درک تحلیل استراتژیک

راهنمای ساده برای انتخاب، تدوین و پیاده­سازی استراتژی کسب و کار

مولف:

تام السورث

مترجمان:

دکتر محمدرضا جلیلوند

استادیار، دانشگاه تهران

امیرساجد میرزایی

**درک تحلیل استراتژیک**

**درک تحلیل استراتژیک** یک راهنمای مختصر و عملی برای تحلیل استراتژیک سازمان‌ها، تدوین استراتژی، تصمیم‌گیری و پیاده سازی آن است. این کتاب خواننده را گام به گام از پس‌زمینه مدیریت استراتژیک و فرآیند توسعه یک استراتژی جدید عبور می‌دهد. همچنین نحوه ارزیابی قابلیت‌ها و زمینه استراتژیک سازمان، شناسایی و انتخاب بین گزینه‌های استراتژیک مختلف، و نحوه اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژی را بررسی می‌کند.

مطالعات موردی کوتاه[[1]](#footnote-1) و سؤالات چالشی، محرکی برای بحث‌های کلاسی فراهم می‌آورند، در حالی که اهداف و خلاصه‌های هر فصل، به ساختاردهی و تقویت یادگیری کمک می‌کند. فصل نهایی یک مثال کاملاً عملی را برای نمایش کل فرآیند ارائه می‌دهد.

این نوشتار جذاب و مختصر، خوانشی ارزشمند و کاربردی را برای دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی،MBA و دوره‌های آموزش اجرایی در مدیریت استراتژیک، و همچنین، مدیران عملیاتی در سازمان‌های با اندازه‌های مختلف ارائه می‌دهد. منابع آنلاین شامل یک راهنمای کوتاه برای مدرسین، اسلایدهای پاورپوینت فصل به فصل و یک بانک سؤالات امتحانی است.

**تام السورث[[2]](#footnote-2)**، استاد ارشد در حوزه رهبری، مدیریت عمومی و مدیریت استراتژیک در دانشگاه آکسفورد بروکس در انگلستان است. پیشتر، او پست‌هایی همچون مدیر مالی در شرکت اومنی کامینویکیشن[[3]](#footnote-3) (یک کسب‌وکار خصوصی روابط عمومی فعال در سراسر اتحادیه اروپا (2000-2006))، رئیس روابط عمومی در پروژه تحقیقاتی جوینت یوپین تور [[4]](#footnote-4)تحت حمایت یوراتم (اواسط 1995-2000)، مدیر دفتر بازاریابی بروکسل درشرکت ایا تکنولوژی[[5]](#footnote-5) (1994-اواسط 1995) و دبیر شرکت در فیوژن بیزنس[[6]](#footnote-6)، پروژه تحقیقاتی تحت حمایت دولت انگلستان (1992-1999) را بر عهده داشته است. او همچنین پست‌های مختلفی را در سازمان انرژی اتمی هم در ایالات متحده و هم در انگلستان داشته است.

فهرست مطالب

[مقدمه‌ای بر تحلیل استراتژیک 5](#_Toc177634155)

1. این بخش به مفاهیم زیربنایی در این کتاب می پردازد و روش‌هایی را پیشنهاد می‌کند که در آن خوانندگان مختلف می‌توانند از کتاب استفاده کنند. همچنین به این نکته اشاره می‌کند که این کتاب یک متن علمی رسمی نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان مکملی برای متون کلاسیک در نقش یک راهنمای عملی آموزشی به کار گرفته شود.

[مدیریت استراتژیک و اهمیت آن 11](#_Toc177634156)

1. این بخش به اهمیت و کاربرد تحلیل استراتژیک پرداخته و تفاوت تحلیل استراتژیک را با استفاده از تکنیک‌های مشابه در سطح عملیاتی مانند بازاریابی، مدیریت منابع انسانی (HRM)، تدارکات و سایر زمینه‌ها مشخص می‌کند.

[فرآیند توسعه و اجرای یک استراتژی جدید 17](#_Toc177634157)

1. نمای کلی از فرآیند استراتژیک را ارائه می‌دهد و ساختار فصل‌های اصلی بعدی در این کتاب را شرح می‌دهد. این فصل ابزارهای تحلیل استراتژیک را به ترتیبی که مورد استفاده قرار می‌گیرند، معرفی می‌کند. ابزارهای بررسی‌شده شامل: ارزیابی منابع، تحلیل VRIO، بهینه کاوی[[7]](#footnote-7)، معیارهای حسابداری عملکرد، تعریف کسب‌وکار، پنج نیروی پورتر، چرخه عمر صنعت، تحلیل گروه‌های استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت، PESTEL، SWOT، استراتژی‌های عمومی کسب‌وکار پورتر، ساعت استراتژی، ماتریس BCG، ماتریس انسوف، روش‌های رشد ارگانیک و غیرارگانیک، انواع استراتژی‌های بین‌المللی، ارزیابی SAF گزینه‌ها، نگاشت ذی‌نفعان[[8]](#footnote-8)، تحلیل میدان نیرو[[9]](#footnote-9)، مدل سه‌مرحله‌ای لوین، و مدیریت تغییر هستند.

[ارزیابی قابلیت‌های استراتژیک 28](#_Toc177634158)

1. جزئیات استفاده از ابزارها و روش‌های تحلیل منابع و شایستگی‌های سازمان موجود به منظور ایجاد یک درک شفاف و عینی از نقاط قوت و ضعف داخلی آن را ارائه می‌دهد.

[ارزیابی زمینه استراتژیک 44](#_Toc177634159)

1. ابزارها و روش‌های مورد استفاده برای تحلیل صنعت و بخش‌های مرتبط با سازمان و همچنین عوامل کلان محیطی تأثیرگذار بر صنعت را پوشش می‌دهد. این تحلیل به‌منظور ایجاد یک درک شفاف و عینی از عوامل تغییر و فرصت‌ها و تهدیدهایی که صنعت با آن مواجه است، انجام می‌شود.

[ارزیابی و اقدام بر اساس موقعیت استراتژیک 59](#_Toc177634160)

1. نتایج تحلیل در قالب یک ماتریس SWOT ارائه شده و کاربردها و سوء‌استفاده‌های آن بررسی می‌شود. همچنین استفاده از SWOT برای استخراج گزینه‌های استراتژیک فوری برای رشد و بهبود سازمان را نشان می‌دهد.

[شناسایی گزینه‌های استراتژیک 69](#_Toc177634161)

1. به استفاده از ایده انواع استراتژی‌های عمومی برای شناسایی مواضع استراتژیک بلندمدت مناسب پرداخته و موقعیت استراتژیک فعلی، اهداف سازمانی، ارزش‌ها و مأموریت را مورد بررسی قرار می‌دهد.

[انتخاب بین گزینه‌های استراتژیک 95](#_Toc177634162)

1. نحوه استفاده از یک ابزار نظام مند برای انتخاب بین گزینه‌های استراتژیک تولیدشده را تشریح می‌کند.

[اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی 106](#_Toc177634163)

1. به استفاده از ابزارها و روش‌ها برای آماده‌سازی و سپس پیشبرد تغییرات مورد نیاز برای عملیاتی کردن استراتژی منتخب جدید می‌پردازد.

[مثال موردی انجام‌شده 121](#_Toc177634164)

1. یک مطالعه موردی ارائه و تحلیل می‌شود که نشان می‌دهد چگونه همه ابزارها در آن به‌کار گرفته می‌شوند و توضیحاتی در هر مرحله ارائه می‌گردد.

فصل 1: دیباچه

**معرفی کتاب درک تحلیل استراتژیک**

«درک تحلیل استراتژیک[[10]](#footnote-10)»، کتابی در زمینه مدیریت سازمانی استراتژیک است که به منظور ارائه یک مجموعه ابزارهای مدیریت استراتژیک به دانشجویان، چه در مقطع کارشناسی یا کارشناسی ارشد و یا کارآموزان شرکتی، طراحی شده است. این کتاب شامل مثال‌های کاربردی است و می‌توان آن را شبیه به یک دفترچه راهنمای کارگاه خودرو تصور کرد: در آن نمودارها، توصیه‌های عملی درباره آنچه که اثربخش است و آنچه که مشکل‌ساز است، ابزارهای مورد استفاده در یک موردکاوی، و پیوندهایی برای مطالعه بیشتر ارائه شده است.

این کتاب فرض می‌کند که خواننده اطلاعات قبلی اندکی دارد و «درک تحلیل استراتژیک» دانش جامع اما متمرکزی از مدیریت استراتژیک سازمانی ارائه می‌دهد که به اندازه‌ای کافی است که بتوان یک کار عملی خوب در زمینه توسعه و پیاده سازی یک استراتژی جدید سازمانی انجام داد. این کتاب امکان تحلیل استراتژیک را به گونه‌ای فراهم می‌سازد که به راحتی می‌تواند نمره خوبی در زمینه آموزش عالی کسب نماید یا مورد تقدیر واقع شود. به علاوه، برای کارآفرینی که قصد راه‌اندازی یک کسب‌وکار کوچک را دارد و مدیر پرمشغله یک شرکت کوچک یا متوسط که به دنبال درک عملکرد و گزینه‌های رشد است یا به شرایط متغیر واکنش نشان می‌دهد، بسیار مفید خواهد بود. این یک کتاب درسی دانشگاهی به معنای متدوال نیست، اما در هر مرحله به نظریه‌های علمی پایه اشاره می شود تا کسانی که علاقه‌مند هستند بتوانند به مطالعه‌ای عمیق‌تر و گسترده‌تر آنها بپردازند.

سال‌ها تجربه تدریس نشان داده است که اکثر دانشجویان دوره‌های استراتژی فاقد تجربه عملی سازمانی هستند. این امر مهم است، زیرا اگرچه نظریه بنیادین در این زمینه بسیار ساده است، اما بکارگیری عملی نظریه، بدون تجربه عملی در مدیریت، سازمان و صنعت مورد نظر، آسان نیست. کتاب حاضر این مساله را با ارائه نظریه در قالب مجموعه‌ای از «ابزارهای کاربردی تجارت» و ارائه توصیه‌هایی درباره آنچه که در عمل مؤثر است و آنچه که مؤثر نیست، حل می‌کند. همه این موارد به صورت نموداری و از طریق مثال‌های کاربردی نشان داده می شود. به این ترتیب، هدف این کتاب رمزگشایی و ساده‌سازی هنر مدیریت استراتژیک از طریق مطرح کردن شیوه های عملی است.

**نحوه استفاده از کتاب «درک تحلیل استراتژیک»**

امید است که خواننده بتواند پروژه مدیریت استراتژیک خود را با این کتاب انجام دهد و همچنین قبل از شروع پروژه خود، توصیه های ارائه شده در آن را مرور کند.

هر فصل اصلی دارای یک مطالعه موردی است که از زمینه‌های مختلفی اقتباس شده است و خواننده می‌تواند از آن برای اطمینان از درک مطالب استفاده کند. این مطالعات موردی به خواننده امکان می‌دهند تا نحوه استفاده از ابزارها را ببینند. سؤالات موردی را می‌توان در موقعیت‌های آموزشی مورد استفاده قرار داد یا خواننده انفرادی می‌تواند از آنها به عنوان مسیری برای ارزیابی میزان درک و تهییج ایده‌هایی برای پرداختن به پروژه‌های خود استفاده کند.

فصل‌ها به ترتیب زیر ارائه شده‌اند. فصل چهارم به بعد، با مراحل یک پروژه استراتژیک انطباق دارد:

- **فصل دوم**: شرح واضحی از چیستی مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد.

- **فصل سوم**: کل فرایند تحلیل استراتژیک یک سازمان را از ابتدا تا انتها بررسی می‌کند و ساختاری برای فصل‌های بعدی فراهم می‌کند.

- **فصل چهارم**: از خواننده می‌خواهد تا سازمان خود را ارزیابی کند: سازمان در چه زمینه‌هایی خوب است و در چه زمینه‌هایی خوب نیست؟

- **فصل پنجم**: از خواننده می‌خواهد تا به دقت زمینه‌ای که سازمان در آن قرار دارد را ارزیابی کند: چه تهدیدهایی وجود دارد و چه فرصت‌هایی یافت می‌شود؟

- **فصل ششم**: تلاش می‌کند تا نتایج تحلیل‌های قبلی را در قالب یک تصویر واحد و واضح در کنار یکدیگر قرار دهد و گام های اولیه ای را در راستای جمع بندی اقدامات مناسب برای بهبود اثربخشی آینده سازمان بردارد.

- **فصل هفتم**: انواع مختلف استراتژی‌های موجود برای سازمان را بررسی می‌کند و منجر به ارائه طیفی از استراتژی‌های ممکن می‌شود که همگی می‌توانند مزیت آفرین باشند.

- **فصل هشتم**: روشی ساده و نظام مند برای انتخاب از میان گزینه‌های استراتژیک به خواننده ارائه می‌دهد.

- **فصل نهم**: به این سوال مهم می پردازد که چگونه گزینه منتخب را می توان به اقدامات واقعی در سازمان تبدیل نمود تا منجر به بهبود عملکرد شود.

- **فصل دهم**: در واقع پیوستی است که دارای هدف خاصی می باشد. این فصل یک مثال کامل کار شده دیگر است، اما از نوعی سازمان بسیار متفاوت که با چالش‌های متفاوتی روبرو است، تا فرایند انجام تحلیل استراتژیک سازمانی را به تفصیل نشان دهد. این مطالعه موردی نهایی نیز کاملاً خیالی است اما بر مبنای سازمان‌ها و شرایط واقعی قرار دارد.

**مطالعه موردی نمونه-شرکت مهندسی موتوراسپورت[[11]](#footnote-11)**

مطالعه موردی زیر (شرکت مهندسی موتوراسپورت، یاMEL ) به منظور ارائه یک زمینه مفید، هرچند خیالی، طراحی شده است به نحوی که خوانندگان می‌توانند دیدگاه خود را درباره مطالب این کتاب بر مبنای آن بنا نهند. به عنوان آخرین بخش هر فصل، مفاهیم آن فصل روی موردکاوی MEL اعمال می گردد. خوانندگان، چه به صورت فردی یا در قالب بحث کلاسی، درمی یابند که سارا (استراتژیست خیالی) چگونه از مطالب آن فصل برای انجام کارهای شرکتش استفاده می کند. پس از موردکاوی نمونه در هر فصل، یک موردکاوی ویژه برای بحث کلاسی ارائه می‌شود. لطفاً موردکاوی MEL را قبل از شروع فصل‌های بعدی مطالعه کنید.

**پیشینه موردکاوی**

شرکت MEL یک شرکت خصوصی است که به تولید قطعات اتصالی با عملکرد بالا (پیچ‌ها، مهره‌ها، واشرها و غیره) با تمرکز ویژه بر صنایع موتوراسپورت، دفاعی و نفت دریایی می‌پردازد. این شرکت در سال ۱۹۹۰ توسط سه مهندس تأسیس شد که پس از خرید برند جگوار، توسط شرکت فورد در سال ۱۹۸۹ اخراج شده بودند.

MEL با تلاش‌های فراوان توانسته است شهرتی بی‌نظیر برای خود کسب کند و اکنون بیش از ۳۰ سال است که آن را حفظ کرده است. این شرکت همواره با آخرین فناوری های موجود همگام بوده و محصولات با کیفیت بالا را به موقع تحویل می‌دهد. MEL به تدریج رشد کرد و اکنون بیش از ۳۰۰ کارمند در بخش‌های اداری، خرید، بازاریابی، طراحی، تولید و خدمات مشتریان دارد. تمام این بخش‌ها در یک ساختمان بزرگ واقع در یک پارک صنعتی در آکسفوردشایر قرار دارند که به جاده‌های اصلی M4 و M40 در انگلستان دسترسی آسانی دارد. این ساختمان جدید نیست اما پس از موفقیت‌های اولیه و رشد سریع شرکت تقریباً به اندازه کنونی، بازسازی شد. موفقیت اولیه این شرکت حول محور گروه مشتریان اصلی آن، تیم‌های فرمول ۱ مستقر در آکسفوردشایر و شهر‌های همجوار در انگلستان شکل گرفت. این گروه همچنان مهم‌ترین مشتریان MEL هستند. بنیان‌گذاران، این موفقیت را مرهون یکی از دارایی های ارزشمند خود یعنی مهندسان نوآور می دانند که در مأموریت شرکت، «به‌روز بودن، ما را جلوتر از دیگران نگه می‌دارد»، منعکس شده است. این مأموریت در سیستم‌های بهبود مستمر که به عنوان بخشی از یک سیستم مدیریت کیفیت جامع و درجه یک است، به وضوح مشاهده می‌شود.

رویکرد نوآورانه به سیستم‌های تولید و نیز محصولات، به MEL این امکان را داده است که علیرغم رقابت شدید در همه بازارها، با تحویل‌ به موقع و اضطراری به مشتریان بسیار پرتقاضا، به موفقیت هایی نائل گردد. جبران خدمات کارکنان بالاتر از سطح درآمدی صنعت است و چرخش شغلی کارکنان در این شرکت پایین است، به طوری که بسیاری از کارکنان قادر به یادآوری سال‌های ابتدایی کسب‌وکار هستند. فرآیندهای ارتباطات داخلی در MEL پیشرفته است و فرهنگی قوی مشارکت بین کارکنان وجود دارد. مدیریت و کارکنان به شبکه گسترده و مستحکمی از مشتریان متصل هستند و از طریق جلسات منظم، بازخورد مشتریان به‌روز رسانی می‌شود. به همین ترتیب، تأمین‌کنندگان نیز از طریق بحث‌های منظم در محل شرکت با سیستم‌های MEL یکپارچه شده‌اند. MEL و تأمین‌کنندگان آن به صورت هماهنگ و متمرکز بر تامین دقیق نیازهای مشتریان کار می‌کنند. تیم رهبری اصلی همچنان مسئول است و تیم جونز و جف کستل نیز در مراحل بعدی اضافه شدند، اگرچه سایر سرمایه‌گذاران اکنون مالکیت شان را به شدت کاهش داده‌اند. این سرمایه‌گذاران افرادی هستند که تیم جونز و جف کستل از صنعت خودرو و طرفداران موتوراسپورت آنها را می شناسند. سهامدار عمده[[12]](#footnote-12) وجود ندارد. تیم مدیریتی که هر یک از آن‌ها مالک ۵ درصد از سهام شرکت هستند، عبارتند از:

- جان اسمیت[[13]](#footnote-13)، مدیر عامل

- تیم جونز[[14]](#footnote-14)، مدیر مالی

- جو کولز[[15]](#footnote-15)، مدیر مهندسی و تولید

- جف کستل[[16]](#footnote-16)، مدیر بازاریابی و فروش

- مارتین سامرز[[17]](#footnote-17)، منشی شرکت و مدیر اداری

MEL در صنعت خود به عنوان یک سازمان بسیار موفق و با مدیریت خوب شناخته می‌شود. با این حال، عملکرد مالی اخیر باعث نگرانی جدی تیم مدیریت شده است. گزارش‌های مالی زیر توسط مارتین سامرز در جلسه‌ای از تیم مدیریت در اواخر سال ۲۰۲۱ ارائه شد. ارقام قبل از همه گیری کوید 19 ارائه شده است تا از نتیجه‌گیری بر اساس شرایط خاص سال ۲۰۲۰ جلوگیری شود. مارتین انتظار دارد ارقام نهایی سال ۲۰۲۱ اساساً همانند ارقام سال ۲۰۱۹ باشند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| داده‌های مالی کلیدی | 2019 | 2018 | 2017 |
| گردش مالی | 15 میلیون پوند | 19 میلیون پوند | 18 میلیون پوند |
| سود (زیان) قبل از مالیات | 2.5 میلیون پوند | 4.6 میلیون پوند | 4.5 میلیون پوند |
| دارایی‌های خالص (بدهی‌ها) | 6 میلیون پوند | 7 میلیون پوند | 7 میلیون پوند |
| سرمایه سهامداران | 5.9 میلیون پوند | 6.9 میلیون پوند | 6.5 میلیون پوند |
| حاشیه سود | 17% | 24% | 25% |
| بازگشت سرمایه | 41% | 65% | 67% |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| جریان نقدینگی | 2019 | 2018 | 2017 |
| جریان نقدی ورودی (خروجی) از فعالیت‌های عملیاتی | 3.4 میلیون پوند | 4.9 میلیون پوند | 3.6 میلیون پوند |
| مالیات | -0.149 میلیون پوند | -0.7 میلیون پوند | -0.5 میلیون پوند |
| هزینه‌های سرمایه‌ای و سرمایه‌گذاری‌های مالی | -0.2 میلیون پوند | -0.2 میلیون پوند | -0.2 میلیون پوند |
| سود سهام پرداختی | -3.5 میلیون پوند | -3.8 میلیون پوند | -3.6 میلیون پوند |
| افزایش (کاهش) وجه نقد و معادل آن | -0.25 میلیون پوند | 0.2 میلیون پوند | -0.7 میلیون پوند |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ترازنامه | 2019 | 2018 | 2017 |
| زمین و ساختمان‌ها | 1.1 میلیون پوند | 1.1 میلیون پوند | 1.2 میلیون پوند |
| تجهیزات و ماشین‌آلات | 0.5 میلیون پوند | 0.5 میلیون پوند | 0.5 میلیون پوند |
| دارایی‌های ثابت کل | 1.5 میلیون پوند | 1.6 میلیون پوند | 1.7 میلیون پوند |
| موجودی و کار در جریان | 2.2 میلیون پوند | 2.5 میلیون پوند | 2.2 میلیون پوند |
| بدهکاران تجاری | 1.3 میلیون پوند | 1.3 میلیون پوند | 1.3 میلیون پوند |
| بانک و سپرده‌ها | 1.7 میلیون پوند | 1.8 میلیون پوند | 1.5 میلیون پوند |
| سایر دارایی‌های جاری | 0.29 میلیون پوند | 0.17 میلیون پوند | 0.16 میلیون پوند |
| سایر بدهکاران | 0.12 میلیون پوند | 0.17 میلیون پوند | 0.16 میلیون پوند |
| پیش‌پرداخت‌ها | 0.1 میلیون پوند | 0.13 میلیون پوند | 0.14 میلیون پوند |
| مالیات معوقه | 0.068 میلیون پوند | 0.15 میلیون پوند | 0.16 میلیون پوند |
| دارایی‌های جاری کل | 5.8 میلیون پوند | 6.2 میلیون پوند | 6.2 میلیون پوند |
| بستانکاران تجاری | 0.5- میلیون پوند | -0.38 میلیون پوند | -0.38 میلیون پوند |
| وام‌ها و اوراق قرضه کوتاه‌مدت | -0. 28 میلیون پوند |  |  |
| اوراق قرضه بانکی | -0.28 میلیون پوند |  |  |
| مالیات شرکت‌ها |  |  | -0.27 میلیون پوند |
| سایر بدهی‌های جاری | 0.34 - میلیون پوند | 0.15 - میلیون پوند | 0.62 - میلیون پوند |
| بدهی‌های جاری کل | -0.89 میلیون پوند | -0.53 میلیون پوند | -1.27 میلیون پوند |
| بدهی‌های بلندمدت | -0.065 میلیون پوند |  |  |
| مفاد سایر بدهی ها | 0.58 - میلیون پوند | 0.58 - میلیون پوند | 0.40 - میلیون پوند |
| بدهی‌های بلندمدت کل | -1.23 میلیون پوند | 0.58 - میلیون پوند | 0.40 - میلیون پوند |
| دارایی‌های خالص | 5.9 میلیون پوند | 6.9 میلیون پوند | 6.5 میلیون پوند |

سپس جف کسل، اطلاعات بازاریابی زیر را ارائه کرد که بسیار نگران کننده بود.

**شاخص های کلیدی عملکرد بازار**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌های کلیدی عملکرد | 2019 | 2018 | 2017 |
| **رضایت مشتری** | 83% | 93% | 95% |
| **سهم بازار موتوراسپورت** | 25% | 28% | 30% |

داده‌های مربوط به رضایت مشتریان به‌طور خاص برای تیم مدیریت شوکه‌کننده بود. آن‌ها اصلاً از این موضوع آگاه نبودند. جف گفت که این داده‌ها را روز قبل از تیمش دریافت کرده است؛ قبلاً نیز شنیده بود که برخی ناراحتی‌ها وجود دارد، اما نه در این حد. طبق گزارش تیم جف، اصلی‌ترین نگرانی مشتریان مربوط به توانایی MEL در طراحی و تأمین سریع اتصالات سفارشی برای مشتریان موتوراسپورت بود. اینها در بطن کسب‌وکار MEL جای دارند. جان، جو و مارتین با صدای بلند به این فکر کردند که آیا ممکن است ارتباط خود را با واقعیت‌های عملیاتی سازمان از دست داده باشند. تیم مدیریت به این نتیجه رسید که نگرانی‌هایشان درست بوده است، زیرا عملکرد شرکت در حال افول بود. آن‌ها دریافتند که این نتایج با انتظارات عملکردی در صنعت و بخش‌هایی که در آن‌ها فعالیت می‌کنند، همخوانی ندارد. تیم مدیریت تحولات عمده در صنعت خودرو، به ویژه حرکت به سمت خودروهای الکتریکی، را نیز مورد بحث قرار داد. این تحول به‌سرعت در حال وقوع بود و شتاب روزافزونی داشت. چالش این تحول برای سازندگان قطعات بیشتر از خود تولیدکنندگان خودرو بود. تولیدکنندگان خودرو همچنان خودرو تولید می‌کردند، اما سازندگان موتورهای احتراقی با از دست دادن کامل بازار خود مواجه بودند. جف کستل گزارش داد که شرکت‌های بزرگ قطعه‌ساز مانند بورگ‌وارنر، استراتژی اکتساب[[18]](#footnote-18) را برای تبدیل شدن به تأمین‌کنندگان خودروهای الکتریکی انتخاب کرده‌اند. آن‌ها برنامه داشتند تا سال ۲۰۲۲ میزان ۵٪ از فروش، ، تا سال ۲۰۲۵ میزان ۲۵٪ از فروش و تا سال 2030 میزان ۴۵٪ از فروش خود را به خودروهای الکتریکی اختصاص دهند-یعنی تنها ۹ سال آینده!

البته، وضعیت برای MEL و رقبای مستقیم آن که قطعات مهندسی مانند اتصالات را تولید می‌کنند، به این اندازه اندوه بار نیست. همچنین تأمین‌کنندگان تجهیزات الکتریکی برای صنعت خودرو می توانند با تغییرات نسبتاً کوچک خود را با واقعیت جدید سازگار نمایند. اما تیم یادآور شد که بازار موتوراسپورت نیز از چند جهت تحت فشار بود تا به سمت خودروهای الکتریکی حرکت کند و چند سالی است که فرمول E نیز به وجود آمده است. تیم دریافت که باید یک ارزیابی جامع از موقعیت استراتژیک صورت گیرد. جف کستل مأمور نظارت بر پروژه شد و او یکی از اعضای تیمش، سارا رایلی، رئیس CRM، را به عنوان مدیر پروژه منصوب کرد. تیم مدیریت خواستار گزارشی دقیق همراه با توصیه‌ها طی مدت ۳ ماه شد. آن‌ها باید در ادراکات شان از وضعیت جاری MEL و گزینه‌های استراتژیک موجود بازنگری می کردند.

**فصل ۲:** **مدیریت استراتژیک و اهمیت آن**

**استراتژی چیست و چرا مهم است؟**

به طور ساده، استراتژی به عنوان «جهت‌گیری بلندمدت سازمان» تعریف شده است. مدیریت استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن استراتژی تدوین و اجرا می‌شود. ما هرگز نمی‌توانیم همه چیز را حتی درباره سازمان خودمان بدانیم و اطلاعات موجود دائماً در حال تغییر است؛ بنابراین، استراتژی‌سازی به معنای تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان است. تصمیماتی که اتخاذ می‌شود اثرات عمده‌ای بر سازمان و روابط خارجی آن مانند تأمین‌کنندگان و مشتریان خواهد داشت. این تصمیمات با تغییرات قابل توجهی همراه خواهد بود که به‌طور بنیادی زندگی کارکنان و سایر ذینفعان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تصمیمات، از نظر فرآیند تصمیم‌گیری و تأثیری که بر عناصر سازمان و محیط آن دارند، بسیار پیچیده هستند.

**رویکرد نگارنده به فرآیند استراتژیک**

دو روش معتبر برای اندیشیدن پیرامون استراتژی وجود دارد: رویکرد عقلایی یا برنامه‌ریزی[[19]](#footnote-19) و رویکرد خودجوش[[20]](#footnote-20). در این زمینه، استراتژی به عنوان هم «یک برنامه» و هم «یک الگوی رفتار سازگار[[21]](#footnote-21)» توصیف شده است. این کتاب راهنمایی برای رویکرد استراتژی عقلایی است، و در عین حال، به تغییرات برنامه ریزی نشده سازمانی که همواره در حال وقوع هستند و افراد در تجربیات روزمره خود با آنها دست و پنجه نرم می کنند نیز توجه دارد (فصل ۹ را ببینید). رویکرد عقلانی مبتنی بر مفروضات زیر است:

- تحلیل دقیق تأثیرات سازمانی با استفاده از ابزارهای مناسب و اثبات شده (به فصل ۳ مراجعه کنید).

- مهار نقاط قوت و منابع سازمانی برای بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی و مقابله با تهدیدها (به فصل ۴ مراجعه کنید).

- تحلیل استراتژیک که پس از آن برای انجام اقدامات استفاده می شود (به فصل‌های ۵، ۶، و ۷ مراجعه کنید).

- نتیجه‌گیری منطقی مبتنی بر شواهد به نحوی که سیستم را بتوان از طریق ارزیابی دقیق بازخوردهای حاصل از تصمیمات اتخاذ شده کنترل نمود (به فصل‌های ۸ و ۹ مراجعه کنید).

- سرانجام، تحقق مأموریت و هدف کلی سازمان (به فصل ۳ مراجعه کنید).

**استراتژی سطوح وظیفه ای، کسب‌وکار و شرکت**

برای کمک به مواجهه با پیچیدگی، معمولاً کل فرآیند استراتژی‌سازی در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرد (شکل 2.1 را ببینید):

* **استراتژی سطح شرکت[[22]](#footnote-22):** مربوط به هدف کلی و قلمرو فعالیت سازمان است و اینکه چگونه به بخش‌های مختلف (واحدهای کسب‌وکار) سازمان ارزش افزایی خواهد شد. این استراتژی به این سوال پاسخ می‌دهد: «باید در چه کسب‌وکارهایی باشیم؟».
* **استراتژی واحد کسب‌وکار[[23]](#footnote-23):** درباره نحوه رقابت موفقیت‌آمیز در بازارهای خاص است. این استراتژی به این سوال پاسخ می‌دهد: «چگونه می‌توان در یک کسب‌وکار، بهترین عملکرد را داشت؟» یا «چگونه می‌توان مزیت رقابتی کسب کرد؟».
* **استراتژی وظیفه ای یا عملیاتی[[24]](#footnote-24) :** مربوط به نحوه اجرای اثربخش استراتژی‌های واحد کسب‌وکار و شرکتی توسط بخش‌های مختلف سازمان (مثل بخش بازاریابی یا مدیریت منابع انسانی) است. این استراتژی به این سوال پاسخ می‌دهد: «یک بخش سازمان چگونه می‌تواند به استراتژی‌های کسب‌وکار و شرکت به بهترین شکل ممکن کمک کند؟».

اداره مرکزی شرکت

آیا در کسب‌وکارهای درستی هستیم؟ چگونه می‌توانند از یکدیگر حمایت کنند؟

چگونه می‌توان بهترین عملکرد را در اجرای استراتژی شرکت در زمینه کسب‌وکار1 داشت؟

اداره مرکزی واحد کسب‌وکار 1

اداره مرکزی واحد کسب‌وکار 2

اداره مرکزی واحد کسب‌وکار 3

اداره مرکزی واحد کسب‌وکار 4

استراتژی عملیاتی، واحد کسب‌وکار 1

استراتژی عملیاتی، واحد کسب‌وکار 2

استراتژی عملیاتی، واحد کسب‌وکار 3

استراتژی عملیاتی، واحد کسب‌وکار 4

شکل 2.1 سطوح استراتژی در یک سازمان عمومی

هدف از تمامی این سطوح استراتژی، تحقق مأموریت کلی سازمان است. این مأموریت ممکن است اغلب ماهیت تجاری داشته باشد، اما در بسیاری از موارد نیز می تواند ماهیت دولتی، اجتماعی یا خیریه‌ داشته باشد. به طور کلی، مأموریت نه تنها در صدد خلق ارزش و اطمینان مالی است بلکه به دنبال خلق ارزش اجتماعی برای ذینفعان سازمان (مانند مالکان، مشتریان، مراجعین، کاربران خدمات، تأمین‌کنندگان، کارکنان و غیره) است. اما برای اینکه تحقق ماموریت موفقیت‌آمیز باشد، باید اطمینان یافت که استراتژی‌های اجرایی در سطوح پایین‌تر با استراتژی‌های اجرا شده در سطوح بالاتر همخوانی و هماهنگی داشته باشند. این کار به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ، آسان نیست. رویکرد معمول برای این کار تعیین، نظارت، بررسی دقیق و بازنگری منظم اهداف عملیاتی و واحدهای کسب‌وکار است.

**موردکاوی فصل: تسلا**

|  |
| --- |
| تسلا موتورز خودروهای کاملاً الکتریکی طراحی، توسعه، تولید و به فروش می‌رساند. این شرکت محصولات خود را به‌طور مستقیم از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی و وب‌سایت خود به مشتریان عرضه می‌کند. تسلا در آمریکای شمالی، اروپا و آسیا فعالیت دارد و چهار مدل خودرو از مدل‌های کوچک تا SUV‌های بزرگ ارائه می‌دهد. درآمد حاصل از فروش خودروها بخش عمده‌ای از درآمد شرکت را تشکیل می‌دهد. تسلا موتورز به عنوان «مهم‌ترین شرکت خودروسازی جهان» شناخته شده و مدل S تسلا به عنوان «محبوب‌ترین خودرو در آمریکا» شناخته می‌شود و از مرسدس S-class و BMW سری ۷ پیشی گرفته است. چگونه تسلا موتورز پس از سال‌ها عملکرد ضعیف شرکت‌های خودروسازی آمریکایی، توانسته است به این موفقیت دست یابد؟ یکی از بخش‌های کلیدی این داستان فناوری است؛ عملکرد باتری‌های لیتیوم-یونی به‌طور چشمگیری بهبود یافته‌اند. به همان اندازه، بنیان‌گذارانی که هیچ تجربه‌ای در ساخت خودرو نداشتند، دریافتند که شرکت‌های خودروسازی همه چیز، حتی طراحی، را برون‌سپاری می‌کنند. تولید تسلا رودستر در سال ۲۰۰۸ آغاز شد.  استراتژی تسلا این است که در بازار خودروهای لوکس موفق شود که مشتریان حاضر به پرداخت هزینه‌های بالا برای یک خودروی اسپرت هستند و سپس با هر مدل جدید به سرعت به بازار خودروهای ارزان‌تر و با حجم بالاتر وارد شود. تمامی جریان نقدی آزاد به تحقیق و توسعه (R&D) اختصاص می‌یابد تا هزینه‌ها کاهش یابد و محصولات جدید به‌سرعت به بازار عرضه شوند.  بیانیه مأموریت تسلا می‌گوید که هدف شرکت «تسریع گذار جهان به سوی انرژی پایدار» است. چشم‌انداز تسلا عبارتست از «ساخت جذاب‌ترین شرکت خودروسازی قرن ۲۱ از طریق راهبری گذار جهان به خودروهای الکتریکی».  سرعت نوآوری تسلا در صنعت خودروسازی لوکس با گوگل یا آمازون مقایسه می‌شود، نه با سایر تولیدکنندگان خودرو؛ ارزش بازار رو به افزایش تسلا نشانه‌ای واضح است که سایر شرکت‌های خودروساز برای بقاء به توسعه مدل‌های کسب‌وکار خلاقانه و شبیه به تسلا نیاز دارند. تسلا از فولکس‌واگن پیشی گرفته و به دومین شرکت خودروسازی ارزشمند جهان پس از تویوتا تبدیل شده است، با سرمایه بازاری که بیشتر از مجموع فورد و جنرال موتورز است. حجم فروش تسلا در سال ۲۰۲۲ نسبت به ۲۰۲۱ تقریباً سه‌چهارم افزایش یافته است. این شرکت در سال ۲۰۲۱ رکوردی را در سودآوری گزارش کرده بود.  تسلا کاملاً به هدف کاهش گرمایش جهانی متعهد است. چه کسی نمی‌خواهد خودرویی داشته باشد که آلودگی زیست‌محیطی ایجاد نکند، نیاز به سوخت‌گیری نداشته باشد و واقعاً سبز باشد؟  تسلا با ساده‌سازی فرآیند خرید به خرید مستقیم آنلاین، مشتریان را توانمند کرده است. تسلا از استراتژی تبلیغاتی سنتی که شامل تبلیغات در روزنامه‌های برجسته یا تلویزیون و رادیو باشد، پیروی نمی‌کند؛ بلکه فرض می‌کند که مشتریان باهوش هستند و آن‌ها را پیدا خواهند کرد.  خودروهای الکتریکی نسبت به همتایان احتراقی خود پیچیدگی کمتری دارند. آن‌ها شامل قطعات کمتری هستند. در نتیجه، به خاطر این سادگی، هزینه کل مالکیت برای مشتریان به‌طور قابل توجهی کاهش می‌یابد.  با این حال، تسلا نیز با مشکلات روزمره مواجه است. به عنوان مثال، اگرچه انتظار دارد در سال ۲۰۲۲ حدود ۵۰٪ بیشتر از سال ۲۰۲۰ خودرو تحویل دهد، اما مانند سایر خودروسازان با کمبود تراشه‌های کامپیوتری پس از همه‌گیری مواجه است. به علاوه، تسلا همچنان به برنامه اصلی خود برای ایجاد یک کسب‌وکار بدون تولید گازهای گلخانه ای پایبند است. هدف آن تولید باتری‌هایی است که چندین برابر نزدیک‌ترین رقبای تولید کننده خودروهای الکتریکی باشد. علاوه بر کاهش هزینه خودروها با قیمت‌هایی قابل قبول برای خودروهای کوچک، باتری‌ها به کسب‌وکار ذخیره انرژی خانگی تسلا نیز کمک خواهند کرد. این امر منجر به ایجاد «تأسیسات توزیع بزرگ[[25]](#footnote-25)» خواهد شد که می‌تواند پاسخگوی افزایش تقاضای برق ناشی از استفاده بیشتر افراد از خودروهای الکتریکی باشد.  **منابع**: MarketLine Company Profile December 2021, P. Regner, G. Johnson, & K. Scholes (2019). Exploring Strategy Text and Cases, Pearson, Tesla Delivers Record Number of Cars Despite Challenges, BBC News 04/05/2022, The Magical Realism of Tesla, The Economist 30/05/2022  **سوالات بحث برای موردکاوی**   1. چرا تسلا تا این حد موفق بوده است؟ 2. مفاهیمی را شناسایی کنید که در این فصل مورد بحث قرار گرفته و در مورد تسلا مشهود است. |

**فعالیت‌های پیشنهادی کلاس**

1. یک سازمانی را شناسایی کنید که یکی از اعضای کلاس با آن آشنایی خوبی دارد، شاید در آنجا کار می‌کند، یا در گذشته کار می‌کرده یا شاید کسب‌وکار خانوادگی او باشد. کلاس را به گروه‌های کوچک تقسیم کنید و از آن‌ها بخواهید به طور جداگانه با عضو کلاس مصاحبه کنند، مثلاً به مدت 5 دقیقه. سپس با هم همکاری کنند تا یک ارائه تهیه کنند که در آن هدف کلی سازمان را توصیف کرده و نمونه‌هایی از فعالیت‌های عملیاتی، کسب‌وکار، و در صورت لزوم، سطح شرکتی سازمان را شناسایی کنند و نشان دهند که چگونه این فعالیت‌ها به هم مرتبط هستند. نسخه جایگزین چنین فعالیتی این است که مربی در نقش مصاحبه‌شونده ظاهر شود و از موسسه آموزش عالی به عنوان سازمان استفاده شود.
2. کلاس را به گروه‌های کوچک تقسیم کنید. از هر گروه بخواهید راه‌حل خود را برای یکی از سوالات زیر ارائه دهد. به گروه‌ها 30 دقیقه زمان دهید تا تحقیقات ثانویه[[26]](#footnote-26) انجام دهند. در هر مورد، گروه باید سعی کند توضیح دهد که چرا این اقدامات انجام شده و این فعالیت را بر اساس اصطلاحات بیان شده در این فصل طبقه‌بندی کنند:
   * حداقل یک نمونه از یک سازمان را شناسایی کنید که با سازمان دیگری در صنعت متفاوت ادغام شده یا آن را خریداری کرده است.
   * حداقل یک نمونه از یک سازمان را شناسایی کنید که یکی از واحدهای کسب‌وکار خود را فروخته یا بسته است.
   * حداقل یک نمونه از یک سازمان را شناسایی کنید که محصول یا خدمات جدیدی را بر اساس یک راه‌حل فناورانه کاملاً جدید عرضه کرده است.
   * حداقل یک نمونه از یک سازمان را شناسایی کنید که عملیات خود را سازماندهی مجدد کرده و به واحدهای جداگانه کمتری تجمیع کرده است.

**یادداشت‌ها**

1 Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Strategy*, 12th Edn, Harlow: Pearson, 2020

2 Mintzberg, H. *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford: Oxford University Press, 2007

**فصل ۳:** **فرآیند توسعه و پیاده سازی یک استراتژی جدید**

**عناصر معمول یک پروژه استراتژی**

پروژه‌هایی که ما انجام می‌دهیم همواره شامل مراحلی خواهند بود (شکل 3.1 را ببینید) که هر کدام از آن‌ها را می‌توان در مطالعه موردی مثال کاربردی (فصل ۱۰) مشاهده کرد. در این نمودار، ارجاعات موجود به تحلیل‌های داخلی و خارجی برای ساختار فرآیند تحلیل استراتژیک بسیار مهم هستند. از طریق نمودار زیر (شکل 3.2 را ببینید) که موقعیت کلی سازمان را در محیط وسیع‌تر اقتصادی و اجتماعی-سیاسی نشان می‌دهد، می‌توان معنای این اصطلاحات را بهتر درک کرد.

**محیط داخلی**

برخی تحلیل‌گران با خارجی‌ترین محیط شروع کرده و سپس به سمت داخل سازمان خود حرکت می‌کنند، اما تجربه نشان می‌دهد که سخت‌ترین و وقت‌گیرترین کار، ایجاد یک دیدگاه واقعاً روشن و دقیق از سازمان است (اهداف، منابع، قابلیت‌ها و عملکرد آن). بنابراین باید با این بخش دشوار پروژه کار را شروع کرد. **هدف** سازمان که پیشران بنیادین استراتژی است، برای کمک به تحقق آرزوهای کلی و بلندمدت‌، یعنی **مأموریت** و **چشم‌انداز**، طراحی شده است. ایده خوبی است که این‌ها را در قالب یک بیانیه منتشر کنیم تا همه افراد درگیر در سازمان به‌علاوه ذینفعان گسترده‌تر مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان، درک مشترکی از آنچه سازمان قصد انجام آن را دارد و چگونگی انجام آن داشته باشند. یک نمونه بیانیه استراتژی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

* اهداف اساسی سازمان،
* قلمرو فعالیت‌های سازمان، و
* ابزارها یا قابلیت‌هایی که فعالیت‌های سازمان به آن‌ها وابسته است.

بدین طریق، می‌توان صحنه را برای استراتژی‌سازی آماده کرد و به تفکراتمان وضوح و جهت بدهیم.

**وضعیت فعلی سازمان**

**تحلیل داخلی: نقاط قوت و ضعف**

**تحلیل خارجی: فرصت‌ها و تهدیدها**

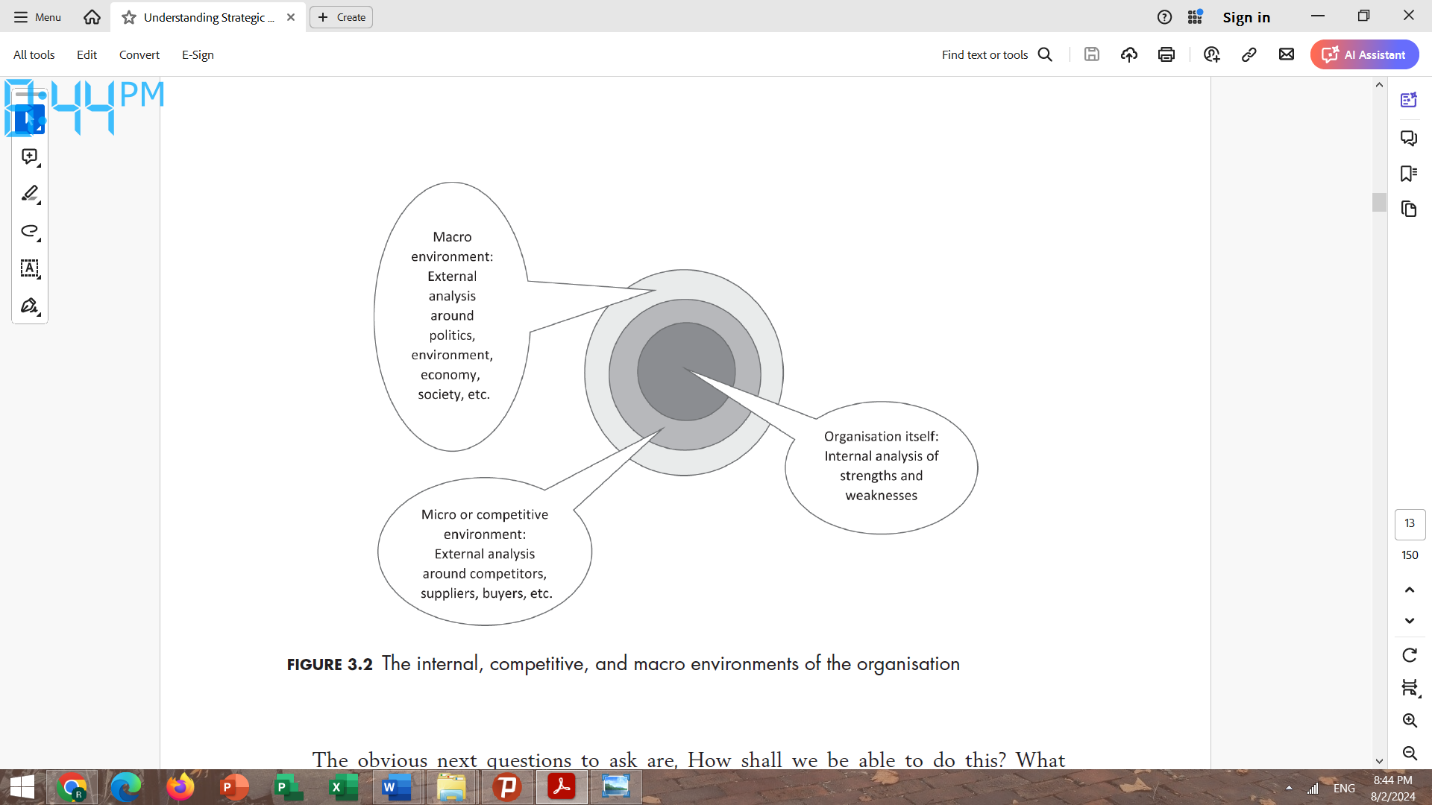
**موقعیت استراتژیک: SWOT**

**انتخاب استراتژیک**

**اجرای تغییرات**

**بازبینی و کنترل**

شکل 3.1 دیدگاه ایده آلی از فرآیند تحلیل استراتژیک



شکل 3.2 محیط های داخلی، رقابتی و کلان سازمان

سوالات بعدی که باید پرسید، عبارتند از: چگونه می‌توان این کار را انجام داد؟ چه ابزارها یا قابلیت‌هایی در اختیار داریم و چقدر سودمند خواهند بود؟ رویکرد پاسخ به این سوال با انجام ممیزی منابع آغاز می‌شود. در این رویکرد، از دیدگاه مبتنی بر منابع[[27]](#footnote-27) استراتژی استفاده می‌شود. به طور خلاصه، طبق این دیدگاه:

* برای پیاده سازی یک استراتژی، منابع شرکت به شکل قابلیت‌ها به کار گرفته می شوند.
* آن دسته از قابلیت‌هایی که به طور ویژه‌ای در آن‌ها مهارت داریم، امیدواریم بهتر از رقبایمان باشند و به‌طور ایده‌آل، برای رقبا تقلیدناپذیر باشند، به عنوان قابلیت‌های محوری[[28]](#footnote-28) شناخته می‌شوند.
* آن دسته از قابلیت‌هایی که برای حضور در صنعت الزامی هستند، به­عنوان قابلیت‌های آستانه‌ای[[29]](#footnote-29) شناخته می‌شوند.
* قابلیت‌های محوری که در اختیار داریم یا می‌توانیم ایجاد کنیم، مبنایی برای یک استراتژی موفق خواهند بود به شرط اینکه نیازهای مشتری را تامین نمایند.

|  |
| --- |
| **کادر 3.1: تنظیم صحنه در MEL**  به عنوان مثال، در مورد MEL ذکر شده است که بیانیه مأموریت آن «به‌روز ماندن ما را بسیار جلوتر از دیگران نگه می‌دارد». با توجه به توصیه‌های قبلی، این بیانیه به تنهایی کافی به نظر نمی‌رسد. این بیشتر شبیه یک شعار است که یکی از عناصر مهم موفقیت تاریخی MEL را ذکر می‌کند. ممکن است بخواهیم موارد زیر را به آن اضافه کنیم:   * **اهداف اساسی سازمان:** تولید اتصالات مهندسی با مشخصات بالا، اغلب سفارشی و اغلب به‌طور فوری. * **قلمرو فعالیت‌ سازمان** :MEL خدمات رسانی به بخش‌های موتوراسپورت، دفاعی و دریایی در انگلستان. * **ابزارها یا قابلیت‌هایی که فعالیت‌های سازمان به آن‌ها وابسته است:** طراحی و تولید با بالاترین کیفیت در کمترین زمان ممکن |

اما فرآیند شناسایی قابلیت‌های کلیدی پیچیده است. باید اطمینان یافت که این قابلیت واقعاً چیزی است که در آن برجسته هستیم، به‌طور ایده‌آل برتر از رقبا است و این برتری در طول زمان پایدار است و خروجی آن برای مشتریان ارزشمند است. یک رویکرد مهم برای مواجهه با این مساله، استفاده از تحلیل VRIO است که به اختصار به ارزشمندی[[30]](#footnote-30)، کمیابی[[31]](#footnote-31)، تقلیدناپذیری[[32]](#footnote-32) و سازماندهی[[33]](#footnote-33) اشاره دارد و تعیین می کند که کدام قابلیت‌ها می‌توانند مزیت رقابتی موقت یا پایدار ایجاد کنند. راه دیگر این است که مستقیماً پرسید که قابلیت‌های بهترین رقبای مستقیم در صنعت کدامند و سازمان را با آن‌ها مقایسه کرد، که به این روش بهینه کاوی[[34]](#footnote-34) گفته می‌شود.

در نهایت، در ارزیابی قابلیت‌های استراتژیک باید به عملکرد فعلی سازمان نگاه کرد و پرسید که آیا عملکرد در حال بهبود است یا خیر و چگونه با استانداردهای صنعت مقایسه می‌شود. این کار با استفاده از معیارهای حسابداری عملکرد انجام می شود.

این تحلیل داخلی، به درک کلی از موقعیت استراتژیک داخلی سازمان از نظر نقاط قوت و ضعف می‌انجامد، یعنی چیزهایی که در آن‌ها خوب هستیم و می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند و چیزهایی که در آن‌ها خوب نیستیم و ممکن است تهدیدی برای سطح فعلی مزیت رقابتی سازمان باشند.

**محیط خارجی**

با حرکت به سمت بیرون از سازمان، به وضعیت صنعتی که سازمان بخشی از آن به شمار می رود نگاهی انداخته می شود. این مرحله اغلب به عنوان تحلیل صنعت شناخته می‌شود. همچنین، به عنوان تحلیل محیط رقابتی و تحلیل محیط خرد اقتصادی نیز شناخته می‌شود.

سوال اساسی و مهم در اینجا این است که صنعت خود را با وضوح و دقت تعریف کنیم؛ در غیر این صورت، خطر نادیده گرفتن موضوعات استراتژیک مهم وجود دارد زیرا به اشتباه آن‌ها را خارج از حوزه فعالیت سازمان می پنداریم. تعریف بسیار محدود می تواند به نادیده گرفتن رقبای مهم منجر گردد. تعریف بسیار گسترده نیز خطر بی‌معنی شدن تحلیل را به همراه دارد. همچنین، صنایع اغلب از بازارهای مختلفی مثل مناطق جغرافیایی مختلف یا انواع محصولات یا خدمات مختلف تشکیل شده‌اند که باید به دلایل مشابه به‌طور جداگانه تحلیل شوند.

پس از تعریف صنعت مورد نظر، می‌توان از ابزاری به نام **پنج نیروی پورتر[[35]](#footnote-35)** استفاده کرد که نشان می‌دهد چه نیروهایی در ایجاد رقابت در صنعت قوی هستند. این ابزار به ما سرنخ‌هایی می‌دهد که برای رقابت موفقیت‌آمیز چه کاری باید انجام داد و آیا صنعت مورد نظر می‌تواند سودآور باشد یا خیر.

تحلیل گروه‌های استراتژیک[[36]](#footnote-36) در صنعت به شناسایی سایر سازمان‌هایی می پردازد که مدل کسب‌وکار مشابه ما دارند و یا یک گروه مدل کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند که ما بخشی از آن نیستیم. از این طریق، می‌توان در مورد نحوه واکنش به رقبای مستقیم و چگونگی غلبه بر آن‌ها اندیشید و به این سوال پاسخ داد که آیا منطقی است که با تغییر مدل کسب‌وکار به یک گروه استراتژیک دیگر پیوست.

صنایع دارای چرخه عمر[[37]](#footnote-37) هستند؛ آن‌ها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، بالغ می‌شوند و می‌میرند. راه‌هایی که می‌توان یک سازمان را با موفقیت اداره کرد با گذر صنعت از این چرخه عمر تغییر می‌کند. نوع استراتژی اتخاذ شده و همچنین عوامل کلیدی موفقیت در صنعت، یعنی آنچه که باید برای رقابت موفقیت‌آمیز در آن‌ها خوب باشیم، تغییر خواهد کرد.

پس از انجام تحلیل صنعت، باید دریافت که صنعت مورد نظر در یک محیط وسیع‌تر اقتصادی و اجتماعی-سیاسی قرار دارد. این امر اغلب به عنوان زمینه تحلیل اقتصاد کلان شناخته می‌شود و به طور کلی با استفاده از ابزاری با نام PESTEL مورد بررسی قرار می‌گیرد که به سیاست، اقتصاد، جامعه، فناوری، محیط زیست و قانون[[38]](#footnote-38) اشاره دارد. با استفاده از این فهرست می‌توان اطمینان یافت که به همه عوامل مرتبط با صنعت اندیشیده ایم.

عوامل PESTEL اغلب به صورت بلندمدت اما گاهی بسیار سریع می‌توانند باعث تغییر در صنعت شوند، به گونه ای که نمی‌توان کار زیادی در مورد آن انجام داد. به همین ترتیب، عوامل موجود در صنعت، تغییراتی را به صورت بلندمدت و میان‌مدت در سازمان ایجاد می‌کنند، که تا حدی می‌توان در برابر آن‌ها مقاومت کرد یا خود را با آن‌ها تطبیق داد، اما ممکن است فراتر از توان مقاومت سازمان باشد.

این دسته از عوامل که اثرات عمده‌ای دارند، به عنوان **پیشران های کلیدی تغییر** شناخته می‌شوند. آن دسته از این عوامل که برای عملکرد آینده صنعت مثبت هستند، **فرصت‌** نامیده می‌شوند و آن‌هایی که منفی هستند، **تهدید** قلمداد می‌شوند.

**ارزیابی و اقدام بر اساس موقعیت استراتژیک**

گام بعدی ترکیب تحلیل‌های داخلی و خارجی در قالب یک بیانیه واحد از موقعیت استراتژیک با عنوان SWOT (نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) است. این ابزار به عنوان یک بیانیه ساده و واضح از موقعیت فعلی سازمان عمل می‌کند که از طریق آن می‌توان دریافت کجا هستیم و اگر فعالیت‌های خود را تغییر ندهیم چه اتفاقی ممکن است بیفتد. بنابراین، این ابزار مبنای مهمی برای تعیین استراتژی آینده سازمان است، به طوری که تلاش کنیم از نقاط قوت استفاده کرد یا نقاط قوت جدیدی ایجاد نمود، از فرصت‌ها بهره‌برداری کرد و از تهدیدها اجتناب نمود. همچنین باید اندیشید که چگونه می‌توان ضعف‌های خود را اصلاح کرد تا در برابر تهدیدهای شناسایی شده آسیب‌ ندید.

**شناسایی گزینه‌های استراتژیک**

علاوه بر اندیشیدن پیرامون نتایجSWOT ، می‌توان پرسید که چه نوع استراتژی‌هایی وجود دارد. آیا رویکرد‌های استانداردی برای استراتژی کسب‌وکار وجود دارد که بتوان به نحو موفقیت آمیزی از آن‌ها بهره‌برداری کرد؟ در سطح استراتژی شرکت که به حوزه‌های کسب‌وکاری اندیشیده می شود که باید در آن‌ها رقابت کرد، می‌توان از ابزارهایی مانند ماتریس BCG استفاده نمود که به ما کمک می‌کند تا دریابیم چگونه مجموعه کسب‌وکارهایی که در حال حاضر مالک آن‌ها هستیم، به خلق نقدی کمک می‌کنند و ماتریس انسوف[[39]](#footnote-39) که به بررسی راه‌هایی برای توسعه بازارها، محصولات و خدمات می‌پردازد. در سطح استراتژی کسب‌وکار، یعنی بررسی چگونگی رقابت اثربخش تر در کسب‌وکاری که در حال حاضر در آن هستیم، می‌توان از ابزارهایی مانند استراتژی‌های عمومی پورتر یا ساعت استراتژی استفاده کرد که به موضوعاتی از قبیل نحوه رقابت در بخش‌های مختلف بازار و نوع ارزش پیشنهادی به پرداخته می شود.

در هر دو سطح، معمولاً باید به سوالاتی درباره نحوه رشد سازمان پاسخ داد و هر دو روش رشد ارگانیک، با استفاده از منابع و قابلیت‌های موجود، و رشد غیرارگانیک، با استفاده از برخی اشکال همچون ائتلاف، شراکت، ادغام یا خرید سازمان دیگر را در نظر داشت. در دنیای جهانی‌شده امروز، حتی یک سازمان کوچک نیز برای رشد خود باید رویکردهای مختلف به استراتژی بین‌المللی را مد نظر قرار دهد.

**انتخاب از میان گزینه‌های استراتژیک**

همه این تحلیل­­ها و اندیشیدن پیرامون انواع مختلف استراتژی‌ها، طیفی از گزینه‌ها را پیش رو قرار می دهد که باید یکی از آن‌ها را انتخاب نمود. این کار باید به صورت نظام­مند انجام شود، هر گزینه را به نوبت ارزیابی کرد و پیامدهای احتمالی هر یک را مقایسه نمود. SAF ابزاری است که برای این هدف مورد استفاده قرار می­گیرد و شامل سه معیار مناسب بودن[[40]](#footnote-40)، قابل­پذیرش بودن[[41]](#footnote-41) و امکان‌پذیر بودن[[42]](#footnote-42) است.

**اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی**

همه تحلیل‌های استراتژیک جهان، بی‌فایده است اگر استراتژی­ای که به آن می‌رسیم، به طور موفقیت‌آمیزی اجرا نشود. همان‌طور که دیده‌ایم، تغییر استراتژیک پیچیده است و احتمالاً تأثیر عمده‌ای بر عملیات سازمان خواهد داشت. این تغییر نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجه و زمان زیادی دارد و به ویژه زندگی روزمره، فعالیت‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و چشم‌انداز شغلی کارکنان را تغییر می‌دهد. همه این‌ها بسیار دشوار است و با خطر نتایج غیرمنتظره، نقشه‌ها و امیدهای ناتمام همراه است. حتی زمانی که همه چیز به خوبی پیش می‌رود، جهان خارج از سازمان متوقف نمی‌شود تا همه این تغییرات انجام شود. جهان همواره به جلو حرکت می‌کند، شاید در جهت های غیرمنتظره و با سرعتی پیش‌بینی نشده. یک حوزه تخصصی مدیریت به نام مدیریت تغییر وجود دارد که در فرآیند اجرای استراتژی‌های جدید اهمیت ویژه ای دارد. ابزارهای کلیدی مدیر تغییر که در فصل ۹ مورد بحث قرار گرفته‌اند، عبارتند از نگاشت ذینفعان[[43]](#footnote-43) برای درک دیدگاه‌ها و تأثیرات همه ذینفعان؛ تحلیل میدان نیروی لوین[[44]](#footnote-44)، که نیروهای موافق و مخالف تغییر را شناسایی و ارزیابی می‌کند؛ مدل سه‌مرحله‌ای لوین[[45]](#footnote-45)، که به عنوان ساختاری برای مدیریت فرآیند تغییر استفاده می‌شود؛ و عاملان تغییر[[46]](#footnote-46)، یعنی شناسایی و به‌کارگیری افرادی که به اجرای موفقیت‌آمیز تغییر کمک می‌کنند.

**شرایط برای موفقیت مستمر**

این شرحی بسیار مختصر و ناکافی از یک فرآیند پیچیده است. در فصل‌های بعدی به تفصیل بدان پرداخته خواهد شد، اما باید توجه داشت که این فرآیند خطی نیست، حتی اگر به این شکل توصیف شده باشد. محیط‌های داخلی و خارجی به طور مستمر در حال تغییر هستند که از نیروهای مختلفی فراتر از قدرت سازمان نشات می گیرند؛ از اینرو، تحلیل‌ها و نتایجی که بدان ها می رسیم، باید به طور مستمر به‌روزرسانی شوند. این موضوع حتی در حین تحلیل نیز صادق است، بنابراین این فرآیند باید باز و تکرارشونده باشد نه بسته و خطی. البته، این موضوع در بلندمدت نیز صادق است و باید به طور مستمر به رصد محیط های خارجی و داخلی پرداخت تا توسط تغییرات غافلگیر نشد.

نکته حائز اهمیت آن که این فرآیند تحلیلی، عمق سازمان را می کاود و احتمالاً واقعیت‌های دشواری را برملا می کند و نتایج هشداردهنده ای را در بر دارد. تا حد امکان باید عینی بود و با شجاعت با واقعیت روبرو شد، اما البته اگر حمایت و مشارکت سطوح بالای سازمان نباشد، همه چیز منجر به شکست خواهد شد.

|  |
| --- |
| **کادر 3.2. منابع اطلاعاتی برای استراتژیست‌ها**  **تحلیل منابع، قابلیت‌ها و عملکرد سازمانی – فصل 4**  اول اینکه، به احتمال زیاد شما سازمان تان را به خوبی (اگر نگوییم بهتر از دیگران) می‌شناسید. با این حال، شما همکارانی دارید که دانش تخصصی درباره جنبه‌های مختلف سازمان دارند و ممکن است تجربه بیشتری نسبت به شما داشته باشند. همکارانی که تجربه عمیقی در سازمان دارند اما در همان بخش از سازمان‌های دیگر نیز کار کرده‌اند و می‌توانند مقایسه‌های خارج از سازمان را انجام دهند، بسیار مفید خواهند بود. شما باید به تمام اطلاعات عملیاتی و مالی سازمان دسترسی داشته باشید و بدین منظور، ضروری است که پروژه تحلیل استراتژیک از حمایت فعال در بالاترین سطوح سازمان برخوردار باشد. لازم است که همه اطلاعات جمع‌آوری شده تا حد ممکن عینی باشد؛ نظرات ارائه شده را به چالش بکشید و به دنبال شواهدی برای تأیید آن‌ها باشید؛ هیچ چیزی را قطعی یا حتی محتمل نپذیرید مگر اینکه منابع داخلی دیگری نیز همان حرف را بزنند. حوزه­های خاصی که باید بررسی شوند در فصل 4 فهرست شده‌اند.  **تحلیل زمینه خارجی سازمان-فصل 5**  **محیط رقابتی**  اگر می‌خواهید درباره رقبای خود و محصولات آن‌ها بدانید، از تیم فروش خود بپرسید. احتمالاً آن‌ها اولین کسانی خواهند بود که از تازه‌واردان به صنعت مطلع می‌شوند. محصولات جایگزین چالشی دشوارتر هستند که شاید نیاز به تخیل داشته باشد تا به‌طور کامل مفهوم‌سازی شوند، اما متخصصان بازاریابی باید تصویری واضح از مشتریان، نیازهای آن‌ها و نحوه تامین این نیازها داشته باشند. اگر می‌خواهید درباره تأمین‌کنندگان خود بدانید، از تیم خرید خود بپرسید. تصویر کلی‌تری از طیف کاملی از رقبا در صنعت و نحوه قرارگیری آن‌ها در گروه‌هایی با مدل کسب‌وکار مشابه (گروه‌های استراتژیک) از بحث با همکاران با تجربه و آگاه از صنعت به دست می­آید. این اطلاعات از تجربه خودتان به همراه جمع‌آوری دیدگاه‌ها از صنعت (مثلاً گزارش‌های اطلاعات بازار مرتبط از سازمان‌هایی مانند Mintel)، نشریات خبری حرفه‌ای و تجاری، از جمله تایمز، فایننشال تایمز، اکونومیست، بی‌بی‌سی نیوز یا روزنامه های معتبر سایر کشورها (روزنامه های معتبر ملی با تیراژ بالا که عملکردهای تحریریه و جمع‌آوری اخبار آن معتبر و مستقل هستند، مانند لوموند در فرانسه) به دست خواهد آمد.  **محیط کلان**  برای کسب اطلاعات در مورد محیط گسترده‌تر اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و غیره، احتمالاً به منابع خبری ذکر شده در پاراگراف قبلی مراجعه خواهید کرد. اطلاعات درباره تحولات فناورانه و حقوقی/قانونی مرتبط در همان منابع یافت می‌شود، اما پایگاه اطلاعاتی متمرکزتری از منابع حرفه‌ای و اختصاصی صنعت به دست خواهد آمد. |

**مطالعه موردی**

|  |
| --- |
| **لگو**[[47]](#footnote-47)  شرکت لگو در زمینه طراحی، تولید و بازاریابی طیف گسترده‌ای از اسباب‌بازی‌ها و بازی‌ها تحت برند LEGO فعالیت می‌کند. لگو در اروپا، ایالات متحده، استرالیا و آسیا فعالیت دارد. دفتر مرکزی این شرکت در بیلوند، دانمارک واقع شده و حدود ۱۰,۰۰۰ نفر کارمند دارد.  در سال ۲۰۰۰، پس از ۶۸ سال عملیات موفق، لگو اولین زیان عمده خود را تجربه کرد و در آستانه ورشکستگی قرار گرفت. بسیاری از محصولات لگو سودآور نبودند یا شکست خورده بودند. در سال ۲۰۰۴، گروه لگو به پایین‌ترین نقطه خود رسید زیرا فروش در سال ۲۰۰۳ نسبت به سال ۲۰۰۲ یک‌سوم کاهش یافت. حاشیه سود نیز در چهار سال منتهی به ۲۰۰۴ یک‌سوم کاهش یافت. وضعیت تا سال ۲۰۰۸ بهبود نیافت و درآمد دوباره به سطح سال ۱۹۹۹ رسید. در آن سال، علی‌رغم کاهش کلی بازار، درآمد و سود لگو به طور قابل توجهی افزایش یافت. این تغییر چگونه محقق شد؟  این وضعیت مالی منجر به بروز تغییر عمده‌ای در سازمان شد؛ گروه لگو برای اولین بار از تاریخ تاسیس خود، توسط یک مدیرعامل خارج از خانواده کریستینسن) بنیانگذار اصلی-اوله کرک کریستینسن) هدایت شد. این تغییر صرفاً نمادین نبود؛ مدیرعامل جدید، یورگن ویگ نودستورپ، یک مشاور مدیریت بود که در سال ۲۰۰۱ به هیئت مدیره پیوست تا مدیر توسعه استراتژیک شود. او یک مدیر حرفه‌ای بود و ایده‌های روشنی درباره موفقیت و شیوه‌های کسب‌وکار خوب داشت. او در سال ۲۰۰۴ با یک مأموریت واضح برای تغییرات، مسئولیت را برعهده گرفت.  وقتی نودستورپ به لگو پیوست، متوجه مشکلات عمده عملیاتی و فرهنگی شد که توانایی مقابله با آن‌ها را نداشت:   * عملیات به طور غیرسیستماتیک انجام می‌شد؛ برای مثال، سفارش‌ها به صورت تخصصی و موردی[[48]](#footnote-48) پردازش می‌شد که منجر به ظرفیت مازاد زیادی می‌شد. * تنها چند ده محصول بیشترین فروش را داشتند، در حالی که کل کاتالوگ شامل هزاران محصول بود. * توسعه محصول طیف اسباب‌بازی های سنتی منجر به افزایش گزینه‌ها می شد، در حالی که آنها به شدت بر تولید، تروفیع و توزیع بازی‌های ویدیویی لگو و نرم‌افزارهای کامپیوتری لگو سرمایه‌گذاری کرده بودند. این سرمایه‌گذاری‌ها موفق نبودند. * فهرست تأمین‌کنندگان شامل ده‌ها هزار شرکت مختلف بود که طیفی از محصولات پلاستیکی را عرضه می کردند. * لگو روابط مشتریان را به طور تصادفی مدیریت می‌کرد و زمان زیادی را صرف فروشگاه‌های کوچک اسباب‌بازی می کرد که درصد کمی از فروش را تولید می‌کردند و دقیقا همان زمان را به فروشگاه‌های بزرگی که بیشتر فروش را تولید می‌کردند نیز اختصاص می داد. * مدل توزیع به‌روز نبود و به دورانی تعلق داشت که فروشگاه‌های مشتری همگی کوچک و مستقل بودند.   اقداماتی که نودستورپ انجام داد، تأثیر عمیقی بر فروش و هزینه‌ها داشت و منجر به صرفه‌جویی در کارایی شد به گونه ای که جریان نقدی تا پایان سال ۲۰۰۵ مثبت شد. این امر به او امکان داد تا در بخش‌هایی از کسب‌وکار که نیاز به سرمایه‌گذاری داشتند، مطابق با استراتژی جدید خود سرمایه‌گذاری کند. برای مثال:   * کارخانجات جداگانه در دانمارک، فرانسه و آلمان بسته شد و تأمین از یک کارخانه در جمهوری چک انجام شد. * در ایالات متحده، تأمین از یک کارخانه آمریکایی به یک کارخانه در مکزیک منتقل شد. * دو فهرست دوازده تایی از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی به چهار مورد کاهش یافت، که کار مورد نیاز برای حفظ لجستیک را به شدت کاهش داد.   گفته می شد که یکی از دلایل کاهش درآمد، تأثیرپذیری منفی تصمیم‌گیران لگو از ایده حرکت بازارها به دوران کاملاً دیجیتال بود. بنابراین، تمرکز بر محصولات دیجیتال تصمیم نادرستی بود. این اتفاق افتاد حتی با اینکه بیش از دو سوم درآمدهای شرکت از محل فروش آجرهای پلاستیکی بود. مطمناً این چرخش لگو شامل فروش آجرهای پلاستیکی می شد.  لگو (به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی) فرهنگی داشت که نسبت به سود نهایی بی‌تفاوت بود. شاید این کسب‌وکار برای اداره شدن به عنوان یک کسب‌وکار خانوادگی با منافع خاص یا محدود، بسیار بزرگ بود. اما لگو نمونه خوبی از قدرت رهبری قوی است و نشان می‌دهد که با اراده و تعهد، چه چیزی را می‌توان طی چند سال به دست آورد.  منابع: Innovating a Turnaround at LEGO, HBR Sept 2009, The LEGO group case study, Marketline Feb 2013, LEGO Company Profile, Marketline, March 2022  **سوالات بحث برای موردکاوی**   1. اگر شما مشاور نودستورپ بودید، چه فرآیند تحلیل استراتژیکی را دنبال می‌کردید؟ در عمل، فکر می‌کنید چگونه به این وظیفه می‌پرداختید؟ 2. با توجه به اطلاعات موجود در این مطالعه موردی، چه نقاط قوت و ضعف‌هایی در SWOT می تواند وجود داشته باشد؟ |

**یادداشت ها**

1 Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991)

2 Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Strategy*, 12th Edn, Harlow: Pearson, 2021

3 Porter, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1 (2008)

4 Henderson, B. *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge: ABT Books, 1979

5 Ansoff, H. *Corporate Strategy*, London: Penguin, 1988

6 Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985

7 Faulkner, D. & Bowman, C. *The Essence of Competitive Strategy*, London: Prentice Hall, 1995

8 Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Strategy*, 12th Edn, Harlow: Pearson, 2021

9 Lewin, K. *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row, 1947

**فصل ۴:** **ارزیابی قابلیت‌های استراتژیک**

**دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی**

دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی می‌گوید که برای اجرای یک استراتژی، باید از منابع شرکت به شکل قابلیت­ها استفاده کرد. سپس، هر یک از آن قابلیت­ها که بهتر از رقبا بوده و تقلید آن‌ها دشوار است، قابلیت­های محوری[[49]](#footnote-49) نامیده می‌شود. همچنین، قابلیت­هایی که تنها برای حضور در صنعت لازم هستند، قابلیت­های آستانه‌ای[[50]](#footnote-50) نامیده می‌شوند. بنابراین، قابلیت­های محوری که هم‌اکنون در اختیار داریم یا به نحوی می‌توان آنها را ایجاد نمود، مبنایی برای یک استراتژی موفق خواهند بود. مهم آنکه، قابلیت­های محوری باید در فرآیندها و فعالیت‌هایی دخیل باشند که برای دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت (فصل ۵ را ببینید) بنیادین باشند. تعریف این اصطلاحات برای اطمینان از وضوح بیشتر (که همواره برای فرآیند پیچیده تحلیل استراتژیک ارزشمند است) سودمند است:

* **منابع**: چیزهایی که مالک آن‌ها هستیم یا به آن‌ها دسترسی داریم و با آن‌ها می‌توان محصول یا خدمت را تولید، بازاریابی، توزیع و پشتیبانی کرد.
* **قابلیت ها:**  مجموعه‌ای از مهارت‌ها، فعالیت‌ها و منابع مرتبط که به ما امکان انجام یک وظیفه سازمانی را می‌دهد.
* **قابلیت های آستانه‌ای:** قابلیت هایی که برای فعالیت در یک بخش خاص لازم هستند.
* **شایستگی‌های محوری:** قابلیت هایی که مبنای مزیت رقابتی پایدار هستند.
* **عوامل کلیدی موفقیت[[51]](#footnote-51):** عوامل یا فعالیت‌های کلیدی که با توجه به ساختار صنعت و نیازهای مشتریان، برای موفقیت یک شرکت یا سازمان ضروری هستند.

**ممیزی منابع**

گام اول بررسی دقیق منابع سازمان است تا دریافت که چه منابعی در اختیار داریم و چقدر این منابع سودمند هستند. این فرآیند، ممیزی منابع نامیده می شود. برای اطمینان از اینکه هیچ منبعی از قلم افتاده نمی شود، همه آن‌ها را با استفاده از چک‌لیست زیر شناسایی می‌کنیم.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نوع منبع | **منابع واقعی** – فهرستی از همه چیزهایی که استفاده می‌کنیم | **قابلیت ها** – فهرست مرتبطی از همه کارهایی که انجام می‌دهیم |
| فیزیکی | ماشین‌آلات، ساختمان‌ها، مواد اولیه و غیره | تولید خروجی‌های مورد نظر مشتریان با قیمتی که آن‌ها پرداخت خواهند کرد |
| انسانی | مدیران، کارکنان، شرکا، تأمین‌کنندگان، مشتریان | به‌کارگیری خلاقیت، مهارت‌ها، تجربه، دانش، روابط و انگیزه در همه فرآیندهای سازمان |
| مالی | جریان نقدی، سرمایه، دارایی‌ها | توانایی جمع‌آوری بودجه و استفاده از نقدینگی در همه فرآیندهای سازمان |
| فکری | پتنت‌ها، شهرت، برندها، علائم تجاری | حفاظت از کپی برداری و ایجاد و حفظ فرآیندها و ارزش سازمانی و روابط با مشتریان |

سپس، از آن فهرست هر مورد را به نوبت بررسی کنید و بپرسید:

* چه مقدار از این منبع واقعاً موجود است و آیا کیفیت/شرایط آن مناسب است؟ به عنوان مثال، دارایی‌های موجود در فهرست دارایی ممکن است نیمه منسوخ باشند، کارکنان ممکن است انگیزه کمی داشته باشند و بیش از حد کار کنند، کارخانه‌ها و تجهیزات ممکن است به‌خوبی نگهداری نشده باشند، تأمین‌کنندگان ممکن است نتوانند اقلام مورد نیاز را تأمین کنند و مواردی از این دست.
* آیا منبع منحصربه‌فرد است/مزیت رقابتی ایجاد می‌کند؟ تجهیزات پیشرفته به زودی کپی خواهند شد، پتنت‌ها منقضی می‌شوند، دانش تخصصی کارکنان منسوخ می‌شود-بیشتر چیزهایی که اکنون منحصربه‌فرد هستند به زودی به قابلیت­های آستانه‌ای تبدیل می‌شوند یا حتی در آینده بی‌فایده خواهند شد.

|  |
| --- |
| **کادر 4.1: نیاز به عینیت**  برخی از این سوالات نسبتاً دشوار هستند و ممکن است باعث ناراحتی و نگرانی همکاران شوند. بنابراین، فرآیند حقیقت‌یابی باید با دقت انجام شود، اما ضروری است که حقیقت کشف شود. |

البته بدون سازماندهی با رویه ها و سیستم‌های مناسبی (قابلیت هایی) که سازوکار نهایی برای خلق محصولات یا خدمات ارزشمند برای مشتری نهایی هستند، منابع هیچ ارزشی ندارند. باید از خود پرسید که این فرآیند سازماندهی از طریق رویه ها و سیستم‌ها در سازمان چقدر اثربخش است. مایکل پورتر، مدلی سودمند را برای کمک به این مرحله از تحلیل توسعه داده است که آن را زنجیره ارزش[[52]](#footnote-52) می نامد.

ایده پورتر این است که سازمان را می‌توان به عنوان زنجیره ای از فعالیت‌ها برای تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها و ارزش افزایی در طول مسیر در نظر گرفت. بخش کلیدی زنجیره ارزش، ارتباط بین فعالیت‌ها و نیز خود فعالیت‌ها است. در مدل پورتر، کل زنجیره شامل چندین فعالیت اصلی و پشتیبان است.

**فعالیت‌های اصلی-**مستقیماً با تولید یا تحویل یک محصول یا خدمت مرتبط هستند:

* **تدارکات ورودی[[53]](#footnote-53)** - دریافت، ذخیره‌سازی و حمل مواد اولیه.
* **عملیات**-تبدیل ورودی‌های خام به کالاها یا خدمات نهایی.
* **تدارکات خروجی[[54]](#footnote-54)**- ذخیره‌سازی، توزیع و تحویل کالاها و خدمات نهایی به مشتری.
* **بازاریابی و فروش**- قیمت‌گذاری، تبلیغ و ترفیع محصول.
* **خدمات**- همه فعالیت‌هایی که پس از فروش انجام می‌شوند تا ارزش را حفظ یا افزایش دهند.

**فعالیت‌های پشتیبان-**به بهبود اثربخشی یا کارایی فعالیت‌های اصلی کمک می کنند. در عصر دیجیتال، فعالیت‌های پشتیبان نقش بسیار کلیدی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی ایفا می‌کنند:

* **تدارکات** **داخلی (تامین کالا)[[55]](#footnote-55)**-فرآیندهایی که برای تامین منابع ورودی‌ مورد نیاز برای همه فعالیت‌های اصلی استفاده می‌شوند.
* **فناوری**-ممکن است مستقیماً با محصول، فرآیندها یا یک منبع خاص مرتبط باشد.
* **مدیریت منابع انسانی**-از استخدام تا آموزش و توسعه و سیستم‌های پاداش را شامل می شود.
* **زیرساخت**-رهبری، فرهنگ و ساختار، تامین مالی، برنامه‌ریزی و سیستم‌های کنترلی را شامل می شود.

با تحلیل زنجیره ارزش سازمان، می‌توان دریافت که ارزش چگونه و کجای سازمان خلق می شود یا از بین می‌رود. باید هر یک از گروه‌های فعالیت ذکر شده را به تفصیل بررسی کرد و دید که آیا، چگونه و به چه میزان در خلق ارزش نقش دارند. با کشف و ارزیابی منابعی که در اختیار داریم و نحوه و کیفیت به‌کارگیری آن‌ها، تمرکز خود را می‌توان به پرسیدن این سوال محدود کرد که مبانی قابلیت استراتژیک سازمان چیست. آیا اقلام زیر را داریم:

* **منابع آستانه‌ای[[56]](#footnote-56)**، یعنی منابعی که برای عملیات ضروری هستند؟
* **منابع منحصربه‌فرد**، یعنی منابعی که بهتر از رقبا هستند و تقلید از آن‌ها دشوار است؟

آیا زنجیره ارزش منجر به داشتن موارد زیر می شود:

* **شایستگی های آستانه‌ای** که به ما امکان تامین نیازهای اساسی بازار را می‌دهند؟
* **شایستگی های محوری** که بهتر از رقبا هستند و تقلید آن‌ها دشوار است و محصولات یا خدماتی خلق می‌کنند که به‌ویژه برای مشتریان ارزشمند هستند؟

طی این فرآیند تحلیل، ضروری است که بر خلق ارزش برای مشتریان تمرکز کرد، نه بر آنچه که تصور می شود درست، مناسب، خوب یا راحت است. به عبارت دیگر، باید تلاش کرد تا عینی بود و دریافت فلسفه وجودی سازمان ارائه خدمات به مشتریان است و تنها از این طریق می‌تواند بقای خود را حفظ کند. این موضوع بسیار مهم است و بسیاری از شرکت‌ها در این فرآیند اشتباه می‌کنند، آن‌ها علم بدیع[[57]](#footnote-57) خود را بیشتر از آنچه که بازار به آن‌ها می‌گوید، باور دارند.

**ارزیابی شایستگی‌ها**

چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که آنچه به عنوان شایستگی های محوری پنداشته می شود، در عمل نیز اینگونه است؟ از این رو، نیاز به روشی برای ارزیابی این شایستگی ها وجود دارد. در اینجا، روش پیشنهادی تحلیل [[58]](#footnote-58)VRIO است.

فرآیند تحلیل اینگونه است که هر منبع یا قابلیتی که ظن شایستگی محوری بودن بدان می رود، به نوبت و بر اساس ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و پشتیبانی سازمانی آن ارزیابی می­گردد:

* **- Vارزش شایستگی ها** به شکل محصولات یا خدمات برای مشتریان و در کمک به سازمان برای مقابله با تهدیدهای خارجی:
  + آیا این **شایستگی** سازمان را قادر می سازد تا:
    - برای مشتریان خلق ارزش کنیم، اما با هزینه‌ای که بازده قابل قبولی داشته باشیم؟
    - از فرصت‌ها بهره‌برداری کنیم و تهدیدها را خنثی کنیم؟
* **- R کمیابی** بدان معنی که شایستگی در اختیار تعداد اندکی از رقبا باشد:

آیا این شایستگی:

* + - به طور منحصر به فردی در اختیار سازمان ما یا تنها در اختیار تعداد اندکی از سایر رقبا قرار دارد؟ مثلاً یک شرکت ممکن است محصولات ثبت اختراع شده، افراد بسیار با استعداد یا یک برند قدرتمند داشته باشد.
    - به صورت موقتی کمیاب نیست؛ مثلاً پتنت‌ها منقضی می ‌شوند، افراد کلیدی می توانند سازمان را ترک کنند یا برندها با تبلیغات نامطلوب ارزش و اعتبار خود را از دست می دهند.
* **- I تقلیدناپذیری**، به منزله دشواری و پرهزینه بودن تقلید شایستگی برای رقبا است:
  + آیا در مورد این شایستگی:
    - تقلید، خرید یا جایگزینی آن برای رقبا دشوار و پر هزینه خواهد بود؟
    - پایداری آن دشوار است زیرا بر اساس منابع منحصر به فرد بنا نشده است؛ به عنوان مثال، افراد کلیدی می‌توانند سازمان را ترک کنند یا سیستم‌های کلیدی را می‌توان خریداری کرد؟
* **O -پشتیبانی سازمانی**، سازمان به درستی سازماندهی شده است تا از این شایستگی بهره‌برداری کند:
  + آیا در مورد این شایستگی:
    - سازمان به خوبی سازماندهی شده است تا از آن پشتیبانی کند؟
    - سازمان دارای فرآیندها و سیستم‌های مناسبی برای بهره برداری از آن است؟ مزیت پایدار بیشتر در شایستگی ‌هایی یافت می‌شود که مربوط به نحوه مدیریت، توسعه و به‌کارگیری منابع و نحوه مرتبط سازی و یکپارچه‌سازی شایستگی ها است.

ترکیب این پاسخ‌ها به سازمان کمک می‌کند تا دریابد که کدام شایستگی های سازمان محوری است، یعنی کدام یک می‌تواند مزیت رقابتی پایدار[[59]](#footnote-59) ایجاد نماید و کدام‌ شایستگی ها آستانه‌ای هستند، یعنی تنها برابری رقابتی[[60]](#footnote-60) به سازمان می‌دهند.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزشمندی | کمیابی | تقلیدناپذیری | پشتیبانی سازمانی | ارزیابی |
| بله یا خیر | خیر | خیر | خیر | عدم مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | خیر | خیر | بله | برابری رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | خیر | بله | مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | بله | بله | مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. |

**عملکرد**

هدف از این تحلیل‌ها، کشف نقاط قوت و ضعف سازمان است. بنابراین، مهم است که با بررسی عملکرد کلی سازمان و نحوه تغییر آن و مقایسه عملکرد و شایستگی‌های سازمان با رقبا، نگاهی کل نگر به این سوال انداخت. اولین مورد را می‌توان با مرور معیارهای حسابداری عملکرد و دومین مورد را با بهینه کاوی بررسی کرد. همچنین، باید به ماهیت ذهنی این فرآیندها توجه داشت؛ ارزیابی انتقادی هر خروجی حائز اهمیت بسیار است.

**معیارهای حسابداری عملکرد**

**نسبت‌های حسابداری**[[61]](#footnote-61)-مبنایی برای مقایسه عملکرد در طول زمان و با رقبا ارائه می‌دهد. باید هر یک از موارد زیر را به عنوان یک سری زمانی و با مقایسه با هنجارهای صنعت بررسی کرد:

* **سود ناخالص[[62]](#footnote-62)** )فروش ها منهای هزینه‌های فروش(
* **حاشیه ناخالص[[63]](#footnote-63)** )سود ناخالص/فروش(
* **حاشیه سود[[64]](#footnote-64)** )سود قبل از مالیات/فروش(
* **بازده سرمایه به کار گرفته شده[[65]](#footnote-65)** (ROCE)(سود قبل از بهره و مالیات/کل دارایی‌ها منهای بدهی‌های جاری(

بر اساس این نتایج می توان پرسید:

* آیا عملکرد بهبود یافته (یا بدتر شده) است؟
* آیا عملکرد با نرخ متفاوتی نسبت به رقبا بهبود یافته (یا بدتر شده) است؟

بهینه کاوی[[66]](#footnote-66) ابزار دیگری برای ارزیابی قابلیت‌های سازمان از طریق مقایسه سازمان با سایر سازمان­ها (معمولاً رقبا) به شمار می رود. دو رویکرد را می­توان در زمینه بهینه کاوی اتخاذ کرد:

* **بهینه کاوی صنعت/بخش**-مقایسه عملکرد سازمان با سایر سازمان‌های فعال در همان صنعت/بخش با استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی از جمله معیارهای حسابداری عملکرد.
* **بهینه کاوی برترین سطح[[67]](#footnote-67)-**مقایسه عملکرد یا قابلیت‌های سازمان با برترین عملکرد در هر صنعتی، حتی در صنایع بسیار متفاوت.

**بررسی محیط داخلی**

با در کنار هم قرار دادن همه این موارد، می توان در زمینه نقاط قوت و ضعف سازمان جمع‌بندی کرد:

* **نقاط قوت:** ویژگی‌های درون سازمانی که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان مطلوب هستند.
* **نقاط ضعف:** ویژگی‌های درون سازمانی که مانع یا محدودیتی در مسیر تحقق اهداف کلی سازمان هستند.

از این نتایج برای ایجاد یک نمای کلی از وضعیت استراتژیک سازمان (SWOT) استفاده می شود (فصل ۶ را ببینید).

**موردکاوی MEL**

اکنون و به طور مشابه در فصل‌های بعدی، از موردکاوی MEL برای توضیح ایده‌های بحث شده استفاده خواهد شد. قبل از پیش رفتن، می توانید موردکاوی MEL را (به فصل ۱ مراجعه کنید) مرور کنید.

**شروع پروژه سارا**

اولین گام سارا این بود که با تیم مدیریت درباره وضعیت جاری صحبت کند تا نه تنها دیدگاه آن‌ها را اخذ کند بلکه خواسته‌های آن‌ها به عنوان سهامداران کلیدی MEL را مشخص کند. او می‌دانست که باید انتظارات سایر ذینفعان (کارکنان، مشتریان کلیدی، تأمین‌کنندگان کلیدی) را نیز شناسایی کند، اما این کار پس از تحلیل اولیه موقعیت استراتژیک انجام خواهد شد.

**نتیجه‌گیری**

تیم مدیریت (که در مجموع ۲۵ درصد سهام را در اختیار دارند و در صورت ملحق شدن به یکدیگر، سهامدار اصلی محسوب می‌شوند) به سارا گفت که همگی متعهد به موفقیت آینده MEL و شخصاً علاقه‌مند به مشارکت در آن هستند. بدون شک، آن‌ها چه فردی و چه جمعی، علاقه‌ای به فروش کسب‌وکار یا بازنشستگی نداشتند. گام بعدی در پروژه سارا، بررسی دقیق منابع موجود در MEL بود.

|  |
| --- |
| **کادر 4.2: سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  برای کمک به بررسی منابع MEL، سارا با رئیس منابع انسانی و رئیس حسابداری ملاقات کرد. به عنوان یک گام اولیه، آن‌ها فهرستی از منابع تهیه کردند و از آن برای ارزیابی منابع با طرح این دو سوال استفاده نمودند:   1. چه مقدار از منابع واقعاً وجود دارد و آیا کیفیت/شرایط آنها مناسب است؟    * به عنوان مثال، دارایی‌های موجود در فهرست دارایی ممکن است نیمه منسوخ باشند، کارکنان ممکن است انگیزه کمی داشته باشند و بیش از حد کار می کنند، کارخانه‌ها و تجهیزات ممکن است به خوبی نگهداری نشده باشند و مواردی از این دست. 2. آیا این منابع منحصربه‌فرد هستند و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند؟    * ماشین‌آلات پیشرفته به زودی کپی خواهند شد، پتنت‌ها منقضی می‌شوند، دانش تخصصی کارکنان قدیمی می‌شود-بیشتر منابعی که اکنون منحصربه‌فرد هستند، به زودی به منابع آستانه‌ای تبدیل می‌شوند یا حتی در آینده بی‌فایده خواهند شد. |

**نتیجه ممیزی منابع**

**منابع فیزیکی**

* ساختمان کارخانه دارای یک اجاره نامه تجاری بلندمدت است که ۲۰ سال دیگر به پایان می‌رسد. کارخانه در سال ۱۹۹۶ به‌طور کامل بازسازی شد و از آن زمان به‌خوبی به‌عنوان یک کارگاه مهندسی نگهداری شده است.
* مجموعه‌ای از تجهیزات ماشین‌سازی پیشرفته وجود دارد که بیشتر آن‌ها طی دو سال گذشته خریداری شده‌اند. مدیر تولید، این ماشین‌آلات را بسیار انعطاف‌پذیر می‌داند و به سارا گفت که طول عمر آن‌ها بین ۵ تا ۱۰ سال است.
* پنج وسیله نقلیه برند برای توزیع/خدمات، که اجاره‌ شده اند.
* مجموعه‌ای از تجهیزات فناوری اطلاعات (IT) که قدرت محاسباتی مورد نیاز شرکت را تأمین می‌کند، و اجاره شده اند.
* مجموعه‌ای از مبلمان اداری و کارخانه‌ای که بیشتر آن‌ها عمری کمتر از ۱۰ سال دارند.

**منابع انسانی**

* ۱۵۰ کارمند، شامل:
  + **اداری** ۸ نفر (میانگین مدت استخدام ۲ سال، میانگین سن ۳۰ سال)
  + **خرید** ۳ نفر (میانگین مدت استخدام ۲ سال، میانگین سن ۳۵ سال)
  + **بازاریابی** ۶ نفر (میانگین مدت استخدام ۳ سال، میانگین سن ۳۸ سال)
  + **طراحی** ۱۰ نفر (میانگین مدت استخدام ۳ سال، میانگین سن ۳۵ سال)
  + **تولید** ۱۱۴ نفر (میانگین مدت استخدام ۱۰ سال، میانگین سن ۵۰ سال، ۳۰ نفر بالای ۶۰ سال)
  + **خدمات مشتری** ۴ نفر (میانگین مدت استخدام ۴ سال، میانگین سن ۴۰ سال)
  + **تیم مدیریت** ۵ نفر (میانگین مدت استخدام ۲۰ سال، میانگین سن ۶۱ سال، ۲ نفر بالای ۷۰ سال)

**منابع مالی**

* وجه نقد موجود در بانک ۱.۷ میلیون پوند

**منابع فکری**

* علامت تجاری، برند MEL

**نتیجه‌گیری**

هیچ یک از این منابع منحصر به فرد به نظر نمی رسند یا به خودی خود مزیت رقابتی ایجاد نمی کنند. سه نگرانی عمده مشاهده شد:

1. در حوزه منابع انسانی، کمبود نیروی تازه نفس و منبع ایده‌های نو در MEL نگران‌کننده بود. این موضوع به ویژه در بخش تولید و شاید در تیم مدیریت نیز صدق می‌کرد.
2. کارخانه به خوبی نگهداری شده بود اما از نظر طراحی و چیدمان نسبت به محیط‌های کاری مدرن، شاید قدیمی به نظر می‌رسید.
3. در حوزه منابع مالی، MEL دارای مقدار قابل توجهی وجه نقد بود، اما اگر عملکرد فعلی بهبود نیابد، این نقدینگی به سرعت کاهش می‌یابد.

آیا قابلیت‌های شرکت که بر پایه این منابع ایجاد شده بودند، واقعاً هیچ مزیت رقابتی خلق نمی‌کنند؟ با توجه به موفقیت بلندمدت MEL، به نظر می‌رسید که اینگونه نباشد. اما به نظر می‌رسد که این امر دیگر صادق نباشد؛ تیم مدیریت دریافتند که عملکرد بازار در حال تنزل است. داده‌های مربوط به کاهش رضایت مشتری احتمالاً نشان‌دهنده کاهش استانداردهای قبلی کیفیت خدمات یا پیشی گرفتن رقبا و ارائه خدمات بهتر توسط آن‌ها بود. با توجه به اینکه بازار رو به رشد نبود، ممکن است کاهش سهم بازار به دلیل ورود رقبای جدید به بازار یا از دست دادن مشتریان به دلیل کاهش کیفیت خدمات باشد؛ احتمالاً هر دو عامل در این مسئله نقش داشتند. همچنین، در نگاه اول، برای سارا روشن نبود که قابلیت‌های موجود تا چه حد قادر به پاسخگویی به تغییرات عمده در صنعت خودرو خواهند بود. سارا تحلیل شایستگی های MEL را به عنوان ابزاری برای پاسخگویی به این سئوالات انجام داد.

**شایستگی ها**

سارا به عنوان مدیر ارتباط با مشتریان(CRM) می‌دانست که برای مشتریان، توانایی MEL در تحویل فوری قطعات تخصصی منحصربه‌فرد برای نیازهای خاص آن‌ها ارزشمند است. او با مدیر تولید صحبت کرد و متوجه شد که این توانایی بر اساس چندین شایستگی محوری بنا شده است.

|  |
| --- |
| **کادر 4.3: سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  سارا از ابزار VRIO برای درک ارزش رقابتی این شایستگی ها استفاده کرد:   * ادغام با تأمین‌کنندگان * مدیریت موجودی طیف وسیعی از مواد اولیه تخصصی و تأیید شده * قابلیت طراحی و ساخت ماشین‌ برای انجام وظایف فوری، اغلب در مدت ۲۴ ساعت * قابلیت طراحی و ساخت ماشین‌ برای تولید قطعات با بالاترین کیفیت با بازرسی و تأیید ۱۰۰ درصدی   او هر یک از این شایستگی­ها را به نوبت بررسی و ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و پشتیبانی سازمانی آن‌ها را ارزیابی کرد:  **ارزش**   * آیا این شایستگی به سازمان این امکان را می‌دهد تا:   + از فرصت‌ها بهره‌برداری و تهدیدها را خنثی نماید؟   + برای مشتریان خلق ارزش صورت گیرد، اما با هزینه‌ای که بازده قابل قبولی داشته باشد؟   **کمیابی**   * آیا این شایستگی:   + به طور منحصر به فرد در اختیار یک سازمان یا تنها تعداد اندکی از سایر سازمان ها قرار دارد؟   + کمیابی آن موقتی نیست؟   **تقلیدناپذیری**   * آیا در مورد این شایستگی:   + تقلید، خرید یا جایگزینی آن برای رقبا با دشواری ها و هزینه زیادی همراه است؟   + پایداری آن دشواری است زیرا بر اساس منابع منحصر به فرد ایجاد نشده است؛ مثلاً افراد کلیدی می‌توانند سازمان را ترک کنند یا سیستم‌های کلیدی را می‌توان خریداری کرد؟   **پشتیبانی سازمانی**   * آیا در مورد این شایستگی:   + سازمان به خوبی سازماندهی شده است تا از آن پشتیبانی کند؟   + سازمان دارای فرآیندها و سیستم‌های مناسب برای بهره برداری اثربخش از آن است؟ |

**نتیجه تحلیل VRIO**

نتایج تحلیل VRIO سارا به شرح زیر است:

**ادغام با تأمین‌کنندگان**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش | کمیابی | تقلیدناپذیری | پشتیبانی سازمانی | ارزیابی |
| بله یا خیر | خیر | خیر | خیر | نقص رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | خیر | خیر | بله | برابری رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | خیر | بله | مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | بله | بله | مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. |

**مدیریت موجودی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش | کمیابی | تقلیدناپذیری | پشتیبانی سازمانی | ارزیابی |
| بله یا خیر | خیر | خیر | خیر | نقص رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | خیر | خیر | بله | برابری رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | خیر | بله | مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | بله | بله | مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. |

**طراحی و ساخت فوری ماشین‌**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش | کمیابی | تقلیدناپذیری | پشتیبانی سازمانی | ارزیابی |
| بله یا خیر | خیر | خیر | خیر | نقص رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | خیر | خیر | بله | برابری رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | خیر | بله | مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | بله | بله | مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. |

**کیفیت در طراحی و ساخت ماشین**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ارزش | کمیابی | تقلیدناپذیری | پشتیبانی سازمانی | ارزیابی |
| بله یا خیر | خیر | خیر | خیر | نقص رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | خیر | خیر | بله | برابری رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | خیر | بله | مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | بله | بله | مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. |

**نتیجه‌گیری**

توانایی طراحی و ساخت فوری قطعات سفارشی مزیت رقابتی موقتی خلق کرده است، اما این مزیت با ورود رقبای جدید کاهش یافته و احتمالاً این همان حوزه ای است که به رضایت مشتری آسیب می زند، زیرا ادغام با تأمین‌کنندگان، مدیریت موجودی و کیفیت، قابلیت های آستانه‌ای به شمار می روند که برای عملیات موفق در این صنعت ضروری‌اند. بنابراین، در حال حاضر هیچ مبنایی برای مزیت رقابتی پایدار وجود ندارد.

**عملکرد**

در حین گفتگو با مدیر حسابداری، سارا درباره عملکرد مالی نیز پرس‌وجو کرد. اطلاعات زیر به او ارائه شد:

* حاشیه سود (سود قبل از مالیات/فروش) در سه سال گذشته از ۲۷٪ به ۱۷٪ کاهش یافته است.
* بازده سرمایه به کار گرفته شده (ROCE) (سود قبل از بهره و مالیات/کل دارایی‌ها منهای بدهی‌های جاری) در سه سال گذشته از ۶۷٪ به ۴۱٪ کاهش یافته است.

آن‌ها به این نتیجه رسیدند که این امر بیانگر داده‌های بازاریابی گزارش شده به تیم مدیریت است، یعنی:

* کاهش سهم بازار در بخش موتوراسپورت
* آسیب دیدن شهرت شرکت، که با سنجش رضایت مشتریان مشخص شد.

**نتیجه‌گیری**

به وضوح، عملکرد به شدت در حال افول/تنزل است!

**مطالعه موردی**

|  |
| --- |
| **جان و جری[[68]](#footnote-68): یک شرکت آرایشگری خانوادگی**  دیوید باید سخت می اندیشید. هفته آینده او با مالکان شرکت «جان و جری» (یک شرکت خصوصی محدود با دو سالن آرایشگری و یک کافه-بار کوچک که به تازگی افتتاح شده) دیدار خواهد داشت. صاحبان این شرکت از دیوید خواسته بودند که به آن‌ها کمک کند تا برخی از مسائل موجود در کسب‌وکارشان را حل کند. مالکان این شرکت، دو برادر بودند که از زمانی که مدرسه را ترک کرده بودند، با هم در زمینه آرایشگری کار می‌کردند. آن‌ها ابتدا در یک زنجیره بزرگ آرایشگری کار کرده بودند تا آموزش‌های لازم را ببینند و سپس 6 سال پیش به طور مستقل شروع به کار کردند. هر دوی آن‌ها در منطقه فعالیت شان، به عنوان آرایشگرانی با استعداد شناخته می‌شدند. دیوید خودش آن‌ها را چندین سال می‌شناخت زیرا او نیز در آن حوالی یک کسب‌وکار خرده‌فروشی موفق داشت. این سالن‌ها در مراکز دو شهر مجاور قرار داشتند و کافه-بار در خیابانی در نزدیکی سالن اول واقع شده بود. سالن اول در سال 2012 در بانبری تأسیس شد، سالن دوم در سال 2015 در ویتنی افتتاح شد و کافه-بار فقط یک سال است که باز شده است. تا این اواخر، آن‌ها تصور می‌کردند که کسب‌وکارشان خوب پیش می‌رود و هیچ دلیلی نمی‌دیدند که این وضعیت تغییر کند. آن‌ها در آخرین جلسه با دیوید، گفته بودند: «هیچ‌کدام از ما برنامه‌ریز خوبی نیستیم؛ ما بر اساس حس درونی خود عمل می‌کنیم، اما تاکنون بد عمل نکرده‌ایم».  اما در چند ماه گذشته، آن‌ها در پرداخت از محل درآمد به خود و خانواده‌هایشان دچار مشکل شده بودند. هفته گذشته، مهم‌ترین تأمین‌کننده آن‌ها، شرکت محصولات آرایشگری آودا، تهدید کرده بود که به دلیل عدم پرداخت آخرین صورت‌حساب توسط بانک، تأمین محصولات خود را متوقف خواهد کرد. برخی از کارکنان از این موضوع باخبر شده بودند و درخواست کرده بودند که پرداخت­ها به جای ماهانه، به صورت هفتگی باشد. سایر تأمین‌کنندگان نیز شروع به درخواست پرداخت فوری کرده بودند. دیوید اطلاعات مالی را درخواست کرد تا بتواند درک بهتری از وضعیت کسب کند. آن‌ها این اطلاعات را به‌صورت فوری نداشتند، اما در نهایت خواهرشان که مسئول امور مالی بود، این داده‌ها را برای کمک به دیوید جمع‌آوری کرد. خواهر آن‌ها به‌طور رسمی آموزش ندیده بود، اما همیشه به اعداد علاقه داشت و از انجام حسابداری لذت می‌برد؛ او همچنین مسئول سفارش‌دهی به تامین کنندگان بود.  دیوید به دو سالن و کافه-بار سر زد و با کارکنان هر یک و همچنین برخی از مشتریان صحبت کرد. او شنیده بود که کارکنان آرایشگری احساس می‌کردند که اتاق‌های استراحت آن‌ها کسل‌کننده و قدیمی است؛ دکور هر دو سالن، آخرین بار در اوایل سال 2013 طراحی شده بود. کارکنان می‌گفتند که تلاش کرده‌اند با آدام و استیو در مورد این مسائل صحبت کنند، اما احساس نمی‌کردند که به آن‌ها گوش داده می‌شود. یک آرایشگر ارشد گفت: «برادران همیشه در خانه تصمیم می‌گیرند و سپس به ما می‌گویند که چه کار کنیم»، همچنین «می‌توانید با یکی از آن‌ها به توافق برسید و سپس دیگری چیز کاملاً متفاوتی می‌گوید و در نهایت، اولی با دیگری موافقت می‌کند. شما هرگز نمی‌دانید کجا ایستاده‌اید!» دیوید از سوابق منابع انسانی متوجه شد که نرخ ترک خدمت کارکنان همواره بالا بوده است.  افزون بر این، دیوید متوجه شد که قفسه‌هایی که محصولات آودا روی آن‌ها نمایش داده می‌شد، ‌موجودی نسبتاً اندکی دارند. دیوید از صحبت های آرایشگر ارشد فهمید که فروش مستقیم این محصول به مشتریان منبع مهمی از درآمد است. با پرسشگری از برخی مشتریان و تماس‌هایش درباره سالن‌ها، دیوید برداشت کرد که خود آرایش‌ها واقعاً بسیار خوب است، اما خدمات ارائه شده از سوی کارکنان (به استثنای مالکان)، بی ذوق و ملال آور بود. کارکنان ساعتی حقوق می‌گرفتند و اگرچه نرخ حقوق خوب بود، اما آن‌ها اشتیاق زیادی برای شغل شان نداشتند. به او گفته شد که «هیچ آموزش واقعی و هیچ آینده‌ای در اینجا وجود ندارد» و «فقط به مشتریان نگاه کنید-آن‌ها جوان‌تر نمی‌شوند و سال‌هاست که همگی به اینجا می‌آیند؛ هیچ فرد جدیدی اینجا نمی‌آید». سوزی (مدیر سالن ویتنی) از شیوه مدیریت مالکان ناراضی بود. «یک دقیقه آن‌ها من را به خاطر استفاده نکردن از ابتکار عمل خودم نقد می‌کنند و دقیقه بعد، آن‌ها برنامه‌های کاری کارکنان و نحوه انجام کارها را بدون اطلاع من تغییر می‌دهند. اصلاً برای من روشن نیست که من مسئول چه چیزی هستم و نصف زمانی که چیزی را تغییر می‌دهم، توسط یکی از آن‌ها یا دیگری تغییر می‌کند». سوزی گزارش داد که مالکان همواره اصرار دارند که هر تصمیمی به آن‌ها گفته شود، اما او درباره آنچه که در سالن بانبری اتفاق افتاده بود، چیزهای بسیار کمی می‌دانست و اینکه چرا مالکان هنوز خودشان به طور مستقیم این سالن را مدیریت می‌کنند. او تصور می‌کرد که رویکرد آن‌ها زمانی خوب عمل می کرد که فقط سالن بانبری وجود داشت، اما اکنون که رشد کرده و به سه مکان تجاری در دو شهر بزرگ تبدیل شده اند، این رویکرد دیگر اثربخش نیست.  بازدید دیوید از کافه-بار (که هر روز ساعت 11:00 صبح باز می‌شود) در موعد ناهار و وسط هفته بود و او انتظار داشت که تعداد زیادی مشتری که در مغازه‌ها و دفاتر اطراف کار می‌کنند، در آن زمان در کافه بار حضور داشته باشند. در واقع، تنها چند نفر در آنجا حضور داشتند؛ آن‌ها برای نوشیدن قهوه آمده بودند زیرا از آنجا عبور کرده بودند، اما به نظر می‌رسید که هیچ کدام مشتری ثابت نبود. منو ارزان بود اما همچنین هیجان‌انگیز نبود و عمدتاً شامل گزینه‌های غذایی عمومی مانند پیتزا بود. منو دارای انتخاب‌های زیادی بود زیرا مالکان احساس می‌کردند که هر چه انتخاب های بیشتری در دسترس مشتری باشد، کافه بار هم بیشتر می‌فروشند، اما نتیجه آن یک منوی پر از انواع مختلف غذا بود که فاقد هر گونه تمرکز خاصی است. مدیر کافه-بار، پیت بود؛ به گفته او، ایده اصلی این بود که جمعه و شنبه شب به عنوان یک بار و کلوب شبانه فعالیت کنند (تا ساعت 2:00 صبح باز بود). مالکان همواره به موسیقی علاقه‌مند بودند و اغلب به عنوان دی‌جی در بار کار می‌کردند. آن‌ها هر ماه نیز رویدادهای موسیقی ویژه‌ای را با گروه های موسیقی محلی برگزار می کردند که آن‌ها را خوب می‌شناختند. دیوید متوجه شد که دکوراسیون و سبک کافه-بار (از قبیل صفحه‌های نمایش پلاسمای گران‌قیمت و تجهیزات مشابه) کاملاً با این مفهوم هماهنگ بود. جالب است که برخلاف سالن‌های آرایشگری، کافه مقدار زیادی موجودی در اختیار داشت. پیت گفت: «آن‌ها تمایل دارند نوشیدنی و غذا را به مقدار زیاد خریداری کنند زیرا در این صورت می‌توانند معامله خوبی بکنند. اگر در فروش آن مشکل داشته باشیم، یک تبلیغ ویژه انجام می‌دهیم و قیمت را کاهش می‌دهیم؛ اگر قیمت را به اندازه کافی کاهش دهید، می‌توانید آن را بفروشید. با این حال، بسیاری از آن‌ها را دور می‌اندازیم».  دیوید از مالکان خواسته بود توضیح دهند که بازاریابی کسب‌وکار خود را چگونه انجام می دهند. آن‌ها عجله داشتند که به جلسه‌ای با مدیر بانک همکار شرکت «جان و جری» بروند، اما در این فرصت بیان داشتند که به جز رویدادهای ویژه موسیقی در کافه، هیچ برنامه بازاریابی واقعی برای هیچ‌یک از کسب‌وکارهای خود ندارند. آن‌ها هیچ بودجه‌ای برای بازاریابی نداشتند زیرا معتقد بودند که یک مشتری راضی بهترین تبلیغ است. دیوید فهمید که آن‌ها به دیدار مدیر بانک رفته‌اند تا درباره افزایش اعتبار مالی یا افزایش وام بلندمدت صحبت کنند زیرا هیچ امکانی برای دریافت منابع مالی بیشتر از منابع خانوادگی وجود نداشت. آن‌ها برای خرید محل کافه-بار وام گرفته بودند و اکنون بدهی بلندمدت آن‌ها حدود 45٪ از سرمایه به کار گرفته شده آن‌ها بود. «برنامه بلندمدت ما، استمرار رشد کسب‌وکار است. دوست داریم تعداد زیادی کسب‌وکار متنوع داشته باشیم، نه فقط آرایشگری، و سپس شاید در 20 سال آینده همه را بفروشیم و بازنشسته شویم. قبل از آن، باید خیلی رشد کنیم!" به دیوید گفته شد که: "در گذشته این‌قدر مساله نداشتیم. کارکنان می‌آیند و می‌روند، اما همیشه می‌توان آن‌ها را جایگزین کرد. با این حال، باید درباره کاری که بعداً می خواهیم انجام دهیم بیاندیشیم، به همین دلیل است که شما را فراخوانده ایم. شنیده‌ایم که یکی از زنجیره‌های بزرگ آرایشگری قرار است سالن آرایشگری خود را درست کنار سالن بانبری ما باز کند و این می‌تواند ضربه‌ای باشد. فکر می‌کنید می‌توانید به ما کمک کنید؟».  **سوالات بحث برای موردکاوی**   1. ایده‌های مطرح شده در این فصل را برای شرکت «جان و جری» اعمال کنید. 2. به نظر شما نقاط قوت و ضعف این شرکت کدامند؟ |

جدول 4.1. اطلاعات تجاری ارائه شده توسط مالکان

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| قلم (هزار پوند) | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | | |
|  | سالن 1 | سالن 2 | سالن 1 | سالن 2 | سالن 1 | سالن 2 | سالن 1 | سالن 2 | ستون اول | ستون دوم |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 ماهه | 6 ماهه |
| فروش خالص | 400 | 200 | 500 | 250 | 550 | 310 | 500 | 300 | 70 | 140 |
| هزینه فروش | 60 | 40 | 100 | 50 | 90 | 70 | 95 | 60 | 30 | 65 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| سود خالص | 340 | 160 | 400 | 200 | 460 | 240 | 405 | 240 | 40 | 75 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| دستمزدها | 180 | 120 | 240 | 160 | 300 | 200 | 300 | 200 | 40 | 90 |
| سایر سربارها | 44 | 41 | 41 | 42 | 40 | 42 | 38 | 42 | 45 | 10 |
| هزینه ها و بهره بانکی | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 2 | 4 |
| استهلاک | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 6 |
| کل هزینه ها | 232 | 169 | 290 | 210 | 350 | 251 | 347 | 251 | 90 | 110 |
| سود خالص | 108 | 9- | 110 | 10- | 110 | 11- | 58 | 11- | 50- | 35- |
| توجه: ستون ها تا انتهای 2019 تهیه نشده است | | | | | | | | | | |

**یادداشت‌ها**

1.Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17, no. 1 (1991)

2.Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985

3. Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, MA: Addison-Wesley, 1997

**فصل ۵:** **ارزیابی محیط استراتژیک**

**محیط رقابتی**

سؤال بنیادین و مهم این است که صنعت را با دقت و وضوح تعریف کرد؛ در غیر این صورت، خطر غفلت از موضوعات استراتژیک مهم وجود دارد. تعریف بیش از حد محدود منجر به نادیده گرفتن رقبا‌ی مهم می گردد. تعریف بیش از حد گسترده نیز خطر بی معنی شدن تحلیل را به همراه دارد. همچنین، صنایع اغلب از بازارهای مختلفی تشکیل شده‌اند، مثل، جغرافیای مختلف یا انواع محصولات و خدمات مختلفی که به دلایل مشابه باید به صورت جداگانه تحلیل شوند.

**گام ۱ –** به وضوح مشخص کنید که پروژه شما در کدام صنعت جای می گیرد. یک صنعت گروهی از شرکت‌هایی است که محصولات و خدماتی تولید می‌کنند که اساساً یکسان هستند و مشتریان این محصولات یا خدمات خاص نیز مشابه هستند لذا باید صنایع را از یکدیگر متمایز کرد. با توجه به اینکه دانشجویان اغلب در این مورد اشتباه می‌کنند، ارائه نمونه های (خوب و بد) می تواند سودمند باشد. پیشنهاد می‌شود از مدل آبل[[69]](#footnote-69) استفاده شود. آبل پیشنهاد می‌کند که صنعت را می توان از سه جنبه تعریف کرد:

1. گروه‌های مشتریانی که به آنها خدمت‌رسانی می شود-مشتریان چه کسانی هستند؟
2. وظایف مشتریانی که به آنها خدمت‌رسانی می شود-نیازهای مشتریان چیست؟
3. فناوری‌های مورد استفاده-چگونه این نیازها تامین می‌شود؟

برای مثال، فرض کنید پروژه ما یک کارگاه تعمیر خودرو است. می‌توان صنعت را به این صورت تعریف کرد:

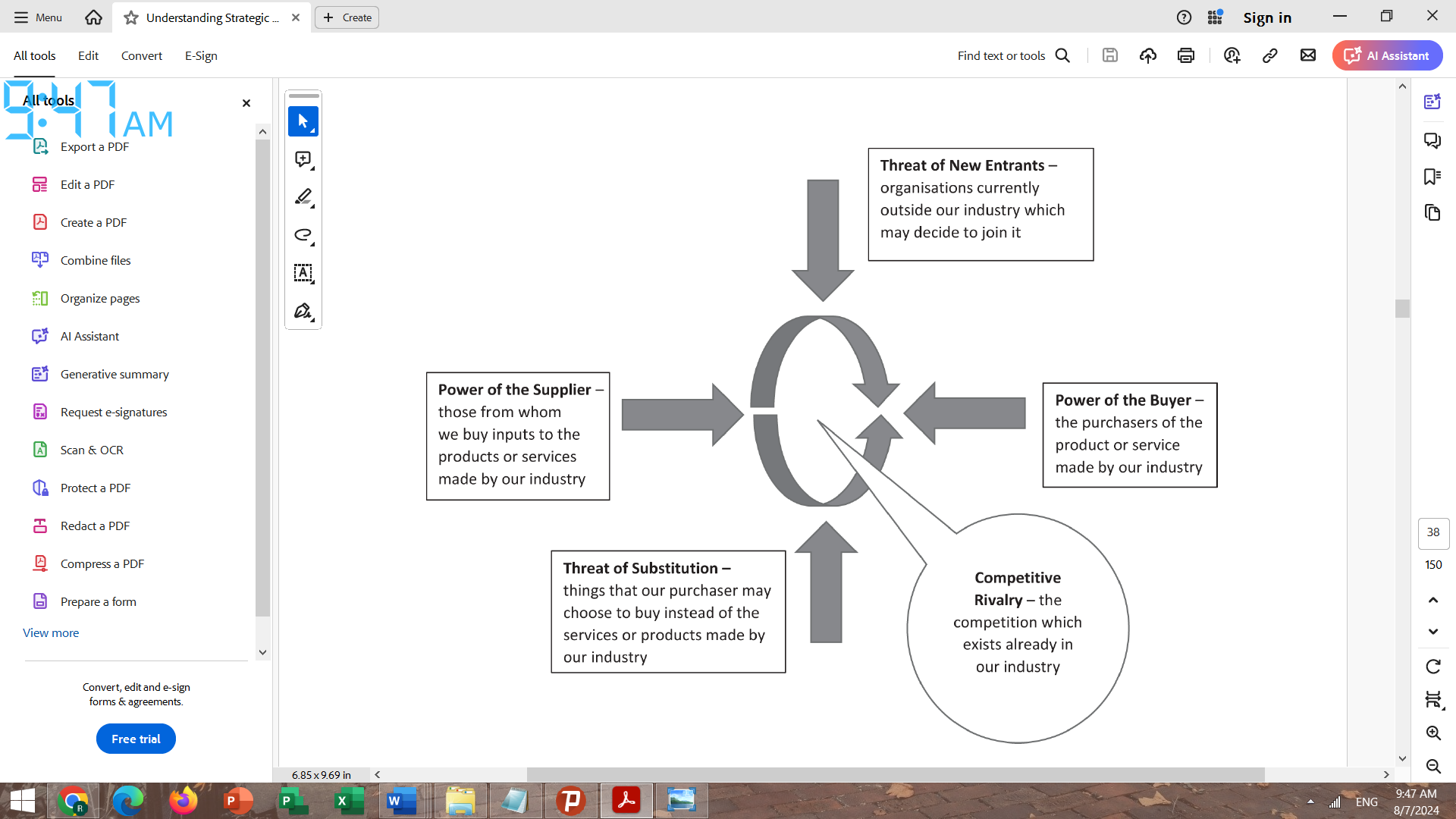
1. مالکان خودروهای شخصی و مدیران ناوگان خودروهای ون سبک شرکت.
2. خودروهای مورد نظر تعمیر و آماده تردد در جاده شوند.
3. مکانیک‌های ماهر خودرو و تجهیزات کارگاهی.

با این حال، ممکن است به اشتباه تصور شود که باید کل صنعت خودرو را در نظر گرفت:

1. مالکان خودروهای شخصی و مدیران ناوگان خودروهای ون سبک شرکت.
2. مالکیت یک خودرو یا ون برای استفاده شخصی یا تجاری.
3. کارخانه‌های تولیدی در سراسر جهان، توزیع کنندگان خودروهای نو و دست دوم، نمایندگی‌ها، مراکز نگهداری، جایگاه های تأمین سوخت، خدمات شستشوی خودرو و غیره.

این امر کمک چندانی به اندیشیدن پیرامون وضعیت استراتژیک یک کارگاه تعمیر خودرو یا حتی زنجیره ای از کارگاه‌ها نمی‌کند.

**گام ۲-بررسی ساختار صنعت؛** پس از تعریف دقیق صنعت، به درک نیروهای پیشران رقابت با استفاده از مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر می‌پردازیم. شکل زیر (شکل 5.1) نمای واضحی از این مدل ارائه می‌دهد. اگر نیروهای نشان داده شده توسط فلش‌ها زیاد باشند، صنعت بسیار رقابتی خواهد بود و فرصت‌های کسب سود محدود خواهد شد. این به منزله غیرجذاب بودن صنعت قلمداد می‌شود یا اگر نیروها کوچک باشند، به گونه‌ای که صنعت فرصت کسب سود خوبی داشته باشد، آنگاه صنعت جذاب تلقی می‌شود. هدف این تحلیل، ارزیابی هر یک از این نیروها است تا بتوان دیدی کلی از جذابیت صنعت کسب کرد. سپس ممکن است تصمیم بگیریم که از صنعت خارج شویم یا اصلاً وارد آن نشویم. همچنین با بررسی جزئیات عملکرد هر نیرو می‌توان بهتر موقعیت سازمان را برای بهره‌برداری از فرصت‌های رقابتی و اجتناب از تهدیدهای رقابتی شناخت.



**تهدید جایگزین ها**

محصولات یا خدماتی که خریداران ممکن است به جای محصولات یا خدمات صنعت ما انتخاب کنند.

**رقابت موجود**

شدت رقابتی که در حال حاضر در صنعت ما وجود دارد.

**تهدید تازه‌واردان**

سازمان‌هایی که در حال حاضر خارج از صنعت هستند اما ممکن است تصمیم بگیرند به آن بپیوندند.

**قدرت چه زنی خریداران**

خریداران محصولات یا خدمات تولید شده توسط صنعت ما.

**قدرت چانه­زنی تأمین‌کنندگان**

تأمین‌کنندگانی که مواد اولیه یا ورودی‌های لازم برای تولید محصولات یا خدمات صنعت ما را فراهم می آورند.

**شکل ۵.۱ دیدگاه 5 نیروی رقابتی پورتر از ساختار صنعت (**منبع: پورتر، ۲۰۰۸)

بهترین راه برای بررسی این مساله، اندیشیدن به هر یک از نیروها به ترتیب زیر است-نظام مند باشید و همیشه به دنبال راه‌هایی برای سنجش این نیروها بگردید. اغلب، این ارزیابی‌ها باید به صورت ذهنی انجام شوند و بر اساس تخصص شما در صنعت (تخصص خودتان، یک مشاور یا یک منبع معتبر) صورت بگیرد.

1. تهدید تازه‌واردان

اگر سازمان‌های جدیدی به صنعت بپیوندند، این امر رقابت را افزایش خواهد داد و در نتیجه قیمت‌هایی که می‌توانیم از مشتریان خود مطالبه کنیم را کاهش می‌دهد و هزینه‌های مواد اولیه و ورودی‌های دیگر از تأمین‌کنندگان را نیز افزایش خواهد داد. نتیجه همه این‌ها، کاهش سودآوری است. می‌توان این تهدید را با توجه به مسائل پیش روی یک سازمان جدید برای پیوستن به صنعت، نیز ارزیابی کرد. به عنوان مثال، آیا سازمان‌های موجود در صنعت به دلیل رشد و داشتن اندازه بزرگ، از مزیت اقتصادی برخوردارند؟ این امر را می توان در توانایی آن‌ها برای خرید ورودی‌ها به صورت عمده و ارزان‌تر یا تولید با اثربخشی بیشتر در هزینه (صرفه مقیاس[[70]](#footnote-70)) یا از طریق تسلط بر صنعت به دلیل داشتن سهم بازار بزرگ (کنترل دسترسی به کانال‌های توزیع[[71]](#footnote-71)) مشاهده کرد. ورود به برخی صنایع بسیار پرهزینه‌ است و مستلزم سرمایه‌گذاری اولیه زیادی هستند (مانند خطوط کشتی های تفریحی[[72]](#footnote-72)). برخی صنایع با قوانین محدودکننده محافظت می‌شوند (مانند عملیات داروسازی). بر اساس تجربه در صنعت، عوامل دیگری نیز ممکن است به ذهن متبادر شود. باید به خطر تلافی جویی رقابتی[[73]](#footnote-73) مؤثر توسط سازمان‌های موجود در صنعت هم توجه کرد؛ مثل کاهش موقتی قیمت‌ها تا زمانی که منجر به شکست یک تازه‌وارد شود.

1. تهدید محصولات جایگزین

نیازهای مشتری که توسط یک صنعت تأمین می‌شود ممکن است به خوبی توسط محصولات مختلف سایر صنایع نیز تأمین شود. به عنوان مثال، می‌توان از کشتی یا قطار برای عبور از کانال انگلیس استفاده کرد. اگر صنعت را به عنوان «گذر از کانال انگلیس[[74]](#footnote-74)» تعریف کنیم، این‌ها محصولات رقیبی محسوب می‌شوند که تحت پوشش بند 5 قانون «هم آوری رقابتی[[75]](#footnote-75)» قرار می‌گیرند. اما اگر صنعت را به عنوان «عملیات کشتیرانی» یا «عملیات قطار» تعریف کنیم، این‌ها محصولات جایگزین (سفر با کشتی یا قطار) محسوب می‌شوند. مفهوم جایگزینی مهم است زیرا قیمت محصول جایگزین برای مشتری و در یک سطح عملکردی معین، حدی برای قیمت محصول جایگزین‌شده تعیین می‌کند. اگر قیمت مطالبه شده محدود باشد، سود کسب شده نیز محدود خواهد بود. دو نوع جایگزینی مهم وجود دارد و تحلیل‌گر باید همواره خطر هر دو را مد نظر قرار دهد. آنها جایگزین یک محصول با محصول دیگر (همچون مثال قبلی) و جایگزین یک نیاز هستند بدان معنی که استفاده از یک محصول یا خدمت، نیاز مشتری به محصولات یا خدمات صنایع دیگر را کاهش می‌دهد (مثل خرید یک وسیله نقلیه الکتریکی که نیاز به خرید سوخت فسیلی را کاهش می‌دهد). این تهدید را می‌توان از نظر میزان هزینه‌های اضافی که مشتری باید متحمل شود، از جمله هزینه‌های یک‌باره برای تغییر به محصول جایگزین (که به عنوان هزینه‌های تعویض[[76]](#footnote-76) شناخته می‌شود) ارزیابی کرد. این هزینه می تواند مالی یا تلاش عملیاتی باشد، برای مثال این تغییر می تواند شامل استفاده از یک طراحی کاملاً جدید برای نرم‌افزار عملیاتی، یا غلبه بر عوامل روانشناختی مانند اینرسی یا وفاداری به برند باشد.

1. قدرت چانه زنی خریداران

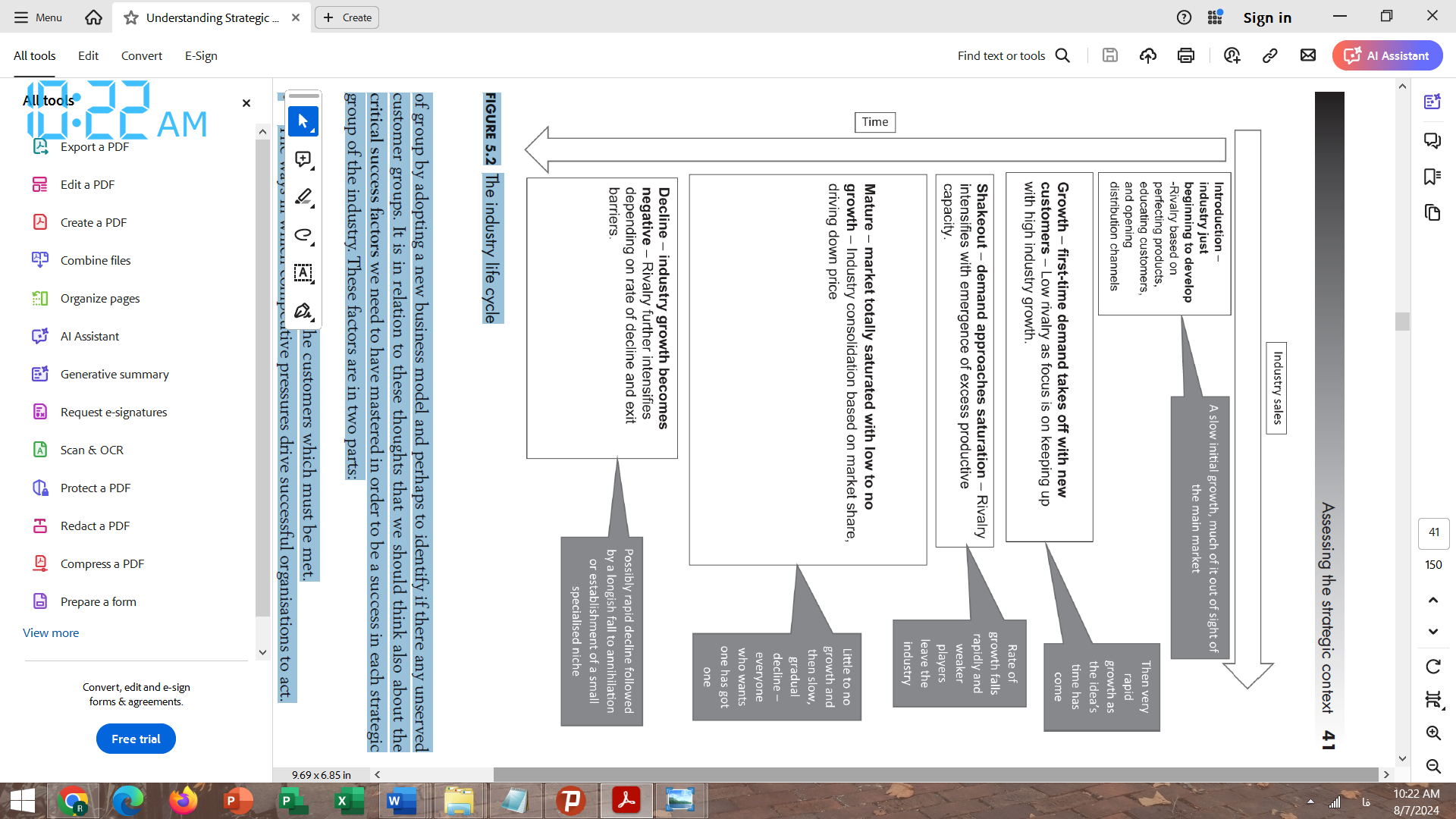
اگر خریدار در رابطه با سازمان‌های موجود در صنعت از قدرت برخوردار باشد، این فرصت را خواهد داشت که قیمت‌های پرداختی برای یک سطح عملکرد معین را پایین بیاورد. اگر قیمت‌ها کاهش یابد، سود نیز کاهش می‌یابد. ارزیابی این امر به شیوه های مختلفی که خریدار می‌تواند قدرتمند شود و ارزیابی میزان این قدرت نسبت به صنعت تولیدی بستگی دارد. در این راستا، اغلب به اندازه نسبی خریداران و تولیدکنندگان اشاره می‌شود که می‌توان آن را مثلا از نظر مالی یا سهم بازار اندازه‌گیری نمود. رویکرد دیگر این است که به تعداد نسبی خریداران در بازار و تعداد تولیدکنندگان در بازار نگاه کرد؛ خریداران زمانی قدرتمند هستند که تعداد تولیدکنندگان بسیار بیشتر باشد و بالعکس. همچنین باید توجه داشت که یک گروه از خریداران ممکن است قدرت تأثیرگذاری جمعی بر قیمت ها را داشته باشند، حتی اگر اعضاء گروه به صورت انفرادی نتوانند این کار را انجام دهند. به عنوان مثال، من نمی‌توانم روی قیمت مواد غذایی در سوپرمارکت‌ها تأثیر بگذارم، اما اگر تعداد زیادی از مشتریان تصمیم بگیرند که فقط از فروشگاه‌های مزرعه‌ای[[77]](#footnote-77) خرید کنند، قطعاً بر قیمت‌های سوپرمارکت‌ها تأثیر خواهند گذاشت.

1. قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان

اگر تأمین‌کننده ورودی‌های مورد استفاده قدرتمند باشد، می‌تواند قیمت‌های بالاتری برای یک سطح عملکرد معین مطالبه نماید و در نتیجه، سودهای صنعت را منفی کند. ارزیابی این عامل دقیقاً عکس نکاتی است که در رابطه با قدرت چانه زنی خریداران بیان شد.

1. شدت رقابت میان رقبای موجود در صنعت

هنگامی که رقابت بین سازمان‌های موجود در صنعت بالا باشد، این امر به کاهش سودهای صنعت می انجامد. می‌توان این عامل را با نگاهی به ساختار صنعت ارزیابی کرد، به عنوان مثال، آیا تعداد زیادی سازمان با اندازه مشابه در صنعت وجود دارد؟ این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که ورود به صنعت آسان (موانع ورود[[78]](#footnote-78) اندک) یا خروج از صنعت دشوار (موانع خروج[[79]](#footnote-79) زیاد) است. همچنین اگر در یک صنعت، وفاداری به برند پایین باشد، رقابت بیشتر خواهد بود. در تحلیل رقابت موجود، باید به چرخه عمر صنعت[[80]](#footnote-80) نیز توجه کرد. تقریباً همه صنایع در طول زمان از یک نقطه شروع و به سمت فروپاشی نسبی حرکت می کنند و سطح و نوع رقابت در نقاط مختلف چرخه عمر صنعت متفاوت است. بنابراین شناسایی مرحله مناسب برای صنعت مورد تحلیل به ما کمک خواهد کرد تا سطح رقابت موجود را ارزیابی کنیم. برای کمک به انجام این کار، شکل زیر (شکل ۵.۲) را در نظر بگیرید و آن را با دانش خود در مورد عملیات صنعت مورد نظر مقایسه کنید. به عنوان مثال، اگر در حال بررسی یک صنعت بالغ باشیم، سهم بازار تنها به قیمت از دست رفتن سهم بازار سایر اعضای صنعت به دست می آید و این امر منجر به رقابت قیمتی شدید خواهد شد. در این مورد و به طور کلی در رابطه با شدت رقابت میان رقبای موجود در صنعت، بررسی ساختار هزینه‌ای صنعت حائز اهمیت است، بویژه اگر هزینه‌های ثابت بخش عمده ای از کل هزینه‌ها باشد، سازمان‌ها به سمت تولید در حجم زیاد و تلاش برای دستیابی به سهم بازار با رقابت شدید قیمت سوق می یابند.

  
شکل 2.5. چرخه عمر صنعت

فروش صنعت

**معرفی-صنعت در حال توسعه است**

-رقابت بر مبنای بهبود محصولات، آموزش مشتریان و گشودن کانال‌های توزیع است.

**رشد - افزایش تقاضا برای اولین بار با ورود مشتریان جدید**

-شدت رقابت کم است زیرا تمرکز بر حفظ رشد بالای صنعت است

**تکانش - تقاضا به اشباع می‌رسد**

شدت رقابت با پیدایش ظرفیت تولید مازاد شدت می‌گیرد.

**بلوغ - بازار کاملاً اشباع با رشد کم تا بدون رشد**

تثبیت صنعت بر مبنای سهم بازار که منجر به کاهش قیمت می‌شود.

احتمال افول سریع به دنبال کاهش طولانی‌مدت در مسیر نابودی یا استقرار در یک بخش کوچک و تخصصی

رشد کم تا بدون رشد و سپس کاهش تدریجی - هر کسی که به یک محصول نیاز داشته باشد، آن را می خرد.

نرخ رشد به سرعت کاهش می‌یابد و بازیگران ضعیف‌تر صنعت را ترک می‌کنند.

سپس رشد بسیار سریع زیرا زمان ایده فرا رسیده است.

رشد اولیه آهسته، بیشتر این رشد خارج از دید بازار اصلی است.

زمان

**افول-رشد صنعت منفی می‌شود**

- بسته به نرخ افول و موانع خروج، رقابت شدت بیشتری می‌گیرد.

**گام ۳**-اکنون باید به جغرافیای رقابتی صنعت نگاه کرد. آیا خوشه هایی از سازمان‌ها وجود دارند که محصولات یا خدمات مشابهی را با قیمت‌های مشابه و به شیوه‌های مشابه تولید می‌کنند؟ این گروه‌ها به عنوان گروه‌های استراتژیک[[81]](#footnote-81) شناخته می‌شوند (پورتر ۱۹۸۰). برای مثال، مک‌دونالد و KFC هر دو در گروه استراتژیک فست‌فود در صنعت رستوران قرار دارند. گروه دیگر در همان صنعت غذای باکیفیت ارائه می‌دهد؛ این یک مدل کسب و کار است که تقریباً از هر نظر با فست‌فود متفاوت است. به طور کلی، این دو گروه محصولات بسیار متفاوتی را با قیمت‌های بسیار متفاوت به بخش‌های متفاوت مشتری ارائه می‌دهند. باید بدانیم دقیقاً در کدام گروه جای می گیریم زیرا سایر اعضای گروه رقبای مستقیم ما هستند. باید تفاوت بین گروه‌های استراتژیک موجود در صنعت خود را بررسی کنیم، با این دیدگاه که شاید با اتخاذ یک مدل کسب و کار جدید، گروه استراتژیک را تغییر دهیم و شاید گروه‌های مشتری که به آنها محصولات یا خدمات ارائه نمی شود را شناسایی کنیم. در رابطه با این دیدگاه ها، باید به عوامل کلیدی موفقیت مورد نیاز نیز توجه داشت تا بتوان در هر گروه استراتژیک از صنعت به موفقیت نایل آمد. این عوامل در دو بخش جای می گیرند:

* نیازهای اساسی مشتریانی که باید تامین شوند.
* شیوه هایی که فشارهای رقابتی، سازمان‌های موفق را به کنشگری سوق می‌دهد.

**گام ۴** –اکنون در مورد پیشران های تغییر رقابتی در صنعت چه نتیجه‌ای می‌توان گرفت؟ چه پیشران های کلیدی منجر به تغییر اقتصاد خرد می شوند؟ آیا جذابیت صنعت بیشتر یا کمتر می‌شود؟ آیا هیچ یک از ۵ نیروی رقابتی در حال تغییر است تا فرصت یا تهدیدی برای صنعت ایجاد کند؟ کدام یک از ۵ نیرو در حال حاضر بیشتر تهدیدزا است؟ آیا فرصتی برای سازمان وجود دارد تا وارد ساختار گروه یک صنعت بشود و از این طریق، با رقابت کمتری مواجه گردد؟ عوامل کلیدی موفقیت را بهتر یا بدتر از رقبای خود تامین می‌کنیم؟ آیا عملکرد رقابتی بهتری داریم تا فرصت هایی را خلق کنیم یا بدتر از رقبا عمل می‌کنیم و به این ترتیب، تهدیدهایی را ایجاد می‌کنیم؟

**محیط کلان اقتصادی**

**گام 5** –نیروهای موجود در محیط اقتصاد کلان بسیار قدرتمند از نیروهای درون صنعت هستند اما معمولاً در دوره‌های زمانی طولانی‌تری عمل می‌کنند به استثنای رویدادهای فاجعه‌بار از نوع زمین‌شناختی، اجتماعی یا سیاسی) مثل انفجار کراکاتوآ[[82]](#footnote-82)، ظهور کوید-19، یا یک جنگ بزرگ). چنین رویدادهایی را نمی‌توان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی لحاظ کرد. بلکه باید پرسید عوامل اقتصاد کلان پیش‌بینی‌پذیر موثر بر صنعت مورد تحلیل، در شرایط فعلی یا در آینده کدامند. باید بدانیم کدام یک از این عوامل در طول زمان مهم‌تر هستند، چگونه در طول زمان باعث تغییر صنعت می‌شوند و اندازه و احتمال وقوع این تغییرات چقدر است. این امری بسیار پیچیده و گسترده است و در نتیجه، مستلزم ساده‌سازی فاهشی می باشد. این کار با استفاده از چارچوب PESTEL انجام می‌شود که مخفف نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی است. این چارچوب سیاهه ای را ارائه می‌دهد تا از قلم نیفتادن هیچ چیز مهمی اطمینان حاصل شود.

ذیل هر یک از عناوین PESTEL، باید اثرات کلیدی مرتبط با صنعت مورد بررسی را شناسایی نمود و هر اثر بالقوه و احتمال تاثیرگذاری واقعی را ارزیابی کرد. بدیهی است که این ارزیابی همواره ذهنی خواهد بود، اما ارزیابی‌ها باید بر اساس شواهد موجود و به‌ویژه نظرات خبرگان آن حوزه باشد. می‌توان این موارد را در قالب جدولی همچون جدول زیر ارائه نمود.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| پیشران | تأثیر ارزیابی شده روی یک مقیاس معین، مثلاً +5 تا -5 (A) | احتمال وقوع در بازه زمانی مناسب، مثلاً 5 سال (B) | پتانسیل ارزیابی شده به عنوان فرصت یا تهدید (A) × (B) |
| سیاسی- مثل سیاست‌های دولت جدید منتخب شامل تأمین مالی بیشتر برای یک نوع مشتری کلیدی | +4 | 0.75 | +3 |
| اقتصادی-مثل انتظار بدتر شدن تورم قیمت های مواد اولیه | -3 | 0.5 | -1.5 |
| اجتماعی-مثل مسن شدن جمعیت که منجر به کمبود نیروی کار می‌شود | -1 | 1 | -1 |
| فناورانه -مثل مفهوم جدیداً ابداع شده که ممکن است منجر به کاهش چشمگیر در هزینه‌های فرآیند شود | +2 | 0.10 | +0.2 |
| زیست محیطی-مثل قرارگیری منابع کلیدی مواد خام در معرض تغییرات اقلیمی | -3 | 0.2 | -0.6 |
| قانونی-مثل افزایش تدریجی حداقل دستمزد | -3 | 0.8 | -2.4 |

ستون پایانی، «پتانسیل ارزیابی شده به عنوان فرصت یا تهدید»، اندازه نسبی هر یک از پیشران های تغییر در محیط کلان را نشان می‌دهد؛ اگر مقادیر مربوطه مثبت باشد، آنها فرصت‌ هستند و اگر مقادیر مربوطه منفی باشد، آنها تهدید هستند.

**گام 6-** سرانجام، باید نتایج تحلیل‌های محیط خرد و کلان را در قالب فهرستی از فرصت‌های و تهدیدهای قابل توجه ترکیب کرد. سپس باید به دنبال توسعه استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها بود. برای جزئیات بیشتر، به فصل ششم مراجعه کنید.

**موردکاوی MEL**

سارا می‌دانست که قبل از اندیشیدن به محیط خارجی، باید از صنعتی که MEL در آن فعالیت می کند تعریفی روشن ارائه کرد.

|  |
| --- |
| **کادر 5.1 سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  سارا از مدل ابِل[[83]](#footnote-83) استفاده کرد که پیشنهاد می‌کند صنعت را باید از سه جنبه تعریف کرد. او برای روشن شدن این پاسخ‌ها در ذهنش، با اعضای تیم فروش و جو کولز (مدیر تولید) صحبت کرد. او سه سوال پرسید: مشتریان چه کسانی هستند؟ نیازهای مشتریان چیست؟ و چگونه این نیازها تامین می‌شود؟ |

**نتیجه تعریف صنعت**

**مشتریان**

* تیم‌های مسابقه اتومبیل‌رانی.
* تیم‌های مسابقه موتورسواری.
* شرکت‌های تولید تجهیزات دفاعی انگلستان.
* شرکت‌های تولید تجهیزات دفاعی اروپا.
* شرکت‌های عملیاتی در دریای شمال انگلستان.
* شرکت‌های عملیاتی در دریای شمال آمریکا.

**نیازهای مشتریان**

* قطعات با عملکرد مطلوب.
* قابلیت ردیابی کامل مواد.
* مدیریت برنامه کیفیت.
* تولید شده با آلیاژهای خاص.
* نیازهای فوری.
* سفارشی‌سازی بر اساس نیازهای هر مشتری.

**چگونه نیازهای مشتریان تامین می‌شود؟**

* انبارداری، مدیریت موجودی، و نرم‌افزار صدور گواهی.
* تجهیزات آزمایش تشخیص ماده مثبت[[84]](#footnote-84).
* بهترین نرم‌افزار طراحی در نوع خود[[85]](#footnote-85).
* نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)

سپس سارا به بررسی ساختار صنعت مورد نظر پرداخت.

|  |
| --- |
| **کادر 5.2. سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  برای پاسخگویی به این سوال ها، سارا با جو کولز، جف کسل و همکاران خود در بخش بازاریابی و تیم فروش صحبت کرد. آن‌ها از ایده‌های پنج نیروی رقابتی پورتر استفاده کردند؛ اگر این نیروها بزرگ باشند، صنعت بسیار رقابتی خواهد بود و فرصت کسب سود محدود خواهد شد.  نیروها به شرح زیر هستند:   * **تهدید تازه‌واردان:** این تهدید می‌توان را با بررسی مسائلی ارزیابی کرد که یک سازمان جدید در بدو ورود به صنعت با آنها مواجه شود. * **تهدید محصولات جایگزین:** این تهدید را می‌توان برحسب میزان هزینه‌های اضافی که مشتری باید برای جایگزینی محصول متحمل شود، ارزیابی نمود. * **قدرت چانه زنی خریداران:** این نیرو اغلب برحسب اندازه نسبی خریداران و تولیدکنندگان یا تعداد نسبی خریداران در بازار و تعداد تولیدکنندگان در بازار ارزیابی می‌شود. * **قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان:** این عامل عکس نکاتی است که در رابطه با قدرت چانه زنی خریداران مطرح شد. * **شدت رقابت بین رقبای موجود:** این نیرو با بررسی ساختار صنعت ارزیابی می‌شود؛ به عنوان مثال، آیا سازمان‌های زیادی با اندازه‌های مشابه در صنعت وجود دارند؟ آیا وفاداری به برند پایین است؟ این وضعیت‌ها معمولاً منجر به رقابت قیمتی شدید می‌شوند.   سارا باید چرخه عمر صنعت را نیز برسی می کرد. آیا صنعت بالغ است، به طوری که سهم بازار تنها به قیمت از دست رفتن سهم بازار سایر اعضای صنعت به دست می‌آید، یا آیا صنعت اکنون در حال افول است که این امر بسته به نرخ افول و شدت موانع خروج، رقابت را تشدید می‌کند؟  صنعتی که سارا تعریف کرده بود، متشکل از یک گروه تأمین‌کنندگان قطعات تخصصی است، اما همکاران با تجربه او در صنعت خودروسازی اعتقاد داشتند که تأمین‌کنندگان قطعات برای شرکت‌های خودروسازی بزرگ نیز در صورت تمایل می‌توانند به راحتی با آنها رقابت کنند. |

**نتایج تحلیل پنج نیروی پورتر، چرخه عمر صنعت، و گروه‌های استراتژیک**

سارا و همکارانش به نتایج زیر رسیدند:

* تازه‌واردان در حال ورود در این صنعت هستند.
* هیچ محصول جایگزینی وجود ندارد و نشانه‌ای از فناوری‌های جدید مرتبط دیده نمی‌شود.
* قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان بالا است-این صنعت از فولادهای خاصی استفاده می‌کند که تأمین‌کنندگان تخصصی آن محدود است.
* قدرت چانه زنی خریداران بالا است-تعداد مشتریان موتوراسپورت همیشه محدود بوده و مشتریان دفاعی و دریایی نیز سازمان‌های بزرگی هستند که به راحتی می‌توانند به سوی تأمین‌کنندگان دیگر سرازیر شوند.
* شدت رقابت بین رقبای موجود محدود است- با این وجود، در حال حاضر این صنعت از گروه کوچکی از سازمان‌های بسیار تخصصی تشکیل شده است که هر یک دارای ارتباط خوبی با مشتری هستند.
* صنعت بالغ است اما نشانه‌هایی از افول در بخش موتوراسپورت سنتی مشاهده می شود که با حرکت گسترده‌تر صنعت خودروسازی به سمت خودروهای الکتریکی (EVs) همخوانی دارد.
* رقبای مستقیم، یک گروه استراتژیک را تشکیل می‌دهند که بر قطعات مورد نیاز در صنایع موتوراسپورت، دفاعی و دریایی تمرکز دارند.
* **شرکت‌های قطعات خودرویی بزرگ‌تر** یک گروه استراتژیک قدرتمند با پتانسیل رقابت با MEL هستند؛ برخی از آن‌ها این حرکت را انجام می‌دهند.

**نتیجه‌گیری**

MEL و رقبای آن از سوی تأمین‌کنندگان قوی و خریداران قوی تحت فشار قرار دارند به گونه ای که تمایل به افزایش هزینه‌ها و کاهش قیمت‌ها دارند. همچنین، ظهور رقبای جدید منجر به تشدید رقابت شده است. نکات مثبت این است که هیچ محصول جایگزینی وجود ندارد و شدت رقابت بین رقبای موجود اندک است، اما این‌ها به هیچ وجه نمی‌توانند نکات منفی را جبران کنند. در مجموع، این صنعت جذاب نیست و کسب سود بالا در آن دشوار است. شرکت‌های فعال در صنعت قطعات خودرویی بزرگ‌تر تهدید مستقیمی برای MEL و رقبا فعلی آن محسوب می‌شوند و این مساله با ماهیت بالغ و تا حدی رو به افول بازار در ارتباط با خودروهای سنتی حادتر می‌شود.

**عوامل کلیدی موفقیت**

عوامل کلیدی موفقیت چیزهایی هستند که برای موفقیت در یک صنعت باید بر آن‌ها تسلط داشت. سوال بعدی سارا این بود که این عوامل کدامند.

|  |
| --- |
| **کادر 5.3 سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  عوامل کلیدی موفقیت متشکل از دو بخش است: اول، نیازهای اساسی مشتریان که باید تامین شوند و دوم، شیوه هایی که فشارهای رقابتی، سازمان را برای موفق شدن وادار به کنشگری می‌کند. در اینجا همه بحث‌های سارا با همکارانش در MEL مرتبط بودند. او از هر یک از آن‌ها خواسته بود تا دیدگاه‌های خود را در این مورد بیان کنند. |

**نتایج عوامل کلیدی موفقیت**

نظرات اجماعی به شرح زیر بود:

1. پاسخ به موقع به تقاضاهای فوری مشتریان
2. طراحی سفارشی یک‌بار مصرف
3. عملکرد با کیفیت
4. مواد تایید شده

**نتیجه‌گیری**

تیم‌های بازاریابی و فروش گزارش دادند که MEL دیگر انتظارات مشتریان را به طور کامل تامین نمی‌کند. نشانه‌های موجود حاکی از آن است که این امر به خصوص حول اولین عامل کلیدی موفقیت (CSF) می‌چرخد.

**PESTEL**

پس از درک محیط رقابتی پیرامون MEL، سارا به بررسی محیط کلان پرداخت.

|  |
| --- |
| **کادر 5.4. سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  باید پرسید چه عواملی در محیط اقتصاد کلان کنونی یا در آینده بر صنعت مورد تحلیل تأثیر می‌گذارند. باید دریافت که کدام یک از این عوامل در طول زمان اهمیت بیشتری دارند، چگونه باعث تغییر صنعت در طول زمان خواهند شد و اندازه، تأثیر و احتمال وقوع این تغییرات چقدر است. این کار با استفاده از چارچوب PESTEL برای شناسایی اثرات کلیدی بر صنعت و ارزیابی هر یک از آن‌ها برحسب پتانسیل تأثیرگذاری و احتمال وقوع آن‌ها انجام می‌شود. ارزیابی به صورت ذهنی و به شرح زیر است:  A. تأثیرگذاری بر اساس یک مقیاس مشخص، برای مثال +5 تا −5  B. احتمال وقوع در یک بازه زمانی مناسب، برای مثال 5 سال  سپس پتانسیل ارزیابی‌شده به عنوان فرصت (اگر مثبت باشد یا (+ve یا تهدید (اگر منفی باشد یا (−ve از طریقA × B محاسبه می‌شود.  سارا با بررسی مطالب مرتبط در منابع خبری معتبر مانند تایمز، فایننشال تایمز، اکونومیست، اخبار بی‌بی‌سی و غیره به این کار پرداخت. سپس یک گروه کانونی از همکارانش در MEL تشکیل داد تا نظرات آن‌ها را در مورد ایده‌های خود جمع‌آوری کند. |

**نتیجه PESTEL**

اجماع حاصل شده به شرح زیر بود:

**سیاسی**

* بی‌ثباتی جهانی که منجر به افزایش هزینه‌های دفاعی می‌شود (مثبت).
* فشار بیشتر برای اطمینان از امنیت ملی انرژی (مثبت).

**اقتصادی**

* خطر افزایش بلندمدت قیمت‌ها، به‌ویژه فولادهای خاص وارداتی، و نرخ بهره (منفی).
* خطر رکود یا رکود تورمی[[86]](#footnote-86) (منفی).

**تغییرات اجتماعی**

* نگرش‌های فزاینده منفی نسبت به استفاده از سوخت‌های فسیلی (منفی).
* کمبود مهارت‌ها در نیروی کار (منفی).

**تغییرات فناورانه**

* تحولات سریع در فناوری‌های مرتبط با خودروهای برقی (EV).

**زیست محیطی**

* تعهدات COP26 (منفی)

**قانونی**

* در حال حاضر نگرانی‌های مشخصی وجود ندارد.

**نتیجه‌گیری**

احتمالاً فرصت‌های فزاینده ای در میان مشتریان بازار دفاعی وجود دارد. گروه‌های جدیدی از مشتریان با احیای صنعت انرژی هسته‌ای در حال ظهور هستند. همچنین، انرژی باد در زمینه امنیت انرژی و سایر نگرانی‌های مرتبط با سوخت‌های فسیلی در کانون توجه قرار گرفته است. نگرش‌های منفی نسبت به استفاده از سوخت‌های فسیلی بر ورزش‌های موتوری سنتی تأثیر می‌گذارد و حرکت به سمت ورزش‌های موتوری برقی (EV) را تسریع می‌کند.

**مطالعه موردی**

|  |
| --- |
| **صنعت غذای ارگانیک در اروپا**  بازار غذای ارگانیک اروپا رشد بسیار قوی‌ای را تجربه کرده است که بخشی از یک روند جهانی به سمت تغذیه سالم‌تر است. مصرف‌کنندگان نگرانی‌های فزاینده‌ای نیز پیرامون رفاه حیوانات دارند. این بازار چند سالی است که به بلوغ رسیده است و دسترسی گسترده به محصولات ارگانیک، شامل طیفی از محصولات ارزان‌قیمت با تولید انبوه تا محصولات با برچسب خصوصی گران‌قیمت است. این امر بازار را قادر می سازد تا علیرغم وجود نشانه‌های بلوغ، رشد قوی خود را حفظ کند. اما پیش‌بینی می‌شود عملکرد بازار کند شود. با این حال، رهبران بازار به افزایش آگاهی از فواید سلامت غذاهای ارگانیک پس از همه‌گیری اشاره کرده‌اند که طی سال‌های آینده می‌تواند منجر به رشد بیشتر بازار شود.  تحلیل پنج نیروی پورتر برای صنعت غذای ارگانیک اروپا در ادامه آمده است. این تحلیل شامل خرده‌فروشان مواد غذایی در صنعت غذای ارگانیک می‌شود، نه اینکه آن‌ها را بخشی از صنعت خرید بدانیم:   * **شدت رقابت میان رقبای موجود در بازار غذای ارگانیک**، به دلیل عدم تمایز محصول و هزینه‌های تعویض ناچیز برای خریداران افزایش یافته است. با این حال، رشد قوی بازار تا حدی این مساله را خنثی می‌کند. * خریداران قدرت محدودی دارند زیرا مصرف‌کنندگان انفردی هستند. با این حال، تقاضای مصرف‌کنندگان برای غذای ارگانیک، محرکی برای رشد صنعت است و احتمالاً به خاطر تنوع زیاد محصولات ارگانیک در خرده‌فروشی‌ها، انتخاب‌های بیشتری وجود دارد. * تأمین‌کنندگان معمولاً کشاورزان کوچک مقیاس هستند که تأثیر آن‌ها بر بازار نسبتاً محدود است. با این حال، بسیاری از آن‌ها به سمت فروش مستقیم به مصرف‌کنندگان نهایی سوق یافته اند و تا حدی موقعیت خود را تقویت کرده‌اند. * تهدید قوی از سوی محصولات جایگزین غیرارگانیک وجود دارد که ارزان‌تر بوده و در حجم بیشتری فروخته می‌شوند. با این حال، بیشتر خرده‌فروشان این محصولات جایگزین را در کنار محصولات غذایی ارگانیک، و نه به جای آن‌ها، ذخیره می‌کنند. * **از سوی تازه‌واردان،** تهدید قوی‌ای وجود دارد زیرا هزینه‌های تعویض نسبتاً کم است و رشد تقاضا شدید است.   منبع: Marketline، مارس 2022  **سوالات بحث برای موردکاوی**   1. در صورتی که خرده‌فروشان مواد غذایی به عنوان خریداران تلقی شوند، تحلیل پنج نیروی رقابتی پورتر را دوباره انجام دهید. 2. هر یک از نیروهای رقابتی را به طور جداگانه تحلیل کنید و برای هر یک، نتایج را از نظر میزان شدت هر کدام توضیح دهید. |

**یادداشت‌ها**

1 Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Strategy*, 12th Edn, Harlow: Pearson, 2021

2 Abell, D.F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980

3 Porter, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1 (2008)

**فصل 6:** **ارزیابی و اقدام بر اساس موقعیت استراتژیک**

**تدوین و ارائه تحلیل SWOT**

در این فصل، نتایج تحلیل‌های قبلی در قالب نمایی از موقعیت استراتژیک فعلی تجمیع و ارائه می شود. این ارائه در قالب تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها [[87]](#footnote-87) (SWOT) است. این نوع ارائه در مدیریت در هر سطحی از فردی تا تاکتیکی و عملیاتی تا استراتژیک به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌شود. در اینجا از آن به‌صورت استراتژیک استفاده می شود و بخش های تشکیل‌دهنده آن به شرح زیر است:

* **نقاط قوت:** ویژگی‌های درون سازمانی که به تحقق اهداف کمک می کنند (به فصل 4 مراجعه کنید).
* **نقاط ضعف:** ویژگی‌های درون سازمانی که تحقق اهداف را محدود کرده یا مانع تحقق آنها می‌شوند (به فصل 4 مراجعه کنید).
* **فرصت‌ها:** ویژگی‌های محیط کلان و خرد که در صورت بهره‌برداری از آنها، می توان منتفع شد (به فصل 5 مراجعه کنید).
* **تهدیدها:** ویژگی‌های محیط کلان و خرد که در صورت ناتوانی در مقابله با آنها یا اجتناب از آنها، مانع از تحقق اهداف سازمان می شوند (به فصل 5 مراجعه کنید).

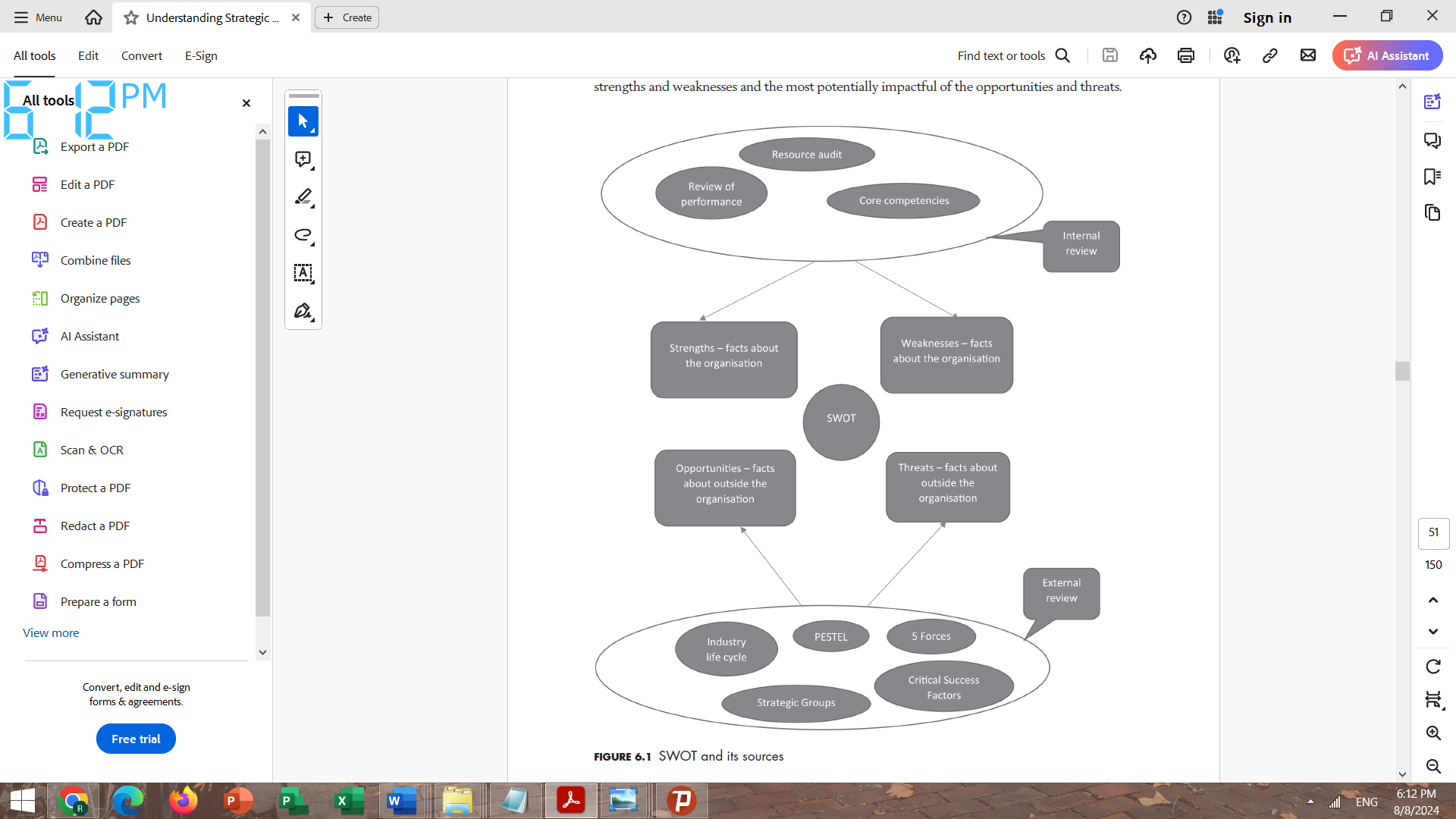
در اندیشیدن به این موضوع، باید اطمینان یافت که چیزهایی که به‌عنوان فرصت‌ها فهرست می‌کنیم، چیزهایی نیستند که ممکن است انجام دهیم، بلکه استراتژی‌ها خواهند بود. در واقع آنها چیزهایی هستند که ممکن است رخ دهند یا موقعیت‌هایی که ممکن است به نفع سازمان باشند. در عین حال، باید اطمینان حاصل کرد که چیزهایی که به‌عنوان تهدیدها فهرست می‌کنیم، چیزهایی هستند که ممکن است خارج از سازمان اتفاق بیفتند یا موقعیت‌هایی هستند که ممکن است به زیان سازمان باشند.

**گام 1 –** تدوین ماتریس SWOT (به شکل 6.1 مراجعه کنید).

اول، تحلیل وضعیت داخلی منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف خواهد شد. نتایج منتج از انجام ممیزی منابع، شناسایی شایستگی های محوری و بررسی عملکرد خواهد بود.

دوم، تحلیل شرایط خارجی منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (که به‌عنوان پیشران های کلیدی تغییر نیز شناخته می‌شوند) خواهد شد. نتایج این بخش از تحلیل‌های پنج نیروی پورتر، گروه‌های استراتژیک، چرخه عمر صنعت، عوامل کلیدی موفقیت و PESTEL حاصل خواهد شد.

بهترین شیوه برای ارائه SWOT استفاده از یک جدول 2 × 2 همچون مثال فرضی زیر است. برای اینکه یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک عملی و مفید باشد، نباید بیش از سه یا در نهایت چهار قلم در هر کادر گنجانده شود. این اقلام باید شامل مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف و مؤثرترین فرصت‌ها و تهدیدها باشد.



تهدیدها – واقعیت هایی درباره محیط خارجی سازمان

فرصت‌ها – واقعیت هایی درباره محیط خارجی سازمان

تحلیل خارجی

تحلیل داخلی

نقاط ضعف – واقعیت هایی درباره سازمان

نقاط قوت-واقعیت هایی درباره سازمان

شکل 6.1 SWOT و منابع آن

|  |  |
| --- | --- |
| **نقاط قوت (به ترتیب اولویت):**   * نقدینگی بیش از ۳۰۰ میلیون پوند. * کارخانه تولیدی با فناوری پیشرفته. * شراکت‌های خوب با عاملان در تمام کشورهای G20 | **نقاط ضعف(به ترتیب اولویت):**   * محصولات فعلی نزدیک به انتهای چرخه عمر خود هستند * خط تولید محصولات جدید ناکارآمد است. * کمبود شدید نیروی کار ماهر در تمامی کارخانه‌های تولیدی. |
| **فرصت‌ها(به ترتیب اولویت):**   * هر دو رقیب اصلی با کمبود نقدینگی مواجه هستند. * هزینه تعویض مشتری نسبت به اندازه‌ آن‌ها، بسیار بالا است * تامین‌کنندگان مواد خام شامل تعداد زیادی سازمان کوچک است. | **تهدیدها(به ترتیب اولویت):**   * فناوری چاپ سه‌بعدی که به طور فزاینده‌ای قادر به ارائه محصولات جایگزین است. * افزایش قیمت انرژی که منجر به افزایش هزینه‌های نهاده های تولید ورودی می‌شود. * تشدید بی‌ثباتی سیاسی در مناطقی که مواد خام از آنجا تامین می‌شود. |

**استفاده از تحلیل SWOT**

تحلیل SWOT ابزاری قدرتمند برای نشان دادن نتایج تحلیل استراتژیک انجام شده است. این تحلیل به تنهایی رهبران ارشد را به تفکر عمیق و جستجوی درونی وا می‌دارد و آن‌ها را مجبور می‌کند که با حقیقت روبرو شوند. مدیران ارشد به SWOT به عنوان ابزاری برای برانگیختن خویش اندیشی[[88]](#footnote-88) و بحث پیرامون بهبود شرکت و قرار دادن آن در مسیر موفقیت تکیه می‌کنند.

علاوه بر این، SWOT ابزاری برای مقایسه مستقیم بین موقعیت استراتژیک سازمان و رقبا اصلی‌ آن فراهم می‌آورد. این رقبا عمدتاً در همان گروه استراتژیک سازمان مورد تحلیل قرار دارند و بنابراین با فرصت‌ها و تهدیدهای مشابهی مواجه هستند. اگر بتوان دیدگاه واقع‌بینانه‌ای از نقاط قوت و ضعف آن‌ها ایجاد کرد، آنگاه می توان محتوای تحلیل های SWOT آن‌ها را برآورد کرد (نکته مهم اینکه، اگر می‌خواهید درباره نقاط قوت و ضعف رقبا اطلاعاتی را کسب کنید، از فروشندگان خود بپرسید-آن‌ها هر روز با رقبا مواجه می‌شوند). اکنون که مجموعه‌ای از تحلیل‌های SWOT را برای سازمان و رقبایمان در اختیار داریم، می‌توان آن‌ها را مقایسه کرد. می‌توان پرسید که آیا نقاط قوت، سازمان را قادر به استخراج ضعف‌ها خواهند کرد یا بالعکس. همچنین می‌توان از SWOT به عنوان منبعی مستقیم برای ایده‌های استراتژیک استفاده کرد و بررسی کرد که چگونه نقاط قوت می تواند به سازمان کمک کند تا از فرصت‌ها بهره‌برداری کند و آیا ضعف‌های سازمان می تواند تأثیر تهدیدها را بدتر کند و چگونه می‌توان به این سوال ها پاسخ داد.

**گام ۲ –** استفاده از SWOT برای تدوین استراتژی

تحلیل SWOT را می‌توان در انتهای فرآیند تحلیل محیطی و سازمانی برای ترکیب نتایج مرور استراتژیک و شناسایی موضوعات کلیدی استفاده کرد. هدف این مرحله، درک پیامدهای تحلیل داخلی و خارجی برای استراتژی آینده‌ سازمان است. بهترین شیوه برای انجام این کار، آن است که تحلیل SWOT را یک گام جلوتر برد و یک جدول مقایسه‌ زوجی از تمامی ترکیبات ممکن S، W،O و T ایجاد نمود. سپس می‌توان استراتژی‌هایی (برنامه‌های عملیاتی) را شناسایی کرد که می توانند هر یک از این مقایسه­های زوجی را به بهترین مزیت ممکن تبدیل کنند:

* باید به دنبال استفاده از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و دفاع در برابر تهدیدهایی بود که منجر به افزایش مزیت رقابتی خواهد شد.
* همچنین، باید درصدد تعیین نحوه کاهش ضعف‌ها برای اجتناب از دست دادن فرصت‌ها و افزایش تهدیدها بود تا بدین ترتیب ضعف‌ها به بهترین شکل ممکن برطرف شوند و مزیت رقابتی پایدارتر شود.

جدول زیر یک مثال فرضی را نشان می‌دهد که بر اساس تحلیل SWOT ساخته شده و بیانگر نحوه استفاده مستقیم از تحلیل‌های قبلی برای تولید ایده‌های استراتژیک است. اما باید توجه داشت که این روش به تنهایی برای تدوین استراتژی کافی نیست، که در فصل بعدی توضیح داده خواهد شد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نقاط ضعف**  **W1**: محصولات فعلی نزدیک به پایان چرخه عمر خود هستند.  **W2**: روند توسعه محصولات جدید ناکارآمد است.  **W3**: کمبود شدید نیروی کار ماهر در تمام کارخانه‌های تولیدی. | **نقاط قوت**  **S1**: نقدینگی بیش از 300 میلیون پوند.  **S2**: کارخانه تولیدی با فناوری پیشرفته.  **S3**: همکاری‌های پایداری با نمایندگان در تمامی کشورهای گروه G20 | **SWOT** |
| W1O2: افزایش هزینه‌های تعویض (به‌عنوان مثال، ارائه محصولی بیشتر سفارشی‌شده برای افزایش عمر محصول). | S1O1:خرید رقبا ؟  S1O3: خرید تأمین‌کنندگان؟  S3O1: توسعه بیشتر فعالیت‌های بین‌المللی؟ | **فرصت‌ها**  **O1**: هر دو رقیب اصلی با کمبود نقدینگی مواجه هستند.  **O2**: هزینه تعویض مشتری نسبت به اندازه‌ آن‌ها، بسیار بالا است.  **O3**: تأمین‌کنندگان مواد خام مشتمل بر تعداد زیادی سازمان‌ کوچک است. |
| هیچ راهکار واضحی وجود ندارد- وضعیت نگران‌کننده است! | S1T1 :خرید شرکتی که در حال توسعه فناوری است؟  S1T3: توسعه منابع تأمین جدید؟ | **تهدیدها**  **T1**: فناوری چاپ سه‌بعدی به طور فزاینده‌ای قادر به ارائه محصولات جایگزین است.  **T2**: افزایش قیمت انرژی که منجر به افزایش قابل‌توجه هزینه نهاده های تولید ورودی می‌شود.  **T3**: تشدید بی‌ثباتی سیاسی در مناطقی که مواد خام تأمین می شود. |

**به روز بودن**

علاوه بر این، حتی در مورد SWOT نیز کافی نیست که فقط یک تحلیل SWOT تدوین کرده و سپس به مرحله بعدی رفت. این تحلیل باید به طور مستمر به‌روزرسانی شود. این امر مستلزم تبدیل تحلیل‌های انجام شده در فصل‌های قبلی به یک فرآیند بررسی مستمر محیط‌های داخلی و خارجی سازمان است. باید یک فرآیند مستمر برای ارزیابی منابع و محیط‌های خرد و کلان سازمان ایجاد کرد-همواره باید هوشیار بود و به دستاوردهای گذشته خود دل خوش نکرد! سه خطر مهم وجود دارد که باید به آن‌ها توجه داشت:

* به دلیل اینکه SWOT یک ابزار بسیار قدرتمند برای ارائه نتایج است، این امکان وجود دارد که خود به هدف نهایی تبدیل شود. اما این تحلیل به سرعت منسوخ خواهد شد و ممکن است نقاط قوت شناسایی شده دیگر منجر به مزیت رقابتی نشوند؛ به عنوان مثال، ممکن است نقاط قوت سازمان با نیازهای بازار یا مأموریت و استراتژی آن همخوانی ندارند.
* تمرکز SWOT بر محیط خارجی ممکن است بسیار محدود باشد و در نتیجه، لزوم یا فرصت بازتعریف مرز یک صنعت و ایجاد دیدی گسترده‌تر را نادیده بگیرد.
* ممکن است SWOT بر یک عنصر واحد از استراتژی بیش از حد تأکید کند بدون اینکه نقاط ضعف آن را شناسایی نماید؛ به عنوان مثال اتکای بیش از حد به یک نقطه قوت در تولید کم هزینه، منجر به فشار رسانه‌ای، مخدوش شدن شهرت سازمان و مسائل روابط کارگری می شود.

**مطالعه موردی MEL**

در این مرحله، سارا توانست مرور اجمالی موقعیت استراتژیک MEL را در قالب تحلیل SWOT ‌گردآوری کند.

|  |
| --- |
| **کادر 6.1: سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  با استفاده از تمام اطلاعات جمع‌آوری شده، سارا از خود پرسید که چه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی را شناسایی کرده است:   * **نقاط قوت:** ویژگی‌های درون سازمانی که به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند (به فصل 4 مراجعه کنید). * **نقاط ضعف:** ویژگی‌های درون سازمانی که مانع یا محدودیتی در تحقق اهداف سازمان ایجاد می‌کنند (به فصل 4 مراجعه کنید). * **فرصت‌ها:** ویژگی‌های موجود در محیط کلان و خرد که در صورت بهره برداری از آن‌ها به نفع سازمان خواهد بود (به فصل 5 مراجعه کنید). * **تهدیدها:** ویژگی‌های موجود در محیط کلان و خرد که در صورت ناتوانی در مقاومت یا اجتناب از آن‌ها، سازمان را از تحقق اهداف‌ش باز می‌دارد (به فصل 5 مراجعه کنید). |

**نتایج SWOT**

* **نقاط قوت**
  + قابلیت طراحی برتر که با تأمین‌کنندگان ادغام شده است و امکان هم‌آفرینی محصولات برای پاسخگویی به تقاضاهای سفارشی را فراهم می‌آورد.
  + ذخایر نقدی قابل توجه.
* **نقاط ضعف**
  + نرخ ضایعات تولید بالاتر از هنجارهای (میانگین) صنعت.
  + توزیع سنی کارکنان در بخش‌های کلیدی که احتمالاً منجر به کمبود مهارت‌ها و دانش سازمانی می‌شود.
* **فرصت‌ها**
  + تأثیر کمبود انرژی و تغییرات اقلیمی که فرصت‌هایی در بخش انرژی‌های تجدیدپذیر (باد و هسته‌ای) ایجاد می‌کند.
  + رشد بخش ورزش های موتوری الکتریکی بر اساس نوع و تازه واردان به صنعت.
* **تهدیدها**
  + ورود رقبای جدید به بازار قطعات ورزش‌های موتوری.
  + کاهش بلندمدت ورزش‌های موتوری سنتی به دلیل حرکت صنعت خودروسازی به سمت تمام الکتریکی شدن.

تحلیل SWOT توسط سارا به‌عنوان مبنایی برای بررسی استراتژی‌های ممکن استفاده شد.

|  |
| --- |
| **کادر 6.2. سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  سارا جدولی از مقایسه‌های زوجی را برای تمامی ترکیبات ممکن از نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O)، و تهدیدها (T) تهیه کرد. سپس گروه کانونی متشکل از همکاران شرکت را دوباره جمع کرد و با کمک آن‌ها، استراتژی‌ها (برنامه‌های اقدام) را شناسایی کرد که می‌توانستند هر یک از این مقایسه‌های زوجی را به بهترین مزیت ممکن برای سازمان تبدیل کنند:   * تلاش برای استفاده از نقاط قوت به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها و دفاع در برابر تهدیدها، که به افزایش مزیت رقابتی کلی منجر می‌شود. * تلاش برای شناسایی نحوه خنثی سازی نقاط ضعف برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها، به‌طوری‌که نقاط ضعف به نحوی اثربخش مورد بررسی قرار گیرد و مزیت رقابتی سازمان پایدارتر شود. |

**نتیجه گیری در قالب تحلیل TOWS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | قوت 1 | قوت 2 | ضعف 1 | ضعف 2 |
| فرصت 1 | طراحی محصولات برای تأمین نیازهای بخش انرژی بادی و هسته‌ای | شناسایی فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری در تأمین‌کنندگان متخصص که قبلاً در بخش‌های انرژی بادی و هسته‌ای فعالیت داشته اند | بهبود فرآیندها/ مهارت‌ها برای کاهش خطر تولید محصولات با قیمت بالا یا کیفیت پایین در بخش‌های انرژی بادی و هسته‌ای | ایجاد فرآیندهای استخدامی مفید و مدیریت دانش برای پر کردن شکاف‌ها پیش از بروز آن‌ها |
| فرصت 2 | طراحی محصولات و تغییر جهت تأمین‌کنندگان به سمت تأمین نیازهای مرتبط با انواع موتورهای مسابقه‌ای برقی جدید | شناسایی فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری در تأمین‌کنندگان متخصص که قادر به تأمین نیازهای انواع موتورهای مسابقه‌ای برقی جدید هستند | بهبود فرآیندها/مهارت‌ها برای کاهش خطر تولید محصولات با قیمت بالا یا کیفیت پایین در بخش موتورهای مسابقه‌ای برقی | ایجاد فرآیندهای استخدامی و مدیریت دانش برای پر کردن شکاف‌ها پیش از بروز آن‌ها |
| تهدید 1 | توسعه قابلیت‌ طراحی و تأمین برای گنجاندن تخصص‌های مرتبط با خودروهای برقی (EV) و کاهش قابلیت‌های مرتبط با خودروهای غیربرقی | شناسایی فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری در تأمین‌کنندگان متخصص که قادر به تأمین نیازهای انواع موتورهای مسابقه‌ای برقی جدید هستند | بهبود فرآیندها/ مهارت‌ها برای کاهش خطر تولید محصولات با قیمت بالا یا کیفیت پایین در مقایسه با رقبا | ایجاد فرآیندهای استخدامی و مدیریت دانش برای پر کردن شکاف‌ها پیش از بروز آن‌ها |
| تهدید 2 | تغییر جهت قابلیت‌های طراحی و تأمین به سمت بازارهای خودرویی غیرسنتی | شناسایی فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری در تأمین‌کنندگان متخصص که قادر به تأمین نیازهای انواع موتورهای مسابقه‌ای برقی جدید هستند | تسریع در خروج از بازار موتورهای مسابقه‌ای سنتی که در حال افول است | ایجاد فرآیندهای استخدامی و مدیریت دانش برای مدیریت کاهش فعالیت‌های خودرویی سنتی در حالی که دانش و مهارت‌های کلیدی مرتبط با بازارهای آینده حفظ می‌شوند |

**مطالعه موردی**

|  |
| --- |
| **بایر AG** بایر [[89]](#footnote-89)AG یک شرکت فعال در حوزه علوم زیستی است. این شرکت محصولات پزشکی تجویزی و غیر تجویزی، محصولات آرایشی، بذر، ویژگی‌های گیاهی، محصولات شیمیایی و بیولوژیکی حفاظت از محصولات کشاورزی را عرضه می‌کند. محصولات و راه‌حل‌هایی را نیز برای پیشگیری و درمان بیماری‌ها در حیوانات ارائه می‌دهد. این شرکت محصولات خود را تحت نام‌های تجاری آدالات[[90]](#footnote-90)، ردوکسون[[91]](#footnote-91)، بایتریل[[92]](#footnote-92)، زوفیگو[[93]](#footnote-93)، ناتیوو[[94]](#footnote-94)، سرناد[[95]](#footnote-95)، کانستن[[96]](#footnote-96)، آفرین[[97]](#footnote-97)، سیدکتین[[98]](#footnote-98)، و سرستو[[99]](#footnote-99) به بازار عرضه می‌کند. بایر محصولات خود را مستقیماً به کشاورزان و از طریق داروخانه‌ها، خرده‌فروشان، عمده‌فروشان، بیمارستان‌ها، دامپزشکان، سوپرمارکت‌ها و زنجیره‌های داروخانه توزیع می‌کند. این شرکت حضور تجاری در سراسر جهان دارد و دفتر مرکزی آن در لورکوزن، آلمان واقع است.  **نقاط قوت**   * تمرکز پابرجا بر تحقیق و توسعه برای توسعه محصولات نوآورانه * شبکه توزیع قوی و حضور جغرافیایی گسترده که ریسک کسب و کار را کاهش می‌دهد   **نقاط ضعف**   * نقدینگی پایین که می‌تواند فرصت‌های رشد را محدود کند   **فرصت‌ها**   * افزایش قیمت مواد غذایی * چشم‌انداز مثبت برای صنعت جهانی داروسازی   **تهدیدات**   * کنترل قیمت داروها * ریسک‌های مرتبط با عملیات تولیدی * رقابت شدید   **منبع** Marketline سپتامبر 2022  **سوال های بحث برای موردکاوی**   1. با استفاده از وب‌سایت جهانی بایر[[100]](#footnote-100) و بررسی وب‌سایت‌های رقبای اصلی آن (گلاسکو اسمیت کلاین[[101]](#footnote-101)، الی لیلی اند کمپانی[[102]](#footnote-102)، جانسون و جانسون[[103]](#footnote-103)، ناوارتیس آ.جی.[[104]](#footnote-104)، مرک[[105]](#footnote-105)، و فایزر[[106]](#footnote-106)) تلاش کنید تا SWOT ذکر شده در بالا را با جزئیات بیشتری تقویت کنید. به موارد ذکر شده جزئیاتی را اضافه کنید تا تأثیر آنها قابل ارزیابی باشد. 2. اکنون تحلیل TOWS را انجام دهید. چه استراتژی‌هایی را به مدیریت ارشد بایر پیشنهاد می‌دهید؟ |

44

**فصل ۷:** **شناسایی گزینه‌های استراتژیک**

**محتوای این فصل**

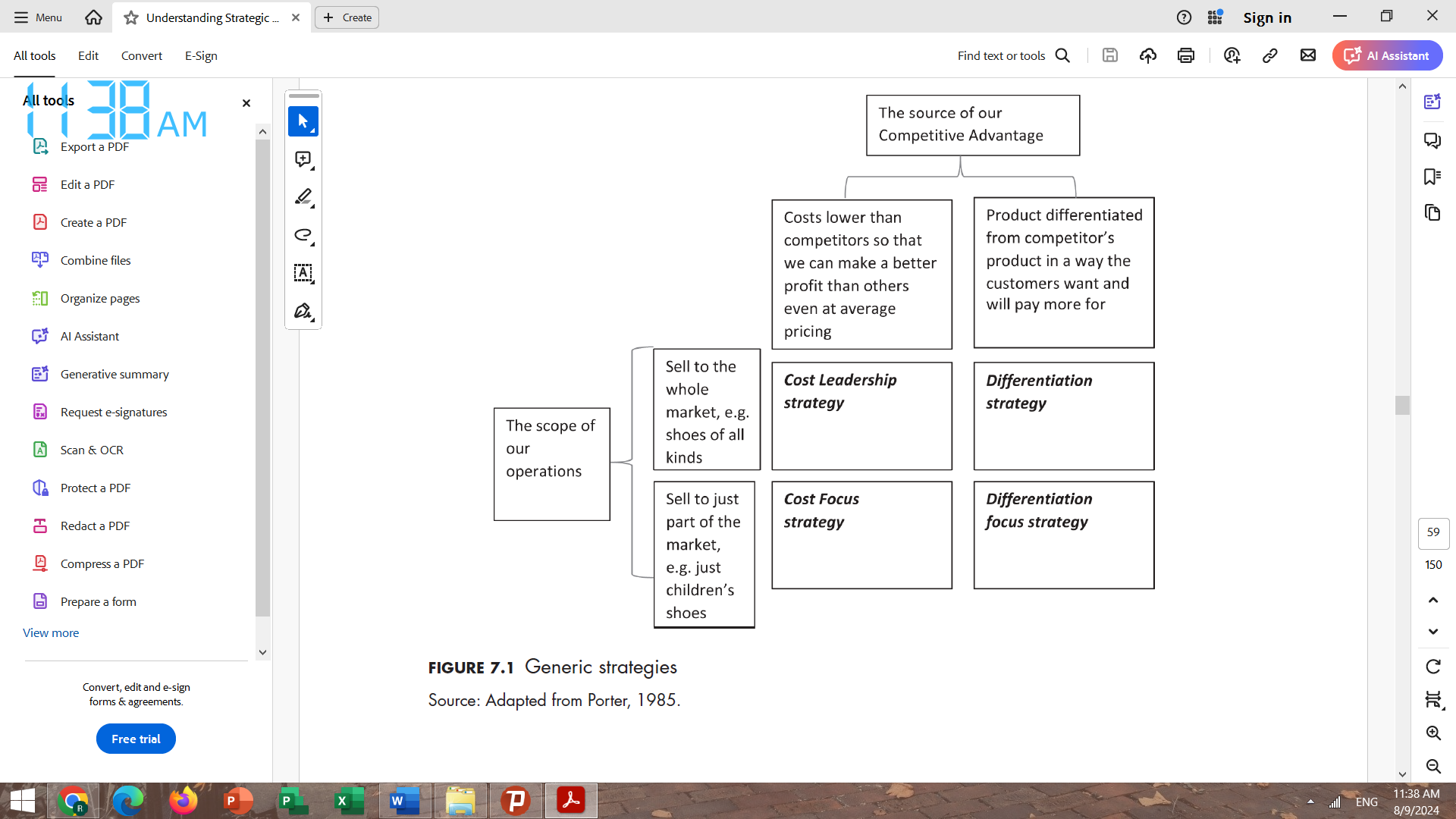
در فصل گذشته، دیدیم که تحلیل SWOT چگونه تمامی تحلیل‌های استراتژیک را تجمیع کرده و چگونه می‌توان از آن برای ایجاد برخی ایده‌های استراتژیک استفاده نمود. اما این ایده‌ها ضرورتاً منتج از یافته های قبلی ما است و از این رو، بیشتر واکنشی (انفعالی)[[107]](#footnote-107) خواهند بود تا پیش کنشی (‌فعالانه)[[108]](#footnote-108)، و به همین دلیل در دامنه محدودتری قرار دارند و شاید فاقد ‌نوآوری باشند. در این فصل، رویکرد متفاوتی را دنبال می‌کنیم. پرسش این است که چه نوع استراتژی‌هایی به طور اصولی وجود دارد و آیا این استراتژی‌ها می‌توانند برای تحقق بهتر مأموریت سازمانی مثمرثمر باشند یا خیر. ابتدا می‌توان بر کسب‌وکاری تمرکز کرد که در حال حاضر در آن هستیم، و این سوال را پرسید که: «چگونه می‌توان با ارائه محصول یا خدمت فعلی به مشتریان موجود، اثربخش­تر عمل کرد؟». اگر سازمان در چندین کسب‌وکار فعالیت می‌کند، می‌توان این سوال را به‌طور جداگانه برای هر کسب‌وکار پرسید، اما باید استراتژی‌های شرکتی که در ادامه بحث می‌شود را نیز در نظر داشت. در هر دو مورد، باید روش‌های مختلف موجود برای اجرای مفاهیم استراتژیک را مورد بررسی قرار داد.

**استراتژی‌های عمومی کسب‌وکار**

دو شیوه برای بررسی استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد که به ما کمک می کنند تا در کسب‌وکار فعلی، اثربخش تر عمل کنیم. این شیوه ها عبارتند از استراتژی‌های عمومی کسب‌وکار پورتر[[109]](#footnote-109) و ساعت استراتژی[[110]](#footnote-110). هر دوی این ابزارها چارچوبی برای هدایت تفکر مدیران فراهم می آورند. اولی به روش‌های مختلفی می‌پردازد که سازمان می تواند به کمک آنها مزیت رقابتی خلق نماید، و دومی به پیشنهادات مختلفی می‌پردازد که می توان بر اساس ادراکات مشتریان از ارزشمند بودن محصول/خدمت نسبت به قیمت آن، به مشتریان ارائه داد. برای استفاده از ایده‌های پورتر، باید از مزایا و معایب هر یک از چهار استراتژی عمومی (شکل ۷.۱ را ببینید) آگاهی یافت.

**استراتژی رهبری در هزینه[[111]](#footnote-111)**

این استراتژی به منزله داشتن هزینه‌های پایین‌تر پایدار نسبت به میانگین صنعت و در عین حال، حفظ کیفیت حداقل به اندازه میانگین صنعت است. مزیت استراتژی رهبری در هزینه آن است که می‌توان محصولات/خدمات را با قیمت‌های متوسط صنعت فروخت اما از هر فروش سود بیشتری نسبت به میانگین صنعت کسب کرد. اگر این امر محقق شود، این اثربخش ترین استراتژی کسب‌وکار خواهد بود، اما چگونه می‌توان به آن دست یافت؟



دامنه عملیات سازمان

فروش به بخش خاصی از بازار، به عنوان مثال، فقط کفش‌های کودکان

فروش به کل بازار، به عنوان مثال، انواع مختلف کفش‌

**استراتژی تمرکز بر تمایز**

**استراتژی تمرکز بر هزینه**

**استراتژی تمایز**

**استراتژی رهبری در هزینه**

محصول متمایز از محصول رقیب به طریقی که مشتریان می‌خواهند و حاضرند برای آن پول بیشتری پرداخت کنند

هزینه‌ها کمتر از رقبا، به طوری که می‌توان حتی با قیمت‌گذاری متوسط سود بیشتری نسبت به دیگران کسب کرد.

منبع مزیت رقابتی سازمان

شکل 7.1 استراتژی های عمومی (منبع: پورتر، 1985)

کاهش هزینه‌ها نسبت به میانگین صنعت به چند شیوه امکان‌پذیر است:

* خرید ورودی‌ها (نهاده های تولید) با هزینه کمتر از میانگین، اما با مشخصات و کیفیت مورد نیاز از طریق خرید عمده یا قدرت چانه زنی خریدار در بازار (صرفه‌جویی‌ مقیاس).
* استفاده اثربخش تر از ورودی‌ها (نهاده ها) از طریق کاهش ضایعات با بهبود عملیات یا افزایش خروجی‌ها (ستاده ها) با بهبود فرآیندها، یا افزایش بهره‌وری نیروی کار، یا استفاده بهتر از سرمایه در گردش[[112]](#footnote-112).

در یک صنعت بالغ، این استراتژی می‌تواند بسیار سودآور باشد. با این حال، اگر صنعت جوان یا به طور ذاتی یا در حال حاضر پویا باشد (مثلاً در دوره‌ای از نوآوری فناورانه)، حفظ این مزیت‌های نسبی در بلندمدت دشوار خواهد بود و بسیاری از آن‌ها به سادگی قابل تقلید هستند.

**استراتژی تمایز**

یک شرکت محصولات خود را به گونه‌ای از محصولات رقبا متمایز می‌کند که (در کل بازار) جذابیت بیشتری برای مشتریان داشته باشد. مشتریان نیز باید تمایل به پرداخت بیشتر برای این تمایز را داشته باشند. بنابراین، می‌توان قیمت‌های بالاتر از میانگین را مطالبه کرد و با ارائه چیزهای مازاد، می توان مبالغ به مراتب بالاتری از هزینه‌های مازاد صرف شده برای تولید محصول متمایز درخواست نمود، و در نتیجه، می‌توان سود بیشتری از هر واحد فروخته شده نسبت به میانگین صنعت کسب کرد. تمایز از طریق کیفیت و نوآوری به همراه پاسخگویی به مشتریان به دست می‌آید.

نحوه انجام این کارها حائز اهمیت است، به نحوی که به بهترین شکل ممکن، اما با کمترین هزینه ضروری انجام شوند. در حالت ایدئال، می­توان امکان­هایی را بر مبنای شایستگی­های موجود شناسایی کرد (مثل افزودن مزایا، ویژگی‌های جدید و مواردی از این دست). این هزینه به مراتب کمتری در بر دارد و خطر کمتری نسبت به توسعه شایستگی های جدید به همراه دارد. با این حال، اتخاذ فرهنگ بازارگرایی[[113]](#footnote-113) (تمرکز بر درک و ارائه نیازهای مشتری) بسیار حیاتی است، بدان معنی که باید خواسته های مشتریان را درک کرده و آنها را تامین کرد. در مقابل محصول گرایی[[114]](#footnote-114) قرار دارد که به طور کامل بر محصولی تمرکز دارد انتظار می رود که مشتریان خواهان آنند، و از اینرو، باید انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملیاتی را برای پاسخگویی به تغییرات بازار حفظ کرد.

**کیفیت به عنوان راهی برای ایجاد تمایز**

کیفیت بالا به منزله ارائه مطلوبیت بالاتر به مشتریان است و بنابراین، امکان مطالبه قیمت بالاتر را فراهم می‌کند. هنگامی که مشتری، کسب‌وکار دیگری است نه یک مصرف‌کننده، کیفیت بالا از طریق قابلیت اعتماد باعث افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های واحد محصول/خدمت و افزایش سودآوری برای مشتری می‌شود. علاوه بر این، عملیات با کیفیت برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در هر نوع سازمانی حیاتی است. کیفیتی که به مشتریان ارائه می شود، از طرق مختلفی به دست می آید:

* **برتری[[115]](#footnote-115):** برای مثال طراحی، ویژگی‌ها و کارکردها، سطح خدمات پیوست، و مانند آن.
* **قابلیت اعتماد[[116]](#footnote-116):** برای مثال انجام اقدامات برنامه ریزی شده، انجام این اقدامات به نحو احسن، به ندرت خراب شدن محصول، و مانند آن.
* **تناسب با هدف[[117]](#footnote-117):** دقیقاً اقدامات مورد نیاز انجام می شود و نه چیزی بیشتر (شاید به صورت سفارشی)

**نوآوری به عنوان راهی برای ایجاد تمایز**

نوآوری در محصول[[118]](#footnote-118) به معنای ایجاد یک محصول جدید یا نسخه جدیدی از یک محصول موجود با ویژگی‌های برتر است که باعث ایجاد مطلوبیت برای مشتری می‌شود. از سوی دیگر، نوآوری در فرآیند[[119]](#footnote-119) به منزله ایجاد شیوه‌های جدید برای تولید یا تحویل محصولات است. این نوآوری نیز منجر به ایجاد مطلوبیت بیشتر برای مشتری (مثل خرید آنلاین) می گردد، اما به طور کلی هزینه‌های تولید را کاهش می‌دهد. اگر بتوان هر دو این کارها را انجام داد، مزایای فراوانی عاید سازمان خواهد شد.

**پاسخگویی[[120]](#footnote-120) به عنوان راهی برای ایجاد تمایز**

پاسخگویی بهتر به مشتریان به معنای توانایی بهتر در شناسایی نیازهای مشتری است. این امر با درک عمیق از بازار و نیازهای مشتری میسر می‌شود. در مقایسه با آنچه رقبا ارائه می‌دهند، پاسخگویی از طریق کاربرد کیفیت برتر و قابلیت نوآوری، مطلوبیت بیشتری را برای مشتری ایجاد می‌کند.

**تمرکز[[121]](#footnote-121)**

تمرکز به معنای انتخاب طیف محدودی‌ از مشتریان در یک بازار گسترده‌تر و تمرکز بر نیازهای خاص آن‌ها است.

**تمرکز بر تمایز[[122]](#footnote-122)**

تمرکز بر تمایز به معنای استفاده از ایده‌هایی است که در بخش قبلی تحت عنوان استراتژی تمایز مطرح شد و کاربرد آن‌ها در یک بخش خاص از بازار است. این راهی برای دستیابی به تمایز با استفاده از شایستگی های موجود سازمان یا راهی برای ایجاد شایستگی های جدید با هزینه اضافی محدود است. البته این واقعیت که تعداد مشتریان نسبتا اندک است حتی به معنای ضرورت بیشتر برای قیمت‌گذاری بالاتر است.

**تمرکز بر هزینه[[123]](#footnote-123)**

تمرکز بر هزینه به موردی می‌پردازد که در آن قیمت‌گذاری بالاتر احتمالاً امکان پذیر نیست. در این صورت هزینه‌ها باید به نحوی کاهش یابد، حتی اگر صرفه‌جویی مقیاس در دسترس نباشد. برای مثال، این استراتژی می تواند برای یک شرکت محلی با هزینه‌های پایین به دلیل نزدیکی فیزیکی به مشتریان مناسب باشد.

**ساعت استراتژی[[124]](#footnote-124)**

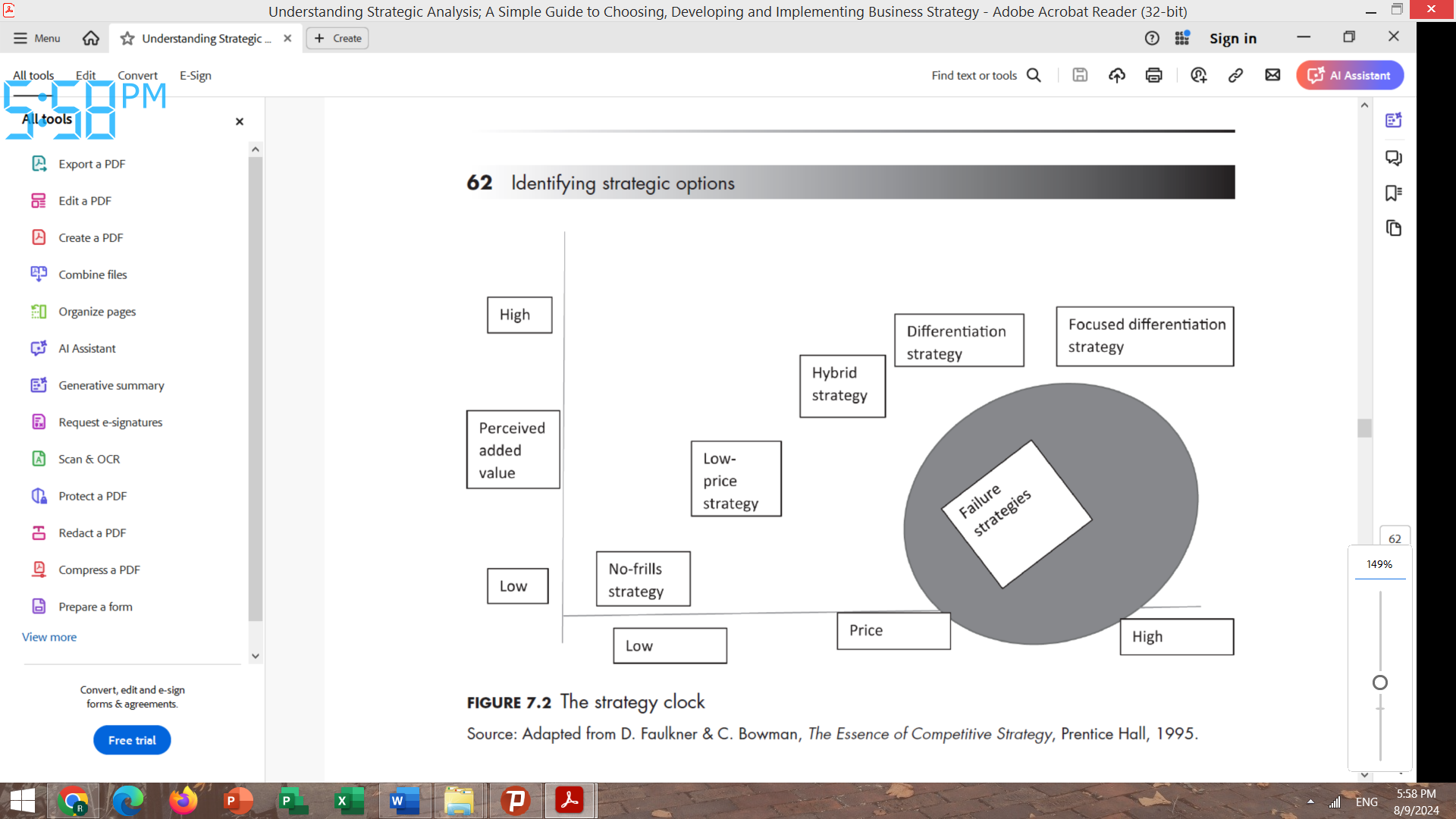
ساعت استراتژی (شکل 7.2 را ببینید) رویکردی بدیل ارائه می‌دهد که بیشتر بر مشتری تمرکز دارد، یعنی به بررسی قیمت‌هایی که مشتری تمایل به پرداخت دارد و ادراکات آن‌ها از ارزش افزوده‌ای که از خرید محصول/خدمت کسب می‌کنند، مقایسه هر دو با پیشنهادات رقبا می پردازد[[125]](#footnote-125).

**استراتژی حذف زوائد[[126]](#footnote-126)**

در این حالت تمرکز به طور کامل بر بخش‌های حساس به قیمت بازار است. محصول یا خدمت ارائه‌شده به یک نسخه‌ پایه تنزل می‌یابد به نحوی که نیازهای حداقلی مشتری را تامین می­نماید. این شیوه ای جذاب برای ورود به بازار است که با کسب تجربه عملیاتی و بازار از طریق کسب سهم بازار محقق می شود. این تجربه را می‌توان به عنوان مبنایی برای گسترش و توسعه استراتژی مورد استفاده قرار داد.

**استراتژی قیمت-پایین[[127]](#footnote-127)**

این استراتژی به دنبال ارائه قیمت پایین‌تر نسبت به رقبا است در حالی که سعی در حفظ ارزش افزوده مشابه دارد. حاشیه‌های سود پایین خواهد بود و اگر صنعت به شدت رقابتی باشد، این حاشیه‌ها تنزل بیشتری خواهند کرد. حاشیه‌های پایین به منزله ناتوانی در سرمایه‌گذاری مجدد به میزانی قابل توجه است. این استراتژی زمانی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد که سازمان بتواند قیمت‌های پایین‌تری را از طریق هزینه‌های پایین‌تر پایدار به دست آورد اما همچنان بتواند ارزش افزوده مشابه با یا نزدیک به رقبا ارائه دهد. این امر به طور بالقوه از طریق برخورداری از سهم بازار عمده ناشی از عملیات فاقد زوائد قبلی یا شاید از طریق سرمایه‌گذاری خارجی فراوان میسر می گردد.



**پایین**

**استراتژی حذف زوائد**

**استراتژی های شکست**

**قیمت**

**بالا**

**پایین**

**ارزش افزوده درک شده**

**بالا**

**استراتژی قیمت پایین**

**استراتژی تمایز متمرکز**

**استراتژی ترکیبی**

**استراتژی تمایز**

شکل 7.2 ساعت استراتژی

(منبع D. Faulkner & C. Bowman, The Essence of Competitive Strategy, Prentice Hall, 1995)

**استراتژی ترکیبی[[128]](#footnote-128)**

هدف این استراتژی، دستیابی همزمان به تمایز و قیمتی پایین‌تر از رقبا است. ترکیب «کیفیت بالا و قیمت ارزان» همیشه جذاب است، بنابراین این امر می‌تواند به افزایش سهم بازار کمک کند که به نوبه خود مزایای هزینه‌ای بیشتری را به همراه خواهد داشت. بدین ترتیب، این استراتژی می‌تواند به عنوان یک استراتژی ورود اثربخش عمل کند، اما ترکیب مجموعه‌ای از شایستگی های مورد نیاز برای «خوب و ارزان بودن» اغلب دشوار است.

**استراتژی تمایز[[129]](#footnote-129)**

همانند استراتژی‌های عمومی پورتر، این رویکرد در صدد ارائه محصولات یا خدماتی متفاوت با رقبا است به نحوی که از دید مشتریان ارزشمند باشند، و در عین حال، قیمت‌های نسبتاً بالاتری مطالبه می‌شود. به بحث‌های قبلی در مورد این استراتژی مراجعه کنید.

**تمایز متمرکز[[130]](#footnote-130)**

همانند استراتژی‌های عمومی پورتر، این رویکرد در صدد ارائه ارزش ادراک شده بالا است تا افزایش قابل توجه قیمت را توجیه ‌کند. به بحث‌های قبلی در مورد این استراتژی مراجعه کنید.

**استراتژی‌های شکست[[131]](#footnote-131)**

این استراتژی‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند که باید از آن‌ها اجتناب کرد:

* **قیمت بالا/ارزش استاندارد:** ریسک بسیار بالای از دست دادن سهم بازار.
* **قیمت بالا/ارزش پایین:** فقط در شرایط انحصاری و با وجود موانع ورود توجیه دارد.
* **قیمت استاندارد/ارزش پایین:** ریسک بسیار بالای از دست دادن سهم بازار.

**استراتژی‌های شرکتی[[132]](#footnote-132)**

استراتژی شرکتی بر پرسیدن این سوال تمرکز دارد: «در چه کسب‌وکارهایی (اغلب به آن‌ها واحدهای کسب‌وکار استراتژیک[[133]](#footnote-133) یا SBUs گفته می‌شود) باید سرمایه‌گذاری کرد تا به اهداف خود رسید؟».

اول، باید مسیر توسعه هر یک از کسب‌وکارهای موجود فراتر از محدودیت‌های کنونی با استفاده از ماتریس آنسوف[[134]](#footnote-134) (شکل 7.3 را ببینید) را بررسی کرد. این موضوع گاهی در قالب پرسشگری پیرامون مسیر استراتژیک[[135]](#footnote-135) مطرح می‌شود.

**استراتژی تثبیت[[136]](#footnote-136)**

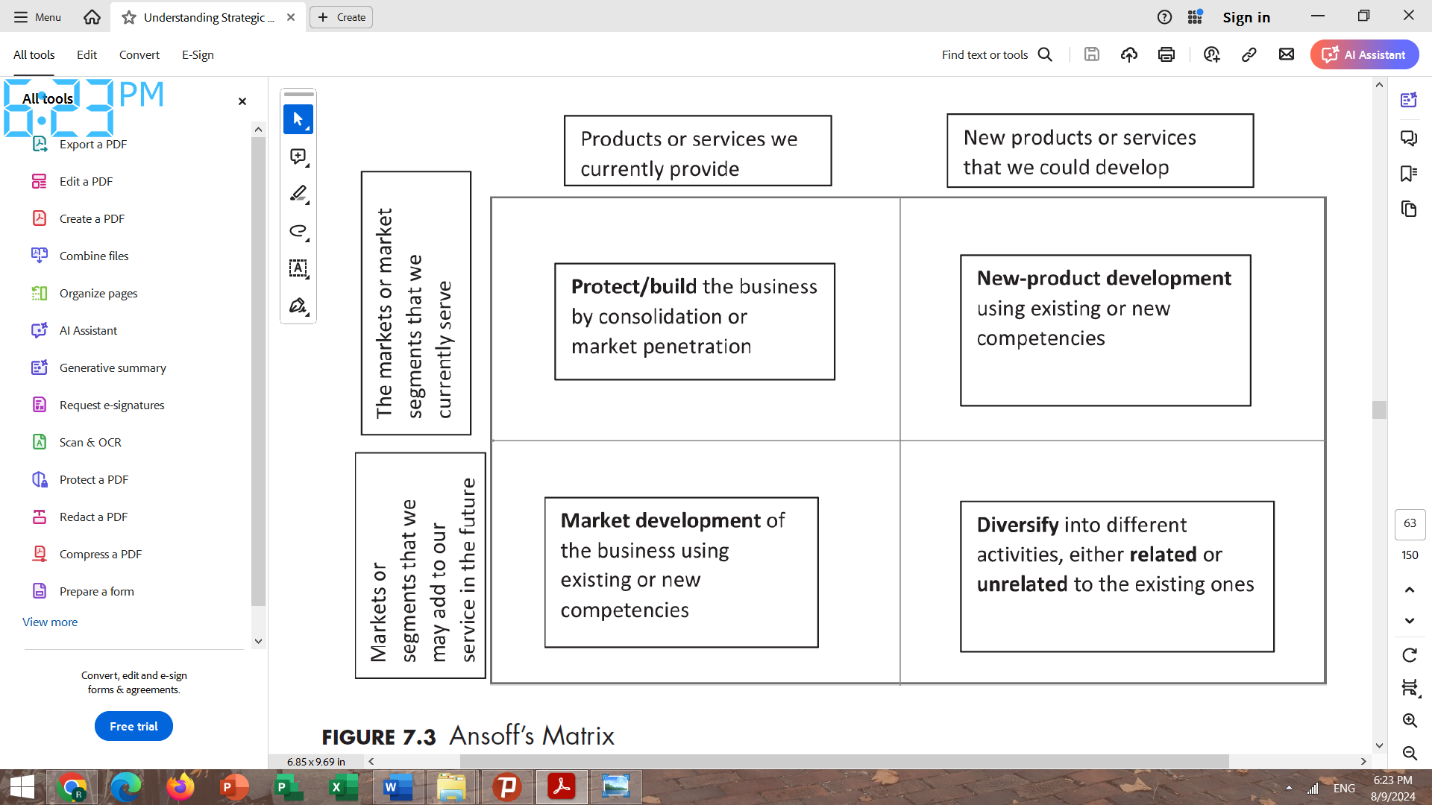
این استراتژی شامل حفظ و تقویت موقعیت فعلی است. اگر سهم بازار بیشتری کسب شود، بهبودهای زیر حاصل می گردد:

* صرفه‌جویی‌های مقیاس.
* قدرتمند شدن برند.
* توانایی رقابت بر اساس کیفیت
* موقعیت در مرحله بلوغ از چرخه عمر

پیاده سازی این استراتژی احتمالاً مستلزم تجدیدساختار سازمان، نوآوری در فرآیندها و کاهش فعالیت‌های کم‌سود است.

محصولات یا خدمات جدیدی که می‌توانیم توسعه دهیم

محصولات یا خدماتی که در حال حاضر ارائه می‌دهیم



بازارها یا بخش‌های بازاری که در حال حاضر به آنها خدمت‌رسانی می شود

**حفاظت از/ایجاد**

کسب‌وکار از طریق تثبیت یا نفوذ در بازار

**توسعه محصول جدید**

با استفاده از شایستگی های موجود یا جدید

بازارها یا بخش‌های بازاری که ممکن است در آینده به آنها خدمات رسانی شود

**تنوع‌بخشی**

به فعالیت‌های مختلف (مرتبط یا غیرمرتبط) با فعالیت‌های موجود

**توسعه بازار**

کسب‌وکار با استفاده از شایستگی های موجود یا جدید

شکل 7.3 ماتریس آنسوف (منبع: آنسوف، 1988)

**استراتژی نفوذ در بازار[[137]](#footnote-137)**

این استراتژی منجر به افزایش سهم بازار می‌شود؛ دستیابی به این هدف به موارد زیر بستگی دارد:

* ماهیت بازار، آیا در حال رشد، بالغ یا در حال کوچک شدن است.
* در دسترس بودن منابع اضافی قابل توجه.
* خودرضامندی[[138]](#footnote-138) رهبران بازار که امکان وقوع آن را میسر می سازد

**استراتژی توسعه محصول جدید[[139]](#footnote-139)**

به معنای توسعه و عرضه محصولات/خدمات جدید یا به طور قابل توجهی اصلاح شده به بازارهای موجود است. این استراتژی را می‌توان به دو شیوه انجام داد: استفاده از شایستگی های موجود با شناسایی و دنبال کردن نیازهای در حال توسعه مشتریان یا با توسعه شایستگی های جدید، زمانی که عوامل کلیدی موفقیت (CSFها) دیگر منجر به مزیت رقابتی نمی‌شوند و CSFها در حال تغییر هستند. به طور مشخص، اولین شیوه با فرصت‌های کم‌ریسک‌تر و کم‌هزینه‌تری همراه است، اما در شیوه دوم، این احتمال وجود دارد که رقبای جدیدی که دارای CSFهای جدید هستند، در بازار به موفقیت دست یابند.

**استراتژی توسعه بازار[[140]](#footnote-140)**

این استراتژی به دنبال ارائه محصولات و خدمات موجود به بازارهای جدید است. این استراتژی می تواند شامل ورود به بخش‌هایی از بازار که قبلاً به آنها خدمت‌رسانی نشده‌ است (مثلاً تولید کفش‌های ورزشی کودکان در اندازه‌های بزرگ‌تر و عرضه آن‌ها در بازار بزرگسالان)، استفاده‌های جدید از محصول موجود (مثلاً عرضه مبلمان پلاستیکی مخصوص باغ در بازار رویدادها)، یا مناطق جغرافیایی جدید از طریق گسترش منطقه‌ای یا بین‌المللی باشد. ممکن است نیاز به ایجاد شایستگی های جدیدی باشد (مثل زیرساخت‌های لازم برای توزیع بین‌المللی).

**استراتژی متنوع سازی[[141]](#footnote-141)**

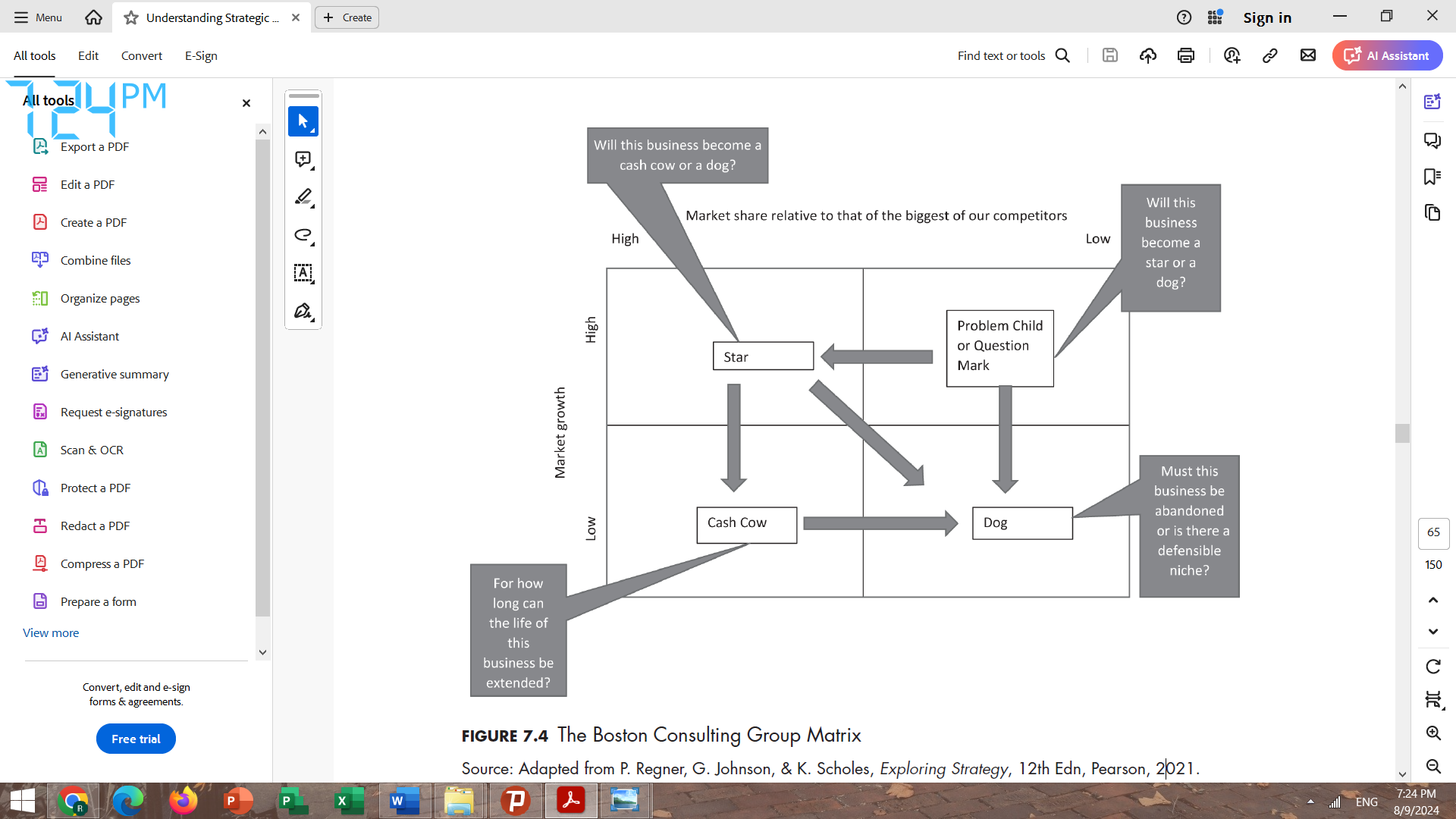
در این استراتژی، سازمان از بازارها و محصولات فعلی خود دور می شود. متنوع سازی می­تواند در حوزه فعالیت فعلی سازمان، مرتبط یا همگون[[142]](#footnote-142) باشد به گونه‌ای که:

* **ادغام عمودی[[143]](#footnote-143)** اتفاق می‌افتد و شرکت، کنترل برخی از ورودی‌های (نهاده های) تولید فعلی یا توزیع تولیدات فعلی را به دست می‌گیرد.
* **ادغام افقی[[144]](#footnote-144)** اتفاق می‌افتد و شرکت، کنترل یک کسب‌وکار مرتبط در همان سطح با موقعیت فعلی خود در زنجیره تأمین را به دست می گیرد؛ به عنوان مثال، یک خرده‌فروش آنلاین پوشاک، یک خرده‌فروش آنلاین لوازم خانگی را خریداری می‌کند.

مزایای ادغام عمودی، حول حفظ بیشتر سود در زنجیره تأمین در اختیار سازمان تنوع‌بخش خواهد بود. مزایای ادغام افقی حول به اشتراک گذاری منابع و شایستگی ها و در نتیجه، افزایش سودآوری خواهد بود. تنوع‌بخشی ممکن است غیرمرتبط یا ناهمگون[[145]](#footnote-145) نیز باشد. مزیت احتمالی ورود به یک حوزه کاملاً غیرمرتبط، تماماً مالی خواهد بود؛ این در واقع یک استراتژی سرمایه‌گذاری است که منجر به رشد شرکت می‌شود. متنوع­سازی باید با احتیاط انجام شود. این پرخطرترین استراتژی‌ آنسوف به شمار می­رود و تجربه نشان می‌دهد که متنوع سازی مفرط، به ویژه اگر غیرمرتبط باشد، منابع مدیریتی را تا حدی تضعیف می‌کند که زیان های قابل توجهی رخ می‌دهد.

**تحلیل پورتفولیو[[146]](#footnote-146)**

ممکن است بخواهیم به مجموعه کسب‌وکارهای تحت اداره سازمان بررسی کنیم و بپرسیم که آیا این کسب و کارها در کل، یک پورتفولیوی منسجم، اثربخش و پایدار از سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که در مسیر اهداف سازمان قرار دارند یا خیر. در این راستا، چندین رویکرد وجود دارد، اما متداول ترین چارچوب، ماتریس گروه مشاوره ای بوستون یا ماتریس رشد/سهم بازار [[147]](#footnote-147) (BCG) است که در اینجا تشریح می شود.



برای چه مدت می‌توان عمر این کسب‌وکار را تمدید کرد؟

آیا این کسب‌وکار باید رها شود یا یک بخش خاص قابل دفاع وجود دارد؟

**رشد بازار**

**پایین**

آیا این کسب‌وکار به گاو شیرده یا سگ تبدیل خواهد شد؟

**بالا**

**سهم بازار نسبت به بزرگترین رقبای صنعت**

**پایین**

**بالا**

**گاو شیرده**

**سگ**

**ستاره**

**بچه مساله دار یا علامت سئوال**

آیا این کسب‌وکار به ستاره یا سگ تبدیل خواهد شد؟

شکل 7.4. ماتریس گروه مشاوره ای بوستون

(منبع: P. Regner, G. Johnson, & K. Scholes, *Exploring Strategy*, 12th Edn, Pearson, 2021)

محور عمودی این ماتریس، نرخ رشد بازار را نشان می‌دهد (رشد بالا به معنای مصرف بالای نقدینگی است زیرا برای تأمین تقاضا، سرمایه‌گذاری انجام می‌شود). محور افقی سهم نسبی بازار را نشان می‌دهد، یعنی سهم بازار سازمان مورد بررسی در مقایسه با بزرگترین رقیب آن (مقادیر بالا به معنای تسلط بر بازار، سودآوری خوب و در نتیجه، تولید بالای نقدینگی است). پیکان‌ها مسیری را نشان می‌دهند که یک واحد کسب و کار استراتژیک در چرخه عمر خود طی می‌کند. نکته مهم آنکه، این امکان وجود دارد که یک «کودک مسئله‌دار (بدقلق)[[148]](#footnote-148)» به یک «ستاره» و یک «ستاره» به یک «گاو شیرده» تبدیل بشود یا نشود. می‌توان از این ایده برای بررسی مجموعه‌ای از واحدهای کسب و کار استراتژیک (SBU) به عنوان یک کل یعنی پورتفوی سرمایه‌گذاری ها استفاده کرد. می‌توان پرسید که آیا این پورتفوی، متوازن است به نحوی که تولید نقدینگی از گاوهای شیرده برای تأمین نیازهای سرمایه‌گذاری ستاره‌ها و کودکان مسئله‌دار کافی است یا خیر. این ماتریس توجه ما را به اقداماتی جلب می‌کند که باید در رابطه با هر یک از واحدهای کسب و کار استراتژیک انجام داد و به این ترتیب بر تصمیمات استراتژیک در سطح کسب و کار تأثیر می‌گذارد:

* **ستاره:** این واحد کسب و کار استراتژیک باید برای کسب سهم بازار هزینه‌های سنگینی کند؛ در یک بازار رو به رشد، همه رقبا سعی می‌کنند مشتریان را جذب کنند و مجبور به صرف هزینه سنگین خواهند بود. سرمایه‌گذاری در بهبودهایی بسیار مهم است که تضمین کند یک ستاره به جای یک سگ، به یک گاو شیرده تبدیل شود، به ویژه هنگامی که نرخ رشد بازار کاهش می‌یابد. این امر به حفظ تسلط بر بازار در برابر تازه واردان بستگی دارد.
* **گاو شیرده:** [[149]](#footnote-149)این واحد کسب و کار استراتژیک در یک بازار بالغ، دارای سهم بازار بالایی است. بنابراین، ثبات وجود دارد و نیاز کمتری به هزینه‌های بازاریابی و سایر سرمایه‌گذاری‌ها وجود دارد. هزینه‌های واحد نیز به دلیل سطح بالای تولید، باید پایین باشد. بنابراین، گاو شیرده به عنوان یک منبع نقدینگی برای تأمین مالی سایر واحدهای کسب و کار استراتژیکی که به آن نیاز دارند، در دسترس است. گاو شیرده بخش بسیار مهمی از پورتفوی است و باید به‌طور محافظه‌کارانه مدیریت و به شدت از آن دفاع شود.
* **کودک مساله‌دار:** سهم کمی از بازار دارد اما بازار رو به رشد است. بنابراین، این واحد کسب و کار استراتژیک باید برای کسب سهم بازار، سرمایه گذاری سنگینی انجام دهد. اما آیا این سرمایه‌گذاری بازگشت خواهد داشت؟ در هر دو حالت سرمایه‌گذاری یا خروج از بازار، باید تصمیمات شجاعانه‌ای اتخاذ شود.
* **سگ:** تخلیه‌گر نقدینگی برای سازمان به شمار می رود. این واحد کسب و کار استراتژیک، سهم اندکی از بازار دارد و احتمال رشد کمی دارد زیرا بازار بالغ است. سگ باید کنار گذاشته شود، اما گاهی می توان آن را در یک بخش خاص سودآور[[150]](#footnote-150) متمایز نمود.

**روش‌های توسعه**

استراتژی، یک برنامه اقدام است. بنابراین، علاوه بر اینکه چه کاری باید انجام شود تا اهداف بهتر محقق شود، باید به چگونگی انجام آن نیز اندیشید. سؤالی که در اینجا بررسی می شود این است: چه روش‌های توسعه استراتژیکی در دسترس سازمان قرار دارد و کدام یک در شرایط موجود مناسب‌تر است؟

اساساً می توان سه رویکرد را اتخاذ نمود:

* **توسعه ارگانیک[[151]](#footnote-151)** بر مبنای منابعی که از قبل وجود دارد.
* **ادغام‌ها و اکتساب‌ها**[[152]](#footnote-152) به معنای پیوستن یک سازمان به سازمانی دیگر و تشکیل یک موجودیت واحد بر مبنای توافق یا خرید.
* **توسعه‌های مشترک و انواع ائتلاف ها[[153]](#footnote-153)** به معنای توافق با سایر سازمان‌ها برای همکاری در راستای تحقق یک هدف مشترک است و در عین حال، موجودیت ها مجزا و منفک از یکدیگر باقی می‌مانند.

**توسعه ارگانیک**

در یک بازار رقابتی هیچ حالت یکنواختی وجود ندارد. سازمان یا در حال رشد و توسعه است یا در حال افول است و در نهایت شکست خواهد خورد. بر این اساس، همه سازمان ها در انواع بزرگ و کوچک، در کوتاه و میان مدت به طور مستمر در حال توسعه هستند. همه اینها توسعه داخلی است، و زمانی که این شیوه در راستای تغییر استراتژیک، در بلندمدت و با تأثیرگذاری بیشتر اعمال می شود، به عنوان توسعه ارگانیک قلمداد می شود. انگیزه های متعددی برای این توسعه ارگانیک وجود دارد:

• توسعه شایستگی های رقابتی جدید، برای مثال اگر در حال توسعه محصولات یا خدمات جدید هستیم، این بدان معنی است که باید راحت تر فهمید که چگونه آنها را به نحو احسن فروخت.

• سرشکن کردن هزینه، شروع سریع کسب و کار و صرف زمان کمتر، در صورتی که منابع لازم برای سرمایه گذاری اولیه مورد نیاز برای یک اکتساب را در اختیار نداشته باشیم.

• اگر شریک مناسب یا امکان اکتساب وجود نداشته باشد، ممکن است یک نوع کاملاً جدید از سرمایه گذاری را انجام داد به نحوی که بازیگر دیگری وجود نداشته باشد.

• برای جلوگیری از بروز مسائل فرهنگی که در داخل سازمان یا با وجود یک شریک یا یک اکتساب جدید ایجاد می شود، که اغلب علت اصلی شکست ادغام­ها و اکتساب­ها است.

**ادغام‌ها و اکتساب‌ها**

در صورت وجود منابع و هدف مناسب، ادغام‌ها و اکتساب‌ها مزایای زیادی به همراه دارند:

* سرعت اجرا، این موضوع در شرایط بسیار پویا یک ملاحظه اساسی باشد.
* کاهش انفعال رقابتی[[154]](#footnote-154): اگر این بازار برای ما جدید باشد، دیگر تازه وارد نخواهیم بود و از ایجاد ظرفیت اضافی برای تامین نیازهای بازار اجتناب می‌شود.
* کسب یا حفظ سهم بازار با کاهش تعداد رقبا.
* امکان استفاده از فرصت‌های مالی مثل ‌ارزش‌گذاری کمتر شرکت هدف.
* امکان دستیابی به منابع و شایستگی های شرکت هدف مثل تخصص در زمینه تحقیق و توسعه، دانش بازار و غیره.
* فراهم آمدن راه­هایی برای ایجاد اثربخشی در هزینه با کاهش دوباره کاری و منطقی‌سازی تأمین.
* ذینفعان کلیدی بویژه ذینفعان نهادی، انتظاراتی در زمینه رشد و افزایش سریع ارزش بازار دارند.

اما ادغام­ها و اکتساب­ها همواره چنین مزایایی را در بر ندارند. این امر به دلایل زیر رخ می دهد:

* پرداخت مبالغ بسیار زیاد برای اکتساب در یک مزایده رقابتی
* بروز مسائل غیرمنتظره به خاطر ارزیابی موشکافانه (ریزکاوی)[[155]](#footnote-155) ضعیف
* هم­افزایی­های مورد انتظار رخ نمی­دهد؛ این امر اغلب به خاطر مسائل ناشی از سازگاری فرهنگی است که به اثربخشی و کارایی کمتر سازمان جدید در مقایسه با آن سازمان­ها قبل از ادغام و به طور مجزا منجر می­شود.

**ائتلاف­ها**

ائتلاف­ها از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده­اند و نسبت به رویکردهای قبلی، راه بهتری را پیشنهاد می دهند. این امر به ویژه در شرایط زیر صادق است:

• نیاز به کمترین میزان منابع[[156]](#footnote-156) برای عملیات اقتصادی باشد، پیوستن به رقبا یا ارائه دهندگان محصولات مکمل[[157]](#footnote-157) می­تواند رشد را بسیار راحت­تر از سایر روش­ها میسر سازد.

• شریک یا شرکای بالقوه متخصص هستند و قادر به ارائه فعالیت هایی هستند که به بهترین وجه با منابع و شایستگی های آنها انطباق دارد.

• شریک بالقوه دارای دانش تخصصی در مورد یک بازار خاص است، برای مثال اولین ورود به حوزه تجارت الکترونیک با شریکی که قبلاً این تجربه را داشته است.

اشکال زیادی از ائتلاف وجود دارد که هر کدام برای شرایط مختلفی مناسب است:

• سرمایه گذاری­های مشترک[[158]](#footnote-158) ائتلاف­هایی هستند که در آن شرکا مستقل از یکدیگر باقی می­مانند، اما یک سازمان تازه تاسیس را به طور مشترک و تحت مالکیت شرکت­های اصلی[[159]](#footnote-159) راه اندازی می­کنند.

• کنسرسیوم­ها[[160]](#footnote-160) ائتلاف­هایی هستند که در آن چندین شریک برای اجرای یک پروژه خاص، یک سرمایه گذاری مشترک انجام می دهند و معمولاً دارای یک توافق رسمی وجود دارد که سود و تقسیم کنترل را مشخص می­نماید.

• شبکه ها[[161]](#footnote-161)، همکاری های غیررسمی مبتنی بر مزیت و اعتماد متقابل هستند. به عنوان مثال، در صنعت هواپیمایی مسافران می توانند از خدمات چندین شرکت هواپیمایی شریک در حین سفر با یک بلیط واحد استفاده کنند.

• ائتلاف­های فرصت­طلبانه[[162]](#footnote-162)، توافقات غیررسمی حول یک پروژه خاص هستند.

• اعطای حق امتیاز (فرانشیز)[[163]](#footnote-163) یک نوع همکاری است که در آن هر امتیاز گیرنده[[164]](#footnote-164) فعالیت های خاصی مثل تولید، توزیع و فروش را انجام می دهد و امتیاز دهنده[[165]](#footnote-165) مسئول فعالیت های دیگری مثل مدیریت برند، بازاریابی و آموزش است که در مرکز انجام می شود.

• صدور مجوز[[166]](#footnote-166) به دارنده مجوز[[167]](#footnote-167) این حق را می دهد که تمام جنبه های یک محصول یا خدمات را تولید کند و این مجوز با پرداخت هزینه ای به آن اعطا می شود.

• انعقاد قرارداد فرعی[[168]](#footnote-168) زمانی اتفاق می افتد که برای ارائه خدمات خاصی با یک شرکت، قراردادی (مثل پذیرایی و نظافت) منعقد می شود.

عوامل موثر در انتخاب نوع ائتلاف در جدول زیر آمده است.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *شکل رابطه* | | | |
|  | **آزاد**:   * شبکه‌ها * ائتلاف های فرصت‌طلبانه | **قراردادی**:   * صدور مجوز * فرانشیز (حق امتیاز) * قراردادهای فرعی | **مالکیت**:   * کنسرسیوم‌ها * سرمایه‌گذاری‌های مشترک |
| *عوامل مؤثر* |  | | |
| الف) بازار |  | | |
| سرعت تغییرات بازار | تغییرات سریع |  | تغییرات کند |
| ب) منابع |  | | |
| مدیریت دارایی | توسط هر شریک به‌صورت جداگانه |  | مدیریت مشترک |
| دارایی‌های شریک | بهره‌برداری از دارایی‌های شریک |  | اختصاص به ائتلاف |
| ریسک از دست دادن منابع برای شریک | ریسک بالا |  | ریسک پایین |
| ج) انتظارات |  | | |
| ریسک مالی | حفظ ریسک |  | کاهش ریسک |
| جو سیاسی | جو نامطلوب |  | جو مطلوب |

برای موفقیت ائتلاف ها، برخی عناصر کلیدی باید وجود داشته باشد:

* اعتماد به شایستگی ها و نیات شریک
* حمایت مدیریت ارشد: ائتلاف ها نیازمند شکل گیری روابط کاری میان سازمانی هستند و مدیریت ارشد در هر دو سازمان بتواند مسائل سیاسی و فرهنگی را حل کند.
* سازگاری بین سازمان‌ها برای ایجاد روابط کاری قوی در تمامی سطوح ضروری است.
* تعیین اهداف و مقاصد شفاف و مورد توافق و نظارت مشترک بر آنها.
* انتظارات عملکردی باید به طور شفاف تعریف شوند و تحقق آن‌ها مستلزم به اشتراک‌گذاری اطلاعات است.
* انعطاف‌پذیری به ائتلاف ها اجازه می‌دهد تا همچون هر موجودیت دیگری، تکامل یافته و تغییر کنند.

**استراتژی بین‌المللی[[169]](#footnote-169)**

بدیهی است که تمام روش‌های توسعه‌ مذکور را می‌توان در بازار داخلی انجام داد یا با یک استراتژی بین‌المللی ترکیب نمود و بازارهای جدیدی را در نقاط مختلف جهان گشود. هنگامی که رویکرد منتخب شامل کسب سهم عمده‌ای از یک کسب‌وکار خارجی یا خرید کامل آن و یا گسترش عملیات در یک منطقه جدید از طریق ایجاد یک عملیات جدید از ابتدا باشد، این استراتژی «سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی[[170]](#footnote-170)» نامیده می‌شود.

انتخاب‌های کلیدی که با ماهیت بین‌المللی استراتژی ارتباط دارند و به موارد مطرح شده در بخش «روش‌های توسعه» اضافه می‌شوند، عبارتند از نحوه پاسخگویی به رقابت جهانی و نحوه پاسخگویی به تقاضای محلی در بازارهای جدید:

* ممکن است یک صنعت مستلزم کارایی جهانی[[171]](#footnote-171) باشد؛ به این معنا که فشارهای هزینه‌ای ناشی از عملیات بین‌المللی در آن صنعت بیشتر از عملیات محلی است. به عنوان مثال، در عملیات بین المللی، تولید با هزینه نیروی انسانی پایین و توزیع جهانی اهمیت دارد، در حالی که در عملیات محلی، تولید با هزینه نیروی انسانی پایین عملاً در کشور مبدا انجام شود.
* دوم، ممکن است یک صنعت نیاز به ارائه محصولات یا خدماتی داشته باشد که به صورت محلی تامین شده‌اند یا برای آن‌ها طراحی شده‌اند؛ به عبارت دیگر، نیاز به پاسخگویی محلی[[172]](#footnote-172) وجود دارد، یا ممکن است چنین نباشد. به عنوان مثال، یک محصول یا خدمت که نیازهای فرهنگ‌ها و ذائقه­های محلی خاص مانند غذاهای ملی را تامین می‌کند یا محصولی مانند خودرو که در سراسر جهان اساساً مشابه است.

ترکیب این ویژگی‌ها به چهار استراتژی ممکن منجر می‌شود:

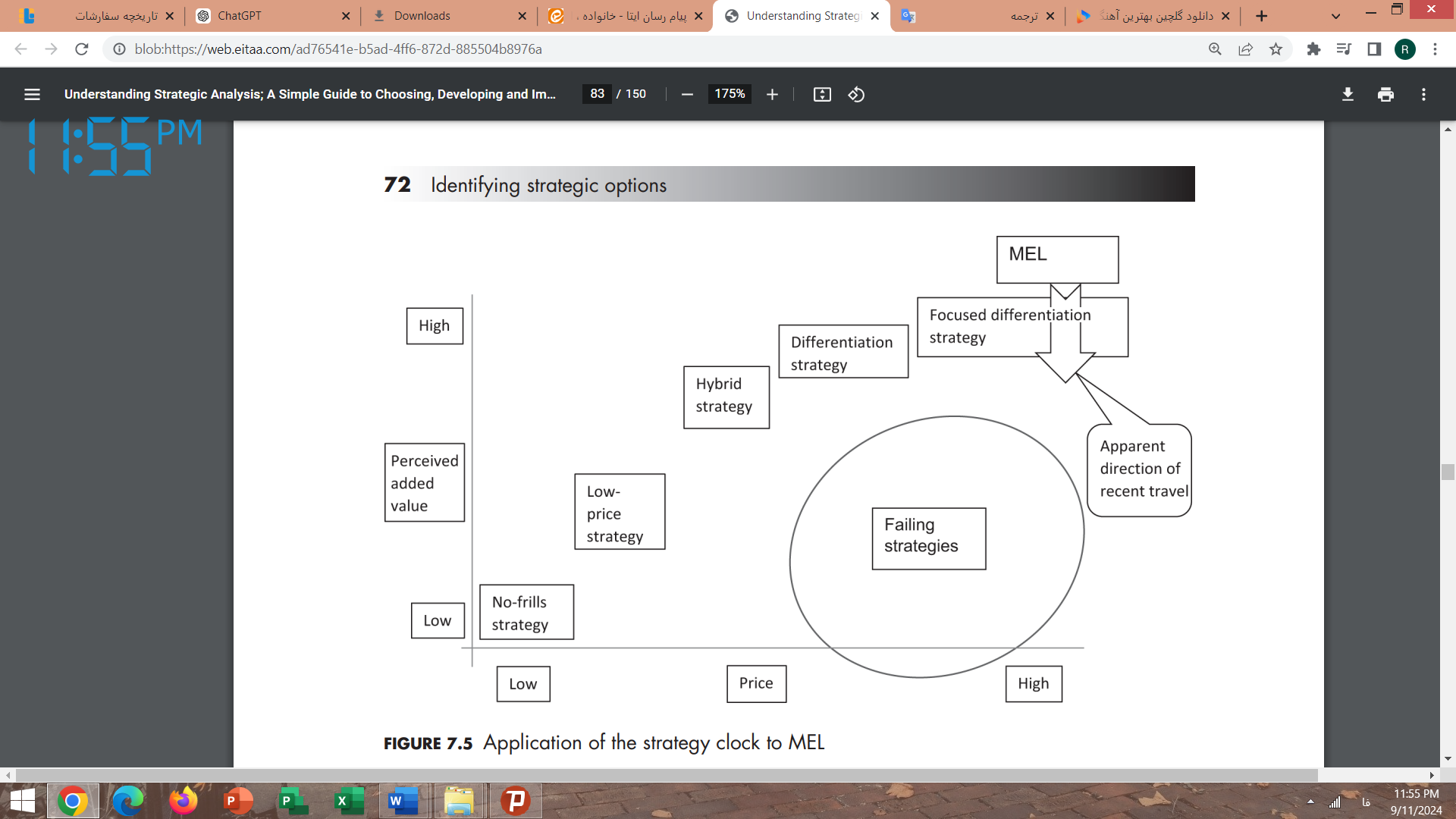
* **استراتژی بین‌المللی[[173]](#footnote-173):** شرکت از شایستگی محوری یا مزیت خاصی که در کشور مبدا توسعه داده است، به‌عنوان سلاح رقابتی اصلی اش در بازار خارجی استفاده می‌کند. اما در این حالت، پاسخگویی محلی وجود ندارد و ناتوانی در بهره‌برداری از صرفه­های اقتصادی محلی موجود مشاهده می شود. همچنین از اثرات منحنی تجربه[[174]](#footnote-174) بهره‌برداری نخواهد شد زیرا فراتر از آنچه در کشور مبدا وجود دارد، تجربه‌ای وجود ندارد.
* **استراتژی جهانی[[175]](#footnote-175):** شرکت جهان را به عنوان یک بازار واحد می‌پندارد و هدف اصلی آن تولید کالاها و خدمات استانداردی است که نیازهای مشتریان جهانی را تامین کند. این استراتژی به شرکت اجازه می‌دهد از اثرات منحنی تجربه جهانی و صرفه های اقتصادی جهانی بهره‌برداری کند، اما در عین حال پاسخگویی محلی وجود ندارد.
* **استراتژی چندمحلی[[176]](#footnote-176):** شرکت به صورت مجموعه‌ای از شرکت‌های تابعه نسبتاً مستقل عمل می کند که هر یک بر بازار داخلی خاصی تمرکز دارند. اما در این حالت، امکان بهره‌برداری از صرفه های اقتصادی (فراتر از صرفه های موجود در هر محل) وجود ندارد و بهره برداری از اثرات منحنی تجربه (فراتر از تجربیات موجود به صورت محلی) امکان پذیر نیست. همچنین، توانایی انتقال شایستگی‌های متمایز به بازارهای خارجی وجود ندارد، حتی اگر آن شایستگی‌ها در آن بازارها ارزش داشته باشند.
* **استراتژی فراملّی[[177]](#footnote-177):** شرکت سعی دارد مزایای کارایی در مقیاس جهانی را با مزایای پاسخگویی محلی ترکیب کند. این استراتژی امکان بهره‌برداری از اثرات منحنی تجربه جهانی و صرفه های اقتصادی جهانی را فراهم می‌آورد و در عین حال امکان سفارشی‌سازی محصولات با توجه به مکان جغرافیایی را نیز فراهم می سازد. اما نباید از دشواری‌های اجرای این استراتژی به دلیل بروز مسائل سازمانی پیچیده غافل شد.

باید بررسی کرد که چگونه این ویژگی‌ها در بافت سازمان به کار گرفته می شوند تا بتوان مناسب‌ترین رویکرد را ارزیابی نمود.

**موردکاوی MEL**

از طریق تحلیلTOWS، سارا مجموعه‌ای وسیعی از ایده‌های کاربردی در مورد اقدامات ممکن را در اختیار دارد، اما می‌خواهد بداند که چه نوع استراتژی‌هایی برای بررسی بیشتر مناسب هستند.

|  |
| --- |
| **کادر 7.1: سارا چگونه این کار را انجام می‌دهد؟**  دو رویکرد مرتبط وجود دارد که می‌تواند به MEL در بهبود اثربخش عملکرد کسب‌وکار موجود کمک کند. این دو رویکرد عبارتند از **استراتژی‌های عمومی کسب و کار پورتر[[178]](#footnote-178)** و **ساعت استراتژی[[179]](#footnote-179).** هر دو رویکرد، چارچوب‌هایی را برای هدایت تفکر فراهم می‌آورند. رویکرد پورتر بر روش‌های مختلفی تمرکز دارد که می توان از طریق آن‌ها مزیت رقابتی خلق کرد، در حالی که ساعت استراتژی به پیشنهادات مختلفی اشاره دارد که می­توان از منظر ارزش در برابر قیمت پرداختی به مشتریان ارائه نمود.  پورتر چهار استراتژی ممکن را بر اساس ارزیابی بازار مورد نظر (یک بخش خاص از بازار یا کل بازار) و منبع مزیت رقابتی (ارائه چیزی خاص که مشتریان حاضر به پرداخت مبالغ بیشتری برای آن باشند یا حداقل سازی هزینه‌های عملیاتی)ارائه می‌دهد:   * **رهبری در هزینه** * **تمایز** * **تمرکز بر هزینه** * **تمرکز بر تمایز**   **ساعت استراتژی** رویکرد بدیلی را ارائه می‌دهد که بیشتر بر مشتری تمرکز دارد. این رویکرد به تمایل به پرداخت قیمت توسط مشتری و ادراک آن‌ها از ارزش افزوده ناشی از خرید محصول یا خدمت (در مقایسه با پیشنهادات رقبا) توجه دارد. ساعت استراتژی پنج نوع استراتژی را پیشنهاد می‌دهد:   * **حذف زوائد**[[180]](#footnote-180) * **قیمت پایین** * **ترکیبی [[181]](#footnote-181)** * **تمایز** * **تمایز** **متمرکز**[[182]](#footnote-182)   سارا به یادداشت‌های خود از بحث‌ها با همکاران واحدهای بازاریابی، فروش و عملیات مراجعه کرد و از خود پرسید که چگونه می‌تواند بازار MEL و پیشنهادات به مشتریان را با استفاده از چارچوب‌های پورتر و ساعت استراتژی توصیف کند. |



قیمت

بالا

پایین

استراتژی های شکست

جهت‌گیری آشکار حرکت‌ اخیر

استراتژی تمایز متمرکز

استراتژی تمایز

استراتژی ترکیبی

استراتژی حذف زوائد

استراتژی قیمت پایین

پایین

ارزش افزوده درک شده

بالا

**شکل 7.5: کاربرد ساعت استراتژی در MEL**  
(منبع: Faulkner and Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995)

**نتایج استراتژی‌های عمومی و ساعت استراتژی**

در حال حاضر MEL به‌طور مشخص از یک استراتژی **تمرکز بر تمایز** پیروی می‌کند. این شرکت بر بخش بسیار محدودی از بازار خودرو و چند بازار تخصصی دیگر برای محصولاتش تمرکز کرده است. چالش اصلی این است که آیا این تمایز به‌طور موفقیت‌آمیز انجام می‌شود یا خیر.

**ساعت استراتژی** که بر ادراک مشتری از ارزش افزوده‌ حاصل از خرید محصول تأکید دارد، نشان‌دهنده جهت‌گیری نگران‌کننده‌ای برای MEL است (به شکل 7.5 رجوع کنید) زیرا موقعیت آن در ساعت استراتژی نزدیک به «استراتژی‌های شکست[[183]](#footnote-183)» است.

**نتیجه‌گیری**

یک شرکت محصولات خود را به‌گونه‌ای از رقبا متمایز می‌کند که جذابیت بیشتری برای مشتریان در کل بازار داشته باشد، اما از داده‌های ارائه شده توسط **جف کسل** برمی آید که مشتریان به‌طور فزاینده‌ای ناراضی هستند. تمایز از طریق کیفیت و نوآوری به‌همراه پاسخگویی به مشتریان به‌دست می‌آید-این‌ها حوزه‌هایی هستند که MEL باید در آن‌ها بهبودهایی را ایجاد کند.

یک راه‌حل‌ می‌تواند کاهش قیمت‌ها باشد تا با ارزش افزوده ادراک شده همخوانی پیدا کند، اما احتمالاً این اقدام اثربخش نخواهد بود، زیرا مشتریان MEL نسبت به قیمت حساسیت خاصی ندارند و بیشتر به کیفیت و تحویل به‌موقع اهمیت می‌دهند. شاید MEL باید به دنبال خدمت به طیف وسیع‌تری از مشتریان در بازار عمومی خودرو و اتصالات باشد. اما این امر به معنای ورود به بخشی از بازار است که هم‌اکنون بالغ و بسیار رقابتی است.

**ماتریس آنسوف**

افزون بر این، سارا در صدد پاسخگویی به این سوال بود که آیا MEL باید به دنبال محصولات جدید باشد یا به طور کامل به بازارهای جدیدی برای محصولات خود ورود پیدا کند.

|  |
| --- |
| **کادر 7.2: سارا چگونه این کار را انجام می‌دهد؟**  سارا برای توسعه کسب‌وکار فعلی فراتر از حوزه­های کنونی از **ماتریس آنسوف** استفاده می­کند، که چهار استراتژی مختلف را ارائه می‌دهد:   1. **استراتژی تثبیت و نفوذ در بازار**: این استراتژی شامل حفاظت و تقویت موقعیت فعلی در صورت تثبیت، و نیز جذب مشتریان سایر تأمین‌کنندگان در صورت تلاش برای نفوذ عمیق‌تر در بازار است. 2. **استراتژی توسعه محصول جدید:** این استراتژی به توسعه و عرضه محصولات یا خدمات جدید یا به طور قابل توجهی اصلاح‌شده به بازارهای موجود اشاره دارد. این کار به دو شیوه انجام می‌شود: استفاده از شایستگی‌های موجود ممکن باشد، که معمولاً با شناسایی و دنبال کردن نیازهای در حال توسعه مشتریان صورت می‌گیرد، یا با توسعه شایستگی‌های جدید، معمولاً زمانی که عوامل کلیدی موفقیت فعلی دیگر مزیت رقابتی ایجاد نمی کنند. 3. **استراتژی توسعه بازار:** این استراتژی تلاش داد محصولات و خدمات موجود را به بازارهای جدید ارائه دهد. این بازارهای جدید بخش‌هایی هستند که تاکنون به آنها خدمات رسانی نمی شده یا شامل استفاده‌های جدید از محصولات موجود است. 4. **استراتژی متنوع‌سازی:** این استراتژی سازمان را از بازارها و محصولات فعلی خود دور می‌کند. متنوع‌سازی می‌تواند مرتبط یا نامرتبط باشد.   سارا با مراجعه به یادداشت‌هایش متوجه شد که اطلاعات لازم برای بررسی این گزینه‌ها را در اختیار دارد. |

**نتیجه استراتژی تثبیت و نفوذ در بازار**

با توجه به شرایط بازار که MEL با آن مواجه است (ورود تازه‌واردان به بازار قطعات موتور اسپرت و کاهش تدریجی موتور اسپرت سنتی به دلیل حرکت بخش خودروسازی به سمت خودروهای تمام برقی)، این استراتژی نمی تواند موفقیت و رشد آینده را رقم بزند. علاوه بر این، نکته مهم آن است که در وضعیت کنونی MEL، عملکرد کلی خدمات توانایی تامین عوامل کلیدی موفقیت را ندارد و این مساله باید برطرف شود.

**استراتژی توسعه محصول جدید**

توسعه محصول جدید بر مبنای شایستگی‌های موجود، فرصت‌هایی با ریسک و هزینه کمتر را به همراه دارد. با این حال، در صورت تلاش برای توسعه شایستگی‌های جدید، به احتمال زیاد رقبای جدید در بازار، عوامل کلیدی موفقیت جدیدی را از قبل در اختیار دارند که اکنون مورد نیاز است و در نتیجه، آن‌ها از هم‌اکنون در بازار موفقیت هایی را کسب کرده اند. از آنجایی که عملکرد فعلی MEL پایین‌تر از انتظارات بازار است و بازار موتور اسپرت موجود بالغ شده و در حال رکود است، به نظر می‌رسد امیدی به موفقیت استراتژی توسعه محصول جدید وجود نداشته باشد.

**استراتژی توسعه بازار**

بخش در حال رشد وسایل نقلیه الکتریکی (EV) در موتور اسپرت، قبلا به آن خدمت رسانی نشده است و استفاده‌های جدید از محصولات موجود در حوزه‌های انرژی بادی و انرژی هسته‌ای به عنوان فرصت شناسایی می شود. بدیل دیگر یعنی گسترش بازار به جغرافیای جدید بین‌المللی در بخش سنتی موتور اسپرت که در حال بلوغ و افول است، چندان موفقیت‌آمیز نخواهد بود، اما می‌تواند برای بخش وسایل نقلیه الکتریکی در آینده موفق آمیز باشد، به‌شرط آن‌که در بازار داخلی موفقیت حاصل شود. گسترش بین‌المللی به بازارهای بسیار بزرگتر دفاعی، نفت فراساحلی، انرژی بادی و هسته‌ای می تواند اثربخش باشد. با این حال، MEL تاکنون به‌طور قابل توجهی در سطح بین‌المللی فعالیت نداشته است و به همین دلیل به‌طور قطع نیازمند ایجاد شایستگی‌های جدیدی خواهد بود، حتی اگر عملیات آن‌ها صرفاً مبتنی بر صادرات باشد.

**استراتژی متنوع‌سازی**

متنوع‌سازی نامرتبط (ناهمگون) همواره پرهزینه و پرخطر است و بنابراین برای MEL مناسب نیست. ادغام عمودی با توجه به ماهیت زنجیره تأمینی که MEL بخشی از آن است، ممکن به نظر نمی‌رسد؛ زیرا تأمین‌کنندگان MEL تولیدکنندگان فولادهای خاصی هستند که در سطح بین‌المللی با مقیاس بزرگ فعالیت می‌کنند و مشتریان MEL مصرف کنندگان نهایی اتصالات با کارایی بالایی هستند که MEL تولید می کند.

MEL می تواند به‌صورت افقی ادغام شود. سایر تأمین‌کنندگان قطعات مهندسی (به‌جز اتصالات) که در بخش های موتور اسپورت، دفاعی یا فراساحل فعالیت می‌کنند، از طریق ادغام یا ائتلاف با یکدیگر، قادر به اشتراک‌گذاری منابع و شایستگی‌ها می شوند و در نتیجه با کاهش هزینه‌های کل برای هر دو شرکت، سودآوری را افزایش دهند.

**نتیجه‌گیری**

تحلیل آنسوف نشان می‌دهد که استراتژی‌های موفق، حول یک یا هر دو مورد زیر است:

* فروش محصولات یا خدمات موجود به بازارهای جدید در حال گسترش، به‌ویژه در بخش های موتور اسپرت الکتریکی، انرژی بادی و انرژی هسته‌ای.
* شناسایی مسیرهایی برای تثبیت یا حتی نفوذ در بازارهای موجود، شاید از طریق ادغام‌ها یا ائتلاف های احتمالی که دسترسی به بازارهای گسترده‌تری مانند موتور اسپرت سنتی، دفاعی و فراساحلی را میسر می سازد. ممکن است فرصت‌هایی برای ادغام افقی وجود داشته باشد که منجر به اشتراک‌گذاری منابع در بازارهای مشترک موتور اسپرت سنتی، دفاعی و فراساحلی شود.

طبق یادداشت­های سارا، تحلیل TOWS پیشنهاد کرده بود که می­توان در حوزه‌هایی مانند انرژی بادی، انرژی هسته‌ای و قطعات وسایل نقلیه الکتریکی سرمایه‌گذاری کرد. این امر می‌تواند میزان تمرکز در موقعیت یابی استراتژیک MEL را تقلیل دهد. او احساس کرد که این امر ارزش پیگیری ایده دوم که در نتیجه‌گیری تحلیل آنسوف ذکر شده بود، را تأیید می‌کند.

**روش‌های توسعه**

علاوه بر اندیشیدن پیرامون اینکه MEL باید چه استراتژی‌هایی را دنبال کند، سارا می‌دانست که باید به این موضوع نیز بیاندیشد که چگونه شرکت را می‌توان توسعه داد تا این استراتژی‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی دنبال شوند.

|  |
| --- |
| **کادر 7.3: سارا چگونه این کار را انجام می‌دهد؟**  استراتژی یک **برنامه اقدام[[184]](#footnote-184)** است. بنابراین، علاوه بر کارهایی که می­تواند به تحقق به اهداف بیانجامد، باید به این اندیشید که **چگونه** این کارها را انجام داد. در اینجا باید به این سوال پاسخ داد: چه روش‌هایی برای توسعه استراتژیک در دسترس است و کدام یک در شرایط فعلی مناسب‌تر است؟  اساساً، سه رویکرد را می‌توان دنبال کرد:   * **توسعه ارگانیک:** توسعه تنها با استفاده از منابعی که قبلا وجود داشته است. * **توسعه غیرارگانیک، ادغام‌ها و اکتساب‌ها:** پیوستن یک سازمان به سازمان دیگر و تشکیل یک موجودیت واحد از طریق توافق یا خرید * **توسعه غیرارگانیک، توسعه‌های مشترک و ائتلاف های مختلف:** توافق با سایر سازمان‌ها برای همکاری در راستای تحقق یک هدف مشترک در حالی که هر دو موجودیت جداگانه و منفک از یکدیگر باقی می‌مانند.   سارا جزییات تحلیل خود را از وضعیت استراتژیک MEL مرور کرد تا پیامدها و فرصت‌های موجود در این سه گزینه را به‌طور کامل بررسی کند. |

**نتایج روش‌های توسعه**

**توسعه ارگانیک**

نقدینگی موجود در MEL به‌همراه شهرت فعلی آن به‌عنوان شرکتی موفق و با مدیریت خوب، این امکان را فراهم می سازد تا به نحو موفقیت‌آمیزی وارد بازارهای انرژی بادی و انرژی هسته‌ای شود. البته ممکن است ساده‌ترین بازار برای ورود، بازار موتور اسپرت وسایل نقلیه الکتریکی (EV) باشد. بازار انرژی بادی و هسته‌ای، بازارهای بزرگی هستند که در حال حاضر طیف گسترده‌ای از تأمین‌کنندگان به آنها خدمت‌رسانی می‌کنند، در حالی که بازار EV جدید اما به‌سرعت در حال رشد است و به فعالیت‌های فعلی MEL بسیار مرتبط است.

**توسعه غیرارگانیک**

تحلیل‌های **آنسوف** و  **TOWS** نشان می‌دهند که اکتساب ها یا ائتلاف ها می‌تواند ارزشمند باشد. نقدینگی موجود MEL امکان خرید شرکتی کوچک و تخصصی را فراهم می آورد که احتمالاً با چالش‌های مشابه MEL دست به گریبان باشد. ایده ائتلاف ها به یافتن شرکای با منابع مناسب و شایستگی‌های متناسب با MEL بستگی دارد؛ همچنین به شهرت فعلی MEL به‌عنوان شرکتی موفق و با مدیریت خوب بستگی دارد.

**نتیجه‌گیری**

هر یک از این روش‌های توسعه می تواند مثمرثمر باشد، و اتخاذ هر یک از دو روش، نیاز به بررسی تفصیلی دارد. اما در هر دو رویکرد، برای جلوگیری از لطمه به شهرت MEL در میان مشتریان کلیدی، باید اقدامات لازم انجام شود.

**استراتژی بین‌المللی[[185]](#footnote-185)**

سپس سارا توجه خود را به استراتژی بین‌المللی معطوف کرد و متوجه شد که به استثنای تجربه صادرات به مشتریان موتور اسپرت حین رقابت در خارج از بریتانیا، این استراتژی برای MEL کاملاً جدید خواهد بود. به اعتقاد سارا، قدرت مالی MEL احتمالاً برای انجام اکتساب های بین‌المللی کافی نخواهد بود؛ با این حال، فرصتی واقعی برای فروش به تیم‌های موتور اسپرت خارج از بریتانیا وجود دارد. البته، همه تیم‌ها قبلاً با تأمین‌کنندگان موجود برای تامین تمام اقلام مشابه با MEL ارتباط داشتند و بویژه با توجه به مشکلات فعلی MEL در زمینه رضایت مشتریان در بریتانیا، احتمالاً تمایلی به تغییر تأمین‌کننده نخواهند داشت. خروج بریتانیا از اتحادیه اروپا نیز احتمالاً مشکلات عملیاتی بیشتری برای تیم‌های مستقر در اتحادیه اروپا ایجاد خواهد کرد.

**نتیجه‌گیری**

به نظر می‌رسد استراتژی بین‌المللی اقدامی برای آینده باشد و سارا فعلاً آن را کنار گذاشت.

**گزینه‌های استراتژیک MEL**

پس از اتمام تحلیل استراتژیک، سارا می توانست گزینه‌های استراتژیک زیر را برای MEL فهرست کند. او یادداشت کرد که در هر دو مورد، باید بخش دوم استراتژی‌ها برای جلوگیری از شکست های فعلی انجام شود، حتی اگر اقدام جدیدی نیز انجام نشود.

**استراتژی A**

بخش 1: تلاش برای فروش محصولات یا خدمات موجود به بازارهای جدید، به‌ویژه وسایل نقلیه الکتریکی (EV ) در بخش موتور اسپرت، انرژی بادی و انرژی هسته‌ای:

* انجام تحقیقات بازار دقیق در حوزه‌های موتور اسپرتEV، انرژی بادی و انرژی هسته‌ای برای درک بهتر رقبا، مشتریان، محصولات/خدمات و قیمت‌ها.
* استقرار فرآیندهای مدیریت دانش برای مدیریت کاهش در فعالیت‌های خودرویی سنتی و در عین حال، حفظ دانش و مهارت‌های کلیدی مرتبط با بازارهای آینده.

بخش 2: اقدامات لازم برای جلوگیری از افول شهرت شرکت در میان مشتریان کلیدی فعلی از طریق بهبود در فرآیندها/مهارت‌ها به‌منظور کاهش خطر تحویل محصولات به بخش موتور اسپرت با قیمت بالاتر یا کیفیت پایین‌تر نسبت به رقبا انجام شود. اولین اقدامات شامل بررسی دقیق و سپس، رفع سریع علل عملکرد ضعیف در سطح عملیاتی است. همچنین، برای کاهش نگرانی‌های فعلی درباره ساختار سنی کارکنان باید استخدام‌های اصلاحی انجام شود.

**استراتژی B**

بخش 1: انجام اکتساب ها یا تشکیل ائتلاف هایی که فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاری منابع در راستای خدمت رسانی به بازارهای موجود موتور اسپرت سنتی، دفاعی و فراساحلی فراهم می­آورد:

* شروع به جستجوی بین‌المللی و ملی (بریتانیا) برای اکتساب های بالقوه و شرکای ائتلافی که بتوان با سرمایه 1.5 میلیون پوند موجود، محقق نمود.

بخش 2: انجام اقدامات لازم برای جلوگیری از لطمه وارد شدن به شهرت شرکت در میان مشتریان کلیدی فعلی از طریق بهبود فرآیندها/مهارت‌ها به‌منظور کاهش ریسک عرضه محصولات به بخش موتور اسپرت که قیمت بالاتر یا کیفیت پایین‌تری نسبت به رقبا دارند. اقدامات اولیه شامل بررسی دقیق و سپس رفع سریع علل عملکرد ضعیف در سطح عملیاتی است. همچنین، برای کاهش نگرانی‌های فعلی درباره ساختار سنی کارکنان، باید استخدام‌های اصلاحی انجام شود.

**مطالعه موردی**

|  |
| --- |
| **استراتژی‌های عمومی و سازمان‌های آنلاین**  استراتژی‌های عمومی پورتر به سال 1985 باز می‌گردد. از آن زمان، جهان به‌ویژه در حوزه فعالیت‌های تجاری کاملاً آنلاین تغییرات زیادی کرده است. این مطالعه موردی، با هدف بحث پیرامون این موضوع است که آیا رویکردهای سنتی توسعه‌یافته توسط پورتر در دنیای مجازی قرن 21 همچنان اعتبار دارند یا خیر. تحقیقی که در سال 2019 منتشر شد و به بررسی شرکت‌های آمازون[[186]](#footnote-186)، ای-بِی[[187]](#footnote-187) و گوگل پرداخته است، میزان مفید بودن استراتژی‌های عمومی پورتر را در زمینه شرکت‌های چندملیتی کاملاً آنلاین ارزیابی می­کند. این تحقیق به نتایج زیر رسید:   * **آمازون** با موفقیت، استراتژی **رهبری در هزینه** را برای کسب مزیت رقابتی اجرا نموده است. آمازون با برخورداری از تسهیلات انبارداری گسترده و قابلیت‌ مدیریت موجودی کالا، توانسته است به این هدف دست یابد. * **ای بِی** استراتژی **تمایز** را به‌عنوان استراتژی عمومی خود برای کسب مزیت رقابتی به‌کار گرفته است. این شرکت با استفاده از سیستم پرداخت پِی­پال[[188]](#footnote-188) که به خاطر برخروداری از ویژگی هایی همچون امنیت، نرخ‌های تخفیف‌ و مطلوبیت شبکه‌ شهرت دارد، شرکت خود را متمایز کرد.eBay کانال توزیع خود را با تمرکز بر راحتی، امنیت تراکنش ها و سرعت تحویل متمایز نمود. اعتماد و امنیت نقش مهمی در حفظ وفاداری مشتریان دارند. * **گوگل** با ارائه محصولات و خدمات منحصربه‌فرد به بخش‌های مختلف مشتریان، استراتژی **تمایز** را دنبال کرده است که مبتنی بر زیرساخت فناوری عظیم این شرکت می باشد. گوگل توانسته است با ارائه محصولات و خدمات منحصربه‌فرد خود را از رقبایش متمایز نماید. بر اساس این استراتژی، گوگل می‌تواند با ایجاد انطباق میان نیازهای مشتریان با محصولات و خدمات خاص، قیمت‌های بالاتری را مطالبه کند.   **منبع:**  Rashidirad and Suleman, *Strategic Change*. 2019;28:167–176. Wiley  **سوالات بحث برای موردکاوی**   1. هر یک از مثال‌های مذکور را به عوامل دخیل در اجرای استراتژی‌های عمومی منتخب مرتبط کنید. 2. شرکت‌های تجارت الکترونیک چگونه می‌توانند استراتژی **تمرکز** پورتر را برای کیب و حفظ مزیت رقابتی اجرا کنند؟ |

**یادداشت‌ها**

**1** Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985

**2** Faulkner, D. & Bowman, C. *The Essence of Competitive Strategy*, London: Prentice Hall, 1995

**3** Ansoff, H.I. *Corporate Strategy*, London: Penguin, 1988

**4** Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Strategy*, 12th Edn, Harlow: Pearson, 2021

**5** Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. *Managing Across Borders; The Transnational Solution*, Bos­ton, MA: The Harvard Business School Press, 1989

**فصل 8:** **انتخاب بین گزینه‌های استراتژیک**

**تصمیماتی که باید اتخاذ شوند**

بیشتر اوقات، پس از استراتژی‌سازی، با چندین استراتژی ممکن مواجه می‌شویم که هر یک می‌تواند به خوبی اهداف سازمان را محقق کنند. سوال این است که چگونه باید بین این استراتژی ها انتخاب کرد. این انتخاب باید به شکلی نظام مند انجام شود و بتوان آن را برای همه ذینفعان توضیح داد. این فصل یک روش‌شناسی به نام **رویکرد SAF** را معرفی می‌کند که مخفف **مناسب بودن[[189]](#footnote-189)**، **قابل پذیرش‌بودن [[190]](#footnote-190)**و **امکان‌پذیری [[191]](#footnote-191)**است. ایده اصلی این است که هر یک از گزینه‌های استراتژیک را بر اساس این معیارها امتیازدهی کنیم و از این طریق، گزینه‌ای را شناسایی کنیم که به بهترین شکل با مجموعه‌ای از نیازهای سازمان سازگار باشد.

**مناسب بودن**

در اینجا سوالات اصلی عبارتند از آیا استراتژی مورد ارزیابی با وضعیت کنونی و سایر تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده همخوانی دارد؟ این همخوانی چقدر است و برای اجرای این استراتژی، چگونه می‌توان از شایستگی‌های محوری بهره‌برداری کرد؟ این سوالات را می‌توان به زیر سوالات زیر در مورد «مناسب بودن» تقسیم کرد:

* محیط‌های کلان و رقابتی: آیا استراتژی به‌طور کامل از فرصت‌ها استفاده می‌کند و از تهدیدها اجتناب می ورزد؟
* منابع/شایستگی‌ها: آیا استراتژی، روی نقاط قوت سرمایه گذاری می‌کند و ضعف‌ها را دفع یا اصلاح می‌کند؟
* انتظارات: آیا این استراتژی به‌طور کامل انتظارات ذینفعان کلیدی را تامین می‌کند؟
* پایداری: آیا این استراتژی مزیت رقابتی خلق می‌کند، حاوی عناصر منحصر به فردی است، آیا تقلید یا جایگزینی منابع را دشوارتر می‌سازد، و آیا به‌راحتی قابل کپی‌برداری است؟
* سازگاری[[192]](#footnote-192): آیا این استراتژی با سایر استراتژی‌ها، با جهت‌گیری توسعه و با روش‌های توسعه سازمان سازگار است؟

نتایج پاسخ به این سوالات را می‌توان در جدولی مشابه با جدول زیر برای هر یک از گزینه‌های استراتژیک (مثلاً A، B، C، D، E ) ثبت کرد. امتیازات، که عمدتاً ذهنی هستند، روی مقیاسی از 1 تا 5 (از ضعیف تا بسیار مناسب) تخصیص داده می شوند و سپس با تجمیع آنها، امتیاز کلی هر گزینه در آزمون مناسب بودن مشخص می گردد و در نهایت رتبه کلی از اول تا پنجم تعیین خواهد شد.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌ها | محیط | منابع | انتظارات | پایداری | سازگاری | جمع کل |
| A | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| B | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 19 |
| C | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 |
| D | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| E | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 |

**قابل پذیرش‌بودن**

قابل پذیرش‌ بودن به نتایج مورد انتظار عملکردی از جمله **ریسک‌ها** و **بازده‌ها** مربوط می‌شود. باید توجه داشت که بسیاری از معیارهای عملکردی که عموماً مورد استفاده قرار می گیرند، در اصل برای پروژه‌های مجزایی طراحی شده‌اند؛ در حالی که توسعه‌های استراتژیک چندان قابل پیش‌بینی و «مرتب و منظم[[193]](#footnote-193)» نیستند:

* آزمون‌های مالی: استراتژی چه تاثیری بر بازده سرمایه به‌کار گرفته شده[[194]](#footnote-194) (ROCE) دارد؟ سرمایه‌گذاری چه زمانی بازگشت خواهد شد؟ آیا از منظر آزمون‌های بازپرداخت[[195]](#footnote-195) یا جریان نقدی تنزیل شده[[196]](#footnote-196) (DCF) تحلیل هزینه/منفعت مثبت است؟
* ریسک: اگر استراتژی شکست بخورد، چه پیامدهایی در بر دارد و احتمال شکست آن چقدر است؟ آیا استراتژی، (با ارزیابی تأثیر بر نقدینگی) ریسک مالی قابل توجهی ایجاد می‌کند؟ حساسیت استراتژی به تغییر شرایط چقدر است؟
* پاسخگویی به ذینفعان: استراتژی چه تأثیری بر قابلیت کسب‌وکار برای ایجاد جریان نقدی در بلندمدت دارد و نگرش ذینفعان کلیدی به تغییرات پیشنهادی (با استفاده از نگاشت[[197]](#footnote-197) ذینفعان) چیست؟
* گزینه‌های از دست رفته[[198]](#footnote-198): اگر این استراتژی را انتخاب کنیم، چه گزینه‌های دیگری را از دست خواهیم داد؟

نتایج پاسخ به این سوالات می‌تواند در جدولی مانند جدول زیر برای هر یک از گزینه‌های استراتژیک (A، B، C، D، E ) ثبت شود. امتیازات، که عمدتاً ذهنی هستند روی مقیاسی از 1 تا 5 (از نامطلوب تا بسیار مطلوب) تخصیص داده می شوند و سپس تجمیع می شوند تا امتیاز کلی هر گزینه در آزمون قابل پذیرش بودن مشخص گردد و در نهایت رتبه کلی از اول تا پنجم تعیین خواهد شد.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌ها | آزمون‌های مالی | ریسک | پاسخگویی به ذینفعان | گزینه‌های از دست رفته | جمع کل |
| A | 5 | 5 | 2 | 1 | 13 |
| B | 1 | 1 | 4 | 3 | 9 |
| C | 2 | 1 | 4 | 2 | 9 |
| D | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| E | 3 | 4 | 1 | 3 | 11 |

**امکان‌پذیری**

امکان‌پذیری به این موضوع می‌پردازد که آیا استراتژی در عمل می‌تواند اثربخش باشد. این آزمون بر موضوعات عملی تأکید دارد: آیا قابلیت استراتژیک و تامین منابع، برای تحقق استراتژی وجود دارد؟ این موضوع را می‌توان به دو شیوه ارزیابی کرد:

* توانایی تأمین مالی[[199]](#footnote-199): هم به صورت کلی و هم از نظر جریان نقدی. برای انجام این کار، از پیش‌بینی جریان تامین مالی استفاده می‌شود، به نحوی که پیش‌بینی‌های تقریبی جریان نقدی بر اساس درآمدها و هزینه‌های مورد انتظار از مرحله آغازین توسعه استراتژی تا عملیاتی­سازی کامل آن، انجام می‌شوند.
* تأمین منابع پس از اجرا: این موضوعی حیاتی است که اغلب نادیده انگاشته می‌شود. باید به منابع، سیستم‌ها، و زیرساخت‌های مورد نیاز پس از اتمام مرحله اجرای استراتژی اندیشید. آیا این منابع واقعاً در دسترس خواهند بود؟ برای مثال، ممکن است یک بیمارستان فناوری های جدیدی را خریداری کند و بخش‌های جدیدی بسازد، اما اگر کارکنان ماهر و متخصص به سهولت در دسترس نباشند، نمی توان خدمات لازم را به بیماران ارائه کرد.

نتایج پاسخ به این سوالات را می‌توان در جدولی همانند جدول زیر برای هر یک از گزینه‌های استراتژیک (A، B، C، D، E) ثبت کرد. امتیازات، که عمدتاً ذهنی هستند، روی مقیاسی از 1 تا 5 (از غیرممکن تا بسیار عملی) تخصیص داده می شوند و سپس تجمیع می گردند تا امتیاز کلی هر گزینه در آزمون امکان‌پذیری محاسبه شود و در نهایت رتبه کلی از اول تا پنجم مشخص گردد.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌ها | توانایی تأمین مالی | تأمین منابع | جمع کل |
| A | 5 | 5 | 10 |
| B | 1 | 1 | 2 |
| C | 3 | 3 | 6 |
| D | 4 | 4 | 8 |
| E | 3 | 2 | 5 |

**ارزیابی رتبه کلی**

رتبه‌بندی‌هایی که تحت هر عنوان برای هر آزمون به‌دست آمد، از بهترین (5) تا بدترین (1)، با یکدیگر ادغام می‌شوند و یک رتبه‌بندی کلی با استفاده از جدولی همانند جدول زیر مشخص می گردد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌های استراتژیک | رتبه‌بندی مناسب بودن | رتبه‌بندی قابل پذیرش بودن | رتبه‌بندی امکان‌پذیری | رتبه‌بندی کلی |
| C | 4 | 1 | 3 | 8 |
| D | 3 | 5 | 4 | 12 (انتخاب اول) |
| E | 1 | 3 | 2 | 6 |

گزینه استراتژیک با بالاترین رتبه کلی، به احتمال زیاد موفق‌ترین گزینه خواهد بود.

**مورد MEL**

پس از گردآوری برخی گزینه‌های استراتژیک، اکنون سارا باید یک انتخاب منطقی بین این گزینه‌ها انجام دهد و پیشنهادی را به تیم مدیریت MEL ارائه کند.

|  |
| --- |
| **کادر 8.1: سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  یک انتخاب باید صورت گیرد، و این انتخاب باید به‌صورتی نظام مند و قابل توضیح برای همه ذینفعان باشد. این فصل یک روش‌شناسی به نام **رویکرد SAF** (ویتینگتون و همکاران، 2020) را معرفی کرد که مخفف **مناسب بودن، قابل پذیرش بودن،** **امکان‌پذیری** است. ایده اصلی این است که می‌توان هر یک از گزینه‌های استراتژیک موجود را بر اساس این معیارها امتیازدهی نمود و به این ترتیب، گزینه‌ای که به بهترین شکل با همه این معیارها انطباق دارد را مشخص کرد.  **مناسب بودن**  در اینجا، سوالات اصلی این است که آیا استراتژی ارزیابی‌شده با وضعیت موجود و سایر تصمیمات استراتژیک قبلی همسویی دارد؟ چقدر با آن‌ها انطباق دارد و چقدر می‌تواند از شایستگی‌های محوری بهره‌برداری کند؟ این سوالات را می‌توان به چندین زیرسوال درباره مناسب بودن تقسیم نمود.  **قابل پذیرش بودن**  این بخش به نتایج مورد انتظار عملکردی از استراتژی‌ها (یعنی ریسک‌ها و بازده‌ها) می‌پردازد. باید توجه داشت که بسیاری از معیارهای عملکردی مورد استفاده، در اصل برای پروژه‌های مجزا طراحی شده‌اند و توسعه‌های استراتژیک چندان قابل پیش‌بینی و «مرتب و منظم» نیست.  **امکان‌پذیری**  این بخش به این موضوع می‌پردازد که آیا استراتژی می‌تواند در عمل اثربخش باشد یا خیر. این آزمون بر موضوعات عملی تأکید دارد-آیا منابع و قابلیت استراتژیک برای اجرای استراتژی وجود دارد، یا شاید فقط یک امید واهی[[200]](#footnote-200) است؟  سارا هر یک از این سوالات را به نوبت بررسی کرد و نظرات خود را با همکاران بخش حسابداری و عملیات انطباق داد تا اطمینان یابد که رویکرد او مناسب است. |

**نتایج ارزیابی مناسب بودن**

نظریه، پنج آزمون را برای ارزیابی مناسب بودن استراتژی‌ها پیشنهاد می‌کند:

1. محیط‌های کلان و رقابتی-آیا استراتژی به‌طور کامل از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و تهدیدها را دفع می‌کند؟
   * هیچ‌کدام از استراتژی‌های A و B به‌طور کامل این کار را انجام نمی‌دهند، اما استراتژی A عملکرد بهتری دارد.
2. منابع/شایستگی‌ها- آیا استراتژی به‌طور کامل از نقاط قوت بهره‌برداری کرده و از ضعف‌ها اجتناب می‌کند یا آن‌ها را برطرف می‌سازد؟
   * هر دو استراتژی A و استراتژی B این معیار را برآورده می‌سازند.
3. انتظارات- آیا استراتژی به‌طور کامل انتظارات ذینفعان کلیدی را تامین می‌کند؟
   * استراتژی A نسبت به استراتژی B بیشتر با نظرات ذینفعان همراستا است.
4. پایداری- آیا استراتژی مزیت رقابتی خلق می کند؟ آیا عناصر منحصر به فردی دارد؟ آیا تقلید یا جایگزینی منابع را دشوارتر می‌کند و آیا به‌راحتی قابل کپی‌برداری است؟
   * هیچ‌کدام از استراتژی‌های A و B در این زمینه خیلی قوی نیستند، اما ممکن است استراتژی B بتواند ترکیبی از منابع را ایجاد کند که مزیت رقابتی بلندمدتی ایجاد کند.
5. سازگاری- آیا استراتژی با سایر استراتژی‌های سازمان، جهت‌گیری‌های توسعه‌ای و روش‌های توسعه‌ای سازگار است؟
   * هر دو استراتژی A و استراتژی B با این معیارها سازگار هستند.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌ها | محیط | منابع | انتظارات | پایداری | ثبات | جمع کل |
| A | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 |
| B | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8 |

**توضیح:** 1 نشان‌دهنده مناسب نبودن و 2 نشان‌دهنده مناسب بودن است.

**قابل پذیرش بودن**

چهار حوزه برای ارزیابی وجود دارد:

1. **آزمون‌های مالی**
   * سارا با **تیم جونز** و **جف کسل** ملاقات کرد تا اثرات مالی دو استراتژی را ارزیابی کنند. جداول زیر نشان‌دهنده ارقام مربوط به سرفصل های مالی اصلی است که بر اساس نتایج مورد انتظار در سال 2022 پیش‌بینی شده اند. آنها معتقد بودند که **استراتژی A** بازده مالی سریع‌تری داشته و بازده سرمایه به‌کار گرفته شده (ROCE) بهتر و سریع‌تری ایجاد می‌کند. آن‌ها خاطرنشان کردند که پیش‌بینی‌های مربوط به افول بازار موتوراسپرت سنتی بیش از حد خوش‌بینانه است. آن‌ها مشاهده کردند که سرعت رشد وسایل نقلیه الکتریکی (EV) بیشتر شده است، که این امر نشان از منفعت **استراتژیA** است.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌های مالی کلیدی | 2025 (میلیون پوند) | 2024 (میلیون پوند) | 2023 (میلیون پوند) | 2022 (میلیون پوند) |
| فروش | 25 | 20 | 16 | 15 |
| سود (زیان) قبل از مالیات | 5 | 3.5 | 2 | 2.5 |
| حاشیه سود | 20% | 18% | 13% | 17% |
| دارایی خالص (بدهی‌ها) | 7.2 | 7 | 6.1 | 6 |
| بازده سرمایه به‌کار رفته | 70% | 50% | 33% | 42% |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شاخص‌های مالی کلیدی | 2025 (میلیون پوند) | 2024 (میلیون پوند) | 2023 (میلیون پوند) | 2022 (میلیون پوند) |
| فروش | 22 | 19 | 16 | 15 |
| سود (زیان) قبل از مالیات | 5 | 3 | 1.5 | 2.5 |
| حاشیه سود | 23% | 16% | 9% | 17% |
| دارایی خالص (بدهی‌ها) | 10 | 9.1 | 7.9 | 6 |
| بازده سرمایه به‌کار رفته | 50% | 33% | 19% | 42% |

2. **ریسک**- در صورت شکست استراتژی، چه پیامدهایی وجود دارد و احتمال این شکست چقدر است؟ آیا استراتژی (با ارزیابی تأثیر بر نقدینگی) ریسک مالی قابل توجهی به همراه دارد؟ و استراتژی نسبت به تغییر شرایط، چقدر حساس[[201]](#footnote-201) است؟

* **استراتژی A** بسط اقداماتی است که برای تسکین وضعیت استراتژیک فعلی و مدیریت افول انجام می شود. بنابراین، ریسک شکست، هرچند قابل توجه، چندان بدتر از سیاست بی عملی نیست. **استراتژی B** به دلیل دشواری های ذاتی در اکتساب و تشکیل ائتلاف، گزینه پرریسکی است؛ علاوه بر این، حداقل به‌طور جزئی به بازار بین‌المللی و در حال رکود موتوراسپرت سنتی وابسته است، در حالی که بازارهای دفاعی و فراساحلی بسیار رقابتی هستند.

3. **پاسخگویی به ذینفعان-** استراتژی بر توانایی کسب‌وکار برای تولید جریان نقدی بلندمدت چه تأثیری دارد و نگرش ذینفعان کلیدی نسبت به تغییرات پیشنهادی چیست؟ (با استفاده از نگاشت ذینفعان[[202]](#footnote-202))

* سهامداران اعلام کرده‌اند که از استراتژی‌ای حمایت می‌کنند که موفقیت بلندمدت MEL را تضمین کند. به‌عنوان یک استراتژی توسعه ارگانیک، **استراتژی A** احتمالاً بیشتر مورد حمایت آن‌ها خواهد بود، چرا که در این استراتژی، ریسک کاهش کنترل و نفوذ آن‌ها وجود ندارد.

4. **گزینه‌های از دست رفته**-اگر این استراتژی انتخاب شود، چه گزینه‌های دیگری را باید کنار گذاشت؟

* با توجه به شرایط و منابع محدود موجود، گزینه‌های از دست رفته ناشی از انتخاب **استراتژی A** بیشتر بر مدیریت افول کسب و کار همسو بازار موتوراسپرت سنتی تمرکز دارد. این گزینه احتمالاً حمایت سهامداران را جلب نخواهد کرد. **استراتژی B** گزینه توسعه بازارهای جدید در **استراتژی A** را از دست می‌دهد؛ با توجه به رکود در بازار موتوراسپرت سنتی و رقابت شدید در بازارهای دفاعی و فراساحلی، این یک نکته منفی جدی‌تر محسوب می شود.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| آزمون‌های مالی | ریسک | پاسخگویی به ذینفعان | گزینه‌های از دست رفته | جمع کل |
| A | 2 | 2 | 2 | 8 |
| B | 1 | 1 | 1 | 4 |

**توضیح:** 1 نشان‌دهنده مناسب نبودن و 2 نشان‌دهنده مناسب بودن است.

**امکان‌پذیری**

دو آزمون برای ارزیابی امکان‌پذیری وجود دارد:

1. **توانایی تأمین (استطاعت) مالی**، هم از نظر کلی و هم از نظر جریان نقدی. سارا برای انجام این کار، از پیش‌بینی جریان تامین مالی استفاده کرد که در آن پیش‌بینی‌های جریان نقدی بر اساس درآمدها و هزینه‌های مورد انتظار از زمان آغاز توسعه استراتژی تا عملیات کامل انجام می‌شود. پیش‌بینی‌های جریان نقدی زیر توسط سارا، تیم و جف تهیه شده است.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| پیش‌بینی جریان نقدی برای استراتژی A | 2025 (میلیون پوند) | 2024 (میلیون پوند) | 2023 (میلیون پوند) | 2022 (میلیون پوند) |
| جریان نقدی ورودی (خروجی) عملیاتی[[203]](#footnote-203)، فعالیت ها | 5 | 4 | 3 | 3.4 |
| مالیات | -0.298 | -0.209 | -0.119 | -0.149 |
| هزینه‌ سرمایه‌ و سرمایه گذاری مالی | - | - | - | - |
| سود سهام توزیع شده | -4 | -3.5 | -3 | -3.5 |
| افزایش (کاهش) نقدینگی و معادل آن | 0.702 | 0.291 | -0.119 | -0.25 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| پیش‌بینی جریان نقدی برای استراتژی B | 2025 (میلیون پوند) | 2024 (میلیون پوند) | 2023 (میلیون پوند) | 2022 (میلیون پوند) |
| جریان نقدی ورودی (خروجی) عملیاتی، فعالیت ها | 5.5 | 4 | 3 | 3.4 |
| مالیات | -0.37 | -0.223 | -0.112 | -0.149 |
| هزینه‌ سرمایه‌ و سرمایه گذاری مالی | -1.5 | -1.5 | -0.5 | - |
| سود سهام توزیع شده | -4 | -2.5 | -2.5 | -3.5 |
| افزایش (کاهش) نقدینگی و معادل آن | 1.13 | -0.22 | -0.112 | -0.25 |

**تیم و جف** اشاره کردند که در پیش‌بینی مربوط به **استراتژی B**، از جریان نقدی خروجی‌ قابل توجه و احتمالاً غیرقابل تأمین جلوگیری می‌شود و با کاهش چشمگیر سود سهام توزیعی همراه است که این امر تأثیر جدی بر تامین مالی شخصی سهامداران خواهد داشت. پیش‌بینی برای **استراتژی A** نشان‌دهنده جریان‌های نقدی ورودی قابل توجه یک سال زودتر از **استراتژی B** است، اگرچه به‌قدری زیاد نیست که در نهایت سود سهام توزیعی به‌طور چشمگیری تحت تأثیر قرار گیرد. بر این اساس، آن‌ها مطمئن شدند که **استراتژی A** ارجحیت دارد.

1. **تأمین منابع پس از پیاده‌سازی**-این یک موضوع حیاتی است که اغلب نادیده انگاشته می‌شود. باید به منابع، سیستم‌ها، زیرساخت‌ها و سایر ملزومات مورد نیاز پس از اتمام مرحله اجرای استراتژی، اندیشید. آیا این منابع واقعاً در دسترس خواهند بود؟ در اینجا موضوع کلیدی، وضعیت نگران‌کننده منابع انسانی در MEL است. اصلاح این ویژگی‌ها در هر دو استراتژی **A** و**B** لحاظ شده است.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | توانایی تأمین (استطاعت) مالی | تأمین منابع | کل |
| A | 2 | 2 | 4 |
| B | 1 | 2 | 3 |

**توضیح:** 1 نشان‌دهنده مناسب نبودن و 2 نشان‌دهنده مناسب بودن است.

**نتیجه‌گیری**

رتبه‌بندی‌هایی که تحت هر سرفصل برای هر آزمون از بهترین (2) تا بدترین (1) به‌دست آمد، در این مرحله با هم ترکیب می شود و یک رتبه‌بندی کلی با استفاده از جدولی مشابه با جدول زیر انجام شد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌های استراتژیک | رتبه‌بندی مناسب بودن | رتبه‌بندی قابل پذیرش‌ بودن | رتبه‌بندی امکان‌پذیری | رتبه‌بندی کلی |
| A | 2 | 2 | 2 | ارجح |
| B | 1 | 1 | 1 | گزینه دوم |

**توضیح:** مقیاس از 1 تا 2 است، که 1 نشان‌دهنده نامطلوب و 2 نشان‌دهنده مطلوب بودن است.

**نتیجه کلی:** انتخاب نهایی **گزینه A** خواهد بود.

|  |
| --- |
| **شرکت گاردن پروداکت[[204]](#footnote-204)**  **مطالعه موردی**  گاردن پروداکت (GPL) یک کسب‌وکار تولیدی است که محصولات چوبی مانند حصارها، گلدان‌ها، مبلمان ساده و محصولات باغبانی مشابه تولید می‌کند. این شرکت در یک کارخانه چوب‌بری تجاری واقع در یک مزرعه بزرگ در حومه کنت قرار دارد و به‌طور کامل تحت مالکیت آقای و خانم گیلز (صاحبان مزرعه) است. این کارخانه بیش از 100 سال پیش تأسیس شد و در یکی از ساختمان‌های مزرعه واقع است. **تام جونز** مدیر GPL است. GPL دارای 20 کارمند دیگر است؛ دو نفر سرپرست و چهار نفر کارکنان عمومی هستند. 14 نفر باقی‌مانده، اپراتورهای ماهر و نیمه‌ماهر ماشین‌آلات هستند.  GPL چندین سال است که زیان اندکی دارد، اما این زیان‌ها در زمینه عملیات بزرگتر مزرعه تا پیش از این اهمیتی نداشته است. با این حال، اکنون درآمد مزرعه تحت فشار است و GPL باید به خود متکی باشد. با اینکه دستمزدها پایین است، حاشیه‌های سود ناخالص هر سال کاهش می‌یابد. تجهیزات مورد استفاده GPL ساده اما قدیمی است و هزینه‌های عملیاتی آن (مانند ساختمان کارخانه) بالاتر از یک کارخانه چوب‌بری مدرن با ظرفیت مشابه است. کاهش مستمر در حاشیه سود ناخالص، موقعیت تجاری GPL را هر سال بدتر می‌کند.  در سال‌های اخیر، سرمایه‌گذاری اندکی در این کارخانه انجام شد و بهره‌وری کاهش یافته است. جو سازمانی نامناسب است و روحیه کارکنان رو به تضعیف می باشد و غیبت‌های ناشی از بیماری نیز افزایش یافته است. این وضعیت شاید به دلیل نیروی کار مسن باشد، اما تام معتقد است که این همه ماجرا نیست. او تنها 12 ماه است که مدیر شده و از یک کارخانه چوب‌بری مدرن استخدام شده است، اما بیشتر کارکنان تمام عمر کاری خود را در مزرعه و کارخانه (به‌طور متوسط 35 سال) گذرانده‌اند. تام دریافت که پذیرفتن ایده‌های جدید دشوار است و علیرغم اینکه GPL اکنون باید سودآور شود، این تأثیر اندکی بر نحوه انجام فعالیت ها داشته است.  ساختمان قدیمی کارخانه در سال 1890 از نظر طراحی بسیار عالی بود و به خوبی ساخته شده بود، به‌طوری‌که سازه اصلی همچنان سالم است. با این حال، دسترسی به کارخانه از جاده اصلی دشوار است و امکانات ذخیره‌سازی مواد و محصولات نهایی بسیار محدود و تنها شامل یک حیاط باز در کنار گاوداری است.  برای بهبود بهره‌وری و کمک به سودآوری کارخانه، تام 500 هزار پوند در دو اره لیزری پیشرفته و دو دستگاه چرخشی و تکمیلی کامپیوتری سرمایه‌گذاری کرد. این تجهیزات جدید قرار است در چند هفته آینده تحویل داده شوند و تام برنامه دارد تا ظرف 3 ماه آن‌ها را کاملاً عملیاتی کند. پس از آن، تام قصد دارد محدوده محصولات خود را به‌روزرسانی کند و محصولات باغبانی و خانگی پیچیده‌تر و با حاشیه سود بالاتر را جایگزین محصولات ساده و تقریباً ناقص روستایی موجود کند. این محصولات جدید شامل اقلامی خواهد بود که از چوب‌های عجیب و گران‌قیمت وارداتی ساخته می‌شوند و به تدریج جایگزین استفاده از مواد محلی می‌شوند.  در اطراف کارخانه چندین روستا وجود دارد که در سال‌های اخیر در آنها خانه‌ها و املاک شخصی بزرگ و نیز، خانه‌های لوکس با اندازه متوسط ساخته شده‌اند. اگرچه مشکلات اقتصادی اخیر باعث کاهش سرعت ساخت‌وساز شده است، اما پیش‌بینی می‌شود که طی 5 سال آینده حدود 5000 خانه جدید در شعاع 20 مایلی مزرعه ساخته شوند. تام بر این باور است که مالکان این خانه‌ها بازار آماده‌ای برای محصولات جدید او خواهند بود و او برنامه دارد که تسهیلات خرده‌فروشی را در کارخانه ایجاد کند. آقا و خانم گیلز به تام گفته‌اند که از این سرمایه‌گذاری خوشحال هستند، اما انتظار دارند که ظرف 12 ماه آینده، کسب‌وکار شروع به سودآوری عملیاتی کند. متأسفانه، سرمایه‌ای که اخیراً به کارخانه تزریق شده و کاهش درآمد مزرعه بدان معنی است که اکنون منابع مالی اندکی باقی مانده است. آن‌ها دیگر دارایی خانوادگی در اختیار ندارند و پول اندکی در بانک وجود دارد. تام برای تعیین مسیر کاری خود برای 12 ماه آینده، تحلیل SWOT زیر را انجام داد.  **نقاط قوت:**   * تام خود را تنها نقطه قوت واقعی GPL می‌داند.   **نقاط ضعف:**   * زیان‌دهی و عدم حمایت مالی شرکت مادر. * نیروی کار مسن و انعطاف‌ناپذیر. * امکانات و تسهیلات فیزیکی ضعیف. * طیف محدود محصولات فعلی.   **فرصت‌ها:**   * ساخت‌وساز گسترده خانه‌های جدید در منطقه. * حمایت دولت محلی برای بقا و توسعه کسب‌وکارهای روستایی.   **تهدیدها:**   * رقابت از سوی برندهای بزرگ DIY و چندین مرکز باغبانی. * رقابت از سوی خرده‌فروشان آنلاین. * تضعیف سازمان مادر.   با بکارگیری تحلیل TOWS، تام دو استراتژی را توسعه داد:   1. شراکت با سازنده‌ها برای تأمین متراژ زیاد حصار مورد نیاز برای خانه‌های جدید و استفاده از تنفس مالی ایجاد شده برای توسعه محصولات و خدمات جدید پیشنهادی. 2. فروش ماشین‌آلات جدید بدون استفاده، با استفاده از ارتباطات شخصی خود در صنعت برای انجام بهترین معامله و تعطیل کردن کسب‌وکار به‌صورت منظم و قبل از وخامت بیشتر.   **پرسش‌های بحث برای موردکاوی:**   1. با استفاده از معیارهای انتخاب استراتژی SAF، کدام‌یک از ایده‌های تام را انتخاب می‌کنید؟ 2. چه استراتژی‌های دیگری را می توان مد نظر قرار داد؟ |

**یادداشت‌ها**

1. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. *Exploring Strategy*, 12th Edn, Harlow: Pearson, 2021

**فصل 9:** **اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی**

**گام های بعدی**

تصمیم‌گیری درباره استراتژی یک چالش بزرگ است، اما اگر آن استراتژی به‌درستی اجرا نشود، هیچ ارزشی نخواهد داشت. مرحله اجرای استراتژی بدون شک دشوارترین بخش فرآیند است. تصمیمات استراتژیک به‌طور ذاتی پیچیده هستند و اجرای آن‌ها نیز به‌مراتب پیچیده‌تر است، زیرا محیط پیرامون همواره نامشخص و در حال تغییر است. حتی در حین اجرای استراتژی‌ای که با دقت توسعه داده‌ایم تا با شرایط فعلی و آینده سازگار باشد، ممکن است محیط واقعی با آنچه پیش‌بینی کرده بودیم تفاوت قابل‌توجهی داشته باشد.

تصمیمات استراتژیک بر تمامی بخش‌های سازمان و روابط ما با شرکا، تأمین‌کنندگان، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان کلیدی تأثیر می‌گذارد. این تصمیمات برای ایجاد تغییرات در این روابط طراحی شده‌اند، اما احتمالاً نه در تمامی روابط. این امر مشکل دیگری ایجاد می‌کند: ممکن است مجبور شویم برخی جنبه‌های سازمان را از تغییراتی که خودمان ایجاد می‌کنیم، محافظت نماییم.

مهم‌تر از همه، ایجاد تغییرات استراتژیک همواره نیازمند این است که آنچه کارکنان سازمان انجام می‌دهند، چگونگی، زمان و مجریان آن را تغییر داد. به‌طور کلی، افراد تمایلی به تغییر زندگی روزمره خود ندارند، مگر اینکه دلیلی بسیار قانع‌کننده برای این کار ببینند. بنابراین، احتمالاً این تغییرات (حداقل به‌صورت منفعلانه و شاید به‌صورت فعالانه)، با مقاومت مواجه خواهد شد.

بنابراین، باید کاری پیچیده را در یک وضعیت توام با عدم قطعیت و در معرض مقاومت نیروهای سازمانی انجام دهیم. چطور؟

**مدیریت پروژه**

برنامه‌ریزی اجرای استراتژی باید از رویکرد مدیریت پروژه پیروی کند؛ یعنی مدیریت برنامه‌ریزی‌شده تغییرات. مدیریت پروژه موضوعی بسیار گسترده است و در حیطه این متن قرار نمی‌گیرد، اما به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که شامل مراحل کلیدی زیر است:

1. تعریف پروژه
2. تدوین یک برنامه
3. توافق برنامه با ذی‌نفعان کلیدی
4. برقراری ارتباط با تمامی افراد درگیر در اجرای برنامه
5. انجام کار
6. نظارت بر میزان پیشرفت و به‌روزرسانی برنامه- به هر میزان که لازم باشد

تعریف پروژه نیازمند این است که اهداف تغییرات استراتژیک پیشنهادی را به طور دقیق تشریح کنیم و اطمینان حاصل کنیم که این اهداف با مأموریت سازمان و بیانیه استراتژی[[205]](#footnote-205) همخوانی دارند (فصل 3 را ببینید).

اهداف روشن خوب اغلب به بهترین وجه در قالب SMART به معنای خاص بودن، قابل اندازه گیری بودن، قابل دستیابی بودن، مرتبط بودن و داشتن قلمرو زمانی تدوین می شوند. حین تدوین اهداف SMART، می‌توان هوشمند بودن آنها را با مطرح کردن سؤالات زیر بررسی نمود:

• خاص بودن[[206]](#footnote-206) - آیا هدف روشن، دقیق و بدون ابهام است، مثل «ورود به یک بازار جدید برای عرضه کالاها در فرانسه؟»

• قابل اندازه‌گیری بودن[[207]](#footnote-207)- آیا هدف نحوه اندازه‌گیری موفقیت را به ما می گوید، مثل «کسب 10 درصد سهم بازار؟»

• قابل دستیابی بودن[[208]](#footnote-208)– آیا با توجه به چارچوب زمانی، منابع و حمایت موجود، هدف واقعاً قابل دستیابی است. به عنوان مثال، با این استدلال که تحقیقات بازار نشان می دهد که بازار سالانه 20 درصد رشد می کند.

• مرتبط بودن[[209]](#footnote-209)– آیا هدف مربوط به آن چیزی است که کسب و کار و/یا تیم به دنبال دستیابی به آن است و برای دستیابی به اهداف کلی سازمان از آن حمایت می کند. به عنوان مثال، سهم بازار 10 درصدی، بازده سرمایه گذاری تعیین شده توسط سهامداران کلیدی را ایجاد می کند؟

• داشتن قلمرو زمانی- آیا تاریخ مشخصی برای تحقق هدف مقرر شده است. به عنوان مثال «تا پایان سال تقویمی 2023»

اکنون یک نقطه آغاز اساسی برای تدوین برنامه اجرایی در اختیار داریم، اما نکته حائز اهمیت آن است که این کار را در بستر یک فرآیند روشن برای مدیریت تغییرات مختلف در سازمان و مهمتر از آن، افراد، انجام دهیم.

**مدیریت تغییر**

این حوزه نیز ادبیات نظری بسیار گسترده‌ای دارد. آنچه در ادامه آمده است، خلاصه‌ای از نکات کلیدی است. اولین گام در مدیریت تغییر، بررسی مقیاس تغییر است. دو بعد اصلی برای این مقیاس وجود دارد: تأثیر تغییر بر سازمان (تغییر جزئی یا کاملاً تحولی) و سرعت تغییر مورد نظر (بسیار تدریجی یا سریع). با توجه به این دو مقیاس، چهار نوع تغییر ممکن را می توان برشمرد (بالوگان و هیلی[[210]](#footnote-210)، 1999):

* انطباق[[211]](#footnote-211): سازگاری تدریجی بخش‌های موجود سازمان برای انجام کارهای جدید با استفاده از منابع و شایستگی‌های موجود.
* تکامل[[212]](#footnote-212): توسعه بسیار تدریجی تمامی یا بیشتر جنبه‌های سازمان به سمت فعالیت‌های کاملاً متفاوت با استفاده از منابع و شایستگی‌های جدید.
* بازسازی[[213]](#footnote-213): بازسازی فوری بخش‌های موجود سازمان برای انجام کارهای جدید با استفاده از منابع و شایستگی‌های موجود.
* انقلاب[[214]](#footnote-214): تحول سریع تمامی یا بیشتر جنبه‌های سازمان در راستای فعالیت‌های کاملاً متفاوت با استفاده از منابع و شایستگی‌های جدید.

به‌طور کلی، تغییرات سریع و بزرگ با دشوارهای های بیشتری همراه است و بنابراین، تغییر انقلابی بیشترین چالش روانی و تغییرات انطباقی، کمترین چالش را ایجاد می‌کنند. هنگامی که سطح چالش بالا باشد، می توان پیش بینی کرد که مقاومت در برابر تغییر بالا خواهد بود. با توجه به این موضوع، می‌توان یکی از چندین سبک مختلف مدیریت تغییر را انتخاب کرد:

1. آموزش و ارتباط: یک فرآیند کند تغییر تدریجی است که مشکلات سیاسی و فرهنگی داخلی را به حداقل می‌رساند.
2. مشارکت و همکاری: یک فرآیند تغییر تدریجی است که با هدف متقاعدسازی، درگیرسازی و متعهدسازی گروه‌های سیاسی و فرهنگی مقاوم در برابر تغییر در سازمان طراحی شده است.
3. مشارکت و مداخله متمرکز[[215]](#footnote-215): نسخه سریع‌تری از فرآیند قبلی است که بر حوزه هایی تمرکز دارد که باید با فوریت و اثربخش تغییر کنند و مداخله مستقیم توسط تیم مدیریت تغییر در زمینه طراحی و انتقال تغییرات محلی خاص را شامل می شود.
4. هدایت[[216]](#footnote-216): صدور دستورالعمل‌های تغییر که با مداخله مستقیم تیم مدیریت تغییر برای طراحی و اجرای تغییرات در دو سطح کلی و محدود همراه است.
5. اجبار[[217]](#footnote-217): جایگزینی اجباری هرگونه مقاومت از طریق جابه‌جایی یا کاهش نیروهای مقاوم در برابر تغییر و طراحی و اجرای تغییرات توسط تیم مدیریت تغییر در دو سطح کلی و محدود را شامل می شود.

تاکنون به تاثیر برنامه‌ریزی مقیاس زمانی و دامنه تغییر پرداختیم، اما عواملی (هرچند مهم) وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند:

• حفاظت[[218]](#footnote-218): نیاز به محافظت از بخش هایی از سازمان در برابر تغییرات ناخواسته ناشی از تغییرات انجام شده در سایر بخش ها وجود دارد.

• تنوع[[219]](#footnote-219): باید بررسی کرد که چگونه تغییراتی که قصد اعمال آنها را داریم، تأثیر متفاوتی بر بخش هایی از سازمانی خواهد داشت که در آن فرهنگ های سازمانی مختلفی غالب است.

• ظرفیت تغییر[[220]](#footnote-220): وجود منابع مورد نیاز برای به وقوع پیوستن تغییر.

• آگاهی از نیاز و وجود آمادگی برای تغییر در تمام سطوح و در تمام بخش های سازمان.

مساله ذاتی در همه این موارد، درک اهمیت موضوعات انسانی در مدیریت تغییر است. تغییر سایر جنبه‌های سازمان (مانند خرید نرم‌افزار جدید یا اجاره محل‌های جدید) در مقایسه با تغییر افراد و روابط، نگرش‌ها، باورها، انگیزه‌ها، چشم‌انداز، دانش، مهارت‌ها و مواردی از این دست، بسیار آسان است. در اینجا، نقش رهبری بسیار حیاتی است. افراد از رهبران پیروی می کنند و رهبری به تنهایی موفقیت را تعیین می کند. نکات کلیدی که رهبر باید در مدیریت تغییر به آنها توجه کند شامل موارد زیر است:

* اطلاع رسانی در مورد نیاز به تغییر: پذیرش نیاز به تغییر به غلبه بر مقاومت در برابر آن کمک می‌کند.
* اطلاع رسانی در مورد تغییرات کاربردی و حمایت از فرآیندهای انطباق: کمک به افراد برای درک آنچه در حال تغییر است، چرا این تغییرات رخ می دهد، و چگونه به آنها کمک می کند تا خود را برای تامین الزامات جدیدی تغییر دهند که در ساده سازی فرآیند تغییر حائز اهمیت است.
* ارائه بازخورد اثربخش از سوی افرادی که تاثیر پذیرفته اند: رهبر باید بتواند نحوه تاثیرگذاری تغییر بر افراد و احساس شان نسبت به تغییر را درک کند.
* جلوگیری از انتشار شایعات[[221]](#footnote-221): باید از افکار و عقاید موجود در سازمان و آنچه به طور خصوصی در مورد فرآیند تغییر گفته می شود، آگاهی یافت و سپس، نسبت به برطرف کردن سوءتفاهمات اقدام نمود.
* ایجاد مبنایی برای حمایت از تغییر پایدار: اگر افراد به‌صورت سطحی تغییر کنند اما در واقع تغییرات را نپذیرند و از تغییرات حمایت نکنند، استراتژی جدید با شکست مواجه خواهد شد و احتمالا همه چیز به تدریج به شرایط قبلی باز می گردد.

**جعبه‌ابزار تغییر برای کمک به تحقق همه اهداف!**

**تحلیل میدان نیرو[[222]](#footnote-222)**

**تحلیل میدان نیرو** ایده ساده ای است که توسط **کرت لوین[[223]](#footnote-223)** معرفی شد. نیروهایی وجود دارند که تغییر را پیش می‌برند و نیروهای دیگری وجود دارند که در مقابل همان تغییر مقاومت می‌کنند. تغییر زمانی اتفاق می‌افتد که نیروهای پیشران تغییر به‌صورت جمعی بر نیروهای مقاوم غلبه می کنند. اگر بتوانیم این مجموعه نیروهای متضاد را شناسایی و ارزیابی کنیم، می‌توان برنامه‌ای طراحی کرد که نیروهای پیشران تغییر را افزایش و نیروهای مقاوم را کاهش می دهد. باید راهی پیدا کرد تا بتوان این نیروها را ترسیم نمود و به آن‌ها مقادیر نسبی تخصیص داد، تا بدین وسیله وضعیت فعلی، موانعی که باید بر آن‌ها غلبه کنیم، و فرصت‌های موجود را شناسایی کنیم. این ایده ساده‌ای است، اما اجرای آن در زندگی واقعی همیشه آسان نیست. معمولاً از یک نمودار یا جدول برای کمک به تجسم آرایش کلیه نیروها استفاده می‌شود.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| نیروی پیشران تغییر | ارزیابی | نیروی مقاوم | ارزیابی |
| تقاضا برای کیفیت بهتر در میان مشتریان کلیدی | +5 | کمبود کارکنان آموزش‌دیده مناسب در بازار کار | -3 |
| به نظر می رسد که فناوری جدید فرآیندی که اخیراً در دسترس قرار گرفته، دارای پتانسیل بالا است | +2 | تجهیزات جدید و نرم‌افزارهای مورد نیاز گران هستند | -2 |
| بازار در حال رشد است | 3+ | مقاومت کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید  منابع مالی داخلی محدود | 4-  1- |
| کل نیروی پیشران تغییر | 10+ | مجموع نیروی مقاوم | 10- |

به طور طبیعی، بسیاری از ارزیابی‌ها ذهنی خواهند بود، اما ممکن است برخی از آنها (مانند نرخ رشد بازار)، مشخص تر باشند. در هر صورت، همه این ارزیابی‌ها باید در یک مقیاس متحد الشکل، مثلاً از +5 تا -5 بیان شوند تا وضعیت کلی به‌طور واضح دیده شود. در مثال قبلی، نیروهای پیشران در تعادل هستند. آیا می‌توانیم راه‌هایی برای افزایش نیروهای پیشران تغییر یا کاهش نیروهای مقاوم شناسایی کنیم؟[[224]](#footnote-224)

**برنامه‌ریزی تعهد**

شاید این یک فکر بدیهی باشد، اما واضح است که اگر ذی‌نفعان متعهدتر باشند، فرآیند تغییر موفق‌تر خواهد بود. بنابراین، مفید است که هر یک از گروه های ذی‌نفعان را ارزیابی کرد تا مشخص شود که در چه وضعیتی قرار دارند. یک جدول‌بندی مانند مثال زیر می‌تواند یک روش عملی برای این ارزیابی باشد.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فهرست ذی‌نفعان | قدرت نسبی | به‌طور فعال مخالفت می‌کند | به‌طور فعال مخالفت نمی‌کند | به ایجاد تغییر کمک می‌کند | رهبر تغییر خواهد بود |
| مدیران بخش‌ها | 4 |  |  | X | X |
| اتحادیه‌های کارگری | 2 | X |  |  |  |
| سهامداران نهادی[[225]](#footnote-225) | 3 |  | X |  |  |
| جامعه محلی | 1 | X |  |  |  |
| مشتریان | 3 |  | X |  |  |
| کارکنان بخش A | 2 | X |  |  |  |
| کارکنان بخش B | 1 | X |  |  |  |
| غیره |  |  |  |  |  |

چنین رویکرد نظام مندی این امکان را فراهم می سازد که بتوانیم نحوه برخورد با هر گروه ذی‌نفع را برای تسهیل فرآیند تغییر بررسی کنیم. به عنوان مثال، ممکن است انتظار نداشته باشیم که اتحادیه‌های کارگری در ایجاد تغییر کمک کنند، اما قطعاً می‌توانیم به دنبال راه‌هایی باشیم تا نگرش آن‌ها را در مسیری تغییر دهیم که اجازه وقوع تغییر را بدهند. به همین ترتیب، با توجه به قدرت داخلی مدیران بخش‌ها، می توان امیدوار بود که راه‌هایی برای متقاعد کردن آن‌ها به پیوستن به رهبری تغییر پیدا کرد.

**مدل سه‌مرحله‌ای برای تغییر**

کرت لوین روشی برای اجرای تغییر پیشنهاد می‌دهد که معمولاً به عنوان مدل سه‌مرحله‌ای شناخته می‌شود. لوین دریافت که تغییرات کلیدی که باید ایجاد شوند و در نهایت سخت‌ترین تغییرات، تغییرات مربوط به افراد و نگرش‌های آن‌ها هستند:

* **مرحله ۱: خروج از انجماد (رهاسازی)[[226]](#footnote-226) نگرش‌های فعلی**– تشخیص نیاز به تغییر، حتی اگر این نیاز ناخوشایند باشد، به تغییر کمک می‌کند.
* **مرحله ۲: حرکت به سمت موقعیت جدید (جنبش)**[[227]](#footnote-227): رویکرد معمول، شناسایی مجموعه‌ای از گام‌ها است که با هم گرفتن آن‌ها، تغییر کلی را محقق می‌کنند. گام‌های اولیه باید کوچک و قابل انجام باشد تا موفقیت‌های اولیه را در پی داشته باشد که بتوان آن‌ها را جشن گرفت. برای هر یک از این گام‌ها لازم است:
  + گزینه‌های بدیل را کاوش کنید.
  + موانع خاص تغییر را شناسایی کنید.
  + برنامه تغییر دقیقی را تدوین کنید.
  + برنامه را پیاده‌سازی کنید و به جنبه‌های انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشید.
  + بر پیشرفت برنامه نظارت کنید و اصلاحات لازم را در جزئیات آن اعمال کنید.
  + موفقیت را جشن بگیرید.
* **مرحله ۳: انجماد مجدد نگرش‌ها در وضعیت جدید (ثبات مجدد)[[228]](#footnote-228)**: گام‌هایی برای اطمینان از پایداری تغییرات بردارید و آن‌ها را به هنجارهای کاری جدیدی تبدیل کنید که بخشی از فرهنگ سازمانی شوند.

نظارت مستمر بر عملکرد همواره حائز اهمیت است؛ فرض اینکه یک تغییر پس از اعمال به‌خوبی کار خواهد کرد، اشتباه است. بخش مهمی از حفظ وضعیت جدید این است که نشان دهیم این وضعیت جدید برای سازمان و کارکنان بهتر است و موفقیت را با داستان‌های خبری خوب به اشتراک بگذاریم.

**عامل تغییر[[229]](#footnote-229)**

تغییری نسبتاً کوچک در یک سازمان کوچک ممکن است توسط یک مدیر تغییر به تنهایی قابل پیاده‌سازی باشد. اما اگر تغییر عمده باشد، مانند تغییرات استراتژیک یا اگر سازمان بزرگ یا بسیار متنوع باشد، مدیر تغییر به کمک نیاز خواهد داشت. این مدیر نیاز به چشمان، گوش‌ها، دهان­ها، و دستانی در هر بخش سازمان دارد که تغییرات در آن اتفاق می‌افتد. این دستیاران معمولاً به عنوان «عاملان تغییر» شناخته می‌شوند. عامل تغییر کسی است که تعهد، مهارت و قدرت لازم برای تحریک، تسهیل و هماهنگی تلاش‌های تغییر را دارد. آن‌ها می‌توانند خارجی یا داخلی باشند. موفقیت هر تلاش تغییر بستگی زیادی به کیفیت و قابلیت همکاری بین عامل تغییر، مدیر تغییر و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان دارد. بخش مهمی از برنامه ریزی برای تغییر، شناسایی و بکارگیری یک شبکه عامل تغییر با استفاده از مراحل زیر است:

• مرحله 1: شناسایی عاملان تغییر با پاسخگویی به سؤالات زیر:

• چگونه تغییر در این سازمان موفقیت آمیز می شود؟

• کدام بخش از این سازمان نیاز به تغییر دارد؟

• چه کسانی در این بخش ها مهارت و تعهد لازم را دارند؟

• مرحله 2: درگیرسازی عاملان تغییر؛ ممکن است عاملان تغییر منتخب هنوز آماده تأثیرگذاری و ایجاد تغییرات لازم برای توسعه و انجام رهبری محلی نباشند.

• چه کسی و چه چیزی در جلب حمایت و علاقه عامل تغییر مؤثرتر خواهد بود؟

• چگونه باید به این شخص نزدیک شد تا او را در شبکه مشارکت داد؟ چه اطلاعاتی برای آنها قانع‌کننده‌تر خواهد بود - برای مثال نتایج تحقیقات بازار، موردکاوی کسب و کار برای تغییر استراتژیک، بازخورد مشتریان و غیره؟

• مرحله 3: بسیج عاملان تغییر برای اطمینان از اینکه منطق و رویکرد توسعه و جااندازی تغییر در سراسر سازمان قابل مشاهده است. نقش آنها انجام کارهای زیر است:

• نظارت بر پیشرفت تغییر و کمک به تسهیل اقدامات لازم در هر یک از بخش های مربوط به آنها

• گزارش دهی مستمر به مدیر تغییر و تیم تصمیم گیری ارشد در مورد پیشرفت های حاصل شده

• مسئولیت پذیری کلی برای توسعه موفقیت آمیز و جااندازی تغییرات با ارائه تغییرات بخشی لازم

**چند نکته درباره مدیریت کل فرآیند تغییر**

همانند هر فرآیند دیگری، نظارت و کنترل ضروری است. فرآیند تغییر نمی‌تواند بدون راهبری باشد؛ در غیر این صورت قطعاً از مسیر خود منحرف می‌شود. لازم است عملکرد را نسبت به برنامه ارزیابی کرده و در صورت لزوم روش‌ها و مسیرها را تغییر دهیم، در حالی که بر اهداف اصلی فرآیند تمرکز داریم. همچنین مهم است که از فلج شدن توسط کنترل بیش از حد جلوگیری کنیم؛ باید فضایی برای یادگیری و ظهور بهترین تجربیات، به‌ویژه در پاسخ به شرایط تغییر یافته، وجود داشته باشد. البته، اینها بخشی از رهبری خوب است. عملکرد را باید حداقل در ارتباط با موارد زیر ارزیابی نمود:

* شناسایی عوامل کلیدی موفقیت
* رسیدن به نقاط عطف[[230]](#footnote-230)
* تخصیص منابع کافی
* منابع مورد نیاز در آینده
* تغییرات در محیط‌های خارجی و داخلی
* بازخورد عاملان تغییر

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تغییر استراتژیک مستلزم شفافیت در مورد چشم‌انداز و توانایی هدایت خودجوش افراد به سمت تغییر است.

**موردکاوی MEL**

حالا سارا باید بیاندیشد که اگر تیم مدیریت، نتیجه‌گیری‌های سارا را بپذیرد، این انتخاب چه پیامدهایی برای مدیریت تغییر دارد.

|  |
| --- |
| **کادر 9.1 سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  نکات کلیدی که رهبر باید در مدیریت تغییر به آن‌ها توجه کند عبارت‌اند از:   * اطلاع رسانی در مورد نیاز به تغییر -پذیرش نیاز به تغییر کمک زیادی به غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می‌کند. * اطلاع رسانی در مورد تغییرات کاربردی و حمایت از فرآیندهای انطباق - کمک به افراد برای درک اینکه چه چیزی واقعاً در حال تغییر است، چرا این تغییر اتفاق می‌افتد و چگونه به آن‌ها کمک خواهد شد تا خودشان را با نیازهای جدید تطبیق دهند، برای سهولت در فرآیند تغییر بسیار مهم است. * ارائه بازخورد اثربخش از سوی افرادی که تاثیر پذیرفته اند**-** بسیار مهم است که رهبر بتواند درک کند که تغییرات چگونه بر افراد تأثیر می‌گذارد و احساس آن‌ها نسبت به این تغییرات چیست. * جلوگیری از انتشار شایعات **-** لازم است بدانیم که در مورد فرآیند تغییر چه چیزی به صورت خصوصی گفته و شنیده می‌شود و سپس اقدام به اصلاح سوء تفاهم‌ها کنیم. * ایجاد مبنایی برای حمایت از تغییر پایدار**-**اگر افراد به‌صورت سطحی تغییر کنند اما واقعاً تغییرات اعمال‌شده را نپذیرند و از آن‌ها حمایت نکنند، استراتژی جدید هرگز به‌خوبی عمل نخواهد کرد و احتمالاً به‌تدریج به روش‌های قدیمی بازخواهد گشت.   سارا یادداشت‌های خود از تمام بحث‌هایش با همکاران را مرور کرد و به دقت درباره تجربیات خودش به عنوان یکی از کارکنان MEL اندیشید. او به ویژه به دیدگاه‌های تیم مدیریت و ذینفعان کلیدی توجه خاصی داشت. |

**بکارگیری نتایج ابزار مدیریت تغییر**

سارا کار خود را با تهیه یک نمودار نیروی میدانی آغاز کرد تا بتواند اندازه نسبی پیشران های تغییر و نیروهای بازدارنده‌ای که باید با آن‌ها مواجه شود را درک و ارزیابی کند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| پیشران تغییر | ارزیابی | نیروی بازدارنده | ارزیابی |
| 1. از دست دادن اعتبار میان مشتریان کلیدی و تأثیر متعاقب بر فروش | +5 | 1. کمبود نیروی کار ماهر در بازار کار بریتانیا | -3 |
| 2. حرکت تدریجی از ورزش‌های موتوری سنتی به سمت خودروهای الکتریکی | +2 | 2. منابع مالی محدود که با کاهش فروش کاهش می‌یابند | -4 |
| 3. نیروی کار مسن که تهدیدی برای از دست دادن مهارت‌ها و دانش کلیدی است | +4 | 3. مقاومت کارکنان در میانه دوران حرفه‌ای در برابر کسب مهارت‌های جدید | -2 |
| 4.تیم رهبری و طراحان محصول که دانش کافی در مورد بازارهای جدید پیشنهادی ندارند | -3 |  |  |
| کل نیروهای تغییر | +11 |  | -12 |

سارا سپس از خود پرسید که آیا می‌تواند راه‌هایی برای افزایش نیروهای پیشران تغییر یا کاهش نیروهای بازدارنده پیدا کند. او یادآور شد که حرکت از محصولات خودرویی سنتی به وسایل نقلیه الکتریکی (EV) در کل صنعت خودروسازی سرعت گرفته است. او احساس کرد که باید فرض کند که این امر در ورزش‌های موتوری نیز صدق می‌کند. همچنین برای او مشخص بود که از دست دادن اعتبار، اگر با اقدام سریع متوقف نشود، به سرعت بدتر شده و غیرقابل بازگشت خواهد شد. بنابراین، هر دو نیروی پیشران تغییر ۱ و ۲ به سرعت در طول زمان افزایش خواهند یافت.

با توجه به نیروهای بازدارنده، او متوجه شد که اقدام سریع می تواند تأثیر کاهش فروش بر منابع مالی MEL را کاهش دهد، اما حل معضل مقاومت در برابر توسعه دانش و مهارت‌های جدید و کمبود دانش در میان رهبران و طراحان کلیدی دشوارتر است.

**نتیجه‌گیری**

در نهایت، او به این نتیجه رسید که اقدام سریع، حتی اگر به صورت جزئی یا تا حدی نادرست باشد، رویکرد درستی خواهد بود. سارا سپس به ارزیابی هر گروه از ذینفعان پرداخت تا ببیند چه نسبتی با استراتژی پیشنهادی دارند. او جدولی به شرح زیر تهیه کرد.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فهرست ذینفعان | قدرت نسبی | فعالانه مخالفت می‌کند | فعالانه مخالفت نمی‌کند | به ایجاد تغییر کمک می کند | رهبر تغییر خواهد بود |
| تیم مدیریت ارشد / سهامداران | 5 |  |  | X? | X? |
| اتحادیه‌های کارگری | 2 |  | X |  |  |
| جامعه محلی | 1 |  | X |  |  |
| مشتریان | 4 |  |  | X |  |
| تأمین‌کنندگان فعلی | 3 |  |  | X |  |

این تحلیل به سارا نشان داد که پیشنهادات استراتژیک او به درستی هدف مورد نظر را تحقق می بخشید، اما در این زمینه، نسبت به تیم مدیریت مطمئن نبود. برای او روشن بود که تیم مدیریت می‌خواست اقداماتی برای بازسازی موفقیت MEL انجام دهد و آن را در آینده حفظ کند، اما در عین حال تردید داشت که دانش آنها در مورد بازارهای جدید بتواند (جز به عنوان تشریفات[[231]](#footnote-231)) آن‌ها را قادر به راهبری فعالانه فرآیند تغییر سازد.

**نتیجه‌گیری**

سارا به این نتیجه رسید که لازم است فرآیند مدیریت تغییر به گونه‌ای سازماندهی شود که از پتانسیل تیم مدیریت به‌عنوان تشریفات بهره‌برداری کند، در حالی که باید عاملان تغییری را شناسایی کرد که یا قبلاً دانش لازم در مورد بازارهای جدید را دارند یا می‌توانند آن را کسب کنند.

برای بازاندیشی پیرامون فرآیند تغییر، سارا از ایده‌ لوین (1952) و مدل سه مرحله‌ای استفاده کرد که در آن تغییرات کلیدی باید انجام شوند و تغییراتی واقعاً دشوار هستند که مربوط به افراد و نگرش‌های آن‌هاست.

**مرحله 1: رهاسازی نگرش‌های فعلی**

تشخیص نیاز به تغییر، حتی اگر این نیاز ناخوشایند باشد، به تغییر کمک می‌کند:

* سارا معتقد بود که کارکنان MEL، به ویژه کسانی که مستقیماً با مشتریان در تماس هستند، به خوبی آگاه بودند که اوضاع خوب پیش نمی‌رود. لازم بود از این آگاهی بهره‌برداری شود و نه تنها این دانش را گسترش داد، بلکه باید اطمینان حاصل شود که کارکنان متوجه شده‌اند که برنامه‌ای برای حل مشکل وجود دارد و هیچ جایگزین واضح دیگری جز کاهش برنامه‌ریزی‌شده (کم یا زیاد) وجود ندارد.

**مرحله 2: حرکت به سمت وضعیت جدید**

روش معمول این است که مجموعه‌ای از مراحل را شناسایی کرد که با یکدیگر، تغییر کلی را به وجود می‌آورند. مراحل اولیه باید نسبتاً کوچک و قابل دسترسی باشد تا موفقیت‌های ابتدایی حاصل شود و بتوان آن‌ها را جشن گرفت.

* استراتژی منتخب قبلاً به صورت مجموعه‌ای از مراحل سازماندهی شده بود. اولین مرحله از آن «بررسی دقیق و سپس اصلاح علل فوری عملکرد ضعیف در سطح عملیاتی» بود که در واقع، یک واکنش کوچک و مناسب نسبت به کاهش فروش و از دست دادن شهرت بود.
* سارا دریافت که باید یک برنامه تفصیلی را به صورت گام به گام برای پیاده سازی کل استراتژی طراحی کند. در هر گام انجام اقدامات زیر ضروری بود:
  + کاوش بدیل ها
  + شناسایی موانع خاص تغییر
  + تصمیم گیری در مورد یک برنامه تغییر تفصیلی
  + پیاده سازی برنامه و توجه ویژه‌ به جنبه‌های انسانی
  + نظارت بر میزان پیشرفت برنامه و اصلاح جزئیات
* همچنین لازم بود که برای ایجاد اعتماد و انگیزه در راستای انجام تغییرات بیشتر، از طریق یک پویش[[232]](#footnote-232) مستمر و جامع برای اطلاع رسانی به کارکنان، موفقیت را جشن بگیرد. بخشی مهم از ایجاد و حفظ وضعیت جدید این بود که نشان دهد این وضعیت جدید برای سازمان و کارکنان بهتر است و باید موفقیت را از طریق داستان‌های خبری خوب به همه اطلاع رسانی کرد.

**مرحله 3: تثبیت مجدد نگرش‌ها در وضعیت جدید**

شامل پیمودن گام هایی است تا اطمینان حاصل شود که تغییرات پایدار هستند و هنجارهای کاری جدید به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل می شوند:

* تغییرات در کارکنان و بازارها که به واسطه اجرای استراتژی لازم بود، منجر به تغییرات فرهنگی عمده‌ای در MEL می‌شد، اما همچنان بخش زیادی از کارکنان جزء فرهنگ قدیمی بودند و بنابراین تثبیت نگرش‌های جدید برای اطمینان از حداکثر اثرگذاری استراتژی جدید ضروری بود. در این زمینه، تیم مدیریت ارشد ممکن است یک مشکل خاص باشد که باید بدان پرداخته شود.
* مانند هر فرآیندی، نظارت و کنترل ضروری خواهد بود. ارزیابی عملکرد در حین اجرای برنامه ضروری بود. همچنین مهم بود که از کنترل بیش از حد اجتناب شود. سارا می‌دانست که باید فضایی را برای یادگیری و کسب تجربیات خوب فراهم آورد، به‌ویژه در پاسخ به شرایط متغیری که بازارها و کارکنان جدید تأثیر خود را بر MEL خواهند گذاشت.

**نتیجه‌گیری نهایی**

سارا اکنون قادر بود نتایج خود را به تیم مدیریت ارشد ارائه دهد. او درخواست تأیید فوری برای اجرای استراتژی A را داشت. همچنین درخواست کرد که به عنوان مدیر تغییر منصوب شود و مجوز استخدام یک عامل تغییر در هر بخش ازMEL را دریافت کند. این افراد تحت نظارت او به عنوان مدیران تغییر بخشی عمل می‌کردند و تغییرات توافق‌شده را پس از مشاوره بخشی به طور کامل اجرا می‌کردند و میزان پیشرفت خود را به سارا گزارش می‌دادند.

**مطالعه موردی فصل**

|  |
| --- |
| **مدیریت تغییر در دانمارک**  در سال 2017، سازمان‌های مدیریت بحران دانمارک از 87 سازمان محلی به 20 واحد بزرگ‌تر ادغام شدند که این تغییر منجر به کاهش بودجه‌های قابل توجهی شد. چالش کلی این سازمان‌ها برنامه‌ریزی و اجرای ادغام در بازه زمانی نسبتاً کوتاه حدود 6 ماه بود. پروژه‌ای تحقیقاتی به منظور بررسی فرآیند مدیریت تغییر آغاز شد.  اغلب ادعا می‌شود که بیشتر تلاش‌های مدیریت تغییر به نتیجه مورد نظر نمی‌رسند و با شکست مواجه می‌شوند. توضیحات ارائه شده برای این نرخ بالای شکست معمولاً به مقاومت کارکنان یا تداوم عادات و رویه‌های قدیمی سازمانی اشاره دارند. با این حال، استدلال می‌شود که دلیل عدم موفقیت در تغییرات موفق به استفاده از رویکردهای «یکسان برای همه[[233]](#footnote-233)» در مدیریت تغییر بازمی‌گردد. به طور فزاینده‌ای پذیرفته شده که سازمان‌ها سیستم‌های پیچیده و پویایی هستند و در نتیجه، استراتژی‌های تغییر باید منعطف باشند تا بتوانند به بهترین شکل با شرایط موجود در سازمان‌ها هماهنگ شوند.  در مورد سازمان مدیریت بحران دانمارک، دلیل اصلی تغییرات از سوی تمامی گروه‌های کاری به‌عنوان کاهش بودجه و تصمیم‌گیری سیاسی خارجی تلقی شد. این تغییر اثرات زیادی بر رویه‌های کاری، ارزش‌های سازمانی و هویت کارکنان داشت. وقتی از آن‌ها پرسیده شد که تغییرات چگونه بر هویت یا ارزش‌هایشان تأثیر گذاشته است، همه گروه‌های کاری اظهار داشتند که غرور سازمانی آن‌ها کاهش یافته است، چرا که انتظار داشتند کاهش بودجه بر خدمات ارائه‌شده و کیفیت کارشان تأثیر منفی بگذارد. این تغییر به عنوان نیروی روانی عمیقی در سازمان مطرح شد که توسط یکی از مدیران به‌عنوان "ازدواج اجباری[[234]](#footnote-234)" توصیف شد. شاخص‌ها نشان می‌دادند که اجرای موفقیت‌آمیز تغییر بسیار دشوار خواهد بود.  با این حال، وقتی از کارکنان پرسیده شد که چقدر انگیزه دارند تا در فرآیند تغییر شرکت کنند، بیشتر آن‌ها پاسخ دادند که تغییر را پذیرفته‌اند و انگیزه بالایی برای مشارکت در فرآیند تغییر دارند. با توجه به گستردگی تغییرات و انگیزه‌های عمدتاً سیاسی و اقتصادی برای ادغام، این نتیجه بسیار قابل توجه بود. حتی شگفت‌آور بود که کارکنان نسبت به تصمیم سیاسی برای ادغام بیشتر راضی بودند تا ناراضی. دلیل اصلی این اشتیاق این بود که ادغام مزایایی بالقوه به همراه داشت که به عضویت در یک سازمان بزرگ‌تر مرتبط بود. کارکنان مشتاقانه منتظر همکاری بیشتر، اشتراک دانش و فرصت‌های جدید کاری بودند.  یک موفقیت واقعی، به‌ویژه با توجه به موقعیت اولیه ظاهراً دشوار، رخ داد. کارکنان تغییرات را هم معنا‌دار و هم قابل قبول می‌دیدند و مشتاقانه آماده مشارکت در اقدامات پیش‌بینی‌شده و استراتژی کلی ادغام بودند. این کار چگونه انجام شد؟  علیرغم فوریت، رویکرد اتخاذ شده بر اساس ایجاد گفتگوی میان کارکنان و تیم مدیریت تغییر بود. برای ارزیابی روش گفت‌وگو و اعتبارسنجی نتایج، از کارکنان خواسته شد نظرات خود را در یک نظرسنجی تعاملی ارائه دهند. تمامی شرکت‌کنندگان رأی دادند که گفتگوهای صورت‌گرفته به صورت کارگاه‌ها خوب یا بسیار خوب بودند. بیشتر کارکنان رأی دادند که این روش برای دستیابی به تغییر در سازمان آن‌ها مناسب است و مباحث مطرح‌شده را مرتبط یا بسیار مرتبط دانستند و باور داشتند که راه‌حل‌های یافت‌شده در کارگاه‌ها واقع‌گرایانه و قابل استفاده برای حرکت به سوی راه‌حل‌های پایدار هستند. هیچ بازخورد منفی‌ای وجود نداشت. نظرات بازخوردی کلی این بود که این روش توانست مشارکت کنندگان را درگیر کند، نظر آن‌ها را بشنود و آن‌ها را با یکدیگر آشنا کند.  **منبع:**  Lehmann, Journal of Change Management, 2017, Vol. 17, no. 2, 138-154, Routledge.  **سؤالات بحث برای موردکاوی:**   1. فرض کنید ذی‌نفعان کلیدی شامل تصمیم‌گیرندگان سیاسی، مدیران ارشد 20 سازمان جدید و کارکنان هستند. تحلیل میدان نیرو را انجام دهید. 2. گام‌های اتخاذ‌شده در فرآیند تغییر را با استفاده از مدل سه مرحله‌ای لوین تحلیل کنید. |

**یادداشت‌ها**

**1** Adapted from Reiss, G. *Project Management Demystified*, 3rd Edn, London: Taylor & Francis, 2007

**2** Lewin, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Equilibrium and Social Change, *Human Relations*, vol. 1, no. 1, 5–41 (1947)

**فصل 10:** **مطالعه موردی انجام‌شده**

**هولدینگ­های بامبورگ هالیدی[[235]](#footnote-235) (**BHHL)

هولدینگ­های BHHL یک هتل خانوادگی کوچک است در روستای زیبای ساحلی بامبورگ در نورثامبرلند[[236]](#footnote-236) شروع به کار کرد. در نیمه دوم قرن بیستم و سال‌های ابتدایی قرن بیست‌و‌یکم، این شرکت به سه کسب‌وکار دیگر در همان روستا گسترش یافت: یک کافه، یک فروشگاه هدیه و یک سایت کاروان خارج از روستا. با رسیدن به این اندازه و ارائه این خدمات، BHHL اکنون بازیگر غالب در روستای بامبورگ بود و سهم قابل توجهی از بازار را در شعاع 10 مایلی داشت. اوایل سال 2018، BHHL توسط گروه هتل‌های هالیدی [[237]](#footnote-237)خریداری شد (برای اطلاعات بیشتر به بخش بعدی مراجعه کنید).

اکنون در اوایل سال 2019 هستیم. این گروه در حال بررسی استراتژی‌های خود در پی سرمایه‌گذاری‌های اخیر است و به عنوان بخشی از این بازنگری، می‌خواهد BHHL را ارزیابی کند و توصیه‌هایی برای توسعه آینده آن ارائه دهد. این مأموریت به کارلا گارسیا سپرده شد، که به تازگی پس از اتمام موفقیت‌آمیز دوره MBA خود از یک مؤسسه معتبر اروپایی، به گروه هتل‌های هالیدی پیوسته است. کارلا دارای پیشینه‌ای در مدیریت هتل در انگلستان، فرانسه و اسپانیا است.  
**توجه:** این مطالعه موردی پیش از وقوع همه‌گیری کوید 19 در انگلستان در مارس 2020 تنظیم شده است تا از دشواری های تحلیل استراتژیک ناشی از کوید 19 و سایر بلالای طبیعی غیرقابل پیش‌بینی اجتناب شود.

**زمینه کسب‌وکارهای BHHL**

* **مسافرخانه بیشاپ دورهام[[238]](#footnote-238):** این مسافرخانه متعلق به اواخر قرن هفدهم است، زمانی که لرد کرو، اسقف دورام، صاحب قلعه بامبورگ بود. این مسافرخانه دارای یک بار، یک سالن، یک رستوران که غذاهای خانگی مخصوص شمال شرقی انگلستان را ارائه می‌دهد و 20 اتاق دوتخته (همه با سرویس بهداشتی مجزا) است. همچنین چهار اتاق خانوادگی وجود دارد که ظرفیت چهار نفر دارند. بار و رستوران به مشتریان غیربومی نیز خدمات ارائه می‌دهند. این مسافرخانه آخرین بار در سال 2012 بازسازی شد و تمام اتاق‌های عمومی در سال 2019 بازطراحی شدند. این هتل 3 ستاره است و گران‌ترین محل اقامت و رستوران در بامبورگ و اطراف آن محسوب می‌شود. بیشتر مشتریان از انگلستان هستند و تعداد کمی از آن‌ها گردشگران بین‌المللی، عمدتاً از ایالات متحده، کانادا، استرالیا یا نیوزلند هستند که معمولاً در مسیر رفت یا برگشت به اسکاتلند هستند.
* **کافه/بار کریکت پاویلیون[[239]](#footnote-239)**: این کافه و بار در زیر دیوارهای قلعه و مشرف به زمین کریکت روستا قرار دارد و از پشت آن منظره دریا و ساحل دیده می‌شود. این کافه و بار محبوب محلی‌ها و گردشگران است و غذاهای ارگانیک محلی را از ساعت 10:00 تا 21:00 هر روز ارائه می‌دهد. قیمت‌ها در حد میانگین نورثامبرلند است.
* **فروشگاه هدایای بیشاپ[[240]](#footnote-240):** این فروشگاه هدیه کوچک در خیابان اصلی روستا، در فاصله‌ای کوتاه از مسافرخانه واقع شده است. این فروشگاه انواع صنایع دستی محلی را عرضه می‌کند.
* **اردوزنی در مزرعه کاستل[[241]](#footnote-241):** این اردو در خارج از روستا و با دسترسی از طریق جاده اصلی قرار دارد. این مزرعه خدمات اردوگاهی و کاروان‌ ثابت و سیار، و نیز خدمات "گلَمپینگ[[242]](#footnote-242)" را در کلبه‌های چوپانی ارائه می دهد. در حالی که اردوزنی و کاروان‌سواری[[243]](#footnote-243) در سطح متوسط قیمت نورثامبرلند قرار دارد، گلَمپینگ بسیار گران است و با قیمت اتاق‌های معمولی هتل‌ها در اطراف برابری می‌کند. یک فروشگاه/کافه نیز وجود دارد که علاوه بر اقلام ضروری کمپینگ، وعده‌های غذایی خانگی یخ‌زده نیز ارائه می‌دهد. اکثر مشتریان از انگلستان هستند، اما درصد کمی از آن‌ها از اروپا، عمدتاً فرانسه و هلند هستند.

**شرحی بر گروه هتل‌های هالیدی و خرید هولدینگ BHHL**

این گروه 30 هتل بوتیک[[244]](#footnote-244) (نوعی هتل که کوچک، دنج و محلی است و با فرهنگ محلی هم‌خوانی دارد) را اداره می‌کند که مخاطب آن‌ها گردشگران کوتاه‌مدت و آخر هفته‌ای هستند و در سراسر انگلستان، اسکاتلند و ولز پراکنده‌اند. تمامی هتل‌ها در مناطق طبیعی زیبایی که گردشگران زیادی در تمام طول سال جذب می‌کنند، قرار دارند. هر هتل توسط یک مدیر محلی اداره می‌شود. تمام هتل‌های این گروه در سطح 3 یا 4 ستاره رتبه‌بندی شده‌اند و در دسته بازار لوکس گردشگری قرار دارند. این گروه همیشه علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در املاک خود بوده تا این شهرت را حفظ کند و از مدیران هتل‌ها با مشوق‌های سود مشارکتی (هر هتل به عنوان یک مرکز سوددهی مستقل عمل می‌کند) دعوت می‌کند تا رویکرد ‌کارآفرینی داخلی[[245]](#footnote-245) اتخاذ کنند.

**داده‌های عملیاتی BHHL**

جدول‌های زیر نتایج عملیاتی (پیش از مالیات) را برای سال‌های 2016 تا 2018 نشان می‌دهند.

**نکات**:

* مالیات بر ارزش افزوده (VAT) از این داده‌ها قلم گرفته شده است.
* BHHL مالک تمام دارایی هایی است که با آن‌ها تجارت می‌کند و هیچ‌گونه رهنی وجود ندارد.
* BHHL هیچ‌گونه بدهی ندارد.

**مسافرخانه بیشاپ دورهام**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | 2016 | 2017 | 2018 |
| میانگین ضریب اشغال[[246]](#footnote-246) | 80% | 75% | 65% |
| درآمد اتاق‌ها | £700K | £656K | £569K |
| درآمد رستوران و بار | £200K | £210K | £240K |
| هزینه‌های خانه‌داری[[247]](#footnote-247) | £100K | £102K | £104K |
| هزینه‌های نگهداری ساختمان | £10K | £11K | £30K |
| هزینه‌های مدیریت و اداری | £50K | £51K | £52K |
| خریدهای رستوران و بار | £30K | £33K | £40K |
| هزینه‌های آشپزخانه، رستوران و بار | £70K | £77K | £84K |

**کافه/بار کریکت پاویلیون**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | 2016 | 2017 | 2018 |
| درآمدهای کافه/بار | £66K | £68K | £69K |
| هزینه‌های نگهداری ساختمان | £2K | £2K | £3K |
| هزینه‌های مدیریت و اداری | £12K | £13K | £14K |
| خریدهای کافه/بار | £10K | £11K | £12K |
| هزینه‌های آشپزخانه و کافه/بار | £20K | £22K | £22K |

**فروشگاه هدایای بیشاپ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | 2016 | 2017 | 2018 |
| فروش | £200K | £210K | £220K |
| هزینه‌های فروش | £66K | £70K | £72K |
| هزینه‌های نگهداری ساختمان | £3K | £4K | £5K |
| هزینه‌های فروش، مدیریت و اداری | £60K | £65K | £65K |

**اردوزنی در مرزعه کاستل**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | 2016 | 2017 | 2018 |
| میانگین ضریب اشغال | 75% | 75% | 80% |
| درآمد اردوزنی | £50K | £55K | £60K |
| فروش فروشگاه | £30K | £35K | £37K |
| هزینه‌های فروش فروشگاه | £10K | £12K | £13K |
| هزینه‌های نگهداری سایت | £2K | £2K | £2K |
| هزینه‌های فروش، مدیریت و اداری | £10K | £12K | £13K |

**شروع پروژه**

اولین قدم کارلا این بود که شرایط مرجع پروژه را با مدیر استراتژی گروه هتل‌های هالیدی (HHG) مورد بحث قرار دهد تا خواسته‌های گروه به عنوان مالکین BHHL را روشن کند.

**نتیجه‌گیری**  
گروه HHG سرمایه‌گذاری قابل توجهی در BHHL انجام داده‌اند؛ آنها خواستار مشاوره در مورد بهترین راه‌های توسعه BHHL در رابطه با موقعیت استراتژیک فعلی آن و نحوه کمک به موفقیت کلی HHG هستند. مدیر استراتژی خاطرنشان کرد که BHHL کاملاً در همان بخش HHG فعالیت می‌کند، اما شامل چندین نوع کسب‌وکار است که در حال حاضر در سایر بخش‌های HHG وجود ندارند. آیا این کسب‌وکارها باید حفظ شوند یا فروخته شوند؟

**بررسی منابع BHHL -فصل 4**

همانطور که در فصل 3 ذکر شد، اولین گام در پروژه، بررسی تفصیلی و دقیق منابع موجود برای BHHL بود.

|  |
| --- |
| **کادر 10.1 چگونه این کار انجام شد؟**  برای کمک به بررسی منابع BHHL، کارلا یک جلسه با منشی شرکت BHHL برگزار کرد، کسی که همچنین مسئولیت منابع انسانی، مالی و اداری را بر عهده داشت. به عنوان یک قدم ابتدایی، منشی شرکت فهرستی از منابع را تهیه کرد. این فهرست برای ارزیابی منابع BHHL با استفاده از دو پرسش زیر مورد استفاده قرار گرفت (به فصل 4 مراجعه کنید):   1. چه مقدار از این منابع واقعاً در دسترس است و آیا از کیفیت/شرایط مناسبی برخوردار است؟ – برای مثال، ممکن است دارایی‌هایی که در فهرست دارایی‌ها ثبت شده‌اند، نیمه منسوخ/کهنه باشند، ممکن است کارکنان کم‌انگیزه باشند و بیش ‌از حد کار می کنند، یا کارخانه‌ها و تجهیزات به خوبی نگهداری نشده باشند و غیره. 2. آیا این منابع منحصربه‌فرد هستند/مزیت رقابتی فراهم می‌کنند؟ – ماشین‌آلات پیشرفته به زودی توسط دیگران کپی خواهند شد، پتنت‌ها منقضی خواهند شد، دانش تخصصی کارکنان به مرور زمان قدیمی خواهد شد – بیشتر چیزهایی که اکنون منحصربه‌فرد هستند، ممکن است در آینده تنها یک حداقل یا حتی غیرسودمند باشند. |

**نتیجه‌ بررسی منابع**

**منابع فیزیکی**

* BHHL مالکیت کامل تمام دارایی هایی که با آنها تجارت می‌کند را در اختیار دارد.
* اتاق‌های مسافرخانه بیشاپ دورهام در سال ۲۰۱۲ بازسازی شد و تمام فضاهای عمومی در سال ۲۰۱۹ بازآرایی شد.
* کافه/بار آخرین بار در سال ۲۰۱۵ و فروشگاه هدایا در سال ۲۰۱۳ بازسازی شدند.
* مجموعه‌ای از تجهیزات فناوری اطلاعات و تجهیزات مرتبط، عمدتاً شامل تجهیزات فروش(POS)، به صورت اجاره‌ای هستند.
* سه کاروان ثابت برای اجاره و امکاناتی برای ۱۰ کاروان متحرک و ۱۰ چادر خانوادگی در کنار ۳ واحد اردوزنی به سبک کلبه های چوپانان[[248]](#footnote-248) در محل کمپ. کاروان‌های ثابت در آستانه پایان عمر خود قرار دارند، اما واحدهای کلبه های چوپانی در سال ۲۰۱۸ خریداری شدند و حداقل ۱۰ سال عمر خواهند داشت.

**منابع انسانی**

* ۲۰.۵ کارمند معادل تمام وقت شامل:
  + **اداری:** معادل 4 نفر تمام وقت، منشی شرکت یک دستیار نیمه‌وقت/حسابدار دارد، مهمان‌سرا یک دربان شب و یک پذیرش‌گر دارد؛ ۳ واحد دیگر هرکدام یک حسابدار نیمه‌وقت دارند.
  + **کارکنان آشپزخانه: معادل** ۲.۵ نفر تمام وقت، مسافرخانه یک سرآشپز و یک دستیار سرآشپز دارد که به کافه/بار نیز خدمت رسانی می‌کنند و یک دستیار سرآشپز نیمه‌وقت نیز در آنجا فعالیت می‌کند.
  + **کارکنان خدماتی: معادل**۶ نفر تمام وقت، یک بارمن در مسافرخانه و یک بارمن در کافه/بار و ۸ پیش خدمت نیمه‌وقت در رستوران مسافرخانه و کافه/بار.
  + **کارکنان نظافتی:** معادل ۴ نفر تمام وقت، نظافت مسافرخانه توسط تیمی از ۸ نظافت‌گر نیمه‌وقت انجام می‌شود که همچنین مسئولیت نظافت کافه/بار را بر عهده دارند.
  + **مدیریت:** معادل۴ نفر، تیم مدیریتی توسط منشی شرکت رهبری می‌شود، مدیر هتل (که همچنین مسئول اردگاه است) و مدیر رستوران/بار در مسافرخانه (که همچنین مسئول کافه/بار است) و یک مدیر فروشگاه در هدایای بیشاپ فعالیت می‌کنند. هیچ واحد فروش و بازاریابی خاصی وجود ندارد.

**منابع مالی**

* پول نقد در بانک: ۲۵۰ هزار پوند
* پایه دارایی قابل توجه.
* بدون بدهی.

**منابع معنوی[[249]](#footnote-249)**

* شهرت مسافرخانه بیشاپ دورهام و بامبورگ به عنوان مقصد تعطیلات با کیفیت.

**نتیجه‌گیری**

هیچ‌یک از این منابع در کل از نظر عمومی منحصربه‌فرد به نظر نمی‌رسند. علاوه بر این، چندین حوزه‌ی نگرانی مشاهده شد:

1. مسافرخانه به خوبی نگهداری شده است، اما اتاق‌ها ممکن است نسبت به هتل‌های ۳ ستاره جدیدتر یا بازسازی‌شده خسته‌کننده و قدیمی به نظر برسند.
2. کافه/بار و فروشگاه احتمالاً در آینده نزدیک به بازسازی نیاز خواهند داشت.
3. کاروان‌های ثابت در کمپ باید تعویض شوند.
4. اگرچه کارکنان BHHL زیاد نیستند، اما بازار کار محلی به لحاظ قلمرو، محدود است و کسب‌وکارهای رقیب مشابه زیادی در سراسر نورثامبرلند وجود دارند.
5. فقدان تخصص کامل در حوزه‌ فروش و بازاریابی.

**شایستگی‌ها**

بر اساس طرح کلی پروژه که در فصل ۳ مشخص شد، گام بعدی این است که بپرسیم چه شایستگی‌هایی بر مبنای این منابع شکل گرفته اند و سپس آن‌ها را ارزیابی کنیم که آیا واجد شرایط لازم برای تبدیل شدن به شایستگی‌های محوری هستند تا بتوان انتظار داشت به مزیت رقابتی منجر شوند.

|  |
| --- |
| **کادر 10.2: این کار چگونه انجام شد؟**  پس از گفتگوهای اولیه با منشی شرکت، کارلا بحث‌ها را گسترش داد تا بقیه اعضای تیم مدیریت BHHL را نیز در بر بگیرد. این تیم به عنوان یک گروه کانونی[[250]](#footnote-250) مستمر تشکیل شد تا به عنوان مرجع مشورتی برای توسعه پروژه استراتژیک عمل کند. کارلا پس از کشف و ارزیابی منابع موجود در BHHL، می خواست بداند که چه چیزی می‌تواند پایه‌های توانمندی استراتژیک BHHL را تشکیل دهد. آیا منابع زیر وجود دارند:   * **منابع آستانه‌ای[[251]](#footnote-251)**: آن دسته از منابع که برای فعالیت لازم و ضروری هستند؟ * **منابع منحصربه‌فرد**: منابعی که از منابع رقبای ما بهتر هستند و تقلید از آنها برای رقبا دشوار است؟   آیا این منابع منجر به وجود آمدن:   * **شایستگی‌های آستانه‌ای** می‌شوند که به ما امکان می‌دهند تا نیازهای اساسی بازار را برآورده کنیم؟ * **شایستگی‌های محوری** که از رقبای ما بهتر هستند و تقلید از آنها سخت است و محصول یا خدماتی تولید می‌کنند که برای مشتریان بسیار ارزشمند است؟ |

**نتیجه‌گیری**

کارلا متوجه شد که در زمینه محیط اطراف بامبورگ، منابع BHHL در کل، منحصربه‌فرد به نظر می‌رسند. با این حال، هر منبع به صورت جداگانه تنها به عنوان یک منبع آستانه‌ای تلقی می‌شد و برخی از این منابع نیز به مرور زمان مستهلک شده بودند. چه شایستگی محوری را می توان بر مبنای این مجموعه منحصربه‌فرد از منابع ایجاد کرد؟ شاید توانایی ارائه یک تعطیلات کامل، راحت و با کیفیت بالا، اما در نهایت متکی به جاذبه‌های موقعیت مکانی و در رقابت با سایر مقاصد مشابه در شمال شرق انگلستان. با این حال، کارلا همچنین متوجه شد که این کسب و کار هیچ‌گونه حضوری در رسانه‌های اجتماعی ندارد و فعالیت‌های بازاریابی و فروش آن محدود به تبلیغات سنتی و پشتیبانی از وب‌سایت ویزیت نورثامبرلند[[252]](#footnote-252)، وب‌سایت رسمی شهر، می‌باشد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.3 این کار چطور انجام شد؟** **آزمون VRIO**  **ارزش-** آیا این شایستگی به ما امکان می‌دهد تا:  • از فرصت‌ها استفاده کنیم و تهدیدات را خنثی کنیم؟ • برای مشتریان خلق ارزش کنیم، اما با هزینه‌ای که همچنان به ما امکان می‌دهد بازدهی قابل قبولی داشته باشیم؟  **کمیابی-** آیا این شایستگی: • منحصراً در اختیار یک سازمان یا تنها تعداد کمی از سازمان های دیگر قرار دارد؟ • آیا این کمیابی به جز در موارد موقتی پایدار است؟  **تقلیدناپذیری-** آیا این شایستگی:  • به گونه ای است که رقبا تقلید، کسب یا جایگزینی آن را دشوار و پرهزینه بدانند؟  • آیا این دشواری پایدار است زیرا این شایستگی بر مبنای منابع منحصربه‌فرد شکل نگرفته است، برای مثال افراد کلیدی ممکن است سازمان را ترک کنند یا سیستم‌های کلیدی توسط رقبا خریداری شوند؟  **پشتیبانی سازمانی-** آیا این شایستگی: • به‌طور خوبی توسط سازمان پشتیبانی می‌شود؟ • آیا سازمان فرآیندها و سیستم‌های مناسبی برای پشتیبانی از این شایستگی دارد؟ |

از دیدگاه ابزار ارزیابی VRIO، کارلا به این نتیجه رسید:

* **ارزش**- به مشتریان ارائه می‌شد، اما این ارزش ممکن است به‌طور فزاینده‌ای بر روی رستوران، کافه و بخش‌هایی از اردوگاه متمرکز شود تا اقامت در مسافرخانه، که به‌طور معمول در HHG انتظار می‌رفت.
* **کمیابی**- مجموعه کامل منابع و شایستگی محوری مبتنی بر آن‌ها در بافت محلی کمیاب بود، اما این کمیابی ممکن است موقتی باشد اگر یک رقیب جدید وارد بازار شود.
* **تقلیدناپذیری-**ساختن یک هتل و مجموعه‌ای از امکانات رقابتی در منطقه هزینه‌بر خواهد بود، اما بدون شک غیرقابل تقلید نیست.
* **پشتیبانی سازمانی** – BHHL به‌خوبی سازمان‌دهی شده است و بر اساس موفقیت بلندمدت و رشد خود، به نظر می‌رسد که سیستم‌های مناسبی برای فعالیت‌های خود دارد – اما این فعالیت‌ها از دید کارلا ناقص هستند.

نتیجه آزمون VRIO کارلا به این ترتیب است:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ارزش** | **کمیابی** | **تقلید ناپذیری** | **پشتیبانی سازمانی** | **ارزیابی** |
| خیر | بله یا خیر | بله یا خیر | خیر | عدم مزیت رقابتی[[253]](#footnote-253) ایجاد می‌کند. |
| بله | بله یا خیر | بله یا خیر | خیر | عدم مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. |
| بله | خیر | بله | بله | برابری رقابتی[[254]](#footnote-254) ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | خیر | بله | مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند. |
| بله | بله | بله | بله | مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. |

**نتیجه‌گیری**

در شرایط فعلی در منطقه بامبوروگ یک مزیت رقابتی موقت وجود دارد. با این حال، هیچ مبنای قطعی برای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار مشاهده نمی‌شود.

**عملکرد**

کارلا به نگرانی‌های مختلفی در مورد منابع اشاره کرده بود و متوجه شده بود که عملکرد به‌ویژه در زمینه اشغال اتاق‌های مسافرخانه در حال کاهش است. او این نگرانی‌ها را نشانه‌ای از بدتر شدن احتمالی این عملکرد می‌دانست و احتمال می‌داد که همین مشکل در اردوگاه نیز به وجود بیاید. کارلا با همکارانش در HHG مشورت کرد و اطلاعاتی در سطح صنعت درباره نرخ اشغال هتل‌ها بررسی کرد (مثلا از وبسایت ویزیت بریتین[[255]](#footnote-255) استفاده کرد). او مشاهده کرد که نرخ اشغال اتاق‌های مسافرخانه در سال ۲۰۱۶ خوب بوده است، اما کاهش این نرخ در سال‌های اخیر به عنوان نشانه‌ای نگران‌کننده و فاصله گرفتن از استانداردهای بهبود یافته صنعت تلقی می‌شد.

**بافت خارجی-فصل ۵**

کارلا می‌دانست که قبل از شروع به بررسی بافت خارجی BHHL، باید تعریف دقیقی از صنعتی که BHHL و HHG در آن فعالیت دارند، ارائه دهد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.4** چطور این کار انجام شد؟  کارلا از مدل آبِل استفاده کرد که پیشنهاد می‌کند صنعت خود را از سه بُعد تعریف کنیم. برای اینکه پاسخ این سؤالات را در ذهن خود روشن کند، او با مدیر بازاریابی HHG صحبت کرد. او سه سؤال مطرح کرد: مشتریان چه کسانی هستند، نیازهای مشتریان چیست، و این نیازها چگونه برآورده می‌شوند؟ |

**نتیجه‌ تعریف صنعت**

•  **مشتریان**

* گذراندن تعطیلات کوتاه‌مدت
* گذراندن تعطیلات یک هفته‌ای با اقامت خودگردان (اجاره‌ کاروان‌های ثابت و اقامتگاه‌های گلمپینگ)

•  **نیازهای مشتریان (مسافرخانه و اردوگاه)**

* سطح بالای تجهیزات اتاق‌ و فضاهای عمومی
* راحتی
* نظافت
* صبحانه
* وعده‌های عصرانه
* موقعیت عالی برای تعطیلات

• **نیازهای مشتریان (فروشگاه هدیه و کافه/بار)**

* تنوع هدایای با کیفیت و مقرون به صرفه
* نوشیدنی های با کیفیت و مقرون به صرفه در طول روز

• **چگونه نیازهای مشتریان تامین می‌شوند؟**

* امکانات هتل با سطح ۳ ستاره به بالا
* امکاناتی که اخیراً به‌روزرسانی شده‌اند
* کارکنان آموزش‌دیده در آشپزخانه، بار و خدمات
* بالاترین سطح نظافت
* خدمات عالی در همه زمینه‌ها

اکنون کارلا به بررسی ساختار این صنعت می پردازد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.5 چگونه کارلا این کار را انجام داد؟**  برای پاسخگویی به این سوالات، کارلا با مدیر بازاریابی HHG گفتگو کرد. آنها از مدل پنج نیروی پورتر استفاده کردند؛ اگر این نیروها قوی باشند، صنعت بسیار رقابتی خواهد بود و فرصت کسب سود محدود خواهد شد. این نیروها عبارتند از:  • **تهدید تازه‌واردان:** ما می‌توانیم این تهدید را با توجه به مشکلاتی که ممکن است یک سازمان جدید در پیوستن به صنعت با آن مواجه شود، ارزیابی کنیم.  • **تهدید محصولات جایگزین:** این تهدید را می‌توان بر اساس ارزیابی میزان هزینه‌های اضافی (احتمالاً یکباره) که مشتری برای روی آوردن به محصول جایگزین متحمل می‌شود، ارزیابی کرد.  • **قدرت چانه زنی خریداران:** ارزیابی این مورد اغلب بر اساس اندازه نسبی خریداران و تولیدکنندگان یا تعداد نسبی خریداران در بازار و تعداد تولیدکنندگان در بازار انجام می‌شود.  • **قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان:** ارزیابی این عامل عکس نکاتی است که در مورد قدرت چانه زنی خریدار بیان شد.  • **رقابت بین رقبای موجود:** ما این مورد را با تحلیل ساختار صنعت ارزیابی می‌کنیم؛ به عنوان مثال، آیا سازمان‌های مشابه بسیاری در صنعت وجود دارند و آیا وفاداری به برند پایین است؟ این شرایط معمولاً منجر به رقابت شدید قیمتی می‌شود.  کارلا باید چرخه عمر صنعت را در نیز بررسی می کرد. آیا صنعت بالغ است و کسب سهم بازار فقط به بهای از دست دادن اعضای دیگر صنعت رخ می دهد یا اینکه صنعت در حال افول است که این امر، شدت رقابت را با توجه به نرخ افول و سطح موانع خروج تشدید می‌کند؟  همچنین سوالی در مورد گروه‌های استراتژیک در صنعت مطرح بود، اما با توجه به تمرکز دقیق این پروژه بر آینده BHHL در بازار محلی و سوالات مشخصی که HHG مطرح کرده بود، کارلا با مدیر بازاریابی HHG به اتفاق نظر رسیدند که پیگیری این موضوع ضروری نیست. |

**نتیجه‌ تحلیل مدل ۵ نیروی پورتر، چرخه عمر صنعت و گروه‌های استراتژیک**

کارلا و همکارانش به نتایج زیر دست یافتند:

* **خطر تازه‌واردان** اندک بود، هم در سطح کلی و هم در سطح محلی؛ با این حال، امکان ورود آسان رقبای کوچک به بازار وجود داشت؛ مثل پانسیون­ها[[256]](#footnote-256) (تختخواب و صبحانه). بازاریابی دیجیتال مدرن این تازه واردان را به‌ چالش بالقوه مهمی در سطح محلی تبدیل کرده است.
* **جایگزین‌های زیادی** برای هزینه‌های تفریحی به‌طور کلی و هزینه‌های تعطیلات به‌طور خاص وجود داشت؛ این یک عامل پرخطر محسوب می‌شد.
* **قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان** به‌طور کلی کم بود-تعداد زیادی تأمین‌کننده برای کسب‌وکارهای مهمانداری در بازار وجود داشتند، هرچند ممکن است تأمین محلی برخی محصولات خاص محدود شود.
* **قدرت چانه زنی خریداران** متوسط تا زیاد بود- مکان‌ها و هتل‌های رقابتی بسیاری در سراسر بریتانیا وجود داشتند؛ اما مشتریان فردی معمولاً توانایی مذاکره بر سر قیمت یا خدمات را نداشتند.
* **رقابت میان رقبا** در بامبورگ محدود بود، اما تعداد قابل‌توجهی از هتل‌ها و اردوگاه‌های مشابه در دسترس بودند؛ این به‌عنوان یک عامل با خطر متوسط تا زیاد ارزیابی شد.

در مورد چرخه عمر صنعت، آنها دریافتند که این صنعت بالغ است و از نظر رشد، اساساً پایدار است، هرچند بیشتر به جذب گردشگران خارجی وابسته است تا بتواند کاهش گردشگران داخلی بریتانیا طی سال‌های گذشته را جبران کند.

**نتیجه‌گیری**

در نهایت، کارلا به این نتیجه رسید که اگر روی بازار محلی که BHHL به‌طور مستقیم در آن رقابت می‌کند تمرکز شود، چالش رقابتی مهمی وجود دارد که تازه‌واردان به این کسب و کار به‌راحتی آن را تشدید می کنند. مدیر بازاریابی HHG اشاره کرد که به‌طور کلی، این صنعت برای سازمان‌هایی مانند HHG با پراکندگی جغرافیایی مناسب، همچنان جذاب باقی می‌ماند.

**عوامل موفقیت کلیدی**

عوامل موفقیت کلیدی مواردی هستند که برای موفقیت در صنعت باید بر آنها مسلط بود. پرسش بعدی کارلا این بود که این عوامل چه هستند.

|  |
| --- |
| **کادر 10.6** **چگونه کارلا این کار را انجام داد؟**  عوامل موفقیت کلیدی از دو بخش تشکیل شده‌اند: اول، نیازهای اساسی مشتریان که باید تامین شوند و دوم، راه‌هایی که فشارهای رقابتی را به سمت سازمان موفقی که می‌خواهیم باشیم، هدایت می‌کنند. در اینجا، بحث‌های کارلا با همکارانش در مورد BHHL و HHG همگی مهم بودند. او از هر یک از آن‌ها خواسته بود که دیدگاه‌های خود را در این زمینه بیان کنند. |

**نتیجه‌گیری عوامل موفقیت کلیدی**

کارلا نتیجه گرفت که دیدگاه اجماعی به شرح زیر وجود دارد:

1. مکان فوق‌العاده برای تعطیلات.
2. ارائه خدمات بسیار عالی که تقریباً هر کمبودی را جبران می‌کند.
3. پاکیزگی.
4. راحتی.
5. طیف وسیعی از خدمات.

**نتیجه‌گیری**

منشی شرکت BHHL گزارش داد که کاهش نرخ اشغال اتاق‌ها در مسافرخانه باعث نگرانی شده است. اما اشاره کرد که تعداد مشتریان رستوران مسافرخانه و کافه/بار (هر چند تدریجی) در حال افزایش است. مدیر بازاریابی HHG اظهار داشت که متأسفانه (برخلاف HHG) مسافرخانه روشی برای دریافت بازخورد مشتریان ندارد، بنابراین شناسایی عوامل کلیدی موفقیتی که تامین نمی‌شود، دشوار خواهد بود. با این حال، او تأکید کرد که بدون شک کمبود قابل توجهی وجود دارد که به احتمال زیاد به دلیل احساس کیفیت پایین و ارزش دریافتی اندک در قبال مبلغ پرداختی است. تجربه کارلا در هتل‌های چندین کشور نیز همین احساس را به او داده بود.

**تحلیل PESTEL**

پس از بررسی محیط رقابتی BHHL، کارلا متوجه شد که اکنون باید به بررسی محیط کلان بپردازد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.7 چگونه این کار انجام شد؟**  باید پرسید چه عوامل ‌اقتصاد کلانی در حال حاضر یا در آینده بر صنعت مورد بررسی تأثیرگذار است. باید دریافت که کدام یک از این عوامل در طول زمان مهم‌تر خواهد شد: چگونه این عوامل در طول زمان باعث تغییر صنعت خواهند شد و اندازه، تأثیر و احتمال وقوع این تغییرات چه خواهد بود. این کار با استفاده از چارچوب **PESTEL** برای شناسایی اثرات کلیدی بر صنعت مورد نظر انجام می‌شود و برای هر یک، پتانسیل تأثیرگذاری و احتمال وقوع آن ارزیابی می‌شود. این ارزیابی به صورت ذهنی انجام می شود:  الف) تأثیرگذاری بر اساس مقیاس هایی مثل از +5 تا -5.  ب) احتمال وقوع در یک بازه زمانی مناسب مثلا 5 سال.  سپس با محاسبه A × B ، پتانسیل ارزیابی شده به عنوان فرصت (اگر مثبت باشد) یا تهدید (اگر منفی باشد) مشخص می‌شود.  کارلا به بررسی مطالب مرتبط در منابع خبری با کیفیت مانند مجله تایمز، مجله فایننشال تایمز، مجله اکونومیست، اخبار بی بی سی[[257]](#footnote-257)، و مشابه با آنها پرداخت. سپس یک بار دیگر گروه کانونی مدیران BHHL را گرد هم آورد تا نظرات آن‌ها را در مورد ایده‌های خود دریافت کند. |

**نتیجه PESTEL**

اجماع حاصل شده به شرح زیر بود:

* **سیاسی**
  + پیش‌بینی می‌شود که **برکزیت**[[258]](#footnote-258) مشکلات قابل توجهی برای صنعت هتلداری ایجاد کند، از جمله از دست دادن کارکنان اتحادیه اروپا که در کوتاه‌مدت به‌راحتی قابل جایگزینی نیستند. این عامل منفی مهمی است و احتمال وقوع آن بسیار بالا ارزیابی شده است (منفی).
  + برکزیت به‌دلیل سخت‌تر کردن مرزهای انگلستان، می تواند در طول زمان به کاهش گردشگری از اتحادیه اروپا منجر شود. این یک عامل منفی است اما شاید به اندازه‌ای که انتظار می‌رود و به‌ویژه برای مکان‌های منحصر‌به‌فردی مانند بامبورگ، شدید نباشد. با این حال، احتمال وقوع آن بسیار بالا ارزیابی می‌شود (منفی).
  + دولت انگلستان در حال تلاش برای ایجاد روابط تجاری و اقتصادی جدید با جهان و اتحادیه اروپای جدید است. این تلاش‌ها زمان‌بر خواهند بود اما در نهایت برای گردشگری ورودی به انگلستان مثبت خواهند بود. اگرچه این یک عامل جزئی است اما در بلندمدت مهم خواهد بود (مثبت).
* **اقتصادی**
  + احتمال دارد برکزیت منجر به کاهش موقت در رشد اقتصادی انگلستان شود. تأثیر برکزیت همچنان نامشخص است، بنابراین به‌عنوان یک عامل منفی جزئی ارزیابی می‌شود (منفی).
* **تغییرات اجتماعی**
  + هیچ عامل قابل توجهی در این زمینه مشاهده نشد.
* **تغییرات فناورانه**
  + هیچ عامل قابل توجهی در این زمینه مشاهده نشد.
* **محیط‌زیست**
  + تأکید ملی بر حفظ محیط‌ طبیعی در بخش‌های روستایی و حیات وحش انگلستان برای کسب‌وکارهایی مانند BHHL مهم است. ممکن است فرصتی برای توسعه بوم گردشگری[[259]](#footnote-259) ایجاد شود، اگرچه این یک عامل جزئی است اما در بلندمدت می‌تواند بسیار مهم باشد (مثبت).
* **قانونی**
  + هیچ عامل قابل توجهی در این زمینه مشاهده نشد.

**نتیجه‌گیری**

در زمانی که کارلا این مطالعه را انجام می‌داد، تأثیر برکزیت همچنان یک عامل ناشناخته کلیدی به شمار می رفت. با این حال، کارلا و همکارانش بر این باور بودند که به‌طور کلی اثرات برکزیت بیشتر منفی خواهد بود تا مثبت. آن‌ها به‌ویژه نگران تأثیر آن بر نیروی کار صنعت هتلداری بودند.

**موقعیت استراتژیک BHHL - فصل 6**

کارلا اکنون آماده بود تا با کنار هم قراردادن اطلاعات، یک نمای کلی از موقعیت استراتژیک فعلی BHHL را در قالب تحلیل **SWOT** ارائه دهد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.8: کارلا چگونه این کار را انجام داد؟**  بر اساس تمام اطلاعاتی که کارلا جمع‌آوری کرده بود، از خود پرسید که چه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی را شناسایی کرده است:   * **نقاط قوت:** ویژگی‌های درون سازمانی که به ما کمک می‌کنند تا به اهدافمان برسیم (به فصل ۴ رجوع کنید). * **نقاط ضعف:** ویژگی‌های درون سازمانی که در رسیدن به اهدافمان مانع ایجاد می‌کنند یا ما را محدود می‌کنند (به فصل ۴ رجوع کنید). * **فرصت‌ها:** ویژگی‌های موجود در محیط کلان و خرد که به نفع ما هستند، اگر بتوانیم از آن‌ها استفاده کنیم (به فصل ۵ رجوع کنید). * **تهدیدها:** ویژگی‌های موجود در محیط کلان و خرد که اگر نتوانیم در برابر آن‌ها مقاومت کنیم یا از آن‌ها اجتناب کنیم، باعث می‌شوند به اهدافمان نرسیم (به فصل ۵ رجوع کنید). |

**نتایج تحلیل SWOT**

* **نقاط قوت**
  + وضعیت نقدینگی نسبتاً قوی و دارایی‌های باارزش.
  + سهم قابل‌توجه از بازار محلی در حوزه‌های مختلف خدمات گردشگری.
* **نقاط ضعف**
  + تمهیدات بازاریابی و فروش بسیار منسوخ.
  + نرخ اشغال مسافرخانه کمتر از میانگین صنعت و در حال بدتر شدن.
* **فرصت‌ها**
  + رشد بالقوه گردشگری از کشورهای غیراروپایی.
  + رشد بالقوه بوم گردشگری.
* **تهدیدها**
  + تأثیر برکزیت بر صنعت هتلداری و به‌ویژه نیروی کار آن.
  + تأثیر رشد پانسیون (B&B ) آنلاین.

کارلا از تحلیل SWOT به‌عنوان مبنایی برای اندیشیدن پیرامون استراتژی‌های ممکن استفاده کرد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.9: سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  سارا یک جدول مقایسه زوجی برای تمام ترکیب‌های ممکن از نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) تنظیم کرد. او سپس گروه کانونی همکارانش را دوباره جمع‌آوری کرد و با کمک آن‌ها استراتژی‌هایی (برنامه‌های اقدام) را شناسایی کرد که می‌توانستند هر یک از این مقایسه‌های زوجی را به بهترین مزیت ممکن تبدیل کنند:   * تلاش برای استفاده از نقاط قوت به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها و دفاع در برابر تهدیدها، که منجر به افزایش مزیت رقابتی کلی می‌شود. * تلاش برای شناسایی نحوه تأثیرگذاری نقاط ضعف در از دست دادن فرصت‌ها و مواجهه با تهدیدها، به‌گونه‌ای که نقاط ضعف به موثرترین شکل ممکن برطرف شوند و مزیت رقابتی پایدارتر شود. |

**نتیجه گیری در قالب تحلیل TOWS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | نقطه قوت 1 - وضعیت نقدینگی و دارایی ها | نقطه قوت 2 - سهم از بازار محلی در طیف وسیعی از خدمات گردشگری | نقطه ضعف 1 - بازاریابی و تمهیدات فروش منسوخ | نقطه ضعف 2 - نرخ اشغال پایین تر از متوسط صنعت و بدتر شدن |
| فرصت 1- رشد گردشگری غیراروپایی | سرمایه‌گذاری یا خرید برای ارائه بسته کامل تعطیلات | ایجاد یا حفظ موقعیت مسلط محلی در ارائه بسته تعطیلات | جذب تیم بازاریابی و فروش متخصص در بازاریابی دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی. توسعه ابزارهای مناسب داخلی و مشارکت‌ها برای حضور در بازار جهانی گردشگری | اجرای برنامه بهبود خدمات مشتری با تمرکز بر توسعه مشتریان بین‌المللی |
| فرصت 2 – رشد گردشگری بوم گردشگری | بازنگری تمام خدمات BHHL برای تبدیل شدن به کاملاً دوست‌دار محیط‌زیست | تبدیل شدن به اولین ارائه‌دهنده محلی در بوم گردشگری | تمرکز بخش‌بندی بازار برای بازاریابی بین‌المللی به عنوان دوست‌دار محیط‌زیست | اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان جهت آگاهی از بوم گردشگری |
| تهدید 1 – تأثیر برکزیت بر بازار کار | همکاری با کالج‌های محلی برای توسعه دوره‌های آموزشی در صنعت مهمان‌داری | تبدیل شدن به کارفرمای برتر برای علاقه‌مندان به اشتغال در صنعت مهمانداری | انتخاب یکی از کارکنان برای شرکت در دوره‌های سریع بازاریابی مهمان‌داری برای انجام اقدامات فوری | وضعیت احتمالاً بدتر می‌شود قبل از اینکه بهتر شود؛ نیاز به سرمایه‌گذاری برای حفظ درآمد کاهش‌یافته |
| تهدید 2 – رشد پانسیون (B&B) آنلاین | خرید دارایی محلی مناسب برای عملیات پانسیون آنلاین | کمک به بازاریابی مناسب برای واحدهای پانسیون آنلاین |  |  |

**گزینه‌های استراتژیک- فصل ۷**

از طریق تحلیل TOWS، کارلا مجموعه وسیعی از ایده‌های کاربردی در مورد اقداماتی که می‌توان انجام داد را در اختیار دارد، اما می‌خواهد بداند که چه نوع استراتژی‌هایی برای او می تواند مناسب باشد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.10 کارلا چگونه این کار را انجام داد؟**  دو روش مرتبط برای بررسی استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد که ممکن است به BHHL کمک کند تا کسب‌وکار موجود خود را به طور اثربخش تری مدیریت کند. این دو روش، استراتژی‌های عمومی پورتر و ساعت استراتژی هستند. هر دو چارچوب‌هایی را برای هدایت تفکر فراهم می آورند. اولی به راه‌های مختلفی خلق مزیت رقابتی می‌پردازد و دومی به پیشنهادات مختلفی توجه دارد که بر اساس ادراک مشتریان از ارزش محصول/خدمت در برابر هزینه پرداختی ارائه می شود.  پورتر چهار استراتژی را ارائه می‌دهد که از مطالعه بازار هدف (بخش خاصی از بازار یا کل بازار) و منبع مزیت رقابتی (ارائه چیزی ویژه که مشتریان مایل به پرداخت هزینه بیشتر برای آن باشند یا کاهش هزینه‌های عملیاتی) اقتباس شده‌اند:  • رهبری هزینه  • تمایز  • تمرکز بر هزینه  • تمرکز بر تمایز  ساعت استراتژی، رویکرد بدیلی است که بیشتر بر مشتری تمرکز دارد. این رویکرد به قیمتی که مشتری باید بپردازد و ادراک او از ارزش افزوده‌ای که از خرید به دست می‌آورد، در مقایسه با پیشنهادات رقبا، توجه دارد. ساعت استراتژی پیشنهاد می‌دهد که پنج نوع گسترده استراتژی وجود دارد:  • حذف زوائد  • قیمت پایین  • ترکیب  • تمایز  • تمرکز بر تمایز  کارلا به یادداشت‌های خود از بحث‌های گروه کانونی رجوع کرد و از خود پرسید که چگونه می‌تواند بازار BHHL و پیشنهادات به مشتریان را با استفاده از چارچوب‌های پورتر و ساعت استراتژی توصیف کند. |

**نتیجه استراتژی‌های عمومی و ساعت استراتژی**

BHHL در حال حاضر از یک استراتژی تمرکز بر تمایز پیروی می‌کند. این شرکت بر بخش بسیار محدودی از بازار تعطیلات نورثامبرلند تمرکز دارد، هرچند می‌توان گفت که نسبت به آن بخش محدود، دامنه خدمات گسترده‌تری را ارائه می‌دهد. دوم اینکه، قیمت‌های آن به طور کلی بالاتر از متوسط بازار است. چالش این است که آیا می‌تواند این موقعیت متمایز را با توجه به مشکلات فعلی و آینده حفظ کند یا خیر.

ساعت استراتژی با تأکید بر درک مشتری از ارزش افزوده‌ای که از خرید دریافت می‌کند، حاکی از وضعیت نگران‌کننده‌ای برای BHHL است (شکل 10.1 را ببینید). موقعیت BHHL در ساعت استراتژی در محدوده‌ای قرار دارد که "استراتژی‌های شکست‌خورده" نامیده می‌شود.

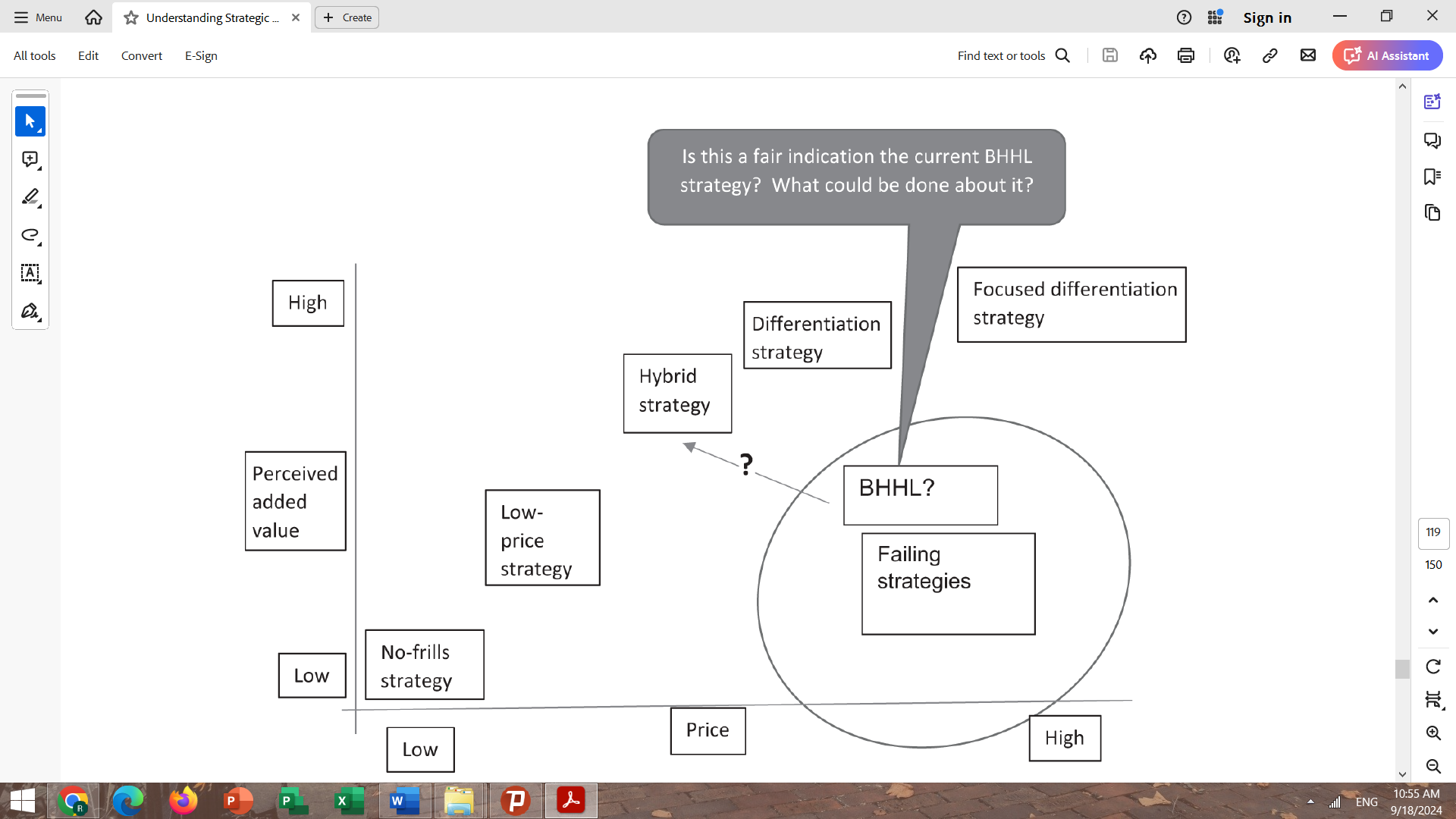
**نتیجه‌گیری**

یک شرکت محصولات خود را به گونه‌ای متمایز می‌کند که جذابیت بیشتری برای مشتریان ایجاد کند، اما به نظر می‌رسد که طبق داده‌های اشغال اتاق‌ها، مشتریان کمتر به اقامت در مسافرخانه تمایل دارند. تمایز از طریق کیفیت، نوآوری و پاسخگویی نسبت به مشتریان به دست می‌آید، اما BHHL باید این‌ حوزه‌ها را در مسافرخانه بهبود دهد.

یک راه‌کار می‌تواند کاهش قیمت‌ها و بهبود کیفیت در راستای یک استراتژی ترکیبی باشد. این کار می‌تواند قیمت‌ها و ارزش ادراک‌شده توسط مشتریان را همسو کند، اما اینکه همزمان با کاهش درآمد واحد کسب و کار، در زمانی که درآمد اتاق‌ها رو به کاهش است، ارتقا محصول آسان نیست.

**ماتریس اَنسوف**

کارلا قصد داشت به این سوال پاسخ دهند که آیا BHHL باید به دنبال محصولات جدید یا شاید بازارهای کاملاً جدید برای محصولات خود باشد یا خیر.



آیا این نشان دهنده راهبرد فعلی BHHL است؟ چه کاری می توان در مورد آن انجام داد؟

ارزش افزوده درک شده

قیمت

پایین

پایین

بالا

استراتژی تمرکز بر تمایز

استراتژی تمایز

استراتژی ترکیبی

استراتژی قیمت پایین

استراتژی حذف زوائد

استراتژی های شکست خورده

بالا

شکل 10.1 کاربرد ساعت استراتژی در BHHL (منبع: اقتباس از فاکنر و بومن، جوهر استراتژی رقابتی، سالن پرنتیس، 1995[[260]](#footnote-260))

|  |
| --- |
| **کادر 10.12: سارا چگونه این کار را انجام داد؟**  او با استفاده از ماتریس انسوف، مسیر توسعه کسب‌وکار فعلی را فراتر از محدودیت‌های موجود بررسی کند. این ماتریس چهار استراتژی ارائه می‌دهد:  **استراتژی تثبیت و نفوذ در بازار:** این استراتژی‌ها شامل محافظت و تقویت موقعیت فعلی در صورت تثبیت و جلب مشتریان سایر تأمین‌کنندگان در تلاش برای نفوذ عمیق‌تر در بازار است.  **استراتژی توسعه محصول جدید:** این استراتژی شامل توسعه و ارائه محصولات یا خدمات جدید یا به طور قابل‌توجهی اصلاح‌شده به بازارهای موجود است. این استراتژی به دو شیوه اجرا می شود: یا می‌توان از شایستگی‌های موجود استفاده کرد (معمولاً با شناسایی و دنبال کردن نیازهای در حال توسعه مشتریان)، یا شایستگی‌های جدیدی را توسعه داد (معمولاً زمانی که عوامل کلیدی موفقیت فعلی دیگر مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کنند).  **استراتژی توسعه بازار:** این استراتژی به دنبال ارائه محصولات و خدمات موجود به بازارهای جدید است. این بازارها ممکن است شامل بخش‌های جدیدی که تا کنون به آنها خدمات یا محصولات ارائه‌نشده باشد یا استفاده‌های جدید از محصول موجود باشند.  **استراتژی متنوع سازی:** این استراتژی سازمان را از بازارها و محصولات فعلی خود دور می‌کند. تنوع می‌تواند مرتبط یا غیرمرتبط باشد.  کارلا با مرور یادداشت‌های خود دریافت که اطلاعات مورد نیاز برای بررسی این گزینه‌ها را از قبل در اختیار دارد. |

**نتیجه استراتژی تثبیت و نفوذ در بازار**

در شرایط بازار پیش روی BHHL (یک صنعت بالغ و اساساً باثبات از نظر رشد که به جذابیت فزاینده برای گردشگران خارجی بستگی دارد تا کاهش گردشگران انگستان طی چندین سال را جبران کند)، این استراتژی‌ها احتمالاً موفقیت و رشد قابل توجهی در آینده در پی نخواهند داشت. علاوه بر این، نکته مهم دیگری که در وضعیت کنونی BHHL باید بدان توجه داشت این است که عملکرد کلی در برخی از بخش‌های کلیدی کسب‌وکار، از تامین عوامل کلیدی موفقیت فاصله گرفته است و حداقل این مساله باید مرتفع گردد.

**استراتژی توسعه محصول جدید**

توسعه محصولات جدید بر اساس شایستگی‌های موجود، فرصت‌هایی با خطر و هزینه پایین‌تر فراهم می آورد. از سوی دیگر، اگر به دنبال توسعه شایستگی‌های جدید باشیم، احتمال زیادی وجود دارد که رقبا در بازار قبلاً عوامل کلیدی موفقیت مورد نیاز را در اختیار داشته باشند و به همین دلیل در بازار به موفقیت دست یافته باشند. با توجه به اینکه مسافرخانه در حال حاضر عملکردی پایین تر از انتظارات بازار دارد و بازار بالغ و باثبات است، امید اندکی برای موفقیت در استراتژی توسعه محصول جدید وجود دارد. با این حال، کارلا می دانست که بازار پانسیون آنلاین به سرعت در حال رشد است و این موضوع می‌تواند فرصت‌هایی برای توسعه محصولات جدید ایجاد کند.

**استراتژی توسعه بازار**

بازار در حال رشد گردشگران بین‌المللی، چندان مورد توجه قرار نگرفته است و استفاده‌های جدید از محصول فعلی به عنوان فرصت‌هایی در زمینه گردشگری بین‌المللی و بوم گردشگری به شمار می‌رود. ایده‌های مطرح‌شده در تحلیل TOWS در خصوص توسعه یک بازار دیجیتالی در دسترس را می‌توان به عنوان استراتژی توسعه بازار در نظر گرفت**.**

**استراتژی متنوع سازی**

BHHL سابقه موفقی در زمینه متنوع سازی مرتبط/همگون داشته است و این امر در بازار محلی که به خوبی شناخته شده است. این که چگونه می‌توان این تنوع را بیشتر کرد یا اینکه آیا چنین تلاشی موفقیت‌آمیز خواهد بود یا نه، مشخص نبود. متنوع سازی نامرتبط همیشه پرهزینه و پرخطر است و از اینرو، بسیار بعید است که برای BHHL مناسب باشد.

**نتیجه‌گیری**

تحلیل انسوف نشان می‌دهد که استراتژی‌های موفقی می تواند در یک یا چند مورد از گزینه‌های زیر وجود داشته باشد:

* توسعه یک محصول جدید حول بازار پانسیون آنلاین
* گسترش بازار موجود با توسعه بازاریابی آنلاین مدرن.
* توسعه یک بازار جدید برای گردشگران غیراروپایی.
* توسعه یک بازار جدید در زمینه بوم گردشگری.

**پورتفوی BHHL**

بسیاری از ایده‌هایی که با استفاده از تحلیل TOWS و ماتریس انسوف در ذهن کارلا شکل‌ می گرفت، نیاز به سرمایه‌گذاری در مسافرخانه، پانسیون ها و زیرساخت بازاریابی و فروش BHHL داشت. با این حال، برای کارلا روشن نبود که آیا HHG مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر در BHHL است یا خیر. تا چه حد ممکن است این سرمایه‌گذاری از داخل تأمین شود؟ کارلا به یاد آورد که مدیر استراتژی HHG به او گفته بود: « BHHLدر بخش کاملاً مشابهی با HHG فعالیت می‌کند، اما شامل چندین نوع کسب‌وکار است که در حال حاضر در سایر بخش‌های HHG وجود ندارد. این کسب‌وکارها باید حفظ شوند یا واگذار شوند؟» این امر مسیری را پیشنهاد می کند که باید در مسافرخانه سرمایه‌گذاری کرد (بخشی از BHHL که به وضوح با HHG تناسب بیشتری دارد). کارلا قصد دارد تا این جنبه را با استفاده از ایده تحلیل پورتفوی بررسی کند.

|  |
| --- |
| **کادر 10.13 چگونه این کار انجام شد؟**  پرکاربردترین چارچوب مورد استفاده، ماتریس گروه مشاوره بوستون یا ماتریس BCG است که به عنوان ماتریس رشد/سهم نیز شناخته می‌شود. محور عمودی این ماتریس، نرخ رشد بازار را نشان می‌دهد و محور افقی آن سهم نسبی بازار (یعنی سهم بازار سازمان مورد مطالعه در مقایسه با بزرگترین رقیب آن) است. نکته مهم اینجاست که یک "کودک مسئله‌دار[[261]](#footnote-261)" ممکن است تبدیل به یک "ستاره" شود یا نشود و همچنین یک "ستاره" ممکن است تبدیل به یک "گاو شیرده" شود یا به "سگ" نزول کند:   * **ستاره:** این واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) نیاز به هزینه‌های سنگینی برای افزایش سهم بازار دارد؛ در یک بازار رو به رشد، تمام رقبا تلاش می‌کنند تا مشتریان را جذب کنند و باید هزینه‌های زیادی صرف کنند. سرمایه‌گذاری در برخی بهبودها اهمیت بسیاری دارد تا اطمینان حاصل شود ستاره تبدیل به یک «گاو شیرده» شود و نه به «سگ»، به خصوص هنگامی که نرخ رشد بازار کند می‌شود. این امر به حفظ تسلط بر بازار در برابر ورود رقبای جدید بستگی دارد. * **گاو شیرده:** این SBU در یک بازار بالغ سهم بازار بالایی دارد. بنابراین، ثبات وجود دارد و هزینه‌های کمتری برای بازاریابی و سایر سرمایه‌گذاری‌ها مورد نیاز است. هزینه‌های واحد نیز به دلیل تولید در حجم بالا باید پایین باشد. بنابراین، گاو شیرده به عنوان تأمین‌کننده جریان نقدینگی مورد نیاز برای سایر SBU ها، قابل استفاده است. گاو شیرده یک عنصر بسیار مهم در پورتفوی است، موتور نقدینگی قلمداد می شود و باید به طور محافظه‌کارانه مدیریت و به شدت حفاظت شود. * **کودک مسئله‌دار:** سهم کمی از بازار دارد ولی بازار در حال رشد است. بنابراین، این SBU باید سرمایه‌گذاری‌های سنگینی برای به دست آوردن سهم بازار انجام دهد. اما آیا این سرمایه‌گذاری جواب می‌دهد؟ تصمیمات شجاعانه‌ای برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری باید اتخاذ گردد. * **سگ:** برای سازمان بار مالی به همراه دارد-این SBU سهم کمی از بازار دارد و احتمال رشد آن نیز کم است زیرا بازار بالغ شده است. سگ باید کنار گذاشته شود، اما گاهی اوقات ممکن است با متمایز شدن در یک بخش خاص از بازار، سودآور شود. |

**نتیجه مطالعه کارلا**

بازار تعطیلات در انگلستان به عنوان بازاری پایدار و بالغ شناخته می‌شود. نرخ رشد بازار عملاً صفر است. بخش‌های رو به رشدی از بازار وجود دارند، مثل بوم گردشگری و گردشگران بین‌المللی که به انگلستان سفر می‌کنند، اما حتی این بخش‌ها به‌طور مجزا سطح رشد بالایی ندارند. بنابراین، عامل کلیدی که باید در نظر گرفته شود، سهم بازار است. وقتی سهم بازار بالا باشد، انتظار می‌رود که فرصت سودآوری فراتر از میانگین صنعت افزایش یابد:

* **مسافرخانه بیشاپ دورهام:** این هتل اصلی در منطقه خود فعالیت می‌کند و بالاترین سهم بازار را در آن منطقه دارد. بنابراین، "گاو شیرده" به شمار می‌رود و باید بتواند جریان نقدی آزاد قابل توجهی را به BHHL تزریق کند.
* **کافه/بازار کریکت پاویلیون:** هم به مسافران و هم به مردم محلی خدمات ارائه می‌دهد، اما از نظر سهم بازار خدماتی که ارائه می‌دهد تقریباً با چندین کسب‌وکار دیگر (سایر کافه‌ها در جاده اصلی نزدیک به برویک[[262]](#footnote-262)، میخانه‌ها و بار در مسافرخانه) برابر است. آیا این یک "سگ" است یا شاید نقش آن به عنوان کریکت پاویلیون، به آن یک جایگاه خاص در زندگی محلی دهد؟ با این حال، فصل کریکت در نورثامبرلند نسبتاً کوتاه است و اندازه واقعی چنین بخشی نسبتاً کوچک است.
* **فروشگاه هدایای بیشاپ:** موقعیت فروشگاه هدایا مشابه کریکت پاویلیون است و سهم بازار خود را نه تنها با چند فروشگاه محلی دیگر، بلکه با فروش اقلام هدیه در کافه‌ها به اشتراک می‌گذارد. آیا این هم یک "سگ" است؟ هیچ بخش مشخصی برای آن ارائه نمی‌شود.
* **اردوگاه مزرعه کاستل:** به غیر از بخش گلمپینگ، مزرعه کاستل می تواند یک "سگ" حاشیه‌ای باشد، زیرا سهم بازار خود را با چند اردوگاه اندک اما دارای امکانات ابتدایی دیگر در سایر مزارع محلی تسهیم می کند. اما آیا گلمپینگ می‌تواند مبنایی برای ایجاد یک کسب‌وکار پایدار فراهم آورد تا تبدیل به "گاو شیرده" شود؟

**نتیجه‌گیری**

کارلا نتیجه می گیرد که فروشگاه هدایای بیشاپ و کریکت پاویلیون هر دو گزینه‌هایی برای فروش هستند، اما اردوگاه مزرعه کاستل به دلیل فرصت‌های توسعه در زمینه گلمپینگ و اینکه بیشتر از آن دو با فعالیت‌های HHG همخوانی دارد، نباید واگذار شود.

**روش‌های توسعه**

علاوه بر تامل در مورد اینکه BHHL چه استراتژی‌هایی را دنبال می کند، کارلا به این موضوع پرداخت که چگونه این شرکت را می‌توان توسعه داد تا به نحو موفقیت آمیزی آن استراتژی‌ها را دنبال کند.

|  |
| --- |
| **کادر 10.14 چگونه این کار انجام شد؟**  استراتژی، یک برنامه اقدام است. بنابراین، علاوه بر اینکه چه چیزی باید بهتر انجام شود تا به اهداف خود رسید، باید به چگونگی انجام آن نیز فکر کرد. سؤالاتی که باید پاسخ داد از این قرار است: چه روش‌های توسعه استراتژیکی برای کسب و کار ما وجود دارد و کدام یک در شرایط کنونی مناسب‌تر است؟  اساساً می توان سه رویکرد را اتخاذ نمود:   * **توسعه ارگانیک:** ساختن تنها بر پایه منابعی که در حال حاضر در اختیار داریم. * **توسعه غیرارگانیک از طریق ادغام‌ها و اکتساب ها:** پیوستن یک سازمان به سازمان دیگری برای تشکیل یک موجودیت واحد از طریق توافق یا خرید. * **توسعه غیرارگانیک از طریق توسعه های مشترک و ائتلاف‌ها در انواع مختلف:** توافق با سایر سازمان‌ها برای همکاری در راستای یک هدف مشترک، در حالی که همچنان موجودیت های جداگانه ای باقی خواهند ماند.   کارلا جزئیات تحلیل خود از وضعیت استراتژیک BHHL را بررسی کرد تا به بررسی پیامدها و فرصت‌های ارائه‌شده توسط این سه گزینه بپردازد. |

**نتایج روش‌های توسعه**

**توسعه ارگانیک**

BHHL از وضعیت نسبتاً خوبی در زمینه نقدینگی و نداشتن بدهی جاری برخوردار است. احتمالاً می‌توان تأمین مالی بانکی را با وثیقه‌گذاری دارایی‌ها انجام داد. در عین حال، BHHL با فروش بخش‌هایی از کسب‌وکار که اصلی نیستند و برای آینده بلندمدت آن در HHG اهمیت زیادی ندارند، منابع مالی مورد نیاز را تامین می کند. این رویکردها برای توسعه مسافرخانه و اردوگاه قطعاً باید بررسی شوند. تحلیل TOWS ایده‌هایی را در بر دارد که به منزله منطقی بودن این رویکرد است.

**توسعه غیرارگانیک**

تحلیل‌های انسوف و TOWS نشان می‌دهد که بررسی توسعه فعالیت‌های بازاریابی جدید و تمرکز بر جذب گردشگران بین‌المللی و بخش بوم گردشگری ارزشمند است. مشابه ایده توسعه بازاریابی دیجیتال برای عملیات جدید پانسیون آنلاین، حوزه های فعالیتی وجود دارد که برای BHHL کاملاً جدید محسوب می‌شوند. ممکن است استخدام یا توسعه کارکنان موجود برای ایجاد قابلیت های در راستای تحقق این هدف واقع‌گرایانه نباشد. با این‌حال، می توان با سازمان‌هایی همکاری کرد که قبلاً این تجربه را داشته اند اما لزوماً در محدوده وسیعتر HHGوجود ندارد.

**نتیجه‌گیری**  
هر یک از این روش‌های توسعه می تواند کارآمد باشد و انجام هر کدام، نیاز به بررسی دقیق‌تر دارند اما ضروری است در مسافرخانه اقداماتی را در راستای مواجهه با کاهش سطح اشغال اتاق‌ها انجام دهد.

**گزینه‌های استراتژیک پیش روی BHHL**

پس از انجام تحلیل استراتژیک، کارلا توانست گزینه‌های استراتژیک زیر را فهرست کرد. صرف‌نظر از اینکه چه تصمیم دیگری اتخاذ شود، کارلا احساس ‌کرد که اجرای استراتژی A ضروری است و لذا استراتژی(i) Bتکراری است.

**استراتژی A:** فعالیت‌ها در مسافرخانه و اردوگاه تثبیت می شود و از رضایت کامل مشتریان اطمینان حاصل می شود.

* نوسازی اتاق‌های مسافرخانه و کاروان‌های قدیمی اردوگاه و بهبود خدمات
* واگذاری کافه و فروشگاه به‌منظور تمرکز بر اقامتگاه گردشگری، انتقال کارکنان به واحدهای باقی‌مانده؛ این اقدام با HHG انطباق دارد.

**استراتژی B**

**استراتژی B(i)**

* نوسازی اتاق‌های مسافرخانه و کاروان‌های قدیمی اردوگاه و بهبود خدمات
* واگذاری کافه و فروشگاه به‌منظور تمرکز بر اقامتگاه گردشگری؛ انتقال کارکنان به واحدهای باقی‌مانده؛ این اقدام با HHG انطباق دارد.

**استراتژی B(ii)**

* توسعه کارکنان موجود و استخدام نیرو برای توسعه بازاریابی آنلاین مدرن و گسترش بخش‌های بازار موجود.
* توسعه یک بازار جدید برای جذب گردشگران غیراروپایی.
* توسعه یک بازار جدید پیرامون بوم گردشگری.
* توسعه محصول جدید پانسیون آنلاین شامل خرید و نوسازی تأسیسات پانسیون
* توسعه «گلمپینگ» در اردوگاه.

**انتخاب استراتژیک-فصل 8**

پس از گردآوری برخی از گزینه‌های استراتژیک، کارلا اکنون باید از بین آن‌ها یک انتخاب منطقی انجام دهد و چه چیزی را به HHG توصیه کند.

|  |
| --- |
| **کادر 10.15 کارلا چگونه این کار را انجام داد؟**  باید یک انتخاب صورت گیرد و این انتخاب باید به شیوه‌ای نظام‌مند و قابل توضیح برای همه ذی‌نفعان انجام شود. این فصل یک روش‌شناسی به نام رویکرد SAF (ویتینگتون و همکاران[[263]](#footnote-263)، 2020) را معرفی می‌کند که مخفف سه معیار **مناسب بودن**، **قابل پذیرش بودن** و **امکان‌پذیری** است. ایده اصلی این است که می‌توان هر یک از گزینه‌های استراتژیک موجود را بر اساس این سه معیار ارزیابی نمود و گزینه‌ای را شناسایی کرد که بیشترین انطباق با همه معیارها دارد.  **مناسب** **بودن**  سؤال این است که آیا استراتژی مورد ارزیابی‌ با وضعیت فعلی و هرگونه تصمیم استراتژیک دیگری که اتخاذ شده فعلی، همخوانی دارد؟ چقدر با شرایط فعلی سازگار است و چگونه می‌تواند از شایستگی‌های محوری بهره‌برداری کند؟ این پرسش را می‌توان به چند زیر سؤال در مورد مناسب بودن تقسیم کرد.  **قابل پذیرش بودن**  این معیار به نتایج عملکردی مورد انتظار از استراتژی‌ها، از جمله ریسک‌ها و بازده‌ها مربوط می‌شود. باید به خاطر داشت که بسیاری از معیارهای عملکردی که معمولاً استفاده می‌شوند، در اصل برای پروژه‌های مجزا طراحی شده‌اند و توسعه‌های استراتژیک احتمالاً به این اندازه قابل پیش‌بینی و «مرتب و منظم[[264]](#footnote-264)» نیستند.  **امکان‌پذیری** این معیار به این موضوع می‌پردازد که آیا استراتژی در عمل می‌تواند کارآمد باشد یا خیر. این آزمون بر مسائل کاربردی تأکید دارد: آیا امکان تامین منابع و قابلیت استراتژیک برای تحقق این استراتژی وجود دارد یا اینکه فقط یک خیال واهی است؟  کارلا هر یک از این سوال ها را بررسی کرد و دیدگاه هایش را با با همکارانش در بخش حسابداری و عملیات به اشتراک گذاشت. |

**نتایج ارزیابی معیار «مناسب بودن»**

بر اساس نظریه های موجود، پنج آزمون پیشنهاد شد:

1. **محیط‌های کلان و رقابتی:** آیا این استراتژی به طور کامل از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و تهدیدات را دفع می‌کند؟
   * استراتژی A: خیر.
   * استراتژی B: به بیشتر فرصت‌ها و تهدیدات شناسایی شده می پردازد.
2. **منابع/شایستگی‌ها:** آیا استراتژی از نقاط قوت به طور کامل استفاده می‌کند و ضعف‌ها را برطرف می‌سازد؟
   * استراتژی A: یک ضعف را برطرف می‌کند (به احتمال زیاد مهمترین ضعف) و از توان مالی BHHL استفاده می‌کند.
   * استراتژی B: به طور کامل ضعف‌های BHHL را برطرف کرده و از توان مالی آن استفاده می‌کند.
3. **انتظارات:** آیا استراتژی انتظارات ذینفعان کلیدی به طور کامل را تامین می‌کند؟
   * استراتژی A: تا حدودی بله؛ با درخواست HHG مبنی بر ادغام BHHL با عملیاتش همخوانی دارد.
   * استراتژی B: به طور کامل انتظارات HHG را تامین می‌کند، BHHL را با عملیاتش ادغام می‌کند و آن را به گونه‌ای توسعه می‌دهد که مبتنی بر سرمایه‌گذاری انجام شده باشد.
4. **پایداری:** آیا استراتژی مزیت رقابتی خلق می کند؟ آیا استراتژی شامل عناصری منحصر به فرد است؟ آیا نقلیدپذیری یا جایگزینی منابع ما را دشوارتر می‌سازد و می تواند کپی برداری شود؟
   * نه استراتژی A و نه استراتژی B در اینجا به طور خاص قوی نیستند، اما ممکن است استراتژی B بتواند ترکیبی از منابع را ایجاد کند که مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کند.
5. **سازگاری:** آیا استراتژی با دیگر استراتژی‌ها، جهت‌گیری توسعه، و روش‌های توسعه ما سازگار است؟
   * هر دو استراتژی A و B سازگار هستند.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| استراتژی | محیط | منابع | انتظارات | پایداری | سازگاری | کل |
| A | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| B | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |

**توجه**: مقیاس از 1 تا 2 است، که 1 برای تناسب ضعیف و 2 برای تناسب قوی استفاده شده است.

**قابل پذیرش بودن**

چهار حوزه مورد آزمون قرار گرفت:

**1.آزمون‌های مالی**

کارلا با همکاران خود در BHHL دیدار کرد تا اثرات مالی دو استراتژی را ارزیابی کنند. جداول زیر ارقامی را نشان می‌دهند که آن‌ها پیش‌بینی می کردند با فرض عدم انجام هر گونه تغییر، نتایج مورد انتظار در سال 2019 حاصل می شود. به اعتقاد آن‌ها، **استراتژی B** به دلیل دستیابی به نتایج بهتر و بهره برداری بهتر از منابع که از طریق تمرکز بر یک خط کسب و کار[[265]](#footnote-265) اصلی افزایش یافته اند، مرجح است.

**مسافرخانه بیشاپ دورهام**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس مدل کسب‌وکار فعلی | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی B | پیش‌بینی سال 2020 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی سال 2020 بر اساس استراتژی B |
| میانگین نرخ اشغال اتاق‌ها | 65% | 75% | 80% | 80% | 85% |
| درآمد حاصل از اتاق‌ها | 570 هزار پوند | 657 هزار پوند | 700 هزار پوند | 700 هزار پوند | 744 هزار پوند |
| درآمد حاصل از رستوران و بار | 250 هزار پوند | 290 هزار پوند | 308 هزار پوند | 308 هزار پوند | 327 هزار پوند |
| هزینه‌های خانه‌داری | 105 هزار پوند | 121 هزار پوند | 129 هزار پوند | 129 هزار پوند | 137 هزار پوند |
| هزینه‌های نگهداری ساختمان | 12 هزار پوند | 13 هزار پوند | 13 هزار پوند | 14 هزار پوند | 14 هزار پوند |
| هزینه‌های اداری و مدیریت | 53 هزار پوند | 63 هزار پوند | 83 هزار پوند | 63 هزار پوند | 83 هزار پوند |
| هزینه‌های خرید رستوران و بار | 42 هزار پوند | 48 هزار پوند | 52 هزار پوند | 52 هزار پوند | 55 هزار پوند |
| هزینه‌های آشپزخانه، رستوران و بار | 86 هزار پوند | 88 هزار پوند | 88 هزار پوند | 90 هزار پوند | 90 هزار پوند |
| سود عملیاتی | 522 هزار پوند | 614 هزار پوند | 643 هزار پوند | 660 هزار پوند | 692 هزار پوند |

**کافه/بار کریکت پاویلیون**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | پیش‌بینی سال 2019 | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی B |
| درآمد کافه/بار | 66 هزار پوند | کسب‌وکار به فروش می­رسد | کسب‌وکار به فروش می رسد |
| هزینه‌های نگهداری ساختمان | 2 هزار پوند | - | - |
| هزینه‌های اداری و مدیریتی | 12 هزار پوند | - | - |
| هزینه‌های خرید کافه/بار | 10 هزار پوند | - | - |
| هزینه‌های آشپزخانه و کافه/بار | 20 هزار پوند | - | - |
| سود عملیاتی | 22 هزار پوند | 0 | 0 |

**فروشگاه هدایای بیشاپ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | پیش‌بینی سال 2019 | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی B |
| فروش | 200 هزار پوند | کسب‌وکار به فروش می رسد | کسب‌وکار به فروش می رسد |
| هزینه‌های فروش | 66 هزار پوند | - | - |
| هزینه‌های نگهداری ساختمان | 3 هزار پوند | - | - |
| هزینه‌های فروش، مدیریت و اداری | 60 هزار پوند | - | - |
| سود عملیاتی | 71 هزار پوند | 0 | 0 |

**اردوگاه مزرعه کاستل**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | پیش‌بینی سال 2019 | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی سال 2019 بر اساس استراتژی B | پیش‌بینی سال 2020 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی سال 2020 بر اساس استراتژی B |
| میانگین نرخ اشغال | 75% | 80% | 85% | 80% | 85% |
| درآمد اردوگاه | 50 هزار پوند | 53 هزار پوند | 60 هزار پوند | 54 هزار پوند | 70 هزار پوند |
| فروش فروشگاه | 30 هزار پوند | 32 هزار پوند | 34 هزار پوند | 33 هزار پوند | 35 هزار پوند |
| هزینه‌های فروش فروشگاه | 10 هزار پوند | 11 هزار پوند | 12 هزار پوند | 11 هزار پوند | 12 هزار پوند |
| هزینه‌های نگهداری سایت | 2 هزار پوند | 2 هزار پوند | 3 هزار پوند | 3 هزار پوند | 4 هزار پوند |
| هزینه‌های فروش، مدیریت و اداری | 10 هزار پوند | 11 هزار پوند | 11 هزار پوند | 12 هزار پوند | 12 هزار پوند |
| سود عملیاتی | 58 هزار پوند | 61 هزار پوند | 68 هزار پوند | 61 هزار پوند | 77 هزار پوند |

**نتایج کلی پیش‌بینی‌شده برای BHHL**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| بدون احتساب VAT | پیش‌بینی 2019 | پیش‌بینی 2019 بر اسسا استراتژی A | پیش‌بینی 2019 بر اساس استراتژی B | پیش‌بینی 2020 بر اساس استراتژی A | پیش‌بینی 2020 بر اساس استراتژی B |
| سود عملیاتی | 673 هزار پوند | 675 هزار پوند | 711 هزار پوند | 721 هزار پوند | 769 هزار پوند |

2. **ریسک:** زیان شکست استراتژی چیست و احتمال وقوع آن چقدر است؛ آیا این استراتژی، ریسک مالی قابل توجهی (ارزیابی تأثیر آن بر نقدینگی) تحمیل می‌کند؛ و حساسیت استراتژی نسبت به شرایط متغیر چگونه است؟

* استراتژی A به منزله توسعه‌ اقداماتی است که برای تسکین وضعیت استراتژیک فعلی و جلوگیری از افول انجام می شود. از اینرو، ریسک نزولی[[266]](#footnote-266) آن کمی بدتر از سیاست عدم اقدام است و به نظر می‌رسد حساسیت کمی نسبت به تغییر شرایط خارجی دارد.
* استراتژی B از منظر مدیریت تغییر، گزینه‌ای پرریسک‌تر است، یعنی مشکلات ذاتی در زمینه های استخدام، بازآموزی، کسب مهارت‌های جدید و توسعه بازارها و محصولات جدید بدون داشتن تجربه قبلی برای آن‌ها، وجود دارد. حساسیت‌هایی نسبت به شرایط خارجی وجود دارد؛ از قبیل دشواری غیرمنتظره در فروش دو کسب‌وکاری که باید واگذار شوند یا اثرات بدتر از حد انتظار بریکزیت بر اقتصاد یا بازار کار.

3. **پاسخ ذینفعان:** این استراتژی چه تأثیری بر قابلیت خلق جریان نقدینگی بلندمدت در کسب‌وکار دارد و نگرش ذینفعان کلیدی به تغییرات پیشنهادی چگونه است؟

* HHG، مالک شرکت، در صدد سرمایه‌گذاری زیادی در BHHL است و پذیرای توصیه‌هایی منطقی است که منتج به تغییرات قابل توجهی در BHHL شود.
* استراتژی B به‌خوبی با دلالت های ارائه شده توسط HHG انطباق دارد و منجر به افزایش جریان نقدینگی آزاد از سویBHHL می‌شود.
* استراتژی A صرفا این ریسک کاهش می‌دهد که سرمایه‌گذاری موفقیت آمیز نباشد.

4. **گزینه‌های از دست رفته:** اگر این استراتژی را انتخاب کنیم، چه گزینه های دیگری را از دست می‌دهیم؟

* استراتژی A عمدتاً فرصت استفاده از سرمایه‌گذاری HHG را برای افزایش ارزش کلی BHHL به نفع مالکان آن از دست می‌دهد.
* استراتژی B گزینه‌ای برای توسعه BHHL از طریق ارائه‌ بسته‌های تعطیلات به گردشگران را از دست می‌دهد. هیچ نمونه مشابهی از این نوع محصول در این بخش از انگلستان وجود ندارد و موفقیت آن غیرمحتمل است.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| استراتژی | آزمون های مالی | ارزیابی ریسک | واکنش ذی نفعان | گزینه‌های از دست‌رفته | مجموع |
| A | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| B | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 |
| توجه: مقیاس از 1 تا 2 است؛ بدان معنی که 1 بیانگر تناسب ضعیف و 2 بیانگر تناسب قوی است | | | | | |

**امکان‌پذیری**

دو آزمون وجود دارد:

**-توانایی تامین مالی:** هم به طور کلی و هم از نظر جریان نقدی. برای انجام این کار، کارلا از پیش‌بینی جریان سرمایه (تامین مالی) استفاده کرد که در آن بر مبنای درآمد و هزینه‌های مورد انتظار تقریبی (از شروع تدوین تا پیاده سازی کامل استراتژی)، پیش‌بینی‌هایی در مورد جریان نقدی تهیه می‌شود. پیش‌بینی‌های جریان نقدی زیر، توسط کارلا و همکارانش تهیه شد:

**جریان نقدی پیش‌بینی‌شده برای استراتژی A**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **پیش بینی جریان نقدی برای استراتژی A** | **2019 (هزار پوند)** | **2020 (هزار پوند)** |
| جریان نقدی (ورودی/خروجی) عملیاتی، فعالیت ها | 675 | 721 |
| درآمد حاصل از واگذاری | 300 | 0 |
| هزینه‌های سرمایه‌ای | -175 | 0 |
| افزایش (کاهش) نقدینگی و معادل آن | 800 | 721 |

**جریان نقدی پیش‌بینی‌شده برای استراتژی B**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **پیش بینی جریان نقدی برای استراتژی B** | **2019 (هزار پوند)** | **2020 (هزار پوند)** |
| جریان نقدی (ورودی/خروجی) عملیاتی، فعالیت ها | 711 | 769 |
| درآمد حاصل از واگذاری | 300 | 0 |
| هزینه‌های سرمایه‌ای | -600 | 0 |
| افزایش (کاهش) نقدینگی و معادل آن | 411 | 769 |

کارلا متوجه شد که در مورد پیش‌بینی استراتژی B، جریان نقدی خروجی قابل توجه و شاید غیرقابل تحمل را می توان با فروش دو واحد کسب و کار جبران نمود، اما نکته حائز اهمیت این است که موفقیت آن به سرمایه‌گذاری بیشتر از سوی HHG بر روی این فروش، وابسته نباشد. پیش‌بینی مربوط به استراتژی A نشان داد که در سال اول جریان‌های نقدی قابل توجهی وجود خواهد داشت که تا حدی به فروش وابسته است، اما استراتژی B از سال دوم از استراتژی A پیشی می‌گیرد و حتی در صورت تأخیر در فروش نیز این روند ادامه خواهد یافت. بر این اساس، آن‌ها مطمئن شدند که استراتژی B بهتر است، اما HHG باید این ریسک را بپذیرد که اگر فروش کسب‌وکار بیش از زمان مورد انتظار طول بکشد، نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتری است.

**تأمین منابع پس از اجرای استراتژی**: این یک موضوع حیاتی است که اغلب مورد غفلت واقع می‌شود؛ باید در مورد منابع، سیستم‌ها، زیرساخت‌ها و سایر اقلام مورد نیاز پس از اتمام مرحله پیاده سازی استراتژی، اندیشید. آیا این منابع واقعاً در دسترس خواهند بود؟ در اینجا موضوعات کلیدی پیرامون نیاز به بهبود خدمات و استخدام یا آموزش مجدد کارکنان برای توانمندسازی برای هر دو استراتژی A و B است. استراتژی B شامل فعالیت‌های مشابهی برای نوسازی و گسترش عملیات بازاریابی است. از این منظر، استراتژی A مرجح است.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **توان (استطاعت) مالی** | **تأمین منابع** | **کل** |
| A | 1 | 2 | 3 |
| B | 2 | 1 | 3 |

**توضیح:** مقیاس ارزیابی از 1 تا 2 است، که 1 به معنای تناسب اندک و 2 به معنای تناسب زیاد است.

**نتیجه‌گیری**  
رتبه‌بندی‌های به‌دست‌آمده تحت هر عنوان برای هر آزمون، از بهترین (۲) تا بدترین (۱) در این مورد، مشخص شد و یک رتبه‌بندی کلی با استفاده از جدول زیر تعیین شد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| گزینه‌های استراتژیک | رتبه‌بندی مناسب بودن | رتبه‌بندی قابل پذیرش بودن | رتبه‌بندی امکان‌پذیر بودن | رتبه‌بندی کلی |
| A | ۱ | ۱ | ۱ | انتخاب دوم |
| B | ۲ | ۲ | ۱ | مرجح |

توضیح: مقیاس از ۱ تا ۲ است که ۱ به معنی تناسب اندک و ۲ به معنی تناسب زیاد است.

به طور کلی، گزینه B انتخاب شد.

**پیاده‌سازی- فصل ۹**

حالا کارلا باید به این فکر کند که اگر HHG جمع بندی او را پذیرفت، این انتخاب چه پیامدهایی در زمینه مدیریت تغییر به همراه خواهد داشت. کارلا می‌دانست HHG انتظار دارد که او ایده‌هایش را درباره پیاده‌سازی آماده کرده باشد تا بتوان در مورد آن بحث کرد.

|  |
| --- |
| **کادر 10.13 این کار چگونه انجام شد؟**  موضوعات کلیدی که رهبر باید در زمینه مدیریت تغییر بدان ها بپردازد عبارتند از:   * اطلاع رسانی در مورد نیاز به تغییر: پذیرش نیاز به تغییر کمک زیادی به غلبه بر مقاومت در برابر تغییر خواهد کرد. * اطلاع رسانی در مورد تغییرات کاربردی و حمایت از فرآیندهای انطباق: کمک به افراد برای درک این که چه چیزی در حال تغییر است، چرا این تغییرات رخ می‌دهد و چگونه به آن‌ها کمک می‌شود تا خود را با الزامات جدید وفق دهند، برای تسهیل در فرآیند تغییر حائز اهمیت است. * ایجاد فرصت ارائه بازخورد اثربخش از سوی افرادی که تحت تأثیر قرار گرفته‌اند: بسیار حیاتی است که رهبر دریابد که این تغییرات چه تأثیری بر افراد گذاشته و احساس آن‌ها نسبت به این تغییرات چگونه است. * جلوگیری از انتشار شایعات: باید دریافت که در مورد فرآیند تغییر چه تصوراتی وجود دارد یا به صورت خصوصی در مورد آن چه چیزهایی گفته می شود و سپس برای اصلاح سوءتفاهم‌ها اقدام کرد. * حمایت از تغییرات پایدار: اگر افراد به صورت سطحی تغییر کنند ولی واقعاً تغییرات را نپذیرند و از آن حمایت نکنند، استراتژی جدید هرگز به خوبی عمل نخواهد کرد و احتمالاً به تدریج به روش‌های قبلی باز خواهند گشت.   کارلا یادداشت‌هایش از تمام گفتگوهایی که با همکاران داشته را مرور کرد. |

**نتیجه کاربست ابزار مدیریت تغییر**

کارلا به ترسیم نمودار نیروی میدان پرداخت تا بتواند اندازه نسبی عوامل پیشران (محرک) تغییر و نیروهای بازدارنده‌ای که باید با آن‌ها مقابله کند را درک و ارزیابی کند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **عامل پیشران تغییر** | **ارزیابی** | **نیروی بازدارنده** | **ارزیابی** |
| 1.کاهش سریع نرخ اشغال اتاق‌های مسافرخانه | +4 | 1.هزینه‌های نوسازی درصد قابل توجهی از درآمد را شامل می‌شود | -3 |
| 2. نیاز به نوسازی اتاق‌ها در مسافرخانه و تجهیزات اردوزنی در اردوگاه | +3 | 2. کارکنان موجود فاقد تخصص در حوزه‌های کلیدی هستند و انتظار می‌رود پس از برکزیت استخدام دشوار شود | -4 |
| 3.محدودیت مهارت‌های بازاریابی BHHL و محدود بودن بازارهای دسترسی | +4 | 3. مقاومت کارکنان میان‌رده در برابر کسب مهارت‌های جدید و تغییر نقش‌ها و محل‌های کاری | -2 |
| 4.نبود هماهنگی بین فعالیت‌های BHHL و استانداردهای HHG | +1 | 4.تیم مدیریتی فاقد دانش لازم درباره بازارهای جدید پیشنهادی | -4 |
| **مجموع نیروی پیشران تغییر** | **+12** | **مجموع نیروی بازدارنده** | **-13** |

سپس کارلا از خود پرسید که آیا می‌تواند راه‌هایی برای افزایش پیشران های تغییر یا کاهش نیروهای بازدارنده بیابد. برای او واضح بود که کاهش شدید اشغال اتاق‌ها، اگر با اقدام عاجل کنترل نشود، به‌سرعت غیرقابل بازگشت خواهد شد. به طور مشابه، وضعیت اتاق‌ها و کاروان‌های قدیمی نیز در صورت عدم رسیدگی،به‌سرعت بدتر خواهد شد. بنابراین، هم پیشران تغییر 1 و هم پیشران تغییر 2 به‌سرعت در طول زمان قدرت بیشتری پیدا می‌کردند. در مورد نیروهای بازدارنده، هزینه‌های نوسازی را می‌توان از طریق واگذاری کافه/بار و فروشگاه تأمین کرد. حل مسائل مربوط به کارکنان خیلی سخت‌تر از سایر موارد بود.

**نتیجه‌گیری**

در مجموع، او نتیجه گرفت که اقدام سریع، بخش اول استراتژی B یا استراتژی A، در کوتاه‌مدت رویکرد درستی خواهد بود، در حالی که موضوعات مربوط به منابع انسانی و قابلیت ها با دشواری بیشتری حل می شود. کارلا احساس می‌کرد که پیشنهادهای استراتژیک او مورد قبول قرار خواهد گرفت، اما باید اعتراف می‌کرد که در زمینه تیم مدیریت BHHL از این بابت اطمینان نداشت. برای او واضح بود که HHG می‌خواهد روی سرمایه‌گذاری در BHHL کار کند و آن را برای آینده حفظ کند.

**جمع بندی**

کارلا دریافت که باید فرایند مدیریت تغییر به گونه‌ای سازمان‌دهی شود تا از منابع و تخصص‌های HHG بهره برداری نمود، و در عین حال عاملان تغییری را در BHHL شناسایی کند که یا از قبل مهارت‌ها و تخصص لازم را دارند و یا قادر به کسب آن‌ها هستند.

سپس کارلا با استفاده از مدل سه مرحله ای لوین (1952) به فرایند تغییر اندیشید، تا تغییرات کلیدی که باید انجام شوند را شناسایی نماید و در نهایت، تنها تغییرات مربوط به افراد و نگرش‌های آن‌ها واقعاً دشوار بود.

**مرحله 1: رهاسازی (کنارگذاشتن) نگرش‌های فعلی**

تشخیص نیاز به تغییر، حتی اگر این نیاز مورد اقبال کارکنان نباشد، امکان وقوع تغییر را میسر می سازد:

* کارلا احساس می‌کرد که کارکنان مسافرخانه، به‌ویژه کسانی که به‌طور مستقیم با مشتریان در ارتباط بودند، می‌دانستند که اوضاع خوب پیش نمی‌رود. باید اطمینان حاصل می شد که این دانش به‌طور گسترده‌ای انتشار می یابد. باید به کارکنان فهمانده می‌شد که برنامه‌ای برای حل مساله به‌صورت مثبت تدوین شده است.
* کارکنان فروشگاه و کافه/بار مساله سازتر بودند. او پیش بینی می کرد که بتوان همه آن‌ها را حداقل به مسافرخانه و سایت اردوگاه منتقل کرد. اما برای برخی از آن‌ها این یک تغییر بزرگ بود. باید متقاعد می شدند که این تغییرات برای آینده طولانی‌مدت آن‌ها با BHHL منطقی است و BHHL سازمانی قوی‌تر خواهد بود که می‌تواند فرصت‌های شغلی بهتری را در آینده ایجاد کند.

**مرحله 2: حرکت به سوی وضعیت جدید**

رویکرد معمول این است که مجموعه‌ای از گام هایی را شناسایی کنیم که در کل منجر به تغییرات کلان می شوند. گام‌های اولیه باید نسبتاً کوچک و انجام آنها آسان باشد تا موفقیت های اولیه برای جشن گرفتن حاصل شود.

* استراتژی منتخب قبلاً به شکل مجموعه‌ای از گام ها شکل گرفته بود. اولین مرحله، «نوسازی اتاق‌های مسافرخانه و کاروان‌های قدیمی در سایت اردوگاه و بهبود خدمات عالی»، واقعاً یک پاسخ کوچک و مناسب به کاهش فروش اتاق‌ها و وضعیت کاروان‌های قدیمی بود.
* کارلا دریافت که برای اجرای کل استراتژی باید یک برنامه دقیق گام به گام تهیه کند. در هر گام لازم بود که:
  + گزینه‌های بدیل بررسی شود.
  + موانع خاص تغییر شناسایی شود.
  + یک برنامه تفصیلی برای تغییر تدوین شود.
  + برنامه با توجه ویژه به جنبه‌های انسانی پیاده سازی شود.
  + بر پیشرفت برنامه نظارت صورت گیرد و اصلاحات لازم انجام شود.
* او می‌دانست که باید با جشن گرفتن موفقیت‌های کسب شده از طریق اطلاع رسانی به کارکنان با یک کمپین جامع و مستمر، اعتماد و انگیزه لازم برای انجام تغییرات بیشتر ایجاد شود. یک اقدام مهم برای حفظ وضعیت جدید این بود که نشان داده شود وضعیت جدید واقعاً برای سازمان و کارکنان بهتر است و این موفقیت از طریق داستان‌های خبری خوب به همه اعلام شود. این امر به‌ویژه در زمینه پیشنهاد واگذاری و جابه جایی کارکنان اهمیت ویژه‌ای داشت.

**مرحله 3: تثبیت نگرش‌ها در وضعیت جدید**

شامل گام هایی در راستای اطمینان یافتن از پایدار بودن تغییرات اعمال شده و تبدیل شدن آن هنجارهای کاری جدید به بخشی از فرهنگ سازمانی است:

* تغییراتی در مکان کارکنان، مهارت‌ها و قابلیت های سازمانی که برای پیاده سازی استراتژی مورد نیاز بود، قطعاً منجر به تغییر فرهنگی قابل‌توجهی در BHHL می‌شد، بنابراین تثبیت نگرش‌های کاری جدید برای حداکثرسازی تأثیر استراتژی جدید بسیار ضروری بود.
* همانند هر فرایندی، نظارت و کنترل ضروری بود. باید ارزیابی عملکرد در برنامه صورت می گرفت. به طور مشابه، باید از کنترل مفرط جلوگیری می شد؛ کارلا می‌دانست که باید فضای کافی برای یادگیری و کسب تجربیات خوب، به‌ویژه در زمینه بهبود خدمات و توسعه فنون جدید بازاریابی و بازارهای جدید وجود داشته باشد.

**نتیجه‌گیری نهایی**

کارلا اکنون می‌توانست جمع بندی خود را به HHG ارائه دهد. او درخواست اجرای فوری استراتژی B را داشت. او می خواست که نقش مدیر تغییر به خودش واگذار شود و اجازه یابد تا یک عامل تغییر را از درون یکی از بخش های BHHL جذب کند. این افراد تحت کنترل او به‌عنوان مدیران تغییر بخشی عمل می‌کردند، تغییرات مورد اجماع را اجرا می‌کردند، مشاوره بخشی می‌دادند و به کارلا درباره میزان پیشرفت، بازخوردهایی را ارائه می کردند.

1. Mini case studies [↑](#footnote-ref-1)
2. Tom Elsworth [↑](#footnote-ref-2)
3. OMNI Communications Ltd [↑](#footnote-ref-3)
4. Joint European Torus [↑](#footnote-ref-4)
5. AEA Technology [↑](#footnote-ref-5)
6. Fusion Business [↑](#footnote-ref-6)
7. Benchmarking [↑](#footnote-ref-7)
8. stakeholder mapping [↑](#footnote-ref-8)
9. Force field analysis [↑](#footnote-ref-9)
10. *Understanding Strategic Analysis* [↑](#footnote-ref-10)
11. Motorsport Engineering Ltd [↑](#footnote-ref-11)
12. Dominant shareholder [↑](#footnote-ref-12)
13. John Smith [↑](#footnote-ref-13)
14. Tim Jones [↑](#footnote-ref-14)
15. Joe Coles [↑](#footnote-ref-15)
16. Jeff Castle [↑](#footnote-ref-16)
17. Martin Summers [↑](#footnote-ref-17)
18. Acquisition [↑](#footnote-ref-18)
19. Rational or planning approach [↑](#footnote-ref-19)
20. Emergent approach [↑](#footnote-ref-20)
21. Consistent behaviour [↑](#footnote-ref-21)
22. Corporate-Level Strategy [↑](#footnote-ref-22)
23. Business Unit Strategy [↑](#footnote-ref-23)
24. Functional or Operational Strategy [↑](#footnote-ref-24)
25. Giant distributed utility [↑](#footnote-ref-25)
26. Desk research [↑](#footnote-ref-26)
27. Resource-based view of strategy [↑](#footnote-ref-27)
28. Core competency [↑](#footnote-ref-28)
29. Threshold competency [↑](#footnote-ref-29)
30. Value [↑](#footnote-ref-30)
31. Rarity [↑](#footnote-ref-31)
32. Inimitability [↑](#footnote-ref-32)
33. Organisation [↑](#footnote-ref-33)
34. Benchmarking [↑](#footnote-ref-34)
35. Porter’s 5 Forces [↑](#footnote-ref-35)
36. **strategic groups analysis** [↑](#footnote-ref-36)
37. Life cycle [↑](#footnote-ref-37)
38. Politics, Economics, Society, Technology, Ecology and Law [↑](#footnote-ref-38)
39. Ansoff’s Matrix [↑](#footnote-ref-39)
40. Suitability [↑](#footnote-ref-40)
41. Acceptability [↑](#footnote-ref-41)
42. Feasibility [↑](#footnote-ref-42)
43. Stakeholder mapping [↑](#footnote-ref-43)
44. **Lewin’s Force Field Analysis** [↑](#footnote-ref-44)
45. Three Phase Model [↑](#footnote-ref-45)
46. Change agency [↑](#footnote-ref-46)
47. Lego AS [↑](#footnote-ref-47)
48. Ad hoc [↑](#footnote-ref-48)
49. Core competencies [↑](#footnote-ref-49)
50. Threshold competencies [↑](#footnote-ref-50)
51. Critical Success Factors [↑](#footnote-ref-51)
52. **value chain** [↑](#footnote-ref-52)
53. Inbound logistics [↑](#footnote-ref-53)
54. Outbound logistics [↑](#footnote-ref-54)
55. Procurement [↑](#footnote-ref-55)
56. Threshold resources [↑](#footnote-ref-56)
57. Rhetoric [↑](#footnote-ref-57)
58. Value, Rarity, Inimitability and Organisational Support [↑](#footnote-ref-58)
59. Sustained competitive advantage [↑](#footnote-ref-59)
60. Competitive parity [↑](#footnote-ref-60)
61. **Accounting ratios** [↑](#footnote-ref-61)
62. Gross Profit [↑](#footnote-ref-62)
63. Gross Margin [↑](#footnote-ref-63)
64. Profit Margin [↑](#footnote-ref-64)
65. Return on Capital Employed [↑](#footnote-ref-65)
66. ***Benchmarking*** [↑](#footnote-ref-66)
67. ***Best-in-class*** [↑](#footnote-ref-67)
68. **John and Jerry** [↑](#footnote-ref-68)
69. Abell model [↑](#footnote-ref-69)
70. **economies of scale** [↑](#footnote-ref-70)
71. **access to channels** [↑](#footnote-ref-71)
72. cruise liners [↑](#footnote-ref-72)
73. Competitive retaliation [↑](#footnote-ref-73)
74. Crossing the English Channel [↑](#footnote-ref-74)
75. Competitive Rivalry [↑](#footnote-ref-75)
76. Switching cost [↑](#footnote-ref-76)
77. Farm shops [↑](#footnote-ref-77)
78. **Entry barriers** [↑](#footnote-ref-78)
79. **Exit barriers** [↑](#footnote-ref-79)
80. **Industry life cycle** [↑](#footnote-ref-80)
81. **Strategic groups** [↑](#footnote-ref-81)
82. Krakatoa [↑](#footnote-ref-82)
83. Abell model [↑](#footnote-ref-83)
84. Positive Material Identification [↑](#footnote-ref-84)
85. Best-in-class [↑](#footnote-ref-85)
86. Stagflation [↑](#footnote-ref-86)
87. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats [↑](#footnote-ref-87)
88. self-reflection [↑](#footnote-ref-88)
89. Bayer AG [↑](#footnote-ref-89)
90. Adalat [↑](#footnote-ref-90)
91. Redoxon [↑](#footnote-ref-91)
92. Baytril [↑](#footnote-ref-92)
93. Xofigo [↑](#footnote-ref-93)
94. Nativo [↑](#footnote-ref-94)
95. Serenade [↑](#footnote-ref-95)
96. Canesten [↑](#footnote-ref-96)
97. Afrin [↑](#footnote-ref-97)
98. Cydectin [↑](#footnote-ref-98)
99. Seresto [↑](#footnote-ref-99)
100. [www.bayer.com/](http://www.bayer.com/) [↑](#footnote-ref-100)
101. GlaxoSmithKline Plc [↑](#footnote-ref-101)
102. Eli Lilly and Company [↑](#footnote-ref-102)
103. Johnson & Johnson [↑](#footnote-ref-103)
104. Novartis AG [↑](#footnote-ref-104)
105. Merck & Co Inc [↑](#footnote-ref-105)
106. Pfizer Inc [↑](#footnote-ref-106)
107. Reactive [↑](#footnote-ref-107)
108. Proactive [↑](#footnote-ref-108)
109. Porter’s Generic Business Strategies [↑](#footnote-ref-109)
110. Strategy clock [↑](#footnote-ref-110)
111. Cost leadership strategy [↑](#footnote-ref-111)
112. توضیح مترجمان: سرمايه در گردش (Working Capital) وجه نقد مورد نیاز برای اجرای عمليات یک کسب و کار می باشد. به عبارت ساده، سرمایه در گردش ، میزان نقدشوندگی، کارایی و سلامت مالی شرکت را نشان می دهد. سرمایه در گردش مجموعه مبالغی است، که در دارایی‌های جاری یک شرکت سرمایه‌گذاری می‌شود. سرمايه در گردش با کسر کردن بدهی های جاری یک شرکت از دارایی های جاری محاسبه می‌شود و اغلب نقدینگی عملیاتی را در اختیار شرکت‌ها، سازمان‌ها یا نهادهای دولتی قرار می‌دهد [↑](#footnote-ref-112)
113. **market orientation** [↑](#footnote-ref-113)
114. **market orientation** [↑](#footnote-ref-114)
115. Excellence [↑](#footnote-ref-115)
116. Reliability [↑](#footnote-ref-116)
117. Fitness for purpose [↑](#footnote-ref-117)
118. Product innovation [↑](#footnote-ref-118)
119. Process innovation [↑](#footnote-ref-119)
120. Responsiveness [↑](#footnote-ref-120)
121. Focus [↑](#footnote-ref-121)
122. Differentiation focus [↑](#footnote-ref-122)
123. Cost focus [↑](#footnote-ref-123)
124. The strategy clock [↑](#footnote-ref-124)
125. توضیح مترجمان: کلیف بومن (Cliff Bowman) و دیوید فاکنر (David Faulkner) با نگاهی متفاوت به استراتژی های عمومی پورتر، ساعت استراتژی بومن (Bowman’s Strategy Clock) را در سال ۱۹۹۶، ارائه نمودند. این مدل از استراتژی شرکتی، سه انتخاب استراتژیک ارائه شده توسط پورتر را به هشت انتخاب افزایش می‌دهد و ترکیب‌های مختلفی از ارزش و هزینه‌ای را که توسط شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد توضیح می‌دهد و احتمال به موفقیت انجامیدن هرکدام از آنها را مورد بررسی قرار می‌دهد.

     **موقعیت ۱: قیمت پایین / ارزش پایین**

     معمولا شرکت‌ها رقابت در این دسته را انتخاب نمی‌کنند. در این موقعیت شرکت از حداقل قدرت چانه زنی برخوردار است و شرکت‌ها معمولا دوست ندارند در این موقعیت قرار بگیرند. در حقیقت گاهی شرکت‌ها به دلیل اینکه محصولات‌شان ارزش متفاوتی ارائه نمی‌کنند، مجبور می‌شوند در این موقعیت به فعالیت بپردازند. تنها راهی که می‌توان از طریق آن در چنین شرایطی به موفقیت رسید اثربخشی هزینه‌ها از طریق افزایش حجم فروش و جذب مستمر مشتریان جدید است. در این موقعیت نمی‌توانید در جلب وفاداری مشتریان موفق باشید اما تا زمانی که یک قدم از مصرف کننده جلوتر باشید، ممکن است بتوانید در کسب و کار خود موفق باشید. در این موقعیت، کیفیت محصولات پایین است اما قیمت آنها این جذابیت را ایجاد می‌کند که مشتری برای یک بار هم که شده آن را امتحان کند.

     **موقعیت ۲: قیمت پایین**

     شرکت‌هایی که در این دسته رقابت می‌کنند، رهبری هزینه را در دستور کار خود دارند. این شرکت‌ها، قیمت‌ها را تا کمترین مقدار ممکن پایین می‌آورند و بر حاشیه‌ی سود پایین و حجم بالای فروش تکیه می‌کنند. اگر شرکت‌هایی که رهبری هزینه را در دستور کار خود قرار می‌دهند، بتوانند حجم بالایی از فروش داشته باشند یا دلایل استراتژیک دیگری برای بودن در این موقعیت داشته باشند، می‌توانند به صورت پایدار از این رویکرد استفاده کنند و به بازیگر قدرتمندی در بازار تبدیل شوند. اما در غیر این صورت آغازگر جنگ‌های قیمتی خواهند بود که تنها به سود مشتریان تمام خواهد شد و همه‌ی طرف‌های رقابت متحمل ضرر خواهند شد. شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای والمارت «Walmart» مثال خوبی برای شرکت‌هایی است که از قیمت پایین و رهبری هزینه استفاده می‌کنند. این شرکت با قول فروش در حجم‌های بسیار بالا، تأمین‌کنندگان را متقاعد ساخت که قیمت‌های پایین را در دستور کار خود قرار دهند.

     **موقعیت ۳: ترکیبی (قیمت متوسط تمایز متوسط)**

     شرکت‌هایی که موقعیت ترکیبی را انتخاب می‌کنند، شرکت‌های جالبی هستند. آنها محصولات را با قیمت پایین پیشنهاد می‌دهند، اما محصولاتی که ارائه می‌کنند نسبت به محصولات دیگر رقبایی که با قیمت‌های پایین مشغول به فعالیت هستند، ارزش درک شده‌ی بیشتری برای مشتریان به همراه دارند. حجم فروش در اینجا نیز مسئله‌ی مهمی است، اما این شرکت‌ها به ارائه‌ی قیمت‌های منصفانه برای محصولاتی مقبول، شهرت دارند. مثال خوبی برای پیروی از این استراتژی، فروشگاه‌های تخفیف‌دار هستند. آنها کیفیت و ارزش خوبی را با قیمت مناسبی ارائه می‌دهند. چنین ترکیبی باعث جلب وفاداری مشتریان می‌گردد.

     **موقعیت ۴: تمایز**

     شرکت‌هایی که برای دستیابی به بالاترین سطح از ارزش درک شده توسط مشتریان‌شان پیشنهادهای متفاوتی به آنها ارائه می‌کنند، در این دسته قرار می‌گیرند. به این منظور، این شرکت‌ها یا قیمت‌ها را افزایش داده و از طریق افزایش حاشیه‌ی سود پایداری و بقای خود را تضمین می‌کنند یا قیمت‌ها را پایین می‌آورند و به دنبال سهم بازار بیشتری خواهند بود. در استراتژی‌های تمایز، برندسازی امر مهمی است، چرا که شرایطی را به وجود می‌آورد تا کیفیت و قیمت مختص به شرکت در ذهن مشتریان تداعی گردد. شرکت نایکی «Nike» معروف است به اینکه محصولاتی با کیفیت بالا را با قیمت بالا ارائه می‌دهد و شرکت ریباک «Reebok» برند قوی دیگری است که محصولاتش را با کیفیت بالا و قیمت پایین‌تری عرضه می‌کند.

     **موقعیت ۵: تمایز متمرکز (تمرکز بر تمایز)**

     در این موقعیت محصولات با ارزش درک شده‌ی بالا و قیمت بالا عرضه می‌شوند. در این دسته‌بندی مصرف‌کنندگان محصولات را فقط بر اساس ارزش آنها خریداری می‌کنند و توجه چندانی به قیمت ندارند. حتما لازم نیست که محصولات واقعا و به خودی خودی ارزش بالایی داشته باشند. مهم این است که مشتریان برای این محصولات ارزش بالایی قائل شوند و به اصطلاح ارزش درک شده توسط مشتری از محصولات بالا باشد و حاضر باشند قیمت بالایی برای آنها پرداخت کنند. برندهایی نظیر گوچی «Gucci» ، رولکس «Rolex» و مرسدس بنز «Mercedes Benz» را در نظر بگیرید. هر لباسی را که بپوشید نیازتان به پوشش را برطرف می‌کند و با هر ماشینی می‌توانید از این مکان به آن مکان بروید. اما مثلاً اگر این دید را داشته باشید که سوار مرسدس بنز شدن ۲۵ برابر بیشتر از سوار هیوندایی شدن می‌ارزد، حاضرید چندین برابر بیشتر برای آن هزینه کنید. این شرکت‌ها از تمرکز بالا بر بازار هدف خاص خود و حاشیه‌ی سود بالا بقا و سودآوری خود را تضمین می‌کنند

     **موقعیت ۶: قیمت بیشتر/ محصول استاندارد**

     گاهی شرکت‌ها این ریسک بزرگ را انجام می‌دهند که بدون تغییری در کیفیت محصولات‌شان، قیمت را افزایش دهند. درصورتی که این افزایش قیمت با پذیرش از طرف مشتریان مواجه شود، شرکت می‌تواند بدون نگرانی از سود حاصل شده استفاده ببرد. اما اگر این‌چنین نشود و مشتریان افزایش قیمت را نپذیرند شرکت با کاهش سهم بازار خود روبه رو خواهد شد تا زمانی‌ که یا قیمت را کاهش دهد یا متناسب با قیمت افزایش در ارزش نیز لحاظ گردد. این استراتژی ممکن است در کوتاه‌مدت جواب بدهد اما نمی‌توان برای بلندمدت روی آن حساب کرد چرا که در یک بازار رقابتی عدم تناسبی که میان قیمت جدید و ارزش محصول ایجاد می‌شود به زودی کشف خواهد شد و واکنش مشتریان را به دنبال خواهد داشت.

     **موقعیت ۷: قیمت بالا/ ارزش کم**

     این یک شیوه‌ی قیمت گذاری انحصاری سنتی در بازاری است که فقط یک شرکت، عرضه‌ی کننده‌ی محصولات یا خدمات باشد. وقتی در یک بازار به صورت انحصاری فعالیت می‌کنید، لزومی ندارد که نگران افزایش ارزش محصول متناسب با قیمت آن باشید. چرا که اگر مشتریان به محصول شما احتیاج داشته باشند به هر حال باید قیمتی را که تعیین می‌کنید بپردازند. خوشبختانه در اقتصاد، بازار انحصارگرایی به ندرت پیش می‌آید و اگر هم این اتفاق بیفتد زیاد به طول نخواهد انجامید و شرکت‌های دیگری وارد بازار خواهند شد که این انحصار گرایی را به تدریج از میان بردارند

     **موقعیت ۸: ارزش پایین/ قیمت استاندارد**

     هر شرکتی که از این نوع استراتژی پیروی کند، سهم بازار خود را از دست خواهد داد. اگر محصولی با ارزش پایین دارید، تنها راهی که می‌توانید آن را بفروشید این است که آن را با قیمت پایین عرضه کنید. نمی‌توانید یک جنس دست دوم را با قیمت نو بفروشید! در چنین شرایطی می‌توانید با کاهش قیمت محصول‌تان، آن را قابل فروش کنید. این ماهیت رفتار مشتری است و شما هر قدر هم که تلاش کنید، نمی‌توانید آن را تغییر دهید.

     موقعیت‌های ۶ و ۷ و ۸، استراتژی های رقابتی پایداری نیستند و نمی‌توان در یک بازار رقابتی در بلندمدت از آنها بهره برد. وقتی که قیمت نسبت به ارزش درک شده‌ی محصول بیشتر باشد، رقابت دشواری را پیش رو خواهید داشت. همواره رقبایی پیدا می‌شوند که محصولاتی با کیفیت‌تر و با قیمت پایین‌تر نسبت به شما، به مشتریان ارائه دهند. بنابراین باید ارزش و قیمت محصولات‌تان را به درستی تعیین کنید. [↑](#footnote-ref-125)
126. No-frills strategy [↑](#footnote-ref-126)
127. Low-price strategy [↑](#footnote-ref-127)
128. Hybrid strategy [↑](#footnote-ref-128)
129. Differentiation strategy [↑](#footnote-ref-129)
130. Focused differentiation [↑](#footnote-ref-130)
131. Failure strategies [↑](#footnote-ref-131)
132. Corporate Strategies [↑](#footnote-ref-132)
133. Strategic business units [↑](#footnote-ref-133)
134. Ansoff’s Matrix [↑](#footnote-ref-134)
135. Strategic direction [↑](#footnote-ref-135)
136. Consolidation strategy [↑](#footnote-ref-136)
137. Market penetration [↑](#footnote-ref-137)
138. Complacency [↑](#footnote-ref-138)
139. New product development [↑](#footnote-ref-139)
140. Market development [↑](#footnote-ref-140)
141. Diversification [↑](#footnote-ref-141)
142. Related [↑](#footnote-ref-142)
143. Vertical integration [↑](#footnote-ref-143)
144. Horizontal integration [↑](#footnote-ref-144)
145. Unrelated [↑](#footnote-ref-145)
146. Portfolio analysis [↑](#footnote-ref-146)
147. BCG Matrix [↑](#footnote-ref-147)
148. Problem child [↑](#footnote-ref-148)
149. Cash Cow [↑](#footnote-ref-149)
150. Profitable niche [↑](#footnote-ref-150)
151. Organic development [↑](#footnote-ref-151)
152. **Mergers and acquisitions** [↑](#footnote-ref-152)
153. **Joint developments and alliances of various sorts** [↑](#footnote-ref-153)
154. Competitive reaction [↑](#footnote-ref-154)
155. Due diligence [↑](#footnote-ref-155)
156. Critical mass [↑](#footnote-ref-156)
157. Complementary products [↑](#footnote-ref-157)
158. Joint ventures [↑](#footnote-ref-158)
159. Parent [↑](#footnote-ref-159)
160. Consortia [↑](#footnote-ref-160)
161. Networks [↑](#footnote-ref-161)
162. Opportunistic alliances [↑](#footnote-ref-162)
163. Franchising [↑](#footnote-ref-163)
164. Franchisee [↑](#footnote-ref-164)
165. Franchiser [↑](#footnote-ref-165)
166. Licensing [↑](#footnote-ref-166)
167. Licensee [↑](#footnote-ref-167)
168. Subcontracting [↑](#footnote-ref-168)
169. International Strategy [↑](#footnote-ref-169)
170. Foreign direct investment [↑](#footnote-ref-170)
171. Global efficiency [↑](#footnote-ref-171)
172. **Local responsiveness** [↑](#footnote-ref-172)
173. **International Strategy** [↑](#footnote-ref-173)
174. **experience curve** [↑](#footnote-ref-174)
175. **Global Strategy** [↑](#footnote-ref-175)
176. **Multi-Domestic Strategy** [↑](#footnote-ref-176)
177. Transnational Strategy [↑](#footnote-ref-177)
178. Porter’s Generic Business Strategies [↑](#footnote-ref-178)
179. strategy clock [↑](#footnote-ref-179)
180. No Frills [↑](#footnote-ref-180)
181. Hybrid [↑](#footnote-ref-181)
182. Focused Differentiation [↑](#footnote-ref-182)
183. Failing strategy [↑](#footnote-ref-183)
184. plan of action [↑](#footnote-ref-184)
185. **International strategy** [↑](#footnote-ref-185)
186. Amazon [↑](#footnote-ref-186)
187. eBay [↑](#footnote-ref-187)
188. PayPal [↑](#footnote-ref-188)
189. Suitability [↑](#footnote-ref-189)
190. Acceptability [↑](#footnote-ref-190)
191. Feasibility [↑](#footnote-ref-191)
192. Consistency [↑](#footnote-ref-192)
193. Neat and tidy [↑](#footnote-ref-193)
194. بازده سرمایه به کارگرفته شده (Return on Capital Employed) یکی از محبوب ترین نسبت‌های سودآوری است که برای ارزیابی کارآمدی یک شرکت در به کارگیری وجوه خود مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شاخص نشان می‌دهد که آیا یک شرکت می‌تواند از سرمایه‌ای که استفاده می‌کند سود ایجاد کند یا خیر. هر چه ROCE  بالاتر باشد، بهتر است. بازده سرمایه به کار گرفته شده، به ۲ شیوه محاسبه می‌شود: مجموع بدهی های جاری و حقوق صاحبان سهام (آورده سهامداران) و روش دوم حاصل جمع خالص سرمایه در گردش و دارایی های ثابت. این شاخص از طریق تقسیم سود قبل از بهره و مالیات بر سرمایه به کار گرفته شده محاسبه می گردد. [↑](#footnote-ref-194)
195. Payback [↑](#footnote-ref-195)
196. discounted cash flow [↑](#footnote-ref-196)
197. Stakeholder mapping [↑](#footnote-ref-197)
198. Options foregone [↑](#footnote-ref-198)
199. Affordability [↑](#footnote-ref-199)
200. Pipe dream [↑](#footnote-ref-200)
201. Sensitivity [↑](#footnote-ref-201)
202. Stakeholder mapping [↑](#footnote-ref-202)
203. Cash in (out) flow operational- Activities [↑](#footnote-ref-203)
204. Garden Products Ltd [↑](#footnote-ref-204)
205. Strategy statement [↑](#footnote-ref-205)
206. Specific [↑](#footnote-ref-206)
207. Measurable [↑](#footnote-ref-207)
208. Achievable [↑](#footnote-ref-208)
209. Relevant [↑](#footnote-ref-209)
210. Balogun and Hailey [↑](#footnote-ref-210)
211. Adaptation [↑](#footnote-ref-211)
212. Evolution [↑](#footnote-ref-212)
213. Reconstruction [↑](#footnote-ref-213)
214. Revolution [↑](#footnote-ref-214)
215. Focused participation and intervention [↑](#footnote-ref-215)
216. Direction [↑](#footnote-ref-216)
217. Coercion [↑](#footnote-ref-217)
218. Preservation [↑](#footnote-ref-218)
219. Diversity [↑](#footnote-ref-219)
220. Capacity to change [↑](#footnote-ref-220)
221. Grapevine [↑](#footnote-ref-221)
222. Force field analysis [↑](#footnote-ref-222)
223. Kurt Lewin [↑](#footnote-ref-223)
224. توضیح مترجمان: تکنیک تحلیل میدان نیرو محصول ذهن درخشان کورت لوین، روانشناس اجتماعی پیشرو است. این ابزار در دهه 1940، از کار لوین در زمینه درک و مدیریت تغییرات اجتماعی پدید آمد. ایده اصلی لوین این بود که هر سیستم اجتماعی (یک گروه، سازمان یا جامعه) در حالت تعادل قرار دارد و تحت تأثیر دو مجموعه نیروهای متضاد قرار دارد:

     -نیروهای محرک (پیشران): این نیروها برای تغییر یا حرکت در جهت خاصی فشار می‌آورند.

     -نیروهای بازدارنده (مقاوم): این نیروها در برابر تغییر مقاومت می کنند و وضعیت موجود را حفظ می‌کنند.

     لوین با تجسم این نیروها به عنوان فشارهای متضاد، چارچوبی قدرتمند برای تحلیل و درک پویایی تغییرات ایجاد کرد. کار او پایه و اساس کاربرد گسترده تحلیل میدان نیرو را در زمینه‌هایی مانند روانشناسی، رفتار سازمانی و مدیریت تغییر ایجاد کرد. در  حال حاضر تکنیک تحلیل میدان نیرو به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری، برای سنجش مزایا و معایب یک تغییر یا یک تصمیم پیشنهادی استفاده می‌شود. این تحلیل بر اساس این ایده است که هر موقعیتی نتیجه تعادل بین نیروهای سوق دهنده برای تغییر (نیروهای محرک) و نیروهای مقاوم در برابر تغییر (نیروهای بازدارنده) است. یک راه متداول برای تجسم تحلیل میدان نیرو، ایجاد نموداری با دو ستون است: یکی برای نیروهای محرکه و دیگری برای نیروهای بازدارنده. می‌توانید از فلش‌هایی با طول‌ها یا قطرهای مختلف برای نشان دادن قدرت هر نیرو استفاده کنید. شیوه انجام شامل مراحل زیر است:

     -تغییر مورد نظر را شناسایی کنید: هدف یا نتیجه مطلوب را به وضوح تعریف کنید.

     -شناسایی نیروهای محرک: تمام عواملی که از تغییر حمایت می‌کنند را فهرست کنید. این عوامل تأثیرات مثبتی هستند که برای تغییر فشار وارد می‌کنند.

     -نیروهای بازدارنده را شناسایی کنید: تمام عواملی را که مخالف تغییر هستند فهرست کنید. این عوامل موانعی هستند که مانع از ایجاد تغییر می‌شوند.

     -قدرت هر نیرو را ارزیابی کنید: برای نشان دادن اهمیت نسبی هر نیرو، یک وزن یا مقدار تعیین کنید.

     -تعادل را تجزیه و تحلیل کنید: تعیین کنید که آیا نیروهای محرک بیشتر از نیروهای بازدارنده هستند یا خیر.

     -توسعه استراتژی ها: بر اساس تجزیه و تحلیلی که انجام داده‌اید، استراتژی‌هایی برای تقویت نیروهای محرک و تضعیف نیروهای بازدارنده ایجاد کنید. [↑](#footnote-ref-224)
225. Institutional shareholders [↑](#footnote-ref-225)
226. Unfreeze [↑](#footnote-ref-226)
227. Move [↑](#footnote-ref-227)
228. Refreeze [↑](#footnote-ref-228)
229. Change agency [↑](#footnote-ref-229)
230. Milestone [↑](#footnote-ref-230)
231. Figureheads [↑](#footnote-ref-231)
232. Campaign [↑](#footnote-ref-232)
233. One size fit [↑](#footnote-ref-233)
234. Forced marriage [↑](#footnote-ref-234)
235. Bamburgh Holiday Holdings Ltd [↑](#footnote-ref-235)
236. Northumbrian [↑](#footnote-ref-236)
237. Holiday Hotel Group [↑](#footnote-ref-237)
238. Bishop of Durham Inn [↑](#footnote-ref-238)
239. Cricket Pavilion Café/Bar [↑](#footnote-ref-239)
240. Bishop’s Gifts [↑](#footnote-ref-240)
241. Castle Farm camping [↑](#footnote-ref-241)
242. توضیح مترجمان: گلمپینگ (Glamping) برای اولین بار در سال ۲۰۰۵، متولد شد و در سال ۲۰۱۶ نیز به صورت رسمی وارد فرهنگ لغت انگلسی آکسفورد شد. این کلمه از ترکیب دو کلمه glamorous و camping به وجود آمده است و در واقع به معنای زندگی کردن و یا اقامت های کوتاه مدت چند روزه در چادرهایی با امکانات لوکس است. [↑](#footnote-ref-242)
243. Caravanning [↑](#footnote-ref-243)
244. توضیح مترجمان: هتل بوتیکْ (boutique hotel ) به آن دسته از هتل‌ها گفته می‌شود که به خاطر خاص بودن سبک هنری و معماری خود شهرت دارند. آن‌ها معمولاً کوچک‌تر از گراندهتلها بوده و علاوه بر توجه به لوکس بودن و زیبایی بنا، به چیدمان هنری کار دقت شده است. هدف اصلی از ساخت بنا، به تماشا گذاشتن آن برای بازدید کنندگان بوده است. [↑](#footnote-ref-244)
245. Intrapreneurial [↑](#footnote-ref-245)
246. Average occupancy rate [↑](#footnote-ref-246)
247. Housekeeping costs [↑](#footnote-ref-247)
248. shepherd’s huts [↑](#footnote-ref-248)
249. Intellectual [↑](#footnote-ref-249)
250. focus group [↑](#footnote-ref-250)
251. **Threshold resources** [↑](#footnote-ref-251)
252. Visit Northumberland [↑](#footnote-ref-252)
253. Competitive disadvantage [↑](#footnote-ref-253)
254. Competitive parity [↑](#footnote-ref-254)
255. www.visitbritain.org/accommodation-occupancy-latest-results [↑](#footnote-ref-255)
256. توضیح مترجمان: تختخواب و صبحانه یا پانسیون (Bed and breakfast ) یا به اختصار B&B نوعی مکان اقامتی برای اجاره کوتاه مدت است که در آمریکا، کانادا، برخی کشورهای اروپایی و همچنین در استرالیا و نیوزلند رواج دارد. معمولاً این مکانها، خانه‌های شخصی افراد هستند که یک یا دو اتاق آن‌ها به مسافران اجاره داده می‌شود. [↑](#footnote-ref-256)
257. The Times, The Financial Times, The Economist, BBC News [↑](#footnote-ref-257)
258. BREXIT [↑](#footnote-ref-258)
259. eco-tourism [↑](#footnote-ref-259)
260. Source: *Adapted from Faulkner and Bowman,* The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall*, *1995* [↑](#footnote-ref-260)
261. Problem child [↑](#footnote-ref-261)
262. Berwick [↑](#footnote-ref-262)
263. Whittington et al [↑](#footnote-ref-263)
264. Neat and tidy [↑](#footnote-ref-264)
265. Business line [↑](#footnote-ref-265)
266. توضیح مترجمان: ریسک نزولی (downside risk) تخمینی از کاهش بالقوه ارزش اوراق بهادار است در صورتی که شرایط بازار منجر به کاهش قیمت آن اوراق بهادار شود. بسته به شاخص مورد استفاده، ریسک نزولی بدترین سناریوی سرمایه گذاری را توضیح می دهد و همچنین نشان می دهد که سرمایه گذار چقدر ضرر می کند. [↑](#footnote-ref-266)