[مقدمه 2](#_Toc157078562)

[1 استراتژی بنگاه 5](#_Toc157078563)

[2 ماتریس‌های سبدی 15](#_Toc157078564)

[3 یکپارچگی مسئولیت اجتماعی بنگاه 23](#_Toc157078565)

[4 هم‌افزایی‌ها و منابع 30](#_Toc157078566)

[5 انتخاب کسب‌وکار کانونی 42](#_Toc157078567)

[6 اندازه و گستره بنگاه 49](#_Toc157078568)

[7 رشد با رویکرد هم‌افزایی 55](#_Toc157078569)

[8 رشد با رویکرد مالی 65](#_Toc157078570)

[9 حالت‌های رشد 74](#_Toc157078571)

[10 ادغام‌واکتساب 83](#_Toc157078572)

[11 اتحادهای استراتژیک 95](#_Toc157078573)

[12 ورود به بازارهای بین‌المللی 102](#_Toc157078574)

[13 مالکیت و حکمرانی بنگاه 110](#_Toc157078575)

[14 نقش‌ها و وظایف ستاد مرکزی بنگاه 119](#_Toc157078576)

[15 ساختار کلان سازمانی 127](#_Toc157078577)

[16 مدل‌های رهبری 132](#_Toc157078578)

[17 تغییر سازمانی و استراتژیک 138](#_Toc157078579)

# مقدمه

این کتاب را با سه هدف نوشته‌ایم:

- تأمل درباره این که چگونه بر اساس مطالعات تئوریک برای استراتژی بنگاه[[1]](#footnote-1) تصمیمات مطلوبی بگیریم.

- برای پایداری شرکتها، حساسیت و آگاهی نسبت به این چنین تصمیماتی را افزایش دهیم.

- به شرکت‌ها کمک کنیم تا پیشرفت کنند و از طریق پیاده‌سازی مدل‌های جدید استراتژی بنگاه (و نه تنها از طریق مدل‌های کسب‌وکاری جدید) دگرگون شوند.

بین استراتژی بنگاه و استراتژی کسب‌وکار تمایز قایل می‌شویم زیرا استراتژی بنگاه شامل نظام تصمیمات و اقداماتی است که هدف آن ایجاد مزیت پایدار بنگاه[[2]](#footnote-2) است در حالی که استراتژی کسب‌وکار نظام تصمیمات و اقداماتی را به نمایش می‌گذارد که به دنبال ساخت مزیت پایدار رقابتی[[3]](#footnote-3) است.

این تمایز، وجود یک تفاوت را برجسته می‌کند: تمرکز استراتژی بنگاه بر کل شرکت است – شرکت چند کسب‌وکاری- در صورتی که تمرکز استراتژی کسب‌وکار بر یک کسب‌وکار منفرد است. بنابراین، در تصمیم‌گیری استراتژیک دو سطح وجود دارد و استراتژی بنگاه از لحاظ سلسله مراتبی بالاتر از استراتژی کسب‌وکار قرار می‌گیرد. البته، ارتباط تنگاتنگی بین این دو وجود دارد و همانطور که در این کتاب به آن خواهیم پرداخت، برای دست‌یابی به تعالی، هر دوی این استراتژی‌ها باید در تعامل با یکدیگر پیش بروند.

تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه به دو گروهِ استراتژی سبد[[4]](#footnote-4) و استراتژی سرپرستی[[5]](#footnote-5) تقسیم می‌شوند. استراتژی سبد به ما اجازه می‌دهد تا انتخاب کنیم در کدام کسب‌وکارها سرمایه‌گذاری، به چه کسب‌وکارهای جدیدی ورود و کدام کسب‌وکارها را به صورت کامل یا جزئی واگذار[[6]](#footnote-6) کنیم. استراتژی سرپرستی این امکان را فراهم می‌آورد که درباره مدل حکمرانی[[7]](#footnote-7) بنگاه، انتخاب‌های بنیادین سازمانی، نقش ستاد مرکزی بنگاه[[8]](#footnote-8) و نحوه انجام عملیات در آن و نظام رهبری، تصمیم‌گیری کنیم.

کتاب حاضر برای طیف وسیعی از خوانندگان نوشته شده است:

- کارآفرینانی که به دنبال رشد بلندمدت شرکت خود هستند.

- استراتژیست‌های بنگاه- رهبران و مدیران ارشد- که می‌خواهند شرکت خود را متنوع و بین‌المللی کنند.

- اعضای هیأت‌مدیره‌ای که مشتاقانه به دنبال مشارکت در فرایند استراتژی هستند.

- مالکانی که می‌خواهند نقش خود را به روشی عملگرایانه و مسئولانه ایفا کنند.

- مشاورانی که به شرکت‌ها در تدوین و اجرای تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه یاری می‌رسانند.

- آن دسته از تحلیلگران مالی که شغلشان ارزشگذاری شرکت‌ها و ارائه توصیه‌هایی در مورد خرید یا فروش سهام است.

- دانشجویانی که در مقطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی اِم‌بی‌اِی[[9]](#footnote-9) و مدیریت اجرایی[[10]](#footnote-10)، دروس تخصصی استراتژی دارند.

در سطح تئوری، تفکرات و ایده‌های ما زمینه‌ای برای بررسی نحوه ایجاد و پیاده‌سازی تصمیمات مطلوب استراتژیک فراهم می‌آورد. بر این اساس، سپاسگزار افرادی هستیم که تئوری‌های برجسته‌ای را که در نگارش این کتاب از آنها بهره برده‌ایم (مانند تئوری حداکثرسازی سود و رقابت-محور[[11]](#footnote-11)، دیدگاه منبع محور[[12]](#footnote-12)، تئوری هزینه مبادله[[13]](#footnote-13)، تئوری ذینفعان[[14]](#footnote-14)، تئوری اقتضایی[[15]](#footnote-15) و تئوری هزینه نمایندگی[[16]](#footnote-16)) خلق کرده‌اند.

همچنین تلاش کرده‌ایم در این حوزه عناصر جدیدی را به شرح زیر معرفی کنیم:

1- مدلی برای ارزیابی تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه ایجاد کرده‌ایم که بُعد مالی را با ابعاد ‌زیست‌محیطی و اجتماعی ترکیب می‌کند. بر این اعتقادیم که اینچنین تصمیماتی را نمی‌توان تنها به وسیله یک «عدد تنها»[[17]](#footnote-17) (همان کاری که رویکرد ارزش سهامداران انجام می‌دهد) اتخاذ کرد. این تصمیمات باید ریشه در رویکردی چندبعدی داشته باشند و در افق‌های بلندمدت و بر اساس بستر مربوطه شکل گیرند. به بیانی دیگر، سودآوری به تنهایی کافی نیست، هرچند که نحوه به‌دست آوردن آن مهم است.

2- در ایده‌هایمان، اهمیت زیادی برای تصمیمات مربوط به رشد قائل شده‌ایم، زیرا شرکت‌های فراوانی وجود دارند که پتانسیل رشد استفاده نشده عظیمی برای اهرم قرار دادن و پیش برد موفقیت دارند.

3- تاثیر متقابل بین استراتژی بنگاه، مالکیت[[18]](#footnote-18) و حکمرانی بنگاه را مدنظر قرار داده‌ایم. تصمیمات استراتژی بنگاه در شرکت‌هایی با «مالکیت قوی»[[19]](#footnote-19) از قبیل شرکت‌های خانوادگی، می‌توانند توسط مالکان عملگرا تحت تاثیر قرار گیرند. در شرکت‌هایی با «مالکیت ضعیف»[[20]](#footnote-20) از قبیل شرکت‌های سهامی عام[[21]](#footnote-21)، هیأت‌مدیره نقشی حیاتی در پایه‌گذاری اصول راهنمای استراتژیک و رصد رهبری و مدیریت ارشد ایفا می‌کند. به علاوه، حکمرانی اثربخش جلوی منفعت‌طلبی شخصی افراد را می‌گیرد و آنها را به سمت بیشینه‌سازی منافع شرکت سوق می‌دهد.

4- رویکرد جامعی را برای استراتژی بنگاه ایجاد کرده‌ایم که بین اهمیت تصمیمات مطلوب و اهمیت پیاده‌سازی دقیق آنها پیوند ایجاد می‌کند.

نحوه سازماندهی کتاب

کتاب شامل هفده فصل است. فصل اول مفهوم استراتژی بنگاه و روش ارزیابی این نوع تصمیمات (به این معنی که می‌توان مزیت بنگاه ایجاد کرد یا خیر) را شرح می‌دهد. در رابطه با تصمیمات استراتژی بنگاه، دو رویکرد معرفی کرده ایم: رویکرد هم‌افزایی[[22]](#footnote-22) و رویکرد مالی[[23]](#footnote-23) که دو سر مخالف یک طیف محسوب می‌شوند.

فصل 2 ماتریس‌های سبدی[[24]](#footnote-24) را شرح می‌دهد: ابزاری مدیریتی برای تحلیل [میزان] اثربخشی[[25]](#footnote-25) تصمیمات استراتژی بنگاه و برای ارزیابی اقدامات جایگزینی که در آینده انجام می‌شوند.

فصل 3 مفهوم مسئولیت اجتماعی بنگاه و نحوه ادغام تدریجی آن در استراتژی بنگاه را بررسی می‌کند.

فصل 4 معنای هم‌افزایی را از طریق تمایز بین هم‌افزایی‌های مالی و هم‌افزایی‌های عملیاتی توضیح می‌دهد. همچنین، مفهوم منابع ارزشمند بنگاه را به عنوان پیشران‌های مزیت بنگاه معرفی می‌کند.

فصل 5 موضوع کسب‌وکار کانونی[[26]](#footnote-26) را تحلیل می‌کند: چگونه آن را شناسایی کنیم و دلالت‌های مدیریتی آن برای رهبری شرکت چیست.

فصل 6 تا 12 به تصمیمات مربوط به استراتژی سبد اختصاص یافته‌اند. فصل 6 مباحث تصمیمات مربوط به مقیاس[[27]](#footnote-27)، گستره[[28]](#footnote-28) و رشد[[29]](#footnote-29) بنگاه را تشریح می‌کند. فصل 7 با استفاده از رویکرد هم‌افزایی، به شرح استراتژی‌های رشد می‌پردازد در حالیکه فصل 8 استراتژی‌های رشد با رویکرد مالی را بررسی می‌کند. از آنجایی که استراتژی رشد درباره متنوع‌سازی است، این فصل ایده‌هایی دربارۀ ارتباط بین متنوع‌سازی و عملکرد ارائه می‌دهد.

فصل 9 درباره انواع رشد بحث می‌کند: توسعه داخلی[[30]](#footnote-30)، اتحاد[[31]](#footnote-31) یا ادغام‌واکتساب. مزایا ومعایب هر کدام را تحلیل می‌کنیم و دو مدلی را بررسی می‌کنیم که می‌توان از آنها برای انتخاب بهترین گزینه در یک بستر مشخص استفاده کرد.

فصل 10 موضوع ادغام‌واکتساب[[32]](#footnote-32) را بررسی می‌کند و برای مدیریت فرایند ادغام‌واکتساب با توجه ویژه به فاز یکپارچگی، مدلی ارائه می‌دهد.

فصل 11 به اتحادهای سهامی و غیرسهامی[[33]](#footnote-33) می‌پردازد و بینش‌هایی درباره چگونگی تقسیم‌بندی و مدیریت موفق روابط مشارکتی بین شرکایی که ممکن است با هم در رقابت باشند، فراهم می‌آورد.

فصل 12 نگاهی به استراتژی‌های بین‌المللی شدن[[34]](#footnote-34) می‌اندازد و با این فرض شروع می‌شود که این نوع استراتژی‌ها با استراتژی بنگاه همپوشانی بالایی دارند.

فصل‌های 13 تا 16 به بررسی تصمیمات مربوط به استراتژی سرپرستی می‌پردازند. فصل 13 به طور ویژه‌ای ساختارهای مالکیت (که شرکت را می‌توان از طریق آن کنترل کرد)، نقشی که در فرایندهای استراتژیک دارند (با توجه به دو نوع مالکیت قوی و ضعیف) و بهترین شیوه‌های طراحی و رهبری هیأت‌مدیره را تشریح می‌کند.

فصل 14 درباره نقش و کارکرد ستاد مرکزی بنگاه است: موضوعی که از دید ما بسیار حیاتی است و بر اساس آن شرکت‌هایی با اندازه متوسط[[35]](#footnote-35) (به ویژه آنهایی که اهداف رشد بلندپروازانه‌ای در ارتباط با متنوع‌سازی، بین‌المللی شدن و یکپارچگی عمودی[[36]](#footnote-36) دارند) را به سرمایه‌گذاری در منابع دعوت می‌کنیم.

فصل 15 به انتخاب‌های سازمانی[[37]](#footnote-37) اختصاص داده شده است، به ویژه آنهایی که در ارتباط با ساختار سازمانی شرکت‌های چند کسب‌وکاری‌اند.

فصل 16 به چالش‌های رهبری می‌پردازد و تفسیرهای مختلفی از اجزای آن و منابع اختیار[[38]](#footnote-38) پیشنهاد می‌کند. مبحث خاصی نیز به سندروم رهبری[[39]](#footnote-39) (که متاسفانه نادر هم نیست) اختصاص یافته است.

در نهایت، در فصل 17 به بررسی فرایند تغییر استراتژیک و سازمانی می‌پردازیم. تمرکز اصلی این فصل بر علل ایجاد تغییر، مدیریت آن و مقاومت یا موانع روبروی تغییر است.

# 1 استراتژی بنگاه

به قلم گویدو کربتا[[40]](#footnote-40)

1-1- از استراتژی رقابتی به استراتژی بنگاه

برای بررسی تفاوت‌های میان استراتژی رقابتی[[41]](#footnote-41) و استراتژی بنگاه[[42]](#footnote-42) – و همچنین بین مزیت رقابتیِ مورد نیاز برای موفقیت کسب‌وکار و مزیت بنگاه مورد نیاز برای خلق ارزش در شرکت چند کسب‌وکاری- بررسی مورد گروه فیات کرایسلر اتوموبیل[[43]](#footnote-43) می‌تواند مفید باشد.

این گروه در سال 2014 محصولات مختلفی را در تملک داشت: پاندا[[44]](#footnote-44)، 500، جیپ[[45]](#footnote-45)، فِراری[[46]](#footnote-46)، مازراتی[[47]](#footnote-47) و آلفا رومئو[[48]](#footnote-48). شرکت در کسب‌وکار خودروی مقرون به صرفه[[49]](#footnote-49) (مانند پاندا) تصمیماتی درباره محصولات، فناوری و کانال‌های توزیع (که نسبت به تصمیمات لازم برای موفقیت در کسب‌وکار خودروی تجملی[[50]](#footnote-50) (مانند فِراری) کاملاً متفاوت به شمار می‌روند)، اخذ می‌کرد. این تفاوت‌ها بین کسب‌وکار خودروی مقرون به صرفه و کسب‌وکار خودروی شهری[[51]](#footnote-51) (مانند 500) یا میان خودروهای تجملی مانند فراری و خودروهای پریمیوم[[52]](#footnote-52) مانند مازراتی یا آلفا رومئو نیز پررنگ هستند. یکی از پیشران‌های اصلی برای توجیه استراتژی‌های رقابتی متفاوت این است که رقبا و پویایی‌های رقابت[[53]](#footnote-53) در هر یک از کسب‌وکارها متفاوت از یکدیگر هستند. در ادامه تحلیل می‌توان این پرسش را مطرح نمود که آیا جیپ در همان کسب‌وکار مازراتی و آلفا رومئو فعالیت می‌کند یا در کسب‌وکار متفاوتی است؟ همچنین می‌توانیم بپرسیم که آیا بازار امریکای شمالی (بر اساس ویژگی‌های مربوط به پیکره‌بندی محصول، رفتار مصرف‌کننده، کانال‌های توزیع و غیره) کسب‌وکار متفاوتی را نسبت به اروپا یا امریکای جنوبی به نمایش می‌گذارد؟ اگر اینچنین است، پس می‌توانیم میان کسب‌وکار خودروی شهری امریکا و کسب‌وکار خودروی شهری اروپا تمایز قائل شویم.

جدا از مسئله تعیین این که گروه فیات کرایسلر اتوموبیل در سال 2014 در چند کسب‌وکار و کدام کسب‌وکارها فعال بوده است، موضوع مهم بعدی این است که این گروه در بیش از یک کسب‌وکار فعالیت می‌کند و یک شرکت چند کسب‌وکاری محسوب می‌شود. در نتیجه، رهبر شرکت با دو نوع پرسش مواجه است:

1- پرسش‌های مربوط به استراتژی رقابتی: چگونه می‌توان در هر کسب‌وکار مزیت رقابتی ایجاد و آن را حفظ کرد؟ در هر یک از کسب‌وکارها چه گزینه‌هایی دربارۀ محصول، فناوری، کانال‌های توزیع، قیمت‌گذاری، ترویج و غیره پیش روی شرکت قرار دارند؟

2- پرسش‌های مربوط به استراتژی بنگاه: آیا بودن در تمام کسب‌وکارها برای ما مزیت به همراه می‌آورد؟ یا رقابت در تنها برخی از آنها برای ما ملوب‌تر است؟ اگر بودن در تمامی آنها آسان نیست، چگونه از یک یا تعداد بیشتری از آنها خارج[[54]](#footnote-54) شویم؟ آیا ورود به کسب‌وکاری جدید و به صنعتی مشابه مفید است (همانگونه که آئودی[[55]](#footnote-55) این کار را در سال 2012 با اکتساب دوکاتی[[56]](#footnote-56) (کسب‌وکار موتور سیکلت) انجام داد)؟ چگونه می‌توان منابع کافی و موجود در سطح بنگاه را به کسب‌وکارهای مختلف تخصیص داد؟ چگونه می‌توان از دید سازمانی، بودن در کسب‌وکارهای مختلف را هماهنگ نمود؟ کدام تصمیمات باید توسط رهبری در سطح بنگاه و کدام یک باید توسط رهبری در سطح کسب‌وکار اتخاذ شوند؟

در هر شرکتی با هر اندازه ای، تصمیمات مربوط به استراتژی رقابتیْ متفاوت از تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه است. درک چنین تفاوت هایی، گام اول برای اتخاذ انتخاب‌های استراتژیک مطلوب است.

1-2- استراتژی بنگاه در نوشتارهای[[57]](#footnote-57) مرتبط

در نوشتارهای مربوطه، تعاریف بسیاری از استراتژی بنگاه اراده شده است که در دو عامل با هم متفاوتند: محتوای تصمیمات استراتژی بنگاه و منظر تحلیل در این بخش درباره سه مورد از آنها صحبت می‌کنیم. سومی عاملی است که در این کتاب به عنوان مرجع[[58]](#footnote-58) در نظر گرفته‌ایم.

اینترست گروپ[[59]](#footnote-59) در انجمن مدیریت استراتژیک[[60]](#footnote-60)، استراتژی بنگاه را اینگونه تعریف کرده است: تصمیمات، اقدامات و نتایج مرتبط با سبد کسب‌وکاریِ سازمان.

پژوهش و شیوه[[61]](#footnote-61) استراتژی بنگاه اقداماتی را مدنظر قرار می‌دهند که در ارتباط با تغییر گستره[[62]](#footnote-62) شرکت و پروفایل خطوط کسب‌وکاری (شامل یکپارچگی عمودی، ادغام‌ها و اکتساب‌ها، واگذاری ها[[63]](#footnote-63)، سازماندهی/ استراتژی متنوع‌سازی، پیاده‌سازی[[64]](#footnote-64) و عملکرد بنگاه) هستند. پژوهش‌های اخیر به نحوه شکلدهی منابع به گستره شرکت و مرتبط بودن[[65]](#footnote-65) خطوط کسب‌وکاری، چگونگی تاثیر ترکیب منابع شرکت بر نتایج ادغام‌واکتساب، نحوه مدیریت اثربخش شرکت‌های تنوع‌یافته[[66]](#footnote-66) و چرایی و زمان مناسب واگذاری پرداخته‌اند. دیگر حوزه‌های مربوط شامل این موارد می‌شوند: نحوه تاثیر منابع شرکت بر تصمیمات مربوط به رشد و واگذاری، شرایط بهره‌گیری از حالت‌های مختلف رشد و کاهش و بده- بستان‌های[[67]](#footnote-67) موجود بین انواع مختلف استراتژی‌های متنوع‌سازی. استراتژی بنگاه برای تشریح عوامل تعیین کننده و نتایج عملکردی مدیریت گستره و مرزهای شرکت تنوع‌یافته از طیف وسیعی از تئوری‌ها و روش‌ها بهره می‌برد.

این تعریفْ اصلی بنیادین ارائه می‌کند: زمانی استراتژی در سطح بنگاه مفهوم می‌یابد که شرکت در چند کسب‌وکار («خطوط کسب‌وکاری») مشغول به فعالیت باشد. اما منظور از کسب‌وکار چیست؟ سه روش مختلف برای تعریف آن وجود دارد.

نخست، کسب‌وکارها را می‌توان از طریق مفهوم مدل کسب‌وکاری[[68]](#footnote-68) شناسایی کرد. مدل کسب‌وکاری شامل انتخاب‌هایی در رابطه با سه عنصر می‌شود: مشتریان (چه کسی)، محصولات (چه چیزی) و زنجیره ارزش (چگونه). دو کسب‌وکار در صورتی متفاوت به‌شمار می‌روند که حداقل در یکی از این عناصرِ مدل کسب‌وکاری با یکدیگر متفاوت باشند.

دوم، دیگر مکاتبْ رویکرد جایگزینی ارائه می‌کنند که بر اساس گام‌های زیر ایجاد شده است:

- ماتریسی از ترکیب‌های محصول/بازار[[69]](#footnote-69) ایجاد کنید که شرکت در آنها مشغول فعالیت است (بازار به معنی گروه‌های مشتری و مناطق جغرافیایی).

- تفاوت‌ها/ شباهت‌های میان هر یک از ترکیب‌های محصول/ بازار را تعیین کنید.

- اهمیت نسبی این تفاوت ها/ شباهت‌ها را بررسی و تعیین کنید.

- اگر بین یک ترکیبِ محصول/بازار با دیگر ترکیب‌ها تفاوت چشمگیری وجود داشت و زمانی که هر کدام رقبای متفاوت خود را داشتند، آن دو کسب‌وکار متفاوت هستند.

سوم، در عمل، رهبران نه تنها کسب‌وکارها را به یک روش واحد تعریف نمی‌کنند بلکه تعریف منحصربفردی را نیز نمی‌پذیرند. بجای صرف زمان برای «حل» تئوریک مسئله، معمولاً رویکردی تدریجی و تکرارشنده[[70]](#footnote-70) اتخاذ می‌کنند. به عبارتی دیگر، تلاش می‌شود که تعریف اولیه‌ای از کسب‌وکارها در دست داشته باشند، آنگاه بررسی می‌کنند که آیا اینچنین تعریفی به درک موقعیت کمک می‌کند یا خیر و اگر تعریف اولیه رضایت بخش نباشد، سپس تعریف دیگری ارائه می‌شود.

فرایند تعریف کسب‌وکارها به یک نتیجه درست یا غلط منجر نمی‌شود، اما مفید و غیرمفید بودن نتیجه به نوع مسئله یا تحلیلی بستگی دارد که رهبری با آن مواجه است. همانگونه که کمپبل و همکارانش[[71]](#footnote-71) معتقدند، چنین فرایندی ذهنی و وابسته به بستر[[72]](#footnote-72) و شرایط است:

چگونه می‌توان کسب‌وکارها را در بخش‌های مختلف گروهبندی کرد؟ [...] پاسخْ استفاده از سطوح چندگانه تحلیل است. معمولاً برای دستیابی به یک درک جامع، کار از سطح بالا شروع می‌شود. آنگاه برای تمرکز به انتخاب‌هایی که باید انجام شود، گروهبندی تا سطوح زیرین جزییات (مانند «انجام لایه برداری از پیاز») ادامه می‌یابد.

تعریفِ اینترست گروپ تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه را به دو دسته تقسیم می‌کند:

- تغییر در سبد کسب‌وکاری شرکت و روش‌های ورود به یک کسب‌وکار (یا خروج از آن).

- مدیریت شرکت چند کسب‌وکاری و به طور کلی‌تر اقدامات مربوط به پیاده‌سازی استراتژی بنگاه.

این نکته را به یاد داشته باشید که انترست گروپ بر اهمیت [نقش] منابع شرکت در انتخاب و همچنین تدوین[[73]](#footnote-73) استراتژی نیز تاکید کرده است.

دیگر تعریف شناخته شده از استراتژی بنگاه توسط کالیس و همکارانش[[74]](#footnote-74) ارائه شده است. استراتژی بنگاه به عنوان «مسیری[[75]](#footnote-75) است که طی آن شرکت تلاش می‌کند از طریق پیکره‌بندی[[76]](#footnote-76) و هماهنگی فعالیت‌هایی که در چندین بازار انجام می‌دهد، خلق ارزش کند».

این تعریف نیز بر تمایز بین استراتژی رقابتی و استراتژی بنگاه تاکید دارد. در حالیکه استراتژی رقابتی با انتخاب‌هایی در حوزه مشتری/ کانال [توزیع]/ محصول/فناوری مواجه است و هدفش رسیدن و حفظ مزیت رقابتی در کسب‌وکار (که در اینجا مترادف با واژه «بازار» در تعریف کالیس محسوب می‌شود) است، استراتژی بنگاه در بر گیرنده انتخاب‌هایی است که توسط شرکت چند کسب‌وکاری اتخاذ می‌شود و هدف آن رسیدن و حفظ مزیت بنگاه و نهایتاً خلق ارزش است. این انتخاب‌ها شامل موارد زیر می‌شود:

- *پیکره‌بندی سبد*: ترکیبی[[77]](#footnote-77) از کسب‌وکارهایی که شرکت در آن حضور دارد (گستره بنگاه)، یا تصمیماتی درباره این که آیا به کسب‌وکار جدید وارد شویم یا از یک کسب‌وکار خارج شویم، از چه روش‌هایی برای ورود به یک کسب‌وکار (خروج از آن) استفاده کنیم، چه منابعی را و به چه میزان در کسب‌وکارهای شرکت سرمایه‌گذاری کنیم.

*هماهنگی سبد*[[78]](#footnote-78): تصمیماتی مربوط به طراحی و مدیریت واحدهای سازمانی شرکت. زمانی که شرکت در چندین کسب‌وکار حضور دارد، حداقل دو سطح سازمانی مطرح می‌شود: اولین سطح درباره مدیریت واحدهای کسب‌وکاری است و دومین سطح مربوط به هماهنگ کردن این واحدهای متفاوت می‌شود. هماهنگیْ تمامی تعاملات ممکن میان واحدهای موجود در دو سطح و بین واحدهایی که در سطحی یکسان قرار دارند را مدنظر قرار می‌دهد.

در نهایت، کمپیل و همکارانش، بیان می‌کنند مسیری که از طریق آن شرکت چند کسب‌وکاری تلاش می‌کند تا ارزش خلق کند به دو جزء اصلی تقسیم می‌شود:

استراتژی بنگاه شامل تصمیم‌گیری درباره این است که چه کسب‌وکارهایی را به تملک خود درآوریم و در آنها سرمایه‌گذاری نماییم (استراتژی سبد[[79]](#footnote-79)) و چگونه کسب‌وکارها را مدیریت یا سرپرستی کنیم (استراتژی مدیریت/ سرپرستی)[[80]](#footnote-80).

تشخیص شباهت‌ها بین دو تعریفِ آخر کار دشواری نیست. هر دو تعریف، دو حوزه را مدنظر قرار داده اند: پیکره‌بندی سبد یا استراتژی بنگاه و هماهنگی سبد یا استراتژی سرپرستی. تفاوت‌های اصلی میان این دو رویکرد مربوط به چارچوب مفهومیِ تصمیم‌گیری است. درحالیکه کالیس و همکارانش عناصر استراتژی بنگاه را به شکل «مثلث»[[81]](#footnote-81) (شامل منایع، کسب‌وکارها و سازماندهی) و تصمیم‌گیری را با توجه به کیفیت هر یک از عناصر و همراستایی آنها با یکدیگر مدنظر قرار می‌دهند، کمپبل و همکارانش برای تصمیمات استراتژی بنگاه چهار منطق پیشنهاد می‌دهند:

1- *منطق کسب‌وکار*[[82]](#footnote-82): آیا بازارها/ صنایعی که هر یک از کسب‌وکارها در آن فعالیت می‌کند جذاب هستند؟ آیا کسب‌وکارها که در این بازارها/ صنایع فعال هستند، از مزیت رقابتی برخوردارند؟

2- *منطق ارزش افزوده*[[83]](#footnote-83): آیا مدیران سطح بنگاه (یا ستاد مرکزی بنگاه) می‌توانند ارزشی به کسب‌وکار بیافزایند یا خیر؟

3- *منطق بازار سرمایه*[[84]](#footnote-84): آیا عملکرد بازارهای سرمایه یا [تغییرِ] دیگر شرایط، قیمت بازار[[85]](#footnote-85) کسب‌وکار را نسبت به ارزش منصفانه اش بالاتر یا پایین‌تر می‌برد؟

4- *منطق حکمرانی و تبعیت*[[86]](#footnote-86): برای تبعیت از قوانین یا درخواست‌های ذینفعان ویژه، کدام فعالیت‌ها باید در سطح بنگاه انجام شوند؟ چگونه می‌توان مدل حکمرانی بنگاه را با توجه به الزامات حقوقی و قانونی و بهترین روش ها[[87]](#footnote-87)ی بین‌المللی سازماندهی کرد؟

سه منطق اول عناصر مفیدی را برای ارزیابی پیکره‌بندی [و ترکیب] سبد کسب‌وکاری فراهم می‌آورند. اگر کسب‌وکاری را بتوان به‌رغم ارزش افزوده ایجادشده توسط ستاد مرکزی بنگاه، به قیمتی بالاتر از ارزش منصفانه اش فروخت، آنگاه بر اساس منطق بازارِ سرمایه آن را باید فروخت. اگر کسب‌وکاری را تنها بتوان با قیمتی بالاتر از ارزش منصفانه اش خرید (منطق بازارهای سرمایه)، رهبری تنها زمانی باید تصمیم به خرید آن را بگیرد که بتواند به آن کسب‌وکار ارزش بیافزاید (منطق ارزش افزوده). اگر کسب‌وکاری در صنعتی غیرجذاب یا غیرسودآور فعالیت می‌کند (منطق کسب‌وکار)، آن را می‌توان فروخت، مگر آن که رهبری بر این باور باشد که می‌توان از طریق تحقق هم‌افزایی به آن ارزش افزود (منطق ارزش افزوده) یا مگر آن که ارزش بازار آن بسیار کمتر از آن باشد که فروشش را مشکل کند (منطق بازارهای سرمایه).

کاربرد این سه منطق به تجربه و کار دقیق نیاز دارد، اما آگاهی همزمان نسبت به هر سه آنها نکته کلیدی مهمی برای استراتژیست‌های بنگاه فراهم می‌کند.

با عمیق شدن در چارچوب پیشنهادی کمپبل و همکارانش، تصمیمات مربوط به استراتژی سبد را می‌توان به بخش‌های زیر تقسیم کرد:

- تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری در سبد فعلی.

- تصمیمات مربوط به ورود به کسب‌وکارهای جدیدی که ممکن است به کسب‌وکارهای فعلی نزدیک یا دور باشند.

- تصمیمات مربوط به واگذاری جزئی یا کامل یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارها.

چنین تصمیماتی بر گستره بنگاه تاثیر می‌گذارند و باید با توجه به منابع شرکت و تکامل صنایع و مناطق جغرافیایی‌ای که کسب‌وکارها در آنها رقابت می‌کنند، اخذ شوند. انتخاب حالت‌های رشد (توسعه داخلی، اتحاد سهامی و غیرسهامی، اکتساب، ادغام) و حالت‌های واگذاری (فروش یکجا[[88]](#footnote-88)، انفصال مستقل[[89]](#footnote-89)، تجزیه[[90]](#footnote-90)، انفصال جزئی سهام[[91]](#footnote-91) یا تعطیلی فعالیت‌ها[[92]](#footnote-92)) نیز قسمتی از حوزه استراتژی سبد محسوب می‌شوند.

پس از آن که درباره پیکره‌بندی سبد تصمیم‌گیری شد، رهبری باید نحوه سازماندهی و مدیریت کل شرکت و کسب‌وکارهای مختلف را مورد بررسی قرار دهد. این انتخاب‌ها را (که متناظر با مواردی هستند که کمپبل و همکارانش آنها را استراتژی بنگاه خطاب می‌کنند) می‌توان در چهار عنصر خلاصه نمود:

1- *حکمرانی بنگاه[[93]](#footnote-93)*: طراحی هیأت‌مدیره[[94]](#footnote-94) اثربخشْ انتخاب بسیار حساسی به‌شمار می‌رود. تئوری‌ها و شیوه‌های مختلفی برای کمک به شرکت‌ها ایجاد شده‌اند تا بتوانند مناسب‌ترین نقش، ترکیب، ساختار و کارکرد را برای هیأت‌مدیره‌های خود انتخاب کنند.

2- *انتخاب‌های سازمانی[[95]](#footnote-95)*: شامل این موارد می‌شوند: (1) فرهنگ، به عنوان «الگویی از مفروضات زیربنایی که توسط گروهی خاص ابداع، درک و توسعه داده می‌شود و گروه همزمان با آن یاد می‌گیرد بر مشکل انطباق با محیط بیرونی و یکپارچگی داخلی غلبه کند» (2) ساختار[[96]](#footnote-96)، به عنوان تقسیم سازمان به زیرواحدها[[97]](#footnote-97)یی مجزا که از درجه مشخصی از استقلال برخوردار باشند و توسط ارتباطات سلسله مراتبی به یکدیگر وصل شوند (3) سیستم‌ها، به معنای سیاست‌ها و روتین‌هایی رسمی که به انتخاب‌های سازمانی جهت می‌دهند[[98]](#footnote-98)؛ (4) فرایندها، به معنای «چگونگی» انجام منسجم فعالیت‌های شرکت. تمامی انتخاب‌های سازمانی باید با یکدیگر سازگار و با پیکره‌بندی سبد بنگاه همراستا باشند.

3- *نقش و سازماندهی ستاد مرکزی بنگاه*. ستاد مرکزی بنگاه بر حسب نوع روابط سلسله‌مراتبی‌اش با دیگر واحدهای سازمانی و بر اساس شیوه ارتباط اش با واحدهای سازمانی در سطح کسب‌وکار، نقش‌های متفاوتی بر عهده می‌گیرد.

4- *رهبری*: موفقیت شرکت به قابلیت‌های افرادی بستگی دارد که در نقش رییس هیأت‌مدیره، مدیرعامل و/یا مدیران سطح بالا (مدیران ارشد) آن را هدایت[[99]](#footnote-99) می‌کنند. از منظر استراتژی بنگاه، برای درک نحوه اخذ تصمیمات و سپس پیاده‌سازی آنها، بررسی ویژگی‌های مطلوب رهبر حیاتی است.

با توجه به ارتباط موجود بین ستاد مرکزی بنگاه و واحدهای کسب‌وکاری، کمپبل و همکارنش بر این اعتقادند که منطق اصلی در تصمیمات مربوط به استراتژی سرپرستی، منطق ارزش افزوده است. به عبارتی دیگر، چنین تصمیماتی باید با دو هدف گرفته شوند: بیشینه‌سازی ارزش افزوده از طریق هماهنگی و کنترل کسب‌وکارها و کمینه سازی تمامی جوانب منفی ناشی از سازوکارهای سازمانی مورد نیاز برای مدیریت همزمان چند کسب‌وکار.

منطق حکمرانی و تبعیت به اتخاذ تصمیمات استراتژی سرپرستی کمک می‌کند. برای مثال، ستاد مرکزی بنگاه برای تعامل با مالکین [شرکت] و دیگر ذینفعان، پیروی از قوانین، تنظیم برنامه‌های استراتژیک برای ارائه در هیأت‌مدیره و گماردن [تیم] مدیریت شرکت‌های تابعه باید به خوبی طراحی و مدیریت شود.

در نهایت، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که انتخاب‌های مربوط به استراتژی بنگاه توسط ساختار مالکیت تحت تاثیر قرار می‌گیرند. انتظارات مالکان از ریسک-بازده و منابع تزریق شده توسط آنها برای رشد، عناصری هستند که رهبری و افراد حاضر در بنگاه باید آنها را در تعیین استراتژی‌های آتی مدنظر قرار دهند.

1-3- رویکردهای استراتژی بنگاه

شرکت‌ها [ی چند کسب‌وکاری] دو رویکرد متفاوت نسبت به استراتژی بنگاه اتخاذ می‌کنند: رویکرد هم‌افزایی و رویکرد مالی.

1- رویکرد هم‌افزایی[[100]](#footnote-100) با دو ویژگی بارز:

- تاکید بر اهمیت مدیریت سبدی از منابع مشترک[[101]](#footnote-101) (دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌های سازمانی) و ترویج هم‌افزایی‌های عملیاتی میان کسب‌وکارهای مختلف توسط ستاد مرکزی بنگاه؛

- استراتژی رقابتی برای هر کسب‌وکار که از ارتباط [موجود] بین کسب‌وکارهای سبد نهایتِ بهره را می‌برد.

2- رویکرد مالی[[102]](#footnote-102) با دو ویژگی برجسته:

- تاکید بر اهمیت مدیریت هم‌افزایی‌های مالی میان کسب‌وکارها توسط ستاد مرکزی بنگاه؛

- استراتژی رقابتی برای هر کسب‌وکار که استقلال از دیگر کسب‌وکارها را مدنظر قرار می‌دهد.

هیچ یک از این دو رویکرد بر دیگری برتری ندارند و دو سر مخالف طیفی را به نمایش می‌گذارند که بازه وسیعی از استراتژی‌ها را در بر می‌گیرد.

1-4- مدل‌های استراتژی بنگاه

با استفاده از سه بعد (1) حضور کسب‌وکارها در صنعتی یکسان یا صنایع مختلف، (2) گستره جغرافیایی شرکت و (3) شباهت/ تفاوت منابع لازم برای موفقیت در کسب‌وکاری مشخص- می‌توان شش مدل مختلف را برای استراتژی سبد مدنظر قرار داد.

1- *تک صنعتی، محلی*[[103]](#footnote-103). شرکت در چندین کسب‌وکار اما تنها در یک صنعت و با گستره جغرافیایی محدود به بازار محلی رقابت می‌کند. برای مثال برخی از بانک‌های ایتالیایی تنها در ایتالیا و در صنعت بانکداری و بانکداری شخصی[[104]](#footnote-104) فعالیت می‌کنند. این مدل بر مبنای دانش عمیق از بازار محلی بنا شده است و به طور کلی از منظر سازمانی ساده‌ترین مدل محسوب می‌شود.

2- *تک صنعتی، بین‌المللی*[[105]](#footnote-105). این استراتژی تنها از منظر جغرافیایی با مدل قبلی متفاوت است: بین‌المللی و نه محلی. شرکت فروسکوبالدی[[106]](#footnote-106)، شرکتی شناخته شده که در کسب‌وکار لاکچری واین، پریمیوم واین و اسپارکلینگ واین به صورت جهانی عملیات انجام می‌دهد و بیش از 60 درصد درآمدش از صادرات است. پیاده‌سازی این مدل پیچیده‌تر از قبلی است، زیرا نیاز به دانش درباره بازارهای جغرافیایی متفاوت و راه‌حل‌هایی سازمانی دارد که حضور در آن بازارها تحمیل می‌کند.

3- *چند صنعتی، فناوری محور*[[107]](#footnote-107). شرکت در صنایع مختلف رقابت می‌کند و به علت انتقال یا به اشتراک‌گذاری منابع فناورانه مرتبط، از هم‌افزایی‌های عملیاتی منتفع می‌شود. اِس‌او‌اِل[[108]](#footnote-108) شرکتی بورسی در بازار سهام میلان است که در صنعت گاز برای تولید صنعتی[[109]](#footnote-109) و گاز برای مراقبت‌های بهداشتی[[110]](#footnote-110) (برای مثال، اکسیژن خانگی) فعال است. این گروه برای تولید و فرآوری گاز از فناوری بهره می‌برد تا از طریق آن بتواند در هر دو کسب‌وکار رقابت کند.

4- *چند صنعتی، بازاریابی محور*[[111]](#footnote-111). در این مدل گستره جغرافیایی شرکت بالا است و شرکت در صنایع مختلفی فعالیت می‌کند. در این حالت، هم‌افزایی‌های عملیاتی در بازاریابی و فروشْ پیشران‌های کلیدی برای ایجاد مزیت بنگاه محسوب می‌شوند. این مدل توسط بسیاری از شرکت‌های بزرگ کالاهای مصرفی مانند پراکتر‌اند گمبل[[112]](#footnote-112) و یونیلور[[113]](#footnote-113) و همچنین بازیگران کوچک‌تر مانند سامونتانا[[114]](#footnote-114) (که در سه کسب‌وکار بستنی، شیرینی یخ‌زده و محصولات پخته شده تخصص دارد) به کار گرفته می‌شود.

5- *شرکت رشته‌ای با یک کسب‌وکار اصلی*[[115]](#footnote-115). در مدل شرکت رشته ای، شرکت در صنایع بسیاری حضور دارد و عمدتاً به دنبال هم‌افزایی‌های مالی است. کسب‌وکار اصلی بیشترین سهم از درآمد گروه را به خود اختصاص می‌دهد. ممکن است که ستاد مرکزی بنگاه به دنبال راه‌هایی برای انتقال و اشتراک دیگر منابع میان کسب‌وکارها باشد، اما این مورد شامل فعالیت‌های پشتیبان[[116]](#footnote-116) زنجیره ارزش می‌شود. این مدل توسط گروه دی آگوستینی[[117]](#footnote-117) به کار گرفته می‌شود. هرچند که این گروه در صنعت ارتباطات تلویزیونی، چاپ و نشر[[118]](#footnote-118) و سرمایه‌گذاری خصوصی[[119]](#footnote-119) مشغول است، امروزه اغلب ارزش آن از سرمایه‌گذاری در آی‌جی‌تی[[120]](#footnote-120) (شرکتی که در لیست وال استریت قرار دارد و در بخش بازی[[121]](#footnote-121) فعال است) حاصل می‌شود. توجه داشته باشید که این مدل برخی اوقات مرحله‌ای میانی برای گروه‌هایی محسوب می‌شود که به دنبال تغییر از مدل چندصنعتی به مدل رشته‌ای هستند.

6- *شرکت رشته‌ای کلاسیک*[[122]](#footnote-122). شرکت در صنایع به شدت متفاوتی سرمایه‌گذاری کرده است که هیچ کدام از آنها نقش مسلطی در گروه ندارند. گروه ادیزیون[[123]](#footnote-123) که توسط خانواده بنتون[[124]](#footnote-124) کنترل می‌شود، نمونه بارزی از این مدل است. این گروه در صنایع بسیار متفاوت و نامرتبط از قبیل فست فشن[[125]](#footnote-125)، بزرگراه سازی، رستوران، فرودگاه و کشاورزی رقابت می‌کند.

چهار مدل نخست به رویکرد هم‌افزایی و دو تای آخر به رویکرد مالی نزدیک هستند. قرار دادن یک شرکت در هر کدام از این مدل‌ها نیاز به تحلیل عمیق دارد و باید بتوان بین مدل‌هایی با هم همپوشانی بالا تمایز قایل شد. به علاوه، هر شرکتی در طول زمان تکامل می‌یابد و بنابراین تصمیم مربوط به گروه بندی باید با در نظر گرفتن زمان صورت پذیرد.

1-5- مدل‌های استراتژی سرپرستی

بر اساس پژوهش‌های پورتر[[126]](#footnote-126)، می‌توان چهار مدل را برای استراتژی سرپرستی لحاظ کرد.

1- *انتقال قابلیت ها*[[127]](#footnote-127). ستاد مرکزی بنگاه قابلیت‌های سازمانی (بازاریابی، تولید، پژوهش و غیره) را بین دو یا تعداد بیشتری کسب‌وکار توزیع می‌کند و/یا انتقال آن را از یک کسب‌وکار به دیگر کسب‌وکار ترغیب می‌کند. هدف از این کار افزایش رقابت‌پذیری کسب و کارهای شرکت است. در مورد رویکرد هم‌افزایی، انتقال قابلیت‌ها می‌تواند شامل هر دو فعالیت‌های اصلی[[128]](#footnote-128) و پشتیبان در زنجیره ارزش شود. در مورد رویکرد مالی، انتقال اصولاً در مورد فعالیت‌های پشتیبانی، به ویژه فعالیت‌های زیرساختی و مدیریت منابع انسانی، اتفاق می‌افتد.

2- *به اشتراک‌گذاری دارایی‌ها*[[129]](#footnote-129) (*مشهود و نامشهود*)*[[130]](#footnote-130)*. ستاد مرکزی به منظور دست یافتن به صرفه به مقیاس، حوزه یا تجربه[[131]](#footnote-131) در سطح بنگاه یا کسب‌وکار، به اشتراک‌گذاری یک یا تعداد بیشتری از دارایی‌های مشهود و نامشهود را ترغیب می‌کند. در رویکرد هم‌افزایی، به اشتراک‌گذاری دارایی‌ها شامل هر دو فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش می‌شود، در صورتی که در رویکرد مالی دغدغه اصلی فعالیت‌های پشتیبانی به ویژه فعالیت‌های زیرساختی و مدیریت منابع انسانی است.

3- *مدیریت پویای سبد*[[132]](#footnote-132). ستاد مرکزی توسط خرید شرکت‌هایی با قیمتی زیر ارزش واقعی (یا خطوط کسب‌وکار) یا فروش بخش‌هایی از سبد خود با قیمتی بیش از ارزش منصفانه شان، ارزش خلق می‌کند. مدیریت پویای کسب‌وکار اساساً در شرکت‌هایی با رویکرد مالی به کار گرفته می‌شود اما از آن می‌توان در شرکت‌هایی با رویکرد هم‌افزایی نیز بهره برد.

4- *ساختاردهی مجدد*[[133]](#footnote-133). ستاد مرکزی بنگاه در کسب‌وکارهایی با عملکرد ضعیف مداخله می‌کند تا از طریق تغییر در استراتژی رقابتی یا در رهبری، به سرعت رقابت‌پذیری خود را بازیابند. ساختاردهی مجدد را می‌توان در هر دو رویکرد هم‌افزایی و مالی به کار گرفت.

اگر شرکتی بخواهد همزمان بیش از یک مدل را به کار بگیرد، باید در موارد حکمرانی، فرهنگ، ساختارهای سازمانی، سیستم‌های عملیاتی، نقش و کارکرد ستاد مرکزی بنگاه، انتخاب‌های دقیق‌تر و موشکافانه‌تری اتخاذ کند.

1-6- ارزیابی استراتژی بنگاه

هیچ استراتژی بنگاهی را نمی‌توان موفق‌تر از دیگری دانست. برای مثال، هیچ شواهد علمی متقنی در مورد استراتژی بنگاه وجود ندارد که بی هیچ قید و شرطی تنها از مدل تک صنعتی محلی یا مدل‌های چند صنعتی فناوری محور یا چند صنعتی بازاریابی محور یا مدل رشته‌ای دفاع کرده باشد. همچنین هیچ مدرک معتبری وجود ندارد که نشان دهد رویکرد هم‌افزایی همواره به رویکرد مالی برتری دارد.

البته برای ارزیابی استراتژی بنگاه بهتر است نخست از طریق دو منطق مکمل، یک تحلیل ترکیبی[[134]](#footnote-134) مالی انجام داد.

- *منطق حسابداری[[135]](#footnote-135)*. در این منطق، قضاوت بر اساس تحلیل نسبت‌های شناخته شده سودآوری (که بازده سهامداران را می‌سنجند)، رشد (که هدفشان سنجش رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای مختلف [سبد] است)، ثبات (که به دنبال سنجش میزان و درجه ریسک مالی است) و نقدینگی (که انعطاف پذیری مالی را می‌سنجند) است.

- *منطق ارزش[[136]](#footnote-136)*: در این منطق، توانایی شرکت در خلق ارزش مورد قضاوت قرار می‌گیرد. سنجش می‌تواند از طریق مقایسه بازده حقوق مالکانه[[137]](#footnote-137) با بازده مورد انتظار از سرمایه‌گذاری‌هایی با ریسک مساوی (هزینه حقوق مالکانه)[[138]](#footnote-138) صورت پذیرد. اولی در طول زمان باید بیشتر از دومی باشد. در مورد شرکت‌های بورسی، بررسی عملکرد سهام و محاسبه بازده کل سهامداران[[139]](#footnote-139) نیز می‌تواند مفید واقع شود. برای قضاوت صحیح، چنین سنجه‌هایی باید با سنجه‌های شرکت‌های مشابه مقایسه شوند.

در ارزیابی موارد زیر را باید مدنظر داشت:

- *تاخیر زمانی*. استراتژی بنگاه برای پیاده‌سازی و رسیدن به بازده‌های مورد انتظار به زمان نیاز دارد. برخی اوقات، لازم است که قبل از آنکه تاثیر استراتژی بنگاه به صورت کامل حس شود، حتی چند سالی صبر کرد.

- *مقایسه در طول زمان*. ارزیابی باید همواره افق زمانی مناسبی داشته باشد. با توجه به آنکه افق‌های زمانی به ملاحظات و شرایط کسب‌وکارها وابسته است، کمترین مدت لازمْ سه تا پنج سال پیشنهاد می‌شود.

- *مقایسه با رقبا*. ارزیابی باید شامل الگوبرداری[[140]](#footnote-140) از رقبایی با استراتژی بنگاه مشابه باشد. این کار واقعاً دشوار است زیرا شناسایی دو استراتژی بنگاه شبیه به هم کار ساده‌ای نیست. با این اوصاف، مقایسه با شرکت‌هایی با استراتژی‌های مشابه می‌تواند برای ایجاد ایده‌های جذاب، مثمر ثمر باشد.

نتایج این تحلیل در صورتی که با منطق‌های ارائه‌شده توسط کمپبل و همکارانش ترکیب شوند عمق بیشتری نیز به خود می‌گیرند. بنابراین، می‌توان تحلیلی تفصیلی بر اساس پنج عنصر (که ما آن را «الماس ارزیابی»[[141]](#footnote-141) می‌نامیم) انجام داد.

- «*آزمون شرایط بهتر*»[[142]](#footnote-142). این آزمون برای پی بردن به این نکته مناسب است: آیا کسب‌وکار ارزشی دارد که بیش از آن چیزی است که مدیریت و مالکیت خودمدارانه[[143]](#footnote-143) آن ایجاد می‌کند؟ برای به کارگیری عینی این آزمون لازم است که اطلاعاتی درباره عملکرد رقابتی و مالی شرکتی تک کسب‌وکاری داشت که تنها در آن کسب‌وکار خاص فعال باشد [و در کسب‌وکار دیگری فعالیت نداشته باشد] و آن اطلاعات را با عملکرد کسب‌وکاری که در شرکت چند کسب‌وکاری است و قرار است استراتژی بنگاه آن ارزیابی شود، مقایسه کرد.

- «*آزمون بهترین جایگزین*»[[144]](#footnote-144). این آزمون نه تنها عملکرد کسب‌وکار موجود در سبد شرکت را با شرکت مشابه مستقل مقایسه می‌کند، بلکه تمامی مالکین جایگزین ممکن کسب‌وکار را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد. به عبارتی دیگر، باید ارزیابی شود که آیا دیگر شرکت‌های چند کسب‌وکاری که در آن کسب‌وکار هستند، می‌توانند نتایج بهتری به‌دست آورند یا خیر. بر اساس این آزمون باید دو کار انجام داد: (1) شناسایی شرکت‌های چند کسب‌وکاری جایگزینی که آن کسب‌وکار را در سبدشان دارند یا می‌توانند در سبدشان داشته باشند؛ و (2) انجام ارزیابی «آزمون شرایط بهتر» یکسانی که در بالا به آن اشاره شد. برای توجیه نتایج حاصل از آزمون «آزمون شرایط بهتر» یا «آزمون بهترین جایگزین» لازم است که تحلیل مفصل‌تری از چگونگی افزودن ارزش توسط ستاد مرکزی بنگاه به کسب‌وکارهای سبد انجام داد. شایان ذکر است که این افزودن ارزش توسط ستاد مرکزی می‌تواند از طریق نفوذ یا پشتیبانی از کسب‌وکارهای سبد (ارزش عمودی)[[145]](#footnote-145) یا از طریق ترغیب هماهنگی بین آنها (ارزش افقی)[[146]](#footnote-146) حاص شود.

- *آزمون بازارهای سرمایه*. به دلایلی ممکن است یکی از کسب‌وکارهای سبد ارزشی بیشتر (کمتر) از ارزش منصفانه‌اش داشته باشد. به بیانی دیگر، اگر اشتباهی در قیمت گذاری [کسب‌وکارها] وجود داشته باشد، این نکته باید در ارزیابی نهایی مدنظر قرار گرفته شود.

- *آزمون منطق کسب‌وکار*. تمرکز این آزمون بر تحلیل مزیت رقابتی تک تک کسب‌وکارهای سبد است. پویایی‌های صنعتی که کسب‌وکار در آن فعالیت می‌کند ممکن است اجازه دستیابی به نتایج رضایت بخش را فراهم نکند. علت این است که بازده سرمایه به کار گرفته شده[[147]](#footnote-147) در یک کسب‌وکار خاص می‌تواند کمتر از میانگین موزون هزینه سرمایه[[148]](#footnote-148) باشد. به عبارتی دیگر، در این حالت، حتی اگر کسب‌وکاری هر دو آزمون «آزمون شرایط بهتر» یا «آزمون بهترین جایگزین» را پاس کند، با توجه به میزان ریسک، سودآوری رضایت‌بخشی به‌دست نمی‌آورد. برای مثال، صنعت چاپ و نشر در ایتالیا بین سال‌های 2000 تا 2010 به علت انقلاب دیجیتال با کاهش شدید سود روبرو شد. این امر باعث شد که کسب‌وکارهای فعال در این صنعت را که قبلاً با قیمت مناسبی می‌توانست فروخت، در قیمت‌های بسیار پایین‌تری (یا حتی مجانی) به فروش برسند. در این موارد، بهترین گزینه این است که با چشم‌پوشی از منطق ارزش افزوده، کسب‌وکار را فروخت یا دست کم وزن آن را در سبد کاهش داد.

- *آزمون پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی*. این آزمون بازتابدهنده اهمیت مسئولیت اجتماعی بنگاه در تصمیم‌گیری است و برای شرکت‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که برای یکپارچه کردن ارزش خلق شده برای تمامی ذینفعان، در تصمیم‌گیری‌ها فراتر از رویکرد ارزش سهامداران بروند. اگر این آزمون پاس نشود، شرکت می‌تواند تغییرات استراتژیک خاصی (مانند ورود به فعالیت‌های جدید و خروج از برخی فعالیت‌های فعلی) را مدنظر قرار دهد. برای مثال، یک شرکت چند کسب‌وکاری فعال در حوزه غذا برای حصول اطمینان از توجه به معیارهای مسئولیت اجتماعی در زنجیره ارزش، می‌تواند بر اساس یکپارچگی عمودی با تأمین‌کنندگان، استراتژی رشد را در دستور کار خود قرار دهد. همانطور که مقاله‌ای در اکونومیست[[149]](#footnote-149) نشان می‌دهد، این موضوع و تأثیرش بر استراتژی بنگاه عناصر بسیار حساسی به‌شمار می‌روند. بر اساس این مقاله، شش نوع مالک و مدیر متفاوت را می‌توان بر حسب توجه به اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی تعیین کرد.

- بنیادگرایان بنگاه[[150]](#footnote-150): تنها هدفْ افزایش سود و به اشتراک‌گذاری ارزش در کمترین زمان ممکن است.

- زحمتکشان بنگاه[[151]](#footnote-151): اصل در این مورد، چیرگی ارزش اقتصادی به نفع سهامدارن در بلندمدت است.

- واعظین بنگاه[[152]](#footnote-152): برای این نوع از مالکان و مدیران، بیشینه کردن نتایج مالی همچنان مهم شمرده می‌شود، اما تمایل دارند هزینه‌هایی را پرداخت کنند که به رغم آنکه امروز الزام قانونی ندارند، به علت تغییرات اجتماعی، احتمال تحمیل آنها در آینده وجود دارد.

- پادشاهان بنگاه[[153]](#footnote-153): عملکرد شرکت آنقدر فوق العاده است که مالکان و مدیران به خود اجازه می‌دهند تا در اقداماتی با تاثیرات اجتماعی، سرمایه‌گذاری کنند.

- سوسیالیست‌‌های بنگاه[[154]](#footnote-154): بر این اعتقادند که برخی اهداف اجتماعی مهم‌تر از اهداف اقتصادی‌اند.

- مرتدهای بنگاه[[155]](#footnote-155): اصلاً علاقه‌ای به اهدافی با ماهیت مالی ندارند.

1-7 مدیریت استراتژیک در شرکت‌های چندکسب‌وکاری

شرکت‌های چند کسب‌وکاری فرایندهای مربوط به مدیریت استراتژیک را چگونه به پیش می‌برند؟ هرچند بر اساس رویکردهای اتخاذی شرکت‌ها، تفاوت‌های ظریفی در فرایندهای مدیریت استراتژیک به وجود می‌آید، می‌توان در این مورد سه تفکر و ایده اصلی ارائه کرد:

1- صرف نظر از رویکرد استراتژی بنگاه (هم‌افزایی یا مالی)، ستاد مرکزی بنگاه و مدیران کسب‌وکارها به صورت همزمان درگیر فرایند مدیریت استراتژیک می‌شوند. در واقع، چه منطق بالا به پایین (از ستاد مرکزی به شرکت‌های تابعه) چه منطق پایین به بالا (از شرکت‌های تابعه به ستاد مرکزی) ترجیح داده شود، هر دو سطح باید در فرایند نقش آفرینی کنند. انتخاب هر یک از این منطق‌ها به این موارد بستگی دارد: (1) فرهنگ ستاد مرکزی، که می‌تواند به سمت استقلال کمتر یا بیشتر شرکت‌ها تابعه گرایش داشته باشد؛ (2) عملکرد گذشته مدیریت شرکت‌های تابعه، نتایج بهتر به آهستگی منجر به اخذ منطق پایین به بالا می‌شود.

2- فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت‌هایی با رویکرد هم‌افزایی متفاوت از شرکت‌هایی با رویکرد مالی است. این مورد در حالت‌های زیر پررنگ‌تر نیز می‌شود:

- مدیریت ارشد شرکت رشته‌ای که اخیراً دست به تغییر و تعدیل[[156]](#footnote-156) سبد خود زده است، فرایند مدیریت استراتژیک را اینگونه توصیف می‌کند: «در سطح بنگاه، سبدمان را مورد بازبینی قرار دادیم و تصمیم گرفتیم که از برخی کسب‌وکار‌هایی که در بازبینی مان به ارزش بهینه دست نیافته بودند خارج شویم و به «تعدادی» کسب‌وکار با این ویژگی‌ها ورود کنیم: بزرگ، دارای پتانسیل رشد، بین‌المللی و با موقعیت مطلوب مالی. برنامه سه ساله کلانی تعریف کردیم که جزئیات زیادی نداشت. سپس برای کسب‌وکارهایی که دنبال فروش آنها بودیم، به دنبال خریدار گشتیم و برای اکتسابْ کسب‌وکارهایی را هدفگذاری کردیم. در پایان، سه شرکت اکتساب کردیم. مدیران ارشد کسب‌وکارهای فروش رفته نیز به شدت در فرایند معامله درگیر بودند و با خریداران بالقوه تعامل نزدیکی داشتند».

- فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت‌های رشته‌ای که به دنبال تغییر و تعدیل سبد نیستند، ضرورتاً با استفاده از زنجیره فرماندهی[[157]](#footnote-157) موجود در مدل حکمرانی به پیش برده می‌شود. برای نمونه، در گروه خانواده بنتون[[158]](#footnote-158) که توسط شرکت هلدینگی ادیزیون[[159]](#footnote-159) کنترل می‌شود، مدیریت ارشد هر کسب‌وکار تابعه برنامه استراتژیک چندساله‌ای را آماده می‌کند که در هیأت‌مدیره (شامل اعضای غیرموظف[[160]](#footnote-160) به نمایندگی شرکت هلدینگ) مورد بحث قرار می‌گیرد و مصوب می‌شود. شایان ذکر است که این اعضای غیرموظف عضو کمیته‌های مختلفی از قبیل کمیته سرمایه‌گذاری، کمیته کنترل داخی یا کمیته جبران خدمات نیز هستند. پس از آنکه تمامی برنامه‌ها توسط کسب‌وکارهای تابعه تصویب شد، در سطح هلدینگ تلفیق می‌شوند و اجرای آنها به صورت سالانه رصد می‌شود. نماینده‌های شرکت هلدینگی در زمان طرح موضوعاتی مانند معامله‌های بزرگ مالی یا پروژه‌های مهم، در گروه‌های کاری با مدیریت کسب‌وکار تابعه حاضر می‌شوند. این روش توسط سایر شرکت‌های رشته‌ای مانند گروه دی آگوستینی[[161]](#footnote-161) نیز به کار گرفته می‌شود. لرونزو پلیچیولی[[162]](#footnote-162)، مدیرعامل گروه، فرایند را اینگونه شرح می‌دهد: «علاوه بر هیأت‌مدیره متعارف، برای هر یک از کسب‌وکارهای تابعه نوعی کمیته اجرایی مخصوص به خود را داریم که علاوه بر من، مارکو دراگو[[163]](#footnote-163) (رییس هیأت‌مدیره دی آگوستینی اس‌پی اِی)، پائلو سِرِتی[[164]](#footnote-164) (مدیر ارشد دی آگوستینی اس‌پی اِی) و البته مدیریت کسب‌وکار تابعه نیز عضو آن هستند». کمیته در سال 10 جلسه تشکیل می‌دهد. میان جلسه‌های کمیته، مجموعه‌ای از تعاملات تکمیلی و اضافی با شرکت هلدینگی، من یا سِرِتی انجام می‌شود. به این نتیجه رسیده‌ایم که شرکت رشته‌ای که در بخش‌های متنوعی سرمایه‌گذاری می‌کند باید بیشتر روی روش‌ها کار کند تا محتوا. ... ما سهامدار هستیم، نه «ارباب»[[165]](#footnote-165) و به شیوه‌ای عمل می‌کنیم که یک سهامدار نهادی[[166]](#footnote-166) عمل می‌کند: جایمان را در هیأت‌مدیره می‌دانیم و به مدیریت خُرد[[167]](#footnote-167) نمی‌پردازیم، هرچند برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری، روابطی فعال با مدیریت [کسب‌وکارها] داریم.

- در شرکت‌های چند کسب‌وکاری با رویکرد هم‌افزایی، فرایند مدیریت استراتژیک به دو دلیل برای ستاد مرکزی بنگاه نقش پررنگ‌تری در نظر می‌گیرد: از یک سو، برنامه‌های استراتژیک هر کسب‌وکار باید با در نظر گرفتن هم‌افزایی‌های عملیاتی بالقوه تدوین شوند؛ از سوی دیگر معمولاً ستاد مرکزی بنگاه قابلیت‌های مرتبط با صنعت[[168]](#footnote-168) بیشتری دارد که این امر می‌تواند نوعی پشتییانی برای تصمیم‌گیری در سطح کسب‌وکار محسوب شود.

3- در هر مورد، به سبب آنکه ایده‌ها و عناصر جدید از دل فرایند بیرون می‌آیند، حفظ رویکردی انعطاف‌پذیر و تکرارشونده در برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. مثال جالب توجه در این باره، زودیاک[[169]](#footnote-169) (محتوای چندرسانه ای) یکی از کسب‌وکارهای تابعه گروه دی آگوستینی است. پس از تصویب به‌دست گرفتن کنترل کسب‌وکار در برنامه سال 2014-2016، در فوریه سال 2016 ادغام بین بانیجای[[170]](#footnote-170) (یکی از رقبا) و زودیاک انجام و تکمیل شد. این ادغام باعث شد که گروه دی آگوستینی سهام خود را در گروه جدید به کمتر از 50 درصد برساند. این انتخاب برنامه‌ریزی شده نبود و به واسطه وجود یک فرصت به پیش رفت: گروه بانیجای[[171]](#footnote-171) پیشنهاد داد که برای قوت بخشیدن به رقابت‌پذیریِ هویت ترکیبی جدید، بین این دو شرکت ادغام انجام شود و ستاد مرکزی گروه دی آگوستینی این فرصت را جذاب یافت.

# 2 ماتریس‌های سبدی

به قلم جیورجیو اینورنیتزی[[172]](#footnote-172)

2-1- ابزاری برای استراتژی بنگاه

ماتریس‌های سبدی یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌روند که برای کمک به تحلیل پیکره‌بندی سبد، تخصیص منابع و اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌های موجود بین کسب‌وکارها ایجاد شده‌اند. به‌رغم آنکه دهه‌ها از معرفی این ابزارها (از دهه 1970) می‌گذرد، همچنان چند محدودیت نیز دارند. پیش‌بینی‌کننده نیستند و به سبب آنکه عمدتاً تنها کسب‌وکارهای موجود را مدنظر قرار می‌دهند و به ندرت فرصت‌های جدیدی شناسایی می‌کنند. با آنکه ارزش در شرکت‌های چند کسب‌وکاری از یکپارچگی و هماهنگی [بین کسب‌وکارهای سبد] خلق می‌شود، این ابزارها هر یک از کسب‌وکار [های سبد] را به صورت جداگانه بررسی می‌کنند. این امر باعث می‌شود که شرایط رقابتی و سازمانی کسب‌وکارها بیش از حد ساده‌سازی شوند زیرا این ابزارها با استفاده از تعداد انگشت شماری از متغییرها، کسب‌وکارها را تحلیل می‌کنند.

به‌رغم این محدودیت‌ها، اگر رهبری بتواند ماتریس‌های مناسبی انتخاب کند و آنها را به درستی به کار گیرد، می‌توان به منظور ارزیابی استراتژی بنگاه و تنظیم اصول راهنما برای اخذ تصمیمات مناسب، به بینش عمیقی دست یافت.

برای استفاده مناسب از این ابزار باید گام‌های اصلی زیر را طی کرد:

1- جایابی کسب‌وکارها در ماتریس‌ها.

2- ارزیابی استراتژی سبد.

3- ارزیابی استراتژی سرپرستی.

2-2 جایابی کسب‌وکارها در ماتریس‌ها

برای ترسیم سه منطق بنیادین، سه ماتریس را انتخاب کرده‌ایم:

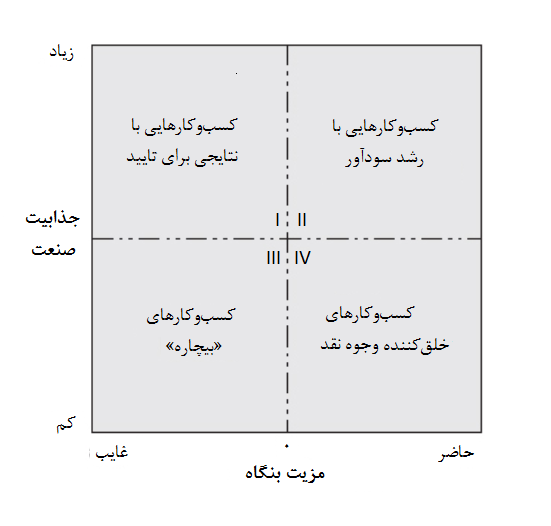
- ماتریس جذابیت کسب‌وکار برای منطق کسب‌وکار.

- ماتریس ناحیه مرکزی[[173]](#footnote-173) و ارزش افزوده برای منطق ارزش افزوده.

- ماتریس ارزش منصفانه[[174]](#footnote-174) برای منطق بازارهای سرمایه.

2-2-1 تحلیل سبد بر اساس منطق کسب‌وکار

ماتریس جذابیت کسب‌وکار، منطق کسب‌وکار سبد را از طریق تحلیل دو بعد نشان می‌دهد (شکل 2-1):



شکل 2.1 ماتریس جذابیت کسب‌وکار

1- جذابیت صنعتی (یا سودآوری بازاری) که کسب‌وکار در آن رقابت می‌کند.

2- شدت مزیت رقابتی (یا ضعف رقابتی) کسب‌وکار.

بُعد عمودی ماتریس، جذابیت صنعت را نشان می‌دهد که می‌توان آن را با میانگین سودآوری (میانگین بازده سرمایه به‌کارگرفته‌شده[[175]](#footnote-175) رقیبِ مستقیم شرکت تخمین زد. اگر درباره سودآوری داده‌ای در دسترس نباشد، رهبری می‌تواند برای بررسی جذابیت صنعت از روش‌های کیفی از قبیل چارچوب پنج نیروی پورتر استفاده کند.

مرز بین جذابیت «بالا» و «پایین» را می‌توان بر اساس میانگین سودآوری کل صنعت تعریف کرد. در مورد روش‌های کیفی، موقعیت خط مرزی ذهنی‌تر است.

بعد افقی ماتریس، شدت مزیت رقابتی کسب‌وکار را نشان می‌دهد که از دو طریق می‌توان آن را اندازه گرفت:

1- خلاء موجود بین سرمایه به‌کارگرفته‌شده کسب‌وکار و میانگین آن در صنعتی که کسب‌وکار در آن رقابت می‌کتد. مرز جداکننده منطقه عدد «صفر» است (در اینجا صفر به معنی این است که سرمایه به‌کارگرفته‌شده کسب‌وکار مساوی با میانگین سرمایه به‌کارگرفته‌شده رقبای مستقیم‌اش است).

2- اختلاف بین سرمایه به‌کارگرفته‌شده و میانگین موزون هزینه سرمایه[[176]](#footnote-176) برای هر کسب‌وکار. در نتیجه، مزیت رقابتی تنها زمانی حاصل می‌شود که سرمایه به‌کارگرفته‌شده بیش از میانگین موزون هزینه سرمایه باشد.

در ارزیابی کیفی مزیت رقابتی، می‌توان از یک اصل بنیادین بهره برد: تنها کسب‌وکارهایی که قدرت بازار و منابع برتر دارند، به مزیت رقابتی دست می‌یابند. بر اساس دیدگاه منبع محور، مزیت رقابتی به بهره‌برداری از یگانگی[[177]](#footnote-177) منابع سبد شرکت بستگی دارد. شایان ذکر است که این بهره‌برداری از طریق طراحی مطلوب سازمانی و استراتژی متمایز حاصل می‌شود. همانطور که در فصل 4 شرح داده می‌شود، این یگانگی از توسعه، آرایش و به‌کارگیری[[178]](#footnote-178) «منابع ارزشمند کسب‌وکار» به دست می‌آید. هر چه شرکت منابع ارزشمند را بهتر کنترل کند، مزیت رقابتی‌اش قوی‌تر خواهد بود.

این ماتریس به چهار سلول تقسیم می‌شود که هر یک از آنها رسته‌های مختلف کسب‌وکارها را تعیین می‌کند. نتایج این ماتریس باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد. منابع مزیت رقابتی کسب‌وکارهای سلول 2 و 4 باید بررسی شوند تا متوجه شویم که این منابع را می‌توان ایزوله[[179]](#footnote-179) کرد و جلوی تقلید[[180]](#footnote-180) از آنها [توسط رقبا] را گرفت. کسب‌وکارهای سلول 3 حیاتی‌ترین کسب‌وکارها محسوب می‌شوند زیرا در صنایعی غیرجذاب رقابت می‌کنند و از بی‌فایدگی رقابتی[[181]](#footnote-181) رنج می‌برند. کسب‌وکارهای سلول 1 به بررسی عمیق‌تری نیاز دارند تا بررسی شود که آیا می‌توان در میان مدت برای آن مزیت رقابتی ایجاد نمود یا خیر.

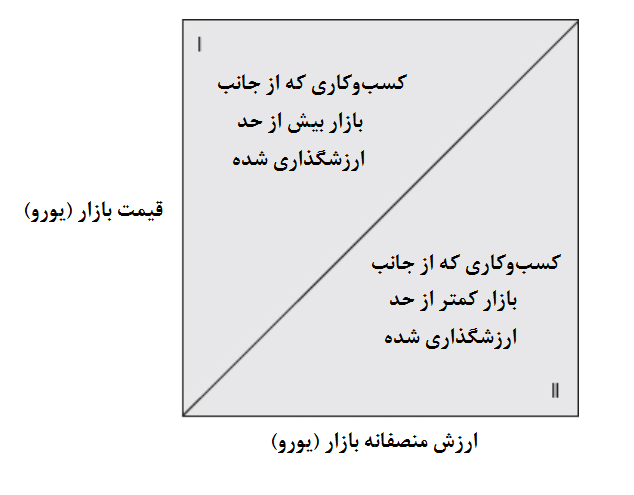
2-2-2 تحلیل سبد بر اساس منطق بازارهای سرمایه

ماتریس ارزش منصفانه[[182]](#footnote-182)، منطق بازارهای سرمایه را از طریق تحلیل دو بعد نشان می‌دهد: قیمت بازار[[183]](#footnote-183) (محور افقی) و ارزش منصفانه[[184]](#footnote-184) (محور عمودی).

محور افقی قیمتی را نشان می‌دهد که خریدار برای اکتساب کسب‌وکار مایل به پرداخت آن است. در ساده‌ترین شکل، قیمت بر اساس اولین پیشنهاد دریافتی (قیمت پیشنهادی)[[185]](#footnote-185) تعیین می‌شود.

محور عمودی ارزش منصفانه کسب‌وکار را نشان می‌دهد. این ارزش را می‌توان از روش جریان نقد تنزیل شدۀ غیراهرمی یا تحلیل شرکت مقایسه‌پذیر محاسبه کرد.

ماتریس ارزش منصفانه بررسی می‌کند که آیا قیمت بازار هر کسب‌وکار با ارزش منصفانه‌اش منطبق است یا خیر. در مورد اول، کسب‌وکار در خط مورب شکل 2-2 قرار می‌گیرد؛ و در مورد دوم، دو گزینه در پیش رو قرار می‌گیرد:



شکل 2.2 ماتریس ارزش منصفانه

- اگر قیمت بازار بیشتر از ارزش منصفانه باشد، در مثلث 2 جایابی می‌شود. در این مثلث کسب‌وکاری که توسط بازار بیش از میزان منصفانه ارزشگذاری شده است (مانند بخش‌های مربوط به اینترنت در پایان قرن گذشته یا ارزشگذاری بیش از حد بخش کالاهای تجملی[[186]](#footnote-186) در دهه ابتدای این قرن). چنین ارزشگذاری بیش از حدی معمولاً به ناکارایی بازار یا عدم توازن بین عرضه و تقاضا در بازار بستگی دارد. مثالی از این نوع جایابی، کسب‌وکار سیت پیجینگ ژیالی[[187]](#footnote-187) در سبد دی‌آگوستینی در ابتدای دهه 2000 است (جعبه 2-1).

- اگر قیمت بازار کمتر از ارزش منصفانه باشد، کسب‌وکار در مثلث دو جایابی می‌شود. کسب‌وکارها به سه دلیل در این مثلث قرار می‌گیرند: (1) خریداران انگشت‌شمار به سبب توسعه محدود بازارهای سرمایه، اندازه بیش از حد کسب‌وکار یا ریسک قانونگذاری که بر اساس آن محدودیت‌هایی به کسب‌وکار تحمیل شده است؛ (2) ویژگی‌های خریداران بر حسب انگیزه خرید، شایستگی‌ها و توانایی در فرایند مذاکره و گرایش‌های کم و بیش خوشبینانه نسبت به آینده؛ (3) نبود تقارن اطلاعاتی[[188]](#footnote-188) در بازار.

|  |
| --- |
| **جعبه 2-1 مورد دی آگوستینی- سیت پیجینگ ژیالی**  در فوریه سال 2000، پدیده‌ای به اسم «اولین ازدواج ایتالیایی در عصر اینترنت»[[189]](#footnote-189) اعلام رسمی شد. تلکام ایتالیا[[190]](#footnote-190) و سیت پیجینگ ژیالی تصمیم گرفتند که فعالیت‌های تین‌دات‌آی‌تی[[191]](#footnote-191) (اپراتور شبکه‌ای پیشتاز در ایتالیا) و سیت[[192]](#footnote-192)، (مالک موتور جستجوی ویرژیلیو[[193]](#footnote-193) (گوگل ایتالیایی)، که در تبلیغات و تجارت الکترونیک فعال بود) را به هم متصل کنند. در انتهای مبادله، تلکام کنترل هویت [ترکیبی] جدید را در دست گرفت، در حالیکه دی آگوستینی سهام خود در سیت را به طور کامل (با ارزش بیش از 2 میلیارد) واگذار کرد. چند سال بعد، ماکو دراگو[[194]](#footnote-194) (سهامدار عمده و رییس گروه دی آگوستینی) این رخداد را اینگونه به یاد می‌آورد: «سیت یک سرمایه‌گذاری بود که واگذاری آن عاقلانه بود، با پیشنهادی مواجه شد که در واقع سود سهام را برای 100 سال آتی تضمین کرد». |

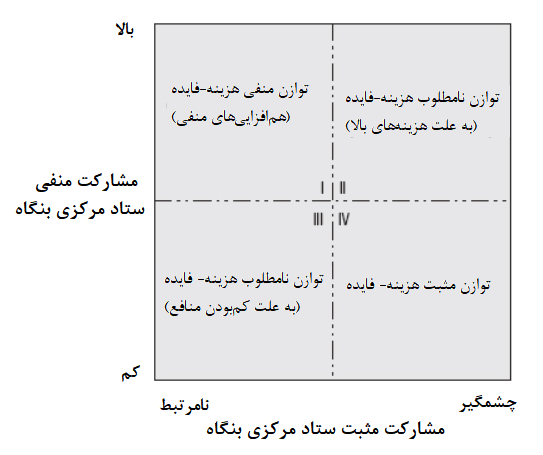
2-2-3 تحلیل سبد بر اساس منطق ارزش افزوده

ماتریس ناحیه مرکزی یا ارزش افزوده، منطق ارزش افزوده سبد کسب‌وکاری را به نمایش می‌گذارد. ارزش افزوده از ترکیب دو نوع مشارکت[[195]](#footnote-195) حاصل می‌شود.

- مشارکت مثبت ستاد مرکزی بنگاه در استراتژی رقابتی هر یک از کسب‌وکارها که خودش به دو عامل بستگی دارد: (1) رابطه بین هر یک از کسب‌وکارها و ستاد مرکزی بنگاه (یا خلق ارزش عمودی از طریق «هم‌افزایی عمودی»)؛ و (2) رابطه – که با میانجی‌گری ستاد مرکزی بنگاه اتفاق می‌افتد- بین کسب‌وکارهای مختلف موجود در سبد کسب‌وکاری (یا خلق ارزش افقی از طریق «هم‌افزایی افقی»).

- مشارکت منفی ستاد مرکزی در استراتژی رقابتی هر یک از کسب‌وکارها از طریق تحمیل هزینه‌های سربار غیربهره‌ور توسط کسب‌وکارها یا تاثیر منفی ستاد مرکزی بنگاه به علت عدم تناسب بین عوامل حیاتی موفقیت[[196]](#footnote-196) کسب‌وکار و ویژگی‌های ستاد مرکزی بنگاه.

ماتریس ناحیه مرکزی یا ارزش افزوده در شکل 2.3 نشان داده شده است.



شکل 2.3 ماتریس ناحیه مرکزی یا ارزش افزوده

برای جایابی کسب‌وکار روی محور افقی شکل 2.3 روش ساده‌ای وجود دارد که شامل تعیین هم‌افزایی‌های افقی و عمودی تاثیرگذار بر عملکرد کسب‌وکار می‌شود. روش دیگری برای این کار نیز وجود دارد که بر اساس آن می‌توان تناسب بین ویژگی‌های ستاد مرکزی بنگاه و فرصت‌های خلق هم‌افزایی را ارزیابی کرد. هرچه این تناسب قوی‌تر باشد، ستاد مرکزی بنگاه مشارکت مثبت بیشتری انجام می‌دهد.

ویژگی‌های ستاد مرکزی بنگاه را می‌توان با چهار عنصر شناسایی کرد:

- نقشه‌های شناختی یا ذهنی از قبیل ارزش‌های جهت‌دهنده به تصمیم‌گیری که [شیوه] رهبری ستاد مرکزی بنگاه را تعیین می‌کنند.

- سازماندهی ستاد مرکزی بنگاه (ساختار، سیستم‌ها و فرایندهای مدیریتی) از قبیل تعداد واحدهای سازمانی[[197]](#footnote-197)، نوع واحدهای وظیفه‌ای متمرکز[[198]](#footnote-198)، نوع سیستم برنامه‌ریزی و سیستم ارزیابی عملکرد.

- میزان تمرکز ستاد مرکزی بنگاه که با تفویض اختیار و مسئولیت‌ها به رهبری کسب‌وکارها تعیین می‌شود.

- منابع دردسترس در سطح بنگاه. قابلیت‌های سازمانی ستاد مرکزی بنگاه که به مهارت‌های رهبری و افراد شاغل در این بخش از ساختار سازمانی وابسته است.

فرصت‌های خلق ارزش از نوع پتانسیل‌های بهبودی هستند که از به علت مشارکت ستاد مرکزی بنگاه، در یک کسب‌وکار به وجود می‌آیند. برای مثال، ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند فناوری یا برند بنگاه را بین کسب‌وکارهای مختلف به اشتراک بگذارد یا قابلیت بازاریابی را به یک کسب‌وکار خاص انتقال دهد. فرصت‌های خلق ارزش به عنوان فرصت‌های سرپرستی نیز شناخته می‌شوند: هم‌افزایی‌های عمودی و افقی که در بالا به آنها اشاره شد. مفهوم «سرپرستی»[[199]](#footnote-199) از این ایده گرفته شده است که شرکت چند کسب‌وکاری، سبدی از کسب‌وکارها (که می‌تواند بالقوه به سطحی سازمانی وابسته باشند) را تحت یک بنگاه سرپرست -ستاد مرکزی- گرد هم آورده است (بخش‌ها) یا از منظر حقوقی (شرکت‌های تابعه) وابسته باشد. بنابراین، ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند از طریق بهره‌گیری از استراتژی بنگاه مناسب که در فصل 1 شرح داده شد، در کسب‌وکارها نفوذ کند یا آنها را سرپرستی کند.

برای جایابی کسب‌وکارهای مختلف بر محور عمودی، چند روش وجود دارد:

- محاسبه تمام ارزشی که به واسطه عملکرد[[200]](#footnote-200) ستاد مرکزی تخریب می‌شود. ارزش تخریب شده شامل این موارد می‌شوند: هزینه‌های سربار، تاثیر منفی، محدودیت در منابع و هزینه پیچیدگی.

- محاسبه اندازه و هزینه ستاد مرکزی بنگاه و مقایسه آنها با شرکت‌های چند کسب‌وکاری مقایسه‌پذیر[[201]](#footnote-201). اگر [اندازه و هزینه] ستاد مرکزی بنگاه در مقایسه با رقبای مستقیم تناسب نداشته باشد، رقابت‌پذیری کسب‌وکار آسیب می‌بیند.

- بررسی تناسب بین «عوامل حیاتی موفقیت» کسب‌وکار و ویژگی‌های ستاد مرکزی بنگاه و/یا ویژگی‌های کسب‌وکار کانونی[[202]](#footnote-202). عوامل حیاتی موفقیتْ فعالیت‌ها یا موضوعاتی به‌شمار می‌روند که برای موفقیت حیاتی‌اند و برای کسب‌وکار مزیت رقابتی خلق می‌کنند. اگر این تناسب زیاد باشد، کسب‌وکار در بخش «پایینی» ماتریس شکل 2-3 قرار می‌گیرد (سلول 3 یا 4)؛ در غیر اینصورت، بالای خط مرزی جایابی می‌شود.

- رویکرد استخراج هزینه‌های مبادله[[203]](#footnote-203). هرچه هزینه‌های حکمرانی کسب‌وکار بالاتر باشد، مشارکت منفی ستاد مرکزی نیز بیشتر می‌شود. هزینه‌های حکمرانی هزینه‌هایی‌اند که توسط ستاد مرکزی بنگاه به منظور ایجاد هماهنگی بین کسب‌وکارها ایجاد می‌شود. این هزینه‌ها به میزان مقاومت در مقابل همکاری و هماهنگی و حجم اقدامات مورد نیاز برای تحقق همکاری و هماهنگی بستگی دارد.

در نهایت، برای جایابی کسب‌وکارهای مختلف در ماتریس، می‌توان از «آزمون شرایط بهتر» و «آزمون بهترین جایگزین» بهره برد. در اولی (بعد افقی ماتریس)، کسب‌وکار باید بین سبد شرکت بر اساس مالکیت و مدیریت خودمدارانه، ارزش بیشتری خلق کند (باید بهترین باشد)؛ در حالیکه در دومی (بعد عمودی ماتریس)، هدف ایجاد مقایسه بین ارزش خلق شده توسط کسب‌وکار سبد و ارزش ایجادشده در تمام پیکره‌بندی‌های ممکن در سبد دیگر شرکت‌ها است.

شایان ذکر است که جایابی کسب‌وکارها در این ماتریس همانند ماتریس‌های قبلی، نتیجه یک کاربرد [مکانیکی و] خودکار از داده‌ها و امتیازها نیست و نباید هم اینگونه باشد. بلکه، نتیجه یک فرایند ارزیابی و بررسی بر اساس شناخت عمیق از استراتژی بنگاه و شرایط بیرونی است.

2-3 ارزیابی استراتژی بنگاه

ارزیابی استراتژی سبد به معنای جستجوی پاسخی به پرسش‌های زیر است:

- آیا موقعیت استراتژیک کسب‌وکار در مقایسه با دیگر کسب‌وکارها بهتر است یا بدتر؟ در کدام حوزه‌های بهتر (یا بدتر) است؟

- آیا موقعیت استراتژیک کسب‌وکارهای فعلی شرکت نسبت به رقبا بهتر است یا بدتر؟

- آیا سبد کسب‌وکاری از لحاظ مالی متوازن است؟

- آیا سبد کسب‌وکاری در معرض پویایی‌های مختل‌کننده[[204]](#footnote-204) قرار دارند؟

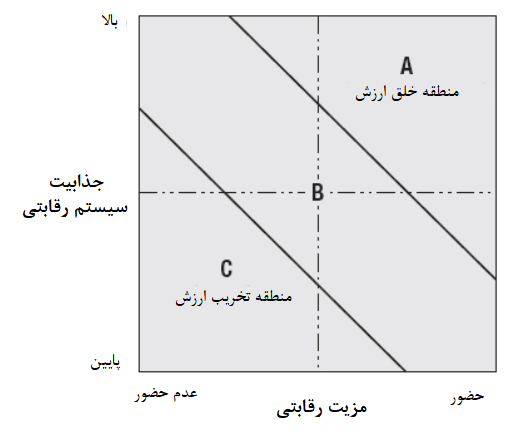
- آیا سبد کسب‌وکاری برای کاهش ریسک‌هایی مانند ریسک صنعت، ریسک کشور و ریسک ارز[[205]](#footnote-205) از توازن کافی برخوردار است؟

- آیا بازارْ کسب‌وکارها را بهتر یا بدتر از خود شرکت ارزیابی می‌کند؟ آیا تعلق داشتن به یک شرکت چند کسب‌وکاری از دیدگاه بازار تاثیری مثبت یا منفی بر کسب‌وکار دارد؟

- آیا شرکت یا کسب‌وکارها از تخفیف بنگاه[[206]](#footnote-206) آسیب می‌بینند؟

برای بررسی چنین پرسش‌هایی و ارزیابی استراتژی سبد، می‌توان از ماتریس‌هایی بهره گرفت که امکان بررسی عمیق منطق‌های کسب‌وکار و بازارهای سرمایه را فراهم می‌کنند.

ماتریس جذابیتِ کسب‌وکار سه منطقه مشخص می‌کند (شکل 2-4).



شکل 2.4 ارزیابی استراتژی سبد بر اساس منطق کسب‌وکار

اثربخشی استراتژی سبد زمانی افزایش می‌یابد که اغلب کسب‌وکارها در منطقه A جایابی شوند. نام این ناحیه «منطقه خلق ارزش» است چرا که برای «استخراج ارزش» (محور افقی)، فرصت‌های مطلوبی در صنعت و پتانسیل بالایی برای «خلق ارزش» (محور عمودی) وجود دارد. این کسب‌وکارها باید مورد حمایت قرار بگیرند و رهبری باید منابع و انرژی خود را بر آنها متمرکز نماید تا مزیت‌های رقابتی آنها را بهبود دهند یا آنها را هر چه بیشتر پایدار سازند.

اگر کسب‌وکارها در منطقه B قرار گیرند، باید درباره اثربخشی استراتژی تنها از طریق ارزیابی عمیق جذابیت صنعت و/یا مزیت رقابتی سبدْ قضاوتی قطعی کرد. کسب‌وکارهایی که در بخش بالایی منطقه B قرار می‌گیرند، سودآوری بالایی دارند و همچنین در ارتباط با پویایی‌های صنعت، ریسک بالایی دارند. کسب‌وکارهایی که در قسمت پایین‌تر منطقه B قرار می‌گیرند، همچنان از پویایی‌های صنعت آسیب می‌بینند، هر چند نوعی مزیت رقابتی دارند که پیشران موفقیت آنها به شمار می‌رود. منطقه B معمولاً منطقه‌ای برای سرمایه‌گذاری گزینشی[[207]](#footnote-207) است تا به کسب‌وکار کمک شود به منطقه A منتقل شود.

اگر اغلب کسب‌وکارها در منطقه C (منطقه تخریب ارزش) قرار بگیرند، اثربخشی استراتژی سبد بسیار پایین است. این کسب‌وکارها باید فروخته شوند، منحل شوند یا تبدیل به وجه نقد شوند.

ارزیابی بر اساس منطق کسب‌وکار باید توسط منطق بازارهای سرمایه تکمیل شود. شکل 2-5 نحوه جایابی کسب‌وکارها در ماتریس ارزش منصفانه را به تصویر می‌کشد. این ماتریس سه منطقه دارد.



شکل 2.5 ارزیابی استراتژی سبد بر اساس منطق بازار سرمایه

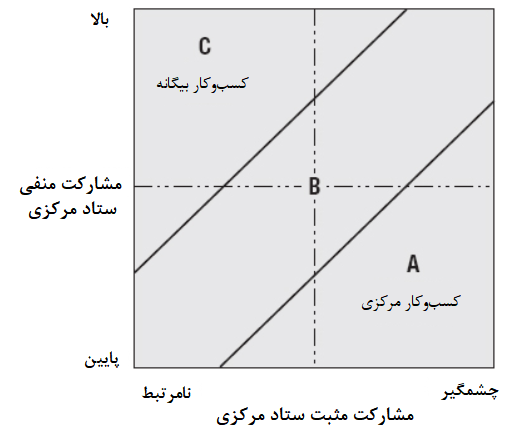
برای کسب‌وکارهایی که در منطقه B قرار می‌گیرند، باید به سراغ منطق کسب‌وکار برویم. برای کسب‌وکارهایی که در منطقه C قرار می‌گیرند، به قضاوت حاصل از منطق کسب‌وکار باید وزن بیشتری داده شود. رهبری برای بهره‌برداری از قیمت‌گذاری اشتباه بین ارزش بازار و ارزش منصفانه باید واگذاری را لحاظ کند، حتی اگر در منطقه A ماتریس جذابیت کسب‌وکار قرار گرفته باشند.

برای کسب‌وکارهایی که در منطقه A قرار گرفته‌اند، وزن قضاوت حاصل از منطق کسب‌وکار باید کاهش یابد. رهبری باید از خودش بپرسد که چرا بازارهای سرمایه ارزشگذاری متفاوتی از ارزشگذاری داخلی دارند. ارزش پنهان شرکت باید از طریق بهبود ارتباطات مالی، تغییر استراتژی سرپرستی یا پیگیری واگذاری کسب‌وکارهایی که از بخشی از سبد بودن منتفع نمی‌شوند، «استخراج» شود.

به منظور تکمیل ارزیابی استراتژی سبد، بهتر است نگاهی به منطق ارزش افزوده و منطق حکمرانی و تبعیت شود. اولین منطق در بخش بعدی و با استفاده از ماتریس ارزش افزوده (شکل 2-3) بررسی می‌شود. در حالیکه، دومین منطق موضوعاتی را طرح می‌کند که امکان قرارگیری در ماتریس را ندارند و باید با توجه به اینکه آیا شرکت پذیرای قواعد بیرونی، قانونگذاری و سیستم کنترل داخلی و مدیریت ریسک است یا خیر مورد بررسی بیشتری قرار گیرند.

2-4 ارزیابی استراتژی سرپرستی

ماتریس ارزش افزوده، کسب‌وکارها را در سه گروه یا منطقه قرار می‌دهد و امکان ارزیابی مستقیم استراتژی سرپرستی شرکت چند کسب‌وکاری را فراهم می‌کند. همچنین به صورت غیرمستقیم به ارزیابی استراتژی سبد کمک می‌کند (شکل 2.6).



شکل 2.6 ارزیابی استراتژی سرپرستی

کسب‌وکارهایی که در منطقه C قرار می‌گیرند، کسب‌وکار حوزه بیگانه اطلاق می‌شوند زیرا از اینکه بخشی از شرکت چند کسب‌وکاری هستند منفعت خالصی[[208]](#footnote-208) به دست نمی‌آورند. تاثیر ستاد مرکزی بنگاه بر کسب‌وکارها تقریباً خنثی یا منفی است و کسب‌وکار می‌تواند به عنوان شرکتی خودمدار (مستقل)[[209]](#footnote-209) بهتر عمل کند. اگر کسب‌وکارهای حاضر در حوزه بیگانه نتوانند به واسطه تغییر در استراتژی سرپرستی به مناطق B و A منتقل شوند، نامزد فروش می‌شوند چرا که رابطه بین آنها و ستاد مرکزی بنگاه منجر به تخریب ارزش می‌شود.

کسب‌وکارهایی که در منطقه B قرار می‌گیرند احتمالاً یکی از این دو موقعیت متفاوت را دارند: از اینکه بخشی از شرکت چند کسب‌وکاری هستند منفعت چشمگیری کسب نمی‌کنند اما با ویژگی‌های ستاد مرکزی بنگاه تناسب دارند یا از بخشی از شرکت چند کسب‌وکاری بودن منفعت کسب می‌کنند اما به علت نبود تناسب بین کسب‌وکار و ستاد مرکزی بنگاه، نمی‌توان پتانسیل خلق ارزش را باالفعل کرد. در منطقه B، استراتژی سرپرستی باید از طریق اقدمات سازمانی یا سرمایه‌گذاری‌های گزینشی، اصلاح شود تا کسب‌وکارهای این منطقه به منطقه A منتقل شوند. اگر چنین کاری امکان پذیر نباشد، سرانجام باید فروخته شوند.

کسب‌وکارهای قرار گرفته در منطقه A تمام منافع حاصل از بخشی از سازمان چند کسب‌وکاری بودن را به دست می‌آورد و باید در تخصیص منابع در اولویت قرار گیرند.

اگر تراکم کسب‌وکارها در منطقه A ماتریس زیاد باشد، قضاوت درباره استراتژی سبد بر اساس منطق کسب‌وکار باید وزن بیشتری بگیرد. اگر بازارهای سرمایه به منطق ارزش افزوده پی نبردند و بر این باور باشند که هم‌افزایی‌ها ناچیزند، رهبری باید خود را متعهد کند که استراتژی را به روش بهتری [به بازار سرمایه] منتقل کند و نشان دهد که می‌تواند از متنوع‌سازی ارزشی خلق کند که یک سهامدار منفرد قادر به ایجاد آن نیست.

# 3 یکپارچگی مسئولیت اجتماعی بنگاه

به قلم لوانا کارکانو[[210]](#footnote-210)

3-1- از ارزش سهامداران تا ارزش مشترک

جهان کسب‌وکاری با حرکت به سمت بیشینه کردن ارزش مشترک[[211]](#footnote-211) (خلق ارزش برای تمام ذینفعان)، در حال پذیرش مسئولیت‌هایی ورای منافع مالکان است.

این حقیقت که کسب‌وکار باید کارهای بیشتری از کسب سود انجام دهد، بحث کانونی [مفهوم] مسئولیت اجتماعی بنگاه[[212]](#footnote-212) به شمار می‌رود، موضوعی که برای اولین بار در سال 1953 در کتاب بُوِن[[213]](#footnote-213) تحت عنوان *مسئولیت اجتماعی تاجر*[[214]](#footnote-214) مطرح شد و در حال حاضر بخش جدانشدنی استراتژی بنگاه محسوب می‌شود.

مطالعات بسیاری نشان می‌دهند که تمایل بیشتر به پایداری[[215]](#footnote-215) می‌تواند در بلندمدت به نفع خلق ارزش و بازده بالاتر سهامدارن تمام شود، در نتیجه باعث تقویت مزیت بنگاه و پایداری آن شود. برای مثال، گروه پژوهشی هاروارد با رهبری اسکل[[216]](#footnote-216)، تفاوت بین خروجی‌های شرکت‌هایی با توجه بالا و سازمان‌هایی با تمرکز کم بر موضوع پایداری را طی یک دوره 20 ساله تحلیل کرد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گروه اول بر حسب ارزش مشترک و سودآوری، عملکرد بهتری دارد. به علاوه، عملکرد پایدارترین شرکت‌ها در طول دوره زمانی یکسان، تلاطم کمتری داشته است.

امروزه، بسیاری از شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند استراتژی‌های خود را تغییر دهند تا خود را به عنوان یک شرکت پایدار معرفی کنند. برخی از آنها اهداف جاه‌طلبانه‌ای تنظیم کرده‌اند که در بخش‌های بعدی به آنها باز خواهیم گشت.

با نگاهی رو به جلو، به این نتیجه می‌رسیم که موضوع اصلیْ چگونگی شتابدهی به مسیر پایداری است. چند عامل و روش (مانند بازبینی هدف بنیادین[[217]](#footnote-217) شرکت؛ اولویت بندی بهتر پروژه‌ها و فعالیت‌ها به منظور خلق مزیت رقابتی و دستاوردهای اجتماعی؛ به رسمیت شناختن نقش پررنگ‌تر حکومت‌ها و نهادهای بین حکومتی از قبیل کنفرانس ملل متحد در خصوص تجارت و توسعه در این موضوع و شراکت قوی‌تر بین کسب‌وکار و جهان فقر –به معنای پایین هرم- به منظور برآورده ساختن مسئولیت‌های شرکت در قبال جامعه همزمان با پایداری در رشد، نوآوری و رونق) می‌توانند این انتقال را تسهیل کنند.

در نهایت، به رغم آن که در تئوری و عمل پیشرفت‌هایی حاصل شده است، نمی‌توانیم این حقیقت را نادیده بگیریم که موضوع مسئولیت اجتماعی بنگاه باید به دقت مدیریت شود تا اخلاق به درستی با سودمندی ترکیب شود.

3-2- تاثیر شرایط بیرونی بر مسئولیت اجتماعی بنگاه

توجه به پایداری به تلاش‌هایی منجر می‌شود که برای پاسخ به (به بیانی بهتر، پیش‌بینی) تغییرات جامعه، محیط زیست و اقتصاد انجام می‌پذیرند. این قبیل تغییرات به پیشران‌های[[218]](#footnote-218) مسئولیت اجتماعی بنگاه معنا می‌دهند، دلایلی که شرکت‌ها ترغیب می‌شوند تا از شیوه‌های مسئولیت اجتماعی پیروی کنند.

در بین پیشران‌های مسئولیت اجتماعی بنگاه، آنهایی که به محیط بیرونی مرتبط‌اند، نقش پررنگی در پذیرش مسئولیت اجتماعی بنگاه از سوی شرکت‌ها دارند. نخست، در میانه دهه 1990، دگرگونی‌های مهم اقتصادی و اجتماعی حساسیت شرکت‌ها نسبت به پایداری (از قبیل فرایند جهانی شدن به واسطه افزایش فعالیت شرکت‌های چندملیتی بزرگ، تغییرات آب و هوایی و اثر گلخانه‌ای که حفاظت از محیط زیست را در کانون بحث‌های عمومی قرار داد و جست و جوی منابع انرژی تجدیدپذیر را تشویق کرد) را تقویت کرد.

یکی دیگر از پیشران‌های مهم مسئولیت اجتماعی، توجه فزاینده به حقوق بشر و حق کارگران راجع به سلامت و شرایط کاری است. موضوعی که شرکت‌ها را ناگریز به بهبود سیاست‌های پرسنلی و پیشبرد پروژه‌های رفاهی کرده است.

دوم، مصرف پایدار و مسئولانه کالا و خدمات منجر به شتاب یافتن تغییر می‌شود. این روش‌ها منجر به این موارد می‌شود:

- معیارهای جدید برای انتخاب محصول

- ظهور روندهایی مانند تجارت منصفانه[[219]](#footnote-219)

- پذیرش الگوهای جدید تولید توسط تولیدکنندگان برای استفاده کارا از منابع و کاهش اثر منفی بر آب‌وهوا و محیط زیست و سلامت افراد.

تقاضا برای شفافیت بیشتر و رفتارهای اخلاقمدارانه‌تر (که به واسطه رسوایی و ورشکستگی بنگاه‌ها تشدید شده است) نیز نقشی کلیدی در این تکامل و همچنین وضع قوانین، پذیرش قوانین و توصیه‌های موسسات مختلف (مانند ملل متحد، اتحادیه اروپا، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی و حکومت‌ها) ایفا می‌کند. از این خصوص، اشاره به پذیرش «دستور کار 2030 برای توسعه پایدار» در نشست توسعه پایدار ملل متحد در سال 2015 (مشتمل بر 17 هدف توسعه پایدار[[220]](#footnote-220)) نیز خالی از لطف نیست. اهداف توسعه پایدار نیاز به اقدام عاجل تمام کشورها (توسعه یافته و در حال توسعه) در خصوص صلح و رونق[[221]](#footnote-221) برای افراد و سیاره [زمین] دارد.

بنابراین، بسیاری از استانداردها، گواهی‌نامه‌ها و چارچوب‌های قانونی در خصوص محیط زیست، ایمنی محیط کار، استانداردهای نیروی کار، حقوق بشر و شیوه‌های اجتماعی در طول زمان معرفی شده‌اند تا به شرکت‌ها کمک شود تا مطابق با اصول مسئولیت اجتماعی فعالیت کنند و درباره مسئولیت خود در قلمروی نفوذشان آگاه‌تر شوند.

آخرین پیشران و تکانه مهم از پیشوایان فکری، سازمان‌های غیرانتفاعی، گروه‌های محیط زیستی، انجمن‌های مصرف‌کنندگان و موسسات مختلف ارائه کننده خدمات گسترده مسئولیت اجتماعی نشات می‌گیرد.

3-3 مسئولیت‌های مختلف شرکت‌ها

یکی از مدل‌های معروف برای تعریف مسئولیت‌های شرکت، هرم کارول[[222]](#footnote-222) است. این مدل که برای اولین بار در سال 1979 منتشر و در سال 2016 بازبینی شد، برای شرکت مسئولیت‌های مختلفی را در چهار گروه اصلی تعیین کرده است.

- مسئولیت اقتصادی: نشاندهنده دلیل وجودی شرکت است، به ویژه در جهان به شدت رقابتی امروز. تنها سودآوری بلندمدت شرکت است که می‌تواند تداوم و رضایت ذینفعان مختلف را تضمین کند.

- مسئولیت قانونی[[223]](#footnote-223): به پیروی از قوانین و مقررات کشور اشاره دارد. شرکت‌ها با ایفای مسئولیت‌ها، به اخلاقیات مدون (شامل مفاهیم اساسی عملیات عادلانه و منصفانه قانونگذاران) احترام می‌گذارند.

- مسئولیت اخلاقی[[224]](#footnote-224): درباره روش اداره کسب‌وکار است و به موضوع احترام به رفتارها، روش‌ها و فعالیت‌های پذیرفته شده جامعه (حتی اگر در قانون ذکر نشده باشند) اشاره دارد. جامعه شامل ارباب‌رجوعان، کارکنان، سهامداران و اجتماع می‌شود. این مسئولیت‌ها اغلب در برگیرنده هنجارها و ارزش‌های نوظهوری می‌شوند که جامعه از شرکت‌ها انتظار برآورده کردن آنها را دارد و نسبت به الزامات قانونی، استانداردهای سطح بالاتری از مسئولیت اجتماعی بنگاه را به شمار می‌روند.

- مسئولیت‌های انساندوستانه[[225]](#footnote-225): کمک‌هایی را در بر می‌گیرد که شرکت‌ها به جامعه یا اجتماع می‌کنند. این مسئولیت‌ها شامل تمامی فعالیت‌هایی می‌شوند که از دیدگاه قانون یا منظر اخلاقی الزامی نیستند. این ابتکارات به مفهوم شهروندی بنگاه[[226]](#footnote-226) معنا می‌دهند و شهرت بنگاه را تقویت می‌کنند. شرکت‌ها به منظور عمل کردن به این مسئولیت‌ها، باید طیف وسیعی از فعالیت‌ها (مانند کمک‌های مالی، حمایت از پروژه‌های اجتماعی، فعالیت‌های داوطلبانه توسط مدیریت و کارکنان و مشارکت در توسعه جامعه) را به انجام رسانند. ابتکارات انسان دوستانه اختیاری‌ترین فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی بنگاه به شمار می‌روند، هرچند که همواره نیازی اجتماعی وجود دارد که شرکت بخواهد آن را برآورده سازد.

نمایش تصویری مسئولیت‌ها در یک هرم به این معنا است که از شرکت‌ها انتظار می‌رود از طریق اقدامات و تصمیمات خود همزمان به [فعالیت‌های مربوط به] هر چهار گروه عمل کنند. شایان ذکر آنکه، پایه هرم بر مسئولیت اقتصادی بنا شده است چرا که الزام پایه‌ای شرکت به شمار می‌رود. بر روی این پایه، دومین سطح یعنی مسئولیت‌های قانونی بنا می‌شود: کسب‌وکار در کنار کسب سود، باید از قوانین نیز پیروی کند. یک سطح بالاتر این معماری، مسئولیت اخلاقی (شرکت از منظر اخلاقی چگونه عمل می‌کند) قرار دارد. در این سطح بر خلاف مسئولیت‌های قبلی، مواردی قرار می‌گیرند که مورد انتظار جامعه هستند و الزامی محسوب نمی‌شوند. در نهایت، در بالای ساختار مسئولیت‌های انسان دوستانه قرار می‌گیرند که حاکی از تعهد شرکت به شهروند خوب بودن است. چنین مسئولیت‌هایی مطالبه جامعه [از کسب‌وکارها] محسوب می‌شوند.

گرایش شرکت به مسائل ‌زیست‌محیطی و اجتماعی به نحوه ایجاد توازن بین این چهار گروه و چگونگی مدیریت بده-بستان‌ها در فرایند تصمیم‌گیری بستگی دارد.

3-4- استراتژی بنگاه و مسئولیت اجتماعی بنگاه: مراحل یکپارچه‌سازی

در شرکت‌های چند کسب‌وکاری، نحوه یکپارچه کردن مسئولیت اجتماعی بنگاه با استراتژی بنگاه به سطح تعهد و انگیزه مالک، حکمرانی بنگاه و رهبری و همچنین چگونگی تعامل میان این سه عامل وابسته است. از آنجایی که تفاوت‌های ظریفی در مسئولیت در قبال جامعه وجود دارد، هر شرکت را در یکی از مراحل پنجگانه فرایند یکپارچه‌سازی ابتکارات مسئولیت اجتماعی در استراتژی بنگاه قرار می‌دهیم. این تقسیم‌بندی بر اساس رفتار و نتایج عینی شرکت‌ها (و نه بر اساس قصد آن‌ها) انجام می‌شود.

مرحله1: مسئولیت اجتماعی غیررسمی[[227]](#footnote-227)

در این مرحله، تعهد به مباحث ‌زیست‌محیطی و اجتماعی رسمی نیست، هرچند شرکت‌ها ممکن است سنجه‌هایی به نفع کارکنان و پشتیبانی از محیط زیست و جامعه تدوین کرده باشند.

موضوع مسئولیت اجتماعی بنگاه معمولاً توسط افراد خاصی در شرکت با انگیزه و ترجیحات شخصی یا پاسخ تدافعی به فشار بیرونی پیگیری می‌شود. برای مثال، واکنش بازیگر اصلی در صنعت استخراج الماس به توجه رسانه‌ای به فیلم الماس خونی را در اوایل هزاره در نظر بگیرید که منجر به شیوه‌های کسب‌وکاری جدیدی در صنعت جواهرات شد. شرکت‌های چندملیتی بزرگ در صنعت به سرعت با ایجاد یک گواهینامه موافقت کردند (گواهینامه کیمبرلی)[[228]](#footnote-228) که برای مشتریان این امکان را فراهم کرد تا سنگ موجود در جواهر را از استخراج تا نقطه فروش ردگیری کنند.

مسئولیت اجتماعی غیررسمی می‌تواند در ابتکارات ترویجی و کمپین‌های ارتباطی نیز با هدف تقویت شهرت شرکت و بدون هیچ منفعتی برای جامعه، بازتاب پیدا کند.

مرحله 2: مسئولیت اجتماعی پایه‌ای

رسیدن به این مرحله از به رسمیت شناختن تفکیک نشدن مباحث اجتماعی و ‌زیست‌محیطی از مسئولیت‌های اقتصادی شرکت حاصل می‌شود. این موضوع به صورت ضمنی به این معنی است که رهبری فعالانه از قواعد، سیاست‌ها و قوانین مربوط به آنها پیروی می‌کند.

در این مرحله، شرکت معمولاً خود را به این ابزار مجهز می‌کند:

- کد اخلاقی[[229]](#footnote-229): سندی مشتمل بر ارزش‌هایی که فرهنگ سازمانی بر روی آنها بنا شده است؛ بیانیه مسئولیت‌پذیری در قبال ارباب رجوعان، انجمن‌ها، سهامداران، جوامع محلی و ملی و سیاست‌هایی در خصوص موضوع اخلاقیات.

گزارش اجتماعی[[230]](#footnote-230) (یا گزارش پایداری): سندی سالانه (ضمیمه صورت‌های مالی) که شرکت از طریق آن ابتکارات مربوط به مسئولیت اجتماعی بنگاه و نتایج آنها را به اطلاع همگان می‌رساند. این گزارش معمولاً سه بخش دارد: اقتصادی، ‌زیست‌محیطی و اجتماعی (معروف به ارکان سه گانه[[231]](#footnote-231)).

گواهینامه‌ها[[232]](#footnote-232): که می‌توانند در مورد محیط زیست، ایمنی یا تاثیر اجتماعی فعالیت‌های شرکت (مانند زنجیره ارزش) باشند.

شرکت همچنین می‌تواند با اختصاص درصدی از فروش به امور خیریه یا حمایت از ابتکارات اجتماعی، در حوزه بازاریابی تعدادی ابتکار علّی با هدف دست‌یابی به نتایج اقتصادی و اهداف اجتماعی راه بیندازد.

در این فاز، مسئولیت اجتماعی بنگاه هنوز به صورت کامل در استراتژی بنگاه یکپارچه نشده است. ابتکارات بیشتر به مثابه الزامات رسمی در نظر گرفته می‌شوند و ذینفعان مختلف اغلب با هدف مقابله با مخالفت‌های احتمالی درگیر چنین ابتکاراتی می‌شوند. برخی اوقات شرکت‌ها در این مرحله هنوز از مسئولیت اجتماعی بنگاه برای کمینه کردن آسیب‌های وارده به شهرت بهره می‌گیرند و تلاش می‌کنند این نوع ابتکارات را به اقداماتی نمادین (به اصطلاح شستشوی سبز[[233]](#footnote-233)) تبدیل کنند.

مرحله 2: مسئولیت اجتماعی نظام‌مند

در این مرحله، شرکت به این آگاهی می‌رسد که برآورده کردن انتظارت اجتماعی و ‌زیست‌محیطی می‌تواند منبعی برای پشتیبانی از رقابت‌پذیری شرکت‌های سبد به‌شمار رود. در نتیجه، ستاد مرکزی بنگاه مسئولیت اجتماعی را تبدیل به بخش جدانشدنی استراتژی بنگاه می‌کند و بر اساس آن سیستم‌ها و سیاست‌هایی تعیین می‌کند که کسب‌وکارها را تشویق می‌کنند تا مباحث و فرصت‌هایی با سرشت اجتماعی و ‌زیست‌محیطی را مدنظر قرار دهند و به آن بپردازند. این رویکرد منجر به تعریف اهداف مسئولیت اجتماعی در برنامه‌ریزی استراتژیک (با اهمیت یکسان با اهداف رقابتی و مالی) می‌شود.

از منظر عملیاتی، در این فاز از برخی تکنیک‌های خاص از قبیل مدیریت ذینفعان، نگاشت ریسک[[234]](#footnote-234) و تحلیل زنجیره ارزش استفاده می‌شود تا تاثیر مسئولیت اجتماعی شناسایی شود و تعهدات نسبت به آینده مشخص شوند. سایر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی در این فاز شامل این موارد می‌شوند: تبادل بهترین تجارب حوزه مسئولیت اجتماعی بین کسب‌وکارهای سبد؛ برنامه‌های داوطلبانه برای کارکنان؛ ابتکارات مربوط به مدیریت تنوع‌ منابع انسانی؛ گنجاندن اهداف مسئولیت اجتماعی در مدیریت عملکرد و رسمی‌سازی سیاست‌های مدیریت مسئولانه زنجیره ارزش.

معمولاً، ستاد مرکزی بنگاه مدل مشترکی را برای پیاده‌سازی فعالیت‌های متنوع پیشنهاد می‌دهد و برای شکل دادن به هویت ‌زیست‌محیطی-اجتماعی شرکت، به دنبال یافتن فصل مشترکی بین تمام فعالیت‌ها است.

مرحله 4: مسئولیت اجتماعی نوآورانه[[235]](#footnote-235)

در این فاز، شرکت به صورت پیش‌فعالانه[[236]](#footnote-236) پروژه‌های استراتژیکی تعریف می‌کند که می‌توانند برای شرکت و جامعه ارزش خلق کنند. مسئولیت اجتماعی تبدیل به بخش جدانشدنی استراتژی می‌شود زیرا برای خلق مزیت رقابتی به «فصل مشترک بین منافع شرکت و منافع جامعه» جهت می‌دهد و همزمان نتایج اجتماعی خلق می‌کند.

این پروژه‌ها، ورای انتظارات و قانون، به مباحث و مسائل یک یا چند ذینفع می‌پردازند و عملکرد شرکت و رقابت‌پذیری کسب‌وکارها را تقویت می‌کنند. این نوع پروژه‌ها منجر به ایجاد فرایندها و محصولات نوآورانه با تاثیری اجتماعی می‌شوند که حتی می‌توانند تبدیل به متمایزکننده‌های استراتژیک شوند.

مرحله 5: مسئولیت اجتماعی غالب[[237]](#footnote-237)

در این مرحله، شرکت‌هایی را می‌یابیم که در آنها اگر مسئولیت اجتماعی هدف غایی شرکت نباشد، حداقل بخش کلیدی آن را تشکیل می‌دهد. بنابراین مسئولیت اجتماعی بنگاه ستون مرکزی بیانیه چشم‌انداز و ماموریت به شمار می‌رود و تنها محدود به ترویج چند پروژه استراتژیک (مانند آنچه در مرحله پیش شرح داده شد) نمی‌شود. به علاوه، مسئولیت اجتماعی تبدیل به یکی از ارزش‌های بنگاه می‌شود در حالیکه رهبری معمولاً کاریزما و احساس مسئولیت مورد نیاز برای تزریق تدریجی مسئولیت اجتماعی به مدیریت روزانه شرکت را دارد. این مرحله متناظر با مسئولیت اجتماعی بنگاه 2.0[[238]](#footnote-238) است.

شرکت‌هایی که قادرند به مسئولیت اجتماعی بنگاه غالب دست‌یابند، در تصمیم‌گیری‌های خود رویکرد «تفکر یکپارچه»[[239]](#footnote-239) را اتخاذ می‌کنند، موضوعی که توسط کینگ و رابرتس[[240]](#footnote-240) اینگونه تعریف شده است: به رسمیت شناختن این امر که تصمیمات استراتژیک نتیجه تحلیلی یکپارچه از اثرات، منافع و ریسک‌های شرکت، جامعه و محیط زیست هستند. مدیریت عملکرد و سیستم گزارشدهی در این شرکت‌ها نیز از اصل «یکپارچه بودن» پیروی می‌کنند: هدفگذاری‌ها شامل ابعاد اقتصادی، ‌زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی می‌شوند در حالیکه گزارشدهی از اصول راهنمای انجمن گزارشدهی یکپارچه بین‌المللی[[241]](#footnote-241) طبعیت می‌کند.

بسیاری از شرکت‌ها با مسئولیت اجتماعی غالب برای دیگر سازمان‌ها تبدیل به نقطه مرجع یا الگویی برای تقلید می‌شوند. شرکت‌هایی در این مرحله قرار می‌گیرند که توانسته‌اند گواهینامه بی-کراپ[[242]](#footnote-242) را اخذ کنند.

بی-کراپ‌ها: مسئولیت اجتماعی غالب

بنگاه‌های بی[[243]](#footnote-243) (یا سودمند) یا همان بی-کراپ‌ها شرکت‌های گواهی داری محسوب می‌شوند که توجه خود را بر فعالیت‌های از لحاظ اجتماعی مسئولانه و عملکرد اقتصادی متمرکز می‌کنند. آنها «برای تبدیل شدن به بهترین در دنیا رقابت نمی‌کنند، بلکه فعالیت می‌کنند تا به بهترین برای دنیا تبدیل شوند».

گواهی بی-کراپ توسط یک شرکت غیرانتفاعی به نام بی-لب[[244]](#footnote-244) صادر می‌شود که در سال 2019 انجمنی با بیش از 2700 شرکت از 64 کشور و 150 صنعت را نمایندگی می‌کرد. این گواهی‌نامه پس از تحلیلی دقیق از مدل کسب‌وکاری شرکت و ارزیابی عملکرد مسئولیت اجتماعی بنگاه در چهار حوزه صادر می‌شود:

- محیط زیست (برای مثال، داشتن محصولات قابل بازیافت)

- جامعه (برای مثال، توجه به اقلیت‌ها)

- کارکنان (از قبیل آموزش و فعالیت‌های توسعه‌ای)

- مشتریان (از طریق ویژگی‌های محصولات و خدمات ارائه شده)

به منظور اخذ گواهینامه، شرکت‌ها نخست باید ارزیابی اثر[[245]](#footnote-245) را تکمیل کنند که اثر عملیات روزانه و مدل کسب‌وکاری را می‌سنجد: شرکت چه کارهایی می‌کند و چگونه آنها را انجام می‌دهد. جهت واجد شرایط بودن برای این گواهینامه، یک نمره حداقلی باید اخذ شود. سپس، شرکت‌ها باید از منظر قانونی تعهدات خود نسبت به مسئولیت اجتماعی را در گواهی ثبت شرکت خود بگنجانند.

بی-کراپ‌ها باید از سه شرط ویژه پیروی کنند:

- پیگیری اثر اجتماعی مشهود مربوط به منفعت جمعی برای همراستا کردن تمام اقدامات استراتژیک

- تعهد به افزایش وظایف نسبت به تمام ذینفعان و نه تنها سهامداران

- انتقال شفاف نتایج اجتماعی و اقتصادی. در کل، برای حصول اطمینان از اعتبار و شفافیت، گزارش سالانه باید توسط اشخاص ثالث تایید شوند.

هرچند هر شرکتی (جدا از اندازه، ساختار حقوقی یا صنعت) می‌تواند در حال حاضر تبدیل به B-Crop شود، بیشتر شرکت‌هایی که این مسیر را در پیش گرفته‌اند شرکت‌هایی خصوصی با اندازه کوچک و متوسط هستند. اکثر آنها نوعی استراتژی رقابتی در پیش می‌گیرند که بر پایه تمایز قرار دارد و تاکید بسزایی بر اثر ‌زیست‌محیطی و اجتماعی دارند.

مثالی از B-Crop شرکت ایتالیایی داوینس است که یک گروه فعال در تولید محصولات آرایشی و مراقبت مو در سطح جهانی محسوب می‌شود. این گروه گواهینامه B-Crop را در سال 2015 اخذ کرد. چشم‌انداز شرکت پیرامون مفهوم «زیبایی پایدار» شکل گرفته است. توجه به پایداری در تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای‌اش به چشم می‌خورد. برای مثال ایجاد محصول جدید باید با توجه به اصولی باشد که بر حسب مواد تشکیل دهنده (طبیعی یا ارگانیک) و فرمول‌هایی که امکان تولید با فرایندهای دوستدار محیط زیست پیروی کند. این تلاش از طریق گواهی‌نامه فرمول آگاهانه علم محور ( گواهی محصولات بدون سیلیکن، پارابنز، روغن‌های معدنی، رنگ‌های مصنوعی، مواد اولیه حیوانی، سولفات و ترجیحاً محصولات بدون الکل) به اطلاع مشتریان رسانده می‌شود. گروه موارد اولیه را از تأمین‌کنندگانی تهیه می‌کند که با شرکت‌های کشاورزی کار می‌کنند تا محصولاتی تا حد امکان طبیعی تولید کند. در تولید، توجه فراوانی به انرژی تجدیدپذیر، کاهش ضایعاتو لسافلده از بسته بندی دوستدار محیط زیست می‌شود. شرکت یک منشور اخلاقی نیز تصویب کرده است که پیشنویس آن توسط کارکنان و با همکاری فلسوفی که به شناسایی ارزش‌های کلیدی شرکت کمک کرده است، تهیه شده است. در انتها، تصویر شرکت از طریق نوعی برنامه‌های ارتباطی که مفهوم زیبایی را در حوزه‌های هنری، اجتماعی و ‌زیست‌محیطی ترویج می‌داد، ارتقا یافت.

3-5 انتخاب‌های سازمانی بر حسب CSR

آن دسته از شرکت‌های چند کسب‌وکاری که به مرحله مسئولیت اجتماعی بنگاه نظام‌مند رسیده‌اند معمولاً با این موضوع مواجه می‌شوند که برای انجام اثربخش فعالیت‌های CSR، چگونه مسئولیت‌های سازمانی را تعریف کنند. در این رابطه، مطالعه انجمن فرمانده مسئولیت اجتماعی نتایج جالب توجهی نشان می‌دهد.

62 درصد از شرکت‌های نمونه، موقعیتی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی بنگاه طرح ریزی کرده‌اند.

51 درصد مدیران عامل و 23 درصد از اعضای هیأت‌مدیره اظهار داشته‌اند که ابتکارات و پروژه‌های مسئولیت اجتماعی بنگاه را به شیوه‌ای فعال راهبری می‌کنند.

به صورت ایده آل، شرکت‌های چند کسب‌وکاری باید در سطح بنگاه پستی مخصوص مسئولیت اجتماعی بنگاه با مسئولیت هماهنگ و یکپارچه کردن ابتکارات مختلف شرکت داشته باشند. افرادی که این پست را بر می‌گیزنند، این مسئولیت‌ها را بر عهده دارند:

- هدایت برنامه‌ها و ابتکارات مسئولیت اجتماعی بنگاه در کل سازمان

- پشتیبانی و اشاعه تعهد نسبت به مسئولیت اجتماعی بنگاه از منظر داخلی و با ذینفعان بیرونی

- تعیین اهداف و سیستم‌هایی برای ارزایبی نتایج

- درگیر کردن مهم‌ترین ذینفعان (از سیساتگذاران تا NGOها) در ایجاد ارتباط‌ها و اتحادهای مشارکتی

روی هم رفته، سازمان‌هایی که توجه ویژه‌ای به مسئولیت اجتماعی بنگاه دارند، مطابق با رویکرد استراتژی بنگاه طراحی می‌شوند. معمولاً واحدی متمرکز توسط شرکت‌ها در ستاد مرکزی بنگاه ایجاد می‌شوند تا بتوانند رویکردی هم‌افزا اتخاذ کنند. در این موارد، CRO بودجه و استراتژی مسئولیت اجتماعی بنگاه را تعریف می‌کند، منابع را تخصیص می‌دهد و تمام ابتکارات موجود در سطح کسب‌وکار و بنگاه را هماهنگ و کنترل می‌کند.

از سوی دیگر، در شرکت‌هایی با رویکرد مالی، سازماندهی معمولاً شامل واحدی ناب در ستاد مرکزی بنگاه و شبکه‌ای اط واحدها متمرکز در سطح کسب‌وکار می‌شود. در این مورد، نقش CRO بیشتر شامل پشتیبانی و تاثیرگذاری بر رفتار سازمانی و ایجاد اصول راهنمای کلان و تبادل بهترین شیوه‌ها می‌شود. بنابراین، بودجه و استراتژی مسئولیت اجتماعی بنگاه به طور طبیعی در سطح کسب‌وکار تنظیم می‌شوند.

در اکثر سازمان‌های ساختاریافته، تیم مسئولیت اجتماعی بنگاه نقش‌های زیر را نیز بر عهده می‌گیرد:

- مدیر روابط مسئولیت اجتماعی بنگاه، که استراتژی مسئولیت اجتماعی بنگاه را به داخل و بیرون سازمان اطلاع رسانی می‌کند و گزارش‌های سالانه مسئولیت اجتماعی بنگاه را تهیه می‌کند.

- مدیر تدارکات مسئولیت اجتماعی بنگاه، که استراتژی پایداری را برای تأمین‌کنندگان و در سراسر زنجیره ارزش تعیین و پیاده‌سازی می‌کند.

- مدیر ‌زیست‌محیطی و پایداری که مسئول اثر بر محیط زیست و بر ایمنی شرکت و جامعه پیرامونی است.

- مدیر بنیاد یا فرد مسئول پروژه‌های انساندوستانه

در نهایت، فرایند برنامه‌ریزی پروژه‌های جدید مسئولیت اجتماعی بنگاه، می‌تواند به صورت رویکرد پایین به بالا یا رویکرد بالا به پایین اتفاق بیفتد. برای مثال، آیکیا با ایجاد اداره مسئولیت بنگاه به عنوان بخشی از گروه مدیریت اجرایی، رویکردی بالا به پایین اتخاذ کرد که این اداره چشم‌انداز و ماموریت بنگاه را تعریف می‌کند. این کار تدوین برنامه‌های پایداری و ابتکارات رفاه اجتماعی (به نام آیکیا وِی) را تسهیل کرد. سیمان آمبوجی (شعبه هندوستان گروه هلکیم هلند) یک سیستم پایین به بالا راه انداخت که شامل کمیته‌های مسئولیت اجتماعی بنگاه در هر کارخانه تولیدی بود. این کمیته‌ها جلسات ماهانه دارند و درباره ابتکاراتی که مدنظر سطح بنگاه نیز هستند (مانند استفاده از سوخت‌های جایگزین)، بحث می‌کنند. سپس، پیسنهادهای آنها در کمیته‌های بنگاه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

3-6 ارزیابی پروژه‌های مسئولیت اجتماعی بنگاه

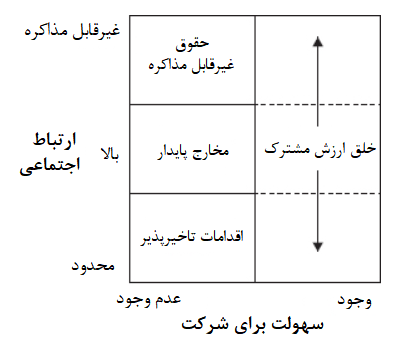
با توجه به آنکه دامنه مسئولیت اجتماعی بنگاه، طیف وسیعی از ابتکارات را در بر می‌گیرد، هر پروژه به یک ارزیابی مخصوص به خود نیاز دارد تا میزان اولویت اش بر اساس منافع و هزینه‌ها مشخص شود. پروژه انساندوستانه بر حسب آن دسته از شاخص‌های عملکرد اجتماعی (عملکرد اجتماعی) ارزیابی خواهد شد که اثر را بر جامعه اندازه می‌گیرند، در حالیکه پروژه‌ای که هدفش خلق ارزش مشترک است، باید نه تنها بر حسب اثر ‌زیست‌محیطی و اجتماعی بلکه بر اساس اثر مالی نیز ارزیابی شود. همچنین، پروژه‌های ‌زیست‌محیطی باید بر حسب اثر ‌زیست‌محیطیشان (عملکرد ‌زیست‌محیطی برای مثال اندازه‌گیری کاهش آلاینده‌ها یا کم شدن مصرف انرژی) و بر حسب عملکرد مالی سنجیده شوند.

پیشنهاد می‌کنیم که هر پروژه بر حسب دو مورد ارزیابی شود: ارتباط ‌زیست‌محیطی و اجتماعی و پتانسیل خلق ارزش برای شرکت.

ارتباط ‌زیست‌محیطی و اجتماعی، نتیجه سه تحلیل است: میزان ارتباط پروژه با حکمرانی و رهبری، میزان ارتباط پروژه با ذینفعان و میزان ارتباط با جامعه.

در عوض، پتانسیل خلق ارزش نتیجه تحلیل هزینه-فاینده است. انواع هزینه‌ها می‌تواند شامل سرمایه‌گذاری برای برآورده کردن انتظارات اجتماعی و ‌زیست‌محیطی، هزینه‌های بالاتر برای برآورده کردن درخواست‌های ذینفعان و استفاده از منابع هر شرکتی باشد. مزایای ابتکارات مسئولیت اجتماعی را می‌توان به منافع اقتصادی و غیراقتصادی تفکیک کرد. از جمله مزایای اقتصادی، افزایش درآمد یا کاهش هزینه‌ها در افق زمانی مرتبط با پروژه است. مزایای غیراقتصادی کاملاً متفاوتند. ممکن است شامل بهبود ظرفیت یک شرکت برای پیش‌بینی نیازها یا روندهای آینده، افزایش سطح انگیزه کارکنان و بهبود شهرت شرکت باشند.

ماتریس ارزیابی مسئولیت اجتماعی بنگاه انواع مختلف پروژه‌های مسئولیت اجتماعی بنگاه را بر اساس دو معیار پیشنهادی نشان می‌دهد (شکل 3-3).



شکل 3.3 ماتریس ارزیابی مسئولیت اجتماعی بنگاه

در سمت راست ماتریس پروژه‌هایی را قرار داده‌ایم که می‌توانند ارزش مشترک خلق کنند، در حالیکه در سمت چپ پروژه‌هایی را با اولویت متفاوت از منظر اهداف اجتماعی و ‌زیست‌محیطی و خلق ارزش محدود جایابی کرده‌ایم. پروژه‌های ارزش مشترک را می‌توان بر اساس اثر اجتماعی و ‌زیست‌محیطی آنها اولویت بندی نمود، هرچند سودآور باشند. پروژه‌های حقوق غیرقابل مذاکره[[246]](#footnote-246) باید در هر صورت باید به سرانجام برسند زیرا اغلب حقوقی را مدنظر قرار می‌دهند که از لحاظ قانونی پشتیبانی شده‌اند و از منظر اخلاقی غیرقابل مذاکره هستند. پروژه‌های پایدار حتی در صورت نبود خلق ارزش باید تا حد امکان انجام شوند. الزامی به انجام پروژه‌های به تاخیرانداختنی (که اهمیت اجتماعی و ‌زیست‌محیطی محدودی دارند) وجود ندارد و معمولاً ابتکاراتی اختیاری به شمار می‌روند.

# 4 هم‌افزایی‌ها و منابع

به قلم پائولو موروستی[[247]](#footnote-247)

4-1- مفهوم هم‌افزایی

زمانیکه دو کسب‌وکار با مالکیت و مدیریت مشترک، بیش از همان کسب‌وکارها با مالکیت و مدیریت مستقل یا جداگانه بی‌ارزد، مشوقی (ارزش افزوده‌ای) برای ترکیب آنها به وجود می‌آید. این مشوق، هم‌افزایی نامیده می‌شود. وجود هم‌افزایی‌ها را می‌توانیم به وسیله آزمون زیر راستی آزمایی نمود:

V(AB) > V(A) + V(B)

که در آن V(A) ارزش ویژه[[248]](#footnote-248) کسب‌وکار A در زمانی است که مدیریت و مالکیت مستقلی دارد، V(B) ارزش ویژه کسب‌وکار B در زمانی است که مدیریت و مالکیت مستقلی دارد و V(AB) ارزش ویژه دو کسب‌وکار در زمانی است که به صورت هم‌افزا مدیریت و تملک می‌شوند.

بین سال‌های 2002 و 2014، کامپاری[[249]](#footnote-249) (بازیگری قدیمی در صنعت اسپریت[[250]](#footnote-250)) اعلام کرد که به کسب‌وکارهای جدیدی (استیل و اسپارکلینگ واین)[[251]](#footnote-251) ورود خواهد کرد تا یک استراتژی متنوع‌سازی مرتبط[[252]](#footnote-252) را پیاده‌سازی کند و از طریق آن سبد خود را دگرگون کند و آن را از تک صنعتی با مدل چندملیتی به یک مدل بازاریابی محور چند صنعتی تبدیل کند.

در سال 2015، این استراتژی به صورت اساسی اصلاح شد. کامپاری به تدریج با فروش برندهای در طول زمان خریداری شده، استیل واین را واگذار کرد. بنابراین، سطح متنوع‌سازی کاهش یافت، در حالیکه از آن زمان به بعد استراتژی رشد به سمت بین‌المللی‌سازی سریع و ورود به دیگر گروه‌های جدید اِسپریت[[253]](#footnote-253) از قبیل روم[[254]](#footnote-254) تغییر جهت یافت.

دلایل تصمیم متنوع‌سازی و حرکت از اسپریت به سمت واین چه بود؟ چرا کامپاری تصمیم گرفت تا کسب‌وکار استیل واین را به صورت غیرمنتظره‌ای واگذار کند؟

در هر دو مورد، هم‌افزایی دلیل این تصمیم‌های استراتژیک بود. دلیل اصلی متنوع‌سازی ایجاد هم‌افزایی در بازاریابی، توزیع و فروش بود، در حالیکه علت واگذاری این بود که چنین هم‌افزایی‌هایی به اندازه مورد انتظار چشمگیر نبودند.

می توان بین هم‌افزایی عملیاتی و هم‌افزایی مالی تمایز قایل شد. جدا از رویکرد شرکت نسبت به استراتژی بنگاه، هر دو نوع هم‌افزایی می‌توانند به صورت همزمان وجود داشته باشند. اما، در رویکرد هم‌افزایی[[255]](#footnote-255)، هم‌افزایی‌های عملیاتی دست بالا را در اختیار دارند.

4-2 هم‌افزایی‌های مالی و عملیاتی

هم‌افزایی‌های مالی[[256]](#footnote-256)، نوعی منافع اقتصادی به شمار می‌روند که می‌توان در مدیریت مالیات و مالی به آنها دست یافت. انواع اصلی آن شامل موارد زیر می‌شوند:

- صرفه به مقیاس در تامین مالی[[257]](#footnote-257): در شرکت‌های چندکسب‌وکاری، کسب‌وکارها می‌توانند به واسطه شهرت شرکت یا قدرت چانه‌زنی قوی‌تر در مقایسه با بازارهای مالی، از هزینه پایین‌تر سرمایه منتفع شوند.

بهینه‌سازی مالیات[[258]](#footnote-258): در شرکت‌های چند کسب‌وکاری که به صورت داخلی عملیات انجام می‌دهند، می‌توان با استفاده از مشوق‌های مالیاتی از طریق انجام برخی فعالیت‌های زنجیره ارزش در سایر کشورها منفعت کسب کرد.

- متنوع‌سازی ریسک: در سبدی از کسب‌وکارها با همبستگی ناقص بین جریان‌های نقدی، می‌توان هزینه سرمایه را کاهش داد. این ادعا مستحقِ بررسی دقیق‌تری است زیرا کاهش ریسک در تئوری مورد منازعه قرار می‌گیرد. از یک سو، مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای[[259]](#footnote-259) بیان می‌کند که متنوع‌سازی بنگاه فی نفسه ریسک سیستماتیک را در بازارهای سرمایه کارا کاهش نمی‌دهد. همچنین، دیگر مطالعات تصدیق می‌کنند که اقدامِ سادۀ آوردنِ کسب‌وکارهای مختلف تحت مالکیت مشترک، برای سهامداران از طریق کاهش ریسک ارزش خلق نمی‌کند. از سوی دیگر، شواهد تجربی نیز حاکی از آنند که متنوع‌سازی ریسک احتمالاً زمانی ارزش افزوده خلق می‌کند که شرکت بتواند در قیمت پایین‌تری نسبت به مالکان منفرد متنوع‌سازی کند یا بتواند نوسانات دوره‌ای سود (که می‌تواند شرکت را به سمت ورشکستگی بکشاند) را کاهش دهد. در مواجه با این نتایج متفاوت، اخذ دیدگاهی عملی را پیشنهاد می‌کنیم: متنوع‌سازی ریسک به خودی خود سودمند نیست. مزیت‌ها باید یک به یک و بادقت تمام مورد سنجش قرار گیرند.

- بازار سرمایه داخلی[[260]](#footnote-260): با فرض آن که شرکتی چند کسب‌وکاری را می‌توان با یک بازار سرمایه داخلی تشبیه کرد که در آن ستاد مرکزی بنگاه از طریق بودجه‌بندی هزینه‌های سرمایه‌ای، منابع را تخصیص می‌دهد، شرایطی وجود دارند که بر اساس آنها تخصیص داخلی می‌تواند کاراتر از تخصیصی باشد که توسط بازارهای سرمایه انجام می‌گیرد. نخست، بازار سرمایه داخلی زمانی می‌تواند ارزش خلق کند که رهبر نسبت به بازیگران بیرونی، دسترسی بهتری به اطلاعات کسب‌وکارهای مختلف داشته باشد. این امر به انتخاب مناسب‌تر سرمایه‌گذاری‌ها یا تخصیص بهتر منابع کمک می‌کند. دوم آن که بازار سرمایه داخلی این امکان را برای سبدی بهینه فراهم می‌کند تا به واسطه حفظ استقلال مالی، رشد خود را ادامه دهد. از یک طرف، یک سبد بهینه شامل دو نوع کسب‌وکار می‌شود: (1) کسب‌وکارهایی که در صنایع بالغ فعالیت دارند و (2) کسب‌وکارهایی که در صنایعی فعالیت دارند که همچنان در فاز توسعه قرار دارند. از طرف دیگر، یک سبد بهینه بین جریان‌های نقدی ایجاد شده توسط کسب‌وکارهای بالغ (کسب‌وکارهای تولیدکننده وجوه نقد) و نیازهای سرمایه‌گذاری برای حفظ کسب‌وکارهای موجود در فاز توسعه (کسب‌وکارهای جذب‌کننده وجوه نقد) تعادل ایجاد می‌کند.

دستیابی به هم‌افزایی‌های مالی یکی از پیشران‌های کلیدی در توسعه ادیزیون[[261]](#footnote-261) (ماشین سرمایه‌گذاری خانواده بنتون[[262]](#footnote-262) که استراتژی بنگاه‌اش متمرکز بر رویکرد مالی است) به شمار می‌رود. ادیزیون به منظور متنوع‌سازی ریسک، در یک دهه گذشته به تدریج گستره بنگاه خود را افزایش داده است: از فست فشن و پوشاک (رنگ‌های متحد بنتون) به املاک و مستغلات و کشاورزی، و به ساخت بزرگراه، فرودگاه و تهیه غذا (یورواستازیونی[[263]](#footnote-263)، آتلانتیا[[264]](#footnote-264) و اتوگریل[[265]](#footnote-265)). ورای متنوع‌سازی ریسک، شرکت به منظور کسب منفعت از صرفه به مقیاس در تأمین مالی، نقش پررنگی در تسهیل روابط بین شرکت‌های تابعه اصلی و بازارهای مالی ایفا کرده است.

هم‌افزایی‌های عملیاتی اینگونه تعریف می‌شوند: خلق ارزش افزوده از طریق عملیات مشترک. با در نظر گرفتن کسب‌وکار به مثابه زنجیره ارزش، عملیات مشترک به این معنا است: اتصال فعالیت‌های زنجیره ارزش از طریق انتقال شایستگی‌های سازمانی، تبادل دارایی‌های مشهود و نامشهود یا هماهنگی استراتژی‌های رقابتی مربوط به هر یک از زنجیره‌های ارزش.

برای مثال، در کامپری، برای توزیع محصولات اِسپیریت و اِسپارکلینگ وایْن از پلتفرمی واحد استفاده می‌شود در حالیکه فعالیت‌های بازاریابی این دو کسب‌وکار از طریق انتقال شایستگی‌های مربوط به ساخت برند به همدیگر متصل می‌شوند.

از دیدگاه مالی، هم‌افزایی‌های عملیاتی تبدیل به درآمدهای بالاتر یا هزینه‌ها، هزینه‌های سرمایه‌ای و/یا سرمایه در گردش پایین‌تر می‌شوند. این مزیت‌ها از این موارد نشأت می‌گیرند:

- صرفه به مقیاس[[266]](#footnote-266)، صرفه به اشباع ظرفیت تولید[[267]](#footnote-267)، صرفه به تجربه، صرفه به حوزه و/یا صرفه به هزینه مبادله.

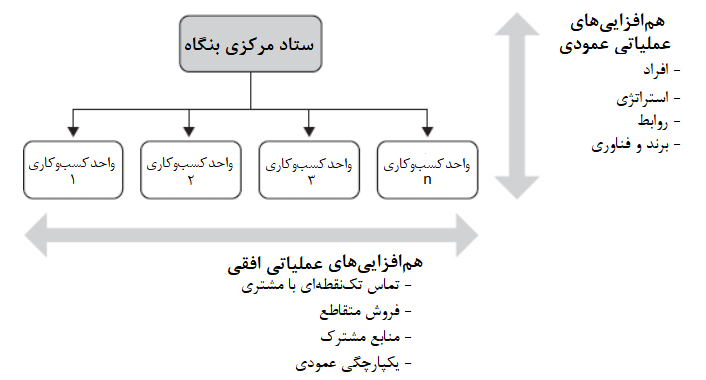
- فرصت‌هایی برای افزایش مطلوبیت[[268]](#footnote-268) مصرف‌کننده از طریق سیاست‌های خرید تک توقفه و فروش متقاطع.

فرصت‌هایی برای بهره‌گیری از قدرت بیشتر بازار از طریق جمع کردن[[269]](#footnote-269) کسب‌وکارها در کنار یکدیگر.

4.3 تقسیم‌بندی هم‌افزایی‌های عملیاتی

اولین تقسیم‌بندی، هم‌افزایی‌های عملیاتی را در دو دسته هم‌افزایی‌های یک‌طرفه[[270]](#footnote-270) و هم‌افزایی‌های دوطرفه[[271]](#footnote-271) قرار می‌دهد. هم‌افزایی‌های یک طرفه شامل موقعیت‌هایی می‌شوند که در آنها یک کسب‌وکار بیشترِ منافع حاصل از هم‌افزایی را به سمت خود می‌کشد؛ هم‌افزایی‌های دو طرفه شامل موقعیت‌هایی می‌شوند که در آنها هر دو کسب‌وکار مزیت به دست می‌آورند. تمایز بین هم‌افزایی‌های یک طرفه و دو طرفه زمانی مطرح می‌شود که قرار است عملکرد یک کسب‌وکار در سبدی از کسب‌وکارها ارزیابی شود. در مورد هم‌افزایی‌های یک طرفه، نتایج یک واحد [کسب‌وکاری] باید با در نظر گرفتن این موضوع که تا چه حد توانسته به موفقیت دیگر کسب‌وکارهای شرکت کمک کند، مورد قضاوت قرار گیرد (بدون توجه به چیزهایی که در قبال آن دریافت کرده است).

دومین تقسیم‌بندی که توسط کمپبل و همکارانش[[272]](#footnote-272) ایجاد شده است، بین هم‌افزایی‌های عمودی و افقی تمایز قایل می‌شود (شکل 4.1). این تقسیم‌بندی اصولاً در آن دسته از شرکت‌های چند کسب‌وکاری مفید واقع می‌شود که ستاد مرکزی آنها بر واحدهای کسب‌وکاری اختیار سلسله مراتبی اعمال می‌کند (به صورت بخشی یا شرکت‌های تابعه ساختاردهی شده‌اند).

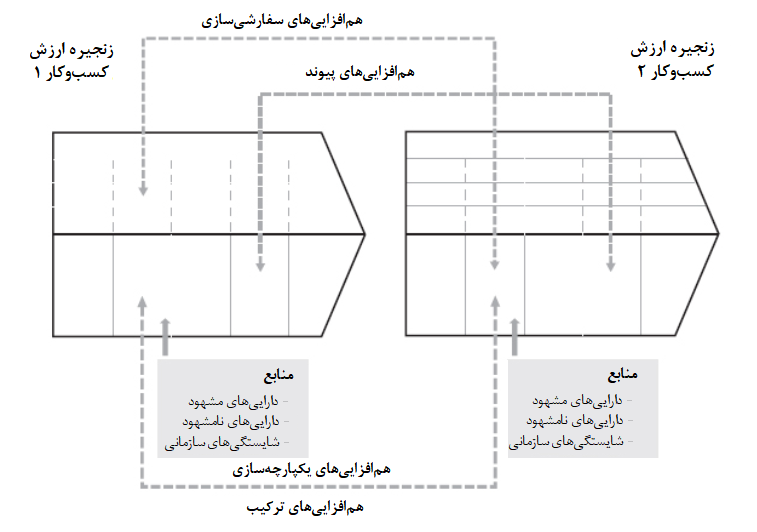


شکل 4.1 هم‌افزایی‌های عملیاتی عمودی در مقابل هم‌افزایی‌های عملیاتی افقی

هم‌افزایی‌های عمودی، مزیت‌هایی هستند که از روابط سلسله مراتبی بین ستاد مرکزی بنگاه و واحدهای کسب‌وکاری حاصل می‌شوند. ستاد مرکزی می‌تواند در رهبری واحدهای کسب‌وکاری مداخله کند تا افرادی با شایستگی کمتر را با افرادی جایگزین کند که ارزش بیشتری ایجاد می‌کنند (تصمیمات معطوف به افراد)؛ فرایندهای مدیریت استراتژیک در سطح کسب‌وکار را بهبود دهد (استراتژی)؛ روابط مدیران کسب‌وکارها را با ذینفعان مربوطه تسهیل کند (روابط)؛ یا برند بنگاه (برند) یا منابع فناورانه (فناوری) را در اختیار کسب‌وکارها بگذارد تا مزیت رقابتی آنها تقویت شود.

هم‌افزایی‌های افقی مزیت‌هایی هستند که از طریق یکپارچگی و هماهنگی بین واحدهای کسب‌وکاری ایجاد می‌شوند. دو یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارها می‌توانند سیاست‌های فروش خود را برای منفعت رساندن بیشتر به مشتریان هماهنگ کنند (تماس تک‌نقطه‌ای با مشتری[[273]](#footnote-273))؛ سیاست‌هایی را پیاده‌سازی کنند که به دنبال فروش محصولات و خدمات یکدیگر باشند (فروش متقاطع[[274]](#footnote-274))؛ شایستگی‌ها را به یکدیگر منتقل کنند و دارایی‌ها را به صورت مشترک استفاده کنند (منابع مشترک)؛ یا از یکپارچگی عمودی بهره مند شوند (یکپارچگی عمودی).

سومین دسته بندی متعلق به پورانام و وانسته[[275]](#footnote-275) است که راه‌حلی بر اساس تئوری دیدگاه منبع محور ارائه می‌کنند (شکل 4.2). اصل بنیادی در این مدل این است که تحقق هم‌افزایی‌های عملیاتی مستلزم آرایش‌های مختلفی از ترکیب منابع است (مانند تجمیع و بهینه‌سازی منابع برای دستیابی به کارایی، یکجا جمع کردن منابع برای رسیدن به ارزش افزوده بیشتر یا -انطباق‌سازی[[276]](#footnote-276) منابع به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌هایی از قبیل یکپارچگی عمودی).



شکل 4.2 هم‌افزایی‌های عملیاتی، زنجیره ارزش و دیدگاه منبع محور

با در نظر گرفتن این گوناگونی، هم‌افزایی‌های عملیاتی را می‌توان در چهار دسته مفهومی گنجاند (جدول 4.1):

هم‌افزایی‌های یکپارچه‌سازی[[277]](#footnote-277). می‌توان از طریق تجمیع و بهینه‌سازی انباره‌ای[[278]](#footnote-278) از منابع مشابه برای دستیابی به صرفه به مقیاس یا صرفه به حوزه به این نوع هم‌افزایی‌ها دست یافت. برای مثال، زمانیکه بانکی یک رقیب را اکتساب می‌کند، می‌تواند انتخاب کند که از یک سیستم اطلاعاتی منفرد در سطح گروه استفاده کند تا در مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی به صرفه به مقیاس دست‌یابد.

هم‌افزایی‌های ترکیب[[279]](#footnote-279): این هم‌افزایی‌ها به دنبال یک جا جمع آوردن[[280]](#footnote-280) منابع مشابه هستند تا قدرت چانه‌زنی شرکت در مقابل مشتریان یا ذینفعان کلیدی افزایش یابد. یک جا جمع آوردن نیازی به بهینه‌سازی اتباره منابع ندارد. برای مثال در یکپارچه‌سازی صنعت غذا، دستیبابی به قدرت بازار بیشتر با در زمینه زنجیره‌های توزیع بزرگ مقیاس و بازیگران جهانی جدید تجارت الکترونیک، یکی از پیشران‌ها محسوب می‌شود.

هم‌افزایی‌های سفارشی‌سازی[[281]](#footnote-281). این هم‌افزایی‌ها از طریق هم-انطباق‌سازی[[282]](#footnote-282) منابع متعلق به زنجیره ارزش کسب‌وکارهای مختلف حاصل می‌شوند.

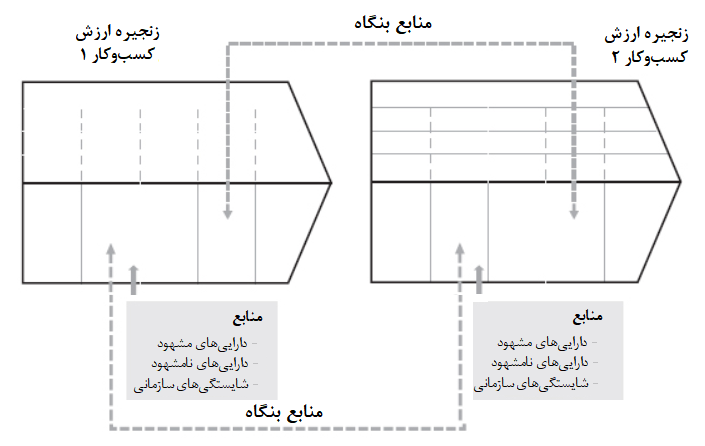
برای مثال، زمانی که گوگل، یوتوب را اکتساب کرد، یک سری اقدامات در زنجیره ارزش موتور جستجوی خود و پلتفرم اشتراک‌گذاری فیلم انجام داد به نحوی که فیلم‌های یوتوب با سهولت بیشتری در نتایج جستجوهای گوگل آورده شوند و رفتار کاربران با راحتی بیشتری رصد شود و در نتیجه درآمد تبلیغاتی افزایش یابد. سفارشی‌سازی بر صرفه به حوزه و کاهش هزینه‌های مبادله تاثیر می‌گذارد.

هم‌افزایی‌های پیوند[[283]](#footnote-283). این نوع هم‌افزایی‌ها به دنبال یک جا جمع آوردن منابع نامشابه در زنجیره‌های ارزش کسب‌وکارهای متفاوت هستند. برای مثال، هر زمان که سیاست فروش متقاطع بین دو کسب‌وکار اجرایی شود، هم‌افزایی پیوند اتفاق می‌افتد. همین اتفاق نیز زمانی رخ می‌دهد که چند کسب‌وکار با هم تصمیم بگیرند که سیاست خرید تک‌توقفه را تحقق بخشند یا استراتژی‌های رقابتیشان را هماهنگ کنند. هم‌افزایی‌های پیوند اساساً از قدرت بازار، صرفه به حوزه و کاهش هزینه مبادله بهره می‌گیرد.

4.4 از هم‌افزایی‌ها به سمت منابع ارزشمند بنگاه

دیدگاه منبع محور[[284]](#footnote-284) نه تنها مفهوم هم‌افزایی‌های عملیاتی را به سادگی قابل درک می‌کند بلکه دو مفهوم دیگر را نیز مطرح می‌کند.

- منابع بنگاه[[285]](#footnote-285): دارایی‌های مشهود، نامشهود یا شایستگی‌های سازمانی که در زنجیره ارزش دو یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارهای شرکت استفاده می‌شوند (شکل 4.3). هر منبعی که در گروه منابع بنگاه گنجانده نشود، تحت عنوان منابع کسب‌وکار قرار می‌گیرد.



شکل 4.3 نمایش گرافیگی منابع بنگاه

- منابع ارزشمند بنگاه[[286]](#footnote-286) (یا منابعی با اهمیت استراتژیک بالا): آن دسته از منابع بنگاه هستند که امکان دست‌یابی به مزیت رقابتی در کسب‌وکارهایی را فراهم می‌کنند که از آنها استفاده می‌کنند. به بیان دیگر، ابزاری برای ایجاد مزیت بنگاه هستند.

برای کشف منابع ارزشمند بنگاه، از یک فرایند سه مرحله‌ای استفاده می‌کنیم:

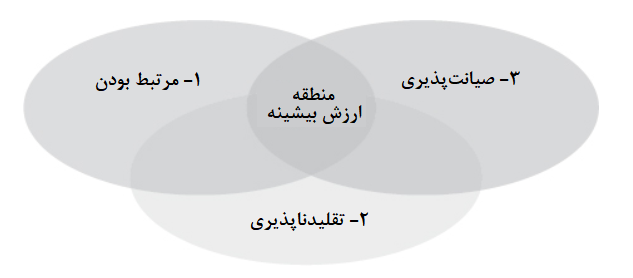
1- تحلیل منابع در سطح کسب‌وکار.

2- شناسایی منابع ارزشمند در سطح کسب‌وکار.

3- شناسایی منابع ارزشمند بنگاه.

اولین مرحله این فرایند شامل تحلیل زنجیره ارزش کسب‌وکارهای شرکت و منابع مورد استفاده آنها است. به ازای هر فعالیت مربوط به زنجیره ارزش، منابع مربوطه به دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود و شایستگی‌های سازمانی تفکیک می‌شوند.

دومین مرحله این فرایند شامل شناسایی منابع ارزشمند (به معنای زیرمجموعه‌ای از منابعی که نقشی کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی و حفظ آن در طول زمان دارند) می‌شود. اما چه عواملی باعث ارزشمند شدن یک منبع می‌شوند؟ بر اساس چارچوب کالینز و منتگومری[[287]](#footnote-287)، یک منبع ارزشمند سه ویژگی دارد: مرتبط بودن، تقلیدناپذیری و صیانت‌پذیری (شکل 4.4).



شکل 4.4 عواملی که منبع را ارزشمند می‌سازند

یک منبع زمانی مرتبط[[288]](#footnote-288) است که منجر به برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان در مقایسه با رقبا بشود. به عبارت دیگر، اگر منبعی امکان رسیدن به موقعیت رهبری هزینه یا دستیابی به استراتژی تمایز را فراهم آورد، مرتبط به شمار می‌رود.

یک منبع زمانی تقلیدناپذیر[[289]](#footnote-289) محسوب می‌شود که به سادگی قابل خرید و فروش[[290]](#footnote-290) نباشد و رقبا نتوانند با هزینه کم از آن کپی‌برداری کنند. به علاوه، دیگران نتوانند به منظور اهدافی یکسان برای آن جایگزین پیدا کنند.

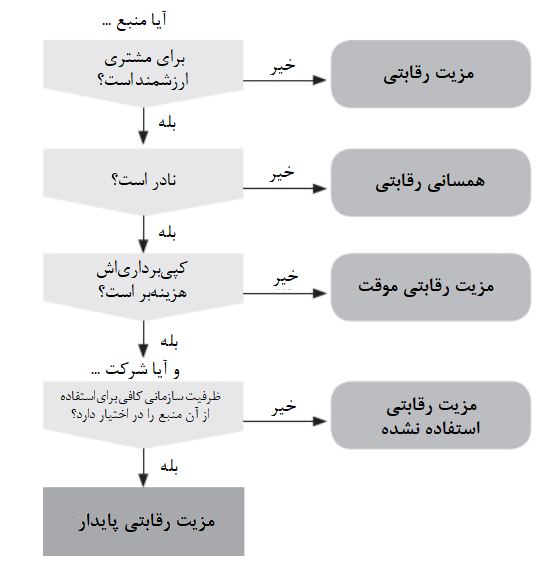
|  |
| --- |
| **جعبه 4.1 شالوده‌، دیدگاه منبع محور**  تقسیم‌بندی منابع  طبق نظر کالینز و منتگومری، منابع در سه گروه گنجانده می‌شوند:  - دارایی‌های مشهود  - دارایی‌های نامشهود  - شایستگی‌های سازمانی  دارایی‌های مشهود[[291]](#footnote-291) عواملی هستند که ماهیت فیزیکی و مالی دارند و شامل مواردی از قبیل مواد خام، ذخایر معدنی و نفتی، ساختارهای تولید، زمین، شبکه‌های ارتباطات دوربرد، نقاط فروش و وجوه نقد می‌شوند. با توجه به آنکه این منابع در صورت‌های مالی (دارایی‌های موجود در ترازنامه) قید می‌شوند، تشخیص آنها بسیار ساده است.  دارایی‌های نامشهود[[292]](#footnote-292) عواملی هستند که ماهیت غیرمادی دارند و شامل مواردی از قبیل شهرت شرکت (دارایی‌های معطوف به شهرت)، ارزش ویژه برند[[293]](#footnote-293)، شبکه‌های رابطه‌ای مورد نیاز برای توسعه کسب‌وکارها (سرمایه رابطه‌ای و اجتماعی)[[294]](#footnote-294)، اطلاعات مربوط به مدیریت کسب‌وکار (برای مثال دانش فنی) و اشکال مختلف دارایی‌های فکری[[295]](#footnote-295) مانند دانش خبرگی، ثبت اختراع، حق‌ تكثیر، فوت‌وفن تجارت و علایم تجاری می‌شوند. دارایی‌های نامشهود بر خلاف دارایی‌های مشهود، معمولاً در صورت‌های مالی درج نمی‌شوند یا به درستی ارزشگذاری نمی‌شوند. به علاوه، این قابلیت را دارند که در طول زمان بر اثر استفاده مجدد، ارزششان افزایش یابد (برای مثال فرایند ایجاد ارزش ویژه برند را در نظر بگیرید).  شایستگی‌های سازمانی[[296]](#footnote-296) در فرهنگ، فرایندها و روتین‌های شرکت ریشه دارند و «ظرفیت شرکت برای سازماندهی و آرایش منابع برای [رسیدن به] نتایج نهایی موردانتظار» از طریق ترکیب دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود و منابع انسانی محسوب می‌شوند. شایستگی‌ها از لحاظ ماهیت، نتیجه فرایند یادگیری محسوب می‌شوند. مثال‌های این دسته از منابع شامل شایستگی‌های تولید، فروش، بازاریابی، ادغام‌واکتساب، توسعه کسب‌وکار و لجستیک می‌شوند.  باید به این نکته توجه کرد که بر خلاف آنچه دیگر دانشگاهیان پیشنهاد داده‌اند، تقسیم‌بندی کالینز و منتگومری آشکارا از منابع انسانی به عنوان یک دسته جدید نام نبرده است. علت در این حقیقت نهفته است که دانشگاهیان امریکایی زمان تحلیل شایستگی‌های سازمانی، منابع انسانی را غیرمستقیم مدنظر قرار می‌دهند. این رویکرد همراستا با آن چیزی است که توسط دیگر دانشگاهیان پیشنهاد شده است، به این معنی که منابع انسانی ذینفعان اصلی به شمار می‌روند و نه صرفاً عوامل تولید.  مفروضات تئوریک پایه  دیدگاه منبع محور[[297]](#footnote-297) هدف را تحلیل شرکت قرار می‌دهد. این دیدگاه شرکت را منحصر به فرد در نظر می‌گیرد و این پرسش را مطرح می‌کند که فرایندهای سازمانی مربوط به کسب و بهره‌برداری از منابع چگونه این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند تا به هر دو مزیت رقابتی و بنگاه دست‌یابد.  دو فرض اصلی پشت این تئوری قرار دارند: (1) در یک صنعت، توزیع عملکرد مالی بین رقبا یکنواخت نیست به این سبب که منابع به صورت مساوی بین شرکت‌ها توزیع نمی‌شوند. (2) درون یک صنعت، تفاوت بین عملکرد مالی رقبا، در طول زمان می‌تواند همچنان ادامه‌دار باشد به این دلیل که منابع به صورت کامل منتقل، کپی و/یا جایگزین نمی‌شوند.  اولین فرض به این معنا است که تنها شرکت‌هایی که منابع خاصی (به معنای منابع ارزشمند که در بخش بعدی توضیح داده می‌شوند) را تحت کنترل دارند می‌توانند به مزیت رقابتی (که با نتایج مالی بیش از میانگین سنجیده می‌شود) دست‌یابند، در حالیکه آنهایی که به چنین منابعی دسترسی ندارند، دچار ضعف رقابتی[[298]](#footnote-298) می‌شوند. نبود یکنواختی در توزیع منابع با پدیده‌های کمیابی[[299]](#footnote-299) و نادر بودن[[300]](#footnote-300) منابع در ارتباط است.  دومین فرض دلایل این موضوع را بیان می‌کند که چرا یک شرکت موفق می‌تواند مزیت رقابتی خود را در طول زمان حفظ کند (به اصلاح پایداری استراتژیک). از این دلایل تحت عنوان سازوکارهای حفاظت یا سازوکارهای ایزوله‌سازی[[301]](#footnote-301) یاد می‎شود که مانع طرف‌های سوم برای بهره‌گیری از منفعت یا رانت[[302]](#footnote-302) ایجاد شده توسط این منابع می‌شوند.  شایان توجه است که تمرکز تئوری منبع محور بر رانت ریکاردویی[[303]](#footnote-303) است: منافع به دست آمده شرکت، مرهون برتری منابع هستند. از لحاظ تئوریک، باید این نوع رانت (که بر پایه قدرت بازار یا رانت کارآفرینی یا شمپیتری[[304]](#footnote-304) و حاصل نوآوری است) را از رانت حاصل از انحصار[[305]](#footnote-305) جدا کرد.  سازوکارهای حفاظت  جابجایی ناقص[[306]](#footnote-306)، تقلیدپذیری ناقص[[307]](#footnote-307) و جانشین‌پذیری ناقص[[308]](#footnote-308) سه سازوکار حفاظت به شمار می‌روند. در صورت وجود جابجایی ناقص، ردوبدل منابع بین دو شرکت از طریق یک یا تعداد بیشتری از این عوامل غیرممکن می‌شود:  - عدم تقارن اطلاعات[[309]](#footnote-309): زمانی که خریدار نتواند اطلاعاتی درباره خصوصیات منابع مورد نیازش به دست آورد، به احتمال زیاد وارد معامله نمی‌شود زیرا نمی‌تواند درباره شرایط مذاکره قضاوت کند. احتمال رخ دادن این اتفاق زمانی بیشتر می‌شود که مبادله در خصوص دارایی‌های نامشهود یا شایستگی‌های سازمانی باشد. برای مثال، ارزیابی عینی کیفیت و کاربردهای احتمالی دانش فنی دشوار است. به همین علت است که مذاکره بر سر انتقال فناوری بسیار دشوار است.  - روابط مکمل[[310]](#footnote-310) بین منابع و بستر سازمانی[[311]](#footnote-311). اگر ارزش یک منبع وابستگی زیادی به بستری داشته باشد که در آن ایجاد شده است و استفاده می‌شود، احتمال آنکه چنین منبعی بتواند به عنوان یک عامل مستقل موضوع مبادله باشد بسیار اندک است زیرا زمانی که از بستر اولیه خودش جدا می‌شود، اکثر ارزش خود را از دست می‌دهد. سازمانی را در نظر بگیرید که می‌خواهد یک شایستگی سازمانی در حوزه تولید به دست آورد. در صورتی که ارزش این شایستگی وابسته به ترکیبی از روتین‌ها، رویه‌ها، افراد و فرهنگ باشد، بسیار نامحتمل است که راضی به خرید تنها دستورالعمل رویه‌ها[[312]](#footnote-312) شود.  - دشواری در انتقال جغرافیایی: برخی منابع قابلیت جابجایی ندارند زیرا ارزششان وابسته به بستری جغرافیایی است که در آن ایجاد و به کار گرفته می‌شوند. برای مثال، برندی در صنایع غذایی با نوشته ساخته شده در ایتالیا را نمی‌توان به سادگی به شرکتی آسیایی فروخت که می‌خواهد از آن برای فروش کالا در کشور اصلی خودش استفاده کند.  در تقلیدناپذیری ناقص، عواملی وجود دارند که مانع کپی‌برداری از منابع ارزشمند رهبران بازار (یا شرکت‌های مسلط به بازار) می‌شوند.  - ابهام علی: زمانی که یک تقلیدکننده نتواند از ماهیت روابط علی-معلولی منابع تاثیرگذار بر موفقیت شرکت سر در بیاورند، با موقعیت ابهام علی مواجه هستیم که اجازه تشخیص مهم‌ترین منابع برای تقلید یا نحوه تقلید را نمی‌دهد. این موضوع به این علت اتفاق می‌افتد که این منابع در بستر سازمانی پیچیده‌ای استفاده می‌شوند که در آن روتین‌ها و رویه‌ها به صورت کامل مدون نشده‌اند یا رفتار ضمنی افراد تشخیص نتیجه نهایی را دشوار می‌کند. غیر از این، این پدیده به این سبب به وجود می‌آید که یک منبع طی یک فرایند خاص با دیگر منابع به نحوی ترکیب می‌شود که تشخیص دقیق سهمش در کسب نتیجه نهایی غیرممکن می‌شود.  - وابستگی به مسیر[[313]](#footnote-313): مدون‌سازی و تقلید از مسیر یا فرایند تاریخی ایجاد و توسعه یک منبع به سادگی امکان پذیر نیست. برای مثال، اگر یک شرکت شیمیایی، مواد شیمیایی منحصر به فردی به مشتریان ارائه کند که نتیجه فرایند یادگیری از طریق انجام[[314]](#footnote-314) باشد، رقبا نمی‌توانند در زمان اندکی از آنها کپی‌برداری کنند زیرا قادر نخواهند بود تا از توالی زمانی خطاها، بینش، تلاش‌ها، بهبود مستمر و ایجاد دانش کپی‌برداری کنند. حتی زمانی که کپی‌برداری یا تقلید از منظر تئوریک امکانپذیر باشد، ممکن است که این اتفاق تنها با صرف هزینه‌های بسیار بالایی اتفاق بیفتد. در این شرایط، تقلیدکنندگان به این علت دچار ضعف هستند که نمی‌توانند از کارایی انبوه دارایی[[315]](#footnote-315) که رهبران بازار به آن رسیده‌اند کپی‌برداری کنند و از زیان‌های ناشی از فشردگی زمان[[316]](#footnote-316) آسیب می‌بینند.  - بازداری اقتصادی[[317]](#footnote-317): زمانی که شرکت‌های مسلط به بازار تقلیدکنندگان را با اخذ مجموعه‌ای از اقدامات متقابل به چالش می‌کشانند تا حمله آنها را از لحاظ اقتصادی دشوار کنند (به معنای تهدیدهای انتقام جویانه)، یک بازداری اقتصادی برای ممانعت از کپی‌برداری به وجود می‌آید.  - منحصر به فرد بودن منبع[[318]](#footnote-318): برخی منابع را به علت آنکه از لحاظ تعداد دسترسی محدودی به آنها وجود دارد، نمی‌توان کپی‌برداری کرد. برای مثال، معتبرترین مکان‌های موجود در محله‌های تجملی میلان، پاریس و نیویورک را در نظر بگیرید. از آنجایی که تعداد این مکان‌ها محدود است، شرکت‌هایی که هدفشان تبدیل شدن به یک شرکت لوکس است و دسترسی به آن مکان‌ها ندارند، دچار ضعف رقابتی خواهند شد.  در انتها، جانشینی ناقص زمانی اتفاق می‌افتد که نتوان برای دستیابی به هدف یکسان آن منبع را با منبع دیگری جایگزین کرد. برای مثال، حق ثبت اختراع یک ماده شیمیایی یا فناوری را نمی‌توان جایگزین کرد. تا زمانی که حق ثبت اختراع از این منابع حفاظت کند، شرکتی که چنین دارایی‌های معنوی را تحت کنترل دارد می‌تواند به مزیت رقابتی دست‌یابد و از منابع خود ارزش کسب کند. این در حالی است که، رقبا مجبورند بلندپروازی‌های خود را به تعویق بیندازند یا به دنبال کشف راه‌حل‌های نوآورانه برآیند. |

در انتها، یک منبع زمانی صیانت‌پذیر است که شرکت امکان و توانایی سازمانی لازم برای کسب منافع تمامی رانت‌های حاصل از بهره‌برداری آن را داشته باشد. این امر به این معنا است که این رانت توسط مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان یا توزیع کنندگان مصادره نشود. علاوه بر آن، شرکت قادر باشد این منابع را به صورت کارا مورد استفاده قرار دهد و پتانسیل سود آن را به علت سوءمدیریت یا ظرفیت سازمانی ضعیف زایل نکند.

برند اپل مثالی دقیق از یک منبع ارزشمند است. از آنجایی که به صورت موفقیت آمیزی محصولات اپل را از محصولات رقبا متمایز می‌کند، مرتبط محسوب می‌شود. مصرف‌کنندگان این برند را می‌خرند و حاضرند قیمت‌های بیشتری را برای آن بپردازند. کپی‌برداری آن دشوار است زیرا یکی از برندهایی به شمار می‌رود که بیشترین ارزش برند در جهان را دارد (به علت گذشته موفقی که دهه‌ها ادامه دارد). در نهایت، رانت ناشی از برند، تقریباً به صورت کامل توسط گروه اپل حفظ می‌شود.

مدل‌های دیگری نیز برای تعیین ارزشمندی یک منبع وجود دارند. طبق نظر بارنی[[319]](#footnote-319)، منبع زمانی این ویژگی را دارد که از منظر مشتری مرتبط (ارزشمند) و نادر باشد و قابل تقلید و قابل جایگزین نباشد. این چهار خصیصه در کنار یکدیگر «چارچوب وی‌آرآی‌اِن[[320]](#footnote-320)» را شکل می‌دهند. به صورت تفصیلی‌تر، منبع زمانی مرتبط است که امکان بهره‌گیری از فرصت‌های بازار را فراهم کند و مزیت رقابتی ایجاد کند. زمانی نادر (یا کمیاب) است که تعداد اندکی از شرکت‌های رقیب آن را در اختیار داشته باشند. زمانی تقلیدناپذیر است که رقبا نتوانند آن را در اختیار بگیرند یا نتوانند آن را در داخل شرکت با صرف هزینه‌های معقول ایجاد کنند. در صورتی جایگزین‌ناپذیر است که هیچ راه‌حل سازمانی و فنی با کاربردی مشابه آن وجود نداشته باشد.

چارچوب وی‌آرآی‌اِن طی سال‌ها تکامل یافته است و تبدیل به «چارچوب وی‌آرآی‌او»[[321]](#footnote-321) شده است. ویژگی جایگزین‌ناپذیری در مفهوم تقلیدناپذیر قرار گرفت و یک خصیصه دیگر اضافه شد: سازماندهی به‌منظور کسب ارزش[[322]](#footnote-322). در اصل، شرکت باید ظرفیت سازمانی خاصی داشته باشد تا بتواند به صورتی کارا و اثربخش از این منابع در زنجیره ارزش خود استفاده کند (شکل 4.5).



شکل 4.5 چارچوب وی‌آرآی‌او

مقایسه بین رویکرد پیشنهادی کالینز و منتگومری و رویکرد بارنی حاکی از آن است که مفهوم «مربوط بودن» در رویکرد کالینز و منتگومری به ویژگی «ارزش» و «نادر» در رویکرد بارنی اشاره دارد و مفهوم «تقلیدناپذیری» متناظر با ویژگی «تقلیدناپذیر» است و «صیانت‌پذیری» مفهوم «سازماندهی به منظور کسب ارزش» را به ذهن متبادر می‌کند.

اکنون که به مرحله سوم و آخر فرآیند شناسایی منابع ارزشمند شرکت می‌رسیم، آخرین مورد را می‌توان به سادگی با استفاده از تعریفی که قبلاً ارائه شد (جعبه 4.2) درک کرد.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **جعبه شماره 4.2 مثالی از منابع ارزشمند بنگاه در یک گروه چند برندی**  شرکت آلفا[[323]](#footnote-323) در چهار کسب‌وکار فعالیت می‌کند: توزیع خرده‌فروشی محصولات غذایی؛ توزیع خرده‌فروشی محصولات الکترونیکی مصرفی؛ توزیع خرده‌فروشی محصولات ورزشی و توزیع خرده فروشی محصولات بریکلاژ[[324]](#footnote-324) و باغبانی. اگرچه برند بنگاه دارای سبقه‌ای طولانی است و عموم مردم آن را می‌شناسند، هر زنجیره توزیع برای رقابت در بازارهای مربوطه از برند خرده‌فروشی خود استفاده می‌کند. شکل 4.6 منابع بنگاه و منابع کسب‌وکار شرکت آلفا را نشان می‌دهد، در حالی که در شکل 4.7 شاهد تقسیم‌بندی منابع بنگاه و کسب‌وکار به منابع ارزشمند و غیرارزشمند با استفاده از روش ارائه شده در بند 4.3 هستیم.  E:\Dropbox\Translation\Corporate Strategy for a Sustainable Growth_nodrm\Final\4-6.png  شکل 4.6 شرکت آلفا: منابع بنگاه در مقابل منابع کسب‌وکار   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **منابع ارزشمند** | - نقطه خرده فروشی شبکه فروش  (دارایی مشهود)  - برند خرده فروشی (دارایی نامشهود)  - شایستگی‌های مربوط به بازاریابی  - شایستگی‌های مربوط به توسعه محصول  (لیبل خصوصی) | - برند بنگاه  - پلتفرم متمرکز لجستیک (دارایی مشهود)  - شایستگی‌های مربوط به خرده‌فروشی  - شایستگی‌های مربوط به املاک و مستغلات | | **منابع غیرارزشمند** | - شایستگی‌های مربوط به خرید  - شایستگی‌های مربوط به تدارکات | - سیستم اطلاعاتی مالکیتی (دارایی نامشهود) | |  | **منابعی که تنها توسط یک کسب‌وکار استفاده می‌شود** | **منابع بنگاه** |   شکل 4.7 شرکت آلفا: منابع ارزشمند در مقابل منابع غیرارزشمند |

در مثال اپل، برندْ منبع ارزشمند بنگاه به شمار می‌رود زیرا تمام کسب‌وکارهای سبد برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد مزیت بنگاه از آن استفاده می‌کنند. در مثال کامپاری، پلتفرم توزیع مانند یک منبع ارزشمند بنگاه عمل می‌کند (مانند برندی که شایستگی [سازمانی] خلق می‌کند).

در انتها، این نکته را در نظر داشته باشید که به منظور شناسایی منابع بنگاه، زنجیره ارزش (و نه ساختار سازمانی شرکت) را باید نقطه مرجعی برای تحلیل در نظر گرفت. این موضوع به این معنا است که نباید منابع را با واحدهای وظیفه‌ای متمرکز در ستاد مرکزی بنگاه اشتباه گرفت. مطمئناً واحدهای وظیفه‌ای متمرکز بر منابع بنگاه تسلط دارند، اما شرکت‌های چند کسب‌وکاری می‌توانند از دیگر سازوکارهای سازمانی برای تحقق هم‌افزایی‌ها استفاده کنند (همانطور که در بخش قبلی تشریح شد).

4.5 هم‌افزایی‌های منفی

هرچند مفهوم هم‌افزایی بارمعنایی مثبتی دارد، در دنیای واقعی کسب‌وکار، مالکیت مشترک کسب‌وکارها می‌تواند منجر به نتایجی منفی شود که تحت عنوان «هم‌افزایی‌های منفی» شناخته می‌شوند.

برخی از موارد پرتکرار مانند «رقیق شدن برند»[[325]](#footnote-325) نمونه‌هایی از این پدیده به شمار می‌روند. از برندی که از قدیم متعلق به خط محصول یا کسب‌وکاری خاص بوده است می‌توان به نادرستی برای ورود به حوزه‌های رقابتی جدید استفاده کرد که نتیجه آن از بین رفتن بخش عمده‌ای از ارزش اولیه آن (ارزش ویژه برند) می‌شود. برای مثال، شیوه مدیریت برند پیِر کاردین[[326]](#footnote-326) نشان دهنده این نوع ریسک است. این برند که کار خود را در دهه 1980 آغاز کرده است در 800 محصول (از قبیل پوشش توالت فرنگی) مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتیجه این کار منجر به کاهش بخش عمده‌ای از ارزش این برند (که در بازار مد ایجاد شده بود) شد.

برای مثال دوم هم‌افزاییِ منفی می‌توان به یکپارچگی عمودی[[327]](#footnote-327) از طریق اکتساب اشاره کرد. اگر شرکتی به سمت جلو برود[[328]](#footnote-328)، شرکت اکتساب‌شده به احتمال قوی دیگر نمی‌تواند با تأمین‌کنندگان قبلی خود کار کند، زیرا آنها از این پس رقبای گروه از لحاظ عمودی یکپارچه شده به شمار می‌روند. اگر این یکپارچگی به سمت بالا باشد[[329]](#footnote-329)، کسب‌وکار اکتساب‌شده به احتمال فراوان با مشتریان سابق خود دچار مشکل خواهد شد زیرا از این پس آنها رقبای گروه از لحاظ عمودی یکپارچه شده محسوب می‌شوند.

سومین مثال مربوط به هم‌افزایی منفی زمانی به وجود می‌آید که سرپرست از طریق اکتساب به دنبال ایجاد گروهی چند برندی در صنعتی واحد باشد. با توجه به آنکه هر برند موجود در سبد را می‌توان مانند یک کسب‌وکار در نظر گرفت، شاهد آن خواهیم بود که برخی از مشتریانِ برندهای تازه‌کار تصمیم می‌گیرند دیگر ارتباطی تجاری با گروه تازه شکل‌گرفته نداشته باشند. دلیل این رفتار می‌تواند این باشد که آنها نمی‌خواهند تأمین‌کننده‌ای داشته باشند که به رقبای مستقیمشان نیز خدمات ارائه می‌دهد (هرچند که تأمین‌کننده این کار را از طریق برندهای دیگر خود انجام دهد).

مثال چهارم و آخر در مورد هم‌افزاییِ منفی به پیچیدگی سازمانی ناشی از تحقق هم‌افزایی‌های عملیاتی مربوط می‌شود. متاسفانه، پیاده‌سازی هم‌افزایی می‌تواند منجر به ریسک ایجاد بروکراسی، کند شدن [فرایند] تصمیم‌گیری و کوتاه آمدن و سازش به منظور همراستایی با بخش‌های دیگر و رفع نیازها و منافع آنها شود. زمانی که شرکت جهتگیری کارآفرینانه و اشتیاق به نوآوری را به خطر می‌اندازد، کاهش انگیزه نیز ممکن است در کل شرکت تسری یابد. در این حالت، تاثیر اقتصادی خالص ناشی از عملیات مشترک ممکن است به جای هم‌افزایی (مثبت)، تبدیل به هم‌افزایی منفی شود.

# 5 انتخاب کسب‌وکار کانونی

به قلم پائولو موروستی[[330]](#footnote-330)

5.1 مفهوم

داستان اِنِل[[331]](#footnote-331) در صنعت ارتباطات راه دور مثال دقیقی از نحوه تکامل یک کسب‌وکار از [کسب‌وکار] کانونی[[332]](#footnote-332) به [کسب‌وکارهای] غیرکانونی در طول زمان است. به علاوه این مثال نشان می‌دهد که چنین تکاملی پیامدها و دلالت‌های چشمگیری در سطح بنگاه دارد.

انل (شرکتی یکپارچه[[333]](#footnote-333) و بین‌المللی در حوزه توزیع گاز و برق که ستاد مرکزی‌اش در ایتالیا قرار دارد) در اواسط دهه 1990 متنوع‌سازی و وارد ارتباطات راه دور شد که هدفش تبدیل شدن به یک شرکت ارائه دهنده خدمات رفاهی و شهری چندگانه[[334]](#footnote-334) ملی بود: شرکتی که طیف وسیعی از خدمات و محصولات مربوط به خدمات رفاهی و شهری عمومی[[335]](#footnote-335) ارائه می‌دهد.

این مدل در پی خصوصی‌سازی بسیاری از شرکت‌های انحصاری دولتی و آزادسازی بازارهای خدمات رفاهی و شهری عمومی (از قبیل انرژی، آب، ارتباطات راه دور، زباله و ضایعات و محیط زیست) در اتحادیه اروپا محبوبیت فراوانی پیدا کرد. اینگونه تصور می‌شد که رویکرد خدمات رفاهی و شهری چندگانه به سه روش عمده ارزش خلق خواهد کرد: نخست، شرکت‌های مسلط به بازار[[336]](#footnote-336) (شرکت‌های قدیمی دولتی) می‌توانند جلوی افتادن در تله افول محلی[[337]](#footnote-337) در بازارهایی را بگیرند که به شدت رقابتی می‌شوند. دوم، می‌توانند از فرصت‌های بالفعل نشده رشد در صنایع مرتبط (که در آنها توسعه فناوری سرعت بیشتری داشت و می‌توانست بخش‌های جذاب و جدیدی ایجاد کند، مانند ارتباطات راه دور) بهره‌برداری کنند. سوم، می‌توانند با ارائه کالا و خدمات یکپارچه، از مزیت هم‌افزایی‌های عملیاتی (مانند سیاست‌های فروش متقاطع یا بهینه‌سازی مخارج عملیاتی و سرمایه‌ای مربوط به سازماندهی و مدیریت شبکه‌های فروش و توزیع) استفاده کنند و بازارها را پوشش بدهند.

اولین اقدام خطرپذیر[[338]](#footnote-338) اِنل در ارتباطات راه دور، آغاز [پروژه] ویند[[339]](#footnote-339) در سال 1997 با مشارکت فرنس تلکام[[340]](#footnote-340) و داتچ تلکام[[341]](#footnote-341) بود. در سال 1998، ویند توانست لیسانس تلفن همراه را به‌دست آورد و به سرعت تبدیل به سومین تأمین‌کننده خدمات تلفن همراه در ایتالیا شود. انل در سال 2000 تبدیل به سهامدار عمده ویند شد و داتچ تلکام سهامش را واگذار کرد. در همان سال، ودافن[[342]](#footnote-342) وابسته به انل، اینفسترادا[[343]](#footnote-343) (یکی از مهم‌ترین تأمین‌کنندگان خط ثابت در ایتالیا) را خرید و آن را با ویند (که حال تبدیل شدن به دومین بازیگر بازار ارتباطات راه دور ایتالیایی تبدیل شده بود) ادغام کرد. در پایان این ادغام، سهامداری انل در ویند به حدود 73 درصد رسید.

بدون شک تا اوایل دهه 2000، ارتباطات راه دور را می‌توان کسب‌وکار کانونی (کسب‌وکاری استراتژیک که سرمایه‌گذاری‌های فراوانی در آن انجام شده بود) شرکت در نظر گرفت. پس از آن، همزمان با نوسازى هیأت‌مدیره در سال 2002، تغییر چشمگیری رخ افتاد. پائولو اسکارونی[[344]](#footnote-344)، مدیرعامل جدید، استراتژی بنگاه را بازبینی کرد و بر اساس آن، بخش عمده‌ای از سهام ویند را در سال 2005 واگذار کرد و در سال 2006 باقی سهام آن را نیز فروخت.

پائولو اسکارونی در سال 2005 اینگونه توضیح داد: «بر اساس استراتژی که سه سال پیش اعلام کردیم، واگذاری تمامی کسب‌وکارهای نامرتبط با فعالیت‌های کانونی خود را (برق و گاز) با فروش ویند، تکمیل کردیم. خروج کسب‌وکار ارتباطات راه دور از فعالیت‌های گروه، انل را قادر خواهد ساخت تا رشدش را بر حوزه انرژی در ایتالیا و خارج متمرکز کند».

داستان انل طی نزدیک به 10 سال به ما یک تغییر بالا به پایین در تفکر استراتژیک را نشان می‌دهد که درباره کسب‌وکار کانونی بر سه نکته حیاتی صحه می‌گذارد:

1- کانونی[[345]](#footnote-345)، صفتی است که اهمیت استراتژیک یک کسب‌وکار و اولویتش در تخصیص منابع را مورد تصدیق قرار می‌دهد.

2- کانونی، صفتی همیشگی و پایدار نیست.

3- انتخاب این صفت برای یک کسب‌وکار، انتخابی مدیریتی محسوب می‌شود و نه برونداد یک الگوریتم. رهبری این صفت را در زمان برنامه‌ریزی سبد، مشخص می‌کند.

اما اهمیت استراتژیک به چه معنا است؟ این پرسش در تئوری و عمل موضوع بحث بوده است و در بخش‌های بعدی به آن پرداخته می‌شود. پیش از هر چیز، روش‌های اصلی تعریف کسب‌وکار کانونی را در سه دسته قرار می‌دهیم. سپس، رویکرد خودمان را پیشنهاد می‌دهیم و به دلالت‌ها و پیامدهای مدیریتی آن می‌پردازیم.

مطابق با روش‌های قدیمی، کسب‌وکار کانونی اولین کسب‌وکاری است که شرکت در آن سرمایه‌گذاری کرده است یا اولین فعالیت‌هایی به شمار می‌روند که در فاز نخست چرخه عمر شرکت برجسته هستند.

این رویکرد از سنت‌ها حفاظت می‌کند و از خودگذشتگی و تلاش فراوان بنیانگذاران شرکت را ارج می‌نهد. همچنین حامی اصول راهنما و ارزش‌هایی است که منجر به تصمیمات موفقیت آمیز در گذشته شده‌اند و پشتیبان آن دسته از شایستگی‌های سازمانی است که در طول زمان در عمل فراگرفته شده‌اند.

هرچند به کارگیری این مدل ساده است، با این محدودیت بزرگ مواجه است که رهبری را وا می‌دارد تا از نگاهی گذشته‌نگر –سنت‌ها- استفاده کند. این موضوع این ریسک را به همراه دارد که شرکت به صورت پیوسته به دنبال فرصت‌های کسب‌وکاری جدید نباشد. علاوه بر آن، اینرسی یا مانعی نامرئی و خطرناک در مسیر فرایند تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند که دیر یا زود جلوی نوآوری استراتژیک را می‌گیرد.

البته، سادگی این مدل و امکان تحسین موفقیت‌های رهبران و کارآفرین‌های کاریزماتیک [به وسیله این مدل] دلیل استفاده گسترده آن در شرکت‌های کوچک و متوسط با مالکیت خانوادگی را توجیه می‌کند.

5.3 مدل کمّی

روش کمّی، صفت «کانونی» را به کسب‌وکارهایی نسبت می‌دهد که پارامترها یا سنجه‌های کمّی را در یک دوره زمان مشخص، بهتر از دیگر کسب‌وکارها برآورده می‌کنند.

برای مثال، کسب‌وکارهای کانونی آنهایی هستند که بیشترین سهم را در تولید درآمد کل در یک دوره مالی مشخص دارند. دیگر پارامترهایی را که می‌توان استفاده کرد شامل این موارد می‌شوند: درآمد عملیاتی، جریان نقد، خلق ارزش، سرمایه به کارگرفته شده، ارزش دارایی ناخالص یا سهم بازار.

جک ولش[[346]](#footnote-346) مدیرعامل فراموش نشدنی جنرال الکتریک، بین کسب‌وکارهایی که باید در آنها سرمایه‌گذاری کرد (و بنابراین کانونی محسوب می‌شوند) و آنهایی که باید واگذار شوند (غیرکانونی)، با استفاده از یک معیار کمّی تمایز قایل می‌شد. بر اساس این معیار، یک کسب‌وکار زمانی کانونی است که جایگاه نخست یا دوم را در صنعت خود داشته باشد.

استفاده ساده و امکان افزودن دیدگاهی پویا در تحلیل، مزیت‌های روش معیار کمّی به شمار می‌روند. اگر در طول زمان، کسب‌وکاری نتواند نسبت به دیگران پارامترهای منتخب را پوشش دهد، به صورت خودکار در بین کسب‌وکارهای غیرکانونی قرار می‌گیرد.

این روش نقص‌هایی نیز دارد. نخست، امکان استفاده از پارامترهای جایگزین برای انتخاب کسب‌وکار کانونی، ریسکِ شروع مجادله و بحث در سازمان با هدف قرار دادن یک کسب‌وکار خاص در موقعیتی بهتر (از طریق انتخاب سنجه‌های خاص) را به همراه دارد. واحدی را در نظر بگیرید که بیشترین سهم از درآمد شرکت و نه نتیجه عملیاتی آن را دارد: دقیقاً بر اساس سنجه‌های مورد استفاده، ممکن است کانونی یا غیرکانونی محسوب شود.

ثانیاً، این مدل با کسب‌وکارها به عنوان هویت‌هایی مستقل رفتار می‌کند که ریسک تخمین کمتر از حدِ ارتباط استراتژیک آنها با هم‌افزایی‌های عملیاتی را به همراه دارد. برای مثال، واحدی که بر اساس معیارهای کمّی، غیرکانونی تشخیص داده شده است می‌تواند نوعی «مکان سازمانی» باشد که در آن یک منبع ارزشمند بنگاه ایجاد شده است. پس چرا این کسب‌وکار را در زمره واحدهایی قرار ندهیم که شرکت در آنها باید (حداقل به صورت گزینشی) سرمایه‌گذاری کند؟

ثالثاً، زمانی که از یک پارامتر مربوط به خلق ارزش استفاده می‌شود، چند مشکل خاص دیگر ممکن است به وجود بیایند. برای مثال، پارامتر ارزش افزوده اقتصادی[[347]](#footnote-347) را در نظر بگیرید که اینگونه محاسبه می‌شود:

EVA = (ROCE\*-WACC) × CEto

که در آن:

EVA: ارزش افزوده اقتصادی

ROCE: بازده سرمایه به‌کار گرفته‌شده[[348]](#footnote-348)

WACC: میانگین موزون هزینه سرمایه[[349]](#footnote-349)

CEto: سرمایه به کارگرفته شده در کسب‌وکار در ابتدای دوره

قضاوت مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی باعث می‌شود صفت کانونی را به واحدهایی بدهیم که بخش بزرگی از سرمایه را جذب می‌کنند و سودآوریشان بیشتر از میانگین موزون هزینه سرمایه است. ‌این امر به این معنا است که کسب‌وکارهایی با سرمایه‌بری بالا[[350]](#footnote-350) معمولاً به صورت خودکار نسبت به سایر کسب‌وکارها مورد پسندترند زیرا برای ایجاد جریانی از خلق ارزش، به سرمایه بیشتری نیاز دارند. در مقابل، کسب‌وکارهایی با سرمایه بری کم به علت گمراهی ایجاد شده توسط فرمول ریاضی ارزش افزوده اقتصادی، هرگز کانونی نخواهند شد. با به‌کارگیری دیگر سنجه‌های مربوط به خلق ارزش، جمع‌بندی‌های مشابهی به دست می‌آیند.

5.4 مدل کیفی

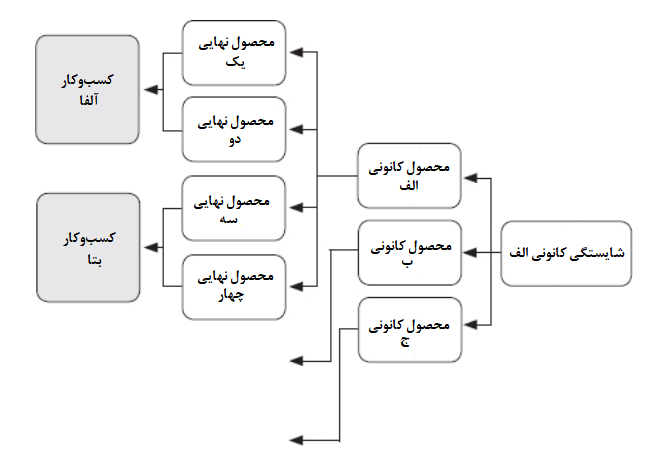
کسب‌وکارهای کانونی را می‌توان از طریق معیارهای کیفی نیز مشخص کرد. طبق نظر پورتر[[351]](#footnote-351)، واحدهایی کسب‌وکار کانونی به‌شمار می‌روند که:

در صنایعی جذاب قرار دارند، از پتانسیل دست‌یابی به مزیت رقابتی برخوردارند، ارتباطات متقابل مهمی با دیگر واحدهای کسب‌وکاری دارند و مهارت‌ها و فعالیت‌هایی انجام می‌دهند که بنیانی برای متنوع‌سازی محسوب می‌شوند.

این فرض که کانونی در برگیرنده کسب‌وکارهایی است که مزیت رقابتی دارند یا می‌توانند آن را به دست آوردند و برای ایجاد مزیت بنگاه در روابط تنگاتنگی با دیگر کسب‌وکارها هستند، مورد توجه پراهالاد و همل[[352]](#footnote-352) نیز قرار گرفته است. این دو نفر بر این باورند که صفت کانونی را باید با کسب‌وکارهایی داد که از شایستگی‌های کانونی[[353]](#footnote-353) استفاده می‌کنند. در اینجا منظور از شایستگی‌های کانونی به این شرح است:

یادگیری جمعی در سازمان، به ویژه نحوه هماهنگی مهارت‌های متفاوت تولید و یکپارچه کردن جریان‌های چندگانه فناوری.

مفهوم شایستگی‌های کانونی نیاز به بررسی بیشتری دارد زیرا ارتباط آنها با کسب‌وکارها توسط دو عامل تعدیل می‌شود: محصولات کانونی[[354]](#footnote-354) و محصولات نهایی[[355]](#footnote-355). محصولات کانونی، کالا یا خدماتی هستند که مستقیماً با استفاده از شایستگی‌های کانونی تولید می‌شوند. در مقابل، محصولات نهایی، کالا یا خدماتی هستند که با استفاده از یک یا چند محصول کانونی تولید شده‌اند و به بازار نهایی عرضه می‌شوند (شکل 5.1).



شکل 5.1 شایستگی‌های کانونی، محصولات کانونی و محصولات نهایی

برای مثال، یک شرکت خودروسازی که در مهندسی موتور شایستگی کانونی دارد، می‌تواند یک موتور دیزلی (محصولی کانونی) بسازد که روی وسایل موتوری (محصولات نهایی) مختلفی نسب شود: از روی ماشین‌های سدان[[356]](#footnote-356) بر روی ماشین‌های شاسی بلند[[357]](#footnote-357). بر همین اساس، در صورتی که یک پلتفرم خودرو را برای تولید خودروهایی با برندهای متفاوت به کار بگیریم، می‌توان آن را در گروه محصولات کانونی گنجاند. این دقیقاً همان چیزی است که در گروه فلکسواگن[[358]](#footnote-358) انجام می‌شود. در این شرکت، پلتفرم‌های خودرو بین برندهای مختلف مانند آئودی[[359]](#footnote-359)، فلکسواگن، اسکودا[[360]](#footnote-360) و سیت[[361]](#footnote-361) به صورت مشترک استفاده می‌شوند.

پرواضح است که مفهوم شایستگی‌های کانونی ارتباط نزدیکی با یکی از روابط متقابلی دارد که توسط پورتر پیشنهاد شده‌اند (فصل 4).

سومین تعریف کانونی توسط زوک[[362]](#footnote-362) ارائه شده است. او زمانی کسب‌وکار را کانونی در نظر می‌گیرد که:

- در صنعتی با پتانسیل رشد و مخزن سودی[[363]](#footnote-363) جذاب حضور داشته باشد.

- به مشتریانی کانونی خدمات ارائه کند که سودآور و به شرکت وفادار باشند.

- از متمایزسازهای استراتژیکی بهره ببرند که ابزاری برای غلبه بر رقبا و کسب مزیت رقابتی هستند.

- از قابلیت‌های کانونی[[364]](#footnote-364) یعنی «مجموعه‌ای منحصر به فرد و مستحکم از قابلیت‌هایی که به منظور ایجاد سیستم‌های فعالیت با هم ترکیب می‌شوند» استفاده می‌کنند.

در اصل، زوک مفهوم شایستگی کانونی را به زبانی دیگر در قالب قابلیت کانونی بیان می‌کند، مفهوم ارائه‌شده توسط پورتر را توسعه می‌دهد و از طریق مرتبط کردن [صفت] کانونی به کسب‌وکارهایی که پتانسیل رشد دارند، نکته ظریفی را وارد این بحث می‌نماید.

این رویکرد اساساً از دو مزیت برخوردار است: سهولت در استفاده و توانایی افزایش مسئولیت رهبری (زیرا در انتخاب کسب‌وکارهایی که باید در آنها سرمایه‌گذاری شود آزادی عمل بیشتری لحاظ می‌شود). اولین ضعف آن، شیوه استفاده از آزادی عمل مدیریتی است. تحلیل‌های سطحی که از داده‌ها و اطلاعات کافی بهره نبرده و بر پایه ارزیابی‌ها و قضاوت‌های از لحاظ روش شناسی صحیحی بنا نشده‌اند، می‌توانند گمراه کننده باشند. حتی بدتر از آن، آزادی عمل مدیریتی می‌تواند منجر به رفتارهای غیراخلاقی شود از قبیل دستکاری واقعیتی که هدفش به جای بیشینه‌سازی منافع شرکت، تنها افزایش منافع رهبری است.

5.5 نحوه انتخاب

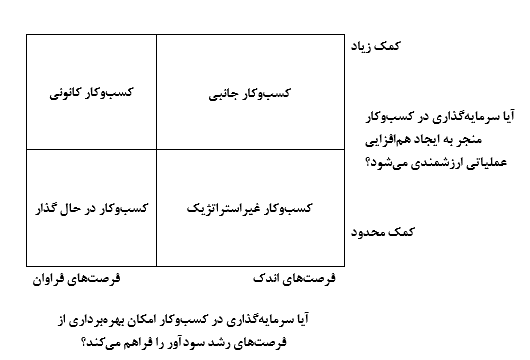
بر اساس استدلال‌های پیشین، دو پیشنهاد برای تعریف کانونی ارائه می‌دهیم. برای شرکت‌هایی که از رویکرد هم‌افزایی پیروی می‌کنند، کانونی شامل کسب‌وکارهایی می‌شوند که دو معیار زیر را پوشش دهند:

- بر اساس منابع ارزشمند بنگاه، به ایجاد هم‌افزایی‌های عملیاتی کمک می‌کنند.

- امکان شکار فرصت‌های رشد را در صنایعی فراهم می‌کنند که جذاب هستند یا از قابلیت جذاب شدن برخوردارند.

در مقابل، برای شرکت‌هایی که رویکرد مالی اتخاذ می‌کنند، کسب‌وکارهای کانونی آنهایی هستند که بیشترین سهم از ارزش دارایی‌های ناخالص شرکت را به خود اختصاص داده‌اند.

هر دو پیشنهاد دلالت‌های مدیریتی در پی دارند. در مورد رویکرد هم‌افزایی، دو معیار را می‌توان در یک ماتریس نشان داد (شکل 5.2 ماتریس کانون[[365]](#footnote-365)). سلول‌های این ماتریس چهار موقعیت مختلف را نشان می‌دهند: کسب‌وکارهای کانونی، کسب‌وکارهای جانبی[[366]](#footnote-366)، کسب‌وکارهای غیراستراتژیک و کسب‌وکارهای در حال گذار[[367]](#footnote-367). سه مورد آخر، هر کدام نوعی کسب‌وکار غیرکانونی به شمار می‌رود.



شکل 5.2 ماتریس کانون

اولویت باید سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای کانونی (II) باشد. این کسب‌وکارها فرصت‌های رشد و منافع حاصل از هم‌افزایی‌های عملیاتی ناشی از منابع ارزشمند بنگاه را به نمایش می‌گذارند. به علاوه، توسعه آنها باید امکان تحقق چشم‌انداز شرکت را فراهم کند. بنابراین اولویت دادن به کسب‌وکارهای کانونی در مورد تخصیص منابع، کاملاً همراستا با منطق کسب‌وکار و منطق ارزش افزوده است. برای مثال، کامپاری اذعان دارد که «اسپیریتس[[368]](#footnote-368) کسب‌وکار کانونی است». این امر به این معنا است که تمامی کسب‌وکارهای موجود در صنعت اسپریتس (از قبیل ودکا[[369]](#footnote-369)، روم[[370]](#footnote-370)، بیترز[[371]](#footnote-371)، لیکورز[[372]](#footnote-372) یا آپریتیفز[[373]](#footnote-373)) کانونی هستند.

کسب‌وکارهای جانبی[[374]](#footnote-374) (I) واحدهایی هستند که منابع شرکت باید به آنها به صورت گزینشی تخصیص یابند، زیرا فضایی برای رشد سودآور فراهم نمی‌کنند. تخصیص گزینشی[[375]](#footnote-375) به این معنا است که سرمایه‌گذاری‌ها به منظور حفظ حداقل یکسانی رقابتی[[376]](#footnote-376) در مقابل رقبا یا به منظور اجازه به کسب‌وکار کانونی برای کسب منفعت از هم‌افزایی‌های عملیاتی، محدود خواهند شد. در مورد والت دیزنی[[377]](#footnote-377)، کسب‌وکار شهر بازی[[378]](#footnote-378)، استودیوها و شبکه‌های رسانه‌ای، کسب‌وکارهای کانونی محسوب می‌شوند، در حالیکه می‌توان دیزنی کروز لاین[[379]](#footnote-379) را در گروه کسب‌وکارهای جانبی قرار داد. چنین کسب‌وکاری به ایجاد هم‌افزایی‌های عملیاتی کمک می‌کند زیرا جریان بازدیدکنندگان از شهرهای بازی را مدیریت می‌کند و به تقویت ارزش برند گروه کمک می‌کند. با این وجود، در تخصیص منابع اولویتی ندارد زیرا مطمئناً مدیران گروه به دنبال رقابت با رهبران بازار مانند کارنیوال[[380]](#footnote-380) و رویال کاریبین[[381]](#footnote-381) نیستند.

کسب‌وکارهای غیراستراتژیک (III) واحدهایی هستند که به محض فراهم شدن شرایط مساعد بازار، واگذاری آنها باید مورد بررسی قرار گیرد. تخصیص منابع به این واحدها باید تا حد امکان محدود شود تا از تخریب ارزش پیشگیری شود. البته، برای این کسب‌وکارها، هر دو آزمون شرایط بهتر و بهترین جایگزین هیچگاه همزمان پاس نمی‌شوند. در سال 2005، آمپلیفونْ[[382]](#footnote-382) کسب‌وکار توزیع محصولات تروماتولوژی[[383]](#footnote-383) و ارتوپدی خود را به این علت فروخت که دیگر استراتژیک لحاظ نمی‌شدند. کسب‌وکار تشخیص بیماری[[384]](#footnote-384) نیز دچار همین سرنوشت شد و در سال 2006 فروخته شد.

سرانجام، کسب‌وکارهای در حال گذار (IV) واحدهایی هستند که تا زمانی که رهبری هنوز تصمیم به انتقال آنها به ناحیه کانونی یا آماده‌سازی آنها برای واگذاری نگرفته است، منابع در آنها همچنان باید به صورت گزینشی تخصیص یابد.

در سال 2017، فیات کرایسلر اتوبومیلز[[385]](#footnote-385)، کنترل مگنتی مارلی[[386]](#footnote-386) (یکی از بازیگران جهانی در حوزه اجزا و سیستم‌های فناوری بالای مربوط به خودرو که موقعیت بازاری قوی داشت) را در اختیار داشت. این کسب‌وکار را در ماتریس کانون، احتمالاً می‌توان در سلول کسب‌وکارهای در حال گذار گنجاند زیرا به‌رغم فرصت‌های بازار مطلوبی که داشت، کمکی به ایجاد هم‌افزایی‌های مرتبط نمی‌کرد. سرجیو مارچیونه[[387]](#footnote-387)، مدیرعامل گروه این نتیجه‌گیری را تایید می‌کرد. او در سال 2017 اعلام کرد که مگنتی مارلی را می‌شد به یک رقیب فروخت یا آن را از طریق توزیع سهامش بین سهامداران فعلی فیات کرایسلر اتوبومیلز تبدیل به یک هویت جداگانه کرد. اما چه اتفاقی برای این شرکت رخ داد؟ در سال 2018 فیات کرایسلر اتوبومیلز این شرکت را به شرکت خودروسایز ژاپنی کالسونیک کانزی[[388]](#footnote-388) فروخت تا یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های قطعه‌سازی خودروی[[389]](#footnote-389) جهان شکل بگیرد.

در خصوص دلالت‌های مدیریتی این شرکت با توجه به رویکرد مالی در قبال استراتژی بنگاه، باید اذعان داشت که این پندار فی‌نفسه از شیوه تفکر جامعه کسب‌وکاری فاصله بسیاری دارد و باید پذیرفت که کسب‌وکار کانونی به صورت خودکار کسب‌وکاری نیست که در آن اولویت سرمایه‌گذاری را قرار داد. تصمیمات در این شرکت‌ها بستگی فراوانی به سایر عواملی از قبیل زیر دارد:

- تلاش برای ایجاد توازن بین کسب‌وکارهای ایجادکننده وجوه نقد و جذب‌کننده وجوه نقد (نه کاملاً بر اساس بازارهای بدهی[[390]](#footnote-390)).

- تلاش برای یافتن فرصت‌های رشد به‌منظور پشتیبانی از توسعه و سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای بالغ و در نتیجه تثبیت سازمان و حفظ تداوم.

- تلاش برای متنوع‌سازی ریسکِ مربوط به کشور، روندهای فناوری و ارز.

- تلاش برای ایجاد توازن بین انتظارات مالکین از [نسبت] ریسک-بازده و نیاز به سرمایه‌گذاری در برخی کسب‌وکارهای مشخص، خواه به منظور حصول اطمینان از انسجام بین سهامداران یا به دلیل استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت.

این نکات در فصل 8 که رویکرد مالی به استراتژی بنگاه مطرح می‌شود، به تفصیل بررسی می‌شوند.

# 6 اندازه و گستره بنگاه

به قلم پائولو موروستی[[391]](#footnote-391)[[392]](#endnote-1)

6-1- مفهوم

تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه به سه بخش تقسیم می‌شوند:

1- تصمیمات در خصوص تخصیص منابع به کسب و کاهای موجود.

2- تصمیمات در خصوص ورود به کسب‌وکارهای جدید.

3- تصمیمات در خصوص واگذاری (جزئی یا کامل) یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارهای موجود.

زمانی که آمپلیفون[[393]](#footnote-392) منابعش را برای افزایش سهم بازار در کشورهایی که در آنها در حال رقابت است، افزایش می‌دهد، در حال اخذ تصمیماتی در خصوص سبد[[394]](#footnote-393)[کسب‌وکاری] است. زمانی که کامپاری متنوع‌سازی می‌کند و به کسب‌وکار واین[[395]](#footnote-394) ورود می‌کند، در حال پیاده‌سازی تصمیمی در رابطه با سبد است. زمانی که جنرال موتورز با فروش کسب‌وکار خودروی اروپایی خود با برند اُپل[[396]](#footnote-395) به پی‌اس‌اِی[[397]](#footnote-396)، رقیب فرانسوی، موافقت می‌کند، مجدداً تصمیمی در رابطه با سبد اتخاذ می‌شود.

تصمیمات مربوط به سبد همواره منجر به تغییر اندازه[[398]](#footnote-397) می‌شوند. اندازه را می‌توان با میزان چرخش مالی یا سرمایه به کارگرفته‌شده شرکت یا تعداد کارکنان سنجید. همچنین، اندازه را می‌توان با ظرفیت تولید[[399]](#footnote-398) (بیشینه برونداد تولیدشده یا تحویل داده شده توسط شرکت در یک دوره مشخص با استفاده از منابع موجود) کمّی‌سازی کرد.

تصمیمات مربوط به سبد منجر به تغییر در گستره بنگاه یا گستره فعالیت‌های شرکت («گستره»)[[400]](#footnote-399) نیز می‌شوند. گستره را می‌توان در سه بعد افزایش داد:

گستره عمودی (یا میزان یکپارچگی عمودی): تعداد[[401]](#footnote-400) فعالیت‌های از لحاظ عمودی متصل به هم که شرکت تصمیم به انجام داخلی آنها می‌گیرد.

گستره محصول (یا میزان متنوع‌سازی افقی): تعداد بخش[[402]](#footnote-401)هایی از صنعت یا تعداد صنایعی که شرکت در آنها رقابت می‌کند.

گستره جغرافیایی (یا میزان بین‌المللی شدن): توزیع جغرافیایی فعالیت‌ها یا دامنه جغرافیایی که شرکت در آن رقابت می‌کند.

استراتژی آمپلیفون در خصوص اختصاص منابع به کسب‌وکارهای موجود در کشورهای مختلف، منجر به تغییر در اندازه می‌شود، در حالیکه ورود به کشورهای جدید نشاندهنده تغییر همزمان اندازه و گستره جغرافیایی است. ورودِ شرکت کامپاری به کسب‌وکار وایْن، گستره محصول و اندازه را تغییر می‌دهد. در مقابل، واگذاری‌های جنرال موتورز در اروپا منجر به کاهش اندازه و گستره جغرافیایی می‌شود.

به علت ارتباط رشد با تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه، این فصل را به این موضوع اختصاص خواهیم داد، در حالیکه در دو فصل آتی به استراتژی‌های رشد با رویکرد هم‌افزایی (فصل 7) و استراتژی‌های رشد با رویکرد مالی (فصل 8) می‌پردازیم.

6.2 تصمیمات مربوط به رشد

سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای موجود و ورود به کسب‌وکارهای جدید، تحت عنوان تصمیمات مربوط به رشد یا استراتژی‌های رشد شناخته می‌شوند و محتوای آنها شامل سه بعد می‌شوند:

- محل رشد؟[[403]](#footnote-402) پاسخ به این پرسش به معنای تعیین مسیری است که شرکت باید انتخاب کند تا اندازه و گستره‌اش را تغییر دهد.

- چرایی رشد؟ پاسخ به این پرسش به معنای شفاف‌سازی انگیزه‌های رشد (به عبارتی دیگر «منطق» استراتژیک تصمیم) است.

- چگونگی رشد؟ پاسخ به این پرسش به معنای انتخاب حالت رشد برای محقق ساختن برنامه است.

زمانی که شرکت در استراتژی بنگاه از رویکرد هم‌افزایی پیروی می‌کند، رشد را می‌توان از سه طریق ایجاد کرد:

- تقویت عملیاتی[[404]](#footnote-403): یک کسب‌وکار موجود، رشد می‌کند.

- گسترش مرتبط[[405]](#footnote-404): رشد از طریق ورود به یک کسب‌وکار جدید در صنعتی که شرکت در آن هم اکنون در حال رقابت است.

- اکتشاف مرتبط[[406]](#footnote-405): رشد از طریق ورود به یک کسب‌وکار جدید در صنعتی که شرکت در آن هنوز رقابت نمی‌کند.

تصمیم آمپلیفون در خصوص افزایش تعداد نقاط فروش در یک کشور، نوعی تقویت عملیاتی به شمار می‌رود و تصمیم جنرال موتورز در خصوص سرمایه‌گذاری برای اولین بار در کسب‌وکار وسایل حمل و نقل برقی، گسترش مرتبط محسوب می‌شود، در حالیکه تصمیم کامپاری در خصوص سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار وایْن را می‌توان اکتشاف مرتبط در نظر گرفت، زیرا شامل ورود به یک صنعت مرتبط جدید می‌شود.

جا دارد تا به مفهوم مرتبط بودن بیشتر بپردازیم. گرنت[[407]](#footnote-406) بر این باور است که مرتبط بودن کسب‌وکارها به هم، به این موارد اشاره دارد:

1- پتانسیل استفاده مشترک از منابع و قابلیت‌ها و انتقال آنها بین کسب‌وکارها در سطح عملیاتی.

2- توانایی به‌کارگیری استراتژی‌ها، رویه‌های تخصیص منابع و سیستم‌های کنترلی مشابه بین کسب‌وکارهای مختلف سبد.

مرتبط بودن درباره منابع است و نه محصولات. همچنین می‌تواند درباره بهره‌برداری از مشترکات استراتژیک و عملیاتی به واسطه نقش و کارکرد ستاد مرکزی بنگاه باشد.

زمانی که شرکت در استراتژی بنگاه از رویکرد مالی پیروی می‌کند، دو مسیر احتمالی برای رشد در نظر گرفته می‌شود:

- تقویت مالی، رشد بر کسب‌وکار موجود اثر می‌گذارد.

- اکتشاف نامرتبط[[408]](#footnote-407)، رشد از طریق ورود به کسب‌وکار جدید و نامرتبط (به معنای متنوع‌سازی نامرتبط)

گروه اکسور[[409]](#footnote-408) را در نظر بگیرید که سهام کنترلی فیات کرایسلر اتوموبیلز (خودروسازی)، یس‌اِن‌اِچ ایندستریال[[410]](#footnote-409) (ماشین آلات مربوط به کندن زمین)، پارتنر آریی[[411]](#footnote-410) (بیمه اتکایی)، فِراری (خودروهای ورزشی تجملی)، یوونتوس (تیم فوتبال حرفه‌ای) و اکونومیست (چاپ و نشر) را در اختیار داشت.

منطق پشت استراتژی رشد به یک یا تعداد بیشتری از انگیزه‌های زیر مرتبط می‌شود:

- کسب منفعت از مزیت‌های قدرت بازار، رشد و کارایی

- بهره‌گیری از پویایی‌های صنعت

- اکتساب کسب‌وکارهایی که بازار آنها را کمتر از حد واقعی ارزشگذاری می‌کند

- افزایش سهم مالکیت سرپرست در شرکت تابعه

در دو فصل آتی درباره انگیزه‌های رشد بحث خواهیم کرد. هرچند این انگیزه‌ها بین رویکرد هم‌افزایی و رویکرد مالی بسیار مشابه‌اند، یک تفاوت اساسی در خصوص اولویت قرار دادن هر کدام وجود دارد. در رویکرد هم‌افزایی، شرکت اصولاً تلاش می‌کند تا منافع حاصل از مزیت‌های قدرت بازار، رشد و کارایی را اهرم قرار دهد. برای مثال، برای دست‌یابی به صرفه به مقیاس[[412]](#footnote-411) باید به دنبال تقویت عملیاتی باشیم و برای دست‌یابی به هم‌افزایی‌های عملیاتی، گزینه اکتشاف یا گسترش مرتبط را باید انتخاب نماییم. در مقابل، در رویکرد مالی، شرکت بسیار علاقه‌مند به بهره‌گیری از مزایای کنترل شدیدتر بر شرکت‌های تابعه از طریق تقویت مالی یا مزایای هم‌افزایی‌های مالی در زمان انجام اکتشاف نامرتبط است.

رشد بالای آمپلیفون و کامپاری از طریق گسترش سریع بازار خرده‌فروشی سمعک[[413]](#footnote-412) و یکپارچگی صنعت اسپیریت و همچنین توانایی این دو شرکت برای بهره‌برداری از هم‌افزایی‌های عملیاتی در بازاریابی، توزیع و تدارکات[[414]](#footnote-413) به پیش برده شد. از سوی دیگر، اکتساب یکی از رهبران جهانی در بیمه اتکایی[[415]](#footnote-414) (گروه پارتنر ری[[416]](#footnote-415)) توسط گروه اکسور برای کاهش ریسک و بهره‌برداری از منافع بازار سرمایه داخلی صورت پذیرفت.

انتخاب حالت رشد[[417]](#footnote-416) به دو روش اصلی تقسیم می‌شود: توسعه داخلی و توسعه بیرونی (ادغام‌واکتساب، اتحادهای غیرسهامی[[418]](#footnote-417) و اتحادهای سهامی[[419]](#footnote-418)). یافتن حالت رشد مناسب به تحلیل‌های هزینه-فرصت[[420]](#footnote-419) و استراتژیک و ارزیابی دقیق پایداری مالی[[421]](#footnote-420) بستگی دارد. برای مثال، سَفَر رشد آمپلیفون اساساً از مسیر توسعه داخلی در جغرافیاهای فعلی و اکتساب‌هایی برای ورود به مناطق جغرافیایی جدید انجام می‌شود. کامپاری توانسته است 50 درصد رشد چرخ مالی خود را به واسطه توسعه داخلی و 50 درصد باقی مانده را از توسعه بیرونی حاصل کند. گروه آنجلینی (رهبر محصولات بهداشتی در ایتالیا با برندهایی مانند لاینز و پامپرز[[422]](#footnote-421) و یکی از بازیگران اصلی در مواد تمیزکننده با برندهایی مانند اِیس، نئوبلانک و کامت) رشد خود را از طریق اتحاد با شرکت بین‌المللی پراکتر‌اندگمبل و ایجاد ‌شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک[[423]](#footnote-422) فاتر[[424]](#footnote-423)، محقق می‌کند.

6.3 ارزیابی تصمیمات مربوط به رشد

به منظور انتخاب بهترین روش رشد، روش‌های جایگزین مختلف باید بر اساس تاثیرشان بر سودآوری، خلق ارزش و امکانپذیری مالی، ارزیابی شوند.

تحلیل سودآوری[[425]](#footnote-424) از تکنیک‌هایی برای انجام پیش‌بینی‌های مالی و محاسبه شاخص‌های عملکردی مبتنی بر حسابداری (از قبیل سودآوری، رشد، نقدینگی و ثبات) استفاده می‌کند تا تاثیرش بر سود حسابداری را اندازه بگیرد. هرچند سود حسابداری به تنهایی راهنمایی مختصری می‌کند، باید به صورت دقیقی تخمین زده شود تا به درک مناسبی از تاثیر این نوع استراتژی بر نسبت‌ها صورت‌های مالی آتی دست‌یابیم. نباید فراموش کرد که تحلیلگران و سایر ذینفعان از صورت‌های مالی برای مقایسه‌های طولی و درون شرکتی به صورت گسترده‌ای استفاده می‌کنند.

استفاده از پیش‌بینی‌های مالی این امکان را فراهم می‌کند تا نحوه تاثیر رشد بر خلق ارزش را بسنجیم. این نوع تحلیل بر اساس دو مدل انجام می‌شود. از یک سو، در افق زمانی برنامه رشد، می‌توان ارزش افزوده ایجاد شده از طریق سرمایه‌گذاری را اندازه گرفت. از سوی دیگر، ارزش را می‌توان با شاخص ارزش خالص فعلی بازده‌های ایجاد شده توسط چنین سرمایه‌گذاری‌هایی محاسبه کرد.

در نهایت، این ارزیابی باید شامل تحلیل ظرفیت شرکت برای تأمین مالی سرمایه‌گذاری‌های معطوف به رشد (از طریق تأمین مالی داخلی یا تأمین منابع اضافی از بازارهای بدهی یا سرمایه) در طول زمان نیز باشد. منابع اصلی تأمین مالی شامل سود شرکت، پول حاصل از واگذاری کسب‌وکارهای غیرکانونی، وام‌های بانکی، اوراق بدهی[[426]](#footnote-425) و تأمین مالی حق مالکانه[[427]](#footnote-426) می‌شوند.

در برنامه‌ریزی برای رشدِ سودآور[[428]](#footnote-427) هیچ چیز را نباید به شانس سپرد. این موضوع شامل سیاست تأمین مالی نیز می‌شود. رشد سودآور باید فضایی برای انعطافپذیری مالی ایجاد کند و امکان تعدیل استراتژی در طول پیاده‌سازی را فراهم سازد.

6.4 معضلی به نام رشد

استراتژی رشد به سادگی در سطح مالی و سازمانی انجام نمی‌شود و می‌تواند تنش‌های فراوانی برای رهبری و کل سازمان در طول پیاده‌سازی ایجاد کند. در مواجهه با انتخابی پرریسک و با نتیجه غیرقطعی، همواره یک پرسش به وجود می‌آید: آیا رشد سودآور یک الزام است یا یک انتخاب؟

رشد همواره انتخابی است که از اختیارات مدیریتی نشات می‌گیرد، مگر در شرایط خاصی که آن را تبدیل به الزام می‌کند:

1- شرکت از مزیت حرکت‌کننده اول[[429]](#footnote-428) برخوردار است که باید به سرعت آن را تثبیت[[430]](#footnote-429) کند تا جلوی سایر بازیگرها از ورود به بازار یا کپی‌برداری از استراتژی‌اش را بگیرد.

2- بازاری که شرکت در آن رقابت می‌کند، گسترش می‌یابد و موقعیت رقابتی شرکت‌های ناهمراستا با آن تضعیف می‌شود.

3- شرکت برای آنکه در یک حوزه رقابتی خاص بازی کند به «جرم بحرانی»[[431]](#footnote-430) دست نیافته است.

4- یکپارچه‌سازی و جهانی‌سازی صنعت برای شرکت‌هایی با اندازه بزرگ‌تر مزیت ایجاد می‌کنند.

5- صنعتی که شرکت از قدیم در آن فعال بوده است در افول یا دگردیسی به سر می‌برد و باید در نقاط دیگری به دنبال فرصت‌های سرمایه‌گذاری گشت.

6- مشتریان و تأمین‌کنندگان بزرگ‌تر می‌شوند و همزمان قدرت چانه زنی آنها افزایش می‌یابد.

7- برخی ذینفعان پایداری کل شرکت یا یکی از کسب‌وکارها را تهدید می‌کنند (برای مثال، دولت قانونی را وضع می‌کند که مطلوب شرکت نیست).

رشد خواه یک الزام باشد خواه یک انتخاب، مطالعات مختلف رفتار قهرمانان رشد را تحلیل می‌کنند تا تشابهات و خصلت‌های تکرارشونده آنها را کشف کنند و سایر شرکت‌ها را به تعهد به رشد حساس کنند. نتایج این مطالعات را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- رشد به مثابه ارزش، نقشی پررنگ در فرهنگ بنگاه ایفا می‌کند.

- رشد جاه‌طلبی یا تعهدی کلیدی به شمار می‌رود که در بیانیه چشم‌انداز شرکت گنجانده می‌شود.

- رهبری متعهد به تغییر پیش فعالانه[[432]](#footnote-431) پیکره‌بندی[[433]](#footnote-432) سبد کسب‌وکارها است.

- مالکیت صراحتاً انتظاراتش را در خصوص رشد بیان می‌کند که از طریق بدنه حکمرانی بدون تغییر و به خوبی به رهبری منتقل می‌شوند.

- در شرکت‌های خصوصی، مالکیت معمولاً در میان مدت انتظاراتش را در خصوص سود تقسیمی[[434]](#footnote-433)، به نفع سرمایه‌گذاری مجدد منابع مطابق با برنامه رشد، تعدیل می‌کند.

- تمام سیستم‌های مدیریتی به اهمیت خلق ارزش (در بودجه‌ریزی، گزارشدهی و ارزیابی عملکرد) پافشاری می‌کنند.

نکته پایانی آن که برخی رهبران، رشد را بهترین فرصت برای حفاظت از شرکت در مقابل اکتساب‌کننده‌های متخاصم[[435]](#footnote-434) نشان می‌دهند و از آن برای ایجاد «امپراتوری» و تاثیر بر پویایی‌های بازار و عملکرد شرکت استفاده می‌کنند. این انگیزه‌ها را باید به دقت ارزیابی کرد و به چشم مواردی ناسالم به آن نگریست (به ویژه زمانی که رهبران به‌جای خلق ارزش روی منفعت خودشان -مانند پرستیژ شخصی، مزایای بالا و اعمال قدرت بر تعداد بیشتری از شرکت‌ها- متمرکز می‌شوند).

6.5 تصمیمات مربوط به واگذاری

واگذاری جزئی یا کامل یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارها اندازه و گاهی اوقات گستره شرکت را کاهش می‌دهد. سه عنصر اصلی در این نوع تصمیم دخیلند:

- محل واگذاری؟ پاسخ به این پرسش به معنای تعیین کسب‌وکار (یا کسب‌وکارهایی) است که باید واگذار شود.

- چرایی واگذاری؟ پاسخ به این پرسش به معنای تبیین «منطق» استراتژیک یا انگیزه‌های توجیه کننده فروش کسب‌وکار است.

- چگونگی واگذاری؟ پاسخ به این پرسش به معنای انتخاب حالت واگذاری است.

انتخاب کسب‌وکاری که باید واگذار شود به منطقی بستگی دارد که باعث اخذ چنین تصمیمی شده است: محل و چگونگی بهم متصلند. برای واگذاری هفت منطق وجود دارد که مانع‌الجمع[[436]](#footnote-435) نیستند:

1- استراتژی ناموفق سبد. یک کسب‌وکار زمانی نامزد واگذاری می‌شود که دیگر سهمی در ایجاد هم‌افزایی بین کسب‌وکارهای سبد نداشته باشد. این مورد به این معنا است که معیار ارزش افزوده را دیگر پوشش نمی‌دهد.

2- عملکرد مالی نامطلوب. مطابق با معیار منطق کسب‌وکار، یک کسب‌وکار در صورتی باید به فروش برسد که عملکرد آن از لحاظ ساختاری نامطلوب باشد یا نتواند برای رقابت اثربخش به «جرم بحرانی» برسد.

3- عملکرد بازار ضعیف شرکت‌های بورسی[[437]](#footnote-436). اگر عملکرد بازار منجر به تخفیف بنگاه[[438]](#footnote-437) شود، واگذاری یک تا تعدادی بیشتری از کسب‌وکارهای مورد انتقاد بازارهای سرمایه را باید مدنظر قرار داد تا بتوان از منافع سهامداران حمایت کرد. چنین تصمیماتی برای پاسخ به عملگراییِ[[439]](#footnote-438) سرمایه‌گذاران نهادی (عملگرایی سهامداران) نیز ضروری‌اند. این افراد از ظرفیت‌های خود برای تاثیر بر استراتژی بنگاه از طریق مشارکت فعالانه در جلسات سهامداران و اظهارنظر عمومی در خصوص ارزشگذاری و قضاوت هایشان درباره عملکرد شرکت به خوبی آگاه‌اند.

4- فشار ذینفعان. این فشار می‌تواند خود را به طرق مختلفی نشان دهد. نخست، برخی شرکت‌ها برای مسئولیت‌های اجتماعی یا پاسخ به حساسیت‌های جامعه‌ای که در آن فعالیت انجام می‌دهند یا حساسیت مشتریان، ترغیب به فروش کسب‌وکارهایشان می‌شوند. دلیل واگذاری برخی از کسب‌وکارها می‌تواند مدنظر قراردادن به توصیه‌های مقامات قانونگذار در حوزه بازار یا رقابت در راستای محافظت از منافع جمعی یا جلوگیری از ایجاد موقعیت مسلط در بازار باشد. در نهایت، سیستم مالی می‌تواند بر شرکت‌های تحت ساختاردهی مجدد فشار اعمال کند تا به سرعت یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارهایشان را به منظور ایجاد توازن مجدد در موقعیت بدهی بفروشند.

5- انتصاب رهبری جدید. تغییر در رهبری معمولاً بازبینی در چشم‌انداز شرکت را در پی دارد. کسب‌وکارهایی که در گذشته کانونی در نظر گرفته می‌شدند احتمالاً در گروه غیرکانونی‌ها قرار گیرند و تبدیل به نامزدهایی برای واگذاری شوند.

6- فرصت فروش کسب‌وکار بر اساس منطق بازار سرمایه. زمانی که بازارْ کسب‌وکاری را بیش از حد ارزشگذاری می‌کند، شرکت می‌تواند از مزایای این موقعیت برای خلق ارزش از طریق فروش آن به قیمتی بیش از ارزش [واقعی] بهره برد. از آنجایی که فریب بازار کار ساده‌ای نیست، این نوع انتخاب باید به دقت بررسی شود تا مطمئن شویم که قیمت بازار کسب‌وکار واقعاً بیشتر از ارزش منصفانه آن است.

7- نیاز به توازن مجدد در موقعیت مالی. فارغ از فشار بیرونی، فروش جزئی یا کامل کسب‌وکار می‌تواند بر اساس نیاز به ایجاد توازن مجدد در موقعیت مالی شرکت رخ دهد. رهبری ممکن است تنها بخواهد از این طریق میزان ریسک مالی شرکت را کاهش دهد.

دو مثال می‌تواند به روشن کردن منطق‌های واگذاری کمک کنند. نخست، جنرال الکتریک در سال 2017 بعد از آنکه مدیرعامل ماری ترسا بارا[[440]](#footnote-439) چشم‌انداز جدیدی برای این غول خودروسازی امریکایی تدوین کرد، تصمیم به فروش کسب‌وکار اُپِل گرفت. دوم، در سال 2015 گروه آنهوسر-بوش اینبِو[[441]](#footnote-440) در مورد اکتساب رقیب خود اِس‌اِی‌بی‌میلر به اتفاق نظر رسید و تبدیل به اولین بازیگر جهانی در صنعت آبجو شد که سهم بازاری بیش از 30 درصد دارد. اما، مسئولان ضد انحصار[[442]](#footnote-441) تایید خود را مشروط به فروش تولیدکننده آبجوی امریکایی میلرکورز[[443]](#footnote-442) کردند که سابقاً متعلق به اِس‌اِی‌بی‌میلر بود، تا از شکلگیری موقعیت مسلط به بازار جلوگیری شود.

حالت‌های واگذاری را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

فروش یکجا[[444]](#footnote-443)، انتقال مالکیت کسب‌وکار به طرف سوم با قیمتی بالا. زمانی که طرف مقابل اساساً برای تأمین مالی از بازار بدهی بهره‌گیرد و از ظرفیت بدهی شرکت استفاده نکند، گفته می‌شود که فروش کسب‌وکار از طریق خرید اهرمی[[445]](#footnote-444) انجام شده است.

انفصال مستقل[[446]](#footnote-445)، توزیع سهام کسب‌وکار واگذارشده بین سهامداران شرکتِ سرپرست.

انفصال جزئی[[447]](#footnote-446)، شرکت سرپرست بخشی از سهام کسب‌وکار سبد را در بازار سرمایه می‌فروشد و باقی را برای خود نگه می‌دارد.

تجزیه[[448]](#footnote-447)، سهام ابتدا بین کسب‌وکارهای سبد تقسیم می‌شود، در حالیکه پس از آن ارتباط با شرکت سرپرست قطع می‌شود.

مورد گروه فیات کرایسلر اتوموبیلز، اهمیت واگذاری‌ها را نشان می‌دهد. گروه در سال 2003، کسب‌وکار بیمه‌ای تُرو[[449]](#footnote-448) را از طریق عملیات فروش یکجا به گروه دی آگستینی فروخت. در سال 2010، انفصال مستقلی صورت پذیرفت که منجر به جدایی ایوکو[[450]](#footnote-449)، سی‌اِن‌اِچ[[451]](#footnote-450) و بخشی از فیات پاورترین[[452]](#footnote-451) از باقی گروه شد. در اکتبر 2015، بیست درصد سهام شرکت تابعه فراری از طریق انفصال جزئی در بازار سهام نیویورک عرضه شد. در نهایت، در ابتدای سال 2016، انفصال مستقل جدیدی به واسطه توزیع 80 درصد سهام شرکت تابعه فراری بین سهامداران صورت گرفت. به واسطه این واگذاری‌ها، بازده کل سهامداران فیات کرایسلر اتوموبیلز در چند دهه اخیر مثبت بوده و بین بالاترین‌های صنعت قرار گرفته است.

نکته نهایی این که گستره بنگاه علاوه بر واگذاری، به واسطه برونسپاری نیز کاهش می‌یابد. اما، برونسپاری به دنبال حذف کسب‌وکار از سبد نیست بلکه هدفش خارج کردن[[453]](#footnote-452) یک یا تعداد بیشتری از فعالیت‌های زنجیره ارزش کسب‌وکار است. این کار می‌تواند چند دلیل داشته باشد: راحتی، بهبود کیفیت یا سطح خدمات فعالیت برونسپاری‌شده (در مقایسه با انجام داخلی آن فعالیت) یا کاهش هزینه‌های مبادله داخلی در مقایسه با خرید از بازار. تصمیمات مربوط به برونسپاری را نباید با خروج از کسب‌وکار اشتباه بگیریم. انتخاب‌هایی درباره دامنه رقابت و نه دامنه بنگاه به شمار می‌روند.

# 7 رشد با رویکرد هم‌افزایی

به قلم پائولو موروستی[[454]](#footnote-453)

7-1 مسیرهای رشد

شرکتی با رویکرد هم‌افزایی به استراتژی بنگاه چگونه می‌تواند به رشد سودآور[[455]](#footnote-454) دست‌یابد؟

داستان فرُوی دلو استاتو ایتالینه گروپ[[456]](#footnote-455) را در نظر بگیرید. این گروه در سال 1905 به منظور پشتیبانی از یکپارچه‌سازی سیستم خطوط ریلی طبق استانداردهای ملی تاسیس شد تا بتواند نیازهای در حال تغییر صنعت خطوط ریلی را از طریق سرمایه‌گذاری در توسعه فناورانه شبکه و نوآوری در خدمات حمل و نقل مسافری برآورده سازد.

گروه در دهه‌های بعد از تاسیس، عمدتاً بر راه‌اندازی خدمات جدید در ایتالیا (از قبیل حمل و نقل محلی و دوربرد) متمرکز شد. پس از آن، وارد کسب‌وکارهای ترابری و حمل و نقل عمومی شد و تبدیل به یک شرکت چندکسب‌وکاری تمام عیار شود.

در ابتدا، ردپای جغرافیایی شرکت همچنان محدود به ایتالیا بود و این روند برای مدت‌ها نیز ادامه پیدا کرد زیرا این صنعت از لحاظ بین‌المللی به شدت قانون‌گذاری‌شده[[457]](#footnote-456) و تحت سلطه شرکت‌های بزرگ ملی-دولتی بود.

سال 2011 نقطه عطفی برای استراتژی بنگاه گروه به شمار می‌رود، زیرا شرکت از قصدش برای دگرگونی خود و تبدیل شدن به یک بازیگر اروپایی در صنعت جابه‌جایی[[458]](#footnote-457) خبر داد. این موضوع شدنی بود چرا که قوانین اروپایی و ملی تسهیل و برخی از بازیگران محلی، خصوصی‌سازی شده بودند. همه چیز با اکتساب آریوا داچلند[[459]](#footnote-458) (سومین تأمین‌کننده بزرگ خدمات حمل و نقل مسافری در آلمان که اکنون با نام نتینرا[[460]](#footnote-459) شناخته می‌شود) شروع شد. در سال 2016، گام کلیدی دیگری در این مسیر یعنی اکتساب ترینوز[[461]](#footnote-460) (اپراتور پیشتاز یونانی در خطوط ریلی) برداشته شد.

برای اشاره به جدیدترین توسعه‌ها می‌توان به تغییر مسیر دیگری یعنی اکتساب آناس[[462]](#footnote-461) (سازمان دولتی بزرگی که بیش از 30 هزار کلیومتر از جاده و بزرگراه‌های ایتالیا را مدیریت می‌کرد) در سال 2017 اشاره کرد. این حرکت باعث شد تا شرکت به عنوان اپراتور یکپارچه جابه‌جایی (پیشتاز در شبکه یکپارچه خطوط ریلی و جاده‌ای در اروپا بر حسب تعداد افرادی که به آنها خدمات ارائه می‌داد) شناخته شود.

آیا این استراتژی توانسته است در طول زمان ارزش خلق کند؟ اگر بر سال‌های اخیر تمرکز کنیم، متوجه می‌شویم که فرُوی دلو استاتو ایتالینه گروپ درآمدی معادل 12.1 میلیارد یورو به دست آورد که 2.9 میلیارد یورو بیش از درآمد سال 2017 است، در حالیکه اکتساب آناس علت اصلی آن به‌شمار می‌رود. سود عملیاتی ناخالص حدود 2.5 میلیارد یورو رشد داشت و سود سالانه به 559 میلیون یورو رسید. در کوتاه‌مدت، سود به صورت رضایت‌بخشی با هدف خلق ارزش همجهت بود و برای سال‌های آتی انتظارات بالایی شکل گرفت.

داستان اِف‌اِس ایتالیانه گروپ منحصر به فرد نیست. بسیاری از شرکت‌ها می‌توانند رشد کنند و بسیاری دیگر در این راه شکست می‌خورند. بر اساس شواهد تجربی و نوشتارهای مربوط به این حوزه، این نتیجه را می‌توان گرفت که شرکت‌هایی که رویکرد هم‌افزایی را در استراتژی بنگاه برمی‌گزینند، می‌توانند از سه طریق (که حتی با یکدیگر ترکیب نیز می‌شوند) رشد کنند: تقویت عملیاتی، گسترش مرتبط و اکتشاف مرتبط. در بخش‌های بعدی، هر یک از آنها را تشریح خواهیم کرد. سپس به انگیزه‌های رشد و دام‌های اصلی در مسیر موفقیت می‌پردازیم.

7.1.1 تقویت عملیاتی

هدف از استراتژی تقویت عملیاتی[[463]](#footnote-462) حفظ رشد در کسب‌وکارهای موجود است. زمانی که این استراتژی با موفقیت اجرا شود، اندازه (مقیاس) کسب‌وکار افزایش می‌یابد و بهبود مزیت رقابتی کسب‌وکار منجر به خلق ارزش می‌شود. این استراتژی از لحاظ مفهومی از طرق زیر محقق می‌شود:

مجاورت‌های تقویتی.

گزینه‌های داخل به خارج.

افزایش کنترل مالک.

مجاورت‌های تقویتی[[464]](#footnote-463) گستره رقابتی کسب‌وکار را تغییر می‌دهند و معمولاً با ترکیب سه بعد توصیف می‌شوند: (1) گستره بخش[[465]](#footnote-464)، تنوع محصولات یا خدمات ارائه شده و مشتریان تحت پوشش؛ (2) گستره جغرافیایی، گسترش ناحیه جغرافیایی تحت پوشش و (3) گستره عمودی، میزان انجام فعالیت‌ها در داخل شرکت[[466]](#footnote-465).

پی برده‌ایم که اگر این سه بعد در چهار دسته سازماندهی مجدد شوند، می‌توان آنها را بهتر تحلیل کرد و گزینه‌هایی را برای رشد در کسب‌وکارهای موجود شکل دهند:

- مجاورت محصولی[[467]](#footnote-466): تولید کالا یا خدمات جدید برای خشنودسازی بخش‌های مشتریان تحت پوشش.

- مجاورت مشتری[[468]](#footnote-467): ورود به بخش‌های جدید مشتری.

- مجاورت کانال[[469]](#footnote-468) [توزیعی]: استفاده از کانال‌های توزیع جدید به منظور پوشش بخش‌های مشتریان.

- مجاورت پوششی[[470]](#footnote-469): افزایش تعداد مکان‌ها به منظور اشباع آن دسته از بازارهای جغرافیایی که کسب‌وکار در آنها رقابت می‌کند.

با توجه به آن که در پیاده‌سازی مجاورت تقویتی همه چیز در کسب‌وکار موجود رخ می‌دهد، نیازی به ایجاد مزیت رقابتی جدید وجود ندارد. به علاوه، تصمیمات مربوط به ایجاد یا خرید که بر گستره عمودی کسب‌وکار تاثیر می‌گذارند، جزو مجاورت تقویتی قرار نمی‌گیرند. البته، همچنان برای تدوین استراتژی رقابتی کسب‌وکار به کار می‌آیند.

گزینه‌های داخل به خارج به دنبال افزایش اندازه (مقیاس) کسب‌وکار بدون تغییر در گستره رقابتی‌اند. تنوع گزینه‌ها بسیار زیاد است و تا اندازه‌ای تابع کسب‌وکار مدنظر محسوب می‌شود. برای مثال، شرکت می‌تواند از سیاست قیمت‌گذاری نفوذی پیروی کند تا سهم بازارش را افزایش دهد یا می‌تواند پرسنل فروش بیشتری استخدام کند.

در نهایت، گزینه افزایش کنترل مالک، به معنی افزایش در سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه‌ای است. این امر از سه طریق تحقق می‌یابد: (1) خرید بیشتر سهام شرکت تابعه، (2) اجبار شرکت تابعه به خرید بیشتر سهام خودش (بازخرید سهام) یا (3) اجبار شرکت تابعه به انتشار سهام اضافی[[471]](#footnote-470) برای شرکت سرپرست. البته، این مبادلات تنها زمانی انجام می‌شوند که شرکت در قالب قانونی و حقوقی یک گروه ایجاد شده باشد. برای شرکتی که ساختار بخشی (یا ساختارهای مشابه) دارد، چنین گزینه‌ای وجود ندارد.

7.1.2 گسترش مرتبط

استراتژی گسترش مرتبط[[472]](#footnote-471)، شرکت را به سمت ورود به کسب‌وکاری جدید در صنعتی پیش می‌برد که در حال حاضر در آن رقابت می‌کند. این موضوع به این معنا است که تعداد کسب‌وکارهای سبد زیاد می‌شود و گستره بنگاه در بعدهای محصول و جغرافیا افزایش می‌یابد. اگر از اصلاحات مربوط به مجاورت استفاده کنیم، گسترش مرتبط را می‌توان از طرق زیر دنبال کرد:

مجاورت بخشی[[473]](#footnote-472): ورود به بخش جدید در صنعتی که شرکت در حال حاضر در آن رقابت می‌کند. این گزینه به نوعی متنوع‌سازی افقی را تداعی می‌کند که شرکت را به آرامی از کسب‌وکارهای موجود دور می‌کند.

مجاورت جغرافیایی[[474]](#footnote-473): ورود به جغرافیای جدید در صنعتی که شرکت در حال حاضر در آن رقابت می‌کند که از منظر استراتژیک مانند کسب‌وکاری جداگانه مدیریت می‌شود (جدول 7.2).

فرض در مجاورت جغرافیایی این است که شرکت از طریق روش‌‎هایی مانند سرمایه‌گذاری مستقیم یا صادرات، بین‌المللی می‌شود و اهمیت ایجاد استراتژی رقابتی به منظور کسب موفقیت در جغرافیای جدید از طریق ترکیبی منحصر به فرد از خصیصه‌ها یا ویژگی‌های محلی را به رسمیت می‌شناسد.

7.1.3 اکتشاف مرتبط

استراتژی اکتشاف مرتبط[[475]](#footnote-474)، گستره بنگاه را افزایش می‌دهد و از طریق ورود به یک صنعت جدید و مرتبط، کسب‌وکاری جدید به سبد اضافه می‌کند. در این مورد، دو گزینه برای رشد وجود دارند:

- مجاورت صنعتی[[476]](#footnote-475): ورود به صنعتی جدید از طریق متنوع‌سازی مرتبط افقی.

- مجاورت عمودی[[477]](#footnote-476): گسترش در زنجیره ارزش صنعت از طریق یکپارچگی عمودی (جدول 7.3).

یکپارچگی عمودی می‌تواند به صورت کامل یا جزئی انجام شود:. شرکت به واسطه یکپارچگی جزئی مالکیت و کنترل فعالیت‌های عمودی در زنجیره ارزش صنعت را برعهده می‌گیرد، اما همچنان به صورت جزئی از بازار برای خرید برخی دروندادها یا قطعات بالادستی یا برای دسترسی به مشتریان پایین دستی بهره می‌گیرد. این موضوع به این معنا است که شرکت تمامی دروندادهای خود را به صورت مستقل تولید نمی‌کند یا کالا و خدمات خود را تنها از طریق پرسنل فروش یا کانال‌های [توزیع] خود نمی‌فروشد. برای مثال، یک تولیدکننده روغن زیتون در حالتی به صورت جزئی یکپارچه به شمار می‌رود که روغن را تنها با زیتونی که خودش پرورش داده است تولید نکند یا روغن را علاوه بر در فروشگاه‌های خودش همزمان در سایر کانال‌های توزیع مستقل نیز بفروشد. شرکت‌هایی که یکپارچگی عمودی جزئی انجام می‌دهند معمولاً مراحل مختلف زنجیره ارزش صنعت را به صورت کسب‌وکارهای جداگانه‌ای مدیریتی می‌کنند که برخی اوقات می‌توانند کالا و خدمات خود را به اشخاص ثالث نیز بفروشند. بنابراین، در این حالت هر کسب‌وکار استراتژی رقابتی خودش را دنبال می‌کند.

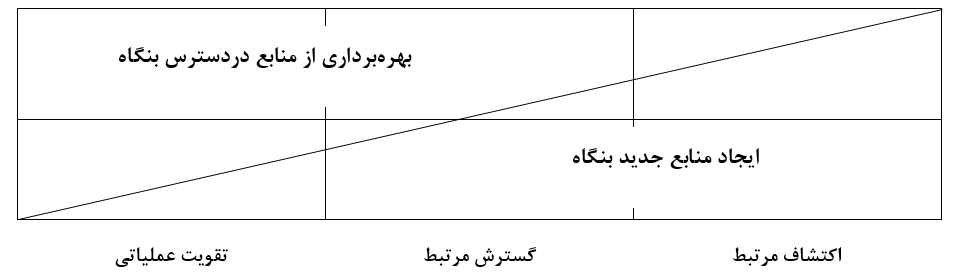
در مقابل، شرکت از طریق یکپارچگی عمودی کامل، فعالیت‌های عمودی در زنجیره ارزش یکی از کسب‌وکارهایش را درونی‌سازی می‌کند. این گزینه بین تصمیمات مربوط به ایجاد کردن یا خریدن[[478]](#footnote-477) قرار می‌گیرد و نیازی برای مدیریت فعالیت‌های از لحاظ عمودی یکپارچه شده در کسب‌وکاری جدید و جداگانه ایجاد نمی‌کند. یکپارچگی عمودی کامل در حوزه استراتژی رقابتی مطرح می‌شود و نه حوزه استراتژی بنگاه.

7.1.4 اصول رشد

پیاده‌سازی گزینه رشد این امکان را برای شرکت فراهم می‌آورد که در فرصت‌های کسب‌وکاری آتی سرمایه‌گذاری کند، اما این فرصت‌ها را با توجه به منابع محدود چگونه باید اولویت‌بندی کرد؟

بر اساس تئوری مالی بنگاه[[479]](#footnote-478)، گزینه‌ها باید بر حسب ظرفیت خلق ارزششان انتخاب شوند. این قضاوت بسیار مهم است، اما باید منظر دیگری را نیز به صورت همزمان درنظر داشت. با حرکت از تقویت به سمت اکتشاف، میزان عدم قطعیت و پیچیدگی سازمانی و استراتژیک معمولاً افزایش می‌یابد و چالش‌های مدیریتی خاصی برای هر یک از روش‌های رشد به وجود می‌آیند.

به طور کلی، پیشنهاد می‌کنیم پیش از همه، به تقویت عملیاتی، سپس گسترش مرتبط و اکتشاف مرتبط اولویت داده شود. با این کار، شرکت می‌تواند اهداف خلق ارزش خود را با نیاز به کمینه‌کردن ریسک‌های سازمانی و استراتژیک همراستا نماید و از این طریق فرصت انطباق تدریجی در طول زمان را در اختیار داشته باشد.



شکل 7.1 رشد از طریق رویکرد هم‌افزایی و دیدگاه منبع محور

به بیانی دقیق‌تر، درک و پیاده‌سازی تقویت عملیاتی آسان‌تر است زیرا در این حالت رهبری در حوزه رقابتی گام برمی‌دارد که با آن آشنا است و در آن می‌تواند عمدتاً از منابع موجود در سازمان استفاده کند.

از سوی دیگر، زمانی که [استراتژی] گسترش مرتبط پیگیری می‌شود، پیچیدگی به شدت افزایش می‌یابد زیرا شرکت باید با محیط جدید منطبق شود و بر عدم قطعیت بیشتری غلبه کند. برای مثال، ممکن است شرکت تنها شناخت اندکی از عوامل کلیدی موفقیت صنعت داشته باشد یا ستاد مرکزی بنگاه به خوبی نتواند منابع جدید بنگاه را مدیریت کند.

در نهایت، استراتژی اکتشاف مرتبط معمولاً حتی گزینه جاه‌طلبانه‌تری نیز محسوب می‌شود به این دلیل که شرکت باید بیشترین توانایی را در یادگیری برای تغییر داشته باشد. از یک سو، باید پویایی‌های رقابتی جدید را کشف کرد. از سوی دیگر، دانش عمیق و جدیدی باید در سازمان خلق شود.

اصول پیشنهادی برای رشد، سه استثناء اصلی دارد. نخست، استراتژی نه تنها به عنوان برنامه‌ای برای مواجهه با شرایط، به صورت عامدانه تدوین می‌شود، بلکه خروجی الگوهایی پدیدارشونده[[480]](#footnote-479) به شمار می‌رود که با مسیر انتخابی رهبری نیز سازکار باشد. بنابراین، اگر طی مسیر رشد، فرصت غیرمنتظره‌ای پدیدار شود (مانند احتمال اکتساب کسب‌وکارهایی بر اساس منطق اکتشافی یا گسترشی)، رهبری باید آن را ارزیابی کند و سپس بهترین بهره را از آن ببرد.

دوم، اگر رهبری اهدافی برای تغییر ترکیب کسب‌وکارها بگیرد و چشم‌انداز جدیدی برای شرکت خلق کند، به‌راحتی ترتیب منطقی بین تقویت، گسترش و اکتشاف به هم می‌ریزد. این نوع تغییر [در ترکیب کسب‌وکارها] معمولاً به اخذ تصمیمات جسورانه‌ای در خصوص متنوع‌سازی نیاز دارد که اغلب با واگذاری کسب‌وکارهای قدیمی همراه می‌شود.

سوم، شرکت‌هایی هستند که می‌توانند با استفاده از رویکرد دوسوتوانی[[481]](#footnote-480) (توانایی پیگیری همزمان نوآوری ناپیوسته و تدریجی از طریق به کارگیری فرهنگ‌ها، فرایندها و ساختارهای چندگانه مختلف) تقویت، گسترش و اکتشاف را مدیریت کنند.

استراتژی رشد پی‌اندجی[[482]](#footnote-481) بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده کالاهای بسته‌بندی مصرفی، نمونه‌ای از این توانایی است. مطابق با گزارش سالانه 2020، شرکت مشتاق است تا تاکید کند که استراتژی شرکت مصرانه بر اساس تقویت کسب‌وکار کانونی و تمرکز بر نوآوری ناپیوسته است.

7.2 انگیزه‌های رشد

چرا شرکت‌هایی با رویکرد هم‌افزایی نسبت به استراتژی بنگاه، به دنیال رشد هستند؟ دلایل بسیاری وجود دارند که به تشریح انگیزه‌های رشد کمک می‌کنند که در ادامه به آنها اشاره شده است:

1- بهره‌گیری از مزیت‌های قدرت بازار، رشد و کارایی

2- به کارگیری پویایی‌های صنعت

3- اکتساب کسب‌وکارهایی که بازار آنها را کمتر از حد ارزشگذاری کرده است

4- افزایش سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه

7.2.1 بهره‌گیری از مزیت‌های قدرت بازار، رشد و کارایی

رشد زمانی سودآور است که یک یا تعداد بیشتری از این سه مزیت زیر حاصل شوند:

- مزیت‌های کارایی.

- مزیت‌های رشد و درآمد.

- مزیت‌های قدرت بازار.

مزیت‌های کارایی از این طرق هزینه‌ها را کاهش می‌دهند: حذف فعالیت‌های زائد یا بهبود بهره‌وری در فرایندهای کسب‌وکاری، کاهش سرمایه به کارگرفته شده از طریق بهینه‌سازی سرمایه در گردش و دارایی‌های ثابت.

صرفه به مقیاس، صرفه به گستره و صرفه در هزینه‌های مبادله سازوکارهای اصلی کارایی به شمار می‌روند.

صرفه به گستره[[483]](#footnote-482) کاهش هزینه‌هایی است که از تولید برونداد بیشتر بین چند کسب‌وکار حاصل می‌شود و در کنار صرفه در هزینه‌های مبادله، مهم‌ترین منبع هم‌افزایی محسوب می‌شود. این نوع صرفه مربوط به تحلیل یکپارچگی عمودی می‌شود و به عنوان کاهش هزینه از طریق درونی‌سازی مبادلاتی در نظر گرفته می‌شود که شرکت می‌تواند آنها را نسبت به بازار یا قرارداد، به صورت کاراتری در داخل مدیریت کند.

صرفه به مقیاس[[484]](#footnote-483)، کاهش هزینه‌هایی است که از افزایش اندازه (مقیاس) یک فعالیت خاص در زنجیره ارزش یا واحد وظیفه‌ای حاصل می‌شود. کاهش هزینه از این طریق دلیل اصلی تقویت عملیاتی به شمار می‌رود. برخی دانشگاهیان آن را منابع هم‌افزایی می‌دانند، در حالیکه دیگران نظری کاملاً مخالف دارند زیرا صرفه به مقیاس مربوط به یک محصول تک یا یک فعالیت تک از زنجیره ارزش می‌شود (و نه دو یا تعداد بیشتری کسب‌وکار). ترجیح می‌دهیم این مقوله را نیز بخشی از منابع هم‌افزایی در نظر بگیریم (که همراستا با تحلیل هم‌افزایی‌های عملیاتی در فصل 5 است).

با استفاده از اثر تکرار[[485]](#footnote-484) و مزیت بومی‌سازی[[486]](#footnote-485) نیز می‌توان به کارایی دست یافت.

استراتژی تکرار بر اساس این اصل ساده بنا شده است: امکان تکرار متعدد یک مدل کسب‌وکاری [مشخص]. این موضوع به این معنا است که پس از مرحله طراحی و عملیاتی‌سازی مدل کسب‌وکاری، مرحله بهره‌برداری[[487]](#footnote-486) قرار می‌گیرد که در آن مدل کسب‌وکاری چندین بار و با هزینه‌های حاشیه پایین تکرار می‌شود. این استراتژی به صورت گسترده‌ای توسط شرکت‌های زنجیره‌ای مانند خرده‌فروشی‌های پوشاک و غذا به کارگرفته می‌شود تا از طریق آن بتوانند مجاورت‌های جغرافیایی یا پوششی را پیگیری کنند. در این خصوص، خلق ارزش به میزان زیادی به این موارد بستگی دارد: (1) امکان انتقال دانش در طول تکرار، (2) وجود یک سازمان مرکزی که تمامی فرایند را هماهنگ کند و عهده‌دار تکرار باشد و (3) چارچوب یا مدل کسب‌وکاری که به طور بالقوه تکرار خواهد شد.

مزیت بومی‌سازی شامل منافعی می‌شود که از طریق بومی‌سازی برخی از فعالیت‌های زنجیره ارزش در یک مکان جغرافیایی [مشخص] (و نه سایر مکان‌ها) به علت برخورداری آن مکان از مزیت‌های نسبی[[488]](#footnote-487) حاصل می‌شود. به بیانی دیگر، مکان‌های جغرافیایی ویژگی‌های مکانی خاصی دارند که به شرکت اجازه می‌دهند مزیت بنگاه یا مزیت رقابتی خود را بهبود دهد. این ویژگی‌ها شامل نیروی کار ارزان‌تر، زیرساخت‌های برتر، دسترسی به نیروی کار ماهر و وفور عوامل فناورانه مانند تسهیلات پژوهشی می‌شوند.

مزیت‌های رشد[[489]](#footnote-488) زمانی حاصل می‌شوند که شرکت بتواند مطلوبیت مصرف‌کننده را افزایش دهد. این امر معمولاً از طریق بسته‌بندی یکجای[[490]](#footnote-489) محصولات و خدمات (به منظور ایجاد راه‌حل‌های جدید برای مصرف‌کنندگان) و ترویج سیاست‌های خرید تک‌توقفه[[491]](#footnote-490) و فروش متقاطع[[492]](#footnote-491) انجام می‌پذیرد. بر خلاف مزیت‌های کارایی که از تحلیل داخلی زنجیره ارزش نشات می‌گیرند، تشخیص فرصت‌های مربوط به مزیت‌های رشد نیاز به شناخت و درک عمیقی از رفتار مصرف‌کننده و پویایی‌های بازار دارد،.

در نهایت، مزیت قدرت بازار[[493]](#footnote-492) را زمانی می‌توان به‌دست آورد که استراتژی رشدْ شدت رقابت را کاهش دهد، از فرسایش قیمت‌های بازار جلوگیری کند یا به شرکت اجازه دهد رقبا را کنار بزند و در نتیجه انحصار چندجانبه ایجاد کند و از این موقعیت نهایت بهره را ببرد. البته، این استراتژی‌ها به سبب آن که منجر به رفتاری ضد رقابتی می‌شوند (که قوانین و مسئولان ضد انحصار[[494]](#footnote-493) آنها را محدود می‌کنند)، همیشه امکانپذیر نیستند.

مزیت قدرت بازار از طرق زیر محقق می‌شود:

- قیمت‌گذاری چپاولگرانه.

- تکثیر محصول.

- بسته‌بندی یکجا.

- یکپارچگی عمودی تدافعی.

- اغماض دوطرفه.

قیمت‌گذاری چپاولگرانه[[495]](#footnote-494) به دنبال بیرون راندن بازیگران تخصصی از بازار از طریق استفاده از سود شرکت است تا این امکان برای یکی از کسب‌وکارهای سبد فراهم شود که [محصولاتش را] زیر قیمت بازار بفروشد. فدا کردن منافع کوتاه‌مدت، از طریق افزایش مجدد قیمت‌ها و بازگشت منافع از دست‌رفته در میان‌مدت جبران می‌شود. توجه داشته باشید که شرکت‌ها لزوماً مجبور به عملیاتی کردن قیمت‌گذاری چپاولگرانه نیستند. تنها کافی است پیام‌های تهدیدآمیزی به رقبای جدید بفرستند تا مانع عملگرایی آنها شوند.

شرکت با استفاده از سیاست تکثیر محصول[[496]](#footnote-495)، بازار را عامدانه با تعداد فراوانی از گونه‌هاى محصول[[497]](#footnote-496) به اشباع می‌رساند که برخی از آنها ممکن است حتی خروجی مالی مثبتی نیز به همراه نداشته باشند. این سیاست جلوی حمله رقبا یا تازه‌واردانی را که شناسایی فرصت‌های کسب‌وکاری امکانپذیر را دشوار می‌بینند، می‌گیرد یا سرعت آنها را کاهش می‌دهد (به این موقعیت، اثر «برون‌رانی»[[498]](#footnote-497) نیز اطلاق می‌شود).

شرکت چند کسب‌وکاری با بسته‌بندی یکجای[[499]](#footnote-498) دو یا تعداد بیشتری از محصولات، می‌تواند قدرت بازار یکی از کسب‌وکارهایش را اهرم قرار دهد تا از توسعه کسب‌وکارهای مرتبط پشتیبانی کند.

یکی دیگر از روش‌های کسب منفعت از قدرت بازار، یکپارچگی عمودی تدافعی[[500]](#footnote-499) است. این مورد زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت در امتداد زنجیره ارزش صنعت یکپارچه شود تا از دسترسی طرف‌های سوم به عوامل استراتژیک تولید یا کانال‌های توزیع مهم و مشتریان نهایی جلوگیری کند.

در نهایت، اغماض دوطرفه[[501]](#footnote-500) زمانی شکل می‌گیرد که شرکتی در چند بازار مرتبط باهم، در یک بازی چندرقابتی[[502]](#footnote-501) به رقابت بپردازد: «زمانی که شرکت‌ها به صورت همزمان با رقبای واحدی در بیش از یک بازار رقابت می‌کنند». در این موقعیت، شرکت ممکن است در قبال تسلیم یک رقیب در برخی بازارها، «کنترل سایر بازارها را به آن رقیب واگذار کند». بنابراین، شرکتی که در یک بازار به عنوان پیرو شناخته می‌شود، هیچ انگیزه‌ای برای حمله به رقبایی با جایگاه رهبری بازار و شروع جنگ قیمتی با آنها را ندارد، زیرا رقبا می‌توانند در بازارهایی که در آنها موقعیت پیرو دارند و شرکت رهبر بازار شناخته می‌شود، به این عمل واکنش نشان دهند. رقبا به دلیل آنکه احتمال آسیب دوطرفه و مقابله به مثل را بالا می‌دانند، اقدام به همکاری و ایجاد توازن در قدرت می‌کنند که به نفع هر دو طرف باشد. این امر باعث می‌شود شرکت‌ها قیمت‌ها را بالا نگه دارند و مانع ورود بازیگران جدید شوند. شواهد تجربی نشان می‌دهند که استراتژی‌های اغماض دوطرفه، تاثیر مثبتی بر سودآوری صنعت دارند و به احتمال فراوان توسط شرکت‌هایی دنبال می‌شوند که در چند بازار جغرافیایی رقابت می‌کنند.

7.2.2 بهره‌گیری از پویایی‌های صنعت

استراتژی رشد را می‌توان برای جلوگیری از تکامل چرخه عمر صنعت یا واکنش نیز به آن به‌کار گرفت.

فاز توسعه بازار توجه شرکت‌هایی را جلب می‌کند که می‌خواهند کالا یا خدمات جدیدی را به‌منظور به‌دست آوردن مزیت اولین حرکت‌کننده[[503]](#footnote-502) روانه بازار کنند. اتفاقات رخ داده در بازار قطعات الکترونیک خودرو و اکوسیستم مربوط به آن را نظر بگیرید: در دهه قبل بسیاری از شرکت‌های فعال در بخش‌های خودروسازی، زیرساخت، فناوری اطلاعات و انرژی، منابع فراوانی را به امید حصول بازده‌های جذاب اقتصادی در آینده، در آن سرمایه‌گذاری کردند.

صنایعی که در فاز رشد هستند به علت توجه شرکت‌ها را به خود جلب می‌کنند که تقاضا کم‌کم شتاب می‌گیرد و اندازه کل بازار به سرعت افزایش می‌یابد.

به‌کارگیری استراتژی رشد در صنایعی که در مرحله بلوغ هستند، می‌تواند برای شرکت سهم بازار بیشتری ایجاد کند یا شرکت را از حالت افت تدریجی و ادامه‌دار درآمد نجات دهد.

شرکت‌ها در صنایعی که در فاز افول قرار دارند (تقاضا کاهشی و ظرفیت [تولید] بیش از حد است)، دو گزینه پیش روی خود دارند. نخست، همچنان می‌توانند از لحاظ تاکتیکی از طریق ادغام و خرید، قدرت بازار را به‌دست گیرند تا با هدف تسریع افول رقبایشان یا خروج آنها از بازار، تأمین و عرضه را متمرکز کنند. دوم، می‌توانند دگرگونی سبد کسب‌وکاریشان را از طریق اکتشاف مرتبط، شتاب دهند. هیچ شرکتی تمایل ندارد که در نوعی فضای رقابتی گرفتار شود که جذاب نیست یا در سال‌های آتی جذابیتش کاهش می‌یابد.

در نهایت، برخی صنایع به دلایل مختلف از قبیل نوآوری فناورانه، فرگشت رفتارهای اجتماعی موثر بر مصرف، جهانی‌سازی و تغییرات قانونگذاری، می‌توانند دچار سازماندهی مجدد مرزهای بازار شوند. در این شرایط، رشد برای کسب مزیت از این دگرگونی‌ها یا فرار به سوی سایر بخش‌های مرتبط ضروری می‌شود. برای مثال، همگرایی بین سه صنعت ارتباطات راه دور، چاپ و رسانه، مرزبندی‌ها و تعاملات این صنایع را تغییر داده که در نهایت بر بازیگران مختلف فشار آورده است تا برای رقابت در چند بازار، استراتژی‌های جدیدی در پیش گیرند.

7.2.3 اکتساب کسب‌وکارهایی که بازار آنها را کمتر از حد ارزشگذاری می‌کند

برخی از استراتژی‌های رشد نیز می‌توانند انگیزه‌های مالی را پنهان کنند: شرکت می‌تواند شرکتی را با ارزش کمتر از حد (قیمتش کمتر از ارزش منصفانه‌اش است) اکتساب کند. علت این که بازار شرکت یا کسب‌وکاری را اشتباه قیمت‌گذاری می‌کند چند عامل دارد: تعداد کمتر خریداران نسبت به فروشنده‌ها، تفاوت در اطلاعات در دسترس خریداران مختلف یا ساختار توافق. تمام این انگیزه‌ها مربوط به منطق بازار می‌شوند.

باید به این نکته اشاره داشت در صورتی که شرکت تصمیم دارد از رویکرد هم‌افزایی استفاده کند، این منطق نمی‌تواند تنها انگیزه استراتژی رشد به شمار رود. در این خصوص، منطق‌های کسب‌وکار و ارزش افزوده می‌توانند منطق بازار سرمایه را تکمیل کنند.

7.2.4 افزایش سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه

استراتژی تقویت می‌تواند به دنبال افزایش سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه تحت کنترل باشد تا بر استراتژی و سیاست‌های اصلی آن به نحوی تاثیر گذارد که برای کل گروه منفعت به دست آید. این تصمیمات که بیش از هر چیزی تحت تاثیر قدرت سرپرست قرار دارند، به شرح زیرند:

- تعریف مسیر استراتژیک.

- تصویب برنامه کسب‌وکاری.

- توانایی تصویب مخارج سرمایه ای.

- افزایش سرمایه.

- انحلال موجودیت[[504]](#footnote-503).

«قدرت کنترل» از طریق گماردن نمایندگان شرکت سرپرست در پست‌های کلیدی شرکت تابعه اعمال می‌شود. هرچه سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه بیشتر باشد، تاثیر سرپرست بر گماردن رهبر و فرایندهای تصمیم‌گیری در شرکت تابعه بیشتر می‌شود.

برای مثال، در اوایل سال 2017، شرکت والت دیزنی اعلام کرد که قصد دارد سهامش در یورو دیزنی را از 7/76 درصد به 7/85 درصد افزایش دهد و سهام باقی مانده را نیز به تدریج خریداری کند. در آن زمان، یورو دیزنی اس.سی.اِی[[505]](#footnote-504) یک شرکت هلدینگی به شمار می‌رفت که دیزنی‌لند پَریس[[506]](#footnote-505) (شامل دیزنی‌لند پارک، والت دیزنی استودیو پارک و هفت هتل-شهربازی[[507]](#footnote-506) با تقریباً 800/5 اتاق، دو مرکز همایش، دیزنی ویلیج[[508]](#footnote-507)، یک مرکز سرگرمی تفریحی و زمین‌های گلف) را تحت کنترل خود داشت. شرکت والت دیزنی با افزایش سهم مالکیت به دنبال آن بود که قدرت کامل خود را بر آن شرکت تابعه با عملکرد نامطلوب اعمال کند و کسب‌وکار اروپایی را برای ساختاردهی مجدد تحت سلطه درآورد.

گاهی اوقات افزایش سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه مرحله‌ای میانی پیش از واگذاری به شمار می‌رود. سرپرست با خرید سهامِ سهامداران خُرد، استقلال بیشتری در انتخاب و مذاکره با بهترین گزینه واگذاری به دست می‌آورد.

7.3 تله‌های رشد

تحلیل انگیزه‌های رشد به صورت اجتناب‌‌ناپذيری به سمت تاکید بر منافع حاصل از افزایش اندازه (مقیاس) یا گستره بنگاه سوق می‌یابد. با این حال، موردهای روایتی و شواهد تجربی نشان می‌دهند که این استراتژی‌ها به شکست نیز می‌انجامند و منجر به تخریب ارزش می‌شوند. در حالیکه چند دلیل برای شکست وجود دارد، پنج مورد پرتکرار از تله‌های رشد در ادامه آورده شده است:

- زیان به مقیاس

- از دست رفتن انعطافپذیری

- تخمین بیش از حد هم‌افزایی‌ها یا هم‌افزایی‌های منفی

- انطباق محدود با تفاوت‌های موجود میان کشورهای مختلف

- محدودیت‌های مربوط به یکپارچگی عمودی

7.3.1 زیان به مقیاس

عبارت بزرگ بهتر است بیش از آن که بر اساس واقعیت‌ها باشد، یک اظهارنظر روزنامه‌نگاری است. به واقع، تئوری صرفه به مقیاس بر این تاکید دارد حدی وجود دارد که ورای آن، رشد بیشتر ریسک زیان اقتصادی به بار می‌آورد.

دو دلیل اصلی برای زیان به مقیاس[[509]](#footnote-508) وجود دارد. از یک سو، بسیاری از فعالیت‌های زنجیره ارزش به علت وجود نوعی محدودیت‌های فنی که مانع استفاده از عامل تولید به روشی کاراتر در زمان افزایش مقیاس می‌شوند، دچار بازده‌های مقیاس کاهشی می‌شوند. از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ‌تر احتمالاً دچار زیان‌های مدیریتی و سازمانی می‌شوند:

1- ناکارایی به علت نیاز بیشتر به کنترل و هماهنگی. نخست، غیرممکن است که مقیاس را بدون اضافه کردن لایه‌های سلسله مراتبی (با ریسک زواید و دوباره‌کاری‌ها)، افزایش داد. را بودمه سازمانی می‌شوند. دوم، مدیران سطوح بالا در سازمان‌های پیچیده دچار عقلانیت محدود می‌شوند زیرا دیگر نمی‌توانند تصمیماتی بر حسب واقعیت‌ها بگیرند و علت این است که اطلاعاتی که از آنها استفاده می‌کنند احتمالاً در فرایند بروکراسی تغییر پیدا می‌کنند، امری که رابطه بین تصمیم‌گیران و بازارها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

2- کاهش پاسخگویی رهبری به ذینفعان. مورد اول ذکرشده در بالا، خطر تاکید بر اندازه به جای سودآوری را در پی دارد که این امر باعث رکود سازمانی و تخصیص نادرست منابع می‌شود.

3- تعهد کم کارکنان به کار که ممکن است آنها را دچار نوعی از خودبیگانگی کند. در سازمانی بزرگ مقیاس، درک و شناخت هدف فعالیت‌های بنگاه و سهم هر کارمند در خروجی بنگاه، دشواتر می‌شود.

7.3.2 از دست دادن انعطافپذیری

در کسب‌وکارهای به‌شدت سرمایه‌بر، رشد اندازه (مقیاس) به ساختارهای هزینه‌ای تبدیل می‌شوند که در آنها هزینه‌های ثابت مسلط می‌شوند و در نتیجه نقطه سربه‌سر افزایش و انعطافپذیری سازمانی و استراتژیک در مواجهه با تغییرات محیطی کاهش می‌یابد.

این ساختارهای هزینه‌ای به‌خصوص در صنایع دوره‌ای[[510]](#footnote-509) یا زمانی که انتقال از [فاز] بلوغ به [فاز] افول سریع‌تر از انتظارات رخ می‌دهد، مسئله‌ساز می‌شوند. در کوتاه‌مدت، شرکت‌هایی با مقیاس بزرگ‌تر به سبب حجم انقباض، سودشان کاهش فراوانی می‌یابد زیرا ساختار هزینه به شدت تحت تاثیر اجزای هزینه‌های ثابت هستند. در میان مدت یا بلندمدت، این شرکت‌ها نمی‌توانند به اندازه کافی منعطف (و واکنشی) باشند تا برای مواجهه با فرایندهای کاهش ظرفیت تولید، همراستایی مجدد[[511]](#footnote-510) یا سازماندهی مجدد عمیقی انجام دهند و شرایط محیطی را بازتاب دهند، به این دلیل که مقیاس مانند عنصر انعطاف‌ناپذیرى[[512]](#footnote-511) یا مانعی برای بازآفرینی عمل می‌کند.

7.3.3 تخمین بیش از حد هم‌افزایی‌ها یا هم‌افزایی‌های منفی

در بسیاری از مواقع، شرکت‌ها منافع حاصل از هم‌افزایی‌ها را بیش از حد تخمین می‌زنند، هزینه‌های تحقق آنها را دست کم می‌گیرند یا در زمان تبدیل برنامه به نتیجه، دچار اشتباهات مدیریتی می‌شوند.

یکی از دلایل اصلی تخمین بیش از حد منافع این است که شرکت‌ها اقدامات معطوف به رشد را با هم‌افزایی‌هایی شروع می‌کنند که مبتنی بر منابع ارزشمند بنگاه نیستند با بر اساس فروضاتی به شدت خوشبینانه بنا شده‌اند. در این حالت، در عمل، هم‌افزایی‌ها مزیت رقابتی هیچ یک از کسب‌وکارهای مربوطه را تقویت نمی‌کنند و در نهایت هیچ تاثیر بر مزیت بنگاه ندارند یا حتی تاثیری منفی بر آن می‌گذارند. تخمین بیش از حد منافع مورد انتظار می‌تواند دلایل دیگری نیز داشته باشد: شرکت متوجه نمی‌شود که ارزش ایجادشده توسط هم‌افزایی، در یک دوره زمانی مشخص از بین خواهد رفت و مانند مزیتی پایدار عمل نخواهد کرد. این شرایط معمولاً زمانی به وجود می‌آید که قرار باشد هم‌افزایی از طریق انتقال شایستگی‌های سازمانی بین دو یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارها تحقق یابد. پس از یک مرحله یادگیری، واحدی که دارای کمبود شایستگی است، خلاء را با بی‌اثر کردن هم‌افزایی یا بی‌ربط کردن آن پر می‌کند.

در مورد هزینه‌های تحقق هم‌افزایی‌ها، موارد دست کم گرفتن شامل این موارد می‌شود:

- هزینه هماهنگی که شامل هزینه‌های مربوط به زمان، پرسنل و گاهش اوقات پول لازم به منظور نیاز به هماهنگی چند واحد کسب‌وکاری می‌شود. این هزینه‌ها به میزان پیچیدگی هم‌افزایی‌هایی وابسته است که به دنیال تحقق آنها هستیم.

- هزینه مصالحه که در مواقعی به وجود می‌آید که تحقق هم‌افزایی به انجام فعالیت‌های زنجیره ارزش به روشی غیربهینه برای یکی از کسب‌وکارهای درگیر نیاز داشته باشد.

- هزینه عدم انعطاف‌پذیری، زمانی به وجود می‌آید که هم‌افزایی برای پاسخ به حمله رقابتی یا واگذاری کسب‌وکار غیراستراتژیک پیگیری می‌شود. در مورد نخست، هم‌افزایی به علت ریسک آسیب دیدن موقعیت شرکت در یک کسب‌وکار مانع واکنش در دیگر کسب‌وکار درگیر در هم‌افزایی می‌شود. در مورد دوم، هم‌افزایی خروج از کسب‌وکاری را که شرکت در آن مزیت رقابتی ندارد آهسته می‌کند تا از آسیب به سایر کسب‌وکارهای منتفع از آن هم‌افزایی جلوگیری شود.

- هزینه کنترل، که به پیاده‌سازی مدیریت عملکرد و سیستم‌های کنترلی پیچیده‌ای مربوط می‌شود که برای شناسایی کسب‌وکار‌های منتفع از منافع اقتصادی هم‌افزایی، مشخص کردن نحوه تخصیص مناسب هزینه‌های مربوط به تحقق هم‌افزایی‌ها و تعیین نحوه برخورد با واحدهایی با عملکرد نامناسب یا آسیب‌رسان به دیگر کسب‌وکارهای سبد به کار گرفته می‌شوند.

در نهایت، منافع هم‌افزایی به علت اشتباهات مدیریتی در فاز پیاده‌سازی (همانگونه که اغلب طی فاز پسایکپارچگی در معاملات ادغام‌واکتساب رخ می‌دهد)، می‌توانند نتایج ناامیدکننده به همراه داشته باشند.

7.3.4 انطباق محدود با تفاوت‌های موجود میان کشورهای مختلف

زمانی که در روم هستی، همانند رومی‌ها رفتار کن. این ضرب‌المثل برای درک یکی از انواع خاص تله‌های رشد مربوط به مجاورت‌های جغرافیایی مصداق فراوانی دارد: دست کم گرفتن اختلافات یا تفاوت‌های موجود میان کشورها و نبود انطباق استراتژیک برای غلبه بر آن‌ها.

تفاوت‌ها[[513]](#footnote-512) را می‌توان موانعی برای ورود به یک کشور در نظر گرفت که تازه‌واردهایی که از خارج آمده‌اند باید با آنها مواجه شوند، برخلاف بازیگرانی که در حال حاضر در آن جا رقابت می‌کنند. از جمله این موانع می‌توان به موارد یر اشاره کرد:

- تفاوت‌های فرهنگی.

- تفاوت‌های اداری.

- تفاوت‌های جغرافیایی.

- تفاوت‌های اقتصادی.

تمرکز بر تفاوت‌ها شرکت را مجبور می‌کند تا زمانی که از مرزها عبور می‌کند انطباق[[514]](#footnote-513) را به رسمیت بشناسد و در آن سرمایه‌گذاری کند. این انطباق شامل شخصی‌سازی[[515]](#footnote-514) محصولات یا خدمات مبتنی بر الزامات محلی، بازطراحی مدل کسب‌وکاری برای نیازهای خاص آن کشور، تغییر سیاست‌های بنگاه برای پاسخ به تفاوت‌های فرهنگی و اداری (از قبیل حوزه منابع انسانی) و بررسی سازگاری موقعیت‌یابی کسب‌وکار در یک منطقه ویژه می‌شود.

هرچند انطباق می‌تواند تبدیل به فرصت کسب‌وکاری شود، ضروری است در نظر داشته باشیم که همیشه هزینه‌هایی از لحاظ از بین رفتن صرفه به مقیاس و افزایش پیچیدگی نیز به همراه دارد. اگر توازن بین مزیت‌ها و هزینه‌ها به درستی بررسی (و مدیریت) نشود، ریسک به خطر انداختن موفقیت گسترش بین‌المللی افزایش می‌یابد، موفقیت بالقوه تبدیل به شکست محنت‌باری می‌شود.

7.3.5 محدودیت‌های یکپارچگی عمودی

مجاورت عمودی محدودیت‌هایی را که باید به خوبی پیش از شروع اقدامات ابتکاراتی اینچنینی ارزیابی شوند، از نظر پنهان می‌کند.

نخست، شرکتی که از طریق ادغام‌واکتساب یکپارچی عمودی را پیش می‌گیرد از طرف رقبا، مشتریان یا تأمین‌کنندگان (با توجه به جهت یکپارچگی) هدف واکنش‌های منفی رقبا قرار می‌گیرد. در خصوص یکپارچگی پایین‌دستی، تأمین‌کنندگان کسب‌وکار اکتساب‌شده احتمالاً در تأمین خلل ایجاد می‌کنند یا دسترسی به آن را دشوارتر می‌کنند. علت این است که تأمین‌کنندگان نه تنها باید به یک مشتری مشخص بلکه رقیب آنها نیز خدمات ارائه دهند. در مقابل، در مورد یکپارچگی بالاسری، مشتریان کسب‌وکار اکتساب‌شده احتمالاً سرپیچی کنند، زیرا مجبورند کالا را از طرفی بخرند که پس از آن تبدیل رقیبشان شده است.

در مثال شرکت والت دیزنی، خرید شبکه تلویزیونی اِی‌بی‌سی تاثیری منفی بر کیفیت ارتباطات تجاری والت دیزنی استودیو با آن دسته از شبکه‌های تلویزیونی داشت که پیش از آن رقیب اِی‌بی‌سی بوده‌اند. همزمان، استودیوهای تولید که با دیزنی رقابت می‌کردند (مانند دیریم‌ورکز[[516]](#footnote-515))، نسبت به همکاری با اِی‌بی‌سی بسیار بی‌میل شدند.

ثانیاً، شرکتی که از لحاظ عمودی یکپارچه می‌شود، به علت ظرفیت محدود برنامه‌ریزی و حکمرانیِ سازوکارهای سازمانی مربوط به هماهنگی و همکاری بین مجموعه‌ای از کسب‌وکارهای فعال در زنجیره ارزش صنعتی خاص، احتمالاً دچار ناکارایی‌هایی می‌شود که در نهایت به زیان عملکرد کلی شرکت تمام می‌شود.

ثالثاً، یکپارچگی عمودی اغلب تعهدات مالی آتی را پنهان می‌کند، امری که تمام شرکت‌ها نمی‌توانند به سادگی متوجه آن بشوند. این موضوع زمانی رخ می‌دهد که شرکت از لحاظ عمودی با کسب‌وکاری یکپارچه شود که احتمالاً در حال حاضر مزیت رقابتی دارد، اما حجم سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز برای حفظ آن در آینده را دست کم بگیرد.

افزایش ریسک به سبب وابستگی بیشتر به تکامل زنجیره ارزش تنها یک صنعت، آخرین محدودیت یکپارچگی عمودی به شمار می‌رود. اگر فروش در بازار کاهش یابد، شرکت از لحاظ عمودی یکپارچه‌شده بیشتر از شرکت‌های تنوع‌یافته آسیب خواهد دید. مجدداً، برای شروع استراتژی یکپارچگی عمودی باید به دقت در خصوص قوت مالی شرکت و توانایی آن برای جذب اثرات نوسانات تقاضا یا انقباض بیش از انتظار تأمل کرد.

# 8 رشد با رویکرد مالی

به قلم گوییدو کربتا[[517]](#footnote-516)

8-1 رشد: از رویکرد هم‌افزایی به مالی

شرکت‌ها می‌توانند گسترش یابند و برای دهه‌ها بدون حتی یک تصمیم در خصوص رشد و تنها با رویکرد مالی خلق ارزش کنند (متنوع‌سازی نامرتبط[[518]](#footnote-517)).

گروه زگنا[[519]](#footnote-518) تاریخی حکایتی دارد که شروع آن به بیش از یک قرن پیش باز می‌گردد. این شرکت که در سال 1910 در تریورو[[520]](#footnote-519) (نزدیک به بیلا در شمال ایتالیا) با هدف تولید پارچه برای کت و شلوار مردانه تاسیس شد، به سرعت از طریق صادرات گسترس یافت و توانست تا سال 1945 محصولات خود را در بیش از 40 کشور از جمله امریکا بفروشد. در دهه 1960، شرکت تولید پوشاک رسمی مردانه را آغاز کرد و یکپارچگی رو به عقب در زنجیره ارزش را به منظور کنترل کیفیت در تمامی مراحل عملیات (از انتخاب مواد اولیه تا تولید) تکمیل کرد. در دهه 1970، افزایش فعالیت بین‌المللی شرکت از طریق ایجاد شعب تجاری جدید و کارخانه‌هایی خارج از ایتالیا (مانند اسپانیا و سویس و سپس در ترکیه و مکزیک) ادامه پیدا کرد. در دهه 1980، [اجرای] استراتژی یکپارچگی رو به جلو آغاز شد تا کسب‌وکار خرده‌فروشی در مقیاس جهانی توسعه یابد. در پایان دهه 1990، استراتژی جامع متنوع‌سازی مرتبط، گروه را به کسب‌وکارهای جدید از قبیل پوشاک غیررسمی و ورزشی، اکسسوری، کفش و محصولات چرمی برای مردان وارد کرد. همزمان، سرمایه‌گذاری در بخش پوشاک و اکسسوری زنانه از طریق اکتساب آگنونا[[521]](#footnote-520) پیگیری شد.

خط سیر گروه زنگنا به سمت رشد، یکی از اصول بنیادین رویکرد هم‌افزایی را نشان می‌دهد. از یک سو، مسیر رشد به تدریج از تقویت عملیاتی (مانند کسب‌وکارهای پارچه) به سمت گسترش و اکتشاف مرتبط (از قبیل بین‌المللی‌سازی پوشاک مردانه، ورود به بخش پوشاک غیررسمی و راه‌اندازی خرده‌فروشی) می‌رود. از سوی دیگر، فرصت برای کسب منفعت از کارایی و مزیت‌های رشد همراه با بهره‌برداری از پویایی‌های مختلف صنعت، انگیزه‌های اصلی رشد به شمار می‌روند. برای مثال، شایستگی‌های مدیریت جمعی که در پوشاک مردانه به وجود آمده بودند به برند پوشاک زنانه آگنونا منتقل شدند، در حالیکه گروه یکی از اولین برندهای تجملی به شمار می‌رفت که در بازارهای در حال شکل‌گیری (مانند برزیل، روسیه و هند) سرمایه‌گذاری کرد.

بر خلاف گروه زگنا، شرکت‌هایی وجود دارند که برای رسیدن به متنوع‌سازی از مسیر متفاوتی حرکت می‌کنند (مانند اکسور[[522]](#footnote-521)، ادیزیون[[523]](#footnote-522) و دی آگستینی[[524]](#footnote-523)).

تاریخ اکسور به اواخر قرن 19 باز می‌گردد. در آن زمان خانواده آگنلی[[525]](#footnote-524) که کنترل فیات (یکی از پیشتازان ملی در صنعت خودروسازی اروپا) را در دست داشت تصمیم گرفت یک شرکت سرمایه‌گذاری راه بیندازد که به واسطه آن استراتژی متنوع‌سازی نامرتبط را پیاده‌سازی کند. اکنون، خروجی این مسیر تاریخی که به بیش از یک قرن باز می‌گردد به نام اکسور شناخته می‌شود، یک شرکت هلدینگی بورسی که سبد سهام آن از خودروسازی (فیات کرایسلر اتوموبیلز[[526]](#footnote-525) و فِراری[[527]](#footnote-526)) تا چاپ و نشر و رسانه (اکونومیست[[528]](#footnote-527)) و کشاورزی و تجهیزات ساختمانی (سی‌اِن‌اِچ اینترنشنال[[529]](#footnote-528)) را در بر می‌گیرد.

در مقابل، ایجاد و توسعه ادیزون[[530]](#footnote-529) با تاریخ خانواده بنتون[[531]](#footnote-530) گره خورده است. پس از رشدی سریع و بین‌المللی در پوشاک غیررسمی و خرده‌فروشی مد با برند بنتون، چهار خواهر و برادر بنتون در سال 1981 تصمیم گرفتند برای کنترل سهام مالکیت خود در بنتون گروپ و راهبری و پیشبرد فرایند اکتشاف نامرتبط، ادیزون (شرکت هلدینگی خانوادگی) را ایجاد کنند. فلسفه این سرمایه‌گذاری، وارد کردن رویکرد کارآفرینانه خانوادگی به کسب‌وکار با نظم مالی شدید بود. در طی سال‌ها، این فلسفه ادیزون را تبدیل به نهادی سرمایه‌گذاری کرد که کار آن بهینه‌سازی بازده بلندمدت بر اساس ریسک هدفگذاری‌شده و نقش‌آفرینی فعال در حکمرانی شرکت‌های تحت مدیریت است. در حال حاضر، سبد کسب‌وکاری شرکت بسیاری از صنایع را در بر می‌گیرد: مد، نساجی و پوشاک، توزیع غذا و نوشیدنی، املاک، کشاورزی و زیرساخت. این هلدینگ سرمایه‌گذاری‌های نسبتاً کمی نیز در بیمه و بانکداری انجام داده است.

در نهایت، گروه دی آگستینو[[532]](#footnote-531) از استراتژی مشابهی پیروی کرده است. در دهه 1990، سرمایه‌گذاری هنگفتی برای ورود به صنایع سرگرمی، بیمه و سرمایه‌گذاری خصوصی[[533]](#footnote-532) انجام داد که هیچ کدام از آنها اندک شباهتی با چاپ و نشر (که گروه در 19 سال آغازین تاریخش در آن فعال بود و همچنان در آن حضور دارد) ندارند.

هیچ کدام از داستان‌های اشاره‌شده در بالا با داستان زگنا[[534]](#footnote-533) قابل مقایسه نیستند. متنوع‌سازی نامرتبط، نیروی محرک توسعه آنها به‌شمار می‌آید: در این سه مورد، ارزش عمدتاً ار طریق تحقق هم‌افزایی‌های مالی خلق شده است و هم‌افزایی‌های عملیاتی (که در قلب رویکرد هم‌افزایی قرار دارد) نقش کمرنگی در خلق ارزش ایفا کرده است.

8.2 انگیزه‌های رشد

استراتژی رشد با رویکرد مالی از الگویی متداول پیروی می‌کند و به دنبال رسیدن به چهار هدف است (نه لزوماً همگی با هم).

مطابق با این الگو، پیش از اخذ تصمیم، دو پیش نیاز باید برآورده شوند. نخست، سبد کسب‌وکاری فعلی باید عملکردی بی‌نقص داشته باشد. دوم، شرکت باید منابع مازادی داشته باشد که به ابتکارات جدید تخصیص دهد، بدون آنکه باعث تضعیف سطح رقابت‌پذیری فعلی شرکت شود. جریان‌های آزاد وجوه نقد و شایستگی‌های عمومی مدیریتی، مهم‌ترین منابع مازاد به شمار می‌روند.

پس از آن که این دو پیش‌نیاز برآورده شدند، رهبری با این پرسش مواجه می‌شود: «آیا منابع مازاد را به توسعه کسب‌وکارهای فعلی اختصاص دهیم، کسب‌وکار جدید راه بیندازیم یا جریان وجود نقد را به سهامداران بازگردانیم»؟ در خصوص جدایی مالکیت از مدیریت، این موضوع باید به دقت ارزیابی شود زیرا مدیرانی که دنبال نفع شخصی خود هستند، استراتژی‌هایی به کار می‌گیرند که قدرت و رفاه شخصی خود را بیشینه کنند و به جای بیشینه کردن منافع ذینفعان، ریسک شخصی خود را کمینه کنند.

اگر شرکت تصمیم بگیرد که به جای توزیع سود، سرمایه‌گذاری کند، گام بعدی ارزیابی این خواهد بود که آیا کسب‌وکارهای موجود به بلوغ رسیده‌اند و آیا همچنان بهتر است که وجوه نقد مازاد را برای حفظ یا ارتقای موقعیت رقابتی آنها به کار گرفت. به طور خاص، سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای فعلی شدنی نیست زیرا قانون ضد انحصار[[535]](#footnote-534) احتمالاً مانع تمرکز اضافی بر صنعت می‌شود یا مناسب نیست زیرا شرکت را از منطقه امن خارج می‌کند و به آن ریسک تحمیل می‌کند، ولو آنکه پاداش این کار، [دست‌یابی به] بازده‌های بالاتر باشد.

اگر از سرمایه‌گذاری مجدد چشم‌پوشی شود، شرکت می‌تواند متنوع شود و بین بخش‌های مرتبط و نامرتبط دست به انتخاب بزند. بخش‌های نامرتبط زمانی مرجح به شمار می‌روند که انگیزه‌های زیر غالب باشند:

- کسب منفعت از از هم‌افزایی‌های مالی.

- بهره‌گیری از پویایی‌های صنعت.

- اکتساب کسب‌وکارهایی که بازار آنها را کمتر از حد ارزشگذاری کرده است.

- افزایش سهام مالکیت سرپرست در شرکت تابعه.

8.2.1 کسب منفعت از از هم‌افزایی‌های مالی

متنوع‌سازی نامرتبط همواره از طریق تحقق چند نوع از هم‌افزایی‌های مالی، ارزش خلق می‌کند:

1- صرفه به مقیاس در تأمین مالی.

2- بهینه‌سازی مالیات.

3- کاهش ریسک.

4- بازارهای سرمایه داخلی.

برای مثال، زمانی که زگنا رشد کرد و وارد بخش‌های مجاور شد، ریسک ناشی از یک یا تعداد بیشتری رخداد با اثری مشابه بر تمام کسب‌وکارها کم نشد، زیرا بحران در بخش پوشاک مردانه احتمالاً بر کسب‌وکار پوشاک رسمی، کسب‌وکار پوشاک رسمی مردانه و کسب‌وکار نساجی اثر می‌گذارد. در نقطه مقابل، زمانی را در نظر بگیرید که آگوستینی در صنعت سرگرمی سرمایه‌گذاری کرد. پر واضح است که هیچ نوع همبستگی بین چرخه اقتصادی آن صنعت و چرخه کسب‌وکار چاپ و نشر وجود ندارد.

شرکت رشته‌ای علاوه بر هم‌افزایی‌های مالی، می‌تواند به علت انتقال و استفاده مشترک از فعالیت‌های پشتیبانی متعلق به زنجیره‌های ارزش مختلف (به ویژه فعالیت‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی و زیرساخت‌ها)، از هم‌افزایی‌های عملیاتی نیز مزیت‌های اضافی به دست آورد. در این خصوص، بازارهای نیروی کار داخلی را در نظر بگیرید. از آنجایی که شرکت‌های رشته‌ای[[536]](#footnote-535) (معمولاً تمام شرکت‌های تنوع‌یافته) به اطلاعات جزئی درباره کارکنان کسب‌وکارهای سبد دسترسی دارند، این فرصت را دارند که کارکنان را بین کسب‌وکارهایی که نیاز مبرمی به آنها دارند جابجا کنند تا مدیران بدون شایستگی را با مدیران بهتر جایگزین کنند، شیوه‌های پیچیده‌تری از مدیریت منابع انسانی را به کار گیرند و مخزنی از افراد مستعد برای گزینش رهبران آینده ایجاد کنند. البته، این منافع در بازارهایی که در آنها عدم‌تقارن اطلاعاتی[[537]](#footnote-536) وجود دارد بیشتر هم می‌شود.

هرچند هم‌افزایی‌های عملیاتی بین فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش در متنوع‌سازی نامرتبط به ندرت رخ می‌دهند، در این میان استثناء نیز وجود دارد. برای مثال، گروه ویرجین[[538]](#footnote-537) از آن نوع شرکت‌های رشته‌ای به‌شمار می‌رود که از برند بنگاه استفاده می‌کنند تا در تعداد زیادی از کسب‌وکارها رقابت کنند.

8.2.2 بهره‌گیری از پویایی‌های صنعت

متنوع‌سازی نامرتبط امکان استفاده از فرصت‌های موجود در صنایع جدید (که در فاز مثبت چرخه عمر خود قرار دارند) را نیز فراهم می‌کند.

یکی از محرک‌های توجیه‌کننده سرمایه‌گذاری در ادیزون و اتوگریل[[539]](#footnote-538) (که در دوران اکتسابش در سال 1955عمدتاً در صنعت غذای بیرون‌بر فعال بود)، آگاهی از جذابیت بالای بازارش بود (جایگاه نخست در اروپا). به علاوه، اتوگریل فرصت‌های فراوانی در رابطه با متنوع شدن عمودی یا جغرافیایی داشت زیرا فرایند قانون‌زدایی[[540]](#footnote-539) و خصوصی‌سازی در ایتالیا و کل اروپا در جریان بود.

این نکته را باید مدنظر داشت که متنوع‌سازی به ندرت تنها با امید به بهره‌برداری از پویایی‌های صنعت توجه‌پذیر می‌شود: این انگیزه رشد معمولاً با دیگر انگیزه‌ها ترکیب می‌شود. در خصوص اتوگریل، سرمایه‌گذاری نه تنها امکان بهره‌برداری از پویایی‌های صنعت را فراهم کرد بلکه ریسک ادیزون را نیز کاهش داد تا با اکتساب شرکتی با قیمت مناسب، ارزش به دست آورد و از هم‌افزایی‌های عملیاتی در مدیریت منابع انسانی، مزیت به دست آورد. در مورد نکته دوم، صنعت غذای بیرون‌بر و کسب‌وکار خرده‌فروشی مد (بنتون گروپ) عوامل کلیدی موفقیت مشابهی دارند: مدیریت کارای شبکه‌هایی از نقاط فروش. این تشابه به ادیزون اجازه می‌دهد تا گروهی از مدیران محوری را به اتوگریل منتقل کند: بین آن‌ها، ژیانماریا تونداتو[[541]](#footnote-540) وجود داشت که ابتدا درگیر بین‌المللی‌سازی اتوگریل در بازار امریکا بود و سپس در سال 2003 مدیرعامل شد.

8.2.3 اکتساب شرکت‌هایی که بازار آنها را کمتر از حد ارزشگذاری کرده است

یکی دیگر از انگیزه‌های متنوع‌سازی نامرتبط از فرصت اکتساب شرکتی با قیمت مناسب یا کمتر از حد ارزشگذاری شده (مطابق با منطق بازار) نشأت می‌گیرد. ادیزون تشخیص داد که اتوگریل زیر قیمت [ذاتی] قرار دارد و ارزش آن به صورت کامل توسط مالکان قبلی محقق نشده است. گروه دی آگستینی زمانی که لتوماتیکا[[542]](#footnote-541) را طی فرایند خصوصی‌سازی دولت ایتالیا خرید نیز بینش مشابهی داشت.

البته، هیچ چیزی شانسی رخ نمی‌دهد. شرکت‌ها به شایستگی‌های خاص در زمینه مدیریت ادغام‌واکتساب نیاز دارند تا از این محرک متنوع‌سازی نهایت بهره را ببرند.

8.2.4 افزایش سهام مالکیت سرپرست

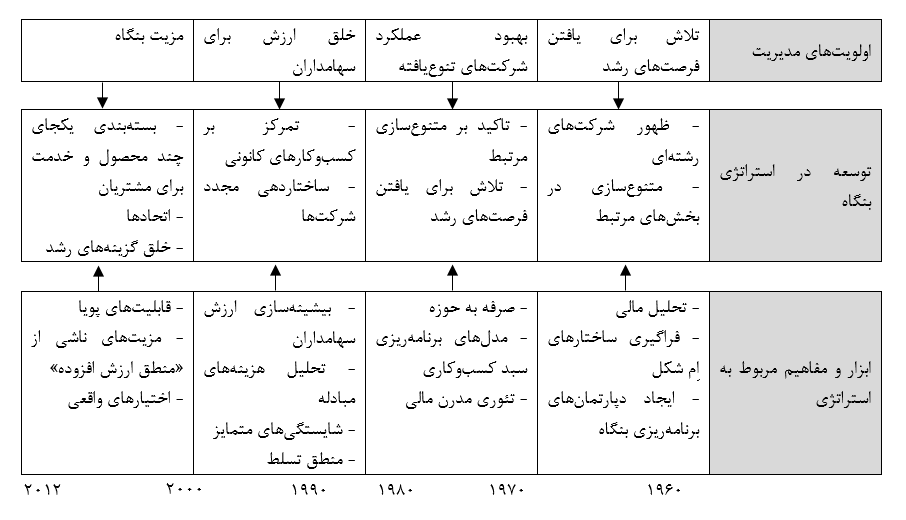
تمرکز مباحث را بر متنوع‌سازی نامرتبط (یا اکتشاف نامرتبط) گذاشته‌ایم، اما استراتژی رشد با رویکرد مالی، انتخاب دومی نیز دارد: تقویت مالی. همانطور که در فصل 7 مطرح شد، تقویت زمانی رخ می‌دهد که شرکت هلدینگی سهام مالکیت سرپرست را در شرکت تابعه تحت کنترل افزایش دهد. قدرت کنترل از طریق گماردن نماینده هلدینگ در ساختار حکمرانی شرکت تابعه اعمال می‌شود.

تقویت مالی حتی می‌تواند به کسب کنترل کامل شرکت تابعه تبدیل شود، که معمولاً نیاز به ساختاردهی مجدد شرکت تابعه یا مدیریت ساده‌تر و موثرتر فرایند واگذاری دلایل آن ذکر می‌شوند.

ادیزن در سال 2012 حدود 70 درصد سهام بنتون گروپ را در اختیار داشت. سپس، تصمیم گرفت باقی مانده سهام آن را نیز از طریق خارج کردن فروشگاه‌های زنجیره‌ای مد و پوشاک از بورس تصاحب کند. ارزش بازار این شرکت از 2/4 میلیارد یورو در سال 2000 به 700 میلیون یورو پیش از خصوصی‌سازی رسیده بود. پس از آن، بنتون گروپ به سه شخصیت حقوقی جداگانه تفکیک شد تا ساختاردهی مجدد را تسهیل کند: بنتون (بخش خرده‌فروشی)، المپیاس[[543]](#footnote-542) (بخش تولید) و ادیزون پراپرتی[[544]](#footnote-543) (بخش املاک و مستغلات).

8.3 منظر تاریخی در خصوص استراتژی‌های متنوع‌سازی

در فصل 7 و در دو بخش ابتدایی این فصل، درباره موضوع متنوع‌سازی مرتبط و نامرتبط بحث کردیم. در این بخش، معتقدیم که نگاهی گذرا به تاریخ ایده‌های مربوط به این موضوعات ضروری است زیرا از طریق آن متوجه شویم که در آینده به چه سمت و سویی حرکت خواهند کرد. بسیاری از دانشگاهیان بر این باورند که این منظرِ تاریخی که در طول زمان توسعه یافته است از چند الگو پیروی می‌کند. گرنت[[545]](#footnote-544) بر اساس بررسی داده‌های ایالات متحده، اینگونه بیان می‌کند که (شکل 8.1):



شکل 8.1 تکامل تاریخی استراتژی‌های متنوع‌سازی (مرتبط و نامرتبط)

- از دهه 1950 تا 1980، جستجوی حوزه‌های جدید رشد منجر به خلق شرکت‌های چند کسب‌وکاری شد. در ابتدا، متنوع‌سازی گزینه ترجیحی محسوب می‌شد. سپس، متنوع‌سازی نامرتبط بین شرکت‌هایی با اندازه متوسط و بزرگ محبوبیت یافت. این روند در دهه 1970 و با رشد نوعی شرکت‌های رشته‌ای که تبدیل به نمونه‌هایی از شیوه‌های مطلوب مدیریتی شده بودند به اوج رسید.

- از دهه 1980 تا اوایل دهه 1990، این گرایش معکوس شد زیرا اثبات شد که متنوع‌سازی نامرتبط ناکارا است و باعث تضیف عملکرد می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها گستره خود را کاهش دادند و به سراغ متنوع‌سازی مرتبط رفتند.

- از دهه 1990، پافشاری بر ارزش سهمداران، اولویت‌های بنگاه را از رشد، به سودآوری تغییر داد و به بازتمرکز[[546]](#footnote-545) بر تعداد اندکی کسب‌وکارهای کانونیِ به هم مرتبط شتاب داد.

- در شروع قرن حاضر، متنوع‌سازی مجدداً پا به صحنه گذاشت زیرا اینگونه تلقی شد که رشد و سودآوری را می‌توان به صورت همزمان به دست آورد (البته به این شرط که این استراتژی‌ها مبتنی بر قوت‌های کلیدی موجود در منابع شرکت باشند و توسط آن دسته از ستادهای مرکزی اجرا شوند که به خوبی قادر باشند تصمیمات اثربخش معطوف به استراتژی سرپرستی را پیاده‌سازی کنند).

گذار از متنوع‌سازی به بازتمرکز، به پیشرفت روندهای مدیریتی و ایجاد ایده‌های جدیدی در خصوص مدیریت استراتژیک وابسته است. برای مثال، در دهه 1970 اطمینان فراوانی نسبت به جهانشمولی روش‌های مدیریت عمومی و این باور که دانش خاص نسبت به یک صنعت ارتباط ناچیزی با موفقیت دارد، وجود داشت. این دیدگاه در دهه 1990 با گسترش تئوری منبع محور[[547]](#footnote-546) کنار گذاشته شد (اگر نگوییم که رد شد). اخیراً، پذیرش اهمیت اتحادهای استراتژیک[[548]](#footnote-547)، متنوع‌سازی مرتبط را به صحنه بازگردانده است. در واقع، اتحادهای استراتژیک امکان بهره‌برداری از هم‌افزایی‌های موجود بین سازمان‌های مستقل را بدون استفاده از کنترل سلسله مراتبی ممکن کرده است.

با توجه به این موارد، مارکیدز[[549]](#footnote-548) متوجه شد که «گرایش به متنوع‌سازی به عنوان یکی از استراتژی‌های بنگاه، حالتی نوسانی دارد». این درحالی است که گِرَنت با طعنه اظهار می‌کند که «متنوع‌سازی مانند سکس است: جذابیت آن پرواضح و اغلب وسوسه‌انگیز است، اما تجربه آن معمولاً مأیوس‌کننده است».

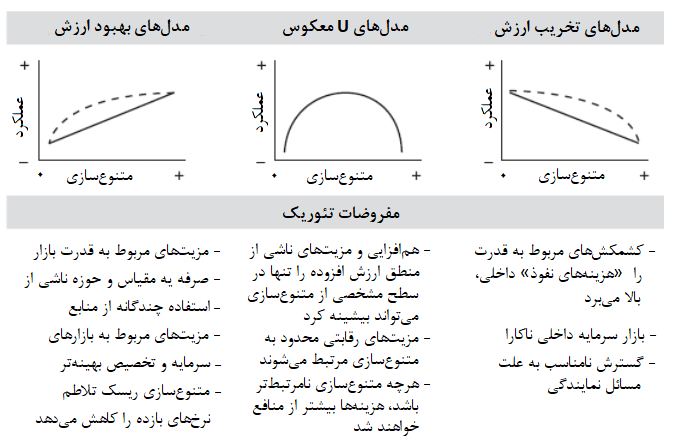
افزون بر روندهای مدیریتی، حداقل دو عامل دیگر برای نمایش دیدگاه‌های نوسانی درباره متنوع‌سازی وجود دارند. نخست، در بازارهای سرمایه، فرصت‌های آربیتراژ[[550]](#footnote-549) وجود دارند. در کشورهایی که در آنها فرضیه بازار کارا تایید نمی‌شود، متنوع‌سازی پاداش‌های بیشتری به همراه دارد. دوم، تکامل ساختار مالکیت اهمیت می‌یابد، به‌ویژه زمانی که تحلیل پیشینه شرکت مطرح می‌شود. در شرکت‌هایی با مالکیت ضعیف[[551]](#footnote-550) (مانند شرکت‌های سهامی عام[[552]](#footnote-551))، متنوع‌سازی احتمالاً بیشتر به کار مدیران می‌آید، نه سهامداران. منافع مدیران شامل دست‌یابی به پرستیژ، قدرت، کامروایی یا جانبداری از برخی ذینفعان می‌شوند. در سوی مخالف، اگر تعداد شرکت‌های بورسی افزایش یابد و بازارهای سرمایه کارا باشند، متنوع‌سازی از لحاظ تئوریک کاهش می‌یابد (همانطور که در بخش‌های بعدی شرح می‌دهیم). در شرکت‌هایی با مالکیت قوی[[553]](#footnote-552) (مانند کسب‌وکارهای خانوادگی)، متنوع‌سازی می‌تواند موفقیت به همراه آورد زیرا ریسک شخصی مالکان را از طریق کاهش ریسک شرکت کم می‌کند، از حفاظت دودمان خانوادگی در بلندمدت حمایت می‌کند یا تنوع گزینه‌های شغلی را برای نسل‌های آینده افزایش می‌دهد. همچنین در کسب‌وکارهای خانوادگی، استراتژی بازتمرکز[[554]](#footnote-553) محبوبیت می‌یابد تا کنترل خانوادگی حفظ شود، از توزیع قدرت و نفوذ بین مدیران غیرخانوادگی جلوگیری شود یا اختلافات خانوادگی رفع شوند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که خانواده یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارها را به منظور تأمین منابع مالی واگذار می‌کند تا درختان خانواده را هرس کند تا برای آن دسته از اعضای خانواده که علاقه‌ای به ادامه رویاهای کارآفرینی ندارند، نقدینگی تأمین شود.

8.4 متنوع‌سازی و عملکرد

عملکرد شرکت‌های تنوع‌یافته در مقایسه با عملکرد شرکت‌های تک کسب‌وکاری چگونه است؟ آیا متنوع‌سازی مرتبط بهتر از متنوع‌سازی نامرتبط عمل می‌کند؟

برای پاسخ به این پرسش‌ها ضروری است که سطح متنوع‌سازی را که با دو عامل تعیین می‌شود، اندازه گرفت: تعداد کسب‌وکارها و مرتبط بودن کسب‌وکارها. شرکتی با سطح متنوع‌سازی کم در دو یا تعداد بیشتری کسب‌وکار مرتبط سرمایه‌گذاری می‌کند که یکی از آنها در سبد مسلط[[555]](#footnote-554) است. شرکتی با سطح متوسط و بالای متنوع‌سازی در تعداد فراوانی از کسب‌وکارها مرتبط سرمایه‌گذاری می‌کند. سطح بسیار بالای متنوع‌سازی را شرکت‌های رشته‌ای[[556]](#footnote-555) به نمایش می‌گذاردند که سبدی از کسب‌وکارهای نامرتبط دارند.

برای تشریح اثر متنوع‌سازی بر عملکرد، از سه مدل تئوریک می‌توان کمک گرفت (شکل 8.2): «مدل خطی»، «مدل یو وارونه[[557]](#footnote-556)» و «مدل میانه[[558]](#footnote-557)». مدل خطی و مدل میانه را می‌توان برای پیش‌بینی همبستگی مثبت بین متنوع‌سازی و عملکرد به کار گرفت. مطالعات مبتنی بر این مدل‌ها در گروه «مدل‌های ارزش‌افزا[[559]](#footnote-558)» قرار می‌گیرند. از مدل‌های مشابه می‌توان برای نشان دادن همبستگی منفی بین متغیرها استفاده کرد. در این حالت، مطالعات در گروه «مدل ارزش‌کاه[[560]](#footnote-559)» جا می‌گیرند. در نهایت، مدل یو وارونه (ترکیبی از مدل‌های قبلی) استدلال می‌کند که سطح بهینه‌ای برای متنوع‌سازی وجود دارد و تحت تاثیر اقتضائاتی مانند تمرکز صنعت[[561]](#footnote-560)، کارایی بازار و بلوغ کشور قرار دارد. شرکت‌هایی که در حد متوسطی تنوع یافته‌اند، از کسب‌وکارهای تکی و گروه‌های به شدت تنوع‌یافته، بهتر عمل می‌کنند.



شکل 8.2 مدل‌های عام و شواهد تجربی راجع به ارتباط بین میزان متنوع‌سازی و عملکرد

وجود مدل‌های مختلف، حاکی از آن است که هیچ دلیل و برهان مستدلی برای مزیت‌های بی‌قید و شرط متنوع‌سازی وجود ندارد. با این حال، مدل یو وارونه بیشترین ارجاع را بین دانشگاهیانی دارد که معتقدند قدرت بازار، کارایی بازار سرمایه داخلی و صرفه به مقیاس و گستره مهم‌ترین پیشران‌های خلق ارزش به شمار می‌روند، در حالیکه کنترل داخلیِ بیش از حد و هزینه‌های هماهنگی می‌توانند منجر به تخریب ارزش شوند. هزینه‌های هماهنگی شامل موارد زیر می‌شوند:

- محدودیت‌های پردازش اطلاعات، توانایی محدود ستاد مرکزی بنگاه برای رصد عملکرد مدیران واحدهای کسب‌وکاری.

- سیاست بازی‌های داخلی، که در روابط میان ستاد مرکزی بنگاه و کسب‌وکارها به وجود می‌آیند.

- مسائل انگیزشی، مشکلات در طراحی سازوکارهای انگیزشی اثربخش و شخصی‌سازی‌شده برای هر یک از مدیران کسب‌وکارها.

- فقدان مسئولیت‌پذیری، تاخیر در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده بروکراتیک ستاد مرکزی از زمان که مانع می‌شود تا کسب‌وکارها به سرعت به فرصت‌ها یا تهدیدهای موجود در صنعتشان واکنش نشان دهند.

برای تکمیل تحلیل، نباید فراموش کنیم که اندازه‌گیری اثر متنوع‌سازی بر عملکرد مشکل تعمیم آماری نیز دارد که به عوامل زیر وابسته است:

1- اصل بقاء: داده‌های پنلی تنها شامل شرکت‌های بقاءیافته (شرکت‌هایی که در متنوع‌سازی موفق بوده‌اند) است و فرض می‌گیرد که رفتار گروه به صورتِ تصادفی انتخاب‌شده از شرکت‌های رقیب را می‌توان کارا در نظر گرفت. اما در خصوص شرکت‌های تنوع‌یافته که در طول زمان از بین رفته‌اند چه؟

2- دسته‌بندی[[562]](#footnote-561): اندازه‌گیری مرتبط بودن به سیستم تقسیم‌بندی استاندارد صنعت[[563]](#footnote-562) متکی است که به سه دلیل نشاندهنده ناسازگاری حسابداری و استراتژیک است. نخست، نوعی سنجه محافظه‌کارانه به‌شمار می‌رود که تنوع مرتبط بودن را به صورت مناسبی در نظر نمی‌گیرد. دوم، تحت تاثیر خطاهای تقسیم‌بندی قرار دارد (تقسیم‌بندی استاندارد صنعت). سوم، تشخیص نمی‌دهد که مرتبط بودن به جای تشابه صنایع بر حسب فناوری و محصول به استفاده مشترک و انتقال منابع وابسته است.

3- اثر صنعت: هر شرکت مدل متنوع‌سازی خودش را از طریق ترکیب کسب‌وکارهایی از صنایع مختلف دنبال می‌کند. اگر تحلیل عملکرد شرکت، اثر صنعت بر سودآوری را مدنظر قرار ندهد، ریسک مقایسه اشتباه داده‌های سودآوری به وجود می‌آید.

4- علیت: با لحاظ علیت، همبستگی بین متغیرها سردرگم‌کننده می‌شود. این اشتباه زمانی رخ می‌دهد که مطالعاتْ اطلاعات آماری کافی برای بررسی این که آیا متنوع‌سازی باعث سودآوری می‌شود یا سودآوری منجر به متنوع‌سازی می‌شود در اختیار قرار نمی‌دهند.

5- سوگیری خود انتخابی: داده پنلی در برگیرنده شرکت‌هایی با عملکرد ضعیف می‌شوند که برای جستجوی رشد متنوع‌سازی می‌کنند زیرا هیچ جایگزین دیگری در کسب‌وکارهای فعلی خود ندارند.

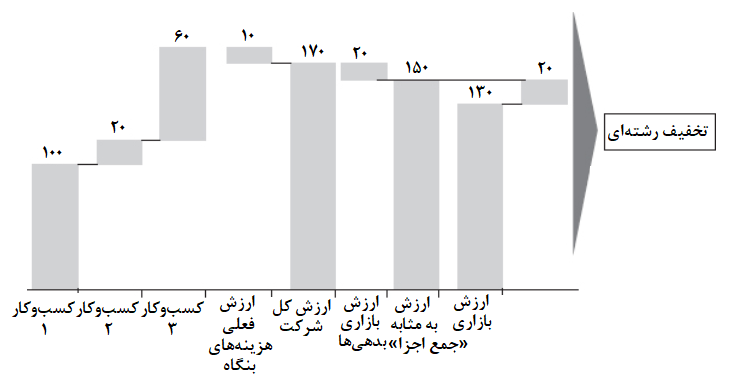
در نهایت، باید به یافته‌های یک مطالعه جدید اشاره کرد: به جای متمرکز کردن بحث بر شناسایی تناقص در روابط، دانشگاهیان و مدیران باید انرژی بیشتری برای مدون کردن نحوه خلق ارزش از طریق متنوع‌سازی و چگونگی مدیریت سطح مشخصی از متنوع‌سازی صرف کنند. در حال حاضر، پرسش درست این نیست که چه رابطه‌ای بین متنوع‌سازی و عملکرد وجود دارد، بلکه این است که چه سازوکارهای سازمانی برای خلق ارزش باید طراحی و پیاده‌سازی شوند.

8.5 تخفیف متنوع‌سازی یا رشته‌ای

بازارهای مالی برای دهه‌ها نسبت به شرکت‌های تنوع‌یافته بدبین بوده‌اند. این بدبینی تبدیل به «تخفیف متنوع‌سازی»[[564]](#footnote-563) یا «تخفیف رشته‌ای»[[565]](#footnote-564) شده است که بر اساس موارد زیر اندازه‌گیری می‌شود:

- بازار این تخفیف را برای ارزشگذاری سهام شرکت‌های تنوع‌یافته و در مقایسه با شرکت‌های تک کسب‌وکاری به کار می‌گیرد.

- بازار این تخفیف را برای ارزشگذاری شرکت‌های تنوع‌یافته و در مقایسه با ارزش منصفانه (که با ارزشگذاری جمع اجزاء[[566]](#footnote-565) محاسبه می‌شود، مطابق شکل 8.3) به کار می‌گیرد.



شکل 8.3 تخفیف رشته‌ای

چرا تخفیف متنوع‌سازی وجود دارد؟ این تخفیف به این علت وجود دارد که بازارها (یا به عبارتی صحیح‌تر، تحلیلگران بازارهای مالی) معتقدند که متنوع‌سازی سهامدارانْ کاراتر از متنوع‌سازی بنگاه است یا مدلی مشخص از متنوع‌سازی بنگاه به اندازه کافی ارزش خلق نمی‌کند. به ویژه، متنوع‌سازی بنگاه به این علل مورد نقد قرار می‌گیرد که شرکت‌ها دچار این خطاها می‌شوند:

- سرمایه‌گذاری ناکافی در سودده‌ترین کسب‌وکارهای سبد.

- استفاده از کمک مالی متقاطع[[567]](#footnote-566) به کسب‌وکارهایی با عملکرد ضعیف به جای ساختاردهی مجدد یا واگذاری آن‌ها.

- پرداخت‌های بیش از حد به منظور کسب کنترل شرکت‌های خریداری‌شده از طریق ادغام‌واکتساب.

- به‌کارگیری ساختارهای نامولد و پردردسر در سطح بنگاه.

روی هم رفته، این تخفیف برای شرکت‌های رشته‌ای در مقایسه با شرکت‌هایی با تنوع مرتبط، بیشتر است. به علاوه، متغیرهای دیگری وجود دارند که بر این همبستگی اثر می‌گذارند:

- مدل کنترلی. این تخفیف برای شرکت‌هایی با تمرکز مالکیت بالا (مانند هلدینگ‌های خانوادگی) بیشتر است. عکس این موضوع در خصوص شرکت‌های بورسی صادق است که در مقایسه، بیشتر موضوع «فشار بازارهای مالی» قرار می‌گیرند و در زمان متنوع‌سازی، انگیزه بیشتری برای مدنظر قرار دادن منافع سهامداران دارند.

- کارایی بازارهای سرمایه. در صورتی که سرمایه‌گذاران قادر باشند سبد دارایی‌های خود را متنوع کنند، بدون اجبار به خرید سهام شرکت‌های تنوع‌یافته، میزان این تخفیف بیشتر می‌شود.

- عملکرد بازار. تخفیف با بی‌ثباتی بازار بیشتر می‌شود. برخی مطالعات نشان می‌دهند که پس از ورشکستگی لهمن برادرز[[568]](#footnote-567)، میزان تخفیف متنوع‌سازی بیشتر شده است.

- افشای بنگاه. اگر افشاء[[569]](#footnote-568) و شفافیت بنگاه ضعیف یا محدود باشد، این تخفیف بیشتر می‌شود. اگر بازار تمام اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی استراتژی بنگاه را در اختیار نداشته باشد، ارزش سهام لزوماً تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

- سایر ویژگی‌های شرکت. این تخفیف به عنوان تابعی از اهرم، میزان پیچیدگی سازمانی و اندازه ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند تغییر کند.

- رفتار مالی سرمایه‌گذاران و تحلیلگران مالی. تخفیف با سوگیری‌ها و خطاهای سرمایه‌گذاران و تحلیلگران مالی (مانند خودفریبی، ساده‌سازی، عواطف یا تاثیرات اجتماعی) تغییر می‌کند. این امر می‌تواند منجر به ارزیابی کم‌وبیش مثبت برخی کسب‌وکارها شود.

گلدمن ساکس[[570]](#footnote-569) گزارش جالبی درباره بیش از 20 شرکت رشته‌ای اروپایی منتشر کرد که نشان می‌دهد این شرکت‌ها چگونه می‌توانند همچنان استراتژی‌های مناسبی برای تاثیر بر ارزش بازار خود به کار گیرند. در واقع، این گزارش بیان می‌کند که: (1) تخفیف متنوع‌سازی به صورت میانگین 29 درصد است، (2) این میزان در چارک اول به صورت میانگین 18 درصد است و (3) میانگین در چارک سوم 43 درصد است.

8.6 شیوه‌های مطلوب برای رشد موفق با استفاده از رویکرد مالی

از آنجایی که متنوع‌سازی نامرتبط همواره در فرهنگ مدیریتی جایگاه خاصی دارد، برای افزایش احتمال موفقیت، می‌توان از برخی شیوه‌های مناسب استفاده کرد:

- به دقت بررسی کنید که آیا پیش از اقدام به متنوع‌سازی نامرتبط، احتمال رشد بیشتر با رویکرد هم‌افزایی وجود دارد یا خیر.

- برای ترسیم اهداف و مقاصد سرمایه‌گذاری از یک سیاست سرمایه‌گذاری پیروی کنید و برای انتخاب و مدیریت سهام از قوانین کلی بهره بگیرید (شکل 8.4). چنین سیاستی نه تنها باید به اندازه کافی جزئی باشد تا تصمیم‌گیری‌ها را جهت دهد، بلکه باید به اندازه کافی نیز منعطف باشد تا فرصت‌ها را بلافاصله شکار کند.

|  |
| --- |
| بیشتر سبد کسب‌وکاری ما را شرکت‌هایی تشکیل می‌دهند که سهامدار اصلی آنها هستیم. در کنار این شرکت‌ها در دو حوزه سرمایه‌گذاری داریم:  **مالی**: سبد متمرکز از سهام اقلیت شرکت‌هایی که بر اساس پژوهش‌های بنیادی انتخاب شده‌اند.  **سرمایه‌گذاری بذری**: سرمایه‌گذاری در مراحل اولیه شرکت‌ها تا از طریق آن از بنیانگذاران با استعداد حمایت کنیم و به تاریخچه کارآفرینی و نوآوری خود ادامه دهیم. |
| در تمام شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایمان، از این معیارهای مشترک بهره می‌بریم:  **1- درک**- تنها زمانی سرمایه‌گذاری می‌کنیم که به درک درستی رسیده باشیم.  از متخصصانی یاد می‌گیریم که دانش عمیقی به ارمغان می‌آورند.  ایده‌ها و نظرات خود را خلق و تلاش می‌کنیم از چیزهایی که نمی‌دانیم آگاه باشیم.  **2- افراد**- از افراد مستعد حمایت می‌کنیم و به‌دنبال همراستایی فرهنگی هستیم.  معتقدیم که تفاوت از طریف افراد ایجاد می‌شود.  آگاهیم که رفتار به اندازه مهارت یا دانش مهم است.  **3- ارزش**- بر اساس ارزش تصمیم می‌گیریم.  زمانی که قیمت مناسب باشد، ارزش ذاتی و بالقوه را برای سرمایه‌گذاری ارزیابی خواهیم کرد. |

شکل 8.4 سیاست سرمایه‌گذاری گروه اکسور

- با شناخت عوامل کلیدی موفقیت و پویایی‌های صنعت، به درک عمیقی از کسب‌وکارهای جدید دست یابید. این موضوع اهمیت به‌سزایی برای ممانعت از تاثیر منفی ستاد مرکزی بر تصمیمات سطح کسب‌وکار دارد.

- برای شرکت و سهامداری‌اش نوعی حکمرانی اثربخش ایجاد کنید.

- از افزایش رقابت‌پذیری شرکت از طریق گماردن سرپرستان، رهبران و مدیران مناسب پشتیبانی کنید.

- گزینه‌هایی را عملیاتی کنید که به جای تخریب ارزش باعث خلق ارزش برای کسب‌وکارها می‌شوند.

- سیاست مالی را به نحوی مدیریت کنید که اهرم و ریسک اضافی به شرکت تحمیل نشود.

- برای مواجهه با شکست سرمایه‌گذاری‌ها و رخدادهای پیش‌بینی نشده، به اندازه کافی حق مالکانه[[571]](#footnote-570) در اختیار داشته باشید.

- احتمال واگذاری سهام را در شرایطی که نتوان به موقعیت رهبری در صنعت رسید، همواره در نظر داشته باشید.

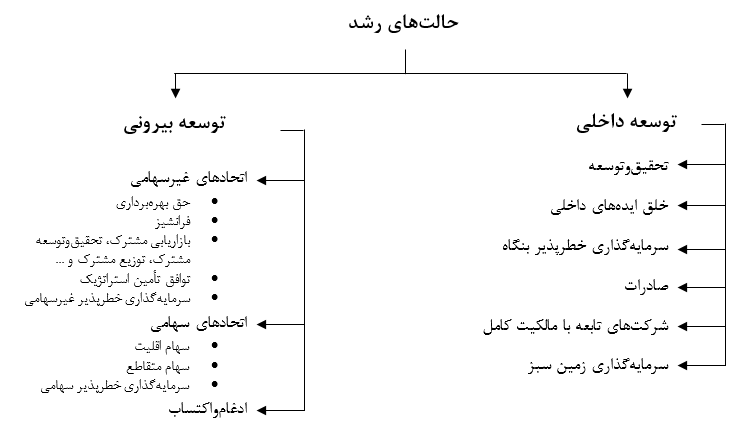
# 9 حالت‌های رشد

به قلم پائولو مروستی[[572]](#footnote-571)

9-1 درخت رشد

شرکت‌های چند کسب‌وکاری برای موفقیت در میدان رقابت از استراتژی‌های رشد استفاده می‌کنند تا مسیرهای جدیدِ ایجاد مزیت بنگاه را بیابند. این استراتژی‌ها سه عنصر اصلی دارند: جهت[[573]](#footnote-572)، منطق[[574]](#footnote-573) و حالت رشد[[575]](#footnote-574). این فصل درباره حالت‌های رشد بحث می‌کند. این حالت‌ها روش‌های سازمانی برای رشد یا مسیرهایی برای به‌دست آوردن منابع محسوب می‌شوند تا از طریق آنها اندازه (مقیاس) بنگاه افزایش یابد و گستره بنگاه نیز تعدیل شود.

حالت‌های مختلف رشد در «درخت رشد»[[576]](#footnote-575) با دو شاخه ترسیم می‌شوند (شکل 9.1):



شکل 9.1 درخت رشد

- توسعه داخلی، که مبتنی بر نوآوری یا بازترکیب منابع تحت کنترل شرکت است.

- توسعه بیرونی، که شامل اتحادهای غیرسهامی[[577]](#footnote-576)، اتحادهای سهامی[[578]](#footnote-577) و ادغام‌ها و اکتساب‌ها[[579]](#footnote-578) می‌شود. اتحادهای غیرسهامی امکان قرض گرفتن منابع موردنیاز از طرف‌های سوم را فراهم می‌کنند. ادغام‌ها و اکتساب‌ها اجازه می‌دهند موارد مورد نیاز برای برآورده کردن جاه‌طلبی‌های شرکت، اکتساب شوند.

به توسعه داخلی، رشد ارگانیک یا داخلی نیز گفته می‌شود، در حالیکه توسعه بیرونی، رشد غیرارگانیک یا بیرونی نامیده می‌شود.

9.2 توسعه داخلی

بازترکیب منابع سازمان به روشی کم و بیش نوآورانه، توسعه داخلی محسوب می‌شود. منافع و ریسک‌های اصلی این روش در جدول 9.1 آورده شده‌اند.

|  |  |
| --- | --- |
| **منافع** | **ریسک‌ها** |
| تعهد مالی تدریجی | سرعت کم‌تر رشد |
| امکان بهره برداری از مکانیسم یادگیری از طریق انجام دادن (یادگیری) | ریسک پیاده‌سازی نوآوری و تغییر |
| محرکی برای کارآفرینی بنگاه | نبود قابلیت‌های پویا |
| احتمال بیشتر پذیرش توسط سازمان و همراستایی با فرهنگ سازمانی (تناسب فرهنگی) | خطر تشدید رقابت. این شرایط در صورتی به وجود می‌آید که رشد داخلی ظرفیت تولید را افزایش دهد در حالی که تقاضا با همان سرعت افزایش نیابد (سایر شرایط برابر است) |
| امکان کنترل فرایند و تطبیق آن با تغییرات پدید آمده در محیط داخلی و خارجی (کنترل) | ریسک شروع اقدامی جدیدی که قادر به رسیدن به توده بحرانی نیست |

جدول 9.1 منافع و ریسک‌های توسعه داخلی

برتازونی[[580]](#footnote-579) نمونه‌ای از رشد داخلی به شمار می‌رود. برتازونی شرکتی خانوادگی با اندازه متوسط به‌شمار می‌رود که ستاد مرکزی آن در گوستالا[[581]](#footnote-580)، شمال ایتالیا واقع است و از سال 1882 لوازم آشپزخانه تولید و به بازار عرضه می‌کند. در دهه پیش، رهبری این شرکت تصمیم گرفت تا شرکت را از برندی تخصصی در پخت و پز به برندی کامل[[582]](#footnote-581) تبدیل کند. برتازونی به عنوان متخصص پخت و پز، بر مونتاژ و فروش اجاق گاز و فر برای بازارهای بین‌المللی و ایتالیایی تمرکز کرده بود. [اما در حال حاضر] به عنوان برندی جامع، در کنار محصولات قبلی خود، مجموعه کامل لوازم آشپزخانه از قبیل هود، یخچال و ماشین ظرفشویی را نیز به بازار عرضه می‌کند. این دگرگونی از اجرای ابتکارات مختلف مربوط به توسعه داخلی نشأت گرفته است.

اکثر مردم تصور می‌کنند که توسعه داخلی تنها نتیجه فعالیت‌های تحقیق‌وتوسعه محسوب می‌شود. این باور اشتباه است. نوآوری می‌تواند به واسطه فرایندهای «خلق ایده داخلی» یا نقش «کارآفرینان سازمانی»[[583]](#footnote-582) (افرادی با توانایی تبدیل اشتیاق و خلاقیت خود به ایده‌های جدید کسب‌وکاری) در همه دپارتمان‌های شرکت رخ دهد.

شرکت‌های شناخته شده مانند آلکاتل-لوسنت[[584]](#footnote-583)، جنرال الکتریک[[585]](#footnote-584)، اینتل[[586]](#footnote-585)، گوگل و ثری‌اِم[[587]](#footnote-586) برنامه‌های ساختارمندی را طراحی و اجرا کرده‌اند تا مهارت‌های کارآفرینی کارکنانشان را به منظور خلق ایده‌های جدید کسب‌وکاری به کار بیندازند. میان این تجارب مختلف، تجربه آی‌بی‌اِم به علت نتایج به دست آمده برجسته است. به طور خلاصه، آی‌بی‌ام[[588]](#footnote-587) در سال 2001 برنامه فرصت‌های کسب‌وکاری نوظهور[[589]](#footnote-588) را برای نگاه به ورای ایده‌های پذیرفته‌شده کسب‌وکارهای کانونی و یافتن «کسب‌وکار بزرگ بعدی»[[590]](#footnote-589) آغاز کرد تا از طریق آن موتور رشد جدیدی ایجاد کند. در این حالت، ایده‌ای یک فرصت کسب‌وکاری نوظهور به شمار می‌رود که از داخل سازمان بیرون آمده باشد و بتواند سودآور شود (کسب‌وکاری میلیارد دلاری در 5 تا 7 سال). میان کسب‌وکارهای جدیدی که به واسطه این برنامه راه‌اندازی شده‌اند، کسب‌وکارهای رسانه دیجیتال، علوم زیستی و لینوکس از همه شناخته شده ترند.

توسعه داخلی را می‌توان از طریق سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بنگاه[[591]](#footnote-590) نیز پیگیری کرد که این امکان را برای مدل‌های کسب‌وکاری جدید فراهم می‌کند تا در مراحل اولیه خود رشد کنند. شرکت‌های بزرگی که منابع مازاد (دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود یا شایستگی‌های سازمانی) برای سرمایه‌گذاری در اختیار دارند معمولاً این نوع صندوق‌های سرمایه‌گذاری را ایجاد می‌کنند.

برای مثال بی‌پی ونچر[[592]](#footnote-591) را در نظر بگیرید. شرکت بی‌پی (یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های حوزه انرژی) این صندوق را بیش از ده سال پیش راه‌اندازی کرد تا نفت و گاز طبیعی را کشف، استخراج و عرضه کند و در تولید و عرضه انرژی از منابع تجدیدپذیر و کم کربن نیز فعال شود. ماموریت بی‌پی ونچر، بهبود و دگرگونی کسب‌وکارهای کانونی بی‌پی از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری در آن دسته از شرکت‌های فناوری خصوصی با رشد بالا و تغییردهنده بازی است که پتانسیل شتابدهی به نوآوری در کل طیف انرژی را داشته باشند. بی‌پی ونچر از زمان راه‌اندازی با بیش از 40 شرکت نوپا شراکت داشته و بیش از 500 میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرده است.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه نباید جایگزینی برای مخارج تحقیق‌وتوسعه یا خلق ایده داخلی در نظر گرفته شود. بلکه، تکمیل‌کننده‌ای برای مسیرهای سنتی توسعه داخلی در بستری به شمار می‌رود که کمتر تحت تاثیر موانع نوآوری در سازمان‌های جاافتاده بزرگ قرار گرفته است.

در نهایت، اگر اولویت استراتژیک، توسعه جهانی باشد، صادرات، ایجاد شرکت تابعه کاملاً تحت مالکیت و سرمایه‌گذاری زمین سبز[[593]](#footnote-592) از گزینه‌های توسعه داخلی محسوب می‌شوند.

9.3 اتحادها

آمپلیفن[[594]](#footnote-593)، به واسطه شرکت تابعه خود میرکل-ایر[[595]](#footnote-594)، از توافق‌های فرنچایز[[596]](#footnote-595) نهایت بهره را برای رشد در ایالات متحده برده است. فیات کرایسلر اتوموبیلز با کِرِدیت اگریکل کنسومر فایننس[[597]](#footnote-596) یک قرارداد سرمایه‌گذاری خطرپذیر سهامی به نام اِف‌سی‌اِی بنک[[598]](#footnote-597) امضا کرد تا از فروش خودرو و وسایل حمل و نقل تجاری به مشتریان و شبکه واسطه‌ها پشتیبان مالی نماید. استارباکس[[599]](#footnote-598) قراردادی بست که بر اساس آن حق دائمی بازاریابی جهانی استارباکس کانسومر پکیجد گودز[[600]](#footnote-599) و فودسرویس پراداکتس[[601]](#footnote-600) را خارج از کافی شاپ‌های شرکت به نستله واگذار کرد.

شرکت‌های فراوانی در اندازه‌های مختلف وجود دارند که برای رشد به دنبال ایجاد اتحاد می‌روند. تمام آنها متوجه ارزش تعاملات نزدیک و تبادلات باز هستند اما می‌خواهند میزان مشخصی خودمختاری و استقلال داشته باشند تا مانع کنترلشان توسط دیگران شوند.

اتحادها مبتنی بر نوعی توافقات قراردادی‌اند که در آنها دو یا تعداد بیشتری از طرف‌های قرارداد تعهداتی دوطرفه (به بیانی دیگر، تعهدات قراردادی[[602]](#footnote-601)) بر عهده می‌گیرند تا برای رسیدن به اهداف مشترکی که مبنای همکاری به شمار می‌روند، با یکدیگر هماهنگ شوند و تشریک مساعی کنند. طرف‌های قرارداد، سازمان‌هایی مستقل باقی می‌مانند و می‌توانند از این طرق همکاری کنند: (1) بدون سهام مشترک، (2) خرید سهام خرد یا (3) ساختارهای سهامی مشترک مانند سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک. پس از پایان قرارداد، می‌توانند درمورد تمدید خودکار تحت شرایطی خاص توافق کنند یا این گزینه را کنار بگذارند و به دنبال ایجاد اتحادهای جدید با دیگران بروند.

مدت همکاری از میان‌مدت تا بلندمدت است که مدت آن به اهداف مشترک وابسته است. برای مثال، در بخش خودرو، متوسط مدت زمان اتحادهای معطوف به محصول بین 5 تا 10 است زیرا این بازه، مدت زمانی است که برای ایجاد و بهره‌برداری از فناوری‌های مربوط به خودرو (از قبیل موتور و پلتفرم) صرف می‌شود. در عوض، اتحاد جهانی قهوه[[603]](#footnote-602) بین استارباکس و نستله دائمی است.

از منظر سازمانی، اتحاد نوعی ساختار حکمرانی است که بیشتر شبیه تبادلات مبتنی بر بازار در مورد اتحاد غیرسهامی یا شبیه سلسله‌مراتب برای اتحادهای سهامی است.

به منظور انتخاب بهترین ساختار حکمرانی برای اتحاد باید عوامل زیر را مدنظر داشت:

- مقدار هزینه‌های هماهنگی در زمان شکلگیری اتحاد. هرچه هزینه‌های هماهنگی بیشتر باشند، سلسله‌مراتب ساختار حکمرانی بلندتر می‌شود.

- پیچیدگی توافق. هرچه پیچیدگی بیشتر باشد، سلسله‌مراتب ساختار حکمرانی به علت هزینه‌های هماهنگی بیشتر اتحاد، بیشتر می‌شود.

- میزان تعاملات بین طرف‌های قرارداد. هر چه این تعاملات بیشتر باشند، نیاز به کنترل سلسله‌مراتبی کمتری است.

- وجود همکاری پیشین بین طرف‌های قرارداد. واضح است که تجارب پیشین، مخاطره اخلاقی[[604]](#footnote-603) را کاهش می‌دهد و نیاز به کنترل‌های شدید سلسله‌مراتبی را در مدیریت اتحادها کم می‌کند.

شایان ذکر آن که برای مدیریت همکاری با اهداف محدود و یکپارچگی کم بین طرف‌های قرارداد در فاز اجراء و همچنین در شرایطی با عدم قطعیت پایین درباره توسعه‌های آتی، اتحادهای غیرسهامی مناسب‌ترند. بر خلاف آن، برای مواجهه با تعاملات پیچیده، رفتارهای فرصت‌طلبانه و مخاطرات اخلاقی و مدیریت عدم قطعیت بیشتر، از اتحادهای سهامی استفاده می‌شود. مشخص شده است که تعهدات مبتنی بر سهام، روابط اعتمادبخش بین طرف‌های قرارداد را تقویت می‌کنند.

رایج‌ترین انواع اتحادها [ی غیرسهامی] شامل موارد زیر می‌شوند:

- حق بهره‌برداری[[605]](#footnote-604): توافقی مبتنی بر قرارداد که حق استفاده از دارایی‌های معنوی را به طرف دیگر می‌دهد.

- فرانشیز[[606]](#footnote-605): توافقی مبتنی بر قرارداد که شرکت (فرانشیزدهنده) به وسیله آن حق بهره‌برداری از مجموعه‌ای از دارایی‌های معنوی و دارایی‌های صنعتی و تجاری را به منظور ارائه کالا و خدمات به بازار به شرکت دیگری (فرانشیزگیرنده) اعطا می‌کند.

- توافقات مربوط به بازاریابی مشترک، تحقیق‌وتوسعه مشترک، توزیع مشترک یا تولید مشترک: توافقی مبتنی بر قرارداد که به نحوی همکاری بین دو یا تعداد بیشتری از طرف‌های قرارداد را مدیریت می‌کند تا از طریق آن فعالیت‌های زنجیره ارزش در حوزه وظیفه‌ای مشخصی به روشی هماهنگ و مشترک انجام شوند.

- توافق تأمین استراتژیک: توافقی مبتنی بر قرارداد که شرکت از طریق آن روابط همکاری بلندمدتی با تأمین‌کنندگان ایجاد می‌کند تا آن را در فرایند بهبود مستمر درگیر نماید. این روابط اغلب بر مشارکت تأمین‌کننده در مراحل نخست ایجاد محصول تاکید دارند.

- سرمایه‌گذاری خطرپذیر غیرسهامی[[607]](#footnote-606): هر نوع توافق عمومی مبتنی بر قرارداد که ناظر بر تعهدات دوطرفه‌ای است که طرف‌های قرارداد برای دست‌یابی به اهداف مشترک برعهده می‌گیرند.

از سوی دیگر، رایج‌ترین انواع اتحادهای سهامی به شرح زیرند:

- سهام اقلیت[[608]](#footnote-607): نوعی توافق بین دو طرف که با خرید سهام اقلیت طرف مقابل با یکدیگر متحد می‌شوند.

- سهام متقاطع[[609]](#footnote-608): نوعی توافق بین دو طرف که با خرید متقابل سهام اقلیت با یکدیگر متحد می‌شوند.

- سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک سهامی[[610]](#footnote-609): توافقی بین دو طرف برای ورود مشترک به کسب‌وکار جدید و مستقل. این روش منجر به خلق یک هویت حقوقی[[611]](#footnote-610) مستقل می‌شود. سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک سهامی می‌تواند به صورت اکثریت، مساوی یا اقلیت باشد. این موضوع به نحوه توزیع سهام بین سهامداران وابسته است.

مهم‌ترین ریسک‌ها و منافع اتحادها در جدول 9.2 آورده شده‌اند.

|  |  |
| --- | --- |
| **منافع** | **ریسک‌ها** |
| **برای تمام انواع اتحادها:**  - سرعت رسیدن به بازار  - دسترسی به بازارها و منابع مکمل  - تعهد مالی محدود که می‌تواند بر اساس نتایج تعدیل شود  - به اشتراک‌گذاری ریسک‌ها  - رقبا ممکن است تمایلی به ایجاد ارتباط با شرکت شریک نداشته باشند زیرا درگیر اتحاد شده است (جدايى‌‌گرايى)  **برای اتحادهای سهامی:**  - امکان همراستایی بیشتر منافع شرکا به علت سرمایه‌گذاری سهامی (همراستایی) | - ریسک عمل جزئی به تعهدات از سمت شریک یا عمل به تعهدات پایین‌تر از انتظارات به علت مخاطره اخلاقی  - ریسک فرصت‌طلبی بر اساس یادگیری نامتقارن بین طرفین (رقابت برسر یادگیری)  - ریسک ایجاد رقیب در صورت اتحاد بین رقبا  - کنترل محدود بر فرایند رشد، مبتنی بر همکاری متقابل  - تعدیل کم اتحادها در زمان تغییرات و عدم اطمینان |

جدول 9.2 منافع و ریسک‌های اتحادها

9.4 ادغام‌واکتساب

امروزه، تعداد بیشتری از شرکت‌ها در حال رو کردن به اکتساب به عنوان حالتی از رشدند. گروه بولی[[612]](#footnote-611) (تولیدکننده و توزیع‌کننده ایتالیایی محصولات نانوایی و شیرینی‌پزی با اندازه متوسط) از این روش برای کاهش وابستگی به کسب‌وکار سنتی[[613]](#footnote-612) خود استفاده کرد. در سال 2006، بولی شرکت دوریا[[614]](#footnote-613) (تولیدکننده بیسکویت)، در سال 2009، برندهای موتا[[615]](#footnote-614) و آلماگنا[[616]](#footnote-615) (که سابقاً تحت مالکیت گروه نستله بودند) و درسال 2013، بیستفانی[[617]](#footnote-616) را اکتساب کرد تا سبد محصولات و برندهای خود را در بازار ایتالیا وسعت دهد.

اکتساب[[618]](#footnote-617) (که به آن خرید یکجا[[619]](#footnote-618) نیز اطلاق می‌شود) نوعی ترکیب کسب‌وکاری یا معامله بنگاهی است که یک شرکت (اکتساب‌کننده) به وسیله آن می‌تواند مالکیت سهام، حق مالکانه یا دارایی شرکت دیگری (شرکت هدف) را به دست آورد. اکتساب می‌تواند به صورت اقلیت، اکثریت یا کنترل کامل صورت گیرد. اکتساب‌های اقلیت شامل کمتر از 50 درصد شرکت هدف می‌شوند، در حالیکه اکتساب‌های اکثریت بیش از 50 درصد سهام را در بر می‌گیرند و منجر به تغییر در کنترل می‌شوند. اکتسابْ کنترل کامل (مالکیت 100 درصدی) را در بر می‌گیرد و معمولاً زمانی انجام می‌شود که اکتساب‌کننده بخواهد فرایند یکپارچگی پساادغام[[620]](#footnote-619) را با حداکثر آزادی عمل به پیش ببرد. به علاوه، کنترل کامل جلوی ایجاد تضاد بین سهامداران اقلیت و اکثریت را می‌گیرد. این تضاد زمانی به وجود می‌آید که شرکت هدف باید معاملاتی را تایید کند که در آن سهامدار اکثریت، طرف مقابل به شمار می‌رود (معاملات با طرف‌های مربوطه). در اکتساب، اکتساب‌کننده معمولاً بزرگ‌تر از شرکت هدف است. اگر عکس این باشد، این معامله به عنوان تصاحب معکوس شناخته می‌شود.

ادغام[[621]](#footnote-620)، تلفیق حقوقی دو هویت و تبدیل آنها به یک هویت است. این تلفیق می‌تواند با از بین رفتن هویت‌های قدیمی و شکلگیری هویتی جدید (ادغام تلفیقی) یا با جذب یک شرکت توسط شرکتی دیگر (ادغام تلفیقی قانونی)[[622]](#footnote-621) رخ دهد.

The main benefits and risks of mergers and acquisitions are summarized in Table 9.3.

ریسک‌ها و منافع اصلی ادغام‌واکتساب به صورت خلاصه در جدول 9.3 آورده شده‌اند.

|  |  |
| --- | --- |
| ریسک‌ها | منافع |
| تعهد مالی قابل توجه | سرعت دستیابی به بازار |
| ریسک اضافه پرداخت کنترل به منظور به‌دست آوردن سهام کنترلی | کنترل کامل بر فرایند پساادغام (کنترل) |
| ریسک شکست یکپارچگی پساادغام | حذف رقبای بالقوه در بازار در صورتی که هدف رقیب باشد |

جدول 9.3 منافع و ریسک‌های ادغام‌واکتساب

«اکتساب‌کننده‌های سریالی»[[623]](#footnote-622) (شرکت‌هایی که بیشتر از رقبایشان اکتساب می‌کنند و سریع‌تر از آنها رشد می‌کنند) بازار ادغام‌واکتساب را بسیار محبوب کرده‌اند. گروه ال‌وی‌اِم‌اچ[[624]](#footnote-623) نمونه شناخته شده‌ای از یک اکتساب‌کننده سریالی است. این گروه پیشتاز در بازار محصولات تجملی، در کسب‌وکارهای مختلفی (از وایْن و اسپریتس تا کالاهای چرمی و مد، عطر و لوازم آرایشی، ساعت و جواهرات و خرده‌فروشی محصولات منتخب[[625]](#footnote-624)) رقابت می‌کند. این سبد کسب‌وکاری نتیجه زنجیره‌ای از اکتساب‌های متوالی است که طی سی سال اخیر تحت رهبری قدرتمند برنارد آرنولت[[626]](#footnote-625) صورت گرفته‌اند. جدیدترین معامله در 2019 اعلام شد: اکتساب تیفانی‌اندکو[[627]](#footnote-626)، جواهرات لوکس جهانی. هدف، تقویت موقعیت ال‌وی‌اِم‌اچ در صنعت جواهرآلات از طریق دوبرابر کردن کسب‌وکار و افزایش حضور در ایالات متحده بود. ارزش سهام حدوداً 14.7 میلیارد یورو بود (بیشترین مقدار در تاریخ این گروه فرانسوی).

9.5 انتخاب حالت مناسب رشد

شرکت چگونه می‌تواند مسیر مناسب برای به‌دست آوردن منابع مورد نیاز رشد را انتخاب کند. با طرح دو روش، به این پرسش می‌پردازیم:

- روش خریدن یا ساختن[[628]](#footnote-627)، که فرض را بر این می‌گذارد که رهبری برای رشد ابتدا باید اتحاد یا اکتساب را مدنظر قرار دهد (گزینه خریدن). اگر امکان نداشت، توسعه داخلی (گزینه ساختن) مطلوب خواهد بود. این موضوع در صورتی نادرست است که توسعه داخلی تنها رویکرد ممکن باشد.

- روش ساختن، قرض گرفتن یا خریدن، که بر این فرض است که رهبری ابتدا باید امکان گزینه ساختن را ارزیابی کند. اگر امکان نداشت، باید به دنبال ایجاد اتحاد (گزینه قرض گرفتن)[[629]](#footnote-628) برود. اگر باز هم امکان نداشت، باید گزینه خریدن را لحاظ کند.

روش اول میان شرکت‌هایی با رویکرد مالی نسبت به استراتژی بنگاه و برای پشتیبانی از توسعه کسب‌وکارهای موجود در صنایع بالغ، رایج‌تر است، در حالیکه روش دوم برای شرکت‌هایی که رویکرد هم‌افزایی دارند و کسب‌وکارهایی که همچنان در مراحل اولیه توسعه قرار دارند، بهتر جواب می‌دهد.

هرچند این دو مدل از لحاظ مفهوم با یکدیگر متفاوتند، در نهایت باید به نتایج یکسانی برسند.

9.5.1 روش خریدن یا ساختن

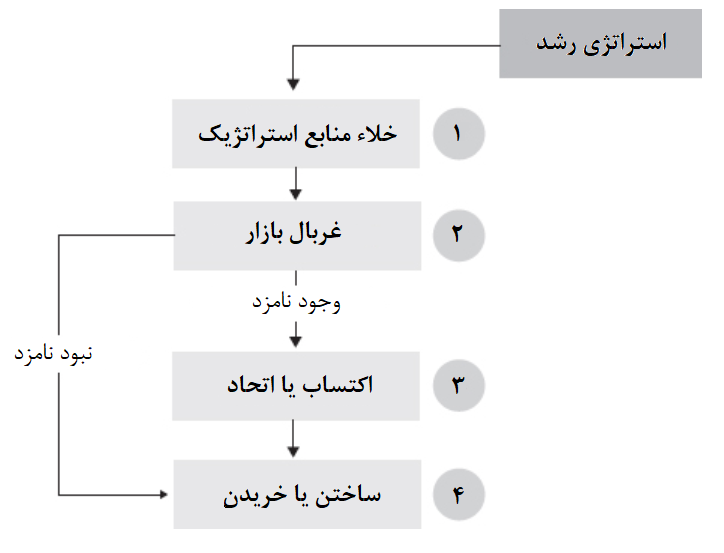
پرونام و وانست[[630]](#footnote-629) در کتابشان با عنوان استراتژی بنگاه، فرایند انتخاب بین توسعه بیرونی و داخلی و سپس فرایند انتخاب بین حالت‌های مختلف رشد بیرونی را تشریح کرده‌اند. بر اساس این فرایندها و بررسی منافع و ریسک‌های مربوط به هر یک از حالت‌های رشد، روشی نظام‌مند برای پیشبرد تصمیم‌گیری در این خصوص ایجاد کرده‌ایم. این روش مبتنی بر سه پیش فرض است:

1- شرکت‌ها برای کنترل منابع مورد نیاز برای رشد، ابتدا باید نگاهی به بازار بیندازند.

2- انتخاب بین رشد بیرونی و داخلی تنها به یک عامل بستگی ندارد بلکه در این موضوع چند عامل درگیرند: هزینه‌های مبادله، الزامات قانونگذاری، مرتبط بودن منابع مورد نیاز از لحاظ استراتژیک، تجارت‌پذیری منابع و چالش‌ها و فرصت‌های ادغام‌واکتساب.

3- انتخاب حالت رشد موضوع «همه یا هیچ» نیست. شرکت‌ها می‌توانند برای تقویت کسب‌وکار یا ایجاد تنوع، مسیرهای بیرونی و داخلی رشد را با هم ترکیب کنند. بنابراین، برخی منابع را می‌توان داخل شرکت ساخت، برخی را از بازار خرید و بسیاری دیگر را از طریق اتحاد با طرف‌های سوم، قرض گرفت.

مطابق با شکل 9.2، روش خریدن یا ساختن چهار فاز دارد.



شکل 9.2 روش خریدن یا ساختن

در فاز نخست، شرکت خلاء منابع استراتژیک (منابع مورد نیاز برای پیگیری اهداف رشد) را شناسایی می‌نماید. برای مثال، اگر استراتژی رشد شامل ورود به جغرافیای جدید باشد، تمام منابع مورد نیاز برای انجام عملیات در زنجیره ارزش مربوط به آن منطقه جغرافیایی، همان خلائی به شمار می‌رود که باید پر شود.

فاز دوم شامل جستجوی نامزدهایی برای توسعه بیرونی (گزینه خریدن) می‌شود. نامزدها همان تأمین‌کنندگان منابعی هستند که می‌خواهند اتحادی سهامی یا غیرسهامی (گزینه اتحاد) را شکل دهند یا تبدیل به اهداف آتی برای تصاحب (گزینه اکتساب) شوند. اگر نامزدها دردسترس باشند، شرکت به فاز سوم و در غیر اینصورت، به فاز چهارم می‌رود.

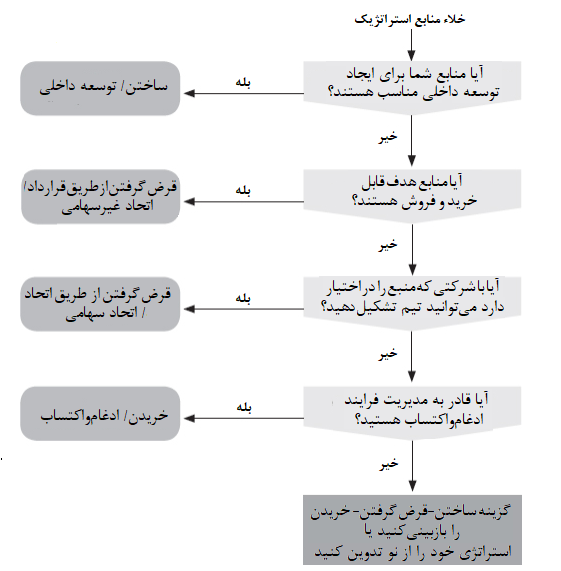
در فاز سوم، شرکت بررسی می‌کند که آیا نامزدها تمایلی به ایجاد اتحاد، مذاکره برای ادغام‌واکتساب یا هر دوی آنها دارند یا خیر. برای هر ترکیب ممکن از «نامزد-حالت-رشد»، شرکت ریسک‌ها، منافع و پتانسیل خلق ارزش را شناسایی می‌کند. گزینه پیشنهادی نهایی، ترکیبی خواهد بود که منافعش بیش از ریسک‌هایش باشد و بیشترین ارزش ممکن را خلق کند.

در فاز چهار و نهایی، شرکت توسعه داخلی را بادقت بررسی می‌کند. اگر تنها این گزینه امکانپذیر باشد، منافع، ریسک‌ها و پتانسیل خلق ارزش آن ارزیابی خواهد شد. اما، باید این نکته را در نظر داشت که ساختن منابعی که هیچ زمانی ارزشمند نخواهند شد، از منظر استراتژیک منطقی نیست.

اگر گزینه خریدن انتخاب شد، شرکت باید از خودش این پرسش را بپرسد: اگر منابع مالی مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری در اتحاد یا انجام معامله ادغام‌واکتساب به توسعه داخلی تخصیص داده شود، چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ آیا این سناریو نسبت به گزینه خریدن، راحت‌تر و از منظر استراتژیک اثربخش‌تر نیست؟ این نوع مباحثه‌ها مسیر را به سمت بازبینی نهایی گزینه خریدن (و در نهایت تایید یا رد آن) هموار می‌کند.

5.9.2 روش ساختن، قرض گرفتن یا خریدن

روش ساختن، قرض گرفتن یا خریدن (که به نام چارچوب مسیر منابع[[631]](#footnote-630) نیز شناخته می‌شود) توسط کاپرون و میچل[[632]](#footnote-631) مطرح شده است و شامل درخت تصمیمی است که مطابق شکل 9.3 شامل چهار فاز می‌شود.



شکل 9.3 روش ساختن، قرض گرفتن یا خریدن

نقطه شروع این روش مانند نقطه آغازینِ روش قبلی است: شرکت باید خلاء موجود در منابع استراتژیک را در خصوص استراتژی رشد خود شناسایی کند. زمانی که خلاء مشخص شد، شرکت بررسی می‌کند که آیا می‌تواند آن را به وسیله توسعه داخلی یا گزینه ساختن پر کند یا خیر. این حالت زمانی توصیه می‌شود که:

- منابع جدید برای توسعه داخلی امکان دست‌یابی به مزیت رقابتی در زمان درست و با هزینه مناسب را فراهم می‌کند.

- سازمان خواهان نوآوری است.

پی برده‌ایم که تکبر[[633]](#footnote-632) و تعصب یا فرهنگ سازمانی بسیار درون‌نگر، منجر به برآورد خوش‌بینانه‌ توسعه داخلی می‌شوند.

اگر گزینه ساختن امکانپذیر نبود، شرکت باید از خودش بپرسد که آیا منابع هدف و مورد نظر[[634]](#footnote-633) قابل خرید و فروش هستند یا خیر. این امر پیش شرط ایجاد اتحاد غیرسهامی یا گزینه «قرض گرفتن از طریق قرارداد» به شمار می‌رود. منفعت اصلی گزینه «قرض گرفتن از طریق قرارداد»، دسترسی به منابع شریک بدون درگیر شدن در مشکلات مدیریت اتحاد سهامی یا متحمل شدن هزینه‌های اکتساب و یکپارچگی با شرکت دیگر است. برای ایجاد اتحاد، دو شرط باید برآورده شوند:

- شرکا قادرند عناصر کلیدی قراردادی را به وضوح و با لحاظ منافع دوسویه و بندهای تفصیلی شفاف تدوین کنند و عدم قطعیت یا تعارض‌های آتی را به حداقل برسانند. توافق شامل بندهایی باشد که جلوی فرصت‌طلبی را بگیرد یا برای آن جریمه در نظر گیرد.

- اعتماد، پیش‌نیاز اتحاد به شمار می‌رود، اما بدون تضمین حقوقی، ایجاد شراکت بسیار دشوار است.

اگر قرض گرفتن از طریق قرارداد امکانپذیر نباشد، شرکت باید به‌دنبال قرض گرفتن از طریق گزینه اتحاد (سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک سهامی) برود. این مورد زمانی گزینه مطلوب به شمار می‌رود که:

- همکاری بین شرکا به حوزه مشخصی محدود شود. این امر به این معنا است که تعداد اهداف استراتژیک اندکی را پیگیری کند و فعالیت‌ها و واحدهای وظیفه کمی از شرکا را درگیر کند.

- اهداف استراتژیک بین شرکا قابل مقایسه باشند. به بیانی دیگر، شرکا در رقابت مستقیم نباشند، به صورت مساوی منابع کلیدی اتحاد را تأمین‌کنند، درگیر رقابت بر سر یادگیری[[635]](#footnote-634) نباشند و شایستگی‌های مشابهی برای اجرای اتحاد داشته باشند.

بنابراین، سختی‌های ایجاد اتحادهای سهامی مربوط به بی‌میلی نسبت به استفاده منصفانه مشترک از دستاوردهای همکاری می‌شوند، حتی زمانی که پاداش آن بیشتر از بازی انفرادی باشد.

اگر قرض گرفتن از طریق گزینه اتحاد نیز امکانپذیر نباشد، شرکت انتخاب دیگری جز ارزیابی گزینه خریدن در پیش روی خود ندارد. گزینه خریدن معمولاً به دو شرط اساسی وابسته است:

- اکتساب‌کننده بتواند برای ترکیب منابع خود با منابع شرکت هدف، نقشه یکپارچگی[[636]](#footnote-635) شفافی ترسیم کند تا از این ترکیب کسب‌وکاری ارزش به دست آورد.

- اکتساب‌کننده بتواند افراد کلیدی را برای استخراج ارزش و برنامه‌ریزی اقدامات صحیح شناسایی کند تا انگیزه سازمان منتج از اکتساب را بالا نگه دارد.

هر زمان شرکتی درباره شایستگی‌هایش برای مدیرت ادغام‌واکتساب دچار شک و تردید شود، باید به جدّ گزینه‌های ساختن یا قرض گرفتن را مدنظر قرار دهد یا در خصوص استراتژی رشد خود تجدید نظر کلی کند.

در نهایت، روش ساختن، قرض گرفتن یا خریدن، مستقیماً اشاره‌ای به اهمیت انجام تحلیل مالی و ارزیابی گزینه‌های مختلف نمی‌کند. این نکته برای اخذ تصمیمات مطلوب ضروری باقی می‌ماند و نمی‌توان آن را در طول فرایند تدوین استراتژیِ رشد نادیده گرفت.

# 10 ادغام‌واکتساب

به قلم پائولو مروستی[[637]](#footnote-636)

10.1 تبدیل شدن به یک اکتساب‌کننده موفق

طبق آخرین گزارش جِی‌پی مورگان[[638]](#footnote-637) در سال 2018، بازار جهانی ادغام‌واکتساب[[639]](#footnote-638) به ارزش 4.1 تریلیون دلار رسید. حجم معاملات با عوامل بیرونی از قبیل رشد مثبت جهانی و هزینه پایین بدهی و عوامل داخلی مانند تمایل شرکت‌ها به ایجاد تغییر در صنایع، در مناطق جغرافیایی و در سازمان‌ها به پیش برده می‌شد.

ادغام‌واکتساب زمانی بهترین مسیر رشد محسوب می‌شود که برخی از عوامل مانند وجود منابع داخلیِ راکد، نبود تجارت‌پذیری منابع و نیاز به اقدام فوری با یکدیگر ترکیب شوند. با این وجود، این ترکیب‌های کسب‌وکاری همواره نوشدارویی برای خلق ارزش به شمار نمی‌روند، همانطور که در مورد ازدواج بین دایملر-بنز[[640]](#footnote-639) و کرایسلر[[641]](#footnote-640) در سال 1998 شاهد آن بودیم. در سال 2001، ارزش شرکت ترکیبی به شدت کاهش یافت و به ارزش شرکت دایملر-بنز قبل از ادغام رسید. نُه سال پس از اعلام رسمی، این اقدام توسط تولیدکننده آلمانی کنار گذاشته شد و کرایسلر را به یک گروه سرمایه‌گذار خصوصی فروخت.

در این فصل توضیح خواهیم داد که چرا «همه ادغام‌واکتساب‌ها شبیه هم نیستند» و چرا تجهیز شرکت‌ها به قابلیت‌ها و شایستگی‌های مربوط به مدیریت کل فرایند ادغام‌واکتساب، از انجام معامله گرفته تا ارزیابی پسامعامله، بسیار مهم است.

تبدیل شدن به یک اکتساب‌کننده موفق به صورت تصادفی اتفاق نمی‌افتد. این امر نتیجه سه اقدام مناسب است:

- همسو کردن انگیزه های ادغام‌واکتساب با استراتژی رشد شرکت.

- اتخاذ رویکردی دقیق برای ارزیابی هدف و مذاکره سر قیمت منصفانه و معقول.

- ایجاد ارزش از طریق رویکردی متناسب با یکپارچگی پسااکتساب[[642]](#footnote-641) (یا یکپارچگی پساادغام[[643]](#footnote-642)).

پیش از بحث درباره این روش‌ها، با دو پرسش اصلی در نوشتارهای مربوطه مواجه‌ایم: موج‌های ادغام‌واکتساب و عملکرد ادغام‌واکتساب.

10.2 امواج ادغام‌واکتساب

مطالعات تجربی نشان می‌دهند که بازار ادغام‌واکتساب از روندهای دوره‌ای و فرایندی غیرتصادفی پیروی می‌کند. بیش از 50% از اکتساب‌های قرن گذشته در دوران امواج رخ داده‌اند. در این دوره‌ها، فعالیت‌های مربوط به ادغام‌واکتساب افزایش می‌یابند و قیمت سهام شرکت‌های بورسی به شدت بالا می‌رود، چند سال در اوج می‌ماند و در نهایت با پایان دوره موج، دچار افت شدیدی می‌شود. با توجه به اینکه مدت زمان موج‌های ادغام‌واکتساب همواره یکسان نیست، پایان دوره اغلب با رکود یا بحران همراه می‌شود.

قابل توجه است که از دهه 1980، چهار موج قابل توجه رخ داده‌اند:

- موج اول (دهه 1980) با حذف ناکارایی حاصل از گسترش شرکت‌های رشته‌ای در دهه 1970 و با تمایل شرکت‌ها برای بازتمرکز روی کسب‌وکار اصلی خود تقویت شد. از لحاظ بين‌المللى، این امر با شرایط اقتصادی مساعد و معرفی نوآوری‌های [حوزه] مالی (مانند توسعه اوراق قرضه پربهرۀ ریسک بالا[[644]](#footnote-643)) تسهیل شد. در برخی از کشورها مانند ایالات متحده، مقررات‌زدایی از برخی صنایع به رشد بازار کمک کرد. این موج ادغام‌واکتساب به خاطر افزایش تعداد اکتساب‌های خصمانه[[645]](#footnote-644)، استفاده گسترده از خریدهای اهرمی[[646]](#footnote-645) و تعداد قابل توجهی از اکتساب‌های منجر به شکست به یاد آورده می‌شود.

- موج دوم (دهه 1990) ناشی از رشد جهانی‌سازی، شتاب در پیشرفت تکنولوژی و سرعت بالای مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی بسیاری از صنایع مانند بانکداری، مخابرات و راديو و تلويزيون‌ بود. از بین رفتن خصومت غالب در دوره قبل، ویژگی بارز این چرخه محسوب می‌شود. معاملات عمدتاً از طریق سهام به جای بدهی تأمین می‌شد، در حالی که رونق بزرگی در ادغام‌واکتساب فرامرزی[[647]](#footnote-646) وجود داشت. در نظر بگیرید که ارزش تخمینی معاملات ادغام‌واکتساب منعقد شده بین سال‌های 1998 و 2000 معادل تقریباً 4 تریلیون دلار در سطح جهانی بود که رقمی به‌طور قابل‌توجهی بالاتر از ارزش کل معاملات ثبت‌شده در 30 سال گذشته به شمار می‌رفت. طبق برخی مطالعات، تقریباً 40 درصد این ارزش را می‌توان در اکتساب های فرامرزی ردیابی کرد.

- موج سوم مربوط به دوره 2003 تا 2007 می‌شود، زمانی که ارزش معاملات به سطح مشابه چرخه قبلی رسید. مرحله گسترش[[648]](#footnote-647) از عوامل مختلفی منتفع شد: محرک‌های پولی بانک‌های مرکزی که بهره‌ها را پایین نگه داشتند، توسعه بیشتر شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی که موجب اکتساب اهرمی شد، روند جهانی شدن، روند یکپارچه‌سازی در صنایع متعدد، کنارگذاشتن بیشتر متنوع‌سازی (از جمله متنوع‌سازی مرتبط)، پیشرفت فناوری ناشی از گسترش اینترنت و اولین خیزش در عملگرایی سهامداران[[649]](#footnote-648).

- چهارمین و جدیدترین موج ادغام‌واکتساب در سال‌های 2014 تا 2015 به اوج خود رسید: بیش از 8 تریلیون دلار معامله طی دو سال در جهان. این چرخه هم توسط دو نیرو به پیش برده شد: (1) نیروهای سنتی از جمله بهبود اقتصاد جهانی و سیاست‌های پولی انبساطی بانک‌های مرکزی (2) نیروهای جدید مانند ولع اکتساب شرکت‌های چینی و آسیایی و ظهور سرمایه‌گذاران جدید مانند صندوق‌های ثروت ملی[[650]](#footnote-649) و مدیریت اموال خانوادگی[[651]](#footnote-650) آغاز.

بر اساس مطالعات انجام شده درباره ماهیت دوره‌ای امواج ادغام‌واکتساب از منظرهای مختلف، به این نتیجه رسیده‌ایم که این امر به ترکیبی از عوامل بیرونی و داخلی وابسته است:

- نظریه نئوکلاسیک استدلال می‌کند که این پدیده نتیجه شوک‌های کلان محیطی یا صنعتی است که شرکت‌ها را مجبور می‌کند از طریق افزایش اکتساب دارایی‌ها واکنش نشان دهند. شوک‌های مختلفی وجود دارند که با موج‌های ادغام‌واکتساب همبسته‌اند، برای مثال شوک‌های اقتصادی، قانون‌گذاری و فناورانه و شوک‌های ناشی از راه‌اندازی نوآوری‌های مالی بنیادی[[652]](#footnote-651). علاوه بر این، طبق این تئوری، شرکت‌ها نیز برای راه‌اندازی چرخه نیاز به سرمایه و نقدینگی دارند، در غیر این صورت احتمال اکتساب پایین خواهد بود.

- چارچوب ارزیابی بازار بیان می‌کند که موج‌ها با توسعه بازارهای سرمایه، یعنی با دوره‌های خوش‌بینی و بدبینی بیش از حد همبستگی دارند.

- نظریه‌های رفتاری، روانشناسی مدیران را مد نظر قرار می‌دهد. از یک سو، ادغام‌واکتساب می‌تواند راهی برای پیگیری منافع مدیریتی به عنوان «امپراتوری سازی»[[653]](#footnote-652) باشد. از سوی دیگر، می‌توانند با غرور مدیریتی[[654]](#footnote-653) (مدیران نسبت به توانایی خود در استخراج ارزش از ترکیب کسب‌وکارها بیش از حد مطمئن هستند) یا رفتار گله‌ای[[655]](#footnote-654) (مدیران از رفتار سرمایه‌گذاری سایر مدیران تقلید می‌کنند) ایجاد شوند.

چرا موج‌های ادغام‌واکتساب برای استراتژی شرکت مهم هستند؟ درک و پیش‌بینی امواج ادغام‌واکتساب ممکن است بر اساس اصول منطق بازار سرمایه فرصت‌هایی برای سرمایه‌گذاری یا واگذاری فراهم کند. این همان چیزی است که در سال 2013 اتفاق افتاد، زمانی که گروه لورو پیانا[[656]](#footnote-655) (برندی مشهور در صنعت مد) توسط غول فرانسوی اِل‌وی‌اِم‌اِچ[[657]](#footnote-656) اکتساب شد. ارزش شرکت لورو پیانا با ضریب 21.5 برابر درآمد قبل از بهره، مالیات و استهلاک[[658]](#footnote-657) گزارش شده در صورت‌های مالی سال 2012 ارزیابی شد. برای خانواده لورو پیانا، سود فوق‌العاده یکی از دلایل اصلی فروش کسب‌وکار و میراث‌شان بود. اضافه پرداخت سخاوتمندانه‌ای که اِل‌وی‌اِم‌اِچ بابت اکتساب متحمل شد بهایی بود که باید برای تحکیم بیشتر رهبری خود در زنجیره ارزش صنعت مد و پیشی گرفتن از رقبای مستقیم خود می‌پرداخت.

10.3 عملکرد ادغام‌واکتساب

آیا ادغام‌واکتساب‌ها ارزش خلق می‌کنند؟ اگر چنین است، چگونه؟ این بحث به دهه 1960 برمی‌گردد و سه مکتب فکری اصلی یافته‌های مهمی در این زمینه فراهم کرده‌اند:

- مکتب اقتصاد مالی[[659]](#footnote-658) که با تجزیه‌وتحلیل قیمت سهام و بازده غیرعادی شرکت اکتساب‌کننده و شرکت هدف در یک بازه زمانی مشخص در حول و حوش اعلام رسمی[[660]](#footnote-659)، به این پرسش پاسخ می‌دهد.

- مکتب مدیریت استراتژیک[[661]](#footnote-660)، که عوامل کسب‌وکاری مؤثر بر عملکرد پس از اکتساب را مطالعه می کند، مانند سطح ارتباط منابع بین خریدار و هدف یا شرکت خریداری شده و توانایی خریدار برای هماهنگ کردن مرحله یکپارچگی.

- مکتب رفتار سازمانی[[662]](#footnote-661) که تأثیر تناسب فرهنگی و سازمانی، یادگیری و انگیزه کارکنان را بر عملکرد بررسی می‌کند.

متأسفانه، پس از بیش از شش دهه، شواهد تجربی همچنان دچار اختلاف و تضادند که دلایل اصلی این امر وجود برخی تفاوت‌های روش‌شناسی به شرح زیرند:

- رویکردهای پژوهشی[[663]](#footnote-662). مطالعه رویداد و تحلیل نتیجه دو رویکرد اصلی مورد استفاده برای بررسی این پدیده به‌شمار می‌روند. اولین موردْ واکنش‌های بازار سهام به رویدادهای زمان ادغام‌واکتساب یا پس آن را تجزیه و تحلیل می‌کند. دومی عملکرد قبل و بعد از اکتساب را مقایسه می‌کند.

- متغیرهای عملکردی. عملکرد را می‌توان از طرق مختلفی اندازه گرفت: متغیرهای مالی یا حسابداری (مانند بازده دارایی‌ها)، متغیرهای بازار (مانند بازده غیرعادی سهام [شرکت‌های] درگیر در معامله) یا متغیرهای غیرمالی (مانند نتیجه ارزیابی‌های کیفی میزان تحقق هم‌افزایی). این متغیرها می‌توانند افق‌های زمانی مختلفی را در برگیرند: کوتاه‌مدت، میان‌مدت یا بلندمدت. می‌توانند اجرای معامله را در سطح وظیفه[[664]](#footnote-663)، سطح معامله[[665]](#footnote-664) یا سطح شرکت رصد کنند. به عنوان مثال، شرکت می‌تواند موارد زیر را بسنجد: (1) تکمیل یک کار خاص، مانند یکپارچگی سیستم‌های فناوری اطلاعات؛ (2) ارزش ایجاد شده از طریق تحقق هم‌افزایی؛ یا (3) بهبود عملکرد کلان شرکت.

- در دسترس بودن داده‌ها. داده‌ها می‌توانند شامل شواهدی در مورد شرکت اکتساب‌شده (یا هدف)، شرکت اکتساب‌کننده، هویت ترکیبی [جدید] یا سهامداران اولی یا دومی باشند.

با توجه به موارد فوق، در مورد خلق ارزش از طریق ادغام‌واکتساب‌ها، با اطمینان چه چیزی می‌توانیم بگوییم؟ با تکیه بر شواهد تجربی که از پذیرش فراوانی نیز برخوردارند، می‌توان به چند واقعیت اساسی پی برد:

- اکتساب‌ها، اتحادها و اقدامات ابتکاری توسعه‌ای داخلی نرخ موفقیت مشابهی دارند. درست نیست که اکتساب‌ها نسبت به سایر روش‌های رشد (یعنی اتحادها و توسعه داخلی) ارزش بیشتری تخریب یا خلق می‌کنند.

- اکتساب‌کننده‌ها و سهامداران آنها (به طور متوسط) از اکتساب سود نمی‌برند. چنین نتیجه‌ای با استفاده از معیارهای حسابداری و مالی برای اندازه‌گیری نرخ موفقیت به‌دست آمده است.

- مقایسه بین شرکتی[[666]](#footnote-665) و درون شرکتی[[667]](#footnote-666) عملکرد ادغام‌واکتساب‌ها نشاندهنده واریانس بالایی است. برخی اکتساب‌کننده‌ها نرخ موفقیت بالاتری نسبت به سایرین دارند و برخی اکتساب‌ها ارزش بسیار بیشتری نسبت به سایرین ایجاد می‌کنند، حتی زمانی که توسط یک شرکت مشخص انجام شوند.

- اکثر سهامداران [شرکت] هدف از اکتساب سود می‌برند. اعلام رسمی تصاحب، ارزش سهام شرکت هدف را 30 درصد (به طور متوسط) افزایش می‌دهد. این امر به این معنا است که اکتساب‌کننده به طور کلی برای اکتساب هدف مایل به اضافه پرداخت کنترل[[668]](#footnote-667) است.

- فعالیت‌های مربوط ادغام‌واکتساب ارزش ایجاد می‌کنند زیرا ارزش بازار ترکیبی اکتساب‌کننده و شرکت هدف حدود دو درصد (به طور متوسط) افزایش می‌یابد.

با این حال، بین عمل به اکتساب و ایجاد خلق ارزش از طریق آن تفاوت وجود دارد. دستیابی به نتایج مطلوب و تبدیل شدن به یک اکتساب‌کننده موفق مستلزم تسلط بر شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی خاص است.

10.4 نوع‌شناسی ادغام‌واکتساب‌ها

در نوشتارهای تخصصی، به انواع مختلفی از ادغام‌واکتساب‌ها اشاره شده است که بسیاری از آنها به سکه رایج در بین متخصصین تبدیل شده‌اند. در اینجا، سه مورد از آنها را انتخاب کرده‌ایم تا پی ببریم چرا همه ادغام‌واکتساب‌ها مشابه نیستند.

اولین نوع‌شناسی طبقه‌بندی زیر را پیشنهاد می‌کند:

- ادغام‌واکتساب مازاد ظرفیت[[669]](#footnote-668) در صنایع بالغ با ظرفیت مازاد قابلِ توجه رخ می‌دهند. یکی دیگر از جاهایی که این نوع ادغام‌واکتساب قابل رویت است بازارهایی هستند که در آنها بازیکنان قدرتمند قادرند رقبای ضعیف‌تر را بخرند. از طریق این معاملات، اکتساب‌کننده می‌تواند مزیت رقابتی خود را از طریق سهم بازار بیشتر و به‌کارگیری مدل‌های کسب‌وکاری کارآمدتر تقویت کند. مرحله یکپارچگی پسااکتساب معمولاً امکان استفاده بهتر از ظرفیت تولید، کاهش کارکنان برای افزایش بهره‌وری نیروی کار و تغییرات سازمانی در انواع مختلف را فراهم می‌کند.

- ادغام‌واکتساب جمع‌کننده جغرافیایی[[670]](#footnote-669) که در مرحله اولیه چرخه حیات صنعت (نه در مرحله بلوغ) اتفاق می‌افتد. بر این اساس، اکتساب‌کننده آن دسته از رقبای محلی کوچک یا بازیگران کوچک را می‌خرد که در مناطق جغرافیایی نزدیک و مجاور باشند و پتانسیل رشد آنها به دلیل برخی شرایط مانند عدم تعهد مالکیت به رشد، مشکلات در جانشینی رهبری یا مشکلات در افزایش سرمایه محقق نشده است.

- ادغام‌واکتساب گسترش محصول یا بازار[[671]](#footnote-670) که به اکتساب‌کننده اجازه می‌دهد دامنه محصول خود را افزایش دهد، وارد بخش‌های جدید صنعت شود و فعالیت جهانی خود را توسعه دهد. با توجه به انگیزه دوم، چنین ادغام‌واکتسابی با ادغام‌واکتساب جمع‌کننده جغرافیایی متفاوت است زیرا در این نوع، تأثیر سازمانیِ استراتژیِ بین‌المللی‌سازی فراگیرتر است.

- ادغام‌واکتساب تحقیق‌وتوسعه که به عنوان روشی جایگزین برای انجام تحقیق‌وتوسعه داخلی به کار می‌رود (این معاملات ممکن است در گروه سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه قرار گیرند). بسیاری از شرکت‌های بزرگْ سرمایه‌گذاری‌های تحقیق‌وتوسعه خود را به شرکت‌های کوچک برون‌سپاری می‌کنند و سپس از بین آنها موردهای موفق در نوآوری را اکتساب می‌کنند. به‌عنوان مثال، از سال 2010 تا 2018، اپل 20 اکتساب متمرکز بر هوش مصنوعی انجام داد، پس از آن گوگل با 14 و مایکروسافت با 10 اکتساب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

- ادغام‌واکتساب همگرایی صنعت[[672]](#footnote-671) که هدف آن ترکیب شرکت‌هایی از صنایع مختلفی است که در حال تغییرات بنیادی‌تری هستند تا از طریق آن مدل‌های جدید سبد بنگاه ایجاد شوند.

نوع شناسی دومْ ادغام‌واکتساب را در چهار گروه شناخته‌شده قرار می‌دهد:

- ادغام‌واکتساب افقی که با هدف افزایش اندازه (مقیاس)[[673]](#footnote-672) کسب‌وکارهای موجود از طریق گسترش خطوط محصول یا بازار، همچنین جغرافیایی انجام می‌شود.

- ادغام‌واکتساب عمودی که راهی برای مقابله با وابستگی‌های متقابل حیاتی در طول زنجیره ارزش صنعت به‌شمار می‌رود. این روش از طریق یکپارچگی عمودی شرکت‌های فعال در مراحل مختلف زنجیره ارزش انجام می‌شود.

- ادغام‌واکتساب هم‌مرکز[[674]](#footnote-673) که امکان تنوع بخشیدن از طریق ورود به کسب‌وکارهای مرتبط را فراهم می‌کند.

- ادغام‌واکتساب رشته‌ای[[675]](#footnote-674) که برای تنوع بخشیدن از طریق ورود به کسب‌وکارهای غیرمرتبط انجام می‌شود.

آخرین گونه‌شناسی، هفت نوع ادغام‌واکتساب را بر اساس دو متغیر «مسیر رشد» و «نیاز به یکپارچگی» ارائه می‌کند. متغیر اول گسسته است و از تقویت عملیاتی تا توسعه مرتبط، اکتشاف مرتبط و اکتشافات غیرمرتبط را در بر می‌گیرد. متغیر دوم پیوسته است و توضیح می‌دهد که برای استخراج ارزش از ترکیب کسب‌وکاری (سبد کسب‌وکاری)، شرکت اکتساب‌شده باید تا چه حد در شرکت اکتساب‌کننده ادغام و یکپارچه شود. در یک طرف طیف، یکپارچگی می‌تواند محدود (یا اندک) باشد تا استقلال (قانونی و/یا سازمانی) شرکت اکتساب‌شده حفظ شود. در مقابل، یکپارچگی ممکن است برای کاهش یا از بین بردن استقلال، به صورت فراگیر (یا گسترده) اتفاق بیفتد.

هفت نوع ادغام‌واکتساب در «نقشه ارزش از طریق ادغام‌واکتساب»[[676]](#footnote-675) (شکل 10.1) نشان داده شده‌اند. توصیف هر یک از آنها به شرح زیر است:



شکل 10.1 نقشه ارزش از طریق ادغام‌واکتساب

- ادغام‌واکتساب جمع‌کننده[[677]](#footnote-676) که امکان انتقال نقاط قوت اصلی اکتساب‌کننده به شرکت اکتساب‌شده را به منظور بهبود رقابت‌پذیری یا سازماندهی مجدد آن فراهم می‌کند.

- ادغام‌واکتساب مازاد ظرفیت، که هدف آن یکپارچگی گسترده شرکت اکتساب‌شده در شرکت اکتساب‌کننده جهت دست‌یابی به کارایی و مزیت‌های بازار در تمام فعالیت‌های زنجیره ارزش است. یکی دیگر از اهداف این نوع ادغام‌واکتساب می‌تواند کاهش ظرفیت مازاد صنعت از طریق یکپارچه‌سازی[[678]](#footnote-677) بین رقبا باشد.

- ادغام‌واکتساب پلتفرمی[[679]](#footnote-678) که به دنبال بهره‌برداری از کارایی، رشد و مزیت‌های بازار از طریق یکپارچگی اندک کند.

- ادغام‌واکتساب توسعه مشترک[[680]](#footnote-679) که هدف آن بهره‌مندی از کارایی، رشد و مزیت‌های بازار از طریق یکپارچگی گسترده است.

- ادغام‌واکتساب یادگیری که به دنبال سرمایه‌گذاری در شرکتی است که برای خلق ارزش نیازی به یکپارچگی گسترده ندارد. این سرمایه‌گذاری‌ها اغلب، قمارهای رشد استراتژیکی به شمار می‌روند که خیلی دور از [کسب‌وکار] کانونی نیستند. با این حال، باید به رهبری کسب‌وکار جدیدْ استقلال بالایی داده شود.

- ادغام‌واکتساب یادگیری مشترک[[681]](#footnote-680) که هدف آن یکپارچگی شرکت اکتساب‌شده و شرکت اکتساب‌کننده جهت تغییر بنیادی مدل استراتژی بنگاه و یادگیری نحوه مدیریت منابع جدید بنگاه است.

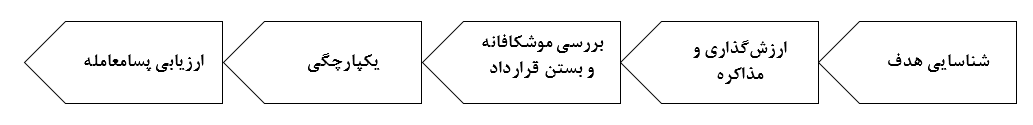
- ادغام‌واکتساب اکتشاف غیرمرتبط[[682]](#footnote-681) که امکان متنوع‌سازی غیرمرتبط یا اکتشاف مطابق با اصول رویکرد مالی را فراهم می‌کند.

اکتساب ژیلت[[683]](#footnote-682) توسط پی‌اندجی[[684]](#footnote-683) در سال 2005 را در نظر بگیرید. در آن زمان، پی‌اندجی بزرگ‌ترین شرکت محصولات مصرفی در جهان محسوب می‌شد، در حالی که ژیلت بازیگری مشابه اما کوچکتری بود و مجموعه‌ای از برندها و محصولاتی را در اختیار داشت که اغلب در رقابت مستقیم نبودند. با این معامله، پی‌اندجی کنترل بیشتری بر فضای قفسه‌ها در خرده‌فروشان و عمده‌فروشان ممتاز کشور به دست آورد و به خطوط تجاری جدیدی (مانند ریش‌تراش‌های ژیلت، باتری‌های دوراسل[[685]](#footnote-684)، برون[[686]](#footnote-685) و محصولات مراقبت از دندان اورال‌بی[[687]](#footnote-686)) دست یافت. این معامله را می‌توان در بخش ادغام‌واکتساب توسعه مشترک گنجاند زیرا مسیر رشد عمدتاً یک توسعه مرتبط بود در حالی که برنامه پسایکپارچگی بر اساس یکپارچگی گسترده ژیلت در پی‌اندجی بود.

البته، عملیات ادغام‌واکتساب‌های پیچیده مانند عملیات پی‌اندجی-ژیلت را می‌توان با تقسیم آنها به بخش‌های منفرد، یعنی کسب‌وکارهای مورد نظر، در سطح خردتری تحلیل کرد. برای مثال، کسب کسب‌وکارهای بِرون را می‌توان نوعی ادغام‌واکتساب یادگیری برای پی‌اندجی طبقه‌بندی در نظر گرفت، در حالی که سایر کسب‌وکارهای پی‌اندجی را می‌توان در گروه ادغام‌واکتساب‌های توسعه مشترک گنجاند. این تمایز می‌تواند به بهبود برنامه یکپارچگی کمک کند.

10.5 فرایند ادغام‌واکتساب

فرایند ادغام‌واکتساب را می‌توان به مراحل زیر تقسیم کرد (شکل 10.2): شناسایی هدف، ارزش‌گذاری و مذاکره، بررسی موشکافانه[[688]](#footnote-687) و بستن قرارداد، یکپارچگی و ارزیابی پسامعامله.



شکل 10.2 فرایند ادغام‌واکتساب

همانطور که در سایر منابع گزارش شده است و در عمل و نوشتارهای تخصصی فراوان به چشم می‌خورد، این توالی شامل مرحله اولیه تدوین استراتژی نمی‌شود. این گزینه با روشمان برای درک فرایند مدیریت استراتژیک سازگار است. بر این اساس فرایند ما، بحث در مورد چرایی و اینکه آیا باید ادغام‌واکتساب انجام گیرد یا خیر در فاز برنامه‌ریزی و فرآیند ادغام‌واکتساب در مرحله اجرا قرار می‌گیرند.

شرکت اکتساب‌کننده (که نقش خریدار را در انجام معامله بازی می‌کند) و فروشنده (کسی از طریق واگذاری سهام یا دارایی‌ها به یک شرکت دیگر، سهام کسب‌وکار را می‌فروشد) دو بازیگر اصلی این فرایند به‌شمار می‌روند.

خریدار منابع قابل توجهی را برای این موارد سرمایه‌گذاری می‌کند: (1) بررسی وجود تناسب استراتژیک و سازمانی با شرکت هدف؛ (2) مذاکره بر سر قیمتی که فروشنده راضی باشد و خریدار همچنان قادر به ایجاد ارزش باشد و (3) یکپارچگی شرکت هدف [در شرکت اکتساب‌کننده]. فروشنده در طول این فرایند کاملاً بر روی مذاکره بر سر قیمت و تعیین شرایط و ضوابط توافق متمرکز است.

به غیر از خریدار و فروشنده، بازیگران دیگری نیز برای ارائه تخصص خود در این فرایند مشارکت دارند (مانند مشاورین تأمین‌سرمایه[[689]](#footnote-688)، وکلا و مشاوران هر دو طرف و سایر کارشناسانی که می‌توانند در مرحله بررسی موشکافانه کمک کنند).

مطالعه‌ای جدید به طور متناقضی به این نتیجه رسیده است که اکتساب‌کنندگان مالی[[690]](#footnote-689) حتی اگر از هم‌افزایی عملیاتی سود نبرند، در ایجاد ارزش از طریق ادغام‌واکتساب موفق‌تر از اکتساب‌کنندگان بنگاهی[[691]](#footnote-690) هستند. علت این امر توانایی بیشتر آنها در مدیریت فرایند [ادغام‌واکتساب] است، چرا که هر معامله را بخش کانونی کسب‌وکار خود می‌دانند. بالعکس، شرکت‌هایی با رویکرد هم‌افزایی معمولاً بیشتر بر مرحله یکپارچگی پسااکتساب متمرکزند و نه مراحل قبلی (یعنی مذاکره).

10.5.1 فاز یک: شناسایی هدف

به منظور شناسایی شرکت‌های هدف، خریداران می‌توانند سه رویکرد را پی بگیرند:

- غیررسمی، خریداران از طریق شبکه روابط حرفه‌ای و شخصی خود، شرکت‌های هدف بالقوه را شناسایی می‌کنند.

- نظام‌مند[[692]](#footnote-691)، خریداران در فرایند شناسایی از اشخاص ثالث (مانند مشاور) کمک می‌گیرند.

- فرصت‌طلبانه[[693]](#footnote-692)، فروشنده‌ای که به دنبال فروش شرکت یا دارایی است، با خریداران تماس می‌گیرد.

در رویکرد غیررسمی یا نظام‌مند، فرایند با تعیین معیارهایی برای غربالگری بازار و یافتن اهداف یا نامزدهای بالقوه آغاز می‌شود. این معیارها می‌تواند شامل لیستی از ویژگی‌های ترجیحی شرکت هدف مانند اندازه، عملکرد مالی، ترکیب کسب‌وکاری، ردپای جهانی یا میزان بین‌المللی شدن، خط محصولات، موقعیت بازار، جنبه‌های فناورانه، مالکیت معنوی[[694]](#footnote-693)، مالکیت و ساختار حکمرانی و امکان استفاده از فواید مالیاتی باشند.

سپس، نامزدها بر اساس اسناد موجود (گزارش سالانه، صورت سودوزیان، ترازنامه، صورت‌های جریان وجوه نقد و داده‌های بازار مانند قیمت-درآمد، قیمت به ارزش دفتری، سهم بازار، دورنمای رشد صنعت و غیره) از منظر مالی و عملیاتی تجزیه و تحلیل می‌شوند. علاوه بر این، شرکت‌های هدف با استفاده از ضرایب ارزشگذاری[[695]](#footnote-694) ارزیابی می‌شوند.

به محض اینکه لیستی از اهداف بالقوه ایجاد شد، با مناسب‌ترین آنها تماس گرفته می‌شود تا علاقه آنها برای شروع مذاکرات جدی مشخص شود.

15.2.2 فاز دو: ارزشگذاری و مذاکره

اگر شرکت هدف به معامله علاقه نشان دهد، فرایند به مرحله توافق اولیه می‌رسد. در اولین گام، دو طرف برای تبادل اطلاعات حیاتی و استراتژیک در خصوص جنبه‌های مالی، تجاری، عملیاتی، پرسنلی، حقوقی و مالیاتیْ قرارداد محرمانگی امضا می‌کنند. با این اطلاعات، خریدار می‌تواند پتانسیل هم‌افزایی‌ها را ارزیابی، پیش‌نویس طرح کسب‌وکار اکتساب را آماده و در انتها ارزش مستقل[[696]](#footnote-695) هدف و حداکثر ارزش آن (مزایای حاصل از هم‌افزایی مورد انتظار) را محاسبه کند. حداکثر ارزش از روش تنزیل جریان نقدی محاسبه می‌شود.

به محض اینکه خریدار به درک روشنی از ویژگی‌ها و ارزش شرکت هدف، افزایش پتانسیل آن از طریق هم‌افزایی و روش تحقق یکپارچگی رسید، فرایند مذاکره آغاز می‌شود. اولین گام شامل تهیه پیش‌نویس انگیزه‌نامه[[697]](#footnote-696) (که نشاندهنده علاقه نیز محسوب می‌شود) است که می‌تواند معیاری برای ارزیابی همجهتی و همراستایی خریدار و فروشنده نیز به شمار آید. علاوه بر این، فرایند مذاکره در مورد انگیزه‌نامه نیز می‌تواند به خریدار و فروشنده کمک کند تا متوجه شوند که آیا برای یکدیگر مناسب هستند یا خیر. اگر مناسبِ هم نباشند، بهتر است در این مرحله از فرایند کنار بکشند.

انگیزه‌نامه قیمت معامله (قیمت خرید) یا قیمت پیشنهادی و شرایط و ضوابط اصلی معامله را تشریح می‌کند، البته ممکن است ساختار معامله (مانند فروش سهام، ادغام، فروش دارایی)، زمان‌ها و روش‌های پرداخت، روز انعقاد، شرایط انعقاد، روش‌های انجام بررسی موشکافانه و مقررات انحصاری (که یک یا هر دو طرف را از مذاکره با هر طرف دیگر برای یک دوره زمانی خاص محدود می‌کند) را نیز پوشش دهد. انگیزه‌نامه‌ها می توانند الزام‌آور[[698]](#footnote-697) یا غیرالزام‌آور[[699]](#footnote-698) باشند. غیرالزام‌آورها توافقی پیشاقراردادی یا توافقی از نوع فروش اولیه محسوب می‌شوند.

قبل از آغاز فرایند مذاکره، خریدار باید روشن کند که قصد دارد کدام رویکرد معامله را اتخاذ کند: کسب ارزش[[700]](#footnote-699) یا خلق ارزش[[701]](#footnote-700). با رویکرد اول، خریدار به دنبال آن است که درباره قیمتِ خریدی مذاکره کند که نزدیک یا کمتر از ارزش مستقل است. با رویکرد دوم، خریدار موافقت می‌کند که بخشی از ارزش بالقوه ایجادشده توسط هم‌افزایی‌های مورد انتظار را در قالب اضافه پرداخت اکتساب[[702]](#footnote-701) به فروشنده منتقل کند.

10.5.3 فاز 3: بررسی موشکافانه و انعقاد (بستن) قرارداد

پس از امضای انگیزه‌نامه، فاز بررسی موشکافانه آغاز خواهد شد. بررسی موشکافانه نوعی بررسی یا ممیزی برای راستی‌آزمایی پیشران‌های ارزش معامله، افزایش اطمینان از خلق واقعی ارزش و کاهش خطرات محسوب می‌شود. این ممیزی به جریان‌های کاری متفاوتی مرتبط می‌شود که حوزه‌های مختلفی مانند جنبه‌های حسابداری، مالی، مالیاتی، تجاری، قانونی، عملیاتی و/یا زیست‌محیطی را پوشش می دهد.

بررسی موشکافانه همچنین راهی برای تعمیق شناخت رهبری و مدیریت شرکت هدف و روشی برای جمع‌آوری اطلاعاتی به‌شمار می‌رود که می‌تواند از دور نهایی مذاکرات توافق‌نامه فروش‌وخرید[[703]](#footnote-702) پشتیبانی کند.

امضای توافق‌نامه فروش‌وخرید به طور رسمی پیش از انعقاد (بسته‌شدن) معامله[[704]](#footnote-703) رخ می‌دهد. در شرکت‌های خصوصی، امضا و بستن قرارداد اساساً به یک معنی‌اند زیرا ذینفعان کلیدی در طول فرایند در جریان تمامی امور قرار می‌گیرند. در شرکت‌های بورسی، بستن قرارداد بیشتر اوقات به طور موقت از مرحله امضا تفکیک می‌شود زیرا تنظیم‌کننده‌ها و برخی سرمایه‌گذاران تنها زمانی می‌توانند از معامله آگاه شوند که توافق‌نامه فروش‌وخرید به طور رسمی اعلام شود. در این مرحله، آنها می‌توانند صدای خود را به گوش دیگران برسانند و بر مرحله بستن قرارداد تأثیر بگذارند. بنابراین، تنها زمانی می‌توان معامله را بسته‌شده تلقی کرد که شرایط انعقاد قرارداد برآورده شده و خریدار کلیه رضایت‌های لازم را کسب کرده و کلیه شرایط قانونی را انجام داده باشد.

در این مرحله، خریدار تأمین مالی معامله را ترتیب می‌دهد. اگر قرار باشد که اکتساب به صورت نقدی صورت گیرد، اکتساب‌کننده می‌تواند از منابع داخلی خود استفاده کند یا از بازار قرض بگیرد. اگر اکتساب از نوع معامله سهامی[[705]](#footnote-704) باشد، خریدار باید سهام جدیدی را برای سهامداران شرکت هدف بر اساس نسبت معاوضه مورد مذاکره منتشر کند. طرفین همچنین ممکن است بر روی یک سازوکار مشروط قسطی[[706]](#footnote-705) توافق کنند که در این حالت بخشی از قیمتْ بسته به عملکرد شرکت مورد نظر در آینده پرداخت خواهد شد.

10.5.4 فاز 4: یکپارچگی

یکپارچگی با انعقاد (بستن) قرارداد، آغاز می‌شود و متشکل از توالی تغییرات مربوط به استراتژی و سازماندهی شرکت اکتساب‌کننده و شرکت هدف به منظور شکلدهی کسب‌وکار جدیدِ ترکیبی است. این فرایند مطابق با مفروضات مندرج در برنامه اکتساب[[707]](#footnote-706) به پیش می‌رود. این برنامه می‌تواند در طول زمان به علت فرصت‌های جدید یا مشکلات پیش‌بینی‌نشده تغییر کند. یکپارچگی باید در دو بعد کلیدی رخ دهد:

- یکپارچگی سازمانی و استراتژیک که شامل فعالیت‌های مربوط به هماهنگی، همسوسازی یا ترکیب مجدد منابع هر دو سازمان برای استخراج ارزش است.

- یکپارچگی اجتماعی-فرهنگی که تمام جنبه‌های انسانی، اجتماعی و فرهنگی فرایند را در نظر می‌گیرد تا بتوان انگیزه کارکنان را بالا نگه داشت، حس تعلق به سازمان جدید را تقویت و فرهنگ جدیدی را ایجاد کرد.

10.5.5 فاز 5: ارزیابی پسامعامله

فرآیند ادغام‌واکتساب با یکپارچگی خاتمه نمی‌یابد. ادغام‌واکتساب چه موفق شود چه شکست بخورد، ارزیابی پسامعامله[[708]](#footnote-707) آخرین مرحله از این فرایند به شمار می‌رود که مزایای آن مدون‌سازی، تبادل و یادگیری از تجربه اکتساب است. روش‌های زیادی (مانند پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش برای مدون کردن روال‌های سازمانی و درس‌آموخته‌ها در دستورالعمل‌ها، رویه‌ها یا اصول راهنما) برای تقویت یادگیری وجود دارد.

ارزیابی پسامعامله برای شرکت‌هایی که به دنبال انجام مجدد ادغام‌واکتساب هستند بسیار مهم به‌شمار می‌رود زیرا تجربه اکتساب تحت شرایط خاص (همانطور که در کادر 10.1 توضیح داده شد)، تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد.

|  |
| --- |
| آیا شرکت‌ها می‌توانند مدیریت اکتساب را از طریق تجربه مستقیم یا یادگیری از طریق انجام یاد بگیرند؟  یافته‌های پژوهشی در این زمینه بر پیوند بین نظریه منحنی یادگیری و عملکرد ادغام‌واکتساب سایه افکنده است زیرا ثابت شده است که این رابطه ضعیف است. با وجود این، بینش‌هایی وجود دارد که به دلیل پیامدهای مدیریتی آنها شایسته است مطرح شوند:  - تعداد زیادی از مطالعات تجربی بر این واقعیت توافق دارند که تجربه قبلی به طور خودکار با افزایش موفقیت عملیات بعدی مرتبط نیست؛ گاهی اوقات، حتی رابطه منفی است. این امر بدان معناست که نمی‌توان درس‌هایآموخته‌شده را تعمیم داد و در تصمیم‌گیری‌های آتی به کار برد، زیرا کسب بعدی می‌تواند با توجه به دلایل منطقی، تاکتیک‌های مذاکره و استراتژی پساادغام کاملاً متفاوت از نمونه قبلی باشد. به طور خلاصه، تکرار «دستورالعملی قدیمی» در حوزه‌ای جدید فقط به عملکرد آسیب می‌رساند.  - مطالعات تجربی حاکی از آنند که تجربه اکتساب‌های کوچک و مرتبط قبلی با عملکرد پسامعامله خریدهای بزرگ رابطه منفی دارد. به‌علاوه، هرچه اهداف اکتساب به اهداف قبلی شباهت بیشتری داشته باشد، شرکت عملکرد بهتری در یک فرایند اکتساب دارد. این موضوع نشان می‌دهد که اگر اکتساب‌کننده نوع اکتساب را تشخیص دهد و درس‌های تجربه مشابه قبلی را به کار گیرد، این احتمال که تجربه تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته باشد افزایش می‌یابد.  گروهی از محققان برجسته یک مدل اقتضایی را برای توضیح رابطه بین یادگیری و عملکرد ادغام‌واکتساب پیشنهاد کرده‌اند که به صورت غیرخطی و یو[[709]](#footnote-708) شکل (شکل 10.3) نشان داده شده است. قبل از سطح آستانه تجربه، یادگیری -به صورت میانگین- تأثیری منفی بر عملکرد دارد زیرا اکتساب‌کنندگان معمولاً درس‌های آموخته‌شده در تجربیات قبلی را به‌طور غیرانتقادی یا اشتباه در زمینه‌های جدید به‌کار می‌برند. پس از آستانه تجربه، اکتساب‌کنندگان تجربه کافی برای بهره‌برداری مناسب از یادگیری را به‌دست می‌آورند.  E:\Dropbox\Translation\Corporate Strategy for a Sustainable Growth_nodrm\Final\10-3.png  شکل 10.3 منحنی یادگیری در عملیات‌های ادغام‌واکتساب |

10.6 مدیریت فاز یکپارچگی

شرکت اکتساب‌شده تا چه اندازه باید در شرکت اکتساب‌کننده یکپارچه شود؟ فاز یکپارچگی چقدر باید طول بکشد؟

برای پرداختن به این پرسش‌ها، اکتساب‌کننده باید توازن مناسبی بین جستجوی سطح بهینه یکپارچگی (برای دست یافتن به هم‌افزایی و استخراج ارزش از همکاری) و تعیین سطح قابل قبولی از اختلال در شرکت اکتساب‌شده به دلیل اجرای یکپارچگی را بیابد تا بتواند از ارزش مستقل سرمایه‌گذاری محافظت کند.

رسیدن به این توازن چندان آسان نیست. به عنوان مثال، اگر کارمندان کلیدی اکتساب‌کننده[[710]](#footnote-709) روی منطق زیربنایی برنامه یکپارچگی توافق نداشته باشند یا معتقد باشند که این اکتساب به جای فرصت، تهدیدی برای مشاغل آنها به‌شمار می‌رود، ممکن است کار خود را ترک کنند. به این ترتیب، اکتساب‌کننده در معرض خطر از دست دادن کنترل بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های متمایز قرار می‌گیرد.

تئوری و عمل برای رویارویی با چالشِ یکپارچگی رویکردی شخصی‌سازی‌شده[[711]](#footnote-710) پیشنهاد می‌کنند. برای توضیح معنای آن، ابتدا باید انتخاب‌های سازمانی در خصوص اتصال و گروه‌بندی و انواع الگوهای یکپارچگی تشریح شوند.

10.6.1 انتخاب‌های سازمانی کلیدی در یکپارچگی

یکپارچگی از طریق اتصال[[712]](#footnote-711) و گروه‌بندی[[713]](#footnote-712) اتفاق می‌افتد که مانع‌الجمع[[714]](#footnote-713) نیستند. اتصال شامل اقدامات مربوط به ایجاد کانال‌های اطلاعاتی، تسهیل انتقال دانش و روش‌ها و همسوسازی انگیزه‌های کارکنان می‌شود. مهم‌ترین گزینه‌های اتصال عبارتند از:

- تغییر در حکمرانی برای تأثیرگذاری بر استراتژی و سیاست‌های اصلی کسب‌وکار (به عنوان مثال، جایگزینی مدیرعامل یا افراد کلیدی در تیم مدیریت).

- استانداردسازی سیستم‌های مدیریتی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت و گزارش‌دهی عملکرد، سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت منابع انسانی.

- استانداردسازی فرایندها برای حمایت از انتقال دانش.

- استفاده از «روابط جانبی»[[715]](#footnote-714) برای تسهیل فرایندهای تصمیم‌گیری مشترک بین اکتساب‌کننده و شرکت اکتساب‌شده از طریق کوتاه کردن خطوط اختیار. روابط جانبی شامل تنظیم نقش‌های رابط[[716]](#footnote-715)، طراحی گروه‌های ضربت، کمیته‌ها یا تیم‌ها و انتصاب نقش‌های یکپارچه‌کننده می‌شود.

اتصالْ سازماندهی شرکت اکتساب‌شده‌ای که سطح بالایی از استقلال دارد و هویت خود را حفظ می‌کند، به طور بنیادی تغییر نمی‌دهد.

در مقابل، گروه‌بندی شامل انتخاب‌هایی است که ساختار سازمانی شرکت اکتساب‌شده را برای کاهش یا لغو استقلال آن اصلاح می‌کند. مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- یکپارچه‌سازی یک یا چند واحد سازمانی شرکت اکتساب‌شده در واحدهای شرکت اکتساب‌شده[[717]](#footnote-716).

- بازطراحی یک یا چند واحد سازمانی از طریق تغییر در اختیارات، اهداف، مدیریت عملکرد، مشوق‌ها و رویه‌ها.

- تغییر خطوط وظیفه‌ای و گزارش‌دهی.

10.6.2 الگوهای یکپارچگی

مفاهیم اتصال و گروه‌بندی برای ترسیم شش الگوی یکپارچگی مفیدند:

- حفاظت[[718]](#footnote-717)، این الگو مستلزم اقدامات بسیار کمی در شرکت اکتساب‌شده است چرا که هویت قانونی و استقلال گسترده خود را حفظ می‌کند. اکتساب‌کننده قدرت کنترل خود را عمدتاً از طریق انتصاب نماینده خود در بدنه حکمرانی اعمال می‌کند. در این الگو، اقداماتی از قبیل استانداردسازی برخی از سیستم‌ها مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و گزارش‌دهی نیز می‌تواند انجام شود.

- انطباق[[719]](#footnote-718)، در مقایسه با مورد قبلی، این الگو شامل استانداردسازی سایر سیستم‌ها و فرایندها (مانند مدیریت منابع انسانی یا سیستم اطلاعات) نیز می‌شود. با این رویکرد، انتقال شایستگی‌ها و قابلیت‌ها بین طرفین بیشتر به کار گرفته می‌شود.

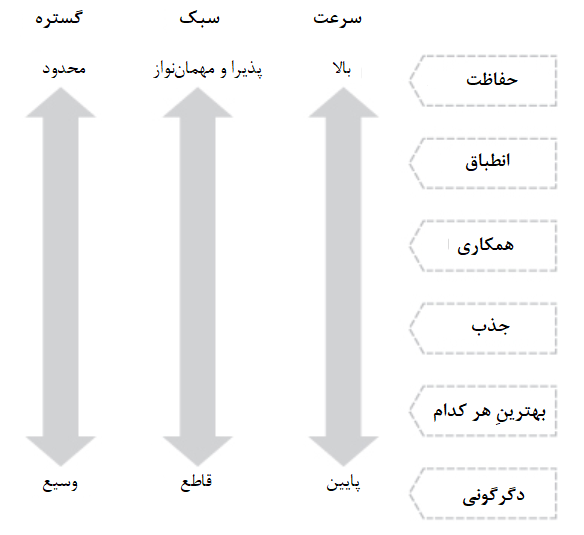
- همکاری[[720]](#footnote-719)، با توجه به الگوی انطباق، این الگو استفاده گسترده‌ای از روابط جانبی را نیز در نظر می‌گیرد.

- جذب[[721]](#footnote-720)، در این حالت یکپارچگی شامل اقدامات مربوط به اتصال و گروه‌بندی می‌شود. گروهبندی در این مورد شامل یکپارچه‌سازی کامل شرکت اکتساب‌شده در اکتساب‌کننده می‌شود. در این الگو، شرکت اکتساب‌شده اغلب دیگر به عنوان یک شخص حقوقی وجود خارجی ندارد و استقلال خود را از دست می‌دهد.

- بهترینِ هر کدام[[722]](#footnote-721)، این الگو، ورای اجرای اقدامات مختلف مربوط به اتصال، به دنبال یکپارچه‌سازی گزینشی شرکت اکتساب‌شده در ساختار اکتساب‌کننده است. بنابراین، شرکت اکتساب‌شده معمولاً در پایان فرایند یکپارچگی تبدیل به یک واحد کسب‌وکاری می‌شود، حتی اگر برخی از واحدهای سازمانی آن در سطح بنگاه متمرکز شوند.

دگرگونی[[723]](#footnote-722)، این الگو عمیق‌ترین و پیچیده‌ترین مورد به‌شمار می‌رود. الگو مزبور منجر به بازنگری بنیادی در هر دو سازمان می‌شود تا نقاط قوت شرکت‌های اصلی بدون اتخاذ ساختار دیگری حفظ شوند. به عنوان مثال، اگر شرکت اکتساب‌کننده ساختار چندبخشی داشته باشد و شرکت اکتساب‌شده ساختار وظیفه‌ای[[724]](#footnote-723) داشته باشد، سیر تکاملی به سمت ساختار ماتریسی را می توان یک الگوی دگرگونی در نظر گرفت.

همانطور که در شکل 10.4 نشان داده شده است، الگوها در سه ویژگی با یکدیگر متفاوتند:



شکل 10.4 ارتباط بین الگوهای یکپارچگی و ویژگی‌های عمق، حساسیت و سرعت

گستره[[725]](#footnote-724)، الگوها می‌توانند تأثیر اندک (یا محدود) یا گسترده (یا فراگیر) بر ساختارهای سازمانی داشته باشند.

سبک[[726]](#footnote-725)، الگوها در مدیریت روابط بین اکتساب‌کننده و شرکت اکتساب‌شده و ذینفعان آن، شیوه‌های متفاوتی از رفتار را مدنظر قرار می‌دهند. از یک طرف، اکتساب‌کننده می‌تواند بسیار پذیرا و مهمان‌نواز باشد. از سوی دیگر، می‌تواند قاطع و تمایلش به مصالحه بسیار کم باشد.

سرعت[[727]](#footnote-726)، اگر بتوان الگوها را در کوتاه‌مدت عملیاتی کرد، سرعت بالا خواهد بود. در صورتی که پیاده‌سازی به زمان بیشتری نیاز داشته باشد، سرعت پایین خواهد بود.

این سه ویژگی به هم مرتبط‌اند. به عنوان مثال، الگویی با گستره وسیع، با استفاده زیاد از انتخاب‌های گروه‌بندی برای کاهش استقلال شرکت ‌اکتساب‌کننده همراه است. در این صورت سرعت یکپارچگی پایین خواهد بود زیرا تغییرات ساختاری زمان بیشتری به طول می‌انجامند، در حالی که سبک تعامل با ذینفعان منصفانه، اما قاطعانه خواهد بود. در غیر این صورت، مذاکره مستمر معطوف به مصالحه به دلیل افزایش موانع تغییر، ریسک به خطر افتادن طرح اولیه را به همراه دارد.

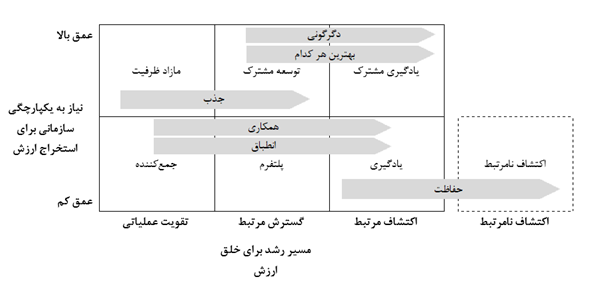
10.6.3 انتخاب رویکردی شخصی‌سازی‌شده به یکپارچگی

در این مرحله، تمام عناصر مورد نیاز برای قابل درک کردن مفهوم رویکرد شخصی‌سازی‌شده یکپارچگی را روشن کرده‌ایم:

1- انتخاب الگوی یکپارچگی همراستا با استراتژی ادغام‌واکتساب.

2- انطباق الگو با ویژگی‌های شرکت اکتساب‌شده و اکتساب‌کننده.

برای انتخاب الگو، اکتساب‌کننده می‌تواند از «نقشه ارزش از طریق ادغام‌واکتساب»[[728]](#footnote-727) استفاده کند (شکل 10.5). برای هر سلول، معیارهایی را برای ارزیابی پیشنهاد می‌کنیم.



شکل 10.5 ارتباط بین انواع ادغام‌واکتساب و الگوهای یکپارچگی

هنگامی که یک الگو انتخاب شد، اکتساب‌کننده می‌تواند آن را بر اساس یک سری از ویژگی‌های خاصی تعدیل کند و تغییر دهد:

- اندازه نسبی شرکت اکتساب‌شده در مقایسه با اکتساب‌کننده.

- شباهت دو سازمان از نظر محصولات، فرایندها و فرهنگ.

- کیفیت منابع و عملکرد شرکت اکتساب‌شده.

اگر اندازه شرکت اکتساب‌شده بزرگ‌تر از اکتساب‌کننده باشد، پیشنهاد می‌شود سطح یکپارچگی را در ابتدا محدود کنید یا از پایین شروع کنید و به مرور در طول مسیر افزایش دهید. اگر دو سازمان مشابهت فراوانی داشته باشند، یکپارچگی با گستره وسیع‌تر را مدنظر قرار دهید. اگر شرکت اکتساب‌شده دارای منابع ارزشمند (یعنی مزیت رقابتی) و عملکرد مطلوبی باشد، یکپارچگی گسترده‌تر (حداقل در ابتدا) توصیه نمی‌شود. خطر اختلال بسیار زیاد خواهد بود.

در نهایت، قبل از رسیدن به انتخاب نهایی، لازم است کیفیت شایستگی‌ها و قابلیت‌های اکتساب‌کننده در حوزه ادغام‌واکتساب بررسی شود. اگر اکتساب‌کننده شایستگی‌های لازم را ندارد، فرایند باید با گستره‌ای محدود شروع شود که می‌تواند در طول زمان افزایش یابد. این امر نوعی یادگیری از طریق انجام دادن را تسهیل می‌کند. البته، اکتساب‌کننده می‌تواند با همکاری با مشاوران جلوی اشتباهات مخصوص مبتدیان را بگیرد.

# 11 اتحادهای استراتژیک

به قلم گویدو کربتا[[729]](#footnote-728)

9-1 تعریف و طبقه‌بندی‌ها

محبوبیت اتحادها در بسیاری از صنایع و کشورها به علت عوامل مختلفی از قبیل نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بیشتر در تولید محصولات جدید و تولید، بهره‌گیری از فرصت‌های فناوارانه پرریسک، شدت جهانی‌شدن (که شرکت‌ها را وادار به ورود به کشورهای بیشتر و رقابت در آنها می‌کند) و فرصت پاسخگویی به روندهای تقاضای جدید در حال افزایش است. تعداد اتحادهای استراتژیک به دلیل آنکه بسیاری از شرکت‌ها با اندازه متوسط و بزرگ به دنبال شکلدهی به اتحادهای چندگانه هستند تا به اهداف استراتژیک خود دست یابند و از وابستگی به تنها یک شریک رهایی یابند، به شدت در حال افزایش است.

مانند ادغام‌واکتساب، پیاده‌سازی برنامه‌های اتحادهای استراتژیک نیز کار ساده‌ای نیست. مطابق با مطالعه درالنتس و همکارانش[[730]](#footnote-729)، حدود 50 درصد از اتحادها طی 4 سال اخیر دچار شکست شده‌اند و براساس نظر هوگس و ویس[[731]](#footnote-730) نرخ شکست اتحادها نزدیک به 70 درصد است. داده‌ها شگفت انگیزند، اما این نکته هم درست است که تمام اتحادها دچار شکست نمی‌شوند. برخی از آنها به این علت که به اهداف مشترک دست یافته‌اند با موافقتی دوطرفه بین طرف‌های قرارداد با موفقیت به اتمام می‌رسند.

این اعداد و ارقام در ذهن دو پرسش ایجاد می‌کنند: عوامل موفقیت اتحادها کدامند؟ چرا اتحادها شکست می‌خورند؟

اتحاد استراتژیک توافق بلندمدتی به شمار می‌رود که به روابط بین دو شرکت خواهان همکاری نظم می‌دهد تا موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق به اشتراک‌گذاری منابع بهبود دهند.

چنین توافقی تعهدات دوطرفه‌ای برای طرف‌های قرارداد و اهداف مشترکی برای دست‌یابی در زمان مشخصی تعیین می‌کند. از منظر استراتژی بنگاه، از اتحادهای استراتژیک می‌توان برای تبادل، به اشتراک‌گذاری یا ایجاد مشترک محصولات، خدمات و منابع (دارایی‌های مشهود، دارایی‌های نامشهود، شایستگی‌های سازمانی) استفاده کرد.

بر خلاف دیگر مکاتب، بین مفهوم اتحاد و مفهوم شبکه[[732]](#footnote-731) تمایز قائل می‌شویم. شبکه اتحادی بین دو یا تعداد بیشتری از شرکت‌ها به شمار می‌رود که به دنبال رقابت با دیگر گروه‌ها یا شرکت‌های منفرد سنتی هستند. شبکه به عنوان «منظومه»[[733]](#footnote-732) نیز شناخته می‌شود. مثال نمادین آن، صنعت حمل و نقل هوایی است که در آن شبکه‌های مختلفی از قبیل اسکای تیم[[734]](#footnote-733) و استار الاینس[[735]](#footnote-734) وجود دارند. معمولاً، شبکه‌ها برای ورود به کسب‌وکار جدید الزامی نیستند، اما بیشتر برای تقویت مزیت رقابتی در یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارهایی که شرکا در آنها حضور دارند، الزامی محسوب می‌شوند.

اتحادهای استراتژیک را می‌توان به گروه‌های مختلفی تقسیم کرد. نخست، آنها را می‌توان بر اساس کمکی که به پیاده‌سازی استراتژی سبد می‌کنند مطابق زیر تفکیک کرد:

- *اتحاد برای ورود به کسب‌وکار جدید (بخش صنعت یا بازار جغرافیایی).* برای مثال، در سال 2001، گروه معروف بولگاری[[736]](#footnote-735) که در صنعت جواهرآلات فعال است، توافقی مبتنی بر سهام با گروه ماریوت[[737]](#footnote-736) امضاء کرد تا بولگاری هتلز و ریزورت[[738]](#footnote-737) را راه بیندازد. هم اکنون، این شرکت یکی از مجموعه هتل‌های تجملی و پیشرو (با دارایی‌هایی در میلان، لندن، دوبی، بالی، پکن و پاریس) شناخته می‌شود. مثال دیگری از این نوع اتحادها، توافق‌های مربوط به توزیع می‌شود که بسیاری از شرکت‌ها با اندازه متوسط و بزرگ برای ورود به یک یا تعداد بیشتری از بازارهای خارجی از آن استفاده می‌کنند.

- *اتحاد برای دست‌یابی به مزیت رقابتی یا تقویت آن* در یک یا تعداد بیشتری از کسب‌وکارهایی که هم اکنون در آنها هستیم. مثال این نوع اتحاد، گروه فیات[[739]](#footnote-738) (در حال حاضر اف‌سی‌ای[[740]](#footnote-739)) است که پس از حضور در بخش وسایل حمل‌ونقل تجاری برای مدتی طولانی، در سال 1978 تصمیم گرفت تا با ایجاد سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک سهامی با گروه فرانسوی پی‌اس‌ای[[741]](#footnote-740) از مزیت صرفه به مقیاس در توسعه محصول و تولید که به تنهایی نمی‌توانست به آن دست‌یابد، منفعت کسب کند.

دومین روش، اتحادهای را بر اساس انگیزه‌های استراتژیک به شش نوع تقسیم می‌کند:

- *اتحادهای قانونی[[742]](#footnote-741)*، انگیزه این نوع اتحادها به برآورده کردن الزامات حقوقی وابسته است. برای نمونه، فعالیت در برخی کشورها تنها از طریق شریک محلی (برای مثال هم اکنون در ایران و پیشتر در چین) امکانپذیر است.

- *اتحادهای اتصالی[[743]](#footnote-742)*، انگیزه این نوع اتحادها دسترسی به منابعی است که در حال حاضر آنها را نداریم یا دستیابی به آنها از لحاظ اقتصادی ساده نیست. برای مثال، شرکت می‌تواند تصمیم بگیرد تا برای بهره گرفتن از شبکه خدمات پس از فروش شریک، وارد اتحاد با آن شود و از سرمایه‌گذاری به صورت انفرادی اجتناب کند.

- *اتحادهای مقیاس[[744]](#footnote-743)*، انگیزه این نوع اتحادها وصل کردن نیروها با شرکت‌هایی است که می‌خواهند به حداقل مقیاس‌های کارا در انجام برخی از فعالیت‌های زنجیره ارزش برسند یا به دنبال آنند که از طریق یکجا جمع کردن منابع مشابه، به صرفه‌های به مقیاس بیشتری دست‌یابند.

- *اتحادهای جغرافیایی*، انگیزه این نوع اتحادها تسهیل دسترسی به بازارهای جغرافیایی جدید است. در سال 2018، استارباکس کرپریشن[[745]](#footnote-744) اعلام کرد برای بهبود دسترسی جهانی برندهای استارباکس به نستله اس.ای[[746]](#footnote-745) اتحاد جهانی کافی را شکل داده است.

- *اتحادهای یادگیری*، انگیزه این نوع اتحادها یادگیری از شریک است. برای مثال، بسیاری از توافق‌ها بین شرکت‌های بایوتک[[747]](#footnote-746) و دارویی به علت همین انگیزه شکل می‌گیرند. شرکت دارویی می‌تواند برای خبره شدن در حوزه‌های درمانی منابع جدیدی اکتساب کند و شرکت بایوتک نیز می‌تواند برای سرعت دادن به فعالیت‌های تحقیق و توسعه منابع مالی خود را افزایش دهد.

- *اتحادهای رهبری پلتفرمی*[[748]](#footnote-747)، انگیزه این نوع از اتحادها رسیدن به مزیت قدرت بازار[[749]](#footnote-748) است. در این مورد، بسیار مهم است که به وسیله اتحادهایی که رقابت را محدود می‌کنند یا موقعیت چیره ایجاد می‌کنند یا از موقعیت چیره سوءاستفاده می‌کنند، مانعی در مقابل بازی آزاد نیروهای رقابتی ایجاد نشود. در غیر این صورت، مقامات ضد انحصار با اعمال جریمه‌هایی برای شرکت‌هایی که قوانین را نقض می‌کنند یا انجام اقداماتی برای تضمین شرایط بازیِ برابر برای همه بازیگرانِ بازار مداخله خواهند کرد.

البته، ممکن است انگیزه‌های شرکا در طول توافق یکسان نباشند و یک اتحاد چندین انگیزه را به صورت مشترک برآورده نماید.

سومین تقسیم‌بندی، اتحادها را به سهامی و غیرسهامی تفکیک می‌کند (همانطور که در فصل 9 تشریح شد). زمانی که اتحاد تنها بر اساس توافق مبتنی بر قرارداد پیش می‌رود، به آن اتحاد غیرسهامی گفته می‌شود. در صورتی که توافق مبتنی بر قرارداد با موقعیت حق مالکانه در شرکت شریک (سهام حداقلی)، تبادل موقعیت حق مالکانه (سهام متقاطع) یا ایجاد شرکتی که از لحاظ حقوقی مستقل است و هر دو طرف در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند (سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک) همراه می‌شود، به آن اتحاد سهامی می‌گویند.

اتحادهای سهامی در مقایسه با اتحادهای غیرسهامی چند مزیت دارند. دو تا از این مزیت‌ها به شدت مهم هستند. نخست، برای مواجهه با میزان بالای عدم قطعیت در تکامل آتی روابط همکاری که حتی با پیچیده‌ترین و تفصیلی‌ترین توافق‌های مبتنی بر قرارداد نیز به سادگی از قبل قابل قاعده‌مند کردن نیست بسیار مناسب هستند. دوم، اعتماد دوطرفه (سرمایه اجتماعی) را بین شرکا بالا می‌برند و در طول زمان تعهد آنها را نسبت به همکاری افزایش می‌دهند. بنابراین، با اتحادهای سهامی احتمال این موارد افزایش می‌یابد: طرف‌های قرارداد به الزامات قراردادی خود عمل کنند، زمان اتحادها طولانی‌تر شوند، رفتارهای فرصت‌طلبانه محدود شوند، آسیب ناشی از رقابت بر سر یادگیری (این پدیده در فصل بعد تشریح خواهد شد) کاهش یابد و برای مشکلات احتمالی و پیش‌بینی نشده در مدیریت اتحادها راه‌حل‌هایی سودمند ارائه دهند.

اما، شواهد تجربی حاکی از آنند که حتی مشارکت در سهام به صورت کامل نیاز به بهره بردن از تمامی فرصت‌های تقویت اعتماد بین شرکا را در تمامی مراحل چرخه اتحاد از بین نمی‌برد. اعتماد به سادگی می‌تواند از طریق «پیام‌های در هم و برهم، از بین رفتن تعهدات و رفتار غیرقابل پیش‌بینی از بخش‌های مختلف سازمان شریک» تضعیف شود.

در نهایت، اتحادها را می‌توان بر اساس موضوع توافق از هم متمایز کرد. برای مثال، در صنعت خودروسازی که روابط همکارانه فراوانی وجود دارد، به انواع زیر تقسیم می‌شوند:

- اتحادهای توسعه محصول (اتحاد بین اف‌سی‌ای در خودروهای تجاری)،

- اتحادهای تحقیق و توسعه (اتحاد بین اف‌سی‌ای و گوگل برای تولید خودروهای خودران)،

- اتحادهای تولید (اتحاد بین اف‌سی‌ای و پی اِس‌ای در خودروهای تجاری)

- اتحادهای بازاریابی

- یا اتحادهای استراتژیک فرامرزی (اتحاد بین اف‌سی‌ای و جی‌ای‌سی برای رسیدن به بازار چین)

11.2 فرایند اتحاد

شکل‌دهی و پیاده‌سازی اتحاد استراتژیک فرایندی طولانی است که شامل مراحل زیر می‌شود:

1- انتخاب شریک (آغاز)

2- سازماندهی اتحاد

3- مذاکره در خصوص توافق

4- مدیریت اتحاد

5- ارزیابی مجدد اتحاد

برای موفقیت در هر مرحله، به انواع مختلفی از دانش و اطلاعات، همچنین درگیری مدیران مختلف حاضر در تیم (تیم اتحاد) نیاز است. در شرکت‌های پیچیده‌تر، اعضای تیم شامل آن دسته از مدیران واحد توسعه کسب‌وکار می‌شوند که به صورت تمام وقت مشغول برنامه‌ریزی و طراحی به اتحادها (و ادغام‌واکتساب) هستند. به طور کلی، واحدهای توسعه کسب‌وکار در ستاد مرکزی بنگاه فعالیت می‌کنند و مستقیماً به مدیر عامل گروه گزارش می‌دهند. در شرکت‌هایی با سازماندهی ساده‌تر، تیم‌های اتحاد با مدیران واحدهای وظیفه‌ای یا واحدهای کسب‌وکاری تشکیل می‌شوند.

11.2.1 مرحله 1: انتخاب شریک

اولین مرحله در ایجاد یک اتحاد موفق با فرایند تفکر استراتژیک در خصوص تعیین اهداف رشد مدنظر شرکت و شناسایی خلاء منابع استراتژیک (که باید توسط شکل‌گیری چنین توافقی برطرف شود) آغاز می‌شود.

هر شرکت در مورد مطلوبیت اتحادها (به عنوان حالتی از رشد)، چشم‌انداز و باورهای مخصوص به خود را دارد. برای مثال، در صنعت خودروسازی، رفتار و سلوک بازیگران اصلی مشابه نیستند.

- هندا و هیوندایی تمایلی به ایجاد اتحاد ندارند.

- بی‌اِم‌دبلیو اتحادها را بر اساس توسعه فناوری شکل می‌دهد، اما نسبت به ورود به اتحادهای توسعه محصول کاملاً بی‌میل است.

- رنو-نیسان و اف‌سی‌ای انواع مختلفی از اتحادها را در دست اجرا دارند.

این تفاوت‌ها می‌توانند به دلیل این امر باشند که استراتژی بنگاه یک شرکت در مقایسه با دیگر شرکت‌ها، نیاز فراوانی به اتحادها دارد یا تنها به دلیل انتخاب‌های مدیریتی که به جای انتخاب همکاری با طرف سوم منجر به ترجیح کنترل کامل بر تمام فعالیت‌های کسب‌وکار (از طریق توسعه داخلی یا ادغام‌واکتساب) می‌شود. تفاوت‌ها در چشم‌انداز و باورها مدیران را به اتحادها ترغیب می‌کنند یا باعث می‌شوند تنها بر مسیرهایی از رشد تمرکز کنند که استقلال کامل شرکت را به خطر نیندازند.

برای انتخاب شرکای بالقوه، شرکت‌ها می‌توانند نوعی فرایندهای غربالی را به کار گیرند که در سه مسیر غیردوسویه و مانع‌الجمع اجرا می‌شود:

*- غیررسمی*، شرکای احتمالی از طریق استخراج شبکه‌ای از روابط شخصی مدیران (سرمایه اجتماعی) انتخاب می‌شوند.

*- فرصت‌طلبی*، شریکی در یک همکاری کوتاه‌مدت یا در یک معامله بازار می‌تواند تبدیل به یک شریک احتمالی در اتحاد استراتژیک شود.

*- نظام‌مند*، شرکای احتمالی بر اساس معیارهایی انتخاب می‌شوند که در طی مرحله تفکر استراتژیک از طریق فرایند پژوهش اسنادی[[750]](#footnote-749) شناسایی شده‌اند.

دو گزینه نخست غربالگری، در عمل پرکاربردترند زیرا احتمال شکل‌گیری اتحاد را افزایش می‌دهند. علت این امر این است که از ابتدای فرایند جو مثبتی ایجاد و خلق جو اعتماد تسهیل می‌شود. شرکت نیز از طریق این گزینه‌ها می‌تواند ریسک از دست دادن زمان به واسطه عدم همکاری با آن دسته از شرکای بالقوه غیر علاقه‌مند یا غیر قابل اعتماد را کاهش دهد.

علاوه بر رغبت به شکل‌گیری اتحاد، شریک بالقوه باید پیش از هر چیز اهداف استراتژیک سازگار با اهداف شرکت داشته باشد. دوم، منابعی را که می‌تواند وارد اتحاد کند باید با منابع شرکت متناسب باشند. بر اساس نوع اتحاد، می‌توان از طریق ترکیب منابع مشابه یا تکمیل منابع، به این تناسب دست یافت. برای مثال، در اتحاد مقیاس، برای رسیدن به صرفه به مقیاس، شریک بالقوه باید منابع مشابهی داشته باشد. این در حالی است که در اتحاد اتصالی شریک بالقوه باید منابع مکمل در اختیار داشته باشد.

مرحله شروع می‌تواند تا چند هفته (برای هر شریک بالقوه) به درازا بکشد و با یک ایده کسب‌وکاری اتحاد، انتخاب شریک احتمالی و امضای توافق عدم افشا برای تبادل اطلاعات حساس پایان پذیرد.

11.2.2 مرحله 2: سازماندهی اتحاد

مرحله دوم این فرایند اولین گامی است که به سرمایه‌گذاری چشمگیر هر دو شریک نیاز دارد. تکمیل این مرحله می‌تواند تا چند ماه به طول بکشد. فعالیت‌های اصلی در این مرحله شامل موارد زیر می‌شوند:

الف) *طراحی مدل کسب‌وکاری، مدل سازمانی و مدل حکمرانی اتحاد*. این فعالیت تنها توسط شرکایی انجام می‌شود که خواهان ارزیابی سادگی و امکان‌پذیری همکاری هستند. هر کدام به صورت موازی و جداگانه، هم‌افزایی‌های حاصل از اجرای توافق را محاسبه خواهند کرد. این تحلیل منجر به این انتخاب می‌شود که آیا اتحاد سهامی شکل گیرد یا اتحاد غیرسهامی.

ب) *مذاکره بر سر یک توافق غیرالزام‌آور* *و امضای آن* که اساس اتحاد قرار می‌گیرد و امکان تصویب و رفتن به مرحله مذاکره بر سر توافق الزام‌آور را فراهم می‌کند.

در این مرحله، طرف‌های قرارداد باید وجود دو عامل حیاتی موفقیت[[751]](#footnote-750) را بررسی کنند:

- *همراستایی یا تناسب سازمانی و استراتژیک*. زمانی چنین همراستایی حاصل می‌شود که شرکا (1) اهداف استراتژیکی را دنبال کنند که مکمل و نامتضاد باشند، (2) شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در «ساختار سازمانی» شرکا را بادقت ارزیابی کنند و آنها را به رسمیت بشناساند، (3) چشم‌انداز واحدی از توسعه‌های آتی در صنعت داشته باشند، (4) برای پیاده‌سازی استراتژی بنگاهشان، اتحاد را به یک میزان مهم بدانند، (5) بتوانند اهداف اتحاد را به گونه‌ای بیان کنند که تمام نیازها و انتظارات شرکا برآورده شوند و (6) نحوه رفع تعارض‌های آتی موجود در اتحاد را تعیین کنند.

- *همراستایی یا تناسب عملیاتی و ارتباطی*. زمانی چنین تناسبی ایجاد می‌شود که امکان این موارد وجود داشته باشد: (1) یکپارچگی فرهنگ و مهارت‌های شرکا، (2) ایجاد توازن بین منافع و قدرت شرکا، (3) مدیریت تنش بین همکاری و رقابت از طریق ایجاد کنش متقابل[[752]](#footnote-751)، (4) طراحی بستری که در آن روابط باز و سازنده شکل گیرد و (5) طراحی کارت امتیازی اتحاد[[753]](#footnote-752) به منظور اندازه‌گیری عملکرد اتحاد بر حسب اهداف مورد انتظار.

11.2.3 مرحله 3: مذاکره بر سر قرارداد

مرحله سوم این فرایند از سه فعالیت تشکیل شده است:

الف) *ارزیابی موشکافانه*، که در مورد اتحاد شامل تبادل و راستی آزمایی طیفی از اطلاعات می‌شود که به دو شریک اجازه می‌دهد تا آسودگی خاطر خود را برای پیاده‌سازی استراتژی‌های بنگاه ارزیابی کنند. باید این نکته را مدنظر داشت که ارزیابی موشکافانه پیش از (و نه بعد از) ارائه پیشنهاد الزام‌آور انجام می‌شود و تنها حوزه‌های وظیفه‌ای را در بر می‌گیرد که درگیر اتحاد هستند (و نه کل شرکت را).

ب) *برنامه کسب‌وکاری*، که امکان سازماندهی معامله را از لحاظ مالی و قانونی فراهم می‌کند.

ج) *مذاکره درباره توافق نهایی*. توافق این تبصره‌های اصلی را در بر می‌گیرد: (1) اهداف مشترک اتحاد، (2) مدت زمان همکاری، (3) سنجه‌های عملکردی که باید برای ارزیابی موفقیت همکاری رصد شوند، (4) نقش‌ها و مسئولیت‌های شرکا در قبال فعالیت‌های مختلف مورد نیاز اتحاد، (5) سرمایه‌گذاری‌های شرکا (منابع مالی، سرمایه انسانی، دارایی‌های معنوی و سایر)، (6) مدل حکمرانی مورد نیاز برای مدیریت، سازماندهی و تنظیم‌گری اتحاد و (7) رویه‌هایی برای مدیریت تعارض و اصلاح توافق یا پایان دادان به آن.

11.2.4 مرحله 4: مدیریت اتحاد

زمانی که توافق امضا شد، مرحله چهارم فرایند آغاز می‌شود. نخست، هر دو شریک سازماندهی مورد نیاز برای مدیریت اتحاد را ایجاد می‌کنند و مدل حکمرانی را اجرا می‌کنند. بر حسب نوع همکاری، فعالیت‌های آغازین تا چند ماه به درازا می‌کشند (مانند اتحادهای توزیع) یا طولانی‌تر نیز می‌شوند (مانند اتحادهای تولید و توسعه محصول). دوم، باید چهار فرایند مهم برای موفقیت اتحاد را به کار بیندازند.

*- هماهنگی*، تقسیم شفاف مسئولیت‌ها و مدیریت موثر فرایندهای عملیاتی و وابستگی‌های متقابل وجود در بستر اتحاد و بین شرکا.

*- ارتباطات*، ایجاد فرایندها و سیاست‌هایی برای تبادل رسمی و غیررسمی اطلاعات در بستر اتحاد و بین شرکا.

*-* درگیری عاطفی، ایجاد روابط شخصی میان مدیران هر دو شریک (معمولاً، با توجه به تعهد مستقیم مدیران، درگیر کردن آنها در اتحاد ساده‌تر است).

*- یادگیری*، مدون‌سازی و تبادل دانش جدید، پذیرش و انتشار بهترین روش‌ها و درس‌های آموخته شده در سازماندهی اتحاد.

رسیدن به اثربخشی بالا در این چهار فرایند، مدیران را ترغیب به همکاری نزدیک‌تر می‌کند، جلوی رفتار فرصت‌طلبانه را می‌گیرد، تعهد شرکا را در طول زمان بالا نگه می‌دارد و اعتماد (عنصر کلیدی در موفقیت اتحاد) ایجاد می‌کند.

تیم‌های اتحاد هر دو شریک همواره درگیر مدیریت اتحاد می‌شوند. اگر اتحاد منجر به یک هویت حقوقی جدید شود (مانند سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر مشترک)، تیم مدیریت آن تبدیل به سومین بازیگر مهم می‌شود که باید به صورت مناسب درگیر بشود.

11.2.5 مرحله 5: ارزیابی مجدد اتحاد

آخرین مرحله در فرایند اتحاد می‌تواند زمان مشخصی داشته باشد (که زمان آن در امضای توافق در مرحله 3 مشخص می‌شود) یا به درخواست یک یا هر دو شریک انجام پذیرد. پس از ارزیابی مجدد، شرکا می‌توانند تصمیم بگیرند که آیا بر اساس برنامه کسب‌وکاری و توافقات به اتحاد ادامه دهند، با برخی اصلاحات ادامه دهند یا اصلاً به آن خاتمه دهند.

خروج[[754]](#footnote-753) (اگر شرکا بر آن توافق کنند) را نمی‌توان همواره شکست در نظر گرفت: می‌تواند نتیجه طبیعی چرخه عمر اتحاد قلمداد شود.

اما، هر یک از شرکا باید با دقت لحظه خاتمه توافق را ارزیابی کنند، زیرا پایان دادن سریع آن می‌تواند مانع بهره‌گیری کامل از مزیت‌های اتحاد شود. در هر رخدادی، لازم است درباره خروج به پرسش‌های جدید روبرو شد: ادامه مستقل کسب‌وکار یا خیر؟ یافتن شریک جدید؟ یا خروج [کامل] از آن کسب‌وکار؟

11.3 دلایل شکست اتحادهای استراتژیک

دلایل شکست اتحادها متفاوتند. با توجه به آنکه تفاوت جزئی ولی مهمی بین پایان توافق شده و شکست اتحاد وجود دارد (همانگونه که پیشتر اشاره شد)، می‌توان دلایل رایج شکست‌های اتحادها را به صورت زیر خلاصه کرد:

- *ناهمراستایی استراتژیک*. در صورتی که اهداف استراتژیک شرکا با یکدیگر سازگار نباشند، ریسک انتخاب شریک اشتباه افزایش خواهد یافت. این نوع اشتباه معمولاً تبدیل به تعارض‌هایی در مرحله مدیریت می‌شود که می‌تواند ادامه همکاری را به خطر بیندازد، مگر آنکه یکی از شرکا به دنبال اصلاح استراتژی خود باشد.

- *دقت ناکافی در توافق مبتنی بر قرارداد یا ابهام در مفاد و بندها*. در برخی موارد، پیش نویس توافق با دقت کافی تهیه نمی‌شود یا مفاد و بندها به حد کافی واضح نیستند یا ناسازگارند که این امر می‌تواند منجر به کژفهمی، تنش و تعارض شود.

- *رفتار فرصت‌طلبانه به شکل کژگزینی، مخاطره اخلاقی و کُندی*. کژگزینی*[[755]](#footnote-754)* زمانی به وجود می‌آید که شریک منابعی را که می‌تواند وارد اتحاد کند، به درستی معرفی و ارائه نمی‌کند. مخاطره اخلاقی*[[756]](#footnote-755)* هنگامی شکل می‌گیرد که شریک منابعی را کنترل می‌کند که بعدها آنها را وارد اتحاد نمی‌کند. کندی[[757]](#footnote-756) در مواردی ایجاد می‌شود که یک طرف از سرمایه‌گذاری‌هایی بهره‌برداری می‌کند که توسط طرف دیگر ایجاد شده‌اند. اگر این رفتارهای فرصت‌طلبانه وجود داشته باشند، روابط مبتنی بر اعتماد آسیب خواهند دید. تنها از طریق بازبینی اساسی اتحاد می‌توان اعتماد از دست رفته را بازگرداند. اما این مورد به ندرت رخ می‌دهد.

- *رقابت بر سر یادگیری*[[758]](#footnote-757). رقابت بر سر یادگیری بین شرکا هنکامی رخ می‌دهد که هر دو طرف سعی می‌کنند منابع مکمل شریک را از طریق اتحاد درونی‌سازی کنند و پس از آن به اتحاد خاتمه دهند تا از این طریق مانع انتقال منافع حاصل از دانش یکپارچه‌شده شوند. رقابت بر سر یادگیری می‌تواند تنها به این علت رخ دهد که یکی از شرکا در فرایند یادگیری سریع‌تر از دیگری عمل می‌کند. این امر باعث می‌شود شریک کُندتر احساس خوبی نداشته باشد و ادامه اتحاد را زیر سوال ببرد. در این مورد، بازگرداندن اتحاد به حالت پیش، بسیار مشکل خواهد بود.

- *مشکلات مربوط به یکپارچگی فرهنگی*. به رغم نبودن قصد عمدی برای تخریب روابط همکاری (مانند مواردی از قبیل رفتار فرصت‌طلبانه و رقابت بر سر یادگیری)، اتحادها ممکن است تنها به دلیل مغایرت فرهنگی به اهدافشان دست نیابند.

- *حکمرانی ناکارا*. در برخی موارد، دو شریکْ اتحاد را با بهترین نیات آغاز می‌کنند، اما در طراحی حکمرانی دچار اشتباه می‌شوند. در این حالت، حکمرانی منجر به تصمیم‌گیری کارا نمی‌شود، از اهداف کلان اتحاد پشتیبانی نمی‌کند و از سرمایه‌گذاری‌های هر دو طرف محافظت نمی‌کند. برخی مواقع حکمرانی در ابتدای چرخه اتحاد به خوبی طراحی می‌شود، اما در ادامه شرکا توجه کافی به آن نمی‌کنند در نتیجه حکمرانی همزمان با رشد اتحاد، ارتقا و بهبود نمی‌یابد.

- *رهبری ضعیف و انتخاب نادرست تیم اختصاص‌یافته به اتحاد*. در برخی مواقع، اتحاد گزینه استراتژیک مناسبی به نظر می‌رسد و شرکا صادقانه به دنبال پیاده‌سازی آن هستند، اما یکی از شرکا (یا هر دو) افراد مناسبی را در تیم اتحاد نمی‌گمارند یا مدیران اجرایی درستی را به سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر مشترک تخصیص نمی‌دهند. هر فردی برای درگیر شدن در استراتژی همکاری مناسب محسوب نمی‌شود زیرا ممکن است نگرش، انگیزه یا مهارتش متناسب با این کار نباشد. در این حالت، اتحاد در صورتی می‌تواند ادامه یابد که حکمرانی اصلاح شود.

- *تکامل تعهد شرکا*. تعهد شرکا به اتحاد می‌تواند در طول زمان کاهش یابد یا حتی از بین برود زیرا استراتژی بنگاه آنها برای استفاده از فرصت‌ها و پاسخ به تهدیدات ناگهانی، به طور طبیعی تکامل می‌یابد. در نتیجه، اتحاد طبیعتاً در طول چند سال می‌تواند بی‌فایده یا حتی آسیب رسان شود. در این موارد، ادامه اتحاد دشوار خواهد شد و توافقی مطلوب و الزام آور در مرحله 3 می‌تواند به شکست برسد.

11.4 توسعه شایستگی‌های مربوط به اتحاد

نبود شایستگی‌های کافی در خصوص اتحاد یکی از موانع موفقیت در اتحاد به شمار می‌رود. در اینجا منظور از شایستگی‌های مربوط به اتحادْ توانایی سازمانی برای یافتن، توسعه و مدیریت اتحاد است. نبود چنین شایستگی‌هایی تا حدودی طبیعی محسوب می‌شود زیرا شرکت‌هایی که تعداد زیادی اتحاد برپا کرده باشند بسیار اندک هستند. به علاوه، اتحادهایی که شرکت‌ها انجام می‌دهند بسیار متفاوت‌اند، امری که فرایند یادگیری را که در فصل پیش تشریح شد بسیار دشوار می‌کند.

برای ایجاد چنین شایستگی‌هایی، شرکت‌های موفق تیم‌های اتحاد را با حضور افرادی باتجربه مربوط تشکیل می‌دهند و مدیران اتحاد آموزش دیده و قابل پرورش می‌دهند. این مدیران مسئول مذاکره، ساختاردهی و پیشبرد اتحاد به شمار می‌روند. این تیم‌ها دارای مهارت‌های بین وظیفه‌ای[[759]](#footnote-758) هستند و در تمام سازمان از طریق روابط جانبی، کار خود را پیش می‌برند. مدیران اتحاد در پیشنهاد تغییر در توافق اتحاد حیاتی به شمار می‌روند و فرایند یادگیری را بر اساس مدون سازی دانش و بهترین روش‌ها را از طرق زیر دنبال می‌کنند:

- آماده سازی دستورالعملی حاوی نکات یادگرفته شده در خصوص نحوه پیاده‌سازی مراحل مختلف فرایند اتحاد.

- تدوین یک یا دو مورد از تجارب موفق و شکست خورده.

- طراحی برنامه‌های آموزش به منظور توسعه مهارت‌های ایجاد و مدیریت اتحادها برای همه مدیرانی که می‌توانند بالقوه درگیر این نوع اقدامات شوند.

با توجه به ارتباط بین تجارب پیشین و موفقیت در اتحاد، شایان ذکر است که مطالعات اخیر تردیدهایی در خصوص مفید بودن دانش مدون شده، حداقل در برخی از مراحل فرایند به وجود آورده‌اند:

به این نتیجه رسیده‌ایم که در مراحی انتخاب شریک و خاتمه دادن به اتحاد، تکیه بر دانش مدون[[760]](#footnote-759) مفید است. اما، در مرحله مدیریت شریک، تکیه بر دانش مدون کمتر مفید واقع می‌شود و حتی می‌تواند ارتباط منفی با عملکرد داشته باشد. [...] شرکت‌هایی با عملکرد بالا به راه‌حل‌هایی نیاز دارند که کم‌وبیش از ساختار پشتیبانی کنند.

بنابراین به نظر می‌رسد که برای مدیریت اثربخش اتحادها، برنامه‌ریزی اقدامات بر اساس فرهنگ سازمانی و دانش ضمنی تیم‌های اتحاد و نه خیلی بر اساس دانش مدون ضروری است. برای مثال، در مورد اِف‌سی‌اِی، تیم اتحاد (با نام تیم «توسعه کسب‌وکاری») تنها برای مناطق اروپا، خاورمیانه و افریقا حدوداً از 10 فرد تشکیل شده بود که برخی از آنها برای سال‌های طولانی در آن مناطق مشغول به کار بوده‌اند. همچنین، بسیاری از آنها توانسته بودند مهارت‌ها و گرایش‌های خاصی را در خود توسعه دهند که برای تعامل با شرکا بسیار مفید باشند. این مهارت‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

- نگرش مثبت نسبت به آینده، که به حفظ شفافیت مربوط به شایستگی‌های بلندمدت اتحاد کمک می‌کند حتی در صورتی که همه بدانند این اتحاد از نوع مصلحتی است.

- توانایی در تاکید یکسان بر یافتن مصالحه و بهره‌برداری از موقعیت چانه‌زنی مستحکم در مذاکره و مدیریت روابط با شریک به منظور اعتماد دوسویه و ایجاد توازن منصفانه بین قدرت و منفعت.

- توانایی در مدیریت تنش بین همکاری و رقابتی که معمولاً در فاز مدیریت به وجود می‌آید.

- توانایی در پایداری در مقابل حوادث بالقوه منفی (تاب‌آوری[[761]](#footnote-760)) و بهره‌برداری از اتفاقات مثبت (پیش‌فعالانه[[762]](#footnote-761)) در متن اتحاد.

با نگاهی به لیست توانایی‌ها و مهارت‌ها به راحتی می‌توان به شباهت‌های بین وظایف تیم اتحاد و وظایف دیپلمات‌ها پی برد. در دیپلماسی، هر کشور باید بتواند به صورت همزمان روابط در اتحاد و رقابت با سایر کشورهای شریک را مدیریت کند.

در حوزه مدیریت، چند سال قبل دو استاد دانشگاه معروف پژوهشی بسیار جذاب را چاپ کردند. در این مطالعه آنها متوجه شدند که تیم‌های اتحاد در صورتی به موفقیت رابطه همکاری کمک می‌کنند که بتوانند:

- تمرکز کمتری بر طرح کسب‌وکاری داشته باشند و بیشتر بر نحوه همکاری شرکت و شرکایش تمرکز کنند.

- سنجه‌هایی تعیین کنند که نه تنها بر اهداف اتحاد بلکه بر عملکرد حین پیشرفت کار (تبادل اطلاعات بین شرکا، خلق ایده‌های جدید و سرعت تصمیم‌گیری) نیز تاکید داشته باشند.

- برای خلق ارزش بجای رفع تفاوت‌ها، آنها را اهرم قرار دهند.

- برای تقویت رفتارهای همکاری‌گونه، ورای ساختارها و سیستم‌های رسمی بروند.

- به همان اندازی که در مدیریت روابط با شرکا سخت کوشی می‌کنند، در مدیریت ذینفعان داخلی نیز کوشا باشند.

# 12 ورود به بازارهای بین‌المللی

به قلم گابریلا لجاکونو[[763]](#footnote-762)

12-1 گستره بنگاه و بستر بین‌المللی

آن دسته از تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه که منجر به تغییر در گستره بنگاه بر حسب میزان بین‌المللی شدن می‌شوند، دلالت‌ها و پیامدهای مدیریتی ویژه‌ای برای شرکت‌های چند کسب‌وکاری به همراه دارند. در این موقعیت‌ها، رهبری باید تصمیمات مهمی اتخاذ نماید: در چه کشوری تولید یا فروش انجام شود، ساختار مالکیت سرمایه‌گذاری خارجی یا مدل ورود به کشور جدید چگونه باشد، کدام فعالیت‌ها باید در کشورهای خارجی انجام پذیرند، میزان خودمختاری شعب[[764]](#footnote-763) خارج از کشور و طراحی روابط بین ستاد مرکزی بنگاه و شعب خارجی به چه نحوب باشند؟

12-2 جهانی‌سازی: پیشران‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

جهانی‌سازی[[765]](#footnote-764) به معنی ادغام اقتصادهای ملی در یک بازار بزرگ جهانی است. توماس فریدمن[[766]](#footnote-765) در سال 2005 در کتاب خود با عنوان «جهان تخت است»[[767]](#footnote-766) این پدیده را به فال نیک گرفته است. وی ادعا می‌کند که با کمرنگ شدن مرزها، تفاوت‌های موجود بین کشورها در حال از میان رفتند. فریدمن جهانی‌سازی را به مثابه پدیده‌ای برگشت‌ناپذیر ترسیم می‌کند که توسط پنج پیشران به پیش برده می‌شود:

- حذف موانع اداری به علت ایجاد مناطق تجارت آزاد و ترویج سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم[[768]](#footnote-767)

- تکامل فناوری ارتباطات و اطلاعات و کاهش هزینه‌های مربوط به آن. این امر، برای مثال، برای شرکت‌ها این امکان را فراهم می‌کند تا شبکه‌ای از شرکت‌های زیرمجموعه با پراکندگی جغرافیایی ایجاد نمایند و از رسانه‌های اجتماعی و فروش آنلاین گسترده منفعت کسب کنند.

- ظهور فناوری‌های جدید (از قبیل ایندستری فُر[[769]](#footnote-768)، پرینتر سه بعدی و استفاده از ربات‌ها) که می‌توانند پیکره‌بندی زنجیره ارزش و مزیت‌های نسبی[[770]](#footnote-769) ملت‌ها را تعدیل نمایند.

- پیشرفت‌های لجستیکی که این امکان را فراهم می‌کنند که کالا و افراد به راحتی و سرعت بیشتری جابجا شوند.

- همگرایی ذائقه‌ها و رفتار مردمی که از طریق رسانه‌های جهانی (از فیسبوک تا شبکه اِم‌تی‌وی[[771]](#footnote-770)) بیشتر در معرض سایر فرهنگ‌ها قرار می‌گیرند. عبارت «یک سایز مناسب همه»[[772]](#footnote-771) به درستی استانداردسازی جهانیِ ترجیحات مصرف‌کنندگان را به نمایش می‌گذارد. این امر فرصت‌های جذابی (مانند امکان تولید و فروش خدمات و محصولات یکسان صرف نظر از کشور هدف و منفعت بردن از صرفه به مقیاس[[773]](#footnote-772)) در مقابل شرکت‌ها قرار می‌دهد.

این حرکت به سمت یکپارچگی منجر به پدیده‌ای به نام «اقتصاد پیوسته»[[774]](#footnote-773) شده است که در دو شاخص کلیدی قابل مشاهده است: از 1980 تا 2018، کاهش انباشت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای هدف و کاهش صادرات جهانی. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با موج ادغام‌واکتسابی بالا می‌رود که به شدت دربرگیرنده اهداف خارجی (ادغام‌واکتساب‌های فرامرزی[[775]](#footnote-774)) باشد.

همچنین به نظر می‌رسد که جهانی‌شدن برای شرکت‌ها فرصت‌های جذابی به ویژه در حوزه‌های کاهش هزینه‌ها، افزایش فروش و گسترش بازار ادغام‌واکتساب به همراه دارد.

با این وجود، جهانی‌سازی همچنین از طریق رقبای خارجی تهدیدهایی برای شرکت‌های داخل کشور ایجاد می‌نماید. برای نمونه بازار پوشاک امریکا را در نظر بگیرید: 76.5 درصد واردات از آسیا است. در نتیجه، افزایش رقابت به وجود آمده از جهانی‌سازی می‌تواند مدل‌های کسب‌وکاری محلی را در معرض خطر قرار دهد و حتی بحران‌های بزرگی به بار بیاورد. اتفاقی که زمانی ایندیتکس[[776]](#footnote-775) (زارا، برکشا، اویشو و ماسیمو دوتی) و سایر خرده‌فروشان فست فشن[[777]](#footnote-776) وارد ایتالیا شدند برای بنتون[[778]](#footnote-777) رخ داد. با این حال، با توجه به سرعت فزاینده پویایی رقابتی و ظهور ناگهانی بازیگران جدید در صحنه بین‌المللی، حتی این رقبا نیز نمی‌توانند «به موفقیت‌های خود تکیه کنند». یونیکلو[[779]](#footnote-778)، گروه خرده‌فروشی سریع ژاپنی و گروه ایرلندی پریمارک[[780]](#footnote-779) را در نظر بگیرید. هر دوی آنها تنها به ده سال زمان نیاز داشتند تا مشتریان بیشتری نسبت به غول خرده‌فروشی ایندیتکس در کشور دومی یعنی اسپانیا به دست آورند.

افزایش شدت رقابت به واسطه جهانی‌سازی می‌تواند به یکپارچگی بسیاری از صنایع نیز کمک کند. در این خصوص می‌توان به صنعت سیمان اشاره کرد که در حال حاضر لافارژهلسیم[[781]](#footnote-780) در آن دست بالا را دارد.

تنها کافی است به رتبه‌بندی اینتربرند[[782]](#footnote-781) (بر اساس ارزش ویژه برند) و فرچون گلوبال فایوهاندرد[[783]](#footnote-782) مراجعه نماییم، تا پی ببریم که چندملیتی‌های اژدها[[784]](#footnote-783) (شرکت‌های چند ملیتی کشورهای در حال ظهور) در حال حاضر بازیگران اصلی و بلامنازع در صحنه جهانی‌اند. سینوپک گروپ[[785]](#footnote-784) و چاینا نشنال پترولیوم[[786]](#footnote-785) (که هر دو در پکن هستند) دومین و چهارمین شرکت بزرگ از منظر درآمد به‌شمار می‌روند. در کشورهای در حال ظهور، شرکت‌های چند ملیتی سه برابر سریع‌تر از همتایان خودشان در کشورهای بالغ رشد می‌کنند. از 100 بازیگر مهم در کشورهای در حال ظهور، 38 شرکت خاستگاه چینی دارند (شامل شیائومی، بزرگ‌ترین تولیدکننده تلفن‌های همراه در چین) و 16 شرکت هندی هستند. عملکرد برتر مالی آنها در روندهای بازار سرمایه نیز بازتاب یافته است.

نتیجه دیگر جهانی‌سازی تمرکز جغرافیاییِ فعالیت‌های خاص در یک سری مناطق ویژه است. این امر زنجیره تأمین بین‌المللی را در معرض این ریسک قرار می‌دهد که ممکن است تولید در صورت رخدادهای غیرمنتظره، متوقف شود. برای مثال، چین خوشه‌های جغرافیایی تولید با شبکه‌های قراردادهای فرعی تخصصی برپا کرده است. اپل فازهای خاصی از تولیدش را به چین برونسپاری کرده است. این امر نه به علت مزیت‌های هزینه‌ای (هزینه‌های نیروی کار تنها بخش کوچکی از هزینه‌های تولید را شامل می‌شود) بلکه به علت حضور شرکت‌هایی مانند فوکسکن[[787]](#footnote-786) است که به تدریج قابلیت متمایزی در تولید اجزای خاص و در مونتاژ محصول کسب کرده‌اند.

12.3 دنیا تخت نیست

مکدونالدز در هند همبرگر گیاهی و در مکزیک برگر تند سِرو می‌کند. کوکاکولا بسته به کشور هدف از مقادیر و انواع مختلفی شکر در فرمول مخفی خود استفاده می‌کند. برنامه اندونزیایی ام‌تی‌وی در حال حاضر در روز 5 نوبت اذان پخش می‌کند. اینها تنها مثال‌هایی از شرکت‌های شناخته شده‌ای هستند که پذیرفته‌اند محصولات و خدمات خود را منطبق بر ویژگی‌های بازارهای هدف تعدیل کنند.

بسیار از شرکت‌ها به علت نیازهای ویژه محلی، پی به دشواری موفقیت در برخی از کشورها برده‌اند (مانند گوگل در روسیه، اوبر در چین، ایلی[[788]](#footnote-787) در امریکای شمالی، والت دیزنی در فرانسه، سفورا[[789]](#footnote-788) در ژاپن و زارا در آلمان). وجود چنین مصایبی باعث می‌شود که برخی شرکت‌ها در نهایت بازارهای خارجی را که در آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اند ترک کنند: برای مثال گروه ال‌اوریل[[790]](#footnote-789) که پس از ارزیابی نادرست قوت سبد محصولات و قابلیت کپی‌برداری از استراتژی‌های فروش خود، در سال 2015 مجبور به خارج کردن برندهای رِولُن[[791]](#footnote-790) و گارنییِر[[792]](#footnote-791) از بازار چین شد.

همانطور که در ادامه خواهیم دید، موانع ورود در بازار خارجی تنها محدود به موارد فرهنگی نمی‌شوند. آیکیا پیش از ورود به بازار هند در سال 2016 چند سال صبر کرد و حتی در آن زمان مجبور به کنار آمدن با دولت هند شد. این موضوع شرکت را وادار کرد تا کار را از طریق سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک[[793]](#footnote-792) پیش ببرد و حداقل 30 درصد از تأمین‌کنندگانش را از شرکت‌های متوسط و کوچک محلی انتخاب نماید.

تفاوت‌های بین کشورها به این معنی‌اند که جهانی‌سازی بر خلاف ادعای فریدمن، فرایندی ادامه‌دار و ناتمام است. همانطور که پانکاج قماوات[[794]](#footnote-793) گفته است، در دنیای نیمه جهانی‌سازی شده (ورلد ثیری)[[795]](#footnote-794) و نه دنیای جهانی‌سازی شده (ورلد تو)[[796]](#footnote-795) زندگی می‌کنیم. برای مثال، درست است که هزینه مکالمات تلفن بین‌المللی بسیار کاهش یافته است، اما کمتر از 10 درصد از مکالمات به خارج از مرزهای ملی است، یا گفته می‌شود که دانشگاه‌های ایتالیا در حال حاضر پر از دانشجویان خارجی است، در حالیکه در واقع آنها کمتر از 10 درصد از کل جمعیت دانشجویی ایتالیا را تشکیل می‌دهند.

بسیار از شاخص‌ها حاکی از آنند که «سطح واقعی بین‌المللی شدن در تمام بازارها به دشواری به سطوح مورد نظر ورلد تو می‌رسد».

با توجه به این که فواصل و مرزهای بین کشورها همچنان نقش مهمی ایفا می‌کنند، بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که شرکت‌ها با فعالیت‌های برون‌مرزی در مقایسه با رقبای محلی خود و عملکردشان در بازارهای داخلی، سود عملیاتی پایین‌تری دارند. هرچند سودآوری استارباکس همگام با گسترش بین‌المللی افزایش یافت، بین عملکرد شرکت در ایالات متحده و سایر کشورها، تفاوتی 30 درصدی وجود دارد. به رغم پرداخت 12 میلیارد دلار برای 36 اکتساب خارجی، سیمکس[[797]](#footnote-796) همچنان در مکزیک (بازار داخلی خودش) نسبت به سایر کشورها پول بیشتری به دست می‌آورد، در حالیکه والمارت سودآورترین شرکت در ایالات متحده و سایر بازارهای متعلق به حوزه نفتا[[798]](#footnote-797) (مکزیک و کانادا) است.

همزمان با آنکه شرکت‌ها در تلاشند تا از منظر بین‌المللی رشد کنند، دچار معضلی به نام تعهد خارجی[[799]](#footnote-798) می‌شوند. این پدیده سه علت اصلی دارد:

1- ناآشنایی با بستر محلی، برای انطباق با شرایط جدید نیاز به زمان و پول است.

2- نبود ارتباطات یکپارچه با شبکه محلی و فرایندهای موجود در شعبات راه‌اندازی‌شده جدید.

3- اقدامات تبعیض‌آمیز احتمالی از سوی دولت‌ها (برای مثال، یارانه‌هایی که تنها شرکت‌های محلی به آنها دسترسی دارند).

برای مثال، ال‌اوریِل به دلایل بالا، همواره در مقایسه با رقبای محلی مانند آیمور پسفیک[[800]](#footnote-799) سهم بازار بسیار اندکی در کره جنوبی داشته است. نخست، این شرکت هیچگاه برای این بازار خاص طیف مناسبی از محصولات (محافظت از پوست در کره مستلزم پنج تا یازده درمان متوالی است) را در اختیار نداشته است. دوم، انجمن لوازم آرایشی کشور کره کمپِینی راه انداخت که مصرف‌کنندگان را به مصرف محصولات آرایشی داخلی به جای استفاده از برندهای خارجی تشویق می‌کرد. سوم، مالیات و تعرفه‌های واردات برای شرکت‌هایی مانند ال‌اوریل بسیار بالا بود. سرانجام، ال‌اوریل همچنان بر روش‌های توزیع سنتی اصرار داشت، در حالیکه محصولات آرایشی در کره جنوبی به صورت خانه به خانه[[801]](#footnote-800) فروخته می‌شوند.

12.4 تحلیل تفاوت‌های میان کشورها

چارچوب سی.اِی.جی.ای[[802]](#footnote-801) مرور نظام‌مندی از عوامل بالقوه ایجادکننده «فاصله»[[803]](#footnote-802) بین کشورها ارائه می‌دهد. چنین فواصلی تحت تاثیر جنبه‌های فرهنگی، اداری، جغرافیایی و اقتصادی قرار دارند. هرچه این فاصله عمیق‌تر باشد، تعهد خارجی بیشتر می‌شود. جدول شماره 12.1 عوامل اصلی چارچوب سی.اِی.جی.ای را نشان می‌دهد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **سی** | **اِی** | **جی** | **ای** |
| - تفاوت‌های زبانی  - تفاوت‌های قومیتی  - تفاوت‌های مذهبی  - تفاوت‌های موجود در هنجارهای اجتماعی | - نبود واحد پولی مشترک  - نبود ارتباط سیاسی  - خصومت سیاسی  - تفاوت‌های موجود در سیستم‌های حقوقی  - تفاوت‌های موجود در سیاست‌های تجاری  - ضعف‌های نهادی | - فاصله فیزیکی  - نبود مرزهای مشترک  - نبود دسترسی به دریا  - اندازه کشور  - تفاوت‌های اقلیمی | - تفاوت‌های موجود در رشد ناخالص داخلی  - تفاوت‌های موجود در دسترسی به، هزینه و کیفیت منابع طبیعی، انسانی و مالی  - تفاوت‌های موجود در زیرساخت‌ها  - تفاوت‌های موجود در ساختارهای توزیع |

جدول 12.1 عوامل اصلی چارچوب سی.اِی.جی.ای

قماوات به این نتیجه رسید که هرچه فاصله سی.اِی.جی.ای بین کشور اصلی و کشور هدف کم‌تر بشود، حجم صادرات و سودآوری قابل حصول شرکت در بازار هدف بیشتر می‌شود. به عبارتی دیگر، در صورتی که شرکتی منابعش را در کشوری با شباهت‌های زیاد سی.اِی.جی.ای سرمایه‌گذاری کند، با موانع کمتری روبرو می‌شود.

اهمیت هر یک از عوامل سی.اِی.جی.ای بسته به صنعت متفاوت است (جدول 12.2). برای مثال، شرکت تولیدکننده روغن زیتون زمان انتخاب و اولویت‌بندی بازارهای جغرافیایی باید در کنار فاصله جغرافیایی و شرایط آب و هوایی موثر بر خواص روغن زیتون، سنت‌های آشپزی کشور خارجی را نیز مدنظر داشته باشد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **سی** | **اِی** | **جی** | **ای** |
| - چاپ و نشر  - غذا و نوشیدنی | - نفت  - ساخت‌وساز / زیرساخت | - سیمان  - شیمی | - خودرو  - لوازم خانگی |

شکل 12.2 نمونه‌هایی از تاثیر عوامل سی.اِی.جی.ای بر صنعت/کالا

به صورت خلاصه، اهمیت تفاوت‌ها بین کشورها دقیقاً همان چیزی است که بحث انتخاب بازارهای خارجی را حیاتی‌تر می‌ کند. شرکت‌ها در چنین انتخابی اغلب تنها جذابیت اقتصادی بازار را مدنظر قرار می‌دهند، اما ریسک‌ها و هزینه‌های مربوط به درک ناکافی موانع ورود و نیاز به انطباق با شرایط متفاوت محلی را دست کم می‌گیرند.

12.5 انگیزه‌های گسترش بین‌المللی

انگیزه‌های بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها (مانند رشد از طریق گسترش مرتبط و ورود به مجاورت جغرافیایی) را می‌توان در شش گروه گنجاند:

1- ضرورت رشد[[804]](#footnote-803). در دهه 1990 که ایتالیا دچار رکود شده بود، بسیاری از شرکت‌های ایتالیایی تصمیم گرفتند به خارج از کشور بروند. مواجهه با مشتریان خارجی تنها راه حفظ (یا افزایش) حجم فروش و بیشینه‌سازی ظرفیت تولید به شمار می‌رفت. شرکتی بین‌المللی بودن، منفعت دیگری نیز به همراه داشت. شرکت از این طریق می‌توانست افراد مستعد و خلاق را جذب کند.

2- ضرورت کارایی[[805]](#footnote-804). این ضرورت زمانی پدیدار می‌شود که حداقل مقیاس کارا[[806]](#footnote-805) شرکت برای رقابت بیشتر از اندازه بازار داخلی باشد. کارایی همچنین می‌تواند باعث شود که شرکت‌ها به دنبال مزیت‌های هزینه‌ای در عوامل تولید خود بروند تا از این طریق در صحنه‌های بین‌المللی رقابت‌پذیرتر شوند. در این خصوص می‌توان ناتوزا[[807]](#footnote-806) را مثال زد. این شرکت ایتالیایی تصمیم گرفت کارخانه تولیدی جدیدی در چین راه‌اندازی کند تا بتواند به رقابت شدید کشورهای هزینه پایین[[808]](#footnote-807) در ایالات متحده (بازار اصلی‌اش) غلبه کند.

3- ضرورت دانش[[809]](#footnote-808). یکی دیگر از دلایل فعالیت‌های خارجی شرکت کسب منفعت از منابع ارزشمند از قبیل فناوری و مهارت‌های ویژه کارکنان است. سناریو بین‌المللی شدن می‌تواند از موقعیت محلی بسیار متفاوت باشد و نیاز به توانایی تحلیل و انطباق دارد.

پذیرش فرایند تدریجی بین‌المللی‌شدن با تعهد صحیح و با رویکرد متوسط تا بلندمدت به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا دانش بین‌المللی شدن خود را افزایش دهند. برای نمونه، شرکت‌ها می‌توانند روش مخصوص به خودشان را برای انتخاب بازارهای خارجی ابداع کنند و از مناسب‌ترین معیارها برای مدل کسب‌وکاریشان بهره ببرند. هرچند هر کشور متفاوت است و برای [ورود به] آن نیاز به دانش به‌خصوصی است، سایر جنبه‌های دانش شرکت را می‌توان در مناطقی اهرم قرار داد که شرکت‌ها از منظر چارچوب سی.اِی.جی.ای تشابه دارند. در نهایت، گسترش بین‌المللی می‌تواند امکان دستیابی به منابع ارزشمند مورد نیاز برای ورود به کسب‌وکارهای جدید را فراهم کند. در واقع، منابع خاص فقط در خوشه‌های جغرافیایی مشخصی قرار دارند، مانند سیلیکون ولی[[810]](#footnote-809) یا اسرائیل برای فناوری‌ها، یا فرانسه و ایتالیا برای تولید کالاهای تجملی.

4- جهانی‌سازی مشتریان. جهانی‌سازی مشتریان می‌تواند مشوق قدرتمندی برای افزایش گستره بین‌المللی باشد. در صنایع بی‌تو‌بی[[811]](#footnote-810)، شرکت‌هایی که وارد بازارهای خارجی می‌شوند تمایل دارند تأمین‌کنندگانشان را یکپارچه کنند و شرکایی داشته باشند که در تمام دنیا از آنها تبعیت کنند. در عوض علاقه‌ای به یافتن شریک محلی ندارند. اگر تأمین‌کنندگان نتوانند این خواسته را برآورده سازند، ریسک جایگزینی آنها با تأمین‌کنندگان جهانی بالا می‌رود. همین امر باعث شد تا آلماکس[[812]](#footnote-811) (تولیدکننده مانکن برای صنایع پوشاک) در سال 2008 تصمیم به افتتاح کارخانه در شانگهای[[813]](#footnote-812) بگیرد تا از این طریق بتواند از مشتریان خود در آسیا پشتیبانی نماید.

5- جهانی شدن رقبا. اگر رقبای یک شرکت در سطح جهانی فعالیت داشته باشند و خود شرکت همچنان به صورت محلی فعالیت نماید، به هیچ وجه نمی‌تواند از صرفه به مقیاس جهانی بهره‌گیرد و در نتیجه رقابت‌پذیری خود را از دست می‌دهد. به علاوه، رقبای جهانی شرکت می‌توانند از حضور در چند کشور استفاده کنند و با ایجاد منابع در یک بازار از دیگر بازارها پشتیبانی کنند.

6- مدیریت ریسک. از منظر مالی، شرکت می‌تواند از طریق توسعه محتاطانه سبد بازار خود ریسک را کاهش دهد و روندهای اقتصادی متفاوت را پوشش دهد. با این اوصاف، منابع ریسک را نمی‌توان به سادگی به وسیله متنوع‌سازی کاهش داد، بلکه این کار نیاز به ابزار مصون‌سازی[[814]](#footnote-813) مناسبی مانند ریسک نرخ ارز دارد.

شرکت در زمان تحلیل جذابیت بازارهای خارجی باید کار را با دلایل تمایلش به گسترش بین‌المللی آغاز نماید. در اینجا باید بین جستجو برای فرصت‌های فروش (استراتژی‌های جستجوی بازار)، جستجو برای مهارت و عوامل تولیدی که در آنها دچار کمبود هستیم (جستجوی منابع) و تلاش برای کاهش هزینه‌ها (جستجوی کارایی) تفاوت قایل شد.

12.6 انتخاب بازارهای خارجی

تحلیل انگیزه‌های گسترش بین‌المللی نقطه شروعی برای درک این موضوع به شمار می‌رود که آیا بین‌المللی شدن هیج فرصتی به همراه خواهد داشت یا خیر. در حالیکه چنین تحلیلی نتیجه مثبتی در پی دارد، شرکت باید بازارهای جفرافیایی را بر اساس جذابیتشان انتخاب و در آنها سرمایه‌گذاری کند. زمان چنین انتخابی باید دو عامل را در نظر گرفت:

1- اهمیت استراتژیک بازار برای شرکت

2- احتمال کسب منفعت از پتانسیل بازار

12.6.1 اهمیت استراتژیک بازار برای شرکت

به منظور ارزیابی اهمیت بازار جغرافیایی، بهتر است متغیرهای اقتصادی کشور هدف (تولید ناخالص داخلی و رشد آن، سرانه تولید ناخالص داخلی و سرانه درآمد) و مخارج سرانه فعلی و بالقوه (یا دیگر شاخص‌های پتانسیل بازار) خدمت یا محصول در بازار هدف را مدنظر قرار داد. برای مثال، سینکس[[815]](#footnote-814) اسپانیا را به این دلیل انتخاب کرد که انتظار می‌رفت بازارِ دارایی آن در دهه 1990 رشد بالایی را تجربه کند؛ همچنین تأمین سایر بازارهای اروپایی از آنجا آسان بود.

اهمیت بازار نیز بستگی به اهداف شرکت دارد. برای نمونه، اگر قصدْ اکتساب /ایجاد سریع شایستگی‌های لازم برای ورود به کسب‌وکارها یا بازارهای جغرافیایی جدید باشد، بهتر است که کیفیت نیروی کار و وجود مهارت‌های تخصصی، مراکز پژوهشی، دانشگاه‌ها، حق ثبت اختراع و ... ارزیابی شوند. به هیمن دلیل است که هایر[[816]](#footnote-815) متوجه شد که اگر بخواهد در بین تولیدکنندگان لوارم خانه چینی جایگاهی به دست آورد و نحوه تولید محصولات باکیفیت بالا و با فناوری پیشرفته را فرا گیرد، باید آنها را در ایالات متحده و نه چین تولید کند. شیسِیدو[[817]](#footnote-816) برای ورود به صنعت عطر، تصمیم گرفت شعبه‌ای در فرانسه افتتاح کند، زیرا ژاپنی‌ها تولیدکننده و مصرف‌کننده بزرگ این نوع محصولات نیستند.

پس، جذابیت بازار کم و بیش به فاصله سی‌اِی‌‌جی‌ای وابسته است. به صورت ویژه، فاصله اقتصادی و اداری (قانون‌گذاری، شیوه‌های پرداخت، نرخ تبادل ارز، ریسک نقدینگی، ثبات سیاسی، سیاست‌های تجاری، ویژگی‌های رقبا و محصولاتشان و فشار رقابتی) به‌رغم تحلیل اولیه اقتصادی می‌توانند از جذابیت بازار بکاهند.

12.6.2 احتمال کسب منفعت از پتانسیل بازار

حتی زمانی که سیگنال‌های اولیه مثبت باشند و بازار هدف به نظر مناسب بیاید، موانع داخلی همچنان می‌توانند جلوی بهره‌گیری شرکت از فرصت‌ها را بگیرند.

- موانع وظیفه‌ای، زمان محدود برای کارآفرینان و مدیران برای مدیریت عملیات بین‌المللی، مهارت‌های موجود فعلی نامناسب برای مواجهه با پیچیدگی بازارهای خارجی، کمبود منابع مالی.

- موانع اطلاعاتی، نبود اطلاعات مناسب و کافی در خصوص بازارها. در نبود تحلیل مناسب، ریسک‌های شرکت تنها بر پایه شهود و فرصت‌های موقتی (برای مثال سفارشات خارجی) بنا می‌شوند و از چشم‌اندازی مطلوب پیروی نمی‌کنند.

- موانع بازاریابی، عوامل فاصله سی‌اِی‌‌جی‌ای به این معنا است که شرکت باید محصول، بسته بندی، خدمات، قیمت‌گذاری، توزیع و لجستیک خود را تغییر دهد و تعدیل کند. در میان سایر عوامل، مهم است که نحوه تعدیل و تغییر سیاست‌های قیمت‌گذاری، هزینه‌های افزایشی حمل و نقل و زمان تحویل متاثر از فاصله جغرافیایی ارزیابی شود.

12.6.3 چارچوبی برای انتخاب بازار هدف

نقطه تقاطع دو متغیر اهمیت استراتژیک بازار و احتمال کسب منفعت از پتانسیل بازار، جذابیت بازار خارجی را تعیین می‌کند و استراتژی ورود را نشان می‌دهد.

زمانی که بازار بسیار جذاب است، اما موانع داخلی جلوی حرکت را می‌گیرند (مربع بالا سمت چپ)، بهتر است که شرکت صبر کند تا دانش لازم برای نحوه کار کشور هدف را فرا گیرد. در این موارد، توصیه می‌شود به بازاری ورود کرد که مشابه بازار هدف ولی با پیچیدگی کمتری باشد. این حرکت آرام [و سنجیده] شرکت را برای ورود به کشور هدف آماده می‌کند. برای مثال، کانادا جایگزین موقتی مطلوبی برای ایالات متحده به شمار می‌رود یا اتریش برای آلمان. ورود فرصت‌طلبانه که در شکل 12.1 نشان داده شده است به امکان کسب درآمد خارجی موقت شرکت بدون حضور مستحکم در بازار خارجی مدنظر اشاره دارد. اگر در موقعیت بالا سمت راست قرار دارید، توصیه می‌کنیم بدون درنگ وارد بازار هدف شوید، در حالیکه باید از ورود به کشوری که در قسمت پایین سمت چپ قرار دارد، اجتناب نمود.

پس از ارزیابی بازار خارجی بر حسب جذابیت، شرکت باید بررسی کند که آیا قادر خواهد بود مزیت رقابتی و مزیت بنگاه ایجاد کند یا خیر. پرسش‌هایی که در اینجا مطرح می‌شوند درست مانند پرسش‌هایی است که برای ورود به یک صنعت جدید پیش می‌آیند. آیا منابع موجود در سایر کشورها نیز کارا هستند یا آیا کسب‌وکارهای محلی منابع بهتری برای رقابت در کشور خودشان در اختیار دارند؟ آیا امکان انتقال یا به اشتراک‌گذاری منابع بین کشورها وجود دارد؟

12.7 حالت‌های ورود

پس از آنکه شرکت کشور (یا کشورها) را انتخاب کرد و یک استراتژی انطباقی مناسب اتخاذ نمود، باید نحوه ورود به کشور را مشخص نماید: حالت ورود به بازار خارجی (یا «حالت ورود»[[818]](#footnote-817)). مدیران اغلب در انتخاب نحوه ورود آزادی عمل ندارند، بلکه باید به مقررات تحمیلی کشور میزبان تن دهند.

نتایج تجربی مطالعه پان و تی‌سِی[[819]](#footnote-818) درباره 10 هزار ورود به بازار چین حاکی از آن است که شرکت‌های خارجی در زمان انتخاب حالت ورود اول از هر چیزی در مورد سرمایه‌گذاری سهامی در کسب‌وکار جدید خارجی تصمیم می‌گیرند. بنابراین، می‌توانیم پیوستاری از سرمایه‌گذاری سرمایه‌ای از صفر تا 100 درصد (کنترل کامل بر فعالیت خارجی) در نظر بگیریم. تمایل شرکت به افزایش تعهد مالی در سهام به روابط سیاسی و تجاری بین کشور هدف و کشوری که ستاد مرکزی شرکت در آن قرار دارد، تعداد متغیرهای مربوط به بازار خارجی (براس مثال سطح ریسک) و مدیران ارشد (برای مثال ریسک‌پذیری) وابسته است.

بر اساس مدل پیشنهادی پان و تی‌سِی، حالت‌های ورود به کشور خارجی را می‌توان در دو گروه گنجاند: حالت ورود سهامی و حالت ورود غیر سهامی. گروه نخست شامل این موارد می‌شود:

- شرکت تابعه با مالکیت کامل[[820]](#footnote-819)، سرمایه‌گذاری زمین بایر [[821]](#footnote-820) و ادغام‌واکتساب[[822]](#footnote-821). سرمایه‌گذاری زمین بایر در صورتی بهترین گزینه به شمار می‌رود که بازار محلی در حال رشد باشد و شرکت منابع ارزشمندی داشته باشد که بخواهد از آنها حمایت کند. این گزینه به شرکت آزادی عمل می‌دهد تا فرهنگ، سیستم‌ها و فرایندهای شعبه جدید را همراستا با هویت ستاد مرکزی بنگاه ایجاد نماید. با این حال، طولانی‌تر از ادغام‌واکتساب است. ادغام‌واکتساب این مزیت را دارد که به سرعت قدرت بازار شرکت را افزایش می‌دهد و هم‌افزایی‌های عملیاتی به همراه می‌آورد.

- مالکیت سهام خُرد. اتحادی با مالکیت خُرد در سهام شرکت خارجی به شمار می‌رود و اغلب، شامل اتحادهای سهامی با توزیع کنندگان فعال در بازار هدف می‌شود.

- سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک، که می‌تواند شامل مالکیت کلان، خرد یا مساوی باشد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک مزیت‌های بی چون و چرایی دارد و به لطف دانش فنی شرکای محلی تعهد مالی را کاهش می‌دهد. اما، این ریسک را هم دارد که مشارکت‌کنندگان ممکن است مغایرت‌های فرهنگی و اهداف متضادی داشته باشند.

حالت‌های ورود غیرسهامی شامل سیاست‌های صادرات غیرمستقیم و توافق‌های مبتنی بر قرارداد[[823]](#footnote-822) (فرنچایز[[824]](#footnote-823)، حق بهره‌برداری[[825]](#footnote-824) ، پروژه‌های کلیدچرخان[[826]](#footnote-825) و توافقات بازاریابی و تحقیق‌وتوسعه مشترک) می‌شوند.

با توجه به آنکه سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر مشترک و توافقات مبتنی بر قرارداد در گروهی قرار می‌گیرند که در نوشتارهای مربوطه «اتحادهای استراتژیک» نامیده می‌شوند، در شرایط زیر بسیار مناسب‌تر از شرکت‌های تابعه با کنترل کامل به شمار می‌روند.

- فاصله سی.اِی.جی.ای بین کشور مبداء و کشور هدف بسیار زیاد باشد.

- شعبه خارجی از منظر عملیاتی با سایر شعب بین‌المللی یکپارچه نباشد.

- ریسک «رقابت بر سر یادگیری»[[827]](#footnote-826) یا «یادگیری نامتقارن»[[828]](#footnote-827) پایین باشد.

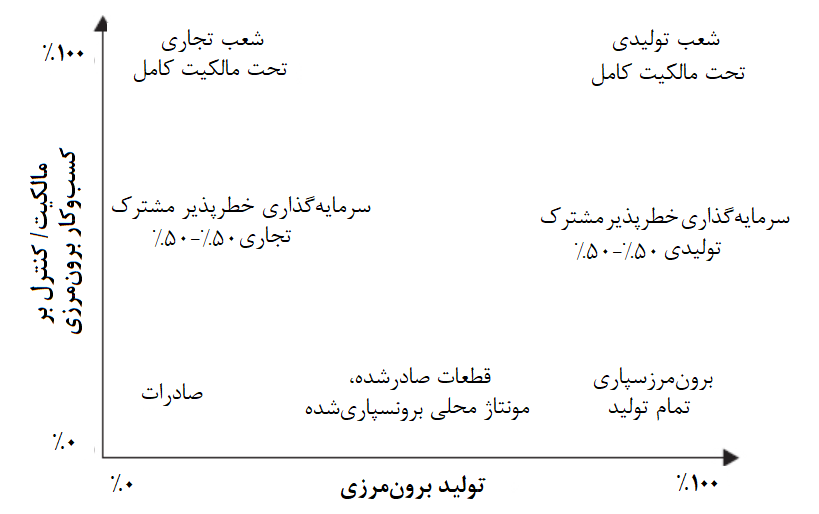
- شرکت برای سرمایه‌گذاری در پروژه بین‌المللی منابع محدودی در اختیار داشته باشد.

بر اساس نوشتارهای تخصصی مدیریت، حرکت از صادرات به سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک و شرکت تابعه با کنترل کامل به تدریج کنترل شرکت بر عملیات بین‌المللی و تعهدش نسبت فعالیت‌های خارجی را افزایش می‌دهد، اما میزان ریسک را هم بالا می‌برد. با این وجود، در واقع در مواردی صادرکنندگان سطوح بالای تعهد را نشان می‌دهند تا از طریق عملکرد مالی و رقابتی پاداش بگیرد. برای مثال می‌توان به پاستا زارا[[829]](#footnote-828) اشاره کرد. این شرکت که 92 درصد از تولید خود را به 108 کشور صادر می‌کند، بزرگ‌ترین صادرکننده پاستا و دومین صادرکننده کشور ایتالیا به شمار می‌رود. شرکت فعالیت بین‌المللی خود را در سال 1975 با صادرات به اتریش، آلمان و یونان آغاز کرد. باریلا[[830]](#footnote-829) بزرگ‌ترین رقیب شرکت بیش از 30 کارخانه دارد که 16 تای آنها در خارج از کشور قرار دارند. این موضوع نشان می‌دهد که حتی شرکت‌ها در یک صنعت یکسان، کشورها و نحوه ورود متفاوتی اتخاذ می‌کنند.

باید نگاهی پویا به حالت‌های ورود داشت: شرکت‌ها می‌توانند بسته به کشور [هدف] و در زمان یکسان از روش‌های متفاوتی بهره‌گیرند و حضورشان را در هر کشوری از ضادرات غیرمستقیم به راه‌اندازی شعب تجاری و تولیدی تغییر دهند. برای نمونه، استارباکس[[831]](#footnote-830) سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک (در ژاپن) را با رشد ارگانیک (در کانادا) و اکتساب (در بریتانیا) ترکیب کرده است. سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک از آن جهت برای استارباکس مفید است که به شرکت این امکان را می‌دهد تا با کارآفرینان محلی توافقنامه‌ها فرنچایز امضا کند.

هیچ مطالعه‌ای درباره حالت‌های ورود بدون لحاظ بعد دوم (نوع فعالیت در بازار هدف) کامل نخواهد بود. شرکت می‌تواند تمام محصولات تولیدی در کشور مبدأ را صادر کند، محصولات نیمه ساخته را به منظور منتاژ صادر کند یا تمام محصول را در کشور خارجی تولید کند.

در شکل 12.2 دو بعد اشاره شده در بالا را با یکدیگر ترکیب شده‌اند:



جدول 12.2 حالت‌های ورود: برحسب میزان کنترل/ مالکیت و تولید برون‌مرزی‌سپاری

- میزان مالکیت/کنترل: نبود مالکیت/کنترل در مورد توافقات مبتنی بر قرارداد یا مالکیت/کنترل تمام در حالت‌های اکتساب یا زمین بایر.

- دامنه فعالیت‌هایی که در خارج انجام می‌شوند: از صادرات تا تولید صددرصدی در خارج.

چند هدف را می‌توان برای تولید در کشور هدف بر شمرد. برای نمونه، اندازه بازار محلی (که باید بزرگ‌تر از حداقل مقیاس کارا باشد)، هزینه‌های حمل و نقل نسبت به ارزش کالا، الزامات مربوط به نزدیکی جغرافیایی یا تعدیل محلی، یا مقرراتی از قبیل اعمال استاندارد و تعرفه‌های گمرکی. انتخاب حالت مناسب اهمیت بالایی برای شرکت دارد: زمانی که روی یک مسیر خاص سرمایه‌گذاری می‌شود، باز گشت از آن مسیر بسیار پیچیده و دشوار می‌شود. مانند تمام انتخاب‌های استراتژیک، بازگرداندن این نوع تصمیمات نیز بسیار دشوار است.

# 13 مالکیت و حکمرانی بنگاه

به قلم آلسنادرو مینیچیلی[[832]](#footnote-831) و فابیو کواراتو[[833]](#footnote-832)

13-1 اهمیت حکمرانی بنگاه

در این فصل، مبحث حکمرانی بنگاه از منظری وسیع‌تر نسبت به دیدگاه نوشتارهای تخصصی آنگلوساکسونی (که تمرکز اغلب آنها معمولاً بر موضوع نقش هیأت‌مدیره و ارجحیت شرکت‌های بورسی[[834]](#footnote-833) است) بررسی می‌شود. این رویکرد همراستا با عواملی است که تسلط بی‌چون و چرای مدل سرمایه‌داری سهامداری گستره (همان شرکت بورسی که بسیاری آن را تکامل طبیعی هر فعالیت کارآفرینانه می‌دانند) را به چالش می‌کشند.

- طی دهه‌های اخیر، تسلط سرمایه‌گذاران نهادی[[835]](#footnote-834) بزرگ بسیار افزایش یافته است. این سرمایه‌گذاران، به ویژه در کشورهای انگلیسی زبان، در حال حاضر 70 درصد از ارزشِ سهام در بازارهای سرمایه را در اختیار دارند.

- بعد از رسوایی شرکتی[[836]](#footnote-835) بزرگ (مانند انرون[[837]](#footnote-836) و پارمالات[[838]](#footnote-837)) و بحران مالی در سال 2007، مقرراتْ مدل شرکت بورسی را تضعیف و هزینه‌های اضافه به شرکت‌هایی تحمیل کرده‌اند که قصد بورسی شدن در یک بازار قانونمند را دارند.

- بازآفرینی و تجدید نظر در مورد روش‌های مدیریت کسب‌وکارها در کنار فراگیر شدن استارتاپ‌های با رشد بسیار بالا، اهمیت شرکت‌های بورسی به مثابه موتور رشد اقتصاد را کاهش می‌دهند. استارتاپ‌ها با رشد بالا سرمایه کمی نیاز دارند و بر پایه فناوری‌هایی بنا شده‌اند که به آنها امکان می‌دهند در سطح جهانی رقابت کنند حتی اگر لزوماً خیلی بزرگ نباشند. برای مثال فیس‌بوک را در نظر بگیرید که در سال 2014 واتس‌اپ[[839]](#footnote-838) (شرکتی با تنها 60 پرسنل) را به مبلغ 19 میلیارد دلار خرید، یا اوبر که در سال 2009 توسط گرت کمپ[[840]](#footnote-839) تاسیس شد و در حال حاضر خدمات حمل‌ونقل با ماشین شخصی را هر روزه به میلیون‌ها نفر ارائه می‌کند، یا ایربی‌اِن‌بی[[841]](#footnote-840) که در اکتبر 2007 توسط برین چسکی[[842]](#footnote-841) بنیان گذاشته شد و در سال 2018 به 150 میلیون کاربر در سراسر جهان دست یافت.

شایان ذکر آنکه، اتخاذ دیدگاه وسیع‌تر نسبت به حکمرانی بنگاه به معنای پذیرش اصول زیر است:

- هرچند شرکت‌های بورسی (سهامی عام) دیگر لزوماً نماینده مدل ایده‌آل آنگلوساکسونی به شمار نمی‌روند، ساختارهای مالکیتی جدید جایگزین آنها نخواهند شد. شرکت‌های بورسی همچنان جایگاه خود را به ویژه در صنایع سرمایه‌بر مانند شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات رفاهی و شهری[[843]](#footnote-842) حفظ خواهند کرد.

- ساختارهای مالکیتی متفاوتی وجود دارند و هیچ یک بر دیگری ارجحیت ندارد و برخی مدل‌ها در فعالیت‌های اقتصادی مشخصی، مناسب‌تر از سایر ساختارها به شمار می‌روند. برای مثال، در ایتالیا نزدیک 66 درصد شرکت‌های بورسی خانوادگی[[844]](#footnote-843)‌اند. بر اساس یکی از مقالات مجله اکونومیست، علل مختلفی در رواج جهانی شرکت‌های خانوادگی نقش دارند. یکی از این علل، انتقال اقتصاد مدرن به مناطقی از جهان به ویژه آسیا است که در این مناطق این نوع ساختار مالکیت (خانوادگی) ستون فقرات اقتصاد محسوب می‌شود.

- فعالیت‌های اقتصادی مشابه معمولاً از طریق ساختارهای متفاوت و با نتایج همانند صورت می‌پذیرند. برای مثال، بازیگران بخش خودرو در طیفی از شرکت‌های کاملاً سهامی عامل تا شرکت‌های خانوادگی، دولتی یا ائتلافی[[845]](#footnote-844) قرار می‌گیرند.

- تنها عوامل بیرونی بر انتخاب‌های استراتژیک تاثیر نمی‌گذارند بلکه ساختارهای مالکیت نیز موثرند. به علاوه، پژوهش‌های مدیریتی با تمرکز صرف بر نقش مدیران ارشد در تعیین استراتژی‌های اثربخش و دوراندیشانه، به صورت کامل شیوه تصمیم‌گیری را نشان نمی‌دهند.

- سه متغیر مالکیت، حکمرانی و استراتژی درهم‌تنیده‌اند.

13.2 انواع ساختارهای مالکیت

دو ویژگی مهمِ ساختارِ مالکیت را در مدل سرمایه‌داری شناسایی کرده‌ایم:

- میزان تمرکز مالکیت

- هویت مالک

تمرکز مالکیت به تعداد سهامداران و میزان سهام هر کدام (یا مشارکت در سهام) از سرمایه اشاره دارد. بر اساس ملاحظات مشترک بین این دو متغیر می‌توان چند مورد نمادین شناسایی کرد:

- شرکت خصوصی[[846]](#footnote-845) با تنها یک سهامدار، که مالک تمام سهام شرکت (صددرصد سهام) محسوب می‌شود. این مورد، شامل شرکت‌هایی می‌شود که معمولاً بزرگ نیستند و حقوق مالکیت در آنها متمرکز و در دستان تنها یک فرد است. این فرد معمولاً وظایف حکمرانی و مدیریتی را بر عهده دارد. این نوع شرکت‌ها می‌توانند موفق باشند به ویژه اگر توسط بنیانگذارِ کارآفرین خود مدیریت شوند. اما در این شرکت‌ها، شک و گمان فراوانی در خصوص توانایی تکامل ساختار حکمرانی و انتقال شرکت به نسلی بعدی وجود دارد.

- شرکت خصوصی با چند سهامدار. این نوع شکل رایجی از شرکت‌ها به شمار می‌رود که ویژگی بارز آن تقسیم سهام شرکت بین چند فرد (در ساده‌ترین مدل بین دو نفر و در پیچیده‌ترین مدل بین چند ده نفر) و چند گروه از افراد (اعضای خانواده کنترل‌کننده؛ ائتلافی از خانواده‌های کنترل‌کننده؛ ائتلاف‌های مختلط از خانواده‌ها، و سایر نهادها، مانند سایر شرکت‌ها یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی) است.

- شرکت سهامی عام (بورسی)[[847]](#footnote-846) با سهامدار کنترل‌کننده (یا سهامدار عمده). اولین دسته شرکت‌هایی هستند که تعداد زیادی سهامدار خرد و یک سهامدار واحد[[848]](#footnote-847) دارد. در این حالت سهامدار واحد آنقدر سهام در اختیار دارد که بتواند اکثریت (یا همه) اعضای هیأت‌مدیره را منصوب کند. در این مورد، داشتن اکثریت مطلق سهام (50 درصد + 1) برای سهامدار بلوکی بودن ضروری نیست، زیرا داشتن اکثریت حق رای در مجامع کافی است.

- شرکت سهامی عام (بورسی) که توسط شرکتی دیگر یا بر اساس توافق‌نامه سهامداران[[849]](#footnote-848) کنترل می‌شود. یکی از سویه‌های مدل قبلی، شرکتی بورسی است که توسط شرکتی دیگر یا ائتلافی از سرمایه‌گذاران که بر اساس توافقنامه سهامداران به یکدیگر پیوسته‌اند، کنترل می‌شود.

- شرکت سهامی عام (بورسی) بدون سهامدار کنترل‌کننده و با تعداد فراوانی سهامدار که نمی‌توانند (به علت تعداد سهام کم‌شان) یا نمی‌خواهند (سرمایه‌گذاران نهادی هستند) مستقیماً در حکمرانی شرکت و گماردن نماینده در بدنه حکمرانی[[850]](#footnote-849) مشارکت داشته باشند.

در خصوص تحلیل هویت سهامدار کنترل‌کننده (هویت مالک) باید به این نکته توجه داشت که پی بردن به اهداف اقتصادی مالکین بسیار مهم و حیاتی است. در میان گروه‌بندی‌های ممکن، یکی از رایج‌ترین آنها توسط توماس و پدرسن[[851]](#footnote-850) (2000) پیشنهاد شده است:

- خانواده‌ها یا افراد. خانواده‌ها و افراد اغلب نقش دوگانه مالک و مدیر را ایفا می‌کنند، به این معنی که آنها تنها گروهی از سهامداران را نمایندگی می‌کنند که به نام خودشان و از طرف خودشان اقدام می‌کنند و نه از طریق نمایندگی، بنابراین منجر به همراستایی طبیعی منافع می‌شود. همزمان، از آنجایی که افراد یا خانواده‌ها معمولاً سهم بزرگی از ثروتشان را در کسب‌وکار سرمایه‌گذاری می‌کنند، شرکت‌های خانوادگی احتمالاً نسبت به شرکت‌های مدیریتی، ریسک گریزترند.

- سرمایه‌گذاران نهادی[[852]](#footnote-851). دومین گروه از مالکان شامل گروه بزرگی از صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، صندوق‌های بازنشستگی و شرکت‌های بیمه می‌شود. سرمایه‌گذاران نهادی گرایش شدیدی به ریسک دارند، افق بلندمدتی را مدنظر قرار می‌دهند و روابط نزدیکی بین شرکت و مدیرشان ایجاد می‌کنند. به علاوه، داشتن سبد بزرگی از سهام‌های مختلف و رتبه‌بندی بر اساس عملکرد مالی، سرمایه‌گذاران نهادی را به سمت خلق ارزش سهامداران سوق می‌دهد.

- نهادهای مالی[[853]](#footnote-852). هرچند مالکیت بنگاه توسط نهادهای مالی خیلی رایج نیست و در برخی موارد حتی ممنوع نیز به شمار می‌رود، نقش بسیار چشمگیری در کشورهای تحت قانون آلمان و در ژاپن ایفا می‌کند.

- گروه‌های کسب‌وکاری[[854]](#footnote-853). شرکت‌های هلدینگی که می‌توانند رویکرد هم‌افزایی یا مالی نسبت به استراتژی بنگاه اتخاذ کنند (به فصل 8 مراجعه کنید).

- هویت‌ها و ادارات دولتی یا سایر سازمان‌ها با مدیریت عمومی. دلایل مداخله دولت در مالکیت شرکت‌ها می‌تواند متفاوت باشد. علت اصلی آن شکست بازار یا دلایل سیاسی جستجو کرد.

براساس منظر تمرکز مالکیت، شرکت‌ها را می‌توان مطابق زیر در دوگانه‌های مختلفی گنجاند:

- شرکت‌ها با سهامداران کنترل‌کننده در مقابل شرکت‌های سهامی عام: این ساده‌ترین تقسیم‌بندی است که برای تمییز بین شرکت‌هایی بت مالکیت پراکنده (شرکت بورسی) و شرکت‌هایی با سهامدار عمده (برای مثال شرکت‌های خانوادگی)، سطح تمرکز مالکیت را مدنظر قرار می‌دهند.

- شرکت‌هایی با سهامدار کنترل‌کننده قوی در مقابل شرکت‌هایی با سهامدار کنترل‌کننده ضعیف. تفاوت اصلی بین سهامدار کنترل‌کننده «قوی» (یا سهام عمده مطلق) و سهامدار عمده نسبی (یا چالشگر) با سهام عمده نسبی یا مطلق است.

- سهامدار کنترل‌کننده یکپارچه (فرد یا هویتی منفرد) در مقابل ائتلافی از تعدادی سهامدار نابرابر. این تقسیم‌بندی بین کنترل اعمال شده توسط سهامدار منفرد (با سهام عمده نسبی یا مطلق) در مقابل ائتلافی از سهامداران مختلف با میزان قدرت و منفعت متفاوت، تمایز قایل می‌شود. اگر ائتلاف در گروه دوم تضعیف شود، معمولاً اثراتی منفی بر انتخاب‌های استراتژیک بلندمدت خواهد گذاشت.

دوگانه‌های مربوط به هویت مالک شامل موارد زیر می‌شوند:

- سهامدار خصوصی کنترل‌کننده در مقابل سهامدار عام[[855]](#footnote-854). در حالی که سهامداران خصوصی معمولاً تمایل دارند سودآوری شرکت را بیشینه کنند، سهامدار کنترل‌کننده عام به دنبال فشارهای سیاسی به دنبال تعیین اهداف استراتژیک وسیع‌تری‌اند.

- سهامدار کنترل‌کننده مالی محض در مقابل شریک صنعتی، مشتری، رقیب یا تأمین‌کننده. دومین تفاوت مهم درباره هویت سهامدار کنترل‌کننده به ذات آن بر می‌گردد، برای مثال، آیا سهامدار مالی می‌خواهد از متنوع‌سازی ریسک منفعت کسب کند یا سهامدار از نوع شریک، مشتری، رقیب یا تأمین‌کننده که کنترل سهام شرکت را در اختیار دارد به دنبال کسب منفعت از هم‌افزایی است.

- سهامدار کنترل‌کننده با دانش کم در حوزه کسب‌وکار در مقابل سهامدار با دانش مرتبط با حوزه کسب‌وکار. این تمایز برای درک نوع کمکی است که سهامدار کنترل‌کننده می‌تواند به کسب‌وکار نماید و از طریق آن می‌توان پی‌برد که آیا «بهترین مالکِ ممکن» به شمار می‌رود یا خیر.

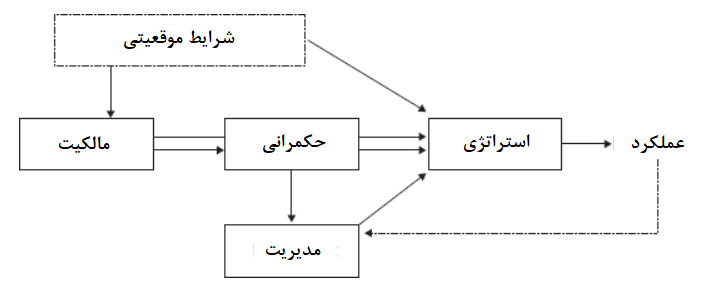
- سهامدار کنترل‌کننده با نقدینگی بالا در مقابل سهامدار اهرمی[[856]](#footnote-855). سهامدار کنترل‌کننده با نقدینگی زیاد نسبت به دیگران تمایل بیشتری برای تزریق سرمایه و سرمایه‌گذاری برای رشد دارد؛ در حالیکه، سهامدار کنترل‌کننده اهرمی نگران خلق سود به منظور توزیع سود سهام و تنها با هدف بازپرداخت بدهی‌ها است.

در نهایت، رفتار مالکیت می‌تواند تحت تاثیر فشارهای خارجی نیز قرار گیرد. این فشارها می‌تواند از طرف ذینفعان بدون حق مالکیت (کارگران، جوامع محلی، جنبش‌های مصرف‌کنندگان و ...) و فشار حاصل از عملگرایی[[857]](#footnote-856) سرمایه‌گذاران نهادی غیر کنترل‌کننده باشد.

13.3 نقش مالکیت بر استراتژی بنگاه

هرچند حکمرانی بنگاه چه در نوشتارهای تخصصی و چه در عمل به ساختارهای مالکیت به مثابه یک متغیر بیرونی می‌نگرد، ما برای آنها نقش بارزتری در نظر می‌گیریم. مالکیت معمولاً وابسته به آن دسته از بسترهای حقوقی و نهادی محسوب می‌شود که از دل آنها بیرون آمده است و همسانی نزدیک بین مدل‌های سرمایه‌داری و ساختارهای مالکیت رایج را تعیین می‌کند. بنابراین، اگر موارد نادر (مانند شرکت‌های سهامی بدون هیچگونه نفوذ سرمایه‌گذاران عملگرا) را کنار بگذاریم، مالکیت همواره تاثیر مستقیم یا غیرمستقیمی بر تصمیمات استراتژیک و به طبع آن بر عملکرد می‌گذارد.

برای برجسته کردن نقش مالکیت می‌توانیم به مدل مالکیت-حکمرانی-استراتژی[[858]](#footnote-857) اشاره کنیم. این مدل رابطه علّی بین مالکیت، حکمرانی و استراتژی را تشریح می‌کند (شکل 13.1). مفروضات اصلی این مدل شامل این موارد می‌شوند:



شکل 13.1 ارتباط علّی بین مالکیت، حکمرانی و استراتژی شرکت

- مرکزیت ساختار مالکیت، که ارتباط تنگاتنگی با سطح کارایی بازارهای مالی و ویژگی‌های مدل سرمایه‌داری دارد که شرکت در آن فعال است.

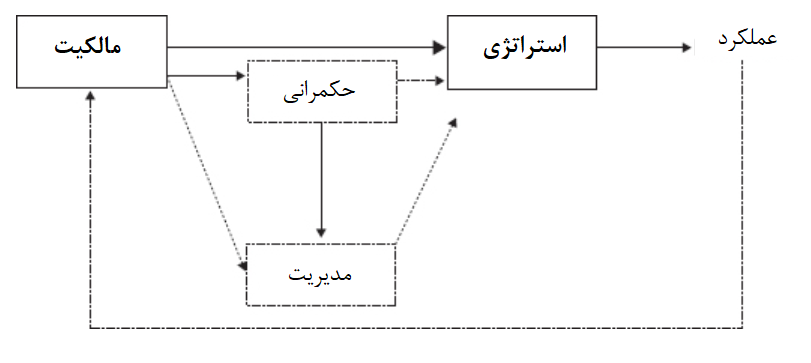
- وجود رابطه علّی بین متغیرهایی که مالک را انتخاب‌کننده نهاییِ نوع حکمرانی و مدیریت و انتخاب‌های استراتژیک منتج از آنها می‌بیند.

- وجود شرایط زمینه‌اى[[859]](#footnote-858) (صرف نظر از خواست بدنه حاکمرانی)، تاثیر مستقیمی بر استراتژی و انتخاب‌های اجباری شرکت‌ها دارند. برای مثال، تنش برای دستیابی به کارایی بیشتر در دوران بحران یا تغییرات ناگهانی در ساختارهای مالکیت به دلیل فرصت‌ها یا نیاز به ادغام‌واکتساب بین شرکت‌ها را در نظر بگیرید.

شواهد تجربی از مدل اقتضایی[[860]](#footnote-859) پشتیبانی می‌کند. بر اساس این مدل، هیچ وضعیت جهانشمول مشابه و معتبری وجود ندارند. تنها از طریق فرایند تحلیلی می‌توان عناصر مختلف و رابطشان را بررسی کرد و مناسب‌ترین راه‌حل‌ها را برای برآورده‌سازی انتظارات شرکت و مالکین آن شناسایی کرد.

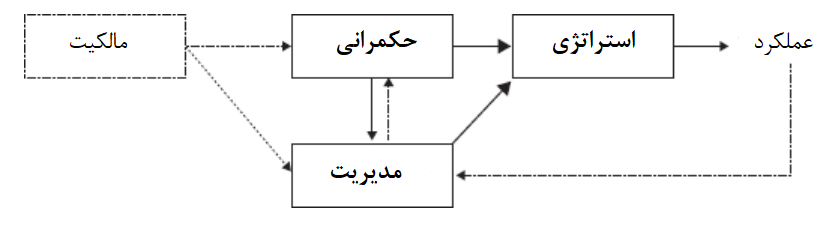
بر اساس مدل اوجی‌اِس[[861]](#footnote-860)، می‌توانیم دو سناریو رایج در مدیریت را تشریح کنیم: مالکان قوی در مقابل مالکان ضعیف.

اگر مالکان نقش پررنگی داشته باشند (مانند شرکت‌ها با سهامداران کنترل‌کننده)، حکمرانی و مدیریت معمولاً با توجه به انتخاب‌ها و تمایلات مالکین موقعیت دست پایین را اتخاذ می‌کنند. این امر باعث می‌شود انتخاب‌های حکمرانی بنگاه بالاتر از تمامی قوانین حکمرانی بنگاه قرار گیرند (حداقل در خصوص شرکت‌های بورسی) (شکل 13.2). این پیکره‌بندی معمولاً توسط شرکت‌های خانوادگی استفاده می‌شود. با تدوین چشم‌انداز کسب‌وکار و تنظیم انتظارات ریسک/پاداش، مالکیت خانوادگی به شدت بر برخی انتخاب‌های استراتژیک تاثیر می‌گذارد. به علاوه، مورد دوم می‌تواند بازتابدهنده نیازهای خانوادگی باشد که تمایل به حفظ همدلی در خانواده یا مدیریت جانشین‌پروری باشند.



شکل 13.2 مدل مالکیت-حکمرانی-استراتژی در شرکت‌هایی با سهامدار کنترل‌کننده

اگر مالکیت نقش ضعیفی ایفا کند (مانند مالکیت هیأت‌مدیره محور در شرکت‌های سهامی عام)، از آنجایی که بدنه‌های مدیریت و حکمرانی قدرت زیادی در شرکت دارند، احتمال دارد که بر انتخاب‌های استراتژیک تاثیر چشمگیری بگذارند (شکل 13.3). همین موضوع دلیل تمایل سرمایه‌داری آنگلوساکسونی برای تاکید تاثیر حکمرانی بنگاه بر انتخاب‌های استراتژیک و به طبع آن بر عملکرد است. برای مثال، بسیاری از مطالعات تمرکز خود را بر ارتباط بین حضور اعضای هیأت‌مدیره مستقل و برخی از انتخاب‌های کلیدی در خصوص استراتژی بنگاه (مانند متنوع‌سازی مرتبط یا نامرتبط) گذاشته‌اند.



شکل 13.3 مدل مالکیت-حکمرانی-استراتژی در شرکت‌های بورسی

تحلیل انواع احتمالی مدل پایه اوجی‌اِس را می‌توان در دو ملاحظه مرتبط با هم خلاصه کرد. اولی اهمیت مالکیت در برنامه‌ریزی سایر متغیرها و دومی نیاز به توانایی تفسیر تناسب بین شرایط زمینه‌ای و ساختار مالکیت موجود و بین ساختار و بهترین استراتژی‌های بنگاه را مدنظر قرار می‌دهد. بر این اساس، برخی روابط احتمالی بین ویژگی‌های ساختارهای مالکیت و انتخاب‌های استراتژیک مطابق زیر خواهند بود:

- سهامدار کنترل‌کننده خصوصی، قوی، عمده و با «نقدینگی بالا»[[862]](#footnote-861). حضور تک سهامدار خصوصی با کنترل عمده سهام و منابع مالی فراوان شرایط بهینه‌ای برای انتخاب‌های استراتژیک توسعه‌ای و جسورانه ایجاد می‌کند. بر اساس تئوری نمایندگی[[863]](#footnote-862)، منافع شرکت معمولاً همراستا با منافع افرادی است که بیشترین حقوق مالکیتی را دارند. برای مثال، سهامدار کنترل‌کننده معمولاً طرافدار سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیق‌وتوسعه، تغییرات بنیادی در مدل کسب‌وکاری، پرداخت سود سهام پایین یا افزایش سرمایه برای تأمین مالی (اگر با این کار کنترلشان را تضعیف نکنند) است.

- سهامدار کنترل‌کننده به شدت اهرمی: سهامدار کنترل‌کننده با چنین ویژگی‌هایی احتمالاً سهم محدودی از سهام شرکت را دارد و انتخاب‌های استراتژیک محافظه‌کارانه‌ای (مانند واگذاری کسب‌وکارهای غیرکانونی به منظور ایجاد نقدینگی، سرمایه‌گذاری‌های محدود وگرایش کم به استراتژی‌های رشد) را در پیش می‌گیرد. به علاوه، سهامدار کنترل‌کننده انتظار دارد که شرکت سود سهام بالایی تقسیم کند و اغلب موارد مخالف تزریق سرمایه جدید و همچنین افزایش سرمایه‌ای باشد که باعث کاهش میزان کنترلش شود.

- سهامدار کنترل‌کننده عام قوی. این نوع (ترکیب) از مالکیت خاص ممکن است برای استراتژی شرکت و ذینفعانش مثبت باشد. در حقیقت، این نوع سهامدار قادر است سرمایه‌گذاری‌های حجیمی انجام دهد، هرچند این سرمایه‌گذاری‌ها ریسک کمی داشته باشند و پاداش‌های میان‌مدت و بلندمدتی به همراه داشته باشند. سهامداران کنترل‌کننده عام معمولاً مخالف برنامه‌های ساختاردهی مجدد شامل واگذاری و حذف زواید هستند در حالی که به راحتی از اکتساب شرکت‌های دچار مشکلات مالی (حتی کسب‌وکارهای نامرتبط) پشتیبانی می‌کنند تا از بقای خود مطمئن شوند و از آن مهم‌تر، سطح اشتغال خود را حفظ نمایند.

- سهامدارن کنترل‌کننده‌ای که رقیب، مشتری یا تأمین‌کننده نیز هستند. این نوع سهامداران معمولاً طرافدار بهبود و ساختاردهی مجدد عملیات هستند تا از این طریق از هم‌افزایی بهره‌برداری کنند و همچنین به دنبال واگذاری فعالیت‌های غیرکانونی‌اند. ملاحظات خاص زمانی به‌وجود می‌آیند که سهامدار کنترل‌کننده، مشتری یا تأمین‌کننده باشد زیرا می‌تواند بخش [تاثیرگذار] و مرتبط در معاملات شرکت باشد. در این شرایط، شرکت (به ویژه اگر بورسی باشد) احتملاً مقررات خاصی برای بخش مرتبط اعمال می‌کند تا از طریق آنها از منافع سهامداران خُرد محافظت شود.

سهامدار خُرد مالی محض[[864]](#footnote-863) ولی عملگرا. سهامداران مالی معمولاً مخالف متنوع‌سازی بنگاه هستند زیرا ترجیح می‌دهند که یک شرکت تک کسب‌وکاری را در سبد خود داشته باشند. اما، سهامدار خُرد عملگرا (از قبیل صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی در شرکت‌های خصوصی یا سرمایه‌گذاران نهادی در شرکت‌های بورسی) می‌توانند تاثیر قابل توجهی بر انتخاب‌های استراتژیک بگذارند. برای مثال، می‌توانند حامی برنامه‌های ساختاردهی مجدد و افزایش کارایی باشند.

ذینفعان بدون حق مالکیت ولی با نفوذ بالا. یکی از شرایط بسیار ویژه مربوط به تاثیر ذینفعانِ بانفوذ[[865]](#footnote-864) (از قبیل مقامات مسئول[[866]](#footnote-865) در بخش به شدت قانونمند) باشد. هرچند آنها خارج از مدل ما قرار دارند، به علت آنکه می‌توانند تاثیر بیرونی بر استراتژی بگذارند، همچنان بازیگران مهمی به شمار می‌روند.

13.4 مرکزیت هیأت‌مدیره

نوشتارهای علمی آنگلوساکسون بر این ادعا هستند که پیکره‌بندی (ترکیب) و کارکردها و وظایف هیأت‌مدیره و چگونگی تاثیر این دو ویژگی بر دو نقش مرکزی (اصلی) هیأت‌مدیره مبحث اصلی در حکمرانی بنگاه به شمار می‌روند. در ادامه به تشریح این دو نقش پرداخته شده است:

1- نقش کنترل و نظارت بر مدیریت

2- نقش خدمت‌رسانی یا پشتیبانی از مدیریت در تصمیم‌گیری.

هدف هر دو نقش حصول اطمینان از پاسخگویی[[867]](#footnote-866) هیأت‌مدیره و مدیریت است. به علاوه، اجرای این نقش‌ها باید بین قدرت، مسئولیت[[868]](#footnote-867) و منافع توازن ایجاد نماید تا از این طریق از منافع شرکت و مالکان حمایت شود.

در بسیاری از کشورها برای شرکت‌های بورسی بهترین روش‌های حکمرانی مدون شده‌اند تا به مالکان و شرکت‌ها کمک شود روی ترکیب، ساختار و کارکردهای هیأت‌مدیره کار کنند. برای مثال، در ایتالیا 90 درصد شرکت‌های بورسی هم اکنون به صورت رسمی از آخرین نسخه «کد حکمرانی بنگاه»[[869]](#footnote-868) تبعیت می‌کنند.

13.4.1 ترکیب، ساختار و کارکردهای هیأت‌مدیره

ابعاد کلاسیک تحلیل ترکیب هیأت‌مدیره مطابق زیر است:

- تعداد اعضای هیأت‌مدیره، که باید به اندازه باشد که شایستگی‌های متنوعی را در بر گیرد و به اندازه کافی کوچک باشد که امکان فرایند تصمیم‌گیری موثر را امکان پذیر کند، اما همچنان متناسب با پیچیدگی شرکت (از نظر اندازه) و صنعت باشد.

- حضور اعضای غیراجرایی[[870]](#footnote-869)، که اکثر آنها باید مستقل باشند.

- تناسب ترکیب اعضای اجرایی و غیراجرایی بر اساس ویژگی‌ها و نیازهای شرکت.

- تنوع در هیأت‌مدیره، بر حسب شایستگی و جنسیت (قانون 2011/120 ایتالیا در مورد سهمیه‌های جنسیتی منجر به ورود انبوه زنان به هیأت‌مدیره شرکت‌های بورسی شده است).

- توازن در نمایندگی تمامی منافع (علایق و سلایق)، شامل اعضایی شود که حافظ منافع سهامدارن خُرد باشند.

- تحلیل تکاملی این دیدگاه‌ها، که برخی از آنها (مانند تعداد و آمیخته[[871]](#footnote-870) هیأت‌مدیره) مستحکم‌تر و برخی (از قبیل حفاظت از سهامدار خُرد و تنوع جنسیتی) جدیدتر به‌شمار می‌روند، حاکی از آن است که چگونه ترکیب هیأت‌مدیره متعاقباً از طریق کد حکمرانی بنگاه تحت تاثیر قرار می‌گیرد. اگر داده‌های مربوط به کشور ایتالیا را مدنظر قرار دهیم، از سال 2006 (که سومین نسخه کد ابلاغ شد)، شاهد روندهای پایدار در خصوص اندازه هیأت‌مدیره و حضور اعضای غیراجرایی هستیم.

در عوض، از سال 2006 تا 2011 شاهد کاهش تعداد اعضای مستقل بوده‌ایم که تا حدودی علت آن تعریف محدودتر از عضو مستقل در نسخه‌های جدیدتر و تعداد بالاتر اعضای هیأت‌مدیره گمارده شده از سمت صندوق‌های سرمایه‌گذاری و گروه سهامداران خُرد است که این اعضا اغلب شرایط عضو مستقل را دارا هستند. از سال 2012، نقش اعضای مستقل پررنگ‌تر شده است که نشانه‌ای از استقلال بیشتر هیأت‌مدیره نسبت به چند سال گذشته است. بر حسب تنوع جنسیتی، تصویر بسیار شفاف‌تر است. در واقع، قانون حضور زنان در هیأت‌مدیره تاثرات چشمگیری داشته است. حضور زنان در هیأت‌مدیره شرکت‌های بورسی بین سال 2006 تا 2018 نزدیک به 32 درصد رشد داشته است. تمام شرکت‌ها (99.1 درصد در سال 2018) دست کم یک عضو زن داشته‌اند.

از منظر ساختار هیأت‌مدیره، بهترین رویکردها باعث موارد زیر شده‌اند:

- جلوگیری از هم‌پوشانی بین نقش رییس هیأت‌مدیره و مدیرعامل، با هدف توازن قدرت در هیأت‌مدیره و تخصصی شدن کارکردها و وظایف رییس هیأت‌مدیره نسبت به وظایف مدیرعامل.

- تعیین یک عضو مستقل هادی[[872]](#footnote-871)، در مورد دوگانگی مدیرعامل[[873]](#footnote-872) و زمانی که رییس هیأت‌مدیره سهامدار کنترل‌کننده شرکت به شمار می‌رود.

- ایجاد تعدادی کمیته به منظور کمک و مشاوره به هیأت‌مدیره. این کمیته‌ها به مباحث مهمی می‌پردازند که امکان طرح آنها در جلسات هیأت‌مدیره فراهم نیست (مانند کنترل داخلی و انتخاب اعضای هیأت‌مدیره و مدیران ارشد و پرداخت پاداش[[874]](#footnote-873) به آنها).

با بررسی دقیق‌تر، شاهد افزایش تعداد اعضای مستقل هادی هستیم، به‌ویژه به علت تعداد بالای روسای هیأت‌مدیره در موقعیت سهامداران کنترل‌کننده. روند مشابهی در ایجاد کمیته‌های انتصاب[[875]](#footnote-874) (که وظیفه آنها در نسخه 2011 بازتعریف و تقویت شده است)، کمیته کنترل داخلی (یا کمیته ریسک و کنترل در نسخه 2011) و کمیته پاداش رخ داده است.

- در نهایت، بهترین شیوه‌ها وظایف هیأت‌مدیره را نیز در بر می‌گیرند، به عبارتی دیگر، سازوکارهایی که از فرایندهای تصمیم‌گیری در انجام نقش‌ها و وظایف مختلف پشتیبانی می‌کنند. هرچند اندازه‌گیری و سنجش این جنبه‌ها دشوارتر از موارد قبلی است، روش‌هایی وجود دارند که رواج آنها به شدت به الزامات کد حکمرانی بنگاه وابسته است.

در حالیکه تعداد جلسات هیأت‌مدیره ثابت است، شاهد رشد درصد شرکت‌هایی هستیم که تنها جلسات اعضای مستقل را تشکیل می‌دهند و شرکت‌هایی که به صورت منظم ارزیابی و خودارزیابی فعالیت‌های هیأت‌مدیره را انجام می‌دهند.

در هر دو مورد، ابزار اثربخشی برای ضمانت انجام صحیح وظایف هیأت‌مدیره وجود دارد. در حالیکه جلسات اعضای مستقل به دنبال حصول اطمینان از این موضوع است که مباحث بین آنها تحت تاثیر موضوعات دیگر (و از همه مهم تحت تاثیر سهامداران کنترل‌کننده) نیست، ارزیابی فعالیت و اثربخشی هیأت‌مدیره باید نشاندهده سازوکار بازبینی دوره‌ای (سالانه) ترکیب و وظایف هیأت‌مدیره باشد تا از این طریق نقاط بهبود احتمالی شناسایی شوند.

13.5 حرکت به سمت دیدگاه مدرنی نسبت به حکمرانی بنگاه

در بخش‌های پیشین، به صورت خلاصه به مباحث مربوط به حکمرانی بنگاه پرداختیم و نقش مالک و هیأت‌مدیره را در محیط‌های مختلف بررسی کردیم. همچنین، برخی از محدودیت‌های رویکرد سنتی برای مواجهه با انتخاب‌های حکمرانی بنگاه را بر شمردیم:

- گرایش به نقش منفعل مالکیت در شرایطی که مالکیت پراکنده[[876]](#footnote-875) است و متعاقباً توان یا میل مشارکت در تصمیمات را ندارد (مانند شرکت‌های سهامی عام یا مالکین ضعیف).

- گرایش شرکت‌های بورسی به به‌کارگیری نقش‌های کدهای حکمرانی به روشی تطبیقی و پذیرفتن نگرش پیروی به جای اجرای حکمرانی با کیفیت بالا.

- گرایش به در نظر گرفتن موضوعیت داشتن حکمرانی بنگاه تنها برای شرکت‌های بورسی (تا حدی به علت پیامد غیرمستقیم نکات قبلی).

این سه محدودیت منجر به آسیب دیدن کیفیت تصمیمات استراتژیکی می‌شود که ممکن است بدون استفاده از گفتگوهای صحیح بین مالکیت، حکمرانی و مدیریت اتخاذ شوند. به بیانی دیگر، ریسک‌های اصلی شرکت شامل این موارد می‌شوند:

- در مواردی با پراکندگی مالکیت، تاثیر مسلطِ هیأت‌مدیره بر انتخاب‌های استراتژیک، اگر نه قدرت بیش از حد یا حتی سوء استفاده از قدرت.

- در مواردی با مالکیت متمرکز[[877]](#footnote-876)، تاثیر مسلطِ مالکین بر استراتژی‌ها، اغلب با نقش محدود یا رسمی برای حکمرانی و مدیریت ارشد.

به منظور اجتناب از این موارد و پیروی از اصول حکمرانی بنگاه، پیشنهاد می‌دهیم نقش مالکیت در مواردی که پراکنده مالکیت بسیار است، تقویت شود و نقش هیأت‌مدیره در مواردی که مالکین بر آن تسلط دارند، پررنگ‌تر شود.

13.5.1 تقویت نقش مالکیت (زمانی که ضعیف است)

مالکیت پراکنده از منظر سنتی نگرشی منفعل دارد و شامل سرمایه‌گذارانی می‌شود که انگیزه اصلیشان اهداف مالی و نگاه کوتاه‌مدت به سرمایه‌گذاری است. این دیدگاه سنتی با دیدگاه جدید و مدرن‌تری به چالش کشیده شده است. عواملی از قبیل توسعه و تکامل مبحث حکمرانی بنگاه، افزایش کلی سهام در اختیار سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و منافع مالکیت قوی (مانند مالکیت خانوادگی) به ویژه در دوران بحران، گرایش مالکان بنگاه را از انفعال[[878]](#footnote-877) (خروج) به عملگرایی[[879]](#footnote-878) (عملگرایی سهامداران) و ورود به گفتگو با مدیران ارشد (اظهار نظر)[[880]](#footnote-879) تغییر داده است. این نگرشِ جدیدْ سرمایه‌گذاران نهادی را مجبور کرده است تا رفتار خود را بیشتر و بیشتر به سمت انتخاب‌های استراتژیکی تغییر دهند که برای سهامداران (و ذینفعان) خلق ارزش می‌کنند.

برخی موارد جدید، این روند را به خوبی نشان می‌دهند. اولین مثال انفصال مستقل[[881]](#footnote-880) پی‌پَل[[882]](#footnote-881) از ای‌بِی[[883]](#footnote-882) است. این اتفاق به پیشنهاد کارل ایکان[[884]](#footnote-883) مالک صندوق سرمایه‌گذاری ایکان و درست بعد از خرید بلوکی 2 درصدی سهام ای‌بِی در سال 2014 رخ داد. هرچند این پیشنهاد در ابتدا از سمت مدیران ارشد و هیأت‌مدیره ای‌بِی به علت هم‌افزایی بالای بین این دو کسب‌وکار رد شد، در سپتامبر 2014، جان دوناهو [[885]](#footnote-884)مدیرعامل ای‌بِی نظر خود را تغییر داد و استدلال ایکان در خصوص آینده‌دار بودن و برتری کسب‌وکار پرداخت آنلاین نسبت به سیستم پرداخت سنتی برای حراج‌های آنلاین را پذیرفت. اما این تمام داستان نبود: در ژانویه 2015، ای‌بِی تصمیم گرفت نماینده ایکان را در هیأت‌مدیره بگذارد و بسیاری از ایده‌های استراتژیک ایکان را بپذیرد.

دومین مورد شرکت پِپسی است که از سال 2013 تحت تاثیر فشار مستمر نلسون پلتز[[886]](#footnote-885)، نماینده کنشگر صندوق سرمایه‌گذاری تریان پارتنرز[[887]](#footnote-886)، قرار گرفت تا کسب‌وکار نوشیدنی‌های غیرالکلی از کسب‌وکار اِسنَک جدا شود. هرچند این پیشنهاد در نهایت از طرف هیأت‌مدیره پپسی پذیرفته نشد، باعث شروع برنامه کاهش هزینه مهمی شد که شرکت و سهامداران همچنان از آن سود می‌برند.

13.5.2 تقویت نقش بدنه حکمرانی (زمانی که مالکیت قوی است)

تحلیل تاریخی ما از ترکیب، ساختار و وظایف هیأت‌مدیره حاکی از نوعی همگنی در رفتار شرکت‌های بورسی نسبت به شاخص‌های سنجش‌پذیر اثربخشی حکمرانی بنگاه است. این مورد در خصوص تمرکز بالای مالکیت که بدنه حکمرانی را از لحاظ ساختاری در گفتگو با سهامداران و مالکان خانوادگی تضعیف می‌کند نیز رخ داده است.

این شرکت باید پا را فراتر از الزامات قانونی برای پیروی از کد حکمرانی بگذارد. به این منظور، آگاهی بیشتر از اهمیت بدنه‌های کارآمد و مستحکم حکمرانی نیاز به توجه بیشتر به جذب اعضای خبره دارد. در این راستا می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

- تاکید بیشتر بر استقلال و شایستگی اعضای هیأت‌مدیره، از طریق گماردن افرادی با استقلال فکری و مهارت‌های سازگار با نیازهای استراتژیک شرکت.

- بهبود کیفیت اطلاعات مورد نیاز هیأت‌مدیره و ایجاد گفتمان‌های باز و سازنده در هیأت‌مدیره، به نحوی که اعضا (به ویژه اعضای مستقل) بتوانند تصمیمات استراتژیک اصلی را اتخاذ نمایند.

- آموزش مستمر اعضا، به ویژه به افراد تازه گمارده شده و از طریق جلسات ویژه (حداقل یکبار در سال) و جلسات طولانی (یک یا دو روزه) خارج از شرکت با هدف بحث و تبادل نظر و به اشتراک‌گذاری دیدگاه در مورد استراتژی‌های بلند مدت.

13.5.3 افزایش اهمیت حکمرانی در شرکت‌های خصوصی

هرچند مبحث حکمرانی بنگاه در بستر شرکت‌های سهامی عام به وجود آمد، این موضوع جذابیت فراوانی برای شرکت‌های خصوصی نیز دارد. امروزه، کارآفرینان به این موضوع پی برده‌اند که توانایی انجام اقدامات اثربخش در بازارهای به شدت در حال تغییر بیش از پیش به کیفیت حکمرانی وابسته است. بدیهی است که به دلیل هزینه‌های بالای [برپایی] سیستمی مطلوب و پیچیدگی‌های مربوط به گذار از مدل خانوادگی به مدل حرفه‌ای حکمرانی، مقاومت‌های بسیاری در برابر حکمرانی مؤثر صورت پذیرد.

به منظور تسهیل و پشتیبانی از این گذار فرهنگی، فراگیری روبه‌رشدی در کدهای حکمرانی بنگاه برای شرکت‌های غیربورسی یا خصوصی وجود دارد که بسیار شبیه کدهای شناخته شده برای شرکت‌های بورسی است. در این میان، اولین کد داوطلبانه بویس کد[[888]](#footnote-887) در بلژیک بود (اولین نسخه در سال 2005 و نسخه سوم در سال 2016) که شامل توصیه‌هایی برای شرکت‌های خصوصی در خصوص نه تنها اعضای هیأت‌مدیره بلکه درباره کیفیت اقدامات کارآفرینانه، مسئولیت اجتماعی و بندهایی خاص در مورد شرکت‌های خانوادگی است.

بر اساس تجارب دیگر کشورهای اروپایی و شواهد تجربی از اِی‌یوبی آبزِروِتوری[[889]](#footnote-888) در خصوص شرکت‌های خانوادگی ایتالیایی، اولین کد حکمرانی برای شرکت‌های خانوادگی غیربورسی در سال 2017 منتشر شد. هدف این کد پیش رفتن ورای مدل‌های حکمرانی قبلی در شرکت‌های خانوادگی و بهبود سازوکارهای کارا و اثربخش بود. این کتابچه 13 اصل کاربردی برای تمام شرکت‌های خانوادگی خصوصی با درآمد بیش از 10 میلیون یورو و 6 اصل اضافی برای شرکت‌های خانوادگی بزرگ‌تر و پیچیده‌تر ارائه می‌کند.

# 14 نقش‌ها و وظایف ستاد مرکزی بنگاه

به قلم گیودو کوربتا[[890]](#footnote-889)

14.1 شرکت‌های چند کسب‌وکاری یا گروه‌های کسب‌وکاری

تا همین چند سال پیش، پژوهش‌های مربوط به شرکت‌های چندبخشی[[891]](#footnote-890) بیشتر بر مباحث متنوع‌سازی و سبد [کسب‌وکاری] و نه مباحث سرپرستی تمرکز داشتند، در نتیجه تعداد مطالعات درباره ستاد مرکزی بنگاه به رغم نقش آن در خلق مزیت بنگاه انگشت شمار بوده‌اند. این روند در چند دهه گذشته با ایجاد چارچوب‌های یکپارچه برای درک نقش‌ها، فعالیت‌ها و ساختارهای ستاد مرکزی بنگاه و تاثیرش بر عملکرد تغییر یافته است.

ستاد مرکزی بنگاه[[892]](#footnote-891)، سرپرست بنگاه[[893]](#footnote-892) یا مرکز بنگاه[[894]](#footnote-893) «یک واحد سازمانی مرکزی به شمار می‌رود که از لحاظ ساختاری جدا از واحدهای عملیاتی (واحدهای جغرافیایی یا کسب‌وکاری) است و کارکنان و مدیران اجرایی بنگاه و همچنین پرسنل واحدهای سازمانی مرکزی را میزبانی می‌کند که این افراد نقش‌های متنوعی را برای کل شرکت ایفا می‌نمایند».

از نقطه نظر سازمانی، شناسایی ستاد مرکزی همیشه آسان نیست. البته، در ساختارهای چندبخشی، به راحتی می‌توان آنها را از باقی سازمان جدا کرد. اگر شرکت لایه‌های اضافه‌تری بین مرکز و بخش‌ها، واحدهای تخصصی و مناطق جغرافیایی داشته باشد، آن لایه‌ها نیز جزئی از ستاد مرکزی به‌شمار می‌روند. از سوی دیگر، در سازمان‌ها با اَشکال ماتریسی یا ترکیبی[[895]](#footnote-894)، ستادهای بنگاه شامل واحدهایی می‌شوند که بخش‌ها به آنها گزارش می‌دهند. در نهایت، شرایط زمانی مبهم‌تر می‌شود که شرکت برای مدیریت کسب‌وکارهایش ساختار وظیفه‌ای را بر می‌گزیند. در این حالت، می‌توانیم اینگونه فرض کنیم که ستاد مرکزی بنگاه شامل مدیرعامل و مدیرانی است که تنها برای یک کسب‌وکار تک کار نمی‌کنند. برای مثال، مدیری که کارش بر بیش از دو کسب‌وکار تاثیر دارد، از لحاظ مفهومی عضوی از ستاد بنگاه محسوب می‌شود.

از منظر حقوقی، شرکت می‌تواند ستاد مرکزی خود را به یکی از دو روش زیر سازماندهی نماید:

- هویت بنگاهی منفرد. در این مورد، ستاد مرکزی بنگاه، واحدی سازمانی متعلق به همان هویت حقوقی است که کسب‌وکارها در آن قرار دارند.

- گروه‌های کسب‌وکاری. در این مورد، ستاد مرکزی شامل شرکتی هلدینگی می‌شود که شبکه‌ای از شرکت‌های تابعه یا وابسته[[896]](#footnote-895) فعال در کسب‌وکارهای مختلف را کنترل می‌کند.

در گروه‌های کسب‌وکاری، هر شرکت تابعه یک هویت حقوقی مستقل با هیأت‌مدیره و تیم مدیریتی خودش به شمار می‌رود. معنای ضمنی این امر این است که پاسخگوی سهامداران خود است که این سهامداران متفاوت از سهامداران شرکت هلدینگی‌اند. این نوع شرکت می‌تواند سرمایه و بدهی خود را به صورت مستقل افزایش دهد، استراتژی‌های خودش را تدوین کند و پاداش‌های خاص خودش را به مدیران بپردازد.

سهامدارن اصلی شرکت هلدینگی می‌توانند ارتباط مستقیمی با شرکت‌های تابعه داشته باشند. برای نمونه، مالکان شرکت هلدینگی ممکن است مدیران یا اعضای هیأت‌مدیره شرکت‌های تابعه یا عضوی از کمیته‌های مختلف (مانند کمیته سرمایه‌گذاری یا استراتژی) باشند. در برخی موارد، مالکان حتی می‌توانند مدیرعامل شرکت‌های تابعه باشند.

رویهم رفته، گروه‌های کسب‌وکاری نسبت به هویت بنگاهیِ منفرد چند مزیت دارند که می‌توانند در زمان توسعه شایستگی‌ها و اندازه، بدون آنکه مزیتی به کسب‌وکارها اضافه کنند، به کاهش ریسک ستاد مرکزی کمک کنند. مزیت‌های اصلی به شرح زیرند:

- حضور اعضای هیأت‌مدیره جداگانه به شرکت‌های تابعه امکان استقلال بیشتر در فرایندهای تصمیم‌گیری را می‌دهد و تاثیر منفی بالقوه ستاد مرکزی بنگاه را کاهش می‌دهد.

- سیستم مدیریت عملکرد هر شرکت تابعه را می‌توان بر اساس نیازهایش طراحی کرد. در یک هویت بنگاهی منفرد[[897]](#footnote-896)، تفکیک چنین سیستم‌هایی به بخش‌های مختلف دشوارتر است چرا که چنین کاری منجر به ایجاد یک فرهنگ یا هویت سازمانی مشترک می‌شود.

- جریان‌های نقدی شرکت‌های تابعه را می‌توان برای خودشان حفظ نمود (مگر آنکه سود سهام توزیع کنند)، بدون آنکه به صورت خودکار توسط ستاد مرکزی بنگاه جذب شود (که ستاد مرکزی این کار را برای تخصیص به کسب‌وکارهای ضعیف‌تر انجام می‌دهد).

- یک یا تعداد بیشتری شرکت تابعه را می‌توان بورسی نمود.

- سهام خُرد در یک یا تعداد بیشتری شرکت تابعه را می‌توان به سرمایه‌گذاران بنگاهی یا مالی[[898]](#footnote-897) فروخت.

- استراتژی متنوع‌سازی نامرتبط را به صورت کاراتری می‌توان پیگیری کرد.

گروه‌های کسب‌وکاری در کشورهای توسعه‌یافته از اواخر دهه هفتاد به علت عملکرد ضعیفشان در پیاده‌سازی استراتژی‌های متنوع‌سازی نامرتبط[[899]](#footnote-898) به شدت مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. با این وجود، چنین شرکت‌هایی همچنان در اقتصادهای توسعه‌یافته و بازارهای در حال توسعه به کار خودشان ادامه می‌دهند. حتی در کشورهای در حال توسعه چنین شرکت‌هایی (مانند تاتا گروپ[[900]](#footnote-899) یا کاروگاپا گروپ[[901]](#footnote-900)) را نمونه‌های موفق کسب‌وکاری معرفی می‌کنند. بنابراین، این شرکت‌ها نشان‌دهنده ساختارهای حقوقی و سازمانی بسیار موفق به شمار می‌روند.

14.2 نقش‌های ستاد مرکزی بنگاه

ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند پنج نقش متفاوت ایفا نماید:

1- مدیریت مدل استراتژی سبد[[902]](#footnote-901) (با توافق سهامداران). ستاد مرکزی قدرت انتخاب (یا پیشنهاد به هیأت‌مدیره) نحوه متنوع‌سازی و چگونگی تخصیص منابع به سبد کسب‌وکاری را دارد. این قدرت را می‌تواند به صورت مستقیم به وسیله تصویب سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌ای اصلی یا به‌صورت غیرمستقیم از طریق تعیین معیار برای تصویب هزینه‌های سرمایه‌ای در بخش‌ها یا شرکت‌های تابعه اعمال نماید.

2- ایجاد و بهره‌برداری از منابع ارزشمند بنگاه (متصدی منابع ارزشمند بنگاه). شرکت‌های چند کسب‌وکاری منابعی ایجاد می‌کنند که ارزش ویژه‌ای برای دست‌یابی به مزیت بنگاه دارند. این منابع ارزشمند را منابع بنگاه می‌نامیم. ستاد مرکزی بنگاه وظیفه دارد تا این منابع را شناسایی کند تا قابلیت انتقال و تبادل آنها بین کسب‌وکارها را ارتقاء دهد و تمام سرمایه‌گذاری‌های لازم برای حفظ ارزش آنها در طول زمان را انجام دهد. به‌علاوه، ستاد مرکزی مسئول بازسازماندهی منابع بین کسب‌وکارها به منظور تسریع نوآوری استراتژیک محسوب می‌شود. برای مثال، این امر می‌تواند از طریق رصد اکوسیستم نوآوری شرکت (مراکز نوآوری، دانشگاه‌ها، شرکت‌های نوپا، رقبا و سایرین) و به‌منظور شناسایی فرصت‌های جدیدِ یادگیری رخ دهد.

3- انجام وظایف اداری الزامی. ستاد مرکزی همواره باید برخی وظایف اداری را جهت تضمین برآورده شدن الزامات ذینفعان، قانونگذاری و حقوقی به انجام رساند. چنین وظایفی معمولاً شامل مدیریت کلان بنگاه، مالیات‌دهی، خزانه‌داری، کنترل و گزارش‌گیری مالی، دبیرخانه شرکت و سایر فعالیت‌های خاص از قبیل ارتباط با سهامدارن برای شرکت‌های زیرمحموعه بورسی می‌شود.

- تأمین خدمات مشترک. ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند از طریق فعالیت‌های متمرکز مانند فناوری اطلاعات، تحقیق‌وتوسعه و بازاریابی، خدمات تکمیلی به کسب‌وکارها ارائه دهد.

- طراحی بستر سازمانی[[903]](#footnote-902) (معمار سازمانی). ستاد مرکزی بنگاه مسئول طراحی ساختار کلان سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعریف فرایندها و سیستم‌های عملیاتی و تصمیمات درباره افراد کلیدی است. برای مثال، سیستم‌های کنترل و برنامه‌ریزی، سیستم‌های اطلاعاتی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را طراحی و پیاده‌سازی می‌نماید و در حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری و استانداردسازی می‌نماید. در گروه‌های کسب‌وکاری، ستاد مرکزی معمولاً بر انتصاب اعضای هیأت‌مدیره شرکت‌های تابعه نیز نفوذ دارد.

14.3 ساختار ستاد مرکزی بنگاه

در خصوص ساختار ستاد مرکزی بنگاه، تعداد مطالعات بسیاری انجام شده است. مطابق با مطالعه شرکت رونالد برگر[[904]](#footnote-903) در سال 2013، هزینه‌های ستادهای مرکزی در شرکت‌های بزرگ چند کسب‌وکاری به 2 تا 7 درصد از فروش می‌رسد.

در ابتدا، یانگ و گولد[[905]](#footnote-904) بر پایه تحلیلِ نمونه وسیعی از شرکت‌های چند کسب‌وکاری در شش کشور مختلف، یافته‌های جالبی ارائه دادند:

- اندازه ستادهای مرکزی بر اساس صنعت و مکان جغرافیاییشان به شدت متفاوت است.

- اندازه ستاد مرکزی به اندازه شرکت و مدل استراتژی سبدش[[906]](#footnote-905) بستگی دارد. شرکت‌هایی با مدل تک صنعتی یا چند صنعتی نسبت به شرکت‌هایی با مدل رشته‌ای معمولاً ستادهای بزرگ‌تری دارند. دلیل این امر در مورد استراتژی بنگاه با رویکرد هم‌افزایی، هم‌افزایی‌های عملیاتی بیشتر و سطح بالاتری از تمرکز در فعالیت‌های سطح بنگاه است.

- شرکت‌ها با ستاد مرکزی بزرگ‌تر معمولاً عملکرد بهتری دارند. اما، این یافته‌ها از یک ضعف روش‌شناسی رنج می‌برند: رابطه علی و معلولی مشخص نشده است. به عبارتی دیگر، بیان نشده است که آیا ستادهای مرکزی بزرگ‌تر خروجی بهتری دارند یا نتایج بهتر باعث سرمایه‌گذاری بیشتر در ستادهای مرکزی می‌شوند.

مطالعه کولیز، یونگ و گولد[[907]](#footnote-906) نشان داد که یک شرکت چند کسب‌وکاره با 20 هزار پرسنل، 124 نفر در ستاد مرکزی اروپا، 255 در ستاد مرکزی ایالات متحده و 467 نفر در ستاد مرکزی ژاپن استخدام کرده است. بنابراین، پرواضح است که عوامل نهادی و فرهنگی اندازه ستاد مرکزی را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

به منظور درک متغیرهای موثر و میزان تاثیر هر یک از آنها بر توزیع فعالیت‌ها بین سطح ستاد و سطح کسب‌وکار، مطالعه تجربی دیگری در خصوص نزدیک به 40 هزار شرکت فعال در ایالات متحده، اروپا و آسیا صورت گرفت. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که متغیر اعتماد تاثیر معناداری بر این مورد دارد. سطح بالای اعتماد در کشورهایی که در آنها ستاد مرکزی و کسب‌وکارها قرار گرفته‌اند میزان تمرکززدایی را افزایش می‌دهد و منجر به کاهش اندازه ستاد مرکزی می‌شود.

سایر دانشگاهیان و پژوهشگران مشاهده کرده‌اند که ستادهای مرکزی به صورت طبیعی در طول زمان تکامل می‌یابند چرا که آنها چرخه عمری را می‌پیمایند که بر اساس چالش‌ها و تهدیدهایی خاص به چهار مرحله تقسیم می‌شود: کودکی و اشتیاق[[908]](#footnote-907)؛ جوانی و جاه‌طلبی[[909]](#footnote-908)؛ بلوغ و بهترین روش ها[[910]](#footnote-909)؛ و تغییر و تلاش برای بقا[[911]](#footnote-910). لذا، ساختار ستاد مرکزی همواره در حال تکامل و همراستا شدن با تغییرات داخلی و بیرونی است.

در نهایت، مطالعه منتشر شده توسط گروه مشاوران بستون[[912]](#footnote-911) بر اساس تحلیل 150 نمونه نتیجه می‌گیرد که رویکردهای ستاد مرکزی (استراتژی سرپرستی) تاثیر فراوانی بر سازماندهی دارد. رویکردهای شناسایی شده در این مطالعه به شرح زیرند:

- *رهبری وظیفه‌ای[[913]](#footnote-912)،* که 23 درصد از نمونه‌های تحلیل شده را در بر می‌گیرد. ستاد مرکزی از طریق تعالی وظیفه‌ای[[914]](#footnote-913)، منابع مشترک بنگاه و خدمات مرکزی برای کسب‌وکارها خلق ارزش می‌کند. در این مورد، ستاد مرکزی فعالانه در فرایندهای مدیریت استراتژیک بخش‌ها و شرکت‌های تابعه مشارکت و سیاست‌های وظیفه‌ای را تنظیم می‌کند. این رویکرد نیاز به وجود واحدهای وظیفه‌ای بزرگ و سیاست‌ها و فرایندهای پیچیده در ستاد مرکزی دارد.

- *راهنمایی استراتژیک*[[915]](#footnote-914)، که 22 درصد از نمونه‌های تحلیل شده را در بر می‌گیرد. ستاد مرکزی بنگاه مسیر استراتژیک بخش‌ها و شرکت‌های تابعه را با تکیه بر دانش و تجربه برتر خود تعیین می‌کند. درگیری ستاد مرکزی در فرایند مدیریت استراتژیک بخش‌ها و شرکت‌ها زیرمجموعه مهم‌تر از سایر مدل‌ها است. این رویکرد سرپرستی نیازی به وجود واحدهای وظیفه‌ای بزرگ و سیاست‌ها و فرایندهای پیچیده در ستاد مرکزی ندارد.

- خلق هم‌افزایی[[916]](#footnote-915)، که 20 درصد از نمونه‌های تحلیل شده را در بر می‌گیرد. بخش‌ها و واحدهای تابعه از هم‌افزایی در بازاریابی، فروش و عملیات منفعت فراوانی کسب می‌کنند. هر بخش یا کسب‌وکار زیرمجموعه همچنان پاسخگوی عملکرد خود محسوب می‌شود و ستاد مرکزی مداخلاتش را در موضوعات عملیاتی و استراتژیک محدود می‌کند، هر چند که می‌تواند واحدهای وظیفه‌ای مختلف را به صورت متمرکز درآورد و خدمات مشترک متنوعی (از قبیل برنامه‌های مدیریت استعداد مرکزی) را به کسب‌وکارهای تابعه ارائه دهد.

- مدیریت مداخله‌ای[[917]](#footnote-916)، که 17 درصد از نمونه‌های تحلیل شده را در بر می‌گیرد. ستاد مرکزی عمیقاً از طریق تنظیم اهداف مالی، ارائه اصول راهنمای استراتژیک یا اعمال رهبری وظیفه‌ای درگیر مدیریت استراتژیک بخش‌ها و شرکت‌های تابعه می‌شود. در این مورد، فرض بر آن است که تدوین برنامه استراتژیک در سطح گروه انجام می‌پذیرد و سپس به تک تک شرکت‌های گروه تسریع می‌یابد.

- *حمایت مالی*[[918]](#footnote-917)، که 13 درصد از نمونه‌های تحلیل شده را در بر می‌گیرد. ستاد مرکزی تنها به بخش‌ها و کسب‌وکارهای تابعه برای کسب مزیت مالی کمک می‌کند. در این مورد، ستاد مرکزی خیلی درگیر مدیریت استراتژیک شرکت‌های تابعه نمی‌شود.

- مالکیت غیر مداخله‌ای[[919]](#footnote-918)، که 5 درصد از نمونه‌های تحلیل شده را در بر می‌گیرد. ستاد مرکزی بر خلق ارزش از طریق اضافه کردن کسب‌وکارهای جدید به سبد یا واگذاری کسب‌وکارهای موجود در سبد تمرکز می‌کند و به دنبال اعمال هیچگونه کنترل مرکزی بر واحدهای وظیفه‌ای عملیاتی یا استراتژیک نیست. در این مورد، مشارکت ستاد مرکزی در مدیریت استراتژیک کسب‌وکارها بسیار اندک است.

با توجه به آنکه مطالعه ستادهای مرکزی نشان می‌دهد که اندازه و کارمندگزینی[[920]](#footnote-919) چنین واحد سازمانی به عوامل داخلی و بیرونی فراوانی بستگی دارد و تصمیم نهایی نتیجه رویکردی اقتضایی به طراحی سازمان است، دو عامل بسیار مهم را باید در نظر داشت:

1- سه عامل نحوه اعمال حکمرانی و تبعیت[[921]](#footnote-920) توسط شرکت، منطق‌های بازار سرمایه و ارزش افزوده در اتخاذ تصمیمات مربوط به استراتژی بنگاه بر ساختار ستاد مرکزی تاثیر می‌گذارند.

2- چه زمانی باید یک فعالیت مشخص را در سطح بنگاه متمرکز[[922]](#footnote-921) کرد، چه زمانی باید آن را در سطح کسب‌وکار تمرکززدایی کرد یا چه زمانی باید آن را برونسپاری[[923]](#footnote-922) کرد.

بر اساس اولین نکته، منطق حکمرانی و تبعیتْ نقش‌ها و فعالیت‌های غیرقابل تفویض به کسب‌وکارهای تابعه را مشخص می‌کند: (1) انتخاب مدل استراتژی سبد؛ (2) ارائه وظایف و خدمات الزامی؛ (3) طراحی ساختار کلان سازمانی، فرایندها و سیستم‌های عملیاتی کلیدی و (4) تصمیم‌گیری در خصوص افراد (به ویژه کسانی که در سازمان پست‌های بالایی دارند).

منطق ارزش افزوده بر نقش اختیاری[[924]](#footnote-923) ستاد مرکزی تاثیر می‌گذارد. هر چه شرکت بیشتر به دنبال بهره‌برداری از منابع ارزشمند بنگاه و هم‌افزایی‌های عملیاتی باشد، اندازه ستاد مرکزی بزرگ‌تر خواهد شد.

در نهایت، به کارگیری منطق بازار سرمایه می‌تواند بر ساختار ستاد مرکزی تاثیر گذارد. اگر شرکت بر این باور باشد که کسب‌وکاری باید سرانجام به فروش برسد، احتمال متمرکز کردن برخی فعالیت‌ها (گزینه ب) بسیار اندک می‌شود. نخست، ممکن است خریداران احتمالی تنها علاقه‌مند به اکتساب بخش‌های مستقل باشند. دوم، ستاد مرکزی علاقه‌ای به جذب پرسنل بیش از حد در واحدهای مرکزی نداشته باشد و به همین دلیل لازم باشد زمانی که کسب‌وکاری را فروختند، ساختار خود را مجدداً بازبینی کنند.

بر اساس دومین نکته، اندازه و کارمندگزینی واحدهای مرکزی تحت تاثیر نحوه انجام فعالیت‌های بنگاه قرار دارند. این امر به سه عامل وابسته است:

الف- تفویض یک فعالیت خاص به بخش‌ها یا کسب‌وکارهای تابعه (تمرکززدایی)

ب- انجام یک فعالیت خاص در ستاد مرکزی (تمرکزگرایی)[[925]](#footnote-924)

ج- برونسپاری یک فعالیت خاص به سازمانی بیرونی

انتخاب بین گزینه‌های ب و ج بر اساس کارایی، اثربخشی و انعطاف انجام می‌گیرد. در این شرایط برونسپاری می‌تواند منفعت به همراه داشته باشد: (1) اگر سازمان بیرونی بتواند فعالیت‌ها را با قیمت پایین‌تری نسبت به خودمان انجام دهد، (2) به تنهایی بتواند شایستگی‌های متمایز را برای انجام بهتر فعالیتی خاص اهرم قرار دهد یا (3) شرکت بخواهد هزینه‌های ثابت خود را به هزینه متغیر تبدیل کند تا کمتر تحت تاثیر شرایط بازار باشد یا هزینه‌های سرمایه‌ای خود را محدود سازد. برخی اوقات، برونسپاری می‌تواند به علت برخی عوامل محدود شود. برای مثال، خدمات متمرکز و پیچیده آی‌تی می‌تواند به این علت به صورت داخلی ارائه شود که ستاد مرکزی نمی‌خواهد کنترل فرایندهای نوآوری را به علت عوامل محرمانگی و امنیتی یا به دلیل ترجیحات فرهنگی از دست بدهد.

انتخاب بین گزینه‌های الف و ب نیز بر اساس کارایی و اثربخشی انجام می‌گیرد. تمرکزگرایی (گزینه ب) امکان دست‌یابی به صرفه به مقیاس، خلق و تخصیص موثرتر منابع ارزشمند، بهینه‌سازی استفاده از منابع در زمان پیش گرفتن تقاضا از عرضه یا سود بردن از فرایند یادگیری را فراهم می‌کند. با تمرکزگرایی امکان محدودسازی برخی رفتارهای فرصت‌طلبانه کسب‌وکارهایی که می‌خواهند از منابع بنگاه تنها برای منافع خودشان استفاده کنند فراهم می‌شود. در مقابل، با تمرکززدایی بیشتر، شرکت می‌تواند به مدیران سطح کسب‌وکار خود انگیزه بدهد، فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل کند و توانایی بخش‌ها برای انطباق با تغییرات را افزایش دهد.

14.4 ارزش اضافه شده (تخریب شده) توسط ستاد مرکزی بنگاه

ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند از طریق چهار سازوکار سازمانی اصلی به کسب‌وکارهای خود ارزش بیفزاید:

*نفوذ خودمدارانه*[[926]](#footnote-925)، که ستاد مرکزی به صورت جداگانه در استراتژی‌ها و عملکرد بخش‌ها و کسب‌وکارهای تابعه ورود می‌کند.

*- بهبود اتصالی*[[927]](#footnote-926)، ستاد مرکزی برای تحقق هم‌افزایی و سود بردن از صرفه به مقیاس و حوزه[[928]](#footnote-927)، به دنبال بهبود و ارتقای ارتباطات بین بخش‌ها و شرکت‌های تابعه است.

*- خدمات و واحدهای سازمانی مرکزی*[[929]](#footnote-928)، ستاد مرکزی به دنبال تمرکزگرایی فعالیت‌ها در سطح بنگاه است تا از این طریق به صرفه به مقیاس و حوزه دست‌یابد.

*- توسعه بنگاه*[[930]](#footnote-929)، ستاد مرکزی به دنبال تکامل سبد کسب‌وکاری است. برای مثال، از طریق خرید و فروش کسب‌وکارها، ایجاد کسب‌وکارهای جدید توسط توسعه داخلی و کارآفرینی سازمانی یا ایجاد اتحادهای استراتژیک.

این سازوکارها را می‌توان به صورت مشترک به کار گرفت و از برخی از آنها برای مدیریت روابط با یک بخش یا کسب‌وکار تابعه خاص استفاده کرد.

کمپبل و همکارانش[[931]](#footnote-930) با بررسی نحوه پیاده‌سازی این سازوکارها توانستند لیستی از منابع ارزش افزوده و کاسته شده ارائه دهند.

19 منبع برای ارزش افزوده وجود دارند که در دو گروه از لحاظ مفهومی متفاوت قرار می‌گیرند. از یک سو، ستاد مرکزی می‌تواند از طریق 10 منبع ارزش افزوده عمودی، مستقیماً در فرایند خلق ارزش در هر کسب‌وکار ورود کند. از سوی دیگر، ستاد مرکزی می‌تواند همکاری و هماهنگی بین بخش‌ها و شرکت‌های تابعه را از طریق 9 منبع ارزش افزوده افقی ترغیب کند.

البته، همانگونه که خود پژوهشگران اذعان داشته‌اند، لیست کمپبل و همکارانش کامل نیست. به علاوه، دو یا سه منبع ارزش را می‌توان در اقدامات خاص بنگاه در کنار یکدیگر داشت، امری که تمایز بین گروه عمودی و افقی را دشوار می‌کند.

با توجه به منابع عمودی، ستاد مرکزی می‌تواند از طرق زیر ارزش اضافه کند:

- حذف و جایگزینی مدیران ضعیف با مدیران شایسته (تصمیمات مربوط به افراد)

- پشتیبانی از بخش‌ها و شرکت‌های تابعه به منظور تدوین استراتژی‌های موثرتر (استراتژی)

- تنظیم و تدوین اهداف چالشی‌تر برای بخش‌ها و شرکت‌های تابعه (اهداف)

- تعریف سیستم‌های مدیریت عملکرد قوی به منظور حصول اطمینان از این که بخش‌ها و شرکت‌های تابعه بر اهداف استراتژیک متمرکزند و انگیزه کافی برای دست‌یابی به اقدامات یکپارچه و پیاده‌سازی آنها را در اختیار دارند (مدیریت عملکرد).

- تنظیم سیاست‌ها و استانداردها در حوزه‌هایی غیر از حوزه عملکرد (سیاست‌ها و استانداردها)

- تسهیل روابط بخش‌ها و شرکت‌های تابعه با ذینفعان پرنفوذ از جمله سهامداران (روابط).

- تأمین منابع فناورانه ارزشمند به منظور کمک به بخش‌ها و شرکت‌های تابعه جهت رقابت در صنعت. برای مثال، منابع فناورانه می‌توانند فرایند توسعه محصول را بهبود دهند یا کارایی و اثربخشی فرایند تولید (فناوری) را بهبود دهند.

- تأمین خبرگی لازم برای بخش‌ها و شرکت‌های تابعه، که می‌تواند پیشرانی برای خلق مزیت رقابتی شود (خبرگی).

- ایجاد و ارائه برندی که به بخش‌ها و شرکت‌های تابعه در دست‌یابی به موفقیت رقابتی کمک نماید (برند).

- تأمین تمامی منابع (از قبیل منابع مالی یا شایستگی‌های مالی بنگاه) به منظور بهبود مدیریت مالی بخش‌ها و شرکت‌های تابعه.

ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند از طرق زیر نیز ارزش افزوده افقی خلق نماید:

- کمک به هماهنگی مشتریان و ارباب رجوعان مشترک بین چند کسب‌وکارها (تعامل تک نقطه‌ای با مشتری)[[932]](#footnote-931).

- ترغیب بخش‌ها و شرکت‌های تابعه به فروش محصولات و خدمات دیگر کسب‌وکارهای زیرمجموعه (فروش متقاطع)[[933]](#footnote-932).

- کسب سود از صرفه به مقیاس در انجام یک یا چند فعالیت مربوط به زنجیره ارزش، برای مثال از طریق ترکیب چند نیاز خرید یا به واسطه هماهنگ‌سازی فعالیت‌های تولید (صرفه به مقیاس).

- کمک به انتقال و تبادل منابع کمیاب از جمله شایستگی‌های فناورانه، کانال‌های توزیع و برند بین بخش‌ها و شرکت‌های تابعه (منابع مشترک).

- استراتژی‌های هماهنگ‌کننده بین بخش‌ها و شرکت‌های تابعه زمانی که شرکت با یک رقیب در چند بازار رقابت می‌کند (رقابت چندنقطه‌ای)[[934]](#footnote-933).

- وصل کردن و هماهنگ نمودن بخش‌ها و شرکت‌های تابعه‌ای که در نقاط مختلف زنجیره ارزش فعالیت می‌کنند به منظور کاهش ضایعات و سرمایه در گردش یا کسب سایر مزیت‌های مربوط به یکپارچگی عمودی (یکپارچگی عمودی).

- پاداش‌دهی به بخش‌ها و شرکت‌های تابعه به منظور تبادل دانش و بهترین روش‌ها (تبادل دانش و بهرین روش‌ها)[[935]](#footnote-934).

- ایجاد کسب‌وکارهای جدید از طریق ترکیب منابع موجود در کسب‌وکارهای فعلی (ایجاد کسب‌وکار جدید).

متنوع‌سازی، توزیع و کاهش ریسک کلان شرکت از طریق ترکیب‌بندی سبد کسب‌وکاری (مدیریت ریسک).

در خصوص منابع ارزش‌کاه[[936]](#footnote-935)، منظور آن دسته از اقدامات ستاد مرکزی است که تاثیری منفی بر عملکرد بخش‌ها و شرکت‌های تابعه می‌گذارد. البته، زمانی که ارزشِ کاهش‌یافته بیشتر از ارزش افزوده باشد، استراتژی سرپرستی به علت نبود اثربخشی زیر سوال می‌رود. بر اساس نتایج مطالعه گروه مشاوران بوستون، کمپبل و همکارانش چهار گروه از منابع ارزش‌کاه را معرفی کرده اند:

- تاثیر (نفوذ) منفی: ستاد مرکزی بنگاه در صورتی تاثیر منفی می‌گذارد که (1) به علت عدم شناخت عوامل کلیدی موفقیت بخش‌ها و شرکت‌های تابعه نتواند به آنها اصول راهنمای استراتژیک مناسبی ارائه دهد؛ (2) تصمیماتش بر اساس انگیزه‌های سیاسی و بازی قدرت باشد و نه به هدف کمک به بخش‌ها و شرکت‌های تابعه برای تقویت مزیت رقابتیشان، یا (3) مداخلاتش در مدیریت بخش‌ها و شرکت‌های تابعه منجر به از دست رفتن انگیزه مدیران سطح کسب‌وکار شود.

- هزینه‌های سربار: اگر ستاد مرکزی خدماتی ناکارا و نالازم ارائه دهد، هزینه‌های سربار چنین کاری ارزش در سطح کسب‌وکار را تخریب می‌کند.

- رقابت بر سر منابع: رقابت بر سر منابع اصولاً روی آن دسته از بخش‌ها و کسب‌وکارهای تابعه حاشیه‌ای اثر می‌گذارد که به علت اندازه کوچکشان، توجه کافی به آنها نمی‌شود (مثلاً زمان تخصیص منابع). همچنین، رقابت بر سر منابع زمانی اتفاق می‌افتد که بخش‌ها و شرکت‌های تابعه بزرگ‌تر مجبور شوند که به کسب‌وکارهای ضعیف‌تر کمک (مالی) نمایند.

- هزینه پیچیدگی: هزینه‌های پیچیدگی زمانی ایجاد می‌شوند که بخش‌ها و شرکت‌های تابعه بر اثر تصمیمات سطح بنگاه، منابع و انرژی فراوانی را از دست بدهند. یکی دیگر از شرایطی که در آن هزینه‌های پیچیدگی افزایش می‌یابد زمانی است که بخش‌ها و شرکت‌های تابعه به علت الزامات مربوط به همکاری و هماهنگی با سایر کسب‌وکارها، احساس کنند که کسی پاسخگوی آنها نیست.

احتمال حذف تمامی منابع ارزش‌کاه توسط شرکت چند کسب‌وکاری بسیار پایین است، زیرا ستاد مرکزی معمولاً به دنبال افزایش حوزه نفوذ و قدرت خود در سازمان است، حتی زمانی که بخواهد وجود خودش را توجیه کند یا بدتر از آن به علت جاه‌طلبی برخی مدیران. با این اوصاف، به منظور بیشینه کردن ارزش افزوده و کمینه کردن ارزش تخریب‌شده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- درگیر شدن هیأت‌مدیره[[937]](#footnote-936) [در مدیریت شرکت] (در مورد گروه کسب‌وکاری، هیأت‌مدیره شرکت هلدینگی). هیأت‌مدیره باید به صورت دوره‌ای کارایی و اثربخشی ستاد مرکزی را رصد کند. مدیران مستقل (یا اعضای مستقل هیأت‌مدیره) نقشی کلیدی در انجام چنین وظیفه‌ای دارند، زیرا بر خلاف مدیران اجرایی (که می‌توانند برای افزایش قدرت سازمانی خود اقدام کنند)، هیچ تضاد منافعی ندارند.

- اولویت‌بندی منابع ارزش افزوده به منظور پیاده‌سازی آنها. با اولویت‌بندی منابع ارزش افزوده، شرکت می‌تواند ریسک انجام فعالیت‌هایی با منافع نامطمئن را به شدت کاهش دهد.

- راه‌اندازی سیستم مدیرت عملکرد برای اندازه‌گیری ارزش افزوده‌شده توسط ستاد مرکزی. ارزیابی دوره‌ای ارزش اضافه‌شده توسط ستاد مرکزی می‌تواند ریسک تخریب ارزش را کاهش دهد.

- گوش دادن به بازخوردهای مدیران سطح کسب‌وکار. مدیران سطح کسب‌وکار افرادی هستند که بیش از هر شخص دیگری ضعف‌های ستاد مرکزی را می‌شناسند، زیرا نحوه تاثیر ریسک فعالیت‌های ستاد مرکزی بر تضعیف مزیت رقابتی شرکت‌های تابعه را مستقیماً تجربه و حس می‌کنند.البته، برخی اوقات این بازخوردها باید بادقت فراوانی ارزیابی شوند، چرا که برخی مدیران سطح کسب‌وکار ممکن است به جای منافع شرکت، به دنبال منافع شخصی خود باشند.

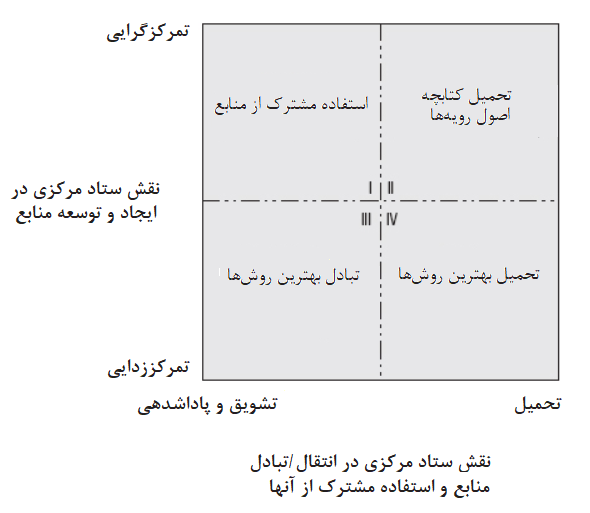
14.5 انواع اصلی نفوذ ستاد مرکزی

ایجاد و استفاده از منابع ارزشمند ستاد مرکزی اهمیت به‌سزایی در موفقیت شرکت‌های چند کسب‌وکاری دارد. به‌منظور تأمل بیشتر در خصوص نحوه انجام چنین نقشی، بهتر است دو بعد سازمانی را در نظر گرفت:

1- نقش ستاد مرکزی در ایجاد و توسعه منابع. ستاد می‌تواند ایجاد و ارتقای منابع بنگاه را متمرکز یا غیرمتمرکز نماید.

2- نقش ستاد مرکزی در انتقال/تبادل منابع و استفاده مشترک از آنها. ستاد می‌تواند استفاده منبعی خاص توسط بخش‌ها یا کسب‌وکارهای تابعه را افزایش دهد.

با ترکیب این دو بعد، ماتریسی مطابق شکل 14.1 خواهیم داشت که چهار نوع اصلی نفوذ ستاد مرکزی را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که این انواع نفوذ را می‌توان در شرکتی خاص به صورت همزمان به کار گرفت.



شکل 14.1 چهار نوع اصلی نفوذ ستاد مرکزی

نوع اول نفوذ «استفاده مشترک از منابع»[[938]](#footnote-937) این اجازه را می‌دهد که منابع ستاد مستقیماً توسط ستاد مرکزی ایجاد شوند و روابط انتقال/تبادل منابع بین واحدها و بخش‌ها یا شرکت‌های تابعه مانند روابط بین مشتری و تأمین‌کننده باشد. بنابراین، کسب‌وکارها این قدرت را دارند که منابع ستاد مرکزی را بخرند یا از آنها استفاده کنند، اما الزامی برای چنین کاری وجود ندارد. برای مثال، یونی کردیت گروپ[[939]](#footnote-938) تمامی بخش‌های خود را ترغیب (و نه الزام) می‌کند تا از برند یونی کردیت استفاده کنند، مانند مورد کسب‌وکار مدیریت دارایی که برند پایونیر اینوستمنتس[[940]](#footnote-939) را برای سال‌های متمادی نگه داشت. اِف‌سی‌اِی گروپ[[941]](#footnote-940) مراکز شایستگی مختلفی ایجاد کرد که قابلیت‌های مهندسی و فنی خاصی را به واحدهای کسب‌وکاری ارائه می‌دادند.

نوع دوم نفوذ «تحمیل کتابچه اصول رویه‌ها»[[942]](#footnote-941) این اجازه را می‌دهد تا منابع بنگاه مستقیماً توسط ستاد مرکزی ایجاد شوند و روابط تبادل/انتقال بین واحد و بخش‌ها و شرکت‌های تابعه کاملاً دستوری (هدایتگر)[[943]](#footnote-942) باشند. به بیانی دیگر، ستاد مرکزی این قدرت را دارد تا منابع را بین کسب‌وکارها توزیع کند و نحوه به کارگیری منابع توسط کسب‌وکارها را انتخاب نماید. برای نمونه، ستاد مرکزی والت دیزنی یا ویرجین[[944]](#footnote-943) مدیریت برند بنگاه را متمرکز ساخته و تمام کسب‌وکارهای تابعه را مجبور به استفاده از آن کرده است. یونی‌چیپز گروپ[[945]](#footnote-944) (فعال در صنعت غذای اسنکی) مدیریت شبکه توزیع متشکل از صدها خودروی ون را متمرکز نموده است.

نوع سوم نفوذ «تبادل بهترین روش‌ها»[[946]](#footnote-945) این اجازه را می‌دهد که منابع بنگاه توسط بخش‌ها یا شرکت‌های زیرمجموعه مشخصی ایجاد شوند و سایر کسب‌وکارها ترغیب به استفاده از آنها شوند. در این مدل، مدیران سطح کسب‌وکار قدرت انتخاب دارند. برای نمونه، در یک شرکت چند کسب‌وکاری کالاهای تجملی، مدیریت شایستگی‌های معطوف به سبک در قسمت شماره 3 قرار می‌گیرد. ستاد مرکزی می‌تواند تصمیم بگیرد که این منابع در اختیار سایر برندها نیز قرار بگیرد. البته سایر کسب‌وکارها نیز در خصوص استفاده از آنها استقلال کامل دارد.

در نهایت، نوع چهارم نفوذ «تحمیل بهترین روش‌ها»[[947]](#footnote-946) این امکان را فراهم می‌کند که منابع بنگاه توسط بخش‌ها یا شرکت‌های زیرمجموعه مشخصی ایجاد شوند و سایر کسب‌وکارها مجبور به استفاده از آنها شوند. برای مثال، در گذشته، ستاد مرکزی اِف‌سی‌اِی تصمیم گرفته بود در راه‌اندازی واحد کسب‌وکاری آلفا رومئو بدون هیچ پرسشی از شایستگی‌های مهندسی فِراری استفاده شود.

به منظور ترغیب تبادل منابع و استفاده مشترک از آنها، ستاد مرکزی می‌تواند:

- روابطی شخصی بین مدیران ستاد مرکزی و مدیران سطح کسب‌وکار و بین خود مدیران سطح کسب‌وکار شکل دهد (شبکه‌سازی).

- کارگروه‌های ویژه و کمیته‌های موقتی متشکل از مدیرانی از ستاد مرکزی و بخش‌ها و کسب‌وکارهای تابعه ایجاد نماید.

- پست‌های سازمانی با وظایف یکپارچه‌کنندگی یا اتصالی (برای نمونه، مدیران پروژه) ایجاد کند.

با این وجود، پاسخگویی سلسله‌مراتبی (تمرکزگرایی) و تعیین سیاست‌ها، ضوابط، رویه‌ها و استانداردها بهترین گزینه برای اعمال نفوذ دستوری (هدایتگر) به شمار می‌روند.

# 15 ساختار کلان سازمانی

به قلم گیودو کوربتا[[948]](#footnote-947)

15.1 انتخاب‌های موجود در خصوص ساختار

انتخاب‌های سازمانی بخشی از استراتژی بنگاه محسوب می‌شوند و منجر به شکلگیری فرهنگ، ساختار سازمانی، سیستم‌های عملیاتی و فرایندهای شرکت چند کسب‌وکاری می‌شوند. پیکره‌بندی چنین عناصری معمولاً در طول زمان در راستای همسویی با یکدیگر و با استراتژی سبد، تکامل می‌یابند.

در بین انتخاب‌های معطوف به سازمان، آنهایی که مربوط به ساختار کلان می‌شوند بسیار مهم هستند زیرا نقشی اساسی در شکل دهی به سایر انتخاب‌ها نیز دارند. ساختارهای کلان (به صورت خلاصه، ساختارها) برای تسهیل پیاده‌سازی اهداف استراتژیک شرکت و تعیین سلسله مراتب سازمان، جریان‌های اطلاعاتی در شرکت و رفتار افراد در محیط کار طراحی می‌شوند. انتخاب‌های ساختاری رایج شامل ساختار افقی یا تخت؛ ساختار وظیفه‌ای (یا اِف شکل[[949]](#footnote-948))؛ ساختار بخشی (یا چندبخشی یا اِم شکل[[950]](#footnote-949))، ساختار ترکیبی و ساختار ماتریسی می‌شود.

توسعه و تکامل ساختارها در طول زمان از یک مسیر مشخص تبعیت می‌کند. شرکت‌ها کار خود را با کسب‌وکار تک شروع می‌کنند و معمولاً ساختاری افقی را برمی‌گزینند. بنابراین، تعداد انگشت‌شماری مدیر به بنیانگذار[[951]](#footnote-950) شرکت (که نقش مدیرعامل را هم ایفا می‌کند) گزارش می‌دهند.

پس از گذشت از فاز ابتدایی، شرکت‌ها معمولاً ساختاری وظیفه‌ای[[952]](#footnote-951) به خود می‌گیرند. در این نوع ساختار، تعدادی مدیرْ مسئول امور پرسنلی (از قبیل اداری و مدیریت منابع انسانی) یا امور صفی[[953]](#footnote-952) (از قبیل خرید، تولید، فروش و ...) هستند.

در فاز بعدی، برخی شرکت‌ها برای مدتی طولانی همچنان کوچک باقی می‌مانند و نیازی به اصلاح ساختار بیشتری ندارند. به عبارتی دیگر، شکل وظیفه‌ای خود را ادامه می‌دهند.

برخی دیگر از شرکت‎ها به لطف اجرای یک استراتژی بنگاه موفق بدون تغییر ساختار خود قادر به [رشد و] دستیابی به ابعاد بزرگ‌تری هستند. زمانی که شرکت در چند کسب‌وکار که در زنجیره ارزش با یکدیگر شباهت‌های بسیاردارند، سرمایه‌گذاری می‌کند، شکل وظیفه‌ای امکان سطح بالاتری از کارایی را فراهم می‌کند. برای نمونه، در سال 1993، کامپاری با درآمد 250 میلیون یورو و استراتژی تمرکز بر برند کامپاری، ساختاری وظیفه‌ای با دوازده مدیر میانه (که همگی به مدیرعامل گزارش می‌دادند) را برگزید.

اگر ستاد مرکزی را «واحدی سازمانی که بخش‌های کسب‌وکاری به آن گزارش می‌دهند» تعریف کنیم، زمانی که شرکت شکل وظیفه‌ای را انتخاب می‌کند، شناسایی ستاد مرکزی بنگاه کاری تقریباً غیرممکن می‌شود. اما، همانطور که در فصل قبل شرح داده شد، اگر برخی اصول را در نظر بگیریم، نظریه ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند در چنین شرایطی نیز به کار گرفته شود.

زمانی که شرکت اولین فازهای رشد را پشت سر گذاشت، مسیر توسعه و تکامل ساختار سازمانی‌اش بسته به انتخاب رویکرد هم‌افزایی یا مالی، متفاوت خواهد شد.

15.2 تکامل ساختارهای سازمانی (رویکرد هم‌افزایی)

اگر رشد شرکت با گسترش تدریجی حوزه فعالیت‌های بنگاه (برای مثال، با ورود به بخش‌های جدید بازار و مکان‌های جغرافیایی) ادامه پیدا کرد، باید به منظور دست‌یابی به هدف کارایی و اثربخشی سازمانی، ساختار اصلاح و تعدیل شود. این کار مستلزم گماردن تعدادی مدیر اجرایی است که درباره تصمیمات مربوط به کسب‌وکارها به مدیرعامل گزارش دهند. این تکامل منجر به انتقال ساختار از شکل وظیفه‌ای به شکل بخشی[[954]](#footnote-953) می‌شود. از این طریق، شناسایی سطح بنگاه (مدیرعامل و واحدهای وظیفه‌ای مرکزی) و سطح کسب‌وکار (بخش‌ها) مقدور می‌شود. در هر بخش، واحدهای وظیفه‌ای مختلفی به‌منظور دست‌یابی به اهداف کسب‌وکار (معمولاً، اهداف مربوط به عملیان و فروش) ایجاد می‌شوند.

مزیت‌های اصلی ساختارهای بخشی به شرح زیر است:

- افزایش دانش پویایی‌های هر کسب‌وکار، به علت آن که بخش‌ها به صورت مستقیم با بازار در تعاملند

- تسهیل تصمیم‌گیری، به این علت که بخش‌ها می‌توانند به صورت مستقل‌تری عمل کنند و به سرعت مسیر کسب‌وکار را به منظور پاسخ به تغییرات بازار اصلاح کنند.

- افزایش همکاری بین واحدهای وظیفه‌ای موجود در هر بخش (و کسب‌وکار تابعه)

- بهبود مسیر شغلی مدیران شایسته‌ای که انگیزه دارند مستقیماً مسئولیت نتایج بخش‌ها را بپذیرند.

- کاهش تاثیر منفی ستاد مرکزی بنگاه

برای بررسی تکامل ساختار سازمانی می‌توانیم به مثال شرکت کامپاری اشاره کنیم. این شرکت در سال 2008، تبدیل به شرکتی یک میلیارد یورویی شد که رشدش حاصل رویکرد هم‌افزایی در بسیاری از کسب‌وکارها و صنایع مختلف بود. ساختار شرکت به این شکل بود که دوازده مسیر گزارشدهی مستقیم به مدیرعامل وصل می‌شدند. در میان این خطوط گزارشدهی، شش مورد مربوط به واحدهای وظیفه‌ای مرکزی و شش مورد مربوط به کسب‌وکارهای تابعه می‌شدند. از شش مورد دوم، پنج مورد مربوط به کسب‌وکارهای نوشیدنی غیرالكلى‌ و اسپرایت در کشورها و مناطق مختلف جهان (سازماندهیِ بخش‌ها بر اساس مناطق جغرافیایی) بودند و آن یکی نیز بخش مربوط به کسب‌وکار وایْن برای کل جهان بود.

ساختارهای سازمانی پس از تبدیل به ساختار بخشی همچنان می‌توانند تکامل یابند. در صورتی که نشانی از ضعف در استراتژی بنگاه وجود نداشته باشد، این تغییرات در دوره‌های زمانی مختلف (که معمولاً کوتاه هم نیستند) رخ می‌دهند. دلایل اصلی تغییرات جدید به فروش و اکتساب کسب‌وکارهای جدید بستگی دارند که در ادامه به چند مورد از آنها اشاره شده است:

- خرید و اکتساب کسب‌وکارهای جدید.

- رشد کسب‌وکار منفرد یا افزایش تعداد کسب‌وکارهای سبد.

- نیاز به هماهنگی‌های جدید و بیشتر بین کسب‌وکارهایی که برای مثال به واسطه نوآوری فناورانه رشد می‌کنند.

- تمایل به اصلاح سازمان برای غلبه بر ناکارآمدی‌ها.

- تقاضا برای تمرکززدایی بیشتر تصمیم‌گیری و تفویض اختیار.

- نیاز به گسترش (کاهش) مسئولیت‌های یک یا تعداد بیشتری مدیر.

- گرایش مدیرعامل جدید به «برجسته کردن» رهبری خود به وسیله شروع تغییرات سازمانی.

اهمیت نوسازی مستمر ساختار به‌منظور حفظ انسجام داخلی در سازمان و همراستایی با پویایی‌های بیرونی را همچنان می‌توان در مثال کامپاری مشاهده کرد. ساختار گروه در سال 2016، جنبه‌های جدید را به نمایش گذاشت.

چهارده واحد به مدیرعامل گزارش می‌دادند: هشت نفر از مدیران واحدهای وظیفه‌ای (مدیران وظیفه‌ای) و شش نفر از مدیران کسب‌وکارها (مدیران واحدهای کسب‌وکاری)

در مقایسه با سال 2008، مدیر ارشد کسب‌وکار وایْن حذف شده بود زیرا در این مدت کسب‌وکار استیل وایْن فروخته و کسب‌وکار اسپارکلینگ وایْن با کسب‌وکار اسپرایت یکی شده بود تا از طریق بخش‌های تخصصی جغرافیایی مدیریت شود. مسئولیت‌پذیری این واحدها نیز تعدیل و اصلاح شد. در حالیکه در سال 2008 برخی مسئول کشورهای منفرد (ایتالیا، ایلات متحده، برزیل، آلمان و سوییس) بودند، در سال 2016 این واحدها حوزه جغرافیایی وسیع‌تری را در بر گرفتند: اروپای جنوبی خاورمیانه و آفریقا، امریکای شمالی، امریکای جنوبی، شمال مرکزی اروپای غربی و آسیا پسفیک. طراحی جدید این امکان را فراهم نمود تا مسئولیت‌های مدیریتی تمرکززدایی و هزینه‌های هماهنگی کمینه‌سازی شوند. همچنین، به شرکت این اجازه را داد تا بتواند به گسترش چشمگیر خود و ورود به کشورهای بیشتری ادامه دهد و به درآمدی بیش از 1.7 میلیارد دلار در سال 2016 دست‌یابد. در میان گزارش‌های مستقیمی که به مدیرعامل ارسال می‌شد، بخش جدیدی خلق شد: زنجیره جهانی تأمین محصول (در سال 2008، این واحد یک واحد وظیفه‌ای مرکزی بود). این واحد مسئول فعالیت‌های جهانی مربوط به تدارکات، تولید و لجستیک بود. با این انتخاب، بخش‌های جفرافیایی تنها مسئول عملکرد فروش محلی شدند زیرا به آنها این امکان را داد تا تنها بر پلتفرم‌های توزیع محلی و فعالیت‌های بازاریابی و فروش کنترل داشته باشند. بر حسب واحدهای وظیفه‌ای مرکزی، سه واحد جدید ایجاد شدند: قابلیت‌های تجاری گروه، بهینه‌سازی منابع گروه و دگرگونی دیجیتال گروه.

15.3 تکامل ساختارهای سازمانی (رویکرد مالی)

در شرکت‌هایی که با رویکرد مالی رشد می‌کنند، به محض ورود به اولین کسب‌وکار نامرتبط اتفاق‌های زیر رخ می‌دهند:

- ساختار قبلی تغییر چشمگیری نمی‌کند زیرا هیچ هم‌افزایی عملیاتی مهمی در کسب‌وکار تازه اضافه شده وجود ندارد.

- واحد سازمانی تخصیص داده شده به کسب‌وکار جدید معمولاً تبدیل به بخشی با درجه‌های متفاوت خودمختاری می‌شود.

- واحدهای وظیفه‌ای بنگاه ایجاد می‌شوند. معمولاً، پیش از تصمیم به متنوع‌سازی، واحدهایی وجود داشته‌اند که کم کم بخشی از منابع خود را به تصمیمات استراتژی بنگاه اختصاص می‌دهند.

در طول زمان و به علت رشد سرمایه‌گذاری نامرتبط، شرکت‌ها با رویکرد مالی نسبت به استراتژی بنگاه معمولاً ساختار سازمانی و حقوقی گروه‌های کسب‌وکاری را اتخاذ می‌کنند. در این حالت، یک شرکت هلدینگی وجود دارد که تعداد مشخصی از کسب‌وکارهای تابعه با سطح بالای خودمختاری را کنترل می‌کند.

برای مثال، شرکت تناکتا[[955]](#footnote-954) را در نظر بگیرید که در پایان سال 2015 در حالیکه در شش کسب‌وکار حضور داشت به درآمدی نزدیک به 150 میلیون یورو دست یافت:

- مراقبت شخصی، با محصولاتی مانند سشوار، تیغ برقی، اتوی مو، با برند ایمیتک[[956]](#footnote-955) در بازار مصرف‌کننده و با برند کلکسیا[[957]](#footnote-956) در بازار حرفه ای.

- محصولات زمستانی، با انواع گرم‌کننده (از گرم‌کننده‌های برقی تا پتوهای الکتریکی). این کسب‌وکار شامل اسکالداسونو[[958]](#footnote-957) (محصول انقلابی برای گرم کردن تخت خواب) نیز می‌شد.

- لوازم آشپزخانه، از جمله تستر، چراغ خوراک‌پزی، مخلوط‌کننده و ...

- اتو بخار

- جارو برقی و تِی برقی

- قهوه، شامل فروش قهوه و ماشین‌های قهوه‌ساز با برند کاراواژیو[[959]](#footnote-958)

در حالیکه پنج کسب‌وکار نخست از طریق هم‌افزایی‌های قوی عملیاتی با یکدیگر مرتبط بودند (به ویژه تولید، بازاریابی و فروش)، کسب‌وکار قهوه به صورت مستقل از دیگر واحدها سازماندهی شده بود. این بخش که قسمتی از استراتژی متنوع‌سازی نامرتبط سال 2008 بود با دیگر کسب‌وکارها تفاوت‌های استراتژیک فراوانی داشت (مانند کانال‌های توزیع و بازار هدف). به علت راه‌اندازی کسب‌وکار قهوه، گروه تناکتا تصمیم به ایجاد یک ستاد مرکزی کوچک با هدف اصلی تمرکز بر رصد عملکرد کسب‌وکارها نمود.

حتی زمانی که از طریق اکتساب به کسب‌وکار جدید و نامرتبطی ورود می‌شد، ساختارهای سازمانی شرکت اکتساب‌کننده و شرکت اکتساب‌شده در طول فاز پساادغام تغییر آنچنانی نمی‌کردند.

15.4 ارتباط بین ستاد مرکزی بنگاه و واحدهای کسب‌وکاری

تکامل و حرکت از ساختار وظیفه‌ای به ساختار بخشی بر رابطه میان ستاد مرکزی و واحدهای کسب‌وکاری نیز تاثیر می‌گذارد. این تاثیر را می‌توان در مثال‌های زیر مشاهده نمود.

در شرکت کامپاری، این فرایند نخست شامل ایجاد یک ستاد مرکزی بزرگ و سپس کاهش تدریجی اندازه آن به نفع بخش‌های جغرافیایی بود. در ابتدای کار، واحدهای کسب‌وکاری تازه راه‌اندازی شده نسبتاً ناب[[960]](#footnote-959) بودند و تنها شامل خطوط گزارشدهی فروش و در مواردی تولید بودند؛ در حالیکه ستاد مرکزی دارای واحدهای وظیفه‌ای ساختارمندی مانند مدیریت منابع انسانی و حسابرسی بود که به چند واحد کسب‌وکاری خدمات ارائه می‌کردند. همزان با آنکه کسب‌وکار به تدریج رشد کرد، تعدادی دپارتمان وظیفه‌ای جدید به بخش‌های جغرافیایی اضافه شدند. در برخی موارد، این دپارتمان‌ها روابط گزارشدهی وظیفه‌ای نیز با ستاد مرکزی داشتند. بنابراین، واحدهای کسب‌وکاری در طول زمان تمرکز بیشتر و بیشتری در سازماندهی خود کسب کردند و همزمان اندازه ستاد مرکزی کاهش یافت و نقش آن کمرنگ شد. امری که گام‌به‌گام باعث تمرکززدایی مسئولیت شد.

دیگر شرکت‌ها مانند گروه فونتانا[[961]](#footnote-960) (یکی از رهبران صنعت اتصالات که با سازماندهی وظیفه‌ای از سال 2014 تنها در اروپا فعالیت می‌کند) مسیر متفاوتی را در پیش گرفته‌اند. این گروه در همان زمان ایجاد، اکتسابی بزرگ در ایالات متحده انجام داد و اکومن[[962]](#footnote-961) (شرکتی هم اندازه خود) را خرید که پس از اکتساب تبدیل به شرکت تابعه مستقلی شد و مستقیماً به مدیرعامل گزارش می‌داد. در سال 2016، عملیات بخش اروپا سازماندهی مجدد شد و تبدل به یک بخش جغرافیایی شد. این تغییر باعث تمایز بین دو سطح در سازمان شد: ستاد مرکزی بنگاه و واحدهای کسب‌وکاری (اروپا و امریکا). مسئولیت‌های ستاد مرکزی شامل این موارد بود: تلفیق صورت‌های مالی، هماهنگی فروش، تحقیق‌وتوسعه، توسعه کارخانه، خزانه‌داری و خدمات مالیاتی و حقوقی. در سال 2017، این فرایند وارد فاز جدیدی شد. واحد امریکا به دو واحد مستقل تفکیک شد، امریکای شمالی و امریکای جنوبی.

این نمونه‌ها مسیرهای متفاوتی از تغییر و توسعه در روابط ستاد مرکزی و کسب‌وکارها را توصیف می‌کنند. چنین توسعه‌هایی همانگونه که کمپبل و همکارنش نیز اذعان داشته‌اند، اهمیت طراحی ستاد مرکزی را برجسته می‌نماید:

«این پرسش مطرح می‌شود که آیا ستاد مرکزی باید به بخش‌های کسب‌وکاری ارزش اضافه کند و اگر بله چگونه. پرسش بعدی این است که بخش‌های کسب‌وکاری باید چه میزان خودمختاری و استقلال داشته باشند».

زمانی که [در ساختار شرکت] ستاد مرکزی و واحدهای کسب‌وکاری وجود دارد، دو مدل متفاوت روابط بین آنها می‌تواند شکل بگیرد:

- مدیرعاملی که چند واحد وظیفه‌ای ناب (به بیانی دیگر با تعداد کمی پرسنل که تعداد انگشت‌شماری فعالیت انجام می‌دهند) و چند واحد کسب‌وکاری به شدت ساختارمند به وی گزارش می‌دهند.

- مدیرعاملی که چند واحدهای وظیفه‌ای مرکزی به شدت ساختارمند و چند واحد کسب‌وکاری ناب به وی گزارش می‌دهند.

مدل اول امکان مدیریت واحدهای کسب‌وکاری با استقلال بالا را ایجاد می‌کند و چند مزیت دارد:

- میزان بالای پاسخگویی واحدهای کسب‌وکاری نسبت به ستاد مرکزی.

- درجه بالای کارآفرینی در واحدهای کسب‌وکاری و امکان ایجاد انگیزه برای مدیرانی با مهارت‌های کارآفرینانه.

- بهینه‌سازی یا محدود کردن هزینه‌های سربار به علت عدم وجود دوباره‌کاری بین سطح بنگاه و سطح کسب‌وکار.

این مدل معمولاً توسط شرکت‌هایی با رویکرد مالی نسبت به استراتژی بنگاه اتخاذ می‌شود. با این وجود، به‌رغم برخی مزیت‌ها، مطابق گزارش بی‌سی‌جی (فصل 14) در عمل خیلی بین شرکت‌ها رایج نیست. کمتر از 20 درصد از شرکت‌های چند کسب‌وکاریِ موردِ بررسی، رویکردهای پشتیبانی مالی یا مالکیت عدم مداخله را در طراحی و مدیریت ستاد مرکزی اتخاذ کرده‌اند.

در شرکت‌هایی با رویکرد هم‌افزایی، مدل دوم بسیار رایج است و مزیت‌های مسلم متفاوتی نیز دارد، زیرا ستاد مرکزی بنگاه می‌تواند:

- استراتژی‌های کسب‌وکارها را با تحقق معنادار هم‌افزایی‌های عملیاتی در راستای خلق ارزش به نحو بهتری هماهنگ کند.

- کنترل فراگیری روی واحدهای کسب‌وکاری از طریق تنظیم و رصد اهداف عملکردی اعمال نماید.

- وفاداری نسبت به سیاست‌ها و اهداف شرکت را برای جلوگیری از مدیریت بخش‌ها بر اساس امیال شخصی مدیران سطح کسب‌وکار یا بدون لحاظ کردن منافع کلان شرکت افزایش دهد.

انتخاب اینکه کجای طیف قرار بگیریم به عوامل بسیاری از قبیل سبک مدیریت مدیرعامل و عناصر فرهنگی سازمان بستگی دارد. برای مثال، برخی شرکت‌ها معتقدند که داشتن کنترل شدید روی واحدهای کسب‌وکاری از طریق ساختارهای مرکزی اهمیت به‌سزایی دارد. اما در سایر شرکت‌ها، توجه به کارآفرینی آنقدر بالا است که ترجیح می‌دهند به هر کسب‌وکار استقلال چشمگیری بدهند.

این انتخاب می‌تواند به متغیر بسیار مهم دیگری نیز وابسته باشد: گستره جغرافیایی شرکت. اگر واحدهای کسب‌وکاری از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند، اندازه ستاد مرکزی به دلیل اینکه اعمال استانداردها و سیاست‌ها در بسترهای جغرافیایی بسیار دشوار است معمولاً محدودتر خواهد بود.

در مجموع، می‌توانیم لیستی از نکات کلیدی در ارتباط با گزینه‌های مربوط به ساختار و انتخاب‌های سازمانی ارائه کنیم که اهمیت اتخاذ رویکرد اقتضایی در این حوزه را برجسته می‌کند:

- هیچ مدل کامل و بی‌نقصی وجود ندارد: هر کدام مزایا و معایبی دارد.

- هیچ مدل پایدار و بدون تغییری وجود ندارد: هر مدلی باید با توجه به تغییرات استراتژی بنگاه و محیط بیرونی، در طول زمان تکامل یابد. همچنین، لازم است مدل ظرفیت تعدیل و اصلاح پیش‌فعالانه را داشته باشد و بر مقاومت‌های اجتناب‌‌ناپذیر احتمالی غلبه کند.

- هر شرکتی باید مسیر خود را پیدا کند: بهتر است چند شرکت برای الگوبرداری مدنظر داشت، اما نمی‌توان از آنها به صورت کامل کپی‌برداری کرد.

- هر شرکتی استراتژی مخصوص خود را دارد.

- سبک‌ها و مهارت‌های رهبری مهم‌اند: باید بین مهارت‌ها و سبک رهبری، تیم مدیریت و مدل مدنظر همسویی ایجاد کرد. زمانی که چنین همسویی وجود نداشته باشد، باید مدل را تغییر داد یا برخی از افرادِ نامتناسب با مدل جابجا بشوند.

# 16 مدل‌های رهبری

به قلم گیودو کوربتا[[963]](#footnote-962)

16.1 نیاز به رهبری

با توجه به آنکه در فرهنگ دمکراتیک، تنها در صورت وجود تصمیماتِ آزادانه اشخاص می‌توانیم ریسک دچار شدن به اشکال کم‌وبیش واضح خودکامگی را کاهش دهیم و صحبت از رهبری کنیم، شرکت‌ها به یک یا تعداد بیشتری افراد با مهارت‌های کاربردی رهبری نیاز دارند. این افراد «اشخاصی هستند با انگیزه‌ها و اهداف مشخص که منابع نهادی، سیاسی و روان‌شناختى‌ را به حرکت[[964]](#footnote-963) در می‌آورند تا انگیزه پیروان را برانگیزانند و آنها را در کار عجین و نیازهایشان را برآورده کنند». بر اساس تعریفی دیگر:

رهبر فردی است که تاثیری چشمگیر بر افکار، احساسات و رفتار افراد زیادی دارد. رهبران دورنما[[965]](#footnote-964)یی پویا[[966]](#footnote-965) برای پیروان خود ترسیم می‌کنند؛ نه یک عنوان کلی یا تصویری لحظه‌ای، بلکه نمایشنامه‌ای که در طول زمان هویدا می‌شود، نمایشنامه‌ای که رهبران و پیروانْ شخصیت‌ها و قهرمانان اصلی آن هستند.

نیاز به رهبری به وجود پیروان (کسانی که به شخصی نیاز دارند که الهام‌بخش آنها برای انجام دادن کارهایشان به بهترین نحو باشد) در شرکت بستگی دارد. این نیاز همچنین به این واقعیت وابسته است که شرکت‌ها باید به صورت دوره‌ای استراتژی بنگاه، استراتژی رقابتی و طراحی سازمان خود را بازبینی و در آنها نوآوری کنند. در این گذار، همه افراد (که به صورت گروهی سازماندهی شده‌اند) درگیر فرایند تدریجی یا بنیادی تغییری می‌شوند که باید توسط افرادی با مهارت‌های رهبری هدایت شود.

بنابراین، رهبری و مدیریت نقش‌های متفاوتی به شمار می‌روند:

رهبری درباره تسلط بر تغییر است: تعیین کردن مسیر، همراستا کردن افراد و انگیزه دادن و الهام بخشیدن. مدیریت درباره غلبه بر پیچیدگی است: برنامه و بودجه‌ریزی، سازماندهی و کارمندیابی، کنترل و حل مسئله.

در شرکت‌های کوچک، تعداد کم افراد نیاز به رهبری را کاهش می‌دهد، در حالیکه در شرکت‌های متوسط و بزرگ، این نیاز به علت رشدِ اندازه و گستره سازمان به تدریج افزایش می‌یابد. در واقع، شرکت‌های تنوع‌یافته[[967]](#footnote-966) و در حال رشد خود را در گروه‌هایی از افراد سازماندهی می‌کنند که توسط شخصی هدایت می‌شوند. این شخص برای حصول نتایج کلان انتظارات سایر اعضا را تفسیر می‌کند، تعهد آنها را برانگیزاند و جایگاه رهبری را بر عهده می‌گیرد (یا برعهده وی گذاشته می‌شود).

هر چه سازمان بزرگ‌تر باشد، نیاز به رهبری سطوح میانه (و نه تنها لایه‌های بالا) بیشتر می‌شود. بر این اساس، رهبری یک سیستم است و نه بازتابی ساده از اقدامات یک فرد. همکاری‌ها و کمک‌های هیأت‌مدیره نیز بخشی از این سیستم به شمار می‌آیند. به‌صورت خاص، این بدنه حکمرانی توسط رییس هیأت‌مدیره‌ای هدایت می‌شود که نقش متمایز رهبری را به همراه مدیرعامل ایفا می‌کند.

16.2 رهبری و نقش مدیرعامل

در تئوری و عمل، زمان صحبت درباره رهبری توجه همگان معمولاً به سمت مدیرعامل[[968]](#footnote-967) جلب می‌شود، هرچند همانگونه که در بالا اشاره شد، افراد بسیاری می‌توانند این نقش را در سازمان ایفا کنند. با این اوصاف، این که مدیرعامل نقش و تاثیر منحصر به فردی دارد صحبت درستی است. بدون جان اسکولی[[969]](#footnote-968) یا استیو جابز[[970]](#footnote-969)، تاریخ اپل احتمالاً متفاوت رقم می‌خورد؛ بدون سرجیو مارچیونه[[971]](#footnote-970)، ادغام فیات-کرایسلر[[972]](#footnote-971) موفق نمی‌شد؛ بدون کنث لِی[[973]](#footnote-972)، احتمالاً اِنرون تبدیل به یکی از بدترین نمونه‌های اخیر سوءمدیریت در ایالات متحد نمی‌شد.

مدیرعامل (جاه‌طلبی، ارزش‌ها و مدل‌های ذهنی او و نزدیک‌ترین همکارانش) نقشی تعیین کننده در تصمیم‌گیری استراتژیک و پیاده‌سازی اقدامات مدیریتی دارد. کلیدی‌ترین وظیفه مدیرعامل صراحتاً تعیین و انتقال چشم‌انداز توسعه و موقعیت استراتژیک شرکت [به سایرین]، انتخاب اقدامات مربوط به موقعیت‌یابی[[974]](#footnote-973) و ایجاد انسجامی سیستمی بین تمام فعالیت‌های شرکت (از جمله طراحی سازمان) است.

از منظر سنتی که قطعاً باید کنار گذاشته شود، مدیران عامل قهرمانانی محسوب می‌شوند که تمامی تصمیمات استراتژیک را می‌گیرند. دو پژوهش برجسته دیدگاه قهرمان تک‌تاز[[975]](#footnote-974) را به چالش می‌کشند:

لون رنجر[[976]](#footnote-975) (نماد فردی که حلال تمام مشکلات است) مرده است. به جای آن، مدلی جدید برای موفقیت‌های خلاقانه در اختیار داریم: گروه عالی[[977]](#footnote-976). گروه‌های عالی بدون رهبران عالی نمود خارجی ندارند، اما چیزی بسیار بیشتر از سایه‌های بلند آنها هستند.

سرجیو مارچیونه[[978]](#footnote-977)، یک رهبر مدرن عالی، نیز در اولین سخنرانی خود برای پرسنل کرایسلر در روز 10 جون 2009 از واژه‌های مشابهی استفاده کرد.

عصر اَبَرانسان[[979]](#footnote-978)، فردی فراتر از زندگی که تنها کار می‌کند و تمام دردهای سازمان را درمان می‌کند به پایان رسیده است. اَبَرگروه‌ها جایگزین اَبَرانسان شده‌اند.

در سازمان‌های مدرن، که به قدرتمندسازی و یادگیری مستمر گرایش دارند، نقش رهبر پیچیده‌تر و فراتر از «قهرمان یکه‌تاز» می‌رود و همزمان شامل سه نقش می‌شود:

- طراح سازمان‌های اجتماعی منسجم بر اساس چشم‌انداز مشترک، اهداف استراتژیک بلندمدتِ جاه‌طلبانه و انتخاب افراد مناسب برای دست‌یابی به برنامه‌های استراتژیک.

- معلمی که به دیگران و خود کمک می‌کند تا مهارت‌های یادگیری لازم برای دست‌یابی به تفسیرهای دقیق‌تر از واقعیت بهبود یابند، نم تنها وقایع و رفتار بلکه ساختارهای نظام‌مند بنیادین‌ را نیز ساماندهی می‌کند.

- مباشر[[980]](#footnote-979) افراد و سازمان‌هایی که نگران صلاح همگانى و نه موفقیت خویش هستند، فردی که می‌تواند ارزش‌هایی را تعریف و تعیین کند که راهنمای رفتار سازمانی به شمار بروند.

بسیار از رهبران عالی تلاش کرده‌اند نقش خود را در هدایت شرکت‌های بزرگ مشخص کنند. برای مثال، رهبر رِدهَت[[981]](#footnote-980)، رواج‌دهنده سازماندهی باز[[982]](#footnote-981)، نقش خود را اینگونه معرفی می‌کند:

«شغل من خلق استراتژی‌های درخشان و اجبار افراد به سخت کار کردن نیست. کاری که باید انجام دهم ایجاد بستری برای کارکنان رِدهَت است تا بتوانند بهترینشان را به انجام رسانند. هدفم این است که افراد را مجاب کنم تا مأموریت شرکت را باور کنند و سپس ساختارهای مناسبی ایجاد کنم که آنها را قدرتمند سازد تا به چیزی دست‌یابند که زمانی غیرممکن به نظر می‌رسید.»

سرجیو ماچیونه نیز باورش درباره نقش رهبر را اینگونه بیان می‌کند:

دو حقی که در جایگاه رهبری دارم: انتخاب افرادی که با آنها کار کنم و ارزش‌هایی که شرکت را به پیش ببرند.

دیدگاه مشابهی نیز توسط بنیس[[983]](#footnote-982) و اوتول[[984]](#footnote-983) بیان شده است. بر اساس تحلیلی از اشتباهاتی که هیأت‌مدیره می‌تواند در زمان انتخاب مدیرعامل مرتکب شود، بر اهمیت اجتناب از نامزدهایی دارد «که تظاهر به رهبری می‌کنند» و تمرکز بر کسانی دارد که توانایی خود را در توسعه رهبرها از میان همکارانشان به نمایش می‌گذارند.

16.3 خصیصه‌ها و مهارت‌های رهبری

مطالعه پدیده رهبری به معنای تحلیل شخصیت و رفتار رهبر، پیروان و بستری است که درآن واقع می‌شود. امروزه تئوری خصیصه[[985]](#footnote-984) کمترین وزن را در بین پژوهشگران دارد، اما در حقیقت احمقانه است که تصور کنیم برخی ویژگی‌های رهبر اصلاً به حساب نمی‌آیند. در حالیکه بااطمینان می‌توانیم افرادی را بیابیم که در طیفی از نبود تا وجود کامل رهبری قرار می‌گیرند، بررسی تعداد فراوانی از نمونه‌ها نشان می‌دهد که رهبران با مجموعه‌ای از عناصر خاص قابل تمییز از سایرین هستند: یکپارچگی اخلاقی، هوش (کاربردی، نظری و از همه مهم‌تر هیجانی)، گرایش بلندمدت، شوق به کار، جنب‌وجوش طبیعی پیشبرنده با انرژی مثبت، توانایی الهام‌بخشی به دیگران، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، سخت‌کوشی (که برخی اوقات منجر به سخت‌گیری به خود و همکاران جهت دست‌یابی به اهداف می‌شود)، شکیبایی و انعطاف‌پذیری (که منجر می‌شود اشتباهات خود را بشناسند و در موارد لازم مسیر را تغییر دهند).

برای دهه‌ها، پژوهشگران نوعی طبقه‌بندی از رهبر و رهبری ایجاد کرده‌اند. سه تا از آنها را با دقت بیشتری مطرح می‌کنیم.

16.3.1 تفسیر سنتی

بر پایه تفسیر سنتی (که همچنان بر نقش مدیرعامل تاکید دارد) خصیصه‌های اشاره شده در بالا، همراه با چند مورد دیگر، منجر به انواع متفاوتی از رهبران می‌شود. در اینجا تنها به یک مورد از آنها اشاره می‌کنیم:

- رهبر پُستی[[986]](#footnote-985)، که مهم‌ترین منبع اختیار او پُست سازمانی‌اش است.

- رهبر کاریزماتیک، که می‌تواند به علت شخصیت طبیعی، خود را اثبات کند.

- رهبر خوش‌نام، که منبع اختیار او نتایج گذشته است.

- رهبر دانشی، که بهتر از هر کس محتوای مربوط به موقعیت‌های خاص را می‌داند.

- رهبر خدمتگزار، که می‌تواند پیروان را برانگیزد تا بهترین خود را در راستای هدف جمعی به انجام رسانند.

16.3.2 روش سیتکین و لیند

سیتکین و لیند[[987]](#footnote-986) (2006) با لحاظ تمام موارد فوق‌الذکر، بر آن دسته از حوزه‌ها و حیطه‌های رهبری تمرکز کردند که هر رهبر بر اساس سطوح مختلف شدت می‌تواند از آنها برخوردار باشد. بنابراین، شش حوزه مرتبط با رهبری را به شرح زیر شناسایی کردند:

- رهبری شخصی (به نمایش گذاشتن شخصیت، سرشت و هویت) بر پایه اصالت، خبرگی، خلاقیت و نوآوری، چشم‌انداز مجاب‌کننده، ایثار در راه تیم و تناسب با تیم بر حسب ارزش‌ها به‌منظور کسب اعتبار برای هدایت.

- رهبر ارتباطی (به نمایش گذاشتن نگرانی و ادراک) بر پایه نگران دیگران بودن، احترام صرف نظر از موقعیت شخص در سلسله مراتب سازمانی، درک نیازها و شایستگی‌های سایرین و برخورد منصفانه با پیروان برای جلب اعتماد آنها.

- رهبر بافتاری[[988]](#footnote-987) (ساخت هویت سازمان و مشخص کردن هدف) بر پایه معنا دادن به تلاش تیم و سازمان، ایجاد سازگاری بین وظایف و محیط و کمک به پیروان برای تمرکز بر چیزی که برای موفقیت مهم است تا احساس همبستگی خلق شود.

رهبری الهام‌بخش (توانایی برانگیختن دیگران) بر پایه ترغیب به پذیرش اهداف جاه‌طلبانه، ایجاد تدریجی اشتیاق و خوش‌بینی واقع‌بینانه و ترویج نوآوری.

- رهبری حمایت‌کننده (توانایی پشتیبانی از سایرین به وسیله ارائه بازخورد و محافظت‌) بر پایه ایجاد حس سودمندی در سازمان، خلق حس امنیت و حفاظت برای نشان دادن آنکه رهبر مواظب پیروان است، سخت‌کوشی برای اجتناب از ایجاد جو سرزنش و درک شکست به منظور ترویج حس ابتکار عمل پیروان.

- رهبری مسئولیت‌پذیر (توانایی گسترش حس مسئولیت‌پذیری و مدل اخلاق بودن) بر پایه توازن در منافع متضاد، قبول مسئولیت در قبال رفتارهای اخلاقی و ایفای نقش رهبری به منظور هدایت پیروان برای قبول نقش مباشری خود.

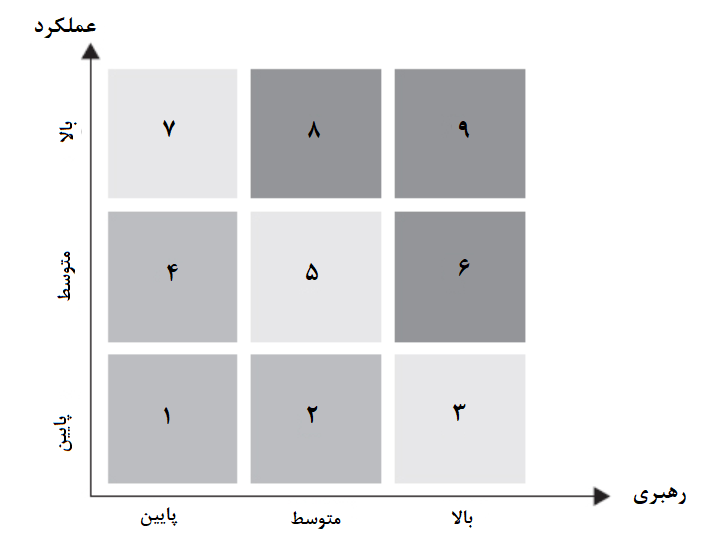
16.3.3 مدل اِف‌سی‌اِی[[989]](#footnote-988)

از آنجایی که در سازمان‌های مدرن سیستمی وجود دارد که لازم است در تمامی سطوح ساختار گسترش یابد، باید ابزاری برای ارزیابی ظرفیت رهبری نه تنها مدیرعامل بلکه همه همکاران استقرار یابد. تجربه فیات کرایسلر می‌تواند برای این موضوع مفید باشد. شرکت در دو گروه اصلی 16 مهارت رهبری شناسایی کرد:

- هدایت تغییر، توانایی گرامی داشتن رقابت و در آغوش گرفتن آن، استقبال از ناپیوستگی‌ها، داشتن انرژی برای دست‌یابی به نتایج، پذیرش تغییر به مثابه روش زندگی، اقدام سریع و مصمم و یکپارچگی در عمل.

- هدایت افراد، مربی‌گری افراد ورای امکان‌پذیرها، دادن آزادی عمل به آنها برای انجام کارهایشان، ایجاد بهترین تیم‌ها و ساخت رهبر و برخورد با احترام و انصاف با افراد.

بر اساس ارزیابی مهارت‌های رهبری و سنجش عملکرد فردی، همکاران در یکی از 9 سلول ماتریس عملکرد رهبری[[990]](#footnote-989) قرار می‌گیرند. سلول‌های 1، 2 و 4 افرادی را در بر می‌گرند که انتظارات مدیران را برآورده نمی‌سازند؛ سلول‌های 3، 5 و 7 شامل افرادی می‌شوند که انتظارات را برآورده می‌کنند؛ سول‌های 6، 8 و 9 معرف افرادی هستند که فراتر از انتظارات مدیران عمل می‌کنند (شکل 16.2).



شکل 16.2 ماتریس عملکرد رهبری

شایان ذکر آنکه رهبری را می‌توان در بسترها و شرایط مختلفی به کار گرفت، موضوعی که باید توسط هم رهبران و هم مسئولان انتخاب و انتصاب رهبر جدید مدنظر قرار گیرد.

یکی از عوامل کلیدی موثر بر شرایط، ترکیب پیروان است. پیروان را می‌توان به این شرح تقسیم‌بندی نمود: مشاهده‌گران بیرونی[[991]](#footnote-990)، متعصبین[[992]](#footnote-991) و یاوران[[993]](#footnote-992). گروه نخست به‌رغم آنکه به اندازه کافی متقاعد نشده‌اند از رهبر پیروی می‌کنند؛ گروه دوم، به دلایل متعددی چیزی را که توسط رهبر پیشنهاد شده است به اشتراک می‌گذارند و سومین گروه نشاندهنده اشخاصی است که در [شکلگیری] عقاید رهبر مشارکت می‌کنند. در کل، انواع مختلف پیروان همزمان در هر موقعیتی حضور دارند، اما وزن بیشتر یکی از آنها نیاز متفاوتی به رهبری را ایجاد می‌نماید.

در گام بعدی، پیکره‌بندی و تکامل احتمالی کسب‌وکار و شرایط محیطی هر دو، بر نیاز به رهبری تاثیر گذارند. تمایز اصلی، بین این دو است: شرایطی که به مداخلات شدید و تغییرات سریع نیاز دارند و موقعیت‌هایی که در آنها باید تغییرات به صورت تدریجی صورت گیرد.

در نهایت، میزان رویت‌پذیری[[994]](#footnote-993) بیرونی نیز بر انتخاب‌های رهبری تاثیر می‌گذارد. برای مثال، در شرایطی که شرکت قرار است بورسی شود، رهبری باید رویت‌پذیری و حسن شهرت بیرونی ایجاد کند. در مقابل، شرکتی که در حال سازماندهی مجدد است، ممکن است به رهبری با تمرکز داخلی نیاز داشته باشد.

16.4 طبیعت جمعی رهبری

هر چند تمرکز اصلی مبحث رهبری بر نقش مدیرعامل تمرکز دارد، نمونه‌های فراوانی از هم‌رهبری[[995]](#footnote-994) (یا رهبری جمعی) در سطوح بالای شرکت‌هایی با هر اندازه وجود دارند که قادرند به عملکردی باورنکردنی دست‌یابند. هم‌رهبری یک سیستم رهبری به‌شمار می‌رود که در آن دو یا تعداد بیشتری افراد با یکدیگر در جهت اهداف مشترک کار می‌کنند و مسئولیت هدایت شرکت را به‌صورت جمعی برعهده می‌گیرند. برای مثال، در ایتالیا حدود 40 درصد از کسب‌وکارهای خانوادگی با درآمدی بیش از 20 میلیون یورو حداقل توسط دو نفر (در نقش رییس هیأت‌مدیره و مدیرعامل) هدایت می‌شوند. این پدیده در جاهای دیگری مانند امریکا شمالی نیز رواج دارد.

موفقیت مدل هم‌رهبری به‌شدت به ترکیب ویژگی‌ها و خصیصه‌های شخصی هر رهبر وابسته است. در واقع، اگر این ترکیب توازن خوبی داشته باشد، می‌تواند منجر به سیستمی کاراتر از حالتی با فقط یک رهبر شود. شرایطی که سیستم رهبریِ جمعی منجر به عملکرد مطلوب می‌شود به شرح زیر است:

- آگاهی کامل از طبیعت و پیامدهای این مدل، به عبارتی دیگر از منظر به‌اشتراک‌گذاری حقوق، مسئولیت‌ها و تصمیمات بین رهبران.

- ویژگی‌های شخصی اعضای تیم، تکمیل‌کنندگی شخصیت‌ها و مهارت‌ها، تعهد مساوی و گرایش به تعالی، اعتماد و احترام متقابل.

- ساختار تیم، مسئولیت‌های شفاف با گماردن نمایندگانی با نقش هماهنگ‌کننده و نه دستوردهنده.

- کار تیمی اثربخش، عادت داشتن به کار گروهی، هم‌مسئولیتی در تصمیمات استراتژیک، سازوکارهای شفاف ارتباطات برای ایجاد همکاری‌های اثربخش در تیم و بین تیم و دیگر افراد.

- ویژگی‌های شرکت، وجود سازوکار شفاف یکپارچگی، حکمرانی روان بنگاه و مزیت رقابتی پایدار.

- رصد مستمر موقعیت‌های پیشین و انجام مداخلات اصلاحی به موقع.

16.5 رهبری منفی

شرایط منفی در تاریخ برخی شرکت‌های بزرگ، باعث شکل‌گیری زمینه پژوهشی برای بررسی رهبری منفی[[996]](#footnote-995) شده است. زمانی رهبر منفی می‌شود که به علت نبود رفتارهای اخلاقی، میزان نسبتاً بالایی ناشایستگی و بی‌لیاقتی از خود نشان دهد. رهبر نالایق نمی‌تواند تغییر مورد نظر را ایجاد کند. رهبر غیراخلاقی قادر نیست بین حق و باطل تمایز ایجاد کند، نیازهای خودش را بالاتر از نیاز دیگران قرار می‌دهد، از فضیلت‌های شخصی مانند جسارت و خویشتن‌داری به بهره است و جهت صلاح همگانی اقدام نمی‌کند.

با ترکیب این دو عنصر (رهبری نالایق[[997]](#footnote-996) و رهبری غیراخلاقی[[998]](#footnote-997))، می‌توان 6 نوع از رهبری منفی را شناسایی کرد:

- رهبری بی‌کفایت[[999]](#footnote-998). رهبر و دست کم برخی از پیروان تمایل و/یا مهارت لازم برای انجام مستمر اقدامات کارا را ندارند. آنها تغییرات مثبتی ایجاد نمی‌کنند.

رهبری صلب[[1000]](#footnote-999). رهبر و دست کم برخی از پیروان سخت و متعصب هستند. به رغم داشتن شایستگی، نمی‌توانند یا نمی‌خواهند ایده‌های جدید، اطلاعات جدید یا زمان‌های تغییر را بپذیرند. آنها از رویارویی با واقعیت‌ها اجتناب می‌کنند و از شکست از حقایق واهمه دارند.

رهبری نامتعادل[[1001]](#footnote-1000). رهبر خودکنترلی ندارد و از طرف پیروانی حمایت می‌شود که نمی‌خواهند یا نمی‌توانند به صورت اثربخشی مداخله کنند. در عصر حاضر که قدرت رسانه‌ها بسیار زیاد است، حفظ رفتار متعادل و خویشتن‌داری بسیار دشوار است.

رهبری سنگ‌دل[[1002]](#footnote-1001). رهبر و دست کم برخی پیروان بدگمان و بی‌عاطفه هستند. نیازها، خواسته‌ها و امیال تقریباً تمام اعضای گروه یا سازمان (به ویژه زیردستان) نادیده و حاشیه‌ای در نظر گرفته می‌شوند.

رهبری فاسد[[1003]](#footnote-1002). رهبر و دست کم برخی پیروان دروغ می‌گویند و خیانت می‌کنند. آنها منافع خودشان را بالاتر از منافع عمومی قرار می‌دهند. در موارد شدید، اقدامات خلاف قانون انجام می‌دهند.

- رهبری جزیره‌ای[[1004]](#footnote-1003). رهبر و دست کم برخی از پیروان سلامت و رفاه دیگران (کسانی که خارج از گروه یا سازمانی زندگی می‌کنند که سازمان مسئول مستقیم آنها است) را نادیده می‌گیرند یا به آنها بی‌اعتنایی می‌کنند.

پژوهشی جدید درباره رهبران نالایق، برخی از نشانه‌های پرتکرار آن را به نمایش گذاشته است. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- اشتباه در انتخاب همکاران و تاخیر در اخذ تصمیم درباره همکاران ناکارا. این موضوع دلایل بسیاری دارد: «اغوای فکری» از سوی همکاران، روابط بیش از اندازه دوستانه، اعتماد به نفس بیش از حد در خصوص توانایی رهبر در مربی‌گری، شهرت مناسب همکار نزد برخی ذینفعان کلیدی، ترس از واکنش هیأت‌مدیره در مورد حذف همکار و ترس از استخدام فردی از خارج از سازمان.

- رویکردی مشاوره‌ای به رهبری که رهبر را تشویق می‌کند تا در مدیریت شرکت بیشتر بر مرحله تدوین و کمتر بر مرحله اجرا تمرکز کند. در برخی موارد، این رویکرد پیامد موقت تجربیات قبلی در مشاوره است که رهبر نمی‌تواند آن را رها کند، اما در موارد دیگر، به دلیل کم بودن یا نبود علاقه به اجرا، مانعی غیرقابل عبور است.

- ناتوانی در تمرکز بر بهبود مستمر عملکرد شرکت و تمرکز انحصاری بر معاملات مالی شرکت. انگیزه این موضوع اغلب به علت ملموس بودن بیشتر بازده مالی است.

- تعهد بیش از اندازه به خارج از شرکت که تمرکز و انرژی لازم برای مدیریت تغییر و انجام امور را از بین می‌برد، به عنوان مثال عضویت در هیأت‌مدیره سایر شرکت‌ها، داشتن تعهدات متعدد در انجمن‌ها و غیره.

به رهبری منفی، که همواره تهدیدی حتی برای اغلب رهبران موفق به شمار می‌رود، به چند طریق می‌توان غلبه کرد: (1) ایجاد سیستم و بستری که در آن رفتار غیراخلاقی غیرقابل پذیرش باشد و (2) خلق نوعی سازوکار پاداشدهی که بر اساس آن به پیروان حامی رهبران مثبت پاداش دهد و حامیان رهبران منفی را جریمه کند. ویژگی‌های بارز این پیروان این است: وفاداری به نهادی که در آن مشغول به کارند (و نه یک فرد به خصوص)، شجاعت در تصمیم‌گیری و میزان مطلوبی از خوش‌بینی.

در نهایت، به منظور جلوگیری از شکل‌گیری رهبری منفی، کار زیادی باید روی سیستم آموزش و تربیتی انجام گیرد تا مدیرانی تربیت خلق شوند که همواره با واقعیت در تماس باشند، تعادل شخصی، خودآگاهی و خودکنترلی داشته باشند، نسبت به رسانه‌ها آگاهانه عمل کنند، اعضای هیأت‌مدیره قوی و مستقل استخدام کنند و از اختلاف عقیده و تکثر حمایت کنند.

# 17 تغییر سازمانی و استراتژیک

به قلم گیودو کوربتا[[1005]](#footnote-1004)

17.1 دلایل تغییر

دیر یا زود، تمام شرکت‌ها باید با تغییر استراتژیک و/یا سازمانی (به طور خلاصه، تغییر) مواجه شوند. هنگامی که نشانه‌هایی از ضعف استراتژی شرکت ظاهر می‌شود، تغییر ضروری می‌شود و بدیهی است که علائم ضعف زمانی راحت‌تر تشخیص داده می‌شوند که در عملکرد مالی ضعیف بازتاب یابند. اما رهبران خوب می‌توانند چنین سیگنال‌هایی را قبل از اینکه تأثیر شدیدی بر صورت‌های مالی بگذارند، شناسایی کنند تا تغییراتی (حتی در صورت وجود نتایج رضایت‌بخش) ایجاد کنند و از تأثیر روندهای نهفته (اما قریب‌الوقوع) تحولی جلوگیری یا اجتناب کنند.

از دیدگاه استراتژی بنگاه، شرکت‌ها معمولاً در پاسخ به علل داخلی و بیرونی (که اغلب با یکدیگر در هم تنیده‌اند) تغییر می‌کنند. هر یک از این دلایل را می‌توان به یکی از چهار منطق تصمیم‌گیری استراتژی بنگاه (منطق کسب‌وکار، منطق ارزش افزوده، منطق بازار سرمایه، منطق حکمرانی و تبعیت) وصل کرد.

علل خارجی تغییر عبارتند از:

1- کاهش جذابیت صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند (منطق کسب‌وکار):

1-1- تغییر در ترجیحات مشتری یا ارباب رجوع. ترویج پوشیدن لباس‌های ورزشی در محل کار جذابیت بخش صنعت پوشاک رسمی مردانه را کاهش داده است.

2-1- افزایش رقابت. ساخت بسیاری از کشتی‌ها برای حمل‌ونقل دریایی کالا توسط شرکت‌های کشتیرانی سودآوری این صنعت را به میزان قابل توجهی کاهش داده است.

3-1- ایجاد فناوری جدید. گسترش موتور الکتریکی پرسش‌هایی جدی در مورد جذابیت آینده بسیاری از بخش‌ها در صنعت قطعه‌سازی خودرو ایجاد می‌کند. مهم‌تر از همه، کسانی که هنوز به استفاده گسترده از موتورهای احتراق درونی خودروسازان وابسته‌اند.

4-1- تغییر نهادی یا قانونگذاری. تصمیم بسیاری از کشورها برای سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر مانند انرژی خورشیدی یا بادی، جذابیت صنایع ترموالکتریک و انرژی هسته‌ای را کاهش داده است.

2- عوامل کاهش دهنده ارزش منابع بنگاه (منطق ارزش افزوده) یا منابع کسب‌وکار (منطق کسب‌وکار):

2-1- کپی‌بردای رقبا. شایستگی باکاردی-مارتینی[[1006]](#footnote-1005) در ادغام‌واکتساب به دلیل توانایی رقبایی مانند کامپاری برای ایجاد و ارتقای شایستگی مشابه (از طریق اجرای چندین معامله ادغام‌واکتساب با ارزش برابر یا حتی بیشتر) ارزش خود را طی چند سال اخیر از دست داد.

3-1- نوآوری استراتژیک رقبا. خرده‌فروشی آنلاین محصولات تجملی که توسط تازه‌واردانی مانند یوکس[[1007]](#footnote-1006) راه‌اندازی شده است، ارزش شبکه‌های خرده‌فروشی بسیاری از شرکت‌های مربوطه را به میزان قابل توجهی کاهش داده است.

در حالی که علل درونی تغییر به شرح زیرند:

- پرداخت بیش از حد به اکتساب‌ها[[1008]](#footnote-1007) یا سرمایه‌گذاری بیش از اندازه برای غلبه بر موانع ورود به یک کسب‌وکار جدید (منطق بازار سرمایه). ورود آرسی‌اِس[[1009]](#footnote-1008) به بازار نشر اسپانیا در سال 2007 با خرید رکولتوس[[1010]](#footnote-1009) انجام شد که مبلغی بیش از اندازه [ارزش واقعی] برای آن پرداخت شد. این انتخاب مشکلات استراتژیک و مالی قبلی در آرسی‌اِس را تشدید کرد. در نهایت، این شرکت توسط کاریو گروپ[[1011]](#footnote-1010) در سال 2016 (یکی از رقبای آن در بازار ایتالیا) تصاحب شد و با موفقیت ساختاردهی مجدد شد.

- ورود به یک کسب‌وکار جدید بدون در اختیار داشتن منابع لازم برای رقابت موفقیت‌آمیز (منطق ارزش افزوده). ورود گروه بنتون به دنیای پوشاک فنی-ورزشی نمونه‌ای از این موقعیت است. شرکت تصور داشت می‌تواند از مهارت‌های طراحی محصول و دارایی‌های شرکت در حوزه تولید و توزیع استفاده کند تا در صنعت لباس‌های غیررسمی به مزیت رقابتی دست‌یابد. با این حال، طی چند سال متوجه شد که این منابع کاملاً ناکافی‌اند، به این دلیل که محصولات فنی به مهارت‌های طراحی و تولید بسیار خاص‌تری نیاز دارند و کانال‌های فروش آنها با کانال‌هایی مورد استفاده شرکت تا آن زمان کاملاً متفاوت بود. این اشتباه منجر به فروش کسب‌وکار پوشاک فنی-ورزشی شد.

- حکمرانی بنگاه ناکارآمد یا رهبری نالایق (منطق حکمرانی و تبعیت). در دهه 1990، سیتیا یومو[[1012]](#footnote-1011) به شرکت پیشرو در تولید ماست در ایتالیا تبدیل شد. پس از مرگ رناتا وزلی[[1013]](#footnote-1012)، رئیس هیأت‌مدیره، خانواده تصمیم گرفتند که نام دو کودک (که به اندازه کافی برای تصدی این سمت آماده نبودند) را به عنوان سرپرست شرکت مطرح کنند. در سال 2004، این شرکت تنها به لطف خرید توسط گروه گرانالارو[[1014]](#footnote-1013) از ورشکستگی نجات یافت.

- تقلب (منطق حکمرانی و تبعیت). در سال‌های اخیر در صنعت بانکداری ایتالیا، شرکت‌های مختلف به دلیل تخلفات برخی مدیران بحران‌های جبران‌ناپذیری را متحمل شده‌اند.

17.2 انواع تغییر

بسته به برداشت سهامداران یا رهبران از وخامت علل تغییر و میزان فوریت برای رویارویی با آنها، انواع مختلفی از تغییرات وجود دارد. بر این اساس، می‌توان یک طبقه بندی ارایه داد (شکل 17.1):



شکل 17.1 انواع تغییر

- تغییر بنیادی و سریع، علائم جدی[[1015]](#footnote-1014) و فوری[[1016]](#footnote-1015)، انگیزه لازم برای بنیادی‌ترین مداخله ممکن در کوتاه‌ترین زمان ممکن را فراهم می‌کند. بحران اقتصادی یا مالیِ شرکت به دلیل یکی از موارد ذکر شده در بالا منجر به این نوع تغییر می‌شود.

- تغییرات بنیادی و گسترده، علائم جدی می‌توانند با فوریت کمتری برای تغییر نیز همراه باشند، زیرا نمایان شدن آنها هنوز در حالت بالقوه است. با توجه به اینکه توسعه خودروهای الکتریکی باعث تغییر بنیادی در زنجیره ارزش خودرو خواهد شد، امروزه بسیاری از شرکت‌ها هنوز بر این باورند که می‌توان در میان‌مدت و بلندمدت با چنین تغییری مواجه شود.

- نوسازی سریع[[1017]](#footnote-1016)، علائم همچنین می‌توانند نشان‌دهنده نیاز کمتر به تغییرات بنیادی باشند، اما سهامداران و رهبران ترجیح می‌دهند برای آنکه در کوتاه‌ترین زمان از منافع سود ببرند، تغییر را در دستور کار خود قرار دهند. در پایان دهه 1990، دانشگاه بوکونی[[1018]](#footnote-1017) تصمیم گرفت تا علیرغم عدم وجود نشانه‌هایی از ضعف در استراتژی بنگاه خود، روند بازسازی آن را تسریع بخشد.

نوسازی طولانی‌مدت[[1019]](#footnote-1018)، نشانه‌های ضعف در استراتژی بنگاه می‌تواند با زمان‌های فشار کمتری برای مداخله ترکیب شوند. این دسته شامل بسیاری از موارد نوسازی می‌شود که می‌توان به تدریج در طول زمان مدیریت کرد.

تغییرات بنیادیْ خود را در استراتژی بنگاه به اشکال زیر نشان می‌دهند:

- تغییرات ژرف[[1020]](#footnote-1019) در استراتژی سبد کسب‌وکاری: این تغییرات به خروج از یک یا چند کسب‌وکار یا ورود به یک یا چند کسب‌وکار جدید منجر می‌شود.

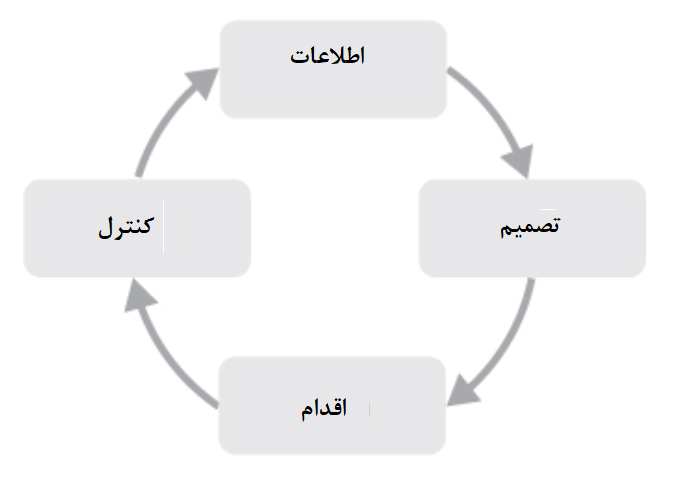
- تغییرات ژرف در یک یا چند عنصر از استراتژی سرپرستی با لحاظ ساختار و عملکرد ستاد مرکزی بنگاه: جایگزینی رهبر، جایگزینی سایر مدیران مهم و نوسازی هیأت‌مدیره.

- تغییرات ژرف در یک یا چند عنصر از استراتژی سرپرستی تاثیرگذار بر سازماندهی کسب‌وکارهای تحت کنترل ستاد بنگاه: جایگزینی رهبر، جایگزینی سایر مدیران مهم یا طراحی مجدد ساختار کلان سازمانی.

نوع دیگر تغییر، یعنی نوسازی، شامل اصلاح جزئی سبد (افزایش یا کاهش وزن هر کسب‌وکار در مجموعه) یا اصلاحات کم در استراتژی سرپرستی می‌شود.

17.3 فرایند تغییر

تغییر استراتژی بنگاه (و به طور کلی هر نوع استراتژی دیگری) می‌تواند بر اساس توالی مراحلی انجام پذیرد که در شکل 17.2 نشان داده شده است:



شکل 17.2 مراحل فرایند تغییر

17.3.1 اطلاعات

برای ایجاد تغییر و تعیین جهت‌گیری استراتژیک آینده، باید کار را با درک عمیق علل داخلی و بیرونی آن شروع کرد. جستجوی اطلاعات فرایندی است شامل این مراحل: تعریف اطلاعاتی که باید جستجو شوند و تعریف منابع برای بررسی دقیق، تعریف روش‌های پژوهش، خودِ پژوهش و سازماندهی اطلاعات جمع آوری شده.

نقش رهبر (ستاد مرکزی بنگاه یا کسب‌وکارها) در این فرایند این است که همه همکاران را به ایجاد کنجکاوی واقعی در مورد وضعیت سوق دهد. این به معنای ترغیب آنها به بررسی تمام عوامل مربوط به شرکت، «بیرون آمدن از پوسته خود» و «دیدن فراتر از افق‌های خود» است. درون سازمان نیز باید میل به جستجوی اطلاعات و داده‌ها وجود داشته باشد و تلاش شود تا تفاسیری غیرسنتی به کار گرفته شوند و افرادی را بیابیم که اطلاعات مربوطه را در اختیار دارند ولی قدرت دیدشان توسط مافوق مستقیم محدود شده است.

فرایند جست‌وجوی اطلاعات برای شناسایی انتخاب‌های درست آنقدر حیاتی است که باید بدون رضایت از نتایج اولیه و با انرژی چیرگى‌‌ناپذیری پیش برود، زیرا اغلب، «واقعیت در حقایق[[1021]](#footnote-1020) پنهان است، مانند فلز که در مواد معدنی پنهان است.»

این فرایند در صورتی بهبود می‌یابد که در ستاد مرکزی بنگاه و بین ستاد مرکزی بنگاه و مدیران ارشد کسب‌وکارها، یک جریان شفاف، منظم و دوطرفه از اطلاعات بر اساس داده‌ها و حقایق برقرار شود. چنین جریان ارتباطاتی دارای مزایای زیر است:

- تعیین مدل سازمانی به گونه‌ای که مدیر ستاد مرکزی بنگاه و کسب‌وکارها بتوانند نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده را با عمق مناسب ارائه دهند.

- ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین افراد به نحوی که هر یک از آنها در ارائه داده‌ها، اطلاعات و همچنین قضاوت خود احساس راحتی کند و به شبهات و مخالفت‌ها پاسخ دهند.

نمونه جالبی از فرایند جستجوی اطلاعات توسط رئیس دانشگاه آنجلو پروواسولی[[1022]](#footnote-1021) در سال 2004 هنگام ایجاد تغییرات در دانشگاه بوکونی ارائه شد. برای اولین بار، کمیته‌ای از رییس دانشکده‌ها برای بحث و تصویب تصمیمات عملیاتی بوکونی ایجاد شد. این کمیته شامل رئیس دانشگاه، معاونین پژوهشی، منابع انسانی و بین‌المللی‌سازی و رییس پنج دانشکده (کارشناسی، کارشناسی ارشد، حقوق، دکترا و دانشکده مدیریت اِس‌دی‌اِی[[1023]](#footnote-1022)) بود. کمیته هر هفته تشکیل جلسه می‌داد و مسئولیت جمع‌آوری اطلاعات اولیه برای هر موضوع مهم را به هر یک از اعضا محول می‌کرد و از همه می‌خواست که نگرش باز داشته باشند و نظرات خود را ارائه دهند و نسبت به انتقادها پذیرا باشند. این کار گامی ضروری در راه‌اندازی فرایند موثر جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات بود.

این شیوه کار مشترک توسط استیو جابز نیز به‌کارگرفته شده است. وی با سطح خاصی از بی‌رحمی می‌نویسد:

این نکته مهم برای حضور در اتاق [جلسه] است: شما باید فوق‌العاده صادق باشید. شاید راه بهتری وجود داشته باشد، یک باشگاه آقایان که در آن همه ما کراوات بپوشیم و به این زبان برهمنی[[1024]](#footnote-1023) و رمزهای مخملی صحبت کنیم، اما من آن شیوه را نمی‌دانم.

رهبر رِدهَت (شرکتی نرم‌افزاری با بیش از 7000 کارمند) ارائه دهنده مدل سازماندهی باز می‌نویسد:

افراد برای مواجهه با بازخوردهای گسترده و اغلب خشنی که در کار کردن با روشی که در رِدهَت انجام می‌دهیم، نیاز به پوست کلفت دارند. ایجاد چنین فرهنگی به زمان، تلاش و مقدار زیادی فروتنی نیاز دارد - به خصوص اگر مدیر عامل باشید.

در مورد جستجوی اطلاعات، مشاهده می‌کنیم که گاهی اوقات رهبران و مدیران آن را با نوعی تایید تغییر چشم‌انداز خود اشتباه می‌گیرند. این امر نشان‌دهنده یک اشتباه جدی است، زیرا چشم‌انداز آنها ممکن است اشتباه باشد. مدیریت خوب یعنی حفظ صداقت فکری و احترام به واقعیت‌ها، چیزی بیش از ایده‌های از پیش مفروض شده خود.

17.3.2 تصمیم

برای تصمیم‌گیری نیاز به اطلاعات است، اما تصمیم‌ها را نمی‌توان جایگزین قضاوت انسان (که همیشه با ریسک ذاتی همراه است) در فرایند تغییر کرد،.

اطلاعات جمع‌آوری شده باید بر اساس یک فرضیه استراتژیکِ تغییرْ پردازش شود. همانطور که دو پژوهشگر برجسته در مدیریت کسب‌وکار اذعان کرده‌اند: باید «درباره شرکت‌ها و بازار دانش کافی» کسب کرد و اطلاعات را به‌درستی در یک «فرمول کارآفرینی که عناصر مختلف سازمانی در آن نقش دارند» وارد کرد. بدون ظرفیت سازماندهی اطلاعات در چشم‌انداز تغییر، این خطر وجود دارد که زمان زیادی صرف تجزیه‌وتحلیل‌های بی‌فایده شود یا تصمیمات نامنسجمی اخذ شود.

گفتنی است، برخی اوقات، برای بدنه حکمرانی، رهبران و مدیریت بسیار مهم است که بدون معطلی در مرحله جستجوی اطلاعات، به مرحله تصمیم‌گیری (و سپس اقدام) وارد شوند. این مورد کار ظریفی به‌شمار می‌رود که توسط یک کارآفرین موفق ایتالیایی به شرح زیر توصیف شده است:

پس از جمع‌آوری تمام داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، زمان تصمیم‌گیری فرا می‌رسد. این همان لحظه‌ای است که توانایی شما در مدیریت تنش فردی آزمون می‌شود. به نوبه خود، پس از اینکه پرسیدم که آیا تمام تحلیل‌های ممکن را «در حد دانش و اعتقادم» انجام داده‌ام، یک دوره تأمل فردی را در نظر می‌گیرم و سپس تصمیم می‌گیرم. بعد از اینکه تصمیم گرفتم، احساس می‌کنم وزنه‌ای را برداشته‌ام که ممکن بود هر آن مرا له کند.

17.3.3 اقدام

اقدام نتیجه تصمیمی است که نه تنها مستلزم توسعه توانایی فکری است، بلکه به شخصیت استواری نیاز دارد که امکان غلبه بر ترس مواجهه با انتخاب‌های دشوار را فراهم کند. این جنبه از شخصیت در مورد تغییرات بنیادی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود.

با توجه به اینکه در سازمان‌های پیچیده، دست کم همه سطوح بالای مدیریت باید در مرحله اقدام مشارکت داشته باشند، مهم‌ترین انتخاب رهبرْ شناسایی همکارانی است که مسئولیت اقدامات تغییر را به آنها بسپارد. این انتخاب که مستلزم شجاعت و حساسیت سازمانی است باید با لحاظ دو عنصر اخذ شود:

1- تنوع مشارکت‌ها، تلاش برای ایجاد تیم‌هایی متشکل از افرادی با ارزش‌های سازمانی یکسان، اما با ایده‌ها و مهارت‌های مکمل.

2- شایسته‌سالاری[[1025]](#footnote-1024)، سیستمی از ارزش‌ها که تعالی را مستقل از خاستگاه مدیر (از نظر خانواده، قومیت، فرهنگ و سایر ویژگی‌ها) ترویج کند و مسئولیت را به کسانی بسپارد که بیشترین توانایی تحقق تغییر را دارند. بدون فرهنگ مبتنی بر شایستگی، خویشاوندگرایی[[1026]](#footnote-1025) حاکم می‌شود و منجر به قرار گرفتن مدیران نامناسب یا ناتوان (از نظر شایستگی و شخصیت) در پست‌های مسئولیت‌دار می‌شود و دور باطلی با پیامدهای منفی برای فرایند تغییر به‌راه می‌افتد.

در مورد دانشگاه بوکونی، پروواسلی، رئیس دانشگاه، این شهامت را داشت که نسل جدیدی از اساتید چهل ساله را به کمیته روسای دانشکده منصوب کند که تا آن زمان هیچ نقش مهمی در مدیریت دانشگاه نداشتند.

سایر اقدامات مهم آنهایی هستند که مستقیماً به رهبران اجازه می‌دهند تا کارکنان را تشویق کنند تا با خوش‌بینی از تغییر استقبال کنند. این اقدامات در صورتی می‌توانند موفقیت‌آمیز باشند که رهبر دارای مهارت‌های خاصی به شرح زیر باشد.

- ماهیت‌ تغییر را تنها با چند کلمه ساده، قابل درک و منطقى‌ بیان کنید.

- اطمینان خود از طرح تغییر پیشنهادی را با تمرکز بر عناصر مثبت و پرهیز از تاکید بر موارد منفی (علیرغم اشاره به آنها) به طرز قانع کننده‌ای منتقل کنید.

- به تلاش‌های مرتبط با فرایندهای رشد و تغییر معنا و مفهوم بدهید.

- با همکاران و مخاطبان بیرونی با تواضع و فروتنی صحبت کنید به نحوی که از هرگونه رفتار تملق‌آمیز (که همیشه و در نهایت نشان دهنده ضعف رهبری است) خودداری شود.

پس از تعریف اصول راهنما و برخی اقدامات اولیه، پروواسلی تصمیم گرفت اولین جلسه پردیس (حدود 300 نفر) را خارج از محل رسمی شورای دانشگاه برگزار کند. جلسه که حاصل تمهیدات طولانی بود و همه پیگیر تشکیل آن بودند، بیشترین کمک را به تغییر دانشگاه بوکونی کرد زیرا به پروواسلی این امکان را داد که معنی و محتوای اصلی تغییر را به همگان ارائه کند. به علاوه، رئیس دانشگاه تمام اعضای هیأت علمی را مجبور کرد که بدون توجه به نقشی که در دانشگاه دارند شخصاً «خود را وارد بازی» کنند. نمونه دیگر اقدامات اثربخش، جلسات شش ماهه با دانشجویان است. پرووسولی از همه اعضای کمیته روسای دانشکده خواست تا در این جلسات حس و وضعیت پیشرفت تغییرات در حال انجام را به مهم‌ترین ذینفعان دانشگاه منتقل کنند.

17.3.4 کنترل

ارزیابی تغییر نه تنها بر اساس نیت خوب بلکه باید مبتنی بر نتایج نیز باشد. گاهی اوقات، در پس نتایج بد، نیت‌های خوبی وجود دارند، اما آنچه مهم است، پیامدهای اقدامات است و نه تنها نیت‌هایی که منجر به آنها شده‌اند.

بنابراین، هر اقدام مستلزم نوعی کنترل دائمی است تا مشخص شود که آیا نتایج مطابق انتظارات است یا خیر. در نتیجه، در اینجاست که باید سیستم مدیریت عملکرد فعال شود. گاهی اوقات، به‌ویژه در سازمان‌های موفق، تلاش کافی برای پیاده‌سازی چنین سیستمی انجام نمی‌شود، زیرا همانطور که کلودیو دِمَته[[1027]](#footnote-1026) باور دارد «موفقیت باعث ایجاد حس قوی تکبر و کاهش توانایی انتقادپذیری می‌شود».

در نمونه موفق پرووسولی، آنچه بلافاصله به ذهن می‌رسد، کاری است که کمیته روسای دانشکده انجام داد: ایجاد تابلویی که جمع‌آوری، رصد و ارزیابی نتایج مدارس، دپارتمان‌ها و مراکز تحقیقاتی را ممکن ساخت. تکمیل این فرایند ماه‌ها زمان برد زیرا کمیته می‌دانست که برای برانگیختن رفتارهای مناسب، سنجه‌ها و معیارها ابزاری تعیین‌کننده محسوب می‌شوند و تعیین می‌کنند که آیا سازمان در مسیر درست حرکت می‌کند یا خیر.

یک سیستم ارزیابی عملکرد زمانی مطلوب است که حوزه‌های بهبود فرایند تغییر را به خوبی نمایش دهد. در برخی موارد، چنین سیستمی امکان شناسایی شکست‌های جزئی یا موقت را فراهم می‌کند. اگر شکست‌ها به سرعت شناسایی شوند، می‌توانند منشأ اقدامات جدیدی برای کسب موفقیت شوند. البته، در این شرایط، داشتن قوت اخلاقی، انرژی و سرسختی برای «بلند شدن و شروع دوباره» بسیار مهم است. علاوه بر این، رهبران و سازمان‌هایی را که رهبری می‌کنند باید به فرایند «یادگیری مداوم از طریق انجام دادن»[[1028]](#footnote-1027) متعهد شوند تا برای انتخاب نحوه پیشروی و پیشرفت، تصمیمات و اقدامات قبلی را زیر سؤال ببرند.

مهم است که در مرحله کنترل، بین پشتکار و لجاجت به دقت تمایز قائل شد. هنگامی رویارویی با مشکل، برای نشان دادن رهبری، ادامه دادن مسیر به هر قیمتی مفید نیست. در عوض، توصیه می‌شود که به سرعت علل مشکلات (مثلاً رخ دادن خطا یا تغییر پیش‌بینی نشده محیطی) را بررسی کنید و به دنبال راه‌حل باشید. اگر راه‌حلی پیدا نشد، هرچه سریع‌تر زیان وارده را بپذیرید و جهت را تغییر دهید.

17.4 مقاومت در برابر تغییر

مفروضات نادرستی وجود دارند که اکثر پژوهشگران اقتصادیِ استراتژی همچنان از علم اقتصاد وام می‌گیرند. در حال حاضر، آنهایی که واضح‌تر هستند شامل شکل‌پذیرى[[1029]](#footnote-1028)، عقلانیت اقدامات جمعی و همگنی باورها می‌شوند. معتقدم که مهم‌ترین آنها شکل‌پذیرى است: این فرض که شرکت‌ها به راحتی به شوک‌ها و تغییرات برونزا پاسخ می‌دهند. با این حال، حقیقت این است که شرکت‌ها به‌سختی تغییر می‌کنند. شخصاً این نبود شکل‌پذیرى را اینرسی[[1030]](#footnote-1029) می‌نامم.

این سخنان روملت[[1031]](#footnote-1030) امکان تعریف مفهوم مقاومت در برابر[[1032]](#footnote-1031) تغییر (یا موانع تغییر) را فراهم می‌کند. افراد (و شرکت‌ها) خود به خود و فوری تغییر نمی‌کنند. حتی زمان مواجهه با رویدادهایی که بی‌تردید نشان‌دهنده تغییرات‌اند، به چهار دلیل مقاومت ایجاد می‌شود: (1) ادراک تحریف‌شده[[1033]](#footnote-1032) یا تاخیر در درک تغییرات در حال انجام، (2) نبود انگیزه کافی برای تغییر، (3) دشواری نحوه پاسخ احتمالی به تغییر و (4) وجود نیروهایی که مانع اجرای تغییر می‌شوند.

ادراک تحریف شده یا تاخیر در درک تغییر می‌تواند به عناصر خاصی بستگی داشته باشد:

- رهبر و مدیریت کوته‌بین هستند، نیازی به تغییر نمی‌بینند یا به دلیل بی‌اعتقادی به اظهارات همکاران یا زیردستان خود در مورد آینده، دست به عمل نمی‌زنند. قماوات[[1034]](#footnote-1033) این نزدیک‌بینی[[1035]](#footnote-1034) را غفلت‌ می‌نامد و تاکید می‌کند که می‌توان انتظار داشت که احتمال غفلت‌ از سمت شرکت‌های موفق بیشتر است. به بیان ساده، «رژیم‌های غذایی پرچربی منجر به سفت شدن شریان‌های سازمان می‌شود».

- رهبر و مدیریت نیاز به تغییر را تشخیص می‌دهند، اما شواهد را انکار می‌کنند، به دلایلی مانند افتخار به دستاوردهای گذشته (به همین دلیل است که بسیاری از فرایندهای تغییر مستلزم جایگزینی مدیران مختلف و حتی رهبرند) و ترس از هر چیز جدیدی.

- رهبر و برخی از مدیران شواهد نیاز به تغییر را انکار نمی‌کنند، اما روال‌هایی آنها را به تبعیت از تفکر گروهی در خصوص عدم نیاز به تغییر هدایت می‌کند.

هنگامی که اولین مانع برداشته شد، سازمان‌ها ممکن است به دلیل نداشتن انگیزه کافی همچنان در برابر تغییر مقاومت کنند. در شرکت‌های چند کسب‌وکاری، نیز این اتفاق ممکن است رخ بدهد زیرا تغییر مستلزم موارد زیر است:

- هزینه‌های مستقیم برای رهبر یا مدیریت در نتیجه اختلال در عملیات و خطر شکست سازمانی.

- هم‌نوع‌خواری[[1036]](#footnote-1035) فعالیت‌های تحت مسئولیتشان.

- بازنگری در سیستم کمک مالی متقاطع[[1037]](#footnote-1036) بین بخش‌ها و کسب‌وکارها.

در مورد موضوع هم‌نوع‌خواری، در بسیاری از کشورها این تمایل وجود دارد که ابتدا منتظر بمانند تا رقبا پویایی‌های محیطی را شناسایی کنند و سپس تصمیم به تدوین استراتژی برای پاسخ به آن بگیرند. با وجود درستی چنین نگرش محتاطانه‌ای، تجربه می‌گوید اگر پویایی‌های محیطی نشان دهند که هم‌نوع‌خواری اجتناب‌‌ناپذیر است، شرکت‌ها باید آماده باشند تا محصولات، منابع یا کسب‌وکار خود را هم‌نوع‌خواری کنند. اگر شرکت‌ها خود را در موقعیتی که دارند مستحکم کنند، نه تنها نمی‌توانند به مزایای بالقوه هم‌نوع‌خواری دست‌یابند، بلکه هرگز قادر نخواند بود تا آماده واکنش موثر به حملات رقبا یا تازه‌واردان باشند.

سومین عامل مقاومت، یعنی دشواری نحوه پاسخ احتمالی به تغییر، زمانی خود را نشان می‌دهد که رهبر و مدیریت نتوانند اقدامی برای تغییر انجام دهند. دلایل این امر عبارتند از:

- نمی‌توانند موقعیت تصمیم‌گیری پیچیده را تفسیر کنند یا با اتفاقات خیلی سریع کنار بیایند.

- معتقدند که مشکلات مربوط به شرایط است و هیچ کاری نمی‌توان برای تغییر آنها انجام داد («صنعت بالغ است»، «رقبای آسیایی شرایط مطلوب دارند» و غیره).

- چشم‌انداز یا حس جهت‌گیری دقیقی برای رهبری شرکت ندارند یا امکانات لازم برای ایجاد استراتژی جدید بنگاه را ندارند.

اگر رهبر و مدیریت متوجه نیاز به تغییر شده باشند و بر اساس آن پاسخ را آماده کرده باشند، همچنان، انواع مقاومت در مرحله اجرا نیز می‌تواند ظاهر شوند. دلایل این موضوع به این شرح‌اند:

- بن‌بست‌های سیاسی، تغییر پیشنهادی باعث مقاومت گروه‌های صاحب قدرت در سازمان می‌شود که به هر طریق ممکن با مسیر جدیدْ مبارزه می‌کنند، گاهی اوقات به دلایلی که حتی شفاف نیستند.

- ناتوانی رهبر در ایجاد سیستمی از اقدامات (و مشوق‌ها) برای خنثی کردن مقاومت و عدم پرداخت پاداش به افراد متعهد به تغییر.

در بخش قبل، به نکاتی برای شکست مقاومت در مقابل تغییر اشاره کردیم. در این خصوص نقش مهمی بر عهده ستاد مرکزی بنگاه است که بر اساس آن باید:

- عملکرد را به صورت دوره‌ای و صادقانه رصد کند.

- توجه مستمر و محترمانه‌ای به اقدامات برترین رقبا داشته باشد.

- برای درک نیازها و انتظارات همه ذینفعان، گوش دادنِ بدون تعصب را در پیش گیرد.

- افراد جدیدی را با مهارت‌ها و نگرش‌های متفاوت درگیر فرایند تغییر شرکت کند.

همه این موارد باید به بهبود در دست اقدام کمک و امکان شناسایی مسیر تغییر را فراهم کنند.

در نهایت، برای تقویت انگیزه تغییر و تسهیل اجرای آن، ایجاد احساس فوریت[[1038]](#footnote-1037) در سازمان امری تعیین‌کننده به شمار می‌رود. در شرکت‌هایی که توانایی بیشتری برای مواجهه با تغییرات را دارند، اغلب جَو نارضایتی دائمی وجود دارد: به نظر می‌رسد که نتایج خوب به دست آمده به زودی فراموش می‌شوند، افراد دائماً ترغیب می‌شوند تا در فعالیت‌های خود بهبودهای بزرگ یا کوچک ایجاد کنند و بهترین کارهای رقبا همواره مورد بررسی قرار می‌گیرند. در تمام شرکت‌ها، می‌توان احساس فوریت را از طریق یک سیستم هشدار زودهنگام و حتی گاهی اوقات با جایگزینی رهبر یا حداقل تغییر بخشی از تیم مدیریت ارشد ایجاد کرد.

1. Corporate strategy [↑](#footnote-ref-1)
2. Sustainable corporate advantage [↑](#footnote-ref-2)
3. Sustainable competitive advantage [↑](#footnote-ref-3)
4. Portfolio strategy [↑](#footnote-ref-4)
5. Parenting strategy [↑](#footnote-ref-5)
6. Divest [↑](#footnote-ref-6)
7. Governance model [↑](#footnote-ref-7)
8. Corporate headquarters [↑](#footnote-ref-8)
9. MBA [↑](#footnote-ref-9)
10. Executive MBA [↑](#footnote-ref-10)
11. Profit – maximizing and competition – based theory [↑](#footnote-ref-11)
12. Resource-based view [↑](#footnote-ref-12)
13. Transaction cost theory [↑](#footnote-ref-13)
14. Stakeholder theory [↑](#footnote-ref-14)
15. Contingency theory [↑](#footnote-ref-15)
16. Agency cost theory [↑](#footnote-ref-16)
17. Single number [↑](#footnote-ref-17)
18. Ownership [↑](#footnote-ref-18)
19. Strong ownership [↑](#footnote-ref-19)
20. Weak ownership [↑](#footnote-ref-20)
21. Public firms [↑](#footnote-ref-21)
22. Synergy approach [↑](#footnote-ref-22)
23. Financial approach [↑](#footnote-ref-23)
24. Portfolio matrices [↑](#footnote-ref-24)
25. Effectiveness [↑](#footnote-ref-25)
26. Core business [↑](#footnote-ref-26)
27. Scale [↑](#footnote-ref-27)
28. Scope [↑](#footnote-ref-28)
29. Growth [↑](#footnote-ref-29)
30. Internal development [↑](#footnote-ref-30)
31. Alliance [↑](#footnote-ref-31)
32. Mergers and acquisitions (M&A) [↑](#footnote-ref-32)
33. Equity and non-equity alliances [↑](#footnote-ref-33)
34. Internationalization strategies [↑](#footnote-ref-34)
35. Midsize firms [↑](#footnote-ref-35)
36. Vertical integration [↑](#footnote-ref-36)
37. Organizational choices [↑](#footnote-ref-37)
38. Sources of authority [↑](#footnote-ref-38)
39. Leadership syndrome [↑](#footnote-ref-39)
40. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-40)
41. Competitive strategy [↑](#footnote-ref-41)
42. Corporate strategy [↑](#footnote-ref-42)
43. Fiat Chrysler Automobiles (FCA) [↑](#footnote-ref-43)
44. Panda [↑](#footnote-ref-44)
45. Jeep [↑](#footnote-ref-45)
46. Ferrari [↑](#footnote-ref-46)
47. Maserati [↑](#footnote-ref-47)
48. Alfa Romeo [↑](#footnote-ref-48)
49. Economy car business [↑](#footnote-ref-49)
50. Luxury car business [↑](#footnote-ref-50)
51. Urban car business [↑](#footnote-ref-51)
52. Premium vehicles [↑](#footnote-ref-52)
53. Competition dynamics [↑](#footnote-ref-53)
54. Exit [↑](#footnote-ref-54)
55. Audi [↑](#footnote-ref-55)
56. Ducati [↑](#footnote-ref-56)
57. Literature [↑](#footnote-ref-57)
58. Reference [↑](#footnote-ref-58)
59. Interest Group [↑](#footnote-ref-59)
60. Strategic Management Society [↑](#footnote-ref-60)
61. Practice [↑](#footnote-ref-61)
62. Scope [↑](#footnote-ref-62)
63. Divestitures [↑](#footnote-ref-63)
64. Implementation [↑](#footnote-ref-64)
65. Relatedness [↑](#footnote-ref-65)
66. Diversified [↑](#footnote-ref-66)
67. Tradeoffs [↑](#footnote-ref-67)
68. Business model [↑](#footnote-ref-68)
69. Product/market combinations [↑](#footnote-ref-69)
70. Incremental and iterative approach [↑](#footnote-ref-70)
71. Campbell et al. [↑](#footnote-ref-71)
72. Contextual [↑](#footnote-ref-72)
73. Crafting [↑](#footnote-ref-73)
74. Collis et al. [↑](#footnote-ref-74)
75. Path [↑](#footnote-ref-75)
76. Configuration [↑](#footnote-ref-76)
77. Mix [↑](#footnote-ref-77)
78. Coordination of the portfolio [↑](#footnote-ref-78)
79. Portfolio strategy [↑](#footnote-ref-79)
80. Management/parenting strategy [↑](#footnote-ref-80)
81. Triangle [↑](#footnote-ref-81)
82. Business logic [↑](#footnote-ref-82)
83. Added value logic [↑](#footnote-ref-83)
84. Capital markets logic [↑](#footnote-ref-84)
85. Market price [↑](#footnote-ref-85)
86. Governance and compliance logic [↑](#footnote-ref-86)
87. Best practices [↑](#footnote-ref-87)
88. Sell-off [↑](#footnote-ref-88)
89. Spin-off [↑](#footnote-ref-89)
90. Split-up [↑](#footnote-ref-90)
91. Equity carve out [↑](#footnote-ref-91)
92. Closing of activities [↑](#footnote-ref-92)
93. Corporate governance [↑](#footnote-ref-93)
94. Board of Directors (BoDs) [↑](#footnote-ref-94)
95. Organizational choices [↑](#footnote-ref-95)
96. Structure [↑](#footnote-ref-96)
97. Sub-unit [↑](#footnote-ref-97)
98. Guide [↑](#footnote-ref-98)
99. Lead [↑](#footnote-ref-99)
100. Synergy approach [↑](#footnote-ref-100)
101. Common [↑](#footnote-ref-101)
102. Financial approach [↑](#footnote-ref-102)
103. Single industry, domestic [↑](#footnote-ref-103)
104. Private banking [↑](#footnote-ref-104)
105. Single industry, multinational [↑](#footnote-ref-105)
106. Frescobaldi [↑](#footnote-ref-106)
107. Multi-industry, technology-driven [↑](#footnote-ref-107)
108. SOL [↑](#footnote-ref-108)
109. Gas for industrial production [↑](#footnote-ref-109)
110. Gas for health care [↑](#footnote-ref-110)
111. Multi-industry, marketing-driven [↑](#footnote-ref-111)
112. Procter&Gamble [↑](#footnote-ref-112)
113. Unilever [↑](#footnote-ref-113)
114. Sammontana [↑](#footnote-ref-114)
115. Conglomerate with a main business [↑](#footnote-ref-115)
116. Support activities [↑](#footnote-ref-116)
117. De Agostini [↑](#footnote-ref-117)
118. Publishing [↑](#footnote-ref-118)
119. Private equity [↑](#footnote-ref-119)
120. IGT [↑](#footnote-ref-120)
121. Gaming sector [↑](#footnote-ref-121)
122. Classic conglomerate [↑](#footnote-ref-122)
123. Edizione [↑](#footnote-ref-123)
124. Benetton [↑](#footnote-ref-124)
125. Fast fashion [↑](#footnote-ref-125)
126. Porter [↑](#footnote-ref-126)
127. Transferring competences [↑](#footnote-ref-127)
128. Primary [↑](#footnote-ref-128)
129. Sharing assets [↑](#footnote-ref-129)
130. Tangible and intangible [↑](#footnote-ref-130)
131. Economies of scale, scope, or experience [↑](#footnote-ref-131)
132. Dynamic portfolio management [↑](#footnote-ref-132)
133. Restructuring [↑](#footnote-ref-133)
134. Synthetic [↑](#footnote-ref-134)
135. Accounting logic [↑](#footnote-ref-135)
136. Value logic [↑](#footnote-ref-136)
137. return on equity (ROE) [↑](#footnote-ref-137)
138. Cost of equity (Ke) [↑](#footnote-ref-138)
139. Return for Shareholders (TRS) [↑](#footnote-ref-139)
140. Benchmark [↑](#footnote-ref-140)
141. Evaluation diamond [↑](#footnote-ref-141)
142. Better-off test (BOT) [↑](#footnote-ref-142)
143. Stand-alone

     منظور زمانی است که به صورت مستقل فعالیت کند و زیر نظر شرکت چند کسب‌وکاری نباشد. [↑](#footnote-ref-143)
144. Best-alternative test (BAT) [↑](#footnote-ref-144)
145. Vertical value [↑](#footnote-ref-145)
146. horizontal value [↑](#footnote-ref-146)
147. Return on capital employed [↑](#footnote-ref-147)
148. Weighted average cost of capital [↑](#footnote-ref-148)
149. The Economist [↑](#footnote-ref-149)
150. Corporate fundamentalists [↑](#footnote-ref-150)
151. Corporate toilers [↑](#footnote-ref-151)
152. Corporate oracles [↑](#footnote-ref-152)
153. Corporate kings [↑](#footnote-ref-153)
154. Corporate socialists [↑](#footnote-ref-154)
155. Corporate apostates [↑](#footnote-ref-155)
156. Modify [↑](#footnote-ref-156)
157. Chain of command [↑](#footnote-ref-157)
158. Benetton [↑](#footnote-ref-158)
159. Edizione [↑](#footnote-ref-159)
160. Nonexecutive [↑](#footnote-ref-160)
161. De Agostini [↑](#footnote-ref-161)
162. Lorenzo Pellicioli [↑](#footnote-ref-162)
163. Marco Drago [↑](#footnote-ref-163)
164. Paolo Ceretti [↑](#footnote-ref-164)
165. Master [↑](#footnote-ref-165)
166. Institutional [↑](#footnote-ref-166)
167. Micromanagement [↑](#footnote-ref-167)
168. Industry-related competences [↑](#footnote-ref-168)
169. Zodiak [↑](#footnote-ref-169)
170. Banijay [↑](#footnote-ref-170)
171. Banijay group [↑](#footnote-ref-171)
172. Giorgio Invernizzi [↑](#footnote-ref-172)
173. Heartland Matrix [↑](#footnote-ref-173)
174. Fair Value [↑](#footnote-ref-174)
175. Average Return on Capital Employed (ROCE) [↑](#footnote-ref-175)
176. Weighted Average Cost of Capital (WACC) [↑](#footnote-ref-176)
177. Exploitation of the uniqueness [↑](#footnote-ref-177)
178. Deployment [↑](#footnote-ref-178)
179. Isolated [↑](#footnote-ref-179)
180. Imitation [↑](#footnote-ref-180)
181. Competitive disadvantage [↑](#footnote-ref-181)
182. Fair Value Matrix [↑](#footnote-ref-182)
183. Market price [↑](#footnote-ref-183)
184. Fair value [↑](#footnote-ref-184)
185. Bid price [↑](#footnote-ref-185)
186. Luxury segment [↑](#footnote-ref-186)
187. Seat Pagine Gialle [↑](#footnote-ref-187)
188. Information asymmetry [↑](#footnote-ref-188)
189. First Italian marriage of the Internet Era [↑](#footnote-ref-189)
190. Telecom Italia [↑](#footnote-ref-190)
191. Tin.it [↑](#footnote-ref-191)
192. Seat [↑](#footnote-ref-192)
193. Virgilio [↑](#footnote-ref-193)
194. Marco Drago [↑](#footnote-ref-194)
195. Contribution [↑](#footnote-ref-195)
196. Critical success factors [↑](#footnote-ref-196)
197. Organizational units [↑](#footnote-ref-197)
198. Centralized functions [↑](#footnote-ref-198)
199. Parenting [↑](#footnote-ref-199)
200. Functioning [↑](#footnote-ref-200)
201. Comparable [↑](#footnote-ref-201)
202. Core business [↑](#footnote-ref-202)
203. Transaction costs [↑](#footnote-ref-203)
204. Disruptive dynamics [↑](#footnote-ref-204)
205. Currency risk [↑](#footnote-ref-205)
206. Corporate discount

     یا Corporate discount حالتی است که ارزش بازارِ کل بنگاه چندکسب‌وکاری کمتر از جمه جبری ارزشِ تک‌تک کسب‌وکارهای آن باشد. به حالت عکس آن نیز Diversification premium یا Corporate premium می‌گویند [م]. [↑](#footnote-ref-206)
207. Selective investment [↑](#footnote-ref-207)
208. Net benefit [↑](#footnote-ref-208)
209. Stand-alone [↑](#footnote-ref-209)
210. Luana Carcano [↑](#footnote-ref-210)
211. Shared value [↑](#footnote-ref-211)
212. Corporate social responsibility (CSR) [↑](#footnote-ref-212)
213. Bowen [↑](#footnote-ref-213)
214. Social Responsibilities of the Businessman [↑](#footnote-ref-214)
215. Sustainability [↑](#footnote-ref-215)
216. Eccles [↑](#footnote-ref-216)
217. Purpose [↑](#footnote-ref-217)
218. CSR drivers [↑](#footnote-ref-218)
219. Fair trade [↑](#footnote-ref-219)
220. Sustainable Development Goals (SDGs) [↑](#footnote-ref-220)
221. Prosperity [↑](#footnote-ref-221)
222. Carrol pyramid [↑](#footnote-ref-222)
223. Legal [↑](#footnote-ref-223)
224. Ethical [↑](#footnote-ref-224)
225. Philanthropic [↑](#footnote-ref-225)
226. Corporate citizenship [↑](#footnote-ref-226)
227. Informal [↑](#footnote-ref-227)
228. Kimberly Certificate [↑](#footnote-ref-228)
229. Ethics code [↑](#footnote-ref-229)
230. Social report [↑](#footnote-ref-230)
231. Triple bottom line [↑](#footnote-ref-231)
232. Certifications [↑](#footnote-ref-232)
233. Greenwashing [↑](#footnote-ref-233)
234. Risk mapping [↑](#footnote-ref-234)
235. Innovative [↑](#footnote-ref-235)
236. Proactively [↑](#footnote-ref-236)
237. Dominant [↑](#footnote-ref-237)
238. CSR 2.0 [↑](#footnote-ref-238)
239. Integrated thinking [↑](#footnote-ref-239)
240. King and Roberts [↑](#footnote-ref-240)
241. International Integrated Reporting Council (IIRC) [↑](#footnote-ref-241)
242. B-Corp [↑](#footnote-ref-242)
243. B [↑](#footnote-ref-243)
244. B-Lab [↑](#footnote-ref-244)
245. Impact assessment [↑](#footnote-ref-245)
246. Non-negotiable rights [↑](#footnote-ref-246)
247. Paolo Morosetti [↑](#footnote-ref-247)
248. Equity value [↑](#footnote-ref-248)
249. Campari [↑](#footnote-ref-249)
250. Spirit [↑](#footnote-ref-250)
251. Still and sparkling wine [↑](#footnote-ref-251)
252. Related diversification [↑](#footnote-ref-252)
253. Spirit [↑](#footnote-ref-253)
254. Rum [↑](#footnote-ref-254)
255. Synergy approach [↑](#footnote-ref-255)
256. Financial synergies [↑](#footnote-ref-256)
257. Economies of scale in financing [↑](#footnote-ref-257)
258. Tax optimization [↑](#footnote-ref-258)
259. Capital Asset Pricing Model (CAPM) [↑](#footnote-ref-259)
260. Internal capital market [↑](#footnote-ref-260)
261. Edizione [↑](#footnote-ref-261)
262. Benetton [↑](#footnote-ref-262)
263. Eurostazioni [↑](#footnote-ref-263)
264. Atlantia [↑](#footnote-ref-264)
265. Autogrill [↑](#footnote-ref-265)
266. Economies of scale [↑](#footnote-ref-266)
267. Economies of saturation of production capacity [↑](#footnote-ref-267)
268. Utility [↑](#footnote-ref-268)
269. Pooling [↑](#footnote-ref-269)
270. One-sided [↑](#footnote-ref-270)
271. Two-sided [↑](#footnote-ref-271)
272. Campbell et al. [↑](#footnote-ref-272)
273. One face to the customer [↑](#footnote-ref-273)
274. Cross-selling [↑](#footnote-ref-274)
275. Puranam and Vanneste [↑](#footnote-ref-275)
276. Co-specializing [↑](#footnote-ref-276)
277. Consolidation [↑](#footnote-ref-277)
278. Stock [↑](#footnote-ref-278)
279. Combination [↑](#footnote-ref-279)
280. Pooling [↑](#footnote-ref-280)
281. Customization [↑](#footnote-ref-281)
282. Co-Specializing [↑](#footnote-ref-282)
283. Connection [↑](#footnote-ref-283)
284. Resource-based view [↑](#footnote-ref-284)
285. Corporate resources [↑](#footnote-ref-285)
286. Corporate valuable resources [↑](#footnote-ref-286)
287. Collis and Montgomery [↑](#footnote-ref-287)
288. Relevant [↑](#footnote-ref-288)
289. Inimitable [↑](#footnote-ref-289)
290. Marketable [↑](#footnote-ref-290)
291. Tangible assets [↑](#footnote-ref-291)
292. Intangible assets [↑](#footnote-ref-292)
293. Brand equity [↑](#footnote-ref-293)
294. Social and relational capital [↑](#footnote-ref-294)
295. Intellectual [↑](#footnote-ref-295)
296. Organizational competences [↑](#footnote-ref-296)
297. Resource-based view [↑](#footnote-ref-297)
298. Competitive disadvantage [↑](#footnote-ref-298)
299. Scarcity [↑](#footnote-ref-299)
300. Rarity [↑](#footnote-ref-300)
301. Isolation [↑](#footnote-ref-301)
302. Rent [↑](#footnote-ref-302)
303. Ricardian rent [↑](#footnote-ref-303)
304. Schumpeterian [↑](#footnote-ref-304)
305. Monopoly [↑](#footnote-ref-305)
306. Imperfect mobility [↑](#footnote-ref-306)
307. Imperfect imitability [↑](#footnote-ref-307)
308. Imperfect substitutability [↑](#footnote-ref-308)
309. Information asymmetries [↑](#footnote-ref-309)
310. Complementary relationships [↑](#footnote-ref-310)
311. Organizational context [↑](#footnote-ref-311)
312. Manual of procedures [↑](#footnote-ref-312)
313. Path dependence [↑](#footnote-ref-313)
314. Learning-by-doing [↑](#footnote-ref-314)
315. Asset mass efficiency [↑](#footnote-ref-315)
316. Time compression diseconomies [↑](#footnote-ref-316)
317. Economic deterrence [↑](#footnote-ref-317)
318. Uniqueness of the resource [↑](#footnote-ref-318)
319. Barney [↑](#footnote-ref-319)
320. VRIN: Valuable, Rare, Inimitable and Non-substitutable [↑](#footnote-ref-320)
321. VRIO framework [↑](#footnote-ref-321)
322. Organized to capture value [↑](#footnote-ref-322)
323. Alfa [↑](#footnote-ref-323)
324. Bricolage [↑](#footnote-ref-324)
325. Brand dilution [↑](#footnote-ref-325)
326. Pierre Cardin [↑](#footnote-ref-326)
327. Vertical integration [↑](#footnote-ref-327)
328. توزیع‌کنندگان را در زنجیره ارزش خود خریداری کند [م]. [↑](#footnote-ref-328)
329. تأمین‌کنندگان را در زنجیره ارزش خود خریداری کند [م]. [↑](#footnote-ref-329)
330. Paolo Morosetti [↑](#footnote-ref-330)
331. Enel [↑](#footnote-ref-331)
332. Core [↑](#footnote-ref-332)
333. Integrated [↑](#footnote-ref-333)
334. Multi-utility [↑](#footnote-ref-334)
335. Public utilities [↑](#footnote-ref-335)
336. Incumbents [↑](#footnote-ref-336)
337. Domestic decline [↑](#footnote-ref-337)
338. Venture [↑](#footnote-ref-338)
339. Wind [↑](#footnote-ref-339)
340. France Telecom [↑](#footnote-ref-340)
341. Deutsche Telecom [↑](#footnote-ref-341)
342. Vodafone [↑](#footnote-ref-342)
343. Infostrada [↑](#footnote-ref-343)
344. Paolo Scaroni [↑](#footnote-ref-344)
345. Core [↑](#footnote-ref-345)
346. Jack Welch [↑](#footnote-ref-346)
347. Economic value added (EVA) [↑](#footnote-ref-347)
348. Return on Capital Employed [↑](#footnote-ref-348)
349. Weighted Average Cost of Capital [↑](#footnote-ref-349)
350. Capital intensive [↑](#footnote-ref-350)
351. Porter [↑](#footnote-ref-351)
352. Prahalad and Hamel [↑](#footnote-ref-352)
353. Core competences [↑](#footnote-ref-353)
354. Core products [↑](#footnote-ref-354)
355. End products [↑](#footnote-ref-355)
356. Sedan [↑](#footnote-ref-356)
357. SUV [↑](#footnote-ref-357)
358. Volkswagen [↑](#footnote-ref-358)
359. Audi [↑](#footnote-ref-359)
360. Skoda [↑](#footnote-ref-360)
361. Seat [↑](#footnote-ref-361)
362. Zook [↑](#footnote-ref-362)
363. Profit pool [↑](#footnote-ref-363)
364. Core capabilities [↑](#footnote-ref-364)
365. Core Matrix [↑](#footnote-ref-365)
366. Peripheral [↑](#footnote-ref-366)
367. In transition [↑](#footnote-ref-367)
368. Spirits [↑](#footnote-ref-368)
369. Vodka [↑](#footnote-ref-369)
370. Rum [↑](#footnote-ref-370)
371. Bitters [↑](#footnote-ref-371)
372. Liquors [↑](#footnote-ref-372)
373. Aperitifs [↑](#footnote-ref-373)
374. Peripheral businesses [↑](#footnote-ref-374)
375. Selective allocation [↑](#footnote-ref-375)
376. Competitive parity [↑](#footnote-ref-376)
377. Walt Disney [↑](#footnote-ref-377)
378. Theme park [↑](#footnote-ref-378)
379. Disney Cruise Line [↑](#footnote-ref-379)
380. Carnival [↑](#footnote-ref-380)
381. Royal Caribbean [↑](#footnote-ref-381)
382. Amplifon [↑](#footnote-ref-382)
383. Traumatology [↑](#footnote-ref-383)
384. Diagnostics [↑](#footnote-ref-384)
385. Fiat Chrysler Automobiles (FCA) [↑](#footnote-ref-385)
386. Magneti Marelli [↑](#footnote-ref-386)
387. Sergio Marchionne [↑](#footnote-ref-387)
388. Calsonic Kansei [↑](#footnote-ref-388)
389. Auto parts [↑](#footnote-ref-389)
390. Debt markets [↑](#footnote-ref-390)
391. Paolo Morosetti [↑](#footnote-ref-391)
392. [↑](#endnote-ref-1)
393. Amplifon [↑](#footnote-ref-392)
394. Portfolio decision [↑](#footnote-ref-393)
395. Wine [↑](#footnote-ref-394)
396. Opel [↑](#footnote-ref-395)
397. PSA [↑](#footnote-ref-396)
398. Scale [↑](#footnote-ref-397)
399. Production capacity [↑](#footnote-ref-398)
400. Scope [↑](#footnote-ref-399)
401. Range [↑](#footnote-ref-400)
402. Segment [↑](#footnote-ref-401)
403. Where to grow?

     منظور جایی است که رشد باید از آنجا حاصل شود [م]. [↑](#footnote-ref-402)
404. Operational reinforcement [↑](#footnote-ref-403)
405. Related expansion [↑](#footnote-ref-404)
406. Related exploration [↑](#footnote-ref-405)
407. Grant [↑](#footnote-ref-406)
408. Non-related exploration [↑](#footnote-ref-407)
409. Exor [↑](#footnote-ref-408)
410. CNH Industrial [↑](#footnote-ref-409)
411. Partner RE [↑](#footnote-ref-410)
412. Economies of scale [↑](#footnote-ref-411)
413. Hearing aid retail [↑](#footnote-ref-412)
414. Marketing, distribution and procurement [↑](#footnote-ref-413)
415. Reinsurance [↑](#footnote-ref-414)
416. Partner Re [↑](#footnote-ref-415)
417. Mode of growth [↑](#footnote-ref-416)
418. Non-equity alliance [↑](#footnote-ref-417)
419. Equity alliances [↑](#footnote-ref-418)
420. Cost-benefit [↑](#footnote-ref-419)
421. Financial sustainability [↑](#footnote-ref-420)
422. Lines and Pampers [↑](#footnote-ref-421)
423. Joint venture [↑](#footnote-ref-422)
424. Fater [↑](#footnote-ref-423)
425. Profitability analysis [↑](#footnote-ref-424)
426. Debt issues [↑](#footnote-ref-425)
427. Equity funding [↑](#footnote-ref-426)
428. Profitable growth [↑](#footnote-ref-427)
429. First mover advantage [↑](#footnote-ref-428)
430. Consolidate [↑](#footnote-ref-429)
431. Critical mass

     حداقل فروشی که برای ادامه فعالیت یک کسب‌وکار نیاز است. [م] [↑](#footnote-ref-430)
432. Proactively [↑](#footnote-ref-431)
433. Configuration [↑](#footnote-ref-432)
434. Dividend [↑](#footnote-ref-433)
435. Hostile takeovers [↑](#footnote-ref-434)
436. Exclusive [↑](#footnote-ref-435)
437. Listed companies [↑](#footnote-ref-436)
438. Corporate discount

     یا Conglomerate discount حالتی است که ارزش بازارِ کل بنگاه چندکسب‌وکاری کمتر از مجموع ارزشِ تک‌تک کسب‌وکارهای آن باشد. به حالت عکس آن نیز Diversification premium یا Conglomerate premium می‌گویند [م]. [↑](#footnote-ref-437)
439. Activism [↑](#footnote-ref-438)
440. Mary Teresa Barra [↑](#footnote-ref-439)
441. Anheuser-Busch InBev [↑](#footnote-ref-440)
442. Antitrust [↑](#footnote-ref-441)
443. MillerCoors [↑](#footnote-ref-442)
444. Sell-off [↑](#footnote-ref-443)
445. Leveraged buyout (LBO) [↑](#footnote-ref-444)
446. Spin-off [↑](#footnote-ref-445)
447. Equity carve-out [↑](#footnote-ref-446)
448. Split-up [↑](#footnote-ref-447)
449. Toro [↑](#footnote-ref-448)
450. Iveco [↑](#footnote-ref-449)
451. CNH [↑](#footnote-ref-450)
452. Fiat Powertrain [↑](#footnote-ref-451)
453. Externalizing [↑](#footnote-ref-452)
454. Paolo Morosetti [↑](#footnote-ref-453)
455. Profitable growth [↑](#footnote-ref-454)
456. Ferrovie dello Stato Italiane Group (FS Italiane Group) [↑](#footnote-ref-455)
457. Regulated [↑](#footnote-ref-456)
458. Mobility [↑](#footnote-ref-457)
459. Arriva Deutschland [↑](#footnote-ref-458)
460. Netinera [↑](#footnote-ref-459)
461. Trainose [↑](#footnote-ref-460)
462. Anas [↑](#footnote-ref-461)
463. Operational reinforcement [↑](#footnote-ref-462)
464. Reinforcement adjacencies [↑](#footnote-ref-463)
465. Segment scope [↑](#footnote-ref-464)
466. In-house [↑](#footnote-ref-465)
467. Product adjacency [↑](#footnote-ref-466)
468. Customer adjacency [↑](#footnote-ref-467)
469. Channel adjacency [↑](#footnote-ref-468)
470. Coverage adjacency [↑](#footnote-ref-469)
471. Issue additional shares [↑](#footnote-ref-470)
472. Related expansion [↑](#footnote-ref-471)
473. Segment adjacency [↑](#footnote-ref-472)
474. Geographic adjacency [↑](#footnote-ref-473)
475. Related exploration [↑](#footnote-ref-474)
476. Industry adjacency [↑](#footnote-ref-475)
477. Vertical adjacency [↑](#footnote-ref-476)
478. Make or buy [↑](#footnote-ref-477)
479. Corporate finance theory [↑](#footnote-ref-478)
480. Emerging [↑](#footnote-ref-479)
481. Ambidexterity [↑](#footnote-ref-480)
482. P&G [↑](#footnote-ref-481)
483. Economies of scope [↑](#footnote-ref-482)
484. Economies of scale [↑](#footnote-ref-483)
485. Replication effect [↑](#footnote-ref-484)
486. Localization advantage [↑](#footnote-ref-485)
487. Stage of exploitation [↑](#footnote-ref-486)
488. Comparative advantages [↑](#footnote-ref-487)
489. Growth advantages [↑](#footnote-ref-488)
490. Bundling [↑](#footnote-ref-489)
491. One-stop shopping [↑](#footnote-ref-490)
492. Cross-selling [↑](#footnote-ref-491)
493. Market power advantage [↑](#footnote-ref-492)
494. Anti-trust [↑](#footnote-ref-493)
495. Predatory pricing [↑](#footnote-ref-494)
496. Product proliferation [↑](#footnote-ref-495)
497. Product variants [↑](#footnote-ref-496)
498. Crowding out [↑](#footnote-ref-497)
499. Bundling [↑](#footnote-ref-498)
500. Defensive vertical integration [↑](#footnote-ref-499)
501. Mutual forbearance [↑](#footnote-ref-500)
502. Multi-competition game [↑](#footnote-ref-501)
503. First mover advantage [↑](#footnote-ref-502)
504. Wind up the entity [↑](#footnote-ref-503)
505. Euro Disney S.C.A. [↑](#footnote-ref-504)
506. Disneyland Paris [↑](#footnote-ref-505)
507. Themed hotel [↑](#footnote-ref-506)
508. Village [↑](#footnote-ref-507)
509. Diseconomies of scale [↑](#footnote-ref-508)
510. Cyclical industries [↑](#footnote-ref-509)
511. realignment [↑](#footnote-ref-510)
512. rigidity [↑](#footnote-ref-511)
513. Distances [↑](#footnote-ref-512)
514. Adaptation [↑](#footnote-ref-513)
515. Tailoring [↑](#footnote-ref-514)
516. DreamWorks [↑](#footnote-ref-515)
517. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-516)
518. Unrelated diversification [↑](#footnote-ref-517)
519. Zegna [↑](#footnote-ref-518)
520. Trivero [↑](#footnote-ref-519)
521. Agnona [↑](#footnote-ref-520)
522. Exor [↑](#footnote-ref-521)
523. Edizione [↑](#footnote-ref-522)
524. De Agostini [↑](#footnote-ref-523)
525. Agnelli [↑](#footnote-ref-524)
526. Fiat Chrysler Automobiles [↑](#footnote-ref-525)
527. Ferrari [↑](#footnote-ref-526)
528. Economist [↑](#footnote-ref-527)
529. CNH International [↑](#footnote-ref-528)
530. Edizione [↑](#footnote-ref-529)
531. Benetton [↑](#footnote-ref-530)
532. De Agostini [↑](#footnote-ref-531)
533. Private equity [↑](#footnote-ref-532)
534. Zegna [↑](#footnote-ref-533)
535. Antitrust [↑](#footnote-ref-534)
536. Conglomerates [↑](#footnote-ref-535)
537. Information asymmetry [↑](#footnote-ref-536)
538. Virgin [↑](#footnote-ref-537)
539. Autogrill [↑](#footnote-ref-538)
540. Deregulation [↑](#footnote-ref-539)
541. Gianmaria Tondato [↑](#footnote-ref-540)
542. Lottomatica [↑](#footnote-ref-541)
543. Olimpias [↑](#footnote-ref-542)
544. Edizione Property [↑](#footnote-ref-543)
545. Grant [↑](#footnote-ref-544)
546. Refocusing

     منظور تغییر ترکیب سبد کسب‌وکاری و تمرکز تنها بر چند کسب‌وکار کانونی است. [م] [↑](#footnote-ref-545)
547. Resource-based theory [↑](#footnote-ref-546)
548. Strategic alliances [↑](#footnote-ref-547)
549. Markides [↑](#footnote-ref-548)
550. Arbitrage [↑](#footnote-ref-549)
551. Weak ownership [↑](#footnote-ref-550)
552. Public companies [↑](#footnote-ref-551)
553. Strong ownership [↑](#footnote-ref-552)
554. Refocusing [↑](#footnote-ref-553)
555. Dominant [↑](#footnote-ref-554)
556. Conglomerates [↑](#footnote-ref-555)
557. Inverted-U [↑](#footnote-ref-556)
558. Intermediate [↑](#footnote-ref-557)
559. Value enhancing [↑](#footnote-ref-558)
560. Value destroying [↑](#footnote-ref-559)
561. Industry concentration [↑](#footnote-ref-560)
562. Categorization [↑](#footnote-ref-561)
563. Standard Industry Classification (SIC) [↑](#footnote-ref-562)
564. Diversification discount [↑](#footnote-ref-563)
565. Conglomerate discount [↑](#footnote-ref-564)
566. Sum-of-the-parts [↑](#footnote-ref-565)
567. Cross-subsidizing [↑](#footnote-ref-566)
568. Lehman Brothers [↑](#footnote-ref-567)
569. Disclosure [↑](#footnote-ref-568)
570. Goldman Sachs [↑](#footnote-ref-569)
571. Equity [↑](#footnote-ref-570)
572. Paolo Morosetti [↑](#footnote-ref-571)
573. Direction [↑](#footnote-ref-572)
574. Rationale [↑](#footnote-ref-573)
575. Mode of growth [↑](#footnote-ref-574)
576. Growth tree [↑](#footnote-ref-575)
577. Non-equity alliances [↑](#footnote-ref-576)
578. Equity alliances [↑](#footnote-ref-577)
579. Mergers and acquisitions (M&A) [↑](#footnote-ref-578)
580. Bertazzoni [↑](#footnote-ref-579)
581. Guastalla [↑](#footnote-ref-580)
582. Full-line brand [↑](#footnote-ref-581)
583. Intrapreneurs [↑](#footnote-ref-582)
584. Alcatel-Lucent (ALU) [↑](#footnote-ref-583)
585. General Electric [↑](#footnote-ref-584)
586. Intel [↑](#footnote-ref-585)
587. 3M [↑](#footnote-ref-586)
588. IBM [↑](#footnote-ref-587)
589. Emerging Business Opportunity (EBO) [↑](#footnote-ref-588)
590. Next big thing [↑](#footnote-ref-589)
591. Corporate venture capital [↑](#footnote-ref-590)
592. BP Venture [↑](#footnote-ref-591)
593. Greenfield investment [↑](#footnote-ref-592)
594. Amplifon [↑](#footnote-ref-593)
595. Miracle-Ear [↑](#footnote-ref-594)
596. Franchising [↑](#footnote-ref-595)
597. Crédit Agricole Consumer Finance [↑](#footnote-ref-596)
598. FCA Bank [↑](#footnote-ref-597)
599. Starbucks [↑](#footnote-ref-598)
600. Starbucks Consumer Packaged Goods [↑](#footnote-ref-599)
601. Foodservice Products [↑](#footnote-ref-600)
602. Contractual obligations [↑](#footnote-ref-601)
603. Global coffee alliance [↑](#footnote-ref-602)
604. Moral hazard

     موقعیتی است که در آن یک طرف شراکت از افزایش ریسک استقبال می‌کند زیرا هزینه‌های آن به دوش طرف دیگر می‌افتد. [م] [↑](#footnote-ref-603)
605. Licensing [↑](#footnote-ref-604)
606. Franchising [↑](#footnote-ref-605)
607. Non-equity joint venture [↑](#footnote-ref-606)
608. Minority equity stake [↑](#footnote-ref-607)
609. Cross-equity stakes [↑](#footnote-ref-608)
610. Equity joint venture [↑](#footnote-ref-609)
611. Legal entity [↑](#footnote-ref-610)
612. Bauli [↑](#footnote-ref-611)
613. Traditional business [↑](#footnote-ref-612)
614. Doria [↑](#footnote-ref-613)
615. Motta [↑](#footnote-ref-614)
616. Alemagna [↑](#footnote-ref-615)
617. Bistefani [↑](#footnote-ref-616)
618. Acquisition [↑](#footnote-ref-617)
619. Buyout [↑](#footnote-ref-618)
620. Post-merger integration [↑](#footnote-ref-619)
621. Merger [↑](#footnote-ref-620)
622. Statutory consolidated merger [↑](#footnote-ref-621)
623. Serial acquirers [↑](#footnote-ref-622)
624. LVMH [↑](#footnote-ref-623)
625. Selective retailing [↑](#footnote-ref-624)
626. Bernard Arnault [↑](#footnote-ref-625)
627. Tiffany & Co [↑](#footnote-ref-626)
628. Buy or build method [↑](#footnote-ref-627)
629. Borrow option [↑](#footnote-ref-628)
630. Puranam and Vanneste [↑](#footnote-ref-629)
631. Resource pathway framework [↑](#footnote-ref-630)
632. Capron and Mitchell [↑](#footnote-ref-631)
633. Hubris [↑](#footnote-ref-632)
634. Target resources [↑](#footnote-ref-633)
635. Learning race [↑](#footnote-ref-634)
636. Integration map [↑](#footnote-ref-635)
637. Paolo Morosetti [↑](#footnote-ref-636)
638. J.P. Morgan [↑](#footnote-ref-637)
639. M&A [↑](#footnote-ref-638)
640. Daimler-Benz [↑](#footnote-ref-639)
641. Chrysler [↑](#footnote-ref-640)
642. Post-acquisition integration [↑](#footnote-ref-641)
643. Post-merger integration [↑](#footnote-ref-642)
644. Junk bonds [↑](#footnote-ref-643)
645. Hostile takeovers [↑](#footnote-ref-644)
646. Leveraged buyouts (LBO) [↑](#footnote-ref-645)
647. Cross-board [↑](#footnote-ref-646)
648. Expansion phase [↑](#footnote-ref-647)
649. Shareholder activism [↑](#footnote-ref-648)
650. Sovereign wealth funds [↑](#footnote-ref-649)
651. Family offices [↑](#footnote-ref-650)
652. Radical financial innovations [↑](#footnote-ref-651)
653. Empire building [↑](#footnote-ref-652)
654. Managerial hubris [↑](#footnote-ref-653)
655. Herd behavior [↑](#footnote-ref-654)
656. Loro Piana [↑](#footnote-ref-655)
657. LVMH [↑](#footnote-ref-656)
658. EBITDA [↑](#footnote-ref-657)
659. Financial economics school [↑](#footnote-ref-658)
660. Announcement [↑](#footnote-ref-659)
661. Strategic management school [↑](#footnote-ref-660)
662. Organizational behavior school [↑](#footnote-ref-661)
663. Research approaches [↑](#footnote-ref-662)
664. Task level [↑](#footnote-ref-663)
665. Transaction level [↑](#footnote-ref-664)
666. Inter-firm [↑](#footnote-ref-665)
667. Intra-firm [↑](#footnote-ref-666)
668. Control premium [↑](#footnote-ref-667)
669. Overcapacity M&A [↑](#footnote-ref-668)
670. Geographic roll-up M&A [↑](#footnote-ref-669)
671. Product or market extension M&A [↑](#footnote-ref-670)
672. Industry convergence M&A [↑](#footnote-ref-671)
673. Scale [↑](#footnote-ref-672)
674. Concentric M&A [↑](#footnote-ref-673)
675. Conglomerates M&A [↑](#footnote-ref-674)
676. The Value Map Through M&As [↑](#footnote-ref-675)
677. Roll-up M&A [↑](#footnote-ref-676)
678. Consolidation

     با توجه به شباهت ترجمه واژه‌های Consolidation و Integration، در این کتاب اولی یکپارچه‌سازی و دومی یکپارچگی ترجمه شده‌اند. [م] [↑](#footnote-ref-677)
679. Platform M&A [↑](#footnote-ref-678)
680. Joint development M&A [↑](#footnote-ref-679)
681. Co-learning M&A [↑](#footnote-ref-680)
682. Non-related exploration M&A [↑](#footnote-ref-681)
683. Gilette [↑](#footnote-ref-682)
684. P&G [↑](#footnote-ref-683)
685. Duracell [↑](#footnote-ref-684)
686. Braun [↑](#footnote-ref-685)
687. Oral-B [↑](#footnote-ref-686)
688. Due diligence [↑](#footnote-ref-687)
689. Investment bankers [↑](#footnote-ref-688)
690. اکتساب‌کنندگانی که به استراتژی بنگاه رویکردی مالی دارند. [م] [↑](#footnote-ref-689)
691. Corporate acquirers [↑](#footnote-ref-690)
692. Systematic [↑](#footnote-ref-691)
693. Opportunistic [↑](#footnote-ref-692)
694. Intellectual property [↑](#footnote-ref-693)
695. Valuation multiples [↑](#footnote-ref-694)
696. Standalone value

     ارزش کسب‌وکار در حالتی که به صورت مستقل فعالیت می‌کند. [↑](#footnote-ref-695)
697. Letter of intent [↑](#footnote-ref-696)
698. Binding [↑](#footnote-ref-697)
699. Non binding [↑](#footnote-ref-698)
700. Capturing value [↑](#footnote-ref-699)
701. Creating value [↑](#footnote-ref-700)
702. Acquisition premium [↑](#footnote-ref-701)
703. Sale and Purchase Agreement (SAP) [↑](#footnote-ref-702)
704. Closing of the deal [↑](#footnote-ref-703)
705. Stock deal [↑](#footnote-ref-704)
706. Earnout mechanism [↑](#footnote-ref-705)
707. Acquisition plan [↑](#footnote-ref-706)
708. Post-deal evaluation [↑](#footnote-ref-707)
709. U [↑](#footnote-ref-708)
710. احتمال قوی منظور نویسنده در اینجا به جای شرکت اکتساب‌کننده، شرکت اکتساب‌شده است. [م] [↑](#footnote-ref-709)
711. Tailored [↑](#footnote-ref-710)
712. Linking [↑](#footnote-ref-711)
713. Grouping [↑](#footnote-ref-712)
714. Exclusive [↑](#footnote-ref-713)
715. Lateral relationships [↑](#footnote-ref-714)
716. Liaison roles [↑](#footnote-ref-715)
717. احتمال قوی منظور نویسنده در اینجا به جای شرکت اکتساب‌شده، شرکت اکتساب‌کننده است. [م] [↑](#footnote-ref-716)
718. Preservation [↑](#footnote-ref-717)
719. Accommodation [↑](#footnote-ref-718)
720. Collaboration [↑](#footnote-ref-719)
721. Absorption [↑](#footnote-ref-720)
722. Best of each [↑](#footnote-ref-721)
723. Transformation [↑](#footnote-ref-722)
724. Functional [↑](#footnote-ref-723)
725. Scope [↑](#footnote-ref-724)
726. Style [↑](#footnote-ref-725)
727. Speed [↑](#footnote-ref-726)
728. The Value Map Through M&A [↑](#footnote-ref-727)
729. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-728)
730. Draulans et al. [↑](#footnote-ref-729)
731. Hughes and Weiss [↑](#footnote-ref-730)
732. Network [↑](#footnote-ref-731)
733. Constellations [↑](#footnote-ref-732)
734. Sky Team [↑](#footnote-ref-733)
735. Star Alliance [↑](#footnote-ref-734)
736. Bulgari [↑](#footnote-ref-735)
737. Marriott [↑](#footnote-ref-736)
738. Bulgari Hotels & Resorts [↑](#footnote-ref-737)
739. Fiat [↑](#footnote-ref-738)
740. FCA [↑](#footnote-ref-739)
741. PSA [↑](#footnote-ref-740)
742. Law alliance [↑](#footnote-ref-741)
743. Link alliance [↑](#footnote-ref-742)
744. Scale alliance [↑](#footnote-ref-743)
745. Starbucks Corporation [↑](#footnote-ref-744)
746. Nestlè S.A. [↑](#footnote-ref-745)
747. Biotech [↑](#footnote-ref-746)
748. Platform leadership alliances [↑](#footnote-ref-747)
749. Market power advantage [↑](#footnote-ref-748)
750. Desk research [↑](#footnote-ref-749)
751. Critical success factor [↑](#footnote-ref-750)
752. Reciprocity norm [↑](#footnote-ref-751)
753. Alliance scorecard [↑](#footnote-ref-752)
754. Exit [↑](#footnote-ref-753)
755. Adverse selection cheating [↑](#footnote-ref-754)
756. Moral hazard cheating

     موقعیتی است که در آن یک طرف شراکت از افزایش ریسک استقبال می‌کند زیرا هزینه‌های آن به دوش طرف دیگر می‌افتد. [م] [↑](#footnote-ref-755)
757. Hold-up cheating [↑](#footnote-ref-756)
758. Learning race [↑](#footnote-ref-757)
759. Cross functional [↑](#footnote-ref-758)
760. Codified knowledge [↑](#footnote-ref-759)
761. Resilience [↑](#footnote-ref-760)
762. Proactivity [↑](#footnote-ref-761)
763. Gabriella Lojacono [↑](#footnote-ref-762)
764. Branches [↑](#footnote-ref-763)
765. Globalization [↑](#footnote-ref-764)
766. Thomas Friedman [↑](#footnote-ref-765)
767. The World Is Flat [↑](#footnote-ref-766)
768. Foreign Direct Investment [↑](#footnote-ref-767)
769. Industry 4.0 [↑](#footnote-ref-768)
770. Comparative advantages [↑](#footnote-ref-769)
771. MTV [↑](#footnote-ref-770)
772. One-size-fits-all [↑](#footnote-ref-771)
773. Economies of scale [↑](#footnote-ref-772)
774. Connected Economy [↑](#footnote-ref-773)
775. Cross-border M&As [↑](#footnote-ref-774)
776. Inditex [↑](#footnote-ref-775)
777. Fast fashion [↑](#footnote-ref-776)
778. Benetton [↑](#footnote-ref-777)
779. Uniqlo [↑](#footnote-ref-778)
780. Primark [↑](#footnote-ref-779)
781. LafargeHolcim [↑](#footnote-ref-780)
782. Interbrand [↑](#footnote-ref-781)
783. Fortune Global 500 [↑](#footnote-ref-782)
784. Dragon multinationals [↑](#footnote-ref-783)
785. Sinopec Group [↑](#footnote-ref-784)
786. China National Petroleum [↑](#footnote-ref-785)
787. Foxconn [↑](#footnote-ref-786)
788. Illy [↑](#footnote-ref-787)
789. Sephora [↑](#footnote-ref-788)
790. L’Oréal [↑](#footnote-ref-789)
791. Revlon [↑](#footnote-ref-790)
792. Garnier [↑](#footnote-ref-791)
793. Joint venture [↑](#footnote-ref-792)
794. Pankaj Ghemawat [↑](#footnote-ref-793)
795. World 3.0 [↑](#footnote-ref-794)
796. World 2.0 [↑](#footnote-ref-795)
797. Cemex [↑](#footnote-ref-796)
798. NAFTA [↑](#footnote-ref-797)
799. Liability of Foreignness (LoF) [↑](#footnote-ref-798)
800. Amore Pacific [↑](#footnote-ref-799)
801. Door-to-door [↑](#footnote-ref-800)
802. C.A.G.E. framework [↑](#footnote-ref-801)
803. Distance [↑](#footnote-ref-802)
804. Growth imperative [↑](#footnote-ref-803)
805. Efficiency imperative [↑](#footnote-ref-804)
806. Minimum efficient scale [↑](#footnote-ref-805)
807. Natuzzi [↑](#footnote-ref-806)
808. Low-cost countries [↑](#footnote-ref-807)
809. Knowledge imperative [↑](#footnote-ref-808)
810. Silicon Valley [↑](#footnote-ref-809)
811. B2B [↑](#footnote-ref-810)
812. Almax [↑](#footnote-ref-811)
813. Shanghai [↑](#footnote-ref-812)
814. Hedging instruments [↑](#footnote-ref-813)
815. Cemex [↑](#footnote-ref-814)
816. Haier [↑](#footnote-ref-815)
817. Shiseido [↑](#footnote-ref-816)
818. Entry mode [↑](#footnote-ref-817)
819. Pan and Tse [↑](#footnote-ref-818)
820. Wholly owned subsidiary [↑](#footnote-ref-819)
821. Greenfield [↑](#footnote-ref-820)
822. Mergers and acquisitions [↑](#footnote-ref-821)
823. Contractual agreements [↑](#footnote-ref-822)
824. Franchising [↑](#footnote-ref-823)
825. Licensing [↑](#footnote-ref-824)
826. Turnkey projects [↑](#footnote-ref-825)
827. Learning race [↑](#footnote-ref-826)
828. Asymmetric learning [↑](#footnote-ref-827)
829. Pasta Zara [↑](#footnote-ref-828)
830. Barilla [↑](#footnote-ref-829)
831. Starbucks [↑](#footnote-ref-830)
832. Alessandro Minichilli [↑](#footnote-ref-831)
833. Fabio Quarato [↑](#footnote-ref-832)
834. Public companies [↑](#footnote-ref-833)
835. Institutional investors [↑](#footnote-ref-834)
836. Corporate scandals [↑](#footnote-ref-835)
837. Enron [↑](#footnote-ref-836)
838. Parmalat [↑](#footnote-ref-837)
839. WhatsApp [↑](#footnote-ref-838)
840. Garett Camp [↑](#footnote-ref-839)
841. Airbnb [↑](#footnote-ref-840)
842. Brian Chesky [↑](#footnote-ref-841)
843. Utilities [↑](#footnote-ref-842)
844. Family controlled [↑](#footnote-ref-843)
845. Coalition [↑](#footnote-ref-844)
846. Private company [↑](#footnote-ref-845)
847. Listed company [↑](#footnote-ref-846)
848. Single shareholder [↑](#footnote-ref-847)
849. Shareholders’ agreement [↑](#footnote-ref-848)
850. Governance bodies [↑](#footnote-ref-849)
851. Thomsen and Pedersen [↑](#footnote-ref-850)
852. Institutional investors [↑](#footnote-ref-851)
853. Financial institutions [↑](#footnote-ref-852)
854. Business groups [↑](#footnote-ref-853)
855. Public shareholder [↑](#footnote-ref-854)
856. Leveraged shareholder [↑](#footnote-ref-855)
857. Activism [↑](#footnote-ref-856)
858. Ownership-Governance-Strategy (OGS) [↑](#footnote-ref-857)
859. Contextual conditions [↑](#footnote-ref-858)
860. Contingency [↑](#footnote-ref-859)
861. OGS [↑](#footnote-ref-860)
862. Excess cash [↑](#footnote-ref-861)
863. Agency theory [↑](#footnote-ref-862)
864. Purely financial [↑](#footnote-ref-863)
865. Influential stakeholders [↑](#footnote-ref-864)
866. Authority [↑](#footnote-ref-865)
867. Accountable [↑](#footnote-ref-866)
868. Responsibiliti [↑](#footnote-ref-867)
869. Corporate Governance Code [↑](#footnote-ref-868)
870. Non-executive [↑](#footnote-ref-869)
871. Mix [↑](#footnote-ref-870)
872. Lead [↑](#footnote-ref-871)
873. CEO duality [↑](#footnote-ref-872)
874. Remuneration [↑](#footnote-ref-873)
875. Nomination [↑](#footnote-ref-874)
876. Fragmented [↑](#footnote-ref-875)
877. Concentrated [↑](#footnote-ref-876)
878. Passive [↑](#footnote-ref-877)
879. Activism [↑](#footnote-ref-878)
880. Voice [↑](#footnote-ref-879)
881. Spinoff [↑](#footnote-ref-880)
882. PayPal [↑](#footnote-ref-881)
883. eBay [↑](#footnote-ref-882)
884. Carl Icahn [↑](#footnote-ref-883)
885. John Donahoe [↑](#footnote-ref-884)
886. Nelson Peltz [↑](#footnote-ref-885)
887. Trian Partners [↑](#footnote-ref-886)
888. Buysse Code [↑](#footnote-ref-887)
889. AUB Observatory [↑](#footnote-ref-888)
890. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-889)
891. Multidivisional [↑](#footnote-ref-890)
892. Corporate headquarters [↑](#footnote-ref-891)
893. Corporate parent [↑](#footnote-ref-892)
894. Corporate center [↑](#footnote-ref-893)
895. Hybrid [↑](#footnote-ref-894)
896. Subsidiaries or Affiliates [↑](#footnote-ref-895)
897. Single corporate entity [↑](#footnote-ref-896)
898. Financial or corporate investors [↑](#footnote-ref-897)
899. Unrelated diversification strategies [↑](#footnote-ref-898)
900. Tata group [↑](#footnote-ref-899)
901. Marugappa group [↑](#footnote-ref-900)
902. Managing the portfolio strategy model [↑](#footnote-ref-901)
903. Organizational context [↑](#footnote-ref-902)
904. Roland Berger [↑](#footnote-ref-903)
905. Young and Goold [↑](#footnote-ref-904)
906. Portfolio strategy model [↑](#footnote-ref-905)
907. Collis, Young, and Goold [↑](#footnote-ref-906)
908. Youth and enthusiasm [↑](#footnote-ref-907)
909. Adolescence and ambition [↑](#footnote-ref-908)
910. Maturity and best practices [↑](#footnote-ref-909)
911. Change and the struggle for survival [↑](#footnote-ref-910)
912. Boston Consulting Group (BCG) [↑](#footnote-ref-911)
913. Functional Leadership [↑](#footnote-ref-912)
914. Functional excellence [↑](#footnote-ref-913)
915. Strategic Guidance [↑](#footnote-ref-914)
916. Synergy Creation [↑](#footnote-ref-915)
917. Hands-On Management [↑](#footnote-ref-916)
918. Financial Sponsorship [↑](#footnote-ref-917)
919. Hands-Off Ownership [↑](#footnote-ref-918)
920. Staffing [↑](#footnote-ref-919)
921. Governance and compliance [↑](#footnote-ref-920)
922. Centralize [↑](#footnote-ref-921)
923. Outsourcing [↑](#footnote-ref-922)
924. Discretionary role [↑](#footnote-ref-923)
925. Centralization [↑](#footnote-ref-924)
926. Stand-alone influence

     واژه خودمدارانه در اینجا به معنی استقلال از دیگر کسب‌وکارها و نه از ستاد مرکزی است [م]. [↑](#footnote-ref-925)
927. Linkage enhancement [↑](#footnote-ref-926)
928. Economies of scope and scale [↑](#footnote-ref-927)
929. Central functions and services [↑](#footnote-ref-928)
930. Corporate development activities [↑](#footnote-ref-929)
931. Campbell et al. [↑](#footnote-ref-930)
932. One face to the customer [↑](#footnote-ref-931)
933. Cross-selling [↑](#footnote-ref-932)
934. Multipoint competition [↑](#footnote-ref-933)
935. Sharing knowledge and good practices [↑](#footnote-ref-934)
936. Subtracted value [↑](#footnote-ref-935)
937. Engaging the Board of Directors [↑](#footnote-ref-936)
938. Sharing resources [↑](#footnote-ref-937)
939. UniCredit Group [↑](#footnote-ref-938)
940. Pioneer Investments [↑](#footnote-ref-939)
941. FCA Group [↑](#footnote-ref-940)
942. Imposing procedure manuals [↑](#footnote-ref-941)
943. Directive [↑](#footnote-ref-942)
944. Virgin [↑](#footnote-ref-943)
945. Unichips Group [↑](#footnote-ref-944)
946. Sharing best practices [↑](#footnote-ref-945)
947. Imposing best practices [↑](#footnote-ref-946)
948. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-947)
949. F-form [↑](#footnote-ref-948)
950. M-form [↑](#footnote-ref-949)
951. Founder [↑](#footnote-ref-950)
952. Functional [↑](#footnote-ref-951)
953. Line [↑](#footnote-ref-952)
954. Divisional [↑](#footnote-ref-953)
955. Tenacta [↑](#footnote-ref-954)
956. Imetec [↑](#footnote-ref-955)
957. Collexia [↑](#footnote-ref-956)
958. Scaldasonno [↑](#footnote-ref-957)
959. Caravaggio [↑](#footnote-ref-958)
960. Lean

     منظور از ناب، تعداد کم و کارایی بالا است. [م] [↑](#footnote-ref-959)
961. Fontana [↑](#footnote-ref-960)
962. Acumen [↑](#footnote-ref-961)
963. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-962)
964. Mobilize [↑](#footnote-ref-963)
965. Perspective [↑](#footnote-ref-964)
966. Dynamic [↑](#footnote-ref-965)
967. Diversified [↑](#footnote-ref-966)
968. Chief Executive Officer (CEO) [↑](#footnote-ref-967)
969. John Sculley [↑](#footnote-ref-968)
970. Steve Jobs [↑](#footnote-ref-969)
971. Sergio Marchionne [↑](#footnote-ref-970)
972. Fiat-Chrysler [↑](#footnote-ref-971)
973. Kenneth Lay [↑](#footnote-ref-972)
974. Positioning

     منظور انتخاب جایگاه شرکت در بازار است. [م] [↑](#footnote-ref-973)
975. Solitary hero [↑](#footnote-ref-974)
976. Lone Ranger

     شخصیت اول فیلمی با همین نام. [م] [↑](#footnote-ref-975)
977. Great Group [↑](#footnote-ref-976)
978. Sergio Marchionne [↑](#footnote-ref-977)
979. The era of the Great Man [↑](#footnote-ref-978)
980. Steward [↑](#footnote-ref-979)
981. Red Hat [↑](#footnote-ref-980)
982. Open organization [↑](#footnote-ref-981)
983. Bennis [↑](#footnote-ref-982)
984. O’Toole [↑](#footnote-ref-983)
985. Trait theory [↑](#footnote-ref-984)
986. Positional [↑](#footnote-ref-985)
987. Sitkin and Lind [↑](#footnote-ref-986)
988. Contextual [↑](#footnote-ref-987)
989. FCA [↑](#footnote-ref-988)
990. Performance Leadership Matrix (PLM) [↑](#footnote-ref-989)
991. External observers [↑](#footnote-ref-990)
992. Fanatics [↑](#footnote-ref-991)
993. Acolytes [↑](#footnote-ref-992)
994. Visibility [↑](#footnote-ref-993)
995. Co-leadership [↑](#footnote-ref-994)
996. Negative [↑](#footnote-ref-995)
997. Ineffective [↑](#footnote-ref-996)
998. Unethical [↑](#footnote-ref-997)
999. Incompetent [↑](#footnote-ref-998)
1000. Rigid [↑](#footnote-ref-999)
1001. Intemperate [↑](#footnote-ref-1000)
1002. Callous [↑](#footnote-ref-1001)
1003. Corrupt [↑](#footnote-ref-1002)
1004. Insular [↑](#footnote-ref-1003)
1005. Guido Corbetta [↑](#footnote-ref-1004)
1006. Bacardi-Martini [↑](#footnote-ref-1005)
1007. YOOX [↑](#footnote-ref-1006)
1008. Acquisitions [↑](#footnote-ref-1007)
1009. RCS [↑](#footnote-ref-1008)
1010. Recoletos [↑](#footnote-ref-1009)
1011. Cairo Group [↑](#footnote-ref-1010)
1012. Sitia Yomo [↑](#footnote-ref-1011)
1013. Renata Vesely [↑](#footnote-ref-1012)
1014. Granarolo [↑](#footnote-ref-1013)
1015. Serious [↑](#footnote-ref-1014)
1016. Urgent [↑](#footnote-ref-1015)
1017. Rapid renewal [↑](#footnote-ref-1016)
1018. Bocconi [↑](#footnote-ref-1017)
1019. Extended [↑](#footnote-ref-1018)
1020. Profound changes [↑](#footnote-ref-1019)
1021. Facts [↑](#footnote-ref-1020)
1022. Dean Angelo Provasoli [↑](#footnote-ref-1021)
1023. SDA [↑](#footnote-ref-1022)
1024. Brahmin [↑](#footnote-ref-1023)
1025. Meritocracy [↑](#footnote-ref-1024)
1026. Nepotism [↑](#footnote-ref-1025)
1027. Claudio Dematté [↑](#footnote-ref-1026)
1028. Continuing learning by doing [↑](#footnote-ref-1027)
1029. Plasticity [↑](#footnote-ref-1028)
1030. Inertia [↑](#footnote-ref-1029)
1031. Rumelt [↑](#footnote-ref-1030)
1032. Resistance to change [↑](#footnote-ref-1031)
1033. Distorted perception [↑](#footnote-ref-1032)
1034. Ghemawat [↑](#footnote-ref-1033)
1035. Myopia [↑](#footnote-ref-1034)
1036. Cannibalization

      اگر شرکت محصول جدیدی تولید کند که با فروش آن، فروش دیگر محصولاتش کاهش یابد. [م] [↑](#footnote-ref-1035)
1037. Cross-subsidization

      به حالتی گفته می‌شود که وجوه نقد یک کسب‌وکار سودآور به کسب‌وکاری ضعیف‌تر داده می‌شود. [م] [↑](#footnote-ref-1036)
1038. Sense of urgency [↑](#footnote-ref-1037)