

Crafting and Executing Strategy

THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

## شکل دهی و اجرای استراتژی

در جستجوی مزیت رقابتی

ویرایش ۲۲

مترجمان

وحید خاشعی

عضو هیئت علمی گروه بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

معصومه قاسمی شمس

دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی

مدرس دانشگاه

## فصل اول

### استراتژی چیست و چرا اهمیت دارد؟



#### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می کند تا :

هدف یادگیری ۱-۱: توضیح دهید منظورمان از استراتژی شرکت چیست و چرا نیاز است که آن متفاوت از استراتژی های رقبا باشد؟

هدف یادگیری ۱-۲: مفهوم مزیت رقابتی پایدار را توضیح دهید.

هدف یادگیری ۱-۳: پنج رویکرد اصلی استراتژیک جهت ایجاد شرکتی متمایز از رقبا را شناسایی کنید.

هدف یادگیری ۱-۴: توضیح دهید چرا استراتژی شرکت تمایل به تکامل و دگرگونی دارد.

هدف یادگیری ۱-۵: شناسایی کنید که یک مدل کسب و کار پایدار از چه اجزائی تشکیل شده است.

هدف یادگیری ۱-۶: سه آزمون استراتژی برنده را شناسایی کنید.

استراتژی یعنی، انتخاب روشن در مورد چگونگی رقابت.

جک ولش<sup>۱</sup> - مدیر عامل پیشین جنرال الکتریک

من معتقدم که افراد شانس خود را با آمادگی مناسب و استراتژی خوب می‌سازند.

جک کانفیلد<sup>۲</sup> - مربی و کارآفرین شرکت

اصل اساسی استراتژی، بدون در نظر گرفتن تکنولوژی و سرعت تغییرات، شکیبایی است.

مایکل پورتر<sup>۳</sup> - استاد و مشاور

به گفته اکونومیست<sup>۴</sup>، انتشارات پیشرو در زمینه کسب و کار، اقتصاد و امور بین الملل، "در کسب و کار، استراتژی در حکم یک پادشاه است. درست است که رهبری، سخت کوشی و خوش شانس بودن، همگی خوب هستند و لازم، اما این استراتژی است که مشخص می‌کند آیا در نهایت شرکت برنده است یا بازنده".<sup>۵</sup> {۱} شانس و شرایط می‌توانند توضیح دهند که چرا برخی از شرکت‌ها از موفقیت‌های زودگذر و اولیه به کام بخشی می‌رسند. اما فقط داشتن یک استراتژی به خوبی تدوین شده و دائما در حال تکامل، به همراه اجرای عالی آن، می‌تواند توضیح دهد که چرا مجموعه سرآمدی از شرکت‌ها به گونه‌ای مدیریت می‌شوند که، به موفقیت و برتری می‌رسند، سرآمد باقی می‌مانند، و با گذشت زمان، مشتریان، سهامداران و دیگر ذینفعان خود را در این فرآیند خوشنود تر از قبل می‌سازند. از این حیث شرکت‌های زیادی وجود دارند که می‌توانند به ذهنمان متبادر شوند، مانند اپل، دیزنی، مایکروسافت، آلفابت<sup>۵</sup> (شرکت مادر گوگل)، برکشایر هاتاوی<sup>۶</sup>، جنرال الکتریک، و آمازون، که البته این نوع موفقیت‌های طولانی مدت و پایدار، فقط خاص شرکت‌های آمریکایی نیست. انواع مختلفی از شرکت‌ها، اعم از بزرگ و کوچک، در بسیاری از نقاط مختلف در سرتاسر دنیا، توانسته‌اند سوابق عملکردی درخشانی را از خود نشان دهد؛ از جمله سامسونگ کره (در صنعت الکترونیک)، اچ اس بی اس<sup>۷</sup> بریتانیا (در صنعت بانکداری)، هواپیمایی امارات دبی، گروه سواج سوئیس (در ساعت و جواهرات لوکس)، و شرکت تاتا استیل<sup>۸</sup> هند.

در فصل آغازین، مفهوم استراتژی را تعریف کرده و جنبه‌های مختلف آن را توصیف خواهیم کرد و توضیح می‌دهیم که منظور از مزیت رقابتی چیست، سپس در مورد رابطه بین استراتژی یک شرکت و مدل کسب و کارش بحث خواهیم کرد و شما را با انواع استراتژی‌های رقابتی آشنا می‌سازیم که می‌توانند به یک شرکت در جذب مشتری و کسب

---

<sup>1</sup>Jack Welch

<sup>2</sup>Jack Canfield

<sup>3</sup>Michael Porter

<sup>4</sup>The Economist

<sup>5</sup>Alphabet

<sup>6</sup>Berkshire Hathaway

<sup>7</sup>HSBS

<sup>8</sup>Tata Steel

سودهای بالاتر از حد متوسط نسبت به رقبا مزیت و برتری بخشند. همینطور نگاهی به این موضوع می‌اندازیم که چرا استراتژی های شرکت تا حدی کنشگرانه و تا حدی منفعلانه است، چرا با گذشت زمان تکامل پیدا میکنند و رابطه بین استراتژی یک شرکت و مدل کسب و کار آن چیست. در نهایت بحث را با طرح این که چه چیزهایی یک استراتژی برنده را از سایر استراتژی ها متمایز می سازد و اینکه چرا استراتژی باید آزمون سنجش اخلاقی را با موفقیت بگذارند به پایان می‌رسانیم.

در پایان این فصل، شما تصور روشنی را از این که چرا فعالیت شکل دهی<sup>۱</sup> و اجرای استراتژی از وظایف اصلی مدیریت هستند، به دست می‌آورید. در ضمن در می‌یابید که چرا اجرای عالی یک استراتژی خوب، مطمئن‌ترین دستور العمل برای تبدیل یک شرکت به بازیگری برجسته در بلند مدت است.

## منظور ما از استراتژی چیست؟

استراتژی یک شرکت مجموعه از اقداماتی است که مدیران آن، برای انجام بهتر کارها نسبت به رقبا و دست یابی به سودآوری برتر به کار می‌گیرند. هدف از یک استراتژی به خوبی تدوین شده<sup>۲</sup> و خلاقانه، صرفاً موفقیت رقابتی موقت و کسب سود در کوتاه مدت نیست، بلکه نوعی موفقیت پایدار است که می‌تواند تضمین کننده رشد شرکت و آینده آن در بلند مدت باشد. دستیابی به این امر مستلزم ایجاد تعهد مدیریتی به مجموعه منسجمی از انتخاب‌های سنجیده در مورد چگونگی رقابت است {۲} و این امر شامل موارد زیر می‌شود:

- چگونگی موضع یابی شرکت در بازار
- چگونگی جذب مشتریان
- چگونگی رقابت با رقبا
- چگونگی دستیابی به اهداف عملکردی شرکت
- چگونگی استفاده از فرصت‌ها برای رشد کسب و کار
- چگونگی پاسخ به تغییرات اقتصادی و شرایط بازار

## هدف یادگیری ۱-۱

توضیح دهید منظورمان از استراتژی شرکت چیست و چرا نیاز است که آن متفاوت از استراتژی های رقبا باشد؟

<sup>1</sup>crafting

<sup>2</sup>well-crafted

در اکثر صنایع، شرکت‌ها در انتخاب چگونگی استراتژی آزادی قابل توجهی دارند.<sup>{۳}</sup> برخی از شرکت‌ها در تلاش هستند تا به هزینه‌های پایین تری نسبت به رقبای دست یابند، در حالی که هدف دیگر شرکت‌ها، دست یابی به برتری محصولات خود و یا ابعاد گسترده تری از خدمات شخصی سازی شده<sup>۱</sup> برای مشتریان است تا رقبای نتوانند به راحتی خود را با آن مطابقت دهند. برخی از شرکت‌ها، خطوط محصولات عریض<sup>۲</sup> را ترجیح می‌دهند، در حالی که برخی دیگر انرژی خود را بر روی خطوط محصول باریک<sup>۳</sup> متمرکز می‌کنند. بعضی از آنها عمداً عملیات خود را به بازارهای محلی یا منطقه‌ای محدود می‌سازند؛ برخی دیگر تصمیم به رقابت در سطح ملی و بین‌المللی (چندین کشور)، یا جهانی (همه یا بیشتر بازارهای مهم کشورها در سرتاسر جهان) می‌گیرند. در واقع انتخاب این که چگونه به بهترین نحو در برابر رقبای به رقابت پردازید به منابع و قابلیت‌های شرکت و رویکردهای رقابتی شرکت رقیب بستگی دارد.

## استراتژی در مورد رقابت به شکلی متفاوت است

تقلید از استراتژی‌های موفق رقبای صنعت - چه با ارائه محصولات تقلدانه و چه با مانورهای جهت پایدن موقعیت بازاری یکسان - به ندرت به کار می‌آید. در مقابل، استراتژی هر شرکتی نیاز به عنصری متمایز دارد که باعث جذب مشتریان شود و مزیت رقابتی را برایش به ارمغان آورد. استراتژی در اصل، درباره رقابت به شکلی متفاوت است - انجام کارهایی که شرکت‌های رقیب یا آن را انجام نمی‌دهند و یا نمی‌توانند انجام دهند. {۴} این بدان معنا نیست که عناصر کلیدی استراتژی یک شرکت، باید ۱۰۰ درصد متفاوت باشند، بلکه باید حداقل در بعضی جنبه‌های مهم متفاوت باشند. یک استراتژی هنگامی شانس بیشتری برای موفقیت خواهد داشت که در مورد اقدامات، رویکردهای کسب و کار و حرکت‌های رقابتی با هدف (۱) جذب خریداران از راه‌هایی که یک شرکت را از رقبایش متمایز می‌سازد و (۲) کسب موقعیتی در بازار که رقبای قدرتمند کمی در آن‌ها قرار دارند، مستند سازی انجام داده باشد.

استراتژی درباره رقابت به شکلی متفاوت است، یعنی استراتژی درباره انجام کارهایی است که یا شرکت‌های رقیب آن‌ها را انجام نمی‌دهند و یا اصلاً نمی‌توانند انجام دهند.

استراتژی یک شرکت، جهت‌ها و راهنمایی‌هایی را، نه فقط در مورد کارهایی که شرکت باید انجام دهد ارائه می‌دهد بلکه حتی در مورد کارهایی که نباید انجام داد هم ما را راهنمایی می‌کند. از منظر استراتژیک، دانستن در مورد این که چه کاری نباید انجام شود می‌تواند به همان اندازه مهم باشد که حتماً باید بدانیم چه کاری باید انجام شود. انجام اقدامات استراتژیک اشتباه، در بهترین حالت، منجر به سردرگمی شرکت و هدر دادن منابع آن می‌شود. در بدترین حالت هم، می‌تواند در بلندمدت به پیامدهای ناخواسته‌ای منجر شود که بقای شرکت را در معرض ریسک بالایی قرار دهد.

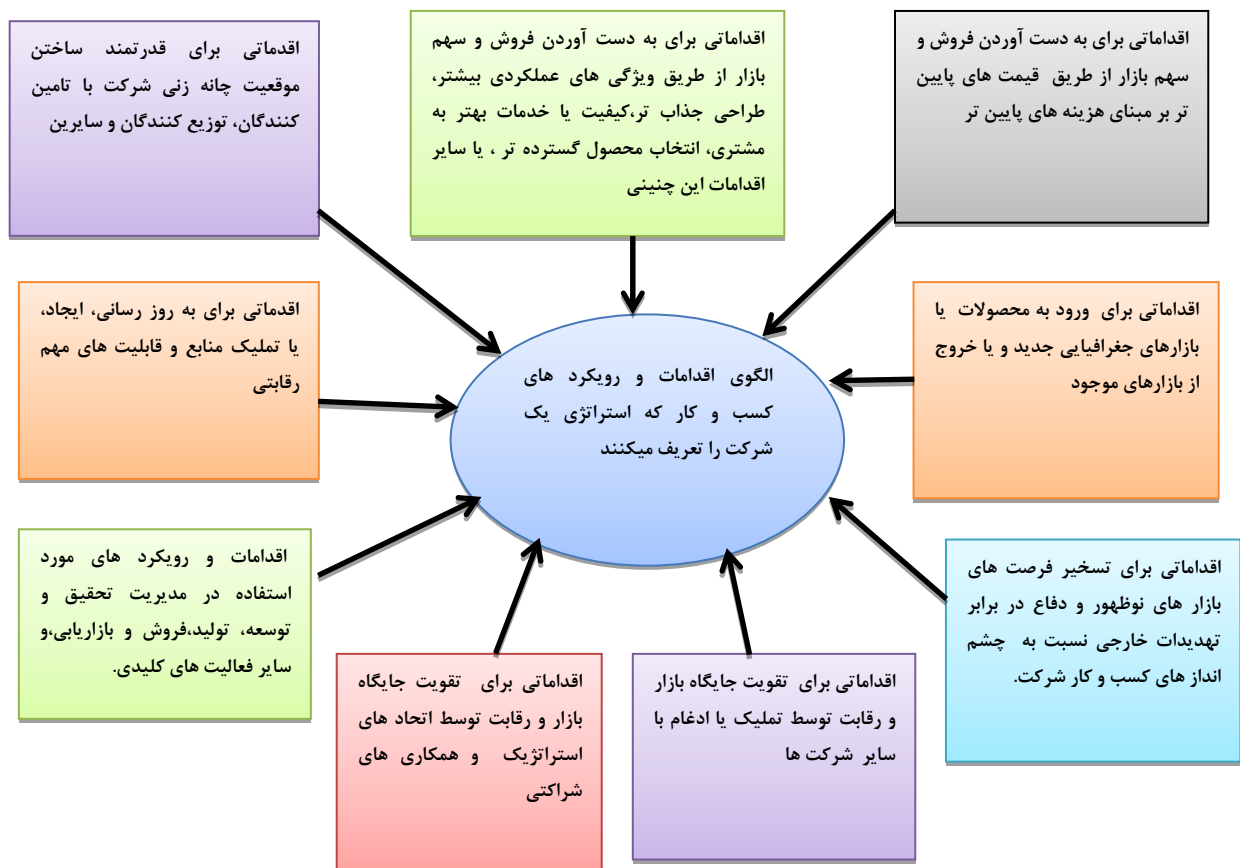
<sup>۱</sup>personalized service

<sup>۲</sup>wide

<sup>۳</sup>narrow

شکل ۱.۱ انواع گسترده ای از اقدامات و رویکردهایی را نشان می‌دهد، که توصیف کننده استراتژی یک شرکت در صنعت یا کسب و کاری خاص هستند. برای دیدن یک نمونه عینی تر از اقدامات خاص تشکیل دهنده استراتژی شرکت، به کپسول توضیحی ۱.۱ که عناصر موفقیت آمیز استراتژی شرکت اپل را نشان می‌دهد، مراجعه کنید.

شکل ۱.۱ شناسایی استراتژی شرکت - چه چیزی را باید جستجو کرد



هدف یادگیری ۱-۲: مفهوم مزیت رقابتی پایدار را توضیح دهید.

### استراتژی و جستجو برای مزیت رقابتی

اقداماتی که مدیران در بازار برای کسب یک مزیت رقابتی نسبت به رقبا انجام می‌دهند، روح و جان هر استراتژی را شکل می‌دهند. هرگاه شرکت نسبت به رقبا در جذب خریداران و مقابله با نیروهای رقابتی بهتر عمل کند به یک مزیت رقابتی دست می‌یابد. برای دستیابی به موفقیت بیشتر در بازار و سودآوری بالاتر در بلندمدت، مزیت رقابتی ضروری است.

مسیرهای زیادی برای کسب مزیت رقابتی وجود دارد ولی همه آنها شامل یکی از دو مکانیزم بنیادی می‌باشند، خواه آنها محصول یا خدماتی به مشتری ارائه کنند که در آن ارزش‌های مشتری نسبت به دیگران بالاتر در نظر گرفته شده باشد

(ارزش درک شده بالاتر) یا اینکه محصول و خدماتی را با کارآیی بیشتری ارائه نمایند (هزینه کم تر). ارائه ارزش برتر یا ارائه ارزش کارآمدتر (به هر شکلی که باشد) تقریباً همیشه مستلزم این است که فعالیت های زنجیره ای ارزش را به شکلی متفاوت از رقبای انجام دهیم و همچنین قابلیت هایی را ایجاد کنیم که به راحتی با سایرین مطابقت نداشته باشد. در کپسول توضیحی ۱.۱ مشاهده می شود که شرکت اپل، از طریق تلاش های خود در خلق محصولات جدید مهیج که دارای طراحی های زیبا و کاملاً پیشرفته، استفاده آسان، فروش در فروشگاه های جذاب که تجارب جالبی را ارائه می دهند، کارکنان با دانش و خدمات عالی است، که توانسته در صنعت تجهیزات فناورانه، برتری متمایزی در کسب مزیت رقابتی دست یابد. در واقع اپل با متمایز ساختن خود از این طریق نسبت به رقبای خود توانسته است قیمت محصولات خود را به مراتب بالاتر از رقبایش تعیین کند و در عین حال ورودی های خود را با هزینه های کمتری فراهم کند. این سیاست های توسعه ای به این شرکت امکان داده است تا یافتن فروشگاه های اپل را تقریباً در هر مرکز خریدی با کیفیت بالا آسان سازد که این امر منجر به غنی سازی برند و افزایش وفاداری مشتریان آن شده است. چنین استراتژی خلاقانه و متمایزی مانند آن چه شرکت اپل به کار برده است، برگ برنده ای مطمئن، برای توسعه مزایای رقابتی یک شرکت نسبت به رقبای آن است. اگر استراتژی شرکت متمایز نباشد، آنگاه هیچ مزیت رقابتی برای شرکت وجود نخواهد داشت زیرا چنین شرکتی نمی تواند در برآوردن نیازهای مشتریان، نسبت به شرکت های رقیب بهتر عمل کرده و یا کارآمدتر از آن ها باشد.

اگر برتری رقابتی یک شرکت نوید پایداری را بدهد، آنگاه برای هر دو مورد استراتژی و سودآوری آینده شرکت بسیار بهتر است. آنچه یک مزیت رقابتی را پایدار می سازد، آن دسته از عناصر استراتژی هستند که به خریداران، دلایل ترجیح همیشگی محصولات یا خدمات یک شرکت را نسبت به سایر رقبای ارائه می دهند، یعنی دلایلی که رقبای علیرغم تلاش های فراوان، نمی توانند آنها را خنثی کنند یا بر آنها غلبه کنند. در مورد اپل نام شناخته شده بی همتای این شرکت، شهرت آن برای محصولات برتر فنی، طراحی زیبا، دسترسی به فروشگاه های جذاب، مشتری پسند و کارکنان آگاه، تضعیف یا غلبه بر مزیت رقابتی اپل را برای رقبای آن مشکل می سازد. نه تنها استراتژی اپل برای این شرکت مزیت رقابتی پایدار را فراهم می کند بلکه این شرکت را به یکی از تحسین برانگیزترین شرکت های روی کره زمین تبدیل کرده است.

## مفهوم اصلی

یک شرکت زمانی به مزیت رقابتی دست می باید که در مقایسه با فروشندگان رقیب، یا ارزش بالاتری را به خریداران ارائه دهد یا دقیقاً همان ارزش را در هزینه های پایین برای شرکت، به خریداران پیشنهاد کند. چنانچه با وجود بهترین تلاش های رقبای غلبه یا پیشی گرفتن همچنان پابرجا بماند، آنگاه این یک مزیت خواهد بود.

## هدف یادگیری ۱-۳:

پنج رویکرد اصلی استراتژیک جهت ایجاد شرکتی متمایز از رقبای شناسایی کنید.

پنج مورد از استراتژی‌های متداول و قابل اعتماد جهت ایجاد شرکتی متمایز از رقبا، ایجاد وفاداری مشتری، و پیروزی در مزیت رقابتی عبارتند از:

۱. استراتژی‌های هزینه پایین<sup>۱</sup>— دست یابی به مزیت مبتنی بر هزینه نسبت به رقبا. والمارت و ساوتوست ایرلاینز<sup>۲</sup> به دلیل مزایای هزینه پایینی که نسبت به رقبای خود بدست آورده اند، جایگاه قدرتمندی را در بازار کسب کرده اند. استراتژی‌های هزینه پایین زمانی می‌توانند منجر به مزیت رقابتی بادوام شوند، که رقبا دریابند که انطباق با رویکرد رهبری هزینه پایین دشوار است.

۲. استراتژی تمایز گسترده<sup>۳</sup>— جستجو برای متمایز کردن محصولات و خدمات از رقبا به روش‌هایی است که برای طیف گسترده‌ای از خریداران جذاب است. برخی از استفاده کنندگان موفق استراتژی‌های تمایز شامل شرکت‌هایی مانند اپل (در محصولات نوآورانه)، جانسون اند جانسون<sup>۴</sup> در محصولات کودک (قابل اطمینان بودن محصولات)، و بی ام و<sup>۵</sup> (طراحی و عملکرد مهندسی) می‌شوند. یکی از راه‌های پایداری این نوع از مزیت رقابتی، داشتن ابتکارات کافی جهت خنثی کردن تلاش‌های رقبای باهوش در تقلید یا کپی برداری از محصولات است.

## کپسول توضیحی ۱.۱

شرکت اپل: نمونه‌ای از یک استراتژی موفق



<sup>1</sup>Low-Cost Provider  
<sup>2</sup>Walmart and Southwest Airlines  
<sup>3</sup>broad differentiation  
<sup>4</sup>Johnson & Johnson  
<sup>5</sup>BMW



شرکت اپل با درآمد بیش از ۲۲۵ میلیارد دلار، یکی از سودآورترین شرکت‌های جهان است. برای بیش از ۱۰ سال متوالی، در فهرست "تحسین برانگیزترین شرکت‌های جهان" رتبه اول را در لیست فورچون داشته است. البته با توجه به محبوبیت جهانی محصولات و خدمات آن، همراه با شهرت آن در برخورداری از قابلیت‌های طراحی و نوآوری‌های برتر فناوری، جای تعجبی نیست. عناصر اصلی استراتژی موفق اپل شامل موارد زیر است:

- **طراحی و توسعه سیستم عامل، سخت افزار، نرم افزارهای کاربردی و خدمات خاص خود.** این قابلیت‌ها به اپل این امکان را می‌دهد تا از طریق محصولات و راه‌حل‌هایی با طراحی نوآورانه، سهولت استفاده، و یکپارچه‌سازی پلتفرم‌ها، بهترین تجربه کاربری را برای مشتریان به ارمغان آورد. توانایی استفاده از سرویس‌هایی مانند آی‌کلود<sup>۱</sup> در بین دستگاه‌ها، کاربران را به پیوستن در اکوسیستم فناوری اپل ترغیب می‌کند و این برای تقویت وفاداری نسبت به برند بسیار مهم بوده است.
- **سرمایه‌گذاری مداوم در تحقیق و توسعه (R&D) و معرفی متناوب محصولات.** اپل برای اطمینان از تزریق مداوم و به موقع فناوری‌ها، خدمات، و محصولات رقابتی به بازار، سرمایه‌گذاری سنگینی را در زمینه تحقیق و توسعه انجام داده است و بیش از ۱۱ میلیارد دلار در سال هزینه می‌کند. محصولات و خدمات موفق آن شامل آیتم‌هایی چون؛ مک، آی‌پاد، آیفون، آی‌پد، اپل واچ، اپل تی‌وی، و اپل میوزیک است. اخیراً نیز در حال سرمایه‌گذاری بر روی ماشین‌الکترونیکی اپل و انرژی خورشیدی اپل است.
- **مکان‌یابی استراتژیک فروشگاه‌ها و کارکنان با دانش آنها:** اپل با راه‌اندازی فروشگاه‌های خود و قرار دادن آنها در مکان‌های پر بازدید، از تجهیزات بهتری برخوردار است تا تجربه خرید بهینه را به مشتریان خود ارائه دهد. کارمندان این فروشگاه‌ها در یکپارچه‌کردن ارزش سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و نشان دادن راه‌حل‌های منحصر به فرد موجود، تبحر زیادی دارند. این فروش‌های با سطح کیفی بالا و پشتیبانی‌های پس از فروش، به اپل امکان جذب مداوم مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی را می‌دهد.
- **گسترش دسترسی اپل در سطوح داخلی و بین‌المللی.** اپل در ۵۰۰ فروشگاه خرده‌فروشی در ۱۸ کشور دنیا فعالیت جهانی دارد. در طی سال مالی ۲۰۱۷، ۶۳ درصد درآمد اپل از فروش‌های بین‌المللی حاصل شده است.
- **حفظ تصویر برند با کیفیت، همراه با قیمت‌گذاری بالا.** اگرچه صنایع رایانه‌ای به طرز شگفت‌آوری از نظر قیمت بسیار رقابتی است، اما اپل با تمرکز بر پیشنهاد ارزش تکرار نشدنی خود و حفظ تعمدی قیمت بالای محصولات خود، توانسته است برتری رقابت را حفظ و بنابراین نوعی پرستیژ ویژه‌ای برای محصولات خود ایجاد می‌کند.

---

<sup>1</sup> iCloud

- **تعهد به نسبت به مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکت ها از طریق رابطه با تأمین کنندگان.** کد های اخلاقی سختگیرانه اپل، تأمین کنندگان خود را ملزم به رعایت برخی استانداردها در مورد شرایط ایمنی کار، برخورد عادلانه با کارگران و تولید ایمن از نظر محیط زیست می کند.
- **پرورش نیروی کار متنوع و اصل شفافیت.** اپل باور دارد که تیم های متنوع، نوآوری را ممکن می سازند و طیف وسیعی از دیدگاه ها را با به کارگیری نیروی کار متنوع، به خود اختصاص داده است. هر ساله اپل داده هایی را منتشر می کند که نشان دهنده فعالیت زنان و گروه های نژادی و قومی مختلف است.

Note: Developed with Shawnda Lee Duvigneaud  
Sources: Apple 10-K, Company website.

---

۳. **استراتژی هزینه پایین متمرکز**—تمرکز بر روی یک بخش محدود از خریداران (یا گوشه دنج<sup>۱</sup> بازار) و غلبه بر رقبا توسط استراتژی هزینه پایین و در نتیجه توانایی خدمت رسانی به خریداران گوشه بازار با قیمت پایین تر. تولید کنندگان مواد غذایی، محصولات بهداشتی، آرایشی و مکمل های غذایی با برچسب خصوصی<sup>۲</sup> از مزیت هزینه پایین خود استفاده می کنند تا به خریداران سوپر ماکت ها، قیمت های پایین تری را نسبت به آنچه تولید کنندگان محصولات مارک دار درخواست می کنند، پیشنهاد دهند.

۴. **استراتژی تمایز متمرکز**—تمرکز بر روی بخش محدود خریداران (گوشه بازار) و غلبه بر رقبا با ارائه ویژگی های سفارشی خریداران به طوری که نیازهای اختصاصی و سلائق آنها را بهتر از محصولات رقبا بر آورده می شود. برای مثال شرکت لولولمن<sup>۳</sup>، در پوشاک یوگا با کیفیت عالی و مواردی از این دست تخصص دارد و در این فرآیند، مجموعه ای اختصاصی از خریداران را به خود جذب می کند. شرکت بین المللی جی فی لوب<sup>۴</sup> در تبدیل سریع نفت به فرآورده های نفتی، مکافی<sup>۵</sup> در نرم افزار آنتی ویروس، ووزر چنل<sup>۶</sup> در کابل تلویزیونی، نمونه های دیگری از این استراتژی هستند.

---

<sup>1</sup>niche  
<sup>2</sup>Private-label  
<sup>3</sup>Lululemon  
<sup>4</sup>Jiffy Lube  
<sup>5</sup>McAfee  
<sup>6</sup>Weather Channel

۵. استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه<sup>۱</sup>: ارائه ارزش بیشتری به مشتری نسبت به پول دریافت شده، با برآوردن نیازهایشان در مورد ویژگی‌های کیفی کلیدی، عملکرد و یا ویژگی‌های خدمات. استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه، با تمرکز بر روی هزینه‌های پایین و تفاوت‌های بالا، به ارزش پولی مشتریان اهمیت بیشتری می‌دهد. هدف نهایی از استراتژی بهترین هزینه، ارائه قیمت پایین‌تر از رقبایی است که محصولات مشابه را با کیفیت و قابلیت‌های قابل مقایسه ارائه می‌کنند. این رویکرد یک استراتژی ترکیبی است که عناصر دو استراتژی هزینه پایین گسترده و تمایز گسترده را با هم ترکیب می‌کند. هدف این است که هزینه‌های پایین‌تری را نسبت به رقبای داشته باشیم و همزمان ویژگی‌های متمایز کننده بهتری را ارائه دهیم. تارگت<sup>۲</sup> نمونه‌ای از شرکتی است که بخاطر طراحی محصولات هیپ (نوعی مد لباس) و همچنین ایجاد یک فضای خرید دلپذیر برای خریداران تخفیف فروشگاهی، شناخته شده است. تمرکز دوگانه آن بر روی هزینه پایین و تمایز نشان می‌دهد که یک استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه، می‌تواند به مشتریان، ارزش بالاتری را در ازای پول پیشنهاد دهد.

در مجموع، رسیدن به مزیت رقابتی پایدار و کسب برتری در آن نسبت به رقبای، توسط هر یک از پنج استراتژی ذکر شده، به ایجاد قابلیت‌ها و تخصص‌های ارزشمند رقابتی ای وابسته است که رقبای نتوانند به آسانی با تقلید از آنها، محصولاتی متمایز ارائه دهند. این بدین معنی است که رقبای زیرک و باهوش، تقریباً همیشه می‌توانند ویژگی‌های یک محصول یا خدمت محبوب را کپی کنند، اما برای همین رقبای، تقلید و کپی برداری از تجارب، قابلیت‌های تخصصی، دانش و مهارت‌هایی که یک شرکت در طول دوره زمانی بلند مدت توسعه داده و به حد اعلاء رسانده است، بسیار دشوارتر است و زمان بیشتری را می‌طلبد. برای مثال فدکس<sup>۳</sup>، از قابلیت‌های برتری در تحویل یک روزه بسته‌های کوچک خود برخوردار است در حالی که اپل، قابلیت‌های نوآوری چشمگیر محصولاتش را در پخش کننده‌های موسیقی دیجیتال، تلفن‌های هوشمند، و کتاب خوان‌های الکترونیکی<sup>۴</sup> نشان داده است. هیوندای به دلیل فرآیندهای پیشرفته تولید و سیستم‌های کنترل کیفیت بی‌مانند، به سریع‌ترین خودرو ساز جهان تبدیل شده است. قابلیت‌هایی از این دست، تقلید را برای رقبای دشوار می‌سازد.

هدف یادگیری ۱-۴:

توضیح دهید چرا استراتژی شرکت تمایل به تکامل و دگرگونی دارد

<sup>۱</sup>best-cost provider

<sup>۲</sup>Target

<sup>۳</sup>FedEx

<sup>۴</sup>e-reader

## چرا استراتژی یک شرکت با گذشت زمان تکامل می یابد

جذابیت یک استراتژی که از مزیت رقابتی پایدار برخوردار است، این است که پتانسیل بالایی برای بادوامی مزیت نسبت به رقبا داشته باشد. با این حال، مدیران هر شرکتی، باید در پاسخ به تغییراتی مانند تغییر شرایط بازار، پیشرفت تکنولوژی، حرکت‌های غیر منتظره توسط رقبا، تغییر نیازهای خریداران، فرصت‌های بازارهای نوظهور و ایده‌های جدید برای بهبود استراتژی، تمایل و آمادگی خود را برای اصلاح و تعدیل استراتژی حفظ نمایند. در بیشتر مواقع، استراتژی یک شرکت به تدریج تکامل می‌یابد، چرا که مدیریت، تکه‌های مختلف استراتژی را به تدریج، جرح و تعدیل می‌کند و استراتژی را در پاسخ به وقایع پدیدار شده منطبق می‌نماید. {۵} آن محیط‌های صنعتی که با شتاب بالای تغییرات شناخته می‌شوند، شرکت‌ها را ملزم می‌کنند تا به طور مکرر استراتژی‌های خود را جرح و تعدیل کنند. {۶} برای مثال شرکت‌ها در صنایعی با پیشرفت‌های سریع در فناوری، مانند پرینترهای سه بعدی، شکست هیدرولیکی شیل و مهندسی ژنتیک، اغلب انجام تعدیلات لازم در عناصر کلیدی استراتژی‌های خود را برای چندین بار در سال ضروری می‌بینند. بنابراین هنگامی که تغییر فناوری به اندازه‌ای شدید باشد که مختل‌کننده کل صنعت باشد، منجر به جابجایی رهبران بازار شود و مرزهای بازار را تغییر دهد، در این جا شرکت‌ها باز آفرینی در کل رویکردشان برای ارائه ارزش به مشتریان را امری لازم و ضروری می‌بینند.

صرف نظر از اینکه آیا استراتژی یک شرکت به تدریج و یا با سرعت تغییر می‌کند، نکته مهم این است که وظیفه تدوین استراتژی، رویدادی یکباره نیست، بلکه همیشه یک کار در حال تکمیل و مستمر و پیشرونده است. انطباق با شرایط جدید و ارزیابی مداوم این که چه کاری برای ادامه کار خوب است و یا چه چیزهایی نیازمند بهبود هستند، بخش‌های طبیعی فرآیند ایجاد استراتژی هستند که منجر به یک استراتژی تکاملی<sup>۱</sup> می‌شوند. {۷}

تغییر شرایط و تلاش‌های مداوم مدیریتی جهت بهبود استراتژی باعث می‌شود که استراتژی یک شرکت با گذشت زمان تحول و تکامل یابد- شرایطی که وظیفه تدوین ماهرانه استراتژی را به یک کار مستمر و در جریان تبدیل می‌کند، نه یک رویداد یکباره.

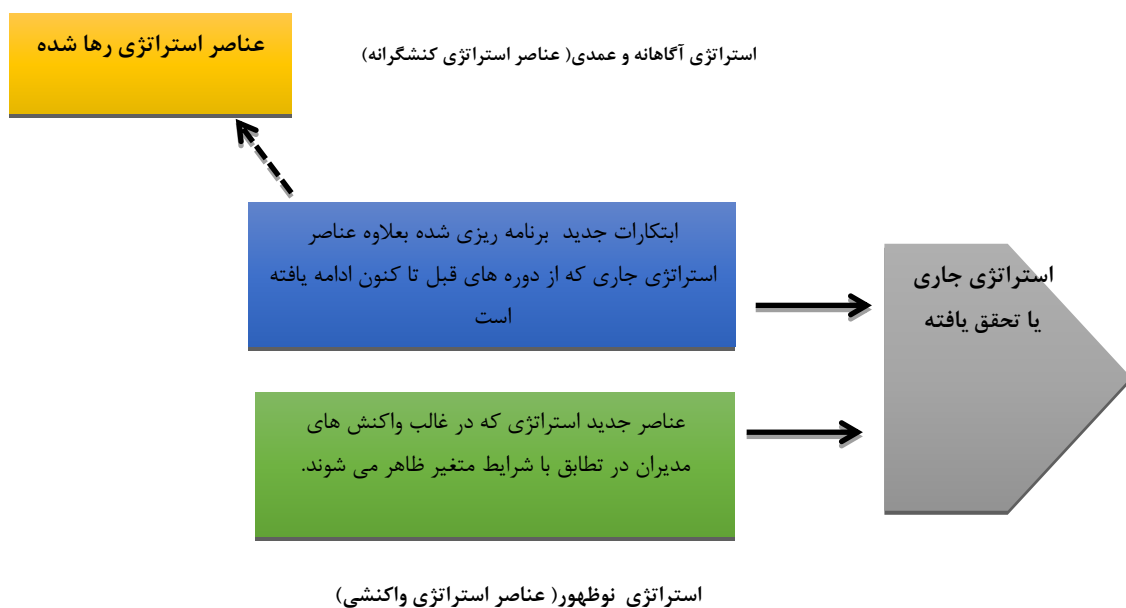
## استراتژی یک شرکت تا اندازه‌ای کنشگرانه و تا حدودی واکنشی است

استراتژی یک شرکت تا حدودی با تجزیه و تحلیل و انتخاب مدیریت و بخشی از آن توسط لزوم انطباق و یادگیری در حین انجام کار شکل می‌گیرد.

<sup>۱</sup>evolving strategy

ماهیت تکاملی استراتژی یک شرکت بدین معنی است که یک استراتژی معمولی ترکیبی از ۱) کنشگری<sup>۱</sup>، ابتکارات برنامه ریزی شده برای بهبود عملکرد مالی شرکت و کسب و تامین مزیت رقابتی شرکت است و ۲) پاسخ‌های واکنشی به تحولات پیش بینی نشده و شرایط تازه در بازار است. بزرگ‌ترین بخش استراتژی فعلی یک شرکت، از فعالیت‌های ابتکاری قبلی که خود را در بازار به اثبات رسانده اند نشأت می‌گیرند. همچنین ابتکاراتی که به تازگی با هدف کسب مزیت نسبت به رقبا و بهبود عملکرد مالی صورت گرفته‌اند، در این قضیه دخیل می‌باشند. این بخش از برنامه عملیاتی مدیریت برای اداره شرکت، استراتژی آگاهانه و عمدی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود که شامل عناصر استراتژی کنشگرانه یعنی شامل هم استراتژی برنامه ریزی شده<sup>۳</sup> و هم استراتژی محقق شده<sup>۴</sup> (محقق شده بدین خاطر که گاهی بعضی از عناصر استراتژی‌های برنامه ریزی شده ممکن است به نتیجه نرسند و تحقق نیابند) می‌باشد. برای درک بهتر موضوع شکل ۱.۲ را ببینید. {۸}

شکل ۱.۲ استراتژی یک شرکت ترکیبی از ابتکارات کنشگرانه و تعدیلات واکنشی است.



<sup>1</sup>proactive

<sup>2</sup>deliberate strategy

<sup>3</sup>planned

<sup>4</sup>realized

اما مدیران همیشه باید آمادگی تکمیل و یا اصلاح عناصر استراتژی کنشگرانه را همراه با واکنش‌های لازم نسبت به شرایط غیر قابل پیش بینی داشته باشند. در واقع موقعیت‌های ناگزیری در شرایط بازار و رقابت وجود دارد که ما با یک چرخش غیر منتظره روبرو هستیم و این مساله برخی از انواع واکنش‌های استراتژیک را می‌طلبد. از این رو بخشی از استراتژی یک شرکت، همیشه در لحظه و به صورت همزمان توسعه داده می‌شود، که پاسخی به مانورهای جدید استراتژیک از طرف شرکت‌های رقیب، تغییرات غیر منتظره در نیازهای مشتری، تحولات سریع فن آوری در حال تغییر، فرصت‌های نوظهور جدید بازار، تغییرات سیاسی و یا اقتصادی و دیگر رویدادهای غیر منتظره در محیط اطراف است. این تعدیلات استراتژی انطباقی، استراتژی‌های نوظهور<sup>۱</sup> شرکت را تشکیل می‌دهند. بنابراین استراتژی جاری (یا تحقق یافته) یک شرکت ترکیبی از عناصر کنشگرانه و واکنشی است، همراه با آن دسته از عناصر یک استراتژی خاص که بخاطر منسوخ شدن و یا ناکارآمدی رها شده اند. استراتژی تحقق یافته را می‌توان در الگوی اقدامات در طول زمان مشاهده کرد که این یک شاخص به مراتب بهتر از هر برنامه استراتژیک بر روی کاغذ، و یا هر اعلامیه رسمی در مورد استراتژی است.

### استراتژی و اخلاق: گذراندن آزمون سنجش اخلاقی

در فرآیند انتخاب میان گزینه‌های استراتژیک، به مدیران شرکت توصیه می‌شود که از اقداماتی که می‌توانند آزمون‌های سنجش اخلاقی را با موفقیت پشت سر بگذارند، بیشتر استقبال کنند. تنها نگه داشتن اقدامات استراتژیک یک شرکت در چارچوب موازین قانونی به معنای اخلاقی بودن یک استراتژی نیست. تمام موازین و استانداردهای اخلاقی به طور کامل توسط قانون کنترل نمی‌شوند. بلکه این موازین، مسائل "درست" در مقابل "اشتباه و آنچه که باید انجام شود را به عنوان وظیفه در بر می‌گیرند. یک استراتژی تنها در صورتی اخلاقی است که شامل اقداماتی نشود که از خطوط اخلاقی یعنی از آنچه "می‌توان انجام داد" به "آنچه نباید انجام داد" عبور کند. به عنوان مثال، اگر استراتژی یک شرکت شامل اقدامات و رفتارهایی شود که، فریبکارانه، غیر منصفانه، و آسیب رسان به سایرین باشد و همچنین اقداماتی که به صورت غیر منطقی به محیط زیست آسیب می‌رساند، قطعاً از منطقه "آنچه که نباید انجام داد" عبور کرده و در آزمون سنج اخلاقی رد می‌شود. از این رو اقدامات استراتژیک یک شرکت اگر دارای شرایط زیر باشد از منطقه "آنچه نباید انجام داد" عبور کرده است و احتمالاً غیر اخلاقی تلقی خواهد شد: (۱) تاثیر بدی روی شرکت بگذارد یا (۲) تاثیر منفی بر منافع قانونی و رفاه سهامداران، مشتریان، کارکنان، تامین کنندگان، جوامعی که در آن به فعالیت می‌پردازد، و جامعه در مقیاس کلی، بگذارد یا (۳) منجر به ایجاد اعتراضات عمومی در باره اقدامات، رفتارها، و پیامدهای نامناسب و غیر مسئولانه شرکت شود.

به طور مسلم طبقه بندی یک رفتار استراتژیک به عنوان اخلاقی یا غیر اخلاقی همیشگی آسان نیست. بسیاری از اقدامات استراتژیک در یک منطقه خاکستری قرار می‌گیرند و بسته به اینکه فرد در چه سطحی یک رفتار را واجد شرایط اخلاقی

<sup>1</sup> emergent strategy

بودن می داند، یک رفتار می تواند اخلاقی با غیر اخلاقی تلقی شود. به عنوان مثال آیا تبلیغات محصولات الکلی در رسانه هایی که مخاطبان آنها تا ۵۰ درصد بینندگانش زیر سن قانونی دارند، اخلاقی است؟ آیا اخلاقی است که شرکت ها از کارگران فاقد مدارکی استفاده کنند که ممکن است از کودکی به ایالات متحده آورده شده اند؟ آیا اخلاقی است که نایک، آندو ارمور و سایر سازندگان پوشاک ورزشی مبالغ هنگفتی را به گروه های ورزشی دانشگاه به عنوان "انگیزه" برای تیم های ورزشی دانشگاهی جهت استفاده از نام تجاری محصولات خود بپردازند؟ آیا این اخلاقی است که تولید کنندگان دارو در برخی از کشورها قیمت های بیشتری را نسبت به سایر کشورها برای داروهای حیات بخش دریافت کنند؟ آیا این اخلاقی است که یک شرکت آسیب های وارده شده به محیط زیست حاصل از اقدامات خاص خود را در کشوری نادیده بگیرد، حتی اگر آن اقدامات در راستای مقررات محیط زیستی موجود در آن کشور باشد؟

مدیران ارشد دارای اعتقادات اخلاقی عموماً در پیوند بین اقدامات و اخلاقیات کنشگرانه عمل می کنند؛ آنها تعقیب فرصت های کسب و کاری که از نظر اخلاقی دارای تردید است را برای خود منع می کنند و اصرار بر این دارند که تمام جوانب استراتژی شرکت با استاندارد های اخلاقی بالایی مطابقت داشته باشد. آنها به روشنی اعلام می کنند که از کارکنان شرکت انتظار با صداقت عمل کردن دارند و بدین سان ارزیابی های سازمانی و ایجاد تعادل برای نظارت بر رفتار، اعمال کدهای اخلاقی رفتار، و ایجاد دستورالعمل هایی برای کارکنان در مورد هر منطقه خاکستری را در دستور کار خود قرار می دهند. در واقع تعهد آنها به رفتار اخلاقی کسب و کار حقیقی و عینی است، نه صرفاً شعاری بدون عمل.

آسیب های مالی و اعتباری که استراتژی ها و رفتار های غیر اخلاقی می توانند وارد کنند، قابل توجه است. هنگامی که شرکتی در کانون توجهات عمومی قرار می گیرد، آن هم به خاطر ادعاهایی که علیه کارکنانش به خاطر انجام کار های ناشایست، رفتار های غیر اخلاقی، حسابرسی های متقلبانه و رفتار مجرمانه ایجاد شده است، درآمد و ارزش سهام آن معمولاً ضربه سختی خواهد خورد. بسیاری از مشتریان و تامین کنندگان از معامله با چنین شرکت هایی که چشم بر روی رفتار های غیر قانونی و غیر اخلاقی کارمندان خود میبندند، اجتناب می کنند. چنین مشتریانی که با اقدامات و استراتژی های غیر اخلاقی از شرکت ها رانده می شوند، به سمت کسب و کار دیگری کشیده می شوند و تامین کنندگان محتاط نیز با احتیاط در مقابل چنین شرکت هایی قدم بر می دارند. علاوه بر این، کارکنانی که طرفدار صداقت و درستی هستند نمی خواهند برای شرکت هایی کار کنند که استراتژی های آن فاقد استاندارد های اخلاقی است و یا مدیران آن فاقد صداقت و درستی هستند. در نتیجه، دلایل محکم تجاری برای اجتناب از استفاده از عناصر غیر اخلاقی در استراتژی شرکت ها وجود دارد. در کنار همه این ها، اقدامات غیر اخلاقی کاملاً اشتباه است.

## استراتژی شرکت و مدل کسب و کار آن

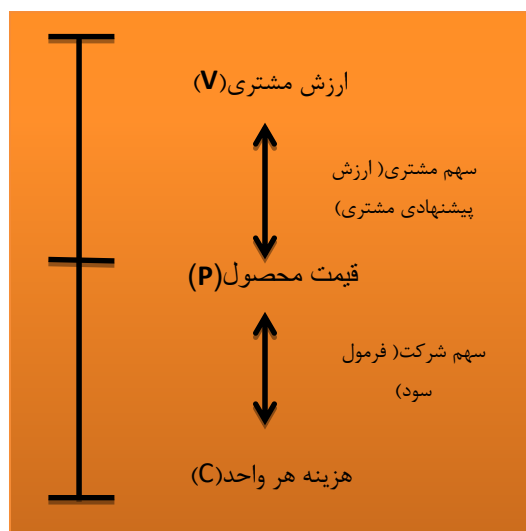
هدف یادگیری ۱-۵:

شناسایی کنید که یک مدل کسب و کار پایدار از چه اجزائی تشکیل شده است.

در هسته اصلی هر استراتژی مستدل و بی نقصی، مدل کسب و کار شرکت قرار دارد. یک مدل کسب و کار، برنامه مدیریتی برای ارائه محصول و یا خدمات ارزشمند به مشتریان است، به شیوه‌ای که درآمدهای کافی برای پوشش هزینه‌ها ایجاد نماید و سودهای جذابی را برای شرکت به وجود آورد. {۹} دو عنصر مدل کسب و کار شرکت عبارت است از: (۱) ارزش پیشنهادی مشتریان و (۲) فرمول سود آن. ارزش پیشنهادی مشتری رویکرد شرکت را در جهت برآورده ساختن خواسته‌ها و نیازهای خریدار با قیمت مناسب مورد نظر مشتری نشان می‌دهد. فرمول سود، رویکرد شرکت را برای تعیین ساختار هزینه‌ای توصیف می‌کند که با توجه به قیمت گذاری مربوط به ارزش پیشنهادی مشتری، می‌تواند سود قابل قبولی را کسب کند. شکل ۳.۱ عناصر مدل کسب و کار را از نظر آنچه به عنوان چارچوب هزینه-قیمت-ارزش شناخته می‌شود نشان می‌دهد. {۱۰}

همانطور که این چارچوب نشان می‌دهد، ارزش پیشنهادی مشتری می‌تواند به صورت رابطه  $V-P$  بیان شود، که اساساً شامل ادراک مشتری از اینکه چه میزان ارزشی برای پول بدست می‌آورد، است. فرمول سود، بر اساس هزینه هر واحد می‌تواند به صورت رابطه  $P-C$  بیان شود. به طور صریح، از دید مشتری، هر چه ارزش ارائه شده بیشتر باشد ( $V$ ) و قیمت هم پایین تر ( $P$ )، آنگاه ارزش پیشنهادی شرکت جذاب تر خواهد بود. از دیگر سو، هر چه هزینه‌ها پایین تر باشد ( $C$ )، با توجه به ارزش پیشنهادی مشتری ( $V-P$ )، توانایی کسب و کار برای پول سازی بیشتر می‌شود. بنابراین فرمول سود نشان می‌دهد که چگونه یک شرکت می‌تواند به طور موثری خواسته‌ها و نیازهای مشتری را برآورده سازد و ارزش پیشنهادی را ارائه دهد. مساله زیربنایی پیرامون مدل کسب و کار شرکت آن است که آیا می‌تواند ارزش پیشنهادی مشتری خود را به صورت سودآور در عمل اجرا کند یا خیر؟ صرف این که مدیران شرکت، یک استراتژی را جهت رقابت و اداره کسب و کار به صورت ماهرانه تدوین نموده اند، به معنای آن نخواهد بود که استراتژی به صورت خود کار منجر به سودآوری خواهد شد.

شکل ۱.۳. مدل کسب و کار و چارچوب هزینه-قیمت-ارزش





شرکت تولید کننده موتور هواپیما رولز رویس از یک مدل کسب و کار نوآوانه مبتنی بر "POWER-BY-THE-HOUR" استفاده می کند. بر اساس این مدل، این شرکت دیگر، خودش فروشنده موتورهای هواپیما نیست، بلکه ساعات عملکرد آن را می فروشد. به عبارتی این مدل شبیه زمانی است که شما فقط برای ساعاتی که اتومبیل خود را استفاده می کنید هزینه ای پرداخت می کنید، نه اینکه آن را کاملاً خریداری کنید. این شرکت مالکیت موتورها را حفظ کرده و قادر است با استفاده از سنسورهای پیچیده که برنامه های تعمیر و نگهداری را بهینه می سازند، هزینه های تعمیرات و نگهداری را به حداقل برساند.

مدل کسب و کار ژیلت در ریش تراش شامل فروش "محصول اصلی" است؛ یعنی ریش تراش، با قیمت جذاب پایین فروخته می شود و سپس درآمد از طریق خریدهای مکرر تیغ های یک بار مصرف با حاشیه سود بالا تامین می شود. تولید کنندگان پرینتر نیز مانند هیولیت - پاکارد<sup>۱</sup>، کنون<sup>۲</sup>، و ایپسون<sup>۳</sup>، تقریباً همان مدل کسب و کار ژیلت را دنبال می کنند، یعنی فروش دستگاه پرینتر در قیمت پایین و کسب حاشیه سود بالا از طریق خریدهای مکرر کارتریج های جوهر و سایر لوازم جانبی پرینتر. مک دونالدز مدل کسب و کاری را برای فست فود ابداع کرده است، یعنی ارائه ارزش برای مشتریان در قالب وعده های غذایی اقتصادی با خدمات سریع در فضایی راحت. فرمول سود آن عبارت است از عناصری از قبیل طراحی فروشگاه با هزینه استاندارد مقرون به صرفه، مواد اولیه مقرون به صرفه، رویه های عملیاتی دقیق برای هر واحد، سرمایه گذاری قابل توجه در آموزش نیروی انسانی و اتکاء شدید بر تبلیغات و ترفیعات درون فروشگاه. کپسول توضیحی ۱.۲ سه مدل کسب و کار متفاوت را برای سه شرکت، در زمینه پخش رادیویی نشان می دهد.

## کپسول توضیحی ۱.۲

پخش رادیویی پاندورا<sup>۴</sup>، سیریوس ایکس ام<sup>۵</sup>، و رادیو اور-د-ایر<sup>۶</sup>: سه مدل کسب و کار متقابل

<sup>۱</sup>Hewlett-Packard

<sup>۲</sup>Canon

<sup>۳</sup>Epson

<sup>۴</sup>Pandora

<sup>۵</sup>SiriusXM

<sup>۶</sup>Over-the-Air Broadcast Radio



© Rob Kim/Getty Images

OVER-THE-AIR RADIO	SIRIUSXM	PANDORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه موسیقی، اخبار و محلی و ملی، گزارشات ترافیکی محلی، گزارش آب و هوای محلی و ملی و برنامه گفتگوی رادیویی</li> <li>• برنامه‌های متناوب مقطعی برای آگاهی تبلیغاتی.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• با یک هزینه اشتراک ماهانه، به تهیه موسیقی مبتنی بر ماهواره، اخبار، گزارشات هواشناسی، ورزشی، ملی و منطقه‌ای در مناطق محدود و برنامه‌های رادیویی ماهواره‌ای و برنامه نویسی گفتگو رادیویی برای مخاطبان می‌پردازد.</li> <li>• برای مشترکین، کانال‌های اینترنتی را فراهم می‌نماید و توانایی ایجاد ایستگاه‌های رایگان تجاری شخصی‌سازی شده را برای شنوندگان آن لاین و سیار فراهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزش پیشنهادی مشتری از طریق خدمات رادیویی اینترنتی رایگان، بهکاربران تلفن‌های هوشمند، کامپیوترهای شخصی، و تبلت‌ها اجازه می‌دهد تا ۱۰۰ ایستگاه رادیویی برای گوش دادن به موسیقی شخصی‌سازی شده ایجاد نمایند.</li> <li>• ارائه الگوریتم‌های مطلوب برای ایجاد لیست پخش بر مبنای پیشینی ترجیحات موسیقایی کاربران.</li> <li>• ارائه برنامه‌های رادیویی با تبلیغات کوتاه و گاه به گاه و حذف آگهی</li> </ul>

تبلیغاتی برای مشترکین می‌کند.

حساب کاربری پاندورا  
وان .

• ارائه برنامه‌های رادیویی  
که تنها با تبلیغات کوتاه  
و گاه به گاه قطع  
می‌شوند.

ایجاد درآمد:	ایجاد درآمد:	ایجاد درآمد:
ساختار هزینه:	هزینه اشتراک ماهانه، فروش تجهیزات ماهواره‌ای و درآمدهای تبلیغاتی.	فروش‌های تبلیغاتی به کسب و کارهای ملی و محلی ساختار هزینه:
فرمول سود	- هزینه‌های ثابت همراه با توسعه نرم افزاری برای رایانه‌ها، تبلت‌ها و گوشی‌های هوشمند.	هزینه‌های ثابت همراه با پخش زمینی. هزینه‌های ثابت و متغیر مربوط به گزارش اخبار محلی، عملیات فروش‌های تبلیغاتی، هزینه‌های وابسته به شبکه، برنامه نویسی و حق امتیاز محتوا، فعالیت‌های تولید تجاری، و فعالیت‌های پشتیبانی.
حاشیه سود:	حاشیه سود:	حاشیه سود:
سودآوری وابسته به ایجاد درآمدهای تبلیغاتی کافی و پوشش هزینه‌ها و تامین سودهای جذاب.	سودآوری وابسته به جذب تعداد کافی از مشترکین برای پوشش هزینه‌ها و تامین سودهای جذاب..	سودآوری وابسته به تولید درآمدهای تبلیغاتی کافی جهت پوشش هزینه‌ها و تامین سودهای جذاب.

## چه چیزی یک استراتژی را برنده می سازد؟

هدف یادگیری ۱-۶:

سه آزمون استراتژی برنده را شناسایی کنید

سه آزمون می تواند در جهت تعیین این که آیا یک استراتژی برنده است یا خیر به کار گرفته شوند:

۱- آزمون تناسب<sup>۱</sup>: چه میزان یک استراتژی با وضعیت شرکت تناسب دارد؟ برای اینکه یک استراتژی واجد شرایط برنده بودن باشد، باید با شرایط رقابت و صنعت، بهترین فرصت های بازار شرکت، و سایر جنبه های محیطی کسب و کار که در آن شرکت به فعالیت می پردازد، مطابقت داشته باشد. در عین حال این استراتژی باید با قابلیت های رقابتی و منابع شرکت نیز سازگاری داشته باشد و توسط مجموعه ای مکمل از فعالیت های عملکردی (یعنی فعالیت هایی در حوزه مدیریت زنجیره تامین، عملیات، فروش و بازاریابی، و موارد دیگر) پشتیبانی شود. پس در مجموع یعنی این استراتژی باید هم دارای تناسب خارجی و هم تناسب داخلی باشد. در ارتباط با تناسب داخلی، یک استراتژی باید با توانایی یک شرکت در اجرای استراتژی به صورتی شایسته سازگار باشد. همچنین استراتژی های برنده از تناسب پویایی<sup>۲</sup> برخوردار هستند، به این معنی که آنها با گذشت زمان به شیوه ای تکامل می یابند که همسویی نزدیک و موثری را با وضعیت شرکت، حتی با وجود تغییر شرایط بیرونی و درونی، حفظ کنند. {۱۱}

۲- آزمون مزیت رقابتی: آیا استراتژی ما برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار به شرکت کمک می کند؟ در واقع استراتژی هایی که در رسیدن به یک مزیت رقابتی با دوام نسبت به رقبا با شکست مواجه می شوند، بعید به نظر می رسد که بتوانند بیش از یک دوره زمانی کوتاه، عملکرد برتری را از خود نشان دهند. استراتژی های برنده، شرکت را قادر می سازند تا نسبت به رقبای کلیدی به مزیت رقابتی ماندگاری دست یابند. هر چه مزیت رقابتی بزرگ تر و با دوام تر باشد، از قدرت بیشتری برخوردار است.

۳- آزمون عملکرد: آیا استراتژی منجر به دستیابی به عملکرد برتری برای شرکت می شود؟ نشانه یک استراتژی برنده، عملکرد قدرتمند شرکت است. دو دسته از شاخص های عملکردی، بهتر می توانند نشان دهنده توان<sup>۳</sup> یک استراتژی باشند: (۱) قدرت رقابت و جایگاه بازار (۲) سودآوری و قدرت مالی. عملکرد مالی بالای متوسط و یا سود های حاصل از سهم بازار، موقعیت رقابتی، یا سودآوری، همگی نشانه های یک استراتژی برنده هستند.

<sup>۱</sup>Fit Test

<sup>۲</sup>dynamic fit

<sup>۳</sup> caliber

برای گذراندن آزمون سازگاری، یک استراتژی باید در سه بعد سازگاری نشان دهد: ۱- داخلی ۲- خارجی ۳- پویایی

استراتژی‌هایی که - چه استراتژی‌های جاری و چه پیشنهادی- در یک یا هر سه آزمون ذکر شده با شکست مواجه شده‌اند، نسبت به استراتژی‌هایی که هر سه آزمون را با موفقیت می‌گذرانند، جذابیت کمتری دارند. ابتکارات جدیدی که به نظر می‌رسد با موقعیت‌های داخلی و خارجی شرکت مطابقت ندارند، باید قبل از این که تحقق یابند و پول صرف آنها شوند، کنار گذاشته شوند. در حالی که استراتژی‌های حاضر باید به طور منظم مورد مذاقه و بررسی قرار گیرند تا از حیث داشتن تناسب، فراهم آوردن مزیت رقابتی، و داشتن عملکرد بالاتر از حد متوسط یا بهبود عملکرد، اطمینان حاصل شود. جهت قبولی در هر یک از سه آزمون فوق، باید مدیران را به ایجاد تغییراتی زود هنگام در استراتژی جاری شرکت وادار کرد.

## چرا تدوین و اجرای استراتژی وظایف مهمی هستند؟

مهارت تدوین و اجرای استراتژی، به دو علت، از وظایف اولویت دار مدیریتی است. اول اینکه، یک استراتژی شفاف و منطقی، نوعی تجویز مدیریتی برای چگونگی انجام کسب و کار، نقشه راهی برای کسب مزیت رقابتی، نوعی برنامه بازی برای کسب رضایت مشتری، و دستور العملی برای بهبود عملکرد است. بنگاه‌های با عملکرد بالا، تقریباً همیشه محصول استراتژی سازی‌های خلاق، زیرکانه و کنشگرایانه هستند. شرکت‌ها با استراتژی‌های ناقص، مقلدانه، و تلاش‌های بزدلانه جهت بهتر شدن وضعیت خود، نمی‌توانند به رده‌های بالایی صنعت دست یابند و یا در آنجا باقی بمانند. تنها تعداد معدودی از شرکت‌ها می‌توانند به دلیل خوش‌شانسی یا پیشامد فرصت‌های خوبی که در مکان و زمان درست با محصول درست وارد بازار شده‌اند، به ماندن در بازار دلخوش باشند. حتی اگر این گونه هم باشد، موفقیت ماندگاری نخواهد بود، مگر این که شرکت‌ها متعاقباً استراتژی را بر مبنای اینکه چه استراتژی مفید واقع می‌شود و کدام یک باید کنار گذاشته شود، تهیه کنند، که بتوانند از شانسشان بهترین بهره را ببرند.

دومین دلیل آن است که، حتی بهترین استراتژی‌های تدوین شده نیز در صورت عدم اجرای ماهرانه، منجر به عملکرد ناقصی خواهند شد. برای موفقیت یک شرکت در بلندمدت، فرآیندهای تدوین و اجرای استراتژی باید دست به دست هم دهند. مدیر اجرایی یک شرکت موفق هم بر درستی این مطلب با این گفته صحه گذاشته است:

"در اصل، رقبا ما با همان مفاهیم بنیادی و تکنیک‌ها و رویکردهایی که ما دنبال می‌کنیم آشنا هستند و به همان اندازه برای تعقیب آنها آزادند که ما هستیم. اغلب اوقات تفاوت بین سطوح موفقیت آن‌ها و ما، به آن نظم و خود انضباطی دقیق نسبی نهفته در نحوه توسعه و اجرای استراتژی‌هایمان در آینده بستگی دارد."

## استراتژی خوب + اجرای خوب استراتژی = مدیریت خوب

شکل دهی و اجرای استراتژی از وظایف اصلی مدیریتی هستند. در میان تمام کارهایی که مدیران انجام می‌دهند، هیچ چیزی به اندازه اینکه چگونه تیم مدیریتی، جهت‌گیری آینده شرکت را ترسیم می‌کند، حرکات استراتژیک موثر و رقابتی را توسعه می‌دهد و برنامه‌هایی را جهت تولید به روز کالا تعقیب می‌کند، به طور چشم‌گیری، در موفقیت و عدم موفقیت شرکت تاثیر نمی‌گذارد. در واقع استراتژی خوب و اجرای خوب آن، از مهمترین نشانه‌های مدیریت موفق است. در کل هر چه استراتژی یک شرکت بهتر بیان شود و به نحو شایسته‌تری اجرا شود، شرکت هم تبدیل به بازیگری برجسته‌تر و البته پایدارتر در بازار خواهد شد. در مقابل شرکتی که فاقد جهتی مشخص باشد و یک استراتژی ناقص دارد، یا اینکه نمی‌تواند استراتژی خود را به نحو شایسته‌ای اجرا کند، در عمل، احتمالاً از منظر عملکرد مالی با مشکلاتی دست و پنجه

نرم می‌کند، کسب و کارش در معرض ریسک طولانی مدت است و از منظر مدیریتی نیز با کمبود های شدیدی مواجه است.

## مسیر پیش رو

در سرتاسر فصل‌های بعدی این کتاب، کانون توجه، این پرسش اساسی و اولیه در راه اندازی کسب و کار یک بنگاه تجاری است: برای اینکه یک شرکت در بازار، برنده محسوب شود، مدیران چه کاری را باید به نحو شایسته و مطلوبی انجام دهند؟ پاسخ این است که انجام یک کار مدیریتی خوب، ذاتا نیازمند تفکر استراتژیک خوب و مدیریت مناسب فرآیند تدوین و اجرای استراتژی است. رسالت این کتاب، نشان دهنده نمای کلی از هر آن چیزی است که دانشجویان کسب و کار و مدیران مشتاق نیازمند دانستن درباره نحوه تدوین و اجرای استراتژی هستند. ما به دنبال کشف این موضوع هستیم که تفکر استراتژیک خوب شامل چه چیز است، مفاهیم اصلی و ابزارهای تحلیل استراتژیک را تشریح کنیم، و زیر و بم جزئیات تدوین و اجرای استراتژی را مورد بررسی قرار دهیم. فراهم آوردن مطالعه های موردی به افزایش مهارت های شما در تشخیص این که چگونه وظایف تدوین اسراتژی و اجرای استراتژی در عمل به منصفه اجرا در می آیند، کمک می کند. همچنین این مطالعه های موردی به تجویز اقداماتی جهت بهبود استراتژی مورد نظر و اجرای آن، کمک خواهند کرد. تسلط بر روی مفاهیم مدیریت استراتژیک ارائه شده در فصل های بعدی، شما را در موقعیتی قدرتمند قرار می دهد تا بتوانید یک استراتژی برنده را برای شرکت خود طراحی کرده و دریابید که چگونه آن را به روشی مقرون به صرفه و سودآور اجرا کنید. با پیشروی در فصول این کتاب و فعالیت های اختصاص یافته در طول آن، امیدواریم تا شما را در نهایت متقاعد سازیم که قابلیت های درجه یک در طراحی و اجرای استراتژی برای مدیریت خوب ضروری و اجتناب ناپذیر هستند.

## نکات کلیدی:

- ۱- استراتژی شرکت، نوعی برنامه بازی را جهت جذب مشتریان، عملیات اجرایی بهتر از رقبای و دستیابی به سودآوری برتر فراهم می کند.
- ۲- موفقیت استراتژی یک شرکت بستگی به رقابتی متفاوت از رقبای و کسب مزیت رقابتی نسبت به آنها دارد.
- ۳- یک شرکت زمانی به مزیت رقابتی دست می یابد که در مقایسه با فروشندگان رقیب برای خریداران، ارزشی بیشتری را فراهم کند و یا ارزش یکسانی را با هزینه کمتری ارائه دهد. این مزیت، اگر با وجود بهترین تلاش رقبای جهت تطابق و یا برتری یافتن نسبت به آن، همچنان پابرجا بماند، مزیتی پایدار است.
- ۴- استراتژی یک شرکت بطور معمول با گذشت زمان تکامل می یابد، و از ترکیبی از (۱) اقدامات عمدی کنشگرایانه از طرف مدیران شرکت جهت بهبود استراتژی و (۲) پاسخ های ظهور یافته واکنشی نسبت به تحولات پیش بینی نشده و شرایط جدید بازار ناشی می شود.

- ۵- مدل کسب و کار شرکت، منطقی را برای این که چگونه استراتژی، ارزش را برای مشتریان خلق خواهد کرد و همزمان درآمد کافی را برای پوشش هزینه ها و تحقق سود ایجاد می کند بنا می گذارد. دو عنصر مدل کسب و کار شرکت عبارت است از: ۱) ارزش پیشنهادی مشتریان؛ که ارزش پیشنهادی مشتری رویکرد شرکت را در جهت برآورده ساختن خواسته ها و نیازهای خریدار با قیمت مناسب مورد نظر مشتری نشان می دهد، و ۲) فرمول سود آن؛ که فرمول سود، رویکرد شرکت را برای تعیین ساختار هزینه ای توصیف می کند که با توجه به قیمت گذاری مربوط به ارزش پیشنهادی مشتری، می تواند سود قابل قبولی را کسب کند.
- ۶- یک استراتژی برنده باید سه آزمون را پشت سر بگذارد: آزمون سازگاری، آزمون مزیت رقابتی و آزمون عملکرد.
- ۷- استراتژی های اخلاقی باید شامل اقدامات و رفتارهایی باشد که بتواند آزمون سنجش اخلاقی را که به معنی فریبکارانه نبودن، غیر منصفانه نبودن، عدم آسیب به دیگران و عدم آسیب به محیط زیست است را بگذراند.
- ۸- تدوین و اجرای استراتژی، از وظایف محوری مدیریت هستند. اینکه چه میزان عملکرد یک شرکت خوب باشد و میزان موفقیت آن در بازار به طور مستقیمی به کالیبر آن استراتژی و میزان مهارت در اجرای آن بستگی دارد.

#### تمرین های یادگیری

- ۱- بر مبنای تجربیاتتان و یا دانش شما در مورد محصولات و خدمات فعلی اپل، آیا این استراتژی اپل است که آن را از دیگر رقبایش متمایز ساخته است؟ آیا استراتژی کلیدی اپل بر مبنای مزیت هزینه است یا ویژگی های متمایز؟ و یا نه، بر اساس نیازهای منحصر به فرد گوشه بازار بنا شده است، و شاید ترکیبی از این ها؟ چه چیزی در مورد استراتژی اپل وجود دارد که آن را تبدیل به یک مزیت رقابتی پایدار می کند؟

#### هدف یادگیری ۱، ۲، ۳

- ۲- عناصر استراتژی شرکت هرشی (Hershey) از زمان تاسیس این شرکت به عنوان یک تولید کننده شکلات آمریکایی در سال ۱۹۰۰ تا کنون دستخوش تحولات زیادی بوده است. پس از بررسی تاریخچه این شرکت در آدرس اینترنتی زیر، گزارشی یک الی دو صفحه ای در مورد چگونگی تحول استراتژی این شرکت ارائه دهید. همچنین گزارش تان باید نحوه قبولی استراتژی شرکت هرشی را در سه آزمون استراتژی برنده شرکت مورد ارزیابی قرار دهد:

[www.thehersheycompany.com/about-hershey/our-story/hersheyhistory.as](http://www.thehersheycompany.com/about-hershey/our-story/hersheyhistory.as)



## هدف یادگیری ۴ و ۶

۳- به آدرس اینترنتی زیر بروید و بررسی کنی که آیا گزارش های مالی اخیر سیریوس ایکس ام (Sirius XM) نشان دهنده آن است که مدل کسب و کارش کارکرد خوبی دارد؟ آیا حق اشتراک آن افزایش داشته است یا کاهش؟ آیا جریان درآمدی تبلیغات و فروش تجهیزاتش در حال رشد است یا نزول؟ آیا ساختار هزینه آن حاشیه سود قابل قبولی را نشان می دهد؟

[nvestor.siriusxm.com](http://nvestor.siriusxm.com)

## هدف یادگیری ۵

### تمرین هایی برای مشارکت های شبیه سازی

سه سوال اساسی که باید در آغاز فرآیند تدوین استراتژی توسط مدیران سازمان ها در هر اندازه ای پرسیده شود عبارتند از:

۱- موقعیت کنونی شرکت ما چیست؟ جهت ارائه پاسخ اصولی به این سوال باید به پرسش های زیر توجه

کرد:

- آیا شرکت شما از نظر موقعیت رقابتی در برابر رقبای، در موقعیت خوب، متوسط و یا ضعیف قرار دارد؟
- آیا شرکت شما از نظر مالی وضعیت مطلوبی دارد؟
- آیا شرکت شما اमित رقابتی خوبی برخوردار است و آیا پایدار است؟
- شرکت شما چه مشکلاتی دارد که نیاز است به آن رسیدگی شود؟

## هدف یادگیری ۱، ۲، ۳

۲- در طول دوره تصدی مان به عنوان مدیر، می خواهیم شرکت ره به کجا ببریم؟ جهت ارائه یک

جواب کامل درباره این سوال، باید به دنبال پاسخ پرسش های زیر بود:

- چه اهداف و آرزو هایی برای شرکت خود دارید؟
- دوست دارید شرکت تان به چه چیزی شناخته شود؟
- دوست دارید شرکت شما به چه سهمی از بازار دست یابد؟
- در نهایت به چه مبلغ یا درصدی از سود کل نهایی می خواهید برسید؟

- چه نوع نتایج عملکردی نشان دهنده آاست که شما و همکارانتان توانسته اید به طور موفقیت آمیزی شرکت را مدیریت کنید؟

## هدف یادگیری ۴ و ۶

- ۳- چگونه می خواهیم به آن جا برسیم؟ پاسخ به این پرسش باید موارد زیر را در بر بگیرد:
- فکر می کنید دنبال کردن کدام یک از رویکرد های مبنایی استراتژیک و رقابتی معرفی شده در این فصل ، منطقی تر است؟
  - سعی دارید به چه نوع مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود دست یابید؟
  - مدل کسب و کار شرکت را چگونه توصیف می کنید؟
  - چه نوع اقداماتی این اهداف را پشتیبانی می کنند؟

## اهداف یادگیری ۴ و ۵

## ENDNOTES

- {1} B. R. "Strategy," *The Economist*, October 19, 2012, [www.economist.com/blogs/schumpeter/2012/10/z-business-quotations-1](http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2012/10/z-business-quotations-1) (accessed January 4, 2014).
- {2} Jan Rivkin, "An Alternative Approach to Making Strategic Choices," Harvard Business School case 9-702-433, 2001.
- {3} Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996), pp. 65–67.
- {4} Ibid.
- {5} Eric T. Anderson and Duncan Simester, "A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments," *Harvard Business Review* 89, no. 3 (March 2011).
- {6} Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998).
- {7} Cynthia A. Montgomery, "Putting Leadership Back into Strategy," *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008).
- {8} Henry Mintzberg and J. A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6 (1985); Costas Markides, "Strategy as Balance: From 'Either-Or' to 'And,'" *Business Strategy Review* 12, no. 3 (September 2001).
- {9} Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, "Reinventing Your Business Model," *Harvard Business Review* 86, no. 12 (December 2008); Joan Magretta, "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review* 80, no. 5 (May 2002).
- {10} A. Brandenburger and H. Stuart, "Value-Based Strategy," *Journal of Economics and Management Strategy* 5 (1996), pp. 5–24; D. Hoopes, T. Madsen, and G. Walker, "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity," *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 889–992; M. Peteraf and J. Barney, "Unravelling the Resource-Based Tangle," *Managerial and Decision Economics* 24 (2003), pp. 309–323.
- {11} Rivkin, "An Alternative Approach to Making Strategic Choices."

## فصل دوم

### ترسیم مسیر شرکت: چشم انداز، مأموریت، اهداف، و استراتژی



#### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می کند تا:

**هدف یادگیری ۱-۲:** توضیح دهید چرا برای مدیران شرکت ها، داشتن چشم اندازی روشن استراتژیک که شرکت می بایست به آن سمت هدایت شود حیاتی و ضروری است.

**هدف یادگیری ۲-۲:** توضیح دهید اهمیت تعیین اهداف استراتژیک و مالی چیست.

**هدف یادگیری ۳-۲:** توضیح دهید چرا ابتکارات استراتژیک انجام شده در سطوح مختلف سازمانی، برای دست یابی به اهداف عملکردی کل شرکت باید به طور کامل باهم هماهنگ باشند؟

**هدف یادگیری ۴-۲:** شناسایی کنید که شرکت ها برای دست یابی به عملکرد عالی و اجرای ماهرانه استراتژی های خود باید چه کارهایی انجام دهند؟

**هدف یادگیری ۵-۲:** نقش و مسئولیت هیئت مدیره یک شرکت را در نظارت بر فرایند مدیریت استراتژیک توضیح دهید.

.....

استراتژی های درست با اهداف درست آغاز می شوند.

مایکل پورتر، استاد دانشگاه و مشاور

رهبران کسب و کارهای خوب، چشم انداز را می سازند، آن را ماهرانه بیان می کنند، به آن اشتیاق دارند و با کمال میل آن را به سرانجام می رسانند.

جک ولش، مدیرعامل اسبق جنرال الکتریک

چشم انداز بدون استراتژی یک خیال باقی می ماند.

لی بولمن، نویسنده و مشاور

اپل آنچنان روی چشم انداز خود متمرکز شده است که کارها را با روشی بسیار دقیق و حساب شده انجام می دهد. جان اسکالی<sup>۱</sup>، مدیرعامل پیشین اپل

شکل دهی و اجرای استراتژی، قلب و روح مدیریت بنگاه اقتصادی است. اما دقیقاً چه چیزهایی در توسعه یک استراتژی و اجرای ماهرانه آن دخیل هستند؟ چه چیزی باید در ترسیم خط سیر استراتژیک شرکت و جهت گیری بلند مدت آن در نظر گرفته شود؟ آیا تجزیه و تحلیل خاصی مورد نیاز است؟ آیا یک شرکت به برنامه استراتژیک نیاز دارد؟ مولفه های مختلف فرآیند های شکل دهی و اجرای استراتژی چیست و کارکنان شرکت تا چه میزان - جدای از مدیریت ارشد - در این فرآیند درگیر هستند؟

این فصل مروری بر تمام جزئیات شکل دهی و اجرای استراتژی های شرکت ارائه می کند. در اینجا تمرکز بر روی مسئولیت های تعیین کننده جهت گیری مدیریت، ترسیم خط سیر استراتژیک، تنظیم اهداف عملکردی و انتخاب استراتژی هایی است که قادر به خلق نتایج مطلوب هستند. یعنی در اینجا این موضوع مورد بررسی قرار می گیرد که چرا استراتژی سازی و تصمیم گیری در مورد آن، وظیفه کل تیم مدیریتی شرکت است و کدام دسته از تصمیم گیری های استراتژیک، تمایل به شکل گیری در سطوح مختلف مدیریتی دارند. این فصل در نهایت با نگاه به نقش ها و مسئولیت

---

<sup>1</sup>John Sculley

های هیئت مدیره شرکت و اینکه چگونه یک حاکمیت شرکتی خوب از منافع سهامداران محافظت کرده و مدیریت صحیح را تقویت می کند، به پایان می رسد.

## فرآیند تدوین و اجرای استراتژی شامل چه مواردی می شود؟

شکل دهی و اجرای استراتژی، فرآیندی در جریان است که از پنج مرحله به هم پیوسته تشکیل شده است:

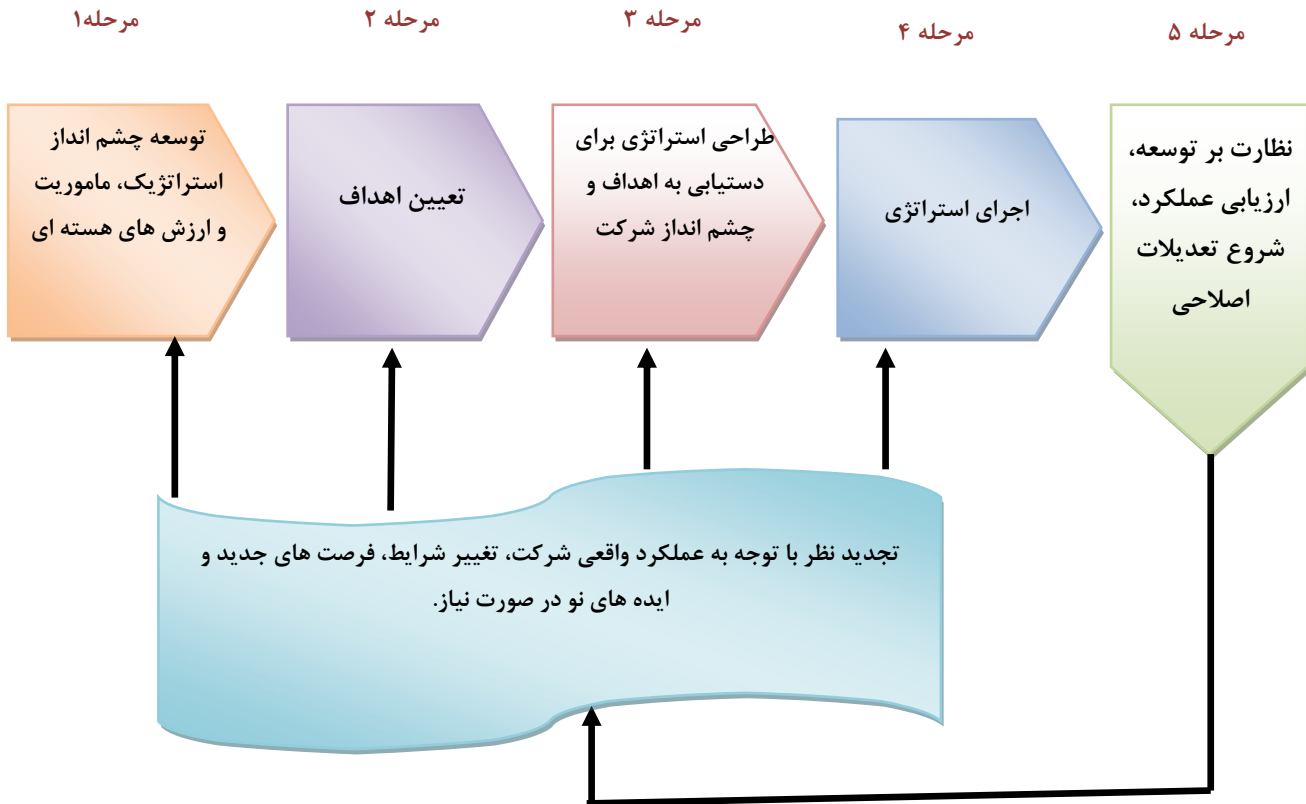
- ۱- ایجاد یک چشم انداز استراتژیک که جهت بلند مدت شرکت را ترسیم می کند، یک بیانیه ماموریت که هدف شرکت را تشریح می کند، و مجموعه ای از ارزش های محوری که راهنمای دستیابی و تعقیب چشم انداز و ماموریت هستند.
- ۲- تنظیم اهداف برای اندازه گیری عملکرد شرکت و ردیابی پیشرفت آنها در حرکت در جهت بلند مدت مورد نظر.
- ۳- شکل دهی استراتژی برای پیشرفت شرکت در طول مدیریت مسیری که ترسیم شده است و دستیابی به اهداف عملکردی مورد نظر.
- ۴- اجرای استراتژی انتخاب شده به صورت کارا و اثربخش.
- ۵- نظارت بر توسعه، ارزیابی عملکرد، انجام تعدیلات اصلاحی در چشم انداز و بیانیه ماموریت شرکت، اهداف، استراتژی، و یا رویکرد نسبت به اجرای استراتژی با توجه به تجربه واقعی، تغییر شرایط، ایده های جدید، و فرصت های نو.

شکل ۱.۲. این فرایند پنج مرحله ای را نشان می دهد؛ که در ادامه با جزئیات بیشتری توضیح خواهیم داد. سه مرحله نخست فرآیند مدیریت استراتژیک، شامل تهیه یک برنامه استراتژیک<sup>۱</sup> است. یک برنامه استراتژیک به جزئیات تعیین می کند که شرکت چگونه اداره می شود، اهداف مالی و استراتژیک چه هستند و حرکت ها و رویکرد های رقابتی را که در دستیابی به نتایج کسب و کار مورد نظر استفاده می شوند، مشخص می کند. {۱}

در ادامه این فصل توضیحات بیشتری را در این ارتباط ارائه خواهیم داد و به یک جمع بندی در مورد بحثمان از این سه مرحله خواهیم رسید.

<sup>1</sup>strategic plan

## شکل ۲.۱. فرآیند ایجاد و اجرای استراتژی



مرحله ۱: ایجاد چشم انداز استراتژیک، بیانیه ماموریت و مجموعه‌ای از ارزش های محوری

هدف یادگیری ۱:

توضیح دهید چرا برای مدیران داشتن چشم انداز روشن از جایی که شرکت نیاز دارد تا برود، حیاتی است؟

در فرآیند استراتژی‌سازی، مدیران ارشد یک شرکت، باید خیلی زود با این مساله که شرکتشان باید چه مسیر معینی را در پیش بگیرد، دسته و پنجه نرم خواهند کرد. آیا چشم انداز شرکت می تواند با تغییر پیشنهاد محصولاتش یا تغییر در بازارهایی که در آن سهم است و یا مشتریانی که قصد خدمت به آنها را دارند، بهبود یابد؟ تصمیم گیری برای متعهد شدن شرکت به یک مسیر در مقابل سایر مسیرها، باعث می شود تا مدیران بتوانند استدلال های منطقی را درباره یک موضوع داشته باشند: این که آیا خط سیر فعلی استراتژیک شرکت، فرصت های جذابی را برای رشد و سودآوری پیشنهاد می دهد و یا اصولاً تغییراتی در استراتژی یا جهت گیری بلند مدت شرکت مورد نیاز است یا خیر؟

## ایجاد چشم انداز استراتژیک

دیدگاه مدیران ارشد در مورد جهت گیری بلند مدت شرکت و این که چه ترکیب کسب و کاری از محصول-بازار و مشتری برای مسیر پیش رو بهینه به نظر می رسد، چشم انداز استراتژیک شرکت را تشکیل می دهد. یک چشم انداز استراتژیک، آرزوهای مدیریت را برای آینده شرکت ترسیم می کند، دید وسیعی از اینکه «به کجا می رویم؟» ارائه می دهد، و دلیلی قانع کننده را برای ما فراهم می کند تا بفهمیم چرا این کسب و کار، خوب به نظر می رسد. بنابراین یک چشم انداز استراتژیک، سازمان را در جهت مشخصی هدایت می کند، یک مسیر استراتژیک را برای دنبال کردن آن، ترسیم می کند، تعهدی را برای دنبال کردن اقدامات خط سیر آینده شرکت ایجاد می کند و هویت سازمانی را شکل می دهد. چشم انداز استراتژیکی که به وضوح بیان می شود آرزوهای مدیریت را به ذینفعان (مشتریان، کارمندان، سهامداران، تامین کنندگان و ...) مرتبط می سازد و به هدایت انرژی کارکنان شرکت در جهتی مشترک کمک می کند. در اینجا یک مثال خوب، چشم انداز بنیانگذاران شرکت های گوگل، یعنی لاری پیج و سرجی برین<sup>۱</sup> است: "ساماندهی اطلاعات جهان و قابل دسترس و مفید ساختن آن، برای جهانیان". چشم انداز، به نوعی به عنوان چراغ راهنمای شرکت، تصورات ذینفعان و عموم مردم را در بر می گیرد و مبنایی را جهت تدوین اقدامات استراتژیک شرکت و کمک به تلاش های داخلی برای بسیج و هدایت منابع داخلی ایجاد می کند.

### مفهوم اصلی:

چشم انداز استراتژیک، آرزوهای مدیریت برای آینده شرکت و خط سیر و جهتی را که برای دستیابی به این آرزوها ترسیم شده است را تشریح می کند.

چشم اندازهای خوب تصور شده برای یک سازمان خاص، متمایز و ویژه خواهند بود؛ آنها از اظهارات عمومی که حس خوبی می دهند مانند: «ما می خواهیم به یک رهبر جهانی تبدیل شویم و اولین انتخاب مشتری در هر بازاری باشیم.» پرهیز می کنند. {۲} به همین ترتیب چشم اندازهای استراتژیکی که شامل این عبارات هستند: «رهبر بازار شدن» یا «خلاق ترین بودن» یا «شناخته شدن به عنوان بهترین شرکت در صنعت» راهنمایی های اندکی را راجع به جهت بلند مدت شرکت و یا نوع شرکتی که مدیریت در تلاش برای ساختن آن است، ارائه می دهند.

<sup>۱</sup>Larry Page&Sergey Brin

تعداد بسیاری از بیانیه های چشم انداز در وب سایت های شرکت ها و در گزارش های سالیانه پیدا می شوند بسیار مبهم و نامعلوم هستند و درباره جهت گیری آینده شرکت ها، چیز های کمی برای گفتن دارند. برخی از آنها تقریباً می توانند برای هر شرکت در هر صنعتی به کار برده شوند. بسیاری از آنها مانند یک بیانیه روابط عمومی به نظر می رسند- واژه هایی پرسر و صدایی دارند که انگار شخصی به این دلیل آن ها را مطرح کرده است که داشتن بیانیه چشم انداز رسمی برای شرکت، شیک و مطابق مد روز است. {۳} به عنوان مثال، چشم انداز هتل هیلتون<sup>۱</sup> "پر کردن زمین با نور و گرمای مهمان نوازی" است؛ که تا حدودی غیر قابل باور است.

هدف واقعی یک بیانیه چشم انداز، خدمت به مدیریت به عنوان ابزاری برای حس جهت یابی سازمان است.

برای اینکه یک چشم انداز استراتژیک به عنوان یک ابزار مدیریتی ارزشمند عمل کند، باید آنچه را که مدیران ارشد می خواهند کسب و کارشان به نظر برسد انتقال دهد و برای مدیران در سرتاسر سطوح سازمانی، نقطه مرجعی را جهت تصمیم گیری های استراتژیک فراهم و شرکت را برای مواجهه با آینده آماده نماید. همچنین یک چشم انداز استراتژیک باید درباره این موضوع به صورت قطعی صحبت کند که، چگونه رهبران شرکت ها، قصد دارند شرکت را فراتر از جایی که امروز در آن قرار دارد، موضع یابی کنند.

جدول ۲.۱ برخی از باید ها و نباید ها را در تنظیم یک بیانیه چشم انداز کلمه بندی شده و به طور موثر ارائه می دهد. کپسول توضیحی ۲.۱ نیز نقدی را در باره چشم انداز های استراتژیک چندین شرکت برجسته و معروف ارائه می کند.

---

<sup>1</sup>Hilton



جدول ۲.۱ واژه پردازی بیانیه چشم انداز: باید ها و نباید ها

باید ها	نباید ها
<p><b>مجسم و گویا باشد.</b> تصویری واضح از جایی که شرکت در آن هدایت می شود و موضع بازارهایی که شرکت آن ها را زیر نظر دارد ، به تصویر بکشید.</p>	<p><b>مبهم و ناقص نباشد.</b> هرگز از بیان جزئیات مربوط به مکان هدایت شرکت یا نحوه ای که شرکت قصد آماده سازی برای آینده را دارد، کوتاهی نکنید.</p>
<p><b>آینده نگر و جهت دار باشد.</b> خط سیر استراتژیکی را که به شرکت برای آماده شدن برای آینده کمک می کند شرح دهید.</p>	<p><b>در زمان حال توقف نکنند.</b> یک چشم انداز در مورد کارهایی که یک شرکت اکنون انجام می دهد یا نمی دهد، نیست؛ بلکه در مورد این است که "کجا می خواهیم برویم."</p>
<p><b>آن را متمرکز نگه دارید.</b> تمرکز را بر روی ایجاد مبنایی برای راهنمایی مدیران در تصمیم گیری و تخصیص منابع قرار دهید.</p>	<p><b>از یک زبان بسیار گسترده و کلی استفاده نکنید.</b> از یک زبان دارای شمول کلی که به شرکت اجازه تعقیب هر فرصتی را می دهد استفاده نکنید.</p>
<p><b>جای آزادی عمل داشته باشد.</b> زبانی که مقداری انعطاف پذیری را امکان پذیر می کند، به خط سیر جهت دار شرکت اجازه انطباق با تغییر شرایط بازار، مشتریو فن آوری را می دهد.</p>	<p><b>چشم انداز را کسالت بار و غیر الهام بخش بیان نکنید.</b> بهترین بیانیه های چشم انداز، قدرت برانگیختن کارکنان شرکت را دارند و به سهامداران در مورد آینده شرکت اطمینان را القا میکنند.</p>
<p><b>مطمئن سازد که طی مسیر، امکان پذیر است.</b> مسیر و جهت باید در محدوده آنچه شرکت می تواند انجام دهد باشد؛ با گذشت زمان، یک شرکت باید بتواند پیشرفت قابل سنجش را در دست یابی به چشم انداز نشان دهد.</p>	<p><b>عمومیت نداشته باشد.</b> یک بیانیه چشم انداز که می تواند برای شرکت ها در چندین صنعت مختلف ( یا هر نوع شرکتی در یک صنعت مشابه) به کار رود، به اندازه کافی جهت ارائه راهنمایی درست، خاص و ویژه نیست.</p>
<p><b>نشان دهد که چرا یک مسیر جهت دار، باعث ایجاد معنایی مناسب برای کسب و کار می شود.</b> مسیر جهت دار باید در راستای منافع بلند مدت ذینفعان ( به ویژه سهامداران، کارکنان، و تامین کنندگان) باشد.</p>	<p><b>به صفات عالی تکیه نکنند.</b> چشم انداز هایی که ادعا می کنند خط سیر استراتژیکی شرکت: "بهترین" یا "موفق ترین" است معمولا فاقد چیز بخصوصی در مورد مسیر شرکت جهت رسیدن به آن نقطه هستند.</p>
<p><b>آن را بیاد ماندنی کنید.</b> یک چشم انداز خوب کوتاه است، به راحتی قابل تبیین است، و یادآوری آن راحت است. در حالت ایده آل باید در چند خط برگزیده و یا شعار کوتاه قابل تقلیل باشد.</p>	<p><b>پرحرفی نکنید.</b> یک بیانیه چشم انداز که مختصر و سراسر نباشد مخاطبش را از دست می دهد.</p>

Sources: John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Hugh Davidson, *The Committed Enterprise*

(Oxford: Butterworth Heinemann, 2002); Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II* (New York: McGraw-Hill, 1992).

<sup>1</sup> directional path

چشم اندازی که به طور اثر بخشی تبیین شده باشد، ابزار مدیریتی ارزشمندی را برای به خدمت در آوردن تعهد کارکنان شرکت نسبت به اقداماتی است مورد نظر در بلند مدت فراهم می کند.

## تبیین چشم انداز استراتژیک

اگر یک چشم انداز استراتژیک برای مدیران و کارکنان سطوح پایین تر، به طور موثری تبیین نشود، آنگاه ارزش بسیار کمی برای سازمان خواهد داشت. همچنین یک چشم انداز نمی تواند جیتی را برای مدیران میانی نشان دهد یا برای کارکنان الهام بخش و انرژی بخش باشد، مگر اینکه تمام افراد شرکت با آن آشنا باشند و تعهد مدیریت ارشد را نسبت به چشم انداز مشاهده کنند. این امر به ویژه برای مدیران اجرایی حائز اهمیت است که منطقی قانع کننده ای برای چشم انداز استراتژیک کاملا جدید و جهت شرکت ارائه دهند. هنگامی که کارکنان شرکت نیاز به تغییر مسیر تلاش های سازمانی را درک نمی کنند و یا نمی پذیرند، در این صورت مستعد مقاومت در برابر تغییر می شوند. از این رو، ارائه توضیح در مورد اساس نیاز به جهت گیری جدید، پرداختن به نگرانی های کارکنان به صورت رو در رو، از بین بردن ترس ها، بالا بردن روحیه، و فراهم آوردن به روز رسانی ها و گزارش های پیشرفت به هنگام وقوع رویدادها، همه و همه، بخشی از وظیفه بسیج پشتیبانی از چشم انداز و بدست آوردن تعهد نسبت به اقدامات مورد نیاز است.

به دست آوردن حمایت اعضای سازمان از چشم انداز، تقریباً همیشه مستلزم مکتوب نمودن این نکته است: " ما می خواهیم به کجا برویم و چرا". در ضمن باید بیانیه را در سرتاسر سازمان توزیع کنیم، و آن دسته از مدیران اجرایی را داشته باشیم خودشان شخصا چشم انداز و دلایل و استدلال خود را برای هر فردی از هر جای سازمان، توضیح دهند. در حالت ایده آل، مدیران اجرایی باید چشم انداز خود را برای شرکت به شیوه ای ارائه دهند که افراد بتوانند آن را درک کنند و تحت تاثیر آن قرار گیرند. یک چشم انداز استراتژیک جذاب و متقاعد کننده، ارزش انگیزشی فوق العاده ای دارد. بنابراین، توانایی مدیران اجرایی برای ترسیم یک تصویر الهام بخش و قانع کننده از سیر شرکت به مقصد آینده، عنصر مهم رهبری استراتژیک اثر بخش است.

## کپسول توضیحی ۲.۱

### مثال هایی از چشم انداز استراتژیک



© Jeff Greenberg/UG via Getty Images

کاستی ها	عناصر اثربخش	بیانیه چشم انداز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طولانی است</li> <li>- فراموش شدنی است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آینده نگر</li> <li>- مجسم و گویا</li> <li>- متمرکز</li> <li>- ایجاد معنای کسب و کار مناسب</li> </ul>	<p><b>Whole Foods</b></p> <p>هول فودز مارکت، رهبری پویا، در کسب و کار غذای با کیفیت است. ما شرکتی ماموریت محور هستیم که هدف آن تعیین استاندارد های برتر برای خرده فروشان مواد غذایی است. ما در حال ایجاد کسب و کاری هستیم که در آن، استانداردهایی بالا در تمام جوانب شرکت مان جاری و ساری است. در هول فودز مارکت کیفیت اولویت ذهن مان است. شعار ما، "تمام مواد غذایی، تمام آدمها، تمام کره زمین" است، که بر این نکته تاکید می کند؛ چشم انداز ما رسیدن به چیزی فراتر از یک خرده فروشی مواد غذایی صرف بودن است. موفقیت ما در تحقق چشم اندازمان با رضایت مشتری، خوشبختی و تعالی اعضای تیم، بازده سرمایه گذاری، بهبود در وضعیت محیط زیست و حمایت جوامع محلی و جوامع بزرگ تر، سنجیده می شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجسم و گویا نیست</li> <li>- فقدان ویژگی خاص</li> <li>- عدم آینده نگری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انعطاف پذیر</li> <li>- متمرکز</li> <li>- ایجاد معنای کسب و کار مناسب</li> </ul>	<p><b>Keurig</b></p> <p>تبدیل شدن به شرکتی پیشگام در سیستم های نوشیدنی ساز شخصی در دنیا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبهم و فاقد جزئیات</li> <li>- غیر متمرکز بودن</li> <li>- عمومیت داشتن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آینده نگری</li> <li>- انعطاف پذیری</li> </ul>	<p><b>Nike</b></p> <p>نایکی، شرکتی است که فرهنگ خلاقیت را پرورش می دهد. ما محصولات، خدمات، و تجارب را برای زندگی امروز ورزشکاران می آفرینیم، "در حثالی که به دنبال حل مشکلات نسل های بعدی نیز هستیم. اگر بدنی داری، پس ورزشکار هستی."</p>

Note: Developed with Frances C. Thunder

Source: Company websites (accessed online February 12, 2016)

## بیان عصاره و ماهیت چشم انداز در یک شعار

وظیفه انتقال اثربخش چشم انداز به کارکنان شرکت زمانی میسر می شود که مدیریت شرکت بتواند آن را به شعاری تبدیل کند که جذاب باشد و یا بتوان به راحتی آن را به خاطر سپرد. شماری از سازمان ها چشم انداز خود را در عباراتی کوتاه خلاصه کرده اند. چشم انداز ایستناگرام عبارت است از " ضبط و به اشتراک گذاری لحظات دنیا؛ در حالی که چشم انداز کمپانی چارلز شواب<sup>۱</sup> این گونه است: " کمک به سرمایه گذاران برای کمک به خودشان " می بینید که عبارت بسیار ساده ایست. چشم انداز الهام بخش هیئیت فر هیومنیتی<sup>۲</sup> نیز " دنیایی که همه در آن مکان مناسب برای زندگی دارند " است. اسکاتلند یارد<sup>۳</sup> نیز چشم انداز جالبی دارد: " تبدیل کردن شهر لندن به امن ترین شهر بزرگ جهان ". خلق شعاری کوتاه برای روشن ساختن جهت سازمانی و استفاده مکرر از آن به منظور یادآوری اینکه " می خواهیم کجا برویم و چرا"، به اعضای سازمان کمک می کند تا تمرکز خود را حفظ کنند و بر هر گونه موانعی که بر سر راه شرکت قرار می گیرد فائق آیند.

### چرا یک چشم انداز عالی و به خوبی تبیین شده مهم است؟

چشم اندازی که سنجیده است و بخوبی تبیین شده باشد، از چندین جنبه می تواند به نتیجه مطلوب منجر شود: (۱) دیدگاه شخصی مدیران ارشد اجرایی را در مورد جهت بلند مدت شرکت متبلور می سازد؛ (۲) ریسک تصمیم گیری های بی هدف و بی سکان را کاهش می دهد؛ (۳) ابزاری برای جلب حمایت اعضای سازمان در جهت ایجاد چشم انداز یک واقعیت ارائه می دهد؛ (۴) به عنوان چراغ راهنمایی برای مدیران سطوح پایین تر در تعیین اهداف بخشی و تدوین استراتژی های بخشی که همگام با استراتژی کلی سازمان است عمل می کند؛ (۵) به سازمان جهت آمادگی برای رویارویی با آینده کمک می کند. هنگامی که مدیران ارشد اجرایی قادر به نشان دادن پیشرفت های چشمگیری در دست یابی به این پنج مزیت باشند، اولین مرحله در جهت یابی سازمانی با موفقیت به انجام رسیده است.

<sup>1</sup>Charles Schwab

<sup>2</sup>Habitat for Humanity

<sup>3</sup>Scotland Yard

تمایز بین چشم انداز استراتژیک و بیانیه ماموریت کاملا واضح است: یک چشم انداز استراتژیک آرزو های یک شرکت را برای آینده اش به تصویر می کشد ("جایی که ما می خواهیم برویم")، در حالی که ماموریت شرکت، دامنه و اهداف حال حاضر کسب و کارش را توصیف می کند (ما که هستیم، چه کار انجام می دهیم، و چرا اینجا هستیم).

## توسعه بیانیه ماموریت شرکت

ویژگی تعیین کننده چشم انداز استراتژیک همان چیزی است که در باره خطر سیر استراتژیک آینده شرکت می گوید - "جهتی که ما به سمت آن می رویم و شکل کسب و کار ما در آینده" در واقع آرمانی است. در مقابل، بیانیه ماموریت، هدف و کسب و کار حال حاضر شرکت را توصیف می کند - اینکه "ما که هستیم، چه کاری انجام می دهیم، و چرا اینجا هستیم"، کاملا توصیفی است. در حالت ایده آل، بیانیه ماموریت شرکت؛ (۱) محصولات و یا خدمات شرکت را معرفی می کند، (۲) نیازهای خریدارانی را شرکت به دنبال جلب رضایت آنهاست و گروه مشتریان یا بازارهایی که به آنها خدمات ارائه می دهد را مشخص می کند، (۳) هویت خاص خود شرکت را به آن می بخشد. بیانیه های ماموریتی که در گزارش های سالیانه یافت می شود و یا بر روی وب سایت شرکت قرار داده می شود، معمولا مختصر هستند.

به عنوان مثال، بیانیه ماموریت شرکت فدکس را در نظر بگیرید، که نخستین لیوحت هب ار دوش زکرمتهک تسا ییاوه تسپ دوش یم هدفقتسا لومعم روط هب نونکا هک هتسب ییایدر یاه متسیس رد یمآگشیپ لیلد هب نینچمه و هدرک دودحم هنباش یتسپ: تساهدش هتخاننش

شرکت فدکس خدمات حمل و نقل تحویل سریعی را ارائه می دهد، تحویل بسته ها روزانه در سرتا سر جهان ۳ میلیون بسته تخمین زده می شود. خدمات آن شامل پیک های شبانه، زمینی، حمل بار سنگین و خدمات لجستیک است.

توجه داشته باشید که بیانیه ماموریت شرکت فدکس، به خوبی این نکته را که "ما که هستیم، چه کاری انجام می دهیم، و چرا اینجا هستیم"، انتقال می دهد. اما در مورد اینکه "به کجا می خواهیم برویم" معنایی ارائه نمی دهد. این همان چیزی است که باید باشد، چرا که یک بیانیه چشم انداز است که در مورد آینده صحبت می کند.

یک نمونه از بیانیه ماموریتی که خوبی بیان شده، متعلق به بیمارستان تحقیقاتی اطفال سنت جونز است که می گوید: "ما اینجا هستیم برای پیشرفت در بهبود بیماری ها و روش های پیشگیری از بیماری های خاص کودکان از طریق تحقیقات و ارائه درمان. مطابق با چشم انداز بنیانگذارمان، دنی توماس، هیچ کودکی نباید بر اساس نژاد، مذهب یا ناتوانی خانواده اش در پرداخت هزینه های درمان از انجام معالجه محروم گردد". بیانیه ماموریت تویتتر، اگرچه کوتاه است، اما هنوز ماهیت اصلی شرکت را توصیف میکند: "قدرت دادن به همه برای ایجاد و به اشتراک گذاشتن ایده ها و

<sup>1</sup>Dannie Thonas

اطلاعات فوری، بدون محدودیت. " اما نمونه ای از بیانیه ناواضح، متعلق به جت بلو است: " ابهام بخشیدن به بشریت - هم در هوا و هم بر روی زمین. " این بیانیه هیچ چیزی در مورد محصولات و یا ساختار کسب و کار به شما نمی گوید و می توان آن را برای هر شرکتی در هر صنعتی به کار برد. شخصی که با جت بلو آشنا نباشد، نمی تواند از بیانیه ماموریتش تشخیص دهد که این شرکت یک شرکت خطوط هواپیمایی است. کوکاکولا نیز، که بیش از ۵۰۰ نوع برند نوشیدنی را در بیش از ۲۰۰ کشور جهان به بازار عرضه می کند، بیانیه ماموریتی دارد که آگاهی دهنده نیست: " تازگی بخشیدن به دنیا، الهام بخش خوشبینی و شادی بودن، و ارزش آفرینی و ایجاد تمایز. " سودآوری این نوع بیانیه ماموریت که توانایی انتقال ماهیت فعالیت ها و اهداف کسب و کارش را ندارد، مشخص نیست.

گاهی اوقات، شرکت ها ماموریت خود را در لفافه با سودآوری بیان می کنند. اما بیانیه ماموریت نباید بر حسب ایجاد سود باشد. بلکه سود بیشتر، یک هدف و نتیجه آن چیزی است که یک شرکت انجام می دهد. به علاوه، کسب سود، هدف بارز هر بنگاه تجاری است. شرکت هایی مانند گپ<sup>۱</sup>، ادوارد جونز، هوندا، گروه مشاوران بوستون، سیتی گروپ<sup>۲</sup>، انیمیشن دریم ورکز<sup>۳</sup>، و شرکت اینتویت<sup>۴</sup>، همه در تلاش اند تا برای سهامدارانشان سود کسب کنند؛ اما به طور واضحی وقتی این پرسش برای آنها مطرح می شود که " ما که هستیم و چه کاری می کنیم " آنگاه می بینیم که بنیان کسب و کارشان، اساسا متفاوت است. پاسخ مدیریت به این نکته که: " ایجاد سود برای چه کاری و چه کسانی؟ "، برای همه آشکار می کند که ماهیت واقعی ماموریت و اهداف کسب و کار شرکت چیست.

در ارائه خوب یک بیانیه ماموریت، باید از زبان خاصی برای ایجاد تمایز ساختار کسب و کار و اهدافش از سایر شرکت های دیگر استفاده کرد و به شرکت هویت خاص خودش را بخشید.

## پیوند چشم انداز و ماموریت شرکت با ارزش های آن

بسیاری از شرکت ها، مجموعه ای از ارزش ها را به عنوان راهنمای عمل اقدامات و رفتارهای کارکنانشان در اداره کسب و کار شرکت و پیگیری چشم انداز استراتژیک و ماموریت هایشان توسعه داده اند. بنابراین ارزش های محوری، باورهای عمیق و هنجارهایی هستند که مدیریت تعیین می کند تا راهنمای عملی جهت تعقیب چشم انداز و ماموریت سازمانی باشند. در حقیقت مردم و کارمندان شما با دانستن ارزش های سازمان خواهند دانست که با خودشان، همکارانشان، مشتریان و خود شرکت چگونه رفتار کنند. این ارزش ها به مواردی از قبیل رفتار منصفانه، صداقت و حس

<sup>1</sup>Gap

<sup>2</sup>Citigroup

<sup>3</sup>DreamWorks Animation

<sup>4</sup>Intuit

افتخار، رفتار اخلاقی، ابتکار، کار تیمی، اشتیاق به کیفیت عالی یا خدمات برتر به مشتری، مسئولیت اجتماعی و جوامع شهروندی، مربوط می شوند.

## مفهوم اصلی

ارزش های شرکت، باور ها، سلوک، و هنجارهای رفتاری هستند که از کارکنان شرکت انتظار می رود در نحوه برخورد با کسب و کار و پیگیری مأموریت ها و چشم انداز استراتژیک شرکت از خود نشان دهند.

اکثر شرکت ها، چهار الی هشت ارزش محوری را بر می شمارند که انتظار دارند کارکنان از خود بروز دهند و باید آنها را در نحوه برخورد با کسب و کار شرکت منعکس کنند. در سامسونگ، پنج ارزش محوری با آرمان شرکت، جهت مشارکت در یک جامعه جهانی بهتر به وسیله خلق محصولات و خدمات برتر مرتبط است: (۱) افراد، (۲) تعالی، (۳) تحول، (۴) صداقت، (۵) کامیابی مشترک.

زاپاس<sup>۱</sup> به ده ارزش محوری خود، که انتظار می رود کارکنان مظهر آن باشند، افتخار می کند:

- ۱- ایجاد شگفتی از طریق خدمات
- ۲- پذیرای تغییرات بودن
- ۳- ایجاد سرگرمی و چیزهای عجیب و غریب کوچک
- ۴- ماجراجو، خلاق و دارای ذهن باز بودن
- ۵- تعقیب رشد و یادگیری
- ۶- ایجاد روابط باز و صادقانه
- ۷- ایجاد یک تیم مثبت و روحیه خانوادگی
- ۸- با کمترین ها بیشترین عمل داشته باشید
- ۹- پرشور و مصمم باشید
- ۱۰- فروتن باشید

آیا شرکت ها وقتی صحبت از ارزش های حرفه ای شان می شود واقعا به آن عمل می کنند؟ گاهی اوقات خیر و گاهی اوقات هم بله؛ ما با یک طیف گسترده روبرو هستیم. در یک سر طیف، شرکت هایی قرار دارند که ارزش های ظاهر نما و به اصطلاح ویترونی آنها از سوی مدیران ارشدشان منتشر می شود؛ ارزش هایی که فقط جنبه شعار گونه دارند و تاثیر بسیار کمی بر روی نحوه رفتار کارکنان شرکت و یا چگونگی عملکرد شرکت دارند. چنین شرکت هایی از بیانیه های

<sup>1</sup> Zappos

ارزشی فقط به خاطر اینکه مطابق مُد روز عمل کنند و چهره مثبتی را از شرکت به جا بگذارند، استفاده می کنند. در سر دیگر طیف، شرکت هایی قرار دارند که مدیرانشان متعهد هستند تا عملیات شرکت را بر اساس ارزش های درست و روش های اصولی انجام کسب و کار پایه گذاری کنند. چنین مدیرانی، عامدانه در جستجوی نهادینه کردن ارزش های هسته ای مورد نظر در فرهنگ سازمانی اند؛ بنابراین، ارزش های محوری به بخش جدایی ناپذیر از دی ان ای شرکت تبدیل خواهد شد. در چنین شرکت هایی که این ارزش های محوری را دارند، حرف و عمل مدیران یکی است و کارکنان شرکت نسبت به رفتار هایشان پاسخگو خواهند بود.

در شرکت هایی که ارزش های بیان شده واقعی اند، نه صرفاً نمادین و تزئینی، مدیران این ارزش ها را به یکی از دو روش به تعقیب ماموریت ها و چشم انداز استراتژیک ارتباط می دهند. در شرکت هایی که دارای ارزش های دیرینه ای هستند که عمیقاً در فرهنگ سازمانی ریشه دوانده است، مدیران ارشد مراقب هستند تا چشم انداز، ماموریت، استراتژی، و مجموعه شیوه های عملیاتی را مطابق با ارزش های وضع شده، طراحی کنند؛ علاوه بر این، آنها بارها تاکید می کنند که چگونه هنجارهای رفتاری ارزش محور در موفقیت کسب و کار شرکت سهم دارند. اگر شرکت به یک چشم انداز یا استراتژی متفاوتی تغییر یابد، مدیران همچنان اصرار بر این دارند تا توضیح دهند که چرا و چگونه ارزش های هسته ای شان مرتبط با این تغییرات است. البته تا به حال شرکت های معدودی، با وجود تعهد خالصانه نسبت به ارزش های محوری معین، حرکات استراتژیکی را که متناقض با ارزش های نهادی آن باشد، متقبل شده اند. در شرکت های جدید و نوپا، مدیریت ارشد باید در نظر بگیرد که چه ارزش ها و سلوک کسب و کاری را باید برای شرکت تعیین نماید و بعد از آن بیانیه ارزشی را تهیه کند تا در بین مدیران و کارکنان، برای بحث و تعدیل احتمالی، منتشر شود. در نهایت، بیانیه ارزش نهایی که شامل رفتار های مطلوب است و به چشم انداز و ماموریت شرکت مرتبط است، به طور رسمی مورد پذیرش واقع می شود. برخی شرکت ها، چشم انداز، ماموریت و ارزش های خود را تنها در یک بیانیه واحد ترکیب کرده و آن را در بین کل اعضای سازمان منتشر می کنند و در بسیاری از موارد، بیانیه چشم انداز، ماموریت و ارزش را بر روی وب سایت شرکت قرار می دهند. کپسول توضیحی ۲.۲ شرح می دهد که چگونه موفقیت شرکت تامز شوز عمدتاً توسط ماهیت ماموریت آن، که با چشم انداز و ارزش های هسته ای بنیانگذارش مرتبط بوده، عجین شده است.

## کپسول توضیحی ۲.۲

### تامز شوز: یک ماموریت با یک شرکت

<sup>1</sup> DNA





تامز شوز<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۶ توسط بلیک مایکوسکی پس از سفر به آرژانتین تاسیس شد، جایی که او شاهد بسیاری از کودکانی بود که در مناطقی با فقر شدید سروکار داشتند و به کفش دسترسی نداشتند. مایکوسکی به ایالات متحده بازگشت و شرکت تام شوز را با هدف اختصاص هر جفت کفش خریداری شده توسط مشتریان با یک جفت کفش جدید برای تهیه آن به کودک نیازمند تاسیس کرد، مدلی که او یکی برای یکی<sup>۲</sup> نامید. در واقع در مقایسه با بسیاری از شرکت ها که ابتدا با یک محصول آغاز می کنند و سپس یک مأموریت را اعلام می کنند، مایکوسکی، با این مأموریت شروع کرد و سپس یک شرکت حول این مأموریت ساخت. اگرچه این شرکت از آن زمان سبد محصولات خود را گسترش داده است، اما مأموریت آن اساساً ثابت باقی مانده است: با هر محصولی که خریداری می کنید، تامز به یک فرد نیازمند کمک می کند؛ یکی برای یکی.

مأموریت تامز در مدل کسب و کار آنها ریشه دوانده است. در حالی که مایکوسکی می توانست سازمانی غیرانتفاعی برای حل مشکلی که مشاهده کرده تأسیس کند، اما مطمئن بود که نمی خواهد برای کمک مالی به فقرا به اهدا کنندگان اعتماد کند. او می خواست کسب و کاری ایجاد کند که بودجه آن را تأمین کند. تامز با ایجاد مدل کسب و کار یک به یک، هزینه هدیه دادن یک جفت کفش را به قیمت هر جفت فروخته شده در اختیار شرکت قرار داد و این شرکت را قادر به کسب سود کرد در حالی که هنوز یک کفش را به هر نیازمند اهدا می کرد.

بیشتر موفقیت تامز (و توانایی متمایز کردن خود در بازارهای رقابتی) به دلیل جذابیت مأموریت و داستان اصلی پشت آن است. مایکوسکی ابتدا کفش های تامز را به یک فروشگاه فشن مد روز در لس آنجلس ارائه کرد، زیرا او برای آنها داستان دلیل تاسیس این شرکت را تعریف کرد که توسط تامز لس آنجلس انتخاب شد و به

سرعت گسترش یافت. این شرکت ضمن گسترش کانالهای ارتباطی خود، همچنان بر تمرکز بر داستان مأموریت خود نیز ادامه می دهد تا اطمینان حاصل کند که مشتریان می دانند کارهای دیگری بیش از صرفاً خرید یک محصول انجام می دهند.

همچنان که تامز فعالیتش را به سایر محصولات گسترش می داد، همچنان با تطبیق دادن هر دسته محصول جدیدی با مدل کسب و کاری یکی برای یکی، به آن وفادار می ماند. در سال ۲۰۱۱، این شرکت، تامز اورپور<sup>۱</sup> را راه اندازی کرد و شروع به تولید عینک کرد. روند این ایده هم به این صورت بود که به ازای خرید یک عینک برند تامز به بینایی یک فرد نیازمند کمک خواهد کرد. همچنین با ایجاد خط تولید قهوه، تام روستینگ<sup>۲</sup> را راه اندازی کرد که در کنار تولید قهوه، اقدام به تولید ۱۴۰ لیتر آب سالم در هر هفته برای خانواده‌های ساکن در منطقه‌های تولید قهوه کرد. در صنعت تولید کیف هم با تاسیس شرکت تام بگ<sup>۳</sup>، بلیک فعالیت اجتماعی خود را در قالب کمک به سلامت مادران ادامه داد. با تهیه مجموعه‌ای متشکل از بسته‌های آموزشی برای افزایش مهارت در زایمان و همچنین وسایل کمکی برای بالابردن ایمنی زایمان، تا هر زنی بتواند بدون هیچ خطری کودک خود را در سلامت کامل به دنیا بیاورد.

با عجز شدن این مأموریت در مدل کسب و کار شرکت، تامز توانسته است واقعاً مطابق با آرزوی مایکوسکی یعنی یک مأموریت با یک شرکت، از طریق یک مدل کسب و کار انتفاعی تامین بودجه کند. تامز حتی اطمینان داده است که مدل کسب و کارش هرگز تغییر نخواهد کرد. هنگامی که مایکوسکی ۵۰ درصد شرکت را در سال ۲۰۱۴ به بین کپیتال<sup>۴</sup> فروخت، بخشی از شروط بند معامله حفاظت از مدل کسب و کار یک به یک بود. تامز یک نمونه موفق از شرکتی است که ثابت می کند تعهد به ارزش های اصلی می تواند محرک رشد درآمد و بازده باشد.

Note: Developed with Carry S. Resor

Note: Developed with Carry S. Resor Sources: TOMS Shoes website, accessed February 2018,

<http://www.toms.com/about-toms>; Lebowitz, Shana, Business Insider, "TOMS Blake Mycoskie Talks Growing a Business While Balancing Profit with Purpose," June 15, 2016, <http://www.businessinsider.com/toms-blake-mycoskie-talks-growing-a-business-while-balancing-profit-with-purpose-2016-6>; Mycoskie, Blake, Harvard Business Review, "The Founder of TOMS on Reimagining the Company's Mission," from January-February 2016 issue, <https://hbr.org/2016/01/the-founder-of-toms-on-reimagining-the-companys-mission>.

## مرحله ۲: هدف گذاری

هدف یادگیری ۲-۲:

<sup>1</sup>TOMS Eyewear

<sup>2</sup>TOMS Roasting

<sup>3</sup>TOMS Bag

<sup>4</sup>Bain Capital

توضیح دهید اهمیت تعیین اهداف استراتژیک و مالی چیست.

خواسته مدیریت از هدف گذاری، تبدیل چشم انداز و ماموریت به مقاصد عملکردی خاص است. اهداف، منعکس کننده آرزوهای مدیریت برای عملکرد شرکت با توجه به شرایط حاکم بر صنعت و شرایط رقابتی و اقتصادی و قابلیت های داخلی شرکت است. اهدافی که به خوبی بیان شده هستند، باید خاص، قابل سنجش یا قابل اندازه گیری، و چالش برانگیز باشند و جهت دستیابی به آن باید ضرب الاجل هایی تعیین شده باشد. در این ارتباط بیل هیولیت<sup>۱</sup>، یکی از بنیانگذاران شرکت هیولیت - پاکارد<sup>۲</sup> می گوید: "اگر نتوانید چیزی را اندازه گیری کنید، نمی توانید آن را مدیریت کنید... و آنچه اندازه گیری شود قابل انجام است." {۴} "اهداف ملموس، عینی و قابل اندازه گیری از نظر مدیریتی به سه دلیل ارزشمند هستند: (۱) توجه سازمانی را متمرکز، و اقدامات را در سرتاسر سازمان همتراز می کنند. (۲) به عنوان محرکی برای ردیابی پیشرفت و عملکرد شرکت عمل می کنند، (۳) سبب برانگیختن کارکنان به افزایش تلاش هایشان و انجام امور در سطح بالاتر می شوند.

## مفهوم اصلی

اهداف، مقاصد عملکردی سازمان هستند - نتایج خاصی هستند که مدیریت به دنبال دست یافتن به آنها است.

## ضرورت تعیین اهداف چالشی<sup>۳</sup>

تجربیات شرکت های بی شماری به ما می آموزد که یکی از بهترین راه های بهبود عملکرد های شرکت های برجسته آن است که مدیران، مقاصد عملکردی را به اندازه کافی چالشی انتخاب کنند تا یک سازمان بتواند با تمام توان خود عمل و بهترین نتایج ممکن را کسب کند. به چالش کشیدن کارکنان شرکت برای نشان دادن حداکثر تلاش خود در عملکردشان جهت دستیابی به سودهای چالشی، بنگاه ها را مجبور می کند تا مبتکرانه تر عمل کنند، فوریت بیشتری را در بهبود عملکرد مالی و موقعیت کسب و کارشان نشان دهند و در اقدامات خود متمرکز تر و آگاهانه تر عمل کنند. اهداف چالشی منجر به عملکردهای استثنائی می شوند و مانع ایجاد رضایت محدود برای دستیابی به دستاوردهای ناچیز در عملکرد سازمانی خواهد شد.

با این وجود، تفاوتی بین اهداف چالشی وجود دارد که به وضوح با تلاش کافی قابل دستیابی است و آن هدفی که بسیار فراتر از توانایی های فعلی سازمان، صرف نظر از سطح تلاش هستند. اهداف چالشی مفراط، شامل انتظارات رادیکالی است که اغلب با شکست مواجه می شوند. و عدم تحقق چنین اهدافی می تواند انگیزه و اعتماد به نفس

<sup>1</sup>Bill Hewlett

<sup>2</sup>Hewlett-Packard

<sup>3</sup>Stretch Objectives

کارکنان را از بین ببرد و به هم به عملکرد کارمند و هم شرکت آسیب برساند. عدم توانایی مدیر عامل شرکت یاهو، ماریسا می یرز<sup>۱</sup> در بازگشت یاهو به عظمت پیشینش نمونه از این موارد است.

اهداف چالشی مفرد، می توانند در شرایط خاصی نیز رؤیایی عمل کنند. داستان موفقیت های چشمگیر در شرکت هایی مانند سانوست ایرلاین، تسلا، تری ام، سی اس ایکس، و جنرال الکتریک در این زمینه شواهدی ارائه می دهند. اما تحقیقات نشان می دهد که موفقیت هایی از این دست، به دوش شرط بستگی دارد: (۱) شرکت باید منابع کافی در دسترس داشته باشد، و (۲) عملکرد اخیر آن باید قوی باشد. تحت هر شرایط دیگری، به مدیران توصیه می شود که اهداف چالشی بیش از حد بلند پروازانه را دنبال نکنند {۵}

## مفهوم اصلی

اهداف چالشی، مقاصد عملکردی را به اندازه کافی بالا در نظر می گیرند تا سازمان را جهت انجام امور با تمام ظرفیت و توان و ارائه بهترین نتیجه ممکن به چالش بکشد.

## چه نوع اهدافی باید تنظیم شوند

به دو نوع مشخص از مقاصد عملکردی مورد نیاز است: آنهایی که به عملکرد مالی مرتبط اند و آنهایی که به عملکرد استراتژیک مربوط هستند. اهداف مالی، اهداف نهایی مدیریت را برای عملکرد مالی تبیین می کنند. اهداف استراتژیک، اهداف نهایی مربوط به جایگاه بازار و موقعیت رقابتی یک شرکت هستند. مجموعه اهداف مالی و استراتژیک یک شرکت شامل هم مقاصد عملکردی کوتاه مدت و بلند مدت می شود. اهداف کوتاه مدت (سالانه یا فصلی) توجه خود را بر بهبود عملکرد در دوره جاری و برآورده کردن انتظارات سهامداران برای پیشرفت کوتاه مدت متمرکز می کنند. اهداف بلند مدت (سه تا پنج سال) مدیران را وادار می کند که بررسی کنند، که در حال حاضر چه کار کنند تا شرکت را در موقعیتی قرار دهند تا در آینده بهتر عمل کنند. اهداف بلند مدت جهت دست یابی به عملکرد بهینه بلند مدت، بسیار حیاتی هستند و به عنوان مانعی بر سر راه فلسفه نزدیک بینی مدیریتی و تمرکز غیر ضروری بر روی نتایج کوتاه مدت عمل می کنند. هنگامی که باید بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، تعادل برقرار شود، اهداف بلند مدت باید ارجحیت داشته باشند (مگر اینکه دستیابی به یک یا چند مقاصد عملکردی کوتاه مدت اهمیت ویژه ای داشته باشد). مثال هایی از اهداف مالی و استراتژیک متداول در جدول ۲.۲ آورده شده است. کپسول ۲.۳ اهداف استراتژیک و مالی سه شرکت برجسته انتخابی را ارائه داده است.

<sup>1</sup> Marissa Mayer

## جدول ۲.۲ اهداف استراتژیک و مالی متداول

اهداف استراتژیک	اهداف مالی
دست یابی به X درصد سهم بازار	افزایش X درصدی درآمد سالانه
دست یابی به هزینه های کلی پایین تر نسبت به رقبا	افزایش سالانه X درصدی سودهای پس از کسر مالیات
پیشی گرفتن از رقبای کلیدی در ارتباط با عملکرد محصول، کیفیت و یا خدمات مشتری	افزایش سالانه X درصدی درآمد هر سهم
بدست آوردن X درصد از درآمد حاصل از فروش محصولات جدید معرفی شده در عرض ۵ سال	افزایش X درصدی سود تقسیم شده سالانه
داشتن قابلیت های فناوری گسترده تر از رقبا	حاشیه سود X درصدی
داشتن خط تولید گسترده تر از رقبا	بازگشت X درصدی سرمایه به کار گرفته شده یا سرمایه حقوق صاحبان سهام
داشتند برند تجاری معروف تر و قدرتمند تر از برند تجاری رقبا	افزایش ارزش سهامداران به صورت قیمت سهام با روند صعودی
داشتن قابلیت های توزیع و فروش ملی یا جهانی قوی تر از رقبا	رتبه بندی X اعتباری و اوراق قرضه
استمرار در ارائه و بهبود محصولات جدید به بازار جلو تر از رقبا	جریان های نقدی داخلی X دلار برای صندوق های جدید سرمایه گذاری ثابت

### مفهوم اصلی

اهداف مالی مربوط به مقاصد عملکردی مالی هستند که مدیریت جهت دست یابی سازمان به این اهداف تعیین کرده است.

اهداف استراتژیک مربوط به پیامدها و نتایج مقاصد شرکت اند و نشان دهنده جایگاه تقویت شده بازار، موقعیت رقابتی و دورنمای آینده کسب و کار شرکت هستند.

### نیاز به رویکردی متعادل در تنظیم اهداف

اهمیت تنظیم و دست یابی به اهداف مالی کاملاً بدیهی است. بدون داشتن سودآوری کافی و توان مالی، سلامتی بلند مدت و بقای شرکت به خطر می افتد. علاوه بر این ارائه سود هایی جزئی و ترازنامه مالی ضعیف، نوعی هشدار برای سهامداران و اعتبار دهندگان است و موقعیت شغلی مدیران ارشد را نیز به خطر می اندازد. با این حال، داشتن عملکرد مالی عالی، به تنهایی کافی نیست. عملکرد استراتژیک نیز به همان اندازه با اهمیت است و چه بسا از اهمیت بیشتری نیز برخوردار باشد. در واقع این اهداف، نتایجی هستند که نشان می دهند آیا موقعیت بازار شرکت و رقابت پذیری آن در حال افول است یا رو به بهبود. جایگاه قدرتمند بازار و توان رقابتی بیشتر همان چیزی است که شرکت را قادر می سازد تا عملکرد مالی اش را بهبود بخشد.

علاوه بر آنچه گفته شد، توجه صرف به مقیاس های مالی نیز نقایصی به همراه دارد؛ زیرا این مقیاس ها، شاخص هایی گذشته نگر هستند و تنها رویدادهای گذشته را مورد بررسی قرار می دهند. {۶} اما عملکرد مالی جاری یا گذشته شرکت شاخص قابل اطمینانی برای دورنمای آینده شرکت نیست. در واقع این مقیاس های مالی برای راهنمایی و ارزیابی شرکت های عصر حاضر یعنی عصر اطلاعات که باید به واسطه سرمایه گذاری بر روی مشتریان، تأمین کنندگان، کارمندان، فرایندها، تکنولوژی ها و نوآوری ها به ارزش آفرینی برای آینده پردازند، کافی نیست. بهترین و قابل اعتماد ترین شاخص های عملکرد مالی آینده شرکت و دورنمای کسب و کاری آن، پیامدهای استراتژیکی است که نشان می دهند توان رقابت پذیری و موقعیت بازار شرکت قوی تر هستند یا ضعیف تر. تحقق اهداف استراتژیک بیانگر آن است که شرکت در حفظ یا بهبود عملکردش از موقعیت خوبی برخوردار است. برای مثال، اگر شرکتی در حال دستیابی به اهداف استراتژیک بلند پروازانه ای است که قدرت رقابت و موقعیت بازاریش رو به افزایش است، بنابراین دلیل موجهی در این جا وجود دارد تا انتظار داشته باشیم عملکرد مالی آینده آن بهتر از عملکرد جاری یا گذشته آن خواهد بود. از دیگر سو، اگر شرکتی موقعیت رقابتی اش را از دست بدهد و موقعیت بازاری اش دچار تزلزل باشد، یعنی نتایجی که منعکس کننده عملکرد ضعیف استراتژیک هستند (و به احتمال زیاد، در دست یابی به اهداف استراتژیک نیز با شکست

مواجهه شده باشد)، بنابراین توانایی آن در حفظ سودآوری فعلی نیز بسیار مورد تردید است. در نتیجه، استفاده از یک سیستم اندازه گیری عملکردی که بین اهداف مالی و استراتژیک تعادل ایجاد کند مهم است {۷} و در اینجا مدل کارت امتیازی متوازن، پرکاربردترین چارچوبی که شناخته شده است. {۸} کارت امتیازی متوازن روشی برای پیوند زدن اهداف خاص استراتژیک به اهداف عملکردی مالی است که از مدل کسب و کار شرکت ناشی می شود. از این رو اهداف اصلی شرکت را با شاخص های عملکرد در چهار بعد ترسیم می کند:

- مالی: لیست کردن اهداف مالی
- مشتری: اهداف مربوط به مشتریان و بازار
- فرآیند داخلی: اهداف مربوط به بهره وری و کیفیت
- سازمانی: اهداف مربوط به سرمایه انسانی، فرهنگ، زیرساخت ها و نوآوری

این روش دستورالعمل هایی را برای کارکنان شرکت در مورد نحوه ارتباط شغلشان با اهداف کلی سازمان ارائه می کند که نتیجه آن داشتن سهم بیشتری در بهره وری و همکاری جهت دست یابی به این اهداف است. نتایج یک نظر سنجی که در سال ۲۰۱۳ توسط باین اند کامپانی<sup>۱</sup> از ۱۲۳۰۰ شرکت در سرتاسر جهان صورت گرفت، نشان داد که روش کارت امتیازی متوازن یکی از پنج ابزار برتر مدیریتی است {۹} در سال ۲۰۱۵، نزدیک به ۵۰ درصد از شرکت های ایالات متحده، اروپا، و آسیا رویکرد کارت امتیازی متوازن را جهت اندازه گیری عملکرد مالی و استراتژیک به کار گرفته اند. {۱۰} از جمله سازمان هایی که رویکرد کارت امتیازی متوازن را اتخاذ کرده اند شامل: سون ایلون<sup>۲</sup>، ان تیلور استورس<sup>۳</sup>، الیناز ایتلی<sup>۴</sup>، والز فارگو بانک<sup>۵</sup>، کمپانی فورد<sup>۶</sup>، وریزون<sup>۷</sup>، ایکسون موبیل<sup>۸</sup>، پفیزر<sup>۹</sup>، دوپنت<sup>۱۰</sup>، پلیس سواره نظام سلطنتی کانادا، فرماندهی پزشکی ارتش آمریکا و بیش از ۳۰ کالج و دانشگاه است. {۱۱} علاوه بر محبوبیت کارت امتیازی متوازن، دارای محدودیت هایی است. مهمتر این که ممکن است برخی از مهمترین اولویت های یک سازمان خاص، مانند کسب منابع یا شراکت با دیگر سازمان ها را در بر نگیرد. بعلاوه مانند سایر ابزار های استراتژی، ارزش آن به پیاده سازی و پیگیری آن بستگی دارد.

---

<sup>1</sup>Bain& Company

<sup>2</sup>7-Eleven

<sup>3</sup>Ann Taylor Stores.

<sup>4</sup>Allianz Italy

<sup>5</sup>Wells Fargo Bank

<sup>6</sup>Ford Motor Company

<sup>7</sup>Verizon

<sup>8</sup>ExxonMobil

<sup>9</sup>Pfizer

<sup>10</sup>DuPont

کارت امتیازی متوازن روشی است که جهت ترکیب اهداف مالی و استراتژیک، پیگیری دستاورد های آن ها، و ارائه دید کامل تر و متعادل تری برای مدیریت در مورد عملکرد سازمان، به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است.



### مثال هایی از اهداف شرکت ها



©Eric Border Van Dyke/Shutterstock

### جت بلو

تولید حاشیه صنعت بالاتر از حد متوسط توسط ارائه یک محصول با کیفیت در یک قیمت رقابتی؛ ایجاد درآمد بالای ۶.۶ بیلیون دلار که نسبت به سال گذشته ۳.۴ درصد افزایش داشته باشد؛ بدست آوردن درآمد خالص بیش از ۷۵۹ میلیون دلار که سالانه ۱۲.۰ درصد افزایش داشته باشد. توسعه بیشتر آپشن های کرایه ای، کارت اعتباری با مارک تجاری مشترک، و فرانچایز؛ تعهد به دست یابی صرفه جویی در هزینه های کل ۲۴۰ تا ۳۰۰ میلیون دلار تا سال ۲۰۲۰؛ تبدیل کل هواپیماهای اصلی A321 از ۱۹۰ تا ۲۰۰ صندلی؛ رشد هدف در شهر های مهم مانند بوستون؛ برنامه ریزی برای رشد ۱۵۰ پرواز در روز تا ۲۰۰ پرواز در طی سال های آینده؛ رشد به سمت تبدیل شدن به حامل انتخابی در جنوب فلوریدا؛ رشد مسیر پرواز های بین قاره ای؛ بهینه سازی کرایه ترکیبی برای افزایش متوسط کرایه متوسط.

### شرکت لولومان اتلتیک

بهینه سازی و رشد استراتژیک به متر مربع در آمریکای شمالی؛ جستجوی مفاهیم جدید مانند فروشگاه هایی که متناسب با هر جامعه ای هستند؛ ایجاد اکوسیستم دیجیتالی قوی با سرمایه گذاری های کلیدی در مدیریت ارتباط با مشتری،

تجزیه و تحلیل و قابلیت هایی برای افزایش تجربه مشتری در تمام نقاط تماس؛ ادامه توسعه نام تجاری در سطح جهانی از طریق گسترش بین المللی، باز کردن ۱۱ فروشگاه جدید در آسیا و اروپا، که اولین فروشگاه ها در چین، کره جنوبی و سوئیس مد نظر است- در مجموع بالای ۵۰ فروشگاه در ۹ کشور خارج از آمریکای شمالی عملیات دارند-؛ افزایش درآمد خالص ۱۴ درصد به ۲.۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶؛ فروش کل قابل مقایسه که شامل فروش قابل مقایسه فروشگاه و مستقیم به مصرف کننده است، در سال ۲۰۱۶ با ۶ درصد افزایش؛ افزایش سود ناخالص به عنوان درصدی از درآمد خالص یا حاشیه ناخالص تا ۵۱.۲ درصد؛ افزایش درآمد حاصل از عملیات مالی در سال ۲۰۱۶ تا ۱۴ درصد به میزان ۴۲۱.۲ میلیون دلار.

## جنرال میلز

ایجاد رشد خالص فروش ارگانیک تک رقمی و رشد تک رقمی بالا در بازدهی هر سهم؛ ارائه بازدهی دو رقمی برای سهامداران در بلند مدت؛ رسیدن رشد در آینده، با تمرکز بر روی استراتژی اولین مصرف کننده برای دست یابی به درک عمیق از نیاز های مصرف کنندگان و پاسخ سریع به آنچه که آنها می خواهند؛ به طور خاص تر: (۱) رشد غلات در سطح جهان با مجموعه ای قدرتمند از خطوط محصولات جدید، (۲) نوآوری در بخش رشد سریع گروه لبنیات (ماست) برای بهبود عملکرد و گسترش بستر ماست به شهر های جدید چین، (۳) گسترش توزیع و تبلیغات برای مارک های با عملکرد بالا مانند Häagen-Dazs و Old El Paso؛ (۴) ایجاد چابکی بیشتر توسط ساده سازی کارکرد های پشتیبان و امکان استفاده بیشتر از منابع و به اشتراک گذاری ایده ها در سرتاسر دنیا؛ افزایش دانش تجارت الکترونیک برای دستیابی به رشد بیشتر در این کانال در حال ظهور؛ و سرمایه گذاری در ابزار های مدیریت استراتژیک درآمد برای بهینه سازی ترفیعات، قیمت ها و ترکیبی از محصولات با رسیدن به رشد فروش.

Note: Developed with Kathleen T. Durante  
Sources: Information posted on company websites

## تنظیم اهداف برای تمام سطوح سازمانی

بعد از تعیین مقاصد عملکردی وسیع شرکت توسط مدیران ارشد، نباید هدف گذاری متوقف شود. اهداف شرکت باید برای هر بخش کسب و کار سازمان، خط محصول، بخش های وظیفه ای، و واحد های کاری جداگانه، به مقاصد عملکردی شکسته شود. کارکنان در حوزه های مختلف وظیفه ای و سطوح عملیاتی، توسط اهداف خاص مرتبط با فعالیت های بخشی خود به طور مستقیم بهتر هدایت خواهند شد تا اهداف نهایی که در سطح هیئت مدیره سازمانی تعیین می شوند. بنابراین، هدف گذاری، فرآیندی از بالا به پایین است که باید به پایین ترین سطح سازمانی گسترانیده شود. این

بدان معنا است که هر واحد سازمانی باید در تلاش باشد تا مجموعه مقاصد عملکردی را جهت کسب حمایت برای دست یابی به اهداف مالی و استراتژیک کل شرکت برای خود تنظیم کند.

وضعیت ایده آل، تلاش تیمی است که در آن هر واحد سامانی در تلاش است تا نتایجی را تولید کند که به دست یابی به مقاصد عملکردی شرکت و چشم انداز استراتژیک آن کمک کند. چنین سازگاری نشان دهنده آن است که واحدهای سازمانی بر نقش استراتژیک خود واقف هستند و نقش قابل توجهی در کمک به شرکت در حرکت کردن در مسیر استراتژیکی انتخاب شده و کسب نتایج مورد نظر ایفا می کنند.

## مرحله سوم: شکل دهی استراتژی

### هدف یادگیری ۲-۳:

توضیح دهید چرا ابتکارات استراتژیک انجام شده در سطوح مختلف سازمانی باید جهت دست یابی به اهداف عملکردی کل شرکت کاملاً هماهنگ باشند؟

همانطور که در فصل اول نشان داده شد، وظیفه تلفیق اجزای یک استراتژی به یکدیگر، شامل پرداختن به یک سری از سوالات "چگونگی" است: چگونه مشتریان را جذب و خشنود سازیم؟ چگونه با رقبا به رقابت پردازیم؟ چگونه شرکت را در بازار موقعیت یابی کنیم؟ چگونه به تغییر شرایط بازار پاسخ دهیم؟ چگونه در مورد جذب فرصت ها جهت رشد کسب و کار سرمایه گذاری کنیم؟ و چگونه به اهداف مالی و استراتژیک دست یابیم؟ کارآفرینی زیر کانه به دنبال انتخاب از بین چندین گزینه استراتژیک مختلف است و به صورت کنشگرانه ای در جستجوی فرصت هایی برای انجام کار های جدید و یا انجام کار های موجود در روش های جدید و یا بهتر است. {۱۲} محیط کسب و کار شرکت به سرعت در حال تغییر است و این امر لزوم تبدیل مدیران به کارآفرینانی ماهر را برای تشخیص جهت ها و نیروهای تغییر و پاسخگویی به همراه تعدیل به هنگام استراتژی، حیاتی می سازد. استراتژی سازان باید به هشدار های زود هنگام تغییرات آینده توجه ویژه داشته باشند. در ضمن آنها باید تمایل و جسارت آزمایش کردن راه های مختلفی برای موقعیت یابی بازار در آینده را داشته باشند. هنگامی که مشکلات و موانع به صورت غیر منتظره ای در مسیر شرکت ظاهر می شوند، مستلزم آن است که مدیران به سرعت و به صورت نوآورانه ای انطباق یابند. در واقع استراتژی های ماهرانه، از انجام کار ها به شیوه ای کاملاً متمایز از رقبا ناشی می شوند که دارای ویژگی هایی چون، نوآورانه تر بودن، کارایی

بیشتری داشتن، تخیلی تر بودن، و قابلیت انطباق پذیری با سرعت بیشتری هستند. بنابراین استراتژی سازی خوب، از کار آفرینی خوب کسب و کار<sup>۱</sup> قابل تفکیک نیست. یعنی وجود یکی بدون دیگری امکان پذیر نیست.

## استراتژی سازی، مدیران همه سطوح سازمانی را درگیر می سازد

بدیهی است که مدیران اجرایی ارشد یک شرکت، وظیفه رهبری نقش ها و مسئولیت های استراتژی سازی را بر عهده دارند. مدیرعامل اجرایی شرکت<sup>۲</sup> به مانند کاپیتان یک کشتی، به عنوان تنظیم کننده اصلی جهت ها و اهداف، استراتژی سازی و مجری اصلی استراتژی های شرکت در سرتاسر سازمان عمل می کنند. مسئولیت نهادی هدایت فرآیند استراتژی سازی و اجرای آن بر عهده مدیر عامل شرکت است. یعنی مدیر عامل همیشه نسبت به نتایج حاصل از استراتژی مورد نظر، چه خوب و چه بد، کاملاً پاسخگو است. در برخی شرکت ها، مدیر عامل یا مالک به عنوان معمار اصلی استراتژی عمل می کند و شخصاً تصمیم می گیرد که عناصر اصلی استراتژی شرکت چه خواهند بود، اگر چه ممکن است که از زیر دستان و اعضای هیئت مدیره مشاوره بگیرد. رویکرد مدیر عامل محور به توسعه استراتژی، از ویژگی های شرکت های کوچک تحت مدیریت مالک و نیز برخی شرکت های بزرگی است که توسط مدیر عامل کنونی تاسیس شده اند و یا دارای مدیر عاملی با مهارت های رهبری استراتژیک قدرتمند هستند. ایلان ماسک<sup>۳</sup> در تسلا موتورز و اسپیس ایکس<sup>۴</sup>، مارک زاکربرگ<sup>۵</sup> در فیس بوک، جف بزوس<sup>۶</sup> در آمازون، ایندرا نووی<sup>۷</sup> در پپسی کولا، جک ما<sup>۸</sup> از علی بابا، وارن بافت<sup>۹</sup> در برکشایر هاتاوی<sup>۱۰</sup>، و ایرنه روزنفلد<sup>۱۱</sup> در کرفت فودز<sup>۱۲</sup> نمونه هایی از مدیران عامل شرکت های مطرح هستند که در شکل دادن به استراتژی شرکت شان نقش پررنگی داشته اند.

با این حال، در اکثر شرکت ها، استراتژی چیزی بیش از کار های مخصوص مدیر عامل است. به طور معمول، سایر مدیران ارشد، روسای واحد های کسب و کار، مدیران ارشد مالی، تولید، بازاریابی، و سایر بخش های وظیفه ای نقش تاثیر گذاری را در ایجاد استراتژی شرکت دارند و به شکل گیری مولفه های اصلی استراتژی کمک می کنند. به طور معمول، مدیر ارشد مالی یک شرکت، مسئولیت تدوین و اجرای یک استراتژی مالی مناسب را بر عهده دارد؛ معاون بخش تولید توسعه استراتژی تولید شرکت را هدایت می کند؛ معاون بخش بازاریابی، استراتژی های فروش و بازاریابی را رهبری می کند؛ مدیر بخش نام تجاری شرکت مسئولیت استراتژی سازی یک نام تجاری خاص را در مجموعه

---

<sup>1</sup>business entrepreneurship

<sup>2</sup>executive officer (CEO)

<sup>3</sup> Elon Musk

<sup>4</sup> Tesla Motors and SpaceX

<sup>5</sup> Mark Zuckerberg

<sup>6</sup> Jeff Bezos

<sup>7</sup> Indra Nooyi

<sup>8</sup> Jack Ma

<sup>9</sup> Warren Buffett

<sup>10</sup> Berkshire Hathaway

<sup>11</sup> Irene Rosenfeld

<sup>12</sup>Kraft Foods

محصولات شرکت برعهده دارد و بدین ترتیب برای سایر بخش ها می توان چنین مسئولیت هایی عنوان کرد. علاوه بر این، تلاش های استراتژی سازی مدیران عالی با مشورت و رایزنی از اعضای هیئت مدیره شرکت تکمیل می شود. به طور معمول، تمام تصمیمات مهم استراتژیک برای بررسی، بحث، و شاید اصلاح و در نهایت تایید رسمی به هیئت مدیره ارائه می شوند.

در بیشتر شرکت ها شکل دهی و اجرای استراتژی، یک کار تیمی مشترک است که در آن هر مدیری نقشی را برای حوزه ای که تحت کنترل دارد، بر عهده می گیرد و این فرآیند به ندرت، فقط توسط مدیران سطوح بالای سازمان صورت می گیرد.

ایجاد استراتژی به هیچ وجه، تنها، به وظیفه مدیریت عالی، مدیران عامل و مدیران ارشد عالی رتبه و اعضای هیئت مدیره منحصر نمی شود. هر چه عملیات یک شرکت، در محصولات، صنایع و مناطق جغرافیایی متفاوت بیشتری گسترده شود، آن وقت مدیران ارشد ستاد های مرکزی گزینه دیگری ندارند جز این که اختیارات قابل توجهی را به مدیران سطوح پایینی که مسئولیت زیر مجموعه ها، بخش ها، خطوط محصول، دفاتر فروش جغرافیایی و مراکز توزیع و کارخانه ها اعطا کنند. مدیرانی که آشنایی روزآمدی از یک واحد عملیاتی خاص دارند و دارای اختیارات بیشتری در ارتباط با آن واحد هستند، نسبت به مدیران ستاد کل اداره مرکزی در انتخاب های استراتژیک عاقلانه برای واحدشان برتری بیشتری دارند. نتیجه آن است که، در بیشتر شرکت های امروزی، شکل دهی و اجرای استراتژی نوعی تلاش تیمی تعاملی است که در آن هر مدیری - از رده های پایین تر تا بالاتر - در شرکت نقش استراتژی سازی را برای حوزه هایی که تحت پوشش دارد، بر عهده می گیرد.

هر چه عملیات یک شرکت بزرگ تر و متنوع تر باشد، نقاط استراتژیک ابتکاری بیشتری دارد و سطوح مدیریتی بیشتری درگیر نقش مهم استراتژی سازی هستند.

به عنوان مثال شرکتی مانند جنرال الکتریک<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید، یک شرکتی جهانی ۱۵۰ میلیارد دلاری، با بیش از ۳۰۰ هزار کارمند که در حدود ۱۷۰ کشور دنیا فعالیت دارد، و کسب و کار هایش شامل موتور های جت، روشنایی، تولید نیرو، تجهیزات انتقال و توزیع برق، تجهیزات نفتی و گازی، تجهیزات تصویر برداری و تشخیص پزشکی، لوکوموتیو، دستگاه های امنیتی، سیستم های تصفیه آب و خدمات مالی است. در حالی که مدیران دفاتر مرکزی سطح بالای GE، ممکن است شخصا در شکل دادن به استراتژی کلی و ایجاد حرکت های مهم استراتژیک شرکت نقش داشته باشند، اما به سادگی نمی توانند به اندازه کافی از شرایط موجود در هر واحد سازمانی GE جهت هدایت هر حرکت استراتژیک

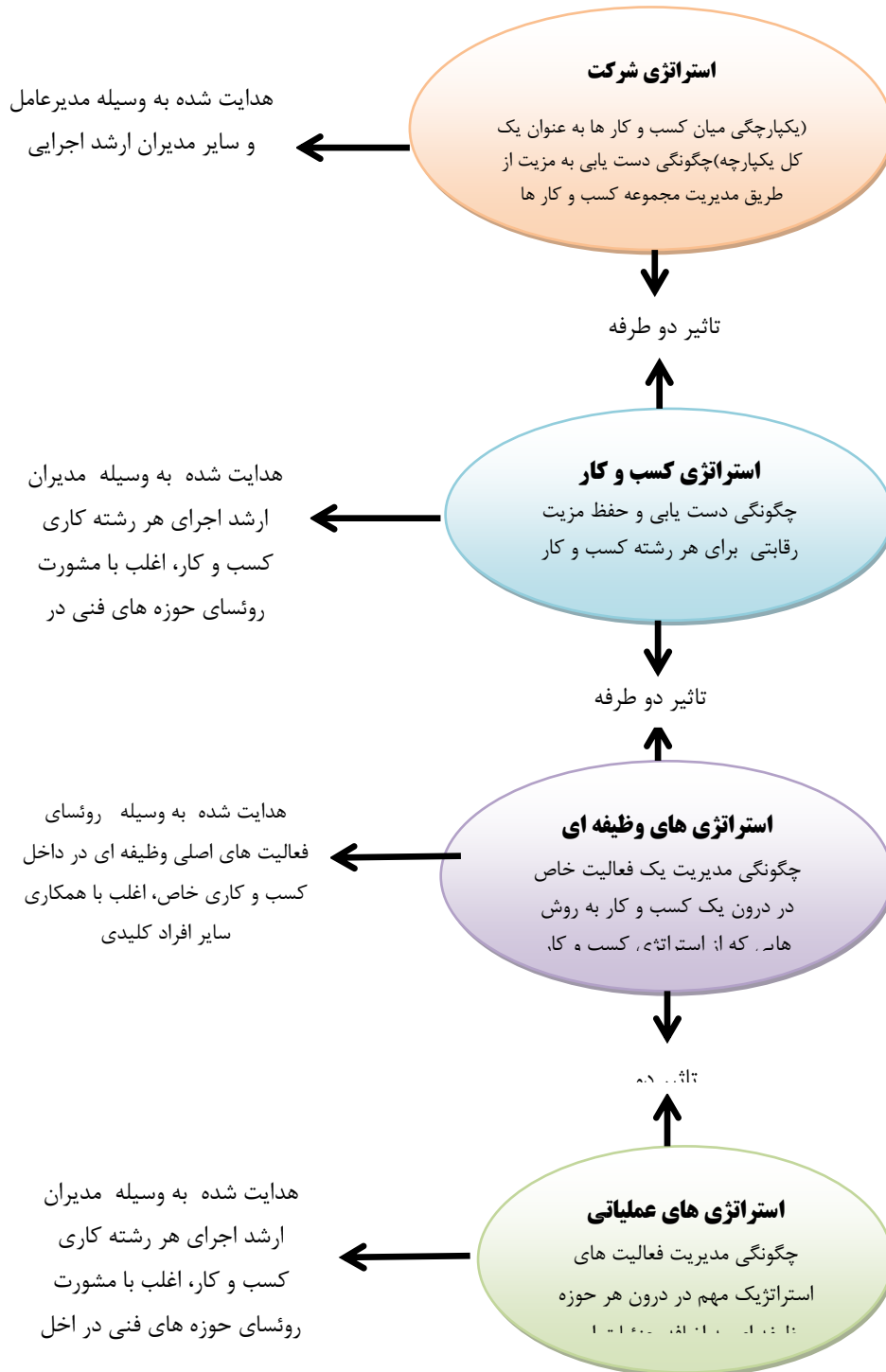
<sup>۱</sup> GE

ایجاد شده در سرتاسر دنیا، اطلاع داشته باشند. در عوض، این امر مستلزم درگیری بخشی از کل تیم مدیریت جنرال الکترونیک شامل مدیران ارشد اجرایی، سرگروه های کسب و کارها، روسای واحد های کسب و کار ویژه و دسته بندی محصولات، و مدیران کلیدی در کاخانه ها، دفاتر فروش، و مراکز توزیع و پخش می باشد تا تدوین هزاران ابتکار استراتژیکی صورت پذیرد و در نهایت، منجر به تشکیل کل استراتژی جنرال الکترونیک شود.

## **سلسله مراتب ایجاد استراتژی یک شرکت**

در شرکت هایی با فعالیت های نامتجانس مانند GE، که در آن کسب و کار های متنوع و گوناگونی باید مدیریت شوند، تدوین یک استراتژی تمام و تعالی عملیاتی، شامل چهار نوع ابتکار و اقدام متمایز است؛ که هر یک از آنها، جنبه های مختلف استراتژی کلی شرکت را در بر می گیرند و نیاز به مشارکت انواع مختلف مدیرانی دارد که در شکل ۲.۲ به نشان داده شده است.

شکل ۲.۲. سلسله مراتب ایجاد استراتژی یک شرکت



همانطور که در شکل ۲.۲ نشان داده شده است، استراتژی شرکت توسط مدیر عامل و دیگر مدیران ارشد اجرایی تهیه می شود و آنها یک استراتژی کلی را جهت مدیریت مجموعه کسب و کارها و شرکت های با فعالیت های متنوع ایجاد می کنند. استراتژی شرکت مربوط به چگونگی بهبود عملکرد ترکیبی مجموعه ای از کسب و کارهای با فعالیت های

متنوع است و شرکت هم از این طریق به هم افزایی بین کسب و کارها دست می‌یابد و آن را به مزیت رقابتی تبدیل می‌کند. استراتژی در این سطح به چنین سوال‌هایی می‌پردازد: چه کسب و کارهایی باید نگه داشته شوند و چه کسب و کارهایی واگذار شوند؟ باید به کدام بازار جدید ورود کرد؟ بهترین نحوه ورود به بازارهای جدید چیست؟ (برای مثال، ایجاد یک اتحاد استراتژیک بهتر است یا توسعه داخلی). در مجموع، استراتژی شرکت و تنوع کسب و کارها موضوعاتی هستند که در فصل ۸ به تفصیل مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

### مفهوم اصلی

استراتژی شرکت، یک نقشه عمل کلی را جهت مدیریت مجموعه کسب و کارهای با فعالیت‌های متنوع شرکت‌های چند کسب و کاره ایجاد می‌کند. استراتژی کسب و کار در درجه اول مربوط به تقویت موقعیت بازار شرکت و ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌های تک کسب و کاره و یا در واحد‌های تک کسب و کاره یک شرکت چند کسب و کاره با فعالیت‌های متنوع است.

استراتژی کسب و کار، مربوط به تقویت موقعیت بازار، ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد واحد‌های کسب و کار است. مسئولیت تعیین استراتژی کسب و کار در درجه اول بر روی دوش سرپرست واحد‌های کسب و کار است، هرچند ممکن است مدیران اجرایی سطوح شرکتی هم درجه نفوذ و تاثیر بسزایی داشته باشند. در شرکت‌های با فعالیت‌های متنوع، مدیران ارشد شرکت بر مطابقت اهداف و مضامین سطوح کسب و کار با اهداف و مضامین سطح شرکتی اصرار می‌ورزند. سرپرست واحد کسب و کار، حداقل دو نقش مرتبط دیگر را با استراتژی دارد: (۱) بررسی اینکه استراتژی‌های سطوح پایین‌تر، به خوبی درک شده‌اند و به اندازه کافی با استراتژی کلی کسب و کار انطباق و سازگاری یافته‌اند یا خیر. (۲) آگاه ساختن مدیران ارشد سطوح شرکتی (و گاهی هیئت مدیره) از مسائل نوظهور استراتژیک.

### مفهوم اصلی

استراتژی کسب و کار مربوط به چگونگی بهبود عملکرد یا بدست آوردن مزیت رقابتی در خطوط ویژه کسب و کار، در سطح یک کسب و کار است.

استراتژی‌های حوزه وظیفه‌ای در ارتباط با رویکردهای به کار برده شده در مدیریت وظایف ویژه در داخل یک کسب و کار هستند، مانند بخش تحقیق و توسعه، تولید، فروش و بازاریابی، توزیع، خدمات مشتری، و مالی. برای مثال استراتژی بازاریابی شرکت، نقشه عمل مدیریتی را جهت اداره بخش فروش و بازاریابی کسب و کار فراهم می‌کند.



استراتژی توسعه محصول شرکت، نقشه عمل مدیریتی را جهت هماهنگ کردن خطوط تولید محصولات شرکت با آنچه خریداران در جستجوی آن هستند، نشان می دهد.

استراتژی های وظیفه ای جزئیات استراتژی کسب و کار شرکت را به طور جزئی نگر نشان می دهند. مسئولیت هدایت استراتژی های وظیفه ای در داخل کسب و کار عموماً به سرپرست های وظیفه ای مربوطه، همراه با مدیران عمومی کسب و کار جهت تصویب نهایی تفویض می شود. از آنجا که استراتژی های گوناگون سطوح وظیفه ای باید با استراتژی کلی کسب و کار سازگاری داشته باشند و بر یکدیگر اثرات مثبتی می گذارند، بنابراین در برخی مواقع، مدیر عمومی کسب و کار تاثیر زیادی را بر محتوای استراتژی های وظیفه ای اعمال می کند.

استراتژی های عملیاتی در ارتباط با رویکرد های نسبتاً موشکافانه تر، جهت مدیریت واحد های عملیات کلیدی (مانند کارخانه ها، مراکز توزیع، مراکز خرید) و فعالیت های عملیاتی ویژه، با اهمیت استراتژیک (مانند کنترل کیفیت، خرید مواد اولیه، مدیریت برند، فروش های اینترنتی) است. مدیر یک کارخانه جهت دست یابی به اهداف کارخانه، تحقق نقشه عملی تولید کل شرکت در بخش کارخانه و مقابله با هر گونه مشکلات مربوط به استراتژی که در کارخانه وجود دارد، به استراتژی نیاز دارد. همچنین مدیر تبلیغات شرکت برای اینکه در معرض تعداد بیشتری از مخاطبان قرار گیرد و به دنبال آن تاثیر فروش هایش از بودجه تبلیغات بیشتر شود، به استراتژی نیاز دارد. استراتژی های عملیاتی، با اینکه از گستره دید محدودی برخوردار هستند، جزئیات بیشتر و کامل تری را به استراتژی های وظیفه ای و استراتژی کلی کسب و کار اضافه می کنند. معمولاً مسئولیت هدایت استراتژی های عملیاتی، با توجه به بازنگری و تصویب مدیران رده های بالاتر، به مدیران خط مقدم، تفویض می شود.

با اینکه استراتژی عملیاتی در انتهای سلسله مراتب ایجاد استراتژی قرار دارد، نباید اهمیت آن نادیده گرفته شود. کارخانه ای که در استراتژی هایش جهت دستیابی به حجم تولید، هزینه واحد، و مقاصد کیفیتی شکست می خورد، می تواند به کل اعتبار شرکت برای محصولات با کیفیت آسیب برساند، و دست یابی به اهداف سود و فروش شرکت را با مشکل مواجه سازد. مدیران خط مقدم بخش مهمی از تیم استراتژی سازی سازمان هستند. در کل با اطمینان نمی توان در مورد اهمیت استراتژیک یک اقدام معین، فقط با در نظر گرفتن سطح استراتژی یا موقعیت آن استراتژی در سلسله مراتب مدیریتی که از آنجا آغاز شده است، قضاوت کرد.

استراتژی شرکت تنها زمانی قدرتمند است که اکثر بخش های آن با هم متحد باشند.

در شرکت های تک کسب و کاره، بالاترین سطح از سلسله مراتب استراتژی سازی، استراتژی کسب و کار است، بنابراین شرکت های تک کسب و کاره سه سطح استراتژی دارند: استراتژی کسب و کار، استراتژی حوزه های وظیفه ای، و استراتژی های عملیاتی. بنگاه های با مالکیت و مشارکت مدیران، ممکن است تنها فقط یک یا دو سطح استراتژی سازی داشته باشند؛ چرا که تنها به چند نفر از افراد کلیدی برای طراحی و نظارت بر استراتژی شرکت نیاز دارند. هر

چه عملیات یک شرکت بزرگ تر و متنوع تر باشد، نقاط ابتکاری استراتژیک آن بیشتر است و سطوح مدیریتی که نقش استراتژی سازی با اهمیتی داشته باشند، بیشتر است.

## متحد سازی سلسله مراتب استراتژی سازی

بطور ایده آل، تکه های استراتژی یک شرکت، از بالا و پایین سلسله مراتب استراتژی، باید منسجم و تقویت کننده یکدیگر باشند و مانند یک پازل در کنار همدیگر قرار بگیرند. هر چیزی که کمتر از مجموعه استراتژی های متحد باشد، استراتژی کلی را تضعیف و احتمالاً عملکرد شرکت را مختل می کند. {۱۳} این وظیفه مدیران ارشد اجرایی است که با تبیین شفاف از چشم انداز، اهداف و مولفه های اصلی استراتژی شرکت برای مدیران سطوح پایین تر و کارکنان کلیدی، به وحدت و اتحاد دست یابند. مدیران میانی و خط مقدم بدون درک اولیه از جهت بلند مدت شرکت و دانستن مولفه های اصلی شرکت و یا اطلاع از استراتژی های کسب و کاری که قرار است تلاش های استراتژی سازی شان را پشتیبانی و تقویت کنند، نمی توانند تحرکات استراتژیکی انجام دهند. بنابراین، به عنوان یک قاعده کلی، استراتژی سازی باید ابتدا از سطوح بالای سازمان شروع شود و سپس از سطح شرکت به سطح کسب و کار و از سطح کسب و کار به سطوح وظیفه ای و عملیاتی مرتبط، به پیش رود. پس از ایجاد استراتژی های بالا و پایین سلسله مراتب، استراتژی های سطح پایین باید برای سازگاری و پشتیبانی از استراتژی های سطوح بالاتر، مورد بررسی قرار گیرند. هر گونه تعارض استراتژی باید حل و فصل شود، چه از طریق تعدیل استراتژی های سطوح پایین تری که دارای عناصر متضاد هستند، و یا با اقتباس استراتژی های سطوح بالاتر جهت تطابق با ایده ها و ابتکارات استراتژی های جذاب تری که از سطوح پایین سازمان سرچشمه می گیرند.

## چشم انداز استراتژیک + ماموریت + اهداف، استراتژی = برنامه استراتژیک

### مفهوم اصلی

برنامه استراتژیک یک شرکت، جهت گیری آینده، مدل کسب و کار، مقاصد عملکردی، و استراتژی رقابتی آن را باز می نماید.

توسعه چشم انداز و ماموریت، تعیین اهداف، و طراحی استراتژی از وظایف مبنایی جهت گذاری هستند. این عناصر مقصدی را که یک شرکت می خواهد بدانجا هدایت شود، ترسیم می کنند، مقاصد مالی و استراتژیک را مشخص می کنند، مدل مبنایی کسب و کار را تعریف می کنند و حرکات رقابتی و رویکرد های عملیاتی را برای دست یابی به نتایج مطلوب کسب و کار ترسیم می کنند. {۱۴} این عناصر روی هم رفته، یک برنامه استراتژیک را جهت مقابله با شرایط صنعت، رقابت در برابر رقبای، تحقق اهداف و پیشرفت در مسیر انتخاب استراتژیک شامل می شوند. به طور معمول، یک

برنامه استراتژیک شامل تعهد به تخصیص منابع جهت اجرای برنامه و اختصاص یک دوره زمانی برای دست یابی به اهداف نهایی است.

در شرکت هایی که به طور منظم بازنگری های استراتژیک انجام می دهند و برنامه های استراتژیک روشنی را تهیه می کنند، برنامه استراتژیک در پایان به عنوان سندی مکتوب بین مدیران بخشنامه می شود. مقاصد عملکردی نزدیک، بخشی از برنامه استراتژیک هستند که اغلب به کارکنان به شیوه عمومی تر ابلاغ می شود و به صورت شفاف و با جزئیات برای آن ها توضیح داده می شود. تعدادی از شرکت ها مولفه های کلیدی برنامه استراتژیک شان را در گزارش سالانه شرکت برای سهامداران، با درج کردن بر روی وب سایتشان، و یا در بیانیه های تهیه شده برای رسانه های کسب و کار خلاصه می کنند؛ اما برخی دیگر، شاید به دلیل حساسیت های رقابتی، در مورد برنامه های استراتژیک خود تنها به اظهارات کلی و مبهم اکتفا می کنند. {۱۵} در شرکت های کوچک خصوصی، وجود برنامه استراتژیک به شیوه مکتوب نادر است. برنامه های استراتژیک شرکت های کوچک تمایل بیشتری به باقی ماندن در ذهن و یا دستور العمل های اداری مدیران ارشد مالک کسب و کار دارند؛ جنبه های این برنامه در خلال گفتگو با کارکنان شرکت در مورد اینکه به کجا می خواهند برسند، چه کاری باید انجام شود و نحوه پیشبرد و فرآیند آن چگونه است، روشن خواهد شد.

## مرحله ۴: اجرای استراتژی

### هدف یادگیری ۲-۴:

شناسایی کنید شرکت ها برای دست یابی به عملکرد عالی و اجرای ماهرانه استراتژی های خود چه کارهایی باید انجام دهند؟

مدیریت پیاده سازی استراتژی، پرزحمت ترین و زمان بر ترین بخش فرآیند مدیریت استراتژی است. تبدیل برنامه های استراتژیک به فعالیت ها و نتایج، توانایی یک مدیر را جهت هدایت تغییرات سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت، ایجاد و تقویت قابلیت های رقابتی، ایجاد و پرورش فضای کاری حامی استراتژی و رسیدن به مقاصد عملکردی، به آزمون می گذارد. ابتکار عمل جهت پیاده سازی استراتژی و اجرای آن به صورت حرفه ای باید در بسیاری از بخش های خط مقدم سازمانی راه اندازی و مدیریت شود.

دستور کار عملیاتی مدیریت برای اجرای استراتژی انتخاب شده، از ارزیابی این که شرکت چه کاری برای دست یابی به عملکرد های استراتژیک و مالی مورد نظر باید انجام دهد، پدیدار می شود. هر مدیری در هر شرکت، باید به این سوال پاسخ دهد: "چه کاری باید در حوزه استحفاظی من جهت اجرای آن بخش از برنامه استراتژیک که مربوط به من است،

صورت گیرد، و باید چه اقداماتی را جهت انجام رویه های در حال پیشرفت، انجام دهم؟" حال آن که چه میزان تغییرات داخلی مورد نیاز می باشد، بستگی به این دارد که استراتژی به چه میزان از تازگی برخوردار است، چه میزان رویه ها و شایستگی های داخلی از آنچه مورد نیاز استراتژی مورد نظر است دارای انحراف است و چه میزان فرهنگ کاری حال حاضر، از اجرای مناسب استراتژی پشتیبانی می کند؟ بسته به میزان تغییرات داخلی مورد نیاز، پیاده سازی و اجرای کامل استراتژی (یا بخش های جدید مهم آن)، می تواند چندین ماه تا چندین سال طول بکشد.

در بسیاری از موقعیت ها، مدیریت فرآیند اجرای استراتژی شامل جنبه های اصلی زیر است:

- ایجاد یک ساختار پشتیبان استراتژی.
  - کارگماری<sup>1</sup> نیروی انسانی سازمان جهت دستیابی به مهارت ها و تجربه های مورد نیاز.
  - توسعه و تقویت منابع و قابلیت های پشتیبانی کننده استراتژی.
  - اختصاص منابع کافی به فعالیت های حیاتی جهت موفقیت استراتژیک.
  - اطمینان از سیاست ها و رویه هایی که اجرای اثربخش استراتژی ها را تسهیل می کند.
  - ساماندهی تلاش های کاری در راستای بهترین تجارب.
  - نصب سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که کارکنان شرکت را قادر به اجرای فعالیت های اساسی می کند.
  - انگیزه بخشی به افراد و تلاش در جهت پاداش دهی به طور مستقیم در رسیدن به اهداف عملکردی.
  - ایجاد فرهنگ شرکتی که منجر به اجرای موفق استراتژی می شود.
  - اعمال رهبری داخلی مورد نیاز جهت پیش راندن پیاده سازی به جلو.
- اجرای خوب استراتژی، نیازمند پیگیری مستمر تعالی عملیات است. این کار مربوط به کل تیم مدیریتی شرکت است. موفقیت، به مهارت و همکاری مدیران عملیاتی بستگی دارد که بتوانند فشار های لازم را جهت ایجاد تغییرات مورد نیاز در واحد های سازمانی خود اعمال کرده و به طور مداوم به نتایج خوبی دست یابند. در صورتی عملکرد مدیریت در فرآیند پیاده سازی استراتژی می تواند موفقیت آمیز تلقی شود، که همه چیز به گونه ای بدون مشکل پیش رود و شرکت بتواند مقاصد عملکردی مالی و استراتژیک خود را به راحتی برآورده سازد و پیشرفت خوبی را در دست یابی به چشم انداز استراتژیک مدیریتی نشان دهد.

## مرحله ۵: نظارت بر توسعه، ارزیابی عملکرد، انجام تعدیلات اصلاحی

پنجمین مولفه فرآیند مدیریت استراتژیک یعنی نظارت بر توسعه های جدید داخلی، ارزیابی پیشرفت شرکت، و انجام تعدیلات اصلاحی، نقطه شروع گرفتن تصمیم در مورد ادامه روند کنونی و یا تغییر چشم انداز و ماموریت، و یا در

<sup>1</sup>Staffing

نهایت تغییر روش های اجرای استراتژی شرکت است. {۱۶} تا زمانی که استراتژی شرکت با موفقیت، سه آزمون مهم ذکر شده در فصل اول را (آزمون سازگاری، آزمون مزیت رقابتی و آزمون عملکرد) بگذراند، مدیران اجرایی شرکت هم همچنان تصمیم به ادامه روند کنونی می گیرند و بنابراین تنظیم دقیق برنامه استراتژیک و ادامه تلاش ها جهت بهبود اجرای استراتژی کفایت می کند.

اما هر زمان که شرکت با تغییرات مختل کننده ای در محیط خود روبه رو شود، باید در مورد مناسب بودن جهت و استراتژی سوالاتی مطرح کند. در صورتی که شرکتی در موقعیت بازار خود رکود را تجربه کند، یا به طور مداومی نقص عملکرد داشته باشد، مدیران شرکت موظف اند عواملی که منجر به این کاستی ها شده اند را از بین ببرند و به دنبال پاسخ این سوالات باشند که آیا این مشکل، مربوط به استراتژی ضعیف است یا اجرای ضعیف آن؛ و یا هر دوی آنها؟ و در نهایت اقدامات اصلاحی به موقع را انجام دهند. جهت، اهداف، و استراتژی یک شرکت باید در هر زمانی که شرایط داخلی و خارجی با هشدار مواجه هستند، مورد بازنگری قرار گیرند.

چشم انداز، ماموریت، اهداف، استراتژی و رویکرد شرکت نسبت به اجرای استراتژی، هرگز نهایی نیستند؛ بلکه دائماً باید بررسی شوند تا دریابیم آیا نیاز به بازنگری در آنها هست یا خیر و نیز چه زمانی این کار باید انجام شود. این یک فرآیند پویا و مستمر است.

به همین ترتیب، مدیران موظف اند تا ارزیابی کنند که کدام یک از روش ها و رویکرد های عملیاتی شرکت برای اجرای استراتژی، مناسب ادامه کارند و کدام یک هم نیاز به بهبود دارند. اجرای کارآمد استراتژی همیشه محصول یادگیری سازمانی است. البته این امر در بعضی حوزه ها به سرعت اتفاق می افتد اما در بعضی حوزه ها با مشکلاتی همراه است. در نتیجه، اجرای سرآمد استراتژی، مستلزم جستجوی هوشیارانه راه هایی است جهت بهبود و سپس انجام اقدامات اصلاحی در هر زمان و هر کجایی که انجامش مثر تر باشد.

## حاکمیت شرکتی: نقش هیئت مدیره در فرآیند شکل دهی و اجرای استراتژی

هدف یادگیری ۲-۵:

نقش ها و مسئولیت های هیئت مدیره یک شرکت در نظارت بر فرایند مدیریت استراتژیک را توضیح دهید.

اگرچه مدیران ارشد، مسئولیت اصلی تدوین و اجرای استراتژی شرکت را برعهده دارند، اما این وظیفه ی هیئت مدیره یک شرکت است که نظارت جدی را اعمال کند و بررسی کند که آیا مدیریت، وظایف مختلفی را که در هر پنج مرحله فرآیند شکل دهی و اجرای استراتژی بر عهده دارد، به بهترین شیوه در راستای منافع سهامداران و ذینفعان انجام می دهد؟ {۱۷} هیئت مدیره شرکت ها چهار وظیفه مهم بر عهده دارند:

۱- نظارت بر شیوه های حسابداری مالی و گزارشگری مالی: مدیران اجرایی ارشد، به ویژه مدیران عامل و مدیران ارشد مالی، در درجه اول مسئولیت این را دارند تا بر وضوح و درستی صورت های مالی شرکت نظارت کنند و نتایج عملیات شرکت را گزارش کنند؛ از طرفی اعضای هیئت مدیره، یک وظیفه قانونی جهت ضمانت درستی گزارشات مالی شرکت و حمایت از سهامداران را بر عهده دارند. آنها باید اطمینان حاصل کنند که کلیه اصول حسابداری پذیرفته شده به درستی در تهیه صورت های مالی شرکت به کار برده شده است و کنترل های مالی مناسبی برای جلوگیری از تقلب و سوء استفاده از وجوه صورت گرفته است. این کمیته ها متشکل از مدیران غیر اجرایی و مستقل با تسلط بر دانش های امور مالی و حسابداری است. اعضای این کمیته ها، آشنا با مبانی فعالیت های شرکت هستند. همچنین بر عملیات آن و عملکرد مدیران اجرایی نظارت می کنند. البته این مساله، استقلال حسابرسان مستقل و داخلی را تقویت می کند و منجر به ارتقاء سطح سیستم کنترل های داخلی می گردد. {۱۸}

۲- ارزیابی نقادانه جهت، استراتژی و رویکرد های کسب و کار: از هیئت مدیره انتظار می رود که مدیریت را در انتخاب جهت استراتژیک راهنمایی کند و قضاوت مستقلی را در مورد اعتبار و عاقلانه بودن اقدامات استراتژیک پیشنهادی مدیریت انجام دهد. {۱۹} این جنبه از وظایف آنها، هنگامی اهمیت می یابد که استراتژی شرکت شکست بخورد و یا اجرای آن با مشکلاتی همراه باشد و به طور ناقصی اجرا شود، که مطمئناً این امر منجر به سقوط بی مهابای سودآوری خواهد شد. هیئت مدیره و مدیران شرکت فیلیپس الکترونیک، سالانه دو الی سه جلسه را به بازنگری و ارزیابی جهت گیری بلند مدت شرکت و پیشنهاد های استراتژیک گوناگون اختصاص می دهند. خروج شرکت از کسب و کار نیمه هادی ها و تمرکز بیشتر آن بر روی فناوری پزشکی و مراقبت های بهداشت خانگی، نتیجه برگزاری همین جلسات و بحث های هیئت مدیره در این جلسات است.

۳- ارزیابی توان مهارت های رهبری استراتژیک رهبران ارشد اجرایی: هیئت مدیره همیشه مسئولیت بررسی و تعیین این نکته را دارد که آیا مدیرعامل فعلی به خوبی از عهده رهبری استراتژیک بر آمده است یا خیر (به عنوان مبنایی جهت اعطای افزایش حقوق و پاداش و تصمیم گیری در مورد حفظ یا حذف). همچنین هیئت مدیره باید در ارزیابی مهارت های رهبری استراتژیک سایر مدیران ارشد در راستای موفقیت مدیرعامل، کوشش های مستمری را انجام دهد. زمانی که مدیرعامل فعلی، از سمت خود تنزل پست می دهد و یا به جای دیگری گماشته می شود، هیئت مدیره باید جانشینی برای آن انتخاب کند؛ هم می تواند از افراد داخلی استفاده کند و یا به این نتیجه برسد که به شخصی از خارج نیاز است تا بتواند مسیر استراتژیک شرکت را تغییر دهد. اغلب، مدیران بیرون از هیئت مدیره از امکانات شرکت، بازدید به عمل می آورند و با کارکنان شرکت شخصا صحبت می کنند تا ارزیابی کنند که آیا استراتژی در مسیر درستی در جریان است و به خوبی به اجرا درآمده است و بفهمند چه اندازه مسائل و مشکلات، توسط مدیران مختلف رسیدگی می شود. به عنوان مثال، اعضای هیئت مدیره مستقل در جنرال الکتریک، سالی یک بار، با مدیران عملیاتی در هر واحد اصلی کسب و کار، جهت ارزیابی ذخیره استعداد شرکت و اطلاع یافتن از آخرین اطلاعات در حال ظهور استراتژیک و مسائل

عملیاتی موثر بر بخش های مختلف شرکت ملاقات می کنند. اعضای هیئت مدیره هوم دپات<sup>۱</sup>، جهت تعیین درستی عملکرد شرکت، هر سه ماه یک بار، از یک فروشگاه بازدید می کنند. {۲۰}

۴- ایجاد برنامه جبران خدمات خاص و اعطای پاداش برای مدیران ارشد، به منظور ارائه اقدامات و دستیابی به نتایجی در راستای منافع ذینفعان و سهامداران. یک اصل اساسی حاکمیت شرکتی آن است که مالکان شرکت (سهامداران) اختیارات عملیاتی و کنترل مدیریتی را در ازای جبران خدمات، به سطوح مدیریتی بالا تفویض می کنند. مدیران ارشد در نقش خود به عنوان نمایندگان سهامداران، دارای وظایف شفاف و روشنی جهت تصمیم گیری و اداره شرکت مطابق با منافع سهام داران هستند،(البته این به معنای بی توجهی به منافع سایر ذینفعان، همچون کارمندان، تامین کنندگان، جوامعی که شرکت در آن فعالیت دارد و نیز جامعه به طور کلی نیست). اکثر اعضای هیئت مدیره، از کمک کمیته جبران خدمات بهره می برند که تماما از مدیران خارج شرکت تشکیل شده است. این کمیته جهت توسعه برنامه جبران خدمات سالانه و انگیزشی به وجود می آید که برای مدیران ارشد در راستای افزایش عملکرد بلند مدت شرکت از طرف سهامداران پاداش هایی در نظر می گیرد. اما در طی ۱۰ الی ۱۵ سال گذشته، بسیاری از هیئت مدیره ها عملکرد ضعیفی را در گره زدن آن اقدامات عملکردی که واقعا به منافع سهامداران مربوط است با افزایش حقوق، سود سهام، و پاداش های اختیار معامله از خود نشان داده اند. در عوض، بسته های جبران خدمات در بسیاری از شرکت ها، بیشتر برای بهبود عملکرد های کوتاه مدت به ویژه در جهت دستیابی به مقاصد سود دهی سالانه و فصلی و افزایش قیمت سهام با درصد های مشخص، تعلق می گیرد. این امر تاثیر مخربی را بر روی عملکرد مدیران شرکت در جهت بهبود عملکرد کوتاه مدت شرکت داشته است، چرا که این مدیران جهت واجد شرایط بودن بسته های چندین میلیون دلاری جبران خدمات و ریسک های کسب و کاری غیر عاقلانه ای را برای افزایش عایدی های کوتاه مدت متقبل می شوند. اثبات شده است که تمرکز بر روی عملکرد کوتاه مدت می تواند به عملکرد بلند مدت شرکت و منافع سهامداران آسیب برساند. شاهد این ادعا، ضرر و زیان بزرگ ثروت سهامداران بسیاری از موسسات مالی است که بین سال های ۲۰۰۸-۲۰۰۹ به همین دلیل اتفاق افتاد. چرا که مدیران شرکت ها با پول سرمایه گذاران تصمیم های ریسکی اتخاذ می کردند که منافع آن به بهره مند شدن خود آن مدیران می انجامید و زیان ها هم فقط متوجه سرمایه گذاران می شد. در نتیجه، نیاز به تحولی گسترده و بازبینی در پاداش هیئت مدیره و جبران خدمات، به موضوعی داغ در محافل عمومی و هیئت مدیره شرکت ها تبدیل شد. در کپسول توضیحی ۲.۴ بررسی می شود که چگونه حاکمیت شرکتی ضعیف در شرکت فولکس واگن، منجر به رسوایی تقلب در تست تشخیص دهنده آلاینده ها و به طبع ایجاد میلیارد ها دلار هزینه و کاهش اعتماد سهام دارانش شد.

---

<sup>1</sup>Home Depot

حاکمیت شرکتی اثر بخش، نیاز به هیئت مدیره ای دارد که بر جهت استراتژیک شرکت نظارت داشته باشد، مدیران ارشد را مورد ارزیابی قرار دهد، جبران خدمات و پاداش های مدیران را مدیریت کند، و بر شیوه های گزارش دهی مالی نظارت داشته باشد.

هر شرکتی باید یک هیئت مدیره مستقل قدرتمندی داشته باشد که (۱) از عملکرد شرکت به خوبی آگاه است، (۲) مدیر عامل و سایر مدیران ارشد را مورد قضاوت قرار می دهد و راهنمایی کند، (۳) جسارت جلوگیری از آن دسته از اقدامات مدیریتی را داشته باشد که به باور هیئت مدیره نامناسب و غیر قابل ریسک است، (۴) به سهامداران تضمین دهد که مدیرعامل همان کاری را انجام می دهد که هیئت مدیره انتظار دارد، (۵) بینش و نظرهای مشورتی را برای مدیران فراهم کند، (۶) به شدت درگیر بحث و گفت و گو در ارتباط با جوانب مثبت و منفی تصمیمات و اقدامات کلیدی است.

{۲۱}

هیئت مدیره هایی که فاقد جسارت و قدرت لازم برای به چالش کشیدن یک مدیر عامل سرسخت و مقتدر هستند، و یا تقریباً هر چیزی را که مدیر عامل پیشنهاد می کند، بدون تحقیق و تفحص و بحث و گفتگو، تصدیق می کنند، در واقع از وظیفه امانت داری شان به نمایندگی و حمایت از منافع سهامداران کناره گیری می کنند.

## کپسول توضیحی ۲.۴

### شکست های حاکمیت شرکتی در فولکس واگن



در سپتامبر ۲۰۱۵ گروه فولکس واگن که یک شرکت چند ملیتی صنعت خودرو سازی آلمان است به جرم تقلب در تست تشخیص آلاینده های بیش از ۱۱ میلیون عدد ماشین که در طول سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۵ فروخته شده بودند، به دام افتاد. با این جعل اسناد، ماشین های این شرکت، استاندارد ها و تست های آژانس حفاظت محیط زیست ایالات متحده آمریکا را می گذرانند ولی ۴۰ برابر بیشتر از محدودیت های قانونی، نیتروژن اکسید را وارد محیط زیست می کردند. معلوم است که در این جا، مدیریت باید قبول کند که در تصویب استفاده از دستگاه های دست کاری شده،



نقش داشته است، اما هیئت نظارت فولکس واگن از پذیرش هر گونه مسئولیتی سر باز زد. برخی از اعضای هیئت مدیره حتی برایشان این سوال پیش آمد که آیا این مسئولیت هیئت مدیره بوده که از وجود چنین مشکلاتی آگاهی داشته باشد، و مشخصا در این زمینه اظهار داشتند که "مسائل مربوط به کارشناسی فنی، به ما مربوط نبوده است" و "این رسوایی هیچ ارتباطی با هیئت مشاوره ندارد". با این حال هیئت های حاکم موظف بودند که به خوبی آگاه باشند، نظارت کنند، و در تصمیمات کلیدی و اقدامات مشارکت داشته باشند. بنابراین چه چیزی منجر به عدم موفقیت حاکمیت شرکتی شد؟ چرا این سومین بار در ۲۰ سال گذشته است که فولکس واگن در گیر چنین رسوایی هایی می شود؟

یک ویژگی کلیدی در هیئت مدیره فولکس واگن وجود دارد که به نظر می رسد منجر به این مسائل می شود: فقدان استقلال مدیران. با این حال، قبل از توضیح بیشتر جزئیات، درک مدل حاکمیت شرکت های آلمانی مهم تر است. شرکت های آلمانی با ساختار های حاکمیتی دو لایه اداره می شوند، یعنی با یک هیئت مدیره اجرایی و یک هیئت نظارتی که دو هیئت مدیره کاملاً متمایز هستند، هیچ کس نمی تواند به طور همزمان هم در هیئت مدیره، مدیریتی و هم هیئت مدیره نظارتی عضویت داشته باشد. به علاوه، در قانون آلمان شرکت های بزرگ ملزم به داشتن حداقل ۵۰ درصد نمایندگی هیئت نظارت از میان کارکنان هستند. این ساختار به منظور فراهم آوردن نظارت بیشتر توسط اعضای هیئت مدیره مستقل و مشارکت بیشتر توسط مجموعه گسترده ای از ذینفعان است.

در مورد فولکس واگن، این اهداف به صورت عامدانه ای دور زده شد. اگر چه هیئت مدیره نظارتی فولکس واگن در موقعیت رسوایی، شامل هیچ مدیری نمی شد که در هیئت نظارت اجرایی عضو باشند، اما به نظر می رسد که هر کدام از مدیران آن، قبلاً در هیئت اجرایی تصدی داشته اند. فردیناند پیچ<sup>۱</sup>، رئیس هیئت مدیره اجرایی گروه در طول رسوایی اخیر، قبل از این سمت برای ۹ سال مدیر عامل این شرکت در سال ۲۰۰۲ بود. مارتین وینترکورن<sup>۲</sup>، مدیر عاملی که اخیراً اخراج شده بود، پیش بینی می شد که پیش از رسوایی بر مسند کرسی رئیس هیئت نظارت بنشیند. این شرکت همچنان به ترفیع مدیران حتی با وجود برعهده داشتن کرسی ریاست در دوره رسوایی های گذشته، به سمت هیئت نظارت ادامه داد. این قضیه را پیچیده کرد.

همچنین فولکس واگن دارای یک ساختار مالکیت منحصر به فرد است که در آن یک خانواده، به تنهایی کنترل بیش از ۵۰ درصد سهام واجد حق رای را دارد. پیچ<sup>۳</sup>، یک عضو این خانواده و صاحب منصب مدیریتی تا سال ۲۰۱۵، مدیر عامل را مجبور کرد تا سایر اعضای خانواده فاقد صلاحیت همچون پرستار دوران بچگی اش و نیز همسر فعلی خود را در هیئت مدیره منصوب کند. وی همچنین بعضی اعضای هیئت مدیره را که استقلال فکری داشتند همچون گرهارد کروم<sup>۴</sup>،

---

<sup>1</sup>Ferdinand Piëch

<sup>2</sup>Martin Winterkorn

<sup>3</sup>Piëch

<sup>4</sup>Gerhard Cromme

یعنی مولف کدهای حاکمیت شرکت های آلمانی را از کار برکنار کرد. این شرکت طی ۱۰ سال گذشته چندین مدیر مستقلش را از دست داده و متعاقباً آن را تنها به یک شخصی که غیر سهامدار است واگذار می کند. اگرچه پیچ هم اکنون از کار برکنار شده است، اما مشخص نیست که آیا هیئت مدیره فولکس واگن توانسته مشکلات اساسی اش را حل کند. سهامداران شاهد ریزش میلیارد ها دلار و بی اعتباری برند فولکس واگن بوده اند. تا زمانی که هیئت مدیره فاقد مدیریت مستقل باشد، تغییرات به کندی پیش خواهد رفت.

*Note:* Developed with Jacob M. Crandall. Sources: "Pösch under Fire," *The Economist*, December 8, 2005; Chris Bryant and Richard Milne, "Boardroom Politics at Heart of VW Scandal," *Financial Times*, October 4, 2015; Andreas Cremer and Jan Schwartz, "Volkswagen Mired in Crisis as Board Members Criticize Piech," Reuters, April 24, 2015; Richard Milne, "Volkswagen: System Failure," *Financial Times*, November 4, 2015.

## نکات کلیدی

فرآیند مدیریت استراتژیک فرآیندی در جریان است که از پنج مرحله به هم پیوسته تشکیل شده است:

- ۱- توسعه یک چشم انداز استراتژیک که جهت بلند مدت شرکت را ترسیم می کند، توسعه یک بیانیه ماموریت که اهداف شرکت را تشریح می کند، و مجموعه ای از ارزش های هسته ای که راهنمای دستیابی و تعقیب این چشم اندازها و ماموریت هاست است. چشم اندازی که به طور اثر بخشی تبیین شده، ابزار مدیریتی ارزشمندی برای به خدمت درآوردن تعهد کارکنان شرکت نسبت به اقداماتی است که شرکت را در جهت بلند مدت مورد نظر به حرکت وا می دارد. تمایز بین چشم انداز استراتژیک و بیانیه ماموریت کاملاً واضح است: یک چشم انداز استراتژیک آرزوهای یک شرکت را برای آینده اش به تصویر می کشد ("جایی که ما میخواهیم برویم")، در حالی که ماموریت شرکت، دامنه و اهداف حال حاضر کسب و کارش را توصیف می کند (ما که هستیم، چه کار انجام می دهیم، و چرا اینجا هستیم).
- ۲- تنظیم اهداف برای اندازه گیری عملکرد شرکت و ردیابی پیشرفت آن در حرکت در جهت بلند مدت مورد نظر. دو نوع مشخص از مقاصد عملکردی مورد نیاز است: آنهایی که به عملکرد مالی مرتبط اند و آنهایی که به عملکرد استراتژیک مربوط هستند. اهداف مالی، اهداف نهایی مدیریت برای عملکرد مالی را تبیین می کنند. اهداف استراتژیک، اهداف نهایی مربوط به جایگاه بازار و موقعیت رقابتی یک شرکت هستند. مجموعه اهداف مالی و استراتژیک یک شرکت شامل هم مقاصد عملکردی کوتاه مدت و بلند مدت می شود.
- ۳- شکل دهی استراتژی برای پیشرفت شرکت در طول مدیریت مسیری که ترسیم شده است و دستیابی به اهداف عملکردی مورد نظر. وضعیت ایده آل، تلاش تیمی است که در آن هر واحد سامانی در تلاش است تا نتایجی را تولید کند که به دست یابی به مقاصد عملکردی شرکت و چشم انداز استراتژیک آن کمک کند.

چنین سازگاری نشان دهنده آن است که واحدهای سازمانی بر نقش استراتژیک خود واقف هستند و نقش قابل توجهی در کمک به شرکت در حرکت کردن در مسیر استراتژیکی انتخاب شده و کسب نتایج مورد نظر ایفا می کنند.

۴- اجرای استراتژی انتخاب شده به صورت کارا و اثربخش. اجرای خوب استراتژی، نیازمند پیگیری مستمر تعالی عملیات است. این کار مربوط به کل تیم مدیریتی شرکت است. موفقیت، به مهارت و همکاری مدیران عملیاتی بستگی دارد که بتوانند فشارهای لازم را جهت ایجاد تغییرات مورد نیاز در واحدهای سازمانی خود اعمال کرده و به طور مداوم به نتایج خوبی دست یابند. در صورتی عملکرد مدیریت در فرآیند پیاده سازی استراتژی می تواند موفقیت آمیز تلقی شود، که همه چیز به گونه ای بدون مشکل پیش رود که شرکت بتواند مقاصد عملکردی مالی و استراتژیک خود را به راحتی برآورده سازد و پیشرفت خوبی را در دست یابی به چشم انداز استراتژیک مدیریتی نشان دهد.

۵- نظارت بر توسعه، ارزیابی عملکرد، انجام تعدیلات اصلاحی در چشم انداز و بیانیه مأموریت شرکت، اهداف، استراتژی، و یا رویکرد نسبت به اجرای استراتژی با توجه به تجربه واقعی، تغییر شرایط، ایده های جدید، و فرصت های نو.

حاکمیت شرکتی اثر بخش نیاز به هیئت مدیره ای دارد که بر جهت استراتژیک شرکت نظارت داشته باشد، مدیران ارشد را مورد ارزیابی قرار دهد، جبران خدمات و پاداش های مدیران را مدیریت کند، و بر شیوه های گزارش دهی مالی نظارت داشته باشد

در این راستا هیئت مدیره شرکت ها چهار وظیفه مهم بر عهده دارند: (۱) نظارت بر شیوه های حسابداری مالی و گزارشگری مالی، (۲) ارزیابی نقادانه جهت، استراتژی و رویکرد های کسب و کار، (۳) ارزیابی کالیبر و توان مهارت های رهبری استراتژیک رهبران ارشد اجرایی، (۴) ایجاد برنامه جبران خدماتی که برای مدیران ارشد، به منظور ارائه اقدامات و نتایجی در راستای منافع ذینفعان و سهامداران پاداش اختصاص دهد.

## تمرین های یادگیری

۱- با استفاده از اطلاعات درج شده در جدول ۲.۱ میزان کفایت و شایستگی بیانیه های چشم انداز زیر را نقد کرده ، مولفه های موثر و کاستی های آن را فهرست کنید. هنگامی که ارزیابی خود را کامل کردید، بیانیه های چشم انداز را از بهترین به بدترین رتبه بندی کنید.

### هدف یادگیری ۱

کاستی ها	عناصر اثربخش	بیانیه چشم انداز
		امریکن اکسپرس
		• ما هر روز سخت کار می کنیم تا امریکن اکسپرس

		یکی از معتبرترین برندهای خدمات جهانی باشد.
		<p><b>شرکت هتل های هیلتون</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>چشم انداز ما این است که اولین انتخاب مسافران جهان باشیم. هیلتون قصد دارد میراث غنی و قدرتمندی از برندها را به طرق زیر بسازد:</li> </ul> <p>دلشاد کردن دائمی مشتریان</p> <p>سرمایه گذاری بر روی اعضای تیم ما</p> <p>ارائه محصولات و خدمات نوآورانه</p> <p>بهبود مستمر عملکرد</p> <p>افزایش ارزش سهامداران</p>
		<p><b>مستر کارد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>دنیایی فراتر از پول نقد</li> </ul>
		<p><b>باسف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ما شرکت شیمیایی هستیم که با موفقیت در همه بازارهای بزرگ فعالیت داریم. مشتریان ما باسف را به عنوان شریک منتخب خود می بینند. محصولات نوآورانه و خدمات و راه حل های هوشمندانه، ما را به شایسته ترین تامین کننده در سراسر جهان در صنایع شیمیایی</li> </ul>

		<p>تبدیل کرده است.  ما بازده دارایی بالایی را تولید می کنیم  ما برای توسعه پایدار تلاش می کنیم.  ما از تغییر به عنوان یک فرصت استقبال می کنیم.  ما کارمندان باسف، با هم موفقیت مان را تضمین می  کنیم.</p>
--	--	---

منبع: وب سایت شرکت و گزارش ها سالانه

۲- به آدرس های اینترنتی زیر از شرکت های استارباکس، پیفیزر، و سیلزفرس بروید و نمونه هایی از اهداف استراتژیک و مالی را در آن پیدا کنید. چهار هدف برای هر شرکت ذکر کنید و مشخص کنید که کدام هدف استراتژیک است و کدام مالی.

[investor.starbucks.com](http://investor.starbucks.com)

[www.pfizer.com/investors](http://www.pfizer.com/investors)

[investor.salesforce.com](http://investor.salesforce.com)

### هدف یادگیری ۲

۳- به وب سایت والمارت که در زیر درج شده بروید و با کلیک بر روی گزینه "رویدارد ها" در نوار منوی بالا، ارائه های گذشته والمارت را در طول کنفرانس های مختلف سرمایه گذاری مرور کنید. خلاصه گزارشی در یک تا دو صفحه در مورد اینکه والمارت به سرمایه گذاران در مورد رویکردش به اجرای استراتژی چه گفته، تهیه کنید. به ویژه در مورد آنچه مدیریت در مورد کارکنان، تخصیص منابع، سیاست ها و رویه ها، سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی، بهبود مستمر، پاداش های و مشوق ها، فرهنگ شرکت و رهبری داخلی در شرکت گفتگو کرده، مطالبی ارائه دهید.

### هدف یادگیری ۴

۴- بر اساس اطلاعات ارائه شده در کپسول توضیحی ۲.۴. توضیح دهید که چگونه حاکمیت شرکتی ضعیفش منجر به عملکرد ضعیف آن شد؟ هیئت مدیره شرکت به چه روش هایی از تعهدات خودش

نسبت به سهامداران سر باز می زد؟ فولکس واگن چگونه به نحو شایسته تری می تواند هئیت مدیره خود را انتخاب کند تا از باز نشر رسوایی هایی همچون سال ۲۰۱۵ جلوگیری کند؟

## هدف یادگیری ۵

تمرین هایی برای مشارکت های شبیه سازی

۱- با همکاران مدیریتی خود ملاقات کرده و یک بیانیه چشم اندازه استراتژیکی برای شرکت خود تهیه کنید. باید حداقل در یک جمله باشد و طولانی تر از یک پاراگراف کوتاه نباشد. وقتی که تمام شد، بررسی کنید که آیا بیانیه چشم اندازتان شرایط یک بیانیه چشم انداز موثر را طبق جدول ۱.۲. این فصل دارد یا نه. اگر نه که در آن تجدید نظر کنید. چه شعاری می تواند اساره ای از چشم اندازتان را در برگرد و در تبیین و انتقال چشم اندازتان به کارکنان شرکت، سهامداران و سایر ذینفعان کمک کند؟

## هدف یادگیری ۱

۲- اهداف مالی شرکت شما چیست؟ اهداف استراتژیک شرکت شما چیست؟

## هدف یادگیری ۲

۳- سه الی چهار عنصر کلیدی استراتژی شرکت شما چیست؟

## هدف یادگیری ۳

## ENDNOTES

{1} Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning," *Harvard Business Review* 76, no. 3 (May–June 1998); David J. Collis and Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review* 86, no. 4 (April 2008) pp. 82–90.

{2} Hugh Davidson, *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work* (Oxford: Butterworth Heinemann, 2002); W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Charting Your Company's Future," *Harvard Business Review* 80, no. 6 (June 2002), pp. 77–83; James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review* 74, no. 5 (September–October 1996), pp. 65–77; Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1994); Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors* (New York: McGraw-Hill, 1998).

{3} Davidson, *The Committed Enterprise*, pp. 20 and 54.

{4} As quoted in Charles H. House and Raymond L. Price, "The Return Map: Tracking Product Teams," *Harvard Business Review* 60, no. 1 (January–February 1991), p. 93.

12 Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998); Bruce Barringer and Allen C. Bluedorn, "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 20 (1999), pp. 421–444; Jeffrey

G. Covin and Morgan P. Miles, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23, no. 3 (Spring 1999),

pp. 47–63; David A. Garvin and Lynne C. Levesque, “Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship,” *Harvard Business Review* 84, no. 10 (October 2006), pp. 102–112. 13 Joseph L. Bower and Clark G. Gilbert, “How Managers’ Everyday Decisions Create or Destroy Your Company’s Strategy,” *Harvard Business Review* 85, no. 2 (February 2007), pp. 72–79. 14 Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, “Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning,” *Harvard Business Review* 76, no. 3 (May–June 1998), pp. 41–50.

5 Sitkin, S., Miller, C. and See, K., “The Stretch Goal Paradox”, *Harvard Business Review*, 95, no. 1 (January–February, 2017), pp. 92–99.

6 Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

7 Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization*; Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard*; Kevin B. Hendricks, Larry Menor, and Christine Wiedman, “The Balanced Scorecard: To Adopt or Not to Adopt,” *Ivey Business Journal* 69, no. 2 (November–December 2004), pp. 1–7; Sandy Richardson, “The Key Elements of Balanced Scorecard Success,” *Ivey Business Journal* 69, no. 2 (November–December 2004), pp. 7–9.

8 Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard*.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

11 Information posted on the website of the Balanced Scorecard Institute, [balancedscorecard.org](http://balancedscorecard.org) (accessed October, 2015).

15 David Collis and Michael Rukstad, “Can You Say What Your Strategy Is?” *Harvard Business Review*, May 2008, pp. 82–90.

16 Cynthia A. Montgomery, “Putting Leadership Back into Strategy,” *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 54–60.

17 Jay W. Lorsch and Robert C. Clark, “Leading from the Boardroom,” *Harvard Business Review* 86, no. 4 (April 2008), pp. 105–111.

18 *Ibid.*

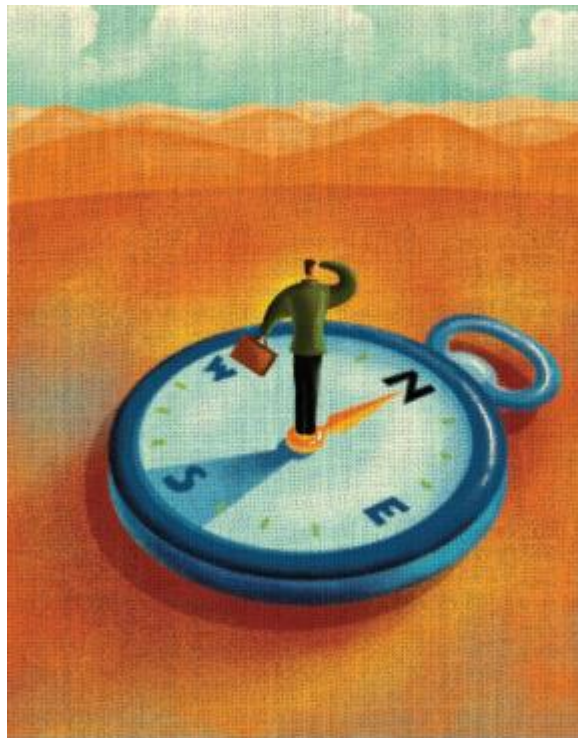
19 Stephen P. Kaufman, “Evaluating the CEO,” *Harvard Business Review* 86, no. 10 (October 2008), pp. 53–57.

20 *Ibid.*

21 David A. Nadler, “Building Better Boards,” *Harvard Business Review* 82, no. 5 (May 2004), pp. 102–105; Cynthia A. Montgomery and Rhonda Kaufman, “The Board’s Missing Link,” *Harvard Business Review* 81, no. 3 (March 2003), pp. 86–93; John Carver, “What Continues to Be Wrong with Corporate Governance and How to Fix It,” *Ivey Business Journal* 68, no. 1 (September–October 2003), pp. 1–5. See also Gordon Donaldson, “A New Tool for Boards: The Strategic Audit,” *Harvard Business Review* 73, no. 4 (July–August 1995), pp. 99–107

## فصل سوم

### ارزیابی محیط بیرونی شرکت



#### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می کند تا:

هدف یادگیری ۱-۳: عواملی موجود در محیط کلان گسترده شرکت را که ممکن است از اهمیت استراتژیک برخوردار باشند بشناسید.

هدف یادگیری ۲-۳: از ابزارهای تحلیلی برای تشخیص شرایط رقابتی موجود در صنعت شرکت استفاده کنید.

هدف یادگیری ۳-۳: موقعیت بازار گروه‌های کلیدی رقبای صنعت را ترسیم کنید.

هدف یادگیری ۴-۳: تعیین کنید آیا دورنمای صنعت، برای شرکت، فرصت‌های جذاب کافی جهت رشد و سودآوری فراهم می کند یا خیر.



مهم نیست که چقدر طول می کشد، هدف نهایی استراتژی پیروزی در رقابت است.

کنیچی اوها<sup>۱</sup> - مشاور و نویسنده

گاهی اوقات با از دست دادن یک نبرد، راه جدید را برای برنده شدن در جنگ می یابی.

دونالد ترامپ، رئیس جمهور آمریکا و موسس تفریحگاه‌های ترامپ اینک<sup>۲</sup>

به منظور ترسیم مسیر استراتژیک شرکت به صورت هوشمندانه، مدیران باید ابتدا درک عمیقی از موقعیت کنونی شرکت ایجاد کنند. دو منظر از وضعیت شرکت به بطور خاصی قابل توجه هستند: (۱) محیط بیرونی - مهمترین آن، شرایط رقابتی صنعتی است که شرکت در آن فعالیت می کند؛ (۲) محیط داخلی - به ویژه منابع شرکت و قابلیت های سازمانی.

شناخت بصیرانه محیط های خارجی و داخلی شرکت، پیش نیازی برای موفقیت مدیران در شکل دهی یک استراتژی است که تناسب بسیار خوبی با وضعیت شرکت دارند (اولین آزمون استراتژی برنده). همانطور که در شکل ۳.۱ نشان داده شده است، تفکر استراتژیک با ارزیابی محیط های خارجی و داخلی شرکت شروع می شود (به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری در مورد جهتگیری بلند مدت و ایجاد چشم انداز استراتژیک)، و به سمت ارزیابی مدل های کسب و کار، و استراتژی های جایگزین امید بخش تر حرکت می کند، و با انتخاب یک استراتژی خاص، به حد اعلی می رسد.

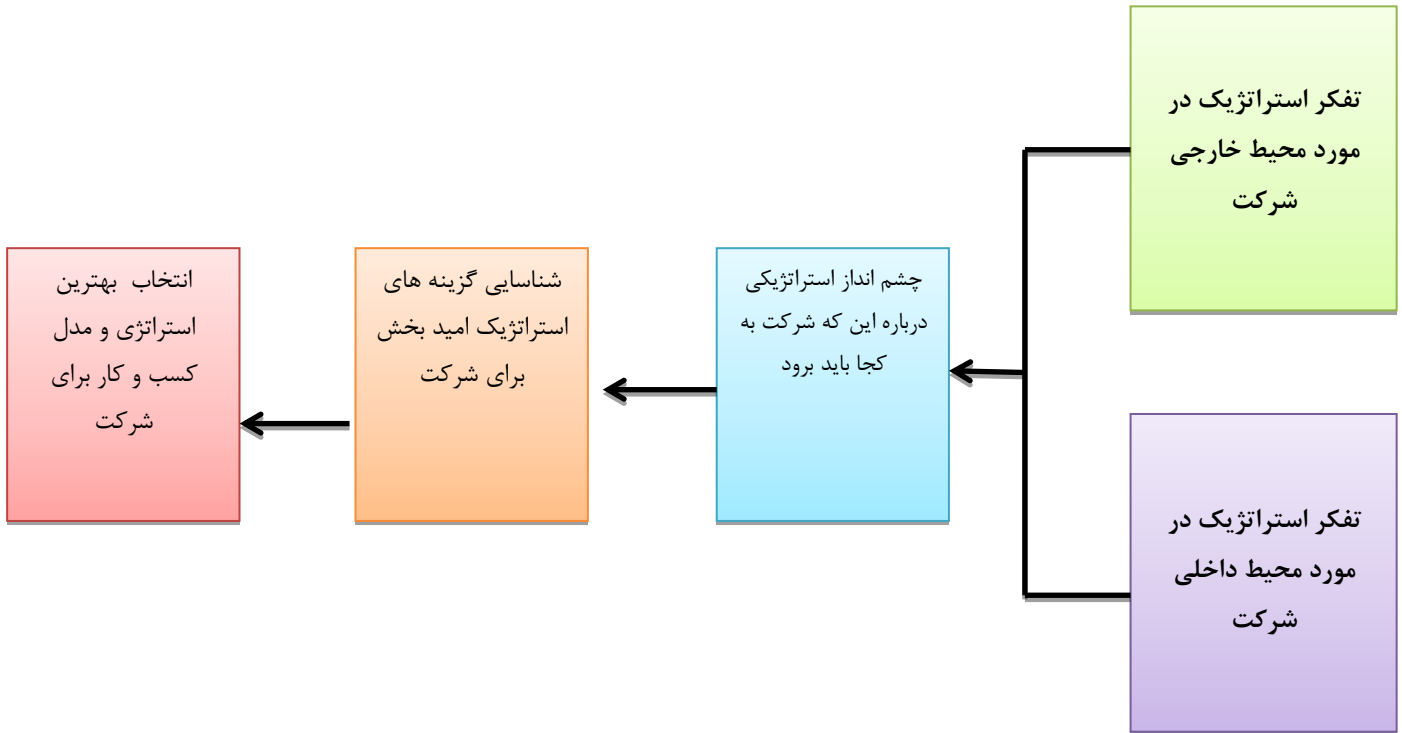
این فصل سعی می کند مفاهیم و ابزار های تحلیلی را با تمرکز بر آن جنبه های محیط خارجی شرکت ها که باید در انتخاب های استراتژیک مورد توجه قرار دهند، ارائه دهد. مدار توجه در مورد زمینه محیطی گسترده، حوزه بازار خاصی است که یک شرکت در آن فعالیت می کند، پیش ران های تغییر، موقعیت ها و اقدامات احتمالی شرکت های رقیب، عواملی هستند که تعیین کننده موفقیت های رقابتی اند. در فصل چهارم نیز، ما روش های ارزیابی شرایط داخلی و قابلیت های رقابتی شرکت را بررسی خواهیم کرد

---

<sup>1</sup>Kenichi Ohmae

<sup>2</sup>Trump Entertainment Resorts, Inc

شکل ۳.۱. از تفکر استراتژیک در باره وضعیت شرکت تا انتخاب استراتژی



## تجزیه و تحلیل محیط کلان شرکت

هدف یادگیری ۱-۳:

عواملی موجود در محیط کلان گسترده شرکت را که ممکن است از اهمیت استراتژیک برخوردار باشند بشناسید.

هر شرکتی در یک "محیط کلان" گسترده فعالیت می کند که شامل شش مولفه اصلی است: عوامل سیاسی<sup>۱</sup>؛ شرایط اقتصادی<sup>۲</sup> در محیط عمومی شرکت (محل، کشور، منطقه ای، جهانی)؛ عوامل اجتماعی- فرهنگی<sup>۳</sup>؛ عوامل تکنولوژیکی<sup>۴</sup>؛ عوامل محیطی<sup>۵</sup> (مربوط به محیط طبیعی)؛ و شرایط قانونی/ مقرراتی<sup>۶</sup>. هر یک از این مولفه ها تاثیر بالقوه

1 political  
2 economic  
3 sociocultural  
4 technological  
5 environmental  
6 legal/regulatory

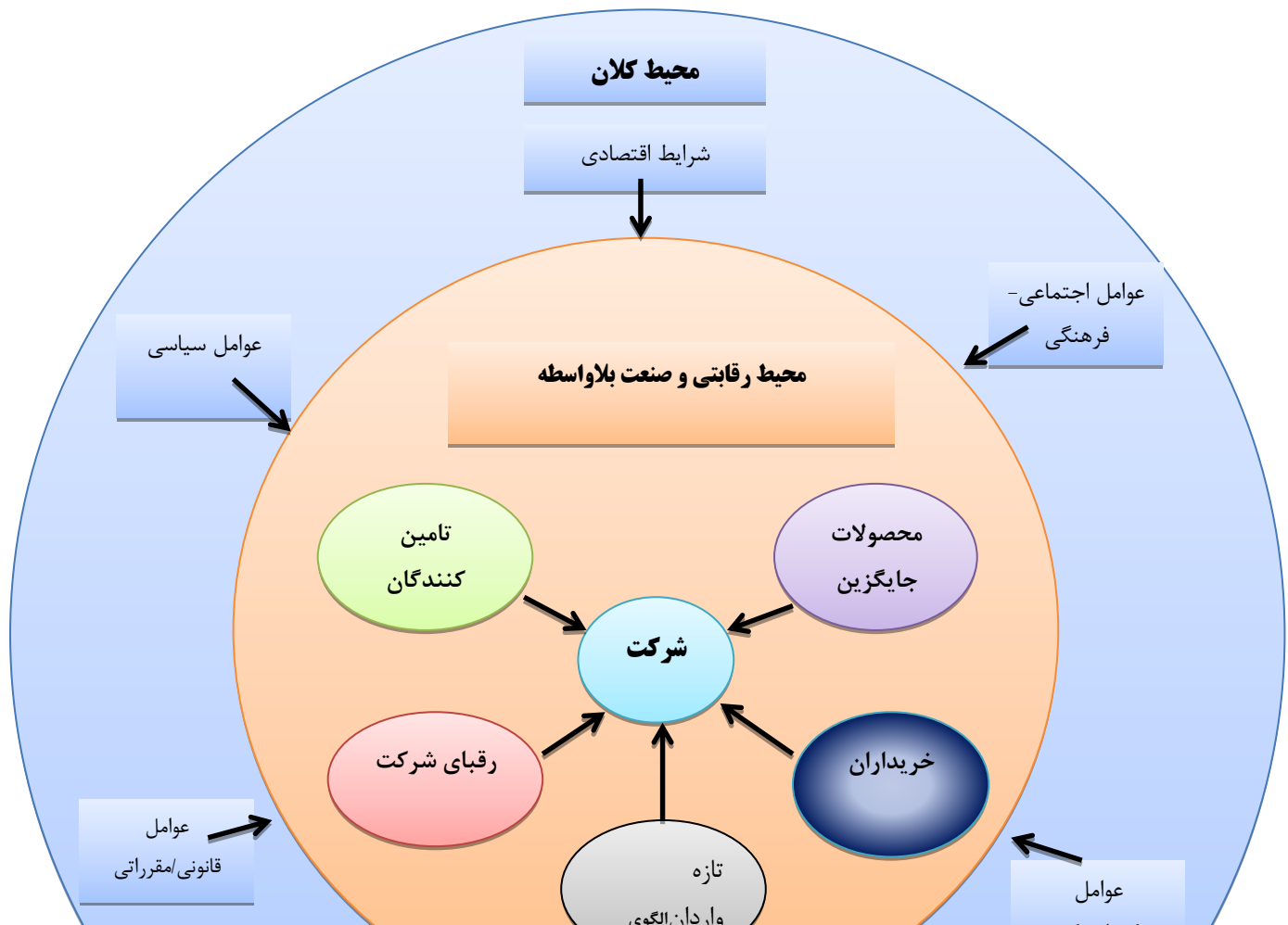
ای بر روی صنعت بلا واسطه<sup>۱</sup> شرکت و محیط رقابتی آن دارد؛ هر چند برخی از این عوامل ممکن است تأثیرات مهم تری نسبت به سایرین داشته باشد (شکل ۳.۲ را ببینید). تجزیه و تحلیل نحوه تاثیر این عوامل، اغلب به عنوان تجزیه و تحلیل PESTEL شناخته می شود، که از مخفف شش مولفه ذکر شده (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژیکی، محیطی، قانونی/مقرراتی) تشکیل شده است.

### مفهوم اصلی:

محیط کلان شامل زمینه محیطی گسترده است که صنعت یک شرکت در آن به فعالیت می پردازد.

پس از آنجا که عوامل کلان اقتصادی به طرق مختلف و درجات متفاوتی بر صنایع گوناگون تاثیر می گذارند، تعیین اینکه کدام یک از عوامل، مهمترین عوامل مرتبط استراتژیکی<sup>۲</sup>، در خارج از مرز های صنعت شرکت هستند، برای مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است. منظور ما از مرتبط بودن استراتژیکی آن است که آنقدر مهم هستند که بتوانند در تصمیماتی که شرکت در نهایت در مورد جهت گیری بلند مدت، اهداف، استراتژی، و مدل کسب و کار آن می گیرد، تاثیر بگذارند. تاثیر عوامل حلقه بیرونی که در شکل ۳.۲ نشان داده شده، می تواند بر روی انتخاب استراتژی یک شرکت از بزرگ تا کوچک تاثیر بگذارد. اما حتی از آن عواملی که به آرامی تغییر می کنند و یا تاثیر کمتری بر وضعیت کسب و کار یک شرکت دارند، نباید غافل شد.

شکل ۳.۲. مولفه های محیط کلان شرکت



## مفهوم اصلی

تجزیه و تحلیل PESTEL می تواند به منظور ارزیابی ارتباط استراتژیکی شش مولفه اصلی محیط کلان شامل: سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیطی، و عوامل قانونی / مقرراتی مورد استفاده قرار می گیرد.

بهتر است با ذکر چند مثالی به روشن تر شدن بحث کمک کنیم؛ به عنوان مثال فرصت های استراتژیک تولید کنندگان سیگار برای رشد کسب و کارشان به واسطه قانون های ضد استعمال، تصمیمهای دولت ها برای اعمال مالیات بیشتر بر سیگار، و رشد برچسب های فرهنگی که به سیگار کشیدن مربوط است، بسیار کاهش یافته است. یا شرکت های وسایل نقلیه موتوری باید استراتژی های خود را با نگرانی های مشتریان دربارۀ بالا رفتن قیمت بنزین و نگرانی های زیست محیطی در مورد انتشار کربن تطبیق دهند. همچنین شرکت های موجود در صنعت فرآوری غذایی، رستوران ها، صنایع ورزشی و تناسب اندام باید توجه ویژه ای به تغییرات در سبک زندگی، عادت های غذا خوردن، ترجیحات اوقات فراغت، و نگرش به تغذیه و تناسب اندام، در شکل دادن به استراتژی هایشان داشته باشند. جدول ۳.۱ شرح مختصری از مولفه های کلان محیطی و برخی از نمونه های صنایع یا کسب و کارهایی که از این عوامل بیشتر متاثر می شوند، ارائه می دهد.

جدول ۳.۱. شش مولفه محیط کلان

توصیف	مولفه
عوامل سیاسی شامل: سیاست های مالیاتی، سیاست های مالی، تعرفه ها، فضا و جو سیاسی، و قدرت نهاد هایی مانند سیستم بانکداری فدرال می شود. برخی از خط مشی های سیاسی بیشتر از سایرین بر انواع خاصی از صنایع اثر می گذارند. یک نمونه سیاست های مربوط به انرژی است که بیش از	عوامل سیاسی

<p>سایر انواع کسب و کارها به وضوح بر تولید کنندگان انرژی و مصرف کنندگان دائمی انرژی تاثیر می گذارد.</p>	
<p>شرایط اقتصادی شامل شرایط کلی اقتصادی و عوامل خاصی مانند نرخ های بهره، نرخ ارز، نرخ تورم، نرخ بیکاری، رخ رشد اقتصادی، کسری یا مازاد تجاری، نرخ پس انداز، سرانه تولید داخلی می شود. برخی از صنایع از جمله ساخت و ساز، بالاخص در برابر رکود اقتصادی آسیب پذیرند اما به طور مثبتی توسط عواملی مانند نرخ بهره پایین تاثیر می پذیرند. خرده فروشی های مبتنی بر تخفیف و حراج نیز زمانی که شرایط کلی اقتصاد ضعیف باشد سود می برند، چرا که مصرف کنندگان حساسیت قیمتی بیشتری می یابند.</p>	<p>عوامل اقتصادی</p>
<p>نیرو های اجتماعی - فرهنگی شامل: ارزش های اجتماعی، نگرش ها، تاثیرات فرهنگی، و سبک زندگی است که تقاضا برای کالاها و خدمات خاصی را تحت تاثیر قرار می دهد، همچنین عوامل جمعیت شناختی مانند، اندازه جمعیت، نرخ رشد، و توزیع سنی نیز بر تقاضا ها تاثیر دارند. نیرو های اجتماعی - فرهنگی از نظر مکانی گوناگون اند و در طول زمان تغییر می کنند. برای نمونه گرایش به سبک زندگی سالم تر، که می تواند هزینه ها را به سمت تجهیزات ورزشی و باشگاه های سلامتی سوق دهد و از فست فود ها و نوشیدنی های الکلی دور کند. از میان عوامل جمعیت شناختی افرادی که زندگی طولانی تری دارند تاثیر عمده ای بر صنعت های مراقبت بهداشتی، خانه های سالمندان، مسافرت و هتلداری و صنایع سرگرمی دارند.</p>	<p>عوامل اجتماعی - فرهنگی</p>
<p>عوامل تکنولوژیکی شامل سرعت تغییرات تکنولوژیکی و توسعه های فنی، توان تاثیر گذاری عمده ای بر روی جامعه دارد، مانند مهندسی ژنتیک، فناوری نانو، و فناوری انرژی. در این ارتباط موسساتی که در ایجاد دانش جدید و کنترل استفاده از تکنولوژی نقش دارند، در معرض توجه قرار می گیرند، مانند کنسرسیوم های تحقیق و توسعه، انکوباتور های فناوری تحت حمایت دانشگاه ها، قوانین مربوط به حق ثبت اختراع و کپی رایت، و کنترل دولت بر روی اینترنت. این تحولات تکنولوژیکی می تواند منجر به ایجاد صنایع جدید از جمله دستگاه های پوشیدنی ارتباطی شود و سایر صنایع مانند صنعت ضبط را نابود سازد.</p>	<p>عوامل تکنولوژیکی</p>
<p>این ها شامل نیرو های محیطی و اکولوژیکی مانند آب و هوا، تغییرات آب و هوایی و عوامل مرتبط به کمبود آب می شود. این عوامل می توانند بطور مستقیم بر صنایعی مانند بیمه، کشاورزی، تولید انرژی و گردشگری تاثیر بگذارند. آنها ممکن است تاثیر غیر مستقیم اما قابل توجهی بر سایر صنایع مانند حمل و نقل داشته باشند.</p>	<p>عوامل محیطی</p>
<p>این عوامل شامل قوانین و مقرراتی است که شرکت ها باید آن را رعایت کنند مانند قوانین مصرف کننده، قانون کار، قوانین ضد انحصاری و قوانین بهداشت و ایمنی شغلی. برخی عوامل، مانند قوانین خدمات مالی، خاص صنعت هستند. برخی دیگر مانند، قانون حداقل دستمزد، انواع خاصی از صنایع را بیشتر از سایرین تحت تاثیر قرار می دهند.</p>	<p>عوامل قانونی / مقرراتی</p>

پس زمانی که مدیران شرکت، به پیمایش<sup>۱</sup> محیط خارجی مشغولند، باید نسبت به تحولات با اهمیت عوامل حلقه بیرونی هشیار باشند، تاثیر و تاثرات آنها را ارزیابی کرده، و در صورت نیاز، جهت گیری و استراتژی شرکت را با آن مطابقت دهند. با این حال عواملی که در محیط یک شرکت، بزرگ ترین تاثیر را در شکل دادن به استراتژی دارند، معمولاً عواملی هستند که مربوط به صنعت بلاواسطه و محیط رقابتی شرکت اند. در نتیجه، در این بخش تمرکز عمده خود را بر روی عوامل محیط رقابتی و صنعت بلا واسطه شرکت قرار می دهیم.

## ارزیابی صنعت و محیط رقابتی شرکت

### هدف یادگیری ۲-۳.

از ابزار های تحلیلی برای تشخیص شرایط رقابتی موجود در صنعت شرکت استفاده کنید.

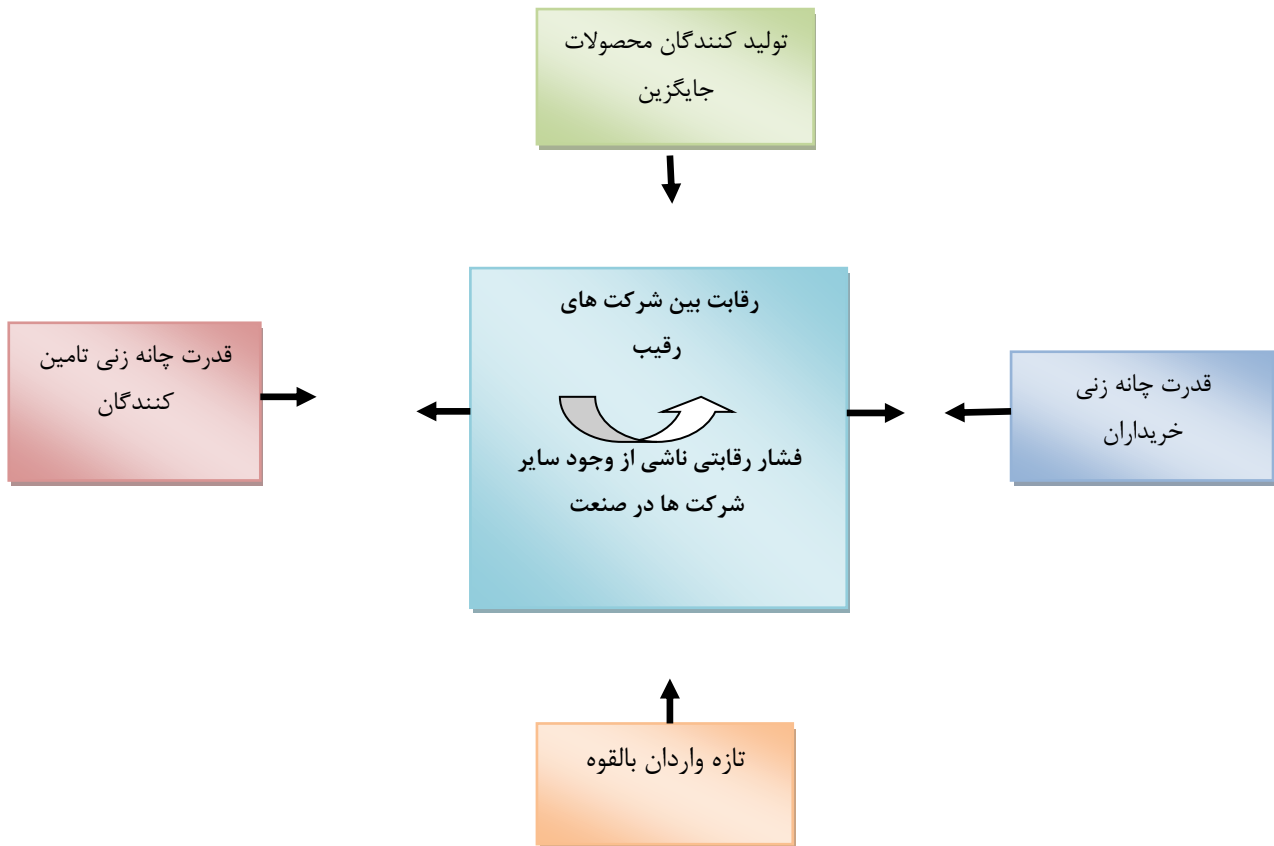
تفکر استراتژیک در مورد صنعت و محیط رقابتی شرکت مستلزم استفاده از برخی مفاهیم و ابزار های تحلیلی معتبر است. این موارد شامل چارچوب نیروهای پنجگانه، ارزش خالص، نیروی های پیشران، گروه های استراتژیک، تجزیه و تحلیل رقبا، و عوامل کلیدی موفقیت هستند. استفاده صحیح از این ابزار های تحلیلی می تواند درک لازم را برای تدوین یک استراتژی که بین موقعیت شرکت و محیط صنعت آن تناسب ایجاد می کند، در اختیار مدیران قرار دهد. از این رو ادامه این فصل به تشریح این که چگونه مدیران می توانند از این ابزار ها جهت اطلاع و بهبود انتخاب های استراتژیک شان استفاده کنند، اختصاص دارد.

## چارچوب نیرو های پنج گانه

ویژگی ها و قدرت نیروهای رقابتی در یک صنعت به هیچ وجه با صنعت دیگر یکسان نیست. قدرتمند ترین و گسترده ترین ابزار مورد استفاده برای تشخیص فشار های اصلی رقابتی در یک بازار، چارچوب نیرو های پنجگانه است.<sup>۱</sup> {۱} این چارچوب، در شکل ۳.۳ فشار های رقابتی را که بر روی شرکت ها در داخل صنعت از سوی پنج منشا رقابتی اعمال می شود نشان می دهد. این نیروها شامل (۱) رقابت ناشی از فروشندگان رقیب، (۲) رقابت ناشی از تازه واردان بالقوه به صنعت، (۳) رقابت ناشی از تولید کنندگان محصولات جایگزین، (۴) قدرت چانه زنی تامین کنندگان، (۵) قدرت چانه زنی مشتریان.

<sup>۱</sup> scan

شکل ۳.۳. مدل نیروهای پنجگانه رقابت: یک ابزار تحلیلی کلیدی



Sources: Adapted from M. E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review 57, no. 2 (1979), pp. 137–145; M. E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," Harvard Business Review 86, no. 1 (2008), pp. 80–86.

استفاده از مدل نیروهای پنجگانه برای تعیین ماهیت و قدرت فشارهای رقابتی در یک صنعت مشخص مستلزم طی کردن سه مرحله است:

مرحله ۱: برای هر کدام یک از پنج نیرو، طرف های مختلف درگیر را همراه با عوامل خاصی که فشارهای رقابتی را ایجاد می کند، مشخص کنید.

مرحله ۲: میزان قدرت فشار ناشی از هر یک از پنج نیرو را ارزیابی کنید (قوی، متوسط، ضعیف)

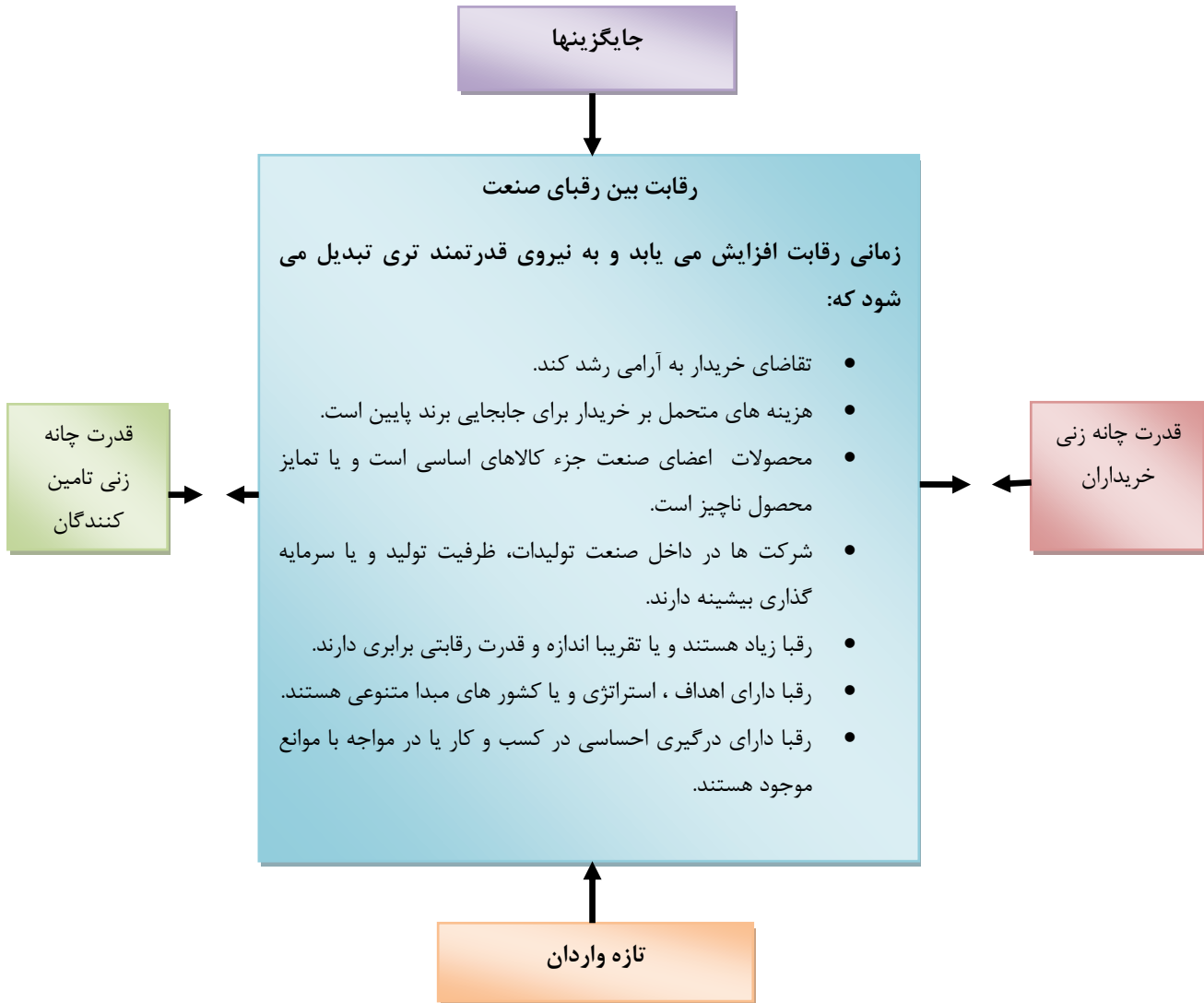
مرحله ۳. مشخص کنید که آیا نیروهای پنجگانه، به طور کلی، از سودآوری بالای صنعت حمایت می کنند یا خیر؟

## **فشارهای رقابتی ایجاد شده توسط رقابت بین فروشندگان رقیب**

قوی ترین نیروی رقابتی پنجگانه اغلب، شدت رقابت بین فروشندگان رقیب یک محصول یا خدمت در یک صنعت خاص است. شدت رقابت بین فروشندگان در درون یک صنعت به تعدادی از عوامل قابل تشخیص بستگی دارد. شکل ۳.۴ این دسته از عواملی که رقابت بین رقبای را به طور مستقیم در صنعت شدت می بخشد (یا تضعیف می کنند) را به صورت خلاصه نشان می دهد. توضیح مختصری نیز از این که چرا این عوامل بر میزان و شدت رقابت تاثیر می گذارند به شرح ذیل آمده است:



شکل ۳.۴. عوامل موثر بر قدرت رقابت



- **هنگامی رقابت افزایش می یابد که تقاضای خریدار به کندی رشد می کند و یا رو به کاهش است.** تقاضای به سرعت رو به افزایش خریدار، کسب و کارهای جدیدی را برای تمام صنایع ایجاد می کند که می توانند بدون نیاز به جلب مشتریان بنگاه های رقیب رشد کنند. اما در بازارهایی که تقاضای خریدار به کندی رشد می کند و یا رو به افول است، شرکت ها اشتیاق بیشتری به هدایت کسب و کارهایشان جهت درگیری در تخفیف های قیمتی تهاجمی، ترفیع های فروش، و سایر تاکتیک ها برای افزایش حجم فروش شان نسبت به رقبای دارند. و گاهی اوقات تا شعله ور کردن آتش نبرد شدید برای سهم بازار پیش خواهند رفت.
- **هنگامی رقابت افزایش می یابد که خریداران با جابجایی برند ها می توانند هزینه کمتری را متحمل شوند.** هرچه جابجایی خرید برای خریداران، از یک فروشنده به سایر فروشندگان کم هزینه تر باشد، آنگاه برای فروشندگان ربودن مشتریان از دست رقبای آسان تر است. هنگامی که هزینه جابجایی برند ها بیشتر باشد، خریداران کمتر مایل به تعویض برند هستند و فروشندگان در مقابل حرکات رقبای ایمن تر هستند. هزینه جابجایی تنها شامل هزینه های پولی نیست بلکه، هزینه هایی مانند زمان، به زحمت افتادن و ناراحتی و هزینه های روانی را در جابجایی برند ها شامل می شود. برای مثال، خرده فروشان به این دلیل برند های تولید کنندگان رقیب را تغییر نمی دهند که در قطع روابط بلند مدت با تامین کنندگان و متحمل شدن هزینه های اضافی برای آموزش مجدد کارکنان، ارزیابی های فنی و آزمایش کیفیت و اعتبار برند جدید، تردید دارند.
- **هنگامی که محصولات فروشندگان رقیب در یک صنعت تمایز ناچیزی با هم دارند، رقابت افزایش می یابد.** زمانی که پیشنهاد های رقبای یکسان هستند و یا تمایز خیلی کمی دارند، خریداران دلیل کمتری برای وفاداری برند دارند و در این شرایط برای رقبای، متقاعدسازی خریداران به سمت پیشنهادهایشان راحت تر است. علاوه بر این هنگامی که محصولات فروشندگان مختلف تقریباً یکسان است، خریداران بر مبنای قیمت انتخاب خواهند کرد، که می تواند منجر به رقابت شدید قیمتی در بین فروشندگان شود. از دیگر سو، پیشنهاد محصولاتی به شدت متمایز در بین رقبای، وفاداری برند شدیدی از جانب آن بخش از خریدارانی که ویژگی های خاص برند ها را جذاب تر یا متناسب با نیازهایشان می بینند، ایجاد می کند.
- **هنگامی که اعضای یک صنعت از موجودی بیش از حد برخوردارند و یا دارای ظرفیت تولیدی بالا استفاده زیادی هستند؛ به ویژه اگر محصول این صنعت شامل هزینه های ثابت بالا یا هزینه های بالای انبارداری باشد، رقابت شدیدتر می شود.** هر زمان که بازار عرضه بیش از حدی داشته باشد (تولید بیش از حد نسبت به تقاضا)، با توجه به کاهش قیمت فروشنده در راستای تلاش برای مواجهه با موجودی فروش نرفته، رقابت شدت می یابد. هنگامی که محصول فاسد شدنی و یا فصلی است، در این شرایط نیز شرکت ها اغلب درگیر جنگ قیمتی هستند و بنابراین شرایط مشابهی برقرار است. به همین ترتیب؛ هر وقت که هزینه های ثابت بخش بزرگی از کل هزینه ها را با خود اختصاص دهند به طوری که هزینه های

واحد به طور قابل توجهی با ظرفیت کامل پایین تر بیاید، آن وقت هر زمان که شرکت ها پایین تر از ظرفیت کامل عمل کنند، تحت فشار زیادی جهت کاهش دادن قیمت قرار می گیرند. فشار ناشی از هزینه های ثابت و یا هزینه بالای انبار داری می تواند شرکت ها را به سمت پیشنهاد ارفاق های قیمتی، تخفیف های ویژه و دیگر تاکتیک های رقابتی افزایش ظرفیت سوق دهد.

- **هنگامی که تعداد رقبای افزایش می یابد و از نظر اندازه و قابلیت در شرایط نزدیک تری قرار دارند، رقابت افزایش می یابد.** زمانی که رقبای زیادی در یک بازار وجود دارد، شرکت هایی که مایل به افزایش سهم ناچیز بازار خود هستند اغلب درگیر فعالیت های کاهش قیمتی برای پیش برد فروش های خود هستند و در نتیجه منجر به افزایش رقابت می شوند. از این رو وقتی تنها تعداد کمی رقیب وجود دارد، شرکت ها نسبت به اینکه چگونه رقبایشان ممکن است نسبت به تلاش هایشان برای گرفتن سهم بازار واکنش نشان دهند، هوشیاری بیشتری نشان می دهند. ترس از تلافی و جنگ نزول قیمتی مخرب، منجر به محدودیت تحرکات رقابتی می شود.

- **با افزایش تنوع در جهت گیری بلند مدت، اهداف، استراتژی ها و کشور های مبدا رقبای رقابت نیز شدت می یابد.** گروه های متنوعی از فروشندگان خود رای در یک صنعت، تمایل بیشتری به استفاده از رویکرد های بازاری جدید و قانون شکنانه دارند، بنابراین یک فضای رقابتی ناپایدار و کمتر قابل پیش بینی را ایجاد می کنند. بازار های رقابتی جهانی، اغلب رقابتی تر اند، به ویژه هنگامی که حمله کنندگان به این بازار ها هزینه های پایین تری دارند، و قصد دست یابی به یک جایگاه قدرتمند در بازار های کشور جدید را دارند.

- **هنگامی که موانع خروج بالاست، رقابت نیز شدید تر است.** در صنایعی که دارایی ها به آسانی قابل فروش نیستند و به دیگر مصارف قابلیت انتقال را ندارند و یا جایی که کارکنان مستحق امنیت شغلی اند، یا صاحبان کسب و کار به دلایل شخصی تعهد به ماندن دارند، شرکت های ناکام، بیشتر از آنچه ممکن است به ماندن تمایل دارند. تخفیف های قیمتی شدید از این دست می تواند یک صنعت جذاب را از جهات دیگری بی ثبات کند.

عواملی که ذکر شد در کل مشخص می کنند که شدت رقابت در یک صنعت نسبتاً قوی، متوسط و یا ضعیف است. زمانی که رقابت شدید باشد، نبرد بر سر سهم بازار بطور کلی چنان جدی می شود که حاشیه سود بیشتر اعضای صنعت به حداقل ممکن تنزل می یابد. زمانی که شدت رقابت متوسط است، یک حالت عادی است که قدرت مانور در بین اعضای صنعت وجود دارد و همچنان سرزنده و پابرجا هستند، و در این شرایط به تمام اعضای صنعت اجازه داده می شود که سود های قابل قبولی را بدست آورند. هنگامی که شدت رقابت ضعیف باشد، اکثر شرکت های موجود در صنعت از رشد و فروش و سهام بازار خود نسبتاً راضی هستند و به ندرت دست به حرکات تهاجمی جهت تصاحب مشتریان رقیب می زنند. شدت رقابت ضعیف یعنی این که هیچگونه فشار رو به پائینی بر سودآوری صنعت ناشی از این نیرو های رقابتی ویژه وجود ندارد.

## انتخاب سلاح رقابتی

نبرد های رقابتی بین فروشندگان رقیب، می تواند در شکل هایی فراتر از رقابت قیمتی چالشی<sup>۱</sup> ظاهر شود. برای مثال، رقبا ممکن است به تاکتیک های بازاریابی مانند ترفیعات ویژه فروش، تبلیغات شدید، تخفیفات و یا تامین مالی با نرخ بهره پایین متوسل شوند تا فروش های خود را افزایش بیشتری دهند. رقبا ممکن است با ارائه ویژگی های عملکردی بهتر، کیفیت بالاتر و یا پیشنهاد خدمات مشتری بهبود یافته و حق انتخاب گسترده تر محصول برای مشتری، برای ایجاد تمایز محصولاتشان، بایکدیگر به مسابقه بپردازند. همچنین ممکن است از طریق معرفی سریع محصولات نسل بعدی، معرفی مکرر محصولات جدید و یا بهبود یافته و تلاش برای ایجاد شبکه های دلالتی قوی تر، ایجاد موقعیت هایی در بازار های خارجی و یا گسترش قابلیت های توزیع و حضور در بازار ها، به رقابت بپردازند. جدول ۳.۲ سلاح های رقابتی که اغلب بنگاه ها در نبرد های رقابتی به کار می برند را به همراه اثرات اولیه آن با توجه به قیمت (P)، هزینه (C)، و ارزش (V)، (عناصر یک مدل کسب و کار موثر و چارچوب ارزش-قیمت-هزینه، ذکر شده در فصل اول) نشان می دهد.

جدول ۳.۲. سلاح های معمول برای رقابت با رقبا

انواع سلاح های رقابتی	اثرات اولیه
تخفیف های قیمتی، برگزاری حراجی ها	- قیمت ها را کاهش می دهد (P)، حجم کل فروش ها و سهم بازار را افزایش می دهد، اگر قیمت های نازل تر با افزایش زیاد در حجم فروش جبران نشود، سود کاهش می یابد.
پیشنهاد کوین، آیم های تبلیغاتی در مورد فروش	- حجم فروش و در آمد کل را افزایش می دهد، قیمت های نازل تری ایجاد می کند (P)، با افزایش هزینه های واحد (C)، ممکن است حاشیه سود هر واحد فروخته شده را کاهش دهد (P-C).
ویژگی های تبلیغات محصول یا خدمت، استفاده از تبلیغات برای افزایش تصویر شرکت	- تقاضای خریدار را افزایش می دهد، تمایز محصول و ارزش ادراک شده را افزایش می دهد (V)، کل حجم فروش و سهم بازار را افزایش می دهد، اما ممکن است هزینه های واحد افزایش یابد (C) و حاشیه سود هر واحد فروخته شده کاهش یابد.
نوآوری برای بهبود کیفیت و عملکرد محصول	- ارزش و تمایز محصولات را افزایش می دهد (V)، تقاضای

<sup>1</sup>lively

خریدار را افزایش می دهد، باعث افزایش حجم فروش کل می شود، احتمالا هم هزینه های واحد را افزایش می دهد(C)

معرفی ویژگی های جدید یا بهبود یافته و افزایش تعداد سبک های مختلف برای ارائه حق انتخاب وسیع تر محصول. - ارزش و تمایز محصولات را افزایش می دهد(V)، تقاضای خریدار، حجم فروش و سهم بازار را افزایش می دهد، احتمالا هزینه های واحد افزایش می یابد(C)

افزایش سفارشی سازی محصول و خدمات - ارزش و تمایز محصولات را افزایش می دهد(V)، هزینه های جایگزینی خریدار را افزایش می دهد. حجم فروش های کل را افزایش می دهد، اغلب هزینه های واحد را افزایش می دهد(C).

ساختن شبکه دلالتی بهتر و بزرگ تر - دسترسی به خریداران را افزایش می دهد، حجم کل فروش و سهم بازار را افزایش می دهد، ممکن است هزینه های واحد افزایش یابد(C).

بهبود ضمانت نامه ها و گارانتی ها، ارائه تامین مالی با نرخ بهره کمتر - ارزش و تمایز محصولات را افزایش می دهد(V)، هزینه های واحد را افزایش می دهد(C). هزینه های جایگزینی خریدار را افزایش می دهد، حجم کل فروش و سهم بازار را افزایش می دهد.

## فشار های رقابتی مرتبط با تهدید تازه واردان

تازه واردان به یک صنعت، موقعیت شرکت های رقیب را تهدید می کنند؛ چرا که آنها برای کسب سهم بازار به شدت با یکدیگر رقابت خواهند کرد، به تعداد رقبای صنعت می افزایند و در این فرآیند ظرفیت تولید صنعت را افزایش می دهند. در این ارتباط، تهدید تازه واردان، فشار رقابتی را بر اعضای فعلی صنعت وارد می کند و از این رو به عنوان یک نیروی رقابتی مهم عمل می کند. این امر به این دلیل است که تهدید ورود غالباً اعضای صنعت را بر آن می دارد تا برای جلوگیری از ورود تازه واردان، قیمت های خود را کاهش داده و دست به اقدامات دفاعی بزنند. این که چه مقدار تهدید ورود در یک بازار خاص، جدی است، به دو دسته از عوامل بستگی دارد: ۱) آیا موانع ورود زیاد است یا کم ۲) واکنش مورد انتظار شرکت های حال حاضر صنعت در مقابل تازه واردان

## موانع ورود زیاد است یا کم

تهدید ورود، در صنایعی که پیشگامان صنعت در رفتارهای تلافی جویانه علیه تازه واردان، اقداماتی همچون تخفیف های قیمتی شدید و سایر حرکات طراحی شده برای ایجاد ورود های غیر سودآورد، اعمال می کنند، پایین تر است. و

در نهایت هنگامی که موانع ورود زیاد است (بخاطر چنین موانعی)، تهدید ورود نیز پایین است. موانع ورود تحت شرایط زیر زیاد است {۲}:

- مقیاس های اقتصادی قابل توجهی از نظر تولید، توزیع، تبلیغات، یا دیگر فعالیت ها وجود دارد. زمانی که شرکت های موجود از مزایای هزینه های مرتبط با عملیات در مقیاس بزرگ بهره مندی می شوند، سایرین (بنگاه های بیرون از صنعت) یا باید وارد این مقیاس بزرگ شوند (یک حرکت پرهزینه و ریسکی)، یا زیان هزینه و متعاقبا سودآوری کمتر را بپذیرند.
- پیشگامان، نسبت به تازه واردان، جهت بازتولید مزایای هزینه با دشواری های دیگری مواجه هستند. گذشته از بهره مندی از مقیاس های اقتصادی، پیشگامان صنعت می توانند مزایای هزینه ای داشته باشند که ناشی از در اختیار داشتن حق ثبت اختراع یا فناوری اختصاصی، مشارکت انحصاری با بهترین و ارزان ترین تامین کنندگان، داشتن جایگاه های مطلوب، هزینه های ثابت پایین (چرا که آن ها تسهیلات کهنه تری دارند که بیشتر مستهلک شده اند)، است. {۳}
- مشتریان دارای ترجیحات برند قوی و درجه بالایی از وفاداری نسبت به فروشندگان هستند. هر چه دلستگی خریداران به برند های ایجاد شده، قوی تر باشد، برای تازه واردان ورود پیدا کردن به بازار دشوار تر است. در چنین مواردی، یک تازه وارد باید به اندازه کافی از منابع مالی برخوردار باشد تا بتواند به نحو مطلوبی برای فعالیت های تبلیغاتی و ترفیعات فروش جهت بدست آوردن وفاداری مشتریان و ایجاد مشتریان شخصی هزینه کند. ایجاد شناخت برند<sup>۱</sup> و وفاداری مشتری می تواند یک فرآیند کند و پرهزینه باشد. بعلاوه چنانچه جایگزینی یک برند جدید برای مشتری دشوار و پرهزینه باشد، یک تازه وارد مجبور به ارائه پیشنهاد قیمت تخفیفی یا دیگر راه های متقاعد سازی مشتریان به اینکه برنشان ارزش هزینه های جایگزینی را دارد، هستند. چنین موانعی تازوه واردان را دلسرد می سازد، چرا که منجر به افزایش الزامات مالی شان می شود و در مقابل انتظار حاشیه سودشان کاهش می یابد.
- حق ثبت اختراع و دیگر اشکال حفاظت از حقوق مالکیت معنوی وجود دارد. در تعدادی از صنایع، از ورود تازه واردان، بخاطر وجود قوانین حفاظت از مالکیت فکری که برای مدت معینی از سال برقرار هستند، جلوگیری می شود. اغلب، شرکت ها دارای "دیوار ثبت اختراع"<sup>۲</sup> جهت جلوگیری از سایر شرکت ها در استفاده از استراتژی های "Me Too" (کپی برداری از محصول) هستند که در آن یک بخش کلیدی از تکنولوژی کپی برداری می شود.
- اثرات شبکه ای قدرتمندی در تقاضای مشتری وجود دارد. به زبان ساده تاثیری که خریدار یا کاربر بر ارزش یک کالا، خدمت یا برند می گذارد اثر شبکه ای<sup>۳</sup> گفته می شود. هر چه تقاضا برای یک محصول بیشتر باشد، کاربران شبکه نیز بزرگ تر هستند. به عنوان نمونه در سیستم های بازی های ویدئویی کاربران ترجیح می دهند که دقیقا همان سیستمی را داشته باشند که دوستانشان دارند تا بتوانند با هم در بستر یک سیستم بازی کنند و بتوانند بازی را با هم به اشتراک بگذارند. وقتی پیشگامان صنعت، دارای

<sup>۱</sup>brand recognition

<sup>۲</sup>wall of patents

<sup>۳</sup>network effects

پایگاه گسترده ای از کاربران هستند، تازه واردان با محصولات قابل مقایسه با دشواری های جدی در جذب خریداران مواجه می شوند.

- *الزامات سرمایه بالا هستند.* هر چه کل سرمایه دلاری مورد نیاز برای ورود موفقیت آمیز به بازار بیشتر باشد، حجم ورودی های بالقوه با محدودیت بیشتری مواجه می شود. بدیهی ترین الزامات سرمایه ای برای تازه واردان به تجهیزات و امکانات تولیدی، کارزارهای تبلیغاتی و ترفیعی فروش، سرمایه در گردش برای تامین اعتبار موجودی و اعتبار مشتری و پول کافی برای تامین هزینه های راه اندازی مربوط می شود.

- *در ایجاد شبکه ای از توزیع کنندگان/دلالان یا در تامین فضای کافی برای قفسه های خرده فروشی ها دشواری هایی وجود دارد.* یک ورود کننده بالقوه می تواند با چالش های کانال توزیع متعددی روبه رو شود. توزیع کنندگان عمده فروشی ها ممکن است تمایلی به انتخاب محصولاتی که هیچ شناختی بین خریداران ندارد، نداشته باشند. خرده فروشان باید متقاعد شوند که برای برند های جدید فضایی در بین قفسه ها و دوره های آزمایشی کافی اختصاص دهند. هنگامی که فروشندگان موجود، دارای شبکه های توزیع و دلالی کارآمد و قوی هستند، یک تازه وارد باید بسیار تلاش بکند تا راهی به سمت کانال های توزیع موجود پیدا کند. گاهی تازه واردان بالقوه مجبور هستند با کاهش قیمت های خود، موقعیتی از جهت کانال های عمده فروشی و خرده فروشی برای خود خریداری کنند، تا دلالان و توزیع کنندگانی با اضافه بها و حاشیه سود بالاتری فراهم نمایند و یا به آنها پاداش های بزرگ تری برای ترفیعات و تبلیغات بپردازند. در نتیجه، سود های شخصی تازه واردان بالقوه ممکن است تا زمانی که محصولاتش به اندازه کافی پذیرش مصرف کنندگان را بدست آورند تا توزیع کنندگان و خرده فروشان مایل به انتخاب آن محصول باشند، تنزل یابد.

- *سیاست های تنظیمی (نظارتی) محدود کننده ای وجود دارد.* صنایع تحت نظارت، مانند تلویزیون های کابلی، ارتباطات از راه دور، ارائه خدمات برق و گاز، برنامه های رادیویی و تلویزیونی، خرده فروشی های مشروبات الکلی، انرژی هسته ای، صنعت راه آهن، مستلزم ورود کنترل شده دولت هستند. آژانس های دولتی همچنین می توانند ورود را با درخواست محدودیت هایی همچون لیسانس ها و مجوز های مانند کسب گواهی مورد نیاز برای تاکسی رانی در شهر نیویورک، محدود کنند. مقررات ایمنی تحت نظارت دولت و استاندارد های آلودگی محیط زیست نیز موانع ورود ایجاد می کنند، زیرا هزینه های ورود را افزایش می دهد. یا مثلاً مقررات بانکی که اخیراً تصویب شده، در بسیاری از کشورها دشواری های خاص خود را برای راه اندازی و ورود بانک های کوچک تر اعمال کرده است.

- *سیاست های تجاری محدود کننده ای وجود دارد.* در بازارهای بین المللی، دولت های میزبان معمولاً ورود خارجی ها را محدود می کنند و باید تمام درخواست های سرمایه گذاری خارجی را اول به تصویب برسانند. دولت ها معمولاً از تعرفه ها و محدودیت های تجاری (مانند قوانین ضد قاچاق، الزامات محلی، سهمیه ها و غیره) برای افزایش موانع ورود شرکت های خارجی و محافظت از تولید کنندگان داخلی در مقابل رقابت خارجی استفاده می کنند.

## واکنش مورد انتظار شرکت های حال حاضر صنعت در مقابل تازه واردان

دومین عامل موثر در تهدید ورود، مربوط به توانایی و تمایل پیشگامان صنعت برای عرضه مانور های تدافعی قدرتمند است، آن هم برای حفظ موقعیت های خود و سخت تر شدن رقابت موفقیت آمیز و سودآور برای تازه واردان. اگر داوطلبان ورود به این نتیجه برسند که شرکت های موجود برای جلوگیری از تلاش (یا حتی غلبه بر) یک تازه وارد، برای بدست آوردن جایگاه بازار بزرگ در یک رقابت موفقیت آمیز، کارزارهایی با بودجه های مناسب راه اندازی خواهند کرد، ممکن است در مورد تلاش برای ورود، دچار شک و تردید شوند. چنین کارزارهایی می تواند هر یک از "سلاح های رقابتی ذکر شده در جدول ۳.۲ را در برگیرد، مانند افزایش هزینه های تبلیغات، ارائه تخفیف ویژه قیمتی به مشتریانی که تازه وارد به دنبال جذب آنان است یا افزودن ویژگی های جذاب محصول جدید (برای مطابقت یا غلبه بر پیشنهاد محصول تازه وارد). چنین اقداماتی می تواند هزینه ورود یک تازه وارد را با خطر شکست افزایش دهد و منجر به کمتر جذاب شدن دورنمای ورود شود. نتیجه این است که حتی ممکن است انتظار بخشی از تازه واردان به این که پیشگامان صنعت برای ورود یک تازه وارد به رقابت خواهند پرداخت، برای انصراف از ادامه کار داوطلبان ورود کافی باشد. برای نمونه می توان بخاطر موقعیتی که ویندوز در سیستم عامل های رایانه ای و همچنین در نرم افزار بهره وری اداری مایکروسافت آفیس برخوردار شده است روی مایکروسافت حساب باز کرد و این امر ممکن است به تداوم توانایی مایکروسافت در تسلط مداوم بر این فضای بازار کمک کرده باشد.

با این حال، مواردی هم وجود دارد که پیشگامان صنعت چیزی در چنته رقابتی خود ندارند که آنقدر ترسانک باشد تا بتواند مانع ورود شود یا موانعی را بر سر راه یک تازه وارد ایجاد کند تا بر تلاش های استراتژیک آن برای تبدیل شدن به رقیبی ماندگار غلبه کند. برای مثال در صنعت رستوران، رستوران های موجود در یک بازار جغرافیایی معین، اقدامات اندکی را می توانند برای دلسرد شدن از راه اندازی یک رستوران جدید یا جلوگیری از جذب کافی مشتری برای سودآور بودن انجام دهند. رقیب سرسختی مانند نایک نتوانست مانع رشد سریع فروش و سهم بازار پوشاک ورزشی تازه وارد آندر ارمور<sup>۱</sup> شود. علاوه بر این، مواردی هم وجود دارد که می توان انتظار داشت پیشگامان صنعت از انجام یا شروع به هر نوع اقداماتی به طور خاص با هدف رقابت با یک تازه وارد خود داری کنند. در صنایع بزرگ، ورود بنگاه های کوچک نوپا به طور معمول هیچ تهدید فوری یا مستقیمی برای رقابت بر دوش صنعتگران نمی گذارد و ورود آنها به احتمال زیاد اقدامات تدافعی را بر نمی انگیزاند. به عنوان مثال، یک خرده فروش آنلاین جدید با چشم انداز فروش سالانه ۵ تا ۱۰ میلیون دلار می تواند انتظار داشته باشد که از تقابل رقابتی خرده فروشان آنلاین بسیار بزرگ تر که کالاهای مشابه می فروشند، فرار کند. منطقی تر است که هر چه ورود یک تازه وارد بر فروش و سودآوری پیشگامان صنعت تاثیر منفی بگذارد، انتظار بیشتری برود که پیشگامان صنعت از ارائه واکنش تدافعی خود داری کنند.

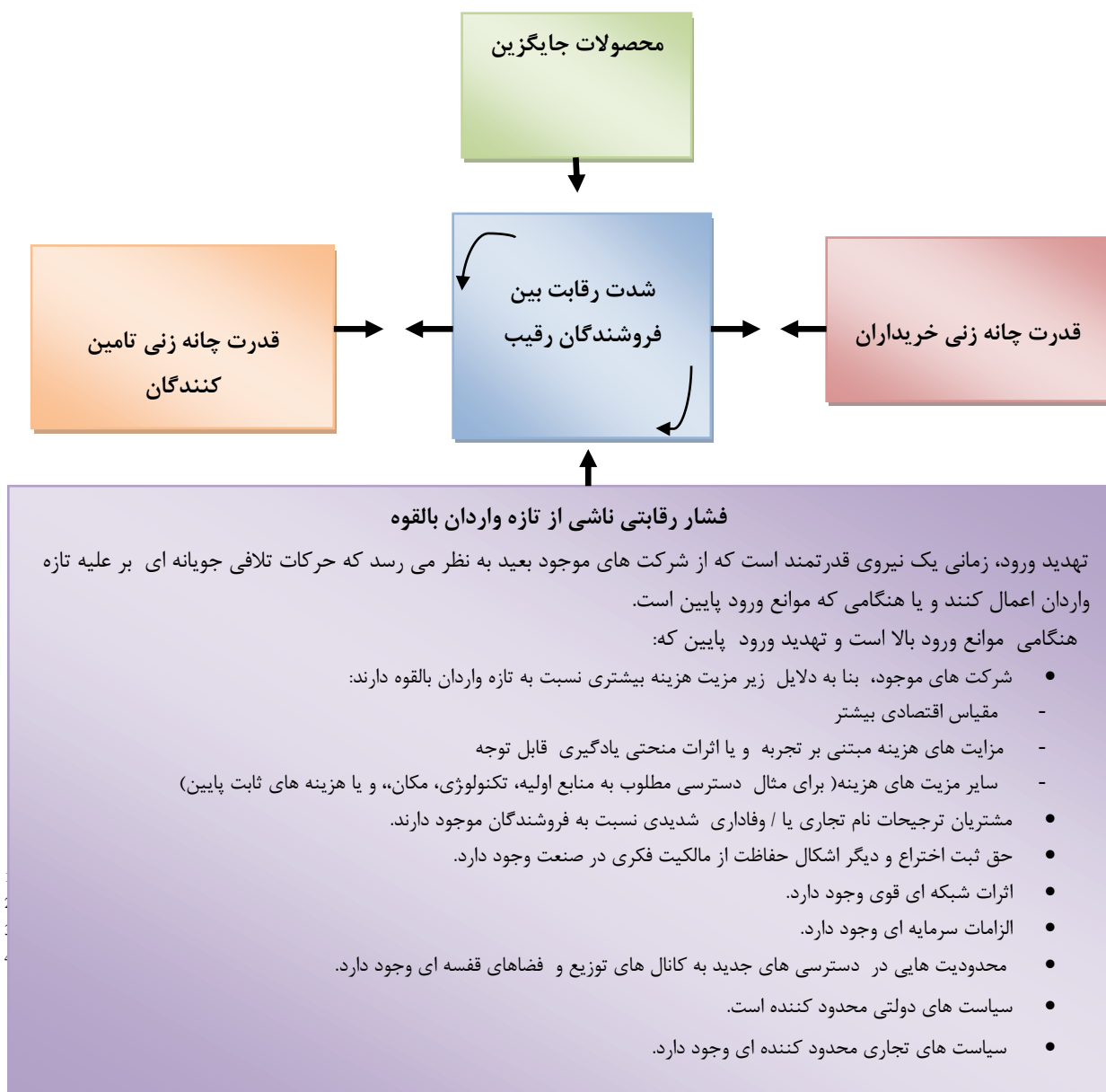
همانطور که می بینید، شکل ۳.۵ عواملی که باعث می شود فشارهای کلی رقابتی ناشی از تازه واردان بالقوه، قوی یا ضعیف باشد، را خلاصه می کند. تجزیه و تحلیل این عوامل می تواند به مدیران کمک کند تا تعیین کنند که به طور

<sup>۱</sup> Under Armour



کلی آیا تهدید ورود به صنعتشان بالاست یا پایین. اما نوع خاصی از شرکت‌ها - آن‌هایی که دارای منابع مالی قابل توجه، قابلیت‌های رقابتی تثبیت شده، و نام تجاری برجسته‌ای هستند - می‌توانند بر موانع ورود یک صنعت، حتی با وجود بالا بودن قدرت این موانع، فائق آیند. {۴} به عنوان مثال، زمانی که هوندا در رقابت با تورو، اسنپر<sup>۱</sup>، کرفتمن<sup>۲</sup>، جان دیر<sup>۳</sup> و سایرین، تصمیم به ورود به بازار چمن زنی آمریکا گرفت، به راحتی توانست بر موانع ورودی که برای تازه واردان دیگر دشوار می‌نمود، فائق آید، چرا که دارای تخصصی دیرینه در موتورهای بنزینی و شهرت در کیفیت و دوام خودروهایی بود که در میان تولیدکنندگان موجود، به آن اعتبار می‌بخشید. در نتیجه، هوندا جهت اداره خط محصول چمن زنی و یا جذب مشتریان، نیاز به صرف هزینه‌ای اندک جهت متقاعدسازی دلالان واسطه شد. به همین ترتیب، شهرت نام تجاری سامسونگ در تلویزیون، دستگاه‌های پخش DVD، و دیگر محصولات الکترونیکی، اعتبار قابل توجهی را برای ورود به بازار تلفن‌های هوشمند برای این شرکت به وجود آورد - تلفن‌های هوشمند گلکسی سامسونگ اکنون رقیبی سرسخت برای گوشی‌های آیفون اپل هستند.

شکل ۳.۵ عوامل موثر بر تهدید ورود



موانع ورود بالا و تهدید ورود ضعیف امروز، همیشه به موانع ورود بالا و تهدید های ورود ضعیف فردا تبدیل نمی شود.

همچنین باید اضافه کنیم که تشخیص این که موانع برای ورود به یک صنعت می تواند با گذشت زمان قوی تر شود و یا ضعیف تر، مهم است. برای مثال ثبت حق اختراعات کلیدی که مانع از ورودهای جدید به بازار برای چاپگر های سه بعدی کاربردی می شد، در فوریه ۲۰۱۴ منقضی شده، و راه را برای رقابت جدید در این صنعت باز کرده است. استفاده از اینترنت جهت خرید، ورود به رقابت علیه برخی از زنجیره های خرده فروشی معروف را برای خرده فروشان اینترنتی آسان تر کرده است. از دیگر سو، اقدامات استراتژیکی جدید توسط شرکت های موجود، جهت افزایش تبلیغات، تقویت روابط توزیع کننده- واسطه، پیشرفت تحقیق و توسعه، و یا بهبود کیفیت محصول می تواند موانع ورود بیشتری ایجاد کند.

### **فشار رقابتی ناشی از فروشندگان محصولات جایگزین**

شرکت های موجود در یک صنعت خاص میتوانند در برابر فشار های رقابتی ناشی از اقدامات شرکت ها در یک صنعت نزدیک تر آسیب پذیر باشند، آن هم به این دلیل که خریداران، محصولات دو صنعت نزدیک به هم را به عنوان جایگزین های خوبی می بینند. برای مثال؛ تولید کنندگان عینک و لنز های چشمی با فشار های رقابتی ناشی از جانب دکتر هایی که جراحی های لیزری اصلاحی انجام می دهند، مواجه هستند. به همین ترتیب، تولید کنندگان قند نیز فشار های رقابتی ناشی از تولید کنندگان جایگزین های قند (مانند شیرین کننده های مصنوعی، شهد آگاو و...) را تجربه می کنند. همچنین تهیه کنندگان اخبار و اطلاعات اینترنتی فشار رقابتی بی رحمانه ای را بر علیه ناشران روزنامه ها وارد کرده اند.

همانطور که در شکل ۳.۶ نشان داده شده است، سه عامل تعیین می کنند که فشار های رقابتی ناشی از محصولات جایگزین، ضعیف هستند یا شدید.

شکل ۳.۶ عوامل موثر بر رقابت ناشی از محصولات جایگزین.

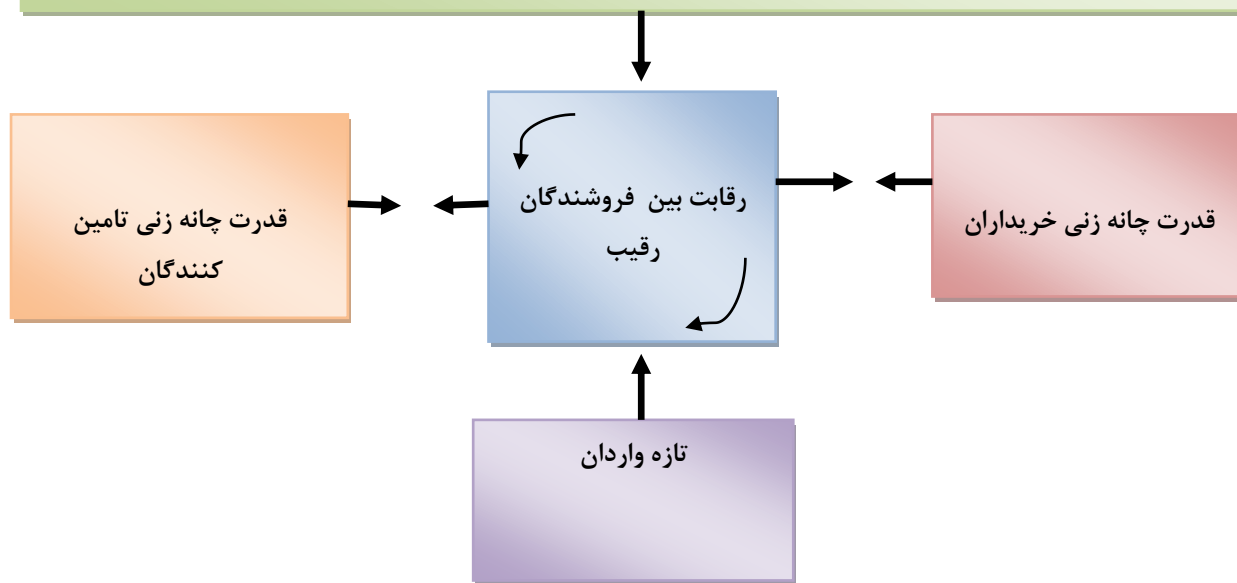
### فشار رقابتی ناشی از محصولات جایگزین

نشانه هایی از اینکه رقابت ناشی از محصولات جایگزین شدید است:

- مقیاس های محصولات جایگزین، سریع تر از مقیاس های صنعت مورد تجزیه و تحلیل، در حال رشدند.
- تولید کنندگان محصولات جایگزین در حال حرکت به سمت اضافه کردن ظرفیت های جدید هستند.
- سود های تولید کنندگان محصولات جایگزین رو به رشد است.

فشار ناشی از محصولات جایگزین، زمانی یک نیروی قدرتمند است که :

- محصولات جایگزین خوب به راحتی در دسترس بوده و قیمت بسیار جذابی دارند.
- محصولات جایگزین، مشخصات عملکردی قابل مقایسه و یا حتی بهتری دارند.
- خریداران هزینه های پایینی در جابجایی به سمت محصولات جایگزین دارند.
- فشار رقابتی ناشی از محصولات جایگزین تحت شرایط متضاد ضعیف تر هستند.



فشار های رقابتی هنگامی شدید تر می شوند که:

۱. محصولات جایگزین، به راحتی در دسترس بوده و قیمت بسیار جذابی دارند. وجود محصولات جایگزین قابل دسترس با قیمت های جذاب، فشار های رقابتی را با قرار دادن سقف قیمتی ایجاد می کند که اعضای صنعت می توانند بدون خطر فرسایش فروش برعهده گیرند.
۲. خریداران، محصولات جایگزین را از نظر عملکرد، کیفیت و یا دیگر ویژگی های مرتبط، قابل مقایسه و یا حتی بهتر می دانند. در دسترس بودن محصولات جایگزین به ناچار مشتریان را به سمت مقایسه عملکرد، مشخصات، سهولت استفاده، و سایر ویژگی ها در کنار قیمت سوق می دهد. به عنوان مثال استفاده کنندگان کارتن های کاغذی، بده بستان هزینه - عملکرد حاصل از آن را با قوطی های فلزی و ظروف پلاستیکی مقایسه می کنند. یا مثلاً در مورد طرفداران فیلم های سینمایی، همیشه این مساله وجود دارد که بین رفتن به سینما جهت تماشای فیلم های تازه اکران شده و یا تماشای آن ها از طریق پخش تلویزیون های خانگی توسط نتفلیکس<sup>۱</sup> یا آمازون پرایم<sup>۲</sup> و سایر منابع درخواستی، سبک سنگین می کنند.
۳. هزینه هایی که خریداران در جایگزینی با جایگزین ها متحمل می شوند، پایین است. هزینه های جایگزینی پایین برای فروشندگان این امکان را فراهم می کند که آسان تر بتوانند خریداران را به پیشنهادات جذاب خود جذب کنند، در حالی که هزینه بالای جایگزینی خریداران را از خرید محصولات جایگزین منصرف خواهد کرد.

برخی از علائم افزایش قدرت رقابتی محصولات جایگزین عبارتند از: (۱) آیا رشد فروش محصولات جایگزین سریع تر از فروش صنایع مورد تجزیه و تحلیل است، (۲) آیا تولید کنندگان محصولات جایگزین در ظرفیت های اضافی سرمایه گذاری می کنند، و (۳) آیا تولید کنندگان محصولات جایگزین به تدریج سود های بالاتری بدست می آورند.

بنابراین مدیران شرکت همواره باید جایگزین ها را قبل از ارزیابی فشارهای رقابتی ناشی از آن ها شناسایی کنند. این کار مساله را آسان تر می سازد، چرا که این مساله در درجه اول مستلزم تعیین محدودیت های صنعتی و دوم مستلزم تشخیص این موضوع است که کدام محصولات یا خدمات دیگری که بخش صنعت ارائه می کند، می تواند نیازهای اساسی مشتریان را برطرف کند. تصمیم گیری در مورد محدودیت های صنعتی برای تشخیص و شناسایی این که کدام شرکت ها به طور مستقیم رقیب محصولات شرکت ما هستند و کدام شرکت ها رقیب هایی برای محصولات جایگزین

<sup>1</sup>Netflix

<sup>2</sup>Amazon Prime

هستند ضرورت دارد. این موضوع، مسئله ای اساسی برای یک دورنما است و هیچ گونه قوانین قاطع و صریحی در این ارتباط وجود ندارد؛ غیر از این که بگوییم دیگر نام های تجاری همان محصول اساسی، محصولات رقیب را تشکیل می دهند و نه جایگزین ها. در نهایت فقط این خریدار است که تصمیم می گیرد چه چیزی می تواند به عنوان یک جایگزین خوب عمل کند.

## فشارهای رقابتی ناشی از قدرت چانه زنی تامین کنندگان

قوی یا ضعیف بودن نیروی رقابتی تامین کنندگان بخش صنعت، به میزان قدرت چانه زنی آنها جهت تاثیرگذاری بر شرایط و ضوابط عرضه به نفع خودشان بستگی دارد. تامین کنندگان دارای قدرت چانه زنی قوی به دلیل توانایی شان در مطالبه قیمت های بالاتر از بخش صنعت مورد نظر، تحمیل هزینه به آنها و محدود کردن فرصت های شان برای انجام معاملات بهتر، بعنوان یکی از عوامل فشار رقابتی عمل می کنند. برای مثال، شرکت مایکروسافت و شرکت اینتل که هر دو، تامین کنندگان اصلی قطعات کلیدی برای تولید کنندگان رایانه های شخصی هستند، دریافته اند که نه تنها می توانند از برتری موقعیت بازار خود برای اعمال استراتژی قیمت گذاری بالا<sup>۱</sup> استفاده کنند، بلکه از اهرم قدرتی خود برای اعمال نفوذ بر تولید کنندگان رایانه های شخصی از روش های دیگری نیز بهره می گیرند. قدرت چانه زنی این دو شرکت در برابر مشتریان شان به حدی زیاد است که هر دو تامین کننده بارها با اتهام های ضد انحصاری<sup>۲</sup> مواجه شده اند. تا قبل از موافقت قانونی برای مقابله با این اقدام، شرکت مایکروسافت تولید کنندگان رایانه های شخصی را تحت فشار قرار می داد تا فقط محصولات شرکت مایکروسافت را همراه با رایانه های شخصی ساخت خود ارائه کنند. شرکت اینتل در مقابل اتهام هایی از قبیل ضد انحصاری بودن از خود دفاع کرده است، اما سفارش های مربوط به قطعات جدید تولید کنندگان رایانه های شخصی را که در مدل های رایانه خود بیش تر از قطعات شرکت اینتل استفاده می کردند، در اولویت قرار می داد. در اولویت قرار گرفتن محصولات شرکت اینتل از طرف مشتری ها به تولید کنندگان رایانه های شخصی کمک می کند تا جدیدترین قطعات تولید شده توسط شرکت اینتل را زودتر دریافت کنند و بنابراین سازندگان رایانه های شخصی می توانستند مدل های جدید را پیش از رقبای بازار عرضه کنند.

خرده فروشان با مقیاس های کوچک تر<sup>۳</sup> معمولاً باید با قدرت تولید کنندگانی که محصولات شان نام تجاری شناخته شده تری دارد، مقابله کنند، زیرا مصرف کنندگان انتظار دارند این محصولات شناخته شده را از قفسه فروشگاه های خرده -فروشی خرید کنند. این کار تا حدی امکان قیمت گذاری و اغلب توانایی فشار آوردن بر ویتترین های قفسه محصولات مطلوب را برای تولید کنندگان فراهم می کند. همچنین، قدرت چانه زنی تامین کنندگان در صنایعی که اتحادیه ها (تامین

<sup>۱</sup>premium prices

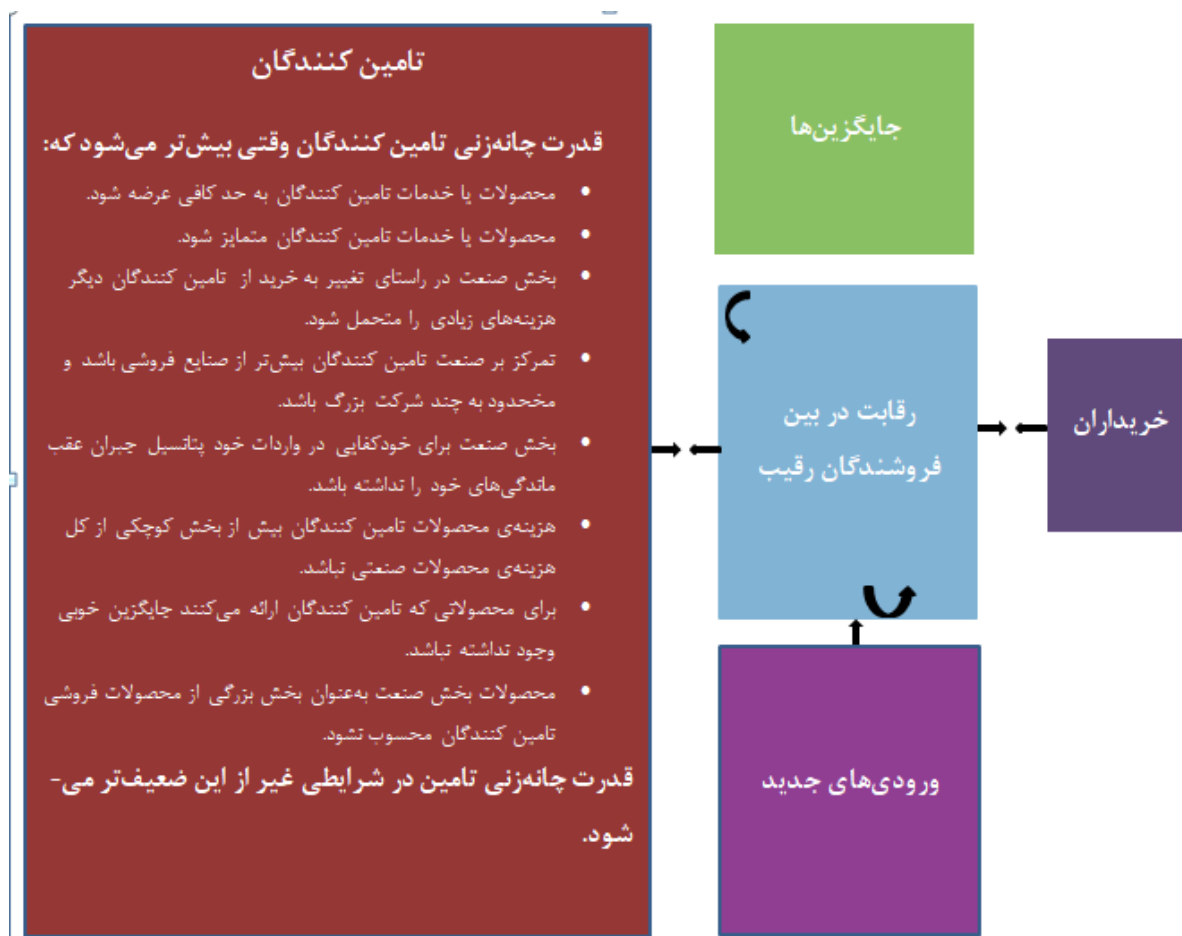
<sup>۲</sup>antitrust

<sup>۳</sup>Small-scale retailers

کنندگان نیروی کار) قادر به سازماندهی نیروی کار هستند، یک عامل رقابتی محسوب می شود. برای مثال، اتحادیه های شرکت های هوایی، از قدرت چانه زنی خود برای بیش تر کردن حقوق و مزایای خلبانان در صنعت حمل و نقل هوایی استفاده می کنند.

همانطور که در شکل ۳.۷ نشان داده شده است، عوامل مختلفی قدرت چانه زنی تامین کنندگان را تعیین می کند.

شکل ۳.۷ عوامل موثر بر قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان



قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان وقتی قوی‌تر است که:

- تقاضا برای محصولاتی که عرضه می‌شود، زیاد باشد و محصولات کمی وجود دارد. تقاضای زیاد برای کالاهایی خاص، موجب قوی‌تر شدن قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان آن کالاها می‌شود. تامین کنندگان کالاهایی که کم‌تر عرضه می‌شوند، توانایی قیمت‌گذاری بالایی دارند.
- تامین کنندگان محصولات متفاوتی را ارائه کنند که عملکرد محصول صنعتی را افزایش دهد. تامین کنندگان قطعات آن دسته از کالاهای خاص و با ارزشی که از لحاظ عملکرد یا کیفیت محصولات بخش صنعتی ارزش بیش‌تری دارند، اهرم چانه‌زنی قوی‌تری دارند. در مقابل، موقعیت چانه‌زنی تامین کنندگان کالاها وقتی ضعیف می‌شود که بخش صنعت برای ترجیح دادن یک تامین کننده بر دیگری، دلیلی به غیر از قیمت نداشته باشد.

- تغییر خرید از یک تامین کننده به تامین کننده دیگر برای بخش صنعت دشوار یا پرهزینه است. در صورتی که هزینه تغییر تامین کننده آنقدر پایین باشد که بخش صنعت قادر به تغییر خرید از یک تامین کننده به تامین کننده دیگر باشد و یک تامین کننده، قیمتی بیش تر از هزینه تغییر بخواند، این هزینه پایین تغییر، قدرت چانه زنی را محدود خواهد کرد. بنابراین، هرچه هزینه های تغییر خرید از یک تامین کننده به دیگری برای بخش صنعت بیش تر باشد، قدرت چانه زنی تامین کنندگان آن ها نیز بیش تر خواهد بود.
- صنعت تامین کننده تحت تسلط چند شرکت بزرگ است. تامین کنندگانی که سهام قابل توجه بازار را در اختیار دارند و برای اقلامی که آن ها عرضه می کنند تقاضای زیادی وجود دارد، به طور کلی قدرت چانه زنی کافی در مورد مطالبه قیمت های بالا تر و رد درخواست قیمت های پایین و یا امتیازهای دیگر بخش صنعت را دارند.
- بخش صنعت با خود کفائی در تولید اقلامی که از تامین کنندگان خریداری کرده اند قادر به جبران عقب ماندگی های خود نباشد. این یک اصل است که تامین کنندگان تا زمانی که به اندازه ی کافی با حجم وسیعی از تقاضای محصولات یا کالاهای مورد نیاز مشتری مواجه هستند از تهدید خود کفائی مشتری در تولید محصولات یا کالاهای در امان هستند. وقتی بخش صنعت بتواند با اطمینان کامل تهدید کند که خودشان توانایی تولید کالاهای یا محصولات تامین کنندگان را دارند، قدرت چانه زنی آن ها در مقابل تامین کنندگان به نسبت بیش تر می شود.
- وقتی هزینه محصولاتی که تامین کنندگان عرضه می کنند، بسیار کمتر از هزینه محصول نهایی تولید کنندگان باشد. هر چه هزینه یک قطعه یا اجزای خاص، بر هزینه محصول نهایی بیش تر تاثیر بگذارد، بخش صنعت نسبت به عملکرد تامین کنندگان در مورد بیش تر یا کم تر کردن قیمت ها حساس تر خواهند بود. وقتی هزینه محصول یا کالایی فقط نسبت کمی از کل هزینه ورودی را شامل شود، خریداران نسبت به قیمت های بیش تر حساسیت کم تری خواهند داشت. بنابراین، وقتی هزینه محصولاتی که تامین کنندگان عرضه می کنند، بیش از هزینه محصول نهایی نباشد، قدرت تامین کنندگان بیش تر می شود.
- محصولات جایگزین و مناسبی برای محصولات تامین کننده ها در دسترس نباشد. عدم سهولت دسترسی به محصولات جایگزین وارداتی به خاطر وابستگی بخش صنعت به تامین کنندگان موجب بیش تر شدن قدرت چانه زنی آن ها می شود.
- اعضاء صنعت مشتریان عمده تامین کنندگان نباشند. این یک قاعده کلی است که وقتی میزان فروش تامین کنندگان به اعضاء صنعت، درصد زیادی از کل فروش شان را تشکیل می دهد، آنگاه قدرت چانه زنی ضعیف تر خواهد بود. در چنین شرایطی رفاه تامین کنندگان با رفاه بیش تر مشتریان آن ها گره خواهد خورد و وابستگی تامین کنندگان به مشتریانشان بیش تر خواهد شد.



در مجموع برای تعیین میزان قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان در صنعت این موضوع مهم است که بدانیم میزان قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان مختلف، متفاوت است. بنابراین، اولین قدم در تعیین میزان قدرت تامین کنندگان این است که مدیران، تامین کنندگان مختلف را شناسایی کرده و به آنهایی که به صنعت واردات مهمی دارند، توجه ویژه‌ای داشته باشند. قدم بعدی ارزیابی قدرت چانه‌زنی هر کدام از تامین کنندگان به صورت جداگانه است.

## فشارهای رقابتی ناشی از قدرت چانه‌زنی خریداران و حساسیت آن‌ها به قیمت

این که خریداران می‌توانند فشارهای رقابتی شدیدی را بر بخش صنعت وارد کنند به دو عامل بستگی دارد، اول به میزان قدرت چانه‌زنی خریداران و دوم به میزان حساسیت آن‌ها به قیمت‌ها. خریدارانی که قدرت چانه‌زنی قوی دارند با درخواست اعطای امتیاز قیمت‌گذاری، شرایط پرداخت بهتر یا امتیازهای دیگر و خدمات بیش‌تر که هزینه‌های بخش صنعت را بیش‌تر می‌کند، می‌توانند سودآوری صنعت را محدود کنند. حساسیت خریداران نسبت به قیمت‌ها با محدود کردن توانایی فروشندگان در افزایش قیمت‌ها و بدون از دست دادن درآمد به دلیل از دست دادن فروش، سودآوری بالقوه‌ی بخش صنعت را محدود می‌کند.

اهرمی که خریداران برای مذاکره در مورد شرایط مطلوب فروش دارند، مانند تامین کنندگان می‌تواند ضعیف یا قوی باشد. تک تک مصرف کنندگان در مذاکره با فروشندگان در مورد امتیاز قیمت‌گذاری و یا سایر شرایط مطلوب به ندرت قدرت چانه‌زنی بیش‌تری دارند. با این حال، میزان حساسیت آن‌ها به قیمت‌ها بسته به فرد و نوع کالایی که می‌خرند، متفاوت است (برای مثال، آیا خرید انجام شده ضروری است یا خرید اختیاری). به همین ترتیب، کسب و کارهای کوچک معمولاً قدرت چانه‌زنی ضعیفی دارند، زیرا آن‌ها سفارش‌هایی با اندازه‌های کوچک به فروشندگان ارائه می‌دهند. در این ارتباط بسیاری از عمده فروش‌ها و خرده فروش‌های نسبتاً کوچک به خریداران گروهی ملحق می‌شوند تا قدرت خریدشان را بیش‌تر کنند و با شرایط بهتری نسبت به شرایط انفرادی به تولیدکنندگان نزدیک شوند. در مقابل، خریداران کسب و کارهای بزرگ می‌توانند قدرت چانه‌زنی قابل توجهی داشته باشند. برای مثال، خرده فروش‌های بزرگ مانند والمارت<sup>۱</sup>، بست بای<sup>۲</sup>، استیلز<sup>۳</sup> و هوم دپات<sup>۴</sup> تنها به دلیل حجم زیاد خرید، بلکه به دلیل نیاز تولید کنندگان به پایگاه گسترده آن‌ها معمولاً قدرت چانه‌زنی قابل توجهی در خرید محصولات از تولیدکنندگان دارند. فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای مانند کروگر<sup>۵</sup>، آلبرتسونز<sup>۶</sup>، هانافورد<sup>۷</sup> و آلدی<sup>۸</sup> در مورد مطالبه کمک هزینه‌های ترویجی و پرداخت‌های یکجایی<sup>۹</sup> (که هزینه جای دهی محصولات<sup>۱۰</sup> گفته می‌شود) از تولید کنندگان محصولات غذایی در ازای ارائه برندهای خاص یا قرار دادن آن‌ها در بهترین قفسه‌ها، از قدرت چانه‌زنی کافی برخوردارند. برای مثال تولیدکنندگان وسایل نقلیه موتوری در مذاکره برای خرید تایر و تجهیزات اصلی شرکت‌های تولید کننده تایر مانند گودیر<sup>۱۱</sup>، میشلن<sup>۱</sup> و پیرلی<sup>۱</sup> قدرت چانه‌زنی بیش‌تری دارند، و این موضوع تا حدی یا به این دلیل است که هم حجم

<sup>1</sup>Walmart

<sup>2</sup>Best Buy

<sup>3</sup>Staples

<sup>4</sup>Home Depot

<sup>5</sup>Kroger

<sup>6</sup>Albertsons

<sup>7</sup>Hannaford

<sup>8</sup>Aldi

<sup>9</sup>lump-sum payments

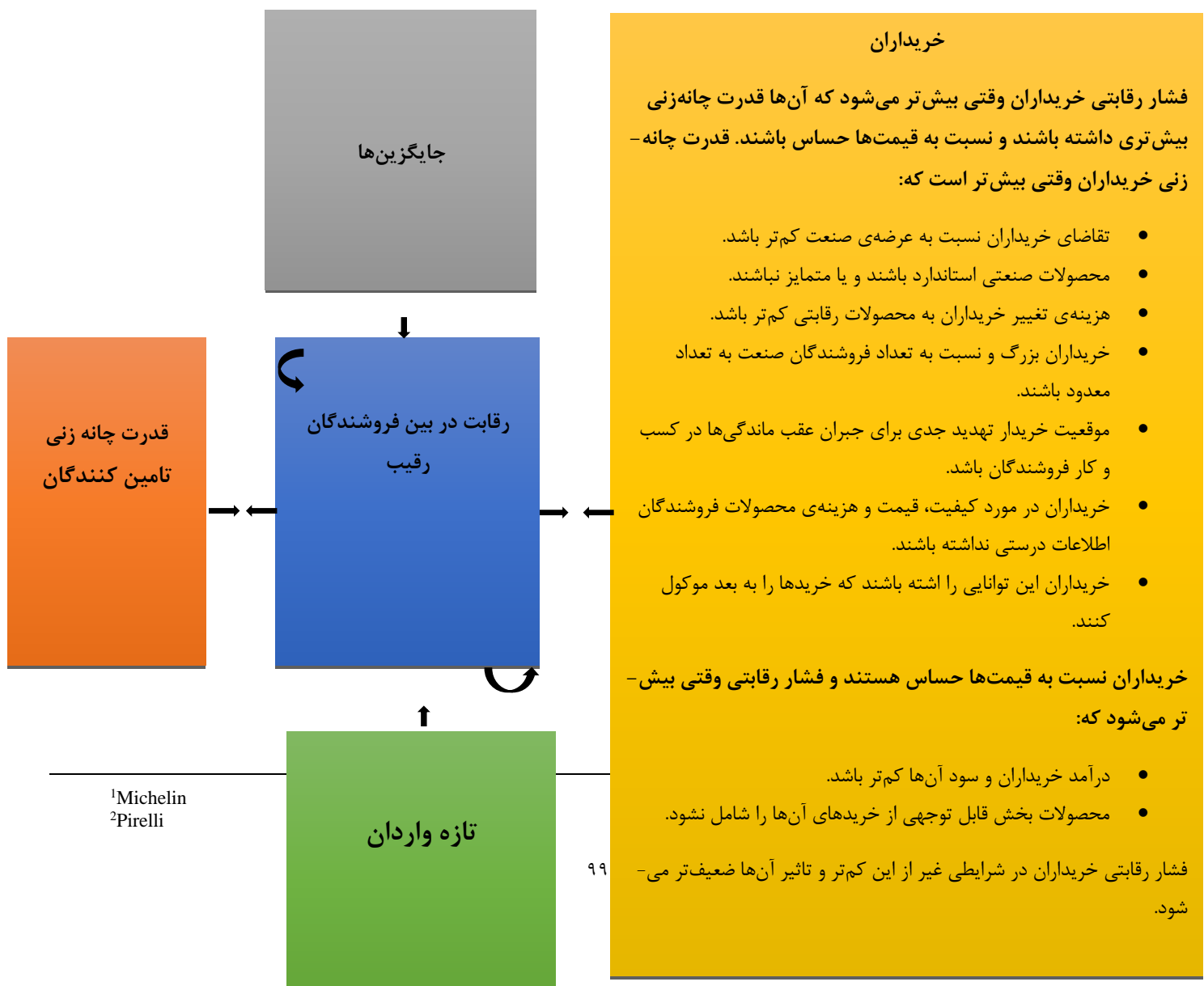
<sup>10</sup>slotting fees

<sup>11</sup>Goodyear

خرید آن‌ها زیاد است و هم مصرف کنندگان احتمالاً لاستیک‌های جایگزین را خریداری می‌کنند تا برند تایر آن‌ها با وسیله‌ی نقلیه‌شان در موقع خرید مطابقت داشته باشد. نقطه شروع برای تحلیل خریداران به عنوان یک نیروی رقابتی، شناسایی انواع مختلف خریداران در طول زنجیره ارزش است، پس از آن باید به تجزیه و تحلیل قدرت چانه زنی و حساسیت قیمت هر دسته به صورت جداگانه پرداخت. تشخیص این نکته مهم است که همه خریداران محصول یک صنعت از قدرت چانه زنی یکسانی برخوردار نیستند، و برخی از آنها ممکن است حساسیت کمتری نسبت به سایرین در مورد اختلاف قیمت، کیفیت و یا خدمات داشته باشند.

شکل ۳.۸ عوامل تعیین کننده قدرت خریداران در صنعت را خلاصه می‌کند. در بالای این نمودار عواملی که قدرت چانه زنی خریداران را افزایش می‌دهد ذکر شده است که در ادامه بحث خواهیم کرد. توجه داشته باشید که پنج عامل اول، تصویر آینه‌ای از تعیین کننده‌های قدرت چانه زنی تامین کنندگان هستند.

شکل ۳.۸ عوامل موثر بر قدرت چانه‌زنی خریداران



قدرت چانه‌زنی خریداران وقتی قوی‌تر است که:

- تقاضای خریدار نسبت به عرضه موجود کم‌تر باشد. تقاضای کم یا ضعیف و عرضه مازاد ناشی از آن، «بازار خریداران» را تشکیل می‌دهد که در آن، شرایط معامله خریداران از طریق فشار بر بخش صنعت برای توزیع بهتر و معاملات خاص شکل می‌گیرد. برعکس، تقاضای قوی‌تر و یا سریع در حال رشد بازار، «بازار فروشندگان» را تشکیل می‌دهد که با عرضه‌ی کم و یا کمبود منابع همراه است. در این شرایط، خریداران در دریافت امتیاز از بخش صنعت در موقعیت ضعیفی قرار می‌گیرند.
- کالاهای صنعتی، استاندارد سازی شده اند یا کم‌تر متمایز باشند. در این شرایط خریداران کالاهای خودشان را بر اساس قیمت انتخاب می‌کنند و این کار باعث رقابت بیش‌تر در مورد قیمت بین فروشندگان می‌شود.
- هزینه تغییر به برندها رقیب یا محصولات جایگزین برای خریداران نسبتاً کم است. هزینه‌ی تغییر موجب سرپوش گذاشتن بر این موضوع می‌شود که تولیدکنندگان صنعتی تا چه میزان می‌توانند قیمت‌ها را افزایش دهند یا کیفیت را کاهش دهند قبل از اینکه آن‌ها تجارت با خریداران را از دست بدهند.
- گروه خریداران بزرگ و تعداد آن‌ها نسبت به تعداد فروشندگان کم‌تر باشد. هرچه گروه خریداران بزرگ‌تر باشد، اهمیت تجارت با آن‌ها برای فروشندگان بیش‌تر خواهد بود و فروشندگان تمایل بیش‌تری به اعطای امتیاز برای خریداران خواهند داشت.
- موقعیت خریداران تهدید جدی برای کسب و کار فروشندگان در جبران عقب ماندگی‌ها باشد. شرکت‌هایی مانند انهیوزر باسک<sup>۱</sup>، کورز<sup>۲</sup> و هینز<sup>۳</sup> برای جبران عقب ماندگی‌های خود در تولید قوطی‌های فلزی تا حدی ادغام شدند تا برای حفظ تعادل در نیازهای خود در مقابل دیگر تولیدکنندگان قدرتمند قوطی‌های فلزی، قدرت چانه‌زنی داشته باشند.
- خریداران از نحوه عرضه محصولات فروشندگان (بر منبای ویژگی‌ها و کیفیت محصول، قیمت‌ها، عقاید خریداران) و هزینه تولید (شاخص افزایش قیمت‌ها) به خوبی آگاه هستند. هرچه آگاهی خریداران بیش‌تر باشد، آن‌ها موقعیت چانه‌زنی بهتری خواهند داشت. دسترسی سریع به اطلاعات محصول در اینترنت (و به صورت آماده در دسترسی بودن آن اطلاعات در گوشی‌های هوشمند) موجب بیش‌تر شدن قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان می‌شود، زیرا آن‌ها از این اطلاعات می‌توانند در یافتن معاملات بهتر یا مذاکره در مورد آن معاملات استفاده کنند.
- خریداران این اختیار را دارند که خرید خود را به بعد موکول کنند یا حتی ممکن است اصلاً خرید نکنند. مصرف‌کنندگان معمولاً حق این انتخاب را دارند که اگر از قیمت‌های ارائه شده راضی نباشند، خرید کالاهای بادوام<sup>۴</sup> خود

<sup>1</sup>Anheuser Busch

<sup>2</sup>Coors

<sup>3</sup>Heinz

<sup>4</sup>durable goods

(مانند اتومبیل و لوازم اصلی) را به بعد موکول کنند یا از خرید کالاهای غیرضروری (مانند بلیط ماساژ و کنسرت) صرف نظر کنند. همچنین، مشتری‌های یک کسب و کار ممکن است خرید برخی از اقلام، مانند تجهیزات ماشین یا خدمات تعمیر را به تاخیر بیندازند. این کار موجب اعمال فشار بر فروشندگان می‌شود تا مجبور شوند امتیازاتی را به خریداران اعطاء کنند و بتوانند از افت قیمت تعدادی از محصولات فروشی خودشان جلوگیری کنند.

### چه خریدارانی حساسیت قیمتی کمتری و یا بیشتری دارند

مصرف کنندگان کم درآمد و با بودجه محدود تقریباً همیشه نسبت به قیمت حساس هستند؛ و مصرف کنندگان چانه زن، ماهیتاً از نظر قیمت بسیار حساس هستند. اکثر مصرف کنندگان با افزایش برچسب قیمت یک آیت، به کسری بودجه خود بیشتر حساس می‌شوند. بطور مشابه، خریداران کسب و کاری که با فروش‌های ضعیف، رقابت شدید و سایر عوامل کاهش دهنده حاشیه سودشان تحت فشاری همه جانبه قرار گرفته‌اند، به قیمت حساس هستند. همچنین افزایش قیمت آیت می‌که متناوباً خریداری می‌شوند، حساسیت قیمتی همه نوع خریداری را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر، زمانی که کیفیت محصولات نیز کاهش پیدا کند، حساسیت قیمتی همه نوع خریداری افزایش می‌یابد.

عوامل زیر موجب حساسیت بیش‌تر خریداران نسبت به قیمت‌ها و در نتیجه فشارهای رقابتی بیشتر بر بخش صنعت می‌شود:

- حساسیت خریداران نسبت به قیمت‌ها وقتی بیش‌تر می‌شود که خریداران سود یا بهره کم‌تری دریافت کنند. قیمت یک عامل اساسی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خرید مصرف کنندگان کم درآمد است و شرکت‌هایی هم هستند که به سختی از عهده این کار بر می‌آیند. در چنین شرایطی حساسیت زیاد آن‌ها نسبت به قیمت‌ها توانایی فروشندگان را در تحمیل قیمت‌های بالا محدود می‌کند.
- اگر محصول بخش عمده‌ای از خرید آن‌ها باشد، حساسیت خریداران نسبت به قیمت‌ها بیش‌تر خواهد بود. وقتی خرید بخش عمده‌ای از بودجه‌ی خریدار را صرف می‌کند یا بخش قابل توجهی از ساختار هزینه‌های او را شامل شود، خریداران نسبت به قیمت‌ها بیش‌تر حساس می‌شوند که ممکن است در شرایط دیگر چنین نباشد.
- هنگامی که کیفیت محصولات در بالاترین سطح موردنظر خریداران قرار نگیرد، حساسیت قیمتی بیش‌تری پیدا می‌کنند. کیفیت در زمانی که محصولات از تمایز کمتری برخوردارند، از اهمیت کمتری برخوردار است و این امر باعث می‌شود تا خریداران بیش‌تر روی قیمت تمرکز کنند. اما وقتی کیفیت بر عملکرد تاثیر بگذارد، یا بتواند دیگر هزینه‌های خریداران کسب و کار را کاهش دهد (با صرفه جویی در نیروی کار، مواد و...)، قیمت اهمیت کمتری خواهد داشت.

## آیا قدرت جمعی پنج نیروی رقابتی منجر به سودآوری خوبی می‌شود؟

فشارهای رقابتی، زمینه را برای ارزیابی این موضوع فراهم می‌کنند که آیا قدرت جمعی پنج نیروی رقابتی منجر به سودآوری مطلوب می‌شود یا خیر؟ آیا هر کدام از نیروهای رقابتی به اندازه‌ی کافی قدرتمند هستند که بتوانند سودآوری صنعت را پایین بیاورند؟ با توجه به نیروهای رقابتی غالب آیا شرکت‌ها در این صنعت می‌توانند به صورت معقول انتظار سودآوری مناسب داشته باشند؟

بدترین شرایط «غیر جذاب رقابتی» یک صنعت، موقعی است که هر پنج نیرو، فشارهای رقابتی شدیدی را به طور همزمان وارد کنند که در این صورت: رقابت در بین فروشندگان بسیار شدید خواهد بود و موانع ورود کم به رقبا اجازه خواهد جایگاه خود را در بازار به دست آورند. همچنین رقابت بین جایگزین‌ها نیز شدید خواهد بود و تامین‌کنندگان و خریداران، هر دو، خواهند توانست از نیروی رقابتی قابل توجه استفاده کنند. فشارهای شدید رقابتی که از هر پنج طرف وارد می‌شود، سودآوری صنعت را تا حد غیرقابل قبولی پایین می‌آورد و این کار اغلب موجب ضرر بیش‌تر بخش صنعت می‌شود و برخی را مجبور به دست کشیدن از کسب و کار می‌کند. همچنین در یک صنعت، فشار شدید رقابتی از سوی فقط یکی از پنج نیرو، ممکن است برای از بین بردن شرایط سودآوری مطلوب کافی باشد و برخی از شرکت‌ها را وادار به تعطیلی کسب و کار کند.

### مفهوم اصلی:

قوی‌ترین نیروی رقابتی، میزان فشار رقابتی بر سودآوری یک صنعت را تعیین می‌کند.

اما به‌عنوان یک قاعده کلی، قوی‌ترین نیروهای رقابتی، میزان فشار رقابتی بر سودآوری صنعت را تعیین می‌کنند. بنابراین، به طور کلی در ارزیابی قدرت پنج نیروی رقابتی و تاثیر آن‌ها بر سودآوری صنعت، مدیران باید به دنبال قوی‌ترین نیروهای رقابتی باشند. داشتن بیش از یک نیروی رقابتی قوی بر سودآوری صنعت تاثیر نامطلوبی دارد، اما به این معنی است که صنعت، چالش‌های رقابتی متعددی دارد که می‌تواند از پس آن برآید. از این نظر، صنعت، حتی با داشتن سه تا پنج نیروی رقابتی قوی، جذابیت زیادی به‌عنوان زمینه‌ای برای رقابت، نخواهد داشت. به نظر می‌رسد که با توجه به شرایط رقابتی شدید تولید در صنایع تایر، پوشاک و ایجاد خطوط هوایی تجاری ویژه، کم بودن حاشیه سود این سه صنعت در طول تاریخ، امری طبیعی باشد.

در مقابل، وقتی تاثیر کلی پنج نیروی رقابتی، ضعیف تا متوسط باشد، آن وقت صنعت به‌عنوان زمینه‌ای برای رقابت، جذابیت دارد. یعنی بخش متوسط صنعت می‌تواند انتظار سود مطلوب را داشته باشد و سود خوبی را از سرمایه خود به دست آورد. فضای رقابتی ایده‌آل برای به دست آوردن سود بیش‌تر، در شرایطی فراهم می‌شود که تولیدکننده و مشتری

هر دو در موقعیت چانه‌زنی ضعیفی باشند، هیچ جایگزین مناسبی هم وجود نداشته باشد، موانع بیش‌تری بر سر راه تازه واردان قرار گیرند و همچنین بین فروشندگان حاضر رقابتی وجود نداشته باشد. در کل اگر شرکتی نتواند هنگامی که سطح رقابت ضعیف است، سود مناسبی کسب کند، در این صورت چشم‌انداز کسب و کار آن شرکت بسیار نامطلوب خواهد بود.

## تطابق استراتژی های شرکت با شرایط رقابتی

هر چه استراتژی های یک شرکت، مقاومت بیشتری را در مقابل فشارهای رقابتی داشته باشد و نتیجه مبارزه رقابتی را به نفع شرکت تغییر دهد و در نهایت هم شرکت را در موقعیت استفاده بهتری از فرصت‌های جذاب رشد قرار دهد، آنگاه بیش‌تر موثر خواهد بود.

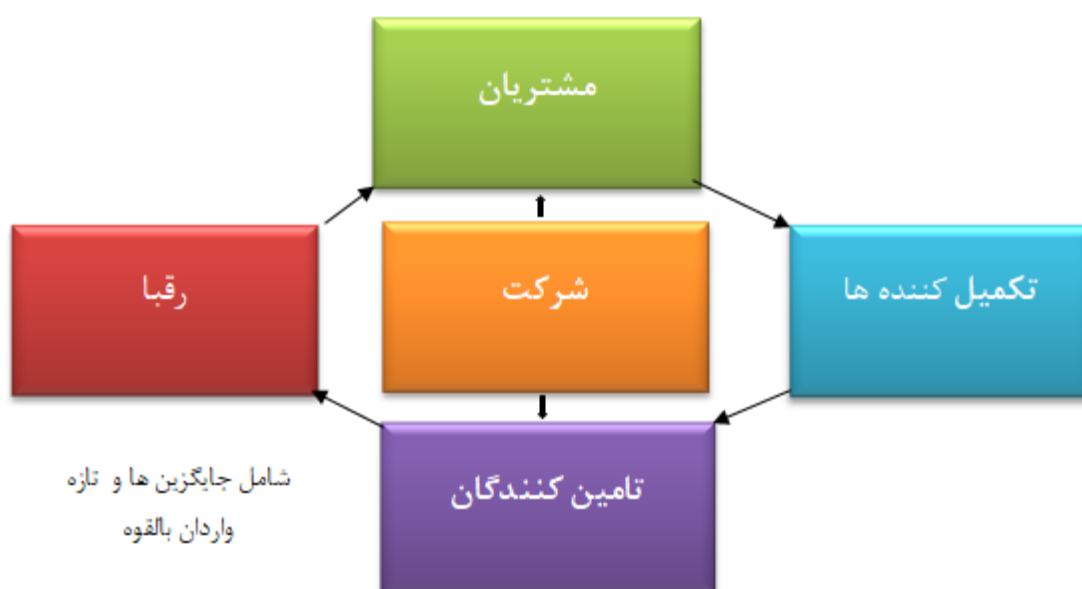
اول این که کار با الگوی پنج نیروی رقابتی به صورت مرحله به مرحله به استراتژی سازان کمک خواهد کرد تا در ارزیابی این موضوع که آیا شدت رقابت، امکان سودآوری مناسب را فراهم می‌کند یا خیر، موفق عمل کنند همچنین این کار باعث به وجود آمدن تفکر استراتژیک در مورد نحوه تطبیق بهتر استراتژی های شرکت با ویژگی‌های خاص رقابتی بازار نیز می‌شود. تطبیق موثر استراتژی‌های کسب و کار یک شرکت با شرایط حاکم بر رقابت، دو جنبه را دارد:

۱. اتخاذ راهکارهایی که شرکت را در برابر فشارهای مختلف و ممکن رقابتی حفظ می‌کند.
۲. انجام اقدامات حساب شده با تغییر در عوامل اساسی ایجاد کننده پنج نیروی رقابتی برای تغییر نیروهای رقابتی به نفع شرکت.

اما پیشرفت در این دو زمینه، ابتدا مستلزم شناسایی فشارهای رقابتی، ارزیابی نسبی قدرت هر یک از پنج نیروی رقابتی و شناختی نسبتاً عمیق در مورد وضعیت رقابت در صنعت است تا بدانیم که کدام دکمه‌های استراتژیک را باید فشار بدهیم.

## تکمیل کننده ها و خالص ارزش

همه‌ی تعاملات بازیگران در یک صنعت لزوماً ماهیت رقابتی ندارند. همان‌طور که چارچوب خالص ارزش نشان می‌دهد، برخی از آن‌ها، دارای پتانسیل همکاری هستند. مانند چارچوب پنج نیرو، چارچوب خالص ارزش نیز شامل تجزیه و تحلیل خریداران، تامین کنندگان و جایگزین‌هاست (شکل ۳.۹ را ببینید). اما از چند جنبه مهم با چارچوب پنج نیرو متفاوت است.



در بیان این تفاوت ها باید گفت: اول این که، این تجزیه و تحلیل بر تعاملات بازیگران بخش صنعت با یک شرکت خاص متمرکز است. همان طور که شکل ۳،۹ نشان می دهد، این کار شرکت را در مرکز چارچوب قرار می دهد. دوم این که، در دسته بندی رقبای شناسایی شده، نه تنها رقبای مستقیم شرکت اصلی یا رقبای صنعت بلکه فروشندگان محصولات جایگزین و تازه واردان بالقوه را نیز شامل شوند. سوم این که، چارچوب خالص ارزش، دسته جدید از بازیگران صنعت را شناسایی می کند که در تجزیه و تحلیل چارچوب پنج نیروی رقابتی یافت نمی شود، این مقوله بندی جدید، تکمیل کننده ها را نیز در بر می گیرد. در تعریف تکمیل کننده ها باید گفت که این بازیگران، تولیدکننده محصولات مکمل هستند، محصولاتی که وقتی با هم استفاده می شوند ارزش محصولات شرکت اصلی را افزایش می دهند. به عنوان نمونه محصولات تجهیزات تنفس در زیر آب که ملازم محصولات تجهیزات شنا یا کفش و بند کفش هستند.

#### مفهوم اصلی :

تکمیل کننده ها، تولیدکننده محصولات مکمل هستند، محصولاتی که وقتی با هم استفاده می شوند، ارزش محصولات شرکت اصلی را افزایش می دهند.



گنجاندن تکمیل کننده‌ها در این فهرست توجه ویژه‌ای را نسبت به این واقعیت معطوف می‌کند که لازمه موفقیت در بازار به معنی ضرر سایر بازیگران بخش صنعت نیست. تعاملات بین بازیگران صنعت ممکن است ماهیت همکاری داشته باشد و رقابتی نباشد. یعنی در صورت وجود تکمیل کننده‌ها، احتمالاً افزایش فروش آن‌ها، موجب افزایش فروش شرکت اصلی نیز بشود. بدین سان چارچوب خالص ارزش، مدیران را ترغیب می‌کند تا دیگر اشکال تعاملات مشترک را در نظر بگیرند و دریابند که ارزش به طور مشترک و توسط همه بازیگران در صنعت ایجاد می‌شود. برای مثال، موفقیت یک شرکت در بازار به ایجاد زنجیره عرضه معتبر برای ورودی‌های آن شرکت بستگی دارد که این امر دلالت بر نیاز به روابط همکاری با تامین کنندگان آن شرکت دارد. یک شرکت اغلب برای اطمینان از عملکرد یکنواخت و کارآمدتر هر دو طرف دست در دست تامین کنندگان خود، کار می‌کند. برای مثال، شرکت نیوول رابرمید<sup>۱</sup> و پروکتل اند گمبل به‌عنوان شرکت عرضه کننده بر شرکت‌هایی مانند المارت، تارگت و کلز<sup>۲</sup> با آن‌ها همکاری می‌کند. حتی اگر رقابتی مستقیم در اتحادیه‌های صنفی صنعت، مشارکت داشته باشند یا درگیر اقدامات مشترک تحمیلی شوند، باز ممکن است با هم همکاری کنند. تجزیه و تحلیل در مورد خالص ارزش می‌تواند به مدیران کمک کند تا از طریق تعاملات مشترک و رقابتی عامل بالقوه بهبود موقعیت خود را شناسایی کنند.

## پویایی صنعت و نیروهای پیش ران تغییر

اگرچه شناخت ماهیت و میزان شدت رقابت و همکاری در بین نیروهای رقابتی در صنعت مهم است، اما شناخت این موضوع هم مهم است که آیا شدت این نیروها سیال و قابل تغییر است؟ همه‌ی صنایع تحت تاثیر تحولات جدید و روندهای مستمری قرار دارند که برخی از این روندها شرایط بخش خاصی از صنعت را سریع‌تر از بقیه تغییر می‌دهند. این فرضیه مشهور که صنایع از چرخه عمر خیزش، رشد سریع، بلوغ، اشباع بازار و رشد آهسته، عبور میکنند و در نهایت به رکود و افول می‌رسند، یکی از جنبه‌های تغییر صنعت محسوب می‌شود، چرا که بسیاری از گرایش‌ها و تحولات جدید موجب تغییر صنعت خواهند شد. {۵} بسیاری از استراتژی‌هایی که توسط مدیران ارائه می‌شوند، در نهایت در یک محیط صنعتی پویا است که نقش ایفا می‌کنند. بنابراین مدیران باید به عوامل موثر در تغییر صنعت و نحوه تاثیر آن‌ها بر محیط صنعتی توجه کنند. علاوه بر این، مدیران می‌توانند با داشتن اطلاعاتی که از قبل جمع‌آوری شده و نیز توجه به هشدارهای قبلی، جهت‌گیری یا دامنه‌تغییر محیط را تحت تاثیر قرار داده و چشم‌اندازها را بهبود دهند.

## مفهوم اصلی

نیروهای پیش ران، مهم‌ترین علل اصلی تغییر در صنعت و شرایط رقابتی هستند.

<sup>1</sup>Newell-Rubbermaid

<sup>2</sup>Kohl's

صنعت و شرایط رقابتی به طور مداوم تغییر می‌کند، چرا که نیروهای پیش‌ران، برخی از بازیگران صنعتی را (رقبای، مشتری‌ها، تامین‌کنندگان و تکمیل‌کننده‌ها) فریب داده و یا آن‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند تا از اقدام در مسیرهای مهم‌تر منحرف شوند. در ضمن به قوی‌ترین عامل‌های تغییر، نیروهای پیش‌ران گفته می‌شود، زیرا بیش‌ترین تأثیر را در تغییر شکل صنعت و دگرگونی شرایط رقابت دارند. برخی از نیروهای پیش‌ران از جایی غیر از محیط کلان شرکت نشأت می‌گیرند (شکل ۲.۳ را ببینید)، اما در کل، بیش‌تر آن‌ها از صنایع بلاواسطه و فضای رقابتی شرکت ناشی می‌شوند.

تجزیه و تحلیل نیروهای پیش‌ران در سه مرحله انجام می‌شود: (۱) شناخت این که نیروهای پیش‌ران چیستند. (۲) ارزیابی این که آیا در کل، عوامل تغییر، در میزان توجه بودن صنعت موثر هستند و (۳) شناسایی این که کدام تغییرات استراتژیک برای فراهم کردن زمینه تأثیر نیروهای پیش‌ران لازم هستند. هر سه مرحله نیاز به بحث بیش‌تر دارد.

### شناسایی نیروهای پیش‌ران تغییر صنعت

بسیاری از تحولات هستند که می‌توانند به اندازه‌ی کافی بر صنعت تأثیرگذار باشند تا به عنوان نیروهای پیش‌ران شناخته شوند. البته برخی از این پیش‌ران‌های تغییر، منحصر به فرد و مختص به شرایط خاص صنعت هستند، اما با این حال، بیش‌تر پیش‌ران‌های تغییر صنعتی و رقابتی در یکی از فهرست‌های زیر قرار می‌گیرند:

- تغییر در میزان رشد بلند مدت صنعت. تغییر در رشد بیش‌تر یا کم‌تر صنعت، تأثیر بالقوه‌ای بر تعادل بین عرضه‌ی صنعت و تقاضای خریدار، ورود و خروج و ویژگی نیروی رقابتی دارد. همان‌طور که قبل از این توضیح داده شد، تقاضای در حال رشد یا کاهش آن یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر شدت رقابت در صنعت است. اما مقدار این تأثیر به نحوه میزان تغییر در رشد صنعت بستگی دارد که بر ورود و خروج در صنعت نیز تأثیر می‌گذارد. اگر موانع ورود کم باشد، در این صورت رشد تقاضا باعث جذب تازه‌واردان می‌شود، در نتیجه تعداد رقبای صنعت بیشتر می‌شود و فضای رقابتی تغییر می‌کند.
- جهانی سازی بیش از حد. جهانی سازی<sup>۱</sup> را می‌توان با عواملی مانند رشد تقاضای مصرف‌کننده در کشورهای در حال توسعه، در دسترس بودن تازه واردان خارجی با هزینه‌ی کم‌تر و کاهش موانع تجاری، تسریع کرد. این کار اخیراً در بسیاری از مناطق آمریکای لاتین و آسیایی انجام شده است، گاهی اوقات، نیروهای جهانی، آن‌چنان پیش‌ران مهمی هستند که شرکت‌ها باید آن‌را به عنوان یک مزیتی با اولویت بالا در نظر بگیرند تا عملکردشان را در بیش‌تر کشورهای و بازارها توسعه دهند. به عنوان مثال دستمزدها در چین، هند، ویتنام، مکزیک و بزیل بسیار کمتر از ایالات متحده، آلمان و ژاپن است. نیروهای جهانی سازی گاهی اوقات چنان پیش‌ران‌های قدرتمندی هستند که

<sup>۱</sup>Globalization

شرکت ها ، توسعه کسب و کار خود را در بازارهای بیشتر و بیشتر در کشور های مختلف دنیا بسیار ضروری می بینند. جهانی سازی عامل اصلی تغییر صنعت در صناعی از جمله انرژی، تلفن های همراه، فولاد، رسانه های اجتماعی، حسابداری عمومی، هواپیماهای تجاری، تجهیزات تولید برق و دارو سازی است.

- *پیدایش کاربردها و قابلیت های جدید اینترنت.* استفاده قارچ گونه از اینترنت پرسرعت و فناوری VoIP، استقبال روز افزون از خرید آنلاین و محبوبیت فرآیندهای برنامه های اینترنتی (اپلیکیشن ها)، پیش ران اصلی تغییر در صنعت پس از صنعت بوده است. اینترنت به کارگزاران سهام تخفیف آنلاین مانند ای تریدر<sup>1</sup> و تی دی امریتريد<sup>2</sup> اجازه داده تا چالشی جدی در برابر شرکت های کامل خدماتی مانند ادوارد جونز و مریب لینچ<sup>3</sup> ایجاد کنند. صنعت روزنامه هنوز راهکاری برای بقا در برابر ظهور اخبار آنلاین تعیین نکرده است. دوره های آنلاین گسترده (MOOCs) که توسط سازمان هایی مانند ای دی ایکس<sup>4</sup>، کورسرا<sup>5</sup>، و یودسیتی<sup>6</sup> تسهیل می شوند، تاثیر زیادی بر آموزش عالی دارند. "اینترنت اشیا"<sup>7</sup> دارای مشخصه سرعت های بالاتر، اپلیکیشن های خیره کننده، و میلیارد ها ابزار متصل به هم هستند که مجموعه ای از عملکرد ها را انجام می دهند، بنابراین باعث به حرکت در آوردن بیشتر صنعت و تغییرات رقابتی می شوند. اما تاثیرات مربوط به اینترنت از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است. چالش در اینجا، ارزیابی دقیق این که چگونه تحولات نوظهور اینترنت منجر به تغییر چشم انداز صنعت خاص می شود و لحاظ کردن این تاثیرات در معادله استراتژی سازی است.

- *تغییر در خریداران محصولات و نحوه استفاده از آنها.* تغییر در مشخصات جمعیتی خریداران و نحوه استفاده از محصولات می تواند شرایط رقابتی را بیش تر تغییر دهد. برای مثال، امید به زندگی طولانی تر و درصدها به رشد بازنشستگان نسبتا مرده، باعث رشد تقاضا در صناعی مانند عمل های زیبایی، اقامتگاه های مسکونی و مسافرت در تعطیلات می شود. محبوبیت رو به رشد پخش ویدئویی، بر ارائه دهندگان پهنای باند، تلفن های بی سیم و گویندگان تلویزیون تاثیر گذاشته است و فرصت هایی را برای کسب و کار های جدید موجود در صنعت سرگرمی مانند هالو<sup>8</sup> و نتفلیکس<sup>9</sup> ایجاد کرده است.

---

<sup>1</sup> E\*TRADE

<sup>2</sup> TD Ameritrade

<sup>3</sup> Edward Jones and Merrill Lynch

<sup>4</sup> edX

<sup>5</sup> Coursera

<sup>6</sup> Udacity

<sup>7</sup> Internet of thing

<sup>8</sup>Hulu

<sup>9</sup>Netflix

- تغییر در فناوری و نوآوری در فرآیند تولید. پیشرفت فناوری با ارائه مواد جایگزین می تواند باعث ایجاد تغییراتی در صنعت شود و یا با گشودن مرزهای جدید به روی صنعت می تواند چشم انداز صنعت را تغییر دهد. برای مثال، تغییرات متحول کننده در فناوری رانندگی خودکار حتی شرکت هایی مانند تسلا، گوگل و اپل را نیز وادار به ورود به بازار وسایل نقلیه موتوری کرده است.
- نوآوری در محصول. روند مداوم نوآوری در محصول در گام اول، با جذب خریداران بیشتر، رشد جوان سازی صنعت و یا بیش تر متمایز کردن محصول، با تاثیرات همزمان بر رقابت، تهدید تازه واردان و افزایش قدرت خریداران، الگوی رقابت در صنعت را تغییر می دهد. در صنعت گوشی های هوشمند، نوآوری در محصول یک نیروی پیشران اصلی است که نقاط مختلف جهان را بیش تر به هم متصل می کند. جهان در دیگر صنایع نیز در حال دگرگونی است. برای مثال، شرکت فیلیپس، سیستم جدیدی را برای روشنایی بی سیم معرفی کرده است که به صاحبان خانه اجازه می دهد تا از طریق یکی از برنامه های تلفن هوشمند، چراغ خانه را از راه دور روشن کنند یا برای روشن و خاموش کردن آن چراغ ها برنامه ریزی کنند تا در صورت شناسایی یک متجاوز چشمک بزنند. دوربین های نصب شده در پوشاک با قابلیت عکسبرداری و هواپیماهای بدون سرنشین با امکان عکس برداری و فیلم برداری به سرعت در حال تبدیل شدن به نیروی تحول آفرین در صنعت دوربین دیجیتال می شود.
- نوآوری در بازاریابی. هنگامی که شرکت ها در معرفی روش های جدید برای بازاریابی محصولات خود موفق عمل می کنند، می توانند موجبات ایجاد علاقه در خریدار را فراهم کنند، تقاضای صنعت و تمایز محصول را افزایش دهند و هزینه های واحد پایین تری را بدست آورند؛ هر کدام از این ها می تواند موقعیت رقابتی شرکت های رقیب را تغییر دهد و آنها را وادار به تجدید نظر در استراتژی شان کند. به عنوان مثال، تمایل روز افزون تبلیغ گران را در نظر بگیرید که درصد بیشتری از آگهی های خود را در سایت های رسانه های اجتماعی مانند فیس بوک و توییتر قرار می دهند.
- ورود یا خروج شرکت های بزرگ. بنابراین اغلب ورود یک شرکت بزرگ به بازار رقابت مانند وارد کردن توپ بازی جدید به این عرصه است که نه تنها با بازیکن های اصلی و جدید بلکه با قوانین جدید رقابتی نیز مطابقت دارد. به همین ترتیب، خروج یک شرکت بزرگ همراه با تعدادی از رهبران بازار و یا برعکس تسلط بیشتر این رهبران ساختار رقابت را تغییر می دهد.
- انتشار دانش فنی در بین شرکت ها و کشور ها. همانطور که دانش در مورد چگونگی انجام یک فعالیت خاص یا اجرای یک فن آوری تولید خاص انتشار می یابد، محصولات، بیشتر تمایل دارند تا کالایی<sup>۱</sup> باشند. انتشار دانش می تواند از طریق مجلات علمی، نشریات تجاری، از طریق روش دهان به دهان بین تامین کنندگان و مشتریان، مهاجرت کارمندان و منابع اینترنتی اتفاق بیفتد.

- تغییر در هزینه و کارآیی. بیشتر یا کمتر شدن تفاوت هزینه‌ها در میان رقبای اصلی، وضعیت رقابت را به طور چشم‌گیری تغییر می‌دهد. کم بودن هزینه‌های تولید تبلت، برای مقرون به صرفه‌تر کردن قیمت آن برای خانوارهای کم درآمد در سراسر جهان، باعث کاهش قیمت‌ها و کاهش انگیزه فروش تبلت (به خصوص، الگوهای با قیمت پایین‌تر) می‌شود. با افزایش تعداد کاربران لپ‌تاپ، آپد، کیندلز و سایر برندهای تبلت و همچنین کتاب‌های الکترونیکی، فروش تبلت کم‌تر خواهد شد.
  - کاهش عدم اطمینان و ریسک در تجارت. بسیاری از شرکت‌ها برای ورود به صنایعی که آینده‌ی نامعلوم و یا ریسک تجاری زیاد دارد، در تردید هستند، زیرا معلوم نیست که چقدر زمان خواهد برد و چقدر هزینه خواهد داشت. گذشت زمان، کاهش میزان خطا و عدم اطمینان باعث تحریک ورود و سرمایه‌گذاری‌های جدید شرکت‌هایی می‌شود که می‌خواهند رشد کنند و به دنبال فرصت‌های جدید هستند، بنابراین صنعت و شرایط رقابتی را به طرز چشمگیری تغییر می‌دهد.
  - تاثیرات نظارتی و تغییر در سیاست‌های دولت. اقدامات نظارتی دولت اغلب می‌تواند تغییرات قابل توجهی در شیوه‌های صنعتی و رویکردهای استراتژیک ایجاد کند، همانطور که اخیراً در صنعت بانکداری جهانی اتفاق افتاده است: قوانین و مقررات جدید مربوط به برنامه‌های بیمه درمانی تحت حمایت دولت باعث ایجاد تغییرات در صنعت بهداشت و درمان شده است. در بازارهای بین‌المللی، دولت‌های میزبان می‌توانند با گشودن بازارهای داخلی خود یا بستن آن‌ها به روی خارجی‌ها از شرکت‌های داخلی محافظت و تغییرات رقابتی را ایجاد کنند.
  - تغییر دغدغه‌ها، نگرش‌ها و سبک زندگی در جامعه. مسائل اجتماعی نوظهور و همچنین تغییر نگرش و سبک زندگی می‌تواند پیشران‌های قوی برای تغییر صنعت باشند. در مورد اثرات تغییرات اقلیمی به عنوان عامل اصلی تغییر در صنعت انرژی، نگرانی روزافزونی وجود دارد. نگرانی در مورد استفاده از مواد شیمیایی افزودنی و محصولات غذایی باعث ایجاد تغییراتی در صنایع رستوران و مواد غذایی شده است. تغییر نگرش‌ها، دغدغه‌ها و سبک زندگی در جامعه الگوی رقابت را تغییر می‌دهد و از تولید کنندگان و کسب و کارهایی که مطابق با روندهای جدید در مورد محصولات پاسخ‌گو هستند، حمایت می‌کند.
- در مجموع اگرچه ممکن است عوامل تغییر زیادی در یک صنعت خاص اثر گذار باشند، اما بیش از سه یا چهار نیروی پیش‌ران واقعی وجود ندارد که بتوانند به عنوان عامل اصلی و مشخص‌کننده علت و نحوه‌ی تغییر در صنعت شناخته شوند. بنابراین، استراتژی سازان شرکت، باید در مقابل این وسوسه مقاومت کنند که به هر نوع تغییری که می‌بینند برچسب نیروی پیش‌ران بزنند. جدول ۳.۳ رایج‌ترین نیروهای پیش‌ران را نشان می‌دهد.

### جدول ۳.۳ رایج ترین عوامل پیش ران تغییر در صنعت

- تغییر در میزان رشد بلند مدت در صنعت
- افزایش جهانی سازی
- پیدایش قابلیت‌ها و برنامه‌های جدید اینترنت
- تغییر در اطلاعات جمعیتی خریداران
- تغییر در فناوری و نوآوری در فرآیند تولید
- نوآوری در محصول و بازاریابی
- ورود و خروج شرکت‌های بزرگ
- تغییر در هزینه و کارایی
- کاهش عدم اطمینان و ریسک در تجارت
- تاثیرات نظارتی و تغییر سیاست‌های دولت
- تغییر دغدغه‌ها، نگرش‌ها و سبک زندگی در جامعه

### ارزیابی تاثیر نیروهای پیش ران تغییر صنعت

گام دوم در تجزیه و تحلیل نیروهای پیش ران این است که مشخص کنیم آیا به طور کلی غالب عوامل تغییر، در بیش تر یا کم تر مورد توجه بودن محیط صنعتی موثر هستند یا خیر. در این مورد باید به سه سوال پاسخ داده شود:

نتیجه‌ی واقعی تجزیه و تحلیل نیروهای پیش ران این است که به مدیران کمک می‌کند تا بدانند که استراتژی‌ها باید چه تغییراتی بکنند تا در برابر تاثیرات نیروهای پیش ران آمادگی داشته باشند.

۱. آیا نیروهای پیش ران تغییر، در افزایش، کاهش و یا تعادل تقاضا برای محصولات صنعتی موثر هستند؟
  ۲. آیا تاثیر گروهی نیروهای پیش ران باعث رقابت بیش تر یا کم تر می‌شود؟
  ۳. آیا تاثیر گروهی نیروهای پیش ران، منجر به سودآوری بیش تر یا کم تر صنعت خواهد شد؟
- دستیابی به تاثیر گروهی نیروهای پیش ران مستلزم بررسی اثرات احتمالی هر یک از عوامل به صورت جداگانه است، زیرا همه‌ی نیروهای پیش ران ممکن است باعث تغییر در یک راستا نشوند. برای مثال، یک نیروی پیش ران ممکن است موجب دامن زدن به تقاضا برای محصولات صنعتی شود در حالی که نیروی پیش ران دیگری، موجب کاهش تقاضا

شود. این که آیا تاثیر خالص بر تقاضای محصولات صنعتی بیش تر است یا کم تر، بستگی به تغییرپیش رانی دارد که قوی تر است.

## تعیین استراتژی برای آمادگی در برابر تاثیرات نیروهای پیش ران

سومین گام در تجزیه و تحلیل استراتژیک و پویایی صنعت که نتیجه‌ی نهایی آن استراتژی سازی است، این است که مدیران باید در این مورد تصمیم بگیرند که برای مقابله با تاثیرات نیروهای پیش ران، چه استراتژی باید ارائه شود. اما انجام اقدامات «لازم» برای آماده‌سازی صنعت و تغییرات رقابتی که نیروهای پیش ران ایجاد می‌کنند، قبل از هر چیز نیاز به شناخت دقیق این نیروهایی دارد که باعث تغییر در صنعت می‌شوند و بر محیط صنعتی و کسب و کار شرکت تاثیر می‌گذارند. تا زمانی که مدیران در مورد عوامل پیش ران تغییر در صنعت و تاثیرات آن‌ها بی اطلاع باشند یا دیدگاه‌های آن‌ها فراتر از اصول و اساس باشد، احتمال شفاف‌سازی و تعیین به موقع استراتژی‌ها ضعیف خواهد بود. بنابراین، تجزیه و تحلیل نیروهای پیش ران موضوعی نیست که بتوان آن را سبک گرفت. این کار ارزش عملی دارد و کار اصلی تفکر استراتژیک، در مورد این است که بفهمیم صنعت به کجا رسیده و در مقابل تغییرات پیش‌رو چگونه آماده شویم.

### تجزیه و تحلیل گروه استراتژیک

#### هدف یادگیری ۳-۳:

موقعیت بازار گروه‌های کلیدی رقباى صنعت را ترسیم کنید.

در زمینه‌ی یک صنعت، شرکت‌ها معمولاً محصولات را با قیمت‌ها و کیفیت‌های مختلف می‌فروشند و خریداران مختلف را به خود جذب می‌کنند و از لحاظ جغرافیایی و غیره خریداران مختلفی را تحت پوشش قرار می‌دهند. برخی از آن‌ها نسبت به بقیه موقعیت بهتری دارند. شناسایی این که کدام شرکت‌ها موقعیت خیلی بهتری دارند و کدام شرکت‌ها در موقعیت ضعیف‌تری هستند، بخش جدایی‌ناپذیر تجزیه و تحلیل در ساختار رقابتی صنعت است. بهترین روش برای تعیین موقعیت بازار رقباى صنعت، ترسیم نقشه گروه استراتژیک است.

#### مفهوم اصلی:

ترسیم نقشه‌ی گروه استراتژیک، روشی برای نمایش دادن بازارهای مختلف یا موقعیت‌های رقابتی است که شرکت‌های رقیب در صنعت تصاحب می‌کنند.



## استفاده از ترسیم نقشه‌ی گروه استراتژیک برای ارزیابی موقعیت بازار رقبای اصلی

یک گروه استراتژیک متشکل از یک بخش صنعت است که در آن شرکت‌هایی با رویکردها و موقعیت‌های رقابتی مشابه در بازار قرار دارند. شرکت‌های یک گروه استراتژیک، می‌توانند از لحاظ مختلف به یکدیگر شباهت داشته باشند. آن‌ها ممکن است خط تولید گسترده و قابل مقایسه داشته باشند، محصولات خود را با قیمت و کیفیت یکسان بفروشند، از کانال‌های توزیع و روش‌های فناوری یکسان استفاده کنند، در مناطق جغرافیایی مشابه رقابت کنند یا اساسا محصولات دارای ویژگی‌ها یا خدمات مشابه و مساعدت‌های فنی به خریداران ارائه کنند. {۶} ارزیابی گزینه‌های استراتژیک مستلزم بررسی گروه‌های استراتژیک، شناسایی شرکت‌های درون هر گروه و در صورت وجود تعیین «فضای سفید»<sup>۱</sup> رقابتی است که رقبای صنعت را قادر به ایجاد و جذب تقاضای جدید می‌کند. به‌عنوان بخشی از این فرآیند، تعداد گروه‌های استراتژیک یک صنعت و موقعیت گروه‌های مرتبط در بازار را می‌توان بر روی نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک نشان داد.

### مفهوم اصلی:

گروه‌های استراتژیک گروهی از رقبای صنعت هستند که رویکردهای رقابتی و موقعیت‌های مشابه در بازار دارند.

نحوه‌ی ترسیم نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک ساده است:

- آن دسته از ویژگی‌های رقابتی را تعیین کنید که رویکردهای استراتژیک مورد استفاده در صنعت را مشخص می‌کنند. متغیرهای معمولی که در ترسیم نقشه گروه‌های استراتژیک استفاده می‌شود، عبارت هستند از: ردیف قیمت و کیفیت (بالا، متوسط، کم)، تحت پوشش قرار دادن خریداران از لحاظ جغرافیایی (محلی، منطقه‌ای، ملی، جهانی)، وسعت خط تولید (گسترده، محدود)، میزان خدمات ارائه شده (بدون عوارض، محدود، کامل)، استفاده از کانال‌های توزیع (خرده فروشی، عمده فروشی، اینترنت و کانال‌های مختلف)، میزان مشارکت عمودی (بدون مشارکت، جزئی، کامل) و میزان تنوع در صنایع دیگر (بدون تنوع، دارای تنوع محدود و تنوع قابل توجه).
- نقشه‌ی شرکت‌ها را با استفاده از هر کدام از این متغیرها رسم کنید.
- شرکت‌هایی را که در روی نقشه تقریبا در یک مکان هستند، به یک گروه استراتژیک اختصاص دهید.

<sup>1</sup> white space

• دایره‌هایی را در اطراف هر گروه استراتژیک رسم کنید و این دایره‌ها را متناسب با اندازه‌ی سهم هر گروه از کل درآمد فروش صنعت رسم کنید.

این یک نمودار دو بعدی مانند نمودار صنعت غذاخوری ایالات متحده را ایجاد می‌کند که در کپسول توضیحی ۳.۱ نشان داده شده است.

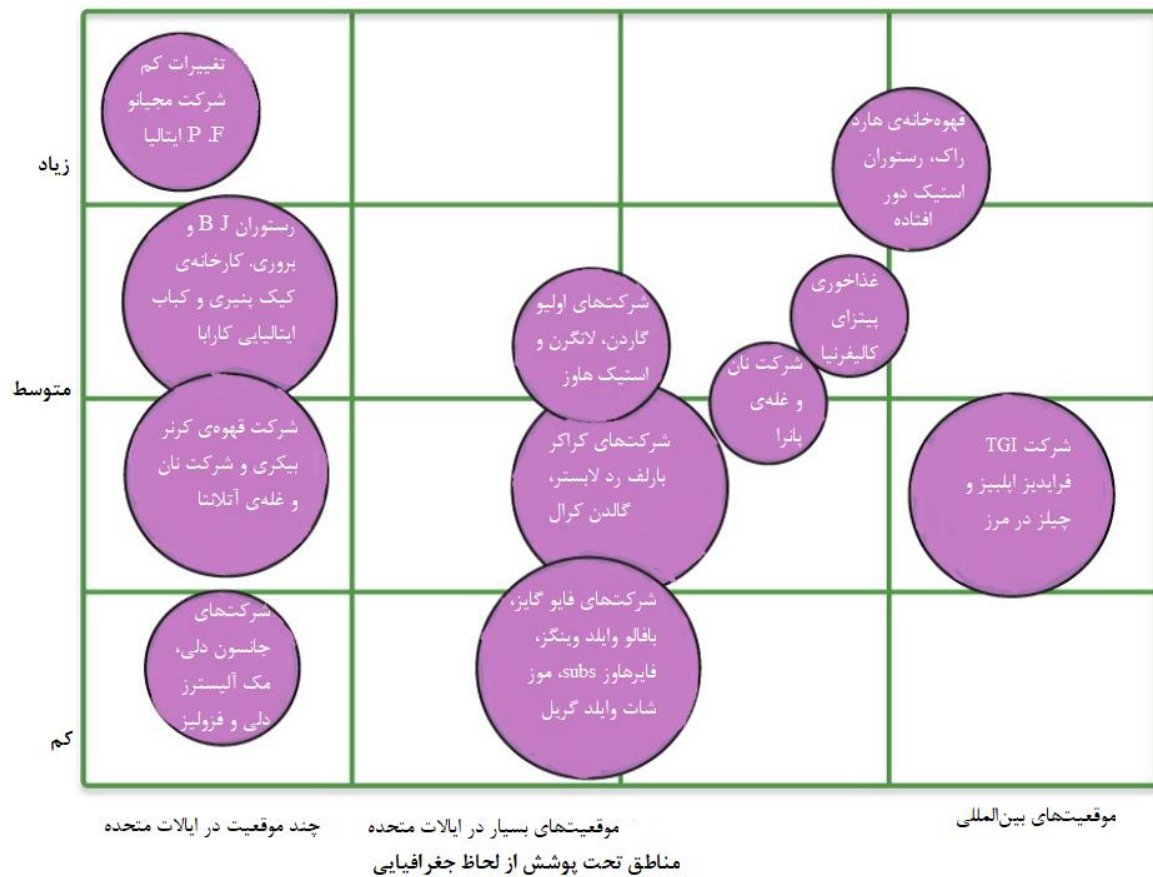
باید در ترسیم نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک چند نکته مد نظر باشد. اول این که دو متغیر انتخاب شده به‌عنوان محور نقشه نباید همبستگی بیش‌تری داشته باشند. در صورت وجود همبستگی دایره‌های روی نقشه در امتداد یک خط مورب قرار می‌گیرند و فقط با مقایسه‌ی رقبا در یکی از متغیرها چیزی بیش‌تر از موقعیت نسبی رقبا را نشان نمی‌دهند. برای مثال، شرکت‌هایی که خط تولید گسترده دارند از چندین کانال توزیع استفاده می‌کنند در حالی که شرکت‌هایی که خط تولید محدود دارند از یک واحد کانال توزیع استفاده می‌کنند، بنابراین بررسی تفاوت رویکردها در کانال‌های توزیع هیچ نوع اطلاعات جدیدی را در مورد موقعیت‌یابی ارائه نمی‌کند.

### کپسول توضیحی ۳.۱

#### موقعیت‌های قابل مقایسه بازار انتخاب شده

شرکت‌های معمولی صنعت غذاخوری: A

نمونه‌ی نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک



نکته: دایره‌ها بر اساس درآمد و تقریباً متناسب با اندازه‌ی زنجیره‌ها ترسیم می‌شوند.

دوم این که، متغیرهایی که به عنوان محور نقشه انتخاب می‌شوند باید تفاوت‌های مهم بین رویکردهای رقیب را منعکس کنند، وقتی رویکرد رقبا در هر دو متغیر متفاوت باشد، مکان‌های مربوط به رقبا پراکنده نشان داده می‌شوند. بنابراین، نحوه‌ی قرار گرفتن آن نقاط متفاوت نشان داده می‌شود. سوم، متغیرهایی که در محور نقشه استفاده می‌شوند لازم نیست کمی یا متوالی باشند. بلکه می‌توانند متغیرهای گسسته نیز باشند و از لحاظ ردیف و ترکیب مشخص، تعیین شده باشند. چهارم، ترسیم اندازه دایره‌ها روی نقشه متناسب با فروش ترکیبی شرکت‌ها در هر گروه استراتژیک این امکان را در نقشه فراهم می‌کند که تا اندازه‌های نسبی هر گروه استراتژیک مشخص شود. پنجم این که، اگر بتوانیم بیش از دو متغیر مناسب را در محور نقشه به کار ببریم، کار عاقلانه این است که چند نقشه رسم کنیم تا با روابط مختلف و موقعیت‌های رقابتی در ساختار صنعت آشنا شویم. لزومی ندارد که یک بهترین نقشه برای نمایش نحوه موقعیت یابی شرکت‌های رقیب به تصویر کشیده شود.

## ارزش نقشه گروه‌های استراتژیک

ارزش نقشه گروه‌های استراتژیک از چند لحاظ مطرح است. مهم‌ترین ارزش آن‌ها مربوط به شناسایی این مورد است که کدام بخش صنعت، رقیب نزدیک و کدام رقیب دور است. شرکت‌های درون یک گروه استراتژیک نزدیک‌ترین رقیب هستند. رقبای نزدیک بعدی گروه‌های مجاور هستند. شرکت‌هایی که اغلب در گروه‌های استراتژیک مختلف هستند و در روی نقشه فاصله زیادی دارند، به سختی می‌شود گفت که اصلاً با هم رقابت می‌کنند. برای مثال، انتخاب کالاها و امتیازهای مربوط به قیمت برای مشتری‌های شرکت و المارت به قدری متفاوت است که مشکل بتوان شرکت و المارت را به‌عنوان رقیب نزدیک شرکت‌های نیمان مارکس<sup>۱</sup> و یا ساکس ففس اوینیو<sup>۲</sup> در نظر آورد. همچنین به همین دلیل، شرکت یونگلینگ<sup>۳</sup> در تولید آبجو با شرکت پابست<sup>۴</sup> هیچ رقابتی ندارد.

نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک نشان می‌دهد که کدام شرکت‌ها، رقیب نزدیک و کدام شرکت‌ها رقیب دور هستند.

دومین نکته‌ای که می‌توان از روی نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک دریافت، این است که همه‌ی موقعیت‌های روی نقشه به یک اندازه مورد توجه نیستند. {۷} به دو دلیل برخی موقعیت‌ها از موقعیت‌های دیگر، بیش‌تر مورد توجه هستند:

۱- غلبه بر فشارهای رقابتی پنج نیروی رقابتی در صنعت ممکن است باعث شود که پتانسیل سود گروه‌های مختلف استراتژیک متفاوت باشد. چشم‌انداز سود شرکت‌ها در گروه‌های مختلف استراتژیک می‌تواند از خوب تا ضعیف متفاوت باشد، زیرا سطوح مختلف رقابت در گروه‌های استراتژیک، میزان فشارهای مختلف ناشی از ورودی‌های بالقوه در هر گروه، میزان رقابت با محصولات جایگزین غیرصنعتی و میزان قدرت چانه‌زنی عرضه‌کننده یا مشتری از گروهی به گروه دیگر فرق می‌کند. برای مثال، در صنعت غلات آماده‌ی مصرف نسبت به گروه‌های استراتژیک متشکل از تولید کنندگان بزرگ و دارای برند غلات و گروه عمومی تولید کننده‌ی غلات یا گروه کوچک تولید کننده غلات طبیعی موانع ورود قابل توجهی وجود دارد (نیاز به سرمایه، وفاداری به برند تجاری و غیره). در صنعت زنجیره خرده‌فروشی، مبارزه رقابتی بین شرکت مارشالز<sup>۵</sup> و جی تی مکس<sup>۶</sup> شدیدتر از رقابت بین شرکت‌های پرادا<sup>۷</sup>، بربری<sup>۸</sup>، گوچی<sup>۹</sup>، ارمنی<sup>۱۰</sup> و دیگر شرکت‌های خرده‌فروش‌های رده بالا است (در نتیجه سود حاشیه کم‌تر است).

---

<sup>1</sup>Neiman Marcus

<sup>2</sup>Saks Fifth Avenue

<sup>3</sup>Yuengling

<sup>4</sup>Pabs

<sup>5</sup> Marshall's

<sup>6</sup> TJ MAXX

<sup>7</sup>Prad

<sup>8</sup> Burberry

<sup>9</sup>Gucci

<sup>10</sup>Armani

۲- نیروهای پیش ران صنعت ممکن است به نفع برخی گروه‌های استراتژیک و به ضرر برخی گروه‌های دیگر باشند. به همین ترتیب، نیروهای پیش ران صنعت می‌توانند چشم‌اندازهای کسب و کار برخی گروه‌های استراتژیک را بهبود بخشیده و بر چشم‌اندازهای کسب و کار برخی گروه‌های دیگر تاثیر منفی بگذارند. در صنعت انرژی، تولید کنندگان انرژی‌های تجدید پذیر، مانند انرژی خورشیدی و بادی، به دلیل پیشرفت فن آوری و افزایش نگرانی از تغییرات آب و هوایی نسبت به تولید کنندگان مبتنی بر سوخت‌های فسیلی جایگاه‌های بزرگ بدست می‌آورند. بنگاه‌های اقتصادی در گروه‌های استراتژیک که به صورت منفی تحت تاثیر نیروهای پیش ران قرار گرفته اند ممکن است سعی کنند به موقعیت‌های مطلوب تری تغییر مکان دهند. اگر مشخص شود که شرکت‌های معینی در تلاشند تا موقعیت‌های رقابتی خود را بر روی نقشه تغییر دهند، فلش‌های متصل به حلقه‌هایی که جهت هدف را نشان می‌دهند، به روشن شدن تصویر مانور رقابتی در بین رقبا کمک می‌کند.

برخی از گروه‌های استراتژیک نسبت به گروه‌های دیگر موقعیت بهتری دارند، زیرا آن‌ها با نیروهای رقابتی ضعیف‌تری مواجه بوده‌اند و یا نیروهای پیش ران صنعت، تاثیر مطلوبی بر آن‌ها داشته است.

بنابراین، بخشی از تجزیه و تحلیل نقشه‌ی گروه‌های استراتژیک همیشه مستلزم نتیجه‌گیری در مورد مکانی است که «بهترین» مکان روی نقشه است و چرایی آن. کدام یک از شرکت‌ها یا گروه‌های استراتژیک به خاطر موقعیت خود پیشرفت کرده‌اند؟ کدام یک از شرکت‌ها یا گروه‌های استراتژیک هستند که قصد مبارزه رقابتی دارند؟ به چه دلایلی برخی از نقاط روی نقشه از نقاط دیگر بهتر هستند؟ از آنجا که برخی از گروه‌های استراتژیک از جذابیت بیشتری نسبت به گروه‌های دیگر برخوردارند، می‌توان سوال کرد که چرا شرکت‌هایی که دارای موقعیت ضعیف تری هستند به سادگی نمی‌توانند به موقعیت‌های جذاب تری نقل مکان کنند. پاسخ این است که موانع تحرک<sup>۱</sup>، حرکت بین گروه‌ها را به همان روشی محدود می‌کند که موانع ورود، از ورود آسان به صنعت‌های جذاب جلوگیری می‌کنند. سودآورترین گروه‌های استراتژیک ممکن است به وسیله موانع تحرک بالا جهت ورود سایرین محافظت شوند.

### مفهوم اصلی:

موانع تحرک، شرکت‌های یک گروه استراتژیک را از ورود به یک گروه استراتژیک جذاب تر در همان صنعت محدود می‌سازد.

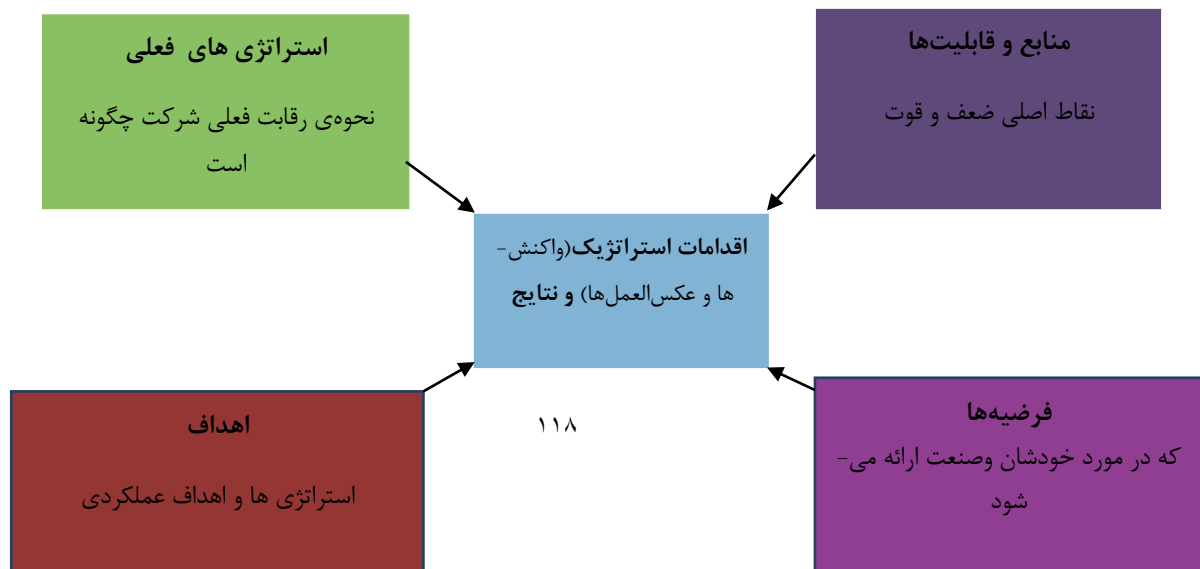
<sup>1</sup> mobility barrier

## تجزیه و تحلیل رقبا و چارچوب SOAR

تا زمانی که شرکتی به استراتژی‌ها و موقعیت‌های رقبا توجه نکند و در مورد تحرکاتی که انجام می‌دهد اطلاعاتی کسب نکند، در نهایت در پروازی کورکورانه به نبرد رقابتی می‌پردازد. همان‌گونه که در ورزش‌های رقابتی، کنکاش درباره حریفان، بخشی اساسی در توسعه برنامه بازی است، جمع‌آوری اطلاعات رقابتی در مورد جهت استراتژیک و تحرکات احتمالی رقبای اصلی، به شرکت اجازه می‌دهد تا هم اقدامات تدافعی مقابله‌ای را برنامه‌ریزی کنند، با اطمینان در مورد آنچه که در مانورهای بازار از رقبا در پاسخ انتظار می‌رود، حرکت‌های استراتژیک خود را شکل دهند و در نهایت از هر روزنه‌ای برای گمراه کردن رقبای خود استفاده کنند. سوال این است که کجا باید به دنبال چنین اطلاعاتی بود، زیرا رقبا به ندرت اهداف استراتژیک خود را آشکار می‌سازند. اگر اطلاعات مستقیمی در دسترس نباشد، بهترین شاخص‌ها کدامند؟

چارچوب SOAR برای تجزیه و تحلیل به چهار شاخص حرکت استراتژیک احتمالی و مقابله‌ای یک رقیب اشاره می‌کند. این موارد شامل استراتژی رقبا، اهداف، خواسته‌ها و آرزوها در مورد خود و صنعت، و منابع و قابلیت‌هاست که در شکل ۳.۱۰ نشان داده شده است. یک نمایه استراتژیک از یک رقیب که سرخ خوبی برای تمایلات رفتاری آن فراهم کند، می‌تواند با توصیف رقیب در این چهار بعد ایجاد شود. منظور ما از تمایلات رفتاری، حرکات رقابتی که احتمالا یک رقیب انجام می‌دهد و واکنش آنها در برابر حرکات رقابتی، اقدامات و واکنش‌های احتمالی شرکت شماست. با ذکر همه آنچه در مورد یک رقیب (یا مجموعه از رقبا) با توجه به هر یک از چهار رکن چارچوب SOAR می‌دانید، احتمالا در مورد نحوه رفتار رقیب در کوتاه مدت بینشی کسب خواهید کرد. و آگاهی از این نوع می‌تواند به شما کمک کند تا پیش‌بینی کنید که این موارد چگونه بر شما تاثیر می‌گذارند، و چگونه باید برای پاسخ به آن خود را موقعیت‌یابی کنید. یعنی در حال حاضر برای محافظت از خود یا بدست آوردن مزیت (پیشاپیش) چه کاری باید انجام دهید و در پاسخ به حرکات بعدی رقبا چه باید بکنید.

شکل ۳.۱۰ چارچوب SOAR برای تجزیه و تحلیل رقبا



## استراتژی های جاری

برای پیش بینی موفق اقدامات بعدی رقیب، استراتژی سازان شرکت ها باید شناخت خوبی از استراتژی های جاری رقیب به عنوان شاخص الگوی رفتاری و بهترین گزینه استراتژیک داشته باشند. سوالاتی که در این مورد باید پرسید عبارت هستند از: وضعیت رقیب در بازار چگونه است؟ مبنای مزیت رقابتی آن (در صورت وجود) چیست؟ چه نوع سرمایه-گذاری هایی، به عنوان شاخص مسیر رشد خود انجام می دهد؟

## اهداف

ارزیابی اهداف رقیب نه تنها باید شامل اهداف عملکرد مالی باشد، بلکه باید اهداف استراتژیک را نیز شامل شود (مانند اهداف مربوط به سهم بازار). حتی آن چیزی که بسیار مهم تر است در نظر گرفتن میزان احتمال رسیدن حریف به این اهداف و اینکه آیا برای بهبود این اهداف تحت فشار است یا خیر. رقابلی که عملکرد مالی خوبی دارند احتمالا فقط با بهزینه سازی جزئی استراتژی های جاری، عملکرد خود را ادامه می دهند. رقابلی هم که عملکرد ضعیفی دارند، در واقع تحرکات استراتژیک تازه ای را با قطعا صورت خواهند داد.

## منابع و قابلیت ها

اقدامات استراتژیک و غیر استراتژیک یک رقیب، هر دو، از طریق یک سری منابع و قابلیت هایی که دارد، فعال و یا محدود می شوند. بنابراین، منابع و قابلیت های رقیب (و تلاش برای به دست آوردن منابع و قابلیت های جدید) مانند یک سیگنال قوی نشان دهنده اقدامات استراتژیک در آینده است (و واکنش به اقدامات شرکت شما محسوب می شود). ارزیابی منابع و قابلیت های رقیب نه تنها شامل ارزیابی نقاط قوت او می شود بلکه شامل ارزیابی نقاط ضعف او نیز می گردد.

## آرزوها

نحوه تفکر مدیران ارشد رقیب در مورد موقعیت استراتژیک خود می تواند تاثیر زیادی بر رفتار رقیب داشته باشد. برای مثال، بانک هایی که معتقدند «خیلی بزرگ تر از آن هستند که اصلا شکست بخورند»، ممکن است از لحاظ اقتصادی

ریسک بیشتری داشته باشند. ارزیابی مفروضات رقیب مستلزم در نظر گرفتن آرزوهای او در مورد خودش و همچنین در مورد صنعتی است که در آن شرکت می‌کند.

معمولاً می‌توان اطلاعات مربوط به این چهار مولفه‌ی تحلیلی را از طریق بیانیه‌های مطبوعاتی شرکت، اطلاعات درج شده در وب سایت شرکت (به خصوص، در بیانیه‌های اخیر مدیریت که در مورد تجزیه و تحلیل ضمانت ارائه کرده) و اسناد عمومی مانند گزارش‌های سالانه و پرونده‌های K-10 به دست آورد. همچنین، بسیاری از شرکت‌ها واحد اطلاعات رقابتی دارند که اطلاعات موجود را به منظور به روز کردن مشخصات استراتژیک رقیب پیگیری می‌کنند<sup>{۸}</sup>. البته انجام کارهای جستجوگرانه لازم می‌تواند زمان بر باشد، اما، پیش‌بینی نسبتاً خوب اقدامات بعدی رقیب به مدیران این امکان را می‌دهد که اقدامات مقابله به مثل موثری را انجام دهند (حتی شاید بتوانند به رقیب ضربه بزنند) و اقدامات احتمالی رقیب را در هنگام شکل دهی بهترین خط سیر اقدامات خود در نظر بگیرند.

## عوامل کلیدی موفقیت

### مفهوم اصلی

عوامل کلیدی موفقیت اقدامات استراتژیک، ویژگی‌های محصول و خدمات، منابع رویکردهای اجرایی و قابلیت‌های رقابتی هستند که برای بقا و رشد صنعت ضروری هستند.

عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> یک صنعت آن دسته از عوامل رقابتی هستند که بیش‌ترین تاثیر را بر بقا و پیشرفت بخش صنعت در بازار دارند، این عوامل عبارتند از: عوامل استراتژیک خاص، ویژگی‌های محصول، رویکردهای عملیاتی، منابع و قابلیت‌های رقابتی، تفاوت بین رقیب قوی بودن و رقیب ضعیف بودن و تفاوت بین سود و زیان. این عوامل کلیدی موفقیت به خاطر ماهیت‌شان برای موفقیت در رقابت بسیار مهم هستند، به طوری که همه شرکت‌های صنعتی باید توجه زیادی به آن‌ها داشته باشند. در غیر این صورت با خطر تبدیل شدن به صنعتی ورشکسته یا عقب مانده مواجه خواهند شد. در واقع اینکه چه میزان عناصر استراتژی یک شرکت بخوبی بتواند عوامل کلیدی موفقیت یک صنعت را اندازه‌گیری کند، تعیین‌کننده این امر است که آیا شرکت می‌تواند معیارهای اساسی برای بقا و رشد در صنعت را برآورده کند یا خیر. با توجه به صنعت غالب و پیش‌بینی شده و شرایط رقابتی، شناسایی این عوامل کلیدی همیشه از لحاظ تجزیه و تحلیل و استراتژی‌سازی در اولویت اصلی است. استراتژی‌سازان در شرکت باید محیط صنعتی را به اندازه‌ی کافی بشناسند تا عوامل اصلی موفقیت در رقابت را از عوامل کم اهمیت تشخیص دهند.

<sup>۱</sup>KSF



عوامل کلیدی موفقیت از صنعتی به صنعت دیگر و حتی هر از چندگاهی در همان صنعت متفاوت هستند، زیرا عوامل تغییر و شرایط، تغییر می کنند. اما صرف نظر از این شرایط، عوامل کلیدی موفقیت در یک صنعت را همیشه می توان با پرسیدن این سه سوال شناسایی کرد:

۱. خریداران محصولات صنعتی بر چه اساسی از بین برندهای فروشندگان رقیب یکی را انتخاب می کنند؟ یعنی برای آن ها کدام ویژگی های محصول و یا خدمات مهمتر هستند؟
۲. با توجه به ماهیت رقابت حاکم بر بازار، یک شرکت برای موفقیت در رقابت باید کدام منابع و چه نوع قابلیت های رقابتی را داشته باشد؟
۳. کدام کمبودها تقریباً یک شرکت را در کسب مزیت رقابتی بیش تر متضرر خواهد کرد؟

## کپسول توضیحی ۳.۲

### اخلاق کسب و کار و هوش تجاری

کسانی که به دنبال جمع آوری اطلاعات رقابتی از رقبای هستند، گاهی اوقات می توانند از خط قرمزها عبور کنند و از تفحص و تحقیق صادقانه به سمت رفتارهای غیراخلاقی یا حتی غیرقانونی بروند. به عنوان مثال، برقراری تماس با رقبای برای به دست آوردن اطلاعات در مورد قیمت ها، تاریخ معرفی محصول جدید، یا سطح دستمزد و حقوق قانونی است، اما اظهار نادرست وابستگی شرکت خود در طی چنین تماس هایی غیراخلاقی است. تخلیه اطلاعاتی نمایندگان رقبای در نمایشگاه ها فقط در صورت داشتن اتیکت علامت تجاری با وابستگی دقیق شرکت، اخلاقی است. آون پروداکتز<sup>۱</sup> از طریق واداشتن کارکنان خود با جستجو در سطل های زباله خارج از محوطه دفتر مرکزی شرکت مری کای کازمتیکس<sup>۲</sup> به اطلاعات محرمانه ای در مورد بزرگترین رقیب خود، دست یافت. هنگامی که مقامات شرکت مری کای از این اقدام مطلع شدند و شکایت کردند، شرکت آون ادعا کرد که هیچ کاری غیرقانونی انجام نداده است، زیرا در یک پرونده دادگاه عالی در سال ۱۹۸۸ حکم داده بود که زباله های باقی مانده در اموال عمومی (در این مورد، یک پیاده رو) می تواند مورد استفاده هر کسی قرار گیرد. آون در دادخواست پیروز شد - هرچند اقدام آون، گرچه قانونی بود، اما به سختی می توان آن را اخلاقی دانست.

به ندرت پیش می آید که بیش از پنج عامل کلیدی، برای موفقیت در رقابت لازم و ضروری به نظر برسد و حتی در این میان، اهمیت دو یا سه عامل معمولاً بیش تر از عوامل دیگر است. بنابراین، مدیران باید هدف از شناسایی عوامل کلیدی

<sup>1</sup>Avon Products

<sup>2</sup>Mary Kay Cosmetics

موفقیت را به خاطر داشته باشند و تعیین کنند که چه عواملی برای موفقیت در رقابت مهم تر هستند و در برابر وسوسه بر چسب زنی بر عاملی که جهت قرار گرفتن در ردیف عوامل کلیدی موفقیت اهمیت حداقلی دارد، مقاومت کنند.

برای مثال، در صنعت آبجو اگرچه خریداران مختلفی وجود دارد (عمده فروشها، خرده فروشها و مصرف کنندگان نهایی)، اما شناخت اولویت‌های مهم و رفتار خریداران آبجو بسیار مهم است. تصمیم‌گیری‌های خرید آنها بر اساس قیمت، سلیقه، دسترسی راحت و بازاریابی است. بنابراین، یکی از عوامل کلیدی موفقیت شبکه قوی توزیع کنندگان به عمده فروشها (برای مثال، تهیه‌ی برند شرکت و ارائه مناسب آن در خرده فروشیها، بارها، رستورانها و استادیومها و جاهایی که آبجو به فروش می‌رسد) و تبلیغ آگاهانه است (تبلیغ برای خرید آبجو و برند شرکت و در نتیجه فروش آبجو از طریق کانال‌های عمده فروشی و خرده فروشی). از آنجا که توزیع کنندگان بزرگ و شبکه‌های خرده فروشی از پتانسیل قدرت خرید قوی برخوردارند، موفقیت در رقابت به ساز و کارهای جبران از طریق این قدرت‌ها نیز بستگی دارد، که تبلیغ (برای جذب تقاضا) یکی از راه‌های استفاده از آنها است. بنابراین، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در رقابت، متمایز کردن محصول برتر یا اندازه شرکت و قابلیت‌های برند برتر (برای مثال، برند های ملی) و همچنین، استفاده کامل از ظرفیت تولید آبجو است (برای پایین نگه داشتن هزینه‌های تولید و جبران هزینه‌های بالای تبلیغات، برند تجاری و متمایز کردن محصول).

همچنین، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در یک صنعت، شانس شرکت را در ارائه‌ی استراتژی صحیح‌تر می‌کند. عوامل کلیدی موفقیت یک صنعت بر مواردی دلالت می‌کند که هر شرکتی در هر صنعتی برای حفظ مشتری و رقابت با آن، باید به آنها توجه کند. اگر استراتژی‌های شرکت نتوانند عوامل کلیدی موفقیت در صنعت را نشان دهند، محال است سود کافی به دست آورد تا بتواند به‌عنوان کسب و کار قابل قبول باقی بماند.

## چشم اندازهای صنعت در سودآوری

### هدف یادگیری ۳-۴

تعیین کنید آیا دورنمای صنعت، برای شرکت، فرصت‌های جذاب کافی جهت رشد و سودآوری فراهم می‌کند یا خیر.

هر یک از چارچوب‌های ارائه شده در این فصل شامل تحلیل PESTEL، تجزیه و تحلیل پنج نیروی رقابتی، نیروهای پیش‌ران، گروه‌های استراتژیک، تجزیه و تحلیل رقبا و عوامل کلیدی موفقیت، دیدگاه‌های مفیدی را در مورد چشم انداز صنعت برای سودآوری آینده ارائه می‌دهند. قرار دادن همه‌ی این دیدگاه‌ها در کنار هم، تصویری غنی‌تر و متفاوت‌تر ارائه می‌کند. بنابراین، آخرین مرحله در ارزیابی صنعت و فضای رقابتی استفاده از نتایج هر کدام از تجزیه و

تحلیل‌های انجام شده است تا معلوم شود که آیا صنعت چشم‌اندازهای خوبی برای موفقیت در رقابت و سود زیان برای شرکت ارائه می‌دهد یا نه. عوامل مهمی که نتیجه‌گیری را می‌توان بر اساس آن‌ها انجام داد عبارت هستند از:

- شرکت چگونه تحت تاثیر شرایط محیط‌های بزرگ قرار می‌گیرد.
  - آیا نیروهای رقابتی قوی سودآوری صنعت را کم‌تر می‌کنند.
  - آیا وجود تکمیل‌کننده‌ها و امکان اقدامات مشترک، دورنمای شرکت را بهبود می‌بخشد یا نه.
  - آیا سودآوری صنعت به صورت مناسب یا نامناسب تحت تاثیر نیروهای پیش‌ران غالب قرار خواهد گرفت.
  - آیا شرکت در بازار نسبت به رقبا موقعیت بهتری دارد.
  - آیا این احتمال هست که روند تعاملات رقابتی تغییر کند یا نه.
  - استراتژی‌های شرکت در زمینه‌ی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت چگونه ارائه می‌شود.
- به‌عنوان یک پیشنهاد کلی، اگر شرکت فضای مناسبی برای سودآوری بیش از حد متوسط داشته باشد، فضای پیش‌بینی شده حتماً جالب خواهد بود و البته اگر چشم‌انداز سود یک شرکت زیاد قابل توجه نباشد، دورنمای صنعت نیز در اصل جالب نخواهد بود.

میزان جذابیت یا عدم جذابیت یک صنعت برای همه بازیگران در صنعت و همه‌ی شرکت‌های بالقوه یکسان نیست.

با این حال، این تصور اشتباه است که یک صنعت خاص برای همه مشارکت‌کنندگان در صنعت و همه شرکت‌های بالقوه به یک اندازه جذاب است. {۹} برای مثال، یک شرکت رقیب با موقعیت مناسب ممکن است برای استفاده از نقاط ضعف رقبا، فرصت‌تر فرصت کافی داشته باشد، حتی اگر شرایط صنعت تا حدودی ناگوار باشد. در عین حال، صنایع جذاب برای افراد داخلی ممکن است به دلیل دشواری به چالش کشاندن رهبران فعلی بازار یا به دلیل داشتن فرصت‌های بهتر در جاهای دیگر برای خارجی‌ها هیچ جذابیتی نداشته باشد.

وقتی یک شرکت تشخیص می‌دهد که یک صنعت در اصل جذاب است و فرصت‌های خوبی دارد، می‌توان موردی را که جذابیت بیش‌تری دارد، انتخاب کرد و در آن زمینه سرمایه‌گذاری شود تا فرصت‌های پیش‌بینی شده و موقعیت رقابتی بلندمدت در کسب و کار بهبود یابد. وقتی یک صنعت رقیب و قوی به این نتیجه برسد که یک صنعت جذابیت کم‌تری دارد، ممکن است به راحتی از موقعیت فعلی خود دفاع کند و با احتیاط در آن زمینه سرمایه‌گذاری کند و یا اینکه به دنبال فرصت در صنایع دیگر باشد. و در نهایت یک شرکت رقیب و ضعیف در یک صنعت غیرجذاب ممکن است بهترین گزینه‌ی خود را یافتن خریدار برای کسب و کار خود، حتی شاید در بین رقبا، بداند.

تفکر استراتژیک در مورد وضعیت خارجی شرکت مستلزم یافتن پاسخ سوالات زیر است:

۱. عوامل استراتژیک مرتبط در محیط کلان چیستند و چگونه بر یک صنعت و اعضای آن تاثیر می‌گذارد؟ نحوه تاثیر شرایط و تحولات محیط کلان بر صنایع به طور قابل توجهی متفاوت است. استفاده از تجزیه و تحلیل پستل<sup>۱</sup> برای شناسایی اینکه کدام یک از این عوامل مرتبط استراتژیک هستند، اولین قدم برای شناخت نحوه قرار گرفتن یک شرکت در محیط خارجی است.
۲. بخش صنعت با چه نوع نیروهای رقابتی مواجه است و هر نیرو چقدر قوی است؟ قدرت رقابت ترکیب قدرت رقابت این پنج نیرو است: (۱) رقابت در صنعت، (۲) خطر واردات جدید به بازار، (۳) وارد کردن محصولات جایگزین توسط فروشندگان، (۴) قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان و (۵) قدرت چانه‌زنی خریداران. هر پنج نیروی رقابتی باید یک به یک بررسی شود و قدرت کلی آن‌ها ارزیابی شود. با این وجود، حتی وجود یک نیروی قوی می‌تواند برای پایین نگه داشتن میانگین سودآوری صنعت کافی باشد. کار از طریق الگوی پنج نیرو در ارزیابی نحوه محافظت شرکت از تاثیر نیروهای قوی‌تر و شناسایی زمینه‌های جذاب برای گسترش یا تغییر شرایط رقابت به ارائه دهندگان استراتژی کمک می‌کند تا چشم‌اندازهای مطلوب‌تری برای سودآوری ارائه دهند.
۳. در صنعت کدام نیروهای همکارانه ای وجود دارند و یک شرکت چگونه می‌تواند از آن‌ها به نفع خود استفاده کند؟ تعامل بین بازیگران در صنعت فقط ماهیت رقابتی ندارد، بلکه ممکن است ماهیت همکاری نیز داشته باشد. این امر به خصوص در شرایطی بیشتر صدق می‌کند که محصولات یا خدمات تکمیل کننده یک صنعت مهم باشند. چارچوب خالص ارزش به مدیران کمک می‌کند تا تاثیر تعاملات گروهی و همچنین رقابتی را در شرکت خود افزایش دهند.
۴. چه عواملی باعث ایجاد تغییرات در صنعت می‌شوند و بر شدت رقابت و سودآوری صنعت چه تاثیری دارد؟ صنعت و شرایط رقابتی تغییر می‌کند، زیرا نیروهای خاصی در ایجاد انگیزه یا فشار برای تغییر نقش دارند. اولین قدم برای شناسایی سه یا چهار عامل مهم تغییر در صنعت بررسی شد (که شامل فهرست بسیار طولانی از پیش ران‌های بالقوه بود). نقش تجزیه و تحلیل بعد از شناسایی پیش ران‌های تغییر در صنعت مشخص کردن این موضوع است که آیا آن‌ها برای بیش‌تر یا کم‌تر جذاب کردن فضای صنعت به صورت فردی فعالیت می‌کنند یا گروهی.
۵. موقعیت رقابتی صنعت در بازار چگونه است، کدام یک از رقبای موقعیت بهتری دارند و کدام یک موقعیتی ندارند؟ ترسیم نقشه گروه‌های استراتژیک روش مناسبی برای تشخیص شباهت‌ها، تفاوت‌ها، نقاط قوت و

نقاط ضعف موقعیت شرکت های رقیب در بازار است. رقبا در گروه های استراتژیک، مشابه یا مجاور رقبای نزدیک هستند، در حالی که شرکت های موجود در گروه های استراتژیک دور، معمولاً تهدید فوری نیستند یا تقریباً اصلاً تهدید کننده نیستند. درسی که از ترسیم نقشه گروه های استراتژیک می توان فرا گرفت، این است که برخی از موقعیت ها در روی نقشه از موقعیت های دیگر بهترند. پتانسیل سود گروه های استراتژیک مختلف ممکن است به یک اندازه نباشد، زیرا نیروهای پیش ران صنعت و نیروهای رقابتی احتمالاً تأثیرات متفاوتی بر گروه های استراتژیک مختلف در صنعت دارند.

۶. شرکت های رقیب چه اقدامات استراتژیکی انجام می دهند؟ پیش بینی اقدامات رقبا می تواند به شرکت کمک کند تا اقدامات متقابل موثری را ترتیب دهد. استفاده از چارچوب برای تجزیه و تحلیل رقبا در این زمینه مفید است.

۷. عوامل کلیدی موفقیت در رقابت چیست؟ عوامل کلیدی موفقیت یک صنعت (KSF) عوامل استراتژیک خاص، ویژگی های محصول، رویکردهای اجرایی، منابع و قابلیت های قابل رقابت هستند که همه ی اعضای صنعت برای بقا و پیشرفت در صنعت باید به آنها توجه داشته باشد. در هر صنعتی می توان این عوامل استراتژیک را با پاسخ دادن به این سه سوال اساسی استنباط کرد: (۱) خریداران محصولات صنعتی بر چه اساسی از بین برندهای فروشندگان رقیب یکی را انتخاب می کنند؟ یعنی برای آنها کدام ویژگی های محصول و یا خدمات بسیار مهم هستند؟ (۲) با توجه به ماهیت رقابت حاکم بر بازار، یک شرکت برای موفقیت در رقابت باید کدام منابع و چه نوع قابلیت های رقابتی را داشته باشد؟ (۳) کدام کمبودها تقریباً قطعی هستند که یک شرکت در رقابت بیش تر ضرر می کند؟

۸. آیا چشم اندازهای صنعت سودآوری خوبی دارد؟ آخرین مرحله در تجزیه و تحلیل صنعت جمع بندی نتایج حاصل از هر یک از چارچوب های پاسخ گویی به سوالات ۱ تا ۶ است که در مورد پستل، تجزیه و تحلیل پنج نیروی رقابتی، نیروهای پیش ران، ترسیم نقشه گروه های استراتژیک، تجزیه و تحلیل رقبا و عوامل کلیدی موفقیت بودند. استفاده از چندین روش و دیدگاه برای این سوال که چشم انداز صنعت چگونه به نظر می رسد، پاسخ قوی تر و دقیق تری را ارائه می دهد. اگر پاسخ های ارائه شده در هر چارچوب، به عنوان یک کل نشان دهنده ی چشم انداز سود بیش از متوسط یک شرکت در آن صنعت باشد، در واقع فضای صنعت برای آن شرکت جذاب خواهد بود. به نظر می رسد محیطی که از نظر یک شرکت به عنوان محیط جذاب تلقی می شود، ممکن است از دیدگاه دیگر غیر جذاب باشد.

شناخت واضح و صریح وضعیت خارجی شرکت، اولین قدم اساسی در ارائه ی استراتژی هایی است که با صنعت و شرایط رقابتی مطابقت دارد. مدیران برای داشتن تفکر استراتژیک و پیشرفته در مورد محیط خارجی باید بدانند که چه سوالاتی را مطرح کنند و از کدام روش های تحلیلی برای پاسخ به این سوالات استفاده کنند. به همین دلیل در این فصل

تمرکز بیش تر بر مطرح کردن سوالات مناسب، توضیح مفاهیم و رویکردهای تحلیلی و اشاره به انواع مطالبی است که باید بررسی شود.

### ۱- تمرین های یادگیری

۲- با استفاده از اطلاعات ارائه شده در سایت انجمن تجارت ارگانیک به آدرس اینترنتی [www.ota.com](http://www.ota.com) و مجله ریپورت ارگانیک به آدرس [theorganicreport.com](http://theorganicreport.com) تحلیل مختصری در مور صنایع غذایی ارگانیک تهیه کنید. یعنی بر اساس اطلاعات موجود در این سایت ها، یک نمودار از پنج نیروی رقابتی ترسیم کنید و خلاصه ای در باره ماهیت و قدرت هر یک از نیرو های رقابتی بنویسید.

### هدف یادگیری ۲

۳- بر مبنای ترسیم نقشه گروه استراتژیک در کپسول توضیحی ۱.۳، کدام یک از زنجیره های غذایی عادی، نزدیک ترین رقبای اپل بی هستند؟ طبق این نقشه، کالیفرنیا پیتزا چیکن با کدام یک از گروه های استراتژیک کمترین رقابت را دارد؟ چرا فکر میکنید که هیچ زنجیره غذایی عادی در منطقه بالای گروه الیو گاردن در این نقشه موقعیت یابی نکرده است؟

### هدف یادگیری ۳

۴- انجمن ملی رستوران ها، کتاب حقایق صنعت را به صورت سالانه منتشر می کند که در آدرس اینترنتی زیر می توانید ببینید. بر اساس اطلاعات موجود در آخرین گزارش آن، آیا به نظر می رسد که عوامل کلان محیطی و ویژگی های اقتصادی صنعت، فرصت های جذاب رشد و سودآوری را برای بازیگران در صنعت فراهم می کند؟ توضیح دهید.

[imis.restaurant.org/store/detail.aspx?id=FOR2016FB](http://imis.restaurant.org/store/detail.aspx?id=FOR2016FB)

### هدف یادگیری ۱ و ۴

تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

۱- کدام یک از عوامل ذکر شده در جدول ۳.۱ می تواند بیشتر ارتباط استراتژیک را با صنعتی که در آن فعالیت می کنید داشته باشد؟

هدف یادگیری ۱،۲،۳،۴

۲- کدام یک از پنج نیروی رقابتی شدید ترین فشار رقابتی را بر شرکت شما ایجاد می کند؟

- ۳- سلاح رقابتی که رقبای موجود در صنعت شما می توانند جهت دست یابی به فروش و بازار استفاده کنند چیستند؟ جهت شناسایی عوامل مختلف رقابتی به جدول ۳.۲ مراجعه کنید.
- ۴- عوامل موثر بر شدت رقابت در صنعتی که شرکت شما در آن رقابت می کند چه هستند؟ از شکل ۳.۴ جهت کمک به شناسایی این عوامل استفاده کنید. آیا رقابت در جهت موقعیت بهتر بازار، افزایش فروش، و سهم بازار را در میان شرکت های صنعت خود، بسیار قوی، قوی، متوسط یا نسبتاً ضعیف ارزیابی می کنید؟ چرا؟
- ۵- آیا در صنعتی که شرکت شما در آن رقابت می کند، نیروی های پیشران وجود دارند؟ اگر چنین است، این نیرو های پیش ران، چه تاثیری خواهند داشت؟ آیا آن ها باعث می شوند که رقابت شدید تر شود یا نه؟ آیا آنها منجر به تقویت و یا کاهش حاشیه سود می شوند؟ برای مقابله با هر گونه تاثیر منفی نیرو های پیش ران، حداقل دو اقدامی که شرکت شما باید در نظر داشته باشد را ذکر کنید؟
- ۶- یک نقشه گروه استراتژیک را ترسیم کنید که موقعیت بازار شرکت های صنعت شما را نشان دهد. به نظر شما کدام شرکت ها در جذاب ترین موقعیت بر روی نقشه قرار دارند؟ کدام شرکت ها ضعیف ترین موقعیت را دارند؟ به نظر شما کدام شرکت ها سعی دارد به سمت موقعیت متفاوتی در نقشه گروه استراتژیک حرکت کند؟
- ۷- چه عوامی را به عنوان عامل کلیدی موفقیت در رقابت در صنعت خودتان می دانید؟ حداقل سه مورد لیست کنید.
- ۸- آیا ارزیابی کلی شما از صنعت نشان می دهد که رقبای صنعت از فرصت های جذاب کافی برای رشد و سودآوری برخوردارند؟ توضیح دهید؟

## ENDNOTES

- {1} Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980); Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 78–93.
- {2} J. S. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956); F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Chicago: Rand McNally, 1971).
- {3} Ibid.
- {4} C. A. Montgomery and S. Hariharan, "Diversified Expansion by Large Established Firms," *Journal of Economic Behavior & Organization* 15, no. 1 (January 1991).
- {5} For a more extended discussion of the problems with the life-cycle hypothesis, see Porter, *Competitive Strategy*, pp. 157–162.

{6} Mary Ellen Gordon and George R. Milne, "Selecting the Dimensions That Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach," *Journal of Managerial Issues* 11, no. 2 (Summer 1999), pp. 213–233.

{7} Avi Fiegenbaum and Howard Thomas, "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 461–476; S. Ade Olusoga, Michael P. Mokwa, and Charles H. Noble, "Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage," *Journal of Business Research* 33(1995), pp. 153–164.

{8} B. Wernerfelt and C. Montgomery, "What Is an Attractive Industry?" *Management Science* 32, no.10 (October 1986), pp. 1223–1230



## فصل چهارم

### ارزیابی منابع، قابلیت‌ها و رقابت‌پذیری شرکت



#### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می‌کند تا:

**هدف یادگیری ۱-۴:** نحوه عملکرد استراتژی یک شرکت را ارزیابی کنید.

**هدف یادگیری ۲-۴:** نقاط قوت و ضعف شرکت را با توجه به فرصت‌های بازاری و تهدیدات خارجی ارزیابی کنید.

**هدف یادگیری ۳-۴:** چرایی اهمیت منابع و قابلیت‌های شرکت را که برای رسیدن به مزیت رقابتی نسبت به رقبا حیاتی است، توضیح دهید.

**هدف یادگیری ۴-۴:** نحوه تاثیر زنجیره ارزش را بر ساختار هزینه شرکت و ارزش پیشنهادی مشتری، توضیح دهید.

**هدف یادگیری ۵-۴:** توضیح دهید چگونه ارزیابی جامع از شرایط رقابتی یک شرکت می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری‌های مهم در مورد حرکات استراتژیک بعدی آنها کمک کند.

متمایز بودن در صنعت بسیار حیاتی است.

سینتیا مونتگومری<sup>۱</sup> - استاد و نویسنده

اگر از مزیت رقابتی برخوردار نیستید رقابت نکنید.

جک ولچ - مدیرعامل سابق جنرال الکتریک

سازمان‌ها در بلندمدت در یک بازار رقابتی موفق می‌شوند زیرا کارهای خاصی را انجام می‌دهند که در نزد مشتریان‌شان از ارزش بالاتری در مقایسه با رقبای آنها برخوردار است.

<sup>1</sup>Cynthia Montgomery

رابرت هایس<sup>۱</sup>، گری پیانسو<sup>۲</sup> و دیوید آپتون<sup>۳</sup> - اساتید دانشگاه و نویسنده

در فصل سوم به بررسی استفاده از ابزارهای صنعت و تحلیل رقبا برای ارزیابی محیط خارجی شرکت پرداخته شد و بستری برای تطبیق استراتژی شرکت با شرایط بیرونی آن ارائه گردید. این فصل به بررسی روش‌های ارزیابی شرایط داخلی شرکت مانند مجموعه‌ی منابع و قابلیت‌های آن و فعالیت‌های آن در راستای زنجیره‌ی ارزش شرکت می‌پردازد. تجزیه و تحلیل داخلی شرکت، مدیران را قادر می‌سازد تا یک مزیت رقابتی را به نفع شرکت در برابر شرکت‌های رقیب ایجاد کنند. ترکیب تحلیل داخلی و تحلیل بیرونی، شناختی را به شرکت اعطا می‌کند تا با استفاده از آن، موقعیت خود را در بازار تغییر دهد و از فرصت‌های جدید بهره‌مند شود و در عین حال با تهدیدات رقابتی جدید مقابله کند. این تحلیل بر مبنای طرح شش سوال انجام می‌شود:

۱. عملکرد استراتژی کنونی شرکت به چه صورت است؟
۲. نقاط ضعف و قوت شرکت در رابطه با فرصت‌های بازار و تهدیدات خارجی کدامند؟
۳. مهم‌ترین منابع و قابلیت‌های شرکت کدامند و آیا یک مزیت رقابتی بادوام را در برابر شرکت‌های رقیب به شرکت ما اعطا می‌کنند؟
۴. فعالیت شرکت در زنجیره‌ی ارزش چه تاثیری بر ساختار هزینه و ارزش پیشنهادی مشتریان شرکت دارد؟
۵. شرکت از رقبای اصلی قویتر است یا ضعیف‌تر؟
۶. کدام یک از مسائل و مشکلات استراتژیک شرکت به توجه بیشتری نیاز دارند؟

برای پاسخ به این پرسش‌ها از پنج ابزار تحلیلی استفاده خواهد شد که عبارتند از تحلیل قابلیت و منابع، تحلیل SWOT، تحلیل زنجیره‌ی ارزش، الگوبرداری<sup>۴</sup> و ارزیابی توان رقابتی که همگی ابزارهای ارزشمندی برای نشان دادن میزان رقابت پذیری شرکت هستند و به مدیران شرکت کمک می‌کنند تا استراتژی خود را با شرایط خاص شرکت تطبیق دهند.

## پرسش ۱: عملکرد استراتژی کنونی شرکت به چه صورت است؟

### هدف یادگیری ۱-۴: نحوه عملکرد استراتژی یک شرکت را ارزیابی کنید.

بهترین راه برای پاسخ به این سوال که استراتژی کنونی شرکت را ارزیابی کنیم، این است که به یک نمای روشن از آنچه استراتژی شرکت را در بر گرفته است، دست یابیم. رویکرد رقابتی شرکت اولین چیزی است که باید بررسی شود. باید دید: شرکت چه فعالیت‌هایی را به تازگی برای جذب مشتریان و بهبود موقعیت خود در بازار انجام داده است؟ آیا

<sup>1</sup>Robert Hayes

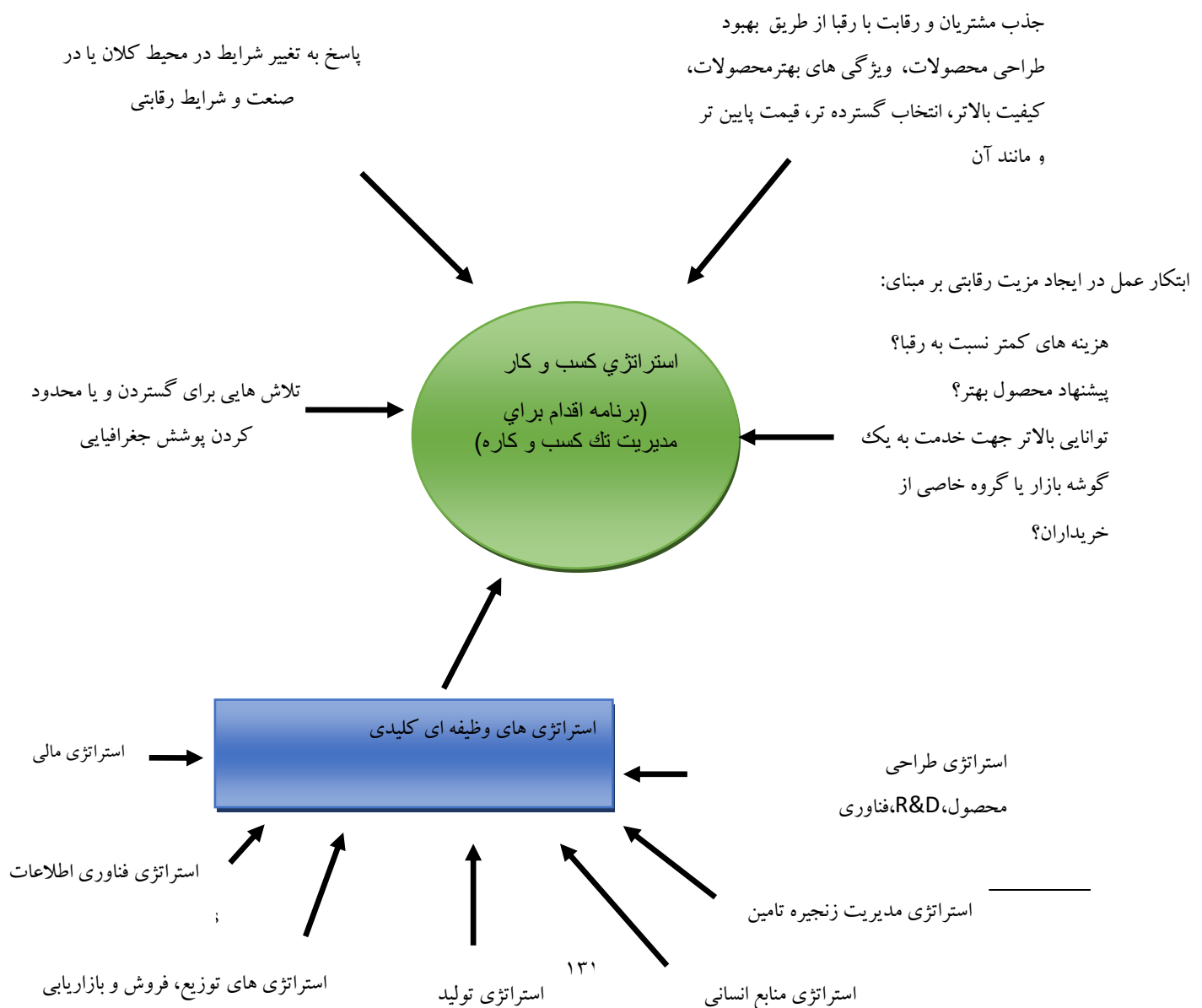
<sup>2</sup>Gary Pisano

<sup>3</sup>David Upton

<sup>4</sup>Benchmarking

قیمت‌ها را کاهش داده است، طراحی محصول خود را بهبود بخشیده است، ویژگی‌های جدید را به آن افزوده است، تبلیغات و بازاریابی را بهبود بخشیده است، وارد یک بازار جغرافیایی جدید شده است یا با رقبا ادغام کرده است؟ آیا شرکت برای کسب مزایای رقابتی بر اساس کاهش هزینه‌ها عمل می‌کند یا محصولات بهتری را ارائه می‌دهد؟ شرکت تلاش دارد تا به طیف وسیعی از مشتریان خدمات دهد یا تنها بخش خاصی از بازار را هدف قرار داده است؟ استراتژیهای شرکت در بخش‌های تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی، مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و غیره، تشخیص استراتژی شرکت را نشان می‌دهند. شکل ۴.۱ مولفه‌های کلیدی را در استراتژی شرکت‌های تک کسب و کاره<sup>۱</sup> نشان می‌دهد. تعیین اثربخشی این استراتژی به تجزیه و تحلیل عمیق تری نیاز دارد. سه مورد از بهترین شاخص‌ها برای ارزیابی نحوه عملکرد شرکت عبارتند از: (۱) آیا شرکت به اهداف استراتژیک و مالی خود رسیده است، (۲) آیا عملکرد مالی شرکت بالاتر از میانگین صنعت است، (۳) آیا شرکت موفق به جذب مشتری و کسب سهم بازار شده است.

شکل ۴.۱. شناسایی مولفه‌های کلیدی در استراتژی شرکت تک کسب و کاره



ناتوانی های مداوم شرکت در برآوردن اهداف خود و عملکرد ضعیف در بازار نسبت به رقبا، هشدارهایی هستند که نشان می دهند استراتژی شرکت ضعیف است یا در اجرای آن ضعف وجود دارد و یا حتی احتمال وجود هر دوی آنها می رود. خلاصه که این هشدارها اطمینان ما را زیر سوال می برند. شاخص های عملکرد استراتژی شرکت عبارتند از:

- روندهای فروش شرکت و رشد درآمد
- روند ارزش سهام شرکت
- توان مالی کلی شرکت
- نرخ نگهداشت مشتری<sup>۱</sup> شرکت
- نرخ جذب مشتریان جدید
- شواهدی مبنی بر بهبود فرآیندهای داخلی مانند نرخ نقص<sup>۲</sup>، تحویل سفارش، زمان تحویل، روزهای موجودی در انبار<sup>۳</sup> و بهره وری کارمندان

هرچه عملکرد کلی یک شرکت قوی تر باشد احتمال اینکه یک استراتژی به خوبی تبیین شده و مطمئن داشته باشد بیشتر است. هرچه عملکرد مالی و وضعیت بازار یک شرکت ضعیف تر باشد، باید استراتژی کنونی آن را زیر سوال برد و به احتمال زیاد نیاز به تغییرات اساسی دارد. جدول ۴.۱ پرکاربردترین معیارهای مالی را نشان می دهد که برای ارزیابی عملکرد مالی یک شرکت و توان ترازنامه ی مالی به کار می روند.

#### جدول ۴.۱. نسبت های مالی کلیدی: چگونه محاسبه می شوند و چه معنایی می دهند.

نسبت	نحوه محاسبه	شرح
نسبت های سودآوری		
۱. حاشیه سود ناخالص	$\frac{\text{درآمد فروش} - \text{هزینه کالای فروش رفته}}{\text{درآمد فروش}}$	نشان دهنده درصد درآمد در دسترس برای پوشش مخارج عملیاتی و دست یابی به سود است.
۲. حاشیه سود عملیاتی یا بازده فروش	$\frac{\text{درآمد فروش} - \text{مخارج عملیاتی}}{\text{درآمد فروش}}$	نشان دهنده درآمد پیش از پرداخت بهره و مالیات (EBIT) در

<sup>۱</sup>customer retention rate

<sup>۲</sup>defect rate

<sup>۳</sup>days of inventory

حسابداری مالی و کسب و کار است.

نشان دهنده سود های پس از کسر مالیات است به ازای هر دلار فروش.

$$\frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{درآمد فروش}}$$

۳. حاشیه سود خالص

نشان دهنده بازده سرمایه گذاری کل در شرکت است.

$$\frac{\text{سود پس از کسر مالیات} + \text{بهره}}{\text{درآمد فروش}}$$

۴. بازده کل دارایی ها

معیاری برای بازده بدست آمده توسط سهامداران بر روی دارایی کل شرکت است.

$$\frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{درآمد فروش}}$$

۵. بازده خالص کل (ROA) دارایی

نشان دهنده سود پس از کسر مالیات در ازای هر دلار از پول هایی که سرمایه گذاران در شرکت سرمایه گذاری کرده اند. بازده در طیف ۱۵٪-۱۲٪ متوسط است.

$$\frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام}}$$

۶. بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)

این بازده ، بازده سرمایه گذاری شده در کسب و کار را اندازه گیری می کند.

$$\frac{\text{سود پس از کسر مالیات}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام} + \text{بدهی بلند مدت}}$$

۷. بازده سرمایه گذاری شده (ROIC)

نشان دهنده توان شرکت در بازپرداخت بدهی های کوتاه مدت با استفاده از دارایی ها است. این نسبت بالاتر از ۱.۰ باشد.

$$\frac{\text{دارایی جاری}}{\text{بدهی جاری}}$$

نسبت نقدینگی ۱ نسبت جاری

نقدینگی در دسترس برای عملیات روزانه شرکت. نسبت سرمایه در گردش کمتر از یک، نشان دهنده

$$\text{بدهی جاری} - \text{دارایی جاری}$$

۲. سرمایه در گردش

منفی بودن آن است یعنی این که میزان بدهی های جاری شرکت بیشتر از داشته های آن است و سرمایه گذاری در این شرکت ممکن است پرخطر باشد.

### نسبت بدهی

$$1. \text{نسبت بدهی ها به کل دارایی ها} = \frac{\text{کل بدهی ها}}{\text{کل دارایی ها}}$$

درصد کل وجوهی که توسط بستانکاران تامین شده است. هرچه این نسبت پایین باشد، بهتر است. و نسبت بالاتر منجر به ریسک ورشکستگی بیشتری می شود.

### ۲. نسبت بدهی بلند مدت به سرمایه

$$\frac{\text{بدهی بلند مدت}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام} + \text{بدهی بلند مدت}}$$

نشان دهند درصد سرمایه گذاری سرمایه ایی است که توسط هم سهامداران و هم وام دهندگان بلند مدت تامین می شود. نسبت بدهی به سرمایه بالای ۰.۵۰ نشان دهنده وابستگی بیش از حد به وام های مدت دار، اعتبارسنجی کمتر و نقطه قوت ضعیف تر ازنامه است.

### ۳- نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام

$$\frac{\text{کل بدهی ها}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام}}$$

نشان دهنده توازن بین بدهی ها و حقوق صاحبان سهام است. هر چه مقدار آن پایین تر از ۱.۰ باشد نشان دهنده توانایی بیشتر شرکت در وام گرفتن وجوه اضافی است. و مقدار بالاتر از ۱.۰ نشان دهنده آن است که اعتبار

دهندگان در معرض ریسک بیشتری قرار دارند و نقطه قوت ترانزنامه شرکت ضعیف است و اغلب هم نشان دهنده رتبه بندی اعتباری پایین است.

نشان دهنده توازن بین بدهی های بلند مدت شرکت و حقوق صاحبان سهام در ساختار سرمایه بلند مدت شرکت است. هر چه این نسبت پایین تر باشد نشان دهنده ظرفیت بیشتر شرکت در وام گرفتن وجوه اضافی است.

نشان دهنده توانایی شرکت در پرداخت هزینه بهره سالانه است. قرض دهندگان معمولاً بر روی نسبت حداقل ۲۰٪ اصرار دارند، اما نسبت بالای ۳۰٪ نشان دهنده اعتبارسنجی بهتر است.

نشان دهنده کارایی مدیریت موجودی انبار است. هر چه روز های موجودی در انبار کمتر باشد بهتر است.

نشان دهنده تعداد گردش موجودی در هر سال است. هر چه بالاتر باشد بهتر است.

نشان دهنده میانگین مدت زمانی است که شرکت می تواند مطالبات ناشی از

$$4. \text{نسبت بدهی بلند مدت به حقوق صاحبان سهام} = \frac{\text{بدهی بلند مدت}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام}}$$

$$5. \text{نسبت پوشش بهره} = \frac{\text{درآمد عملیاتی}}{\text{هزینه بهره}}$$

$$\text{نسبت فعالیت} = \frac{\text{نسبت روز های موجودی در انبار}}{\text{موجودی در انبار}} = \frac{365}{\text{هزینه کالای فروخته شده}}$$

$$2. \text{گردش موجودی} = \frac{\text{کالای فروخته شده}}{\text{موجودی انبار}}$$

$$3. \text{میانگین وصول مطالبات} = \frac{\text{حساب های دریافتی}}{365 \div \text{کل فروش}}$$

فروش های نسبه را وصول  
کند. هر چه مدت زمانش  
کوتاه تر باشد بهتر است.

#### دیگر نسبت های مهم اندازه گیری عملکرد مالی

$$\text{نسبت سود تقسیمی سهام} = \frac{\text{سود تقسیمی سهام سالانه هر سهم}}{\text{قیمت جاری بازار هر سهم}}$$

نشان دهنده بازده ای ست  
که صاحبان سهام به شکل  
سود سهام تقسیمی  
دریافت کرده اند. سود  
سهام تقسیمی برای  
شرکت های با رشد بالا،  
زیر ۱٪ است. سود  
تقسیمی برای شرکت های  
با رشد کند می تواند بین  
۴٪ الی ۵٪ است.

$$\text{نسبت سود هر سهم (P/E)} = \frac{\text{قیمت فعلی بازار هر سهم}}{\text{سود دریافتی هر سهم}}$$

نشان دهنده درصد رشد  
سالانه از نظر هر سهم  
است. مقدار نسبت بالای  
۲۰ نشان دهنده اعتماد به  
نفس بالای سرمایه دار  
نسبت به دورنما و رشد  
سود های هر شرکت  
است. مقدار پایین تر از ۱۲  
این نسبت معمولاً به معنی  
در خطر بودن عایدی  
آینده شرکت است.

$$\text{نسبت پرداخت سود هر سهم} = \frac{\text{سود تقسیم سهام سالانه هر سهم}}{\text{سود دریافتی هر سهم}}$$

نشان دهنده درصد سود  
های پس از کسر مالیات  
پرداختی به عنوان سود  
سهام است.

$$\text{جریان نقدی داخلی} = \text{استهلاک} - \text{سود های پس از مالیات}$$

میزان وجوه نقدی کسب  
و کار شرکت پس از  
پرداخت هزینه های  
عملیاتی، بهره، و مالیات.



جریان نقدی آزاد وجه نقدی را نشان می دهد که شرکت پس از انجام مخارج لازم برای نگهداری یا توسعه دارایی ها، در اختیار دارد. جریان نقدی آزاد به مدیران اجازه می دهد که فرصت هایی را جستجو کنند که ارزش سهام را افزایش می دهد. بدون در اختیار داشتن وجه نقد، توسعه محصولات جدید، پرداخت سود های نقدی به سهامداران و کاهش بدهی ها امکان پذیر نیست.

## پرسش ۲: نقاط ضعف و قوت شرکت در رابطه با فرصت های بازار و تهدیدات خارجی کدامند؟

**هدف یادگیری ۴-۲:** نقاط قوت و ضعف شرکت را با توجه به فرصت های بازاری و تهدیدات خارجی ارزیابی کنید.

بررسی شاخص های مالی و سایر مواردی که قبلاً بحث شد، می تواند به شما بگوید که نحوه عملکرد استراتژی چگونه است، اما این شاخص ها در مورد دلایل اساسی - یعنی اینکه چرا استراتژی درست عمل کرده یا خیر - چیز های کمی برای گفتن دارند. ساده ترین و آسان ترین ابزار برای بدست آوردن بینشی نسبت به دلایل موفقیت یا عدم موفقیت آمیز بودن یک استراتژی، به نام تجزیه و تحلیل SWOT شناخته شده است. این ابزار روی نقاط قوت و ضعف، فرصت های بازار و تهدیدات خارجی<sup>۱</sup> متمرکز است. نام دیگر تحلیل SWOT، تحلیل موقعیتی است. تجزیه و تحلیل سطح بالای SWOT، می تواند با خوب نگاه کردن به نقاط قوت یک شرکت در رابطه با نقاط ضعفش و نسبت به نقاط قوت و ضعف رقبا، به توضیح چرایی خوب بودن یا بد بودن یک استراتژی کمک کند. آیا نقاط قوت این شرکت به اندازه کافی عالی است تا نقاط ضعف آن را جبران کند؟ آیا استراتژی شرکت بر اساس این نقاط قوت بنا شده و شرکت را در مقابل نقاط ضعف آن مصون می دارد؟ آیا نقاط قوت این شرکت از رقبای خود فراتر رفته است یا نه، نقاط قوت رقبا برتری بیشتری دارد؟ به طور مشابه، تجزیه و تحلیل SWOT می تواند به شما کمک کند تا تعیین کنید که آیا یک استراتژی

<sup>1</sup>Strengths and Weaknesses, market Opportunities, and external Threats

در دفع تهدیدات خارجی، و موقعیت یابی شرکت برای کسب مزیت از فرصت های بازاری، موثر بوده است یا خیر. تجزیه و تحلیل SWOT مدت هاست که یکی از محبوب ترین و پرکاربردترین ابزار های تشخیصی برای استراتژیست هاست. این ابزار به طور متمر ثمری توسط انواع مختلف از سازمان ها از شرکت های بزرگ تا کسب و کار های کوچک، سازمان های دولتی و غیر انتفاعی مانند کلیسا ها و مدارس استفاده می شود. محبوبیت این ابزار تا حدی ناشی از سهولت استفاده آن است. همچنین دلیل دیگر آن است که می تواند نه تنها برای ارزیابی کارایی یک استراتژی مورد استفاده قرار گیرد، بلکه از همان ابتدا برای شکل دهی یک استراتژی مبنایی فراهم می کند تا روی نقاط قوت شرکت سرمایه گذاری کند و نقاط ضعف آن را برطرف سازد، و به طور کامل روی دست یابی به بهترین فرصت های شرکت هدف گذاری کند و در مقابل تهدید های رقابتی و کلان محیطی به دفاع بپردازد. علاوه بر این تجزیه تحلیل SWOT می تواند به شرکتی که در حال حاضر استراتژی آن دارای عملکرد خوبی است، کمک کند تا تعیین کند آیا این شرکت در موقعیتی است که فرصت های جدید بازار را دنبال کند و در برابر تهدید های نوظهور از رفاه آینده خود دفاع کند یا خیر.

تحلیل SWOT یک ابزار ساده ولی قدرتمند برای تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت، فرصت های آن در بازار و تهدیدات خارجی در برابر رفاه آن در آینده است.

## شناسایی نقاط قوت داخلی شرکت

یک نقطه قوت چیزی است که شرکت در انجام آن توانمند است یا صفتی است که رقابت پذیری شرکت را در بازار تقویت می کند. یک راه برای ارزیابی نقاط قوت شرکت، ارزیابی سطح مهارت شرکت در انجام بخش های اصلی کسب و کار خود، مانند مدیریت زنجیره ی تامین، تحقیق و توسعه، تولید، توزیع، فروش، بازاریابی و خدمات مشتریان است. تخصص<sup>۱</sup> شرکت در انجام جنبه های مختلف عملیات خود، طیف وسیعی را از حداقل توانایی برای انجام یک فعالیت تا توانایی برای انجام فعالیت هایی بهتر از تمامی شرکت های دیگر در صنعت در بر می گیرد.

وقتی تخصص یک شرکت به نقطه ای برسد که بتواند فعالیت های خود را به خوبی و با هزینه مناسب انجام دهد، گفته می شود که دارای یک شایستگی<sup>۲</sup> یا به عبارت دیگر یک قابلیت واقعی<sup>۳</sup> است. اگر سطح شایستگی شرکت در بعضی از حوزه های فعالیت نسبت به رقبا آن بهتر باشد، به عنوان شایستگی متمایز<sup>۴</sup> شناخته می شود. یک شایستگی محوری فعالیتی است که با مهارت و تخصص انجام شده و نقشی محوری در استراتژی شرکت دارد و متمایز کننده هم است. یک شایستگی محوری<sup>۵</sup> ارزش رقابتی بیشتری نسبت به یک شایستگی عادی دارد زیرا آن فعالیت نقشی محوری در استراتژی شرکت دارد و به شرکت کمک می کند تا به سودآوری و موفقیت در بازار برسد. اغلب می توان از شایستگی های

<sup>1</sup>proficiency

<sup>2</sup>competence

<sup>3</sup>true capability

<sup>4</sup>distinctive competence

<sup>5</sup>core competence

محوری شرکت برای ایجاد بازارهای جدید یا تقاضای جدید برای محصول استفاده کرد که محرک رشد شرکت است. شرکت پروکتر اند گمبل<sup>۱</sup> دارای یک شایستگی محوری در مدیریت برند است که منجر به افزایش پورتفوی محصولات مصرفی پیشرو در بازار از جمله، چارمین، تاید، کرس، تمپکس، آلی، فبرز، لاوز، پمپرز، و سویفر<sup>۲</sup> شده است. نایک هم دارای یک شایستگی محوری در طراحی و بازاریابی کفش و البسه ورزشی است. کلاگ<sup>۳</sup> دارای یک شایستگی محوری در توسعه، تولید و بازاریابی غلات صبحانه است.

ایجاد استراتژی شرکت بر مبنای برترین نقاط قوت آن به شرکت این شانس را می‌دهد تا در بازار موفق شود.

### مفهوم اصلی:

یک شایستگی، فعالیتی است که شرکت یاد گرفته است آن را به صورت تخصصی انجام دهد. یک شایستگی متمایز، قابلیت است که شرکت را قادر می‌سازد تا مجموعه‌ی مشخصی از فعالیت‌ها را بهتر از رقبای انجام دهد.

### مفهوم اصلی

یک شایستگی محوری فعالیتی است که شرکت آن را به صورت متخصصانه انجام می‌دهد و نقشی محوری در استراتژی و موفقیت رقابتی آن دارد.

## شناسایی نقاط ضعف و کاستی‌های رقابتی شرکت

یک نقطه ضعف یا کاستی رقابتی<sup>۴</sup> چیزی است که شرکت یا فاقد آن است یا در مقایسه با رقبای عملکرد ضعیفی در آن دارد یا شرایطی است که شرکت را در موقعیتی نامناسب در بازار قرار می‌دهد. نقاط ضعف داخلی شرکت به عوامل متعددی بستگی دارد که بعضی از آن‌ها عبارتند از: (۱) مهارت، تخصص یا سرمایه‌ی فکری ضعیف یا غیر مستند در حوزه‌های رقابتی مهم در کسب و کار (یا ۲) کمبود دارایی‌های رقابتی فیزیکی، سازمانی یا ناملموس؛ در نتیجه نقاط ضعف شرکت همان کمبودهای داخلی شرکت هستند که بدهی‌های رقابتی<sup>۵</sup> شرکت را تشکیل می‌دهند. تقریباً تمامی شرکت‌ها دارای بدهی‌های رقابتی متنوعی هستند. آسیب‌پذیری شرکت نسبت به ضعف‌های داخلی آن به اهمیت این ضعف‌ها در بازار و جبران آن توسط نقاط قوت شرکت بستگی دارد.

جدول ۴.۲ موارد متعددی را نشان می‌دهد که در تدوین نقاط ضعف و قوت یک شرکت باید آن‌ها را در نظر گرفت. تعیین اندازه‌ی نقاط قوت و ضعف شرکت شبیه ایجاد یک ترازنامه‌ی استراتژیک است که در آن نقاط قوت، دارایی‌های رقابتی و نقاط ضعف، بدهی‌های رقابتی را نشان می‌دهند. واضح است که شرایط آرمانی هنگامی به دست

<sup>1</sup>Procter and Gamble

<sup>2</sup> Charmin, Tide, Crest, Tampax, Olay, Febreze, Luvs, Pampers, and Swiffer

<sup>3</sup>Kellogg

<sup>4</sup>deficiency

<sup>5</sup>competitive liabilities

می آید که دارایی های رقابتی شرکت با یک حاشیه ی امن، بیشتر از بدهی های رقابتی آن باشد.

#### مفهوم اصلی:

نقاط قوت یک شرکت دارایی های رقابتی آن را نشان می دهند؛ نقاط ضعف شرکت کمبودهایی هستند که بدهی های رقابتی را شامل می شوند.

جدول ۴.۲. در شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای شرکت باید به دنبال چه مواردی باشیم

نقاط ضعف بالقوه و بدهی های شرکت	نقاط قوت بالقوه و دارایی های رقابتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هیچ چشم انداز استراتژیک روشنی وجود ندارد</li> <li>• هیچ شایستگی محوری به خوبی توسعه یافته یا اثبات شده ای وجود ندارد</li> <li>• هیچ شایستگی متمایز یا منابع برتر رقابتی وجود ندارد</li> <li>• عدم توجه به نیازهای مشتری</li> <li>• محصولات یا خدماتی با مشخصات و ویژگی هایی پایین تر از رقبا از</li> <li>• ترانزنامه ضعیف، منابع مالی ناکافی برای رشد شرکت</li> <li>• بدهی بیش از حد</li> <li>• هزینه های کلی بالاتر نسبت به رقبای اصلی</li> <li>• خط تولید محدود تر نسبت به رقبا</li> <li>• تصویر یا شهرت ضعیف</li> <li>• شبکه دلالتی ضعیف تر از رقبای اصلی و/ یا فقدان قابلیت توزیع کافی</li> <li>• فقدان عمق مدیریتی</li> <li>• دارای مشکلات عملکرد داخلی یا امکانات و تسهیلات منسوخ شده</li> <li>• ظرفیت بیش از حد بلا استفاده از کارخانه</li> <li>• منابعی که به راحتی کپی می شوند یا جایگزین های خوبی برای آنها وجود دارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شایستگی هایی که به خوبی با عوامل کلیدی موفقیت صنعت مطابقت دارند</li> <li>• منابع مالی کافی برای رشد کسب و کار</li> <li>• تصویر نام تجاری قوی / یا شهرت شرکت</li> <li>• مقیاس اقتصادی و/ یا مزایای منحنی یادگیری و تجربه بیش از رقبا</li> <li>• سایر مزایای هزینه نسبت به رقبا</li> <li>• فناوری انحصاری، مهارت های برتر فناوری، حق ثبت اختراع مهم</li> <li>• قدرت چانه زنی قوی نسبت به تأمین کنندگان یا خریداران</li> <li>• منابع و قابلیت های ارزشمند و کمیاب</li> <li>• منابع و قابلیت هایی که کپی کردن آنها دشوار است و جایگزین خوبی برای آنها وجود ندارد</li> <li>• کیفیت برتر محصول</li> <li>• پوشش جغرافیایی گسترده / یا قابلیت توزیع جهانی قدرتمند</li> <li>• اتحادها / یا سرمایه گذاری های مشترکی که دسترسی به فناوری های ارزشمند، شایستگی ها و / یا بازارهای جغرافیایی جذابی فراهم می کنند.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>تهدیدات خارجی بالقوه نسبت به سودآوری آینده شرکت</b></p>	<p style="text-align: center;">فرصت های بازار بالقوه</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش شدت رقابت بین رقبای صنعت که ممکن است منجر به کاهش حاشیه سود شود</li> <li>• کاهش رشد بازار</li> <li>• احتمال ورود رقبای قدرتمند جدید</li> <li>• افزایش روز افزون قدرت چانه زنی مشتریان یا تأمین کنندگان</li> <li>• تغییر در نیاز های خریداران و ذائقه مشتری از محصولات صنعتی</li> <li>• تغییرات جمعیتی نامطلوب که تقاضای محصولات صنعت را با تهدید مواجه می کند</li> <li>• شرایط اقتصادی نامساعدی که توزیع کنندگان و تأمین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مواجه با تقاضای به شدت در حال افزایش خریدار برای محصولات صنعتی</li> <li>• خدمت به گروههای اضافی مشتریان یا بخشهای بازار</li> <li>• گسترش بازارها جغرافیایی جدید</li> <li>• گسترش خط تولید شرکت برای پاسخگویی به طیف وسیعی از نیازهای مشتریان</li> <li>• استفاده از مهارت های موجود شرکت یا دانش فنی برای ورود به خطوط تولید یا کسب و کار های جدید</li> <li>• استفاده از فرصت از بین رفتن موانع تجاری در بازارهای جذاب خارجی</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنندگان حیاتی را تهدید می کند</li> <li>• تغییرات در فناوری (به ویژه فناوری مختل کننده ای که شایستگی های متمایز شرکت را تضعیف می کند)</li> <li>• سیاست های تجاری خارجی محدود کننده</li> <li>• الزامات قانونی جدید پر هزینه</li> <li>• شرایط اعتباری سخت</li> <li>• افزایش قیمت انرژی یا سایر ورودی های کلیدی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از فرصت تغییرات نامطلوب ایجاد شده در دارایی ها و بخت و اقبال شرکت های رقیب</li> <li>• تملیک شرکت های رقیب با تخصص یا توانایی های فنی جذاب</li> <li>• بهره گیری از پیشرفتهای نوظهور فناوری برای نوآوری</li> <li>• ورود به اتحا ها یا سرمایه گذاری های مشترک برای گسترش پوشش بازار شرکت یا تقویت توانایی رقابتی آن</li> </ul>
---	--

## شناسایی فرصت های یک شرکت در بازار

فرصت بازار عامل مهمی در ایجاد استراتژی شرکت است. در واقع مدیران نمی توانند استراتژی شرکت را بدون شناسایی فرصت های بازار و ارزیابی پتانسیل رشد و سود هر فرصت تنظیم کنند. فرصت های شرکت با توجه به شرایط غالب می تواند زیاد یا کمیاب، موقتی یا همیشگی و یا بسیار جذاب تا جالب یا نامناسب باشد.

گاهی اوقات، بازارهای نوظهور فرصت های بزرگ یا طلایی را ارائه می دهند ولی مدیران یک شرکت به سختی می توانند آینده نگر باشند و آن ها را سریع تر از مدیران شرکت های دیگر کشف کنند {۹} ولی با از بین رفتن فضای مه آلود و روشن شدن فضا، فرصت های طلایی به سرعت به تصرف در می آیند و شرکت هایی که آن ها را تصرف می کنند معمولاً همان شرکت هایی هستند که به طور فعال با شناسایی دقیق بازار منتظر آن بودند و خود را برای تمرکز بر شرایط متغیر بازار آماده کردند تا در زمان مناسب اقدامات مقتضی را انجام دهند. جدول ۴.۳ چند نمونه از فرصت های بالقوه بازار را نشان داده است.

## شناسایی تهدیدات خارجی شرکت

اغلب، عوامل معینی در محیط بیرونی شرکت سودآوری و رقابت پذیری آن را تهدید می کنند. این تهدیدات از عواملی مانند ظهور فناوری های بهتر یا ارزان تر، ورود رقبای خارجی کم هزینه به بازار شرکت، اعمال محدودیت بیشتر مقررات جدید برای شرکت نسبت به رقبای، تغییرات جمعیتی نامطلوب و آشفتگی سیاسی در کشور خارجی که شرکت تسهیلاتی را در آن در اختیار دارد، ناشی می شود. جدول ۴.۳ فهرستی از تهدیدات بالقوه را نشان می دهد.

معمولاً تهدیدات خارجی مشکلات سطح متوسطی را برای شرکت ایجاد می کنند یا ممکن است به اندازه ای باشند که موقعیت شرکت را تضعیف کنند. ولی در بعضی اوقات هم ممکن است شوک های بازار منجر به مرگ ناگهانی شرکت شوند که یک شرکت را وارد بحران کرده و بنابراین شرکت باید برای بقا بجنگد. بسیاری از موسسات مالی بزرگ در دنیا در بحران مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ گرفتار شدند که منجر به افزایش وام دهی ها، تورم در اوراق بهادار وام های فرعی، سقوط قیمت مسکن و سیل سرمایه گذاری های مرتبط با وام در بازار شد که در نهایت ارزش شان به یکباره بر باد رفت. شناسایی تهدیدات شرکت و ارزیابی اقدامات استراتژیک برای خنثی سازی یا کاهش تاثیر تهدیدات از وظایف مدیریت است.

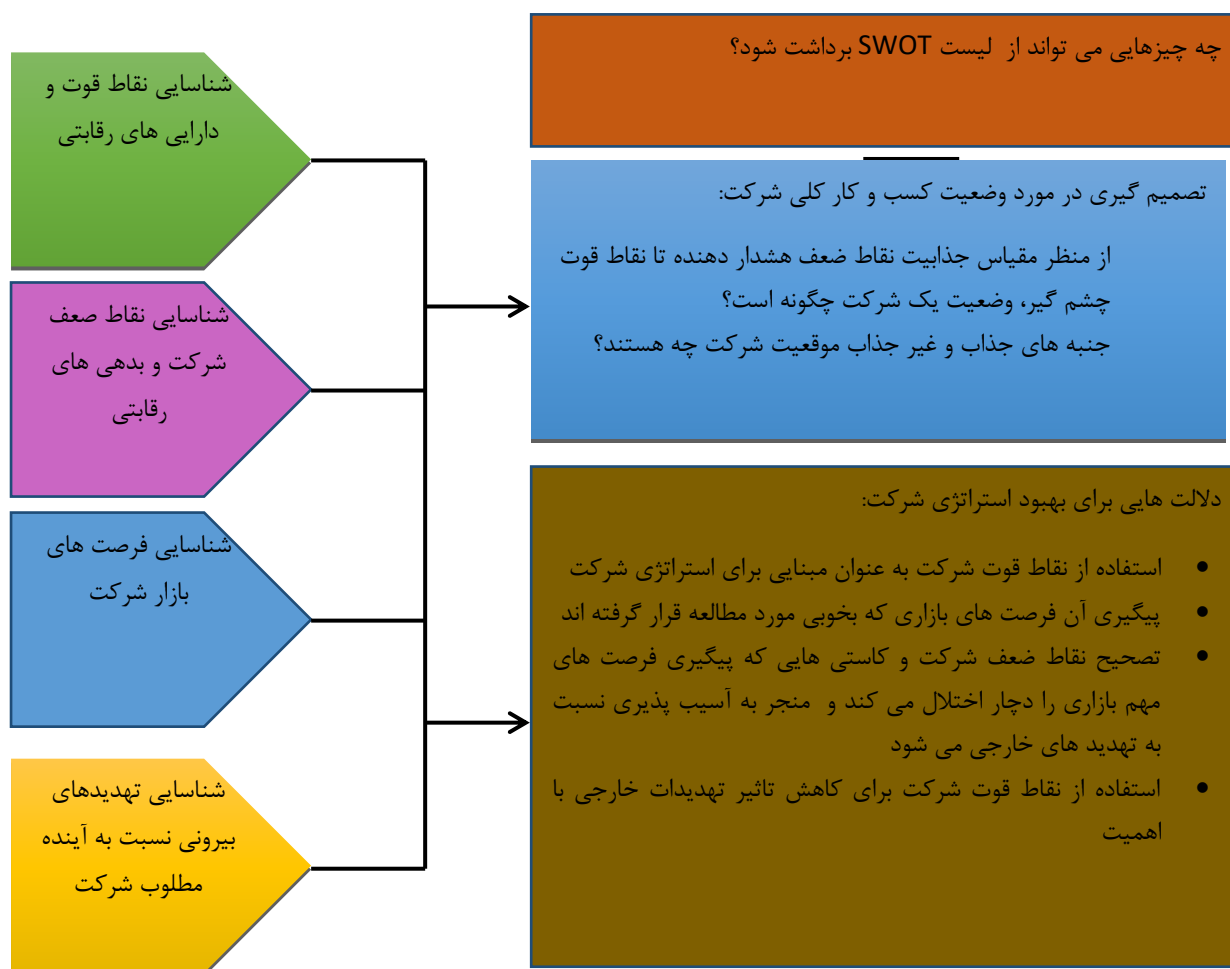
## فهرست SWOT چه چیزهایی را نشان می دهد؟

تحلیل SWOT چیزی فراتر از تهیه ی چهار فهرست است. در شکل دهی یک استراتژی جدید، این ابزار یک پایه قوی برای درک چگونگی موقعیت شرکت برای ایجاد نقاط قوت خود در استفاده از فرصت های جدید کسب و کار و چگونگی کاهش

تهدیدات خارجی یا کاهش ضعف های رقابتی خود است. در ارزیابی اثربخشی یک استراتژی موجود، می توان از آن برای ایجاد پیشی در مورد وضعیت کلی شرکت (همانطور که نامش تجزیه و تحلیل وضعیتی است) استفاده کرد. و می توان به تبدیل و ترجمه این بینش به اقدامات استراتژیک توصیه شده کمک کند. شکل ۴.۲ مراحل کسب دانش از تحلیل SWOT را نشان می دهد.

زیبایی تحلیل SWOT در سادگی آن است. اما همین نیز محدودیت اصلی آن به شمار می رود. برای درک دقیق تر و عمیق تر وضعیت یک شرکت، ابزار های پیشرفته تری مورد نیاز است. فصل ۳ شما را با مجموعه ای از ابزار ها برای تجزیه و تحلیل وضعیت خارجی یک شرکت آشنا کرد. در ادامه این فصل، در ابتدا با منابع و قابلیت ها شروع می کنم تا نگاهی عمیق تر به وضعیت داخلی شرکت داشته باشیم.

شکل ۴.۲: مراحل تجزیه و تحلیل SWOT:



### پرسش ۳: مهم ترین منابع و قابلیت های شرکت کدامند و آیا یک مزیت رقابتی بادوام را در برابر شرکت های رقیب، به شرکت اعطا می کنند؟

یک مولفه ی اساسی برای بررسی وضعیت سلامت کلی شرکت، مستلزم بررسی جذابیت منابع و قابلیت های آن است. منابع و قابلیت های شرکت جزو دارایی های رقابتی آن به حساب می آیند و توانمندی رقابتی شرکت را در بازار نشان

می دهند. شرکت‌هایی که از دارایی‌های رقابتی درجه دوم استفاده می‌کنند تقریباً همیشه در صنعت موفقیت‌های بزرگی دارند.

#### مفهوم اصلی:

منابع و قابلیت‌های یک شرکت، نماینده دارایی‌های رقابتی آن بوده و توانمندی و رقابت‌پذیری آن را برای موفقیت در بازار تعیین می‌کنند.

تجزیه و تحلیل منابع و قابلیت‌های شرکت، ابزار قدرتمندی را به مدیران اعطا می‌کند تا اندازه دارایی‌های رقابتی شرکت را افزایش دهند. مدیران به واسطه این ابزار تعیین می‌کنند که آیا این دارایی‌ها می‌توانند پایه‌های لازم را برای موفقیت شرکت در بازار رقابتی فراهم کنند یا خیر. تحلیل منابع و قابلیت‌های شرکت، یک فرآیند دو مرحله‌ای است. شناسایی قابلیت‌ها و منابع شرکت، اولین گام در این فرآیند است. {۱} گام دوم هم بررسی دقیق قابلیت‌ها و منابع شرکت و تعیین مهم‌ترین منابع و قابلیت‌های شرکت از منظر رقابتی است و این که آیا این منابع می‌توانند یک مزیت رقابتی پایدار را در برابر رقبا ایجاد کنند یا خیر. گام دوم شامل انجام چهار آزمون روی توان رقابتی منابع است.

تحلیل منابع و قابلیت‌ها، ابزار قدرتمندی برای افزایش دارایی‌های رقابتی شرکت است و نشان می‌دهد که آیا این دارایی‌ها می‌توانند از مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا در بازار پشتیبانی کنند یا خیر.

#### هدف یادگیری ۳-۴:

توضیح دهید چرا منابع و قابلیت‌های شرکت در ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبا مهم هستند؟

### شناسایی منابع و قابلیت‌های شرکت

قابلیت‌ها و منابع یک شرکت، بلوک‌های ساختاری اصلی در استراتژی رقابت آن است. مدیران باید در فرآیند شکل‌دهی استراتژی بدانند که چگونه بیشترین بهره را از منابع و قابلیت‌های شرکت ببرند. اما قبل از آن، باید تعریف دقیق‌تری از منابع و قابلیت‌ها داشت. اما قبل از انجام این کار، مدیران و استراتژیست‌ها نیاز به تعریف دقیق‌تری از این اصطلاحات دارند.

به طور خلاصه: منبع یک ورودی مولد یا یک دارایی رقابتی است که در اختیار یا تحت کنترل شرکت قرار دارد. منابع در انواع و کیفیت‌های مختلف در دسترس شرکت‌ها قرار دارند. کیفیت بعضی از منابع از بقیه بیشتر است، بعضی از آن‌ها دارای ارزش رقابتی بیشتری هستند و می‌توانند یک مزیت رقابتی را به شرکت اعطا کنند. برای مثال، برند یک شرکت مانند تیم تحقیق و توسعه آن یک منبع به حساب می‌آیند. به عنوان نمونه، در حالی که برند‌هایی مانند کوکاکولا و زیراکس اعتبار و شهرت زیادی دارند، برند‌هایی هم وجود دارند که از شهرت کمتری برخوردار هستند. به همین شکل بهره‌وری و نوآوری بعضی از تیم‌های تحقیق و توسعه نسبت به گروه‌های دیگر بیشتر است که دلیل آن به استعدادهای اعضای تیم، ترکیب تیم، تجربیات آن و ساختار آن بر می‌گردد.



قابلیت (یا شایستگی) ظرفیت شرکت را برای انجام کامل بعضی از فعالیت‌های داخلی نشان می‌دهد. قابلیت‌ها یا شایستگی‌ها هم در شکل‌ها، کیفیت‌ها و ارزش رقابتی مختلف وجود دارند و بعضی از آن‌ها در مقایسه با بقیه ارزشمندتر هستند. شرکت آمریکن اکسپرس<sup>۱</sup> قابلیت‌های فوق‌العاده‌ای در مدیریت و بازاریابی برند دارد. در استارباکس مدیریت کارکنان، آموزش آن‌ها و قابلیت‌های املاک و مستغلات جزو عوامل اصلی برای رشد سریع آن به حساب می‌آیند. شایستگی‌های مایکروسافت در توسعه سیستم عامل برای رایانه‌ها و نرم افزارهای کاربر مانند مایکروسافت آفیس است. قابلیت‌های سازمانی از طریق توسعه منابع یک شرکت ایجاد می‌شوند و به کار گرفته می‌شوند. {۲} برای مثال قابلیت‌های مدیریت برند نستله<sup>۲</sup> برای بیش از ۲۰۰۰ برند غذایی، نوشیدنی و مراقبت از حیوانات خانگی، به دانش مدیران برند شرکت، تخصص واحد بازاریابی و روابط شرکت با فروشندگان در تقریباً ۲۰۰ کشور دنیا وابسته است. قابلیت‌های نوآوری در محصول شرکت دلبیو ال گور<sup>۳</sup> در محصولات صنعتی، پزشکی و منسوجات ناشی از نوآوری‌های شخصی، استعدادهای خلاقانه و تخصص فنی شرکای آن و فرهنگ شرکت است که تفکر خلاقانه و مسئولیت‌پذیر را تشویق می‌کند.

#### مفهوم اصلی:

منبع، یک دارایی رقابتی است که تحت مالکیت یا کنترل شرکت قرار دارد. قابلیت (یا شایستگی) ظرفیت یک شرکت برای انجام کامل بعضی از فعالیت‌های داخلی خود است. قابلیت‌ها از طریق توسعه منابع شرکت ایجاد شده و به کار گرفته می‌شوند.

**انواع منابع در شرکت** همانطور که در جدول ۴.۳ نشان داده شده است بهترین راه برای شناسایی منابع یک شرکت این است که آن‌ها را در گروه‌های مختلف بررسی کنیم. به طور کل می‌توان منابع را به دو گروه اصلی تقسیم‌بندی کرد که عبارتند از منابع ملموس و منابع ناملموس. هرچند که منابع انسانی یکی از مهم‌ترین بخش‌ها را در پایگاه منابع شرکت تشکیل می‌دهند ولی آن‌ها را در گروه منابع ناملموس قرار می‌دهیم تا بر ایفای نقش‌ها بر پایه‌ی مهارت، استعداد و دانش منابع انسانی یک شرکت تاکید کنیم.

#### ۴.۳. انواع منابع شرکت

منابع ملموس
<ul style="list-style-type: none"> <li>منابع فیزیکی: زمین و املاک؛ کارخانجات، تجهیزات، و تسهیلات توزیع؛ مکان‌های فروشگاه‌ها و انبارها؛ مراکز توزیع، از جمله الگوی کلی مکان‌های فیزیکی شان؛ مالکیت و یا حق دسترسی به منابع طبیعی (مانند ذخایر معدنی)</li> <li>منابع مالی: پول نقد و اوراق بهادار قابل فروش؛ دارایی‌های مالی دیگر مانند رتبه اعتباری و ظرفیت استقراض شرکت</li> <li>دارایی‌های فنی: حق ثبت اختراع، حق چاپ و تکثیر، (کپی رایت)، فناوری تولید، فناوری‌های نوآورانه؛ فرآیندهای فناوری</li> <li>منابع سازمانی: سیستم‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات (ماهواره‌ها، سرورها، ایستگاه‌های کاری)؛ سایر برنامه‌ریزی‌ها، سیستم</li> </ul>

<sup>1</sup>American Express

<sup>2</sup>Nestlé

<sup>3</sup>W. L. Gore

**دارایی های ناملموس**

- دارایی های انسانی و سرمایه های فکری: تحصیلات، تجربه، دانش، استعداد نیروی کار، یادگیری جمعی نهفته در سازمان، سرمایه فکری و دانش تیم های تخصصی و گروه های کاری؛ دانش کارکنان کلیدی در مورد عملکرد های مهم تجاری؛ استعداد مدیریتی و مهارت های رهبری؛ اخلاقیت و نوآوری افراد خاص.
- نام های تجاری، تصویر شرکت، و شهرت: نام تجاری، علائم تجاری، تصویر شرکت و محصولات، وفاداری خریداران، شهرت شرکت برای کیفیت، خدمات و قابلیت اطمینان، شهرت در نزد تامین کنندگان و شرکا برای معاملات منصفانه.
- روابط: اتحادیه ها، مشارکت ها و سرمایه گذاری های مشترک، یا مشارکت در دسترسی مشتری به تکنولوژی، دانش ها تخصصی سازی شده، یا بازار های جغرافیایی؛ شبکه های دلالات یا توزیع کنندگان؛ اعتماد ایجاد شده با شرکای مختلف.
- فرهنگ شرکت و سیستم های انگیزشی: هنجار های رفتاری، اصول کسب و کار، و اعتقادات ریشه دار در داخل شرکت؛ تعلق کارکنان به آرمان های شرکت؛ سیستم جبران خدمات و سطح انگیزش کارکنان شرکت.

منابع ملموس به راحتی قابل شناسایی هستند زیرا قابل لمس هستند یا مقدار آن ها به راحتی سنجیده می شود. منابع ملموس شامل انواع منابع فیزیکی مانند تجهیزات ساخت و منابع معدنی هستند. علاوه بر این منابع مالی، فنی و سازمانی شرکت مانند سیستم های کنترل و ارتباطات شرکت هم در دسته ی منابع ملموس قرار می گیرند. توجه داشته باشید که منابع فنی بنا به قرارداد در دسته منابع ملموس قرار می گیرند هرچند دسته بندی منابعی مانند حق تکثیر<sup>۱</sup> و اسرار تجارت<sup>۲</sup> در گروه منابع ناملموس، منطقی تر به نظر می آید.

اگرچه تشخیص منابع ناملموس سخت تر است، ولی جزو مهم ترین دارایی های رقابتی شرکت قرار دارند. منابع ناملموس شامل سرمایه فکری<sup>۳</sup> و دارایی های انسانی<sup>۴</sup> و دارایی های اعتبار، تصویر و برند شرکت هستند. در حالی که منابع ناملموس به خودی خود فاقد محتوا هستند ولی اغلب در محتوای چیزی قرار دارند. برای مثال منابع مهارتی و دانش یک شرکت در مدیران و کارکنان آن شرکت تعبیه شده است. نام تجاری شرکت در لوگوی شرکت یا برچسب محصولات آن نهفته است. منابع ناملموس و مهم دیگر عبارتند از روابط شرکت با تامین کنندگان، خریداران یا شرکای متنوع، و سیستم تشویقی و فرهنگ شرکت. جزئیات مربوط به این منابع در جدول ۴.۳ فهرست شده است.

دسته بندی منابع شرکت مانع از این می شود که مدیر سهوا از منابع رقابتی مهم غافل شود. البته دسته بندی دقیق بعضی از انواع منابع دشوار است. برای مثال، منابعی مانند تخصص یک کارگروه در نوآوری در محصولات، می تواند به عنوان منابع تکنولوژیکی، دارایی های انسانی، سرمایه ی فکری و یا دارایی های دانش در نظر گرفته شوند؛ اخلاق کاری و محرک نیروی کار شرکت نیز می تواند زیر مجموعه دارایی های انسانی شرکت و یا سیستم های انگیزشی و فرهنگی شرکت قرار بگیرد. باید به خاطر داشت که چگونگی دسته بندی یک منبع مهم نیست بلکه دسته بندی تمامی انواع منابع شرکت در فهرست موجودی اهمیت دارد. هدف اصلی از دسته بندی در شناسایی منابع یک شرکت این است که مطمئن شویم که هیچ یک از منابع شرکت هنگام افزایش اندازه دارایی های رقابتی شرکت مورد غفلت قرار نمی گیرد.

<sup>1</sup>copyrights

<sup>2</sup>trade secrets

<sup>3</sup>intellectual capital

<sup>4</sup>human assets and intellectual capital

**شناسایی قابلیت‌ها** قابلیت‌های سازمانی پیچیده‌تر از منابع هستند. در واقع قابلیت‌های سازمانی با استفاده از منابع شرکت و ترکیب آن‌ها ایجاد می‌شوند. تقریباً تمامی قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر دانش بوده و در افراد و در سرمایه‌ی فکری شرکت، یا در سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی قرار دارند که دانش ضمنی را در بر دارد. برای مثال، قابلیت‌های تحویل سریع کالا در شرکت آمازون به دانش مدیران مراکز ارسال کالا، رابطه‌ی آن با خدمات پست و تجربه‌ی بازرگانان آن در پیشبینی صحیح گردش موجودی بستگی دارد. قابلیت‌های شرکت بوس<sup>۱</sup> در طراحی سیستم حساسی ناشی از مهندسی مستعد تیم تحقیق و توسعه‌ی آن و فرهنگ قوی شرکت است که طراحی زیبا و نوآورانه را تحقق می‌بخشند.

دسته‌بندی قابلیت‌ها به دلیل پیچیدگی آن‌ها سخت‌تر از دسته‌بندی منابع است ولی با این حال، دو رویکرد برای اکتشاف و شناسایی سیستماتیک قابلیت‌های شرکت وجود دارد. در روش اول فهرست کاملی از منابع شرکت تهیه می‌شود. چون قابلیت‌ها از منابع ساخته شده‌اند و از آن‌ها استفاده می‌کنند، منابع شرکت می‌تواند اطلاعاتی را در مورد انواع قابلیت‌های انباشته‌شده در شرکت ارائه دهد. این رویکرد شامل جستجوی منابع شرکت و بررسی این مساله است که آیا (و به چه میزان) شرکت توانسته است قابلیت مرتبط با آن منبع را در شرکت به وجود آورد. بنابراین برای مثال، ممکن است داشتن ناوگانی از کامیون‌ها، جدیدترین نسخه ردیابی RFID، و مجموعه‌ای از مراکز توزیع بزرگ و خودکار، دال بر قابلیت‌های پیچیده در بخش حمل و نقل و توزیع باشد. مثالی دیگر: تیم‌های تحقیق و توسعه که از دانشمندان علم ژنوم تشکیل شده است می‌توانند قابلیت‌های سازمانی را در توسعه درمان ژنی یا بیوتکنولوژی نشان دهد.

روش دوم در شناسایی قابلیت‌های شرکت از یک رویکرد وظیفه‌ای<sup>۲</sup> استفاده می‌کند. بسیاری از قابلیت‌ها، معمولاً مربوط به وظایف نسبتاً مشخصی هستند. این قابلیت‌ها از مجموعه‌ی محدودی از منابع استفاده می‌کنند و معمولاً شامل یک بخش یا واحد سازمانی هستند. قابلیت‌هایی مانند تزریق پلاستیک، ریخته‌گری پی در پی، یا پرسکاری فلزات مرتبط با فرآیندهای وظیفه‌ای ساخت و تولید؛ قابلیت‌های فروش مستقیم، تبلیغات قیمتی یا بازاریابی پایگاه داده، همگی در ارتباط با وظایف فروش و بازاریابی هستند؛ قابلیت‌های تحقیقات پایه‌ای، نوآوری استراتژیک یا توسعه محصولات جدید به وظیفه‌ی تحقیق و توسعه‌ی شرکت مرتبط هستند. این رویکرد مدیران را ملزم می‌کند تا وظایف مختلفی را که یک شرکت انجام می‌دهد مورد بررسی قرار دهند، تا قابلیت‌های متفاوت مرتبط با هر وظیفه را پیدا کنند.

مشکلی که در رویکرد دوم وجود دارد این است که اغلب قابلیت‌های مهم شرکت‌ها، ذاتاً چندوظیفه‌ای هستند. قابلیت‌های چندوظیفه‌ای از انواع مختلفی از منابع استفاده کرده و چندبعدی هستند. آن‌ها از همکاری و مشارکت موثر بین افرادی با تخصص‌های مختلف سرچشمه می‌گیرند که در واحدهای مختلف سازمان کار می‌کنند. واربی پارکر<sup>۳</sup> از فرآیند طراحی چندوظیفه‌ای برای ساخت عینک‌های محبوب خود استفاده می‌کند. قابلیت‌های طراحی این شرکت تنها ناشی از طراحان خلاق آن نیست بلکه حاصل قابلیت‌های آن‌ها در تحقیق و مهندسی بازار و روابط آن‌ها با شرکت‌های تامین‌کننده و سازنده هم است. گاهی اوقات به قابلیت‌های چندوظیفه‌ای شرکت و قابلیت‌های ترکیبی دیگر شامل

<sup>1</sup>Bose

<sup>2</sup>functional approach

<sup>3</sup>Warby Parker

دارایی‌های رقابتی مرتبط و یکپارچه، بسته‌ی منابع<sup>۱</sup> گفته می‌شود.

نباید شناخت بسته منابع شرکت را کنار گذاشت، زیرا ممکن است مهمترین دارایی‌های رقابتی شرکت باشند. همانطور که گفته شد منابع شرکت تحت چهار آزمون قرار می‌گیرند. ممکن است بسته‌های منابع از این چهار آزمون موفق بیرون بیایند اما هر منبع خود به تنهایی نتواند این آزمون‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارد. اگرچه قابلیت‌های بازاریابی و زنجیره‌ی تامین پت‌اسمارت<sup>۲</sup> شباهت زیادی به رقیبش شرکت پتکو<sup>۳</sup> دارد، ولی به پشتوانه قابلیت‌های خدمات مشتریان خود، بهتر از رقبا عمل می‌کند. شرکت نایک نیز بسته منابعی مانند؛ تخصص طراحی و مد، مهارت‌های تحقیقات بازاریابی، حمایت ورزشکاران حرفه‌ای، نام برند و فنون مدیریتی دارد، که این امکان را برای این شرکت فراهم آورده است تا جایگاه شماره یک را در بازار کفش و البسه ورزشکاران برای بیش از ۲۰ سال در تصرف خود داشته باشد.

مفهوم اصلی:

یک بسته منابع، مجموعه‌ی یکپارچه و مرتبط از دارایی‌های رقابتی است که روی یک یا چند قابلیت چند وظیفه‌ای متمرکز شده‌اند.

## ارزیابی توان رقابتی منابع و قابلیت‌های شرکت

برای ارزیابی توان رقابتی یک شرکت، علاوه بر شناسایی قابلیت‌ها و منابع آن، به بررسی ظرفیت<sup>۴</sup> آن هم نیاز است. {۳} در نتیجه گام دوم در تجزیه و تحلیل منابع و قابلیت‌های شرکت به تعیین قابلیت‌ها و منابع رقابتی برتر شرکت اختصاص می‌یابد و میزان پشتیبانی این دارایی‌ها از شرکت در راه دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا مشخص می‌شود. وقتی دارایی‌های رقابتی یک شرکت از دارایی‌های رقابتی شرکت رقیب برتر باشند، آنگاه این دارایی‌های رقابتی می‌توانند یک مزیت رقابتی را ایجاد کنند. اگر ثابت شود که این مزیت با وجود فعالیت‌های رقبا برای غلبه بر آن، به دوام خود ادامه می‌دهد آنگاه گفته می‌شود که شرکت دارای یک مزیت رقابتی پایدار است. هرچند که ممکن است دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار برای شرکت دشوار باشد، با این وجود به عنوان هدفی مهم شناخته می‌شود، چرا که از عوامل مهم دست‌یابی به سودآوری دائمی و جذاب است.

## چهار آزمون برای ارزیابی توان رقابتی منابع

قدرت رقابتی یک منبع یا قابلیت، با توجه به تعداد آزمون‌هایی سنجیده می‌شود که آن آزمون را یک منبع با موفقیت می‌گذراند. {۴} این آزمون‌ها، آزمون‌های VRIN برای مزیت رقابتی پایدار نامیده می‌شوند. VRIN نمایش اختصاری واژه‌های ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و غیرقابل جایگزینی<sup>۵</sup> است. دو آزمون اول توانایی پشتیبانی یک منبع یا قابلیت را از یک مزیت رقابتی را تعیین می‌کنند. دو آزمون بعدی هم پایداری مزیت رقابتی را بررسی می‌کنند.

<sup>۱</sup>resource bundles

<sup>۲</sup>PetSmart

<sup>۳</sup>Petco

<sup>۴</sup>caliber

<sup>۵</sup>Valuable, Rare, Inimitable, and Nonsubstitutable

آزمون‌های VRIN برای بررسی مزیت رقابتی پایدار به ارزیابی ویژگی‌های ارزشمندی، کمیابی، تقلید ناپذیری و غیرقابل جایگزینی می‌پردازند.

۱. آیا منبع یا قابلیت از نظر رقابتی ارزشمند است؟ برای اینکه یک قابلیت یا منبع دارای ارزش رقابتی باشد باید به طور مستقیم با استراتژی شرکت مرتبط باشد و آن را به یک رقیب کارآمدتر تبدیل کند. اگر منابع یا قابلیت‌های یک شرکت به کارآمدی استراتژی‌های آن کمک نکنند نمی‌توانند از آزمون اول با موفقیت خارج شوند. شاخص اثربخشی بررسی می‌کند که آیا منابع شرکت، آن را قادر می‌سازند تا با بهبود ارزش پیشنهادی مشتریان و یا فرمول سود (فصل ۱) مدل کسب و کار خود را تقویت کند. گوگل در تبدیل منابع فناوری و قابلیت‌های نوآورانه‌ی نرم افزاری خود به گوگل والت<sup>۱</sup> ناموفق بود به طوری که قبل از کنار گذاشته شدن آن در سال ۲۰۱۶ بیش از ۳۰۰ میلیون دلار ضرر متحمل شد. در حالی که این منابع و قابلیت‌ها گوگل را به موتور شماره یک جستجوی جهانی تبدیل کرده اند، اما آن‌ها ثابت نمودند که در صنعت پرداخت موبایل از ارزش کمتری برخوردار هستند.

۲. آیا منبع یا قابلیت کمیاب است؟ آیا چیزی است که رقیب فاقد آن باشد؟ منابع و قابلیت‌هایی که بین شرکت‌ها مشترک بوده و به طور گسترده در دسترس هستند نمی‌توانند یک مزیت رقابتی باشند. تمامی تولیدکنندگان تجاری غلات دارای قابلیت‌های بازاریابی و برندهای ارزشمندی هستند زیرا که عوامل کلیدی موفقیت در صنعت غلات آماده به صرف<sup>۲</sup>، این امر را می‌طلبند و در نتیجه این قابلیت‌ها کمیاب نیستند. با این حال، قدرت برند کلوچه‌های اوریو<sup>۳</sup> را بقیه برند‌ها ندارند و این مساله، سهم شرکت گرفت فودز<sup>۴</sup> از بازار را افزایش داده است، و همچنین فرصتی را برای این شرکت در جهت گسترش برند مانند دابل استاف اوریوز<sup>۵</sup> و مینی اوریوز<sup>۶</sup> فراهم کرده است. یک منبع و قابلیت وقتی کمیاب در نظر گرفته می‌شود که تنها چند شرکت محدود در یک صنعت یا حوزه رقابتی خاص از آن برخوردار باشند. در نتیجه در حالی که قابلیت‌های مدیریتی به معنای مطلق کلمه کمیاب نیستند، ولی در بعضی از مناطق کمتر توسعه یافته در دنیا و در بعضی از حوزه‌های کسب و کار کمیاب هستند.

۳. آیا منبع یا قابلیت تقلید ناپذیر است؟ – آیا کپی‌برداری از آن دشوار است؟ اگر کپی‌برداری از منابع یا قابلیت‌های یک شرکت توسط شرکت رقیب سخت‌تر و پرهزینه‌تر باشد آنگاه احتمال زیادی وجود دارد که آن قابلیت یا منبع یک مزیت رقابتی پایدار را فراهم کند. وقتی منابع یا قابلیت‌ها منحصر به فرد باشند، کپی کردن از آن‌ها دشوار است، (مانند یک موقعیت عالی املاک و مستغلات، فناوری محافظت شده از حق ثبت

<sup>1</sup>Google Wallet

<sup>2</sup>ready-to-eat

<sup>3</sup>Oreo

<sup>4</sup>Kraft Foods

<sup>5</sup>Double Stuf Oreos

<sup>6</sup>Double Stuf Oreos&Mini Oreos

اختراع و یا یک نیروی کار با استعداد و با انگیزه‌ی خارق العاده؛ وقتی باید به مرور زمان به روش‌هایی ساخته شوند که تقلید از آنها دشوار باشد (مانند یک نام تجاری شناخته شده، تسلط بر یک تکنولوژی فرآینده پیچیده، سالها تجربه و دانش اندوخته)؛ یا وقتی مستلزم هزینه‌های مالی هنگفت یا عملیات‌های گسترده باشند که تعداد کمی از اعضای صنعت قادر به انجام آن هستند (مانند شبکه جهانی توزیع کنندگان و معامله‌گران). تقلید از منابع و قابلیت‌هایی که نشان دهنده‌ی سطح بالایی از پیچیدگی‌های اجتماعی هستند نیز دشوار است (فرهنگ شرکت، روابط بین فردی در میان مدیران یا تیم‌های تحقیق و توسعه، روابط اعتمادمحور با مشتریان یا تامین کنندگان) و ابهام علی، اصطلاحی است که به معنای سخت جدا شدن ماهیت منابع پیچیده است، مانند شبکه‌ای از فرآیندهای پیچیده که کشف داروی جدید را امکان پذیر می‌کنند. منابع و قابلیت‌هایی که به سختی کپی می‌شوند جزو دارایی‌های رقابتی مهمی است و به دیرپایی موقعیت شرکت در بازار و سودآوری پایدار آن کمک می‌کنند.

۴. آیا منبع یا قابلیت غیرقابل جایگزین است؟ آیا منبع یا قابلیت در برابر تهدید جایگزین شدن با قابلیت‌ها و منابع مختلف آسیب‌ناپذیر است؟ حتی اگر منبعی ارزشمند و کمیاب باشد و تقلید از آن هزینه‌بر باشد ممکن است باز هم نتواند یک مزیت رقابتی پایدار را ارائه دهد زیرا ممکن است یک شرکت رقیب هم دارای منبعی قابل جایگزین با این خصوصیات باشد. برای مثال سازندگان که برای بهره‌مندی از یک مزیت هزینه‌محور در فعالیت‌های تولید خود به اتوماسیون تکیه می‌کنند، مشاهده می‌کنند که مزیت مبتنی بر فناوری آن‌ها در اثر برون‌سپاری به خارج از مرزها در شرکت‌های رقیب از بین رفته است. منابع تنها وقتی می‌توانند به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل شوند که منابع قابل جایگزینی برای آن‌ها وجود نداشته باشد.

## مفهوم اصلی

پیچیدگی اجتماعی و ابهام علی دو عامل مهمی هستند که مانع از تقلید رقبا از ارزشمندترین قابلیت‌ها و منابع شرکت می‌شوند. ابهام علی باعث می‌شود که شرکت رقیب نتواند سهم منابع را در مزیت رقابتی بفهمد و بنابراین نمی‌داند که دقیقاً باید از چه چیزی تقلید کند.

اغلب شرکت‌ها از منابع و قابلیت‌های برجسته‌ای برخوردار نیستند که بتواند نمرات بالایی را در هر چهار آزمون کسب کند. اکثراً دارای یک بسته ترکیبی<sup>۱</sup> از منابع هستند (یک یا دو مورد کاملاً ارزشمند، برخی خوب، بسیاری رضایت بخش تا متوسط). منابع و قابلیت‌های ارزشمند در آزمون اول قبول می‌شوند. این منابع و قابلیت‌ها به عنوان مولفه‌های اصلی استراتژی شرکت به رقابت‌پذیری آن مرتبط هستند ولی هیچ تضمینی وجود ندارد که مزیت رقابتی به حساب بیایند. زیرا ممکن است بین شرکت‌های رقیب یکسان باشند.

قابلیت‌ها و منابع برای قبولی در دو آزمون اول به چیزی بیشتر از ارزشمندی نیاز دارند و علاوه بر آن باید کمیاب هم باشند. در اینجا، تنها منابع و قابلیت‌هایی مورد قبول واقع می‌شوند که دارای برتری رقابتی باشند. این منابع و قابلیت‌ها

<sup>1</sup>mixed bag

دارایی های استراتژیک راستین شرکت هستند و یک مزیت رقابتی را نسبت به رقبا به شرکت ارائه می دهند. برای قبولی در آزمون دوم، یک منبع باید بتواند برتری رقابتی خود را در مواجهه با رقابت حفظ کند و در برابر تلاش های رقبا برای تقلید آن، مقاوم و همچنین غیر قابل جایگزین باشد. ارزیابی موجودیت منابع جایگزین سخت ترین کار در همه ی آزمون ها است زیرا تشخیص جایگزین ها دشوارتر است. برای حل این مشکل باید منابع و قابلیت هایی را در شرکت های دیگر بررسی کرد که می توانند مانند منابع و قابلیت های محوری شرکت عمل کنند. {۵}

شرکت های خیلی کمی دارای منابع و قابلیت هایی هستند که بتوانند در هر چهار آزمون قبول شوند ولی شرکت هایی که چنین منابعی را در اختیار دارند از مزیت رقابتی پایدار با پتانسیل سود بسیار بالاتری بهره مند هستند. کاستکو<sup>۱</sup> یک مثال برجسته در این زمینه است. این شرکت با داشتن برنامه های قوی در تشویق کارکنان و قابلیت های مدیریت زنجیره ی تامین به مدت ۳۵ سال است که بر فروشگاه های رقبا غلبه کرده است. شرکت الکتریکی لینکولن<sup>۲</sup> که شهرت کمتری دارد، به مدت ۱۰۰ سال در صنعت جوشکاری پیشرو بوده است که نتیجه ی سیستم تشویقی کارمزدی منحصر به فرد برای جبران خدمات کارگران و کیفیت محصول و بهره وری بی نظیر کارگری در این سازمان است.

### قابلیت ها و منابع یک شرکت باید به صورت پویا مدیریت شود.

حتی شرکت هایی مانند کاسکو<sup>۳</sup> و لینکولن الکتریک<sup>۴</sup> نمی توانند به دستاوردهای خود اکتفا کنند. ممکن است رقابلی که در ابتدا قادر نبودند تا یک منبع مهم شرکت را کپی کنند با گذشت زمان جایگزین های بهتری را ایجاد نمایند. در صورتی که مدیریت خوبی روی منابع و قابلیت ها انجام نشود آن ها هم مانند دارایی های دیگر مستهلک و کم ارزش می شوند. تغییرات مخرب<sup>۵</sup> در فناوری، سلیقه ی مشتریان، کانال های توزیع یا سایر عوامل رقابتی هم می تواند ارزش دارایی های استراتژیک مهم را کاهش دهد و منابع و قابلیت ها را بی ارزش کند. {۶}

یک شرکت باید پورتفوی منابع و قابلیت های خود را به طور پویا متحول کند تا رقابت پذیری خود را پایدار کرده و عملکرد خود را بهبود بخشد.

منابع و قابلیت ها باید به طور پیوسته تقویت شوند و پرورش یابند تا توان رقابت پذیری پایداری داشته باشند و گاهی اوقات هم باید گسترده تر و عمیق تر شوند تا به شرکت اجازه دهند تا خود را در موقعیت پیگیری فرصت های جدید در بازار قرار دهد. منابع و قابلیت های سازمانی مستهلک می توانند رقابت پذیری را با مشکل مواجه کنند مگر اینکه در پاسخ به تغییرات پیش روی بازار و استراتژی شرکت بازسازی، اصلاح یا حتی جایگزین شوند. {۷} چالش مدیریت در اداره پویای منابع و قابلیت های شرکت دارای دو مولفه است: (۱) توجه به اصلاحات و تغییرات دارایی های رقابتی موجود و (۲) یافتن فرصت برای توسعه قابلیت های جدید.

<sup>۱</sup>Costco

<sup>۲</sup>Lincoln

<sup>۳</sup>Costco

<sup>۴</sup>Lincoln Electric

<sup>۵</sup>Disruptive change

یک قابلیت پویا، ظرفیت شرکت برای تغییر و اصلاح منابع و قابلیت‌های جدید خود یا ایجاد قابلیت‌های جدید است.

### نقش قابلیت‌های پویا

شرکت‌هایی که بر اهمیت بازتوانی و بهسازی ارزشمندترین منابع و قابلیت‌های خود واقف هستند، تلاش می‌کنند تا تمامی این فعالیت‌ها به طور مداوم انجام شوند. آن‌ها با گنجانیدن این فعالیت‌ها در وظایف روزانه مدیریت به تجربه‌ای دست می‌یابند که برای داشتن یک عملکرد خوب ضروری است. در نتیجه توانایی آن‌ها برای نوسازی و بازسازی دارایی‌های رقابتی خود به یک قابلیت پویا تبدیل می‌شود. یک قابلیت پویا به معنی توانایی برای اصلاح، تعمیق یا تقویت منابع و قابلیت‌های موجود شرکت است. {۸} این شامل ظرفیت بهبود منابع و قابلیت‌های موجود است مانند شرکت توپوتا که قابلیت‌های خود را در حوزه فناوری موتور هیبریدی ارتقا بخشیده و سیستم تولید خود را به طور پیوسته تعدیل و اصلاح می‌کند. به همین شکل، مدیریت در شرکت بی ام و، قابلیت‌های سازمانی جدیدی را در طراحی موتورهای هیبریدی توسعه داد که به شرکت اجازه داد تا هیبریدهای پلاگین آی ۳ و آی ۸ خود را راه‌اندازی کند. یک قابلیت پویا شامل داشتن ظرفیت برای افزودن منابع و قابلیت‌های جدید به پورتفوی دارایی‌های رقابتی شرکت هم است. یک راه برای انجام این کار از طریق اتحاد یا تملیک شرکت‌های دیگر است. به عنوان مثال مشارکت جنرال موتورز با شرکت ال جی الکترونیکس کره ای، شرکت جنرال موتورز را قادر به توسعه یک بستر ساخت و مهندسی برای تولید وسایل نقلیه الکترونیکی کرد. همچنین این قضیه جنرال موتورز را قادر ساخت تا با غلبه بر شرکت‌هایی چون تسلا و نیسان، اولین اتومبیل تمام برقی ارزان با قیمت مناسب و امکان رانندگی خوب را به نام شورولت بولت الکتریکی به بازار عرضه کند.

پرسش ۴: فعالیت شرکت در زنجیره ارزش چه تاثیری بر ساختار هزینه شرکت و ارزش پیشنهادی مشتریان شرکت دارد؟

#### هدف یادگیری ۴-۴:

نحوه تاثیر زنجیره ارزش بر ساختار هزینه شرکت و ارزش پیشنهادی مشتری را توضیح دهید.

کاهش شدید قیمت محصولات شرکت‌های رقیب یا معرفی یک محصول کاملاً جدید با قیمت بسیار کم در بازار اغلب مدیران شرکت را شوکه می‌کند. در حالی که گاهی اوقات ممکن است فعالان جدید در بازار، با ارائه محصول کاملاً جدیدی طوفان به پا کنند و کیفیت محصول را به اندازه‌ای بالا ببرند که مشتریان حتی به قیمت تقبل هزینه‌های بیشتری برای پرداخت، فروشنده‌گان رقیب را رها کنند. این همان وضعیتی است که با رایانه‌های آی مک و گوشی‌های آیفون ۷



اپل اتفاق افتاد.

بدون توجه به اینکه شرکت در کجای سطح طیف کیفی به رقابت می‌پردازد باید از نظر ارزش پیشنهادی مشتریان رقابت پذیر باقی بماند تا خود را در بازی حفظ کند. برای مثال ارزش پیشنهادی پاتوگونیا<sup>۱</sup>، برای مشتریانی جذاب باقی می‌ماند که، ارزش بیشتری برای کیفیت، گزینه‌های وسیع و مسئولیت‌های زیست‌محیطی شرکت قائل هستند. ارزش پیشنهادی مشتری در شرکت نیو یورکر<sup>۲</sup> از زمان تاسیس آن در سال ۱۹۲۵ میلادی، با ارائه ترکیبی از نوشته‌های به خوبی تدوین شده، به دقت مورد بررسی واقع شده و به روز بودن، در برابر گذر زمان مقاومت کرده است.

مباحث مطرح شده در مورد پیشنهاد ارزش مشتری در فصل اول را به یاد آورید: ارزشی (V) که به مشتری ارائه می‌شود به برآورده شدن نیازهای مشتری در ازای پرداخت قیمت (V-P) محصول بستگی دارد. برآوردن نیازهای مشتری به کیفیت یک محصول یا خدمات و ویژگی‌های ملموس دیگر بستگی دارد. هرچه شرکت ارزش بیشتری را نسبت به رقبا به مشتری ارائه دهد، آسیب‌پذیری کمتری در رقابت خواهد داشت. مدیران باید به طور پیوسته بررسی کنند که شرکت چگونه می‌تواند ارزش را با صرف هزینه‌ای کمتر نسبت به رقبا، به مشتریان خود ارائه دهد. اگر شرکت بتواند ارزش یکسانی را با هزینه‌های کمتر نسبت به رقبا (یا ارزش بیشتری را با همان هزینه) ارائه دهد به مزیت رقابتی دست خواهد یافت.

هر چه میزان ارزش مشتری که شرکت می‌تواند پیشنهاد بدهد بیشتر از رقبا نزدیک آن باشد، شرکت از نظر رقابتی کمتری آسیب پذیر می‌شود.

دو ابزار تحلیلی در تعیین رقابت‌پذیری ارزش پیشنهادی مشتری و هزینه‌های شرکت مفید هستند: تحلیل زنجیره‌ی ارزش و الگوبرداری.

## مفهوم زنجیره ارزش شرکت

کسب و کار هر شرکت شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که در دوره‌ی تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی از محصولات یا خدمات آن انجام می‌شوند. فعالیت‌های متنوع و داخلی شرکت با هم ترکیب می‌شوند تا یک زنجیره ارزش را شکل دهند. نامگذاری زنجیره‌ی ارزش به این دلیل است که هدف اصلی فعالیت‌های هر شرکت در نهایت ایجاد ارزش برای خریداران است.

همانطور که در شکل ۴.۳ مشاهده می‌شود، زنجیره ارزش یک شرکت شامل دو گروه گسترده از فعالیت‌ها است: فعالیت‌های اصلی در ایجاد ارزش برای مشتریان و فعالیت‌های پشتیبانی درخواستی که عملکرد فعالیت‌های اصلی را تسهیل و تقویت می‌کنند. {۱۰} فعالیت‌های اولیه و ثانویه‌ای که زنجیره‌ی ارزش یک شرکت را تشکیل می‌دهند با توجه به نوع کسب و کار شرکت متفاوت هستند. از این رو، فهرست فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی در شکل ۴.۳ برای مثال

<sup>۱</sup>Patagonia

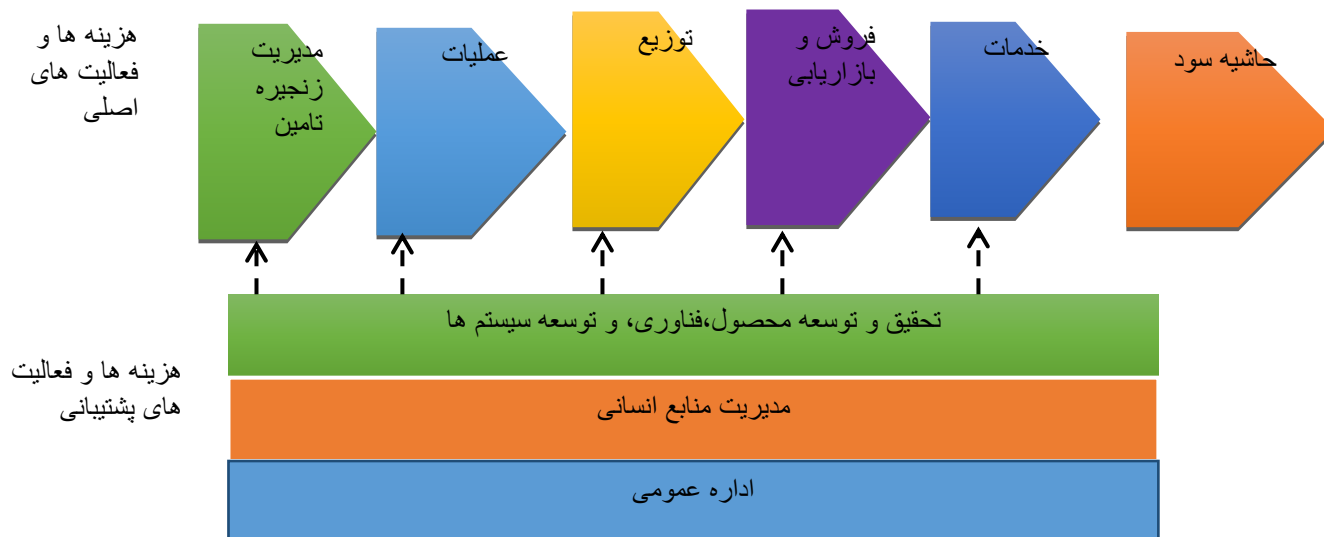
<sup>۲</sup>New Yorker

است نه قطعی. برای مثال، فعالیت‌های اصلی در یک اپراتور هتل مانند شرکت هتل‌ها و اقامت‌گاه‌های استاروود<sup>۱</sup> شامل انتخاب محل و ساختمان، رزرو، و عملیات‌های هتل (تحویل گرفتن و تحویل دادن اتاق، نگهداری و نظافت، غذاخوری و خدمات اتاق، و جلسات) هستند. فعالیت‌های پشتیبانی اصلی که بر هزینه‌ها و ارزش مشتری تاثیر می‌گذارند عبارتند از استخدام و آموزش کارکنان هتل و مدیریت عمومی آن. مدیریت زنجیره تامین یک فعالیت مهم برای شرکت آمازون و بوئینگ<sup>۲</sup> است ولی یک مولفه زنجیره ارزش در فیسبوک، واتس اپ یا گلدمن ساکس<sup>۳</sup> نیست. فروش و بازاریابی فعالیت‌های مهمی در گپ<sup>۴</sup> و میچ دادت کام<sup>۵</sup> هستند ولی در شرکت‌های حفاری نفت و خطوط انتقال گاز طبیعی نقش کمی دارند. نحوه تحویل کالا به مشتری یک فعالیت مهم در رستوران‌های زنجیره‌ای پیتزای دومینو و بلو اپرون<sup>۶</sup> است ولی در استارباکس<sup>۷</sup> و دانکین دونتاز<sup>۸</sup> چندان مهم نیستند.

---

<sup>۱</sup>Starwood Hotels  
<sup>۲</sup>J.Crew and Boeing  
<sup>۳</sup>Goldman  
<sup>۴</sup>GAP  
<sup>۵</sup>Match.com  
<sup>۶</sup>Blue Apron  
<sup>۷</sup>Starbucks  
<sup>۸</sup>Dunkin Donuts

شکل ۴.۳. چارچوب زنجیره ارزش شرکت



#### فعالیت اصلی:

- **مدیریت زنجیره تامین:** فعالیت های اصلی به طور اختصاصی به ساخت و تحویل محصول مرتبط هستند. مجموعه فعالیت های دریافت، ذخیره سازی، انبارداری، کنترل، توزیع، حمل و نقل و برنامه ریزی ورودی های لازم (همانند مواد اولیه) برای تولید محصولات، آیتم های مصرفی فروشندگان و فعالیت های خرید سوخت و انرژی و مواد اولیه است.
- **عملیات:** شامل تمامی وظایفی است که در تبدیل ورودی ها به محصول نهایی نقش دارند. همانند ماشین کاری، بسته بندی، مونتاژ، نگهداری و تعمیرات تجهیزات و تمام فعالیت هایی که مواد اولیه و سایر ورودی ها را به محصول نهایی تبدیل می کنند.
- **توزیع:** فعالیت هایی که برای انتقال محصول تولید شده به مشتری انجام می شود؛ مانند انبار کردن کالای تولید شده، تکمیل سفارش، حمل و نقل و توزیع محصول.
- **فروش و بازاریابی:** وظایفی که به آگاه شدن از خواسته ها و نیازهای مشتریان و آگاه ساختن آنها از محصولات و خدمات کسب و کار مربوط است. فعالیت هایی مانند تبلیغات، ترفیع، قیمت گذاری که خریدار را ترغیب به خرید محصول می کند، در این دسته قرار می گیرد.
- **خدمات:** فعالیت هایی که ارزش محصول را برای مشتری افزایش می دهد مانند نصب و راه اندازی محصولات، آموزش روش استفاده از آنها و تامین قطعات یدکی، تعمیر و سرویس محصولات.

#### فعالیت های پشتیبانی:

- **تحقیق و توسعه محصول، فناوری، و توسعه سیستم ها:** فعالیت ها و هزینه های مرتبط با تحقیق و توسعه محصولات؛ R&D فرآیند ها، بهبود طراحی فرآیند، طراحی تجهیزات، توسعه نرم افزار های کامپیوتری، سیستم های ارتباطی، طراحی و مهندسی مبتنی بر کامپیوتر، قابلیت های مبتنی بر داده، و توسعه سیستم های کامپیوتری شده پشتیبان.
- **مدیریت منابع انسانی:** فعالیت ها، هزینه ها و دارایی های مرتبط با کارمند یابی، استخدام، توسعه آموزش، و جبران خدمات انواع پرسنل، فعالیت های رابطه ای نیروی کار، و توسعه مهارت ها و شایستگی های مبتنی بر دانش.
- **اداره عمومی:** فعالیت ها و هزینه ها و دارایی های مرتبط با مدیریت عمومی، حسابداری و مالی، امنیت و ایمنی، سیستم های اطلاعات مدیریت، شکل گیری اتحاد ها و همکاری های استراتژیک با شرکای استراتژیک، و سایر وظایف بالاسری.

Source: Based on the discussion in Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 37-43.

زنجیره‌ی ارزش با تمرکز بر روی فعالیت‌های خلق ارزش یک ابزار ایده‌آل برای بررسی عملکرد گزارش ارزش مشتری در یک شرکت و مدل کسب و کار آن است. این ابزار نگاه عمیقی را در ساختار هزینه‌ی شرکت و توانایی برای پیشنهاد قیمت‌های کمتر ارائه می‌دهد و تاکید شرکت بر فعالیت‌هایی را نشان می‌دهد که تمایز با شرکت‌های رقیب افزایش داده و از قیمت‌های بالاتر پشتیبانی می‌کنند مانند خدمات و بازاریابی. زنجیره‌ی ارزش شامل یک مولفه حاشیه‌ی سود (P-C) هم است زیرا داشتن سود برای جبران ریسک و هزینه‌های سرمایه‌گذاران و مالکان شرکت ضروری است. پیگیری حاشیه‌ی سود به همراه فعالیت‌های خلق ارزش اهمیت زیادی دارد زیرا اگر یک شرکت نتواند در تحویل ارزش مشتری به طور سودمندانه عمل کند آن وقت دیگر برای مدت طولانی زنده نمی‌ماند. توجه به فرمول سود شرکت علاوه بر ارزش پیشنهادی مشتری آن شرط داشتن یک مدل کسب و کار دقیق است، همانطور که در فصل ۱ شرح داده شد. کپسول روشنگری ۴.۱ هزینه‌های نمایندگی که توسط شرکت بول اند برنچ، تولید کننده پارچه و ملافه‌های لوکس برای فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش انجام می‌دهد و مستقیماً بصورت آنلاین به مصرف کننده فروخته می‌شود، نشان می‌دهد.

## مقایسه‌ی زنجیره‌ی ارزش شرکت‌های رقیب

تحلیل زنجیره‌ی ارزش، فعالیت‌های رقبا را در تحویل ارزش به مشتریان مقایسه می‌کند. حتی رقبا در یک صنعت هم در انجام فعالیت‌های خود با هم متفاوت عمل می‌کنند. برای نمونه، مولفه‌ی عملیات در زنجیره‌ی تامین برای سازنده‌ای که تمامی اجزا و قطعات خود را می‌سازد و سپس آن‌ها را مونتاژ می‌کند متفاوت از عملیات‌های یک تولید کننده رقیب است که قطعات لازم را از تامین‌کنندگان بیرونی خریداری می‌کند و تنها عملیات مونتاژ را خودش انجام می‌دهد. چگونگی انجام هر عملیات بر موقعیت نسبی هزینه شرکت و ظرفیت آن‌ها متمایز کردن تاثیر می‌گذارد. در نتیجه، حتی یک مقایسه فعالیت‌های زنجیره‌ی تامین رقبا هم می‌تواند اختلافات رقابتی را نشان دهد.

## فعالیت‌های اولیه و ثانویه شرکت مولفه‌های اصلی ساختار هزینه‌ی داخلی را تشکیل می‌دهد

هزینه‌های ترکیبی فعالیت‌های اولیه و ثانویه‌ای که زنجیره‌ی ارزش شرکت را تشکیل می‌دهند ساختار داخلی هزینه آن را تعریف می‌کنند. علاوه بر این، هزینه‌ی هر فعالیت بر موقعیت هزینه‌ی کلی شرکت نسبت به رقبا تاثیر می‌گذارد. تحلیل زنجیره‌ی ارزش و الگوبرداری<sup>۱</sup> به ایجاد داده برای مقایسه هزینه‌های فعالیت‌های شرکت با هزینه‌های رقبای اصلی کمک می‌کند و نشان می‌دهد که کدام فعالیت داخلی منشا سود یا ضرر هستند.

با ارزیابی رقابت‌پذیری هزینه‌ای شرکت بررسی می‌کنیم که کدام یک از ذی‌حساب‌ها از هزینه فعالیت‌هایی برای تعیین هزینه‌های انجام هر فعالیت در زنجیره‌ی ارزش استفاده می‌کند. {۱۱} تخصیص هزینه برای هر فعالیت خاص، به

<sup>۱</sup>benchmarking

ارزشمندی آن فعالیت بستگی دارد. برای هر دسته از فعالیت‌های اولیه و پشتیبانی به برآوردهای هزینه نیاز است ولی اگر یک شرکت متوجه شود که یکی از فعالیت‌های آن همراه با ضرر است، برای شناسایی دقیق منشاء ضرر به برآورد هزینه تمامی فعالیت‌ها نیاز دارد. با این وجود، ممکن است هزینه‌های داخلی یک شرکت برای بررسی رقابت‌پذیری سفارش محصول و زنجیره‌ی پیشنهادی ارزش نسبت به رقبا کافی نباشد. تفاوت هزینه و قیمت در میان شرکت‌های رقیب ریشه در فعالیت‌هایی دارد که توسط تامین‌کننده یا شرکای توزیع محصول نهایی انجام می‌شوند. در نتیجه کل سیستم زنجیره‌ی ارزش شرکت در نظر گرفته می‌شود.

#### کپسول توضیحی ۴.۱.

#### زنجیره ارزش برای بول اند برنچ



یک ملحفه بزرگ شرکت بول و برنچ که از ۶ متر پارچه ساخته شده، نیازمند ۱۱ کیلو گرم پنبه خام است.	
کتان خام	۲۸.۱۶ دلار
ریسندگی/بافندگی/رتگری	۱۲.۰۰ دلار
برش / دوخت / اتمام	۹.۵۰ دلار
حمل و نقل مواد	۳.۰۰
هزینه کارخانه	۱۵.۸۰
هزینه کالا	۶۸.۴۶ دلار
هزینه بازرسی	۵.۴۸ دلار
بیمه و حمل و نقل دریایی	۴۰.۵۵ دلار
عوارض واردات	۸.۲۲ دلار
انبارداری	۸.۵۰ دلار
بسته بندی	۱۵.۵ دلار
حمل و نقل مشتری	۱۴.۰۰ دلار
ترویج و کمک مالی	۳۰.۰۰ دلار
هزینه کل	۱۵۴.۳۸ دلار
قیمت خرده فروشی بول و برنچ	۲۵۰.۰۰ دلار
حاشیه سود ناخالص	۹۵.۶۲ دلار

## سیستم زنجیره ارزش

زنجیره ارزش یک شرکت، بخشی از مجموعه‌ی بزرگتری از فعالیت‌هایی است که شامل زنجیره ارزش تامین کنندگان، توزیع کنندگان و فروشندگان برای تحویل محصول یا خدمات شرکت به کاربران نهایی می‌شود. مفهوم سیستم زنجیره ارزش (که گاهی زنجیره عمودی<sup>۱</sup> هم نامیده می‌شود) فراتر از هزینه‌های شرکت است و می‌تواند بر ویژگی‌هایی مانند کیفیت محصول تاثیر بگذارد و برای ارزش پیشنهادی مشتری و سودآوری هم اهمیت دارد. {۱۲} زنجیره‌ی ارزش تامین کنندگان به سیستم زنجیره‌ی ارزش مرتبط است، زیرا تامین کنندگان فعالیت‌هایی را در ایجاد و تحویل کالاهای ورودی شرکت انجام می‌دهند و هزینه‌های آن را می‌پردازند که در فعالیت‌های خلق ارزش شرکت مصرف می‌شوند. هزینه، ویژگی‌های عملکردی و کیفیت این ورودی‌ها بر هزینه‌های خود شرکت و قابلیت‌های تمایز محصول تاثیر می‌گذارند. وقتی شرکتی به تامین کننده خود کمک می‌کند تا هزینه‌های فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش خود را کاهش دهد یا کیفیت و عملکرد ارقام خود را افزایش دهد به تقویت رقابت‌پذیری خود کمک کرده است. این یک دلیل محکم برای مشارکت با تامین کنندگان در مدیریت فعالیت‌های زنجیره تامین به حساب می‌آید. {۱۳} برای مثال، خودروسازان، تامین کنندگان قطعات خودرو را تشویق می‌کنند تا کارخانه‌های خود را در نزدیکی کارخانه‌های مونتاژ بسازند تا قابلیت تحویل به موقع را امکان‌پذیر کنند و هزینه‌های انبارداری و تحویل را کاهش دهند و نیز همکاری نزدیکی در طراحی قطعات و زمان‌بندی تولید داشته باشند.

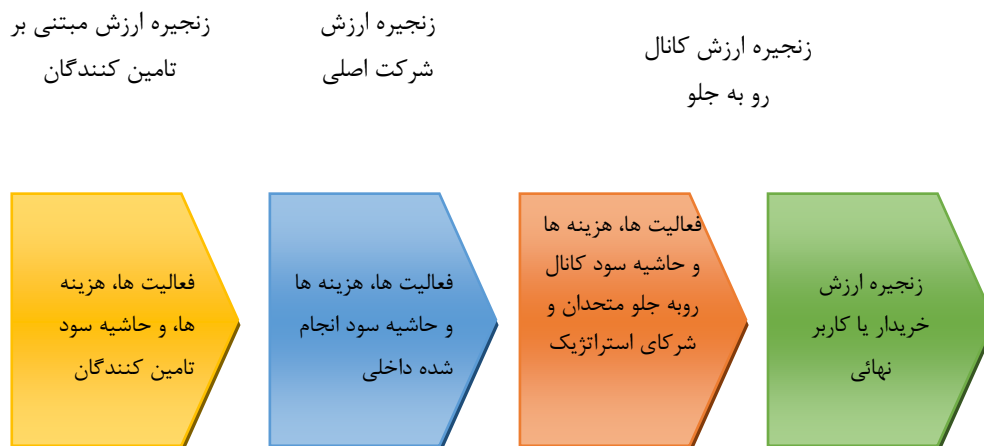
به طور مشابه، زنجیره‌ی ارزش شرکای کانال توزیع شرکت هم در این سیستم وجود دارد زیرا هزینه‌ها و سود توزیع کنندگان و فروشندگان یک شرکت بخشی از قیمت پرداخت شده توسط مشتری است و فعالیت‌های شرکای توزیع بر میزان فروش و رضایت مشتری تاثیر می‌گذارند. به این دلایل، شرکت‌ها همکاری نزدیکی با توزیع کنندگان خود دارند تا فعالیت‌های زنجیره ارزش را به شکلی انجام دهند که متقابلاً برای هر دو طرف سود داشته باشد. برای مثال، سازندگان وسایل نقلیه‌ی موتوری علاقه زیادی به همکاری نزدیک با فروشندگان خودروهای خود دارند تا حجم فروش را افزایش دهند و رضایت مشتریان را در ارائه خدمات تعمیر و نگهداری جلب کنند. تولیدکنندگان کابینت‌های آشپزخانه به شدت به فعالیت‌های فروش و ترفیع توزیع کنندگان خود و فروشندگان لوازم ساختمان وابسته هستند. همچنین فعالیت‌های توزیع کنندگان و فروشندگان بر تنظیم قیمت فروش تاثیر می‌گذارد که در صورت مقرون به صرفه بودن، منجر به افزایش حجم فروش می‌شود.

در نتیجه، ارزیابی فعالانه رقابت‌پذیری شرکت مستلزم بررسی دقیق طبیعت و هزینه‌های فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش در کل سیستم زنجیره‌ی ارزش برای تحویل محصولات یا خدمات شرکت به مشتری نهایی است. یک سیستم زنجیره ارزش معمولی که شامل زنجیره‌های ارزش تامین کنندگان و توزیع کنندگان است در شکل ۴.۴ نشان داده شده است. فعالیت‌های انجام شده در سیستم زنجیره‌ی ارزش با توجه به نوع صنعت متفاوت هستند. فعالیت‌های اولیه در سیستم

<sup>۱</sup>vertical chain

زنجیره ارزش در صنعت کاغذ و خمیر کاغذ (کاشت درخت، بریدن درخت، نورد خمیر کاغذ، و کاغذ سازی) با فعالیت‌های سیستم زنجیره ارزش در صنعت لوازم خانگی (ساخت قطعات و اجزا، مونتاژ، توزیع انبوه، خرده‌فروشی) یا صنعت نرم‌افزار رایانه‌ای (برنامه‌نویسی، بارگذاری در دیسک، بازاریابی، توزیع) متفاوت هستند.

شکل ۴.۴. سیستم زنجیره ارزش



Source: Based in part on the single-industry value chain displayed in Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 35.

## الگوبرداری: ابزاری برای ارزیابی همسویی هزینه‌ها و کارآمدی فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش شرکت

### مفهوم اصلی

الگوبرداری ابزاری قدرتمند برای بهبود فعالیت‌های داخلی شرکت است که مبتنی بر یادگیری از نحوه عملکرد سایر شرکت‌ها و وام‌گیری از "بهترین تجربه" آنهاست.

در الگوبرداری باید فعالیت‌های داخلی و خارجی شرکت‌های مختلف در زنجیره‌ی ارزش با هم مقایسه شود. برای مثال نحوه خرید مواد، نحوه مدیریت موجودی، نحوه مونتاژ محصولات، سرعت عرضه محصولات شرکت به بازار، چگونگی پرشدن سفارش‌های مشتری و تحویل آن باید برای شرکت‌های مختلف با هم مقایسه شوند و سپس هزینه‌ها و اثربخشی این فعالیت‌ها در شرکت‌ها با هم مقایسه گردند. {۱۴} هدف از الگوبرداری، شناسایی بهترین ابزار برای انجام یک فعالیت و تقلید از بهترین تجربه<sup>۱</sup> است.

### مفهوم اصلی

<sup>۱</sup>best practices.

بهترین تجربه، روشی برای انجام یک فعالیت یا فرآیند کسب و کار است که نتایج بهتری را نسبت به روش‌های دیگر نشان می‌دهد.

روش ایده آل، روشی برای انجام یک فعالیت یا فرآیند کسب و کار است که نتایج بهتری را نسبت به روش‌های دیگر نشان می‌دهد. {۱۵} روشی واجد شرایط قرار گرفتن در رسته بهترین تجارب است که حداقل توسط یک شرکت به کار گرفته شود و کارآمدی بیشتری در کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد یا کیفیت، کاهش نیازمندی‌های زمانی، تقویت ایمنی یا دستیابی به سایر نتایج عملیاتی مثبت داشته باشد. در نتیجه بهترین تجربه مسیری را برای داشتن عملکرد عالی در زنجیره‌ی ارزش نشان می‌دهد.

زیراکس<sup>۱</sup> در استفاده از الگوبرداری برای بهبود وضعیت رقابت‌پذیری هزینه‌ای پیش‌تاز بود و فعالیت‌های الگوبرداری خود را تنها به رقبای خود در صنعت تجهیزات دفتری محدود نکرد بلکه تمامی شرکت‌های کلاس جهانی را در انجام هر فعالیت مرتبط با کسب و کار زیراکس را در چشم‌انداز خود گنجانده. شرکت‌های دیگر به سرعت از رویکرد زیراکس استفاده کردند. مدیران شرکت تویوتا برای ارتقای قابلیت تحویل به موقع محصولات خود، سوپرمارکت‌های آمریکایی را بررسی کردند تا از آن‌ها الگوبرداری کنند. خطوط هوایی ساوث وست<sup>۲</sup> زمان چرخش هواپیماهای خود را با مطالعه‌ی خدمه‌ی مسیر مسابقه‌ی اتومبیل‌رانی کاهش داد. طبق گزارش‌ها بیش از ۸۰ درصد شرکت‌های فورچون از الگوبرداری برای مقایسه‌ی هزینه‌ها و سایر معیارهای خود با رقبای استفاده می‌کنند.

بخش دشوار الگوبرداری، چگونگی دست‌یابی به اطلاعات درباره هزینه‌ها و اقدامات دیگر شرکت‌هاست. گاهی اوقات الگوبرداری می‌تواند با گردآوری اطلاعات از گزارش‌های منتشرشده، گروه‌های تجاری و شرکت‌های تحقیقات صنعتی، یا با گفتگو با تحلیل‌گران صنعت، مشتریان و تامین‌کنندگان انجام شود. گاهی اوقات می‌توان با رفتن به تحقیقات میدانی در تاسیسات شرکت‌های رقیب و غیررقیب به چگونگی انجام عملیات‌ها پی‌برد و اقدامات و فرآیندهای شرکت خود را با رقبای مقایسه کرد و حتی داده‌های مربوط به بهره‌وری و سایر مولفه‌های هزینه‌ای را با سایر شرکت‌ها مبادله کرد. با این وجود، این شرکت‌ها معمولاً اطلاعات حساس از نظر رقابتی را به اشتراک نمی‌گذارند. علاوه بر این، اگر دو شرکت از اصول حسابداری مختلف برای محاسبه هزینه‌های فعالیت‌های خاص استفاده کنند نمی‌توان آن‌ها را با هم مقایسه کرد.

الگوبرداری هزینه‌های فعالیت‌های شرکت در مقابل رقبای، شواهد محکمی را در مورد اینکه آیا یک شرکت از منظر هزینه قابل رقابت است یا خیر، ارائه می‌دهد.

با این حال، منبع سوم و قابل اطمینان‌تری برای الگوبرداری اطلاعات ظهور پیدا کرده است. علاقه‌ی زیاد شرکت‌ها در زمینه الگوبرداری هزینه‌ها و شناسایی بهترین تجارب، برخی از سازمان‌ها و موسسات مشاوره‌ای (مانند اکسنچر<sup>۳</sup>، ای. تی. کرنی<sup>۴</sup>، بنچنت و بست پرکسیز<sup>۵</sup>، ال سی سی<sup>۶</sup>) را ترغیب کرد تا داده‌های الگوبرداری را گردآوری کرده و

<sup>۱</sup>Xerox

<sup>۲</sup>Southwest

<sup>۳</sup>Accenture

<sup>۴</sup>A. T. Kearney

<sup>۵</sup>Benchmark and BestPractices

<sup>۶</sup>LLC



اطلاعاتی را در مورد بهترین تجارب منتشر کنند و داده‌های هزینه‌های رقابتی را بدون اشاره به نام یک شرکت خاص ارائه دهند. وجود گروه‌های مستقل برای گردآوری اطلاعات و گزارش آن به شکلی که نام شرکت‌ها را پنهان کند از داده‌های حساس محافظت کرده و پتانسیل رفتارهای غیراخلاقی کارکنان شرکت را در جمع‌آوری اطلاعات مربوط به رقبا کاهش می‌دهد. کپسول توضیحی ۴.۲ اقدامات الگوبرداری را در صنعت انرژی خورشیدی نشان می‌دهد.

## گزینه‌های استراتژیک برای اصلاح هزینه یا زیان ارزش

نتایج تحلیل زنجیره ارزش و الگوبرداری، زیان‌های ارزش یا هزینه مرتبط با رقبا اصلی را آشکار می‌کند. این اطلاعات در انجام عملیات‌های استراتژیک برای حذف این زیان‌ها و بهبود سودآوری بسیار حائز اهمیت هستند. اطلاعات از این دست به شرکت کمک می‌کنند تا با کاهش هزینه‌ها یا ارزش پیشنهادی مشتری جذاب‌تر، درآمدهای جدیدی را برای ارتقای رقابت‌پذیری خود بیابند. سه حوزه اصلی در سیستم زنجیره ارزش یک شرکت وجود دارند که در آن مدیران شرکت می‌توانند اثربخشی و کارآمدی شرکت را در تحویل ارزش به مشتری بهبود ببخشند. این حوزه‌ها عبارتند از: (۱) فعالیت‌های داخلی شرکت، (۲) بخش مربوط به تامین‌کنندگان در سیستم زنجیره ارزش، و (۳) بخش کانال توزیع در سیستم زنجیره ارزش.

## بهبود فعالیت‌های داخلی زنجیره ارزش

مدیران می‌توانند هر رویکرد استراتژیک را برای کاهش هزینه‌های فعالیت‌های داخلی زنجیره ارزش دنبال کنند و رقابت‌پذیری هزینه‌ای شرکت را بهبود ببخشند. آن‌ها می‌توانند بهترین تجربه را در سرتاسر شرکت به خصوص برای فعالیت‌های پرهزینه به کار بگیرند. آن‌ها می‌توانند طراحی محصول و یا بخشی از آن را تغییر دهند تا قطعات گران را حذف یا امکان ساخت یا مونتاژ سریع‌تر قطعات را فراهم کنند. آن‌ها می‌توانند فعالیت‌های پرهزینه را به مناطقی منتقل کنند که انجام آن هزینه کمتری را به دنبال دارد یا فعالیت‌ها را به پیمان‌کاران یا فروشندگان ارزان‌تر برون‌سپاری نمایند.

مدیران می‌توانند برای بهبود اثربخشی ارزش پیشنهادی مشتری شرکت و افزایش مشتری، به چندین روش عمل کنند. آن‌ها می‌توانند بهترین تجارب را برای کیفیت، بازاریابی و خدمات مشتری به کار ببرند. همچنین می‌توانند منابع را به فعالیت‌هایی اختصاص دهند که مهمترین معیارهای خریداران را مورد توجه قرار می‌دهند و بیشترین تأثیر را در ارزش ارائه شده به مشتری خواهند داشت. و در نهایت می‌توانند فن‌آوری جدیدی را به کار گیرند که باعث ایجاد نوآوری، طراحی بهتر و خلاقیت می‌شود. رویکرد‌های اضافه‌تر برای مدیریت فعالیت‌های زنجیره ارزش برای کاهش هزینه‌ها و یا افزایش ارزش مشتری فصل ۵ مود بحث قرار گرفته است.

کپسول توضیحی ۴.۲

الگوبرداری در صنعت انرژی خورشیدی



هزینه تولید انرژی خورشیدی به سرعت در حال کاهش است و منجر به کاهش قیمت انرژی خورشیدی برای مصرف کنندگان و گسترش بازار شرکت های خورشیدی شده است. طبق گفته انجمن صنایع انرژی خورشیدی، بیش از ۱۱ گیگاوات (GW) تاسیسات برق خورشیدی در سال ۲۰۱۶ تاسیس شده است، که این برای تأمین برق تقریباً ۱.۸ میلیون خانوار کافی است. همزمان، دورنمای صنعت خورشیدی در حال رقابتی شدن است. از سال ۲۰۱۷، ۴۶ شرکت مجموعاً بیش از ۴۵ گیگاوات خدمات برق خورشیدی را در ایالات متحده نصب کرده اند.

با رشد رقابت، الگوبرداری به طور فزاینده ای نقش مهمی در ارزیابی هزینه های نسبی و موقعیت یابی قیمتی یک شرکت خورشیدی در مقایسه با سایر شرکت ها دارد. این میزان اغلب با استفاده از تمام هزینه های نصب و تولید در هر کیلووات ساعت تولید شده توسط یک دارایی خورشیدی اندازه گیری می شود، که "هزینه تراز شده انرژی"<sup>1</sup> نامیده می شود. کیلووات ساعت، واحد برقی است که به مصرف کنندگان فروخته می شود. در سال ۲۰۰۸، سان پاور<sup>۲</sup> یکی از بزرگترین شرکتهای خورشیدی در ایالات متحده - برای تعیین ۵۰ درصد کاهش میزان هزینه تراز شده انرژی (LCOE) خورشیدی خود تا سال ۲۰۱۲ از الگوبرداری استفاده کرد. این استراتژی الگوبرداری زود هنگام، به شرکت کمک کرد تا در برابر شرکت های جدید در بازار با قیمت های پایین تر، از خود دفاع کند. اما در سال های پس از آن، بین سال های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۴، کل صنعت هزینه تراز شده انرژی خورشیدی ۷۸ درصد کاهش یافت، و این شرکت را به این نتیجه رساند که برای مدیریت فشار قیمت پایین، رویکردی تهاجمی تر نیز لازم است. در طی سال ۲۰۱۷، سود های فصلی سان پاور، نشان دهنده تلاش برجسته این شرکت برای رقابت در قیمت های معیار با اقداماتی نظیر ساده سازی ساختار شرکت، واگذاری دارایی های غیر هسته ای، متنوع سازی فراتر از هزینه پایین، و انتخاب بازار خورشیدی به بازار مسکونی و تجاری که در آن راحت تر بتواند از نظر قیمت رقابت کند.

<sup>1</sup>Levelized Cost of Energy

<sup>2</sup>SunPower

ادامه پیش بینی و انطباق با کاهش قیمت خورشیدی به اعتماد به داده های صنعت در مورد هزینه های معیار نیاز دارد. برای اینکه انرژی خورشیدی نقش عمده ای در تولید برق ایالات متحده داشته باشد، باید هزینه ها کاهش یابد. در حالی که شرکت های خورشیدی به سمت کاهش هزینه ها می روند، الگوبرداری یا معیار پذیری همچنان یک ابزار استراتژیک اصلی در تعیین قیمت و موقعیت بازار است.

Note: Developed with Mathew O'Sullivan. Sources: Solar Power World, "Top 500 Solar Contractors" (2017); SunPower, "The Drivers of the Levelized Cost of Electricity for Utility-Scale Photovoltaics" (2008); Lazard, "Levelized Cost of Energy Analysis, Version 8.0" (2014).

## بهبود فعالیت های مرتبط با تامین کننده در زنجیره ارزش

زیان های هزینه ناشی از تامین کننده با جستجو برای تامین کنندگان ارزان تر، استفاده از ورودی های ارزان تر و همکاری نزدیک با تامین کنندگان، برای شناسایی فرصت های صرفه جویی در هزینه، جبران می شوند. برای مثال، تحویل به موقع از سوی تامین کننده، می تواند هزینه های موجودی و حمل و نقل داخلی شرکت را کاهش داده و به تامین کنندگان اجازه می دهد تا در هزینه های انبارداری، ترابری و زمان بندی تولید خود صرفه جویی کنند. این یک بازی برد-برد برای هر دو طرف است. برای مثال، ممکن است شرکت ها تصور کنند که ساخت قطعات در داخل شرکت به جای خرید آن از خارج، ارزان تر به نظر می آید.

به طور مشابه، یک شرکت می تواند ارزش پیشنهادی مشتری خود را از طریق روابط خود با تامین کننده بهبود ببخشد. بعضی از رویکردها عبارتند از انتخاب و حفظ تامین کنندگانی که استانداردهای بالاتری دارند، ارائه مشوق های کیفی به تامین کنندگان و در نهایت هم ادغام تامین کنندگان در فرآیند طراحی. نقص های کمتر در سمت تامین کننده، باعث می شود که کیفیت در کل سیستم زنجیره ارزش بهبود یابد و هزینه، ضایعات و اختلال کمتری هم در فرآیندهای تولید ایجاد می شوند.

## بهبود فعالیت های زنجیره ارزش در سمت شرکای توزیع

می توان از هر یک از سه ابزار زیر برای بهبود رقابت پذیری هزینه در بخش توزیع در زنجیره ارزش صنعت استفاده کرد:

۱. فشار توزیع کنندگان، دلالان و سایر شرکا در کانال توزیع برای کاهش هزینه ها و قیمت فروش.
۲. مشارکت با آنها برای شناسایی فرصت های برد - برد برای کاهش هزینه ها. برای مثال یک کارخانه شکلات سازی می داند که حمل شکلات های فله ای به صورت مایع در خودروهای مخزنه به جای شکلات های منجمد ۱۰ پوندی، نه تنها منجر به کاهش هزینه های بازکردن بسته و ذوب کردن شکلات برای مشتریان تولید کننده آب نبات می شود بلکه هزینه های مرتبط با قالب ریزی و بسته بندی خود را هم، کاهش

می دهد.

۳. استفاده از یک استراتژی توزیع ارزان تر، مانند استفاده از کانال های توزیع ارزان تر (فروش مستقیم از طریق اینترنت) یا ادغام و به جلو با فروشندگان تحت مالکیت شرکت.

ابزارهایی برای افزایش تمایز در بخش توزیع در سیستم زنجیره ارزش عبارتند: (۱) مشارکت در تبلیغات و ترفیعات همکارانه با متحدان رو به جلو (واسطه ها، توزیع کنندگان، خرده فروشان)، (۲) ایجاد تمهیدات انحصاری با فروشندگان پایین دست یا استفاده از مکانیزم های دیگری که انگیزه های آن ها را برای بهبود ارزش پیشنهادی مشتری افزایش می دهد، (۳) ایجاد و استفاده از استانداردهایی برای فعالیت های پایین دستی و کمک به آموزش شرکای کانال در اقدامات کسب و کار. برای مثال هارلی دیویدسون<sup>۱</sup> تجربیات فروش و آگاهی خریداران را با فروش محصولاتش از طریق فروشندگان انحصاری موتورسیکلت های خود، تقویت می کند. بطری های پستی و کوکاکولا به فعالیت های ترویجی مشترک با زنجیره های غذایی بزرگ مانند کراگر، پابلیکس و سیف وی<sup>۲</sup> می پردازند.

### تبدیل عملکرد فعالیت های زنجیره ای تامین به مزایای رقابتی

شرکتی که وظایف خود را در خصوص مدیریت فعالیت های زنجیره ای تامین بهتر از رقبای انجام می دهد، شانس بالایی دارد تا از مزایای رقابتی آن بهره مند شود. فعالیت های خلق ارزش شرکت می توانند مزایای رقابتی را به روش های زیر ارائه دهند:

۱. این فعالیت ها می توانند در مقایسه با رقبای کارایی را افزایش و هزینه ها را کاهش دهند.

۲. این فعالیت ها می توانند پایه ای را برای تمایز ایجاد کنند، در نتیجه مشتریان تمایل به پرداخت پول بیشتری برای خدمات و کالاهای شرکت دارند.

مدیریت شرکت برای دستیابی به یک مزیت رقابتی بر مبنای هزینه، باید در تلاش خود برای اجرای فعالیت های زنجیره ارزش مصمم باشد. این تلاش ها باید مداوم و پایدار و شامل کل فعالیت های زنجیره ارزش باشند. هدف فعالیت ها باید کاهش مداوم هزینه ها باشد نه کاهش موقتی یا پراکنده ای آن. شرکت هایی مانند دلار جنرال<sup>۳</sup>، نوکر استیل<sup>۴</sup>، آیریش ایرلاین ران ایر<sup>۵</sup>، تی. جی. مکس<sup>۶</sup> و کارفور<sup>۷</sup> در مدیریت زنجیره ارزش خود در هزینه پایین تر موفق بوده اند.

برای دستیابی به مزیت های رقابتی بر اساس تمایز هم، به تلاش مداوم و پیوسته نیاز است. شهرت و نام تجاری برتر به آرامی در طول زمان و از طریق سرمایه گذاری در فعالیت های پیوسته ای به دست می آید که پیام های قدرتمند و پایداری را ارائه می دهند. تمایز بر اساس کیفیت به مدیریت هوشمندانه فعالیت ها برای تضمین کیفیت در زنجیره ای ارزش نیاز دارد. در حالی که مبنای تمایز ممکن است بین شرکت هایی که در تعقیب مزیت تمایز هستند بسیار متفاوت باشند (مانند وضعیت، طراحی، نوآوری، خدمات مشتریان، قابلیت اطمینان، تصویر شرکت)، اشاره کنیم که شرکت هایی موفق هستند

<sup>1</sup>Harley-Davidson

<sup>2</sup> Kroger, Publix, and Safeway

<sup>3</sup>Dollar General

<sup>4</sup>Nucor Steel

<sup>5</sup>Irish airline Ryanair

<sup>6</sup>T.J.Maxx

<sup>7</sup>Carrefour

که این کار را بر اساس تعهد به فعالیت های هماهنگ زنجیره ارزش انجام دهند. به عنوان مثال شرکت کارتیه<sup>۱</sup> در وضعیت)، امریکن اکسپرس<sup>۲</sup> (در خدمات مشتری)، دراپ باکس<sup>۳</sup> (در نوآوری)، و فدکس<sup>۴</sup> (در قابلیت اطمینان).

## ارتباط فعالیت های زنجیره ای ارزش با منابع و قابلیت ها

رابطه نزدیکی بین فعالیت های خلق ارزش شرکت و منابع و قابلیت های آن وجود دارد. قابلیت یا شایستگی سازمانی ظرفیتی را برای اقدام نشان می دهد. در مقابل، یک فعالیت خلق ارزش، یک اقدام را مبتکرانه آغاز می کند. فعالیت ها در واقع محل آزمایش منابع و قابلیت ها هستند. وقتی شرکت ها در یک فعالیت خلق ارزش حضور داشته باشند، از منابع و قابلیت هایی استفاده می کنند که زمینه ساز انجام فعالیت هستند. برای مثال، فعالیت های ایجاد برند به منابع انسانی مانند مدیران باتجربه برند (تخصص و دانش آن ها در این حوزه) و قابلیت های سازمانی در تبلیغات و بازاریابی بستگی دارد. فعالیت های کاهنده هزینه از قابلیت های سازمانی در مدیریت موجودی و منابعی مانند سیستم های پیگیری موجودی ناشی می شوند.

به دلیل وجود این تناظر بین فعالیت ها و قابلیت ها و منابع سازمانی، تحلیل زنجیره ای ارزش می تواند تکمیل کننده تجزیه و تحلیل قابلیت و منابع شرکت به عنوان ابزار دیگری برای ارزیابی مزایای رقابتی یک شرکت باشد. منابع و قابلیت هایی که ارزشمند و کمیاب هستند ملزومات رقابتی شرکت را فراهم می سازند. برای یک شرکت با دارایی های رقابتی از این دست، ظرفیت بالقوه ای وجود دارد. هنگامی که این دارایی ها در قالب یک فعالیت خلق ارزش به کار گرفته می شوند، به دلیل برتری رقابتی شان، این ظرفیت بالقوه محقق خواهد شد. تجزیه و تحلیل منابع، ابزاری برای شناسایی برتری رقابتی منابع و قابلیت ها است اما ارزش آن ها و برتری رقابتی این ارزش ها، تنها پس از به کارگیری شان به طور عینی قابل ارزیابی است.

تجزیه و تحلیل زنجیره ای ارزش و الگوبرداری انواع داده ی مورد نیاز برای ارزیابی هدفمند را ارائه می کنند. همچنین یک رابطه ی پویا بین فعالیت های یک شرکت و منابع و قابلیت های آن وجود دارد. فعالیت های خلق ارزش فراتر از عینیت بخشی صرف به ظرفیت بالقوه منابع و قابلیت های شرکت هستند. آن ها به شکل گیری و توسعه ی قابلیت ها هم کمک می کنند. مسیر دستیابی به مزیت رقابتی با تلاش های مدیریت برای ساختن تخصص سازمانی در انجام فعالیت هایی در زنجیره ای ارزش آغاز می شود که دارای اهمیت رقابتی مشخصی هستند. این فعالیت ها با سرمایه گذاری پیوسته منابع شرکت به سطحی از قابلیت سازمانی مطمئن یا شایستگی سازمانی ارتقاء می یابند. وقتی مدیریت ارشد شرکت، قابلیت در حال رشد را به سنگ بنای استراتژی شرکت تبدیل کند، آن وقت این قابلیت به یک شایستگی محوری برای شرکت تبدیل می شود. سپس این شایستگی محوری با افزایش آموزش سازمانی و کسب مهارت و تخصص به یک شایستگی متمایز تبدیل می شود و شرکت را در انجام یک فعالیت مهم در زنجیره ای ارزش نسبت به رقبا به برتری می رساند. اگر این برتری بتواند یک جایگاه رقابتی خوب در بازار را برای شرکت به ارمغان بیاورد می تواند یک مزیت رقابتی جذاب را نسبت به رقبا ایجاد کند. چه یک مزیت رقابتی مبتنی بر هزینه پایین باشد یا تمایز (یا هر دو)، به این بستگی خواهد داشت

<sup>۱</sup>Cartier

<sup>۲</sup>American Express

<sup>۳</sup>Dropbox

<sup>۴</sup>FedEx

که شرکت کدام نوع از فعالیت های ایجاد کننده شایستگی را در این دوره زمانی انتخاب خواهد کرد.

پرسش ۵: ارزیابی جامع وضعیت رقابتی شرکت چه کمکی به تصمیم گیری های مهم مدیران در مورد حرکت های استراتژیک بعدی می کند؟

**هدف یادگیری ۴-۵:** توضیح دهید چگونه ارزیابی جامع از شرایط رقابتی یک شرکت می تواند به مدیران در تصمیم گیری های مهم در مورد حرکات استراتژیک بعدی آن ها کمک کند.

استفاده از تحلیل منابع، تحلیل زنجیره ی ارزش و الگوبرداری برای تعیین رقابت پذیری شرکت از نظر هزینه و قیمت، لازم ولی ناکافی است و به ارزیابی جامع تر نقاط قوت رقابتی کلی شرکت نیاز است. پاسخ به این دو سوال اهمیت بالایی دارد: اول اینکه شرکت در هر یک از عوامل مهمی که موفقیت در بازار را تعیین می کنند، در چه جایگاهی نسبت به رقبای خود دارد؟ دوم اینکه آیا شرکت دارای یک مزیت یا زیان رقابتی خالص نسبت به رقبای اصلی است؟

یک روش ساده برای پاسخ به این دو پرسش، رده بندی کمی شرکت و رقبای مهم آن با توجه به هر یک از عوامل کلیدی موفقیت در صنعت و هر منبع، قابلیت و فعالیت ارزشمند در زنجیره ارزش است. بسیاری از اطلاعات لازم برای انجام ارزیابی نقاط قوت رقابتی از تحلیل های قبلی به دست می آیند. تحلیل های رقابتی و صنعتی عوامل کلیدی موفقیت و رقابت را آشکار می کند که برندگان صنعت را از بازندگان در آن متمایز می کنند. داده های الگوبرداری و گردآوری اطلاعات رقبای اصلی پایه و مبنایی را برای ارزیابی نقاط قوت رقابتی رقبای مهمی مانند هزینه، ویژگی های مهم محصول، خدمات مشتریان، تصویر و اعتبار شرکت، توان مالی، مهارت های فنی، قابلیت توزیع و عوامل دیگر فراهم می کند. تحلیل قابلیت و منبع نشان می دهد که کدام یک از این منابع از نظر رقابتی اهمیت دارند و نشان می دهند که آیا مزایای رقابتی شرکت پایدار هستند. تحلیل SWOT تحلیل جامع تر و مستقیم تری از وضعیت کلی شرکت ارائه می دهد. گام اول در ارزیابی نقاط قوت رقابتی شرکت ایجاد یک فهرست از عوامل کلیدی موفقیت در صنعت و معیارهای دیگری است که نقاط قوت و ضعف رقابتی را نشان می دهد (معمولاً ۶ تا ۱۰ معیار کفایت می کند). گام دوم اختصاص وزن به هر یک از این معیارها است که بر اساس اهمیت شان انجام می شود (مجموع وزن های هر معیار باید برابر ۱ شود). گام سوم محاسبه امتیازات نقاط قوت هر شرکت است که برای این منظور باید امتیازی را به هر شرکت در هر معیار داد (با استفاده از مقیاس ۱-۱۰ که در آن ۱ خیلی ضعیف و ۱۰ خیلی قوی را نشان می دهد) و امتیازات حاصل را در وزن های اختصاص یافته ضرب کرد. گام چهارم، جمع کردن امتیازات وزن دار در هر عامل است تا به یک معیار کلی برای نقاط قوت هر شرکت دست یافته شود. گام پنجم استفاده از رتبه های نقاط قوت کل برای نتیجه گیری در مورد اندازه و میزان مزیت یا زیان رقابتی خالص شرکت و توجه ویژه به حوزه های نقاط قوت و ضعف است.

جدول ۴.۴ یک مثال از ارزیابی نقاط قوت رقابتی را ارائه می دهد که در آن یک شرکت فرضی (شرکت ABC) با دو رقیب دیگر رقابت دارد. در این مثال، هزینه نسبی گویاترین معیار برای قضاوت نقاط قوت رقابتی است و معیارهای دیگر از اهمیت کمتری برخوردار هستند. شرکتی با بیشترین امتیاز در یک معیار مشخص دارای یک مزیت رقابتی در آن معیار است و اندازه این مزیت در اختلاف بین رتبه شرکت و رقبای منعکس می شود. برای مثال، امتیاز ۳.۰۰ رقیب شماره ۱ در

معیار هزینه نسبی نشان از یک مزیت هزینه‌ای قابل توجه نسبت به شرکت ABC با امتیاز ۱.۵ و رقیب شماره ۲ با امتیاز ۰.۳۰ دارد. امتیازدهی معیار به معیار، حوزه‌های رقابتی را نشان می‌دهد که شرکت در آن نسبت به رقیب قوی‌تر یا ضعیف‌تر است.

#### جدول ۴.۴: ارائه ارزیابی نقاط قوت رقابتی شرکت فرضی ABC

##### ارزیابی نقطه قوت رقابتی

(مقیاس رتبه بندی: ۱=خیلی ضعیف، ۱۰=خیلی قوی)							
شرکت ABC	عوامل کلیدی	رقیب ۱		رقیب ۲		رتبه نقطه قوت	امتیاز وزنی
		اهمیت وزنی	رتبه نقطه قوت	امتیاز وزنی	رتبه نقطه قوت		
عملکرد محصول/کیفیت	۰.۱۰	۸	۰.۸۰	۵	۰.۵۰	۱	۰.۱۰
شهرت/تصویر	۰.۱۰	۸	۰.۸۰	۷	۰.۷۰	۱	۰.۱۰
قابلیت تولید	۰.۱۰	۲	۰.۲۰	۱۰	۱.۰۰	۵	۰.۵۰
مهارت تکنولوژیکی	۰.۰۵	۹	۰.۴۵	۴	۰.۲۰	۵	۰.۲۵
شبکه دلالتی/قابلیت توزیع	۰.۰۵	۹	۰.۴۵	۴	۰.۲۰	۵	۰.۲۵
قابلیت نوآوری محصول جدید	۰.۰۵	۹	۰.۴۵	۴	۰.۲۰	۵	۰.۲۵
منابع مالی	۰.۱۰	۵	۰.۵۰	۱۰	۱.۰۰	۳	۰.۳۰
موقعیت هزینه نسبی	۰.۳۰	۵	۱.۵۰	۱۰	۳.۰۰	۱	۰.۳۰
قابلیت خدمات مشتری	۰.۱۵	۵	۰.۷۵	۷	۱.۰۵	۱	۰.۱۵
مجموع اهمیت وزنی	۱.۰۰						
رتبه بندی نقاط ضعف رقابتی وزنی کل			۵.۹۵		۷.۷۰		۲.۱۰

امتیاز نقطه قوت رقابتی با وزن بالا، نشان دهنده ظرفیت بالقوه رقابتی شرکت و داشتن مزیت رقابتی است؛ رتبه پایین نیز نشان دهنده یک موقعیت ضعیف و زیان رقابتی است.

هرچه امتیاز توان موزون کلی یک شرکت بیشتر باشد، آنگاه رقابت پذیری آن نسبت به رقیب بیشتر است. هرچه اختلاف بین امتیاز موزون یک شرکت و امتیازات رقیب با امتیازات پایین تر بیشتر باشد، مزیت رقابتی خالص آن شرکت بیشتر است. در نتیجه، امتیاز وزن ۷/۷۰ شرکت رقیب شماره ۱ مزیت رقابتی خالص بیشتری را نسبت به رقیب شماره ۲ نسبت به شرکت ABC نشان می‌دهد. برعکس، هرچه اختلاف بین امتیاز کلی یک شرکت و امتیازات رقبایی با امتیاز بالاتر بیشتر باشد، ضرر رقابتی خالص بیشتری وجود دارد. ضرر رقابتی خالص رقیب شماره ۲ با امتیاز ۲/۱۰ نسبت به شرکت ABC با امتیاز ۵/۹۶ کمتر از ضرر رقابتی خالص آن با شرکت رقیب شماره ۲ با امتیاز ۷/۷۰ است.

## پیامدهای استراتژیک در ارزیابی نقاط قوت رقابتی

امتیازدهی نقاط قوت شرکت علاوه بر نمایش قوت یا ضعف شرکت در مقایسه با رقبا راهنمایی را هم برای تدوین استراتژیهای دفاعی و تهاجمی هوشمند ارائه می‌کند. برای مثال اگر شرکت ABC برای کسب سهم بیشتر در بازار و افزایش فروش تهاجمی عمل کند، باید توجه خود را به مشتریان رقیب شماره ۲ معطوف کند (که دارای امتیاز توان کلی کمتری است) نه رقیب شماره ۱ (که امتیاز توان کلی بیشتر دارد). علاوه بر این، در حالی که ABC امتیاز بالایی برای مهارت‌های فنی (امتیاز ۱۰)، قابلیت توزیع / شبکه‌ی فروش (امتیاز ۹)، و قابلیت نوآوری در محصول جدید (امتیاز ۸) دارد، ولی این معیارها از اهمیت کمی برخوردار هستند یعنی ABC در حوزه‌های قدرتمند است که به صورت یک جایگاه رقابتی در بازار تفسیر نمی‌شود. با این وجود در هر پنج حوزه جایگاه بهتری را نسبت به رقیب شماره ۲ در اختیار دارد و هزینه‌های آن‌ها نسبت به رقیب شماره ۲ کمتر است (ABC دارای امتیاز ۵ در معیار هزینه‌ی نسبی دارد و امتیاز رقیب شماره ۲ در این معیار برابر ۱ است) و هزینه‌ی نسبی از بیشترین اهمیت بین معیارهای دیگر برخوردار است. از این رو چون ABC در حوزه‌های قدرتمند عمل می‌کند که رقیب شماره ۲ در آن ضعف دارد، بنابراین از جایگاه خوبی برای حمله به رقیب شماره ۲ برخوردار است. در واقع، ABC باید مشتریان رقیب شماره ۲ را ترغیب کند تا محصولات خودش را خریداری کنند.

ولی ABC هنگام کاهش شدید قیمت‌ها جهت جذب مشتریان رقیب شماره ۲ باید هوشیارانه و محتاطانه عمل کند زیرا رقیب شماره ۱ هم می‌تواند آن را به مثابه حمل ABC برای به دست آوردن مشتریان خودش تفسیر کند. زیرا رقیب شماره ۱ از جایگاه بسیار بهتری از نظر هزینه‌ی نسبی برخوردار است. موقعیت رقیب شماره ۱ از نظر هزینه‌ی نسبی در مقایسه با ABC و رقیب شماره ۲ آن را قادر می‌کند تا از مزیت هزینه‌ی کمتر خود برای مقابله با کاهش هزینه از طرف ABC استفاده کند. روشن است که ABC در مقابل حرکت تلافی‌جویانه‌ی رقیب شماره ۱ برای کاهش هزینه آسیب‌پذیر است و رقیب شماره ۱ می‌تواند به راحتی هر دو شرکت ABC و رقیب شماره ۲ را در یک نبرد قیمتی برای کسب سهم بیشتر در فروش و بازار شکست دهد. اگر ABC بخواهد از خود در برابر کاهش قیمت توسط رقیب شماره ۱ دفاع کند باید بخشی از استراتژی خود برای کاهش هزینه‌ها را اجرا نماید.

نکته‌ای که در اینجا وجود دارد این است که یک شرکت رقابت‌پذیر باید از امتیازات نقطه قوت استفاده کند تا در مورد حرکاتی که باید انجام دهد تصمیم‌گیری نماید. وقتی یک شرکت دارای نقاط قوت رقابتی مهمی در حوزه‌هایی است که در آن یک یا دو رقیب ضعیف باشند، می‌تواند از حرکات تهاجمی استفاده کند تا از نقاط ضعف رقابتی شرکت رقیب بهره‌برداری نماید. وقتی یک شرکت دارای نقاط ضعف رقابتی مهمی در حوزه‌هایی است که یک یا چند رقیب در آن قدرتمند عمل می‌کنند باید برای جبران آسیب‌پذیری خود از حرکات تدافعی استفاده کند.

پرسش ۶: کدام یک از مسائل و مشکلات استراتژیک شرکت به توجه بیشتری نیاز دارند؟



مهم‌ترین و آخرین گام تحلیلی، تعیین این موضوع است که مدیران شرکت‌ها به چه مسائل استراتژیکی<sup>۱</sup> دقیقاً باید پردازند و آن‌ها را حل کرده تا شرکت عملکرد موفقی از نظر مالی و رقابتی در سال‌های پیشرو داشته باشد. در این گام از نتایج تجزیه و تحلیل‌های صنعتی و ارزیابی وضعیت داخلی شرکت استفاده می‌شود. وظیفه‌ای که در اینجا وجود دارد این است که به یک جمع‌بندی برسیم که شرکت دقیقاً با چه چالش‌های رقابتی و استراتژیکی مواجه است و کدام یک از کمبودهای رقابتی شرکت به ترمیم نیاز داشته و کدام یک از مشکلات به توجه بیشتری از طرف مدیران نیاز دارند. اشاره دقیق به مسائل ویژه‌ای که مدیریت باید به آن‌ها پردازد، دستور کار را تعیین می‌کند و در مورد اقدامات بعدی تصمیم‌گیری می‌شود تا عملکرد و چشم‌انداز کسب و کار شرکت بهبود داده شود.

تدوین "فهرست اولویت" از مشکلات، دستور کار مسائل استراتژیکی را ایجاد می‌کند که شایسته توجه سریع مدیریتی است.

«فهرست اولویت» مسائل و مشکلاتی که باید به آن پرداخت شامل این موارد است: چگونه باید چالش‌های ناشی از رقابت خارجی جدید را دفع کرد، چگونه باید با کاهش قیمت محصول رقیب مقابله کرد، چگونه باید هزینه‌های بالای شرکت را کاهش داد، چگونه باید نرخ رشد کنونی شرکت را با توجه به کاهش تقاضای خریدار حفظ کرد، آیا اصلاح کاستی‌های رقابتی شرکت با تملیک شرکت رقیبی که دارای نقاط قوت مورد نیاز شرکت است، صحیح است؟، آیا باید شرکت را به بازارهای خارجی توسعه داد، آیا باید جایگاه شرکت را تغییر داد و آن را به گروه استراتژیک متفاوتی وارد کرد، چه واکنشی باید به افزایش علاقه خریدار به خرید محصولات جایگزین داشت، برای مقابله با سالمندشدن پایگاه مشتریان چه باید کرد. فهرست اولویت همیشه بر محور پرسش‌های «چگونه...»، «چه کاری...» و «آیا...» استوار است. هدف از ایجاد فهرست اولویت، شناسایی مسائل و مشکلات خاصی است که مدیریت باید به آن‌ها پردازد نه کارهایی که باید انجام دهد. تصمیم‌گیری در مورد کارهایی که مدیریت باید برای حل این مشکلات انجام دهد در ادامه انجام می‌شود.

اگر مشکلات و مسائلی که در فهرست اولویت وجود دارند نسبتاً جزئی باشند آن وقت مدیر شرکت تنها نیاز خواهد داشت تا استراتژی کنونی را اصلاح نماید، زیرا جزئی بودن مشکلات نشان می‌دهد که استراتژی شرکت در مسیر مناسبی قرار دارد. با این وجود اگر مشکلاتی که شرکت با آن مواجه است جدی باشند، به این معنی است که استراتژی کنونی شرکت برای مسیر پیشروی شرکت چندان مناسب نیست و باید شکل دهی استراتژی بهتری در دستور کار مدیریت ارشد قرار گیرد.

---

<sup>1</sup>strategic issues

## نکات کلیدی

شش سوال مهم وجود دارد که در ارزیابی قابلیت شرکت برای رقابت موفق با رقبای بازار باید در نظر گرفته شوند. این شش سوال عبارتند از:

۱. عملکرد استراتژی کنونی چگونه است؟ این پرسش شامل ارزیابی استراتژی از نظر عملکرد مالی و موقعیت شرکت در بازار است. هرچه عملکرد کنونی یک شرکت قوی تر باشد، نیاز کمتری به تغییر شدید استراتژی دارد. هرچه عملکرد شرکت ضعیف تر باشد و یا تغییرات سریع تری در وضعیت بیرونی آن ایجاد شود، استراتژی آن باید بیشتر زیر سوال برود.

۲. مهم ترین منابع و قابلیت های شرکت کدامند و آیا می توانند یک مزیت رقابتی پایدار را نسبت به رقبای برای شرکت به ارمغان بیاورند. منابع شرکت با استفاده از ساختار ملموس و ناملموسی شناسایی می شود که در ابتدای این فصل ارائه شده اند. قابلیت های شرکت یا با بررسی منابع برای یافتن قابلیت های مرتبط یا با جستجوی قابلیت ها در حوزه های مختلف عملکردی شرکت شناسایی می شوند. پاسخ به بخش دوم این سوال با استفاده از آزمون های VRIN به دست می آید. اگر یک شرکت دارای منابع و قابلیت هایی باشد که از نظر رقابتی ارزشمند و کمیاب باشند، شرکت دارای یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای بازار خواهد بود. اگر تقلید از منابع شرکت و قابلیت های آن دشوار باشد (تقلید ناپذیری) و هیچ دارایی جایگزینی را هم نتوان برای آن ها یافت (غیر قابل جایگزینی)، آنگاه این مزیت پایدار می شود.

۳. آیا شرکت قادر به تصاحب فرصت های بازار و غلبه بر تهدیدات خارجی است؟ برای پاسخ به این سوال باید از یک تحلیل SWOT استفاده کرد. دو مورد از مهم ترین بخش های تحلیل SWOT عبارتند از (۱) نتیجه گیری در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که شرکت با آن روبرو است، و (۲) استفاده از نتایج به دست آمده برای انطباق بهتر استراتژی شرکت با نقاط قوت داخلی و فرصت های موجود در بازار برای اصلاح نقاط ضعف مهم داخلی و دفاع از شرکت در برابر تهدیدات خارجی. نقاط قوت و دارایی های رقابتی یک شرکت دارای ارتباط استراتژیک با هم هستند، زیرا منطقی ترین و جذاب ترین بلوک های ساختاری استراتژی هستند؛ نقاط ضعف داخلی هم آسیب پذیری هایی را نشان می دهند که به اصلاح نیاز دارند و به همین دلیل اهمیت دارند. اهمیت فرصت ها و تهدیدات خارجی هم به این دلیل است که یک هدف استراتژی خوب این است که جذاب ترین فرصت ها را برای شرکت به دست آورد و از آن در برابر تهدیدات خارجی دفاع کند.

۴. آیا ساختار هزینه و ارزش پیشنهادی شرکت، رقابتی هستند؟ رقابت پذیر بودن هزینه های شرکت نسبت به رقبای یکی از معیارهایی است که قوت یا ضعف وضعیت شرکت را نشان می دهد. معیار دیگری برای نقاط قوت و ضعف شرکت تمایز آن با شرکت های رقیب است یعنی تمایز آن در ارائه ارزش پیشنهادی مشتری. تحلیل زنجیره ارزش و الگوبرداری دو ابزار مهم برای ارزیابی عملکرد شرکت در انجام وظایف و فعالیت های خاص است. تحلیل زنجیره ارزش و الگوبرداری نشان می دهند که آیا هزینه های شرکت با هزینه های رقبای همسو است یا خیر، آیا تمایز شرکت به گونه ای است که ارزش مشتری را واقعا افزایش دهد، و آیا به بهبود فرآیندهای کسب و کار و فعالیت های داخلی خاص نیاز است یا خیر. تحلیل زنجیره ارزش و الگوبرداری با

ارائه داده‌های هر فعالیت، تحلیل قابلیت و منابع را کامل می‌کنند و معیارهای هدفمندتری را برای ارزیابی وضعیت دارایی‌های رقابتی شرکت ارائه می‌دهند.

۵. شرکت از رقبای اصلی خود قوی‌تر است یا ضعیف‌تر؟ این پرسش وضعیت شرکت را با رقبای اصلی در بازار از نظر عوامل کلیدی موفقیت و سایر عوامل تعیین‌کننده در موفقیت بررسی می‌کند و وجود یک مزیت یا ضرر رقابتی خالص و دلیل آن را نشان می‌دهد. ارزیابی کمی نقاط قوت رقابتی با استفاده از روش ارائه‌شده در جدول ۴.۴ نقاط قوت و ضعف شرکت را نشان می‌دهد و دانشی را در مورد توانایی شرکت برای دفاع از موقعیت خود در بازار یا ارتقای آن ارائه می‌دهد. استراتژی رقابتی شرکت باید حول نقاط قوت رقابتی آن بنا شود و نقاط آسیب‌پذیر شرکت را تقویت کند. وقتی یک شرکت در حوزه‌هایی قوی باشد که یک یا دو شرکت رقیب در آن ضعیف‌تر هستند، می‌تواند از حرکات تهاجمی برای بهره‌برداری از نقاط ضعف رقبا استفاده کند. وقتی یک شرکت دارای نقاط ضعف مهمی نسبت به رقبا باشد، باید از حرکات تدافعی برای جبران آسیب‌پذیری خود استفاده کند.

۶. کدام یک از مسائل و مشکلات استراتژیک به توجه بیشتری از طرف مدیریت نیاز دارند؟ این گام تحلیلی روی مسائل و مشکلات استراتژیک دست می‌گذارد که در مسیر موفقیت شرکت وجود دارند. در این مرحله از نتایج تحلیل‌های صنعتی و همچنین تحلیل منابع و زنجیره ارزش شرکت برای شناسایی یک «فهرست اولویت» از مسائلی استفاده می‌شود که باید برای موفقیت مالی و رقابتی شرکت مورد بررسی قرار گیرند. در واقع تصمیم‌گیری در مورد یک استراتژی و اقدامات خاصی که باید انجام شود پس از ایجاد این فهرست از مسائل و مشکلات استراتژیک انجام می‌شود.

### تمرین‌های یادگیری

۱- پنا برد<sup>۱</sup> با بیش از ۱۹۰۰ کافه نانوايي در بیش از ۴۵ ایالت و کشور کانادا فعالیت می‌کند. به نظر شما این شبکه فروشگاهی، چند مورد از چهار آزمون قدرت رقابتی یک منبع را پاس می‌کند؟ با استفاده از دانش عمومی خود در مورد این صنعت، تجیه و تحلیل SWOT را انجام دهید. پاسخ‌های خود را تشریح کنید.

### هدف یادگیری ۱، ۲، ۳

۲- اطلاعات موجود در کپسول توضیحی ۴.۱ مربوط به متوسط هزینه‌های بول‌اند برنچ برای تولید و فروش یک مجموعه ملحفه‌های اندازه بزرگ را مرور کنید و آنها را با زنجیره ارزش نشان داده شده در شکل ۴.۳ مقایسه کنید. سپس به سوالات زیر پاسخ دهید::

الف: کدام یک از هزینه های شرکت با فعالیت های اصلی زنجیره ارزش که در شکل ۴.۳ نشان داده شده مطابقت دارد؟

ب: کدام یک از هزینه های شرکت با فعالیت های پشتیبانی توصیف شده در شکل ۴.۳ مطابقت دارد؟

ج: کدام فعالیت های زنجیره ارزشی ممکن است در تأمین یا حفظ مزیت رقابتیبول اند برنج مهم باشند؟ توضیح دهید.

#### هدف یادگیری ۴

۳- با استفاده از متدلوژی نشان داده شده در جدول ۴.۳ و دانش خود به عنوان یک مالک خودرو ، یک ارزیابی قدرت رقابتی برای جنرال موتورز و رقبای آن فورد ، کرایسلر ، تویوتا و هوندا تهیه کنید. هر یک از پنج تولید کننده خودرو باید بر اساس عوامل کلیدی موفقیت و معیارهای قدرت رقابت پذیری هزینه ، گستردگی خط تولید ، کیفیت و قابلیت اطمینان محصول ، منابع مالی و سودآوری و خدمات مشتری ارزیابی شوند. ارزیابی قدرت رقابتی شما در مورد رقابت کلی هر تولید کننده خودرو چه چیزی را نشان می دهد؟ چه عواملی بیشترین موفقیت رقابتی تویوتا را به خود اختصاص می دهند؟ آیا تویوتا ضعف های رقابتی دارد که با تجزیه و تحلیل شما مشخص می شود؟ توضیح دهید.

#### هدف یادگیری ۵

### تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

۱- با استفاده از فرمول های جدول ۴.۱ و داده های آخرین صورتهای مالی شرکت خود، عملیات زیر را برای عملکرد مالی شرکت خود محاسبه کنید:

الف: حاشیه سود عملیاتی

ب: بازده کل دارایی ها

ج: نسبت جاری

د: سرمایه در گردش

ه: نسبت بدهی به سرمایه بلند مدت

و: نسبت قیمت به درآمد

#### هدف یادگیری ۱

۲- بر اساس آخرین صورت های مالی شرکت شما و سایر داده های موجود در مورد عملکرد شرکت شما که در گزارش صنعت نشان داده شده است ، سه معیار عملکرد مالی را که شرکت شما بهترین عملکرد را در آن داشته است و سه معیار مالی را که در آن بدترین عملکرد را داشته فهرست کنید.

### هدف یادگیری ۱

۳- چه مدرک معتبری را می توانید استناد کنید که نشان می دهد استراتژی شرکت شما نسبتاً خوب کار می کند (یا اگر عملکرد شرکت شما از عملکرد شرکت های رقیب عقب مانده باشد، خیلی خوب کار نمی کند؟)

### هدف یادگیری ۱

۴- شرکت شما دارای چه نقاط قوت و ضعف داخلی است؟ چه فرصت های بازار خارجی برای رشد و افزایش سودآوری برای شرکت شما وجود دارد؟ شما و مدیران خود چه تهدیدات خارجی را برای رفاه و سودآوری آینده شرکت خود مشاهده می کنید؟ تجزیه و تحلیل SWOT قبلی در مورد وضعیت فعلی شرکت شما و چشم انداز آینده چه چیزی را نشان می دهد؟

### هدف یادگیری ۲،۳

۵- آیا شرکت شما شایستگی های محوری دارد؟ اگر چنین است ، آنها چه هستند؟

### هدف یادگیری ۳و۲

۶- عناصر اصلی زنجیره ارزش شرکت شما کدامند؟ در ارائه پاسخ خود به شکل ۴.۳ مراجعه کنید.

### هدف یادگیری ۴

۷- با استفاده از روش ارائه شده در جدول ۴.۴ ، یک ارزیابی وزنی قدرت رقابتی برای شرکت خود و دو شرکت دیگر انجام دهید که شما و همکارانتان آن ها را رقبای بسیار نزدیک می دانید.

### هدف یادگیری ۵

## ENDNOTES

- {1} Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal* 5, no. 5 (September–October 1984), pp. 171–180; Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991), pp. 99–120.
- {2} R. Amit and P. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal* 14 (1993).
- {3} Jay B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive* 9, no. 4 (November 1995), pp. 49–61; Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Building Competitive Advantage through People," *MIT Sloan Management Review* 43, no. 2 (Winter 2002), pp. 34–41; Danny Miller, Russell Eisenstat, and Nathaniel Foote, "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations," *California Management Review* 44, no. 3 (Spring 2002), pp. 37–54.

- {4} M. Peteraf and J. Barney, "Unraveling the Resource-Based Tangle," *Managerial and Decision Economics* 24, no. 4 (June–July 2003), pp. 309–323.
- {5} Margaret A. Peteraf and Mark E. Bergen, "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework," *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 1027–1042.
- {6} C. Montgomery, "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources," in C. Montgomery (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm* (Boston: Kluwer Academic, 1995), pp. 251–268.
- {7} Constance E. Helfat and Margaret A. Peteraf, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (2003).
- {8} D. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997), pp. 509–533; K. Eisenhardt and J. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21, no. 10–11 (2000), pp. 1105–1121; M. Zollo and S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science* 13 (2002), pp. 339–351; C. Helfat et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (Malden, MA: Blackwell, 2007).
- {9} Donald Sull, "Strategy as Active Waiting," *Harvard Business Review* 83, no. 9 (September 2005), pp. 121–126.
- {10} M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, March 1993, pp. 179–191.
- {11} Michael Porter in his 1985 best seller *Competitive Advantage* (New York: Free Press).
- {12} John K. Shank and Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), especially chaps. 2–6, 10, and 11; Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions," *Harvard Business Review* 66, no. 5 (September–October, 1988), pp. 96–103; Joseph A. Ness and Thomas G. Cucuzza, "Tapping the Full Potential of ABC," *Harvard Business Review* 73, no. 4 (July–August 1995), pp. 130–138.
- {13} Porter, *Competitive Advantage*, p. 34.
- {14} Hau L. Lee, "The Triple-A Supply Chain," *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004), pp. 102–112.
- {15} Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best* (New York: Wiley, 1993); Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989); Dawn Iacobucci and Christie Nordhielm, "Creative Benchmarking," *Harvard Business Review* 78 no. 6 (November–December 2000), pp. 24–25.
- {16} [www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html](http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html) (accessed December 2, 2009).
- {17} Reuben E. Stone, "Leading a Supply Chain Turnaround," *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004), pp. 114–121

## فصل پنجم

### پنج استراتژی رقابتی عمومی



#### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می کند تا :

**هدف یادگیری ۱-۵:** تشخیص دهید که چه ویژگی هایی این پنج استراتژی عمومی را از هم متمایز می کند و چرا بعضی از آنها در شرایط رقابتی خاص بهتر از استراتژی های دیگر عمل می کنند.

**هدف یادگیری ۲-۵:** مسیرهای اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی بر اساس هزینه های کمتر را شناسایی کنید.

**هدف یادگیری ۳-۵:** مسیرهای اصلی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی بر اساس تمایز محصول یا خدمات یک شرکت از محصول یا خدمات رقبای را شناسایی کنید.

**هدف یادگیری ۴-۵:** ویژگی های یک استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه ( ترکیبی از استراتژی های تمایز و هزینه پایین) را توضیح دهید.





درس مبانی استراتژی، در مورد انتخاب ها است: نمی توانید همه چیز برای همه افراد باشید.

مایکل ای. پورتر - پروفیسور، نویسنده و موسس مانیتور کنسالتینگ<sup>۱</sup>

استراتژی، در مورد انتخاب کارهایی است که باید و یا نباید انجام داد. ترکیب آن ها در سیستمی که تناسب لازم را بین نیازهای محیط و فعالیت های شرکت ایجاد کند، مد نظر ما می باشد.

کوستاس مارکیدس<sup>۲</sup> - پروفیسور و مشاور

من راه دشوار را در مورد تثبیت موقعیت در کسب و کار یاد گرفته ام، یعنی سر و کله زدن با بخش های درست بازار. شفی مادر<sup>۳</sup> - کارآفرین اجتماعی

---

یک شرکت می تواند از چندین رویکرد پایه ای برای رقابت موفق و کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای استفاده کند ولی در هر صورت، همه ی این استراتژی ها سعی دارند تا ارزش بیشتری را نسبت به رقبای، به مشتریان تحویل دهند یا ارزش را با کارآمدی بیشتری نسبت به رقبای به مشتریان ارائه کنند. ارزش بیشتر برای مشتریان می تواند به معنی ارائه یک محصول خوب با قیمت پایین تر، یک محصول برتر با ارزش بیشتر، یا حتی بهترین پیشنهاد ارزشی باشد که ترکیبی جذاب از قیمت، ویژگی، خدمات و سایر ویژگی های جذاب است. راندمان بیشتر به معنی تحویل سطح مشخصی از ارزش به مشتریان با هزینه کمتر برای شرکت است. ولی شرکت باید، در هر رویکردی که از آن برای تحویل ارزش استفاده می کند در انجام فعالیت های زنجیره ی ارزش نسبت به رقبای، متفاوت عمل کند و منابع و قابلیت های ارزشمندی را ایجاد کند که رقبای نتوانند به راحتی به آن دست یابند.

در این فصل، پنج استراتژی رقابتی عمومی شرح داده می شوند.

## انواع استراتژی های رقابتی عمومی

### هدف یادگیری ۵-۱:

تشخیص دهید که چه ویژگی هایی این پنج استراتژی عمومی را از هم متمایز می کنند و چرا بعضی از آن ها در شرایط رقابتی خاص بهتر از استراتژی های دیگر عمل می کنند.

---

<sup>1</sup>Monitor Consulting

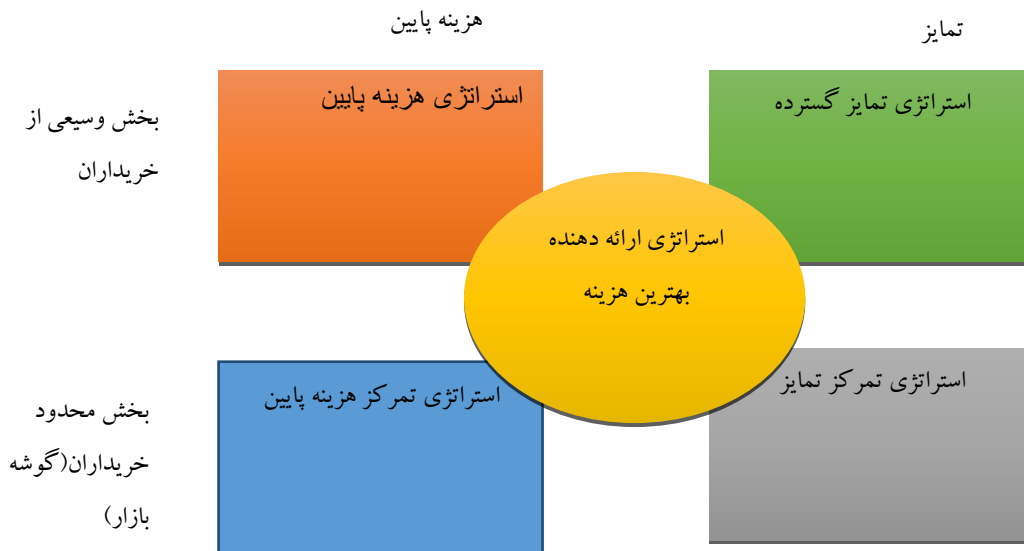
<sup>2</sup>Costas Markides

<sup>3</sup>Shaffi Mather

استراتژی رقابتی شرکت، با ویژگی های مختلفی سر و کار دارد. از آن جمله می توان به: برنامه بازی مدیریت برای رقابت موفق، تلاش های خاص برای تثبیت موقعیت شرکت در بازار، رضایت مشتریان، دفع تهدیدات رقابتی، و دستیابی به یک نوع خاص از مزایای رقابتی اشاره کرد. هیچ دو شرکتی پیدا نمی شوند که از استراتژیهای کاملاً یکسانی استفاده کنند. با این حساب، دو مورد از بزرگ ترین عواملی که استراتژیهای رقابتی را از هم متمایز می کنند عبارتند از (۱) آیا بازار هدف شرکت گسترده است یا محدود و (۲) این که آیا مزیت رقابتی شرکت، مسیر هزینه های پایین را دنبال می کند یا مسیر متمایز بودن را. مطابق شکل ۵.۱ این دو عامل پنج گزینه را برای استراتژی رقابتی ایجاد می کنند. {۱}

### شکل ۵.۱ پنج استراتژی رقابتی عمومی

انواع مزیت رقابتی که دنبال می شوند



استراتژی هزینه پایین<sup>۱</sup> - این استراتژی، تلاش برای دستیابی به هزینه های کمتر از رقبای در محصولاتی مشابهی است که طیف وسیعی از خریداران را شامل می شوند.

استراتژی تمایز گسترده<sup>۲</sup> - منظور متمایز کردن محصولات شرکت از محصولات رقبای است که طیف وسیعی از خریداران را جذب می کنند.

استراتژی هزینه پایین متمرکز<sup>۳</sup> - در اینجا، تمرکز روی نیازها و الزامات بخش کوچکی از خریداران می شود و تلاش برای برآوردن این نیازها با قیمت کمتری نسبت به رقبای صورت می پذیرد.

<sup>1</sup>low-cost provider strategy

<sup>2</sup>broad differentiation strategy

<sup>3</sup>focused low-cost strategy

استراتژی تمایز متمرکز<sup>۱</sup> - یعنی تمرکز روی بخش کوچکی از خریداران و رقابت بهتر از رقبا با ارائه ویژگی های سفارشی متناسب با سلیقه خریداران و نیز الزاماتی بهتر از محصولات رقبا.

استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه<sup>۲</sup> - بر اساس این استراتژی، تلاش برای استفاده از ویژگی های با کیفیت بالای محصولات در هزینه ی کمتری از رقبا صورت می پذیرد. اگر شرکت ما، تولیدکننده ی یک محصول با کیفیت بالا و با بهترین قیمت باشد آنگاه می تواند محصول با ارزش تری را در مقایسه با رقبا به خریداران ارائه دهد. این رویکرد رقابتی، یک رویکرد ترکیبی است که عناصر چهارگزینه ی قبلی را به روشی موثر و منحصر به فرد ترکیب می کند.

در ادامه ی این فصل به بررسی ورودی ها و خروجی این استراتژیهای رقابتی عمومی و تفاوت های آن ها پرداخته می شود.

## استراتژی های ارائه کننده هزینه پایین

هدف یادگیری ۵-۲:

مسیرهای اصلی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی بر اساس هزینه های کمتر را شناسایی کنید.

### مفهوم اصلی

مبنای فراهم کننده هزینه پایین برای مزیت رقابتی این است که هزینه کل را نسبت به رقبا کاهش دهد. رهبران موفق در هزینه پایین، که پایین ترین هزینه های صنعت را داشته اند به طرز شگفت آوری در یافتن روش هایی برای رهبری هزینه ها در کسب و کارشان موفق هستند و محصولات و خدماتی را تولید می کنند که خریداران پذیرای آن ها می باشند. یک مزیت هزینه پایین نسبت به رقبا می تواند به سود آوری بیشتری نسبت به رقبا تبدیل شود.

تلاش برای دستیابی به هزینه ی کمتر نسبت به رقبا، یک رویکرد رقابتی قوی در بازارهایی است که در آنها، خریداران وابستگی زیادی به قیمت محصول یا خدمات دارند. یک شرکت وقتی به رهبری هزینه پایین دست می یابد که به یک ارائه کننده هزینه پایین در صنعت تبدیل شود. بهترین هدف استراتژیک ارائه کننده هزینه پایین، این است که هزینه کمتری را نسبت به رقبا ارائه دهد که البته الزاما کمترین هزینه ممکن نیست. مدیران شرکت در تلاش برای دستیابی به یک مزیت هزینه ای نسبت به رقبا باید از ویژگی ها و خدماتی استفاده کنند که خریداران آن ها را ضروری می دانند. وقتی یک شرکت محصولی بسیار ساده را ارائه می دهد، آنگاه مصرف کنندگان، بدون توجه به قیمت آن محصول، آن را به عنوان یک ارائه کم ارزش تلقی می کنند.

یک شرکت دو گزینه را در پیش روی خود دارد تا مزیت هزینه پایین خود را نسبت به رقبا، به عملکرد سود جذاب تبدیل کند. گزینه اول استفاده از مزیت هزینه پایین برای ارائه محصولات با قیمت کمتر نسبت به رقبا و البته جذب خریداران وابسته به قیمت است. گزینه ی دوم حفظ قیمت کنونی، رضایت دادن به سهم کنونی در بازار و استفاده از

<sup>1</sup>focused differentiation strategy

<sup>2</sup>best-cost provider strategy

مزیت هزینه پایین برای کسب حاشیه سود بیشتر به ازای محصول فروخته شده است، این طوری سود کلی شرکت و بازگشت سرمایه افزایش می یابد.

شرکت‌های زیادی تمایل دارند تا از گزینه‌ی اول استفاده کنند ولی اگر رقبا تصمیم بگیرند تا با کاهش منطقی قیمت با این استراتژی مقابله کنند، آنگاه استفاده از آن نتیجه معکوس دارد. عجله برای کاهش قیمت، جنگی را بر سر قیمت راه می اندازد که سود تمامی طرف های کاهش دهنده قیمت را کاهش می دهد. در نتیجه با شدت یافتن این وضعیت شرکت ها تشویق می شوند تا از گزینه ی دوم برای دستیابی به سود بیشتر استفاده کنند.

یک مزیت هزینه پایین نسبت به رقبا می تواند به سودآوری بهتر نسبت به رقبا ترجمه شود.

### دو مسیر اصلی برای دستیابی به مزیت هزینه‌ای

هزینه های تجمعی شرکت در زنجیره ارزش، باید کمتر از هزینه های تجمعی رقبا باشد تا بتوان به یک مزیت هزینه پایین نسبت به رقبا دست پیدا کرد. دو مسیر برای رسیدن به این هدف وجود دارد که عبارتند از: {۲} انجام فعالیت های زنجیره ارزش مقرون به صرفه تر از رقبا  
نوسازی زنجیره ارزش شرکت برای حذف بعضی از فعالیت های هزینه زا

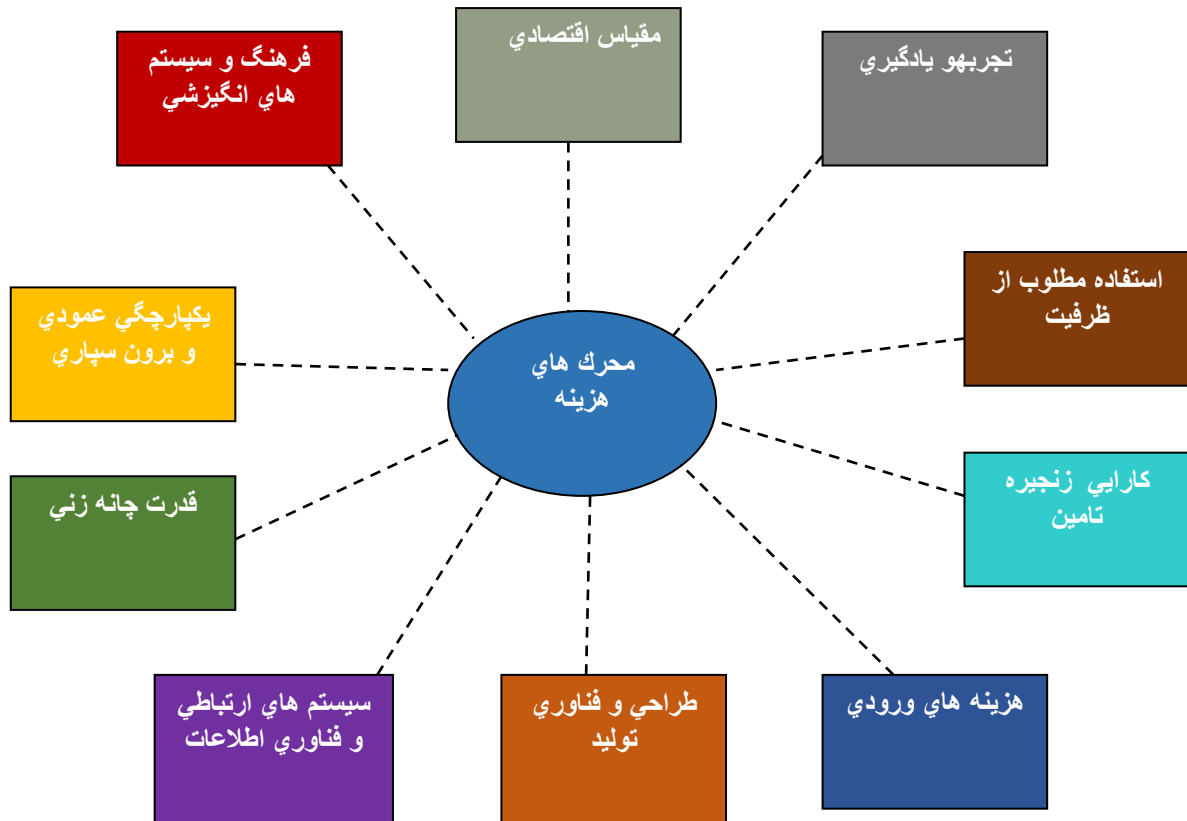
یک پیش ران هزینه<sup>۱</sup>، عملی است که تاثیر قوی روی هزینه های شرکت دارد.

### مدیریت مقرون به صرفه فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش

مدیران یک شرکت برای اینکه بتوانند زنجیره‌ی ارزش شرکت خود را مقرون به صرفه‌تر از رقبا مدیریت کنند باید به دنبال فرصت‌هایی برای صرفه‌جویی در هزینه در هر بخش از زنجیره‌ی ارزش باشند. تمامی کارکنان شرکت باید از استعداد و مهارت خود استفاده کنند تا روش‌های مبتکرانه و موثری را برای کاهش هزینه‌ها به کار بگیرند. از این رو، باید به عوامل پیش ران هزینه ای که تاثیر زیادی بر هزینه های شرکت دارند توجه ویژه ای داشت تا از آن ها به عنوان اهرمی برای کاهش هزینه‌ها استفاده کرد. شکل ۵.۲ مهم ترین پیش ران های هزینه را نشان می دهد. رویکردهای زیر به طور موثر از پیش ران های هزینه استفاده می کنند:

<sup>۱</sup>A cost driver

شکل ۵.۲: پیش ران های هزینه: عوامل کلیدی برای پایین نگه داشتن هزینه شرکت



۱. استفاده از تمامی فرصت های موجود برای صرفه جویی ناشی از تولید انبوه. صرفه جویی ناشی از تولید انبوه، از توانایی یک شرکت برای کاهش هزینه های واحد با افزایش مقیاس عملیات (تولید) نشأت می گیرند. این طوری صرف جویی ناشی از تولید انبوه در نقاط مختلفی در زنجیره ارزش در دسترس است. اغلب داشتن یک کارخانه ی بزرگ مقرون به صرفه تر از یک کارخانه کوچک است. صرفه جویی ناشی از تولید انبوه می تواند با استفاده از یک انبار بزرگ در سمت ورودی یا استقرار یک مرکز توزیع بزرگ در سمت خروجی ایجاد شود. در صنایع جهانی، فروش یک محصول استاندارد در دنیا هزینه واحد کمتری را نسبت به فروش محصولات مجزا برای هر بازار، برای هر شرکت دارد. هزینه های رویکرد دوم به دلیل ناتوانی در دستیابی به صرفه جویی ناشی از تولید انبوه برای هر کشوری بسیار بالاتر است.

۲. بهره برداری کامل از تاثیرات تجربه و منحنی یادگیری. هزینه ی انجام یک فعالیت می تواند با گذشت زمان به خاطر آموزش و تجربه اندوزی کارکنان کاهش یابد. هزینه های یادگیری و تجربه از عیب زدایی و تسلط یافتن بر فناوری های جدید، استفاده از تجربیات و پیشنهادات کارگران برای نصب طرح هایی با کارآیی بیشتر و رویه های مونتاژ، افزایش سرعت و اثربخشی ناشی از انتخاب مکرر

- محل و ساخت کارخانه‌ها، مراکز توزیع و فروشگاه‌های جدید ایجاد می‌شوند.
۳. بهره برداری از امکانات با ظرفیت کامل. وقتی فعالیت های یک شرکت در زنجیره ی ارزش آن با هزینه های ثابتی همراه باشد، توانایی شرکت برای استفاده از ظرفیت کامل تاسیسات خود، تاثیر زیادی بر هزینه های واحد دارد. نرخ‌های بالاتر استفاده از ظرفیت اجازه می‌دهد استهلاک و سایر هزینه‌های ثابت بر حجم بزرگتر واحدها پخش شود، در نتیجه هزینه به ازای هر واحد پایین تر می‌آید. هر چه یک کسب و کار وابستگی بیشتری به سرمایه داشته باشد و درصد هزینه‌های ثابت نسبت به هزینه‌های کل بیشتر باشد، آنگاه استفاده از ظرفیت های کمتر در تاسیسات، هزینه ها را بیشتر افزایش می‌دهد.
۴. بهبود کارآیی زنجیره ی تامین. شراکت با تامین کنندگان برای ساده سازی فرآیندهای خرید و سفارش گیری، کاهش هزینه های حمل موجودی از طریق تحویل به موقع موجودی، کاهش هزینه‌های ترابری و انتقال مواد و جستجوی فرصت‌های دیگر برای کاهش هزینه، رویکردی پر کاربرد برای کاهش هزینه به حساب می‌آید. شرکتی با صلاحیت متمایز در مدیریت مقرون به صرفه‌ی زنجیره‌ی تامین مانند کولگیت-پلمولایو<sup>۱</sup> یا یونیلور<sup>۲</sup> (شرکت های پیشرو در زمینه تولید محصولات مصرفی) گاهی اوقات می‌تواند به یک مزیت قابل توجهی هزینه نسبت به رقبایی با مهارت پایین تر دست یابد.
۵. استفاده از ورودی های هزینه پایین تر بدون کاهش کیفیت محصول یا عملکرد آن. اگر هزینه های مواد خام یا قطعات خیلی بالا باشد، شرکت می‌تواند از اقلام ارزان تر استفاده کند و در طراحی محصولات، قطعات هزینه زا را حذف کند.
۶. استفاده از توان چانه زنی شرکت با تامین کنندگان یا سایرین در سیستم زنجیره ارزش برای کسب امتیازات. برای مثال، شرکت هوم دیپات<sup>۳</sup> دارای توان چانه‌زنی خوبی با تامین کنندگان برای تخفیف در قیمت در خرید های انبوه است.
۷. استفاده از سیستم های آنلاین و نرم افزارهای پیشرفته برای دستیابی به کارآیی‌های عملیاتی. به عنوان مثال، به اشتراک گذاری داده‌ها و برنامه‌های زمانی تولید با تامین کنندگان، همراه با استفاده از برنامه-ریزی منابع سرمایه‌گذاری (ERP) و نرم افزار سیستم اجرای ساخت (MES)، می‌تواند فهرست موجودی قطعات، زمان تولید و نیازهای نیروی کار را کاهش دهد.
۸. بهبود طراحی فرآیند و بکارگیری فناوری پیشرفته تولید. هزینه‌های تولید را می‌توان با استفاده از روش‌های طراحی برای ساخت (DFM) و رویه‌ها و تکنیک‌های طراحی به کمک رایانه (CAD) که روشهای تولید یکپارچه و کارآمدتری را امکان پذیر می‌کنند، (۲) سرمایه گذاری در فناوری

تولید رباتیک کاملاً خودکار و (۳) تغییر به روند تولید سفارشی سازی انبوه، کاهش داد. کارخانه‌ی مونتاژ کامپیوترهای دل در آستین<sup>۱</sup> در ایالت تگزاس، یک مثال برجسته در استفاده از محصول و فن آوری های پروسه پیشرفته است. شرکت های زیادی مشتاق استفاده از سیستم های مدیریت کیفیت کل (TQM)، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، روش شش سیگما و سایر روش های مدیریت فرآیند کسب و کار هستند که هدف آنها افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها است.

۹. هوشیاری نسبت به مزایای برون‌سپاری یا ادغام عمودی. برون‌سپاری برای انجام فعالیت‌های زنجیره‌ای ارزش معین می‌تواند مقرون به صرفه تر از انجام آنها در داخل باشد، اگر متخصصان خارجی با توجه به حسن تخصص و ظرفیت‌شان بتوانند فعالیت‌ها را با هزینه کمتری انجام دهند. از طرف دیگر، ممکن است گاهی ادغام در فعالیت‌های تامین‌کنندگان یا هم‌پیمانان کانال توزیع، هزینه را از طریق افزایش کارایی تولید، کاهش هزینه‌های ترابری یا موقعیت چانه‌زنی بهتر کاهش دهد.

۱۰. تشویق کارکنان از طریق مشوق‌ها و فرهنگ شرکت. سیستم تشویقی یک شرکت می‌تواند علاوه بر بهره‌وری بیشتر کارگران، می‌تواند نوآوری‌های صرفه‌جویی در هزینه را که ناشی از پیشنهادات کارگران است تشویق کند. فرهنگ یک شرکت می‌تواند باعث افتخار کارگر در بهره‌وری و بهبود مستمر شود. شرکت‌هایی که به دلیل سیستم های تشویقی و فرهنگی کاهش‌دهنده هزینه بسیار مشهورند شامل نوکور استیل<sup>۲</sup> که خود را به عنوان یک شرکت «۲۰۰۰۰ هم تیمی» توصیف می‌کند، سوس وست ایرلاینز<sup>۳</sup> و دی ال اکسپرس<sup>۴</sup> (رقیب فدکس<sup>۵</sup>) می‌باشند.

### تغییر شکل سیستم زنجیره تامین برای کاهش هزینه‌ها

مزایای چشمگیر ناشی از هزینه، اغلب در اثر طراحی مجدد سیستم زنجیره ارزش شرکت ایجاد می‌شود که در آن گام‌های هزینه بر کنار گذاشته می‌شوند و فعالیت‌های مولد هزینه در زنجیره ارزش دور زده می‌شوند. این فعالیت‌ها عبارتند از:

- فروش مستقیم به مشتریان و دور زدن فعالیت‌ها و هزینه‌های توزیع‌کنندگان و فروشندگان. شرکت برای از بین بردن وابستگی به توزیع‌کنندگان و فروشندگان خود می‌تواند (۱) از عوامل فروش مستقیم خود استفاده کند و یا (۲) عملیات های فروش را در وبسایت خود انجام دهد. هزینه های فروش انبوه و بخش های فروش زنجیره ارزش ۳۵ تا ۵۰ درصد پرداخت نهایی مشتری را تشکیل می‌دهد، بنابراین ایجاد یک نیروی فروش مستقیم یا فروش آنلاین می‌تواند هزینه را بیشتر کاهش دهد.
- ساده‌سازی عملیات‌ها با حذف فعالیت‌ها یا مراحل عملیاتی غیر ضروری یا با ارزش افزوده کم. بعضی از اقلام تامین شده توسط سازندگان در والمارت<sup>۶</sup> به طور مستقیم به فروشگاه های خرده‌فروشی عرضه می‌شود. در

<sup>۱</sup>Austin

Nucor Steel  
Southwest Airlines

<sup>۴</sup> DHL Express

FedEx

<sup>۶</sup>Walmart

نمونه‌های دیگر، والمارت محموله‌های ورودی خود را از کامیون‌های ارسالی به مراکز توزیع تخلیه می‌کند و دوباره آن را در کامیون‌هایی بارگیری می‌کند و آن‌ها را بدون انتقال کالا به مرکز توزیع خودش، یک راست به فروشگاه‌ها انتقال می‌دهد. می‌بینید که فروشگاه‌های زنجیره‌ای، کارهای برش و قصابی گوشت را در محل فروشگاه به شدت کاهش داده‌اند و به جای آن گوشت‌های بسته‌بندی را می‌فروشند که در یک کارخانه‌ی تولید گوشت، بریده و بسته‌بندی شده و سپس به شکل آماده به این فروشگاه‌های زنجیره‌ای انتقال داده شده‌اند.

- کاهش هزینه‌های فرآوری و ترابری مواد با نزدیک کردن کارخانه‌ها یا انبارها به تاسیسات شرکت. نزدیک کردن کارخانه‌ها یا انبارها به محل تاسیسات شرکت، قابلیت تحویل به موقع قطعات و اجزا را به محل استفاده‌ی آن قطعات بهبود می‌بخشد. این نه تنها باعث کاهش هزینه‌های محموله‌های ورودی می‌شود بلکه نیاز شرکت برای ساخت و استفاده از انبار را برای قطعات و اجزای ورودی کاهش می‌دهد.
- کپسول توضیحی ۵-۱ مسیری را نشان می‌دهد که شرکت ونگارد با دنبال کردن آن، به موقعیت حال حاضر خود به عنوان پیشگام هزینه پایین در صنعت مدیریت سرمایه گذاری نائل شده است.

### نمونه‌هایی از شرکت‌هایی که زنجیره ارزش خود را برای کاهش هزینه‌ها تغییر دادند

شرکت نوکور<sup>۱</sup>، سودآورترین شرکت تولید فولاد در آمریکا و یکی از بزرگترین تولیدکنندگان فولاد در سراسر دنیا فرآیند زنجیره ارزش خود را به شدت برای ساخت محصولات فولادی تغییر داد و از کوره‌های قوس الکتریکی و فرآیندهای ریخته‌گری پیوسته‌ی نسبتاً ارزان استفاده کرد. یعنی بسیاری از مراحل مورد استفاده در کارخانه‌های سنتی فولاد با استفاده از کوره‌های قوس الکتریکی برای ذوب فولاد قراضه حذف شدند و علاوه بر این سیستم زنجیره ارزش نوکور دیگر به کارکنان بسیار کمتری نیاز داشت. در نتیجه نوکور فولاد را با صرف هزینه کمتر، تعداد نیروی کار کمتر و هزینه‌های عملیاتی بسیار کمتر نسبت به کارخانه‌های قدیمی فولاد تولید کرد. استراتژی نوکور برای جایگزینی زنجیره ارزش تولید فولاد سنتی با رویکرد ساده و سریع‌تر خود آن را به ارزان‌ترین تولیدکننده‌ی فولاد تبدیل کرد و به آن اجازه می‌داد تا سهم زیادی از بازار را از شرکت‌های سنتی تصاحب کند و سودهای کلانی را به جیب بزند.

ایرلاین‌های ساوث‌وست<sup>۲</sup> با تغییر زنجیره ارزش قدیمی ایرلاین‌های تجاری و ارائه‌ی هزینه‌های کمتر برای مشتریان، صرفه‌جویی زیادی در هزینه‌ها انجام دادند. تسلط این شرکت، برای چرخش سریع در گیت‌ها<sup>۳</sup> (دروازه‌ها) به هواپیماهای آن اجازه می‌داد تا چند ساعت بیشتر در طول روز پرواز داشته باشند. این به معنی پروازهای بیشتر در روز با هواپیماهای کمتر است که البته به ساوث‌وست اجازه می‌داد تا درآمد بیشتری را به ازای هر هواپیما نسبت به رقبا کسب کند. این گونه دیگر ساوث‌وست خدمات صندلی‌های اختصاصی، حمل بار به ایرلاین‌های متصل، یا صندلی‌ها و سایر سرویس‌های درجه یک را ارائه نمی‌داد و به این ترتیب کل فعالیت‌های مولد هزینه را در این حوزه حذف کرد. بعد هم سیستم کاربرپسند و سریع رزرو شرکت، تهیه بلیط الکترونیکی را برای کاربران تسهیل کرد و الزامات به کارگماری کارکنان را برای رزرو تلفنی یا تایید ورود به پایانه‌ها را حذف کرد. سیستم مسیر نقطه به نقطه شرکت، ارتباطات، تاخیرها، و زمان

<sup>1</sup>Nucor Corporation

<sup>2</sup>Southwest Airlines

<sup>3</sup>Gates



کل سفر را برای مسافری به حداقل می‌رساند و به ۷۵ درصد مسافری ساوث‌وست اجازه می‌دهد تا بدون توقف به مقصدهای خود برسند. در عین حال این کار، هزینه‌های ساوث‌وست را هم برای عملیات‌های پرواز کاهش می‌دهد.

## کپسول توضیحی ۱-۵:

### مسیر ونگارد برای تبدیل شدن به رهبر هزینه پایین در مدیریت سرمایه گذاری



ونگارد<sup>۱</sup> اکنون یکی از بزرگترین شرکت‌های مدیریت سرمایه گذاری در جهان است. این شرکت با پیشتازی در سرمایه گذاری با شاخص منفعل هزینه پایین به یک غول صنعت تبدیل شد. در معاملات فعال، یک مدیر تصمیم می‌گیرد که کدام سهام را بفروشد و کدام یک را بخرد. این امر هم هزینه‌های معاملاتی و هم هزینه‌های مدیریتی را به همراه دارد. در مقابل، پرتفوی شاخص‌های انفعالی هدف منعکس ساختن حرکات شاخص اصلی بازار مانند S&P 500، میانگین صنعتی داو جونز یا NASDAQ است. اوراق بهادار منفعل هزینه کمتری را متحمل می‌شوند و با هزینه‌های عملیاتی پایین می‌توانند مدیریت شوند. معیاری که برای مقایسه هزینه‌های عملیاتی در این صنعت استفاده می‌شود به عنوان نسبت هزینه شناخته می‌شود که درصدی از سرمایه گذاری است که صرف هزینه می‌شود. در سال ۲۰۱۷، نسبت هزینه ونگارد کمتر از ۱۸ درصد نسبت هزینه متوسط صنعت بود. ونگارد اولین شرکتی بود که از آنچه در آن زمان یک واقعیت کم ارزش شناخته می‌شد استفاده کرد یعنی: افق‌های طولانی، صندوق‌های شاخص به خوبی مدیریت شده، با پرداخت‌ها و هزینه‌های پایین‌تر؛ که به طور معمول از رقبای فعال تجاری خود پیشی می‌گیرد.

ونگارد از چند طریق آپشن‌های سرمایه گذاری هزینه پایین را برای مشتریان خود فراهم می‌کند. با ایجاد صندوق‌هایی که شاخص (یا شاخص‌ها) را در یک افق طولانی ردیابی می‌کند، مشتری هزینه‌های معاملات و مدیریتی که معمولاً از طریق صندوق‌های تحت مدیریت فعال عهده دار می‌شوند، را متحمل نمی‌شود. احتمالاً مهمتر این که ونگارد با یک ساختار منحصر به فرد مشتری-مشتری ایجاد شده است. وقتی با ونگارد سرمایه گذاری می‌کنید، صاحب ونگارد می‌شوید. این ساختار به طور موثر سهامداران سستی را که به دنبال مشارکت در سود هستند جدا می‌کند. تحت مالکیت مشتری، بازدهی بیش از هزینه‌های عملیاتی به مشتریان / سرمایه گذاران بازگردانده می‌شود.

<sup>1</sup>Vanguard

ونگارد از چند طریق دیگر نیز هزینه های خود را پایین نگه می دارد. یکی از موارد قابل توجه تمرکز آن بر کارمندان و ساختار سازمانی آن است. این شرکت به میزان کم گردش مالی (۸ درصد) و ساختار سازمانی بسیار مسلط خود افتخار می کند. در چندین مورد ونگارد توانسته است بر روی یک دنباله رو سریع بودن سرمایه گذاری کند. آنها چندین خطوط محصول را بلافاصله پس از معرفی این محصولات توسط رقبای خود راه اندازی کردند. دنباله رو سریع بودن به آنها امکان تولید محصولات برتر و دستیابی به مقیاس سریعتر را می دهد - و این باعث کاهش بیشتر ساختار هزینه های شان می شود .

ونگارد در حال حاضر ۳۷۰ صندوق و بیش از ۲۰ میلیون سرمایه گذار دارد ، از ۴.۵ تریلیون دلار در دارایی های تحت مدیریت فراتر رفته است و رشدی سریع تر از همه رقبای دارد. هنگامی که مجله مانی<sup>۱</sup> لیست صندوق های سرمایه گذاری توصیه شده خود در ژانویه ۲۰۱۸ را منتشر کرد ، ۴۲ محصول از ۱۰۰ محصول ذکر شده متعلق به صندوق ونگارد بود .

استراتژی هزینه پایین ونگارد چنان موفق بوده است که اکنون متخصصان صنعت به اثرات ونگارد اشاره می کنند. این مفهوم اشاره به فشاری دارد که این غول مدیریت سرمایه گذاری به رقبای برای کاهش هزینه های خود برای رقابت با پیشنهاد ارزش هزینه پایین ونگارد وارد کرده است.

Note: Developed with Vedrana B. Greatorex.

Sources: <https://www.nytimes.com/2017/04/14/business/mutfund/vanguard-mutual-index-funds-growth.html>; <https://investor.vanguard.com>; Sunderam, A., Viceira, L., & Ciechanover, A. (2016) The Vanguard Group, Inc. in 2015: Celebrating 40. HBS No. 9-216-026. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

موفقیت در دستیابی به لبه هزینه پایین نسبت به رقبای از سوء مدیریت رقبای در یافتن روش هایی برای تسریع در فعالیت های زنجیره ارزش برای انجام کارها به روش مقرون به صرفه تر و دقیق تر می باشد.

### عوامل کلیدی برای تبدیل به یک استراتژی هزینه پایین موفق

با وجود این که شرکت هایی که به صورت گسترده از استراتژی هزینه پایین استفاده می کنند، قهرمانان عرصه صرفه جویی هستند، ولی به ندرت در صرف هزینه گزاف برای منابع و قابلیت هایی که هزینه ها را کاهش می دهند، به خود تردید راه می دهند. در واقع، داشتن دارایی های رقابتی از این نوع و اطمینان از این که این دارایی ها از نظر رقابتی برتر باقی می مانند، برای دستیابی به مزایای رقابتی به عنوان یک پیشرو هزینه پایین ضروری است. برای مثال، المارت یکی از اولین شرکت هایی بود که از فناوری پیشرفته در عملیات های خود استفاده کرد. ولی پیش از هجوم برای سرمایه گذاری در آن ها، میزان صرفه جویی در هزینه هر فناوری را برآورد کرد. المارت با سرمایه گذاری پیوسته در فناوری های پیچیده و مقرون به صرفه که رقبای نمی توانند با آن ها رقابت کنند، مزیت هزینه پایین خود را به مدت ۴۵ سال پایدار کرده است.

<sup>1</sup>Money

اوبر و لیفت<sup>۱</sup>، با استفاده از یک استراتژی فوق العاده ارزان قیمت و یک مدل کسب و کار نوآورانه، یه صدها مکان در سرتاسر جهان هجوم برده و رقابت را در بازارهای تاکسی که در آن حضور دارند کاملاً مختل و ظاهراً برای همیشه آن را دچار تحول کرده اند. و مهمتر از همه، کرایه های بسیار پایین اوبر و لیفت منجر به افزایش چشمگیر تقاضا برای خدمات تاکسی، به ویژه موارد ارائه شده توسط این دو ارائه دهنده استراتژی های هزینه پایین شده است. سایر شرکت هایی که به دلیل استفاده موفق از استراتژی های ارزان قیمت به صورت گسترده مورد توجه قرار گرفته اند عبارتند از: اسپیریت ایرلاین، ایزبجت و رایان<sup>۲</sup> ایر در خطوط هوایی؛ بیگز و استریتن<sup>۳</sup> در موتور های کوچک بزنی؛ هوآوری در زمینه تجهیزات شبکه ای و مخابراتی؛ بیک در خودکار های روان نویس؛ استراید رایت<sup>۴</sup> در کفش؛ و پولان<sup>۵</sup> در اره زنجیری.

### چه وقت یک استراتژی هزینه پایین بهترین عملکرد را دارد.

یک استراتژی هزینه پایین وقتی بهترین و جذاب ترین عملکرد را دارد که:

- رقابت قیمتی شدیدی بین فروشندگان رقیب وجود داشته باشد. رهبران استراتژی هزینه پایین، در بهترین موقعیت برای رقابت تهاجمی بر مبنای قیمت قرار دارند تا سهم بازار را با هزینه ی رقبا خریداری کنند و این گونه خریداران حساس به قیمت را جذب کنند و با وجود رقابت شدید بر سر قیمت سودآور باقی بمانند و در جنگ قیمت زنده بمانند.
- محصولات فروشندگان رقیب یکسان باشد و به راحتی در دسترس بسیاری از فروشندگان مشتاق باشد. وجود محصولات شبیه به هم یا عرضه فراوان محصولات، زمینه را برای رقابت پر جنب و جوش قیمت فراهم می کند؛ در این بازارها سود شرکت های پرهزینه و ناکارآمد بیشتر از شرکت های دیگر تحت فشار است.
- وقتی دستیابی به تمایز محصول به روشی که برای خریداران ارزش داشته باشد، دشوار است. وقتی تمایزهای بین ویژگی های محصول یا برند چندان برای خریداران اهمیتی نداشته باشد، خریداران به تفاوت قیمت حساسیت نشان می دهند و شرکت های پیشرو در صنعت اغلب تمایل دارند تا آنهایی باشند که دارای پایین ترین قیمت نام تجاری هستند.
- اغلب خریداران استفاده یکسانی از محصول دارند. یک محصول استاندارد می تواند نیازهای خریداران را با در اختیار داشتن ویژگی های رایج برآورده کند. در این مورد قیمت پایین و نه ویژگی های یا کیفیت محصول عوامل غالبی هستند که باعث می شوند تا خریداران محصول یک خریدار را نسبت به دیگر ترجیح دهند.
- خریداران با تغییر فروشنده خود متحمل هزینه های کمی می شوند. هزینه های کم در تغییر فروشنده

<sup>1</sup> Uber and Lyft

<sup>2</sup> Spirit Airlines, EasyJet, and Ryanair

<sup>3</sup> Briggs & Stratton

<sup>4</sup> Stride Rite

<sup>5</sup> Poulan

این امکان را برای خریداران فراهم می‌کند تا خریدهای خود را از فروشندگانی انجام دهند که محصولات با کیفیت یکسان را با قیمت کمتر به فروش می‌رسانند. یک شرکت پیشرو در استراتژی هزینه پایین، از موقعیت خوبی برخوردار است تا از قیمت پایین برای ترغیب مشتریان احتمالی به سمت برند خود استفاده کند.

یک تولیدکننده هزینه پایین در بهترین موقعیت برای جذب خریداران حساس به قیمت قرار دارد. بدین ترتیب او می‌تواند کف قیمت بازار را تعیین کند و همزمان سود هم به دست آورد.

### **اشتباهاتی که هنگام دنبال کردن یک استراتژی هزینه پایین باید از آن‌ها دوری کرد**

شاید بزرگ‌ترین اشتباهی که ممکن است یک تولیدکننده هزینه پایین مرتکب شود کاهش بیش از حد تهاجمی قیمت است. فروش واحد بالاتر و سهم بیشتر در بازار به طور خودکار به سود بیشتر تبدیل نمی‌شود. کاهش قیمت منجر به کسب حاشیه سود کمتر به ازای فروش هر واحد می‌شود. در نتیجه کاهش قیمت تنها وقتی سودآوری را افزایش می‌دهد که این کاهش قیمت، میزان فروش را به اندازه‌ی کافی افزایش دهد تا افت درآمد ناشی از کاهش قیمت را جبران کند. فرض کنید که شرکتی ۱۰۰۰ واحد را با قیمت ۱۰ دلار و صرف هزینه‌ی ۹ دلار به فروش می‌رساند و حاشیه‌ی سود آن برابر ۱ دلار است. این شرکت قصد دارد تا قیمت خود را به میزان ۵ درصد کاهش دهد و قیمت را به ۹.۵ دلار برساند. در نتیجه حاشیه سود شرکت به اندازه‌ی ۰.۵ دلار در ازای فروش هر واحد کاهش می‌یابد. اگر هزینه‌ها همان ۹ دلار باقی بماند، آنگاه میزان فروش باید به میزان ۱۰۰ درصد افزایش یابد و به ۲۰۰۰ واحد برسد تا تنها حاشیه سود برابر با وضعیت قبلی به دست آید. از این رو، سودآوری بیشتر یا کمتر در اثر کاهش قیمت به اندازه افزایش فروش بستگی دارد.

اگر سود افزوده در واحد فروش، به اندازه کافی بزرگ نباشد تا کمبود در درآمد را با حاشیه‌های پایین تر برای هر واحد فروخته شده، جبران کند، کاهش هزینه به سودهای کل بالاتر منتهی نمی‌شود.

اشتباه دومی که وجود دارد وابستگی به رویکردهای کاهش هزینه است که می‌توانند به راحتی توسط رقبا تقلید شوند. اگر تقلید این رویکردها برای رقبا ارزان یا ساده به نظر برسد، آنگاه مزیت شرکت اول بسیار کوتاه‌مدت خواهد بود. اشتباه سوم تمرکز بیش از حد روی کاهش هزینه است. هزینه‌های پایین را نمی‌توان آنقدر با اشتیاق دنبال کرد و در نهایت ممکن است پیشنهاد شرکت، نتواند خریدار را به خوبی جذب کند. علاوه بر این شرکتی که به سختی تلاش دارد تا هزینه‌های خود را پایین نگه دارد باید با نادیده گرفتن کاهش حساسیت خریداران به قیمت، در برابر افزایش علاقه خریداران به ویژگی‌ها یا خدمات اضافه، یا پیشرفت‌های جدیدی که نحوه‌ی کاربری محصول را تغییر می‌دهند، مقابله کند. در غیر این صورت اگر خریداران به انتخاب محصولات برتر و با ویژگی‌های غنی تر گرایش پیدا کنند، بازار را از دست می‌دهد.

یک پیشنهاد محصول از سوی تولید کننده هزینه پایین باید همیشه ویژگی های کافی را برای جذاب بودن از دیدگاه خریداران آینده داشته باشد- هزینه پایین، خود به تنهایی، همیشه برای خریداران جذاب نیست.

حتی اگر این اشتباهات رخ ندهند، یک استراتژی هزینه پایین باز هم با ریسک همراه است. یعنی یک رقیب نوآور می تواند رویکرد ارزان تری را برای زنجیره ارزش کشف کند. ممکن است پیشرفت های مهمی به یک باره در فناوری های کاهش هزینه رخ دهند و اگر یک تولید کننده هزینه پایین، سرمایه گذاری سنگینی در ابزارهای عملیاتی کنونی خود کرده باشد، تغییر سریع به رویکرد جدید در زنجیره ی ارزش یا استفاده از یک فناوری جدید پرهزینه خواهد بود.

## استراتژی های تمایز گسترده

### هدف یادگیری ۵-۳:

مسیر اصلی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی بر اساس تمایز محصول یا خدمات یک شرکت از رقبا را شناسایی کنید.

هرگاه نیازها و اولویت های خریداران آنقدر متنوع باشد که با یک پیشنهاد محصول استاندارد ارضاء نشود آن وقت استفاده از استراتژی های تمایز گزینه جذابی است. تمایز موفق محصول به مطالعه و تحقیق دقیق برای تعیین صفات جذاب و ارزشمند نزد خریداران بستگی دارد. {۳} سپس شرکت باید از ترکیبی از این ویژگی های مطلوب در محصول یا خدمات خود استفاده کند تا به اندازه کافی از محصول یا خدمات شرکت های رقیب متمایز باشد. با استفاده از یک استراتژی تمایز گسترده می توان به این هدف دست پیدا کرد.

تمایز موفق به یک شرکت اجازه می دهد تا موارد زیر را انجام دهد:

- اعمال یک هزینه بالاتر برای محصولات خود
- افزایش فروش واحد ( بخاطر خریداران اضافه تری که به دلیل افزودن ویژگی های متمایز تر جذب می شوند)
- کسب وفاداری خریدار به برند شرکت (چرا که خریداران به شدت جذب ویژگی های متمایز و پیوند با شرکت و محصولات آن می شوند)

تمایز هنگامی سودآوری را افزایش می دهد که محصول یک شرکت بتواند قیمت بسیار بالاتری را اعمال کند یا بزرگی فروش واحد به اندازه ای باشد که بیشتر از پوشش هزینه های اضافی دست یابی به تمایز باشد. استراتژی های متمایز کننده شرکت، زمانی شکست می خورند که خریداران چندان برای منحصر به فرد بودن شرکت ارزشی قائل نباشند و یا وقتی که ویژگی های متمایز کننده شرکت با رقبا برابری کند.

## مفهوم اصلی

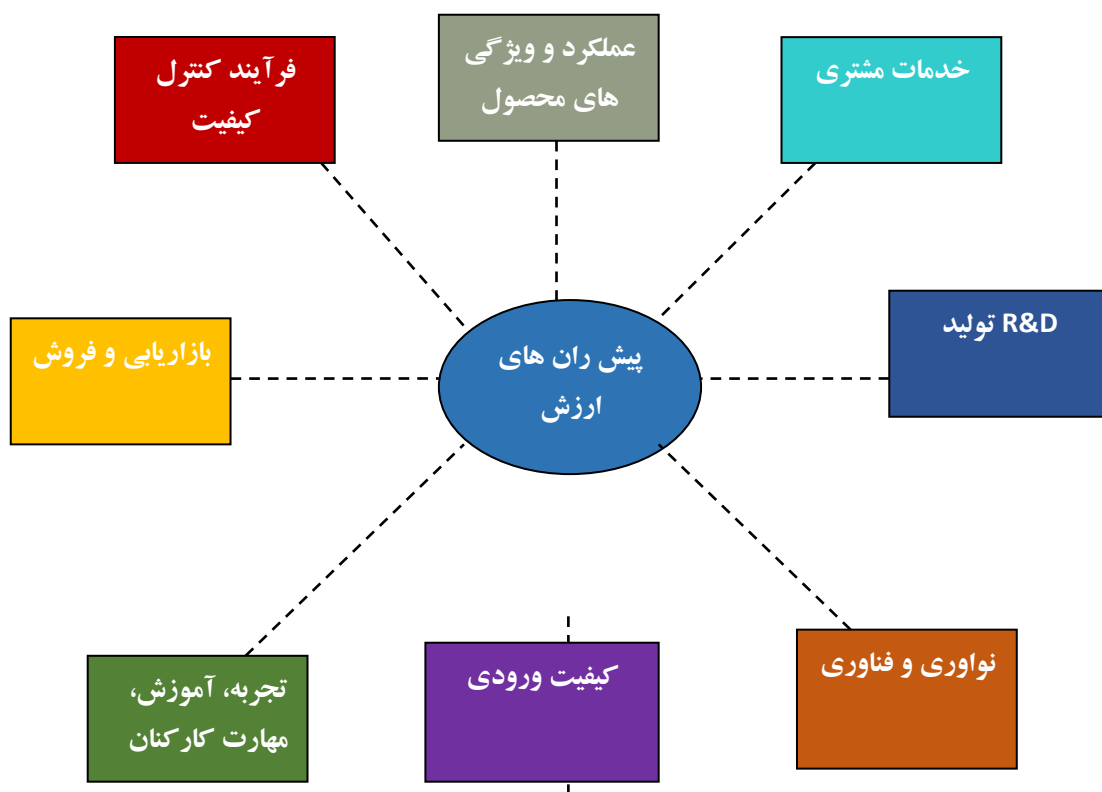
ذات استراتژی متنوع سازی گسترده این است که مشخصه های منحصر به فرد محصول پیشنهاد شوند و بدین ترتیب گستره ای از خریداران آن ها را جذاب و ارزشمند برای پرداخت بیشتر بدانند.

شرکت ها می توانند متمایز بودن را از جنبه های مختلف دنبال کنند که عبارتند از: طعم بی نظیر (ردبول ، لیستین)؛ ویژگی های متعدد (مایکروسافت آفیس، اپل وایچ)؛ خرید یک مرحله ای و با انتخاب متنوع (هوم دیپات، علی بابا دات کام)؛ خدمات برتر (ریتر کارلتون، نوردستورم)؛ در دسترس بودن قطعات یدکی (جان دیپر، مورگان موتورز)؛ طراحی و عملکرد مهندسی (مرسدس ، بی ام و)؛ طراحی آخرین مد (پرادا ، گوچی)؛ قابلیت اطمینان محصول (ویرپول، ال جی، و بوش در لوازم خانگی بزرگ)؛ تولید با کیفیت (میشلن)؛ رهبری تکنولوژیکی (شرکت تری ام)؛ طیف گسترده ای از خدمات (چارلز شواب در کارگزاری سهام)؛ و تنوع در انتخاب محصولات (سوپ های کمپیل).

## مدیریت زنجیره ارزش برای ایجاد صفات متمایز کننده

متمایز بودن فقط در بخش های بازاریابی و تبلیغات ایجاد نمی شود همان طور که قرار نیست به کیفیت و خدمات محدود شود. فرصت های متمایز شدن می تواند در همه فعالیت ها در کل زنجیره ی ارزش یک صنعت وجود داشته باشد. نظام مند ترین رویکردی که مدیران می توانند آن را دنبال کنند تمرکز بر مجموعه ای از عوامل پیش ران ارزش است که مانند پیش ران های هزینه در ایجاد صفات متمایز کننده موثر عمل می کنند. شکل ۵.۳ شامل فهرستی از پیش ران های مهم ارزش است. روش هایی که مدیران می توانند تمایز را بر اساس پیش ران های ارزش تقویت کنند، عبارتند از:

شکل ۵.۳: محرک های ارزش: کلید هایی برای خلق مزیت متمایز



۱. ایجاد ویژگی های خاص در محصول، به خصوص ویژگی های عملکردی خاص که برای بخش بزرگی از خریداران جذاب باشند. ویژگی های فیزیکی و کاربردی یک محصول تاثیر زیادی بر تمایز شرکت دارند. بعضی از این ویژگی ها عبارتند از افزایش ایمنی کاربر یا افزایش قابلیت حفظ محیط زیست. سبک و ظاهر محصول هم عامل های متمایز کننده مهمی در صنایع خودروسازی و پوشاک هستند. مثلا اندازه و وزن هم در دستگاه های موبایل و دوربین های شکاری اهمیت دارند. اغلب شرکت هایی که از استراتژی های متمایز کننده گسترده استفاده می کنند از ویژگی های خلاقانه و جدید در محصول یا خدمات خود بهره می برند که عملکرد و قابلیت های کاربردی آنها را بهبود می بخشد.
۲. بهبود خدمات مشتریان یا افزودن خدمات اضافی. ارائه خدمات بهتر به مشتریان در حوزه هایی مانند تحویل، ارجاع و تعمیر می تواند به اندازه افزودن یک ویژگی عالی در محصول، تمایز ایجاد کنند. مثال های این مورد عبارتند از کمک فنی عالی به خریداران، خدمات نگهداری و تعمیرات با کیفیت، ارائه ای اطلاعات بهتر و بیشتر به مشتریان، محتوای آموزشی بهتر و بیشتر برای کاربران نهایی، شرایط اعتباری بیشتر، پردازش سریع تر سفارش و نیز آسایش بیشتر مشتری.
۳. سرمایه گذاری در فعالیتهای تحقیق و توسعه محصول. فرایند موفق تحقیق و توسعه محصول می تواند به یک تولید کننده سفارشی اجازه دهد تا تنوع محصول بیشتری را از طریق ساخت نسخه های متفاوت از

محصول<sup>۱</sup> یا بهبود کیفیت خدمات ارائه دهد. بسیاری از تولید کنندگان، از سیستم های انعطاف پذیری در ساخت محصول استفاده می کنند که امکان ساخت مدل ها و نسخه های متنوعی از محصول را در یک خط مونتاژ فراهم می کنند. توانایی برای ارائه محصولات سفارشی می تواند یک قابلیت متمایز کننده ی قوی باشد.

۴. تلاش برای نوآوری و پیشرفت های فنی. نوآوری موفق، مسیری را برای کسب پیروزی های مکرر در بازار ایجاد می کند و متمایز کننده ای قدرتمند است. اگر تکثیر و تقلید از نوآوری دشوار باشد، می تواند یک مزیت پایدار را برای شرکت به ارمغان آورد.

۵. بهبود مستمر کیفیت را دنبال کنید. فرآیندهای کنترل کیفیت، نقص های محصول را کاهش داده و از شکست زودهنگام محصول جلوگیری می کند، عمر محصول و مدت زمان ضمانت را افزایش می دهد، استفاده از آن را به صرفه تر می کند، آسایش کاربر نهایی را بیشتر می کند و یا ظاهر محصول را بهبود می بخشد. شرکت هایی که سیستم های مدیریت کیفیت آنها از استانداردهای مانند ایزو ۹۰۰۱ پیروی می کند می تواند اعتبار خود را نزد مشتری بهبود دهند.

۶. افزایش فعالیت های بازاریابی و برندسازی. بازاریابی و تبلیغات، تاثیر زیادی بر ارزش درک شده توسط خریداران دارند و بنابراین تمایل این مشتریان را برای پرداخت بیشتر برای خرید محصولات شرکت افزایش می دهند. آزمون محصول بی نام نشان می دهد که اغلب مصرف کنندگان نوشیدنی های کوک یا لویال پسی نمی توانند یک نوشیدنی کولا را از دیگر نوع آن تشخیص دهند. {۴} این برند ها هستند که وفاداری مشتریان را ایجاد می کنند و هزینه ی تغییر فروشنده را افزایش می دهند.

۷. جستجوی ورودی های باکیفیت. کیفیت ورودی می تواند بر عملکرد و کیفیت محصول نهایی شرکت تاثیر بگذارد. برای مثال استارباکس به دلیل خرید دانه های با کیفیت قهوه از تامین کنندگان به رده های بالا در صنعت خود رسیده است.

۸. تاکید بر فعالیت هایی در مدیریت منابع انسانی که مهارت، تخصص و دانش کارکنان شرکت را بهبود می بخشد. اغلب اوقات، شرکتی با سرمایه ی فکری با توان بالا می تواند ایده های متنوعی را ایجاد کند که در نهایت منجر به نوآوری محصول، پیشرفت های فنی، طراحی بهتر محصول، تقویت عملکرد محصول، بهبود روش های تولید و کیفیت بالاتر محصول می شوند. سیستم های دستمزد تشویقی می تواند کارکنان مستعد را تشویق کند تا صفات متمایز کننده موثر و جدیدی را اجرا کنند.

### تغییر سیستم زنجیره ارزش برای افزایش تمایز

دنبال کردن یک مزیت تمایز هم، می تواند مانند دنبال کردن یک مزیت هزینه ای، شامل تغییر در کل سیستم زنجیره ی ارزش شود. فعالیت هایی بالادستی و پایین دستی که به ترتیب توسط تامین کنندگان یا توزیع کنندگان و فروشندگان انجام می شوند، می توانند تاثیر معنی داری بر درک مشتری از پیشنهادهای شرکت و ارزش پیشنهادی آنها داشته باشند.

<sup>۱</sup>versioning



رویکردهای تقویت تمایز شرکت از طریق تغییر سیستم زنجیره‌ی ارزش عبارتند از:

- هماهنگی با شرکای کانال برای تقویت ارزش مشتری. هماهنگی با شرکای پایین‌دست مانند توزیع‌کنندگان، کارگزاران و فروشندگان می‌تواند به روش‌های متنوعی به ایجاد تمایز کمک کند. روش‌هایی که شرکت‌ها از آن برای تاثیرگذاری بر فعالیت‌های زنجیره ارزش شرکای خود استفاده می‌کنند عبارتند از تنظیم استانداردهایی برای شرکای پایین‌دست، ارائه‌ی قالب‌هایی به آن‌ها برای استانداردسازی محیط و فعالیت‌های فروش، آموزش کارکنان کانال، یا حمایت از کارگزارهای تبلیغاتی. هماهنگی با توزیع‌کنندگان یا بخش‌های ترابری می‌تواند منجر به تحویل سریع‌تر کالا به مشتریان، تکمیل دقیق‌تر سفارش، و یا کاهش هزینه‌های ترابری شود. شرکت کوکاکولا هماهنگی با توزیع‌کنندگان را آنقدر مهم در نظر می‌گیرد که گاهی اوقات به شرکت‌های پرکننده بطری‌های نوشابه کمک می‌کند تا مدیریت خود را بهبود ببخشند و کارخانه و تجهیزات خود را ارتقاء دهند.
- {۵}

- هماهنگی با تامین‌کنندگان برای پرداختن بهتر به نیازهای مشتریان. همکاری با تامین‌کنندگان هم می‌تواند یک مسیر قدرتمند برای دستیابی به یک استراتژی متمایزکننده موثرتر باشد. هماهنگی و همکاری با تامین‌کنندگان می‌تواند ابعاد موثر بر ویژگی‌ها و کیفیت محصول را بهبود ببخشد. این به طور خاص برای شرکت‌هایی که تنها در عملیات‌های مونتاژ فعالیت دارند صادق است؛ مانند شرکت دل در صنعت رایانه‌های شخصی و دوکاتی در موتورسیکلت. هماهنگی نزدیک با تامین‌کنندگان هم می‌تواند تمایز را با تسریع چرخه توسعه‌ی محصول جدید یا تسریع تحویل آن به مشتریان نهایی بهبود ببخشد. روابط قوی با تامین‌کنندگان هم می‌تواند به این معنی باشد که الزامات تامین شرکت اولویت‌بندی می‌شود.

### **ارائه ارزش بالاتر از طریق یک استراتژی متمایزسازی گسترده**

استراتژی‌های تمایز به ارضای نیازهای مشتریان به روشی منحصر به فرد یا ایجاد نیازهای جدید از طریق فعالیت‌هایی مانند نوآوری یا تبلیغات اغواکننده، بستگی دارد. هدف از این استراتژی‌ها ارائه‌ی چیزی به مشتریان است که رقیب نمی‌تواند آن‌ها را ارائه کند. چهار مسیر اصلی برای دستیابی به این هدف وجود دارد.

اولین مسیر استفاده از صفات محصول و ویژگی‌هایی است که هزینه‌های کلی خریدار را در استفاده از محصول شرکت کاهش می‌دهد. این پنهان‌ترین و موردغفلت‌ترین مسیر برای دستیابی به یک مزیت متمایزکننده است. این یک عامل متمایزکننده است، زیرا می‌تواند به خریداران کسب و کار کمک کند تا در بازار خود رقابتی‌تر عمل کنند و سود بیشتری را به دست آورند. تولیدکنندگان مواد و قطعات، محصولات خود را با کاهش ضایعات ماده خام برای خریدار، کاهش الزامات موجودی انبار خریدار، استفاده از سیستم‌های آنلاین برای کاهش هزینه‌های خریدار برای تدارکات و پردازش سفارش، و ارائه‌ی پشتیبانی فنی رایگان به فروش می‌رسانند. این مسیر برای متمایزسازی می‌تواند برای مصرف‌کنندگانی هم که به دنبال کاهش هزینه‌های کلی مصرف خود هستند جذاب به نظر برسد. کاهش هزینه‌های یک خریدار برای استفاده از محصول یک شرکت با استفاده از ویژگی‌های کم‌مصرف بودن و یا با افزایش تعداد بازه‌های

تعمیر و قابلیت اطمینان محصول برای کاهش هزینه‌های خریدار در تعمیرات و نگهداری محصول انجام می‌شود. مسیر دوم شامل استفاده از ویژگی‌های ملموسی است که رضایت مشتری را از محصول افزایش می‌دهند، مانند مشخصات خاص محصول، قابلیت‌های آن و سبک آن. این رویکرد با استفاده از صفاتی تحقق می‌یابد که قابلیت‌ها را افزایش می‌دهند، طراحی را بهبود می‌بخشند، در زمان کاربر محصول صرفه‌جویی می‌کنند، قابلیت اطمینان بالایی دارند، و ایمنی، سادگی استفاده، قابلیت حمل، راحتی، یا دوام محصول را نسبت به محصولات مشابه در برندهای رقیب افزایش می‌دهند. تولیدکنندگان گوشی‌های هوشمند به طور پیوسته با هم رقابت می‌کنند تا گوشی‌های نسل آینده‌ای را معرفی کنند که می‌تواند برای چندین منظور به کار بروند و دارای منوی ساده‌تری باشند.

تمایز می‌تواند بر مبنای مشخصه‌های ملموس یا ناملموس باشد

مسیر سوم برای دستیابی به یک مزیت رقابتی مبتنی بر تمایز، استفاده از ویژگی‌هایی ناملموس است که رضایت مشتریان را به روش‌های غیراقتصادی تقویت می‌کند. تویوتا پرایوس<sup>۱</sup> برای رانندگان آگاه نسبت به محیط زیست جذابیت دارد، چون نه تنها این دسته از رانندگان می‌خواهند به کاهش انتشار کربن دی‌اکسید کمک کنند بلکه می‌خواهند با این تصویر شناسایی شوند.

بنتلی<sup>۲</sup>، رالف لورن<sup>۳</sup>، لوییس ویتان<sup>۴</sup>، بربری<sup>۵</sup>، کارتیر<sup>۶</sup> و کوچ<sup>۷</sup> از مزایای رقابتی مبتنی بر تمایز با تمایلات خریدار برای وضعیت، تصویر، اعتبار، مدل پیشرفته، ساخت برتر و اشیای ظریف‌تر در زندگی برخوردار هستند. همچنین عناصر ناملموسی که به تمایز کمک می‌کنند می‌توانند اعتبار شرکت، روابط مشتریان یا اعتماد را بهبود ببخشند.

مسیر چهارم سیگنال‌دهی ارزش سفارش محصول شرکت به خریداران است. سیگنال‌های معمولی ارزش شامل قیمت بالا، بسته‌بندی جذاب‌تر و بهتر از محصولات رقیب، محتوای تبلیغاتی با تاکید بر صفات برجسته محصول، کیفیت بروشورها و نمایشگاه‌های فروش و محیط تسهیلاتی فروشنده هستند. این سیگنال‌ها، خریداران بالقوه را نسبت به حرفه‌ای بودن، ظاهر و شخصیت کارکنان فروشنده آگاه می‌سازند و یا به خریداران بالقوه کمک می‌کنند تا باور کنند که شرکت مورد نظر دارای مشتریان متشخص و معتبری است. سیگنال‌دهی ارزش در این موارد مهم است: (۱) وقتی ماهیت تمایز بر اساس ویژگی‌های ناملموس است و بنابراین بصورت ذهنی است یا تعیین مقدار آن دشوار باشد، (۲) وقتی خریداران برای اولین بار خریدی را انجام می‌دهند، (۳) وقتی خرید مجدد به کرات انجام نشود، (۴) وقتی خریداران ساده طبع باشند.

بدون توجه به نوع رویکرد انتخابی، دستیابی به استراتژی تمایز موفق، در درجه‌ی اول مستلزم این است که شرکت در حوزه‌هایی مانند خدمات مشتری، بازاریابی، مدیریت برند و فناوری دارای قابلیت‌هایی باشد که بتواند تمایزها را ایجاد و از آنها پشتیبانی کند. یعنی، منابع، شایستگی‌ها و فعالیت‌های زنجیره ارزش در شرکت باید تطابق خوبی با الزامات

<sup>1</sup>Toyota's Prius

<sup>2</sup>Bentley

<sup>3</sup>Ralph Lauren

<sup>4</sup>Louis Vuitton

<sup>5</sup>Burberry

<sup>6</sup>Cartier

<sup>7</sup>Coach

استراتژی داشته باشند. برای اینکه یک استراتژی به یک مزیت رقابتی منجر شود، شایستگی های شرکت هم باید در ارائه ارزش به مشتریان، منحصر به فرد باشند. یعنی این شایستگی ها باید برتر باشند. مثال های متعددی از شرکت هایی وجود دارند که خود را بر مبنای قابلیت های متمایز کننده از شرکت های دیگر متمایز می کنند. مراکز سلامت و بهداشت مانند ام. دی اندرسون<sup>۱</sup>، کلینیک مایو<sup>۲</sup>، و کلینیک کلیولند<sup>۳</sup> دارای متخصصین و تجهیزات ویژه ای برای درمان بیماری های مشخصی هستند که اغلب بیمارستان ها و ارائه دهندگان خدمات بهداشتی نمی توانند از آن تقلید کنند. وقتی رویدادهای کاملاً جدیدی رخ دهند، مردم به فاکس نیوز و سی ان ان مراجعه می کنند، زیرا آن ها این قابلیت را دارند تا خبرنگاران را به سرعت به محل حادثه برسانند و برنامه های روزمره خود را قطع کرده و زمان زیادی را به داستان های خبری ارزشمند معطوف کنند.

تمایزی که به راحتی قابل تقلید باشد نمی تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند

موفق ترین روش ها برای ایجاد تمایز، آن روش هایی هستند که تقلید از آن ها برای رقبای دشوار است. در واقع، این مسیری برای یک مزیت متمایز پایدار است. با این که رقبای موفق می توانند تقریباً هر ویژگی ملموس از محصول ما را تقلید کنند، ولی با این حال، تقلید از ویژگی های ناملموس و اجتماعی پیچیده مانند اعتبار شرکت، روابط بلندمدت با خریداران و تصویر شرکت بسیار دشوار است. تمایزی که هزینه های تعویض را ایجاد می کند، مسیری را برای رسیدن به یک مزیت پایدار ارائه می دهد. برای مثال، اگر یک خریدار سرمایه گذاری زیادی را در یادگیری برای استفاده از سیستم شرکتی ایجاد کند، به احتمال کمتری سیستم های رقیب را جایگزین می نماید (این امر باعث شده که بسیاری از کاربران از جایگزینی محصولات مایکروسافت آفیس اجتناب کنند، با وجود این که برنامه های کاربردی دیگر با ویژگی های برجسته تری هم وجود دارد). وقتی تمایز براساس یک تصویر معتبر از برند، نوآوری در محصول تحت حفاظت قوانین مالکیت معنوی، برتری فنی، شهرت برای قابلیت اطمینان و کیفیت محصول، خدمات مشتری مبتنی بر رابطه و قابلیت های رقابتی منحصر به فرد ایجاد شود آنگاه می تواند یک مزیت رقابتی بادوام تر و پرسودتر را ایجاد کند.

<sup>1</sup> M. D. Anderson

<sup>2</sup> Mayo Clinic

<sup>3</sup> Cleveland Clinic

## چه وقت یک استراتژی تمایز بهترین عملکرد را دارد.

استراتژی های تمایز بهترین عملکرد را در شرایطی از بازار دارند که:

- خریداران نیازها و استفاده های متنوعی از محصول داشته باشند. سلیقه های متنوع خریدار به رقبا صنعت اجازه می دهد تا خود را از صفاتی که تنها برای بخشی از خریداران خاص جذاب است جدا کنند. برای نمونه، تنوع سلیقه ی مشتری برای انتخاب منو، محیط، قیمت گذاری و خدمات مشتریان، فرصت خوبی را برای ایجاد یک پیشنهاد محصول متمایز به رستوران ارائه می دهد. صنایع دیگر با نیازهای متنوع خریدار عبارتند از انتشار مجلات، خودروسازی، تولید کفش، و لوازم آشپزخانه.
- روش های زیادی برای متمایز کردن محصول یا خدماتی وجود دارد که برای خریداران ارزشمند هستند. صنایعی که در آن رقبا فرصت دارند تا ویژگی هایی را به محصولات و خدمات اضافه کنند برای استراتژی های متمایز کننده مناسب هستند. برای مثال، هتل ها می توانند از نظر بعضی از ویژگی ها مانند موقعیت، اندازه ی اتاق، طیف خدمات مهمان، غذاخوری داخل هتل، و کیفیت و تجمل گرایی تخت خواب ها و مبلمان می توانند متمایز باشند. به طور مشابه، تولیدکنندگان لوازم آرایشی هم می توانند بر اساس اعتبار و تصویر، محافظت اشعه UV<sup>1</sup>، انحصار مکان فروشگاه ها، اضافه کردن آنتی اکسیدان ها و مواد طبیعی، ممنوعیت آزمایش روی حیوانات متمایز شوند.
- شرکت های رقیب کمی از یک رویکرد متمایزکننده مشابه استفاده می کنند. بهترین رویکرد متمایزکننده شامل تلاش برای جذب خریداران بر اساس صفاتی است که رقبا بر آن تاکید نمی کنند. وقتی رقبا زیادی تلاش های تمایز خود را بر مبنای ویژگی های یکسانی قرار دهند، محتمل ترین نتیجه تمایز ضعیف برند و ازدحام استراتژی<sup>1</sup> است و رقبا در نهایت به دنبال خریداران یکسان با محصولات یکسان خواهند بود.
- تغییر سریع فناوری رخ دهد و رقابت حول ویژگی های در حال تحول محصول شکل بگیرد. نوآوری سریع در محصول و معرفی مکرر محصولات نسل بعد، علاقه خریداران را افزایش داده و فضا را برای شرکت، در جهت دنبال کردن مسیرهای متمایزکننده مجزا ایجاد می کند. رقبا در گوشی های هوشمند و دستگاه های اینترنتی پوشیدنی، هواپیماهای بدون سرنشین برای علاقه مندان و استفاده تجاری، حسگرهای تشخیص خطوط اتومبیل، و خودروهای برقی همواره سعی می کنند تا با معرفی بهترین محصولات از نسل بعد، خود را از سایرین جدا کنند. شرکت هایی که نتوانند با محصولات جدید و پیشرفته و ویژگی های عملکردی مجزا همراه شوند به سرعت در بازار شکست می خورند.

## اشتباهات که باید از آنها دوری کرد

<sup>1</sup> strategy overcrowding

هر ویژگی متمایز کننده که به خوبی عمل می کند چیزی جذاب برای تقلید کنندگان است.

استراتژی های تمایز به چند دلیل با شکست مواجه می شوند. یکی از این دلایل همیشگی، می تواند استراتژی متمایز کننده مهم برای محصول یا خدماتی باشد که به راحتی و به سرعت کپی برداری می شود. تقلید سریع به این معنی است که هیچ رقیبی به قابلیت تمایز دست پیدا نمی کند زیرا هر گاه یک شرکت یک جنبه ی خلق ارزش را ایجاد بکند رقبای آن به سرعت از آن تقلید می کنند. به همین دلیل شرکت باید به دنبال منابع خلق ارزش باشد که تقلید از آن ها هزینه بر یا دشوار باشد.

وقتی خریداران ارزش اندکی را در صفات منحصر بفرد محصول یک شرکت مشاهده کنند، استراتژی متمایز کننده می تواند متزلزل شود. در نتیجه، حتی اگر یک شرکت در متمایز کردن محصولات خود از محصولات رقبای موفق عمل کند، ولی محصول نتواند ارزش منحصر به فردی را به خریداران تحویل دهد آنگاه استراتژی آن می تواند منجر به فروش و سود ناچیز شود. هر وقت خریداران بالقوه نگاهی بی توجه به محصولات متمایز یک شرکت داشته باشند، استراتژی متمایز کننده ی شرکت در مشکلی عمیق فرو می رود.

سومین اشتباه، افراط در تلاش برای متمایز کردن پیشنهاد محصول یک شرکت است که منجر به فرسایش سودآوری می شود. تلاش های شرکت برای دستیابی به تمایز تقریباً همیشه هزینه ها را افزایش می دهد (چرا که اغلب، بازاریابی و تحقیق و توسعه هزینه های زیادی را تحمیل می کند). کلید دستیابی به یک تمایز سودآور این است که یا هزینه واحد دستیابی به تمایز کمتری از قیمت صفات متمایز کننده را تنظیم کرد یا حاشیه ی سود کمتر به ازای هر واحد را، با فروش واحدهای بیشتر جبران کرد تا در نهایت سود کل افزایش یابد. البته اگر یک شرکت در پیگیری استراتژی متمایز کننده افراط کند، متحمل سود کم یا حتی ضرر می شود.

تمایز بیش از حد و گران فروشی، دو اشتباه مرگبار استراتژی تمایز هستند. هنگامی که خریداران با یک محصول ساده ارضا می شوند و به مشخصه های "اضافی" که ارزش قیمت بیشتر را دارند، توجهی نمی کنند، استراتژی تمایز می تواند با شکست مواجه شود.

اشتباهات رایج دیگر در ایجاد یک استراتژی متمایز کننده عبارتند از:

- ارائه ی بهبود های بی اهمیت در خدمات، کیفیت یا ویژگی های عملکردی نسبت به محصولات رقبای. اختلافات بی اهمیت بین محصولات رقبای، برای خریداران چندان مهم نیستند. اگر یک شرکت بخواهد وفاداری را در مشتری ایجاد کند، باید سود بیشتری را کسب کند و یک مزیت رقابتی مبتنی بر تمایز را نسبت به رقبای ایجاد کند، در نتیجه استراتژی آن باید منجر به تمایز محصول قوی شود. در بازارهایی که در آن متمایز کننده ها تنها به دستیابی به یک تمایز محصول ضعیف منجر می شوند، وفاداری مشتری ضعیف بوده و هزینه ی تغییر برند هم اندک خواهد بود و دیگر هیچ شرکتی دارای مزیت رقابتی کافی برای اعمال قیمت بیشتر نسبت به رقبای نیست.

- تمایز بیش از حد به طوری که کیفیت و ویژگی‌های محصول یا سطح خدمات بیش از نیازهای اغلب خریداران باشد. ویژگی‌ها و گزینه‌های خیره‌کننده، قیمت محصولات را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که بسیاری از خریداران به این نتیجه برسند که یک برند ارزان‌تر و با تجمعات کمتر از ارزش بیشتری برخوردار است. واضح است چون خریداران فرصت کمتری برای استفاده از ویژگی‌های تجملی دارند و به سراغ کالای ارزان‌تر می‌روند.
- اختصاص اضافه قیمت بسیار بالا. در حالی که ممکن است خریداران با ویژگی‌های لوکس محصول فریب بخورند، ممکن است غافل از این شوند که قیمت بیش از حد محصول در ارتباط با صفات متمایزکننده است. معمولاً هرچه اضافه قیمت برای موارد اضافی متمایزکننده بیشتر باشد، حفظ مشتریان و خریداران محصول دشوارتر است.

## استراتژی‌های تمرکز (یا گوشه دنج بازار)

تمرکز در یک بخش کوچکی از بازار چیزی است که استراتژی‌های تمرکز را از استراتژی‌های هزینه پایین و متمایزکننده گسترده جدا می‌سازد. بخش هدف می‌تواند به شکل یک بخش جغرافیایی (مانند نیو انگلند)، یک بخش از مشتریان (مانند مبتزرگان جوان شهری)، یا یک بخش از محصولات (یک کلاس مدل یا نسخه‌ای از نوع کلی محصول) باشد. کامیونیتی کافی<sup>۱</sup>، بزرگ‌ترین شرکت خانوادگی حرفه‌ای در حوزه‌ی فروش قهوه در آمریکا، روی ایالت لویزیانا و و خلیج مکزیک متمرکز است. کامیونیتی تنها بخش کوچکی از بازار قهوه‌ی کشور را در اختیار دارد ولی با این وجود به رکورد فروش ۱۰۰ میلیون دلاری رسیده است. چند نمونه از شرکت‌هایی که روی یک بخش مشخص از بازار برای یک محصول خاص یا بخشی از مشتریان خاص متمرکز هستند عبارتند از زیپ‌کار<sup>۲</sup> (کرایه اتومبیل ناحیه شهری)، کم‌دی سنچرال<sup>۳</sup> (کابل تلوزیونی)، بلو نیل<sup>۴</sup> (جواهرات آن لاین)، تسلا موتورز<sup>۵</sup> (ماشین‌های الکترونیک) و مانند این‌ها. نانوایی‌های محلی، مسافرخانه‌ها و لباس‌فروشی‌ها هم روی بخش خاصی از مشتریان متمرکز هستند.

### استراتژی هزینه پایین متمرکز

استراتژی هزینه پایین متمرکز، با خدمت به خریداران در گوشه دنج بازار هدف، در هزینه و قیمت کمتر نسبت به رقبا منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شود. وقتی شرکتی می‌تواند هزینه‌های خود را با محدود کردن پایگاه مشتریان به یک بخش مشخص کاهش دهد، استفاده از این استراتژی بسیار جذاب به نظر می‌رسد. راه‌های دستیابی به مزیت هزینه‌ای نسبت به رقبا، که در خدمت گوشه دنج بازار هدف هستند همان موارد رهبری هزینه پایین گسترده هستند (استفاده از

<sup>1</sup>Community Coffee

<sup>2</sup>Zipcar

<sup>3</sup>Comedy Central

<sup>4</sup>Blue Nile

<sup>5</sup>Tesla Motors

محرك های هزینه برای انجام کارآمدتر فعالیت های زنجیره ارزش نسبت به رقبا و جستجوی راه های ابتکاری برای دور زدن فعالیت های غیر ضروری زنجیره ارزش). تنها تفاوتی که بین استراتژی هزینه پایین گسترده و استراتژی هزینه پایین متمرکز وجود دارد اندازه گروه خریداران است که شرکت جذب آن می شود. مورد اول شامل محصولی است که تقریباً مورد توجه همه گروه های خریدار و بخش های بازار قرار دارد، در حالی که هدف دوم فقط تأمین نیازهای خریداران در یک بخش محدود از بازار است. مثل های زنجیره ای باجت، مانند متل سیکس<sup>۱</sup>، اسپ این<sup>۲</sup>، و سوپر ۸<sup>۳</sup>، مسافری را هدف گرفته اند که تنها، به مکانی تمیز و بدون خدمات یا مزایای اضافی برای اقامت در شب نیاز دارند. کپسول تصویر ۵-۲ درباره این که چگونه کلینیکاس دل آزوسار در کاهش هزینه های مراقبت از دیابت به آن اجازه می دهد تا یک مسئله مهم بهداشتی در مکزیک را حل کند، شرح می دهد.

### کپسول توضیحی. ۵-۲:

#### استراتژی هزینه پایین متمرکز کلینیکاس دل آزوسار<sup>۴</sup>

هرچند دیابت، شرایطی قابل مدیریت را دارد، ولی با این حال یکی از مهمترین عوامل مرگ و میر در مکزیک است. در این کشور، بیش از ۱۴ میلیون نفر از دیابت رنج می برند و ۳.۵ میلیون نفر هم بدون شناسایی باقی می ماند و بیش از ۸۰ هزار مرگ در اثر دیابت در هر سال ثبت می شود. محرك اصلی این بحران سلامت عمومی چیزی نیست جز دسترسی محدود به سیستم درمانی باکیفیت و ارزان. تقریباً ۹۰ درصد جمعیت مکزیک نمی توانند به درمان دیابت دسترسی پیدا کنند زیرا دارای محدودیت های مالی و زمانی هستند؛ درمان خصوصی، هزینه ای بیش از ۱۰۰۰ دلار آمریکا در هر سال دارد در حالی که زمان انتظار در کلینیک های عمومی هم به بیش از ۵ ساعت می رسد. با این وجود، CDA راهکاری را ارائه کرده است که از استراتژی تمرکزی هزینه پایین برای ارائه ی درمان ارزان و راحت به بیماران کم بضاعت استفاده می کند.

CDA با تمرکز روی نیازهای جمعیت هدف خود هزینه درمان دیابت را تا ۷۰ درصد کاهش داده و زمان ویزیت در کلینیک به میزان بیش از ۸۰ درصد کاهش یافته است. استفاده از فناوری و یک سیستم درمان ساده کلید این دستاورد بوده است. CDA در درجه ی اول از الگوریتم های مبتنی بر شواهد برای تشخیص بیماران استفاده می کند که هزینه ی آن تنها محدود به آزمایش های تشخیص سنتی است. به طور مشابه، قابلیت تماس سیار با آن، هزینه های پشتیبانی بیماران را در مدیریت دیابت خود، پس از ترک مجتمع CDA کاهش می دهد. دوماً، CDA فرآیند درمان را برای اجرای یک «فرآیند جریان بیمار» بازطراحی کرد که نیاز به مراجعه ی چند باره به سایر ارائه دهندگان خدمات درمانی را کاهش داده و متخصصین لازم و تجهیزات مورد نیاز را در کنار هم جمع می کند. در نتیجه، CDA به یکی از مراکز مراقبت از دیابت تبدیل شده است که همه جنبه های درمان دیابت را زیر یک سقف ارائه می دهد.

<sup>1</sup>Motel 6

<sup>2</sup>Sleep Inn

<sup>3</sup>Super 8

<sup>4</sup>Clinicas del Azúcar



ساختار هزینه‌ی CDA به آن اجازه می‌دهد تا قیمت خود را برای درمان دیابت بسیار پایین نگه دارد و بدین وسیله هزینه و پول بیماران صرفه‌جویی شود. بیماران از بین سه بسته درمانی مختلف یک گزینه را انتخاب می‌کنند که از درمان‌های پیشگیرانه تا درمان جامع را شامل می‌شوند. آن‌ها هزینه‌های سالانه‌ای را پرداخت می‌کنند که بین ۷۰ تا ۲۰۰ دلار آمریکا است. با توجه به این ارزانی و سادگی، CDA برآورد می‌کند که به میزان ۲ میلیون دلار در هزینه‌های پزشکی صرفه‌جویی خواهد کرد و به زودی دسترسی به درمان ارزان و باکیفیت را بین ۱۰ تا ۸۰ درصد جمعیت افزایش خواهد داد. این نتایج سرمایه‌های موسسین بزرگ را جذب کرده که عبارتند از انداوور<sup>۱</sup>، اکوئینگ گرین<sup>۲</sup>، و کلینتون گلوبال اینیشیاتیو<sup>۳</sup>. در نتیجه، CDA و دیگران انتظار دارند CDA از ۵ کلینیک با خدمات رسانی به تقریباً ۵۰۰۰ بیمار، به بیش از ۵۰ کلینیک که بیش از ۱۰۰۰۰۰ بیمار را در سراسر مکزیک تا سال ۲۰۲۰ خدمات دهد، رشد نماید.

**Note:** Developed with David B. Washer.

**Sources:** [www.clinicadelazucar.com](http://www.clinicadelazucar.com); "Funding Social Enterprises Report," *Echoing Green*, June 2014; Jude Webber, "Mexico Sees Poverty

Climb Despite Rise in Incomes," *Financial Times* online, July 2015, [www.ft.com/intl/cms/s/3/98460bbc-31e1-11e5-8873-](http://www.ft.com/intl/cms/s/3/98460bbc-31e1-11e5-8873-775ba7c2ea3d.html#axzz3zz8grtec)

[775ba7c2ea3d.html#axzz3zz8grtec](http://www.ft.com/intl/cms/s/3/98460bbc-31e1-11e5-8873-775ba7c2ea3d.html#axzz3zz8grtec); "Javier Lozano," Schwab Foundation for Social Entrepreneurship online, 2016, [www.schwabfound.org/content/javier-lozano](http://www.schwabfound.org/content/javier-lozano).

---

<sup>1</sup>Endeavor

<sup>2</sup>Echoing Green

<sup>3</sup>Clinton Global Initiative



استراتژی های هزینه پایین متمرکز نسبتاً رایج هستند. کاستکو، بی جیز، و سمز کلاب<sup>۱</sup>، مقدار زیادی کالا را با قیمت عمده به کسب و کارهای کوچک و ارزان خرده‌فروشی می‌فروشند. تولیدکنندگان کالاهای با برچسب خصوصی می‌توانند با تمرکز بر تقلید اقلام عمومی از کالاهای با برند معروف، و فروش مستقیم به زنجیره‌های خرده‌فروشی که خواهان یک نام تجاری با قیمت پایین هستند، به هزینه‌های پایینی در توسعه، بازاریابی، توزیع و تبلیغات دست یابند. شرکت پریگو<sup>۲</sup> با تمرکز بر تولید مارک‌های با برچسب خصوصی برای خرده‌فروشانمانند الومارت، سی‌وی‌اس، والگرنز، رایت‌اید و سیف‌وی<sup>۳</sup>، با فروش بیش از ۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷ تبدیل به یک تولیدکننده برجسته محصولات مراقبت‌های بهداشتی بدون نسخه شده است.

### استراتژی تمایز متمرکز

استراتژی‌های تمایز متمرکز شامل ارائه محصولات یا خدماتی با کیفیت عالی و متناسب با نیازها و سلیقه‌های منحصربفرد یک گروه خاص از خریداران هستند. استفاده موفق از یک استراتژی تمرکزی تمایز بستگی دارد به (۱) وجود یک بخش از خریدارانی که به دنبال صفات خاصی از محصولات یا قابلیت‌های فروشنده هستند و (۲) شرکتی که بتواند محصول و خدماتی را جدا از رقبای موجود در آن بخش از بازار هدف ارائه دهد.

شرکت‌هایی مانند ال.ای. بردیک<sup>۴</sup>، رولز رویس<sup>۵</sup> و ریتز کارلتون هتل<sup>۶</sup> از استراتژی‌های موفق تمایز متمرکز استفاده می‌کنند که خریداران سطح بالایی را هدف قرار داده‌اند که به دنبال خدمات و محصولاتی در کلاس جهانی هستند. در واقع، اغلب بازارها شامل بخشی از خریداران هستند که می‌خواهند قیمت بالایی را برای بهترین اقلام موجود پرداخت کنند، بنابراین بازکردن پنجره استراتژی برای بعضی از رقبای جهت دنبال کردن استراتژی‌های تمایز متمرکز به سمت بخش‌های بالایی هرم بازار کمک می‌کند. هول فود مارکت<sup>۷</sup> به بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای فروش مواد غذایی طبیعی و ارگانیک در آمریکا تبدیل شده است (فروش بیش از ۱۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷) و در این راه، روی مشتریانی متمرکز شده که مواد غذایی ارگانیک، طبیعی را که فرآوری حداقلی دارند، ترجیح می‌دهند. این فروشگاه از با کیفیت‌ترین و طبیعی‌ترین مواد غذایی که می‌تواند بیابد، استفاده می‌کند و کیفیت را با ارزیابی مواد اولیه، طراوت، طعم، ارزش غذایی، ظاهر و ایمنی محصولات تعریف می‌کند. کپسول روشنگری<sup>۸</sup> ۵.۳ توضیح می‌دهد که چگونه کانادا گوس<sup>۹</sup> با یک استراتژی تمایز متمرکز مورد توجه قرار گرفته است.

<sup>1</sup> Costco, BJ's, and Sam's Club

<sup>2</sup> Bargain-Hunter

<sup>3</sup> Perrigo Company Plc

<sup>4</sup> Walmart, CVS, Walgreens, Rite Aid, and Safeway

<sup>5</sup> L.A. Burdick

<sup>6</sup> Rolls-Royce

<sup>7</sup> Ritz-Carlton Hotel

<sup>8</sup> Whole Foods Market

<sup>9</sup> Canada Goose

## چه زمانی استفاده از یک استراتژی هزینه پایین متمرکز یا تمایز متمرکز جذاب است.

هدف یک استراتژی تمرکز، ایجاد یک حاشیه امن رقابتی یا بر اساس هزینه‌های پایین و یا مزیت‌های متمایزکننده ای است که با ارضای شرایط زیر جذاب تر می‌شود:

- بخش بازار هدف به اندازه‌ی کافی برای سودآور بودن و ارائه‌ی پتانسیل مناسب رشد بزرگ باشد.
- رهبران صنعت به این بخش از بازار وارد نشوند؛ که در این صورت شرکت‌های تمرکزکننده می‌توانند از رویارویی رودررو با بزرگترین و قوی‌ترین رقبای صنعت اجتناب کنند.
- رقبای چند بخشی نتوانند به طور همزمان نیازهای خاص خریداران هدف و انتظارات مشتریان اصلی خود را برآورده کنند.
- صنعت دارای بخش‌های متفاوتی است و به این ترتیب به یک شرکت اجازه می‌دهد تا بخشی را انتخاب کند که برای قابلیت‌ها و منابع آن مناسب‌ترین باشد. همچنین، هر چه تعداد بخش‌های خاص در بازار بیشتر باشد، فضای بیشتری در بازار برای تمرکز وجود دارد و شرکت‌ها می‌توانند از تمرکز روی یک بخش از مشتریان اجتناب کنند.
- معمولاً رقبای اندکی روی یک بخش یکسان از بازار هدف متمرکز می‌شوند در نتیجه ریسک ازدحام در آن بخش را کاهش می‌دهد.

مزایای زیادی برای تمرکز بر روی فعالیت‌های رقابتی شرکت در یک بخش خاص از بازار وجود دارد به خصوص برای شرکت‌های کوچک و متوسطی که فاقد منابع وسیع و عمیق برای مواجهه با پایگاه بزرگ مشتریان با نیازهای پیچیده‌تر هستند. یوتیوب با تمرکز روی کلیپ‌های ویدیویی آنلاین و کوتاه، به یک نام خانگی تبدیل شده است. پاپا جان<sup>۱</sup> و دامینو پیتزا<sup>۲</sup>، کسب و کارهای خوبی را با تمرکز بر بخش تحویل کالا به منازل راه انداخته اند.

## ریسک‌های یک استراتژی هزینه‌ی پایین یا تمایز متمرکز

تمرکز، ریسک‌های متعددی را به همراه دارد. یکی از این ریسک‌ها این است که رقبای خارجی از بازار هدف، آن را یک روش موثر برای انطباق با قابلیت‌های شرکت متمرکز در بازار هدف بیابند. در بخش اسکان، اقامتگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ مانند مریوت<sup>۳</sup> و هیلتون<sup>۴</sup> از استراتژی‌های چندبرندی استفاده کردند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به طور کارآمد و همزمان در بخش‌های مختلف رقابت داشته باشند. مریوت از هتل‌های ریتز کارلتون و ماریوت جی دلبوی فلگ‌شیپ<sup>۵</sup> با اقامت‌گاه‌های لوکس برای مسافرین تجاری و مسافرین تعطیلات استفاده می‌کند. برندهای کورتی‌یارد ماریوت<sup>۶</sup> و سوئیت‌های اسپرینگ‌هیل اقامت‌گاه‌هایی با قیمت متوسط را به مسافرین تجاری ارائه می‌دهند و سوئیت‌های ماریوت رزیدنس اینز<sup>۷</sup> و تاون‌پلیس<sup>۸</sup> هم برای اقامت‌های پنج روزه با قیمت ارزان طراحی شدند. ماریوت هتل‌هایی را هم با دکور متمایز و صاحب‌سبک و خدمات سفارشی را ارائه می‌کند و افراد جوانی را جذب می‌کند که به دنبال گزینه‌های متمایزی

<sup>1</sup>Domino's Pizza

<sup>2</sup>Papa John

<sup>3</sup>Marriott

<sup>4</sup>Hilton

<sup>5</sup>flagship JW Marriott

<sup>6</sup>Courtyard

<sup>7</sup>Marriott Residence Inns

<sup>8</sup>TownePlace

برای اقامت هستند. استراتژی های چندبرندی برای شرکت های بزرگی مانند هیلتون جذاب هستند زیرا آنها را قادر می سازند به بازارهای کوچک تر وارد شوند و بازار را از چنگ شرکت هایی که از یک استراتژی متمرکز استفاده می کنند بیرون بکشند.

دومین خطری که در استفاده از یک استراتژی متمرکز وجود دارد این است که اعضای این بازار خاص این پتانسیل را دارند تا ویژگی های محصولات خود را به سمتی تغییر دهند که مطلوب خریداران در بخش اصلی بازار است. از بین رفتن تفاوت ها بین بخش های خریدار، موانع ورود به یک بازار متمرکز را کاهش داده و رقبا را در بخش های مجاور دعوت می کند تا رقابت را برای مشتریان شرکتی که از استراتژی متمرکز استفاده می کنند، شروع کنند. خطر سومی که وجود دارد این است که ممکن است این بخش آنقدر جذاب باشد که از رقبا اشباع شود و رقابت را برای کسب سود این بخش از بازار تشدید کند. همیشه ریسکی برای رشد یک بخش بازار وجود دارد که چشم انداز شرکت برای فروش و سود به شدت کاهش یابد.

### کپسول توضیحی ۵.۳

#### استراتژی تمایز متمرکز کانادا گوس

اگر عکس های مردم را در زمستان جستجو کنید احتمالاً تصاویری از سلبریتی ها را در مشاهده خواهید کرد که با یک کاپشن کانادا گوس<sup>۱</sup> مشغول ورزش کردن هستند. کاپشن های این برند با نشان های بازویی آبی، قرمز و سفید متمایز توسط ستارگان سینما مانند اما استون<sup>۲</sup> و بردلی کوپر<sup>۳</sup> در خیابان های نیویورک<sup>۴</sup> و در پوشش نمایش ورزشی مشاهده می شوند. در ادامه کانادا گوس به لطف یک استراتژی تمایز متمرکز که آن را قادر به رونق گرفتن در بخش بازار ۱/۲ تریلیارد دلاری صنعت مد کرده است به شدت موفق شد. این شرکت با هدف گیری خریداران سطح بالا و ارائه ی ژاکت های استایلی<sup>۵</sup> و منحصر به فرد به مشتریان ۱۰۰۰ دلار را به ازای هر ژاکت دریافت می کند و هیچ گاه نیازی به فروش محصولات خود ندارد.

کانادا گوس در سال ۱۹۵۷ تاسیس شده است و گذار اخیر آن به یک استراتژی تمایز متمرکز به آن اجازه داد تا به بالاترین موقعیت در بازار کاپشن های لاکچری برسد. در سال ۲۰۰۱، دنی ریس<sup>۶</sup> مدیرعامل شرکت، کنترل شرکت را در اختیار گرفت و دو تصمیم کلیدی را اتخاذ نمود. اول اینکه تولید با برجسب خصوصی و تولید داخلی را به منظور تمرکز روی بخش خارجی برند متوقف کرد. تصمیم دوم این بود که آقای ریس تصمیم گرفت تا تنها در کانادا متمرکز باشد. این دو تصمیم استراتژیک مستقیماً منجر به موفقیت شرکت شدند. در حالی که برندهای لاکچری دیگر مانند مونسلر<sup>۷</sup> دارای قیمت مشابه هستند ولی هیچ محصول رقیبی نمی تواند جایگزینی برای کاپشن های "تولید شده در کانادا" باشد. میراث کانادایی، استفاده از منابع روستایی کانادا، خز کایوت، و وعده ی گرم نگه داشتن در دمای ۲۵- درجه سانتی گراد، به کانادا گوس اجازه داده تا فروش کاپشن های خود را افزایش دهد. این شرکت از این نکته برای ترغیب خریدارانی

<sup>1</sup>Canada Goose

<sup>2</sup>Emma Stone

<sup>3</sup>Bradley Cooper

<sup>4</sup>New York City

<sup>5</sup>Stylish Jacket

<sup>6</sup>Dani Reiss

<sup>7</sup>Moncler

استفاده می کنند که تمایل دارند تا برای محصولات با کیفیت و گرم زمستانی مبالغ بالایی بپردازد.



چون کانادا گوس از یک استراتژی تمایز متمرکز استفاده کرد، توانست درآمد خود را افزایش دهد و مشتریان را در سرتاسر جهان جذب کند. قبل از تصمیم استراتژیک ریس در سال ۲۰۰۱، کانادا گوس درآمد سالانه‌ی ۳ میلیون دلاری داشت. در یک دهه، شرکت بیش از ۴۰۰۰ درصد رشد را در درآمد سالانه تجربه کرد و در انتهای سال ۲۰۱۵ درآمد آن برابر ۳۰۰ میلیون دلار برآورد شد که بیش از ۵۰ کشور را پوشش می داد. با این سرعت، به نظر می رسد تا زمانی که دمای زمستان سرد باقی بماند، کانادا گوس هم یک کالای داغ باقی می ماند.

**Note:** Developed with Arthur J. Santry.

**Sources:** Drake Bennett, "How Canada Goose Parkas Migrated South," *Bloomberg Businessweek*, March 13, 2015,

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com);

Hollie Shaw, "Canada Goose's Made-in-Canada Marketing Strategy Translates into Success," *Financial Post*, May 18, 2012,

[www.financialpost.com](http://www.financialpost.com); "The Economic Impact of the Fashion Industry," *The Economist*, June 13, 2015, [www.maloney.house.gov](http://www.maloney.house.gov);

and company website (accessed February 21, 2016)

## استراتژی های بهترین هزینه (ترکیبی)

برای استفاده سودمندانه از استراتژی بهترین هزینه، یک شرکت باید این قابلیت را داشته باشد که ویژگی های کیفی سطح بالا را با هزینه کمتر نسبت به رقبای در ارائه محصول خود بگنجاند. هنگامی که یک شرکت می تواند ویژگی های جذاب تر، عملکرد یا کیفیت محصول خوب تا عالی، یا خدمات رضایت بخش تر به مشتریان را با هزینه کمتر نسبت به رقبای در ارائه محصول خود بگنجاند، از وضعیت "بهترین هزینه" برخوردار است - یعنی ارائه دهنده هزینه پایین یک محصول یا خدمات با ویژگی های کیفی سطح بالا است. یک تولید کننده با بهترین هزینه می تواند از مزیت هزینه پایین خود برای پایین آوردن قیمت رقباي خود استفاده کند که محصولات یا خدمات آنها دارای ویژگی های مشابهی هستند و همچنان سودهای جذابی کسب می کنند.

همانطور که شکل ۵.۱ استراتژی های بهترین هزینه را نشان می دهد، استراتژی های بهترین هزینه، ترکیبی از استراتژی های هزینه پایین و تمایز هستند که ویژگی های هر دو را به طور همزمان در بر می گیرند. این استراتژی ها ممکن است به یک پایگاه داده گسترده یا محدود (متمرکز) مشتری بپردازند. این امر به شرکت ها اجازه می دهد تا انبوهی از خریداران آگاه به ارزش را هدف قرار دهند که به دنبال محصول یا خدمات بهتر با قیمت به صرفه هستند. خریداران آگاه از ارزش اغلب از محصولات ارزان قیمت و محصولات گران قیمت دوری می کنند، اما تمایل زیادی به پرداخت قیمت منصفانه برای ویژگی ها و کارکرد های اضافی که به نظرشان جذاب و مفید هستند دارند. ماهیت استراتژی بهترین قیمت ارائه ارزش بیشتر به ازای پرداخت پول و ارضای نیازهای مشتری با استفاده از ویژگی های جذاب و اعمال قیمت های

پایین برای این ویژگی ها، در مقایسه با رقبای با کالاهای مشابه است. (۶) از دیدگاه موقعیت یابی رقابتی، استراتژی های بهترین هزینه، یک استراتژی ترکیبی است که مزیت رقابتی استراتژی های تمایز و هزینه پایین را با هم ترکیب می کند) یعنی ویژگی های مطلوب ارائه شده در قیمت های نسبتا پایین).

## مفهوم اصلی

استراتژی های فراهم آورنده بهترین هزینه ترکیبی از استراتژی های فراهم آورنده هزینه پایین و تمایز می باشند که هدف آن ایجاد مشخصه های مرجح بیشتر است (کیفیت، ویژگی ها، عملکرد و خدمات) همراه با شکست رقبا در هزینه.

ارائه دهنده بهترین هزینه با ارائه دهنده هزینه پایین متفاوت است، زیرا ویژگی جذاب اضافی مستلزم هزینه های اعمال هزینه های بیشتر است. با این حال، دو استراتژی روی اهداف کاملا متفاوتی در بازار متمرکز می شوند. بازار هدف برای یک ارائه دهنده بهترین هزینه، خریدارانی هستند که ارزش محصول برای آن ها اهمیت دارد و به دنبال قابلیت ها و صفات جذاب بیشتر و با قیمت نسبتا پایین هستند. این دسته از خریداران، اغلب یک بخش بسیار بزرگ از بازار کلی یک محصول یا خدمات را شامل می شوند.

تویوتا از یک استراتژی ارائه کننده بهترین هزینه برای خط لکسوس خود استفاده می کند. این شرکت ویژگی های عملکردی سطح بالایی را در مدل های لکسوس خود به کار گرفته تا عملکرد آن ها را به مرسدس، بی ام و، آئودی، جگوار، کادیلک، و لینکولن<sup>۱</sup> نزدیک کند. این شرکت برای جلب توجه بیشتر خریداران شبکه هایی از فروشندگان را جدا از فروشندگان تویوتا به ارائه خدمات استثنایی به مشتریان اختصاص داد. از همه مهم تر اینکه تویوتا از مهارت خود در ساخت خودروهای سطح بالا با قیمت پایین استفاده کرده تا مدل های لکسوس خود را بسازد. تویوتا برای تاکید بر هزینه های پایین ساخت، قیمت های کمتری را برای مدل های لکسوس در مقایسه با مرسدس، بی ام و، آئودی و جگوار وضع کرد تا خریداران خودروهای لاکچری را که به قیمت خودرو توجه دارند جذب کند. تفاوت قیمت در اینجا بسیار اهمیت دارد. برای مثال در سال ۲۰۱۷، قیمت خودروی لکسوس RX 350 برای مدل چهارچرخ محرک با تجهیزات استاندارد برابر ۵۴،۳۷۰ دلار بود در حالی که قیمت یک SUV مشابه در کلاس M مرسدس بنز برابر ۶۲،۷۷۰ دلار و قیمت یک بی ام و ایکس ۵ برابر ۶۶،۶۷۰ دلار است.

## چه وقت یک استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه دارای بهترین عملکرد است

هدف یادگیری ۴-۵:

ویژگی های یک استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه - ترکیبی از استراتژی های تمایز و رهبری هزینه را توضیح دهید.

یک استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه<sup>۲</sup> بهترین عملکرد را در بازاری دارد که در آن تمایز محصول یک هنجار است و تعداد زیادی از خریداران آگاه به ارزش<sup>۳</sup> ترغیب می شوند تا محصولات متوسط را به جای محصولات ارزان و ساده یا

<sup>۱</sup>Mercedes, BMW, Audi, Jaguar, Cadillac, and Lincoln

<sup>۲</sup>best-cost provider strategy

<sup>۳</sup>value-conscious buyers

گران و خیلی پیشرفته خریداری کنند. یک ارائه‌دهنده‌ی بهترین هزینه باید موقعیت خود را در میانه‌ی بازار تثبیت کند و محصولاتی با کیفیت متوسط را در قیمتی کمتر از قیمت میانگین یا محصولات با کیفیت را در قیمتی بالاتری از قیمت میانگین ارائه دهد. استراتژی‌های بهترین هزینه در زمان رکود اقتصادی هم عملکرد خوبی دارند زیرا در این زمان توده‌های خریداران به ارزش محصول آگاهی پیدا می‌کند و به محصولاتی با قیمت مقرون به صرفه و با ویژگی‌های جذاب‌تر روی می‌آورند. ولی اگر شرکت دارای منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی برای استفاده از صفات سطح بالا در محصولات یا خدمات خود با هزینه‌ی کمتر از رقبای داشته باشد، انتخاب یک استراتژی بهترین هزینه چندان عاقلانه نیست.

### ریسک استراتژی ارائه‌دهنده‌ی بهترین هزینه

بزرگ‌ترین آسیب‌پذیری شرکت در استفاده از استراتژی ارائه‌دهنده بهترین هزینه این است که تحت فشار ناشی از شرکت‌هایی قرار می‌گیرد که از استراتژی‌های کم‌هزینه یا متمایزکننده استفاده می‌کنند. ارائه‌دهندگان هزینه پایین می‌توانند مشتریان را با استفاده از قیمت کمتر جذب کنند. ارائه‌دهندگان استراتژی تمایز هم می‌توانند مشتریان را با استفاده از ویژگی‌های جذاب‌تر محصول، جذب کنند. {۶} در نتیجه یک ارائه‌دهنده‌ی بهترین هزینه برای کسب موفقیت باید به هزینه‌های بسیار کمتری در ارائه‌ی ویژگی‌های سطح بالا دست بیابد تا بتواند با متمایزکننده‌های سطح بالا رقابت کند. صفات محصول برای یک ارائه‌دهنده بهترین هزینه، باید بهتر باشد تا اعمال قیمت بیشتر را نسبت به یک ارائه‌دهنده هزینه پایین توجیه نماید. به عبارت دیگر، باید یک ارزش پیشنهادی مشتری جذاب‌تر را ارائه دهد.

### کپسول توضیحی ۵.۴.

#### استراتژی ارائه‌دهنده‌ی بهترین هزینه آمریکن جایت<sup>۱</sup>

بایارد وینتارپ<sup>۲</sup>، موسس و مالک آمریکن جایت، سویشرت‌های ضخیمی را تولید کرد که پدرش عادت داشت در دهه‌ی ۱۹۵۰ آن‌ها را بپوشد. ولی او دو هدف دیگر هم داشت: او می‌خواست این سویشرت به‌روزتر و متناسب‌تر به نظر برسد و آن را به صورت مقرون به صرفه تولید کند تا بتواند با قیمت عالی آن را به فروش برساند. برای تحقق این اهداف، او سویشرت را با کمک یک مهندس صنعتی از اپل و یک الگوساز بین‌المللی، از لحاظ تمامی جنبه‌های طراحی و تولید تغییر داد. در نتیجه سویشرتی تولید شد که از نظر پارچه، تناسب، تولید و دوام با محصولات دیگر متمایز بود. این سویشرت از پنبه‌ی سنگین ساخته شده که با استفاده از ماشینی تولید می‌شود که حلقه‌های نخ را با دقت از پارچه بیرون می‌کشد تا یک پارچه‌ی پشمی ضخیم را ایجاد کند که سه برابر سنگین‌تر از اغلب سویشرت‌ها به نظر می‌رسد. بخش کوچکی از پنل اسپندکس<sup>۳</sup> کنار شانه‌ها و پهلوها ظاهری متناسب را به سویشرت اعطا کرده و شکل را حفظ می‌کند و از شلخته‌شدن آن جلوگیری می‌کند. این سویشرت دارای ویژگی دوخت دوتایی با نخ محکم در درزهای حساس است تا از پارگی جلوگیری کرده و دوام آن را افزایش دهد. زیپ‌ها و کوردها<sup>۴</sup> هم سفارشی شدند تا با رنگ سویشرت متناسب باشند.

<sup>۱</sup>American Giant

Bayard Winthrop<sup>۲</sup>

<sup>۳</sup>spandex

<sup>۴</sup>cord

آمریکن جاینت، نخ را از پارکدل<sup>۱</sup> در کارولینای جنوبی<sup>۲</sup> تامین می کند و در کارخانه های پنبه ریزی کارولینا در مجاورت خود، آن ها را به لباس تبدیل می کند. این باعث کاهش هزینه های حمل و نقل می شود و یک محصول بادوام را خلق می کند که آمریکن جاینت می تواند به راحتی آزمون های کیفی را انجام دهد و عرضه ی محصول به بازار را به یک ماه کاهش دهد و هزینه های موجودی انبار را هم کم کند. این فرآیند شرکت را قادر ساخته است تا از یک برچسب "ساخت آمریکا"<sup>۳</sup> استفاده کند.



آمریکن جاینت مدل های توزیع سنتی و گران را منسوخ کرده است و هیچ فروشگاه یا فروشنده ای ندارد. بلکه محصولات را از طریق وبسایت خود و با قابلیت تحویل دو روزه و ارجاع محصول به طور مستقیم به مشتریان عرضه می کند. رشد شرکت از روابط عمومی قوی و تبلیغات شفاهی نشأت گرفته است که برنده را در مجلات، روزنامه ها و برنامه های تلویزیونی بازرگانی مهم ارتقا می دهند. در ضمن آمریکن جاینت دارای یک برنامه ی قوی برای دوستان شرکت است که تخفیف و اعتباری را به دوستان مالکین کنونی اعطا می کند.

البته آمریکن جاینت با اعمال قیمت ۸۹ دلار برای سویشرت مردانه ی خود، ارزان نیست ولی ارزش را از نظر کیفیت و قیمت به مشتریان عرضه می کند. قیمت این محصول بیشتر از چیزی است که یک نفر برای گپ<sup>۴</sup> یا آمریکن اپاریل<sup>۵</sup> می پردازد و از طرفی هم قیمت آن با برندهای لوی<sup>۶</sup>، جی. کرو<sup>۷</sup> و بنانا ریپابلیک<sup>۸</sup> برابر است. ولی کیفیت آن بسیار بالاتر از برندهای گران قیمت و بهتر از این شرکت ها است.

**Note:** Developed with Sarah Boole.

**Sources:** [www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html?emc=eta1&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html?emc=eta1&_r=0); [www.american-giant.com](http://www.american-giant.com); [www.slate.com/articles/technology/technology/2012/12/american\\_giant\\_hoodie\\_this\\_is\\_the\\_greatest\\_sweatshirt\\_known\\_to\\_man.html](http://www.slate.com/articles/technology/technology/2012/12/american_giant_hoodie_this_is_the_greatest_sweatshirt_known_to_man.html); [www.businessinsider.com/this-hoodie-is-so-insanely-popular-you-have-to-wait-months-to-get-it-2013-12](http://www.businessinsider.com/this-hoodie-is-so-insanely-popular-you-have-to-wait-months-to-get-it-2013-12).

خلاصه ای از ویژگی های متمایز کننده پنج استراتژی رقابتی عمومی

<sup>1</sup>Parkdale,

<sup>2</sup>South Carolina

<sup>3</sup>Made in the U.S.A

<sup>4</sup>Gap

<sup>5</sup>American Apparel

<sup>6</sup>Levi's

<sup>7</sup>J.Crew

<sup>8</sup>Banana Republic

استراتژی رقابتی یک شرکت باید به خوبی با موقعیت داخلی آن منطبق باشد و منابع و قابلیت های ارزشمند را اهرم کند.

هر یک از این پنج استراتژی رقابتی، شرکت را در موقعیتی متفاوت در بازار و محیط رقابتی آن قرار می دهند و هر یک از آنها، بستری محوری را برای فعالیت های شرکت در جهت برتری یافتن بر رقبای ایجاد می کنند. این استراتژی ها مرزها و دستورالعمل های متفاوتی دارند که به شرایط بازار بستگی دارند. این استراتژی های عمومی همانطور که در جدول ۵.۱ نشان داده شده است، از نظر خط تولید، حوزه های تولید، بازارایابی و ابزارهای حفظ استراتژی با هم متفاوت هستند.

استراتژی هزینه پایین	استراتژی تمایز متمرکز	استراتژی هزینه پایین متمرکز	استراتژی تمایز گسترده	استراتژی هزینه پایین	هدف استراتژیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>بخش محدودی از گوشه بازار که نیازها و ترجیحات خریداران به طور متمایزی متفاوت است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بخش محدودی از گوشه بازار که نیازها و ترجیحات خریداران به طور متمایزی متفاوت است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بخش محدودی از گوشه بازار که نیازها و ترجیحات خریداران به طور متمایزی متفاوت است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بخش گسترده بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بخش گسترده بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خریداران آگاه به ارزش محدوده میانه بازار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی پیشنهاد کالاهایی بهتر در قیمت های جذاب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ویژگی هایی که به طور خاصی برای اعضا گوشه بازار جذاب هستند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه کلی کمتر و خدمات به اعضای گوشه بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی پیشنهاد چیزهای جذاب و متفاوت از پیشنهاد رقبای</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه کلی کمتر نسبت به رقبای</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبانی استراتژی رقابتی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیتم هایی با ویژگی های جذاب و مشخصاتی به رنگ ها و اندازه های مختلف؛ کیفیت بهتر، نه بهترین!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشخصات و ویژگی های محصول متناسب با سلاقی و نیازهای اعضای گوشه بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشخصات و ویژگی های محصول متناسب با سلاقی و نیازهای اعضای گوشه بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محصولات متفاوت، با انتخاب گسترده، تاکید بر ویژگی های متمایز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>یک محصول اساسی خوب با زوائد کم (با کیفیت قابل قبول و انتخاب محدود)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خط تولید</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد مشخصات و ویژگی های جذاب و کیفیت بهتر با هزینه کمتری نسبت به رقبای</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تولید در مقیاس کوچک و یا محصولات سفارشی سازی شده که با سلاقی و نیازهای اعضای گوشه بازار هماهنگ می شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جستجوی مداوم برای کاهش هزینه برای محصولاتی که نیاز اساسی اعضای گوشه بازار را برآورده می کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبتنی بر ویژگی متمایزی که خریداران مایل اند بخاطر آن پرداخت کنند، تلاش برای برتری محصولات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جستجوی مداوم برای کاهش هزینه بدون از بین بردن کیفیت قابل قبول و ویژگی های اساسی محصول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقطه توجه تولید</li> </ul>



<b>نقطه توجه بازاریابی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قیمت پایین، ارزش خوب</li> <li>• تلاش برای کسب مزیت از ویژگی محصولات منجر به هزینه پایین می شود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاکید بر ویژگی های متمایز</li> <li>• افزودن قیمت اضافی جهت پوشش هزینه های اضافی ویژگی های متمایز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین ویژگی های جذاب</li> <li>• پیشنهاد یک محصول با قیمت ارزان که با انتظارات خریداران گوشه بازار متناسب است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین نحوه پیشنهاد محصول با بهترین کارکرد در جهت برآوردن انتظارات خریداران گوشه بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاکید بر ارائه بهترین ارزش برای پول هزینه شده</li> </ul>
<b>کلید حفظ استراتژی</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قیمت های اقتصادی، ارزش خوب</li> <li>• تلاش برای مدیریت هزینه های در مقدار کم، هر ساله در همه نواحی کسب و کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاکید مداوم بر نوآوری جهت جلوگیری از رقبای مقلد.</li> <li>• تمرکز بر ویژگی های کم کلیدی متمایز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متعهد ماندن به هزینه کلی کمتر در گوشه بازار؛ مبهم نکردن تصویر شرکت با ورود به دیگر بخش های بازار و یا با اضافه کردن دیگر محصولات برای گسترش جذابیت بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متعهد ماندن به تلاش در گوشه بازار؛ رقبا؛ تار نکردن تصویر شرکت با ورود به سایر بخش های بازار و یا با اضافه کردن سایر محصولات برای گسترش جذابیت بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصص منحصر به فرد در مدیریت همزمان کاهش هزینه ها و ترکیب ویژگی ها و مشخصات با کیفیت بالا</li> </ul>
<b>منابع و قابلیت های مورد نیاز</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت هایی که منجر به کاهش هزینه در سیستم زنجیره ارزش می شوند.</li> <li>• بعنوان مثال؛ کارخانه های اتوماتیک شده در مقیاس بزرگ؛ یا یک فرهنگ مبتنی بر کارایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت های مربوط به کیفیت، طراحی و نوآوری.</li> <li>• بعنوان مثال قابلیت های بازاریابی، تیم های تحقیق و توسعه و فناوری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت هایی برای کاهش هزینه ها در مورد کالاهای گوشه بازار.</li> <li>• بعنوان مثال؛ هزینه های ورودی کمتر برای محصولات خاصی که مورد نظر گوشه بازار هستند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت هایی برای پاسخگویی به نمایان های خاص اعضای گوشه بازار.</li> <li>• بعنوان مثال؛ تولید سفارشی، روابط نزدیک با مشتری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت هایی برای استفاده همزمان از استراتژی هزینه پایین و استراتژی های ارائه محصولت با کیفیت بالا یا متمایز به صورت همزمان</li> </ul>

در نتیجه انتخاب یک استراتژی عمومی بر جنبه های متفاوت عملیات های کسب و کار و اداره ی فعالیت های زنجیره ی ارزش تاثیر می گذارد. تصمیم گیری در مورد انتخاب استراتژی عمومی مهم ترین وظیفه ی یک شرکت است.

## استراتژی های رقابتی موفق مبتنی بر منابع هستند

برای اینکه استراتژی یک شرکت عملکرد خوبی داشته باشد و به یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای دست یابد، باید این استراتژی به خوبی با وضعیت داخلی شرکت منطبق باشد و با مجموعه‌ی مناسبی از منابع، مهارت و قابلیت‌های رقابتی پشتیبانی شود. یک شرکت برای موفقیت در یک استراتژی ارائه دهنده هزینه پایین باید منابع و قابلیت‌هایی را در اختیار داشته باشد تا هزینه‌های خود را در مقداری کمتر از هزینه‌های رقبای خود حفظ کند. یعنی باید در مدیریت مقرون به صرفه فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش، نسبت به رقبای تخصص داشته و استفاده‌ی موثری از پیش‌ران‌های هزینه داشته باشد و یا دارای یک قابلیت مبتکرانه باشد تا فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش رقبای خود را دور بزند. شرکت برای موفقیت در استفاده از یک استراتژی متمایزکننده باید دارای منابع و قابلیت‌هایی باشد تا بهتر از رقبای خود از پیش‌ران‌های ارزش استفاده کند و از صفاتی در محصولات خود استفاده کند که بخش زیادی از خریداران جذب آن می‌شوند. استراتژی‌های موفق، به قابلیت‌هایی نیاز دارند تا نیازها و انتظارات خریداران خاص را ارضا کنند. موفقیت در استفاده از استراتژی بهترین هزینه، مستلزم این است که منابع و قابلیت‌ها از ویژگی‌های سطح بالای محصولات و خدمات با هزینه‌ی کمتر نسبت به رقبای برخوردار باشند. برای استراتژی‌های تنوع، موفقیت در پایدار سازی مزیت رقابتی به داشتن قابلیت‌ها و منابعی بستگی دارد که تقلید از آن‌ها دشوار بوده و هیچ جایگزین خوبی برای آن وجود ندارد.

### نکات کلیدی

۱. تصمیم‌گیری در مورد انتخاب استراتژی‌های رقابتی عمومی، مهم‌ترین وظیفه‌ی یک شرکت است. انتخاب استراتژی بر اقدامات استراتژیک شرکت تاثیر می‌گذارد و کل مجموعه را برای پیگیری یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای تنظیم می‌کند.
۲. شرکت در استفاده از یک استراتژی هزینه پایین و تلاش برای دستیابی به یک مزیت هزینه پایین نسبت به رقبای باید فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش را بهتر از رقبای خود انجام دهد و یا باید روش مبتکرانه‌ای را برای حذف فعالیت‌های مولد هزینه بیابد. استفاده‌ی موثر از پیش‌ران‌های هزینه یک مسئله‌ی کلیدی است. وقتی رقابت شدیدی در بازار وجود داشته باشد و محصولات رقبای تقریباً با هم یکسان باشند، وقتی راه‌های زیادی برای متمایز شدن وجود نداشته باشد، وقتی خریداران حساس به قیمت باشند یا دارای قدرت چانه‌زنی برای چانه‌زنی برای قیمت‌های پایین باشند، وقتی هزینه‌ی تغییر فروشنده زیاد باشد و وقتی تازه‌واردان صنعت از قیمت پایین برای ساخت سهم بازار استفاده کنند عملکرد استراتژی‌های هزینه پایین عملکرد خوبی خواهند داشت.
۳. استراتژی‌های تمایز گسترده به دنبال تولید یک مزیت رقابتی با استفاده از ویژگی‌هایی هستند که خدمات و محصول شرکت را از رقبای متمایز کنند. این به استفاده مناسب از پیش‌ران‌های ارزش بستگی دارد. تمایز موفق به شرکت اجازه می‌دهد تا (۱) یک اضافه‌قیمت را برای محصول آن وضع کند (۲) فروش واحد را افزایش دهد و یا (۳) وفاداری خریداران به برند آن را کسب کند. وقتی خریداران سلیقه‌های متنوعی داشته باشند، رقبای کمتری از یک رویکرد متمایزکننده‌ی یکسان استفاده کنند و وقتی تغییرات فنی به سرعت انجام شوند، استفاده از این استراتژی‌ها مفید است. وقتی رقبای قادر باشند به سرعت از صفات محصول تقلید کنند، وقتی

فعالیت‌های متمایزکننده‌ی شرکت نتواند خریداران زیادی را جذب کند، و وقتی یک شرکت بیش از حد برای متمایز کردن محصولات و خدمات خود سرمایه‌گذاری کند ممکن است استفاده از یک استراتژی متمایزکننده چندان مفید نباشد.

۴. یک استراتژی متمرکز مزیت رقابتی را یا با کاهش هزینه نسبت به رقبا یا با توسعه یک توانایی خاص برای ارائه‌ی یک ویژگی جذاب به خریداران ارائه می‌کند. وقتی بازار هدف به اندازه کافی بزرگ باشد و پتانسیل خوبی را برای رشد فراهم کند، وقتی رقبا فعال در چند بخش نتوانند نیازهای بازار هدف را به طور همزمان با انتظارات مشتریان اصلی خود برآورده کنند، وقتی یک یا چند بخش خاص متناسب با قابلیت‌ها و منابع شرکت وجود داشته باشد و وقتی رقبا کمی برای یک بخش هدف یکسان تلاش کنند، استفاده از استراتژی متمرکز بر اساس هزینه یا تمایز مناسب است.

۵. استراتژی‌های بهترین هزینه با ارائه‌ی ارزش بیشتر به خریداران، یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کنند. یک شرکت برای استفاده سودمندانه از استراتژی ارائه‌دهنده بهترین هزینه باید دارای قابلیت‌هایی برای استفاده از ویژگی‌های سطح بالا یا جذاب با هزینه‌ی کمتر نسبت به رقبا باشد. یک استراتژی ارائه‌دهنده بهترین هزینه در بازارهایی با تعداد خریداران زیاد و آگاه از ارزش محصول عملکرد بهتری دارند.

۶. در تمامی موارد، مزیت رقابتی به داشتن منابع و قابلیت‌های عالی بستگی دارد که با استراتژی عمومی منتخب متناسب هستند. یک مزیت پایدار به حفظ برتری رقابتی با منابع، قابلیت‌ها و فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزشی بستگی دارد که رقبا نتوانند به راحتی جایگزینی برای آن‌ها بیابند.

## تمرین‌های یادگیری

۱- بست بای<sup>۱</sup> با فروش بیش از ۵۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵، بزرگترین خرده‌فروش لوازم الکترونیکی مصرفی در ایالات متحده است. این شرکت با رقبا چوناکاستکو، سمز کلاب، والمارتوتارگت به صورت تهاجمی بر سرقیمت با آن‌ها رقابت می‌کند، اما از طرفی در نزد مشتریان به عنوان خدمات مشتری طراز اولش نیز شناخته شده است. بر مبنای اظهار نظر مشتریان بست بای، کارکنان فروش این خرده‌فروشی دانش و اطلاعات باور نکردنی از محصولات این شرکت دارند و می‌توانند راهنمایی‌های خوبی در مورد آیت‌ها و مکان دقیق به آن‌ها ارائه می‌دهند. همچنین مشتریان بست بای از این که مدل‌های نمایشی نمایشگرهای رایانه شخصی، پخش‌کننده‌های رسانه دیجیتال و سایر وسایل الکترونیکی کاملاً مجهز بوده و آماده استفاده در فروشگاه هستند، خوشنودند. خدمات نصب و پشتیبانی Best Buy's Geek Squad از ویژگی‌های اضافی خدمات مشتری است که توسط بسیاری از مشتریان ارزش‌گذاری می‌شود. استراتژی رقابتی بست بای را چگونه توصیف می‌کنید؟

آیا باید به عنوان یک استراتژی ارائه دهنده هزینه پایین طبقه بندی شود؟ یک استراتژی تمایز؟ یا یک استراتژی بهترین هزینه؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

## هدف یادگیری ۱،۲،۳،۴

۲- کپسول توضیحی ۵.۱ در مورد موقعیت هزینه پایین ونگارد در صنعت مدیریت سرمایه گذاری توضیح داده است. بر اساس اطلاعات ارائه شده در کپسول، وضیح دهید که ونگارد چگونه مزیت هزینه پایین خود را در صنعت ایجاد کرده و چرا یک استراتژی ارائه دهنده خدمات ارزان قیمت مناسب این صنعت است؟

## هدف یادگیری ۲

۳- یو اس ای ای، یک شرکت بیمه و خدمات مالینفورچون ۵۰۰ است که فروش سالانه آن در سال ۲۰۱۴ بیش از ۲۴ میلیارد دلار است. این شرکت در سال ۱۹۲۲ توسط ۲۵ افسر ارتش تأسیس شد که تصمیم گرفتند وسایل نقلیه یکدیگر را بیمه کنند و همچنان عضویت خود را به اعضای نظامی فعال، بازنشسته، نامزدهای افسری و فرزندان بزرگسال و همسران اعضای یو اس ای ای وابسته به ارتش محدود می کنند. این شرکت جوایز بی شماری دریافت کرده است، از جمله در فهرست تحسین برانگیزترین شرکتهایفورچون در جهان در سال ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ و ۱۰۰ شرکت برتر برای کار در سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۵ قرار دارد. می توانید اطلاعات بیشتر در مورد تاریخچه و استراتژی شرکت را در [www.usaa.com](http://www.usaa.com) بخوانید. استراتژی رقابتی یو اس ای ای چگونه توصیف می کنید؟ آیا باید به عنوان یک استراتژی ارائه دهنده هزینه پایین دسته بندی شود؟ یک استراتژی تمایز؟ یا یک استراتژی بهترین هزینه؟ همچنین، آیا شرکت تصمیم گرفته است که روی قسمت کوچکی از بازار تمرکز کند، یا به نظر می رسد رویکرد بازار گسترده را دنبال می کند؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

## هدف یادگیری ۱،۲،۳،۴

۴- وب سایت شرکت لولومون ائلتیکا را در آدرس اینترنتی [info.lululemon.com](http://info.lululemon.com) جستجو کنید و ببینید که آیا می توانید حداقل سه راه را شناسایی کنید که این شرکت به دنبال تمایز خود از شرکت های رقیب در زمینه پوشاک ورزشی است؟ آیا دلیلی وجود دارد که باور کنیم استراتژی تمایز لولومون در ایجاد یک مزیت رقابتی موفق عمل کرده است؟ اگر بله چرا و اگر خیر چرا؟

## هدف یادگیری ۳

۱- کدام یک از پنج استراتژی عمومی رقابتی، بهترین رویکرد استراتژیک شرکت شما برای رقابت موفقیت آمیز است؟

### هدف یادگیری ۱،۲،۳،۴

- ۲- به نظر می رسد کدام شرکت های رقیب از استراتژی ارائه دهنده هزینه پایین استفاده می کنند؟
- ۳- به نظر می رسد کدام شرکت های رقیب از یک استراتژی تمایز گسترده استفاده می کنند؟
- ۴- به نظر می رسد کدام شرکت های رقیب از استراتژی ارائه دهنده بهترین هزینه استفاده می کنند؟
- ۵- به نظر می رسد کدام شرکت های رقیب از نوعی استراتژی متمرکز استفاده می کنند؟
- ۶- برنامه عملیاتی شرکت شما برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار نسبت به شرکت های رقیب چیست؟ حداقل سه نوع ورودی خاص تصمیم گیری را در مورد غربال های تصمیم گیری خاصی که شرکت شما برای پیروزی در این نوع برتری رقابتی نسبت به رقبای انجام داده یا قصد دارد انجام دهد، ذکر کنید.

## ENDNOTES

- {1} Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2;
- {2} Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996).
- {3} Richard L. Priem, "A Consumer Perspective on Value Creation," *Academy of Management Review* 32, no. 1 (2007), pp. 219–235.
- {4} [jrscience.wcp.muohio.edu/nsfall01/FinalArticles/Final-IsitWorthitBrandsan.html](http://jrscience.wcp.muohio.edu/nsfall01/FinalArticles/Final-IsitWorthitBrandsan.html).
- {5} D. Yoffie, "Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006," Harvard Business School case 9-706-447.
- {6} Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value-for-Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review* 87, no. 3 (March 2009), pp. 66–74.

## فصل ششم

### تقویت موقعیت رقابتی شرکت

#### اقدامات استراتژیک، زمان بندی و چشم انداز عملیات ها



#### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می کند تا:

- **هدف یادگیری ۱-۶:** تشخیص دهید چه زمانی باید از استراتژی های تهاجمی یا تدافعی برای بهبود موقعیت شرکت در بازار استفاده کرد.
- **هدف یادگیری ۲-۶:** تشخیص دهید چه زمانی پیشگامی، دنبال روی یا متاخر بودن بیشترین منفعت را دارد.
- **هدف یادگیری ۳-۶:** مزایا و ریسک های استراتژیک توسعه چشم انداز شرکت از طریق ادغام و تملیک را توضیح دهید.
- **هدف یادگیری ۴-۶:** مزایا و معایب توسعه ی چشم انداز عملیات ها شرکت از طریق ادغام عمودی را توضیح دهید.
- **هدف یادگیری ۵-۶:** شرایطی که به نفع انتقال تمام یا بخشی از فعالیت های زنجیره ی ارزش به طرف های خارجی است، را شناسایی کنید.

• **هدف یادگیری ۶-۶:** تعیین کنید که چه زمان و چگونه اتحاد های استراتژیک می توانند جایگزین اکتساب ها و ادغام های افقی و یا ادغام عمودی شوند و چگونه می توانند برون سپاری را ساده تر کنند.

---

هرگاه گوشه چشمی به ادغام و تملیک داشته باشید، در واقع به پتانسیل خلق ارزش برای سهامداران خود می نگرید.

دیلیپ شانگوی<sup>۱</sup> - موسس و مدیر سان فارما کیوتیکال<sup>۲</sup>

همکاری در اقتصاد مجازی، یک الزام رقابتی جدید است.

مایکل دل<sup>۳</sup> - موسس و مدیر عامل شرکت دل.

متحدین و شرکا، پایداری را تولید می کنند وقتی واقعیت ها و منافع را منعکس می سازند.

استفن کینزر<sup>۴</sup> - نویسنده، روزنامه نگار، عضو دانشگاه.

---

وقتی شرکت یکی از پنج استراتژی رقابتی عمومی را انتخاب کرد، باید اقدامات استراتژیک دیگری را انتخاب کند تا رویکرد رقابتی خود را تکمیل کرده و توان استراتژیک کلی آن را به بیشترین مقدار برساند. اولین مجموعه از تصمیمات، در مورد انجام اقدامات استراتژیک تدافعی یا تهاجمی و زمان بندی انجام آن ها است. دومین مجموعه از تصمیمات، در رابطه وسعت فعالیت های شرکت است. در کل، اقدامات زیر برای تقویت موقعیت شرکت باید در نظر گرفته شوند:

- تهاجمی بودن و آغاز اقدامات استراتژیک تهاجمی برای بهبود موقعیت شرکت در بازار.
- به کارگیری استراتژیهای تدافعی برای محافظت از موقعیت شرکت در بازار.
- زمان انجام اقدامات استراتژیک - بسته به مزایا و معایبی دارد که در پیشگامی، متاخری<sup>۵</sup> یا دنباله روی وجود دارد.

---

<sup>1</sup>Dilip Shanghvi  
<sup>2</sup>Pharmaceuticals  
<sup>3</sup>Michael Dell  
<sup>4</sup>Stephen Kinzer  
<sup>5</sup>Late mover

- تقویت موقعیت شرکت در بازار با ادغام با شرکت‌های دیگر در همان صنعت یا تا اکتساب آن‌ها.
- استراتژی ادغام رو به عقب یا رو به جلو در مراحل سیستم زنجیره‌ی ارزش صنعت.
- بررسی این که کدام یک از فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش باید برون‌سپاری شود.
- ورود به اتحاد استراتژیک یا شراکت با شرکت‌ها دیگر.

این فصل مزایا و معایب هر یک از معیارهای تقویت استراتژی را بیان می‌کند.

## استفاده از اقدامات تهاجمی استراتژیک برای بهبود موقعیت یک شرکت در بازار

• **هدف یادگیری ۱-۶:** تشخیص دهید چه زمانی باید از استراتژی‌های تهاجمی یا تدافعی برای بهبود موقعیت شرکت در بازار استفاده کرد.

گاهی اوقات شرکت بدون توجه به استراتژی‌های رقابتی منتخب خود، باید برای بهبود موقعیت و عملکرد خود در بازار، تهاجمی<sup>۱</sup> عمل کند. تهاجم‌های استراتژیک وقتی به کار گرفته می‌شوند که شرکت از فرصت‌ها برای کسب سهم سودآور در حضور رقبا استفاده کنند یا وقتی که شرکت هیچ چاره‌ای جز دوری از مزیت رقابتی رقیب قدرتمند ندارد. شرکت‌هایی مانند فیسبوک، آمازون، اپل و گوگل به شدت به دنبال کسب مزایای رقابتی و تلاش برای درو کردن منافع ناشی از یک مزیت رقابتی هستند که می‌تواند سهم غالب در بازار، حاشیه‌های سود عالی، و رشد سریع باشد. {۱} بهترین استراتژی تهاجمی از چند اصل پیروی می‌کند: (۱) تمرکز مداوم روی ساخت مزیت رقابتی و تلاش برای تبدیل آن به یک مزیت پایدار، (۲) استفاده از منابعی که در آن رقبا حداقل می‌توانند از خود دفاع کنند، (۳) غافلگیر کردن رقبا با انجام عملی بر خلاف انتظار آن‌ها و (۴) داشتن ظرفیت اقدامات سریع و قاطع برای برتری بر رقبا. {۲}

گاهی اوقات شرکت بدون توجه به استراتژی‌های رقابتی منتخب خود، باید برای بهبود موقعیت و عملکرد خود در بازار، تهاجمی عمل کند.

تهاجم‌های استراتژیک وقتی به کار گرفته می‌شوند که شرکت از فرصت‌ها برای کسب سهم سودآور در حضور رقبا استفاده کنند یا وقتی که شرکت هیچ چاره‌ای جز دوری از مزیت رقابتی رقیب قدرتمند ندارد.

## انتخاب مبنایی برای حملات رقابتی

<sup>۱</sup>Offensives



در کل، به چالش کشیدن رقبا در بسترهای رقابتی که در آن قدرتمند عمل می کنند یک مبارزه‌ی دشوار است. {۳} آن ابتکارات تهاجمی که از ضعف رقبا بهره برداری می کنند، شانس بهتری برای به چالش کشیدن توان رقبا دارند، به خصوص وقتی که این نقاط ضعف، آسیب پذیری های مهمی را نشان داده و رقبا ی ضعیف بی دفاع شگفت زده می شوند.

تهاجم های استراتژیک باید از توان قوی ترین دارایی های رقابتی شرکت بهره برداری کنند که همان ارزشمندترین منابع و قابلیت های یک شرکت هستند مانند نام برند، سیستم تولید یا توزیع بهتر، قابلیت فنی بهتر، یا اعتبار کیفی بیشتر. ولی ملاحظه ی نقاط قوت شرکت نباید بدون ملاحظه ی نقاط ضعف و قوت رقبا انجام شود. یک مزیت رقابتی باید بر اساس حوزه هایی از قدرت بنا شود که در آنها، شرکت دارای بیشترین مزیت رقابتی نسبت به رقبا ی هدف باشد. اگر یک شرکت دارای قابلیت های خوبی در خدمات مشتریان باشد می تواند فروش بهتری را نسبت به رقبا یی داشته باشد که خدمات ضعیفی ارائه می دهند. به همین شکل، توجه به بخش هایی از خریداران که رقیب از آنها غافل شده است، می تواند مفید باشد. بهترین استراتژی های تهاجمی از قوی ترین منابع و قابلیت های شرکت استفاده می کنند تا در حوزه هایی که رقبا در آن ضعف دارند، به آنها حمله کنند.

نادیده گرفتن نیاز به پیوند استراتژی تهاجمی با نقاط قوت رقابتی شرکت به مثابه این است که با تفنگ اسباب بازی به جنگ برویم. برای مثال، شرکتی که هزینه های نسبتا بالا دارد نباید از استراتژی تهاجمی کاهش هزینه استفاده کند. به همین شکل، دنبال کردن یک استراتژی تهاجمی نوآوری در محصول بدون داشتن تخصص مطمئن در تحقیق و توسعه و پیشرفت محصول جدید، چندان مناسب نیست.

گزینه های اصلی در استراتژی تهاجمی عبارتند از:

۱- ارائه ی یک محصول خوب یا بهتر با قیمت کمتر. اگر رقبا به کاهش قیمت محصولات خود واکنش نشان ندهند و اگر چالشگران، خریداران را متقاعد کنند که محصول آنها به همان خوبی محصول رقیب یا بهتر از آنها است، آنگاه اعمال قیمت های کمتر می تواند سهم بازار را افزایش دهد. با این وجود، این استراتژی سود کل را تنها در صورتی افزایش می دهد که سودهای ناشی از فروش واحد بیشتر برای جبران تاثیر حاشیه های کمتر در هر واحد فروخته شده کافی باشند. استراتژی های تهاجمی کاهش قیمت باید تنها توسط شرکت هایی به کار گرفته شوند که به یک مزیت هزینه دست یافته اند. {۴} شرکت بریتیش ایرلاین ایزی جت<sup>۱</sup> از این استراتژی در برابر رقبایی مانند بریتیش ایر<sup>۲</sup>، آلیتالیا<sup>۳</sup>، و ایرفرانس<sup>۴</sup> به صورت موفقیت آمیز استفاده کرده است و در ابتدا هزینه ها را کاهش داد و سپس مسافرینی را هدف قرار داد که توجه بیشتری به قیمت پایین نسبت به امکانات و خدمات دارند. {۵} شرکت هواپیمایی اسپیریت<sup>۵</sup> از این استراتژی

<sup>۱</sup> British airline Easyjet

<sup>۲</sup> air france

<sup>۳</sup> Alitalia

<sup>۴</sup> british air

<sup>۵</sup> Spirit

در بازار هواپیمایی ایالات متحده استفاده می کند.

۲- عبور از رقبا با ارائه‌ی اولین محصولات نسل آینده. در صنایع مبتنی بر فناوری، زمان مناسب برای غلبه بر یک رقیب ریشه‌دار وقتی است که فناوری‌های نسل آینده معرفی می‌شوند. یک سال پیش از آنکه لینکسیس<sup>۱</sup> و نت گیر<sup>۲</sup> سیستم‌های رقابتی را توسعه دهند، ایلرو<sup>۳</sup> کل سیستم وای فای<sup>۴</sup> خانگی خود را به بازار عرضه کرد که به برای ایجاد سهم قابل توجه بازار و ایجاد شهرت در زمینه نوآوری پیشرفته در سیستم‌های وای فای کمک کرد.

۳- پیگیری نوآوری پیوسته محصول برای تصاحب سهم بازار و فروش از رقابایی با نوآوری کمتر. معرفی پیوسته محصولات بهبودیافته و جدید می‌تواند رقبا را تحت فشار رقابتی شدیدی قرار دهد به خصوص وقتی که قابلیت‌های توسعه‌ی محصول جدید در شرکت‌های رقیب ضعیف باشند. ولی این استراتژیهای تهاجمی می‌توانند تنها در صورتی پایدار شوند که شرکت بتواند محصولات جدیدی را به بازار عرضه کند که اشتیاق خریدار را برانگیزد.

۴- پیگیری نوآوری‌های مخرب<sup>۵</sup> محصول برای ایجاد بازارهای جدید. در حالی که این استراتژی می‌تواند ریسک و هزینه‌ی بیشتری نسبت به استراتژی نوآوری پیوسته داشته باشد، ولی اگر موفق باشد می‌تواند قاعده‌ی بازی را عوض کند. نوآوری مخرب شامل کامل کردن یک محصول جدید با چند کاربر آزمایشی و سپس توسعه‌ی آن در کل بازار، در تلاش برای کسب خریداران زیاد برای دستیابی سریع‌تر به- ارزش پیشنهادی **جدید و** بهتر مشتری است. این مثال‌ها عبارتند از دانشگاه‌های آنلاین، بامبل<sup>۶</sup> (سایت دوست‌یابی که در آن زنان حرکت اول را انجام می‌دهند)، ونمو<sup>۷</sup> (کیف پول دیجیتال)، اپل موزیک<sup>۸</sup>، کمپس بوک رنتل<sup>۹</sup>، و وایمو (شرکت فناوری خودران آلفابت)<sup>۱۰</sup>.

۵- اتخاذ و بهبود ایده‌های خوب شرکت‌های دیگر. (رقبا یا دیگران). ایده بهبود مراکز انبارداری، متعلق به موسسین هوم دیپات<sup>۱۱</sup> یعنی آرتور بلنک و برنی مارکوس<sup>۱۲</sup> نبوده است. مارکوس و همکارش، مفهوم جعبه‌ی بزرگ<sup>۱۳</sup> را از کارفرمای قبلی خود به نام هندی دن هوم ایمپروومنت<sup>۱۴</sup> اخذ کردند. بعد آن‌ها به سرعت مدل کسب و کار هندی دن را بهبود بخشیده و هوم دیپات را به سطوح بالاتری از نظر وسعت خط تولید و خدمات مشتریان رساندند. شرکت‌های تهاجمی غالباً به سرعت هر ایده‌ی خوبی را اتخاذ می‌کنند (توسط حق ثبت اختراع یا سایر حمایت‌های حقوقی قطعی نشده است) و از آن برای ایجاد مزیت رقابتی برای خود استفاده می‌کنند.

Linksys<sup>۱</sup>  
Netgear<sup>۲</sup>  
Eero<sup>۳</sup>  
Wi-Fi<sup>۴</sup>

<sup>۵</sup>disruptive innovations

<sup>۶</sup>Bumble

<sup>۷</sup>Venmo

<sup>۸</sup>Apple music

<sup>۹</sup>CampusBookRentals

<sup>۱۰</sup>Waymo

<sup>۱۱</sup>Home Depot

<sup>۱۲</sup>Arthur Blank and Bernie Marcus

<sup>۱۳</sup>big-box

<sup>۱۴</sup>Handy Dan Home Improvement

۶- استفاده از تاکتیک‌های بزن در رو<sup>۱</sup> یا جنگ چریکی<sup>۲</sup> برای کسب سهم بازار از رقبا. گزینه‌های استراتژی‌های تهاجمی چریکی<sup>۳</sup> عبارتند از عدم صداقت روی قیمت (برای بردن یک سفارش بزرگ یا ربودن یک حساب کلیدی از یک رقیب)، غافلگیری رقبا با حرکات ناگهانی پراکنده اما شدید<sup>۴</sup> فعالیت‌های تبلیغی<sup>۴</sup> (ارائه یک پیشنهاد آزمایشی با تخفیف برای جلب مشتری دور از مارک‌های رقیب)، یا ایجاد کارزارهای ویژه برای جذب مشتریان رقبا (با اعتصاب یا مشکلات در تأمین تقاضای خریدار). {۶} استراتژیهای تهاجمی چریکی برای چالشگران کوچکی مناسب هستند که نه دارای منابع هستند و نه اسم و رسمی در بازار دارند که حمله کامل را به رهبران صنعت انجام دهند.

۷- حمله پیشگیرانه (بازدارنده) برای امن کردن منابع محدود صنعت یا تملیک فرصت‌های کمیاب. آنچه یک حرکت را انحصاری‌تر می‌کند، ماهیت منحصر به فرد آن است (هر کسی ابتدا حمله کند تا به دارایی‌های رقابتی‌ای دست یابد که رقبا به راحتی نمی‌توانند با آنها مطابقت داشته باشند). {۷} نمونه‌هایی از حرکات پیشگیرانه عبارتند از (۱) ایمن کردن بهترین توزیع کنندگان در یک منطقه یا کشور خاص؛ (۲) دستیابی به مطلوب‌ترین چهارراه یا تقاطع جدید، در یک مرکز خرید جدید و غیره؛ (۳) پیوند با مطمئن‌ترین و با کیفیت‌ترین تأمین‌کنندگان از طریق شراکت انحصاری، قراردادهای بلندمدت یا تملیک شرکت؛ و (۴) حرکت سریع جهت تملیک دارایی‌های رقبا در قیمت‌های پایین‌تر. یک اقدام پیشگیرانه برای انجام موفقیت آمیز، نیازی به مسدود سازی کامل رقبا جهت دنباله روی ندارد، بلکه این اقدام باید شرکت را در موقعیت برتری قرار دهد که به راحتی قابل دستیابی نباشد.

زمان لازم برای دستیابی به نتایج خوب برای یک استراتژی تهاجمی به شرایط رقابت بستگی دارد. {۸} اگر خریداران به سرعت پاسخ دهند این زمان می‌تواند بسیار کوتاه باشد. اگر شرکتی به چندین سال برای نقص زدایی یک فناوری جدید یا افزایش ظرفیت تولید نیاز داشته باشد، آن وقت زمان بیشتری طول می‌کشد تا شرکت بتواند مقبولیت را بین خریداران کسب کند. ولی زمان لازم برای بهبود موقعیت شرکت در بازار با استفاده از یک استراتژی تهاجمی به رقبا و پاسخ متقابل آن‌ها هم بستگی دارد. پاسخ رقبا به این بستگی دارد که بتوانند واکنش موثری را نشان بدهند و باور داشته باشند که حمله متقابل، ارزش صرف هزینه را دارد. {۹}

## انتخاب رقبا برای حمله

شرکت‌های تهاجمی باید تصمیم بگیرند که کدام یک از رقبا را به چالش بکشند و میزان این چالش چقدر باشد. بهترین اهداف برای حملات تهاجمی عبارتند از: {۱۰}

• رهبران بازار که آسیب‌پذیر هستند. حملات تهاجمی وقتی مناسب هستند که شرکت رهبر در سهم

<sup>۱</sup>hit-and-run

<sup>۲</sup>guerrilla warfare tactics

<sup>۳</sup>guerrilla offensives

<sup>۴</sup>promotional activity

بازار از نظر عملکردی چندان قوی نباشد. نشانه های آسیب پذیری رهبر بازار عبارتند از خریداران ناراضی، خط تولید نامناسب، فناوری منسوخ یا کارخانه ها و تجهیزات قدیمی، حضور در صنایع دیگر و مشکلات مالی. هنگام به چالش کشیدن رهبران قوی در بازار باید بسیار مراقب بود.

- آن دسته از شرکت های دنباله رو که دارای نقاط ضعف در حوزه هایی هستند که در آن ها، شرکت چالشگر قدرتمند است. وقتی قابلیت ها و منابع شرکتی یک چالشگر برای بهره برداری از نقاط ضعف شرکت های دنباله رو بسیار متناسب باشند، آن وقت این شرکت های دنباله رو به یک هدف جذاب تبدیل می شوند.
- شرکت هایی که در آستانه شکست قرار دارند. در این جا، هدف به چالش کشیدن یک رقیب در تنگنا است آن هم به روش هایی که نقاط قوت مالی و موقعیت این رقیب را بازار را ضعیف تر کند و در نهایت منجر به خروج آن از بازار شود. در این وضعیت، باید به رقابتی در بخش هایی از بازار حمله کرد که در آن بخش، بیشترین سودها را می برد زیرا این بزرگترین تهدید برای بقای شرکت است.
- شرکت های کوچک منطقه ای و محلی. چون شرکت های کوچک دارای تجربیات و منابع محدودی هستند، یک چالشگر با قابلیت های وسیع تر و یا عمیق تر می تواند بهترین و بزرگترین مشتریان آن ها را برآید، به ویژه آنهایی که به سرعت در حال رشد هستند و از الزامات پیچیده تری برخوردار هستند و ممکن است در حال حاضر به تغییر تامین کننده هایی با قابلیت های خدماتی کامل تر فکر کنند.

### استراتژی اقیانوس آبی نوع ویژه ای از استراتژی تهاجمی

یک استراتژی اقیانوس آبی<sup>۱</sup> به دنبال مزیت رقابتی قدرتمند و بادوام با شکست رقبا در بازارهای موجود است. از این رو یک شرکت با اتخاذ این استراتژی، در یک بخش جدید از بازار سرمایه گذاری می کند که منابع نامرتبلی را به رقابتی موجود ارائه داده و به شرکت اجازه می دهد تا تقاضای جدیدی را خلق کند و به دست آورد. {۱۱} این استراتژی برای کسب و کار، دو نوع ماهیت متفاوت را از فضای بازار قایل است. بر اساس نوع اول، فضای بازار، جایی است که مرزهای صنعت به خوبی در آن تعریف شده اند، قواعد رقابتی به خوبی درک شده اند و شرکت ها سعی می کنند تا با کسب سهم بیشتری در بازار بر رقبا غلبه کنند. رقابت شدید در این بازارها چشم انداز شرکت را برای رشد سریع و سودآوری عالی محدود می کند زیرا رقبا با سرعت بیشتری از موفقیت شرکت تقلید یا با آن مقابله می کنند. نوع دوم فضای بازار یک «اقیانوس آبی» است که هنوز صنعت در آن شکل نگرفته است و هنوز با رقابت آلوده نشده است و فرصت های گسترده ای را برای رشد سریع و سودآوری یک شرکت ایجاد می کند.

صنعت حراج آنلاین یک مثال عالی از این فضای بازار است که eBay آن را ایجاد کرده و بر آن غالب شده است.

<sup>1</sup>Blue-Ocean Strategy

شرکت‌های دیگری که یک فضای اقیانوس باز را ایجاد کردند عبارتند از نت‌جت<sup>۱</sup> در مالکیت جت‌های کوچک، درایبار<sup>۲</sup> در آرایش مو، تیون هتل<sup>۳</sup> در خدمات کوهنوردی، اوبیر و لیفت در خدمات به اشتراک گذاری خودرو و سیرک دو سولیل<sup>۴</sup> در سرگرمی آنلاین. سیرک دو سولیل با نوآوری در سیرک، گروه جدیدی از مشتریان را جذب کرد که نه تنها مشتریان سیرک‌های قدیمی نبودند بلکه الان هم بیش از چندین برابر قیمت سیرک‌های قدیمی را برای بلیط سیرک می‌پردازند. شراب سازی استرالیایی کاسلا واینز<sup>۵</sup> از استراتژی اقیانوس آبی برای یافتن فضای بازاری غیر قابل رقابت برای نام تجاری یلو تیل<sup>۶</sup> خود استفاده کرد. یلو تیل با ایجاد محصولی برای جلب توجه در بازار های وسیع تر طراحی شده است، یعنی محصولی که آبجو و مشروبات الکلی نیز در آن گنجانده شده است، توانست تقاضای جدید قابل توجهی را ایجاد کند و به سریع ترین رشد نام تجاری شراب در تاریخ ابالات متحده تبدیل شود. کپسول روشنگری ۶.۱ نمونه دیگری از شرکتی است که با جستجوی آب های آبی به موفقیت رسیده است.

استراتژی های اقیانوس آبی در کوتاه مدت فرصت بسیار خوبی را در اختیار شرکت قرار می دهند. اما آنها نمی توانند موفقیت طولانی مدت یک شرکت را تضمین کنند، چرا که بیشتر به این بستگی دارد که آیا این شرکت می تواند از موقعیت بازار گشایش شده محافظت کرده و مزیت اولیه خود را حفظ کند یا خیر. یک نمونه شرکت در این ارتباط گیلت گروپ<sup>۷</sup> است که فضای رقابتی جدیدی را در خرده فروشی لوکس آنلاین ایجاد کرد و در نهایت آب های آبی آن به قرمز تبدیل شد. موفقیت رقابتی این شرکت در همان اوایل مورد هجوم دنباله رو های سریع به صنعت لوکس فلش سیل<sup>۸</sup>، از جمله هاتلوک، رولالا، لات ۱۸ و مای هیبت دات کام<sup>۹</sup>، قرار گرفت. رقبای جدید نه تنها بر سر مشتریان آنلاینی که به راحتی می توانستند از سایتی به سایت دیگر جابجا شوند (از آنجا که عضویت نیز رایگان بود)، بلکه بر سر موجودی های فروخته نشده طراحان نیز به رقابت می پرداختند. سرانجام گیلت گروپ هنگامی که بیش از یک میلیارد دلار ارزش داشت به هادسن بی، مالک سکر فیفز اونوو<sup>۱۰</sup> تنها به مبلغ ۲۵۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۶ فروخته شد.

## استراتژیهای تدافعی – محافظت از موقعیت در بازار و مزیت رقابتی

در یک بازار رقابتی، تمامی شرکت‌ها در معرض چالش‌های تهاجمی از طرف رقبای قرار دارند. هدف از استراتژی های

NetJets<sup>۱</sup>  
Drybar<sup>۲</sup>  
Tune Hotels<sup>۳</sup>  
Cirque du Soleil<sup>۴</sup>  
Casella Wine<sup>۵</sup>  
Yellow Tail<sup>۶</sup>  
Gilt Groupe<sup>۷</sup>

<sup>۸</sup> در مدل فروش Flash Sales، تخفیف یا پروموشن روی محصولاتی که در فروشگاه های اینترنتی عرضه می شود لحاظ می گردد. عمدتاً این تخفیفها برای مدتی کمتر از ۲۴ ساعت در دسترس هستند (توضیح مترجم)

<sup>۹</sup> HauteLook, Ruelala, Lot18 ,and MyHabit.com

<sup>۱۰</sup> Sak's Fifth Avenue

تدافعی<sup>۱</sup> این است که ریسک و آسیب های حمله را کاهش دهد و شرکت چالشگر را اغوا کند تا فعالیت های خود را روی شرکت دیگری متمرکز کند. معمولاً استراتژی های تدافعی مزایای رقابتی شرکت را تقویت نمی کنند، و تنها به تقویت موقعیت رقابتی شرکت کمک کرده و از ارزشمندترین منابع و قابلیت های آن محافظت می کنند. استراتژی های تدافعی به دو شکل انجام می شوند: اقداماتی برای مسدودسازی شرکت های چالشگر و نیز اقداماتی برای سیگنال دهی<sup>۲</sup> احتمال تلافی سنگین.

## کپسول توضیحی ۶.۱

استراتژی اقیانوس آبی بونوبوس در صنعت فروش مدل مردان آمریکا

در گذشته‌ی نه چندان دور، مردان ورزشکار و جوان سعی می کردند تا لباسی را بیابند که با هیکل ورزشی شان تناسب داشته باشد. این مسئله بود که باعث شد تا دو دانشجوی ام بی ای دانشگاه استنفورد بونوبوس<sup>۳</sup> را ایجاد کنند. بونوبوس یک برند لباس مردانه بود که در درجه‌ی اول روی فروش شلوارهای مردانه در اینترنت متمرکز بود. در عین حال، این مفهوم آب های آبی را اشغال کرد زیرا برندها و فروشندگان دیگر لباس در قیمتی منطقی به شدت روی نوآوری در لباس زنانه متمرکز شدند. از آن سال به بعد، بونوبوس پورتفولیوی محصولات خود را گسترش داد تا شامل خط کاملی از لباس های مردانه شود در حالی که درآمد خود را از ۴ میلیون دلار در سال ۲۰۰۹ به ۱۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۶ افزایش داد.

این موفقیت بدون توجه باقی نماند. چندین شرکت نوپا به صنعت لباس مردانه وارد شدند. علاوه بر این، فروشندگان اصلی لباس هم این نوع جدید از مشتریان مرد را شناسایی کردند و مدیرعامل داوگ اورت<sup>۴</sup> بیان می کند که او لباس مردانه را به عنوان یک فرصت رشد بزرگ می بیند. این شرکت اخیراً شرکت جوزف ابود<sup>۵</sup> را به اکتساب خود درآورد تا بیشتر روی مشتریان جوان متمرکز شود و انواع بیشتری از لباس های خاص را در آینده ارائه دهد.

<sup>۱</sup>Defensivestrategies

<sup>۲</sup>signal

<sup>۳</sup>Bonobos

Doug Ewert<sup>۴</sup>

Joseph Abboud<sup>۵</sup>



بونوبوس در پاسخ به این شرایط روی حوزه‌ی جدیدی از توسعه کار کرد تا به آب‌های آبی‌تری دست یابد. نوآوری شرکت طراحی فروشگاه راهنما است که در آن چیزی را نمی‌خرید بلکه به شما اجازه می‌دهد تا تجربه‌ی خرید شخصی داشته باشید که در آن می‌توانید لباس را در اندازه و رنگ‌های مختلف امتحان کنید و سپس آن را در روز بعد به خانه یا دفتر بفرستید. این مدل بر این اساس پیاده‌سازی شد زیرا اغلب مردان دوست دارند تجربه‌ی خرید موثری داشته باشند و کسی باشد که به آن‌ها در شناسایی لباس مناسب کمک کند تا در آینده با راحتی بیشتری لباس را سفارش دهند. همان‌طور که اندی دان<sup>۱</sup> مدیرعامل بونوبوس بیان کرد، ایده‌ی این شرکت ارائه‌ی یک تجربه‌ی متفاوت از فروش فعلی است. این شرکت از زمان افتتاح فروشگاه راهنمای<sup>۲</sup> خود در سال ۲۰۱۱ تا کنون بیش از ۲۰ فروشگاه راهنما را در سرتاسر کشور توسعه داد و سعی دارد تا این رشد را ادامه دهد. این استراتژی موفقیت‌های جدیدی را برای شرکت به ارمغان آورده است.

**Note:** Developed with Jacob M. Crandall. **Sources:** Richard Feloni, "After 8 Years and \$128 Million Raised, the Clock Is Ticking for Men's Retailer Bonobos," *BusinessInsider.com*, October 6, 2015; Vikram Alexi Kansara, "Andy Dunn of Bonobos on Building the Armani of the E-commerce Era," *Businessoffashion.com*, July 19, 2013; Hadley Malcolm, "Men's Wearhouse Wants to Suit Up Millennials," *USA Today*, June 8, 2015

استراتژی‌های دفاعی خوب، می‌توانند به محافظت از یک مزیت رقابتی کمک کنند اما با این حال به ندرت مبنای ایجاد یک مزیت رقابتی هستند.

### مسدودسازی مسیرهای باز شرکت چالشگر

پرکاربردترین راه برای دفاع از موقعیت شرکت شامل اقداماتی است که موقعیت یک رقیب را برای شروع حمله رقابتی محدود می‌کند. موانع زیادی را می‌توان در مسیر یک شرکت رقیب قرار داد. یک مدافع می‌تواند ویژگی‌های جدیدی را به کار بگیرد، مدل‌های جدیدی را اضافه کند یا خط تولید خود را توسعه دهد تا شکاف‌ها و فضاها را خالی در بازار را

<sup>1</sup>Andy Dunn

<sup>2</sup>Guideshops

برای شرکت‌های رقیب کاهش دهد. شرکت مدافع می‌تواند تلاش‌های شرکت‌های رقیب برای کاهش قیمت را با حفظ گزینه‌های مقرون به صرفه خود خنثی کند. یعنی می‌تواند با افزایش زمان ضمانت‌نامه، پیشنهاد آموزش رایگان و خدمات پشتیبانی یا ارائه‌ی کدهای تخفیف و ارائه نمونه محصول به خریداران آن‌ها را از امتحان کردن برندهای رقیب پشیمان کند. این شرکت می‌تواند خریداران بالقوه را اغوا کند تا در تغییر برند خود تجدیدنظر کنند. می‌تواند کیفیت و ایمنی محصولات رقیب را به چالش بکشد. در نهایت هم می‌تواند تخفیف روی حجم خرید یا شرایط مالی بهتری را برای دلالت و توزیع کنندگان فراهم کند تا آن‌ها را از آزمایش محصولات از تامین کنندگان دیگر پشیمان کند یا آن‌ها را متقاعد کند تا به طور انحصاری خط تولید شرکت را کنترل کنند و رقبا را وادار به استفاده از سایر کانال‌های توزیع کنند.

روش‌های زیادی برای مانع قرار دادن بر سر راه چالش‌گران بالقوه وجود دارد

### علامت دهی<sup>۲</sup> اقدام تلافی‌جویان به چالش‌گران

هدف از این استراتژی این است که یا رقیب را کلاً از حمله باز دارد یا حمله را به سمت گزینه‌هایی جهت بدهد که تهدید کمتری به حساب می‌آیند. باید به شرکت چالش‌گر نشان داد که هزینه نبرد بیشتر از چیزی است که به دست می‌آورند. به شکل‌های مختلفی می‌توان به شرکت چالش‌گر علامت داد:

- اعلام عمومی تعهد مدیریت برای حفظ سهم شرکت در بازار.
  - تعهد علنی شرکت برای سیاستی مطابق با شرایط یا قیمت رقبا.
  - حفظ صندوق پول نقد و اوراق بهادار قابل فروش.
  - پاسخ متقابل گاه به گاه و مقطعی قدرتمند، به حرکات رقبای ضعیف جهت تقویت تصویر شرکت به عنوان یک مدافع سرسخت.
- با این وجود برای اینکه علامت دهی موفقیت آمیز باشد، باید متعهدانه انجام شود.

### زمان‌بندی اقدامات استراتژیک یک شرکت

زمان انجام یک اقدام استراتژیک به اندازه نوع اقدام اهمیت دارد. زمان‌بندی، به خصوص وقتی مهم می‌شود که مزایا و

<sup>2</sup> signaling



معایب پیشگام بودن<sup>۱</sup> وجود داشته باشند. تحت شرایط خاصی، پیشگامی در اجرای یک استراتژی می تواند نتیجه‌ی خوبی را برای شرکت به همراه داشته باشد. با این وجود پیشگامی ضامن موفقیت نیست زیرا پیشگامان یک عرصه با معایب زیادی هم مواجه می شوند. در واقع، شرایطی وجود دارد که دنبال‌رو بودن در آن و یا حتی متاخر بودن، مزایای بیشتری را به دنبال دارد. چون زمان بندی اقدامات استراتژیک می تواند عواقبی را به همراه داشته باشد، برنامه ریزان شرکت باید از طبیعت مزایا و معایب پیشگامی و شرایط هر اقدام آگاه باشند. {۱۲}

## عامل بالقوه برای مزیت پیشگامی

**هدف یادگیری ۶-۲:** تشخیص دهید چه زمانی پیشگامی، دنبال‌روی یا متاخر بودن بیشترین منفعت را دارد.

پیشتازان بازار و سایر انواع پیشگامان معمولاً ریسک‌ها و هزینه‌های توسعه‌ای بیشتری را نسبت به شرکت‌هایی که بعداً وارد میدان می شوند، پرداخت می کنند. اگر بازار پاسخ خوبی به حرکت ابتدایی بدهد، پیشگام می تواند از موقعیت انحصاری خود (به دلیل اولین حضور در بازار) بهره مند شود، که این امکان را برای آن فراهم می کند تا هزینه‌های سرمایه‌گذاری خود را بازیابی کند و سود جذابی را کسب کند. اگر حرکات پیشگامانه شرکت یک مزیت رقابتی را به آن اعطا کند که حتی پس از ورود بقیه شرکت‌ها به فضای بازار بتواند پایدار باقی بماند، مزیت پیشگام بودنش بیشتر هم خواهد بود. اندازه این نوع از مزیت به این بستگی دارد که آیا و چگونه شرکت‌های دنبال‌رو سریع، می توانند از موفقیت پیشگامان سواری بگیرند و از آن حتی تقلید کنند و یا حرکات خود را بهبود ببخشند.

شش شرط وجود دارد که بالاترین مزایای پیشگامی در آن قرار دارند:

۱. وقتی پیشگامی به اعتبار شرکت کمک کرده و وفاداری به برند خوبی را ایجاد می‌کند. وفاداری مشتری به یک برند پیشگام می‌تواند پیوندی را ایجاد کند که موفقیت تلاش‌های سایر شرکت‌های دنبال‌رو را محدود کند. به عنوان مثال پیشگامی زود هنگام اوپن تیبیل<sup>۲</sup> به عنوان یک سرویس رزرو آن لاین رستوران، برند قدرتمندی را ایجاد کرد که از آن زمان به گسترش جهانی آن منجر شده است.

۲. وقتی مشتریان یک پیشگام با هزینه‌های تغییر زیادی مواجه شوند. وقتی مصرف‌کنندگان هزینه‌های زیادی را برای یادگیری نحوه استفاده از محصول یک شرکت خاص یا خرید محصولات مکمل

<sup>۱</sup>first-mover

<sup>۲</sup>Open Table

بپردازند، هزینه‌های تغییر برند می‌تواند از شرکت‌های پیشگام محافظت کند. هزینه‌های تغییر از برنامه‌های وفاداری یا قراردادهای بلندمدت هم ناشی می‌شود که مشتریان را به ادامه همکاری با شرکت تشویق می‌کنند.

۳. وقتی حمایت از حقوق مالکیت امکان تقلید سریع از یک اقدام اولیه را سخت می‌کند. در صنایع خاصی، حمایت از حقوق مالکیت معنوی،<sup>۱</sup> حق کپی‌رایت<sup>۲</sup>، و نشانه‌های تجاری از تقلید آسان اقدامات اولیه یک شرکت پیشگام جلوگیری می‌کنند. مزایای پیشگامی در صنعت داروسازی به شدت به حفاظت از مالکیت معنوی بستگی داشته و رقابت بر سر گرفتن حق مالکیت معنوی در این صنعت رایج است. ولی در صنایع دیگر حق کپی‌رایت، محافظت محدودی را فراهم کرده و می‌تواند به راحتی دور زده شوند. محافظت از حقوق مالکیت در کشورهای مختلف هم متفاوت است زیرا به سازمان‌های قانونی یک کشور و مکانیسم‌های اجرای قانون آن بستگی دارد.

۴. وقتی یک پیشگامی به شرکت پیشگام اجازه می‌دهد تا زودتر از رقبای منحنی یادگیری را طی کند. وقتی یک منحنی یادگیری با شیب تند وجود داشته باشد و وقتی یادگیری اختصاصی باشد، پیشگام می‌تواند از مزایای هزینه‌ی مبتنی بر حجم بهره‌مند شود. این مزیت می‌تواند مزیت رقابتی یک شرکت پیشگام را در دوره‌های زمانی طولانی تری حفظ کند. مزیت شرکت هوندا در موتور سیکلت‌های کوچک چندمنظوره به چنین تاثیری نسبت داده شده است.

۵. وقتی شرکت پیشگام بتواند استانداردهای فنی را برای صنعت تعیین کند. در بسیاری از صنایع فناوری، بازار حول یک استاندارد فنی شکل می‌گیرد. یک شرکت پیشگام با ایجاد استانداردهای صنعتی می‌تواند مزیت قدرتمندی را به دست آورد که مانند تجربه در طول زمان شکل می‌گیرد. با این وجود، این مزیت می‌تواند منجر به شکل‌گیری نبرد استانداردسازی بین پیشگامان صنعت شود زیرا هر کدام از آن‌ها می‌خواهند استاندارد صنعت را تعیین کنند. کلید پیروزی در چنین نبردهایی استفاده سریع از قابلیت‌های توسعه‌ی محصول، کسب حمایت مشتریان و تامین‌کنندگان، استفاده از قیمت‌گذاری‌های روانی، و شراکت با بستن پیمان با تولیدکنندگان محصولات مکمل است.

۶. وقتی اثرات قوی شبکه باعث می‌شود که مصرف‌کنندگان بیشتر به سمت انتخاب محصول یا خدمات پیشگام‌ها بروند. همانطور که در فصل ۳ توضیح دادیم، هر زمان که مصرف‌کنندگان از استفاده سایر محصولات یا خدماتی که استفاده می‌کنند سود می‌برند، اثرات شبکه در کار است.

---

<sup>1</sup>property rights protections

<sup>2</sup>copyrights

یک مثال در این جا ، فیس تایم<sup>۱</sup> است. هر چقدر افرادی که می شناسید در تلفن یا دستگاه هایشان فیس تایم بیشتری داشته باشند ، با داشتن فیس تایم، می توانید با آنها مکالمه تصویری بیشتری داشته باشید - مزیتی که با تعداد حلقه کاربران نزدیک شما افزایش می یابد. اثرات شبکه همچنین می تواند با توجه به تأمین کنندگان رخ دهد. ای بی آسالهاست که از مزیت پیشگامی قابل توجهی برخوردار است ، نه فقط به دلیل شناسایی زود هنگام نام تجاری آن، بلکه به دلیل اثرات قدرتمند شبکه در سمت عرضه و تقاضا. هرچه تأمین کنندگان بیشتری وسایل خود را در ای بی به حراج بگذارند ، انجام چنین کاری برای دیگران نیز جذابیت بیشتری خواهد داشت، زیرا تعداد بیشتر کالاهای حراجی، خریداران بالقوه بیشتری را به خود جلب می کند و این باعث جذب بیشتر و بیشتر موارد حراجی می شود. اثرات قوی شبکه خود به خود تقویت می شوند و ممکن است برای یک پیشگام در همه حیطه ها زمینه برنده بودن را فراهم کند.

کپسول روشنگری ۶.۲ نشان می دهد که چگونه تیندر با اپلیکیشن موبایل در زمینه دوست یابی به مزیت پیشگامی دست یافت.

## مزایای متاخر بودن یا معایب پیشگامی

بعضی وقتها مهارت داشتن در دنباله روی<sup>۳</sup> مزایای بیشتری را نسبت به پیشگام بودن دارد. مزایای متاخر بودن در چهار حالت ایجاد می شوند:

- وقتی هزینه های پیشگامی نسبت به مزایای شرکت های مقلد و دنباله رو بسیار بالاتر باشد. این شرایط وقتی ایجاد می شود که دنباله روها می توانند از تجربه شرکت پیشگام درس گرفته و از انجام بعضی از اشتباهات هزینه بر اجتناب کنند.
- وقتی محصولات یک شرکت مبتکر قدیمی بوده و مطابق با انتظارات خریداران نباشند، در نتیجه به دنباله رو اجازه می دهند تا محصولاتی با عملکرد بهتری را عرضه کند و خریداران نا امید را از شرکت رهبر براباید.
- وقتی تحول سریع بازار به متاخران اجازه می دهد تا محصولات بهتری را نسبت به شرکت پیشگام عرضه کند.
- وقتی عدم قطعیت در بازار مانع از این می شود که موفقیت نهایی در بازار را تعیین کرد، در نتیجه شرکت های متاخر تا زمان روشن شدن این نیازها منتظر می مانند.
- وقتی وفاداری مشتری به شرکت پیشگام پایین بوده و مهارت ها، فنون، و اقدامات شرکت پیشگام به راحتی

---

<sup>1</sup>FaceTime

<sup>2</sup> eBay

<sup>3</sup>being an adept follower

تقلید و مغلوب می‌شود.

- هنگامی که پیشگام باید سرمایه گذاری مخاطره آمیزی را در دارایی‌ها یا زیرساخت‌های مکمل انجام دهد (و این ممکن است برای دنباله‌روها با هزینه یا ریسک کم اتفاق بیفتد)

کپسول توضیحی ۶.۲

### اپلیکیشن تیندر: موفقیت در پیشگام بودن



تیندر<sup>۱</sup>، یک برنامه دوستیابی ساده و مبتنی بر کشیدن انگشت روی تاج اسکرین گوشی<sup>۲</sup> است، در سال ۲۰۱۲ با سر و صدا وارد بازار شد و در کمتر از یک سال بیش از یک میلیون کاربر فعال ماهانه به دست آورد. تا سال ۲۰۱۴، تیندر در حال پردازش بیش از یک میلیارد سواپ کردن (عمل کشیدن انگشت بر روی تاج اسکرین گوشی) روزانه بود و کاربران هر روز به طور متوسط یک ساعت و نیم را صرف برنامه می‌کردند. (در حالی که امروزه، یک کاربر متوسط حدود یک ساعت را در مجموع در فیس بوک، اینستاگرام، اسنپ چت و توییتر می‌گذراند)

شروع سریع تیندر به مقدار بسیار زیادی به این واقعیت مربوط بود که استفاده از آن بسیار آسان بود، یعنی بدون نیاز به پرکردن پرسشنامه‌های وقت‌گیری که سایر سرویس‌های دوست‌یابی دارا بودند. همچنین جنبه جالبی و سرگرم‌کنندگی آن همراه با جنبه‌های بازی‌گونه آن که بسیاری آن را اعتیاد آور می‌دانستند مزید بر علت بود. علاوه بر این تیندر با استفاده از تکنیک‌های بازاریابی ویروسی<sup>۳</sup> که به آن کمک می‌کرد تا به سرعت در میان محافل اجتماعی مانند انجمن‌های بردارانه و خواهرانه مورد قبول واقع شود، در پردیس‌های دانشگاه راه اندازی شد، که در آن "اینفلوئنسرهای کلیدی"<sup>۴</sup> محبوبیت خود را تا جایی افزایش دادند که به یک حجم بحرانی رسید. اما موفقیت پایدار آن بیشتر به این

<sup>1</sup>Tinder

<sup>2</sup>swipe-based

<sup>3</sup>viral marketing

<sup>4</sup>key influencers

واقعیت مربوط می شود که توانسته است از مزیت پیشگام بودن، به عنوان اولین شرکت اصلی در زمینه دوست یابی مبتنی بر موبایل، بهره مند شود.

در صنعت خدمات دوست یابی، کارایی کاملاً به اثرات شبکه بستگی دارد، یعنی جایی که کاربران یک اپلیکیشن از مزایای افزایش تعداد کاربران همان اپلیکیشن منفعت می برند. تیندر با تمرکز اولیه بر اطمینان از استفاده زیاد در میان دامنه های اجتماعی محلی، از اثرات شبکه محلی قوی بهره مند شد. با گسترش محبوبیت آن، کاربران به طور فزاینده ای تیندر را تا زمانی جذاب ترین برنامه برای استفاده می دانند، که بسیاری دیگر از آن استفاده کنند - در نتیجه مزیت اثر شبکه تقویت می شود و افراد بیشتری را برای دانلود برنامه تیندر ترغیب می کند. با افزایش حجم کاربران، تیندر سایر مزایای کلاسیک پیشگامی، مانند مزایای اعتبار افزایش یافته، راندمان منحنی یادگیری و علاقه روز افزون از سوی سرمایه گذاران را بدست آورد. تا سال ۲۰۱۸، تیندر بیش از ۵۰ میلیون کاربر داشته که روزانه سواپ می کردند - به طور متوسط ۱۱ بار در روز و در کل حدود ۸۵ دقیقه وارد برنامه می شدند.

مزیت پیشگامی تیندر، مانع ورود دیگران به بازار همسریابی موبایلی نشده است. در حقیقت، موفقیت خارق العاده تیندر منجر به افزایش ورود تازه واردان شده است که از بسیاری از محبوب ترین ویژگی های تیندر تقلید می کنند. با وجود این، مزیت پیشگامی تیندر از بسیاری جهات مانند یک محافظ عمل می کند. پایگاه کاربران تیندر از پایگاه کاربران رقبا پیشی گرفته است و این مزیت دارا بودن پایگاه کاربران منجر به این شد که تیندر محصولات حق اشتراکی جدید و سایر ویژگی های مبتنی بر پرداخت را معرفی کند تا مزیت سهم بازار خود را به یک مزیت سودآوری تبدیل کند. در حال حاضر، اکثر تحلیلگران تیندر را به عنوان یک برنامه دوست یابی موبایلی با بالاترین پتانسیل تجاری می دانند و با ارزش گذاری ۳ میلیارد دلار و تمایز اپلیکیشن پردرآمد اپل در آگوست ۲۰۱۷، به نظر می رسد که تیندر اینجاست که بماند.

Note: Developed with Lindsey Wilcox and Charles K. Anumonwo.

Sources: <https://www.inc.com/issie-lapowsky/how-tinder-is-winning-the-mobile-dating-wars.html>;

<http://www.adweek.com/digital/mediakix-time-spent-social-media-infographic/>;

[www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/29/5-facts-about-online-dating/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/29/5-facts-about-online-dating/); <https://>

[www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2017/08/31/tinder-hits-3-billion-valuation-after-match-group](http://www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2017/08/31/tinder-hits-3-billion-valuation-after-match-group-converts-options/#653a516f34f9)

[converts-options/#653a516f34f9](http://www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2017/08/31/tinder-hits-3-billion-valuation-after-match-group-converts-options/#653a516f34f9); company website.

## تصمیم گیری برای پیشگام بودن

در بررسی مزایا و معایب پیشگامی نسبت به دنباله رو سریع بودن و متاخر بودن، مهم این است که آیا رقابت برای رهبری بازار در یک صنعت خاص مانند دوی مارتن ده ساله یا مثل یک مسابقه ی دوی سرعت دوساله. در حالت مارتن، یک دونه به دلیل کندی سرعتش در یک مقطع از مسابقه شاید آن قدرها هم چیزی را از دست ندهد. یعنی منظور این است که مزایای پیشگامی می تواند زودگذر باشد و زمان کافی برای دنباله روها و متاخران وجود دارد تا

بتوانند خود را با بقیه هم سطح کنند. (۱۳) در نتیجه سرعت نوآوری به اندازه ی تلاش شرکت برای پیگیری تهاجمی (بعنوان یک پیشگام) یا محتاطانه (به عنوان یک متاخر) یک فرصت جدید در بازار اهمیت دارد. برای مثال، ۵.۵ سال طول کشید تا میزان استفاده از گوشی های همراه از ۱۰ میلیون به ۱۰۰ میلیون گوشی همراه رسید و ۱۰ سال هم طول کشید که تعداد مشترکین پهنای باند خانگی به ۱۰۰ میلیون برسد. در نتیجه یک منحنی نفوذ در بازار برای هر فرصت در حال ظهور وجود دارد. این منحنی دارای یک نقطه عطف است که در آن تمامی اجزای مدل کسب و کار در جای خود قرار می گیرند، تقاضای خریداران افزایش می یابد و در کل بازار اوج می گیرد. محل این نقطه عطف می تواند در ابتدای یک منحنی با شیب تند یا در انتهای یک منحنی با شیب کند باشد. هر شرکتی که به دنبال مزایای رقابتی ناشی از پیشگامی است باید پرسش های زیر را پاسخ دهد:

- آیا بازار با توجه به توسعه محصولات یا خدمات مکملی که اکنون وجود ندارند اوج می گیرد؟
  - آیا پیش از افزایش تقاضای جدید به زیرساخت های جدیدی نیاز است؟
  - آیا خریداران باید مهارت های جدیدی را فرا بگیرند یا رفتار جدیدی را بپذیرند؟
  - آیا خریداران هزینه های تغییر بالایی را برای جابجایی به محصولات و خدمات جدید می پردازند؟
  - آیا رقبای تاثیرگذار در موقعیتی هستند که اقدامات یک شرکت پیشگام را با تاخیر مواجه کنند؟
- وقتی پاسخ به تمامی این سوالات مثبت باشد، آنگاه شرکت باید مراقب باشد تا منابع زیادی را صرف پیشگامی در بازار نکند- این مسابقه به احتمال زیاد به دوی مارا تن ۱۰ ساله نزدیک تر خواهد بود تا دوی سرعت دوساله. {۱۴} در مقابل، اگر بازار به شکلی باشد که در آن برنده، کل سهم بازار را در اختیار می گیرد، آنگاه مزایای پیشگامی قدرتمند، شرکت های اولیه را از رقابت مصون می کند و مانع از پیشی گرفتن شرکت های دیگر می شود.

## تقویت موقعیت بازار یک شرکت از طریق دامنه عملیاتی

علاوه بر اقدامات رقابتی و زمان بندی آنها، مجموعه دیگری از تصمیمات مدیریتی وجود دارد که می تواند بر توان موقعیت یک شرکت در بازار تاثیر بگذارند. این تصمیمات در رابطه با چشم انداز عملیات های یک شرکت هستند (یعنی گستردگی فعالیت های آن و میزان دسترسی به بازار). تصمیمات در مورد چشم انداز یک شرکت روی فعالیت هایی متمرکز است که شرکت باید یا آنها را انجام بدهد یا انجام ندهد.

### مفهوم اصلی

دامنه شرکت به گستره فعالیت هایی ربط دارد که شرکت به طور داخلی انجام می دهد، یعنی وسعت پیشنهاد های محصولات و خدماتش، گستره حضور جغرافیایی، و ترکیب کسب و کار

برای مثال، شرکت رالف لورن<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید. رالف لورن پوشاک و کالاهای دیگری را طراحی و بازاریابی می‌کند و آن‌ها را به ۱۳۰۰۰ فروشگاه مهم در سراسر دنیا توزیع می‌کند. علاوه بر این، خود دارای ۴۰۰ فروشگاه، بیش از ۲۵۰ فروشگاه کارخانه، و ۱۰ سایت تجارت الکترونیکی است. در تصمیمات چشم‌انداز در مورد بخشی از بازار که باید در آن فعالیت نمود هم تصمیم‌گیری می‌شود. تقریباً ۴۰ درصد فروش رالف لورن در خارج از ایالات متحده انجام می‌شود و خط تولید آن شامل البسه، عطر، اثاثیه‌ی منزل، عینک، ساعت و جواهرآلات است. این شرکت همچنین با اکتساب لباس مدرانه چاپز<sup>۲</sup> و خرده‌فروشی کلاب موناکو<sup>۳</sup>، نام تجاری خود را گسترش داده است.

تصمیماتی از این قبیل، مرزهای شرکت و میزان انسجام عملیات‌های شرکت را در آن مرزها نشان می‌دهند و جهت و میزان رشد شرکت را هم تعیین می‌کنند. در این فصل، موضوع چشم‌انداز شرکت را مطرح کرده و به بررسی انواع مختلف تصمیمات چشم‌انداز شرکت در رابطه با استراتژی کسب و کار شرکت می‌پردازیم. در دو فصل آتی، دو بعد دیگر از چشم‌انداز یک شرکت را بیان می‌کنیم. فصل ۷ به مسئله‌ی توسعه‌ی بین‌المللی و گسترش بازارهای جغرافیایی شرکت به سمت بازارهای خارجی می‌پردازد. فصل ۸ مسئله‌ی استراتژی شرکت را بررسی می‌کند که در رابطه با ترکیبی از کسب و کارهای مختلف است. مسائل چشم‌انداز در مرکز استراتژی سطح شرکت قرار دارند.

#### مفهوم اصلی

دامنه افقی، دامنه‌ی گسترده‌ای است که بخش‌های خدمات و محصولات است که یک شرکت در بازار کانونی خود ارائه می‌کند.

#### مفهوم اصلی

دامنه عمودی گسترده‌ای از فعالیت‌های داخلی است که کل سیستم زنجیره ارزش صنعت را شکل می‌دهد، از تولید مواد خام تا فروش نهایی و فعالیت‌های خدمات.

توانایی یک شرکت برای تقویت موقعیت خود در یک بازار معین به ابعاد مختلف چشم‌انداز شرکت بستگی دارد. این ابعاد شامل چشم‌انداز افقی شرکت هستند که محدوده بخش‌های خدمات و محصولات شرکت را در بازار نشان می‌دهند. ادغام و تملیک شرکت‌ها، ابزاری را برای توسعه‌ی چشم‌انداز افقی شرکت فراهم می‌کنند. توسعه‌ی چشم‌انداز عمودی شرکت با استفاده از ادغام عمودی هم می‌تواند بر موفقیت استراتژی آن در بازار تاثیر بگذارد. چشم‌انداز عمودی، میزان حضور یک شرکت را در فعالیت‌های مختلفی نشان می‌دهد که کل سیستم زنجیره ارزش صنعت را از ابتدایی‌ترین

<sup>1</sup>Ralph Lauren Corporation

<sup>2</sup> Chaps

<sup>3</sup> Club Monaco

فعالیت‌ها مانند تولید مواد خام تا فروش و خدمات پس از فروش را در نظر می‌گیرد. تصمیمات برون‌سپاری در رابطه با بعد دیگر چشم‌انداز هستند که شامل باریک کردن مرزهای شرکت با توجه به حضور آن در فعالیت‌های زنجیره ارزش است. در اینجا به مزایا و معایب هر یک از این گزینه‌ها می‌پردازیم. چون شرکا و هم‌پیمانان استراتژیک جایگزینی را برای استراتژی‌های ادغام عمودی و تملیک فراهم می‌کنند و گاهی اوقات از آن‌ها برای تسهیل برون‌سپاری استفاده می‌شود، این فصل را با بحث در مورد مزایا و چالش‌های مرتبط با ترتیبات همکاری به پایان می‌رسانیم.

## استراتژی‌های ادغام افقی و تملیک

هدف یادگیری ۳-۶.

مزایا و معایب توسعه‌ی چشم‌انداز عملیات‌های شرکت از طریق ادغام و تملیک را توضیح دهید.

ادغام و تملیک<sup>۱</sup> پرکاربردترین گزینه‌ها برای تقویت موقعیت یک شرکت در بازار هستند. ادغام به معنی ترکیب دو یا چند شرکت در یک نهاد سازمانی است به طوری که یک شرکت جدید با نام جدید ایجاد می‌شود. تملیک ترکیبی است که در آن یک شرکت یعنی تصاحب‌کننده شرکت دیگر یعنی تصاحب‌شونده را خریداری یا جذب می‌کند. اختلاف بین یک ادغام و یک تملیک بیشتر به مباحث مالکیت، کنترل مدیریت و ترتیبات مالی مرتبط است تا مزیت رقابتی و استراتژیک. قابلیت‌ها و منابع رقابتی شرکت جدید در این دو حالت تقریباً یکسان هستند.

ادغام افقی و اکتساب که به معنی ترکیب عملیات‌های شرکت‌ها در یک بازار خدمات یا محصولات است، یک ابزار مفید را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا به سرعت چشم‌انداز افقی و مقیاس کسب و کار اصلی خود را توسعه دهند. برای مثال، ادغام شرکت AMR (مادر ایرلاین‌های آمریکایی) با یو اس ایرویز<sup>۲</sup> مقیاس عملیات‌های ایرلاین‌ها را افزایش داده و محدوده‌ی جغرافیایی آن‌ها را هم گسترش داده تا بزرگترین ایرلاین دنیا را ایجاد کند.

استراتژی‌های ادغام و اکتساب به دستیابی به هر یک از اهداف زیر کمک می‌کنند: {۱۵}

۱. ایجاد یک عملیات مقرون به صرفه<sup>۳</sup> از شرکت‌های ترکیبی: وقتی یک شرکت، شرکت دیگری را در یک صنعت تصاحب می‌کند، آنگاه یک همپوشانی کافی بین آن‌ها وجود دارد که باعث می‌شود کارخانه‌های کم‌بازده بسته شوند یا فعالیت‌های توزیع و فروش با هم ترکیب شوند و اندازه‌ی آن‌ها کاهش یابد. به همین ترتیب، امکان کاهش هزینه‌ها با ترکیب و کاهش اندازه‌ی فعالیت‌های مالی و حسابداری، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و غیره وجود دارد. شرکت‌های ترکیبی هم قادر هستند تا هزینه‌های زنجیره‌ی تامین را به دلیل توان چانه‌زنی بیشتر با تامین‌کنندگان مشترک و همکاری نزدیک‌تر با شرکای زنجیره‌ی تامین کاهش دهند.

<sup>۱</sup>Mergers and acquisitions

<sup>۲</sup>US Airways

<sup>۳</sup>cost-efficient operation



این ترکیب‌ها با کمک به تقویت صنعت و حذف ظرفیت مازاد می‌توانند رقابت در صنعت را هم کاهش دهند و سودآوری آن را بهبود ببخشند.

۲. توسعه پوشش جغرافیایی شرکت. یکی از بهترین و سریع‌ترین روش‌ها برای توسعه پوشش جغرافیایی شرکت تصاحب رقباتی است که در موقعیت‌های مطلوبی حضور دارند. چون اندازه یک شرکت با چشم‌انداز جغرافیایی آن افزایش می‌یابد، مزیت دیگر افزایش توان چانه‌زنی با خریداران یا تامین‌کنندگان شرکت است. پوشش جغرافیایی بیشتر هم می‌تواند به تمایز محصول کمک کند و اعتبار نام و آگاهی از برند شرکت را افزایش دهد. شرکت هوم وی<sup>۱</sup>، در بازار اجاره تعطیلات<sup>۲</sup>، برای گسترش بین‌المللی و همچنین گسترش دامنه فعالیت خود در سراسر ایالات متحده، به استراتژی تهاجمی تملیک افقی متکی بود. اکنون اجاره تعطیلات در ۱۹۰ کشور را از طریق ۵۰ وب‌سایت خود به ۲۳ زبان ارائه می‌دهد. شرکت مسافرتی ایکسپدیا<sup>۳</sup> از آن زمان هوم وی را به تملیک خود درآورده است، بنابراین فعالیت خود را به صورت افقی در گروه محصولات اجاره ای تعطیلات گسترش می‌دهد- هدفی که در قسمت بعدی شرح داده شده است.

۳. توسعه‌ی کسب و کار شرکت به گروه‌های محصول جدید. بسیاری از اوقات شرکت، شکاف‌هایی در خط تولید خود دارد که باید پر شوند تا بتواند محصولات با کیفیت‌تری را به مشتریان ارائه دهد. برای مثال، مشتریان ترجیح می‌دهند که مجموعه‌ای از نرم‌افزارها را از فروشنده‌ای خریداری کنند که می‌تواند راهکارهای یکپارچه‌ای را برای حل مشکلات شرکت ارائه دهد. تملیک نسبت به معرفی محصول خود شرکت برای پرکردن شکاف، یک راه سریع‌تر و قوی‌تر برای توسعه خط تولید محصول است. در سال ۲۰۱۸ کریگ گرین مانتین<sup>۴</sup> با خرید گروه دی آر پپر اسنپل<sup>۵</sup> در یک معامله ۱۸.۷ میلیارد دلاری، دامنه عرضه نوشیدنی‌های خود را بشدت گسترش داد.

۴. دسترسی سریع به فناوری‌های جدید یا سایر منابع و قابلیت‌ها. تصاحب شرکت‌های دیگر برای تقویت مهارت‌های فنی شرکت یا توسعه قابلیت‌های آن، به شرکت اجازه می‌دهد تا فعالیت‌های گران و زمان‌بر را دور بزند تا منابع و قابلیت‌های مطلوب‌تری را ایجاد کند. سیسکو سیستمز<sup>۶</sup> بیش از ۲۰۰ شرکت را خریداری کرد تا گستردگی فناوری و وسعت محصولات آن افزایش یابد و به این ترتیب موقعیت خود را به عنوان بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و خدماتی برای ایجاد شبکه‌های اینترنت معرفی کرد.

۵. ادغام صنایعی که مرزهای آن در اثر تغییر فناوری‌ها و فرصت‌های جدید در بازار نامشخص شده‌اند. شرکت‌ها در صنایع با چرخه سریع یا صنایعی که مرزهای آن در حال تغییر هستند می‌توانند از استراتژی‌های اکتساب برای اطمینان در مورد جهتی که یک صنعت انتخاب می‌کند استفاده کنند، ظرفیت خود را برای برآوردن تقاضاهای در حال تغییر خود افزایش دهند. شرکت نیوز با خرید شرکت‌های تلویزیونی ماهواره‌ای برای ادغام

<sup>1</sup> HomeAway

<sup>2</sup> vacation rental

<sup>3</sup> Expedia

<sup>4</sup> Keurig Green Mountain

<sup>5</sup> Dr Pepper Snapple

<sup>6</sup> Cisco Systems

با سرویس‌های رسانه‌ای آماده شدند و از قابلیت پخش تلویزیونی (شبکه فاکس و ایستگاه‌های تلویزیونی در کشورهای مختلف)، شبکه‌های فیلم و ایستگاه‌های تلویزیونی، تلویزیون کابلی (فاکس نیوز، فاکس اسپورت و اف ایکس)، سرگرمی فیلم (توینتیث سنچری فاکس<sup>۱</sup> و استودیو فاکس)، روزنامه‌ها، مجلات و انتشارات کتاب استفاده می‌کنند.

کپسول توضیحی ۶.۳ توضیح می‌دهد که چگونه شرکت والمارت به وسیله استراتژی ادغام افقی فعالیت خود را به حوزه تجارت الکترونیک توسعه داده است.

**چرا ادغام و اکتساب گاهی اوقات نمی‌توانند نتایج پیشبینی شده را خلق کنند.**

با وجود موفقیت‌های زیادی که در این استراتژی‌ها وجود دارد ولی آن‌ها گاهی اوقات نمی‌توانند نتایج مطلوب را تولید کنند. {۱۶} کاهش هزینه‌ها می‌تواند کمتر از مقدار مورد انتظار باشد. ممکن است تحقق قابلیت‌های رقابتی بیشتر از زمان پیش‌بینی شده طول بکشد، یا بدتر، هیچ‌وقت تحقق نیابد. تلاش برای شکل‌دهی فرهنگ سازمانی می‌تواند در اثر مقاومت اعضای سازمان متوقف شود. کارکنان کلیدی در شرکت تصاحب‌شده می‌تواند به سرعت ناامید شوند و شرکت را ترک کنند؛ روحیه کارکنانی که در شرکت باقی می‌مانند می‌تواند به سطوح پایینی تنزل یابد زیرا با تغییرات جدید موافق نیستند. اختلاف سبک‌های مدیریت و روندهای عملیاتی به سختی حل می‌شود. علاوه بر این، مدیرانی که برای نظارت بر فرآیند ادغام یا اکتساب شرکت منصوب می‌شوند اشتباهاتی در تصمیم‌گیری داشته باشند. چند فرآیند ادغام و اکتساب شرکت ناموفق بوده است. گوگل ۱۲.۵ میلیارد دلار را صرف تصاحب شرکت موتورولا<sup>۲</sup> کرد که هیچ سودی برای توسعه اکوسیستم اندروید گوگل نداشت. وقتی گوگل تلاش کرد تا دوباره کسب و کار گوشی هوشمند موتورولا را با صرف بیش از ۱.۳ میلیارد دلار روی تحقیق و توسعه محصول جدید و بازسازی خط تولید آن از نو ایجاد کند، با فروش ناامیدکننده و ضررهای عملیاتی هنگفتی مواجه شد و آن را به قیمت ۲.۹ میلیارد دلار به شرکت چینی لنوو<sup>۳</sup> فروخت.

## کپسول توضیحی ۶.۳

**گسترش والمارت به تجارت الکترونیک از طریق تملیک افقی**

<sup>1</sup> Twentieth Century Fox

<sup>2</sup> Motorola Mobility

<sup>3</sup> Lenovo's



از آنجا که مرزهای خرده فروشی سنتی و خرده فروشی آنلاین کمرنگ شده است، و المارت<sup>۱</sup> با گسترش حضور خود در تجارت الکترونیکی از طریق تملیک افقی، پاسخ داده است. در سال ۲۰۱۶، و المارت، جت دات کام<sup>۲</sup> را که یک استارت آپ نوآور در زمینه تجارت الکترونیکی در ایالات متحده است و برای رقابت با آمازون طراحی شده بود، خریداری کرد. جت دات کام، به مشتریان برای سفارش آیتم های چندگانه، استفاده از کارت بدهی به جای کارت اعتباری یا انتخاب گزینه بدون بازگشت، پاداش می دهد. این صرفه جویی در هزینه خود را به صورت قیمت های پایین تر به مشتریان نشان می دهد. رویکرد ارزان قیمت جت دات کام با استراتژی ارزان قیمت و المارت مطابقت دارد. علاوه بر این، و المارت امیدوار است که این تملیک به آن در تسریع رشدش در تجارت الکترونیکی، دسترسی سریع به برخی از دانش ها و قابلیت های تجارت الکترونیکی ارزشمند، گسترش دامنه ارائه محصولات آنلاین خود و جذب بخش های جدید مشتری کمک کند.

و المارت مانند سایر خرده فروشان با مشکلات بی شماری روبرو بوده است که به دلیل تغییر انتظارات مشتری ایجاد شده بود. مصرف کنندگان به طور فزاینده ای برای مجموعه های بزرگ محصولات، یک تجربه خرید مناسب و قیمت پایین ارزش قائل هستند. حساسیت قیمت به دلیل سهولت مقایسه آنلاین قیمت ها در حال افزایش بود. به عنوان یک خرده فروش سنتی، و المارت با رقیب سر سخت خود آمازون، بزرگترین و سریعترین شرکت تجارت الکترونیکی در جهان روبرو بود. موجودی به ظاهر بی پایان آمازون از کالاها، خدمات عالی به مشتریان، تخصص در بازاریابی موتور جستجو، و جذب گسترده جمعیتی مصرف کننده، فشاری را بر روی کل صنعت خرده فروشی جهان ایجاد کرده است.

تملیک جت، بر این اساس ایجاد شده بود که و المارت بتواند به فشار خارجی پاسخگو باشد و رشد خود را به عنوان یک خرده فروش کانال همه کاره<sup>۳</sup> ادامه دهد. این شرکت پس از سرمایه گذاری هنگفت در کانال آنلاین خودش یعنی، Walmart.com، به دنبال راه های دیگری برای جذب مشتری از طریق کاهش قیمت ها، ارائه محصولات مختلف و ارائه ساده ترین و راحت ترین تجربه خرید بود. گستردگی محصولات جت، دسترسی به بخش های مشتری های جوان، بهترین در الگوریتم قیمت گذاری بودن، پیشرفت و المارت را در تمام این اولویت ها تسریع می کند.

---

<sup>1</sup>Walmart

<sup>2</sup>Jet.com

<sup>3</sup>omni-channel

جت از کالاهای خانگی و لوازم الکترونیکی گرفته تا محصولات آرایشی، پوشاک و اسباب بازی را از بیش از ۲۴۰۰ خرده فروش و شرکای تجاری به فروش می رساند. جت همچنین به توسعه پیشنهادات خود با مواد غذایی با برچسب خصوصی ادامه داده و رقابت را با تجارت مواد غذایی آمازون فرش<sup>۱</sup> بیشتر می کند. در سال ۲۰۱۷، والمارت چندین تملیک دیگر با شرکت های پوشاک آنلاین انجام داد و بدین ترتیب پیشنهادات پوشاک جت را تقویت کرد و حضور والمارت را در تجارت الکترونیکی بیشتر گسترش داد. این تملیک ها شامل شوبای<sup>۲</sup>، بونوبوس<sup>۳</sup> در لباس مردانه، موسجو<sup>۴</sup> در پوشاک بیرونی و ماد کلاس<sup>۵</sup> در لباس زنانه است.

یک سال بعد از تملیک، جت به طور متوسط ۲۵۰۰۰ سفارش پردازش شده روزانه داشته است و همچنان به عنوان پایلوت نوآوری برای والمارت عمل می کند. در همین مدت، فروش تجارت الکترونیکی والمارت در ایالات متحده افزایش یافته است و در سه ماهه اخیر ۶۳ درصد صعود کرده است و سهام نسبت به سال گذشته ۱۰ درصد رشد کرده است. در حالی که فروش تجارت الکترونیکی والمارت در مقایسه با آمازون هنوز کم رنگ است، این به طور قابل توجهی بهتر از صنعت خرده فروشی سنتی بوده و یک شروع امیدوار کننده برای والمارت است، زیرا صنعت خرده فروشی همچنان در حال تغییر است.

Note: Developed with DiptiBadrinath.

Sources: <http://www.businessinsider.com/jet-walmart-weapon-vs-amazon-2017-9>;

<https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>; <https://www.fool.com/investing/2017/10/03/1-year-later-wal-marts-jetcom-acquisition-is-an-un.aspx>; <https://blog.walmart.com/business/20160919/five-big-reasons-walmart-bought-jetcom>.

## استراتژی های ادغام عمودی

### هدف یادگیری ۴-۶:

تاثیر زنجیره ارزش بر ساختار هزینه و ارزش پیشنهادی مشتری را توضیح دهید.

توسعه چشم انداز عمودی شرکت با استفاده از یک استراتژی ادغام عمودی، یک روش احتمالی دیگر برای تقویت موقعیت شرکت و بازار اصلی آن است. یک شرکت با ادغام عمودی، شرکتی است که در مراحل مختلف سیستم

<sup>1</sup>AmazonFres

<sup>2</sup>ShoeBuy

<sup>3</sup>Bonobos

<sup>4</sup>Moosejaw

<sup>5</sup>Modcloth

زنجیره‌ی ارزش صنعت حضور دارد. در نتیجه اگر یک سازنده در تاسیساتی برای تولید قطعات سرمایه‌گذاری نکند که قبلاً آن را از تامین‌کنندگان خریداری می‌کرد در یک فرآیند ادغام عمودی حضور دارد. اگر شرکت فروشگاه‌های خود را با دور زدن توزیع‌کنندگان قبلی خود راه‌اندازی کند یک ادغام عمودی را انجام داده است. میپل لیف فودز<sup>۱</sup> یک مثال خوب از شرکت‌هایی با ادغام عمودی است. این شرکت کانادایی در حوزه‌ی تولید گوشت تازه و فرآوری شده فعالیت دارد و بهترین برندهای آن از نظر فروش عبارتند از میپل لیف و اشنایدرز<sup>۲</sup>. میپل لیف فودز گوشت گراز و طیور را در مزارع گراز و طیور خود تولید می‌کند؛ دارای کارخانه‌های فرآوری گوشت متعلق به خود است؛ محصولات خود را بسته‌بندی کرده و سپس آن‌ها را از مراکز توزیع متعلق به شرکت توزیع می‌کند؛ و عملیات‌های بازاریابی، فروش، و خدمات مشتریان را برای خریداران انبوه و جزیی انجام می‌دهد ولی در آخرین مرحله در زنجیره عمودی فرآوری گوشت یعنی فروش حضور ندارد.

یک استراتژی ادغام عمودی می‌تواند محدودی فعالیت‌های شرکت را رو به عقب به سمت منابع تامینی یا رو به جلو به سمت کاربران نهایی توسعه دهد. وقتی شرکت تریفانی و کو<sup>۳</sup>، عملیات‌های برون‌سپاری، کاهش قیمت و تزئین الماس‌های خود را شروع کرد، با زنجیره‌ی تامین الماس ادغام شد. گروه دی‌پیرز<sup>۴</sup> و آبر دایاموند<sup>۵</sup> هنگام ورود به کسب و کار فروش الماس رو به جلو ادغام شدند.

#### مفهوم اصلی

یک شرکت با یکپارچگی عمودی، شرکتی است که فعالیت‌های زنجیره تامین را در یک یا بیش از یک سطح از سیستم زنجیره ارزش صنعت انجام می‌دهد.

یک شرکت می‌تواند ادغام عمودی را با شروع عملیات‌های خود در دیگر مراحل زنجیره‌ی عمودی یا با اکتساب شرکتی که در حال حاضر آن فعالیت‌ها را در داخل انجام می‌دهد، دنبال کند. استراتژی‌های ادغام عمودی می‌توانند ادغام کامل (یعنی شرکت در تمام مراحل زنجیره عمودی) یا ادغام جزیی (ایجاد موقعیت‌هایی در مراحل انتخابی زنجیره عمودی) را هدف قرار دهند. بنگاه‌ها همچنین می‌توانند درگیر ادغام مخروطی<sup>۶</sup> شوند و این نوع ادغام شامل ترکیبی از فعالیت‌های داخلی و برون‌سپاری شده در هر مرحله از زنجیره عمودی است. به عنوان مثال، شرکت‌های نفتی در تامین پالایشگاه‌های خود، هم از نفت چاه خود و همچنین نفتی که از تولیدکنندگان دیگر خریداری می‌کنند بهره می‌برند، یعنی در ادغام روبه عقب مخروطی درگیر می‌شوند. شرکت کوچ<sup>۷</sup>، سازنده کیف‌های دستی و زینت‌آلات کوچ، علاوه بر اینکه فروشگاه‌هایی را در محل کارخانه اداره می‌کند، بلکه محصولات خود را از طریق بازارهای

<sup>1</sup>Maple Leaf Foods

<sup>2</sup>Schneiders.

<sup>3</sup>Tiffany & Co

<sup>4</sup>De Beers Group

<sup>5</sup>Aber Diamond

<sup>6</sup>tapered

<sup>7</sup>Coach

فروش فروشگاهی بخش شخص ثالث نیز می‌فروشد که در این ارتباط می‌توان گفت درگیر ادغام مخروطی شکل رو به جلو است.

## مزایای یک استراتژی ادغام عمودی

در شرایط متناسب، یک استراتژی ادغام عمودی می‌تواند به قابلیت‌های فنی شرکت اضافه و موقعیت شرکت را تقویت کند و سودآوری آن را افزایش دهد. {۱۷} ولی باید به خاطر داشته باشید که ادغام عمودی هیچ وقت از نظر استراتژیک یا سود مفید نخواهد بود مگر وقتی که سرمایه‌گذاری بیشتر افزایش هزینه‌های شرکت، تمایزها یا توان رقابتی را توجیه کند.

## ادغام رو به عقب برای دستیابی به رقابت‌پذیری بیشتر

کاهش هزینه‌ها یا افزایش سود با ادغام رو به عقب در فعالیت‌هایی مانند ساخت قطعات و اجزا به سختی انجام می‌شود. برای اینکه ادغام رو به عقب از نظر استراتژیک سودمند و به صرفه باشد، شرکت باید بتواند (۱) به صرفه جویی ناشی از مقیاس مشابه با تامین کنندگان خارجی برسد، (۲) به میزان بازده تولید برابر یا بهتری نسبت به تامین کنندگان بدون کاهش در کیفیت محصول دست یابد. هیچ یک از این نتایج به راحتی به دست نمی‌آیند. در ابتدا، مقتضیات داخلی یک شرکت آنقدر کوچک هستند که نمی‌توانند به اندازه‌ای بهینه برای عملیات هزینه پایین برسند. برای مثال اگر حداقل به یک میلیون واحد برای دستیابی به صرفه جویی ناشی از مقیاس نیاز باشد، ولی مقتضیات داخلی آن تنها برابر ۲۵۰ هزار واحد باشد، در نتیجه با کمبود شدید در مطابقت خود با هزینه‌های تامین کنندگان خارجی مواجه خواهد شد (که ممکن است به سرعت خریدارانی برای فروش آن یک میلیون واحد یا حتی بیشتر پیدا کنند). علاوه بر این، هنگامی که تامین کننده دارای تجربه زیادی در تولید باشد، فن آوری مورد استفاده دارای عناصری باشد که به سختی قابل یادگیری باشد و یا وقتی که به تخصص در تحقیق و توسعه برای توسعه اجزای نسل بعد یا همگامی با فناوری‌های پیشرفته تولید قطعات نیاز باشد، برابری با بازده تولید تامین کنندگان با مشکلاتی همراه خواهد بود.

باید گفت که هنوز هم مواردی پیش می‌آید که یک شرکت با انجام طیف وسیعی از فعالیت‌های زنجیره ارزش صنعت در داخل سازمان، نسبت به انجام چنین فعالیت‌هایی توسط تامین کنندگان خارجی، بتواند به نوعی مزیت رقابتی دست یابد و یا آن را گسترش دهد. روش‌های مختلفی وجود دارد که ادغام عمودی رو به عقب می‌تواند به یک مزیت رقابتی مبتنی بر هزینه کمک کند. هنگامی که تامین‌کننده‌های کمی وجود داشته باشند و وقتی اقلام تامین شده قطعات مهمی باشند، ادغام عمودی می‌تواند با محدود سازی توان تامین‌کننده هزینه‌ها را کاهش دهد. ادغام عمودی همچنین می‌تواند با تسهیل هماهنگی جریان تولید و اجتناب از تنگناها و تاخیرها، هزینه‌ها را کاهش دهد. علاوه بر این، وقتی یک شرکت دارای دانش فنی تخصصی باشد که بخواهد آن را از دست رقبای حفظ کند، بنابراین عملکرد داخلی فعالیت‌های ارزش

افزوده مرتبط با این دانش فنی، سودمند است، حتی اگر چنین فعالیت هایی بتواند توسط افراد خارجی انجام شود. اپل تصمیم گرفت تا رو به عقب در تولید تراشه های آیفون ادغام شود، چون تراشه ها یک مولفه ی مهم هستند، تامین کنندگان دارای قدرت چانه زنی هستند و تولید داخلی به هماهنگی وظایف و محافظت از فناوری آیفون اپل کمک می کند. شرکت اینترنشنال پیپر<sup>۱</sup> با کارخانه کاغذهای نقاله ای و به صورت رو به عقب ادغام می شوند که در نزدیکی آن قرار دارد و از مزایای روند تولید هماهنگ، صرفه جویی در انرژی و هزینه های حمل و نقل بهره مند می شوند. زیرا تامین کنندگان بیرونی تمایلی برای سرمایه گذاری محلی برای یک خریدار ندارند. وقتی انجام داخلی فعالیت ها به تولید محصولات یا خدمات با کیفیت تر کمک کند، ظرفیت خدماتی مشتریان را بهبود دهد، یا عملکرد محصول نهایی را تقویت کند، ادغام عمودی رو به عقب می تواند مزیت رقابتی مبتنی بر تمایز ایجاد کند. بعضی اوقات هم ادغام چند مرحله ای در طول سیستم زنجیره ای ارزش صنعت می تواند با تقویت شایستگی های محوری، سرآمدی در مهارت های کلیدی یا فناوری های حیاتی استراتژی، یا افزودن ویژگی هایی که ارزش بیشتری را به مشتری تحویل می دهد، به قابلیت های تمایزی شرکت اضافه کند. شرکت تولید کننده لباس اسپانیایی ایندیتکس<sup>۲</sup>، دارای چندین برند است و زارا بزرگ ترین و بین المللی ترین مارک از بین چندین خرده فروشی دیگری است که ایندیتکس مالک آن است. ایده اصلی مدل کسب و کار زارا فروش البسه با کیفیت متوسط و به روز، با قیمت مقرون به صرفه است. یکپارچگی عمودی و پاسخ سریع کلید اصلی مدل کسب و کار زارا است. یکپارچگی عمودی تولید و پخش کمک بزرگی به پاسخ سریع به تغییرات در ترند های مد و عرضه آن به مشتریان آن کرده است. آمازون و نتفلیکس نیز با تاسیس استودیو آمازون<sup>۳</sup> و اورجینال نتفلیکس<sup>۴</sup>، برای تولید محتوای اصلی با کیفیت بالا برای خدمات پخش خود، ادغام شدند.

---

<sup>۱</sup> International Paper

<sup>۲</sup> Inditex

<sup>۳</sup> Amazon Studios

<sup>۴</sup> Netflix Originals

## ادغام رو به جلو برای تقویت رقابت پذیری

ادغام رو به جلو<sup>۱</sup> مانند ادغام رو به عقب می‌تواند با افزایش بازده و توان چانه‌زنی هزینه‌ها را کاهش دهد. علاوه بر این، ادغام رو به جلو به تولیدکنندگان اجازه می‌دهد تا دسترسی بهتری به کاربران نهایی داشته باشند، دیده شدن<sup>۲</sup> در بازار را بهبود ببخشند، و آگاهی از نام برند را تقویت کند. برای مثال، فروشگاه‌های شرکت هارلی دیویدسون و دوکاتی<sup>۳</sup> موزه‌های کوچکی هستند که با شمایل‌نگاری‌هایی<sup>۴</sup> پر شده‌اند و محیطی مناسبی را نه تنها برای فروش موتورسیکلت‌ها و چرخ‌دنده‌ها ایجاد می‌کند بلکه برای فروش یادبودها، لباس و سایر مواردی که دارای این نام تجاری است، ایجاد می‌کند. شرکت‌های بیمه و کارگزاری‌هایی مانند آل‌استیت و ادوارد جونز<sup>۵</sup> می‌توانند واکنش‌های مشتریان را به کارکنان و کارکنان دفتر، به یک نکته مثبت متمایزکننده، با تمرکز روی ایجاد روابط، تبدیل کنند.

در بسیاری از صنایع، مسئولین مستقل فروش، عمده‌فروش‌ها، و فروشندگان دیگر، محصولات مشابهی را از برندهای مختلف به فروش می‌رسانند و هیچ تعهدی هم به هیچ یک از آن‌ها ندارند. مثلاً برای اجتناب از وابستگی به توزیع‌کنندگان و فروشندگان با وفاداری کم، شرکت گودیر<sup>۶</sup> با فروشگاه‌های خرده‌فروشی تایلر متعلق به شرکت و فرانچایز شده<sup>۷</sup>، ادغام رو به جلو شده است. شرکت‌های کالاهای مصرفی مانند کوچ<sup>۸</sup>، آندرآرمور<sup>۹</sup>، پیرجی فارم<sup>۱۰</sup>، بث‌اند بادی ورکس<sup>۱۱</sup> و نایک<sup>۱۲</sup> با خرده‌فروشی‌ها ادغام رو به جلو شدند و فروشگاه‌های برند خود<sup>۱۳</sup> را در مراکز فروش کارخانه اداره می‌کنند و این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا کالاهایی که بیش از حد عرضه شده‌اند و یا به کندی فروش می‌روند را جابجا کنند.

بعضی از تولیدکنندگان ادغام رو به جلو را به روش فروش مستقیم کالا به مشتریان در وبسایت شرکتشان انجام می‌دهند. ایندو چینو<sup>۱۴</sup> با کت و شلوار مردانه سفارشی، واربی پارکر<sup>۱۵</sup> با عینک و اورلن<sup>۱۶</sup> با لباس‌های پایدار از این دست موارد هستند. دور زدن کانال‌های معمولی عمده‌فروشی و استفاده از روش‌های فروش مستقیم و فروش اینترنتی در صورت تقویت برند و افزایش رضایت مشتریان یا کاهش هزینه‌های توزیع و خلق یک مزیت هزینه‌ای نسبت به رقبای مشخص

---

<sup>1</sup>Integrating Forward

<sup>2</sup>visibility

<sup>3</sup>Harley-Davidson and Ducati

<sup>4</sup>iconography

<sup>5</sup>Allstate and Edward Jones

<sup>6</sup>Goodyear

<sup>7</sup>franchised

<sup>8</sup>Coach

<sup>9</sup>Under Armour

<sup>10</sup>Pepperidge Farm

<sup>11</sup>Bath & Body Works

<sup>12</sup>Nike

<sup>13</sup>own branded stores

<sup>14</sup>Indochino

<sup>15</sup>Warby Parker

<sup>16</sup>Everlane



می تواند جذاب باشد. علاوه بر این، فروشندگان مجبور می شوند تا اینترنت را به عنوان کانال فروش بپذیرند به خصوص وقتی که بخش بزرگی از مشتریان در صنعت، خرید آنلاین را ترجیح دهند. با این وجود، شرکتی که به شدت به دنبال فروش آنلاین به مشتریان است و در عین حال فروش محصول را به مشتریان از طریق عمده فروش ها و خرده فروش های خود ارتقا می بخشد، به طور مستقیم با شرکای توزیع خود رقابت می کند. چنین اقداماتی تعارضات کانالی<sup>۱</sup> و یک مسیر حيله گرانه<sup>۲</sup> را برای مذاکره ایجاد می کند. شرکتی که به طور فعال سعی می کند تا فروش آنلاین به مشتریان را افزایش دهد تعهد کمی را به فروشندگان واسطه ای خود نشان می دهد. نتیجه احتمالی هم فروشندگان واسطه ای خشمگین و از دست رفتن حسن نیت واسطه است. به احتمال زیاد هم این شرکت با تقابل با واسطه گران خود، بیشتر از آنچه که در تلاش برای فروش آنلاین خود بدست آورد، فروش بیشتری را از دست بدهد. در نتیجه در صناعی که در آن حمایت شبکه های فروش ضروری است، شرکت ها نتیجه می گیرند که اجتناب از تعارضات کانال مهم بوده و وب سایت آن ها باید برای شراکت با فروشندگان و نه رقابت با آن ها طراحی شود.

## معایب استراتژی ادغام عمودی

- کلا ادغام عمودی، علاوه بر تعارضات کانالی، معایب زیادی دارد. {۱۸} مهم ترین معایب ادغام عمودی عبارتند از:
- ادغام عمودی سرمایه گذاری های مالی یک شرکت در صنعت را افزایش می دهد، در نتیجه ریسک کسب و کار را افزایش می دهد.
  - شرکت هایی که به صورت عمودی ادغام می شوند وقتی با فناوری ها یا تاسیسات قدیمی تر خو گرفته باشند، به کندی پیشرفت های فناوری یا روش های تولید کارآمدتر را می پذیرند. شرکتی که اجزا و قطعاتی را از تامین کنندگان خارجی دریافت می کند می تواند همیشه جدیدترین، ارزان ترین و بهترین قطعات را از بازار خرید کند.
  - ادغام عمودی می تواند منجر به انعطاف پذیری کمتر در تامین سلیقه های متغیر خریدار شود. یک راه، حذف استفاده از قطعات ساخته شده توسط یک تامین کننده است و دیگری متوقف کردن استفاده از قطعاتی است که به صورت داخلی ساخته شده اند (که می تواند به معنی اخراج کارکنان و کاهش ارزش سرمایه گذاری تخصیص داده شده مربوط به تجهیزات و تاسیسات باشد). ادغام رو به جلو یا رو به عقب، شرکت را به فعالیتهای داخلی و منابع تامین خود وابسته می کند. بسیاری از خودروسازان دنیا، با وجود تخصیصی که در ساخت دارند، نتیجه گرفتند که خرید اغلب قطعات و اجزای آن ها از بهترین تامین کنندگان منجر به انعطاف پذیری بهتر طراحی، کیفیت بالاتر، و هزینه های کمتر از تولید قطعات یا اجزا در داخل شرکت می شود.
  - اگر سطح تولید کمتر از کمترین مقیاس کارآمد باشد، ادغام عمودی ممکن است نتواند تا صرفه جویی ناشی از مقیاس را محقق سازد. شرکت های کوچک که به طور خاص تولید در داخل انجام می دهند، از نظر هزینه در

<sup>1</sup>channel conflict

<sup>2</sup>tricky route

مضیقه هستند.

- ادغام عمودی با مشکلات زیادی از نظر ظرفیت مواجه است. برای مثال کارآمدترین مقیاس عملیات برای ساخت محورها در کارخانجات خودروسازی از به صرفه‌ترین حجم تولید رادیاتورها و تعداد موتورها و سیستم‌های انتقال بهینه متفاوت است. ساخت محورها، رادیاتورها، موتورها و سیستم‌های انتقال قدرت به تعداد بهینه‌ی هر کدام، چالش‌های مهمی را ایجاد می‌کنند.

- ادغام رو به جلو و رو به عقب، هر کدام، نیازمند توسعه‌ی انواع جدیدی از منابع و قابلیت‌ها هستند. ساخت قطعات و اجزای مختلف، عملیات‌های مونتاژ، توزیع عمده و خرد، و فروش مستقیم از طریق اینترنت، انواع مختلفی از کسب و کارهایی را ایجاد می‌کند که می‌توانند در انواع مختلفی از صنایع با عوامل کلیدی مختلف کار کنند. بسیاری از تولید کنندگانی که راه دشوار را فرا گرفته اند گمان می‌کنند که شبکه‌های فروش عمده و خرد شرکت به مهارت‌هایی نیاز دارد که آن‌ها فاقدشان هستند. به طور مشابه، شرکتی که سعی می‌کند تا قطعات زیادی را در داخل بسازد به سختی می‌تواند با پیشرفت‌های فنی و روش‌های تولید پیشرفته برای هر قطعه‌ی کاربردی در ساخت محصول آن هم پا و منطبق شود.

در دنیای امروزی از روابط کاری نزدیک با تامین‌کنندگان و سیستم‌های مدیریت زنجیره‌ی تامین کارآمد، شرکت‌های کمی می‌توانند مزایای اقتصادی مناسبی را برای ادغام رو به عقب با کسب و کار تامین‌کنندگان ایجاد کنند. بهترین تامین‌کنندگان مواد و قطعات، هم پا با فناوری‌های پیشرفته و روش‌های ایده آل پیش می‌روند و در ساخت اقلام با کیفیت، تحویل به موقع آن‌ها، و کاهش هزینه‌ها و قیمت محصول، مهارت یافته‌اند.

### بررسی مزایا و معایب ادغام عمودی

یک استراتژی ادغام عمودی دارای نقاط ضعف و قوتی است که به عوامل مختلفی بستگی دارند برای مثال (۱) آیا ادغام عمودی می‌تواند عملکرد فعالیت‌های حیاتی و استراتژیک را به روشی تقویت کند که، هزینه را کاهش دهد، تخصص ایجاد نماید، از مهارت‌های تحت مالکیت شرکت محافظت کند، یا تمایز را افزایش دهد؛ (۲) ادغام عمودی چه تاثیری بر هزینه‌های سرمایه‌گذاری، انعطاف‌پذیری و زمان پاسخ دارد؛ (۳) چه هزینه‌های مدیریتی در اثر هماهنگی عملیات‌ها در طول فعالیت‌های زنجیره‌ی عمودی تحمیل می‌شوند؛ و (۴) دستیابی به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای کار در یک مرحله‌ی دیگر از زنجیره‌ی تامین، چقدر دشوار خواهد بود؟ مزایای استراتژی‌های ادغام عمودی به این بستگی دارد که کدام یک از قابلیت‌ها و فعالیت‌های ارزش افزوده باید به صورت داخلی انجام شوند و کدام یک هم باید برون‌سپاری شوند.

همانطور که در کپسول توضیحی ۶.۴ شرح داده شده است؛ سازنده خودروهای الکتریکی شرکت تسلا، ادغام عمودی را به عنوان بخشی اصلی از استراتژی خود قرار داده است.

### استراتژی ادغام عمودی تسلا



برخلاف بسیاری از تولیدکنندگان وسایل نقلیه، تسلا در تولید قطعات از طریق سرویس دهی و فروش وسایل نقلیه، از ادغام عمودی استفاده می کند. بیشترین درآمد ۱۱۸ میلیارد دلاری این شرکت در سال ۲۰۱۷ از طریق فروش و اجاره وسایل نقلیه الکتریکی حاصل شده است، و مابقی درآمد حاصل از خدمات دهی این وسایل نقلیه و فروش بسته های باتری مسکونی و سیستم های انرژی خورشیدی است. تسلا هم از یکپارچه سازی عمودی به عقب و روبه جلو برای دستیابی به اهداف استراتژیک متعدد استفاده می کند. این شرکت به منظور ایجاد نوآوری در بخش مهمی از زنجیره تأمین خود، در یک "گیگا فکتوری" سرمایه گذاری کرده است که باتری های لازم را برای یک خودرو الکتریکی با دوام تولید می کند.

با توجه به تولید وی آی پی سابق تسلا، تولید داخلی اجزای اصلی و قطعات جدیدی که نیاز به به روزرسانی مکرر دارند، این شرکت را قادر به یادگیری سریع و راه اندازی سریعتر نسخه های جدید کرده است. علاوه بر این، داشتن روابط نزدیک تر بین مهندسی و ساخت به تسلا کنترل بیشتری بر طراحی محصول می دهد. تسلا از یکپارچه سازی عمودی رو به جلو استفاده می کند تا با مالکیت توزیع و سرویس وسایل نقلیه ای که ساخته است، تجربه مشتری را بهبود بخشد. شبکه نمایندگی های آنها به تسلا این امکان را می دهد که مستقیماً به مصرف کنندگان بفروشد و نیازهای تعمیر و نگهداری را بدون اتکا به اشخاص ثالثی که گاهی اوقات اولویت های رقابتی دارند، برطرف کند.

فراتر از ادغام عمودی ساخت و توزیع وسایل نقلیه الکتریکی، تسلا از استراتژی ایجاد اکوسیستم استفاده می کند که برای پشتیبانی بیشتر از وسایل نقلیه آنها ضروری است. همانطور که بسیاری از مصرف کنندگان تصور می کنند اتومبیل های الکتریکی دارای برد محدود و زمان شارژ طولانی هستند که مانع سفرهای طولانی مدت می شود، تسلا در حال ساخت شبکه ایستگاه های سوپر شارژر<sup>۱</sup> برای غلبه بر این نقطه ضعف است. تسلا با سرمایه گذاری در این خود توسعه ای، نیازی نیست منتظر شرکت دیگری باشد تا زیرساخت های مهمی را که رانندگان می خواهند قبل از تغییر در اتومبیل های مجهز به بنزین سنتی ارائه دهند. به همین ترتیب، تسلا محصولات تولید و ذخیره انرژی خورشیدی را به فروش می رساند که باعث می شود مشتریان بتوانند از طریق انرژی پایدار به حمل و نقل بپردازند.

<sup>۱</sup> Supercharger

در حالی که ماموریت تسلا برای تسریع در انتقال جهان به انرژی پایدار نیاز به سرمایه گذاری های کلان در سراسر زنجیره ارزش داشته است، این استراتژی بدون چالش نبوده است. برخلاف باتری، صندلی ها از اهمیت استراتژیک محدودی برخوردارند، با این حال تسلا تصمیم گرفت صندلی های مدل ۳ خود را در داخل تولید کند. در حالی که هیچ نشانه ای وجود ندارد که صندلی ها منبعی برای تأخیرهای عمده تولید در سال ۲۰۱۷ هستند، اما هدایت منابع برای توسعه قابلیت های جدید تولید می تواند بر این مشکل افزوده باشد. اگرچه استراتژی ادغام عمودی تسلا بدون مشکل نیست، اما این استراتژی شرکت را قادر ساخته است تا محصولات جدید ابتکاری جدید را به سرعت روانه بازار کند و شبکه ای را که برای تصویب گسترده خودرو مورد نیاز است راه اندازی کند. سرمایه گذاران تسلا را برای این استراتژی جسورانه با ارزش گذاری تقریباً ۵۱ میلیارد دلار، بیشتر از سایر خودروسازان بزرگ آمریکایی، پاداش داده اند.

Note: Developed with Edward J. Silberman.

Sources: Tesla 2017 Annual Report; G. Reichow, "Tesla's Secret Second Floor," Wired, October 18, 2017, <https://www.wired.com/story/teslas-secret-second-floor/>; A. Sage, "Tesla's Seat Strategy Goes Against the Grain. . . For Now," Reuters, October 26, 2017, <https://www.reuters.com/article/us-tesla-seats/teslas-seat-strategy-goes-against-the-grain-for-now-idUSKBN1CV0DS>; Yahoo Finance.

## استراتژی های برون سپاری: باریک کردن حوزه عملیات ها

### هدف یادگیری ۵-۶

شرایطی که به نفع انتقال تمام یا بخشی از فعالیت های زنجیره ای ارزش به طرف های خارجی است، را شناسایی کنید.

استراتژی های برون سپاری<sup>۱</sup>، برعکس استراتژیهای ادغام عمودی، حوزه عملیات های یک کسب و کار را با توجه به فعالیت هایی که به صورت داخلی انجام می شوند، محدود می کنند. برون سپاری شامل قرار دادی از فعالیت های معنی زنجیره ارزش است که به طور معمول فعالیت های داخلی را به کارگزاران خارجی واگذار می کند. {۱۹} به عنوان مثال، بسیاری از تولیدکنندگان رایانه های شخصی از مونتاژ واحدهای داخلی به برون سپاری کل فرآیند مونتاژ به متخصصان تولید روی آورده اند، که به دلیل مقیاس بزرگ تر، تجربه و قدرت چانه زنی بیشتر بر روی سازندگان قطعات، می تواند کارایی بیشتری داشته باشد.

### مفهوم اصلی

برون سپاری شامل قرار دادی از فعالیت های معنی زنجیره ارزش است که به طور معمول فعالیت های داخلی را به کارگزاران خارجی واگذار می کند

تقریباً تمام شرکت های پوشاک با نام تجاری معروف، دارای توانایی داخلی برای طراحی، بازاریابی و توزیع محصولات

<sup>1</sup>outsourcing

خود هستند، اما کلیه فعالیت های تولید پارچه و تولید پوشاک را برون سپاری می کنند. استارباکس خرید دانه های قهوه را از مزرعه ها، به صرفه تر از آن می داند که خودش دانه ها را تولید کند.

برون سپاری فعالیت های زنجیره ارزش معین زمانی منطقی به نظر می رسد که:

- انجام یک یک فعالیت توسط متخصصان خارجی بتواند بهتر و ازان تر تمام شود. یک شرکت به طور کلی نباید هیچ فعالیت زنجیره ارزش را در داخل انجام دهد که می توان توسط افراد خارجی با کارایی بیشتر یا موثرتر انجام داد (استثنای اصلی زمانی رخ می دهد که یک فعالیت خاص از نظر استراتژیک بسیار مهم باشد و فعالیت داخلی کنترل داخلی ضروری تلقی شود). به عنوان مثال، دلچه و گابانا<sup>۱</sup> ساخت برند عینک آفتابی خود را به لاکسوتیکا<sup>۲</sup> برون سپاری می کند (شرکتی که بهترین شرکت تولید عینک آفتابی در جهان شناخته می شود، معروف به مارک های اوکلی<sup>۳</sup>، الیور پپلز<sup>۴</sup> و رین<sup>۵</sup>). برای مثال، کالگیت - پالمولیو<sup>۶</sup>، هزینه های عملیاتی فناوری اطلاعات خود را از طریق یک توافق برون سپاری با IBM، سالانه بیش از ۱۰ درصد کاهش داده است.
- این فعالیت چندان برای توانایی شرکت در دستیابی به مزایای رقابتی پایدار حیاتی نباشد. برون سپاری در فعالیت هایی مانند خدمات نگه داری، پردازش داده ها، انبار داده ها، مدیریت مزایای شغلی، و عملیات های وسایت در شرکت ها رایج هستند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت های کوچکتر، مزیت خود را در برون سپاری فعالیت های منابع انسانی همچون مدیریت سود، آموزش، استخدام نوآموز، استخدام و لیست حقوق متخصصان می یابند (به عنوان مثال ایکس سی ای ال آر<sup>۷</sup>، اینسپریتی<sup>۸</sup>، پی چکس<sup>۹</sup> و آون هویت<sup>۱۰</sup>).
- برون سپاری، انعطاف پذیری سازمانی را بهبود بخشیده و زمان عرضه به بازار را کاهش می دهد. برون سپاری به شرکت این انعطاف پذیری را اعطا می کند که در صورتی که تأمین کننده فعلی آن از تأمین کنندگان رقیب عقب باشد به راحتی بتواند تأمین کننده ی خود را تغییر دهد. علاوه بر این، یافتن تأمین کنندگان جدید با قابلیت های مورد نیاز در حال حاضر، سریع تر، راحت تر، ارزان تر و با ریسک کمتری نسبت به تعجیل در عملیات داخلی برای جایگزینی قابلیت های منسوخ یا تلاش برای راه اندازی و تسلط بر فن آوری های جدید است.
- ریسک شرکت را نسبت به تغییر فناوری و سلیقه ی خریدار کاهش می دهد. وقتی یک شرکت قطعات، اجزا و خدمات خاصی را برون سپاری کند، تأمین کننده ی آن باید مسئولیت استفاده از فناوری های پیشرفته و یا

---

Dolce & Gabbana<sup>۱</sup>  
Luxottica<sup>۲</sup>  
Oakley<sup>۳</sup>  
Oliver Peoples<sup>۴</sup>  
Ray-Ban<sup>۵</sup>  
Colgate-Palmolive<sup>۶</sup>  
XcelHR<sup>۷</sup>  
Insperity<sup>۸</sup>  
Paychex<sup>۹</sup>  
Aon Hewitt<sup>۱۰</sup>

بازطراحی‌ها و ارتقاها را به عهده بگیرد تا محصولات نسل بعد را مطابق با برنامه‌های شرکت ارائه دهد. اگر چیزی که تامین کننده ارائه می‌دهد مورد علاقه‌ی خریداران نباشد، یا با تغییر تکنولوژی غیر ضروری شود، آنگاه کسب و کار تامین کننده بیشتر از کسب و کار شرکت آسیب می‌بیند.

- به شرکت اجازه می‌دهد تا روی کسب و کارهای اصلی خود متمرکز شود، از منابع کلیدی آن بهره‌برداری و از بهترین حالت خود هم عملکرد بهتری داشته باشد. وقتی شرکتی تمامی منابع و انرژی خود را تنها روی فعالیت‌های خاصی متمرکز می‌کند بهتر می‌تواند قابلیت‌های خود را ارتقا ببخشد. شرکت سیسلی<sup>۱</sup> تولید کیف‌های دستی خود و سایر کالاهای چرمی را برون‌سپاری کرده و انرژی خود را صرف خطوط تولید لباس کرده است. اپل تولید آیفون، آیفون و آی‌پد خود را به شرکت فاکسون<sup>۲</sup> برون‌سپاری کرده و روی طراحی داخلی، بازاریابی و نوآوری محصول متمرکز شده است. هیولت پاکارد و آی بی ام<sup>۳</sup> بعضی از کارخانه‌های تولیدی خود را به شرکت‌های دیگر برون‌سپاری کردند.

### ریسک برون‌سپاری فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش

بزرگ‌ترین ریسک برون‌سپاری این است که یک شرکت از فعالیت‌های اشتباه استفاده کرده و قابلیت‌های خود را از دست می‌دهد. {۲۰} برای مثال، در سال‌های اخیر شرکت‌ها تمایل دارند تا هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهند و از این جهت برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک مهم خود را مانند توسعه‌ی محصول، طراحی مهندسی و ساخت پیچیده را برون‌سپاری کنند. در حالی که این شرکت‌ها به ظاهر قادر بودند تا هزینه‌های عملیاتی خود را با برون‌سپاری این وظایف به شرکت‌های دیگر کاهش دهند، ولی توانایی آن‌ها برای پیشگامی در توسعه‌ی محصولات جدید و خلاقانه ضعیف می‌شود زیرا بسیاری از ایده‌های نو و فناوری‌های پیشرفته برای محصولات نسل بعد از شرکت‌های دیگر حاصل می‌شوند.

یک شرکت باید در برابر پیامدهای برون‌سپاری خود را حفظ کند و مراقب منابع و قابلیت‌هایی باشد که برای سرنوشتش مهم هستند.

ریسک دیگر برون‌سپاری ناشی از فقدان کنترل مستقیم است. امکان نظارت، کنترل و هماهنگی فعالیت‌های طرف‌های بیرونی تنها از طریق قرارداد دشوار است. مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای ایجاد می‌شوند که منجر به تاخیر یا افزایش هزینه‌ها شده و حل آن‌ها دشوار است. علاوه بر این، برون‌سپاری مبتنی بر قرارداد، مشکل‌آفرین می‌شود، زیرا طرف‌های بیرونی فاقد انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری برای برون‌سپاری زنجیره‌ی ارزش داخلی شرکت هستند.

شرکت‌هایی مانند سیسکو سیستمز نسبت به این خطرها هوشیار هستند. سیسکو از خود در برابر دادن کنترل دفاع کرده و با طراحی روش‌های تولیدی که سازندگان قراردادی، باید از آن‌ها استفاده کنند، از تخصص خود در ساخت محافظت می‌کند. سیسکو، کد منبع را برای طراحی‌های خود حفظ می‌کند و به این ترتیب از نوآوری‌های خود در برابر

Sisley,<sup>۱</sup>  
Foxconn<sup>۲</sup>  
Hewlett-Packard and IBM<sup>۳</sup>

تقلید شرکت‌های رقیب محافظت می‌کند. علاوه بر این، سیسکو، سیستم‌های آنلاینی را برای نظارت بر عملیات‌های کارخانه‌ی سازندگان قراردادی توسعه داده و دقیقاً می‌داند که چه زمانی مشکلات ایجاد می‌شوند تا بتواند در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری کند.

## اتحادها و مشارکت‌های استراتژیک

### هدف یادگیری ۶-۶:

تعیین کنید چه زمان و چگونه اتحاد‌های استراتژیک می‌توانند جایگزین اکتساب‌ها و ادغام‌های افقی و یا ادغام عمودی شوند و چگونه می‌توانند برون‌سپاری را ساده‌تر کنند.

اتحاد‌های استراتژیک<sup>۱</sup> و همکاری‌های استراتژیک<sup>۲</sup> روشی را برای کسب مزایای ادغام عمودی، برون‌سپاری و ادغام افقی و تملیک شرکت فراهم می‌کنند و مشکلات ملازم با آن‌ها را به حداقل می‌رسانند. شرکت‌ها به طور مکرر در استراتژی‌های همکاری، به عنوان جایگزینی برای ادغام‌های عمودی یا افقی درگیر می‌شوند. به طور فزاینده‌ای شرکت‌ها از اتحادها و شراکت‌های استراتژیک برای توسعه‌ی قلمرو عملیاتی خود از طریق توسعه‌ی بین‌المللی و استراتژی‌های متنوع‌سازی استفاده می‌کنند؛ همانگونه که ما در فصل‌های ۷ و ۸ توضیح خواهیم داد. همچنین در حال حاضر، اتحاد‌های استراتژیک و ترتیبات مشارکتی، از متداول‌ترین ابزارهای محدود کردن قلمروهای عملیاتی شرکت‌ها و راه‌مفیدی جهت انجام عملیات‌های برون‌سپاری است (به جای قراردادهای سنتی و صرفاً گران‌قیمت).

برای مثال، شرکت‌های نفت و گاز در ادغام عمودی گسترده‌ای درگیر هستند، اما شرکت نفتی شل<sup>۳</sup> و پمکس<sup>۴</sup> (شرکت دولتی نفت مکزیک) دریافته‌اند که مالکیت مشترک پالایشگاه دیپر پارک رفینری<sup>۵</sup> در تگزاس، هزینه‌های سرمایه‌گذاری و خطرات آنها را در مقایسه با این کار به تنهایی کاهش می‌دهد. شکست بزرگ ادغام دایملر - کرایسلر<sup>۶</sup> درس‌گران‌قیمتی را برای دایملر ای‌جی<sup>۷</sup> در مورد اشتباهات ادغام‌ها و تملیک‌های افقی ایجاد کرد. از طرفی اتحاد رنو، نیسان و میتسوبیshi در توسعه قابلیت‌های تولید خودروهای برقی پلاگین و معرفی نیسان لیف<sup>۸</sup> موفق‌تر بوده است. بسیاری از شرکت‌ها از اتحاد‌های استراتژیک برای مدیریت مشکلاتی استفاده می‌کنند که با برون‌سپاری ایجاد می‌شوند، برای مثال سیستم اتحاد سیسکو این شرکت را در برابر از دست دادن کنترل بر روی تخصص تولید انحصاری اش محافظت می‌کند و این شرکت را قادر می‌سازد تا عملیات مونتاژ شرکای خود را از نزدیک کنترل کند و در عین حال

<sup>1</sup>Strategic alliances

<sup>2</sup>cooperative partnerships

<sup>3</sup> Shell

<sup>4</sup> Pemex

<sup>5</sup> Deer Park Refinery

<sup>6</sup> Daimler-Chrysler

<sup>7</sup> Daimler AG

<sup>8</sup> Nissan Leaf

انرژی خود را صرف طراحی نسل های جدید سوئیچ، روترها و سایر تجهیزات مرتبط با اینترنت کند که برای آنها شناخته شده است. یک اتحاد استراتژیک، توافقی رسمی بین دو یا چند شرکت مستقل است که در آن برای همکاری جهت دستیابی به یک هدف استراتژیک موافقت می کنند. اتحاد استراتژیک، معمولاً شامل مسئولیت مالی، سهم مشترک منابع و قابلیت ها، ریسک مشترک، کنترل مشترک و وابستگی متقابل است و معمولاً با بازاریابی مبتنی بر همکاری، فروش، توزیع، تولید مشترک، همکاری در طراحی یا توسعه ی مشترک فناوری ها یا محصولات جدید شناخته می شود. این اتحاد ها از نظر مدت زمان و میزان همکاری با هم متفاوت هستند. بعضی از آن ها بلندمدت و بعضی از آن ها کوتاه مدت هستند.

#### مفهوم اصلی

یک اتحاد استراتژیک، توافقی رسمی بین دو یا چند شرکت مستقل است که در آن برای همکاری جهت دستیابی به یک هدف استراتژیک موافقت می کنند.

#### مفهوم اصلی

یک سرمایه گذاری مشترک، یک شراکت است که شامل راه اندازی موجودیت شرکتی مستقلی است که در آن شرکا به طور مشترک، کنترل و مالکیت دارند و درآمدها و هزینه ها را تسهیم می کنند.

ترتیبات مشارکتی<sup>۱</sup> مستلزم یک توافق قراردادی است ولی معمولاً پیوندهای مالکیتی رسمی بین شرکا وجود ندارد. اگرچه گاهی اوقات یک عضو اتحاد ممکن است مالکیت حداقلی عضو دیگر را بدست آورد.

سرمایه گذاری مشترک<sup>۲</sup> یک نوع خاص از اتحاد استراتژیک شامل پیوندهای مالکیت است که مستلزم تشکیل یک نهاد همکاری جدید است که به طور مشترک تحت مالکیت دو یا چند شرکت باشد و توافقی کرده باشند که در درآمد، هزینه ها و کنترل نهاد جدید سهیم باشند. چون سرمایه گذاری مشترک شامل راه اندازی یک کسب و کار مشترک است، دوام و همچنین ریسک آن ها نسبت به ترتیبات دیگر بیشتر است. در اتحادهای استراتژیک دیگر، مشارکت بین شرکا شامل ساختارهای غیر منعطف کمتری است که در آنها، شرکا استقلال خود را از یکدیگر حفظ می کنند. اگر یک اتحاد استراتژیک نتیجه خوبی نداشته باشد، شریک می تواند از آن چشم پوشی کند و تعهد خود برای همکاری را کاهش دهد.

یک اتحاد هنگامی استراتژیک است که به یکی از اهداف زیر کمک کند: {۲۱}

۱. دستیابی به اهداف مهم کسب و کار را تسهیل کند (مانند کاهش هزینه ها یا ارائه ارزش بیشتر به مشتریان در قالب کیفیت بهتر، ویژگی های اضافی و دوام بیشتر).
۲. به ساخت، تقویت، یا پایدارسازی شایستگی های محوری یا مزیت رقابتی کمک کند.
۳. به اصلاح نقص ها یا ضعف های رقابتی منابع مهم کمک کند.

<sup>۱</sup> Collaborative arrangements

<sup>۲</sup> joint venture



۴. از شرکت در برابر تهدیدات دفاع کند یا ریسک‌های مهم کسب و کار شرکت را کاهش دهد.
۵. توان چانه‌زنی<sup>۱</sup> را در برابر تامین‌کنندگان و خریداران افزایش دهد.
۶. به ایجاد فرصت‌های جدید در بازار کمک کند.
۷. توسعه‌ی فناوریهای جدید و نوآوری‌های محصول را تسریع کند.

همکاری استراتژیک<sup>۲</sup>، یک رویکرد مطلوب در صنایعی است که در آن پیشرفت‌های فنی جدیدی با سرعت بالا و در مسیرهای مختلفی رخ می‌دهند و در آن پیشرفت‌های یک فناوری بر بقیه تاثیر می‌گذارد (اغلب مرزهای صنعت را محو میکند). هر وقت صنایع، پیشرفت‌های فنی سریعی را به طور همزمان در حوزه‌های مختلف تجربه کنند، شرکت‌ها می‌توانند روابط مشارکتی با شرکت‌های دیگر داشته باشند تا در فناوری پیشرو باقی بمانند. در صنایعی مانند این، اتحادها منجر به چرخه‌های سریع یادگیری، دسترسی سریع به مهارت‌های فنی پیشرفته، و توسعه قابلیت‌های پویا می‌شوند. اتحادها با نزدیک کردن مهارت‌ها و پایگاه‌های دانش شرکت‌ها به هم، فرصت‌های یادگیری را فراهم می‌کنند که این به شرکت‌های شریک کمک می‌کند تا استفاده‌ی بهتری از منابع خود داشته باشند. {۲۲}

در سال ۲۰۱۷، دایملر با تامین‌کننده خودرو، رابرت بوش چی ام بی ایچ<sup>۳</sup> برای توسعه تاکسی‌های خودران که مشتریان می‌توانند با استفاده از یک برنامه تلفن هوشمند تاکسی صدا کنند، توافق کرد. هدف این است که این امر در مناطق شهری تا آغاز دهه آینده محقق شود. مایکروسافت برای پیشرفت فناوری در صنعت مراقبت‌های بهداشتی با شرکت‌های مختلف همکاری می‌کند. اتحاد آن در سال ۲۰۱۷ با پاریکس<sup>۴</sup>، یک سازمان تحقیقات بالینی، با هدف استفاده از قابلیت‌های ترکیبی آنها برای تسریع در توسعه دارو و ارائه درمان‌های جدید برای بیماران انجام شد. در سال ۲۰۱۸، شرکت آدپتیو بیوتکنولوژی<sup>۵</sup> به دنبال راه‌هایی برای تشخیص سرطان‌ها و سایر بیماری‌ها با استفاده از قابلیت‌های هوش مصنوعی مایکروسافت بود.

شرکت‌هایی که در اتحادها شرکت می‌کنند باید متحدین خود را مانند یک پورتفولیو در نظر بگیرند.

بهترین اتحادها، محتاط در انتخاب هستند و روی فعالیت‌های خاصی از زنجیره ارزش تمرکز می‌کنند و مزیت رقابتی خاصی را به دست می‌آورند. آنها شرکت را قادر می‌سازند تا نقاط قوتش را بسازد و نیز یاد بگیرد.

<sup>1</sup>bargaining

<sup>2</sup>Strategic cooperation

<sup>3</sup> Robert Bosch GmbH

<sup>4</sup> PAREXEL

<sup>5</sup> Adaptive Biotechnologies

به دلیل مزایای متغیر اتحادهای استراتژیک، شرکت‌های زیادی در ۳۰ تا ۵۰ اتحاد حضور دارند و بعضی از آن‌ها هم صدها اتحاد استراتژیک دارند. هافمن-لاراج<sup>۱</sup> یک شرکت مراقبت بهداشتی چند ملیتی است که راج پارتنرینگ<sup>۲</sup> را برای مدیریت بیش از ۱۹۰ اتحاد خود راه اندازی کرده است. شرکت‌های اتحاد کننده، باید اتحاد های خود را به مانند یک پورتفولیو، مدیریت کنند و اتحاد هایی را که دیگر برای رسیدن به یک هدف مفید نیستند، یا آنهایی که نتایج ضعیفی را به دنبال دارند، متوقف کنند؛ سپس اتحادهای استراتژیک امیدبخش و جدیدی را ایجاد، و اتحاد های استراتژیک موجود را بازسازی کنند تا مشکلات عملکردی را اصلاح و یا فعالیت‌های مشارکتی را به مسیر درست هدایت کنند.

## مزایای اتحاد های استراتژیک

میزان بهره‌مندی شرکت از ورود به اتحادها و شراکت‌ها به شش عامل زیر بستگی دارد: {۲۳}

۱. انتخاب شریک خوب. شریک خوب باید قدرت مکملی را به رابطه اضافه کند. تا جایی که اگر اعضای اتحاد دارای توان‌های غیرهمپوشان باشند، آنگاه پتانسیل بیشتری برای ترکیب و پتانسیل کمتری برای مشکلات هماهنگی و مناقشه وجود خواهد داشت. علاوه بر این، یک شریک خوب باید بینش خود را در مورد هدف کلی پیمان به اشتراک بگذارد و اهداف خاصی داشته باشد که با شرکت دیگر سازگار باشد.
۲. حساسیت به اختلاف‌های فرهنگی. اختلاف‌های فرهنگی بین شرکت‌ها می‌تواند همکاری کارکنان آن‌ها را دشوار کند. اختلاف‌های فرهنگی می‌تواند بین شرکت‌هایی از یک کشور هم، مشکل آفرین باشد، ولی وقتی شرکا دارای ریشه‌ی ملی متفاوتی باشند، مشکلات تشدید می‌شوند. اگر احترامی بین طرف‌های برای اختلاف فرهنگی وجود نداشته باشد، امکان ایجاد روابط کاری مولد وجود ندارد.
۳. اتحاد باید به هر دو طرف سود برساند. اطلاعات باید به اشتراک گذاشته شوند و روابط باید روشن و صادقانه باشند. اگر هر یک از طرفین با اطلاعات بازی کند و سعی داشته باشد تا از دیگری سوءاستفاده نماید، منجر به کاهش ارزش حاصل از مشارکت بین طرفین می‌شود. رفتار های مبتنی بر صداقت و اعتماد برای هر دو طرف جهت پیشبرد همکاری، اصلی اساسی است.
۴. تضمین عمل دو طرف به تعهدات خود. هر دو طرف باید تعهد خود به اتحاد را نشان دهند تا مزایای مطلوب را ایجاد کنند. تقسیم کار باید به طور مناسب انجام شود و منافع هر دو طرف باید به طور مناسب تقسیم گردد.
۵. ساخت فرآیند تصمیم‌گیری به منظور انجام اقدامات سریع. در بسیاری از نمونه‌ها، سرعت زیاد

<sup>1</sup> Hoffmann-La Roche

<sup>2</sup> Roche Partnering

تغییرات فناوری و رقابتی، نیازمند فرآیند سریع برای تصمیم‌گیری است. اگر طرف‌ها در بحث‌ها وقت زیادی را صرف کنند، آن وقت اتحاد به ابزاری برای تاخیر و انفعال تبدیل می‌شود.

۶. مدیریت فرآیند یادگیری و تنظیم ترتیبات اتحاد نسبت به زمان برای تناسب با شرایط جدید. یکی از کلیدهای موفقیت مداوم این است که طبیعت و ساختار اتحاد را نسبت به تغییر شرایط بازار، فناوری‌های جدید، و نیازهای متغیر مشتری پاسخگو کرد. پیمان‌های هوشمندانه به ما سرعت مزایای یک مشارکت در حال تحول را به وضوح نشان می‌دهند.

اغلب اتحادهایی که به اشتراک‌گذاری فناوری یا ارائه‌ی دسترسی بازار کمک می‌کنند موقتی بوده و تنها چندین سال دوام دارند. این ضرورتاً نشانه شکست نیست. اتحادهای استراتژیک می‌توانند پس از چند سال تنها به دلیل اینکه هدف خود را محقق کردند متوقف شوند. در واقع، بسیاری از اتحادها دارای زمان محدودی هستند. مشارکت‌های طولانی‌تر مزایای بیشتری را هم فراهم می‌کنند. اتحادها معمولاً وقتی طولانی‌تر می‌شوند که شامل مشارکت با شرکایی باشند که به طور مستقیم رقابتی با آنها ندارند و یک رابطه‌ی مبتنی بر اعتماد ایجاد شده باشد و هر دو طرف هم نتیجه گرفته باشند که مشارکت پیوسته، منفعتی مشترک برای هر دوی آنها دارد. اتحادها زمانی بیشتر دوام خواهند داشت که، (۱) شامل همکاری با شرکایی باشد که مستقیماً با یکدیگر در رقابت نیستند، مانند تامین‌کنندگان یا متحدان توزیع‌کننده، (۲) یک رابطه برپایه اعتماد ایجاد شده است و (۳) هر دو طرف نتیجه می‌گیرند که ادامه همکاری به نفع دو طرف است و آن هم شاید به این دلیل باشد که فرصت‌های جدیدی برای یادگیری پدیدار شده‌اند.

### معایب مشارکت‌ها و اتحادهای استراتژیک

در حالی که اتحادهای استراتژیک روشی را برای دستیابی به مزایای ادغام عمودی، ادغام شونده‌ها و اکتساب، و برون‌سپاری ارائه می‌دهند با این حال، معایبی هم دارند. ممکن است سودهای پیش‌بینی شده به دلیل نگاه بسیار خوشبینانه به ترکیب یا تناسب ضعیف از نظر ترکیب منابع و قابلیت‌ها محقق نشوند. وقتی برون‌سپاری از طریق اتحاد انجام شود، آنگاه دیگر هیچ ریسکی از وابستگی به شرکت‌های دیگر از نظر تخصص و قابلیت‌های اصلی وجود نخواهد داشت، در واقع، این موضوع می‌تواند پاشنه آشیل چنین اتحادهایی باشد. علاوه بر این، معایبی هم وجود دارند. بزرگ‌ترین خطر این است که یک شریک به پایگاه دانش، فناوری‌ها و رازهای تجارت یک شرکت دسترسی می‌یابد و می‌تواند با نقاط قوت اصلی آن تطابق یابد. وقتی اتحاد بین رقبای صنعتی ایجاد شود یا وقتی اتحاد در حوزه تحقیق و توسعه انجام شود این خطر بیشتر هم می‌شود. زیرا این نوع از مشارکت به تبادل گسترده اطلاعات نیاز دارد.

سوالی که برای مدیران به وجود می‌آید این است که چه وقت باید در یک اتحاد استراتژیک حضور پیدا کرد و چه وقت باید از ابزارهای جایگزین استفاده نمود. پاسخ به این سوال به مزایای نسبی هر روش و شرایطی بستگی دارد که در هر نوع آرایش سازمانی وجود دارد.

مزایای اصلی اتحادهای استراتژیک نسبت به ادغام عمودی یا ادغام افقی و تملیک عبارتند از:

۱. هزینه‌ها و ریسک‌های عملیاتی هر طرف را، با تسهیل انباشت منابع و تسهیم ریسک کاهش می‌دهند. این وقتی اهمیت زیادی دارد که نیازهای سرمایه‌گذاری و عدم قطعیت آن بالا باشند و وقتی که هنوز یک استاندارد فناوری وجود نداشته باشد.

۲. شکل‌های سازمانی انعطاف‌پذیرتر و امکان پاسخگویی بهتر به شرایط متغیر وجود دارد. انعطاف‌پذیری وقتی ضروری است که شرایط محیطی یا فناوری به سرعت تغییر کنند. علاوه بر این، اتحاد‌های استراتژیک تحت این شرایط، امکان توسعه‌ی قابلیت‌های پویای هر طرف را فراهم می‌کنند.

۳. استقرار آن‌ها سریع‌تر است. سرعت وقتی مهم است که شرایطی در بازار حاکم باشد که در آن برنده همه چیز را ببرد. مانند مسابقه برای طراحی فناوری غالب.

مزیت اصلی استفاده از اتحاد‌های استراتژیک نسبت به معاملات مستقل و از راه دور برای مدیریت برون‌سپاری عبارتند از: (۱) افزایش توانایی برای کنترل فعالیت‌های شرکا، (۲) تمایل بیشتر شرکا برای سرمایه‌گذاری خاص در رابطه (معاملات مستقل و از راه دور چنین سرمایه‌گذاری‌هایی را دلسرد می‌کند، زیرا آنها تعهد کمتری را ایجاد کرده و اعتماد ایجاد نمی‌کنند).

از دیگر سو، شرایطی وجود دارد که استفاده از سازوکارهای سازمانی دیگر نسبت به مشارکت و اتحاد بهتر هستند. ادغام و اکتساب برای شرایطی مناسب هستند که در آن اتحاد استراتژیک یا مشارکت به اندازه‌ی کافی جهت دسترسی شرکت به منابع و قابلیت‌های موردنیاز کافی نباشند و در این شرایط، روابط مالکیت مهم‌تر از پیوندهای شراکتی هستند. بنابراین زمانی که به کنترل و استقلال داخلی بیشتری نیاز باشد استفاده از عملیات‌های ادغام یا اکتساب این اجازه را به شرکت می‌دهند تا یکپارچگی بیشتری داشته و کنترل و استقلال بیشتری را در اختیار داشته باشند.

### استفاده از اتحاد‌های استراتژیک

تعداد زیادی از اتحاد‌ها هم هستند که مطابق با انتظار پیش نمی‌روند. اگرچه تعداد اتحاد‌های استراتژیک در سال به میزان ۲۵ درصد افزایش می‌یابد، ولی ۶۰ تا ۷۰ درصد آن‌ها در هر سال با شکست مواجه می‌شوند و موفقیت یک اتحاد به همکاری شرکا با هم، ظرفیت آن‌ها برای پاسخ و تطبیق یافتن با شرایط داخلی و خارجی متغیر، و تمایل‌ها آن‌ها به چانه‌زنی دوباره بستگی دارد. {۲۴} موفقیت یک اتحاد به میزان همکاری خوب شرکا، توانایی آنها برای پاسخگویی و سازگاری با شرایط درونی و بیرونی و تمایل آنها برای مذاکره مجدد، در صورت الزام شرایط، بستگی دارد. یک اتحاد موفق به همکاری واقعی نیاز دارد و نه فقط تبادل ایده بین دو طرف. در حالی که سابقه اتحاد‌های استراتژیک به طور متوسط ضعیف است، بسیاری از شرکت‌ها یاد گرفته‌اند که چگونه با موفقیت، اتحاد‌های استراتژیک خود را مدیریت کنند. گروه سامسونگ که شامل سامسونگ الکترونیک است توانسته با موفقیت یک اکوسیستم شامل ۱۳۰۰ مشارکت

که فعالیت های مولدی را از جمله خرید جهانی گرفته تا بازاریابی محلی و تحقیق و توسعه مشارکتی را شامل می شود، مدیریت کند. شرکت هایی که موفقیت بیشتری برای مدیریت اتحادهای استراتژیک و مشارکت کسب کردند معمولاً دارای عوامل کلیدی زیر هستند:

- آن ها سیستمی را برای مدیریت اتحادهای خود ایجاد می کنند. شرکت ها باید اتحاد های خود را در یک مدل سیستماتیک اداره کنند. این به معنی راه اندازی فرآیندی برای مدیریت جنبه های متفاوت مدیریت اتحاد از انتخاب شریک گرفته تا فرآیندهای توقف اتحاد است. بسیاری از شرکت ها برای تضمین این که تمامی مدیران شرکت از سیستم پیروی کنند، یک مجموعه از رویه های واضح، قالب های فرآیند و دستورالعمل ها را ایجاد کردند.
- آن ها روابطی را با شرکای خود ایجاد کرده و اعتماد را به وجود می آورند. ایجاد روابط محکم، یک عامل مهم در اتحادهای استراتژیک است زیرا این روابط، باز کردن کانال های ارتباطی، هماهنگی فعالیت ها، همسویی منافع و ایجاد اعتماد را تسهیل می کنند.
- آن ها از خود در برابر تهدیدات فرصت طلبانه محافظت می کنند. چندین ابزار برای حفظ یک شرکت از سوءاستفاده ی یک شریک غیرمعمد یا از دست رفتن کنترل روی دارایی های کلیدی وجود دارند. تضمین های قراردادی می توانند ابزارهای محافظتی دیگری را فراهم کنند.
- آن ها به شرکای خود متعهد می شوند و رفتار مشابهی را از طرف شرکای خود مشاهده می کنند. وقتی شرکا به یک سازمان متعهد می شوند، انگیزه های بیشتری برای ادامه ی اتحاد دارند. به این دلیل، اتحاد های عادلانه موفق تر از اتحادهای نابرابر هستند. {۲۵}
- آن ها یادگیری را به یک بخش روتین در فرآیند مدیریت تبدیل می کنند. همیشه فرصت های برای یادگیری از یک شریک وجود دارد ولی یادگیری سازمانی به صورت خودکار رخ نمی دهد. اگر یادگیری به طور سیستماتیک در اقدامات و روتین های شرکت به کار گرفته نشود، نمی تواند دانشی را به پایگاه دانش شرکت اضافه کند. در نهایت مدیران باید درک کنند که مدیریت اتحاد، یک قابلیت سازمانی است و در طول زمان توسعه می یابد. به این دلیل، بهتر است در شروع کار، سرعت پایین تری داشته باشد و اتحادهای ساده ای، برای برآوردن اهداف کوتاه مدت و محدود طراحی شوند. مشارکت های کوتاه مدتی که موفق هستند، اغلب مبنایی برای مشارکت های گسترده تر می باشند. حتی وقتی اتحاد های استراتژیک با این امید ایجاد شوند که به توافق نامه های بلندمدت تبدیل خواهند شد، اگر مرحله به مرحله پیش بروند شانس بیشتری برای موفقیت دارند و شرکا می توانند مفیدترین راه را برای اجرای اتحادهای استراتژیک بیاموزند.

## نکات کلیدی

۱. وقتی یک شرکت یکی از استراتژیهای رقابتی عمومی را انتخاب کرد باید به این موضوع توجه کند که کدام یک از گزینه ها از نظر اقدامات رقابتی، زمان بندی انجام این اقدامات و چشم انداز عملیات ها می تواند رویکرد رقابتی آن را

تکمیل کند و توان کلی استراتژی آن را تقویت کند.

۲. تهاجم استراتژیک باید بر اساس دارایی‌های استراتژیک انجام شود و از نقاط قوت شرکت برای حمله به رقبای در حوزه‌های ضعف آن‌ها استفاده کند.

۳. شرکت‌ها دارای چندین انتخاب استراتژی تهاجمی برای بهبود موقعیت خود در بازار هستند که عبارتند از: استفاده از مزیت مبتنی بر هزینه برای حمله به رقبای بر مبنای قیمتی با ارزش، دورزدن رقبای با فناوری‌های پیشرفته، نوآوری پیوسته در محصول، انتخاب و بهبود بهترین ایده‌های شرکت‌های دیگر، استفاده از تاکتیک‌های چریکی برای ربودن فروش رقبای، و راه‌اندازی اعتراضات پیشگیرانه. یکاستراتژی تهاجمی از نوع اقیانوس آبی به دنبال کسب مزایای رقابتی جدید و نوآوری در یک صنعت یا بازار متمایز است که به شرکت اجازه می‌دهد تا تقاضاهای جدیدی را خلق کرده و سهم بازار را در دست بگیرد.

۴. هدف استراتژیهای دفاعی کاهش ریسک حمله، کاهش تاثیر حملات، و تاثیرگذاری بر عوامل چالش‌زا است تا حملات خود را به سمت رقبای معطوف کنند. استراتژیهای تدافعی برای محافظت از موقعیت شرکت به دو شکل انجام می‌شوند: اقداماتی برای مسدود کردن شرکت‌های چالشگر یا اقداماتی برای سیگنال‌دهی مقابله به مثل.

۵. زمان‌بندی اقدامات استراتژیک هم برای مزیت رقابتی اهمیت دارد. مدیران شرکت باید مزایا و معایب پیشگامی را در برابر دنباله‌روی سریع یا متاخر بودن در نظر بگیرند.

۶. تصمیمات مربوط به چشم‌انداز عملیات‌های شرکت هم می‌تواند بر توان موقعیت شرکت در بازار تاثیر بگذارد. چشم‌انداز شرکت به محدوده‌ی فعالیت‌های آن، وسعت پیشنهادات محصول و خدمات، حضور در بازارهای جغرافیایی، و ترکیب کسب و کارهای آن مربوط است. شرکت‌ها می‌توانند چشم‌انداز خود را به صورت افقی یا عمودی توسعه دهند. ادغام افقی و اکتساب ابزاری را برای یک شرکت فراهم می‌کند تا به واسطه آن بتواند چشم‌انداز افقی خود را توسعه دهد. ادغام عمودی شرکت را با چشم‌انداز عمودی آن ادغام می‌کند.

۷. ادغام افقی و اکتساب دارای یکی از پنج هدف زیر است: کاهش هزینه، توسعه محدوده‌ی جغرافیایی، افزودن گروه محصولات، کسب فناوری‌های جدید یا منابع و قابلیت‌ها دیگر، و آماده‌سازی برای همگرایی صنایع. آن‌ها می‌توانند رقابت‌پذیری شرکت را به یکی از پنج طریق زیر تقویت کنند: (۱) بهبود بازده عملیات‌ها، (۲) متمایز کردن محصولات شرکت، (۳) کاهش رقابت در بازار (۴) افزایش توان چانه‌زنی شرکت نسبت به تامین‌کنندگان و خریداران، و (۵) تقویت انعطاف‌پذیری و قابلیت‌های پویای آن.

۸. ادغام عمودی، رو به جلو یا عقب، وقتی معنی‌دار است که موقعیت شرکت را از طریق کاهش هزینه یا ایجاد یک مزیت مبتنی بر تمایز تقویت کند. در غیر این صورت، معایب ادغام عمودی بر مزایای آن غلبه می‌کنند.

۹. برون‌سپاری شامل محول کردن بخشی از فعالیت‌های داخلی زنجیره ارزش به فروشندگان خارجی است و در نتیجه چشم‌انداز شرکت را محدود می‌کند. برون‌سپاری می‌تواند رقابت‌پذیری شرکت را در صورتی تقویت کند که بتوان

فعالیتی را بهتر یا ارزان تر از متخصصین بیرونی انجام داد؛ فعالیت برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار چندان حیاتی نباشد؛ برون سپاری انعطاف پذیری را بهبود بخشد، تصمیم گیری را تسریع کند و زمان چرخه را کاهش دهد؛ ریسک شرکت را کم کند؛ و به شرکت اجازه دهد تا روی هزینه های هسته خود متمرکز شود.

۱۰. اتحاد های استراتژیک و شراکت های همکاری روشی را برای دسترسی به مزایای بیشتر ارائه شده توسط ادغام عمودی، برون سپاری، و ادغام افقی و اکتساب ارائه می دهد؛ در حالی که مشکلات همراه با آن را کاهش می دهد. این اتحاد ها به عنوان روشی جایگزین برای ادغام عمودی و ادغام افقی و اکتساب است و برون سپاری را تکمیل می کند و امکان کنترل بیشتر برون سپاری را از طریق تعامل های بلندمدت فراهم می کند.

۱۱. شرکت هایی که متحدان خود را مدیریت می کنند باید معمولاً سیستمی را برای مدیریت معاهدات خود ایجاد کنند، روابطی را با شرکای خود ایجاد کرده و اعتماد را برقرار کنند، از خود در برابر تهدیدات محافظت کنند، تعهداتی را با شرکای خود ایجاد و یادگیری را به یک فعالیت روزمره در فرآیند مدیریت تبدیل کنند.

## تمرین های یادگیری

۱- شرکت Live Nation مکان هایی را برای برگزاری موسیقی اداره می کند، خدمات مدیریتی را برای هنرمندان موسیقی فراهم می کند و سالانه بیش از ۲۲۰۰۰ رویداد موسیقی زنده را تبلیغ می کند. این شرکت با شرکت Ticketmaster ادغام شد، و ترفیع و ترویج فستیوال ها و کنسرت ها را در ایالات متحده، استرالیا، و انگلیس به تملک خود در آورد. اما این شرکت چگونه از ادغام افقی و تملیک ها برای تقویت موقعیت رقابتی اش استفاده کرده است؟ آیا این حرکات تهاجمی بودند یا تدافعی؟ آیا این دو شرکت به هر نوعی از مزیت مبتنی بر زمان بندی حرکات استراتژیک خودشان دست یافته اند؟

### هدف یادگیری ۱، هدف یادگیری ۲، هدف یادگیری ۳

۲- شرکت تسلا با سرعت بالایی به یکی از برجسته ترین شرکت های اتوموبیل سازی آمریکایی تبدیل شده است. کپسول توضیحی ۶.۴ توضیح می دهد که چگونه این شرکت از ادغام عمودی به عنوان اصلی ترین بخش استراتژی خود استفاده کرده است. سوال این جاست، شرکت تسلا کدام بخش های زنجیره ارزش را برای ورود و یا انجام آن فعالیت ها به صورت داخلی انتخاب کرده است؟ ادغام عمودی و ادغام اکوسیستم آن چگونه به این سازمان ر

ایجاد مزیت رقابتی کمک کرده است؟ آیا با این ادغام عمودی موقعیت بازار خود را تقویت کرده است؟ توضیح دهید چرا بله و یا چرا نه.

### هدف یادگیری ۴

۳- از طریق جستجوی اینترنتی حداقل دو شرکت را در صنایع مختلف شناسایی کنید که با شرکت های دارای خدمات تخصصی قرار داد های برون سپاری منعقد کرده اند. و توضیح دهید که این شرکت ها چه فعالیت های زنجیره ارزش را برای برون سپاری انتخاب کرده اند؟ آیا به نظر می رسد که هر یک از این قرار داد های برون سپاری توانایی رقابت هر یک از شرکت ها را تهدید می کند؟

### هدف یادگیری ۵

۳- یک آزمایش فکری انجام دهید که به موجب آن دو فروشگاه غذایی مخصوص مانند تریدر جوز و هول فودز در آینده نزدیک قرار است یک اتحاد استراتژیک تشکیل دهند. در مورد بازار هایی که این فروشگاه های مواد غذایی فعالیت می کنند، تحقیقاتی را انجام دهید تا مشخص شود آیا فرصتی برای نوعی مشارکت مفید وجود دارد. ماهیت مشارکت پیشنهادی را به همراه مزایا و معایب بالقوه آن و موانعی و مشکلاتی که باید دو شرکت برای استفاده از اتحاد استراتژیک برطرف کنند را توضیح دهید.

### هدف یادگیری ۶

## تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

۱- آیا شرکت شما، برای دست یابی به رتبه تان در صنعت، بیشتر از استراتژی های تهاجمی استفاده کرده است یا تدافعی؟ شرکت شما چه گزینه هایی برای پیشگام بودن دارد؟ آیا هیچکدام از این گزینه های پیشگامی پتانسیلی برای مزیت رقابتی دارد؟

### هدف یادگیری ۲ و ۳

۲- آیا شرکت شما این امکان را دارد که با شرکت های دیگر ادغام شود و یا با دیگر شرکت ها را مورد تملک خود قرار دهد؟ کدام یک از شرکت های رقیب را می خواهید اکتساب کنید و یا با آن ها ادغام شوید؟



### هدف یادگیری ۳

۳- آیا شرکت شما به صورت عمودی ادغام شده است؟ توضیح دهید؟

### هدف یادگیری ۴

۴- آیا شرکت شما قادر است به کار برون سپاری بپردازد؟ اگر چنین است چه نکات مثبت و منفی برون سپاری را می بینید؟ در مورد اتحاد های استراتژیک چطور؟ توضیح دهید؟

### هدف یادگیری ۶ و ۵

## ENDNOTES

{1} George Stalk, Jr., and Rob Lachenauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition," *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004); Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review* 80, no. 11 (November 2002); David J. Bryce and Jeffrey H. Dyer, "Strategies to Crack Well-Guarded Markets," *Harvard Business Review* 85, no. 5 (May 2007).

{2} George Stalk, "Playing Hardball: Why Strategy Still Matters," *Ivey Business Journal* 69, no.2 (November–December 2004), pp. 1–2; W. J. Ferrier, K. G. Smith, and C. M. Grimm, "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers," *Academy of Management Journal* 42, no. 4 (August 1999), pp. 372–388.

{3} David B. Yoffie and Mary Kwak, "Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent," *California Management Review* 44, no. 2 (Winter 2002), pp. 8–24.

{4} Ian C. MacMillan, Alexander B. van Putten, and Rita Gunther McGrath, "Global Gamesmanship," *Harvard Business Review* 81, no. 5 (May 2003); Ashkay R. Rao, Mark E. Bergen, and Scott Davis, "How to Fight a Price War," *Harvard Business Review* 78, no. 2 (March–April 2000).

{5} D. B. Yoffie and M. A. Cusumano, "Judo Strategy—the Competitive Dynamics of Internet Time," *Harvard Business Review* 77, no. 1 (January–February 1999), pp. 70–81.

{6} Ming-Jer Chen and Donald C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," *Academy of Management Journal* 38, no. 2 (April 1995), pp. 453–482; William E. Rothschild, "Surprise and the Competitive Advantage," *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984), pp. 10–18.

{7} Ian MacMillan, "Preemptive Strategies," *Journal of Business Strategy* 14, no. 2 (Fall 1983), pp. 16–26.

{8} Ian C. MacMillan, "How Long Can You Sustain a Competitive Advantage?" in Liam Fahey (ed.), *The Strategic Planning Management Reader* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 23–24.

{9} Kevin P. Coyne and John Horn, "Predicting Your Competitor's Reactions," *Harvard Business Review* 87, no. 4 (April 2009), pp. 90–97.

{10} Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).

{11} W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy," *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004), pp. 76–84.

{12} Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, and Michael B. Heeley, "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Growth," *Journal of Business Venturing* 15, no. 2 (March 1999), pp. 175–210; Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late-Movers," *Harvard Business Review* 78, no. 2 (March–April 2000), pp. 132–145.

{13} Costas Markides and Paul A. Geroski, "Racing to Be 2nd: Conquering the Industries of the Future," *Business Strategy Review* 15, no. 4 (Winter 2004), pp. 25–31.

{14} Fernando Suarez and Gianvito Lanzolla, "The Half-Truth of First-Mover Advantage," *Harvard Business Review* 83, no. 4 (April 2005), pp. 121–127.

{15} Joseph L. Bower, "Not All M&As Are Alike—and That Matters," *Harvard Business Review* 79, no. 3 (March 2001); O. Chatain and P. Zemsky, "The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs vs. Buyer-Supplier Relationships," *Management Science* 53, no.4 (April 2007), pp. 550–565.

{16} Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, and Harbir Singh, "When to Ally and When to Acquire," *Harvard*

*Business Review* 82, no. 4 (July–August 2004), pp. 109–110.

{17} John Stuckey and David White, “When and When Not to Vertically Integrate,” *Sloan Management Review* (Spring 1993), pp. 71–83.

{18} Thomas Osegowitsch and Anoop Madhok, “Vertical Integration Is Dead, or Is It?” *Business Horizons* 46, no. 2 (March–April 2003), pp. 25–35.

{19} Ronan McIvor, “What Is the Right Outsourcing Strategy for Your Process?” *European Management Journal* 26, no. 1 (February 2008), pp. 24–34.

{20} Gary P. Pisano and Willy C. Shih, “Restoring American Competitiveness,” *Harvard Business Review* 87, no. 7-8 (July–August 2009), pp. 114–125; Jérôme Barthélemy, “The Seven Deadly Sins of Outsourcing,” *Academy of Management Executive* 17, no. 2 (May 2003), pp. 87–100.

{21} Jason Wakeam, “The Five Factors of a Strategic Alliance,” *Ivey Business Journal* 68, no. 3 (May–June 2003), pp. 1–4.

{22} A. Inkpen, “Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances,” *European Management Journal* 16, no. 2 (April 1998), pp. 223–229.

{23} *Advertising Age*, May 24, 2010, p. 14.

{24} Patricia Anslinger and Justin Jenk, “Creating Successful Alliances,” *Journal of Business Strategy* 25, no. 2 (2004), pp. 18–23; Rosabeth Moss Kanter, “Collaborative Advantage: The Art of the Alliance,” *Harvard Business Review* 72, no. 4 (July–August 1994), pp. 96–108; Gary Hamel, Yves L. Doz, and C. K. Prahalad, “Collaborate with Your Competitors—and Win,” *Harvard Business Review* 67, no. 1 (January–February 1989), pp. 133–139.

{25} Y. G. Pan and D. K. Tse, “The Hierarchical Model of Market Entry Modes,” *Journal of International Business Studies* 31, no. 4 (2000), pp. 535–554

## فصل هفتم

### استراتژی هایی برای رقابت در بازارهای بین المللی



© Kenneth Batelman/Ikon Images/SuperStock

#### اهداف یادگیری

این فصل به شما کمک می کند تا:

**هدف یادگیری ۱-۲:** دلایل اصلی شرکت ها برای رقابت در بازارهای بین المللی را شناسایی کنید.

**هدف یادگیری ۲-۲:** توضیح دهید چرا و چگونه شرایط متفاوت بازار در بین کشورهای مختلف، روی انتخاب استراتژی شرکت در بازارهای بین المللی تاثیر می گذارد.

**هدف یادگیری ۳-۲:** تفاوت بین حالت های پنج گانه اصلی استراتژیک برای ورود به بازار خارجی را توضیح دهید.

**هدف یادگیری ۴-۲:** سه رویکرد استراتژیک اصلی برای رقابت بین المللی را شناسایی کنید.

**هدف یادگیری ۵-۷:** توضیح دهید چگونه شرکت‌ها قادرند تا از عملیات بین‌المللی برای بهبود رقابت پذیری کلی بهره‌گیرند.

**هدف یادگیری ۶-۷:** ویژگی‌های خاص رقابت در بازارهای کشورهای در حال توسعه را شناسایی کنید.

امروزه، کلمات کلیدی ما: "جهانی‌سازی"، "کسب و کار و محصولات جدید" و "سرعت" هستند.

تسونامیکانای<sup>۱</sup> - رییس سابق هیات مدیره ی هیتاچی<sup>۲</sup>

شما انتخابی ندارید به جز این که در دنیایی عملیات کنید که توسط جهانی سازی و انقلاب اطلاعاتی شکل داده شده است.

(اندی گروو<sup>۳</sup> - رییس و مدیر عامل سابق اینتل)

جهانی سازی شبکه های قدرتمندی از بازارها، زیرساخت‌ها، افراد، اذهان، شغل‌ها، و مهمتر از همه امید را خلق می‌کند. ما باید بر این مبنای شبکه‌ها و شراکت‌هایی برای رشد جهانی فراگیر ایجاد کنیم.

آرون جالیتی - وزیر اقتصاد هند

هر شرکتی که آرزوی رهبری صنعت را در قرن ۲۱ دارد، باید در چارچوب رهبری بازار جهانی؛ و نه بومی، بیندیشد. اقتصاد کشورهای دنیا با سرعتی شتابناک در حال جهانی شدن هستند، به طوری که شرکت‌های با ذهنیت رشد گرا و جاه طلب تلاش می‌کنند تا بیش از پیش در بازارهای کشورهای جهان، موقعیت‌های رقابتی قوی تری برای خود ایجاد کنند. همان گونه که دیده می‌شود کشورهایی که تا پیش از این، درهای خود را به روی شرکت‌های خارجی بسته بودند، اکنون بازارهای خود را گشوده‌اند، و به دلیل شتاب موجود در فن آوری اطلاعات، اهمیت فاصله جغرافیایی نسبت به قبل کاهش بیشتری یافته است. نیروهای جهانی سازی در حال تغییر چشم انداز رقابت در بسیاری از صنایع هستند و این مساله باعث شده است تا شرکت‌ها با فرصت‌های جدیدتری روبرو شوند و به طور همزمان با تهدیدهای رقابتی متعددی دسته و پنجه نرم کنند. آن دسته از شرکت‌هایی که در صنایعی قرار دارند که این نیروهای پیشینه هستند، فشار قابل توجهی را برای ارائه یک استراتژی جهت رقابت موفقیت آمیز در بازارهای بین‌المللی حس می‌کنند. این فصل، بر روی گسترش انتخاب‌های استراتژیک فراتر از مرزهای داخلی و نحوه رقابت در چند یا چندین بازارهای کشورهای جهان تمرکز می‌کند. ما در فرایند بررسی این انتخاب‌ها، به معرفی مفاهیمی همچون مدل الماس مزیت

<sup>1</sup>Tsutomu Kanai

<sup>2</sup>Hitachi

<sup>3</sup>Andy Grove

رقابته ملل پورتر؛ و بحث در مورد شرایط خاص بازاری که با استراتژی های جهانی، استراتژی های فرملی و استراتژی های چند محلی می پردازیم. همچنین این فصل، شامل بخش هایی در مورد تفاوت هایی از منظر عناصری چون فرهنگ، جمعیت شناسی، و شرایط بازار؛ و همچنین انتخاب استراتژی برای ورود به بازار های خارجی؛ اهمیت مکان یابی عملیات زنجیره ارزش در کشور هایی که بیشترین مزیت را دارند؛ و شرایط خاص رقابت در بازار های در حال توسعه مانند چین، هند، برزیل و روسیه و اروپای شرقی است.

چرا شرکت ها تصمیم می گیرند به بازار های خارجی وارد شوند

یک شرکت ممکن است به خاطر هر یک از دلایل زیر تصمیم به گسترده عملیاتش به خارج از بازار داخلی اش بگیرد:

**هدف یادگیری ۲-۱:** دلایل اصلی شرکت ها برای رقابت در بازارهای بین المللی را شناسایی کنید.

۱- برای دستیابی به مشتریان جدید. توسعه به بازارهای خارجی باعث می شود تا پتانسیل لازم برای افزایش درآمد، سود و رشد بلند مدت فراهم آید. این مساله یک انتخاب جذاب برای ما است؛ به خصوص وقتی یک شرکت با فرصت های رشدی روبرو شود که در بازار داخلی کمرنگ است. معمولاً شرکت ها به شکل بین المللی توسعه می یابند تا چرخه محصول خود را گسترش دهند، همانند کاری که هوندا با موتورسیکلت های کلاسیک ۵۰ سی سی یعنی هوندا کاب<sup>۱</sup>ها انجام داده است. هنوز هم این موتورها در بازارهای در حال توسعه به فروش می روند، یعنی بیش از ۵۰ سال است که در ژاپن تولید می شوند). یک بازار هدف بزرگتر، معمولاً این امکان را در اختیار شرکت ها قرار می دهد تا با سرعت بیشتری بازگشت سرمایه گذاری بزرگ تری بدست آورند. به خصوص، این مساله می تواند در صنایعی مهم باشد که از لحاظ تحقیق و توسعه حساس هستند، جایی که توسعه سریع است و یا رقبا به سرعت از نوآوری تقلید می کنند.

۲- برای دستیابی به هزینه های پایین تر از طریق صرفه جویی به مقیاس، تجربه و قدرت خرید افزایش یافته. به دلیل این که حجم فروش های داخلی به تنهایی به اندازه کافی بزرگ نیست، بسیاری از شرکت ها مجبور می شوند که در بیش از یک کشور محصولاتشان را بفروشند تا در توسعه محصول و ساخت و یا بازاریابی به طور کامل به صرفه جویی ناشی از مقیاس دست یابند. به طور مشابه، شرکت ها به صورت بین المللی گسترش می یابند تا اوضاع خود را بهبود داده و انباشت تجربه خود را بهبود ببخشند و در منحنی یادگیری<sup>۲</sup> خود به سمت پایین حرکت کنند. گسترش بین المللی می تواند هزینه ورود شرکت را از طریق ایجاد قدرت خرید زیاد، کاهش دهد. بازار کشورهای با اندازه نسبتاً کوچک در اروپا و حجم فروش داخلی محدود، توضیح می دهد که

<sup>۱</sup>Honda Cub

<sup>۲</sup>learning curve

چرا شرکت هایی مانند میشلن<sup>۱</sup> و بی ام و<sup>۲</sup> و نستله<sup>۳</sup>، مدت ها پیش، ابتدا آغاز به فروش محصولات خود در سرتاسر اروپا کرده اند و بعد به سراغ بازارهایی در امریکای شمالی و امریکای لاتین رفته اند.<sup>۴</sup>

۳- برای دستیابی به ورودی های کم هزینه برای تولید. شرکت هایی که در صنایع بر مبنای منابع طبیعی حضور دارند (نفت، گاز، مواد معدنی، لاستیک و الوار) معمولاً لازم می بینند تا در حوزه بین المللی هم تلاش کنند، زیرا تامین کننده های مواد خام در بخش های مختلف جهان قرار دارند و پراکنده اند و این گونه می توان بهتر به آنها دسترسی داشت به خصوص اگر بعد مقرون به صرفه بودن را مد نظر داشته باشیم. سایر شرکت ها هم به بازارهای خارجی وارد می شوند تا به منابع انسانی ارزان قیمت دست یابند: این موضوع به خصوص در صنایعی که هزینه های نیروی کار، بخش زیادی از هزینه های کل تولید را تشکیل می دهند، دیده می شود.

۴- برای بهره برداری بیشتر از شایستگی های محوری. یک شرکت باید قادر باشد تا موقعیت رهبر بازار را در بازار داخلی خود داشته باشد و سپس در مرحله بعد، با بهره گیری از شایستگی محوری اش، آن را تبدیل به موقعیت رهبری بازار منطقه ای و یا جهانی کند. به یک مثال توجه فرمایید: گروه اچ اند ام<sup>۵</sup> روی تخصص قابل توجه اش در زمینه خرده فروشی مدل سرمایه گذاری می کند تا بدین طریق دستاوردهای بین المللی خود را بهبود بخشد. این شرکت در سال ۲۰۱۸، دارای فروشگاه های خرده فروشی بوده است که در ۶۷ کشور جهان فعالیت می کردند و در ۴۳ مورد از آن ها حضور آنلاین داشته است. شرکت ها می توانند با تکثیر و باز تولید مدل های کسب و کاری موفق، منابع شان را در سطح بین المللی تقویت کنند و از این مدل ها به عنوان یک برنامه کاری مبنایی در راستای عملیات های بین المللی بهره گیرند؛ مانند کاری که استارباکس و مک دونالد انجام داده اند. {۱}

۵- برای دسترسی به منابع و قابلیت ها مستقر در بازارهای خارجی. یک انگیزه فزاینده ی مهم برای ورود به بازارهای خارجی این است که منابع و فرصت برای دستیابی به قابلیت هایی که در بازار داخلی شرکت فراهم نیست، بدست آید. شرکت ها، معمولاً در خارج از بازار داخلی خود، یا به اکتساب دست می زنند، یا با استفاده از اتحاد های برون مرزی به یک سری قابلیت هایی دسترسی می یابند تا تکمیل کننده قابلیت هایشان باشد، و از این طریق از شرکای خود یاد می گیرند {۲}. در موارد دیگر هم، شرکت ها عملیات هایشان را در سایر کشور ها، با بهره گیری از شبکه های توزیع محلی و تخصص های مدیریتی و بازاریابی محلی و یا اکتساب دانش فنی لازم، مستقر می سازند.

<sup>1</sup>Michelin

<sup>2</sup>BMW

<sup>3</sup> Nestle

<sup>5</sup>H&M

<sup>۴</sup> توضیحات مترجم: میشلن، فرانسوی است. ب ام و، آلمانی است و نستله هم سوئیسی است.

افزون بر این، حتی شرکت هایی که تامین کننده محصولات سایر شرکت ها هستند نیز به دنبال این شرکت ها بین المللی می شوند و موقعیت خود را به عنوان یک شریک زنجیره تامین در خارج از مرز ها و در مجاورت آنها حفظ می کنند. به عنوان مثال، وقتی شرکت های وسایل نقلیه موتور سازی کارخانه های خود را در سایر کشور ها بازگشایی کردند، تامین کننده های بزرگ قطعات اتوماتیک نیز به دنبال آنها، تسهیلات جدید خود را در مجاورت این کارخانه ها برقرار کرده اند؛ که این استراتژی، این امکان را به آنها می داد تا قطعات و بخش هایشان را به هنگام در اختیار این کارخانه ها قرار دهند. به طور مشابه نیوول- رابرمید<sup>۱</sup> یکی از بزرگترین تامین کنندگان محصولات خانگی، والمارت را در بازار های خارجی اش دنبال کرده است.

### چرا رقابت کردن در بین مرزهای ملی باعث می شود تا استراتژی سازی پیچیده تر شود؟

**هدف یادگیری ۷-۲:** توضیح دهید چرا و چگونه شرایط متفاوت بازار در بین کشور های مختلف، روی انتخاب استراتژی شرکت در بازارهای بین المللی تاثیر می گذارد.

شکل دادن به یک استراتژی برای رقابت در یک یا چند کشور جهان، به طور ذاتی به پنج دلیل کاری پیچیده است. اول اینکه، کشورهای مزایای کشور مبدا متفاوتی در صنایع متفاوت دارند. مسلم است که وقتی قرار است به طور موثر رقابت کنیم باید درکی از این تفاوت ها داشته باشیم. دوم این که در هر یک از بخش های مختلف جهان مزایای مبتنی بر مکان، برای اجرای فعالیت های خاص زنجیره ارزش وجود دارد. سوم آنکه شرایط اقتصادی و سیاسی جو عمومی کسب و کار را در بعضی کشورها نسبت ها به سایرین مناسب تر و مطبوع تر می سازد. چهارم این که، وقتی شرکت ها، در بازار های خارجی عملیات می کنند با ریسک مربوط به تغییرات نامطلوب در نرخ مبادله ارز روبرو می شوند. پنجم؛ تفاوت ها در ترجیحات و سلیقه های خریداران، چالشی را برای شرکت ها ایجاد می کند که باعث می شود دغدغه سفارشی سازی در برابر استاندارد سازی محصولات و خدمات آنها به وجود آید.

### مزیت صنعت کشور مبدا<sup>۲</sup> و مدل الماس

کشورهای خاصی هستند که برای نقاط قوت خود در صنایع خاصی شناخته شده اند. به عنوان مثال، کشور شیلی دارای نقاط قوت رقابتی در صنایعی مانند مس، محصولات ماهی، کاغذ و صنایع شیمایی و شراب است. ژاپن نیز برای نقطه قوت رقابتی در صنایع الکترونیک، اتومبیل و نیمه هادی ها و محصولات حاصل از فولاد و به خصوص خود فولاد شناخته شده است. اینکه بعضی صنایع احتمال بیشتری داشته باشند تا نقاط قوت رقابتی را توسعه دهند به مجموعه عواملی ربط دارد که ماهیت محیط کسب و کار هر کشور را توصیف می کنند و البته این عوامل از یک کشور به کشور دیگر متفاوت است. چرا که صنایع قوی را شرکت های قوی ساخته اند، از این رو، استراتژی های شرکت هایی که به طور بین المللی توسعه می یابند معمولاً بر مبنای یک یا تعداد بیشتری از این عوامل می باشد. مایکل پورتر چهار عامل اصلی را در

<sup>1</sup>Newell-Rubbermaid

<sup>2</sup>Home-Country Industry

یک چهارچوب توسعه داده است این چهارچوب با عنوان الماس مزیت رقابتی ملل شناخته شده است. {۳} (شکل ۷-  
را ببینید)

**شرایط تقاضا** شرایط تقاضا در بازار داخلی<sup>۱</sup> یک صنعت شامل اندازه نسبی یک بازار، پتانسیل رشد و ماهیت نیازها و خواسته های خریداران بومی است. تفاوت در اندازه جمعیت، سطح درآمد و سایر عوامل جمعیت شناختی به تفاوت قابل توجه در اندازه بازار و نرخ رشد از کشوری به کشوری دیگر منجر می شود. بخش هایی از صنعت که بزرگتر هستند و در بازار داخلی خود مهم تر هستند، گرایش به جذب منابع بیشتری دارند و سریع تر از بقیه رشد کنند. به عنوان مثال، در آمریکا و آلمان، با توجه به شرایط متفاوت جمعیت شناختی و سطوح متمایز درآمد، بازار بزرگتری برای اتومبیل های لوکس نسبت به آرژانتین، هند و مکزیک و چین وجود دارد. به طور همزمان، بازارهای در حال توسعه مانند چین، هند و برزیل و مالزی، پتانسیل رشد بازار بسیار بیشتری نسبت به اقتصادهای بالغ مانند بریتانیا و دانمارک و کانادا و ژاپن دارند. پتانسیل برای رشد بازار اتومبیل ها در چین حالت انفجاری داشته است؛ یعنی جایی که فروش سال ۲۰۱۷ وسایل نقلیه جدید بالغ بر ۲۸/۹ میلیون بوده است و از فروش آمریکا که ۱۷/۲ میلیون، پیشی گرفت و چین را تبدیل به بزرگترین بازار برای هشتمین سال متوالی کرده است. {۴} وقتی خریداران بومی در محصولات صنعت وجود داشته باشند باعث می شوند تا نوآوری بیشتر و بهبود در کیفیت فراهم آید. این شرایط، توسعه صنایع قوی تر را باعث می شود و این گونه است که شرکت هایی به وجود می آیند که قابلیت تبدیل مزیت بازار مبدأ<sup>۲</sup> را به یک مزیت رقابتی در گستره بین المللی دارند.

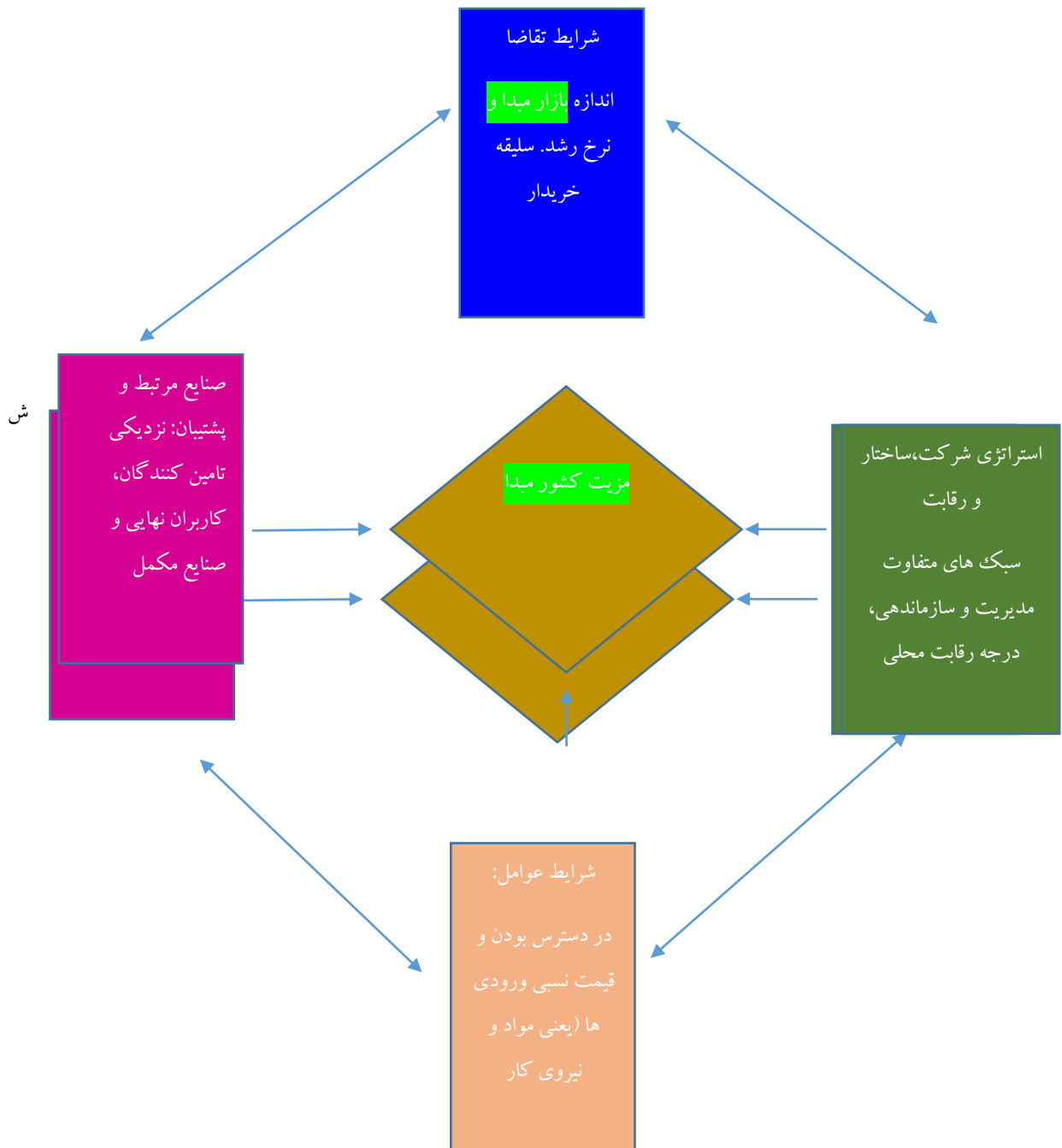
---

<sup>۱</sup>Home Market

<sup>۲</sup>Home-Market Advantage



شکل ۱-۷ الماس مزیت رقابتی ملل



**شرایط عامل<sup>۱</sup>** شرایط عامل، در دسترس بودن کیفیت و هزینه مواد خام و سایر ورودی ها را توصیف می کند (که عوامل تولید نامیده می شوند) که شرکت ها برای تولید محصولات و خدمات از آنها استفاده می کنند. عوامل نسبی تولید، از یک صنعت به صنعت دیگر تغییر می کنند و می تواند شامل گونه های متفاوت کار و مسائل فنی و دانش مدیریت، زمین، سرمایه مالی و منابع طبیعی شود. عناصر شالوده ای و زیرساختاری یک کشور می تواند شامل حمل و نقل، ارتباطات و سیستم های بانکی باشد. به عنوان مثال، در هند کانال های ملی که خوب توسعه یافته اند و اثربخش هستند برای خواروبار فروشی ها و اقلام مربوط به بهداشت شخصی و سایر محصولات بسته بندی شده، برای سه میلیون خرده فروشی وجود دارد، در حالی که در چین توزیع در درجه اول یک مقوله محلی است و برای توزیع اکثر محصولات شبکه ملی محدودی هم وجود دارد. صناعی که از لحاظ رقابتی قوی باشند جایی توسعه می یابند که شرایط مرتبط با عوامل در وضعیتی مناسب قرار داشته باشند.

**صنایع مرتبط و پشتیبان** صنایع قدرتمند در محل هایی توسعه می یابند که خوشه ای از صنایع مرتبط وجود دارد و سایر صنایع هم در همان سیستم زنجیره ارزش هستند. (یعنی تامین کنندگان قطعات و تجهیزات، توزیع کنندگان) و تولید کنندگان محصولات مکمل و یا آنهایی که از لحاظ فن آوری با هم مرتبط اند. به عنوان مثال، ماشین های مسابقه ای مانند تولید کننده های فراری<sup>۲</sup> و مازراتی<sup>۳</sup> در یک منطقه از ایتالیا استقرار یافته اند که به عنوان بخش فن آوری موتوری<sup>۴</sup> شناخته شده است که شامل سایر شرکت هایی می شود که در عرصه مسابقات اتوموبیل رانی حضور دارند. به مانند شرکت موتورسیکلت سازی دوچاتی<sup>۵</sup> که در کنار صدها تامین کننده اقلام کوچک موتور قرار دارد. مزیت شرکت ها در این است که بخشی از خوشه های مرتبط صنعت را توسعه دهند و این مهم از طریق مشارکت نزدیک با تامین کنندگان کلیدی و تسهیم بیشتر دانش در خوشه انجام می پذیرد که در واقع منجر به کارایی و نوآوری بیشتر می شود.

**استراتژی شرکت، ساختار و رقابت** محیط های متفاوتی که در یک کشور وجود دارند، امکان توسعه شبکه های مختلف مدیریت، سازماندهی و استراتژی را تقویت می کنند. به عنوان مثال، اتحادهای استراتژیک، استراتژی هایی هستند که در آسیا و امریکای لاتین بیشتر رایج اند. شرکت ها در کشورهای این دو قاره روی شراکت و اعتماد در سازماندهی خود نسبت به شرکت های امریکای شمالی تاکید دارند. در امریکای شمالی، فرد گرایی تاثیر بیشتری دارد. علاوه بر این، شرکت ها در زمینه رقابت طلبی در صنایع خود متفاوتند. رقابت طلبی شدید در بازارهای داخلی، باعث می شود تا قابلیت های رقابتی شرکت های بومی بهبود یابد و این شرکت های بومی برای رقابت در سطح بین المللی آماده شوند.

<sup>1</sup>Factor Conditions

<sup>2</sup>Ferrari

<sup>3</sup>Maserati

<sup>4</sup>Engine Technological District

<sup>5</sup>Ducati

برای این که یک صنعت در یک کشور خاص بتواند از نظر رقابتی قدرتمند شود، همه چهار عامل باید وضعیت مناسبی را در آن صنعت داشته باشند. وقتی وضعیت این چهار عامل مناسب باشد، احتمال زیادی وجود دارد که در آن صنعت، شرکت های بیشتری با قابلیت رقابتی موفق در سطح بین المللی وجود داشته باشند. بنابراین از چهارچوب الماس می توان در پاسخ به سوالات زیادی استفاده کرد، که البته این مساله، برای رقابت در یک پایگاه جهانی اهمیت دارد. اولاً، این کار، می تواند کمک کند تا پیش بینی شود که شرکت های وارد شونده خارجی به یک صنعت، بیشتر از کدام کشور هستند. یعنی به مدیران در جهت آمادگی برای رویارویی با رقبای خارجی کمک می کند، چرا که این چهارچوب، چنین چیزی را در مورد مبنای قدرت رقبای جدید به ما نشان می دهد. دوم این که نشان می دهد در کدام کشورها احتمال می رود که رقبای خارجی ضعیف تری وجود داشته باشد و بنابراین چهارچوب الماس می تواند مدیران را یاری دهد تا تصمیم بگیرند که به کدام بازار خارجی برای اولین بار وارد شوند. سوم آنکه، این چهارچوب، روی ویژگی های محیط کسب و کار یک شرکت تمرکز می کند، ویژگی هایی که اجازه می دهند تا شرکت ها شکوفا شوند و در نتیجه، چهارچوب الماس، در مورد مزایای هدایت فعالیت های خاص کسب و کار در آن کشور، توضیحاتی را به ما می دهد. در مجموع، چهارچوب الماس ابزاری کمکی است برای تصمیم گیری در مورد این که فعالیت های متفاوت زنجیره تامین باید در کجا استقرار یابند تا به طور کامل ارزش آفرینی کنند- موضوعی که بعد از این به آن می پردازیم.

### فرصت ها برای مزیت بر مبنای مکان<sup>۴</sup>

به طور فزاینده، دیده می شود که شرکت ها، فعالیت های مختلف زنجیره ارزش خود را در بخش های مختلف جهان مستقر می سازند تا از مزایای موقعیت مکانی که از کشوری به کشور دیگر متفاوتند، استفاده کنند. این امر به ویژه با توجه به مکان فعالیت های تولید کاملاً مشهود است. یعنی تفاوت ها در نرخ پرداخت ها، بهره وری کارگران، هزینه های انرژی و مواردی از این دست، تفاوت های کاملاً محسوس را در هزینه های تولید از کشوری به کشور دیگر ایجاد می کنند. بعضی شرکت ها در صنایع خاص، با استقرار کارخانه هایشان در کشور های خاص، می توانند هزینه های تولید را تا حد زیادی، به دلیل هزینه های درون داد پایین تر (به خصوص نیروی کار)، مقررات دولتی سازگار، نزدیکی تامین کنندگان و صنایع با فن آوری های مرتبط و منابع طبیعی منحصر به فرد، کاهش دهند. در چنین مواردی، کشورهایی که هزینه کمتری دارند پایگاه های اصلی تولید محسوب می شوند که بیشترین خروجی را به بازارها در سایر بخش های جهان می دهند. شرکت هایی که تسهیلات تولیدی را در کشورهای با هزینه پایین می سازند (یا محصولات خود را به سازندگانی در این کشورها برون سپاری می کنند) نسبت به رقبایی مزیت رقابتی پیدا می کنند که کارخانه هایی در کشورهایی دارند که هزینه های بالاتری دارد. نقش رقابتی هزینه های تولید در کشورهای با دستمزد پایین مانند چین، هند، پاکستان، کامبوج ویتنام، مکزیک، برزیل، گواتمالا، فیلیپین و سایر کشورها در آفریقا و اروپای شرقی تبدیل به پناهگاهی برای کالا های شده است که در کشور مبدا با دستمزد بالا تولید می شوند (به خصوص صنایع نساجی و پوشاک). پرداخت ساعتی به کارگران ساخت و تولید در ۲۰۱۶ به طور میانگین از این قرار است: حدود ۳.۲۷ دلار در

<sup>۴</sup>Opportunities for Location-Based Advantages

هند، ۲۰۰۶ در فیلیپین، ۳۰۶۰ دلار در چین، ۳۰۹۱ دلار در مکزیک، در تایوان ۹۸۲ دلار، مجارستان ۸۰۶۰ دلار. در برزیل ۷۰۹۸ دلار، پرتغال ۱۰۰۹۶ دلار، کره جنوبی ۲۲۰۹۸ دلار، در نیوزلند ۲۳۰۶۷ دلار، در ژاپن ۲۶۰۴۶ دلار، در کانادا ۳۰۰۰۸ دلار و آمریکا ۳۹۰۰۳ دلار، آلمان ۴۳۰۱۸ دلار و نروژ ۶۰۰۳۶ دلار. {۵}

در حال حاضر چین به عنوان پایتخت تولید در بخش زیادی از جهان شناخته می شود و دستمزد های پایین آن نیز مشهور است- در واقع، بزرگترین شرکت های تولید کننده، به طور قطع دارای تسهیلاتی در کشور چین هستند.

برای سایر انواع فعالیت های زنجیره ارزش، دو مساله کیفیت ورودی و قابلیت دسترسی، اهمیت بیشتری را برای بررسی دارند. شرکت تیفانی اند کو<sup>۱</sup>، برای دست یابی به مزیت الماس، به گونه ای به صنعت معدن در کانادا وارد شد که بتواند بدون هیچ گونه تعارضی به اعتبار دست یابد و در گیر هزینه های جنگ در آفریقا و یا شرایط غیر اخلاقی معدن کاری نشود. بسیاری شرکت های آمریکایی، مراکز تماس خود را در کشورهای هند و ایرلند، که انگلیسی زبان بودند و نیروی کار آنها نیز خوب آموزش دیده بودند، راه اندازی کردند. سایر شرکت ها، فعالیت های تحقیق و توسعه را در کشورهایی راه اندازی کردند که موسسه های تحقیقاتی بزرگی داشتند و دارای دانشمندان و مهندسين آموزش دیده ای هستند. همین طور، دغدغه هایی در مورد زمان تحویل کوتاه تر و هزینه های حمل و نقل کمتر، بعضی کشورها را تبدیل به مکان های بهتری برای تاسیس مراکز توزیع کرده است.

### **تاثیر سیاست های دولتی و شرایط اقتصادی در کشورهای میزبان**

تفاوت های بین کشورها در زمینه سیاست های دولتی و شرایط اقتصادی بر فرصت های موجود برای وارد شوندگان خارجی و ریسک کار کردن در کشور میزبان تاثیر می گذارد. دولت های بعضی کشورها مشتاقند تا سرمایه های خارجی را جذب کنند و بنابراین تلاش می کنند تا جو کسب و کاری مطلوبی را برای خارجی ها به وجود آورند. دولت ها مشتاق هستند تا به رشد اقتصادی دست یافته، شغل های بیشتری به وجود آورده و استانداردهای زندگی را برای شهروندان خود افزایش دهند و از این رو معمولاً سیاست هایی را وضع می کنند که نوآوری در کسب و کار و سرمایه گذاری مالی را برانگیزانند. کشور ایرلند یک نمونه خوب است. از جمله اقداماتی که در این کشور جهت جذب سرمایه گذاری خارجی صورت گرفته شامل کاهش دادن مالیات ها، دادن وام هایی با هزینه کمتر و فراهم آوردن موقعیت پایگاه مناسب است. از سوی دیگر، آموزش تحت حمایت مالی دولت برای کارگران در این کشور باعث می شود تا شرکت ها تشویق شوند که امکانات تولیدی و توزیعی مناسب را فراهم آورند. وقتی مسائل مرتبط با کسب و کار و یا توسعه به میان می آید، دولت های حامی کسب و کار<sup>۲</sup> حرف صاحب نظران را گوش می دهند و با رهبران کسب و کار مشورت می کنند. وقتی پای مقررات مناسب مرتبط به کسب و کار در میان باشد، تلاش این دولت ها برای تصحیح

---

<sup>1</sup>Tiffany & Co

<sup>2</sup>Pro-business

مقررات پرهزینه و سخت شدت می یابد، همچنین این دولت ها مقرراتی را تصویب می کنند که کمی صمیمانه تر با صاحبین کسب و کار برخورد می کند.

از طرف دیگر، دولت ها گاهی سیاست هایی را وضع می کنند که ممکن است از دیدگاه صاحب یک کسب و کار، امکانات موجود درون مرزهای آن کشور را، از جذابیت بیندازد. برای مثال، طبیعت عملیات های یک کشور ممکن است آن را به طور خاص هزینه بر سازد به خصوص وقتی پای سازگاری با مقررات محیطی یک کشور در میان باشد. بعضی کشور ها، کمک هزینه ها (یارانه هایی) و وام های با بهره کم را برای شرکت های بومی در نظر می گیرند تا این شرکت ها وضع بهتری را در برابر شرکت های خارجی پیدا کنند. برای کاهش واردات خارجی، دولت ها روال های محدود کننده صریحی را وضع می کنند و قوانینی را در رابطه با بازرسی کالاهای خارجی و وضع تعرفه برای واردات در نظر می گیرند. علاوه بر این، آنها می توانند مقرر کنند که درصد ثابتی از بخش ها و قطعات مورد استفاده در ساخت یک محصول، حتما از تامین کننده های محلی به دست آید. یعنی ابتدا تصویب اولیه پروژه های سرمایه بر صورت می پذیرد و این خود باعث می شود تا از بین رفتن سرمایه ها و فاند ها کاهش یابد و بعد در ادامه مالکیت بخشی از عملیات شرکت خارجی به شرکت های محلی و سرمایه گذران محلی سپرده شود. موقعیت هایی هم وجود دارند که در آنها، یک دولت محدودیت هایی را روی صادرات قرار می دهد تا تضمین کند که در حد کافی از تامین کننده محلی استفاده می شود و بدین ترتیب قیمت های محصولات تولید شده محلی و وارد شده کاملاً کنترل شده تعیین گردند. چنین اقدامات دولتی، جو کسب و کار را از جذابیت می اندازد و در بعضی موارد باعث می شود تا یک شرکت خارجی از قرار دادن امکانات در آن کشور صرف نظر کند و حتی گاهی این شرکت، حتی محصولاتش را هم در آن جا نفروشد.

جو کسب و کار یک کشور نیز، خود، تابعی از ریسک های سیاسی و اقتصادی می باشد که با عملیات در درون مرز های آن کشور در رابطه هستند. **ریسک های سیاسی**، مربوط به عدم ثبات دولت های ضعیف می باشد، مسائل شهروندی یک کشور می تواند باعث شود تا علیه رهبران دولت های دیکتاتوری طغیان صورت پذیرد، همچنین باید به قانون های دشوار و خاص و مشکل زا در مورد کسب و کار های تحت تملک یک خارجی اشاره نمود. از دو چیز هم نگذریم که با خود ریسک به همراه دارند: یکی پتانسیل انتخابات آینده برای به هم ریختن اوضاع کشور و نیز اقدامات رهبران دولتی ظالم و مستبد. در صناعی که از دیدگاه یک دولت برای رفاه کشور اهمیت دارند، گاهی این ریسک وجود دارد که دولت صنعت را ملی سازد و دارایی های شرکت های خارجی را مصادره کند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۲، دولت آرژانتین با تولید کننده اول نفت یعنی شرکت YPF که تحت مالکیت شرکت اسپانیایی رسپول<sup>۱</sup> است، رودررو شد. در سال ۲۰۱۵ آنها تمام شبکه راه آهن آرژانتین را که برخی از آن ها در دستان بخش خصوصی بود، ملی کردند. سایر ریسک های سیاسی شامل کاهش سرمایه گذاری به دلیل تزلزل سیاسی یا جنگ، تغییرات مداوم که ایجاد

<sup>۱</sup>Repsol

کننده عدم قطعیت های عملیاتی هستند و ریسک های امنیتی در رابطه با تروریسم و یا اشغال کشور هستند. **ریسک های اقتصادی** با عدم ثبات اقتصاد یک کشور و سیستم گردش پولی<sup>۱</sup> آن ربط دارد. - حال چه نرخ تورم بالا برود و یا دولت در خرج هایش دچار عدم تعادل شود و یا قرض های بانکی ریسکی وجود داشته باشند. خلاصه که همه این ها ما را از داشتن سیستم گردش پولی موثر محروم می کنند و باعث مشکلات اقتصادی بلند مدت می شوند. در بعضی کشورها، تهدید دزدی و یا عدم پشتیبانی از مالکیت معنوی، از منابع ریسک اقتصادی هستند. دیگر مشکل هم می تواند نوسانات در ارزش ارزهای مختلف باشد. - یک عامل که ما بعداً بیشتر در مورد آن صحبت خواهیم کرد.

## مفهوم اصلی

ریسک های سیاسی از ضعف یا عدم ثبات در دولت های ملی و خصومت با کسب و کار های ناشی می شوند. ریسک های اقتصادی نیز از عدم ثبات در سیستم گردش پول کشور نشات می گیرند و سیاست های ضعیف و نیز عدم حمایت از حقوق مالکیت روی آن تاثیر می گذارد.

## ریسک نوسانات نامطلوب نرخ ارز<sup>۲</sup>

وقتی شرکت ها محصولات و خدمات خود را در کشورهای مختلف تولید می کنند، باید با تاثیراتی روبرو شوند که گاهی مطلوب است و گاهی هم نامطلوب می شود. منظور تاثیرات روی نرخ مبادله ارز است. نرخ های مبادله بین ارزها می تواند بین ۲۰ تا ۴۰ درصد در سال تغییر کند. با تغییراتی که گاهی تدریجی و گاهی دفعتی رخ می دهد. تغییرات قابل توجه<sup>۳</sup> در نرخ ارز باعث می شود تا ریسک های مهمی به دو دلیل به وجود آیند:

- ۱- پیش بینی آنها دشوار است چرا که عوامل موثر و عدم اطمینانی که وجود دارد باید در نظر آورده شود و این مساله مهم است که این عامل ها چگونه تغییر می کنند.
- ۲- آنها عدم اطمینان ایجاد می کنند، به خصوص در این زمینه که چه کشورهایی مکان های تولید با هزینه پایین را ارائه می کنند و از طرفی کدام رقیبان موقعیت بهتری در بازار خواهند داشت.

برای روشن شدن ریسک های اقتصادی و رقابتی مرتبط با نوسانات نرخ ارز، یک شرکت آمریکایی را در نظر بگیرید که در برزیل تسهیلات و تجهیزات خود را مستقر کرده است (جایی که واحد پولی آن "رتال"<sup>۴</sup> می باشد) و صادرات بیشتر کالاها را ساخت برزیل هم به بازارهایی در اتحادیه اروپا است (جایی که واحد پولی یورو می باشد). برای این که محاسبات ساده نگه داشته شوند، فرض کنید که نرخ مبادله: ۴ رتال برزیل در برابر ۱ یورو می باشد و محصول تولید شده در برزیل، هزینه ساختی برابر با ۴ رتال برزیل دارد (یا همان یک یورو). حال فرض کنید که نرخ مبادله از ۴ رتال برای هر یورو به ۵ رتال برای هر یورو تغییر کند. ساخت کالا در برزیل از لحاظ هزینه رقابتی تر

<sup>1</sup>Monetary System

<sup>2</sup>The Risks of Adverse Exchange Rate Shifts

<sup>3</sup>Sizable Shifts

<sup>4</sup>Reals

است چون یک کالای برزیلی ۴ رئال هزینه تولید دارد که حالا با نرخ جدید برابر با ۰.۸ یورو می شود. (۴ رئال تقسیم بر ۵ رئال برای هر یورو = ۰.۸ یورو) این وضعیت، به وضوح تولید کننده برزیلی را در موقعیتی بهتر برای رقابت علیه تولید کنندگان اروپایی قرار می دهد.

از طرف دیگر؛ این بار ارزش رئال برزیل باید نسبت به یورو افزایش یابد - یعنی این باعث می شود تا هر ۳ رئال با ۱ یورو مبادله شود - یعنی همان کالای تولید شده برزیلی که ۴ رئال هزینه داشت تا تولید شود (یا یک یورو) حالا دیگر هزینه ای برابر با ۱.۳۳ یورو دارد (۴ رئال تقسیم بر ۳ رئال به ازای یورو = ۱.۳۳ یورو). این باعث می شود تا تولید کننده کالای برزیلی در یک موقعیت رقابتی ضعیف تر نسبت به تولید کننده اروپایی قرار گیرد. به سادگی می بینید که جذابیت ساخت یک کالا در برزیل و فروش آن به اروپا بسیار بیشتر خواهد بود البته تا وقتی که یورو قوی می باشد (اگر فرض کنیم که در اینجا نرخ مبادله ۱ یورو در برابر ۵ رئال برزیلی باشد).

اما این داستان را ادامه داد. وقتی نرخ مبادله از ۴ رئال به ازای یک یورو به ۵ رئال به ازای یک یورو تغییر می کند، آنگاه نه تنها رقابت پذیری - هزینه برای سازندگان برزیلی نسبت به سازندگان اروپایی همان قلم کالا بالاتر می باشد بلکه کالای برزیلی که قبلا یک یورو هزینه داشت و حالا ۰.۸ یورو می باشد می تواند نسبت به قبل به مصرف کنندگان در اتحادیه اروپا با قیمت پایین و به یورو فروخته شود. به عبارت بهتر، ترکیب یک یورو قوی تر و یک رئال ضعیف تر باعث می شود تا کالاهای ساخت برزیل با قیمت کمتر، در همه کشورهای عضو اتحادیه اروپا، فرصت ارائه داشته باشند، این مساله باعث می شود تا فروش کالاهای ساخت برزیل در اروپا بهبود یابد و در کل، صادرات کالاهای برزیلی به اروپا تقویت گردد. در مقابل، با تغییر نرخ مبادله از ۴ رئال به ازای هر یورو - آنگاه تولید کنندگان برزیلی از لحاظ هزینه ی کمتر، در مورد رقابتی ضعیف تری نسبت به تولید کنندگان اروپایی قرار گیرند. یعنی کالاهای برزیلی که قبلا ۱ یورو می ارزیدند، حالا دیگر ۱.۳۳ یورو می ارزند و در قیمتی بالاتر به یورو، بیش از قبل می فروشند. بنابراین، در این جا، تضعیف تقاضا برای مشتریان اروپایی کالاهای ساخت برزیل رخ می دهد و تلاش برای کاهش صادرات برزیل به اروپا در دستور کار قرار می گیرد. احتمال زیاد دارد که صادر کنندگان برزیلی دو مساله را تجربه کنند: (۱) افزایش تقاضا برای کالاهایشان در اروپا آن هم هر وقت که رئال برزیل نسبت به یورو ضعیف تر می شود (۲) کاهش تقاضا برای کالاهای برزیلی در اروپا، وقتی رئال نسبت به یورو قوی تر می شود. در نتیجه، یک شرکت با کارخانه های تولیدی در برزیل، وقتی رئال برزیل از یورو ضعیف تر می شود، با تغییر مناسب نرخ مبادله روبرو می شود و در مقابل، قدرت یافتن رئال برزیل، یک تغییر نامناسب در نرخ مبادله می باشد.

همچنین این بحث در راستای بحث قبلی قرار دارد که تغییر در نرخ ارز، تاثیر بزرگی روی توانایی تولید کنندگان بومی برای رقابت با رقبای خارجی دارد. به عنوان مثال، تولید کنندگانی که مبنایشان در آمریکا است در نبردی سهمگین در صحنه رقابت با واردات خارجی با هزینه پایین قرار دارند و در این نبرد از یک دلار ضعیف تر بهره می برند.

دلایل زیادی برای این قضیه وجود دارد:

- کاهش در ارزش دلار آمریکا در برابر ارزهای خارجی، باعث می شود تا هزینه های کالاهایی که به دلار آمریکا توسط رقبای خارجی ساخته می شوند، بیشتر شود، چرا که این رقبای خارجی کالاهای خود را در کشورهای تولید می کنند که ارزهای این کشورها نسبت به دلار آمریکا قویتر است. یک دلار ضعیف تر باعث می شود تا هر مزیت هزینه ای که تولید کنندگان خارجی نسبت به تولید کنندگان آمریکایی دارند، از بین برود و حذف شود (و این مساله کمک می کند تا شغل های تولید کارگران آمریکایی حفظ شوند)
  - یک دلار ضعیف تر باعث می شود تا کالاهای خارجی برای مشتریان آمریکایی، در قالب دلار گرانتر شوند - این مساله تقاضای خریداران آمریکایی را برای کالاهای خارجی محدود می سازد و باعث می شود تا تقاضای بیشتر در بخش مصرف کنندگان کالاهای ساخت آمریکا وجود آید و در نتیجه واردات آمریکا از کالاهای خارجی کاهش یابد.
  - یک قیمت دلار ضعیف تر ما را قادر می سازد تا کالاهای ساخت آمریکا را در قیمت پایین تر در کشورهای که ارز آنها نسبت به دلار آمریکا قوی تر شده است، به مشتریان بفروشیم - چنین قیمت پایین تری باعث می شود تا تقاضای خریدار خارجی برای کالاهای آمریکایی نسبتاً ارزانتر تقویت شود و از این رو صادرات کالاهای آمریکایی به کشورهای خارجی بهتر شود و شغل های بیشتری در کارخانه های تولید کننده واقع در آمریکا تولید شود.
  - یک دلار ضعیف تر، اثر افزایشی روی ارزش دلاری سود های یک شرکت در بازار های خارجی دارد. خیلی ساده است چون در این مواقع، ارز محلی به نسبت دلار قویتر است. به عنوان مثال، اگر تولید کننده ای که پایگاهش آمریکا است سودی برابر با ۱۰ میلیون دلار روی فروشش در اروپا به دست آورد، آن گاه این ۱۰ میلیون دلار به تعداد بیشتری از دلارها تبدیل می شود وقتی دلار در برابر یورو ضعیف تر می شود. نوسان در نرخ مبادله، باعث می شود تا ریسک های اقتصادی برای رقابت شرکت در بازار های خارجی به وجود آید. وقتی ارزش شرکتی که کالاها در آن ساخته می شود در برابر ارزش کشور وارد کننده قوی تر می شود، صادر کنندگان دچار زیان می شوند بنابراین دلار ضعیف تر، مزایایی را نیز برای کارخانه های تولیدی کننده ای دارد که مبنای پایگاهشان در آمریکا است.
- یک کاهش در ارزش دلار آمریکا، توان رقابتی در هزینه را برای کارخانه های آمریکایی قویتر می سازد و تقاضای خریداران را برای کالاهای ساخت آمریکا تقویت می کنند. وقتی انتظار می رود که ارزش دلار آمریکا برای مدت زمانی ضعیف بماند، از این رو شرکت های خارجی این استدلال را خواهند داشت که بهتر است امکانات تولیدی در آمریکا مستقر سازند تا کالاهایی برای مشتریان آمریکایی در همان جا بسازند به جای آن که صرفاً بعضی کالاها را از کارخانه های خارجی به آمریکا بفرستند، چرا که هزینه های تولید در قالب دلار به دلیل کاهش ارزش دلار افزایش یافته است. برعکس، یک دلار قوی، یک تغییر در نرخ مبادله است که البته برای کارخانه های تولید کننده ای که مبنایشان



آمریکا است، نرخ نامناسبی است. همچنین یک دلار قوی، اراده شرکت های خارجی را برای استقرار تجهیزات تولیدی در آمریکا تضعیف می کند و دیگر آنها به سراغ تولید کالا برای مشتریان آمریکایی نخواهند رفت. عین همین استدلال برای شرکت هایی صادق است که کارخانه هایی را در کشورهای دارند که عضو اتحادیه اروپا هستند و یورو، ارز محلی آنها است. یک یورو ضعیف در برابر ارز های دیگر، رقابت پذیری را برای شرکت هایی که کالا را در اروپا می سازند در برابر رقبای خارجی شان که کارخانه هایی در کشورهای دارند که ارز های آنها نسبت به یورو قوی تر می باشد، تقویت می کند. در ضمن، یک یورو قوی در برابر سایر ارز ها، رقابت پذیری را از لحاظ هزینه در شرکت هایی که کارخانه هایی را در اتحادیه اروپا دارند، کاهش می دهد.

### **تفاوت های بین کشورها از لحاظ ابعاد جمعیت شناختی، فرهنگی و بازار و طبع و سلیقه خریدار**

گاهی برای یک محصول و یا خدمت خاص، بین کشورها از لحاظ ابعاد جمعیت شناختی، فرهنگی و بازار و طبع و سلیقه خریدار، تفاوت وجود دارد. برای مثال در فرانسه، مشتریان، ماشین های شست و شوی تاپلوودینگ<sup>۱</sup> را ترجیح می دهند در حالی که در سایر کشورهای اروپایی، مشتریان بیشتر ماشین های فرانتلودینگ<sup>۲</sup> را ترجیح می دهند. مردم در هنگ کنگ وسایل و لوازم خانگی فشرده و کوچک را ترجیح می دهند در حالی که در تایوان، افراد، اسباب و وسایل بزرگ را می پسندند. مسلم است که در آمریکا و اروپا، طعم های بستنی ها نسبت به آسیای شرقی فرق می کند. گاهی اوقات، طراحی محصولاتی که در یک کشور مناسب است در کشوری دیگر نامناسب محسوب می شود چرا که استاندارد های محلی در دو کشور متفاوت است. - به عنوان مثال، ابزارهای الکتریکی آمریکایی در قالب ۱۱۰ ولت کار می کنند اما در بعضی کشورهای اروپایی استاندارد سیستم ۲۴۰ ولت می باشد. این مساله باعث می شود تا استفاده از طراحی های الکتریکی و ابزارهای الکتریکی خاصی مد نظر قرار گیرد. در ضمن تاثیرات فرهنگی می تواند بر تقاضای مشتری برای یک محصول تاثیر بگذارد. برای مثال، در کره جنوبی، بسیاری از والدین تمایلی ندارند تا کامپیوتر های شخصی بخرند حتی وقتی توانایی مالی آن را دارند، چرا که نگران هستند که کودکان آنها، از کار مدرسه ی خود بزنند و به وب گردی و بازی های برای مبنای کامپیوتر های شخصی پردازند و در نهایت "معتاد" به اینترنت شوند. {۶}.

در نتیجه، شرکت هایی که در یک بازار بین المللی کار می کنند باید با این مساله درگیر شوند که چگونه به سفارشی سازی<sup>۳</sup> پیشنهاد خود را در بازار هر کشور پردازند و خود را با سلائق خریداران و ترجیحات آنها منطبق سازند. آنها باید این نکته را بررسی کنند که آیا یک استراتژی خاص را برای پیشنهاد محصولاتی بدهند که در بالاترین حد برای کل جهان استاندارد سازی شده اند؟ در حالی که تولید محصولاتی که با سلیقه های محلی انطباق دارند برای خریداران محلی جذابتر هستند. بالاخره چه باید کرد؟ سفارشی سازی محصول یک شرکت، از یک کشور به کشور دیگر، می تواند باعث شود که هزینه های تولید و توزیع افزایش یابد و نیز موجب شود تا تنوع در قطعات و طرح ها به وجود آید.

<sup>1</sup>Top-loading Washing Machines

<sup>2</sup>Front-loading Machines

<sup>3</sup>Offerings

زمان تولید نیز کاهش می یابد. در اینجا، پیامد های کنترل موجودی اضافه شده و تدارکات توزیع اهمیت دارد. از سوی دیگر، استاندارد سازی بیشتر یک محصول جهانی در چهارچوب یک پیشنهاد از یک شرکت، می تواند به صرفه جویی ناشی از مقیاس، اثرات منحنی یادگیری، و همچنین کاهش هزینه های تولید برای هر واحد، و در نهایت به مزیت هزینه پایین منجر شود. تنش بین فشار بازار برای محلی سازی، پیشنهاد های محصول شرکت ها از کشوری به کشوری دیگر و نیز فشار های رقابتی برای دستیابی به هزینه های پایین تر، هر کدام از جمله مسائل استراتژیک بزرگی هستند که مشارکت کنندگان در بازارهای خارجی، باید آن را حل کنند.

## انتخاب های استراتژیک برای ورود به بازارهای بین المللی

وقتی یک شرکت تصمیم می گیرد تا به فراتر از مرزهای داخلی اش گسترش یابد، باید به این سوال پاسخ گوید که قرار است چگونه به بازارهای خارجی وارد شود؟ پنج انتخاب استراتژیک اولیه برای ورود وجود دارد:

**هدف یادگیری ۷-۳: تفاوت بین** حالت های پنج گانه اصلی استراتژیک برای ورود به بازار خارجی را توضیح دهید.

- ۱- پایگاه تولید کشور مبدا حفظ شده و محصولات به کشور های خارجی صادر شود.
  - ۲- به شرکت های خارجی لیسانس داده شود تا محصولات شرکت، در خارج تولید و توزیع شوند.
  - ۳- از استراتژی فرانچایز در بازارهای خارجی استفاده شود.
  - ۴- یک شرکت تابعه در بازار خارجی از طریق اکتساب و توسعه داخلی تاسیس شود.
  - ۵- روی اتحاد استراتژیک<sup>۱</sup> یا سرمایه گذاری مشترک<sup>۲</sup> با شرکت های خارجی تکیه شود.
- اینکه کدام حالت انتخاب شود، به گستره ای از عوامل بستگی دارد، که شامل ماهیت اهداف استراتژیک شرکت، موقعیت شرکت در این قضیه که آیا گستره ای وسیع از منابع و قابلیت ها را دارد تا در خارج به عملیات پردازد، عوامل مخصوص هر کشور مانند موانع تجارت و هزینه های معامله (شامل هزینه قرار داد بستن با یک شریک و پیگیری شکایات وی در چهارچوب قرار دادها) است. البته گزینه ها با توجه به سطح سرمایه گذاری مورد نیاز تغییر می کنند و ریسک های همراه آن نیز همیشه مد نظر هستند. اما در کل، سطوح بالاتر سرمایه گذاری و ریسک، برای شرکت ها، مزایایی را برای مالکیت و کنترل فراهم می کنند.

## استراتژی های صادرات

استفاده از کارخانه های بومی به عنوان پایگاه تولید، برای صادرات کالاها به بازارهای خارجی، یک استراتژی اولیه خارجی جهت پیگیری فروش در سطح بین المللی است. این روشی محافظه کارانه برای آزمودن آب های بین المللی است. معمولاً میزان سرمایه مورد نیاز برای آغاز صادرات، اندک است. همچنین ظرفیت موجود تولید می تواند برای

<sup>1</sup>Strategic Alliances

<sup>2</sup>Joint Ventures

ساخت کالاها در جهت صادرات کافی باشد. یک تولید کننده، می تواند با یک استراتژی ورود بر مبنای صادرات، با انعقاد قرار داد با عمده فروشان با تجربه خارجی، که در حیطه واردات فعالیت می کنند، مشارکت خود را در بازار های خارجی محدود کند و از این طریق کل عملیات توزیع و بازار یابی را در کشور ها و مناطق خودشان در جهان انجام دهند. با این حال، اگر حفظ کنترل بر روی این عملکرد ها مزیت بیشتری داشته باشد، تولید کننده می تواند سازمان های توزیع و فروش خود را در همه یا بعضی از بازارهای هدف خارجی ایجاد کند. در هر صورت، تولید بر مبنای کشور مبدا<sup>۱</sup> و نیز استراتژی صادرات به شرکت کمک می کند تا سرمایه گذاری مستقیمش را در کشورهای خارجی به حداقل برساند. چنین استراتژی هایی معمولاً استراتژی مورد علاقه کشور هایی مانند ایتالیا، کره و چین است. یعنی محصولات در کشور مبدا طراحی و تولید شده اند و بعد از طریق کانال های محلی در کشورهای وارد کننده توزیع می شوند. برای کار در خارج از کشور، اولویت با تشکیل شبکه ای از توزیع کنندگان است، همچنین در نحوه انجام این کار، هدایت ترفیع فروش و فعالیت های آگاهی از برند اهمیت ویژه ای دارند.

این که آیا استراتژی صادرات می تواند به طور موفق در بلند مدت دنبال شود یا خیر، بستگی به هزینه نسبی رقابت پذیری پایگاه های تولید کشور مبدا دارد. در برخی صنایع، بنگاه ها از طریق متمرکز کردن تولید در کارخانه هایی که قابلیت آنها بیش از ظرفیت تقاضا برای فعالیت در بازار یک کشور است، صرفه جویی ناشی از مقیاس افزوده و مزیت های منحصری یادگیری بدست می آورند. هر چند یک استراتژی صادرات آسیب پذیر خواهد بود هنگامی که؛ (۱) هزینه های تولید در کشور مبدا به طور قابل توجهی بالاتر از آن کشورهای خارجی است که رقیب در آنها دارای کارخانه هایی هستند (۲) هزینه های حمل و نقل یک محصول به بازارهای خارجی با فاصله زیاد، به طور نسبی بالا باشد (۳) تغییرات نامطلوب در نرخ تبدیل ارز جاری به وجود آید (۴) کشورهای وارد کننده، تعرفه ها یا سایر موانع تجاری را وضع کنند. تا زمانی که یک صادرکننده نتواند هزینه های تولید و حمل و نقل خود را قابل رقابت با هزینه های رقیب نگه دارد، یا از توزیع محلی و پشتیبانی بازاریابی مناسب محصولات خود اطمینان حاصل کند و به طور موثر در برابر نوسانات نامطلوب در نرخ ارز محافظت کند، موفقیت آن محدود خواهد بود.

## استراتژی های لیسانس

لیسانس که یک استراتژی ورودی است، وقتی معنا پیدا می کند که یک شرکت با داشتن دانش فنی<sup>۳</sup> ارزشمند، برند جذاب، محصولی که حق ثبت اختراع منحصر به فردی دارد، نه قابلیت سازمانی داخلی داشته باشد و نه منابعی را برای فعالیت در بازارهای خارجی. استراتژی لیسانس این مزیت را دارد که از خطرات ناشی از تخصیص اشتباه منابع به بازارهای کشورهای که با آنها نا آشنا هستیم، یا از نظر سیاسی و اقتصادی بی ثبات و ناپایدارند و یا در معرض دیگر ریسک ها قرار دارند جلوگیری به عمل می آورد. یک شرکت از طریق اعطای لیسانس فن آوری، یا نشان تجاری و یا

<sup>۱</sup>Homebased Production

<sup>۲</sup>Brand-awareness

<sup>۳</sup> Know-How

حق تولیدش به شرکت هایی که در خارج از کشور مستقر هستند، در عین این که می تواند از این واگذاری حق امتیاز درآمد کسب کند، هزینه ها و خطرات ناشی از ورود به بازار های خارجی را نیز به دارنده این حق امتیاز انتقال دهد. یکی از جنبه های منفی اعطای لیسانس، این است که شریکی که در معرض این ریسک ها قرار دارد نیز احتمالاً بزرگترین منفعت را از هر گونه سود ناشی از این حق امتیاز بدست آورد. دیزنی<sup>۱</sup> این درس را زمانی آموخت که برای افتتاح اولین پارک های موضوعی<sup>۲</sup> خارجی خود، دیزنی لند توکیو، بر موافقت نامه های لیسانس تکیه کرد. هنگامی که این سرمایه گذاری به شدت موفقیت آمیز شد، شریک مجوز داده شده آن، یعنی شرکت اورینتال لند<sup>۳</sup> بود که صاحب سود های بادآورده شده نه دیزنی. یکی دیگر از معایب حق لیسانس، ریسک ارائه دانش فنی ارزشمند به شرکت های خارجی و به دنبال آن از دست دادن درجه از کنترل بر استفاده از آن است. نظارت کامل بر این لیسانس ها و محاظت از دانش فنی شرکت در برخی شرایط می تواند کاملاً دشوار باشد. اما اگر پتانسیل این حق امتیاز قابل توجه باشد و شرکت هایی که به آنها لیسانس اعطا می شود، مورد اعتماد و معتبر باشند، در این شرایط استفاده از استراتژی لیسانس می تواند گزینه بسیار جذابی باشد. بسیاری از شرکت های دارویی و یا نرم افزاری، از استراتژی های لیسانس برای حضور در بازار های خارجی استفاده می کنند.

### استراتژی های فرانچایز

در حالی که اعطای لیسانس برای تولیدکنندگان و مالکان فناوری های انحصاری گزینه مناسبی است، در مقابل استراتژی فرانچایز اغلب برای فعالیت های توسعه بین المللی شرکت های خدماتی و خرده فروشی مناسب تر است. برای نمونه کسب و کار هایی مانند مک دونالد، یام!برندز<sup>۴</sup> (مادر پیزا هوت، کی اف سی، تاکو بل، و وینگ استریت<sup>۵</sup>)، یو اس پی استور<sup>۶</sup>، روتو روتر<sup>۷</sup>، سون ایلون<sup>۸</sup>، و هتل های زنجیره ای هیلتون<sup>۹</sup> همگی برای حضور در بازار های خارجی از فرانچایز استفاده کرده اند. فرانچایز بسیاری از مزایای لیسانس را دارد. با فرانچایز می توان بر بیشتر هزینه ها و ریسک های موجود در مکان های خارجی فائق آمد. یک اعطا کننده فرانچایز، باید منابعی را برای استخدام، آموزش و پشتیبانی و فرانشیز هزینه کند. یکی از مشکلاتی که اعطا کننده فرانچایز با آن مواجه است، حفظ کنترل کیفیت است؛ این بدین معنی است که گیرنده امتیاز فرانچایز همیشه از خود تعهد زیادی را نمی تواند نسبت به انسجام و استاندارد سازی نشان دهد، به خصوص وقتی که فرهنگ محلی دغدغه های یکسانی با این شرکت در مورد کیفیت ندارد. سوالی که می تواند در این جا پیش بیاید این است که آیا باید به گیرنده امتیاز فرانچایز اجازه داده شود تا اصلاحاتی را در محصول پیشنهادی فرانچایز کننده به وجود آورد تا بهتر بتواند با انتظارات و طبع خریداران محلی انطباق یابد؟ آیا مک دونالد باید به

---

<sup>1</sup> Disney

<sup>2</sup> theme park

<sup>3</sup> the Oriental Land Company

<sup>4</sup> Yum! Brands

<sup>5</sup> Pizza Hut, KFC, Taco Bell, and WingStreet

<sup>6</sup> UPS Store

<sup>7</sup> 7-Eleven

<sup>8</sup> 7-Eleven

<sup>9</sup> Hilton Hotels

گیرنده فرانچایز، حالا در هر کشوری که باشد، فرصتی بدهد تا هر محصولی را که بخواهند در منوی رسورانیشان قرار دهند؟ آیا به واحد های فرانچایز شده KFC در چین، باید اجازه داده شود تا از ادویه جاتی در محصول خود استفاده کنند که مورد علاقه مشتریان جینی است؟ یا باید از منوی پیشنهادی یکسان و دقیقی برای همه دارندگان امتیاز فرانچایز در سراسر جهان استفاده شود؟

## استراتژی شرکت های تابعه خارجی<sup>۱</sup>

اغلب شرکت هایی که رقابت در بازار بین المللی یا در سطح جهانی را بر می گزینند معمولاً ترجیح می دهند تا کنترل مستقیمی بر همه جنبه های عملیات در بازار های خارجی داشته باشند. معمولاً شرکت هایی که می خواهند کلیه عملکرد فعالیت های ضروری زنجیره ارزش را مستقیماً هدایت کنند، یک شرکت تابعه متعلق به خود را تاسیس می کنند، حالا چه با تملیک یک شرکت محلی، چه با تاسیس سازمان عملیاتی تازه ای از صفر. آن کسب و کار تابعه که در داخل از صفر تاسیس می شود و از ابتدا شروع به خرید کارخانه و زمین می کند، استارت آپ داخلی<sup>۲</sup> یا سرمایه گذاری مشترک بکر<sup>۳</sup> نامیده می شود.

تملیک یک کسب و کار محلی در بین این دو انتخاب، راه حل سریعتری است. در ضمن کمترین ریسک را دارد و از لحاظ هزینه هم اثربخشی بیشتری دارد. این یعنی بر موانع ورود مانند به دست آوردن دسترسی به کانال های توزیع محلی، ساخت روابط تامین کننده و تاسیس روابط کاری با مقامات دولتی و سایر تاثیر گذاران اصلی غلبه می شود. خریدن یک عملیات که در حال حاضر جاری است، اجازه می دهد تا تملیک کننده به طور مستقیم به سمت فعالیت انتقال منابع و کارکنان به کسب و کار های تازه تملیک شده برود و به هدایت دوباره و یکپارچه سازی فعالیت ها برای کسب و کارهای تملیک شده بپردازد و در استقرار استراتژی خودش موفق باشد و در مجموع راحت تر، تلاش خود را برای ساختن موقعیت بازار قویتر شکل دهد.

### مفهوم اصلی

سرمایه گذاری مشترک بکر (یا استارت آپ داخلی) یک کسب و کار تابعه است که تاسیس شده تا همه عملیات را از ابتدا شکل دهد.

چیزی که شرکت هایی که ذهنیت تملیک دارند، در نظر می گیرند آن است که: این که آیا یک پرداخت اولیه برای شرکت های موفق داخلی داشته باشند یا به سراغ خرید یک رقیب در چالش با قیمتی پایین و از طریق چانه زدن بروند. اگر شرکت خریدار دانش کمی از بازار محلی داشته باشد و با این حال سرمایه ای فراوان داشته باشد، معمولاً بهتر است که شرکتی با موقعیت قوی تر و توانا تر را بخرد. گرچه، وقتی یک تملیک کننده، راه های موفقتری را برای دگرذیسی

<sup>1</sup>Foreign Subsidiary Strategies

<sup>2</sup>Internal Startup

<sup>3</sup>Greenfield

یک شرکت ضعیف به یک شرکت قوی پیش روی خود می بیند و از منابع و مدیریت دانش فنی در این راه بر می گیرد، شرکتی که به چالش افتاده می تواند هدف بهتری باشد.

ورود به کشور خارجی از طریق سرمایه گذاری بکر وقتی معنا می یابد که یک شرکت قبلا در چند شرکت عملیات داشته باشد و تجربه لازم را در تاسیس شرکت های تابعه داشته باشد و بتواند عملیات آنها را پیش بینی کند و از طرفی مخزن بزرگی از منابع هم داشته باشد که کافی هم باشد و به طور سریع شرکت تابعه جدید را تجهیز کند تا شایستگی ها و افراد مورد نیاز را برای رقابت موفق و سودآور فراهم آورد. چهار شرایط دیگر نیز استراتژی سرمایه گذاری مشترک بکر را جذاب می کنند:

- هنگامی که خلق یک استارت آپ داخلی ارزان تر از تملیک باشد.
- هنگامی که افزودن ظرفیت تولید جدید روی تعادل عرضه و تقاضا در بازار محلی تاثیر منفی نمی گذارد.
- وقتی یک استارت آپ تابعه این توانایی را دارد تا به موفقیت قابل توجهی در توزیع کالا دست یابد(شاید به خاطر نام تجاری شناخته شده شرکت)
- وقتی یک استارت آپ تابعه، اندازه، ساختار هزینه و قابلیت هایی را برای رقابت شاخ به شاخ در برابر رقبای محلی داشته باشد.

استراتژی های مشارکتی شامل اتحاد ها و یا سرمایه گذاری مشترک با شرکای خارجی هستند. این استراتژی ها، راه هایی رایج برای شرکت ها می باشند تا راه خود را به بازار های کشورهای خارجی باز کنند.

سرمایه گذاری مشترک بکر در بازار های خارجی می تواند مسائلی را پیش بکشد، همانند آنچه در سایر استراتژی های ورود می بینید. آنها ارائه دهنده نوعی سرمایه گذاری هزینه بر هستند که سطح ریسک بالایی هم دارد. آنها به منابع متعدد دیگر شرکت نیز نیاز دارند و از این رو منجر به انحراف این منابع از کاربرد های دیگرشان شوند. آنها در کشورهایی که بازارهای قوی ندارند و نیز بازارهای آنها از لحاظ کارکردی وضع مناسبی ندارند، موفق نمی شوند. برعکس آنها باید در بازار هایی کار کنند که در آنها موسساتی وجود داشته باشد که از حقوق سرمایه گذاری خارجی دفاع می کنند و سایر حمایت های قانونی فراهم هستند. افزون بر این، یک نقیصه مهم سرمایه گذاری مشترک بکر به نسبت سایر ابزار های توسعه بین المللی این است که کندترین روش ورود است. - به ویژه هنگامی که هدف دست یابی به سهم بازار قابل توجه باشد. از دیگر سو، اگر این سرمایه گذاری های بکر با موفقیت همراه باشند، ممکن است بازدهی بالاتری را جهت جبران ریسک بالاتر و این کندی مسیر ارائه کنند.

## استراتژی اتحاد و سرمایه گذاری مشترک

اتحاد های استراتژیک، سرمایه گذاری های مشترک و سایر توافق های مشترک با شرکت های خارجی، روش هایی گسترده برای ورود به بازار های خارجی هستند {۷} یک شرکت می تواند به طور گسترده ای از آشنایی شریک خارجی خود با مقررات دولتی محلی، دانش آن از عادات خرید و ترجیحات مصرف کنندگان، روابط کانال توزیع و غیره، بهره مند گردد. {۸} هم شرکت های آمریکایی و هم شرکت های ژاپنی، به طور فعالی، اتحادهایی را با شرکت های اروپایی تشکیل داده اند تا در ۲۸ کشور اتحادیه اروپا (و نیز ۵ کشور که نامزد عضویت در اتحادیه اروپا می باشند)، بهتر رقابت کنند. بسیاری از شرکت های اروپایی و آمریکایی در حال بستن پیمان اتحاد با شرکت های آسیایی هستند تا تلاش کنند که به بازارهای چین، هند و تایلند و اندونزی و سایر کشورهای آسیایی وارد شوند.

اتحاد های فراتر از مرزها، شرکت ها را قادر می سازد تا به شرکتی با ذهنیت رشد تبدیل شوند که پوشش جغرافیایی را گسترش می دهد و به طور همزمان، رقابت در بازار خارجی را تقویت می کند. به طور همزمان، این مساله باعث می شود تا انعطاف پذیری به وجود آید و بدین طریق، شرکت درجه ای از خودمختاری و کنترل عملیاتی را داشته باشد.

دلیل دیگری برای استفاده از اتحاد های فرامرزی به دست آوردن صرفه جویی به مقیاس در تولید و/یا بازاریابی است. این کار با پیوند دادن نیروها در عناصر تولید، مدل های مونتاژ و بازاریابی محصولات همراه است، به این روش، شرکت ها می توانند به صرفه جویی در هزینه دست یابند، چیزی که با حجم کوچکی امکان پذیر نخواهد بود. سومین مزیت در استفاده از استراتژی های مشارکتی این است که امکانات توزیع و دلالتان شبکه ها تسهیم شوند، بنابراین، دسترسی مشارکت کنندگان به خریداران افزایش می یابد. چهارمین فایده استراتژی مشارکتی یادگیری و تخصص افزوده شده حاصل از انجام تحقیقات مشترک، به اشتراک گذاری دانش فنی، مطالعه دیگر روش های تولید، و درک چگونگی متناسب سازی رویکرد های فروش و بازاریابی با فرهنگ ها و آداب و سنن محلی است. پنجمین مزیت این است که شرکت ها با اتحاد های فرامرزی می توانند انرژی رقابتی خود را به سمت رقبای مشترک معطوف سازند و به نوعی دست از سر یکدیگر بردارند. یک تیم شدن با یکدیگر به آنها اجازه می دهد تا شکاف های رهبر را پر کنند و در نهایت، این اتحاد ها می توانند به طور خاص روشی مفید برای شرکت ها در سرتاسر جهان باشد تا به توافق بر سر استاندارد های مهم فنی دست یابند. مثلاً از چنین اتحاد هایی برای رسیدن به استاندارد های دستگاه های کامپیوتری، فناوری های مربوط به اینترنت، تلوزیون های با کیفیت بالا و تلفن های همراه استفاده شده است.

اتحاد های فرامرزی، ابزارهای جذابی برای دستیابی به انواع مزایای یاد شده هستند (در مقایسه با تملیک یا ادغام با شرکت های خارجی) چرا که آنها اجازه می دهند تا یک شرکت استقلال خود را حفظ کند (و البته در یک ادغام شرکت نکند) و نیاز نباشد از منابع مالی کمیاب خود برای تملیک استفاده کند. افزون بر این، یک اتحاد اجازه می دهد تا یک شرکت، به محض آن که به مقصود خودش رسید، جدا شود و انعطاف پذیری لازم را پیدا کند، در حالی که در

ادغام ها و تملیک ها، که ماندگار ترین روش ها و چیدمان ها هستند، چنین مزایایی از دست رفته محسوب می شوند.  
{۹}

همچنین از اتحاد ها، می توان برای ایجاد زمینه ای جهت ادغام مورد نظر استفاده کرد. آنها روشی برای آزمودن ارزش افزایی و امکان پذیری یک چیدمان شراکتی با یک شریک خارجی، قبل از ایجاد یک تعهد دایمی می باشند. کپسول ۷.۱ نشان می دهد که چگونه شرکت والگرنیز<sup>۱</sup> این استراتژی را با شرکت الاینسبوتس<sup>۲</sup> تعقیب کرد تا توسعه خود را در خارج تسهیل کند.

## کپسول توضیحی ۷.۱

### اتحاد والگرنیزبوتس : ورود به بازارهای خارجی از طریق اتحاد و به دنبال آن ادغام

داروخانه والگرنیز<sup>۳</sup> در سال ۱۹۰۱ کار خود را به عنوان یک مغازه کوچک در ساوث ساید در شیکاگو آغاز کرد و بعد ها تبدیل به بزرگترین داروخانه خرده فروشی در آمریکا شد. والگرنیز پیشگام اولیه برای داروخانه های سلف سرویس بود و موفقیت خود را با یک حرکت سریع برای ساختن شبکه خانگی وسیع، بعد از جنگ جهانی دوم، به همه نشان داد. این استراتژی متمرکز بر رشد تا ابتدای قرن بیست و یکم، به خوبی برای والگرنیز جواب داد. به حدی که توانست بازار آمریکا را اشباع کند. تا سال ۲۰۱۴، ۷۵ درصد آمریکایی در حد فاصل ۵ مایلی والگرنیز زندگی می کردند. با این حال، حوالی همین ایام، شرکت با تهدیداتی روبرو بود و مدل اصلی کسب و کارش به خطر افتاده بود. والگرنیز به طور قابل توجهی بر فروش دارو تکیه داشت که فرد سریعتر هزینه آن را پرداخت می کرد تا دولت و یا شرکت بیمه. به محض این که دولت و بیمه کنندگان تلاش کردند تا کوششی پایدارتر را برای کاهش هزینه ها انجام دهند، مرکز سود اصلی والگرنیز دچار ریسک شد. برای رویارویی با این ریسک ها، والگرنیز به ورود به بازار های خارجی فکر می کرد. والگرنیز به دنبال شراکت با شرکتی بود. در نهایت الگرنیز، شرکت بین المللی ایده آل خود را الاینسبوتس<sup>۴</sup> یافت. این شرکت که در بریتانیا پایگاه دارد، ۳۳۰۰ مغازه در ده کشور دارد. یک شراکت با الاینسبوتس و مزیت های استراتژیک متعددی، به والگرنیز اجازه می داد تا ورودی مطمئن داشته باشد و از دارایی ها و تخصص های مکمل هم استفاده کند. اولاً این باعث شد تا برای والگرنیز این فرصت فراهم آید تا به بازار هایی دست یابد که فراتر از بازار اشباع شده آمریکا بودند و بلافاصله خرده فروشهای مربوط به دارو را فتح کرد. دوم، والگرنیز این فرصت را پیدا کرد تا جریان درآمد<sup>۵</sup> را در عمده فروشی دارو هم بدست آورد. شرکت الاینسبوتس هم، شبکه توزیعی اروپایی گسترده ای را برای فروش عمده فروشی های دارو هایش پیدا کرد. می بینید که والگرنیز میتواند این شبکه و تخصص را افزایش دهد و مدلی شبیه را

<sup>1</sup> Walgreens

<sup>2</sup> Alliance Boots

<sup>3</sup> Walgreens Pharmacy

<sup>4</sup> Alliance Boots

<sup>5</sup> Revenue Stream



برای خودش در آمریکا بسازد. در نهایت، این ادغام با الاینسبوتس می تواند کسب و کار موجود والگرنز را از طریق افزایش موقعیت بازار شرکت و بنابراین قدرت چانه زنی با شرکت های دارویی قویتر سازد. در سایه این مزیت ها، شرکت والگرنز این حرکت ها را انجام داد تا با الاینسبوتس شریک شود و بعد هم این شرکت را تملیک کند، دو شرکت در ۲۰۱۴ ادغام شدند تا به اتحاد والگرنزبوتس<sup>۱</sup> تبدیل شوند. اتحاد والگرنزبوتس، در حال حاضر یکی از بزرگترین خریداران دارو در جهان می باشد و این امکان را دارد تا موقعیتی قوی را در مذاکره با شرکت های داروسازی و سایر تامین کنندگان داشته باشد و این طوری صرفه جویی به مقیاس و کسب و کارهای جاری را در نظر آورد. بدین طریق، بازار پاسخی مناسبتر را برای ادغام داشت. از زمانی که اولین اخبار شراکت در ۲۰۱۲ پخش شده است، سهام وارگرنزبوتسالاینس دو برابر شده است. گرچه شرکت هنوز این چالش را دارد که یکپارچه شود و باید با ریسک های تازه روبرو شود مانند نوسانات ارزی در موقعیت ترکیبی تازه. با این حال، صنعت داروسازی همچنان به سمت یکی شدن می رود. والگرنز بدون شک با این شرایط در موقعیتی قوی تر قرار می گیرد و در آینده به رشد بیشتر دست می یابد، به خصوص که این تملیک بین المللی استراتژیک را هم انجام داده است.



© Michael Nagle/Bloomberg via Getty Images

**Note:** Developed with Katherine Coster.

**Sources:** Company 10-K Form, 2015, [investor.walgreensbootsalliance.com/secfiling.cfm?filingID=1140361-15-38791&CIK=1618921](http://investor.walgreensbootsalliance.com/secfiling.cfm?filingID=1140361-15-38791&CIK=1618921);

L.

Capron and W. Mitchell, "When to Change a Winning Strategy," *Harvard Business Review*, July 25, 2012, [hbr.org/2012/07/when-to-change-a-winning-strat](http://hbr.org/2012/07/when-to-change-a-winning-strat); T. Martin and R. Dezember, "Walgreen Spends \$6.7 Billion on Alliance Boots Stake," *The Wall Street Journal*,

June 20, 2012.

## ریسک اتحاد های استراتژیک با شریک های خارجی

<sup>1</sup>Walgreens Boots Alliance

اتحاد ها و سرمایه گذاری مشترک با شریک های خارجی، کاستی های خود را دارند. گاهی دانش شریک محلی و تخصص او کمتر از سطح مورد انتظار است (مثلا شاید دانش این شریک بومی دیگر با شرایط بازار تطبیق ندارد و یا کل عملیات آن منسوخ شده است). متحدین فرا مرزی معمولا باید بر موانع زبانی و فرهنگی فایق آیند و در یابند که چگونه با اقدامات متنوع (یا متضاد) برخورد کنند. هزینه های معاملاتی برای ایجاد یک توافق مشترک که برای هر دو طرف قابل قبول باشد و نظارت بر انطباق شریک با شرایط این قرار داد می تواند زیاد باشد. هزینه های ارتباطات، اعتماد، انسجام در مدیریت زمان، مسائلی پیش پا افتاده نیستند. {۱۰} اغلب اوقات، شریک ها، خیلی زود در می یابند که اهداف و استراتژی های متناقضی با هم دارند و نیز در مورد نحوه کار یا ارزش های شرکت و استاندارد های اخلاقی دارای اختلاف نظر هایی هستند. که در ادامه تنش هایی ایجاد می شوند، روابط کاری سرد می شوند و منافع مورد انتظار هرگز تحقق نخواهند یافت. {۱۱}. این غیرمعمول نیست که فقط فرض شود یک سری افرادی وجود دارند که موفقیت یا شکست اتحاد ها به آنها بستگی دارد. توافق و سازگاری لازم بین چنین افرادی که محوری هم هستند، هیچ وقت ظهور نخواهد کرد. و حتی اگر اتحاد ها قادر باشند تا روابط شخصی را به طور بهره ور توسعه دهند، با این حال هنوز هم این مشکل می تواند وجود داشته باشد که راه های مناسب دو جانبه برای برخورد با مقوله های کلیدی و یا فعالیت های جدید به سختی به دست آیند. منظور راه هایی است که برای پیشرفت سریع در فن آوری و یا تغییر در شرایط بازار اهمیت دارند.

یک مساله نگران کننده در مورد اتحاد ها و یا سرمایه گذاری های مشترک این است که اگر به یک شریک اتحاد، امکان دسترسی کاملی به تخصص فناوری انحصاری خود یا سایر قابلیت های ارزشمند رقابتی داده شود، این شرکت با خطر از دست دادن برخی از مزایای رقابتی خود مواجه شود. البته طبیعی است که متحدین، هنگام شراکت در حوزه ای که از لحاظ رقابتی حساس است، دچار مشکل شوند. بنابراین تردید های زیادی برای هر دو طرف در مورد مبادله بی محابای اطلاعات و تخصص ایجاد می شود. این امر نیاز به برگزاری جلسات فراوانی در طی یک دوره زمانی، با افرادی است که دارای حسن نیت هستند تا بررسی شود که چه چیزی باید به اشتراک گذاشته شود، چه چیزی باید اختصاصی بماند و ترتیبات همکاری به چه نحو کار خواهد کرد.

حتی اگر ثابت شود که یک اتحاد، یک قضیه برد-برد برای هر دو طرف است، با این حال، خطر وابستگی کامل به شریک های خارجی در زمینه تخصص های الزامی و قابلیت های رقابتی وجود دارد. شرکت هایی هم که قصد دارند تا رهبری بازار جهانی را بدست آورند باید قابلیت های منابع خود را توسعه دهند تا سرنوشت خود را، خود به دست گیرند. همزمان، شرکت های بین المللی با تجربه که مثلا در تعداد ۵۰ یا بیشتری از کشورهای جهان کار می کنند نیاز کمتری به ورود به اتحاد های فرامرزی<sup>۱</sup> احساس می کنند تا شرکت هایی که در مرحله های اولیه جهانی سازی عملیات خود قرار دارند. {۱۲} شرکت های با عملیات جهانی، باید این نکته را در نظر داشته باشند که مدیران ارشدی را پرورش دهند که بدانند چگونه " این سیستم " در کشورهای مختلف کار می کند، افزون بر این، این مدیران ارشد می توانند با

<sup>1</sup>Cross-border Alliances

دانش فنی و هوش خود، مدیران محلی را یاری دهند و خطرات اتحاد های شراکتی را در شرکت های محلی از بین ببرند. یک درس در مورد شراکت فرا-مرزی این است که آنها در یاری رساندن به یک شرکت برای ایجاد فرصتی جدید در بازارهای جهانی موثرند بدین روش که یک شرکت را برای دستیابی و پایدار ساختن رهبری بازار جهانی توانمند می سازند.

## استراتژی بین المللی: سه رویکرد استراتژیک برای رقابت بین المللی

### هدف یادگیری ۴:

سه رویکرد استراتژیک اصلی برای رقابت بین المللی را شناسایی کنید.

به طور کلی، معمولاً استراتژی بین المللی شرکت، استراتژی آن شرکت برای رقابت در دو یا چند کشور به طور همزمان است. به طور معمول، یک شرکت با ورود به یک و یا تعداد معدودی از بازار های خارجی شروع به رقابت در بازار بین المللی می کند- یعنی فروش محصولات یا خدمات خود در کشور هایی که بازار آماده ای برای آن ها وجود دارد. اما با گسترش هر چه بیشتر در سطح بین المللی، باید با دو فشار متعارض رو به رو شود: یکی تقاضای پاسخگویی به نیاز های محلی و دیگری چشم انداز افزایش کارایی ناشی از ارائه محصولی استاندارد در سطح جهانی. تصمیم گیری در مورد درجه تغییر رویکرد های رقابتی شرکت، متناسب با شرایط خاص بازار و ترجیحات خریدار در هر کشور میزبانی شاید اصلی ترین مساله استراتژیکی باشد که باید در هنگام فعالیت یک شرکت در دو یا چندین بازار خارجی مورد توجه قرار گیرد. {۱۳}

شکل ۷.۲ نشان می دهد که برای یک شرکت سه انتخاب در جهت حل این مقوله وجود دارد: انتخاب یک استراتژی چند محلی<sup>۱</sup> یا استراتژی جهانی<sup>۲</sup> یا در نهایت استراتژی فراملی<sup>۳</sup>.

شکل ۷.۲ سه رویکرد برای رقابت بین المللی

<sup>1</sup>Multidomestic Strategy

<sup>2</sup>Global strategy

<sup>3</sup>Transnationalstrategy



## مفهوم اصلی:

یک استراتژی بین‌المللی، یک استراتژی برای رقابت در دو یا چند کشور به طور همزمان می‌باشد.

### استراتژی چند محلی - محلی بیندیشید، محلی عمل کنید.

یک استراتژی چند محلی، نوعی استراتژی است که در آن یک شرکت، پیشنهاد محصولات خود را متنوع می‌سازد و رویکرد رقابتی خود را از کشور به کشور دیگر تغییر می‌دهد تا به برآورده ساختن نیازهای رو به تغییر خریدار بپردازد، و به این روش، شرایط بازار محلی و اگر را پاسخ گوید. این روش شامل داشتن کارخانه‌هایی می‌شود که نسخه‌های متفاوتی از محصول را برای بازارهای محلی گوناگون تولید می‌کنند و بازاریابی و توزیع را با مسائل و فرهنگ و مقررات و خلاصه نیازمندی‌های محلی متناسب می‌سازند. در صنایع محصولات غذایی، رایج است که شرکت‌ها افزودنی‌های محصولات خود را تغییر دهند و نسخه‌های محلی شده را تحت لوای برند‌های محلی بفروشند و طعم‌های مخصوص و ترجیحات خوراکی هر کشور را هم نظر داشته باشند. الزامات دولت‌ها، برای هر شرکتی که می‌خواهد در زمینه بنزین فعالیت کند، باعث می‌شود تا کربن مونواکسید، دود و سایر آلاینده‌ها کاهش یابند و الزامات دولت‌ها، معمولاً از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند و تقریباً هرگز یکی نیستند.

. مثلاً شرکت بی پی<sup>۱</sup> از استراتژی محلی شده در بخش پمپ بنزین استفاده می کند، چون این فرمول سازی فرا کشوری، تفاوت ها را در نظر می گیرد و نیز این گونه باعث آشنایی مشتری با برند های محلی می شود. به عنوان مثال، شرکت بی پی، بنزین را در آمریکا تحت برند های بی پی و آکو<sup>۲</sup> و در آلمان، بلژیک و لهستان و مجارستان و جمهوری چک تحت برند آرال<sup>۳</sup> عرضه می کند. کاسترول<sup>۴</sup> که در زمینه روان ساز های روغن و نفت؛ تخصص دارد، بیش از ۳۰۰۰ فرمول متفاوت از روان ساز ها را برای نیازمندی های مختلف آب و هوایی در کشور های مختلف و نیز وسایل نقلیه و مصارف متفاوت می سازد. همچنین این شرکت در طراحی های خود، بازار هر کشور را به طور جداگانه در نظر می گیرد

## مفهوم اصلی

در یک استراتژی چند محلی، یک شرکت پیشنهاد های محصولش را تنوع می بخشد و رویکرد رقابتی اش از کشوری به کشور دیگر تغییر می کند تا به ترجیحات مختلف خریدار و شرایط بازار پاسخ گوید. این یک نوع استراتژی بین المللی محلی اندیشیدن- محلی عمل کردن است. در این جا تصمیم گیری در سطح محلی تسهیل شده است.

در اصل، استراتژی چند محلی نمایانگر رویکرد محلی بیندیشید، محلی اجرا کنید در استراتژی بین المللی است. همانطور که در شکل ۷.۲ نشان داده شده است، رویکرد "محلی بیندیشید، محلی اجرا کنید"، به ویژه هنگامی که نیاز به پاسخ گویی محلی بالا باشد و تفاوت های فرا کشوری مهمی در زمینه های جمعیت شناختی، فرهنگی و شرایط بازار وجود داشته باشد، و همچنین پتانسیل برای دستیابی به دستاوردهای اثربخش با یک استاندارد سازی محدود، وجود داشته باشد، مناسب ترین خواهد بود. رویکرد محلی بیندیشید و محلی اجرا کنید، تنها زمانی ممکن است که تصمیم گیری، تمرکز زدایی شده باشد و فضای لازم به مدیران محلی داده شود تا استراتژی ها را برای بازار های محلی که مسئول آنها هستند، شکل دهند و اجرا کنند. با اعطای اختیار تصمیم گیری به مدیران محلی، به آنها اجازه داده می شود تا به نیاز های بازار خاص پاسخ گویند و به طور مطمئن پاسخگوی تغییرات محلی در تقاضا باشند. همچنین این کار، آنها را قادر می سازد تا روی تلاش های رقابتی تمرکز کنند و موقعیت های بازاری جذاب را به نسبت رقبای محلی خود دریابند و به حرکات رقبای خود در زمان بندی مناسب واکنش نشان دهند و فرصت های تازه را مورد هدف قرار دهند. {۱۴}

با وجود مزایای روشن آن، استراتژی هایی که قرار است بر اساس آنها، محلی اندیشید و محلی عمل کرد، سه ایراد بزرگ دارند:

<sup>1</sup>BP

<sup>2</sup>Arco

<sup>3</sup>Aral

<sup>4</sup>Castrol

۱) آنها مانع انتقال توانایی ها، دانش و سایر منابع شرکت فراتر از مرز های یک کشور می شوند، چرا که تلاش های شرکت در ورای مرز های کشور، یکپارچه و هماهنگ نیست. این مساله می تواند در کل باعث شود که شرکت نوآوری کمتری داشته باشد.

۲) استراتژی های چند محلی، هزینه های تولید و توزیع را به دلیل تنوع وسیع تری در طرح ها و مولفه ها، اجرای فرآیند کوتاه تر از تولید برای هر محصول، و پیچیدگی ناشی از مدیریت اضافه موجودی و تدارکات توزیع، افزایش می دهد.

۳) این استراتژی ها به ایجاد یک مزیت رقابتی جهانی و البته واحد رهنمون نمی شوند. وقتی رویکرد رقابتی و پیشنهاد محصول شرکت از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد، ماهیت و اندازه هر برتری مزیت رقابتی نیز به طبع متغیر است. در نهایت هم، ذکر این نکته ضروری است که: استراتژی های چندمحلی، قابلیت تولید یک گروه از مزیت های رقابتی محلی را برای انواع مختلف و درجه های گوناگون قدرت دارند.

### **استراتژی های جهانی - جهانی بیندیشید، جهانی عمل کنید**

یک استراتژی جهانی در مقابل استراتژی چند محلی قرا دارد. در این استراتژی رویکرد یکپارچه، جهانی و استاندارد شده به تولید، بسته بندی، فروش و تحویل محصول و خدمات شرکت در سرتاسر جهان، مد نظر است. شرکت ها از استراتژی جهانی استفاده می کنند تا محصولات یکسانی را تحت لوای برند یکسان در هر جایی از جهان بفروشند، همچنین از کانال های توزیع یکسان در همه کشور ها بهره می گیرند و بر مبنای قابلیت های یکسان و رویکرد های بازاریابی یکسان در سرتاسر جهان استفاده می کنند. گرچه استراتژی شرکت و یا پیشنهاد محصول می تواند با روش های کوچک منطبق شود تا موقعیت های خاصی در چند کشور میزبان به دست آید، با این حال، رویکرد رقابتی پایه ای شرکت (رهبری هزینه پایین، تمایز با بهترین هزینه و یا متمرکز) دست نخورده باقی می ماند و با تکیه بر همین روش ها، مدیران محلی به استراتژی جهانی می چسبند.

### **مفهوم اصلی**

یک استراتژی جهانی، نوعی استراتژی است که در آن شرکت ها، یک رویکرد مبنایی یکسانی را در همه کشور هایی که در آن به عملیات می پردازند به کار می گیرند، محصولات استاندارد را در سطح جهانی به فروش می رسانند، در تلاش برای ایجاد برند های جهانی اند، و اقدامات خود را در سرتاسر جهان، با کنترل قدرتمند ستاد مرکزی هماهنگ می کنند. این رویکردی است که بر مبنای آن، جهانی اندیشیده می شود و جهانی اقدام می شود.

رویکرد جهانی بیندیشید - جهانی عمل کنید، مدیران یک شرکت را تشویق می کند تا حرکت های استراتژیک شرکت را در سرتاسر جهان یکپارچه و هماهنگ سازند و اکثر کشور هایی را که در آنها تقاضای خریدار قابل توجهی وجود دارد، پوشش دهند. در اینجا تاکید استراتژیک قابل توجهی بر ساخت برند جهانی و پیگیری شدید فرصت های انتقال ایده، محصولات جدید و قابلیت ها از یک کشور به کشور دیگر وجود دارد. استراتژی های جهانی با فعالیت های نسبتا

متمرکز زنجیره ارزش، مانند تولید و توزیع، مشخص می شوند. در حالی که ممکن است بیش از یک کارخانه تولید و یا مرکز توزیع وجود داشته باشد تا هزینه حمل و نقل را به حداقل برساند اما در هر صورت، تمایل و ترجیح بر داشتن تعداد کمی از آن هاست. دست یابی به پتانسیل کارایی در استفاده از استراتژی جهانی، مستلزم آن است که منابع و بهترین تجارب به اشتراک گذاشته شوند، فعالیت های زنجیره ارزش یکپارچه شوند، و قابلیت ها از یک مکان به مکان های دیگر انتقال یابد. این هدف ها از طریق تصمیم گیری های متمرکز و ستاد های قدرتمند کنترل تسهیل می شوند.

از آنجا که استراتژی جهانی نمی تواند نیازهای محلی متنوع را برآورده سازد، در نتیجه هنگامی که مزایای کارایی ناشی از استاندارد سازی وجود داشته باشد و نیاز های خریداران در کشور ها و مناطق مختلف نسبتا همگن باشد، این یک انتخاب استراتژیک مناسب است. در یک رویکرد جهانی استاندارد شده و یکپارچه به ویژه هنگامی که به دلیل صرفه جویی ناشی از مقیاس یا انباشت تجربه، ( یعنی حرکت بیشتر به سمت پایین منحنی یادگیری)، حجم بالا به طور معنی داری هزینه ها را کاهش می دهد، رویکرد مفیدی است. در ضمن از مزیت های دیگر این نوع استراتژی که می تواند برای شرک سود آور باشد، یکی امکان تکثیر یک مدل کسب و کار موفق به صورت اثربخش در سطح جهانی است، و دوم، درگیری در سطوح بالای فعالیت های تحقیق و توسعه، با پخش کردن هزینه های ثابت و خطرات ناشی از حجم بالای خروجی است. این یک پاسخ مناسب به شرایط صنعت است که توسط رقابت جهانی ایجاد شده است.

شرکت های الکترونیکی مصرف کننده مانند اپل، نوکیا، و موتورولا موبیلهایی به استفاده از استراتژی های جهانی تمایل دارند. توسعه استاندارد های جهانی در فناوری یکی از عوامل حمایت کننده از استفاده از استراتژی های جهانی است. هر زمان تفاوت های کشور-به کشور به اندازه ای کوچک باشند که بتوانند در چارچوب یک استراتژی جهانی بگنجند، بنابراین یک استراتژی جهانی مورد ترجیح خواهد بود، چرا که بر این اساس، یک شرکت با سهولت بیشتری می تواند عملیات خود را یکپارچه سازد و روی ایجاد یک تصویر برند و شهرت مناسب متمرکز شود که در کشور های مختلف یکسان است. علاوه بر این، با یک استراتژی جهانی، یک شرکت بهتر می تواند تا روی همه منابع خود برای تامین هزینه های پایین پایدار و مزیت رقابتی بر مبنای تمایز تمرکز کند و نسبت به رقبای جهانی و بومی خود برتری یابد.

به هر حال، اشکالات زیادی برای استراتژی های جهانی وجود دارد:

(۱) استراتژی های جهانی، شرکت ها را قادر به برآوردن نیازهای محلی، دقیقا به همان اندازه که رقبای محلی قادر به برطرف کردن شان هستند، نمی ساند.

(۲) استراتژی های جهانی، کمتر نسبت به تغییرات در شرایط بازارهای محلی پاسخ گو هستند، حالا چه فرصتی در کار باشد و چه پای تهدیدات رقا در میان باشد.

(۳) استراتژی های جهانی، هزینه های حمل و نقل را افزایش می دهند و مشمول تعرفه های بالاتری می شوند.

(۴) استراتژی های جهانی، به دلیل وظیفه پیچیده تر مدیریت یک شرکت که در سطح جهان یکپارچه شده اند، هزینه های هماهنگی بیشتری را شامل می شوند.

### استراتژی های فرا ملی - جهانی بیندیشید و محلی عمل کنید

یک استراتژی فراملی (که گاهی جهانی سازی نامیده می شود) شامل هم عناصر رویکرد جهانی شده و هم رویکرد محلی شده برای ساخت استراتژی هستند. این نوع از استراتژی سطح میانه، برای وقتی است که نیازهای نسبتاً زیادی برای پاسخ گویی محلی، در کنار نیاز به استفاده از مزایای استاندارد سازی وجود دارد. همان طور که شکل ۷.۲ نشان می دهد. یک استراتژی فراملی یک شرکت را ترغیب می کند تا از رویکرد جهانی اندیشیدن-محلی عمل کردن، استفاده کند تا اهداف رقابتی را متعادل سازد.

## مفهوم اصلی

یک استراتژی فراملی یک استراتژی جهانی بیندیش، محلی عمل کن است که شامل عناصری از هر دو نوع استراتژی جهانی و چند محلی می شود.

اغلب شرکت ها یک استراتژی فراملی را با تکنیک های سفارشی سازی انبوه<sup>۱</sup> پیاده می کنند که به آنها این توان را می دهد که ترجیحات محلی را در حالتی نیمه استاندارد و اثربخش پاسخ گویند. مک دونالد، کی اف سی و استارباکس<sup>۲</sup> راه هایی را برای سفارشی سازی منوی پیشنهاد های خود در کشورهای مختلف، بدون در نظر گرفتن هزینه ها و یا کوتاه آمدن در مقوله کیفیت محصول و کارآمدی عملیاتی در نظر گرفته اند. شرکت یونیلور<sup>۳</sup> به بازار محلی پاسخ گو است و نیاز دارد تا محصولات مصرف کننده را سفارشی کند، در حالی که مقیاس اقتصادی جهانی هم در کارکرد های خاصی برای آنها اهمیت دارد. شرکت اوتیسالویتور<sup>۴</sup> دریافته است که وقتی در کشورهایی مانند چین رقابت می کند، یک استراتژی فراملی نتایج بهتری را نسبت به استراتژی جهانی در بر دارد، یعنی جایی که نیازهای محلی به طور گسترده ای متمایز است. این شرکت با تغییر از رویکرد تک برند سفارشی به استراتژی چند برندی تلاش کرد تا با هدف خدمت به بخش های مختلف بازار، توانست سهم بازار خود را در چین دو برابر کند و درآمدش را برای یک دوره نه ساله، شش برابر سازد. {۱۵}

به عنوان یک قاعده، اکثر شرکت هایی که به طور بین المللی به فعالیت می پردازند، تلاش می کنند تا همانطور که نیاز های مشتری و شرایط بازار اجازه می دهد، از استراتژی جهانی استفاده کنند. شرکت الکترونیک آرتس<sup>۵</sup> (EA) دو استودیوی بزرگ دارد - یکی در ونکوور، بریتیش کلمبیا و یکی هم در لوس آنجلس. البته این شرکت، استودیو های

<sup>1</sup> Mass-customization techniques

<sup>2</sup>Starbuck

<sup>3</sup>Unilever

<sup>4</sup>Otis Elevator

<sup>5</sup>Electronic Arts



طراحی کوچکتر هم در لوکیشن هایی مانند سان فرانسیسکو، اورلاندو، لندن و توکیو دارد. این پراکندگی استودیو های طراحی به ای ای (EA) کمک می کند تا متناسب با فرهنگ های مختلف عمل کند. به عنوان مثال، استودیوی لندن در طراحی بازی محبوب فیفا ساکر متناسب با سلیقه اروپایی ها و با باز تکرار استادیوم ها و تابلو ها و لیست تیم ها در استفاده از استراتژی جهانی پیش قدم شد. از طرفی استودیوی آمریکایی اش در طراحی بازی هایی شامل فوتیال ان اف ال<sup>۱</sup>، بسکتبال ان بی ای<sup>۲</sup>، و مسابقات ناسکار<sup>۳</sup> پیشدم شد.

یک استراتژی فراملی نسبت به سایر استراتژی ها برای انتقال و تقویت مهارت ها و قابلیت های شرکت های تابعه بسیار مفید تر است، با این حال، مانند سایر رویکرد ها به رقابت بین المللی، استراتژی های فراملی نیز مشکلات خود را دارند:

۱- به دلیل پیچیدگی اضافه شده در تغییر عناصر استراتژی به جهت شرایط موقعیتی، این استراتژی در بین استراتژی های بین المللی، دشوارترین نوع برای پیاده سازی هستند.

۲- آنها بار تقاضای زیادی را روی سازمان می گذارند و به صورت همزمان، نیاز برای تعقیب اهداف متضاد با هم را ایجاد می کنند.

۳- پیاده سازی استراتژی ممکن است هزینه بر و زمان بر باشد که البته نتیجه آن هم مبهم است.

کپسول توضیحی ۷.۲ اشاره می کند که چگونه هتل های فر سیزن<sup>۴</sup> قادر بوده اند تا به طور موفق بر مبنای یک استراتژی فراملی رقابت کنند. جدول ۷.۱ گزارشی را در مورد نقاط قوت و ضعف رویکرد های مختلف در هنگام رقابت بین المللی فراهم می کند.

---

<sup>1</sup>NFL

<sup>2</sup>NBA

<sup>3</sup>NASCAR

<sup>4</sup>Four Seasons Hotels

جدول ۷.۱ مزیت ها و معایب استراتژی های چند محلی، جهانی و فراملی

مزیت ها	نقیصه ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>می توان به نیاز های خاص هر بازار با دقت بیشتری دست یافت.</li> <li>می توان محتاطانه تر به تغییرات محلی در تقاضا واکنش نشان داد.</li> <li>می توان به رقبا واکنش های مناسب داد.</li> <li>می توان به تهدید های بازارهای محلی پاسخ داد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شرکت از لحاظ منابع و قابلیت ها به سختی می افتد و انتقال بین بازارها سخت می شود.</li> <li>هزینه های بالاتر تولید و توزیع</li> <li>این روش به مزیت رقابتی در سطح جهانی منجر نمی شود.</li> </ul>	<p><b>استراتژی چند محلی (محلی بیندیشید، محلی عمل کنید)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>هزینه های پایین تری به دلیل صرفه جویی های مقیاس و دامنه دارد.</li> <li>به دلیل توانایی برای انتقال روش ایده آل در بین بازار ها می تواند بهترین اثربخشی داشته باشد.</li> <li>نوآوری را از طریق تسهیم دانش و انتقال قابلیت ها افزایش می دهد.</li> <li>به مزایای برند و شهرت جهانی منجر می شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نمی تواند نیازهای محلی را به دقت پاسخ گوید.</li> <li>کمتر نسبت به تغییرات در شرایط بازار محلی پاسخ گو است.</li> <li>هزینه های حمل و نقل و تعرفه بیشتری دارد.</li> <li>هزینه های انسجام و یکپارچگی بیشتری دارد.</li> </ul>	<p><b>استراتژی جهانی (جهانی بیندیشید، جهانی عمل کنید)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مزایای هم پاسخ گویی محلی و یکپارچگی جهانی را دارد.</li> <li>انتقال و تسهیم منابع و قابلیت ها را در بین مرزها دارد.</li> <li>مزیت انسجام انعطاف پذیر را فراهم می کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای پیاده سازی، پیچیده تر و دشوار است.</li> <li>شامل اهداف متضادی می شود که نیاز به بده بستان دارد.</li> <li>شامل پیاده سازی پر هزینه تر و زمان بر می باشد.</li> </ul>	<p><b>استراتژی فراملی (جهانی بیندیشید، محلی عمل کنید)</b></p>

## هتل های چهار فصل: شخصیت محلی، خدمات جهانی



© Stephen Hilger/Bloomberg via Getty Images

هتل های چهار فصل از تورنتو هدایت می شوند و هتل هایی لوکس هم هستند. این مجموعه هتل ها، با مالکیت ۹۸ هتل مستقر در مقصد های کاملاً پرترفدار توریست و مراکز کسب و کار، بسیاری از مسافران جهان را به خود جلب می کند. هتل های چهار فصل، در تقابل با رقیب کلیدی اش، یعنی مجموعه هتل های ریتز کارلتون<sup>۱</sup>، که بر آن است تا تجربه ای متحد را در سطح جهان ارائه دهد، سهم بازار را به طرز ماهرانه بدست آورده و تجربه های فرهنگی و معماری را با هم ترکیب کرده و در مجموع این هتل ها، به طور جهانی با خدمات لاکچری منطبق شده اند و به سمت بازار جدید حرکت کرده اند. هتل های چهار فصل همیشه به دنبال شریک محلی برای سرمایه گذاری می باشند. این سرمایه گذار باید با فهم آداب و رسوم محلی و روابط کسب و کار، تلاش خود را در فرایند توسعه هر هتل چهار فصل جدید، انجام می دهد. هم چنین مجموعه هتل های چهار فصل، روی به کارگیری معمار محلی و مشاور طراحی محلی تاکید دارد، به جای اینکه صرفاً از معماران یا مشاورینی که در جای دیگر استفاده شده اند. بهره گیرد. در حالی که هتل های چهار فصل، به خصوص در بازارهای نوظهور، این نکته را دریافته است که در دراز مدت باید یک تیم محلی واقعی داشته باشد.

لی اوت و برنامه ریزی هر هتل خاص است و همچنین بی همتاست. به عنوان مثال، وقتی هتل چهار فصل، در موبای هند افتتاح شد، فضای اولویت یافته برای ضیافت در تالار های بزرگ این هتل، بازار هدف مراسم های عروسی را در هند نشانه رفت. مستحضر هستید که معمولاً در هند، عروسی ها شامل هزاران نفر مهمان می شود. این از بازار هند. وقتی به سراغ بازار خاورمیانه این هتل ها می رویم می بینیم که هتل های چهار فصل در خاورمیانه به گونه ای طراحی شدند که

<sup>1</sup>Ritz-Carlton

نمازخانه های جدا برای مرد و زن داشتند. جای دیگر اوضاع جور دیگری است. در بالی<sup>۱</sup> اندونزی، که زوج ها از کشورهای دیگر می آیند و خارجی هم هستند، هتل از یک "شمن هوا"<sup>۲</sup> استفاده می کند که برای بعضی میهمان ها، این تضمین را می دهد که هوا برای روز مورد نظرشان مناسب است. در همه مورد ها، هدف این است که تجربه ای محلی و البته راستین به وجود آید.

شرکت چهار فصل، هنگام به کارگماری کارکنانش برای هتل هایش، به دنبال توازنی مناسب به وجود آورد: بین استخدام محلی ها که فهمی عمیق و اصلی از فرهنگ محلی دارند از یک سو و "حاملین فرهنگ"<sup>۳</sup> از سوی دیگر که مهاجر هم هستند و رگ و ریشه شرکت هتل های چهار فصل، دستشان می باشد. همچنین شرکت هتل های چهار فصل از سیستم های جهانی استفاده می کند تا ترجیحات مشتری را بشناسد و استاندارد های خدماتی سازگار با جهان را ارائه دهد. شرکت چهار فصل، ادعا دارد که مهمان هایش همان سطح بالای خدمات را تجربه می کنند که جای دیگر هم وجود دارد. در حالی که این مساله گرانتر و زمان بر می باشد که معماری بی همتا و تجربه های برنامه ریزی کاملاً بی عیب داشته باشیم، با این حال انجام چنین کارهایی، یک مبادله استراتژیک می باشد که به تجربه محلی برای مشتریان سطح بالا منجر می شود. به همین صورت، این شرکت این مساله را دریافته است که حفظ فرایند عملیاتی سازگار با استاندارد های جهانی نیز اهمیت ویژه ای دارد. شرکت هتل های چهار فصل، توازنی یکسان بین جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن به وجود آورده است - این خود نشان دهنده یک استراتژی فرا ملی واقعی است. به عنوان یک نتیجه، این شرکت، شهرتی بین المللی و نیکو کسب کرده است و در کسب سهم بازار در بخش مهماندارایلاکچری پیروز بوده است.

*Note:* Developed with Brian R. McKenzie.

*Sources:* Four Seasons annual report and corporate website; interview with Scott Wroch, executive vice president of development, Four Seasons Hotels, February 22, 2014.

---

<sup>1</sup>Bali

<sup>2</sup>Weather Shaman

<sup>3</sup>Culture Carriers

## عملیات های بین المللی و جست و جوی مزیت رقابتی

**هدف یادگیری ۷-۵:** توضیح دهید چگونه شرکت ها قادرند تا از عملیات بین المللی برای بهبود رقابت پذیری کلی بهره گیرند.

سه روش مهم وجود دارد که بر اساس آنها یک شرکت می تواند به مزیت رقابتی دست یابد (یا لاقلاً عدم مزیت های بومی خود را از میان بردارد) و به فرا تر از بازار داخلی خود توسعه یابد. اول اینکه یک شرکت می تواند از مکان برای کاهش هزینه ها یا دستیابی به تمایز بیشتر محصول استفاده کند. بر اساس روش دوم، یک شرکت می تواند منابع و قابلیت های ارزشمند رقابتی را از کشوری به کشور دیگر انتقال دهد و یا آنها را در ورای مرزهای بین المللی به اشتراک بگذارد تا مزیت های رقابتی خود را گسترش دهد. و سوم اینکه، یک شرکت می تواند از فرصت های هماهنگی فرا-مرزی که فقط به روی رقبا بومی گشوده نیستند، بهره مند شوند.

### استفاده از مکان برای ساخت مزیت رقابتی

برای استفاده از مکان برای ساخت مزیت رقابتی باید دونکته در نظر گرفته شود: (۱) اینکه آیا باید روی هر فعالیت این شرکت، در چند کشور منتخب تمرکز شود، یا انجام و اجرای فعالیت ها در کشور مختلف پراکنده شود. (۲) در کدام کشورها باید فعالیت های خاصی انجام شود.

شرکت هایی که به طور بین المللی رقابت می کنند می توانند مزیت رقابتی را در بازار های جهانی تعقیب کنند، آن هم از طریق استقرار فعالیت های زنجیره ارزش در هر کشوری که برای آنها مزیت بیشتری دارد.

### چه وقت روی فعالیت ها در مکان های خاصی تمرکز شود.

برای هر شرکتی سود مند است که فعالیت های خود را در تعداد محدودی از مکان ها متمرکز سازد هنگامی که:

- هزینه های ساخت یا سایر فعالیت ها به طور قابل توجهی در بعضی مکان های جغرافیایی نسبت به سایر نقاط پایین تر باشد. به عنوان مثال، بیشتر کفش ورزشی جهان در آسیا ساخته می شود (یعنی در کشور های چین، ویتنام و اندونزی) آن هم به خاطر هزینه های نیروی کار پایین. بیشتر تولید بُرد های مدار برای کامپیوتر های پی سی<sup>۱</sup> در تایوان صورت می پذیرد، چون هم هزینه های کمتر دارند و هم توانایی های فنی با دقت بالا نزد نیروی کار تایوانی وجود دارد. در این جا، صرفه جویی به مقیاس قابل توجهی در تولید و یا توزیع وجود دارد.
- صرفه جویی به مقیاس کافی در تولید یا توزیع وجود داشته باشد. وجود صرف جویی به مقیاس کافی در تولید اجزاء یا مونتاژ نهایی به این معنی است که یک شرکت می تواند از طریق راه اندازی چند کارخانه فوق العاده

<sup>1</sup>PC

کارآمد در مقابل تعداد زیادی از کارخانه های کوچک پراکنده در سطح جهان، به صرفه جویی در هزینه های عمده دست یابد. سازندگان دوربین های دیجیتال و تلویزیون های ال ای دی (LED) که در ژاپن، کره جنوبی و تایوان مستقر هستند با استفاده از صرفه جویی به مقیاس خود به مزیت هزینه پایین دست یافته اند. دستیابی به موقعیت ارائه کننده هزینه پایین، اغلب نیازمند شرکتی است که با تولید متمرکز در یک یا چند کارخانه بسیار عظیم، بیشترین سهم تولیدی را در سرتاسر جهان داشته باشد. حتی بعضی شرکت ها از این کارخانه ها برای تولید واحد های فروخته شده تحت نام تجاری رقبا برای تقویت بیشتر تولید مرتبط با صرفه جویی ناشی از مقیاس استفاده می کنند. همین طور، یک شرکت می تواند قادر شود تا هزینه های توزیع خود را از طریق تاسیس مراکز توزیع در مقیاس بزرگ کاهش دهد و منطقه های جغرافیایی بزرگ را در بازار جهانی پوشش دهد. (مثلا آمریکای شمالی، آمریکای لاتین، اروپا و خاورمیانه و منطقه آسیا-اقیانوسیه).

- یادگیری قابل ملاحظه و مزایای تجربه با انجام یک فعالیت، گره خورده باشد. در بعضی صنایع، اثر منحنی یادگیری می تواند این امکان را به تولید کننده بدهد تا به هزینه پایین تر واحد ها دست یابد، کیفیت را افزایش داده و یا در کاربرد فن آوری جدیدی موفق عمل کند و این کار را با تمرکز تولید در چند مکان انجام دهد. عامل کلیدی برای پایین آمدن روی منحنی یادگیری این است که تولید در مکان های معدودی متمرکز شود تا حجم انباشتی در یک کارخانه (و بنابراین تجربه نیروی کار یک کارخانه) هر چه سریع تر افزایش یابد.

- مکان های خاصی که دارای منابع برتری هستند، امکان هماهنگی بهتر فعالیت های مرتبط را فراهم می کنند و یا مزایای ارزشمند دیگری را ارائه می دهند. شرکت ها معمولاً یک واحد تحقیقاتی یا یک مرکز تولید پیشرفته را در یک کشور خاص مستقر می سازند تا از مزیت ظرفیت منابع آن یعنی کارکنان آموزش دیده از لحاظ فنی بهره مند شوند. شرکت آدیداس اولین "اسپید فکتوری"<sup>۱</sup> رباتیک خودش را در آلمان راه اندازی کرد تا از منابع تکنولوژیکی برتر خود بهره مند شود و امکان نظارت بیشتر از سوی دفتر مرکزی شرکت (که در آلمان مستقر است) فراهم شود. در جایی که اقدامات مدیریت موجودی انبار به هنگام<sup>۲</sup>، صرفه جویی هزینه ای بزرگی را موجب شود و یا جایی که یک شرکت مونتاژکننده، با تامین کنندگان کلیدی اش ترتیبات مشارکتی طولانی مدتی را ایجاد کرده باشد، کارخانه های تولید قطعات ممکن است در اطراف کارخانه های مونتاژ نهایی به صورت خوشه ای جمع شوند، و حتی ممکن است یک مرکز خدمات مشتری یا دفتر فروش در یک کشور خاص افتتاح شود تا به ایجاد روابط قوی با مشتریان محوری که در مجاورت آن ها هستند، کمک کند.

### چه موقعی فعالیت ها در نقاط مختلف پراکنده شوند.

<sup>1</sup> speedfactory

<sup>۲</sup> just-intime inventory

در بعضی موارد، پراکندگی فعالیت ها، در مکان های مختلف، مزیت بیشتری را نسبت به حالت تمرکز فعالیت ها دارند. معمولاً فعالیت های مرتبط با خریدار - مانند توزیع، بازاریابی و خدمات پس از فروش - باید نزدیک به خریداران صورت گیرند. این مساله، استقرار فیزیکی قابلیت ها را برای انجام چنین فعالیت هایی در هر کشور یا منطقه ای که بنگاه در آن مشتریان عمده ای دارد، ضروری می سازد. به عنوان مثال، شرکت هایی که در ساخت تجهیزات حوزه معدن یا استخراج نفت کار می کنند، فعالیت های خود را در مکان های زیادی در سرتاسر جهان حفظ می کنند تا نیاز های مشتریان را برای تعمیر سریع تجهیزات و کمک فنی برآورده نمایند. شرکت های بزرگ حسابداری عمومی، دفاتری در کشورهای متعدد دارند تا عملیات خارجی مشتریان بین المللی شرکت شان را انجام دهند. پراکندگی فعالیت ها در برای بسیاری از مکان ها از منظر رقابتی هم اهمیت دارد. به ویژه هنگامی که هزینه های بالای حمل و نقل، غیر اقتصادی بودن بزرگی اندازه، و وجود موانع تجاری، اداره عملیات را تنها از یک مکان مرکزی برای ما بسیار گران می کند. بسیاری از شرکت ها، محصول خود را از چندین مکان مختلف توزیع می کنند تا مکان های تحویل به مشتریان شان کوتاه تر شود. افزون بر این، پراکندگی فعالیت ها، به جلوگیری از خطرات ناشی از نوسانات نرخ ارز، ایجاد وقفه و اختلال در عرضه (به دلیل اعتصابات، بلایای طبیعی، یا تاخیر در حمل و نقل)، و تحولات سیاسی نامطلوب کمک می کند. چنین ریسک هایی معمولاً زمانی بیشتر هستند که فعالیت ها در یک مکان منفرد متمرکز شده باشند.

با اینکه شرکت های جهانی دلایل قدرتمندی را برای پراکنده کردن فعالیت های مرتبط با خریدار در بسیاری از مکان های بین المللی دارند، اما باز هم می توانند فعالیت هایی مانند ساخت قطعات، مونتاژ کالاهای نهایی، تحقیقات فناوری، و توسعه محصولات جدید را، از مکان های مرتبط با خریدار جدا کنند و در هر جایی که دارای مزیت بیشتری است انجام دهند. برای مثال، قطعات می توانند در مکزیک ساخته شوند، تحقیق در فن آوری هم می تواند در فرانکفورت انجام شود؛ محصولات جدید می توانند در فینیکس<sup>۱</sup> آزموده شوند و توسعه یابند. کارخانه های مونتاژ هم در اسپانیا، برزیل و تایوان یا کارولینای جنوبی باشند. این یعنی سرمایه را می توان در هر کجا که در دسترس است با بهترین شرایط ممکن، افزایش داد.

### **انتقال و تسهیم منابع و قابلیت ها ورای مرزها برای ساخت مزیت رقابتی**

وقتی یک شرکت منابع و قابلیت های ارزشمند رقابتی دارد، به این توانایی دست می یابد تا با توسعه آن ها در سطح بین المللی، آنها را تقویت کند. اگر منابع آن شرکت، ارزش خود را در زمینه های خارجی حفظ کنند، ورود به بازار های خارجی جدید می تواند مزیت رقابتی منبع محور شرکت را در فرا تر از مرزهای یک حوزه بگستراند. به عنوان مثال، شرکت هایی مانند تیفانی، کارتیر، و رولکس<sup>۲</sup> از نام های تجاری قدرتمند خود استفاده کرده اند تا مزایای رقابتی مبتنی بر تمایز خود را به بازار هایی فراتر از کشور مبداء اصلی خود گسترش دهند. در هر کدام از این موارد، نام های تجاری لوکس، نشان دهنده یک دارایی رقابتی ارزشمندی هستند که به آسانی می توانند توسط تمام فروشگاه های بین المللی

<sup>1</sup>Phoenix

<sup>2</sup> Tiffany, Cartier, and Rolex

این شرکت ها به اشتراک گذاشته شوند، و این مساله این شرکت ها را قادر می سازد تا خریداران را جذب کنند و به درجه بالاتری از نفوذ در بازار حوزه جغرافیایی وسیع تری دست یابند.

یک روش دیگر برای اینکه یک شرکت، مزیت رقابتی خود را در سطح بین المللی توسعه دهد این است که دانش فنی و یا سایر منابع و قابلیت های مهم را از عملیات هایش در یک کشور به عملیات هایش در کشور دیگری انتقال دهد. به عنوان مثال، اگر یک شرکت راه هایی را کشف کند که یک محصول را سریعتر و از لحاظ هزینه اثربخش تر در یک کارخانه مونتاژ کند، این دانش فنی می تواند به کارخانه های مونتاژش در سایر کشورها انتقال یابد. برای مثال، تلاش های ویرپول<sup>۱</sup>، برای پیوند تحقیق و توسعه و عملیات تولید در آمریکای شمالی، آمریکای لاتین، اروپا و آسیا به این شرکت اجازه داد تا به کشف ویژگی های نوآورانه لوزام خانگی سرعت بخشند، معرفی این ویژگی ها را در محصولات لوزام خانگی عرضه شده در کشورهای مختلف هماهنگ کند و یک زنجیره تامین مقرون به صرفه در سراسر جهان ایجاد کند. تلاش های آگاهانه ویرپول برای یکپارچه سازی و هماهنگ کردن عملیات های مختلف خود در سراسر جهان به آن کمک کرده تا به برتری عملیاتی دست یابد و نوآوری های محصول را به بازار سرعت بخشد. شرکت والمارت، عملیات بین المللی خود را با یک استراتژی خاص گسترش می دهد که شامل انتقال منابع و قابلیت های قابل توجه در توزیع است و عملیات خرده فروشی خود را در واحد های خرده فروشی خود در ۲۸ شرکت خارجی انجام می دهد.

به اشتراک گذاری فرا مرزی و یا انتقال منابع و قابلیت ها باعث می شود تا روشی مقرون به صرفه برای یک شرکت به وجود آید تا شایستگی محوری خود را به طور گسترده وسعت دهد و مزیت رقابتی خود را به مجموعه وسیعی از بازارهای جغرافیایی گسترش دهد. البته هزینه به اشتراک گذاری و یا انتقال منابع و قابلیت های از پیش توسعه یافته، در میان کشورها در مقایسه با زمان و هزینه قابل توجهی که برای اینجا آنها لازم است، زیاد نیست. افزون بر این، به کارگیری این منابع و قابلیت ها، در فراتر از مرزها باعث می شود، هزینه های ثابت توسعه برای حجم بیشتر فروش واحد ها پخش شود، بنابراین در نهایت به پایین تر آمدن هزینه های واحد و ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر هزینه بالقوه در بازارهای جغرافیایی که به تازگی به آن ورود پیدا کرده اند، کمک می کند. بدین طریق، حتی اگر قرار باشد منابع و قابلیت های انتقال یافته یا تسهیم شده با شرایط بازار محلی تطبیق یابند، این مساله با هزینه اضافی پایین تری انجام می شود.

مورد پارک های تفریحی والت دیزنی را در نظر آورید. بخشی از موفقیت این پارک ها در آمریکا مدیون منابع اصلی مانند برند دیزنی می باشد و نیز شخصیت هایی مانند میکیموس<sup>۲</sup> که جذابیت های جهانی دارند و در دنیا شناخته شده اند. با گسترش دیزنی در سطح بین المللی، این منابع می توانند به طور آزادانه با پارک های موضوعی جدید دیزنی به اشتراک گذاشته شوند. همچنین دیزنی می تواند پارک های موضوعی خود را در کشورهای جدید با هزینه ای مقرون به صرفه بازتکرار و تکثیر کند، چرا که هزینه های توسعه منابع اصلی، جاذبه های پارک، طراحی اولیه پارک و قابلیت

<sup>۱</sup>Whirlpool

<sup>۲</sup> Mickey Mouse



های عملیاتی خود را قبلاً پراخت کرده است. هزینه تکثیر پارک های موضوعی در خارج از کشور باید نسبتاً پایین باشد، حتی اگر پارک ها نیاز دارند تا با گستره ای از شرایط محلی کشورها تطبیق یابند. شرکت دیزنی، با گسترش در سطح بین المللی، قادر است تا مزیت رقابتی خود را نسبت به رقبای محلی پارک های موضوعی افزایش دهد، و این کار را با استفاده از مزیت تمایزی که از طریق منابعی مانند نام تجاری دیزنی و جاذبه های پارک های موضوعی اش به دست آورده، انجام می دهد. و با ورود به بازار های خارجی جدید، مزیت رقابتی خود را از طریق کارایی حاصل از به اشتراک گذاری فرا مرزی منابع و انتقال قابلیت های هزینه پایین و تکثیر یک نوع مدل کسب و کار در سرتاسر جهان، افزایش می دهد.

همچنین تسهیم و انتقال منابع و قابلیت ها به فراتر از مرز های کشور ممکن است به توسعه شایستگی ها و قابلیت های گسترده تر یا عمیق تری کمک کند. - این مساله باعث می شود تا یک شرکت به عمق تسلط<sup>۱</sup> در چند عرصه ارزشمند رقابت پذیری دست یابد. به عنوان مثال، شهرت شرکت هوندا برای کیفیت موتورسیکلت هایش در سرتاسر جهان آغاز شد، اما این مساله این شرکت را قادر ساخت تا در بازار های کشورهای مختلف موقعیت رهبری را هم در زمینه اتومبیل و هم تجهیزات برقی ایجاد کند. یک پایگاه مشتری تک کشوری معمولاً خیلی کوچک است که بتواند پشتیبانی لازم را از لحاظ منبع مورد نیاز برای دستیابی به چنین عمقی فراهم کند؛ به طور خاص این مساله در بازار های در حال توسعه و یا حمایت شده اهمیت دارد، یعنی جایی که به منابع رقابتی قدرتمند نیاز نیست. یک شرکت با استفاده از قابلیت ها در عرصه بین المللی بزرگتر، می تواند به تجربه ای دست یابد که برای ارتقای آنها به استاندارد بالاتر بازدهی نیاز است. ممکن است وقتی یک شرکت با مجموعه ای از رقبای بین المللی مواجه شود، مجبور شود تا مجموعه ای قدرتمند از قابلیت های رقابتی را ایجاد کند. افزون بر این، شرکت ها می توانند با ورود به بازار های بین المللی، قابلیت های مورد نیاز خود را با یادگیری از رقبای بین المللی، شرکای همکاری و یا با انجام تملیک ها، افزایش دهند.

با این وجود، به اشتراک گذاری فرا مرزی منابع و انتقال قابلیت ها، نسخه های تضمین شده ای برای موفقیت رقابتی نیستند. به عنوان مثال، اینکه یک منبع یا قابلیت، مزیت رقابتی بین المللی را ایجاد می کند یا خیر، بستگی به این قضیه دارد که شرایط رقابت در هر بازار خاص چگونه است. اگر رقبا در یک بازار کشور خارجی، منابع و قابلیت های بهتر داشته باشند، یک شرکت وارد شونده می تواند خود را در یک موقعیت عدم مزیت رقابتی بیابد، حتی اگر مزیت منبع محور بومی داشته باشد و بتواند منابع را در هزینه پایین انتقال دهد. علاوه بر این، از آن جایی که سبک های زندگی و عادت های خرید در سطح بین المللی با هم فرق می کند، منابع و قابلیت هایی که در یک کشور ارزشمند هستند، در کشور دیگر ارزشی ندارند. در برخی موارد، معلوم می شود که یک برند محبوب یا مشهور، در یک کشور برتری رقابتی کوچکی نسبت به برند های محلی در سایر کشورها دارد.

## کسب منفعت از انسجام فرا-مرزی

<sup>1</sup>Dominating Depth

شرکت هایی که بر مبنای بین المللی رقابت می کنند، منبع دیگری را در زمینه مزیت رقابتی، نسبت به سایر رقبای کاملاً بومی خود دارند: آن ها قادر هستند تا از فعالیت های هماهنگ کننده در پهنه های کشورهای مختلف، کسب منفعت کنند {۱۶}. به عنوان مثال، یک تولید کننده بین المللی، می تواند تولید را از یک کارخانه در یک کشور به کارخانه ای در کشور دیگر انتقال دهد تا از مزیت رقابتی نوسانات نرخ ارز بهره مند شود، با کمبود قطعات، بهتر انطباق یابد و از تغییرات در نرخ پرداخت و یا هزینه های انرژی سود ببرد. زمان بندی تولید را می توان در سرتاسر جهان هماهنگ ساخت؛ اگر فروش به طور غیر منتظره ای در یک مکان افزایش یابد و در مکان دیگر کاهش داشته باشد، می توان محموله ها را از یک مرکز توزیع به مرکز دیگری منتقل کرد. بدین ترتیب شرکت های بین المللی، با امکان هماهنگ ساختن فعالیت هایشان، قادر خواهند بود تا قدرت خود را در دولت های کشور میزبان افزایش دهند و یا به طور سازگار به تغییرات در تعرفه ها و سهمیه ها واکنش نشان دهند. همچنین در نهایت می توانند با جابجایی بار کاری از مکان هایی که بسیار سنگین هستند به سمت مکان هایی که ار نیروی کار آن کمتر استفاده شده است، به بازدهی بیشتری دست یابند.

### حرکات استراتژیک فراتر از مرزها

در حالی که رقبای بین المللی می توانند هر کدام از حرکت های تهاجمی و یا تدافعی را که در فصل ششم از آن ها یاد شد، استفاده کنند، در مجموع، دو نوع حرکت استراتژیک وجود دارند که به طور خاص مناسب شرکت هایی هستند که در سطح بین المللی فعالیت می کنند. اولی یک حرکت تهاجمی است که یک رقیب بین المللی به طور منحصر به فردی برای انجام آن موقعیت دارد، زیرا ممکن است در بیش از یک کشور دارای موقعیت قدرتمند یا محافظت شده در بازار باشد. نوع دوم حرکت نوعی اقدام تدافعی است که بازارهای متعددی را در بر می گیرد.

### برپا کردن یک تهاجم استراتژیک

یکی از مزیت های رقیب بین المللی بودن آن است که امکان دسترسی به یک منبع سود قابل توجه و احتمالاً محافظت شده وجود دارد. این امر ممکن است قدرت مالی شرکت را برای برپایی حملات استراتژیک در بازارهای کشور منتخب فراهم کند. قابلیت مالی افزوده شده توسط منابع سود متعدد، به یک رقیب بین المللی قدرت مالی می دهد تا علیه یک رقیب داخلی که تنها منبع سودش بازار داخلی آن است، کارزار تهاجمی به راه اندازد. این شرکت بین المللی از انعطاف پذیری لازم برای کاهش قیمت محصولات خود و یا راه اندازی کارزار های بازاریابی با هزینه های بالا در بازار داخلی شرکت بومی بر خوردار است و بدین ترتیب سهم بازار خود را از چنگال شرکت بومی در می آورد. حاشیه های سود بسیار باریک<sup>۱</sup> یا حتی ضرر ها در بازارهای دیگر می تواند با سود های سالم از طریق پایگاه سود جبران شود- این کاری است که یارانه فرا-بازاری<sup>۲</sup> نامید می شود.

<sup>۱</sup>Razor-Thin

<sup>۲</sup>Cross-market Subsidization

از یک طرف، شرکت بین‌المللی می‌تواند عمق کاهش قیمت خود را برای حمله غافلگیرانه و بدست آوردن هر چه سریع‌تر سهم بازار تنظیم کند و یا از دیگر سو، قیمت‌ها را به آرامی اصلاح کند تا به تدریج بازار را از آن خود کند. شاید بیش از یک دهه و یا بیشتر، که این کار ممکن است تا یک دهه یا بیشتر به طول بینجامد؛ اما با این روش دوم، بنگاه‌های داخلی تهدید نمی‌شوند و منجر به اقدامات تلافی‌جویانه شرکت‌های داخلی، و یا برانگیختن اقدامات حمایتی از سوی دولت کشور میزبان جهت پشتیبانی از بنگاه‌های محلی، نخواهد شد. اگر یک شرکت بومی، با کاهش قیمت‌ها و یا افزایش هزینه‌های بازاریابی مقابله به مثل کند، بنابراین کل جریان درآمدی و سود شرکت بین‌المللی در معرض فرسایش قرار می‌گیرد؛ حتی اگر رهبر بازار بومی باشد.

وقتی پای زیادی روی به میان می‌آید، حمله‌های ارزان‌فروشی توسط رقبای بین‌المللی می‌تواند باعث اتهام دامپینگ<sup>۲</sup> شود. وقتی گفته می‌شود یک شرکت دامپینگ می‌کند که کالاهای خود را در بازارهای خارجی به قیمتی می‌فروشد که: (۱) کاملاً پایین‌تر از قیمت‌هایی باشد که به طور نرمال در بازار داخلی اش می‌فروشد. (۲) پایین‌تر از کل هزینه‌ها برای هر واحد باشد. تقریباً از همه دولت‌ها انتظار می‌رود که در قبال اقدامات دامپینگ با تحمیل تعرفه‌های قوی روی کالا‌هایی که از کشورهای شرکت‌های متهم وارد می‌شوند، تلافی‌کنند. در واقع، تجارت بین‌کشورها در خلال ده سال گذشته به طور قارچی رشد کرده است و بیشتر دولت‌ها به سازمان تجارت جهانی<sup>۳</sup> (WTO) پیوسته‌اند. این مساله باعث می‌شود تا اقدامات تجارت منصفانه شکل بگیرند و با مساله دامپینگ برخورد شود. این گونه شرکت‌هایی که به دلیل دامپینگ متهم می‌شوند به طور متناوبی، از سوی دولت خود تحت فشار قرار می‌گیرند تا این کار را متوقف کنند، به خصوص اگر این تعرفه روی سایر شرکت‌های بی‌تقصیر مستقر در همان کشور تاثیر منفی بگذارد یا ظهور تعرفه‌های ویژه سایه جنگ تجاری بین‌المللی را سنگین‌تر سازد.

## مفهوم اصلی

یارانه فرابازاری - پشتیبانی از حمله‌های رقابتی در یک بازار، با منابع و سود‌هایی می‌باشد که از عملیات در بازار دیگر منشعب شده است. - این می‌تواند اسلحه رقابتی قدرتمندی باشد.

## دفاع در برابر رقبای بین‌المللی

تاکتیک‌های فرا-مرزی<sup>۴</sup> همچنین شامل بازارهای چندکشوری<sup>۵</sup> هستند که می‌توانند به عنوان ابزاری برای دفاع در برابر حرکات استراتژیک رقابتی که دارای پایگاه‌های سود چندگانه خودشان هستند، استفاده شوند. اگر یک شرکت خود را زیر حمله رقابتی یک رقیب بین‌المللی در بازار یک کشور ببیند، یک روش برای پاسخ دادن این است که ضد حمله

<sup>1</sup>Price Cutting

<sup>2</sup>Dumping

<sup>3</sup>World Trade Organization

<sup>4</sup>Cross-border Tactics

<sup>5</sup> multiple country markets

ای را علیه این رقیب به راه اندازد و به یکی از بازارهای کلیدی این رقیب در یک کشور متفاوت حمله کند. - ترجیحا جایی که رقیب حداقل حمایت را داشته باشد و بیشترین امکان وجود داشته باشد تا کلا بشکست بخورد. یک گزینه ممکن این است که رقیب علیه یکدیگر در بازارهای یکسان در سراسر جهان رقابت کنند و در رقابت چند بازاری<sup>۱</sup> درگیر شوند.

در این شرایط شرکت هایی که حداقل یک پایگاه سود دارند، حضور داشتن در بازارهای کلیدی رقیب می تواند برای جلوگیری از حملات تهاجمی رقیب کافی باشد. دلیل این امر این است که ترکیب حضور داشتن در بازار های کلیدی رقیب و پایگاه های سود در جای دیگر می تواند سیگنالی را برای شرکت رقیب ارسال کند که در صورت حمله رقیب به یکی از بازار های کلیدی شرکت، این شرکت می تواند به سرعت تولید خود را افزایش دهد تا یک ضد حمله رقابتی را تدارک ببیند.

وقتی رقبای بین المللی علیه شرکت دیگری در بازارهای چند کشوری رقابت می کنند، این نوع اثر بازدارنده<sup>۲</sup> می تواند آن ها را در اقدام تهاجمی علیه دیگری محدود کند، چرا که آنها ترس از واکنش انتقامی دارند که می تواند نبرد را به جنگی فرامرزی تبدیل کند. این مساله یک خودداری دو جانبه<sup>۳</sup> است. با این کار، موقعیت رقابتی برای رقبای چند بازاری تثبیت می شود البته این گونه هر شرکتی از دستاورد سهم بازار زیاد محروم می شود، آن هم به خاطر رقبایش، اما در مقابل جنگ های رقابتی پر هزینه ای که ممکن است سودآوری هر دو شرکت را بدون هیچ جبران سودی از بین ببرد، محافظت می کند.

#### مفهوم اصلی

وقتی رقبای بین المللی علیه رقیب دیگری در بازارهای چند کشوری رقابت می کنند، یک نوع اثر بازدارنده<sup>۴</sup> می تواند آن ها را در اقدام تهاجمی علیه دیگری محدود کند، این اثر بازدارنده بر مبنای ترس از واکنش انتقامی می باشد که می تواند نبرد را به جنگی فرامرزی تبدیل کند.

#### استراتژی هایی برای رقابت در بازارهای جدید کشورهای در حال توسعه

**هدف یادگیری ۷-۶:** ویژگی های خاص رقابت در بازارهای کشورهای در حال توسعه را شناسایی کنید.

شرکت هایی که برای کسب رهبری جهانی رقابت می کنند، باید مساله رقابت را در اقتصادهای در حال توسعه مورد بررسی قرار دهند. منظور اقتصاد هایی مانند چین، هند، برزیل، اندونزی، تایلند، لهستان، مکزیک و روسیه هستند-در

<sup>1</sup> Multimarket competition

<sup>2</sup>deterrence Effect

<sup>3</sup> Mutual restraint

<sup>4</sup>Ceterrence effect

این کشورها ریسک کسب و کار، قابل توجه است و در عین حال، فرصت‌ها هم برای رشد زیادند، اقتصاد این کشورها در حال توسعه یافتن است و به تدریج استاندارد‌های زندگی به سطح جهان صنعتی نزدیک می‌شود. {۱۷} در دنیای امروزی، شرکتی که آرزو دارد رهبر بازار بین‌المللی شود (یا رشد سریع خود را پایدار سازد) نمی‌تواند فرصت‌های بازار را در نظر نیاورد و یا پایگاه‌های فنی و دانش‌مدیریتی را که نیاز هستند کنار بگذارد. بر همین اساس در سال ۲۰۱۸ چین به دومین اقتصاد بزرگ جهانی بر مبنای قدرت خرید تبدیل شد (بعد از آمریکا) و جمعیت آن که بالغ بر ۱/۴ میلیارد نفر است به فرصتی بزرگ برای سایر کشورها تبدیل شده است. رشد چین در تقاضا برای کالاهای مصرفی، آن را به پنجمین بازار برای کالاهای لوکس تبدیل کرده است. شرکت‌های چینی، فروشی بیشتر از شرکت‌هایی دارند که در کشورهای توسعه‌یافته مانند آلمان، اسپانیا و بریتانیا مستقر هستند. بنابراین هر شرکتی که آرزوی رهبری بازار جهانی را داشته باشد، نمی‌تواند اهمیت استراتژیک ایجاد موقعیت رقابتی بازار را در شرکت‌های مجموعه BRIC (این نام از ابتدای اسامی کشورهای Brazil, Russia, India, and China ساخته شده است) و نیز سایر مناطق آسیا-اقیانوسیه، آمریکای لاتین و اروپای شرقی نادیده بگیرد.

اگرچه انطباق محصولات متناسب با شرایط بازار کشورهای در حال توسعه، معمولاً چیزی بیشتر از اعمال تغییرات اندک و جزئی در محصول است و باید با فرهنگ‌های محلی‌آشنایی بیشتری ایجاد کرد. شرکت مک دونالد مجبور شده است تا همبرگر سبزیجات را در بخش‌هایی از آسیا ارائه کرده و در قیمت‌هایش تجدید نظر کند که البته نسبت به استاندارد‌های محلی گران‌تر است و تنها طبقه مرفه از عهده آنها بر می‌آیند. شرکت کلوگ<sup>۱</sup> برای معرفی غلات<sup>۲</sup>‌های خود آن هم به طور موفق‌دچار مشکل بوده است چرا که مصرف‌کنندگان در بسیاری از کشورهای کمتر توسعه‌یافته برای صبحانه غلات نمی‌خورند. بسته‌های تک نفره شامپو، شوینده‌ها و ترشی‌ها، شربت‌های سرفه و روغن‌ها همه در هند بسیار طرفدار دارند چرا که به خریداران اجازه می‌دهند تا پول نقد خود را پس‌انداز کنند و فقط آن چیزی را که در همان لحظه نیاز دارند بخرند. بنابراین بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که استفاده از یک استراتژی که در بازارهای کشورهای توسعه‌یافته موفق بوده است در جایی دیگر می‌تواند خطرناک هم باشد. {۱۸} این مساله باعث می‌شود تا برای یافتن ترکیبی از یک استراتژی موثر، تجربه کردن بعضی یا شاید هم خیلی از پیچ و خم‌های مسائل محلی ضروری باشد.

### گزینه‌های استراتژی برای رقابت در بازارهای کشورهای در حال توسعه

چندین گزینه برای انطباق یک استراتژی جهت متناسب‌سازی بعضی غیر معمول و یا چالش‌برانگیز شرایط موجود در بازار شرکت‌های در حال توسعه وجود دارد:

<sup>۱</sup>Kellogg

<sup>۲</sup>Cereal (غذای صبحانه)

- آماده شوید تا بر مبنای قیمت پایین رقابت کنید. معمولاً مشتریان در بازارهای در حال توسعه، به شدت روی قیمت متمرکز می شوند. این مساله می تواند به رقبای محلی که با هزینه پایین تولید می کنند، دست بالاتر را بدهد، اگر شرکت خارجی نتواند راهی را برای جذب خریداران در قیمت های پایین برای محصولات بهترش پیدا کند. به عنوان مثال، شرکت یونیلور، برای ورود به بازار مواد رخت شویی در هند، نیاز داشت تا شوینده ای به نام ویل<sup>۱</sup> را که تولید آن هزینه پایینی دارد به میدان آورد. تولید این شوینده، تسهیلات تولید با هزینه پایین را می طلبد. این شوینده برای مصارف یک نفره بسته بندی می شود که می توان آن را با قیمت واحد بسیار پایین ارائه کرد و بازرگانان هندی هم طالب و مشتاق این محصول باشد. این طوری می شود که یک کارزار بازاریابی مقرون به صرفه شکل داده شود که شامل نشانه های نقاشی شده روی ساختمان ها می باشد و نیز می توان راهپیمایی هایی را نزدیک مغازه های فروشنده این محصول، ترتیب داد. برند جدید به سرعت ۱۰۰ میلیون دلار فروش داشت و تا سال ۲۰۱۴ بالاترین برند شوینده در هند بر مبنای فروش به دلار بود. یونیلور استراتژی بازار هند را تقلید کرد و این بار، شامپو و خوشبو کننده ها را با قیمت پایین و در آمریکای لاتین با نام تجاری آلا<sup>۲</sup> توزیع نمود.

- جنبه های مدل کسب و کار شرکت را متناسب با شرایط محلی منحصر به فرد کشور های در حال توسعه تعدیل کنید. به عنوان مثال، شرکت هانی ول<sup>۳</sup>، محصولات صنعتی و خدماتی را برای بیش از ۱۰۰ سال، بیرون از آمریکا و اروپا با استفاده از مدل یارانه خارجی فروخت و بدین ترتیب فعالیت های بین المللی اش را فقط روی فروش متمرکز کرده بود. وقتی شرکت هانی ول به چین وارد شد، دریافت که مشتریان صنعتی در این کشور دنبال این هستند که شرکت های خارجی کلیدی در چین، کار خود را توسعه دهند تا اشتغال افزایش یابد، افزون بر این که از کیفیت و قیمت مناسب محصول و یا خدمت هنگام تصمیم گیری خرید بهره بگیرند. هانی ول بیش از ۱۵۰ مهندس، استراتژیست و بازاریاب در چین داشت و تعهد خود را برای تقویت اقتصاد چین نشان داد. هانی ول از همان استراتژی "شرق برای شرق" استفاده کرد که زمانی برای ورود به بازار در هند برای محصول صنعتی و نیز خدمات استفاده کرده بود. در طول ده سال، هانی ول عملیاتی را در چین راه اندازی کرد و در عوض سه سال بعد هم کار خود را به هند گسترش داد، این دو بازار نوظهور، ۳۰ درصد رشد جهانی شرکت را به وجود آوردند.

- تلاش کنید تا در بازار محلی تغییر ایجاد کنید تا با نحوه کار شرکت در جاهای دیگر مطابقت بهتری داشته باشد. معمولاً دیده می شود که شرکت های بزرگ، نفوذ کافی را در بازار برای ایجاد تغییرات بزرگ دارند. تغییراتی که یک شرکت محلی باید برای حضور در بازار در نظر داشته باشد. وقتی شرکت ژاپنی سوزوکی وارد هند شد، یک انقلاب کیفیت بین سازندگان قطعات خودکار هندی رخ داد. تامین کنندگان قطعات

<sup>1</sup>Wheel

<sup>2</sup>Ala

<sup>3</sup>Honeywell

محلی، با فروشندگان سوزوکی در ژاپن یک تیم را تشکیل دادند و با متخصصین ژاپنی همراه شدند تا محصولات با کیفیت بالاتر را تولید کنند. در طول دو دهه، شرکت های هندی در ساخت قطعات درجه یک برای وسایل نقلیه استاد شدند و جایزه های بیشتری را هم نسبت به سایر شرکت های هندی که در کشوری غیر از ژاپن فعالیت می کردند، بردند و به بازار جهانی وارد شدند و بسیاری از سازندگان خودکار در آسیا و سایر بخش های جهان، با آنها کار کردند. ماهیندرا و ماهیندرا<sup>۱</sup>، یکی از سازندگان اولیه هندی پیشرو اتومبیل، توسط تعدادی از سازمان ها به خاطر کیفیت محصول شناخته شده است. در میان پاداش های مهمی که این شرکت گرفته است می توان به دریافت رتبه اول از سوی موسسه جی دی پاور آسیا پاسیفیک<sup>۲</sup> برای کیفیت وسیله نقلیه تولیدی اش اشاره نمود.

- از آن بازارهای در حال توسعه که برای تعدیل مدل کسب و کار شرکت غیر عملی و غیر اقتصادی هستند دور باشید. شرکت هوم دیپوت<sup>۳</sup>، در مکزیک توسعه یافت اما از ورود به کشورهای در حال توسعه دیگر اجتناب کرد، آن هم به خاطر بیانیه ارزش<sup>۴</sup> آن که روی کیفیت خوب، قیمت پایین و خدمات مشتری دقیق تاکید دارد و شامل این موارد است: (۱) سیستم های ترابری و لجستیک و بزرگراه های خوب برای حداقل ساختن هزینه های انبار موجودی (۲) مالکیت کارمندان از سهام برای کمک کردن به انگیزش کارکنان برای ارائه خدمات خوب به مشتری (۳) هزینه های نیروی کار بالا برای ساخت مسکن و تعمیرات خانه که مالکین خانه ها را تشویق می کند تا در پروژه های خود انجام<sup>۵</sup> شرکت کنند. با در نظر گرفتن این نکات، شرکت هوم دیپوت در بازار های امریکای شمالی عملکردی خیره کننده داشته است اما در عین حال، این شرکت دریافت که نمی تواند روی این عامل ها در چین تکیه کند و در نتیجه در سال ۲۰۱۲ از آن عقب نشینی کرد.

سودآوری در بازار های در حال توسعه، به ندرت سریع و راحت به دست می آید. – وارد شونده های جدید باید مدل های کسب و کار خود را با شرایط محلی تطبیق دهند که همیشه هم امکان پذیر نیست.

تجربه های شرکت ها، در ورود به بازارهای در حال توسعه مانند برزیل، روسیه، هند و چین اشاره به این موضوع دارد که به ندرت سودآوری به سرعت و آسان بدست می آید. ایجاد بازار برای محصولات شرکت می تواند تبدیل به فرایندی بلند مدت شود که شامل بازآموزی مصرف کنندگان، سرمایه گذاری قابل توجه روی تبلیغات و تغییر در ذائقه ها و ساخت عادات جدید و ارتقای زیرساختارهای محلی (سیستم های حمل و نقل، توزیع و کانال و غیره) است. در چنین مواردی، یک شرکت باید صبور باشد و در داخل سیستمی که زیرساختار را بهبود می بخشد کار کند و شالوده را برای خلق درآمدها و سود قابل توجه فراهم کند تا شرایط برای اوج گیری<sup>۶</sup> در بازار به وجود آید.

<sup>1</sup>Mahindra and Mahindra

<sup>2</sup>J.D. Power Asia Pacific

<sup>3</sup>Home Depot

<sup>4</sup>value proposition

<sup>5</sup>Do-it-yourself

<sup>6</sup>Take off

اگر شرکت های فرصت طلب و غنی از لحاظ منابع تلاش کنند تا به بازار کشورهای در حال توسعه وارد شوند، شرکت های محلی چه استراتژی هایی را می توانند استفاده کنند تا نجات پیدا کنند؟ همان طور که پیداست، چشم انداز های شرکت های محلی وقتی با غول های جهانی رویارو می شوند در هر حال، ترسناک است. مطالعات شرکت های محلی در بازار های در حال توسعه نشان می دهد که این شرکت ها، پنج استراتژی را به کار می گیرند که ثابت شده است در برابر شرکت های رقابت طلب در سطح جهان به کار می آیند. {۱۹}

- مدل های کسب و کاری را توسعه دهید که از کاستی های موجود در شبکه های توزیع محلی و یا زیر ساخت ها بهره برداری کند. در بسیاری نمونه ها، دیده شده که غول های جهانی مجموعه ای گسترده از منابع را تملیک کرده اند ولی این مساله کمکی کوچک را به آنها در راه حضور در بازارهای در حال توسعه کرده است. کمبود عمده فروش محلی معتبر و شبکه های توزیع، سیستم های ارتباطی، امور بانکی مشتری، ملزومات رسانه ای برای تبلیغ، همگی کار را برای شرکت های بین المللی بزرگ دشوار می سازند تا مدل های کسب و کار تثبیت شده در بازارهای توسعه یافته را به بازارهای نو ظهور حرکت دهند. بازارهای نو ظهور گاهی به شرکت های محلی که مدیران آنها با زبان و فرهنگ محلی آشنایند و در انتخاب مشتریان بزرگ توانا هستند کمک می کنند تا فعالیت های حساس به نیروی کار را هدایت کنند. مثلاً شرکت شاندا<sup>۱</sup>، یک تولید کننده بازی های آن لاین چند نفره<sup>۲</sup> (MMORPGs) توانست با راه حلی ساده بر کمبود چینی ها در زمینه شبکه کارت اعتباری فایق آید. یعنی کارها را از طریق کارت های از پیش پرداخته شده راه انداخت و این کارت ها را در بازار چین پخش کرد. همچنین تمرکز این شرکت بر بازی های آن لاین، آن را از کمبود ها در زمینه قانون های حریم خصوصی نرم افزار در چین محافظت می کند.

- از ادراکات زیرکانه برای درک نیازها و ترجیحات مشتریان محلی برای خلق محصولات یا خدمات سفارشی شده استفاده کنید. وقتی بازارهای کشورهای در حال توسعه به طور وسیع از مشتریانی تشکیل شده است که نیازهای قوی محلی دارند یک استراتژی خوب این است که بر مشتریانی تمرکز شود که سلیقه محلی خود را اعمال می کنند و بدین ترتیب خطر دست دادن مشتریانی که به برند های جهانی جذب می شوند، پذیرفته شود. {۲۰} یک شرکت محلی می تواند از محوریت موقعیت محلی خود به طرز زیرکانه استفاده کند- یعنی آشنایی اش با ترجیحات محلی، تخصصش در محصولات سنتی، روابط بلند مدت با مشتریان محلی. یک سازنده کوچک تلفن همراه در خاورمیانه، به طور موفق در برابر غول هایی مانند سامسونگ، اپل، نوکیا و موتورولا ایستاد آن هم با فروش مدلی که برای مسلمانان طراحی شده است. در این موبایل، قرآن بار گذاری

<sup>1</sup>Shanda

<sup>2</sup>Multiplayer online role-playing games



شده است، که افراد را در مورد اوقات شرعی آگاه می سازد و همچنین این تلفن همراه ، قطب نمایی را دارد که جهت قبله را نشان می دهد. شرکت تنسنت<sup>۱</sup> که پایگاهش در شنتون<sup>۲</sup> چین قرار دارد، در پیام رسانی بسیار سریع از طریق درک بالایش از فرهنگ و رفتار چینی ها، رهبر شده است.

- از جنبه های نیروی کار محلی که شرکت های بین المللی بزرگ با آن چندان آشنایی ندارند، بهره بگیرید. شرکت های محلی که کمبود قابلیت های فن آورانه وارد شوندگان خارجی را دارند می توانند بر درک بهتر نیروی کار محلی برای جبران عدم مزیت تکیه کنند. شرکت فوکوس مدیا<sup>۳</sup> بزرگترین شرکت تبلیغاتی چینی می باشد که در خارج از کشور عملیات دارد که بر پایه نیروی کار کم هزینه کار می کنند تا بیش از ۱۷۰۰۰۰ نمایشگر LCD و بیلبوردهایش را در ۹۰ شهر با یک وضعیت فن آوری سطح پایین ارتقا دهد در حالی که شرکت های بین المللی که در چین عملیات می کنند از نمایشگر های شبکه شده به وسیله ابزار های الکترونیکی استفاده می کنند که این باعث می شود تا پیغام ها از دور بتوانند تغییر کنند. شرکت فوکوس از کارمندانی استفاده می کند که فاصله بین هر دو نمایشگر را با دوچرخه طی می کند و تبلیغات را با استفاده از برنامه ای که در داخل فلش USB یا دی وی دی عوض می کند. شرکت های قدرتمند فن آوری اطلاعات مانند اینفوسیس تکنولوژی<sup>۴</sup> و سیستم کامپیوتر سرویس<sup>۵</sup> توانا بوده اند تا هزینه های پرسنل خود را پایین تر از رقبای بین المللی مانند ای دی اس<sup>۶</sup> و اکسنچر<sup>۷</sup> نگه دارند و البته تلاش داشته اند تا در این راه از نزدیکی به بازارهای محلی نیروی کار استفاده کنند. در حالی که رقبای بزرگ بین المللی روی تلاش های استخدامی مانند بانگلور و دهلی تمرکز کرده اند و باعث شده اند تا دستمزد های متخصصین علم کامپیوتر و مهندسی در این شهر ها افزایش یابد، شرکت های محلی تلاش های استخدامی را به شهرهای درجه دوم هدایت کرده اند که برای شرکت های خارجی نا آشنا هستند.

- استفاده از تملیک و استراتژی های رشد سریع برای دفاع بهتر، در برابر رقبای بین المللی که ذهنیت گسترش و توسعه طلبی<sup>۸</sup> دارند. برای کل جهان، پتانسیل رشد بازار های در حال توسعه مانند چین، اندونزی و برزیل، واضح و مبرهن است. شرکت های محلی باید تلاش کنند تا مقیاس را توسعه دهند و قابلیت های رقابتی خود را هر چه سریعتر ارتقا دهند تا در برابر زرادخانه منابع رقبای بین المللی قوی تر خود دفاع کنند. اغلب شرکت های موفق در بازار های در حال توسعه ادغام کنندگان و تملیک کنندگان را با سرعتی زیاد تعقیب می کرده

---

<sup>1</sup>Tencent

<sup>2</sup>Shenzhen

<sup>3</sup>Focus Media

<sup>4</sup>Infosys Technologies

<sup>5</sup>Satyam Computer Services

<sup>6</sup>EDS

<sup>7</sup>Accenture

<sup>8</sup>Expansion-minded

اند تا اولین حضور خود را در سطح ملی و بعد در سطح بین‌المللی داشته باشند. هیندالکو<sup>۱</sup>، بزرگترین تولید کننده آلومینیم در هند، چنین مسیری را برای دستیابی به تسلط جهانی و تحقق جاه طلبی هایش پیموده است. ابتدا این شرکت با تملیک شرکت ها در هند، توانست تجربه و اعتماد به نفس کافی را برای تملیک شرکت های بسیار بزرگتر خارجی بدست آورد. شرکت هایی که قابلیت هایی در سطح جهانی داشتند. {۲۱} وقتی چین کار خود را آغاز نکرد تا سیاست های تجارت خارجی خود را آزادسازی کنند شرکت لنوو<sup>۲</sup> (سازنده کامپیوتر های پی سی چینی) تشخیص داد که موقعیت دیرپایش در چیرگی بازار در چین را نمی تواند در برابر وارد شوندگان جدید بین‌المللی مانند دل<sup>۳</sup> و اچ پی<sup>۴</sup> حفظ کند. تملیک کسب و کار کامپیوتر های پی سی از شرکت آی بی ام، به شرکت لنوو اجازه داد تا دسترسی سریع به برند پی سی شناخته شده شرکت ای بی ام داشته یابد. همچنین قابلیت های تحقیق و توسعه و توزیع موجود را در کشور های توسعه یافته به دست آورد. این مساله اجازه داد تا لنوو نه تنها تلاش خود را در برابر تهاجم غول های بین‌المللی به بازار خانگی اش با موفقیت انجام دهد بلکه توسعه طلبی خود را در سرتاسر جهان مد نظر قرار دهد. {۲۲}

● تخصص شرکت را به بازار های فرا مرزی انتقال دهید و اقداماتی را برای توسعه در سطح بین‌المللی انجام دهید. وقتی یک شرکت از یک کشور در حال توسعه، منابع و قابلیت‌هایی مناسب، برای رقابت در سایر بازار های کشورهای دیگر داشته باشد، اقدامات لازم را برای انتقال تخصص این شرکت به بازار خارجی از طریق انتخاب استراتژیک میسر می شود. شرکت تلویسای<sup>۵</sup>، بزرگترین شرکت رسانه ای مکزیک، تخصص خود را در فرهنگ و ادبیات اسپانیایی برای تبدیل شدن به سودآورترین تولید کننده پراهای صابونی<sup>۶</sup> به زبان اسپانیایی به کار گرفته است. یک شرکت با استمرار ارتقای قابلیت ها و آموختن از تجربیاتش در بازار های خارجی، گاهی می تواند خود را به یک شرکت توانا در رقابت بر مبنای یک پایگاه جهانی دگر دسی دهد منظور این است که خود را تبدیل به یک غول نو ظهور کند. شرکت سوندارامفستترز<sup>۷</sup> هند، تهاجم خود را به بازار خارجی به عنوان تامین کننده سرپوش رادیاتور برای جنرال موتورز آغاز نمود. - درست وقتی شرکت جی ام<sup>۸</sup> تصمیم گرفت تا تولید این قطعه را برون سپاری کند این شرکت یک فرصت طلایی را بدست آورد. در نتیجه این شرکت، به عنوان یکی از مشارکت کنندگان در شبکه تامین کننده شرکت، قابلیت های خود را در زمینه استاندارد های نو ظهور فنی، ارتقا داد و یکی از اولین شرکت های هندی شد که گواهینامه کیفیت QS 9000 را دریافت نمود. با تخصصی که این شرکت بدست آورد و شناختی که برای تلاش در جهت دستیابی به

<sup>1</sup>Hindalco

<sup>2</sup>Lenovo

<sup>3</sup>Dell

<sup>4</sup>HP

<sup>5</sup>Televisa

<sup>6</sup>نمایش پر احساسات و پر تصنع و باور نکردنی، سریال آبکی، نمایش های تلویزیونی یا رادیویی پر احساسات و کم ارزش

<sup>7</sup>Sundaram Fasteners

<sup>8</sup>GM

کیفیت استاندارد نزد مردم به وجود آمد، آنگاه این شرکت قادر شد تا فرصت هایی را برای بخش های تامین خودکار در ژاپن و اروپا خلق کند. کپسول روشنگری ۷.۳ در مورد این بحث می کند استرتری پشت سر موفقیت ویجت<sup>۱</sup> (محبوب ترین اپلیکیشن پیام رسان در چین) در برابر رقبای بین المللی در زمینه رسانه اجتماعی چیست؟

## کپسول توضیحی ۷.۳

### استراتژی ویجت برای دفاع در برابر غول های بین المللی رسانه اجتماعی در چین



ویجت یک رسانه اجتماعی چینی است و اپلیکیشن پیام رسان محسوب می شود که شبیه واتسپ نیز است. این سرویس به کاربران اجازه می دهد تا چت کنند، عکس هایی را پست کنند و به طور آنلاین خرید و اطلاعاتی را همانند موسیقی رد و بدل و به اشتراک بگذارند. این سرویس توانسته است ویژگی های جدیدی را ارائه دهد مانند بازی های ویجت و وی پی<sup>۲</sup> که به کاربران اجازه می دهد تا پول را به صورت الکترونیکی برای هر کس بخواهند بفرستند. در واقع این سرویس، کاری شبیه ونمو<sup>۳</sup> را انجام می دهد. شرکت در حال حاضر به یک میلیارد کاربر فعال خدمات ارائه می دهد و این موفقیت استراتژی این شرکت را نشان می دهد. ویجت همچنین موفقیت قابل توجهی در جلوگیری از تحرکات رقبای بین المللی دارد. بر اساس قوانین سانسور در چین، شرکت های رسانه اجتماعی چینی مزیت قوی تری نسبت به سایر رقبای بین المللی خود دارند. گرچه فقط بدین دلیل نیست که شرکت ویجت بخشی اجتناب ناپذیر از زندگی چینی شده است. ویجت همیشه قادر بود است که رقبای بین المللی را در فهم و درک بیشتر و بهتر از مشتری چینی، دور بزند. این شرکت در پیش بینی تمایلات مشتریان قوی تر از رقبای عمل می کند. ویجت ویژگی هایی را افزوده است که اجازه می دهد تا کاربران چراغ های راهنمای ترافیک را در ساعات شلوغی چک کنند، همچنین بلیط های سینما را بخرند و نوبت ملاقات با پزشک را معین کنند. همگی این موارد با این اپلیکیشن فراهم می شود. نوبت گرفتن پرشکی گرفتن یک ویژگی کاملاً رایج برای مصرف کنندگان چینی است به خصوص که برنامه ریزی زمانی برای این کار در چین دشوار است. ویجت شبکه توزیعی خود را ساخته است تا اطلاعات و کالاها را در شهر های شلوغ چین به دست

<sup>1</sup> WeChat

<sup>2</sup> WePay,

<sup>3</sup> Venmo

مشتریانش برساند. ویجت همچنین فهمی از آداب رایج چین دارد که رقبا بین المللی نمی توانند با آن منطبق شوند. برای آنها سرویس ویپی باید ارتقا یابد. شرکت ویجت خدماتی جالب را در زمینه هدیه سال نو ارائه می دهد. در ضمن سرویس ویپی از طریق خدمات سال نو، قادر بوده است تا تعداد کاربران را از ۳۰ میلیون نفر تا ۱۰۰ میلیون نفر در ماه افزایش دهد امروزه، بیش از ۶۰۰ میلیون نفر کاربر به طور فعل از ویپی استفاده می کنند، ویجت تلاش می کند تا سرویس خدمات سال نو را توسعه بیشتری دهد و این گونه موفقیت خود را در سال های بعدی بهبود بخشد. حتی شرکت های چینی هم از سرویس ویجت استفاده می کنند. جک ما<sup>۱</sup>، بنیانگذار شرکت علی بابا<sup>۲</sup> هم استفاده از ویجت را در دستور کار خود قرار داده است و البته از کیفیت آن هم غافلگیر شده است. متخصصین فنی چینی اشاره داشته اند که ارتقای روند خدمات با ویجت برای جک ما همچون کابوس بود. استراتژی ویجت بر مبنای توسعه مستمر می باشد و رقابت را مرتب افزایش می دهد. همان طور که سرویس App for Everything که چینی هم هست به تمام جوانب زندگی یک چینی رسوخ کرده و البته به خوبی توانسته است رقبا خارجی را دور نگه دارد.

Note: Developed with Meaghan I. Haugh.

Sources: Guilford, Gwynn. "WeChat's Little Red Envelopes are Brilliant Marketing for Mobile Payments." Quartz, January 29, 2014; Pasternack, Alex. "How Social Cash Made WeChat The App For Everything." Fast Company, January 3, 2017; "WeChat's World," The Economist, August 6, 2016; Stanciu, Tudor. "Why WeChat City Services Is A Game-Changing Move For Smartphone Adoption," TechCrunch, April 24, 2015.

## نکات کلیدی

۱- رقابت در بازارهای بین المللی به شرکت اجازه می دهد تا از این مزایا بهره مند شود: (۱) برای دستیابی به مشتریان تازه (۲) برای دستیابی به هزینه های پایین تر از طریق صرفه جویی به مقیاس، تجربه و قدرت خرید افزایش یافته (۳) تا دسترسی به ورود های کم هزینه برای تولید فراهم آید (۴) برای اینکه از شایستگی محوری بهره گیرند. (۵) برای دسترسی به منابع و قابلیت ها مستقر شده در بازارهای خارجی.

۲- ایجاد یک استراتژی برای رقابت در یک یا چند کشور دنیا، به طور ذاتی کاری پیچیده است. این مساله پنج دلیل دارد: (۱) کشورهای مختلف مزایای بومی متفاوتی در صنایع متفاوت دارند. مسلم است که وقتی قرار است به طور موثر رقابت شود باید درکی از این تفاوت ها به جود آید. (۲) هر مکانی می تواند مزایای خاص خودش را داشته باشد و این گونه برای هدایت زنجیره ارزش خاصی از این مزایا استفاده می شود. (۳) شرایط اقتصادی و سیاسی جو عمومی کسب و کار را در بعضی کشورها نسبت ها به سایرین مناسب تر و مطبوع تر می سازد. (۴) وقتی شرکت ها، در بازار های خارجی عملیات می کنند با ریسک مربوط به نوسانات نامطلوب در نرخ مبادله

Jack Ma<sup>۱</sup>  
Alibaba<sup>۲</sup>

ارز روبرو می شوند. همچنین تفاوت ها در ترجیحات و سلیقه های خریداران، چالشی را برای شرکت ها ایجاد می کند که باعث می شود دغدغه سفارشی سازی در برابر استاندارد سازی محصولات و خدمات آنها به وجود آید.

۳- استراتژی های شرکت برای گسترش بین المللی معمولا ریشه در مزایای صنعت کشور مبدا دارد که شامل این موارد است: شرایط تقاضا؛ شرایط عوامل؛ صنایع مرتبط و پشتیبان؛ استراتژی شرکت، ساختار و رقابت؛

۴- پنج انتخاب استراتژیک اولیه برای ورود به بازارهای خارجی وجود دارد که شامل: حفظ پایگاه وطنی تولید؛ اعطای لیسانس به شرکت های خارجی برای تولید و توزیع محصولات شرکت، در خارج؛ استفاده از استراتژی فرانچایز در بازارهای خارجی؛ تاسیس یک شرکت تابعه در بازار خارجی از طریق تملیک و توسعه داخلی؛ تکیه بر روی اتحاد استراتژیک<sup>۱</sup> یا سرمایه گذاری مشترک<sup>۲</sup> با شرکت های خارجی.

۵- برای یک شرکت سه انتخاب در جهت حل این مقوله وجود دارد: (۱) انتخاب یک استراتژی چند محلی (یا ۲) استراتژی یک بازار جهانی (۳) یا در نهایت استراتژی فراملی. یک استراتژی چند محلی، نوعی استراتژی است که در آن یک شرکت، پیشنهاد محصولات خود را متنوع می سازد و رویکرد رقابتی خود را از کشور به کشور دیگر تغییر می دهد تا به برآورده ساختن نیازهای رو به تغییر خریدار پردازد، و به این روش، شرایط بازار محلی واگرا را پاسخ گوید. یک استراتژی جهانی در مقابل استراتژی چند محلی قرا دارد. در این استراتژی رویکرد یکپارچه، جهانی و استاندارد شده به تولید، بسته بندی، فروش و تحویل محصول و خدمات شرکت در سرتاسر جهان، مد نظر می باشد. شرکت ها از استراتژی جهانی استفاده می کنند تا محصولات یکسانی را تحت لوای برند یکسان در هر جایی بفروشند، همچنین از کانال های توزیع یکسان در همه کشور ها بهره می گیرند و بر مبنای قابلیت های یکسان و رویکرد های بازاریابی یکسان در سرتاسر جهان استفاده می کنند. یک استراتژی فراملی (که گاهی جهانی سازی نامیده می شود) شامل عناصری می شود که هم رویکرد جهانی شده و هم رویکرد محلی شده را در ساخت استراتژی بدست می دهند. این نوع از استراتژی سطح میانه، برای وقتی است که نیازهای نسبتا زیادی برای پاسخ گویی همانند مزایای قابل توجه وجود دارد که البته از استاندارد سازی بدست می آید.

۶- سه روش مهم وجود دارد که بر اساس آنها یک شرکت می تواند به مزیت رقابتی دست یابد (یا لاقابل عدم مزیت های بومی خود را از میان بردارد) و به بیرون بازار بومی خود توسعه یابد. اولین روش این است که یک شرکت می تواند از مکان برای کاهش هزینه ها یا دستیابی به تمایز بیشتر محصول استفاده کند. بر اساس روش دوم، یک شرکت می تواند منابع و قابلیت های ارزشمند رقابتی را از کشوری به کشور دیگر انتقال دهد تا آنها

<sup>1</sup>Strategic Alliances

<sup>2</sup>Joint ventures

را فراتر از مرزهای بین‌المللی تسهیم کند و مزیت‌های رقابتی را گسترش دهد. بر اساس سومین روش، یک شرکت می‌تواند مزایایی را از فرصت‌های انسجام‌فرا-مرزی بدست آورد که برای رقبای صرفاً بومی گشوده نیستند.

۷- دو نوع حرکت استراتژیک وجود دارند که به طور خاص مناسب شرکت‌هایی هستند که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند. اولی یک حرکت تهاجمی است که یک رقیب بین‌المللی به طور منحصر به فردی برای انجام آن موقعیت دارد، زیرا ممکن است در بیش از یک کشور دارای موقعیت قدرتمند یا محافظت شده در بازار باشد. نوع دوم حرکت نوعی اقدام تدافعی است که بازارهای متعددی را در بر می‌گیرد.

۸- شرکت‌هایی که برای تبدیل شدن به رهبری جهانی مسابقه دارند باید مساله رقابت را در اقتصادهای در حال توسعه مانند BRIC بررسی کنند. منظور اقتصاد‌هایی مانند برزیل، روسیه، هند و چین هستند- در این کشورها ریسک کسب و کار، قابل توجه است و در عین حال، فرصت‌ها هم برای رشد زیادند. (۱) برای پیروزی در این بازارها آماده شوید تا بر مبنای قیمت پایین رقابت کنید (۲) جنبه‌های مدل کسب و کار شرکت را در جهت تدارک برای پیامدهای خاص محلی در کشورهای در حال توسعه تعدیل کنید (۳) تلاش کنید تا بازار محلی به طرز بهتری با روشی که شرکت در جاهای دیگر کار می‌کند، تطابق داشته باشد. از آن بازارهای در حال توسعه که برای تعدیل کسب و کار شرکت غیر عملی و غیر اقتصادی هستند دور باشید.

۹- یک شرکت محلی در یک کشور در حال توسعه باید موارد زیر را برای رقابت با شرکت‌های بین‌المللی بزرگ در نظر بگیرد: توسعه مدل‌های کسب و کاری که کمبودها را در شبکه‌های توزیع محلی و یا زیرساخت‌ها برطرف می‌کند (۲) استفاده از ادراک زیرکانه برای درک نیازهای و ترجیحات مشتریان محلی برای آفرینش محصولات یا خدمات سفارشی شده (۴) بهره‌گیری از جنبه‌های نیروی کار محلی که شرکت‌های بین‌المللی بزرگ با آن چندان آشنایی ندارند (۵) استفاده از تملیک و استراتژی‌های رشد سریع برای دفاع بهتر، در برابر رقبای بین‌المللی که ذهنیت گسترش و توسعه طلبی را دارند (۶) انتقال تخصص شرکت به بازارهای فرا مرزی و انجام اقداماتی برای توسعه در سطح بین‌المللی.

## تمرین‌های یادگیری

بازارهای شرکت لاورآل، شامل ۳۲ برند لوازم آرایشی و عطر و محصولات مراقبت از مو در ۱۳۰ کشور می‌شود. استراتژی بین‌المللی شرکت شامل تولید این محصولات در ۴۰ مجتمع می‌شود که در سرتاسر جهان قرار دارند. استراتژی بین‌المللی لاورآل در بخش عملیات و سایت شرکت بحث شده است:

[www.loreal.com/careers/who-you-can-be/operations](http://www.loreal.com/careers/who-you-can-be/operations)

این شرکت در مطبوعات، گزارش های سالانه خود را چاپ می کند. چرا شرکت این انتخاب را داشته است تا استراتژی شرکت تابعه خارجی را تعقیب کند؟ آیا این استراتژی باعث می شود تا مزیت های استراتژیک برای دستیابی به منابع جهانی در زمینه تولید لوازم آرایشی، عطر و محصولات مراقبت از مو فراهم آید و البته نسبت به یک استراتژی ساده صادرات موفقتر است.

### اهداف یادگیری ۱ و ۳

۱. اتحاد ها و سرمایه گذاری های مشترک و ادغام ها با شرکت های خارجی به طور گسترده ای همچون ابزاری برای ورود به بازار خارجی استفاده می شوند، چنین چیدمانی مقاصد زیادی را دارد که شامل یادگیری در مورد محیط های نامانوس، فرصت برای دسترسی به منابع تکمیلی و نیز استفاده از قابلیت های شریک خارجی می باشد. کپسول توضیحی ۷.۱ نمونه ای را ارائه می دهد که در آن، شرکت والگرنیز از یک استراتژی برای ورود به بازار های خارجی از طریق اتحاد استفاده کرده است و بعد هم یک ادغام را انجام می دهد. به نظر شما، این استراتژی ورود به دنبال دستیابی به چه چیزی بود و آیا این کار اصلا به درد شرکتی مانند والگرنیز می خورد؟

### هدف یادگیری ۱ و ۳

۲. فرض کنید که شما مسئول توسعه استراتژی برای یک شرکت بین المللی هستید که محصولاتی را به ۵۰ کشور مختلف فروشد. یکی از مسائلی که شما با آن روبرو هستید این است که آیا از استراتژی چند محلی استفاده کنید و یا استراتژی جهانی و یا استراتژی فراملی، حالات زیر را در نظر بگیرید:

الف) اگر محصول شرکت شما تلفن موبایل است، فکر می کنید که کدام یک از این استراتژی ها بیشتر به درد می خورد؟ چرا؟

ب) اگر محصول شما یک میکسکشک سوپ و نیز سوپ های قوطی می باشد، آیا یک استراتژی چند محلی نسبت به استراتژی جهانی یا فراملی، به نظر شما قابل توصیه می باشد؟ چرا آری و چرا خیر؟

ج) اگر محصول شرکت شما لوازم خانگی بزرگ مانند ماشین لباس شویی، اجاق و یخچال باشد، آنگاه بیشتر منطقی به نظر می رسد که از یک استراتژی چند محلی استفاده شود، یا به استراتژی جهانی رو آوریم و یا استراتژی فراملی را مد نظر قرار دهیم؟ چرا؟

### هدف یادگیری ۲ و ۴

۳. با استفاده از دسترسی به کتابخانه دانشگاهتان به LexisNexi و یا EBSCO یا یک پایگاه داده مشابه، در مورد سه استراتژی کلیدی که فولکسواگن برای رقابت در چین استفاده می کند، بحث کنید.

### هدف یادگیری ۵ و ۶

تمرین هایی برای مشارکت های شبیه سازی

پرسش هایی که در ادامه می آید برای مشارکت در شبیه سازی شرکت هایی است که در یک بازار بین المللی عملیات می کنند. اگر شرکت شما تنها در یک کشور منفرد رقابت می کند، آنگاه از سوالات این بخش عبور کنید و به سراغ بخش های بعدی بروید.

۱. به چه حدی شما و مدیران هم تراز شما، استراتژی شرکت را قبول دارید که می تواند نوسانات تغییر در نرخ های ارزی را تحمل کند؟ به عبارت دیگر، آیا کاری کرده اید که تاثیر منفی تغییر را در نرخ های ارز به حداقل برسانید؟

## هدف یادگیری ۲

۲. تا چه حدی، شما و مدیران هم تراز شما، استراتژی شرکت را قبول دارید که می تواند تفاوت های جغرافیایی و تاثیر آن ها بر تعرفه های صادراتی و وظایف مربوط به صادرات، تحمل کند؟

## هدف یادگیری ۲

۳. کدامیک از آنچه در ادامه می آید به بهترین روش، رویکرد استراتژیک شرکت شما را در تلاش برای رقابت موفق بر سر یک پایگاه بین المللی توصیف می کند؟

استراتژی چندمحلی: محلی اندیشیدن و محلی عمل کردن

استراتژی جهانی: جهانی اندیشیدن و به طور جهانی عمل کردن

استراتژی فراملی: جهانی اندیشیدن و به طور محلی عمل کردن

## هدف یادگیری ۴

پاسخ خود را توضیح دهید و به دو سه نمونه اشاره کنید.

## ENDNOTES

{1} Sidney G. Winter and Gabriel Szulanski, "Getting It Right the Second Time," *Harvard Business Review* 80, no. 1 (January 2002), pp. 62–69.

{2} P. Dussauge, B. Garrette, and W. Mitchell, "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia," *Strategic Management Journal* 21, no. 2 (February 2000), pp. 99–126; K. W. Glaister and P. J. Buckley, "Strategic Motives for International Alliance Formation," *Journal of Management Studies* 33, no. 3 (May 1996), pp. 301–332.

{3} Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 73–93.

{4} Tom Mitchell and Avantika Chilkoti, "China Car Sales Accelerate Away from US and Brazil in 2013," *Financial Times*, January 9, 2014, [www.ft.com/cms/s/0/8c649078-78f8-11e3-b381-00144feabdc0.html#axzz2rpEqjkZO](http://www.ft.com/cms/s/0/8c649078-78f8-11e3-b381-00144feabdc0.html#axzz2rpEqjkZO).

{5} U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, "International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing 2012," August 9, 2013. (The numbers for India and China are estimates.)

{6} Sangwon Yoon, "South Korea Targets Internet Addicts; 2 Million Hooked," *Valley News*, April 25, 2010, p. C2.

{7} Joel Bleeke and David Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review* 69, no. 6 (November–December 1991), pp. 127–133; Gary Hamel, Yves L. Doz, and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors— and Win," *Harvard Business Review* 67, no. 1 (January–February 1989), pp. 134–135.

{8} K. W. Glaister and P. J. Buckley, "Strategic Motives for International Alliance Formation," *Journal of Management Studies* 33, no. 3 (May 1996), pp. 301–332.

{9} Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, and Harbir Singh, "When to Ally and When to Acquire," *Harvard Business Review* 82, no. 7–8 (July– August 2004).

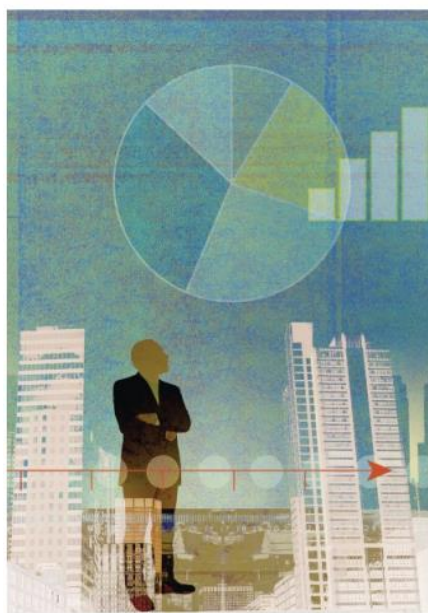


- {10} Yves Doz and Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Harvard Business School Press, 1998); Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance," *Harvard Business Review* 72, no. 4 (July–August 1994), pp. 96–108.
- {11} Jeremy Main, "Making Global Alliances Work," *Fortune*, December 19, 1990, p. 125.
- {12} C. K. Prahalad and Kenneth Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism," *Harvard Business Review* 81, no. 8 (August 2003), pp. 109–117.
- {13} Pankaj Ghemawat, "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy," *Harvard Business Review* 85, no. 3 (March 2007).
- {14} C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
- {15} Lynn S. Paine, "The China Rules," *Harvard Business Review* 88, no. 6 (June 2010), pp. 103–108.
- {16} C. K. Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987).
- {17} David J. Arnold and John A. Quelch, "New Strategies in Emerging Markets," *Sloan Management Review* 40, no. 1 (Fall 1998), pp. 7–20.
- {18} Tarun Khanna, Krishna G. Palepu, and Jayant Sinha, "Strategies That Fit Emerging Markets," *Harvard Business Review* 83, no. 6 (June 2005), p. 63; Arindam K. Bhattacharya and David C. Michael, "How Local Companies Keep Multinationals at Bay," *Harvard Business Review* 86, no. 3 (March 2008), pp. 94–95.
- {19} Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review* 84, no. 10 (October 2006), pp. 60–69.
- {20} NirojDawar and Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets," *Harvard Business Review* 77, no. 1 (January-February 1999), p. 122; GuitzGer, "Localizing in the Global Village: Local Firms Competing in Global Markets," *California Management Review* 41, no. 4 (Summer 1999), pp. 64–84.
- {21} N. Kumar, "How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A," *Harvard Business Review*, May 2009, pp. 115–121.
- {22} H. Rui and G. Yip, "Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective," *Journal of World Business* 43 (2008), pp. 213–226

## فصل هشتم

### استراتژی شرکت

#### تنوع بخشی و شرکت های چند کسب و کاره



© Roy Scott/Ikon Images/age fotostock

اهداف یادگیری:

**این فصل به شما کمک می کند تا :**

**هدف یادگیری ۱-۸:** توضیح دهید چه وقت و چگونه تنوع بخشی کسب و کار می تواند ارزش سهام داران را

افزایش دهد؟

**هدف یادگیری ۲-۸:** تشریح کنید چگونه استراتژی های تنوع بخشی می توانند تناسب استراتژیک را بین کسب و

کارها ایجاد کند و منجر به مزیت رقابتی شود.

**هدف یادگیری ۳-۸:** شایستگی ها و نیز ریسک های استراتژی های تنوع بخشی غیر مرتبط را شناسای کنید.

**هدف یادگیری ۴-۸:** ابزارهای تحلیل برای ارزیابی استراتژی تنوع بخشی را به کار ببرید.

**هدف یادگیری ۵-۸:** بررسی کنید چه گزینه های اصلی برای استراتژی شرکت در جهت تنوع بخشی شرکت وجود

دارد تا بتوان برای تحکیم استراتژی و بهبود عملکرد شرکت استفاده کرد.

فرمولی که من پیشنهاد می‌دهم این است: روی‌پردازی کنید، تنوع ایجاد کنید و هرگز زاویه ای را از دست ندهید.

والث دیزنی، مؤسس شرکت والت دیزنی

همه کسب و کارهای شرکت شما باید برنده باشند، بازنده‌ها را دنبال خودتان نکشید.

جک ولش<sup>۱</sup> - مدیر عامل بزرگ شرکت جنرال الکتریک

بین یک شرکت مادر و کسب و کارهایش باید تناسب وجود داشته باشد. این تناسب مثل شمشیر دولبه است: یک تناسب خوب می‌تواند ارزش تولید کند؛ یک تناسب بد هم این ارزش را از بین می‌برد.

اندرو کمبل<sup>۲</sup>، مایکل گولد<sup>۳</sup> و مارکوس الکزاندر<sup>۴</sup> - که آکادمیسین، نویسنده و مشاور هستند

این فصل، به یک سطح بالاتر در سلسله مراتب استراتژی سازی می‌رود، یعنی از استراتژی سازی در بنگاه تک کسب و کاره به استراتژی سازی در بنگاه‌های با فعالیت‌های متنوع یا چند کسب و کاره حرکت می‌کند. چون یک شرکت با فعالیت‌های متنوع، مجموعه‌ای از چندین کسب و کارهای منفرد است، فعالیت استراتژی سازی پیچیدگی بیشتری دارد. در یک شرکت تک کسب و کاره، مدیران باید با یک برنامه برای رقابت موفق در تنها یک محیط صنعت منفرد به میدان بیایند. یعنی همان چیزی که در فصل دوم این کتاب به عنوان استراتژی کسب و کار (با استراتژی در سطح کسب و کار) نام‌گذاری شده است. اما در یک شرکت با فعالیت‌های متنوع، چالش استراتژی سازی شامل ارزیابی محیط‌های صنعتی چندگانه و نیز توسعه مجموعه‌ای از استراتژی‌های کسب و کار می‌شود، که هر کدام از آن‌ها خاص هر زمینه صنعتی است که شرکت با فعالیت‌های متنوع در آن به فعالیت می‌پردازد. بنابراین مدیران ارشد در یک شرکت با فعالیت‌های متنوع باید گامی فراتر بردارند و یک استراتژی جامع شرکتی را برای بهبود عملکرد کل کسب و کار شرکت و برای ایجاد منطق تنوع بخشی کسب و کارهای منفرد به کار گیرند.

در اولین بخش از این فصل، ما توصیف می‌کنیم که شکل دهی استراتژی تنوع بخشی چه چیزهایی را در بر می‌گیرد. همچنین چه وقت و چرا تنوع بخشی باعث می‌شود تا به موقعیت استراتژیک خوب دست یابیم، رویکردهای متنوعی به

---

<sup>1</sup>Jack Welch

<sup>2</sup>Andrew Campbell

<sup>3</sup>Michael Goold

<sup>4</sup>Marcus Alexander

تنوع بخشی کسب و کار های یک شرکت وجود دارد که جزییاتی مفصل را در مورد استراتژی های تنوع بخشی مرتبط و غیر مرتبط در بر می گیرد. دومین بخش از این فصل، به بررسی نحوه ارزیابی جذابیت خطوط کسب و کار یک شرکت با فعالیت های متنوع، نحوه تصمیم گیری در مورد اینکه آیا داشتن استراتژی تنوع بخشی خوب است یا خیر، و انتخاب های استراتژیک برای بهبود عملکرد آینده یک شرکت با فعالیت های متنوع می پردازد.

### شکل دهی استراتژی تنوع بخشی چه چیزهایی را در بر می گیرد؟

وظیفه شکل دهی استراتژی کلی شرکت های با فعالیت متنوع بر عهده مدیران ارشد سطوح بالایی سازمان قرار دارد و شامل سه جنبه متمایز است:

۱- انتخاب صنایع جدید برای ورود و تصمیم گیری در مورد ابزارهای ورود. تعقیب یک استراتژی تنوع بخشی مستلزم این است که مدیریت تصمیم بگیرد تا به کدام صنایع جدید وارد شود و سپس برای هر صنعت جدید هم حالت های مختلفی به وجود می آید: آیا از همان ابتدا از طریق یک کسب و کار جدید وارد شود، یا شرکتی را که در صنعت هدف قرار دارد تملیک کند، یا یک سرمایه گذاری مشترک داشته باشد، و یا در نهایت اینکه از اتحاد استراتژیک با شرکتی دیگر بهره گیرد.

۲- پیگیری فرصت ها برای استفاده از روابط زنجیره ارزش بین کسب و کارها، و رسیدن به تناسب استراتژیک به سوی مزیت رقابتی. وظیفه اصلی در این جا این است که تعیین شود آیا فرصت هایی برای تقویت کسب و کارهای یک شرکت با فعالیت های متنوع وجود دارد یا خیر، آن هم از طریق چنین ابزارهایی: انتقال منابع و قابلیت های با ارزش از لحاظ رقابتی، از یک کسب و کار به کسب و کار دیگر؛ ترکیب کردن فعالیت های مرتبط زنجیره ارزش کسب و کار های متفاوت برای دستیابی به هزینه های کمتر؛ استفاده مشترک از یک نام تجاری خوش نام و قدرتمند در میان چندین کسب و کار؛ و در نهایت، تشویق به تسهیم دانش و فعالیت های همکارانه بین کسب و کارها.

۳- بنیان نهادن اقداماتی برای افزایش عملکرد ترکیبی ناشی از مجموعه کسب و کار های شرکت. انتخاب های استراتژیک برای بهبود عملکرد کلی شرکت شامل موارد زیر می شود: (۱) چسبیدن به کسب و کارهای موجود و تعقیب فرصت های ارائه شده توسط این کسب و کارها (۲) گسترش قلمرو نوع سازی از طریق ورود به صنایع جدید دیگر. (۳) محدود شدن به سمت دامنه محدود تری از تنوع سازی با کنار گذاشتن کسب و کار های ضعیف و یا آن کسب و کارهایی که یگر با برنامه ها بلند مدت مدیریت شرکت تناسبی ندارند. (۴) بازسازی کل شرکت به طور گسترده، از طریق واگذاری برخی از کسب و کارهای ضعیف، یا تملیک دیگر کسب و کارها و سازماندهی مجدد و ایجاد چهره ای کاملاً جدید برای خط مقدم کسب و کار شرکت.

ماهیت تقاضا کننده و زمان بر چهار فعالیت، تشریح می کند که چرا به طور کلی مدیران ارشد شرکت ها از این که در جزییات غرق شوند و مسائل اجرا و تدوین استراتژی های سطح کسب و کار را به طور دقیق دنبال کنند، سر باز می

زنند. در واقع، روال عادی این است که مسئولیت رهبری برای اجرای استراتژی کسب کار به سران هر کسب و کار سپرده شود، بعد به آنها اجازه داده شود تا به توسعه استراتژی ها در محیط های صنعتی های خاص کسب و کارشان بپردازند. در ضمن آنها برای تولید نتایج استراتژیک و مالی خوب، مسئول دانسته می شوند.

### چه وقت تنوع بخشی در نظر گرفته شود

تا وقتی یک شرکت فرصت های زیادی برای رشد سودآور در صنعت فعلی خود را داشته باشد، الزامی هم برای تعقیب تنوع بخشی وجود ندارد. اما معمولاً فرصت های رشد در صنایع بالغ و بازارهایی که تقاضای خریدار در آنها کم است و یا در حال کاهش است، محدود است. افزون بر این، تغییر در شرایط صنعت - فن آوری های جدید، ورود محصولات جایگزین، تغییر سریع ترجیحات خریدار و یا تشدید رقابت - همگی می توانند توانایی شرکت را برای ارائه دستاوردهای مستمر در سود و در آمد کاهش دهند.

به عنوان مثال آنچه را شرکت های تلفن همراه و بازاریابان تکنولوژی انتقال صدا روی بستر شبکه (VoIP) با درآمد ارائه دهندگان خدمات راه دور مانند ای تی اند تی، بریتیش تله کامیونیکیشنز، و ان تی تی<sup>۱</sup> در ژاپن انجام داده اند را در نظر بگیرید. هر زمان که یک شرکت تک کسب و کاره با کاهش فرصت های بازار و رکود فروش در کسب و کار اصلی خود مواجه می شود، تنوع در صنایع جدید همیشه مستحق توجه جدی است.

با تصمیم گیری برای ایجاد تنوع، امکانات گسترده ای فراهم خواهد شد. یک شرکت می تواند یا در کسب و کارهای کاملاً مرتبط تنوع بخشی کند و یا کاملاً غیر مرتبط. یعنی می تواند درآمد و عایدی فعلی خود را به گستره ای زیاد یا کم، متنوع سازد؛ می تواند به صرفاً تعداد معدودی کسب و کارهای تازه بزرگ و یا تعداد زیادی از کسب و کارهای کوچک وارد شود؛ می تواند تنوع بخشی را از طریق تملیک یک شرکت، و یا شروع یک کسب و کار تازه از صفر ایجاد کند؛ و یا در نهایت با ایجاد سرمایه گذاری مشترک با یک یا چند شرکت برای ورود به کسب و کارهای جدید به تنوع برسد. در هر صورت، تصمیم برای تنوع بخشی باید با توجیه اقتصادی قوی آغاز شود.

## ایجاد ارزش سهامداران: توجیه نهایی برای تنوع بخشی

**هدف یادگیری ۸-۱:** توضیح دهید چه وقت و چگونه تنوع بخشی کسب و کار می تواند ارزش سهام داران را افزایش دهد؟

تنوع بخشی باید چیزی بیشتر از پخش کردن ساده ریسک کسب و کار در میان صنایع مختلف به همراه داشته باشد. در اصل، تنوع بخشی نمی تواند عاقلانه یا توجیه پذیر تلقی شود بدون اینکه منجر به ارزش اقتصادی بلندمدت برای

<sup>1</sup> AT&T, British Telecommunications, and NTT

سهامداران شود- ارزشی که سهامداران نمی توانند خودشان با خرید سهام در شرکت هایی که در صنایع مختلف کار می کنند بدست آورند. این گونه سرمایه شرکت در صنایع مختلف پخش می شود. بدون گذراندن سه آزمون مزیت شرکت، یک حرکت برای تنوع بخشی در یک کسب و کار جدید، شانس کمی را برای ایجاد ارزش برای سهامداران خواهد داشت، که این سه آزمون عبارتند از: {۱}

۱. آزمون جذابیت صنعت<sup>۱</sup>: صنعتی که قرار است به آن از طریق تنوع بخشی وارد شد باید از لحاظ ساختاری جذاب باشد (از لحاظ ۵ نیروی پورتر) و باید الزامات منابع را داشته باشد و با شرکت مادر انطباق داشته باشد و چشم اندازهای خوبی را برای رشد و سود آوری و بازگشت سرمایه ارائه دهد.

۲. آزمون هزینه ورود<sup>۲</sup>: هزینه ورود به صنعت هدف، نباید خیلی زیاد باشد، به حدی که از پتانسیل برای سود آوری خوب بالاتر نزنند. این گونه ممکن است وضعیت بغرنجی ایجاد شود، گرچه هر چه چشم انداز صنعتی برای رشد و سود آوری خوب در بلند مدت جذاب تر باشد، ورود به آن گرانتر خواهد بود. موانع ورود برای شرکت های استارت آپ، حتما در صنایع جذاب بالا خواهد بود. اگر موانع کم بودند، هجومی از واردشونده های تازه می توانست خیلی زود پتانسیل را برای سود آوری بالا از بین ببرند. همچنین خرید یک شرکت که موقعیت خوبی را در صنعتی جذاب دارد باعث می شود تا هزینه تملیک بالا باشد و پاس کردن آزمون هزینه ورود کمتر محتمل شود. از آن جا که مالکین یک شرکت رو به رشد و موفق معمولا قیمتی را طلب می کنند که بازتاب دهنده چشم اندازهای سود آوری کسب و کارشان می باشد، بنابراین آسان است که چنین تملیکی، نتواند آزمون هزینه ورود را با موفقیت بگذرانند.

۳. آزمون موقعیت بهتر<sup>۳</sup>: تنوع بخشی در یک کسب و کار جدید این پتانسیل را ایجاد می کند تا کسب و کارهای موجود شرکت و کسب و کار جدید، با هم عملکرد بهتری را زیر یک چتر داشته باشند نسبت به وقتی که به عنوان کسب و کارهای تنها و مستقل کار می کنند. این اثری است که سینرژی (هم افزایی) نامیده می شود. به عنوان مثال، اجازه دهید بگوییم که شرکت الف با خرید شرکت ب در صنعتی دیگر تنوع بخشی می کند. اگر سودهای ادغام شده<sup>۴</sup> شرکت های الف و ب در طول سال های متمادی، بیشتر از وقتی نباشد که هر کدام خودشان تنهایی کار کنند، دیگر تنوع بخشی الف باعث نمی شود تا سهامداران ارزش افزوده داشته باشند. یعنی سهامداران شرکت الف با خرید سهام در شرکت ب، فقط به همان نتیجه  $1+1=2$  می رسند که از هم افزایی خبری نخواهد بود. یعنی تنوع بخشی، دیگر منجر به ارزش افزوده در دراز مدت برای سهامداران نمی شود، و دیگر اثری از  $1+1=3$  وجود نخواهد داشت و هم افزایی هم تولید نمی شود. به موجب آن کسب و کارها با همدیگر به عنوان بخشی از یک شرکت بهتر عمل می کنند تا به عنوان شرکت های مستقل.

<sup>1</sup>The industry attractiveness test

<sup>2</sup>The cost of entry test

<sup>3</sup>The better-off test

<sup>4</sup>consolidated

## مفهوم اصلی

برای افزایش ارزش سهامداران، یک حرکت برای تنوع بخشی در کسب و کار تازه باید سه آزمون مزیت شرکت را در بر گیرد:

- آزمون جذابیت صنعت
- آزمون هزینه ورود
- آزمون موقعیت بهتر

## مفهوم اصلی

خلق ارزش افزوده برای سهامداران از طریق تنوع بخشی نیازمند ایجاد یک شرکت چند کسب و کاره می باشد که در آن، کل، چیزی بیشتر از مجموع بخش ها است. یعنی در این شرکت ها این قاعده بر قرار است:  $1+1=3$  که هم افزایی نامیده می شود. حرکت های تنوع بخشی باید همه سه آزمون را با موفقیت پشت سر بگذارند تا ارزش سهامدار در بلند مدت افزایش یابد. حرکت های تنوع بخشی که فقط یک یا دو آزمون را با موفقیت بگذرانند، مورد ظن و تردید هستند.

## رویکرد ها به تنوع بخشی صف بندی کسب و کارها

ابزارهای ورود به کسب و کارهای جدید به سه شکل می تواند وجود داشته باشند: تملیک، استارت آپ درونی و سرمایه گذاری مشترک با سایر شرکت ها.

### تنوع بخشی با تملیک یک کسب و کار موجود

تملیک ابزاری رایج برای تنوع بخشی در یک صنعت است. تملیک نه تنها تلاشی برای استقرار عملیات جدید به روشی سریعتر است بلکه راهی اثربخش برای رویارویی با موانع ورود مانند دانش فنی، ایجاد روابط مناسب با تامین کننده، دستیابی به مقیاس اقتصادی تولید، آگاهی از برند و ایجاد امنیت برای توزیع ارائه می کند. معمولاً از تملیک ها برای دست یابی به قابلیت ها و منابعی که مورد نیاز شرکت است، استفاده می شود. یعنی قابلیت هایی که نمی توانند به زودی زود توسط خود شرکت توسعه داده شوند. خرید عملیات در حال پیشرفت یک شرکت اجازه می دهد تا شرکت تملیک کننده به طور مستقیم موقعیت بازار قدرتمندی را در صنعت هدف به دست آورد، این مساله برای توسعه دانش، تجربه و مقیاس عملیات و دستیابی به شهرت برای ورود به بازار و تبدیل شدن به یک رقیب موثر اهمیت دارد.

هر چند، تملیک یک کسب و کار موجود می تواند کاری کاملاً گران از آب در بیاید. هزینه های تملیک کسب و کار دیگر، نه تنها باعث می شود تا قیمت تملیک در محاسبات ما وارد شود بلکه هزینه های کاری و نیز تلاش لازم برای تعیین ارزش شرکت را هم در بر می گیرد. یعنی هزینه های مذاکره برای معاملات خرید و هزینه یکپارچه

سازی کسب و کار با پورتنفولیو شرکت دارای فعالیت های متنوع نیز اهمیت دارند، قیمت تملیک می تواند شامل یک اضافه پرداخت سنگین<sup>۱</sup> به عنوان ارزش پیش تملیک باشد تا شرکت بتواند حق کنترل شرکت دیگر را بدست آورد. برای مثال، ۱.۲ میلیارد دلاری که شرکت مد لاکچری مایکل کورس برای تملیک برند لوازم جانبی لاکچری پرداخت کرد، قبل از عرضه به برای فروش، ۳۶.۵ درصد بیش از قیمت سهام جیمی چو را شامل می شد. اضافه پرداختی به منظور متقاعد کردن سهامداران و مدیران شرکت مورد نظر مبنی بر اینکه تایید معامله به نفع آنهاست پرداخت می شود. میانگین اضافه پرداختی توسط شرکت های آمریکایی در ۱۵ سال گذشته اغلب در محدوده ۲۰ تا ۲۵ درصد بوده است.

## مفهوم اصلی

یک اضافه پرداخت تملیک یا اضافه پرداخت کنترل، مقداری پولی است که بر اساس آن قیمت پیشنهادی بیش از ارزش بازار پیش خرید شرکت هدف است.

در حالی که تملیک، ابزاری فریبنده را برای یک کسب و کار جدید پیشنهاد می کند، بسیاری از شرکت ها هستند که هم در موفقیت نهایی و عمل به وعده ها شکست می خورند. {۲} دستیابی به دستاوردهای بالقوه ناشی از یک تملیک و نیز یکپارچه سازی موفق با شرکت تملیک شده به عواملی مانند فرهنگ، سیستم و ساختار شرکت تملیک کننده مرتبط است. این مساله می تواند عملیاتی زمان بر و هزینه بر باشد. هم چنین هنگامی که شرکت خریدار سود های بالقوه را بیش از حد تخمین بزند، و بیش از سود تحقق یافته، اضافه پرداخت پردازد، تملیک ها می توانند در ارائه ارزش بلند مدت سهامداران به شکست منجر شوند. هزینه های یکپارچه سازی بالا و اضافه پرداخت های بیش از حد، دو دلیلی هستند که می توانند یک تملیک را در آزمون هزینه ورود با شکست مواجه سازند. شرکت هایی که تجربه قابل توجهی در ایجاد تملیک ها دارند، بهتر می توانند از این گونه مشکلات اجتناب کنند {۳}

## ورود به خط جدید کسب و کار از طریق توسعه داخلی

دستیابی به تنوع بخشی از طریق توسعه داخلی شامل راه اندازی یک کسب و کار فرعی جدید است که منشعب از جریان اصلی است. توسعه داخلی به طور فزاینده ای به روشی مهم برای تنوع بخشی به شرکت ها تبدیل شده است و غالباً از آن به عنوان سرمایه گذاری شرکت<sup>۲</sup> و یا توسعه سرمایه خطرپذیر جدید یاد می شود. گرچه معمولاً ایجاد یک کسب و کار جدید به طور کلی از ابتدا، فرآیندی زمان بر و غیر قطعی است، با این حال می تواند از مشکلات

<sup>۱</sup>a hefty premium

<sup>۲</sup>corporate venturing



مربوط به ورود از طریق تملیک جلوگیری کند و معمولاً اجازه می دهد تا شرکت سود در نهایت بیشتری را بدست آورد. جاهایی که کاندیداهای خوبی برای تملیک وجود ندارند، توسعه داخلی می تواند ابزاری مناسب باشد.

هر چند، ورود به کسب و کار جدید از طریق توسعه داخلی، موانع قابل توجهی را ایجاد خواهد کرد. یک سرمایه گذاری مشترک داخلی جدید، نه تنها باید بر موانع ورود به صنایع غلبه کند، بلکه باید روی ظرفیت تولید جدید هم سرمایه گذاری کند، منابع تامین را توسعه دهد، کارمندان جدید را استخدام کند و آموزش دهد، کانال های توزیع را بسازد و یک پایگاه مشتری را رشد دهد، و اقداماتی از این قبیل، مگر این که کسب و کار جدید کاملاً شبیه به کسب و کار موجود شرکت باشد. ریسک های مرتبط با استارت آپ های داخلی زیاد هستند و کلاً احتمال شکست هم بالا است. افزون بر این، فرهنگ و ساختار و سیستم های سازمانی بعضی شرکت ها می تواند مانع نوآوری و شکوفایی کارآفرینی شرکتی شود.

معمولاً توسعه داخلی یک کسب و کار جدید تنها وقتی جذابیت دارد که (۱) شرکت های مادر در حال حاضر، اغلب منابع و قابلیت های لازم را برای ایجاد یک کسب و کار جدید و رقابت موثر در داخل مجموعه خود دارند. (۲) زمان کافی برای راه اندازی یک کسب و کار وجود داشته باشد. (۳) هزینه داخلی ورود به کسب و کار جدید پایین تر از هزینه ورود از طریق تملیک باشد. (۴) افزودن ظرفیت تولید جدید تاثیر منفی بر تعادل عرضه و تقاضا در صنعت نخواهد داشت. (۵) احتمال می رود شرکت های متصدی<sup>۱</sup> در پاسخ به تلاش های تازه واردان برای رخنه در بازار، بسیار کند یا منفعل عمل کنند.

### **استفاده از سرمایه گذاری های مشترک برای دست یابی به تنوع بخشی**

ورود به کسب و کار جدید از طریق سرمایه گذاری مشترک می تواند حداقل در سه وضعیت مفید باشد {۴} اول اینکه یک سرمایه گذاری مشترک، وسیله مناسبی برای تعقیب فرصت های بسیار پیچیده، غیر اقتصادی، یا ریسکی هستند که یک شرکت به تنهایی نمی تواند آنها را دنبال کند. دوم سرمایه گذاری مشترک زمانی معنا می یابد که فرصت ها در یک صنعت جدید، به طیف وسیعتری از شایستگی ها و دانش فنی نسبت به زمانی که یک شرکت بتواند به تنهایی کار را هدایت کند، نیاز دارند. فرصت های زیادی در زمینه های ارتباطات از راه دور، زیست فن آوری و سیستم های بر مبنای شبکه ماهواره ای که سخت افزار، نرم افزار و خدمات را با هم ترکیب می کنند وجود دارد، که مستلزم توسعه منسجم نوآوری های مکمل و مقابله با شبکه پیچیده ای از عوامل مالی، فنی، سیاسی و نظارتی به صورت همزمان است. در چنین مواردی، تجمع منابع و شایستگی های دو یا چند شرکت، معقولانه تر است و ریسک کمتری برای ادامه کار دارد. سوم اینکه، شرکت ها گاهی از سرمایه گذاری های مشترک برای تنوع بخشی در یک کسب و کار جدید استفاده می کنند یعنی وقتی که تنوع بخشی شامل عملیات هایی در کشور های خارجی می شود. گرچه همان طور که در فصول ۶ و ۷ بحث کردیم، همکاری با یک شرکت دیگر به دلیل احتمال وجود اهدافی متناقض، اختلاف نظر در مورد چگونگی

---

<sup>۱</sup>incumbent firms

بهترین روش برای سرمایه گذاری، تعارضات فرهنگی و مسائلی از این دست، اشکالات اساسی دارد. به طور کلی، سرمایه گذاری های مشترک کمترین دوام را در میان همه گزینه های ورود دارند. معمولاً تنها تا وقتی دوام می آورد که شرکا راه خود را از هم جدا می کنند.

## انتخاب یک روش ورود

انتخاب این که بهترین روش برای ورود به یک کسب و کار جدید کدام است - اینکه از طریق توسعه داخلی یا تملیک و یا سرمایه گذاری مشترک کار را انجام دهیم - وابسته به جوابی است که به چهار سوال مهم زیر داده میشود:

۱. آیا شرکت همه منابع و قابلیت های مورد نیاز را برای ورود به کسب و کار از طریق توسعه داخلی در اختیار دارد و یا از نعمت بعضی منابع مهم و حیاتی محروم است؟
۲. آیا موانع ورودی وجود دارند که باید بر آنها غلبه کرد؟
۳. آیا سرعت، عامل مهمی در شانس شرکت برای ورود موفق است؟
۴. با توجه به اهداف شرکت، کم هزینه ترین حالت ممکن کدام است؟

## پرسش منابع بحرانی و قابلیت ها

اگر یک شرکت همه منابع مورد نیازش را در اختیار داشته باشد تا کسب و کار جدیدی را آغاز کند و یا بتواند به آسانی آن ها را بخرد و یا آنچه را ندارد لااقل اجاره کند، از طریق توسعه درونی وارد کسب و کار جدیدی می شود. با این حال، اگر نتواند آن دسته از منابع حیاتی را که در اختیار ندارد به آسانی بخرد یا لااقل اجاره کند، باید برای ورود به کسب و کاری جدید، فقدان منابع را طریق تملیک و سرمایه گذاری مشترک جبران کند. بانک آمریکا<sup>۱</sup>، شرکت مریل لینچ<sup>۲</sup> را برای سرمایه گذاری حیاتی روی منابع بانکی و قابلیت هایی که فقدان آن بود، به تملیک خود در آورد. تملیک این قابلیت های اضافی، توانایی بانک آمریکا را افزایش داد تا بانک داری خود را بهبود بخشد و فرصت های تازه کسب و کار را برای شرکت ها فراهم آورد. اغلب، شرکت ها، سایر شرکت ها را تملیک می کنند تا بدین وسیله به بازار خارجی وارد شوند. بازارهایی که این شرکت ها دانش بازاریابی کافی را برای ورود به آنها ندارند و از قابلیت های توزیع هم محروم هستند. معمولاً این شرکت ها در زمینه رابطه با تامین کنندگان و مشتریان دچار کاستی هایی هستند. تملیک بورگی<sup>۳</sup> تنها همبرگر ملی ایتالیا، توسط مک دونالد، می تواند برای ما مثال خوبی باشد. {۵} اگر فرصت های تملیک خوب وجود نداشته باشند و یا اگر شرکت ها خواستار آن باشند تا از هزینه بالای تملیک و یکپارچه سازی با شرکت دیگر فرار کنند، از این رو این انتخاب را خواهند داشت تا از طریق سرمایه گذاری مشترک اقدام به فعالیت کنند. یک مزیت این روش این است که به صورت خاصی جذاب است، به خصوص وقتی که عدم قطعیت بالا است. سرمایه گذاری مشترک شرکت دی بیرز<sup>۴</sup> با یک شرکت کالاهای لاکچری با عنوان LVMH باعث شد تا دی بیرز نه

<sup>1</sup>Bank of America

<sup>2</sup>Merrill Lynch

<sup>3</sup>Burghy

<sup>4</sup>De Beers

تنها قابلیت های مکمل بازاریابی مورد نیازش را برای ورود به کسب و کار خرده فروشی الماس بدست آورد بلکه ریسک ناشی از آن را نیز با شرکش تسهیم کرد.

### پرسش موانع ورود

پرسش دوم این است که آیا موانع ورود، از ورود تاه واردان برای دست یابی به جایگاه محکم و موفقیت در صنعت جلوگیری می کنند؟ اگر موانع ورود کم باشند و صنعت پر از شرکت های کوچک باشد، توسعه داخلی می تواند روش ورود مورد ترجیح باشد. اگر موانع ورود بالا باشد، و منابع و قابلیت های لازم برای عبور از این موانع در اختیار شرکت باشد، شرکت هنوز می تواند با خیالی آسوده وارد شود. به عنوان مثال، ممکن است موانع ورود یک شرکت با فعالیت های متنوع دارای مزایای شهرت به دلیل برخورداری از نام تجاری مشهود و معتبر، از میان برداشته شود. اما اگر نتواند بر موانع ورود به سرعت فایق آید، در ادامه تنها روش امکان پذیر ورود می تواند تملیک یک شرکت معتبر باشد. و در آخر، در حالی که موانع ورود می توانند با سرمایه گذاری مشترک مکمل قوی از سر راه برداشته شوند اما، این حالت گزینه نامطمئن تری برای فقدان تجربه صنعت است.

### پرسش سرعت

سرعت یک عامل تعیین کننده دیگر در این مساله است که چگونه ورود به بازار جدید رخ دهد. وقتی که سرعت در اولویت اول قرار دارد و صنایع مورد نظر نیز در معرض تیرغ و تحولات فراوان است، تملیک، یک روش ورود مورد ترجیح است. این گونه شرکت هایی که در پیشنهاد های خود سریع عمل می کنند می توانند موقعیت های رقابتی بهتری بدست آورند. سرعت در صنایعی مهم است که پیشنهاد کنندگان، مزیت های بر مبنای تجربه را بدست می آورند و در خلال زمان بهتر شوند و روی منحنی یادگیری پایین آیند. در صنایعی که بر مبنای فن آوری هستند، رقابت برای طرح ریزی یک استاندارد صنعت وجود دارد و پتلفرم فن آوری پیشرو هم مد نظر است. اما در سایر موارد بهتر است که بعد از حل شدن مساله عدم قطعیت ها در مورد فن آوری و ترجیحات مصرف کننده، به بازار وارد شد و به این نحو از اشتباهات تازه واردان اولیه هم یاد گرفت. در این موارد، سرمایه گذاری مشترک و توسعه داخلی ارجحیت دارند.

### پرسش هزینه های مقایسه ای<sup>1</sup>

پرسش این که چه روش ورودی، از لحاظ هزینه مقرون به صرفه است، یک مساله حیاتی است و نشان می دهد که استراتژی تنوع بخشی باید آزمون هزینه ورود را بگذارند. تملیک می تواند یک روش پر هزینه باشد اگر قرار باشد مساله اضافه پرداخت روی قیمت سهم شرکت هدف به میان آید. وقتی میزان این اضافه پرداخت بالا است، قیمت معامله از ارزش شرکت تملیک شده بالا می رود. حال یک مساله به وجود می آید، این که آیا ارزش دارد که چنین قیمتی را پرداخته شود. این مساله به این بستگی دارد که چقدر ارزش اضافی با ترکیب جدید شرکت ها آن هم از طریق هم افزایی

---

<sup>1</sup>Comparative Cost

به وجود آید. افزون بر این، هزینه واقعی یک تملیک باید شامل هزینه های مبادله، تعریف و ارزیابی هدف های بالقوه، مذاکره بر سر قیمت، کامل کردن سایر جنبه های معامله هم بشود، علاوه بر این، در هزینه واقعی باید هزینه های یکپارچه سازی شرکت تملیک شده را بر اساس پورتفولیوی کسب و کار شرکت مادر حساب شود.

سرمایه گذاری های مشترک می توانند راهی را برای پس انداز و اجتناب از چنین هزینه های ورودی نشان دهند. اما در این جا هم، هزینه های هماهنگی سازمانی و نیز هزینه های مبادله مانند توافق بر سر بخش های کار، وجود دارند که باید در نظر آورده شوند. اگر شراکت به راحتی پیش نرود و کارها بر مبنای اعتماد نباشد، آن وقت این هزینه ها می توانند قابل توجه هم بشوند.

## مفهوم اصلی

هزینه های مبادله هزینه هایی هستند که برای انجام توافق یا معامله کسب و کار بر سر قیمت به وجود می آیند؛ که می توانند هزینه های جستجو در مورد هدفی جذاب را در بر داشته باشند، یعنی هزینه های ارزیابی ارزش تملیک، هزینه های خود معامله و هزینه های کامل کردن تعاملات مورد نیاز برای شکل گیری معامله.

## انتخاب مسیر تنوع بخشی: کسب و کارهای مرتبط در برابر کسب و کارهای غیر مرتبط

هنگامی که یک شرکت تصمیم می گیرد تا تنوع بخشی کند، با این انتخاب روبرو می شود که آیا در کسب و کارهای مرتبط تنوع بخشی کند یا کسب و کارهای غیر مرتبطی را به وجود آورد و یا به نوعی ترکیبی از هر دو را ارائه دهد. کسب و کارهایی مرتبط هستند که زنجیره ارزش آنها، مشترکات و همانندی های بین کسب و کاری دارند که به لحاظ رقابتی اهمیت دارند. بدین سان، منظور این است که از منظر نحوه انجام فعالیت های کلیدی زنجیره ارزش و منابع و قابلیت های مورد نیاز هر کسب و کار جهت انجام این فعالیت ها، ارتباط نزدیکی بین کسب و کارها وجود دارد. جذابیت عمده تنوع بخشی مرتبط، وجود فرصتی است که برای خلق ارزش سهامداران با تقویت این اشتراکات بین کسب و کاری، به سمت مزایای رقابتی وجود دارد، بنابراین به شرکت این امکان را می دهد تا، به عنوان یک کل عملکرد بهتری را نسبت به مجموع تک تک کسب و کارهایش داشته باشد. از طرفی هم زمانی گفته می شود کسب و کارها غیر مرتبط هستند که الزامات منابع و فعالیت های کلیدی زنجیره ارزش به قدری متفاوت باشند که هیچ اشتراک بین کسب و کاری مهمی از منظر رقابتی وجود نداشته باشد.

## مفهوم اصلی

زمانی گفته می شود کسب و کارها غیر مرتبط هستند که الزامات منابع و فعالیت های کلیدی زنجیره ارزش به قدری متفاوت باشند که هیچ اشتراک بین کسب و کاری مهمی از منظر رقابتی وجود نداشته باشد.

دو بخش بعدی به جزییات تنوع بخشی مرتبط و غیر مرتبطی پردازد.

**هدف یادگیری ۸-۲:** تشریح کنید چگونه استراتژی های تنوع بخشی می توانند تناسب استراتژیک را بین کسب و کارها ایجاد کند و منجر به مزیت رقابتی شود.

یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط، شامل ایجاد شرکتی حول کسب و کارهایی است که در بین آن ها، تناسب استراتژیک مناسبی بین فعالیت های زنجیره ارزش مربوطه وجود دارد. تناسب استراتژیک زمانی وجود دارد که یک یا چند فعالیت تشکیل دهنده زنجیره ارزش کسب و کارهای مختلف، به اندازه کافی با فرصت های جاری برای اشتراک بین کسب و کاری، یا انتقال منابع و قابلیت هایی که تکمیل کننده این فعالیت ها هستند، قرابت داشته باشند. {۶} به این معنا که بر وجود اشتراکات بین کسب و کاری مهم رقابتی دلالت داشته باشند. نمونه های اصلی چنین فرصت هایی عبارتند از:

- انتقال تخصص های خاص، دانش فنی فن آورانه و یا سایر دارایی های استراتژیک ارزشمند به لحاظ رقابتی از زنجیره ارزش یک کسب و کار به کسب و کار دیگر. توانایی گوگل در انتقال توسعه دهندگان نرم افزار و سایر متخصصان فن آوری اطلاعات از سایر برنامه های کسب و کاری به سمت توسعه سیستم عامل تلفن همراه اندروید و سیستم عامل کروم برای رایانه های شخصی اش، به رسیدن به موفقیت بی نظیرش در زمینه سرمایه گذاری های خطر پذیر داخلی جدید کمک شایانی کرد.
- تسهیم هزینه ها بین کسب و کارها با ترکیب فعالیت های مرتبط زنجیره ارزش در قالب یک عملیات منفرد. برای مثال، اغلب امکان پذیر است که محصولات کسب و کارهای مختلف در یک کارخانه منفرد ساخته شود و با استفاده از انبارها و حمل و نقل دریایی و سیستم توزیع قبلی این کار صورت گیرد یا اگر قرار باشد به یک سری مشتریان یکسان فروخته شود یک نیروی فروش یکسان برای همه محصولات کسب و کارهای متمایز استفاده شود.
- بهره گیری از استفاده مشترک از یک نام تجاری خوش نام. به عنوان مثال، نام یاماها<sup>۱</sup> در صنعت موتورسیکلت به این شرکت، اعتباری قابل توجه بخشید. یعنی هنگام ورود به کسب و کار شناگرهای شخصی<sup>۲</sup>، شناخت لازم را نزد مشتریان ایجاد کرد. این مساله به این شرکت امکان دست یابی به سهم بازار قابل توجهی داد، بدون این که هزینه های آن چنانی تبلیغات به وجود آید و در کل، شرکت یاماها، برای تاسیس یک برند تازه (ویو رانر)<sup>۳</sup> هزینه زیادی متقبل نشد. به همین طریق، شهرت اپل در زمینه تولید کامپیوترهایی یوزر فرندلی<sup>۴</sup>، به خاطر

<sup>۱</sup> Yamaha  
<sup>۲</sup> personal-watercraft

<sup>۳</sup>WaveRunner  
<sup>۴</sup>User Friendly

عملیات آسان و دارایی رقابتی بود که تنوع بخشی شرکت را در زمینه های پخش کننده های موسیقی و تلفن های هوشمند و ساعت های خاص هوشمند امکان پذیر می کرد.

- تسهیم سایر منابع (در کنار برندها) که از فعالیت های مربوط به زنجیره ارزش بین کسب و کاری پشتیبانی می کنند. وقتی دیزنی، شرکت مارول کمیک<sup>۱</sup> را تملیک کرد، مدیریت با این مساله مواجه بود که شخصیت های آیکنیک شرکت مارول، مانند مرد عنکبوتی، مرد آهنین، بیوه سیاه پوش، با بسیاری از کسب و کار های دیگر دیزنی در ارتباط بودند و نقاط اشتراکی با هم داشتند، برای مثال می توانستند از آنها در پارک ها، مغازه های خرده فروشی، و کسب و کار بازیهای ویدئویی استفاده کنند. سری شخصیت های دیزنی، با میکی موس آغاز شدند و همیشه جزء ارزشمند ترین منابع بوده اند. شرکت های اتوموبیل نیز، مانند فورد، منابعی مثل روابطشان با تامین کنندگانشان و یا شبکه های معامله کنندگان در خطوط کسب و کار را به اشتراک می گذارند.
- مشارکت در همکاری بین کسب و کاری و تسهیم دانش برای خلق منابع و قابلیت های رقابتی با ارزش. کسب و کار هایی که فعالیت های زنجیره ارزش آنها بسیار به هم مرتبط است ممکن است فرصت هایی را برای متحد کردن نیروها، تسهیم دانش و استعدادها و همکاری برای ایجاد قابلیت های جدید مشترک، (مانند روش های مونتاژ بدون نقص که به طور مجازی انجام می شوند یا افزایش توانایی برای سرعت بخشیدن برای ارائه محولات جدید به بازار)، به دست آورند که از منظر دو طرف در بهبود رقابت پذیری و عملکرد کسب و کارشان سودمند خواهد بود.

## مفهوم اصلی

تناسب استراتژیک زمانی وجود دارد که یک یا چند فعالیت تشکیل دهنده زنجیره ارزش کسب و کار های مختلف، به اندازه کافی با فرصت های موجود برای اشتراک بین کسب و کاری یا انتقال منابع و قابلیت هایی که تکمیل کننده این فعالیت ها هستند، قرابت داشته باشد.

تنوع بخشی مرتبط، بر مبنای متناسب سازی<sup>۲</sup> زنجیره ارزش با توجه به فعالیت های کلیدی زنجیره ارزش است؛ یعنی آن دسته از فعالیت ها که نقش محوری را در هر استراتژی کسب و کار دارند و به عوامل کلیدی موفقیت صنعت مربوط می شوند. این دست متناسب سازی ها، با انتقال و تسهیم منابع و قابلیت ها، انجام این فعالیت ها را تسهیل می کنند، و زمینه ساز تلاش های هر کسب و کاری در رسیدن به مزیت رقابتی است. با تسهیل و به اشتراک گذاری چنین دارایی های رقابتی مهمی، تنوع بخشی مرتبط می تواند چشم انداز هر کسب و کاری را برای موفقیت در رقابت مرتفع سازد.

<sup>۱</sup>Marvel Comics

<sup>۲</sup>matchup

منابع و قابلیت هایی که در تنوع بخشی مرتبط تقویت شده اند، منابع و قابلیت های تخصصی<sup>۱</sup> هستند. با در نظر گرفتن این موضوع، منظور ما این است که این منابع و قابلیت ها، کاربردهای خاصی دارند. استفاده از آنها، محدود به گستره ای از زمینه های کسب و کار است که در آنها کاربرد این منابع به طور رقابتی می باشد. از آن جا که این منابع و قابلیت های تخصصی شده منطبق با کاربرد های خاصی هستند، پس باید در انواع خاصی از کسب و کارها استفاده شوند که البته آنها هم در صنایع خاصی قرار دارند: یعنی آنها استفاده صرفا محدودی بیرون از این گستره صنعت و کاربرد های کسب و کار دارند. این در تقابل با منابع و قابلیت های عمومی (مانند قابلیت های عمومی مدیریت، مدیریت منابع انسانی، خدمات حسابداری عمومی) است، که به طور کاربردی می توانند در گستره ای وسیع از کسب و کارها و صنایع استفاده شوند.

## مفهوم اصلی

تنوع بخشی مرتبط شامل تسهیم یا انتقال منابع و قابلیت های تخصصی است. منابع و قابلیت های تخصصی کاربرد تخصصی دارند و استفاده از آنها محدود به گستره ای محدود از انواع صنایع و کسب و کارها است، در مقابل، منابع و قابلیت های عمومی می توانند به طور گسترده به کار برده شوند و در گستره ای وسیع از انواع صنایع و کسب و کارها استفاده شوند.

لورال<sup>۲</sup> بزرگترین تولید کننده لوازم آرایش و حوزه زیبایی است، بیش از ۳۰ میلیارد دلار در سال درآمد دارد و یک استراتژی موفق تنوع بخشی مرتبط را استفاده کرده است و از مجموعه ای از منابع تخصصی در سطح بالا بهره می گیرد. این شرکت ۱۸ مرکز تحقیقات زیبایی دارد و قابلیت های تحقیق و توسعه و دانش عملی مربوط به مراقبت از مو و پوست در این مراکز بررسی می شود، همچنین حق ثبت اختراع<sup>۳</sup> ها و فرمول های ارزشمندی نزد این شرکت وجود دارند که بر محصولات پوست و موی انسان متمرکز شده اند. در هر حال آنها برای تولید چنین محصولات توانایی دارند و تخصص آنها هم گستره ای محدودی ندارد. لورال، برای تقویت این منابع به روشی که ارزش بالقوه آنها بیشینه شود، تنوع بخشی را در وسایل آرایشی، محصولات مراقب از مو، مراقبت از پوست و عطر انجام داد (و دیگر سراغ غذا، حمل و نقل، خدمات در صنعت یا در هر حال، هر عرصه دیگر نرفت که به منابع تخصصی اش به طور رقابتی مرتبط می باشد). کسب و کارهای لورال بر مبنای منابع تخصصی تولید کننده ارزش و قابلیت ها و ارتباط های بین کسب و کاری در فعالیت های زنجیره ارزش، به یکدیگر متصل هستند.

با ارزش ترین منابع و قابلیت های شرکت کورنینگ<sup>۴</sup>، از منظر رقابتی، در زمینه کاربرد های فیبر نوری و نیز تجهیزات ساخت سرامیک ها و شیشه هستند. در طول ۱۶۰ سال تاریخ این شرکت، درکی از دانش پایه ای شیشه و فن آوری های مرتبط در زمینه شیشه عینک، برای کارکنان و مدیریت این شرکت به دست آمده است. اکنون قابلیت های این شرکت،

<sup>۱</sup>specialized

<sup>۲</sup>L'Oréal

<sup>۳</sup>patent

<sup>۴</sup>Corning

گستره ای از فن آوری های پیچیده را در بر می گیرد. همچنین این شرکت در عرصه هایی مانند ترکیب شیشه معمولی، ذوب و قالب گیری، شیشه عینک های دقیق با پوشش شفاف و مواد شیشه ای مورد نیاز این امور، صاحب تخصص است. کورنینگ، بک سری قابلیت های پیچیده را تقویت کرد تا به موقعیت رهبری جهانی در پنج بخش مرتبط بازار برسد: فن آوری نمایش بر مبنای لایه های شیشه، فن آوری های محیطی با استفاده از لایه ها و فیلترهای سرامیک و فیبر های نوری، کابل های ارتباطی؛ سنسورهای<sup>۱</sup> زیستی نوری برای کشف دارو؛ مواد خاص برای ساخت شیشه عینک های پیشرفته. بخش بندی های بازار که کورنینگ در آن تنوع بخشی کرده است به اتکای این شرکت بر قابلیت تخصصی ربط دارد و البته در این قضیه، فعالیت های زنجیره ارزش هم نقش دارند.

شرکت جنرال میلز<sup>۲</sup> در مجموعه ای مرتبط از کسب و کارهای غذا، تنوع بخشی کرده است. این شرکت بر مبنای قابلیت هایش در زمینه شیمی آشپزخانه این کار را انجام داده است و از فن آوری های تولید غذا استفاده کرده است. این شرکت در چهار بخش در خرده فروشی های آمریکایی فعالیت می کند یعنی وعده های غذا، سریل<sup>۳</sup> (غذای صبحانه)، اسنک، ماست و پودر نانوائی - که برند هایی مانند اولد ای ای پاسو<sup>۴</sup>، گرین جانت<sup>۵</sup>، لاکي چارمز اند جنرال میلک برند سیریل<sup>۶</sup>، نچرال ولی<sup>۷</sup>، انی اورگانیک<sup>۸</sup>، پیلزبوری و بتی کراکر<sup>۹</sup>، و یاپلایت یورت<sup>۱۰</sup> را شامل می شود. پیش از این، این شرکت در کسب و کارهای رستوران تنوع بخشی نمود آن هم بر مبنای این پندار غلط که همه کسب و کارهای غذا به هم مرتبط هستند. با خروج از این کسب و کارها در اواسط دهه ۱۹۹۰ این شرکت توانست سودآوری کل خود را بهبود بخشد و موقعیت خود را در کسب و کارهای باقی مانده تقویت کند. درسی که از این تجربه گرفته شد - و چیزی که باید هر مدیری که می خواهد در یک شرکت متنوع ساز کار کند یاد بگیرد - این است که این مرتبط بودن محصول نیست که تدوین استراتژی تنوع بخشی مرتبط را تعریف می کند. برعکس، خود این کسب و کارها هستند که در زمینه ارزش کلیدی فعالیت زنجیره ارزش و منابع تخصصی و قابلیت ها نقش ویژه ای را ایفا می کنند. {۷} یک مثال، این است که شرکت سیتزین هولدینگ<sup>۱۱</sup>، که به نظر می رسد محصولات آن از هم، متفاوت باشد (ساعت، ماشین حساب های مینیاتور و تلویزیون) با این حال، از لحاظ اتکای مشترک بر دانش فنی مینیاتوری و فن آوری های پیشرفته دقیق، به هم مرتبط هستند.

شرکت ها، با استراتژی های تنوع بخشی مرتبط، فرصت هایی را برای تسهیم و انتقال منابع و قابلیت های عمومی فراهم می آورند (مثلا سیستم های اطلاعاتی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، خدمات مالیاتی و حسابداری؛ بودجه بندی برنامه

---

<sup>1</sup>biosensor

<sup>2</sup>General Mills

<sup>3</sup>cereal

<sup>4</sup>Old El Paso

<sup>5</sup>, Green Giant

<sup>6</sup>Lucky Charms and General Mills brand cereals

<sup>7</sup>Nature Valley

<sup>8</sup>, Annie's Organic

<sup>9</sup>, Pillsbury and Betty Crocker

<sup>10</sup>Yoplait yogurt

<sup>11</sup>Citizen Holdings



ریزی و سیستم های گزارش مالی؛ تخصص قانونی و تلاش های قانون گذاری و سیستم های مدیریت مزایا- پرداخت های اضافه). فرصت هایی که از لحاظ رقابتی برای تسهیم و انتقال منابع با ارزش ترین هستند، از تقویت منابع و قابلیت ها تخصصی شده بدست می آیند. دلیل این قضیه این است که منابع و قابلیت های تخصصی، فعالیت های ارزش افزایی کلیدی کسب و کارها را به هم مرتبط می سازند(در نقاطی که زنجیره ارزش آنها تناسب استراتژیک دارد) و نیز عوامل کلیدی موفقیت را در بازارها در جاهایی که به طور رقابتی به هم مرتبط هستند به هم وصل می کند. شکل ۸.۱ توضیح می دهد که گستره فرصت ها برای تسهیم و/یا قابلیت های منابع تخصصی در فعالیت های کلیدی زنجیره کسب و کارهای مرتبط کدامند. تشخیص این نکته مهم است، که هر چند منابع و قابلیت های عمومی می توانند در بین واحد های کسب و کار چندگانه به اشتراک گذاشته شوند، با این حال، چنین تسهیم منابعی به تنهایی نمی تواند بدنه اصلی یک استراتژی برای تنوع بخشی مرتبط را تشکیل دهد.

### شناسایی تناسب استراتژیک هر کسب و کار در زنجیره ارزش

تناسب استراتژیک بین کسب و کارها در همه جای زنجیره ارزش می تواند وجود داشته باشد- در فعالیت های تحقیق و توسعه و فن آوری، در فعالیت های زنجیره تامین و روابط بین تامین کنندگان در ساخت و تولید، در فروش و بازاریابی، در فعالیت های توزیع و یا در فعالیت های خدمات مشتری. {۸}

### تناسب استراتژیک در فعالیت های زنجیره تامین

کسب و کارهایی که تناسب استراتژیک دارند، با توجه به فعالیت های زنجیره تامین شان، می توانند به صورت بهتری در کنار هم کار کنند؛ چرا که پتانسیل انتقال توانایی ها را دارند؛ آن هم در ابعاد مختلف: خرید مواد، تسهیم منابع و قابلیت ها در لجستیک، مشارکت با تامین کننده های مشترک زنجیره و/یا افزایش تعداد عناصری که در مقوله حمل و نقل همکاری می کنند. شراکت استراتژیک شرکت دل با تامین کننده های پیشروی حوزه ریزپردازنده ها، برد های مدار<sup>۱</sup>، دیسک درایور ها<sup>۲</sup>، چیپ های حافظه<sup>۳</sup>، نمایشگر های فلت- پنل<sup>۴</sup>، قابلیت های وایر لس<sup>۵</sup> و باتری های با عمر زیاد و سایر عناصر مرتبط با رایانه های شخصی عنصر مهمی برای استراتژی شرکت بوده اند تا در زمینه های سرور ها، ابزارهای انبار داده و رایانه های شخصی بهتر عمل کنند.

<sup>۱</sup>circuit boards

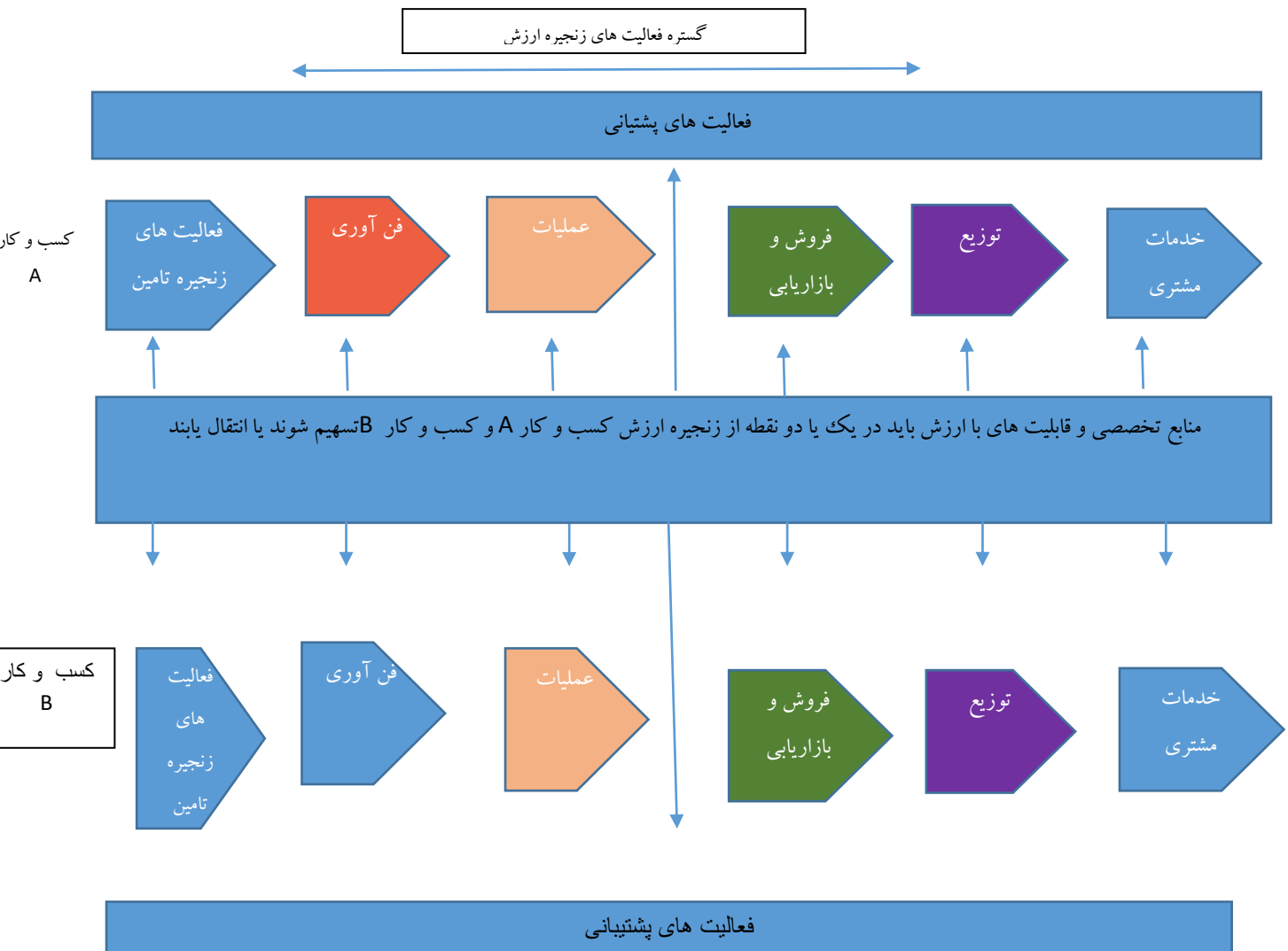
<sup>۲</sup>disk drives

<sup>۳</sup>memory chips

<sup>۴</sup>flat-panel displays

<sup>۵</sup>wireless capabilities

شکل ۸.۱ کسب و کارهای مرتبط، فرصت‌هایی را برای کسب مزیت از تناسب استراتژیک رقابتی فراهم می‌کنند.



### تناسب استراتژیک در تحقیق و توسعه و فعالیت‌های فن آوری

کسب و کارهای با تناسب استراتژیک در تحقیق و توسعه و یا توسعه فن آوری با همدیگر، نسبت به وقتی که از هم جدا باشند بهتر عمل می‌کنند؛ چرا که صرفه جویی بالقوه در تحقیق و توسعه، به وجود می‌آید و به این ترتیب زمان کوتاه تری برای تحویل محصول جدید به بازار خواهند داشت و فرایندهای نوآورانه بهتری هم به دست می‌آیند. افزون بر این، پیشرفت‌های فن آوران در یک کسب و کار می‌تواند منجر به فروش بیشتر برای هر دو شود. نوآوری‌های فن آوران یک نیروی پیشران برای تلاش‌های شرکت‌های تلویزیون کابلی بوده است تا در زمینه‌های اینترنت پر سرعت تنوع بخشی کنند (از طریق استفاده از مودم‌های کابلی) و علاوه بر این، خدمات تلفنی محلی و مسافت دور را برای

مشتری ها در خانه ها و یا مراکز تجاری از طریق سیستم مدار<sup>۱</sup> یا سیستم وویس<sup>۲</sup> در چهارچوب فن آوری پروتکل اینترنت<sup>۳</sup> (VoIP) ارائه کنند. خلاصه که این تلاش های تنوع بخشی در شرکت هایی مانند دیش<sup>۴</sup>، کامکست<sup>۵</sup> و ایکس‌فینیتی<sup>۶</sup> نتیجه داده است.

## تناسب استراتژیک مربوط به تولید

تناسب استراتژیک بین کسب و کارها در فعالیت های مرتبط با تولید وقتی می تواند موثر واقع شود که تخصص یک شرکت تنوع بخش در کنترل کیفیت و روش های تولید مقرون به صرفه، بتواند به کسب و کارهای دیگر انتقال یابد. وقتی شرکت امرسون الکترونیکس<sup>۷</sup> در زمینه های کسب و کارهای اوره موتوری تنوع بخشی را انجام داد، تخصص خود را در تولید هزینه پایین به بخش تازه تملیک شده یعنی ببرد پولان<sup>۸</sup> منتقل کرد. بدین ترتیب استراتژی جدید ببرد پولان شکل گرفت. قرار شد تا ببرد پولان تامین کننده ای با هزینه پایین در زمینه محصولات اوره موتوری باشد و این استراتژی به طور پایه ای طراحی اوره موتوری های ببرد پولان و تولید آن را تغییر داد. مزیت دیگر اشتراکات مربوط به تولید در زنجیره ارزش، توانایی تلفیق تولید در تعداد کمتری از کارخانه ها و به طور کلی کاهش قابل توجه هزینه های کلی تولید است. وقتی شرکت بومباردیر<sup>۹</sup> که در حوزه ماشین برف پیما<sup>۱۰</sup> فعالیت می کند، در حوزه موتورسیکلت، تنوع بخشی کرد، قادر شد تا خطوط مونتاژ را کنار هم ردیف کند و تاسیسات تولید موتورسیکلت را از طریق به کارگیری تجهیزات تولید ماشین های برف پیما آماده سازد. وقتی شرکت اسماکر<sup>۱۱</sup>، کسب و کار کره بادام زمینی جیف<sup>۱۲</sup> را از شرکت پروکتر اند گمبل تملیک کرد، قادر شد تا دو برند محصولات کره بادام زمینی را با هم ترکیب کند و اهرمی قوی تر در زمینه فروشندگان، در خرید مواد مورد نیاز تولید کره بادام زمینی بدست آورد.

## تناسب استراتژیک در فعالیت های بازاریابی و فروش

فرصت های متنوع صرفه جویی هزینه، از تنوع بخشی در کسب و کارهایی به دست می آید که فعالیت های فروش و بازاریابی خیلی نزدیکی به هم دارند. وقتی محصولات به طور مستقیم به مشتریان یکسان فروخته شوند، هزینه های فروش هم می توانند با استفاده از نیروی فروش یکسان کاهش یابند. این وضعیت بهتر از زمانی است که مثلاً دو فروشنده متفاوت دوجود داشته باشد که به سراغ یک مشتری هم می روند. محصولات کسب و کارهای مرتبط می توانند در یک وب سایت یکسان، ارائه شوند و از همان تبلیغات رسانه ای و بروشور های فروش استفاده شود. هم چنین می توان به

<sup>1</sup>Single Wire

Voice<sup>۲</sup>

<sup>3</sup>Internet Protocol

<sup>4</sup>DISH

<sup>5</sup>Comcast

<sup>6</sup>XFINITY

<sup>7</sup>Emerson Electronics

<sup>8</sup>BeirdPoulan

<sup>9</sup>Bombardier

<sup>10</sup>snowmobile

<sup>11</sup>Smucker

<sup>12</sup>Jif

فرصت هایی دست یافت تا هزینه ها را با یکی کردن فرایند سفارش و ساخت و استفاده از روش های ترفیعی مشترک کاهش داد. وقتی شرکت بلک اند دکر<sup>۱</sup> که سازنده ابزارآلات برق است، شرکت وکتور پروداکتس<sup>۲</sup> را تملیک کرد، قادر شد تا از نیروی فروش جهانی اش استفاده کند تا مبدل های برق، شارژر های باتری و نورافکن های قابل شارژ شرکت وکتور را بفروشد چرا که انواع مشتریان که ابزارهای برقی آن را می خریدند (تنزیل کننده هایی کی مارت<sup>۳</sup> و انواع سرویس های خانگی و کلا سخت افزار) از انواع محصولاتی که توسط وکتور تولید می شد هم بهره مند می شدند.

مقوله دوم از مزایا به زمانی بر می گردد که کسب و کارهای مختلف از رویکرد های بازاریابی و فروش مشابه استفاده می کنند. در چنین مواردی ممکن است فرصت های ارزشمند رقابتی برای انتقال مهارت های فروش، بازارپردازی<sup>۴</sup>، تبلیغات و تمایز محصولات از یک کسب و کار به کسب و کار دیگر داشته باشد. مجموعه محصولات پروکتر اند گمبل شامل پوشک بچه پمبرز<sup>۵</sup>، محصولات زیبایی اولی<sup>۶</sup>، محصولات شوینده تاید<sup>۷</sup>، خمیر دندان کرس<sup>۸</sup>، دستمال دست شویی چارمین<sup>۹</sup> تیغ های ژیلت<sup>۱۰</sup> و محصولات شوینده سویفر<sup>۱۱</sup>، خمیر دندان ارال بی<sup>۱۲</sup> شامپوی هد و شولدرز<sup>۱۳</sup> است. همه این محصولات رقابتی متفاوتی همراه با زنجیره تامین های متفاوت و الزامات تولیدی مختلفی دارند، اما همه آنها از سیستم های توزیع یکسان استفاده می کنند و در موقعیت های مشترک خرده فروشی در فروشگاه های یکسان به فروش می روند و نیاز به توانایی های بازاریابی و بازارپردازی یکسانی دارند.

### تناسب استراتژیک مرتبط با توزیع

کسب و کارهایی که فعالیت های توزیع نزدیک به هم دارند، می توانند با هم دیگر بهتر عمل کنند؛ زیرا وقتی که صرفه جویی بالقوه در تسهیم امکانات توزیع به وجود می آید، کارها راحت تر به پیش می رود و استفاده از تعدادی توزیع کننده های یکسان و یا استفاده از توزیع کننده عمده فروش یکسان و خرده فروشان دلال مشابه، همگی باعث می شوند تا کارها بهتر صورت پذیرد. وقتی شرکت کونایر<sup>۱۴</sup>، شرکت تولیدی الگرو<sup>۱۵</sup> را تملیک کرد که کیف های مسافرتی تولید می کرد و کسب و کار حوزه مسافرت را داشت، بنابراین قادر شد تا مراکز توزیع خود را برای سشوار و فرزن<sup>۱۶</sup> با

<sup>1</sup>Black & Decker

<sup>2</sup>Vector Products

<sup>3</sup>Kmart

<sup>4</sup>merchandising

<sup>5</sup>Pampers

<sup>6</sup>Olay

<sup>7</sup>Tide

<sup>8</sup>Crest

<sup>9</sup>Charmin

<sup>10</sup>Gillette

<sup>11</sup>Swiffer

<sup>12</sup>Oral-B

<sup>13</sup>Head & Shoulders

<sup>14</sup>Conair

<sup>15</sup>Allegro

<sup>16</sup>curling irons

مراکز توزیع الگرو یکی کند، در نتیجه صرفه جویی هزینه برای هر دو کسب و کار به وجود آمد. همین طور، از آن جا که محصولات شرکت کونایر، و ابزارهای استراحت گردن، گوش گیر، برچسب های چمدان و مجموعه لوازم آرایشی شرکت الگرو توسط خرده فروشان یکسان (فروشگاه های ارزان فروشی، سوپر مارکت های زنجیره ای و داروخانه های زنجیره ای) به فروش می رسید، در نتیجه شرکت کونایر توانست بسیاری از این خرده فروشان را متقاعد کند تا محصولات الگرو را نیز به فروش برسانند.

## تناسب استراتژیک در فعالیت های خدمات مشتری

تناسب استراتژیک با توجه به فعالیت های خدمات مشتری می تواند منجر به صرفه جویی در هزینه شود و مزیت های ناشی از تمایز را به ارمغان بیاورد. این مسئله در تمام زنجیره ارزش رخ می دهد. یعنی صرفه جویی در هزینه از یکی کردن خدمات پس از فروش بدست آید. مثلا صرفه جویی در هزینه ممکن است ناشی از یکپارچه کردن سازمان های خدمات پس از فروش و تعمیرات برای محصولات کسب و کارهایی که ارتباط نزدیکی از منظر عملیات واحد دارند، باشد. به همین ترتیب، کسب و کارهای متفاوت می توانند اغلب از زیرساختار خدمات مشتری یکسان استفاده کنند. به عنوان مثال، یک تولید کننده ابزار الکتریکی که در زمینه های گاز، آب و سرویس های تعمیر لوازم خانگی و سرویس های امنیت خانه تنوع بخشی می کند می تواند از یک شبکه یکسان داده مشتری، مراکز تماس و دفاتر محلی مشابه استفاده کند. همچنین می تواند از سیستم های صورت حساب و خدمات حسابداری یکسان استفاده کنند و زیرساختهای خدمات مشتری یکسان داشته باشد و همه محصولات و خدمات خود را پشتیبانی کند. یک شرکت چند کسب و کاره می تواند با انتقال بهترین روش های انجام کار، در زمینه خدمات مشتری، در میان مجموعه ای از کسب و کارهای مرتبط و از طریق تسهیم منابع مانند اطلاعات اختصاصی در مورد ترجیحات مشتری، یک مزیت تمایز را از طریق کیفیت خدمات مشتری بالاتر ایجاد کند.

## تناسب استراتژیک و صرفه جویی ناشی از دامنه<sup>۱</sup>

تناسب استراتژیک در فعالیت های زنجیره ارزش یک شرکت که در کسب و کارهای مختلف تنوع بخشی می کند، باعث می شود تا فرصت ها برای صرفه جویی ناشی از دامنه- مفهومی متمایز از صرفه جویی ناشی از مقیاس<sup>۲</sup> به وجود آید. صرفه جویی ناشی از مقیاس، صرفه جویی در هزینه هایی است که به طور مستقیم از عملیات در اندازه بزرگ بدست می آیند. - به عنوان مثال، هزینه های واحد ها در یک کارخانه بزرگ نسبت به کارخانه کوچک کمتر است. از طرفی، صرفه جویی ناشی از دامنه، به طور مستقیم از مفهوم تناسب استراتژیک منشعب می شود. تناسبی که در زنجیره های ارزش کسب و کارهای مرتبط وجود دارد و در نتیجه کسب و کارها، منابع را تسهیم می کنند و یا از یک کسب و کار به کسب و کار دیگر با هزینه پایین انتقال می دهند. چنین صرفه جویی هایی فقط برای شرکت هایی که در تنوع

<sup>۱</sup>economies of scope

<sup>۲</sup>economies of scale

بخشی مرتبط درگیر هستند، امکان پذیر است. چرا که آنها نتیجه فعالیت های مرتبط تحقیق و توسعه مشترک کسب و کارها و انتقال مدیران از یک کسب و کار به دیگری، استفاده از تسهیلات مشترک تولید و توزیع، تسهیم نیروی فروش یا شبکه دلالتان مشترک، استفاده از برند های یکسان و مسائلی از این قبیل هستند. هر چه صرفه جویی های بین کسب و کارها همراه با تسهیم و انتقال منابع بزرگتر باشد، پتانسیل بیشتری برای یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط وجود دارد. این گونه یک بنگاه چند کسب و کاره، مزیت هزینه<sup>۱</sup> را نسبت به رقبا خواهد داشت.

#### مفهوم اصلی

صرفه جویی های ناشی از دامنه، کاهش هایی در هزینه هستند که از عملیات در کسب و کارهای چندگانه به دست می آیند (منظور یک چشم انداز عملیاتی بزرگتر است) این در تقابل با صرفه جویی های ناشی از مقیاس است که از عملیات در اندازه بزرگتر بدست می آید.

### از تناسب استراتژیک تا مزیت رقابتی، سودآوری افزوده و سود حاصل از ارزش سهامدار

مفهوم مزیت هزینه ای ناشی از صرفه جویی های مقیاس، بر مبنای این واقعیت است که تسهیم منابع اجازه می دهد تا شرکت های چند کسب و کاره، هزینه های منابع را در بین کسب و کارهای خود پخش کنند و از بروز این هزینه که مجموعه ای از منابع را برای هر کسب و کار تملیک کنند یا به زور حفظ کنند، جلوگیری کند. اما شرکت های با فعالیت های متنوع مرتبط می توانند از تناسب استراتژیک به روش های دیگر نیز بهره مند شوند.

تسهیم و یا انتقال دارایی های تخصصی ارزشمند در بین کسب و کارهای شرکت می تواند کمک کند تا هر کسب و کار، فعالیت های زنجیره ارزش خود را به نحوه بهتری انجام دهد و اثر بخشی بالا برود. این باعث می شود تا برای هر کسب و کار به مزیت رقابتی دست یافت آن هم با یک یا دو روش پایه ای: (۱) کسب و کارها می توانند اثر بخشی بالاتری داشته باشند و با هزینه های کمتری نسبت به رقبای خود روبرو شوند و/یا (۲) کسب و کارها می توانند مبنایی را برای تنوع بخشی فراهم آورند که مشتریان پول نسبتاً بیشتر برای کالاها و یا خدمات کسب و کارها بپردازند. در هر یک از این دو حالت، یک شرکت با استراتژیهای تنوع بخشی مرتبط که به خوبی اجرا شود باعث می شود تا شانس برای دستیابی به مزیت رقابتی در هر یک از کسب و کارها به دست آید.

هر چه ارتباط بین کسب و کارهای یک شرکت در فرایند تنوع بخشی بیشتر باشد، پنجره شرکت برای تبدیل تناسب استراتژیک به مزیت رقابتی بزرگتر خواهد بود. منطق استراتژیک و کسب و کاری این گونه است که: با به دست آمدن مزایای تناسب استراتژیک در زنجیره ارزش کسب و کارهای مرتبط، شرکت تنوع بخش راهی روشن را برای دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به شرکت های غیر تنوع بخش دارد. همچنین بدین طریق می تواند بر رقابلی که تلاشهای تنوع بخشی دارند اما تلاش هایشان، منجر به مزیت های تناسب استراتژیک برایشان نمی شود، پیروز شوند. {۹} این پتانسیل

<sup>1</sup>cost advantage

مزیت های رقابتی مبنایی قابل اعتماد برای کسب سود و بازگشت سرمایه برای یک شرکت فراهم می سازد، که بیش از آن چیزی است که کسب و کار های شرکت می توانند به عنوان بنگاه های مستقل کسب کنند. تبدیل شدن پتانسیل مزیت رقابتی به سودآوری بیشتر چیزی است که منجر به رسیدن به فرمول هم افزایی  $1+1=3$  در ارزش سهامداران می شود که از ضروریات قبولی در آزمون موقعیت بهتر<sup>۱</sup> است و این گونه شایستگی تلاش های تنوع بخشی یک شرکت به اثبات می رسد.

## مفهوم اصلی

تنوع بخشی در کسب و کار مرتبط، جایی که مزیت های تناسب استراتژیک که به طور رقابتی ارزشمند هستند می تواند کسب و کارهای شرکت را در موقعیتی قرار دهد که به طور مالی عملکرد بهتری داشته باشند؛ نسبت به زمانی که به عنوان بنگاه های مستقل فعالیت می کنند. بنابراین راهی مناسب را برای افزایش ارزش سهامداران و موفقیت در آزمون موقعیت بهتر به ما نشان می دهد.

در این جا پنج نکته وجود دارد که نیاز است به خاطر بسپارید:

- ۱- از طریق یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط، می توان به مزیت های تناسب استراتژیک بین کسب و کارها دست یافت، این تناسب استراتژیک، برای سهامداران ارزش تولید می کند که البته سهامداران نمی توانند این ارزش را بسادگی با تصاحب یک سبد پورتفولیو از سهام شرکت ها در صنایع گوناگون و متمایز، بدست آورند.
  - ۲- بدست آوردن تناسب استراتژیک بین کسب و کارها تنها از طریق استراتژی تنوع بخشی مرتبط امکان پذیر است.
  - ۳- هر چه ارتباط بین کسب و کارهای یک شرکت که تنوع بخشی شده اند، بیشتر باشد، پنجره شرکت برای تبدیل تناسب استراتژیک به مزیت رقابتی بیشتر است.
  - ۴- مزایای تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، از طریق انتقال یا تسهیم منابع رقابتی ارزشمند و قابلیت ها در کسب و کارها می باشد- منابع و قابلیت هایی که برای کاربرد های خاص تخصصی شده اند و تنها در گونه های خاصی از کسب و کارها و صنایع ارزش دارند.
  - ۵- مزایای تناسب استراتژیک بین کسب و کار، به طور خودکار با تنوع بخشی یک شرکت در کسب و کارهای مرتبط تحقق نمی یابد، این مزیت ها تنها زمانی ایجاد خواهد شد که مدیریت به طور موفق اقدامات و کنش های داخلی را جهت دست یابی به تناسب استراتژیک دنبال کند.
- کپسول توضیحی ۸.۱ ادغام گروه غذایی کرافت<sup>۲</sup> را با شرکت اچ جی، هاینتر هولدینگ<sup>۱</sup> بررسی می کند، این ادغام در جهت دستیابی به مزیت های تناسب استراتژیک یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط انجام شده است.

<sup>۱</sup>Better off

<sup>۲</sup>Kraft Foods Group

## تنوع بخشی در زمینه کسب و کارهای غیر مرتبط

دستیابی به تناسب استراتژیک بین کسب و کاری، نمی تواند انگیزه ای برای تنوع بخشی غیر مرتبط باشد. شرکت هایی که استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط را دنبال می کنند، اغلب از خود تمایلی به تنوع بخشی به هر کسب و کاری و در هر صنعتی که مدیران ارشد در آن فرصتی برای دست یابی به نتایج مالی پایدار خوب مشاهده می کنند، نشان می دهند. چنین شرکت هایی، شرکت کنگلومرا یا مختلط<sup>۲</sup> نامیده می شوند. چون منافع کسب و کار آنها به طور گسترده ای بین صنایع گوناگون پخش شده است. شرکت هایی که در تنوع بخشی غیر مرتبط درگیر می شوند به کسب و کارهای تازه از طریق تملیک یک شرکت تاسیس شده وارد می شوند و کمتر سراغ این می روند که یک استارت آپ را در درون شرکت خود شکل دهند و یا در سرمایه گذاری های مشترک شرکت کنند.

**هدف یادگیری ۸-۳:** شایستگی ها و نیز ریسک های استراتژی های تنوع بخشی غیر مرتبط را شناسای کنید.

با وجود یک استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط، تملیک زمانی می تواند موفقیت بالقوه ای تلقی شود که آزمون های جذابیت صنعت و هزینه ورود را با موفقیت پشت سر بگذارد، و چشم انداز خوبی برای عملکرد مالی جذاب داشته باشد. بنابراین با یک استراتژی غیر مرتبط، مدیران شرکت، زمان و تلاش بیشتری را برای شناخت نامزد های تملیک صرف خواهند کرد و جزییات را برای حفظ یا واگذاری کسب و کارهای موجود ارزیابی می کنند. آنها در این راه از معیارهای زیر استفاده می کنند:

- آیا کسب و کار تازه، می تواند اهداف شرکت را در زمینه سودآوری و بازگشت سرمایه تامین کند؟
- آیا این کسب و کار، در صنعتی قرار دارد که در آن پتانسیل رشد جذاب وجود دارد؟
- آیا این کسب و کار، به اندازه کافی بزرگ هست تا به طور معناداری و قابل توجهی در سود و زیان شرکت شریک مشارکت کند؟

اما کلید موفقیت تنوع بخشی غیر مرتبط، این است که باید به فراتر از این ملاحظات رفت، و از اینکه این استراتژی، آزمون موفقیت بهتر را با موفقیت پشت سر می گذارد، اطمینان حاصل کرد. برای موفق شدن در این آزمون، نیاز به چیزی بیشتر از رشد در درآمد است. در واقع به رشد در سود نیز نیاز است-یعنی چیزی فراتر از آنچه می تواند توسط یک صندوق سرمایه گذاری دوجانبه<sup>۳</sup> یا یک شرکت هلدینگ که مالک سهام کسب و کارها بدون هیچ ارزش افزوده ای است، بدست آید. تا زمانی که ترکیبی از کسب و کارها تحت لوای یک شرکت، با هم سودآوری بیشتری را نسبت به کسب و کارهای مستقل جدا از هم ایجاد نکنند، این استراتژی نمی تواند ارزش اقتصادی برای سهامداران ایجاد کند. و اگر هم این ارزش اقتصادی را ایجاد کند، هیچ توجیه واقعی برای تنوع بخشی غیر مرتبط وجود ندارد، چرا

<sup>۱</sup>H. J. Heinz Holding Corporation

<sup>۲</sup>conglomerates  
<sup>۳</sup>mutual fund



که مدیران ارشد اجرایی، دارای مسئولیت امانتداری<sup>۱</sup> برای بیشینه کردن ارزش بلند مدت سهامداران برای مالکین شرکت (سهامدارانش) هستند.

## کپسول توضیحی ۸.۱

### ادغام کرافت-هاینتز<sup>۲</sup>: تعقیب مزایای تناسب استراتژیک بین کسب و کارها

ادغام ۶۲/۶ میلیارد دلاری دو شرکت کرافت و هاینتز که در تابستان سال ۲۰۱۵ نهایی شد، سومین شرکت بزرگ غذایی و نوشیدنی را در آمریکای شمالی ایجاد کرد. در ضمن این شرکت در این زمینه در جهان پنجمین است. این ادغام بر اساس این ایده بنا شده بود که تناسب استراتژیک بین دو شرکت به گونه ای است که ارزش بیشتری را تولید می کند و این مساله نسبت به وقتی که صرفاً جدا از هم کار می کردند، جهشی بزرگ به حساب می آید. به عنوان یک شرکت ترکیبی، کرافت هاینتز قادر خواهد بود تا فعالیت های زنجیره ارزش بین کسب و کارها را اجرا کند و شباهت های بین منابع آنها، به طور اثربخش تری باعث شود تا تولید و توزیع و محصولات پر سود انجام شود. محصولات شرکت های کرافت و هاینتز، از مواد خام زیادی استفاده می کنند که البته با هم یکی هستند (شیر، شکر، نمک و گندم و غیره). این اجازه می دهد تا شرکت جدید قدرت چانه زنی خود را به عنوان کسب و کاری بزرگتر تقویت کند تا معامله های بهتری با تامین کنندگان داشته باشد و از تناسب استراتژیک در فعالیت های زنجیره تامین استفاده کند تا بدین وسیله به هزینه های ورودی پایین تر دست یابد و اثربخشی داخلی بیشتر بدست آید. افزون بر این، چون هر دوی این برندها در تولید غذاهای آماده تخصص دارند، تناسب استراتژیک مرتبط با ساخت و تولید در فرایندهای تولید و فن آوری های بسته بندی وجود دارد که اجازه می دهد تا شرکت جدید، عملیات ساخت را به خوبی دنبال کند و آن را با هماهنگی آراسته کنند. تناسب استراتژیک مرتبط با توزیع اجازه می دهد تا کانال های توزیع و شبکه های حمل و نقل یکپارچگی داشته باشند و این باعث می شود تا اثربخشی داخلی بیشتری بدست آید و کاهشی در زمان انتقال را برای محصولات از کارگاه ها به فروشگاه ها داشته باشد. در حال حاضر شرکت کرافت هاینتز، تلاش می کند تا پلتفرم جهانی هاینتز را تقویت کند تا محصولات کرافت را به طور بین المللی توسعه دهد. با استفاده از شبکه توزیع هاینتز که توسعه یافته هم هست و آشنایی و شهرت برند این شرکت نزد مردم (منابع تخصصی کلیدی) کرافت می تواند به آسانی به بازارهای جهانی غذای آماده و بسته بندی شده وارد شود و خود را گسترش دهد. از آن جایی که این دو برند در فروشگاه های خرده فروشی مشابه فروخته می شوند (سوپرمارکت های زنجیره ای، خرده فروشی و عمده فروشی، خواربار فروشی ها) آنها اکنون قادرند تا ادعا کنند که فضای بیشتری روی قفسه ها، مال آنها خواهد بود. این پیروزی از طریق قدرت چانه زنی شرکت های ترکیب شده بدست می آید.

<sup>۱</sup>مسئولیت امانت داری (fiduciary responsibility) به مسئولیت اعتماد کردن براسرمايه گذاريهاي خوب اشاره دارد که نرخ بازگشت سرمايه خوبی کسب می کنند.

<sup>۲</sup>Kraft-Heintz



© Scott Olson/Getty Images

تناسب استراتژیک در فعالیت های فروش و بازاریابی اجازه می دهد تا شرکت به طور منسجم توسعه یابد و کمپین های تبلیغاتی موثرتری را اجرا کند. شرکت کرافت هاینتز، بر مبنای این هدف، تلاش دارد تا قابلیت های بازاریابی را مستحکم سازد و آنها را تحت لوای یک شرکت بازاریابی انجام دهد. همچنین تیم های تحقیق و توسعه ترکیب می شوند و بدین ترتیب این شرکت یعنی کرافت هاینتز، می تواند محصولات نوآورانه تری را تولید کند و در ضمن، خریدارانی که نسبت به مسائل سلامت خود حساس تر هستند از این محصولات استقبال می کنند. بسیاری از هم افزایی های بالقوه و پیش بینی شده برای شرکت کرافت هاینتز، در عمل هم به طور موفقیت آمیزی رخ داد، چون این ادغام انجام شد. فراموش نکنیم که معمولاً فعالیت های یکپارچه سازی زمان می برند.

**Note:** Developed with Maria Hart.

**Sources:** [www.forbes.com/sites/paulmartyn/2015/03/31/heinz-and-kraft-merger-makes-supply-management-sense/](http://www.forbes.com/sites/paulmartyn/2015/03/31/heinz-and-kraft-merger-makes-supply-management-sense/); [fortune.com/2015/03/25/kraft-mess-how-heinz-deal-helps/](http://fortune.com/2015/03/25/kraft-mess-how-heinz-deal-helps/); [www.nytimes.com/2015/03/26/business/dealbook/kraft-and-heinz-tomerge.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2015/03/26/business/dealbook/kraft-and-heinz-tomerge.html?_r=2); company websites (accessed December 3, 2015).

## ایجاد ارزش سهامداران از طریق تنوع بخشی غیر مرتبط

در اینجا با توجه به عدم وجود تناسب استراتژیک بین کسب و کارها برای ایجاد مزیت رقابتی، ایجاد ارزش سهامداران از طریق تنوع بخشی غیر مرتبط، در نهایت به توانایی شرکت مادر در بهبود کسب و کارهایش (و ایجاد موقعیت بهتری از ترکیب ها) به طرق دیگر بستگی دارد. در اینجا نقش شرکت مادر بسیار حیاتی است. {۱۰} تا جایی که شرکتی دارای قابلیت های مادری<sup>۱</sup> قوی باشد (قابلیت هایی شامل پرورش، راهنمایی و حکمرانی و آرایش کسب و کارهای اصلی)، این شرکت مادر می تواند کسب و کارهایش را به جلو سوق دهد و آنها را یاری دهد تا بر رقبایشان در بازار پیروز شوند. همچنین شرکت مادر از طریق تسهیم و انتقال منابع و قابلیت های عمومی در کسب و کار، به رقابت پذیری کسب

---

<sup>۱</sup>parenting capabilities

و کارهای غیر مرتبطشان کمک می کنند. این منابع و قابلیت های عمومی، دارایی های رقابتی هستند که در هر نوع صنعتی کاربرد دارند و در نتیجه می توانند در گستره ای وسیع از کسب و کارها کمک کنند. انواع منابع عمومی که شرکت های مادر می توانند در تنوع سازی غیر مرتبط استفاده کنند عبارتند از: شهرت شرکت، رتبه بندی اعتباری، دسترسی به بازارهای مالی، ساز و کارهای های حکمرانی، برنامه های آموزشی مدیریت، برنامه های اخلاقی شرکت، یک مرکز داده و ارتباطات مرکزی، منابع اداری به اشتراک گذاشته شده مانند روابط عمومی و خدمات حقوقی؛ و سیستم های مشترک برای کارکردهایی مانند بودجه بندی و گزارش مالی و کنترل کیفیت.

**مزایای مادری هوشیارانه شرکت** یکی از مهم ترین راه ها برای شرکت های مادر در جهت بهبود موقعیت کسب و کارهای خودشان، این است که راهنمایی و بینش سطح بالایی را ارائه کنند. {۱۱} بعضا در میان مدیران ارشد شرکت های بزرگ تنوع بخشی شده، کسانی دیده می شوند که سال ها تجربه انباشته را در گستره ای از مجموعه های کسب و کار دارند و می توانند توانایی های حل مساله را به روش هوشمندانه ای داشته باشند و پیشنهادهای خلاقانه ای هم در زمینه استراتژی ارائه دهند و توصیه های درجه یک و راهنمایی طراز اولی را داشته باشند، آن هم در زمینه بهبود رقابت پذیری و بازدهی مالی کسب و کارهای شرکت. این قضیه به خصوص در مورد کسب و کارهای کوچکتر و تازه تملیک شده صادق است. به طور خاص، راهنمایی های هوشیارانه و سطح بالا از سوی مدیران شرکت، می تواند به واحدهای فرعی کمک کند تا عملکرد بهتری را نسبت به وقتی که تنها عمل می کنند، داشته باشند. رهبری برجسته ی آقای رویال لیتل<sup>۱</sup>، موسس شرکت تکسترون<sup>۲</sup>، یک دلیل عمده برای این بود که این شرکت به عنوان نمونه ای از استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط شناخته شود. حرکات جسورانه آقای لیتل، شرکت را از اصل اولیه آن به عنوان تولید کننده کوچک منسوجات، به یک تولید کننده جهانی برجسته تبدیل کرد که امروزه با هلیکوپترهای بل<sup>۳</sup>، هواپیماهای سسنا<sup>۴</sup> و مجموعه ای از سایر برندهای قدرتمند در صنایع مختلف، شناخته شده است. وقتی نورم وزلی<sup>۵</sup> از مدیر عاملان سابق مجمع تجاری فورچون برنندز<sup>۶</sup>، سکان امور را در دست داشت با ارتقای سریع در قیمت سهام شرکت روبرو شد. در واقع، تحت لوای رهبری وی، اکنون فورچون برنندز یک تولید کننده ۷ میلیارد دلاری محصولات مختلفی شده است حالا از نوشیدنی های الکلی گرفته تا محصولات گلف و نیز انواع دستگاه های امنیتی و سخت افزاری.

## مفهوم اصلی

مادری شرکت به نقشی که یک شرکت تنوع بخش در پرورش کسب و کارهای اصلی خود از طریق ارائه تخصص مدیریت ارشد، کنترل منظم، منابع مالی و سایر منابع و قابلیت های عمومی همچون سیستم های برنامه ریزی بلند مدت، مهارت های توسعه کسب و کار، فرایندهای توسعه مدیریت و سیستم های تشویقی دارد، اشاره می کند. فعالیت های

<sup>1</sup>Royal Little

<sup>2</sup>Textron

<sup>3</sup>Bell

<sup>4</sup>Cessna

<sup>5</sup>Norm Wesley

<sup>6</sup>Fortune Brands

مدیران اجرایی شرکت مادر، معمولاً شامل استخدام و به کار گرفتن مدیران مستعد می شود تا بتوانند کسب و کارهای منفرد را هدایت کنند.

همچنین شرکت های مادر، می توانند با تامین انواع منابع عمومی دیگر که باعث کاهش هزینه های عملیاتی کسب و کار های منفرد و یا افزایش اثربخشی عملکردشان می شود، برای کسب و کار هایشان ارزش افزوده ایجاد کنند. این منابع می تواند منابع اداری باشد که در ستاد مرکزی شرکت اصلی قرار دارد، که معمولاً شامل خدمات حقوقی، خدمات تخصصی حسابداری، خدمات مالیاتی و سایر مولفه های زیرساخت اداری، مانند قابلیت های مدیریت ریسک، منابع فن آوری اطلاعات و قابلیت های روابط عمومی است. ارائه چنین منابع پشتیبانی عمومی برای کسب و کارهای منفرد، باعث می شوند تا هزینه های سربار در کل شرکت کاهش یابد و در نتیجه ارزش، ایجاد شود؛ چرا که در غیر این صورت هر کسب و کار منفردی مجبور است فعالیت های متمرکز شده ای از آنچه ذکر شد را در حیطه کسب و کاری خود بازسازی کند.

یک برند چتری، نام تجاری شرکتی است که می تواند برای مجموعه گسترده ای از کسب و کارها مورد استفاده قرار گیرد. از این رو، نوعی منبع عمومی به حساب می آید که می تواند در تنوع بخشی غیر مرتبط استفاده شود.

آن دسته از برند های شرکت که اشاره به نوع خاصی از محصول ندارند، نوع دیگری از منابع عمومی شرکت هستند که باید بین کسب و کارهای غیر مرتبط تسهیم شوند. به عنوان مثال، جنرال الکتریک، از برند جی ای<sup>۱</sup> خود برای محصولات و کسب و کارهای غیر مرتبط استفاده کرده است، مانند لوازم خانگی (یخچال های جی ای، اجاق ها و ماشین های ظرف شویی)، محصولات درمان و سلامت (جی ای هلثکرا<sup>۲</sup>) موتور های جت (جی ای اوی ایشن<sup>۳</sup>) و فن آوری های بهینه سازی مصرف آب و انرژی (جی ای پاور اند واتر<sup>۴</sup>). بنابراین برند های شرکت که در این سبک استفاده شده اند، برند های چتری<sup>۵</sup> نامیده می شوند. استفاده از یک نام شرکتی مشهور (مانند GE) در کسب و کار های منفرد شرکت های تنوع بخشی شده، این پتانسیل را ایجاد می کند تا نه تنها هزینه را پایان بیاورند (با گسترش هزینه های ثابت توسعه و حفظ برند در کسب و کارهای متعدد) بلکه ارزش پیشنهادی مشتری را برای هر کسب و کار افزایش دهند، آن هم از طریق ارتباط دادن آن محصولات به یک نام که مشتری به آن اطمینان دارد. به صورتی مشابه، شهرت یک شرکت برای محصولات به خوبی طراحی شده، یا قابلیت اطمینان محصول و یا اعتماد پذیری می تواند به اشتیاق بیشتر مشتری برای خرید محصولات از گستره ای وسیعتر در کسب و کارهای شرکت تنوع بخش شود. سیستم های انگیزشی، سیستم های کنترل مالی و فرهنگ شرکت، دیگر انواع منابع عمومی شرکت می باشند که می توانند برای افزایش عملیات روزانه در مجموعه ای پراکنده از کسب و کارها مفید باشند.

<sup>۱</sup>GE

<sup>۲</sup>GE Healthcare

<sup>۳</sup>GE Aviation

<sup>۴</sup>GE Power and Water

<sup>۵</sup>umbrella brand

ما دو روش دیگر را که برای شرکت مادر مرسوم هستند بررسی می کنیم. در این دو روش، ارزش به کسب و کارهای غیر مرتبط شرکت مادر اضافه می شود.

## تخصیص مدیرانه منابع مالی بین کسب و کارها از طریق تخصیص مجدد

شرکت های مادر با تخصیص مجدد پول نقد اضافی از چند کسب و کار برای سرمایه گذاری ملزومات مورد نیاز در کسب و کارهای دیگر - در واقع، در این جا شرکت به عنوان یک بازار سرمایه داخلی در نظر گرفته می شود - قادر می شوند تا ارزش مورد نیاز را تولید کنند. چنین کنش هایی می توانند به طور خاص در زمان هایی که اعتبار به طور غیر عادی کم است (مانند بحران های بانکی ۲۰۰۸ میلادی) یا در اقتصاد هایی که بازارهای سرمایه آنها کمتر توسعه یافته اند. تحت چنین شرایطی، یک شرکت مادر با داشتن منابع مالی قوی با انتقال وجوه از واحد های کسب و کاری که تولید کننده وجوه نقد اضافی هستند و نقدینگی بیشتری دارند، (یعنی بیش از آنچه برای سرمایه گذاری برای تامین نیازمندی های عملیاتی و فرصت های جدید سرمایه گذاری نیاز دارند) به سایر کسب و کار هایی که نقدینگی کوتاه مدت و چشم اندازه رشد جذابی دارند، می تواند ارزش ایجاد کند. این توانایی شرکت مادر، در کنترل بازار سرمایه داخلی خود، تا آنجایی عملکرد کلی شرکت و ارزش سهامداران را افزایش می دهد که: ۱) یا مدیران ارشد آن دسترسی بهتری به اطلاعات در مورد فرصت های سرمایه گذاری داخلی شرکت نسبت به سرمایه گذاران خارج از شرکت داشته باشند یا ۲) بتواند وجوهی را تامین کند که به دلیل شرایط ضعیف بازار مالی در دسترس نیست.

## تملیک و ساختاردهی مجدد شرکت های کمتر از واقع ارزش گذاری شده

یک روش دیگر برای شرکت های مادر، برای ایجاد ارزش در کسب و کارهای غیر مرتبط، این است که شرکت هایی را که عملکرد ضعیفی دارند، تملیک کنند آن هم با قیمتی مقرون به صرفه و سپس ساختاردهی مجدد عملیاتشان به روش هایی که گاهی افزایش های چشمگیری را در سودآوری ایجاد می کند. ساختاردهی مجدد به بازنگری و ساده سازی عملیات یک کسب و کار اشاره دارد - یعنی ترکیب کارخانه های دارای ظرفیت اضافی، فروش دارایی هایی که کمتر استفاده شده اند، کاهش مخارج غیر ضروری، نوسازی پیشنهاد های محصول، تحکیم کارکرد هایی که منجر به کاهش هزینه های سربار می شوند، و در مجموع بهبود اثربخشی عملیاتی و سودآوری شرکت. به طور کلی، ساختاردهی مجدد، شامل انتقال مدیران مجرب به کسب و کارهای تملیک شده می شود، حال چه به صورت جایگزینی در لایه های بالای مدیریت و چه گماردن آنها در منصب های بالا به طور موقت، تا وقتی که کسب و کار به سودآوری باز گردد و یا وقتی که لاقط سهمی قابل توجه از بازار بدست آید.

## مفهوم اصلی

ساختاردهی مجدد به بازنگری و ساده سازی عملیات یک کسب و کار اشاره دارد - یعنی ترکیب کارخانه های دارای ظرفیت اضافی، فروش دارایی هایی که کمتر استفاده شده اند، کاهش مخارج غیر ضروری، نوسازی پیشنهاد های

محصول، تحکیم کارکرد هایی که منجر به کاهش هزینه های سربار می شوند، و در مجموع بهبود اثربخشی عملیاتی و سودآوری شرکت.

ساختاردهی مجدد، اغلب وقتی صورت می گیرد که یک شرکت تنوع بخشی شده، یک کسب و کار جدید را تملیک می کند، که در واقع این کسب و کار پایین تر از سطحی که شرکت مادر باور دارد قابل دستیابی است، عمل می کند. شرکت های تنوع بخش که ثابت کرده اند در احیای شرکت های ضعیف از لحاظ عملکرد، قابلیت های چرخشی<sup>۱</sup> دارند، اغلب می توانند این قابلیت ها را در گستره ای نسبتاً وسیعی از شرکت های ضعیف در صنایع غیر مرتبط استفاده کنند. برای مثال در شرکت نیول روبرمید<sup>۲</sup> (که خط تولید متنوعش شامل خودکارهای شارپی<sup>۳</sup>، پنجره های لوولور<sup>۴</sup>، لوازم مو گودی<sup>۵</sup>، لوازم پخت و پز کالفالون<sup>۶</sup> و ابزارهای برقی لنوکس<sup>۷</sup> می باشد- یعنی همه کسب و کارها و فعالیت های مختلف زنجیره ارزش آن) مجموعه ای قدرتمند از قابلیت های چرخشی را توسعه داده است که گفته می شود این شرکت، کسب و کارهای که تملیک کرده بود را نیولیزه<sup>۸</sup> کرده است.

برای یک استراتژی تنوع بخشی غیرمرتبط که بر مبنای ساختاردهی مجدد انجام می شوند و موفق هم از آب در می آیند، نیازمند این هستند که شرکت مادر، تخصص زیادی را در شناسایی شرکت های هدف که عملکرد ضعیفی دارند، داشته باشد و در نتیجه روی قیمت های جذاب تملیک مذاکره کند به گونه ای که هر تملیک، آزمون هزینه را با موفقیت بگذراند. قابلیت های موجود در این زمینه از افرادی مانند لرد جیمز هنسن<sup>۹</sup> و لرد گوردون وایت<sup>۱۰</sup> که در رأس شرکت خوشه ای<sup>۱۱</sup> هنسون تراست<sup>۱۲</sup> قرار داشتند، نقش بزرگی در ایجاد سود چشمگیر هنسن تراست، ایفاد کرده اند.

### مسیر دستیابی به ارزش بالاتر سهامداران از طریق تنوع بخشی غیر مرتبط

برای ایجاد یک استراتژی تنوع نامرتبط برای تولید نتایج مالی بالاتر در سطح شرکت و فراتر از آنچه کسب و کارها می توانند به عنوان نهاد های مستقل تولید کنند، مدیران شرکت باید سه کار انجام دهند تا سه آزمون مزیت شرکت را پشت سر بگذارند:

<sup>1</sup>turnaround capabilities

<sup>2</sup>Newell Rubbermaid

<sup>3</sup>Sharpie

<sup>4</sup>Levolor

<sup>5</sup>Goody

<sup>6</sup>Calphalon

<sup>7</sup>Lenox

<sup>8</sup>Newellize

نیولیزه کردن اشاره به تازه بخشی و برگرفته از نام شرکت نیول دارد

<sup>9</sup>James Hanson

<sup>10</sup>Gordon White

<sup>11</sup>conglomerate

<sup>12</sup>Hanson

Trust

- ۱) در صناعی ایجاد تنوع بخشی کنید که در آن کسب و کارهای تان بتوانند به طور مداوم سود و بازده سرمایه گذاری خوبی را ایجاد کنند (برای گذراندن آزمون جذابیت صنعت)
  - ۲) در مورد قیمت های مطلوب تملیک مذاکره کنید (برای گذراندن آزمون هزینه ورود)
  - ۳) از طریق نظارت مدیریتی سطح بالا، اشتراک منابع، تخصیص منابع مالی و مدیریت پورتفولیو، و یا ساختار دهی مجدد کسب و کارهای با عملکرد ضعیف، وظیفه مادری شرکت را به نحو احسن انجام دهید. (برای گذراندن آزمون موقعیت بهتر)
- شرکت های مادری که بهترین عملکرد را دارند، ماهیت و ارزش انواع منابع در اختیارشان را می شناسند و می دانند چگونه به طور اثربخشی از آن ها بین کسب و کارهایشان به صورت اهرمی استفاده کنند. آن شرکت هایی که قادرند ارزش بیشتری را در کسب و کار خود نسبت به سایر شرکت های تنوع بخشی شده ایجاد کنند، چیزی به نام مزیت مادری<sup>۱</sup> دارند. وقتی یک شرکت از مزیت مادری برخوردار است، مدیران ارشد آن، بهترین شانس را دارند تا یک استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط را طراحی و اجرا کنند که البته بتواند هر سه آزمون مزیت شرکت را بگذراند و در مجموع ارزش اقتصادی بلند مدت سهامداران را افزایش دهد.

#### مفهوم اصلی

یک شرکت متنوع، هنگامی دارای مزیت مادری است که بیش از سایر شرکت ها قادر به افزایش عملکرد ترکیبی کسب و کارهای منفرد خود از طریق راهنمایی های سطح بالا، نظارت عمومی و سایر همکاری های سطح شرکتی برای پیشبرد کسب و کارهای منفرد باشد.

#### مشکلات تنوع بخشی غیر مرتبط

استراتژی های تنوع بخشی غیر مرتبط دو نکته منفی دارند که روی نقاط مثبت آنها تاثیر می گذارند: الزامات مدیریتی طاقت فرسا و نیز پتانسیل محدود مزیت رقابتی.

#### الزامات طاقت فرسای مدیریتی

مدیریت موفقیت آمیز مجموعه ای از کسب و کاری کاملاً متفاوت، که در محیط های کاملاً متفاوت رقابتی و صنعتی فعالیت می کنند، کاری چالش برانگیز و فوق العاده دشوار است {۱۲} به عنوان مثال، این نکته را در نظر آورید که شرکت هایی مانند جنرال الکتریک، آی تی تی<sup>۲</sup>، میتسوبیشی<sup>۳</sup> و بارتی اینترپرایز<sup>۴</sup>، مجموعه از کسب و کارهای تابعه را دارند که صدها و گاهی حتی هزاران محصول را می سازند. در حالی که مدیران ستادی می توانند اطلاعات مربوط به یک صنعت را از منابع شخص ثالث به دست آورند، هنگام بازدید های گاه به گاه از عملیات کسب و کارهای

<sup>۱</sup>parenting advantage

<sup>۲</sup>ITT

<sup>۳</sup>Mitsubishi

<sup>۴</sup>Bharti Enterprises

مختلف، پرسش‌هایی زیادی پرسند و تمام تلاش خود را برای یادگیری در مورد کسب و کارهای مختلف این شرکت انجام دهند، اما هنوز هم، به شدت به جلسات مختصر با روسای واحد‌های کسب و کاریشان و مدیریت بر مبنای اعداد و ارقام به شدت وابسته‌اند (یعنی پیگیری دقیق نتایج مالی و عملیاتی هر شرکت تابعه). مدیریت بر مبنای اعداد برای وقتی که شرایط کسب و کار نرمال است و روسای کسب و کارهای مختلف در دستیابی به ارقام مورد نظر منسجم عمل می‌کنند، مناسب است. اما مشکلات وقتی به وجود می‌آیند که کارها در یک کسب و کار به بیراهه می‌روند و مدیریت شرکت به طور ژرف در مشکلات یک کسب و کاری درگیر می‌شود که البته چیزی هم در مورد آن‌ها نمی‌داند. چون هر کسب و کار گرایش دارد که در هر مورد گسست از محیط، کمی دشوار عمل کند، در نتیجه کلا تنوع بخشی غیر مرتبط از لحاظ مدیریتی نسبتاً با ریسک همراه خواهد بود. {۱۳} یک یا دو مشکل پیش‌بینی نشده یا اشتباهات استراتژیک بزرگ - که ممکن است ناشی از بینش غلط مدیریت شرکت باشد - می‌تواند کاهش بی‌مهابا در درآمدهای شرکت را به وجود آورد و قیمت سهام شرکت مادر را کاملاً پایین بیاورد.

از این رو، پیش‌بینی شایسته عاقبت مجموعه‌ای از کسب و کارهای متنوع می‌تواند سخت‌تر از آن چیزی باشد که به نظر می‌رسد. در عمل، شرکت‌های رقابت‌پذیر معدودی ثابت کرده‌اند که قابلیت‌های مناسب مدیریت ارشد را با خود دارند و مدیران آنها آمادگی انجام وظیفه دارند. البته تعداد بسیار بیشتری از شرکت‌ها هستند که مدیران ارشد آنها در ارائه نتایج خوب مالی به طور منسجم و ثابت از طریق تنوع بخشی غیر مرتبط شکست خورده‌اند، این تعداد در مقایسه با شرکت‌هایی که مدیران آنها موفق عمل کرده‌اند، زیاد است. {۱۴} اگر یک شرکت از مزیت مادری برخوردار نباشد، نتایج تنوع بخشی غیر مرتبط مانند فرمول  $1+1=2$  خواهد بود و یا حتی کمتر.

### پتانسیل محدود مزیت رقابتی

دومین نکته منفی بزرگ این است که تنوع بخشی غیر مرتبط تنها پتانسیل محدودی را برای مزیت رقابتی فرا تر از آنچه هر کسب و کار منفردی می‌تواند به تنهایی ایجاد کند، ارائه می‌دهد. از همین رو بر خلاف استراتژی تنوع بخشی مرتبط، تنوع بخشی غیر مرتبط، هیچ مزیت تناسب استراتژیک بین کسب و کاری ایجاد نمی‌کند، تا این امکان را برای هر کسب و کاری فراهم کند که فعالیت‌های کلیدی زنجیره ارزش خود را به روشی اثربخش‌تر و کارآمدتر انجام دهد. یک شرکت مادر با نقدینگی فراوان که دنبال تنوع بخشی غیر مرتبط است، و می‌تواند شرکت‌های تابعه‌اش را کاملاً تامین سرمایه کند، ممکن است در فعالیت‌هایش مبتنی بر منابع عمومی شرکت به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس برسد، و حتی ممکن است دانش فنی مدیریتی را برای کمک به حل مشکلات واحد‌های تجاری منفرد ارائه دهد، اما در زمینه روش تقویت قدرت رقابتی واحد‌های منفرد کسب و کارش چیز زیادی برای اضافه کردن ندارد. در مقایسه با منابع به شدت تخصصی شده که تنوع بخشی مرتبط را تسهیل می‌کنند، منابع عمومی که تنوع بخشی غیر مرتبط را پشتیبانی می‌کنند معمولاً ارزش نسبتاً پایینی دارند؛ آن‌ها به این دلیل ساده که رایج‌تر هستند. اگر قابلیت‌ها به اندازه زیادی کیفیت بالایی داشته باشند (همانند قابلیت‌های مدیریتی شرکت جنرال الکتریک که در جهان معروف می‌باشد و یا قابلیت احیا در



شرکت نیوول روبرمید<sup>۱</sup> قابلیت ها و منابعی که در ماهیت خود، کلی هستند، احتمال کمتری دارند تا منبعی برای مزیت رقابتی شرکت تنوع بخشی شده باشند. بدون پتانسیل مزیت رقابتی، تناسب استراتژیک در فعالیت های زنجیره ارزش که از لحاظ رقابتی مهم هستند، عملکرد ادغام شده یک گروه غیر مرتبط از کسب و کارها، در بیشتر شرایط چیزی بیش از مجموع آنچه واحد های کسب و کار منفرد در صورت داشتن استقلال می توانستند بدست آورند، خواهد بود.

تکیه صرف بر تقویت منابع عمومی و تخصص مدیران اجرایی شرکت، برای مدیریت خردمندانه مجموعه ای از کسب و کارهای غیر مرتبط، شالوده ای به مراتب ضعیف تری برای افزایش ارزش سهامداران نسبت به استراتژی متنوع سازی مرتبط است.

### دلایل اشتباه در تعقیب تنوع بخشی غیر مرتبط

گاهی شرکت ها به دلایلی که کاملاً اشتباه هستند تنوع بخشی غیر مرتبط را دنبال می کنند. این مساله شامل موارد زیر است:

کاهش ریسک<sup>۲</sup>: پخش کردن سرمایه گذاری شرکت روی مجموعه ای از صنایع متنوع منجر به پخش کردن ریسک می شود. ولی نمی تواند ارزش سهامداران را در بلند مدت ایجاد کند، چرا که سهامداران شرکت می توانند به طور انعطاف پذیر (و اثربخش تری) ریسک خود را کاهش دهند آن هم از طریق پورتفولیوی متنوع بخشی شده سهام.

رشد: در حالی که تنوع بخشی غیر مرتبط می تواند یک شرکت را قادر سازد تا به رشد مستمر دست یابد، شرکت هایی که رشد را به خاطر خود رشد دنبال می کنند، احتمال کمتری دارد تا ارزش سهامداران خود را حداکثر سازند. تنها رشد سودآور- نوعی سود که از خلق ارزش افزوده برای سهامداران به دست می آید- می تواند یک استراتژی متنوع بخشی را توجیه کند.

ثبیت. مدیران گاهی تنوع بخشی گسترده را دنبال می کنند به این امید که سیر نزولی بازار در کسب و کارهای شرکت به طور بخشی با اوج گرفتن چرخه ای و دوره ای در سایر کسب و کارها جبران شود، بنابراین درآمد کمتری را تولید می کنند. در عمل، گرچه شواهد متقاعد کننده ای وجود ندارد که اصلاً آیا سودهای ادغام شده شرکت های با استراتژی های تنوع بخشی غیر مرتبط، در دوره های رکود و فشار اقتصادی، نسبت به سود های شرکت هایی که استراتژی های تنوع بخشی مرتبط را استفاده می کنند، پایدار تر است؟

انگیزه های مدیریتی. تنوع بخشی غیر مرتبط می تواند مزایایی را برای مدیران ایجاد کند مانند جبران خدمت بالاتر (که گرایش دارد تا با اندازه شرکت و درجه تنوع بخشی افزایش یابد) همچنین باعث می شود تا ریسک بیکاری شان کاهش

<sup>1</sup>Newell Rubbermaid

<sup>2</sup>Risk reduction

یابد. دنبال کردن تنوع بخشی به این دلایل باعث می شود تا ارزش سهام کاهش یابد و مسئولیت امانتداری مدیران تهدید شود.

تنها رشد سودآور- آن نوع سودی که از خلق ارزش افزوده برای سهامداران به دست می آید- می تواند استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط را توجیه کند.

از آن جایی که استراتژی های تنوع بخشی غیر مرتبط، در بهترین حالت خود، تنها پتانسیل محدودی را برای خلق ارزش اقتصادی بلند مدت برای سهامداران دارند، الزامی است تا مدیران این مساله را با اتخاذ رویکردی گمراهانه به تنوع بخشی غیر مرتبط دچار مشکل نکنند و از تعقیب اهدافی که ارزش سهامداران را تخریب می کنند، پرهیز کنند.

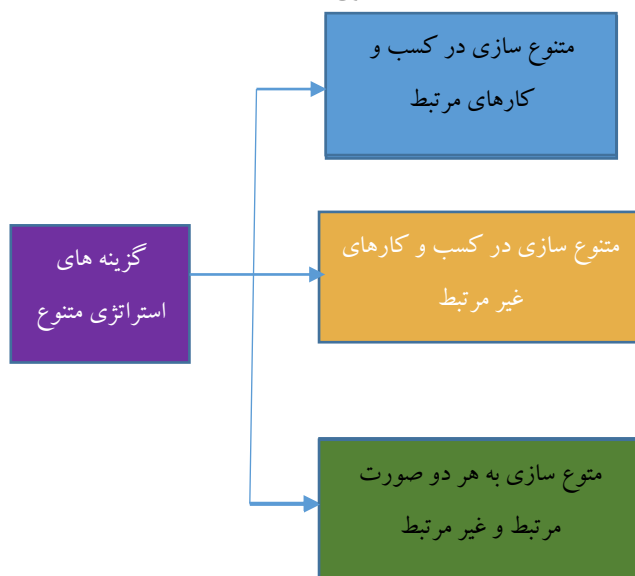
## ترکیب استراتژی های تنوع بخشی مرتبط- غیر مرتبط

چیزی نمی تواند یک شرکت را از تنوع بخشی، حال چه مرتبط و چه غیر مرتبط باز دارد. در واقع، در اقدامات واقعی، ساختار کسب و کار شرکت های تنوع بخشی شده به طور قابل توجهی تفاوت دارد. بعضی شرکت های متنوع در واقع بنگاه های تجاری بزرگ کسب و کار غالب هستند- یعنی یک کسب و کار "هسته ای"<sup>۱</sup> تولید ۵۰ تا ۸۰ درصد درآمد های کلی را بر عهده دارد و مجموعه ای از کسب و کارهای غیر مرتبط یا مرتبط کوچک، در ایجاد باقی درآمد نقش دارند. بعضی شرکت های متنوع، به طور محدود حول تعداد کمی (۲ تا ۵) کسب و کار مرتبط یا غیر مرتبط تنوع بخشی شده اند. سایرین هم به طور گسترده تنوع بخشی شده اند و مجموعه ای از کسب و کارهای مرتبط، غیر مرتبط و یا هر دو را دارند. تعدادی از بنگاه های چند کسب و کاری در حوزه های غیر مرتبط تنوع بخشی کرده اند و نیز مجموعه ای از کسب و کارهای مرتبط را در هر کدام از حوزه ها دارند- بنابراین با این کار، یک پورتفولیوی کسب و کار را دارند که شامل گروه های غیر مرتبط کسب و کارهای مرتبط<sup>۲</sup> می باشد. فضای کافی برای شرکت هایی وجود دارد که می خواهند استراتژی تنوع بخشی خود را سفارشی سازی کنند و عناصر هر دو نوع تنوع بخشی (مرتبط و غیر مرتبط) را در هم بیامیزند، بدین صورت آن ها از دارایی رقابتی خود محافظت می کنند و چشم انداز استراتژیک خود را تامین می نمایند. استراتژی های تنوع بخشی غیر مرتبط برای شرکت هایی جذابیت دارند که آمیخته ای از دارایی های رقابتی دارند. استراتژی های ترکیبی مرتبط- غیر مرتبط، جذابیت خاصی برای شرکت هایی دارند که دارایی های رقابتی ارزشمند و گستره ای از منابع و قابلیت های تخصصی تا عمومی را با خود دارند. شکل ۸.۲ نشان دهنده گستره گزینه هایی است که شرکت ها برای تنوع بخشی دنبال می کنند.

<sup>۱</sup>Core

<sup>۲</sup>several unrelated groups of related businesses.

شکل ۸.۲ سه گزینه استراتژی برای تعقیب تنوع بخشی



## ارزیابی استراتژی یک شرکت متنوع

**هدف یادگیری ۸-۴:** ابزارهای تحلیل برای ارزیابی استراتژی تنوع بخشی را به کار ببرید.

تحلیل استراتژیک شرکت های متنوع، بر مبنای مفاهیم و روش هایی هستند که برای شرکت های تک کسب و کاره استفاده می شود. با این حال، برخی از جنبه های اضافی برای در نظر گرفتن و چند ابزار تحلیلی جدید هم برای متبخر شدن در آن وجود دارد. برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف استراتژی یک شرکت تنوع بخشی و تصمیم در مورد این که چه اقداماتی باید برای بهبود عملکرد شرکت انجام شود، به روالی نیاز است که شامل ۶ گام زیر می شود:

- ۱) ارزیابی جذابیت صنعتی که شرکت در آن ها تنوع بخشی کرده است، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی.
  - ۲) ارزیابی قدرت های رقابتی واحد های کسب و کارهای شرکت و تشکیل ماتریس ۹ سلولی برای این که به طور همزمان جذابیت صنعت و قدرت رقابت واحد کسب و کار را به تصویر بکشد.
  - ۳) ارزیابی گستره تناسب استراتژیک بین کسب و کاری در زنجیره ارزش واحد های گوناگون کسب و کار شرکت.
  - ۴) بررسی این که آیا منابع شرکت با ملزومات خطوط محصول کنونی کسب و کار انطباق دارد؟
  - ۵) رده بندی چشم انداز های عملکرد کسب و کار از بهترین تا بدترین و تعیین اینکه چه اولویت های شرکت مادر باید در تخصیص منابع به کسب و کار های گوناگون در نظر گرفته شود.
  - ۶) طراحی حرکت های استراتژیک تازه برای بهبود عملکرد کلی شرکت
- مفهوم های اصلی و تکنیک های تحلیلی هر یک از این گام ها نیاز به بحث بیشتر دارد.

## گام اول: ارزیابی جذابیت صنعت

بک نکته اساسی در ارزیابی توان<sup>۱</sup> استراتژی تنوع بخشی یک شرکت، مساله جذابیت صنعتی است که شرکت در آن عملیات کسب و کار خود را انجام می دهد. در اینجا پرسش های زیادی برانگیخته می شوند:

- ۱- آیا هر صنعت که شرکت در آن تنوع بخشی کرده است، بازاری خوب را برای شرکت فراهم می کند تا در آن به عملیات خود پردازد- یعنی آیا آزمون جذابیت صنعت را با موفقیت می گذراند؟
  - ۲- کدام صنایع شرکت، جذابترین می باشند و کدام یک کمترین جذابیت را دارند؟
  - ۳- کل گروه صنعتی که در آن شرکت سرمایه گذاری کرده چقدر جذاب است؟
- هر چه صنایع جذابتر باشند (هم فردی و هم گروهی)، چشم انداز یک شرکت متنوع برای بازدهی بلند مدت و خوب، بهتر خواهد بود.

### محاسبه امتیازهای جذابیت-صنعت

یک ابزار ساده و قابل اعتماد برای اندازه گیری جذابیت صنعت، محاسبه امتیازهای کمی جذابیت صنعت است که بر مبنای مقیاس های زیر است:

- اندازه بازار و نرخ رشد پیش بینی شده. صنایع بزرگ نسبت به صنایع کوچکتر جذابتر هستند و صنایع با رشد سریع نیز گرایش دارند تا نسبت به صنایع با رشد کمتر، جذابتر باشند. البته در شرایطی که سایر موارد برابر باشد.
- شدت رقابت. صنایعی که در آنها فشار رقابتی به طور نسبی ضعیف می باشند، نسبت به صنایعی که فشار رقابتی قوی دارند جذابتر هستند.
- تهدیدها و فرصت های نوظهور. صنایعی که فرصت های خوبی دارند و تهدید در آنها در افق نزدیک حداقل می باشد، نسبت به صنایعی که فرصت های کمتری دارند و تهدید نیز به آنها فشار وارد می کنند، جذابتر می باشند.
- حضور تناسب استراتژیک بین صنعت ها. هر چه زنجیره ارزش یک صنعت و نیازمندی های منابع با فعالیت های زنجیره ارزش سایر صنایعی که در آنها شرکت عملیات دارد، هماهنگ تر باشد، آن صنایع برای یک شرکت جذابتر می شوند و در نتیجه شرکت بیشتر تمایل پیدا می کند تا تنوع بخشی کند. گرچه تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، چیزی نیست که باعث شود تا یک شرکت بدان استراتژی تنوع بخشی تعهد داشته باشد. از این رو ارزیابی جذابیت صنعت به کار می آید.
- ملزومات منابع. صنایعی که در آنها ملزومات منابع در دسترس شرکت قرار دارند، نسبت به صنایعی که در آنها ملزومات منابع و سرمایه منابع مالی و قابلیت های سازمانی محدود هستند، جذابتر اند.

<sup>1</sup> caliber

- عوامل اجتماعی، سیاسی، قانونی و محیطی. صنایعی که در آن ها مشکلات مهمی مانند سلامت مشتری، ایمنی و آلودگی محیطی و مقررات شدید وجود دارد جذابیت کمتری دارند.

- سودآوری صنایع. به طور کلی، صنایعی که حاشیه سود خوبی دارند و نرخ بالای بازگشت سرمایه هم دارند، جذابیت بیشتری نسبت به صنایعی دارند که به طور تاریخی سود ناپایدار و کمتری دارند.

هر سنجه جذابیتی، یک وزن را انتساب می دهد که بازتاب دهنده اهمیت نسبی آن در تعیین جذابیت صنعت است. همه سنجه های جذابیت به طور برابر مهم هستند. معمولاً شدت رقابت در یک صنعت وزنی بالا دارد (گفته می شود بین ۰/۲۰ تا ۰/۳۰) شرکت هایی که استراتژی تنوع بخشی را دارند از لحاظ تناسب استراتژیک وزن بالایی خواهند داشت. اما برای شرکت هایی که استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط دارند، تناسب استراتژیک با سایر صنایع ازلیست جذابیت کنار گذاشته شود. اهمیت وزن ها باید مجموعاً ۱ شود.

در نهایت هر صنعت بر مبنای سنجه های جذابیت-صنعت درجه بندی می شود و با استفاده از مقیاس درجه بندی ۱ تا ۱۰ (در حالی که درجه بندی بالا، جذابیت بالا را نشان می دهد و درجه بندی پایین هم نشان دهنده جذابیت پایین می باشد) در ذهن داشته باشید که هر چه رقابت در یک صنعت بیشتر باشد، درجه بندی جذابیت برای آن صنعت کمتر است. به همین صورت، هر چه ملزومات منابع در یک صنعت خاص فراتر از دسترس شرکت مادر باشد، درجه بندی جذابیت آن صنعت کمتر است. از سوی دیگر، حضور تناسب استراتژیک بین صنعتی<sup>۱</sup> خوب، درجه بالایی از جذابیت خیلی بالا دارد. از آن جا که پتانسیل خوبی برای مزیت رقابتی و ارزش سهامدار افزوده وجود دارد. بعد امتیازهای وزن داده شده جذابیت، با ضرب کردن درجه های صنعت در هر سنجه در وزن مورد نظر محاسبه می شود. به عنوان مثال، درجه ۸ ضرب در وزنی برابر با ۰/۲۵ امتیاز جذابیت موزون ۲ می شود. مجموع امتیازهای موزون، سنجه های جذابیت امتیاز کل جذابیت صنعت را نشان می دهد. این رویه در جدول ۸.۱ نشان داده شده است.

---

<sup>۱</sup>Cross-industrial

## جدول ۸.۱ امتیازهای موزون جذابیت صنعت

ارزیابی جذابیت صنعت							
صنعت C		صنعت B		صنعت A			
امتیاز وزنی	درجه جذابیت	امتیاز وزنی	درجه جذابیت	امتیاز وزنی	درجه جذابیت	وزن اهمیت	سنجه جذابیت صنعت
۰.۵۰	۵	۰.۳۰	۳	۰.۸۰	۸	۰.۱۰	اندازه بازار و نرخ رشد مورد انتظار
۱.۲۵	۵	۰.۵۰	۲	۲.۰۰	۸	۰.۲۵	شدت رقابت
۰.۴۰	۴	۰.۵۰	۵	۰.۶۰	۶	۰.۱۰	فرصت ها و تهدیدهای نوظهور
۰.۹۰	۳	۰.۶۰	۲	۲.۴۰	۸	۰.۳۰	تناسب استراتژیک بین صنعت
۰.۴۰	۴	۰.۵۰	۵	۰.۵۰	۵	۰.۱۰	نیازمندی های منابع
۱.۰۵	۷	۰.۱۵	۳	۰.۴۰	۸	۰.۰۵	عوامل محیطی، قانونی، سیاسی و اجتماعی
۰.۸۰	۶	۰.۴۰	۴	۰.۵۰	۵	۰.۱۰	سودآوری صنعت
						۱/۰۰	جمع وزن های اهمیت
۵.۱۰		۲.۹۵		۷.۲۰			امتیاز کلی موزون جذابیت صنعت

امتیاز درجه بندی ۱ = بسیار غیر جذاب برای شرکت و ۱۰ = بسیار جذاب برای شرکت

### تفسیر امتیازهای جذابیت صنعت

صنایعی که امتیاز پایین تر از ۵ دارند، در آزمون جذابیت قبول نمی شوند. اگر امتیازهای یک شرکت، همه، بالاتر از ۵ باشند، منصفانه است که بگوییم گروه صنعتی که شرکت در آن ها عملیات می کند، به طور کلی جذاب است. اما وقتی همه امتیازهای شرکت پایین تر از ۵ باشد، گروه صنایع این شرکت درجه پایین تری از جذابیت دارند، به خصوص وقتی صنایع با امتیاز کمتر، بخشی زیاد از درآمد شرکت را باعث می شوند.

برای اینکه یک شرکت متنوع عملکرد قدرتمندی داشته باشد، باید سهم قابل توجهی از درآمد ها و سود هایش، از آن واحد های کسب و کاری بیاید که به طور نسبی امتیاز جذابیت بالاتری دارند. به طور خاص اهمیت دارد که کسب و کار های اصلی یک شرکت در صنایعی باشند که چشم انداز خوبی برای رشد و سودآوری بالاتر از متوسط دارند. اگر قرار باشد، صنایعی که رشد آهسته ای دارند، سودآوری آنها کم است و رقابتی شدید دارند، بخش زیادی از درآمد و

سود شرکت را تامین کنند، شرکت به دردرس می افتد و به زیر کشیده می شود. واحد های تجاری در کم جذابیت ترین صنایع، کاندیدای بالقوه ای برای واگذاری هستند، مگر این که به اندازه کافی قدرتمندی باشند تا بر جنبه های غیر جذاب محیط صنعتی خود غلبه کنند یا جزء مهم استراتژیک ساختار کسب و کار شرکت باشند.

### گام دوم: ارزیابی قدرت رقابتی واحد کسب و کار

گام دوم در ارزیابی یک شرکت تنوع بخشی شده این است که قدرت رقابتی هر کدام از واحد های کسب و کار در صنعت مربوطه بررسی شود. ارزیابی قدرت و موقعیت رقابتی هر واحد کسب و کار در صنعت آن، نه تنها شانس موفقیت آن واحد را در آن صنعت نشان می دهد، بلکه مبنایی برای رتبه بندی واحد ها، از قدرتمند ترین درجه رقابت پذیری تا ضعیف ترین و اندازه گیری قدرت رقابتی همه واحد های کسب و کار به عنوان یک گروه، فراهم می کند.

### محاسبه امتیاز های قدرت رقابتی برای هر واحد کسب و کار

اندازه گیری های کمی، برای قدرت رقابتی هر واحد می تواند از طریق استفاده از روالی شبیه به آن چه اندازه گیری جذابیت های صنعت است، صورت پذیرد. عواملی که در ادامه می آیند، برای کمی سازی قدرت رقابتی کسب و کارهای فرعی تنوع بخشی شده استفاده می شود:

- **سهم نسبی بازار<sup>۱</sup>:** سهم نسبی بازار واحد کسب و کار، به عنوان نسبت سهم بازار شرکت به سهم بازار بزرگترین رقیب این شرکت در صنعت تعریف می شود. در اینجا سهم بازار اندازه گیری شده در واحد حجم محاسبه می شود و نه دلار. به عنوان مثال، اگر کسب و کار الف سهم بازار پیشرو برابر با ۴۰ درصد و بزرگترین رقیب این شرکت هم ۳۰ درصد سهم داشته باشد، سهم نسبی بازار الف ۱/۳۳ است. (توجه داشته باشید که تنها واحد های کسب و کار که رهبران سهم بازار در صنایع مربوطه خود هستند می توانند سهم نسبی بازاری بیش از ۱ را داشته باشند.) اگر کسب و کار ب، سهم بازار برابر با ۱۵ درصد و بزرگترین رقیب آن ۳۰ درصد سهم بازار داشته باشد، سهم بازار نسبی شرکت ب برابر با ۰/۵ است. هرچه سهم نسبی بازار یک واحد کسب و کار کمتر از ۱ باشد، قدرت رقابتی و موقعیت بازار آن در قیاس با رقبای پایین تر است.
- **هزینه ها در نسبت با هزینه های رقیب<sup>۲</sup>:** واحد های کسب و کاری که هزینه های نسبی پایین تری نسبت به رقبای کلیدی خود دارند گرایش دارند تا موقعیت قوی تری در صنایع خود نسبت به واحد هایی داشته باشند که در کاهش هزینه نسبت به رقبای بزرگ دچار مشکل هستند. تنها وقتی که قدرت رقابتی واحد کسب و کار، توسط هزینه های بالاتر از رقبای تحلیل می رود، زمانی است که هزینه های بالاتر برای تمایز قوی محصولات استفاده شود و مشتریان خواستار آن هستند تا قیمت های گرانتر را برای ویژگی های متمایز شده بپردازند.

<sup>۱</sup>Relative market share

<sup>۲</sup>Costs relative to competitors' costs

- توانایی برای انطباق با پیروزی بر رقبای بر سر ویژگی های کلیدی محصول. یک شرکت برای رقابت پذیری بودن، نیاز دارد انتظارات خریدار را با توجه به ویژگی های محصول و بازدهی اش، قابلیت اطمینان، خدمات و سایر خصوصیات تامین کند.
  - تصویر برند و شهرت. یک نام تجاری کاملا مشهور و مورد احترام دارایی رقابتی با ارزشی در اغلب صنایع است.
  - سایر منابع و قابلیت ها رقابتی ارزشمند. منابع و قابلیت های با ارزش، آنهایی هستند که از طریق شراکت های مبتنی بر همکاری<sup>۱</sup> بدست می آیند، این قابلیت ها و منابع، توانایی شرکت را برای رقابت موفق افزایش می دهند و شاید بتواند آن را با رهبری صنعت آماده می کنند.
  - توانایی منفعت بردن از تناسب استراتژیک با سایر واحدهای کسب و کار. تناسب استراتژیک با سایر کسب و کارها در درون یک شرکت، قدرت رقابتی یک واحد خاص کسب و کار را افزایش می دهد و یک مزیت رقابتی را فراهم می آورد.
  - توانایی برای تقویت چانه زنی با تامین کنندگان و مشتریان کلیدی. داشتن اهرم چانه زنی، نشان دهنده قدرت رقابتی است و می تواند به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب آید.
  - سودآوری نسبت به رقبای. رسیدن به سودآوری فراتر از حد متوسط بر مبنای یک سری اقدامات منسجم، در واقع یک سیگنال مزیت رقابتی است، در حالی که معمولا رسیدن به سودآوری پایین تر از متوسط نشان دهنده عدم مزیت رقابتی است.
- بعد از تصمیم گیری در مورد مجموعه ای از سنجه های قدرت رقابتی که به خوبی با شرایط واحدی های کسب و کاری مختلف مطابقت دارد، شرکت ها نیاز دارند تا وزن هایی را به این سنجه ها اختصاص دهند که اهمیت هر یک از سنجه ها را نشان دهد. وقتی این وزن ها به سنجه های جذابیت-صنعت تخصیص یابد، مجموع وزن های اهمیت باید عدد ۱ شود. سپس هر واحد کسب و کار، بر اساس هر یک از سنجه های قدرت انتخاب شده، با استفاده از سنجه رتبه بندی ۱ تا ۱۰ (که در آن رتبه بندی بالا، قدرت رقابتی بالا را نشان می دهد و رتبه پایین هم نشان دهنده ضعف رقابتی است) رتبه بندی می شود. در صورتی که اطلاعات موجود جهت تخصیص با اطمینان ارزش رتبه بندی به یک واحد کسب و کار در یک سنجه قدرت خاص بسیار محدود باشد، معمولا بهتر است که از امتیاز ۵ استفاده شود- این باعث می شود تا از سوگیری امتیاز کلی به سمت بالا یا پایین جلوگیری شود. رتبه بندی قدرت موزون، با ضرب رتبه واحدهای کسب و کار در هر سنجه قدرت با وزن اختصاص یافته محاسبه می شود. به عنوان مثال، نمره قدرت ۶ ضربدر وزن ۰/۱۵ رتبه بندی قدرت موزون ۰/۹۰ را نشان می دهد. مجموع رتبه بندی های موزون در همه سنجه های قدرت، یک مقیاس کمی از قدرت رقابتی کل کسب و کار را ارائه می دهد. جدول ۸.۲ نمونه محاسبات رتبه بندی های قدرت- رقابتی را برای سه کسب و کار نشان می دهد.

<sup>۱</sup>collaborative partnerships



جدول ۸.۲ امتیازهای موزون رقابتی محاسبه شده برای واحد های کسب و کار شرکت تنوع بخشی شده

ارزیابی جذابیت صنعت							
صنعت C		صنعت B		صنعت A		وزن اهمیت	سنجه جذابیت صنعت
امتیاز وزنی	درجه جذابیت	امتیاز وزنی	درجه جذابیت	امتیاز وزنی	درجه جذابیت		
۰/۹۰	۶	۰/۳۰	۲	۱/۵۰	۸	۰/۱۵	سهم نسبی بازار
۱/۰۰	۵	۰/۸۰	۴	۱/۴۰	۷	۰/۲۰	هزینه ها در نسبت به هزینه های رقبا
۰/۴۰	۸	۰/۲۵	۵	۰/۴۵	۹	۰/۰۵	توانایی برای تطبیق با رقبا بر سر مشخصه های کلیدی محصول
۰/۳۰	۶	۰/۱۰	۲	۰/۴۵	۹	۰/۰۵	توانایی منفعت بردن از تناسب استراتژیک با کسب و کارهای خواهر
۰/۷۰	۷	۰/۴۰	۴	۰/۹۰	۹	۰/۱۰	تصویر برند و شهرت
۱/۰۵	۷	۰/۱۵	۳	۰/۴۰	۸	۰/۱۰	عوامل محیطی، قانونی، سیاسی و اجتماعی
۰/۷۵	۵	۰/۳۰	۲	۱/۰۵	۷	۰/۱۵	سایر منابع/قابلیت های ارزشمند
۰/۴۰	۴	۰/۲۰	۲	۰/۵۰	۵	۰/۱۰	سودآوری نسبت به رقبا
						۱/۰۰	جمع وزن های اهمیت
۵/۲۵		۳/۱۵		۷/۸۵		امتیاز کلی موزون جذابیت صنعت	
امتیاز درجه بندی ۱ = بسیار غیر جذاب برای شرکت و ۱۰ = بسیار جذاب برای شرکت							

### تفسیر امتیازهای قدرت رقابتی

واحد های کسب و کار با رتبه بندی های قدرت رقابتی بالای ۶/۷ (در مقیاس ۱ تا ۱۰) حریفان قوی در بازار صنعتشان محسوب می شوند. کسب و کارهای با رتبه بندی بین ۳/۳ تا ۶/۷ قدرت رقابتی معتدلی نسبت به رقبایشان دارند. کسب و کارهایی که رتبه بندی زیر ۳/۳ دارند قدرت رقابتی ضعیفی در بازار دارند. اگر واحد های کسب و کار یک شرکت تنوع بخشی شده، همگی امتیازی بالاتر از ۵ داشته باشند، منصفانه است نتیجه گیری شود که واحد های کسب و کار آن، همگی رقبای نسبتا قوی بازار در صنایع مربوط به خود هستند. اما وقتی تعداد واحد های کسب و کار با امتیاز پایین تر از

۵ افزایش می یابد، دلیلی برای این پرسش وجود دارد که آیا شرکت می تواند شرکت با تعداد زیادی از کسب و کارها در موقعیت های نسبتاً ضعیف به کار خود ادامه دهد. این دغدغه هنگامی اهمیت بیشتری می شود که واحد های کسب و کار با امتیاز پایین، بخش قابل توجهی از درآمد شرکت را منجر می شوند.

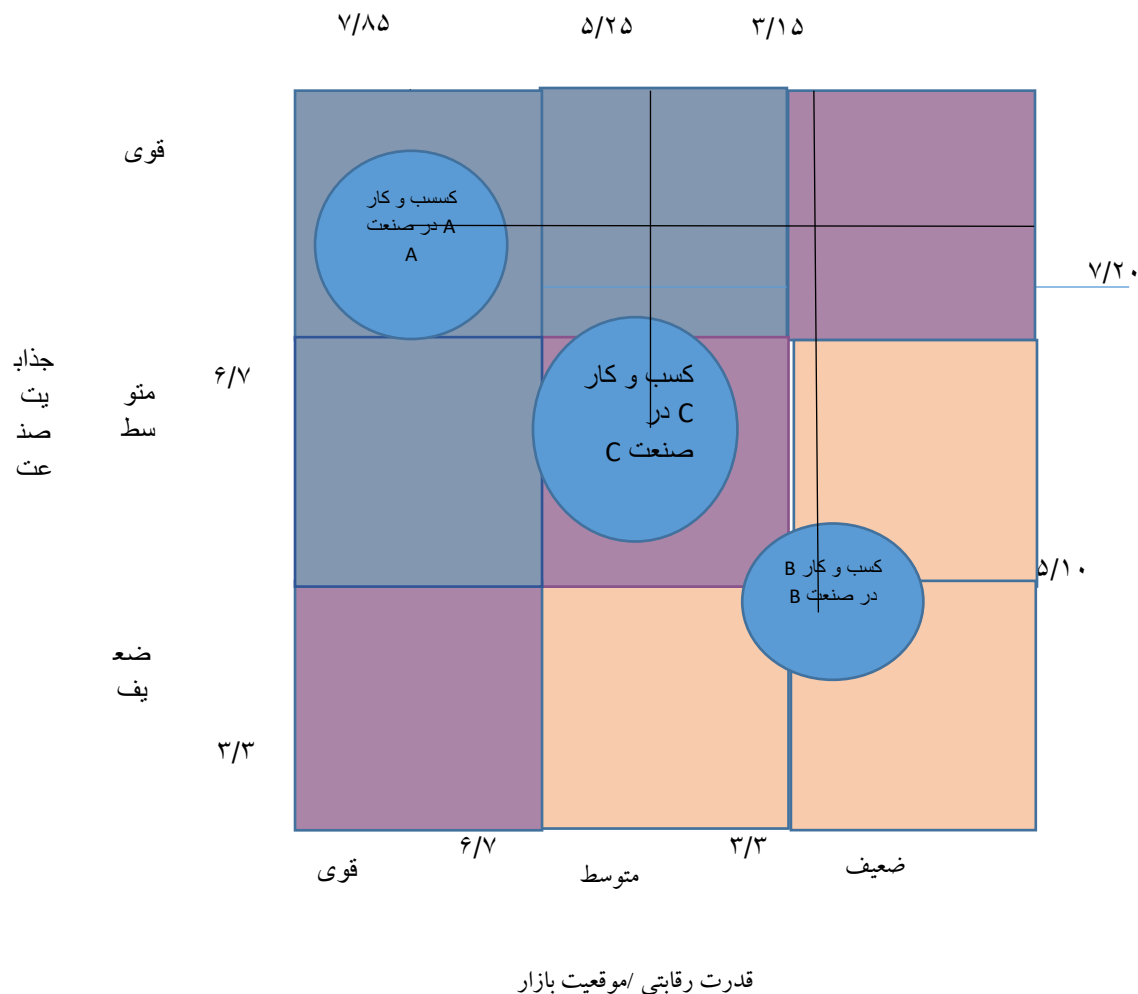
### استفاده از ماتریس ۹ سلولی برای به تصویر کشیدن همزمان جذابیت صنعت و قدرت رقابتی

امتیاز جذابیت صنعت و کسب و کار می توانند برای ارائه تصویری از موقعیت های استراتژیک هر کسب و کار در یک شرکت متنوع به کار آیند. جذابیت صنعت، روی محور عمودی قرار دارد و قدرت رقابتی روی محور افقی. یک شبکه ۹ سلولی از تقسیم محور های عمودی به سه منطقه بدست آید. (جذابیت بالا، جذابیت میانه و جذابیت کم) و محور های افقی هم به سه منطقه تقسیم می شود (قدرت رقابتی قوی، قدرت رقابتی متوسط و قدرت رقابتی ضعیف) همان طور که در شکل ۸.۳ نشان داده شده است، امتیازهای بالاتر از ۶/۷ و خود ۶/۷ در یک مقیاس درجه بندی ۱ تا ۱۰ نشان دهنده جذابیت بالای صنعت، امتیاز ۳/۳ تا ۶/۷ نشان دهنده جذابیت متوسط و امتیاز های پایین تر از ۳/۳ به جذابیت پایین اشاره دارد. همین طور، قدرت رقابتی بالا، با امتیاز بالاتر از ۶/۷ شناخته می شود. امتیاز بین ۳/۳ تا ۶/۷ به جذابیت متوسط اشاره دارد و قدرت متوسط هم شامل امتیازهای کمتر ۳/۳ است. هر کسب و کار که در ماتریس ۹ سلولی نگاشته شده است امتیازهای قدرت و جذابیت کلی خود را دارد و به صورت یک "حباب"<sup>۱</sup> نشان داده شده است. اندازه هر حباب، بر مبنای درصد درآمد در کسب و کار نسبت به کل درآمد های شرکت می باشد. حباب ها در شکل ۸.۳ در شبکه مستقر هستند و از سه امتیاز جذابیت-صنعت در جدول ۸.۱ استفاده می کنند و نیز از امتیازهای قدرت برای سه واحد کسب و کار در جدول ۸.۲ بهره می برند. با بررسی مکان های واحد های کسب و کار روی ماتریس های جذابیت-قدرت، راهنمایی ارزشمندی را در استفاده از منابع شرکت دریافت کنیم. کسب و کارهایی که در سه سلول سمت بالا چپ ماتریس قدرت-جذابیت قرار دارند (مانند کسب و کار A) از جذابیت مطلوب صنعت و قدرت رقابتی برخوردارند.

در اولویت بعدی کسب و کارهایی هستند که در سه سلول های مورب یعنی از چپ پایین تا بالا راست قرار دارند (مانند کسب و کار C) چنین کسب و کارهایی معمولاً اولویت های میانه را در رده بندی تخصیص منابع دارند. گرچه بعضی کسب و کارها در سلول های مورب، اولویت متوسط دارند که ممکن است چشم انداز های مبهم یا روشنتر نسبت به سایرین داشته باشند. به عنوان مثال، یک کسب و کار کوچک در سلول بالا راست ماتریس، با وجود این که به شدت صنعتی جذاب را دارد، با این حال موقعیت رقابتی بسیار ضعیفی را در صنعت خود دارد و از لحاظ سرمایه گذاری و منابع مورد نیاز توجیه پذیر نیست و نمی تواند به هموارطلبی قدرتمندانه در بازار پردازد. کسب و کارهای سه سلول در گوشه پایین راست ماتریس (مانند کسب و کار B) به طور قیاسی، جذابیت صنعت کمتری دارند و نیز قدرت رقابتی حداقل دارند که باعث می شود تا بازیگری با عملکرد پایین تر و پتانسیل کمتر برای بهبود باشند. در بهترین حالت، کمترین ادعا را روی منابع شرکت خواهند داشت و البته کاندیداهای خوبی برای حذف شدن هستند (یعنی به شرکت

<sup>1</sup>Bubble

های دیگر فروخته شوند) گرچه مواقع خاصی وجود دارد که در آن ها، یک کسب و کار که در سلول های پایین سمت راست قرار دارند، جریان های نقدی مثبت قابل توجه تولید می کنند. به همین دلیل می توان این کسب و کارها را حفظ کرد و جریان های نقدی آنها را جهت داد و با آنها گسترش مالی واحد های کسب و کار را به وجود آورد. واحد هایی که پتانسیل بالاتری از رشد سود را دارند.



۲/۹۵

## اولویت متوسط برای تخصیص منابع

بنابراین ماتریس ۹ سلولی جذابیت-قدرت، منطقی واضح و قدرتمند را برای پاسخ به این سوال فراهم می کند که چرا شرکت متنوع نیاز دارد هم جذابیت صنعت و هم قدرت رقابتی کسب و کار را در تخصیص منابع و سرمایه گذاری در کسب و کارهای متفاوتش در نظر آورد. مثلاً به آن کسب و کارهایی که از جذابیت صنعت و قدرت رقابتی بالاتری برخوردار هستند می توان منابع بیشتری اختصاص داد، اما در سرمایه گذاری در کسب و کارهای با موقعیت میانه در شبکه ماتریس باید به صورت انتخابی عمل کرد، و در نهایت در کسب و کارهایی که از نظر جذابیت صنعت و قدرت رقابتی در موقعیت پایینی قرار دارند، منابع را کاهش داد، مگر اینکه این کسب و کارها از سودهای استثنایی و یا پتانسیل جریان نقدی برخوردار باشند.

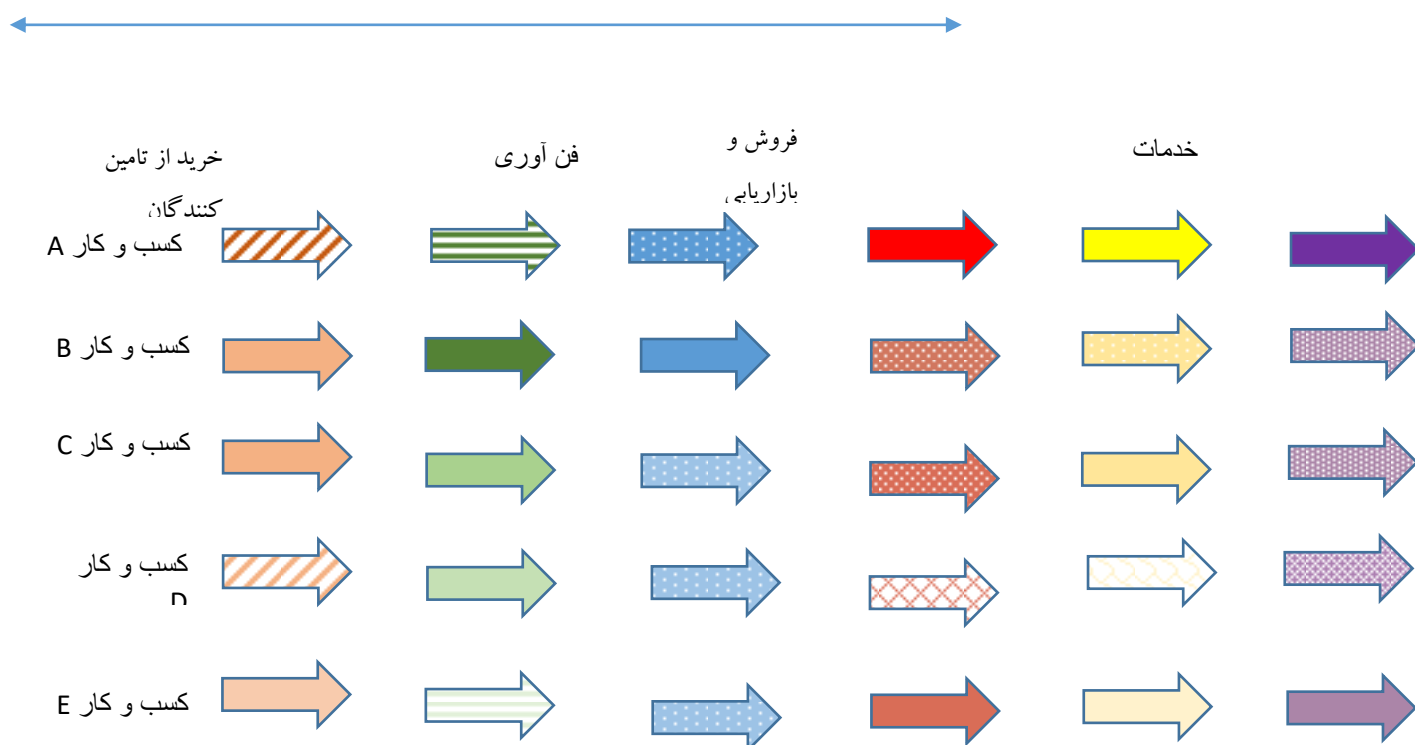
### گام سوم: تعیین ارزش رقابتی تناسب استراتژیک در شرکت های با فعالیت های متنوع

در حالی که این گام می تواند توسط آن دسته از شرکت های با فعالیت های متنوع که کسب و کارهای کاملاً غیر مرتبط دارند، میان بر زده شود (چرا که در طراحی آن ها، تناسب استراتژیک وجود ندارد) ارزیابی درجه تناسب استراتژیک در بین کسب و کارهای یک شرکت برای ارزیابی استراتژی تنوع بخشی مرتبط آن ضروری است. اما بیش از آن که فقط بررسی وجود تناسب استراتژیک در اینجا مورد نیاز باشد، پرسش واقعی این است که از هر تناسب استراتژیکی موجود، چه مقدار می توان ارزش رقابتی ایجاد کرد. آیا صرفه جویی در هزینه مرتبط با صرفه جویی ناشی از دامنه، ممکن است برای یک یا چند کسب و کار منفرد، مزیت مبتنی بر هزینه ای را در برابر سایر رقبا فراهم کند؟ چه مقدار ارزش رقابتی از انتقال توانایی ها و فن آوری و یا سرمایه معنوی و یا تسهیم دارایی رقابتی بین کسب و کارها حاصل می شود؟ آیا استفاده از یک برند چتری و یا تصویر شرکتی قدرتمند، می تواند باعث تقویت کسب و کارها و افزایش قابل توجه فروش شود؟ آیا همکاری های بین کسب و کاری، برای خلق قابلیت های تازه، به دستاوردهای قابل توجهی در عملکرد منتهی می شود؟ بدون تناسب استراتژیک چشمگیر بین کسب و کارها و نبود تلاش متعهدانه شرکت برای بدست آوردن مزایا، می توان درباره پتانسیل عملکرد بهتر یک شرکت با کسب و کارهای تنوع بخشی شده نسبت به وقتی که این کسب و کارها جدا از هم کار می کنند، مشکوک بود.

هر چه ارزش تناسب استراتژیک بین کسب و کارها در افزایش عملکرد کسب و کارهای یک شرکت با فعالیت های متنوع بیشتر باشد، استراتژی تنوع بخشی مرتبط شرکت از لحاظ رقابتی قوی تر خواهد بود.

شکل ۸.۴ توضیح می دهد که فرایند مقایسه زنجیره های ارزش کسب و کارهای یک شرکت چگونه است و فرصت های استفاده از تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، به گونه ای که از لحاظ رقابتی ارزشمند باشد، به چه طریق می باشند.

فعالیت های زنجیره ارزش



شکل ۸.۴ شناسایی پتانسیل مزیت رقابتی تناسب استراتژیک بین کسب و کاری

### گام چهارم: بررسی شرایط تناسب مطلوب منابع

در یک شرکت با فعالیت های متنوع، کسب و کارها باید تناسب منابع مطلوبی را از خود نشان دهند. در شرکت هایی با استراتژی تنوع بخشی مرتبط، تناسب مطلوب منابع هنگامی وجود دارد که کسب و کارهای شرکت، به خوبی ملزومات منابع تخصصی را در نقاطی از زنجیره ارزش خود که برای موفقیت در بازار کسب و کارها حیاتی است، مطابقت دهند.

انطباق ملزومات منابع مهم است چون تسهیم منابع را فراهم می کند و انتقال منابع کم هزینه را موجب می شود. در شرکت هایی که تنوع بخشی غیر مرتبط را تعقیب می کنند، تناسب منابع وقتی به وجود می آید که شرکت از قابلیت های مادری و یا منابعی با ماهیت عمومی و فراگیر برخوردار است و می تواند این ماهیت را در کسب و کارهای اصلی خود تسهیم و یا به بخش های مختلف منتقل کند. شرکت هایی که استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط را دنبال می کنند به همراه شرکت هایی که از استراتژی های ترکیبی مرتبط- غیر مرتبط استفاده می کنند، می توانند از مزیت تقویت قابلیت های مادری شرکت استفاده کنند و همچنین از سایر قابلیت های و منابع عمومی بهره گیرند. بعد دیگری از تناسب منابع که به انواع شرکت های چند کسب و کاره مربوط می شود، این است که آیا آنها منابع کافی را برای پشتیبانی از گروه کسب و کار خود دارند، بدون این که خود را با گسترش بیش از حد، ضعیف و محدود سازند؟

### مفهوم اصلی

یک شرکت که تنوع بخشی مرتبط را دنبال می کند، وقتی به تناسب منابع دست می باید که کسب و کارهایش با الزامات تخصصی منابع در زنجیره ارزش آن مطابقت داشته باشد؛ از طرفی هم زمانی که یک شرکت، تنوع بخشی غیر مرتبط را دنبال می کند، هنگامی دارای تناسب منابع است که شرکت مادر، منابع شرکتی (منابع عمومی و مادری) کافی داشته باشد تا نیازهای کسب و کارش را بر آورده سازد و برای آن ها ارزش ایجاد کند.

### تناسب منابع مالی

مهمترین بُعد تناسب منابع مالی، در این ارتباط است که، آیا یک شرکت با فعالیت های متنوع، می تواند جریان های نقدی داخلی کافی را برای تامین الزامات سرمایه ای کسب و کارهایش ایجاد کند، سود های تقسیمی اش را پردازد، تعهدات بدهی اش را پرداخت کند و در کل، از لحاظ مالی، سلامت باقی بماند؟ (منابع مالی، شامل توانایی شرکت برای قرض گرفتن و یا افزایش بودجه، نوعی منبع عمومی به حساب می آیند.) وقتی سرمایه اضافی<sup>1</sup> در بازار های مالی افزایش می یابد، این نکته برای یک شرکت متنوع اهمیت پیدا می کند که بازار سرمایه داخلی سالمی داشته باشد تا بتواند الزامات مالی خطوط تولید محصول کسب و کارش را بر آورده سازد. هر چه قدر یک شرکت دارای فعالیت های متنوع، قادر به تامین سرمایه گذاری در کسب و کارهایش از طریق جریان های نقدی تولید شده در داخل باشد و نه از محل دارایی های سهام و وام، از تناسب منابع مالی قوی تری برخوردار است و به طبع وابستگی شرکت به منابع مالی خارجی شرکت کمتر خواهد بود. بنابراین این شرایط می تواند نوعی مزیت رقابتی نسبت به رقبای تک کسب و کاره فراهم کند، به ویژه در موقعیت هایی که شرایط اعتباری بازار بسیار نامطلوب است، همانگونه که در سال های اخیر در کشور هایی مانند ایالات متحده و سایر کشور های خارجی وجود داشته است.

### مفهوم اصلی

یک بازار سرمایه داخلی قدرتمند به شرکت های با فعالیت های متنوع، این امکان را می دهد تا از طریق تغییر انتقال سرمایه از واحد های کسب و کاری تولید کننده جریان نقدی آزاد به کسب و کار های دیگری که نیازمند سرمایه اضافی برای گسترش و تحقق پتانسیل سود خود هستند، ارزش افزوده ایجاد کنند.

<sup>1</sup>additional capital

رویکرد پورتفولیو برای اطمینان از تناسب مالی در میان کسب و کارهای یک شرکت بر این واقعیت استوار است که مشاغل مختلف دارای ویژگی های جریان نقدی و سرمایه گذاری متفاوت هستند. به عنوان مثال، واحد های کسب و کار در صناعی که به سرعت رشد می کنند معمولاً خوک های شکمو<sup>۱</sup> نامیده می شود- این واحدها با این لقب، این گونه توصیف می شوند که: جریان های نقدی که از عملیات داخلی تولید می کنند به اندازه کافی بزرگ نیستند تا بودجه سازمان آنها را تامین کنند و در واقع نیازمندی های سرمایه ای برای رشد را برآورده نمی سازند. برای حفظ سرعت انطباق تقاضای فزاینده خریدار، کسب و کاری که رشد سریع داد، به طور مرتب نیاز دارد تا به طور متناوب سرمایه گذاری های سالانه قابل توجه انجام دهد- این سرمایه گذاری باید روی تجهیزات و تسهیلات جدید، توسعه محصول جدید و بهبود فن آوری و سرمایه گردش اضافی برای توسعه موجودی و پایگاه عملیاتی بزرگتر صورت پذیرد. از آن جایی که منابع مالی و نقدی باید توسط شرکت مادر فراهم آید، مدیران باید تصمیم بگیرند که آیا این مساله منجر به موقعیت استراتژیک و مالی خوبی می انجامد تا پول تازه ای روی کسب و کارهایی که جریان نقدی پایینی دارند یعنی خوک شکمو خرج شود.

#### مفهوم اصلی

رویکرد پورتفولیو برای اطمینان از تناسب مالی در میان کسب و کارهای یک شرکت بر این واقعیت استوار است که مشاغل مختلف دارای ویژگی های جریان نقدی و سرمایه گذاری متفاوت هستند..

#### مفهوم اصلی

خوک شکمو کسب و کاری است که جریان نقدی بسیار کمی تولید می کند و این جریان برای سرمایه گذاری کامل روی رشدش کافی نیست. در نتیجه نیاز به تزریق سرمایه در گردش و در کل سرمایه گذاری جدید دارد.

در مقابل، واحد های کسب و کار با موقعیت های رهبر در بازار در صنایع بالغ، ممکن است گاو های شیرده ای باشند به این معنا که مازاد نقدینگی قابل توجهی نسبت به آنچه برای تامین مالی کافی عملیاتشان لازم است تولید می کنند. معمولاً در صناعی که رشد کمی دارند، رهبران بازار جریان نقدی مثبت و قابل توجهی را تولید می کنند. چیزی بیش از آنچه برای سرمایه گذاری مجدد و رشد نیاز است، چون موقعیت رهبری آنها در صنعتی گرایش دارد که دستاوردهای جذابی تولید کند و از طرفی چون صنعت آن ها ماهیتاً رشد آهسته ای دارد در نتیجه ملزومات سرمایه گذاری نسبتاً کمی را به طور سالانه نیاز دارد. گاو های شیرده، گرچه از دیدگاه رشد، جذابیتی ندارند، با این حال، از دیدگاه منابع مالی کسب و کارهای با ارزشی هستند. جریان نقدی مازادی که آنها تولید می کنند می تواند برای پرداخت سود شرکت، تملیک های مالی و تامین بودجه برای سرمایه گذاری روی خوک های شکمو به کار رود. از لحاظ مالی و استراتژیک

<sup>۱</sup>Cash hogs

برای شرکت با فعالیت های متنوع مهم است که کسب و کارهای گاو های شیرده را در شرایط مناسب نگه دارند، از موقعیت بازار آنها دفاع کنند، قابلیت تولید نقدینگی را در آنها حفظ کنند و منابع مالی مستمر را برای آنها به کار گیرند. شرکت جنرال الکتریک، مواد پیشرفته، خدمات تجهیزات و کسب و کارهای روشنایی خود را کسب و کارهای گاو شیرده می داند.

## مفهوم اصلی

یک کسب و کار گاو شیرده جریان نقدی قابل توجهی را فراتر نیازهای داخلی اش تولید می کند. بنابراین یک شرکت مادر می تواند از سرمایه آن برای سرمایه گذاری روی کسب و کارهایی که جریان نقدی پایینی دارند، استفاده کند و نیز تملیک های تازه داشته باشد و سود را تقسیم کند.

مشاهده یک گروه از کسب و کارها متنوع، به عنوان مجموعه ای از جریان های نقدی و الزامات نقدی (جریان های آینده و جاری) می تواند در درک این که پیامد های مالی تنوع بخشی چیست و چرا داشتن کسب و کارهای با منابع مالی مناسب می تواند این قدر مهم باشد، کمک کننده باشد. به عنوان مثال، وقتی جریان اضافی برای بودجه رساندن به کسب و کارهای گاو های شیرده، کافی باشد، کسب و کارهای یک شرکت تنوع بخشی شده، تناسب مالی مناسبی را نشان می دهد. به عنوان مثال، کسب و کار تنوع بخشی شده یک شرکت، وقت تناسب منابع خوبی را از خود نشان می دهند که نقدینگی اضافی تولید شده توسط کسب و کارهای گاو شیرده برای بودجه بندی نیازمندی های کسب و کارهایی که جریان نقدی پایینی تولید می کنند، یعنی خوک های شکمو، کافی باشد. در حالت ایده آل، سرمایه گذاری روی کسب و کارهای امیدوار کننده با عنوان خوک شکمو در خلال زمان باعث می شود تا این کسب و کارها به کسب و کارهای ستاره خود-پشتیبان<sup>1</sup> تبدیل شوند که دارای موقعیت های رقابتی قوی در رهبری بازارهای جذاب و با رشد و سود آوری بالا هستند. کسب و کار های ستاره اغلب گاو های شیرده آینده هستند. وقتی بازارهای کسب و کارهای ستاره شروع به بلوغ یافتن می کنند و رشد آنها آهسته می شود، قدرت رقابتی آن ها باید جریان های نقدی خود تولید کننده ای را ایجاد کنند که بیشتر از حد کفایت پوشش نیاز های سرمایه ای شان باشد. بنابراین "سکانس موفقیت"<sup>2</sup> به این صورت است که ابتدا خوک های شکمو به ستاره های جوان تبدیل می شوند (البته در این مرحله هنوز هم به ممکن است یک خوک شکمو باشد) بعد این ستاره جوان به ستاره خود-پشتیبان می رسد و سپس تبدیل به گاو شیرده می شود. البته در نظر گرفتن کسب و کارهای شرکت های تنوع بخشی شده به صورت گاو های شیرده و ستاره ها دیگر از رواج افتاده است و این خود نشان می دهد که رویکردی جدید برای تحلیل منابع مالی به وجود آمده است که تناسب منابع مالی را مد نظر دارد و بررسی می کند که چگونه منابع مالی در بخش های یک پورتفولیوی کسب و کارهای متفاوت تخصیص می یابد. جدا از ملاحظات مربوط به جریان نقدی، دو عامل دیگر وجود دارد که باید در ارزیابی این که آیا کسب و کارهای یک شرکت تنوع بخشی شده تناسب مالی خوبی دارند یا خیر در نظر گرفته شوند:

<sup>1</sup>self-supporting

<sup>2</sup>success sequence



- آیا هر یک از کسب و کارهای منفرد شرکت با وجود مشارکت کافی در دستیابی به اهداف کل شرکت با چالش های مالی سروکار دارد؟ اگر یک کسب و کار، سهم نامتناسبی از منابع مالی شرکت را داشته باشد تناسب مالی ضعیفی خواهد داشت و این گونه این کسب و کار، مشارکت پایین تر از حد متوسط و یا نه چندان را در سطح عملیاتی خواهد داشت. داشتن تعداد زیادی کسب و کارهایی که عملکرد پایینی دارند باعث می شود تا بازدهی کل شرکت کاهش یابد و در نهایت رشد در ارزش سهامداران محدود شود.
- آیا شرکت، از قدرت مالی کافی برای تامین بودجه کسب و کارهای متفاوت برخوردار است و از لحاظ رتبه بندی اعتباری در وضعیتی مناسب قرار دارد؟ هنگامی که نیازهای منابع در پورتفولیوی این شرکت، با خطر مالی و اعتباری روبرو شوند، استراتژی یک شرکت تنوع بخشی، دچار مخاطره می شود. بسیاری از بزرگترین بانک های جهان، شامل بانک سلطنتی اسکاتلند<sup>۱</sup>، سیتی گروپ<sup>۲</sup> و اچ اس بی سی<sup>۳</sup>، اخیراً خود را در وضعیتی دشوار از لحاظ سرمایه یافته اند و نیز به این موضوع پی برده اند که از لحاظ مالی بیش از حد خود را گسترده اند. همین باعث شده است تا بخشی از دارایی های کسب و کار خود را برای برآوردن ملزومات بفروشند تا بتوانند اعتماد عمومی را دوباره به خود جلب کنند.

## تناسب منابع غیر مالی

همان طور که یک شرکت تنوع بخشی شده، باید منابع مالی کافی برای پشتیبانی از کسب و کارهای متفاوت خود را داشته باشد، از طرفی هم باید دارای ظرفیت کافی مدیریتی، اداری، و سایر قابلیت های مادری نیز باشد تا بتواند از تمام کسب و کارهای مختلف خود حمایت کند. این دو سؤال که در ادامه می آیند به آشکار شدن این که آیا یک شرکت تنوع بخشی شده، از منابع غیر مالی کافی برخوردار است یا خیر کمک می کنند:

- آیا شرکت مادر از منابع و قابلیت های خاص لازم برای موفقیت در هر کدام از کسب و کارهای خود برخوردار است (یا می تواند آن ها را توسعه دهد)؟ گاهی اوقات، منابعی که یک شرکت در کسب و کار اصلی اش انباشته می کند از لحاظ قابلیت های رقابتی مورد نیاز برای موفقیت در کسب و کارهای تنوع بخشی شده، چندان تطابقی با هم ندارند. به عنوان مثال، شرکت بی تی آر<sup>۴</sup>، یک شرکت چند کسب و کاری در بریتانیا، دریافته است که منابع شرکت و توانایی های مدیریتی آن برای مادری نه فقط برای کسب و کارهای توزیع؛ بلکه در کسب و کارهای تولید صنعتی هم مناسبند (منظور تکراس بیس سامرز گروپ<sup>۵</sup> و نشنال تایر سرویسز<sup>۶</sup> است). در نتیجه شرکت بی تی آر تصمیم گرفت تا کسب و کارهای توزیع خود را حذف کند و به

<sup>1</sup>Royal Bank of Scotland

<sup>2</sup>Citigroup

<sup>3</sup>HSBC

<sup>4</sup>BTR

<sup>5</sup>Texas-based Summers Group

<sup>6</sup>National Tyre Services

طور جامع و فراگیر، روی تنوع بخشی کسب و کارهای کوچک ساخت صنعتی تمرکز کند. برای شرکت هایی که استراتژی های تنوع بخشی مرتبط را دنبال می کنند، عدم تطابق بین دارایی های رقابتی شرکت و عوامل کلیدی موفقیت یک صنعت می تواند به اندازه ای جدی باشد که منجر به حذف یا واگذاری کسب و کارها و یا عدم تملیک کسب و کارهای جدیدی در آن صنعت شود. در مقابل، وقتی منابع و قابلیت های یک شرکت تطابق خوبی با عوامل کلیدی موفقیت صنعت دارند آن هم در صنایعی که هنوز در آن ها حضور ندارد، منطقی به نظر می رسد که نگاه دقیق تر و ویژه تری به تملیک شرکت ها در آن صنعت داشته باشد و خطوط محصول کسب و کار شرکت را گسترش دهد.

• آیا منابع شرکت مادر توسط نیازمندی های منابع یک یا چند کسب و کار خودش، رو به زوال رفته است؟ یک شرکت تنوع بخشی شده، باید منابع و قابلیت هایش را در برابر مالیات سنگین حفظ کند. این وضعیت در موارد زیر به وجود می آید (۱) یک تملیک لگام گسیخته انجام شود و از مدیران خواسته شود تا خیلی سریع به تعداد زیادی کسب و کار وارد شوند و یا (۲) منابع کافی نباشد تا کاری با اعتبار انجام شود و توانایی ها و شایستگی ها از یک کسب و کار به کسب و کار دیگری انتقال یابند. هر چه تنوع بخشی گسترده تر باشد، دغدغه بیشتری در مورد این قضیه وجود دارد که مدیران اجرایی شرکت به دلیل مسائل مربوط به مادر بودن برای تعداد زیادی کسب و کار متفاوت، دچار مشکلاتی شوند. علاوه بر این، هر چه استراتژی تنوع بخشی شرکت به انتقال دانش فنی و یا فن آوری های موجود از کسب و کار موجود به کسب و کارهای تازه تملیک شده گره خورده باشد، آنگاه زمان و پول بیشتری باید برای توسعه ظرفیت منابع در نظر گرفته شود تا این کسب و کارها با منابع و قابلیت هایی که برای موفقیت نیاز دارند. تامین شوند {۱۵} در غیر این صورت، منابع شرکت مادر به دلیل استفاده فراوان بین کسب و کارهای متفاوت رو به زوال و فرصت ها برای دستیابی به فرمول هم افزایی یعنی  $1+1=3$  از دست می روند.

### **گام پنجم: رتبه بندی واحد های کسب و کار و انتساب اولویت ها برای تخصیص منابع به آنها**

وقتی استراتژی شرکت تنوع بخشی شده، از منظر جذابیت صنعت، قدرت رقابتی و تناسب منابع ارزیابی شد، گام بعدی این است که با استفاده از این اطلاعات به رتبه بندی چشم انداز های عملکرد کسب و کارها از بهترین تا بدترین پرداخته شود. چنین رتبه بندی به مدیران سطح بالا کمک می کند تا به هر کسب و کار، اولییتی برای پشتیبانی منابع و سرمایه گذاری اختصاص دهند.

جایگاه های کسب و کارهای بزرگتر در ماتریس ۹ سلولی جذابیت- قدرت رقابت، مبنایی مستحکم فراهم می کنند تا کسب و کارهای با فرصت بالا و کسب و کارهای کم-فرصت شناسایی شوند. به طور عادی، کسب و کارهای قوی از لحاظ رقابتی در صنایع جذاب، نسبت به کسب و کارهایی که از لحاظ رقابتی ضعیف تر هستند و در صنایع غیر جذاب کار می کنند، عملکرد بهتری دارند. همچنین، در آمد ها و عایدی برای یک کسب و کار در صنایعی که رشد سریع دارند به طور عادی بهتر از کسب و کارهایی است که رشد آهسته دارند. به عنوان یک قانون، بخش های فرعی کسب و کارها

با سود مشخص و روشن و چشم انداز مناسب رشد، موقعیت های جذاب در ماتریس ۹ سلولی، تناسب استراتژیک و منابع مستحکم اولویت بالاتری را برای تخصیص منابع شرکت دارند. گرچه در رده بندی چشم انداز های کسب و کارهای متفاوت از بهترین تا بدترین، منطقی است که عملکرد گذشته هر کسب و کار در منظر گرفته شود آن هم از دیدگاه های رشد فروش رشد سود مشارکت در عایدی های شرکت بازگشت سرمایه و نیز جریان نقدی عملیات ها. در حالی که عملکرد گذشته همیشه برای پیش بینی عملکرد آینده قابل اطمینان نیست، با این حال نشان می دهد که آیا یک کسب و کار تا حالا خوب کار می کرده یا مشکلاتی دارد که باید بر آن فایق آمد.

### تخصیص منابع مالی

شکل ۸.۵ نشان می دهد که گزینه های مالی و استراتژیک اصلی برای تخصیص منابع مالی شرکت تنوع بخشی شده کدامند. واگذاری کسب و کارهایی با ضعیف ترین چشم انداز آینده و کسب و کارهایی که فاقد تناسب استراتژیک کافی و/یا تناسب منابع هستند، یکی از بهترین راه های ایجاد وجوه اضافی برای استقرار مجدد کسب و کارهایی با فرصت های مناسب تر و تناسب بهتر استراتژیک و منابع هستند. همچنین جریان های نقدی آزاد از کسب و کارهای گاو شیرده به مجموعه وجوهی می افزایند که می توانند به طور مفیدی به کار گرفته شوند. به طور ایده آل، یک شرکت تنوع بخشی شده، منابع مالی کافی برای تقویت و یا رشد کسب و کارهای موجود خود، انجام هرگونه تملک جدید که مطلوب است، تامین مالی فرصت های کسب و کاری امیدوار کننده دیگر، پرداخت بدهی های موجود و افزایش دوره ای پرداخت سود سهام به سهامداران و یا بازخرید سهم سهام را خواهد داشت. اما به عنوان یک مشکل عملی، منابع مالی یک شرکت محدود است. از این رو، برای استفاده بهینه از وجوه نقد موجود، مدیران ارشد باید منابع را به آن کسب و کارهایی هدایت کنند که دارای بهترین چشم اندازها هستند و یا واگذار کنند یا منابع حداقلی را به کسب و کارهایی با چشم انداز حاشیه ای<sup>۱</sup> اختصاص دهند-به همین دلیل است که چشم انداز عملکرد کسب و کارهای مختلف، از بهترین تا بدترین، رتبه بندی شود. استفاده های استراتژیک از منابع مالی شرکت، باید نسبت به سخت گیری های بررسی های مالی در اولویت قرار گیرند. (شکل ۸.۵ را ببینید) البته وقتی دلیل الزامی برای تقویت توازن شرکت و یا پاداش بهتر برای سهامداران وجود نداشته باشد.

<sup>۱</sup>marginal prospects

شکل ۸.۵ گزینه های استراتژیک و مالی اصلی برای تخصیص منابع مالی شرکت های تنوع بخشی شده



### گام ششم: طراحی حرکت های استراتژیک جدید برای بهبود عملکرد کلی شرکت

نتایج حاصل از پنج مرحله تحلیلی قبلی، دستور کار ایجاد حرکت های استراتژیک برای بهبود عملکرد کلی شرکت را تعیین می کند. گزینه های استراتژیک به چهار دسته کلی از اقدامات خلاصه می شوند (شکل ۸.۶ را ببینید):

## شکل ۸.۶ چهار گزینه اصلی استراتژیک شرکت بعد از تنوع بخشی



۱- پایبند ماندن به خطوط محصول موجود کسب و کارها و تعقیب فرصت‌هایی که این کسب و کارها ارائه می‌دهند.

۲- گسترده کردن دامنه کسب و کار شرکت با تملیک‌های جدید در صنایع جدید.

۳- واگذاری برخی کسب و کارهای خاص و تعدیل به سمت پایگاهی محدودتر برای عملیات کسب و کار

۴- ساختاردهی مجدد خطوط محصول کسب و کارهای شرکت و در نظر گرفتن ساختاری جدید برای ترکیب کسب و کار شرکت.

### پایبند ماندن به خط محصول کسب و کار موجود

گزینه پایبند ماندن به خط کسب و کار فعلی، زمانی معنا پیدا می‌کند که کسب و کارهای موجود شرکت، فرصت‌های رشد جذابی را پیشنهاد دهند و بتوان روی آن‌ها برای ایجاد ارزش اقتصادی برای سهامداران حساب کرد. تا زمانی که مجموعه کسب و کارهای موجود، چشم‌انداز خوبی داشته باشند و با استراتژی تنوع بخشی شرکت همسو باشد، تغییرات عمده در ترکیب کسب و کار شرکت غیر ضروری است. مدیران شرکت‌ها می‌توانند توجه خود را روی دستیابی به بهترین عملکرد در هر کسب و کار متمرکز کنند و منابع شرکت را به سمت حوزه‌هایی با بیشترین پتانسیل و سودآوری هدایت کنند. جزییات این که، "چه باید کرد" برای بدست آوردن عملکرد بهتر از خطوط کسب و کارهای فعلی، باید بر اساس شرایط هر کسب و کار و تحلیل قبلی استراتژی تنوع بخشی شرکت مادر تعیین شود.

### گسترده تر کردن پایگاه تنوع بخشی شده کسب و کار شرکت

گاهی شرکت‌های تنوع بخشی شده، شرایط را برای ایجاد موقعیت‌های مطلوب در صنایع جدید مناسب می‌بینند، چه مرتبط و یا غیر مرتبط. عوامل انگیزشی متعددی دخیل هستند. یکی از آنها رشد آهسته است که درآمد بالقوه و سود کسب و کار تازه تملیک شده را جذاب می‌سازد. دومین عامل هم پتانسیل برای انتقال منابع و قابلیت‌ها به سایر کسب و کارهای مرتبط یا مکمل است. سومین عامل شرایطی است که به سرعت در تعداد یک یا بیشتر از کسب و کارهای اصلی شرکت در حال تغییر است که این مساله می‌تواند ناشی از مسائل فن آورانه، قانونگذاری یا تغییرات جمعیت شناختی باشد. به عنوان مثال، تصویب قانونی در آمریکا باعث شد تا بانک و شرکت‌های بیمه و دلال‌های سهام بتوانند به کسب و کارهای یکدیگر وارد شوند و تملیک‌ها و ادغام‌هایی انجام دهند تا بنگاه‌های خدمات - کامل را خلق کنند که قادر باشند نیازهای چندگانه مالی مشتریان را برآورده سازند. چهارمین عامل، و از همه مهمتر، عامل انگیزشی است که برای

افزودن کسب و کار جدید نیاز است. البته منظور کسب و کاری است که موقعیت بازار را تحکیم می بخشد و به تقویت قابلیت های رقابتی یک یا چند کسب و کار حاضر شرکت می پردازد. تملیک ژیلت<sup>۱</sup> توسط شرکت پروکتر اند گمبل و در نتیجه گسترش محصولات این شرکت به حوزه خانه داری و سلامت شخصی - کسب و کار ژیلت شامل مسواک های اورال - بی<sup>۲</sup> و تیغ های ژیلت، باتری های دوراسل<sup>۳</sup>، ریش تراش های براون<sup>۴</sup> و لوازم خانگی کوچک مانند قهوه ساز، مخلوط کن ها، سشوار و مسواک های برقی، باعث بهبود اوضاع پروکتر اند گمبل شد.

راه مهم دیگر برای توسعه دامنه یک شرکت تنوع بخشی شده این است که عملیات های کسب و کارهای موجود به بازار های کشورهای جدیدی توسعه یابند، همانطور که در فصل هفتم به آن اشاره شده است. گسترش دامنه جغرافیایی یک شرکت می تواند پتانسیل استثنایی مزیت رقابتی را با تسهیل صرفه جویی ناشی از مقیاس به ما بدهد و تاثیر مثبتی روی منحنی یادگیری و تجربه داشته باشد. در بعضی کسب و کارها، حجم فروش نیاز دارد تا صرفه جویی کامل مقیاس صورت پذیرد و/یا از مزیت اثر منحنی تجربه بهره شود این مساله می تواند با عملیات در درون مرزهای یک یا چند بازار کشور به خصوص بازارهای کوچک رخ دهد.

### تعدیل کسب و کارها برای دستیابی به پایگاه های محدودتر تنوع بخشی

گاهی دیده می شود که بعضی شرکت های تنوع بخشی شده، در مدیریت یک گروه متنوع از کسب و کارها دچار مشکل هستند و می خواهند از بعضی از آنها خارج شوند. فروش یک کسب و کار آن هم بی درنگ به شرکتی دیگر به عنوان یک گزینه در جهت واگذاری یک کسب و کار است و البته دیده می شود که مرتباً هم از این روش استفاده می شود. در سال ۲۰۱۷، سامسونگ الکترونیک، کسب و کار چاپ خود را به اچ پی فروخت تا تمرکز بهتری بر کسب و کار های اصلی خود یعنی گوشی های هوشمند، تلویزیون و تراشه های حافظه داشته باشد. اما گاهی اقوات کسب و کاری که برای واگذاری انتخاب می شود، منابع و قابلیت های فراوانی برای رقابت موفقیت آمیز دارد. در چنین مواردی، یک شرکت مادر ممکن است تصمیم بگیرد که کسب و کار ناخواسته را به عنوان یک شرکت مستقل از نظر مالی و مدیریتی، یا با فروش سهام به عموم از طریق عرضه اولیه عمومی یا با توزیع سهام در شرکت جدید بین سهامداران شرکت مادر، جداسازی<sup>۵</sup> (اسپین آف) کند. ای بی<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۵، پی پال<sup>۷</sup> را به ارزش ۴۵ میلیارد دلار منحل کرد که ۳۰ برابر بیشتر از ارزشی است که ای بی برای خرید این شرکت در سال ۲۰۰۲ پرداخت کرده است.

تعدیل به یک پایگاه تنوع بخشی شده محدودتر هنگامی صورت می گیرد که مدیریت ارشد به این نتیجه برسد تنوع بخشی آن، بسیار دور از دسترس بوده و شرکت می تواند با تمرکز بر تعداد کمتری از کسب و کارها، عملکرد بلند

<sup>1</sup> Gillette

<sup>2</sup> Oral-B

<sup>3</sup> Duracell

<sup>4</sup> Braun

<sup>5</sup> spin off

<sup>6</sup> eBay

<sup>7</sup> PayPal

مدت را بهبود بخشد. اما دلایل مهم تر دیگری نیز برای واگذاری یک یا چند تا از کسب و کارهای کنونی شرکت وجود دارد. برای نمونه بعضی مواقع، هنگامی که شرایط بازار در یک صنعتی که زمانی جذاب بوده، بدتر شده باشد، حذف یا واگذاری یک کسب و کار باید در نظر گرفته شود. همچنین زمانی که یک کسب و کار فاقد تناسب استراتژیک یا منابع کافی است، یا خوک شکمویی است که پتانسیل بلند مدت مورد تردید دارد، یا به این دلیل که اصلاح نقاط ضعف رقابتی آن نسبت به سود احتمالی سهام بسیار گران است، یک کسب و کار می تواند، می تواند به کاندیدای اصلی برای واگذاری تبدیل شود.

گاهی هم یک شرکت کسب و کارهایی را تملیک می کند که هر چه مدیریت هم تلاشش را بکند نمی تواند مشکلات آن ها را حل کند. گاهی اوقات عملکرد پایین تر از متوسط بعضی کسب و کارها حتمی است، بنابراین سوالاتی در این ارتباط به وجود می آید که آیا باید آنها را واگذار کرد یا نگه نداشت و تلاش شود تا تغییری ایجاد کرد. ممکن است سایر واحد های کسب و کار، علیرغم عملکرد مالی کافی، چندان با بقیه شرکت همانگونه که در ابتدا تصور می شد، همخوانی نداشته باشد. به عنوان مثال، پپسی کو<sup>۱</sup>، گروه کسب و کارهای رستوران های فست فود خود (کتناکی فراید چیکن<sup>۲</sup>، پیتزا هات<sup>۳</sup>، و تاکو بل<sup>۴</sup>) را کنار گذاشت تا روی کسب و کار های اصلی خودش، اسنک فود و نوشیدنی های سبک تمرکز کند که در آنها منابع و قابلیت ها تخصصی ارزش بیشتری می توانستند ایجاد کنند.

جدادسازی (اسپین آف) یعنی این که شرکت مادر می تواند تصمیم به جدادسازی کسب و کار ناخواسته به عنوان یک شرکت مستقل از نظر مالی و مدیریتی بگیرد، حال چه با فروش سهم هایش به طور عمومی از طریق پیشنهاد اولیه عمومی و یا با توزیع سهم هایش در شرکت تازه به سهامداران شرکت مادر.

گاهی اوقات، یک حرکت تنوع بخشی که به نظر می رسد که از دیدگاه تناسب استراتژیک معنادار است، از لحاظ تناسب فرهنگی<sup>۵</sup>، ضعیف عمل می کند. {۱۶} هنگامی که شرکت های داروسازی متعدد به زمینه های عطر و لوازم آرایشی وارد شدند و تنوع بخشی کردند، دریافته اند که کارکنان آنها، احترام کمی برای ماهیت "فاقد ارزش" چنین محصولاتی در قیاس با محصولات درمانی قایلند که درد بیماران را دوا می کنند. فقدان ارزش های اشتراکی و انطباق فرهنگی میان پژوهش حوزه درمان و تخصص حوزه ترکیبات شیمیایی شرکت های دارو سازی و مد و بازار محوری کسب و کار لوازم آرایشی باعث شد تا مزایا تنوع بخشی در کسب و کار از دست برود.

شرکت های تنوع بخشی شده باید کسب و کارهای با بازدهی پایین را حذف کنند. همچنین کسب و کارهایی که تناسب لازم را برای گسترش کسب و کارهای موجود ندارد باید حذف شوند. در ضمن باید به کسب و کارهای تازه ای که فرصت هایی مطمئن را در اختیار می گذارند، ورود کرد.

<sup>1</sup> PepsiCo

<sup>2</sup> Kentucky Fried Chicken

<sup>3</sup> Pizza Hut

<sup>4</sup> Taco Bell

<sup>5</sup> cultural fit



یک راهنمای مفید برای تعیین این که آیا و چه زمانی باید یک کسب و کار تابعه حذف شود، می تواند بر مبنای این باشد که: "اگر امروز در این کسب و کار نبودیم، آیا قصد داشتیم در موقعیت کنونی اصلا وارد آن شویم؟" وقتی جواب این سوال منفی باشد گزینه واگذاری یا حذف باید انجام شود. یک نشانه دیگر برای کسب و کاری که باید واگذار شود هنگامی است که این کسب و کار برای شرکت دیگر بیشتر از ما ارزش داشته باشد؛ در چنین مواردی نیز، زمانی که شرکت، کسب و کارها را می فروشد و قیمت اضافی از سوی خریداری که کسب و کار برایش یک تناسب با ارزشی دارد پیشنهاد می شود، سهامداران خشنود تر خواهند بود.

### ساختار دهی مجدد خطوط محصول کسب و کار یک شرکت تنوع بخشی شده

ساختار دهی مجدد یک شرکت تنوع بخشی شده، بر مبنای کل شرکت {ساختار دهی مجدد شرکت} شامل واگذاری برخی کسب و کارها و یا به تملیک در آوردن برخی دیگر است، به گونه ای که چهره کاملا جدیدی به ترکیب خطوط محصول کسب و کار شرکت اضافه شود. {۱۷} در واقع، هنگامی که عملکرد مالی شرکت به دلیل عوامل زیر بسیار کاهش یافته است و یا فرسایشی شده، انجام نوعی جراحی عمیق روی خطوط محصول کسب و کارهای شرکت تحت عنوان ساختاردهی مجدد، جذاب است:

- یک عدم انطباق شدیدی بین منابع و قابلیت های شرکت و نوع تنوع بخشی که شرکت در تعقیب آن است وجود دارد.
- اغلب کسب و کارها در صنایع با رشد آهسته، کاهشی، حاشیه سود پایین، و یا در سایر صنایع غیر جذاب قرار دارند.
- کسب و کارهای زیادی باشند که از لحاظ رقابتی ضعیف هستند.
- ظهور فن آوری های جدیدی که بقای یک یا چند کسب و کار مهم را تهدید می کنند.
- افول مستمر در سهم بازار یک یا چند واحد کسب و کار بزرگ که طعمه رقابتی شده اند که درک بهتری از بازار دارند.
- یک بار بدهی سنگین با هزینه های بهره ای که عمیقا سودآوری را از بین می برد.
- تملیک هایی که اشتباه انتخاب شده اند و انتظارات را برآورده نساخته اند.

ساختار دهی مجدد در شرکت شامل ایجاد تغییرات بزرگ در یک شرکت تنوع بخشی شده است آن هم از طریق واگذاری بعضی کسب و کارها و/یا تملیک کسب و کارهای دیگر، از این رو خطوط محصول کسب و کارهای شرکت چهره کاملاً جدید به خود می گیرند.

در مواقع خاصی، ساختار دهی مجدد می تواند تحت شرایط ویژه ای، ایجاد شود - به خصوص وقتی که فرصت منحصر به فردی برای یک تملیک وجود داشته باشد، به گونه ای که این تملیک آنقدر بزرگ و مهم باشد که مجبور باشد واحد های کسب و کار متعددی را بفروشد تا تملیک جدید را از لحاظ مالی تامین کند. همچنین وقتی یک شرکت نیاز دارد تا بعضی کسب و کارها را بفروشد تا نقدینگی خود را افزایش دهد و بدین ترتیب بتواند به یک صنعت بزرگ وارد شود که سوار بر موج محصولات و فن آوری های آینده هم هست، باز هم ساختاردهی مجدد گزینه مناسبی است. همزمان با واگذاری کسب و کارها، ساختار دهی مجدد شرکت عموماً شامل همسو سازی سایر واحد های کسب و کاری باقی مانده به گروه های دارای بهترین تناسب استراتژیک است و سپس جریان نقدی حاصل از کسب و کار های واگذار شده جهت پرداخت بدهی ها و تملیک های جدید به کار گرفته می شود، تا موقعیت کسب و کار شرکت در صنعت مورد تاکیدش تقویت شود.

در طول دهه گذشته، ساختار بندی مجدد یک استراتژی رایج در بسیاری از شرکت های بدارای فعالیت های متنوع شده است، به خصوص آنها که به طور گسترده تنوع بخشی کرده اند و به صنایع و خطوط محصول مختلف کسب و کار وارد شده اند. شرکت وی اف<sup>۱</sup> سازنده برند های نورث فیس<sup>۲</sup> و سایر برند های سبک زندگی، از استراتژی ساختار بندی مجدد استفاده کرده است تا نرخ بازدهی که اغلب ۵ برابر نرخ بازدهی سهامداران شرکت های دیگر در بازار پر رقیب لباس است را برای سهامدارانش ارائه کند. از زمان تملیک نورث فیس در سال ۲۰۰۰، شرکت وی اف، بیش از ۵ میلیارد دلار برای تملیک ۱۹ کسب و کار اضافی خرج کرده است که شامل تملیک تیمبرلند<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۱ می باشد. برند های جدید لباس که توسط شرکت وی اف تملیک شده اند شامل جین های راک اند ریپابلیک<sup>۴</sup>، کفش های اسکیتبورد ونز<sup>۵</sup>، ناتیکا<sup>۶</sup>، جان وارواتوس<sup>۷</sup> لباس موج سواری ریف و تجربه سفری اگله کریک<sup>۸</sup> می باشند. تا سال ۲۰۱۷، شرکت وی اف به یکی از بزرگترین و سودآورترین تولید کنندگان لباس و کفش در سرتاسر جهان تبدیل شده بود. این شرکت در فهرست سال ۲۰۱۷ فورچون، در میان ۵۰۰ شرکت امریکایی در رتبه ۲۳۰ قرار داشت. سریز هلدینگ<sup>۹</sup>، در تلاشی

<sup>۱</sup>VF

<sup>۲</sup>north face

<sup>۳</sup>Timberland

<sup>۴</sup>Rock & Republic

<sup>۵</sup>Vans

<sup>۶</sup>Nautica

<sup>۷</sup>John Varvatos

<sup>۹</sup>Sears Holding

نامیدانه، برای تغییر ساختار شرکت گرفتار، درگیر تلاشی برای بازسازی مدام است. با ساده سازی ساختار سازمانی و ساده سازی عملیات، آن ها توانستند هزینه ها را به میزان ۱.۲۵ میلیارد دلار به صورت سالانه کاهش دهند.

کپسول توضیحی ۸.۲ شرح می دهد که چگونه هیولت پاکارد<sup>۱</sup> به ساختار دهی مجدد عملیات هایش برای حل مشکلات داخلی روی آورده و سودآوری را بهبود بخشیده است.

## کپسول توضیحی ۸.۲

### ساختار بندی مجدد برای عملکرد بهتر در شرکت هیولت پاکارد



© Angel Navarrete/Bloomberg via Getty Images

شرکت هیولت پاکارد، از زمان یک تملیک اشتباه، یعنی خرید تولید کننده کامپوترهای خانگی، کامپک<sup>۲</sup> (تحت رهبری مدیر ارشد سابق آن، یعنی کارلی فیورینا<sup>۳</sup>) دچار مشکلاتی شده است. در چند سال گذشته، این شرکت با تقاضای کاهش یافته روبرو بوده است، تغییر فن آوری هم به سرعت رخ داده است و رقبای جدیدی هم در بازار اصلی شرکت هیولت پاکارد برانگیخته شده اند مانند گوگل و اپل. برای رویارویی با این مشکلات، مدیر عامل این شرکت یعنی مگ ویتمن، ساختار بندی مجدد شرکت را اعلام کرد که بعداً توسط هیات مدیره در اکتبر ۲۰۱۵ تصویب شد. افزون بر این که عملیات ها اصلاح شده اند، این برنامه، شرکت را به دو موجودیت مستقل و مجاز تبدیل کرد: **HP Inc** و **HP Enterprise**. اولی یعنی **HP Inc** میراث دار عملیات شرکت در زمینه کسب و کار کامپیوترهای خانگی و پرینتر می باشد، در حالی که دومی زیرساختار فن آوری شرکت، خدمات و کسب و کار رایانش ابری<sup>۴</sup> را حفظ می کند.

در نتیجه ساختار دهی مجدد شرکت هیولت پاکارد، گستره ای از مزایا را به همراه داشته است. اول این که شکاف یاد شده بین دو موجودیت، کسب و کار این بنگاه را وادار می کند تا با رشدی سریعتر پیش رود تا فرصت هایی را تعقیب

<sup>۱</sup>Hewlett-Packard

<sup>۲</sup>Compaq

<sup>۳</sup>Carly Fiorina

<sup>۴</sup>cloud computing

کند که کمتر مرتبط هستند. همان طور که بارها مشاهده شده است "دشوار است تا در محاسبه اوضاع برای هم مشتری و هم بنگاه خوب عمل کرد"، این مساله نبود یک تناسب استراتژیک را در زنجیره ارزش هر دو کسب و کار جدید، یعنی **HP Inc** و **HP Enterprise** نشان می دهد. دوم، با ایجاد موجودیت های کوچک تر و البته چالاک تر، شرکت های جدید می توانند موقعیت بهتری را با واکنش به حرکت های رقابتی و پیش بینی نیازهای در حال تکامل مشتریان بدست آورند. این بدین دلیل است که تیم مدیریتی برای مجموعه ای از محصولات که متمرکز تر و کوچک تر هستند، مسئولیت را قبول می کند، این مساله می تواند باعث شد که آنها وقتی در جهان فن آوری با سرعت حرکت می کنند، نوآوری بهتری داشته باشند. سوم، سازمان های ساده تر، انگیزه هماهنگی بهتری را برای مدیران ایجاد می کنند، چون در چنین سازمان هایی، تلاش های فردی مدیران بهتر دیده می شود و عملیات هم متمرکز تر است و خلاصه بهتر خود را نشان می دهند. با کاهش عملیات در جاهایی که تقاضا در حال پایین آمدن است و حرکت به سمت پیش بینی بهتر عملیات، عملاً شرکت توانست کاهش ۲ میلیارد دلاری در هزینه ها داشته باشد. این مساله جبران کننده هزینه ساختار دهی مجدد می شود (که شامل نیاز برای دوباره کاری در کارکردهای اجرایی می شود) امید است که این حرکات، شرکت را به سود آوری باز گرداند.

Sources: *CNBC Online*, "Former HP Chair: Spinoff Not a Defensive Play," October 6, 2015, [www.cnbc.com/2014/10/06/hairman-spinoff-not-a-defensive-play.html](http://www.cnbc.com/2014/10/06/hairman-spinoff-not-a-defensive-play.html); S. Mukherjee and E. Chan, *Reuters Online*, "Hewlett-Packard to Split into Two Public Companies, Lay Off 5,000," October 6, 2015, [www.reuters.com/article/us-hp-restructuring-idUSKCN0HV0U720141006](http://www.reuters.com/article/us-hp-restructuring-idUSKCN0HV0U720141006); J. Vania, *Fortune Online*, "How Hewlett-Packard Plans to Split in Two," July 1, 2015, [fortune.com/2015/07/01/hewlett-packard-filing-split/](http://fortune.com/2015/07/01/hewlett-packard-filing-split/); company website (accessed March 3, 2016)

## نکات کلیدی:

- ۱- هدف تنوع بخشی ایجاد ارزش سهامداران است. خلق ارزش افزوده برای سهامداران از طریق تنوع بخشی نیازمند ایجاد یک شرکت چند کسب و کاره می باشد که در آن، کل، چیزی بیشتر از مجموع بخش ها است. یعنی در این شرکت ها این قاعده برقرار است:  $1+1=3$  که هم افزایی نامیده می شود. حرکت های تنوع بخشی باید همه سه آزمون را با موفقیت پشت سر بگذارند تا ارزش سهامدار در بلند مدت افزایش یابد. حرکت های تنوع بخشی که فقط یک یا دو آزمون را با موفقیت بگذارند، مورد ظن و تردید هستند.
- ۲- ابزارهای ورود به کسب و کارهای جدید می تواند به شکل های مختلفی باشد: تملیک، استارت آپ درونی و سرمایه گذاری مشترک با سایر شرکت ها. سرمایه گذاری مشترک از طریق توسعه داخلی یا تملیک. انتخاب این که کدام بهتر است به منابع و قابلیت های شرکت، موانع ورود صنعت، اهمیت سرعت، و هزینه ها نسبی بستگی دارد.

۳- دو رویکرد اساسی نسبت به تنوع بخشی وجود دارد- تنوع بخشی مرتبط و غیر مرتبط کسب و کار. یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط شامل ساخت شرکتی حول چند کسب و کار می شود و تناسب استراتژیک هم در بین فعالیت های زنجیره ارزش وجود دارد. تناسب استراتژیک وقتی وجود دارد که تعداد یک یا چند فعالیت، زنجیره ارزش کسب و کارهای متمایز را شکل می دهند و به قدر کافی برای ارائه فرصت ها در جهت تسهیم بین کسب و کارها و انتقال منابع و قابلیت ها هماهنگ هستند.

۴- شرکت های مادری که بهترین عملکرد را دارند، ماهیت و ارزش انواع منابع در اختیارشان را می شناسند و می دانند چگونه به طور اثربخشی از آن ها بین کسب و کارهایشان به صورت اهرمی استفاده کنند. آن شرکت هایی که قادرند ارزش بیشتری را در کسب و کار خود نسبت به سایر شرکت های تنوع بخشی شده ایجاد کنند، چیزی به نام مزیت مادری<sup>۱</sup> دارند. وقتی یک شرکت از مزیت مادری برخوردار است، مدیران ارشد آن، بهترین شانس را دارند تا یک استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط را طراحی و اجرا کنند که البته بتواند هر سه آزمون مزیت شرکت را بگذراند و در مجموع ارزش اقتصادی بلند مدت سهامداران را افزایش دهد.

۵- تنوع بخشی مرتبط شامل تسهیم یا انتقال منابع و قابلیت های تخصصی است. منابع و قابلیت های تخصصی کاربرد تخصصی دارند و استفاده از آنها محدود به گستره ای محدود از انواع صنایع و کسب و کارها است، در مقابل، منابع و قابلیت های عمومی می توانند به طور گسترده به کار برده شوند و در گستره ای وسیع از انواع صنایع و کسب و کارها استفاده شوند.

- ۶- تحلیل اینکه استراتژی تنوع بخشی یک شرکت چقدر خوب است شامل گام های زیر است:
- گام اول: ارزیابی جذابیت های بلند مدت صنایع برای شرکت های دارای فعالیت های متنوع. تعیین جذابیت های صنعت شامل تهیه لیستی از سنجه های جذابیت صنعت است که هر یک ممکن است دارای یک وزن اهمیت متفاوتی باشند.
  - گام دوم: ارزیابی قدرت رقابتی واحد کسب و کار. هدف درجه بندی قدرت رقابتی هر کسب و کار، دستیابی به درکی شفاف از این مساله است که کدام کسب و کارها رقبای قدرتمندی در صنعت شان هستند و کدام یک رقبای ضعیفی. و دلایل مهم قدرتمند بودن و ضعیف بودن آنها چیست؟ نتایج ارزیابی در مورد جذابیت های صنعت می تواند با نتایج ارزیابی قدرت رقابتی جمع بندی شود و یک ماتریس نه سلولی از جذابیت صنعت- قدرت رقابتی ایجاد شود، که به شناسایی چشم انداز هر کسب و کار و سطح اولویت هر کسب و کاری که باید به آن منابع شرکت و منابع سرمایه ای اختصاص داده شود، کمک می کند.
  - گام سوم: بررسی ارزش رقابتی تناسب استراتژیک در شرکت های تنوع بخشی شده. یک کسب و کار زمانی از جذابیت بیشتری از لحاظ استراتژیک برخوردار است که روابط زنجیره ارزش آن با دیگر واحدهای کسب

<sup>1</sup>parenting advantage

و کار، چنین پتانسیل هایی را فراهم کند: ۱) ترکیب عملیات ها برای دست یابی به دامنه اقتصادی، ۲) انتقال تکنولوژی، مهارت ها، دانش، و یا دیگر قابلیت های منابع از یک کسب و کار به سایر کسب و کار ها، ۳) تقویت استفاده از نام های تجاری قابل اعتماد و یا سایر منابعی که باعث افزایش تمایز می شود، ۴) تسهیم سایر منابع ارزشمند رقابتی بین کسب و کار های شرکت، و ۵) ایجاد منابع و قابلیت های رقابتی جدید از طریق همکاری های بین کسب و کاری. تناسب استراتژیک همکاری های بین کسب و کاری، نقطه عطف مهمی برای خلق مزیت رقابتی فرا تر از آنچه که هر یک از کسب و کار ها می توانند به تنهایی به آن برسند، ایجاد می کند.

- گام چهارم: بررسی این که آیا منابع شرکت با الزامات منابع خطوط کسب و کار کنونی اش تناسب دارد یا خیر؟ در شرکت های با استراتژی های تنوع بخشی مرتبط، هنگامی تناسب استراتژیک وجود دارد که کسب و کار های شرکت، الزامات منابع همترازی در نقاط زنجیره ارزش شان که برای موفقیت بازار کسب و کار ها حیاتی است، داشته باشند. در شرکت هایی که تنوع بخشی غیر مرتبط را تعقیب می کنند، تناسب منابع وقتی به وجود می آید که شرکت از قابلیت های مادری و یا منابعی با ماهیت عمومی و فراگیر برخوردار است و می تواند این ماهیت را در کسب و کارهای اصلی خود تسهیم و یا به بخش های مختلف منتقل کند. هنگامی که تناسب منابع مالی بین کسب و کار های هر شرکت متنوع اعم از مرتبط و غیر مرتبط وجود داشته باشد، شرکت می تواند جریان های نقد داخلی کافی برای تامین مالی الزامات سرمایه ای کسب و کار هایش تولید کند، سود های تقسیمی اش را پردازد، تهدات بدهی اش را پردازد، و از سایر جهات از نظر مالی سلامت بماند.

- گام پنجم: رده بندی عملکرد واحد های کسب و کار از بهترین به بدترین و تعیین این که چه اولویت هایی را یک شرکت مادر باید در تخصیص منابع به کسب و کار های مختلف اش در نظر بگیرد. مهمترین ملاحظات در مورد قضاوت عملکرد واحد های کسب و کار، رشد فروش، رشد سود، کمک به درآمد شرکت، و بازگشت وجوه سرمایه گذاری شده در کسب و کار ها است. به صورت نرمال، واحد های کسب و کاری قدرتمند در صنایع جذاب، باید بالاترین رتبه در لیست حمایت منابعی شرکت را داشته باشند.

- گام ششم: طراحی حرکت های استراتژیک جدید برای بهبود عملکرد کلی شرکت. یعنی کدام گزینه های استراتژیک اصلی شرکت، می توانند برای تحکیم استراتژی و بهبود عملکرد شرکت استفاده شوند که شامل این موارد است: ۱) پایبند ماندن به خطوط محصول موجود کسب و کارها و تعقیب فرصت هایی که این کسب و کار ها ارائه می دهند؛ ۲) گسترده کردن دامنه کسب و کار شرکت با تملیک های جدید در صنایع جدید؛ ۳) حذف کردن کسب و کارهای خاص و کاهش به سمت پایگاهی محدود تر برای عملیات کسب و کار؛ ۴) ساختار دهی مجدد خطوط محصول کسب و کارهای شرکت و در نظر گرفتن چهره ای جدید برای ترکیب کسب و کار شرکت.

## تمرین های یادگیری

۱. ببینید که آیا می توانید تعیین کنید که روابط زنجیره تامین کسب و کارهای شرکت های زیر از لحاظ رقابتی به صورت مرتبط می باشند یا خیر. به طور خاص، باید ملاحظه کنید که آیا فرصت های بین کسب و کاری برای؛ (۱) انتقال فن آوری و توانایی ها (۲) ترکیب فعالیت های مرتبط زنجیره تامین در راستای دستیابی به مقیاس دامنه و/یا (۳) تقویت استفاده از برند قابل احترام و سایر منابع که تمایز را افزایش می دهند وجود دارد. به فهرست شرکت ها که در زیر می آیند توجه کنید:

**Bloomin' Brands**

**Outback Steakhouse**

**Carrabba's Italian Grill**

**Roy's Restaurant (Hawaiian fusion cuisine)**

**Bonfish Grill (market-fresh fine seafood)**

**Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar**

**L'Oréal**

**Maybelline, Lancôme, essie, and Shu Uemura cosmetics**

**Redken, Matrix, L'Oréal Professional, Garnier, Kiehl's, and Kérastase hair care and skin care products**

**Ralph Lauren, Yves Saint Laurent, and Giorgio Armani fragrances**

**La Roche-Posay, Vichy Laboratories, and SkinCeuticals dermocosmetics**

**Johnson & Johnson**

**Baby products (powder, shampoo, oil, lotion)**

**Band-Aids and other first-aid products**

**Women's health and personal care products (Stayfree, Carefree, Sure & Natural)**

**Neutrogena, Lubriderm, and Aveeno skin care products**

**Nonprescription drugs (Tylenol, Motrin, Pepcid AC, Mylanta, Monistat)**

**Prescription drugs**

**Prosthetic and other medical devices**

**Surgical and hospital products**

**Acuvue contact lenses**

## اهداف یادگیری ۱ و ۲ و ۳

۲- فهرست های گروه های کسب و کار را که توسط شرکت اینگرسول رند<sup>۱</sup> در زیر آمده است و در وب سایتش هم فهرست شده است، دنبال کنید.

آدرس وب سایت این شرکت :

([company.ingersollrand.com/ircorp/en/discover-us/our-global-brands.html](http://company.ingersollrand.com/ircorp/en/discover-us/our-global-brands.html))

در این مورد، چگونه شما استراتژی سطح شرکت را تشخیص می بخشید- تنوع بخشی مرتبط، تنوع بخشی نا مرتبط و یا از استراتژی ترکیبی مرتبط-غیر مرتبط؟ پاسخ خود را توضیح دهید.

<sup>1</sup>Ingersoll Rand

Club car—golf carts and other zero-emissions electric vehicles  
Thermo King—transportation temperature control systems for truck, trailer, transit, marine, and rail applications  
Ingersoll Rand—compressed air systems, tools and pumps, and fluid handling systems  
Trane—heating, ventilating, and air conditioning systems  
American Standard—home heating and air conditioning systems  
ARO—fluid handling equipment for chemical, manufacturing, energy, pharmaceutical, and mining industries

## هدف های یادگیری ۱ و ۲ و ۳ و ۴

شرکت آی تی تی، یک شرکت مهندسی است و تولید آن کاملاً فن آوری-محور می باشد و البته بخش های کسب و کار و محصولات خاص خود را دارد که در زیر می آید:

**بخش فرایند صنعتی** - پمپ های صنعتی، لوله ها و سیستم های کنترل و رد گیری؛ خدمات پس از فروش برای بازار های مواد شیمیایی، گاز، معدن، کاغذ و لوله و دارو.

**بخش فن آوری های حرکت** - لنت ترمز های بادوام، سپرها، فن آوری های دامپینگ<sup>۱</sup> برای بازارهای حمل و نقل ریلی.

**بخش راه حل های اتصال فی مابین** - تولید قطعات ارتباط دهنده و اثاثه لازم در این حوزه برای اتوموبیل ها، هواپیما ها و لوکوموتیو ها، تجهیزات میدان های نفتی، تجهیزات پزشکی و تجهیزات صنعتی.

**بخش فن آوری کنترل** - تجهیزات جذب انرژی و نیز کنترل نوسانات قطعات، و نیز کنترل حرکت در تولید رباتیک، تجهیزات پزشکی و خودرو، تجهیزات زیردریا، تجهیزات صنعتی، هواپیما و خودرو های نظامی

## هدف یادگیری ۱ و ۲ و ۳ و ۴

بر مبنای فهرستی که آمد، آیا می تواند بگویید که خطوط کسب و کار در شرکت آی تی تی، بازتاب دهنده یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط می باشد یا این شرکت به سراغ استراتژی غیر مرتبط رفته و یا احیاناً ترکیب تنوع بخشی مرتبط و غیر مرتبط را مد نظر قرار داده است؟ چه مزایایی در تناسب استراتژیک موجود بین کسب و کارهای شرکت آی تی تی وجود دارد؟ همچنین انواع شرکت هایی که شرکت آی تی تی باید برای تملیک در نظر بگیرد تا ارزش سهامداران را افزایش دهد، کدامند؟ پاسخ خود را توجیه کنید.

## تمرین های شبیه سازی مشارکت کنندگان

<sup>۱</sup>تکنیکی برای جلوگیری از افزایش بیش از حد خروجی یک مدار یا وسیله



۱- فرض کنید که در یک رویداد، شرکت شما این فرصت را دارد تا محصولات دیگر و کسب و کارهای دیگری را که خودتان انتخاب می کنید، تولید کند. شما کدام استراتژی را انتخاب می کنید: تنوع بخشی مرتبط، تنوع بخشی غیر مرتبط و یا ترکیبی از هر دو؟ توضیح دهید چرا.

### هدف یادگیری ۱ و ۲ و ۳

۲- شرکت شما، کدام منابع خاص و قابلیت ها را دارد که باعث می شوند تا تنوع بخشی مرتبط، جذاب باشد؟ نشان دهید که کدام انواع مزایای تناسب استراتژیک می تواند با انتقال این منابع و قابلیت های رقابتی به کسب و کار های مرتبط تازه تملیک شده بدست آید؟

### هدف یادگیری ۱ و ۲

۳- شرکت شما راه خود را انتخاب کرده است تا یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط را برگزیند، فکر می کنید کدام صنایع یا مقولات محصولات می توانند تنوع بخشی شوند به گونه ای که به مقیاس دامنه دست یابیم؟ حداقل دو یا سه صنعت یا مقوله محصول را نام ببرید که به انواع خاصی از صرفه جویی هزینه اشاره دارند و با ورود به هر کدام، چیزی به ما افزوده می شود.

### هدف یادگیری ۱ و ۲

۴- اگر شرکت انتخاب کرد تا استراتژی تنوع بخشی غیر مرتبط را برگزیند، کدام صنایع و یا مقوله های محصول می توانند تنوع بخشی شوند، به گونه ای که روی استفاده از نام برند و تصویر شرکت کنونی سرمایه گذاری شود تا به خوبی در کسب و کار تازه، وارد شده و یا در مقولات جدید محصول به مزیت برسیم؟ حداقل دو یا سه عدد از چنین صنایع یا مقوله های محصول را نام ببرید و به مزایای خاصی اشاره کنید که می توان به آنها، از طریق انتقال برند چتری خود به هر یک از آنها دست یافت.

### اهداف یادگیری ۱ و ۳

## ENDNOTES

{1} Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* 45, no. 3 (May-June 1987), pp. 46-49.

{2} [www.zerohedge.com/news/2013-02-14/heinz-confirms-it-will-be-acquired-buffett-28-billion-transaction-7250share](http://www.zerohedge.com/news/2013-02-14/heinz-confirms-it-will-be-acquired-buffett-28-billion-transaction-7250share) (accessed February 2, 2014).

{3} [finance.fortune.cnn.com/2012/07/31/companies-are-paying-up-for-deals/](http://finance.fortune.cnn.com/2012/07/31/companies-are-paying-up-for-deals/); [blogs.wsj.com/cfo/2013/11/26/why-are-takeoverprices-plummeting/](http://blogs.wsj.com/cfo/2013/11/26/why-are-takeoverprices-plummeting/) (accessed February 2, 2014).

{4} A. Shleifer and R. Vishny, "Takeovers in the 60s and the 80s—Evidence and Implications," *Strategic Management Journal* 12 (Winter 1991), pp. 51-59; T. Brush, "Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses," *Strategic Management Journal* 17, no. 1 (1996), pp. 1-24; J. P. Walsh, "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions," *Strategic Management Journal* 9, no. 2 (1988), pp. 173-183; A. Cannella and D. Hambrick, "Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms," *Strategic Management Journal* 14 (Summer 1993), pp. 137-152; R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59, no. 2 (1986), pp. 197-216; P. Haspeslagh and D. Jemison, *Managing Acquisitions* (New York: Free Press, 1991).

{5} M.L.A. Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience? Evidence from 1990-1995," *Strategic Management Journal* 23, no. 1 (2002), pp. 21-29; G. Ahuja and R. Katila, "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal* 22, no. 3 (2001), pp. 197-220; H. Barkema and F. Vermeulen, "International Expansion through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective," *Academy of Management Journal* 41, no. 1 (1998), pp. 7-26.

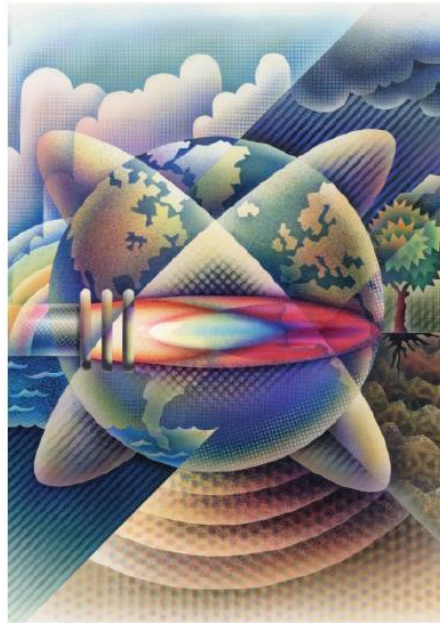
{6} Yves L. Doz and Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), chaps. 1 and 2.

{7} J. Glover, "The Guardian," March 23, 1996, [www.mcspotlight.org/media/press/guardpizza\\_23mar96.html](http://www.mcspotlight.org/media/press/guardpizza_23mar96.html).

- {8} Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 318–319, 337–353; Porter, “From Competitive Advantage to Corporate Strategy,” pp. 53–57; Constantinos C. Markides and Peter J. Williamson, “Corporate Diversification and Organization Structure: A Resource-Based View,” *Academy of Management Journal* 39, no. 2 (April 1996), pp. 340–367.
- {9} David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, “Creating Corporate Advantage,” *Harvard Business Review* 76, no. 3 (May–June 1998), pp. 72–80; Markides and Williamson, “Corporate Diversification and Organization Structure.”
- {10} Jeanne M. Liedtka, “Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage,” *Academy of Management Executive* 10, no. 2 (May 1996), pp. 20–34.
- {11} Kathleen M. Eisenhardt and D. Charles Galunic, “Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work,” *Harvard Business Review* 78, no. 1 (January–February 2000), pp. 91–101; Constantinos C. Markides and Peter J. Williamson, “Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance,” *Strategic Management Journal* 15 (Summer 1994), pp. 149–165.
- {12} A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, “Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage,” *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March–April 1995), pp. 120–132.
- {13} Cynthia A. Montgomery and B. Wernerfelt, “Diversification, Ricardian Rents, and Tobin-Q,” *RAND Journal of Economics* 19, no. 4 (1988), pp. 623–632.
- {14} Patricia L. Anslinger and Thomas E. Copeland, “Growth through Acquisitions: A Fresh Look,” *Harvard Business Review* 74, no. 1 (January–February 1996), pp. 126–135.
- {15} M. Lubatkin and S. Chatterjee, “Extending Modern Portfolio Theory,” *Academy of Management Journal* 37, no.1 (February 1994), pp. 109–136.
- {16} Lawrence G. Franko, “The Death of Diversification? The Focusing of the World’s Industrial Firms, 1980–2000,” *Business Horizons* 47, no. 4 (July–August 2004), pp. 41–50.
- {17} David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 90s,” *Harvard Business Review* 73, no. 4 (July–August 1995), pp. 118–128.
- {18} Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 709.
- {19} Lee Dranikoff, Tim Koller, and Anton Schneider, “Divestiture: Strategy’s Missing Link,” *Harvard Business Review* 80, no. 5 (May 2002), pp. 74–83.

## فصل نهم

### اخلاق، مسئولیت اجتماعی، پایداری محیطی و استراتژی



© Boris Lyubner/age fotostock

### اهداف یادگیری فصل

این فصل به شما کمک می کند تا:

**هدف یادگیری ۱-۹:** توضیح دهید چگونه استاندارد های رفتار اخلاقی در یک کسب و کار تفاوتی با استاندارد ها و هنجارهای اخلاقی جامعه و فرهنگی که شرکت در داخل آن عملیات می کند، ندارد.

**هدف یادگیری ۲-۹:** توضیح دهید چه چیزی منشا رفتار ها و استراتژی های غیر اخلاقی کسب و کار است.

**هدف یادگیری ۳-۹:** هزینه های شکست اخلاقی کسب و کار را شناسایی کنید.

**هدف یادگیری ۴-۹:** توضیح دهید مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری محیطی چیست و چگونه شرکت ها بین این وظایف و مسئولیت اقتصادی خود نسبت به سهامداران توازن برقرار می کنند.

یک کسب و کار خوب، باید استاندارد های اخلاقی بالا و باثباتی داشته باشد.

ریچارد برانسون<sup>۱</sup> - موسس ورجین آتلانتیک ایرلاینز و ویرجین گروپ

هنگامی که پایداری به عنوان یک موضوع برای بقای کسب و کار شما در نظر گرفته شود، من باور دارم که می توانید تغییرات عظیمی ایجاد کنید.

کامرون سینکلیر<sup>۲</sup> - رئیس نوآوری اجتماعی در ایرنب

بدیهی است که در اقتصاد های بازار یا سرمایه داری، یک شرکت مسئولیت دارد تا سود تولید کند و کسب و کار خود را رشد دهد. مدیران شرکت های دولتی وظیفه ای امانتی دارند تا عملیات بنگاه اقتصادی را به گونه ای اجرا کنند که برای سهامداران شرکت تولید ارزش کند. همچنین واضح است که یک شرکت و کارکنان آن وظیفه دارند تا از قانون اطاعت کنند و مقررات دولتی را ارج بنهند. اما آیا یک شرکت این وظیفه را دارد تا به فراتر از ملزومات قانونی برود و همه کارکنان خود را برای انجام استاندارد های اخلاقی سطح بالا مسئول سازد؟ آیا شرکت موظف است که مستقل از نیاز ها و ترجیحات مشتریان، در بهسازی جامعه سهم باشد؟ آیا یک شرکت باید با اختصاص بخشی از منابع خود به بهسازی جامعه، وجدان اجتماعی<sup>۳</sup> را نشان دهد؟ آیا باید ابتکارات استراتژیکی را در برابر اثرات منفی احتمالی بر نسل های آینده جمعیت جهان نشان دهد؟

این فصل بر این موضوع متمرکز است که همچنان که یک شرکت در مسیر تلاش در جهت طراحی و اجرای استراتژی که ارائه دهنده ارزش برای مشتریان و سهامداران است، وظایفی هم در قبال این موارد دارد؛ (۱) به شیوه ای اخلاقی عمل کند؛ (۲) یک شهروند شرکتی متعهد باشد و برخی از منابع خود را در جهت بهبود رفاه کارکنانش، اجتماعاتی که در آن فعالیت می کند و کل جامعه تخصیص دهد؛ (۳) رویه های کسب و کاری را اتخاذ نماید که از منابع طبیعی، و منافع نسل های آینده محافظت می کند و رفاه سیاره زمین را حفظ می کند.

---

<sup>1</sup>Richard Branson

<sup>2</sup>Cameron Sinclair

<sup>3</sup>Social Conscience

### هدف یادگیری ۱:

توضیح دهید چگونه استاندارد های رفتار اخلاقی در یک کسب و کار تفاوتی با استاندارد ها و هنجارهای اخلاقی جامعه و فرهنگی که شرکت در داخل آن عملیات می کند، ندارد..

اخلاق، مربوط به اصول رفتاری درست یا نادرست است. اخلاق کسب و کار، کاربرد اصول و استاندارد های اخلاقی در مورد اقدامات و تصمیمات سازمان های تجاری و رفتار کارکنان آن هاست. {۱} اصول اخلاقی در کسب و کار، از لحاظ مفاد، تفاوتی با اصول اخلاقی در کل ندارند. چرا؟ چون اقدامات کسب و کار باید در زمینه استانداردهای درست و نادرست جامعه قضاوت شود، نه با توجه به مجموعه ای خاص از استاندارد های اخلاقی که تنها در موقعیت های خاص کسب و کار قابل کاربرد است. اگر نادرستی، کلا غیر اخلاقی و مذموم است، بنابراین در دنیای کسب و کار هم - حال چه به مشتریان ربط داشته باشد چه به تامین کنندگان، کارکنان، سهامداران، رقبا و یا دولت- در هر صورت نادرستی، به طور یکسان در همه این شرایط مذموم و غیر اخلاقی است. اگر اخلاقی بودن یعنی آزار نرساندن به دیگران، پس کسب و کار ها به طور اخلاقی مجبورند تا یک محصول خراب یا فاقد ایمنی را کنار بگذارند، حالا هر چه قدر که هزینه زا باشد. اگر یک جامعه رشوه خواری را غیر اخلاقی می داند، در نتیجه غیر اخلاقی است که کارکنان شرکت به مقامات دولتی پولی بپردازند و قرار داد های دولتی را از آن خود کنند و یا برای مشتری بذل و بخشش کنند و هدیه بخرند تا کسب و کار خود را حفظ کنند. به طور خلاصه، رفتار اخلاقی در موقعیت های کسب و کار نیازمند این است که هنجارهای پذیرفته شده عمومی در مورد درست و نادرست در نظر گرفته شوند. به عنوان یک پیامد مدیران شرکت ها، یک تعهد را پیش روی خود دارند- در واقع، یک وظیفه - برای رعایت مستمر و پیش رو داشتن هنجارهای اخلاقی به هنگام تدوین و اجرای استراتژی.

### مفهوم اصلی

اخلاق کسب و کار، با کاربرد اصول اخلاق کلی در مورد اقدامات و تصمیمات کسب و کار و نحوه رفتار کارکنانش سرو کار دارد.

ریشه استاندارد های اخلاقی در چیست؟ آیا آنها جهان شمول هستند یا صرفا به هنجارهای محلی وابسته اند؟

پندارهای درست و غلط، عادلانه و غیر عادلانه، اخلاقی و غیر اخلاقی در همه جوامع و فرهنگ ها وجود دارند. اما سه مکتب متمایز فکری در مورد گستره تغییر استاندارد های اخلاقی در بین فرهنگ ها و یا این که آیا شرکت های چند ملیتی می توانند مجموعه ای یکسان از استاندارد های اخلاقی را در همه مکان هایی که در آنها عملیات می کنند، استفاده کنند، وجود دارد.

## مکتب عام گرایی اخلاقی<sup>۱</sup>

با توجه به مکتب عام گرایی اخلاقی، مهمترین مفاهیم پایه ای، یعنی درست و نادرست، عام و جهانی هستند و فراتر از جامعه، فرهنگ و دین اند. {۲} به عنوان مثال، راستگو بودن (یعنی شخصی دروغ نگوید و کسی را هم فریب ندهد) در همه آن چیزی که در بین ملت ها، به عنوان درست رواج دارد، وجود دارد. به همین ترتیب، نشان دادن یکپارچگی شخصیت، آزار و فریب ندادن دیگران، برخورد با دیگران با نیرنگ، مفاهیمی می باشند که در همه فرهنگ ها و ادیان، محبوب هستند.

### مفهوم اصلی

مکتب عام گرایی اخلاقی بیان می دارد که پایه ای ترین مفاهیم درست و نادرست، جهان شمول و عام هستند و برای اعضای همه جوامع، شرکت ها و افراد حوزه کسب و کار کاربرد دارند.

توافق اخلاقی مشترک در مورد اعمال و رفتارهای درست و نادرست در فرهنگ های چند گانه و در کل کشورهایی که چند فرهنگ دارند باعث می شود تا استاندارد های اخلاقی جهان شمولی برای همه اعضای جامعه و شرکت ها و افراد حوزه کسب و کار اعمال شود. این اصول اخلاقی عام گرا آن ویژگی ها و خواص رفتاری را پیش می نهند که با فضیلت هستند و از یک فرد خوب انتظار می رود تا به آنها اعتقاد داشته باشد و آنها را از خود نشان دهد. بنابراین، هواداران مکتب عام گرایی در اخلاق، بیان می دارند که این مکتب برای همه اعضای یک جامعه قابل اجرا است (همچنین همه پرسنل شرکت ها در همه جهان) باید استاندارد های جهانی اخلاق را رعایت کنند. {۳} به عنوان مثال، افراد در اکثر جوامع قبول دارند که شرکت هایی که دانسته کارگران را در معرض مواد شیمیایی سمی و خطرناک قرار می دهند و یا محصولاتی را که برای کاربران مضر و ناامن است بفروشند، اخلاق را رعایت نمی کنند. نقطه قوت مکتب کل گرایی اخلاقی این است که از دیدگاه های جمعی جوامع و فرهنگ های متعدد بهره می برد تا بدون توجه به کشور یا فرهنگی که کارکنان یک شرکت در آن فعالیت می کنند، مرزهای مشخصی را در مورد آنچه یک رفتار کسب و کار اخلاقی و غیر اخلاقی را تعریف می کند، ایجاد می کند. این بدین معناست که با توجه به استاندارد های بنیادین اخلاقی، که تفاوت زیادی با اعتقادات فرهنگی، سنت ها و یا عقاید مذهبی ندارند، یک شرکت چند ملیتی می تواند منشور های اخلاقی را توسعه دهد که کم و بیش به طور مساوری در سرتاسر عملیات جهانی اش به کار

<sup>1</sup>Ethical Universalism

گرفته می شود. این باعث می شود تا از اتفاقات ناخوشایند ناشی از داشتن استاندارد های اخلاقی مختلف برای کارکنان مختلف شرکت که وابسته به فرهنگ های مختلف هستند، جلوگیری شود.

### مکتب نسبی گرایی اخلاقی<sup>۱</sup>

در حالی که بدون شک، نسخه های تجویزی برای اخلاق عام گرا وجود دارد (مانند راستگو و مورد اعتماد بودن) با این حال، تنوع قابل مشاهده ای بین جوامع مختلف وجود دارد که زمینه ها و شالوده های مختلف رفتار اخلاقی یا غیر اخلاقی را در آنها نشان می دهد. در واقع، عقاید دینی، آداب و رسوم اجتماعی، سنت ها، ارزش های اصلی و هنجارهای رفتاری متفاوت باعث می شوند تا استاندارد های اخلاقی مختلف به میان آیند آن هم در مورد این که چه چیز عادلانه یا ناعادلانه است، اخلاقی یا غیر اخلاقی است و یا از لحاظ اخلاقی، درست یا نادرست است. به عنوان مثال، معمولاً مدیران اروپایی و آمریکایی از استاندارد های کسب و کار خاصی استفاده می کنند که از حقوق بشر دفاع می کند مانند آزادی نقل مکان یا سکونت در یک نقطه، آزادی گفتار و عقیده سیاسی، حق حفظ مسائل خصوصی. در چین، تعهد اجتماعی به حقوق پایه ای انسانی، پایین است. یعنی در این کشور، ملاحظات ضعیف حقوق بشر، نقشی کوچک را در تعیین آن چه از لحاظ اخلاقی در مناسبات کسب و کار، درست یا غلط می باشد، بازی می کند. در ژاپن مدیران معتقدند که نشان دادن احترام به منافع جمعی جامعه، ملاحظه اخلاقی بسیار مهمی است. معمولاً در کشورهای مسلمان، مدیران، استاندارد های اخلاقی منطبق با تعالیم محمد (ص) را به کار می برند. در نتیجه، مکتب نسبی گرایی اخلاقی از یک الگوی خاص برای همه بهره می گیرند. در واقع در این کشورها، استفاده از مکتب نسبی گرایی اخلاقی، برای قضاوت در مورد مناسب بودن اعمال کسب و کار و رفتار کارکنان شرکت، به کلی نامناسب است. از سوی دیگر، فرض زیر بنایی نسبی گرایی اخلاقی این است که، درست بودن یا نبودن اقدامات یا رفتار های خاصی از لحاظ اخلاقی، بستگی به هنجارهای اخلاقی یا فرهنگی کشوری که در چهارچوب آن ها این اقدامات صورت می پذیرند دارد. برای کسب و کار ها، این بدان معنا است که هنگامی که تفاوت های بین کشوری و بین فرهنگی در استاندارد های اخلاقی وجود دارد، مناسب است تا از استاندارد های اخلاقی محلی<sup>۲</sup> استفاده شود و برای آنها نسبت به استاندارد های اخلاقی در بازار داخلی اولویت قایل شد. {۴} در جهان نسبی گرایی اخلاقی، وقتی مساله اخلاق کسب و کار در میان باشد، مطلق های کمی وجود دارد و بنابراین معیار های درستی یا نادرستی جهت قضاوت در مورد رفتار شرکت ها در کشور ها و بازارهای مختلف نسبی اند و از مطلق گرایی کمی برخوردارند.

### مفهوم اصلی

مکتب نسبی گرایی اخلاقی، به این مساله اشاره دارد که عقاید مختلف دینی و هنجارهای رفتاری گوناگون در بین کشورها و فرهنگ های مختلف می توانند مجموعه ای چندگانه از استاندارد ها را در مورد این که چه چیز از لحاظ اخلاقی درست یا نادرست است. به وجود آورند.

<sup>1</sup>Ethical Relativism

<sup>2</sup>Local Ethical Standards

این نیاز به حد فاصل قائل شدن بین استاندارد های اخلاقی محلی برای تناسب داشتن با آداب و رسوم محلی، پندارهای محلی رفتار های فردی منصفانه و مناسب، و اقدامات کسب و کاری محلی که باعث ایجاد مجموعه های متعددی از استاندارد های اخلاقی می شود، دارد. این مساله، هم چنین، چالش هایی را در مورد دوراهی های اخلاقی<sup>۱</sup> مطرح می کند. به دو مثال زیر توجه کنید:

### استفاده از نیروی کار پایین تر از سن قانونی

در کشورهای صنعتی، استفاده از نیروی کار پایین تر از سن قانونی، یک تابو محسوب می شود. فعالان اجتماعی، معتقدند که کودک کار نباید وجود داشته باشد و شرکت ها نباید از کودکان زیر ۱۸ سال به عنوان کارکنان تمام وقت استفاده کنند. همچنین آنها معتقدند که نباید از آن دسته از تولید کننده های خارجی، که از کارگرانی با سنی پایین تر از سن قانونی استفاده می کنند، محصولی وارد کرد. بسیاری از شرکت ها قوانینی را گذاشته اند که استفاده از نیروی کار با سن پایین تر از سن قانونی را ممنوع می کند و حداقل، سن ۱۸ سال را در نظر گرفته اند. گرچه در اریتره، ازبکستان، میانمار، سومالی، زیمبابوه، افغانستان، سودان، کره شمالی، یمن و بیش از ۵۰ کشور دیگر، این مساله رواج دارد که به کودکان به عنوان کارگران بالقوه و یا حتی ضروری نگریسته می شود. در سایر کشورها، مانند چین، هند، روسیه و برزیل، معمولاً قوانین نیروی کار چندان حمایت نمی شوند. {۵} در سال ۲۰۱۶ سازمان جهانی کار، تخمین زد که حدود ۱۵۲ میلیون کودک با سنین بین ۵ تا ۱۷ سال کار می کنند و ۷۳ میلیون از آن هانیز در کارهای خطرناک درگیر بوده اند. {۶}

تحت لوای نسبی گرابی اخلاقی، هیچ معیار و نسخه یکسانی برای مجموعه هنجار های اخلاقی معتبر وجود ندارد که بتواند رفتار کارکنان شرکت را با آن ارزیابی کرد.

با وجود اینکه قرار گرفتن کودکان کار در معرض کارهای خطرناک با ساعات طولانی بی تردید رقت انگیز و اسفناک است، اما واقعیت این است که در بسیاری از کشورهای فقیر، خانواده های محروم از شدت فقر نمی توانند زندگی خود را بدون تلاش اعضای جوان تر خانواده بگذرانند. برای این خانواده ها، فرستادن کودکان به مدرسه به جای آن که از آن ها کار بکشند انتخابی واقع بینانه نیست. اگر چنین کودکانی اجازه نداشته باشند که کار کنند (به خصوص در گروه سنی ۱۲ تا ۱۷ سال) - به خاطر فشار ایجاد شده توسط گروه های فعال در کشورهای صنعتی - مجبور می شوند به خیابان ها بروند و گدایی کنند یا به اقتصاد "زیر زمینی" بپیوندند مانند مواد مخدر و یا فساد. {۷} بنابراین اگر قرار باشد که همه کسب و کارها در کشورهایی که از کارگران زیر سن قانونی استفاده می کنند، تحت فشار قرار بگیرند که این کار را کنار بگذارند، آیا بر مبنای منفعت کارگران زیر سن قانونی، خانواده هایشان و در کل جامعه، عمل کرده اند؟ برای

<sup>1</sup>Ethical Dilemma



تشخیص این مسئله، سازمان های مخالف با کار کودکان، اشکال خاصی از کار کودکان مانند کودکان کار به بردگی گرفته شده، و کارهای خطرناک را هدف قرار می دهند. <sup>۱</sup>ایکیا مثالی از شرکتی است که به سختی تلاش کرده است تا از هر گونه کار کودکان توسط تامین کنندگان جلوگیری کند. اقدامات آن، به خوبی بالاتر از استاندارد ها و پادمان هاست و شامل اقداماتی است که برای رسیدگی به مشکلات اجتماعی اساسی جوامعی که تامین کنندگان آنها در آن فعالیت می کنند، طراحی شده است.

## پرداخت رشوه و حق السکوت

یک حوزه دشوار که شرکت های چند ملیتی با آن روبرو هستند درجه تنوع و گستردگی بین کشورها در پرداخت رشوه است. {۸} در بسیاری از کشورها در اروپای شرقی، آفریقا، آمریکای لاتین و آسیا، مرسوم است تا به مقامات دولتی رشوه پرداخت شود تا معامله با دولت شکل بگیرد، یک قرارداد لیسانس یا مجوز بسته شود یا یک قانون اجرایی تسهیل شود. {۹} در بعضی کشور های در حال توسعه، برای همه شرکت ها، چه بومی چه خارجی، دشوار است که کالاها را از گمرگ بدون پرداخت هایی به مقامات سطح پایین عبور دهند. مدیران ارشد در چین و روسیه هنگام خرید مواد اولیه یا کالاهای دیگر برای شرکت خود، اغلب از قدرت خود جهت بدست آوردن امتیازات پشت دستی استفاده می کنند. {۱۰} به همین طریق، در بسیاری از کشورها، عادی است که پرداخت هایی به مشتریان داشته باشند تا کسب و کار خود را حفظ کنند یا به پیروزی بر رقبای برسانند. بعضی افراد تلاش می کنند تا پرداخت رشوه و یا روش پس دادن بخشی از مزد را توجیه کنند و آن را صرفاً نوعی پرداخت برای دریافت خدمت بدانند. درست مثل آن چیزی که در بعضی رستوران ها دیده می شود. {۱۱} اگر چه این استدلال، توجیه هوشمندانه ای است، اما افتادن در یک دام اخلاقی است.

شرکت هایی که پرداخت رشوه و حق السکوت و باج را در منشور های اخلاقی خود ممنوع می دانند و در مورد اجرای این ممنوعیت سفت و سخت هم هستند، یک مشکل قابل توجه را در کشورهایی خواهند داشت که پرداخت های رشوه و حق السکوت، نوعی رسم محلی کاملاً رایج به حساب می آید. پیروی کردن از منشورهای اخلاقی شرکت در این کشورها، اغلب برابر با از دست دادن کسب و کار در برابر رقبایی است که چنین محظورات اخلاقی ندارند- پیامد آن نیز جریمه شدن شرکت های اخلاقی و کارکنان اخلاقی شرکت است (یعنی کسانی که از کمیسیون های فروش و انعام باز می مانند). از سوی دیگر، پرداخت رشوه و حق السکوت، نه تنها منشور های اخلاقی شرکت را زیر پا می گذارد، بلکه ریسک دور زدن قانون را هم با خود دارد. قانون خارجی اعمال فساد<sup>۲</sup> (FCPA) شرکت های امریکایی را از پرداخت رشوه به مقامات امریکایی، احزاب سیاسی، نامزدهای سیاسی و سایرین در همه کشورهایی که کسب و کار دارند، نهی می کند. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی<sup>۳</sup> (OECD) استاندارد های ضد رشوه دارد که رشوه مقامات

<sup>1</sup> IKEA

<sup>2</sup>The Foreign Corrupt Practices Act

<sup>3</sup>The Organization for Economic Cooperation and Development

دولتی خارجی را در تعاملات کسب و کارهای بین المللی نهی می کند و آن را جرم می داند. - همه ۳۵ کشور عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی و ۷ کشور غیر عضو، این استاندارد ها را پذیرفته اند.

با وجود قوانینی که رشوه را ممنوع می کند تا فروش و قرارداد ها را تامین امنیت کند، با این حال، چنین اعمال ضد قانونی وجود دارند. تا ژانویه ۲۰۱۷، ۴۴۳ فرد و ۱۵۸ شخصیت حقوقی، توسط سازمان توسعه و همکاری اقتصادی مجازات شده اند. حداقل ۱۲۰ نفر از افراد مجازات شده، به زندان افتادند. در ۲۰۱۴، آلکوا<sup>۱</sup> توافق کرد تا ۳۸۴ میلیون دلار بپردازد تا جریمه ای که توسط وزارت دادگستری و امنیت<sup>۲</sup> و کمیسیون بورس اوراق بهادار<sup>۳</sup> که از رشوه استفاده کرده بودند تا قراردادهای گرانی با بحرین ببندند. غول نفتی فرانسوی توتال<sup>۴</sup> برای چنین رفتاری در ایران ۳۹۸ میلیون دلار جریمه شد. سایر شرکت های معروف، در مورد های متعدد رشوه نقش داشته اند مانند آرشر دانیلز میدلند<sup>۵</sup>، که یک شرکت برجسته در زمینه کشاورزی است. شرکت ودرفورد<sup>۶</sup> که سویسی است و در زمینه نفت فعالیت دارد. همچنین باید از دو شرکت معروف آوون<sup>۷</sup> و والمارت یاد کرد. در سال ۲۰۱۳، شرکت رالف لاورن<sup>۸</sup>، یک قرار داد منع تعقیب را با SEC بست تا با سود نامشروع مربوط به رشوه های پرداخت شده توسط یک شرکت تابعه در آرژانتین برخورد کند. وقتی شرکت مادر مشکل را یافت، به سرعت به SEC گزارش داد و کمک قابل ملاحظه ای از جانب خود به فرایند تفحص داد. در نتیجه، شرکت تنها ۸۸۲۰۰۰ دلار جریمه پرداخت (که البته این عدد پایین تر از حد جریمه های رایج بود).

---

<sup>1</sup>Alcoa

<sup>2</sup>Justice Department and the Securities

<sup>3</sup>Exchange Commission

<sup>4</sup>Total

<sup>5</sup>Archer Daniels Midland

<sup>6</sup>Weatherford

<sup>7</sup>Avon

<sup>8</sup>Ralph Lauren

## استفاده از اصل نسبی گرای اخلاقی برای خلق استاندارد های اخلاقی، برای شرکت های چند

### ملیتی

تکیه بر اصول نسبی گرای اخلاقی برای تعیین اینکه چه چیز درست یا نادرست است، مشکلات زیادی را پیش روی شرکت های چند ملیتی قرار می دهد به خصوص وقتی می خواهند استاندارد های اخلاقی را در کل شرکت تجهیز کنند و مستقر سازند. برای این که استاندارد های متضاد اخلاقی کنار هم قرار گرفته شود و مشکلات ناشی از تضادها از بین برود باید از محورها و دستورالعمل اخلاقی سطح بالاتر استفاده شود. به عنوان مثال، ناسازگاری اخلاقی یک شرکت چند ملیتی را در نظر بگیرید که به نام نسبی گرائی، رشوه دادن را غیر مجاز اعلام می کند، مگر این که چنین پرداخت هایی مرسوم باشد و عموماً توسط مقامات قانونی چشم پوشی شود. همین ترتیب در یک شرکت چند ملیتی ممکن است استفاده از نیروی کار زیر سن قانونی در کارخانه های خود، واقع در کشور هایی که کودکان کار اجازه کار کردن دارند از منظر اخلاقی قابل قبول اعلام شود، اما استخدام نیروی کار زیر سن قانونی در کارخانه هایش در سایر مکان ها و کشوری دیگر، ممکن است از نظر اخلاقی غیر قابل قبول باشد که این مشکل ساز است. اگر فرهنگ کشوری، تخریب محیط زیست یا اعمالی را می پذیرد که کارگان را در معرض شرایط خطرناک (مواد شیشمایی سمی یا آسیب های جسمانی) قرار می دهد، در این صورت آیا یک شرکت چند ملیتی باید انتظارات اخلاقی خود را در آن کشور پایین بیاورد و در مقابل همان اقدامات را در کشور های دیگر از نظر اخلاقی اشتباه فرض کند؟

مشور های رفتاری مبتنی بر نسبییت گرای اخلاقی می توانند برای شرکت های چند ملیتی از طریق ایجاد تناقض استاندارد های اخلاقی گمراه کننده مشکل ساز باشند.

رهبران کسب و کارهایی که روی نسبی گرای اخلاقی تاکید دارند برای توجیه تضاد در بین استاندارد های اخلاقی در نحوه اجرای عملیات در کشورهای متفاوت، پایگاه اخلاقی کوچکی دارند و نمی توانند آن چنان به تجهیز استاندارد های اخلاقی خود در شرکت پردازند. همچنین وقتی استاندارد های یک شرکت، از کشوری به کشور دیگر تفاوت می کند، پیامی واضح به کارمندان فرستاده می شود بدین صورت که شرکت، هیچ استاندارد اخلاقی یا پیش فرضی برای خودش ندارد و ترجیح می دهد تا استاندارد هایش در زمینه درست یا نادرست اخلاقی توسط آداب و رسوم و رویه های کشورهایی که در آنها عملیات انجام می شود، تعیین گردد. معمولاً استفاده از مجموعه های چندگانه برای استاندارد های اخلاقی بدون وجود یک نوع دستورالعمل اخلاقی که از سطحی بالاتر اعمال می شود، به ندرت می تواند کارکنان شرکت را به استاندارد های بالای اخلاقی مقید نگه دارد. همچنین وقتی آنها با قانون در تضاد قرار می گیرند، این مساله می تواند منجر به تعقیب قانونی هم شرکت ها و هم افراد منجر شود.

## اخلاق و نظریه قرارداد اجتماعی یکپارچه<sup>۱</sup>

قرارداد اجتماعی یکپارچه، موقعیتی حد وسط را بین دیدگاه‌های مخالف عام‌گرایی و نسبی‌گرایی اخلاقی دارد. {۱۲} بر مبنای این نظریه، استاندارد‌های اخلاقی که یک شرکت باید بدان‌ها مقید باشد دو مقوله را در بر می‌گیرند: (۱) این استاندارد‌های اخلاقی تعدادی محدودی از اصول عام‌گرا و جهان‌شمول اخلاقی هستند که به طور گسترده محدودیت‌های اخلاقی مشروع را روی رفتارها در همه موقعیت‌ها اعمال می‌کنند. (۲) شرایط فرهنگ‌ها، سنت‌ها و ارزش‌های محلی که بیشتر رفتارهای مجاز اخلاقی را تجویز می‌کنند. در اینجا، اصول اخلاقی دیدگاه جهان‌شمول و دیدگاه جمعی فرهنگ‌ها و جوامع چندگانه، برای ایجاد یک "قرارداد اجتماعی"، که همه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و کسب و کارها در هر شرایطی ملزم به رعایت آن هستند، با هم ترکیب می‌شوند. در درون مرزهای این قرارداد اجتماعی، گروه‌ها و فرهنگ‌های محلی می‌توانند مشخص کنند که چه اقدامات دیگری ممکن است از نظر اخلاقی مجاز یا غیرمجاز باشد. در حالی که این سیستم، مقداری "فضای باز" از نظر اخلاقی را برای افراد در یک کشور خاص (یا یک فرهنگ محلی، حرفه و یا حتی یک شرکت) فراهم می‌کند تا تفسیرهای خاصی از اینکه چه اقدامات دیگری ممکن است مجاز یا غیرمجاز باشد ایجاد کند، اما هنجارهای اخلاقی جهان‌شمول همیشه در تقدم هستند. بنابراین، استاندارد‌های اخلاقی محلی می‌توانند دقیق‌تر از استاندارد‌های اخلاقی جهان‌شمول باشند اما هرگز کمتر از آن نیستند. به عنوان مثال، هر دو حرفه حقوقی و پزشکی، استاندارد‌هایی را دارند که نشان می‌دهند کدامیک از تبلیغات از لحاظ اخلاقی مجاز هستند و از لحاظ مفهومی غلط و یا گمراه‌کننده نیستند.

### مفهوم اصلی

با توجه به نظریه قرارداد اجتماعی یکپارچه، اصول اخلاقی عام‌گرا و جهان‌شمول بر مبنای دیدگاه جمعی جوامع چندگانه، نوعی قرارداد اجتماعی را شکل می‌دهند که همه افراد یا سازمان‌ها موظفند تا این قرارداد را در همه موقعیت‌ها مد نظر قرار دهند. در محدوده این قرارداد‌های اجتماعی، فرهنگ‌های محلی و گروه‌ها می‌توانند تعیین کنند که اعمال دیگری هم هستند که می‌توانند از لحاظ اخلاقی مجاز باشند یا نباشند.

قدرت نظریه‌های قرارداد‌های اجتماعی در این است که بهترین بخش‌های عام‌گرایی اخلاقی و نسبی‌گرایی اخلاقی را در کنار هم قرار می‌دهد. افزون بر این، قرارداد‌های یکپارچه در شرکت‌های چندملیتی، راهنمایی‌های شفاف‌تری را برای حل تفاوت‌های اخلاقی بین کشورها ارائه می‌دهند: آن بخش‌های کدهای اخلاقی شرکت که شامل هنجارهای اخلاقی عام‌گرا می‌شود باید در سرتاسر جهان تقویت شوند اما در درون این محدودیت‌ها، فضایی برای تنوع اخلاقی وجود داشته باشد و فرصت برای فرهنگ‌های کشور میزبان برای اعمال بعضی تأثیرات بر استاندارد‌های اخلاقی واحد‌هایی که در آن کشور کار می‌کنند پدید آید.

<sup>1</sup>Integrative Social Contracts Theory

طبق نظریه قرار داد اجتماعی یکپارچه، پیروی از هنجار های اخلاقی جهان شمول یا "مرتب اول" باید همیشه بر هنجار های اخلاقی محلی یا "مرتب دوم" اولویت داشته باشد.

نمونه خوبی از کاربرد نظریه قرارداد اجتماعی در کسب و کار، مساله پرداخت رشوه و حق السکوت است. آری رشوه ها و پرداخت حق السکوت در بعضی کشورها رایج هستند. اما این واقعیت که رشوه در یک کشور رواج دارد بدین معنا نیست که فقط یک هنجار اخلاقی معتبر و مشروع است. در واقع، همه دین های بزرگ جهان (بوداییسم، مسیحیت، کنفوسیوس، هندویسم، اسلام و یهودیت و سیک ها و تائویسم) و همه مکاتب فکری اخلاقی فساد و رشوه را محکوم کرده اند. بنابراین، یک شرکت چند ملیتی باید به طور معقول بر آن باشد که یک اصل جهان شمول اخلاقی را مد نظر قرار دهد. - از این رو باید این قضیه رشوه و حق السکوت از بین برود، حال آداب و رسوم محلی هر چه می خواهد باشد و هر پیامدی هم برای فروش داشته باشد.

در مواردی که هنجارهای اخلاقی جهانشمول (مانند مساله پرداخت رشوه) مد نظر می باشند، هیچ توافق و مصالحه ای روی این که چه چیزی از لحاظ اخلاقی مجاز است وجود ندارد.

**چگونه و چرا استاندارد های اخلاقی بر فعالیت های اجرا و تدوین استراتژی تاثیر می گذارند.**

## **هدف یادگیری ۹-۲:**

توضیح دهید چه چیزی منشا رفتارها و استراتژی های غیر اخلاقی کسب و کار است.

بسیاری از شرکت ها تعهدات اخلاقی خود را به صورت منشور های رسمی سلوک اخلاقی اعلام کرده اند. به عنوان مثال در ایالات متحده آمریکا، قانون ساربنز - اوکسلی<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۰۲ به تصویب رسید که طبق آن شرکت هایی که به صورت عمومی سهام آنها معامله می شود ملزم به تنظیم کد های اخلاقی هستند و در غیر این صورت باید کتبا به بورس اعلام کنند که چرا این کار را نمی کنند. اما مدیران ارشد اجرایی شرکت های دارای اصول اخلاقی، به وجود تفاوت بین شرکت هایی که دارای کد های اخلاقی اند و آنهایی که فاقد این کد ها هستند پی برده اند، چرا که منجر به داشتن دستور العمل ها و استاندارد های اخلاقی می شود که به درستی اصول راهنمایی را برای استراتژی شرکت و رفتار کسب و کارها در محیط تجاری فراهم می آورد {۱۳} آنها می دانند که باید آزمون دقیقی برای فهمیدن این مساله به کار گرفته شود که آیا منشور های اخلاقی یک شرکت به اندازه کافی برای نهادینه کردن آن در شکل دهی استراتژی و عملیات کسب و کار روزانه آراسته هستند یا خیر. مدیران اجرایی که به استاندارد های بالای اخلاقی متعهد اند، هر زمان

<sup>1</sup>Sarbanes-Oxley

که یک طرح استراتژیک جدید و یا سیاست ها و اقدامات عملیاتی تازه ای در دست بررسی باشد، سه مجموعه پرسش زیر را مد نظر قرار می دهند:

- آیا آنچه برای انجام دادن پیشنهاد می کنیم کاملاً منطبق با استاندارد های اعمال اخلاقی مان است؟ آیا ابهامی وجود دارد که ممکن است نگران کننده باشد؟
- آیا جوانبی از استراتژی (یا سیاست ها و اقدامات عملیاتی) وجود دارد که ظاهر اخلاقی قضیه را زیر سوال ببرد؟
- آیا چیزی در این اقدامات پیشنهادی وجود دارد که از منظر اخلاقی از جانب مشتریان، کارکنان، تامین کنندگان، سهامداران، رقبا، فعالان جامعه، تنظیم کنندگان قانون و یا سایر رسانه ها قابل اعتراض باشد؟

به جز سوالاتی از این دست که گفته شد، چه در بحث آزاد و یا بالاجبار در عادات ذهنی مدیران شرکت، این خطر وجود دارد که ابتکارات استراتژیک و یا نحوه انجام عملیات روزانه، از منشور های اخلاقی شرکت جدا عمل کند.

اگر مدیران اجرایی یک شرکت به شدت به تبعیت از استاندارد های اخلاقی شرکت باور داشته باشند، بدون تردید ابتکارات استراتژیک و رویکرد های عملی که بر طبق معیار هایشان نباشد را رد خواهند کرد. با این وجود، در شرکت هایی که رویکرد ظاهری به اخلاق دارند، هر نوع ارتباط استاندارد های اعلامی با استراتژی و عملکرد های آن، عمدتاً ناشی از تمایل به جلوگیری از ریسک شرمساری و اقدامات احتمالی انضباطی برای تایید اقداماتی است که بعداً غیر اخلاقی و شاید هم غیر قانونی تلقی شوند.

در حالی که اکثر مدیران شرکت ها مراقب هستند تا مطمئن شوند که استراتژی یک شرکت در محدوده آنچه قانونی است قرار داشته باشد، اما شواهد نشان می دهند که همیشه آنقدر دقت نمی کنند تا اطمینان پیدا کنند که تمام عناصر استراتژی ها و شیوه های عملیاتی شان در محدوده آنچه که اخلاقی تلقی می شود قرار گیرد. در سال های اخیر، افشاگری هایی در مورد سوء رفتار های اخلاقی از جانب مدیران در شرکت هایی مانند سامسونگ، کوب استیل<sup>۱</sup>، شرکت رتبه بندی اعتباری ایکویفکس<sup>۲</sup> یونایتد ایرلاین<sup>۳</sup> و تعداد زیادی از مدیران شرکت های سرمایه گذاری بانکی و مجموعه ای از اعطا کنندگان رهن، مشاهده شده است. اتهامات آزار و اذیت جنسی، بسیاری از شرکت ها را در سال ۲۰۱۷ گرفتار کرد، از جمله شرکت فیلمسازی وینستین کمپانی ال ال سی<sup>۴</sup> و غول سرگرمی تونی فرست سنتری فاکس<sup>۵</sup>. پیامد های تدوین و طراحی استراتژی هایی که نمی توانند آزمون یا سنجش اخلاقی<sup>۶</sup> را بگذرانند، در جریمه های سنگین، افت شدید قیمت سهام سهامداران به میزان میلیارد ها دلار، کیفرخواست های جزایی و محکومیت مدیران

<sup>1</sup>Kobe Steel

<sup>2</sup>Equifax

<sup>3</sup>United Airlines

<sup>4</sup>Weinstein Company LLC

<sup>5</sup>21st Century Fox.

<sup>6</sup>test of moral scrutiny

اجرای شرکت ها، باز نمود می شود. عواقب ناشی از این همه رسوایی های اخلاقی باعث شده است که توجه مدیریتی به ملاحظات قانونی و اخلاقی در تدوین استراتژی افزایش یابد.

## نیروی پیشران استراتژی های غیر اخلاقی

صرف نظر از این تفکر که "کار کسب و کار، تجارت کردن است و نه پرداختن به اخلاق"، در رسوایی های معروف اخیر دیده می شود، که سه نیروی پیشران اصلی در مورد رفتار اخلاقی نامتناسب به چشم می خورند {۱۴}:

- بینش های غلط، باعث می شود تا افراد، بی پروا به تعقیب دستاورد های شخصی و منافع فردی خود پردازند.
- فشار سنگین روی مدیران شرکت برای دستیابی به هدف های عملکرد کوتاه مدت وجود دارد.
- فرهنگ شرکتی که سودآوری و عملکرد کسب و کار را نسبت به رفتار اخلاقی در اولویت قرار می دهد.

**بینش های غلط، باعث می شوند تا افراد بی پروا به تعقیب دستاورد های شخصی و منافع فردی خود پردازند.**

افرادی که به انباشت ثروت، دستیابی به قدرت و منزلت و منفعت شخصی شان وسواس دارند، اغلب اصول اخلاقی را به نفع جست و جوی دستاورد های شخصی کنار می گذارند. آنها با حرص و طمع و جاه طلبی، در زیر پا گذاشتن قوانین یا انجام هر کاری که برای رسیدن به اهداف شان لازم است، تردید کمی نشان می دهند. بی توجهی کلی به اخلاق کسب و کار منجر به انواع مانور ها و رفتار های استراتژیک غیر اخلاقی در شرکت ها خواهد شد. همانطور که در کپسول توضیحی ۹.۱ توضیح داده شده است رسوایی های زیادی شهرت شرکت اوپر را خدشه دار کرده است و باعث استعفای مدیر عامل آن شده است.

## کپسول توضیحی ۹-۱

### تهدیدات اخلاقی در اوپر و پیامد هایش

شرکت اوپر<sup>۱</sup> در زمینه حمل و نقل کار می کند و بازار قابل توجهی را در حوزه تاکسی در اختیار دارد و به هر حال این شرکت با نوع خدمات خود توانسته است روشی را که مسافران برای سفر خود انتخاب می کنند، تغییر دهد. با این حال فقدان توجه به اخلاقیات منجر به رسوایی های زیادی شده است و شهرت این شرکت خدشه دار شده و سهم بازار را به رقبا باخته است. همچنین هم بنیانگذار آن یعنی تراویس کالانیک<sup>۲</sup> موقعیت خود را به عنوان مدیر عامل از دست داده است. مشکلات اخلاقی که شرکت اوپر به خاطر آن مورد انتقاد قرار گرفته است شامل موارد زیر است:

<sup>۱</sup> Uber

<sup>۲</sup> Travis Kalanick

**آزار جنسی و فرهنگ مسموم محیط کار:** در ژوئن ۲۰۱۷، اوبر بیش از ۲۰ کارمند خود را به خاطر تفحص و افشای مسائل مربوط به آزار جنسی اخراج نمود. چیزی که سال ها بود که در این شرکت رخ می داد. کارکنان زن مدت ها قبل، نشانه هایی را از آزار جنسی گزارش کرده بودند.

**افزایش قیمت در مواقع بحران.** در خلال موقعیت های حاد مانند طوفان سندی<sup>۱</sup> و حملات ژوئن ۲۰۱۷ لندن، شرکت اوبر به قیمت خدمات خود افزود. این مساله به مذاق کسی خوش نیامد، چرا که رقبای این شرکت در همان ایام به خوبی قیمت های خود را پایین آورده بودند.

**مسائل تهدید امنیت حریم خصوصی کاربر.** سال ۲۰۱۴، نام ها و آدرس های ایمیل بیش از ۷۰۰۰۰۰۰ راننده و نیز اطلاعات شخصی بیش از ۶۵ میلیون افشا شده بودند. افزون بر این، شرکت در ۲۰۱۶ به یک هکر ۱۰۰۰۰۰ دلار پرداخت تا بتواند جلوی این قضایا را بگیرد ولی همه چیز ظرف شش ماه وضعیت را برای شرکت اوبر بدتر کرد.

**توجه ناکافی به امنیت مشتری.** یکی از راننده های این شرکت در نزاع همراه با تیر اندازی در میشیگان شرکت داشت و مرتب هم از سوی دیگر، گزارش هایی در مورد آزار جنسی به مدیریت داده می شد با این حال اقدامات جدی در این زمینه ها انجام نمی شد. تصادف یک عابر پیاده هم در سال ۲۰۱۸ بر وخامت اوضاع افزود.

**اقدامات نامنصفانه رقابتی.** وقتی رقبای تازه ظهور یافته مانند شرکت گت<sup>۲</sup> در نیویورک کار خود را آغاز کردند، کارکنان اوبر، در حد زیادی از کارکنان شرکت گت خواستند تا به اوبر بپیوندند. اوبر، هم چنین متهم است که همین مساله را بر سر شرکت لیفت<sup>۳</sup> آورده است. تهدیدات اخلاقی در اوبر بدون پیامد های اقتصادی نبوده است. اوبر باعث شده تا لیفت سهم بازارش را از دست بدهد. لیفت نزدیکترین رقیب شرکت اوبر در آمریکا بود.



در ژانویه ۲۰۱۷، اوبر قصد داشت تا باز هم قیمت های خود را افزایش دهد که البته با تصویب قانون منع پذیرش مهاجران از بعضی کشورهای خاص مواجه شد و بازارش در حد ۵ درصد در طول یک هفته کاهش یافت. در حالی که فقط دو راهی های اخلاقی اوبر نبود که باعث شد بعدا سهم بازار شرکت لیفت افزایش یابد، بلکه باید به ادراک منفی از برند اوبر نزد مشتریان به خاطر اقدامات ضعیفش می باشد. بدون تغییر واقعی در فرهنگ اوبر و اقدامات حکمرانی شرکتی، احتمال زیادی وجود دارد که رسوایی های اخلاقی اوبر همچنان ادامه یابد.

Note: Developed with Alen A. Amini.

Sources: <https://www.recode.net/2017/8/31/16227670/uber-lyft-market-share-deleteuber-decline-users>; <https://www.inc.com/>

<sup>1</sup> Hurricane Sandy

<sup>2</sup> Gett

<sup>3</sup> Lyft.



حاکمیت شرکتی مسئولانه و نظارت بر هیئت مدیره شرکت برای محافظت از معامله با خود<sup>۱</sup> و دستکاری اطلاعات برای پنهان کردن این قبیل اقدامات توسط مدیران شرکت ضروری است. معامله با خود هنگامی اتفاق می افتد که مدیران از موقعیت خود برای پیشبرد منافع شخصی شان نسبت به منافع بنگاه استفاده کنند. همان طور که در فصل دوم بحث شد، وظیفه هیئت مدیره شرکت محافظت در مقابل چنین اقداماتی است. یک هیئت مدیره مستقل و قدرتمند جهت نظارت صحیح بر روی عملکرد های مالی شرکت و پاسخگویی مدیران در قبال اعمالشان لازم است.

## مفهوم اصلی

معامله با خود وقتی رخ می دهد که مدیران از مزیت خاصی در موقعیت خود استفاده کنند و منافع خصوصی را بر منافع شرکت ترجیح دهند.

نمونه ای برجسته و البته خاص از فقدان نظارت مناسب، رسوایی در مورد وام های رهنی و رویه های بانکی است که منجر به بحران بازار املاک مسکن در آمریکا و تبعاتی دردناک برای بسیاری از خریداران مسکن شد. این رسوایی ناشی از استراتژی های آگاهانه غیر اخلاقی در بسیاری از بانک ها و شرکت های ارائه دهنده وام مسکن، از طریق کاهش عمدی استاندارد های اعطای وام، جهت تصویب وام های گران قیمت برای خریداران مسکن بود که درآمدشان برای پرداخت ماهانه وام مسکن کافی نبود. هنگامی که این وام دهندگان کارمزد خود را از این وام ها بدست آوردند، وام ها را از نو بسته بندی می کردند تا ماهیت واقعی خود را پنهان کنند و آنها را برای سرمایه گذاران نا آگاه به حراج می گذاشتند، که بعداً هنگامی که وام گیرندگان پریسک شروع به نکول در پرداخت وام خود کردند، متحمل زیان زیادی شدند. (مقامات دولتی هم بعداً بعضی از شرکت ها را که این بسته های وام را به مزایده گذاشته بودند، وادار ساختند تا آنها را در قیمت مزایده باز خرید کنند و خودشان متحمل خسارت شوند.) وکلای ۴۹ ایالت این مساله را یک کلاهبرداری نظام مند و گسترده می دانستند و همین منجر به تسویه حساب ۲۶ میلیارد دلاری توسط پنج بانک بزرگ آمریکایی (بانک آمریکا<sup>۲</sup>، سیتی گروپ<sup>۳</sup>، جی پی مورپان چیس<sup>۴</sup>، ولز فارگو<sup>۵</sup> و الای فاینشال<sup>۶</sup>)<sup>۱</sup> شد. قوانین جدیدی برای افزایش نظارت و اصلاح سیاست ها و رویه ها در میان شرکت های ارائه کننده وام مسکن، در مورد قرار داد واگذاری ملک، گنجانده شد. این قرار داد واگذاری ملک، بر این مبنا است که مجموعه ای از مکانیسم های تجهیز و پی گیری مستمر می تواند کمک کند تا از چنین سوء استفاده هایی در آینده جلوگیری شود. {۱۵}

<sup>1</sup>self-dealing

<sup>2</sup>Bank of America

<sup>3</sup>Citigroup

<sup>4</sup>JPMorgan Chase

<sup>5</sup>Wells Fargo

<sup>6</sup>Ally Financial

## فشار شدید روی مدیران شرکت برای داشتن عملکرد مناسب در اهداف کوتاه مدت

وقتی کارکنان کلیدی، مدام خود را در تقلا و تکاپو برای پاسخگویی به انتظارات سطح فروش و انتظارات سود سرمایه گذاران و تحلیل گران مالی می بینند، معمولاً فشار زیادی را برای انجام هر کاری برای محافظت از شهرت خود در ارائه نتایج خوب روی خود احساس می کنند. مدیران ارشد در شرکت های با عملکرد بالا می دانند که همیشه باید مراقب نشانه ای کوچک از کاهش در رشد درآمد باشند و همواره مواظبند که چه وقت پرچم هشدار برای کاهش قیمت سهام بالا می رود. آنها این فشار را روی خود حس می کنند. علاوه بر این، آهسته شدن رشد یا کاهش سود می تواند منجر به این شود که اعتبار شرکت به خطر افتد، به خصوص اگر برای رشد خودش دیون زیادی داشته باشد. فشار برای این که "هرگز هیچ بخشی رو از دست نده" - یعنی انتظارات همه تحلیل گران و سرمایه گذاران و اعتبار دهندگان را برآورده کن - همیشه روی این مدیران وجود دارد. این فشار، مدیرانی را که این چنین فکر می کنند، وادار می سازد تا در بازی مانور های کوتاه مدت برای رسیدن به ارقام مطبوع وارد شوند، صرف نظر از این که آیا حرکت های آنها واقعا منافع شرکت را در نظر می گیرد یا خیر. گاهی فشار، کارکنان شرکت را بر آن می دارد تا پیروی از قوانین را رها کنند تا حدی که کل محدودیت های اخلاقی کنار زده شود. {۱۶} بنابراین وقتی در تقلا ایجاد ارقام ساختگی خودشان، از مرزهای اخلاقی عبور کنند، آستانه ایجاد توافقات بیشتر اخلاقی، پایین تر می آید.

ولز فارگو<sup>۱</sup> برای دستیابی به هدف سود مورد نیاز خود، یعنی دست یافتن به سهمیه های فروش، چنان فشاری را بر کارمندان خود تحمیل کرد که بسیاری از کارکنانش با باز کردن حساب های تقلبی مشتریان به آن پاسخ دادند. در سال ۲۰۱۷، پس از آشکار شدن این اقدامات، این بانک مجبور شد ۲.۶ میلیون دلار را به مشتریان بازگرداند و ۱۸۶ میلیون دلار را به عنوان جریمه به دولت پرداخت کند. شهرت ولز فارگو ضربه بزرگی خورد، قیمت سهام آن به شدت کاهش یافت و مدیر عامل آن شغل خود را از دست داد. {۱۷}

مدیران شرکت اغلب برای رسیدن به اهداف عملکرد مالی تحت فشار هستند، چرا که جبران خدمت آنها بستگی زیادی به عملکرد شرکت دارد. طی دو دهه گذشته، اعطای پاداش ها و انعام های سخاوتمندانه، جوایز اختیار سهام، و سایر مزایای جبران خدمت به مدیران، متداول شده است. این پاداش ها، به میزانی قابل توجه بودند که مدیران اجرایی انگیزه های شخصی قوی داشتند تا قوانین را تغییر دهند و در رفتارهایی شرکت کنند که قابلیت رسیدن به اهداف شرکت را امکان پذیر می ساند. بسیاری از دست کاری های حسابداری که در بطن رسوایی های اخیر این شرکت ها قرار دارد، شامل موقعیت هایی است که در آن مدیران از حسابداری گمراه کننده یا سایر فعالیت های مشکوک به شدت سود می برند که به آنها اجازه می دهد تا اعداد و ارقامی را دست کاری کنند و پاداش های تشویقی را بین ۱۰ میلیون دلار تا ۱ میلیارد دلار برای پوشش ریسک دریافت کنند.

<sup>۱</sup> Wells Fargo

مشکل اساسی با نگرش کوتاه مدت - گرایش به این که مدیران توجه مفرط به اهداف های عملکرد کوتاه مدت داشته باشند - این است که ارزش را برای مشتریان ایجاد نمی کند یا رقابت پذیری شرکت را بهبود نمی بخشد. از این رو، این نگرش کوتاه مدت، فعالیت هایی را که نیروی پیشران قابل اطمینان برای دستیابی به سود های بالاتر و ارزش افزوده سهامداران در بلند مدت هستند، کنار می گذارد. از بین بردن محدودیت های اخلاقی برای دستیابی به سود، ریسکی قابل توجه و بالا را برای سهامداران ایجاد می کند - شیب نزولی قیمت سهام و تصویر لکه دار شده برند که با ظهور رفتارهای وقیحانه باعث می شود تا سهامداران برای یک شرکت ارزشی کمتر از قبل قایل شوند. - وظیفه بازسازی می تواند دشوار باشد، یعنی هم زمان و هم منابع قابل ملاحظه ای را بطلبد.

## مفهوم اصلی

نگرش کوتاه مدت، گرایشی است در بین مدیران تا به طور مفرط به جای اهداف استراتژیک بلند مدت روی اهداف کوتاه مدت و عملکرد کوتاه مدت تمرکز کنند. این مساله پیامد های منفی برای احتمال وقوع خطای اخلاقی دارد همان طور که روی عملکرد بلند مدت شرکت تاثیر می گذارد.

## فرهنگ شرکتی که سودآوری و عملکرد کسب و کار را در اولویت برتر نسبت به رفتار اخلاقی قرار می دهد.

زمانی که فرهنگ شرکت، بذر فساد اخلاقی یا جو غیر اخلاقی را می پاشد، افراد از مجوز مورد تایید شرکت<sup>۱</sup> استفاده می کنند تا "آنچه را درست است" را نادیده بگیرند و در هر رفتار و یا استراتژی که فکر می کنند می توانند با آن کنار بیایند، درگیر شوند. چنین هنجارهای فرهنگی، برای مثال "دیگران هم این کار را انجام می دهد." و یا "اشکالی ندارد که قوانین را برای انجام کار کنار بزنید." به مرور زمان در محیط کار نفوذ می کند. در چنین شرکت هایی، افراد غیر اخلاقی، مطمئنا رعایت اقدامات و رفتار های استراتژیک اخلاقی را نادیده می گیرند. افزون بر این، اگر پیامد های یک وضع، چالش برانگیز باشند، فشارهای فرهنگی برای استفاده از ابزارهای غیر اخلاقی، می تواند افراد شریف را هم وادار به رفتار غیر اخلاقی کنند. یک نمونه کامل از فرهنگ شرکتی که در زمینه اخلاقیات به بیراهه رفته است، شرکت انرون<sup>۲</sup> است. بد نامی این شرکت که در حال حاضر نابود شده است، بخاطر این است که در یکی از گسترده ترین کلاه برداری های تجاری در تاریخ ایالات متحده مقصر شناخته شد. {۱۹}

رهبران انرون، کارکنان شرکت را تحت فشار قرار دادند تا برای رسیدن به چگونگی رشد درآمد های جاری، صرف نظر از روش به کار گرفته شده، نوآور و تهاجمی عمل کنند. فرایند ارزیابی عملکرد "رتبه بندی یا اخراج" که به طور سالانه در انرون انجام می شد باعث دردسر شد. بر اساس این فرایند ارزیابی عملکرد، کارمندانی که در ۱۵ تا ۲۰ درصد

<sup>1</sup> company-approved

<sup>2</sup>Enron

پایین ترین رده بندی ها قرار می گیرند، باید شرکت را ترک کنند، این مساله یک نکته را با خود به همراه داشت اینکه نتایج سودآوری برای مدیران شرکت از همه مهم تر بود. شروع این بازی در شرکت انرون باعث شد تا راه های زیرکانه ای برای افزایش درآمد و عایدی ها به وجود آید، حتی اگر این به معنای انجام کارهایی خارج از دایره سیاست های کنونی (و محدودیت های قانونی) بود. در واقع، رفتارهای خارج از مرزهای اخلاقی که باعث ایجاد کسب و کارهای جدید سودآور می شدند، مورد تحسین قرار می گرفتند.

نوعی جو عملکرد بالا- پاداش عالی، بر فرهنگ شرکت انرون سایه گسترانیده بود، که در چهارچوب این فرهنگ، بهترین کارکنان (هر کس که در تولید بهترین نتیجه سودآوری نقش داشت) پاداش و مشوق های چشم گیری دریافت می کردند. در روز جشن ماشین در انرون، انواع ماشین های اسپورت لاکچری به موفقترین کارکنان ارائه می شد. بدین ترتیب قابل درک است که کارکنان به هر نحوی می خواستند تا به عنوان بخشی از تیم ممتاز انرون در نظر آورده شوند و از مزایای بهترین و بالاترین کارکنان بهره مند شوند. پاداش های نقدی زیاد، جاه طلبی افراد سخت گیری را که شرکت استخدام کرده بود، افزایش داد، در نتیجه فرهنگ نتیجه گرا و رقابتی باعث شد تا شرکت به این معروف شود که در انرون همه همدیگر را در رقابت لگدمال می کنند و ظلم زیادی در داخل این شرکت وجود دارد. ذهنیت شرکت مبنی بر بُرد به هر قیمتی، فرهنگی را پرورش داد که در ابعادی گسترده و به سرعت استاندارد های اخلاقی را از بین برد و ارزش های بیان شده شرکت یعنی احترام و یکپارچگی را به سخره گرفت. وقتی در پاییز سال ۲۰۰۱ روشن شد که انرون سست بنیاد است و حسابداری شرکت هم فریبکارانه اداره می شود و بعد هم اقدامات ناگواری بارها رخ داد، این شرکت در عرض چند هفته از هم پاشید - یکی از بزرگترین ورشکستگی های کل ایام، که باعث شد ۶۴ میلیارد دلار ضرر به وجود آید. در مقابل، وقتی اصول اخلاقی متعالی در فرهنگ یک شرکت وجود داشته باشد، فرهنگ می تواند به عنوان یک مکانیسم قدرتمند عمل کند که بر اساس آن هنجارهای اخلاقی رفتار رخ می دهند و کارمندان خریدار استاندارد های اخلاقی، اصول اخلاقی و ارزش های شرکت می شوند. در چنین مواردی، اصول اخلاقی که در کدهای اخلاقی شرکت و/یا بیانیه ارزش های شرکت دیده می شوند، مساله ای محوری برای هویت شرکت است و در تصویر از خود و روش های عملیات تاثیرگذار می باشد. بدین ترتیب، این پیغام که اخلاق مهم است - و البته که خیلی مهم است - در سرتاسر سازمان شنیده می شود و در تصمیمات و استراتژی آن نفوذ می کند.

## چرا استراتژی های شرکت باید اخلاقی باشند؟

دو دلیل وجود دارد که چرا یک استراتژی در یک شرکت باید اخلاقی باشد: (۱) چون یک استراتژی که غیر اخلاقی است، از لحاظ معنوی هم غلط است و بازتاب بدی روی شخصیت شرکت و کارکنان آن دارد و (۲) چون استراتژی اخلاقی می تواند منجر به کسب و کار مطلوب شود و منافع شخصی سهامداران را برآورده سازد.

## هدف یادگیری ۳-۹:

هزینه های شکست اخلاقی کسب و کار را شناسایی کنید.

### مورد اخلاقی برای یک استراتژی اخلاقی

مدیران در هر صورت در مورد این که چه مسیر های استراتژیکی را باید در پیش بگیرند، بی طرفانه ارزیابی نمی کنند- از این رو، این که آنها چه میزان به اصول اخلاقی و استاندارد های آن مقیدند، قطعاً نقش ویژه ای در انتخاب استراتژیک دارد. استراتژی سازی اخلاقی محصول کار مدیرانی است که شخصیت اخلاقی قوی دارند (یعنی کسانی که مورد اعتمادند، یکپارچگی دارند و به درستی در مورد هدایت شرکت به نحوی احترام بر انگیز دغدغه دارند) مدیران با اصول اخلاقی بالا معمولاً وکلای مشنور های اخلاقی شرکت هستند و روی مسائل مهم اخلاقی توافق دارند و به گونه ای اصیل به ارزش های مهم شرکت متعهد می باشند و اصول اخلاقی کسب و کار خود را ارج می نهند. آنها تعهد خود را با نشان دادن ارزش های بیان شده شرکت و پی گیری اصول و استانداردهای اخلاقی کسب و کار دنبال می کنند. بین صرفاً قبول گزاره های ارزشی و اجرای کامل و واقعی منشور های اخلاقی توسط استراتژی کسب و کار شرکت، تفاوت ویژه ای وجود دارد. در نتیجه مدیرانی که از لحاظ اخلاقی قدرتمند هستند، آگاهانه اقدامات استراتژیکی انتخاب می کنند که بتواند دقیق ترین و سخت گیر ترین سنجه های اخلاقی را پشت سر بگذارد، در واقع استراتژی هایی را که از لحاظ اخلاقی، عناصر بحث برانگیزی دارند، را تحمل نمی کنند.

### مورد کسب و کار برای استراتژی های اخلاقی

علاوه بر دلایل اخلاقی برای تطبیق با استراتژی های اخلاقی، دلایل سفت و سختی هم هستند که از جنس خود کسب و کار هستند. تعقیب استراتژی غیر اخلاقی و تاب آوری و تحمل جریان های غیر اخلاقی نه تنها به شهرت شرکت خدشه وارد می کند بلکه باعث می شود تا مجموعه ای از سایر پیامد های هزینه بر ایجاد شود. شکل ۹.۱ انواع هزینه هایی را که یک شرکت می تواند در صورت افشا شدن رفتار های غیر اخلاقی متحمل شود، نشان می دهد، این رفتار های نادرست کارکنان شرکت سر تیر رسانه ها شده ، و در نهایت شرکت مجبور به جبران رفتار های خود می شود. هر چه تهدیدات اخلاقی برای شرکت بیشتر و برجسته تر باشند، فشار هزینه ها بالاتر و تخریب شهرت بیشتر خواهد بود (و شهرت کارکنان شرکت نیز زیر سوال می رود). در نمونه های برجسته، هزینه های تخلف های اخلاقی می تواند به صد ها میلیون و حتی میلیارد دلار برسد، به خصوص اگر آنها افکار عمومی را به خشم در آورند و مثلاً بسیاری از مردم را متضرر سازند. جریمه هایی که بر مدیرانی اعمال می شوند که در ماجرای یک عمل نادرست و غیر اخلاقی گیر افتاده

اند، می توانند سر به فلک بکشند، همانطور که صدور حکم ۱۵۰ سال حبس زندان، برای برنی مادف<sup>۱</sup>، سرمایه دار بدنام و مرتکب طرح پونزی<sup>۲</sup>، این را نشان می دهد.

عواقب هدایت نادرست اخلاقی شرکت، چیزی بیشتر از هزینه جبران خسارت ناشی از جرم های اخلاقی می باشد. مشتریان، از شرکت هایی که در رسوایی های اخلاقی که در حوزه عمومی بیان شده است، می گریزند. بازسازی شهرت لکه دار شده کاری زمان بر و هزینه بر است. شرکت هایی که شهرت لکه دار شده دارند در استخدام و یا آموزش کارکنان ماهر دچار مشکل هستند. افرادی که از لحاظ اخلاقی شرافتمند هستند از محیط های کاری که در آنها رفتار غیر اخلاقی در آنها رواج دارد، زده می شوند. آنها نمی خواهند در تله های اخلاقی گرفتار شوند، همچنین نمی خواهند شهرت شخصی آن ها با اعمال یک کارفرمای نامناسب لکه دار شود. وام دهندگان به دلیل عواقب منفی احتمالی کسب و کار و متعاقباً ریسک بالاتر عدم پرداخت وام ها، به وام گیرندگانی که دارای اقدامات غیر اخلاقی هستند اعتماد نمی کنند.

---

<sup>۱</sup>Bernie Madoff

<sup>۲</sup>توضیحات مترجم: طرح پونزی یک سرمایه گذاری فریبکارانه است. در این ترفند سودهایی که به سرمایه گذاران برگردانده می شود، از بهره های متعارف به طرز غیر عادی بالاتر است. این طرح به جای آن که سودی که از فعالیت اقتصادی واقعی بدست آمده باشد، رابه سرمایه گذاران پرداخت کند، از پول خودشان یا از پول دیگر سرمایه گذاران به آنها سود پرداخت میکند.

شکل ۹.۱ هزینه هایی که شرکت ها متحمل می شوند هنگامی که تخلف اخلاقی کشف می شوند.



Source: Adapted from Terry Thomas, John R. Schermerhorn, and John W. Dienhart, "Strategic Leadership of Ethical Behavior," *Academy of Management Executive* 18, no. 2 (May 2004), p. 5

وقتی رفتار غیر اخلاقی شرکت افشا می شود، سهامداران آسیب عمده ای می بینند. ایجاد بهبود در جریان کسب و کار غیر اخلاقی، هزینه بر است و سال ها طول می کشد تا شهرت لکه دار شده یک شرکت بازسازی شود.

با همه این حرف ها، رفتار غیر اخلاقی شرکت می تواند آسیب قابل توجهی را به سهامداران بزند، از جمله؛ کاهش درآمد، هزینه های بالاتر، سود پایین تر، قیمت سهام پایین تر، شهرت تخریب شده شرکت، آن هم در ابعاد گسترده. بنابراین، استراتژی های اخلاقی و هدایت اخلاقی، خود کسب و کاری خوب را می سازند. اغلب شرکت ها ارزش عملیات را به روشی که تایید تامین کنندگان، سرمایه گذاران و جامعه را داشته باشد، درک می کنند. بسیاری از افراد حوزه کسب و کار، خطرات را می شناسند و پیامد های ضعیف کشف رفتار غیر اخلاقی را در نظر دارند. از این رو، شرکت ها انگیزه بیشتری برای به کارگیری استراتژی هایی دارند که آزمون های اخلاقی را به خوبی بگذارند. حتی اگر

مدیران شرکت ها به طور شخصی متعهد به استاندارد های اخلاقی سطح بالا نباشند، با این حال، آنها دلیل خوبی دارند که در درون مرز های اخلاقی کار کنند تا: (۱) از ریسک شرمساری، رسوایی و برخورد انضباطی، جریمه و حتی حبس برای کار غیر اخلاقی اجتناب کنند و (۲) از قبول مسئولیت برای اهمال کاری در برابر استاندارد های اخلاقی و مقصر شناخته شدن در برابر رفتار غیر اخلاقی کارکنان شان فرار کنند. کپسول توضیحی ۹.۲ توضیح می دهد که شرکت پپسی کو چگونه به اعتلای اخلاقی اعتقاد دارد و این را در اقداماتش نشان می دهد.

## کپسول توضیحی ۹.۲:

### چگونه شرکت پپسی کو اصول اخلاقی خود را در عمل می آورد؟

شرکت پپسی کو<sup>۱</sup> یکی از شرکت های رهبر در زمینه خودش است که درآمد خالص بیشتر از ۶۵ میلیارد دلار دارد، در آمدی که از برندهای برجسته ای مانند چیپس سبب زمینی لیز<sup>۲</sup> و روفلز<sup>۳</sup>، کوانکر اوت میل<sup>۴</sup>، نوشیدنی تروپیکانا<sup>۵</sup>، مانتن دو<sup>۶</sup> و پپسی دایت<sup>۷</sup> کسب می کند. همچنین شرکت به خاطر تعهدش به اقدامات کسب و کارها در زمینه اخلاق شناخته شده است و در بین اخلاقی ترین شرکت های جهان قرار دارد. این شرکت اندیشکده ای را در اختیار دارد و برنامه پاداشی هم برای اقدامات اخلاقی در نظر گرفته است. کد های اخلاقی پپسی کو، نقشی حیاتی را در بین مدیران، کارکنان در سرتاسر جهان بازی می کند استاندارد های اخلاقی این شرکت در سطح بالایی قرار دارد. این مساله باعث می شود راهنمایی لازم در مورد تصمیم گیری به کارکنان ارائه شود. برای پپسی کو مهم است که کسب و کار را به طور جهانی هدایت کنند و اصول چهارگانه را بدین شرح انجام دهد (۱) احترام در محیط کار (۲) یکپارچگی در بازار (۳) اخلاق در فعالیت های کسب و کار و (۴) مسئولیت در قبال سهامداران. به طور الزامی کد های رفتاری بر مبنای هنجارهای رفتاری هستند و تعریف کننده فرهنگ شرکت هستند.



@montreal/Shutterstock

- 1 PepsiCo
- 2 Lays
- 3 Ruffles
- 4 Quaker Oatmeal
- 5 Tropicana juice
- 6 Mountain Dew
- 7 Diet Pepsi



حتی با یک فرهنگ اخلاقی، پیاده سازی کدهای رفتاری در یک سازمان جهانی با بیش از ۲۵۰۰۰۰ نفر ما را دچار چالش می کند. در همین راه، پیسی کو دپارتمان اخلاق و انطباق با موقعیت ها را تاسیس کرده تا مسئولیت ارتقا، پی گیری و تقویت کدها را بر عهده بگیرد. نیاز است تا کارکنان در همه سطوح در دوره آموزشی سالانه در زمینه کدهای رفتاری شرکت کنند. دوره های آن لاین هم به صورت جدی دنبال می شود و مدیران هم کارگاه هایی را ارائه می دهند. آموزش انطباق با سبکی خاص انجام می شود و بر مبنای نقش افراد و منطقه جغرافیایی به آن ها ارائه می شود و شامل مثال هایی مانند رشوه می شود. سایر انواع ارتباطات در سرتاسر سال، مانند خبرنامه های داخلی، پیام رهبر شرکت را می رسانند و خود تقویت کننده آموزش های سالانه هستند. کارکنان تشویق می شوند تا راهنمایی لازم را جست و جو کنند وقتی با یک دوراهی اخلاقی روبرو می شوند. همچنین تشویق می شوند تا دغدغه های خود را بیان دارند و هر گونه تخریب کدهای اخلاقی را گزارش کنند. گستره ای از کانال ها برای این قضیه فراهم آمده اند که توسط گروه ثالثی روی آنها نظارت می شود. همه گزارش های تخریب و تهدید مورد ظن، مرور می شوند تا بدین طریق همه با سیاست های شرکت برای طراحی تقویت انسجام بین فرایندها و کنش های اصلاحی و کاوشگرانه همراه شوند. همچنین پیسی کو پاداش رهبری اخلاقی سالانه را برای کارکنان قرار داده است تا نمونه های برجسته اقدامات اخلاقی صورت پذیرفته توسط کارکنان، شناسایی شود. رهبری پیسی کو اعتقاد دارد که تعهد آنها به اصول اخلاقی به شرکت کمک کرده است تا بهترین افراد را جذب کرده و آموزش دهد. در واقع پیسی کو در بین بهترین جذب کننده ها در سرتاسر جهان قرار دارد و نیروی کار ماهر را فرا می خواند. به علاوه، این شرکت معمولاً در میان احترام برانگیزترین شرکت ها قرار دارد (بر اساس گزارش مجله بارون<sup>۱</sup>) و نیز جایگاهش در بین تحسین برانگیزترین شرکت ها از این منظر قرار دارد (گزارش فورچون<sup>۲</sup>)

Sources: Company website; <https://ethisphere.com/pepsico-performance-purpose>

## استراتژی، مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری محیطی

### هدف یادگیری ۹-۴:

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری محیطی و این که چگونه شرکت ها این وظایف را با مسئولیت های اقتصادی سهامداران متوازن می کنند را توضیح دهید.

این ایده که کسب و کارها نسبت به بهبود اوضاع اجتماعی هستند، تعهد دارند، موضوعی است که در طول ۵۰ سال گذشته روی آن بسیار بحث شده است. این بحث ریشه در قرن نوزدهم دارد یعنی وقتی که شرکت های پیشرو پس از انقلاب صنعتی برای کارگران امکانات مسکن و سایر تسهیلات را در نظر گرفتند. این تصور که مدیران باید بین منافع کلیه ذینفعان از جمله: سهامداران، کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، اجتماعاتی که در آن فعالیت می کنند و جامعه به

<sup>۱</sup> Barron  
<sup>۲</sup> Fortune

طور کلی، توازن برقرار کند، از دهه ۱۹۶۰ شروع شد. چند سال بعد، یک گروه از مدیران ارشد ۲۰۰ شرکت آمریکایی، که خود را اعضای میزگرد اقتصادی می نامیدند، شروع به حمایت گسترده از مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت کردند:

ایجاد توازن بین انتظارات سهامداران در مورد پیشینه کردن بازده در برابر سایر اولویت ها یکی از مشکلات پایه ای است که مدیریت شرکت با آن روبرو است. یک سهامدار باید بازده خوب را دریافت کند اما دغدغه های مشروع سایر ذی نفعان (مشتریان، کارکنان، اجتماعات، تامین کنندگان و جامعه در ابعاد وسیعتر) هم باید توجه مناسب مدیران را به خود اختصاص دهد.... {مدیران راهبر} اعتقاد دارند که با بررسی روشنگرانه برای برقراری تعادل بین ادعاهای مشروع همه این ذی نفعان، یک شرکت باید به بهترین وجه، انتظارات سهامدارانش را برآورده کند. امروزه، مسئولیت اجتماعی شرکت، مفهومی است که در اروپای غربی، امریکا کانادا و کشورهای در حال توسعه یا مانند برزیل و هند رواج دارد.

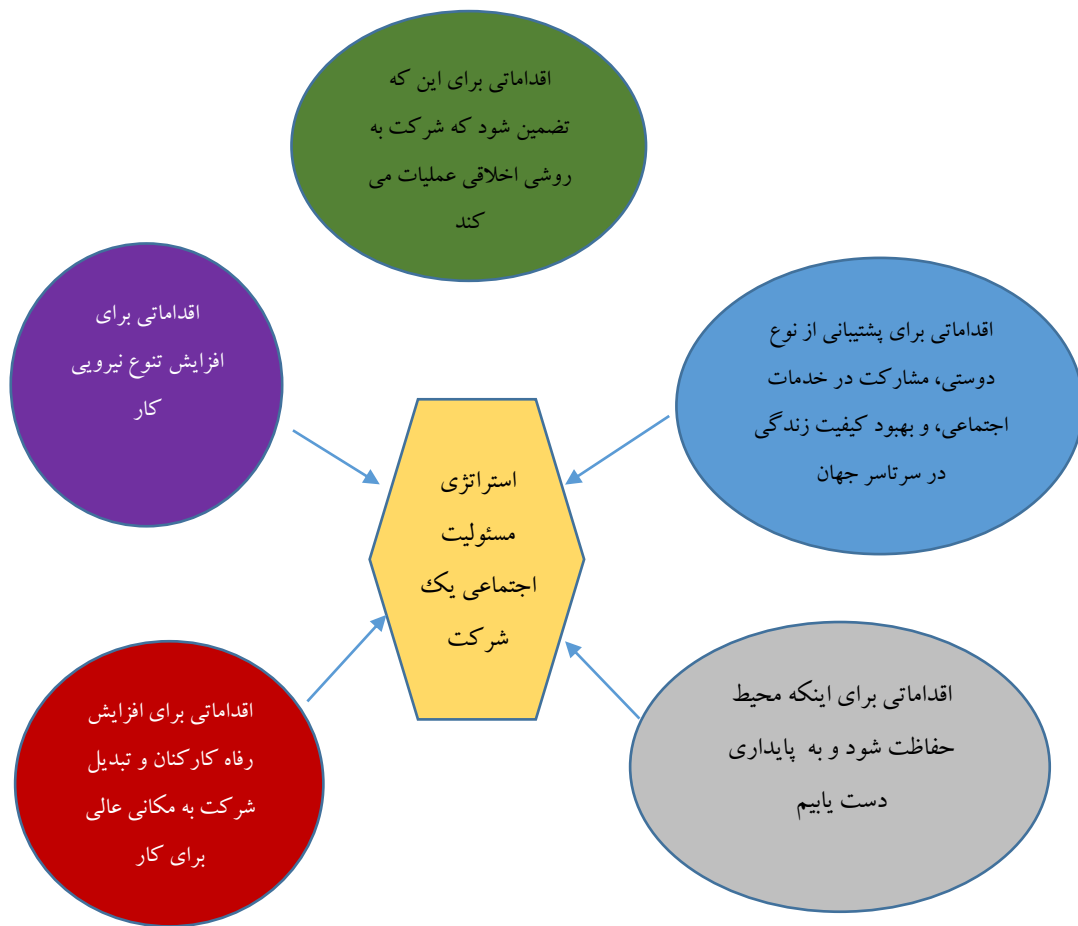
## مفهوم اصلی

مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) به وظیفه شرکت برای عملکرد شرافتمندانه، فراهم کردن شرایط کاری خوب برای کارکنان، تشویق به تنوع نیروی کاری، حفاظت از محیط زیست و اقدامات فعالانه جهت بهتر کردن شرایط کیفیت زندگی در اجتماعات محلی که شرکت در آن فعالیت می پردازد و جامعه به صورت کلی، اطلاق می شود.

## مفهوم های مسئولیت اجتماعی شرکت و شهروندی شرکتی خوب

ماهیت رفتار کسب و کاری که از لحاظ اجتماعی مسئول است، این است که یک شرکت باید اقدامات استراتژیک را برای منفعت رساندن به سهامداران در برابر وظیفه یک شهروندی شرکت خوب بودن متوازن سازد. فرض زیر بنایی این است که مدیران شرکت باید از خود وجدان اجتماعی بروز دهند و به طور خاص، باید این مساله مد نظر قرار داده شود که تصمیمات مدیریت و کنش های شرکت بر رفاه کارکنان، اجتماعات محلی، محیط و جامعه در ابعاد وسیع تر، تاثیر می گذارد. {۲۰} بنابراین عمل کردن به روشی مسئولانه در برابر اجتماع، چیزی فراتر از صرفاً مشارکت در پروژه های خدمات اجتماعیو کمک مالی به موسسات خیریه و دیگر اقدامات ارزشمند است. نشان دادن مسئولیت اجتماعی همچنین شامل اقداماتی است که موجب جلب اعتماد و احترام به همه ذینفعان می شود. -یعنی عمل به شیوه ای اخلاقی و شرافتمندانه، تلاش برای تبدیل شرکت به مکانی متعالی برای کار کردن، نشان دادن احترام واقعی به محیط زیست و تلاش برای ایجاد تغییر در بهبود وضعیت جامعه. همان طور که در شکل ۹.۲ نشان داده شده، برنامه های مسئولیت اجتماعی عموماً شامل این عناصر هستند:

شکل ۹.۲: پنج عنصر استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت



**Source:** Adapted from material in Ronald Paul Hill, Debra Stephens, and Iain Smith, "Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior," *Business and Society Review* 108, no. 3 (September 2003), p. 348.

- تلاش برای استفاده از یک استراتژی اخلاقی برای رعایت اصول اخلاقی در عملیات یک کسب و کار. یک تعهد شرافتمندانه برای رعایت اصول اخلاقی، عنصری ضروری برای استراتژی مسئولیت اجتماعی است. این مساله ای ساده است چرا که هدایت جریان کسب و کار به روش غیر اخلاقی، در تقابل با مفهوم شهروندی شرکتی خوب و رفتار مسئولیت اجتماعی کسب و کار است.
- داشتن مشارکت های خیریه ای، پشتیبانی از تلاش های خدمت رسانی به اجتماع، اقدامات گسترده در زمینه نوع دوستی و ایجاد تمایز در زندگی آنهایی که از این تسهیلات استفاده می کنند. بعضی از شرکت ها، الزامات نوع دوستی را بر آورده می سازند و تلاش های خود را برای توسعه فعالیت های اجتماعی و خیریه ای افزایش می دهند. - به عنوان مثال، شرکت های سیسکو<sup>۱</sup>، لینکدین<sup>۲</sup>، آی بی ام، و گوگل<sup>۳</sup>، گستره ای وسیع از برنامه های اجتماعی، هنری و رفاهی را در نظر گرفته اند. بقیه شرکت ها هم هستند که ترجیح می دهند تا انرژی خود

<sup>1</sup> Cisco

<sup>2</sup> LinkedIn

<sup>3</sup> IBM

را روی محدوده ای کوچکتر متمرکز سازند. مثلاً شرکت مک دونالد از برنامه خیریه رونالد مک دونالد<sup>۱</sup> پشتیبانی می کند (که تسهیلات مسکن را برای خانواده هایی در نظر می گیرد که فرزندان را دارند که به شدت بیمار هستند تا بدین طریق در نزدیکی یک بیمارستان اقامت کنند) شرکت گلاسکو اسمیت کلاین<sup>۲</sup> و سایر شرکت های داروسازی تلاش می کنند تا فعالیت هایی خیریه را انجام دهند و به توزیع دارو در کشورهای عقب مانده بپردازند. شرکت ها به طور متناوب تلاش های نوع دوستانه خود را معمولاً از طریق برنامه های مشارکت و انطباق با آنها تقویت می کنند تا افراد را تشویق کنند از اقدامات خیریه ای پشتیبانی کرده و در تلاش های اجتماعی مشارکت کنند.

- *اقداماتی برای حمایت از محیط زیست، به خصوص برای به حداقل رساندن و یا حذف کامل هرگونه تاثیر بد روی محیط زیست از سوی فعالیت های کسب و کار. مسئولیت اجتماعی شرکت، در حوزه حمایت از محیط زیست، شامل این موضوع می شود که باید شرکت، خود وکیل محیط زیست باشد. این بدان معنا است که آنچه که از دانش و فن آوری مهیا است، جنبه های آسیب زننده محیطی عملیات شرکت را به پایین تر از سطحی کاهش دهد که برای مقررات محیط زیستی نیاز است. همچنین این یعنی باید زمان و پول بیشتری برای بهبود محیط گذاشت و به چیزی فراتر از مرزهای صنعت اندیشید. همانند مشارکت در پروژه های بازیافت، تطبیق اقدامات حفظ انرژی، تلاش های پشتیبانی برای نظافت عمومی راه های آب. شرکت هاگن داز<sup>۳</sup>، تولید کننده بستنی های کاملاً طبیعی، کمپین رسانه اجتماعی خود را برای افزایش آگاهی در مورد خطراتی به راه انداخت، که هر روزه زنبورهای عسل و جمعیت آنها را تهدید می کند. این شرکت بخشی از سود خود را به این مساله اختصاص می دهد. شرکت والت دیزنی اهداف سخت گیرانه زیست محیطی را برای خودش در نظر گرفته است و استاندارد سبز را به وجود آورده است تا الهام بخش کارکنانش جهت کاهش تاثیرات زیست محیطی شان باشد.*

- *ایجاد یک محیط کاری که افزایش دهنده کیفیت زندگی برای کارکنان است. شرکت های متعددی تلاش های زیادی می کنند تا کیفیت زندگی کارکنان خود را در کار و خانه افزایش دهند. این می تواند شامل مراقبت روزانه کودکان در محل کار، برنامه های زمان بندی منعطف، امکان ترک کار برای کارکنان برای مراقبت از افراد مریض خانواده شان، ایجاد فرصت های کار در خانه، برنامه های توسعه شغلی و فرصت های آموزشی، دفترها و مجتمع های که هنرمندان آراسته شده اند، برنامه های ایمنی مخصوص و از این دست برنامه ها و امکانات و فرصت ها.*

- *ایجاد یک نیروی کار متنوع با توجه به جنسیت، نژاد، اصالت ملیتی و سایر جنبه هایی که افراد متفاوت با خود به محیط کار می آورند. بسیاری از شرکت های بزرگ در ایالات متحده، برنامه های تنوع نیروی کار را ایجاد*

---

<sup>1</sup>Ronald McDonald House program

<sup>2</sup>GlaxoSmithKline

<sup>3</sup>Häagen-Dazs

کرده اند و برخی از آنها تلاش بیشتری می کنند تا اطمینان حاصل کنند که محل کارشان برای اقلیت های قومی جذاب است و همه گروه ها و دیدگاه ها را در بر می گیرد. در برخی شرکت ها، ابتکارات تنوع شامل تامین کنندگان نیز می شود، برای مثال تامین اقلام از کسب و کار های کوچک که توسط زنان و یا اعضای اقلیت های قومی، تامین می شود. پیگیری تنوع در نیروی کار می تواند خود، زمینه ساز کسب و کاری خوب برای ما باشد. در شرکت کوکا کولا، جایی که موفقیت استراتژیک به واداشتن مردم در سرتاسر جهان به تبدیل شدن به مصرف کننده های وفادار بستگی دارد، تلاش ها برای ساختن یک شخصیت عمومی<sup>۱</sup> فراگیر برای همه افراد اعم از همه نژاد ها، ادیان و ملیت ها و همه افراد با علایق و استعداد های مختلف، دارای ارزش استراتژیک قابل توجهی است.

ترکیب خاصی از تلاش های مسئولیت اجتماعی که یک شرکت برای تعقیب کردن، بر می گزیند، استراتژی مسئولیت اجتماعی آن شرکت را تعریف می کند. عناصر خاصی در یک استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت از یک شرکت به شرکت دیگر تغییر می کند و معمولاً به ارزش های اصلی یک شرکت مرتبط است. شرکت های معدودی همچون شرکت برت بیز<sup>۲</sup> توانسته اند تا مسئولیت اجتماعی شرکت را در سرتاسر سازمان خود یکپارچه سازند. یک کمیته مخصوص به هدایت سازمان برای دست یابی به اهداف مسئولیت اجتماعی شرکت در نظر گرفته شده است و حوزه فعالیت هایش سه حوزه اصلی را در بر می گیرد یعنی، رفاه طبیعی، مسئولیت انسان دوستانه و پایداری محیطی. شرکت جنرال میلز<sup>۳</sup> همچنین استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت را حول سه مضمون شکل می دهد: زندگی های مغذی (از طریق غذاهایی سالم تر و راحت تر)، جوامع مغذی (از طریق کمک های خیریه ای و تلاش های داوطلبانه برای پروژه خدمت به اجتماع) و پرورش محیط زیست (از طریق تلاش هایی برای حفظ منابع طبیعی، کاهش استفاده از منابع آبی و انرژی، ارتقای بازیافت و سایر خدمات برای پایداری محیطی) {۱۹} استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت استارباکس، شامل چهار عنصر اصلی می شود (یافتن منابع به طور اخلاقی، خدمات اجتماعی، حفاظت از محیط زیست و پشتیبانی از کشاورز) که همه این عناصر، با روشی که شرکت قهوه خود را تولید می کند و یکی از جنبه های کلیدی استراتژی تمایز محصول آن است، نقاط ارتباطی دارند.

بسیاری از شرکت ها از اصطلاحات دیگری مانند شهروندی شرکتی<sup>۴</sup>، مسئولیت شرکت<sup>۵</sup> و کسب و کار مسئولیت پذیر پایدار<sup>۶</sup> (SRB) برای توصیف ابتکارات CSR خود استفاده می کنند. کپسول توضیحی ۹.۳ رویکرد شرکت واربی پارکر<sup>۷</sup> را نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکت توصیف می کند- رویکردی که تضمین می کند که مسئولیت اجتماعی در تمام اقدامات و تلاش های شرکت، منعکس شده است.

<sup>1</sup>Public Persona

<sup>2</sup>Burt's Bees

<sup>3</sup>General Mills

<sup>4</sup>Corporate Citizenship

<sup>5</sup>Corporate Responsibility

<sup>6</sup>Sustainable Responsible Business

<sup>7</sup>Warby Parker

استراتژی مسئولیت اجتماعی یک شرکت بر اساس ترکیب خاص فعالیت های آن شرکت تعریف می شود که از لحاظ اجتماعی مفید هستند و شرکت هم پشتیبانی خود را از این فعالیت ها با اختصاص دادن زمان، پول و سایر منابع انجام می دهد.

اگر چه تنوع گسترده ای در مورد نحوه تدوین و پیاده سازی استراتژی های CSR توسط شرکت ها وجود دارد اما انجمن های شرکت هایی که درگیر فعالیت های مسئولیت اجتماعی هستند (مانند انجمن اروپایی مسئولیت اجتماعی)<sup>۱</sup> برای کمک به شرکت ها در به کار بردن بهترین روش های CSR به وجود آمده اند. افزون بر این، تعدادی از استانداردها نیز ایجاد شده اند، مانند ایزو ۲۶۰۰۰- یک استاندارد بین المللی شناخته شده برای مسئولیت اجتماعی که توسط سازمان استاندارد های بین المللی<sup>۲</sup> (ISO) تعیین شده است. {۲۰} شرکت هایی که تعهد بالایی را به مسئولیت اجتماعی نشان می دهند در فهرست های مجله هایی مانند مسئولیت شرکت<sup>۳</sup> (۱۰۰ شهروند های شرکتهای برتر) و شوالیه های شرکت<sup>۴</sup> (۱۰۰ شرکت پایدار جهانی) قرار می گیرند.

## کپسول توضیحی ۹.۳

### شرکت واربی پارکر<sup>۵</sup>: ترکیب مسئولیت اجتماعی شرکت با سبک دلپذیر

از زمان تاسیس در سال ۲۰۱۰، شرکت واربی پارکر در فروش بیش از ۱ میلیون جفت عینک فشن در قیمت ۹۵ دلار - یعنی دقیقا ۸۰ درصد پایین از قیمت میانگین ۵۰۰ دلار تولید کننده های دیگر - موفق عمل کرده است. این شرکت با بیش از ۲۵ فروشگاه در آمریکا، برندی را تولید کرده که در کل جهان شناخته شده است و به عنوان یکی از قوی ترین برندها در جهان محسوب می شود. همیشه در شاخص خالص مروجان<sup>۶</sup> (این شاخص می گوید که چگونه احتمال دارد تا یک فرد با یک کالا آشنا شود و این کالا به او پیشنهاد شود) موفق عمل کرده و این شاخص برای این شرکت نزدیک ۹۰ بوده است - یعنی بالاتر از شرکت هایی مانند زاپوس<sup>۷</sup> و یا اپل<sup>۸</sup>.

مسئولیت اجتماعی شرکت در هسته اصلی تفکر واربی پارکر قرار دارد. برای هر عینک فروخته شده، این شرکت شرکای غیر انتفاعی بین المللی مانند ویژن اسپرینگ<sup>۹</sup> را با کمک ماهانه عینک تامین می کند. با پشتیبانی واربی پارکر، این شرکا معاینه های اولیه چشم را انجام می دهند و به اعضای جامعه می آموزند که چگونه عینک ها را با قیمت سیار پایین تولید و بفروشند تا اثرات مفیدی در جوامع آنها وسعت بخشیده شود. خوشبختانه تا امروز، ویژن اسپرینگ به

<sup>۱</sup>CSR Europe

<sup>۲</sup>International Standards Organization

<sup>۳</sup>Corporate Responsibility

<sup>۴</sup>Corporate Knights

<sup>۵</sup>Warby Parker

<sup>۶</sup>Net promoter score

<sup>۷</sup>Zappos

<sup>۸</sup>Apple

<sup>۹</sup>Vision Spring

تنهایی تقریباً ۲۰۰۰۰ نفر را در ۳۵ کشور آموزش داده است که البته این آموزش به طور متوسط ۲۰ درصد افزایش در درآمد و ۳۵ درصد افزایش در بهره‌وری این افراد را داشته است. خلاصه‌ای که تلاش‌هایی صورت گرفته است تا این شرکت یعنی واربی پارکر در شراکت‌های بین‌المللی‌اش مسئولیت بیشتری داشته باشد.

این شرکت، به طور داوطلبانه خود را در برابر ارزیابی‌های مقایسه‌ای در زمینه‌های "محیط زیست"، "کارگران"، "مشتریان"، "اجتماعات" و "دولت‌ها" قرار می‌دهد و تعهدی را به نتایجی غیر از فقط سود بیان می‌دارد. شرکت به طور گسترده به عنوان کارفرمایی دیده می‌شود که گزینه‌های مناسب را خوبی بر می‌گزیند و برای هر نقشی در سازمانش بهترین افراد ماهر را در نظر می‌گیرد. این شرکت از استانداردهای بالای اخلاقی بهره‌مند می‌شود و در عملیات کاهش آلاینده‌های هوا شرکت می‌کند.

در شرکت واربی پارکر، اقداماتی که در جامعه موثرند برای همه مهم تلقی می‌شوند، شرکت در مورد نقش حساس مشتریانش دغدغه دارد، هر دو بنیان‌گذار این شرکت، ساعات بی‌شماری را برای انسجام و هماهنگی شراکت‌هایشان با تامین‌کنندگان می‌گذارند تا دستیابی به کیفیت را تضمین کنند و خریداران را خوشحال نگه دارند. اثر خالص این کارها این است که ما با شرکتی روبرو هستیم که از لحاظ اقتصادی کاملاً سلامت است. اقدامات این شرکت بسیار شبیه به شرکت تیفانی<sup>۱</sup> است - در هر صورت این اقدامات در هر دو شرکت، ثبات مالی را برای تعقیب مسئولیت‌هایی فراتر از رضایت مشتری به ارمغان آورده است. شالوده‌های قوی توسط بنیان‌گذاران شرکت بنا نهاده شده است و تعهد و مسئولیت‌پذیری در DNA این شرکت وجود دارد و این طور است که این شرکت به نتایج مثبت در جهان دست می‌یابد. اخیراً شرکت واربی پارکر، رتبه اول را در فهرست "نوآورترین شرکت‌ها" در مجله فست کمپانی<sup>۲</sup> بدست آورد و وفاداری خریدارانش را افزایش داد. این مساله باعث توسعه محصولات شرکت و تلاش‌های مسئولیت اجتماعی شد.

**Note: Developed with Jeremy P. Reich.**

**Sources:** Warby Parker and "B Corp" websites; Max Chafkin, "Warby Parker Sees the Future of Retail," *Fast Company*, February 17, 2015 (accessed February 22, 2016); Jenni Avins, "Warby Parker Proves Customers Don't Have to Care about Your Social Mission," *Quartz*, December 29, 2014 (accessed February 14, 2016).

---

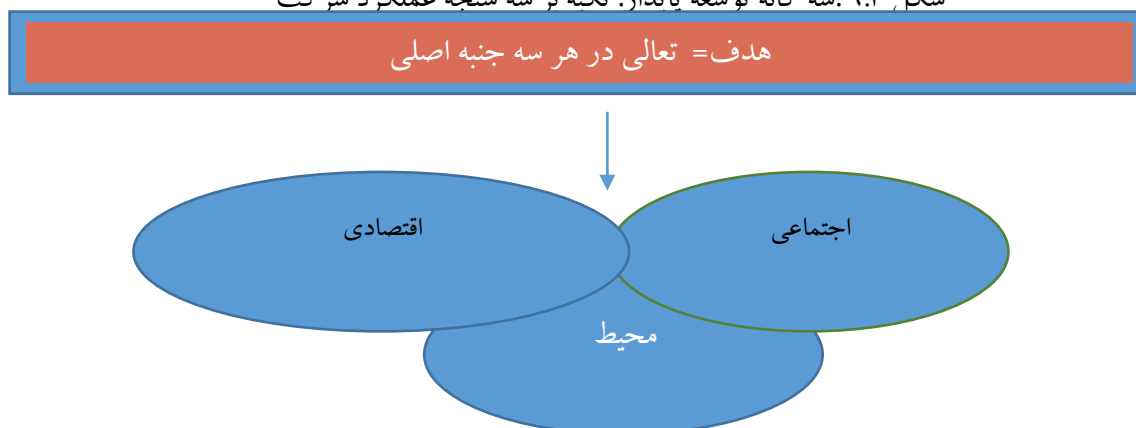
<sup>1</sup>Tiffani

<sup>2</sup>Fast Company

## مسئولیت اجتماعی شرکت و سه گانه توسعه پایدار

ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکت که توسط شرکت ها انجام می شود در بهبود سه گانه توسعه پایدار<sup>۱</sup> موثر است: منظور جنبه های اقتصادی، اجتماعی و محیطی است. هدف این است که یک شرکت به طور همزمان در هر سه بعد موفق عمل کند، همان طور که در شکل ۹.۳ توضیح داده شده است. {۲۱} سه بعد عملکرد اغلب به سه رکن "مردم، سیاره زمین، و سود" اشاره دارد. اصطلاح مردم، به ابتکارات اجتماعی متعددی اشاره دارد که استراتژی های مسئولیت اجتماعی را شکل می دهند مانند اعطانات شرکتی، مشارکت اجتماعی و تلاش های شرکت برای بهبود زندگی ذی نفعان داخلی و خارجی اش. اصطلاح سیاره زمین، اشاره به تاثیر اقدامات محیطی اکولوژیک دارد. اما اصطلاح سود معنایی گسترده تر دارد. این اصطلاح در برگیرنده نه تنها سودی است که یک شرکت برای سهامدارانش بدست می آورد بلکه تاثیر اقتصادی شرکت بر جامعه به طور کلی در این جا مهم است، به عنوان مثال، سیستم نظافت سوییفر پروکتر اند گمبل<sup>۲</sup> یکی از پرفروشترین محصولات این شرکت، نه تنها یک طراحی سازگار با سیاره زمین را ارائه می کند، بلکه جایگزین های آن که از نظر تاثیر اقتصادی، گسترده تر هستند، از جایگزین های کمتر سازگار با محیط زیست نیز بهتر عمل می کنند: این سیستم، تقاضا برای منابع آبی شهری را کاهش می دهد، در مصرف برقی که برای گرم کردن آب پاک کن لازم است صرفه جویی می کند و بر میزان ماده شوینده ای که به آبراه ها و تاسیسات تصفیه زباله راه می یابد، نمی افزاید. شرکت نایکی، به روشی پایدار تر خود را در تعادل بین سه موضوع مردم، سیاره زمین و سود قرار می دهد و محصولات جدید را به صورت نوآورانه و با روشی پایدار تولید کند، به خصوص آنکه پایداری را به عنوان کلیدی برای سودآوری آینده می بیند. شرکت کفش تامز<sup>۳</sup>، که به ازای خرید هر کفش، به هر کودک نیازمند در ۵۰ کشور مختلف یک جفت کفش اهدا می کند، استراتژی خود را بر اساس این سه جنبه اصلی متوازن ساخته است.

شکل ۹.۳: سه گانه توسعه پایدار: تکه بر سه سنجه عملکرد شرکت



<sup>1</sup>Triple Bottom Line

<sup>2</sup>Procter & Gamble's Swiffer cleaning system

<sup>3</sup>TOMS



Source: Developed with help from Amy E. Florentino.

امروزه، بسیاری از شرکت ها، از مزایای درج و انتشار نتایج سودمند استراتژی های مسئولیت اجتماعی خود در بیانیه های مطبوعاتی و گزارش های مسائل ویژه برای مرور سرمایه گذاران و مشتریان شان استفاده می کنند. خطوط هوایی ساوست گزارش دهی را بخش مهمی از تعهد خود به مسئولیت پذیری شرکتی می داند. این شرکت گزارش سالانه ای را تحت عنوان ساوست ایرلاینز وان ریپورت<sup>۱</sup> در وب سایت خود منتشر می کند که ابتکارات و دستاوردهای خود را در رابطه با هر یک از سه رکن عملکرد سه گانه- مردم، سیاره زمین، سود- در آن توصیف می کند. گزارش دهی عملکرد سه گانه به عنوان روشی مهم و فزاینده برای شرکت ها در جهت آشکار کردن نتایج استراتژی های CSR برای ذینفعان و سهامداران جهت پاسخگویی شرکت ها به دلیل تاثیراتشان بر جامعه، در حال ظهور است. استفاده از چارچوب ها و معیار های گزارش دهی استاندارد، مانند مواردی که توسط موسسه گزارش جهانی ابتکارات<sup>۲</sup>، ایجاد شده است، شفافیت بیشتر را ارتقا می دهد و الگوبرداری از اقدامات CSR را در بین شرکت ها و صنایع تسهیل می کند.

شرکت های سرمایه گذار، سرمایه های دوگانه به وجود آورده اند که شامل شرکت هایی می شود که بر مبنای سه گانه توسعه پایدار می باشند که سرمایه ها را از سرمایه گذارانی که به طور اجتماعی و محیطی آگاه هستند، جذب می کنند. شاخص جهانی پایداری داو جونز<sup>۳</sup> شامل ده درصد بالایی از ۲۵۰۰ شرکتی می باشد که در شاخص جهانی داو جونز قرار دارند و بر اساس عملکرد اقتصادی، عملکرد محیط زیستی و عملکرد اجتماعی شکل می گیرد. شرکت ها در این سه حوزه عملکردی ارزیابی می شوند، با استفاده از شاخص هایی مانند حکمرانی شرکتی، اقدامات مربوط به نیروی کار و آمادگی برای تغییرات آب و هوایی. جدول ۹.۱ یک نمونه از شرکت های انتخاب شده توسط شاخص جهانی پایداری داو جونز در سال ۲۰۱۳ را نشان می دهد.

جدول ۹.۱ منتخبی از شرکت ها که در عملکرد موفق خود در سه گانه توسعه پایدار در سال ۲۰۱۳ شناخته شده هستند.

نام	بخش بازار	کشور
Volkswagen AG	اتوموبیل و قطعات آن	آلمان
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	بانک ها	استرالیا
Siemens AG	کالاهای سرمایه ای	آلمان
Adecco SA	خدمات حرفه ای و تجاری	سوئیس
Panasonic Corp	لوازم خانگی	استرالیا
Tabcorp Holdings Ltd	خدمات مصرف کننده	آمریکا
Citigroup Inc.	سرمایه گذاری متنوع	آمریکا
BG Group PLC	انرژی	بریتانیا

<sup>1</sup> Southwest Airlines One Report

<sup>2</sup>Global Reporting Initiative

<sup>3</sup>Dow Jones

استرالیا	خرده فروشی غذا و مواد خام غذایی	Woolworths Ltd
سوئیس	غذا، تنباکو و آشامیدنی	Nestlé SA
آمریکا	تجهیزات و خدمات حوزه سلامت	Abbott Laboratories
آلمان	خانه داری	Henkel AG & Co. KGaA
آلمان	بیمه	Allianz SE
هلند	مواد خام	Akzo Nobel NV
بلژیک	رسانه	Telenet Group Holding NV
سوئیس	داروسازی و زیست فن آوری و دانش های زیستی	Roche Holding AG
استرالیا	بنگاه مسکن و املاک	Stockland
جمهوری کره	خرده فروشی	Lotte Shopping Co. Ltd
تایوان	نیمه رسانا ها و تجهیزات مربوط	Taiwan Semiconductor Manufacturing Co. Ltd
آلمان	نرم افزار و خدمات	SAP AG
فرانسه	تجهیزات و سخت افزار فن آوری	Alcatel-Lucent
جمهوری کره	خدمات ارتباطات و مخابرات	KT Corp
فرانسه	حمل و نقل	Air France-KLM
پرتغال	صنایع همگانی	EDP-Energias de Portugal SA

### منظور ما از پایداری و اقدامات کسب و کارهای پایدار چیست؟

اصطلاح پایداری، به روش های متفاوتی استفاده شده است. در بسیاری از شرکت ها، این اصطلاح مترادف با مسئولیت اجتماعی شرکت است. همچنین از مخفف **CSR** برای نشان دادن آن در متون استفاده می شود. در واقع، معمولاً گزارش پایداری و گزارش سه گانه توسعه پایدار<sup>۱</sup> (زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی) یکی هستند، همان طور که توسط شاخص جهانی پایداری داو جونز توضیح داده شده است، سه نوع یکسان سنجه های عملکرد را در بر می گیرند.

گرچه هر چقدر که اصطلاح پایداری، معنای متمرکز تری به خود بگیرد، با رابطه یک شرکت با محیط و استفاده شرکت از منابع طبیعی مانند زمین، آب و هوا و گیاهان و حیوانات و منابع معدنی، سوخت های فسیلی و تنوع های زیستی عجین می شود. به طور گسترده ای دریافته شده است که منابع طبیعی دنیا محدود هستند و با نرخی بالا مصرف می شوند و در نتیجه حجم آنها کاهش می یابد، این مساله ظرفیت آنها را برای تجدید حیات تهدید می کند. از آنجایی که شرکت ها، بزرگترین استفاده کننده های منابع طبیعی هستند، مدیریت و حفظ این منابع برای منافع اقتصادی بلند مدت شرکت ها بسیار حیاتی است.

برای بعضی شرکت ها، این مساله پیامد های آشکار و مستقیمی را برای ادامه حیات مدل کسب و کار و استراتژی شان دارد. شرکت پاسیفیک گاز اند الکتریک<sup>۲</sup> شروع به سنجش اقدامات جلوگیری از آلاینده ها در زنجیره تامینش کرده

<sup>۱</sup>triple bottom line

<sup>۲</sup>Pacific Gas and Electric

است و بدین طریق نه تنها به شرکتی "سبزتر" تبدیل شده اند بلکه در تولید انرژی هم اثربخش تر عمل می کنند. {۲۲} شرکت های حوزه نوشیدنی مانند کوکا-کولا و پپسی کو، مجبورند در مورد مدل های کسب و کار خود بازاندیشی کنند، چون مساله کمبود آب در آینده بسیار محتمل است. برای سایر شرکت ها، این ارتباط این قدرها سراسر نیست، اما همه شرکت ها بخشی از اکوسیستم کسب و کار هستند که سلامت اقتصادی آن بستگی به فراهم بودن منابع طبیعی دارد. در واکنش به این موضوع، اغلب شرکت های بزرگ تلاش کرده اند تا روش و چگونگی کسب و کار خود را تغییر دهند، و روی استفاده از اقدامات کسب و کار پایدار تاکید کنند.

## مفهوم اصلی

اقدامات کسب و کار پایدار، به کنش هایی گفته می شود که نیازهای امروز را بر آورده می سازند بدون آنکه توانایی تامین نیاز های آینده و آیندگان را در خطر بیندازند.

استراتژی های پایداری محیطی، شامل اقدامات آگاهانه و منسجم در عملیات کسب و کارها به روشی است که از منابع طبیعی و سیستم های پشتیبان زیست محیطی، و در برابر عواقب اعمالی که در نهایت کره زمین را به خطر می اندازند، حفاظت می کنند و بنابراین از این طریق برای قرن ها پایدار بمانند. {۲۳} یک جنبه از پایداری محیطی این است که استفاده از منابع طبیعی سیاره زمین در بین سطوحی قرار گیرد که بتوانند از طریق اقدامات کسب و کار پایدار دوباره تجدید شود. دانشمندان گفته اند که در مورد بعضی منابع (مانند نفت خام، آب زلال، ماهی های قابل خوردن در اقیانوس ها) در حال حاضر سطوح استفاده، دیگر پایدار نیستند و یا به زودی نخواهند بود، ضمن اینکه این مساله را هم باید در نظر گرفت که جمعیت جهان رو به رشد است و میل به مصرف منابع اضافی مانند استاندارد های زندگی و درآمد افزایش می یابد. جنبه دیگر دغدغه های پایداری شامل تاثیرات منفی گاز های گلخانه ای و سایر اشکال آلودگی می باشد که بر تغییرات نامطبوع آب و هوایی و جوی تاثیر می گذارد. جنبه های دیگر پایداری شامل تکیه بیشتر بر منابع انرژی پایدار است؛ استفاده بیشتر از مواد قابل بازیافت؛ استفاده از روش های پایدار پرورش غذا (برای کاهش تضعیف خاک و استفاده از حشره کش ها و علف کش ها و کودها و سایر مواد شیمیایی که برای سلامت انسان و سیستم های اکولوژیک ممکن است آسیب آور باشند)؛ حفاظت از زیست بوم؛ اقدامات مدیریتی در جهت کاهش ضایعات؛ تلاش های فزاینده برای کاهش افت محیط و نیز کاهش رشد اقتصادی (از دیدگاه دانشمندان، رشد اقتصادی به طور تاریخی با افول هایی در سلامت و رفاه محیط همراه بوده است)

استراتژی های پایداری محیطی، شامل اقدامات آگاهانه و منسجم در عملیات کسب و کارها به روشی است که از منابع طبیعی و سیستم های پشتیبان زیست محیطی، و در برابر عواقب اعمالی که در نهایت کره زمین را به خطر می اندازند، حفاظت می کنند.

شرکت یونیلور<sup>۱</sup>، یک تولید کننده با فعالیت های متنوع است که در زمینه های غذاهای فرآوری شده<sup>۲</sup> و سلامت شخصی و محصولات نظافت خانه کار می کند و در میان بسیاری از شرکت های متعهد به تعقیب اقدامات پایدار کسب و کار است. این شرکت از ۱۱ نشانگر و شاخص کشاورزی پایدار در کسب و کار غذاهای فرآوری استفاده می کند و برنامه های زیاد و متنوعی را برای بهبود عملکرد تامین کنندگانش در نظر دارد. نمونه هایی از چنین برنامه هایی شامل تامین مالی با نرخ پایین به صورت ویژه برای تامین کنندگان گوجه فرنگی است که تصمیم به استفاده از سیستم های آبیاری با صرفه جویی در مصرف آب می گیرند و همچنین برنامه های آموزشی در هند که به پرورش دهندگان قراردادی خیار اجازه داده است تا استفاده از سم های حشره کش را تا ۹۰ درصد کاهش دهند و در عین حال حاصلخیزی را تا ۷۸ درصد بهبود دهند. شرکت یونیلور فرایندهای داخلی زیادی را بازمهندسی کرده است تا عملکرد کلی شرکت را بر پایه سنجی های پایدار افزایش بدهد. به عنوان مثال، این شرکت برای تولید محصولاتش در مجموع اتلاف آب را تا ۳۸ درصد از سال ۲۰۰۸ از طریق پیاده سازی اقدامات پایداری کاهش داده است. یونیلور بسته بندی بسیاری از محصولاتش را طراحی مجدد کرده است تا منابع طبیعی را حفظ کند و حجم زباله های مصرفی مشتری را کاهش دهد. قوطی های شامپوی ساو<sup>۳</sup> باز طراحی شده اند تا در ۱۵۰ تن ماده پلاستیک هر سال صرفه جویی شود. به عنوان تولید کننده چای لیپتون، شرکت یونیلور بزرگترین خریدار برگ های چای در جهان است؛ این شرکت متعهد است تا همه چای خود را از مزارع چای تحت نظارت اتحادیه جنگل های استوایی<sup>۴</sup> بدست آورد و بدین طریق سه گانه توسعه پایداری یاد شده را نسبت به مدیریت پایدار مزرعه مد نظر داشته باشد. کپسول توضیحی ۹.۴ بیشتر بر تمرکز شرکت یونیلور نسبت به مقوله پایداری می پردازد.

### تدوین استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری

در حالی که استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری محیطی شکل های زیادی به خود می گیرند، با این حال این استراتژی ها، مزایای اجتماعی ارزشمند را ایجاد می کنند و نیز نیاز های مشتری را به شیوه ای برتر پاسخ گویند و از این طریق مزیت رقابتی شرکت حاصل می شود. {۲۴} به عنوان مثال، در حالی که میزان انتشار کربن در جو، یک

<sup>۱</sup>Uniliver

<sup>۲</sup>Processed Foods

<sup>۳</sup>Sauve

<sup>۴</sup>Rainforest Alliance Certified

دغدغه فراگیر در جامعه است و موسسات مالی مانند ولز فابرو<sup>۱</sup> به آن توجه کرده اند، استراتژی پایداری فورد برای تقلیل انتشار کربن در جو، هم مزیت رقابتی و هم مزایای زیست محیطی را فراهم کرده است. اتوموبیل هیبریدی فورد فیوژن یکی از کم آلاینده ترین خودروهای جاده ای است و از نظر مصرف سوخت و اندازه کابین رتبه اول را در بین خودروهای هیبریدی دارد. این ماشین، توجه و وفاداری خریداران آگاه به مصرف سوخت را به خود جلب کرده است که چهره سبز جدیدی به فورد بخشیده است. شرکت کریگ گرین مونت<sup>۲</sup> به مراقبت از محیط زیست و در عین حال بهبود معیشت در جوامع قهوه کاران متعهد است. تمرکز آنها بر سه راه حل اصلی است: (۱) کمک به کشاورز برای بهبود روش های کشاورزی؛ (۲) پرداختن به کمبود آب محلی و برنامه ریزی برای تغییرات آب و هوایی؛ و (۳) تقویت نهاد های کشاورزان. مصرف کنندگان این شرکت از این تلاش های آگاه هستند و تا حدی برای تشویق چنین اقداماتی، قهوه گرین مونت را خریداری می کنند.

## کپسول توضیحی ۹.۴

### تمرکز یونیلور روی پایداری

شرکت یونیلور، با بیش از ۵۳.۳ میلیارد یورو درآمد در سال ۲۰۱۵، یکی از بزرگترین شرکت های جهان است. این غول تولید کننده کالاهای مصرفی در جهان، محصولاتی را دارد که توسط بیش از ۲ میلیارد فرد در جهان مصرف می شوند. این شرکت برند های خاصی دارد مانند داو، اکسی، هلمانز، هارتبرند<sup>۳</sup> و.. همچنین این شرکت به خاطر تعهد به پایداری، شناخته شده است. این شرکت در پیمایش پایداری جهانی<sup>۴</sup> همواره پیشتاز است و حتی امتیاز ۲/۵ برابر نزدیکترین رقیب خود امتیاز می گیرد.

یونیلور برنامه پایداری خود را به روشی شفاف و صریح اجرا کرد و آن را برنامه زندگی پایداری یونیلور<sup>۵</sup> (USLP) نام نهاد. این برنامه در سال ۲۰۱۰ توسط پل پلمن<sup>۶</sup> مدیر عامل، ارائه شد. در این برنامه قرار بر این بود که هدف شرکت دو برابر کردن اندازه کسب و کار باشد در حالی که مسائل و مشکلات زیست محیطی خود را تا سال ۲۰۲۰ نصف کند. مهم است بدانیم که برنامه زندگی پایداری یونیلور یک نیروی راهنما برای شرکت است که بر اساس آن، منابع مهم و زمان را بر اساس آن، برای تعقیب اهداف پایداری تخصیص می دهد. برنامه هر سال ارتقا می یابد و اهداف و آرمان های آن به روز می شود، مانند گزارش سالانه پیشرفت.

<sup>1</sup>Wells Fargo

<sup>2</sup> Keurig Green Mountain

<sup>3</sup>Dove, Axe, Hellman's, Heartbrand

<sup>4</sup>GlobeScan

<sup>5</sup>Unilever Sustainable Living Plan

<sup>6</sup>Paul Polman

با توجه به دیدگاه پلمن، تمرکز یونیلور بر پایداری تنها یک برنامه خیریه نیست، بلکه مقوله ای است که به منفعت خود شرکت هم ربط دارد. آخرین گزارش سالانه شرکت، بیان می دارد که "رشد و پایداری، در تضاد با هم نیستند. در واقع، در تجربه ما، پایداری، رشد را به پیش می راند."

برای کمک کردن در جهت پیاده سازی این برنامه، یونیلور برنامه حسابرسی شرکتی را نهادینه ساخته است. هر ساله، یونیلور از پیشرفتش ارزیابی مقایسه ای را در برابر سه شاخص پیشرو انجام می دهد.

۱- پیمان نامه جهانی سازمان ملل<sup>۱</sup>

۲- شاخص گزارش دهی جهانی ابتکارات<sup>۲</sup>

۳- اهداف توسعه هزاره سازمان ملل متحد<sup>۳</sup>

این شرکت، در گزارش سالانه پایداری، پیشرفتش را به سوی اهداف پایداری با جزئیات کامل و در قالب نمونه هایی بیان می دارد. یک نمونه در سال ۲۰۱۴ شامل کمک یونیلور به ۳۹۷ میلیون فرد می شود که این افراد سلامت خود را بهبود بخشند و عادات بهداشتی را ارتقا دهند. همچنین قرار شد تا به یک میلیارد نفر کمک شود تا به اهداف شرکت در این زمینه یاد شده برسند.



© McGraw-Hill Education/David A. Tietz, photographer

همچنین یونیلور اقدامات جدیدی را در کسب و کار انجام داد تا به اهدافی جاه طلبانه دست یابد، یونیلور یک تیم مرکزی شرکتی به راه انداخت که روش ایده آل پایداری دست بزند و از یک کارخانه یا واحد کسب و کار به تمام واحدها اجرا کند و از روش سنتی قبلی دست بکشد. افزون بر این، شرکت بودجه ای را برای برنامه "اقدامات کوچک، تفاوت های بزرگ" در نظر گرفت تا روی ایده های نوآورانه ای سرمایه گذاری کند که به شرکت کمک می کرد تا به اهداف پایداری برسند. شرکت یونیلور برای کاهش انتشار آلاینده ها در محصولاتش و نیز گسترده تر کردن تلاش های پایداری به تمام زنجیره تامینش، با تامین کنندگان خودش روی تامین منابع به صورت پایدار برای محصولات

<sup>1</sup>UN Global Compact

<sup>2</sup>Global Reporting Initiative's Index

<sup>3</sup>UN Millennium Development Goal

کشاورزی مذاکره کرده است و با هم روی این مساله به گونه ای کار کرده اند که از ۱۴ درصد تامین منبع پایدار در سال ۲۰۱۰ به ۴۸ درصد در سال ۲۰۱۴ رسیده اند.

Note: Developed with Byron G. Peyster.

Sources: [www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=179&Itemid=591](http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=179&Itemid=591);  
[www.fastcocrete.com/3051498/behind-thebrand/why-unilever-is-betting-big-on-sustainability](http://www.fastcocrete.com/3051498/behind-thebrand/why-unilever-is-betting-big-on-sustainability);  
[www.economist.com/news/business/21611103-second-time-its-120-year-historyunilever-trying-redefine-what-it-means-be](http://www.economist.com/news/business/21611103-second-time-its-120-year-historyunilever-trying-redefine-what-it-means-be); company website (accessed March 13, 2016).

اگر منابع مهم رقابتی شرکت و قابلیت های فعالیت های زنجیره ارزش با استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت و استراتژی های پایداری محیطی مرتبط باشد، به احتمال بیشتری به مزیت رقابتی منجر خواهد شد. بنابراین، این نکته برای شرکت هایی که در استخراج از منابع طبیعی، برف، کاغذ و چوب، وسایل نقلیه و مواد شیمیایی شرکت دارند، یک امر مشترک است که حتما تاکید بیشتری بر ملاحظه دغدغه های محیط زیستی داشته باشند، چیزی که البته بیشتر از شرکت های مثلا نرم افزار یا الکترونیک و یا لوازم خانگی می باشد. شرکت هایی که موفقیت کسب و کار آنها به شدت به حفظ کارکنان سطح بالا ربط دارد و یا نیاز به جذب و حفظ بهترین و درخشان ترین کارمندان است، به طور نسبی تاکید بیشتری روی رفاه کارکنان خود دارند و محیط کاری با انرژی بالا و مثبتی فراهم می کنند که در آن تعهد و اشتیاق در میان کارکنان موج می زند، بنابراین معنای واقعی این ادعا که "افراد ما بهترین دارایی ما هستند" در این شرکت ها دیده می شود.

شرکت ارنست و یانگ<sup>۱</sup> یکی از سه شرکت حسابداری بزرگ جهان، در ۲۰ سال گذشته هر سال در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر فورچون قرار دارد. مدت هاست که این شرکت به دلیل احترام به تفاوت ها، پرورش فردیت، و ترویج فراگیری شناخته شده است، به طوری که بیش از ۲۴۵۰۰۰ کارمند آن در بیش از ۱۵۰ کشور می توانند در توسعه راه های خلاقانه برای خدمت به مشتریان شرکت احساس ارزشمندی، مشارکت و توانمندی کنند.

در هول فودز مارکت، یک سوپر مارکت زنجیره ای ۱۶ میلیارد دلاری که متخصص در مواد غذایی ارگانیک و طبیعی است، استراتژی پایداری زیست محیطی آن تقریبا در هر بخش زنجیره ارزش شرکت مشهود است و بخش بزرگی از استراتژی تمایز آن است. سیاست های خرید این شرکت، فروشگاه ها را تشویق می کند تا میوه ها و سبزیجات تازه را از کشاورزان محلی خریداری کنند و اقلام غذایی فرآوری شده را برای بیش از ۴۰۰ مواد معمولی که شرکت آن را ناسالم یا برای محیط زیست نامطلوب می داند، غربال کنند. مواد غذایی فاسد به جای دفن زباله به مراکز منطقه ای کمپوست فرستاده می شوند و تمام محصولات پاک کننده مورد استفاده در فروشگاه های آن تجزیه پذیر زیستی هستند. این شرکت همچنین بنیاد مهربانی حیوانات را برای توسعه روش های طبیعی و انسانی برای پرورش حیوانات مزرعه ایجاد کرده است و تمام وسایل نقلیه خود را به سوخت های زیستی تبدیل کرده است.

---

<sup>1</sup>Ernst & Young

استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت و استراتژی های پایداری محیطی هر دو مزایای اجتماعی ارزشمند ایجاد می کنند و نیاز های مشتری را پاسخ می دهند آن هم به روشی برتر که منجر به مزیت رقابتی می شود.

برنامه های مسئولیت اجتماعی که تنها به مسائل اجتماعی می پردازند می توانند شهرت یک شرکت را برای مساله شهروندی شرکتی تقویت کنند اما با این حال، ممکن نیست که قدرت رقابتی را در بازار بهبود بخشند.

همه شرکت ها این انتخاب را ندارند که برنامه های محیطی و اجتماعی را در زنجیره ارزش خود و مدل کسب و کار خود و صنعتشان استفاده کنند. به عنوان مثال، بنیاد شرکت کلورکس<sup>۱</sup> از برنامه هایی پشتیبانی می کند که به جوانان خدمت می کند و روی کمک خیریه به سازمان های مدنی غیر انتفاعی کار می کند. همچنین مدرسه ها و دانشگاه ها را زیر پر و بال خود می گیرد. اگر ابتکارات مسئولیت اجتماعی یک شرکت، بخشی از روش عملیات روتین و روزانه کسب و کار آن نشود، اثر بخشی کامل این اقدامات ممکن نخواهد بود. همان گونه که مدیری در شرکت رویال داچ/شل گفته است، که مقوله مسئولیت اجتماعی شرکت "چیزی نمادین و کم اهمیت نیست. بلکه باید در ارزش های ما ریشه بدواند. این مقوله باید تغییری در روش کسب و کار ما ایجاد کند. {۲۵} همین قضیه در مورد اقدامات پایداری محیطی نیز صادق است.

### **مورد اخلاقی برای مسئولیت اجتماعی شرکت و اقدامات کسب و کار پایدار از لحاظ محیطی**

موردهای اخلاقی برای اینکه چرا کسب و کار ها باید به گونه ای عمل کنند که به نفع همه ذینفعان شرکت باشد-نه فقط سهامداران-، به این جمله خلاصه می شود: "این کار درستی برای انجام دادن است". از هر کسب و کاری انتظار می رود تا ذهنیتی مدنی، حسن نیت، وحس کمک به رفاه اجتماعی داشته باشد. {۲۶} در فضای سیاسی اجتماعی امروز، از اغلب رهبران کسب و کار می توان انتظار داشت تا اقدامات مسئولیت اجتماعی را ارج بنهند و آنها را مهم بدانند و درقبال شهروندان خود را موظف به انجام وظیفه بدانند. با این حال یک مکتب اندیشه دیگر هم وجود دارد که بر اساس آن کسب و کارها بر مبنای قرارداد اجتماعی کار می کنند. بر مبنای این قرارداد، جامعه به یک کسب و کار این حق را می دهد تا تلاش های خودش را هدایت کند و بی دلیل تعقیب سودی منصفانه را برای فروش کالاها و خدماتش محدود نسازد. در عوض این "کسب مجوز برای عملیات"، یک کسب و کار مجبور است تا به عنوان یک شهروند مسئول اقدام کند، سهم منصفانه خود را برای ارتقای رفاه عمومی انجام دهد و از هرگونه آسیب رسانی جلوگیری کند. چنین دیدگاهی به طور واضح محدودیت اخلاقی را برای یک شرکت ایجاد می کند تا عملیات خود را به طور شرافتمندانه

<sup>1</sup>Clorox Company Foundation



انجام دهد، شرایط کاری خوب را برای کارکنانش فراهم کند، حافظ محیط زیست باشد و شهروندی شرکتی خوبی را نشان بدهد.

هر اقدامی که شرکت انجام می دهد می تواند بیانیه ای محسوب شود که قرار است شرکت پای آن بایستد.

## مورد کسب و کار برای مسئولیت اجتماعی شرکت و اقدامات پایداری محیطی

استدلال های اخلاقی برای اقدامات و رفتار مسئولیت اجتماعی هر چه باشد، دلایل کسب و کاری خوبی وجود دارد که شرکت ها را ملزم می دارند روحیه احترام به عموم مردم و مردم داری را حفظ کنند و زمان و منابع لازم را به اقدامات مسئولیت اجتماعی، پایداری محیطی و شهروندی شرکتی خوب اختصاص دهند.

- چنین اقداماتی می تواند منجر به این شود که حمایت خریدار افزایش یابد. مسئولیت اجتماعی یا استراتژی پایداری محیطی قوی قابل مشاهده، به شرکت قدرت جذب مشتریانی را می دهد که ترجیح می دهند با شرکت هایی که شهروند شرکتی خوبی هستند معامله کنند. بن اند جری، هول فودز مارکت، استونی فیلد فارم<sup>۱</sup>، تامز، گرین ماتن کافی و پاتاگونیا<sup>۲</sup> به طور مشهودی پایگاه های خود را نزد مشتریان بهبود بخشیده اند و فعالیت های نمایان آنها که به خوبی هم به استحضار عموم رسیده است باعث شده تا آنها به عنوان شرکت هایی محسوب شوند که از لحاظ اجتماعی آگاه هستند. هر چه می گذرد شرکت های بیشتر و بیشتری شناخته می شوند که استراتژی های مسئولیت اجتماعی برای آنها شرایط بهتری را از منظر درآمدی به همراه آورده است. استراتژی هایی که همه فرهنگ ها و شرایط جمعیتی را در بر می گیرد (زنان، بازنشستگان، گروه های قومی).

- یک تعهد قوی به رفتارهای مسئولانه از لحاظ اجتماعی، ریسک وقایعی را که شهرت شرکت را به خطر می اندازند، کاهش می دهند. شرکت هایی که اهمیتی کوچک را برای عملیات مسئولانه در برابر جامعه قایلند، در معرض خطر بیشتر شرمساری و رسوایی قرار دارند. گروه های فعال حوزه های مشتریان، محیط و حقوق بشر، به سرعت به انتقاد از کسب و کارهایی می پردازند که رفتار آنها بیرون از چهارچوب اخلاقی است. آنها راسخند تا پیام خود را به رسانه ها برسانند و در اینترنت بازتاب دهند. گروه های فشار می توانند مسائل را متخاصمانه علنی کنند و یا شرکت را بایکوت نمایند و روی افرادی که ذهنیتی مشابه دارند و یا خریداران تاثیر بگذارند به گونه ای که از گسترش محصولات شرکت متجاوز جلو گیری کنند

تحقیقات نشان داده است که انتشار بیانیه بایکوت محصولات از سوی معترضین با افولی در قیمت سهام شرکت همراه بوده است. {۲۷} وقتی یک شرکت بزرگ نفتی از تخریب در شهرتش در زمینه های محیطی و اجتماعی آسیب دید، مدیر عامل به طور مرتب می گفت که تاثیر منفی این قضیه برای شرکت، اجتناب فارغ التحصیلان قوی و جوان از کار در این شرکت خواهد بود. برای بسیاری سالها، شرکت نایک نقد های تند و تیزی را برای این قضیه دریافت کرده بود که شرایط کارگاهی در حد استعمار در کارگاه های آسیایی اش

<sup>1</sup>Stonyfield Farm

<sup>2</sup>Patagonia

حاکم است، موقعیتی پیش آمد که باعث شد تا هم-بنیان گذار نایک و رییس هیات مدیر فیل نایت<sup>۱</sup> این نکته را مد نظر قرار دهند که "نایک دیگر مترادف با حقوق های بردگی، زمان کاری فشرده و سوء استفاده است" {۲۸} در پاسخ به این انتقادات، شرکت نایک تلاشی گسترده را برای پی گیری شرایط در ۸۰۰ کارگاه تولید کننده قراردادی آغاز کرد. همان طور که فیل نایت می گفت "کفش های خوب از کارگاه های خوب می آمد و کارگاه های خوب هم، روابط کاری خوبی دارند." با این حال، نایک به طور مستمر از سوی فعالان حقوق بشر مورد نقد قرار می گیرد که هنوز به اندازه کافی، تلاشی برای تصحیح اوضاع بد کارگران کارگاه های تولیدی ندارد. همان طور که می بینید، شهرت تخریب شده، به آسانی ترمیم نمی شود.

- اقدامات مربوط به مسئولیت اجتماعی و اقدامات پایداری کسب و کار می تواند هزینه را کاهش دهد و استخدام کارکنان را بهبود بخشد و نیروی کار خوب را هم حفظ کند. شرکتهایی که شهرتی نیک دارند و آن را از مسئولیت اجتماعی و اقدامات پایداری کسب و کار بدست آورده اند، در وضعیتی بهتر نسبت به سایر شرکت ها قرار دارند. وقتی شرکت به بهبود جامعه تعهد داشته باشد، بعضی کارکنان، احساس بهتری نسبت به کار خود خواهند داشت. این باعث می شود تا بهره وری کارگران بهتر شود و هزینه ها کاهش یابد. سایر مزایای اقتصادی مانند هزینه های کمتر و یا آموزش و استخدام منابع انسانی را نباید فراموش کرد. به عنوان مثال، گفته می شود که شرکت استارباکس از نرخ های پایین تر ترک خدمت کارمندان بهره مند است چرا که بسته منافع - کامل را برای هم کارمندان پاره وقت و هم کارمندان تمام وقت در نظر گرفته است، تلاش های مدیریتی انجام شده است تا استارباکس تبدیل به جایی برای اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت شود. اقدامات کسب و کار پایدار اغلب با اثربخشی های عملیاتی بزرگتر گره خورده اند. به عنوان مثال وقتی یک تولید کننده کاغذ بازیافت، مساله احترام به محیط زیست را جدی گرفت، کشف کرد که چگونه می تواند نرخ احیای فیبر خود را افزایش دهد و این گونه توانست ۲۰۰۰۰ تن کاغذ باطله را حفظ کند - عاملی که یاری نمود تا این شرکت تبدیل به کم هزینه ترین تولید کننده این صنعت شود. در ضمن در شرکتی مانند جانسون اند جانسون<sup>۲</sup> دو سوم از کارکنان این شرکت سیگار را ترک کردند و در طول ۱۰ سال بالغ بر ۲۵۰ میلیون دلار در زمینه سلامت و درمان صرفه جویی شد. {۲۹}

- فرصت هایی برای افزایش درآمد می تواند از طریق استراتژی های پایداری محیط و مسئولیت اجتماعی شرکت به دست آید. نیروی پیشران برای پایداری و مسئولیت اجتماعی می تواند تلاش های نوآورانه را به گونه ای برانگیزد که در نهایت منجر به فرصت ها و محصولاتی شود که درآمد را افزایش می دهند. در اینجا، ماشین های الکتریکی، مانند چوی ولت<sup>۳</sup> و نیسان لیف<sup>۴</sup> هر کدام نمونه ای از محصولاتی در آمد زا هستند که بر اساس مسئولیت اجتماعی و پایداری طراحی شده اند. در بسیاری از نمونه های رعایت استاندارد های مسئولیت

<sup>1</sup>Phil Knight

<sup>2</sup>Johnson & Johnson

<sup>3</sup>Chevy Volt

<sup>4</sup>Nissan Leaf

اجتماعی، دیده شده است که فرصت های درآمدی، به محصولات اصلی شرکت وصل داده شده اند. به عنوان مثال، پپسی کو و کوکا کولا، خود را به کسب و کارهای نوشیدنی میوه ای توسعه داده اند تا جایگزینی سالم تری را برای نوشابه های گاز دار خود پیدا کنند. همچنین جنرال الکتریک، یک کسب و کار سودآور جدید در زمینه توربین های بادی ایجاد کرده است. در بعضی موارد، فرصت های افزایش درآمد، از روش های نوآورانه ای می آیند که اتلاف منابع را کاهش می دهند و محصولات فرعی یک محصول اصلی شرکت را استفاده می کند. در حال حاضر، تیسون فود<sup>۱</sup> تولید کننده سوخت جت بمب افکن های B52 می باشد و این سوخت را از حجم زیادی از ضایعات حیوانی تولید می کند که از کسب و کار محصولات گوشتی اش به دست می آید. شرکت استاپل<sup>۲</sup> هم تبدیل به یکی از بزرگترین تولید کنندگان صنایع همگانی شده است که در زمینه انرژی های تجدید پذیر کار می کند و البته در آمریکا مستقر است.

• *استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکتی و نیز اقدامات پایداری کسب و کار که به خوبی تدوین شده باشند، منفعت، بلند مدت سهامداران را به دنبال دارد. وقتی استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری، حمایت بودجه ای را افزایش می دهند و در نتیجه فرصت های افزایش درآمد، هزینه های کمتری را به ما نشان می دهند، بهره وری افزایش می یابد و ریسک وقوع رویداد های تخریب شهرت کاهش می یابد، در تولید ارزش اقتصادی خلق شده توسط شرکت مشارکت می کنند و در نهایت سودآوری را بهبود می بخشند. یک برنامه دو ساله مطالعه شرکت های رهبر نشان می دهد که محصولاتی که با محیط سازگار تر هستند، می توانند درآمد شرکت را به ازای هر سهم، سودآوری و احتمال قرارداد های موفق افزایش دهند. قیمت های سهام شرکت هایی که در معیار عملکرد اجتماعی و محیطی، درجه بالایی را دارند ۳۵ تا ۴۵ درصد بیشتر از متوسط ۲۵۰۰ شرکت می باشند که در شاخص جهانی داو جونز<sup>۳</sup> حضور دارند. {۳۰} مروری بر ۱۳۵ مطالعه، نشانگر این موضوع است که همبستگی مثبت اما کمی بین رفتار خوب شرکت و عملکرد خوب مالی وجود دارد؛ تنها دو درصد مطالعات نشان داده اند که اختصاص منابع شرکت به مسئولیت اجتماعی باعث شده تا منافع سهامداران به ضرر بیفتد. {۳۱} افزون بر این، کسب و کارهایی که خود را از لحاظ اجتماعی مسئول می دانند از اتهامات قانونی به دور اند، چیزی که هزینه بر است. در بعضی موارد، این امکان وجود دارد تا استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت را به گونه ای شکل داد که در مزیت رقابتی مشارکت کنند و به طور همزمان ارزش بیشتری را به جامعه ارائه کنند. به عنوان مثال، الومارت، با کار کردن با تامین کنندگان، میزان استفاده از مواد بسته بندی را کاهش داد و راه های کامیون های تحویل کالاها را تعمیر کرد. یعنی این باعث شد تا ۱۰۰ میلیون مایل مسافت و جابجایی کم شود و ۲۰۰ میلیون دلار در هزینه ها کاهش ایجاد شود. (این مساله باعث شد تا رقابت پذیری این شرکت از لحاظ هزینه افزایش یابد). بدین ترتیب این شرکت در برنامه کاهش آلاینده های*

<sup>۱</sup>Tyson Foods

<sup>۲</sup>Staples

<sup>۳</sup>Dow Jones Global Index

کربن نیز شرکت کرد. {۳۲} بنابراین، استراتژی مسئولیت اجتماعی که توان زیادی را به شرکت می دهد می تواند نتایجی را تولید کند که به نفع سهامداران است.

در مجموع، شرکت هایی که مسئولیت اجتماعی را بر عهده می گیرند و مساله پایداری محیطی برای آنها مقوله ای جدی است می توانند شهرت کسب و کار خود را بهبود بخشند و اثربخشی عملیاتی را ارتقا دهند و در عین حال ریسک خود را کاهش دهند و وفاداری و نوآوری را در سازمان خود تشویق کنند. در کل، شرکت هایی که برای حفاظت از محیط زیست خود را به زحمت می اندازند (البته در حدی فراتر از آنچه قانون از آنها می خواهد) در تلاشهای اجتماعات فعال هستند و پشتیبانان سخاوتمندی در کارهای خیریه هستند، به احتمال زیاد به آنها به چشم کسب و کارهایی دیده می شود که برای همکاری و سرمایه گذاری مناسب هستند. سهامداران نیز آن کسب و کار هایی را که درگیر مسئولیت اجتماعی هستند را کسب و کار های قوی تلقی می کنند، به خصوص این که از دیدگاه آنان، این مسئولیت پذیری، به خلق ارزش مشتری بیشتر، بهره وری بیشتر، هزینه های عملیاتی کمتر می انجامد و در نتیجه ریسک کسب و کار هم تقلیل می یابد. همه اینها سودآوری شرکت و ارزش سهامداران را افزایش می دهد و منافع بعدی ذی نفعان نیز تامین می گردد.

استراتژی های مسئولیت اجتماعی می توانند ارزش لازم را برای مشتریان ایجاد کرده، هزینه ها را کاهش داده و سود و ارزش ذی نفعان را نیز همزمان افزایش دهند.

البته شرکت ها گاهی به خاطر رفتار بدشان پاداش داده می شوند- یک شرکت می تواند به اهداف سود کوتاه مدت از طریق تغییر در هزینه های محیطی و یا اجتماعی دست یابد، مثلا تولید کنندگان اصلی سیگار برای سال های سال قادر بودند تا سود های زیادی را از طریق تغییر در هزینه های مربوط به استاندارد های سیگار به دست آورند و این گونه از هر مسئولیتی در مورد مشتری سر باز بزنند. تنها اخیرا بوده که آنها با چشم انداز پرداخت غرامت برای کارهای خود روبرو شده اند. متاسفانه، تولید کنندگان سیگار در آزمودن راه و روش هایی برای فرار از پرداخت غرامت و خسارت تنها نیستند. متوقف کردن چنین کارهایی به چند مساله ربط دارد: (۱) کارایی گروه های فعال اجتماعی در عمومی سازی پیامد های عدم مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت و برانگیختن افکار عمومی برای این که کاری انجام دهند. (۲) وضع قانون و مقررات برای تصحیح نابرابری (۳) تصمیماتی که از جانب خریدارانی گرفته می شود که از لحاظ اجتماعی آگاه هستند.

شواهد اندکی وجود دارد که به ما نشان دهد که سهامداران از اعمال حوزه مسئولیت اجتماع شرکت منفعت نمی برند.

**نکات کلیدی:**

- ۱- در کل اخلاق در مورد اصول درست و غلط است. اخلاق کسب و کار، کاربرد اصول اخلاقی و استانداردها در اعمال و تصمیمات سازمان های کسب و کار و هدایت پرسنل آنها می باشد. اصول اخلاقی در کسب و کار، از لحاظ مفاد، تفاوتی با اصول اخلاقی در کل ندارند
- ۲- سه مکتب اخلاقی وجود دارد:

### مکتب عام گرایی اخلاقی<sup>۱</sup>

با توجه به مکتب عام گرایی اخلاقی، مهمترین مفاهیم پایه ای، یعنی درست و غلط، عام و جهانی هستند و فراتر از جامعه، فرهنگ و دین می باشند. به عنوان مثال، راستگو بودن (یعنی شخصی دروغ نگوید و کسی را هم فریب ندهد) در همه آن چیزی که در بین ملل، به عنوان درست رواج دارد، وجود دارد. به همین ترتیب، نشان دادن یکپارچگی شخصیت، آزار و فریب ندادن دیگران، برخورد با دیگران با نیرنگ، مفاهیمی می باشند که در همه فرهنگ ها و ادیان، محبوب هستند.

### مکتب نسبی گرایی اخلاقی<sup>۲</sup>

در حالی که بدون شک، نسخه های تجویزی برای اخلاق عام گرا وجود دارد (مانند راستگو و مورد اعتماد بودن) با این حال، تنوع قابل مشاهده ای بین جوامع مختلف وجود دارد که زمینه ها و شالوده های مختلف رفتار اخلاقی یا غیر اخلاقی را در آنها نشان می دهد. در واقع، عقاید دینی، آداب و رسوم اجتماعی، سنت ها، ارزش های اصلی و هنجارهای رفتاری متفاوت باعث می شوند تا استانداردهای اخلاقی مختلف به میان آیند آن هم در مورد این که چه چیز عادلانه یا ناعادلانه است، اخلاقی یا غیر اخلاقی است و یا از لحاظ اخلاقی، درست یا نادرست است.

### اخلاق و نظریه قرارداد اجتماعی یکپارچه<sup>۳</sup>

قرارداد اجتماعی یکپارچه، موقعیتی متوسط را بین دیدگاه های مخالف عام گرایی و نسبی گرایی اخلاقی دارد. بر مبنای این نظریه، استاندارد های اخلاقی که یک شرکت باید بدان ها مقید باشد دو مقوله را در بر می گیرند: (۱) این استاندارد های اخلاقی تعدادی محدود از اصول عام گرا و جهان شمول اخلاقی می باشند که به طور گسترده محدودیت های اخلاقی مشروع را روی رفتارها در همه موقعیت ها اعمال می کنند. (۲) پیامد های فرهنگ محلی، سنت و ارزش هایی خاص بومی برای ما تعیین می کنند که چه چیز از لحاظ اخلاقی، مجوز یک رفتار را به ما می دهد. اصول اخلاقی جهان شمول کلی، بر مبنای دیدگاه های اشتراکی فرهنگ های چندگانه و اجتماعات و ترکیب آنها برای شکل دادن به "قرارداد اجتماعی" است.

- ۳- صرف نظر از این تفکر که "کار کسب و کار، تجارت کردن است و نه پرداختن به اخلاق"، در رسوایی های معروف اخیر دیده می شود، که سه نیروی پیشران اصلی در مورد رفتار اخلاقی نامتناسب به چشم می

<sup>1</sup>Ethical Universalism

<sup>2</sup>Ethical Relativism

<sup>3</sup>Integrative Social Contracts Theory

خورند اولاً بینش های غلط، باعث می شود تا افراد، بی پروا به تعقیب دستاورد های شخصی و منافع فردی خود بپردازند. دوم این که فشار سنگین روی مدیران شرکت برای دستیابی به هدف های عملکرد کوتاه مدت وجود دارد. سوم این که یک فرهنگ شرکتی که سودآوری و عملکرد کسب و کار را در اولویت نسبت به رفتار اخلاقی قرار می دهد، می تواند باعث در دسر شود.

۴- شکست های اخلاقی کسب و کار می تواند سه نوع هزینه داشته باشد: (۱) هزینه های قابل مشاهده مانند جریمه ها و قیمت های پایین سهام (۲) هزینه های اجرایی داخلی مانند هزینه های حقوقی و هزینه های اصلاحات اجرایی (۳) هزینه های ناملموس و غیر قابل مشاهده مانند هزینه های از دست دادن مشتری و آسیب شهرت

۵- اصطلاح مسئولیت اجتماعی شرکت در مورد وظیفه شرکت برای عملیات به روشی قابل احترام مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) اشاره به وظیفه شرکت برای عملیات در روشی مورد احترام دارد تا شرایط کاری خوب را برای کارکنان فراهم کند، تنوع نیروی کار را تشویق نماید، حافظ محیط زیست باشد و به طور فعال کار کند تا کیفیت زندگی در اجتماعات محلی بهتر شود.

۶- اقدامات مسئولیت اجتماعی که شرکت توسط شرکت ها انجام می شود در بهبود سه گانه پایداری<sup>۱</sup> موثر است: منظور جنبه های اقتصادی، اجتماعی و محیطی می باشد. هدف اصلی برای یک شرکت این است که به طور همزمان در هر سه بعد موفق عمل کند.

۷- اصطلاح پایداری، به روش های متفاوتی استفاده شده است. در بسیاری از شرکت ها، این اصطلاح مترادف با مسئولیت اجتماعی شرکت می باشد. همچنین از مخفف **CSR** برای نشان دادن آن در متون استفاده می شود. در واقع، معمولاً گزارش پایداری و گزارش سه گانه پایداری<sup>۲</sup> (زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی) یکی هستند، همان طور که توسط شاخص جهانی پایداری داو جونز توضیح داده شده است، سه نوع یکسان سنجه های عملکرد را در بر می گیرند. گرچه هر چقدر که اصطلاح پایداری، معنای متمرکزتری به خود بگیرد، آنگاه با رابطه یک شرکت با محیط و استفاده شرکت از منابع طبیعی مانند زمین، آب و هوا و گیاهان و حیوانات و منابع معدنی، سوخت های فسیلی و تنوع های زیستی عجین می شود. به طور گسترده ای دریافته شده است که منابع طبیعی دنیا محدود هستند و با نرخی بالا مصرف می شوند و در نتیجه حجم آنها کاهش می یابد، این مساله ظرفیت آنها را برای تجدید حیات تهدید می کند.

۸- استراتژی های مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری محیطی، هر دو می توانند مزایای اجتماعی ارزشمندی را ایجاد کنند و نیازهای مشتریان را پاسخ گویند تا در نهایت مزیت رقابتی ایجاد شود.

۹- موردهای اخلاقی برای اینکه چرا کسب و کارها باید به گونه ای عمل کنند که به نفع همه ذینفعان شرکت باشد- نه فقط سهامداران-، به این جمله خلاصه می شود: " این کار درستی برای انجام دادن است ". از هر

<sup>1</sup>Triple Bottom Line

<sup>2</sup>triple bottom line

کسب و کاری انتظار می رود تا ذهنیتی مدنی، حسن نیت، وحس کمک به رفاه اجتماعی داشته باشد. در مجموع، شرکت هایی که مسئولیت اجتماعی را بر عهده می گیرند و مساله پایداری محیطی برای آنها مقوله ای جدی است می توانند شهرت کسب و کار خود را بهبود بخشند و اثربخشی عملیاتی را ارتقا دهند و در عین حال ریسک خود را کاهش دهند و وفاداری و نوآوری را در سازمان خود تشویق کنند.

## تمرین یادگیری

۱- شرکت دل عموماً به عنوان یک شرکت اخلاق گرا شناخته می شود، این شرکت اخیراً خود را این نکته متعهد کرده است که کسب و کاری پایدار از لحاظ محیطی بشود. بعد از مرور در مورد دل در آدرس اینترنتی این شرکت، فهرستی از ده سیاست ویژه و برنامه هایی تهیه کنید که به شرکت کمک می کنند تا بینش تغییرات اجتماعی و محیطی دست یابد و نوآور و سودآور بماند

([www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/about-dell](http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/about-dell)),

## اهداف یادگیری ۱ و ۴

۲- یک تحلیل یکی دو صفحه ای از رسوایی های اخلاقی اخیر با دسترسی به LexisNexis و یا سایر منابع اینترنت ارائه کنید. گزارش شما باید (۱) در مورد شرایطی بحث کند که به استراتژی های و رفتارهای غیر اخلاقی منجر شده است و (۲) مروری روی هزینه هایی داشته باشد که از شکست اخلاقی کسب و کار شرکت حاصل شده است.

اهداف یادگیری ۲ و ۳

۴- بر مبنای اطلاعات به دست آمده از کپسول توضیحی ۹.۳، شرح دهید که چگونه استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت در واری پارکر، در موفقیت این شرکت در بازار نقش داشته است. چگونه ذی نفعان مختلف شرکت از تعهد این شرکت به مسئولیت اجتماعی بهره مند شده اند؟ چگونه ارکان سه گانه توسعه پایدار را (عملکرد های اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی) ارزیابی می کنید؟

## هدف یادگیری ۴

۴- ابتدا به آدرس زیر بروید:

[www.google.com/green/](http://www.google.com/green/)

و درباره اقدامات شرکت گوگل در زمین پایداری کاوش کنید. سیاست‌ها و کنش‌های کلیدی گوگل که کمک می‌کنند تا در زمینه زیست محیطی موفق باشد، کدامند؟ چگونه یک شرکت این ایده را که "بهرتر است و بی‌داشته باشیم که برای محیط زیست بهتر باشد" با استراتژی‌هایش برای خلق سود و ارزش یکپارچه می‌سازد. چگونه این اقدامات کمک می‌کند تا مزیت رقابتی ساخته شود؟

هدف یادگیری ۴

### تمرین‌هایی برای شبیه‌سازی مشارکت کنندگان

۱- آیا استراتژی شرکت شما اخلاقی است؟ چرا بله و چرا خیر؟ آیا چیزی هست که شرکت شما انجام داده باشد یا در حال حاضر آن را انجام دهد تا تا حدی بودار و مرموز از لحاظ رعایت اصول اخلاقی باشد؟

#### هدف یادگیری ۱

۲- به چه روش‌هایی، شرکت شما مسئولیت اجتماعی شرکت را اجرا می‌کند؟ چه عناصری در استراتژی CSR شرکت شما وجود دارد؟ آیا پیشنهاد‌هایی برای تغییر در این استراتژی دارید؟

#### هدف یادگیری ۴

۳- اگر بعضی سهامداران شکایت کردند که شما و مدیران هم تراز شما زمان خیلی زیاد و یا خیلی کمی را روی مسئولیت اجتماعی شرکت می‌گذارید، در این حالت به آنها چه می‌گویید؟

#### هدف یادگیری ۳ و ۴

۴- آیا شرکت شما تلاش می‌کند تا کسب و کار خود را از لحاظ محیطی به طور پایدار هدایت کند؟ چه کنش‌های اضافی باید شرکت شما داشته باشد تا مشارکت بیشتری در پایداری محیطی داشته باشد؟

#### هدف یادگیری ۴

۵- به چه روش‌هایی استراتژی پایداری محیطی شرکت شما در بلندمدت منافع سهامداران را در نظر دارد؟ آیا این مساله به مزیت رقابتی یا سودآوری شرکت شما کمک می‌کند.

#### هدف یادگیری ۴

## ENDNOTES

{1} James E. Post, Anne T. Lawrence, and James Weber, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2002).

{2} Mark S. Schwartz, "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics," *Journal of Business Ethics* 59, no. 1 (June 2005), pp. 27–44.

{3} Mark S. Schwartz, "A Code of Ethics for Corporate Codes of Ethics," *Journal of Business Ethics* 41, no. 1–2 (November–December 2002), pp. 27–43.

{4} T. L. Beauchamp and N. E. Bowie, *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001).

{5} [www.cnn.com/2013/10/15/world/child-labor-index-2014/](http://www.cnn.com/2013/10/15/world/child-labor-index-2014/) (accessed February 6, 2014).

{6} U.S. Department of Labor, "The Department of Labor's 2013 Findings on the Worst Forms of Child Labor," [www.dol.gov/ilab/programs/ocft/PDF/2012OCFTreport.pdf](http://www.dol.gov/ilab/programs/ocft/PDF/2012OCFTreport.pdf).

{7} W. M. Greenfield, "In the Name of Corporate Social Responsibility," *Business Horizons* 47, no. 1 (January–February 2004), p. 22.



- {8} Rajib Sanyal, "Determinants of Bribery in International Business: The Cultural and Economic Factors," *Journal of Business Ethics* 59, no. 1 (June 2005), pp. 139–145.
- {9} Transparency International, *Global Corruption Report*, [www.globalcorruptionreport.org](http://www.globalcorruptionreport.org).
- {10} Roger Chen and Chia-Pei Chen, "Chinese Professional Managers and the Issue of Ethical Behavior," *Ivey Business Journal* 69, no. 5 (May–June 2005), p. 1.
- {11} Antonio Argandoña, "Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments," *Journal of Business Ethics* 60, no. 3 (September 2005), pp. 251–264.
- {12} Thomas Donaldson and Thomas W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review* 19, no. 2 (April 1994), pp. 252–284; Andrew Spicer, Thomas W. Dunfee, and Wendy J. Bailey, "Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Journal* 47, no. 4 (August 2004), p. 610.
- {13} Lynn Paine, Rohit Deshpandé, Joshua D. Margolis, and Kim Eric Bettcher, "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?" *Harvard Business Review* 83, no. 12 (December 2005), pp. 122–133.
- {14} John F. Veiga, Timothy D. Golden, and Kathleen Dechant, "Why Managers Bend Company Rules," *Academy of Management Executive* 18, no. 2 (May 2004).
- {15} Lorin Berlin and Emily Peck, "National Mortgage Settlement: States, Big Banks Reach \$25 Billion Deal," *Huff Post Business*, February 9, 2012, [www.huffingtonpost.com/2012/02/09/-nationalmortgage-settlement\\_n\\_1265292.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/02/09/-nationalmortgage-settlement_n_1265292.html) (accessed February 15, 2012).
- {16} Ronald R. Sims and Johannes Brinkmann, "Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)," *Journal of Business Ethics* 45, no. 3 (July 2003), pp. 244–246.
- {17} Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway Books, 2005).
- {18} Timothy M. Devinney, "Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Perspectives* 23, no. 2 (May 2009), pp. 44–56.
- {19} Information posted at [www.generalmills.com](http://www.generalmills.com) (accessed March 13, 2013).
- {20} Adrian Henriques, "ISO 26000: A New Standard for Human Rights?" *Institute for Human Rights and Business*, March 23, 2010, [www.institutehrb.org/blogs/guest/iso\\_26000\\_a\\_new\\_standard\\_for\\_human\\_rights.html?gclid=CJih7NjN2aICFVs65QodrVOdyQ](http://www.institutehrb.org/blogs/guest/iso_26000_a_new_standard_for_human_rights.html?gclid=CJih7NjN2aICFVs65QodrVOdyQ) (accessed July 7, 2010).
- {21} Gerald I. J. M. Zetsloot and Marcel N. A. van Marrewijk, "From Quality to Sustainability," *Journal of Business Ethics* 55 (2004), pp. 79–82.
- {22} Tilde Herrera, "PG&E Claims Industry First with Supply Chain Footprint Project," *GreenBiz.com*, June 30, 2010, [www.greenbiz.com/news/2010/06/30/-pge—claims-industry-firstsupply-chain-carbon-footprint-project](http://www.greenbiz.com/news/2010/06/30/-pge—claims-industry-firstsupply-chain-carbon-footprint-project).
- {23} J. G. Speth, *The Bridge at the End of the World: Capitalism, the Environment, and Crossing from Crisis to Sustainability* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).
- {24} Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review* 84, no. 12 (December 2006), pp. 78–92.
- {25} N. Craig Smith, "Corporate Responsibility: Whether and How," *California Management Review* 45, no. 4 (Summer 2003), p. 63.
- {26} Jeb Brugmann and C. K. Prahalad, "Cocreating Business's New Social Compact," *Harvard Business Review* 85, no. 2 (February 2007), pp. 80–90.
- {27} Wallace N. Davidson, Abuzar El-Jelly, and Dan L. Worrell, "Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior through Boycotts and Divestitures: A Stock Market Test," *Business and Society* 34, no. 2 (1995), pp. 171–196.
- {28} Tom McCawley, "Racing to Improve Its Reputation: Nike Has Fought to Shed Its Image as an Exploiter of Third-World Labor Yet It Is Still a Target of Activists," *Financial Times*, December 2000, p. 14.
- {29} Michael E. Porter and Mark Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* 89, no. 1–2 (January–February 2011).
- {30} James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 3rd ed. (London: HarperBusiness, 2002).
- {31} Joshua D. Margolis and Hillary A. Elfenbein, "Doing Well by Doing Good: Don't Count on It," *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 19–20; Lee E. Preston, Douglas P. O'Bannon, Ronald M. Roman, Sefa Hayibor, and Bradley R. Agle, "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait," *Business and Society* 38, no. 1 (March 1999), pp. 109–125.
- {32} Leonard L. Berry, Ann M. Mirobitto, and William B. Baun, "What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?" *Harvard Business Review* 88, no. 12 (December 2010), p. 105

## فصل دهم

# ساخت سازمانی که قادر به اجرای خوب استراتژی باشد

## افراد، قابلیت ها و ساختار



© ImageZoo/Alamy Stock Photo

### اهداف یادگیری

این فصل به شما کمک می کند تا :

**هدف یادگیری ۱-۱۰:** شناسایی کنید که مدیران باید چه کاری انجام دهند تا اجرای استراتژی به طور موفقیت آمیز انجام شود.

**هدف یادگیری ۲-۱۰:** توضیح دهید که چرا استخدام، آموزش و نگهداشت افراد مناسب، عنصری کلیدی برای فرایند اجرای استراتژی است.

**هدف یادگیری ۳-۱۰:** تشخیص دهید که اجرای خوب استراتژی نیازمند ساخت و ارتقای مستمر منابع و قابلیت های سازمان است.

**هدف یادگیری ۱۰-۴:** شناسایی کنید که چه مسائلی برای تاسیس یک ساختار پشتیبان استراتژی و سازمان دهنده تلاش های کاری، باید در نظر گرفته شوند.

**هدف یادگیری ۱۰-۵:** جوانب مثبت و منفی تصمیم گیری متمرکز و غیر متمرکز در اجرای استراتژی منتخب را توضیح دهید.

بدون استراتژی، اجرا بی هدف است؛ بدون اجرا، استراتژی بی فایده است.

موريس چانگ<sup>۱</sup> - بنيانگذار، مديرعامل و رييس شركت تي اس ام سي

من تلاش می کنم تا افراد را تشویق کنم و انگیزش های فردی را در یک راستا با انگیزش های سازمانی قرار دهم. و بعد به افراد اجازه دهم تا بهترین عملکرد خود را به نمایش گذارند.

جان لیو<sup>۲</sup>، مدیر ارشد، شرکت ویرپول<sup>۳</sup>

همه افراد مهم ترین دارایی شما نیستند. فقط افراد مناسب هستند که مهم ترین دارایی شما هستند.

جان کالینز<sup>۴</sup>، استاد و نویسنده

وقتی مدیران، تصمیم خود را در مورد یک استراتژی نهایی کردند، مرحله بعد تاکید روی تبدیل این استراتژی به اقدامات و نتایج مطلوب است. به کار بردن استراتژی در عمل و ترغیب سازمان به اجرای آن به نحو احسن، مجموعه متنوعی از مهارت های مدیریتی را می طلبد. در حالی که شکل دهی استراتژی به طور عمده یک فعالیت مبتنی بر تجزیه و تحلیل است که روی شرایط بازار و منابع شرکت و قابلیت های آن متمرکز است، اجرای استراتژی در وهله اول، مبتنی بر عملیات است و در باره مدیریت افراد، فرایندهای کسب و کار و ساختار سازمانی است. اجرای موفق آمیز استراتژی به انجام یک کار خوب، همراه با دیگران و از طریق آنها؛ ساختن و تقویت قابلیت های رقابتی؛ خلق ساختار سازمانی مناسب؛ تخصیص منابع؛ نهادینه سازی سیاست های پشتیبان استراتژی، سیستم ها و فرآیندها؛ و ایجاد یک انضباط کامل برای انجام کارها بستگی دارد. اجرای استراتژی، وظیفه ای عمل گرا است، که توانایی مدیر را برای

---

<sup>1</sup>Morris Chang—Founder, CEO, and Chairman of TSMC

<sup>2</sup>John Liu

<sup>3</sup>Whirlpool

<sup>4</sup>Jim Collins

هدایت تغییرات سازمانی، رسیدن به پیشرفت هایی در عملیات روزمره، خلق و پرورش فرهنگی که از اجرای استراتژی حمایت می کند، و برآوردن مقاصد عملکردی، می آزماید.

مدیران با تجربه، کاملاً بر این قضیه واقف هستند که توسعه یک برنامه استراتژیک مناسب و عالی، بسیار آسان تر از اجرای برنامه ها و رسیدن به نتایج مورد نظر است. مطالعه ای اخیر روی ۴۰۰ مدیر عامل در امریکا، اروپا و آسیا نشان می دهد که اجرای متعالی<sup>۱</sup>، مهمترین چالشی بود که این مدیران در شرکت های خود با آن مواجه بوده اند. {۱} بر اساس نظر یکی از مدیران، "تصمیم گیری در مورد این که به کجا می خواهیم برویم برای ما نسبتاً ساده تر بوده است. بخش سخت مساله این است که سازمان را در راستای عمل به اولویت های جدید سوق دهیم." {۲} این مساله نیاز به رهبری مدیریتی منطبق با روند تغییرات دارد تا در مورد استراتژی تازه و دلایل آن، ارتباطات لازم را با سایر افراد در سازمان برقرار کند و بر تردیدها غلبه نماید و تعهد پرسنل کلیدی را تامین کند، توافق لازم را روی چگونگی اجرای استراتژی بسازد و به سمت این برود که همه تکه ها را کنار هم بگذارد و در نهایت نتایج را ارائه دهد. صرف اینکه مدیران ارشد، یک استراتژی جدید را اعلام می کنند، بدین معنی نیست که اعضای سازمان هم آن را پذیرفته و با اشتیاق برای اجرای آن یش می روند. کارکنان شرکت باید درک کنند- آن هم از در ذهن و قلب خود- که چرا یک جهت گیری استراتژیک جدید ضروری است و استراتژی جدید آنها را به کجا می برد. {۳} البته نهادهای سازنده تغییر، زمانی آسان تر است که مشکلات استراتژی قدیمی آشکار شده باشند و/یا شرکت دچار بحران های مالی شده باشد.

اما چالش پیاده سازی موفق آمیز ابتکارات جدید استراتژیک، فراتر از داشتن استعداد مدیریتی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر بستگی دارد. آنچه واقعا اجرای استراتژی را به یک چالش مدیریتی سخت تر و زمان بر تر نسبت به شکل دهی آن تبدیل می کند، مجموعه گسترده ای از فعالیت های مدیریتی است که باید مورد توجه قرار گیرند، و راه های زیادی است که باید برای عملی ساختن استراتژی و به حرکت درآوردن کارها انجام داد، و تعداد زیادی از مسائل مخربی است که همیشه بر سر راه اجرای استراتژی وجود دارد و باید حل و فصل شوند. و این کار در درجه اول به هوشمندی های مدیریتی نیاز دارد تا آنچه دقیقاً باید انجام شود و چگونگی دست یابی به نتایج مطلوب را دقیقاً مشخص کند. در واقع برای دست یابی به تنوعی از ابتکارات و یکپارچه سازی تلاش های گروه های مختلف کاری در یک کل منسجم، به مهارت مدیریت عالی افراد و پشتکار لازم، نیاز است. بسته به این که چقدر توافق و اجماع ایجاد شود و تغییر سازمانی چطور باشد، فرایند پیاده سازی تغییرات استراتژی می تواند ماه ها تا سال ها طول بکشد. و حتی ممکن است اجرای استراتژی با مهارت واقعی، بیشتر هم طول می کشد.

همچون شکل دهی استراتژی، اجرای استراتژی، کاری است که بر عهده کل تیم مدیریت است- نه فقط تعدادی محدود از مدیران ارشد. در حالی که مدیران اصلی و روسای واحد های بزرگ و مهم (بخش های کسب و کار، دپارتمان های کارکردی (ویژه کار) و واحد های عملیاتی کلیدی) مسئولیت نهایی را برای دیدن این که آیا استراتژی به طور موفق اجرا

---

<sup>1</sup>Execuational Excellence

می شوند یا خیر، بر عهده دارند. معمولاً فرایند روی همه بخش های شرکت تاثیر می گذارد- همه فعالیت های زنجیره ارزش و گروه های کاری. مدیران سطح بالا باید روی پشتیبانی فعال مدیران میانی و سطح پایین تر برای نهادینه سازی هر چه بهتر اقدامات عملیاتی جدید، حساب کنند. باید از آنها خواسته شود تا برای اجرای ماهرانه استراتژی با واحد های مختلف عملیاتی سر و کله بزنند. مدیران میانی و سطح پایین تر، باید تضمین کنند که کارکنان خط مقدم، فعالیت های زنجیره ارزش را که برای استراتژی اهمیت دارد، به خوبی انجام می دهند و نتایج عملیاتی لازم را تولید می کنند. نتایجی که اجازه می دهد تا اهداف عملکردی در سرتاسر شرکت برآورده شود. در نتیجه، همه کارکنان شرکت، به طور فعال در فرایند اجرای استراتژی به هر روشی حضور دارند.

## یک چهارچوب برای اجرای استراتژی

رویکرد مدیریتی به پیاده سازی و اجرای یک استراتژی همیشه باید متناسب با موقعیت خاص یک شرکت تنظیم شود. ایجاد تغییرات کوچک در یک استراتژی موجود با پیاده سازی تغییرات بنیادین در استراتژی، متفاوت است. تکنیک های اجرای یک استراتژی ارائه دهنده هزینه پایین<sup>۱</sup>، با تکنیک های اجرای استراتژی تمایز سطح بالا<sup>۲</sup> فرق می کند. پیاده سازی یک استراتژی جدید، برای یک شرکت درگیر در بحبوحه بحران مالی، کار متفاوتی با بهبود اجرای استراتژی در شرکتی است که عملکرد نسبتاً خوبی دارد. افزون بر این، بعضی مدیران، مهارت بیشتری نسبت به سایرین در استفاده از رویکرد های خاص برای دستیابی به انواع خاص تغییرات سازمانی دارند. بنابراین، نسخه مدیریتی خاصی برای اجرای موفق استراتژی وجود ندارد که در همه موقعیت های شرکت ها و همه استراتژی ها به کار آید و برای همه مدیران هم مفید باشد. در عوض، اقدامات خاصی نیاز است تا یک استراتژی اجرا شود- فهرست کارهایی که باید انجام شوند تا برنامه عملی مدیریت شکل بگیرند- این اقدامات همیشه روی قضاوت مدیریت در مورد در مورد روند انجام کارها تاثیر می گذارند و برای آنها مهم می شود که پیامد های احتمالی تصمیم آنها چه خواهد بود.

### مفهوم اصلی

اجرای خوب استراتژی، نیازمند کار تیمی است. همه مدیران، مسئولیت اجرای استراتژی را در حوزه های اختیار خود دارند و همه کارکنان، مشارکت کنندگان فعالی در فرایند های اجرای استراتژی هستند.

### هدف یادگیری ۱۰-۱:

شناسایی کنید که مدیران باید چه کاری انجام دهند تا به طور موفق به اجرای استراتژی بپردازند.

## مولفه های اصولی فرایند اجرای استراتژی

<sup>1</sup>A Low-Cost Provider Strategy

<sup>2</sup>High-end Differentiation Strategy

علیرغم نیاز به متناسب سازی رویکرد های اجرایی استراتژی شرکت در شرایط موجود، برخی از شالوده های مدیریتی به عنوان وظایف آن ها وجود دارند که برای موفق عمل کردن یک استراتژی بدون توجه به یک سری شرایط، باید مد نظر قرار گرفته شوند. این وظایف شامل ۱۰ وظیفه مبنایی مدیریتی است که شامل موارد زیر هستند (شکل ۱۰.۱ را ببینید)

- ۱) به کارگماری مدیران و کارمندی که قابلیت اجرای استراتژی را به خوبی دارند.
- ۲) توسعه منابع و قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی
- ۳) ایجاد ساختار سازمانی حامی استراتژی
- ۴) تخصیص منابع کافی (بودجه و سایر موارد) به تلاش برای اجرای استراتژی
- ۵) نهادینه سازی سیاست ها و روال هایی که امکان تسهیل اجرای استراتژی را فراهم می آورند.
- ۶) اتخاذ فرآیندهای مدیریت کسب و کار که باعث بهبود مستمر در فعالیت های اجرای استراتژی می شود.
- ۷) استقرار سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که از فعالیت های اجرای استراتژی پشتیبانی می کنند.
- ۸) گره زدن مستقیم پاداش ها به دستیابی به اهداف عملکرد.
- ۹) تزریق یک فرهنگ شرکتی که اجرای استراتژی خوب را ترویج می کند.
- ۱۰) اعمال رهبری مورد نیاز برای پیشبرد پیاده سازی.

وقتی استراتژی ها شکست می خورند، بیشتر به خاطر این است که به بدی اجرا می شوند. بنابراین اجرای استراتژی یک تلاش مدیریتی بسیار حیاتی است.

این که یک مدیر، چگونه این ده فعالیت را اجرا کند، تاثیر قابل توجهی بر این دارد که نتایج اجرای استراتژی هم موفق باشند، یا برعکس عملکرد ضعیف مدیر در این ده فعالیت باعث شکست در اجرای استراتژی شود و شاید هم به چیزی میان این دو.

دو دسته از بهترین نشانه های اجرای خوب استراتژی این است که آیا یک شرکت توان برآوردن مقاصد خود را دارد یا در این کار شکست می خورد و دوم این که آیا فعالیت های زنجیره ارزش این شرکت به روشی صورت می گیرند که منجر به تعالی عملیاتی در سرتاسر شرکت می شود.

مدیران باید در طراحی یک برنامه عملی برای اجرای استراتژی، به هدایت یک ارزیابی کامل از آنچه سازمان باید به طور متفاوت انجام دهد بپردازند تا بدین طریق استراتژی به طور کامل و موفق انجام شود. هر مدیر نیاز دارد تا این سوال را بپرسد که "چه چیزی نیاز است در حوزه مسئولیت من انجام شود تا استراتژی شرکت پیاده سازی شود و چگونه باید کارها را طبق زمان بندی معینی انجام دهم؟" هر مدیر لازم است تا به طور دقیق تعیین کند که چگونه و چرا تغییرات داخلی ضروری هستند. اجرا کنندگان موفق استراتژی، در تشخیص این که سازمان شان به چه چیز هایی برای انجام

خوب استراتژی منتخب نیاز دارد و اینکه چگونه کارها به طور موثری باید صورت گیرند، تبصر دارند. آنها در تقویت رفتارهای نتیجه گرایی که بر عهده کارکنان شرکت هستند، و پیگیری کارهای درست جهت دستیابی به نتایج مورد نظر، ماهر هستند. {۴}

وقتی یک استراتژی شکست می خورد، اغلب به این دلیل است که اجرای آن ضعیف است. بنابراین اجرای استراتژی یک رفتار مدیریتی بسیار حیاتی است. دو دسته از بهترین نشانه های اجرای خوب استراتژی این است که آیا یک شرکت توان برآوردن مقاصد خود را دارد یا در این کار شکست می خورد و دوم این که آیا فعالیت های زنجیره ارزش این شرکت به روشی صورت می گیرند که منجر به تعالی عملیاتی در سرتاسر شرکت می شود. در سازمان های بزرگ که واحد های عملیاتی از لحاظ جغرافیایی پراکنده اند، برنامه های عملی مدیران ارشد، اغلب شامل برقراری ارتباط در مورد تغییر در سازمان، ایجاد توافق برای این که چگونه پیشروی کنند و گماشتن مدیران قدرتمند برای حرکت فرایند به سمت جلو در واحد های سازمانی کلیدی است. همچنین این مدیران ارشد وقت خود را برای هدایت منابع به مکان های صحیح می گذارند، ضرب الاجل ها و مقیاس هایی را برای پیشرفت تعیین می کنند، آنهایی را که به نقاط عطف پیاده سازی می رسند، تشویق می کنند، و شخصا فرایند تغییر استراتژیک را رهبری می کنند. بنابراین، هر چه سازمان بزرگتر باشد، اجرای موفق استراتژی هم بیشتر به توانایی های پیاده سازی و مشارکت مدیران عملیاتی ربط خواهد داشت. مدیران عملیاتی هم تغییر های مورد نیاز را در پایین ترین سطوح سازمان انجام و نتایج لازم را ارائه می دهند. در سازمان های کوچک، مدیران ارشد می توانند به طور مستقیم با مدیران و کارکنان خط مقدم سر و کار داشته باشند و هدایت گام های عملی و مراحل پیاده سازی را شخصا برعهده بگیرند، آنها می توانند از نزدیک پیشرفت مراحل پیاده سازی را مشاهده کنند و در مورد سرعت پیشبرد روند فرآیند تصمیم گیری کنند. حال چه سازمان، بزرگ باشد یا کوچک و یا پیاده سازی استراتژی شامل تغییرات وسیع باشد یا کوچک، در هر حال، رهبری موثر مستلزم درک کامل و عمیق از آنچه که باید انجام داد و چگونگی انجام آن در پرتو پیامد های سازمانی است. پس از آن نوبت به کارکنان شرکت در حوزه های مهم از لحاظ استراتژی می رسد تا به میان آیند و نتایج مورد نظر را ایجاد کنند.

### چه چیزی در فصل های ۱۱، ۱۰ و ۱۲ پوشش داده می شود.

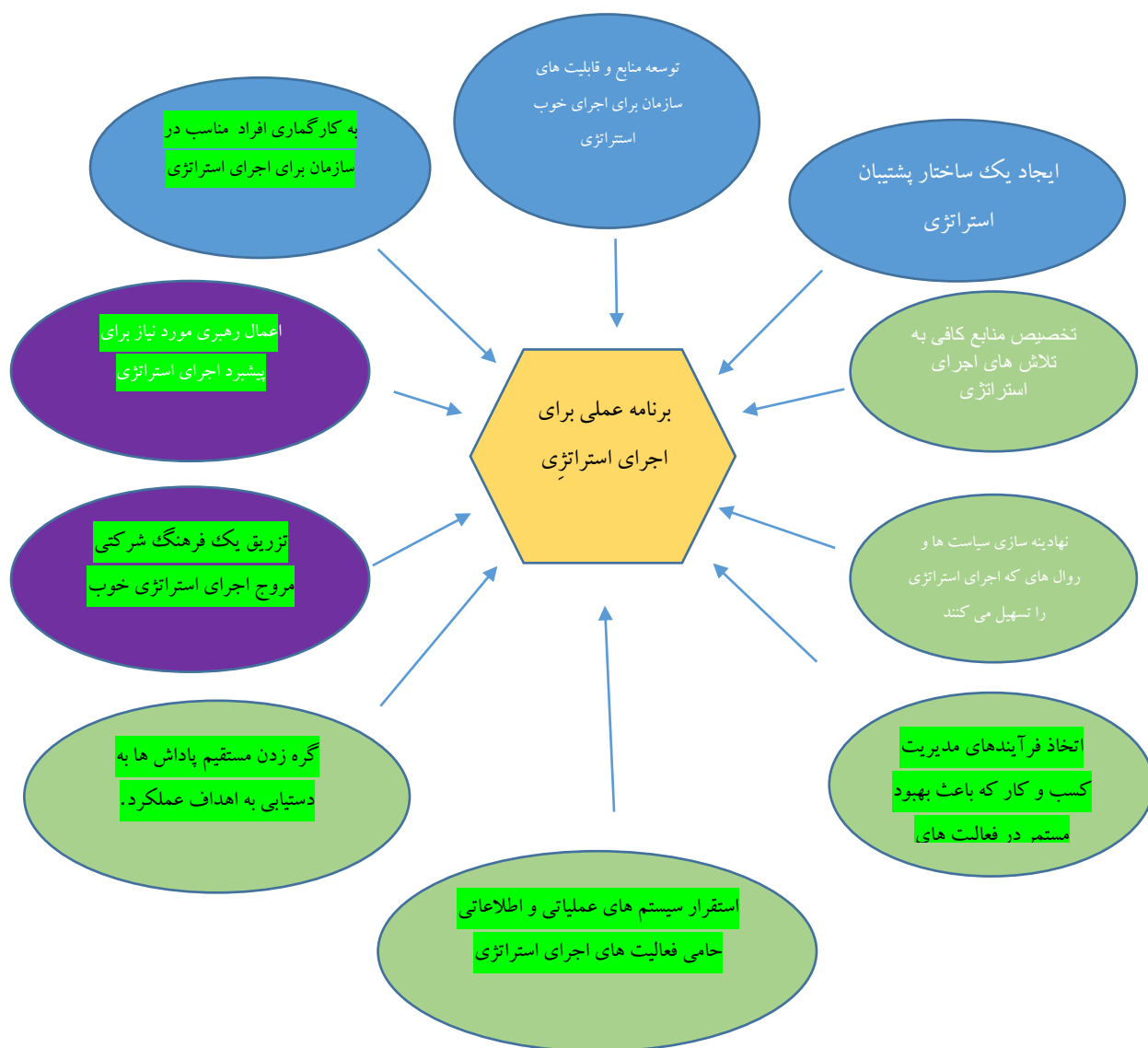
در ادامه این فصل و همچنین در دو فصل بعدی، ما بحث می کنیم که چه چیزی در اجرای ۱۰ فعالیت مدیریتی کلیدی وجود دارد که فرایند اجرای استراتژی را شکل می دهد. این فصل، به سه فعالیت اول از این فهرست ده تایی می پردازد (که به رنگ آبی در شکل ۱۰.۱ نشان داده شده اند)

- ۱) به کارگماری مدیران و کارمندی که قابلیت اجرای استراتژی را به خوبی دارند.
- ۲) توسعه منابع و قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی
- ۳) ایجاد ساختار سازمانی حامی استراتژی

۱۱) فصل ۱۱ به وظایف و فعالیت های مربوط به تخصیص منابع (بودجه و سایر موارد)، نهادینه سازی سیاست و روال هایی که امکان تسهیل اجرای استراتژی را فراهم می آورند، و بهره گیری از روش ایده آل و فرایند های کسب و کار برای بهبود مستمر در اجرای استراتژی، استقرار سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که کارکنان شرکت را قادر می سازد تا نقش های استراتژیک خود به ماهرانه تر انجام دهند و در نهایت نحوه گره زدن مستقیم پاداش ها به دستیابی به اهداف عملکرد است (با رنگ سبز در شکل ۱۰-۱ نشان داده شده است). در فصل ۱۲ با دو فعالیت باقی مانده سر و کار داریم: بهره گیری از فرهنگ شرکت برای اجرای خوب استراتژی و اعمال رهبری مورد نیاز برای هدایت فرایند اجرا (با رنگ بنفش نشان داده شده است).



شکل ۱۰-۱: ده وظایف اساسی فرایند اجرای استراتژی



### ایجاد سازمانی با قابلیت اجرای خوب استراتژی: سه اقدام کلیدی

اجرای ماهرانه استراتژی در درجه اول، بستگی به ایجاد سازمانی دارد که قابلیت و توانایی انجام وظایف مورد نیاز خود را داشته باشد. طور که در شکل ۱۰.۲ نشان داده شده است، سه نوع اقدام برای ایجاد چنین سازمانی مهم تر هستند:

شکل ۱۰-۲. ایجاد سازمانی با قابلیت اجرای خوب استراتژی: سه اقدام کلیدی



۱- کارگماری در سازمان- یک تیم مدیریتی قوی باید ساخته شود، کارکنان حفظ شوند و افراد با تجربه های مورد نیاز استخدام گردند، توانایی های فنی و سرمایه ی معنوی مد نظر قرار گیرد.

۲- تملیک، توسعه و تقویت منابع و قابلیت های مورد نیاز برای اجرای خوب استراتژی. - انباشتن منابع مورد نیاز، توسعه مهارت ها در اجرای استراتژی، فعالیت های زنجیره ارزش و ارتقای قابلیت ها برای انطباق با شرایط بازار و انتظارات مشتری.

۳- ساختار بندی سازمان و تلاش های کاری- سازماندهی فعالیت های زنجیره ارزش و فرایند کسب و کار، راه اندازی خطوط اختیار و روابط گزارش دهی و تصمیم گیری در مورد این که چقدر اختیار برای تصمیم گیری به مدیران سطح پایین و کارکنان خط مقدم اعطا شود.

پیاده سازی یک استراتژی به طور اساسی، نیاز به تضمین این قضیه دارد که منابع پشتیبان استراتژی و قابلیت های لازم حاضر و مهیا و برای توسعه آماده باشند. این شامل توانایی ها، مهارت ها، تجربه و دانش منابع انسانی شرکت می شود (حال چه مدیریتی و چه به صورت های دیگر)- شکل ۱۰-۲ را ببینید. اجرای اثربخش استراتژی نیازمند این است که کارکنان شرکت در همه جهات شایستگی داشته باشند، شایستگی باید در فعالیت های مدیریتی جلوه کند و نیز نقش رهبری را باید در اجرای استراتژی در نظر گرفت، در ضمن گرد هم آوردن یک تیم مدیریتی قوی، به طور خاص اهمیت دارد. اگر استراتژی پیاده شده، جدید باشد، شرکت نیاز دارد تا منابع خود را بیفزاید و آمیخته قابلیت<sup>۱</sup> از لحاظ مسائل دیگر هم بهبود یابد. تجدید، ارتقا و بازبینی منابع و قابلیت های سازمان، بخشی از فرایند اجرای استراتژی است. بنابراین افزایش و تقویت شایستگی های محوری شرکت و دیدن این که آنها برای استراتژی جاری مناسب هستند، اولویت اول هستند. ساختار بندی سازمان و تلاش های کاری، جنبه اساسی دیگری از آماده سازی یک سازمان برای اجرای خوب استراتژی است. یک ساختار سازمانی که به خوبی با استراتژی منطبق باشد می تواند به تسهیل پیاده سازی آن کمک کند؛ اما آن ساختار سازمانی که مناسب نیست می تواند منجر به هزینه های بالاتر بوروکراسی و ارتباطات و عدم انسجام شود.

## کارگماری منابع انسانی سازمان

هدف یادگیری ۱۰-۲:

توضیح دهید که چرا استخدام، آموزش و نگهداشت افراد مناسب، یک عنصر مهم در فرایند اجرای استراتژی است؟

هیچ شرکتی نمی تواند امیدوار باشد که فعالیت های مورد نیاز را برای اجرای موفق استراتژی بدون جذب و حفظ مدیران ماهر و کارمندانی که توانایی های مناسب و سرمایه معنوی لازم را داشته باشند، انجام دهد.

<sup>۱</sup>Capability Mix

## گرد هم آوردن یک تیم مدیریتی قوی

کنار هم قرار دادن اعضای یک تیم مدیریتی توانا، اساس و بنیاد وظیفه ایجاد سازمان است. {۵} در حالی که استراتژی ها و پیامدهای متفاوت شرکت، اغلب برخاسته از پس زمینه ها، سبک های مدیریتی و دانش فنی متفاوت هستند، مهمترین ملاحظه پر کردن حفره های مدیریتی کلیدی با افراد زیرکی است که به وضوح فکر می کنند و هر آنچه را که نیاز است انجام شود، در نظر می آورند و در ارائه نتایج نهایی خوب موفق عمل می کنند. {۶} فعالیت های مربوط به پیاده سازی اقدامات چالش بر انگیز استراتژیک، می تواند به آن مدیران ارشدی سپرده شوند که توانایی و مهارت های لازم را دارند که این کارها را انجام دهند، یعنی کسانی که می توان روی آنها حساب کرد. احتمال دارد بدون وجود یک تیم مدیریتی توانا و نتیجه محور، فرایند پیاده سازی در برابر موانعی مانند از دست دادن ضرب الاجل ها، تلاش های بیهوده و گمراه و ناتوانی مدیریتی قرار گیرند. مدیران ارشدی که ضعیف هستند، خود مانعی جدید بر سر راه به دست آمدن نتایج بهینه می باشند چرا که آنها قادر نیستند تا بین ایده هایی که شایستگی دارند و آنها که گمراه کننده اند، تمایز قایل شوند. {۷} در تقابل با این موضوع، مدیرانی که دارای قابلیت های قدرتمندی در پیاده سازی استراتژی هستند، این مهارت را دارند که سوالات صریح و قاطعانه بپرسند. به اندازه کافی دانستن در مورد جزئیات کسب و کار باعث می شود تا قادر شوند تا از مناسب بودن تصمیمات افرادشان مطمئن شوند. آنها می توانند تشخیص دهند که آیا معقولانه است منابعی که افراد متقاضی آن هستند، در اختیار آنها قرار داده شوند. آن ها در انجام کارها از طریق دیگران خوب هستند، بخشی از آن به این خاطر است که با اطمینان، افراد مناسبی را که زیر نظر خود دارند، به شغل های مناسب خود می گمارند و بخشی به این دلیل که می دانند چگونه به افراد انگیزه و الهام بخشند. آنها مهارت های اجتماعی قدرتمند و هوش هنجاری بالایی دارند و به طور مداوم مسائل را دنبال می کنند، پیشرفت را به دقت زیر نظر دارند، در صورت نیاز اصلاحات لازم را انجام می دهند و از طریق تشخیص شکاف ها، نمی گذارند جزئیات مهم از دستشان در برود.

گاهی تیم مدیریتی موجود شرکت، آمادگی لازم برای اجرای فعالیت ها و وظایف را دارد. در بعضی مواقع دیگر، نیاز است تا این تیم از طریق افراد آموزش دیده از درون سازمان و یا از طریق کمک گرفتن از افراد بیرون سازمان که تجربه مهارت ها و سبک های رهبرشان بیشتر به موقعیت می خورد، تقویت شود. در موقعیت های رشد سریع و تغییرات غیر منتظره، و هنگامی که شرکت کسی را داخل سازمان ندارد که از دانش فنی لازم برخوردار باشد، پر کردن حفره های مدیریتی با افرادی از بیرون سازمان، یک رویکرد استاندارد ایجاد سازمان است. افزون بر این، شناسایی و جایگزینی مدیرانی که به هر دلیل قادر به انجام تغییرات مورد نیاز به موقع و مقرون به صرفه نیستند، اهمیت دارد. برای این که یک تیم مدیریتی واقعا در اجرای استراتژی، اثر بخش عمل کند، باید متشکل از مدیرانی باشد که تغییرات مورد نیاز سازمانی را به خوبی تشخیص می دهند و آمادگی ادامه روند را دارند.

در کنار هم قرار دادن یک تیم مدیریت ماهر با آمیخته مناسبی از تجربه ها، توانایی ها، مهارت ها برای انجام کارها، یکی از اولین گام ها برای انجام فرایند اجرای استراتژی است.

هدف اصلی در ساخت یک تیم مدیریتی این است که یک دسته مهمی از مدیران ماهر را کنار هم قرار دهد. این گروه مدیران ماهر می توانند به عنوان نمایندگان تغییر کار کنند و در ادامه باعث شوند تا یک اجرای متعالی استراتژی صورت گیرد. موفقیت هر مدیر، با میزان کیفیت همکاران مدیریتی وی و درجه تبادل نظر آزادانه آنها در مورد راه های ایجاد پیشرفت عملیاتی و متحد شدن برای حل مشکلات؛ افزایش می یابد. هنگامی که یک مدیر درجه یک از کمک و پشتیبانی سایر مدیران درجه یک بهره مند می شود، می توان یک کل مدیریتی را درست کرد که از مجموع تلاش های فردی بیشتر است - یعنی مدیران مستعدی که با یکدیگر به خوبی به عنوان یک تیم کار می کنند، می توانند نتایج سازمانی ای را ایجاد کنند که به طرز چشمگیری بهتر از وقتی است که یک یا دو مدیر ماهر به طور انفرادی کار می کنند. {۸} کپسول توضیحی ۱-۱۰ رویکرد بسیار موثر شرکت دلویت<sup>۱</sup> را در توسعه استعداد کارکنان و تیم مدیریتی با توان بالا تشریح می کند.

### استخدام، آموزش و نگهداشت کارکنان توانمند

کنار هم قرار دادن یک تیم مدیریت قابل، کافی نیست. بکارگماری در سازمان هایی که انواع مناسبی از افراد را دارند، باید به گونه ای توسعه یابد که همه کارکنان شرکت، از هر نوع که هستند در آن شرکت کنند و فعالیت های زنجیره ارزش بهبود یابد. همیشه کیفیت افراد سازمان، یک عنصر اساسی در اجرای موفق استراتژی است. کارکنان صاحب دانش و متعهد، بهترین منبع شرکت برای ایده های خلاق در جهت بهبود عملیاتی هستند، ایده هایی که به تعالی عملیاتی منجر می شوند. شرکت هایی مانند مرسدس بنز<sup>۲</sup>، آلفابت<sup>۳</sup>، اس ای اس<sup>۴</sup>، گروه مشاوران بوستون<sup>۵</sup>، ادوارد جونز<sup>۶</sup>، کوئیکن لوز<sup>۷</sup>، گنتچ اینتویت<sup>۸</sup>، سیلزفورس دات کام<sup>۹</sup> و گلدمن ساچ<sup>۱۰</sup>، تلاش های منسجمی را برای استخدام بهترین و درخشان ترین افرادی که می توانند پیدا کنند، انجام می دهند و سپس آن ها را با ایجاد بسته های جبران خدمات عالی، فرصت هایی برای پیشرفت سریع و رشد حرفه ای حفظ می کنند. در واقع داشتن مجموعه ای از "بازیگران" درجه یک با مجموعه مهارت های قوی و قدرت ذهنی بالا، برای کسب و کار آنها الزامی است.

شرکت فیس بوک، با استخدام درخشان ترین و با استعداد ترین برنامه نویسانی که می تواند پیدا کند و ایجاد انگیزه در آن ها، هم با مشوق های مالی خوب و هم با چالش کار در پروژه های پیشرفته فناوری، در زمینه استخدام موفق عمل می کند. شرکت مک کنیزی اند کمپانی<sup>۱۱</sup>، یکی از اولین و بهترین شرکت های مشاوره مدیریت، فقط گل های سرسبد

<sup>1</sup>Deloitte

<sup>2</sup>Mercedes-Benz

<sup>3</sup>Alphabet

<sup>4</sup>SAS

<sup>5</sup>Boston Consulting Group

<sup>6</sup>Edward Jones

<sup>7</sup>Quicken Loans

<sup>8</sup>Genentech, Intuit,

<sup>9</sup>Salesforce.com

<sup>10</sup>Goldman Sachs

<sup>11</sup>McKinsey & Company

رشته ام بی ای<sup>۱</sup> را از ده مدرسه برتر کسب و کار در آمریکا استخدام می کند. چنین مهارتی، برای استراتژی مک کینزی برای بازدهی بالا در زمینه مشاوره در شرکت های مدیریتی جهان الزامی است. شرکت های پیشرو جهانی در زمینه حسابداری، نه تنها بر مبنای تخصص حسابداری خود کار می کنند بلکه باید افرادی را داشته باشند که با مشتریان و همکاران رابطه خوبی برقرار کنند. شرکت زاپوز<sup>۲</sup>، تلاش زیادی را برای استخدام افرادی دارد که می توانند با کار خود، ارتباطی لذت بخش را برقرار کنند. این قضیه باعث می شود تا در نظر گرفتن پست ها به روش سنتی به کنار رود و در واقع این شرکت، از افراد می خواهد تا به یک شبکه اجتماعی به نام اهالی زاپوز بپیوندند. آنها در این شبکه اجتماعی با افراد مختلف آشنا می شوند و فرصت هایی را برای بیان عشق و علاقه خود برای ملحق شدن به شرکت بیان دارند. زاپوز، در زمینه یافتن افرادی که با فرهنگ تناسب داشته باشند به قدری حساس است که تنها ۱.۵ درصد از افرادی که برای شغل در این شرکت درخواست می دهند، پذیرفته می شوند.

در بسیاری صنایع، اضافه کردن به پایگاه مهارت های شرکت و ساختن سرمایه معنوی برای اجرای بهتر استراتژی، مهم تر است تا سرمایه گذاری اضافی روی پروژه های سرمایه بر.

## کپسول توضیحی ۱۰.۱

### سنجش توسعه در شرکت دلوییت توچ توهماستو<sup>۳</sup>

استخدام، آموزش و نگهداشت و پرورش استعداد ها، فعالیت های حیاتی در شرکت دلوییت، بزرگترین شرکت خدماتی حرفه ای در جهان هستند. شرکت دلوییت، با تقویت یادگیری و برنامه های توسعه، قادر بوده است تا کانال های قدرتمند استعداد را در کسب و کارهای شرکت به وجود آورد. تاکید دلوییت، بر یادگیری و توسعه، در همه چرخه های عمر کارکنان، باعث شده است تا این شرکت، رتبه اول را در زمینه بهترین مدیران ارشد<sup>۴</sup> در رده بندی "بهترین شرکت های خصوصی برای مدیران"<sup>۵</sup> بدست آورد و جزء "۱۰۰ مکان برتر برای کار کردن" از نظر مدیران باشد. شرکت دلوییت از برنامه ها زیر برای اجرای موفق استراتژی توسعه مهارت استفاده نموده است:

- مسیر واضح برای شراکت. شرکت دلوییت، در طول مرحله اولیه استخدام فرد و بعد در طول تصدی شغل توسط او، یک مسیر شغلی واضح را برای وی فراهم می سازد. این مسیر شغلی، نشانگر زمان بندی مورد انتظار برای ارتقا در هر یک از سطوح سلسله مراتب می باشد که در طول آن شایستگی ها و تجربه خاصی مورد نیاز است. شفافیت دلوییت روی مسیرهای شغلی، با فرایند ژرف مدیریت عملکرد این شرکت همراه می شود و

<sup>۱</sup>MBA

<sup>۲</sup>Zappos

<sup>۳</sup>Deloitte Touche Tohmatsu

<sup>۴</sup>Chief Executives

<sup>۵</sup>Best Private Companies for Leaders

کمک می کند تا کارمندان به طور واضح عملکرد خود را بفهمند. این باعث می شود تا ابزاری انگیزشی برای عملگران سطح بالا فراهم آید و در ادامه شتاب بخشی در انجام شغل صورت پذیرد.

- برنامه های آموزشی رسمی. دلوییت، همانند سایر شرکت های رهبر، برنامه ای دارد تا تضمین کند که فارغ التحصیلان دانشگاه، با آموزش لازم تجهیز شوند و ابزارهای لازم را برای موفقیت در شغلشان دریافت کنند. با این حال، تعهد دلوییت به آموزش رسمی در همه سطوح سازمان واضح است. هر بار که یک کارمند ارتقا می یابد، او در یک دوره با عنوان "مرحله برجسته"<sup>۱</sup> شرکت می کند که یک هفته طول می کشد و در این دوره، موقعیت های واقعی کسب و کار که کارمندان با آن برخورد می کنند، به آنها یاد داده می شود و مرحله های جدید توسعه شغلی مد نظر قرار می گیرد. افزون بر این، دلوییت، ساعات آموزش اجباری را برای همه کارمندان نهادینه می سازد تا تضمین کند که افراد توسعه حرفه ای خود را ادامه می دهند.
- برنامه های خاص برای عملکرد بالا. همچنین دلوییت بورسیه ها و برنامه هایی را به کارمندان پیشنهاد می دهد تا توانایی های تازه را صاحب شوند و توسعه رهبری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال، برنامه گلوبال فلوز<sup>۲</sup> (همکاران جهانی) کمک می کند تا افراد با رهبران ارشد کار کنند تا روی واقعیت های ارائه خدمات مشتری در جایی فراتر از مرزها تمرکز کنند. همچنین شرکت دلوییت، برنامه توسعه رهبران نوظهور را راه اندازی کرده است که از ساخت توانایی ها بهره می گیرد. بازخور ۳۶۰ درجه و مربی گری اجرایی<sup>۳</sup> برای کمک کردن به مدیران ارشد انجام می شود تا شراکت ها در فضای جهانی بهتر رخ دهد.
- حمایت گری<sup>۴</sup> و نه مربی گری. شرکت دلوییت، برای آموزش نسل بعدی رهبران، برنامه های مربی گری را به طور رسمی پیاده سازی کرده است تا پشتیبانی لازم را از توسعه رهبری انجام دهد. دلوییت، از اصطلاح حمایت گری برای توصیف این اقدامات استفاده می کنند. یک حامی باید به گونه ای عمل کند که یک فرد را حمایت کند و وکالت او را داشته باشد. حامی کمک می کند تا رهبران پرورش یابند و شرکت را هدایت کنند، شایستگی های تازه و شبکه های آنها توسعه یابد و بدین ترتیب توانایی های مورد نیاز برای شتاب یافتن شغل آنها به آنها ارائه شود.

**Note: Developed with Heather Levy.**

**Sources: Company websites; [www.accountingweb.com/article/leadership-development-community-service-integral-deloitteuniversity/220845](http://www.accountingweb.com/article/leadership-development-community-service-integral-deloitteuniversity/220845) (accessed February 2014).**

---

<sup>1</sup>Milestone

<sup>2</sup>Global Fellows

<sup>3</sup>Executive Coaching

<sup>4</sup> Sponsorship

در شرکت های با فناوری بالا، چالش این است که گروه های کاری را با افراد با استعداد، دارای قدرت تخیل، و پر انرژی که می توانند ایده های جدید را به سرعت زنده کنند و آنچه را که یکی از مدیران دل " پر جنب و جوشی " می نامد، به سازمان تزریق کنند. {۹} این گفته که "افراد مهم ترین دارایی ما هستند" ممکن است پیش پا افتاده به نظر برسد، اما دقیقا با شرکت های با فناوری بالا، مطابقت دارد. علاوه بر بررسی دقیق مهارت های فنی و عملکردی، شرکت دل متقاضیان جویای کار را از نظر تحمل ابهام و تغییر و ظرفیت آنها برای کار در تیم ها را مورد آزمون قرار می دهد. شرکت هایی مانند زاپوز، آمازون و گوگل و سیسکو سیستم<sup>۲</sup>، دور جدیدی را برای استخدام، پرورش، توسعه و نگهداشت کارمندان ماهر آغاز کرده اند- تقریبا همه آنها در دهه ۲۰ و دهه ۳۰ سالگی شان هستند. سیسکو، در ده درصد بالایی شرکت های موفق در زمینه توسعه و نگهداشت کارمندان قرار گرفته است و سعی می کند تا افراد کلیدی را در شرکت هایی که تملیک می کند، حفظ کند. مدیران ارشد سیسکو، اعتقاد دارند که یک کادر از مهندسين، برنامه نویسان، مدیران، فروشندگان و پرسنل پشتیبانی ممتاز، همچون ستون فقرات شرکت هستند. یعنی تلاش های شرکت برای اجرای خوب استراتژی و اینکه فراهم کننده رهبر در زمینه محصولات زیرساختار اینترنت بماند، به این مساله ربط دارد.

بهترین شرکت ها، از امتیاز استخدام و نگهداشت افراد ماهر به خوبی بهره مند می شوند- هدف این است که نیروی کار کل شرکت (مدیران و کارکنان سطح پایین) به یک دارایی رقابتی اصیل تبدیل شود.

در شناسایی اهمیت نیروی کار با استعداد و پر انرژی، شرکت ها یک سری از اقدامات را در کارگماری<sup>۳</sup> مشاغل با بهترین افرادی که می توانند پیدا کنند؛ ایجاد کرده اند:

۱- صرف تلاش های قابل توجه، در غربالگری و ارزیابی متقاضیان شغلی- انتخاب تنها افرادی که مجموعه مهارت های مناسب، انرژی، ابتکارات، قضاوت صحیح و استعداد یادگیری مطلوبی دارند و ویژگی های شخصیت آنها با محیط شرکت و فرهنگ آن تطابق دارند.

۲- ارائه برنامه های آموزشی به کارمندان که در مسیر کار راه شغلی شان ادامه دارد.

۳- ارائه فرصت به افراد علاقه مندی که چالش را دوست دارند و حتما می خواهند از توانایی های خود استفاده کنند.

۴- گردش افراد بین شغل های در محدوده مرزهای جغرافیایی و کارکردی. این مساله فرصت هایی را برای افراد فراهم کند تا در گستره ای از موقعیت های بین المللی تجربه کسب کنند که البته بخشی از توسعه شغلی در شرکت های چند ملیتی به حساب می آید.

<sup>1</sup>Hi-Tech

<sup>2</sup>Cisco Systems

<sup>3</sup>Staffing



۵- ایجاد محیط کاری مهیج و جذاب به گونه ای که کارمندان، شرکت را به عنوان مکانی عالی برای کار کردن بدانند.

۶- تشویق افراد به این که روش های موجود انجام کارها را مورد چالش قرار دهند، خلاق تر و نوآور باشند و راه های بهتری را برای عملیات ارائه دهند، تا ایده های خود را برای محصولات و کسب و کارها ارائه دهند و کار را به پیش ببرند. شرکت های پیشرو به سختی کار می کنند تا محیطی را فراهم سازند که در آن، کارکنان نگرش های خود را بیان کنند و پیشنهاد های آنها به حساب آید.

۷- تلاش برای حفظ کارکنان مستعد و با بازدهی بالا از طریق ارتقاء، افزایش حقوق؛ پاداش، مالکیت سهام، بسته های مزایا از جمله بسته های بازنشستگی و بیمه درمانی، و سایر مزایا، همچون ساعات کاری انعطاف پذیر.

۸- مربی گری<sup>۱</sup> افرادی که عملکرد متوسط دارند تا توانایی ها و قابلیت های خود را بهبود بخشند. همچنین به طور همزمان باید افرادی را که عملکرد و بازدهی پایین دارند، حذف نمود.

## ایجاد و توسعه منابع و قابلیت های حیاتی

### هدف یادگیری ۱۰-۳

تشخیص دهید که اجرای خوب استراتژی نیازمند ساخت و ارتقای مستمر منابع و قابلیت های سازمان است.

مهم ترین مساله در میان اولویت های ساختن سازمان در فرایند اجرای استراتژی، نیاز به ایجاد و تقویت پورتفولیوی منابع و قابلیت های شرکت است که از طریق آنها فعالیت های حیاتی استراتژی در زنجیره ارزش انجام می شوند. همان طور که در فصل چهارم توضیح داده شد، شانس یک شرکت برای دستیابی به مزیت پایداری نسبت به رقبای بازار آن، بستگی به این دارد که توان و ظرفیت پورتفولیوی منابعش تا چه حد است. در زمینه شکل دهی استراتژی، مدیران به خوبی دریافته اند که منابع حیاتی برای استراتژی و قابلیت های مورد نیاز کدام هستند. اما فرآیند اجرای استراتژی مستلزم تملیک و یا توسعه این منابع و قابلیت ها، تخصیص آن ها، ارتقاء آن ها در صورت نیاز، و سپس اصلاح و تعدیل آن ها با توجه به تحول شرایط بازار است.

اگر استراتژی در حال پیاده سازی، عناصر جدید مهمی داشته باشد، مدیران شرکت باید منابع جدیدی را به تملک خود در آورند، به طرز قابل توجهی قابلیت ها خاصی را تعمیق بخشند و بگسترانند و حتی شایستگی های کاملاً جدیدی را برای تحقق ابتکارات و اجرای ماهرانه استراتژی اضافه کنند. اما حتی اگر استراتژی یک شرکت از لحاظ مفاد تغییر نکرده است، هنوز هم اجرای خوب استراتژی شامل ارتقا و روزآمد سازی منابع و قابلیت های شرکت می شود و همین باعث می شود تا فعالیت های زنجیره ارزش ماهرانه تر انجام شوند.

### سه رویکرد برای ایجاد و تقویت قابلیت ها

ایجاد انواع شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی درست و حفظ همیشگی آنها، مساله ای زمان بر است و عملی است که از لحاظ مدیریتی هم چالش برانگیز می باشد. می توان با شناخت این مساله که چگونه بهترین شرکت های موجود در صنعت و بهترین شرکت های موجود در جهان، به روشی خاص عمل می کنند، به درکی بهتر دست یافت. تلاش برای بازتکرار<sup>۱</sup> و بهبود قابلیت ها مانند سایرین در مرحله عمل، دشوارتر از حرف زدن در باره آن است - به دلایلی که واضح است دیگر نمی شود فقط با مطالعه روش های برنده مدال طلای المپیک اسنوبورد یعنی شون وایت<sup>۲</sup>، به چنین مقامی دست یافت.

ساختن شایستگی ها و قابلیت های تازه، یک فرایند چند سطحی است که در یک دوره چند ماهه تا چند ساله رخ می دهد، یعنی چیزی نیست که شب رخ بدهد.

با این وجود، علیرغم مشکلات و سختی ها، با تلاش های سنجیده، اقدامات سازمانی همساز شده و رویه های مستمر، برای یک شرکت، مهارت یافتن در ایجاد قابلیت ها امکان پذیر است. در واقع، با تبدیل فعالیت های ایجاد قابلیت به بخشی از روتین در تلاش های اجرای استراتژی، بعضی شرکت ها توانایی این را دارند تا قابلیت های پویایی<sup>۳</sup> را توسعه دهند که آنها را در مدیریت تغییر منابع و قابلیت ها را یاری می رساند. همان طور که در فصل چهارم گفته شده است. متداول ترین رویکرد ها به ایجاد قابلیت ها شامل موارد زیر هستند:

(۱) توسعه و یا تقویت قابلیت های داخلی (۲) اکتساب قابلیت ها از طریق ادغام ها و تملیک ها (۳) توسعه قابلیت جدید از طریق شراکت های همکارانه.

### توسعه قابلیت های داخلی

تلاش های داخلی برای خلق یا روزآمد کردن قابلیت ها، یک فرآیند تکاملی است که مجموعه ای از مراحل آگاهانه و بخوبی هدایت شده ای را شامل می شود که سازمان ها در طی آن به دنبال راه حل برای مشکلات خود هستند. این فرایند، فرآیندی پیچیده است، چرا که قابلیت ها، محصول بسته های مهارتی و دانش فنی هستند که در روتین های سازمانی ادغام شده اند و در سیستم های فعالیت از طریق تلاش های ترکیبی از تیم هایی که اغلب ماهیت شان بین کارکردی است و شامل گستره ای از دپارتمان ها و مکان ها می باشند، به کار گرفته شده اند. به عنوان مثال، قابلیت تسریع تحویل محصول های جدید به بازار، شامل تلاش های مشارکتی کارکنان در واحد های تحقیق و توسعه، مهندسی و طراحی، خرید و تولید بازاریابی و توزیع است. به طور مشابه، قابلیت فراهم آوردن خدمات برتر مشتری، یک تلاش تیمی است که در میان افرادی که در مراکز تماس مشتری قرار دارند، صورت می پذیرد (جایی که سفارش ها گرفته می شوند و درخواست ها پاسخ گرفته می شوند)

<sup>۱</sup> replicate

<sup>۲</sup> Shaun White

<sup>۳</sup> dynamic capabilities

همچنین در این قضیه، حمل و نقل کالا، تحویل و ساخت و حسابداری هم مهم هستند و پشتیبانی پس از فروش هم که اهمیت ویژه خود را دارد. فرایند ساختن قابلیت وقتی آغاز می شود که مدیران هدفی را برای توسعه یک قابلیت خاص در نظر می گیرند و فعالیت را حول این هدف سامان می دهند. {۱۰}

از آنجایی که این فرایند، تدریجی<sup>۱</sup> است، اولین گام این است که قابلیت لازم برای انجام کاری توسعه داده شود، هر چند غیر اثربخش و ناقص. این امر مستلزم انتخاب افرادی با مهارت ها و تجربه های لازم است و آن ها را قادر می سازد تا توانایی های خود را در صورت نیاز ارتقاء دهند و سپس تلاش های افراد را در قالب تلاشی مشترک برای ایجاد یک توانایی سازمانی شکل دهند. در این مرحله، پیشرفت می تواند به نوعی متغیر باشد چرا که به آزمایش، جست و جوی فعال راه حل های جایگزین و یادگیری از طریق آزمون و خطا، بستگی دارد. {۱۱}

قابلیت های یک شرکت باید به طور مستمر احیا شوند و تجدید شوند تا با تغییر انتظارات مشتری، شرایط رقابتی دگرگون یافته و ابتکارات استراتژیک جدید همسو شود.

با افزایش تجربه و یادگیری کارکنان شرکت در مورد این که چگونه فعالیت ها را به صورت مستمر به نحو مطلوبی و با یک هزینه قابل قبول انجام دهند، به مرور زمان این توانایی به یک شایستگی محکم<sup>۲</sup> خورده<sup>۲</sup>، تکامل می یابد. رسیدن به این نکته نیازمند این مساله است که سرمایه گذاری مستمر منابع و تلاش های نظام مند برای بهبود فرایند و حل مسائل به طور خلاق صورت پذیرد. بهبود در کارکرد یک قابلیت از تکرار وظیفه ها به دست می آید و در عمل نتیجه یادگیری از طریق عمل نزد افراد و تیم ها است. اما این فرایند می تواند با تبدیل یادگیری به تلاشی سنجیده و آگاهانه در ایجاد انگیزه لازم به کارکنان شرکت برای رسیدن به اهداف نهائی، شتاب بیشتری پیدا کند {۱۲} این مساله برای اجرای موفق استراتژی اهمیت دارد به خصوص وقتی شرایط بازار به سرعت در حال تغییر می باشد.

به طور کلی، بسیار آسانتر است و زمان کمتری می برد که قابلیت های موجود شرکت دوباره، به عنوان شرایط خارجی، مدلسازی شوند و تغییر در استراتژی شرکت رخ دهد نسبت به زمانی که قرار است از صفر شروع شود. حفظ قابلیت ها در بهترین شکل آن، ممکن است به سادگی مستلزم تمرین مداوم و تنظیم دقیق آنها در صورت لزوم باشد. به طور مشابه، اگر قرار باشد باز ترکیب آن قابلیت های شرکت که به خوبی شکل گرفته اند، در نظر باشد و از منابع شرکت نیز به خوبی استفاده شود، برای افزودن یک قابلیت جدید تلاش کمتری نیاز است. به عنوان مثال، شرکت ویلیامز سونوما<sup>۳</sup> برای اولین بار قابلیت گسترش فروش را در ۱۹۷۰ توسعه داد، این شرکت برای این کار، ابتدا یک کاتالوگ منتشر کرد که به مشتریان در سرتاسر آمریکا ارسال شد. سپس شرکت کسب و کار سفارش-پستی خود را با تملیک شرکت هلد اوریتینگ<sup>۴</sup> گسترش داد، و یک کاتالوگ محصولات باغبانی را منتشر ساخت و نیز شرکت پاتری بارن<sup>۵</sup> را تملیک کرد و

<sup>1</sup>Incremental

<sup>۲</sup>tried-and-true

<sup>3</sup>WilliamsSonoma

<sup>۴</sup>Hold Everything

<sup>5</sup>Pottery Barn

بعد هم عملاً در سال ۲۰۰۰ به خرده فروشی آن لاین وارد شد و امکان تجارت الکترونیکی را فراهم کرد. بازسازی مستمر این قابلیت ها به شرکت ویلیامز سونوما اجازه داد تا درآمدی نزدیک ۵ میلیارد دلار را در سال ۲۰۱۷ تولید کند و تبدیل به یکی از بزرگ ترین خرده فروشان آن لاین در آمریکا بشود. تویوتا ضمن سبقت گرفتن از جنرال موتورز به عنوان رهبر جهانی در اسباب نقلیه موتوری، به طور تهاجمی قابلیت های خود را در فن آوری موتورهای هیبریدی که از لحاظ سوخت کم مصرف هستند، ارتقا داد و به طور مستمر سیستم تولید معوف خود را نیز ارتقا بخشید تا قابلیت های ماهرانه ای را در ساخت خودرو های با کیفیت بالا داشته باشد و همزمان هزینه را پایین نگه دارد.

به طور کلی، اقدامات مدیریتی برای توسعه شایستگی ها و قابلیت های رقابتی، دو شکل به خود می گیرند: یا تقویت پایگاه توانایی ها و دانش و تجربه شرکت، یا انسجام و یکپارچه سازی تلاش های گروه های کاری مختلف و بخش های گوناگون. اقدامات اولین حالت، می تواند در همه سطوح مدیریتی انجام شود، اما اقدامات نوع دوم بهتر است توسط مدیران ارشد انجام شود که نه تنها اهمیت قابلیت های قدرتمند اجرای استراتژی را می شناسند بلکه از توانایی لازم برای ایجاد همکاری و هماهنگی لازم بین افراد، گروه ها و بخش ها برخوردار هستند {۱۳}

### اکتساب قابلیت ها از طریق تملیک و ادغام

گاهی بهترین روش برای ارتقای پورتفولیوی قابلیت های یک شرکت، تملیک (یا ادغام با) شرکت دیگری است که قابلیت ها و منابع جذابی دارد. {۱۴} یک تملیک به قصد ساختن پورتفولیوی قوی تر منابع و قابلیت ها می تواند کاملاً به اندازه تملیکی که قرار است به صف محصولات و یا خدمات بیفزاید، ارزشمند باشد. مزایای این نوع از تملیک قابلیت ها، سرعت بالای آن است. توسعه قابلیت ها به طور داخلی در بهترین حالت می تواند سال ها تلاش را بطلبد و در بدترین حالت هم بی نتیجه بماند. گاهی تملیک هایی که با انگیزه کسب قابلیت ها انجام می شوند الزامی هستند: (۱) وقتی شرکت توانایی لازم را برای خلق قابلیت مورد نیاز، آن هم به صورت داخلی ندارد (شاید به دلیل این که از قابلیت های موجود فاصله زیادی دارد). (۲) وقتی شرایط صنعت، فن آوری و رقبا آنچنان سریع تغییر می کند که مساله توجه به زمان ضروری می نماید.

به طور همزمان، قابلیت های تملیکی به این روش، بدون مشکل نخواهند بود. قابلیت ها شامل دانش ضمنی و روتین های پیچیده می شوند که نمی توانند به طور حاضر و آماده از یک واحد سازمانی به واحد سازمانی دیگر منتقل شوند. این مساله می تواند گستره ای را که در آن از هر قابلیت استفاده می شود، محدود کند. به عنوان مثال، فیس بوک، شرکت اوکلوس وی آر<sup>۱</sup> را تملیک کرد. شرکت اوکلوس وی آر، هدست های واقعیت مجازی را می سازد، تا قابلیت هایی را اضافه کند و تجربه رسانه اجتماعی برای افراد را افزایش دهد. انتقال و یکپارچه سازی این قابلیت ها با سایر بخش های سازمان فیس بوک سخت تر از چیزی بود که اولش گفته می شد، زیرا بسیاری تملیک های فناوری نمی توانند مزایای مورد انتظار را به همراه داشته باشند. وقتی عدم تطابق هایی زیربنایی در سیستم ها و فرایندهای پشتیبانی وجود دارد،

---

<sup>۱</sup>Oculus VR

یکپارچه سازی قابلیت های دو شرکت به طور خاص چالش بر انگیز است. افزون بر این، از آنجایی که تناسب درونی مهم است، همیشه این ریسک وجود دارد که تحت مدیریت جدید، قابلیت های تملیک شده به اندازه کافی بهره ور نباشند. در سناریوی بدترین حالت، فرایند تملیک ممکن است باعث تخریب قابلیت هایی شود که هدف درجه یک تملیک می باشند.

## ارزیابی قابلیت ها از طریق شراکت های همکاری

راه سوم برای دستیابی به منابع و قابلیت های ارزشمند، این است که شراکت های همکاری با تامین کنندگان، رقبا و سایر شرکت هایی که تخصص بالایی دارند، شکل بگیرند. سه روش ساده برای تعقیب این روند وجود دارد:

۱- برون سپاری وظایفی که در آنها قابلیت های کارکنان اثربخش نیست آن هم به تامین کنندگان کلیدی و یا سایر تهیه کنندگان. اینکه آیا این حرکت عاقلانه است یا نه، بستگی به این دارد که چه چیزی می تواند به صورت ایمن به تامین کننده های خارجی و یا متحدین تفویض شود. در ضمن باید دانست که قابلیت های داخلی، کلیدی برای موفقیت بلند مدت شرکت می باشند. همان طور که در فصل شش بحث شد، برون سپاری این مزیت را دارد که می تواند منابع را حفظ کند و بدین ترتیب شرکت می تواند انرژی خود را روی فعالیت هایی متمرکز سازد که در مرکزیت و محوریت استراتژی اش قرار دارند. این می تواند یک انتخاب خوب برای شرکت هایی باشد که بسیار کوچکنند و یا از لحاظ منابع محدود می باشند تا همه بخش های استراتژی خود را داخلی اجرا کنند.

۲- مشارکت با یک شرکت که منابع و قابلیت های مکملی را در قالب یک سرمایه گذاری مشترک، اتحاد استراتژیک و یا سایر انواع شراکت ها فراهم می کند و این گونه دستیابی به اهداف استراتژیک تسهیم شده محقق می شود. این یعنی باید اقداماتی را انجام داد تا بتوان شریک های بالقوه جذاب را شناسایی نمود و روابط کاری همکاری را به راه انداخت. از آن جایی که موفقیت سرمایه گذاری به چگونگی کار کردن شرکا با هم ربط دارد، در نتیجه، شرکای بالقوه باید بیشتر به خاطر سبک مدیریتی، فرهنگ و اهدافشان بررسی و شناخته شوند و نیز منابع و قابلیت های آنها مد نظر قرار گیرد. در ۱۵ سال اخیر، همکاری نزدیک با تامین کنندگان برای دستیابی دوجانبه به نتایج پر منفعت باعث شده است تا رویکردی مشترک نسبت به ساخت قابلیت های زنجیره تامین به وجود آید.

۳- درگیر شدن در شراکت همکاری، با هدف یادگیری این که چگونه شرکا کار را انجام می دهند و روش های خود را درونی سازی می کنند و در نتیجه قابلیت های لازم را تملیک می کنند. این روش وقتی می تواند موفق باشد که هر کدام از شرکا چیزی برای یادگیری از دیگری دارد و می تواند به نتیجه پر منفعت برای هر دو شریک بینجامد، به عنوان مثال، شرکت هاگاهی به منظور گسترش فروش در مناطق جغرافیایی که در آن مکان ها از واسطه های فروش بی بهره هستند، وارد توافق نامه های بازاریابی مشارکتی می شوند که به موجب آن به

هر یک از شرکا امکان دسترسی به شبکه واسطه های فروش دیگری داده می شود. اما اگر سود های حال شده فقط یک طرفه باشد، این توافق به نوعی به سو استفاده از اعتماد منجر می شود. در نتیجه نه تنها سرمایه گذاری مشترک با ریسک مواجه می می شود بلکه شریک شرکت را به رفتار هایی مشابه و امتناع از معاملات آینده با شرکت مورد نظر ترغیب می کند.

## نقش استراتژیک آموزش کارکنان

وقتی یک شرکت به یک استراتژی تازه روی می آورد که نیازمند توانایی های متفاوت، قابلیت رقابتی و روش های عملیاتی متمایز است، آنگاه دیگر آموزش و آموزش مجدد، اهمیت خاصی پیدا می کند، همچنین از لحاظ استراتژیک، آموزش در میان تلاش های سازمانی برای ساخت شایستگی های بر مبنای توانایی اهمیت ویژه ای دارد. همچنین وقتی دانش فنی و تکنیکی به سرعت در حال تغییر باشند آموزش یک فعالیت کلیدی در کسب و کار می شود. اگر کارمندان یک شرکت، دانش به روز و تخصص در حد بالا نداشته باشند، آن شرکت، توانایی خود را برای رقابت از دست می دهد. پیاده کنندگان موفق استراتژی، این نکته را به این صورت می بینند که باید به اندازه کافی روی کارکرد آموزش سرمایه گذاری شود تا موثر افتد. اگر اجرای بهتر استراتژی منتخب، نیاز به توانایی های تازه، قابلیت های ژرف فن آورانه و یا ساخت و استفاده از قابلیت های تازه دارد، تلاش های آموزشی هم نیاز به این دارند که در اولویت اول برنامه های شرکت قرار گیرند.

پس اهمیت استراتژیک آموزش نباید نادیده گرفته شود. بیش از ۴۰۰۰ شرکت در سرتاسر جهان، "دانشگاه های" داخلی تاسیس کرده اند تا تلاش های مربوط به زمینه آموزشی را هدایت کنند، یادگیری سازمانی مستمر را تسهیل نمایند و منابع دانشی شرکت را روزآمد سازند. شرکت جنرال الکتریک مدت هاست که به خاطر برنامه آموزشی مدیریتی عالی خود در کراتانویل، خارج از شهر نیویورک شناخته شده است. مک دونالد یک مرکز آموزشی به مساحت ۱۳۰۰۰۰ فوت مربع دارد که آن را دانشگاه همبرگر می نامند.

بسیاری از شرکت ها جلسات توجیهی را برای کارمندان جدید برگزار می کنند، روی برنامه های آموزشی سازنده شایستگی سرمایه گذاری می کنند و هزینه های شهریه و سایر هزینه های مرتبط با تحصیلات تکمیلی دانشگاهی، شرکت در دوره های توسعه حرفه ای و کسب گواهی نامه های حرفه ای را به کارکنان خود پرداخت می کنند. در این ارتباط بعضی از شرکت ها دوره های آموزشی آن لاینی را ارائه می دهند که به صورت شبانه روزی در دسترس کارمندان است. به طور فزاینده ای، شرکت ها، از کارکنان انتظار دارند تا در هر سطحی که هستند، نقشی فعال را در توسعه حرفه ای خود داشته باشند و مسئولیت روزآمد سازی توانایی های خود و همگام سازی با نیاز های شرکت را برعهده بگیرند.

## قابلیت های اجرای استراتژی و مزیت رقابتی

همان طور که شرکت ها در اجرای استراتژی بهتر عمل می کنند، توانایی هایی را همانند سایر قابلیت های سازمانی در زمینه اجرای استراتژی توسعه می دهند. قابلیت های اجرای استراتژی به شرکت ها اجازه می دهند تا بیشترین دستاورد را از قابلیت های رقابتی و منابع خود به دست آورند. بدین طریق، آنها در موفقیت مدل کسب و کار یک شرکت مشارکت می کنند. اما تعالی در اجرای استراتژی می تواند همچنین منبعی مستقیم برای مزیت رقابتی باشد چون اجرای استراتژی به روش اثربخش و موثر می تواند هزینه ها را کاهش دهد و به شرکت ها اجازه دهد تا ارزش بیشتری را به مشتریان ارائه کند. قابلیت های اجرای برتر استراتژی باعث می شود تا یک شرکت قادر شود تا سریعتر به تغییرات بازار پاسخ دهد و با محصولات و خدمات جدید، سایر شرکت ها را در بازار شکست دهد. این می تواند اجازه دهد تا شرکت، از یک دوره چیرگی بی چون و چرا بر بازار، سود لازم را ببرد. کپسول توضیحی ۱۰.۲ را ببینید تا با شرکت زارا<sup>۱</sup> و مسیرش به سمت مزیت رقابتی آشنا شوید.

چون معمولاً قابلیت های اجرای استراتژی، قابلیت های پیچیده ای از لحاظ اجتماعی هستند که با تجربه در مدت زمانی طولانی توسعه می یابند، از این رو دشوار است که بتوان آنها را تقلید کرد. هیچ جایگزینی برای اجرای خوب استراتژی وجود ندارد. (آزمون های مزیت منابع را از فصل چهارم به یاد آورید). به همین منوال، اجرای خوب استراتژی و کسب قابلیت در آن، ممکن است به همان اندازه شایستگی های محوری که استراتژی شرکت را به پیش می رانند، به عنوان یک منشا مزیت رقابتی مهم تلقی شود. در واقع این قابلیت ها ممکن است راهی برای کسب برتری رقابتی نسبت به رقبای آنها در شرایطی باشند که کپی برداری از استراتژی های ما نسبتاً آسان است. در چنین مواردی، تنها راه برای دستیابی شرکت ها به مزیت رقابتی پایدار، این است که از نظر اجرای استراتژی رقبای خود را شکست دهند.

وقتی کپی کردن استراتژی برای رقبای راحت باشد، قابلیت های اجرای برتر استراتژی، تنها منبع برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند بود.

## کپسول توضیحی ۱۰.۲

### قابلیت های اجرای استراتژی در شرکت زارا

شرکت زارا یک بخش اصلی از گروه ایندیتکس<sup>۲</sup> است، و خرده فروش رهبر در "مد سریع"<sup>۳</sup> است. به محض این که طراحی های اولیه در آن تالارهای مد که سطح بالایی دارند مانند پرادا<sup>۴</sup> دیده می شوند، تیم طراحی زارا قرار می گذارند تا روی لباس کار کنند و در قیمت خرده فروشی انبوه، یک مد سطح بالا را ارائه دهند. استراتژی زارا، زیرکانه است اما

<sup>۱</sup>Zara

<sup>۲</sup>Inditex

<sup>۳</sup>Fast Fashion

<sup>۴</sup>Prada

به هیچ وجه بی همتا نیست. مزیت رقابتی شرکت زارا در نحوه اجرای استراتژی می باشد. همه گام های زنجیره ارزش اجرای شرکت زارا تسهیل شده اند تا لباس های مد به سرعت در مغازه ها قرار گیرند و بازگشت مالی خوبی به وجود آید و از لحاظ استراتژیک بتوانند جای خود را میان ترافیک مدها باز کنند.

اولین اهرم کلیدی، فرایند سریع تولید می باشد. تیم زارا از الهامی که از مد سطح بالا بدست می آید استفاده می کند و از بازخور بلادرنگ از مغازه ها بهره می گیرد تا قیمت های به روز شونده را بر مبنای دقایق خلق کند. ساخت در کارگاه هایی نزدیک به ستاد هایی در اسپانیا، شمال آفریقا و ترکیه انجام می شوند و همه این حوزه ها، مشکل هزینه بالای نیروی کار را دارند. به طور استراتژیک، تلاش شده است تا کارگاه ها نزدیک به ستاد ها مستقر شوند تا انعطاف پذیری بیشتری به دست آید و پاسخ گویی به نیازهای بازار بهبود یابد، در نتیجه بار هزینه های اضافی نیروی کار از روی شرکت برداشته شود. کل فرایند تولید، از طراحی تا تحویل به فروشگاه ها، تنها دو هفته طول می کشد، در حالی که سایر خرده فروشان برای این کار، به چیزی نزدیک به شش ماه زمان نیاز دارند. خرده فروشان سنتی، در ابتدای فصل، تا ۸۰ درصد از خطوط خود را به این محصولات تخصیص می دهند، این در حالی است که شرکت زارا، تنها ۵۰ تا ۶۰ درصد از ظرفیت خطوط خود را به این محصولات اختصاص می دهد. این یعنی نیمی از آن چه بازارپردازی می شود تا در فروشگاه ها به مشتری تحویل داده شود، در طول یک فصل طراحی و ساخته می شود. شرکت زارا، عمدا محصولات خود را در دسته های کوچک می سازد تا بعدا از ارزان فروشی جلوگیری کند و نیز خرید آنی و بی برنامه<sup>۱</sup> را نزد مشتریان تشویق کند. این طوری یک قلم خاص کالا می تواند در عرض مدت کوتاه چند روز فروخته شود. شرکت زارا، از ابتدا تا انتها، فرایند تولید خود را مهندسی کرده است تا بازگشت سرمایه<sup>۲</sup> را بیشینه سازد و زمان گردش<sup>۳</sup> حداکثر شود و مزیتی حقیقی در این گام از اجرای استراتژی آفریده شود.

همچنین شرکت زارا در زمینه مدیریت ترافیک محصولات به سمت فروشگاه هایش برتری دارد. اولاً، دسته های کوچک و حمل و نقل های پی در پی (تا سقف دو بار در یک هفته برای هر فروشگاه) باعث می شود تا مشتریان بیشتری به فروشگاه مراجعه کنند و به سرعت خرید را انجام دهند. خریداران زارا به طور متوسط ۱۷ بار در طول سال از فروشگاه های این شرکت خرید می کنند، این در حالی است که این عدد برای شرکت گپ<sup>۴</sup> بین ۴ تا ۵ است. به طور میانگین، اقلام کالا در انبارهای زارا فقط ۱۱ روز باقی می ماند. دوم این که، شرکت زارا، پولی برای تبلیغات خرج نمی کند اما فضای خرده فروشی های این شرکت در گرانترین مکان های شهرها می باشد. معمولاً فروشگاه های این شرکت نزدیک خانه های مجلل قرار دارد. طرح این فروشگاه ها نیز مجلل است. این مجاورت، تلاش های شرکت را برای آراستگی فروشگاه هایش ارتقا می دهد. در مجموع، شرکت زارا تلاش کرده است تا مزیت رقابتی را در همه سطوح

---

<sup>1</sup>Impulse shopping

<sup>2</sup>Turnover

<sup>3</sup>Turnaround Time

<sup>4</sup>The Gap



اجرای استراتژی از طریق همسوسازی تولید، طراحی و تبلیغات به دست آورد و استراتژی را به سرعت و منعطف اجرا کند.

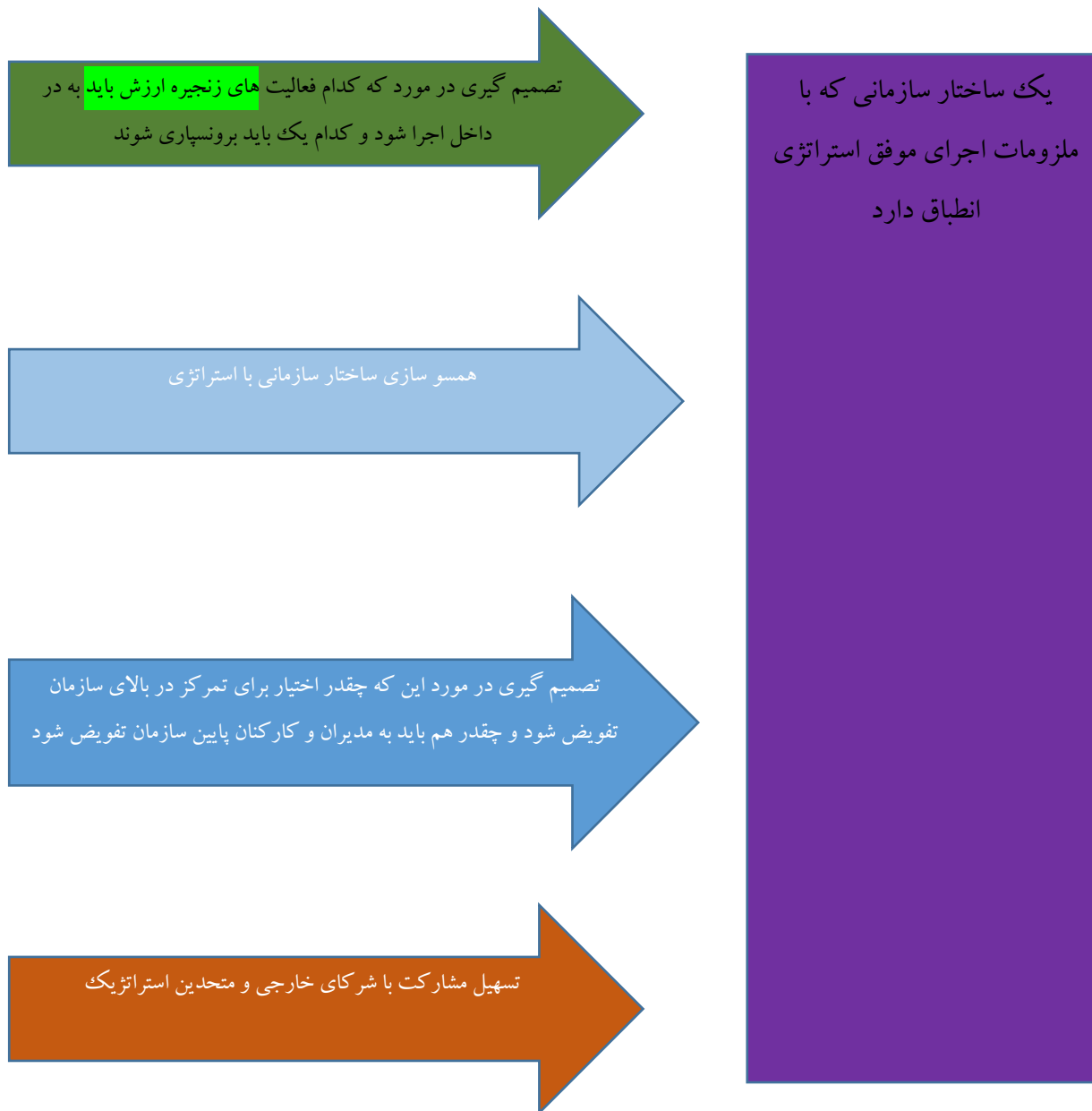
Sources: Suzy Hansen, "How Zara Grew into the World's Largest Fashion Retailer," *The New York Times*, November 9, 2012, [www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html?pagewanted=all) (accessed February 5, 2014); Seth Stevenson, "Polka Dots Are In? Polka Dots It Is!" *Slate*, June 21, 2012, [www.slate.com/articles/arts/operations/2012/06/zara\\_s\\_fast\\_fashion\\_how\\_the\\_company\\_gets\\_new\\_styles\\_to\\_stores\\_so\\_quickly.html](http://www.slate.com/articles/arts/operations/2012/06/zara_s_fast_fashion_how_the_company_gets_new_styles_to_stores_so_quickly.html) (accessed February 5, 2014).

## انطباق ساختار سازمانی با استراتژی

هدف یادگیری ۱۰-۴: شناسایی کنید که چه مسائلی برای تاسیس یک ساختار پشتیبان استراتژی و سازمان دهنده تلاش های کاری، باید در نظر گرفته شوند.

قوانین سفت و سخت کمی برای سازماندهی تلاش های کاری در جهت پشتیبانی از اجرای خوب استراتژی وجود دارد، که به یکی از آنها اشاره می شود: ساختار سازمانی یک شرکت باید با الزامات خاص پیاده سازی استراتژی شرکت منطبق شود. استراتژی هر شرکت بر مبنای مجموعه قابلیت های سازمانی و فعالیت های زنجیره ارزش آن شکل می گیرد. افزون بر این، چارت سازمانی هر شرکت تا حدی محصول موقعیت خاص آن است که منعکس کننده الگوی های سازمانی پیشین، شرایط داخلی متفاوت و قضاوت های اجرایی در مورد نحوه بهترین ساختار روابط گزارشگری است. بنابراین، عوامل تعیین کننده جزئیات دقیق ساختار سازمانی هر شرکت، منحصر به فرد هستند. اما بعضی بررسی ها در سازماندهی تلاش های کاری برای همه شرکت ها مشترک هستند. این موارد در شکل ۱۰-۳ خلاصه شده اند. و در بخش های بعدی مورد بحث قرار گرفته است.

شکل ۱۰-۳ ساختار بندی تلاش های کاری برای ارتقای اجرای موفق استراتژی



ساختار سازمانی شرکت باید با ملزومات خاص پیاده سازی استراتژی شرکت منطبق شود.

**تصمیم در مورد این که کدام فعالیت های زنجیره ارزش به طور داخلی انجام شوند و کدام یک برون سپاری گردند.**

جدا از این واقعیت که یک شرکت خارجی ممکن است به خاطر تخصص و دانش فنی اش، بتواند تا برخی فعالیت های خاص زنجیره ارزش را، بهتر و یا ارزانتر از شرکتی انجام دهد که می خواهد این کار را به طور داخلی انجام

دهد(همان طور که در فصل ششم بحث شد)، برون سپاری نیز می تواند به اجرای بهتر استراتژی کمک کند. برون سپاری عملکرد فعالیت های منتخب به فروشنده های خارجی، یک شرکت را قادر می سازد تا تمرکز استراتژیک خود را افزایش داده و انرژی کامل خود را روی فعالیت های زنجیره ارزشی متمرکز کند که در هسته اصلی استراتژی آن قرار دارند و ارزش منحصر به فردی را ایجاد می کنند. برای مثال ۸۳ درصد از ۱۰ شرکت داروسازی برتر، نقش های تاکتیکی مانند مدیریت داده های بالینی و نظارت بر کارآزمایی را برونسپاری می کنند. آنها به احتمال کمتری به برون سپاری عملکرد های استراتژیک بیشتری مانند برنامه ریزی محصول جدید می پردازند. همچنین، برادکام<sup>۱</sup>، (در حال حاضر بخشی از سازنده نیمه هادی آواگو تکنولوژی<sup>۲</sup> است) تولید تراشه های خود را برونسپاری می کند، بنابراین کارکنان شرکت از تمرکز تمام انرژی خود روی تحقیق و توسعه و طراحی چیپ های جدید و بازاریابی آن آزاد می شوند. یا مثلاً شرکت نایک روی طراحی، بازاریابی و توزیع به خرده فروشان تمرکز می کند در حالی که همه محصولات خود را، چه کفش ورزشی و چه تجهیزات ورزشی، برون سپاری می کند. جالب اینجاست که مرکز قوه محرکه تجارت الکترونیک علی بابا با برون سپاری توسعه وب (یک عملکرد کلیدی) به یک شرکت آمریکایی آغاز شد، اما این به این دلیل بود که در آن زمان چین استعداد توسعه کافی نداشت. کپسول توضیحی ۱۰-۳ توضیح می دهد که تصمیمات اپل در مورد این که کدام فعالیت ها باید برون سپاری شوند و کدام باید در داخل انجام شوند، چگونه است. چنین تمرکز زیادی روی فعالیت های حساس استراتژی باعث می شود تا سه مزیت در رابطه با اجرا مطرح شود:

انتخاب منطقی در مورد اینکه کدام فعالیت ها باید به طور داخلی انجام شوند و کدام باید برونسپاری شوند می تواند به مزیت های متعددی در زمینه اجرای استراتژی منتهی شود. - هزینه های کمتر، تمرکز بالاتر استراتژیک، بوروکراسی داخلی کمتر، تصمیم گیری سریعتر و ذخیره ای بهتر از قابلیت های سازمانی.

- شرکت شانس خود را برای کنار زدن رقبا با بهبود فعالیت های حیاتی استراتژی افزایش می دهد. در این میان، تبدیل یک شایستگی به یک شایستگی متمایز اهمیت دارد. حداقل این است که تمرکز فزونی یافته روی عملکرد باعث می شود تا بعضی فعالیت های زنجیره ارزش ارتقا یابند و اقدامات مربوط به آنها به طور کارآمد تر انجام شود. این مساله می تواند قابلیت های رقابتی را افزایش دهد حال یا با کاهش هزینه ها و یا بهبود کیفیت محصولات و خدمات. کسب و کارها که درخواست های زیادی را از طرف مشتریان دارند و یا باید بیست و چهار ساعت در روز و هفت روز هفته، پشتیبانی فنی را برای کاربران محصولات خود در سرتاسر جهان فراهم کنند، دریافته اند که برون سپاری این عملکردها به متخصصان، هزینه بسیار کمتری از راه اندازی مراکز تماس خودشان دارد. (متخصصینی که در کشورهای خارجی قرار دارند، کارکنان ماهری هستند که به راحتی در دسترس هستند و البته جبران خدمت آنها هم به مراتب بسیار کمتر است). همچنین بسیاری از کسب و کارها وظایف فناوری اطلاعات مانند پشتیبانی از دسکتاپ<sup>۳</sup>، بازگشت از بحران<sup>۱</sup>، میز کمک<sup>۲</sup> و عملیات

<sup>1</sup>Broadcom

<sup>2</sup> Avago Technologies

<sup>3</sup> desktop support

مرکز داده را برون سپاری می کنند که اغلب به دلیل صرفه جویی در مقیاس ارائه دهندگان خدمات منجر به صرفه جویی در هزینه می شود.

- معمولاً برون سپاری باعث می شود تا خط جریان عملیات داخلی بهتر هدایت شود، این مساله باعث می شود تا مشکلات بوروکراسی داخلی کاهش یابد و ساختار سازمانی تخت تر شود و تصمیم گیری داخلی سریع تر انجام گردد و در ضمن زمانی که برای تغییر در شرایط بازار نیاز است، کاهش یابد. در صنایع الکترونیک مصرفی<sup>۲</sup>، که پیشرفت فن آوری نوآوری در محصول جدید می شود، سازماندهی تلاش های کاری به گونه ای که منجر به تسریع در تولید محصولات نسل بعدی قبل از رقبا شود، یک قابلیت رقابتی حیاتی است. همچنین سازندگان جهانی وسایل نقلیه موتوری دریافته اند که می توانند چرخه زمانی را برای مدل های تازه، با برون سپاری تولید بسیاری از قطعات به تامین کنندگان مستقل، کاهش دهند. بعد آنها با این تامین کنندگان مستقل کار می کنند تا از فن آوری تازه بهره گیرند، قطعات منفرد را با هم یکپارچه سازند، سیستم های خنک کننده موتور را کنار هم بگذارند و سیستم های انتقال، سیستم های برق و غیره را مونتاژ کنند.
- شراکت ها با فروشندگان خارجی باعث می شود تا به ذخیره قابلیت های یک شرکت افزوده شود و در اجرای بهتر استراتژی مشارکت شود. برون سپاری فعالیت ها به فروشندگانی که قابلیت های درجه یک دارند باعث می شود تا یک شرکت بتواند روی تقویت قابلیت های تکمیلی خود، به طور داخلی تمرکز کنند. نتیجه، یک بسته قدرتمند قابلیت های سازمانی می باشد که شرکت می تواند از آن برای ارائه ارزش بیشتر به مشتریان استفاده کند و موفقیت رقابتی را بدست آورد. تولید کنندگان نوشابه و آبجو برای تقویت دسترسی به بازار های محلی و ایجاد وفاداری، حمایت و تعهد برای برنامه های بازاریابی شرکتی، روابط خود را با بطری سازان و توزیع کنندگان خود تقویت می کنند، بدون این که فروش و رشد آنها تضعیف شود. به طور مشابه، شرکت های فست فودی مانند وندیز<sup>۴</sup> و برگر کینگ<sup>۵</sup> همکاری دست در دست صاحبان امتیاز<sup>۶</sup> در مورد تمیزی خروجی، ثبات کیفیت محصول، فضای داخل فروشگاه، مودب بودن، و رفتار دوستانه پرسنل فروشگاه و سایر جنبه های عملکردی فروشگاه را ضروری می دانند. اگر امتیاز دهندگان به طور مداوم رضایت کافی مشتری را برای جذب کسب و کار تکراری فراهم نکنند، شهرت، فروش و جایگاه رقابتی زنجیره فست فود به سرعت آسیب می بیند. شرکت هایی مانند بوئینگ، دل و اپل آموخته اند که گروه های تحقیق و توسعه مرکزی آنها نمی توانند با قابلیت های نوآورانه شبکه ای از شرکای زنجیره تامین که به خوبی مدیریت می شوند، رقابت کند.

### کپسول توضیحی ۱۰.۳:

<sup>1</sup> disaster recovery

<sup>2</sup> help desk

<sup>3</sup> Consumer Electronics

<sup>4</sup> Wendy's

<sup>5</sup> Burger King

## شرکت اپل کدام فعالیت های زنجیره ارزش را برون سپاری می کند و چرا؟

نوآوری و طراحی، شایستگی های محوری شرکت اپل هستند و نیز نیروهای پیشران برای خلق محصولات موفق مانند آی پاد، آی فون و آی پد بوده اند. در نتیجه، همه فعالیت ها در سرتاسر این شرکت، به طور مستقیم، مرتبط با توسعه محصول جدید و طراحی محصول می باشند که به صورت داخلی صورت می پذیرند. به عنوان مثال، گروه طراحی صنعتی اپل، مسئول خلق کیفیت محصولات اپل است - از محصول مک بوک ایر<sup>۱</sup> گرفته تا آی فون و حتی محصولات آینده، همگی تحت تاثیر سیاست های این گروه خواهد بود. کلید موفقیت استراتژی اپل: تولید یک جریان مستمر از محصولات تازه و در سطح عالی و نسخه هایی جدید از محصولات می باشد. اما اجرای این استراتژی به چیزی بیش از نوآوری و قابلیت های طراحی نیاز دارد. در تولید محصولات اپل: انعطاف پذیری و سرعت ساخت الزامی می باشد تا تضمین شود که آخرین ایده ها در محصولات بازتاب می یابند و شرکت نیز تقاضای های بالایی را برای محصولاتش دارد - به خصوص در زمان نزدیک به ارائه محصول به بازار.

اپل برای حفظ این قابلیت ها، به برون سپاری روی آورده است، همان طور که اکثریت رقبایش در فضای محصولات الکترونیک مصرفی روی آورده اند. اپل محصولات ساخت خود را مانند آی فون، به آسیا می فرستد جایی که سازمان های قراردادی ساخت<sup>۲</sup> (CMOs) از طریق مقیاس گسترده، انعطاف پذیری بالا و هزینه پایین خود ارزش تولید می کنند. شاید هیچ شرکتی بهتر از فاکسکان<sup>۳</sup> پیشنهاد ارزش CMO را مد نظر و سرلوحه کارش قرار نداده است، فاکسکان شرکتی است که نه تنها برای اپل، مونتاژ می کند بلکه با شرکت های هیولت پاکارد، موتورولا، آمازون دات کام و سامسونگ هم کار می کند. مقیاس کار فاکسکان قابل توجه است. این شرکت بر بزرگترین امکاناتش متکی است (فاکسکان سیتی<sup>۴</sup> در شنژن<sup>۵</sup> چین) که بیش از ۴۵۰۰۰۰ نفر کارگر دارد که کارها را به پیش می برند. چنین مقیاسی به شرکت هایی این چنین، درجه ای قابل توجه از انعطاف پذیری را می دهد، بدین صورت که فاکسکان این توانایی را دارد که ۳۰۰۰۰ کارمند را در بازه زمانی کمی استخدام کند. بدین ترتیب می بینید که شرکت اپل، بسیار بیشتر از رقبایش، قادر است تا از ارزش آفرینی CMO استفاده کند و حجم فروش های عظیم و موقعیت نقدی قوی داشته باشد.

**Note:** Developed with Margaret W. Macauley.

**Sources:** Company website; Charles Duhigg and Keith Bradsher, "How the U.S. Lost Out on iPhone Work," *The New York Times*, January

21, 2012, [www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html?pagewanted=all&_r=0) (access March 5, 2012).

گرچه همان طور که در فصل ششم تاکید گردید، یک شرکت باید خود را در برابر افراط در برون سپاری حفظ کند و نباید اجازه دهد که بیش از حد به تامین کنندگان خارجی وابسته شود. اگر یک شرکت، تخصص و عمق منابع را در

<sup>1</sup>MacBook Air

<sup>2</sup>Contract Manufacturing Organizations

<sup>3</sup>Foxconn

<sup>4</sup>Foxconn City

<sup>5</sup>Shenzhen

انجام آن دسته از فعالیت های زنجیره ارزش که زیربنای موفقیت های رقابتی بلند مدت هستند، حفظ نکند، نمی تواند سرنوشت خودش را در دستان خود بگیرد. {۱۵}

## همسوسازی ساختار سازمانی شرکت با استراتژی اش

طراحی ساختار سازمانی شرکت، جنبه ای حیاتی در فرایند اجرای استراتژی می باشد. ساختار سازمانی: چیدمان رسمی و غیر رسمی وظایف، مسئولیت ها، خطوط اختیار و ارتباطات شرکت را نشان می دهد. {۱۶} این ساختار نشان می دهد که ارتباط بین بخش های مختلف سازمان، روابط گزارش دهی و جهت گیری اطلاعات و فرایندی های تصمیم گیری چگونه است. این عاملی کلیدی در پیاده سازی استراتژی است چون تأثیری قوی روی این مساله دارد که مدیران چگونه می توانند مجموعه ای پیچیده از فعالیت های را کنترل کنند و انسجام بخشند. {۱۷}

### مفهوم اصلی

ساختار سازمانی نشان می دهد که ارتباط بین بخش های مختلف سازمان، روابط گزارش دهی، جهت گیری اطلاعات و فرایندی های تصمیم گیری چگونه است.

بر اساس یک طراحی ساختار خوب، بخش های مختلف این ساختار (مثلاً حق تصمیم گیری، الگوهای ارتباطات) همه با هم متحدند و با ملزومات استراتژی انطباق دارند. مدیران می توانند با ایجاد ساختارهای درست و مناسب، جنبه های مختلف فرایند پیاده سازی را با دست خالی و فقط ذره ای زحمت همساز و هماهنگ کنند. بدون ساختارهای پشتیبان، این امکان وجود دارد که اجرای استراتژی، مدیریت را سردرگم کند و مانورهای سیاسی و اتلاف هایی که در بوروکراسی وجود می آیند، باعث دردسر شوند.

یک طراحی سازمانی مناسب، می تواند به توانمند سازی شرکت برای خلق ارزش برای مشتریان و دستیابی به سود کمک کند. می توان با دستیابی به هزینه های بوروکراتیک پایین تر و تسهیل اثربخشی عملیاتی، هزینه های عملیاتی شرکت را کاهش داد. این مساله می تواند با تسهیل انسجام فعالیت ها در درون شرکت، فرایند ایجاد قابلیت ها را بهبود بخشد، و این گونه به تمایز بیشتر رهنمون شد و/یا در نهایت هزینه ها کاهش یابند. افزون بر این، با بهبود سرعت انتقال اطلاعات و هماهنگی فعالیت ها، می تواند شرکت را قادر سازد تا رقبای خود را در بازار شکست دهد و از یک دوره مزیت بی رقیب، سود ببرد.

## ایجاد فعالیت های حیاتی استراتژی به عنوان بلوک های سازنده ساختار سازمانی

در هر کسب و کار، بعضی فعالیت ها در زنجیره ارزش هستند که همیشه برای اجرای استراتژی مناسب، نسبت به دیگران حیاتی ترند. به عنوان مثال، شرکت های تجهیزات اسکی، مانند اسپورت اوبرمیر<sup>۱</sup>، آرک تریکس<sup>۲</sup> و اسپایدر<sup>۳</sup> در زمینه

<sup>۱</sup>Sport Obermeyer

<sup>۲</sup>Arc'teryx

<sup>۳</sup>Spyder

های سبک و طراحی باید خوب باشند و با هزینه پایین تولید کنند، توزیع خوبی داشته باشند (تعداد زیادی از دلالت ها را متقاعد کنند و برند شرکت را ارتقا دهند) و بازاریابی و تبلیغات مناسبی داشته باشند (توانایی در ساختن تصویر برندی که سر و صدایی بین مشتاقان اسکی بر پا می کند). یا برای کارگزاران بورس مانند شرکت های اسکات ترد<sup>۱</sup> و تی دی آمری ترد<sup>۲</sup>، فعالیت های حیاتی استراتژی عبارتند از: دسترسی سریع به اطلاعات، اجرای دقیق سفارش ها، حفظ و تحلیل اطلاعات به نحوی ماهرانه و انسجام در فرایندهای تعاملی و خدمات مشتری در ابعاد گسترده و البته کامل. با عنایت به چنین فعالیت های اصلی در زنجیره ارزش، در می یابیم این که مدیران ساختار سازمانی خود را حول عملکرد حرفه ای این فعالیت ها شکل دهند و از آنها به عنوان بلوک های اصلی سازنده ساختار سازمانی بنگاه اقتصادی استفاده نمایند اهمیت دارد.

خردمایه این کار ما را به خوبی متقاعد می کند: اگر فعالیت هایی هستند که برای موفقیت استراتژی مهم اند، آیا منابع لازم برای آنها وجود دارد یا خیر. تاثیر تصمیم گیری چه می شود و تاثیر سازماندهی مورد نیاز به چه صورت است و در نهایت هم باید این توانایی ها به عنوان بلوک های سازنده در طرح سازمانی بنگاه استفاده شوند. اگر روی ساختار بندی به خوبی تمرکز شود، انسجام و تناسب داخلی خوب به دست می آید- که یک ویژگی برای یک استراتژی برنده است، همان طور که در فصل ۱ توضیح داده شد و در فصل چهارم هم مفصلاً بحث گردید. پیاده سازی استراتژی جدید فعالیت ها و قابلیت های کلیدی را شامل می شود که برای چیدمان سازمانی جدید و متفاوت نیاز هستند.

### انطباق انواع ساختارهای سازمانی با ملزومات اجرای استراتژی

ساختارهای سازمانی می توانند در قالب تعداد محدودی از انواع استاندارد ها طبقه بندی شوند. حال این که کدام نوع از این ساختار ها، برای یک شرکت خاص، بیشتر منطقی به نظر می رسد، بیشتر از آن که به اندازه و آرایش کسب و کار بستگی داشته باشد، به ویژگی های استراتژی اش مربوط است. همان طور که شرکت ها رشد می کنند، نیازهای آنها هم برای ساختار تکامل می یابد، در ضمن شکل ساختاری آنها نیز از یک نوع به نوع دیگر تکامل می یابد. چهار نوع اصلی ساختار عبارتند از: ساختار ساده<sup>۳</sup>، ساختار وظیفه ای<sup>۴</sup>، ساختار چند بخشی<sup>۵</sup>، ساختاری ماتریسی<sup>۶</sup>. در ادامه این ساختارها توضیح داده خواهند شد.

۱- ساختار ساده: یک ساختار ساده، ساختاری است که در آن یک مدیر مرکزی (معمولاً مدیر مالک) همه تصمیمات مهم را می گیرد و عملیات سازمان را با کمک تعداد کمی از افراد برنامه ریزی می کند و برای آن پیش بینی های لازم را به عمل می آورد. {۱۸} ساختارهای ساده همچنین به عنوان ساختار های صف- و-

<sup>1</sup>Scottrade

<sup>2</sup>TD Ameritrade

<sup>3</sup>Simple Structure

<sup>4</sup>Functional Structure

<sup>5</sup>Multidivisional Structure

<sup>6</sup>Matrix Structure

ستاد شناخته می شوند، از آنجایی که ستاد اجرایی مرکزی، کارکنان صف را نظارت می کند که عملیات شرکت را هدایت می کنند، در نتیجه این ساختار ساده، تخت است و در آن سطوح اندکی از سلسله مراتب وجود دارد. ساختار ساده با تخصص محدود وظایف، قوانین معدود؛ روابط غیر رسمی؛ استفاده خلاقانه از آموزش، برنامه ریزی و ابزارهای رابطه ای و نیز فقدان سیستم های پشتیبانی پیچیده شناخته می شود. این نوع ساختار، همه مزایای سادگی، شامل هزینه های اجرایی پایین، سهولت هماهنگی، انعطاف پذیری و تصمیم گیری سریع، انطباق پذیری و پاسخ دهی به تغییرات را با خود دارد. غیر رسمی بودن و فقدان قوانین باعث می شود تا خلاقیت تقویت شود و مسئولیت فردی بهبود یابد.

### مفهوم اصلی

ساختار ساده. یک نوع ساختار است که در آن یک مدیر مرکزی (معمولا مدیر مالک) همه تصمیمات مهم را می گیرد و عملیات سازمان را با کمک تعداد کمی از افراد برنامه ریزی می کند و برای آن پیش بینی های لازم را به عمل می آورد. ساختارهای ساده همچنین به عنوان ساختار های صف-و-ستاد شناخته می شوند.

معمولا ساختارهای ساده سازمانی، توسط شرکت های کوچک و استارت آپ های کارآفرینی استفاده می شوند. ساختار ساده، رایج ترین نوع ساختار سازمانی است، چرا که شرکت های کوچک که خود از این نوع ساختار استفاده می کنند، رایج ترین نوع کسب و کارها هستند. گرچه وقتی یک سازمان رشد می یابد، این شکل ساختاری برای شرکت هایی که با مساله اندازه بزرگ و پیچیدگی مواجه هستند، کارساز نیست. در نتیجه، شرکت های در حال رشد، ساختار های سازمانی خود را جایگزین می کنند و از یک ساختار ساده به ساختار وظیفه ای حرکت می کنند.

۲- ساختار وظیفه ای: یک ساختار وظیفه ای، ساختاری است که در طول خطوط وظیفه ای شکل می گیرد، البته زمانی که یک وظیفه، عنصری بزرگ از زنجیره ارزش شرکت می باشد، مثلا وظیفه تحقیق و توسعه یا مهندسی و یا طراحی و یا ساخت و تولید، فروش و بازاریابی، لجستیک و یا خدمات مشتری. هر واحد وظیفه ای توسط مدیران خط وظیفه ای نظارت می شوند و این مدیران، به مدیرعامل و لاقبل یک کارمند زیر دست گزارش می کنند. این چیدمان اجازه می دهد تا مدیران وظیفه ای روی حوزه مسئولیت خود تمرکز کنند و این مساله که چگونه باید جهت گیری انجام شود و فعالیت ها تنظیم گردند به مدیرعامل و در کل مقر مدیریت محول شود. همچنین ساختارهای وظیفه ای به عنوان ساختار دپارتمانی<sup>۱</sup> نیز شناخته شده اند، زیرا واحد های وظیفه ای به طور رایج، دپارتمان یا بخش نامیده می شوند. ضمنا به آنها ساختار های U شکل و ساختار های متمرکز<sup>۲</sup> هم گفته می شود چون بر اساس این ساختار، تنها یک واحد برای هر وظیفه مسئول می باشد.

### مفهوم اصلی

<sup>1</sup>Departmental Structures

<sup>2</sup>Unitary Structures



ساختار وظیفه ای در قالب بخش های (دپارتمان های) وظیفه ای سازماندهی شده است. مدیران بخشی به مدیر عامل و کارکنان سطح پایین تر گزارش می دهند. ساختار های وظیفه ای همچنین ساختارهای بخشی، U شکل و یا متمرکز هم نامیده می شوند.

در سازمان های بزرگ، ساختار های وظیفه ای، بار روی دوش مدیریت ارشد را سبک تر می کنند، مزیت اولیه آنها در قیاس با ساختار های ساده، که استفاده اثربخش تر از منابع مدیریت را فراهم می کند، این است که فعالیت را در سطح بیشتری تخصصی می کنند، این باعث می شود تا یادگیری ارتقا یابد و صرفه جویی به مقیاس به دست آید و مزیت های بهره وری ایجاد شود، که در غیر این صورت چنین دستاورد هایی ممکن نیست. اما مشکلاتی هم وجود دارد، مرز های بخشی (دپارتمانی) باعث می شود تا از جریان اطلاعات جلوگیری شود و فرصت ها را برای ایجاد هماهنگی و همکاری بین وظیفه ای محدود کنند.

مزیت اولیه ساختار وظیفه ای این است که فعالیت را در سطح بیشتری تخصصی می کنند، این باعث می شود تا یادگیری ارتقا یابد و مقیاس اقتصادی به دست آید و مزیت های بهره وری ایجاد شود که در غیر این صورت چنین دستاورد هایی ممکن نیست.

به طور کلی، روی این قضیه توافق لازم وجود دارد که وقتی یک شرکت تنها در یک کسب و کار خاص کار می کند (صرف نظر از این که کدامیک از پنج استراتژی عمومی رقابتی را باید دنبال کند) یک ساختار وظیفه ای، بهترین چیدمان سازمانی است. به عنوان مثال، یک تولید کننده ابزار فنی ممکن است حول مقوله های تحقیق و توسعه، مهندسی، مدیریت زنجیره تامین، مونتاژ، کنترل کیفیت، بازاریابی و خدمات مشتری شکل بگیرد. یک خرده فروش تخفیفی، مانند دلار جنرال<sup>1</sup> و یا کی مارت<sup>2</sup>، ممکن است ساختار خود را حول واحد های وظیفه ای مانند خرید، لجستیک، توزیع، نگهداری در انبار، عملیات های فروشگاه، تبلیغات، بازاریابی و ترفیع و خدمات مشتری شکل دهد. ساختار وظیفه ای می تواند برای شرکت هایی مناسب باشند که یا در حجم بالا تولید دارند یا محصولاتی را تولید می کنند که به طور نزدیک به هم مرتبط هستند و یا درجه ای محدود از یکپارچگی عمودی را دارند. به عنوان مثال، در حال حاضر، جنرال موتورز همه برند های خود را (بیوک، جی ام سی، شورولت و غیره)، تحت یک ساختار وظیفه ای مشترک، که برای ارتقاء انتقال فنی و ایجاد صرفه جوی مقیاس طراحی شده اند، مدیریت می کند.

وقتی یک شرکت رشد می کند، بیشتر متنوع می شود و به مرور پیچیده تر می شود. ساختار وظیفه ای، محدودیت هایی را پیش روی مدیریت ارشد قرار می دهد. در بعضی مواقع، کنترل متمرکزی که مشخصه ساختار وظیفه ای است، مشکل آفرین می شود و مزیت تخصصی سازی وظیفه ای از هم می پاشد. از این رو برای حل این مسائل و نیازهای رو به رشد برای انسجام در میان وظایف، شرکت ها به ساختار چند بخشی روی می آورند.

<sup>1</sup>Dollar General

<sup>2</sup>Kmart

۳- ساختار چند بخشی: ساختار چند بخشی یک ساختار غیر متمرکز است که شامل مجموعه ای از بخش های عملیاتی است که حول بازار، مشتری و محصول و خطوط جغرافیایی شکل گرفته اند و ستاد مرکزی شرکت آن ها را هدایت می کند، که فعالیت های قسمت های مختلف را رد گیری می کند، منابع را تخصیص می دهد، وظایف پشتیبانی را انجام می دهد و کنترل کلی را اعمال می کند. از آن جایی که هر بخش به طور ذاتی یک کسب و کار است (معمولا یک واحد منفرد کسب و کار یا SBU نامیده می شود)، در نتیجه بخش ها معمولا به عنوان مراکز سود مستقل فعالیت می کنند (یعنی با مسئولیت سود و زیان) و به طور درونی در کنار خطوط وظیفه ای سازماندهی شده اند. مدیران بخش ها عملیات روزانه را پیش بینی می کنند و روی توسعه استراتژی سطح کسب و کار، کار می کنند در حالی که مدیران شرکت به بازدهی کلی و استراتژی شرکت توجه دارند، عناصری که در فصل ۸ توصیف شده اند. همچنین ساختار های چند بخشی، ساختار های بخشی<sup>۱</sup> یا M فرم نامیده می شوند که در تقابل با ساختارهای U فرم (وظیفه ای) قرار دارد.

#### مفهوم اصلی

ساختار چند بخشی: ساختار چند بخشی یک ساختار غیر متمرکز است که شامل مجموعه ای از بخش های عملیاتی است که حول بازار، مشتری و محصول و خطوط جغرافیایی شکل گرفته اند و ستاد مرکزی شرکت آن ها را هدایت می کند، که فعالیت های قسمت های مختلف را رد گیری می کند، منابع را تخصیص می دهد، کارکرد های پشتیبانی را انجام می دهد و کنترل کلی را اعمال می کند. ساختار های چند بخشی، همچنین ساختار های بخشی یا M فرم نامیده می شوند که در تقابل با ساختارهای U فرم (کارکردی) قرار دارد.

ساختارهای چند بخشی در بین شرکت هایی که نوعی استراتژی متنوع سازی و یا بین المللی را دنبال می کنند، دیده می شود، یعنی شرکت هایی که عملیات هایی را در کسب و کارها و کشورهای مختلف دارند و بخش ها می توانند بر مبنای صنایع، گروه های مشتریان، خطوط محصول، منطقه های جغرافیایی و فن آوری ها سازماندهی شوند. در این چیدمان، تصمیم در مورد این که خطوط بین بخش ها کجا ترسیم شود به این بستگی دارد که ماهیت ارتباط بین بخش ها چگونه است و بلوک های سازنده اصلی استراتژی ها کدامند؛ منظور بلوک هایی هستند که در آنها، کسب و کارها فعالیت های زنجیره ارزش خود را انجام می دهند. به عنوان مثال، یک شرکت که محصولاتی را می فروشد که از لحاظ ارتباط با هم نزدیک هستند، و دو نوع مشتری نهایی دارد - خریداران آن لاین و خریدارانی که به مغازه مراجعه می کنند - می تواند بخش های خود را بر مبنای گروه های مشتریان سازماندهی کند، چون زنجیره های ارزش در هر گروه با هم فرق می کند. شرکت دیگری، می تواند از طریق خط محصول سازماندهی شود، یعنی بر اساس اشتراکات در توسعه محصول و تولید در هر خط تولید. ساختارهای چند بخشی در بین شرکت های با یکپارچگی عمودی نیز رایج هستند. در این شرکت ها، عمده بلوک های سازه ای به طور غالب، واحد های بخشی هستند که یک یا چند مرحله از

<sup>1</sup>Divisional Structures

گام های عمده فرایندی را در امتداد زنجیره ارزش را انجام می دهند(به عنوان مثال، تولید مواد اولیه، سازنده عناصر، مونتاژ، توزیع عمده فروشی، عملیات خرده فروشی).

ساختارهای چند بخشی مزیت های مهمی را نسبت به ساختارهای وظیفه ای دارند، به خصوص در زمینه تسهیل مدیریت مجموعه ای پراکنده و پیچیده از عملیات ها. {۱۹} وقتی استراتژی سطح شرکت در دستان مدیران بخش ها قرار می گیرد و به طور همزمان استراتژی شرکت به مدیران ارشد سپرده می شود، پتانسیل برای سرریز شدن اطلاعات بالا می رود و این مساله کیفیت تصمیم گیری را در هر عرصه بهبود می بخشد. همچنین این مساله هزینه های انسجام بخشیدن به فعالیت های سرتاسر بخش ها کاهش می دهد بدین صورت که افزایش دهنده توانایی مدیریت برای کنترل یک عملیات پیچیده و پراکنده است. افزون بر این، ساختارهای چند بخشی می توانند کمک کنند تا انگیزه های افراد با اهداف شرکت همسو شود و بهره وری با در نظر گرفتن رقابت برای منابع بین بخش های متفاوت افزوده شود.

اما از طرفی یک ساختار چند بخشی می تواند مشکلاتی را هم برای شرکتی که تنوع مرتبط را دنبال می کند، ایجاد کند، چرا که داشتن واحد های کسب و کاری مستقل - که هر کدام از این واحدها کسب و کار خود را اجرا می کنند و روش خاص خود را دارند- مانع از همکاری بین کسب و کارها و جذب هم افزایی بین کسب و کاری می شود، که برای موفقیت یک استراتژی تنوع بخشی مرتبط حیاتی است؛ همان طور که فصل ۸ توضیح داده شد. برای حل این مشکل، شرکت ها به ساختارهای پیچیده تر روی می آورند مانند ساختار ماتریسی.

۴- ساختار ماتریسی: یک ساختار ماتریسی یک ساختار ترکیبی است که بر اساس آن، سازمان در دو یا چند بعد در یک زمان سازماندهی می شود (یعنی کسب و کار، حوزه جغرافیایی، وظایف زنجیره ارزش) تا ارتباطات بین واحد ها، تعاون و انسجام افزایش یابد. در کل، این ساختار یک نوع از ساختار را روی دیگری می گذارد. ساختارهای ماتریسی از طریق روابط چندگانه گزارش دهی مدیریت می شوند، در نتیجه یک مدیر میانی ممکن است به چندین رئیس پاسخ دهد. به عنوان مثال، در ساختار ماتریسی که بر مبنای خط تولید، منطقه یا وظیفه است، یک مدیر فروش ظروف پلاستیکی، در جورجیا، ممکن است به مدیر بخش فروش پلاستیک ساوت ایست<sup>۱</sup> و نیز بازاریاب این منطقه گزارش دهد.

#### مفهوم اصلی

ساختار ماتریسی، یک ساختار ترکیبی است که یک نوع ساختار را روی دیگری از ساختار قرار می دهد و در آن روابط گزارش دهی چندگانه وجود دارد. از این ساختار برای مشارکت بین واحدها استفاده می شود. ساختارهای ماتریسی همچنین ساختارهای ترکیبی یا مرکب<sup>۲</sup> هم نامیده می شوند.

<sup>1</sup>Southeast

<sup>2</sup>composite structures

ساختارهای سازماندهی ماتریسی، از ساختارهای بیش از حد رسمی و پیچیده عبور کرده اند. منظور ساختارهایی پیچیده اند که در اواخر قرن ۲۱ ام معمول بودند و با این حال، بوروکراسی های ناکارآمد و ناموفق را ایجاد می کردند. به طور کلی، تجسم مدرن ساختار ماتریسی، یک چیدمان انعطاف پذیر تر است، همراه با روابط گزارش دهی اولیه که در صورت نیاز به طور موقت و هر از گاهی، با روابط گزارشگری ثانویه پوشش داده می شود. به عنوان مثال، یک شرکت نرم افزاری که بر اساس دپارتمان های وظیفه ای سازماندهی شده است (طراحی نرم افزار، کنترل کیفیت، روابط مشتری) ممکن است کارمندان آن بخش ها را به طور موقت به پروژه های مختلف اختصاص دهد، بنابراین یک کارمند در طول یک دوره انجام پروژه، به یک مدیر پروژه و همچنین به رئیس اصلی خود (رئیس بخش وظیفه ای) گزارش می دهد.

ساختارهای ماتریسی، ساختارهای مرکب<sup>۲</sup> یا ساختارهای ترکیبی<sup>۳</sup> نیز نامیده می شوند. اغلب این نوع ساختارها، بر مبنای پروژه و یا فرایند و یا مدیریت تیمی هستند. چنین رویکرد هایی در کسب و کارهایی رایج هستند که شامل پروژه هایی با زمان محدود هستند مانند مشاوره، معماری و خدمات مهندسی. ساختار ماتریسی، یک نوع مشارکت انعطاف پذیر را بین واحد ها فراهم می کند. همچنین این نوع ساختار، برای ایجاد قابلیت های رقابتی در فعالیت های مهم از لحاظ استراتژی نیاز می باشد، مانند تسریع در ارائه محصول جدید به بازار، که شامل مشارکت کارکنانی است که در واحد های سازمانی متعدد پراکنده هستند {۲۰}.

یک مزیت ساختار ماتریسی در این است که به اشتراک گذاری تسهیلات را بهبود می بخشد، دانش تخصصی را ارتقا می دهد و سایر منابع کلیدی را به خوبی پخش می کند. بنابراین ساختار ماتریسی هزینه ها را از طریق توانمند ساختن شرکت به صرفه جویی در دامنه، کاهش می دهد. همچنین این ساختارها، از مزیت انعطاف پذیری در شکل بر خوردارند و نظارت بهتری را فراهم می کنند چرا که این نظارت را از منظر های متفاوتی انجام دهند. اما یک نقیصه این نوع ساختارها این است که لایه ای دیگر به مدیریت اضافه می کنند، از این رو، هزینه های بوروکراتیک را افزایش می دهند و ممکن است زمان پاسخ را کاهش دهند {۲۱} افزون بر این، به دلیل روابط دوگانه گزارش دهی و وفاداری های تقسیم شده به دو گروه مدیر بالادستی، احتمال سردرگمی در بین کارکنان وجود دارد. در حال که در مورد مطلوبیت ساختار های ماتریسی اختلاف نظر وجود دارد، رویکرد مدرن به ساختار های ماتریسی کمک زیادی به حداقل رساندن معایب آن می کند. {۲۲}

### تعیین این که چه میزان اختیار باید تفویض شود

هدف یادگیری ۱۰-۵:

جوانب مثبت و منفی تصمیم گیری متمرکز و غیر متمرکز در پیاده سازی استراتژی منتخب را توضیح دهید.

<sup>1</sup>A Single Primary Reporting

<sup>2</sup>Composite Structures

<sup>3</sup>Combination Structures

در هر ساختار سازمانی، فضایی برای تنوع قابل توجه وجود دارد. تنوع در این که چه میزان اختیار مدیران ارشد حفظ شود و چقدر باید اختیار به مدیران خط-پایین تفویض شود. شرکت ها در اجرای استراتژی و هدایت عملیات روزانه، باید تعیین کنند که باید چقدر اختیار به مدیران هر واحد سازمانی تفویض شود-به خصوص به روسای بخش ها، دپارتمان های وظیفه ای، کارخانه ها و سایر واحد های عملیاتی- و این که چگونه آزادی عمل در تصمیم گیری به کارکنان منفرد داده شود. در این جا دو حالت وجود دارد، یا تصمیم گیری در راس امور متمرکز می شود و یا تصمیم گیری با دادن اختیار تصمیم گیری به مدیران و کارمندان تمام سطوح در حوزه مسئولیت شان تمرکز دایی می شود. همان طور که در جدول ۱۰-۱ نشان داده شده است، این دو رویکرد در تصمیم گیری بر مبنای اصول و باور های کاملاً متفاوتی بنا شده اند و هر کدام موافقان و مخالفان خود را دارند.

### جدول ۱۰-۱ مزیت ها و معایب تصمیم گیری های متمرکز و غیر متمرکز.

ساختار سازمانی غیر متمرکز	ساختار سازمانی متمرکز
<p><b>اصول پایه ای</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اختیار تصمیم گیری باید در دستان افرادی قرار گیرند که با موقعیت آشنایی کامل دارند و نزدیکترین فرد به آن هستند.</li> <li>• آنهایی اختیار تصمیم گیری دارند باید آموزش ببینند تا بتوانند قضاوت صحیح داشته باشند.</li> <li>• یک شرکت که از سرمایه معنوی ترکیبی کارکنانش بهره می گیرد می تواند تبدیل به شرکتی شود که از لحاظ فرمان- و - کنترل عملکرد بهتری دارد.</li> </ul> <p><b>مزیت های اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کارمندان شرکت تشویق می شوند به طور مسئولانه اقدامات را انجام دهند.</li> <li>• انگیزه های بیشتر و مشارکت در کسب و کار را در بین پرسنل شرکت ارتقا می دهد.</li> <li>• ایده های جدید به میان می آیند و تفکر خلاق جاری می شود</li> <li>• اجازه می دهد تا پاسخ سریع به تغییر بازار به وجود آید.</li> <li>• به لایه کمتر سازمانی نیاز است.</li> </ul> <p><b>معایب اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• باعث می شود تا مدیران سطح بالای سازمان، از کارهای پرسنلی که به آنها تفویض اختیار شده است، آگاه نشوند.</li> <li>• باعث می شود تا مدیران و کارکنان رویکرد های متضاد داشته باشند.</li> <li>• مشارکت و تعاون بین واحد ها بیشتر می شود.</li> </ul>	<p><b>اصول پایه ای</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصمیم ها روی مهم ترین مسائل باید در دستان مدیریت ارشد باشد که تجربه، تخصص و قضاوت صحیح را دارند و به خوبی آن را اجرا می کنند.</li> <li>• پرسنل سطح پایین: دانش، زمان و تعلق خاطر برای مدیریت مناسب وظایف ندارند.</li> <li>• شکل کنترلی قدرتمند از بالا اعمال می شود و ابزاری موثر برای انسجام کنش های شرکت محسوب می شود.</li> </ul> <p><b>مزیت های اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• با کنترل سفت و سخت، قابلیت اعتماد را بالا می برد.</li> <li>• پتانسیل اهداف و کنش های متضاد در سطح مدیران پایین تر، از بین می برد.</li> <li>• تصمیم گیری سریع و رهبری قوی را در موقعیت های بحرانی تسهیل می کند.</li> </ul> <p><b>معایب اصلی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زمان پاسخ از کسانی که به بازار نزدیکترند به بقیه، طولانی می شود چون باید منتظر تصویب شدن اقدامات باشند.</li> <li>• مسئولیت پذیری را در میان مدیران سطح پایین و کارکنان معمولی تشویق نمی کند.</li> <li>• اقدامات ابتکاری را به خصوص در سطح کارکنان عادی و مدیران سطح پایین تشویق نمی کند.</li> </ul>

## تصمیم‌گیری متمرکز: جنبه‌های مثبت و منفی

در یک ساختار سازمانی متمرکز، مدیران ارشد اختیار خود را برای تصمیماتی که استراتژیک‌ترین و عملیاتی‌ترین هستند، حفظ می‌کنند و افسار کار واحد‌های کسب و کار را در دست می‌گیرند و مدیران واحد‌های عملیاتی کلیدی را هدایت می‌کنند. در ساختار سازمانی متمرکز، اختیار تشخیصی اندکی، به سرپرستان در خط مقدم و نیز سایر زعماء داده می‌شود. پارادایم کنترل-فرمان، در تصمیم‌گیری متمرکز بر مبنای فرضیات زیربنایی پرسنل خط مقدم است که نه زمان کافی و نیز تعلق خاطر به هدایت و کنترل مناسب کار ندارند، چرا که از دانش و قضاوت صحیح برای تصمیم‌گیری‌های منطقی و عاقلانه بهره‌مند نیستند- افزون بر این، نیاز برای سیاست‌ها و روال‌های تجویزی برای گستره‌ای وسیع از فعالیت‌ها، نظارت نزدیک و کنترل سفت و سخت از سوی مدیران ارشد وجود دارد. فرضیه زیربنایی ساختارهای متمرکز این است که اجرای دقیق رویه‌های دقیق پشتیبانی شده توسط نظارت دقیق مدیریتی، مطمئن‌ترین روش برای پیگیری اجرای استراتژی روی مسیر است.

یکی از مزیت‌های ساختار متمرکز که تحت کنترل سفت و سخت یک مدیر مسئول است این است که زمانیکه شرایط خوب پیش نمی‌رود، به راحتی می‌توان فهمید چه کسی پاسخگو است. در ضمن این ساختار می‌تواند از پتانسیل تصمیمات و اقدامات متناقض در بین مدیران سطوح پایین‌تر که ممکن است دیدگاه‌ها و ایده‌های متفاوتی در مورد نحوه حل مسائل و مشکلات، و انجام وظایف متناسب با آن شرایط داشته باشند، بکاهد. به عنوان مثال، ممکن است یک مدیر که مسئول دپارتمان مهندسی است، در تعقیب یک فن آوری جدید علاقه‌مند باشد، در حالی که مدیر بازاریابی شک داشته باشد که مشتریان، چندان به این فن آوری جدید واقعی بنهند. یک مزیت ساختار فرمان-و-کنترل این است که رهبری قوی را از بالا در یک موقعیت بحرانی تسهیل می‌کند. این رهبری بر سازمان به عنوان یک کل، تاثیر می‌گذارد و می‌توان واکنشی محتاطانه‌تر و البته همسو را ایجاد کند.

اما نقیصه‌های جدی هم وجود دارند. سلسله مراتب فرمان-و-کنترل، مسئولیت و اقدام قاطعانه را نزد مدیران و کارکنان سطح پایین‌تر تشویق نمی‌کند. آنها سازمانی بزرگ می‌سازند با ساختاری پیچیده که در پاسخ‌گویی به شرایط متغیر بازار موفق نیستند و کند عمل می‌کنند چرا که به زمان نیاز است تا فرایندهای تصویب- و -مرور برای عبور از لایه‌های بوروکراسی مدیریتی به وجود آید. افزون بر این، برای این که کار بهتر انجام شود، تصمیم‌گیری متمرکز نیاز به این دارد تا مدیران سطح ارشد هر آنچه از اطلاعات را که مورد نیاز است و به تصمیم مربوط می‌باشد، جمع‌آوری کنند. وقتی دانش مرتبط، در سطوح پایین‌تر مستقر می‌شود (حال یا دانش فنی، یا دانش در مورد جزئیات عملیات و یا حتی دانشی که نمی‌توان آن را در قالب کلمات بیان نمود)، این دشوار و زمان‌بر خواهد بود تا همه واقیعت‌ها را برای مقامی که در سطح بالای اجرایی است، فراهم نماییم. -فهم کامل از موقعیت نمی‌تواند به راحتی و حاضر و آماده از یک ذهن به ذهنی دیگر کپی شود. از این رو، تصمیم‌گیری متمرکز معمولاً غیر کاربردی و غیر عملی است- هر چه

شرکتی بزرگتر باشد، عملیات های آن هم پراکنده تر می شود و بدین ترتیب، تصمیم گیری باید به مدیران نزدیک تر تفویض شود.

### تصمیم گیری غیر متمرکز: جوانب مثبت و منفی

در سازمانی که به شدت غیر متمرکز است، اختیار تصمیم گیری به پایین ترین سطوح سازمانی که سپرده می شود بتواند در زمان بندی مناسب، به طور آگاهانه و شایسته، کار تصمیم گیری را انجام دهند. هدف این است که اختیار کافی تصمیم گیری در دستان افرادی باشد که از همه به موقعیت نزدیک تراند و با آن آشنا هستند. باید آنها را آموزش داد تا به همه عوامل وزن بدهند و قضاوت خوبی داشته باشند. به عنوان مثال، در شرکت استارباکس<sup>۱</sup>، کارکنان تشویق می شوند تا برای افزایش رضایت مشتری از خود ابتکار عمل نشان دهند. - در این جا یک داستان تکراری در مورد یک کارمند این فروشگاه وجود دارد که وقتی سیستم رایانه ای صندوق پول آف لاین شد، به مشتریان منتظر، قهوه رایگان ارائه می دهد و بدین ترتیب از نارضایتی مشتریان و آسیب احتمالی به شهرت استارباکس جلوگیری می کند. {۲۳}

هدف اصلی تصمیم گیری غیر متمرکز این است که اختیار در دستان کسانی قرار بگیرد که در موقعیت نزدیک تری محسوب می شود و پر دانش ترین هم هستند.

در مساله تفویض اختیار مدیران و کارکنان پایین سازمان، برای تصمیم گیری مرتبط با عملیات روزانه و اجرای استراتژی، این عقیده وجود دارد که یک شرکت باید از سرمایه معنوی ترکیبی همه کارکنانش استفاده کند تا بتواند در زمینه فرمان-و-کنترل بهتر عمل کند. {۲۴} چالش در یک سیستم غیر متمرکز این است که باید بتوان کنترل کافی را اعمال کرد. با تصمیم گیری غیر متمرکز، مدیریت ارشد با اعمال محدودیت در اختیارات اعطا شد به کارکنان شرکت، برقراری سیستم های کنترل استراتژیک در سراسر شرکت، مسئول نگه داشتن افراد در قبال تصمیمات خود، ایجاد مشوق های جبرانی که به افراد برای انجام کارشان به خوبی پاداش می دهد و ایجاد فرهنگ شرکتی که فشار قوی همکاران را بر افراد برای انجام مسئولیت پذیری به وجود می آورد، کنترل را حفظ می کنند. {۲۵}

ساختارهای سازمان های غیر متمرکز، چیزهای زیادی را برای افراد و مدیران در این نوع سازمان ها به ارمغان می آورند. تفویض اختیار به مدیران زیر دست و کارکنان عادی، آنها را تشویق می کند تا مسئولیت را بپذیرند و اقدامات را بهتر اجرایی کنند. این کار باعث می شود تا زمان واکنش های سازمانی به تغییرات بازار کاهش یابد و دستیابی به ایده های تازه تسریع شود، در ضمن تفکر خلاق، نوآوری توسعه یابد و مشارکت بیشتری از سوی کارکنان شرکت صورت پذیرد. در مجموعه شرکت های تی جی ایکس<sup>۲</sup>، شرکت مادر شرکت های تی.جی.تی.مکس<sup>۳</sup>، مارشال<sup>۴</sup>، و پنج فروشگاه زنجیره ای خرده فروشی مد و دکوراسیون منزل، خریداران به ریسک پذیری هوشمندانه در تصمیم گیری برای خرید

<sup>۱</sup>Starbucks

<sup>۲</sup>TJX

<sup>۳</sup>T.J.Maxx

<sup>۴</sup>Marshalls

اقلامی برای فروشگاه های بی جی ایکس، تشویق می شوند. در ساختار های بر مبنای توانمند سازی کارکنان، شغل ها می توانند به طور گسترده ای تعریف شوند، ضمن آنکه فعالیت های متعددی باید در یک شغل منفرد یکپارچه شوند، کاری که خود بخشی از کل کارهای یک فرد یا یک تیم می باشد. افزون بر این، سیستم های ارتباطی آن لاین و گوشی های هوشمند، کار را برای افراد در همه سطوح سازمانی در جهت هدایت دستیابی به داده های سایر کارمندان، مدیران، تامین کنندگان و مشتریان، آسان تر و نسبتا ارزان تر کرده است. با این اوصاف، آنها می توانند به سرعت به اطلاعات دست یابند (از طریق اینترنت و سایر منابع شرکت). این گونه چک کردن واقعیت با تامین کنندگان یا هر کس که نیاز باشد راحت تر است و افراد، بهتر مسئولیت اقدامات خود را می پذیرند. معمولا وقتی افراد با ابزارها و اطلاعات لازم برای انجام عملیات به روشی مناسب تامین می شوند، دستاورد های نابی در زمینه های اخلاق و بهره وری پدید می آید.

اما عدم تمرکز با خودش نقایصی هم به همراه دارد. مدیران ارشد عنصر کنترل را بر آن چه جریان دارد از دست می دهند و بنابراین شاید از اقدامات ناآگاه باشند. اقداماتی که از سوی کارکنان تحت فرمان آنها انجام می شود. چنین فقدان کنترلی می تواند چالش بر انگیز در وقایعی که کارکنانی که به آنها اختیار اعطا شده است تصمیمات لازمی را اتخاذ می کند که در تضاد با دیگران می باشد و منافع واحد آنها را برآورده می سازد و این کار البته به ضرر سایر بخش های شرکت تمام خواهد شد. افزون بر این، چون تمرکز زدایی به واحد های سازمانی این اختیار را می دهد که به طور مستقل عمل کنند، این ریسک وجود دارد که مشارکت بسیار کمی صورت پذیرد و انسجام بین واحد های مختلف پایین بیاید.

بسیاری از شرکت ها به این نتیجه رسیده اند که مزیت های تمرکز زدایی بر نقایص آن برتری دارد. در طول چند دهه گذشته، تغییر عامدانه از ساختارهای سلسله مراتبی و متمرکز به ساختار های غیر متمرکز و تخت تر صورت پذیرفته است و دیگر تاکید روی اعطای تفویض اختیار به کارکنان می باشد. این تغییر بازتاب دهنده یک توافق قوی و رو به رشد در مورد این قضیه است که: ساختارهای سلسله مراتبی برای پیاده سازی و اجرای استراتژی در زمانه ای که پردازش اطلاعات در حجم گسترده و ارتباطات سریع، یک هنجار می باشند دیگر به درد نمی خورند. فراموش نکنیم که بخش بزرگ دارایی های ارزشمند سازمان که شامل سرمایه معنوی هم می شوند در قابلیت های کارکنان نهفته اند.

### **به دست آوردن تناسب استراتژیک بین کسب و کارها در یک ساختار تمرکز زدایی شده.**

شرکت های متنوع سازی شده که به سمت دستیابی به مزایای هم افزایی بین کسب و کارهای مجزا می روند باید آگاه باشند که حتما کنترل کامل را به روسای واحد ها و کسب و کارهای شان بدهند تا آنها به طور مستقل به عملیات پردازند. معمولا تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، باید از طریق تجهیز مشارکت نزدیک بین کسب و کارها در سطح شرکت به دست آید. {۲۶} به عنوان مثال، اگر کسب و کارهای با فرایند ها و فن آوری های محصول هم پوشان وجود داشته باشند که هر کدام بخش های مستقل تحقیق و توسعه خود را دارند- یعنی هر کدام، اولویت ها، پروژه ها و مقصد های استراتژیک خود را دارند- برای شرکت مادر دشوار خواهد بود تا از دوباره کاری تلاش ها جلوگیری کند، به صرفه جویی های ناشی از مقیاس و دامنه دست یابد و یا تلاش های مشارکتی تحقیق و توسعه را بین واحد ها به وجود



آورد. تناسب استراتژیک بین کسب و کارها، با توجه به تحقیق و توسعه اهمیت دارد، وگرنه یک راه حل این است که کارکرد تحقیق و توسعه متمرکز شود و تلاشهای تحقیق و توسعه به طور منسجم صورت پذیرد تا منافع هر دو یعنی کسب و کارهای منفرد و شرکت به عنوان یک کل در نظر آورده شود. همین طور، متمرکز سازی فعالیت های مرتبط کسب و کارهای متفاوت وقتی معنا می دهد که فرصت هایی برای تسهیم یک نیروی فروش مشترک وجود داشته باشد، همچنین وقتی که بتوان از کانال های توزیع مشترک استفاده نمود، در ضمن گاهی می توان روی یک سازمان مشترک که به طور میدانی خدمات می دهد، حساب کرد و نیز از سیستم های تجارت الکترونیکی فراگیر و مشترک استفاده نمود. راه حل ساختاری دیگر برای این که مزایای تناسب استراتژیک بدست آید این است که گروه های کسب و کاری ساخته شوند که مشتمل بر واحد های کسب و کاری هستند که فرصت مشترک تناسب استراتژیک دارند.

تلاش برای تمرکز زدایی در تصمیم گیری به پرسنل فرصت آزاد را می دهد تا عملیات را هدایت کنند و کنترل کافی را داشته باشند و بدین طریق انسجام بین واحدها به وجود آید.

### **برقراری هماهنگی بین واحدهای داخلی**

معمولاً برای ایجاد قابلیت هایی در فعالیت های استراتژیک مهم مانند سرعت بخشیدن به محصولات جدید به بازار و ارائه خدمات برتر به مشتریان، به همکاری نزدیک بین واحدی نیاز است. زیرا این فعالیت ها شامل همکاری میان تلاش های کارکنان شرکت است که در بخش ها یا واحدهای سازمانی مختلف کار می کنند (و شاید کارمندان شرکای استراتژیک خارجی یا فروشندگان تخصصی). برای مثال، اولین حضور در بازار با محصولات جدید، مستلزم هماهنگی تلاش های کارکنان در تحقیق و توسعه (برای توسعه جریانی از محصولات جدید با ویژگی های جذاب)، طراحی و مهندسی (برای تهیه یک طراحی مقرون به صرفه و مجموعه ای از مشخصات)، خرید (برای به دست آوردن قطعات و اجزای مورد نیاز)، ساخت (برای انجام کلیه فعالیت های تولیدی) و فروش و بازاریابی (برای اطمینان از سفارشات، تدارک دیدن تبلیغات برای معرفی و توزیع اطلاعات محصول و دریافت محصولات در قفسه های خرده فروشان) است. دستیابی به هدف استراتژیک ساده تکمیل سفارشات مشتری به طور دقیق و سریع شامل کارکنانی از فروش (برای بدست آوردن سفارش)؛ امور مالی (برای بررسی شرایط اعتبار یا تأیید تأمین مالی ویژه)؛ تولید (برای تولید کالا و تکمیل موجودی انبار در صورت نیاز)؛ و انبارداری و حمل و نقل (برای بررسی اینکه آیا اقلام موجود هستند، انتخاب سفارش از انبار، بسته بندی آن برای حمل و انتخاب بهترین بهترین شرکت حمل و نقل را برای تحویل کالا) می شود.

برای دستیابی به هماهنگی شدید، آن هم هنگامی که بخش هایی از وظایف حیاتی اجرا در چندین واحد سازمانی انجام می شود، مدیران شرکت معمولاً بر ضرورت کار تیمی و همکاری متقابل واحدها و اهمیت ارتباط مکرر رفت و برگشتی بین افراد کلیدی در واحدهای سازمانی مختلف مرتبط برای حل مشکلات، اجتناب از تاخیر، و به پیش بردن کارها به سمت جلو تأکید می کنند. مدیران اجرایی که بر بخش هایی از وظایف حیاتی اجرا نظارت می کنند، معمولاً این نکته را

روشن می سازند که از روسای بخش مربوطه و کارکنان کلیدی انتظار می رود که همگی از نزدیک با هم کار کنند و اقدامات خود را هماهنگ کنند. جلساتی برای بحث در مورد زمان بندی ها و تعیین ضرب الاجل ها برگزار می شود که اغلب با تعهدات شفاهی همه افراد درگیر به پایداری نسبت به برنامه های مورد توافق، هماهنگ کردن فعالیت های خود و رعایت مهلت های تعیین شده پایان می یابد. به دست آوردن چنین تعهداتی، همراه با اطمینان از اینکه همه به تعهدات خود عمل می کنند، تقریباً همیشه ضروری است.

به طور معمول، مدیران اجرایی ناظر پیگیری می کنند، پیشرفت را بررسی می کنند و در بسیاری از موارد، از واحدهای مختلف بازدید می کنند تا شخصاً تعیین کنند که کارها چقدر خوب پیش می رود و نظرات افراد متعددی را در مورد مشکلات موجود و آنچه فکر می کنند باید برای حل کردن انجام شود، جویا می شوند. این مدیران تردیدی در مداخله برای انجام تنظیمات اصلاحی و تکرار انتظارات خود از کار گروهی، ارتباط نزدیک، همکاری موثر و همکاری برای حل مسائل، اجتناب از تاخیر و دستیابی به درجه لازم از هماهنگی بین واحدی به خود راه نمی دهند. این گونه مداخلات اجرایی همراه با فشار اجرایی مضاعف بر مدیران واحدهایی که همکاری نزدیک و اقدام هماهنگ در آن ها وجود ندارد، ممکن است کافی باشد. اگر چنین شود، پس همه چیز خوب و عالی پیش می رود. اما اگر چنین تلاش هایی با شکست مواجه شود، اجرا لطمه می بیند و تعیین علل و اقدامات اصلاحی بر عهده مدیران اجرایی است.

در بسیاری از موارد، علت اصلی ناکارآمدی هماهنگی بین واحدها در ایجاد قابلیت ها، به مدیران سطح بخش و سایر کارکنان عملیاتی کلیدی مربوط می شود که به دلایل مختلف، زمان و تلاش لازم را برای مشارکت با سایر واحدهای سازمان در فرآیند ایجاد قابلیت صرف نمی کنند یا نمی خواهند بکنند. همچنین تشویق مدیران ارشد نسبت به مدیران بخش و کارکنانی که به صورت داوطلبانه اولویت بالایی برای هماهنگی فعالیت های مربوطه خود قائل می شوند، چالش های مهمی را در دستیابی به هماهنگی بین واحدی موثر ایجاد می کند. این امر به ویژه در ساختارهای سازمانی غیرمتمرکز صادق است که در آن به روسای بخش ها اختیار تصمیم گیری در اداره واحدهای مربوطه به آنها تفویض شده است و بنابراین، به طور طبیعی تمایل دارند که اولویت کمتری برای همکاری نزدیک با سایر واحدهای سازمانی نسبت به اطمینان از این که فعالیت های تحت نظارت مستقیم آنها به خوبی انجام می شود، قائل شوند. ضعف وابستگی شدید به تلاش های داوطلبانه کارکنان برای توسعه قابلیت های حیاتی بین واحدی، بسیاری از شرکت ها را بر آن داشته است تا برای ایجاد روابط کاری بهتر بین واحد ها و بهبود هماهنگی بین چندین واحد سازمانی، با تشکیل کمیته های متقابل، تیم های مدیریت پروژه و دفاتر مدیریت پروژه متمرکز، این تلاش ها را به سرانجام رسانند. با وجود این که این چیدمان ها در تعدادی از سازمان ها مفید واقع شده اند، اما راه حل های مؤثرتر، شامل ایجاد سیستم های پاداش تشویقی می شود که در آن پرداخت ها به عملکرد گروهی مؤثر وظایف بین واحدی مرتبط است.

## تسهیل مشارکت با شرکای خارجی و متحدان استراتژیک

همچنین مکانیسم های سازمانی - چه رسمی و چه غیر رسمی - نیازمند این هستند که داشتن روابط کاری موثر با هر مرجع قانونی بیرون از سازمان راه، در فرایند اجرای استراتژی تضمین کنند. اتحاد های استراتژیک، ترتیبات برون سپاری، سرمایه گذاری های مشترک، و مشارکت های مبتنی بر همکاری، بدون مدیریت فعال روابط، می تواند منجر به ارزش کمی شوند. وقتی مدیریت ارشد نمی تواند ببیند که پل های قانونی - حقوقی سازمان با شریک های خارجی به چه صورت است و درک نکند که نیاز است تا روابط کاری بهره وری ظهور یابند، ارزش بالقوه روابط شرکتی از دست خواهد رفت. بدین ترتیب، قدرت شرکت برای اجرای استراتژی تضعیف می شود. به عنوان مثال، اگر روابط کاری نزدیک با تامین کنندگان در وضعی حساس و بحرانی قرار داشته باشد، مدیریت زنجیره تامین، باید پاره ای ملاحظات را داشته باشد که چگونه می توان یک ساختار سازمانی کارآمد را آفرید. اگر یک توزیع کننده، یک دلال، یک فرانسیز کننده، روابطشان اهمیت داشته باشد، کسی باید به فعالیت پرورش روابط با چنین متحدانی که با آنها کانال مستقیم وجود دارد، گمارده شود.

ساختن پل های سازمانی با شرکای خارجی و متحدین استراتژیک می تواند از طریق گماردن "مدیران روابط"<sup>۱</sup> با مسئولیت برای ایجاد شراکت های استراتژیک خاص که مزایای مورد نظر را تولید می کند، صورت گیرد. مدیران روابط، نقش ها و کارکرد های زیادی دارند: گرد هم آوردن آدم های مناسب، ارتقای حسن نیت بین اعضا، تسهیل جریان اطلاعات، پرورش ارتباطات بین فردی و بین شرکتی و در نهایت تضمین انسجام کارآمد {۲۷} باید بین سازمان های مختلف، روابط چندگانه راه اندازی شود و درها رو به انسجام و ارتباط مناسب گشوده باشد. باید تسهیم اطلاعات در جهت ایجاد روابط کاری و بحث های صریح در مورد تضاد ها، بررسی در دسر ها و مشکلات و نیز موقعیت های تغییر، انجام شود.

سازماندهی و مدیریت یک ساختار شبکه ای مکانیسمی را برای تشویق اثربخش تر تعاون و همکاری بین شرکای خارجی فراهم می کند. یک ساختار شبکه ای، چیدمانی است که تعدادی از سازمان های مستقل را در یک سری اقدامات مشترک، به هم متصل می کند. یک ساختار شبکه ای به خوبی مدیریت شده، معمولاً شامل یک بنگاه دارای نقشی محوری تر است، که مسئولیت اطمینان یافتن از انتخاب شرکای مناسب و وجود هماهنگی بین فعالیت های کل شبکه را بر عهده دارد. شرکت ایتالیایی دوکاتی<sup>۲</sup> که در زمینه موتورسیکلت کار می کند و محصولاتش گران هم هستند، موتورسیکلت هایش را از قطعات به دست آمده از شبکه های یکپارچه تامین کنندگان قطعات آن هم به دقت بر می گزیند و بعد مونتاژ می کند.

## مفهوم اصلی

یک ساختار شبکه ای، چیدمانی است که تعدادی از سازمان های مستقل را در یک سری اقدامات مشترک، به هم متصل می کند. در این شبکه، یک شرکت، نقشی محوری تر را دارد.

<sup>۱</sup>Relationship Managers

<sup>۲</sup>Ducati

## منظر های آینده در مورد ساختار دهی به تلاش های کاری

همه طرح های سازمانی، نقاط قوت و ضعف های خود را در زمینه استراتژی دارند. برای این که ساختار با استراتژی انطباق یابد، پیاده کنندگان استراتژی باید در ابتدا یک طرح مبنایی سازمانی را انتخاب کرده و در صورت لزوم آن را متناسب با مجموعه کسب و کار خاص شرکت اصلاح کنند. در این ارتباط آنها باید نکاتی را در نظر داشته باشند: (۱) باید طراحی را با مکانیسم های مناسب انسجام و هماهنگی، همراه کنند (نیروهای کار، فعالیت بین وظیفه ای، تیم های مخصوص پروژه، تیم های کاری خودکفا و غیره) (۲) نهادینه سازی آنچه به شبکه سازی و ارتباطات نیاز دارد و برای اجرای موثر استراتژی شرکت ضروری است. بعضی شرکت ها از ایجاد چیدمان سازمانی ایده آل اجتناب می کنند چرا که نمی خواهند روابط گزارش دهی موجود را بر هم بزنند و یا شاید هم چون نیاز دارند تا در موقعیت های خاص، روش های عجیب و غریب خودشان را به کار برند تا کارها راه بیفتد. با این حال، آنها باید در جهت ایجاد سازمانی که از لحاظ رقابتی قابلیت داشته باشد، تلاش کنند.

آن چه که به صراحت می توان گفت این است که ساخت یک سازمان توانمند، نیازمند فرایندی است که به طور آگاهانه تلاش های افراد و گروه ها را در کنار هم قرار دهد. قابلیت های سازمانی از طریق راه اندازی و پرورش روابط کاری در شرکت بین افراد و گروه ها به دست می آید، افراد و گروه هایی که باید به روشی اثربخش تر کار کنند و به ارزش افزایی پردازند. ساختار مناسب سازمانی می تواند این مساله را تسهیل کند، در واقع ساخت سازمانی یک فعالیت است که در آن مدیریت ارشد باید به طور ژرفی درگیر شود. همچنان مدیریت کارآمد فرایند های سازمانی داخلی و مشارکت خارجی برای ایجاد و توسعه قابلیت های سازمانی ارزشمند و رقابت پذیری، همچنان چالش بزرگی برای مدیران ارشد در شرکت های امروزی است.

## نکات کلیدی:

۱- اجرای استراتژی در وهله اول، بر مبنای عملیات می باشد و حول مدیریت افراد، فرایندهای کسب و کار و ساختار سازمانی انجام می شود. اجرای موفق استراتژی به انجام یک کار خوب به طور مشترک با دیگران ربط دارد در این جا، ایجاد و تقویت قابلیت های رقابتی اهمیت دارد: ایجاد ساختار سازمانی مناسب؛ تخصیص منابع؛ نهادینه سازی سیاست هایی که از استراتژی پشتیبانی می کند و ایجاد یک انضباط کامل برای انجام کارها. این ها قابلیت های رقابتی مورد نیاز ما هستند.

۲- اجرای خوب استراتژی، نیاز به کار تیمی دارد. همه مدیران، مسئولیت اجرای استراتژی را در حوزه های اقتدار و اختیار خود دارند و همه کارکنان، مشارکت کنندگان فعالی در فرایندهای اجرای استراتژی هستند.

۳- ده وظیفه مدیریتی برای اجرای خوب استراتژی عبارتند از:

- به کارگماری مدیران و کارمندان که قابلیت اجرای استراتژی را به خوبی دارند.
- توسعه منابع و قابلیت های سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی
- ایجاد ساختار سازمانی حامی استراتژی
- تخصیص منابع کافی (بودجه و دیگر چیزها) برای تلاش اجرای استراتژی
- سیاست های نهادینه سازی و روال هایی که امکان تسهیل اجرای استراتژی را فراهم می آورند.
- بهره گیری از روش ایده آل و فرایندهای کسب و کار برای بهبود مستمر در اجرای استراتژی
- استقرار سیستم های عملیاتی و اطلاعاتی که پرسنل شرکت را قادر می سازد تا نقش های استراتژیک خود به ماهرانه تر انجام دهند.
- اعطای پاداش ها به طور مستقیم برای دستاورد ها در زمینه اهداف استراتژیک و مالی
- استقرار یک فرهنگ شرکت که منجر به اجرای خوب استراتژی می شود.
- اجرای رهبری قوی برای هدایت فرایندهای اجرایی به سمت جلو و دستیابی به تعالی در عملیات، در صورت ممکن هر چه سریعتر.

۴- مهمترین رویکرد های مشترک به ساختن قابلیت ها شامل موارد زیر هستند:

(۱) توسعه و یا تقویت قابلیت های درونی (۲) اکتساب قابلیت ها از طریق ادغام ها و تملیک ها (۳) توسعه قابلیت جدید از طریق همکاری های مشارکتی.

۵- ایجاد انواع صحیح شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی و حفظ همیشگی آنها، مساله ای زمان بر، و از لحاظ مدیریتی هم چالش برانگیز است. می توان با شناخت این مساله که چگونه شرکت های " بهترین-در-صنعت" و " بهترین-در-جهان" به روشی خاص کار می کنند، به درکی بهتر دست یافت.

۶- ساختن شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی زمان بر است و از لحاظ مدیریتی چالش برانگیز می تواند به سه روش مد نظر قرار گیرد: (۱) توسعه قابلیت های داخلی (۲) اکتساب قابلیت ها از طریق ادغام و تملیک (۳) دستیابی به قابلیت ها از طریق شراکت مشارکتی

۷- در ساختن قابلیت ها به طور داخلی، اولین گام این است که توانایی برای انجام کاری توسعه یابد، آن هم از طریق آزمایش، جستجوی فعال برای راه حل های جایگزین و یادگیری از طریق آزمون و خطا. با جلو رفتن آزمایش ها، پرسنل شرکت هم یاد می گیرند که چگونه به طور منسجم فعالیت ها را با هزینه ای قابل قبول انجام دهند، این توانایی به قابلیت آزموده و حقیقی تکامل می یابد. فرایند می تواند با تلاش بیشتر و یادگیری بیشتر تسریع شود و از انگیزش لازم برای پرسنل شرکت استفاده گردد.

۸- همگام با بهتر شدن شرکت ها در اجرای استراتژی، آنها قابلیت هایی را در حوزه اجرای استراتژی توسعه می دهند. قابلیت های اجرای برتر استراتژی به شرکت ها اجازه می دهد تا از منابع و قابلیت های سازمانی خود به بهترین وجه بهره مند شوند. اما تعالی در اجرای استراتژی می تواند یک منبع مستقیم برای مزیت رقابتی باشد، چون اجرای کارآمد و اثربخش استراتژی می تواند هزینه ها را کاهش دهد و اجازه دهد تا شرکت ها ارزش بیشتری به مشتریان خود بدهند. چون آنها قابلیت هایی هستند که از لحاظ اجتماعی پیچیده اند و دشوار است که بشود از روی آنها تقلید کرد و جایگزین خوب هم ندارند. این چنین است که این قابلیت ها، منبع مهمی برای مزیت رقابتی پایدار به حساب می آیند. هر وقت رقبا بتوانند این استراتژی های موفق را تقلید کنند، شرکت ها هم باید سریع بجنبند تا موقعیت خود را از دست ندهند.

۹- چهار جنبه ساختاردهی سازمان برای پشتیبانی از استراتژی:

- تصمیم گیری در مورد این که که کدام فعالیت های زنجیره ارزش باید به طور داخلی کار کنند و کدام یک باید برونسپاری شوند
- همسوسازی ساختار سازمانی شرکت با استراتژی اش
- تصمیم گیری در مورد این که چقدر اختیار برای تمرکز در بالای سازمان تفویض شود و چقدر هم باید به مدیران و کارکنان پایین
- تسهیل مشارکت با شرکای خارجی و متحدین استراتژیک

۱۰- برای همسو سازی ساختار سازمانی با استراتژی، مهم است که فعالیت های حیاتی استراتژی را به عنوان بلوک های اصلی سازنده در نظر آوریم. چهار نوع اصلی ساختار سازمانی وجود دارد: ساختار ساده، ساختار وظیفه ای، ساختار چند بخشی و ساختار ماتریسی. این ساختارها به اندازه، پیچیدگی و استراتژی شرکت ربط دارند.

## تمرین های یادگیری

بنیاد چیره دستی نافذ شرکت نایک، در زمینه ورزش، بر توانایی این شرکت برای رقابت با رقبایش بر اساس طراحی برتر، نوآوری و قابلیت های بازاریابی همراه با تولید برون سپاری شده است (هدف یادگیری ۱) این استراتژی، نیاز به داشتن طراحی های نوآورانه محصول با تکنیک های بازاریابی نوین دارد و باید زنجیره ای جهانی از تامین کنندگان و تولید کنندگان نیز به طور یکپارچه عمل کنند. درباره تغییرات اخیر مدیریت استراتژیک در نایک جست و جو کنید و به سایت ([news.nike.com/leadership](http://news.nike.com/leadership)) سر بزنید. ببینید که چقدر این تغییرات بازتاب دهنده تمرکز شرکت بر طراحی نوآورانه و استراتژی های بازاریابی است؟ آیا تمرکز کامل و البته پیگیر شرکت بر نوآوری، بر مدیریت زنجیره تامین تاثیر گذاشته است؟ آیا این تغییرات - یا استراتژی نایک، در معنای وسیعتر - بازتاب دهنده اسلوگان معروف آن یعنی "فقط انجامش بده"<sup>۱</sup> می باشد؟ به وب سایت شرکت برای اطلاعات بیشتر سر بزنید:

[nikeinc.com/pages/about-nike-inc](http://nikeinc.com/pages/about-nike-inc)

## هدف یادگیری ۱

۲. به طور آنلاین در مورد مدیریت شرکت جف بزوس و مدیران جدیدش جست و جو کنید. به طور خاص، ملاقات های "تیم اس"<sup>۲</sup> را در شرکت آمازون بررسی کنید. ([management.fortune.cnn.com/2012/11/16/jeff-bezosamazon/](http://management.fortune.cnn.com/2012/11/16/jeff-bezosamazon/)). فکر می کنید که چرا شرکت بزوس در ملاقات های بین مدیران ارشد خود ۳۰ دقیقه زمان برای بی صدا خواندن در نظر گرفت؟

چگونه این مساله باعث می شود تا گروه به تمرکز برسد؟ چرا شرکت بزوس روی ایده هایی تاکید دارد که می توانند نوشته شوند و در قالب یادداشت ارائه گردند؟

چگونه این مساله باعث می شود تا تاکید بنیانگذار شرکت روی تفکر نوآورانه، واضح و هوشیارانه در شرکت بازتاب داده شود؟ و نیز آیا این اجرا به عنوان یک روند معمولی برای مدیران آمازون جلوه می کند؟ توضیح دهید که چرا این استراتژی مدیریتی کوچک ولی بحرانی و حساس، بازتاب دهنده تلاش شرکت بزوس برای دست یابی به ارائه واضح ایده و انسجام می باشد.

<sup>1</sup>Just Do It  
<sup>2</sup>S-Team

## هدف یادگیری ۲

۳. از صفحه شغل فیس بوک استفاده کنید ([www.Facebook.com/careers/](http://www.Facebook.com/careers/)). این صفحه روی ارزش های اصلی فیس بوک تاکید دارد و تشریح می کند که چگونه کارمندان بالقوه می توانند به قالب این شرکت بخورد. تفکر شجاعانه و تعهد به شفافیت و ارتباط با جامعه در این صفحه دیده می شود و در کل در این شرکت نیز این قضیه برقرار است. بعد برنامه های آموزشی مدیریت داخلی فیس بوک را جست و جو کنید، این برنامه ها "اردوی آموزشی کارمندان" نام دارد، این کار را از طریق موتورهای جست و جو مانند گوگل و بینگ<sup>۲</sup> انجام دهید. چگونه این برنامه ها ویژگی ها و اهداف بیان شده در صفحه شغل را با ساخت قابلیت های کارکنان یکپارچه می سازند؟ اردوهای آموزشی، به روی همه کارکنان فیس بوک باز هستند و نه فقط مهندسين. چگونه این آموزش داخلی، کارکنان فیس بوک را آماده می سازد تا "سریعتر حرکت کنند و دیوارها را بشکنند"؟

## هدف یادگیری ۲ و ۳

۴. هندبوک آن لاین شرکت والو<sup>۳</sup> را در آدرس زیر مرور کنید:

**[www.valvesoftware.com/company/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf)**

به طور خاص، روی ساختار والو تمرکز کنید. شرکت والو صد ها کارمند دارد اما اصلا رییس یا مدیری ندارد. موفقیت این شرکت بر مبنای نوآوری و تجربه های کاملا اصیل می باشد. آیا به نظر می رسد که ساختار شرکت والو، به روشی بی همتا، نوآوری را با ریسک بالا ارائه می کند؟ چرا آری و چرا نه؟ توضیح دهید. چگونه ساختار سازمانی را از لحاظ شخصیتی توضیح می دهید؟ آیا کاملا یکتا است، یا می تواند به عنوان یک ساختار بخشی، ماتریسی و کارکردی مد نظر قرار می گیرد؟ پاسخ خود را شرح دهید.

## هدف یادگیری ۴

جانسون و جانسون<sup>۴</sup>، یک شرکت چند ملیتی در حوزه درمان است، که مسئولیت ساخت کالاهای مصرفی، دارویی و درمانی را دارد. این شرکت در ارتقای یک ساختار مدیریتی غیرمتمرکز، رهبر بوده است. جست جوی اینترنتی کنید تا به یک سری اطلاعات مبنایی در مورد محصولات این شرکت، فعالیت های زنجیره تامین و رهبری آن دست یابید. بعد توضیح دهید که چگونه شرکت جانسون و جانسون یک نمونه استراتژی غیر متمرکز می باشد یا شاید هم نمی باشد؟ همچنین توصیف کنید که مزایا و عدم مزیت های سیستم غیرمتمرکز مدیریت در مورد جانسون اند جانسون کدامند. مبنای استقرار این سیستم غیرمتمرکز چیست؟ آیا ابزارهای موثری برای تصمیم گیری شرکت وجود دارد.

<sup>1</sup>Employee Boot Camps

<sup>2</sup>Bing

<sup>3</sup>Valve

<sup>4</sup>Johnson and Johnson



## هدف یادگیری ۵

### تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

۱. شما چگونه سازماندهی تیم مدیریت ارشد شرکت خود را توصیف می کنید؟ آیا بعضی تصمیم گیری ها غیر متمرکز می باشند و یا به مدیران منفرد و خاصی سپرده می شوند؟ اگر این گونه است، توضیح دهید که چگونه این تمرکز زدایی کار می کند. آیا تصمیماتی هستند که با توافق شکل بگیرند، آن هم با حضور همه مدیران هم تراز؟ در این جا، شما چه چیز هایی را به عنوان مزیت یا عدم مزیت در رویکرد تصمیم گیری در شرکت خود می بینید.

### هدف یادگیری ۵

۲. شما و مدیران هم رده شما، چه کنش های خاصی را برای توسعه شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی استفاده می کنید که می تواند منجر به اجرای خوب استراتژی و مزیت رقابتی بالقوه شود؟ اگر هیچ کنشی انجام نمی شود، دلیل انجام نشدن این کنش ها را توضیح دهید.

### هدف یادگیری ۳

۳. کدام فعالیت های زنجیره تامین، برای اجرای خوب استراتژی شرکت مهم می باشند؟ آیا شرکت شما توانایی لازم را برای برون سپاری هر کدام از فعالیت های زنجیره تامین دارد؟ اگر این گونه است آیا شما و مدیران هم ترازتان ترجیح می دهید که به برونسپاری وارد شوید؟ چرا بله و چرا خیر؟

### هدف یادگیری ۱ و ۴

## ENDNOTES

{1} Donald Sull, Rebecca Homkes, and Charles Sull, "Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It," *Harvard Business Review* 93, no. 3 (March 2015), p. 60.

{2} Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation," *Academy of Management Executive* 6, no. 4 (November 1992), p. 27.

{3} Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperBusiness, 2005).

{4} Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002).

{5} Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Building Competitive Advantage through People," *MIT Sloan Management Review* 43, no. 2 (Winter 2002), pp. 34–41.

{6} Justin Menkes, "Hiring for Smarts," *Harvard Business Review* 83, no. 11 (November 2005), pp. 100–109; Justin Menkes, *Executive Intelligence* (New York: HarperCollins, 2005).

{7} Menkes, *Executive Intelligence*, pp. 68, 76.

{8} Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperBusiness, 2001).

{9} John Byrne, "The Search for the Young and Gifted," *Businessweek*, October 4, 1999, p. 108.

{10} C. Helfat and M. Peteraf, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (October 2003), pp. 997–1010..

{11} G. Dosi, R. Nelson, and S. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*

(Oxford, England: Oxford University Press, 2001).

{12} S. Winter, "The Satisficing Principle in Capability Learning," *Strategic Management Journal* 21, no. 10–11 (October–November 2000), pp. 981–996; M. Zollo and S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science* 13, no. 3 (May–June 2002), pp. 339–351.

{13} Robert H. Hayes, Gary P. Pisano, and David M. Upton, *Strategic Operations: Competing through Capabilities* (New York: Free Press, 1996); Jonas Ridderstrale, "Cashing In on Corporate Competencies," *Business Strategy Review* 14, no. 1 (Spring 2003), pp. 27–38; Danny Miller, Russell Eisenstat, and Nathaniel Foote, "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations," *California Management Review* 44, no. 3 (Spring 2002), pp. 37–55.

{14} S. Karim and W. Mitchell, "Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the US Medical Sector, 1978–1995," *Strategic Management Journal* 21, no. 10–11 (October–November 2000), pp. 1061–1082; L. Capron, P. Dussauge, and W. Mitchell, "Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988–1992," *Strategic Management Journal* 19, no. 7 (July 1998), pp. 631–662.

{15} Gary P. Pisano and Willy C. Shih, "Restoring American Competitiveness," *Harvard Business Review* 87, no. 7–8 (July–August 2009), pp. 114–125.

{16} A. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

{17} E. Olsen, S. Slater, and G. Hult, "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation," *Business Horizons* 48, no. 1 (2005), pp. 47–54; H. Barkema, J. Baum, and E. Mannix, "Management Challenges in a New Time," *Academy of Management Journal* 45, no. 5 (October 2002), pp. 916–930.

{18} H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979); C. Levicki, *The Interactive Strategy Workout*, 2nd ed. (London: Prentice Hall, 1999).

{19} O. Williamson, *Market and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975); R. M. Burton and B. Obel, "A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), pp. 457–476.

{20} J. Baum and S. Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance," *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 1107–1129.

{21} C. Bartlett and S. Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind," *Harvard Business Review*, July–August 1990, pp. 138–145.

{22} M. Goold and A. Campbell, "Structured Networks: Towards the Well Designed Matrix," *Long Range Planning* 36, no. 5 (2003), pp. 427–439.

{23} Iain Somerville and John Edward Mroz, "New Competencies for a New World," in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckard (eds.), *The Organization of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 70.

{24} Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads, and Phillip Burnah, "People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce," *Benchmarking: An International Journal* 11, no. 4 (2004), pp. 346–360.

{25} Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (March–April 1995), pp. 80–88.

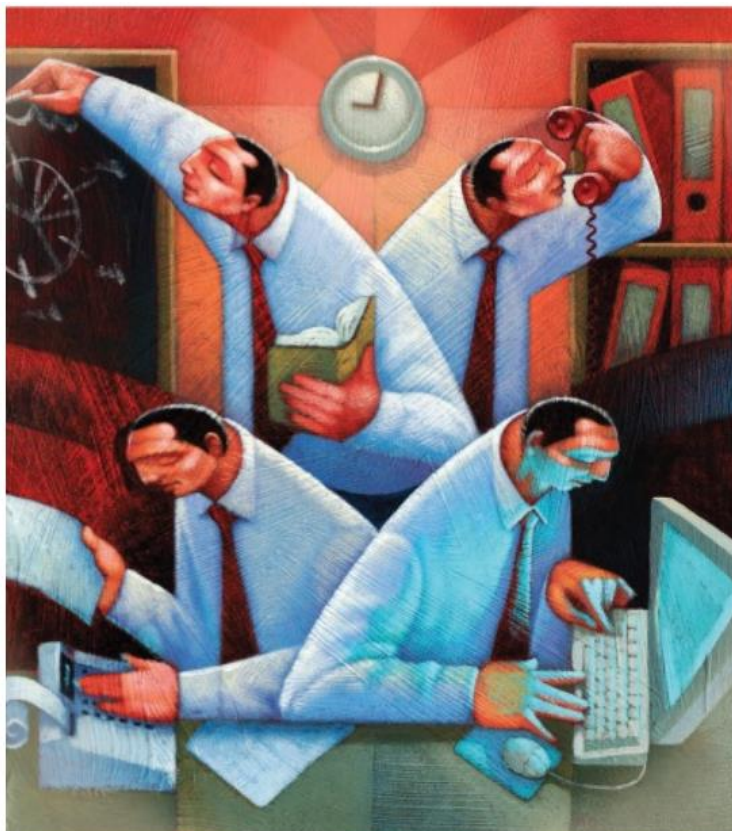
{26} Jeanne M. Liedtka, "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive* 10, no. 2 (May 1996), pp. 20–34.

{27} Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance," *Harvard Business Review* 72, no. 4 (July–August 1994), pp. 96–108

## فصل یازدهم

### مدیریت عملیات های داخلی

اقداماتی که اجرای خوب استراتژی را ارتقا می دهند.



### اهداف یادگیری

این فصل به شما کمک می کند تا :

هدف یادگیری ۱-۱۱: توضیح دهید چرا تخصیص منابع باید بر مبنای اولویت های استراتژیک انجام شود.

هدف یادگیری ۲-۱۱: توضیح دهید چگونه سیاست ها و رویه هایی که به خوبی طراحی شده اند می توانند اجرای خوب استراتژی را تسهیل کنند.

هدف یادگیری ۳-۱۱: توضیح دهید چگونه ابزارهای مدیریت فرایند، بهبود مستر را در عملکرد فعالیت های زنجیره ارزش به پیش می راند.

هدف یادگیری ۴-۱۱: نقش سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی در قادر ساختن کارکنان شرکت به این که نقش های استراتژیک خود را به صورت حرفه ای انجام دهند.

هدف یادگیری ۱۱-۵: توضیح دهید که چرا و چگونه استفاده از مشوق ها و پاداش های به خوبی طراحی شده می توانند قدرتمند ترین ابزار مدیریتی برای ارتقای اجرای ماهرانه استراتژی باشد.

شرکت اپل، یک شرکت کاملاً منضبط است و ما فرایند هایی عالی داریم، اما همه چیز فقط عالی بودن فرایند ها نیست. نکته مهم تر این است که بدانیم که این فرایند ها هستند که شما را اثربخش تر می سازند.

استیو جابز<sup>۱</sup> - از بنیان گذار اپل.

فرآیند ها زیر بنای قابلیت های کسب و کار هستند، و قابلیت ها زیر بنای اجرای استراتژی.

پیرل زو<sup>۲</sup>

من دستمزد های خوب نمی دهم، چون پول زیادی دارم؛ من پول زیادی دارم، چون دستمزد های خوبی می دهم.

رابرت بوش<sup>۳</sup> - بنیانگذار اسبق شرکت رابرت بوش

در فصل دهم، ما تاکید کردیم که اجرای ماهرانه استراتژی با سه نوع اقدام مدیریتی شروع می شود: استخدام افراد مناسب برای سازمان؛ تملیک، توسعه و تقویت منابع و قابلیت های شرکت؛ ساختار دهی سازمان به روشی که پشتیبان تلاش های اجرای استراتژی باشد.

در این فصل، ما در مورد پنج اقدام مدیریتی حرف می زنیم که دلیل اجرای خوب استراتژی هستند:

- تخصیص منابع به طور وسیع برای اجرای فعالیت های حیاتی زنجیره ارزش
- نهادینه سازی سیاست ها و رویه هایی که تسهیل کننده اجرای خوب استراتژی هستند.
- بهره گرفتن از ابزارهای مدیریت فرایند برای ایجاد پیشرفت مستمر در نحوه انجام فعالیت های زنجیره ارزش.
- راه اندازی سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی که کارکنان شرکت را قادر می سازند تا نقش استراتژیک خود را به طور ماهرانه انجام دهند.
- استفاده از پاداش ها و محرک ها برای ارتقای بهتر اجرای استراتژی و به دست آوردن اهداف استراتژیک و مالی.

## تخصیص منابع به تلاش های اجرای استراتژی

<sup>1</sup>Steve Jobs

<sup>2</sup> Pearl Zhu

<sup>3</sup>Robert bousch

توضیح دهید که چرا تخصیص منابع باید همیشه بر مبنای اولویت های استراتژیک باشد؟

در ابتدای فرایند پیاده سازی استراتژی، مدیران باید تعیین کنند که چه منابعی (در زمینه بودجه، افراد و غیره) مورد نیاز است و چگونه باید در بین واحد های مختلف سازمانی شرکت توزیع شود. این شامل بررسی دقیق درخواست ها برای افراد بیشتر و امکانات و تجهیزات جدید، تایید مواردی است که به تلاش های اجرای استراتژی کمک خواهند کرد کنند، و رد درخواست هایی که به این هدف کمک نمی کنند. اگر جریان های نقدی داخلی برای تامین مالی ابتکارات استراتژیک به اندازه کافی برنامه ریزی شده نباشند، مدیریت باید وجوه اضافی را از طریق استقراض یا فروش سهام اضافی به سرمایه گذاران جمع آوری کند.

توانایی یک شرکت برای تخصیص منابع مورد نیاز برای پشتیبانی از ابتکارات استراتژیک جدید، تاثیر عمده ای بر فرایند اجرای استراتژی می گذارد. کمبود بودجه و ناکافی بودن انواع دیگر منابع، منجر به کندی پیشرفت، و مانع تلاش های واحد های سازمانی برای اجرای شایسته بخش های مربوط به خود از برنامه استراتژیک می شود. تامین مالی بیش از حد واحد های سازمانی خاص و فعالیت های زنجیره ارزش، منجر به هدر رفتن منابع سازمانی و کاهش عملکرد مالی می شود. هر دوی این سناریوها، گواه بر این هستند که مدیران باید عمیقاً در بررسی پیشنهادات بودجه ای و هدایت انواع مناسب و مقدار منابع واحد های سازمانی حیاتی از نظر استراتژی درگیر شوند.

اولویت های استراتژیک یک شرکت باید پیشران نحوه تخصیص سرمایه و اندازه بودجه های عملیاتی هر واحد باشند.

یک تغییر در استراتژی، تقریباً به این معنی است که باید تغییر در تخصیص بودجه و منابع رخ دهد. واحد هایی که قبلاً مهم بودند ولی حالا نقشی کمتری در استراتژی جدید دارند، نیاز به کاهش ابعاد دارند. واحدهایی که نقش استراتژیک بزرگتر را دارند، به افراد بیشتری نیاز دارند، همچنین تجهیزات جدید و تسهیلات اضافی می خواهند و افزایش های بالای متوسط را در بودجه های عملیاتی خود دارند. پیاده سازی ابتکارات استراتژی تازه نیازمند این است که مدیران نقشی فعال و گاهی نیرومند در تغییر منابع داشته باشند و نه این که فقط، نه تنها فعالیت هایی را که اولویت بالاتری دارند پشتیبانی کنند بلکه باید فرصت هایی را به چنگ آورند تا بتوانند طوری عمل کنند که از لحاظ هزینه مقرون به صرفه باشد. این امر مستلزم قرار دادن منابع کافی در پشت ابتکارات استراتژیک جدید برای تقویت موفقیت آنها و تصمیم گیری های سخت برای از بین بردن پروژه ها و فعالیت هایی است که دیگر توجیه پذیر نیستند.

پشتیبانی قوی گوگل از فعالیت های تحقیق و توسعه باعث شد تا این شرکت در عرض فقط ۱۸ سال، به یک غول ۵۲۷ میلیارد دلاری تبدیل شود. گرچه در سال ۲۰۱۳ گوگل تصمیم گرفت تا سیاست زمانی ۲۰ درصد خود را از میان بردارد. که بر اساس این سیاست، گوگل به کارکنان اجازه می داد تا یک روز در هفته روی پروژه های جنبی بر مبنای انتخاب

خود، کار کنند. در حالی که این پروژه جنبی، پدیده های نوآورانه بسیار قدرتمندی مانند جی میل<sup>۱</sup> و ادسنس<sup>۲</sup> را ( که سهم بزرگی در درآمد های گوگل را به خود اختصاص می دهد)، به همراه داشت؛ این بدین معنا است که منابع کمتری، برای پروژه های دیگری که به هسته اصلی ماموریت گوگل نزدیکتر بودند، وجود داشت. در سال هایی که گوگل سیاست ۲۰ درصد خود را کنار گذاشت، توانست به طور ثابت در لیست های مربوط به "نوآورترین شرکت ها" در مجله های فورچون، فوربز<sup>۳</sup> و فست کمپانی<sup>۴</sup>، در صدر قرار گیرد.

اقدامات قابل مشاهده برای تخصیص مجدد وجوه عملیاتی و انتقال افراد به واحد های سازمانی جدید، نشان دهنده تعهدی مصمم به تغییر استراتژیک است. چنین اقداماتی می توانند فرایند پیاده سازی را تسریع کرده و بدان اعتبار بخشند. مایکروسافت، به طور منظم صد ها برنامه نویسی را به برنامه های جدید برنامه نویسی با اولویت بالا در عرض چند هفته یا حتی چند روز تغییر داده است. پیشرفت های سریع در بسیاری از بازار ها، شرکت ها را بر آن می دارد تا بودجه بندی های سالیانه و چرخه های تخصیص منابع سنتی را به نفع فرایند های تخصیص منابع که از تعدیل های سریع تر در استراتژی پشتیبانی می کنند، کنار بگذارند. شرکت ای تی اند تی<sup>۵</sup> در واکنش به تغییر سریع در حوزه فن آوری در صنعت ارتباطات، سرمایه گذاری ها و تملیک هایی را در اولویت قرار قرار داده است که به آنها این امکان را می دهد تا شبکه های انعطاف پذیر تر و سریع تری به مشتریان سازمانی خود ارائه دهند و خدمات مشتری را به روشی جدید و البته نوآورانه انجام دهند، همانند برنامه پشتیبانی داده اش<sup>۶</sup>.

صرفاً تنظیم دقیق اجرای استراتژی موجود یک شرکت به ندرت مستلزم جابجایی بزرگ منابع از یک منطقه به منطقه دیگر است. در مقابل، به طور کلی اقدامات استراتژیک تازه نیازمند این است که نه تنها تغییرات بزرگی در منابع به وجود آید بلکه تخصیص منابع به تلاش ها به طور وسیعتری هم صورت پذیرد. گرچه، زمان هایی وجود دارند که برای تغییرات استراتژیک، باید ابتکارات اجرایی جدیدی انجام شود بدون این که به هزینه های کلی شرکت چیزی اضافه شود، در چنین شرایطی، مدیران باید مسیر خود را از طریق ردیف به ردیف بودجه و فعالیت به فعالیت انجام دهند و به دنبال راه هایی برای کاهش هزینه ها و انتقال منابع به سمت فعالیت هایی باشند که در تلاش اجرای استراتژی دارای اولویت بالاتری هستند. در حالتی که یک شرکت نیاز دارد تا کاهش هزینه را به گونه ای قابل توجه، در خلال راه اندازی ابتکارات استراتژیک جدید انجام دهد، مدیران باید به خصوص در یافتن راه هایی برای انجام کار بیشتر با منابع کمتر پیدا کنند. در واقع، در بحث تغییرات استراتژی رایج است که وقتی قرار است استراتژی به خوبی اجرا شود باید به مساله سطوح بالای اثربخشی عملیاتی توجه شود و در عین حال تا حد امکان، از انجام مهم ترین فعالیت های زنجیره ارزش اطمینان حاصل کرد.

---

<sup>1</sup>Gmail

<sup>2</sup>AdSense

<sup>3</sup>Forbes

<sup>4</sup>Fast Company

<sup>5</sup>AT&T

<sup>6</sup>Sponsored Data

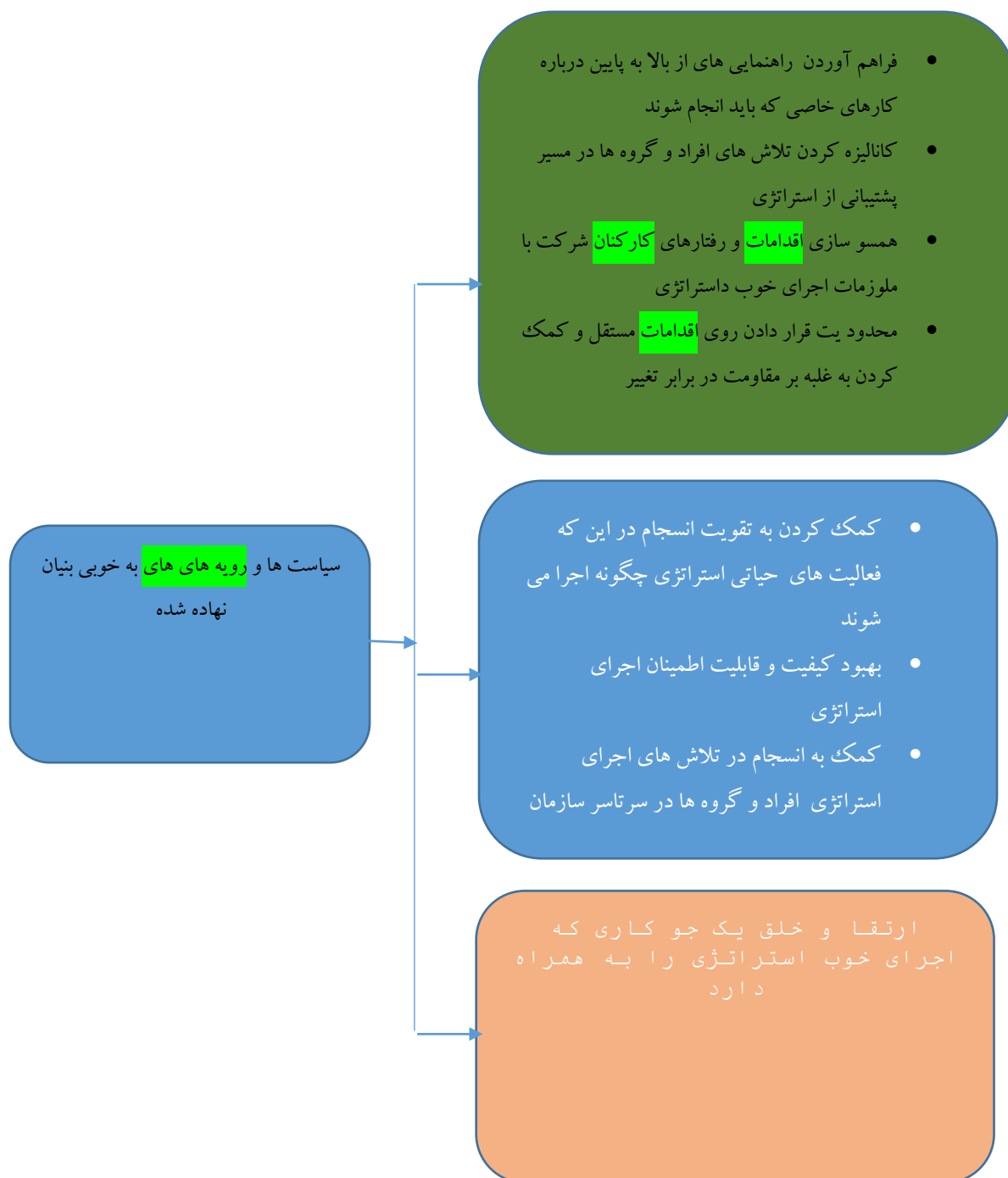
## نهادینه سازی سیاست ها و رویه هایی که اجرای استراتژی ها را تسهیل می کند.

هدف یادگیری ۱۱-۲:

توضیح دهید که چگونه سیاست ها و رویه های که به خوبی طراحی شده اند، می توانند اجرای خوب استراتژی را تسهیل کنند.

سیاست ها و رویه ها یک شرکت می توانند اجرای خوب یک استراتژی را پشتیبانی کند و یا مانع اجرای آن شود. هر وقت یک شرکت به این سمت می رود که عناصر استراتژی جدیدی را در کار بیاورد و یا قابلیت های خود را در اجرای استراتژی بهبود بخشد، معمولاً به برخی از تغییرات در شیوه های نیاز است. بنابراین به مدیران توصیه می شود که به دقت بررسی کنند که آیا سیاست ها و رویه های موجود به طور کامل از چنین تغییراتی پشتیبانی می کنند و یا در نهایت مواردی را که مورد تایید نیست را اصلاح کنند و یا کنار بگذارند. همان طور که در شکل ۱۱.۱ نشان داده شده است، سیاست ها و رویه های عملیاتی خوب، اجرای استراتژی را به سه روش تسهیل می کنند:

شکل ۱۱.۱ چگونه سیاست ها و رویه ها، اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کنند.



سیاست ها و رویه های یک شرکت مجموعه ای از روال های کاملاً دقیق را برای اداره یک شرکت و اجرای استراتژی فراهم می کنند.



۱. با فراهم آوردن راهنمایی های بالا به پایین در مورد این که کارها به چه صورت باید انجام شوند. سیاست ها و رویه ها، پرسنل شرکت را با مجموعه ای از راهنمایی ها پشتیبانی می کنند آن هم در مورد این که چگونه فعالیت های سازمانی را اجرا کنند، جنبه های مختلف عملیات را هدایت نمایند، مشکلات بوجود آمده را حل کنند و در نهایت اینکه فعالیت های خاصی را به انجام برسانند. در اصل، آنها نمایانگر ذخیره ای از دانش سازمانی و مدیریتی در زمینه روش های اثربخش و کارآمد انجام کارها هستند- یعنی مجموعه ای از روال های به خوبی آراسته شده برای به کار انداختن شرکت. آنها عدم قطعیت را در مورد این که چگونه باید در اجرای استراتژی جلو رفت، وضوح می بخشند و اعمال و رفتار کارکنان شرکت را با الزامات مربوط به اجرای خوب استراتژی همسو می سازند. افزون بر این، آنها محدودیت هایی را بر اقدامات ناموثر و خودسرانه قرار می دهند. وقتی آنها با الزامات برنامه پیاده سازی استراتژی به خوبی مطابقت یابند، تلاش های افراد را در مسیر پشتیبانی برنامه به خوبی هدایت می کنند. هنگامی که روش های موجود انجام کارها، مانعی را در برابر اقدامات اجرایی استراتژی قرار دهند، اقدامات و رفتارها باید تغییر کنند. تحت چنین شرایطی، نقش مدیریت، ایجاد و اجرای سیاست ها و عملکردهای عملیاتی جدیدی است که برای اجرای مطلوب استراتژی مناسب تر هستند. به طور کلی سیاست ها، خود داری از تقض خط مشی شرکت و یا فراتر رفتن از اقدامات و رویه های پیشنهادی بدون کسب مجوز یا دلایل قانع کننده هستند.

۲- با کمک کردن برای تضمین ثبات در چگونگی انجام فعالیت هایی که از لحاظ اجرایی حیاتی هستند. در این جا بحث روی سیاست ها و رویه هایی است که کمک می کنند تا استاندارد سازی روی روش انجام فعالیت ها صورت پذیرد. این می تواند برای تضمین کیفیت و اعتبار فرایند اجرای استراتژی مهم باشد. این مساله کمک می کند تا تلاش های اجرای استراتژی افراد و گروه ها در سرتاسر سازمان، در یک راستا قرار گیرد- یعنی ویژگی که به طور خاص، به خصوص وقتی واحد های عملیاتی از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند مفید واقع می شود. به عنوان مثال، حذف تفاوت های مهم در اقدامات عملیاتی در کارخانه ها، منطقه های فروش یا مراکز خدمات مشتری مختلف، یا حتی خروجی های فردی در زنجیره عملیاتی، به شرکت کمک می کند تا ثبات کیفی را در محصول خود ایجاد کند. اجرای خوب استراتژی تقریباً همیشه مستلزم بازتکرار کیفیت محصولات و کالیبریزه کردن خدمت به مشتری در هر مکانی است که در آن به کسب و کار می پردازد- هر چیزی که کمتر از این باشد، تصویر شرکت را کدر می کند و رضایت مشتری را پایین می آورد.

۳- با ارتقا و خلق یک جو کاری که اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کند. سیاست ها و رویه های یک شرکت کمک می کنند تا جو کاری شرکت بهبود یابد و در پیدایش درکی مشترک مشارکت شود تا بفهمیم که "ما چگونه کارها را در اینجا انجام می دهیم". از آن جایی که سیاست های کهنه و رویه های قدیمی، با رویه ها و سیاست های جدید جایگزین می شوند، یعنی سیاست هایی اتخاذ می شوند که به طور حتم، جو داخلی کار را تغییر می دهد، در نتیجه مدیران می

توانند از فرایندهای تغییر سیاست به عنوان اهرمی برای تغییر فرهنگ شرکت استفاده کنند به نحوی که از ابتکارات استراتژیک بهتر پشتیبانی شود. تدبیر در این جا این است که، سیاست ها و رویه های تازه ای به میان آیند که توجه بی درنگ کارکنان شرکت را برانگیزند و آنها را متوجه سازند که به سرعت اقدامات خود را تغییر دهند و در رفتار خود به نحو مقتضی تجدید نظر کنند.

برای اطمینان از سازگاری در کیفیت محصول و الگوی های رفتاری خدمات، کتابچه راهنمای سیاست مک دونالد رویه های مفصلی را بیان می کند که انتظار می رود از کارکنان هر واحد مک دونالد مشاهده شود. به عنوان مثال، "آشپزها باید همبرگر را کامل بچرخانند و نه اینکه به آن تلنگر بزنند." یا اگر بیگ مک ها و سیب زمینی های سرخ کرده خریداری نشوند، باید ۱۰ دقیقه بعد از آماده شدن و سرخ شدن، کنار گذاشته شوند. صندوق داران باید تماس چشمی همراه با لبخند به هر مشتری داشته باشند. فروشگاه های زنجیره ای خرده فروشی و سایر زنجیره های سازمانی (مانند هتل ها، بیمارستان ها، مهد کودک ها) به طور مشابه بر مبنای سیاست ها جزئی نگری هستند که ثبات را در عملیات ها و ارائه خدمات قابل اطمینان به مشتریان تضمین می کنند. شرکت والو<sup>۱</sup> که تولید کننده بازی های ویدئویی هست به خود می بالد که سیاست ها و رویه های سفت و سختی ندارد. در این شرکت، کلا یک کتابچه کوچک ۳۷ صفحه ای برای کارمندان جدید، نشان می دهد که چگونه کارها در چنین محیطی انجام می شوند- این در واقع، یک واقعیت کنایه آمیز است نسبت به کل شرکت هایی که از سیاست ها و رویه های خاص و از قبل تعیین شده و سفت و سخت استفاده می کنند.

یکی از مسائل مهم سیاست گذاری این است که چه فعالیت هایی باید به طور دقیق تجویز شوند و چه فعالیت هایی باید فضا را برای اقدام مستقل از جانب کارکنان فراهم کند. بسیاری از شرکت ها نیاز دارند تا از کتاب های راهنمای با تعداد صفحات بالا استفاده کنند تا بدانند عملیات روزانه به چه صورت انجام می شود. اعمال بیش از حد یک سیاست، می تواند به اندازه سیاست غلط، مانع آفرین باشد و حتی مانند وقتی که سیاستی در کار نیست، سردرگمی ایجاد کند. در رویکرد میانه گرا، خردمندی خاصی وجود دارد: سیاست های کافی را تجویز کنید تا اعضای سازمان بتوانند جهت گیری واضحی داشته باشند و محدودیت های منطقی را بر اعمال خود اعمال کنند. بعد به آنها تفویض اختیار کنید تا در درون این محدودیت ها عمل کنند و به تعقیب اهداف سازمان بپردازند. وقتی به کارکنان شرکت اجازه داده می شود تا درجه ای از آزادی را در کارهایشان داشته باشند، خلاقیت فردی و اقدامات نوآورانه از سوی آنها بیشتر انجام می شود، چیزی که برای اجرای خوب استراتژی نسبت به استاندارد سازی و یا انطباق سخت گیرانه مهم تر است. بنابراین نهادهای سازی سیاست گذاری هایی که اجرای استراتژی را تسهیل می کنند، می توانند به معنای سیاست های بیشتر، سیاست های کمتر یا سیاست های متفاوت باشند. این می تواند به معنای خط مشی هایی باشد که مستلزم انجام کارها بر اساس یک استاندارد دقیق تعریف شده است یا خط مشی هایی که به کارمندان آزادی عمل قابل توجهی می دهد تا فعالیت ها را به بهترین نحو انجام دهند.

---

<sup>۱</sup>Valve

## به کار گرفتن ابزار های مدیریت فرایند کسب و کار

هدف یادگیری ۱۱-۳:

توضیح دهید چگونه روش ابزارهای مدیریتی، فرایند بهبود مستمر را در عملکرد فعالیت های زنجیره ارزش هدایت می کنند .

مدیران شرکت می توانند با استفاده از ابزار های مدیریت فرآیند کسب و کار، برای پیش برد بهبود مستمر در نحوه انجام عملیات های داخلی، به طور قابل توجهی منجر به تسریع در اجرای شایسته استراتژی شوند. ابزار های مدیریت فرآیند برای مدل سازی، کنترل، اندازه گیری و بهینه سازی انواع فعالیت های سازمانی استفاده می شوند که ممکن است بخش ها، عملکرد ها، سیستم های زنجیره ارزش، کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و سایر شرکا را در حمایت از اهداف شرکت در بر گیرند. همچنین آنها بازخورد های اصلاحی ارائه می دهند و به مدیران اجازه می دهند تا عملیات شرکت را به شیوه ای مستمر تغییر داده و بهبود دهند.

### ارتقای تعالی عملیاتی: سه ابزار قدرتمند مدیریت فرآیند کسب و کار

سه ابزار مدیریتی قدرتمند برای ارتقای تعالی عملیاتی و اجرای بهتر استراتژی شامل مهندسی مجدد فرایند کسب و کار<sup>۱</sup>، مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۲</sup> و برنامه های کنترل کیفیت شش سیگما<sup>۳</sup> هستند. هر کدام از این ها، شایستگی مورد بحث قرار گرفتن را دارند چرا که بسیاری از شرکت ها در سرتاسر جهان، این ابزارها را استفاده می کنند تا به اجرای استراتژی ها جهت کاهش هزینه ها، تولید بی نقص، کیفیت برتر تولید و خدمات برتر مشتری و رضایت کلی مشتری کمک کنند.

### مهندسی مجدد فرایند کسب و کار

گاهی شرکت هایی که به دنبال راه هایی را برای بهبود عملیات خود هستند، در می یابند که اجرای فعالیت های حیاتی استراتژی دچار موانعی مانند چپش های گسسته سازمانی می شود که بر اساس آن قطعاتی از یک فعالیت در دپارتمان های وظیفه ای متفاوت ساخته می شوند و دیگر تنها یک مدیر یا گروه، مسئولیت عملکرد بهینه کل فعالیت را بر عهده ندارد. این مساله می تواند به آسانی در فعالیت های بین وظیفه ای رخ دهد مانند خدمات مشتری (که می تواند شامل کارکنان در تکمیل سفارش، انبارداری و حمل و نقل؛ صدور صورت حساب، حساب های دریافتی، تعمیرات پس از فروش و پشتیبانی فنی باشد) به خصوص در شرکت های که ساختار سازمانی وظیفه ای دارند.

یک شرکت می تواند برای حل مشکلات عملکرد پایین تر از بهینه که در این موقعیت ها رخ می دهد، تلاش های کاری را مهندسی مجدد کند، قطعه های یک فعالیت را از جاهای مختلف سازمان و بخش های گوناگون بیرون بکشد و یک

<sup>1</sup>business process reengineering

<sup>2</sup>TQM

<sup>3</sup>Six Sigma

تیم کاری چند تخصصی<sup>۱</sup> یا بخش منفرد تشکیل دهد تا کارها را یکپارچه سازد (معمولاً این کار توسعه فرایند نامیده می شود). استفاده از تیم های چند تخصصی، با استفاده از مهندسی مجدد فرایند های کسب و کاری که شامل طراحی مجدد و ساده سازی جریان کار است (که معمولاً با استفاده پیشرفته از فن آوری آن لاین و سیستم های اطلاعاتی امکان پذیر است)، به روشی رایج برای دست یابی به سود های قابل توجه در عملکرد فعالیت، تبدیل شده اند {۱}

## مفهوم اصلی

مهندسی مجدد فرایند کسب و کار شامل طراحی مجدد و ساده سازی نحوه انجام یک فعالیت با هدف دستیابی به بهبود های کوانتومی در عملکرد است.

مهندسی مجدد فعالیت های زنجیره ارزش در بسیاری از شرکت ها و در بسیاری از صنایع در سرتاسر جهان انجام شده است، که البته با نتایج عالی در بعضی شرکت ها همراه بوده است. {۲} شرکت هالمارک<sup>۲</sup>، فرایند خود را برای توسعه کارت تبریک های جدید، مهندسی مجدد کرد و تیم هایی را ساخت که از کارکنانی تشکیل شده بودند که هر کدام شغل های گوناگون داشتند. (این تیم ها شامل هنرمندان، نویسندگان، متخصصین لیتوگرافی، بازار پردازان<sup>۳</sup> و مدیران اجرایی بودند) و این گونه روی مضمون های کارت های تبریک و پیغام های روز های مناسب کار کرد. فرایند مهندسی مجدد، زمان های توسعه خطوط جدید کارت های تبریک را تا ۲۴ در ماه سرعت بخشید، هزینه ها را کاهش و رضایت مشتری را افزایش داد {۳} در بخش پردازش سفارش، بخش مدار شکن<sup>۴</sup> جنرال الکتریک، مدت زمان سپری شده از پذیرش سفارش تا تحویل، از سه هفته به سه روز کاهش یافته است آن هم از طریق یکی کردن شش واحد تولید در یک واحد. این مساله باعث شده است تا گستردگی و تنوع موجودی قبلی و گام های اجرایی کاهش یابد، در ضمن یک سیستم طراحی جدید جایگزین فرایند طراحی سفارشی قبلی شد که به وسیله انسان هدایت می شد. بدین ترتیب سطوح مختلف سازمانی بین مدیران و کارگران از سه به یک کاهش یافت. در نتیجه بهره وری در یک سال ۲۰ درصد افزایش یافت و هزینه های واحد تولید ۳۰ درصد کاهش یافت. در صنعت مراقبت های بهداشتی، مهندسی مجدد فرآیند های کسب و کار برای کاهش هزینه های مراقبت های بهداشتی و بهبود نتایج بیماران به روش های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. آفریقای جنوبی در حال تلاش برای مهندسی مجدد سیستم مراقبت های بهداشتی اولیه خود است که نیاز به اصلاحات اساسی دارد. ابتکارات مشابهی در هند در حال انجام است. در ایالات متحده، ارائه دهندگان مراقبت های بهداشتی نمونه، مانند مایو کلینیک<sup>۵</sup>، از ابزار های مهندسی مجدد به طور مداوم برای دستیابی به نتایجی مانند بستری شدن کمتر در بیمارستان، بهبود تعامل بین بیمار و پزشک و ارائه مراقبت های بهداشتی با هزینه کمتر استفاده می کنند.

<sup>1</sup>cross-functional

<sup>2</sup>Hallmark

<sup>3</sup>merchandisers

<sup>4</sup>Circuit breaker

<sup>5</sup> Mayo Clinic

در حالی که بازمهندسی فرآیند کسب و کار، به عنوان بهانه ای برای کوچک سازی<sup>۱</sup>، مورد انتقاد قرار گرفته است، با این حال، ثابت کرده است که ابزاری مفید برای ساده سازی تلاش های کاری شرکت و نزدیک شدن به تعالی عملیاتی است. همچنین از رویکرد مبتنی بر فن آوری بیشتری برای تلفیق و ساده سازی فرآیند های کسب و کار الهام گرفته شده است، مانند برنامه ریزی منابع بنگاه<sup>۲</sup>، که یک سیستم مبتنی بر نرم افزار است که با کمک شرکت های مشاوره ای مانند اس ای پی<sup>۳</sup> (پیشرو در ارائه نرم افزار های کسب و کاری) اجرا شده است.

## برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۴</sup> یک رویکرد مدیریتی است که بر بهبود مستمر در همه مراحل عملیات تاکید می کند، بر اساس این رویکرد، باید ۱۰۰ درصد در انجام وظایف مد نظر قرار گیرد و نیز توانمند سازی و مشارکت کارمندان در همه سطوح در نظر باشد، به طراحی کار تیمی توجه شود و در نهایت هم روی رضایت فراگیر مشتری تاکید شود. {۴} مدیریت کیفیت فراگیر بر تولید کالاهای با کیفیت تمرکز می کند و نیز تاکید دارد که به طور کامل انتظارات مشتری ارضا شود. وقتی مدیریت کیفیت فراگیر به بیشترین موفقیت دست می یابد که به تلاش های کارمندان همه بخش ها تسری یابد-منظور بخش های منابع انسانی، حسابداری، صدور حساب و سیستم های اطلاعاتی می باشد- که ممکن است فاقد فشار لازم برای بهبود در جهت انگیزه های مشتری مدارانه باشند. این مساله شامل اصلاح فرهنگ شرکت و تغییر به فلسفه بهبود مستمر کسب و کار می شود که به همه جنبه های سازمان نفوذ می کند. {۵} هدف مدیریت کیفیت فراگیر، به شوق درآوردن کارکنان است. مدیریت کیفیت فراگیر، بر آن است تا در اقدامات از بالا تا پایین سازمان، تعهد ایجاد شود. وظیفه مدیریت این است که سرتاسر سازمان را برای روش هایی در راستای بهبود عملکرد پرسنل شرکت جست و جو کند و از استعداد افراد استفاده نماید. دکتترین مدیریت کیفیت فراگیر این نکته را توصیه می کند که چیزی به نام "به اندازه کافی" وجود ندارد و نیز همه کارکنان، مسئولیتی را در قبال بهبود مستمر دارند. بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر یک مسابقه بی پایان است. موفقیت ناشی از برداشتن گام های کوچک، آن هم هر روز و رو به جلو، ناشی می شود، فرآیندی که ژاپنی ها آن را کاین<sup>۵</sup> می نامند.

## مفهوم اصلی

مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم خلق فرهنگ کیفیت فراگیر با مشارکت مدیران و کارمندان در همه سطوح می شود، یعنی فرهنگی که متمایل به بهبود مستمر عملکرد هر فعالیت زنجیره ارزش است.

downsizing<sup>۱</sup>  
enterprise resource planning<sup>۲</sup>  
SAP<sup>۳</sup>  
TQM<sup>۴</sup>  
<sup>۵</sup>kaizen

مدیریت کیفیت فراگیر به زمانی نسبتاً طولانی نیاز دارد تا نتایجی قابل توجه ارائه دهد. - یعنی در شش ماه اول، مزیت و منافع خیلی کمی دارد. در عوض سود بلند مدت مدیریت کیفیت فراگیر، بستگی به موفقیت مدیریت در پیاده سازی فرهنگی دارد که در آن فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر و اقدامات آن حضور دارند. مدیریت کیفیت فراگیر یک ابزار مدیریتی است که کاربران متعددی را مجذوب خود کرده و در طول دهه های متمادی با موفقیت همراه بوده و وقتی به خوبی استفاده شود می تواند نتایج خوبی را فراهم سازد.

## برنامه کنترل کیفیت شش سیگما

برنامه های شش سیگما راهی دیگر را برای به پیش بردن بهبود در کیفیت به طور مستمر و اجرای استراتژی پیش می نهد. این رویکرد مستلزم استفاده از روشهای آماری پیشرفته برای شناسایی و حذف علل نقص (خطا) و تنوع نامطلوب در انجام یک فعالیت یا فرآیند تجاری است. هنگامی عملکرد یک فعالیت و یا فرایند به کیفیت شش سیگما می رسد، بیش از ۳/۴ نقص در هر میلیون تکرار وجود نخواهد داشت (برابر با ۹۹/۹۹۹۷ درصد دقت) {۶}

### مفهوم اصلی

برنامه های شش سیگما از روش های آماری پیشرفته استفاده می کند تا کیفیت را از طریق تقلیل و کاهش نقص ها بهبود دهند و از تغییر در عملکرد فرایند کسب و کار بکاهند.

دو نوع مهم برنامه شش سیگما وجود دارند. یک نوع شش سیگما که شامل فرایند تعریف، سنجش تحلیل و بهبود و کنترل است (DMAIC که د-می -ایک<sup>۱</sup> هم گفته می شود). این نوع شش سیگما نوعی سیستم بهبود برای فرایندهایی است که زیر سطح بهبود مورد نیاز می باشند. یک نوع دیگر از شش سیگما را هم وجود دارد که شامل تعریف، سنجش، تحلیل و طراحی و بازمینی می شود (DMADV که د-مد-وی<sup>۲</sup> هم گفته می شود). این نوع شش سیگما برای توسعه فرایند ها و محصولات تازه در سطوح کیفیت شش سیگما استفاده می شود. DMADV گاهی به طراحی شش سیگما یا DFSS اشاره دارد. هر دو نوع برنامه های شش سیگما توسط کارکنانی اجرا می شوند که حتما دوره آموزشی "استادی کمر بند سیاه"<sup>۳</sup> را طی کرده اند. این دوره ها توسط پرسنلی اجرا می شوند که خودشان "کمر بند سبز" یا "کمر بند سیاه" شش سیگما را دارند. بر اساس آمار آکادمی شش سیگما، پرسنلی که کمر بند سیاه دارند می توانند برای شرکت ها تا سقف ۲۳۰۰۰۰ دلار به ازای هر پروژه صرفه جویی به ارمغان آورند و در طول سال بین ۴ تا ۶ پروژه را انجام دهند. {۷}

تفکر آماری زیر بنای شش سیگما، بر مبنای این سه اصل می باشد: (۱) همه کار یک فرایند است (۲) همه فرایندها تغییر پذیری دارند و (۳) همه فرایندها داده ها را خلق می کنند و این تغییر پذیری را شرح می دهند. {۸} فرایند DMAIC شش سیگما، وسیله ای مناسب برای بهبود عملکرد است. بر اساس شش سیگما، تغییر پذیری گسترده در عملکرد یک

<sup>۱</sup> de-may-ic  
<sup>۲</sup> de-mad-vee

<sup>۳</sup>master black belt

فعالیت مورد بررسی قرار می گیرد. به عنوان مثال، شرکت های هواپیمایی تلاش می کنند تا عملکرد سر وقت بودن پروازهایشان را بهبود بخشند و تعداد پروازهایی را که بیش از ۳۰ دقیقه تاخیر دارند را به کمتر از ۵ دقیقه، کاهش دهند. برنامه های کنترل کیفیت شش سیگما، مورد علاقه شرکت های بزرگ هستند، این شرکت ها کاملاً از عهده سرمایه گذاری زیاد بر آموزش کارکنان در این زمینه بر می آیند و در ضمن می توانند ساختار سازمانی را تغییر دهند و از خدمات مشاوره بهره مند شوند. به عنوان مثال، در شرکت جنرال الکتریک از طریق برنامه های شش سیگما، صرفه جویی در هزینه بالغ بر ۴/۴ میلیارد دلار به وجود آمده است. این شرکت باید ۱/۶ میلیارد دلار سرمایه گذاری می کرد و حتی ضرر های ناشی از این برنامه را در سال اول متحمل می شد. {۹}

از وقتی که برنامه های شش سیگما، برای اولین بار معرفی شدند، هزاران شرکت و سازمان غیر انتفاعی در سراسر جهان از شش سیگما استفاده کرده اند تا تعالی عملیاتی خود را ارتقا دهند. به عنوان مثال، شرکت هایی که در صف مقدم این جنبش قرار دارند مانند موتورولا، جنرال الکتریک، فورد و هانیول توانستند صرفه جویی را انجام دهند و درآمد خود را بین ۱/۲ تا ۴/۵ درصد افزایش دهند. این آمار بر مبنای تحلیل داده ها که توسط سازمان آیسیک سیگما<sup>۱</sup> انجام شده، اعلام شده است. این یک سازمان است که مقالات و منابع رایگان را در حوزه شش سیگما تولید می کند. اخیراً، اجرای شش سیگما مجدداً مورد توجه قرار گرفته است، و شرکت هایی همانند زیمنس، کوکاکولا، اوشن اسپری<sup>۲</sup>، جیکو<sup>۳</sup> و مریل لینچ<sup>۴</sup> برای بهبود خطوط اصلی خود به شش سیگما متوسل شده اند. در طول پنج سال اول انطباق با شش سیگما در بانک آمریکا<sup>۵</sup>، چیزی بالغ با ۲ میلیارد دلار دستاورد درآمد و صرفه جویی در هزینه را به همراه داشت؛ بانک آمریکا، برنامه "نمایشگاه بهترین شش سیگما"<sup>۶</sup> را برگزار می کند تا از تیم ها و پروژه هایی تقدیر کند که بالاترین و عالی ترین مشارکت را در عملیات شرکت داشته اند. جی ای (جنرال الکتریک) یکی از موفقترین شرکت ها در پیاده سازی و اجرای آموزش شش سیگما و تعقیب دستیابی به کمال شش سیگما در کل عملیات، می باشد که در طول پنج سال اول عملیات پنج سال اول ۱۰ میلیارد دلار به دست آورده است. - به عنوان مثال بخش روشنایی، کالاهای معیوب کمتری تولید می کند و ۹۸ درصد نرخ آن را کاهش داده است. {۱۰}

همچنین از شش سیگما برای بهبود فرایندها در بخش درمان و سلامت استفاده شده است. بیمارستان فرودرت<sup>۷</sup> در میلواکی ویسکانسین، از شش سیگما استفاده کرد تا دقت تجویز دوزها را برای بیماران بالاتر ببرد. تحلیل DMAIC روی فرایندها سه مرحله ای انجام شد که از طریق آن تجویزها توسط دکترها نوشته می شدند و داروخانه بیمارستان آن ها را دریافت می کردند و سپس داروها توسط پرستاران به بیماران داده می شدند. پرسنل دریافتند که بیشتر اشتباهات از غلط خواندن دست خط دکترها ناشی می شدند. بیمارستان برنامه ای گذاشت تا دکترها حتماً تجویز خود را وارد

---

<sup>1</sup>SixSigma

<sup>2</sup>Ocean Spray

<sup>3</sup>GEICO

<sup>4</sup>Merrill Lynch

<sup>5</sup>Bank of America

<sup>6</sup>Best of Six Sigma Expo

<sup>7</sup>Froedtert

کامپیوترهای بیمارستان کنند، این مساله باعث شد تا تعداد اشتباهات به طور شگفت انگیزی کاهش یابد. در سال های اخیر، شرکت پی فیزر<sup>۱</sup> شروع به اجرای ۸۵ پروژه شش سیگما کرد تا فرایند تحقیق و توسعه خود را ساده تر سازد و هزینه تحویل داروها را به بیماران در بخش علوم دارویی کاهش دهد.

کپسول توضیحی ۱۱-۱ نحوه استفاده مرکز درمانی منطقه چارلستون را از شش سیگما به عنوان ارائه دهنده درمان و سلامت بیان می دارد، این مرکز با چالش های کنونی در این صنعت روبرو می باشد.

با وجود مزایای بالقوه، شش سیگما هم مشکلات خودش را دارد. به عنوان مثال، شواهدی وجود دارد که تکنیک شش سیگما می تواند نوآوری و خلاقیت را خفه کند. ماهیت شش سیگما این است که باید تغییر پذیری را فرایند ها کاهش داد، اما فرایند های خلاق، به طور ماهوی، شامل مجموعه ای از تغییر پذیری می باشد. در بسیاری از مثال ها، نوآوری های بنیادین تنها پس از این که هزاران ایده با شکست مواجه شدند و رها شدند، مورد عنایت پژوهشگران قرار می گیرند و تازه ایده های موفق نیز باید مرحله ساخت نمونه اولیه و نیز مکرر باید آزموده شوند. رییس هیات مدیره گوگل، اریک اشمیت<sup>۲</sup>، بیان داشته است که استفاده از سنجش شش سیگما و اصول کنترل برای فعالیت های خلاقانه در گوگل باعث می شد تا روند نوآوری مسدود شود. {۱۱}

یک رویکرد ترکیبی به پیاده سازی شش سیگما که این روزها، محبوبیتی قابل توجه یافته است، دنبال کردن بهبود های تدریجی در کارایی عملیاتی است، در حالی که به طور همزمان تحقیق و توسعه و سایر فرایند ها هم این امکان را به شرکت می دهند تا راه های جدید برای ارائه ارزش بیشتر به مشتری آزادانه تر فراهم شود. مدیران این سازمان های دوسوتوان<sup>۳</sup>، در به کارگیری بهبود مستمر در فرایند های عملیاتی مهارت دارند اما از طرفی به تحقیق و توسعه اجازه می دهند تا تحت لوای مجموعه ای از قوانین عملیات کنند و بدین ترتیب امکان اکتشاف و توسعه نوآوری های چشمگیر شکل بگیرد. گرچه، این دو رویکرد متمایز به مدیریت کارمندان باید توسط مدیران ارشد به طور یکپارچه با هم استفاده شود تا تضمین شود که واحد های پراکنده و مجزا با مقصدی مشترک کار می کنند. شرکت سیبا ویژن<sup>۴</sup>، در حال حاضر بخشی از شرکت چند ملیتی آلکن<sup>۵</sup> در حوزه سلامت چشم می باشد، و به طرز شگفت آوری هزینه های عملیاتی خود را از طریق برنامه های بهبود مستمر کاهش داده است، در حالی که به طور همزمان و همساز، مجموعه ای جدید از لنز های تماسی را ساخته اند که باعث شده است تا درآمد این شرکت ها ۳۰۰ درصد در طول یک برهه ۱۰ ساله افزایش یابد. {۱۲} بنگاهی که بطور نظامند و خردمندانه، از روش های شش سیگما در زنجیره ارزش خود استفاده کند، آن هم فعالیت به فعالیت؛ می تواند گام های قابل توجهی به سمت توسعه مهارت ها بردارد و استراتژی را بدون قربانی کردن نوآوری اجرا کند. همان طور که در قضیه مدیریت کیفیت فراگیر هم دیده می شود، دستیابی به تعهد مدیریتی، ایجاد

---

<sup>1</sup>Pfizer

<sup>2</sup>Eric

Schmidt

<sup>3</sup>ambidextrous

<sup>4</sup>Ciba Vision

<sup>5</sup>Alcon



فرهنگ کیفیت، و مشارکت کامل کارکنان از اهمیت خاصی برای پیاده سازی موفقیت آمیز برنامه های با کیفیت شش سیگما برخوردار است {۱۳}

سازمان های دوسوتوان، در به کارگیری بهبود مستمر در فرایندهای عملیاتی مهارت دارند اما از طرفی به تحقیق و توسعه اجازه می دهند تا تحت لوای مجموعه ای از قوانین عملیات کنند و بدین ترتیب امکان اکتشاف و توسعه نوآوری های چشمگیر شکل بگیرد.

## کپسول توضیحی ۱۱-۱

### برنامه شش سیگما در مرکز درمانی منطقه چارلستون (CAMC)

این مرکز در سال ۱۹۷۲ تاسیس گردیده است و بزرگترین مرکز درمانی از لحاظ تعداد تخت خواب، پذیرش و درآمد می باشد. در سال ۲۰۰۰، CAMC برنامه شش سیگما را اجرا کرد و مشکلات کیفی را بررسی نمود و فرایندهای درمانی را استاندارد کرد.

بهبود عملکرد برای مدیریت CAMC اهمیت داشت و این مساله خود، دلایل استراتژیک متعددی داشت شامل: موقعیت یابی رقابتی و کنترل هزینه. آمریکا دیگر دوره تکامل را در ساختار پرداخت- به ازای- عملکرد گذرانده بود، که بر اساس آن، بیمارستان بر اساس ارائه کیفیت درمان پاداش داده می شود. دوره جدیدی با تغییرات جدیدی شروع شده بود. CAMC از شش سیگما استفاده کرده تا از این تغییرات مزیت های خود را در محیط درمان ببرند. به عنوان مثال برای بهبود عملکرد خود در درمان حمله شدید قلبی<sup>۱</sup> (AMI)، CAMC از برنامه شش سیگما DMAIC استفاده کرده است. پرستاران در زمینه فرایند درمان AMI آموزش دیده اند و اهداف عملکردی در واحد های پرستاری اهمیت یافته است و چسبیدن به شاخص های اتحاد کیفیت بیمارستان<sup>۲</sup> (HQA) در زمینه AMI در دستور کار قرار گرفته است. به عنوان یک نتیجه از این برنامه، CAMC سازگاری خود را با HQA بهبود بخشید و در درمان حمله شدید قلبی، از ۵۰ درصد به ۹۰ درصد رشد کرد. محققین دانشگاه هاروارد دریافتند که CAMC یکی از بیمارستان های عالی از حال عملکرد شده است و داده ها چنین چیزی را نشان می دهند. هزینه های کنترل، یکی از جنبه های مهم اقدامات بهبود عملکرد CAMC بر اساس مقررات محلی بود. وست ویرجینیا یکی از دو ایالتی است که در آن نرخ خدمات درمانی بر اساس مقررات ایالتی تعیین می شود. این باعث می شود تا CAMC مجبور شود که هزینه های خود را محدود سازد چون بیمارستان نمی تواند قیمت ها را افزایش دهد. CAMC ابتدا از شش سیگما به عنوان تلاشی برای کنترل هزینه ها استفاده نمود آن هم از طریق مدیریت موثر تر زنجیره تامین. این تلاش باعث شد تا فقط در یک مورد، شاهد ۱۵۰۰۰۰ دلار صرفه جویی از طریق کار با فروشندگان برای کاهش موجودی تاریخ گذشته باشیم. در نتیجه

<sup>1</sup>acute myocardial infarction

<sup>2</sup>Hospital Quality Alliance

بهبود مستمر، گزارش سال ۲۰۱۵ بیان می دارد که CAMC در ۴ سال گذشته، در مدیریت زنجیره تامینش، به صرفه جویی در حد ۱۲ میلیون دلار رسیده است. از زمانی که CAMC شش سیگما را استفاده کرده است، بیش از ۱۰۰ پروژه بهبود مستمر راه اندازی شده است. یکی از کلیدهای موفقیت CAMC این است که ذهنیت مدیریت بهبود مستمر در فرهنگ سازمانی استقرار یافته است. دیل وود<sup>۱</sup>، رییس اداره کیفیت در CAMC این گونه بیان می دارد که: "اگر شما افرادی را در سطح بالای سازمان دارید که به طور کامل از شما پشتیبانی می کنند و می خواهند تا این تغییرات رخ دهند، آن گاه ممکن است شما هنوز هم موفق نشوید... شما به گروهی از شبکه سازها نیاز دارید که بتوانند تغییرات را در سازمان ایجاد کنند، یعنی این شبکه ساز هم برای خودشان مهمند." با توجه به فرهنگ بهبود عملکرد در CAMC، این بیمارستان، بر اساس مرکز خدمات بیمه سلامت سالمندان و بیمه بهداشت مستندان<sup>۲</sup> (CMS) رده بالایی را در درجه بندی کیفیت درمان و ایمنی بیمار در سطح کشور کسب کرده است.

**Note:** Developed with Robin A. Daley

**Sources:** CAMC website; Martha Hostetter, "Case Study: Improving Performance at Charleston Area Medical Center," *The Commonwealth*

*Fund*, November–December 2007, [www.commonwealthfund.org/publications/newsletters/quality-matters/2007/novemberdecember/case-study-improving-performance-at-charleston-area-medical-center](http://www.commonwealthfund.org/publications/newsletters/quality-matters/2007/novemberdecember/case-study-improving-performance-at-charleston-area-medical-center) (accessed January 2016); J.

C. Simmons, "Using Six

Sigma to Make a Difference in Health Care Quality," *The Quality Letter*, April 2002.

## تفاوت ها بین مهندسی مجدد فرایند کسب و کار و برنامه های بهبود مستمر مانند شش سیگما و

**مدیریت کیفیت فراگیر.** در حالی که مهندسی مجدد فرایند کسب و کار که به دستاوردهای کوانتومی یعنی ۳۰ تا ۵۰ درصد جهش یا حتی بیشتر دست می یابد، برنامه های کیفیت فراگیر مانند TQM و شش سیگما روی پیشرفت مستمر در اصلاح تدریجی<sup>۳</sup> تاکید می کنند و عملاً خرد خرد کار را دنبال می کنند تا دوباره و دوباره، پیشرفتی آرام را در جریان کاری بی انتها فراهم نمایند. این دو رویکرد به بهبود مستمر فعالیت های زنجیره ارزش و تعالی عملیاتی، جدا از یکدیگر نیستند. عاقلانه است که هر دو پشت سر هم استفاده شوند. مهندسی مجدد می تواند ابتدا برای تولید یک طراحی پایه ای خوب استفاده شود که حاصلش بهبود های شگفت انگیز و سریع در انجام فرایند کسب و کار می باشد. در ادامه می توان از برنامه های TQM و شش سیگما، برای پیگیری برنامه های مهندسی مجدد فرآیند و یا پیاده سازی روش های بهترین تجربه ها<sup>۴</sup> برای دستیابی به بهبود های تدریجی در یک مدت زمان طولانی بهره مند شد.

مهندسی مجدد فرایند کسب و کار هدفش ایجاد بهبودی یکباره و کوانتومی است، در حالی که برنامه های بهبود مستمر مانند TQM و شش سیگما هدف شان بهبود مستمر در بهبود های تدریجی است.

<sup>1</sup>Dale Wood

<sup>2</sup>Centers for Medicare and Medicaid Services

<sup>3</sup>ongoing incremental progress

<sup>4</sup> best-practice

## در نظر گرفتن مزایای ابتکارات برای بهبود عملیات ها

بزرگ ترین منتفعان از ابتکارات بهبود فرآیند همچون مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت فراگیر و شش سیگما شرکت هایی هستند که به چنین برنامه هایی، نه به خودی خود (به عنوان یک استراتژی)، بلکه به عنوان یک ابزار برای پیاده سازی موثر تر استراتژی نگاه می کنند. حداقل دستاورد ها وقتی رخ می دهند که مدیریت، برنامه هایی را به عنوان ایده های تازه ای که ارزش آزمایش کردن دارند، در نظر می گیرد و اجرا می کند. در اغلب این نمونه ها، حداقل دستاورد این است که تلاش های استراتژی، ساده تر مدیریت می شوند.

یک درس مهم در اینجا وجود دارد. همه ابزارهای مدیریت فرایند کسب و کار نیاز دارند که به اولویت های استراتژیک شرکت وصل شوند تا به طور کارآمد مشارکت کنند و اجرای استراتژی بهبود یابد. تنها استراتژی می تواند نشان دهد که کدام فعالیت های زنجیره ارزش مهم هستند و کدام اهداف عملکرد بیشترین معنا را می دهند. بدون یک چهارچوب استراتژیک، مدیران زمینه را برای بهبود و تعدیل کارهایی که واقعا برای واحد کسب و کار مهم است، از دست می دهند.

برای دستیابی به حداکثر دستاورد از ابتکارات و اجرای ماهرانه تر استراتژی، مدیران باید ایده ای واضح را در مورد این داشته باشند که برای آنها واقعا چه نتیجه مهم و خاصی مهم است. آیا مراد آنها، بالا بودن نرخ تحویل به موقع است؟ آیا هدف دستیابی به هزینه های کلی پایین تر است یا شکایت های کمتر مشتریان مد نظر است: آیا باید به چرخه های زمانی کوتاه تر دست یابند، درصد درآمد بالاتر برای محصولات که تازه معرفی شود، و یا چیز دیگری؟ الگوبرداری<sup>۱</sup> آن هم از روی "بهترین شرکت در صنعت" و "بهترین شرکت در جهان"، در حوزه فعالیت های زنجیره ارزش، باعث می شود تا مبنایی واقع بینانه برای در نظر گرفتن نقاط عطف<sup>۲</sup> عملکرد داخلی و اهداف بلند مدت به دست آید. پس از آن که ابتکارات در بهبود عملیات، به اولویت های استراتژیک شرکت ربط داده شدند، وظیفه مدیریتی ایجاد یک فرهنگ کیفیت فراگیر متعهد به دستیابی به نتایج عملکردی است که موفقیت استراتژیک به آن نیاز دارد. {۱۴}

مدیران می توانند گام های زیر را برای به دست آوردن ارزش کامل از مدیریت کیفیت فراگیر و یا اقدامات شش سیگما طی کنند و فرهنگ تعالی عملیاتی را ارتقا دهند: {۱۵}

۱- نشان دادن تعهدی قابل مشاهده، صریح و ثابت قدم نسبت به کیفیت فراگیر و بهبود مستمر از جمله تعیین

اهداف قابل سنجش خاص برای افزایش کیفیت و پیشرفت مداوم.

۲- ترغیب افراد نسبت به بروز رفتار های حامی کیفیت از طریق:

الف) غربالگری دقیق متقاضیان شغلی و استخدام فقط آنهایی که نگرش و استعداد مناسب را برای عملکرد

مبتنی بر کیفیت دارند.

<sup>1</sup> Benchmarking

<sup>2</sup> milestone

ب) فراهم آوردن آموزش با کیفیت برای کارکنان

ج) استفاده از تیم ها و تمرینات تیم سازی برای تقویت و پرورش تلاش های فردی (ایجاد یک فرهنگ کیفیت وقتی تسهیل می شود که تیم ها بیشتر چند تخصصی باشند، محوریت چند وظیفه ای<sup>۱</sup> داشته باشند و به طور فزاینده ای خود گردان باشند).

د) شناخت و پاداش تلاش های افراد و تیم ها برای بهبود کیفیت آن هم به طور مداوم و نظام مند.

ه) پیشگیری از تاکید صرف (انجام کار به طرز صحیح در همان بار اول)، و نه اصلاح (نهادینه سازی راه هایی برای خنثی سازی و غلبه بر اشتباهات)

۳) توانمند سازی کارکنان به گونه ای که اقتدار برای ارائه خدمات عالی و بهبود محصولات در دستان کسانی باشد که بیشتر اهل عمل هستند و کارها را انجام میدهند به جای مدیران آنها. - بهبود کیفیت باید به عنوان بخشی از شغل همه دیده شود.

۴) استفاده از سیستم های آن لاین برای فراهم آوردن بهترین تجارب اخیر، برای همه جناح های سازمان، تا بتوانند انطباق با روش ایده آل را در سرتاسر سازمان ایجاد کنند. سیستم های آن لاین می توانند اجازه دهند تا پرسنل شرکت داده ها و عقاید خود را در مورد مسائل تبادل کنند، به خصوص در مورد این که چگونه اقدامات شرکت ارتقا یابند.

۵- با تاکید بر این که عملکرد را می توان و باید بهبود بخشید، چون رقبا بر روی مزیت های خود را کد نمی مانند و مشتریان همیشه دنبال چیزی بهتر هستند.

در مجموع ابتکارات بهبود عملیات از جمله مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر و تکنیک های شش سیگما، همه نیاز دارند تا به عنوان تلاشی در ابعاد گسترده برای اجرای حرفه ای استراتژی دیده شوند. اگر این ابزارها به طور مناسبی استفاده شوند، همه آنها قادر خواهند بود تا مهارت را در انجام کارهای کل زنجیره ارزش ارتقا دهند. بهبود های حاصل از این ابتکارات نه تنها در خلال زمان افزایش یافته و قابلیت های سازمانی را تقویت می کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ تعالی عملیاتی نیز کمک می کند. همه این ها، زیر بنای دستیابی به یک مزیت رقابتی هستند {۱۶} اگر چه استفاده از ابزار های مدیریت فرآیند برای رقبا نسبتا آسان است، اما ایجاد یک فرهنگ عمیقاً ریشه دار در تعالی عملیاتی، برای آنها بسیار دشوار تر و وقت گیر تر است (همانطور که چنین تکنیک هایی به صورت مذهبی به کار گرفته می شوند و مدیریت ارشد تعهد پایدار به تعالی عملیاتی در سراسر سازمان از خود نشان می دهد).

هدف از استفاده از مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، TQM و برنامه های شش سیگما این است که عملکرد فعالیت های حیاتی استراتژی بهبود یابد و در نتیجه اجرای استراتژی ارتقا می یابد.

### استقرار سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی

<sup>۱</sup>multitask-oriented

نقش سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی را در توانمند سازی کارکنان شرکت برای انجام نقش های استراتژیک به صورت حرفه ای تشریح کنید.

بدون وجود تعدادی از سیستم های داخلی برای عملیات کسب و کار، استراتژی های شرکت نمی توانند به خوبی اجرا شوند. کانتاس امریکا ایرلاین<sup>۱</sup>، دلتا<sup>۲</sup>، رین ایر<sup>۳</sup>، لوفتان<sup>۴</sup> و سایر خطوط هوایی موفق، بدون وجود سیستم های برخط کاربر پسند<sup>۵</sup>، سیستم های دقیق و سریع حمل بار و چمدان، و همچنین برنامه تعمیرات دقیق هواپیما جهت حل مشکلات مربوط به خدمات گیت بدون تاخیر، نمی توانند امیدوار باشند که خدماتی دلپذیر برای مسافر فراهم کنند. شرکت فد کس<sup>۶</sup>، سیستم های ارتباطی داخلی خاصی را دارد که اجازه می دهند تا ۱۰۰۰۰۰ خودرو را با هم هماهنگ و منسجم سازد و ۱۰/۵ میلیون واحد کالا از طریق کشتی به بیش از ۲۲۰ کشور حمل و نقل شود. سیستم های عملیاتی پرواز در این شرکت، در دنیا پیشرو هستند به گونه ای که این امکان را فراهم می کنند تا یک کنترل کننده منفرد، به تعداد ۲۰۰ فروند هواپیما از مجموع ۶۵۰ فروند هواپیما این شرکت را به طور همزمان، هدایت کند، ضمن آنکه بر مشکلات برنامه ریزی نیز به دلیل وضعیت بد جوی و یا سایر مسائل فایق آیند. همچنین شرکت فد کس، مجموعه ای ابزارهای کسب و کار الکترونیکی را برای مشتریان فراهم کرده است تا این امکان را در اختیار آنها قرار دهد که به طور آن لاین بسته های خود را ردگیری کنند، دفترچه های آدرس بسازند، تاریخچه حمل و نقل را مرور کنند، گزارش های سفارشی ایجاد کنند، و همچنین صورت حساب مشتری به سادگی ارائه شود. درضمن کاهش انبارداری داخلی، هزینه های مدیریت موجودی، خرید کالاها و خدمات از تامین کنندگان و پاسخ گویی خیلی سریع به تقاضاهای در حال تغییر، از اهداف این شرکت می باشد. همه سیستم های فد کس، استراتژی شرکت را برای فراهم آوردن کسب و کارها و افرادی که گستره ای وسیع از خدمات تحویل بسته ها را دارند، پشتیبانی می کنند و بدین طریق برای این شرکت، توان رقابت پذیری در برابر شرکت های دیگر مانند یونایتد پارسل سرویس<sup>۷</sup>، دی اچ ال<sup>۸</sup>، یو اس پوستانل سرویس<sup>۹</sup> به وجود می آید.

شرکت آمازون، سفارش های مشتریان را در زمینه های مختلف مانند کتاب، سی دی، و هزاران آیتیم دیگر از طریق یک شبکه جهانی با بیش از ۷۰۷ انبار در مکان هایی مانند آمریکا، چین و آلمان ارسال می کند. انبارها، از لحاظ فن آوری، بسیار پیچیده هستند به صورتی که آنها برای برنامه ریزی نیاز به برنامه نویس های برجسته دارد. این برنامه نویس

<sup>۱</sup>American Airlines

<sup>۲</sup>Delta

<sup>۳</sup>Ryanair

<sup>۴</sup>Lufthansa

<sup>۵</sup>user-friendly

<sup>۶</sup>FedEx

<sup>۷</sup>United ParcelService

<sup>۸</sup>DHL

<sup>۹</sup>U.S. Postal Service

ها از الگوریتم های پیچیده استفاده می کنند تا فرایند اخذ سفارش را با فرستادن سیگنال به دریافت کننده های بی سیم کارگران انجام دهند و به آنها بگویند که کدام قلم کالا را باید از روی قفسه ها بردارند. همچنین رایانه ها داده را در مورد اقلام کالایی که در یک جعبه قرار می گیرند، تولید می کنند، سرعت خط را نشان می دهند و بهره وری کارگر را اندازه می گیرند و در نهایت در سفارش ها، وزن کالاها را برای حمل و نقل می سنجند. سیستم ها به طور مرتب ارتقا می یابند و بهبود های بهره وری به سرعت دنبال می شوند. آمازون به منظور کاهش هزینه ها و سرعت تحویل بسته، سیستم تحویل هواپیماهای بدون سرنشین را امتحان کرده است. اخیرا این شرکت بازاریابی یک پروژه آزمایشی به نام سلر فلکس<sup>۱</sup> را به عنوان بخشی از تلاش خود برای توسعه خدمات تحویل آغاز کرده است.

شرکت اوتیس الویترا<sup>۲</sup>، بزرگترین سازنده آسانسور، با بیش از ۲/۶ میلیون آسانسور و بالابر در سرتاسر جهان، دارای سیستم پایشگری<sup>۳</sup> هفت روز هفته و ۲۴ ساعته در روز است، که کمک می کند تا در یابد کدام آسانسور دچار مشکل است. این سیستم ۳۲۵ مشکل را در آسانسور ها پایش می کند. اگر سیستم پایشگری مشکلی را تشخیص دهد، دلیل و محل را تشخیص می دهد و تحلیل می کند، بعد با تعمیر کار اوتیس<sup>۴</sup> در نزدیکترین مکان تماس می گیرد و به او کمک می کند تا عیب را پیدا کند (این تعمیر کار یک تلفن موبایل دارد که به مجیز به وب است) و قطعه ای که مشکل را ایجاد کرده است شناسایی می شود. سیستم نگهداری شرکت زمان از کار افتادگی آسانسور را تا سه ساعت تقلیل داده است - سعی می شود قبل از این که افراد بفهمند که مشکلی رخ داده کل قضیه جمع و جور شود. همه داده های تماس های مربوط به مشکلات برای کارکنان طراحی و ساخت، نگهداری می شوند و به آنها اجازه داده می شود تا مشخصات طراحی را تغییر دهند و رویه های ساخت را تعدیل کنند. همه مشتریان دسترسی آن لاین به داده های عملکرد و بازدهی برای آسانسور و بالابر های اوتیس خودشان دارند.

سیستم های عملیاتی پیشرفته به خوبی بنیان گذاری شده، نه تنها اجرای بهتر استراتژی را ممکن می سازند، بلکه قابلیت های سازمانی را به اندازه کافی در مواقعی تقویت می کنند تا مزیت رقابتی نسبت به رقبای ایجاد کنند. برای مثال یک شرکت با یک استراتژی تمایز بر مبنای کیفیت برتر، اگر سیستم هایی داشته باشد که به کارکنان تکنیک های کیفیت را آموزش دهد و کیفیت محصول را در هر گام تولیدی ردگیری کنند و تضمین کنند که همه کالاها بر اساس استاندارد های کیفیت حمل و نقل می شوند، ظرفیت را افزایش داده است. اگر این سیستم های کنترل کیفیت بهتر از سیستم های کنترل رقبا باشند، برای شرکت مزیت رقابتی به وجود می آورند. به طور مشابه، اگر شرکتی که تلاش می کند یک ارائه دهنده هزینه پایین باشد، اگر دارای سیستم الگوبرداری بی رقیب باشد که فرصت های پیاده سازی را شناسایی کند، از نظر رقابتی قوی تر است. شرکت هایی که رشد سریعی دارند از داشتن قابلیت هایی که به آنها این امکان را می دهد تا

<sup>2</sup>Otis Elevator

<sup>3</sup>monitoring

<sup>4</sup>Otis

کارمندان جدیدی را در حجم زیادی استخدام کنند و آموزش دهند، و سرمایه گذاری روی زیرساخت ها یی که به آنها قابلیت برای مدیریت رشد سریعتر فراهم می کند، بهره زیادی می برند.

### نهادینه سازی سیستم های اطلاعاتی، رد گیری عملکرد و کنترل مناسب

برای این که مدیران دریابند چقدر خوب فرایند اجرای استراتژی به پیش می رود، اطلاعات دقیق و به موقع در مورد عملیات روزانه اهمیت دارد. شرکت ها در همه جا، روی فن آوری روز برای نهادینه سازی قابلیت تولید داده بلادرنگ<sup>۱</sup> سرمایه گذاری می کنند. در حال حاضر، اغلب شرکت های خرده فروشی، سیستم های آن لاین خودکار دارند که گزارش های روزانه فروش را برای هر فروشگاه تولید و موجودی به روز می کنند و بهره وری نیروی کار را در هر شیفت رد گیری می کنند. شرکت های حمل و نقل، برای خودشان، سیستم های اطلاعاتی را فراهم کرده اند تا اطلاعاتی را در مورد زمان بندی حرکت قطارها به طور بلادرنگ به وجود آورند و به طور خودکار آنها را در قالب پیام های دیجیتال و سیستم های آدرس دهی بستر صوتی استفاده کنند.

شرکت سیمنز هلثکر<sup>۲</sup> یکی از بزرگترین تامین کنندهای حوزه درمان، از یک سیستم نظارت فعالیت های کسب و کار پایه ابری<sup>۳</sup> استفاده می کند تا به طور مستمر به پیگیری و بهبود فرایند های شرکت در بیش از ۱۹۰ کشور بپردازد. رضایت مشتری یکی از مهم ترین اهداف کسب و کار شرکت سیمنز می باشد و قابلیت اعتماد، مدیریت سفارش و خدمات مناسب به مشتری برای این شرکت، مهم است. در شرکت کیسرز اینترتینمنت<sup>۴</sup>، صاحب کازینو ها و هتل ها، از یک پایگاه داده پیچیده ارتباط با مشتری استفاده می کند که اطلاعات دقیقی در مورد عادات قمار مشتریان خود را ثبت می کند. وقتی یکی از اعضای برنامه توتال ریوارد کیسرز<sup>۵</sup> برای رزرو تماس می گیرد، نماینده می تواند هزینه های قبلی، از جمله میانگین اندازه شرط بندی را بررسی کند تا امکانات یا اقامت رایگان در کاخ سزار یا یکی از مکان های دیگر شرکت ارائه دهد. در اوبر، که سرویس محبوب اشتراک گذاری خودرو<sup>۶</sup> است، سیستم هایی برای مکان یابی وسایل نقلیه در نزدیکی مشتری و نظارت بر تقاضا در زمان واقعی برای قیمت کرایه ها در دوره های پرتقاضا وجود دارد.

سیستم های اطلاعاتی نیاز دارند تا پنج حوزه عمومی را پوشش دهد: (۱) داده مشتری (۲) داده عملیات (۳) داده کارمند (۴) داده شریک استراتژیک و/یا تامین کننده (۵) داده عملکرد مالی. همه شاخص های استراتژیک عملکرد باید رد گیری شوند و در هر زمان ممکن به طور بلادرنگ گزارش شوند. سیستم های اطلاعاتی بلادرنگ این امکان را فراهم می کنند تا مدیران شرکت بر ابتکارات پیاده سازی و عملیات روزانه مسلط باشند و بررسی کنند که آیا چیزی از قلم افتاده است یا خیر. رد گیری شاخص های عملکرد، جمع آوری اطلاعات از پرسنل عملیاتی، شناسایی و تشخیص مشکلات و کنش های اصلاحی، قطعات یکپارچه فرایند مدیریت اجرای استراتژی و پیش بینی عملیاتی، همگی باید به

<sup>1</sup>real-time

<sup>2</sup>Siemens Healthcare

<sup>3</sup>cloud-based business activity monitoring

<sup>4</sup>Caesars Entertainment

<sup>5</sup> Caesars's Total Reward

<sup>6</sup>ridesharing

طور مرتب بررسی شوند. اطلاعات آماری به مدیران این فرصت را می دهد تا ارقام را خوب بررسی کنند و گزارش ها را مد نظر قرار دهند و از آخرین تحولات و مسائل نوظهور با خبر شوند. همچنین آنها می توانند به این روش، ارتباط شخصی خود را با کارکنان بهبود بخشند. همه این ها داماسنج های خوبی هستند و این طوری می فهمیم که چگونه کارها به پیش می روند و چه جنبه های عملیاتی نیاز به توجه مدیریت دارد. مدیران باید مشکلات را شناسایی کنند و انحرافات از برنامه ها را تشخیص دهند و سازمان را دوباره به مسیر قبلی برگردانند، حال یا با بهبود رویکرد نسبت به اجرای استراتژی یا تنظیم دقیق استراتژی. جف بزوس<sup>۱</sup>، مدیر عامل شرکت آمازون، یک هوادار دو آتسه مدیریت بر مبنای ارقام است. او معتقد است: تصمیم های بر مبنای ریاضی، همیشه بر قضاوت و نگرش سیطره دارد. مشکل اینجا است که بیشتر شرکت ها فقط وقتی تصمیم گیری قضاوتی می کنند که تصمیم گیری بر مبنای داده بتواند شکل بگیرد. {۱۷}

باید پیشرفته ترین سیستم های عملیاتی، اطلاعاتی و داده های بلادرنگ به طور یکپارچه در اجرای برتر استراتژی و تعالی عملیاتی استفاده شوند.

### نظارت بر عملکرد کارکنان.

همچنین سیستم های اطلاعاتی ابزاری را برای نظارت بر عملکرد کارکنانی که به آنها تفویض اختیار شده است، در اختیار مدیران قرار می دهند تا ببینند که آیا آنها در محدود معین شده کار می کنند یا خیر. {۱۸} اگر قرار باشد تا کارمندانی را که توانمند شده اند به حال خود رها شوند تا با روش های خودشان استاندارد های عملکرد را بدون بررسی و بازرسی مناسب فراهم آورند سازمان در معرض ریسکی دشوار قرار می گیرد. {۱۹} مثال هایی زیادی در مورد تصمیمات انحرافی و رفتار های غلط کارکنان در این زمینه وجود دارد، گاهی این اشتباهات منجر به هزینه های زیاد و حتی مسائل قانونی و خدشه وارد شدن به شهرت شرکت شده است.

بررسی موشکافانه آمار عملیاتی به صورت روزانه و هفتگی یکی از راه هایی است که در آن مدیران می توانند نتایج اعمال زیردستان را بدون نظارت از نزدیک و بالای سرشان پیگیری کنند. اگر نتایج عملیاتی خوب به نظر رسیدند، پس منطقی خواهد بود که فرض شود توانمند سازی، کارها را راه انداخته است. اما نظارت از نزدیک روی عملکرد عملیاتی تنها یکی از ابزار های کنترلی در دستان مدیر می باشد. اهرم ارزشمند دیگر در شرکت ها این است که روی کارمندانی که تفویض اختیار شده اند، تکیه شود به خصوص آنهایی که در گروه های کاری خود محور و یا سایر تیم ها کار می کنند. در این جا کنترل بر مبنای همکار<sup>۲</sup> به کار می آید. چون ارزیابی همکاران، همچون ابزاری کاملاً قدرتمند است، بنابراین شرکت هایی که بر اساس تیم ها سازماندهی می شوند، می توانند بعضی لایه های سلسله مراتب سازمانی را حذف کنند و روی فشار قوی همکار تکیه کنند. این فشار باعث می شود تا افراد تیم در بین حدود مد نظر، عملکرد

<sup>۱</sup>Jeff Bezos

<sup>۲</sup>peer-based control



خود را انجام دهند و عملکرد آنها مقبول باشد. این مساله به خصوص زمانی صادق است که سیستم های اطلاعاتی یک شرکت، این قابلیت را داشته باشد تا عملکرد تیمی را به صورت روزانه و یا بلادرنگ پایش کند.

## پاداش ها و انگیزش برای ارتقای بهتر اجرای استراتژی

هدف یادگیری ۱۱-۵: توضیح دهید چرا و چگونه استفاده از انگیزش ها و پاداش هایی که به خوبی طراحی شده اند، می تواند قدرتمند ترین ابزارهایی باشند که برای اجرای مناسب استراتژی الزامی است.

ضروری است تا کارکنان، مشتاقانه به اجرای موفق استراتژی متعهد باشند و تلاش کنند تا به اهداف عملکردی دست یابند. معمولاً در نظر گرفتن چنین تعهدی، نیازمند استفاده از ترتیباتی از تکنیک ها انگیزشی و پاداش ها است. در واقع، یک ساختار پاداش که به طور کارآمد طراحی شده است، قویترین ابزار مدیریت برای بسیج تعهد کارکنان به اجرای استراتژی موفق است. اما انگیزش ها و پاداش ها چیزی بیشتر از تقویت کارکنان برای موفقیت می باشند - آنها همچنین روی توجه کارمندان بر دستاوردهای اجرای استراتژی معین و اهدافش تمرکز دارند. نه تنها آن ها روی تلاش های افراد برای دستیابی به اهدافشان تاکید دارند بلکه کمک می کنند تا فعالیت های افراد در سرتاسر سازمان با یکپارچه سازی انگیزه های فردی با اهداف سازمان، منسجم شود. در این حالت، سیستم های پاداش با تنوعی که دارند به طور غیر مستقیم به مکانیسم کنترل خدمت می کنند. بدین طریق مکانیسم های کنترل، هزینه را حفظ می کنند و بینش نظارت را ارتقا می دهند.

برای این که افراد تعهد انرژیک و پایدار به فرایند اجرای استراتژی داشته باشند، مدیریت باید از لحاظ طراحی و استفاده از جبران های انگیزشی دستش باز باشد - چه مالی و چه غیر مالی. هر چه یک مدیر بهتر بفهمد که چه چیز، زیردستان را انگیزه می دهد و هر چه بیشتر بر جبران های انگیزشی، به عنوان ابزاری برای دست یابی به نتایج مالی و اهداف استراتژیک تکیه کند، تعهد کارمندان به انجام کار ملال آور هر روزه بیشتر می شود و آنها بهتر این وضعیت را تحمل می کنند. در نتیجه این مساله باعث می شود تا اجرای استراتژی به خوبی انجام شود و اهداف عملکردی به دست آید.

{۲۰}

### اقدامات انگیزشی و مشوق هایی که اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کنند.

مشوق های مالی معمولاً، در صدر فهرست های ابزارهای انگیزشی برای بدست آوردن تعهد قلبی کارمندان برای اجرای خوب استراتژی و متمرکز کردن توجه بر روی اولویت های استراتژیک قرار دارند. پاداش های سخاوتمندانه مالی، همیشه توجه کارمندان را به خود جلب می کند و انگیزه های قدرتمندی را برای افراد ایجاد می کنند تا بهترین تلاش های خود را نشان دهند. معمولاً بسته پاداش های مالی شرکت، شامل ترکیبی از افزایش پایه حقوق، پاداش عملکرد، برنامه های تقسیم سود، برنامه های بازنشستگی و مشوق های مقاطعه کاری<sup>۱</sup> (در مورد کارگران تولیدی) می توانند

<sup>۱</sup>piecework

موثر باشند. اما بیشتر شرکت ها و مدیران موفق به طور گسترده از مشوق های غیر مالی استفاده می کنند. بعضی از رویکردهای غیر مالی مهم که شرکت ها می توانند برای افزایش انگیزه کارکنان استفاده کنند شامل عناصر زیر می شود {۲۱}:

یک ساختار پاداش که به طور مناسب طراحی شده است، تنها ابزار و مهمترین ابزار برای به راه انداختن جریان تعهد کارمند در روند اجرای استراتژی است و باعث می شود تا تلاش در سرتاسر سازمان با اولویت های استراتژیک متحد شود.

## مفهوم اصلی

پاداش های مالی زمانی انگیزه های پر قدرتی را فراهم می کنند که پاداش های به نتایج اهداف خاصی گره خورده باشند.

- ارائه تسهیلات جذاب و مزایای جانبی. گزینه های متعدد شامل پوشش حق بیمه درمانی برنامه تندرستی، کمک هزینه تحصیلی، فراهم آوردن زمان برای تعطیلات به طور سخاوتمندانه، مراقبت از کودکان در محل کار، مراکز تناسب اندام و ماساژ در محل کار، فرصت هایی سرگرمی در مراکز تفریحی متعلق به شرکت، خدمات درمان شخصی، کافه تریا های کوچک و غذاهای رایگان، لباس ها غیر رسمی و راحتی، خدمات مسافرت، مرخصی های زایمان برای مادران و پدران، مرخصی های استحقاقی برای مراقبت از اعضای بیمار خانواده، فراهم آوردن دور کاری، هفته های کاری فشرده (چهار روز ده ساعته به جای ۵ روز ۸ ساعته)، برنامه کاری منعطف، بورسیه های دانشگاهی برای فرزندان و خدمات جابجایی.
- اعطای جوایز و تقدیر عمومی از افراد به خاطر عملکرد بالا و نمایش موفقیت شرکت. بسیاری از شرکت ها، مراسم های تقدیر و بزرگداشت افراد، تیم ها و آن واحد های سازمانی را که عملکرد بالایی دارند را برگزار کرده و دستاوردها و نقاط عطف شرکت را جشن می گیرند. بقیه شرکت ها هم تلاش می کنند تا دستاوردهای برجسته افراد، تیم ها و واحد های سازمانی در گردهمایی های غیر رسمی شرکت شناسانده شوند و یا در گاهنامه خبری شرکت منعکس گردند. چنین کنش هایی یک روحیه همبستگی را در درون سازمان ایجاد می کنند و رقابت سالم را در بین تیم ها و واحدهای کاری در درون شرکت گسترش می دهند.
- تکیه بر ارتقاء؛ در هر زمان ممکن. این اقدامات، کمک می کند تا کارکنان به کارفرمایان خود و بالعکس، همبسته شوند. یعنی کارفرمایان را به کارکنان شان وصل می کند. افزون بر این، انگیزه های قوی را برای عملکرد خوب به وجود می آورد. ارتقاء از دل سازمان همچنین کمک می کند تا تضمین شود که افراد در موقعیت های مسئولیت دانش معینی را نسبت به کسب و کار فن آوری و عملیات دارند.
- دعوت کردن افراد به کار روی ایده ها و پیشنهاد هایشان. بسیاری از شرکت ها دریافته اند که بهترین ایده های آنها برای اصول اساسی بهبود عملیاتی، از پیشنهاد های کارمندان به دست می آید. افزون بر این، تحقیقات

نشان می دهد که دادن قدرت تصمیم گیری به کارمندان سطح پایین انگیزه و رضایت و همچنین بهره وری آن ها را افزایش می دهد. استفاده از تیم های خود گردان نیز تقریباً همین تاثیر را دارد.

- ایجاد یک جو کاری که در آن بین کارگران و مدیریت و کارکنان، احترام واقعی وجود دارد. یک محیط کار "خانوادگی" جایی است که افراد با اسم کوچک شان صدا زده می شوند و به صورت رفاقتی با آنها برخورد می شود. در این محیط، وفاداری قوی کار تیمی را ارتقا می دهد و مشارکت بین واحد ها افزایش می یابد.
- بیان چشم انداز استراتژیک به صورت الهام بخش که باعث می شود کارکنان حس کنند که آنها بخشی از یک پهنه اجتماعی بزرگتر هستند. قدرت انگیزشی قوی در این وجود دارد که به افراد این شانس داده شود تا بخشی از چیزی پرهیجان و ارضا کننده باشند. شغل هایی که مقصود اصیل دارند، گرایش دارند تا کارکنان را بر آن سازند تا همه آنچه را که دارند به پای کار بیاورند. همان طور که در فصل ۹ توصیف شد، این مساله تنها افزایش دهنده بهره وری نیست بلکه هزینه های استخدام و آموزش کارکنان را کاهش می دهد.
- به اشتراک گذاری اطلاعات با کارمندان درباره عملکرد مالی استراتژی، سنججه های عملیاتی، شرایط بازار و کنش های رقبا. افشاگری گسترده و ارتقای ارتباطات باعث می شود تا پیامی به سرتاسر سازمان فرستاده شود که همه مدیران به کارکنان خود اعتماد دارند و آنها را شرکای با ارزش خود در بنگاه ها می دانند. وقتی کارکنان بی اطلاع نگه داشته می شوند و اطلاعات از آنها دریغ می شود، از لحاظ معنوی با کار درگیر نمی شوند، انگیزه آنها پایین می آید و از بازدهی و عملکرد مناسب باز می مانند.
- فراهم آوردن محیط کاری جذاب. یک محیط کاری جذاب حتماً می تواند تاثیر مثبت روی روحیه کارمندان و بهره وری آنها داشته باشد. ایجاد محیط کاری راحت، که در آن ارگونومی رعایت شده باشد، به طور خاص مهم است به خصوص وقتی از کارگران انتظار می رود تا ساعات زیادی را در محیط کار بمانند. اما بعضی شرکت ها به فراتر از این مسائل پیش پا افتاده می روند و تلاش می کنند تا موقعیت کاری شگفت انگیز و جذابی را برای کارکنان خود به وجود آورند. فضاهای کاری و پارک های اطراف دفتر مرکزی جدید پردیس چند میلیارد دلاری اپل برای الهام بخشیدن به کارکنان اپل، تقویت همکاری های نوآورانه و در عین حال بهره مندباز محیط زیست طراحی شده است. کارکنان به یک مرکز تناسب اندام به مساحت ۱۰۰۰۰۰ فوت مربع، دو مایل مسیر پیاده روی و دویدن، یک باغ میوه، چمنزار، و برکه و همچنین دورچرخه های محلی، چرخ دستی های گلف برقی و شاتل های رفت و آمد برای آمد و شد دسترسی دارند. فیس بوک و شرکنت اوشکوش<sup>۱</sup> نیز پروژه های ستادی چشمگیری در دست اجرا دارند.

<sup>1</sup> Oshkosh

برای مثال های خاص در مورد تاکتیک های انگیزشی که توسط شرکت های برجسته مختلف استفاده می شود (بسیاری از این شرکت ها، در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر برای کار در امریکا قرار دارند) به کپسول توضیحی ۱۱-۲ در مورد سوپرمارکت های زنجیره ای و گمنز<sup>۱</sup> مراجعه فرمایید.

### **پیش به سوی توازن صحیح بین پاداش و تنبیه.**

در حالی که اغلب رویکرد ها به انگیزش، جبران خدمت و مدیریت افراد بر وجه مثبت این قضیه تکیه دارند، با این حال، شرکت ها باید این امر شفاف سازی کنند که تلاش های بی رویه و البته بی اشتیاق و عملکرد پایین می تواند عواقب منفی را به همراه داشته باشند. در شرکت های جنرال الکتریک و مک کینزی اند کمپانی<sup>۲</sup> و نیز بسیاری از شرکت های حسابداری عمومی و سایر شرکت هایی که به دنبال عملکرد فردی درجه یک هستند، یک سیاست "آپ اور اوت"<sup>۳</sup> استفاده می شود- یعنی وقتی مدیران و حرفه ای های سازمان دیگر به اندازه کافی خوب نیستند، ابتدا از مزایا و پاداش های سهام محروم می شوند و بعد هم اگر اثر نکرد، آنگاه کلاً حذف می شوند. در اغلب شرکت ها، مدیران ارشد و افراد کلیدی، در واحدهایی که عملکرد پایینی دارند تحت فشار قرار می گیرند تا بازدهی را بالا ببرند و به سطح قابل قبول برسانند و از ریسک فاصله بگیرند.

### **کپسول توضیحی ۱۱-۲**

#### **وگمنز چگ.نه به کارکنان خود پاداش می دهد و انگیزه می بخشد.**

شرکت ها انواع اقدامات انگیزشی و پاداش را برای خلق یک محیط کاری طراحی می کنند که به کارکنان انرژی می بخشد و اجرای بهتر استراتژی را امکان پذیر می سازد. در این راستا، بازار های غذایی و گمنز، به عنوان یک نمونه عمل می کند. وگمنز با تقریباً ۴۸۰۰۰ کارمند که در ۹۶ فروشگاه در سراسر شمال شرقی و میانه آتلانتیک مستقر هستند، عنوان سازمانی متمایز است که نتایج بالاتر از حد متوسط را در صنعتی ارائه می دهد که به خاطر حاشیه های کم، دستمزدهای پایین و روابط چالش برانگیز با کارکنان شناخته شده است. وگمنز با هدایت فلسفه کارمندان، ابتدا مجموعه ای از برنامه ها را به کار می گیرد که شرکت را قادر می سازد بهترین افراد را جذب و حفظ کند.

<sup>۱</sup> Wegmans

<sup>۲</sup>McKinsey & Company

<sup>۳</sup>up-or-out



©tarheel1776/Shutterstock

وگمنز از زمان ایجاد برنامه مزایای گسترده خود برای کارکنان تمام وقت در دهه ۱۹۵۰، دارای فلسفه مزایای قدرتمندی بوده است. امروزه، برنامه‌های منعطف یا فشرده رایج هستند و سیاست‌ها به شرکای همجنس‌گرا نیز تعمیم می‌یابد. در مورد غرامت مالی، دستمزدها برای صنعت خرده‌فروشی مواد غذایی بالاتر از حد متوسط است، که مزیت دیگری آن، این است که نیروی کار خود را غیر اتحادیه نگه می‌دارد. علاوه بر عناصر سنتی پاداش و مزایا، وگمنز سرمایه‌گذاری قابل توجهی در آموزش و پرورش کارکنان خود می‌کند. شناخته شدن آن به دلیل قدرت آن در توسعه کارکنان، به این دلیل است که سالانه بیش از ۵۰ میلیون دلار صرف یادگیری کارکنان می‌کند. از سال ۱۹۸۴، این شرکت نزدیک به ۱۱۰ میلیون دلار کمک شهریه و بیش از ۵۰ میلیون دلار کمک هزینه تحصیلی اعطا کرده است.

یکی دیگر از جنبه‌های مهم انگیزش کارکنان، احساس شنیده شدن است. کارکنان می‌بینند که ایده‌هایشان از طریق مجموعه‌ای از برنامه‌هایی که برای جذب و اجرای ایده‌هایشان طراحی شده‌اند، عملی می‌شوند. وگمنز مجموعه‌ای از برنامه‌ها از جمله روزهای درهای باز، تجمعات تیمی، گروه‌های متمرکز و پرسش و پاسخ دو طرفه با مدیریت ارشد را اجرا می‌کند. این شرکت با درک این موضوع که کارکنان برای ارائه یک تجربه عالی به مشتری حیاتی هستند، مقدار قابل توجهی از منابع را به سمت بزرگترین دارایی خود، یعنی افرادش، هدایت می‌کند. مجموعه برنامه‌ها و مزایای آن، همراه با سیاست پر کردن حداقل نیمی از فرصت‌های باز داخلی، منجر به یکی از پایین‌ترین نرخ‌های گردش مالی در صنعت آن شده است. همه این موارد در مجموع باعث شده است که وگمنز هر ساله در بین پنج شرکت برتر در لیست ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن، در فورچون قرار گیرد.

Note: Developed with Sadé M. Lawrence. Sources: Company website; Boyle, M., The Wegmans Way, January 24, 2005, [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2005/01/24/8234048/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/01/24/8234048/index.htm); "Great Place to Work," Wegmans Food Markets, Inc. - Great Place to Work Reviews, February 14, 2018, <http://reviews.greatplacetowork.com/wegmans-food-markets-inc>.

به عنوان یک قاعده کلی، برداشتن فشار داشتن عملکرد خوب یا کم اهمیت جلوه دادن پیامد های نامطلوب کوتاهی در عملکرد عاقلانه نیست. شواهد اندکی وجود دارد که نشان می‌دهد محیط کاری فاقد فشار و فاقد پیامد های نامطلوب

منجر به اجرای عالی استراتژی و یا تعالی عملکرد شود. همان طور که مدیر عامل یک بانک بزرگ به این نکته اشاره کرده است که " در محیط کاری ما، یک سیاست آگاهانه برای خلق سطحی از اضطراب وجود دارد. بر این اساس، معمولاً برندگان به نحوی عمل می کنند که انگار کسی از پشت سر آنها را می پاید". {۲۲} برخی از شرکت ها به طور عمدی به کارمندان حجم کاری سنگین می دهند و برای آنها ضرب الاجل تعیین می کنند، تا جریزه آنها را بسنجند- افراد به سختی تحت فشار قرار می گیرند تا اهداف اولیه را تأمین کنند و از آنها انتظار می رود تا ساعات زیادی را به کار کردن بگذارند(اگر نیاز باشد شب ها و تعطیلات آخر هفته). سازمان هایی که بازدهی بالایی دارند تقریباً کادری از افراد بلند پرواز را در اختیار دارند که فرصت را برای بالا رفتن از نردبان موفقیت غنیمت می شمارند، چالش را دوست دارند، محیط عملکرد گرا را موجب پیشرفت می دانند و رقابت و فشار را برای ارضای انگیزه های خود جهت شناخت شخصی، موفقیت و رضایت از خود مفید می دانند.

با این وجود اگر رویکرد های انگیزشی یک سازمان و ساختار پاداش آن، استرس زیادی را القا کند، رقابت پذیری داخلی، عدم امنیت شغلی و ترس از عواقب نامطلوب، روی هم رفته بر روی روحیات نیروی کار و اجرای استراتژی تأثیر مخرب بهره وری می گذارد. شواهد نشان می دهد که اقدامات مدیریتی برای بهبود اجرای استراتژی باید عناصر انگیزشی مثبت بیشتری داشته باشند تا منفی، زیرا وقتی که همکاری به جای اجبار و ارباب و تهدید،(ضمنی یا صریح) به طور مثبتی پاداش داده می شود، افراد تمایل بیشتری دارند تا با اشتیاق، فداکاری، خلاقیت و ابتکار پاسخ دهند.. {۲۳}

### **پیوند دادن پاداش ها با دستیابی به نتایج درست**

برای خلق یک سیستم پاداش و انگیزش که استراتژی را حمایت می کند، یک شرکت باید به افراد نه فقط برای انجام وظایف محوله، بلکه باید برای رسیدن به نتایج نیز پاداش دهد. حضور در محل کار و انجام وظایف محوله، به خودی خود رسیدن به نتیجه مطلوب را تضمین نمی کنند. برای این که محیط کار نتیجه گرا باشد، مدیران باید توجه و انرژی کارکنان را بر روی آنچه باید بدست آورند به جای آنچه باید انجام دهند متمرکز کنند. {۲۴} از وقتی که شرکت شروع به تمرکز روی نتایج کار هر کارمند کرد و تمرکز روی حضور دیر هنگام و خروج دیر هنگام برداشته شد، بهره وری در میان کارکنان ستادهای شرکت بست بای<sup>۱</sup>، ۳۵ درصد بیشتر شد.

به طور ایده آل، هر واحد سازمانی، هر مدیر و هر تیم و کارمند باید در قبال نتایج نهایی مسئول باشند، نتایجی که باعث می شود تا عملکرد و بازدهی کسب و کار بهبود یابد و اجرای خوب استراتژی صورت پذیرد. اگر استراتژی شرکت، بر مبنای هزینه پایین باشد، سیستم انگیزش باید اعمال شود و به دستاورد هایی پاداش اختصاص دهد که منجر به هزینه پایین می شوند. اگر یک شرکت استراتژی تمایز را داشته و بر کیفیت و خدمات برتر تمرکز داشته باشد، آنگاه سیستم انگیزشی باید نتایجی مانند شش سیگما، نرخ معیوب، تناوب شکایت مشتری، فرایند سفارش و تحویل سریع و سطوح

---

<sup>1</sup>Best Buy

استاندارد رضایت مشتری را در نظر آورد. اگر رشد شرکت بر مبنای یک استراتژی نوآوری محصول جدید می باشد، بنابراین انگیزه ها باید به شایستگی هایی همچون درصد درآمد و سود به دست آمده از محصول تازه معرفی شده گره بخورد.

انگیزه ها باید بر مبنای تکمیل نتایج صحیح باشد و نه صرفاً وظیفه شناسی برای انجام و اجرای فعالیت مورد نظر.

معمولاً جبران خدمات انگیزشی برای مدیران ارشد، یا به سنجه های مالی مانند درآمد و رشد عایدی، بازدهی قیمت سهام، بازگشت سرمایه و ارزش اعتبار ربط دارد و یا به سنجه های استراتژیکی مانند رشد سهم بازار. گرچه، معمولاً انگیزه ها برای روسای بخش ها و دپارتمان ها، تیم ها و کارکنان به نتایج عملکردی گره می خورند. نتایجی که به طور نزدیکی به حوزه خاص مسئولیت آنها ربط دارد. به عنوان مثال، در ساخت و تولید، جبران خدمات انگیزشی برای نتایجی همچون هزینه ها تولید واحد، حمل و نقل و ترابری به موقع و تولید سر وقت، نرخ معیوب پایین، تعداد و گستره پایین توقف کار به دلیل خرابی تجهیزات و غیره صورت می پذیرد. در فروش و بازاریابی، جبران خدمات انگیزشی، بر مبنای دستیابی به فروش دلاری و یا اهداف واحد حجم، سهم بازار، نفوذ فروش هر گروه هدف شرکت، سرنوشت محصولات تازه معرفی شده، تناوب شکایات مشتری، تعداد حساب های تملیک شده جدید و سنجه های رضایت مشتری انجام می شوند. اینکه چه نوع سنجه عملکردی مبنای جبران خدمات انگیزشی قرار داده شود، بستگی به موقعیت دارد- اولویتی که بر روی اهداف مختلف استراتژیکی و مالی قرار داده می شود، از ملزومات موفقیت استراتژیکی و رقابتی و نتایج خاص مورد نیاز برای حفظ اجرای استراتژی در مسیر صحیح خودش است.

کپسول توضیحی ۱۱-۳ مثالی بارز را در مورد این که چگونه یک شرکت، یک سیستم جبران خدمات انگیزشی را که به طور مستقیم با نتایج مرتبط است، طراحی می کند تا به نتایج ناشی از اجرای خوب استراتژی دست یابد.

### دستور العمل های جانبی برای طراحی سیستم های جبران خدمت انگیزشی

این کافی نیست که صرفاً انگیزه ها به نتایج مناسب و درست ربط یابد. - این نتایج عملکرد است که نشان می دهد استراتژی شرکت و اجرای آن در مسیر مناسب قرار دارد. برای این که سیستم پاداش یک شرکت حقیقتاً اعضای سازمان را انگیزه دهد، بهترین تلاش ها را به آنها الهام بخشد و در سطوح بالای بهره وری پایدار بماند، مهم است تا راهنمایی هایی که در زیر می آید در طراحی و اجرای سیستم پاداش مد نظر قرار داده شود:

اولین اصل در طراحی یک سیستم جبران انگیزشی موثر، گره زدن پاداش ها به نتایج عملکرد است که مستقیماً با اجرای خوب استراتژی و نیز دستیابی به اهداف مالی و استراتژیکی مرتبط است.

- پرداخت عملکرد را به عنوان تکه ای بزرگ و نه کوچک از بسته جبران خدمات کل قرار دهید. مزایای عملکرد باید حداقل ۱۰ تا ۱۲ درصد از حقوق پایه باشد تا اثری زیاد داشته باشد. جبران های انگیزشی که تا ۲۰ درصد و یا بیشتر از جبران خدمت کل می باشند، به خوبی جلب توجه می کنند و ممکن است واقعا افراد و یا

تلاش های تیمی را به پیش برانند. پرداخت های انگیزشی که کمتر از ۵ درصد کل جبران خدمت می باشند، به طور مقایسه ای تاثیر انگیزشی ضعیف تری دارند. افزون بر این، پرداخت برای افراد و تیم ها با عملکرد بالا باید به طرز معناداری بیشتر از پرداخت برای کسانی باشد که بازده متوسط دارند. در ضمن پرداخت برای افرادی که بازده و عملکرد متوسط دارند، به طور معنا داری بیش از کسانی می باشد که بازدهی پایین تر از سطح متوسط دارند.

- پرداخت های انگیزشی باید به گستره ای باشند که همه مدیران و همه کارگران را دربرگیرد و نه فقط مدیران ارشد را. یک محاسبه ناشیانه است اگر انتظار داشت که مدیران سطح پایین تر و کارمندان، سخت ترین تلاش ها را می کنند تا به اهداف عملکردی دست یابند و در عین حال، مدیریت ارشد شرکت هم بر اساس پاداش های آن چنانی شناخته شوند.
- سیستم پاداش را با انصاف و هدف گرایی و دقت بالا مدیریت کنید. اگر استاندارد های عملکردی، مجموعه ای از ارزیابی های عملکرد گروه و فرد باشند که دقیق هم نباشد و البته به روش دقیق مستندسازی نشده باشند، عدم رضایت در مورد سیستم بر مزیت های مثبت آن برتری می یابد.
- تضمین دهید که اهداف عملکردی برای هر فرد و یا تیم تنظیم شده است و شامل نتایجی می شود که فرد یا تیم به طور شخصی می تواند روی آن تاثیر بگذارد. نقش مشوق ها این است که تعهد فرد را ارتقا دهد و رفتار را کانالیزه کند تا به جهات پر منفعت هدایت شود. سنجه های عملکردی که کارکنان شرکت با آنها قضاوت می شوند باید جایی دور از تاثیر و دسترسی آنها نباشد.
- زمان بین دستیابی به اهداف عملکردی و دریافت پاداش باید تا جایی که ممکن است کوتاه باشد. نوکورا<sup>۱</sup>، یک تولید کننده رهبر در زمینه محصولات فولاد، به بهره وری بالای نیروی کار دست یافته است آن هم از طریق پرداخت مزایای هفتگی به کارگزارانش که البته بر مبنای سطوح تولید هفتگی می باشد. پرداخت مزایای سالانه برای مدیران سطح بالا، بهترین روش است و نیز در موقعیت هایی که اهداف نتایج به سودآوری کلی شرکت ارتباط پیدا می کند، حتما باید این مدیران را تشویق کرد.
- از پاداش دادن به تلاش ها به جای نتایج اجتناب کنید. اگرچه وسوسه انگیز است که به افرادی که سخت تلاش کرده اند و راه زیادی را طی کرده اند، ولی با این حال، به دلیل شرایطی که خارج از کنترل آن هاست، در دست یابی به اهداف عملکردی کوتاهی کرده اند، پاداش داده شود، اما چنین کاری توصیه نمی شود. مشکل ایجاد استثناء برای شرایط ناشناخته، غیر قابل کنترل یا غیر قابل پیش بینی این است که به محض این که "بهبان" های خوب " برای توجیه پاداش ها برای نتایج پایین تر شروع به خزش می کنند، دری به روی انواع دلایل باز می شود که چرا عملکرد واقعی با عملکرد مورد نظر انطباق ندارد. استاندارد های عملکردی " بی بهانه بودن" یکنواخت تر است، مدیریت آن آسان تر و برای ایجاد یک فضای کاری نتیجه گرا مفید تر است.

<sup>۱</sup>Nucor



### شرکت نوکور: گره زدن انگیزش با اجرای استراتژی به طور مستقیم

شرکت نوکور، یکی از سه تولید کننده بزرگ فولاد در آمریکا است، که تولید کننده هزینه پایین محصولات فولاد می باشد. از آن جایی که هزینه های نیروی کار، بخش مهمی از هزینه کار در کسب و کار فولاد می باشد، در نتیجه پیاده سازی موفق استراتژی رهبری هزینه پایین توسط نوکور، شامل دستیابی به هزینه های پایین تر به ازای هر تن فولاد نسبت به هزینه های رقبا می باشد. مدیریت نوکور، از سیستم انگیزش استفاده می کنند تا بهره وری بالای کارگران را ارتقا بخشد و هزینه های نیروی کار را پایین تر از رقبایشان بیاورند. نیروی کار هر مجتمع در قالب تیم های تولیدی سازمان یافته است (هر کدام قرار است تا کارکرد خاصی را اجرا کنند) و به طور هفتگی اهداف تولیدی برای هر تیم در نظر گرفته می شود. مقیاس های حقوق پایه، بر مبنای سطوح قابل قیاس با حقوق های شغل های تولیدی در حوزه های محلی، تعیین می شوند. البته کارگران می توانند ۱ درصد مزایای هم برای ۱ درصد افزایش در خروجی خود داشته باشند. اگر یک تیم تولید از حد نصاب تولیدی اش تا ۱۰ درصد بالاتر بزند، اعضای تیم ۱۰ درصد مزایا برای پرداخت چکی بعدی دریافت می کنند. اگر یک تیم از حد نصاب تولیدش ۲۰ درصد بالاتر بزند، آنگاه اعضای تیم ۲۰ درصد مزایا دریافت می کنند. این مزایا، هر دو هفته پرداخت می شوند، و بر مبنای سطوح تولید واقعی در طول دو هفته می باشند که بر اساس اهداف قیاس می شوند. برنامه انگیزشی نرخ-قطعه نوکور، باعث شده تا نتایجی قابل توجه به دست آیند. با این تمهیدات، تیم های تولیدی تلاش های شگفت انگیزی از خود به نمایش می گذارند. برای اغلب اعضای تیم ها، عجیب نیست که از اهداف هفتگی تولید خود بین ۲۰ تا ۵۰ درصد بالاتر بزنند. وقتی به پرداخت حقوق پایه کارمندان این مزایا اضافه می گردد، آنگاه دیده می شود که نیروی کار شرکت نوکور، بالاترین پرداخت را در کل صنعت فولاد آمریکا دارد. از دیدگاه مدیریتی، سیستم انگیزشی باعث شده است تا بهره وری نیروی کار این شرکت بین ۱۰ تا ۲۰ درصد بالاتر از نیروی کار متوسط غیر همگن در بین رقبای متعدّدش باشد، این مساله باعث شده است تا از مزیت هزینه بیشتر نسبت به اغلب رقبا بهره مند شود.

پس از سال ها رکورد زدن در زمینه سود، شرکت نوکور در خلال سال های ۲۰۰۸-۲۰۱۰ که با رکود اقتصادی همراه بود دچار مشکلاتی بود، به خصوص با تولید کنندگان و سازندگان که فولاد می خریدند. اما وقتی مزایا کم شدند، نوکور وفاداری قابل توجه و تحسین برانگیزی را به کارگران تولیدی اش نشان داد و از بیکار کردن آنها اجتناب ورزید و سعی کرد تا آنها را نگه دارد و در تعمیرات و نگهداری از آنها استفاده کند. منظور کارهایی است که قبلا از طریق قرار داد با شرکت های دیگر انجام می شد و این طوری نوکور می توانست پس انداز کند. بدین ترتیب، اخلاقیات در شرکت در سطح بالایی باقی ماند، و در آن زمان، مدیر عامل نوکور دانیل دی میکو<sup>۱</sup> در مجله صنعت هفته<sup>۲</sup> تقدیر شد و این گونه به خاطر سیاست های اجتناب از بیکاری اش به تالار مشاهیر پیوست.

<sup>۱</sup>Daniel DiMicco

<sup>۲</sup>IndustryWeek

همان طور که رشد صنعت ادامه می یابد، نوکور، یک نیروی کار را که خوب آموزش دیده است، به دست می آورد، که بیشتر از همیشه برای دستیابی به نوعی بهره وری متعهد است. چیزی که نوکور به خاطر آن بسیار مشهور است. دی میکو دلیلی خوب نزد خودش داشت تا از نوکور انتظار داشته باشد که اولین شرکتی باشد که از بحران ها در می آید، چون همه کارمندان خود را مالک این شرکت می دانستند و بدان تعهد داشتند.

Sources: Company website (accessed March 2012); N. Byrnes, "Pain, but No Layoffs at Nucor," *BusinessWeek*, March 26, 2009; J. McGregor, "Nucor's CEO Is Stepping Aside, but Its Culture Likely Won't," *The Washington Post Online*, November 20, 2012 (accessed April 3, 2014).

برای اینکه سیستم تشویقی یک سازمان به خوبی کار کند، جزییات ساختار پاداش باید ابلاغ و توضیح داده شود. هر شخصی نیاز دارد تا بفهمد چگونه جبران خدمت وی، محاسبه می شود و چگونه اهداف عملکردی گروهی یا فردی به اهداف عملکردی سازمان کمک می کنند. فشار برای دستیابی به اهداف عملکردی استراتژیک و مالی و بهبود مستمر روی اجرای سیستم باید زیاد باشد و کدر کل کار سخت گیرانه در نظر گرفته شود. افراد در تمام سطوح باید بخاطر اجرای بخش های تعیین شده از برنامه استراتژیک پاسخگو باشند و در برنامه استراتژیک نقش خود را ایفا کنند و باید دریابند که پاداش های آنها بر مبنای کالیبریزه کردن نتایج به دست آمده است. اما همزمان با فشار برای عملکرد، پاداش های معناداری نیز باید همراه باشد. بدون یک پرداخت جذاب، سیستم از پا می افتد، مدیران بدون انتخاب های کارا برای انجام سفارش ها باقی می مانند و تلاش می کنند تا صرفا اطاعت کارکنان را تقویت کنند و فقط روی حسن نیت کارکنان تکیه کنند.

استاندارد های خدشه ناپذیر برای قضاوت در مورد این که آیا تیم ها، افراد و واحد های سازمانی، کار خوبی را انجام داده اند، باید این باشد که آیا آنها اهداف عملکردی را که بازتاب دهنده اجرای خوب استراتژی هستند، برآورده می سازند و یا خیر.

## نکات کلیدی:

۱- پیاده سازی اقدامات استراتژی جدید نیازمند این است که مدیران نقشی فعال و گاهی نیرومند در تغییر منابع داشته باشند و نه این که فقط فعالیت هایی را که اولویت بالاتری دارند پشتیبانی کنند بلکه باید فرصت هایی را به چنگ آورند تا بتوانند طوری عمل کنند که از لحاظ هزینه مقرون به صرفه باشد. این مساله نیازمند این است که منابع کافی پشت اقدامات استراتژیک باشد تا موفقیت آنها را پشتیبانی کند.

۲- سیاست ها و رویه ها یک شرکت می توانند اجرای خوب یک استراتژی را پشتیبانی کند و یا مانع اجرای آن شود. هر وقت یک شرکت به این سمت می رود که عناصر استراتژی جدیدی را در کار بیاورد و یا قابلیت های خود را در اجرای استراتژی بهبود بخشد، معمولاً به برخی از تغییرات در شیوه های نیاز است. بنابراین به مدیران توصیه می شود

که به دقت بررسی کنند که آیا سیاست ها و رویه های موجود به طور کامل از چنین تغییراتی پشتیبانی می کنند و یا در نهایت مواردی را که مورد تایید نیست را اصلاح کنند و یا کنار بگذارند. سیاست ها و رویه های عملیاتی خوب، اجرای استراتژی را به سه روش تسهیل می کنند:

- با فراهم آوردن راهنمایی بالا به پایین در مورد این که کارها به چه صورت باید انجام شوند.
  - با کمک کردن برای تضمین ثبات در چگونگی انجام فعالیت هایی که از لحاظ اجرایی حیاتی هستند.
  - با ارتقا و خلق یک جو کاری که اجرای خوب استراتژی را تسهیل می کند.
- ۳- سه ابزار مدیریتی قدرتمند دیگر برای ارتقای تعالی عملیاتی و اجرای بهتر استراتژی: بازمهندسی فرایند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر و برنامه های کنترل شش سیگما می باشند. هر کدام از این ها، شایستگی بحث را دارند چرا که بسیاری از شرکت ها در سرتاسر جهان، این ابزارها را استفاده می کنند تا به اجرای استراتژی ها کمک کنند و این مساله به تقلیل هزینه ها، تولید بی عیب، کیفیت برتر تولید و خدمات مشتری برتر و رضایت مشتری فراگیر گره خورده است.
- ۴- استراتژی شرکت نمی تواند به خوبی اجرا یا پیاده سازی شود اگر سیستم های داخلی جا افتاده نداشته باشیم تا عملیات هر روزه پشتیبانی شود. سیستم های اطلاعات بلادرنگ و سیستم های کنترل، اجرای خوب استراتژی را باعث می شوند در بعضی موارد، عملیات در سطح اول و سیستم های اطلاعاتی قوی، قابلیت های استراتژی شرکت را برای دستیابی به قدرت رقابتی تقویت می کند.
- ۵- کافی نیست که صرفا انگیزه ها به نتایج مناسب و درست ربط یابد. - این نتایج عملکرد است که نشان می دهد که استراتژی شرکت و اجرای آن در مسیر مناسب قرار دارد. برای این که سیستم پاداش یک شرکت حقیقتا اعضای سازمان را انگیزه دهد، بهترین تلاش ها را به آنها الهام بخشد و در سطوح بالای بهره وری پایدار بماند، مهم است تا راهنمایی هایی را که در زیر می آید در طراحی و اجرای سیستم پاداش مد نظر قرار دهیم:

- پرداخت های انگیزشی باید به گستره ای باشند که همه مدیران و همه کارگران را دربر گیرد و نه فقط مدیران ارشد را
- سیستم پاداش را با انصاف و هدف گرایی و دقت بالا مدیریت کنید.
- تضمین دهید که اهداف عملکردی برای هر فرد و یا تیم تنظیم شده است و شامل نتایجی می شود که فرد یا تیم به طور شخصی می تواند روی آن تاثیر بگذارد.
- زمان بین دستیابی به اهداف عملکردی و دریافت پاداش باید تا جایی که ممکن است کوتاه باشد.
- از پاداش دادن به تلاشهایی کمتر از نتایج مورد انتظار، اجتناب کنید.

## تمرین های یادگیری

۱- پیاده سازی یک استراتژی جدید یا متفاوت نیازمند تخصیص منابع به روش جدید می باشد. با استفاده از LexisNexis و EBSCO در دانشگاهتان، آخرین مقالاتی را استخراج کنید که در مورد شرکت هایی بحث می کنند که الگوی تخصیص منابع و بودجه های بخشها را بازبینی کرده اند تا اقدامات استراتژیک جدید را پشتیبانی کنند.

### هدف یادگیری ۱

به سراغ سیاست ها و روال هایی می رویم که اجرای استراتژی را تسهیل می کنند و البته برای تناسب و تطابق با اهداف و استراتژی شرکت طراحی شده اند. با استفاده از دسترسی دانشگاهتان به LexisNexis و EBSCO در مورد مقالاتی جست و جو کنید که در باب روش یک شرکت برای بازبینی سیاست ها و رویه ها بحث می کنند. این بازبینی سیاست ها، در جهت راهنمایی بالا به پایین پرسنل شرکت در زمینه نحوه اجرا و هدایت فعالیت ها و مسئولیت های هر روزه می باشد.

### هدف یادگیری ۲

کپسول توضیحی ۱۱.۱ در مورد مرکز درمانی حوزه چارلستون بحث می کند که از اقدامات شش سیگما استفاده کرده است، سه مزیت ملموس را که این برنامه فراهم کرده است، فهرست کنید. توضیح دهید که چرا در هدف یادگیری شماره ۲، وجود تعهد به کنترل کیفیت به طور خاص در صنعت بیمارستان مهم می باشد. چگونه استفاده از برنامه شش سیگما می تواند به فراهم آوردن گان سلامت، کمک کند تا بتوانند در جو کنونی صنعت بقا داشته باشند؟

### هدف یادگیری ۳

تعدادی مقاله های اخیر را در که در سایت [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com) منتشر شده اند، بخوانید. بعد یک گزارش یک صفحه ای برای استاد خود فراهم کنید در مورد این که چگونه شش سیگما در دو شرکت استفاده شده اند و چه مزایایی را شرکت ها به عنوان نتیجه دارند. افزون بر این، دو تا سه نقد یا دشواری بالقوه را در پیاده سازی شش سیگما بحث کنید.

### هدف یادگیری ۳

استراتژی های شرکت نمی تواند به خوبی اجرا شود بدون این که از تعداد سیستم پشتیبانی برای راه اندازی عملیات شرکت بهره گرفته شود. با استفاده از دسترسی شرکت خود LexisNexis و یا EBSCO برای مقاله های اخیر در زمینه اینکه چگونه یک شرکت از سیستم های اطلاعات بلادرنگ و سیستم های کنترل استفاده می کنند تا اجرای خوب استراتژی را داشته باشند، جست و جو کنید.

## هدف یادگیری ۴

کپسول توضیحی ۱۱.۲ نمونه ای از تاکتیک های انگیزشی را ارائه می دهد که توسط چندین و چند شرکت برجسته استفاده می شوند (بسیاری از آنها در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر برای استخدام در مجله فورچون می باشند) در مورد این مساله بحث کنید که در شرکت های SAS و Salesforce.com و DPR Construction و Hilcorp چگونه پاداش ها به اجرای استراتژی در هر شرکت کمک می کنند.

## هدف یادگیری ۵

### تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

۱. آیا شما و مدیران هم تراز شما منابع مفصلی را برای حوزه های حساس استراتژی تخصیص داده اند؟ اگر این چنین است توضیح دهید چگونه این سرمایه گذاری ها، به اجرای استراتژی و بهبود عملکرد شرکت کمک می کند.

#### هدف یادگیری ۱

۲. شرکت شما چه کنش هایی، اگر وجود داشته باشند، اتخاذ می کند تا بهبود مستمر را تعقیب کند و چگونه با این کنش ها فعالیت های خاص زنجیره تامین را دنبال می کند؟

#### اهداف یادگیری ۱ و ۲ و ۳

۳. آیا داده های الگوبرداری برای شبیه سازی اجرا فراهم است؟ اگر این چنین است به طور مرتب، خودتان و مدیران هم تراز با خودتان، داده های الگوبرداری را مطالعه کنید تا ببینید شرکت شما چقدر خوب کار می کند؟ دلیل آن چیست؟ سه مثال اخیر را بیاورید که آزمودن آمار الگوبرداری باعث شده است تا شما و مدیران هم تراز شما کنش های اصلاحی را برای بهبود و تقویت عملکرد شرکت به کار ببرید.

#### اهداف یادگیری شماره ۳

۴. چه شواهد نمایانی می توانید بیاورید که نشان می دهد، تیم مدیریت شرکت کاری بهتر یا بدتر را در راستای دستیابی به کمال عملیاتی و اجرای استراتژی نسبت به رقبای انجام می دهد؟

#### هدف یادگیری ۳

۵. آیا شما و مدیران هم تراز شما به طور آگاهانه تلاش می کنند تا به تعالی عملیاتی دست یابید؟ توضیح دهید که چگونه شما این کار را انجام می دهید و چگونه روند پیشرفت را ردگیری می کنید؟

#### هدف های یادگیری ۲ و ۳ و ۴

۶. آیا شرکت شما فرصت‌هایی را دارد تا از تکنیک‌های جبران خدمت‌انگیزی استفاده کند؟ اگر چنین است، توضیح دهید که رویکرد شرکت شما به جبران خدمت‌انگیزی چیست. آیا شواهدی نمایان وجود دارد که بتوانید بدان اشاره کنید که تکنیک‌های جبران خدمت‌انگیزی کار را رانده انداخته است؟ به عنوان مثال، آیا اقدامات جبران خدمت‌انگیزی شرکت شما باعث شده است تا واقعا بهره‌وری افزایش یابد؟ آیا می‌توانید شواهدی را بیاورید که دستاورد‌های بهره‌وری باعث شده است تا به هزینه‌های نیروی کار پایین‌تر دست یافته شود؟ اگر دستاورد‌های بهره‌وری در قالب هزینه‌های نیروی کار پایین‌تر انعکاس نیافته‌اند، آیا منصفانه است که بگوییم جبران خدمت‌انگیزی در شرکت شما یک شکست است؟

## هدف یادگیری ۵

## ENDNOTES

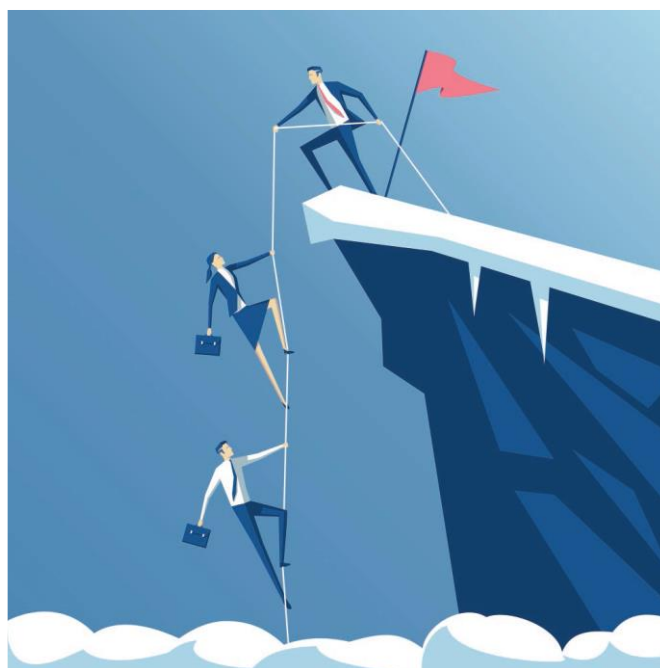
- [1] M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperCollins, 1993).
- [2] James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992); Ann Majchrzak and Qianwei Wang, "Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations," *Harvard Business Review* 74, no. 5 (September–October 1996), pp. 93–99; Stephen L. Walston, Lawton R. Burns, and John R. Kimberly, "Does Reengineering Really Work? An Examination of the Context and Outcomes of Hospital Reengineering Initiatives," *Health Services Research* 34, no. 6 (February 2000), pp. 1363–1388; Alessio Ascari, Melinda Rock, and Soumitra Dutta, "Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences," *European Management Journal* 13, no. 1 (March 1995), pp. 1–13; Ronald J. Burke, "Process Reengineering: Who Embraces It and Why?" *The TQM Magazine* 16, no. 2 (2004), pp. 114–119.
- [3] [www.answers.com](http://www.answers.com) (accessed July 8, 2009); "Reengineering: Beyond the Buzzword," *Businessweek*, May 24, 1993, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) (accessed July 8, 2009).
- [4] M. Walton, *The Deming Management Method* (New York: Pedigree, 1986); J. Juran, *Juran on Quality by Design* (New York: Free Press, 1992); Philip Crosby, *Quality Is Free: The Act of Making Quality Certain* (New York: McGraw-Hill, 1979); S. George, *The Baldrige Quality System* (New York: Wiley, 1992); Mark J. Zbaracki, "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management," *Administrative Science Quarterly* 43, no. 3 (September 1998), pp. 602–636.
- [5] Robert T. Amsden, Thomas W. Ferratt, and Davida M. Amsden, "TQM: Core Paradigm Changes," *Business Horizons* 39, no. 6 (November–December 1996), pp. 6–14.
- [6] Peter S. Pande and Larry Holpp, *What Is Six Sigma?* (New York: McGraw-Hill, 2002); Jiju Antony, "Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective," *TQM Magazine* 16, no. 4 (2004), pp. 303–306; Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance* (New York: McGraw-Hill, 2000); Joseph Gordon and M. Joseph Gordon, Jr., *Six Sigma Quality for Business and Manufacture* (New York: Elsevier, 2002); Godecke Wessel and Peter Burcher, "Six Sigma for Small and Medium-Sized Enterprises," *TQM Magazine* 16, no. 4 (2004), pp. 264–272.
- [7] [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com) (accessed November 4, 2002); [www.villanovau.com/certificate-programs/six-sigma-training.aspx](http://www.villanovau.com/certificate-programs/six-sigma-training.aspx) (accessed February 16, 2012).
- [8] Kennedy Smith, "Six Sigma for the Service Sector," *Quality Digest Magazine*, May 2003; [www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com) (accessed September 28, 2003).
- [9] [www.isixsigma.com/implementation/-financial-analysis/six-sigma-costs-and-savings/](http://www.isixsigma.com/implementation/-financial-analysis/six-sigma-costs-and-savings/) (accessed February 23, 2012).
- [10] Pande, Neuman, and Cavanagh, *The Six Sigma Way*, pp. 5–6.
- [11] "A Dark Art No More," *The Economist* 385, no. 8550 (October 13, 2007), p. 10; Brian Hindo, "At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity," *Businessweek*, June 11, 2007, pp. 8–16.
- [12] Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004), pp. 74–81.
- [13] Terry Nels Lee, Stanley E. Fawcett, and Jason Briscoe, "Benchmarking the Challenge to Quality Program Implementation," *Benchmarking: An International Journal* 9, no. 4 (2002), pp. 374–387.
- [14] Milan Ambroć, "Total Quality System as a Product of the Empowered Corporate Culture," *TQM Magazine* 16, no. 2 (2004), pp. 93–104; Nick A. Dayton, "The Demise of Total Quality Management," *TQM Magazine* 15, no. 6 (2003), pp. 391–396.

- {15} Judy D. Olian and Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders," *Human Resource Management* 30, no. 3 (Fall 1991), pp. 310–311; Paul S. Goodman and Eric D. Darr, "Exchanging Best Practices Information through Computer-Aided Systems," *Academy of Management Executive* 10, no. 2 (May 1996), p. 7.
- {16} Thomas C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage," *Strategic Management Journal* 16 (1995), pp. 15–37; Richard M. Hodgetts, "Quality Lessons from America's Baldrige Winners," *Business Horizons* 37, no. 4 (July–August 1994), pp. 74–79; Richard Reed, David J. Lemak, and Joseph C. Montgomery, "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance," *Academy of Management Review* 21, no. 1 (January 1996), pp. 173–202.
- {17} Fred Vogelstein, "Winning the Amazon Way," *Fortune* 147, no. 10 (May 26, 2003), pp. 60–69.
- {18} Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (March–April 1995), pp. 80–88.
- {19} David C. Band and Gerald Scanlan, "Strategic Control through Core Competencies," *Long Range Planning* 28, no. 2 (April 1995), pp. 102–114.
- {20} Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads, and Phillip Burnah, "People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce," *Benchmarking: An International Journal* 11, no. 4 (2004), pp. 346–360.
- {21} Jeffrey Pfeffer and John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success," *Academy of Management Executive* 13, no. 2 (May 1999), pp. 37–45; Linda K. Stroh and Paula M. Caliguiri, "Increasing Global Competitiveness through Effective People Management," *Journal of World Business* 33, no. 1 (Spring 1998), pp. 1–16; articles in *Fortune* on the 100 best companies to work for (various issues).
- {22} As quoted in John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 91.
- {23} Clayton M. Christensen, Matt Marx, and Howard Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change," *Harvard Business Review* 84, no. 10 (October 2006), pp. 73–80.
- {24} Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B," *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (February 1995), pp. 7–14; Doran Twer, "Linking Pay to Business Objectives," *Journal of Business Strategy* 15, no. 4 (July–August 1994), pp. 15–18.

## فصل دوازدهم

### فرهنگ شرکت و رهبری

#### کلیدی های اجرای خوب استراتژی



#### اهداف یادگیری

این فصل شما را یاری می دهد تا:

**هدف یادگیری ۱-۱۲:** ویژگی های کلیدی فرهنگ یک شرکت و نقش ارزش های محوری و استاندارد های اخلاقی در ساخت فرهنگ شرکتی را شناسایی کنید؟

**هدف یادگیری ۲-۱۱:** توضیح دهید چگونه و چرا فرهنگ یک شرکت می تواند ما را در به پیش راندن اجرای ماهرانه استراتژی یاری دهد.

**هدف یادگیری ۳-۱۲:** انواع روش های مدیریت اقدامات که می توانند برای تغییر یک فرهنگ مشکل ساز استفاده شوند را شناسایی کنید.

**هدف یادگیری ۴-۱۲:** توضیح دهید رهبری مدیریتی موثر برای رسیدن به اجرای برتر استراتژی از چه چیزی تشکیل شده است.



من آمده ام تا ببینم، در هر زمانی در آبی ام، که فرهنگ تنها یک جنبه از بازی نیست، آن خود بازی است.

لوئیس جرسترن<sup>۱</sup> - رییس و مدیر عامل سابق آی بی ام

وقتی به چشم انداز قرنی که پیش روست می اندیشیم، می بینیم که رهبران، کسی نیستند جز آنان دیگران را توانمند می سازند.

بیل گیتس<sup>۲</sup> - رهبر حقوق مدنی

یک رهبری واقعی، جستجوگر اجماع نیست، بلکه سازنده اجماع است.

مارتین لوتر کینگ<sup>۳</sup> - رهبر حقوق شهروندی

در دو فصل قبلی، ما هشت وظیفه مدیریتی را آزمودیم که اجرای خوب استراتژی را هدایت می کنند: به کارگماری منابع انسانی در سازمان، تملیک منابع و قابلیت های مورد نیاز، طراحی ساختار سازمانی، تخصیص منابع، راه اندازی سیاست ها و رویه ها، ابزارهای مدیریت فرایند استخدام، استقرار سیستم های عملیاتی و فراهم آوردن انگیزه های صحیح. در این فصل، دو وظیفه مدیریتی باقی مانده را بررسی می کنیم که در اجرای خوب استراتژی نقش دارند. این دو وظیفه شامل؛ اول خلق یک فرهنگ شرکتی که بتواند اجرای خوب استراتژی را پشتیبانی کند و دوم رهبری و هدایت فرایند اجرای استراتژی.

## توزیع یک فرهنگ شرکتی تسهیل گر اجرای خوب استراتژی

**هدف یادگیری ۱۲-۱:** ویژگی های کلیدی فرهنگ یک شرکت و نقش ارزش های محوری و استاندارد های اخلاقی در ساخت فرهنگ شرکتی را شناسایی کنید؟

هر شرکتی فرهنگ منحصر به فرد خود را دارد- ارزش های مشترک، نگرش های ریشه دار و سنت های شرکت که هنجارهای رفتاری و رویه های کاری پذیرفته شده و سبک های عملیاتی را تعیین می کنند. {۱} مشخصه فرهنگی یک شرکت، محصول ارزش های هسته ای و عقاید مورد حمایت مدیران، استانداردهایی از آنچه که از نظر اخلاقی قابل قبول است یا خیر، ماهیت درونی و شخصیتی که در محیط کار نقوذ پیدا کرده، سنت های شرکت، و داستان هایی است که بارها و بارها برای نشان دادن و تقویت ارزش ها، شیوه های کسب و کاری و سنت های شرکت گفته می شود.

<sup>1</sup>Louis Gerstner

<sup>2</sup>Bill Gates

<sup>3</sup>Martin Luther King

به معنای واقعی، فرهنگ، یک سیستم عملیاتی خودکار خود تکثیر<sup>۱</sup> است که تعریف می کند که "اوضاع اطراف ما چگونه است." {۲} می توان آن را سرشت و روح سازمان به حساب آورد و یا حتی دی ان ای<sup>۲</sup> یک سازمان. {۳} فرهنگ یک شرکت مهم است چون بر اقدامات و رویکرد های سازمان تاثیر می گذارد. همان اقداماتی که کسب و کار را هدایت می کنند. از این رو، فرهنگ نقشی مهم را در اجرای استراتژی بازی می کند و تاثیری قابل توجه بر عملکرد کسب و کار هم دارد.

## مفهوم اصلی

فرهنگ شرکت به ارزش های مشترک، نگرش های عجین شده و سنت های شرکت که هنجارهای رفتاری و اقدامات کاری پذیرفته شده و سبک های عملیاتی را تعیین می کنند، اشاره دارد.

فرهنگ شرکت بسیار گسترده است. به عنوان مثال، سنگ بنای فرهنگ شرکت و المارت، تعقیب مشتاقانه هزینه های پایین تر و اقدامات عملیاتی صرفه جویانه است که باید با اخلاق کاری قوی، ملاقات های ستادی مرتب و منظم و تبادل ایده ها و مرور مسائل و تعهد مدیران ارشد شرکت به سر زدن به فروشگاه ها، گوش سپردن به صدای مشتری و پیشنهاد های به موقع از سوی کارمندان، همراه شود. فرهنگ شرکت اپل، مشتری محور است، رازدارانه است و کاملاً از آن فن آوری که خود شرکت توسعه داده است، پشتیبانی می کند. برای اینکه نوآوری و خلاقیت تحریک شود، شرکت، مشارکت و تعاون را به صورت گسترده تقویت می کند و بذریده آفرینی را در بین گروه های متفاوت کاری پخش می کند. اما این کار را به روشی انجام می دهد که نیاز به رازداری است - از کارمندان انتظار می رود تا هیچ چیزی را در رابطه با پروژه جدیدی که روی آن کار می کنند، لو ندهند و افشا نکنند، نه به کارمندان خارج از گروه خودشان و نه اعضای خانواده و یا سایر غریبه ها. و این مساله برای کارمندان متفاوتی که روی پروژه ای یکسان کار می کنند، معمول است که به هر پروژه نام های متفاوتی به صورت کد اختصاص می دهند. اغلب در آخرین مرحله، تکه های متمایز محصول جدید همچون یک پازل در کنار هم قرار می گیرند. {۴} شرکت دایو. ال. گور<sup>۳</sup> و همکاران، که بیشتر با محصول **GORE-TEX** شناخته شده است، به وسیله فرهنگ منحصر به فردش، از یک کسب و کار گوشه دنج بازار<sup>۴</sup> به سمت شرکت متنوع ساز چند ملیتی با رشدی سریع حرکت کرده است. فرهنگ این شرکت، تیم محور است و برای تقویت اقدامات و انگیزه های فردی طراحی شده است، در حالی که هیچ چارت سازمانی سنتی وجود ندارد، خبری از زنجیره فرماندهی نیست، کانال های ارتباطی از پیش تعیین شده هم وجود ندارد. فرهنگ این شرکت، تیم های چند رشته ای را تشویق می کند تا حول فرصت های مختلف شکل بگیرند و محور آنها فرایندی باشد که در طی آن رهبران ظهور می کنند. در شرکت نورداستورم، فرهنگ شرکت روی تحویل خدمات استثنایی به مشتریان تمرکز یافته است، جایی که شعار شرکت این است: "به درخواست های غیر منطقی مشتری پاسخ گوید" و هر درخواست غیر معمولی به

<sup>1</sup>self-replicating

<sup>2</sup>DNA

<sup>3</sup>W. L. Gore

<sup>4</sup>Niche

عنوان فرصتی دیده می شود که در آن می توان اقدامی "قهرمانانه" انجام داد، آن هم توسط کارمندی که با ارائه خدمات بی نظیرش، می تواند بر شهرت شرکت بیفزاید. نورداستورم، همواره کارمندانی را که اقدامات قهرمانانه انجام می دهند، ارتقا می دهد و برای این شرکت تعهد به خدمت رسانی برجسته و دادن پاداش به آن، همیشه در اولویت است.

کپسول توضیحی ۱۲.۱ مثالی دیگر از فرهنگ یک شرکت را نشان می دهد- شرکت اپیک سیستم<sup>۱</sup> که برای محصولات حوزه درمان و سلامت<sup>۲</sup> معروف است.

### شناسایی ویژگی های کلیدی فرهنگ یک شرکت

فرهنگ یک شرکت بازتاب دهنده ویژگی یا "شخصیت" محیط کاری آن است- مشخصاتی که توصیف می کنند یک شرکت چگونه کسب و کار خود را پیش می برد و دارای رفتارهای محیط کاری با مناعت طبع بالا است. برخی از این ویژگی ها به سادگی برای هر کسی آشکار هستند و بعضی هم باید کاملاً با زیرکی دیده شوند. مهم ترین چیزهایی که باید زیر نظر گرفته شوند عبارتند از:

- ارزش ها، اصول کسب و کار و استاندارد های اخلاقی و اقدامات کاری و حیطه مدیریت- این ها کلید فرهنگ شرکت هستند، اما اقدامات، بلند تر از کلمات در این جا صحبت می کنند.
- رویکرد شرکت به مدیریت افراد و سیاست های رسمی، رویه ها و رویه های عملیاتی که راهنمایی هایی را برای رفتار کارکنان شرکت فراهم می کنند.
- جوی کاری و روحی که بر فضای کاری حاکم است- آیا محیط کاری رقابتی است یا بر مبنای تعاون؛ نوآورانه است یا مقاومت در مقابل تغییرات وجود دارد، آیا جو دانشگاهی وجود دارد یا سیاسی است، همه اش درباره کسب و کار است یا سرگرمی هم وجود دارد و از این دست چیزها.
- چگونه مدیران و کارمندان با یکدیگر تعامل می کنند و رابطه دارند. این که افراد گرایش دارند تا به طور مستقل کار کنند و یا مشارکت داشته باشند، آیا ارتباطات بین کارکنان به صورت آزاد جریان دارند و یا با وقفه انجام می شوند. آیا افراد را در یک شرکت با نام کوچکش صدا می زنند یا خیر، آیا کارکنان زمانی زیاد را در کنار هم می گذارند یا کم و مواردی از این دست.
- قدرت فشار همکاران برای انجام کارها به روشی خاص و تایید هنجارهای مورد انتظار.
- اعمال و رفتارهایی که مدیریت به طور صریح آنها را پاداش می دهد و تشویق می کند.
- سنت های مورد احترام شرکت ها، و داستان های تکرار شونده در مورد اقدامات قهرمانانه و چگونگی انجام کارها توسط ما در اینجا.

<sup>1</sup>Epic System  
<sup>2</sup>Epic Systems

- روشی هم که در آن شرکت با ذی نفعان خارجی برخورد می کند- آیا با تامین کنندگان به عنوان شرکای کسب و کار، رفتار می کنند یا ترتیبات کسب و کاری سختگیرانه ای را ترجیح می دهند و اینکه آیا تعهد این ذینفعان به شهروندی شرکتی و پایداری محیطی قوی و واقعی است یا خیر.

## کپسول توضیحی ۱-۱۲

### اصول راهنمای قدرتمند برای هدایت فرهنگ بازدهی بالا در شرکت اپیک



© Ariel Skelley/Blend Images/Getty Images

شرکت اپیک سیستم، نرم افزار می سازد تا داده ها را برای سازمان های متوسط و بزرگ حوزه سلامت و درمان ضبط کنند، سازمان هایی مانند بیمارستان ها و کلا مدیریت حوزه درمان. این شرکت در سال ۱۹۷۹ توسط مدیر عامل آن جودیث فالکوئر<sup>۱</sup> تاسیس شده است، این شرکت ادعا دارد که نرم افزار آن "از لحاظ پیاده سازی، سریع است و کاربرد آن نیز آسان است و مطابق با استانداردهای صنعت می باشد." این شرکت به خاطر رضایت مشتری بالا و محصولات برتر معروف است. در نتیجه اپیک جایزه بهترین تناسب کلی را در نرم افزارها، برای ششمین سال پی در پی برده است- این رده بندی توسط حرفه ای های حوزه سلامت به این شرکت داده شده است. همچنین موسسه حوزه فن آوری در سلامت، KLAS که مرور و بررسی عملکرد شرکت های این حوزه را انجام می دهد، روی این قضیه ملاحظات و تمجید هایی را داشته است. بخشی از این موفقیت، به فرهنگ قوی شرکت اپیک باز می گردد- مثلاً می توان به شعار این شرکت اشاره کرد: "کار را خوب انجام دهید، لذت ببرید و پول در بیاورید." شرکت اپیک با وفادار ماندن به ده فرمان و نیز ده اصل، نسخه خانگی ارزش های اصلی این شرکت، یک جو کاری را پرورش داده است که در آن، کارکنان با هم تفاهم دارند و استاندارد فراگیری را برای هدایت اعمال خود استفاده می کنند.

ده فرمان اپیک:

<sup>1</sup>Judith Faulkner

- شرکت سهامی نشوید.
- تملیک نشوید.
- نرم افزار باید کار کند.
- انتظارات = واقعیت
- تعهدات را حفظ کنید.
- بر شایستگی تمرکز کنید. میانه احوالی را تحمل نکنید.
- برای خودتان استاندارد هایی داشته باشید، در مورد همه آنها منصف باقی بمانید.
- شجاع باشید. آنچه تحمل می کنید چیزی است پایش می ایستید.
- فلسفه و فرهنگ را درس بدهید.
- صرفه جو باشید، بر سر عملیات ها زیر بار دین نروید.

#### اصول اپیک:

- محصول خود را چون لذتی برای استفاده به مشتری ارائه دهید.
- با مشتریان لحظاتی خوش را داشته باشید.
- با مشارکت کاربران طراحی کنید.
- برای کاربران کار را آسان کنید تا کار درست انجام شود.
- تجربه های سلامت و درمان بیماران را بهبود بخشید.
- کارها را به نحوی تعمیم دهید تا مزایای بیشتری به دست آید.
- فرایندها را پی گیری کنید، علت های ریشه ای را پیدا کنید، فرایندها را تعمیر کنید.
- وقتی موافق نیستید، جدا شوید، وقتی هم تصمیم گرفتید، دوباره پشتیبانی کنید.
- آنچه را که برای خود ما دشوار است انجام دهید تا کارها برای کاربران ما آسان شود.
- مشکلات در همان ابتدای کار، فزونی می یابد، نه وقتی دیگر کار بالا گرفته است.

شرکت اپیک، فرهنگ بازدهی بالای خود را با تعقیب پی در پی اهداف تقویت می کند. این شرکت، با دانشگاه های برجسته ارتباط برقرار می کند و استعداد های ورودی جدید را جذب می نماید. این شرکت، بیشتر روی توانایی ها تمرکز می کند و نه شخصیت. آموزش قدرتمند و برنامه های خاص، هر کارمند جدید را با آموزه شرکت آشنا می کند. در سال ۲۰۰۲، فالکنر<sup>۱</sup> در توضیح فرهنگ پذیری اعضای تازه وارد این گونه توضیح می دهد که کسی که یک راست از کالج می آید باید در عرض سه سال "یک شخص اپیکی" شود، حال اگر کسی از شرکت دیگری بیاید ۶ سال طول می کشد تا این اتفاق بیفتد. این فرهنگ به طور مثبت بر اجرای استراتژی اپیک تاثیر می گذارد چون کارکنان روی مهم ترین اعمال تمرکز می کنند، همچنین فشار همکاران برای مشارکت در

<sup>۱</sup>Faulkner

موفقیت اپیک وجود دارد و کارکنان به طور خاصی برای مشارکت در آن هیجان دارند. ایمان شرکت اپیک به توانایی اش برای فرهنگ پذیر کردن اعضای جدید تیم و تعهد به ارزش های اصلی، اجازه می دهد تا از موقعیتش به عنوان تولید کننده برجسته سیستم های فن آوری اطلاعات حوزه درمان کمال استفاده را ببرد.

**Note:** Developed with Margo Cox.

**Sources:** Company website; communications with an Epic insider; "Epic Takes Back 'Best in KLAS' title," *Healthcare IT News*, January 29, 2015, [www.healthcareitnews.com/news/epic-takes-back-best-klas](http://www.healthcareitnews.com/news/epic-takes-back-best-klas); "Epic Systems' Headquarters Reflect Its Creativity, Growth," *Boston Globe*, July 28, 2015, [www.bostonglobe.com/business/2015/07/28/epic-systems-success-like-its-headquarters-blend-creativity-anddiligence/LpdQ5m0DDS4UViICVooRUJ/story.html](http://www.bostonglobe.com/business/2015/07/28/epic-systems-success-like-its-headquarters-blend-creativity-anddiligence/LpdQ5m0DDS4UViICVooRUJ/story.html) (accessed December 5, 2015).

ارزش ها، عقاید و اعمالی که فرهنگ شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند می توانند از هر جایی از سلسله مراتب سازمانی ناشی شوند. معمولا عناصر فرهنگ، ریشه در تفکرات بنیانگذاران یا رهبران خاص و تاثیر گذاری دارد که از آنها به عنوان مجموعه اصول کسب و کار استفاده می شود، همچنین سیاست های شرکت، رویکرد های عملیاتی و روش های برخورد با مشتریان، کارکنان و فروشندگان و سهامداران و اجتماعات محلی که در آنها شرکت به فعالیت می پردازد، همگی روی این عناصر فرهنگی تاثیر می گذارند.

همچنین فرهنگ می تواند از اقدامات کارکنان شرکت نیز ناشی شود. یعنی از جایی که بر روی این مسائل که "چگونه باید کارهای محیط اطرافمان را انجام دهیم." توافقی شکل می گیرد. {۵} در خلال زمان، این زیربنای فرهنگی ریشه می دواند، توسط مدیران شرکت پذیرفته می شود و روی شیوه ای که شرکت کسب و کارش را هدایت می کند تاثیر می گذارد.

فرهنگ یک شرکت بر مبنای ارزش های محوری شکل می گیرد و استاندارد های اخلاقی را شامل می شود.

## نقش ارزش های محوری و اخلاقی

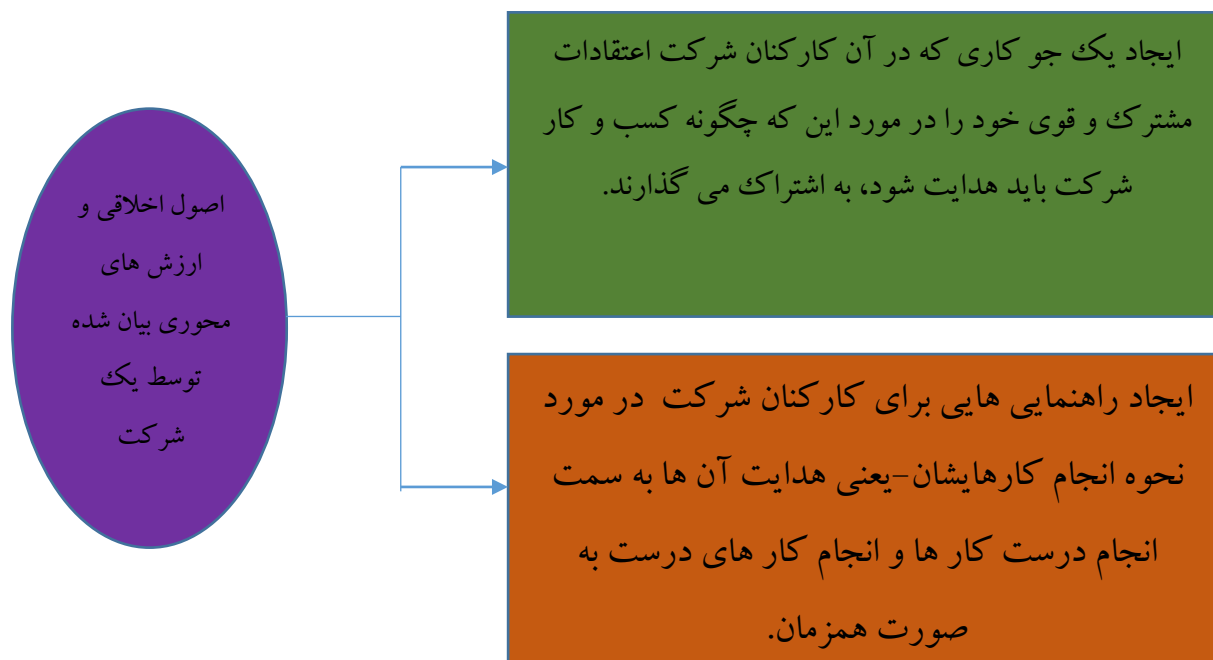
بنیاد های فرهنگ سازمانی یک شرکت تقریبا همیشه در تعهد به ارزش های محوری معینی ریشه دارند و باید بر اساس تایید رفتار های اخلاقی معینی شکل بگیرند. اهمیت ارزش های محوری در شکل دهی به فرهنگ و رفتار های اخلاقی دلیل آن است که چرا بسیاری از شرکت ها یک بیانیه ارزش رسمی و کد های اخلاقی را توسعه داده اند. هر چند، گاهی ارزش های محوری بیان شده و کد های اخلاقی شرکت ها نمادین هستند و عمدتا برای تحت تاثیر قرار دادن افراد خارج از سازمان و کمک به شکل گیری تصویری مثبت از شرکت به وجود آمده اند. اما به طور معمول، آنها توسعه یافته اند تا فرهنگ را شکل داده و انواع اعمال و رفتارهایی که از همه کارکنان شرکت انتظار می رود را تبیین نمایند. بسیاری از مدیران می خواهند که جو کاری در سازمان شان بازتاب دهنده ارزش های خاص و استاندارد های اخلاقی باشد، بخشی از آن به خاطر عقاید شخصی آنها است اما بخش اصلی آن به این دلیل است که آنها متقاعد شده اند که چسبیدن به چنین اصولی می تواند به اجرای بهتر استراتژی بینجامد، این گونه شرکت هم بهتر عمل می کند و

این مساله به طور مثبت روی شهرت تاثیر می گذارد. {۶} اتفاقی نیست که ارزش هایی که با قدرت زیادی در شرکت نهادینه شده اند و نیز استاندارد های اخلاقی، احتمال گسست در اخلاقیات و رفتارهای پذیرفته اجتماعی را کاهش می دهند. این گسست ها، شهرت یک شرکت را از بین می برند و عملکرد مالی آن را کاهش می دهند.

بیانیه ارزش یک شرکت و کدهای اخلاقی آن انتظاراتی را که در مورد هدایت کار توسط کارکنان به وجود می آید، مدیریت می کند.

همان طور که در شکل ۱۲-۱ توصیف شده است، ارزش های محوری شرکت و اصول اخلاقی دو نقش را در فرایند ساخت فرهنگی ایفا می کنند. اول، یک شرکت که سخت کار می کند تا ارزش های بیان شده خود و اصول اخلاقی اش را به عمل در آورد، جو کاری خاصی را تقویت می کند که در آن کارکنان یک شرکت می توانند با قدرت به تسهیم عقاید خود پردازند و در مورد این که کسب و کار شرکت چگونه پیش رود با هم کار کنند. دوم، ارزش های بیان شده و اصول اخلاقی، راهنمایی لازم را برای کارکنان شرکت فراهم می کند و بدین وسیله آنها تحوه انجام کارها را یاد می گیرند. همچنین دریابند که کدام رفتارها و راه ها برای انجام کارها تصویب شده اند و کدام یک هم از مرزهای اخلاقی خارج اند. در ضمن می فهمند که این هنجارهای فرهنگی اخلاقی و هنجارهای ارزش محور کدامند، بنابراین این مساله کمک می کند تا کارکنان شرکت هدایت شوند و این مهم با انجام کارهای درست و انجام درست کارها، صورت می پذیرد.

شکل ۱۲.۱ دو نقش فرهنگ ساز ارزش های محوری و استانداردهای اخلاقی



### گنجاندن هنجارهای رفتاری در سازماندهی و تثبیت دایمی فرهنگ

وقتی ارزش ها و استانداردهای اخلاقی به طور رسمی پذیرفته شدند، می توانند در سیاست ها و اقدامات شرکت نهادینه سازی شده و در جریان کار کارکنان شرکت گنجانده گردند. این مساله می تواند به روش های مختلف انجام شود. {۷} شرکت های اشباع شده از سنت با فولکلور<sup>۱</sup> غنی خود بر روی آموزه های متکی بر فرهنگ شفاهی و قدرت سنتی برای جاری سازی ارزش ها و هدایت قوی اخلاقی تاکید دارند. اما اغلب شرکت ها گستره ای از تکنیک ها را به کار می گیرند و بعضی یا همه موارد زیر را در نظر می آورند:

- بررسی دقیق متقاضیان شغلی و استخدام آنها که با فرهنگ سازمان هماهنگ هستند.
- گنجاندن مباحثی درباره فرهنگ و هنجارهای رفتاری شرکت در برنامه های جهت یابی کارمندان تازه وارد و دوره های آموزشی مدیران و کارمندان.
- داشتن مدیران ارشدی که به طور مرتب، اهمیت و نقش ارزش های شرکت و اصول اخلاقی را در رویداد های شرکت و مساله ارتباطات داخلی با کارکنان مد نظر قرار دهد.
- از کلیه مدیران در همه سطوح انتظار می رود تا الگوهای فرهنگی باشند و هنجارهای فرهنگی مورد حمایت را با رفتار خود نشان دهند.

<sup>۱</sup>folktale



- نشان دادن آن هنجارهای فرهنگی که به عنوان یک عامل در ارزیابی عملکرد شغلی و اعطای پاداش هر فرد در نظر گرفته می شود و تصمیم گیری در ارتباط با ارتقاء افراد بر مبنای این هنجارها
- تاکید روی این مساله که مدیران صف از سطوح بالا تا سرپرستان سطوح پایین تر توجه دائمی بر تصریح و القای ویژگی های رفتاری مطلوب در حوزه های مربوط به خود را دارند و دلیل اهمیت آن را نیز روشن می سازند.
- تشویق کارکنان شرکت به اعمال فشار گروه همکاران بر روی همکارانشان جهت همسازی با هنجارهای فرهنگی مورد انتظار.
- برگزاری مراسم های دوره ای به منظور تکریم افرادی که در پیروی از ارزش و اصول اخلاقی شرکت سرآمد هستند.

برای اینکه استاندارد های بالای اخلاقی و ارزش های محوری بیان شده به خوبی در سازمان تثبیت شوند، شرکت ها باید آنها را به هنجارهای فرهنگی اجباری تبدیل کنند. آنها باید صریح و واضح باشند تا بتوان استاندارد های اخلاقی و ارزشی را به "روشی برای زندگی" در شرکت تبدیل نمود.

### نقش داستان ها

همزمان، یک بخش مهم از فرهنگ شرکت در داستان هایی قرار دارد که به طور متناوب و مداوم تکرار و نقل می شوند، تا به این روش، به تازه واردان توضیح داده شود که اهمیت ارزش های خاص چیست و عمق تعهدی که پرسنل متفاوت شرکت نشان داده اند، تا کجا است. یکی از داستان های فولکلور شرکت زاپوز، که برای خدمات مشتری اش شناخته شده است، درباره یک مشتری است که کفش هایی را برای مادر بیمارش سفارش داد با این امید که شرکت بتواند درد پای مادرش را درمان کند. وقتی کفش ها کاری نکردند، مادر با شرکت تماس گرفت تا بپرسد که چگونه می تواند آنها را پس دهد و سعی کرد توضیح دهد که چرا می خواهد کفش ها را پس بدهد. دو روز بعد، او دسته بزرگ گلی از طرف شرکت دریافت کرد که برای او آرزوی سلامت شده بود و به او این فرصت داده شده بود تا از خدمات مورد نظرش در همه سفارش های آینده استفاده کند. به طور مشابه، بازار غذای خاص شرکت تریدر جو، برای فرهنگی شناخته شده است که به چیزی فراتر از وظیفه در قبال مشتری می رود. وقتی یک کهنه سرباز جنگ جهانی دوم زمین گیر شده بود و برای تامین غذایش دچار مشکل بود، دختر وی به سوپرمارکت های زیادی تلفن زد تا ببیند می تواند غذای پدرش را فراهم کند یا خیر. گرچه شرکت تریدر جو، به نحو فنی، توزیع را انجام نمی دهد با این حال، با لطف زیاد این کهنه سرباز را یاری داد و حتی آیتم هایی را برای برنامه رژیمی به او پیشنهاد داد. وقتی این فروشگاه اجناس خوراکی را به این کهنه سرباز تحویل داد، هیچ مبلغی هم از او دریافت نکرد، چه برای تحویل درب منزل و چه برای خود اجناس.

<sup>1</sup>Trader Joe

دادستان های متعلق به کارکنان هتل ریتز کارلتون برای مشتریان اش بخاطر فرهنگ مشتری محوری که به برای مشتری به نمایش گذاشته و آن را تقویت کرده، مایل ها فراتر رفته است. اخیرا خانواده ای به هتل ریتز کارلتون مراجعه کردند و متوجه شدند در آنجا تخم مرغ و شیر تخصصی که برای پسرشان آورده بودند فاسد شده است. (کودک از آلرژی رنج می برده است) هنگامی که محصولات در هیچ مکانی یافت نشد، کارکنان هتل، محصولات را از سنگاپور، تقریبا ۱۰۵۰ مایل دور تر با هواپیما ارسال کردند.

### **نیروهایی که باعث می شوند تا فرهنگ یک شرکت تکامل پیدا کند**

با وجود نقش داستان هایی که مدت هاست مورد احترامند و یا سنت های بلند مدت که در امتداد فرهنگ شرکت هستند، باید اذعان کرد که فرهنگ ها دیگر ایستا نیستند. آنها نیز مانند ساختارهای سازمانی و استراتژی تکامل می یابند. چالش های تازه در بازار، فن آوری های انقلابی و تغییر در شرایط داخلی نیز موثرند- به خصوص بحران های داخلی، تغییر در جهت گیری شرکت و یا تغییر در مدیریت ارشد شرکت می توانند راه های تازه ای را برای انجام دادن کارها به ما نشان دهند و در عوض تکامل فرهنگی را نیز به همراه داشته باشند. یک مدیر عامل تازه وارد که تصمیم می گیرد که کسب و کار موجود را رو به جلو حرکت دهد، جهت گیری جدیدی را اتخاذ می کند که در واقع ماشه تغییر فرهنگی هستند. به همین دلیل، متنوع سازی در کسب و کارهای جدید، گسترش به کشورهای خارجی، رشد سریعی که جریان یافته از کارکنان جدید را به وجود می آورد و نیز ادغام یا تملیک شرکت دیگر، همه به نوعی شامل تغییر فرهنگی می شوند.

### **حضور خرده فرهنگ های شرکت**

اگرچه صحبت در مورد فرهنگ شرکتی، به صورت مفرد معمول است، اما برای شرکت ها داشتن فرهنگ های چندگانه (یا خرده فرهنگ ها) غیر معمول نیست. ارزش ها، باور ها و اقدامات درون یک شرکت گاهی اوقات به طور قابل توجهی بر اساس دپارتمان، موقعیت جغرافیایی، بخش یا واحد تجاری متفاوت است. همچنین خرده فرهنگ ها می توانند وجود داشته باشند، به این دلیل که شرکت اخیرا شرکت های دیگری را تملیک کرده است. شرکت های جهانی و چند ملیتی حداقل تا حدی چند فرهنگی هستند، چرا که واحد های سازمانی بین المللی دارای تاریخچه های عملیاتی و شرایط کاری متفاوتی هستند، همانطور که دارای اعضای هستند که به زبان های مختلف صحبت کرده، تحت آداب و رسوم اجتماعی متفاوتی رشد کرده و دارای مجموعه ای از ارزش ها هستند. مشکل خرده فرهنگ ها این است که می توانند با هم در تضاد باشند، یا حداقل به خوبی با هم ترکیب نشوند، به ویژه اگر از فلسفه های کسب و کاری یا رویکرد های عملیاتی متضادی برخوردار بوده باشند، یا اگر مدیران کلیدی از رویکرد های متفاوتی برای مدیریت استفاده کنند و یا حتی اگر تفاوت های مهمی بین فرهنگ اصلی یک شرکت و فرهنگ شرکت هایی که به تازگی

مورد تملیک واقع شده اند هنوز برطرف نشده باشند. در موارد بسیاری، شرکت ها تصمیم گرفته اند به دلیل تعارضات فرهنگی که فکر می کنند حل و فصل آنها مشکل است، از تملیک شرکت های خاصی صرف نظر کنند.

با این وجود، حضور خرده فرهنگ ها مانع از زمینه های مهم اشتراک و سازگاری نمی شود. مدیریت شرکت نسبت به اهمیت سازگاری فرهنگی در تملیک ها و نیاز به ادغام فرهنگ شرکت های تازه تملیک شده کاملاً هوشیار است. در واقع، بررسی دقیق فرهنگی اغلب به اندازه بررسی دقیق مالی در تصمیم گیری برای تملیک یا ادغام پیش رو مهم است. همچنین، در دنیای در حال جهانی شدن امروز، شرکت های چند ملیتی در حال یادگیری نحوه سفر کردن ویژگی های فرهنگی حیاتی از طریق مرزهای کشور و ایجاد یک فرهنگ یکنواخت کارآمد در سراسر جهان هستند. ای ای اس<sup>۱</sup>، یک شرکت انرژی پایدار با ۱۰۰۰۰ کارمند و عملیات در چهار قاره، دریافته است که مردم در اکثر کشورها به راحتی پنج ارزش اصلی را که زیربنای فرهنگ آن است - اولویت دادن به امنیت، رفتار با صداقت، چابک ماندن، سرگرمی در کار و تلاش برای برتری را می پذیرند. علاوه بر این، ای ای اس، سعی می کند ارزش های فرهنگی خود را در همه مکان هایش به یک شکل تعریف و اجرا کند و در عین حال به تفاوت هایی که در میان مردم و گروه های مختلف در سراسر جهان وجود دارد حساس باشد. مدیران ارشد این شرکت دیدگاهشان این است که مردم در سراسر جهان بیشتر شبیه هم هستند تا متفاوت و فرهنگ شرکت در برزیل، ویتنام یا قزاقستان به اندازه ایالات متحده معنادار است.

### فرهنگ های قوی در برابر فرهنگ های ضعیف

فرهنگ های شرکت ها از لحاظ قدرت و تاثیر به طور گسترده ای با هم تفاوت دارند. بعضی از آنها به S، ای قدرتمند در سازمان گنجانده شده اند و تاثیری قوی بر اقدامات عملیاتی شرکت و رفتارهای کارکنان شرکت، دارند. بقیه فرهنگ ها به گونه ای ضعیف بر فعالیت های شرکت تاثیر می گذارند.

#### مفهوم اصلی

در شرکت هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزش ها و هنجارهای رفتاری که عمیقاً ریشه دارند به طور گسترده تسهیم شده اند تا کسب و کار شرکت را هدایت کنند

### شرکت های دارای فرهنگ قوی

نشانه این که یک شرکت دارای یک فرهنگ قوی است، حضور چیره ارزش هایی خاص و اصول کسب و کاری و هنجارهای رفتاری است که به طور ژرف در سازمان ریشه دوانده اند و این ها هستند که کارکنان شرکت را هدایت کرده و جو محیط کار را تعیین می کنند. {۸}

<sup>۱</sup> ABS

در شرکت های دارای فرهنگ قوی، مدیران ارشد تلاش می کنند تا ارزش ها، اصول و هنجارها و رویکرد های عملیاتی را برای کارکنان خود و همچنین نیاز به نحوه حکمرانی این مقوله ها توسط شرکت در پرداختن به کسب و کارش و در نهایت اینکه چگونه منجر به عملکرد بهتر کسب و کاری می شوند را توضیح دهند و آن را تکرار کنند. علاوه بر این، آنها تلاش های آگاهانه ای انجام می دهند تا این ارزشها، اصول و هنجارهای رفتاری را در اعمال خود نشان دهند. - یعنی حرف و عمل آنها یکی است. وقتی انتظارات روشن در مورد این وجود داشته باشد که کارکنان شرکت در رابطه با ارزش های پذیرفته شده و راه های انجام کسب و کار مقید باشند، دو نتیجه مهم حاصل می شود: (۱) با گذشت زمان، ارزش های حرفه ای توسط افراد عادی سازمان به طور گسترده ای به اشتراک گذاشته می شود- افرادی که فرهنگ را نمی پسندند گرایش بیشتری به ترک سازمان دارند. (۲) افراد با فشار شدید گروه همکاران جهت رعایت هنجارها و رفتارهایی را که از لحاظ فرهنگی مقبول هستند، مواجه می شوند. از این رو، یک فرهنگ شرکتی که با قدرت در سازمان رواج داده می شود، در نهایت تاثیر زیادی بر روی رفتار می گذارد، چرا که بسیاری از کارکنان شرکت، سنت های شرکت را که از طریق فرهنگی تصویب شده است، می پذیرند. این پذیرش، هم انتظارات مدیریت و هم فشار گروه همکاران را تقویت می کند و کاری می کند تا به هنجارهای فرهنگی واقف شده و سر اطاعت به آن سپرده شود.

فرهنگ های قوی تنها پس از یک دوره پر تنش فرهنگ سازی آگاهانه ظهور می یابند که به طور عمومی سال ها (گاهی هم دهه ها) طول می کشد. دو عامل به توسعه فرهنگ های قوی کمک می کند: (۱) یک بنیانگذار یا یک رهبر قدرتمند که اصول و اقدامات و ارزش های محوری را که در موفقیت شرکت نقش بسزایی دارند را بنا می نهد؛ و (۲) تعهد صادقانه و بلند مدت شرکت به عملیات در کسب و کار با توجه به این سنت ها و ارزش های تثبیت شده. استمرار رهبری، هزینه پایین تر نیروی کار، تمرکز جغرافیایی و موفقیت سازمانی قابل توجه، همه باعث می شوند تا ظهور و پایداری فرهنگ قوی تثبیت شود. {۹} در شرکت هایی که از لحاظ فرهنگی قوی هستند، هنجارهای رفتاری و ارزش ها به قدری ریشه دوانده اند، که می تواند تغییرات رهبری را در سطح بالای شرکت با بردباری تحمل کنند- البته اگر مدیر عامل جدید از پروراندن این فرهنگ جلوگیری کند و به طور تهاجمی اصلاحات دلبخواهی خود را نهادینه سازد، قدرت آنها می تواند به مرور زمان دچار فرسایش شود. هنجارهای فرهنگی در شرکت با فرهنگ قوی با تکامل استراتژی چندان تغییر نمی کند، ممکن است این فرهنگ، انتخاب استراتژی های جدید را محدود سازد و یا ممکن است ویژگی های غالب فرهنگ نسبت به استراتژی خنثی باشند. به عنوان یک پیامد، فرهنگ هایی که به طور قوی رواج داده می شوند کمک بزرگی را در اجرای استراتژی فراهم می کنند چون مدیران شرکت می توانند از سنت ها، عقاید و ارزش ها و پیوند های مشترک و یا هنجارهای رفتاری به عنوان اهرم استفاده کنند تا نسبت به اجرای استراتژی منتخب تعهد ایجاد کند.

## شرکت های دارای فرهنگ ضعیف

در تقابل مستقیم با شرکت هایی که فرهنگ قوی دارند، شرکت هایی که فرهنگ ضعیف دارند به صورت گسترده از فقدان ارزش ها و اصول و هنجارهای رفتاری قوی و تسهیم شده رنج می برند. به عنوان نتیجه، آنها از مکانیسم های فرهنگی برای همسو سازی، محدود کردن و نظم دادن به اعمال، تصمیمات و رفتارهای کارکنان شرکت محروم هستند. در غیاب تعهد بلند مدت مدیریت ارشد به ارزش ها و عقاید و اقدامات عملیاتی و هنجارهای رفتاری خاص، افراد با فشار کمتری برای انجام کار به روش های خاص روبرو هستند. چنین کمیابی در زمینه تاثیرات فرهنگی در سرتاسر شرکت و سنت های مورد احترام باعث می شود تا یک جو کاری به وجود آید که در آن دیگر تبعیت و وفاداری شدید از سوی کارمندان صورت نپذیرد و دیگر قرار هم نیست که کسب و کار به روش های پسندیده، به کار خود ادامه دهد. در حالی که کارمندان منفرد تا حدی پیوند های هویتی خاصی دارند که البته وفاداری به همکاران دیگر، اتحادیه و مافوق هم در آن هست، با این حال صمیمیت در مورد شرکت یا تعهد عاطفی به آنچه تلاش می شود در شرکت پیاده شود، برای او وجود ندارد - یک شرط که معمولاً در بسیاری از کارمندان دیده می شود که شرکت را به عنوان مکانی برای کار و نیز محلی برای زندگی در ذهن خود داشته باشند.

به عنوان یک پیامد، فرهنگ های ضعیف، کمک اندکی به اجرای استراتژی می کنند چون نه سنتی، عقیده ای، ارزشی، و نه پیوند های مشترک، هنجارهای رفتاری، هیچ یک وجود ندارد تا مدیریت بتواند با اهرم کردن آنها در اجرای استراتژی منتخب تعهد ایجاد کند. بدون وجود یک جو کاری که انرژی سازمان را در جهت اجرای خوب استراتژی هدایت کند، مدیران بر سر یک دو راهی می مانند که آیا از جبران های خدمات انگیزشی استفاده کنند و از ابزارهای انگیزشی بهره گیرند تا در کارکنان تعهد ایجاد کنند و اعمال آنها را از نزدیکتر پیگیری و نظارت کنند یا تلاش کنند تا آن ریشه های فرهنگی را ایجاد کنند که در فرایند اجرای استراتژی به کار آیند.

## چرا فرهنگ شرکت ها برای فرایند اجرای استراتژی اهمیت دارد

هدف یادگیری ۱۲-۲

توضیح دهید که چرا و چگونه فرهنگ شرکت می تواند اجرای ماهرانه استراتژی را هدایت کند. حتی اگر شرکتی دارای فرهنگ قوی باشد، فرهنگ و فضای کاری ممکن است با آنچه برای اجرای موثر استراتژی انتخاب شده لازم است، سازگار باشد یا نباشد. هنگامی که فرهنگ فعلی شرکتی، نگرش ها، رفتارها و روش های انجام کارهایی را ترویج می کند که با استراتژی انتخاب شده هماهنگ است و منجر به اجرای طراز اول استراتژی می شود، فرهنگ به عنوان یک متحد ارزشمند در فرایند اجرای استراتژی عمل می کند. به عنوان مثال، مشخصه فرهنگ شرکتی که صرفه جویی و مقتصد بودن است، اقدامات کارکنان را برای شناسایی فرصت های صرفه جویی در هزینه ها به پیش می راند - همان رفتاری که برای اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی رهبری هزینه پایین لازم است. فرهنگی که از ابتکار عمل، نشان دادن خلاقیت، ریسک کردن و پذیرش تغییر را استقبال می کند، منجر به اجرای موفقیت آمیز نوآوری محصول و استراتژی های رهبری فن آورانه می شود {۱۰}

فرهنگی که مبتنی بر رفتارها و اقدامات و شیوه های کاری است که منجر به اجرای خوب استراتژی می شود، از تلاش برای اجرای استراتژی به سه طریق حمایت می کند:

۱- فرهنگی که با استراتژی منتخب منطبق است و الزامات اجرای استراتژی را برآورده می سازد، توجه کارمندان بر آنچه مهم ترین است، متمرکز می سازد. علاوه بر این، رفتار های آنها را هدایت می کند و به عنوان راهنمایی در تصمیم گیری آنها حضور دارد. به همین روش، می تواند تلاش ها را با هم متحد و نیاز برای نظارت مستقیم را حداقل سازد.

۲- فشار گروه همکاران نشأت گرفته از فرهنگ، کارکنان شرکت را وادار می کند تا کارها را به روشی انجام دهند که به اجرای خوب استراتژی کمک می کند. هر چه فرهنگ قویتر باشد (ارزش ها به طور گسترده تر و ژرف تر به اشتراک گذاشته شوند)، فشار گروه همکاران در شکل دهی و پشتیبانی تلاش های اجرای استراتژی موثر تر خواهد بود. تحقیقات نشان می داده است که هنجارهای گروهی قوی نسبت به انگیزه های مالی در شکل دهی رفتارهای کارمندان نقش پررنگ تری دارند.

۳- فرهنگ شرکتی که با الزامات اجرای خوب استراتژی همساز است، می تواند نیرو بخش کارکنان شرکت در تعمیق تعهدشان نسبت به اجرای بی نقص استراتژی شرکت باشد و در نتیجه بهره وری کارکنان را در این فرایند افزایش دهد. وقتی فرهنگ شرکتی بر مبنای رفتارهای متعددی که مورد نیاز اجرای استراتژی هستند، شکل می گیرد، کارمندان احساس واقعی تری نسبت به شغلشان دارند، در مورد شرکت هم حس بهتری خواهند داشت و نیز شایستگی هایی را که شرکت به دنبال آن است، در خود می پروراند.

هر چه سهم کارمندان در تلاش برای تقویت انگیزه شرکت بیشتر باشد، انرژی سازمان در سطح بالاتری برای اجرای خوب استراتژی به رانش فرایند کمک خواهد کرد. یک نیروی کار با انرژی، شانس دستیابی به اهدافی را که از لحاظ عملکردی حساس هستند افزایش می دهد.

فرهنگ قوی که اقدامات، رفتارها و شیوه های کاری را که به طور همساز با استراتژی منتخب هستند تشویق می کند، به عنوان یک متحد ارزشمند در فرایند اجرای استراتژی عمل می کند.

در مقابل، زمانی که فرهنگی با استراتژی منتخب یا آنچه برای اجرای خوب استراتژی شرکت لازم است در تضاد باشد، فرهنگ به یک مانع تبدیل می شود. برخی از رفتارهای مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی برخلاف نگرش ها، رفتارها و شیوه های عملیاتی نهفته در فرهنگ رایج است. چنین برخوردی یک معضل واقعی برای کارکنان شرکت ایجاد می کند. آیا آنها باید به فرهنگ و سنت های شرکت (که احتمالاً از نظر عاطفی به آن وابسته هستند) وفادار باشند و در نتیجه نسبت به اقداماتی که اجرای بهتر استراتژی را ترویج می کنند مقاومت کنند یا بی تفاوت باشند - انتخابی که مطمئناً انگیزه اجرای خوب استراتژی را تضعیف می کند؟ از طرف دیگر، آیا آنها باید با تلاش های اجرای استراتژی مدیریت همراهی کنند و در اقدامات مغایر با فرهنگ شرکت کنند - انتخابی که احتمالاً روحیه را مختل می کند و منجر به

تعهدی کمتر مشتقانه برای اجرای خوب استراتژی می شود؟ هیچ کدام از این دو انتخاب منجر به نتایج مطلوب نمی شود. مقاومت فرهنگ سازی شده در برابر اقدامات و رفتارهای مورد نیاز برای اجرای خوب استراتژی، به ویژه اگر قوی و گسترده باشد، مانع بزرگی است که برای موفقیت اجرای یک استراتژی باید از سر راه برداشته شود.

بهترین نفع مدیریت در آن است که تلاش های قابل توجهی را به ایجاد یک فرهنگ شرکتی اختصاص دهد؛ یعنی فرهنگی که رفتارها و اقدامات کاری که ملازمه اجرای خوب استراتژی هستند را تشویق کند.

پیامد های داشتن - یا نداشتن - یک فرهنگ سازمانی پشتیبان اجرا، نکته مهمی را درباره وظیفه مدیریت فرایند اجرای استراتژی می گوید: همسویی<sup>۱</sup> فرهنگ شرکت با الزامات اجرای استراتژی، نیازمند و شایسته توجه کامل مدیران ارشد است. هدف فرهنگ سازی ایجاد یک جو کاری و سبک عملیاتی است که انرژی کارکنان شرکت را در راستای تلاش برای اجرای صحیح استراتژی بسیج می کند. هر چه مدیریت به طور عمیق تری بتواند شیوه های حمایت کننده از فرآیند های اجرایی را برای انجام کارها در فرهنگ سازمانی تعبیه کند، می تواند با تکیه بیشتری بر این فرهنگ، کارکنان شرکت را به سمت رفتارها و اقدامات کاری مورد نظر، به طور خودکار هدایت کند. یعنی اقداماتی که به اجرای خوب استراتژی کمک می کنند و از انجام کارهایی که مانعی بر سر راه آن است دورشان کند. افزون بر این، مدیران دارای هوش فرهنگی، در می یابند که ایجاد محیط فرهنگی مناسب، نه تنها به تلاش آنها برای دستیابی به اجرای ماهرانه استراتژی قدرت می بخشد، بلکه باعث ارتقاء هویت کارمندان و تعهد نسبت به چشم انداز، مقاصد عملکردی و استراتژی شرکت خواهد شد.

### فرهنگ های سالم که به اجرای خوب استراتژی کمک می کند

اگر یک فرهنگ قوی، با استراتژی منتخب تناسب داشته باشد و شامل نگرش ها و رفتارها و رویه های کاری پشتیبان فرآیند اجرا باشد، چنین چیزی قطعاً یک فرهنگ سالم است. دو نوع دیگر فرهنگ هم وجود دارند که آنها هم به نوعی سالم اند و تا حدود زیادی از اجرای خوب استراتژی پشتیبانی می کنند: فرهنگ های با عملکرد بالا<sup>۲</sup> و فرهنگ انطباقی<sup>۳</sup>

### فرهنگ های با عملکرد بالا

بعضی شرکت ها فرهنگ با عملکرد بالا دارند، یعنی ویژگی های روحیه "توانا بودن به انجام هر کاری را" دارند و به خود می بالند که می توانند در مورد کارها، مسئولیت را بی هیچ عذری بپذیرند. این شرکت ها، جو کاری نتیجه محور دارند که در آن افراد برای دستیابی به اهداف خاص تلاش می کنند {۱۲} در فرهنگ های با عملکرد بالا، حس قوی مشارکت از سوی کارکنان شرکت و تاکید بر اقدامات و تلاش فردی وجود دارد. انتظارات عملکردی برای کل شرکت

<sup>۱</sup>Aligning

<sup>۲</sup>High performance cultures

<sup>۳</sup>Adaptive cultures

معین شده است و هر واحد سازمانی و هر فرد باید بداند که چه بکند. بر مبنای چنین فرهنگی، مسائل و مقوله‌ها به خوبی پیگیری می‌شوند: تمرکزی کاملاً دقیق بر آنچه باید انجام شود وجود دارد. انتظارت شفاف و ثابت قدم در این جا آن است که همه کارکنان شرکت، از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان خط مقدم، رفتارهای با عملکرد بالا و مشتاق به موفقیت شرکت [از خود] نشان دهند. چنین فرهنگی - که با روحیه موفقیت و فشار سازنده برای دستیابی به نتایج خوغالب شده است - سهم ارزشمندی در اجرای خوب استراتژی و تعالی عملیاتی دارد. {۱۳} چالش در خلق فرهنگ با عملکرد بالا، الهام بخشی در ایجاد وفاداری و فداکاری زیاد از سوی کارکنان است، به گونه‌ای که انرژی لازم را جهت ارائه بهترین تلاش خود به کار گیرند. مدیران باید در این راه مشقت‌های زیادی را در جهت تقویت رفتارهای سازنده، ارائه پاداش به عملکرد برتر، و در نهایت حذف عادات و رفتارهایی که در برابر بهره‌وری بالا قرار می‌گیرند، تحمل کنند، تا در نهایت به نتیجه بهتری دست یابند. آنها باید روی دانستن نقاط قوت و ضعف زیر دستان کار کنند تا ماهرانه، با کار بهتر تطبیق داده شود و افراد را توانمند سازند تا در کار خود به بهترین وجه مشارکت کنند. آنها باید روی یادگیری از اشتباهات تاکید کنند و تاکید غیر قابل اجتنابی روی حرکت رو به جلو و ایجاد پیشرفت خوب داشته باشند. - به عنوان پیامد هم، باید منضبط باشند و رویکرد متمرکز بر عملکرد را برای مدیریت سازمان در پیش گیرند.

### فرهنگ‌های انطباقی

از نشانه‌های یک فرهنگ انطباقی، تمایل بخشی از اعضای سازمانی به پذیرش تغییر و مواجهه با چالش معرفی و اجرای استراتژی‌های جدید است. در این ارتباط، کارکنان شرکت، حس اطمینان خود را در مورد اینکه سازمان می‌تواند از عهده هر فرصت و تهدیدی برآید، به اشتراک می‌گذارند. در این حالت آنها پذیرای ریسک، تجربه اندوژی، نوآوری و تغییر در استراتژی‌ها و اقدامات خواهند بود. در فرهنگ انطباقی، کارآفرینی داخلی<sup>۱</sup> (که اغلب کارآفرینی نامیده می‌شود) از سوی گروه‌ها و افراد مورد تشویق قرار گرفته و پاداش داده می‌شود. مدیران ارشد، به دنبال افرادی هستند که ابتکار عمل می‌کنند، از فرصت‌های پیشرفت استقبال کرده، و مهارت‌های پیاده‌سازی آن‌ها را از خود به نمایش می‌گذارند و به دنبال آن، این افراد را مورد حمایت قرار داده و ارتقاء می‌بخشند. مدیران با گشودگی، ایده‌ها و پیشنهادها را ارزیابی می‌کنند، همچنین به ابتکاراتی بودجه تخصیص می‌دهند که منجر به توسعه محصولات جدید و یا بهتر می‌شوند و برای پیگیری فرصت‌های نوظهور بازارها، ریسک‌های محتاطانه‌ای را متقبل می‌شوند. همان‌طور که در فرهنگ‌های عملکرد بالا نیز دیده می‌شود، در این جا، شرکت رویکردی کنشگرایانه<sup>۲</sup> برای شناسایی مسائل از خود نشان می‌دهد، پیامد‌ها و انتخاب‌ها را ارزیابی می‌کنند و به سرعت به راه‌های عملی دست می‌یابند. همچنین استراتژی‌ها و اقدامات عملیاتی سنتی در صورت نیاز تعدیل می‌شوند تا از مزیت‌های ناشی از تغییر در محیط کسب و کار استفاده شود.

<sup>1</sup>Intrapreneurship

<sup>2</sup>Proactive



همان طور که استراتژی شرکت تکامل می یابد، فرهنگ انطباقی ابزاری معین و مشخص در پیاده سازی استراتژی می باشد و در فرایند اجرای استراتژی نقش موثری ایفا می کند آن هم در قیاس با فرهنگ هایی که در برابر تغییر مقاومت می کنند.

اما چرا تغییر در یک فرهنگ انطباقی، با استقبال فراوان مورد پذیرش واقع می شود؟ چرا اعضای چنین سازمان هایی در مورد این که چگونه تغییر بر آنها تاثیر می گذارد، ترسی ندارند؟ چرا یک فرهنگ انطباقی، از فشار ناشی از تغییر مستمر در استراتژی، اقدامات عملیاتی و هنجارهای رفتاری از هم نمی پاشد؟ پاسخ در دو ویژگی متمایز و غالب فرهنگ انطباقی قرار دارد: (۱) تغییر در رفتارها و اقدامات عملیاتی نباید ارزش های محوری و اصول دیرپای کسب و کارها را به خطر بیندازد. (از آنجایی که در ریشه فرهنگ قرار دارند) (۲) تغییراتی که نهادینه شده اند، باید منافع مشروع ذینفعان کلیدی را - یعنی مشتریان، کارمندان، سهامداران، تامین کنندگان و اجتماعی که شرکت در آن جا کار می کند، ارضا کنند. به عبارت بهتر، آنچه یک فرهنگ انطباقی را پایدار نگه می دارد این است که اعضای سازمان تغییراتی را که مدیریت تلاش می کند تا نهادینه سازد، مشروع بدانند، و آن را مطابق با ارزش های محوری و منافع کلی ذینفعان تصور کنند. {۱۴} جای تعجب نیست که معمولاً هنگامی که امنیت شغلی کارکنان شرکت با تهدید مواجه نمی شود و یا در شرایطی که وظایف جدید و یا انتساب های شغلی را به عنوان بخشی از فرایند انطباق با شرایط جدید بدانند، پذیرای بیشتر تغییر هستند. اگر هم لازم باشد تا تعدیل نیروی کار صورت گیرد، مهم است که این کار محترمانه و انسانی انجام شود و تا حد امکان، جدایی کارمند از سازمان با درد کمتری همراه باشد.

شرکت های فن آوری محور، شرکت های نرم افزار، شرکت های بر مبنای اینترنت، مثال های خوبی از سازمان هایی هستند که فرهنگ انطباقی دارند. چنین شرکت های از تغییر استقبال می کنند- آن را به پیش می رانند، رهبری می کنند و روی آن سرمایه گذاری می نمایند. شرکت هایی مانند آمازون، گوگل، اپل، فیس بوک، اداب،<sup>۱</sup> گروپون<sup>۲</sup>، اینتل و یلپ<sup>۳</sup> قابلیت عمل و عکس العمل سریع را در خود پرورش می دهند. آنها متخصصان مشتاق کارآفرینی و نوآوری هستند که تمایل فراوانی به ریسک پذیری برای خلق محصولاتی جدید، کسب و کارهای جدید و صنایع جدید از خود نشان می دهند. این شرکت ها، برای خلق و پرورش یک فرایند که بتواند به سرعت با شرایط در حال تغییر کسب و کار انطباق یابد، تلاش زیادی میکنند، همچنین آنها برای به کارگماری نیروی انسانی خود به افرادی روی می آورند که انعطاف پذیرند و چالش تغییر را می پسندند و طبعی مناسب برای تطبیق با پیامد های جدید دارند.

در محیط های کسب و کاری که به سرعت تغییر می کنند، یک فرهنگ شرکتی که پذیرای اقدامات و رفتارهای در حال تغییر سازمانی باشد، واقعیتی ضروری است. اگرچه فرهنگ های انطباقی برای همه نوع شرکتی مزیت دارند، نه فقط آنهایی که در محیط های با تغییرات سریع کار می کنند. هر شرکتی که در فضای بازار و کسب و کاری فعالیت

<sup>۱</sup>Adobe

<sup>۲</sup>Groupon

<sup>۳</sup>Yelp

می کند، دچار درجه یا درجاتی تغییر خواهد شد و به نوبه خود نیازمند واکنش های عملیاتی داخلی می باشد و باید رفتار های جدید از سوی اعضای سازمان صورت پذیرد.

## فرهنگ های ناسالم که مانع اجرای خوب استراتژی می شوند

ویژگی متمایز یک فرهنگ ناسالم شرکتی، وجود مشخصه های فرهنگی ضد بهره وری می باشد که روی عملکرد شرکت و جو کاری تاثیر منفی می گذارند. پنج ویژگی فرهنگی ناسالم خاص عبارتند از: تخاصم در برابر تغییر، تصمیم گیری به شدت سیاست زده، تفکر جزیره ای<sup>۱</sup>، رفتارهای غیر اخلاقی و طمعکارانه، حضور خرده فرهنگ های متضاد و ناسازگار.

## فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر

فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر - جایی که ترس از تغییر و بدبینی در مورد اهمیت توسعه های جدید، هنجار می باشد - برتری را به اشتباه نکردن می دهند یعنی در این فرهنگ ها ارتقای کارکنانی که کاملاً ایمن عمل می کنند در اولویت است، این نوع فرهنگ ها از انتخاب های محافظه کارانه بهره می گیرند، انتخاب هایی که برای حفظ موقعیت موجود استفاده می شوند و فقط منفعت فوری شرکت در نظر گرفته می شود. وقتی چنین شرکت هایی با محیط های کسب و کار با تغییر پرشتاب روبرو می شوند، آهسته عمل کردن در جایگزین نمودن روش های سنتی انجام کارها می تواند سازمان را زیر دین جدی ببرد. تحت این شرایط، فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر، بعضی رفتارهای ناسالم را تشویق می کنند - اجتناب از ریسک ها، سرمایه گذاری نکردن روی فرصت های نوظهور، اتخاذ رویکردی اهمال کارانه هم به نوآوری در محصول و هم در بهبود مستمر در فعالیت های زنجیره ارزش و پاسخی آهسته تر از شدت تغییرات در بازار. در فرهنگ های مقاوم در برابر تغییر، با پیشنهادهای در ارتباط با شیوه انجام متفاوت کار ها، همچون میدان جنگ برخورد می شود و آن افرادی که به عنوان قهرمان تغییر یاد می شوند، ممکن است به عنوان فردی آزار رسان و مزاحم دیده شوند. در این شرایط دیده می شود که بعضاً مدیران ارشد ایده های تازه سایر مدیران و کارمندان را، در زمینه های نوآوری تولید و آزمایش و تلاش های بهبود، در نطفه خفه می کنند.

اغلب خصومت برای تغییر در شرکت هایی دیده می شوند که بوروکراسی های سنگین و کندرو دارند و البته در سال های گذشته موفقیت قابل توجهی در بازار بدست آورده اند و با سندرم "ما این روش را برای سال ها استفاده کرده ایم" پیوند خورده اند. شرکت های جنرال موتورز، آی بی ام، سیرز<sup>۲</sup>، بوردرز<sup>۳</sup>، ایستمن کوداک<sup>۴</sup>، مثال های کلاسیک از شرکت هایی هستند که بوروکراسی های مقاوم آن ها در برابر تغییر، موقعیت آنها را در بازار تخریب کرده و بازدهی مالی آن ها را کاهش داده است؛ آنها فقط با چسبیدن به چیزی که آنها را موفق کرده بود، نسبت به جایگزینی اقدامات

<sup>1</sup>insular thinking

<sup>2</sup>Sears

<sup>3</sup>Borders

<sup>4</sup>Eastman Kodak

عملیاتی بی میل بودند و تلاشی برای تعدیل رویکرد های کسب و کارشان نمی کردند آن هم وقتی که سیگنال های تغییر در بازار برای اولین بار دریافت می شدند. همان طور که انتظار می رفت در این شرکت ها استراتژی های تغییر تدریجی<sup>۱</sup>، به سختی بر نوآوری جسورانه پیروز شدند، در نتیجه همه شرکت هایی که از آنها یاد کردیم سهم بازار خود را به رقابایی باختند که به سرعت تغییر را نهادینه ساختند و با شرایط بازار رو به تکامل تطبیق یافتند و ترجیحات خریداران را مد نظر قرار دادند. در حالی که از آن به بعد، آی بی ام و جنرال موتورز تلاش هایی را برای ساختن فرهنگ مورد نیاز برای موفقیت در بازار انجام دادند با این حال شرکت های سیرز<sup>۲</sup> و کوداک<sup>۳</sup>، هنوز در تلاشند تا فضاها را از دست داده را جبران کنند.

### فرهنگ سیاست زده

آنچه محیط درونی سیاست زده را بسیار ناسالم می کند این است که درگیری های سیاسی، انرژی زیادی را از سازمان می گیرد. این مساله، این نتیجه را در بر دارد که آنچه برای شرکت بهترین است در اولویت پایین ترین نسبت به مانور های سیاسی قرار می گیرد. در شرکت هایی که سیاست های داخلی به جو کاری نفوذ پیدا می کند، مدیران امپراطوری ساز، اهداف خود را دنبال می کنند و واحد های کاری خود را تحت نظارت قرار می دهند و خلاصه آن ها را زیر پر و بال خود می گیرند. مواضع آنها در قبال قضایا همیشه برای حفظ موقعیت خودشان می باشند. مشارکت ها با سایر واحد های سازمانی با تردید و سوء ظن نگریده می شود و تعاون بین واحد ها گهگاه به خصومت و کینه ورزی تبدیل می شود. پشتیبانی و یا بر عکس مخالفت مدیرانی که از لحاظ سیاسی صاحب نفوذ هستند و/یا اتحاد بین بخش هایی که منافع محرز در نتایج خاصی دارند باعث می شود تا کنش های شرکت شکل بگیرد. همه این مانور های سیاسی باعث می شود تا از اجرای استراتژی با مهارت واقعی فاصله گرفته شود و آن دسته از کارکنان شرکت که چندان سیاسی نیستند و بیشتر تمایل به انجام کار هایی دارند که به نفع شرکت است، ناامید شوند.

### فرهنگ جزیره ای

گاهی شرکت به عنوان رهبر یک صنعت، به مدتی طولانی، برای خودش حکمرانی با شکوهی بر پا می کند یا از موفقیت بزرگی در بازار بهره مند می شود، به صورتی که کارکنان آن شروع به باور این مساله می کنند که همه جواب ها را دارند یا خودشان به تنهایی می توانند از عهده اوضاع بر آیند. در اینجا تمایل زیادی به غفلت از اینکه مشتریان چه می گویند و چگونه نیاز ها و انتظارات آنها در حال تغییر است، وجود دارد. چنین اعتماد به نفسی در مورد این که شرکت دارد کارها را صحیح و سالم انجام می دهد و اعتقاد کاملاً راسخ به برتری رقابتی اش دارد، باعث می شود تا غرور کاذبی به وجود آید، و کارکنان شرکت را به این وا می دارد که آنچه که دیگر افراد خارج شرکت انجام می دهند را دست کم بگیرند و با مطالعه روش های بهترین ها در عملکرد و بازدهی و الهام گرفتن از آنها چیزی گیرشان

<sup>1</sup>gradual change

<sup>2</sup>Sears

<sup>3</sup>Kodak

نیاید. در ادامه، تفکر جزیره ای، راه حل های کاملاً درون گرا و این ذهنیت که همه چیز باید در همین شرکت خودمان اختراع شود، به فرهنگ شرکت نفوذ می کند. ریسک بزرگ تفکر فرهنگی جزیره ای در این است که شرکت ممکن است قابلیت های شرکت های رقیب را پایین تر از حد واقعی تخمین بزند در حالی که خود را به اشتباه قوی تر فرض کند- این همه آن چیزی است که رقابت پذیری شرکت را در طول زمان کاهش می دهد.

### فرهنگ های غیر اخلاقی و طمعکارانه

شرکت هایی که توجه اندکی به استاندارد های اخلاقی دارند یا بر اساس طمع اداره می شوند و رضایت نفس اهمیت بیشتری برای آنها دارد، احتمال بیشتری دارد که در آنها رسوایی رخ دهد. مدیران سعی می کنند تا اثرات منفی تکبر، زورگویی، طمع و ابزار هایی را که برای توجیه نتیجه استفاده می شوند، نادیده بگیرند تا اهداف سودآوری را تعقیب کنند. {۱۵} در فرهنگ های غیر اخلاقی، مدیران ارشد، چراغ سبزی به رفتار های غیر اخلاقی نشان می دهند و از خطوط مرزی رفتارهای اخلاقی به سمت رفتار های غیر اخلاقی رد می شوند و گاهی حتی مرتکب جرم می شوند. تمایل این مدیران بیشتر به دستکاری در اصول حسابداری در راستای بهتر نشان دادن عملکرد مالی نسبت به آنچه واقعا هست، می باشد. تا به حال، مجموعه ای از شرکت ها به دام رفتار غیر اخلاقی و طمع افتاده اند که مهم ترین مورد های آن عبارتند از: شرکت دارویی تورینگ، نرون، تری اوشین شپ، بی پی، شرکت گروه بین المللی آمریکا، کانتریواید فایننشیل، و پی پی مورگان چیس. البته در این شرکت ها مدیران به خاطر رفتارهای مجرمانه محکوم شده اند.

### خرده فرهنگ های متخاصم و ناسازگار

خرده فرهنگ های شرکت زمانی ناسالم هستند که فلسفه های تجاری متضاد را بپذیرند، از رویکردهای ناسازگار برای اجرای استراتژی حمایت کنند و روش های ناسازگار مدیریت افراد را تشویق کنند. خرده فرهنگ هایی که با هم در تضادند می توانند مانع از این شوند که یک شرکت بتواند تلاش هایش را منسجم سازد تا استراتژی را شکل دهد و اجرا کند و کارکنان شرکت از کسب و کار خود راضی نخواهند بود و هنگام کار، مرتب پریشان خاطر می شوند. فریبکاری داخلی بین خرده فرهنگ ها، برای چیرگی فرهنگی باعث می شود تا واحد های مختلف سازمانی نتوانند کار تیمی داشته باشند و ظهور رویکرد مشارکتی در اجرای استراتژی بلوکه می شود. فقدان توافق در مورد این که کار چگونه به جلو برود باعث می شود تا رویکردهای نامنسجم و پاره پاره ای به پیاده سازی اقدامات تازه استراتژیک به وجود آید و موفقیت محدودی در اجرای استراتژی فراگیر شرکت به وجود آید.

### تغییر یک فرهنگ مشکل ساز

هدف یادگیری ۱۲-۳:

انواع کنش هایی که یک مدیر می تواند اتخاذ کند تا یک فرهنگ مشکل ساز را تغییر دهد شناسایی کنید.

وقتی یک فرهنگ قوی، ناسالم باشد یا با کنش ها و رفتارهای مورد نیاز برای اجرای موفق استراتژی ناسازگار باشد، آنگاه فرهنگ باید هر چه سریعتر تغییر کند. این یعنی هر چه سریعتر باید ویژگی های کژکارکردی و ناسالم حذف شوند و تلاش شود تا رفتارها و اقدامات کاری جدید به میان آیند تا قادر باشیم، اجرای استراتژی را در بهترین سطح آن انجام دهیم. هر چه جنبه های ناسازگار و ناسالم فرهنگ شرکت بیشتر باشد، آنگاه احتمال این که این فرهنگ، مانع اجرای استراتژی شود بیشتر می شود و این مساله، نیاز بیشتر به تغییر را نشان می دهد.

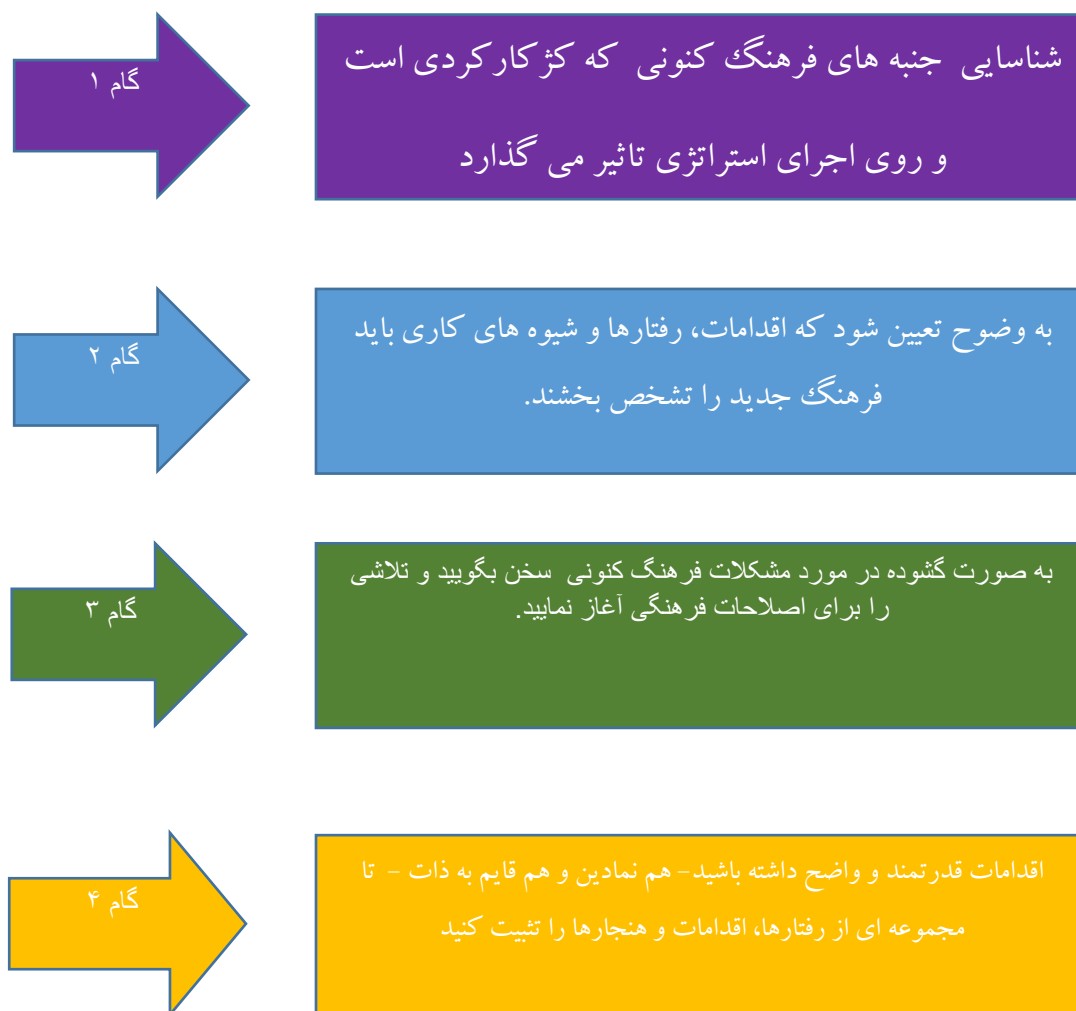
تغییر یک فرهنگ مشکل ساز، یکی از سخت ترین وظایف مدیریتی است چرا که رفتارها و نگرش های تثبیت شده را باید تغییر داد که البته کاری دشوار است. این مساله برای کارکنان شرکت طبیعی است که به شیوه هایی که آشنا است بچسبند و نسبت به تغییر محتاط باشند، تازه اگر با رویکرد های جدید در مورد نحوه انجام کارها دشمنی نداشته باشند. در نتیجه برای ریشه کن کردن رفتارهای ناخواسته و جایگزینی فرهنگ غیر حمایت کننده با روش های موثرتر انجام کارها، اقدامات مدیریتی هماهنگ در یک دوره زمانی انجام می شود. تنها بارزترین عاملی که تلاش های موفق تغییر فرهنگ را از تلاش های ناموفق متمایز می کند، رهبری شایسته در راس است. برای تحمیل تغییرات عمده فرهنگی و غلبه بر مقاومت سرسختانه فرهنگ های ریشه دار، به قدرت زیادی نیاز است - و قدرت زیاد فقط در اختیار مدیران ارشد، به ویژه مدیرعامل است. در عین حال، همین مدیریت ارشد باید تلاش های تغییر را رهبری نماید و از فرهنگ جدید پشتیبانی کند و رفتارهای فرهنگی مرجح را القا می کند که البته این مساله کل تیم مدیریت را درگیر می کند. مدیران میانی و سرپرستان خط مقدم، نقشی کلیدی را در پیاده سازی اقدامات کاری جدید و رویکرد های عملیاتی دارند، همچنین کارکنان عادی هم قضایا را می پذیرند و تغییر را پشتیبانی می کنند و هنجارهای رفتاری را تزیق می کنند.

همان طور که در شکل ۱۲-۲ نشان داده شده است، اولین گام در اصلاح یک فرهنگ مشکل ساز این است که مدیریت ارشد باید آن جنبه هایی را که فرهنگ کنونی در آنها خود را به صورت کژکارکرد نشان می دهند، بررسی کند و موانع پیش روی اجرای استراتژی را برطرف سازد. دوم این که، مدیران باید به طور واضح رفتارهای مرجح جدید و ویژگی های فرهنگی را که می خواهند ارائه دهند، تعریف کنند. سوم اینکه، آنها باید کارکنان شرکت را متقاعد سازند که چرا فرهنگ کنونی دارای مشکلاتی است و چگونه رفتارها و رویکرد های عملیاتی جدید می توانند عملکرد شرکت را بهبود بخشند - حتما باید برای اصلاح فرهنگ، این رویکرد های عملیاتی را به طور دقیق دنبال نمود. در نهایت و مهمتر از همه، همه صحبت ها در مورد مدلسازی دوباره فرهنگ باید به شیوه ای محتاطانه از طریق اقدامات قوی و آشکارا برای ارتقای رفتارهای مطلوب جدید و شیوه های کاری مورد نیاز دنبال شود. - اقداماتی که کارکنان شرکت می توانند آنها را به عنوان تعهد اجباری مدیریت برای ایجاد جو کاری متفاوت و روشهای تازه عملیات تلقی کنند. اقدامات برای پیاده سازی فرهنگ جدید باید هم نمادین<sup>۱</sup> باشند و هم بنیادین<sup>۲</sup>.

<sup>1</sup>Symbolic

<sup>2</sup>Substantive

## شکل ۱۲.۲ تغییر دادن یک فرهنگ مشکل ساز



### ایجاد اقناع لازم برای تغییر فرهنگ

یک راه برای مدیریت، در جهت مدلسازی مجدد فرهنگ شرکت، این است که: کارکنان شرکت را نسبت به نیاز به رفتارهای چرخه جدید و شیوه های کاری آگاه سازد و به بصیرت لازم برساند. این بدین معنا است که باید الزامی ایجاد شود تا افراد دریابند که چرا تلاش های مدلسازی مجدد فرهنگ به نفع سازمان است و چرا کارکنان باید به طور کامل و از صمیم قلب به تلاش بپیوندند تا کارها را به طور متمایزی انجام دهند. این کار می تواند با روش های زیر انجام شود:

- تشریح این مساله که چرا و چگونه رفتارهای خاص و اقدامات کاری در فرهنگ کنونی، موائعی را بر سر راه اجرای خوب استراتژی گذاشته است.
  - تشریح این مساله که چگونه رفتارها و شیوه های کاری جدید مزایای بیشتری را به ما می دهند و نتایج بهتری را تولید می کنند.
  - رهبران موثر تغییر فرهنگ، از گفتن داستان هایی برای توصیف ارزش های جدید استفاده می کنند و رفتارهای مرجح را بیان می نمایند و آنها را به اقدامات روزمره وصل می کنند.
- همچنین باید به بیان دلایل تعدیل استراتژی کنونی پرداخته شود، البته اگر نیاز به تغییر فرهنگی به دلیل تغییر در استراتژی وجود داشته باشد. این مساله شامل توضیح این مقوله است که چرا اقدامات استراتژیک جدید، رقابت پذیری و عملکرد شرکت را تقویت می کند و چگونه یک تغییر در فرهنگ، به اجرای استراتژی جدید کمک می کند. برای مدیر عامل و سایر مدیران ارشد الزامی است تا به طور شخصی با کارکنان در همه جای شرکت حرف بزنند و در مورد دلایل تعدیل شیوه های کاری و رفتارهای وابسته به فرهنگ صحبت کنند. برای اینکه تلاش های ما در تغییر فرهنگی موفق باشند، سرپرستان خط مقدم و رهبران فکری کارمندان، باید دلایل کافی را برای تغییر نزد خود داشته باشند. این یعنی باید پشتیبانی و تجهیز هنجارهای فرهنگی در هر سطح سازمان، از بالاترین تا پایین ترین رخ دهد. اگر کارمندان دریابند که چگونه می توانند به ذی نفعان شرکت نفع برسانند (به خصوص مشتریان، کارمندان و سهامداران) استدلال هایی که در مورد روش های جدید انجام کارها و شیوه های کاری جدید است راحت تر پذیرفته می شوند. تا زمانی که اکثریت زیادی از کارمندان نیاز به فرهنگ جدید را نپذیرند و توافق کنند که شیوه ها و رفتارهای کاری متفاوت مورد نیاز است، کار بیشتری برای اقناع کارکنان شرکت در مورد چرایی و دلایل تغییر فرهنگ باید انجام شود. ایجاد حمایت گسترده سازمانی مستلزم استفاده از هر فرصتی برای تکرار این پیام است که چرا شیوه های کاری، رویکردهای عملیاتی و رفتارهای جدید برای سهامداران شرکت خوب هستند و برای موفقیت آینده شرکت ضروری هستند.

### اقدامات بنیادین تغییر در فرهنگ

هنگامی که رهبران درباره نیاز برای اعمال متفاوت، رفتارهای تفاوت و شیوه های کاری گوناگون فقط حرف می زنند، و در عمل چیزی نشان نمی دهند، هیچ تلاشی برای تغییر فرهنگ نمی تواند جلو برود. مدیران ارشد شرکت باید تلاش هایی را در جهت تغییر فرهنگ انجام دهند و کار را با مجموعه ای از اقدامات ادامه دهند که کارکنان شرکت جدید و تعهد مدیریت به تغییر در فرهنگ را مشاهده کنند. قوی ترین نشانه هایی که معلوم می کنند مدیران به طور حقیقی به تزریق فرهنگ جدید، متعهدند، از این قرار هستند:

- جایگزینی مدیران و در کل کسانی که در برابر تغییرات فرهنگی مقاومت می کنند و مانع می شوند.
- ارتقای افرادی که پا پیش می گذارند و تغییر را به سمت فرهنگی متفاوت هدایت می کنند و به عنوان الگو هایی برای رفتار فرهنگی مطلوب خود را نشان می دهند.

- انتساب افراد خارج از سازمان با ویژگی های فرهنگی مطلوب در موقعیت های قابل توجه- آوردن نسل جدیدی از مدیران پيامی واضح را می فرستد که دیگر عصر جدیدی در سازمان آغاز شده است.
- بررسی همه نامزد ها برای موقعیت های جدید به طور محتاطانه، استخدام تنها کسانی که به نظر می رسد با فرهنگ جدید تناسب دارند.
- دستور دادن به اینکه همه کارکنان شرکت باید در برنامه های آموزش فرهنگ شرکت کنند و اقدامات و رفتارهای مربوط به فرهنگ را بهتر بفهمند.
- طراحی جبران انگیزی که پرداخت های تیم ها و افرادی را تقویت می کنند که رفتارهای مطلوب فرهنگی را نشان می دهند. به این طریق، کارکنان شرکت، بیشتر با انواع مطلوب اقدامات و رفتارها آشنا می شوند و بر طبق آن رفتار می کنند و از لحاظ مالی هم به نفع آنها خواهد بود.
- اجازه داده شود که این خبر به بیرون درز کند که افزایش پاداش های سخاوتمندانه به افرادی اعطا شده است که پیش قدم شده اند، با شیوه های کاری مورد نظر انتطابق یافته اند، و رفتار های سبک جدید را نشان داده اند و به نتایج تعیین کننده با سرعت دست یافته اند.
- سیاست ها و رویه ها به روشی بازبینی شوند که تغییر فرهنگی به گونه ای بهتر، به جلو رانده شود.

مدیران اجرایی باید از همان ابتدا آغاز گر کنش های تغییر فرهنگی را در سرتاسر شرکت، باشند و جایی برای تردید باقی نگذارند که مدیریت کاملا در مورد تغییر فرهنگ جاری جدی است و دگرذیسی فرهنگی امری اجتناب ناپذیر است. تعهد مدیریت برای تغییر فرهنگی در یک شرکت باید معتبر باشد. مجموعه ای از اقداماتی که توسط مدیریت ارشد آغاز می شوند باید توجه همه را به خود جلب کند و تحت فرمان خود درآورد و شروعی طوفانی را برای فرایند تغییر در نظر داشته باشد و سپس با تلاش های سخت گیرانه پیگیری شود تا به صراحت و سفت و سخت، شیوه های کاری، رفتارها و سبک های عملیاتی به عنوان "استاندارد" جدید راه اندازی شوند.

### اقدامات نمادین تغییر فرهنگی

همچنین جایگاهی مهم برای اقدامات نمادین مدیریتی وجود دارد که بر اساس آنها یک فرهنگ مشکل ساز تغییر می کند و این گونه به تناسب استراتژی-فرهنگ دست یافته شود. مهم ترین اقدامات نمادین، اقداماتی هستند که مدیران ارشد سعی می کنند تا با انجام آنها دیگران را راهنمایی کنند. به عنوان مثال، اگر استراتژی سازمان شامل حرکتی برای تبدیل شدن به یک تولید کننده هزینه پایین در صنعت باشد، مدیران ارشد باید صرفه جویی را در اقدامات و تصمیمات خودشان نشان دهند. برای مثال می توان به دکوراسیون ارزان قیمت در اتاق مدیریت، حساب های مخارج محافظه کارانه و صرف نظر کردن از سرگرمی های گران قیمت، استفاده از حداقل کارکنان در دفتر رییس، بررسی موشکافانه درخواست های بودجه و امتیازات اندک مدیریتی اشاره کرد. به عنوان مثال در والمارت، تمام دفاتر مدیران چیدمان ساده ای دارند، همچنین صرفه جویی در اعمال و رفتار این مدیران نمایانگر است، و به طور متعصبانه تلاش می کنند تا



هزینه ها را کنترل کرده و اثربخشی بیشتری را فراهم کنند. در شرکت نوکور، یکی از تولید کننده های هزینه پایین محصولات فولاد در جهان، مدیران به جای ماشین های لموزین از تاکسی استفاده می کنند و با پروازهای کلاس معمولی مسافرت می کنند. از این رو مدیران نسبت به این واقعیت واقف باشند که کارکنان شرکت، رفتار آنها زیر نظر دارند تا ببیند که آیا عمل و شعارشان یکی هست یا نه. افزون بر این، آنها نیاز دارند تا مطمئن شوند که تصمیم های جاری آنها و کنش هایشان، به طور منسجم تعبیر کننده ارزش های فرهنگی و هنجارهای شرکت باشد. {۱۶}.

دسته دیگری از اقدامات نمادین شامل مراسم های تشریفاتی است که برای تکریم افراد تدارک دیده می شوند، که در این رویدادها، عملکرد و اقدامات این افراد به عنوان الگویی از آنچه که در فرهنگ جدید شرکت فراخوانده شده، یاد می شود. چنین رویداد هایی، فرصتی را فراهم می سازد که هر موفقیت در تغییر فرهنگی جشن گرفته شود. مدیرانی که به نقش خود در ارتقای تناسب فرهنگ- استراتژی حساس هستند این عادت را دارند که در مراسم ها برای ستایش افراد و گروه هایی که رفتارهای مرجح را به وجود می آورند، حضور یابند. آنها جهت تاکید بر اولویت های استراتژیک، ارزش ها و اصول اخلاقی و هنجارهای فرهنگی خود بر سر برنامه های آموزشی کارکنان حضور می یابند. هر گردهمایی گروهی به عنوان فرصتی دیده می شود برای تکرار و به کمال رساندن ارزش ها، ستایش اعمال نیک، ایجاد وضوح در مقیاس های فرهنگ تازه و ارائه مثالی در مورد این که اقدامات کاری جدید و رویکرد های عملیاتی چگونه نتایج خوبی را ایجاد می کنند. استیو جابز فقید، یکی از بنیانگذاران رویایی اپل، زمانی با یک تابوت با نمایش مرگ " پیری " با مقاومت در برابر تغییر مقابله کرد.

استفاده از نماد ها در فرهنگ سازی کاملاً رایج است. بسیاری از کسب و کارها پاداش های کارمند نمونه هر ماه را دارند. نیروی های مسلح هم سنتی طولانی را در اعطای مدال ها به کارهای افتخار آمیز دارند. پاداش های شرکت ماری کی کازمتیکز<sup>۱</sup> شامل گستره ای از جوایز می شود که در مراسم های مختلف به مشاوران حوزه زیبایی داده می شود که از آن جمله باید به ماشین های کادیلاک صورتی اشاره کرد.

### چقدر زمان طول می کشد تا فرهنگ مشکل ساز تغییر کند؟

کاشتن بذر یک فرهنگ جدید و کمک کردن به ریشه های یک فرهنگ، تلاشی پایدار و پیگیر را از سوی مدیران ارشد می طلبد. تغییر یک فرهنگ مشکل ساز، یک مقوله کوتاه مدت نیست. زمان می برد تا یک فرهنگ جدید ریشه بدواند و ظهور کند و نیز حتی بیشتر هم طول می کشد تا یک فرهنگ جدید به طور ژرف گنجانده شوند.<sup>۲</sup> هر چه سازمان بزرگتر باشد، تغییر فرهنگی مورد نیاز برای ایجاد تناسبی که از فرآیند های اجرایی پشتیبانی کند، بیشتر طول می کشد. در شرکت های بزرگ، اصلاح یک فرهنگ مشکل زا و تزریق مجموعه ای تازه از رفتارها و نگرش ها، می تواند دو یا پنج سال طول بکشد. در واقع، معمولاً دشوار تر است که با یک فرهنگ چالش بر انگیز روبرو شد و آن را اصلاح کرد تا زمانی یک فرهنگ حامی استراتژی وجود دارد و قرار است کار از صفر شروع شود.

<sup>1</sup>Mary Kay Cosmetics

<sup>2</sup>Embedded

کپسول توضیحی ۱۲-۲ در این مورد بحث می کند که رویکرد های مورد استفاده توسط شرکت گلدمن ساکس<sup>۱</sup> برای تغییر فرهنگ چه بود و تلاش این شرکت را در زمینه استخدام بهترین استعداد های جوان نشان می دهد.

## کپسول توضیحی ۱۲-۲

### پیشران های تغییر فرهنگی در شرکت گلدمن ساکس



شرکت گلدمن ساکس همواره به عنوان یکی از بهترین شرکت های خدمات مالی و سرمایه گذاری شناخته شده است چرا که پرستیژ بالا، دستمزد های بالا و پاداش های مناسب در دستور کار این شرکت است. با این حال، در سال ۲۰۱۴ شرکت گلدمن در جذب و استخدام بهترین فارغ التحصیلان MBA دچار مشکل بود. بخشی از این مشکل به دلیل بحران مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ بود و نیز رسوایی هایی که به سرعت سال به سال در صنعت شیوع پیدا می کرد و شهرت صنعت را زیر سوال می برد. اما دلیل دیگر آن، تغییر در ارزش ها و آرزوهای نسل جوانتر بود که برای آنها، فرهنگ بانکداری و سرمایه گذاری مالی را نسبت به حوزه های مشاوره، فن آوری و شرکت های استارت آپ از جذابیت می انداخت. فارغ التحصیلان جوان MBA دیگر بیش از این خواستار زمان بندی های غیر قابل پیش بینی نبودند، چیزی که در حوزه بانکداری و سرمایه گذاری مالی یک هنجار طبیعی و رایج است. آنها در عوض از شغل خود معنای بیشتری می خواستند و علاقه مند بودند که توازن کار/زندگی برای آنها حفظ شود. در ضمن محیط کار مشارکتی برای آنها مهم تر شده بود و خواستار هیجان بیشتری هم بودند. شرکت گلدمن خود را در رقابت با آمازون، گوگل و مایکروسافت و فیس بوک یافت. همین طور باید با سایر استارت آپ ها هم برای جذب بهترین استعداد های جوان رقابت می کرد و البته با این روند، رقابت را می باخت. مشکل گلدمن با این واقعیت در آمیخته بود که فرهنگش همیشه با گرفتاری و اوقات تلخی برای کارمندان همراه بود. ویژگی هایی که برای جوان ها جذاب نبود و از سوی دیگر فرهنگ شرکت های دانش بنیان و استارت آپ ها کاملاً با این قضیه فرق می کرد. علاوه بر این فرهنگ گلدمن در پیاده سازی تغییر سازمانی باعث کندی می شد. با تشخیص این مشکل، رهبری در گلدمن تلاش کرد تا از مدیران اجرایی بخواهد تا شرکت گلدمن را مانند یک شرکت فن آوری و دانش بنیان در نظر آورند و ارزش های آن سازمان ها در شرکت خودشان یعنی گلدمن، در ذهنشان پیاده کنند. دفتر یادگیری در گلدمن ساکس مسئولیت تلاش برای دگرذیسی فرهنگ

<sup>۱</sup> Goldman Sachs

شرکت را بر عهده گرفت و گام هایی موثر را نیز در این امر برداشت. برای این که جوی صمیمی تر در کار به وجود آید، شرکت با گام های کوچک، کار خود را آغاز کرد؛ مانند به راه انداختن دوره های بازیهای ورزشی به سبکی خودمانی و صمیمی بین کارکنان. بعد آنها به طور قابل توجهی روی زمان بندی هایی تاکید کردند که برای کارکنان راحت تر باشد و توازن کار/زندگی را برای آنها به وجود آورد. آنها سیاست های خوبی برای سرپرستی خانواده و انجام وظیفه مادری و پدری در بین کارکنان اتخاذ کردند و بدین ترتیب زمان بندی های کاری نیز برای آنها منعطف تر شد. در ضمن کارکنان جوانتر هم باید از محدودیت های خاص زمان بندی تبعیت می کردند تا بی دلیل در محیط کار نباشند. سیستم های پاداش هم بهبود یافتند و تنوع هم در اعطای پاداش در نظر گرفته شد. گرچه تغییر فرهنگی هرگز به طور محافظه کارانه رخ نمی دهد، با این حال، نتایج سال ۲۰۱۷ حتی برای ناظرین خارجی نیز واضح بود که با موفقیت و دگرگونی همراه است. در همان سال وب سایت Vault.com شرکت گلدمن ساکس را بهترین شرکت خدمات مالی و بانکداری برای کار کردن لقب داد و عنوان داشت که این شرکت صنعت را رهبری می کند.

Sources: <http://www.goldmansachs.com/careers/blog/posts/goldman-sachs-vault-2017.html>; <http://sps.columbia.edu/news/how-goldman-sachs-drives-culture-change-in-the-financial-industry>

## رهبری اجرای فرایند استراتژی

هدف یادگیری ۱۲-۴:

توضیح دهید که چه چیزی رهبری موثر را دستیابی به اجرای برتر استراتژی شکل می دهد.

برای یک بنگاه که می خواهد استراتژی خود را به روشی ماهرانه اجرا کند، مدیران ارشد باید رهبری فرایند پیاده سازی استراتژی را بر عهده گیرند و به طور شخصی، سرعت پیشرفت را تنظیم کنند. آنها باید به میدان بیایند و خود ببینند که آیا عملیات ها به خوبی انجام می شوند؟ در ضمن این مدیر ارشد باید اطلاعات لازم را بدست آورد و پیشرفت مورد نظر را بسنجد. اجرای ماهرانه استراتژی نیازمند این است که مدیران شرکت در شناسایی مشکلات، کوشا و ساعی باشند، یاد بگیرند که چه موانعی در مسیر اجرای خوب وجود دارد و بعد راه را برای پیشرفت هموار سازند. - هدف باید تولید نتایج بهتر آن هم با سرعت زیاد و بهره وری بیشتر باشد. باید فشار سازنده و بی امان روی واحد های سازمانی باشد تا (۱) تعالی را در همه ابعاد اجرای استراتژی نشان دهند و (۲) کارها بر مبنای ثبات انجام شود- در نهایت، این ها همان چیزهایی هستند که باعث می شوند تا یک استراتژی که به خوبی شکل گرفته است به نتایج عملکردی مطلوب منجر شود.

جزئیات نحوه پیاده سازی یک استراتژی و نیز ارائه نتایج مورد نظر باید با درک الزامات اجرای خوب استراتژی آغاز شود. بعد از آن، نوبت به تشخیص در مورد آمادگی سازمان برای اجرای اقدامات و تصمیمات استراتژیک می رسد. تصمیماتی در مورد این که چگونه به جلو حرکت کرد و به نتایج مورد نظر دست یافت. {۱۷} در کل، رهبری نیروی پیشران برای اجرای خوب استراتژی و تعالی عملیاتی شامل سه اقدام می شود که مدیران مسئولیت انجام آنها را دارند:

- قرار گرفتن بر فراز آنچه در حال رخ دادن است و نظارت پیشرفت از نزدیک
- قرار دادن فشار سازنده بر سازمان برای اجرای خوب استراتژی و دستیابی به تعالی عملیاتی
- اقدامات اصلاحی برای بهبود اجرای استراتژی و دستیابی به نتایج عملکردی مورد نیاز

## تسلط بر اوضاع و پایش اینکه کار به خوبی پیش برود

### مفهوم اصلی

مدیریت بر مبنای پرسه زنی (MBWA) یکی از تکنیک هایی است که باعث می شود رهبران کارآمد همیشه از این نکته آگاه شوند که فرایند اجرای استراتژی چقدر خوب پیش می رود.

برای داشتن تسلط بر خوب پیش رفتن شرایط، و فهمیدن این که چگونه فرایند اجرای استراتژی در حال انجام است، مدیران ارشد باید از منابع گسترده ای برای جمع آوری اطلاعات استفاده کنند. علاوه بر ارتباط برقرار کردن با زیردستان کلیدی و مرور نتایج عملیاتی اخیر، مراقبت از واکنش های رقابتی شرکت های رقیب و دیدار با مشتریان و تامین کنندگان، کلیدی برای مطلع شدن از منظر های آنان است، آنها معمولاً از امکانات شرکت به طور معمول بازدید می کنند و با کارکنان متفاوت شرکت در سطوح مختلف سازمانی تماس برقرار می کنند. - این یک تکنیک است و معمولاً مدیریت بر مبنای پرسه زنی<sup>۱</sup> (MBWA) نام دارد. اغلب مدیران اهمیت زیادی برای گذراندن وقت با افراد در سطح شرکت قایلند و سؤالاتی را از آنها می پرسند و به ایده ها و دغدغه های آنها توجه می کنند و اطلاعات دست اول را در مورد چگونگی اجرای جنبه های فرایند اجرای استراتژی به دست می آورند. در واقع به مثابه نوعی تور است. تورهایی که مدیران برای خودشان در سطح شرکت می روند و به این سو و آن سو پرسه می زنند، همراه با تماس های چهره به چهره با کارکنان سطح عملیاتی به آنها دیدگاهی خوب می دهد که بفهمند که چرا فرایند شکل گرفته است، چه مشکلاتی پیش رو است و آیا منابع اضافی یا رویکرد های متفاوت مورد نیاز می باشد. به همین درجه اهمیت، مدیریت بر مبنای پرسه زدن، فرصت هایی را برای تشویق افراد شرکت فراهم می کند، روحیه را افزایش می دهد و تمرکز را روی اولویت های کلیدی قرار می دهد و مقداری هیجان تولید می کند - همه آنها انرژی مثبت تولید می کنند و تلاش می کند تا اجرای استراتژی را تقویت نمایند.

<sup>۱</sup>Management by Walking Around

استیو جابز<sup>۱</sup>، هم-بنیانگذار اپل، که به خاطر اقداماتش در زمینه مدیریت بر مبنای پرسه زنی به عنوان یک مدیر عامل معروف است، مقداری قابل توجه از زمان خود را در طبقه همکف با کارکنانش می گذراند. مدیران و المارت دیرباز است که اقداماتی را برای گذراندن دو یا سه روز هفته در فروشگاه هایشان و صحبت با مدیران فروشگاه ها و کارمندان دارند. سام والتون<sup>۲</sup> بنیانگذار و المارت، تاکید کرده است که "کلید کار این است که به فروشگاه بروید و ببینید همکارانتان چه می خواهند بگویند". جک ولش<sup>۳</sup>، مدیرعامل اسبق و کاملاً موثر جنرال الکتریک، نه تنها روزهای متعدد را هر ماه به طور خصوصی با کارکنانش ملاقات می کرد بلکه روی عملیات های این شرکت با آنها بحث می نمود و نیز زمان بندی می کرد تا زمانی را هم با سایر مدیران جنرال الکتریک بگذارد و اطلاعات و ایده ها را از سرتاسر جهان دریافت دارد. منظور مدیرانی است که در کلاس های توسعه رهبری در نزدیکی ستادهای جنرال الکتریک شرکت می کنند.

بسیاری از مدیران تولید کننده تلاش می کنند تا به طور مرتب در مورد مسائل موجود با مقامات اتحادیه کارگری و نیز خود کارکنان گفتگو کنند. بعضی مدیران، اتاقک های فرمان امور را در دست دارند که کاملاً باز هستند و باعث می شود تا کارکنان شرکت به آسانی و به طور مرتب با آنها تعامل داشته باشند. مدیران در بعضی شرکت ها، جلسات هفتگی دارند (معمولاً بعد از ظهر جمعه) تا فرصت های مداوم برای جریان یافتن اطلاعات بین کارکنان لایه های پایین سازمان و مدیران ارشد فراهم آید.

## بسیج تلاش ها برای اجرای عالی استراتژی

بخشی از وظیفه رهبری در بسیج<sup>۴</sup> انرژی سازمانی برای اجرای خوب استراتژی شامل پرورش جو کاری نتیجه گرا است، یعنی استاندارد های عملکرد بالا باید باشد و بدین طریق روحیه دستیابی در کل سازمان نفوذ می کند. رهبری موفقیت آمیز، تلاشی است که معمولاً توسط چنین اقدامات رهبری و شیوه های مدیریتی مشخص می شود:

- برخورد با کارمندان به عنوان شرکای ارزشمند. بعضی شرکت ها ارزش فردی کارمندان و اهمیت مشارکت های آنها را با ارجاع به آنها با عناوینی همانند بازیگران (دیزنی)، اعضای خدمه (مک دونالد)، مالکین شغل (گرانیتروک<sup>۵</sup>)، شرکا (استار باکس) و یا همراهان (والمارت، لنزکرافترز<sup>۶</sup>، دابلیو.ال.گور، ادوارد جونز<sup>۷</sup>)، سوپرمارکت های پابلیکس<sup>۸</sup> و ماریوت اینترنشنال<sup>۹</sup>) نشان می دهند. در این شرکت ها، بیشتر اوقات، یک تعهد

<sup>1</sup>Steve jobs

<sup>2</sup>Sam Walton

<sup>3</sup>Jack Welch

<sup>4</sup>Mobilizing

<sup>5</sup>Graniterock

<sup>6</sup>LensCrafters

<sup>7</sup>Edward Jones

<sup>8</sup>Publix Supermarkets

<sup>9</sup>Marriott International

قوی به آموزش جامع هر کارمند وجود دارد، همچنین در این شرکت ها جبران خدمت و مزایا، روی ارتقا تاکید دارد و فرصت های شغلی قابل توجهی را به فرد ارائه می شود که در آنها امنیت شغلی بالا وجود دارد و با آنها به خوبی و به روشی ارزشمند برخورد می شود.

- تقویت روحیه همبستگی که انرژی بخش اعضای سازمانی است. وظیفه این نوع رهبری در اینجا این است که به صورت ماهرانه ای از روش های حساب شده مدیریت افراد استفاده کند، تا روحیه اخلاقی لازم را به وجود آورد، افراد به حضور خود در کادر سازمانی افتخار کنند، کار تیمی و تلاش های مشارکتی گروهی ارتقا یابد، تعهد عاطفی افراد و واحد های سازمانی به آنچه که شرکت در تلاش برای انجام آن است حاصل شود و در نهایت الهام بخش کارکنان شرکت در دست یابی به بهترین نتایج ممکن باشد {۱۸}
- استفاده از توانمند سازی برای کمک به ایجاد نیروی کار کاملا درگیر. مدیران ارشد-و تا درجاتی کل تیم مدیریتی بنگاه کسب و کار- باید تلاش کنند تا کل سازمان در فرآیند اجرای استراتژی درگیر شوند. داشتن نیروی کار کاملا درگیر<sup>۱</sup>، یعنی افرادی که هر روز تلاش میکنند تا بهترین تلاش خود را در کار نشان دهند، برای هر سازمانی جهت دست یابی به نتایج عالی ضروری است. {۱۹} بنابراین این مساله منجر به داشتن گروهی از مدیران متعهد می شود که قرار است تفاوتی را در سازمان ایجاد کنند. دو دسته از بهترین کارهایی که مدیران سطح بالا می توانند انجام دهند تا سازمانی کاملا درگیر را ایجاد کنند این است که (۱) به مدیران سطوح پایین و متوسط برای اجرای فرایند استراتژی تفویض اختیار کنند (۲) کارمندان رده پایین را برای اقدام بر مبنای ابتکار عمل به شیوه خودشان توانمند سازند. تعالی عملیاتی، نیازمند این است که همه افراد در ایده ها مشارکت کنند، ابتکار عمل و خلاقیت را در عمل به کار گیرند و تمایل به انجام کارها به بهترین شکل ممکن داشته باشند.
- تعیین اهداف چالشی<sup>۲</sup> و تبیین واضح انتظارات در مورد این موضوع که کارکنان شرکت باید بهترین عملکرد خودشان را برای دستیابی به اهداف نشان دهند. اهداف چالشی-آن دسته اهدافی که فراتر از ظرفیت فعلی سازمان هستند- گاهی می توانند اعضای سازمان را بر آن دارند تا راه حل های پیشنهادی خود را افزایش دهند و تلاش های خود را دوجندان سازند و استراتژی را به صورت بی عیب و نقص اجرا کنند و در نهایت به این اهداف چالشی دست یابند. وقتی اهداف چالشی دست یافته شدند، غرور منتج از دستاورد ها، روحیه کارمندان را تقویت می کند و بدین ترتیب سازمان به طرز شگفت انگیزی در سطح بالایی کار می کند.
- استفاده از ابزارهای الگوبرداری<sup>۳</sup>، بهترین تجربه ها<sup>۴</sup>، بازمهندسی فرایند کسب و کار، مدیریت کیفیت فراگیر، شش سیگما برای تمرکز بر بهبود مستمر. این ابزار ها، رویکرد های ثابت شده ای برای دستیابی به نتایج عملیاتی بهتر و تسهیل اجرای بهتر استراتژی هستند.

<sup>1</sup>engaged workforce

<sup>2</sup>Stretch objectives

<sup>3</sup>benchmarking

<sup>4</sup>best practices

- استفاده از گستره کامل تکنیک های انگیزشی و مشوق های جبران خدمت برای الهام بخشیدن به کارکنان شرکت، پرورش جو کاری نتیجه گرا، و پاداش مبتنی بر عملکرد بالا. مدیران نمی توانند صرفا با نصیحت کردن افراد به این که "خلاق باشند"، به پیشرفت های ابتکاری دست یابند. همچنین تنها با نصیحت کردن افراد به "تلاش بیشتر" نمی توانند انتظار پیشرفت مستمر در جهت تعالی عملیاتی داشته باشند. در عوض، آنها باید فرهنگی را پرورش دهند که در آن ایده های نوآورانه و آزمودن روش هایی جدید برای انجام کارها شکوفا شده و به کامیابی برسد. افراد و گروه ها باید طوفان مغزی را ارج بنهند، اجازه بدهند تا خیال آنها به هر جهتی که باید، به پرواز درآید و پیشنهاداتی را برای بهبود روشی که کارها باید انجام شود، ارائه دهند. این یعنی به کارکنان شرکت، خودمختاری کافی برای مشارکت و درک صحیح اوضاع داده شود و از سوی دیگر به معنای این است که پاداش برای قهرمانان موفق ایده های جدید و بهبود های عملیاتی، باید بزرگ و البته مشهود باشد. همچنین به طور خاص مهم است که افرادی که در ایده های ناموفق هم از خود شخصیت قهرمانی نشان داده اند، در هر حال، کنار گذاشته نشوند و تنبیه نشوند و برعکس، به تلاش مجدد تشویق شوند. یافتن ایده های بزرگ مستلزم ریسک پذیری و تشخیص آن است که درک کنیم هر ایده ای مثمر سمر واقع نمی شود.

- تقدیر و ارج نهادن به افراد، گروه ها و موفقیت های شرکت. مدیران ارشد نباید هیچ فرصتی را برای اظهار توجه به کارکنان و تقدیر از تلاش های فردی و گروهی فرا تر از حد انتظار از دست بدهند. {۲۰} شرکت هایی مانند گوگل، ماری کی<sup>۱</sup>، تاپر ور<sup>۲</sup> و مک دونالد به طور فعالی از هر فرصتی استفاده می کنند تا انواع مدال های افتخار را به کارکنان حتی متوسط خود اختصاص دهند. این ایده باعث می شود تا از لحاظ انگیزشی افراد در موقعیت بهتری قرار بگیرند و شغل های معمولی برای آنها قابل تحمل تر شود. در شرکت کیتون هتلز<sup>۳</sup>، کارکنانی که لحظاتی خاص و مطبوعی را برای مهمانان به وجود می آورند از ژتون<sup>۴</sup> هایی برای صرف غذا در رستوران ها، مرخصی های با حقوق و نیز هدایایی مانند تلویزیون های صفحه تخت، برخوردار شوند. شرکت های سیسکو سیستمز<sup>۵</sup> و سه ام<sup>۶</sup>، نیز در قالب مراسم هایی به تکریم و بزرگداشت افرادی می پردازند که اعتقاد راسخ به این دارند که خود را در قید و بند بوروکراسی گرفتار نکنند و پروژه های خود را در درون سیستم با مانورهای خاصی به پیش می برند و در نهایت آنها را به خدمات بهتر و محصولاتی بدیع و یا حتی کسب و کارهای جدیدی تبدیل کنند.

در حالی که تلاش های رهبری برای ایجاد فرهنگی با عملکرد بالا و نتیجه گرا معمولا بر نتایج مثبت تاکید دارد، پیامد های منفی عملکرد ضعیف نیز باید در نظر گرفته شوند. مدیرانی که واحد های آنها به طور مرتب عملکرد ضعیفی دارند باید جایگزین شوند. کارمندانی که عملکرد پایینی دارند باید کنار گذاشته شوند و یا حداقل در جایی گمارده شوند که

<sup>1</sup>Mary Kay

<sup>2</sup>Tupperware

<sup>3</sup>Kimpton Hotels

<sup>4</sup>token

<sup>5</sup>Cisco Systems

<sup>6</sup>3M

به توانایی های آنها بخورد. همچنین کارمندانی که عملکرد متوسطی دارند باید به طور صریح توجیه شوند که اگر پیشرفت بیشتری را در قالب تلاش های اضافی، توسعه مهارت ها و بهبود توانایی برای اجرای استراتژی و در نهایت رسیدن به نتایج مطلوب از خود نشان ندهد، آنگاه کارراهه و مسیر شغلی آنها توان بالقوه محدودی خواهد داشت.

## رهبری فرایند تعدیلات اصلاحی

بالاخره در هر شرکتی زمانی فرا می رسد که مدیران باید رویکرد های اجرای استراتژی را مورد موشکافی و بازنگری قرار دهند، چرا که هیچ برنامه عملیاتی برای اجرای استراتژی نمی تواند همه مشکلات پیش رو را پیش بینی کند. به طور واضح، وقتی تلاش های اجرای استراتژی نتایج خوبی را ارائه نمی دهند، این وظیفه رهبر است تا پا پیش بگذارد و اقدامات اصلاحی را انجام دهد، گرچه گاهی هم ممکن است دستیابی به عملکرد نا مطلوب بیشتر به خاطر اجرای بد استراتژی باشد تا یک استراتژی بد. {۲۱}

موفقیت در انجام اقدامات اصلاحی منوط به سه شرط است (۱) تجزیه و تحلیل جامع از موقعیت (۲) اعمال قضاوت صحیح در زمینه کسب و کار و تصمیم گیری در مورد اقدامات لازم (۳) پیاده سازی خوب اقدامات اصلاحی که آغاز شده اند. مدیران موفق در احیای مجدد سازمان مهارت دارند. آنها (و کارکنانشان) در تشخیص این که چه اقداماتی باید انجام دهند و در نهایت به یک نتیجه مطلوب برسند، بهتر عمل می کنند. مدیرانی که به زحمت می توانند پیشرفت های قابل اندازه گیری در پیاده سازی اقدامات اصلاحی را به موقع نشان دهند، کاندید های مناسبی برای جایگزینی هستند.

فرایند تعدیلات اصلاحی در اجرای استراتژی، با توجه به موقعیت تغییر می کند. در شرایط بحرانی، انجام یک اقدام چاره ساز، امری کاملاً ضروری است. اما با این حال، بررسی وضعیت، شناسایی و ارزیابی گزینه ها (استفاده از تفسیر اعداد و ارقام، برای فهمیدن این که کدام انتخاب، بهترین نتایج را ایجاد خواهد کرد) و تصمیم گیری در مورد اینکه چه باید کرد، به زمان نیاز دارد. وقتی شرایط اجازه دهد تا مدیران راحت تر جلو بروند و بر این نکته مسلط باشند که چه موقع تغییراتی را تعدماً اعمال کنند و چه نوع تغییراتی را برگزینند، آنگاه به نظر می رسد که اکثر این مدیران فرایند تقویت تعهدات تدریجی را به یک اقدام دوره ای خاص ترجیح می دهند {۲۲} فرایندی که مدیران در خلال انجام تعدیلات اصلاحی طی می کنند اساساً برای هر دو تغییر واکنشی و کنشگرانه<sup>۱</sup> هم یکسان است: یعنی ابتدا نیاز ها را می شناسایی میکنند، اطلاعات را گردآوری می کنند، فهم خود را در موقعیت ژرفتر و گسترده تر می کنند و انتخاب ها را توسعه می دهند و جوانب مثبت و منفی خود را بررسی می کنند و اقدامات لازم را انجام می دهند، و در نهایت به طور رسمی روی یک دستورالعمل عملیاتی به توافق می رسند. دستیابی به این چهارچوب زمانی برای تصمیم گیری در مورد این که چه تغییرات اصلاحی باید انجام شود اهمیت دارد. در این شرایط اگر موقعیت به طور خاصی پیچیده باشد مذاکرات روی دستورالعمل عملیاتی، ممکن است چند ساعت، چند روز و یا چند هفته و چند ماه طول بکشد.

<sup>۱</sup>Proactive



بدون شک، چالش های ایجاد تعدیلات اصلاحی صحیح و هدایت تلاش های اجرای استراتژی موفق، بسیار زیاد هستند. {۲۳} البته هیچ رویه و دستورالعمل کلی برای دنبال کردن وجود ندارد. چون هر مورد اجرای استراتژی تحت پیامد های سازمانی متفاوت رخ می دهد، در نتیجه دستورالعمل مدیریتی برای اجرای استراتژی نیاز به این دارد که بر مبنای موقعیت خاصی باشد. البته این کار، شدنی است. گرچه هیچ پاسخ تجویزی برای این سوال وجود ندارد که اصلاً باید دقیقاً چه کرد و آیا مجموعه ای خاص از کارها می تواند به نتیجه خوبی برسد؟ همان طور که در آغاز فصل دهم گفته شد، اجرای استراتژی، مقوله ای عمل گرا است و این اندیشه، باعث می شود تا چیزهای درست رخ دهند و چالش مدیریت در این است که تغییر سازمانی را هدایت و رهبری کند و فرایند های کسب و کار را خلق یا بازسازی کند، افراد را مدیریت کند و انگیزه دهد و به اهداف عملکردی دست یابد. اکنون اگر شما به درک بهتری از این که چه چالش هایی وجود دارد، چه وظایفی درگیر هستند، چه ابزارهایی باید استفاده شوند تا فرایند مدیریتی اجرای استراتژی باید به کار گرفته شود و چه دستورالعمل عملیاتی باید برای پیاده سازی و اجرای استراتژی به کار گرفته شود تا جنبه های کار مدیریتی برآورده شود؛ رسیده باشید، بنابراین می توان راضی بود که بحث ما در فصول ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ با موفقیت همراه بوده است.

## کلام آخر در مورد رهبری فرایند شکل دهی و اجرای استراتژی

در عمل، جدا کردن فرایند رهبری اجرای استراتژی از رهبری سایر اجزای فرایند استراتژی دشوار است. همان طور که در فصل دوم اشاره شد، وظیفه شکل دهی و اجرای استراتژی شامل پنج مرحله به هم پیوسته و به هم مرتبط است، آن هم همراه با حلقه های تکرار و چرخه های فراوان جهت تعدیل و تنظیم دقیق چشم انداز استراتژیک، اهداف، استراتژی و رویکرد های پیاده سازی متناسب با یکدیگر و متناسب با تغییر شرایط. این فرایند مستمر است و به طور مفهومی در شرایط دنیای واقعی، اقدامات جداگانه اجرا و شکل دهی استراتژی در هم تنیده هستند و مرز مبهمی دارند. بهترین آزمون برای رهبری استراتژیک خوب این است که آیا شرکت، از استراتژی و مدل کسب و کار خوبی برخوردار است. آیا به طور شایسته ای اجرا می شود و آیا بنگاه به اهداف عملکردی اش می رسد یا خیر. اگر این شرایط وجود داشت، آن وقت می شود نتیجه گرفت که شرکت از رهبری استراتژیک خوبی برخوردار است و به خوبی هم مدیریت می شود.

### نکات کلیدی:

۱- فرهنگ شرکت، مشخصه جو کاری داخلی شرکت است - منظور ارزش های مشترک، نگرش های مشترک، عقاید محوری و سنت های شرکت است که هنجارهای رفتاری، اقدامات پذیرفته شده کاری و سبک عملیاتی را شامل می شود. فرهنگ شرکت مهم است چون تاثیر آن روی اقدامات سازمان انکار ناپذیر است و رویکرد به هدایت کسب و کار را به وجود می آورد و در نهایت عملکرد بازار را هم تحت تاثیر خود قرار می دهد. می توان فرهنگ سازمانی را دی ان ای (DNA) سازمان دانست.

۲- وقتی شرکتی، فرهنگی قوی دارد، باید جو کاری و فرهنگی با آنچه برای پیاده سازی موثر استراتژی منتخب نیاز است، قابل انطباق باشد. فرهنگ حال حاضر شرکت، آن دیدگاه ها و رفتارها و روش های انجام کارها را ارتقا می دهد که همساز با استراتژی گزینش شده هستند و اجرای استراتژی را به بهترین شیوه ممکن هدایت می کنند

۳- فرهنگ یک شرکت مبتنی بر ارزش های محوری و استانداردهای اخلاقی آن است. ارزش های محوری و اصول اخلاقی دو نقش را در فرآیند فرهنگ سازی ایفا می کنند: (۱) جو کاری را ایجاد می کنند که در آن کارکنان اعتقادات مشترک و قوی تری در مورد نحوه انجام کسب و کار شرکت دارند؛ و (۲) آنها به کارکنان شرکت راهنمایی هایی را در مورد روشی که آنها باید وظایف خود را انجام دهند ارائه می دهند - یعنی کدام رفتارها و روش های انجام کار مورد تایید (و مورد انتظار) هستند و کدام یک خارج از مرزها قرار دارند. آنها به عنوان معیارهایی برای سنجش تناسب اقدامات، تصمیمات و رفتارهای خاص عمل می کنند.

۴- فرهنگ شرکت از نظر قدرت و نفوذ بسیار متفاوت است. برخی از فرهنگ ها قوی هستند و تأثیر زیادی بر رویه ها و هنجارهای رفتاری یک شرکت دارند. برخی دیگر نیز ضعیف هستند و تأثیر نسبتاً کمی بر عملیات شرکت دارند.

فرهنگ های شرکت ها از لحاظ قدرت و تأثیر به طور گسترده ای با هم تفاوت دارند. بعضی از آنها به طرز قوی در سازمان گنجانده شده اند و تأثیری قوی بر اقدامات عملیاتی شرکت و رفتارهای پرسنل شرکت، دارند. بقیه فرهنگ ها به گونه ای ضعیف بر فعالیت های شرکت تأثیر می گذارند.

۵- فرهنگ قوی به روش زیر در اجرای خوب استراتژی مشارکت می کند:

- فرهنگی که با استراتژی گزینش شده منطبق است و نیازمندی های اجرای استراتژی را برآورده می سازد، روی توجه کارمندان بر آنچه مهم ترین است، تمرکز می کند.
- در ادامه فشار گروه همکاران که توسط فرهنگ القا می شود، روی پرسنل شرکت تأثیر می گذارد و به آنها القا می کند تا کارها را به روشی انجام دهند که به اجرای خوب استراتژی کمک می کند
- یک فرهنگ شرکت که همساز با نیازمندی های اجرای خوب استراتژی می باشد، می تواند به کارکنان انرژی دهد تا تعهد خود را ژرف تر سازند و استراتژی را بی نقص اجرا کنند و در نتیجه بهره وری کارکنان را در فرایند افزایش دهد

۶- پنج ویژگی فرهنگی ناسالم خاص عبارتند از: تخاصم در برابر تغییر، تصمیم گیری به شدت سیاست زده، تفکر تنگ نظران، رفتارهای غیر اخلاقی و طمعکارانه، حضور خرده فرهنگ های متضاد و ناسازگار.

۷- تغییر یک فرهنگ مشکل ساز، یکی از سخت ترین وظایف مدیریتی است چرا که رفتارها و نگرش های تثبیت شده را باید تغییر داد که البته کاری دشوار است. این مساله برای پرسنل شرکت طبیعی است که به اقداماتی که سریع به ذهن

می رسد، متوسل شوند و از تغییر دوری کنند، چه برسد به این که ممکن است اصلا با تغییر روش انجام کارها دشمنی کنند. به عنوان یک پیامد، باید یک کنش مدیریتی منسجم در طول یک دوره زمانی رخ دهد و البته که رفتارهایی را که نمی خواهیم به کناری بگذاریم. در ضمن باید فرهنگی را که پشتیبان اقدامات مناسب نیست، کنار بگذاریم و روش های کارآمدتر انجام کارها را مد نظر قرار دهیم. عامل منفردی که از همه واضح تر است این است که باید تلاش های تغییر فرهنگ به طور موفق از کوشش هایی که ناموفقند جدا شوند و این نیازمند رهبری شایسته در سطح بالای شرکت می باشد. قدرت زیادی نیاز است تا تغییر فرهنگی قوی را به پیش برانیم و بر مقاومت خودسرانه فرهنگی فایق آییم.

۸- در کل، رهبری نیروی پیشران برای اجرای خوب استراتژی و تعالی عملیاتی شامل سه اقدام می شود که مدیران مسئولیت انجام آنها را دارند:

- قرار گرفتن بر فراز آنچه در حال رخ دادن است و نظارت پیشرفت از نزدیک (این امر معمولا از طریق مدیریت بر مبنای پرسه زنی ممکن می شود)
- قرار دادن فشار سازنده بر سازمان برای اجرای خوب استراتژی و دستیابی به تعالی عملیاتی
- اقدامات اصلاحی برای بهبود اجرای استراتژی و دستیابی به نتایج عملکردی مورد نیاز

## تمرین یادگیری

۱. به وب سایت شرکت REI ([www.rei.com](http://www.rei.com)) بروید. روی گزینه Stewardship کلیک کنید و بعد تلاش کنید تا در مورد فرهنگ شرکت و ارزش های آن یاد بگیرید. ویژگی های کلیدی این فرهنگ کدامند؟ آیا ویژگی های فرهنگ شرکت REI روی اقدامات اخلاقی شرکت تاثیر می گذارد؟ اگر این گونه است در مورد چگونگی آن توضیح بدهید؟

### هدف یادگیری ۱

۲. بر مبنای آن چه در مورد REI از طریق پرسش قبلی یاد گرفتید، فکر می کنید که چگونه فرهنگ شرکت بر توانایی برای اجرای استراتژی و تعالی عملیاتی تاثیر می گذارد؟

### هدف یادگیری ۲

۳. کپسول توضیحی ۱۲.۱ در مورد فرهنگ شرکت اپیک که پشتیبانی استراتژی هم هست، بحث می کند. ویژگی های برجسته فرهنگ شرکت اپیک کدامند؟ چگونه فرهنگ شرکت اپیک باعث می شود تا سال های متمادی این شرکت جایزه های عالی را ببرد؟ چگونه فرهنگ این شرکت، آن را به مکانی خوب برای کار تبدیل می کند؟

### هدف یادگیری ۱ و هدف یادگیری ۲

۴. اگر شما مدیر اجرایی یک شرکت بودید که فرهنگ چالش برانگیز یا نافذ دارد، چه گام هایی برای تغییر آن بر می دارید؟ با استفاده از Google و EBSCO و LexisNexis درباره آخرین مقاله ها در زمینه کسب و کار که به "تغییر فرهنگی" ربط دارند، جست و جو کنید. چه نقشی مدیران اجرایی در تغییر فرهنگی بازی می کنند؟ چگونه این مساله با روش شما تفاوت دارد؟

### هدف یادگیری ۳

۴- رهبری فرایند اجرای استراتژی شامل ایستادن بر فراز موقعیت و ردگیری پیشرفت، قرار دادن فشار سازنده بر سازمان برای دستیابی به تعالی عملیاتی و نیز کنش های صحیحی که برای بهبود تلاش اجرایی به کار می آید. با استفاده از دسترسی دانشگاهتان به مجله های کسب و کار، نمونه های اخیر را در مورد این که چگونه یک مدیر نوعی از رهبری درونی موثر برای اجرای برتر استراتژی استفاده کرده است، بررسی کنید.

### تمرین هایی برای شبیه سازی مشارکت کنندگان

۱- اگر فرض کنیم یک سخنرانی برای پرسنل شرکت دارید، آن وقت به کارکنان در مورد انواع فرهنگ شرکتی که دوست دارید در شرکت داشته باشید، چه خواهید گفت؟ شما دوست دارید چه ویژگی های فرهنگی خاصی در شرکت شما برقرار باشد. توضیح دهید.

### اهداف یادگیری ۱ و ۲

۲- می خواهید چه ارزش های اصلی در شرکت شما باشد؟ چرا؟

### هدف یادگیری ۲

۳- با پیگیری هر دور از تصمیم، آیا شما و مدیران هم تراز شما، تنظیمات اصلاحی را در استراتژی شرکت یا روشی که استراتژی اجرا می شود به کار می گیرید؟ حداقل سه تا از تنظیماتی را که شما در دور های اخیر تصمیم داشته اید، فهرست کنید. چه شواهد نمایانی (در قالب نتایج مربوط به عملکرد شرکت در سال اخیر) داشته اید که تنظیمات شما کارها را پیش برده است و یا نبرده است؟

### هدف یادگیری ۳ و ۴

۴- چه چیزی برای عملکرد شرکت شما رخ می دهد اگر شما و مدیران هم رده شما فقط به وضعیت موجود بچسبید و تنظیمات اصلاحی را در هر دور تصمیم گیری انجام ندهید؟

### هدف یادگیری ۴

## ENDNOTES

{1} Jennifer A. Chatham and Sandra E. Cha, "Leading by Leveraging Culture," *California Management Review* 45, no. 4 (Summer 2003), pp. 20–34; Edgar Shein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992).

{2} T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Harmondsworth, UK: Penguin, 1982).

{3} Joanne Reid and Victoria Hubbell, "Creating a Performance Culture," *Ivey Business Journal* 69, no. 4 (March–April 2005), p. 1.

- {4} Ibid.
- {5} John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 7. See also Robert Goffee and Gareth Jones, *The Character of a Corporation* (New York: HarperCollins, 1998).
- {6} Joseph L. Badaracco, *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Wrong* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); Joe Badaracco and Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches," *California Management Review* 37, no. {2} (Winter 1995), pp. 8–28; Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects," *Journal of Business Ethics* 14 (1995), pp. 727–740; Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review* 72, no. 2 (March–April 1994), pp. 106–117.
- {7} Emily F. Carasco and Jang B. Singh, "The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World's Largest Transnational Corporations," *Business and Society Review* 108, no. 1 (January 2003), pp. 71–94; Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects," *Journal of Business Ethics* 14 (1995), pp. 727–740; John Humble, David Jackson, and Alan Thomson, "The Strategic Power of Corporate Values," *Long Range Planning* 27, no. 6 (December 1994), pp. 28–42; Mark S. Schwartz, "A Code of Ethics for Corporate Codes of Ethics," *Journal of Business Ethics* 41, no. 1–2 (November–December 2002), pp. 27–43.
- {8} Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering* (Cambridge, MA: Perseus, 1999).
- {9} Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood, IL: Irwin, 1985).
- {10} Avan R. Jassawalla and Hemant C. Sashittal, "Cultures That Support Product-Innovation Processes," *Academy of Management Executive* 16, no. 3 (August 2002), pp. 42–54.
- {11} Kotter and Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 5.
- {12} Reid and Hubbell, "Creating a Performance Culture," pp. 1–5.
- {13} Jay B. Barney and Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* (New York: Oxford University Press, 2007), chap. 4.
- {14} Rosabeth Moss Kanter, "Transforming Giants," *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 43–52.
- {15} Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway Books, 2005).
- {16} Judy D. Olian and Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders," *Human Resource Management* 30, no. 3 (Fall 1991), p. 324.
- {17} Larry Bossidy and Ram Charan, *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right* (New York: Crown Business, 2004); Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002); John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March–April 1995), pp. 59–67; Thomas M. Hout and John C. Carter, "Getting It Done: New Roles for Senior Executives," *Harvard Business Review* 73, no. 6 (November–December 1995), pp. 133–145; Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes," *Harvard Business Review* 73, no. 1 (January–February 1995), pp. 86–96.
- {18} For a more in-depth discussion of the leader's role in creating a results-oriented culture that nurtures success, see Benjamin Schneider, Sarah K. Gunnarson, and Kathryn Niles-Jolly, "Creating the Climate and Culture of Success," *Organizational Dynamics*, Summer 1994, pp. 17–29.
- {19} Michael T. Kanazawa and Robert H. Miles, *Big Ideas to Big Results* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008).
- {20} Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (February 1995), pp. 55–69.
- {21} Cynthia A. Montgomery, "Putting Leadership Back into Strategy," *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 54–60.
- {22} James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980).
- {23} Daniel Goleman, "What Makes a Leader," *Harvard Business Review* 76, no. 6 (November–December 1998), pp. 92–102; Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, "The Work of Leadership," *Harvard Business Review* 75, no. 1 (January–February 1997), pp. 124–134; Charles M. Farkas and Suzy Wetlaufer, "The Ways Chief Executive Officers Lead," *Harvard Business Review* 74, no. 3 (May–June 1996), pp. 110–122; Michael E. Porter, Jay W. Lorsch, and Nitin Nohria, "Seven Surprises for New CEOs," *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004), pp. 62–72.