



گنجینهٔ کتب و اسناد  
سازمان اسناد و کتابخانه ملی

# مدیریت استراتژیک

## با رویکردی امروزی

رابرت ام گرنت

ترجمهٔ دکتر آرش خلیلی نصر

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت

و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی

### ویرایش هشتم

نویسنده: رابرت ام گرنٹ

مترجم: آرش خلیلی نصر

طراح جلد: مجید زارع

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۷۰۰ نسخه

نوبت چاپ: چاپ پنجم، ۱۴۰۱

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۰۸-۵

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱-۸۸۸۳۳۳۸۳

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

دنیای کسب و کار در عصر حاضر شرایط متفاوتی دارد. برخی از متخصصان مدیریت، این محیط پر از تغییرات مستمر را محیط متلاطمی می‌دانند که موفقیت در آن نیازمند ابزارهای مدیریتی متناسب و به‌روز است. رکود اقتصادی دنیا که از سال ۲۰۰۹ به این سو بروز یافته است در کنار محرک‌های دیگری مانند تغییرات فناوری، به‌ویژه فناوری اطلاعات، ظهور اشکال جدیدی از نزاع‌های قومی و کشف منابع جدید نفت در سال‌های اخیر سبب شده است تا بنگاه‌های اقتصادی هم از نظر نیروهای مؤثر در فضای رقابتی و هم از نظر نیروهای محیط کلان در شرایط پرتغییری قرار گیرند. این موضوع در کشور ما نیز صادق است. وابستگی اقتصاد ایران به نفت و تغییرات مداوم منابع درآمدی کشور که ناشی از تحریم‌ها و کاهش قیمت جهانی نفت است، شرایط کاملاً ویژه و تجربه نشده‌ای را برای کشور رقم زده است. چالش‌ها و آتش‌افروزی‌های منطقه خاورمیانه در سال‌های اخیر نیز بر ناپایداری این محیط افزوده است. خلاصه آنکه در ایران نیز به دلیل همین وضعیت، بنگاه‌ها شرایط تغییری دارند و از این‌رو، نیازمند ابزارهای مدیریتی متناسب با چنین شرایطی هستند.

برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله ابزارهایی است که می‌تواند به مدیران در برخورد مؤثر با این شرایط یاری رساند. خوشبختانه اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌های کشور فراگیر شده است، با این حال بسیاری از مدیران از هم‌پا نبودن استراتژی‌ها با تغییرات و واقعیت‌های بروز یافته در محیط کسب و کارشان گلابه‌مندند. بعضی از دلایل این موضوع می‌تواند آشنایی کمتر با مدل‌ها و ابزارهای نو در برنامه‌ریزی استراتژیک باشد، از این‌رو آریانا قلم طی سال‌های اخیر تلاش کرده است در راستای تسهیل دسترسی به منابع به‌روز و متناسب با شرایط امروزی، جدیدترین کتاب‌های حوزه استراتژی را ترجمه و منتشر کند.

این کتاب از جمله کتاب‌های ارزشمند حوزه استراتژی است که نگارنده آن پروفیسور گونت تلاش کرده است با درک درست از واقعیت‌های عصر حاضر ضمن طرح ابزارها و مدل‌های گذشته، سازمان‌ها، دانشجویان، محققان، مدیران و علاقه‌مندان به استراتژی را با ایده‌های نو در این زمینه آشنا کند. بنابراین تقریباً در هر ویرایش شاهد تغییرات چشمگیری در محتوای کتاب و تناسب بیشتر آن با شرایط در حال تغییر هستیم. تشریح برنامه‌ریزی استراتژیک در بنگاه‌های چند کسب‌وکاره و تبیین تفاوت‌های آن با برنامه‌ریزی استراتژیک سطح کسب‌وکار، اختصاص فصلی مجزا به موضوع دغدغه رایج عصر حاضر یعنی خرید و ادغام شرکت‌ها و همچنین توجه خاص به تمامی ذی‌نفعان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله ویژگی‌های شاخص ویرایش هشتم این کتاب است.

انتشارات آریانا قلم از مدتی پیش بر آن شد تا با همراهی جناب آقای دکتر آرش خلیلی نصر آخرین ویرایش این کتاب را ترجمه و منتشر کنند. در فرایند انتشار این اثر جناب آقای سید حسین جلالی و جناب آقای بابک وطن دوست، از همکاران بخش مشاوره استراتژی آریانا با ما همراهی کردند که از این بابت قدردان آنها هستیم.

انتشارات آریانا قلم امیدوار است این اثر ارزشمند مورد توجه و استفاده جامعه دانشگاهی و مدیران کسب‌وکارهای ایرانی قرار گیرد و در بهبود فضای کسب‌وکار مؤثر واقع شود.

سمیه محمدی

مجتبی اسدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مدیرعامل گروه پژوهشی صنعتی آریانا



دو سال پیش به دنبال کتابی فارسی در حوزه مدیریت استراتژیک بودم که دستاوردهای بیست سال اخیر این حوزه از علم را داشته باشد تا به دانشجویانم به عنوان مرجع درسی معرفی کنم. متأسفانه با یک نگاه به کتاب‌های فارسی موجود در بازار کتاب ایران متوجه شدم که متونی که اکنون در ایران تدریس می‌شود مربوط به لااقل بیست سال قبل است که بارها تجدید چاپ شده است. این سبب شد که ایده ترجمه کتابی معتبر در حوزه مدیریت استراتژیک در ذهن من شکل بگیرد تا هم وطنانم را با مباحث روز آشنا کنم. بررسی‌های من در کتاب‌های انگلیسی مختلف آغاز شد و جلسات مختلفی را با همکارانم گذاشتم که اصولاً از بین کتاب‌های مختلف بین‌المللی، کدام کاندید مناسب‌تری برای معرفی به فارسی‌زبانان است. براین اساس معیارهای مختلفی را برای یک کتاب خوب شناسایی کردم و دوست دارم آن را با شما به اشتراک گذارم:

۱. به روز باشد و مباحث اخیر علم را داشته باشد.
۲. مملو از مثال‌هایی باشد که مدل‌های مطرح شده را به دقت توضیح دهد.
۳. پر استناد باشد و در بین دانشمندان دنیا جایگاه ویژه‌ای داشته باشد.
۴. فصل‌های آن کوتاه باشد تا خواننده بر اساس نیاز خود فصل مناسب را انتخاب کند.
۵. پرفروش باشد و استقبال مناسبی از آن در دنیا شده باشد.
۶. مؤلف کتاب در حوزه‌های اصلی این علم خود صاحب مقاله و تحقیق باشد.
۷. نشر کتاب شیرین باشد و خواننده را خسته نکند.

بر اساس جستجوی بیست و ده کتاب معتبر در این حوزه با هفت معیار فوق، کتابی که در پیش‌رو دارید بالاترین رتبه و امتیاز را گرفت و البته این انتخاب مورد تأیید همکارانم قرار گرفت. این کتاب ترجمه ویرایش هشتم کتاب «contemporary strategy analysis»، پر استنادترین و پرفروش‌ترین کتاب درسی در حوزه مدیریت استراتژیک است و به قلم رابرت گرنت یکی از برجسته‌ترین دانشمندان این حوزه به نگارش درآمده است. نشر کتاب شیرین، بیشتر فصل‌های آن کوتاه و مملو از مثال‌هایی جالب است. امروز بعد از کسب تجربه فراوان در کلاس‌های مختلف و گذر زمان از انتخاب خود خوشحالم و از همکارانم به خصوص جناب آقای دکتر محمد رضا آراستی به واسطه تأکید بر این کتاب سپاسگزارم. شایان ذکر است که در تماسی که با رابرت گرنت داشتم از او اجازه کتبی گرفتم که به منظور ارتباط بهتر با مخاطب، کتاب او با نام مدیریت استراتژیک در

ایران چاپ شود و او از این انتخاب خوشحال شد و گفت که نام اصلی این کتاب صرفاً به منظور تأکید بر به روز بودن کتاب این گونه انتخاب شده است.

مخاطبان این کتاب، کلیه افرادی هستند که می‌خواهند مباحث عمیق استراتژیک را آسان بیاموزند. از این رو هم برای دانشجویان در مقاطع مختلف قابل استفاده است و هم مدیران سازمان‌ها می‌توانند از آن بهره ببرند. در سال‌های اخیر بسیاری از دانشگاه‌های داخل کشور مانند دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه تهران و تربیت مدرس، مرجع درسی خود را به این کتاب تغییر داده‌اند. این به سبب عمق، مطالب به روز و مثال‌های متنوعی است که در این کتاب ارائه می‌شود. این کتاب هم قابل استفاده به عنوان متن دانشگاهی است و هم می‌تواند به صورت مستقل در سازمان‌ها استفاده شود.

این کتاب پس از ترجمه توسط اینجانب، بارها از سوی تیمی مورد بازبینی، ساده‌سازی، ویرایش مفهومی و ادبی قرار گرفت. جا دارد که از این عزیزان تشکر کنم: «عصمت شریعت‌زاده، رحیم سرهنگی، همایون فطرس، ستاره فرج‌الله‌زاده، سودا ستاری، مینا قادری، گلناز عنصری، محمد رضایی، محمدرضا تشکری، امین آقامیری، ابوالفضل نبوی، مجتبی مصری، علی احمدی، سمیرا خاکی‌وطن، آرش بحیرایی، صادق علوی، آرزو بابایی، معین بادپا، مهدی جنیدی، زهرا حسینی، نجمه سلیمانی، حامد علی اوغلی فاضل، رضا تربتی، علی سعادت، حامد هلالی، علی گل‌سرخ‌تبارامیری، آرزو خلیلی، نرگس نوروزخانی، حمید مشرقی، معصومه حسینی‌نژاد، سامان مهدور و شادی رحمانی». جا دارد از جناب آقای سیدحسین جلالی به واسطه بازخوانی و ویرایش بخش عمده‌ای از کتاب تشکر ویژه کنم. هم‌چنین از مدیریت انتشارات آریانا قلم سرکار خانم محمدی و ریاست گروه آریانا جناب آقای اسدی، به واسطه صبوری و حمایتی که از بنده در چاپ این کتاب کرده‌اند صمیمانه تشکر کنم.

اگرچه در ترجمه این کتاب دقت فراوانی شده است اما بدیهی است که هیچ کاری عاری از خطا نیست. لطفاً و حتماً پیشنهادات خود را به آدرس [topstrategicmanagers@gmail.com](mailto:topstrategicmanagers@gmail.com) ارسال کنید تا در چاپ‌های آتی اعمال شود. از بابت مطالعه و دقت نظری که دارید پیشاپیش سپاس‌گزارم.

آرش خلیلی نصر

عضو هیات علمی، دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

۱۳۹۴

تقديم به پدر و مادرم

**Foreword to the Persian  
translation of the 8<sup>th</sup> edition of  
*Contemporary Strategy Analysis***

It gives me great pleasure to welcome you to the 8<sup>th</sup> edition of *Contemporary Strategy Analysis*. I am especially pleased that my book is now available in Farsi which will allow Persian students of management to access the latest thinking and practice in the field of strategic management. I am grateful to the Sharif Graduate School of Management and Economics for adopting my book and especially to Dr. Arash Khalili Nasr, lecturer of strategic management, for translating the book. I acknowledge too the efforts of Aryana Book in publishing the translation.

*Contemporary Strategy Analysis* is now used throughout the world. In addition to the Farsi translation, translations are available in Spanish, Italian, German, Portuguese, Polish, Russian, Kazak, Chinese, Japanese, Korean, Indonesian, and Basque. The fact that teachers and students of management all over the world have found the book valuable, gives me confidence that the core concepts and basic frameworks of strategy analysis are applicable to a wide range of business situations. Of course the application of these tools of strategy need to take account of the business conditions specific to each country. In the case of Iran the economy is distinguished by its richness in natural resources, the sharia principle that govern the conduct of business, and the trade sanctions that have constrained Iranian businesses. As Iran rejoins the international community, strategic management will become increasingly important to Iranian business enterprises in addressing the opportunities and challenges of world markets.

This 8<sup>th</sup> edition is distinguished by several new features including a broader approach to value creation that takes account of a broader set of stakeholders than shareholders alone, increased emphasis on the role of technology, more attention to how firms develop organizational capabilities, a more integrated treatment of strategy implementation, and new chapter on mergers, acquisitions and alliances.

To students of management within the Islamic Republic of Iran, I am hopeful that this book will assist you in contributing to the well-being of your business organizations and your country.

Robert M. Grant  
London, England  
May 2014

## پیشگفتار مؤلف بر ترجمه فارسی ویرایش هشتم کتاب مدیریت استراتژیک

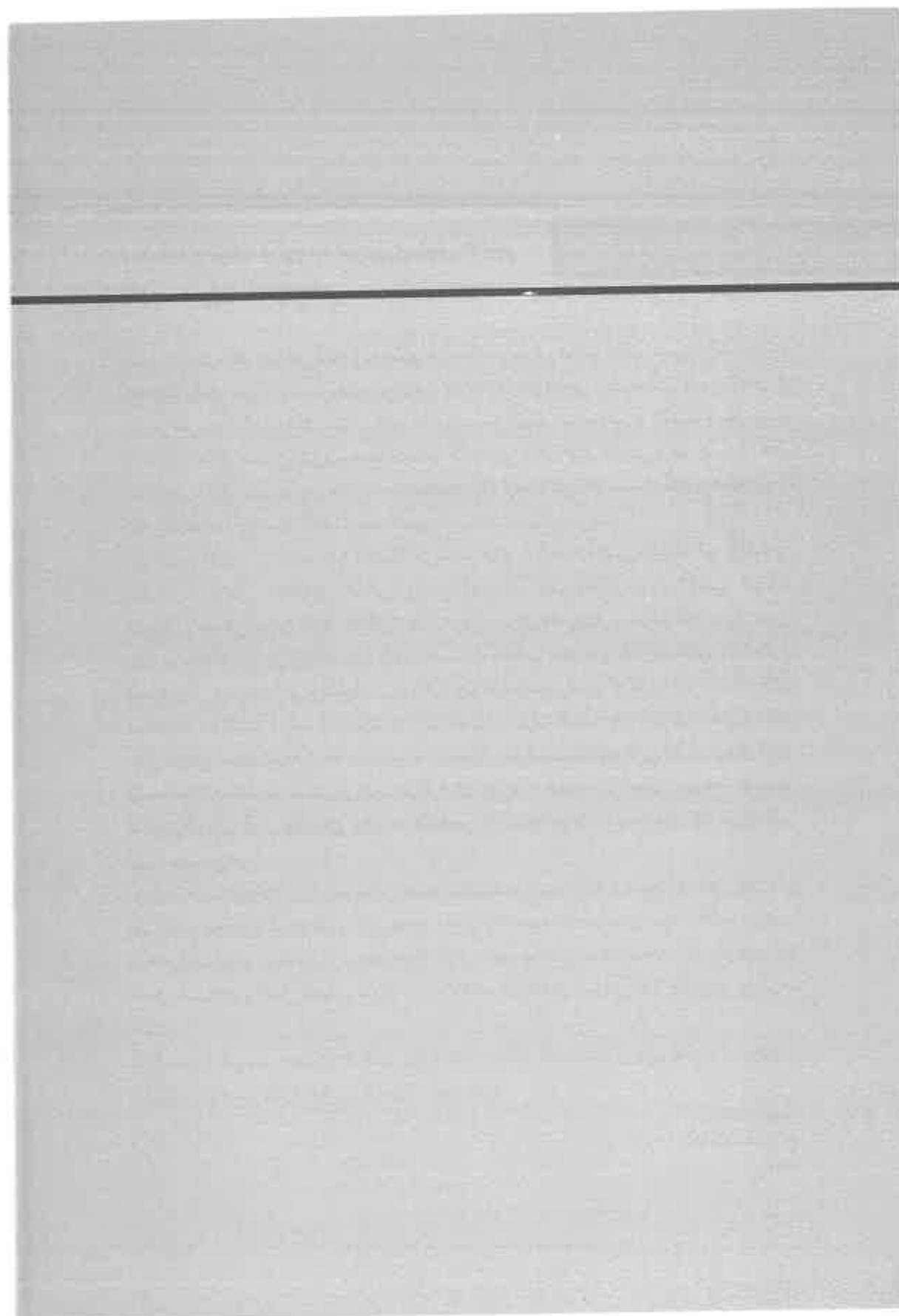
بسیار خرسندم که پیوستن شما را به جمع خوانندگان ویرایش هشتم کتاب مدیریت استراتژیک خوشامد بگویم به ویژه از در دسترس بودن این کتاب به زبان فارسی و بهره‌مندی فارسی‌زبانان از آخرین نظریه‌ها و کاربردهای آنها در حوزه مدیریت استراتژیک خوشحالم. از دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف بابت انتخاب کتاب این جانب برای تدریس و هم چنین از آقای دکتر آرش خلیلی نصر مدرس مدیریت استراتژیک برای ترجمه این کتاب سپاسگزارم. همچنین از تلاش انتشارات آریانا برای چاپ ترجمه فارسی این کتاب قدردانی می‌کنم.

این کتاب اکنون در سراسر دنیا استفاده می‌شود. علاوه بر ترجمه فارسی، ترجمه این کتاب به زبان‌های اسپانیایی، ایتالیایی، آلمانی، پرتغالی، لهستانی، روسی، قزاقی، چینی، ژاپنی، کره‌ای، اندونزی و باسکی موجود است. اینکه استادان و دانشجویان مدیریت در سراسر دنیا این کتاب را مفید دانسته‌اند، به من این اطمینان را داده است که مفاهیم محوری و چارچوب‌های پایه تحلیل استراتژی در گستره وسیعی از شرایط کسب و کار کاربرد دارد. بدیهی است که کاربرد ابزارهای استراتژی مستلزم در نظر گرفتن شرایط کسب و کار هر کشور است. در ایران، اقتصاد به واسطه بهره‌مندی از منابع غنی طبیعی، اصول شریعت که در مدیریت کسب و کار مؤثر است و تحریم‌هایی که کسب و کار ایران را محدود کرده است، متمایز می‌شود. هرگاه ایران دوباره به جامعه بین‌المللی بپیوندد، مدیریت استراتژیک برای کسب و کارهای ایرانی در مشخص کردن چالش‌ها و فرصت‌های بازار بین‌المللی بسیار مهم می‌شود.

ویرایش هشتم این کتاب با چند ویژگی جدید متمایز شده است. رویکرد وسیع‌تر به خلق ارزش و در نظر گرفتن مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان به جای توجه صرف به صاحبان سهام، تأکید روزافزون بر نقش تکنولوژی، توجه بیشتر بر روش ایجاد قابلیت‌های سازمانی در شرکت‌ها، نگاه یکپارچه‌تر به اجرای استراتژی و فصل جدیدی درباره خرید، ادغام و اتحادهای استراتژیک از جمله این ویژگی‌ها هستند.

دانشجویان مدیریت جمهوری اسلامی ایران! امیدوارم این کتاب شما را یاری کند تا در موفقیت سازمان‌های کسب و کار و موفقیت کشورتان سهیم شوید.

رابرت ام گرنت  
لندن، انگلستان  
می ۲۰۱۴



## پیش‌گفتار مؤلف

کتاب پیش‌رو، مدیران و دانشجویان رشته مدیریت را با مفاهیم، چارچوب‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک بهتر تجهیز می‌کند. هدف من ارائه یک کتاب استراتژی است که پویایی و ظرافت فکری این حوزه سریعاً در حال توسعه مدیریت را منعکس کند و اقدامات مدیریت استراتژیک شرکت‌های پیشرو را در نظر بگیرد.

این کتاب، تلاش می‌کند تا دقیق و مرتبط باشد. در عین حال که آخرین نظرات در حوزه استراتژی را در بر می‌گیرد، هدف آن این است که برای دانشجویان با پیشینه‌های مختلف و با سطوح تجربه متفاوت قابل دسترس باشد. این دسترسی، از طریق ترکیب شفافیت توضیحات، تمرکز بر اصول ارزش‌آفرینی و تأکید بر عملی بودن میسر شده است.

ویرایش هشتم، توجه کتاب به وظایف ضروری استراتژی (شناسایی دلایل عملکرد کسب‌وکار برتر و تدوین و پیاده‌سازی استراتژی که از این منشأهای عملکرد برتر استفاده می‌کند) را ادامه می‌دهد. در عین حال، محتوای این کتاب بازبینی شده است تا پیشرفت‌های اخیر در محیط کسب‌وکار و پژوهش‌های استراتژی را نشان داده و بازخورد اساتید را در نظر بگیرد.

ویژگی‌های متفاوت ویرایش هشتم عبارتند از:

◀ رویکردی گسترده‌تر نسبت به ارزش‌آفرینی که ارزشی را در نظر می‌گیرد که برای ذی‌نفعانی

غیر از سهامداران پنگاه ایجاد می‌شود (فصل ۲)؛

◀ تأکید بیشتر بر نقش محصولات مکمل، خصوصاً در صنایع مبتنی بر تکنولوژی (فصل ۴

و ۹)؛

◀ بررسی سیستماتیک‌تر تحلیل منابع و قابلیت که به منظور انجام تحلیل منابع و قابلیت‌ها

حول یک رویکرد عملی سازماندهی می‌شود؛

◀ بررسی یکپارچه‌تر پیاده‌سازی استراتژی؛ در عین حال که این کتاب به تأکید خود بر

ترکیب تدوین استراتژی با پیاده‌سازی استراتژی ادامه می‌دهد، فصل‌های ۶ و ۱۴ رویکردی

سیستماتیک را برای اجرای استراتژی ارائه می‌کند؛

◀ فصل جدیدی درباره استراتژی‌های رشد بیرونی از طریق ادغام، تملک و اتحاد (فصل ۱۵) که برای بنگاه‌ها حائز اهمیت است زیرا آن‌ها یک دنیای کسب‌وکار چالشی و غیرقابل پیش‌بینی را هدایت می‌کنند.

بخش کمی از مطالب کتاب، بدیع است؛ من به طور بی‌رحمانه‌ای، ایده‌ها، نظریات و شواهد متخصصان همکار خود را به یغما برده‌ام. بزرگ‌ترین بدهی من به همکاران و دانشجویانم در دانشکده‌های کسب‌وکاری است که این کتاب در آن‌ها توسعه یافته و آزمایش شده است، خصوصاً دانشگاه چرج تاون<sup>۱</sup> و دانشگاه بوکونی<sup>۲</sup>. همچنین از بازخوردها و پیشنهادات اساتید و دانشجویان در بسیاری از دانشکده‌های دیگر که این کتاب در آن تدریس شده، بهره‌مند شده‌ام. انتظار دارم ارتباط من با مخاطبان این کتاب ادامه پیدا کند.

بابت حرفه‌ای‌گری و اشتیاق تیم‌های ویراستاری، تولید و فروش و بازاریابی در شرکت جان وایلی اند سائز، به خصوص از استیو هاردمن، دب اگلتون، کلیر جاردین، پیترو هادسون، کلی سیمونز، جولیت بوکرو تیم بتزورث تشکر می‌کنم - پشتیبانی بهتر از این را نمی‌توان انتظار داشت!

رابرت ام. گرنت

۲۰۱۳



# فهرست

۲۵	بخش اول
۲۵	مقدمه
	فصل اول ✓
۲۷	مفهوم استراتژی
۲۸	مقدمه و اهداف
۲۹	نقش استراتژی در موفقیت
۳۱	چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی
۳۱	تناسب استراتژیک
۳۴	تاریخچه‌ای مختصر از استراتژی کسب و کار
۳۴	ریشه‌ها و پیشینه نظامی
۳۵	از برنامه‌ریزی شرکتی تا مدیریت استراتژیک
۳۸	استراتژی در حال حاضر
۳۸	استراتژی چیست؟
۴۱	چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند؟
۴۲	استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟
۴۴	استراتژی گروه و استراتژی کسب و کار
۴۷	توصیف استراتژی
۴۸	استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟ فرایند استراتژی
۵۰	طراحی در برابر پدیدار شونده
۵۲	نقش تحلیل در تدوین استراتژی
۵۳	مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی

## بخش دوم

### ابزارهای تحلیل استراتژی

## فصل دوم

### اهداف، ارزش‌ها و عملکرد

#### مقدمه و اهداف

استراتژی به عنوان تلاشی در جهت ارزش‌آفرینی

ارزش برای چه کسی؟ سهامداران در برابر ذی‌نفعان

سود چیست؟

سود حسابداری و سود اقتصادی

مرتبط کردن سود با ارزش سازمان

مشکل حداکثرسازی ارزش برای سهامدار چیست؟

تحلیل عملکرد در عمل

ارزیابی عملکرد فعلی و گذشته

تشخیص عملکرد

آیا عملکرد گذشته می‌تواند استراتژی‌های آینده را هدایت کند؟

تعیین اهداف عملکرد

فراتراز سود: ارزش‌ها و مسئولیت اجتماعی شرکتی

ارزش‌ها و اصول

دستورالعمل‌ها برای مسئولیت اجتماعی شرکت

فراتراز سود: استراتژی و اختیارات واقعی

استراتژی به عنوان مدیریت اختیارات

## فصل سوم ✓

تحلیل صنعت: اصول بنیادی

مقدمه و اهداف

از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت

تحلیل جذابیت صنعت

چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

رقابت محصولات جایگزین

تهدید ورود

۱۲۰	قدرت چانه‌زنی خریداران
۱۲۲	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
۱۲۳	استفاده از تحلیل صنعت برای پیش‌بینی سودآوری صنعت
۱۲۳	شناسایی ساختار صنعت
۱۲۴	پیش‌بینی سودآوری صنعت
۱۲۵	استفاده از تحلیل صنعت برای تدوین استراتژی
۱۲۶	استراتژی‌های تغییر ساختار صنعت
۱۲۸	موقعیت‌یابی شرکت
۱۲۸	تعریف صنایع: محل ترسیم مرزها
۱۲۹	صنایع و بازارها
۱۳۰	تعریف بازارها: جایگزینی در تقاضا و عرضه
۱۳۲	از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

## فصل چهارم

۱۴۱	موضوعات دیگر در تحلیل صنعت و تحلیل رقابتی
۱۴۲	مقدمه و اهداف
۱۴۲	گسترش چارچوب پنج نیرو
۱۴۲	آیا صنعت مهم است؟
۱۴۴	محصولات مکمل: نیرویی گمشده در مدل پورتر؟
۱۴۶	رقابت پویا: آبر رقابت، نظریه بازی و تحلیل رقبا
۱۴۶	رقابت شدید
۱۴۷	دستاوردهای نظریه بازی
۱۵۴	آیا نظریه بازی مفید است؟
۱۵۶	تحلیل رقبا و هوش رقابتی
۱۶۱	بخش‌بندی و گروه‌های استراتژیک
۱۶۱	تحلیل بخش‌بندی
۱۶۸	گروه‌های استراتژیک

## فصل پنجم

۱۷۳	تحلیل منابع و قابلیت‌ها
۱۷۴	مقدمه و اهداف
۱۷۵	نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی

۱۷۵	تدوین استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها
۱۷۹	منابع و قابلیت‌ها به عنوان منشأهای سودآوری
۱۸۰	شناسایی منابع و قابلیت‌ها
۱۸۳	شناسایی منابع
۱۸۹	شناسایی قابلیت‌های سازمانی
۱۹۵	سلسله مراتب قابلیت‌ها
۱۹۷	ارزیابی منابع و قابلیت‌ها
۱۹۷	ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها
۲۰۰	ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های یک بنگاه
۲۰۳	گسترش مفاهیم استراتژی
۲۰۴	بهره‌برداری از نقاط قوت اصلی
۲۰۵	مدیریت نقاط ضعف اصلی
۲۰۶	نقاط قوت کم اهمیت چگونه مدیریت شود؟
۲۰۶	انتخاب محیط صنعت

## فصل ششم

۲۱۳	ساختار سازمان و سیستم‌های مدیریت: اصول پیاده‌سازی استراتژی
۲۱۴	مقدمه و اهداف
۲۱۶	از استراتژی تا اجرا
۲۱۷	سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک: پیوند استراتژی با عمل
۲۲۱	برنامه‌های عملیاتی
۲۲۲	تخصیص منابع: بودجه بندی هزینه سرمایه
۲۲۳	طراحی سازمانی: اصول سازماندهی
۲۲۷	تخصیصی سازی و تقسیم کار
۲۲۸	مسئله همکاری
۲۳۲	مسئله هماهنگی
۲۳۳	سلسله مراتب در طراحی سازمانی
۲۳۸	طراحی سازمانی: انتخاب ساختار مناسب
۲۳۹	تعریف واحدهای سازمانی
۲۴۱	شکل‌های ساختاری جایگزین: وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی
۲۴۶	روندها در طراحی سازمانی

۲۵۳

## بخش سوم

۲۵۳

استراتژی کسب و کار و جستجوی مزیت رقابتی

### فصل هفتم ✓

۲۵۵

منشأ و ابعاد مزیت رقابتی

۲۵۷

مقدمه و اهداف

۲۵۸

نحوه ایجاد و حفظ مزیت رقابتی

۲۵۸

ظهور مزیت رقابتی

۲۶۳

حفظ مزیت رقابتی

۲۶۸

انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز

۲۷۲

تحلیل هزینه

۲۷۲

منشأ مزیت هزینه

۲۸۴

استفاده از زنجیره ارزش برای تحلیل هزینه ها

۲۸۶

تحلیل تمایز

۲۸۸

ماهیت و اهمیت تمایز

۲۹۰

تحلیل تمایز: سمت تقاضا

۲۹۶

تحلیل تمایز: سمت عرضه

۳۰۱

هم چیز در کنار هم: زنجیره ارزش در تحلیل تمایز

۳۰۴

پیاده سازی استراتژی های هزینه و تمایز

### فصل هشتم

۳۰۹

تکامل صنعت و تغییر استراتژیک

۳۱۰

مقدمه و اهداف

۳۱۲

چرخه عمر صنعت

۳۱۲

رشد تقاضا

۳۱۳

خلق و اشاعه دانش

۳۱۸

الگوی چرخه عمر چقدر عمومیت دارد؟

۳۲۰

نتایج چرخه عمر برای رقابت و استراتژی

۳۲۶

مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک

۳۲۷

چرا تغییر این قدر دشوار است؟ دلایل سکون سازمانی

۳۲۹

انطباق سازمانی و تکامل صنعت

۳۳۲	مواجهه با تغییر تکنولوژی
۳۳۶	مدیریت تغییر استراتژیک
۳۳۷	استراتژی‌های دوگانه و دو سوتوان سازمانی
۳۳۹	ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک
۳۴۱	قابلیت‌های پویا
۳۴۷	ایجاد قابلیت‌های جدید
۳۵۴	تأثیر مدیریت دانش و دیدگاه دانش محور

## فصل نهم

۳۶۵	صنایع مبتنی بر تکنولوژی و مدیریت نوآوری
۳۶۶	مقدمه و اهداف
۳۶۷	مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی
۳۶۸	فرایند نوآوری
۳۷۰	سودآوری نوآوری
۳۷۷	کدام مکانیزم‌ها در محافظت از نوآوری موثر هستند؟
۳۷۹	استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری: نحوه و زمان ورود
۳۷۹	استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری
۳۸۲	زمان‌بندی نوآوری: رهبری یا پیروی
۳۸۵	مدیریت ریسک‌ها
۳۸۶	رقابت بر سر استانداردها
۳۸۹	انواع استاندارد
۳۹۰	دلایل ظهور استانداردها: آثار ناشی از شبکه
۳۹۲	پیروزی در نبرد استانداردها
۳۹۶	پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی ایجاد شرایط برای نوآوری
۳۹۷	مدیریت خلاقیت
۳۹۸	از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی

## فصل دهم

۴۱۱	مزیت رقابتی در صنایع بالغ
۴۱۲	مقدمه و اهداف
۴۱۳	مزیت رقابتی در صنایع بالغ
۴۱۴	مزیت هزینه

۴۱۶	انتخاب بخش و مشتری
۴۱۷	تلاش برای ایجاد تمایز
۴۱۸	نوآوری
۴۲۱	پیاده‌سازی استراتژی در صنایع بالغ: ساختار، سیستم‌ها و سبک
۴۲۲	کارایی از طریق بوروکراسی
۴۲۳	روندهای پیاده‌سازی استراتژی در میان کسب‌وکارهای بالغ
۴۲۵	استراتژی‌های مربوط به صنایع در حال افول
۴۲۶	انطباق ظرفیت با تقاضای در حال افول
۴۲۷	جایگزین‌های استراتژی برای صنایع در حال افول
۴۳۳	<b>بخش چهارم</b>
۴۳۳	<b>استراتژی گروه</b>
	<b>فصل یازدهم ✓</b>
۴۳۵	یکپارچگی عمودی و دامنه بنگاه
۴۳۶	مقدمه و اهداف
۴۳۸	هزینه‌های مبادله و دامنه بنگاه
۴۳۸	بنگاه‌ها، بازارها و هزینه‌های مبادله
۴۴۱	جابجایی مرز بین بنگاه‌ها و بازارها
۴۴۲	مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی
۴۴۳	مزایای حاصل از یکپارچگی عمودی
۴۴۶	منابع هزینه‌های مبادله در مبادلات عمودی
۴۴۸	هزینه‌های یکپارچگی عمودی
۴۵۳	طراحی روابط عمودی
۴۵۵	انواع مختلف روابط عمودی
۴۵۶	انتخاب بین روابط عمودی جایگزین
۴۵۸	روندهای جدید
	<b>فصل دوازدهم</b>
۴۶۳	استراتژی جهانی و شرکت چندملیتی
۴۶۴	مقدمه و اهداف
۴۶۶	نتایج رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت

۴۶۶	الگوهای بین‌المللی شدن
۴۶۸	نتایج برای رقابت
۴۶۹	تحلیل مزیت رقابتی در یک محیط بین‌المللی
۴۷۰	آثار ملی بر رقابتی بودن: مزیت نسبی
۴۷۲	الماس ملی پورتر
۴۷۴	سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی
۴۷۴	استفاده از چارچوب: مکان تولید بین‌المللی
۴۷۵	عوامل تعیین‌کننده موقعیت جغرافیایی
۴۷۵	مکان و زنجیره ارزش
۴۸۰	استفاده از چارچوب: استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی
۴۸۳	استراتژی شرکت‌های چندملیتی: یکپارچگی جهانی در برابر تمایز ملی
۴۸۴	مزایای یک استراتژی جهانی
۴۸۶	نیاز به تمایز ملی
۴۹۰	تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی
۴۹۴	استراتژی و سازماندهی درون شرکت‌های چندملیتی
۴۹۴	تکامل استراتژی‌ها و ساختار شرکت‌های چندملیتی
۴۹۶	پیکریندی مجدد شرکت‌های چندملیتی: شرکت فراملی

## فصل سیزدهم

۵۰۳	استراتژی تنوع‌بخشی
۵۰۴	مقدمه و اهداف
۵۰۶	روندهای تنوع‌بخشی در طول زمان
۵۰۷	میل به تنوع‌بخشی، ۱۹۵۰-۱۹۸۰
۵۰۷	تمرکز مجدد، ۱۹۸۰-۲۰۰۹
۵۱۰	انگیزه‌های تنوع‌بخشی
۵۱۱	رشد
۵۱۱	کاهش ریسک
۵۱۳	ارزش آفرینی: «آزمون‌های ضروری» پورتر
۵۱۵	مزیت رقابتی حاصل از تنوع‌بخشی
۵۱۵	صرفه‌جویی ناشی از دامنه
۵۱۷	صرفه‌جویی ناشی از درونی‌سازی مبادله‌ها



۵۱۹	مزیت سرپرستی
۵۲۰	بنگاه دارای فعالیت های متنوع به عنوان یک بازار داخلی
۵۲۳	تنوع بخشی و عملکرد
۵۲۳	یافته های پژوهش های تجربی
۵۲۵	معنای ارتباط در تنوع بخشی

### فصل چهاردهم

۵۳۱	پیاده سازی استراتژی گروه: مدیریت بنگاه های چند کسب وکاره
۵۳۲	مقدمه و اهداف
۵۳۴	نقش مدیریت گروه
۵۳۴	مدیریت پورتفوی گروه
۵۳۵	جنرال الکتریک و توسعه برنامه ریزی استراتژیک
۵۳۵	برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس جی ای / مکنزی
۵۳۶	برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس رشد- سهم بازار گروه مشاوران بوستون
۵۳۸	برنامه ریزی پورتفوی: نمودار پورتفوی اشتریج
۵۳۹	مدیریت کسب وکارهای مستقل
۵۴۰	سیستم برنامه ریزی استراتژیک
۵۴۴	مدیریت عملکرد و کنترل مالی
۵۴۷	مدیریت ارتباط میان کسب وکارها
۵۴۸	خدمات مشترک گروه
۵۴۹	ارتباط کسب وکار و انواع استراتژی گروه پورتر
۵۵۱	نقش دفاتر مرکزی گروه در مدیریت ارتباط ها
۵۵۳	مدیریت تغییر در شرکت های چند کسب وکاره
۵۵۴	ارزش آفرینی از طریق تغییر ساختار شرکت
۵۵۶	آن سوی تغییر ساختار: دفاتر مرکزی چگونه می توانند تکامل شرکت را پیش ببرند
۵۶۳	حاکمیت شرکت های چند کسب وکاره
۵۶۴	چالش حاکمیت شرکتی

### فصل پانزدهم

۵۷۵	استراتژی های رشد بیرونی: ادغام، تملک و اتحاد
۵۷۶	مقدمه و اهداف
۵۷۷	ادغام و تملک: علل و پیامدها

۵۷۷	انگیزه‌های ادغام و تملک
۵۸۲	شواهد تجربی در مورد ادغام و تملک‌ها
۵۸۴	یکپارچگی پس از ادغام
۵۸۵	اتحادهای استراتژیک
۵۸۸	انگیزه اتحادها

## فصل شانزدهم

۵۹۵	روندهای کنونی در مدیریت استراتژیک
۵۹۶	مقدمه
۵۹۷	محیط جدید کسب‌وکار
۵۹۸	تلاطم
۶۰۰	رقابت
۶۰۰	تکنولوژی
۶۰۱	فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه‌داری
۶۰۴	مسیرهای جدید در تفکر استراتژیک
۶۰۵	تغییر جهت اهداف شرکت
۶۰۶	جستجوی منابع پیچیده‌تر مزیت رقابتی
۶۰۷	مدیریت اختیارات
۶۰۸	درک تناسب استراتژیک
۶۱۱	طراحی مجدد سازمان‌ها
۶۱۲	ساختارهای چندبعدی
۶۱۳	مواجهه با پیچیدگی
۶۱۷	نقش در حال تغییر مدیران
۶۲۳	واژه نامه
۶۳۱	نمایه

بخش ۱

مقدمه





## فصل ۱

# مفهوم استراتژی

استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است. در موقعیت‌های مرگ و زندگی، استراتژی راهی برای حیات یا نابودی است. نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت.

سان تزو، هنر جنگ<sup>۱</sup>

برای دستیابی به هدفی بزرگ به استراتژی هوشمندانه‌ای نیاز دارید.  
واری مکیلروی<sup>۲</sup>، ماهنامه گلف، ۱۹ می ۲۰۱۱

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ نقش استراتژی در موفقیت
- ◀ چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی
- ◀ تناسب استراتژیک
- ◀ تاریخچه مختصری درباره استراتژی کسب‌وکار
- ◀ ریشه‌ها و پیشینه نظامی

1. Sun Tzu, *The Art of War*

2. Rory McIlroy

- ◀ از برنامه‌ریزی سازمانی تا مدیریت استراتژیک
- ◀ استراتژی در حال حاضر
- ◀ استراتژی چیست؟
- ◀ چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند؟
- ◀ استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟
- ◀ استراتژی گروه و استراتژی کسب‌وکار
- ◀ توصیف استراتژی
- ◀ استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟ فرایند استراتژی
- ◀ طراحی در برابر پدیدار شونده
- ◀ نقش تحلیل در تدوین استراتژی
- ◀ مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

استراتژی درباره دستیابی به موفقیت است. این فصل، توضیح می‌دهد که استراتژی چیست و چرا برای موفقیت سازمان‌ها و افراد مهم است. ما استراتژی را از برنامه‌ریزی متمایز می‌کنیم. استراتژی، یک طرح یا برنامه دقیق از دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه یک زمینه یک‌دست‌کننده است که به اقدامات و تصمیمات یک فرد یا سازمان انسجام و جهت می‌بخشد.

وظیفه اصلی این فصل، معرفی چارچوب اصلی تحلیل استراتژی است که مبنای این کتاب را تشکیل می‌دهد. من دو مؤلفه اصلی تحلیل استراتژی را معرفی خواهم کرد: تحلیل محیط بیرونی بنگاه (عمدتاً تحلیل صنعت) و تحلیل محیط درونی (در اصل، تحلیل منابع و قابلیت‌های بنگاه).

زمانی که این فصل را به پایان برسانید می‌توانید:

- ◀ تأثیر استراتژی در عملکرد موفقیت‌آمیز افراد و سازمان‌ها را درک کنید و مشخصات اصلی یک استراتژی اثربخش را بشناسید؛
- ◀ چارچوب اصلی تحلیل استراتژی را که مبنای این کتاب است درک کنید؛
- ◀ با نحوه تکامل تفکر ما درباره استراتژی کسب‌وکار در طول ۶۰ سال گذشته آشنا شوید؛

« استراتژی یک بنگاه تجاری را شناسایی و توصیف کنید؛  
 « نحوه ایجاد استراتژی را درون سازمان‌ها درک کنید؛  
 « با چالش‌های تدوین استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی آشنا شوید.  
 از آنجایی که هدف استراتژی، کمک به موفقیت است موضوع را با بررسی نقش استراتژی در موفقیت آغاز می‌کنیم.

### نقش استراتژی در موفقیت

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش قابل توجهی دارند. (شکل ۱، ۱)؛

۱ « اهداف سازگار و بلندمدت: افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با عزم راسخ آن‌ها را ادامه داده‌اند.

۲ « درک عمیق محیط رقابتی: روش تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق نشان‌دهنده درکی عمیق و آگاهانه از محیط‌های بیرونی است که در آن فعالیت می‌کنند.

۳ « ارزیابی عینی منابع: افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و استفاده از منابع در اختیار خود مهارت داشته‌اند.

۴ « پیاده‌سازی اثربخش: بدون پیاده‌سازی اثربخش، بهترین استراتژی‌ها هم کم‌ترین فایده‌ای ندارند. اثربخشی انسان‌های تأثیرگذار به عنوان رهبر و خلق سازمان‌های وفادار و حامی به منظور پشتیبانی از تصمیم و پیاده‌سازی عملیاتی برای موفقیت آن‌ها حائز اهمیت بوده است.

نقش استراتژی در موفقیت را می‌توان در بیشتر حوزه‌های تلاش‌های انسانی مشاهده کرد. اگر به جنگ، شطرنج، سیاست، ورزش یا کسب و کار نگاهی بیندازیم، موفقیت افراد و سازمان‌ها به ندرت نتیجه یک فرایند کاملاً تصادفی بوده است. برتری در موهبت مهارت‌ها و منابع، معمولاً عامل تعیین‌کننده نیست. استراتژی‌هایی که بر مبنای این چهار عنصر هستند تقریباً همیشه نقش مهمی ایفا می‌کنند.

### شکل ۱،۱ عناصر مشترک در استراتژی‌های موفق



«افراد بسیار موفق» را در تمام حوزه‌های رقابتی بررسی کنید. اگر رهبران سیاسی جهان، مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر جهان یا حلقه دوستان و آشنایان خود را بررسی کنیم، آن‌هایی که به موفقیت فوق‌العاده‌ای در حرفه خود دست یافته‌اند به ندرت توانایی‌های ذاتی شگرف دارند. کسانی موفق شده‌اند که مسیر حرفه‌ای خود را به صورت اثربخش‌تر و عموماً با ترکیب این چهار عامل استراتژیک مدیریت کرده‌اند. آن‌ها هدف‌گرا هستند؛ اهداف حرفه‌ای آن‌ها نسبت به سایر اهداف زندگی (دوستی، عشق، اوقات فراغت، دانش و...) اولویت بیشتری داشته است. آن‌ها محیطی را که در آن بازی می‌کنند می‌شناسند و به نظر می‌رسد به سرعت راه شناسایی مسیرهای پیشرفت را می‌آموزند. آن‌ها نقاط قوت و ضعف خود را خوب می‌شناسند. سرانجام، آن‌ها استراتژی‌های حرفه‌ای خود را با تعهد، ثبات و اراده پیاده می‌کنند. همان‌طور که مرحوم پیتر دراکر بیان می‌کند: «ما باید یاد بگیریم که چگونه مدیرعامل مسیر حرفه‌ای خود باشیم».

با این وجود، یک جنبه منفی هم وجود دارد. تمرکز بر یک هدف می‌تواند منجر به موفقیت فوق‌العاده شود اما می‌تواند موجب شکست‌های حزن‌انگیز در سایر حوزه‌های زندگی شود. زندگی بسیاری از افرادی که به اوج حرفه خود رسیده‌اند به خاطر روابط ضعیف با دوستان و خانواده آسیب دیده است و از رشد و توسعه فردی بازمانده‌اند. موفقیت در زندگی فردی ما احتمالاً مستلزم استراتژی‌های گسترده برای زندگی است.

این اجزای مشابه استراتژی‌های موفق (اهداف شفاف، درک محیط رقابتی، ارزیابی منابع و پیاده‌سازی اثربخش)، مؤلفه‌های کلیدی تحلیل ما درباره استراتژی کسب‌وکار را شکل می‌دهند.



## چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی

شکل ۲،۱ چارچوب اصلی تحلیل استراتژی را نشان می‌دهد که در سراسر این کتاب از آن استفاده خواهیم کرد. چهار عنصر یک استراتژی موفق که در شکل ۱،۱ نشان داده شده است به دو گروه (محیط بنگاه و محیط صنعت) تبدیل می‌شود که استراتژی، بین این دو ارتباط برقرار می‌کند. بنگاه، سه تا از این عناصر را در بر می‌گیرد: اهداف و ارزش‌ها (اهداف ساده، سازگار و بلندمدت)، منابع و قابلیت‌ها (ارزیابی عینی اهداف) و ساختار و سیستم‌ها (پیاده‌سازی اثربخش). محیط صنعت، عنصر چهارم را در بر می‌گیرد (درک عمیق محیط رقابتی) و بر اساس روابط بنگاه با رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعریف می‌شود.

این دیدگاه درباره استراتژی به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط صنعت آن، شباهت‌های زیادی به چارچوب پر استفاده (سوات) دارد. با این وجود، همان‌طور که در کپسول استراتژی ۱،۱ توضیح می‌دهیم، یک دسته‌بندی دوطرفه از نیروهای درونی و بیرونی نسبت به چارچوب چهار طرفه سوات بهتر است.

بنابراین وظیفه استراتژی کسب و کار، تعیین نحوه استفاده بنگاه از منابع در محیط و در نتیجه، تحقق اهداف بلندمدت و سازماندهی برای پیاده‌سازی آن استراتژی است.

شکل ۲،۱ چارچوب اصلی: استراتژی به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط آن



### تناسب استراتژیک

تناسب استراتژیک مفهومی اساسی در این دیدگاه درباره استراتژی است. این مفهوم به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط بیرونی آن حائز اهمیت است. این مفهوم به معنای سازگاری استراتژی یک بنگاه با (۱) محیط بیرونی آن و (۲) با محیط درونی آن به ویژه با اهداف و ارزش‌ها و

منابع و قابلیت‌های آن است. یکی از دلایل اصلی افول و شکست شرکت‌ها ناشی از استراتژی آن‌ها است چرا که استراتژی آن‌ها فاقد سازگاری با محیط درونی یا بیرونی آن شرکت است. افول نوکیا (که بیش از ۹۰٪ از ارزش بازار سهام خود را در عرض چهار سال تا جولای سال ۲۰۱۲ از دست داد) می‌توان به استراتژی این شرکت نسبت داد، چرا که موفق به در نظر گرفتن تغییرات شدید در محیط بیرونی یعنی افزایش تقاضای تلفن‌های هوشمند از سوی مصرف‌کنندگان نشد. شرکت‌های دیگر تلاش می‌کنند تا استراتژی‌های خود را با منابع و قابلیت‌های خود همسو کنند. یکی از مسائل مهم برای شرکت نینتندو این خواهد بود که آیا منابع مالی و تکنولوژی را برای ادامه رقابت شانه‌به‌شانه با سونی و مایکروسافت در بازار کنسول‌های بازی ویدئویی دارد یا خیر.

### کپسول استراتژی ۱،۱

#### مشکل سوات چیست؟

ایجاد تمایز بین محیط داخلی و خارجی بنگاه در بیشتر روش‌های تحلیل استراتژی، رایج است. مشهورترین و پر استفاده‌ترین روش، چارچوب سوات است که تأثیرات مختلف بر استراتژی بنگاه را به چهار دسته تقسیم می‌کند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها. دو مورد اول (نقاط قوت و ضعف) مربوط به محیط داخلی هستند؛ دو مورد آخر (فرصت‌ها و تهدیدها) مربوط به محیط خارجی است. کدام بهتر است، جداسازی دوطرفه بین تأثیر داخلی و خارجی یا طبقه‌بندی سوات چهار طرفه؟ مسئله اصلی این است که آیا دسته‌بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف و دسته‌بندی عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها، منطقی و مفید است یا خیر. در عمل، این جداسازی‌ها دشوار است.

الکس فرگوسن برای باشگاه منچستر یونایتد یک نقطه قوت است یا نقطه ضعف؟ او به عنوان باتجربه‌ترین و موفق‌ترین مربی فوتبال، نقطه قوت است. به عنوان یک پیرمرد ۷۰ ساله‌ای که هیچ جانشین مشخصی ندارد، نقطه ضعف است. گرمایش جهان برای تولیدکنندگان خودرو فرصت است یا یک تهدید؟ با تشویق افزایش مالیات بر سوخت و مسایل نقلیه موتوری و محدودیت‌های استفاده

از خودرو، این موضوع تهدید است. با تشویق مصرف‌کنندگان برای تغییر جهت به سمت خودروهای کم‌مصرف و الکتریکی، این موضوع، فرصتی برای فروش جدید را فراهم می‌کند.

نکته اینجا است که دسته‌بندی عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها و دسته‌بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف، اختیاری است. موضوع مهم، شناسایی دقیق نیروهای خارجی و داخلی موثر بر بنگاه و سپس تحلیل نتایج آن‌ها است.

من در این کتاب، دسته‌بندی ساده دوطرفه از عوامل داخلی و خارجی را دنبال می‌کنم و از هر نوع دسته‌بندی سطحی به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها اجتناب می‌کنم.  
استراتژی‌شناسی

مفهوم تناسب استراتژیک همچنین با سازگاری داخلی میان عناصر مختلف استراتژی بنگاه مرتبط است. استراتژی‌های اثربخش، استراتژی‌هایی هستند که در آن استراتژی‌های کارکردی<sup>۱</sup> و تصمیمات فردی برای ایجاد یک موقعیت استراتژیک سازگار<sup>۲</sup> و مسیر توسعه همسو هستند. این عقیده درباره تناسب استراتژیک، مبنای تعریف مایکل پورتر از بنگاه به عنوان یک سیستم فعالیت است. (پورتر) بیان می‌کند که «استراتژی، خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد». نکته کلیدی این است که این فعالیت‌ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت‌کننده متقابل باید با هم تناسب پیدا کنند. موقعیت استراتژیک شرکت رایان ایر<sup>۳</sup>، خط هوایی ارزان اروپا است که پروازهای کم هزینه را برای مسافران حساس به قیمت فراهم می‌کند. این امر با مجموعه‌ای از فعالیت‌ها محقق می‌شود که برای پشتیبانی از آن موقعیت، با هم تناسب پیدا می‌کنند (شکل ۳/۱).

مفهوم تناسب استراتژیک یکی از اجزای مجموعه ایده‌های موسوم به نظریه اقتضایی<sup>۴</sup> است. نظریه اقتضایی بیان می‌کند که بهترین روش ساماندهی یا مدیریت وجود ندارد. بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط بستگی دارد- به ویژه مشخصات محیط سازمان.

شکل ۳-۱ سیستم فعالیت شرکت رایان ایر



## تاریخچه‌ای مختصر از استراتژی کسب‌وکار

### ریشه‌ها و پیشینه نظامی

سازمان‌ها به همان اندازه‌ای که ارتش‌ها به استراتژی‌های نظامی نیاز دارند به استراتژی‌های کسب‌وکار نیاز دارند تا به کار خود جهت و هدف بدهند، از منابع به روشی مؤثرتر استفاده کنند و تصمیمات اتخاذشده از سوی افراد مختلف را هماهنگ کنند. ریشه بسیاری از مفاهیم و نظریات درباره استراتژی کسب‌وکار، استراتژی نظامی است. واژه استراتژی از واژه یونانی *strategia* به معنای «مدیریت نظامی» مشتق شده است. اما مفهوم استراتژی از یونان نشأت نگرفته است؛ اثر کلاسیک سان تزو (هنر جنگ) در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به عنوان اولین شرح در مورد استراتژی شناخته می‌شود.

استراتژی نظامی و استراتژی کسب‌وکار، مفاهیم و اصول مشترکی دارند که اصلی‌ترین آن، تفاوت بین استراتژی و تاکتیک است. استراتژی، طرح کلی برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است؛ تاکتیک، نقشه‌ای برای یک اقدام خاص است. در حالی که تاکتیک‌ها مربوط به مأمورهای لازم برای پیروزی در نبردها است، استراتژی در ارتباط با پیروزی در جنگ به

برای ارزیابی استراتژی‌های موجود در شرکت، ابتدا باید استراتژی‌های پیشنهادی را با استراتژی‌های موجود در شرکت مقایسه کرد.

تفاوت در روش و سطح درک و تفکر

بحث می‌پردازد. تصمیمات استراتژیک (چه در محیط نظامی و چه در محیط کسب و کار) سه مشخصه مشترک دارند:

۱- هدف مشخص و قابل اندازه‌گیری  
۲- انتخاب بین گزینه‌های مختلف  
۳- اثرات قابل مشاهده

۱- مهم هستند

۲- مستلزم تخصیص منابع قابل توجه هستند

۳- به سادگی برگشت پذیر نیستند

بسیاری از اصول استراتژی نظامی در شرایط کسب و کار اعمال شده است. این اصول عبارتند از نقاط قوت نسبی استراتژی‌های تهاجمی و دفاعی؛ معیارهای پیش‌دستی کردن در مقابل تهاجم از رویرو؛ نقش واکنش‌های درجه‌بندی شده در برابر اقدامات تجاوزکارانه؛ مزایای غافلگیر کردن؛ و پتانسیل فریب دادن، احاطه دشمن، افزایش وسعت جنگ و فرسایش نیروها. در عین حال، تفاوت‌های مهمی بین رقابت کسب و کار و تعارض نظامی وجود دارد. هدف جنگ (معمولاً شکست دادن دشمن است). هدف رقابت کسب و کار، خیلی تهاجمی نیست؛ بیشتر سازمان‌های تجاری، بلندپروازی‌های رقابتی خود را محدود می‌کنند و به جای تخریب رقبا به دنبال همزیستی هستند.

گرایش اصول استراتژی نظامی و کسب و کار به توسعه در طول مسیرهای مجزا، نشان‌دهنده عدم وجود نظریه‌ای عمومی درباره استراتژی است. چاپ کتاب نظریه بازی‌ها اثر جان ون نیومن و مورگنسترن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۴۴، امید به ظهور نظریه‌ای عمومی درباره رفتار رقابتی را پدید آورد. در طی شش دهه بعد از آن، نظریه بازی، مطالعه تعامل رقابتی را نه تنها در کسب و کار بلکه در سیاست، تعارض نظامی و روابط بین‌الملل دگرگون کرده است. با این حال، همان‌گونه که در فصل ۴ خواهیم دید، نظریه بازی در استراتژی به موفقیت کمی دست پیدا کرده است و کاربرد کمی داشته است.

۱- اثرات قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری

## از برنامه‌ریزی شرکتی<sup>۲</sup> تا مدیریت استراتژیک

تکامل استراتژی کسب و کار، بیشتر ناشی از نیازهای واقعی کسب و کار بوده است تا توسعه نظریه. در طول دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مدیران عامل، در هماهنگی کردن تصمیمات و حفظ کنترل در شرکت‌های در حال رشد و پیچیده شدن با مشکلات روزافزونی مواجه بودند. هرچند تکنیک‌های جدید تحلیل تنزیل جریان نقدی، امکان تصمیمات عقلانی‌تر را در مورد پروژه‌های سرمایه‌گذاری خاص فراهم کرد اما به‌نگاه‌ها فاقد رویکردهایی سیستماتیک برای توسعه بلندمدت خود بودند.

1. Von Neumann and Morgenstern

2. corporate planning

**برنامه‌ریزی شرکتی** (که **برنامه‌ریزی بلندمدت** نیز نامیده می‌شود) طی اواخر دهه ۱۹۵۰ به همین منظور ایجاد شد. **پیش‌بینی‌های اقتصاد کلان**، مبنایی برای برنامه‌ریزی شرکتی جدید فراهم کرد. قالب رایج آن، یک سند برنامه‌ریزی شرکتی پنج ساله بود که اهداف خرد و کلان، روندهای اقتصادی مهم پیش‌بینی شده (از جمله تقاضای بازار، سهم بازار شرکت، درآمد، هزینه‌ها و سود)، اولویت‌های تعیین شده برای محصولات و حوزه‌های کسب‌وکار مختلف بنگاه و هزینه‌های سرمایه تخصیص داده شده را تعیین می‌کرد. گسترش برنامه‌ریزی شرکتی از طریق جریان مقالات و کتاب‌های مرتبط با این دانش جدید، سرعت یافت. مشخص شد که تکنیک‌های جدید برنامه‌ریزی شرکتی در ارتباط با هدایت استراتژی‌های تنوع‌بخشی (که بسیاری از شرکت‌های در طول دهه ۱۹۶۰ دنبال می‌کردند) بسیار مفید است. تا اواسط دهه ۱۹۶۰، بیشتر شرکت‌های آمریکایی و اروپایی، واحدهای برنامه‌ریزی شرکتی را راه‌اندازی کردند. کیسول استراتژی ۲،<sup>۱</sup> نمونه‌ای از این برنامه‌ریزی شرکتی رسمی را ارائه می‌کند.

در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، اعتماد به برنامه‌ریزی شرکتی به شدت کاهش یافت. نه تنها تنوع‌بخشی موفق به ایجاد هم‌افزایی‌های<sup>۱</sup> مورد انتظار نشد بلکه شوک‌های نفتی سال ۱۹۷۴ و ۱۹۷۹ در دوران جدیدی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان به وجود آمد، هرچند افزایش رقابت بین‌المللی با ورود بنگاه‌های ژاپنی، کره‌ای، آسیای شرقی به صحنه جهانی، شدت یافت. این تلاطم جدید به این معنا بود که بنگاه‌ها دیگر نمی‌توانند سرمایه‌گذاری‌ها و نیاز به منابع خود را سه تا پنج سال جلوتر برنامه‌ریزی کنند -- آن‌ها نمی‌توانستند زمان دورتری را پیش‌بینی کنند.

در نتیجه توجه از برنامه‌ریزی به سمت تدوین استراتژی تغییر جهت پیدا کرد تا پتانسیل سودآوری با تمرکز کمتر بر جزئیات مسیر رشد شرکت در بازاریابی و موقعیت‌یابی نسبت به رقبا به حداکثر برسد. این گذار از برنامه‌ریزی شرکتی به آنچه مدیریت استراتژیک نامیده شد مستلزم تمرکز بر رقابت به عنوان مشخصه اصلی محیط کسب‌وکار و بر حداکثرسازی عملکرد به عنوان هدف اصلی استراتژی بود.

این تأکید بر استراتژی به عنوان تلاشی در جهت عملکرد، توجهات را به سمت منشأهای سودآوری جلب کرد. در طی اواخر دهه ۱۹۷۰ و در دهه ۱۹۸۰، تمرکز بر منشأهای سود در محیط صنعت بود. مایکل پورتر از دانشکده کسب‌وکار هاروارد، در به کارگیری نظریه اقتصاد سازمان صنعتی<sup>۲</sup> در تحلیل پتانسیل سود صنایع و بازارهای مختلف پیشگام بود. سایر مطالعات تأثیر

1. synergy

2. Industrial Organization economics

سهم بازار و تجربه را در تعیین میزان توزیع سود بین بنگاه‌های مختلف در یک صنعت بررسی کردند.

#### کپسول استراتژی ۲.۱

برنامه‌ریزی شرکتی در یکی از شرکت‌های بزرگ فولاد آمریکا، ۱۹۶۵ اولین گام در توسعه طرح‌های بلندمدت، پیش‌بینی تقاضای محصول برای سال‌های آتی بود. پس از محاسبه تقاضای مورد نیاز در هر ناحیه، سطح تولید بهینه مربوط به هر منطقه مشخص می‌شد. بدین منظور، یک برنامه کامپیوتری که تقاضای پیش‌بینی شده، ظرفیت تولید فعلی، هزینه‌های حمل و غیره را در نظر می‌گرفت استفاده می‌شد.

وقتی نرخ تولید بهینه در هر منطقه تعیین می‌شد امکانات اضافی مورد نیاز برای تولید ظرفیت مورد نظر مشخص می‌شد. سپس مهندس ارشد شرکت و مهندسان نواحی مختلف، هزینه‌های سرمایه برای تجهیزات لازم، ساختمان‌ها و چیدمان را برآورد می‌کردند. طرح‌های جایگزین برای دستیابی به اهداف شرکت نیز برای چند منطقه ایجاد می‌شد و طرح‌های سرمایه‌گذاری پیشنهادی پس از بررسی میزان سرمایه در دسترس و سیاست بدهی شرکت، تدوین می‌شدند. معاون شرکت که مسئول برنامه‌ریزی بلندمدت بود طرح‌های خاص را به رئیس پیشنهاد می‌داد و پس از بررسی طرح‌های جایگزین از سوی مدیر عامل و هیئت مدیره، تصمیمات لازم درباره فعالیت‌های آتی اتخاذ می‌شد.

در طول دهه ۱۹۹۰، تمرکز تحلیل استراتژی از منشأهای سود در محیط بیرونی به منشأهای سود درون بنگاه تغییر یافت. منابع و قابلیت‌های بنگاه بیش از پیش به عنوان منشأ اصلی مزیت رقابتی و مبنای اصلی تدوین استراتژی در نظر گرفته شدند. این تأکید برآنچه که دیدگاه منبع محور درباره بنگاه نامیده می‌شد، منجر به تغییر قابل توجهی در تفکر درباره استراتژی شد. غیر از بنگاه‌هایی که استراتژی‌های مشابه (جستجوی بازارهای جذاب و موقعیت‌های رقابتی



مطلوب) را دنبال می‌کردند، تأکید بر منابع و قابلیت‌های داخلی، بنگاه‌ها را به شناسایی نحوه تمایز خود از رقبا و طراحی استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از این تمایزها تشویق کرده است. در طول قرن بیست و یکم، چالش‌های جدید موجب تغییر مستمر اصول و روش‌های استراتژی شده‌اند. فناوری‌های دیجیتال، تأثیر شگرفی بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع داشته‌اند و باعث ایجاد بازارهای «همه چیز از آن برنده»<sup>۱</sup> و جنگ استانداردها شده‌اند. تغییرات سریع تکنولوژیک باعث شده است که ارتباط استراتژی با طرح‌ها، کمتر و کمتر شده و ارتباط بیشتری با ایجاد گزینه‌های آتی<sup>۲</sup>، افزایش نوآوری استراتژیک<sup>۳</sup>، و در جستجوی «استراتژی اقیانوس آبی»<sup>۴</sup> فضای بازاریابی رقیب پیدا کند. پیچیدگی این چالش‌ها به این معنا است که خودکفابودن<sup>۵</sup> دیگر برای بنگاه‌ها امکان‌پذیر نیست و آن‌ها از طریق برون‌سپاری<sup>۶</sup> و اتحادهای استراتژیک<sup>۷</sup>، بیش از پیش به بنگاه‌های دیگر وابسته می‌شوند.

بحران‌های مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ تأثیر زیادی بر استراتژی بنگاه‌ها داشت و تفکر نوین درباره هدف کسب‌وکار را تشویق کرد. رهایی از افراط و بی‌عدالتی سرمایه‌داری بازار، توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت، اخلاق، پایداری و نقش مشروعیت در موفقیت بلندمدت شرکت را احیاء کرده است.

شکل ۴،۱ پیشرفت‌های اصلی در زمینه مدیریت استراتژیک را از اواسط قرن بیستم میلادی نشان می‌دهد.

## استراتژی در حال حاضر

### استراتژی چیست؟

استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. جدول ۱،۱ تعدادی از تعاریف واژه استراتژی را ارائه می‌کند. وجه مشترک تمام تعاریف این است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد؛ شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد.

1. winner-take-all
4. Blue Ocean strategy
7. strategic alliance

2. options
5. self sufficient

3. strategic innovation
6. outsourcing



### شکل ۴,۱ تکامل مدیریت استراتژیک



با این حال، همان‌طور که مشاهده کردیم، مفهوم استراتژی بنگاه در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط کسب‌وکار، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌های دقیق دارد و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد.

## جدول ۱/۱ برخی از تعاریف استراتژی

- استراتژی: برنامه، روش، یا مجموعه اقدامات طراحی شده برای دستیابی به یک هدف یا اثر خاص.

فرهنگ واژگان زرد اسمیت (<http://www.wordsmysite.net>)

- تعیین اهداف خرد و کلان بلندمدت سازمان و پذیرش راهکارها و تخصیص منابع لازم برای اجرای این اهداف.

آلفرد چندلر، استراتژی و ساختار (کمبریج، MA: MIT Press، ۱۹۶۲)

- استراتژی: الگوی اهداف کلان<sup>۱</sup>، مقاصد<sup>۲</sup> یا اهداف خرد<sup>۳</sup> و سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی برای دستیابی به این اهداف است. استراتژی به گونه‌ای بیان می‌شود که کسب و کارهای فعلی شرکت و کسب و کارهایی که باید انجام دهد و نوع شرکت فعلی و نوع شرکتی که باید باشد را تعریف می‌کند.

کنت اندروز، مفهوم استراتژی گروه (هرم رود، IL: Irwin، ۱۹۷۱).

- پسر گمشده: «واقعاً بریم!»

جان دارلینگ: «یک دقیقه صبر کن. ما اول باید استراتژی داشته باشیم.»

پسر گمشده: «هان؟ استراتژی چیه؟»

جان دارلینگ: «استراتژی، برنامه حمله است.»

بهترین والت دیزنی

به عنوان مثال/ اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد. اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدهای پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شوند، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند بنگاه را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند.

1. Alfred Chandler

2. goal

3. purpose

4. objective

5. Kenneth Andrews

۱- بهبود دهنده تیم های

۲- پیشگام عملیات

۳- تمرکز بر روی سازمان

## چرا بنگاه ها به استراتژی نیاز دارند؟

گذار از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، این پرسش را به وجود می آورد که چرا بنگاه ها (یا هر نوع سازمانی) به استراتژی نیاز دارند؟ استراتژی اول با بهبود کیفیت تصمیم گیری، دوم با تسهیل همکاری و سوم با متمرکز کردن سازمان ها بر پیگیری اهداف بلندمدت به مدیریت اثربخش سازمان ها کمک می کند.

استراتژی به عنوان پشتیبان تصمیم؛ استراتژی، یک الگو یا زمینه است که به تصمیمات فرد یا سازمان انسجام می بخشد. اما چرا افراد یا سازمان ها نمی توانند در غیاب این زمینه وحدت بخش، تصمیمات بهینه را اتخاذ کنند؟ مبارزه شطرنج «انسان در برابر کامپیوتر» در سال ۱۹۹۷ را در نظر بگیرید که در آن کامپیوتر «دیپ بلو» شرکت آی بی ام<sup>۱</sup>، گری کاسپاروف<sup>۲</sup> را شکست داد. دیپ بلو به استراتژی نیاز نداشت. حافظه و قدرت پردازش خارق العاده آن به این کامپیوتر امکان داد تا حرکات بهینه خود را بر اساس یک درخت تصمیم عظیم شناسایی کند. کاسپاروف (هرچند بزرگترین شطرنج باز دنیا بود) دچار عقلانیت محدود بود؛ تحلیل تصمیمات او در معرض محدودیت های شناختی بود که تمام انسان ها را محدود می سازد. استراتژی برای او دستورالعملی را ارائه می کرد که او را در موقعیت یابی و ایجاد فرصت ها کمک می کرد. استراتژی، تصمیم گیری را به روش های مختلف بهبود می بخشد:

- ◀ استراتژی با محدود کردن گستره گزینه های تصمیم گیری در نظر گرفته شده، تصمیم گیری را ساده می کند و به عنوان روشی ابتکاری (برآوردی که جستجوی لازم برای یافتن راه حلی قابل قبول برای یک مسئله تصمیم گیری را کاهش می دهد) عمل می کند.
- ◀ فرایند ایجاد استراتژی، امکان جمع آوری و یکپارچه سازی دانش افراد مختلف را فراهم می کند.
- ◀ استراتژی، استفاده از ابزارهای تحلیلی (چارچوب ها و تکنیک هایی که در فصل های بعدی این کتاب با آن ها روبرو خواهیم شد) را تسهیل می کند.

استراتژی به عنوان وسیله هماهنگی؛ چالش اصلی مدیریت، هماهنگ کردن اقدامات اعضای مختلف سازمانی است. استراتژی به عنوان یک وسیله ارتباطی برای افزایش هماهنگی عمل می کند. بیانیه های استراتژی، ابزاری هستند که مدیرعامل می تواند از طریق آن ها هویت، اهداف و موقعیت شرکت را برای تمام اعضای سازمان توضیح بدهد. فرایند برنامه ریزی استراتژیک

محلی است که در آن، دیدگاه‌ها مبادله می‌شود و اجماع ایجاد می‌شود؛ پس از تدوین استراتژی، می‌توان آن را به اهداف، تعهدات و اهداف عملکردی تبدیل کرد که تضمین می‌کند سازمان در جهتی پایدار پیش می‌رود.

**استراتژی به عنوان هدف؛ استراتژی، آینده‌نگر است.** نه تنها با نحوه رقابت بنگاه در حال حاضر بلکه با آنچه بنگاه در آینده به آن تبدیل می‌شود مرتبط است. یکی از اهداف اصلی استراتژی آینده‌نگر، نه تنها ایجاد جهتی برای توسعه بنگاه است بلکه تعیین آرمان‌هایی است که می‌تواند اعضای سازمان را برانگیزد و تشویق کند. گری همل<sup>۱</sup> و سی کی پراهالالاد<sup>۲</sup> از عبارت **نیت استراتژیک**<sup>۳</sup> برای توصیف این موقعیت استراتژیک مطلوب استفاده می‌کنند: «نیت استراتژیک، نوعی عدم تناسب شدید را بین منابع و خواسته‌ها و جاه‌طلبی‌ها<sup>۴</sup> ایجاد می‌کند. آنگاه مدیریت ارشد با ایجاد مزایای رقابتی جدید، سازمان را برای رفع این شکاف به چالش می‌کشد. نتیجه این است که استراتژی باید ارتباط کمتری با تناسب و تخصیص منابع داشته باشد و باید بیشتر با افزایش و استفاده از منابع مرتبط باشد. جیم کالینز<sup>۵</sup> و جری پوراس<sup>۶</sup>، نکته مشابهی را مطرح می‌کنند: همه شرکت‌های آمریکایی که به مدت ۵۰ سال یا بیشتر، رهبران بخش خود بوده‌اند، (مرک<sup>۷</sup>، والت دیزنی، تری ام، آی بی ام و فورد) از طریق تعیین «اهداف بزرگ، مهیج، به سختی دست‌یافتنی (بمب)»، تعهد و عزم را ایجاد کردند. اهداف سخت و برانگیزاننده در بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بیشتر سازمان‌ها مشاهده می‌شود. یکی از شناخته‌شده‌ترین اهداف را کیندی، رئیس جمهور آمریکا، برای برنامه فضایی ناسا تعیین کرده است: «پیش از پایان این دهه، انسانی بر روی ماه فرود می‌آید و به سلامت به زمین بازمی‌گردد».

### استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟

استراتژی یک شرکت را می‌توان در سه جا مشاهده کرد: در اندیشه مدیران، در بیان استراتژی در سخنرانی‌ها و اسناد مکتوب آن‌ها و در تصمیماتی که استراتژی از طریق آن اجرایی می‌شود. فقط دو مورد آخر قابل مشاهده هستند.

ریشه‌های استراتژی در فرایندهای تفکر کارآفرینان و مدیران ارشد است. نقطه آغاز استراتژی برای کارآفرین، ایده مربوط به کسب و کار است. در بیشتر شرکت‌های کوچک، استراتژی در اندیشه مدیران باقی می‌ماند؛ نیازی به بیان صریح استراتژی نیست. برای شرکت‌های بزرگ، بیانیه‌های

1. Gary Hamel  
5. Jim Collins

2. C. K. Prahalad  
6. Jerry Porras

7. Merck

3. strategic intent

4. ambitions

۸. این اختصار برای به خاطر سپاری بهتر است

استراتژی در صورت جلسات هیئت مدیره و اسناد برنامه ریزی استراتژیک مشاهده می شود که همواره محرمانه هستند. اما بیشتر شرکت ها (به خصوص شرکت های دولتی)، توضیح استراتژی خود را برای کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و شرکای کسب و کار ارزشمند می دانند. کولیس<sup>۱</sup> و راکستاد<sup>۲</sup>، چهار نوع بیانیه را شناسایی کردند که شرکت ها از طریق آن، استراتژی های خود را بیان می کنند:

❖ بیانیه مأموریت<sup>۳</sup>، هدف سازمانی را توضیح می دهد؛ این بیانیه، «فلسفه وجودی ما» را بررسی می کند.

❖ بیانیه اصول یا ارزش ها<sup>۴</sup> بیان می کند که «ما به چه چیزی اعتقاد داریم و چگونه رفتار خواهیم کرد».

❖ بیانیه چشم انداز<sup>۵</sup>، پیش بینی می کند که «می خواهیم به کجا برسیم».

❖ بیانیه استراتژی، برنامه بازی رقابتی شرکت را بیان می کند که معمولاً از بیانیه اهداف، دامنه کسب و کار و مزیت تشکیل می شود.

این بیانیه ها معمولاً در صفحات وب سایت شرکت ها یافت می شوند. بیانیه های دقیق تر استراتژی (از جمله اهداف میان مدت کیفی و کمی) اغلب در ارائه های مدیریت ارشد به تحلیلگران مشاهده می شود که معمولاً در صفحات «برای سرمایه گذاران» در وب سایت شرکت ها قرار دارد. اطلاعات دقیق در مورد دامنه کسب و کار (محصولات و بازاری که بنگاه در آن رقابت می کند) و مزیت کسب و کار (نحوه رقابت بنگاه) را می توان در گزارش سالانه شرکت مشاهده کرد. کپسول استراتژی<sup>۳،۱</sup> بیانیه استراتژی شرکت های مک دونالدز (غول فست فود دنیا) و نوکیا (بزرگ ترین تأمین کننده وسایل بی سیم در دنیا) را نشان می دهد.

در نهایت، استراتژی در تصمیمات و اقدامات اعضای سازمان، اجرایی می شود. در واقع، بررسی بیانیه های استراتژی با تصمیمات و رفتارهای واقعی برای رفع شکاف بین شعار و واقعیت ضروری است. برای بررسی واقعیت در مقابل عبارات پرآب و تاب و کلیشه ای چشم انداز و مأموریت، پرسیدن سوالات زیر مفید است:

❖ شرکت پول خود را در کجا سرمایه گذاری می کند؟ توضیحات بیانیه های مالی، تفکیک دقیق هزینه های سرمایه را براساس منطقه و براساس بخش کسب و کار ارائه می کند.

« شرکت در حال توسعه چه تکنولوژی‌هایی است؟ شناسایی حق اختراعات ثبت شده شرکت (با استفاده از پایگاه داده‌های آنلاین ادارات حق اختراع آمریکا و اروپا) نشان می‌دهد که چه مسیر تکنولوژیکی در حال پیگیری است.

« چه محصولات جدیدی ارائه شده است، چه پروژه‌های سرمایه‌گذاری آغاز شده است و چه مدیران ارشدی استخدام شده‌اند؟ این تصمیمات استراتژیک معمولاً در رسانه‌ها اعلام می‌شود.

برای شناسایی استراتژی بنگاه، استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی به منظور ایجاد تصویری کلی از آنچه شرکت بیان می‌کند و آنچه در حقیقت انجام می‌دهد ضروری است. در هنگام بحث درباره هوش رقابتی در فصل ۴ به این موضوع باز خواهیم گشت.

### استراتژی گروه و استراتژی کسب و کار

تصمیمات استراتژیک را می‌توان در دو پرسش اصلی خلاصه کرد:

« محل رقابت؟

« نحوه رقابت؟

پاسخ به این سوالات، دو حوزه اصلی استراتژی بنگاه را مشخص می‌کند: استراتژی گروه و استراتژی کسب و کار.

#### کپسول استراتژی ۳،۱

بیانیه استراتژی شرکت: مک دونالدز و نوکیا

برنامه موفقیت شرکت مک دونالدز

→ چه اثری؟ سیستم کلی ما بر اساس برنامه موفقیت مک دونالدز یکپارچه می‌شود،

مجموعه‌ای روشن از اقدامات شرکت، دارندگان حق امتیاز و تأمین‌کنندگان است.

هدف این برنامه، تبدیل مک دونالدز به محل مورد علاقه و غذاخوردن مشتریان از

طریق پیاده‌سازی محرک‌های کلیدی (افراد، محصولات، قیمت، توزیع و ترفیع)

است تا مشتریان تجربه‌ای استثنایی داشته باشند.

ل) این برنامه درباره داشتن کارکنان آموزش دیده و خوش برخورد در رستوران‌های ما

و محصولات مناسبی است که در طیفی از قیمت‌های ارزان ارائه می‌شود. همچنین

در باره معرفی رستوران‌ها به عنوان مکان‌هایی تمیز، امروزی و خوشایند است و انجام تبلیغات و فعالیت‌های بازاریابی که با گروه‌های مشتری اصلی تشدید می‌شوند. برنامه موفقیت مک دونالدز به جای رشد از طریق افتتاح رستوران‌های بیشتر، بر اساس پشتیبانی از استراتژی رشد فروش در رستوران‌های موجود طراحی شده است. پیاده‌سازی این برنامه به ما امکان می‌دهد که منابع انسانی و مالی خود را با استراتژی رشد خود همسو کنیم و فعالیت‌هایی که بر مشتریان یا رستوران‌های ما تمرکز ندارند حذف کنیم. <sup>۱۸</sup>

منبع: خلاصه گزارش سالانه شرکت مک‌دونالدز، ۲۰۰۳، ص ۵

#### نوکیا: چشم‌انداز و استراتژی ما

مأموریت نوکیا ساده است: مرتبط کردن افراد. هدف ما تولید محصولات سیار عالی است که به میلیارد‌ها نفر در سراسر جهان امکان می‌دهد تا بیش از آنچه زندگی ارائه می‌کند از آن استفاده کنند. مشکل ما دستیابی به این هدف در یک محیط بیش از پیش پویا و رقابتی است...<sup>۱۹</sup>

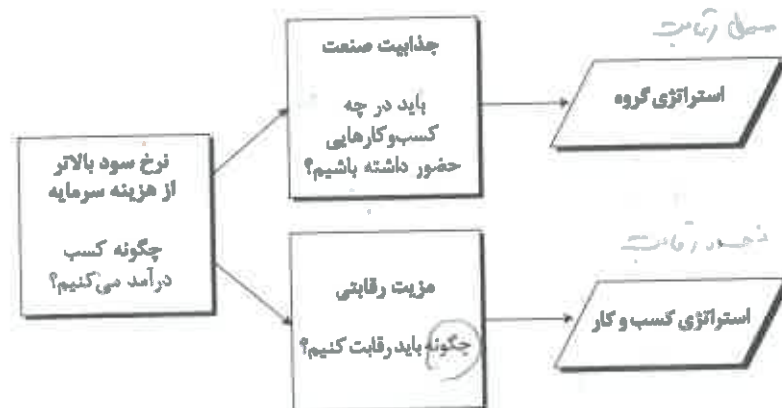
رهبری مجدد در محیط تلفن‌های هوشمند. نوکیا برای کمک به دستیابی به این مأموریت، شراکتی استراتژیک را با مایکروسافت ایجاد کرده است که (امیدواریم) سلطه از دست رفته ما را در بازار تلفن‌های هوشمند بازگرداند. به طور کلی، هدف ما ایجاد یک اکوسیستم جهانی است که از تمام اکوسیستم‌های موجود فعلی برتر باشد. اکوسیستم نوکیا-مایکروسافت، محصولات متمایز و نوآورانه‌ای را ارائه خواهد کرد که به لحاظ وسعت محصول، دسترسی جغرافیایی و هویت برند، بی‌نظیر است.

مرتبط کردن یک میلیارد نفر دیگر. استراتژی نوکیا در زمینه تلفن‌های غیرهوشمند، استفاده از نوآوری و قدرت خود برای رشد بازارها برای متصل کردن افراد بیشتری به اولین تجربه استفاده از اینترنت و اپلیکیشن است. خواست ما آنالین کردن یک میلیارد نفر دیگر از طریق ارائه تجربیات سیار جذاب، ارزان و بومی (خصوصاً در بازارهای نوظهور) است.

منبع: [www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/about-us/with-permission-from-Nokia](http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/about-us/with-permission-from-Nokia)

استراتژی گروه؛ دامنه بنگاه را از لحاظ صنایع و بازارهایی که در آن رقابت می‌کند مشخص می‌کند. تصمیمات استراتژی گروه عبارتند از تصمیم‌گیری درباره تنوع بخشی، یکپارچگی عمودی، تملک‌ها و کسب‌وکارهای جدید و تخصیص منابع به کسب‌وکارهای مختلف بنگاه. استراتژی کسب‌وکار در ارتباط با نحوه رقابت بنگاه در یک صنعت یا بازار خاص است. اگر بنگاه در یک صنعت موفق شود باید مزیت رقابتی را در برابر رقبای خود ایجاد کند. بنابراین، این حوزه از استراتژی، استراتژی رقابتی نیز نامیده می‌شود.

### شکل ۵،۱ منشأهای سودآوری بیشتر



تفاوت بین استراتژی گروه و استراتژی کسب‌وکار با ساختار سازمانی بیشتر شرکت‌های بزرگ هم‌خوانی دارد. استراتژی گروه، مسئولیت تیم مدیریت ارشد و کارکنان استراتژی گروه است. استراتژی کسب‌وکار، اصولاً مسئولیت مدیریت بخش است.

این تفاوت بین استراتژی گروه و استراتژی کسب‌وکار با منشأهای اصلی سودآوری بیشتر یک بنگاه نیز هم‌خوانی دارد. همان‌گونه که بیان کردیم هدف استراتژی، دستیابی به عملکرد برتر است. مبنای این هدف، نیاز به بقا و موفقیت است که به نوبه خود مستلزم این است که نرخ بازده سرمایه بنگاه در بلندمدت بیشتر از هزینه سرمایه آن باشد. در روش ممکن برای دستیابی به این هدف وجود دارد. اول با تصمیم‌گیری درباره موقعیت‌یابی در صنایعی که نرخ کلی بازده آن‌ها جذاب است (استراتژی گروه). دوم با دستیابی به موقعیتی برتر در مقابل رقبای درون یک



صنعت که به شرکت امکان می‌دهد تا بازدهی را کسب کند که بیشتر از میانگین صنعت است (شکل ۵،۱).

این تفاوت را می‌توان حتی به شکل ساده‌تری هم بیان کرد. سوال اصلی که بنگاه با آن مواجه است این است: «چگونه کسب درآمد می‌کنیم؟» پاسخ به این سوال با تصمیمات استراتژیک اصلی که در بالا مشخص کردیم هم خوانی دارد: «در کجا رقابت کنیم؟» (در کدام صنایع و بازارها باید حضور داشته باشیم؟) و «چگونه باید رقابت کنیم؟»

این کتاب به عنوان رویکردی یکپارچه برای استراتژی بنگاه هم با استراتژی کسب و کار و هم با استراتژی گروه سروکار دارد. با این وجود، تأکید اصلی من بر استراتژی کسب و کار خواهد بود. به این دلیل که الزامات مهم برای موفقیت یک شرکت، توانایی آن برای ظهور مزیت رقابتی است. در نتیجه، مسائل استراتژی کسب و کار بر مسائل استراتژی گروه مقدم هستند. در عین حال، این دو بعد از استراتژی به هم وابسته هستند؛ دامنه کسب و کار بنگاه، نتایجی برای منابع مزیت رقابتی در بر دارد و ماهیت مزیت رقابتی یک بنگاه، گستره کسب و کارهایی را که بنگاه می‌تواند در آن موفق باشد مشخص می‌کند.

### توصیف استراتژی

همان دو سوال «بنگاه در کجا رقابت می‌کند؟» و «چگونه رقابت می‌کند؟» مبنایی فراهم می‌کند که براساس آن می‌توانیم استراتژی‌ای را که بنگاه دنبال می‌کند، توصیف کنیم. سوال «کجا» چند بعد دارد. این سوال با محصولاتی که بنگاه عرضه می‌کند، مشتریانی که به آن‌ها خدمت ارائه می‌کند، کشورها و مناطقی که در آن فعالیت می‌کند و طیف عمودی فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد، ارتباط دارد. (مناظره حال)

بنابراین می‌توان استراتژی شرکت کوکا‌کولا<sup>۱</sup> را بر حسب این تصمیمات کجا و چگونه توصیف کرد. با توجه به سوال کجا:

«کوکا‌کولا در صنایع نوشابه سازی رقابت می‌کند که در آن کنسنتره را برای نوشابه‌های دارای پرند نخود (نظیر کوکا‌کولا، اسپرایت<sup>۲</sup>، فانتا<sup>۳</sup>، تب<sup>۴</sup> و فرسکا<sup>۵</sup>) تأمین می‌کند و نوشیدنی‌های غیر گازدار (نظیر مینت مید<sup>۶</sup>، های سی<sup>۷</sup> و آب میوه‌های فایوالایو<sup>۸</sup> و آب معدنی داسانی<sup>۹</sup>) تأمین می‌کند.

- |                |           |               |           |           |
|----------------|-----------|---------------|-----------|-----------|
| 1. Coca-Cola   | 2. Sprite | 3. Fanta      | 4. Tab    | 5. Fresca |
| 6. Minute Maid | 7. Hi-C   | 8. Five Alive | 9. Dasani |           |

« به لحاظ جغرافیایی، کوکاکولا در سراسر جهان رقابت می‌کند؛ «پنج بازار بزرگ» آن عبارتند از آمریکا، مکزیک، برزیل، ژاپن و چین.

« به لحاظ دامنه عمودی، فعالیت‌های اصلی کوکاکولا، تولید محصول، مدیریت برند و ساخت و توزیع کنستانتیره است. تولید و توزیع نوشابه آن از طریق شرکت تابعه آن، کوکاکولا انترپرایز و شرکت‌های محلی دارای حق امتیاز انجام می‌شود.

با توجه به سوال چگونه، کوکاکولا یک استراتژی تمایز را دنبال می‌کند که در آن به تصویربرداری ایجاد شده از طریق تبلیغات و ترویج<sup>۱</sup> شدید وابسته است. این شرکت به دنبال رهبری در سهم بازار از طریق بازاریابی انبوه خود و از طریق روابط نزدیک با شرکت‌های برتر تولید نوشیدنی در تمام کشورهایی است که در آن‌ها فعالیت می‌کند.

با این وجود، استراتژی فقط درباره «رقابت امروز» نیست؛ این مفهوم با «رقابت فردا» نیز مرتبط است. این مفهوم پویای استراتژی مستلزم تعیین اهداف برای آینده و مشخص کردن نحوه تحقق آن‌ها است. اهداف آتی با هدف کلی بنگاه (مأموریت)، جایی که بنگاه می‌خواهد به آن برسد (چشم‌انداز) و نحوه تحقق اهداف عملکردی خاص ارتباط دارند.

در مورد کوکاکولا، این بُعد پویا از استراتژی آن در مورد چشم‌انداز «پرنشاط کردن دنیا، ایجاد لحظاتی پر امید و شاد و ارزش‌آفرینی و ایجاد تفاوت»، مأموریت (اهداف در ارتباط با شش عامل<sup>۲</sup>: افراد، پورتفولیو، سیاره، شرکا، سود و بهره‌وری) و اهداف خاص (نظیر افزایش درآمد سیستم به ۲۰۰ میلیارد دلار تا سال ۲۰۲۰ و دو برابر کردن حجم ارائه خدمت) مطرح شده است.

این دو بُعد از استراتژی (ایستا و پویا) در شکل ۶/۱ ترسیم شده‌اند. همان‌گونه که در فصل ۸ خواهیم دید، تلفیق این دو بُعد از استراتژی (چیزی که درک آبل<sup>۳</sup> آن را «رقابت با استراتژی‌های دوگانه» می‌نامد)، یکی از معضله‌های مهم مدیریت استراتژیک است.

## استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟ فرایند استراتژی

این که شرکت‌ها چگونه استراتژی را ایجاد می‌کنند و چگونه باید آن را ایجاد کنند از جمله بحث برانگیزترین موضوعات در مدیریت استراتژیک است. برنامه‌ریزی شرکتی که در طول دهه ۱۹۶۰ از سوی شرکت‌های بزرگ انجام می‌شد روشی بسیار رسمی برای تدوین استراتژی بود. استراتژی می‌تواند از طریق انطباق با شرایط نیز پدیدار شود. همان‌طور که در اول فصل گفتم، اکثر انسان‌های

1. promotion  
3. Derek Abell

2. people, portfolio, planet, partner, profit, productivity (Six Ps)

موفق به طور رسمی به تدوین استراتژی نپرداخته‌اند. به طور مشابه، بیشتر شرکت‌های موفق، نتیجه طراحی‌های بزرگ نیستند. در آگوست سال ۲۰۱۱، شرکت اپل از اکسون موبیل پیشی گرفت تا به باارزش‌ترین شرکت دنیا تبدیل شود. موفقیت اپل، مرهون استراتژی تولید محصولات الکترونیکی مصرفی بود که سخت‌افزار، نرم‌افزار و زیبایی‌های طراحی را ترکیب می‌کرد تا یک تجربه کاربری را ایجاد کند که بر اساس دسترس‌پذیری و عملکرد ساده شناخته می‌شد. داستان اپل با شناخت استیو جابز از ظرفیت تکامل پردازش شخصی و چشم‌انداز تولید کامپیوتر شخصی ارزان و با استفاده آسان آغاز شد. با این وجود، آن استراتژی که در نهایت اپل را به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های تمام دوران تبدیل کرد نتیجه بینش، شهود، آزمایش و رویدادها بود. بنابراین، این موضوع برای تدوین استراتژی در شرکت‌ها و انواع دیگر سازمان‌ها چه معنایی دارد؟ آیا مدیران باید از طریق فرایند سیستماتیک منطقی به دنبال تدوین کردن استراتژی باشند یا بهترین روش در دنیای متلاطم، پاسخ به رویدادها در عین حفظ جهت به شکل اهداف و دستورالعمل‌ها است؟

سایه

دو

شکل ۶٫۱ توصیف استراتژی بنگاه: رقابت در حال حاضر، آماده شدن برای آینده

استراتژی به عنوان موقعیت‌یابی	استراتژی به عنوان جهت
«در کجا رقابت می‌کنیم؟»	«می‌خواهیم به کجا برسیم»
- دامنه بازار محصول	- چشم‌انداز
- دامنه جغرافیایی	«می‌خواهیم به چه چیزی دست پیدا کنیم؟»
- دامنه عمودی	- بیانیه‌های مأموریت
«چگونه رقابت می‌کنیم؟»	- اهداف عملکرد
- مبنای مزیت رقابتی ما چیست؟	«چگونه به آن دست پیدا خواهیم کرد؟»
	- دستورالعمل‌های توسعه
	- اولویت‌های برای هزینه سرمایه، R&D
	- حالات رشد: رشد ارگانیک، ادغام و تملک

رقابت برای حال

رقابت برای آینده

## طراحی در برابر پدیدار شونده

هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> یکی از منتقدان برجسته روش‌های عقلانی برای طراحی استراتژی است. او بین استراتژی‌های طراحی شده، محقق شده و پدیدار شونده تمایز قائل است. استراتژی طراحی شده<sup>۲</sup>، آن نوع استراتژی است که تیم مدیریت ارشد بیان کرده است. حتی در اینجا نیز استراتژی طراحی شده، کمتر در نتیجه بررسی عقلانی است و بیشتر محصول مذاکره، چانه‌زنی و مصالحه میان افراد و گروه‌های مختلف درگیر در فرایند تدوین استراتژی است. اما استراتژی محقق شده<sup>۳</sup> (استراتژی واقعی که پیاده می‌شود) فقط تا حدی به استراتژی طراحی شده مرتبط است (مینتزبرگ نشان می‌دهد که فقط ۱۰ تا ۳۰ درصد از استراتژی طراحی شده محقق می‌شود). عامل اصلی تعیین‌کننده استراتژی محقق شده، چیزی است که مینتزبرگ آن را استراتژی پدیدار شونده<sup>۴</sup> می‌نامد- تصمیماتی که ناشی از فرایندهای پیچیده‌ای است که در آن مدیران مختلف، استراتژی طراحی شده را تفسیر می‌کنند و آن را با شرایط در حال تغییر وفق می‌دهند.

طبق نظر مینتزبرگ، طراحی عقلانی، نه تنها توضیح دقیقی از نحوه تدوین واقعی استراتژی‌ها نیست بلکه روش ضعیفی برای تدوین استراتژی است؛ «این عقیده که استراتژی چیزی است که باید بسیار متفاوت با جزئیات هدایت روزمره سازمان اتفاق بیفتد، یکی از اشتباهات بزرگ مدیریت استراتژیک رایج است». روش‌های پدیدار شونده برای تدوین استراتژی، امکان تغییر و یادگیری را از طریق تعامل مستمر بین تدوین و پیاده‌سازی استراتژی فراهم می‌کنند که در آن استراتژی دائماً تغییر می‌کند و در اثر تجربه اصلاح می‌شود.

بحث بین کسانی که تدوین استراتژی را به عنوان فرایندی عقلانی، تحلیلی برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده می‌دانند (مکتب طراحی) و کسانی که تدوین استراتژی را به عنوان فرایندی پدیدار شونده می‌دانند (مکتب پیدایش یا یادگیری استراتژی) بر مورد ورود موفق شرکت هوندا به بازار موتورسیکلت آمریکا در اوایل دهه ۱۹۶۰ تمرکز دارد. گروه مشاوران بوستون<sup>۵</sup>، شرکت هوندا را به خاطر پیگیری راسخ یک استراتژی جهانی براساس بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس<sup>۶</sup> و صرفه‌جویی ناشی از یادگیری<sup>۷</sup> برای رهبری در هزینه<sup>۸</sup>، ستوده است. با این وجود، مصاحبه‌های بعدی با مدیران هوندا که مسئول ورود به بازارهای آمریکا بودند داستان متفاوتی را آشکار کرد: روشی اتفاقی و آزمایشی، با تحلیل‌های اندک و بدون برنامه روشن. به گفته مینتزبرگ: «با وجود

1. Henry Mintzberg 2. intended strategy 3. realized strategy 4. emergent strategy  
5. Boston Consulting Group 6. economy of scale 7. economy of learning 8. cost leadership

استراتژی درخشان این شرکت، مدیران هوندا تقریباً هراشتباهی که تصور بکنید انجام دادند تا این که بازار در نهایت آن‌ها را با فرمولی درست به موفقیت رساند.

**تدوین استراتژی** در عمل، تقریباً همیشه مستلزم ترکیب **طراحی منطقی** متمرکز و تطبیق **غیرمتمرکز** است. جنبه طراحی استراتژی، شامل تعدادی فرایند سازمانی است که بررسی، بحث و تصمیم‌گیری درباره استراتژی از طریق آن‌ها انجام می‌شود. این فرایندها در شرکت‌های بزرگ‌تر عبارتند از جلسات هیئت مدیره و فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک که با رویدادهای مشارکتی گسترده‌تر نظیر کارگاه‌های آموزشی استراتژی تکمیل می‌شود. درباره فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک به طور کامل‌تر در فصل ۶ بحث خواهم کرد.

در عین حال، استراتژی بر اساس تصمیمات اتخاذ شده از سوی همه اعضای سازمان (خصوصاً مدیریت میانی)، تصویب می‌شود. فرایند **غیرمتمرکز** و پایین به بالا پیدایش استراتژی اغلب پیش از تدوین بالا به پایین رسمی استراتژی است. تصمیم تاریخی شرکت اینتل برای متوقف کردن چیپ‌های حافظه و تمرکز بر ریزپردازنده‌ها در تصمیمات اتخاذ شده واحد کسب و کار و مدیران کارخانه آغاز شد که پس از آن از سوی مدیریت ارشد به عنوان استراتژی اعلام شد.

در تمام شرکت‌هایی که می‌شناسم **تدوین استراتژی**، طراحی و پیدایش را ترکیب می‌کند؛ فرایندی که به عنوان «پیدایش برنامه‌ریزی شده» نامیده‌ام. توازن بین این دو تا حد زیادی به ثبات و قابلیت پیش‌بینی محیط کسب و کار سازمان بستگی دارد. کلیسای کاتولیک رم و لاپست<sup>۱</sup> (شرکت خدمات پستی فرانسه) در محیط نسبتاً پایداری حضور دارند؛ آن‌ها می‌توانند فعالیت‌ها و تخصیص منابع را با جزئیات برای آینده برنامه‌ریزی کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک برای ویکی‌لیکس، شرکت بانکی زیمباوه یا دزدان دریایی سومالی، به ناچار محدود به چند دستورالعمل است؛ بیشتر تصمیمات استراتژیک باید واکنشی در برابر شرایط پیش آمده باشد.

با متلاطم‌تر شدن و غیرقابل پیش‌بینی‌تر شدن محیط کسب و کار، ارتباط **تدوین استراتژی** با تصمیمات جزئی کاهش یافته و با دستورالعمل‌ها و جهت کلی افزایش یافته است. شرکت بین‌اندکمپانی بر استفاده از اصول استراتژیک (خلاصه مفید و به یادماندنی از استراتژی که کارکنان را هدایت کرده و توانمند می‌کند) برای ترکیب تمرکز سازگار با انطباق‌پذیری و پاسخگویی تأکید می‌کند. **بیانیه استراتژی مک دونالدز** در کپسول استراتژی ۵،۱، نمونه‌ای از این اصول استراتژیک است. به طور مشابه، شرکت ساوت‌وست ایرلاینز<sup>۲</sup> استراتژی خود را در یک بیانیه ساده به طور

1. La Poste

2. Southwest Airlines

مختصر این گونه بیان می‌کند: «رفع نیاز سفرهای کوتاه مشتریان با کرایه‌های رقابتی در حد هزینه سفر با خودرو». کتی آیزنهارت<sup>۱</sup> و دون سال<sup>۲</sup> نیز در هنگام حمایت از «قاعده ساده» به عنوان مبنایی برای استراتژی‌های موفق در کسب و کارهای سریعاً در حال پیشرفت، بحث مشابهی را مطرح می‌کنند. برای مثال، شرکت لگو<sup>۳</sup>، طرح‌های پیشنهادی محصول جدید را با استفاده از چک لیستی از قواعد ارزیابی می‌کند: «آیا محصول، ظاهر شرکت لگو را دارد؟»، «آیا کودکان در هنگام بازی، یاد می‌گیرند؟»، «آیا خلاقیت را تشویق می‌کند؟»

در فصل آخر به نقش قواعد و اصول برای هدایت تکامل یک سازمان و هماهنگ کردن تصمیمات اعضای مختلف آن باز خواهیم گشت و در آن فصل، برخی از نتایج نظریه پیچیدگی را برای مدیریت استراتژیک بررسی می‌کنیم.

### نقش تحلیل در تدوین استراتژی

با وجود انتقاد مینتزبرگ و دیگران نسبت به رویکردهای منطقی و تحلیلی در تدوین استراتژی، رویکرد این کتاب، تأکید بر روش‌های تحلیلی تدوین استراتژی است. این بدان دلیل نیست که من می‌خواهم نقش شهود، خلاقیت یا خودانگیختگی (این ابعاد، اجزای ضروری استراتژی‌های موفق هستند) را کم اهمیت جلوه بدهم. با این وجود، چه تدوین استراتژی رسمی باشد یا غیررسمی، چه استراتژی‌ها پیش‌بینی شده باشند یا پدیدار شوند، تحلیل سیستماتیک، ورودی مهمی برای فرایند استراتژی است. بدون تحلیل، تصمیمات استراتژیک در معرض جنگ قدرت، آمال فردی، رسم‌ها و تفکر مشتاق قرار می‌گیرند. مفاهیم، نظریه‌ها و ابزارهای تحلیل، مکمل شهود و خلاقیت هستند نه جایگزین آن‌ها. نقش آن‌ها ارائه چارچوب‌هایی برای سازماندهی بحث، پردازش اطلاعات و ایجاد اجماع است.

این به معنی تأیید رویکردهای کنونی برای تحلیل استراتژی نیست. مدیریت استراتژیک همچنان حوزه‌ای جوان است و متأسفانه ابزارهای موجود، مفاهیم و تکنیک‌ها ناکافی است. چالش ما بهتر کار کردن است. اگر تکنیک‌های تحلیلی موجود، به طور مناسب مسائل تدوین و پیاده‌سازی استراتژی را تحت شرایط عدم قطعیت، تغییر تکنولوژی و پیچیدگی حل نکنند، ما به تقویت و گسترش ابزار تحلیلی خود نیاز داریم. در خلال این کتاب، شما با مفاهیمی نظیر اختیارات واقعی<sup>۴</sup>، دانش ضمنی، آبر رقابت، مکمل بودن و پیچیدگی مواجه خواهید شد که شما را در رفع اثربخش تر چالش‌های پیش روی بنگاه‌ها در محیط کسب و کار متلاطم کنونی یاری خواهد

1. Kathy Eisenhardt

2. Don Sull

3. Lego

4. real option

کرد. ما همچنین باید **ماهیت تحلیل استراتژی**<sup>۱</sup> را بشناسیم. برخلاف بسیاری از تکنیک‌های تحلیلی در حسابداری، مالی، تحقیقات بازار یا مدیریت تولید، تحلیل استراتژی راه‌حلی برای مسائل ایجاد نمی‌کند. این تحلیل، الگوریتم‌ها یا فرمولی را ارائه نمی‌کند که استراتژی بهینه برای پذیرش را اعلام کند. پرسش‌های استراتژیکی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند (مانند آن سؤالاتی که ما در حرفه و زندگی خود با آن مواجهیم) بسیار پیچیده‌تر از آن هستند که بتوان آن‌ها را برنامه‌ریزی کرد.

**هدف تحلیل استراتژی**، ارائه پاسخ نیست بلکه کمک به ما در درک مسائل است. بیشتر تکنیک‌های تحلیل معرفی شده در این کتاب، چارچوب‌هایی هستند که امکان شناسایی، دسته‌بندی و درک عوامل اصلی مرتبط با تصمیمات استراتژیک را برای ما فراهم می‌کنند. این چارچوب‌ها با ارزش هستند زیرا به ما امکان می‌دهند تا با پیچیدگی‌های تصمیمات استراتژیک، سازگاری پیدا کنیم. در برخی از موارد، مفیدترین تأثیر آن می‌تواند کمک به آغاز مسئله باشد. تحلیل استراتژی با هدایت ما در مورد پرسش‌هایی که باید پاسخ بدهیم و با ارائه چارچوبی برای سازماندهی اطلاعات جمع‌آوری شده، ما را در موقعیتی برتر از مدیریتی قرار می‌دهد که فقط به تجربه و شهود وابسته است. در نهایت، چارچوب‌ها و تکنیک‌های تحلیلی می‌توانند انعطاف‌پذیری ما را به عنوان یک مدیر افزایش بدهند. کاربرد تحلیل در این کتاب، عمومی است؛ مختص صنایع، شرکت‌ها یا شرایط خاصی نیست. بنابراین می‌تواند به افزایش اطمینان و اثربخشی ما در درک و پاسخگویی به وضعیت‌ها و شرایط جدید کمک کند. مفاهیم، چارچوب‌ها و تکنیک‌های موجود در این کتاب با کمک به درک عمیقی از مسائل اصلی مرتبط با مزیت رقابتی، نیاز مشتریان، قابلیت‌های سازمانی و مبنای رقابت، مشوق نوآوری و انعطاف‌پذیری به جای محدود کردن است.

## مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی

وقتی مدیریت استراتژیک به معنای برنامه‌ریزی بالا به پایین و بلندمدت است، تفاوتی جزئی بین شرکت‌های تجاری و سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد؛ تکنیک‌های برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی به طور مشابه در هر دو به کار گرفته می‌شود. با افزایش گرایش مدیریت استراتژیک به سمت شناسایی و بهره‌برداری از **منشاهای سودآوری**، شباهت آن با سازمان‌های انتفاعی بسیار



بیشتر شده است. بنابراین آیا می‌توان مفاهیم و ابزارهای استراتژی گروه و استراتژی کسب‌وکار را برای سازمان‌های غیرانتفاعی به کار برد؟

پاسخ کوتاه، آری است. استراتژی همان قدر که در بنگاه‌های تجاری مهم است، در سازمان‌های غیرانتفاعی اهمیت دارد. مزایایی که از لحاظ بهبود تصمیم‌گیری، دستیابی به هماهنگی و تعیین اهداف عملکرد به مدیریت استراتژیک نسبت دادیم (بخش «چرا بنگاه‌ها به استراتژی نیاز دارند» را مشاهده کنید)، ممکن است حتی در بخش غیرانتفاعی مهم‌تر باشد. علاوه بر این، بسیاری از همان مفاهیم و ابزارهای تحلیل استراتژی برای سازمان‌های غیرانتفاعی کاملاً مناسب هستند (هرچند با کمی تغییر). با این وجود، بخش غیرانتفاعی طیف وسیعی از سازمان‌ها را در بر می‌گیرد. ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک و ابزارهای مناسب برای تحلیل استراتژی در میان این سازمان‌ها متفاوت است.

تفاوت اصلی در اینجا بین آن سازمان‌های غیرانتفاعی است که در محیط‌های رقابتی (بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی غیردولتی) و غیررقابتی (بیشتر واحدهای دولتی و نهادهای دولتی) فعالیت می‌کنند. در میان سازمان‌های غیرانتفاعی که در محیط‌های رقابتی حضور دارند می‌توانیم بین آن‌هایی که برای خدمات ارائه شده پول دریافت می‌کنند (بیشتر مدارس خصوصی، بیمارستان‌های خصوصی غیرانتفاعی، باشگاه‌های اجتماعی و ورزشی و غیره) و آن‌هایی که خدمات رایگان ارائه می‌کنند (بیشتر خیریه‌ها و سازمان‌های غیردولتی) تفاوت قائل شویم. جدول ۲/۱ برخی از تفاوت‌های کلیدی بین هر یک از این سازمان‌ها را با توجه به کاربرد ابزارهای اصلی تحلیل استراتژی نشان می‌دهد.

در میان ابزارهای تحلیل استراتژی قابل استفاده برای انواع سازمان‌های غیرانتفاعی، آن‌هایی که با نقش استراتژی در مشخص کردن اهداف سازمانی و مرتبط کردن اهداف با تصمیمات تخصیص منابع ارتباط دارند، بسیار مهم هستند. برای کسب‌وکارها، سود همیشه یکی از اهداف اصلی است زیرا بقاء را تضمین می‌کند و به پیشرفت کمک می‌کند. اما برای سازمان‌های غیرانتفاعی، اهداف معمولاً پیچیده هستند. مأموریت دانشگاه هاروارد، «خلق دانش، بازکردن اذهان دانشجویان برای آن دانش و امکان دادن به دانشجویان برای حداکثر استفاده از فرصت‌های آموزشی خود» است. اما در عمل، این اهداف مختلف چگونه باید محقق شود؟ بودجه دانشگاه هاروارد چگونه باید به پژوهش و کمک مالی به دانشجویان تخصیص داده شود؟ آیا مأموریت



دانشگاه هاروارد با سرمایه‌گذاری در تحصیلات عالی بهتر محقق می‌شود یا تحصیلات کارشناسی؟ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی باید طوری طراحی شود که مأموریت، اهداف، تخصیص منابع و اهداف عملکرد کاملاً همسو باشند. کپسول استراتژی ۶،۱، چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به وزارت امور خارجه آمریکا را نشان می‌دهد. به طور مشابه، بیشتر اصول و ابزارهای پیاده‌سازی استراتژی (خصوصاً در ارتباط با ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریت، تکنیک‌های مدیریت عملکرد و انتخاب سبک رهبری) برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، مشترک هستند.

جدول ۲،۱ کاربرد مفاهیم و ابزارهای تحلیل استراتژیک در انواع مختلف سازمان‌های غیرانتفاعی

سازمان‌های حاضر در محیط‌های رقابتی با خدمات پولی)	سازمان‌های حاضر در محیط‌های رقابتی با خدمات رایگان	سازمان‌های حاضر در محیط‌های غیررقابتی	
خانه ابرای سلطنتی موزه گوگنهایم دانشگاه استنفورد	گرین پیس لینوکس	وزارت دفاع بریتانیا بانک مرکزی اروپا واحد پلیس نیویورک سازمان بهداشت جهانی	نمونه‌ها
شناسایی مأموریت، اهداف و شاخص‌های عملکرد و ایجاد سازگاری بین آن‌ها، حوزه مهمی از تحلیل استراتژی برای تمام سازمان‌های غیرانتفاعی است			تحلیل اهداف و عملکرد
ابزارهای اصلی تحلیل رقابتی مشابه بنگاه‌های انتفاعی است	حوزه اصلی رقابت و استراتژی رقابتی، بازار مربوط به تأمین مالی است	اهمیتی ندارد، با این وجود رقابت بین سازمانی برای وجوه دولتی وجود دارد	تحلیل محیط رقابتی
شناسایی و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های متمایز مهم برای طراحی استراتژی‌هایی که باعث ظهور مزیت رقابتی می‌شوند	تحلیل منابع و قابلیت‌های ضروری برای تعیین اولویت‌ها و طراحی استراتژی‌ها		تحلیل منابع و قابلیت‌ها
اصول اولیه طراحی سازمانی، مدیریت عملکرد و رهبری برای انواع سازمان‌ها مشترک است			پیاده‌سازی استراتژی

به لحاظ تحلیل محیط بیرونی، اندکی تفاوت بین تکنیک‌های تحلیل صنعت به کار رفته در سازمان‌های تجاری و تکنیک‌های مربوط به سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد که در محیط‌های رقابتی حضور دارند و خدمات پولی ارائه می‌کنند. در بسیاری از بازارها (سالن‌های نمایش، باشگاه‌های ورزشی، آموزش شغلی) ممکن است سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی با یکدیگر رقابت کنند. قطعاً برای این نوع سازمان‌های غیرانتفاعی، نیاز مبرم به رسیدن به نقطه سر به سر به منظور بقا می‌تواند به این معنا باشد که استراتژی آن‌ها تفاوت زیادی با استراتژی بنگاه‌های انتفاعی ندارد.

### کپسول استراتژی ۶.۱

برنامه استراتژیک وزارت امور خارجه آمریکا، ۲۰۰۷-۲۰۱۲

#### مأموریت

پیشبرد آزادی به نفع مردم آمریکا و جامعه بین‌الملل از طریق کمک به ایجاد و حفظ دنیای دموکراتیک‌تر، امن‌تر و آبادتر، که از طریق تشکیل دولت‌هایی که خوب اداره می‌شوند، به نیازهای مردم خود پاسخ می‌دهند؛ فقر گسترده را کاهش می‌دهند و به صورت مسئولانه در سیستم بین‌المللی عمل می‌کنند.

#### اهداف استراتژیک

- SG۱: دستیابی به صلح و امنیت
- SG۲: اداره عادلانه و دموکراتیک
- SG۳: سرمایه‌گذاری در افراد
- SG۴: افزایش رشد و پیشرفت اقتصادی
- SG۵: ارائه کمک‌های بشردوستانه
- SG۶: افزایش درک بین‌المللی
- SG۷: تقویت قابلیت‌های کنسولی و مدیریتی

#### عملیاتی‌سازی اهداف

این اهداف استراتژیک به مجموعه‌ای از اولویت‌های استراتژیک تبدیل می‌شوند که از طریق چهار برنامه، ۱. برنامه‌های استراتژیک مأموریت، ۲. برنامه‌های

عملیاتی کشور، ۳. برنامه‌های استراتژیک ادارات و ۴. برنامه عملکرد وزارتخانه، عملیاتی می‌شوند. هریک از این برنامه‌ها به طور سالانه بررسی می‌شوند. منبع: وزارت امور خارجه آمریکا و نهاد حمایت از توسعه بین‌المللی آمریکا، برنامه استراتژیک سال‌های مالی، ۲۰۰۷-۲۰۱۲.

در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی که خدمات رایگان به مشتریان خود می‌دهند (عمدتاً خیریه‌ها)، رقابت واقعاً در سطح بازار نهایی وجود ندارد؛ واقعاً نمی‌توان گفت که پناهگاه‌های مختلف بی‌خانمان‌ها در سان فرانسیسکو بر سرب‌بی‌خانمان‌ها رقابت می‌کنند. اما این سازمان‌ها بر سر تأمین مالی رقابت دارند (افزایش کمک افراد، به دست آوردن کمک از بنیادها یا به دست آوردن قراردادها از سازمان‌های تأمین مالی). رقابت در بازار تأمین مالی، یکی از حوزه‌های اصلی استراتژی برای بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی است.

تحلیل منابع و قابلیت‌ها برای تمام سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی حضور دارند و باید منابع و قابلیت‌های داخلی خود را به منظور ظهور مزیت رقابتی به کار بگیرند حائز اهمیت است؛ با این وجود، حتی برای سازمان‌های انحصارگر (بسیاری از وزارتخانه‌های دولتی و سایر نهادهای عمومی)، عملکرد از طریق همسو کردن استراتژی با نقاط قوت داخلی در زمینه منابع و قابلیت‌ها بهبود می‌یابد.

### خلاصه

این فصل، بسیاری از زمینه‌ها را پوشش داد- که امیدوارم نامفهوم نبوده باشد. اگر اندکی احساس سردرگمی می‌کنید نگران نباشید؛ در فصل‌های بعدی این کتاب به بیشتر موضوعات و مسائل مطرح شده در این فصل باز خواهیم گشت.

درس‌های اصلی این فصل عبارتند از:

استراتژی، یکی از اجزای کلیدی موفقیت افراد و سازمان‌ها است. یک استراتژی جامع نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند اما می‌تواند احتمال رسیدن به آن را افزایش بدهد. استراتژی‌های موفق شامل چهار عنصر هستند: اهداف روشن و بلندمدت؛ درک عمیق محیط بیرونی؛ ارزیابی دقیق منابع و قابلیت‌های درونی و پیاده‌سازی اثربخش. این چهار عنصر، اجزای تحلیل اصلی این کتاب را تشکیل می‌دهند.

- ❖ استراتژی دیگر با برنامه‌ریزی دقیق مبتنی بر پیش‌بینی‌ها سروکار ندارد؛ استراتژی بیش از پیش با جهت، هویت و بهره‌برداری از منشأهای سودآوری برتر مرتبط است.
- ❖ برای توصیف استراتژی یک بنگاه (یا هر نوع سازمانی) باید محل رقابت بنگاه، نحوه رقابت آن و مسیر توسعه آن را بشناسیم.
- ❖ ایجاد یک استراتژی برای سازمان مستلزم ترکیب برنامه‌ریزی هدفمند (طراحی منطقی) و واکنشی منعطف به شرایط در حال تغییر (پیدایش) است.
- ❖ اصول و ابزارهای مدیریت استراتژیک، در اصل برای سازمان‌های تجاری ایجاد شده است اما برای پیشبرد توسعه و تصمیم‌گیری سازمان‌های غیرانتفاعی نیز قابل اجرا است به ویژه آن سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی حضور دارند.

مرحله بعدی ما بررسی بیشتر چارچوب استراتژی اصلی است که در شکل ۲/۱ نشان داده شده است. همان‌گونه که بیان کردم عناصر این چارچوب (اهداف و ارزش‌ها، محیط صنعت، منابع و قابلیت‌ها و ساختار و سیستم‌ها) اجزای اصلی تحلیل استراتژی را تشکیل می‌دهند. بخش بعدی این کتاب، فصل‌های مجزایی را به هریک اختصاص می‌دهد. سپس از این ابزارها در تحلیل مزیت رقابتی (بخش ۳)، در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار در محیط صنایع مختلف (بخش ۴) و سپس در توسعه استراتژی گروه (بخش ۵) استفاده می‌کنیم. شکل ۷/۱ چارچوب کتاب را نشان می‌دهد.

### شکل ۷،۱ ساختار کتاب



### سوالات خودآموز

۱. در ارتباط با چهار مشخصه استراتژی‌های موفق در شکل ۱،۱، استراتژی دولت آمریکا در برابر عراق را در طول سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ ارزیابی کنید.
۲. بحث درباره تکامل استراتژی کسب و کار (بخش «از برنامه‌ریزی شرکتی تا مدیریت استراتژیک» را مشاهده کنید) اثبات کرد که مشخصات برنامه استراتژیک یک پنگاه و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک آن شدیداً تحت تأثیر تغییرپذیری و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط بیرونی آن است. بر این اساس، انتظار دارید که برنامه‌های استراتژیک و

فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوکاکولا و فیس‌بوک چه تفاوت‌هایی داشته باشد؟

۳. بیان شد که استراتژی یک بنگاه را می‌توان برحسب پاسخ به دو پرسش توصیف کرد: «در کجا رقابت می‌کنیم؟» و «چگونه رقابت می‌کنیم؟»، با استفاده از این دو پرسش، توضیحات مختصری درباره استراتژی یکی از افراد موفق کشورتان بیان کنید.
۴. با استفاده از چارچوب شکل ۶٫۱، استراتژی دانشگاه یا مدرسه خود را توصیف کنید.
۵. استراتژی حرفه‌ای شما برای پنج سال آینده چیست؟ استراتژی شما تا چه حدی با اهداف بلندمدت شما، مشخصات محیط بیرونی و نقاط قوت و ضعف شما تناسب دارد؟

بخش ۲

# ابزارهای تحلیل استراتژی



- فصل ۲) اهداف، ارزش‌ها و عملکرد  
فصل ۳) تحلیل صنعت: اصول بنیادی  
فصل ۴) موضوعات دیگر در تحلیل صنعت و تحلیل رقابتی  
فصل ۵) تحلیل منابع و قابلیت‌ها  
فصل ۶) ساختار سازمان و سیستم‌های مدیریت: اصول پیاده‌سازی استراتژی



## فصل ۳

### اهداف، ارزش‌ها و عملکرد

هدف استراتژیک کسب‌وکار، کسب بازده سرمایه است و اگر در شرایط خاصی، بازده در بلندمدت رضایت بخش نباشد آنگاه کاستی‌ها باید اصلاح شود یا فعالیت جاری به خاطر فعالیت مطلوب‌تر متوقف شود. آلفرد پی اسلون جونیور<sup>۱</sup>، مدیرعامل و سپس رئیس هیئت مدیره جنرال موتورز، ۱۹۲۳ تا ۱۹۵۶.

چنان که نفس کشیدن برای زنده ماندن ضروری است ولی هدف زندگی نیست، سودآوری نیز برای بقای شرکت لازم است اما دلیل وجودی آن نیست. دنیس بیک<sup>۲</sup>، مؤسس و مدیرعامل پیشین شرکت ای‌ای اس<sup>۳</sup>

1. Alfred P. Sloan JR

2. Dennis Bakke

3. AES

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ استراتژی به عنوان تلاشی در جهت ارزش آفرینی
- ◀ ارزش برای چه کسی؟ سهامداران در برابر ذی نفعان
- ◀ سود چیست؟
- ◀ سود حسابداری و سود اقتصادی
- ◀ مرتبط کردن سود با ارزش سازمان
- ◀ مشکل حداکثرسازی ارزش برای سهامداران چیست؟
- ◀ تحلیل عملکرد در عمل
- ◀ ارزیابی عملکرد فعلی و گذشته
- ◀ تشخیص عملکرد
- ◀ آیا عملکرد گذشته می تواند استراتژی های آینده را هدایت کند؟
- ◀ تعیین اهداف عملکرد
- ◀ فراتراز سود: ارزش ها و مسئولیت اجتماعی شرکتی
- ◀ ارزش ها و اصول
- ◀ دستورالعمل های مسئولیت اجتماعی شرکت
- ◀ فراتراز سود: استراتژی و اختیارات واقعی
- ◀ استراتژی به عنوان مدیریت اختیارات
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

چارچوب ما برای تحلیل استراتژی (شکل ۲٫۱) شامل چهار جزء است: اهداف ارزش های بنگاه، منابع و قابلیت های آن، ساختار و سیستم های مدیریت آن و محیط صنعت آن. فصل های بخش دو کتاب، این چهار جزء از تحلیل استراتژی را فراهم می کنند. ما فصل را با اهداف ارزش های بنگاه آغاز می کنیم و با عملکرد بنگاه در دستیابی به اهداف خود ادامه می دهیم.

همان طور که نقل قول ابتدایی این فصل نشان می دهد بحث های جدی در مورد اهداف مناسب برای سازمان های تجاری وجود دارد. ما در این فصل بررسی خواهیم کرد که بنگاه ها تا

چه میزان باید منافع مالکان خود، ذی‌نفعان خود و به طور کلی جامعه را دنبال کنند. رویکرد ما عمل‌گرایانه خواهد بود. هرچند اذعان می‌کنیم که بنگاه‌ها دارای اهداف مختلف هستند و (همان‌طور که در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز آن‌ها بیان شده است) دارای هدفی منحصر به فرد هستند اما ما بر یک هدف تمرکز می‌کنیم: تلاش برای ارزش‌آفرینی. من این مفهوم را به عنوان جستجوی سود در طول دوره عمر بنگاه تفسیر می‌کنم. بنابراین، تمرکز تحلیل استراتژی ما بر مفاهیم و تکنیک‌هایی است که با شناسایی و بهره‌برداری از منشأهای سودآوری که در دسترس بنگاه هستند، سروکار دارند. تأکید ما بر سودآوری و ارزش‌آفرینی همچنین بدین معنا است که از تعدادی از ابزارهای تحلیل مالی به منظور ارزیابی عملکرد، تشخیص عملکرد و هدف‌گذاری استفاده خواهیم کرد.

هرچند سودآوری، مفیدترین شاخص عملکرد بنگاه است اما تأیید می‌کنیم که بنگاه‌ها با اهدافی غیر از سود برانگیخته می‌شوند. در واقع، شرکت‌هایی که در ایجاد سود در بلندمدت موفق‌تر هستند معمولاً شرکت‌هایی هستند که با اهداف دیگر برانگیخته می‌شوند. سودآوری، نیروی حیاتی سازمان است اما هدفی نیست که اعضای سازمان را برای موفقیت‌های فوق‌العاده تشویق کند. علاوه بر این، بقا و سودآوری بنگاه در بلندمدت، مستلزم پاسخگویی به الزامات محیط‌های اجتماعی، سیاسی و طبیعی خود است.

پس از پایان این فصل، خواهید توانست:

- ◀ درک کنید که هرچند تمام بنگاه‌ها دارای اهدافی متفاوت هستند اما هدف مشترک تمام بنگاه‌ها ارزش‌آفرینی است و درک کنید که تعریف ارزش؛ چگونگی بحث بر سر اهداف سهامداران در برابر ذی‌نفعان را برای بنگاه مشخص می‌سازد؛
- ◀ رابطه بین سود، جریان نقدی و ارزش سازمان را درک کنید؛
- ◀ از ابزارهای تحلیل مالی برای ارزیابی عملکرد بنگاه، تشخیص دلایل مشکلات عملکردی و تعیین اهداف عملکرد استفاده کنید؛
- ◀ درک کنید که ارزش‌ها و اصول بنگاه و پیگیری مسئولیت اجتماعی شرکت چگونه می‌توانند استراتژی بنگاه را تعریف کنند و از ارزش‌آفرینی آن پشتیبانی کنند؛
- ◀ نحوه تأثیرگذاری اختیارات واقعی در ارزش بنگاه و نقش بررسی اختیارات را در تحلیل استراتژی درک کنید.

## استراتژی به عنوان تلاشی در جهت ارزش آفرینی

کسب و کار، چیزی فراتر از پول درآوردن است. به نظر می‌رسد به اعتقاد کارآفرینانی که سازمان‌های تجاری را ایجاد می‌کنند ثروت فردی، محرک کم اهمیت‌تری نسبت به استقلال طلبی، موفقیت طلبی و گرایش به هیجان است. جوزف شومپیتر<sup>۱</sup> اقتصاددان، تقریباً ۸۰ سال پیش بیان کرد: «انگیزه کارآفرینان و نوآوران جنبه‌هایی نظیر آرزوی یافتن قلمرویی شخصی، میل به پیروزی و موفقیت به خاطر خود موفقیت و لذت خلق و انجام امور است». سازمان‌های تجاری، سازمان‌های خلاق هستند که فرصت بهتری برای خلق تمایز در دنیا به افراد ارائه می‌کنند. قطعاً هدفی که هنری فورد<sup>۲</sup> را به ساخت کسب و کاری برای تسریع تکامل اجتماعی تشویق کرد ایجاد درآمد نبود:

من خودرویی را به طور انبوه تولید خواهم کرد ... قیمت این خودرو آن قدر پایین خواهد بود که هرکس که درآمد خوبی داشته باشد می‌تواند آن را بخرد و به همراه خانواده خود از نعمت تفریح در سرزمین‌های بزرگ و آزاد خداوند لذت ببرد ... وقتی کارم به پایان برسد، همه افراد می‌توانند یکی از این خودروها را بخرند و همه می‌توانند صاحب یکی از آن‌ها بشوند.

تمام کارآفرینان با هدفی برانگیخته می‌شوند که فردی و منحصر به فرد است - خودروهای خانوادگی به طور انبوه (هنری فورد)، فراهم آوردن نیروی پردازش شخصی برای افراد (استیو جابز)، کاهش مرگ و میر ناشی از عفونت پس از جراحی (جانسون اند جانسون)، یا دگرگون ساختن جاروبرقی (جیمز دایسون<sup>۳</sup>). در مورد شرکت‌های موجود، سینتیا مونتگومری<sup>۴</sup> معتقد است که «ایجاد یک هدف سازمانی جذاب»، کار مستمر رهبران شرکت و «مهم‌ترین مسئولیت مدیرعامل است». هدف سازمان در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز شرکت‌ها بیان می‌شود:

«مأموریت گوگل، «سازماندهی اطلاعات جهان و در دسترس قرار دادن و مفید ساختن آن است».

«چشم‌انداز شرکت ایکیا ایجاد زندگی روزمره بهتر برای افراد مختلف است. ما این کار را با ارائه طیف وسیعی از محصولات مبلمان خانگی با طراحی مناسب و کاربردی با

1. Joseph Schumpeter  
4. Cynthia Montgomery

2. Henry Ford

3. James Dyson

قیمت‌های پایین انجام می‌دهیم به طوری که تعداد بیشتری از افراد بتوانند از عهده پرداخت آن برآیند».

«شرکت سب تلاش می‌کند تا رهبری بی‌چون و چرای خود را در بازار نوظهور محصولات پلتفرم فرایند کسب‌وکار، تعریف و ایجاد کند و نوآوری کسب‌وکار ناشی از فناوری اطلاعات را برای شرکت‌ها و صنایع در سراسر جهان تسریع کند».

در میان این اهداف سازمانی بسیار متفاوت، یک وجه مشترک وجود دارد: تمایل و نیاز به ارزش‌آفرینی. ارزش، بهای مالی یک محصول یا دارایی است. بنابراین، می‌توانیم با بیان این موضوع که هدف کسب‌وکار، در ابتدا ارزش‌آفرینی برای مشتریان و در وهله بعدی متناسب کردن آن ارزش مشتری به شکل سود (و به موجب آن ارزش‌آفرینی برای بنگاه) است، آن را تعمیم دهیم. ارزش را می‌توان به دو روش ایجاد کرد: از طریق تولید و از طریق تجارت. تولید، با تبدیل فیزیکی محصولاتی که برای مشتریان اهمیت کمتری دارند به محصولاتی که برای مشتریان با اهمیت‌تر هستند، ارزش‌آفرینی می‌کند (برای مثال، تبدیل خاک رس به لیوان قهوه). تجارت، نه تنها با تبدیل فیزیکی محصولات بلکه با تغییر وضعیت آن‌ها در فضا و زمان، ارزش‌آفرینی می‌کند. تجارت، مستلزم انتقال محصولات از افراد و محل‌های کم اهمیت‌تر به افراد و محل‌های با ارزش‌تر است. به طور مشابه، واسطه‌گری مستلزم انتقال محصولات از نقطه‌ای در زمان که محصول کم‌ارزش‌تر است به نقطه‌ای در زمان که ارزش بیشتری دارد. بنابراین اساس تجارت، ارزش‌آفرینی از طریق خرید و فروش در میان زمان و فضا است.

تفاوت بین ارزش خروجی یک بنگاه و هزینه ورودی مواد آن، ارزش افزوده آن است. ارزش افزوده<sup>۱</sup> برابر با مجموع تمام درآمد پرداختی به تأمین‌کنندگان عوامل تولید است. در نتیجه:

ارزش افزوده = درآمد فروش حاصل از خروجی - هزینه ورودی‌های مواد

= حقوق / دستمزد + بهره (هزینه مالی) + اجاره + کارمزد حق امتیاز / مجوز + مالیات + سود تقسیم شده + سود انباشته

### ارزش برای چه کسی؟ سهامداران در برابر ذی‌نفعان

ارزش‌افزوده‌ای که بنگاه‌ها ایجاد می‌کنند در میان گروه‌های مختلف توزیع می‌شود: کارکنان (حقوق و دستمزد)، وام‌دهندگان (بهره)، صاحبان زمین (کرایه)، دولت (مالیات) و مالکان

1. value added

(سود). علاوه بر این، بنگاه‌ها تا اندازه‌ای برای مشتریان ارزش آفرینی می‌کنند که عواید مشتریان از قیمت پرداختی آن‌ها بیشتر باشد (که ارزش مازاد مصرف‌کننده<sup>۱</sup> را ایجاد می‌کند). بنابراین، یک تصور آن است که بنگاه به نفع گروه‌های مختلف فعالیت می‌کند. این دیدگاه درباره سازمان تجاری به عنوان ائتلافی از گروه‌های ذی‌نفع که در آن نقش مدیریت ارشد متوازن کردن این منافع مختلف (و اغلب متناقض) است، به عنوان رویکرد ذی‌نفعان به بنگاه<sup>۲</sup> نامیده می‌شود.

این عقیده که شرکت باید منافع ذی‌نفعان مختلف را متوازن کند سابقه‌ای طولانی دارد خصوصاً در آسیا و اروپای مرکزی. در مقابل، بیشتر کشورهای انگلیسی زبان، سرمایه‌داری سهامدار را پذیرفته‌اند که در آن وظیفه مهم شرکت‌ها، ایجاد سود برای مالکان است. این تمایزها در تفاوت‌های بین‌المللی در تعهدات قانونی شرکت‌ها منعکس می‌شود. در آمریکا، کانادا، بریتانیا و استرالیا، هیئت‌مدیره شرکت‌ها ملزم به فعالیت در جهت منافع سهامداران هستند. در بیشتر کشورهای اروپای قاره‌ای، شرکت‌ها به طور قانونی ملزم به در نظر گرفتن منافع کارکنان، کشور و به طور کلی سازمان هستند.

این موضوع که آیا شرکت‌ها باید فقط در جهت منافع مالکان خود فعالیت کنند یا باید اهداف ذی‌نفعان مختلف را نیز دنبال کنند همچنان مورد بحث است. در طول دهه ۱۹۹۰ سرمایه‌داری سهامدار «آنگلوساکسون» در حال رونق و افزایش بود- بسیاری از شرکت‌های اروپایی و آسیایی، استراتژی و حاکمیت شرکتی خود را تغییر دادند تا منافع سهامداران را در نظر بگیرند. با این وجود، در طول قرن بیست و یکم، موضوع حداکثرسازی ارزش برای سهامدار به واسطه گرایش به منافع کوتاه‌مدت، دست‌کاری مالی، حقوق و پاداش‌های بیش از حد مدیرعامل و شکست‌های مدیریت ریسک که موجب بحران مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ شد، آسیب دیده است. بدیهی است که شرکت‌ها در برابر کارکنان، مشتریان، جامعه و محیط‌زیست، مسئولیت‌های قانونی و اخلاقی دارند. اما شرکت‌هایی که رویکرد ذی‌نفعان را می‌پذیرند و به دنبال پیگیری منافع جمعی ذی‌نفعان مختلف هستند با مشکلات مهمی در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های خود مواجه هستند. در نظر گرفتن اهداف مختلف و برقراری توازن بین آن‌ها پیچیدگی تصمیم‌گیری را بسیار افزایش می‌دهد. مایکل جنسن<sup>۳</sup> معتقد است که اساساً «اهداف مختلف، به معنای بی‌هدفی است». پیچیدگی‌های متوازن کردن منافع گروه‌های ذی‌نفع مختلف می‌تواند باعث شود که تصمیم‌گیری مدیریت ارشد درگیر مجادله‌های سیاسی، تردید و نقدان پاسخگویی شود.

1. consumer surplus

2. stakeholder approach to the firm

3. Michael Jensen

برای ساده‌سازی تحلیل خود درباره تدوین استراتژی، فرض می‌کنیم که هدف اصلی استراتژی، حداکثر ساختن ارزش سازمان از طریق تلاش برای حداکثر ساختن سود در بلندمدت است. با وجود تحسین مزیت سازمان‌های تجاری به عنوان مؤسسات خلاق، چگونه می‌توانم این تمرکز نامطلوب بر کسب پول را توجیه کنم؟ من سه دلیل دارم:

«رقابت: رقابت، سودآوری را کاهش می‌دهد. با افزایش رقابت، منافع ذی‌نفعان مختلف، حول هدف بقاء جمع می‌شود. بقاء مستلزم آن است که بنگاه در بلندمدت، نرخ سودی را به دست آورد که هزینه سرمایه خود را پوشش بدهد؛ در غیر این صورت، امکان جایگزین کردن دارایی‌هایی خود را نخواهد داشت. وقتی کاهش تقاضا و رقابت شدید بین‌المللی، بازده سرمایه را کاهش می‌دهد، تعداد کمی از شرکت‌ها به صورت تجمعی کسب سود را فدای اهداف دیگر می‌کنند.

«بازار برای کنترل شرکت: به نظر می‌رسد تیم‌های مدیریتی که موفق به حداکثر ساختن سود شرکت‌های خود نمی‌شوند با تیم‌هایی جایگزین می‌شوند که می‌توانند این کار را انجام بدهند. در «بازار برای کنترل شرکت»، شرکتی‌هایی که عملکرد مالی ضعیف‌تری دارند با کاهش قیمت سهام روبرو می‌شوند که باعث جذب خریداران (شرکت‌های دولتی و صندوق‌های سهام خصوصی) می‌شود. با وجود سابقه قابل تحسین شرکت شکلات‌سازی بریتانیایی کدبری<sup>۱</sup> در ارتباط با کارکنان و جوامع محلی، سود ناامیدکننده آن برای سهامداران بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۹ بدین معنا است که این شرکت نتوانست در برابر خریداری شدن از سوی کرافت فودز<sup>۲</sup> مقاومت کند. علاوه بر این، سرمایه‌گذاران فعال (افراد و مؤسسات) هیئت‌مدیره‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند تا مدیران عامل را که موفق به ارزش‌آفرینی برای سهامداران نمی‌شوند برکنار کنند.

«همگرایی منافع ذی‌نفعان: احتمال اشتراک منافع در میان ذی‌نفعان مختلف از تعارض منافع بین آن‌ها بیشتر است. سودآوری در بلندمدت، مستلزم وفاداری از سوی کارکنان، روابط مبتنی بر اعتماد با تأمین‌کنندگان و مشتریان، و پشتیبانی از سوی دولت‌ها و جوامع است. در واقع، نظریه ابزاری مدیریت ذی‌نفعان بیان می‌کند که دنبال کردن منافع ذی‌نفعان برای ظهور مزیت رقابتی ضروری است که به نوبه خود منجر به عملکرد مالی بهتر می‌شود. همان‌طور که مایکل جنسن بیان می‌کند: «مدیران شرکت

برای حداکثر ساختن ارزش نه تنها باید تمام ذی‌نفعان شرکت (مشتریان، کارکنان، مدیران، تأمین‌کنندگان، جوامع محلی) را راضی کنند بلکه باید حمایت آن‌ها را به دست آورند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که بنگاه‌هایی که مجموعه گسترده‌تری از منافع (از جمله منافع جامعه) را در نظر می‌گیرند به عملکرد مالی بهتری دست پیدا می‌کنند.

بنابراین این موضوع که آیا بنگاه‌ها باید در جهت منافع سهامداران خود فعالیت کنند یا تمام ذی‌نفعان، در اصول بیشتر اهمیت دارد تا در عمل. طبق نظر جنسن: «نظریه حداکثر ساختن ارزش سهام‌دار آگاه<sup>۱</sup> مشابه نظریه ذی‌نفعان آگاه<sup>۲</sup> صفحه قبل است». در ادامه این فصل، وقتی مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی بنگاه‌ها را به طور مبسوط‌تری بررسی می‌کنیم به این موضوع باز خواهیم گشت.

### سود چیست؟

تا اینجا به تلاش بنگاه‌ها برای کسب سود به طور کلی اشاره کرده‌ام. اکنون زمان آن است که با دقت بیشتری بررسی کنیم که منظور ما از سود چیست و نحوه ارتباط آن با ارزش‌آفرینی چگونه است؟

سود، مازاد درآمدها نسبت به هزینه‌های موجود برای توزیع بین مالکان بنگاه است. اما اگر حداکثرسازی سود، یک هدف واقعی باشد بنگاه باید بداند که سود چیست و چگونه آن را اندازه‌گیری کند؛ در غیر این صورت، هدایت مدیران به حداکثرسازی سود کمک چندانی نخواهد کرد. بنگاه چه چیزی را حداکثر می‌سازد: سود کل یا نرخ سود؟ در طول چه دوره‌ای؟ با چه نوع تغییراتی در مورد ریسک؟ و در هر صورت، سود چیست - سود حسابداری، جریان نقدی یا سود اقتصادی؟ این ابهامات زمانی آشکار می‌شوند که عملکرد سود شرکت‌ها را مقایسه می‌کنیم. جدول ۱/۲ نشان می‌دهد که رتبه‌بندی شرکت‌ها بر اساس سودآوری کاملاً به نوع معیار مورد استفاده برای سودآوری بستگی دارد.



جدول ۱،۲ عملکرد برخی از شرکت‌های برتر دنیا برحسب معیارهای مختلف سودآوری، ۲۰۱۰

شرکت	ارزش شرکت <sup>۱</sup> (میلیارد دلار)	سود خالص الف (میلیارد دلار)	ROS <sup>۲</sup> (%) <sup>ب</sup>	ROE <sup>۳</sup> (%) <sup>ج</sup>	ROA <sup>۴</sup> (%) <sup>د</sup>	سود سهامداران <sup>۵</sup> (%) <sup>ه</sup>
اکسون موبیل <sup>۶</sup>	۳۵۴	۳۰،۵	۱۵،۲	۲۰،۷	۱۷،۵	۱۰،۱
اپل <sup>۷</sup>	۳۳۸	۱۴،۰	۳۱،۲	۲۹،۳	۲۹،۰	۵۳،۱
پتروچاینا <sup>۸</sup>	۲۲۶	۲۲،۹	۱۰،۶	۱۵،۳	۱۱،۷	-۸،۴
جنرال الکتریک <sup>۹</sup>	۱۵۵	۱۱،۶	۱۲،۷	۹،۸	۱۸،۹	۲۳،۹
جی پی مورگان چیس <sup>۱۰</sup>	۱۰۸	۱۷،۴	۲۸،۵	۹،۹	۱۱،۸	۲،۳
وال مارت استورز <sup>۱۱</sup>	۱۹۶	۳۰،۵	۵،۹	۲۳،۵	۱۴،۱	۳،۲
ولکس واگن <sup>۱۲</sup>	۶۴	۹،۱	۷،۵	۳۲،۹	۳،۶	۱۲۳،۲

نکات:

الف. سهام موجود (تعداد سهام باقیمانده) × قیمت پایانی سهام در ۲۸ اکتبر ۲۰۱۱

ب. بازده فروش = سود پیش از مالیات به عنوان درصدی از درآمد فروش.

ج. بازده حقوق صاحبان سهام = سود خالص به عنوان درصدی از حقوق صاحبان سهام در پایان سال.

د. بازده دارایی = درآمد عملیاتی به عنوان درصدی از دارایی کل پایان سال.

ه. سود تقسیم شده + افزایش قیمت سهام در طول سال ۲۰۱۰.

### سود حسابداری<sup>۱۳</sup> و سود اقتصادی<sup>۱۴</sup>

یکی از مشکلات اصلی سود حسابداری این است که دو نوع بازده را ترکیب می‌کند: بازده عادی سرمایه که عایدی سرمایه‌گذاران بابت استفاده از سرمایه‌شان است و سود اقتصادی که مازاد موجود پس از پرداخت هزینه تمام ورودی‌ها (از جمله سرمایه) است. سود اقتصادی، معیار کامل‌تری برای سود است که معیاری دقیق‌تر از توانایی یک بنگاه برای ایجاد ارزش مازاد<sup>۱۵</sup> است.

- |                           |                     |                     |                    |
|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 1. market capitalization  | 2. return on sale   | 3. return on equity | 4. return on asset |
| 5. return to shareholders | 6. ExxonMobil       | 7. Apple            | 8. PetroChina      |
| 9. General Electric       | 10. JPMorgan Chase  | 11. Wal-Mart Stores | 12. Volkswagen     |
| 13. accounting profit     | 14. economic profit | 15. surplus value   |                    |

برای متمایز کردن سود اقتصادی از سود حسابداری، اغلب سود اقتصادی با عنوان بهره<sup>۱</sup> یا بهره مالکانه<sup>۲</sup> نامیده می‌شود.

یکی از پرستفاده‌ترین معیارهای سود اقتصادی، ارزش افزوده اقتصادی (EVA) است که بنگاه مشاوره استرن استیوارت اند کمپانی<sup>۳</sup> آن را طراحی و ترویج کرده است. ارزش افزوده اقتصادی به صورت زیراندازه‌گیری می‌شود:

$$\text{هزینه سرمایه} - \text{سود عملیاتی خالص پس از کسر مالیات (NOPAT)} = \text{EVA}$$

که در آن، هزینه سرمایه = سرمایه به کار گرفته شده  $\times$  میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC) است.

سود اقتصادی نسبت به سود حسابداری به عنوان یک معیار عملکرد دو مزیت دارد. اول اینکه انضباط عملکرد شدیدتری را برای مدیریت تعیین می‌کند. در بسیاری از شرکت‌های سرمایه محور<sup>۴</sup> ظاهراً پس از در نظر گرفتن هزینه سرمایه، سود سالم از بین می‌رود. دوم این که این معیار، تخصیص سرمایه بین کسب‌وکارهای مختلف بنگاه را با در نظر گرفتن هزینه‌های واقعی کسب‌وکارهای سرمایه محور بیشتر بهبود می‌بخشد.

### مرتبط کردن سود با ارزش سازمان

زمان نیز یکی از مشکلات است. وقتی دوره‌های مختلف زمانی را در نظر می‌گیریم، حداکثرسازی سود به معنای حداکثر ساختن ارزش فعلی خالص جریان سود در طول حیات بنگاه است. بنابراین حداکثرسازی سود به حداکثرسازی ارزش بنگاه تبدیل می‌شود. ارزش بنگاه مانند دارایی‌های دیگر محاسبه می‌شود؛ این ارزش، خالص ارزش فعلی<sup>۵</sup> (NPV) بازدهی است که دارایی ایجاد می‌کند. بازده مرتبط، جریان‌های نقدی بنگاه است. بنابراین، بنگاه‌ها با استفاده از همان متدولوژی تنزیل جریان نقدی<sup>۶</sup> (DCF) ارزش‌گذاری می‌شوند که برای ارزش‌گذاری پروژه‌های سرمایه‌گذاری استفاده می‌کنیم. در نتیجه، ارزش سازمان (V)، مجموع جریان‌های نقدی آزاد<sup>۷</sup> آن (C) در هر سال (t) است که در هزینه سرمایه (r) سازمان تنزیل شده است. هزینه سرمایه<sup>۸</sup> مرتبط، میانگین موزون هزینه سرمایه (r<sub>WACC</sub>) است که میانگین هزینه سهام (r<sub>E</sub>) و هزینه بدهی (r<sub>D</sub>) است:

1. rent

2. economic rent

3. Stern Stewart &amp; Company

4. capital-intensive companies

5. net present value

6. discounted cash flow

7. free cash flow

8. cost of capital

$$V = \sum_i \frac{C_i}{(1+r_{e+d})^i}$$

که در آن C به این صورت اندازه‌گیری می‌شود:

**سرمایه‌گذاری در سرمایه ثابت و در گردش - مالیات - استهلاک + سود عملیاتی خالص**

بنابراین، بنگاه برای حداکثر ساختن ارزش خود باید جریان‌های نقدی خالص آتی خود را حداکثر کند و در عین حال ریسک آن را به منظور کمینه کردن هزینه سرمایه خود مدیریت کند. رویکرد حداکثر ساختن ارزش، به جای سود، جریان نقدی را به عنوان معیار عملکرد مرتبط برای حداکثرسازی ارزش بنگاه شناسایی می‌کند. در عمل، ارزش‌گذاری شرکت‌ها با تنزیل سود اقتصادی، همان نتایج تنزیل جریان نقدی خالص را در بردارد. تفاوت در مواجهه با سرمایه‌ای است که صرف کسب و کار می‌شود. رویکرد جریان نقدی، سرمایه را در هنگام ایجاد هزینه سرمایه کسر می‌کند؛ رویکرد EVA از عرف حسابداری پیروی کرده و هزینه‌ها را چنان که مصرف می‌شود ثبت می‌کند (از طریق ثبت استهلاک). به طور کلی، یک رویکرد DCF کامل، رضایت‌بخش‌ترین رویکرد برای ارزش‌گذاری شرکت‌ها است. در عمل، برای آن که تحلیل DCF معنادار باشد نیازمند پیش‌بینی جریان نقدی چند سال جلوتر است. زیرا جریان نقدی برای یک سال، شاخص ضعیفی از سود مربوطه است (برای نمونه، شرکت‌های سودآور و در حال رشد سریع اغلب جریان‌های نقدی آزاد منفی دارند). اگر فقط بتوان پیش‌بینی‌های مالی را برای چند سال انجام داد آنگاه سود (خالص استهلاک) می‌تواند نسبت به جریان‌های نقدی، مبنای بهتری برای ارزش‌گذاری باشد.

مشکلات عملی تحلیل DCF منجر به جستجوی روش‌هایی جایگزین برای حداکثرسازی ارزش بنگاه شده است که مشکلات پیش‌بینی زود هنگام جریان‌های نقدی یا سود را در آینده نداشته باشد. مکنزی اند کمپانی بیان می‌کند که ارزش بنگاه به سه متغیر اصلی بستگی دارد: بازده سرمایه، سرمایه‌گذاری شده (ROIC)، میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC) و رشد سود عملیاتی. بنابراین، ایجاد ارزش بنگاه مستلزم افزایش ROIC، کاهش WACC و افزایش نرخ رشد سود است.

## مشکل حداکثرسازی ارزش برای سهامدار چیست؟

ارتباط حداکثر ساختن ارزش بنگاه (ارزش شرکت)<sup>۱</sup> با هدف پذیرفته شده حداکثرسازی ارزش برای سهامدار چگونه است؟<sup>۲</sup> در سال ۱۹۵۸، مودیلیانی<sup>۳</sup> و میلر<sup>۴</sup> با نشان دادن این موضوع که ارزش یک شرکت (NPV سود در جریان آن) متناظر با ارزش بازاری اوراق بهادار آن است، نظریه مالی نوین را بنا کردند: سهام و بدهی، ارزش سهامدار برابر است با ارزش بنگاه منهای ارزش بدهی بنگاه. برای بیشتر شرکت‌ها حداکثر ساختن ارزش بنگاه و حداکثر ساختن ارزش سهامدار تقریباً معادل است (یعنی آن‌ها تصمیمات مدیریتی مشابهی را نشان می‌دهند).

حداکثرسازی ارزش برای سهامدار را می‌توان به دوروش تفسیر کرد:

- ◀ از لحاظ ارزش ذاتی<sup>۵</sup>، ارزش سهامدار برابر است با NPV جریان سودی که به مالکان تعلق می‌گیرد (یعنی پس از کسر پرداخت بهره) و در هزینه سهام تنزیل می‌شود؛
- ◀ از لحاظ ارزش بازاری<sup>۵</sup>، ارزش سهامدار، ارزش فعلی بازار سهام بنگاه است.

تا زمانی که بازار سهام در ارزش‌گذاری بازده آتی بنگاه، به طور منطقی کارآمد باشد ارزش‌گذاری فعلی بازار سهام، شاخص خوبی از ارزش ذاتی است. بنابراین، حداکثر ساختن سود خالص در طول عمر بنگاه باید به معنای حداکثر ساختن ارزش بازار سهام بنگاه نیز باشد. با این وجود، تجربه دودمه گذشته نشان می‌دهد که وقتی مدیریت ارشد به جای سود در طول عمر بنگاه بر ارزش سهام در بازار تمرکز می‌کند پیامدهای نامطلوبی ایجاد می‌شود. اگر بازارهای سهام، نزدیک بین باشند ممکن است مدیریت تشویق شود که سود کوتاه مدت را به بهای از دست دادن سودآوری بلندمدت، حداکثر کند. این امر به نوبه خود می‌تواند مدیریت ارشد را وسوسه کند که سود کوتاه مدت را به جای افزایش سود عملیاتی بنگاه از طریق دست‌کاری مالی افزایش دهد. این دست‌کاری می‌تواند شامل تغییر ساختار مالی، هموارسازی سود و استفاده از فروش دارایی برای برجسته کردن سود گزارش شده در کوتاه مدت باشد. بنابراین، برای آن که حداکثرسازی ارزش سهامدار با منافع بلندمدت آن‌ها و سایر ذی‌نفعان همسو باشد مهم است که مدیران نه تنها بر قیمت سهام شرکت بلکه بر افزایش سود تمرکز کنند که در نهایت قیمت سهام آن‌ها به آن بستگی خواهد داشت.

1. enterprise value  
5. market value

2. Modigliani

3. Miller

4. intrinsic value

تأکید ما در این کتاب به جای حداکثر ساختن ارزش سهامدار بر حداکثر ساختن ارزش بنگاه است. این کار تا حد زیادی به خاطر سادگی است: به دلیل وجود سهام ممتاز<sup>۱</sup> و اوراق بدهی قابل تبدیل<sup>۲</sup>، تمایز بدهی از سهام، همیشه ساده نیست در حالی که اوراق قرضه بنجل<sup>۳</sup> دارای مشخصاتی شبیه به سهام و بدهی هستند. از آن مهم‌تر، تمرکز بر ارزش بنگاه به طور کلی از تأکید ما بر عوامل اصلی ارزش بنگاه به جای سردرگمی‌ها و اختلالات ناشی از توجه به ارزش‌گذاری بازار سهام، پشتیبانی می‌کند.

### تحلیل عملکرد در عمل

بحث ما تا اینجا مشخص کرده است که هرچند تمام سازمان‌های تجاری دارای اهدافی متفاوت هستند اما کسب سود در طول عمر کسب و کار (ارزش بنگاه) بهترین شاخص رایج برای موفقیت کسب و کار به عنوان نهادی ارزش‌آفرین است و بهترین راهنما برای انتخاب استراتژی‌ها دستیابی به هدف کسب و کار است.

بنابراین چگونه این اصول را برای ارزیابی و توسعه استراتژی‌های کسب و کار به کار می‌گیریم؟ چهار حوزه اصلی وجود دارد که در آن‌ها تحلیل عملکرد سود می‌تواند هدایت‌کننده استراتژی باشد: (۱) در ارزیابی عملکرد یک بنگاه (یا واحد کسب و کار)؛ (۲) در تشخیص علل عملکرد ضعیف؛ (۳) در انتخاب استراتژی‌ها بر اساس چشم‌انداز سود آن‌ها و (۴) تعیین اهداف عملکرد.

### ارزیابی عملکرد فعلی و گذشته

اولین کار در هر یک از اقدامات تدوین استراتژی، ارزیابی وضعیت فعلی است. این به معنای شناسایی استراتژی کنونی بنگاه و ارزیابی میزان اجرای درست آن به لحاظ عملکرد مالی بنگاه است. مرحله بعد، تشخیص است - شناسایی علل عملکرد نامطلوب. بنابراین، اقدامات استراتژیک مناسب، مشابه اقدامات پزشکی مناسب است: ابتدا ارزیابی وضعیت سلامتی بیمار و سپس تعیین علل هر نوع بیماری.

معیارهای عملکرد آینده‌نگر: ارزش بازار سهام اگر هدف شما حداکثر ساختن سود در طول دوره عمر بنگاه باشد آنگاه برای ارزیابی عملکرد بنگاه باید جریان سود (یا جریان‌های نقدی) آن را در طول باقی عمر آن بررسی کنید. البته مشکل این است که ما فقط می‌توانیم برآورد‌های منطقی این معیارها

1. preference stock

2. convertible debt

3. junk bonds

4. forward-looking performance measures

را چند سال جلوتر انجام دهیم. برای شرکت‌های سهامی عام، ارزش‌گذاری بازار سهام نمایانگر بهترین برآورد موجود از NPV جریان‌های نقدی آتی است. بنابراین، برای ارزیابی عملکرد بنگاه در ارزش‌آفرینی می‌توانیم تغییر در ارزش بازار بنگاه را با تغییر ارزش بازار رقبا در طول یک دوره (ترجیحاً چند سال) مقایسه کنیم. بدیهی است که ارزش‌گذاری بازار سهام یک شاخص عملکرد ناقص است (خصوصاً به لحاظ حساسیت آن به اطلاعات جدید و آسیب‌پذیری آن در برابر شرایط روانی و عدم تعادل بازار) اما بهترین شاخصی است که برای ارزش ذاتی داریم.

**معیارهای عملکرد گذشته‌نگر:** نسبت‌های حسابداری به دلیل نوسان ارزش بازار سهام، ارزیابی‌های عملکرد بنگاه به منظور ارزیابی استراتژی کنونی یا ارزیابی اثربخشی مدیریت با معیارهای حسابداری عملکرد سروکار دارند. این معیارها حتماً مربوط به گذشته هستند: گزارش‌های مالی حداقل سه هفته بعد از دوره مربوط به خود منتشر می‌شوند. بنابراین بسیاری از بنگاه‌ها هدایت سود را پیشنهاد می‌کنند - پیش‌بینی سود برای ۱۲ ماه آتی (گاهی طولانی‌تر).

چارچوب ارزش‌گذاری مکنزی، سه عامل ارزش‌آفرینی را مشخص می‌کند: نرخ بازده سرمایه، هزینه سرمایه و رشد سود (رئوس مطالب این فصل را مشاهده کنید). در بین این عوامل، بازده سرمایه، شاخص اصلی اثربخش سرمایه‌گذاری بنگاه در ایجاد سود از دارایی‌هایی خود است. بنابراین ROIC و معادل آن (بازده سرمایه به کار گرفته شده) (ROCE) یا شاخص‌های نرخ بازده مرتبط با آن نظیر بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) و بازده دارایی (ROA)، شاخص‌های عملکرد با ارزشی هستند. معیارهای سودآوری مختلف، مرتبط هستند - هرچه دوره تحت بررسی طولانی‌تر باشد امکان هم‌گرایی آن‌ها بیشتر است. در دوره‌های کوتاه‌تر، موضوعات اصلی عبارتند از: ۱) آگاهی از محدودیت‌ها و انحرافات ذاتی در هر کدام از معیارهای سودآوری و ۲) استفاده از معیارهای مختلف سودآوری به طوری که سازگاری آن‌ها را بتوان بررسی کرد. مهم‌ترین این محدودیت‌ها استفاده از معیارهای عملکرد گذشته‌نگر برای نشان دادن موفقیت بنگاه در ایجاد سود در آینده است. جدول ۲، برخی از پر استفاده‌ترین شاخص‌های عملکرد را نشان می‌دهد.

جدول ۲.۲ نسبت‌های سودآوری

نسبت	فرمول	توضیحات
بازده سرمایه، سرمایه‌گذاری شده (ROIC)	سود عملیاتی پیش از بهره پس از کسر مالیات دارایی‌های ثابت + خالص دارایی‌های جاری	ROIC بازده سرمایه، سرمایه‌گذاری شده در کسب‌وکار را اندازه‌گیری می‌کند. ROIC همچنین به عنوان بازده سرمایه به کار گرفته شده (ROCE) شناخته می‌شود. صورت کسر، سود عملیاتی (EBIT) است و می‌تواند پیش از مالیات یا پس از مالیات باشد. مخارج کسر را نیز می‌توان به عنوان سهام به علاوه بدهی اندازه‌گیری کرد.
بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)	سود خالص سهام سهامداران	ROE موفقیت بنگاه در استفاده از سرمایه سهامداران برای ایجاد سود را اندازه‌گیری می‌کند که برای پاداش‌دهی مجدد به سرمایه‌گذاران در دسترس می‌باشند. سود خالص اغلب خالص درآمد حاصل از عملیات متوقف شده را و پیش از هر نوع اقلام خاصی اندازه‌گیری می‌کند.
بازده دارایی (ROA)	سود عملیاتی دارایی‌های کل	صورت کسر باید معادل با بازده تمام دارایی شرکت باشد، برای مثال سود عملیاتی، EBITDA (سود پیش از بهره، مالیات، استهلاک ملموس و استهلاک غیر ملموس) یا EBIT (سود پیش از بهره و مالیات)
حاشیه سود	-فروش هزینه کالاها و خدمات خریداری شده	حاشیه سود، میزان ارزش افزوده بنگاه به کالاها و خدمات خریداری شده را اندازه‌گیری می‌کند
حاشیه عملیاتی	سود عملیاتی فروش	حاشیه عملیاتی و حاشیه خالص، توانایی بنگاه برای استخراج سود از فروش خود را اندازه‌گیری می‌کند اما برای ارزیابی عملکرد بنگاه، این نسبت‌ها کافی نیستند زیرا حاشیه‌ها بر اساس میزان سرمایه‌بری بین بخش‌ها بسیار متغیر هستند (جدول ۱.۲ را مشاهده کنید).
حاشیه خالص	سود خالص فروش	

## نکات:

تعداد کمی از نسبت‌های حسابداری دارای تعاریف استاندارد هستند بنابراین توصیه می‌شود نحوه محاسبه نسبت مورد استفاده خود را به طور واضح بیان کنید. یکی از دستورالعمل‌های عمومی برای نسبت‌های نرخ بازده این است که صورت کسر باید سودهایی باشد که برای پاداش دهی مجدد به مالکان دارایی‌ها در مخارج کسر موجود باشد.

سود در طول یک دوره زمانی اندازه‌گیری می‌شود (معمولاً در طول یک سال). دارایی‌ها در یک نقطه زمانی ارزش‌گذاری می‌شود. بنابراین در محاسبات نرخ بازده، باید میانگین دارایی‌ها، سهام و سرمایه به کار گرفته شده بین آغاز و پایان دوره محاسبه شود.

تفسیر نسبت‌های سودآوری مستلزم الگوبرداری<sup>۱</sup> است. مقایسه‌ها در طول زمان به ما می‌گویند که نسبت سودآوری در حال بهبود است یا در حال بدتر شدن. مقایسه‌های بین بنگاهی به ما می‌گویند که عملکرد بنگاه نسبت به رقبای، نسبت به میانگین صنعت خود یا نسبت به کل بنگاه‌ها (برای مثال، نسبت به ۵۰۰ شرکت برتر دنیا) چگونه است. یکی دیگر از محک‌های مهم، هزینه سرمایه است. ROIC و ROCE باید با WACC مقایسه شوند و ROE باید با هزینه سرمایه سهام مقایسه شود.

## تشخیص عملکرد

اگر عملکرد سود، نامطلوب باشد باید علل عملکرد ضعیف را شناسایی کنیم تا مدیریت بتواند اقدامات اصلاحی را انجام بدهد. ابزار اصلی تشخیص، تفکیک بازده سرمایه به منظور شناسایی عوامل ارزش است. نقطه شروع، به کارگیری فرمول دوپونت برای تفکیک بازده سرمایه سرمایه‌گذاری شده به حاشیه فروش و گردش سرمایه است. سپس می‌توانیم حاشیه فروش و بهره‌وری سرمایه را به اقسام تشکیل‌دهنده آن‌ها تفکیک کنیم (شکل ۱، ۲). این کار ما را به سمت فعالیت‌های خاصی هدایت می‌کند که علل عملکرد ضعیف هستند.

کپسول استراتژی ۲، ۲، عملکرد شرکت یو پی اس<sup>۲</sup> را با عملکرد شرکت فدکس<sup>۳</sup> مقایسه می‌کند. با تفکیک بازده کلی دارایی‌ها می‌توانیم علل عملکرد بهتر شرکت یو پی اس را نشان بدهیم. سپس اگر داده‌های مالی را داده‌های کیفی در مورد استراتژی کسب و کار یو پی اس، عملیات آن، استراتژی محصول آن، موضوعات سازمانی که با آن مواجه است و شرایط جهانی لجستیک و بازار تحویل سریع ترکیب کنیم می‌توانیم علل عملکرد بهتر آن نسبت به فدکس را تشخیص بدهیم.

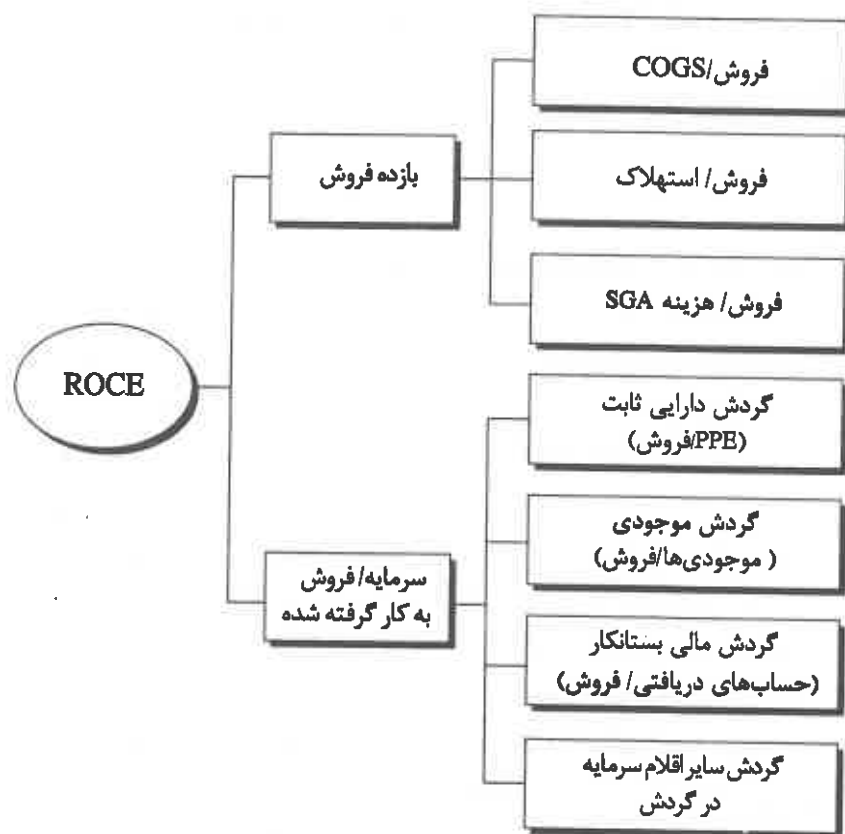
1. benchmarks

2. UPS

3. FedEx



شکل ۱،۲ تفکیک بازده سرمایه به کار گرفته شده



نکات:

ROCE، بازده سرمایه به کار گرفته شده

COGS: هزینه کالاهای فروخته شده.

PPE: املاک، کارخانه و تجهیزات

برای بحث‌های بیشتر، کتاب تی کولرو همکاران، ارزش‌گذاری، ویرایش پنجم، ۲۰۱۰ را مشاهده کنید.<sup>۱</sup>

### کپسول استراتژی ۲,۲

#### تشخیص عملکرد: یوپی اس در برابر فلدکس

بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱، بازده سرمایه سرویس پستی متحد (UPS)، شرکت برتر تحویل بسته در دنیا نسبت به نزدیک‌ترین رقیب خود (شرکت فلدکس)، دو برابر بود. تحلیل مالی چه اطلاعاتی را می‌تواند در زمینه علل این عملکرد متفاوت نشان بدهد؟

تفکیک بازده سرمایه به کار گرفته شده شرکت‌ها به دو جزء حاشیه فروش و گردش سرمایه نشان می‌دهد که تفاوت در ROCE را می‌توان تقریباً به تفاوت در بازده فروش نسبت داد - بهره‌وری دارایی (که با گردش سرمایه نشان داده می‌شود) برای دو شرکت تقریباً مشابه است. تفکیک گردش سرمایه، نشان‌دهنده عدم تفاوت معنادار بین بهره‌وری دو شرکت است که هر کدام دارایی‌های مستقل خود را اداره می‌کنند. شکل ۲,۲ را مشاهده کنید.

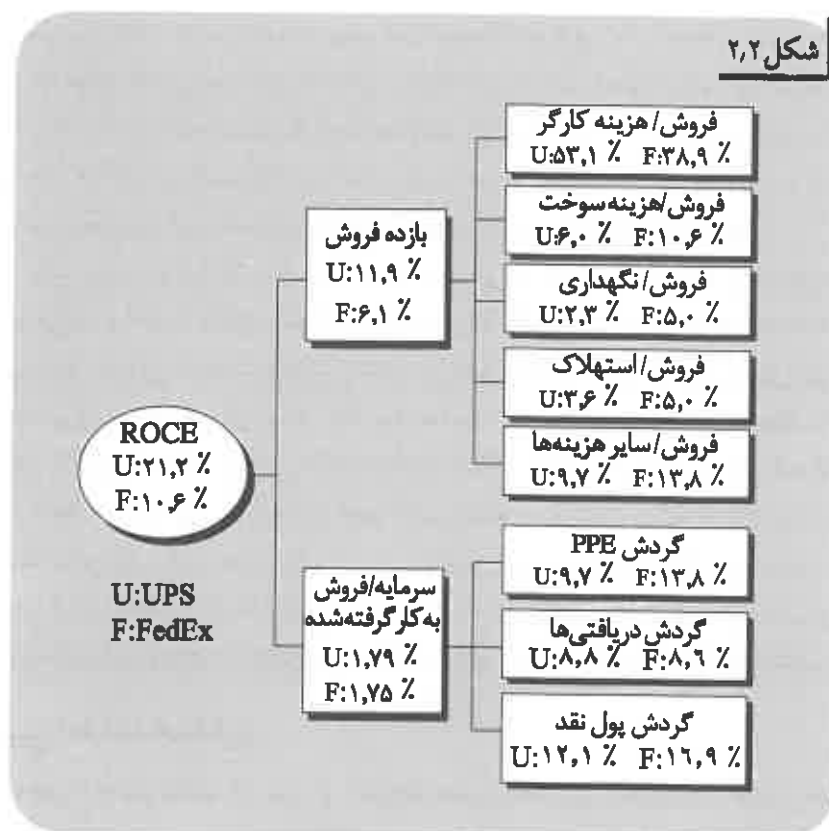
با این وجود، تفکیک ROS نشان‌دهنده تفاوت‌های زیاد در ساختار هزینه دو شرکت است؛ یوپی اس پیشتر مبتنی بر کارگراست و نسبت هزینه کارکنان به فروش آن بالا است. فلدکس هزینه‌های بسیار بالاتری به لحاظ سوخت، نگهداری، استهلاک و «سایر هزینه‌ها» دارد.

این تفاوت هزینه‌ها نشان‌دهنده تفاوت در ترکیب کسب و کار دو شرکت است. یوپی اس بیشتر در حمل و نقل زمینی فعال است (یوپی اس دارای ۱۰۰ هزار وسیله نقلیه و فلدکس دارای ۵۰ هزار وسیله نقلیه است) که بیشتر به کارکنان وابسته است. فلدکس بیشتر به حمل و نقل هوایی می‌پردازد (یوپی اس دارای ۵۲۷ هواپیما و فلدکس دارای ۶۸۸ هواپیما است). سود بخش تحویل سریع فلدکس، بسیار کمتر از بخش تحویل زمینی آن بود. با این وجود، به نظر نمی‌رسد که تفاوت در ترکیب کسب و کار، تفاوت گسترده در مورد سوخت، نگهداری و سایر هزینه‌ها را بین فلدکس و یوپی اس تبیین کند. گمان می‌رود که یوپی اس دارای کارایی عملیاتی بهتری باشد.

شکل ۲,۲ تحلیل دلیل بازده سرمایه به کار گرفته شده (ROCE) بالاتر یوپی اس

(U) نسبت به فلدکس (F)

شکل ۲،۲



### آیا عملکرد گذشته می‌تواند استراتژی‌های آینده را هدایت کند؟

تشخیص عملکرد اخیر یک بنگاه (که در بالا مطرح شد) اطلاعات مفیدی را در زمینه تدوین استراتژی فراهم می‌کند. اگر بتوانیم دلیل عملکرد ضعیف یک شرکت را مشخص کنیم آنگاه مبنایی برای اقدامات اصلاحی داریم. این اقدامات اصلاحی احتمالاً استراتژیک (یعنی بر میان‌مدت تا بلندمدت متمرکز است) و عملیاتی (بر کوتاه‌مدت متمرکز است) است. هرچه عملکرد یک شرکت بدتر باشد نیاز به تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت بیشتر است. برای شرکت‌های در آستانه ورشکستگی (تعدادی از خطوط هوایی دنیا و برخی از شرکت‌های خودروسازی)، استراتژی بلندمدت، موضوع فرعی و بقاء دغدغه اصلی است.

برای شرکت‌هایی که عملکرد خوبی دارند تحلیل مالی امکان می‌دهد تا دلایل عملکرد برتر را درک کنیم تا استراتژی بتواند از این عوامل تعیین‌کننده موفقیت حمایت کند و آن‌ها را بهبود

بخشد. برای مثال، در مورد شرکت یوپی اس (کپسول استراتژی ۲،۲ را مشاهده کنید)، تحلیل مالی به مزایای کارایی اشاره دارد که ناشی از جایگاه این شرکت به عنوان بزرگ‌ترین شرکت پستی در آمریکا و داشتن یک سیستم یکپارچه جمع‌آوری و تحویل است که کارایی عملیاتی را افزایش می‌دهد. عملکرد برتر کسب و کار بین‌المللی یوپی اس به توانایی آن برای ورود موفق به بازارهای خارجی و یکپارچه کردن عملیات خارج از کشور در سیستم جهانی آن اشاره دارد.

با این وجود، تحلیل گذشته فقط ما را تا اینجا می‌رساند. دنیای کسب و کار به طور مستمر تغییر می‌کند و نقش استراتژی، کمک به بنگاه برای انطباق با تغییر است. چالش، توجه به آینده و شناسایی عواملی است که عملکرد را تهدید می‌کنند یا فرصت‌های جدیدی را برای سودآوری ایجاد می‌کنند. تحلیل مالی ما در ارائه پیشنهادات استراتژی به یوپی اس می‌تواند برخی از دلایلی را روشن کند که چرا این شرکت تا کنون عملکرد خوبی داشته است اما نکته کلیدی برای حفظ عملکرد یوپی اس، درک نحوه تغییر محیط صنعت آن به لحاظ الزامات مشتری، رقابت، تکنولوژی و هزینه‌های انرژی و ارزیابی ظرفیت یوپی اس برای انطباق با این شرایط جدید است. هرچند تحلیل مالی به ناچار، گذشته‌نگر است اما تحلیل استراتژیک به ما امکان می‌دهد تا آینده‌نگر باشیم و برخی از عوامل مهم و موثر در موفقیت یک بنگاه در آینده را درک کنیم.

### تعیین اهداف عملکرد

در فصل ۱ متذکر شدیم که یکی از نقش‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک، افزایش عملکرد شرکت از طریق تعیین اهداف عملکرد و سپس پایش نتایج در برابر اهداف است. برای آنکه اهداف عملکرد موثر باشند باید با اهداف بلندمدت سازگار، با استراتژی مرتبط و با فعالیت‌ها و مسئولیت‌های تک‌تک اعضای سازمان ارتباط داشته باشد. اهداف شرکت باید قابل اجرا باشد. یکی از مشکلات اصلی دیدگاه ذی‌نفعان، تفسیر هدفی است که منافع همه ذی‌نفعان را دنبال کند. حتی هدف دقیق‌تر حداکثرسازی ارزش بنگاه می‌تواند خارج از مجموعه اجرایی، اهمیت کمتری داشته باشد. اهداف گسترده شرکت باید به اهداف خاصی تبدیل شود که برای مدیران پایینی سازمان معنادار باشد. نکته کلیدی، تعیین اهداف عملکردی است که با متغیرهایی هم‌خوانی داشته باشد که مدیران مختلف می‌توانند بر آنها اعمال نفوذ کنند. بنابراین، با آنکه تعیین هدف کلی حداکثرسازی ارزش بنگاه می‌تواند برای مدیرعامل منطقی باشد، اما برای مدیر ارشد عملیاتی و سرپرستان بخش‌ها، تعیین اهداف مالی خاص‌تر منطقی است (نظیر حداکثرسازی ROCE در دارایی‌های موجود و سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که نرخ بازده آن‌ها از

هزینه سرمایه بیشتر باشد). اهداف عملیاتی خاص‌تر برای مدیران وظیفه‌ای، بخشی و واحدی ارجحیت دارد. بنابراین در یک شرکت خرده‌فروشی، مدیران فروشگاه می‌توانند با توجه به فروش در هر فوت مربع و حاشیه سود، اهداف را تعیین کنند. ممکن است لازم باشد که مدیران انبار به سطوح اهداف گردش موجودی دست پیدا کنند. ممکن است لازم باشد که مدیران خرید، هزینه کالاهای خریداری شده را به عنوان درصدی از درآمد فروش کاهش بدهند. ممکن است لازم باشد که مدیران رشد مالی، میانگین هزینه سرمایه را به حداقل برسانند و تراز نقدینگی را کاهش بدهند. می‌توان از همان رویه‌ای که برای تفکیک بازده سرمایه برای ارزیابی عملکرد گذشته استفاده کردیم برای تعیین اهداف عملکرد متناسب با سطوح واحدهای مختلف درون سازمان استفاده کنیم. شکل ۳،۲ از همان تفکیک عوامل بازده سرمایه در شکل ۱،۲ استفاده می‌کند. تفاوت در اینجا است که شکل ۳،۲ مبنایی برای شناسایی نسبت‌های مالی و عملیاتی مناسب برای مدیران در سطوح مختلف واحدهای مختلف شرکت ارائه می‌کند.

**کارت‌های امتیازی متوازن<sup>۱</sup>**؛ مشکل تمام سیستم‌های مدیریت عملکرد این است که اهداف عملکرد بلندمدت هستند (برای مثال، حداکثرسازی سود در طول دوره عمر شرکت)، اما برای آن که اهداف عملکرد به عنوان یک سیستم کنترل اثربخش عمل کنند باید در کوتاه مدت پایش شوند. مشکل رویکرد مالی فوق برای تفکیک سودآوری به نسبت‌های سازنده آن این است که بعید است که تعقیب کوتاه مدت اهداف مالی، منجر به حداکثرسازی بلندمدت سود شود.

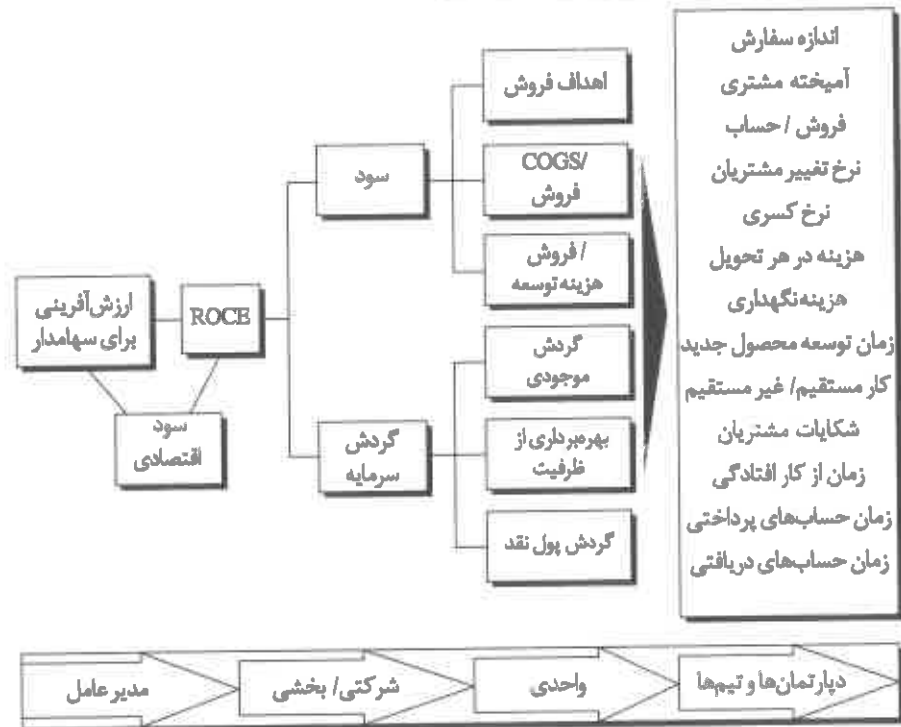
یکی از راه‌حل‌ها برای این معضل، مرتبط کردن هدف کلی شرکت برای حداکثر ساختن ارزش با اهداف استراتژیک و عملیاتی است تا مطمئن شویم که تعقیب اهداف مالی، به هزینه موقعیت استراتژیک شرکت در بلندمدت نیست. پرستفاده‌ترین روش برای انجام این کار، کارت امتیازی متوازن است که رابرت کاپلان<sup>۲</sup> و دیوید نورتن<sup>۳</sup> ایجاد کردند. متدولوژی کارت امتیازی متوازن، چارچوبی یکپارچه برای متوازن کردن اهداف مالی و استراتژیک و تسری دادن معیارهای عملکرد سازمان به واحدها و بخش‌های تجاری مستقل فراهم می‌کند.

1. balanced score card

2. Robert Kaplan

3. David Norton.

شکل ۳،۲ مرتبط کردن عوامل ارزش به عملکرد



- معیارهای عملکرد موجود در کارت امتیازی متوازن از پاسخ به چهار سوال به دست می‌آید:
- ❖ سهامداران چه انتظاری از ما دارند؟ دیدگاه مالی از معیارهایی نظیر جریان نقدی، فروش و رشد درآمد و بازده حقوق صاحبان سهام تشکیل می‌شود.
  - ❖ در نظر مشتریان چگونه هستیم؟ معیارهایی نظیر اهداف مربوط به محصولات جدید، تحویل به موقع و سطح عیوب و خطا بر دیدگاه مشتریان موثر است.
  - ❖ باید در چه چیزی برتری داشته باشیم؟ دیدگاه داخلی کسب و کار با فرایندهای درونی کسب و کار نظیر بهره‌وری، مهارت‌های کارکنان، زمان چرخه، نرخ بازده و معیارهای کیفیت و هزینه ارتباط دارد.

« آیا می‌توانیم به بهبود ارزش‌آفرینی ادامه بدهیم؟ دیدگاه نوآوری و یادگیری شامل معیارهای مرتبط با زمان چرخه توسعه محصول جدید، رهبری تکنولوژیکی و نرخ بهبود است.

متدولوژی کارت‌امتیازی با متوازن کردن مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک و مالی، امکان ارتباط استراتژی کسب‌وکار با ایجاد ارزش برای سهامدار را فراهم می‌کند و در ضمن مجموعه‌ای از اهداف قابل اندازه‌گیری را برای هدایت این فرایند ارائه می‌کند. شکل ۴,۲ کارت امتیازی متوازن را برای یک خط هوایی منطقه‌ای آمریکا نشان می‌دهد.

**بازاندیشی درباره اهداف عملکرد؛** پیشران‌های ارزش مالی و کارت‌امتیازی متوازن، تکنیک‌های سیستماتیک مدیریت عملکرد هستند. همان‌طور که دیدید این دو تکنیک مبتنی بر این فرض هستند که اگر اهداف کلی را بتوان به اهداف معین، کمی، زمان‌دار تفکیک کرد، هریک از اعضای سازمان می‌داند که از او چه انتظاری می‌رود و برای دستیابی به مجموعه اهداف، برانگیخته می‌شود. با این وجود، شواهد زیادی به پیامدهای نامطلوب مدیریت از طریق اهداف عملکرد اشاره دارد. به طور خاص، بسیاری از شرکت‌هایی که در سودآوری بلندمدت بیشترین اثربخشی را داشته‌اند و در ارزش‌آفرینی از همه بهتر عمل کرده‌اند کمتر به اهداف مالی توجه دارند. چرا دنبال کردن سود غالباً موفق به تحقق هدف خود نمی‌شود؟ اول این که اگر مدیران بدانند که عوامل تعیین‌کننده سود چیست، اهداف سود فقط اقدام اثربخش مدیریت را هدایت می‌کند. دغدغه سودآوری و سود سهامدار می‌تواند برداشت مدیران از محرک‌های واقعی عملکرد برتر را سطحی کند؛ این موضوع در مورد شرکت انرون<sup>۱</sup> به از بین رفتن سریع ارزش برای تمام سهامداران منجر شد. در مقابل، اگر شرکت‌ها بر محرک‌های استراتژیک مزیت رقابتی تمرکز کنند این کار در نهایت می‌تواند منجر به سودآوری بلندمدت شود. نکته کلی - که در مثال شرکت بوئینگ نشان داده شده است (کپسول استراتژی ۳,۲) این است که **انحراف** (دنبال کردن غیرمستقیم اهداف)، اغلب بهتر از روش مستقیم است.

شکل ۲،۲ کارت امتیازی متوازن برای یک خط هوایی منطقه‌ای

طرح‌های استراتژیک	اهداف	معیارهای عملکرد	نقشه استراتژی ساده شده
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهینه‌سازی مسیرها</li> <li>- استانداردسازی هواپیماها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ۲۵٪ در سال</li> <li>- ۵۰٪ در سال</li> <li>- ۵٪ در سال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزش بازار</li> <li>- درآمد نسبت به صندلی</li> <li>- هزینه کرایه هواپیما</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت کیفیت</li> <li>- برنامه وفاداری مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اول در صنعت</li> <li>- ۹۸٪ رضایت</li> <li>- ٪ تغییر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رتبه بندی FAA برای ورود به موقع</li> <li>- رتبه‌بندی مشتریان</li> <li>- تعداد مشتری</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه بهینه‌سازی زمان چرخه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کمتر از ۲۵ دقیقه</li> <li>- ۹۳٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زمان فرود</li> <li>- خروج به موقع</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه مالکیت سهام</li> <li>- آموزش متخصصان فنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سال اول، ۷۰٪</li> <li>- سال چهارم، ۹۰٪</li> <li>- سال ششم، ۱۰۰٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درصد متخصصان فنی سهامدار</li> <li>- درصد متخصصان فنی آموزش دیده</li> </ul>	

همچنین این خطر وجود دارد که وقتی اهداف وسیع و بلندمدت به معیارهای عملکرد زمان‌دار تبدیل می‌شود اهداف عملکرد از هدف نهایی جدا شوند- همان‌طور که آموزه‌های بودایی به ما هشدار می‌دهند: «انگشتی را که به ماه اشاره می‌کند با خود ماه اشتباه نگیرید». پذیرش گسترده اهداف عملکرد در بخش دولتی باعث شده است نهادها از طریق نادیده گرفتن چیزی که مورد هدف نبوده است، دست‌کاری داده‌ها و دستیابی به اهداف به «بازی کردن در سیستم» گرایش پیدا کنند اما عملکرد اصلی را که شاخص‌های عملکرد به آن اشاره دارند بهبود نمی‌دهند.



## کپسول استراتژی ۳،۲

اشتباهات دنبال کردن هدف ارزش‌آفرینی برای سهامدار: بوئینگ<sup>۱</sup>

شرکت بوئینگ به لحاظ مالی یکی از موفق‌ترین اعضای شاخص صنعتی داوجونز در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ بود. اما به مدیریت مالی کمتر توجه داشت. مدیرعامل این شرکت، بیل آلن<sup>۲</sup>، علاقه‌مند بود که هواپیماهای غول‌پیکر بسازد و با آن‌ها رهبری بازار را در دست بگیرد؛ «بوئینگ همیشه به فکر فردا است. این امر فقط با افرادی محقق می‌شود که با کار خود زندگی می‌کنند، نفس می‌کشند، می‌خورند و می‌خوانند». در جلسه مهمی برای تصویب بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری تاریخ بوئینگ (۷۴۷) کرافورد گرینوالد از آلن خواست تا پیش‌بینی‌های مالی بوئینگ در مورد پروژه را ارائه کند. گرینوالد در واکنش به پاسخ مبهم آلن، دستش را روی صورت گذاشت. او زیر لب گفت «خدای من این‌ها حتی نمی‌دانند بازده سرمایه در این مورد چقدر است».

در اواسط دهه ۱۹۹۰ وقتی بوئینگ، مک‌دانل داگلاس<sup>۳</sup> را خریداری کرد تغییراتی ایجاد شد و تیم مدیریت جدید هری استونسیفر<sup>۴</sup> و فیل کاندیت<sup>۵</sup> منصوب شدند. آقای کاندیت با افتخار درباره «انتقال شرکت به محیطی مبتنی بر ارزش صحبت کرد که در آن هزینه واحد، بازده سرمایه و بازده سهامدار، معیارهایی هستند که بر اساس آن‌ها قضاوت می‌شود».

نتیجه، کمبود سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید هوانوردی غیر نظامی و تنوع‌بخشی در دفاع و ماهواره‌ها بود. تحت رهبری کاندیت، بوئینگ رهبری بازار هواپیماهای مسافربری را به ایرباس واگذار کرد و در عین حال نقش آن به عنوان یک پیمانکار دفاعی به دلیل اشتباهات اخلاقی مدیران اجرایی کلیدی متزلزل شد. وقتی کاندیت در اول دسامبر سال ۲۰۰۳ استعفا داد، قیمت سهام بوئینگ، ۲۰٪ کمتر از زمان انتصاب او بود.

منبع: جان کی، مجله فاینانشال تایمز، ۲۰۰۳

### فراآراز سود: ارزش ها و مسئولیت اجتماعی شرکتی

در آغاز این فصل، بیان کردم که هرچند تمام شرکت ها دارای هدف سازمانی متفاوتی هستند اما هدف مشترک تمام سازمان های تجاری، ارزش آفرینی است و بهترین شاخص ارزش آفرینی، سود در طول دوره عمر شرکت است - یا معادل آن، حداکثر ساختن ارزش بنگاه. هرچند رسوایی شرکت ها در قرن بیست و یکم (از رسوایی شرکت انرون در سال ۲۰۰۱ تا لمن برادرز' در سال ۲۰۰۸)، دنبال کردن سود را (خصوصاً اصل حداکثرسازی ارزش برای سهامدار) بی اعتبار ساخته است اما من هدف حداکثرسازی سود در بلندمدت را به عنوان مناسب ترین و عملی ترین هدف برای بنگاه ها توجیه کرده ام.

این توجیه عمدتاً بر اساس هم سوایی است که در ابتدا بین سود و منافع جامعه (که نشانگر اصل «دست نامرئی» آدام اسمیت<sup>۲</sup> است که منفعت شخصی را به سمت صلاح همگانی هدایت می کند) و سپس بین تعقیب منافع ذی نفعان و کسب سود در بلندمدت (حداکثرسازی ارزش ذی نفعان آگاه) درک کردم. اما وقتی تعقیب سود با صلاح اجتماعی سازگار نیست یا با اخلاق در تعارض است چگونه؟ این ناسازگاری ها و تعارض ها را چگونه باید مدیریت کرد؟ آیا دنبال کردن گفته ی میلتون فریدمن<sup>۳</sup> کافی است که می گوید:

تنها و تنها یک مسئولیت اجتماعی برای کسب و کار وجود دارد - استفاده از منابع خود و مشارکت در فعالیت هایی که برای افزایش سود خود طراحی شده است به شرطی که در قواعد بازی باقی بماند یعنی که در رقابت باز و آزاد و بدون فریب و نیرنگ مشارکت کند.

در این رویکرد، وقتی دنبال کردن سود با منافع جامعه در تعارض است نقش دولت، مداخله در اقتصاد با استفاده از مالیات و مقررات برای هم سوساختن محرک های سود با اهداف اجتماعی و قانون گذاری برای جریمه کردن رفتار غیر اخلاقی است. در مقابل، دیگران معتقدند که سازمان های تجاری باید اقداماتی را برای تعیین اصول و ارزش ها انجام دهند که فراآراز محدوده قانون باشد و استراتژی هایی را بیان کنند که به طور واضح هم سوب با منافع جامعه باشد. بیایید به ترتیب درباره هریک از این حوزه ها بحث کنیم.

۱. Lehman Brothers

2. Adam Smith

3. Milton Friedman

## ارزش‌ها و اصول

معنای هدف (که در بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز بیان می‌شود) اغلب از طریق باورهایی درباره نحوه دستیابی به این هدف تکمیل می‌شود. این باورهای سازمانی معمولاً مجموعه‌ای از ارزش‌ها<sup>۱</sup> (به شکل تعهد به آموزه‌های اخلاقی و منافع ذی‌نفعان مختلف) و مجموعه‌ای از اصول را برای هدایت تصمیمات و اقدامات اعضای سازمانی شکل می‌دهد. کپسول استراتژی ۴،۲ ارزش‌ها و اصول کسب‌وکار شرکت شیل<sup>۲</sup> را توضیح می‌دهد.

### کپسول استراتژی ۴،۲

#### ارزش‌ها و اصول شرکت رویال داج شیل

##### ارزش‌های ما

کارکنان شرکت شیل دارای مجموعه‌ای از ارزش‌ها نظیر صداقت، درستی و احترام به افراد هستند. ما نیز قطعاً به اهمیت بنیادی اعتماد، استقبال از تغییر، کار تیمی و حرفه‌ای‌گری معتقدیم و به عملکرد خود می‌بالیم.

##### اصول

- ۱) اقتصادی؛ سودآوری بلندمدت برای دستیابی ما به اهداف کسب‌وکار و رشد مستمر ضروری است.
- ۲) رقابت؛ شرکت‌های شیل از سرمایه‌گذاری آزاد حمایت می‌کنند. ما به دنبال رقابت عادلانه و اخلاقی و درون چارچوب قوانین رقابت اجرایی هستیم...
- ۳) درستی کسب‌وکار؛ شرکت‌های شیل بر صداقت، درستی و عدالت در تمام جنبه‌های کسب‌وکار خود تأکید دارند...
- ۴) فعالیت‌های سیاسی؛ شرکت‌های شیل در تعقیب اهداف کسب‌وکار مشروع خود به روشی همراه با مسئولیت اجتماعی درون قوانین کشورهای که در آن فعالیت می‌کنیم عمل می‌کنند.

- ۵) بهداشت، ایمنی<sup>۱</sup>، امنیت<sup>۲</sup> و محیط زیست. شرکت های شیل، رویکردی سیستماتیک در مورد بهداشت، ایمنی، امنیت و مدیریت محیط زیست دارند تا به بهبود مستمر عملکرد دست پیدا کنند.
- ۶) جوامع محلی؛ هدف شرکت های شیل این است که با بهبود مستمر روش های کمک مستقیم یا غیرمستقیم به رفاه عمومی جوامعی که در آن فعالیت می کنند همسایگان خوبی برای آن ها باشند.
- ۷) ارتباطات و مشارکت؛ شرکت های شیل می دانند که گفتگو و مشارکت منظم با ذی نفعان، ضروری است. ما به گزارش دهی عملکرد خود از طریق ارائه اطلاعات کاملاً مرتبط به گروه های قانونی ذی نفع، متعهد هستیم...
- ۸) سازگاری؛ ما با تمام قوانین و مقررات اجرایی کشورهایی که در آن فعالیت می کنیم سازگار هستیم.

منبع: اصول کسب و کار عمومی شرکت رویال داج شیل، ۲۰۰۸

در یک سطح، بیانیه ارزش ها و اصول را می توان به عنوان ابزارهای شرکت ها برای مدیریت تصویر بیرونی دانست. اما تا اندازه ای که شرکت ها در پایبندی خود به ارزش ها و اصول، پایدار و صادق هستند این آرمان ها می تواند یکی از اجزای مهم هویت سازمانی باشند و تأثیری جدی بر تعهد کارکنان و گرایش آن ها به مشارکت داشته باشند. تا اندازه ای که ارزش ها میان اعضای سازمانی مشترک باشد آن ها یکی از اجزای اصلی فرهنگ سازمانی را شکل می دهند.

این دلیل که تعهد به ارزش ها و اصول بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد، بسیار مهم است. شرکت مکنزی اند کمپانی، ارزش های مشترک را در مرکز «چارچوب 7S» خود قرار می دهد. جیم کالینز<sup>۳</sup> و جری پوراس<sup>۴</sup> معتقدند که «ارزش های بنیادی»<sup>۵</sup> و «هدف بنیادی» (اساسی ترین دلایل وجودی سازمان) ترکیب می شوند تا یک «ایدئولوژی بنیادی» را برای سازمان شکل بدهند که «یک شخصیت ابدی را برای سازمان تعریف می کند» و «چسبی است که سازمان را کنار هم نگه می دارد». به اعتقاد آن ها وقتی ایدئولوژی بنیادی در کنار آینده پیش بینی شده برای سازمان قرار می گیرد نتیجه، مفهوم قدرتمندی از جهت استراتژیکی است که مبنایی برای موفقیت بلندمدت فراهم می کند.

1. safety

2. security

3. Jim Collins

4. Jerry Porras

5. core value

## دستورالعمل‌ها برای مسئولیت اجتماعی شرکت

بحث بر سر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها مستمر و گیج‌کننده بوده است. مبنای این بحث‌ها برداشت‌های متفاوت از شرکت سهامی عام است: «برداشت دارایی»<sup>۱</sup> که بنگاه را به صورت مجموعه‌ای از دارایی‌های تحت تملک سهامداران می‌داند و «برداشت نهاد اجتماعی» که بنگاه را به عنوان جامعه‌ای از افراد می‌بیند که محیط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و محیط طبیعی آن از روابط آن حمایت می‌کند و آن را حفظ می‌کند. در حالی که دیدگاه «بنگاه به عنوان دارایی»، نشان می‌دهد که تنها مسئولیت مدیریت، فعالیت در جهت منافع سهامداران است دیدگاه «بنگاه به عنوان نهاد اجتماعی» نشان‌دهنده مسئولیت حفظ بنگاه درون شبکه کلی روابط و وابستگی‌ها است.

با این وجود، حتی از یک دیدگاه کارایی کامل، بدیهی است که هر دو قطب طیف نظرات، توجیه ناپذیر هستند. طرفداران این دیدگاه که تنها هدف سازمان تجاری، سودآوری است متوجه نیستند که یک سازمان برای بقا و کسب سود باید مشروعیت اجتماعی را حفظ کند. نابودی تقریبی بانک‌های سرمایه‌گذاری در طول بحران مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ (از جمله تبدیل گلدمن ساچ<sup>۲</sup> و سایر بانک‌های سرمایه‌گذاری به بانک‌های تجاری) بیشتر به خاطر از بین رفتن مشروعیت بود تا ورشکستگی تجاری آن‌ها. رسوایی شنود تلفنی که منجر به بسته شدن یکی از روزنامه‌های انگلیسی تحت مالکیت نیوز کورپوریشن<sup>۳</sup> روپرت مرداک<sup>۴</sup> شد کمتر از ۱٪ درآمد‌های این شرکت را تشکیل می‌داد. اما در عرض پنج هفته پس از این رسوایی در جولای سال ۲۰۱۱، ارزش بازار شرکت نیوز کورپوریشن تا ۲۵٪ کاهش یافت، زیانی معادل ۱۱ میلیارد دلار.

در طرف دیگر این طیف، این بحث که مسئولیت اصلی سازمان‌های تجاری، تعقیب اهداف اجتماعی است به طور مشابه غیرعملی است. با گسترش گفته آدام اسمیت که بیان می‌کند: «توقع ما برای غذا خوردن از خیرخواهی قصاب، یا نانوا نیست بلکه از توجه آن‌ها به منافع فردی خود است»، احتمالاً اگر قصاب به یک فعال حقوق حیوانات تبدیل شود، و نانوا در سازمان مبارزه با چاقی ثبت نام کند هیچ یک از ما آمیدی به خوردن غذا نداریم.

بنابراین منطقه ثبات، جایی بین این طیف قرار می‌گیرد که در آن سازمان‌ها تجاری با الزامات محیط اجتماعی و طبیعی خود هم‌سو هستند، اما هدف تجاری خود یا نیاز به بقای مالی خود را کنار نگذاشته‌اند. تعدادی از دستاوردها در ادبیات مدیریت به ما امکان می‌دهد

1. property conception

2. Goldman Sachs

3. News Corporation

4. Rupert Murdoch

تا این منطقه ثبات واسطه را به صورت دقیق تر تعریف کنیم و ملاحظات را مطرح کنیم که باید تعقیب مسئولیت اجتماعی را هدایت کند.

ملاحظه اصلی در اینجا بقاء از طریق انطباق است. استدلال کارایی مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۱</sup> (CSR)، بنگاه را درون اکوسیستم محیط های اجتماعی و طبیعی آن می داند که نشان دهنده سازگاری بین منابع بنگاه و منافع اکوسیستم پشتیبان است. بنابراین طبق گفته آری دو گئوس<sup>۲</sup>، مدیرعامل سابق شرکت شیل، شرکت های بادوام، شرکت هایی هستند که جوامعی قوی می سازند، دارای یک حس هویت قوی هستند، به یادگیری تعهد دارند و نسبت به دنیای پیرامون خود حساسیت دارند. به طور خلاصه، آن ها درک می کنند که ارگانیزم های زنده ای هستند که طول عمر آن ها به انطباق اثربخش با یک محیط در حال تغییر بستگی دارد.

این دیدگاه درباره بنگاه را (که هم زمان منافع فردی و منافع اکوسیستم خود را دنبال می کند) مایکل پورتر و مارک کرامر<sup>۳</sup> به صورت دستورالعمل هایی برای یک رویکرد عمل گرایانه و متمرکز به مسئولیت اجتماعی شرکت توسعه داده اند. فارغ از دلایل اخلاقی (آنچه آن ها به عنوان «الزامات اخلاقی» می نامند)، آن ها سه دلیل را بیان می کنند که چرا مسئولیت اجتماعی شرکت می تواند به نفع یک شرکت باشد: پایداری<sup>۴</sup> - مسئولیت اجتماعی شرکت به دلیل منافع دوجانبه در حفظ اکوسیستم، به نفع بنگاه ها است؛ شهرت<sup>۵</sup> - مسئولیت اجتماعی شرکت (شهرت بنگاه را برای مشتریان و سایر گروه ها افزایش می دهد)؛ و مجوز فعالیت - بنگاه ها برای انجام کسب و کارهای خود به پشتیبانی نهادهایی نیاز دارند که به آن ها وابسته هستند. وظیفه خطیر در انتخاب این که کدام یک از اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت باید دنبال شود شناسایی فصل مشترک بین منافع بنگاه و منافع جامعه است (یعنی پروژه ها و فعالیت هایی که مزیت رقابتی برای بنگاه ایجاد می کنند و در عین حال نتایج اجتماعی مثبتی برای جامعه دربردارند) - چیزی که آن ها به عنوان مسئولیت اجتماعی شرکت استراتژیک می نامند.

پورتر و کرامر پس از آن در مقاله ای تحلیل خود را از این فصل مشترک بین منافع شرکتی و اجتماعی ارائه می کنند که با عنوان ارزش مشترک<sup>۶</sup> می نامند؛ «ایجاد ارزش اقتصادی به طوری که برای جامعه نیز ارزش آفرینی شود». آن ها معتقدند که ارزش مشترک به معنای توزیع مجدد ارزش از پیش ایجاد شده نیست؛ بلکه به معنای توسعه کل مجموعه ارزش اقتصادی و اجتماعی است. برای مثال، تجارت عادلانه به معنای توزیع مجدد ارزش از طریق پرداخت قیمتی بالاتر به

1. corporate social responsibility  
4. sustainability

2. Arie de Geus  
5. reputation

3. Mark Kramer  
6. shared value

کشاورزان بابت محصولات آن‌ها است - در مورد پرورش دهندگان کاکائو در ساحل عاج، این روش درآمد آن‌ها را بین ۱۰ تا ۲۰٪ افزایش می‌دهد. در مقابل، تلاش خریداران عمده برای بهبود کارایی کشت کاکائو که از طریق روش‌های کشت بهبود یافته، کنترل کیفیت بهتر و زیرساخت بهتر کشت می‌شود می‌تواند درآمد کشاورزان را تا ۳۰۰٪ افزایش بدهد. ایجاد ارزش مشترک مستلزم باز تعریف مرزهای بنگاه و روابط آن با محیط پیرامونش است. بنگاه به جای این که خود را به عنوان موجودیتی مجزا در نظر بگیرد که با محیط بیرونی معامله می‌کند، درک می‌کند که این نوعی وابستگی متقابل و مشارکت نزدیک با محیط و سازمان‌ها و افراد درون آن است. این موضوع، سه نوع فرصت را برای خلق ارزش مشترک فراهم می‌کند: بررسی مجدد محصولات و بازارها، باز تعریف بهره‌وری درون زنجیره ارزش و ایجاد خوشه‌های محلی تأمین‌کنندگان، توزیع کنندگان و کسب‌وکارهای مرتبط در جایی که بنگاه فعالیت می‌کند.

مفهوم ارزش مشترک در اقدامات پایین هرم قرار دارد - پتانسیل شرکت‌های چندملیتی برای ایجاد کسب‌وکار سودآور و افزایش توسعه اجتماعی و اقتصادی از طریق خدمت‌رسانی به فقرای جهان - اساساً چهار میلیارد نفر با کمتر از ۲ دلار در روز زندگی می‌کنند. همچنین، نکته کلیدی، تغییر برداشت است: اگر شرکت‌های چندملیتی به جای در نظر گرفتن افراد فقیر به عنوان قربانی یا سربار، آن‌ها را به عنوان مصرف‌کنندگان بالقوه، کارگران انعطاف‌پذیر و کارآفرینان خلاق ببینند آنگاه دنیای کاملی از فرصت‌ها پدیدار می‌شود.

### فراتر از سود: استراتژی و اختیارات واقعی

تا اینجا ارزش بنگاه را با ارزش خالص فعلی (NPV) کسب سود (یا جریان‌های نقدی آزاد) مشخص کرده‌ایم. اما NPV تنها منشأ ارزش در دسترس بنگاه نیست. این اعتقاد ساده که اختیار (تصمیم‌گیری درباره انجام یا عدم انجام یک کار) دارای ارزش است نتایج مهمی برای نحوه ارزش‌گذاری بنگاه‌ها در بر دارد. در سال‌های اخیر، اصول قیمت‌گذاری اختیار از ارزش‌گذاری اوراق بهادار مالی به ارزش‌گذاری پروژه‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری گسترش داده است. حوزه تحلیل اختیارات واقعی<sup>۱</sup> به عنوان یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌ها در نظریه مالی در طول دهه گذشته پدیدار شده است و نتایج شگرفی برای تحلیل استراتژی داشته است. جزئیات فنی ارزش‌گذاری

اختیارات واقعی، پیچیده است. با این وجود، اصول بنیادی، ساده هستند. اجازه بدهید نظرات اصلی را درباره نظریه اختیارات واقعی و معنای آن برای تحلیل استراتژی توضیح بدهم.

سرمایه‌گذاری‌هایی را در نظر بگیرید که رویال داچ شیل در پروژه‌های توسعه سرمایه‌گذاری مشترک انجام می‌دهد تا هیدروژن مورد استفاده در سلول‌های سوختی را تولید کند. به نظر می‌رسد کاربرد سلول‌های سوختی در مقیاس بزرگ در وسایل نقلیه یا برای تولید انرژی در آینده نزدیک بعید باشد. هزینه شرکت شیل در این پروژه‌ها کم است اما قطعاً اگر این وجوه در کسب و کار اصلی نفت و گاز شیل به کار گرفته می‌شد بازده بالاتری ایجاد می‌کرد. بنابراین این سرمایه‌گذاری‌ها (در واقع تمام سرمایه‌گذاری‌های شرکت شیل در انرژی تجدیدپذیر) چگونه می‌تواند با منافع سهامداران سازگار باشد؟

پاسخ در ارزش اختیار این سرمایه‌گذاری‌ها است. شیل نه در حال ایجاد یک کسب و کار بزرگ سلول‌های سوختی است و نه در حال ایجاد کارخانجات تولید هیدروژن در مقیاس تجاری است، این شرکت در حال ایجاد فناوری‌هایی است که در صورت به کارگیری گسترده سلول‌های سوختی، می‌توان از آن‌ها برای تولید هیدروژن استفاده کرد. شیل با ایجاد دانش فنی و مالکیت فکری در این فناوری، یک اختیار ایجاد کرده است. اگر عوامل اقتصادی، محیطی یا سیاسی، استفاده از هیدروژن را محدود کند و اگر سلول‌های سوختی به نقطه توجیه‌پذیری فنی و تجاری برسد آنگاه شیل می‌تواند با سرمایه‌گذاری مقادیر بیشتر در تولید هیدروژن در مقیاس تجاری از آن اختیار استفاده کند.

در دنیای پر از عدم قطعیت که سرمایه‌گذاری‌ها پس از انجام، برگشت‌ناپذیر هستند، انعطاف‌پذیری، ارزشمند است. به جای تعهد به اجرای کل یک پروژه، بهتر است پروژه به تعدادی مرحله تقسیم شود که در آن تصمیم‌گیری درباره آغاز یا عدم آغاز مرحله بعدی و نحوه آن را می‌توان تحت شرایط عمومی و یادگیری به دست آمده از مرحله قبلی پروژه انجام داد. اکثر شرکت‌های بزرگ برای توسعه محصول، دارای رویکرد «مراحل و دروازه‌ها» هستند که در آن فرایند توسعه به «مراحل» مجزاً تقسیم می‌شود که در انتهای هر یک، پیش از ورود پروژه به دروازه، مجدداً ارزیابی می‌شود. این رویکرد مرحله‌ای، اختیاراتی را برای ادامه پروژه، توقف آن، اصلاح آن یا صبر کردن ایجاد می‌کند. سرمایه‌گذاران خطرپذیر کاملاً با ارزش اختیارات رشد آشنا هستند. در سپتامبر سال ۲۰۰۹، توییتر (که تقریباً هیچ درآمدی نداشت و با نرخی در حدود ۱۰ میلیون دلار در ماه



پول خرج می‌کرد) سرمایه‌گذاری خود را ۱۰۰ میلیون دلار افزایش داد که نشان‌دهنده ارزش‌گذاری ۱ میلیارد دلاری یک شرکت است. این سرمایه‌گذاران در حال خرید اختیار توانایی توثیق برای یافتن راهی به منظور تبدیل حضور گسترده آنلاین آن به پول و به موجب آن ایجاد یک کسب‌وکار سودآور بودند. تأکید سرمایه‌گذاران خطرپذیر بر مقیاس‌پذیری<sup>۱</sup> (پتانسیل تغییر مقیاس یا تکرار یک کسب‌وکار در صورت موفق بودن راه‌اندازی اولیه) به طور مشابه، ارزش اختیارات رشد را تأیید می‌کند. کپسول استراتژی ۵٫۲ محاسبه ارزش اختیارات واقعی را نشان می‌دهد.

### استراتژی به عنوان مدیریت اختیارات

برای تدوین استراتژی، علاقه اصلی ما این است که چگونه می‌توانیم از اصول ارزش‌گذاری اختیارات برای خلق ارزش برای سهامدار استفاده کنیم. در نوع اختیار واقعی وجود دارد: اختیارات رشد و اختیارات انعطاف‌پذیری. *اختیارات رشد*<sup>۲</sup> به بنگاه امکان می‌دهند تا سرمایه‌گذاری‌های اولیه کوچکی را در تعدادی از فرصت‌های کسب‌وکار آتی ولی بدون تعهد به آن‌ها انجام بدهد. *اختیارات انعطاف‌پذیری*<sup>۳</sup> با طراحی پروژه‌ها و کارخانجاتی مرتبط است که امکان انطباق با شرایط مختلف را فراهم می‌کنند - سیستم‌های تولیدی منعطف، امکان تولید مدل‌های محصول مختلف را در یک خط تولید فراهم می‌کنند. پروژه‌های مختلف را می‌توان برای ایجاد اختیارات رشد و اختیارات انعطاف‌پذیری طراحی کرد. این به معنای پرهیز از تعهد به پروژه کامل و ایجاد نقاط تصمیم در مراحل مختلف است که در آن اختیارات اصلی عبارتند از به تأخیر انداختن، اصلاح، افزایش مقیاس یا توقف پروژه. مرک (یکی از حامیان اولیه قیمت‌گذاری اختیارات) بیان می‌کند که «وقتی شما یک سرمایه‌گذاری کوچک را در یک پروژه پژوهشی انجام می‌دهید در حال پرداخت ورودی برای یک حق هستید اما مجبور نیستید آن پژوهش را در مراحل بعدی ادامه بدهید».

1. scalability

2. growth options

3. flexibility options

### کپسول استراتژی ۵.۲

#### محاسبه ارزش اختیارات واقعی

به کارگیری ارزش اختیارات واقعی برای پروژه‌ها و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری به دلیل پیچیدگی تکنیک‌های ارزش‌گذاری محدود شده است. با این حال حتی بدون ورود به عملیات ریاضی مورد نیاز برای محاسبه ارزش اختیارات می‌توانیم از اصول اولیه برای درک عوامل تعیین‌کننده ارزش‌های اختیارات استفاده کنیم و بدانیم که چگونه می‌توان پروژه‌ها و استراتژی‌ها را برای حداکثر ساختن ارزش اختیارات آن‌ها طراحی کرد.

پژوهشی جدید در مورد ارزش‌گذاری اختیارات واقعی، فرمول قیمت‌گذاری اختیار بلک شولز<sup>۱</sup> را که برای ارزش‌گذاری اختیارات مالی ایجاد شده است به ارزش‌گذاری پروژه‌های سرمایه‌گذاری واقعی منطبق کرده است<sup>۲</sup>. بلک شولز از شش عامل تعیین‌کننده ارزش اختیارات تشکیل می‌شود که هر یک دارای یک معادل در ارزش‌گذاری یک اختیار واقعی است:

- ۱) قیمت سهام = NPV پروژه؛ NPV بالاتر، ارزش اختیارات را افزایش می‌دهد
- ۲) قیمت اقدام = هزینه سرمایه‌گذاری؛ هرچه هزینه بالاتر باشد ارزش اختیارات بیشتر است
- ۳) عدم قطعیت؛ برای مالی و اختیارات واقعی، عدم قطعیت، ارزش اختیارات را افزایش می‌دهد
- ۴) زمان انقضاء؛ برای مالی و اختیارات واقعی، هرچه اختیارات طولانی‌تر باقی بماند ارزش آن بیشتر است
- ۵) سود تقسیم شده = کاهش ارزش سرمایه‌گذاری در طول دوره اختیار؛ ارزش اختیار را کاهش می‌دهد
- ۶) نرخ بهره؛ نرخ بهره بالاتر، ارزش اختیار را با ایجاد تأخیر ارزشمندتر افزایش می‌دهد.<sup>۳</sup>

با وجود این، متدولوژی اصلی مورد استفاده برای ارزش‌گذاری اختیار واقعی، مدل قیمت‌گذاری دوجمله‌ای اختیارات است. این تکنیک با فراهم کردن امکان

مدل‌سازی صریح علل عدم قطعیت و نقاط تصمیم کلیدی در یک پروژه، درک شهودی‌تری از منابع ارزش اختیارات را ارائه می‌کند. این تحلیل دو مرحله دارد:

(۱) ایجاد یک درخت رویداد که ارزش پروژه را در هر یک از دوره‌های توسعه و تحت سناریوهای مختلف نشان می‌دهد.

(۲) تبدیل درخت رویداد به یک درخت تصمیم با شناسایی نقاط تصمیم کلیدی در درخت رویداد، معمولاً نقاطی که تخصیص وجوه جدید به پروژه‌ها الزامی است یا جایی که گزینه‌ای برای ایجاد تأخیر وجود دارد. سپس می‌توان ارزش‌های تدریجی پروژه را با حرکت از گره‌های نهایی درخت تصمیم در هر مرحله برای هر یک از نقاط تصمیم محاسبه کرد (با استفاده از یک عامل تنزیل بر اساس تکنیک تکرار پورنفوی). اگر ارزش تدریجی پروژه در مرحله اولیه از سرمایه‌گذاری اولیه بیشتر باشد مرحله اول و به طور مشابه برای هر یک از مراحل بعدی ادامه می‌دهیم.

نکات:

- الف. اثر بلیک و شولز با عنوان «قیمت‌گذاری اختیارات و تعهدات شرکت»، ۱۹۷۳ را مشاهده کنید.  
 ب. اثر لسلی و مایکلز با عنوان «قدرت واقعی اختیارات واقعی»، ۱۹۹۵ را مشاهده کنید.  
 ج. این رویکرد در اثر کوپلند و توفانو با عنوان «یک روش دنیای واقعی برای مدیریت اختیارات واقعی»، ۲۰۰۳ ارائه شده است. همچنین «تدوین استراتژی با استفاده از اختیارات واقعی»، اثر کوپلند (۲۰۰۳) را مشاهده کنید.

دغدغه اصلی ما در تدوین استراتژی، اختیارات رشد است. این دغدغه‌ها می‌تواند شامل این موارد باشد:

◀ سرمایه‌گذاری‌های مبنای. این‌ها سرمایه‌گذاری در محصولات یا فناوری‌های اصلی هستند که جریان فرصت‌های کسب‌وکار دیگر را ایجاد می‌کنند. سرمایه‌گذاری شرکت تری‌ام در نانوتکنولوژی فرصت تولید محصولات جدید در طیف گسترده‌ای از کسب‌وکارهای آن را فراهم می‌کند از مواد دندان‌پزشکی و سیستم‌های تحویل دارو تا چسب و پوشش محافظ. موتور جستجوی گوگل و ترافیک عظیم اینترنتی که جذب می‌کند محیطی را برای تعداد زیادی از ابتکارات فراهم کرده است - نه تنها محصولات

1. The Pricing of Options and Corporate Liabilities; Journal of Political Economy 81 (1993)
2. K. J. Leslie and M. P. Michaels, "The Real Power of Real Options"
3. T. Copeland and P. Tufano, "A Real-world Way to Manage Real Options"
4. T. Copeland, "Developing Strategy Using Real Options"
5. platform investment

جستجو بلکه مجموعه گسترده‌ای از سایر محصولات نرم‌افزاری و خدمات اینترنتی (مثل جی‌میل، کروم، اندروید، گوگل پلاس).

اتحاد استراتژیک و سرمایه‌گذاری‌های مشترک؛ سرمایه‌گذاری‌های محدودی هستند که اختیاراتی برای ایجاد استراتژی‌های کاملاً جدید فراهم می‌کنند. ویرجین گروپ از سرمایه‌گذاری‌های مشترک به عنوان مبنایی برای ایجاد تعدادی کسب‌وکار جدید استفاده کرده است؛ با استیج کوچ برای ایجاد ویرجین ریل، با ای‌ام پی برای ایجاد ویرجین مانی (خدمات مالی)، با داج تلکام برای ایجاد ویرجین موبایل. شرکت شیل از سرمایه‌گذاری‌های مشترک و اتحادها به عنوان ابزاری برای انجام سرمایه‌گذاری‌های اولیه در انرژی باد، سوخت زیستی، انرژی خورشیدی و سایر شکل‌های انرژی تجدیدپذیر استفاده کرده است.

قابلیت‌های سازمانی، که می‌توان آن‌ها را به عنوان اختیاراتی در نظر گرفت که پتانسیل ظهور مزیت رقابتی را در محصولات و کسب‌وکارهای مختلف فراهم می‌کنند. قابلیت اپل در ترکیب سخت‌افزار، نرم‌افزار، زیبایی‌شناسی و ارگونومیک برای خلق محصولاتی کاربرپسند و استثنائی، اختیار توسعه در حوزه محصولات مختلف جدید را برای آن فراهم کرده است؛ پخش‌کننده ام پی تری، تلفن‌های هوشمند، کامپیوترهای تبلت و تلویزیون‌های تعاملی.

## خلاصه

فصل ۱ چارچوبی برای تحلیل استراتژی معرفی کرد که ساختار بخش ۲ این کتاب را تشکیل می‌دهد. این فصل اولین جزء از آن چارچوب یعنی اهداف، ارزش‌ها و عملکرد بنگاه را بررسی کرده است. ما موضوع دشوار و همچنان بحث‌برانگیز اهداف مناسب برای بنگاه را با جزئیات بررسی کردیم. هرچند تمام بنگاه‌ها دارای یک هدف کسب‌وکار خاص هستند اما تمایل و احتیاج به ارزش‌آفرینی در تمام بنگاه‌ها مشترک است. نحوه تعریف و اندازه‌گیری ارزش، افرادی را که معتقدند بنگاه اصولاً باید در جهت منافع مالکان (سهامداران) فعالیت کند از افرادی که به رویکرد ذی‌نفعان معتقدند متمایز کرده است. رویکرد ما عملی بوده است؛ در عمل، هم‌گرایی گسترده‌ای بین منافع سهامداران و ذی‌نفعان وجود دارد و در محل اختلاف آن‌ها، فشار رقابتی، دامنه تعقیب منافع ذی‌نفعان را به نفع سود محدود می‌کند بنابراین نتیجه می‌گیریم که سود بلندمدت (یا معادل آن، ارزش بنگاه) هم به عنوان شاخصی برای عملکرد بنگاه و هم به عنوان

راهنمایی برای تدوین استراتژی مناسب است. ما روابط بین ارزش، سود و جریان نقدی را بررسی کردیم و مشاهده کردیم که چگونه عدم موفقیت در حداکثرسازی ارزش برای سهامداران ناشی از به کارگیری بد آن بوده است.

به کارگیری تحلیل مالی در ارزیابی عملکرد بنگاه، یکی از اجزای ضروری تحلیل استراتژیک است. تحلیل مالی از طریق: (۱) ارزیابی عملکرد کل بنگاه و (۲) تشخیص علل عملکرد نامطلوب، مبنایی برای تدوین استراتژی فراهم می‌کند. ترکیب تحلیل مالی و تحلیل استراتژیک به ما امکان می‌دهد تا اهداف عملکرد را برای شرکت‌ها و واحدهای کسب‌وکار آن‌ها تعیین کنیم.

در نهایت، محدودیت‌های رویکرد مفید، بسیار ساده و سودمحور خود را برای عملکرد بنگاه و استراتژی کسب‌وکار بررسی کردیم. ابتدا نحوه در نظر گرفتن اصول مسئولیت اجتماعی شرکت را در استراتژی یک بنگاه برای افزایش ارزش آفرینی اجتماعی و سهامداران آن بررسی کردیم. سپس تحلیل خود را به حداکثرسازی ارزش گسترش دادیم تا این حقیقت را در نظر بگیریم که استراتژی، نه تنها با تولید سود بلکه با ایجاد اختیارات واقعی، برای بنگاه ارزش آفرینی می‌کند.

### سوالات خودآموز

۱. جدول ۱، ۲ شرکت‌ها را بر اساس معیارهای سودآوری مختلف مقایسه می‌کند.
  - الف. فکر می‌کنید کدام یک از شش معیار عملکرد، مفیدترین شاخص‌ها برای میزان مدیریت مناسب شرکت هستند؟ (۲ مورد)
  - ب. آیا بازده فروش یا بازده حقوق صاحبان سهام، مبنای بهتری برای مقایسه عملکرد شرکت‌های فهرست شده است؟
  - ج. چند شرکت بسیار سودآور هستند اما بازده بسیار کمی به سهامداران خود ارائه کرده‌اند. این موضوع چگونه ممکن است؟
۲. ایندیا تاتا گروپ<sup>۱</sup> یک گروه متنوع است. برخی از شرکت‌های بزرگ آن عبارتند از: تاتا استیل، تاتا موتورز، خدمات مشاوره تاتا (فناوری اطلاعات)، تاتا پاور (تولید برق)، تاتا کمیکالز، تاتا تی، ایندین هتلز و تاتا کامیونیکیشنز. فکر می‌کنید انتخاب اخیر EVA از سوی این شرکت به عنوان یک ابزار مدیریت عملکرد احتمالاً چه تأثیری بر روش تخصیص سرمایه‌گذاری آن در میان شرکت‌های فهرست شده فوق داشته باشد؟

۳. با توجه به کپسول استراتژی ۲،۲، به دنبال چه اطلاعات دیگری هستید و چه تحلیل‌های دیگری را برای بررسی بیشتر دلایل عملکرد بهتر یوپی‌اس نسبت به فدکس انجام می‌دهید؟

۴. مدیرعامل یکی از رستوران‌های زنجیره‌ای می‌خواهد برنامه‌ای را برای مسئولیت اجتماعی شرکت آغاز کند که وجوه آن با ۵٪ مالیات از سود عملیاتی شرکت تأمین شده است. هیئت مدیره که نگران واکنش منفی سهامداران هستند با این طرح مخالف هستند. مدیرعامل از چه استدلال‌هایی می‌تواند برای متقاعد کردن هیئت مدیره استفاده کند مبنی بر این که مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند در جهت منافع سهامداران باشد و برنامه می‌تواند شامل چه نوع اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت باشد تا آن را تضمین کند؟

۵. شرکت نایکی (یکی از تأمین‌کنندگان کفش و لباس ورزشی) علاقه‌مند به ایده‌ای است که می‌تواند ارزش بازار سهام آن را با افزایش اختیارات برای خود افزایش دهد. نایکی چه اقداماتی می‌تواند انجام دهد که بتواند ارزش اختیارات را ایجاد کند؟

### فصل ۳

## تحلیل صنعت: اصول بنیادی

وقتی مدیری با استعداد، مسئولیت کسب و کاری با وضعیت اقتصادی ضعیف را بر عهده می‌گیرد این اعتبار کسب و کار است که آسیب نمی‌بیند.  
وارن بافت، رئیس، برکشایر هاتاوی

عیب کسب و کار بیمه این است که به دلیل ظاهر آن برای تازه‌واردان جذاب به نظر می‌رسد و این منجر به از بین رفتن سود در درازمدت می‌شود، اما در مقابل پاره‌ای از کسب و کارها مانند بازیافت، ظاهری غیر جذاب دارد اما در درازمدت پرسود است.

چارلز تی مانگر، رئیس شرکت مالی وسکو

## رتوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت
- ◀ تحلیل جذابیت صنعت
- ◀ چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر
- ◀ رقابت محصولات جایگزین
- ◀ تهدید ورود
- ◀ رقابت بین رقبای موجود
- ◀ قدرت چانه‌زنی خریداران
- ◀ قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
- ◀ استفاده از تحلیل صنعت برای پیش‌بینی سودآوری صنعت
- ◀ شناسایی ساختار صنعت
- ◀ پیش‌بینی سودآوری صنعت
- ◀ استفاده از تحلیل صنعت برای تدوین استراتژی
- ◀ استراتژی‌های تغییر ساختار صنعت
- ◀ موقعیت‌یابی شرکت
- ◀ تعریف صنایع: محل ترسیم مرزها
- ◀ صنایع و بازارها
- ◀ تعریف بازارها: جایگزینی در تقاضا و عرضه
- ◀ از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

در این فصل و فصل بعدی، محیط بیرونی بنگاه را بررسی می‌کنیم. در فصل ۱ مشاهده کردیم که درک عمیق از محیط رقابتی، یکی از اجزای اصلی استراتژی موفق است. همچنین بیان کردیم که استراتژی کسب و کار، اساساً تلاشی در جهت سودآوری است. وظیفه اصلی این فصل، شناسایی



منشأهای سود در محیط بیرونی است. محیط نزدیک بنگاه، محیط صنعت آن است؛ بنابراین تحلیل محیطی ما بر محیط صنعت بنگاه تمرکز خواهد کرد.

تحلیل صنعت با استراتژی سطح گروه و استراتژی سطح کسب و کار مرتبط است.

« استراتژی گروه مربوط به تصمیم‌گیری درباره این موضوع است که بنگاه باید در کدام صنایع مشارکت کند و چگونه باید منابع خود را میان آن‌ها تخصیص بدهد. این تصمیمات مستلزم ارزیابی جذابیت صنایع مختلف به لحاظ پتانسیل سودآوری است. هدف اصلی این فصل، درک نحوه مشخص کردن سودآوری صنعت از طریق ساختار رقابتی آن است.

« استراتژی کسب و کار مربوط به ظهور مزیت رقابتی است. ما با تحلیل نیازها و اولویت‌های مشتری و روش رقابت بنگاه‌ها برای خدمت‌رسانی به مشتریان، منابع عمومی مزیت رقابتی را در یک صنعت شناسایی می‌کنیم - چیزی که آن را عوامل کلیدی موفقیت می‌نامیم.

در پایان این فصل خواهید توانست:

- « درک کنید که صنعت بنگاه، نمایانگر هسته محیط بیرونی آن است و درک کنید که مشخصات و پویایی آن، از اجزای مهم تحلیل استراتژی هستند؛
- « ویژگی‌های اصلی ساختاری صنعت را بشناسید و نحوه تأثیرگذاری آن بر شدت رقابت و سطح کلی سودآوری در صنعت را درک کنید؛
- « از تحلیل صنعت برای توضیح سطح سودآوری یک صنعت استفاده کنید و پیش‌بینی کنید که سودآوری احتمالاً چگونه در آینده تغییر می‌کند؛
- « استراتژی‌هایی را تدوین کنید که الف) بنگاه را در بهترین جایگاه رقابتی قرار بدهد و ب) به منظور افزایش جذابیت صنعت<sup>۱</sup>، بر ساختار صنعت تأثیر بگذارد؛
- « مرزهای صنعتی را که بنگاه در آن واقع شده است تعریف کنید؛
- « فرصت‌های مزیت رقابتی را درون یک صنعت شناسایی کنید (عوامل کلیدی موفقیت).

## از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت

محیط کسب و کار بنگاه از تمام تأثیرات بیرونی که بر تصمیمات و عملکرد آن تأثیر می‌گذارد، تشکیل می‌شود. با توجه به تعداد و طیف گسترده تأثیرات بیرونی، مدیران چگونه می‌توانند به پایش شرایط محیطی امیدوار باشند چه برسد به تحلیل آن؟ برای مقاله، تأثیرات محیطی را می‌توان بر اساس علل به عوامل سیاسی<sup>۱</sup>، اقتصادی<sup>۲</sup>، اجتماعی<sup>۳</sup> و تکنولوژیکی<sup>۴</sup> دسته‌بندی کرد. آنچه به عنوان تحلیل PEST نامیده می‌شود. تحلیل PEST و روش‌های مشابه برای پایش محیطی در سطح کلان می‌توانند در حفظ هشیاری بنگاه در برابر آنچه که در دنیا اتفاق می‌افتد مفید باشند. اما خطر این است که پایش و تحلیل مستمر و سیستماتیک این طیف گسترده از تأثیرات بیرونی، پرهزینه است و می‌تواند منجر به بار اضافی اطلاعات شود.

پیش‌نیاز تحلیل محیطی اثربخش، تمایز میان حیاتی از کاملاً مهم است. برای انجام این کار بیاید به اصول اولیه برگردیم تا مشخص کنیم که چه ویژگی‌هایی از محیط بیرونی بنگاه با تصمیمات آن بنگاه مرتبط است. بنگاه برای سودآوری باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کند. بنابراین اول باید مشتریان خود را بشناسد. دوم این که بنگاه‌ها در ارزش آفرینی، کالاها و خدمات را از تأمین‌کنندگان خریداری می‌کنند. بنابراین باید تأمین‌کنندگان خود را بشناسند و روابط با آن‌ها را مدیریت کنند. سوم این که توانایی ایجاد سود به شدت رقابت میان بنگاه‌هایی بستگی دارد که بر سر یک فرصت ارزش آفرینی رقابت می‌کنند. بنابراین بنگاه باید رقبا را بشناسد. در نتیجه، هسته محیط کسب و کار بنگاه بر اساس روابط آن با سه مجموعه بازیگر شکل می‌گیرد: مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبا. این محیط صنعت است.

این بدان معنا نیست که عوامل سطح کلان نظیر روندهای اقتصادی، تغییر در ساختار جمعیتی یا روندهای اجتماعی و سیاسی برای تحلیل استراتژی بی‌اهمیت هستند. این عوامل می‌توانند عوامل تعیین‌کننده اصلی تهدیدات و فرصت‌هایی باشند که یک شرکت در آینده با آن مواجه خواهد شد. موضوع کلیدی این است که این عوامل کلی‌تر چگونه بر محیط صنعت بنگاه تأثیر می‌گذارند (شکل ۱۳). تهدید گرمایش جهانی را در نظر بگیرید. این مسئله برای بیشتر شرکت‌ها موضوع استراتژیک مهمی نیست (حداقل برای یک دهه). اما برای آن کسب و کارهایی که مستقیماً تحت تأثیر تغییر الگوهای آب و هوایی در حال تغییر هستند (کشاورزان و شرکت‌های بیمه) و آن‌هایی که در معرض مالیات کربن و مقررات زیست‌محیطی هستند (تولیدکنندگان

1. political

2. economical

3. social

4. technological

برق و تولیدکنندگان خودرو)، گرمایش جهانی یک موضوع مهم است. نکته کلیدی برای این کسب و کارها تحلیل نتایج استراتژیک گرمایش جهانی برای صنعت خاص آن‌ها است. در مورد خودروسازان، تأثیر آن بر مصرف‌کنندگان و ترجیحات آن‌ها چه خواهد بود؟ آیا تغییرات قانونی، موجب تغییر حمل و نقل شخصی به حمل و نقل عمومی خواهد شد؟ با توجه به رقابت، آیا تولیدکنندگان جدید وسایل نقلیه الکتریکی وارد بازار خواهند شد؟ آیا نیاز به افزایش تحقیق و توسعه موجب یکپارچه شدن صنعت خواهد شد؟

اگر استراتژی به معنای شناسایی و بهره‌برداری از منشاءهای سودآوری است آنگاه نقطه آغاز برای تحلیل صنعت، این سوال ساده است: «چه چیزی سطح سود را در یک صنعت مشخص می‌کند؟»

### شکل ۱،۳ از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت



در فصل قبل آموختیم که بنگاه برای سودآوری باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کند. ارزش وقتی ایجاد می‌شود که قیمتی که مشتری مایل به پرداخت آن برای محصول است از هزینه‌های بنگاه بیشتر باشد. اما ارزش مشتری مستقیماً به سود تبدیل نمی‌شود. مازاد ارزش نسبت به هزینه بر اثر نیروهای رقابتی بین مشتریان و تولیدکنندگان توزیع می‌شود. هرچه رقابت میان تولیدکنندگان بیشتر باشد مازاد دریافتی مشتریان با عنوان اضافه‌فایده مصرف‌کننده<sup>۲</sup> بیشتر است (تفاوت بین قیمتی که واقعاً پرداخت می‌کنند و حداکثر قیمتی که تمایل به پرداخت آن

را دارند) و دریافتی تولیدکنندگان کمتر است (با عنوان اضافه رفاه تولیدکننده<sup>۱</sup> یا بهره مالکانه<sup>۲</sup>). یکی از تأمین کنندگان چتر خارج از منطقه گیردولین<sup>۳</sup> در یک صبح بارانی در پاریس می تواند قیمتی را درخواست کند که به طور کامل از تمایل مسافران به خیس نشدن استفاده کند. با ورود هرچه بیشتر فروشندگان چتر، قیمت چتر به هزینه عمده فروشی نزدیک تر خواهد شد. با این وجود، سود به دست آمده فروشندگان چتر پاریسی، یا هر صنعت دیگری فقط به رقابت بین آن ها بستگی ندارد. سود آن ها به تأمین کنندگان آن ها نیز بستگی دارد. اگر صنعتی یک تأمین کننده قدرتمند داشته باشد (یک عمده فروش چترهای ارزان و وارداتی) تأمین کننده می تواند بخش عمده ای از ارزش ایجاد شده در بازار چتر محلی را به دست آورد. بنابراین، سود به دست آمده بنگاه ها در یک صنعت بر اساس سه عامل تعیین می شود:

- ارزش محصول برای مشتریان ✓
  - شدت رقابت ✓
  - قدرت چانه زنی اعضای صنعت نسبت به تأمین کنندگان و خریداران خود ✓
- تحلیل صنعت، این سه عامل را در یک چارچوب تحلیلی جمع می کند.

### تحلیل جذابیت صنعت

جدول ۱،۳ سودآوری صنایع مختلف را در آمریکا نشان می دهد. برخی از صنایع به طور مستمر نرخ سود بالایی را به دست می آورند؛ برخی دیگر موفق به پوشش هزینه های سرمایه خود نمی شوند. پیش فرض اصلی که مبنای تحلیل صنعت است این است که سطح سودآوری صنعت، نه تصادفی است و نه در نتیجه تأثیرات کاملاً مختص صنعت است؛ سطح سودآوری بر اساس تأثیرات سیستماتیک ساختار صنعت تعیین می شود. صنعت داروسازی و صنعت خودرو نه تنها محصولات بسیار متفاوتی را تولید می کنند بلکه ساختارهای بسیار متفاوتی دارند که یک صنعت را بسیار سودآور می سازد و صنعت دیگر را دچار کابوس رقابت قیمتی و حاشیه سود پایین می سازد.

جدول ۱۳ سودآوری صنایع در آمریکا، ۲۰۰۰-۲۰۱۰		
صنعت	میانگین ROE (%)	شرکت های برتر
لوازم خانگی و محصولات فردی	۲۷٫۸	پروکتر اند گمبل، کیمبرلی-کلارک، کولگیت-پالمولیو
داروسازی	۲۰٫۵	فایزر، جانسون اند جانسون، مرک
محصولات مصرفی غذایی	۲۰٫۰	پپسی کو، کرافت فودز، جنرال میلز
خدمات غذایی	۱۹٫۹	مک دونالدز، یام برنرز، استاریاکس
محصولات و تجهیزات پزشکی	۱۸٫۵	مدترونیک، باکستر اینترفشنال، بوستون ساینتیفیک
پالایش نفت خام	۱۷٫۶	اکسون موبیل، چورون، کونوکو فیلیپس
معادن، تولید مازوت	۱۶٫۳	اکسیدنتال پترولیوم، دین انرژی
اوراق بهادار	۱۵٫۹	کی کی آر، بلک راک، چارلز شواب
مواد شیمیایی	۱۵٫۷	داو کمیکال، دوپونت، پی پی جی اینداستریز
هوافضا و دفاعی	۱۵٫۷	بوئینگ، یونایتد تکنولوژی، لاکهید مارتین
ساخت و ساز و تجهیزات کشاورزی	۱۴٫۵	کاترپیلار، دیر، ایلی نویز قول ورکز
خدمات آی تی	۱۴٫۱	آی بی ام، کامپیوتر ساینسز، سایک
خرده فروشان تخصصی	۱۳٫۹	هوم دیپات، کاستکو، لاوز
تجهیزات ارتباطی	۱۳٫۱	سیسکو سیستمز، موتورولا، کوالکام
بیمه درمانی و مراقبت پیشگیرانه	۱۳٫۱	یونایتد هلث گروپ، ول پوینت، آتنا
بانک های تجاری	۱۲٫۴	بانک آو آمریکا، جی پی مورگان چیس، سیتی گروپ
مهندسی، ساخت و ساز	۱۲٫۳	فور، جیکوبز انجینیرینگ، کی بی آر
کامپیوتر، تجهیزات اداری	۱۲٫۱	هیولت پاکارد، اپل، دل کامپیوتر
خدمات مالی متنوع	۱۲٫۰	جنرال الکتریک، فانی مائه

عرضه‌کنندگان عمومی	۱۱٫۶	وال مارت، تارگت، سیرز هولدینگ
انرژی	۱۱٫۴	ای ای اس، ای ای پی، کانستلیشن انرژی
خط لوله	۱۱٫۱	پلینز آل امریکن پایپ لاین، انترپرایز پروداکتز، انیوک
خدمات رفاهی، گاز و برق	۱۰٫۶	اکسکون، سوترن، نکست ارا
بسته‌بندی و محفظه	۱۰٫۲	بول، کراون هولدینگز، اونز-ایلی نويز
خبره‌فروشی و خدمات خودرو	۹٫۸	اتونیشن، پنسکه، هرتز
فروشگاه‌های غذا و دارو	۹٫۶	سی وی اس، کروگر، والگرنیز
بیمه: املاک و خسارت	۹٫۵	برکشایر هاتاوی، ای آی گ، آلستره
بیمه: عمر و درمان	۸٫۷	مت لایف، پرودنشال، آفلاک
هتل، تفریحگاه	۸٫۵	ماریوت اینترنشنال، کاسارز، لاس وگاس سندز
فلزات	۸٫۲	آلکوا، یواس استیل، نیوکور
نیمه رساناها و تجهیزات الکترونیکی	۷٫۷	اینتل، تگزاس اینسترومنتز، جابیل سیرکوئیت
محصولات چوب و کاغذ	۷٫۳	اینترنشنال پیپر، وایرهاوزر، دامتار
محصولات غذایی	۵٫۲	آرچر دنیلز میدلند، تاپسون فودز، اسمیتفیلد فودز
مخابرات	۵٫۸	وریزون، ای تی اند تی، اسپرینت نکستل
وسایل نقلیه موتوری و قطعات	۴٫۴	جی ام، فورد، جانسون کنترولز
سرگرمی	۳٫۹	تایم وارنر، والت دیزنی، نیوز کورپ
هواپیمایی	-۱۱٫۳	ای ام آر کورپوریشن، یونایتد ایرلاینز، دلتا ایرلاینز

نکات:

۱. صنایع دارای کمتر از پنج بنگاه حذف شده‌اند (به استثنای دخانیات). همچنین صنایعی که در طول این دوره باز تعریف شده‌اند حذف شده است.

۲. اعداد فوق برپای هریک از صنایع در طول ۱۱ سال میانگین گیری شده است (۲۰۰۰-۲۰۱۰).

منبع: ۵۰ شرکت برتر فورچون

اگر بازارهای کوچک در تسلط یک بنگاه واحد باشند می‌توانند فرصت‌های سودآوری خاصی را فراهم کنند. کیسول استراتژی ۱،۳ نمونه‌هایی از این بازارهای ویژه را نشان می‌دهد. نظریه اصلی درباره نحوه تأثیرگذاری ساختار صنعت بر رفتار رقابتی و تعیین سودآوری صنعت را نظریه اقتصاد سازمان صنعتی (IO) ارائه کرده است. دو نقطه مرجع عبارتند از نظریه انحصار و نظریه رقابت کامل؛ این نظریات، نقاط انتهایی طیف ساختار صنعت را شکل می‌دهند. در حالی که یک انحصارگر می‌تواند مقدار کامل ارزش خلق شده خود را به شکل سود به خود اختصاص بدهد، تحت شرایط رقابت کامل، نرخ سود به سطحی کاهش می‌یابد که فقط هزینه‌های سرمایه بنگاه را پوشش می‌دهد. این نتایج در اثر تفاوت در ساختار صنعت است (جدول ۲،۳). در دنیای واقعی، صنایع بین این دو حد قرار می‌گیرند. در طول دهه ۱۹۹۰ (پیش از احیای سیستم عامل مک شرکت اپل و ورود لینوکس)، مایکروسافت تقریباً انحصار<sup>۱</sup> بازار سیستم‌های عامل کامپیوتر شخصی را در اختیار داشت. تجارت ارز نزدیک به شرایط رقابت کامل<sup>۲</sup> است در حالی که بیشتر صنایع تولیدی و خدمات، انحصار چندجانبه<sup>۳</sup> دارند: آن‌ها تحت سلطه تعداد کمی از شرکت‌های بزرگ هستند.

### کیسول استراتژی ۱،۳

#### سیگار جویدنی، استفاده از جاویژه بازار<sup>۴</sup>

یواس تی<sup>۵</sup> یکی از شرکت‌های تابعه آلتريا<sup>۶</sup> (بزرگ‌ترین شرکت دخانیات در آمریکا) است که «دخانیات بدون دود» (سیگار جویدنی) را با برندهایی نظیر اسکوال<sup>۷</sup>، کپنهاگن<sup>۸</sup> و رد سیل<sup>۹</sup> تولید می‌کند. در سال ۲۰۱۰، آلتريا به حاشیه عملیاتی ۵۲٪ در فروش دخانیات بدون دود دست یافت. پیش از آن که یواس تی از سوی آلتريا خریداری شود سودآورترین شرکت در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر اساندي بود و میانگین ROCE آن (سود عملیاتی به عنوان درصدی از سرمایه به کار گرفته شده) در طول سال‌های ۲۰۰۳-۲۰۰۸ برابر با ۶۳٪ بود. راز سودآوری این شرکت چیست؟ اول اینکه شرکت ۵۵٪ از بازار دخانیات بدون دود را در آمریکا تشکیل می‌دهد و از برندهای قدیمی است که توزیع آن از طریق هزاران فروشگاه خرده‌فروشی کوچک

1. monopoly

2. perfect competitive

3. oligopolies

4. niche markets

5. UST

6. Altria

7. Skoal

8. Copenhagen

9. Red Seal

مهر ساسانی  
نقش انحصار  
رقابت کامل - رقابت آزاد

انجام می‌شود. دوم؛ محدودیت‌های دولت در مورد تبلیغ محصولات دخانی، موانع دشواری را برای ورود به این بازار ایجاد کرده است.

شرکت مسئولیت محدود 'دورو' که در روستای مودیزین اسکاتلند واقع است تأمین‌کننده برتر پوسته‌های کلاژی موسیس (روکش) در جهان است. از شرکت بریتانیایی 'بنگرو' تا شرکت چینی لپ چونگ، از شرکت فرانسوی میرکز تا شرکت چوریزو در آمریکای جنوبی، دورو دارای روکشی مناسب برای انواع محصولات است. کل سهم بازار جهانی آن در حدود ۶۰٪ است. در طول سال ۲۰۰۹-۲۰۱۰، میانگین ROCE آن ۱۸٫۷٪ بود که به طور قابل توجهی بالاتر از میانگین این شاخص برای شرکت‌های بریتانیایی (۱۰۰ FTSE) است.

منبع: [www.altria.com](http://www.altria.com)، [www.devro.com](http://www.devro.com)

### چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

شکل ۲٫۳ چهار متغیر ساختاری موثر بر رقابت و سودآوری را مشخص می‌کند. در عمل، یک صنعت ویژگی‌های مختلفی دارد که شدت رقابت و سطح سودآوری را مشخص می‌کند. پر استفاده‌ترین چارچوب برای دسته‌بندی و تحلیل این عوامل را مایکل پورتر در دانشکده کسب‌وکار هاروارد ایجاد کرده است. چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر (که بر اساس نرخ بازده سرمایه نسبت به هزینه سرمایه آن نشان داده شده است)، سودآوری یک صنعت را بر اساس پنج منشأ فشار رقابتی مشخص می‌کند. این پنج نیروی رقابتی شامل سه منشأ رقابت افقی؛ رقابت محصولات جایگزین، رقابت تازه‌واردان و رقابت بین رقبای فعلی؛ و دو منشأ رقابت عمودی؛ قدرت تأمین‌کنندگان و قدرت خریداران است (شکل ۲٫۳).

قدرت هر یک از این نیروهای رقابتی بر اساس تعدادی از متغیرهای ساختاری اصلی مشخص می‌شود که در شکل ۳٫۳ نشان داده شده است.



شکل ۲,۳ چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر



### رقابت محصولات جایگزین

قیمتی که مشتریان مایل هستند برای یک محصول پرداخت کنند تا حدی به موجود بودن محصولات جایگزین بستگی دارد. عدم حضور جایگزین‌های نزدیک برای یک محصول (مانند بنزین یا سیگار)؛ به این معنا است که مصرف‌کنندگان نسبتاً به قیمت حساس نیستند (تقاضا نسبت به قیمت، بی‌کشش است). وجود جایگزین‌های نزدیک به این معنا است که مشتریان در واکنش به افزایش قیمت محصول به محصولات جایگزین روی خواهند آورد (تقاضا نسبت به قیمت، باکشش است). اینترنت، منشأ جدیدی را برای رقابت محصولات جایگزین فراهم کرده است که بر روی تعدادی از صنایع موجود تأثیر گذار بوده است. آژانس‌های مسافرتی، روزنامه‌ها و تأمین‌کنندگان مخابراتی، همگی به خاطر محصولات جایگزین اینترنتی، مجبور به رقابت شدید شده‌اند.

میزان کاهش قیمت و سود در اثر وجود محصولات جایگزین به تمایل خریداران برای جابجایی بین گزینه‌ها بستگی دارد. این امر به نوبه خود به مشخصات قیمت-عملکرد آن‌ها

بستگی دارد. اگر سفر مرکز شهر به مرکز شهر بین واشنگتن و نیویورک از طریق هواپیما ۵۰ دقیقه سریع تر از قطار باشد و میانگین ارزش زمان برای مسافر، ۳۰ دلار در ساعت باشد نتیجه می گیریم که قطار در صورتی رقابتی خواهد بود که کرایه آن ۲۵ دلار پایین تر از کرایه خطوط هوایی باشد. هرچه محصول پیچیده تر باشد و تشخیص تفاوت های عملکردی آن دشوارتر باشد میزان جایگزینی از سوی مشتریان بر اساس تفاوت قیمت، کمتر خواهد بود. عدم موفقیت در نمونه سازی های ارزان قیمت از عطرهاى ممتاز به منظور ایجاد سهم بازار قابل توجه، نشان دهنده دشواری تشخیص مشخصات عملکرد عطرهاى مختلف برای مشتریان است.

### تهدید ورود

اگر بازده سرمایه صنعت بیش از هزینه سرمایه آن باشد به عنوان آهن ربایی برای بنگاه های بیرون از صنعت عمل خواهد کرد. اگر ورود بنگاه های جدید، بدون محدودیت باشد نرخ سود به سطح رقابتی آن کاهش می یابد. افزایش آگاهی درباره سلامت در آمریکا تقاضا برای آب میوه و معجون ها را افزایش داده است. با این وجود، موانع ورود کم منجر به ایجاد حدود ۴۰۰۰ آب میوه فروشی از سال ۲۰۰۰ شده است که منجر به اشباع بازار و نرخ بالای ورشکستگی کسب و کار شده است. چرا درآمد همسر من که یک روان درمانگر است بسیار کمتر از خواهرزاده من است که اخیراً در پزشکی فارغ التحصیل شده است؟ یکی از عوامل، موانع ورود است. در روان درمانی، هیئت های صدور مجوز متعدد و تعدادی مرکز صدور مجوز دولتی وجود دارد بنابراین موانع ورود به روان درمانی بسیار کمتر از پزشکی است.

برای آن که مطمئن شویم بنگاه های موجود، قیمت خود را به سطح رقابتی کاهش می دهند ممکن است تهدید ورود<sup>۱</sup> به جای ورود واقعی کافی باشد. برای مثال، تنها آمریکن ایرلاین خدماتی مستقیم را بین دالاس / فورت ورت و سانتا باربارای کالیفرنیا ارائه می کند. با این حال اگر سات وست یا خطوط هوایی دیگر بتوانند به آسانی مسیرهای خود را برای پوشش همین دو شهر گسترش دهند ممکن است آمریکایی ها تمایلی به استفاده از قدرت انحصاری کامل آن نداشته باشند. صنعتی که در آن هیچ مانع ورود و خروجی وجود ندارد رقابتی است؛ قیمت ها و سود، صرف نظر از تعداد بنگاه های درون صنعت به سطح رقابتی میل می کنند. قابلیت رقابت به عدم وجود هزینه های از دست رفته<sup>۲</sup> (سرمایه گذاری هایی که ارزش آن ها در هنگام خروج بر نمی گردد) بستگی دارد. هر وقت که بنگاه های موجود، قیمت های خود را به سطحی بالاتر از سطح رقابتی

1. Threat of Entry

2. Sunk cost

بیمار از دست می‌دهد - آسپ  
(عنابر محصل) - پذیرش - مهارت‌های

افزایش دهند عدم وجود هزینه‌های از دست رفته، یک صنعت را در برابر ورود «غیرمنتظره» آسپ پذیر می‌سازد.

محیط‌های دست‌ساز و در برابر

درستی سود در دست

شکل ۳،۳ عوامل تعیین‌کننده ساختاری پنج نیروی رقابتی



با این وجود در بیشتر صنایع، تازه‌واردان نمی‌توانند با شرایطی مشابه بنگاه‌های موجود وارد شوند. یکی از موانع ورود، مزایایی است که بنگاه‌های موجود نسبت به تازه‌واردان دارند. بلندی مانع ورود، معمولاً به عنوان زیان هزینه واحد پیش روی تازه‌واردان اندازه‌گیری می‌شود. دلایل اصلی موانع ورود در پایین بحث شده است.

**الزامات سرمایه؛** هزینه‌های سرمایه‌ای استقرار بنگاه در یک صنعت می‌تواند آن قدر زیاد باشد که همه سازمان‌ها به جز شرکت‌های بزرگ را منصرف کند. انحصار دوقطبی بوئینگ و ایرباس در جت‌های مسافربری بزرگ از طریق هزینه‌های سرمایه‌ای هنگفت ایجاد R&D، تولید و امکانات خدمت رسانی برای تأمین این هواپیماها حفظ می‌شود. به طور مشابه در مورد کسب و کار پرتاب ماهواره‌های تجاری، هزینه‌های تولید راکت‌ها و امکانات پرتاب، امکان ورود شرکت‌های جدید را بسیار کاهش می‌دهد. در سایر صنایع، هزینه‌های ورود می‌تواند معقول باشد. یکی از دلایل رشد تجارت الکترونیک در اواخر دهه ۱۹۹۰ که در نهایت منجر به فاجعه مالی برای بیشتر شرکت‌ها شد این بود که هزینه‌های راه‌اندازی اولیه کسب و کارهای اینترنتی جدید معمولاً بسیار پایین است. به طور کلی به نظر می‌رسد هزینه‌های راه‌اندازی در بخش خدمات، کم است. برای مثال، هزینه‌های راه‌اندازی مربوط به یک فروشگاه پیتزای دارای حق امتیاز از ۱۵۰ هزار دلار برای پیتزا دومینو و ۶۳۸ هزار دلار برای پیتزا هات شروع می‌شود.

**صرفه‌جویی ناشی از مقیاس؛** صرفه‌جویی ناشی از مقیاس<sup>۲</sup>، بیان دیگری از الزامات سرمایه است. در صنایعی که نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عظیم و غیرقابل تقسیم در تجهیزات تولید یا تکنولوژی یا پژوهش یا بازاریابی است، مقرون به صرفه بودن مستلزم مستهلک کردن این هزینه‌های غیرقابل تقسیم به مقدار زیاد خروجی است. مشکل تازه‌واردها این است که معمولاً با سهم بازار کم وارد می‌شوند و در نتیجه هزینه واحد کالای آنها بسیار بالاتر است. یکی از منشأهای اصلی صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، هزینه توسعه محصول جدید است. هزینه تولید هواپیمای غول پیکر A۳۸۰ ایرباس در حدود ۱۸ میلیارد دلار است و باید در حدود ۴۰۰ هواپیما بفروشد تا به نقطه سر به سر برسد. پس از آغاز این پروژه از سوی ایرباس، بوئینگ به طور کامل از بخش هواپیماهای غول پیکر بازار کنار رفت. در خودروسازی، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در تولید محصول و خرید به این معنا است که مقرون به صرفه برای یک خودروساز بزرگ مستلزم تولید حداقل چهار میلیون وسیله نقلیه در سال است. در تولید انبوه، هزینه واحد کاهش می‌یابد.

**مزایای هزینه مطلق؛** بنگاه‌های موجود می‌توانند صرف نظر از مقیاس، نسبت به تازه‌واردها دارای مزیت هزینه واحد باشند. مزیت هزینه مطلق اغلب ناشی از خرید منابع و مواد خام با هزینه پایین است. تولیدکنندگان موجود نفت و گاز نظیر سعودی آرامکو و گازپروم که به بزرگ‌ترین و در دسترس‌ترین ذخایر دنیا دسترسی دارند دارای یک مزیت هزینه غیرقابل انکار

نسبت به تازه‌واردهایی نظیر کایرن انرژی و بی‌جی‌گروپ هستند. مزایای هزینه مطلق می‌تواند از صرفه‌جویی‌های ناشی از یادگیری نیز به دست بیاید. سلطه اینتل، ای‌ام‌دی و آی‌بی‌ام بر بازار ریزپردازنده‌های پیشرفته کامپیوترها و کنسول‌های بازی ویدئویی، تا حدی ناشی از مزیت هزینه‌ای است که آن‌ها از تجربه فراوان به دست می‌آورند.

**تمایز محصول<sup>۱</sup>؛** در صنعتی که محصولات آن متمایز هستند بنگاه‌های موجود دارای مزایای شناخت برند و وفاداری مشتری هستند. درصد مصرف‌کنندگان آمریکایی وفادار به یک برند از زیر ۳۰٪ در باتری، سبزیجات کنسرو شده و کیسه‌های زباله تا ۱۶٪ در خمیردندان، ۵۶٪ در مایونز و ۱۷٪ در سیگار متفاوت است. تازه‌واردها به این بازارها باید سرمایه‌گذاری بسیار زیادی در تبلیغات و ترفیع داشته باشند تا به سطوح آگاهی از برند<sup>۲</sup> و حسن ظن نسبت به برند<sup>۳</sup>، مشابه با شرکت‌های قدیمی برسند. یکی از مطالعات نشان داد که در مقایسه با شرکت‌های قدیمی، شرکت‌های جدید در بازارهای کالاهای مصرفی متحمل تبلیغات و هزینه‌های ترفیع بیشتری شده‌اند که تا ۲۱۲٪ از درآمد فروش آن‌ها را تشکیل می‌دهد.

**دسترسی به کانال‌های توزیع؛** برای بسیاری از تأمین‌کنندگان جدید کالاهای مصرفی، مانع اصلی برای ورود، احتمالاً دستیابی به کانال توزیع است. ظرفیت محدود درون کانال‌های توزیع<sup>۴</sup> (مثل فضای قفسه‌ها)، ریسک‌گریزی<sup>۵</sup> خرده‌فروشان و هزینه‌های ثابت مرتبط با عرضه یک محصول اضافی، باعث می‌شود تا خرده‌فروشان تمایلی به عرضه محصولات یک تولیدکننده جدید نداشته باشند. نبرد بر سر فضای قفسه سوپرمارکت‌ها بین تولیدکنندگان اصلی فرآورده‌های غذایی (که معمولاً شامل «هزینه‌های جای دادن محصولات» برای رزرو فضای قفسه است) عدم برتری تازه‌واردها را افزایش می‌دهد. یکی از مهم‌ترین تأثیرات رقابتی اینترنت، فراهم کردن امکان رفع موانع توزیع برای کسب‌وکارهای جدید بوده است.

**موانع دولتی و قانونی<sup>۶</sup>؛** اقتصاددانان مکتب شیکاگو معتقدند که تنها موانع موثر برای ورود، موانعی هستند که دولت ایجاد کرده است. در تاکسیرانی، بانکداری، مخابرات و پخش رادیو و تلویزیونی، ورود معمولاً مستلزم مجوزی از سوی یک نهاد دولتی است. از قرون وسطی تا کنون، شرکت‌ها و افراد دارای امتیاز از حقوق انحصاری که دولت برای انجام یک تجارت خاص یا ارائه یک سرویس خاص به آن‌ها داده است بهره برده‌اند. در صنایع دانش‌محور، حق اختراعات،

1. Product Differentiation  
4. access to channels of distribution  
6. governmental and legal barriers

2. brand awareness  
5. risk aversion

3. brand goodwill

شخص (بهره‌ای)

کپی رایت‌ها و سایر شکل‌های حفاظت قانونی از مالکیت فکری، موانع اصلی ورود هستند. در صنعت داروسازی، بازیگران اصلی به دنبال به تأخیر انداختن ورود داروسازان بی‌نام با توسعه حق اختراعات اصلی خود از طریق تغییر مقدار مصرف و حالات تحویل هستند. الزامات قانونی و استانداردهای زیست‌محیطی و ایمنی اغلب باعث عدم برتری تازه‌واردها در مقایسه با بنگاه‌های موجود می‌شود زیرا هزینه‌های شکایت برای تازه‌واردها بسیار بیشتر است.

**واکنش متقابل؛** موانع ورود به انتظارات تازه‌واردها نسبت به واکنش احتمالی بنگاه‌های موجود نیز بستگی دارد. واکنش در برابر یک شرکت تازه‌وارد می‌تواند به شکل کاهش قیمت تهاجمی، افزایش تبلیغات، پیشبرد فروش یا شکایت قضایی باشد. خطوط هوایی بزرگ، سابقه‌ای طولانی در واکنش نشان دادن در برابر تازه‌واردهای کم هزینه دارند. سات‌وست و سایر خطوط هوایی مدعی شده‌اند که کاهش قیمت گزینشی از سوی آمریکن ایرلاین و سایر خطوط هوایی مشابه قیمت‌گذاری غارت‌گرانه‌ای است که برای جلوگیری از ورود این شرکت به مسیرهای جدید طراحی شده است تازه‌واردها برای جلوگیری از مقابله به مثل شرکت‌های موجود می‌توانند در ابتدا در مقیاسی کوچک وارد بخش‌های کمتر مشهود بازار شوند. وقتی تویوتا، نیسان و هوندا برای اولین بار وارد بازار خودروی آمریکا شدند، بخش خودروهایی کوچک را هدف قرار دادند که تا حدی به این دلیل بود که این بخش از سوی دیترویت بیگ تری<sup>۱</sup> به عنوان یک بخش کاملاً غیر سودآور ثبت شده بود.

**اثربخشی موانع ورود؛** صنایعی که با موانع ورود شدید محافظت می‌شوند تمایل دارند نرخ سودی بالاتر از متوسط کسب کنند. به نظر می‌رسد الزامات سرمایه و تبلیغات، موانع بسیار موثری برای ورود باشد. اثربخشی موانع ورود به منابع و قابلیت‌های تازه‌واردهای بالقوه بستگی دارد. موانعی که در برابر شرکت‌های جدید اثربخش هستند ممکن است در برابر بنگاه‌های موجود که با سایر صنایع تفاوت دارد اثربخش نباشد. گوگل از حضور گسترده خود در وب به عنوان بستری برای ورود به تعدادی از بازارها استفاده کرده است؛ از جمله جایگاه ظاهراً غیر قابل تسخیر مایکروسافت در حوزه مرورگرها.

الزامات سرمایه  
تبدیل

1. retaliation  
3. the effectiveness of barriers to entry

۲. سه شرکت بزرگ خودروسازی آمریکا شامل فورد، جنرال موتورز و کرایسلر



مسئله: سطح هزینه در هر شرکت به صورتی که در صورت تهاجمی رقابت می کنند - گاهی به حدی که قیمت ها به زیر سطح هزینه ها می رسد و کل صنعت متضرر می شود. در صنایع دیگر، رقابت بر سر قیمت وجود ندارد و رقبا بر تبلیغات، نوآوری و سایر ابعاد غیر قیمتی تمرکز می کنند. شدت رقابت بین بنگاه های موجود، نتیجه تعامل بین شش عامل است. بیایید آن ها را بررسی کنیم.

### رقابت بین رقبای موجود

در بیشتر صنایع، مهم ترین عامل تعیین کننده وضعیت رقابت و سطح کلی سودآوری، رقابت در میان بنگاه های موجود در صنعت است. در برخی از صنایع، بنگاه ها به صورت تهاجمی رقابت می کنند - گاهی به حدی که قیمت ها به زیر سطح هزینه ها می رسد و کل صنعت متضرر می شود. در صنایع دیگر، رقابت بر سر قیمت وجود ندارد و رقبا بر تبلیغات، نوآوری و سایر ابعاد غیر قیمتی تمرکز می کنند. شدت رقابت بین بنگاه های موجود، نتیجه تعامل بین شش عامل است. بیایید آن ها را بررسی کنیم.

۱- **تمرکز؛ تمرکز فروشنده** به معنای توزیع تعداد و اندازه بنگاه هایی است که در یک بازار رقابت می کنند. این عامل معمولاً با استفاده از نسبت تمرکز اندازه گیری می شود؛ مجموع سهم بازار تولیدکنندگان برتر است. برای مثال، نسبت تمرکز چهار بنگاه (CR4)، سهم بازار چهار تولیدکننده بزرگ بازار است. در بازارهای تحت سلطه یک بنگاه (برای مثال، ژیلت، پی اند جی در زمینه محصولات اصلاح ایل) در بخش کننده های ام پی تری یا آلترا در بازار دخانیات بدون دود آمریکا)، بنگاه رهبر می تواند آزادی عمل قابل توجهی در مورد قیمت ارائه شده خود داشته باشد. در جایی که گروه کوچکی از شرکت های برتر بازار سلطه دارند (انحصار چند قطبی)، رقابت بر سر قیمت نیز می تواند از طریق توافق جمعی و یا به صورت رایج تر از طریق «مشابهت» تصمیمات قیمت گذاری، محدود شود. بنابراین، در بازارهای تحت سلطه دو شرکت نظیر نوشابه ها (کوکاکولا و پپسی)، هفته نامه ها (تایم و نیوزویک) و نرم افزارهای آنتی ویروس (سیمانتک و مکافی)، قیمت ها مشابه است و رقابت بر تبلیغات، ترفیع و توسعه محصول تمرکز می کند. با افزایش بنگاه های عرضه کننده در یک بازار، هماهنگی قیمت ها دشوارتر می شود و احتمال آغاز قیمت شکنی از سوی یک بنگاه افزایش خواهد یافت. اما با این وجود که غالباً خروج یک رقیب، رقابت بر سر قیمت را کاهش می دهد و ورود یک رقیب جدید، آن را افزایش خواهد داد. شواهد سیستماتیک اندکی وجود دارد که تمرکز فروشنده، سودآوری را افزایش می دهد. ریچارد اشمالنسی<sup>۲</sup> نتیجه می گیرد که: «رابطه بین تمرکز فروشنده و سودآوری (در صورت وجود) به لحاظ آماری، ضعیف است و تأثیر برآورد شده معمولاً کم است».

۲- **تنوع رقبا؛ مشابهت در ریشه ها، اهداف، هزینه ها و استراتژی ها** منجر به جلوگیری از رقابت بر سر قیمت می شود، به گونه ای که تبانی در قیمت گذاری<sup>۵</sup> به طور غیر مستقیم رخ

1. seller concentration  
4. diversity of competitors

2. parallelism

5. collusive pricing

3. Richard Schmalensee

تمرکز بر تعداد شرکت ها  
در بازار  
مثلاً CR4  
نسبت تمرکز  
چهار بنگاه  
بزرگ بازار

می‌دهد. جو دوستانه صنعت خودروسازی آمریکا پیش از آغاز رقابت وارداتی تا حد زیادی ناشی از شباهت ساختار هزینه، استراتژی‌ها و طرز فکر مدیریت شرکت‌ها بود. رقابت شدیدی که امروزه بر بازار خودروی اروپا و آمریکای شمالی تأثیر گذاشته است تا حد زیادی به دلیل ریشه‌های ملی، هزینه‌ها، استراتژی‌ها و سبک‌های مدیریتی بنگاه‌های رقیب است. به طور مشابه، چالش اصلی پیش روی اوپک، توافق و اجبار سهمیه استخراج در میان کشورهای عضو است که به لحاظ اهداف، هزینه‌های تولید، سیاست و مذهب کاملاً متفاوت هستند.

۳ **تمایز محصول؛** هرچه محصولات بنگاه‌های رقیب شبیه‌تر باشند تمایل مشتریان به تعویض آن‌ها بیشتر است و انگیزه بنگاه‌ها برای کاهش قیمت‌ها به منظور افزایش فروش بیشتر می‌شود. در جایی که محصولات بنگاه‌های رقیب تقریباً غیرقابل تمایز است محصول، یک کالا است و قیمت، تنها مبنای رقابت است. به نظر می‌رسد صنایع کالایی نظیر کشاورزی، معدن و پتروشیمی دچار جنگ‌های قیمتی و سود کم هستند. در مقابل، در صنایعی که محصولات بسیار متمایز هستند (عطر، داروسازی، رستوران، خدمات مشاوره مدیریت)، به نظر می‌رسد رقابت قیمتی ضعیف است هرچند که ممکن است تعداد بنگاه‌های رقیب زیاد باشد.

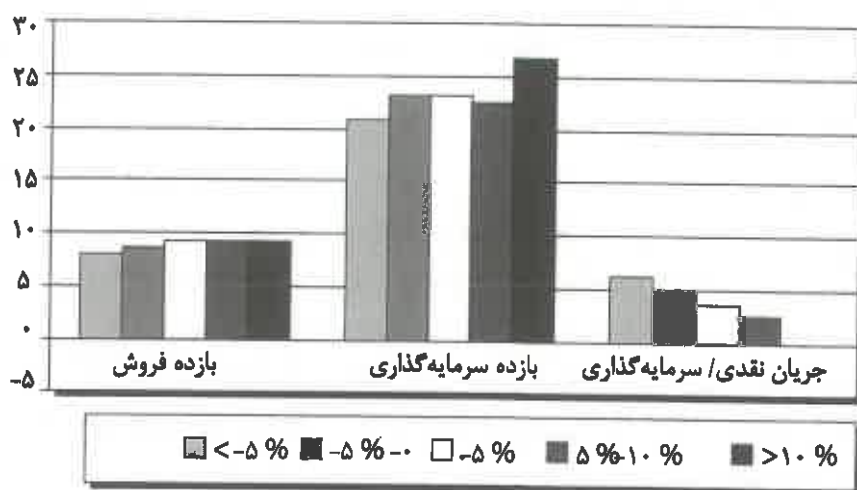
۴ **ظرفیت بیش از حد و موانع خروج؛** چرا سودآوری صنعت در طول دوره‌های رکود این قدر شدید کاهش می‌یابد؟ نکته کلیدی، توازن بین تقاضا و ظرفیت است. ظرفیت استفاده نشده، بنگاه‌ها را به انجام کاهش قیمت به منظور جذب کسب و کار جدید تشویق می‌کند. ظرفیت بیش از حد<sup>۲</sup> می‌تواند دوره‌ای باشد (برای مثال، چرخه رونق-کساد در صنعت نیمه رسانا)؛ همچنین ممکن است بخشی از یک مشکل ساختاری ناشی از سرمایه‌گذاری بیش از حد و کاهش تقاضا باشد. در وضعیت دوم، مسئله اصلی این است که آیا ظرفیت بیش از حد، از صنعت حذف خواهد شد یا خیر. موانع خروج<sup>۳</sup>، هزینه‌های مرتبط با خروج ظرفیت اضافی از یک صنعت است. جایی که منابع، بادوام و خاص هستند و جایی که کارکنان، مستحق امنیت شغلی هستند موانع خروج می‌تواند قابل توجه باشد. در صنعت خودروی اروپا و آمریکای شمالی، ظرفیت بیش از حد به همراه موانع خروج زیاد، باعث کاهش سودآوری شده است. در مقابل، رشد سریع تقاضا باعث کمبود ظرفیتی می‌شود که سود را افزایش می‌دهد. توسعه تجارت جهانی (که با رشد چین تقویت شده است) کرایه حمل شرکت‌های حمل و نقل عظیم «کشتی‌های بزرگ» را از زیر ۱۸۰۰۰ دلار در روز در آغاز سال ۲۰۰۳ به ۲۳۳۹۸۸ دلار در روز در ۵ ژوئن سال ۲۰۰۸ رساند. با آغاز رکود

دراز شدن ظرفیت



اقتصادی و توسعه ناوگان از سوی صاحبان کشتی، این نرخ تا ۲۶ نوامبر سال ۲۰۰۸ به ۲۷۷۳ دلار سقوط کرد. به طور میانگین شرکت‌های حاضر در صنایع در حال رشد سود بیشتری را نسبت به شرکت‌های حاضر در صنایع با رشد کند یا در حال رکود به دست می‌آورند (شکل ۴,۳).

شکل ۴,۳ تأثیر رشد بر سودآوری



منبع: آردی بازل، وی بی تی گیل، اصول PIMS، ۱۹۸۷

۵. **شرایط هزینه:** صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و نسبت هزینه‌های ثابت<sup>۱</sup> به هزینه‌های متغیر<sup>۲</sup>؛ ظرفیت بیش از حد موجب رقابت قیمتی بشود قیمت‌ها چگونه کاهش خواهد یافت؟ عامل کلیدی، ساختار هزینه است. در جایی که هزینه‌های ثابت نسبت به هزینه‌های متغیر، بالا است بنگاه‌ها قیمت خود را آن قدر پایین می‌آورند که صرفاً هزینه‌های متغیر خود را بپوشانند. نوسان بسیار زیاد کرایه ترابری دریایی، نشان‌دهنده آن است که تقریباً تمام هزینه‌های فعالیت شرکت‌های این صنعت ثابت است. به طور مشابه، در صنعت هواپیمایی، ظهور ظرفیت بیش از حد، تقریباً همیشه منجر به جنگ‌های قیمتی و زیان کل صنعت می‌شود. تمایل خطوط هوایی به ارائه بلیت‌های دارای تخفیف زیاد در پروازهایی با رزرو کم نشان‌دهنده

1. fixed cost

2. variable cost

هزینه‌های متغیر بسیار پایین پر کردن صندلی‌های خالی است. سهام «ادواری» نه تنها بر اساس تقاضای دوره‌ای بلکه بر اساس نسبت بالای هزینه‌های ثابت به متغیر توصیف می‌شود و بدین معنا است که نوسانات درآمدی به نوسانات بسیار بیشتر در سود منجر می‌شود. صرفه‌جویی ناشی از مقیاس نیز می‌تواند شرکت‌ها را به رقابت تهاجمی بر سر قیمت به منظور کسب مزایای هزینه در حجم بیشتر تشویق کند. اگر کارایی مقیاس در صنعت خودرو به معنای تولید چهار میلیون خودرو در سال باشد (سطحی که در حال حاضر فقط پنج شرکت به آن دست یافته‌اند) نتیجه، نبرد بر سر سهم بازار است زیرا هرینگاه تلاش می‌کند تا به حد خوداتکایی دست پیدا کند.

### قدرت چانه‌زنی خریداران

بنگاه‌های یک صنعت در دو نوع بازار رقابت می‌کنند: در بازار ورودی‌ها و بازار خروجی‌ها. در بازار ورودی‌ها بنگاه‌ها مواد خام، اجزاء و خدمات مالی و نیروی کار را خریداری می‌کنند. در بازار خروجی‌ها بنگاه‌ها کالاها و خدمات خود را به مشتریان می‌فروشند (که ممکن است توزیع کنندگان، مصرف‌کنندگان یا سایر تولیدکنندگان باشند). در هر دو بازار، مبادله‌ها برای خریداران و فروشندگان، ارزش‌آفرینی می‌کنند. نحوه تقسیم این ارزش بین آن‌ها از لحاظ سودآوری به قدرت اقتصادی نسبی آن‌ها بستگی دارد. بیابید ابتدا بازار خروجی‌ها را بررسی کنیم. میزان قدرت خرید مشتریان که بنگاه‌ها با آن مواجه هستند، به دو مجموعه عوامل بستگی دارد: حساسیت قیمتی خریداران و قدرت چانه‌زنی نسبی

**حساسیت قیمت خریداران:** میزان حساسیت خریداران به قیمت‌های ارائه شده از سوی بنگاه‌ها در یک صنعت به چهار عامل اصلی بستگی دارد:

۱. هرچه اهمیت یکی از اقلام به عنوان بخشی از هزینه کل بیشتر باشد حساسیت خریداران نسبت به قیمت پرداختی بیشتر خواهد بود. تولیدکنندگان نوشیدنی نسبت به هزینه قوطی‌های آلومینیومی بسیار حساس هستند زیرا این هزینه، یکی از بزرگ‌ترین اقلام هزینه‌ای آن‌ها است. در مقابل، بیشتر شرکت‌ها نسبت به حق‌الزحمه حسابرسان حساسیتی ندارند زیرا هزینه‌های حسابرسی، بخش کوچکی از هزینه کل شرکت است.

۲. هرچه محصولات صنعت عرضه‌کننده تمایز کمتری داشته باشد تمایل خریدار به تعویض تأمین‌کننده بر اساس قیمت، بیشتر خواهد بود. تولیدکنندگان تی‌شرت و

لامپ روشنایی، از قدرت خرید وال مارت بسیار بیشتر هراس دارند تا تولیدکنندگان عطر.

هرچه شدت رقابت میان خریداران بیشتر باشد اشتیاق آن‌ها برای کاهش قیمت از سوی فروشندگان آن‌ها بیشتر است. با تشدید رقابت در صنعت خودروسازی دنیا تأمین‌کنندگان قطعات با فشارهای بیشتری برای کاهش قیمت مواجه شدند.

هرچه اهمیت کیفیت و محصول یک صنعت برای خریدار حیاتی‌تر باشد حساسیت او به قیمت‌های ارائه شده کمتر است. قدرت چانه‌زنی تولیدکنندگان کامپیوتر شخصی نسبت به تولیدکنندگان ریزپردازنده (اینتل و ای ام دی) کمتر است زیرا این قطعات برای کارکرد کامپیوترهای شخصی اهمیت حیاتی دارند.

قدرت چانه‌زنی نسبی؛ قدرت چانه‌زنی 'در نهایت بر عدم پذیرش مواجهه با گروه دیگر مبتنی است. توازن قدرت بین دو گروه در یک مبادله به اعتبار و اثربخشی تهدیدی بستگی دارد که هریک از آن‌ها انجام می‌دهند. موضوع اصلی، هزینه نسبی است که هریک از گروه‌ها در اثر انجام نشدن مبادله متحمل می‌شود. موضوع دیگر، تخصص هریک از گروه‌ها در مدیریت جایگاه خود است. عوامل مختلفی بر قدرت چانه‌زنی خریداران نسبت به قدرت چانه‌زنی فروشندگان تأثیر می‌گذارد:

۱. اندازه و تمرکز خریداران نسبت به فروشندگان؛ هرچه تعداد خریداران کمتر و خریدهای آن‌ها بزرگ‌تر باشد هزینه از دست دادن آن‌ها بیشتر است. سازمان‌های بهداشت به دلیل اندازه خود در مقایسه با بیماران می‌توانند وسایل بهداشتی را با قیمت کمتری از بیمارستان‌ها و پزشکان خریداری کنند. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که تمرکز خریدار، قیمت و سود را در صنعت عرضه‌کننده کاهش می‌دهد.

۲. اطلاعات خریداران؛ هرچه خریداران درباره عرضه‌کنندگان و قیمت و هزینه‌های آن‌ها اطلاعات بیشتری داشته باشند بهتر می‌توانند چانه‌زنی کنند. پزشکان و وکلا معمولاً قیمت خود را مشخص نمی‌کنند کاری که تاجران بازارهای مراکش و چین نیز انجام می‌دهند. آگاه نبودن مشتریان درباره قیمت‌های نسبی، یکی از محدودیت‌های موثر بر قدرت خرید آن‌ها است. اما اگر کیفیت محصول، ناشناخته باشد آگاهی از قیمت‌ها کمتر ارزش دارد. در بازار آرایشگاه‌ها، طراحی داخلی و مشاوره مدیریت، توانایی

خریداران برای چانه‌زنی بر سر قیمت به دلیل عدم قطعیت در مورد ویژگی‌های دقیق محصولی که قرار است خریداری شود کمتر است.

توانایی یکپارچگی عمودی، در هنگام عدم پذیرش همکاری با گروه‌های دیگر، گزینه پیش رو برای یافتن تأمین‌کننده یا خریدار دیگر، انجام آن کار توسط خود شرکت است. شرکت‌های بزرگ تولید فرآورده‌های غذایی نظیر هاینز و کمپل سوپ، وابستگی خود به تولیدکنندگان قوطی‌های فلزی را از طریق تولید این قوطی‌ها کاهش داده‌اند. زنجیره‌های خرده‌فروشی برتر، جایگزینی برندهای تأمین‌کننده خود را با محصولات برند خود افزایش داده‌اند. یکپارچگی رو به عقب لزوماً نباید اتفاق بیفتد - یک تهدید منطقی ممکن است کافی باشد.

### قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

تحلیل عوامل تعیین‌کننده قدرت نسبی بین تولیدکنندگان در یک صنعت و تأمین‌کنندگان آن‌ها دقیقاً مشابه تحلیل رابطه بین تولیدکنندگان و خریداران آن‌ها است. تنها تفاوت این است که اکنون بنگاه‌ها به عنوان خریدار و تولیدکنندگان به عنوان تأمین‌کنندگان در صنعت وجود دارند. مسائل اصلی، راحتی جابه‌جایی بنگاه بین تأمین‌کنندگان مختلف و قدرت چانه‌زنی هر گروه است.

به دلیل آن که مواد خام، محصولات نیم ساخته و قطعات اغلب، جزء کالاهایی هستند که از سوی شرکت‌های کوچک برای شرکت‌های تولیدکننده بزرگ تأمین می‌شوند تأمین‌کنندگان آن‌ها معمولاً قدرت چانه‌زنی ندارند. بنابراین، تأمین‌کنندگان کالا اغلب به دنبال افزایش قدرت چانه‌زنی خود از طریق ایجاد قطب‌های انحصاری هستند (برای مثال، اوپک، سازمان بین‌المللی قهوه و تعاونی‌های بازاریابی کشاورزان). در مقابل، تأمین‌کنندگان قطعات پیچیده و به لحاظ فنی پیشرفته ممکن است بتوانند قدرت چانه‌زنی قابل توجهی داشته باشند. سودآوری صنعت کامپیوترهای شخصی را می‌توان به قدرت اعمال شده از سوی تأمین‌کنندگان قطعات اصلی (پردازنده‌ها، دیسک درایوها، نمایشگرهای ال سی دی) و تأمین‌کننده برتر سیستم حامل (مایکروسافت) نسبت داد.

اتحادیه‌های کارگری، منشأهای مهم قدرت تأمین‌کننده هستند. بازده سرمایه‌گذاری آن دسته از صنایع آمریکا که در آن بیش از ۶۰٪ کارکنان عضو اتحادیه هستند ۵٪ کمتر از صنایعی

است که کمتر از ۳۵٪ کارکنان آن‌ها عضو اتحادیه هستند. اگر کارکنان یک کسب‌وکار عضو اتحادیه باشند (مثل خطوط هوایی و خودروسازی‌ها)، سودآوری آن کاهش می‌یابد.

### استفاده از تحلیل صنعت برای پیش‌بینی سودآوری صنعت

پس از آن که نحوه تأثیرگذاری ساختار صنعت (که به نوبه خود سودآوری صنعت را تعیین می‌کند) را بر رقابت شناسایی کردیم می‌توانیم این تحلیل را برای پیش‌بینی سودآوری صنعت در آینده به کار بگیریم.

#### شناسایی ساختار صنعت

مرحله اول تحلیل هر صنعتی، شناسایی عناصر اصلی ساختار صنعت<sup>۱</sup> است. اصولاً این کار ساده‌ای است. این کار مستلزم شناسایی بازیگران اصلی (تولیدکنندگان، مشتریان، تأمین‌کنندگان ورودی و تولیدکنندگان کالاهای جایگزین) و سپس بررسی برخی از مشخصات ساختاری کلیدی هریک از این گروه‌ها است که قدرت رقابت و چانه‌زنی را تعیین خواهد کرد. در بیشتر صنایع تولیدی، شناسایی گروه‌های اصلی بازیگران، ساده است؛ در سایر صنایع (به خصوص در صنایع خدماتی)، نگاشت صنعت می‌تواند دشوار باشد. صنعت پخش تلویزیونی آمریکا را در نظر بگیرید؛ مرزهای صنعت را در کجا ترسیم می‌کنیم؟ آیا یک صنعت توزیع تلویزیونی وجود دارد یا صنایع مجزای مربوط به پخش امواج تلویزیونی، تلویزیون کابلی و تلویزیون ماهواره‌ای را شناسایی می‌کنیم؟ در مورد شناسایی خریداران و فروشندگان مشاهده می‌کنیم که این صنعت دارای یک زنجیره ارزش بسیار پیچیده است که شامل تولیدکنندگان برنامه‌های تلویزیونی، شبکه‌ها و کانال‌های کابلی است که زمان‌بندی برنامه‌ها و ایستگاه‌های تلویزیونی محلی و شرکت‌های کابلی را که توزیع نهایی را انجام می‌دهند کنار هم جمع می‌کنند. این صنعت دارای دو نوع خریدار است: بینندگان و تبلیغ‌کنندگان. پیچیدگی دیگر به این دلیل ایجاد می‌شود که برخی از شرکت‌ها در مراحل مختلف زنجیره ارزش به صورت عمودی ادغام شده‌اند- بنابراین شبکه‌هایی نظیر فاکس<sup>۲</sup> و ان بی سی<sup>۳</sup> به صورت روبه عقب با تولید تلویزیونی و به صورت روبه جلو با توزیع نهایی از طریق مالکیت ایستگاه‌های تلویزیونی محلی ادغام شده‌اند. در ادامه این فصل به موضوعات تعریف صنعت بازخواهیم گشت.

1. industry structure

2. Fox

3. NBC

### پیش‌بینی سودآوری صنعت

ما می‌توانیم از تحلیل صنعت برای درک دلیل پایین بودن سودآوری در برخی از صنایع و بالا بودن آن در صنایع دیگر استفاده کنیم اما در نهایت علاقه ما در توضیح دادن گذشته نیست بلکه پیش‌بینی آینده است. تصمیمات سرمایه‌گذاری که امروز اتخاذ می‌شوند منابع را به مدت چند سال به یک صنعت تخصیص می‌دهد (اغلب به مدت یک دهه یا بیشتر) بنابراین مهم است که بتوانیم پیش‌بینی کنیم که صنعت احتمالاً چه سطحی از بازده را در آینده ارائه خواهد کرد. سودآوری کنونی، شاخص ضعیفی برای سودآوری آینده است - صنایعی نظیر روزنامه، پتل‌های خورشیدی (فوتو ولتائیک) و گوشی‌های تلفن همراه دچار سقوط‌های فاجعه بار در سودآوری شده‌اند. در مقابل، برخی از صنایع که بازدهی آن‌ها پایین بوده است (فولاد، استخراج فلزات و چند «صنعت کالایی» دیگر) در طول دهه گذشته شاهد بهبود قابل توجهی در سودآوری بوده‌اند. اما اگر سودآوری یک صنعت براساس ساختار آن صنعت تعیین شود آنگاه می‌توانیم از مشاهده روندهای ساختاری در یک صنعت برای پیش‌بینی تغییرات احتمالی در رقابت و سودآوری استفاده کنیم. به نظر می‌رسد تغییر در ساختار صنعت، نتیجه تغییرات بنیادی در رفتار خرید مشتریان، تکنولوژی و استراتژی‌های بنگاه است؛ این موارد را اغلب می‌توان پیش از تأثیرگذاری بر رقابت و سودآوری به خوبی پیش‌بینی کرد.

برای پیش‌بینی سودآوری آتی یک صنعت، تحلیل ما در سه مرحله پیش می‌رود:

۱. بررسی نحوه تأثیرگذاری ساختار بر سطوح فعلی و گذشته رقابت و سودآوری.

۲. شناسایی روندهایی که در حال تغییر ساختار صنعت هستند. آیا صنعت در حال

یکپارچگی است؟ آیا بازیگران جدیدی در حال ورود هستند؟ آیا محصولات صنعت،

متمایزتر می‌شوند یا مشابه‌تر؟ آیا افزایش ظرفیت صنعت از رشد تقاضا پیشی می‌گیرد؟

۳. شناسایی نحوه تأثیرگذاری این تغییرات ساختاری بر پنج نیروی رقابتی و سودآوری

صنعت. تغییرات ساختار صنعت، موجب تشدید رقابت می‌شود یا تضعیف آن؟

برآیند تغییرات ساختاری، به ندرت رقابت را در یک جهت ثابت پیش می‌برد، معمولاً

برخی از عوامل موجب افزایش رقابت خواهد شد؛ برخی دیگر موجب کاهش رقابت

می‌شوند. بنابراین به نظر می‌رسد که تعیین تأثیر کلی بر سودآوری، ذهنی باشد.

کپسول استراتژی ۲/۳ درباره چشم‌انداز مربوط به سودآوری در صنعت گوشی‌های بی‌سیم

بحث می‌کند.

## استفاده از تحلیل صنعت برای تدوین استراتژی

پس از درک نحوه تأثیرگذاری ساختار صنعت بر رقابت (که به نوبه خود سودآوری صنعت را تعیین می‌کند) می‌توانیم از این دانش برای تدوین استراتژی بنگاه استفاده کنیم. **اولاً** می‌توانیم استراتژی‌هایی را تدوین کنیم که به منظور کاهش رقابت بر ساختار صنعت تأثیر می‌گذارند؛ **ثانیاً** می‌توانیم جایگاه بنگاه را برای محافظت در برابر آسیب‌های رقابت تغییر دهیم.

### کیسول استراتژی ۲،۳

#### آینده صنعت گوشی‌های بی‌سیم

ارتباط بی‌سیم، یکی از صنایعی است که در دو دهه گذشته بیشترین رشد را داشته است و تقریباً همانند سازندگان گوشی برای تأمین‌کنندگان خدمات نیز سودآور بوده است. در طول دهه ۱۹۹۰، میانگین رشد فروش گوشی در آمریکای شمالی، اروپا و ژاپن هر سال نزدیک به ۵۰٪ بوده است و سود و ارزش سهام زیادی را برای رهبران جدید (موتورولا و نوکیا) ایجاد کرده است.

دهه کنونی شاهد تغییرات شدیدی در رقابت و سودآوری بوده است. با وجود ادامه رشد تقاضا (خصوصاً در بازارهای نوظهور)، سودآوری کاهش یافته است. در طول سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵، رهبران صنعت (نوکیا، موتورولا، سونی اریکسون، سامسونگ، ال جی و زیمنس) به حاشیه عملیاتی متوسط ۲۳٪ در فروش دستگاه‌های سیار خود دست یافتند. تا سال ۲۰۰۹، هفت تأمین‌کننده برتر (نوکیا، سامسونگ، اپل، ال جی، ریم، سونی اریکسون و موتورولا) به حاشیه عملیاتی متوسط ۴٪ دست یافتند (هرچند اپل بسیار سودآور بود اما بیشتر شرکت‌های دیگر زیان‌ده بودند).

تغییرات ساختاری که باعث کاهش سودآوری صنعت شد شامل ورود شرکت‌های جدید بود (چند تولیدکننده وسایل ارتباطی چینی و تایوانی نظیر اچ تی سی، هواوی، زد تی ای، بن کیو که تلفن‌های دارای برند را معرفی کردند). با اشباع بازارهای بالغ، ظرفیت صنعت بیش از حد شد که به نوبه خود قدرت خرید توزیع‌کنندگان اصلی تلفن‌ها یعنی شرکت‌های خدمات بی‌سیم را تقویت کرد.



در طول سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶، چند عامل بر رقابت و سودآوری تأثیر خواهد گذاشت:

- به نظر می‌رسد ورود شرکت‌های جدید هم‌چنان ادامه داشته باشد. در بازار تلفن‌های هوشمند، وجود پلتفرم اندروید، تعداد بنگاه‌های رقیب در این بخش را افزایش خواهد داد.
- بیشتر بازارهای نوظهور (خصوصاً کشورهای BRIC) احتمالاً اشباع خواهد شد.
- مشابهت کالاها احتمالاً نه فقط بازار تلفن‌های ارزان بلکه بازار تلفن‌های هوشمند را نیز از طریق پذیرش پلتفرم اندروید تهدید می‌کند.
- ادغام در میان تأمین‌کنندگان خدمات ارتباطی، قدرت خرید آن‌ها را افزایش خواهد داد.

### استراتژی‌های تغییر ساختار صنعت

درک این موضوع که چگونه مشخصات ساختاری یک صنعت، شدت رقابت و سطح سودآوری را تعیین می‌کند، مبنایی را برای شناسایی فرصت‌های تغییر ساختار صنعت به منظور کاهش فشارهای رقابتی فراهم می‌کند. موضوع اول، شناسایی ویژگی‌های کلیدی ساختار یک صنعت است که مسئول کاهش سودآوری است. دوم بررسی این موضوع که کدام یک از این ویژگی‌های ساختاری، مسئول تغییر از طریق اقدامات استراتژیک مناسب است. برای مثال:

◀ افزایش سود قابل توجه در صنعت فولاد دنیا در طول این قرن، عمدتاً در نتیجه افزایش تقاضای چین بود؛ اما یکپارچگی سریع صنعت (به رهبری ادغام میتال<sup>۱</sup> با آرسلور<sup>۲</sup>) نیز به آن کمک کرد که پس از آن با ایجاد هبی آیرون اند استیل (ژاپن)، تاتا استیل-کوروس (هند/بریتانیا) و نیپون-سومیتومو (ژاپن) ادامه یافت.

◀ ظرفیت بیش از حد، یکی از مشکلات اصلی در صنعت داروسازی اروپا در طول دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بود. هر یک از شرکت‌ها از طریق مجموعه‌ای از تبادلات کارخانه‌ای دوجانبه، جایگاهی برجسته را در یک حوزه محصول خاص ایجاد کردند.

◀ در صنعت هواپیمایی آمریکا، خطوط هوایی بزرگ تلاش کرده‌اند تا ساختار نامطلوب صنعت را تغییر بدهند. بدون وجود تمایز قابل توجه در محصولات، خطوط هوایی از

1. Mittal

2. Arcelor



طرح‌های پرواز مکرر برای ایجاد وفاداری در مشتری استفاده کرده‌اند. این شرکت‌ها از طریق سیستم‌های مسیریابی مرکز و انشعاب<sup>۱</sup> به سلطه در فرودگاه‌های خاص دست یافته‌اند: آمریکن در دالاس / فورت‌ورث، یو اس ایرویز<sup>۲</sup> در شارلوت ان‌سی و نورث‌وست<sup>۳</sup> در دیترویت و ممفیس. ادغام و اتحاد، تعداد رقبا را در بسیاری از مسیرها کاهش داده است.

ایجاد موانع ورود، یکی از استراتژی‌های مهم برای حفظ سودآوری بالا در بلندمدت است. یکی از اهداف اصلی انجمن پزشکی آمریکا حفظ درآمد اعضای خود از طریق کنترل تعداد دکترهای آموزش دیده در آمریکا و ایجاد موانعی برای ورود دکترهای خارجی، بوده است.

ایده بنگاه‌هایی که صنایع خود را به نفع خود تغییر می‌دهند از سوی مایکل جاکوبیدز<sup>۴</sup> ارائه شده است. او با این پیش فرض آغاز می‌کند که صنایع در وضعیت تکامل مستمر هستند و تمام بنگاه‌ها (حتی بنگاه‌های بسیار کوچک) توانایی تأثیرگذاری بر توسعه ساختار صنعت متناسب با منافع خود (و به موجب آن دستیابی به آنچه که او مزیت معماری<sup>۵</sup> می‌نامد) را دارند. جاکوبیدز بنگاه‌ها را به بررسی گسترده صنعت خود (بررسی کل زنجیره ارزش و ارتباطات با بنگاه‌های تولیدکننده کالاها و خدمات مکمل) تشویق می‌کند. بنابراین نکته کلیدی، شناسایی «گلوگاه‌ها» (فعالیت‌هایی که کاهش و توانایی کنترل آن‌ها فرصت‌های بهتری را برای سودآوری فراهم می‌کند) است. مزایای معماری ناشی از سه منشأ است:

«ایجاد گلوگاه‌های خاص خود: سلطه اپل بر بازار دانلود موسیقی از طریق آیتونز به واسطه استراتژی مدیریت حقوق دیجیتال (DRM) است که مصرف‌کنندگان را به طور موثر از طریق ناسازگاری فایل‌های موسیقی خود با قالب‌های ام پی تری وابسته می‌کند.

«کاهش گلوگاه‌ها در سایر بخش‌های زنجیره ارزش: گوگل به منظور جلوگیری از ایجاد گلوگاه از سوی سایر بنگاه‌ها در سیستم‌های عامل دستگاه‌های سیار (که ممکن است توانایی گوگل برای انتقال سلطه خود در خدمات جستجو از دستگاه‌های ثابت به دستگاه‌های سیار را تهدید کرده باشد)، اندروید را ایجاد کرد.

۱. سیستم مرکز و انشعاب یک سیستم حمل و نقل هوایی است که پروازهای محلی، را به مرکزی ارسال می‌کند و از آن مرکز پروازهای طولانی و به مناطق دور تر صورت می‌گیرد.

2. US Airways

3. Northwest

4. Michael Jacobides

5. architectural advantage

باز تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در صنایع؛ توانایی شرکت ایکیا برای تبدیل شدن به بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تأمین‌کننده مبلمان براساس این استراتژی بود که مونتاژ مبلمان را از تولیدکنندگان مبلمان به مصرف‌کنندگان انتقال می‌داد.

### موقعیت‌یابی شرکت

شناسایی و درک نیروهای رقابتی که بنگاه در صنعت خود با آن مواجه می‌شود به مدیران امکان می‌دهد تا بنگاه را در جایی قرار دهند که نیروهای رقابتی در ضعیف‌ترین حالت هستند. صنعت ضبط موسیقی که زمانی به فروش سی‌دی‌ها وابسته بود در اثر حضور رقبای جایگزین به شکل دانلودهای دیجیتال، سرقت هنری و به اشتراک‌گذاری فایل‌ها نابود شده است. با این حال تمام بخش‌های کسب و کار ضبط موسیقی به یک اندازه تحت تأثیر قرار نگرفته‌اند. افراد مسن نسبت به جوانان کمتر به دانلود دیجیتال تمایل دارند که در نتیجه موسیقی کلاسیک، جذاب‌تر (به لحاظ جذابیت صنعتی) از ژانرهای موسیقی پاپ شده است.

پورتر، موقعیت تولیدکننده کامیون آمریکایی، پاکار، را در حفظ خود در برابر قدرت چانه‌زنی خریداران کامیون توصیف می‌کند. این شرکت با تمرکز بر علایق مالک-ایراتورهای مستقل (برای مثال با ارائه کابین‌های خواب بهتر، صندلی‌های با ویژگی‌های بیشتر، برنامه دستیاری در حاشیه جاده) به طور مستمر توانسته است نرخ بازده بالاتری در صنعت کسب کند.

موقعیت‌یابی: اثربخش، مستلزم آن است که بنگاه، تغییرات نیروهای رقابتی را که احتمالاً بر صنعت تأثیر می‌گذارند، پیش‌بینی کند. خرده‌فروشی سنتی کتاب در اثر حضور خرده‌فروشان آنلاین نظیر آمازون و کتاب‌های الکترونیکی نابود شده است. آن شرکت‌هایی باقی می‌مانند که جایگاه خود را برای پرهیز از این نیروهای رقابتی قدرتمند تغییر داده‌اند، برای مثال با ایجاد منابع درآمدی جدید نظیر کافه‌ها و رویدادهایی که ورودی دریافت می‌کنند.

### تعریف صنایع: محل ترسیم مرزها

در بحث قبل درباره ساختار صنعت پخش تلویزیونی اشاره کردم که یکی از چالش‌های اصلی در تحلیل صنعت، تعریف صنعت مرتبط است. دسته‌بندی صنعتی استاندارد (SIC) یک راهنمای رسمی ارائه می‌کند اما این راهنما پشتیبانی عملی محدودی دارد. فرض کنید که جگوار (خودروساز لوکس بریتانیایی که اکنون بخشی از تاتا گروپ است) در حال ارزیابی چشم‌انداز

آتی خود است. آیا این شرکت در تحلیل رقابت و پیش‌بینی سودآوری صنعت باید خود را بخشی از صنعت «وسایل نقلیه و تجهیزات موتوری» (SIC ۳۷۱) در نظر بگیرد یا صنعت خودرو (SIC ۳۷۲) یا صنعت خودروهای لوکس؟ آیا باید صنعت خود را ملی (بریتانیا) در نظر بگیرد یا منطقه‌ای (اروپا) یا جهانی؟

### صنایع و بازارها

اولین موضوع این است که مشخص کنیم منظور ما از واژه صنعت چیست. اقتصاددانان، صنعت را به عنوان گروهی از بنگاه‌ها تعریف می‌کنند که محصولات خود را به یک بازار عرضه می‌کنند. بنابراین شباهت زیادی بین بازارها و صنایع وجود دارد. پس تفاوت بین تحلیل ساختار صنعت و تحلیل ساختار بازار چیست؟ تفاوت اصلی این است که تحلیل صنعت (خصوصاً تحلیل پنج نیرو) سودآوری صنعت را که بر اثر رقابت در دو بازار محصولات و بازار ورودی‌های تعیین می‌شود بررسی می‌کند.

استفاده روزمره، تفاوت بزرگ‌تری بین صنایع و بازارها ایجاد می‌کند. صنایع معمولاً با بخش‌های نسبتاً گسترده شناخته می‌شوند در حالی که بازارها با محصولات خاص مرتبط هستند. بنابراین بنگاه‌های درون صنعت بسته‌بندی در چند بازار محصول مجزا (محفظه‌های شیشه‌ای، قوطی‌های فولادی، قوطی‌های آلومینیومی، کارتن‌های کاغذی، محفظه‌های پلاستیکی و غیره) رقابت می‌کنند.

مسائل مشابهی در ارتباط با مرزهای جغرافیایی پدید می‌آید. از دیدگاه یک اقتصاددان، همه شرکت‌های تأمین‌کننده خودروی آمریکایی صرف‌نظر از مکانشان صنعت خودروسازی آمریکا را مشخص می‌کنند. عبارت صنعت خودروی آمریکا در استفاده روزمره به معنای تولیدکنندگان خودروی واقع در آمریکا (در حدود ۱۴ شرکت) است و اغلب به خودروسازان تحت مالکیت آمریکایی‌ها محدود می‌شود (فورد و جنرال موتورز).

برای شناسایی و تعریف صنعت، منطقی است که با ایده یک بازار آغاز کنیم: کدام بنگاه‌ها برای عرضه یک محصول یا سرویس خاص رقابت می‌کنند؟ در آغاز ممکن است این رویکرد ما را به سمت بررسی مفاهیم مرسوم مرزهای صنعت هدایت کند. برای مثال، صنعتی که معمولاً به عنوان بانکداری نامیده می‌شود چیست؟ مؤسسات موسوم به بانک‌ها، تعدادی محصول و خدمات متفاوت را عرضه می‌کنند که هر یک شامل مجموعه رقبای متفاوتی است. اصلی‌ترین تفاوت، بین بانکداری، بانکداری شرکتی (و عمده فروشی) و بانکداری سرمایه‌گذاری است.

صنعت را از بازار جدا می‌کنند

هر یک از این موارد را می‌توان به چند بازار محصول مختلف تفکیک کرد. بانکداری، شامل سپرده‌گذاری، خدمات مبادله‌ای، کارت‌های اعتباری و وام دهی مسکن است. بانکداری سرمایه‌گذاری شامل تأمین مالی شرکتی و پذیره نویسی، تجارت و خدمات مشاوره‌ای (نظیر ادغام و تملک) است.

### تعریف بازارها: جایگزینی<sup>۱</sup> در تقاضا و عرضه

در تعریف صنایع مسئله اصلی، تعیین این موضوع است که چه کسی با چه کسی رقابت می‌کند. برای انجام این کار باید از اصل **قابلیت جایگزینی** استفاده کنیم. در این اصل دو بعد وجود دارد: **قابلیت جایگزینی در سمت تقاضا** و **قابلیت جایگزینی در سمت عرضه**.

بیابید یک بار دیگر بازاری را در نظر بگیریم که جگوار در آن رقابت می‌کند. از سمت تقاضا شروع می‌کنیم، آیا مشتریان تمایل دارند فقط بین جگوارها و سایر برندهای لوکس جابجا شوند یا تمایل دارند بر اساس **تفاوت قیمت** بین جگوارها و برندهای پر فروش جابجا شوند؟ در حالت اول، صنعت مرتبط با جگوار، صنعت خودروهای لوکس است؛ در حالت دوم، جگوار بخشی از صنعت خودرو است. جابه‌جایی بین جگوار و انواع وسایل نقلیه چگونه؟ اگر مشتریان جگوار تمایلی به تعویض جگوار با یک کامیون یا یک موتورسیکلت بر اساس قیمت نداشته باشند آنگاه نباید جگوار را به عنوان بخشی از صنعت وسایل نقلیه موتوری در نظر گرفت؟

اما این نگاه، موفق به در نظر گرفتن قابلیت جایگزینی در سمت عرضه نمی‌شود. اگر تولیدکنندگان می‌توانستند تولید خود را از خودروهای مسافرتی خانوادگی به خودروهای لوکس تغییر دهند و اگر جگوار می‌توانست وارد سایر بخش‌های بازار خودرو بشود آنگاه بر مبنای قابلیت جایگزینی سمت عرضه می‌توانستیم جگوار را به عنوان بخشی از صنعت گسترده‌تر خودرو در نظر بگیریم. از همین منظر می‌توان برای تعریف **لوازم خانگی اصلی** به عنوان یک صنعت استفاده کرد. هر چند مصرف‌کنندگان تمایلی به جابه‌جایی بین یخچال‌ها و ماشین‌های ظرف‌شویی ندارند اما تولیدکنندگان می‌توانند از همان کارخانجات تولید و کانال‌های توزیع برای لوازم خانگی مختلف استفاده کنند.

همان ملاحظات در مورد مرزهای جغرافیایی اعمال می‌شود. آیا باید جگوار را به عنوان رقیبی در یک بازار جهانی در نظر گرفت یا در مجموعه‌ای از بازارهای ملی یا منطقه‌ای مجزا؟ در اینجا مجدداً معیار، قابلیت جایگزینی است. اگر مشتریان تمایل و توان تعویض خودروهای موجود

1. substitution

در بازارهای ملی مختلف را داشته باشند یا اگر تولیدکنندگان بخواهند یا بتوانند به منظور در نظر گرفتن حاشیه‌ها محصولات خود را به کشورهای مختلف بفرستند آنگاه بازار، جهانی است. آزمون اصلی مرزهای جغرافیایی یک بازار، قیمت است؛ اگر تفاوت قیمت برای محصولی مشابه بین مکان‌های مختلف بر اثر جایگزینی سمت تقاضا و عرضه از بین رفته باشد آنگاه این مکان‌ها در بازار قرار دارند.

در عمل، ترسیم مرز بازارها و صنایع، نوعی قضاوت است که به اهداف و محیط تحلیل بستگی دارد. اگر تاتا در فکر قیمت‌گذاری و موقعیت‌یابی خودروهای جگوار خود در بازار باشد باید از یک رویکرد سطح خرد استفاده کند که بازارها را برحسب مدل‌های مختلف و کشورهای مختلف تعریف می‌کنند. تاتا در بررسی تصمیمات سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، کارخانجات قطعات و محصولات جدید، جگوار را به عنوان شرکتی در نظر می‌گیرد که در صنعت جهانی خود رقابت می‌کند. هرچه تصمیمات بررسی شده، بلندمدت‌تر باشند ما باید صنعت مرتبط را گسترده‌تر تعریف کنیم - قابلیت جایگزینی در بلندمدت، بیشتر از کوتاه مدت است.

ثانیاً مرزهای بازار یا صنعت معمولاً واضح نیستند. بازاری که شرکت در آن رقابت می‌کند به جای فضایی محدود، یک طیف است. بنابراین می‌توانیم بازار رقابتی دیزنی لند در شهر آناهائیم را به عنوان مجموعه‌ای از دایره‌های متحدالمرکز در نظر بگیریم. نزدیک‌ترین رقیب آن یونیورسال استودیو تور<sup>۱</sup> است. کمی دورتر از آن‌ها سی ورلد<sup>۲</sup> و سیکس فلگز<sup>۳</sup> قرار دارند. علاوه بر این می‌توان به لاس وگاس سفر کرد یا برای تعطیلات آخر هفته اسکی بازی کرد. فراتر از این‌ها بازار اوقات فراغت گسترده‌تری وجود دارد که می‌تواند شامل سینما، تعطیلات ساحلی و بازی‌های ویدئویی باشد. به منظور به کارگیری چارچوب پنج نیروی رقابتی، تعریف صنعت اهمیت کمتری دارد. ما صنعت را به صورت «جعبه‌ای تعریف می‌کنیم که رقبای صنعتی درون آن رقابت می‌کنند اما از آنجایی که نیروهای رقابتی بیرون از جعبه صنعت را در نظر می‌گیریم (خصوصاً تازه‌واردان و کالاهای جایگزین) مرزهای دقیق جعبه صنعت، اهمیت زیادی ندارد. اگر دیزنی لند را به عنوان شرکتی تعریف کنیم که در صنعت گسترده سرگرمی رقابت می‌کند آنگاه رقبای آن عبارتند از تفریحگاه‌های ساحلی و اسکی؛ اگر دیزنی لند را به عنوان شرکتی تعریف کنیم که در صنعت پارک تفریحی رقابت می‌کند آنگاه تفریحگاه‌های ساحلی و اسکی، جایگزین‌های آن هستند.

## از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

چارچوب پنج نیروی رقابتی به ما امکان می‌دهد تا توانایی صنعت را برای سودآوری مشخص کنیم. اما نحوه تقسیم سود صنعت بین بنگاه‌های مختلف رقیب در آن صنعت چگونه است؟ بیایید به طور واضح منشأهای مزیت رقابتی درون صنعت را بررسی کنیم. در فصل‌های بعدی، تحلیل جامع‌تری درباره مزیت رقابتی ارائه خواهم کرد. هدف من در این فصل بررسی این موضوع است که چگونه می‌توانیم عوامل درون محیط صنعت را که بر توانایی بنگاه برای عملکرد بهتر نسبت به رقبای تأثیر می‌گذارد (عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> صنعت) شناسایی کنیم. در کپسول استراتژی ۳،۳، کنیچی اوما<sup>۲</sup> (رئیس سابق دفتر شرکت مکنزی در توکیو) درباره عوامل کلیدی موفقیت در جنگل‌داری و ارتباط آن‌ها با استراتژی صحبت می‌کند.

### کپسول استراتژی ۳،۳

#### به دنبال عوامل کلیدی موفقیت

به عنوان مشاوری که با یک کسب‌وکار یا صنعت ناآشنا مواجه شده بودم ابتدا از متخصصان این کسب‌وکار پرسیدم که «راز موفقیت در این صنعت چیست؟»، اما پاسخ سرراستی دریافت نکردم بنابراین این بررسی را با پرسیدن سوالات دیگری از زوایای مختلف دنبال کردم تا فرضیات منطقی راجع به عوامل کلیدی موفقیت را هرچه سریع‌تر مشخص کنم. در طول این مصاحبه‌ها معمولاً به طور کامل مشخص می‌شد که برای اثبات یا عدم اثبات این فرضیات به چه تحلیلی نیاز داریم. اغلب این امکان برای استراتژیست‌ها فراهم می‌شود که ابتدا با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و سپس با غربال کردن آن‌ها از طریق اثبات یا رد، خیلی سریع به اصل موضوع پی ببرند.

در سفر سال گذشته به آمریکا در کنار یکی از مدیران یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های چوب‌بری در کشور نشسته بودم. با این تصور که می‌توانم چیز مفیدی در طول این پرواز پنج ساعته یاد بگیرم از او پرسیدم عوامل کلیدی موفقیت در صنعت چوب‌بری چیست؟ در کمال تعجب، او بلافاصله پاسخ داد: «داشتن جنگل‌های

1. key success factors

2. Kenichi Ohmae

بزرگ و حداکثر ساختن بازده از آن‌ها». اولین مورد از این عوامل کلیدی، یک موضوع نسبتاً ساده است: خرید سرزمین جنگلی. سوال بعدی من این بود: «چه متغیر یا متغیرهایی را به منظور حداکثر ساختن بازده از یک قطعه کنترل می‌کنید؟» او پاسخ داد: «نرخ رشد درخت، متغیر کلیدی است. معمولاً دو عامل باعث افزایش رشد می‌شوند: میزان تابش آفتاب و میزان آب. شرکت ما جنگل‌های متعدد با مقادیر کافی از هر دو را ندارد. برای مثال در آریزونا و یوتا بیشتر از مقدار مورد نیاز آفتاب داریم اما میزان آب بسیار کم است و در نتیجه رشد درخت بسیار اندک است. اکنون، اگر بتوانیم آب کافی را به درخت‌های آن ایالت‌ها برسانیم به جای ۳۰ سال در کمتر از ۱۵ سال آماده می‌شوند. هدف مهم‌ترین پروژه‌ای که در حال حاضر در دست داریم یافتن روش انجام این کار است.»

از اینکه این مدیر نحوه یافتن استراتژی عامل کلیدی برای کسب و کار خود را می‌دانست تحت تأثیر قرار گرفتم و کمک خود را ارائه کردم: «پس در شرایط مقابل که آب کافی وجود دارد اما تابش آفتاب کم است (پرای مثال، در حوالی ناحیه پایینی رودخانه کلمبیا) عوامل کلیدی باید کودهای تسریع‌کننده رشد و انواع درخت‌هایی باشند که نیازی به تابش آفتاب زیادی ندارند.»

با ایجاد چارچوب کلی بحث خود در چند دقیقه، باقی این پرواز طولانی را صرف گوش دادن به صحبت‌های او درباره نحوه استفاده از هر یک از این عوامل کردم که بسیار مفید بود.

منبع: کنیچی اوما، ذهن استراتژیست، ۱۹۸۲

رویکرد ما برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، همانند روش اوما ساده و منطقی است. بنگاه برای بقا و موفقیت در یک صنعت باید دو معیار را محقق کند: اول باید آن چیزی را عرضه کند که مشتریان می‌خواهند؛ دوم در رقابت باقی بماند. بنابراین می‌توانیم با پرسیدن دو سوال زیر آغاز کنیم:

- مشتریان ما چه می‌خواهند؟ ✓
- بنگاه برای باقی ماندن در رقابت چه کار باید بکند؟ ✓

برای پاسخ دادن به پرسش اول باید مشتریان صنعت را با دقت بیشتری بررسی کنیم و آن‌ها را نه به عنوان منشائی برای قدرت خرید و تهدیدی برای سودآوری بلکه به عنوان دلیل وجودی



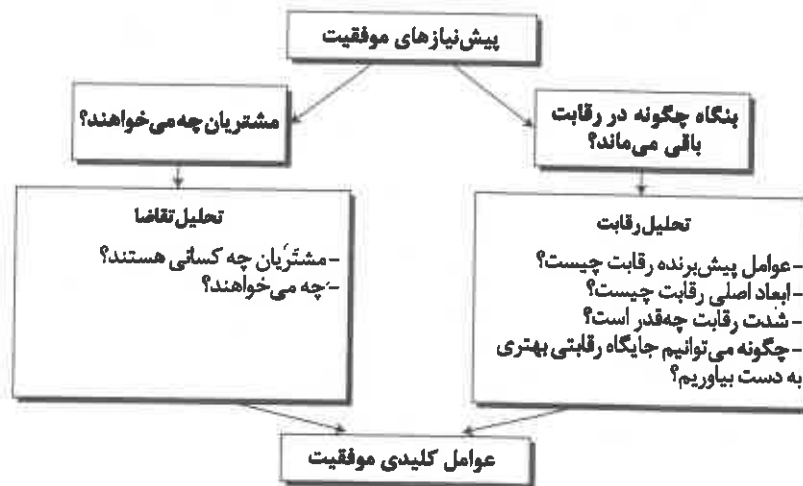
صنعت و منشأ اصلی سودآوری آن بدانیم. این امر مستلزم آن است که بررسی کنیم: مشتریان ما چه کسانی هستند؟ نیاز آن‌ها چیست؟ چگونه بین محصولات رقیب انتخاب می‌کنند؟ پس از شناسایی مبنای انتخاب مشتریان از بین محصولات رقیب، می‌توانیم عواملی را شناسایی کنیم که باعث موفقیت بنگاه می‌شوند. برای مثال اگر مسافران، خطوط هوایی را بیشتر بر اساس قیمت انتخاب کنند آنگاه مقرون به صرفه بودن، مبنای اصلی مزیت رقابتی در صنعت هواپیمایی است و عوامل کلیدی موفقیت، عوامل تعیین‌کننده هزینه نسبی هستند.

دومین سوال مستلزم آن است که ماهیت رقابت را در صنعت بررسی کنیم. شدت رقابت چقدر است و ابعاد اصلی آن چیست؟ بنابراین در خطوط هوایی، ارائه قیمت‌های پایین کافی نیست. خطوط هوایی برای بقا در رقابت شدید در طول دوره‌های رکودی به توانمندی مالی احتیاج دارند؛ همچنین ممکن است به روابط خوب با قانون‌گذاران و دولت نیاز داشته باشند. یکی از چارچوب‌های اصلی برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در شکل ۵,۳ نشان داده شده است. کاربرد این چارچوب برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در سه صنعت در جدول ۳,۳ ارائه شده است.

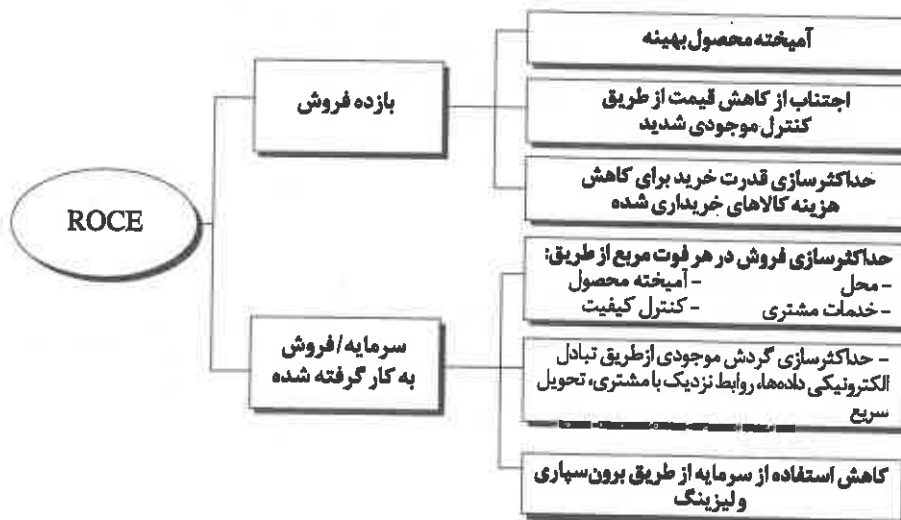
عوامل کلیدی موفقیت را می‌توان از طریق مدل‌سازی مستقیم توانایی سودآوری نیز شناسایی کرد. همانند روشی که تحلیل پنج نیرو، عوامل تعیین‌کننده سودآوری سطح صنعت را مدل‌سازی می‌کند می‌توانیم سودآوری سطح بنگاه را نیز با شناسایی عوامل سودآوری نسبی بنگاه در صنعت مدل‌سازی کنیم. با استفاده از همان رویکرد فصل ۲ (شکل‌های ۱,۲ و ۳,۲) می‌توانیم بازده سرمایه به کار گرفته شده را به نسبت‌های تشکیل‌دهنده تفکیک کنیم که به عوامل اصلی سودآوری بهتر اشاره می‌کنند. شکل ۶,۳ این تحلیل را برای شناسایی عوامل موفقیت در خرده‌فروشی به کار می‌گیرد.



شکل ۵,۳ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت



شکل ۶,۳ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت از طریق تحلیل عوامل سود: مثال خرده‌فروشی



جدول ۳،۳ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت: فولاد، پوشاک مد و سوپرمارکت ها

مشتريان چه می خواهند؟ (تحليل تقاضا)	بناگاه ها چگونه در رقابت باقی می مانند؟ (تحليل رقابت)	عوامل کلیدی موفقیت
فولاد	<p>قیمت پایین</p> <p>ثبات محصول</p> <p>قابلیت اطمینان عرضه</p> <p>مشخصات فنی (برای محصولات فولادی خاص)</p>	<p>مقرون به صرفه بودن مستلزم: کارخانجات بزرگ، مکان کم هزینه، تغییر ظرفیت سریع است</p> <p>از طرف دیگر، کارخانجات در مقیاس کوچک و با تکنولوژی پیشرفته می توانند از طریق انعطاف پذیری و بهره وری بالا به کاهش هزینه دست پیدا کنند</p> <p>تمایز از طریق مشخصات فنی و کیفیت خدمات</p>
پوشاک مد	<p>تنوع عایق مشتریان</p> <p>مشتريان مایل هستند قیمت اضافه ای بابت برند، استایل، انحصار و کیفیت بپردازند</p> <p>محصولات پرفروش نسبت به قیمت بسیار حساس است</p>	<p>موانع کم ورود و خروج، تمرکز پایین فروشنده و قدرت خرید زنجیره های خرده فروشی، نشان دهنده رقابت شدید است</p> <p>تمایز، قیمت بیشتری را ارائه می کند اما شبیه سازی، سریع است</p> <p>ترکیب تمایز با کاهش هزینه</p> <p>تمایز بر اساس سبک، شهرت، کیفیت و سرعت پاسخگویی در برابر مدهای در حال تغییر</p> <p>مقرون به صرفه بودن مستلزم تولید در کشورهای دارای کارکنان با دستمزد پایین است</p>
سوپرمارکت ها	<p>قیمت های پایین</p> <p>محل راحت</p> <p>طیف محصولات گسترده که با عایق محلی منطبق است</p> <p>محصولات تازه / با کیفیت، خدمات مناسب، راحتی</p> <p>پارک خودرو، محیط خوشایند</p>	<p>رقابت شدید به تعداد و نزدیکی رقبا بستگی دارد</p> <p>قدرت چانه زنی، یکی از عوامل تعیین کننده هزینه کالاهای خریداری شده است</p> <p>کاهش هزینه ها مستلزم کارایی عملیاتی، خریدهای عمده، دستمزدهای پایین است</p> <p>تمایز مستلزم فروشگاه های بزرگ (برای فراهم آوردن طیف محصولات گسترده)، محل راحت، آشنایی با عایق مشتریان محلی است</p>

در برخی از صنایع، فرمول شناخته شده‌ای وجود دارد که نسبت‌های عملیاتی را با سودآوری کلی مرتبط می‌کند. کپسول استراتژی ۴,۳ از این فرمول در صنعت هواپیمایی استفاده کرده است تا عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی کند.

خطوط هوایی در نبرد خود برای بقاء به دنبال بهینه‌سازی هرچه بیشترین عوامل به منظور بهبود سودآوری خود بوده‌اند. خطوط هوایی مختلف برای افزایش درآمد از رقابتی‌ترین مسیرهای خود صرف نظر کرده‌اند؛ برخی دیگر از طریق وقت‌شناسی، آسایش، راحتی و خدمات به دنبال دستیابی به کرایه‌ای اضافه‌تر نسبت به خطوط هوایی ارزان بوده‌اند. شرکت‌ها برای بهبود ظرفیت مسافر در قیمت‌گذاری و تخصیص هواپیماهای مختلف به مسیرهای مختلف، منعطف‌تر شده‌اند. خصوصاً شرکت‌هایی که به دنبال کاهش هزینه‌ها از طریق افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش هزینه‌های سربار، به ارائه خدمات مشترک با سایر خطوط هوایی و کاهش دستمزد و مزایا بوده‌اند.

#### کپسول استراتژی ۴,۳

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت با مدل‌سازی سودآوری: خطوط هوایی  
سودآوری که بر اساس درآمد عملیاتی به ازای هر صندلی - مایل موجود (ASMs) اندازه‌گیری می‌شود با استفاده از سه عامل تعیین می‌شود: بازده که مجموع درآمد عملیاتی تقسیم بر عدد درآمد حاصل از تعداد مایل‌های سفر مسافران (RPMs) است؛ ظرفیت مسافر که نسبت RPMs به ASMs است؛ و هزینه واحد که مجموع هزینه‌های عملیاتی تقسیم بر ASMs است. بنابراین:

$$\frac{\text{هزینه ها}}{\text{ASM}_s} = \frac{\text{درآمد}}{\text{RPM}_s} \times \frac{\text{RPM}}{\text{ASM}_s} - \frac{\text{سود}}{\text{ASM}_s}$$

برخی از عوامل تعیین‌کننده اصلی هریک از این نسبت‌های تشکیل‌دهنده عبارتند از:

■ RPMs / درآمد

- ☐ شدت رقابت در پرواز مسیرها
- ☐ مدیریت درآمد، به منظور تطبیق قیمت با تغییر شرایط بازار
- ☐ توانایی جذب مشتریان کسب‌وکار
- ☐ خدمات بهتر به مشتریان

■ ظرفیت مسافر (RPMs / ASMs)

- رقابتی بودن قیمت‌ها
- کارایی برنامه‌ریزی مسیر (برای مثال از طریق سیستم‌های مرکز وانشعاب)
- ایجاد وفاداری در مشتریان از طریق کیفیت خدمات، برنامه‌های پرواز مکرر
- منطبق کردن اندازه هواپیما با تقاضا برای پروازهای مختلف
- ASMs / هزینه‌ها
- نرخ دستمزد و سطوح مزایا
- مصرف سوخت هواپیما
- بهره‌وری کارکنان (که تا حد زیادی بر اساس انعطاف‌پذیری شغل مشخص می‌شود)
- ظرفیت مسافران
- سطح هزینه مدیریتی

برخی از پژوهشگران استراتژی، فایده عوامل موفقیت سطح صنعت را در تدوین استراتژی اندک دانسته‌اند. پانکاج گماوات بیان می‌کند که «به نظر می‌رسد ایده کلی شناسایی یک عامل موفقیت و سپس دنبال کردن آن وجوه مشترکی با جستجوی قرون وسطایی برای سنگ جادو (ماده‌ای که در برخورد با هر چیزی آن را به طلا تبدیل می‌کند دارد). اما وجود عوامل موفقیت مشترک در یک صنعت به این معنا نیست که بنگاه‌ها باید استراتژی‌های مشابه را انتخاب کنند. در کسب‌وکار پوشاک مد، تعدادی از عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردیم (جدول ۳،۳)، با این حال تمام شرکت‌های برتر - ایندیتکس (زارا)، اچ اند ام، دیزل و مانگو - استراتژی‌های منحصر به فردی را برای استفاده از این عوامل کلیدی موفقیت برگزیده‌اند.

### خلاصه

در فصل ۱ نشان دادیم که درک عمیق از محیط رقابتی، یکی از اجزای اصلی استراتژی موفق است. با وجود تعداد زیاد تأثیرات بیرونی که بر تمام سازمان‌های تجاری تأثیر می‌گذارد، تمرکز ما بر محیط صنعت است که به منظور ارزیابی توانایی سودآوری صنعت و شناسایی منشأهای مزیت رقابتی، آن را تحلیل می‌کنیم.

بخش عمده رویکرد ما چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر است که ساختار یک صنعت را به شدت رقابت درون آن و به سودآوری که می‌تواند محقق کند پیوند می‌زند. چارچوب پورتریک چارچوب سازماندهی ساده اما قدرتمند را برای شناسایی ویژگی‌های مهم ساختار صنعت و پیش‌بینی نتایج آن بر رفتار رقابتی ارائه می‌کند.

کاربرد اصلی چارچوب پنج نیروی پورتر، پیش‌بینی نحوه تأثیرگذاری احتمالی تغییر ساختار صنعت بر سودآوری آن است. پس از درک عوامل سودآوری صنعت، می‌توانیم استراتژی‌هایی را شناسایی کنیم که بنگاه از طریق آن‌ها می‌تواند جذابیت صنعت را افزایش داده و جایگاه خود را در ارتباط با این نیروهای رقابتی تعیین کند.

همانند بیشتر ابزارهای تحلیل استراتژی که در این کتاب در نظر خواهیم گرفت درک چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر ساده است. با این وجود، یادگیری واقعی تحلیل صنعت و چارچوب پورتر به طور خاص، از به کارگیری آن حاصل می‌شود. فقط وقتی از چارچوب پورتر برای تحلیل رقابت و تشخیص علل سودآوری زیاد یا کم در یک صنعت استفاده می‌کنیم که مجبور باشیم با پیچیدگی‌ها و ظرایف مدل مواجه شویم. یکی از موضوعات کلیدی، شناسایی صنعتی است که بنگاه در آن رقابت می‌کند و شناسایی مرزهای آن است. با به کارگیری اصول قابلیت جایگزینی و ارتباط می‌توانیم مرزهای گویای صنعت را مشخص کنیم.

در نهایت، تحلیل صنعت ما امکان ایجاد اولین روش در شناسایی منشأهای مزیت رقابتی را از طریق شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت فراهم می‌کند.

از شما می‌خواهم که از ابزارهای تحلیل صنعت استفاده کنید- نه فقط در تکلیف آموزشی مدیریت استراتژیک خود بلکه در تفسیر رویدادهای کسب‌وکار روزمره. ارزش چارچوب پورتر به عنوان ابزاری عملی، کمک به ما در درک تفاوت زیاد در عملکرد بین تولیدکنندگان هواپیما و خطوط هوایی است که با آن‌ها پرواز می‌کنند؛ فراهم کردن امکان پیش‌بینی درباره این موضوع که کدام یک از شرکت‌های نوپای تجارت الکترونیک بیشترین پتانسیل را برای سودآوری داشته است. شما از طریق به کارگیری عملی از محدودیت‌های چارچوب پورتر نیز آگاه می‌شوید. در فصل بعدی می‌بینیم که چگونه می‌توانیم تحلیل خود درباره صنعت و رقابت را گسترش دهیم.

### سوالات خودآموز

۱. از جدول ۱،۳ صنعتی پرسود و صنعتی کم سود را انتخاب کنید. براساس آنچه که درباره ساختار صنعت انتخاب شده خود می‌دانید از چارچوب پنج نیرو برای توضیح دلیل سودآوری بالای یک صنعت و پایین بودن سودآوری صنعت دیگر استفاده کنید.

۲. با مراجعه به کپسول استراتژی ۱،۳ از چارچوب پنج نیرو برای توضیح دلیل سودآوری بسیار زیاد در بازار دخانیات بدون دود آمریکا استفاده کنید.

۳. نیروهای اصلی شکل دهنده محیط کسب و کار صنعت ارتباطات تلفن ثابت، تکنولوژی و سیاست دولت است. این صنعت تحت تأثیر فیبر نوری (که تا حد زیادی ظرفیت ارسال را افزایش می‌دهد)، حالات جدید ارتباط راه دور (بی سیم و ارتباط اینترنتی)، حذف نظارت دولت و خصوصی سازی قرار گرفته است. با استفاده از چارچوب پنج نیروی رقابتی نشان دهید که هر یک از این پیشرفت‌ها چگونه بر رقابت در صنعت ارتباطات تلفن ثابت تأثیر گذاشته است.

۴. شرکت‌های پیشرو در صنعت خدمات مسافرتی آنلاین عبارتند از اکسپدیا، تراولوسیتی (که صاحب Lastminute.com است)، اریتز، پرایسلاین، چیب تیکتز و غیره. این آژانس‌های آنلاین هم با آژانس‌های مسافرتی سنتی (آمریکن اکسپرس، توماس کوک، کارلسون) و هم با فروش مستقیم خود خطوط هوایی، شرکت‌های سفر دریایی و شرکت‌های کرایه خودرو رقابت می‌کنند. بزرگ‌ترین کسب و کار آن‌ها فروش بلیت‌های هواپیما است که در آن از خدمات سیستم‌های رزرو کامپیوتری خطوط هوایی نظیر سایبر، آمادئوس، ورلد‌اسپن و گالیلو استفاده می‌کنند. از چارچوب پنج نیروی پورتر برای پیش‌بینی سودآوری احتمالی صنعت آژانس‌های مسافرتی آنلاین در طول ده سال آینده استفاده کنید.

۵. وال مارت (همچون کارفور، اهلندو متر) در کشورهای مختلف جهان رقابت می‌کند با این حال بیشتر فروشندگان، خرده‌فروشان را انتخاب می‌کنند که در شعاع چند مایلی آن‌ها قرار دارند. به منظور تحلیل سودآوری و استراتژی رقابتی آیا وال مارت باید صنعت خرده‌فروشی همراه با تخفیف را جهانی در نظر بگیرد یا ملی یا محلی؟

۶. به نظر شما عوامل کلیدی موفقیت در این موارد چیست؟

الف) صنعت تحویل پیتزا

ب) صنعت کارت‌های اعتباری (که در آن بزرگ‌ترین صادرکنندگان کارت عبارتند از جی بی مورگان چیس، سیتی گروپ، آمریکن اکسپرس، کپیتال وان، اچ اس بی سی و دیسکاو)

## فصل ۴

# موضوعات دیگر در تحلیل صنعت و تحلیل رقابتی

پیشرفت اقتصادی در جامعه سرمایه‌داری به معنای آشفته‌گی است.  
جوزف ای شومپیتر، اقتصاددان اتریشی، ۱۸۸۳-۱۹۵۰

### رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ گسترش چارچوب پنج نیرو
- ◀ آیا صنعت مهم است؟
- ◀ محصولات مکمل: نیرویی گم‌شده در مدل پورتر؟
- ◀ رقابت پویا: آبر رقابت، نظریه بازی و تحلیل رقبا
- ◀ رقابت شدید
- ◀ دستاوردهای نظریه بازی
- ◀ آیا نظریه بازی مفید است؟
- ◀ تحلیل رقبا و هوشمندی رقابتی
- ◀ بخش‌بندی و گروه‌های استراتژیک
- ◀ تحلیل بخش‌بندی
- ◀ گروه‌های استراتژیک

◀ خلاصه

◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

فصل قبلی در ارتباط با توضیح چارچوب پنج نیروی پورتر و نشان دادن نحوه به کارگیری آن برای تحلیل رقابت، پیش‌بینی سودآوری صنعت و تدوین استراتژی بود. چارچوب پورتر، یکی از مفیدترین و پراستفاده‌ترین ابزارهای تحلیل استراتژیک است، اما محدودیت‌هایی نیز دارد. در این فصل، تحلیل خود درباره صنعت و رقابت را فراتر از محدودیت‌های چارچوب پورتر گسترش می‌دهیم.

در پایان این فصل خواهید توانست:

- ◀ محدودیت‌های چارچوب پنج نیروی پورتر را شناسایی کنید و نقش محصولات مکمل و جایگزین را نیز در این چارچوب در نظر بگیرید؛
- ◀ رقابت را به عنوان فرایندی پویا و حتی فرارقابتی درک کنید، اطلاعاتی را که نظریه بازی در مورد پویایی رقابت ارائه می‌کند درک کنید و از تحلیل رقبا برای پیش‌بینی حرکات رقابتی آن‌ها استفاده کنید؛
- ◀ صنعت را به بازارهای تشکیل‌دهنده آن بخش‌بندی کنید، جذابیت نسبی بخش‌های مختلف را ارزیابی کنید و تحلیل گروه استراتژیک را برای دسته‌بندی بنگاه‌ها براساس انواع استراتژیک آن‌ها به کار بگیرید.

## گسترش چارچوب پنج نیرو

### آیا صنعت مهم است؟

چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر در معرض دو انتقاد اصلی قرار داشته است. برخی مبانی نظری آن را مورد انتقاد قرار داده‌اند و معتقدند که رویکرد «ساختار-هدایت-عملکرد» که شالوده سازمان صنعتی است فاقد دقت است (خصوصاً در مقایسه با قدرت منطقی نظریه بازی). برخی دیگر به ضعف تجربی آن اشاره کرده‌اند. به نظر می‌رسد محیط صنعت، یکی از عوامل تعیین‌کننده نسبتاً کم اهمیت سودآوری بنگاه است. مطالعه بر روی تفاوت‌های بین بنگاه‌های در سودآوری، نتایج



بسیار متفاوتی را ارائه کرده است (جدول ۱،۴). اما همه اذعان دارند که عوامل صنعتی، بخش کوچکی (کمتر از ۲۰٪) از تغییرات در بازده دارایی را در میان بنگاه‌ها تشکیل می‌دهد. آیا این نتیجه نشان می‌دهد که صنعت اهمیتی ندارد و ما نقش کمتری را در تحلیل استراتژیک برای تحلیل صنعت و رقابت قائل هستیم؟ اجازه دهید به چند نکته اشاره کنم. باید اذعان کنیم که تفاوت سودآوری درون صنایع، بیشتر از تفاوت سودآوری بین صنایع است. در جدول ۱،۳ تفاوت بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) بین پرسودترین و کم‌سودترین صنایع برابر با ۴۵ درصد سود است؛ اما در تجهیزات کامپیوتری و الکترونیکی، اختلاف ROE بین اپل و هیولت-پاکارد برابر با ۱۳۱ درصد است، در حالی که در محصولات چوب و کاغذ، اختلاف بین دامتار و اینترنشنال پیپر<sup>۱</sup> برابر با ۹۸ درصد است.

جدول ۱،۴ اهمیت صنعت چقدر است؟

درصد تغییرات در بازده دارایی بنگاه که براساس این شاخص‌ها توضیح داده می‌شود:			
آثار صنعت %	آثار بنگاه %	واریانس تبیین نشده %	
۱۹،۶	۰،۶	۷۹،۹	اشمالنسی (۱۹۸۵)
۲،۰	۴۴،۲	۴۴،۸	روملت (۱۹۹۱)
۱۸،۷	۳۱،۷	۴۸،۴	مک‌گاهان و پورتر (۱۹۹۷)
۸،۱	۳۵،۸	۵۲،۰	هاواوینی و همکاران (۲۰۰۳)
۱۰،۲	۵۵،۰	۳۲،۰	روکبرت و همکاران (۱۹۹۶)
۷،۶	۴۳،۸	نامعلوم	میسانگی و همکاران (۲۰۰۶)

نکته: آثار بنگاه، آثار واحد کسب و کار و گروه را ترکیب می‌کند. مجموع سطرها به ۱۰۰٪ نمی‌رسد زیرا دلایل دیگر تغییر گزارش نشده است.

با این وجود، فایده تحلیل صنعت به اهمیت نسبی تفاوت‌های بین صنعتی و درون صنعتی سودآوری بستگی ندارد. تحلیل صنعت مهم است زیرا بنگاه‌ها بدون درک عمیق از محیط رقابتی خود نمی‌توانند تصمیمات استراتژیک مناسبی را اتخاذ کنند. تحلیل صنعت نه

فقط برای انتخاب صنعت مهم است (همان‌طور که مفهوم «مزیت معماری» مایکل جاکوبیدز نشان می‌دهد) بلکه برای ظهور مزیت رقابتی درون یک صنعت نیز حائز اهمیت است. اگر هدف تحلیل صنعت ایجاد مزیت رقابتی درون صنعت باشد، باید از مرزهای چارچوب پنج نیروی پورتر فراتر برد. باید در فهم عوامل تعیین‌کننده رفتار رقابتی بین شرکت‌ها فراتر برویم (خصوصاً با استفاده از رویکردهای دقیق‌تری برای تحلیل رابطه بین ساختار بازار و رقابت). باید بخش‌های گسترده صنعت را تفکیک کنیم تا رقابت درون بخش‌های خاص و میان گروه‌های خاص بنگاه‌ها را بررسی کنیم. اما ابتدا بیایید امکان گسترش چارچوب پورتر را بررسی کنیم.

### محصولات مکمل<sup>۱</sup>: نیرویی گمشده در مدل پورتر؟

چارچوب پورتر، تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات جایگزین را به عنوان یکی از نیروهای رقابتی شناسایی می‌کند که سود در دسترس بنگاه‌های درون صنعت را کاهش می‌دهند. اما نظریه اقتصادی، دو نوع رابطه را بین محصولات مختلف مشخص می‌کند: محصولات جایگزین و محصولات مکمل. هرچند وجود محصولات جایگزین، ارزش محصول را کاهش می‌دهد اما محصولات مکمل، ارزش آن را افزایش می‌دهند؛ پرینتر بدون کارتریج، ارزش کمی برای من دارد. با توجه به اهمیت محصولات مکمل برای بیشتر محصولات (ارزش خودرو به در دسترس بودن بنزین، بیمه و خدمات تعمیر بستگی دارد؛ ارزش ریش تراش به عرضه تیغ و کف اصلاح بستگی دارد) تحلیل ما درباره محیط رقابتی باید آن‌ها را در نظر بگیرد. ساده‌ترین راه، اضافه کردن نیروی ششم به چارچوب پورتر است (شکل ۱، ۴).

محصولات مکمل، تأثیر متقابلی بر محصولات جایگزین دارند. هرچند محصولات جایگزین، ارزش محصول صنعت را کاهش می‌دهند اما محصولات مکمل، آن را افزایش می‌دهند. در واقع در جایی که محصولات، مکمل نزدیک<sup>۲</sup> یکدیگر هستند (همانند پرینتر و کارتریج)، به تنهایی ارزش کمی دارند یا بی ارزش هستند؛ مشتریان برای کل سیستم ارزش قائل می‌شوند. اما ارزش چگونه بین تولیدکنندگان محصولات مکمل مختلف تقسیم می‌شود؟ نکته کلیدی، قدرت چانه‌زنی و استفاده از آن است. در طول اوایل دهه ۱۹۹۰، نینتندو<sup>۳</sup> سود هنگفتی از کنسول‌های بازی ویدئویی خود کسب کرد. اگرچه عمده درآمد و ارزش مشتری این شرکت در زمینه نرم‌افزار بود (که عمده‌تاً از سوی تولیدکنندگان مستقل تأمین می‌شد) اما توانست بیشتر

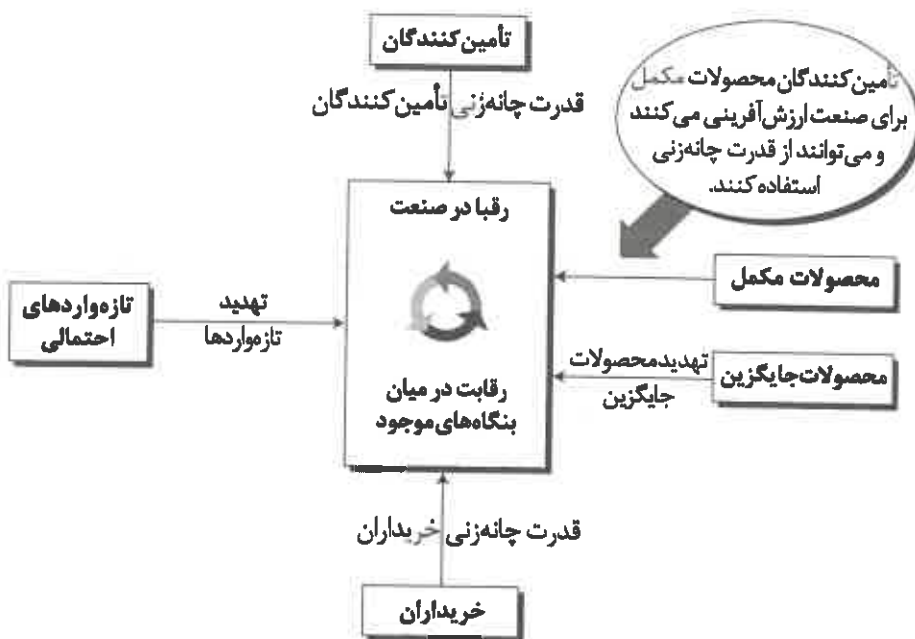
1. compliments

2. close complements

3. Nintendo

پتانسیل سود کل سیستم را از طریق ایجاد سلطه بر تولیدکنندگان بازی، جذب<sup>۱</sup> کند. نینتندو از رهبری خود در بازار کنسول‌ها و مالکیت سیستم عامل کنسول برای تحمیل مجوزهای تولید به تولیدکنندگان نرم‌افزار بازی‌ها استفاده کرد و کنترل شدیدی را بر روی تولید و توزیع نوار بازی‌ها حفظ کرد (که از این طریق وفاداری زیادی را به دست آورد).

شکل ۱،۴ پنج نیرو یا شش نیرو؟



یک رابطه مکملی مشابه سخت‌افزار/ نرم‌افزار در کامپیوترهای شخصی وجود دارد (اما در اینجا قدرت در اختیار تامین‌کنندگان نرم‌افزار به خصوص مایکروسافت است). پذیرش معماری باز<sup>۲</sup> از سوی آی بی ام به این معنا بود که مایکروسافت ویندوز به استانداردی اختصاصی تبدیل شده است. هرچند کامپیوترهای شخصی به تدریج به سطح کالاهای مشابه تنزل یافتند اما این

وضعیت با بازی‌های ویدئویی (که در آن تأمین‌کنندگان سخت‌افزار، کنترل انحصاری را بر روی سیستم‌های عامل خود در دست دارند) بسیار متفاوت است.

در جایی که دو محصول، مکمل هم هستند سود به تأمین‌کننده‌ای تعلق می‌گیرد که موقعیت قوی‌تری در بازار دارد و ارزش ایجادشده از سوی محصول دیگر را کاهش می‌دهد. این کار چگونه انجام می‌شود؟ نکته کلیدی، دستیابی به انحصار، تمایز و کاهش عرضه محصول خود و در عین حال تشویق رقابت، تبدیل به کالای مشابه و ظرفیت بیش از حد در تولید محصول مکمل است. این همان اصل ایجاد گلوگاه<sup>۱</sup> است که در فصل قبلی درباره آن بحث کردیم. در بخش کامپیوتر شخصی، شرکت‌های سخت‌افزاری به دنبال اقدام متقابل علیه شرکت‌های نرم‌افزاری (خصوصاً مایکروسافت) از طریق حمایت از تولید نرم‌افزارهای متن‌باز<sup>۲</sup> هستند. آی بی ام یکی از حامیان اصلی لینوکس بوده است؛ سان میکروسیستمز<sup>۳</sup> یکی از پشتیبانان اصلی موزیلا<sup>۴</sup> است (که مرورگر فایرفاکس را ارائه می‌کند).

## رقابت پویا: آبر رقابت، نظریه بازی و تحلیل رقبا

### آبر رقابت<sup>۵</sup>

چارچوب پنج نیروی پورتر بر اساس این فرضیه است که ساختار صنعت، رفتار رقابتی را مشخص می‌کند که آن نیز به نوبه خود سودآوری صنعت را مشخص می‌کند. اما آیا روابط نمی‌تواند در جهت مخالف جریان پیدا کند؟ بدین معنا که آیا جستجوی سود، نیروهای رقابتی نوآوری و کارآفرینی را آزاد می‌کند که این ساختار صنعت را تغییر می‌دهد؟ جوزف شومپیتر، رقابت را به عنوان «تندباد همیشگی تخریب خلاق» می‌داند که در آن ضرورت‌های غالب در بازار از سوی رقاباتی که محصولات و استراتژی‌های نوآورانه را به کار می‌گیرند به چالش کشیده می‌شوند و اغلب کنار گذاشته می‌شوند.

دیدگاه شومپیتر و «مکتب اتریشی»<sup>۶</sup> اقتصاد مبنی بر این که رقابت، فرایندی پویا است که در آن ساختار صنعت به طور مستمر در حال تغییر است این موضوع را مطرح می‌کند که آیا باید رفتار رقابتی را به عنوان یکی از نتایج ساختار صنعت دانست یا یکی از عوامل تعیین‌کننده ساختار صنعت. موضوع، سرعت تغییر ساختاری در صنعت است (اگر تغییر ساختاری، سریع

1. bottleneck

2. open-Source

3. Sun Microsystems

4. Mozilla

5. hypercompetition

6. austrian school

باشد آنگاه چارچوب پنج نیرو مبنای پایداری برای پیش بینی رقابت و سودآوری فراهم نمی‌کند. فرایند «تخریب خلاق»<sup>۱</sup> شومپیتر در بیشتر صنایع، بیشتر شبیه یک نسیم است تا یک تندباد. در صنایع موجود، ورود آنقدر کند انجام می‌شود که سود به تدریج کاهش می‌یابد، هرچند تغییر در تمرکز صنعتی کند به نظر می‌رسد. یکی از پیمایش‌ها بیان می‌کند که: تصویر فرایند رقابتی ... (در خوش بینانه‌ترین حالت) کند است. در نتیجه، به نظر می‌رسد هم در سطح بنگاه و هم در سطح صنعت، سود در بلندمدت پایدار است.

اما روندهای اخیر چگونه؟ آیا تسریع تغییر تکنولوژیکی و تشدید رقابت بین‌المللی، فرایندهای «تخریب خلاق» را افزایش داده است؟ ریچ دی آونی<sup>۲</sup> معتقد است که یکی از ویژگی‌های عمومی صنایع در حال حاضر، آثر رقابت است: «حرکات رقابتی شدید و سریع که در آن رقبا باید سریعاً حرکت کنند تا مزایای جدید را ایجاد کنند و مزایای رقبای خود را خنثی کنند». اگر صنایع، در رقابت شدیدی باشند ساختار آن‌ها احتمالاً بی‌ثبات‌تر از گذشته است؛ سودآوری بیشتر، زودگذر خواهد بود و تنها مسیر برای ثبات عملکرد برتر از طریق بازآفرینی و احیای مستمر مزیت رقابتی است - ما در حال تجربه کردن «عصر مزیت موقتی»<sup>۳</sup> هستیم.

با وجود منطقی بودن این نظریه و مشاهدات روزمره درباره افزایش نوسان بازارها و ضعیف‌تر شدن رهبری بازار، شواهد سیستماتیک این روند، مبهم است. نتیجه یکی از مطالعات آماری در مقیاس بزرگ بیان می‌کند که: ناهمگونی و نوسان مزیت رقابتی در صنایع تولیدی آمریکا به طور ثابت و شگفت‌انگیزی از سال ۱۹۵۰ افزایش یافته است. ساختارهای صنعت در حال بی‌ثبات شدن هستند. این نتایج نشان می‌دهد که حرکت به سوی رقابت شدید در نهایت اجتناب ناپذیر است. مطالعات دیگر نشان می‌دهد که این ویژگی محدود به صنایع مبتنی بر تکنولوژی نیست بلکه صنایع تولیدی را نیز شامل می‌شود. با این وجود مطالعاتی موجود است که نمی‌تواند شواهد کافی برای موضوع فوق را فراهم کند و نمی‌تواند نشان دهد که بازارها امروزه ناپایدارتر از گذشته عمل می‌کنند.

### دستاوردهای<sup>۴</sup> نظریه بازی<sup>۵</sup>

انتقاد اصلی نسبت به پنج نیروی پورتر به عنوان چارچوبی استاتیک، عدم موفقیت آن برای در نظر گرفتن کامل تعامل رقابتی میان بنگاه‌ها است. در فصل ۱ اشاره کردیم که ماهیت رقابت

1. creative destruction

2. Rich D'Aveni

3. temporary advantage

4. contribution

5. game theory

استراتژیک، تعامل میان بازیگران است به طوری که تصمیمات اتخاذ شده از سوی هریک از بازیگران به تصمیمات واقعی و پیش‌بینی شده سایر بازیگران بستگی دارد. تحلیل پنج نیرو با واگذاری رقابت به یک متغیر میانجی که ساختار صنعت را با سودآوری مرتبط می‌کند اطلاعات اندکی درباره رقابت به عنوان یکی از فرایندهای تصمیم‌گیری تعاملی از سوی بنگاه‌های رقیب فراهم می‌کند. نظریه بازی، امکان مدل‌سازی این تعامل رقابتی را برای ما فراهم می‌کند. به طور خاص، این نظریه دو دستاورد بسیار با ارزش را برای مدیریت استراتژیک فراهم می‌کند:

« این نظریه، امکان چارچوب‌دهی به تصمیمات استراتژیک را فراهم می‌کند. نظریه بازی علاوه بر تمام ارزش‌های نظری، مجموعه‌ای از مفاهیم و اصطلاحات را ارائه می‌کند که امکان توصیف و درک وضعیت رقابتی را از لحاظ موارد زیر برای ما فراهم می‌کند:

- ◀ هویت بازیگران؛
- ◀ مشخصات اختیارات هریک از بازیگران؛
- ◀ مشخصات مزایای حاصل از هر ترکیبی از اختیارات؛
- ◀ ترتیب‌گذاری تصمیمات با استفاده از درخت بازی.

« این نظریه می‌تواند نتیجه شرایط رقابتی را پیش‌بینی کند و تصمیمات استراتژیک بهینه را شناسایی کند. نظریه بازی از طریق اطلاعاتی که درباره شرایط رقابت و چانه‌زنی ارائه می‌کند می‌تواند نتایج تعادل شرایط رقابتی و پیامدهای حرکات استراتژیک هریک از بازیگران را پیش‌بینی کند. نظریه بازی، اطلاعات دقیقی درباره موضوعات اصلی استراتژی ارائه می‌کند که بسیار فراتر از اطلاعات شهودی محض است. مدل‌های بازی ساده (مثل معمای زندانی)<sup>۱</sup> نتایج همکاری را در مقابل نتایج رقابت پیش‌بینی می‌کند در حالی که بازی‌های پیچیده‌تر امکان تحلیل تأثیر شهرت، بازدارندگی، اطلاعات و تعهد را فراهم می‌کنند، خصوصاً در محیط بازی‌های چند دوره‌ای. نظریه بازی می‌تواند استراتژی‌های مربوط به بهبود ساختار و نتیجه بازی را از طریق دست‌کاری مزایا برای بازیگران مختلف نشان بدهد که برای مدیران اجرایی بسیار مهم است.

نظریه بازی، دید روشنی را درباره تنوع گسترده شرایط رقابتی ارائه می‌کند. این دید روشن از بحران موشکی کوبا در سال ۱۹۶۲، رقابت بین بوئینگ و ایرباس، تاکتیک‌های مسابقه ناسکار، مزایده‌های طیف امواج رادیو و تلویزیونی، بحران مالی سال ۲۰۰۸، و اینکه چرا طاووس بر اثر

تکامل، چنین دم زیبایی را به دست آورده است را در بر می گیرد. به لحاظ کاربرد در رقابت بین سازمان های تجاری، نظریه بازی به پنج جنبه از رفتار استراتژیک اشاره دارد که یک بنگاه از طریق آن ها می تواند نتایج رقابتی خود را بهبود بخشد: همکاری، بازدارندگی، تعهد، تغییر ساختار بازی و علامت دهی.

**همکاری<sup>۱</sup>**؛ یکی از معیارهای اصلی نظریه بازی، توانایی آن برای در برگرفتن رقابت و همکاری است. یکی از نقایص اصلی چارچوب پنج نیرو این است که ماهیت روابط بین بنگاهی را کاملاً رقابتی در نظر می گیرد. نکته اصلی در برداشت آدام برندبرگر<sup>۲</sup> و بری نیلباف<sup>۳</sup>، در نظر گرفتن رابطه دوگانه رقابت / همکاری در کسب و کار است. هرچند برخی از روابط، کاملاً رقابتی هستند (کوکاکولا و پپسی) و برخی دیگر کاملاً همکارانه هستند (اینتل و مایکروسافت)، اما هیچ انشعابی بین رقابت و همکاری وجود ندارد: تمام روابط کسب و کار، عناصری از هر دو را دارند. کوکاکولا و پپسی با وجود رقابت شدید، در جبهه های مختلف از جمله سیاست های مشترک در مورد فروش نوشابه ها درون مدارس، موضوعات زیست محیطی و نگرانی های بهداشتی با یکدیگر همکاری می کنند. همچنین ممکن است قیمت گذاری و معرفی محصولات خود را هماهنگ کنند. شرکت اکسون و شل به مدت یک قرن بر سر رهبری صنعت نفت جهان مبارزه کرده اند؛ در عین حال در تعدادی از سرمایه گذاری های مشترک همکاری می کنند. تمایل رقبا برای ادغام با یکدیگر (فروشنندگان وسایل عتیقه در بازار بر موندزی لندن یا استودیوهای فیلم سازی در هالیوود) به منافع مشترک بنگاه های رقیب در افزایش اندازه بازار و توسعه زیر ساخت آن ها اشاره دارد.

در بسیاری از شرایط کسب و کار، رقابت به نتایج بدتری منجر می شود تا همکاری. بازی معمای زندانی، این مخمصه را تحلیل می کند (کپسول استراتژی ۱۴).

**بازدارندگی<sup>۴</sup>**؛ همان گونه که در کپسول استراتژی ۱۴ مشاهده خواهیم کرد یکی از راه های تغییر تعادل بازی، بازدارندگی است. اساس این اصل، تحمیل هزینه ها بر سایر بازیگران به خاطر اقداماتی است که نامطلوب به نظر می رسد. ارتش بریتانیا با ایجاد اطمینان در مورد اینکه فراری ها کشته خواهند شد انگیزه ای قوی را برای مشارکت نیروهای خود در پیشروی به سمت سنگرهای مستحکم آلمانی ها در طول جنگ جهانی اول فراهم کرد.

نکته کلیدی در مورد اثربخشی تمام موانع این است که باید منطقی باشند. مشکل اینجا است که اگر مدیریت این مانع برای گروه تهدیدکننده، پرهزینه یا نامطلوب باشد آن مانع

1. Cooperation

2. Adam Brandburger

3. Barry Nalebuff

4. Deterrence

غیرمنطقی است. وقتی شرکت کینگ آو شیوز<sup>۱</sup> (تحت مالکیت شرکت کی‌ام‌آی؛ با فروش سالانه ۹۰ میلیون دلار) وارد بازار ریش تراش بریتانیا شد شرکت ژیلت می‌توانست آن را با کاهش قیمت تهدید کند. اما آیا چنین تهدیدی منطقی بود؟ پس از ورود کینگ آو شیوز، سهم بازار غالب ژیلت نشان می‌داد که کاهش قیمت، آسیب بیشتری به خود شرکت می‌زند تا رقبای آن. سرمایه‌گذاری در ظرفیت بیش از حد می‌تواند ابزار موثری برای انصراف از ورود باشد. شرکت مونسانتو<sup>۲</sup> پیش از انقضای حق اختراع نوتراسویت<sup>۳</sup> خود سرمایه‌گذاری سنگینی در ظرفیت غیر ضروری کارخانه انجام داد تا تولیدکنندگان آسپارتام<sup>۴</sup> ژنریک را منصرف کند. در مقابل، در زمینه دیسک‌های فشرده، عدم تمایل بنگاه‌های برتر (فیلیپس) برای سرمایه‌گذاری سنگین در ظرفیت جدید به منظور پاسخ به افزایش تقاضا، موجی از ورود شرکت‌های جدید را پدید آورد.

بازدارندگی، زمینه‌ای مهم را در روابط بین‌المللی ایجاد کرده است. مسابقه تسلیحات هسته‌ای بین آمریکا و سپس اتحاد شوروی بر اساس منطق «تخریب قطعی دوجانبه» بود. با این وجود، توانایی بازدارندگی برای ایجاد یک تعادل پایدار و صلح‌آمیز به تمایل دشمنان برای بازدارندگی بستگی دارد. یکی از ضعف‌های اصلی «جنگ با تروریسم» جرج بوش این بود که بازدارندگی، خطری برای تروریست‌های دارای انگیزه‌های ایدئولوژیک ندارد.

#### کپسول استراتژی ۱،۴

##### معمای زندانی

بازی کلاسیک معمای زندانی شامل یک جفت مظنون گناهکار است که به صورت مجزا دستگیر و بازجویی شده‌اند. معما اینجا است که هریک به دیگری خیانت کند در نهایت زندانی خواهد شد در صورتی که اگر هر دو ساکت بمانند به دلیل عدم وجود مدرک، آزاد می‌شوند.

این معما تقریباً در تمام شرایط رقابتی بروز می‌کند - همه با تبانی در موقعیت بهتری قرار می‌گیرند. رقابت بین کوکاکولا و پپسی در اوکراین را در نظر بگیرید که در آن هریک این اختیار را دارند که سرمایه‌گذاری زیاد یا کمی بر روی تبلیغات انجام بدهند. شکل ۲،۴ نتایج حاصل برای هر بنگاه را نشان می‌دهد.

1. King of Shaves

2. Monsanto

3. NutraSweet

4. aspartame نوعی شیرین‌کننده مصنوعی



### شکل ۲،۴ بودجه تبلیغات کوکاکولا و پپسی: معمای زندانی

کوکاکولا (عواید بر حسب میلیون دلار)

	کوکا کولا (عواید بر حسب میلیون دلار)		در هر سلول، عدد پایین سمت چپ نشان دهنده عواید پپسی و عدد بالا سمت راست نشان دهنده عواید کوکاکولا است
	بودجه تبلیغاتی کم	بودجه تبلیغاتی زیاد	
پپسی بودجه تبلیغاتی کم	۱۰	۱۵	
پپسی بودجه تبلیغاتی زیاد	۱۵	۴	

بدیهی است که بهترین راه حل برای هر دو بنگاه این است که هزینه تبلیغات خود را کاهش بدهند (سلول بالا چپ). اما نتیجه عدم همکاری برای هر دو بنگاه، پذیرش بودجه‌های بزرگ است (سلول پایین سمت راست) به این دلیل که هریک از بنگاه‌ها نگران هستند که رقیبی که به دنبال مزیت رقابتی است از طریق انتخاب یک بودجه تبلیغاتی عظیم با هر گونه محدودیتی مقابله خواهد کرد. انتخاب ماکزیمم-مینیمم به دست آمده استراتژی‌ها (هریک از شرکت‌ها آن استراتژی را انتخاب می‌کند که حداقل عواید را حداکثر کند) یک تعادل نش<sup>۲</sup> است؛ هیچ یک از بازیگران نمی‌تواند عواید خود را با تغییر یک جانبه در استراتژی افزایش بدهد. حتی اگر بتوانند تبانی کنند این تبانی به دلیل انگیزه‌های تقلب، ناپایدار خواهد بود، مشکل همیشگی اوپک که در آن کشورهای عضو بر سر سهمیه‌ها توافق می‌کنند اما در ادامه بر سر آن تقلب می‌کنند.

بنگاه چگونه می‌تواند از این معمای زندانی خلاص شود؟ یکی از پاسخ‌ها تغییر بازی یک دوره‌ای (تک مبادله) به بازی مکرر است. در مثال رقابت در مورد تبلیغات، چشم‌انداز چند دوره‌ای به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا عدم اثربخشی کمپین‌های تبلیغاتی را که فقط کمپین‌های دیگر را خنثی می‌کنند شناسایی کنند. در مورد روابط تأمین‌کننده-خریدار (که تعادل عمومی در آن، محصول بی‌کیفیت با قیمتی ارزان است) حرکت از یک مبادله نقطه‌ای به رابطه فروشنده بلندمدت، انگیزه ارائه

1. pay off

2. Nash Equilibrium

محصولی با کیفیت تر را به تأمین‌کننده و انگیزه ارائه قیمتی که نشان‌دهنده کیفیت برتر است به خریدار می‌دهد.

راه‌حل دیگر، تغییر عواید از طریق بازدارندگی است. در معمای کلاسیک زندانی، مافیا با استفاده از انتقام‌های شدید به منظور پیشبرد «اصل سکوت»، تعادل را از سمت مظنونینی که هر دو اعتراف می‌کنند به این سمت می‌برد که هر دو مظنون ساکت بمانند. به طور مشابه، اگر کوکاکولا و پپسی، دیگری را با کاهش قیمت‌های تهاجمی تهدید می‌کردند و شرکت دیگر مزیت رقابتی را از طریق بودجه تبلیغاتی هنگفت جستجو می‌کرد این کار می‌توانست تعادل را به سلول بالا سمت چپ منتقل کند.

**تعهد<sup>۱</sup>** بازدارندگی برای موثر بودن باید منطقی باشد بدین معنا که باید از طریق تعهد، پشتیبانی شود. تعهد مستلزم حذف اختیارات استراتژیک است؛ «مرتبط کردن سازمان با راهکار آتی». وقتی هرنان کورتس<sup>۲</sup> در هنگام ورود به مکزیک در سال ۱۵۱۹ کشتی‌های خود را از بین برد با مونتزوما<sup>۳</sup> و افرادش گفتگو کرد به این دلیل که هیچ راه‌حلی برای پیروزی بر امپراتوری آزتک وجود نداشت. پس از آن که ایریاس تصمیم گرفت تا هواپیمای غول پیکر A۳۸۰ را بسازد نشان دادن تعهد به پروژه حائز اهمیت بود. در طول سال ۲۰۰۰-۲۰۰۲ ایریاس حتی پیش از مرحله طراحی سرمایه‌گذاری سنگینی بر روی تبلیغ هواپیما انجام داد تا خطوط هوایی را به سفارش‌دهی تشویق کند و بوئینگ از تولید هواپیمای رقیب منصرف شود.

این تعهدات به رقابت تهاجمی را می‌توان به عنوان تعهد سخت تعریف کرد. شرکت می‌تواند تعهداتی داشته باشد که رقابت را تعدیل کند؛ این تعهدات به عنوان تعهدات نرم نامیده می‌شود. برای مثال، اگر شرکتی به تحقق سطوح مشخصی از سودآوری در سال پیش‌رو متعهد باشد این یک تعهد نرم است؛ نشان می‌دهد که در صورت انجام یک اقدام تهاجمی از سوی رقیب (نظیر کاهش قیمت)، شرکت به جای اولویت دادن به سودآوری از طریق پاسخ تهاجمی، به احتمال زیاد با آن اقدام منطبق می‌شود.

اینکه انواع مختلف تعهد چگونه می‌توانند بر سودآوری بنگاه تأثیر بگذارند به نوع بازی انجام شده بستگی دارد. در جایی که شرکت‌ها بر سر قیمت رقابت می‌کنند نظریه بازی نشان می‌دهد

1. commitment

2. Hernan Cortes

3. آخرین حاکم آزتک ما در مکزیک (۱۴۶۶-۱۵۲۰)

که آن‌ها تمایل دارند با تغییرات قیمتی شرکت دیگر انطباق پیدا کنند. بنابراین، در زمان تغییرات قیمت، تعهدات سخت (نظیر تعهد به کاهش قیمت) احتمالاً تأثیری منفی و تعهدات نرم (نظیر تعهد به افزایش قیمت) تأثیری مثبت بر سود دارند. در مقابل، جایی که شرکت‌ها بر سر خروجی رقابت می‌کنند نظریه بازی نشان می‌دهد که افزایش خروجی از سوی یک بنگاه منجر به کاهش خروجی از سوی بنگاه دیگر می‌شود. بنابراین در زمان تغییر کیفیت، تعهد سخت (مثل تعهد به ساخت کارخانجات جدید) احتمالاً تأثیری مثبت بر تعهد بنگاه به سودآوری خواهد داشت زیرا به نظر می‌رسد این کار از سوی سایر بنگاه‌ها که خروجی خود را کاهش می‌دهند انجام خواهد شد.

**تغییر ساختار بازی<sup>۱</sup>؛ استراتژی‌های خلاقانه می‌توانند ساختار بازی رقابتی را تغییر دهند.** ممکن است شرکتی به منظور افزایش پتانسیل سودآوری صنعت یا کسب سهم بیشتری از سود موجود به دنبال تغییر ساختار صنعتی باشد که در آن رقابت می‌کند. در نتیجه، ایجاد اتحاد و توافق با رقبا می‌تواند ارزش بازی را از طریق افزایش اندازه بازار و ایجاد قدرت مشترک در برابر تازه‌واردهای احتمالی افزایش بدهد. برای تبدیل بازی‌های برد-باخت (یا حتی باخت-باخت) به بازی‌های برد-برد فرصت‌های زیادی می‌تواند وجود داشته باشد. برای مثال، در مورد جنگ مزایده بین نورفوک سوترن<sup>۲</sup> و سی اس ایکس<sup>۳</sup> بر سر کنترل حمل و نقل ریلی، یک راه حل مبتنی بر همکاری به دست آمد. وقتی این دو بنگاه برای همکاری در خرید و تفکیک حمل و نقل ریلی به توافق رسیدند این جنگ مزایده خاتمه یافت.

در برخی موارد، ممکن است ایجاد رقیب برای خود بنگاه مفید باشد. اینتل با ارائه مجوزهای تولید محصولات خود به ای ام دی<sup>۴</sup>، انحصار بالقوه خود را بر روی ریزپردازنده‌های x۸۶ واگذار کرد. هرچند اینتل در حال ایجاد رقیب برای خود بود اما پذیرش چیپ‌های x۸۶ از سوی تولیدکنندگان کامپیوتر (از جمله آی بی ام که دربار و وابستگی بیش از حد به اینتل نگران بود) را تشویق می‌کرد. همان‌گونه که در فصل ۹ خواهیم دید نبردهای استاندارد مستلزم واگذاری عمدی موقعیت‌های انحصاری بالقوه به رقبای اصلی است.

**علامت دهی<sup>۵</sup>؛ واکنش‌های رقابتی به نحوه درک رقیب از اقدام رقیب خود بستگی دارد.** عبارت علامت دهی برای توصیف انتقال گزینشی اطلاعات به رقبا (یا مشتریان) استفاده می‌شود که

1. Changing Structure of the Game  
4. AMD 5. signaling

2. Norfolk Southern

3. CSX

برای تأثیرگذاری بر ادراک آن‌ها و در نتیجه برانگیختن یا جلوگیری از انواع واکنش‌های خاص طراحی می‌شود. استفاده از اطلاعات نادرست در واحدهای اطلاعات نظامی به خوبی انجام می‌شود. کتاب عملیات فریب بن مک اینتایر<sup>۱</sup> توضیح می‌دهد که واحد اطلاعات نظامی بریتانیا چگونه از یک جسد ملتس به عنوان یک تفنگدار دریایی استفاده می‌کند و اسناد سری ساختگی را منتقل می‌کند تا فرماندهی ارشد آلمانی‌ها را متقاعد کند که نیروهای متحد در یونان پیاده می‌شوند نه در سیسیل.

اعتبار تهدیدات کاملاً به شهرت بستگی دارد. هرچند تهدید رقبا پرهزینه است و سودآوری کوتاه مدت را کاهش می‌دهد اما استفاده از این تهدیدات می‌تواند اعتبار تهاجمی بودن را به همراه داشته باشد که در آینده رقبا را باز می‌دارد. مزایای ایجاد اعتبار برای تهاجمی بودن می‌تواند برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری متنوع بسیار زیاد باشد زیرا این اعتبار را می‌توان از یک بازار به بازار دیگر منتقل کرد. بنابراین، جنگ‌های دامنه‌دار پروکتراند گمبل بر سر سهم بازار در بخش پوشک‌های یک‌بار مصرف و پاک‌کننده‌های خانگی، اعتباری برای دوام این شرکت ایجاد کرده است که آن را از حملات رقبا در سایر بازارها مصون می‌دارد.

از علامت‌دهی می‌توان برای بیان تمایل به همکاری نیز استفاده کرد. اعلام قیمت می‌تواند تباری قیمتی میان بنگاه‌ها را تسهیل کند.

### آیا نظریه بازی مفید است؟

ارزش نظریه بازی برای مدیریت استراتژیک، بحث‌های هیجان‌انگیزی را به وجود آورده است. به اعتقاد اقتصاددانان، این موضوع، متناقض به نظر می‌رسد- به نظر آن‌ها نظریه بازی، نظریه استراتژی است. مزیت اصلی نظریه بازی، دقت آن است. در اقتصاد خرد، انقلاب نظریه بازی در ۴۰ سال گذشته، مبنای نظری بسیار قوی‌تری برای تحلیل بازارها و رفتار بنگاه ایجاد کرده است. اما ارزش این دقت ریاضی، قابلیت اجرای آن را در شرایط دنیای واقعی محدود کرده است. نظریه بازی، پیش‌بینی‌های روشنی در شرایط بسیار خاص ارائه می‌کند که در پرتو آن چند متغیر خارجی و فرضیات محدودکننده است. نتیجه، مجموعه نظریات پیچیده ریاضی است که از مفروضات غیرواقعی، فقدان عمومیت و تحلیل شرایط پویا از طریق ترتیبی از تعادل‌های ایستا، رنج می‌برد. نظریه بازی در صورت به کارگیری در شرایط پیچیده‌تر (و واقعی‌تر) اغلب یا منجر به عدم تعادل می‌شود یا تعادل چندگانه و نتایجی را ایجاد می‌کند که نسبت به تغییرات کم در

1. Ben McIntyre's

مفروضات اولیه بسیار حساس هستند. به طور کلی، نظریه بازی برای این ایجاد نشده است که امکان مدل سازی شرایط کسب و کار واقعی را با سطحی از جزئیات برای ما فراهم کند که بتواند پیش بینی های دقیقی ارائه کند.

نظریه بازی در کاربردهای تجربی خود در تبیین گذشته بهتر عمل می کند تا پیش بینی آینده. نظریه بازی در تشخیص سلطه نینتندو بر صنعت بازی های ویدئویی در دهه ۱۹۸۰، تلاش های شرکت مونسانتو<sup>۱</sup> برای استمرار رهبری بازار نوتراسویت پس از انقضای حق اختراعات آن یا تغییر رهبری بازار از بوئینگ به ایرباس، اطلاعات مهمی در زمینه وضعیت رقابتی و درک عمیقی از منطق پشت استراتژی های به کار گرفته شده ارائه می کند. با این وجود، تأثیر نظریه بازی در پیش بینی نتایج و طراحی استراتژی بسیار کمتر بوده است - استفاده دولت آمریکا و دولت های اروپایی از نظریه بازی برای طراحی مزایده های مربوط به طیف های بی سیم، نتایج نامطلوب و غیرمنتظره ای را ایجاد کرد.

پس نظریه بازی در کجا می تواند ما را در طراحی استراتژی های موفق یاری کند؟ همچون تمام نظریات و چارچوب ها، نظریه بازی مفید است نه به این دلیل که به ما پاسخ می دهد بلکه به خاطر این که می تواند ما را در درک شرایط کسب و کار کمک کند. نظریه بازی، مجموعه ای از ابزارها را فراهم می کند که امکان ساختاردهی دیدگاه ما را درباره تعامل رقابتی فراهم می کند. ما با شناسایی بازیگران یک بازی، گزینه های تصمیم گیری در دسترس هریک و نتایج هر ترکیبی از تصمیمات، دارای یک چارچوب سیستماتیک برای بررسی پویایی رقابت هستیم. از آن مهم تر، با توصیف ساختار بازی در حال انجام، مبنایی برای پیشنهاد روش های تغییر بازی و بررسی نتایج احتمالی این تغییرات در اختیار داریم.

نظریه بازی به پیشرفت سریع خود ادامه می دهد و هرچند راهی طولانی برای ارائه مبنای نظری اصلی برای مدیریت استراتژیک پیش رو دارد اما از آن در جاهای مختلف این کتاب استفاده می کنیم خصوصاً در بررسی پویایی رقابتی در بازارهای بسیار متمرکز. اما تأکید ما در تدوین استراتژی، کمتر بر دستیابی به مزیت از طریق تأثیرگذاری بر رفتار رقبا و بیشتر بر تبدیل بازی های رقابتی از طریق ایجاد موقعیت مزیت رقابتی یک جانبه است. شرایط بازار رقابتی که با آن مواجه خواهیم بود عمدتاً با شرایط در نظر گرفته شده در نظریه بازی متفاوت است. نظریه بازی عموماً با شرایط رقابتی سرو کار دارد که بازیگران بسیار شبیه به هم دارد که در آن هریک دارای

طیف مشابهی از اختیارات استراتژیک است (که معمولاً با تغییرات قیمت، بودجه تبلیغات، تصمیمات ظرفیت و معرفی محصولات جدید مرتبط است). نتیجه این بازی‌ها کاملاً به ترتیب حرکات، علامت‌ها، بلوف‌ها و تهدیدها بستگی دارد. تأکید ما کمتر بر مدیریت تعاملات رقابتی و بیشتر بر ظهور مزیت رقابتی از طریق استفاده از یکتایی است.

### تحلیل رقبا و هوش رقابتی

در صنایع بسیار متمرکز، ویژگی غالب محیط رقابتی یک شرکت احتمالاً رفتار نزدیک‌ترین رقبای آن است. در بخش پاک‌کننده‌های خانگی، محیط صنعت شرکت یونیلور تحت تأثیر استراتژی شرکت پروکتر اند گمبل است. این امر در مورد نوشابه‌ها (کوکاکولا و پپسی)، موتورهای جت (جی‌ای<sup>۱</sup>، یونایتد تکنولوژی<sup>۲</sup> و رولز رویس<sup>۳</sup>) و اطلاعات مالی (بلومبرگ<sup>۴</sup> و رویترز<sup>۵</sup>) نیز صدق می‌کند. در بازارهای محلی نیز چنین شرایطی متداول است؛ محیط رقابتی کافی شاپ کاستا تحت تأثیر حضور استارباکس آن طرف خیابان است. نظریه بازی، ابزاری نظری را برای تحلیل تعامل رقابتی بین تعداد کمی از رقبا فراهم می‌کند اما برای شرایط کسب و کار روزمره، شاید یک رویکرد کمتر رسمی و تجربی‌تر برای پیش‌بینی رفتار رقبا مفیدتر باشد. بیایید بررسی کنیم که اطلاعات مربوط به رقبا چگونه می‌تواند به ما در پیش‌بینی رفتار آن‌ها کمک کند.

**هوش رقابتی<sup>۶</sup>**؛ هوش رقابتی مستلزم جمع‌آوری سیستماتیک و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبا برای تصمیم‌گیری آگاهانه است. هوش رقابتی دارای سه هدف اصلی است:

- ◀ پیش‌بینی استراتژی‌ها و تصمیمات آتی رقبا؛
- ◀ پیش‌بینی واکنش‌های احتمالی رقبا در برابر اقدامات استراتژیک بنگاه؛
- ◀ تعیین روش تأثیرگذاری بر رفتار رقبا برای مطلوب کردن آن.

نیاز اصلی برای هر سه هدف، درک رقبا به منظور پیش‌بینی پاسخ آن‌ها به تغییرات محیط و حرکات رقابتی خود است. برای درک رقبا، آگاهی درباره آن‌ها حائز اهمیت است. هوش رقابتی با وجود بنگاه‌های مشاوره تخصصی، اتحادیه‌های حرفه‌ای و سیل کتاب‌های جدید، یکی از حوزه‌های در حال رشد است. در حدود یک چهارم از شرکت‌های بزرگ آمریکا دارای واحدهای هوش رقابتی تخصصی هستند.

1. GE  
4. Bloomberg

2. United Technologies  
5. Reuters

3. Rolls-Royce  
6. Competitive Intelligence

مرز بین هوش رقابتی قانونی و جاسوسی صنعتی غیرقانونی، همیشه روشن نیست. تفاوت بین اطلاعات عمومی و خصوصی نامشخص است و جامعیت قوانین مرتبط با رازهای کسب و کار بسیار کمتر از آن است که حق اختراعات و کپی رایت‌ها را پوشش بدهد. نمونه‌های معروف سرقت اطلاعات عبارتند از وضع جریمه ۱۰۰ میلیون دلاری بر تیم فرمول یک مک لارن مرسدس به خاطر در اختیار داشتن اطلاعات فنی محرمانه متعلق به فراری و سرقت رازهای کسب و کار مرتبط با تولید فیبر کولار شرکت دوپونت از سوی کلون اینداستریز<sup>۱</sup> است. به طور کلی، مدیر اجرایی ضد اطلاعات ملی آمریکا مدعی جاسوسی صنعتی سیستماتیک از سوی چین و روسیه شده است.

**چارچوبی برای پیش‌بینی رفتار رقیب؛** هوش رقابتی، فقط به معنای جمع‌آوری اطلاعات نیست. مشکل احتمالاً وجود اطلاعات بیش از حد است نه کمبود اطلاعات. راه حل، رویکردی سیستماتیک است که مشخص کند چه اطلاعاتی مورد نیاز است و به چه منظوری استفاده خواهد شد. هدف، شناسایی رقیب است. یکی از مشخصات ژنرال‌های بزرگ از هانیبال<sup>۲</sup> گرفته تا پاتن<sup>۳</sup>، توانایی آن‌ها برای عبور از اطلاعات نظامی و «ورود به ذهن فرماندهان مخالف خود» بوده است. مایکل پورتر چارچوبی چهاربخشی را برای پیش‌بینی رفتار رقیب ارائه می‌کند (شکل ۳، ۴).

«**استراتژی فعلی رقیب؛** برای پیش‌بینی نحوه رفتار رقیب در آینده باید نحوه رقابت او را در حال حاضر بشناسیم. همان‌گونه که در فصل ۱ اشاره کردیم شناسایی استراتژی یک بنگاه مستلزم بررسی شعار و عمل شرکت است (بخش «استراتژی را در کجا مشاهده می‌کنیم؟» را در فصل ۱ مشاهده کنید). نکته کلیدی، مرتبط کردن محتوای ارتباط مدیریت ارشد (به همراه سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها، تحلیلگران مالی) با شواهد اقدامات استراتژیک است خصوصاً آن اقداماتی که مستلزم تخصیص منابع هستند. برای هر دو منشأ اطلاعات، وب سایت شرکت ارزشمند است.

«**اهداف رقیب؛** برای پیش‌بینی نحوه تغییر استراتژی از سوی رقیب باید اهداف آن را شناسایی کنیم. یکی از موضوعات کلیدی این است که آیا اهداف مالی شرکت را هدایت می‌کند یا اهداف بازار. شرکتی که هدف اصلی آن دستیابی به سهم بازار است احتمالاً نسبت به شرکتی که عمدتاً به سودآوری توجه دارد رقیب بسیار تهاجمی‌تری است. تمایل تولیدکنندگان خودرو و لوازم الکترونیکی مصرفی آمریکا برای واگذاری سهم بازار به رقبای ژاپنی، تا حد زیادی در اثر تمایل آن‌ها به سودآوری کوتاه مدت

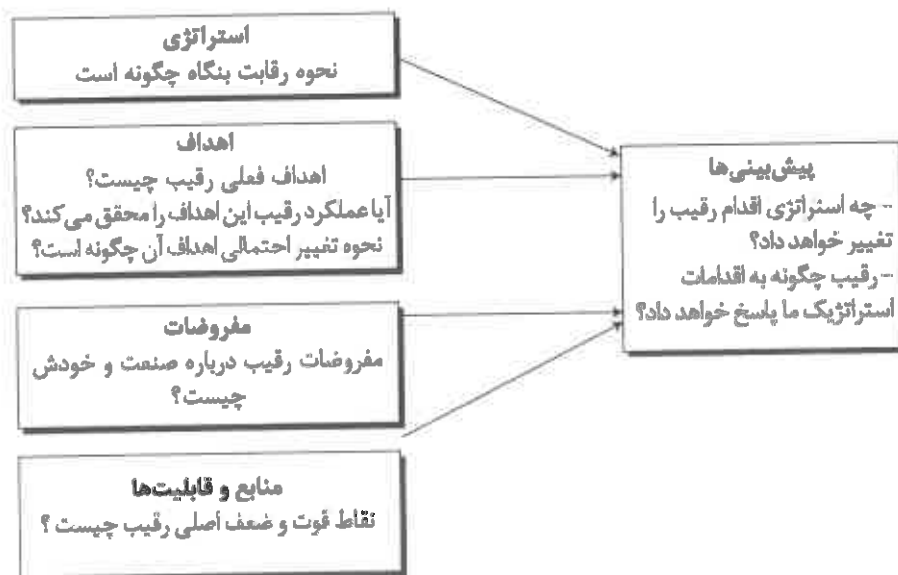
1. Kolon Industries

2. Hannibal

3. Patton

بود. در مقابل، شرکت‌هایی مانند پروکتر اند گمبل و کوکاکولا نگران سهم بازار هستند و وقتی رقبا به قلمروی آن‌ها وارد می‌شوند احتمالاً واکنشی تهاجمی نشان می‌دهند. سخت‌ترین رقبا کسانی هستند که به هیچ وجه تحت تأثیر تصمیمات سود نیستند (به خصوص سازمان‌های دولتی). سطح عملکرد فعلی در ارتباط با اهداف رقیب، احتمال تغییر استراتژی را مشخص می‌کند. هرچه یک شرکت از عملکرد فعلی خود راضی‌تر باشد احتمال ادامه دادن استراتژی فعلی آن بیشتر است. اما اگر عملکرد کمتر از حد مورد نظر باشد تغییر استراتژیک شدید (شاید به همراه تغییر در مدیریت ارشد) محتمل است.

#### شکل ۳،۴ چارچوبی برای تحلیل رقیب



« مفروضات رقیب درباره صنعت؛ تصمیمات استراتژیک رقیب تحت تأثیر ادراک او از خود و محیط خود است. این ادراک ناشی از باورهای مدیریت ارشد درباره صنعت خود و عوامل موفقیت درون آن است. شواهد نشان می‌دهد که نه تنها این سیستم باورها در طول زمان پایدار هستند بلکه در میان بنگاه‌های درون یک صنعت



مشابهت پیدا می‌کنند؛ چیزی که جی سی اسپنسر<sup>۱</sup> آن را «دستورالعمل صنعت» می‌نامد. دستورالعمل‌های صنعت می‌توانند باعث ایجاد نقاط کوری بشوند که ظرفیت بنگاه (حتی کل صنعت) را برای پاسخگویی به تهدیدی خارجی محدود می‌سازد. در طول دهه ۱۹۶۰، خانواده سه خودروساز برتر آمریکا اعتقاد داشتند که خودروهای کوچک سودآور نیست. این باور تا حدی محصول رویه‌های تخصیص سربار آن‌ها بود. نتیجه این اعتقاد، تمایل به واگذاری بخش سریعاً در حال رشد بازار خودروی آمریکا به واردات بود. رضایت تولیدکنندگان بریتانیایی و آمریکایی موتورسیکلت در مواجهه با رقبای ژاپنی نشانگر همین باورها بود (کپسول استراتژی ۲،۴).

◀ **منابع و قابلیت‌های رقیب؛** ارزیابی احتمال و شدت توانایی رقیب مستلزم ارزیابی قدرت منابع و قابلیت‌های رقیب است. اگر حجم پول نقد رقیب ما زیاد باشد ایجاد جنگ قیمتی از طریق کاهش قیمت از سوی شرکت ما غیر عقلانی خواهد بود. در مقابل، اگر اقدام خود را در جهت نقاط ضعف رقبای خود هدایت کنیم شاید واکنش نشان دادن برای رقا دشوار باشد. ویرجین گروپ ریچارد برانسون<sup>۲</sup>، مجموعه‌ای از کسب‌وکارهای جدید کارآفرینی را راه‌اندازی کرده است که معمولاً در بازارهای تحت سلطه یک بنگاه قدرتمند حضور دارند (پریتیش ایرویز<sup>۳</sup> در خطوط هوایی، ای‌ام‌آی در موسیقی، وودافون<sup>۴</sup> در ارتباطات بی‌سیم). استراتژی برانسون، پذیرش شکل‌های نوآورانه تمایز بوده است که واکنش نشان دادن در برابر آن برای بنگاه‌های موجود دشوار است.

1. J.C. Spender

2. Richard Branson

3. British Airways

4. Vodafone

## کپسول استراتژی ۲,۴

## سطحی نگری در صنعت موتورسیکلت

در طول دهه ۱۹۶۰، سیل ورود موتورسیکلت‌های سبک وزن ژاپنی به بریتانیا و آمریکای شمالی آغاز شد. مدیرعامل بی‌اس‌ای (اریک ترنر)<sup>۱</sup> این چالش رقابتی را برای موقعیت برتر برندهای بی‌اس‌ای بی‌اهمیت می‌دانست:

مرفقیّت هوندا، سوزوکی و یاماها برای ما خیلی هم خوب بوده است. مردم یکی از آن کارهای ژاپنی ارزان را می‌خرند. آن‌ها می‌خواهند از شادی و نشاط جاده‌های آزاد لذت ببرند و معمولاً آخر هم مجبور می‌شوند یکی از موتورسیکلت‌های قدزمنند و گران ما را بخرند.

(عصرتبلیقات، ۲۷ دسامبر ۱۹۶۵)

همین از خود راضی بودن از سوی ویلیام دیویدسون<sup>۲</sup>، مدیرعامل هارلی دیویدسون هم بیان شد:

اساساً ما اعتقادی به بازار موتورسیکلت‌های سبک وزن نداریم. معتقدیم که موتورسیکلت‌ها وسایل ورزشی هستند نه وسایل حمل و نقل. حتی اگر کسی بگوید که برای حمل و نقل موتورسیکلت می‌خرد معمولاً از آن در اوقات فراغت استفاده می‌کند. موتورسیکلت سبک وزن فقط یک وسیله مکمل است. به اوایل جنگ جهانی اول برگردید، تعدادی از شرکت‌ها شروع به تولید موتورسیکلت‌های سبک وزن کردند. ما موتورسیکلت خود را تولید کردیم و در سال ۱۹۴۷ نوع دیگری از آن‌ها را هم تولید کردیم. شاهد بودیم که چه اتفاقی برای این اندازه‌های کوچک افتاده است.

(آمریکن موتورسایکل، ۱۵ سپتامبر ۱۹۶۶)

تا سال ۱۹۸۰، بی‌اس‌ای و ترايومف<sup>۳</sup> تولید خود را متوقف کردند و هارلی دیویدسون برای بقا می‌جنگید. صنعت جهانی موتورسیکلت از جمله بخش سنگین وزن‌ها تحت سلطه ژاپنی‌ها قرار گرفت.

1. Eric Turner

2. William Davidson

3. Triumph

## بخش‌بندی و گروه‌های استراتژیک

### تحلیل بخش‌بندی<sup>۱</sup>

در فصل ۳ به دشواری ترسیم مرزهای صنعت و نیاز به تعریف گسترده و محدود صنعت بر اساس انواع پرسش‌هایی که می‌خواهیم به آن پاسخ بدهیم اشاره کردیم. در ابتدا ممکن است تعریف گسترده صنایع آسان باشد اما برای تحلیلی دقیق‌تر باید بر بازارهایی تمرکز کنیم که به لحاظ محصولات و جغرافیا به صورت محدودتر ترسیم شده‌اند. این فرایند تفکیک صنایع به بازارهای خاص را بخش‌بندی می‌نامیم.

اگر رقابت در بازارهای فرعی درون یک صنعت متفاوت باشد به طوری که برخی از بخش‌ها جذاب‌تر از بخش‌های دیگر باشد، بخش‌بندی بسیار حائز اهمیت خواهد بود. در حالی که سونی و مایکروسافت با کنسول‌های پیشرفته پی‌اس‌تری و ایکس‌باکس ۳۶۰ بر سر دست گرفتن رهبری در میان بازیکنان به اصطلاح دواتشه جدال می‌کردند کنسول وی‌نیتندو با تمرکز بر یک بخش بزرگ و بکریازار، رهبری سهم بازار را در اختیار گرفت. در صنعت بی‌رحم لاستیک‌سازی، پیرلی<sup>۲</sup> با سرمایه‌گذاری سنگین در تکنولوژی و تمرکز بر لاستیک‌های با عملکرد بالا برای خودروهای اسپورت و لوکس به سود بالایی دست یافته است.

هدف تحلیل بخش‌بندی، شناسایی بخش‌های جذاب، انتخاب استراتژی‌ها برای بخش‌های مختلف و تعیین تعداد بخش‌ها برای ارائه خدمات است. این تحلیل در پنج مرحله انجام می‌شود (کپسول استراتژی ۳،۴ را مشاهده کنید؛ کپسول استراتژی ۴،۴ بخش‌بندی عمودی را بررسی می‌کند).

۱. **شناسایی متغیرهای اصلی بخش‌بندی:** نقطه شروع ما تعیین مبنای بخش‌بندی است. تصمیمات بخش‌بندی اساساً تصمیماتی راجع به این است که به کدام مشتریان چه خدماتی را ارائه کنیم؛ بنابراین متغیرهای بخش‌بندی به مشخصات مشتریان و محصول بستگی دارد (شکل ۴،۴). مناسب‌ترین متغیرهای بخش‌بندی آن‌هایی هستند که بازار را بر حسب محدودیت‌های جایگزینی مشتریان (قابلیت جایگزینی سمت تقاضا) و محصولات (قابلیت جایگزینی سمت عرضه) به طور مشخص تفکیک می‌کنند. اختلاف قیمتی، راهنمای خوبی برای بخش‌های بازار

1. segmentation

2. Pirelli

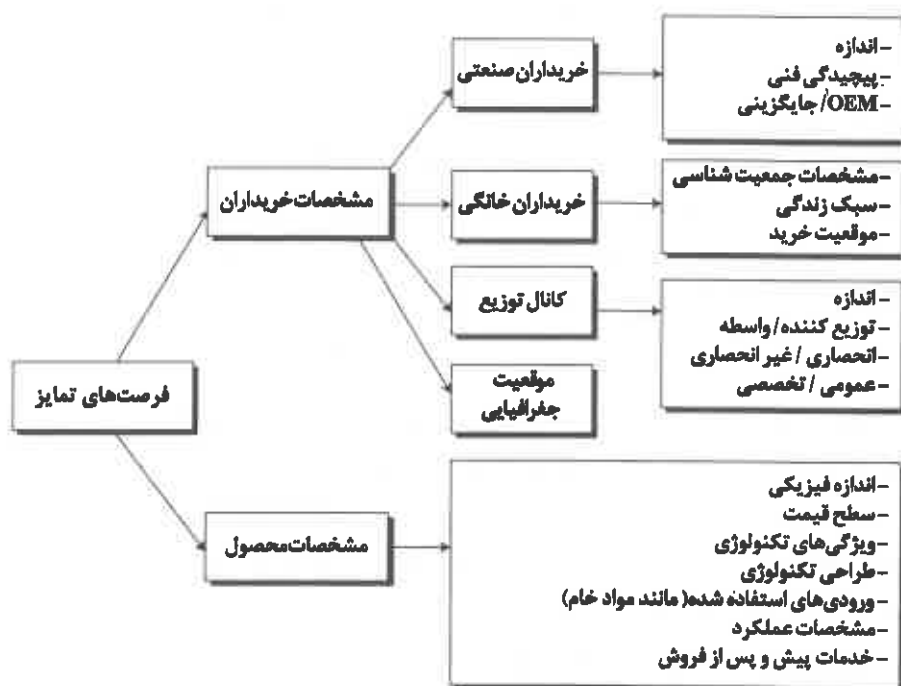
هستند: بخش‌های مجزای بازار احتمالاً اختلاف قیمتی ثابتی را نشان می‌دهند. تحلیل بخش‌بندی معمولاً تعداد متغیرهای بخش‌بندی بسیار زیاد و دسته‌های متعددی را برای هر متغیر ایجاد می‌کند. برای آن که تحلیل ما قابل اجرا و مفید باشد باید این متغیرها را به دو یا سه متغیر کاهش بدهیم. برای انجام این کار باید الف) مهم‌ترین متغیرهای بخش‌بندی به لحاظ استراتژیک را شناسایی کنیم و ب) آن متغیرهای بخش‌بندی که بیشترین همبستگی را با هم دارند ترکیب کنیم. برای مثال، در صنعت رستوران، احتمالاً سطح قیمت، سطح سرویس (سرویس پیشخدمت / سلف سرویس) و غذا (فست فود / وعده کامل غذایی) بیشترین ارتباط را با هم دارند. ما می‌توانیم از یک متغیر (نوع رستوران) با سه دسته (رستوران‌های دارای سرویس کامل، کافه‌ها و فروشگاه فست فود) به عنوان نماینده تمام این متغیرها استفاده کنیم.

۲. ایجاد یک ماتریس بخش‌بندی: پس از انتخاب متغیرهای بخش‌بندی و دسته‌های مجزای تعیین شده برای هر یک از آن‌ها می‌توانیم با استفاده از یک ماتریس دوبعدی یا سه بعدی، بخش‌های مجزا را مشخص کنیم. کپسول استراتژی ۳/۴ ماتریس دوبعدی بخش‌بندی مربوط به صنعت خودروی جهان را نشان می‌دهد.

۳. تحلیل جذابیت بخش: سودآوری درون یک بخش صنعت از طریق همان نیروهای ساختاری تعیین می‌شود که سودآوری درون کل یک صنعت را تعیین می‌کنند. در نتیجه، چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر همان‌طور که برای بررسی کل یک صنعت مفید است در ارتباط با یک بخش نیز موثر است. با این وجود، چند تفاوت وجود دارد. اول اینکه در هنگام تحلیل فشار رقابتی محصولات جایگزین، نه تنها با محصولات جایگزین سایر صنایع در ارتباط هستیم بلکه از آن مهم‌تر با محصولات جایگزین سایر بخش‌های درون یک صنعت سرو کار داریم. دوم اینکه منشأ اصلی تازه‌واردها در هنگام ورود به بخش احتمالاً تولیدکنندگان موجود در سایر بخش‌های درون همان صنعت است. موانعی که یک بخش را از بنگاه‌های واقع در سایر بخش‌ها محافظت می‌کند موانع جابه‌جایی نامیده می‌شود تا آن‌ها را از موانع ورود (که از کل یک صنعت محافظت می‌کند) متمایز کند. وقتی موانع جابه‌جایی کم باشد به نظر می‌رسد بازده بیشتر بخش‌های سودآور به سرعت کاهش پیدا کند. مطابق کپسول استراتژی ۳/۴، تفاوت در شرایط رقابتی بین بخش‌ها می‌تواند منجر به سودآوری بسیار بیشتر برخی

از بخش‌ها نسبت به سایر بخش‌ها شود؛ اما بعید است که این تفاوت سودآوری در بلندمدت باقی بماند.

شکل ۴,۴ مبنای بخش‌بندی: مشخصات خریداران و محصولات



تحلیل بخش‌بندی می‌تواند در شناسایی فرصت‌های بلااستفاده در یک صنعت نیز مفید باشد. شرکت‌هایی که با تمرکز بر بخش‌های خالی، استراتژی‌های موفق‌تری را ایجاد کرده‌اند عبارتند از وال مارت (فروشگاه‌های ارزان در شهرهای کوچک)، انترپرایز رنت اِ کاراً (مناطق حومه شهر) و ادوارد جونز (کارگزاری دارای خدمات کامل برای سرمایه‌گذاران کوچک در شهرهای کوچک‌تر). شناسایی بخش‌های خالی بازاریکی از

ابعاد آن چیزی است که کیم و موریون<sup>۱</sup> از آن با عنوان «استراتژی اقیانوس آبی»<sup>۲</sup> نام می‌برند؛ جستجوی فضای بی‌رقیب بازار.

۴. **شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بخش (KSFها):** تفاوت ساختار رقابتی و علایق مشتریان بین بخش‌ها منجر به عوامل کلیدی موفقیت متفاوت می‌شود. ما با تحلیل معیارهای خریداران و مبنای رقابت درون بخش‌های مختلف می‌توانیم عوامل کلیدی موفقیت مربوط به بخش‌های مختلف را شناسایی کنیم. برای مثال، می‌توانیم بازار دوچرخه آمریکا را به دوچرخه‌های حرفه‌ای گران قیمت فروخته شده از طریق فروشگاه‌های تخصصی دوچرخه و دوچرخه‌های ارزان فروخته شده از طریق فروشگاه‌های ارزان تقسیم کرد. عوامل کلیدی موفقیت در بخش دوچرخه‌های حرفه‌ای عبارتند از تکنولوژی، شهرت و روابط فروشنده. در بخش دوچرخه‌های ارزان، عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از تولید کم هزینه (به احتمال زیاد در چین) و قرارداد تأمین با یک زنجیره خرده‌فروشی برجسته.

۵. **انتخاب دامنه بخش:** در نهایت بنگاه باید تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد متخصص یک بخش باشد یا در بخش‌های مختلف رقابت کند. مزایای تمرکز گسترده نسبت به تمرکز محدود به دو عامل اصلی بستگی دارد: شباهت عوامل کلیدی موفقیت و وجود هزینه‌های مشترک. اگر عوامل کلیدی موفقیت در بخش‌ها متفاوت باشند بنگاه باید استراتژی‌های متفاوتی را به کار بگیرد که ممکن است مستلزم قابلیت‌های مختلفی برای بخش‌های مختلف باشد. تلاش هارلی دیویدسون برای رقابت در بخش موتورسیکلت‌های ورزشی از طریق برند بوئل<sup>۳</sup> آن شرکت با شکست مواجه شد.

در جایی که صرفه‌جویی ناشی از مقیاس حائز اهمیت است و هزینه‌ها می‌تواند در بخش‌های مختلف مشترک باشد بنگاه‌های دارای دامنه بخش گسترده تمایل دارند تا جایگزین بنگاه‌های تخصصی شوند. در صنعت خودرو، توانایی خودروسازان بزرگ برای استفاده از پلتفرم‌ها و قطعات مشترک برای وسایل نقلیه تخصصی نظیر خودروهای لوکس و خودروهای اسپورت منجر به از بین رفتن بیشتر خودروسازان تخصصی شده است.

## کپسول استراتژی ۳،۴

## بخش بندی صنعت خودروسازی جهان

- ۱) شناسایی دسته ها و متغیرهای کلیدی بخش بندی. متغیرهای بخش بندی احتمالی عبارتند از: قیمت، اندازه، قدرت موتور، شکل بدنه، نوع خریدار (خرده فروش در برابر ناوگان) و بازار جغرافیایی. ما می توانیم تعداد متغیرهای بخش بندی را کاهش بدهیم - خصوصاً به نظر می رسد قیمت، اندازه و قدرت موتور همبستگی نزدیکی با هم دارند. سایر متغیرها به طور واضح بازارهای مجزا را تعریف می کنند (مانند مناطق جغرافیایی و بازارهای ملی مجزا).
- ۲) ایجاد یک ماتریس بخش بندی. ماتریس بخش بندی در شکل ۵،۴ مناطق جغرافیایی (ستون ها) و انواع محصول (سطرها) را نشان می دهد. این نوع محصولات، چند متغیر بخش بندی یعنی قیمت، اندازه، طراح و نوع سوخت را ترکیب می کنند.
- ۳) تحلیل جذابیت بخش. به کارگیری تحلیل پنج نیرو برای بخش های مختلف، جذابیت بازارهای در حال رشد آسیا و آمریکای لاتین (خصوصاً برای خودروهای لوکس) را در مقایسه با بازارهای اشباع شده و دارای ظرفیت بیش از حد اروپا و آمریکای شمالی نشان می دهد. در این بازارهای بالغ، ممکن است بخش خودروهای دوگانه سوز و الکتریکی به دلیل رقابتی کمتر و عدم ظرفیت بیش از حد، جذاب باشد.
- ۴) شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در هر یک از بخش ها. در بخش خودروهای اسپورت، تکنولوژی و زیبایی طراحی احتمالاً عامل تمایز است. در بخش خودروهای لوکس، کیفیت و طراحی داخلی احتمالاً ضروری است. در بخش خودروهای جمع و جور خانوادگی و خودروهای کوچک، هزینه کم، مبنای اصلی مزیت رقابتی است.
- ۵) تحلیل جذابیت های دامنه در بخش گسترده و بخش محدود. به دلیل پتانسیل به اشتراک گذاری تکنولوژی، طراحی و قطعات در میان مدل ها، تمام بخش های محصول تحت تأثیر تولیدکنندگان انبوه طیف وسیعی از

محصولات هستند. در مورد بخش‌های جغرافیایی، فقط در بازارهای بزرگ (عمدتاً چین) تولیدکنندگان ملی می‌توانند باقی بمانند.

مناطق		محصولات
آمریکای شمالی	آمریکای غربی	
آمریکای شرقی	آسیا	
آمریکای لاتین	نیوزیلند	
آمریکای استرالیا و آفریقا		
خودروهای لوکس		
خودروهای بزرگ		
خودروهای متوسط		
خودروهای کوچک		
استیشن واگنها		
ون‌های کوچک		
خودروهای اسپورت		
تجهیزات اسپورت		
خودروهای باری		
خودروهای دوگانه سوز		

#### کپسول استراتژی ۴,۴

بخش بندی عمودی: نگاشت مجموعه سود

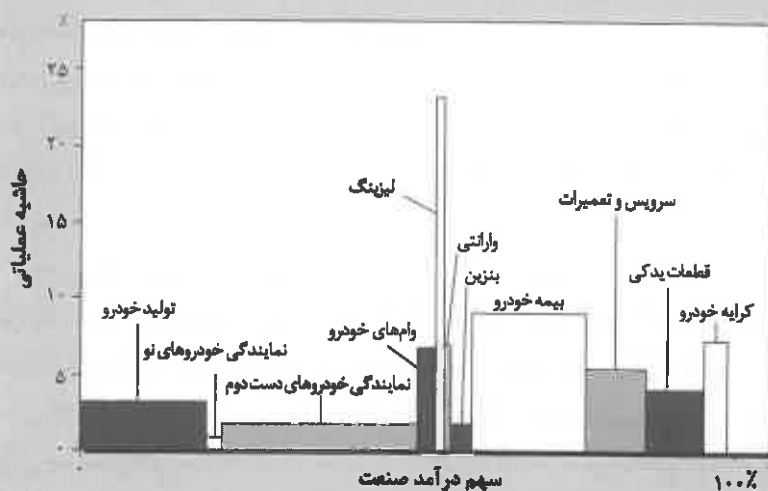
بخش بندی معمولاً افقی است؛ بازارها براساس محصولات، جغرافیا و گروه‌های مشتری تفکیک می‌شوند. اما همان‌طور که در فصل قبلی در هنگام بحث درباره روش مایکل جاکوبیدز برای معماری صنعت اشاره کردیم، می‌توانیم با شناسایی فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش، یک صنعت را به صورت عمودی نیز بخش بندی کنیم. تحلیل مجموعه سود شرکت پین اند کمپانی<sup>۱</sup> روشی برای نگاشت تفاوت‌های

1. Bain & Company



سودآوری بین فعالیت‌های عمودی مختلف را فراهم می‌کند. نگاشت مجموعه سود شرکت بین در ابتدا مستلزم برآورد مجموع سود صنعت با استفاده از میانگین سود به دست آمده نمونه‌ای از شرکت‌ها در صنعت برای برآوردی از کل درآمد صنعت و سپس برآورد سود در هر مرحله از زنجیره ارزش است. این کار مستلزم تفکیک اطلاعات سود مربوط به بازیگران عمومی (آن‌هایی که درگیر فعالیت‌های مختلف هستند) و اضافه کردن سود بخش آن‌ها به سود به دست آمده بازیگران تخصصی (متخصصان در یک فعالیت زنجیره ارزش) است. در صنعت خودروی آمریکا فعالیت‌های پایین دستی نظیر تأمین مالی، لیزینگ، بیمه و سرویس و تعمیرات سودآورتر از تولید هستند. در شکل ۶،۴ ناحیه هر مستطیل، نمایانگر سود کل آن فعالیت است.

شکل ۶،۴ مجموعه سود صنعت خودروی آمریکا



منبع: هاروارد بیزینس ریویو، ۱۹۹۸.

## گروه‌های استراتژیک<sup>۱</sup>

در حالی که تحلیل بخش‌بندی بر مشخصات بازارها به عنوان مبنایی برای تفکیک صنایع تمرکز می‌کند تحلیل گروه استراتژیک، صنایع را بر اساس استراتژی‌های بنگاه‌های عضو بخش‌بندی می‌کند. یک گروه استراتژیک، «گروهی از بنگاه‌های یک صنعت است که یک استراتژی همسان یا مشابهی را به همراه ابعاد استراتژیک آن دنبال می‌کنند». این ابعاد استراتژیک می‌تواند شامل طیف محصول، وسعت جغرافیایی، انتخاب کانال‌های توزیع، سطح کیفیت محصول، درجه یکپارچگی عمودی، انتخاب تکنولوژی و غیره باشد. با انتخاب مهم‌ترین ابعاد استراتژیک و یافتن هریک از بنگاه‌ها در کنار آن‌ها امکان شناسایی گروه شرکت‌هایی که رویکردهای کم و بیش مشابهی را برای رقابت درون صنعت پذیرفته‌اند فراهم می‌شود. در برخی از صنایع، گروه‌های استراتژیک کاملاً قابل مشاهده هستند برای مثال خطوط هوایی به دو گروه استراتژیک گسترده تقسیم می‌شود: «شرکت‌های حمل و نقل منطقه‌ای» (نظیر یونایتد، جی‌ای‌ال، بریتیش ایرویز) و «شرکت‌های حمل و نقل ارزان» (نظیر ساوت وست، رایان ایر و اسپایس جت). سایر صنایع، پیچیده هستند: شکل ۷،۴ گروه‌های استراتژیک درون صنعت خودروی جهان؛ و شکل ۸،۴ گروه‌های استراتژیک صنعت نفت را نشان می‌دهد.

بیشتر پژوهش‌های تجربی در زمینه گروه‌های استراتژیک در ارتباط با رقابت و سودآوری بین گروه‌های استراتژیک بوده است - بحث اصلی این بوده است که موانع جابه‌جایی بین گروه‌های استراتژیک، به گروه‌های دیگر امکان می‌دهد سودآوری پایدارتری داشته باشند. به طور کلی، این گزاره که تفاوت سودآوری درون گروه‌های استراتژیک کمتر از تفاوت سودآوری بین این گروه‌ها است به صورت تجربی کاملاً تأیید نشده است. این امر می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که اعضای یک گروه استراتژیک با وجود دنبال کردن استراتژی‌های مشابه، لزوماً با یکدیگر رقابت نمی‌کنند. برای مثال، درون صنعت هواپیمایی اروپا، خطوط هوایی ارزان قیمت نظیر ایزی جت، ایر بالتیک، اسکای یورپ، ولار و رایان ایر استراتژی‌های مشابهی را دنبال می‌کنند اما معمولاً بر مسیرهای مشابه رقابت نمی‌کنند. بنابراین فایده اصلی تحلیل گروه استراتژیک، درک موقعیت استراتژیک، شناسایی الگوهای رقابت و شناسایی جاویژه استراتژیک است؛ این ابزار برای تحلیل تفاوت‌های سودآوری بین بنگاه‌های کمتر مفید است.

شکل ۷,۴ گروه‌های استراتژیک درون صنعت خودروی جهان



\*توجه: این گروه تقریباً خالی است؛ بیشتر بنگاه‌ها در این گروه اکنون تحت تملک تولیدکنندگان بزرگ هستند.

شکل ۸,۴ گروه‌های استراتژیک درون صنعت نفت جهان



## خلاصه

- هدف این فصل، گسترش تحلیل اولیه ساختار صنعت، رقابت و سودآوری ارائه شده در فصل ۳ برای در نظر گرفتن پویایی رقابت و پیچیدگی‌های داخلی صنایع بود.
- در مورد تحلیل صنعت و تحلیل رقابتی، ابزار استراتژی خود را در چند جهت توسعه دادیم:
- ◀ توانایی محصولات مکمل برای ارزش افزایی را شناسایی کردیم و متوجه اهمیت استراتژی‌هایی شدیم که می‌توانند از این منشأ ارزش بهره‌برداری کنند.
  - ◀ متوجه اهمیت تعامل رقابتی بین رقبای نزدیک شدیم و روشی ساختارمند را برای تحلیل رقبا و پیش‌بینی رفتار آن‌ها فرا گرفتیم. در یک سطح نظری پیچیده‌تر، دریافتیم که نظریه بازی چگونه اطلاعاتی را در زمینه رقابت، چانه‌زنی و طراحی استراتژی‌های برد فراهم می‌کند.
  - ◀ ساختار خرد صنایع و بازارها و ارزش تحلیل بخش‌بندی و تحلیل گروه استراتژیک را در درک صنایع در سطحی جزئی‌تر و در انتخاب یک موقعیت استراتژیک برتر درون یک صنعت بررسی کردیم.

## سوالات خودآموز

۱. بیشترین سود شرکت‌های ای‌ج پی، کنون، اپسون و سایر تولیدکنندگان پرینترهای جوهرافشان از کارت‌ریج‌های جوهر آن‌ها است. چرا کارت‌ریج‌ها سودآورتر از پرینترها هستند؟ آیا شرایط متفاوت خواهد بود:
  - الف) اگر کارت‌ریج‌ها را شرکت‌هایی غیر از شرکت‌های سازنده پرینتر تولید می‌کردند؟
  - ب) اگر قابلیت تعویض کارت‌ریج‌ها بین پرینترهای مختلف وجود داشت؟
  - ج) اگر محدودیت‌های حق اختراع و کپی رایت، مانع از عرضه کارت‌ریج‌های جوهر قابل استفاده در پرینترهای برندهای برتر نمی‌شد؟
۲. در نوامبر سال ۲۰۰۵، مشخص شد که شش هتل لوکس از جمله جورج وی، لوپرستول، دیتزو هتل دو کرپلون بر سر نرخ اتاق‌ها تبانی کرده‌اند، با توجه به این نکته که با وجود نرخ‌های استاندارد ثبت شده، همیشه امکان چانه‌زنی برای دریافت تخفیف‌های قابل توجه وجود داشت. با استفاده از مدل معمایی زندانی می‌توانید توضیح بدهید که چرا هتل‌ها توانسته‌اند بر سر نرخ‌های ثبت شده اتاق‌ها تبانی کنند اما بر سر تخفیف‌ها خیر؟

۳. در آگوست سال ۲۰۰۶، شرکت نیوز اینترنشنال متعلق به روپرت مرداک از قصد خود برای راه اندازی یک روزنامه عصرگاهی رایگان (لندن پیپر) برای مبارزه با روزنامه لندن ایونینگ استاندارد شرکت اسوشیتد نیوزپیپرز (با فروش روزانه ۳۹۰ هزار) خبر داد. با توجه به اینکه پیش از این تصور می شد ایونینگ استاندارد زیان ده است این رقابت جدید می توانست برای روزنامه مهلک باشد. اسوشیتد نیوزپیپر چه اقداماتی را می تواند برای بازداشتن نیوز اینترنشنال از راه اندازی روزنامه خود انجام دهد و اگر آن روزنامه زودتر منتشر شود بهترین واکنش اسوشیتد نیوزپیپر چه خواهد بود؟
۴. در طول سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹، نینتندو رهبری بازار کنسول های بازی ویدئویی را در برابری اس ۳ سونی و ایکس باکس ۳۶۰ مایکروسافت به دست آورد. برخلاف سونی و مایکروسافت، درآمد نینتندو کاملاً به صنعت بازی های ویدئویی وابسته است. نینتندو چگونه می تواند از چارچوب تحلیل رقبای ارائه شده در شکل ۳،۴ برای پیش بینی واکنش های احتمالی سونی و مایکروسافت برای موفقیت خود در بازار استفاده کند؟
۵. شما بازار رستوران را در شهر خود چگونه بخش بندی می کنید؟ برای کسی که به فکر راه اندازی یک رستوران جدید است که ممکن است بخش های آن به لحاظ پتانسیل سودآوری، بیشترین جذابیت را داشته باشد چه پیشنهادی دارید؟



## فصل ۵

### تحلیل منابع و قابلیت‌ها

تحلیلگران تمایل داشته‌اند دارایی‌ها را بسیار محدود تعریف کنند و فقط آن دارایی‌هایی را شناسایی کنند که امکان اندازه‌گیری آن‌ها وجود دارد نظیر کارخانه و تجهیزات. با این حال دارایی‌هایی ناملموس نظیر تکنولوژی‌ای خاص، اطلاعات جمع‌آوری شده از مصرف‌کنندگان، برند، شهرت و فرهنگ سازمانی برای قدرت رقابتی بنگاه ارزشمند هستند. در واقع، این دارایی‌های نامشهود اغلب تنها منشأ مزیت رقابتی هستند که می‌توانند در طول زمان باقی بمانند.

هیرویرکی ایتامی<sup>۱</sup>، بکارگیری دارایی‌های نامشهود

شما باید کاری را انجام بدهید که در آن عالی هستید.

لوسینو نوتو<sup>۲</sup>، قائم مقام پیشین اکسون موبیل

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی
  - ◀ تدوین استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها
  - ◀ منابع و قابلیت‌ها به عنوان منشأهای سودآوری
- ◀ شناسایی منابع و قابلیت‌ها
  - ◀ شناسایی منابع
  - ◀ شناسایی قابلیت‌های سازمانی
- ◀ ارزیابی منابع و قابلیت‌ها
  - ◀ ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها
  - ◀ ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های بنگاه
- ◀ گسترش نتایج استراتژی
  - ◀ بهره‌برداری از نقاط قوت اصلی
  - ◀ مدیریت نقاط ضعف اصلی
  - ◀ نقاط قوت کم اهمیت چه طور مدیریت شود؟
  - ◀ انتخاب محیط صنعت
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

در فصل ۱ اشاره کردم که تمرکز تفکر استراتژیک از محیط بیرونی به سمت محیط درونی تغییر پیدا کرده است. در این فصل، همان انتقال را انجام خواهیم داد. با نگاه به درون بنگاه، توجه خود را به منابع و قابلیت‌های بنگاه معطوف خواهیم کرد. با این کار، مبنایی برای تحلیل مزیت رقابتی خود ایجاد خواهیم کرد (که در فصل ۳ با بحث درباره عوامل کلیدی موفقیت آغاز شد).

در پایان این فصل خواهیم توانست:

- ◀ نقش منابع و قابلیت‌های بنگاه را به عنوان مبنایی برای تدوین استراتژی درک کنید؛
- ◀ منابع و قابلیت‌های بنگاه را شناسایی و ارزیابی کنید؛



« توانایی منابع و قابلیت‌های بنگاه را برای ظهور مزیت رقابتی پایدار ارزیابی کنید؛  
 « از نتایج تحلیل منابع و قابلیت‌ها برای تدوین استراتژی‌هایی استفاده کنید که از نقاط قوت داخلی استفاده می‌کنند و در عین حال در برابر نقاط ضعف داخلی دفاع می‌کنند.

ابتدا توضیح می‌دهیم که چرا منابع و قابلیت‌های یک شرکت تا این حد برای استراتژی آن مهم است.

### نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی

استراتژی به معنای منطبق کردن منابع<sup>۱</sup> و قابلیت‌های<sup>۲</sup> بنگاه با فرصت‌های به وجود آمده در محیط بیرونی است. تأکید این کتاب تا اینجا بر شناسایی فرصت‌های سودآوری در محیط بیرونی بنگاه بوده است. در این فصل به جای تأکید بر ارتباط بین استراتژی و محیط بیرونی، بر ارتباط بین استراتژی و محیط درونی بنگاه تأکید خواهیم کرد، به خصوص با منابع و قابلیت‌های بنگاه (شکل ۱،۵).

افزایش تأکید بر نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای استراتژی، نتیجه دو عامل است. اول این که بای ثبات تر شدن محیط صنعت، به جای تمرکز بر بازار خارجی، منابع و قابلیت‌های درونی به عنوان مبنایی مطمئن‌تر برای تدوین استراتژی در نظر گرفته شدند. دوم این که پیش از پیش مشخص شده است که مزیت رقابتی، منشأ اصلی سودآوری بیشتر است نه جذابیت صنعت. بیایید هریک از این عوامل را بررسی کنیم.

#### تدوین استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها

در طول دهه ۱۹۹۰، نظرات مربوط به نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای اصلی استراتژی بنگاه و منشأ اصلی سودآوری در آنچه که به عنوان تئوری منبع محور درباره بنگاه نامیده می‌شود یکپارچه شد.

برای درک دلیل تأثیرگذاری زیاد تئوری منبع محور بر تفکر استراتژی، بیایید به نقطه آغاز تدوین استراتژی برگردیم: هدف اصلی بنگاه که می‌توان با مطرح کردن این پرسش به آن پاسخ داد: «کسب و کار ما چیست؟» به طور معمول، بر حسب بازاری که در آن فعالیت می‌شود به این

1. resource

2. capability

پرسش پاسخ داده شده است: «مشتریان ما چه کسانی هستند؟» و «به دنبال برطرف کردن کدام یک از نیازهای آن‌ها هستیم؟» اما در دنیایی که علائق مشتری، متغیر است و هویت مشتریان و تکنولوژی‌های خدمت‌رسانی به آن‌ها در حال تغییر است، استراتژی بازار محور ممکن است نمی‌تواند ثبات و وحدت جهت مورد نیاز برای هدایت استراتژی را در بلندمدت فراهم کند. وقتی محیط بیرونی در وضعیت متلاطمی قرار دارد، خود بنگاه (برحسب مجموعه منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد) می‌تواند مبنای بسیار باثبات‌تری برای تعریف هویت خود باشد.

شکل ۱،۵ تحلیل منابع و قابلیت‌ها. ارتباط بین استراتژی و بنگاه



این تأکید بر منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای استراتژی بنگاه از سوی سی کی پراها لادو گری هم‌ل در مقاله برجسته آن‌ها در سال ۱۹۹۰ با «عنوان شناختگی کلیدی شرکت» رواج پیدا کرد. پتانسیل قابلیت‌ها برای آنکه «ریشه رقابت»، منابع محصولات جدید و مبنای استراتژی باشند با چند شرکت مثال زده شده است، برای مثال:

شرکت هوندا موتور، بزرگ‌ترین تولیدکننده موتورسیکلت دنیا و تأمین‌کننده برتر خودرو است اما هرگز خود را به عنوان شرکت تولید موتورسیکلت یا یک شرکت وسایل نقلیه موتوری تعریف نکرده است. از زمان تأسیس آن در سال ۱۹۴۸، استراتژی این شرکت حول تخصص آن در توسعه و تولید موتور تدوین شده است؛ این قابلیت به طور موفقیت آمیزی این شرکت را از موتورسیکلت‌ها به طیف وسیعی از محصولات دارای موتور بنزین سوز هدایت کرده است (شکل ۲،۵).

چرخه حیاتی برای این صنایع است

چرخه حیاتی رونق می‌دهد که کیفیت عالی دارد اما این استناد از آن برای استناد است یا اصل استناد می‌شود که قابلیت ندارد

کدام استناد از منابع به قابلیت می‌رسد

تحلیل منابع و قابلیت‌ها ۱۷۷

فصل پنجم منابع داریم اما قابلیت می‌دهد برادرش دارد این منابع نمی‌تواند دارد به منبع است اما قابلیت می‌دهد نداریم

اولین موفقیت شرکت کنون تولید دوربین‌های ۳۵ میلی متری بود. از آن به بعد این

شرکت به سمت تولید دستگاه‌های فکس، ماشین حساب، دستگاه‌های کپی،

پرینتر، دوربین‌های ویدئویی، دوربین‌های فیلم‌برداری، تجهیزات ساخت نیمه رسانا

و بسیاری از محصولات دیگر رفته است. تقریباً تمام محصولات کنون مستلزم به

کارگیری سه حوزه قابلیت تکنولوژیکی هستند: مکانیک دقیق، میکرو الکترونیک و

اپتیک دقیق. چرخه حیاتی برای این صنایع در دوران جنگ جهانی دوم با قابلیت طراحی و ساخت

شرکت تری ام از تولید کاغذ سنباده به تولید نوار چسب، نوارهای صدا و تصویر، فلاپی

دیسک و محصولات بهداشتی و خانگی توسعه پیدا کرد. فهرست محصولات این

شرکت شامل بیش از ۳۰ هزار آیتم مجزا است. آیا این شرکت یک شرکت چندرشته‌ای

است؟ تری ام اعلام می‌کند به هیچ وجه. طیف گسترده محصولات این شرکت بر

مبنای یک دانش تخصصی تکنولوژیکی مرتبط با چسب، پوشش‌های لایه نازک و

علوم موادی است که تحت پشتیبانی یک توانایی فوق‌العاده برای تولید و راه‌اندازی

محصولات جدید است. ساختن به اندازه قابلیت ساخت - قابلیت ساختن به

به طور کلی، هرچه نرخ تغییر در محیط بیرونی بنگاه بیشتر باشد احتمال بیشتری وجود

دارد که منابع و قابلیت‌های داخلی، نسبت به تمرکز بر بازار بیرونی مبنای مطمئنی برای استراتژی

بلندمدت فراهم کنند. در صنایع مبتنی بر تکنولوژی سریع‌اً در حال تغییر، تدوین استراتژی بر

مبنای قابلیت‌ها می‌تواند به بنگاه‌ها کمک کند تا طول چرخه عمر محصولات اصلی خود را

افزایش دهند. موفقیت اولیه مایکروسافت، نتیجه سیستم عامل ام اس داس این شرکت برای

کامپیوترهای شخصی آی بی ام بود. با این وجود، مایکروسافت با ایجاد قابلیت‌های فوق‌العاده

در توسعه و معرفی محصولات نرم‌افزاری پیچیده و مدیریت اکوسیستم روابط با شرکا موفقیت

خود را به سایر سیستم عامل‌ها (مثل ویندوز)، نرم‌افزارهای کاربردی (مثل آفیس) و خدمات

اینترنتی (مثل ایکس باکس لایو) گسترش داد. به طور مشابه، توانایی قابل توجه شرکت اپل در

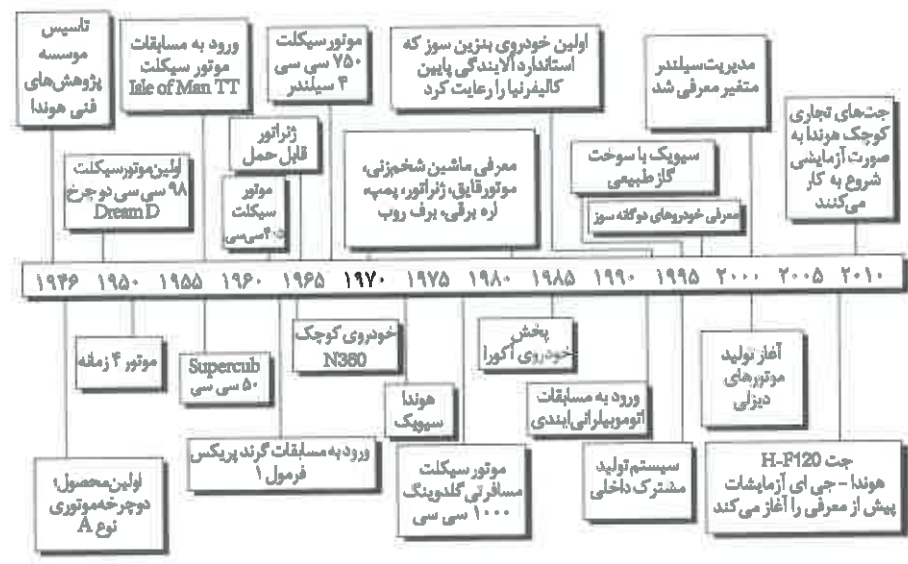
ترکیب تکنولوژی، زیبایی و راحتی استفاده، امکان توسعه تمرکز اولیه آن بر روی کامپیوترهای

دسکتاپ و نوت بوک به پخش‌کننده موسیقی (آیپاد)، تلفن‌های هوشمند (آیفون) و کامپیوترهای

تبلت (آیپد) را فراهم کرده است.

از منابع و قابلیت‌ها به هر دو می‌رسد

## شکل ۲.۵ شرکت هوندا موتور: وقایع مهم تولید محصول



در مقابل، آن دسته از شرکت‌هایی که در هنگام مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی شدید تلاش کردند تا تمرکز بازار خود را حفظ کنند اغلب در ایجاد قابلیت‌های تکنولوژیکی جدید مورد نیاز برای خدمت به مشتریان خود دچار مشکلات زیادی شده‌اند.

یکی از نمونه‌های کلاسیک، ایستمن کداک<sup>۱</sup> است. تصویربرداری دیجیتال، سلطه این شرکت بر بازار جهانی محصولات عکاسی را با تهدید مواجه کرد. از سال ۱۹۹۰، کداک میلیاردها دلار در توسعه تکنولوژی‌های دیجیتال و محصولات تصویربرداری دیجیتال سرمایه‌گذاری کرد. با این حال، در ژانویه سال ۲۰۱۲، تداوم زیان‌دهی محصولات و خدمات دیجیتال، کداک را به ورشکستگی کشاند. آیا بهتر نبود که کداک دانش تخصصی شیمی خود را ادامه می‌داد و مانع از افول کسب‌وکار عکاسی خود نمی‌شد و در عین حال منافع خود در زمینه مواد شیمیایی خاص، داروسازی و درمان را گسترش می‌داد؟

1. Eastman Kodak

اولیوتی<sup>۱</sup> (تولیدکننده ایتالیایی ماشین‌های تحریر و تجهیزات اداری) همین داستان پندآمیز را دارد. با وجود سرمایه‌گذاری‌های اولیه این شرکت در پردازش الکترونیکی، تلاش آن برای بازآفرینی خود به عنوان یکی از تأمین‌کنندگان کامپیوترهای شخصی و پرینترها با شکست مواجه شد. آیا بهتر نبود که به اولیوتی پیشنهاد می‌شد از تخصص فعلی خود در مهندسی برق و مهندسی دقیق در سایر محصولات استفاده کند؟ الگوی این نوع بنگاه‌های موجود که موفق به انطباق خود با تغییرات تکنولوژیکی برافکن درون صنعت خود نمی‌شوند، کاملاً مستند شده‌اند. مثلاً در زمینه حروف چینی و در تولید دیسک درایوها، امواج تکنولوژیکی بعدی موجب لغزش رهبران بازار شده است و امکان موفقیت تازه‌واردها را فراهم کرده است.

### منابع و قابلیت‌ها به عنوان منشأهای سودآوری

در فصل ۱ دو منشأ اصلی سودآوری را شناسایی کردیم: جذابیت صنعت و مزیت رقابتی. از بین این دو، مزیت رقابتی مهم‌تر است. بین‌المللی شدن و مقررات زدایی، فشار رقابتی را درون بیشتر بخش‌ها افزایش داده است؛ در نتیجه، تعدادی از صنایع (یا بخش‌ها) محل امن‌تری برای گریز از رقابت شدید فراهم می‌کنند. همان‌گونه که در فصل قبلی مشاهده کردیم (جدول ۱.۴)، عوامل صنعت، تنها بخش کوچکی از تفاوت سود بین بنگاه‌ها را تشکیل می‌دهند. بنابراین، ظهور مزیت رقابتی از طریق توسعه و به کارگیری منابع و قابلیت‌ها (به جای جستجوی محلی فارغ از رقابت‌های شدید) به هدف اصلی استراتژی تبدیل شده است.

این تفاوت بین جذابیت صنعت و مزیت رقابتی (بر اساس منابع بهتر) به عنوان منشأهای سودآوری بنگاه، مشابه با تفاوت‌هایی است که اقتصاددانان بین انواع مختلف سود (یا بهره) قائل می‌شوند. سود ناشی از قدرت بازار، بهره انحصاری<sup>۲</sup> نامیده می‌شود؛ سود ناشی از منابع بهتر، به پاس تلاش‌های اقتصاددان بزرگ قرن نوزدهم دیوید ریکاردو، بهره ریکاردین<sup>۳</sup> نامیده می‌شود. ریکاردو نشان داد که (در یک بازار گندم رقابتی) وقتی زمینی در حاشیه کشت، بازده ناچیزی به دست بیاورد زمین حاصلخیز به بازده بالایی خواهد رسید. بهره ریکاردین، بازده کسب شده از یک منبع کمیاب<sup>۴</sup> منهای هزینه تولید و فراهم آوری آن منبع است. بیشتر ۵٫۸ میلیارد دلار حق امتیازی که آزمایشگاه‌های دالبی<sup>۵</sup> از مجوز تکنولوژی‌های کاهش صدای خود کسب کردند

1. Olivetti 2. monopoly rent 3. Richardian Rent 4. scarce resource 5. Dolby

منابع و قابلیت‌ها

سود ناشی از قدرت بازار

شامل بهره ریکاردین است، همان طور که بیشتر درآمد ۲۳۸ میلیون دلاری رافائل نادال<sup>۱</sup> تنیس باز در سال ۲۰۱۱ به صورت بهره ریکاردین بود.

تفاوت بین سود ناشی از قدرت بازار و سود ناشی از برتری منابع، در عمل غیر قابل تمایز است. بررسی دقیق تر چارچوب پنج نیروی پورتر نشان می دهد که جذابیت صنعت اغلب ناشی از مالکیت منابع استراتژیک است. برای مثال، موانع ورود معمولاً حاصل حق اختراعات، برندها، دانش تخصصی یا کانال های توزیع، یادگیری یا منابع دیگری است که در اختیار بنگاه های موجود است. انحصار معمولاً به دلیل مالکیت یکی از منابع کلیدی نظیر استاندارد فنی یا مجوز دولتی است.

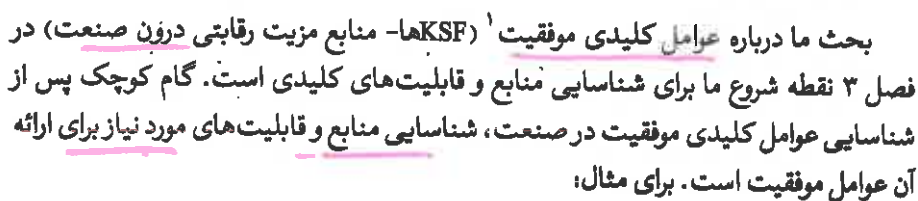
رویکرد منبع محور، نتایج عمیقی در تدوین استراتژی شرکت ها دربر داشته است. وقتی دغدغه اصلی استراتژی، انتخاب صنعت و موقعیت یابی در آن بود شرکت ها تمایل داشتند استراتژی های مشابهی را انتخاب کنند. در مقابل، دیدگاه منبع محور می پذیرد که هر شرکتی دارای مجموعه منحصر به فردی از منابع و قابلیت ها است؛ در نتیجه کلید سودآوری، انجام کارهای مشابه بنگاه دیگر نیست بلکه بهره برداری از تفاوت ها است. ظهور مزیت رقابتی مستلزم تدوین و پیاده سازی آن استراتژی است که از نقاط قوت منحصر به فرد یک بنگاه استفاده می کند. بقیه این فصل، رویکرد منبع محور در تدوین استراتژی را توضیح می دهد. مبنای این رویکرد، درک کامل و عمیق منابع و قابلیت های یک بنگاه است. این درک، مبنایی را برای انتخاب استراتژی فراهم می کند که از منابع و قابلیت های کلیدی یک سازمان استفاده می کند. این رویکرد با تدوین استراتژی های مسیر شغلی ما نیز مرتبط است. یک استراتژی شغلی جامع، استراتژی است که نقاط قوت و ضعف فرد را شناسایی می کند و به طور موثر از نقاط قوت بهره برداری می کند و در عین حال آسیب پذیری در برابر نقاط ضعف را کاهش می دهد (کپسول استراتژی ۱/۵ را مشاهده کنید). شرکت ها نیز با همین مشکل مواجه هستند. نقطه شروع برای افراد و سازمان ها شناسایی منابع و قابلیت های موجود است.

## شناسایی منابع و قابلیت ها

اولین مرحله در تحلیل منابع و قابلیت ها شناسایی منابع و قابلیت های بنگاه یا در واقع هر سازمانی است، زیرا تحلیل منابع و قابلیت ها همچون سازمان های تجاری در سازمان های

1. Rafael Nadal

شکل ۳،۵ ارتباط بین منابع، قابلیت‌های و مزیت رقابتی



عامل کلیدی موفقیت خطوط هوایی ارزان قیمت، هزینه‌های عملیاتی پایین است. این عامل مستلزم وجود ناوگانی استاندارد از هواپیماهای کم مصرف؛ نیروی کار جوان، با انگیزه و غیراعضای اتحادیه؛ و فرهنگ صرفه‌جویی است.

عامل کلیدی موفقیت داروسازی، کشف و معرفی داروهای جدید است. این عامل مستلزم پژوهشگران با کیفیت، قابلیت آزمایش دارو و قابلیت بازاریابی و توزیع است. اما همان‌طور که خواهیم دید شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تنها یک نقطه شروع است. برای ایجاد تصویری جامع از منابع و قابلیت‌های سازمان به چارچوب‌های سیستماتیک برای شناسایی و دسته‌بندی منابع و قابلیت‌های مختلف نیاز داریم.

### کپسول استراتژی ۱.۵

متمرکز ساختن استراتژی حول قابلیت‌های کلیدی: کوهن در برابر کری  
سال ۲۰۰۱ برای کری<sup>۱</sup> سالی بسیار ناموفق بود. اولین فیلم او (تالو) با شکست مواجه شد، موسیقی فیلم، کم فروش‌ترین آلبوم کری در طول یک دهه بود، قرارداد ۸۰ میلیون دلاری ضبط او از سوی ای‌ام‌آی لغو شد و او دچار ناراحتی عصبی شد.  
کوهن<sup>۲</sup> (مدیر اجرایی پرکار و سلطه جوی شرکت تهیه موسیقی آیلند دف جیم) سریعاً متوجه یک فرصت شد: «همان روزی که کری از ای‌ام‌آی جدا شد به صورت غیرمنتظره با او تماس گرفتم و گفتم به نظر من تو یک هنرمند بی نظیر هستی و باید سرت را بالا بگیری. چیزی که گفتم او را جذب کرد و او با ما قرارداد امضاء کرد.»  
تحلیل استراتژیک او از وضعیت کری، دقیق بود: «به او گفتم مزیت رقابتی تو چیست؟ البته یک صدای عالی و دیگر؟ ترانه تمام آهنگ‌های خودت را شخصاً می‌نویسی - تو یک ترانه نویس بزرگ هستی. پس چرا از مزیت رقابتی‌ات دور شدی؟ اگر این صدای فوق‌العاده را داری و چنین آهنگ‌های جذابی می‌نویسی چرا از مشابه آن استفاده می‌کنی، چرا با سایر هنرمندان و شاعران همکاری می‌کنی؟ چرا؟ مثل این می‌ماند که برای اولین بار سوار یک فراری بشوی - تا زمانی که به دنده ۶ نیروی متوجه قدرت فراری نمی‌شوی.»

1. Carey

2. Cohen



کوهن در می سال ۲۰۰۲ با کری قرارداد امضاء کرد. کری تحت عنوان شرکت موسیقی آیلند دف جیم به نقاط قوت اصلی خود بازگشت: صدای پراستعداد خود، استعداد ترانه نویسی و میک تصنیفی. آلبوم بعدی او پرفروش‌ترین آلبوم سال ۲۰۰۵ شد و در سال ۲۰۰۶ او برنده جایزه جشنواره موسیقی شد.

منبع: فاینانشال تایمز، ۲۰۰۲

### شناسایی<sup>۱</sup> منابع سرمایه‌گذاری

فهرست کردن موجودی منابع بنگاه می‌تواند بسیار دشوار باشد. چنین اسنادی در سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری یا مدیریت بیشتر شرکت‌ها وجود ندارد. ترازنامه شرکت تنها بخشی جزئی از منابع بنگاه را ارائه می‌کند. ترازنامه عمدتاً شامل منابع مالی و فیزیکی است. برای گسترش دیدگاه خود درباره منابع بنگاه می‌توانیم سه نوع اصلی منابع را شناسایی کنیم: ملموس، ناملموس و منابع انسانی.

**منابع ملموس<sup>۲</sup>؛** شناسایی و ارزش‌گذاری منابع ملموس از همه ساده‌تر است: منابع مالی و فیزیکی در ترازنامه بنگاه ارزش‌گذاری می‌شوند. با این حال، ترازنامه‌ها معمولاً اطلاعات مهم استراتژیکی را پنهان می‌کنند و ارزش دارایی‌ها را تحریف می‌کنند. ارزش‌گذاری تاریخی هزینه<sup>۳</sup> می‌تواند نشانه کوچکی از ارزش بازاریک دارایی را فراهم کند. کتابخانه سینمایی دیزنی دارای یک ارزش ترازنامه‌ای (براساس هزینه تولید منهای استهلاک) تنها ۱٫۶ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۱ بود. مجموع دارایی‌های زمین این شرکت (از جمله ۲۸۰۰۰ جریب زمین در فلوریدا) نزدیک به ۱٫۱ میلیارد دلار ارزش‌گذاری شد.

با این وجود، هدف اصلی تحلیل منبع، ارزش‌گذاری دارایی شرکت نیست بلکه درک پتانسیل آن برای خلق مزیت رقابتی است. این امر نه تنها مستلزم ارزش‌گذاری ترازنامه، بلکه نیازمند اطلاعات در مورد ترکیب و مشخصات منابع است. با آن اطلاعات می‌توانیم دو مسیر اصلی دیگر ارزش‌آفرینی از منابع ملموس بنگاه را بررسی کنیم:

«چه فرصت‌هایی برای حداکثر بهره‌برداری از آن‌ها وجود دارد؟ آیا می‌توانیم از منابع کمتری برای پشتیبانی همان سطح از کسب و کار استفاده کنیم یا از منابع موجود برای پشتیبانی از ظرفیت بیشتر در کسب و کار استفاده کنیم؟»

1. identifying

2. tangible resource

3. historic cost valuation

• آیا می‌توان به صورت سودآورتر از دارایی‌های موجود استفاده کرد؟

کمپسول استراتژی ۲٫۵ درباره نحوه احیای والت دیزنی، با استفاده از این روش‌ها، از سوی مایکل آیزنر صحبت می‌کند. استفاده حداکثری از منابع مستلزم فعالیت‌های مدیریتی یکپارچه در ساختمان‌های مرکزی کمتر و تقسیم هزینه استودیوهای فیلم سازی بین تعداد بیشتر است؛ استفاده مجدد از منابع شامل بهره‌برداری از عرضه ویدئوکاست و سپس دی وی از سوی کتابخانه سینمایی دیزنی بود.

### کمپسول استراتژی ۲٫۵

استفاده از منابع: رونق مجدد در والت دیزنی

در ۱۹۸۴، مایکل آیزنر مدیرعامل والت دیزنی شد. بین سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۸۸، درآمد فروش دیزنی از ۱٫۶۶ میلیارد دلار به ۳٫۷۷ میلیارد دلار، سود خالص از ۹۸ میلیون دلار به ۵۷۰ میلیون دلار و ارزش بازار سهام شرکت از ۱٫۸ میلیارد دلار به ۱۰٫۳ میلیارد دلار افزایش یافت.

نکته کلیدی در تغییر وضعیت دیزنی به‌کارگیری پایگاه منابع قابل توجه این شرکت بود. یکی از منابع مهم استفاده نشده دیزنی، ۲۸۰۰۰ جریب زمین در فلوریدا بود. خرید شرکت آرویدا<sup>۲</sup> (شرکت نقشه‌برداری) در سال ۱۹۸۴ در استفاده از زمین‌های تحت مالکیت برای ساخت هتل، امکانات گردشگری، خانه‌های مسکونی و یک پارک تفریحی به دیزنی کمک کرد.

دیزنی برای بهره‌برداری از کتابخانه سینمایی عظیم خود فروش ویدئوکاست‌های فیلم‌های کلاسیک خود را آغاز کرد و مجوز فیلم‌ها را به شبکه‌های تلویزیونی فروخت. آیزنر برای فعال کردن استودیوهای فیلم‌سازی بلااستفاده دیزنی تعداد فیلم‌های در حال تولید را دو برابر کرد و در عین حال دیزنی را به یکی از تهیه‌کنندگان اصلی برنامه‌های تلویزیونی تبدیل کرد. علاوه بر گسترش ساخت فیلم‌های انیمیشنی، دیزنی در سال ۱۹۸۸ به بهترین استودیوی آمریکا در زمینه فروش بلیت تبدیل شد. علاوه بر این، تیم مدیریت جدید از قدرتمندترین و با دوام‌ترین دارایی دیزنی یعنی علاقه میلیون‌ها نفر از ملیت‌های مختلف و نسل‌های مختلف به نام دیزنی و

1. Michael Eisner

2. Arvida

شخصیت‌های دیزنی استفاده کرد. شناسایی قدرت این منابع به دیزنی امکان داد تا مبلغ ورودی پارک تفریحی را افزایش بدهد، فروشگاه‌های زنجیره‌ای دیزنی را برای افزایش فروش کالاهای دیزنی راه‌اندازی کند و از فرصت‌های خارجی در دیزنی لند توکیو و پاریس استفاده کند.

**منابع ناملموس<sup>۱</sup>**؛ برای بیشتر شرکت‌ها منابع ناملموس با ارزش‌تر از منابع ملموس هستند. با این حال، در صورت‌های مالی شرکت‌ها منابع ناملموس تا حد زیادی نامشهود هستند - خصوصاً در آمریکا که در آن تحقیق و توسعه جزء هزینه‌ها محسوب می‌شود. حذف یا ارزش‌گذاری کمتر منابع ناملموس یکی از دلایل اصلی تفاوت زیاد و در حال رشد بین ارزش ترازنامه‌ای (یا ارزش دفتری) شرکت‌ها و ارزش بازار سهام آن‌ها است (جدول ۱/۵). یکی از مهم‌ترین منابع ناملموس کمتر ارزش‌گذاری شده یا ارزش‌گذاری نشده، نام برند است (جدول ۲/۵). اینتربرند<sup>۲</sup>، ارزش برند والت دیزنی را ۲۹ میلیارد دلار تخمین می‌زند؛ با این حال در ترازنامه دیزنی، ارزش تمام نشان‌های تجاری فقط ۱٫۲ میلیارد دلار است. نام برند و سایر نشان‌های تجاری<sup>۳</sup>، شکلی از دارایی‌های مربوط به اعتبار هستند؛ ارزش آن‌ها در اعتمادی است که به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای کسب‌وکار القاء می‌کنند.

همانند اعتبار، تکنولوژی نیز یکی از دارایی‌های ناملموس است که ارزش آن در ترازنامه بیشتر شرکت‌ها مشخص نیست. مالکیت فکری به شکل حق اختراعات، کپی رایت، رازهای کسب‌وکار و نشان‌های تجاری، منابع تکنولوژیکی و هنری را تشکیل می‌دهند که مالکیت در آن از سوی قانون تعریف می‌شود. با این وجود، ممکن است برخی از شکل‌های دانش تخصصی فنی با ارزش باشند، اما حقوق مالکیت آن‌ها ضعیف باشد یا وجود نداشته باشد. در سال‌های اخیر، شرکت‌ها نسبت به ارزش مالکیت فکری خود بیشتر توجه می‌کنند. برای آی بی ام (با بزرگ‌ترین پورتهوی حق اختراع دنیا)، کووالکام<sup>۴</sup> (با حق اختراع مرتبط با فناوری سی دی ام ای در تلفن بی سیم) و آی آرام<sup>۵</sup> (با حق اختراعات مرتبط با ریزپردازنده‌های آی اس سی)، مالکیت فکری با ارزش‌ترین منبع است.

1. intangible resource  
5. ARM

2. Interbrand

3. trademarks

4. Qualcomm

جدول ۱،۵ شرکت‌های بزرگ با بیشترین نسبت ارزش، مارس ۲۰۱۲

شرکت	نسبت	کشور ثبت شده
یونیلور هندوستان	۳۱،۵۱	هند
کولگیت-پالمولیو	۱۹،۲۵	آمریکا
پام پرندز	۱۷،۵۴	آمریکا
آلترا	۱۶،۷۶	آمریکا
بوئینگ	۱۵،۴	آمریکا
پرایس لاین	۱۳،۳۶	آمریکا
کوج	۱۱،۹	آمریکا
آمازون	۱۰،۸۸	آمریکا
بی اسکای پرودکستینگ	۱۰،۸۳	بریتانیا
گلاسکو اسمیت کلاین	۹،۰۲	بریتانیا
تینگیل	۸،۴۹	هنگ کنگ
استاریاکس	۸،۴۲	آمریکا
اینترنشنال سرجیکال	۷،۸۱	آمریکا
بریتیش آمریکن توباکو	۷،۷۱	بریتانیا
دی‌اگو	۷،۳۷	بریتانیا
مدکو هلت سولوشنز	۶،۶۳	آمریکا
اینفوسیس	۶،۴۳	آمریکا
اپل	۶،۲۲	آمریکا
سلجن	۵،۹۹	آمریکا
شایر	۵،۸۹	بریتانیا
نایکی	۵،۲۵	آمریکا
تسپ	۵،۲۳	آلمان
کوکاکولا	۵،۰۴	آمریکا
پپسی	۴،۹۶	آمریکا

نکات: این جدول شرکت‌هایی از میان ۵۰۰ شرکت برتر دنیا را براساس جمع آوری سرمایه بازار نشان می‌دهد که بیشترین نسبت جمع آوری سرمایه بازار به ارزش خالص دارایی ترازنامه‌ای را دارند.

منبع: یامرفانتاس، فانتاشال تایمز

جدول ۲،۵ با ارزش ترین برندهای جهان ۲۰۱۱			
رتبه	برند	ارزش در سال ۲۰۱۱ (میلیارد دلار)	تغییر نسبت به ۲۰۱۰
۱	کوکاکولا	۷۱،۸۶	+۲٪
۲	آی بی ام	۶۹،۹۱	+۸٪
۳	مایکروسافت	۵۹،۰۹	-۳٪
۴	گوگل	۵۵،۳۲	+۲۷٪
۵	جنرال الکتریک	۴۲،۸۱	+۰٪
۶	مک دونالدز	۳۵،۵۹	+۶٪
۷	اینتل	۳۵،۲۲	+۱۰٪
۸	اپل	۳۳،۴۹	+۵۸٪
۹	دیزنی	۲۹،۰۲	+۱٪
۱۰	هیولت پاکارد	۲۸،۴۸	+۶٪
۱۱	تویوتا	۲۷،۷۶	+۶٪
۱۲	مرسدس بنز	۲۷،۴۵	+۹٪
۱۳	میسکو	۲۵،۳۱	+۹٪
۱۴	نوکیا	۲۵،۰۷	-۱۵٪
۱۵	بی ام و	۲۴،۵۵	+۱۰٪
۱۶	ژیلت	۲۳،۹۹	+۳٪
۱۷	سامسونگ	۲۳،۴۳	+۲۰٪
۱۸	لوتی ویتن	۲۳،۱۷	+۶٪
۱۹	هوندا	۱۹،۴۳	+۵٪
۲۰	اوراکل	۱۷،۲۶	+۱۶٪
نکات: ارزش برندها به صورت ارزش فعلی خالص سود آتی ایجاد شده بواسطه برند می باشد.			
منبع: اینتربرند			

استفاده از پتانسیل سودآوری دارایی‌های ناملموس معمولاً مستلزم توسعه گستره محصولات مورد استفاده است. شرکت نایکی برند خود را از کفش‌های ورزشی به گستره وسیعی از پوشاک و تجهیزات ورزشی توسعه داده است؛ دالبی لابرآتوریز از تکنولوژی حذف صدای خود در گستره وسیعی از محصولات صوتی استفاده کرده است.

**منابع انسانی؛** منابع انسانی، مهارت‌ها و تلاش مولد ارائه شده از سوی کارکنان سازمان را در بر می‌گیرد. منابع انسانی در ترانزنامه نگاه ظاهر نمی‌شود- به این دلیل ساده که نگاه مالک کارکنان نیست؛ بلکه خدمات آن‌ها را تحت قرارداد استخدام خریداری می‌کند. ما منابع انسانی را به عنوان بخشی از **منابع نگاه** می‌دانیم زیرا آن‌ها معمولاً پایدار هستند. هرچند کارکنان برای جابه‌جایی از یک نگاه به نگاه دیگر آزاد هستند (بیشتر قراردادهای استخدام فقط به یک ماه سابقه کارکنان نیاز دارند) اما در عمل بیشتر روابط استخدامی بلندمدت هستند. در آمریکا میانگین طول مدت ماندن یک کارمند با یک کارفرما ۴ سال است این مدت در اروپا طولانی‌تر است (۸٫۴ سال در بریتانیا و ۱۱٫۷ سال در فرانسه و ایتالیا).

سازمان‌ها تلاش‌های زیادی را برای ارزیابی منابع انسانی خود انجام می‌دهند؛ هم در مرحله استخدام و هم به عنوان بخشی از بررسی عملکرد و برنامه‌ریزی شغلی. ارزیابی منابع انسانی بسیار سیستماتیک‌تر و پیچیده‌تر شده است. بسیاری از سازمان‌ها مراکز ارزیابی مخصوصی را به منظور ارائه ارزیابی‌های جامع و کمی درباره مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان مختلف ایجاد کرده‌اند و معیارهای ارزیابی بیش از پیش بر اساس پژوهش‌های تجربی در زمینه مؤلفه‌های عملکرد شغلی برتر است. مدل‌سازی شایستگی<sup>۱</sup> مستلزم شناسایی مجموعه مهارت‌ها، دانش محتوا، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با کارکنان با عملکرد برتر درون یک دسته شغلی خاص و سپس ارزیابی هر یک از کارکنان با آن پروفایل است. یکی از یافته‌های پژوهشی مهم، نقش حیاتی توانایی‌های روانی و اجتماعی در تعیین کار بهتر است- توجه به هوش هیجانی<sup>۲</sup> این بُعد را منعکس می‌کند. این یافته‌ها روند در حال رشد «استخدام به خاطر نگرش؛ آموزش به خاطر مهارت‌ها» را در میان شرکت‌ها توضیح می‌دهد.

توانایی کارکنان برای هماهنگ کردن تلاش‌های خود و یکپارچه کردن مهارت‌های خود نه فقط به مهارت‌های بین فردی آن‌ها بلکه به محیط سازمانی نیز بستگی دارد. این محیط سازمانی همان‌طور که بر مشارکت داخلی تأثیر می‌گذارد بر اساس یک منبع ناملموس کلیدی یعنی فرهنگ سازمان تعیین می‌شود. عبارت فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> به شکل نامناسبی تعریف شده

1. human resources

2. competency modeling

3. emotional intelligence

است. سباستین گرین<sup>۱</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> (یا شرکتی) را این‌گونه تعریف می‌کند: «ترکیبی از باورها، ارزش‌ها، مفروضات مشترک، اهداف مهم، حکایات، تشریفات و نمادهایی است که برای متمایز کردن به آن عمل می‌شود». این اعتقاد که وجه تمایز شرکت‌های دارای عملکرد مالی پایدار و بهتر، معمولاً فرهنگ‌های سازمانی قوی آن‌ها است باعث شده تا جی بارنی<sup>۳</sup> فرهنگ سازمان را به عنوان یکی از منابع بنگاه بداند که دارای اهمیت استراتژیک زیادی است که به طور بالقوه بسیار ارزشمند است.

### شناسایی قابلیت‌های سازمانی

منابع به تنهایی مولد نیستند. یک جراحی مغز بدون وجود رادیولوژیست، متخصص بیهوشی، پرستاران، ابزارهای جراحی، تجهیزات تصویربرداری و مجموعه‌ای از منابع دیگر، تقریباً بی‌فایده است. برای انجام یک فعالیت، تیمی از منابع باید با یکدیگر همکاری کنند. قابلیت سازمانی، «ظرفیت بنگاه برای استفاده از منابع به منظور رسیدن به نتیجه نهایی مطلوب است». همانند فرد که ممکن است بتواند ویولن بنوازد، اسکیت روی یخ انجام دهد و به زیان‌ماندارین صحبت کند سازمان نیز می‌تواند دارای قابلیت‌های مورد نیاز برای تولید ابزارها، توزیع جهانی آن‌ها و پوشش خطر مبادله خارجی باشد. ما از واژه قابلیت<sup>۴</sup> و شایستگی<sup>۵</sup> به جای هم استفاده می‌کنیم. توجه اصلی ما به آن دسته از قابلیت‌هایی است که می‌توانند مبنایی برای مزیت رقابتی فراهم کنند- چیزی که به عنوان شایستگی‌های متمایزکننده<sup>۶</sup> نیز نامیده شده است. پراهلاد و همل عبارت شایستگی‌های کلیدی را برای توصیف قابلیت‌های مهم استراتژی و عملکرد بنگاه معرفی کردند زیرا:

- « آن‌ها به ارزش‌آفرینی برای مشتری نهایی یا کارایی ارائه ارزش، کمک زیادی می‌کنند.
- « آن‌ها مبنایی را برای ورود به بازارهای جدید فراهم می‌کنند.

پراهلاد و همل، شرکت‌های آمریکایی را بابت تأکید بر محصولات به جای تأکید بر قابلیت‌ها مورد انتقاد قرار می‌دهند. رهبران جهانی، آن شرکت‌هایی هستند که شایستگی‌های کلیدی را در بلندمدت توسعه می‌دهند. محصولات مختلف ممکن است موفق شوند یا با شکست مواجه شوند، نکته کلیدی، یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها به منظور ایجاد قابلیت است.

1. Sebastian Green  
5. competence

2. Organizational Culture  
6. distinctive competence

3. Jay Barney

4. capability

جدول ۳,۵ دسته‌بندی عملکردی قابلیت‌های سازمانی		
حوزه عملکردی	قابلیت	نمونه‌ها
وظایف سازمانی	کنترل مالی توسعه مدیریت نوآوری استراتژیک هماهنگی چندبخشی مدیریت تملک مدیریت بین‌المللی مسئولیت اجتماعی شرکت	اکسون موبیل، پپسی کو جنرال الکتریک، شیل گوگل، هایر یونیلور، شیل میسکو سیستمز، لوکسوتیکا شیل، بانکو سانتاندر جانسون اند جانسون، دانون
اطلاعات مدیریت	یکپارچه کردن فناوری اطلاعات با تصمیم‌گیری مدیریتی	والمارت، کپیتال وان، سیمکس
تحقیق و توسعه	قابلیت پژوهش توسعه محصول جدید توسعه سریع محصول جدید	آی بی ام، مرک اپل، تری ام گنون، ایندیتکس (زارا)
عملیات	کارایی عملیاتی بهبود مستمر انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخگویی	بریگزاند استراتون، یوپی اس تویوتا، هارلی دیویدسون فورسینز هتلز
طراحی	قابلیت طراحی محصول	اپل، آلسی
بازاریابی	مدیریت برند ایجاد اعتبار به خاطر کیفیت پاسخگویی به الزامات مصرف‌کننده	پروکتر اند گمبل، ال ام وی اچ جانسون اند جانسون لوریل، آمازون
فروش و توزیع	ترفیع و اجرای اثربخش فروش پردازش سفارش کارآمد و سریع سرعت توزیع	پپسی کو، فایزر ال ال بین، دل کامپیوتر آمازون
خدمات	خدمات مشتری	سنگاپور ایرلاینز، کاترپیلار

دسته‌بندی<sup>۱</sup> قابلیت‌ها؛ پیش از تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام یک از قابلیت‌های سازمانی، «متمايزکننده» یا «کلیدی» هستند، بنگاه باید دیدگاه جامعی درباره طیف کامل قابلیت‌های سازمانی خود داشته باشد. برای شناسایی قابلیت‌های سازمانی بنگاه باید مبنایی برای

1. classifying

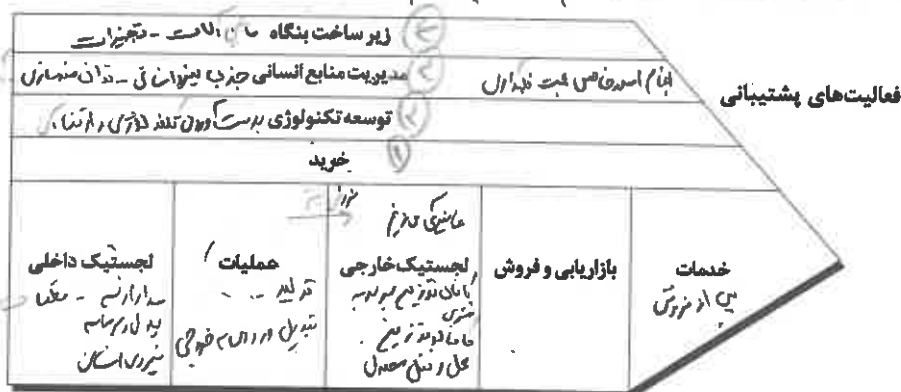


دسته‌بندی و تفکیک فعالیت‌های بنگاه داشته باشیم. دوروش رایج مورد استفاده عبارتند از:

۱. تحلیل کارکرد، قابلیت‌های سازمانی درون هر یک از حوزه‌های عملیاتی بنگاه را شناسایی می‌کند: جدول ۳،۵ چارچوبی برای این تحلیل را ارائه می‌کند.

۲. تحلیل زنجیره ارزش، زنجیره‌ای تریبی از فعالیت‌های اصلی را شناسایی می‌کند که بنگاه انجام می‌دهد. زنجیره ارزش عمومی مایکل پورتر بین فعالیت‌های اصلی (آن فعالیت‌هایی که مستلزم تبدیل ورودی‌ها و ارتباط با مشتری است) و فعالیت‌های پشتیبان (شکل ۴،۵) تمایز قائل می‌شود. فعالیت‌های زنجیره ارزش کلی پورتر را می‌توان به منظور تعریف دقیق تر فعالیت‌های بنگاه (و قابلیت‌هایی که با هر فعالیت متناظر هستند) تفکیک کرد. بنابراین، بازاریابی می‌تواند شامل تحقیق بازار، بازاریابی آزمایشی، تبلیغات، ترفیع، قیمت‌گذاری و روابط با فروشنده باشد.

شکل ۴،۵ زنجیره ارزش پورتر



ماهیت ۳ قابلیت؛ فهرست کردن منابع بنگاه بسیار ساده است. یافتن قابلیت‌های سازمانی دشوارتر است که تا حد زیادی به دلیل خاص بودن آن‌ها است - هر سازمانی دارای قابلیت‌های ویژه‌ای است که منحصر به فرد هستند و شناسایی آن‌ها با استفاده از دسته‌بندی‌های ساده کارکردی و زنجیره ارزش، دشوار است. قابلیت‌های طراحی محصول و توسعه محصول ایل را

در نظر بگیرید. اپل توانایی قابل توجهی در ترکیب تکنولوژی سخت افزاری، مهندسی نرم افزار، ریبایی شناسی، ارگونومی و آگاهی شناختی برای ایجاد محصولات با رابط کاربری بهتر و تقاضای بازار بی رقیب دارد. اما شناسایی مؤلفه‌های این قابلیت طراحی / توسعه محصول و تشخیص این موضوع که این قابلیت در کجای شرکت اپل و در اختیار چه کسی است کار ساده‌ای نیست. بیایید ماهیت و عوامل تعیین کننده قابلیت سازمانی را با دقت بیشتری بررسی کنیم.

از منابع تا قابلیت‌ها: روال‌ها و یکپارچگی<sup>۱</sup>؛ قابلیت‌ها مبتنی بر رفتار روال شده هستند. روال سازی، گامی اساسی در ایجاد قابلیت سازمانی است - فقط زمانی می‌توان کارها را به صورت کارا و قابل اطمینان انجام داد که فعالیت‌های اعضای سازمان روال شود. در تمام رستوران‌های مک دونالد، راهنمای عملیات<sup>۲</sup>، دستورات دقیق را برای طیف کاملی از کارها از گذاشتن خیار شور بر روی برگرتا نگهداری دستگاه شیربستنی فراهم می‌کند. در عمل، کارهای پرسنل از طریق تکرار مستمر روال می‌شوند بدین معنا که راهنمای عملیات فقط مشورت دهنده هستند.

اقتصاد دانان تکاملی<sup>۳</sup>، این روال‌های سازمانی («الگوهای رفتاری منظم و قابل پیش‌بینی که در برگزیده الگوهای تکراری فعالیت هستند») را به عنوان اجزای اصلی تشکیل دهنده عملکرد شرکت و کارکنان آن می‌دانند. از طریق انطباق و تکرار روال‌ها است که بنگاه‌ها توسعه می‌یابند. مانند مهارت‌های فردی، روال‌های سازمانی نیز از طریق یادگیری در حین انجام کار ایجاد می‌شوند. همان‌طور که مهارت‌های فردی در صورت عدم استفاده غیر کارآمد می‌شوند حفظ واکنش‌های هماهنگ در برابر شرایطی که به ندرت پیش می‌آیند دشوار است. بنابراین معمولاً نوعی موازنه بین کارایی و انعطاف‌پذیری وجود دارد. مجموعه کوچکی از روال‌ها را می‌توان با هماهنگی تقریباً کامل به صورت بسیار کارا انجام داد. ممکن است واکنش در برابر شرایط جدید برای همان سازمان بسیار دشوار باشد.

ایجاد قابلیت سازمانی فقط به معنای فراهم کردن امکان ایجاد روال‌ها نیست. ترکیب کردن منابع برای ایجاد قابلیت، مستلزم اقدامات آگاهانه و سیستماتیک از سوی مدیریت است. این اقدامات عبارتند از: گرد هم آوردن منابع مرتبط درون یک واحد سازمانی، طراحی فرایندها، ایجاد انگیزه و همسو ساختن فعالیت با استراتژی کلی سازمان. کپسول استراتژی ۳/۵ درباره یکپارچه ساختن منابع به منظور ایجاد قابلیت بحث می‌کند.

1. routines

5. learning by doing

2. integration

3. operation manual

4. evolutionary economics

## کپسول استراتژی ۳،۵

یکپارچه کردن منابع برای ایجاد قابلیت سازمانی  
منابع برای ایجاد قابلیت سازمانی ترکیب می‌شوند؛ اما قابلیت‌های یک سازمان تنها نتیجه منابع آن نیست.

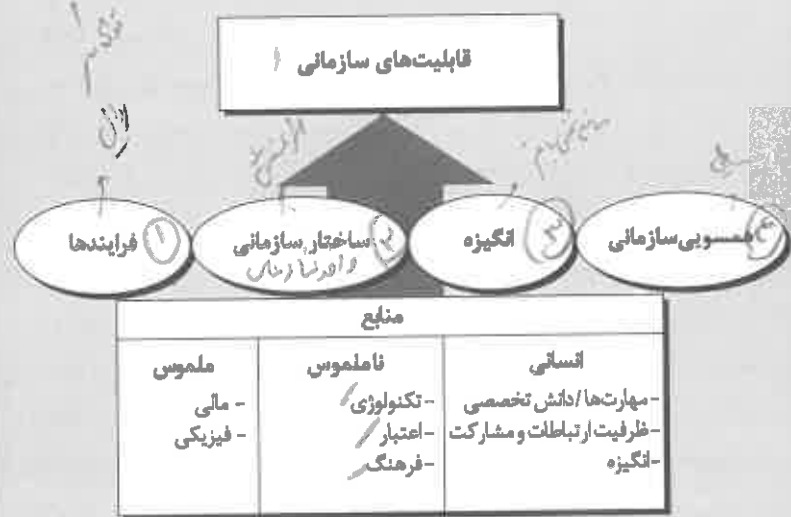
اغلب در ورزش، تیم‌هایی که قابلیت‌های قوی را از منابع ضعیف ایجاد می‌کنند بهتر از تیم‌های ثروتمند بازی می‌کنند. در فوتبال اروپا، تیم‌هایی که از ابزارهای محدود قابلیت می‌سازند (مثل بوریسیا دورتموند، آرسنال و پورتو) تیم‌های برنده جام باشگاه‌های اروپا (مثل چلسی، رئال مادرید و منچستر یونایتد) را به زحمت می‌اندازند. در شهر قبلی من (واشنگتن دی سی)، رداسکینز (NFL)، ویزاردز (NBA) و کپیتولز (NHL) جزء ثروتمندترین تیم‌های لیگ خود بودند اما همیشه هواداران بردبار خود را ناامید می‌کردند. به طور مشابه در رقابت بین‌المللی؛ داشتن سریع‌ترین دوندۀ‌های دنیا هم بی‌فایده است اگر آن‌ها در مسابقات دوی امدادی، چوب را بیندازند.

در کسب و کار نیز شرکت‌هایی را می‌بینیم که با کم‌ترین منابع، موقعیت رقابتی بهتری نسبت به شرکت‌های بزرگ موجود دارند. در بخش جاروبرقی، شرکت نوپا و کوچک بریتانیایی (دایسون<sup>۱</sup>) رهبری سهم بازار را از تولیدکننده داخلی لوازم خانگی (الکترولوکس<sup>۲</sup>) در بریتانیا و آمریکا گرفت. هیوندای موتور<sup>۳</sup> اولین خودروی خود (فورد کورتینا) را در سال ۱۹۶۸ مونتاژ کرد؛ تا سال ۲۰۱۲، این شرکت چهارمین تولیدکننده بزرگ خودرو در دنیا بود؛ در بخش تجهیزات مخابراتی، شرکت سیسکو<sup>۴</sup> در برابر شرکت‌های موجود آکاتل-لوسنت<sup>۵</sup>، اریکسون<sup>۶</sup> و زیمنس<sup>۷</sup> نوپا بود که منجر به عصر جدیدی در سوییچینگ بسته شد؛ در ریزپردازنده‌های دستگاه‌های سیار، به جای اینتل یا تگزاس اینسترومنتز<sup>۸</sup>، شرکت آرم رهبر بازار است.

عوامل مختلفی اثربخشی ترکیب منابع برای ایجاد قابلیت‌ها را تعیین می‌کنند (شکل ۵،۵):

- |                   |               |                  |                      |
|-------------------|---------------|------------------|----------------------|
| 1. Dyson          | 2. Electrolux | 3. Hyundai Motor | 4. Cisco             |
| 5. Alcatel-Lucent | 6. Ericsson   | 7. Siemens       | 8. Texas Instruments |

شکل ۵.۵ ترکیب منابع برای ایجاد قابلیت‌ها



■ **فرایندها:** در حالی که ادبیات آکادمیک بر نقش روال‌ها به عنوان مبنای قابلیت تأکید کرده است به دلایل عملی، ساده‌تر است که قابلیت‌ها را به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در نظر بگیریم؛ توالی هماهنگی اقداماتی که فعالیت‌های مولد خاص از طریق آن‌ها انجام می‌شود. این توالی‌ها را می‌توان با استفاده از یک فلوچارت رسم کرد. برای مثال، فرایند رفع خطاها در یک برنامه بزرگ نوشته شده در یک شرکت نرم‌افزارهای کامپیوتری مستلزم فرایندی با ۳۰ فعالیت متفاوت است که با شناسایی مشکل آغاز می‌شود و با تغییر در مستندات نرم‌افزار پایان می‌یابد.

■ **ساختار سازمان:** برای هماهنگی اثربخش افرادی که قابلیت سازمانی را انجام می‌دهند، باید در یک واحد سازمانی قرار بگیرند. وقتی که تولیدکنندگان اتومبیل آمریکایی و اروپایی (با دنبال کردن اقدامات ژاپنی‌ها) تیم‌های توسعه محصول بین وظیفه‌ای را ایجاد کردند، عملکرد توسعه محصول آنها تغییر کرد. واحدهای سازمانی را می‌توان به دلیل آشکار توسعه قابلیت‌ها ایجاد کرد؛ جوامع

تبادل تجربه، شبکه‌های غیررسمی کارکنانی هستند که دانش خود درباره یک فعالیت خاص به اشتراک می‌گذارند. در شرکت ریوتینتو، چند جامعه تبادل تجربه، دانش تخصصی و تجربیات برتر را در مورد تکنیک‌های کاوش، مسائل زیست محیطی، فعالیت‌های کسب و کار و غیره به اشتراک می‌گذارند.

■ **انگیزه:** اثربخشی ترکیب تلاش افراد برای دستیابی به قابلیت‌های سازمانی به میزان همسویی منافع شخصی آن‌ها با منافع تیم و انگیزه یا عدم انگیزه آن‌ها برای عملکرد تا آخرین حد توانایی بستگی دارد. همان‌گونه که پیش از این بیان کردیم و به بررسی آن ادامه خواهیم داد معمولاً رهبرانی که می‌توانند اعضای سازمان خود را حول یک هدف استراتژیک روشن متحد کنند در ترکیب منابع با قابلیت‌های برتر اثربخش‌تر هستند.

■ **همسویی سازمانی:** مانند بیشتر بخش‌های تحلیل استراتژیک به مسئله تناسب استراتژیک باز می‌گردیم. مفهوم همسویی سازمانی در ارتباط با سازگاری بین عوامل محیطی، استراتژیک و سازمانی در عملکرد کلی به کار گرفته شده است.

قابلیت چیست؟

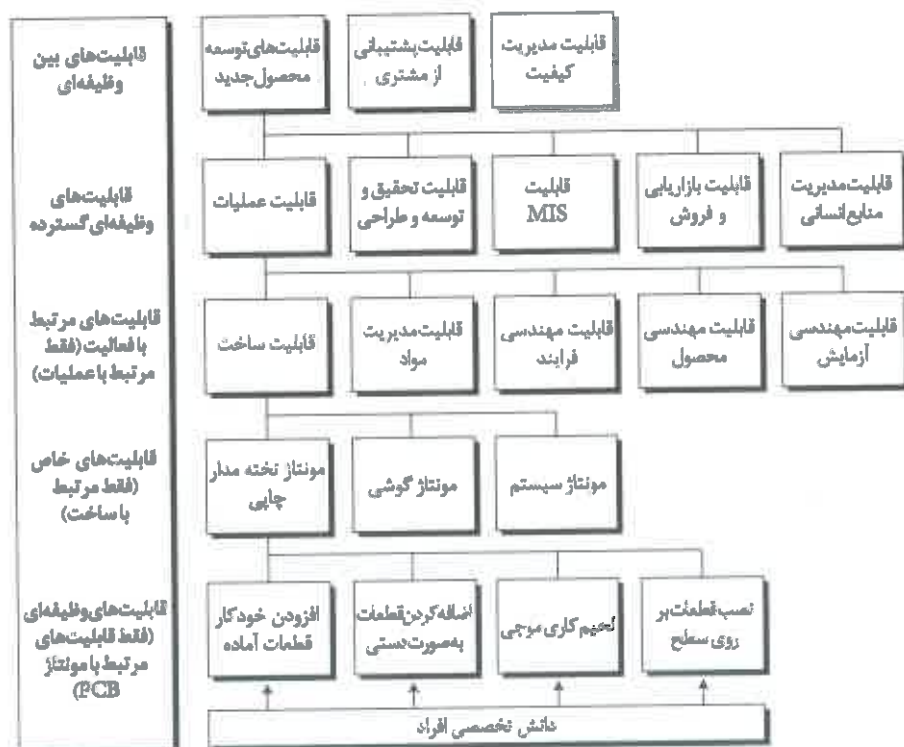
### سلسله مراتب<sup>۲</sup> قابلیت‌ها

چه از روش کارکردی آغاز کنیم و چه از روش زنجیره ارزش، قابلیت‌هایی که شناسایی می‌کنیم احتمالاً باید گسترده و کلی باشند: **قابلیت ساخت**، **قابلیت بازاریابی**، **قابلیت مدیریت زنجیره تأمین**. با این وجود، تصور ما در مورد اینکه قابلیت‌ها به معنای فرایندها و روال‌ها هستند نشان می‌دهد که قابلیت‌های کلی را می‌توان به قابلیت‌های **خاص** تفکیک کرد. برای **مثال**، قابلیت مدیریت منابع انسانی را می‌توان به قابلیت کارمندیابی، قابلیت ارزیابی منابع انسانی و قابلیت توسعه شغلی و غیره تفکیک کرد. در عین حال حتی قابلیت‌های کارکردی کلی ادغام می‌شوند تا قابلیت‌های بین وظیفه‌ای گسترده‌تر را شکل بدهند: توسعه محصول جدید، توسعه کسب و کار، ارائه راهکارهای مشتری. بنابراین آنچه بیان می‌کنیم سلسله مراتبی از قابلیت‌ها است برای مثال: توانایی یک بیمارستان برای درمان بیماری قلبی به ادغام قابلیت‌های مرتبط با تشخیص بیماری، درمان فیزیکی، جراحی قلبی - عروقی، درمان پیش و پس از عمل

مثال: سلسله مراتب قابلیت‌ها

و نیز قابلیت‌های مرتبط با آموزش، فناوری اطلاعات و وظایف مختلف مدیریتی و پشتیبانی بستگی دارد.

شکل ۶،۵ سلسله مراتب قابلیت های سازمانی در یک شرکت تولیدکننده تجهیزات مخابراتی



شکل ۶،۵ بخشی از سلسله مراتب قابلیت های یک شرکت تولیدکننده تجهیزات مخابراتی را ارائه می کند. هرچه به بالای سلسله مراتب می رویم ایجاد قابلیت ها به تدریج دشوارتر می شود؛

قابلیت‌های سطح بالاتر مستلزم بیشترین یکپارچگی دانش تخصصی (معمولاً در میان واحدهای وظیفه‌ای مختلف) است. بنابراین ایجاد قابلیت‌های توسعه محصول جدید نمایانگر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریتی پیش روی بسیاری از شرکت‌ها است فقط به این دلیل که برای ایجاد آنها، مجموعه گسترده‌ای از دانش فنی و کارکردی وجود دارد که باید یکپارچه شوند.

### ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

با شناسایی منابع و قابلیت‌های اصلی سازمان، چگونه پتانسیل آن‌ها برای ارزش‌آفرینی را ارزیابی کنیم؟ دو مسئله اساسی وجود دارد: اول اینکه اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌های مختلف چقدر است و دوم اینکه نقاط قوت بنگاه نسبت به نقاط قوت رقبای آن در ارتباط با این منابع و قابلیت‌ها چیست؟

#### ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها

منابع و قابلیت‌های دارای اهمیت استراتژیک، آن‌هایی هستند که پتانسیل ایجاد جریان‌های سودآوری قابل توجه را برای بنگاه خود دارند. این موضوع به سه عامل بستگی دارد: **ایجاد مزیت رقابتی**، **حفظ آن مزیت رقابتی** و **تملک عواید حاصل از مزیت رقابتی**. هریک از این عوامل بر اساس چند مشخصه منبع تعیین می‌شوند. شکل ۷،۵ روابط اصلی را نشان می‌دهد.

**ایجاد مزیت رقابتی**<sup>۱</sup>؛ ظهور مزیت رقابتی برای یک منبع یا قابلیت نیازمند دو شرط است:

«**کمیابی**<sup>۲</sup>؛ اگر یک منبع یا قابلیت به طور گسترده در صنعت در دسترس باشد ممکن است برای رقابت مورد نیاز باشد اما مبنای مناسبی برای مزیت رقابتی نیست. در اکتشاف نفت و گاز، تکنولوژی‌های نظیر حفاری جهت دار و تحلیل لرزه‌ای ۳ بعدی به طور گسترده در دسترس هستند- بنابراین آن‌ها «برای بازی کردن ضروری هستند» اما «برای بردن کافی نیستند».

«**ارتباط**<sup>۴</sup>؛ منبع یا قابلیت باید با عوامل کلیدی موفقیت بازار مرتبط باشد. معادن ذغال سنگ بریتانیایی چند گروه موسیقی متشکل از کارکنان را ایجاد کردند اما این قابلیت‌های موسیقایی در رقابت با ذغال سنگ وارداتی و گاز دریای شمال کمک

1. appraising

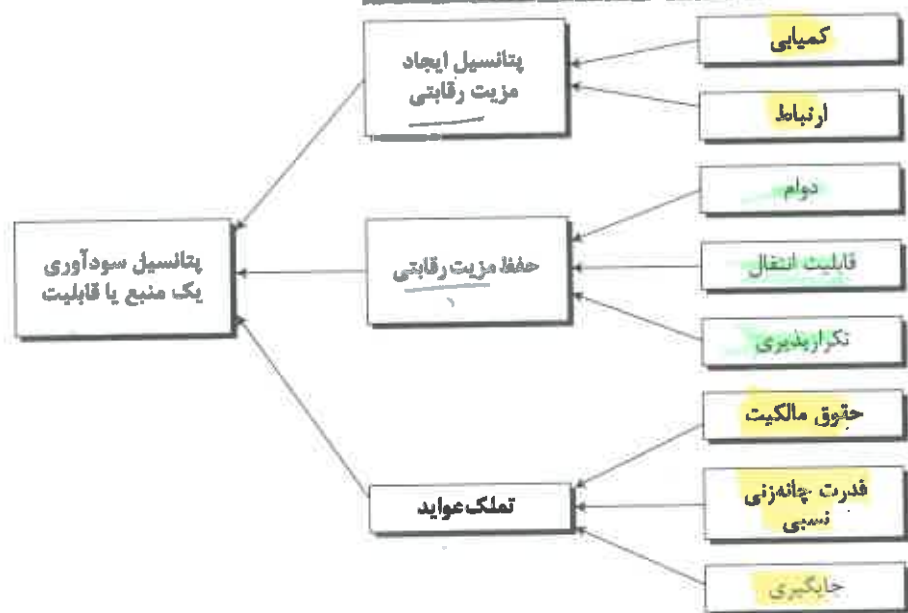
2. competitive advantage

3. scarcity

4. relevance

چندانی به این معادن نگرند. با تغییر جهت بانکداری به سمت باجه خودکار و تراکنش‌های آنلاین، اهمیت شبکه‌های شعب بانک‌ها برای خدمات مشتریان کاهش یافته است.

شکل ۷/۵ ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها



**حفظ مزیت رقابتی<sup>۱</sup>**؛ مزیت رقابتی پس از ایجاد شدن به تدریج از بین می‌رود؛ به مشخصه منابع و قابلیت‌ها پایداری مزیت رقابتی آن‌ها را مشخص می‌کند:

۱. **دوام<sup>۲</sup>**؛ هرچه یک منبع بادوام‌تر باشد توانایی بیشتری برای پشتیبانی از مزیت رقابتی در بلندمدت دارد. برای بیشتر منابع، از جمله تجهیزات سرمایه‌ای و تکنولوژی اختصاصی، پیشرفت سریع نوآوری تکنولوژیکی در حال کاهش طول عمر آن‌ها است. از سوی دیگر برندها می‌توانند انعطاف‌پذیری قابل توجهی در برابر زمان نشان بدهند. سس‌های هاینز<sup>۳</sup>، غلات کلوگ<sup>۴</sup>، بارانی‌های پریری<sup>۵</sup> و کوکاکولا به مدت بیش از یک قرن

1. sustaining competitive advantage  
5. Burberry

2. durability

3. Heinz

4. Kellogg



سَلَمَةُ جَلَدَةٍ سَمَ مَكَلِ اسْتَكَالَ نَسْت

رهبران بازار بوده‌اند. اکسان فریر هرگز دانش با اثر

۲- **قابلیت انتقال:** مزیت رقابتی بر اثر تقلید رقیب تضعیف می‌شود. اگر منابع و قابلیت‌ها قابل انتقال باشند (امکان خرید و فروش آن‌ها وجود داشته باشد) آنگاه هر نوع مزیت رقابتی بر مبنای آن‌ها از بین خواهد رفت. برخی از منابع نظیر منابع مالی، مواد خام، قطعات، ماشین آلات تولید شده، تأمین‌کنندگان تجهیزات و کارکنان دارای مهارت‌های عمومی، قابل انتقال هستند و می‌توان آن‌ها را با کم‌ترین مشکل خرید و فروش کرد. سایر منابع و بیشتر قابلیت‌ها به سادگی قابل انتقال نیستند (چه کاملاً مختص بنگاه باشند چه ارزش آن‌ها در هنگام انتقال کاهش پیدا کند). برخی از منابع غیرقابل انتقال هستند زیرا مختص مکان‌های خاصی هستند و امکان جابجا کردن آن‌ها وجود ندارد. جابجا کردن قابلیت‌ها از یک بنگاه به بنگاه دیگر نیز دشوار است زیرا آن‌ها منابع مختلف موجود در سیستم‌های مدیریت یک سازمان را ترکیب می‌کنند. مانع دیگر قابلیت انتقال، اطلاعات محدود در ارتباط با کیفیت منبع است. در مورد منابع انسانی، تصمیمات استخدامی معمولاً بر اساس دانش اندکی درباره نحوه عملکرد کارکنان جدید است. فروشنده‌گان منابع در مقایسه با خریداران، اطلاعات بهتری راجع به مشخصات عملکردی منابع دارند. این امر باعث مشکل انتخاب نادرست برای خریداران می‌شود. جی بارنی نشان داده است که ارزش‌گذاری‌های متفاوت منابع از سوی بنگاه‌ها می‌تواند منجر به قیمت‌گذاری کم‌تر یا بیشتر از حد واقعی و موجب تفاوت در سودآوری بین بنگاه‌ها شود. در نهایت، منابع، مکمل هستند: آن‌ها وقتی از محل اصلی خود جدا می‌شوند بهره‌وری کم‌تری دارند. برنده‌ها معمولاً در هنگام انتقال بین شرکت‌ها ارزش خود را از دست می‌دهند: خرید برنده‌های اروپایی از سوی شرکت‌های چینی (آکواسکوتم<sup>۲</sup> توسط وای جی ام<sup>۳</sup>، سروتی<sup>۴</sup> توسط ترینیتی<sup>۵</sup>، ولوو<sup>۶</sup> توسط جیلی<sup>۷</sup>) خطر کاهش ارزش ویژه برنده را در پی دارد.

۳- **تکرارپذیری:** اگر بنگاهی نتواند یک منبع یا قابلیت را خریداری کند باید آن را بسازد. در خدمات مالی، رقیب به سادگی می‌تواند بیشتر نوآوری‌های محصول جدید را تقلید کنند. در خرده‌فروشی نیز مزایای رقابتی که ناشی از چیدمان فروشگاه، تکنولوژی نقطه

1. transferability  
6. Volvo

2. Aquascutum  
7. Geely

3. YGM  
8. replicability

4. Cerruti

5. Trinity

فروش و روش‌های بازاریابی است به سادگی قابل مشاهده و قابل تقلید هستند. کپی کردن قابلیت‌های مبتنی بر روال‌های سازمانی پیچیده دشوارتر است. خدمات تحویل کشوری و سریع شرکت فدرال اکسپرس و خدمات برتر حین پرواز سنگاپور ایرلاینز<sup>۱</sup> قابلیت‌های پیچیده مبتنی بر فرایندهای بسیار دقیق، اقدامات منابع انسانی پیشرفته و فرهنگ شرکتی منحصر به فرد هستند. حتی وقتی تقلیدکنندگان می‌توانند منابع و قابلیت‌ها را کپی کنند معمولاً نسبت به مبدعان آن در وضعیت پایین‌تری قرار دارند.

۴. **تملک عواید:** عواید حاصل از منابع و قابلیت‌های برتر نصیب چه کسی می‌شود؟ معمولاً مالک آن منابع یا قابلیت است. اما ممکن است مالکیت، روشن نباشد. آیا قابلیت‌های سازمانی به کارکنانی تعلق دارد که مهارت‌ها و تلاش خود را ارائه می‌کنند یا به بنگاه که فرایندها و فرهنگ را فراهم می‌کند؟ در بنگاه‌های مبتنی بر سرمایه انسانی، بحث‌های مستمری بین کارکنان و سهامداران در رابطه با تقسیم بهره حاصل از قابلیت‌های برتر وجود دارد. همان‌طور که کپسول استراتژی ۴/۵ توضیح می‌دهد **چانه‌زنی بین کارکنان و سهامداران برتر بر سر تقسیم عواید**، یکی از ویژگی‌های بارز بانکداری سرمایه‌گذاری و تیم‌های ورزشی حرفه‌ای است. این بحث یادآور جدال بین کارگر و سرمایه برای کسب ارزش اضافی است که کارل مارکس<sup>۳</sup> توضیح می‌دهد. رواج شراکت‌ها<sup>۴</sup> (به جای شرکت‌های تحت مالکیت سهامداران) در بنگاه‌های حقوقی، حسابداری و مشاوره، یکی از راهکارهای حل تعارض بر سر تملک عواید است. هرچه حقوق مالکیت در منابع و قابلیت‌ها کمتر مشخص باشد، اهمیت قدرت **چانه‌زنی** نسبی در تعیین تقسیم عواید بین بنگاه و اعضای آن بیشتر است. هرچه مهارت‌ها و دانش فردی به صورت عمیق‌تری در روال‌های سازمانی جای گرفته باشد وابستگی آن‌ها به سیستم‌ها و اعتبار شرکت بیشتر است و کارکنان نسبت به بنگاه در موضع ضعیف‌تری هستند.

### ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های بنگاه

پس از تعیین این موضوع که کدام منابع و قابلیت‌ها به لحاظ استراتژیک دارای اهمیت بیشتری هستند باید ارزیابی کنیم که وضعیت بنگاه نسبت به رقبای خود چگونه است. انجام ارزیابی عینی درباره منابع و قابلیت‌های یک شرکت نسبت به رقبای آن دشوار است. سازمان‌ها معمولاً

1. Singapore Airlines

2. appropriating

3. Karl Marx

4. partnership

**قربانی افتخارات گذشته**، امید به آینده و تفکر امیدوار خود می‌شوند. تمایل به غرور در میان شرکت‌ها و مدیران ارشد آن‌ها بدین معنا است که موفقیت کسب و کار اغلب بذرتباهی خود را می‌کارد. رشد مبهتتی بر تملک رویال بانک<sup>۱</sup> اسکاتلند در طول سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ بر اساس نقطه قوت مورد تصور رویال بانک در انتخاب شرکت‌ها به منظور خرید و یکپارچه سازی با آنها پس از خرید بود. این ادراک که ریشه در موفقیت اولین خرید بزرگ آن (بانک نات وست) داشت به تصدی فاجعه بار بانک سیتی‌زنز<sup>۲</sup> اوهایو در سال ۲۰۰۴ و ای بی ان آمریکا در سال ۲۰۰۷ منجر شد. **الگوبرداری<sup>۳</sup>** «فرایند شناسایی، درک و انطباق اقدامات موفق سازمان‌ها در هر جای دنیا به منظور کمک به بهبود عملکرد سازمان خود است». الگوبرداری، یک چارچوب و متدولوژی سیستماتیک را برای شناسایی وظایف و فرایندهای خاص و سپس مقایسه عملکرد خود با سایر شرکت‌ها فراهم می‌کند. سازمان با تعیین معیارهای عملکردی برای قابلیت‌های مختلف می‌تواند موقعیت نسبی خود را رتبه‌بندی کند. نتایج این اقدام می‌تواند مفید باشد؛ زیرا کس<sup>۴</sup> (یکی از پیشگامان الگوبرداری در طول دهه ۱۹۸۰) شاهد برتری زیاد رقبای ژاپنی خود در صرفه جویی در هزینه، کیفیت و توسعه محصول جدید بود. شواهد جدیدتر نشان‌دهنده شکاف‌های وسیع در بیشتر صنایع بین تجارب متوسط و تجارب برتر است.

#### کپسول استراتژی ۴٫۵

تملک عواید حاصل از قابلیت‌های برتر: کارکنان در برابر مالکان بانک‌های سرمایه‌گذاری، محیط آموزنده‌ای برای مشاهده تعارض بین کارکنان و مالکان برای تملک عواید قابلیت‌های سازمانی است. گلدمن ساش<sup>۵</sup> عموماً به عنوان بانکی شناخته می‌شد که دارای قابلیت خوبی در ارتباط با خدمات ادغام و تملک، پذیره نویسی اوراق جدید و تجارت اختصاصی است. این قابلیت‌ها چندین منبع را ترکیب می‌کنند: سطح بالایی از مهارت کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات، اعتبار شرکت و فرایندها و فرهنگ شرکت. تمام این منابع به جز منبع اول تحت مالکیت شرکت است. با این وجود، تقسیم عواید بین کارکنان و مالکان نشان می‌دهد که کارکنان در تملک عواید برتری دارند (جدول ۴٫۵).

1. Royal Bank      2. Citizens Bank      3. ABN Amro      4. benchmarking  
5. Xerox Corporation      6. Goldman Sachs

در ورزش حرفه‌ای، به نظر می‌رسد که موقعیت بازیکنان ستاره برای استفاده از حداکثر ارزش تأثیر خود در عملکرد تیم‌ها خوب است. به نظر می‌رسد دستمزد ۲۷,۸ میلیون دلاری که به کوبی بریانت برای فصل ۲۰۱۲/۲۰۱۳<sup>۱</sup> این بی‌ای پرداخت شد احتمالاً به طور کامل از ارزش او برای لوس آنجلس لیکرز بهره‌برداری می‌کند. این موضوع در مورد مدیران عامل نیز صدق می‌کند. دستمزد مدیرعامل شرکت دیزنی (رابرت ایگر)<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ برابر با ۳۱,۴ میلیون دلار بود. اما تعیین این موضوع که تأثیر ایگر در درآمد خالص ۵,۲۶۰ میلیون دلاری دیزنی در سال ۲۰۱۱ در مقایسه با تأثیر ۱۵۶۰۰ کارمند دیگر چقدر است نامشخص است.

هرچه عملکرد سازمان وابستگی مستقیم و مشخص به تخصص یک کارمند خاص داشته باشد، امکان جابجایی آن کارمند بیشتر است و احتمال بیشتری وجود دارد که مهارت‌های کارکنان را بتوان در بنگاه دیگری استفاده کرد از این رو موقعیت چانه‌زنی آن کارمند قوی‌تر خواهد بود.

بنابراین بسیاری از بانک‌های سرمایه‌گذاری، آژانس‌های تبلیغاتی و سایر بنگاه‌های خدمات مالی به جای مهارت‌های فردی بر مهارت‌های تیمی تأکید می‌کنند بنگاه حسابرسی گرنث تورنتون<sup>۳</sup> بیان می‌کند: «ما معتقدیم نقطه قوت ما در روش تیمی منحصربه‌فرد ما است». با این وجود، کارکنان می‌توانند قدرت چانه‌زنی خود را از طریق تأکید بر جابه‌جایی تیمی مجدداً اثبات کنند: در سپتامبر سال ۲۰۱۰، بیشتر اعضای تیم انرژی شرکت یوبی اس<sup>۴</sup> به شرکت سیتی<sup>۵</sup> منتقل شدند.

	۲۰۱۱	۲۰۱۰	۲۰۰۹	۲۰۰۸
سود خالص	۴۴۴۲ میلیون دلار	۸۳۵۴ میلیون دلار	۱۳۳۹۰ میلیون دلار	۴۴۴۲ میلیون دلار
سود تقسیم شده بین سهامداران معمولی	۷۸۰ میلیون دلار	۸۱۹ میلیون دلار	۵۷۹ میلیون دلار	۶۳۸ میلیون دلار
مجموع حقوق کارکنان	۱۲۲۰۰ دلار	۱۵۳۸۰ دلار	۱۶۱۹۰ دلار	۲۰۲۳۷ میلیون دلار
حقوق به ازای هر کارمند	۳۶۶۳۶۰ دلار	۴۳۰۰۰۰ دلار	۴۹۸۰۰۰ دلار	۳۲۴۹۰۰ دلار

۱. Robert Iger

۲. Grant Thornton

۳. UBS

۴. Citi

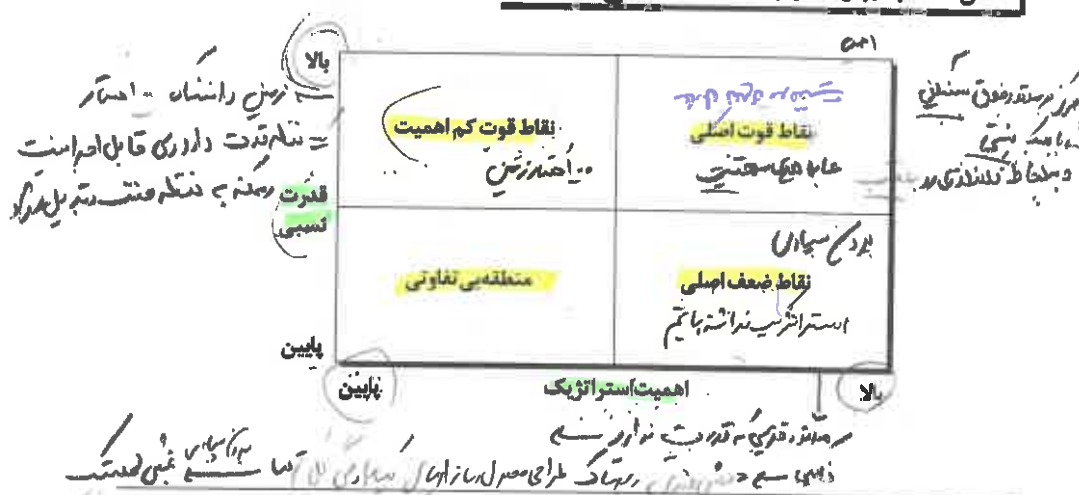
با این وجود، الگوبرداری مخاطراتی دارد. دن لوینثال<sup>۱</sup> به خطر توجه به اقدامات خاص بدون در نظر گرفتن وابستگی‌های متقابل با سایر فرایندها و محیط سازمانی به صورت گسترده‌تر اشاره می‌کند: «شرکت‌ها باید درباره الگوبرداری یا تقلید سیاست‌ها و اقدامات خاص سایر بنگاه‌ها محتاط باشند... فرض ضمنی در این تفکر این است که سیاستی که محک زده می‌شود و پذیرفته می‌شود متفاوت از آن چیزی است که بنگاه ما پیش از این انجام می‌داد. تجربیات برتر شرکت نوردستروم در زمینه مدیریت منابع انسانی ممکن است برای مک دونالد بهترین روش نباشد. در واقع شاید مخرب باشد».

تجربه شخصی من در مورد شرکت‌ها می‌گوید که الگوبرداری باید با روش‌های دقیق‌تری برای شناسایی نقاط قوت و ضعف همراه شود. به نظر من اینکه گروهی از مدیران را دور هم جمع کنیم و از آن‌ها بخواهیم کارهای خوب و بد شرکت را در سال‌های اخیر مشخص کرده و سپس در مورد وجود الگوا از آن‌ها سوال کنیم مفید است.

### گسترش مفاهیم استراتژی

تا اینجا می‌توانیم تحلیل خود (شناسایی منابع و قابلیت‌ها و ارزیابی آن‌ها به لحاظ اهمیت استراتژی و قدرت نسبی) را به شکل یک نمودار ساده خلاصه کنیم (شکل ۸/۵).

شکل ۸/۵ چارچوب مربوط به ارزیابی منابع و قابلیت‌ها



تمرکز اصلی ما بر دورج دایره سمت راست شکل ۸٫۵ است. چگونه به صورت مؤثرتری از نقاط قوت اصلی خود بهره‌برداری کنیم؟ چگونه می‌توانیم نقاط ضعف اصلی خود را به لحاظ کاهش آسیب پذیری خود در برابر آن‌ها و اصلاح آن‌ها رفع کنیم؟ در نهایت، نقاط قوت «کم اهمیت» ما چگونه؟ آیا این نقاط قوت واقعاً غیر ضروری هستند یا روش‌هایی برای استفاده مؤثرتر از آن‌ها وجود دارد؟ اجازه بدهید چند پیشنهاد ارائه بدهم.

### ۹ بهره‌برداری از نقاط قوت اصلی

اولین کار، اطمینان از این موضوع است که نقاط قوت اصلی بنگاه با بیشترین اثربخشی استفاده می‌شوند:

« اگر تعدادی از نقاط قوت اصلی والت دیزنی، برند دیزنی، علاقه جهانی کودکان و والدین آن‌ها به شخصیت‌های دیزنی و قابلیت‌های شرکت در طراحی و راه‌اندازی پارک‌های تفریحی باشد نتیجه می‌گیریم که دیزنی نباید پارک‌های تفریحی خود را به شش محل (آن‌هایم، اورلاندو، پاریس، توکیو، هنگ کنگ و شانگهای) محدود کند؛ این شرکت باید پارک‌های تفریحی را در سایر مناطقی که پتانسیل بازار حضور مردم در تمام سال مناسب است افتتاح کند.

« اگر یکی از شایستگی‌های کلیدی روزنامه‌های باکیفیتی نظیر نیویورک تایمز، گاردین (بریتانیا) و لوموند (فرانسه) توانایی آن‌ها برای تفسیر رویدادها (خصوصاً در کشورهای خود) باشد آیا می‌توان از این قابلیت به عنوان منبایی برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید نظیر هوش کسب‌وکار، سفارشی و انواع دیگر مشاوره به منظور تکمیل کاهش درآمد آن‌ها از فروش روزنامه استفاده کرد؟

« اگر شرکتی دارای تعدادی نقاط قوت اصلی باشد می‌تواند نشان‌دهنده انتخاب یک استراتژی ویژه باشد. نقاط قوت اصلی هارلی دایویدسون، هویت برند آن است که بر اساس میراث ۱۱۰ ساله آن ایجاد شده است. استراتژی این شرکت حول این نقطه قوت بنا شده است: تمرکز بر موتورسینکلت‌های فوق سنگین، با سبک سنتی و به لحاظ تکنولوژیکی رو به عقب.

## مدیریت نقاط ضعف اصلی

شرکت درباره نقاط ضعف<sup>۱</sup> اصلی خود چه کار می‌کند؟ بررسی این موضوع که شرکت‌ها چگونه می‌توانند منابع و قابلیت‌های موجود را برای اصلاح این ضعف‌ها ارتقاء بدهند و سوسه‌کننده است. اما تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت<sup>۲</sup> برای بیشتر شرکت‌ها احتمالاً کاری بلندمدت است. در کوتاه مدت یا میان مدت، شرکت احتمالاً با منابع و قابلیت‌های موجود خود به حیات ادامه می‌دهد.

مهم‌ترین و اغلب موفق‌ترین راهکار برای نقاط ضعف در وظایف اصلی، برون‌سپاری<sup>۳</sup> است. بنابراین در صنعت خودروسازی، شرکت‌ها در انتخاب فعالیت‌هایی که به صورت داخلی انجام می‌دهند بیش از پیش گزینشی عمل می‌کنند. در طول دهه ۱۹۳۰، فورد تقریباً به طور کامل یکپارچگی عمودی را انجام داده بود. در کارخانه بزرگ آن (ریور راگ<sup>۴</sup>) که بیش از ۱۰۰ هزار نفر در آن کار می‌کردند، از یک سو ذغال سنگ و آهن وارد می‌شد و خودروهای کامل شده از سوی دیگر خارج می‌شد. در سال ۲۰۰۴، فورد کارخانه دیربورن تراک<sup>۲</sup> خود را در محل کارخانه قدیمی ریور راگ افتتاح کرد. این کارخانه جدید، ۳۲۰۰ کارگر شرکت فورد و به همین تعداد از کارکنان تأمین‌کنندگان را استخدام کرد. تقریباً تولید تمام قطعات به همراه بخش بزرگی از طراحی، مهندسی و مونتاژ، فناوری اطلاعات و امنیت برون‌سپاری شد. در بخش کفش و پوشاک ورزشی، نایکی طراحی محصول، بازاریابی و «یکپارچگی کلی سیستم‌ها» را بر عهده دارد اما ساخت، لجستیک و بسیاری از وظایف دیگر برون‌سپاری شده است. دامنه عمودی بنگاه را با جزئیات بیشتر در فصل ۱۱ بررسی خواهیم کرد.

تدوین هوشمندانه استراتژی می‌تواند امکان خنثی کردن آسیب پذیری در برابر نقاط ضعف اصلی را برای بنگاه فراهم کند. یک بار دیگر هارلی دیویدسون را در نظر بگیرید. این شرکت نمی‌تواند در زمینه تکنولوژی با هوندا، یاماها و بی‌ام‌و رقابت کند. راهکار چیست؟ این شرکت از تکنولوژی قدیمی و طراحی‌های سنتی خود مزیتی را ایجاد کرده است. موتورهای قدیمی و فشاری هارلی دیویدسون و طراحی‌های بازیافتی به خاطر اعتبار آن در گذشته با اهمیت شده‌اند.

1. weakness

2. outsourcing

3. River Rouge

4. Dearborn Truck

### نقاط قوت کم اهمیت چطور مدیریت شود؟

آن دسته از منابع و قابلیت‌هایی که شرکت در آن دارای قدرت خاصی است و به نظر نمی‌رسد منابع مهمی برای مزیت رقابتی پایدار باشند چطور باید مدیریت شوند؟ یک پاسخ می‌تواند کاهش سطح سرمایه‌گذاری در این منابع و قابلیت‌ها باشد. اگر یک بانک دارای یک شبکه شعب قوی اما بیش از پیش ناکارآمد باشد شاید زمان تقلیل دارایی‌های املاک و سرمایه‌گذاری در خدمات مشتری مبتنی بر وب فرا رسیده باشد.

با این وجود، همان‌طور که شرکت‌ها می‌توانند نقاط ضعف را به نقاط قوت رقابتی تبدیل کنند امکان تدوین استراتژی‌های نوآورانه‌ای که نقاط قوت ظاهراً کم اهمیت را به متمایزکننده‌های اصلی استراتژی تبدیل می‌کنند وجود دارد. شبکه دفاتر کارگزاری ادوارد جونز و ۸۰۰۰ نیروی فروش قوی آن در برهه‌ای از زمان که تراکنش‌های کارگزاری به صورت آنلاین درآمد بی اهمیت شناخته می‌شدند، اما این شرکت با تأکید بر خدمات شخصی، اعتماد و مزایای سرمایه‌گذاری سنتی و محافظه کارانه یک استراتژی موفق را بر اساس شبکه دفاتر محلی خود ایجاد کرده است.

در بازار به شدت رقابتی MBA، دانشکده‌های کسب و کار باید بر اساس منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد به دنبال متمایز شدن نیز باشند. میراث مذهبی جرج تاون، منبع خوبی برای مزیت رقابتی دوره‌های MBA این دانشکده نیست. با این حال، تعلیمات دینی و مذهبی، برای آموزش، جهت رشد و ایجاد انسان کامل است؛ این روش با تأکید بر توسعه ارزش‌ها، صداقت و هوش هیجانی لازم برای تبدیل شدن به یک رهبر کسب و کار موفق کاملاً سازگار است. به طور مشابه، محل کالج دارتموث در جنگل‌های نیوهمپشایر که دور از تمام مراکز کسب و کار است مزیت آشکار دوره‌های کسب و کار آن نیست. اما دانشکده کسب و کار دارتموث از دورافتادگی و زیبایی طبیعی منطقه خود برای ایجاد یک دوره MBA استفاده کرده است که دارای جوامع و مشارکت اجتماعی بی نظیری است که توسعه فردی و روابط شبکه‌ای نزدیک را پرورش می‌دهد.

### انتخاب محیط صنعت

در ارزیابی منابع و قابلیت‌ها بر مبنای اهمیت استراتژیک<sup>۱</sup> و قدرت نسبی<sup>۲</sup> باید بپذیریم که هر دوی این متغیرها مختص محیط هستند - هر دو متغیر به نحوه تعریف ما از محیط رقابتی پنگاه اصلی بستگی دارد. مثال هارلی دیویدسون را در نظر بگیرید: اگر محیط مرتبط این شرکت را

1. superfluous

2. Edward Jones

3. strategic importance

4. relative strength



صنعت موتورسیکلت جهان در نظر بگیریم آنگاه تکنولوژی، یکی از منابع بسیار مهم است. اگر رقابت این شرکت را در بخش موتورهای تفریحی سنگین وزن در نظر بگیریم آنگاه تکنولوژی اهمیت کمتری دارد. به طور مشابه در مورد بُعد قدرت نسبی، این موضوع کاملاً به بنگاه‌هایی بستگی دارد که مجموعه مقایسه ما را تشکیل می‌دهند.

انتخاب محیط صنعت یک امر قضاوتی است. به طور کلی بهتر است محیط صنعت به صورت نسبتاً گسترده تعریف بشود؛ اگر محیط صنعت بسیار محدود تعریف شود، این خطر وجود دارد که تحلیل منبع / قابلیت شرکت وضعیت فعلی را مطلوب نشان دهد. به بیان دیگر محدود کردن محیط صنعت، منجر به کم اهمیت گرفتن رقبای دور و تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با آنها است.

اما به طور کلی باید نسبت به محدودیت‌ها و نقاط ضعف چارچوب‌های استراتژی خود هشیار باشیم. در مورد چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر، مبانی نظری مدل تا حد زیادی غیر قابل استفاده و تأیید تجربی آن ضعیف است. با این وجود، چارچوب پنج نیروی رقابتی یک ابزار تحلیل مفید و آگاهی بخش است. نکته کلیدی این است که بدانیم چارچوب‌های تحلیلی ما نظریات علمی نیستند؛ آن‌ها ابزار هستند. در مورد روش تحلیل منابع و قابلیت‌ها که در این کتاب مطرح شد هدف ما آغاز شناسایی و درک منابع و قابلیت‌های سازمان‌ها است؛ ارزش روش در فراهم کردن تصویری کلی از وضعیت منابع / قابلیت بنگاه است که در آن می‌توان تحلیل دقیق‌تری را دنبال کرد (کپسول استراتژی ۵،۵).

#### کپسول استراتژی ۵،۵

**تحلیل منابع و قابلیت‌ها در عمل؛ دوکاتی موتور هلدینگ اِس پی ای<sup>۱</sup>**  
دوکاتی، مهندسی پیچیده را با استعداد طراحی ایتالیایی ترکیب می‌کنند تا طیفی از موتورسیکلت‌های با عملکرد خوب را تولید کنند. با این وجود، این شرکت در یک صنعت بسیار رقابتی حضور دارد که در آن با تولیدکنندگان بزرگ (هوندا، سوزوکی، یاماها، بی ام و) و تولیدکنندگان تخصصی (هارلی دیویدسون، تریومف، پیاجو، ام وی آگوستا و بسیار از شرکت‌های دیگر) مواجه است.

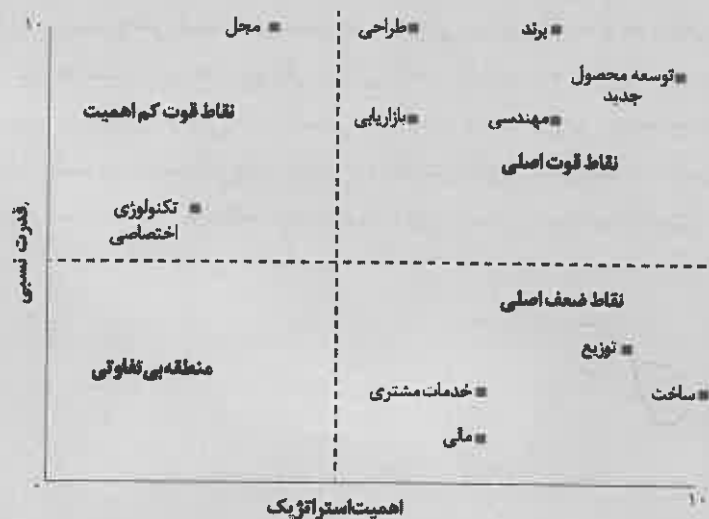
برای شناسایی منابع و قابلیت‌ها می‌توانیم با عوامل کلیدی موفقیت آغاز کنیم: چه منابع و قابلیت‌هایی برای رقابت موثر در صنعت موتورسیکلت دنیا مورد نیاز است؟ ما می‌توانیم این فهرست را با در نظر گرفتن زنجیره ارزش یک تولیدکننده معمولی موتورسیکلت تکمیل کنیم آنگاه می‌توانیم به ارزیابی منابع و قابلیت‌ها به لحاظ اهمیت استراتژیک و قدرت نسبی دوکاتی بپردازیم. جدول ۵٫۵ و شکل ۹٫۵ نتایج این تحلیل اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۵٫۵ منابع و قابلیت‌های دوکاتی (پیش از خریداری شدن از سوی آئودی)

منابع	اهمیت استراتژیک (۱ تا ۱۰)	قدرت نسبی دوکاتی (۱ تا ۱۰)
تکنولوژی اختصاصی	تکنولوژی خودروسازی به خوبی در کل صنعت پخش شده است (۳)	سابقه نوآوری فنی، اما تعداد کمی حق اختراع وجود دارد (۶)
محل	نزدیک بازارهای بزرگ، دانش صنعت و ورودی‌های کم هزینه باعث ایجاد چند مزیت می‌شود (۴)	ایتالیا بزرگ‌ترین بازار موتورسیکلت اروپا و مرکز مهندسی و دانش تخصصی طراحی است (۱۰)
توزیع	برای دسترسی به خریداران و ارائه خدمات مشتری، حیاتی است (۹)	شبکه نمایندگی قوی در ایتالیا، شبکه ضعیف در سایر بازارهای بزرگ (۳)
برند	تصویر برند برای خریداران مهم است؛ منبعی نادر است و تقلید آن پرهزینه است (۸)	دوکاتی یک برند اثرگذار با سابقه طولانی رقابت است (۱۰)
مالی	برای ارتقای منابع و قابلیت‌ها حائز اهمیت است (۷)	جریان نقدی ضعیف، شرکت سرپرست، منابع مالی را محدود کرده است (۱)
قابلیت‌ها		
ساخت	قابلیت‌ها با توجه کارایی، کیفیت، انعطاف‌پذیری برای هزینه و رضایت مصرف‌کننده مهم هستند (۱۰)	هزینه بالای دوکاتی به دلیل خروجی پایین (در حدود ۳۲ هزار موتور در سال)؛ سابقه مشکلات کیفیتی (۲)

طراحی	طراحی مناسب ضروری است اما تقلید طراحیها آسان است (۶)	سابقه طراحی‌های جذاب و نوآور (۱۰)
مهندسی	ورودی‌های کلیدی در توسعه موفق محصول جدید (۸)	قوی در ابتکار و نوآوری (۸)
توسعه محصول جدید	معرفی منظم مدل‌های جدید برای حضور در بازار مهم است (۱۰)	با وجود منابع محدودی، سابقه خوب در محصولات جدید موفق (۹)
بازاریابی	تبلیغ، ترفیع و جامعه‌سازی مهم است اما قابلیت بازاریابی محدود است (۶)	اثربخش در زمینه ترفیع برند و حضور آنلاین (۸)
خدمات مشتری	ضروری برای اعتبار برند و فروش لوازم جانبی	ضعیف، خصوصاً در خارج از ایتالیا (۲)

شکل ۹،۵ منابع و قابلیت‌های دوکاتی هولدینگ موتوراس پی‌ای



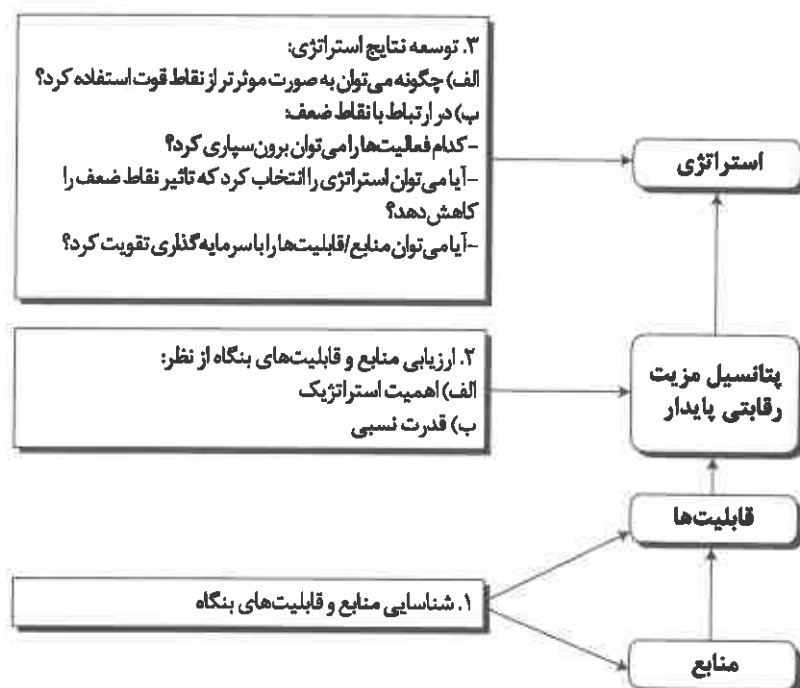
## خلاصه

ما تمرکز خود را از محیط بیرونی بنگاه به محیط داخلی آن معطوف کردیم. مشاهده کردیم که منابع و قابلیت‌های داخلی، مبنایی صحیح را برای ایجاد استراتژی فراهم می‌کنند. در واقع، وقتی محیط بیرونی بنگاه در تلاطم است احتمالاً نقاط قوت داخلی، مبنای اصلی بنگاه برای تعریف هویت و استراتژی خود است. ما در این فصل رویکردی سیستماتیک را برای شناسایی منابع و قابلیت‌هایی دنبال کردیم که یک سازمان به آن‌ها دسترسی دارد و سپس این منابع و قابلیت‌ها را از لحاظ پتانسیل آن‌ها برای فراهم کردن یک مزیت رقابتی پایدار و در نهایت برای ایجاد سود ارزیابی کردیم.

پس از ایجاد تصویری از منابع و قابلیت‌های کلیدی سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن می‌توانیم استراتژی‌هایی را طراحی کنیم که سازمان از طریق آن می‌تواند از نقاط قوت خود استفاده کند و آسیب پذیری خود را در برابر نقاط ضعف کاهش بدهد. شکل ۱۰،۵ مراحل اصلی تحلیل ما را نشان می‌دهد.

در طول این فصل با تعدادی از مفاهیم و روابط نظری مواجه شدیم؛ اما مسائل اصلی تحلیل منابع و قابلیت بسیار واقعی هستند. سیستم‌های مدیریتی بیشتر بنگاه‌ها توجه دقیقی به برخی از منابع و قابلیت‌ها نظیر دارایی‌های فیزیکی و مالی (که در ترازنامه آن‌ها ارزش‌گذاری می‌شود)، به آگاهی از برند و به پایش و ارزیابی منابع انسانی دارند اما به ندرت ارزیابی جامع انجام می‌دهند. مدیران ارشد اغلب به «شایستگی‌های کلیدی» و «قابلیت‌های متمایزکننده» سازمان‌های خود اشاره می‌کنند اما شناسایی این نقاط قوت معمولاً ذهنی و مبتنی بر برداشت است.

شکل ۱۰,۵ خلاصه: چارچوبی برای تحلیل منابع و قابلیت‌ها



از آنجایی که منابع و قابلیت‌های بنگاه، مبنای ظهور مزیت رقابتی را شکل می‌دهد بارها و بارها به مفاهیم این فصل باز خواهیم گشت. همچنین دامنه تحلیل خود را گسترش خواهیم داد. تأکید من بر شناسایی، ارزیابی و استفاده از منابع و قابلیت‌های فعلی بنگاه‌ها بوده است. یکی از چالش‌های اصلی شرکت‌ها نحوه ایجاد قابلیت‌ها برای مواجهه با چالش‌های آتی است. وقتی در فصل ۸ درباره مدیریت تغییر استراتژی صحبت می‌کنیم این موضوع را بررسی خواهیم کرد.

## سوالات خودآموز

۱. بسیاری از خرده‌فروشان فیزیکی به دلیل رقابت با خرده‌فروشان اینترنتی از بین رفته‌اند - خصوصاً خرده‌فروشان کتاب و آژانس‌های مسافرتی. به یک آژانس مسافرتی یا یک کتاب‌فروشی پیشنهاد بدهید که چگونه می‌تواند از منابع و قابلیت‌های فعلی خود مجدداً استفاده کند یا به یک حوزه کسب‌وکار جدید برود.
۲. قابلیت‌های اصلی مایکروسافت مربوط به تولید و بازاریابی نرم‌افزارهای کامپیوتری پیچیده است. بزرگ‌ترین منبع آن پایگاه عظیم سیستم عامل‌های نصب شده آن است که بر روی ۸۳٪ از کامپیوترهای شخصی دنیا اجرا می‌شوند. آیا ورود مایکروسافت به کنسول‌های بازی ویدئویی نشان می‌دهد که استراتژی این شرکت در حال جدا شدن از منابع و قابلیت‌های اصلی آن است؟
۳. بیان کردم که بخشی از تفاوت بین ارزش بازار سهام بنگاه‌ها و ارزش دفتری آن‌ها نشان می‌دهد که منابع ناملموس معمولاً در تمام ترازنامه‌های آن‌ها کمتر یا بیشتر ارزش‌گذاری می‌شوند. برای شرکت‌های فهرست شده در جدول ۱،۵ کدام نوع از منابع احتمالاً در ترازنامه بنگاه‌ها وجود ندارد یا کمتر ارزش‌گذاری شده است؟
۴. بسیاری از شرکت‌ها در آگهی‌های شرکت خود اعلام می‌کنند: کارکنان ما بزرگ‌ترین منبع ما هستند. به لحاظ معیارهای فهرست شده در شکل ۷،۵، آیا می‌توان کارکنان را دارای بیشترین اهمیت استراتژیک در نظر گرفت؟
۵. این فصل بیان می‌کند که قابلیت‌های کلیدی شرکت اپل عبارتند از طراحی محصول و توسعه محصول که تکنولوژی سخت‌افزاری، مهندسی نرم‌افزار، زیبایی‌شناسی، ارگونومی و آگاهی شناختی را برای ایجاد محصولاتی با رابط کاربردی بهتر و تقاضای بازار بی‌رقیب ترکیب می‌کند. تقلید این قابلیت‌های شرکت اپل برای سامسونگ چقدر آسان خواهد بود؟
۶. با توجه به وضعیت منابع و قابلیت‌های دوکاتی که در جدول ۵،۵ و شکل ۹،۵ ارائه شده است شما چه توصیه‌های استراتژی را پیشنهاد می‌کنید؟
۷. از تحلیل منابع و قابلیت در دانشکده کسب‌وکار خود استفاده کنید. ابتدا منابع و قابلیت‌های مرتبط با موفقیت در بازار را برای آموزش کسب‌وکار شناسایی کنید، منابع و قابلیت‌های دانشکده خود را ارزیابی کنید و سپس توصیه‌های استراتژیک را در ارتباط با مواردی نظیر دوره‌هایی که باید ارائه شود و موقعیت‌یابی و تمایز کلی دانشکده و خدمات آن ارائه کنید.

## فصل ۶

# ساختار سازمان و سیستم‌های مدیریت: اصول پیاده‌سازی استراتژی

در نهایت ممکن است مزیت پایدار بلندمدتی به غیر از توانایی سازماندهی و مدیریت وجود نداشته باشد.

جی گالبرایت 'وادلر'

من ترجیح می‌دهم اجرای عالی و استراتژی متوسط داشته باشم تا ایده‌های عالی و اجرایی معمولی.

جیمی دایمون<sup>۳</sup>، مدیرعامل جی پی مورگان چیس اند کو

بسیاری از افراد، اجرا را به عنوان کاری جزئی تلقی می‌کنند که در شأن مدیر کسب و کار نیست. این تصور اشتباه است. اجرا مهم‌ترین کار مدیر است. لری باسیدی<sup>۴</sup> مدیر ارشد سابق هانی ول

1. Jay Galbraith

2. ED lawler

3. Jamie Dimon

4. Lar Y Bossidy

## وژوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ از استراتژی تا اجرا
- ◀ سیستم برنامه ریزی استراتژیک: مرتبط کردن استراتژی با عمل
- ◀ برنامه های عملیاتی
- ◀ تخصیص منابع: بودجه بندی هزینه سرمایه
- ◀ طراحی سازمان: اصول سازماندهی
- ◀ تخصیص سازی و تقسیم کار
- ◀ مسئله همکاری
- ◀ مسئله هماهنگی
- ◀ سلسله مراتب در طراحی سازمانی
- ◀ رویکردهای اقتضایی به طرح سازمان
- ◀ طراحی سازمان: انتخاب ساختار مناسب
- ◀ تعریف واحدهای سازمانی
- ◀ شکل های ساختاری جایگزین: وظیفه ای، چندبخشی، ماتریسی
- ◀ روندها در طراحی سازمان
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

ما بخش زیادی از زمان خود را صرف تدوین استراتژی می کنیم: کشف نحوه توسعه بهتر شغل؛ برنامه ریزی برای تعطیلات تابستانی؛ بیشتر این استراتژی ها فقط در حد تفکر امیدوارانه باقی می ماند؛ اگر استراتژی، کسب نتیجه است باید با تعهد پشتیبانی شود و به عمل تبدیل شود. چالش های پیاده سازی استراتژی برای سازمان ها بسیار بیشتر از افراد است. اجرای استراتژی مستلزم ترکیب تلاش تمام اعضای سازمان است. بسیاری از افرادی که استراتژی را پیاده می کنند هیچ نقشی در تدوین آن نداشته اند؛ برخی تصور می کنند که استراتژی با منافع شخصی آن ها در تعارض است؛ برخی ممکن است اعتقادی به استراتژی نداشته باشند. حتی بدون این موانع،



حقیقتی ساده وجود دارد: پیاده‌سازی معمولاً نادیده گرفته می‌شود، زیرا مستلزم تعهد، پیگیری و کار سخت است. رام چاران<sup>۱</sup> (مشاور ارشد) این سوال را مطرح می‌کند: «در چند جلسه حضور داشته‌اید که در آن افراد بدون نتیجه‌گیری قاطع درباره اینکه چه کسی چه کاری را در چه زمانی انجام خواهد داد، جلسه را ترک کرده‌اند؟».

ابتدا با سیستم‌های مدیریتی آغاز می‌کنیم که از طریق آن‌ها استراتژی به عمل و اجرا مرتبط می‌شود. همان‌گونه که خواهیم دید سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است در تدوین استراتژی خیلی موثر نباشند؛ ارزش اصلی آن‌ها در ایجاد مکانیزمی برای مرتبط کردن استراتژی به یک سیستم پیاده‌سازی شامل برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف‌گذاری و تخصیص منابع است.

با این وجود، چالش پیاده‌سازی استراتژی، فراتر از عملیاتی کردن تصمیمات استراتژیک است. روش سازماندهی یک سازمان برای مدیریت استراتژیک آن حائز اهمیت است. بنابراین یکی از اهداف بزرگ‌ترین فصل، معرفی مفاهیم مورد نیاز برای درک چالش سازماندهی و ارائه چارچوبی برای طراحی ساختار سازمانی است. در نهایت، نه تنها نقش ساختار سازمانی بلکه جنبه‌های غیررسمی ساختار اجتماعی یک سازمان (یعنی فرهنگ سازمانی آن) را نیز بررسی خواهیم کرد.

هدف اصلی این فصل، آشنا کردن خواننده با اصول پیاده‌سازی استراتژی است؛ جنبه‌های اصلی ساختار و سیستم‌های سازمانی که اثربخشی اجرای استراتژی را مشخص می‌کنند. در فصل‌های بعدی، پیاده‌سازی استراتژی را در محیط‌های کسب‌وکار خاص بررسی خواهیم کرد. برای مثال، فصل ۸ درباره مدیریت تغییر استراتژیک بحث می‌کند؛ فصل ۹ شرایط سازمانی مساعد برای نوآوری را بررسی می‌کند؛ فصل ۱۰ سازماندهی برای رقابت در صنایع بالغ را بررسی می‌کند؛ فصل ۱۲ ساختار و سیستم‌های شرکت چندملیتی را بررسی می‌کند؛ فصل ۱۴ با سازماندهی شرکت‌های چند کسب‌وکاره سروکار دارد؛ فصل ۱۵ درباره نقش ادغام، تملک و اتحاد در پیاده‌سازی استراتژی بحث می‌کند.

در پایان این فصل خواهید توانست:

- ◀ نحوه ارتباط برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی عملیاتی، مدیریت عملکرد و تخصیص منابع را در پیاده‌سازی استراتژی درک کنید؛

- ❖ اصول اولیه تعیین‌کننده مشخصات ساختاری سازمان‌های انسانی پیچیده را بشناسید؛
- ❖ ساختار سازمانی را انتخاب کنید که بیشترین تناسب را با محیط کسب‌وکار خاص داشته باشد؛
- ❖ درک کنید که شرکت‌ها چگونه ساختار سازمانی خود را در سال‌های اخیر تغییر داده‌اند و نیروهای پیش‌برنده این تغییرات را شناسایی کنید.

### از استراتژی تا اجرا

مدیریت استراتژیک به طور معمول به عنوان فرایندی دو مرحله‌ای شناخته شده است: ابتدا تدوین و سپس پیاده‌سازی. همان‌گونه که در فصل ۱ بیان شد مفهوم مدیریت استراتژیک به عنوان فرایندی بالا به پایین که در آن مدیریت ارشد به تدوین استراتژی می‌پردازد و سپس سطوح پایین‌تر سازمان آن را پیاده می‌کنند با مخالفت هنری مینتزبرگ مواجه شده است. دیدگاه «استراتژی به عنوان فرایند» مینتزبرگ مشخص می‌کند که در فرایند پیاده‌سازی، استراتژی طراحی شده مجدداً تدوین می‌شود و با استراتژی پدیدار شونده مجدداً جهت‌گیری می‌کند.

این اعتقاد که می‌توان مدیریت استراتژیک را به مراحل مستقل تدوین و پیاده‌سازی تقسیم کرد اشتباه است. استراتژی طراحی شده هر سازمانی قطعاً کامل نیست: این استراتژی شامل اهداف، جهت‌ها و اولویت‌ها است اما هرگز نمی‌تواند یک برنامه جامع باشد. در طول مرحله پیاده‌سازی است که شکاف‌ها پرمی‌شود و به دلیل تغییر شرایط و بروز مشکلات پیش‌بینی نشده، استراتژی به ناچار تغییر می‌کند. در عین حال، تدوین استراتژی باید شرایط پیاده‌سازی را در نظر بگیرد. دیدگاه «استراتژی عالی: پیاده‌سازی ضعیف» معمولاً نوعی کج فهمی از شکست استراتژیک است: استراتژی‌ای که بدون در نظر گرفتن توانایی اجرای آن تدوین شده است یک استراتژی با طراحی ضعیف است. توالی مرسوم تدوین- پیاده‌سازی در اصطلاح «ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند» خلاصه می‌شود. با این حال، استاد مدیریت، تام پیترز<sup>۱</sup>، در مخالفت با این موضوع بیان می‌کند: برای دومینو پیتزا<sup>۲</sup> با شبکه جهانی آن با ۸۰۰۰ فروشگاه دارای حق امتیاز یا آموی<sup>۳</sup> با هرم توزیع کنندگان مستقل و حق الزحمه‌ای آن، ساختار همان استراتژی است.

1. Tom Peters

2. Domino's Pizza

3. Amway

بدیهی است که تدوین و پیاده‌سازی استراتژی، به یکدیگر وابسته‌اند. با این وجود، حقیقت این است که رفتار هدفمند مستلزم آن است که پیش از اقدام بایستی هدف وجود داشته باشد. بنابراین یکی از ویژگی‌های تمام سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که با آن مواجه شده‌ام درک این موضوع است که تا زمانی که استراتژی تدوین نشده باشد نمی‌توان آن را پیاده کرد. در این فرایندهای استراتژی، تدوین از طریق سیستم‌های برنامه‌ریزی عملیاتی، مدیریت عملکرد و تخصیص منابع با پیاده‌سازی مرتبط می‌شود.

### سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک: پیوند استراتژی با عمل

سازمان‌های کوچک می‌توانند بدون استراتژی‌ای روشن به صورت موفقیت آمیز فعالیت کنند. اگر کسب‌وکار شامل یک مالک یا یک خانواده باشد استراتژی بنگاه ممکن است فقط در ذهن مالک - مدیر باشد. در صورتی که مالک - مدیر برای جذب منابع مالی بیرونی به نوشتن طرح کسب‌وکار نیاز نداشته باشد شاید استراتژی هرگز بیان نشود. هیچ نیازی به بیان استراتژی نیست زیرا پیاده‌سازی بر عهده مالک - مدیر است که می‌داند چه چیزی در ذهن دارد.

زمانی که مدیریت ارشد کسب‌وکار بیش از یک نفر باشد تدوین استراتژی باید روشن باشد. استیو جابز<sup>۱</sup> و استیو وزنیاک<sup>۲</sup> در هنگام تأسیس شرکت اپل، ایده‌هایی درباره شکل اپل ۲ و نحوه ساخت و بازاریابی آن داشتند. توافق بر سر یک استراتژی مستلزم بحث بین آن‌ها بود. در بسیاری از بنگاه‌های خانوادگی، استراتژی در روی میز آشپزخانه تعیین می‌شود.

فرایند تدوین استراتژی با بزرگ شدن شرکت‌ها باید رسمی‌تر شود. باید جلساتی برگزار شود تا مدیران بتوانند حوزه‌های دانشی مختلف خود، ایده‌ها و ادراکات را گرد هم بیاورند و تصمیم‌گیری کنند. به منظور انتقال تحلیل و تصمیم‌ها از یک بخش سازمان به بخش دیگر باید اسناد و رویه‌ای ایجاد شود تا افراد و گروه‌ها به استراتژی‌های مورد توافق متعهد باشند.

**چرخه سالانه برنامه‌ریزی استراتژیک؛** بیشتر شرکت‌های بزرگ دارای فرایند منظم برنامه‌ریزی استراتژیک (معمولاً سالانه، گاهی دو ساله) هستند که منجر به سندی می‌شود که در بالاترین سطح شرکت (معمولاً هیئت مدیره) تأیید می‌شود. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک رویکردی سیستمی است که اطلاعات را جمع می‌کند، ادراکات را به اشتراک می‌گذارد، تحلیل را انجام

1. Steve Jobs

2. Steve Wozniak

می‌دهد، تصمیم‌گیری می‌کند، سازگاری میان آن تصمیمات را تضمین می‌کند و مدیران را به راهکارها و اهداف عملکرد متعهد می‌سازد.

فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌ها متفاوت است. این فرایندها در برخی از سازمان‌ها بسیار متمرکز است. حتی پس از رشد شرکت نوپای کارآفرینانه<sup>۱</sup> و تبدیل شدن به یک شرکت بزرگ، تدوین استراتژی می‌تواند در اختیار مدیرعامل باقی بماند. مدیرعامل سابق ام‌سی‌آی کامیونیکیشنز<sup>۲</sup> اورویل رایت<sup>۳</sup> بیان می‌کند: ما این فرایند را در ام‌سی‌آی کاملاً به صورت بالا به پایین انجام می‌دهیم. در شرکت جنرال الکتریک و بی‌بی‌پی، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک غیرمتمرکزتر است و اصولاً بر اساس اقدامات پایین به بالا تعیین می‌شود.

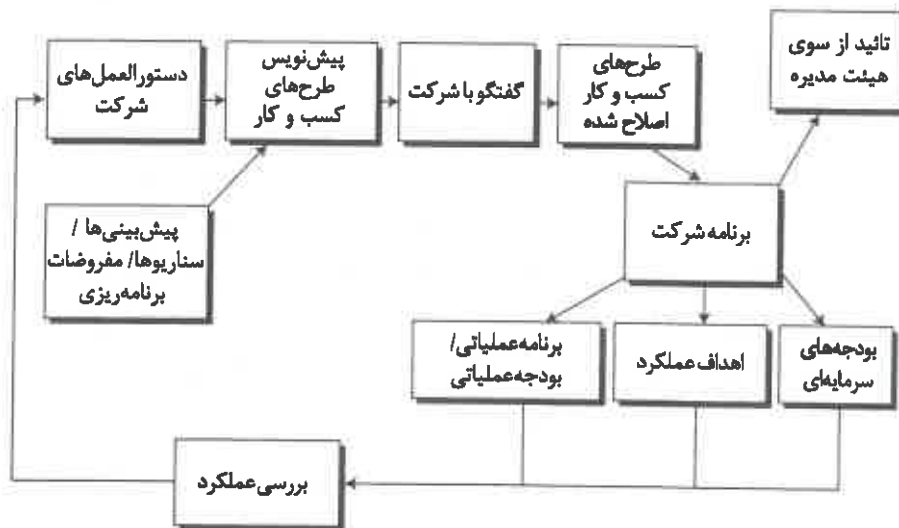
با بلوغ شرکت‌ها فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها سیستمی‌تری می‌شود و معمولاً از یک چرخه سالانه تبعیت می‌کند. برنامه‌های استراتژیک معمولاً سه تا پنج ساله هستند و اقدامات و دستورات بالا به پایین و پیشنهادات استراتژی پایین به بالا را ترکیب می‌کنند. شکل ۱،۶ چرخه معمول برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. مراحل اصلی عبارتند از:

« مدیرعامل معمولاً فرایند را با چند معیار روشن از اولویت‌های استراتژیک آغاز می‌کند. این معیارها تحت تأثیر نتیجه بررسی‌های عملکرد قبلی خواهند بود. علاوه بر این، واحد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند ورودی‌هایی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک وارد کند. این ورودی‌ها غالباً به فرم مفروضات و پیش‌بینی‌ها است که مبنایی مشترک در برنامه‌ریزی استراتژیک به واسطه واحدها و سطوح مختلف سازمان ایجاد می‌کند. (برنامه‌ریزی سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۴ شرکت شل به عنوان یکی از دو سناریوی جایگزین بازار نفت انجام شد: ۶۰ دلار در هر بشکه و ۸۰ دلار در هر بشکه.)

« براساس این چارچوب اولویت‌ها و مفروضات برنامه‌ریزی، واحدهای سازمانی مختلف (بخش‌ها و دپارتمان‌های کاری) برنامه‌های استراتژیک خود را ایجاد می‌کنند که در مجموعه‌ای از جلسات بررسی ارائه می‌شوند (جلساتی که معمولاً یک روز یا نصف روز طول می‌کشد). سپس براساس گزارش مدیرعامل، مدیران مالی و رئیس بخش استراتژی (معمولاً)، برنامه‌های کسب‌وکار اصلاح می‌شوند.

پس از توافق، طرح‌های کسب‌وکار برای ایجاد برنامه استراتژیک شرکت ادغام می‌شوند و سپس برای تأیید به هیئت مدیره ارائه می‌شود.

### شکل ۱،۶ چرخه عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک سالانه



**محتوای برنامه‌های استراتژیک؛** برنامه استراتژیک معمولاً حاوی عناصر نشان داده شده در جدول ۱،۶ است. هرچند برنامه‌ریزی استراتژیک تمایل دارد بر تعهدات و تصمیمات خاصی تأکید کند که در برنامه‌های استراتژیک مکتوب مستند شده‌اند اما مهم‌ترین جنبه از برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند استراتژی است؛ گفتگویی که از طریق آن دانش به اشتراک گذاشته شده و ایده‌ها منتقل می‌شود و اجماع به دست می‌آید. همان‌طور که ژنرال دوايت آیزنهاور<sup>۱</sup> (که بعداً رئیس جمهور شد) بیان می‌کند: «برنامه‌ها مهم نیستند برنامه‌ریزی مهم است». ژنرال ون مولتکه<sup>۲</sup> در پروس، یک قرن پیش تر صحبت‌های مشابهی را انجام داد: «هیچ برنامه نبردی برخورد با دشمن را ادامه نمی‌دهد».

تغییراتی که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه‌های اخیر رخ داده است، نیاز به انعطاف و انطباق را در نظر گرفته است. شرکت‌ها ناممکن بودن پیش‌بینی آینده را درک کردند و استراتژی‌های خود را کمتر بر پیش‌بینی‌های میان مدت و بلندمدت اقتصادی و بازار در آینده

1. Dwight Eisenhower

2. Von Moltke

و بیشتر بر مسائل کلی تر جهت استراتژیک (به شکل چشم انداز، مأموریت و نیت استراتژیک) و دیدگاه های جایگزین درباره آینده (مثل استفاده از تحلیل سناریو) بنا کردند. افق های برنامه ریزی نیز کوتاه شدند (دو تا پنج سال دوره معمول برنامه ریزی است). ارتباط خود برنامه ها با اقدامات خاص کمتر شده است و بیشتر با تعیین اهداف عملکرد کلی سروکار دارند.

به لحاظ فرایندی، برنامه ریزی استراتژیک از دیدگاه کنترلی<sup>۱</sup> (که در آن مدیریت ارشد از مکانیزم های برنامه ریزی به عنوان ابزاری برای کنترل تصمیمات و استفاده واحدهای سازمانی از منابع استفاده می کرد) به دیدگاه هماهنگی<sup>۲</sup> تغییر کرده است که برگفتگو، تسهیم دانش و ایجاد اجماع تأکید می کند. در نتیجه این تغییر، اولاً فرایند برنامه ریزی استراتژیک بیش از پیش غیررسمی شده است و تأکید بر اسناد مکتوب کمتر شده است و ثانیاً نقش کارکنان بخش برنامه ریزی استراتژی کاهش یافته است؛ مسئولیت تدوین استراتژی بر عهده مدیران صفی گذاشته شده است.

**ارتباط با پیاده سازی؛** فرایند استراتژی موفق نمی شود مگر آن که استراتژی پیاده سازی شود. نکته کلیدی این است که اجرای استراتژی با پیوند فرایند استراتژی با عمل (از طریق برنامه عملیاتی)؛ با انگیزش و پاسخگویی (از طریق مدیریت عملکرد)؛ و با تخصیص منابع (از طریق بودجه بندی سرمایه) محقق می شود. این مراحل پیاده سازی فرایند برنامه ریزی استراتژیک در شکل ۱٫۶ نشان داده شده است؛ بیابید هریک از آن ها را بررسی کنیم.

جدول ۱٫۶ محتوای یک برنامه استراتژیک	
اجزای اصلی برنامه استراتژیک	مثال از برنامه استراتژیک شرکت رویال داچ شل برای سال های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۴
اولویت های شرکت؛ هم استراتژیک (مثل به دست آوردن رهبری بازار، متوازن کردن مجدد پورتفولی، موقعیت یابی رقابتی مجدد، توسعه کسب و کار جدید) و مالی (مثل رشد فروش، افزایش سودآوری، کاهش بدهی)	اهداف: تقویت رهبری صنعت، ارائه بازده رقابتی به سهامدار، کمک به رفع تقاضای انرژی به روشی مسئولانه متمايزکننده های اصلی: تکنولوژی، قابلیت تحویل پروژه و سرمایۀ عملیاتی تمرکز میان مدت: رشد از طریق سرمایه گذاری بالادستی

<p>اولویت‌های استراتژی‌های کسب‌وکار برحسب مبنای اصلی برای مزیت رقابتی (مثال اقدامات کاهش هزینه، اهداف نوآوری)</p>	<p>بالادست: تمرکز بر بهره‌برداری از ذخایر جدید با پروژه‌هایی که در آن تکنولوژی و دانش تخصصی ارزش افزوده دارند خصوصاً در خلیج مکزیک، گاز به هم فشرده آمریکای شمالی و آل ان جی استرالیا. همچنین خریدهای گزینشی و واگذاری دارایی‌های نفتی غیرمهم</p> <p>پایین دست: حفظ تولید پول نقد با تمرکز بر سودآورترین و در حال رشدترین کسب‌وکارها و واگذاری ظرفیت پالایش غیرمهم و موقعیت‌های خورده‌فروشی منتخب.</p>
<p>وقایع مهم استراتژیک: تاریخ‌های مربوط به آغاز یا اتمام اهداف خاص یا دستیابی به اهداف عملکردی خاص</p>	<p>آغاز پروژه برای سال ۲۰۱۲-۲۰۱۳: کارخانه تبدیل گاز به مایع قطر، مرحله دوم حوزه نفتی BC-۱۰ برزیل، حوزه نفتی گاموسوت- کالاب مالزی</p>
<p>تخصیص منابع</p>	<p>هزینه سرمایه سالانه ۲۵ تا ۳۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۴؛ بیشتر از ۸۰٪ در بالادست. سرمایه‌گذاری پایین دستی برای تمرکز بر بازاریابی خصوصاً در چین، برزیل و آسیای جنوب شرقی</p>
<p>اهداف عملکردی و پیش‌بینی‌های مالی</p>	<p>تولید: رشد تا ۳٫۷ میلیون بشکه در روز تا سال ۲۰۱۴</p> <p>جریان نقدی: ۴۳ میلیارد دلار تا سال ۲۰۱۲ (با فرض قیمت ۸۰ دلار در هر بشکه نفت)</p> <p>ایمنی: کاهش صدمات از ۱٫۳ در هر میلیون ساعت به صفر</p>

### برنامه‌های عملیاتی

پیاده‌سازی استراتژی مستلزم تقسیم برنامه‌ریزی میان مدت به مجموعه‌ای از برنامه‌های کوتاه مدت است که می‌تواند تمرکزی برای اقدام و مبنایی برای پایش عملکرد باشد. مبنای برنامه عملیاتی سالانه، مجموعه‌ای از اهداف عملکردی است که از مجموعه‌ای از برنامه‌های سالانه به دست می‌آید. این اهداف عملکردی، مالی (رشد فروش، حاشیه سود، بازده سرمایه) و عملیاتی (گردش موجودی، نرخ محصولات معیوب، تعداد فروشگاه‌های افتتاح شده) هستند. در بخش تعیین اهداف عملکردی در فصل ۲ منطق تفکیک آبشاری<sup>۱</sup> برای هدف‌گذاری را مطرح کردیم: با

1. cascading logic

شروع از اهداف کلی سازمان به عنوان یک کل، هرچه به سمت پایین سازمان حرکت می‌کنیم می‌توانیم این اهداف را به اهداف عملکردی خاص‌تری تقسیم کنیم. همان‌طور که فصل ۱ نشان می‌دهد این کار می‌تواند بر اساس تفکیک مالی ساده یا بر اساس استفاده از متدولوژی کارت امتیازی متوازن باشد. این رویکرد برای پیاده‌سازی استراتژی از طریق تعیین اهداف عملکرد (نه فقط برای تمام واحدهای سازمانی، بلکه برای تمام کارکنان) به طور گسترده به مدت نیم قرن مورد استفاده قرار گرفته است؛ مدیریت بر مبنای اهداف<sup>۱</sup> (فرایند هدف‌گذاری مشارکتی) سال ۱۹۵۴ از سوی پیتر دراکر پیشنهاد داده شد.

این اهداف عملکرد به جزئی از بودجه عملیاتی<sup>۲</sup> تبدیل می‌شوند. بودجه عملیاتی، یک صورت سود و زیان موقتی برای شرکت به طور کلی و برای بخش‌های مختلف و واحدهای کسب‌وکار برای سال آینده است. این بودجه به فصل‌ها و ماه‌ها تقسیم می‌شود تا امکان پایش مستمر و شناسایی زود هنگام تغییرات فراهم شود. بخشی از بودجه عملیاتی، پیش‌بینی است و بخشی از آن هدف است؛ این بودجه در محیط اهداف عملکرد تعیین شده بر اساس برنامه استراتژیک تعیین می‌شود. هر کسب‌وکاری معمولاً یک بودجه عملیاتی را برای سال بعد تهیه می‌کند که سپس با کمیته مدیریت ارشد درباره آن بحث می‌شود و در صورت پذیرش آن، تأیید می‌شود. در برخی از سازمان‌ها فرایند بودجه‌بندی، بخشی از سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک است؛ بودجه عملیاتی، سال اول برنامه‌های استراتژیک است؛ در سازمان‌های دیگر، بودجه‌بندی از برنامه‌ریزی استراتژیک تبعیت می‌کند.

برنامه‌ریزی عملیاتی، چیزی بیش از تعیین اهداف عملکرد و توافق بر سر بودجه‌ها است؛ این برنامه‌ریزی شامل فعالیت‌های خاص نیز می‌شود. چنان که باسیدی و چاران<sup>۳</sup> بیان می‌کنند: «یک برنامه عملیاتی شامل برنامه‌هایی است که سازمان شما قصد دارد در عرض یک سال انجام دهد... این برنامه‌ها عبارتند از معرفی محصولات؛ برنامه بازاریابی؛ برنامه فروش که از فرصت‌های بازار استفاده می‌کند؛ برنامه ساخت که خروجی تولید را افزایش می‌دهد؛ و برنامه بهره‌وری‌ای که کارایی را بهبود می‌بخشد».

### تخصیص منابع: بودجه‌بندی هزینه سرمایه

بودجه‌های هزینه سرمایه از طریق فرایندهای بالا به پایین و پایین به بالا تعیین می‌شوند. وقتی واحدهای سازمانی طرح‌های کسب‌وکار خود را تهیه می‌کنند پروژه‌های مهمی را که قصد دارند



در طول دوره برنامه‌ریزی استراتژیک انجام بدهند و هزینه سرمایه آن‌ها را مشخص می‌کنند. وقتی مدیریت ارشد، طرح‌های کسب‌وکار را برای ایجاد یک طرح شرکتی ادغام می‌کند بودجه هزینه سرمایه را برای کل شرکت و برای واحدهای کسب‌وکار مجزا تعیین می‌کند.

در ادامه این به واحدهای مختلف بستگی دارد که درخواست‌های هزینه سرمایه را برای پروژه‌های خاص ارسال کنند. شرکت‌ها دارای فرایندهای استاندارد برای ارزیابی و تأیید پروژه‌ها هستند. درخواست‌های مربوط به تأمین مالی براساس یک متدولوژی استاندارد تهیه می‌شوند که معمولاً براساس پیش‌بینی جریان‌های نقدی هستند و در ادامه با توجه به هزینه سرمایه شرکت تعدیل می‌شوند (با در نظر گرفتن سطح ریسک پروژه تغییر می‌یابند). میزان حساسیت بازدهی پروژه به عدم قطعیت‌های اصلی محیطی نیز برآورد می‌شود. تأیید هزینه سرمایه، براساس اندازه شرکت در سطوح مختلف آن انجام می‌شود. پروژه‌های تا ۵ میلیون دلار را ممکن است رئیس یک واحد کسب‌وکار تأیید کند؛ پروژه‌های تا ۲۵ میلیون دلار را ممکن است مدیریت ارشد بخش تأیید کند؛ پروژه‌های بزرگ‌تر ممکن است به تأیید کمیته مدیریت ارشد نیاز داشته باشند هرچند بزرگ‌ترین پروژه‌ها نیازمند تأیید هیئت مدیره هستند.

### طراحی سازمانی: اصول سازماندهی

پیاده‌سازی استراتژی فقط به معنای فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و مرتبط کردن آن‌ها با هدف‌گذاری، فعالیت‌های عملیاتی و تخصیص منابع نیست. پیاده‌سازی استراتژی، طراحی کل سازمان را در بر می‌گیرد. نحوه سازماندهی بنگاه، ظرفیت فعالیت آن را مشخص می‌کند. در فصل قبلی مشاهده کردیم که طراحی فرایندها و ساختارها برای قابلیت‌های سازمانی حائز اهمیت هستند. این موضوع در مورد جنگ نیز صادق است؛ از پیروزی‌های لشکر روم تا نتیجه یک جانبه جنگ فرانکو-پروسی‌ها و جنگ یوم کیپور (۱۹۷۳)، برتری سازمانی نقش مهمی در موفقیت نظامی ایفا کرده است.

شکل و اندازه سازمان‌های تجاری متفاوت است. شرکت سامسونگ و ساندویچ فروشی لویی در خیابان سی و دوم نیویورک دارای چند شباهت سازمانی هستند. وقتی سازمان‌های اجتماعی را در نظر می‌گیریم طیف سازمان‌ها را حتی بیشتر توسعه می‌دهیم. با این حال، حتی شرکت‌های بزرگ نیز از شرکت‌های نوپای کوچک شروع به کار کرده‌اند. کپسول استراتژی ۱،۶ برخی از پیشرفت‌های اصلی در توسعه شرکت تجاری را توضیح می‌دهد.

### کپسول استراتژی ۱,۶

#### ظهور شرکت‌های نوین<sup>۱</sup>

شرکت‌های بزرگ (ویژگی اصلی اقتصاد سرمایه‌داری پیشرفته) موضوعی جدید هستند. در آغاز قرن نوزدهم، بیشتر تولیدات در بریتانیا (پیشرفته‌ترین اقتصاد صنعتی آن دوران) توسط افراد و خانواده‌هایی انجام می‌شد که در خانه‌های خود کار می‌کردند. در آمریکا، بزرگ‌ترین سازمان‌های تجاری در اواسط قرن نوزدهم، مزارع خانوادگی بودند خصوصاً برخی از کشتزارهای بزرگ جنوب. شرکت تجاری (یکی از بزرگ‌ترین نوآوری‌های جامعه نوین) به دو دلیل به وجود آمد: پیشرفت قانونی و نوآوری سازمانی.

شرکت، سازمانی است که دارای هویتی قانونی است؛ این سازمان می‌تواند مالکیت داشته باشد، قرارداد ببندد، شکایت کند و مورد شکایت قرار بگیرد. شرکت‌های اولیه با حکم سلطنتی ایجاد شدند خصوصاً شرکت‌های تجاری مستعمراتی؛ شرکت بریتیش ایست ایندیا<sup>۲</sup> (۱۶۰۰)، شرکت داج ایست ایندیا<sup>۳</sup> (۱۶۰۲) و شرکت هادسونز بی<sup>۴</sup> (۱۶۷۰). معرفی مسئولیت محدود (که سهامداران را از بدهی‌های شرکت معاف می‌کرد) در اواسط قرن نوزدهم امکان تأمین مالی از طریق سهام در مقیاس بزرگ را فراهم کرد.

در طول قرن نوزدهم، بیشتر نظرات راجع به سازمان و مدیریت از بزرگ‌ترین سازمان آن زمان ارائه می‌شد: ارتش. سازماندهی ارتش پروس<sup>۵</sup> به صورت بخش‌ها و واحدهای کارکنان عادی در طول دهه ۱۸۶۰ از سوی ژنرال فن مولتکه مدل اولیه شرکت‌های صنعتی بزرگ را فراهم کرد. با این وجود، تا اواخر قرن نوزدهم، پیشرفت‌های سازمانی مختلف در آمریکا مبنای «انقلاب صنعتی دوم» را شکل داد؛

- ساختار صاف و ستاد؛ عدم شفافیت و ارتباط به معنای این بود که بیشتر شرکت‌ها فقط در یک مکان فعالیت می‌کردند. راه آهن و تلگراف همه چیز را تغییر داد. در آمریکا، شرکت‌های راه آهن، اولین شرکت‌هایی بودند که

1. Modern Corporation  
5. Prussian army

2. British East India

3. Dutch East India

4. Hudson's Bay

واحدهای عملیاتی مجزا به لحاظ جغرافیایی را ایجاد کردند که یک دفتر مرکزی اجرایی آن‌ها را مدیریت می‌کرد. کارکنان «صفی» در وظایف عملیاتی درون واحدهای عملیاتی مشارکت داشتند؛ «کارکنان ستادی» شامل مدیران و متخصصان واحدها بودند که در دفتر مرکزی قرار داشتند. این ساختار ساده صف و ستاد به ساختارهای وظیفه‌ای پیچیده‌تر گسترش یافت؛ شرکت‌هایی نظیر سیرز رویاک اند کو<sup>۱</sup> و شیل ترنسپورت اند تریدینگ<sup>۲</sup>، واحدهای عملیاتی متعدد را با دفاتر مرکزی بزرگ مخصوص مدیریت می‌کردند.

■ شرکت هولدینگ<sup>۳</sup> یک ساختار مالی بود که توسط شرکت سرپرست<sup>۴</sup> با خرید سهام کنترلی تعدادی شرکت تابعه ایجاد می‌شد. ساختار مدیریت آن ساده بود؛ شرکت سرپرست، هیئت مدیره شرکت‌های تابعه را منصوب می‌کرد و سود سهام را دریافت می‌کرد اما یکپارچگی یا کنترل مدیریتی کمی وجود داشت. ساختار شرکت هولدینگ به کارآفرینانی نظیر ریچارد برنسون<sup>۵</sup> و خانواده‌هایی نظیر خانواده تاتا در هند اجازه می‌دهد تا امپراتوری‌های تجاری بزرگ را بدون نیاز به ساختار سرمایه یا مدیریت مورد نیاز برای یک شرکت یکپارچه کنترل کنند.

■ شرکت چندبخشی<sup>۶</sup>؛ در طول دهه ۱۹۲۰، شکل چندبخشی شروع به جایگزینی ساختارهای متمرکز و وظیفه‌ای و شرکت‌های هولدینگ با ساختار گسسته کرد. در شرکت دوپونت، افزایش اندازه و گسترش طیف محصولات، ساختار وظیفه‌ای و استفاده بیش از حد از مدیریت ارشد را تغییر داد. راه‌حل مورد استفاده پیر دوپونت، هدم تمرکز بود؛ ۱۰ بخش محصول ایجاد شد که هر یک دارای فعالیت‌های فروش، تحقیق و توسعه و پشتیبانی خود بودند. ریاست دفتر مرکزی شرکت بر عهده یک کمیته اجرایی بود که مسئول هماهنگی، استراتژی و تخصیص منابع بودند. اندکی پس از آن، جنرال موتورز (شرکت هولدینگ گسسته) ساختاری مشابه را برای حل مشکلات خود در زمینه کنترل مالی ضعیف و خط تولید بی‌نظم خود به کار گرفت. ساختار جدید (که در شکل ۲،۶ نشان داده شده است) تصمیم‌گیری را بین رؤسای بخش‌ها

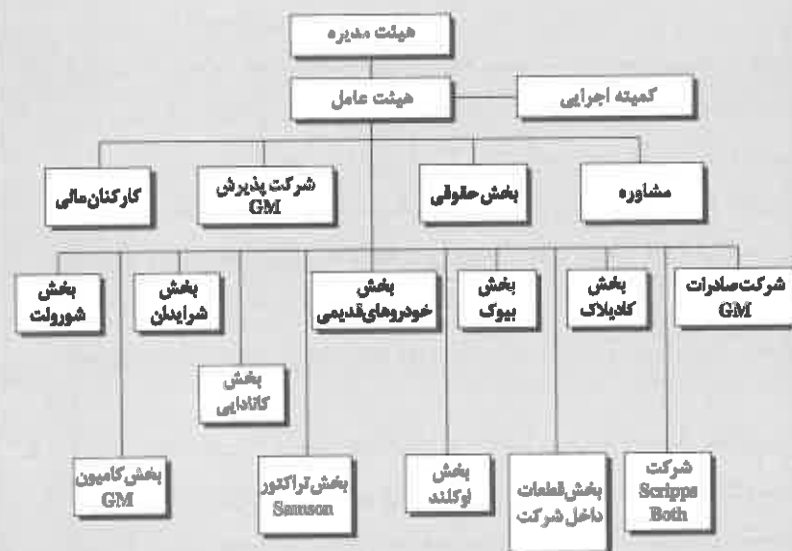
1. Sears Roebuck & Co  
4. parent company

2. Shell Transport and Trading  
5. Richard Branson

3. holding company  
6. multidivisional corporation

(که هر یک مسئول عملیات و عملکرد بخش‌های خود بودند) و مدیر عامل (به عنوان رئیس دفتر مرکزی و مسئول پیشرفت و کنترل شرکت) تقسیم کرد. در طی ۵ سال بعد، ساختار چندبخشی به شکل سازمانی غالب شرکت‌های بزرگ تبدیل شد.

شکل ۲,۶ شرکت جنرال موتورز: ساختار سازمانی، ۱۹۲۱



منبع: ای بی اسلون، ۱۹۶۳

در طی دهه‌های اخیر، توسعه بین‌المللی، دلیل اصلی رشد شرکت‌ها بوده است. با ظهور ابرشرکت‌های جهانی، صنایع یکی پس از دیگری تغییر کرده‌اند: آرسلور میتال<sup>۱</sup> در فولاد، توپوتا در خودرو، مک دونالدز در فست فود. اما با وجود «رفیقت خارق‌العاده شرکت‌های تحت مالکیت سهامداران، ایجاد سایر شکل‌های کسب‌وکار ادامه دارد. برخی از بخش‌ها (کشاورزی، خرده‌فروشی و بسیاری از صنایع خدماتی) تحت تأثیر بنگاه‌های خانوادگی و شراکت‌های فردی قرار گرفته‌اند؛ این شراکت‌ها در صنایع خدماتی حرفه‌ای نظیر خدمات حقوقی، بازرگانی، تعاونی‌ها در برخی از بخش‌ها

غالب شده‌اند (خصوصاً در بخش کشاورزی)؛ با وجود روند خصوصی‌سازی دهه ۱۹۹۰، سازمان‌های دولتی بسیار تأثیرگذار هستند. سعودی آرامکو<sup>۱</sup>، ایندین ریلویز<sup>۲</sup>، چاینا موبایل<sup>۳</sup>، چاینا نشنال پترولیوم<sup>۴</sup> و رویال بنک آواسکاتلند<sup>۵</sup> همگی جزء رهبران بازار هستند که مالکیت بخش عمده آن‌ها دولتی است.

تمام سازمان‌های تجاری با وجود تنوع با چالش‌های مشابهی در زمینه طراحی ساختارها و سیستم‌ها مواجه هستند که با شرایط خاص آن‌ها مطابقت داشته باشد. همان‌طور که مدیریت استراتژیک، تلاشی در جهت راهکارهای منحصر به فرد به منظور منطبق کردن منابع و قابلیت‌های داخلی با فرصت کسب‌وکار بیرونی است؛ طراحی سازمانی هم درباره انتخاب ساختارها، سیستم‌ها و سبک‌های مدیریتی است که بهتر بتوانند این استراتژی‌ها را پیاده‌سازی کنند. برای تعیین اصول، دستورالعمل‌ها و معیارهای مربوط به طراحی سازمان‌های تجاری باید چالش‌های اصلی سازماندهی را در نظر بگیریم.

برای طراحی بنگاه ابتدا باید بدانیم که قرار است چه کار کنیم. طبق نظر هنری مینتزبرگ: تمام فعالیت‌های انسانی سازماندهی شده (از ساخت سفال تا قدم گذاشتن انسان بر روی کره ماه) به دو نیاز بنیادی و متناقض منجر می‌شود: تقسیم نیروی کار در وظایف مختلف و هماهنگی این وظایف به منظور اجرای فعالیت. ساختار سازمان را می‌توان به آسانی به عنوان راه‌هایی که در آن نیروی کار در وظایف مختلف تقسیم شده و هماهنگی بین وظایف بدست آمده، تعریف کرد.

### تخصصی‌سازی و تقسیم کار

بنگاه‌ها به دلیل مزایای کارایی خود در تولید کالاها و خدمات وجود دارند. منبع اصلی کارایی، تخصصی‌سازی<sup>۶</sup> از طریق تقسیم نیروی کار به وظیفه‌های مجزا است. توضیح آدام اسمیت را درباره تولید سنجاق را در نظر بگیرید:

یک نفر مفتول را بیرون می‌کشد، دیگری آن را صاف می‌کند، نفر سوم آن را می‌برد، نفر چهارم آن را علامت‌گذاری می‌کند، نفر پنجم آن را به سمت بالا می‌چرخاند تا به سر سنجاق برسد؛ درست کردن سر سنجاق نیازمند دویا سه عملیات مختلف است؛ اضافه کردن آن یک کار خاص است، سفید کردن آن کار دیگری است؛ وصل کردن آن به کاغذ هم حتی به تنهایی یک تجارت است.

1. Saudi Aramco  
4. China National Petroleum

2. Indian Railways  
5. Royal Bank of Scotland

3. China Mobile  
6. Specialization

تولیدکنندگان سنجاق اسمیت روزانه ۴۸۰۰ سنجاق به ازای هر فرد تولید می‌کردند. اما اگر آن‌ها به صورت مجزا و مستقل ساخته می‌شدند و بدون آن که هیچ کدام درباره این کار خاص آموزش ببینند قطعاً نمی‌توانستند ۲۰ سنجاق (شاید یک سنجاق) را در روز تولید کنند. سیستم خط مونتاژ هنری فورد که در سال ۱۹۱۳ معرفی شد براساس همین اصل بود. بین اواخر سال ۱۹۱۲ و اوایل سال ۱۹۱۴، زمان مونتاژ یک عدد مدل T از ۱۰۶ ساعت به ۶ ساعت کاهش یافت.

اما تخصصی‌سازی پرهزینه است. هرچه یک فرایند تولید بین تخصص‌های بیشتری تقسیم شود مشکل یکپارچه کردن تلاش‌های مجزای آن‌ها پیچیده‌تر است. هرچه محیط بیرونی متغیرتر و بی‌ثبات‌تر باشد تعداد تصمیماتی که باید اتخاذ کرد بیشتر شده و هزینه هماهنگی بیشتر است. بنابراین هرچه محیط باثبات‌تر باشد تقسیم کار بهینه‌تر است. این موضوع برای بنگاه‌ها و برای کل جوامع صادق است. تمدن‌ها براساس افزایش تقسیم کار ایجاد شده‌اند که تنها از طریق ثبات امکان‌پذیر است. همان‌طور که تاریخچه غم‌انگیز کشورهای سومالی، هائیتی و کنگو نشان می‌دهد، زمانی که آشوب حکم‌فرما باشد جوامع به وضعیت بقا روی می‌آورند که در آن هر واحد خانواده باید خودکفا باشد.

### مسئله همکاری

یکپارچه کردن تلاش‌های افراد متخصص، دو مسئله سازمانی در پی دارد: مسئله همکاری<sup>۱</sup> (مشکل هم‌ساختن منافع افرادی که دارای اهداف مختلف هستند) و مسئله هماهنگی (حتی بدون وجود تعارض اهداف، افراد چگونه فعالیت‌های مختلف خود را هماهنگ می‌کنند؟) وجود دارد.

ادبیات اقتصاد، مشکلات همکاری ناشی از عدم هم‌سوایی اهداف را با عنوان مسئله نمایندگی<sup>۲</sup> تحلیل می‌کند. رابطه نمایندگی وقتی به وجود می‌آید که یک گروه (اصلی) یا گروه دیگر (نماینده) قرارداد می‌بندد تا نماینده گروه اصلی باشد. مشکل، حصول اطمینان از این است که نماینده به نفع گروه اصلی عمل کند. درون بنگاه، مشکل مهم نمایندگی بین مالکان (سهامداران) و مدیران است. مشکل اطمینان از اینکه مدیران به منظور حداکثر ساختن ثروت سهامداران فعالیت می‌کنند اساس بحث حاکمیت شرکتی است. در طول دهه ۱۹۹۰، هدف از تغییر در پاداش مدیریت ارشد (خصوصاً افزایش استفاده از اختیار معامله سهام) هم‌سو کردن منافع مدیران با منافع سهامداران بود. اما به نظر می‌رسد که طرح‌های پاداش و اختیار معامله

1. cooperation problem

2. agency problem

سهام، محرک‌های نامناسبی باشند؛ یا باعث تشویق تأکید بر سودآوری کوتاه مدت به جای سودآوری بلندمدت می‌شود یا حتی باعث دست‌کاری سود گزارش شده می‌شود (برای مثال انرون<sup>۱</sup> و ورلدکام<sup>۲</sup>).

مشکلات نمایندگی در سراسر سلسله مراتب وجود دارد. برای کارکنان مختلف، سیستم محرک‌ها، پایش و ارزیابی، آن‌ها را به جای انجام کارهای سرخود یا شانه خالی کردن از مسئولیت به دنبال کردن اهداف سازمانی تشویق می‌کند. با این وجود، خود ساختار سازمان می‌تواند بخشی از مشکل باشد. هر پارتمانی تمایل دارد تا اهداف فرعی خود را ایجاد کند که با اهداف سایر پارتمان‌ها تعارض دارد. تعارض کلاسیک بین واحدهای مختلف وجود دارد: واحد فروش می‌خواهد مشتریان را راضی کند، واحد تولید می‌خواهد خروجی را حداکثر سازد، تحقیق و توسعه تمایل است که محصولات جدید تأثیرگذار را معرفی کند در حالی که واحد مالی نگران سود و زیان است. مکانیزم‌های مختلفی برای دستیابی به هم‌سویی اهداف درون سازمان‌ها در اختیار مدیریت است:

◀ **مکانیزم‌های کنترل؛** معمولاً از طریق نظارت سلسله مراتبی انجام می‌شود. مدیران بر رفتار و عملکرد زیردستانی نظارت می‌کنند که باید به دنبال تأییدیه برای اقداماتی باشند که در خارج از حوزه اختیارات تعریف شده آن‌ها قرار می‌گیرد. کنترل از طریق محرک‌های مثبت و منفی اعمال می‌شود: محرک مثبت اصلی، فرصت ارتقاء در سلسله مراتب است؛ محرک‌های منفی عبارتند از انفصال خدمت و تنزل رتبه.

◀ **محرک‌های عملکرد؛** پاداش‌ها را به خروجی مرتبط می‌کنند: این محرک‌ها شامل نرخ‌های قطعه‌ای برای کارگران تولید و پاداش سود برای مدیران اجرایی است. این محرک‌های مرتبط با عملکرد دو مزیت اصلی دارد: اول این که موثر هستند (پاداش‌ها را مستقیماً به خروجی مرتبط می‌کنند) و دوم اینکه نیاز به پایش و نظارت پرهزینه کارکنان را کاهش می‌دهند. پرداخت در ازای عملکرد وقتی مشکل‌تر می‌شود که کارکنان به صورت تیمی کار کنند و یا فعالیت‌هایی انجام دهند که اندازه‌گیری خروجی آن‌ها دشوار است.

◀ **ارزش‌های مشترک؛** برخی از سازمان‌ها می‌توانند بدون مکانیزم‌های کنترلی گسترده یا محرک‌های مرتبط با عملکرد به سطوح بالای همکاری و سطوح پایین تعارض

اهداف دست پیدا کنند. در کلیساها، خیریه‌ها، کلوب‌ها و سازمان‌های داوطلبانه، اعضایی که از هدفی مشترک پشتیبانی می‌کنند معمولاً ارزش‌های مشابهی دارند. وجود ارزش‌های بنیادی مشترک در میان بنگاه‌ها به مدت طولانی به عنوان جزئی از موفقیت پایدار شناخته شده است. ارزش‌های مشترک، همگرایی در ادراکات و دیدگاه اعضای سازمان را تشویق می‌کند که اجماع را تسهیل کرده و از تعارض جلوگیری می‌کند. ارزش‌های مشترک در انجام این کار می‌توانند به عنوان مکانیزمی کنترلی عمل کنند که گزینه‌ای برای کنترل بوروکراتیک یا محرک‌های مالی است - بیل اوچی<sup>۱</sup> این کنترل را کنترل جمعی می‌نامد. ارزش‌های سازمان یکی از اجزای فرهنگ آن است. کپسول استراتژی ۲٫۶ درباره نقش فرهنگ سازمانی برای همسوسازی اقدامات فردی با استراتژی شرکت بحث می‌کند.

#### کپسول استراتژی ۲٫۶

##### فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری یکپارچه‌کننده

فرهنگ شرکت شامل باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری شرکت است که بر نحوه تفکر و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فرهنگ در نمادها، مراسم، اقدامات اجتماعی، تشریفات، زبان و لباس نمایان است. هرچند ارزش‌های مشترک در همسوسازی اهداف اعضای سازمان موثر هستند، اما فرهنگ به طور کلی تأثیر گسترده‌تری بر ظرفیت سازمان برای اقدام هدفمند دارد. فرهنگ سازمانی، پدیده پیچیده‌ای است. این پدیده تحت تأثیر محیط بیرونی است - خصوصاً فرهنگ‌های ملی و نژادی که بنگاه در آن قرار دارد. همچنین ممکن است تحت تأثیر فرهنگ اجتماعی و حرفه‌ای اعضای سازمان قرار بگیرد. از همه مهم‌تر، نتیجه تاریخچه سازمان است؛ شخصیت و باورهای مؤسس معمولاً بسیار موثر است. برای مثال، فرهنگ شرکتی والت دیزنی همچنان نشان‌دهنده ارزش‌ها، آرمان‌ها و سبک شخصی والت دیزنی است. فرهنگ شرکت معمولاً همگن نیست؛ ممکن است فرهنگ‌های مختلفی در آزمایشگاه تحقیقات، در فروش و در دپارتمان حسابداری وجود داشته باشد.

1. Bill Ouchi



فرهنگ می‌تواند همکاری و هماهنگی را تسهیل کند. در شرکت‌های نظیر استارباکس، شِل، نینتندو و گوگل، فرهنگ‌های شرکتی قوی، حس هویت را در میان کارکنان ایجاد می‌کند که از ارتباطات و روال‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند. اما فرهنگ می‌تواند مانع از پیاده‌سازی استراتژی هم بشود. فرهنگ‌ها می‌توانند تفرقه‌افکن و مخرب نیز باشند. در بانک بریتانیایی نتوست<sup>۱</sup> در طول دهه ۱۹۹۰، جان ویکز<sup>۲</sup> «فرهنگ شکایت کردن» را شناسایی کرد که مانعی برای اقدامات استراتژی بالا به پایین بود. فرهنگ احتمالاً از برخی اقدامات شرکت پشتیبانی می‌کند اما مانع از اقدامات دیگر می‌شود. سالومون برادرز<sup>۳</sup> (که اکنون بخشی از سیتی گروپ است) به خاطر فرهنگ فردگرا و رقابتی داخلی آن مشهور بود که عزم و تلاش فردی را تقویت می‌کرد اما پشتیبانی آن از همکاری کمتر بود.

توسعه فرهنگ‌ها زمان بر است و نمی‌توان آن را به سادگی تغییر داد. با تغییر محیط بیرونی، ممکن است یک فرهنگ بسیار اثربخش، ناکارا شود. فرهنگ حرفه‌ای‌گری و نظامی‌گری واحد پلیس لس‌آنجلس، (که آن را به یکی از تحسین برانگیزترین و موثرترین نیروهای پلیس در آمریکا تبدیل کرد) بعدها منجر به مشکلات جدایی و عدم پاسخگویی به نیازها جامعه شد.

هرچند که اهمیت فرهنگ سازمانی را درک می‌کنیم (طبق نظر مدیرعامل شرکت مرک<sup>۴</sup>، «فرهنگ خوراک روزانه استراتژی است!») اما ابزار مدیریتی منعطفی در دستان مدیران عامل نیست. فرهنگ به طور کلی یکی از دارایی‌های سازمان است که قابل تغییر توسط مدیریت ارشد نیست. مدیران عامل، فرهنگ سازمان‌های خود را ایجاد نمی‌کنند بلکه به ارث می‌برند. مسئله اصلی، شناسایی فرهنگ سازمان و اطمینان از این موضوع است که ساختار و سیستم‌ها با فرهنگ همکاری می‌کنند و علیه آن نیستند. جایی که فرهنگ سازمانی از استراتژی پشتیبانی می‌کند می‌تواند بسیار با ارزش باشد. اولاً ارزان است؛ به عنوان یک ابزار کنترل در هزینه‌های پایش و محرک‌های مالی صرفه‌جویی می‌کند؛ ثانیاً امکان انعطاف‌پذیری را فراهم می‌کند؛ وقتی افراد اهداف و اصول سازمان را نهادینه می‌کنند می‌توان به آن‌ها اجازه داد تا از ابتکار و خلاقیت خود در کار استفاده کنند.

1. NatWest

2. John Weeks

3. Salomon Brothers

4. Merc

## مسئله هماهنگی<sup>۱</sup>

تمایل به همکاری برای اطمینان از این که اعضای سازمان، تلاش‌های خود را یکپارچه می‌کنند کافی نیست. عدم وجود یک هدف مشترک نیست که موجب می‌شود تیم‌های دوی امدادی در المپیک چوب را از دست بدهند. در صورتی که افراد نتوانند راه‌های هماهنگی تلاش‌های خود را ببابند تولید محقق نخواهد شد. همان‌گونه که پیش‌تر در بحث خود درباره قابلیت‌های سازمانی مشاهده کردیم، عملکرد استثنایی وال مارت، سیرک دوسولی<sup>۲</sup> و لشگر دریایی آمریکا به میزان کمتری ناشی از مهارت‌های اعضای مختلف است و بیشتر حاصل هماهنگی فوق‌العاده بین آن‌ها است. مکانیزم‌های هماهنگی زیر را می‌توان در تمام بنگاه‌ها مشاهده کرد:

«**قوانین و دستورالعمل‌ها:** یکی از ویژگی‌های اصلی بنگاه، وجود قراردادهای استخدامی عمومی است که افراد تحت آن توافق می‌کنند تا طیفی از وظایف مورد نیاز کارفرما را انجام بدهند. این امر به مدیران امکان می‌دهد تا با استفاده از قوانین عمومی («مأموران مخفی در مأموریت‌های خارجی هزینه‌هایی ضروری خواهند داشت که فقط با ارائه رسیدهای اصلی بازپرداخت می‌شود») و دستورالعمل‌های خاص (خانم مانی پنی، جعبه سیگار جدید خود را که دارای نسل چهارم ارتباطات و یک اشعه مرگ مخفی است به آقای باند نشان می‌دهد) از اختیار خود استفاده کنند.

«**روال‌ها:** جایی که فعالیت‌ها به طور منظم انجام می‌شود هماهنگی مبتنی بر سازگاری دوجانبه و قوانین درون‌روال‌های سازمانی نهادینه می‌شود. همان‌طور که در فصل قبلی اشاره کردیم این «توالی منظم و قابل پیش‌بینی از اقدامات هماهنگ شده از سوی افراد»، مبنای قابلیت سازمانی هستند. اگر سازمان‌ها بخواهند فعالیت‌های پیچیده را به صورت کارا و قابل اطمینان انجام دهند قوانین، دستورالعمل‌ها و سازگاری دوجانبه کافی نیست. هماهنگی باید در روال‌ها جای بگیرد.

«**سازگاری دوجانبه<sup>۳</sup>:** ساده‌ترین شکل هماهنگی مستلزم سازگاری دوجانبه افراد مشارکت‌کننده در فعالیت‌های مرتبط است. در فوتبال یا تنیس دونفره، بازیکنان اقدامات خود را فوراً و بدون دستور یا روال‌های تعیین شده هماهنگ می‌کنند. این

1. coordination problem

2. Cirque du Soleil

3. mutual adjustment

سازگاری دوجانبه که در تیم رهبران اتفاق می‌افتد برای فعالیت‌های جدیدی که امکان روال سازی در آن‌ها وجود ندارد بسیار مناسب است.

نقش نسبی ابزارهای مختلف هماهنگی به نوع فعالیت انجام شده و میزان مشارکت مورد نیاز بستگی دارد. قوانین برای فعالیت‌هایی که به نتایج استاندارد نیاز دارند بسیار کارآمد هستند - بیشتر رویه‌های کنترل کیفیت از قوانین ساده استفاده می‌کنند. روال‌ها برای فعالیت‌هایی ضروری هستند که در آن‌ها وابستگی متقابل شدیدی بین افراد وجود دارد، چه فعالیت یک کار تولیدی ساده باشد (خدمت رسانی به مشتریان در استارباکس) چه کار پیچیده‌تر (انجام یک جراحی قلب باز). سازگاری دوجانبه برای کارهای غیراستاندارد (نظیر حل مسئله) بهتر است که در آن افراد مشارکت‌کننده به این دلیل که تماس چشمی نزدیکی با هم دارند (سرآشپز و آشپزهای زیردست او) یا به دلیل تبادل اطلاعات (طراحان از نرم‌افزار تعاملی CAD استفاده می‌کنند)، کاملاً از اقدامات همکاران خود آگاه هستند.

### سلسله مراتب در طراحی سازمانی

سلسله مراتب، ویژگی اصلی ساختار سازمانی است. سلسله مراتب ابزاری اساسی است که شرکت‌ها از طریق آن به تخصصی‌سازی، هماهنگی و همکاری دست پیدا می‌کنند. با وجود تصورات منفی که اغلب راجع به سلسله مراتب وجود دارد، داشتن سلسله مراتب ویژگی تمام سازمان‌های انسانی پیچیده است و برای کارایی و انعطاف‌پذیری، ضروری است. مسئله اصلی این نیست که با سلسله مراتب سازماندهی کنیم یا خیر (جایگزین‌های اندکی وجود دارد) بلکه موضوع این است که ساختار سلسله مراتب چگونه باید باشد و بخش‌های مختلف چگونه باید با هم مرتبط شوند.

**سلسله مراتب به عنوان ابزار کنترل:** بوروکراسی؛ سلسله مراتب، شکلی از سازمانی است که در آن اعضای سازمان در لایه‌های عمودی سازماندهی می‌شوند؛ در لایه‌های میانی، هر فرد به یک مافوق گزارش می‌دهد و زیردستانی دارد که آن‌ها را نظارت و پایش می‌کند. سلسله مراتب از طریق اعمال کنترل بالا به پایین، راه حلی برای مسئله همکاری ارائه می‌کند.

سلسله مراتب به عنوان مکانیزمی مدیریتی برای استفاده از قدرت متمرکز؛ یکی از ویژگی‌های سیستم‌های دولت‌خاندان چینی در چین در سه قرن قبل از میلاد مسیح بود و یکی از ویژگی‌های تمام سازمان‌های بزرگ در حوزه مدیریت دولتی، مذهب و نظامی‌گری است. به اعتقاد ماکس

ویرا<sup>۱</sup> (پدر نظریه سازمانی)، سلسله مراتب، ویژگی اصلی سیستم بوروکراسی او بود که مستلزم آن بود که: تمام دفاتر سطح پایین تحت کنترل و نظارت یک دفتر سطح بالا باشند؛ تقسیم کار سیستماتیک وجود داشته باشد؛ نگارش «قوانین، تصمیمات و قواعد اداری» رسمیت داشته باشد، و کار از طریق قواعد استاندارد و رویه‌های عملیاتی کنترل شود که در آن اختیار بر اساس «باور به قانونی بودن قواعد تصویب شده و حق افراد دارای اختیار تحت این قوانین برای صدور دستور است».

اولویت بخشی ماکس وبر به عقلانیت و کارایی نسبت به پارتی بازی و استفاده شخصی از اختیار سلسله مراتبی رایج در آن دوران، طرح‌های سازمانی را رایج کرد که به دنبال محافظت در برابر صفات مشخصه انسانی نظیر احساسات، خلاقیت، دوستی و ویژگی‌های شخصیتی بودند. در نتیجه، سازمان‌های بوروکراتیک با عنوان بوروکراسی‌های مکانیکی یا ماشینی نامیده شده‌اند.

**سلسله مراتب به عنوان ابزار هماهنگی: مازولار بودن؛** در یک تعریف کلی، سلسله مراتب یکی از ویژگی‌های تمام سیستم‌های پیچیده است:

« بدن انسان شامل زیر سیستم‌هایی نظیر دستگاه تنفسی، دستگاه عصبی و دستگاه گوارش است که هر کدام شامل اندام‌هایی هستند که هر یک از آن اندام‌ها از سلول‌های مختلفی تشکیل شده است.

« جهان فیزیکی، سلسله مراتبی است که در بالای آن کهکشان‌ها و در پایین آن سیستم‌های خورشیدی قرار دارند و ما می‌توانیم تا بی نهایت پایین برویم و به اتم‌ها و علاوه بر آن به ذرات ریزاتمی برسیم.

« سیستم‌های اجتماعی شامل افراد، خانواده‌ها، جوامع و ملت‌ها هستند.

« کتاب شامل حروف، واژگان، جملات، پاراگراف‌ها و فصل است.

در نظر گرفتن سازمان‌ها به عنوان سلسله مراتب طبیعی به جای سیستم‌های کنترل عمودی به مزایای ساختارهای سلسله مراتبی در هماهنگی اشاره دارد:

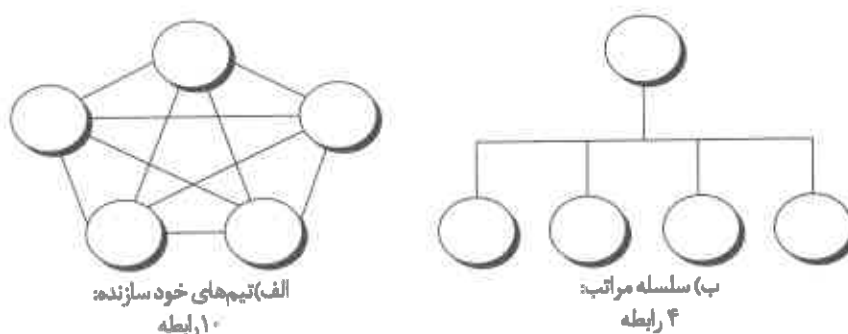
« صرفه‌جویی در هماهنگی؛ فرض کنید یک بنگاه مشاوره را با پنج شریک راه‌اندازی

می‌کنیم. اگر ساختار بنگاه به صورت یک «تیم خودسازمانده» باشد که در آن هماهنگی بر اساس سازگاری دوجانبه است (شکل ۲،۶ الف)، باید ۱۰ تعامل دو طرفه را مدیریت کرد. در مقابل، اگر شریک دارای بیشترین سهم را به عنوان شریک

مدیریت‌کننده منصوب کنیم (شکل ۳,۶ ب)، فقط چهار رابطه را باید مدیریت کنیم. البته در اینجا راجع به کیفیت هماهنگی صحبت نمی‌کنیم: برای کارهایی نظیر انتصاب شرکا در پروژه‌ها که روال شده‌اند، ساختار سلسله مراتبی کاملاً مفید است. برای حل مسائل پیچیده، بهتر است شرکا به یک تیم خودسازمانده برگردند. هرچه تعداد اعضای سازمان بیشتر باشد مزایای کارایی حاصل از سازماندهی سلسله مراتبی بیشتر است. تیم توسعه ویندوز ۸ مایکروسافت شامل حدود ۳۲۰۰ مهندس توسعه نرم‌افزار، مهندسان تست و مدیران برنامه بود. این افراد در ۳۵ «تیم خصوصیت»<sup>۱</sup> سازماندهی شدند که هر کدام به چند «تیم مولفه»<sup>۲</sup> تقسیم شدند. در نتیجه، فقط لازم بود که هریک از مهندسان با اعضای تیم مستقیم خود هماهنگ باشد. ساختار ماژولار تیم توسعه ویندوز ۸ مشابه ساختار ماژولار محصول است.

◀ **انطباق پذیری**<sup>۳</sup>: سیستم‌های سلسله مراتبی و ماژولار می‌توانند سریع‌تر از سیستم‌های واحد به تکامل برسند. این انطباق پذیری مستلزم تجزیه پذیری است: توانایی فعالیت هریک از زیرسیستم‌های تشکیل دهنده با میزانی از استقلال از سایر زیرسیستم‌ها. سیستم‌های ماژولاری که امکان استقلال قابل توجهی را برای هر ماژول فراهم می‌کنند سیستم‌های دارای ارتباط ضعیف نامیده می‌شوند. ساختار ماژولار ویندوز ۸ به «تیم خصوصیت» امکان می‌دهد تا ویژگی‌های نوآورانه محصول و راهکارهای نرم‌افزاری نوآورانه را بدون نیاز به هماهنگی با هریک از ۳۴ تیم دیگر معرفی کند. پیش نیاز اصلی این است که ماژول‌های مختلف با هم جور باشند- این امر مستلزم ارتباطی استاندارد است. بنگاه چندبخشی، یک ساختار ماژولار است. در شرکت پروکتر اند گمبل، بخش مراقبت از موبدون دخالت بخش‌های شستشوی لباس، سلامت یا دوراسل راجع به تولید شامپوهای جدید تصمیم‌گیری می‌کند. ساختار بخشی، اضافه کردن کسب‌وکارهای جدید (ژیلت، ولا) یا واگذاری آن‌ها (فولگرز کافی، پرینگلز) را برای پی‌اندجی آسان‌تر می‌سازد.

شکل ۳,۶ نحوه صرفه‌جویی در هماهنگی از طریق سلسله مراتب



### رویکردهای اقتضایی<sup>۱</sup> نسبت به طراحی سازمانی<sup>۲</sup>

همانند استراتژی، طراحی سازمانی درگیر یافتن «بهترین» راه سازماندهی شده است. در طول نیمه اول قرن بیستم تصور می‌شد که بوروکراسی و مدیریت علمی بهترین راه سازماندهی هستند. در طول دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مکتب روابط انسانی تشخیص داد که همکاری و هماهنگی درون سازمان‌ها در مورد روابط اجتماعی است که بوروکراسی آن را از طریق سکون و جدایی از بین برد؛ نظریه X از سوی نظریه Y به چالش کشیده شده است.

با این وجود، مطالعات تجربی مشخصات سازمانی گوناگون، مناسب برای شرایط مختلف را نشان داده است. برنز<sup>۳</sup> و استالکر<sup>۴</sup> با مطالعه شرکت‌های مهندسی اسکاتلندی دریافتند که بنگاه‌ها در محیط‌های باثبات دارای شکل‌های مکانیکی<sup>۵</sup> هستند که با عنوان بوروکراسی توصیف می‌شوند؛ بنگاه‌های موجود در بازارهای دارای ثبات کمتر دارای شکل‌های ارگانیکی<sup>۶</sup> هستند که رسمیت کمتر و انعطاف‌پذیری بیشتری داشتند. جدول ۳,۶ مشخصات اصلی این دو بنگاه را مقایسه می‌کند.

تا دهه ۱۹۷۰، نظریه اقتضایی (اعتقاد به اینکه بهترین راه وجود ندارد؛ بهترین راه به استراتژی، تکنولوژی مورد استفاده و محیط پیرامون بستگی دارد) به طور گسترده پذیرفته شد. هرچند میزان درآمد گوگل و مک دونالدز مشابه است اما ساختارها و سیستم‌های آن‌ها بسیار متفاوت است.

1. contingency approach  
5. mechanistic forms

2. organization design  
6. organic forms

3. Burns

4. Stalker

میزان بوروکراسی مک دونالد بسیار زیاد است؛ سطوح بالای تخصصی سازی کارها، سیستم‌های رسمی و تأکید زیاد بر قواعد و رویه‌ها، گوگل بر عدم رسمیت، تخصصی کردن کمتر شغل، ارتباطات افقی و اهمیت اصول نسبت به قواعد تأکید می‌کند. این تفاوت‌ها نشان‌دهنده تفاوت در استراتژی، تکنولوژی، منابع انسانی و پویایی محیط‌های کسب و کاری است که هر بنگاه در آن قرار دارد. به طور کلی، هرچه کالاها و خدمات استانداردتر باشند (قوطی‌های نوشیدنی، آزمایش خون یا اصلاح سرب برای استخدام‌شدگان ارتش) و محیط باثبات‌تر باشد، مزایایی کارایی مدل بوروکراتیک با توجه به رویه‌های عملیاتی استاندارد و سطوح بالای تخصصی سازی آن، بیشتر است. زمانی که بازارها متلاطم‌تر می‌شوند یا نوآوری مطلوب می‌شود یا خریداران به محصولات سفارشی نیاز دارند مدل بوروکراتیک کارایی ندارد.

جدول ۲.۶ شکل‌های سازمانی مکانیکی در برابر ارگانیکی

ویژگی	شکل‌های مکانیکی	شکل‌های ارگانیکی
تعریف کار	دقیق و بسیار تخصصی	انعطاف پذیر و کلی
هماهنگی و کنترل	قواعد و دستورالعمل‌های اعمال شده به صورت عمودی	سازگاری دوجانبه، فرهنگ مشترک
ارتباط	عمودی	عمودی و افقی
دانش	متمرکز	پراکنده
تعهد و وفاداری	به سرپرست مستقیم	به سازمان و اهداف آن
بافت محیطی	باثبات و دارای عدم قطعیت تکنولوژیکی کم	پویا و دارای عدم قطعیت تکنولوژیکی و ابهام زیاد

منبع: باتلر، لندن، ۱۹۹۱

همچنین این عوامل اقتضایی موجب می‌شوند که واحدهای درون شرکت‌ها به صورت متفاوتی سازماندهی شوند. فعالیت‌های ثابت و استاندارد نظیر پرداخت دستمزد، خزانه‌داری، اخذ مالیات، پشتیبانی مشتری و خرید در صورت سازماندهی با اصول بوروکراتیک احتمالاً به خوبی انجام می‌شوند؛ پژوهش، توسعه محصول جدید، بازاریابی و برنامه‌ریزی استراتژیک به حالات ارگانیکی‌تر سازماندهی نیاز دارند.

با متلاطم‌تر شدن محیط کسب و کار، روند سازماندهی به سمت رویکردهای ارگانیکی متمایل شده است که جایگزین رویکردهای بوروکراتیک‌تر شده‌اند. از اواسط دهه ۱۹۸۰، تقریباً

تمام شرکت‌های بزرگ، سخت تلاش کرده‌اند تا برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتر، ساختاردهی و سازماندهی مجدد را انجام دهند. شرکت‌ها در ساختارهای چندبخشی خود دارای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، کاهش تعداد لایه‌های سلسله‌مراتبی، کاهش تعداد کارکنان دفاتر مرکزی و تأکید بر ارتباطات افقی به جای ارتباطات عمودی هستند و تمرکز کنترل خود را از نظارت به پاسخگویی تغییر داده‌اند.

اما این روند یک طرفه نبوده است. بحران مالی سال ۲۰۰۸ و پس از آن، موجب شد تا بسیاری از شرکت‌ها مجدداً کنترل بالا به پایین را اعمال کنند. افزایش آگاهی در مورد نیاز به مدیریت ریسک‌های مالی، محیطی و سیاسی در بخش‌هایی نظیر خدمات مالی، نفت و معدن کنترل متمرکز و اتکا به قواعد را افزایش داده است. ممکن است چرخه‌های تمرکز و عدم تمرکز که بسیاری از بنگاه‌ها نشان می‌دهند ابزاری باشد که از طریق آن موازنه بین یکپارچگی و پاسخگویی منعطف را متوازن کنند.

پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ای.سی.تی) در زمینه‌های مختلفی رخ داده است. در برخی از موارد خودکارسازی فرایندها امکان تمرکز و بوروکراسی را فراهم کرده است (فعالیت‌های خدمات مشتری بانک یا اپراتور مخابراتی خود را در نظر بگیرید). در سایر حوزه‌ها فناوری اطلاعات روش‌های غیررسمی برای هماهنگی را رواج داده است. جهش بزرگ در قابلیت استفاده از اطلاعات در دسترس اعضای سازمان و راحتی برقراری ارتباط با یکدیگر، ظرفیت سازگاری دوجانبه را بدون نیاز به راهنمایی و هدایت سلسله‌مراتبی شدید کاملاً افزایش داده است.

### طراحی سازمانی: انتخاب ساختار مناسب

مشخص کردیم که ویژگی اصلی سازمان‌ها سلسله‌مراتبی بودن آنها است. افراد به منظور انجام کارهای پیچیده باید در واحدهای سازمانی گروه‌بندی شوند و همکاری و هماهنگی باید میان این واحدها ایجاد شود. اکنون سوالات سازمانی کلیدی عبارتند از:

- ❖ واحدهای تخصصی بر چه مبنایی باید تعریف شوند؟
- ❖ اختیار تصمیم‌گیری چگونه باید تخصیص داده شود؟
- ❖ واحدهای سازمانی مختلف به منظور هماهنگی و کنترل چگونه باید تجمیع شوند؟



ما در این بخش، دو مسئله اصلی در طراحی سازمان‌ها را حل می‌کنیم. اول این که افراد بر چه مبنایی باید در واحدهای سازمانی گروه‌بندی شوند؟ دوم اینکه واحدهای سازمانی چگونه باید در ساختارهای سازمانی کلی پیکره‌بندی شوند؟

### تعریف واحدهای سازمانی

در ایجاد یک ساختار سلسله‌مراتبی، افراد بر چه مبنایی به واحدهای سازمانی درون بنگاه تخصیص داده می‌شوند؟ این موضوع، حائز اهمیت و پیچیده است. شرکت‌های چندملیتی و چند محصولی به طور مستمر درگیر این مسئله هستند که آیا ساختار آن‌ها باید بر اساس بخش‌های محصول باشد یا شرکت‌های تابعه کشوری یا دپارتمان‌های وظیفه‌ای و به صورت دوره‌ای متحمل اختلال ناشی از تغییر از یک ساختار به ساختار دیگر می‌شوند. کارکنان را می‌توان بر اساس معیارهای زیر گروه‌بندی کرد:

« فعالیت‌های مشترک: نظافتچی‌ها به خدمات نگهداری تخصیص داده خواهند شد و

معلمان به واحدی موسوم به دانشکده تخصیص داده می‌شوند؛

« محصولات: قفسه پرکن‌ها و دستیاران خدمات مشتری به یکی از دپارتمان‌های زیر

تخصیص داده خواهد شد: کالاهای آشپزخانه، ظروف سفره، وسایل خواب یا لوازم

خانگی؛

« موقعیت: ۱۴۱۰۰۰ شعبه که در استارباکس کار می‌کنند بر اساس موقعیت جغرافیایی

سازماندهی می‌شوند: هریک از فروشگاه‌ها به طور متوسط ۱۶ کارمند دارد؛

« فرایند: در بیشتر کارخانجات تولیدی، کارکنان بر اساس فرایند سازماندهی می‌شوند:

مونتاز، کنترل کیفیت، انبار، ارسال. فرایندها معمولاً در واحدها گروه‌بندی می‌شوند.

چگونه درباره استفاده از ساختار کاری، محصولی، جغرافیایی یا فرایندی برای تعریف

واحدهای سازمانی تصمیم‌گیری کنیم؟ موضوع اصلی، شدت نیاز به هماهنگی است: آن

دسته از افرادی که به بیشترین تعامل نیاز دارند باید در یک واحد سازمانی قرار بگیرند. در مورد

استارباکس، فروشگاه‌های مختلف، واحدهای اصلی هستند: مدیر، متصدیان بار و نظافتچی‌ها

در یک مکان باید یک واحد سازمانی را شکل بدهند. بریتیش ایرویز باید بر اساس فرایندها و

وظایف سازماندهی شود: کارکنان مشارکت‌کننده در فرایندهای خاص (پرواز، خدمات سخن

پرواز، حمل بار، نگهداری هواپیما و حساب‌ها) باید در واحدهای سازمانی مشابه کار کنند.

سپس می‌توان این واحدهای فرایند را در گروه‌های وظیفه‌ای گسترده‌تر ترکیب کرد: عملیات پرواز، مهندسی، بازاریابی، فروش، خدمات مشتری، منابع انسانی، اطلاعات و مالی. این اصل گروه بندی افراد براساس میزان نیاز به هماهنگی آن‌ها از سوی جیمز تامسون در تحلیل مربوط به وابستگی متقابل درون سازمان‌ها ارائه شد. او سه سطح از وابستگی متقابل را مشخص کرد: *وابستگی بین‌بخشی*<sup>۱</sup> (ضعیف‌ترین) که در آن افراد به صورت مستقل فعالیت می‌کنند اما به عملکرد یکدیگر وابسته هستند؛ *وابستگی متوالی*<sup>۲</sup> که در آن خروجی یک فرد، ورودی فرد دیگر است؛ و *وابستگی متقابل*<sup>۳</sup> (قوی‌ترین) که در آن افراد به صورت دوطرفه وابسته هستند. در سطح اول سازماندهی، اولویت باید ایجاد واحدهای سازمانی برای کارکنان دارای وابستگی متقابل باشد (مثل اعضای یک تیم حفاری میدان نفتی یا مشاورانی که بر روی مأموریت مشتری کار می‌کنند).

به طور کلی، اولویت‌های مربوط به سطح اول سازمان معمولاً واضح است: معمولاً کاملاً روشن است که کارکنان را باید براساس کار و فرایند سازماندهی کرد یا موقعیت. نحوه گروه بندی واحدهای سازمانی سطح پایین‌تر در واحدهای سازمانی گسترده‌تر کمتر مشخص است. در سال ۱۹۲۱ مشخص نبود که ساختار وظیفه‌ای برای شرکت دوپونت بهتر است یا سازماندهی مجدد به صورت بخش‌های محصول. ای جی لافلی<sup>۴</sup> در هنگام انتصاب به عنوان مدیرعامل شرکت پروکتر اند گمبل باید تصمیم می‌گرفت که ساختار بخشی محصول جدید را حفظ کند یا به ساختار قبلی بازگردد که در آن سازمان‌های منطقه‌ای حکم فرما بودند.

در تصمیم‌گیری راجع به نحوه سازماندهی سطوح بالاتر ساختار بنگاه نیز همان اصل صادق است. در شرکت نستله، هماهنگی با مدیران اجرایی بازاریابی و فروش شکلات برای مدیران کارخانجات شکلات مهم‌تر از هماهنگی با مدیر کارخانه آب معدنی اویان است؛ بهتر است که نستله به جای واحدها براساس بخش‌های محصول سازماندهی شود. شرکت هیوندای موتور چند مدل خودروی مختلف را تولید می‌کند و در بسیاری از کشورهای جهان حضور دارد؛ اما با توجه به استراتژی جهانی آن و ارتباط نزدیک بین مدل‌های مختلف آن بهتر است که سازماندهی این شرکت به جای محصول یا موقعیت جغرافیایی براساس وظیفه باشد.

در طول زمان، اهمیت نسبی این نیازهای هماهنگی مختلف تغییر می‌کند و موجب تغییر ساختار بنگاه می‌شود. فرایند جهانی سازی، تجارت و ارتباط بین کشورها را تسهیل کرده است

1. pooled interdependence  
4. A. G. Lafley

2. sequential interdependence

3. reciprocal interdependence

و شباهت ترجیحات مصرف‌کننده را افزایش داده است. در نتیجه، شرکت‌های چندملیتی از ساختارهای جغرافیایی به بخش‌های محصول جهانی حرکت کرده‌اند.

### شکل‌های ساختاری جایگزین: وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی

بر اساس این رویکردهای جایگزین برای گروه بندی وظایف و فعالیت‌ها می‌توانیم سه شکل سازمانی اصلی را برای شرکت‌ها شناسایی کنیم: ساختار وظیفه‌ای<sup>۱</sup>، ساختار چندبخشی<sup>۲</sup> و ساختار ماتریسی<sup>۳</sup>.

**ساختار وظیفه‌ای**؛ بنگاه‌های دارای یک کسب‌وکار معمولاً بر اساس مرزهای وظیفه‌ای سازماندهی می‌شوند. گروه بندی وظایف کاری مشابه در کنار هم برای استفاده از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، افزایش یادگیری و قابلیت‌سازی<sup>۴</sup> و به کارگیری سیستم‌های کنترل استاندارد، مناسب است. از آنجایی که یکپارچگی بین وظیفه‌ای<sup>۵</sup> در رأس سازمان رخ می‌دهد ساختارهای وظیفه‌ای به دلیل میزان بالای کنترل متمرکز از سوی مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد مناسب است. با این وجود، ساختارهای وظیفه‌ای حتی در بنگاه‌های تک محصوله هم مشکلات همکاری و هماهنگی دارند. دپارتمان‌های وظیفه‌ای مختلف، اهداف، ارزش‌ها، واژگان و هنجارهای رفتاری خود را توسعه می‌دهند که یکپارچگی بین وظیفه‌ای را دشوار می‌سازد. با افزایش اندازه بنگاه، فشار بر مدیریت ارشد برای دستیابی به یکپارچگی اثربخش افزایش می‌یابد. از آنجایی که ارتباط واحدهای مختلف بنگاه معمولاً نزدیک است دامنه عدم تمرکز، محدود است. به طور خاص، فعالیت واحدهای مختلف به عنوان مراکز سود نیمه مستقل، بسیار دشوار است. مشکلات واقعی وقتی بروز می‌کنند که طیف محصولات و کسب‌وکار بنگاه افزایش می‌یابد. همان‌طور که در مورد دوپونت بیان کردیم در طول اوایل قرن بیستم (زمانی که یک شرکت با ساختار وظیفه‌ای طیف محصولات خود را گسترش می‌داد) هماهنگی درون هر حوزه محصول دشوار می‌شد.

اما با بالغ شدن شرکت‌ها و صنایع آن‌ها نیاز به کارایی، کنترل متمرکز و قابلیت‌های کارکردی پیشرفته می‌تواند موجب بازگشت شرکت‌ها به ساختارهای وظیفه‌ای شود. برای مثال:

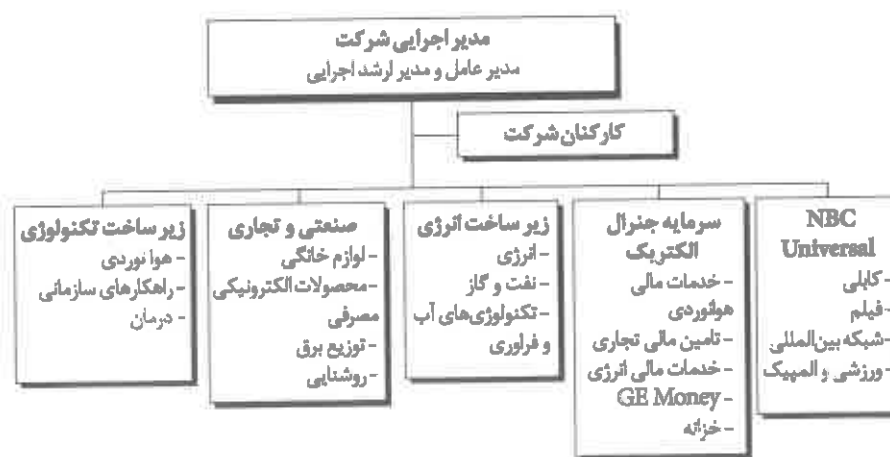
◀ وقتی جان اسکولی در سال ۱۹۸۴ به سمت مدیرعامل شرکت اپل رسید سازماندهی شرکت بر اساس محصول بود: اپل ۲، اپل ۳، لیزا و مکینتاش. هماهنگی بین وظیفه‌ای

1. functional structure    2. multidivisional structure    3. matrix structure    4. capability building  
5. cross-functional integration

درون هر محصول قوی بود اما یکپارچگی میان محصولات اندک بود؛ هر محصول دارای یک سیستم عامل متفاوت بود، برنامه‌های کاربردی ناسازگار بودند و امکان بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در خرید، ساخت و توزیع وجود نداشت. واکنش اسکولی، سازماندهی مجدد اپل بر اساس خطوط وظیفه‌ای برای به دست آوردن کنترل، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به یک استراتژی محصول منسجم‌تر بود.

جنرال موتورز (پیشگام در ساختار چندبخشی) به سمت یک ساختار وظیفه‌ای‌تر حرکت کرده است. زمانی که صرفه‌جویی در هزینه به اولویت استراتژیک آن تبدیل شد این شرکت نام برندهای خود (کادیلاک، شورولت، بوئیک) را حفظ کرد اما این بخش‌های مجزا را در یک ساختار وظیفه‌ای‌تر ادغام کرد تا از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و انتقال فنی سریع‌تر استفاده کند (شکل ۵,۶ را با شکل ۲,۶ مقایسه کنید).

شکل ۴,۶ جنرال الکتریک: ساختار سازمانی، ۲۰۰۹



منبع: بر اساس اطلاعات گزارش سالانه جنرال الکتریک، ۲۰۰۸

ساختار چندبخشی؛ مشاهده کردیم که ساختار مبتنی بر محصول و چندبخشی در پاسخ به مشکلات هماهنگی ناشی از تنوع بخشی چگونه در طول قرن بیستم ظهور پیدا کرد. مزیت اصلی ساختارهای بخشی (چه مبتنی بر محصول چه مبتنی بر موقعیت جغرافیایی) توانایی

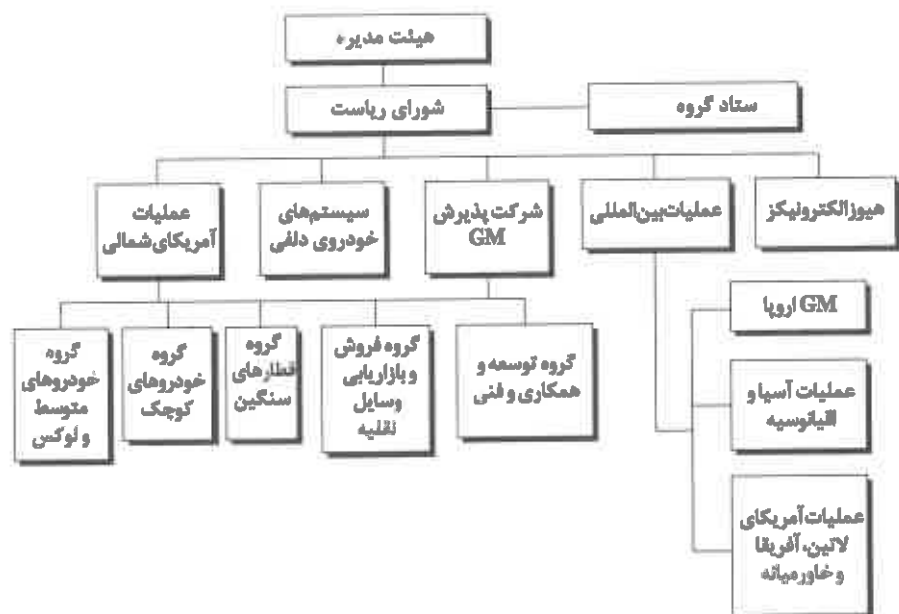
تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. ساختار چندبخشی، نمونه‌ای کلاسیک از یک سازمان ماژولار دارای ارتباط ضعیف است که در آن استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و تصمیمات عملیاتی را می‌توان در سطح بخش اتخاذ کرد، در حالی که دفاتر مرکزی برنامه‌ریزی شرکتی، بودجه بندی و ارائه خدمات معمول تمرکز می‌کنند.

مهم‌ترین مزیت کارایی شرکت‌های چندبخشی، توانایی به کارگیری مجموعه مشتری از ابزارهای مدیریت شرکت برای طیفی از کسب‌وکارهای مختلف است. سیستم «مدیریت بر مبنای اعداد» هارولد گنین<sup>۱</sup> در شرکت آی‌تی‌تی به او امکان داد تا بیش از ۵۰ رئیس بخش را که به طور مستقیم به او گزارش می‌دادند مدیریت کند. سیستم قراردادهای عملکرد جان براون<sup>۲</sup> در شرکت بی بی امکان گزارش‌دهی مستقیم از سوی بیش از ۲۰ «واحد عملکرد استراتژیک» را فراهم کرد. استقلال بخشی، توسعه قابلیت رهبری (عاملی مهم در آماده سازی کاندیداها برای جانشینی مدیرعامل) را در میان رؤسای بخش‌ها نیز افزایش می‌دهد.

شرکت‌های بزرگ و بخشی معمولاً در سه سطح سازماندهی می‌شوند: سطح گروه، بخش‌ها و واحدهای کسب‌وکار مجزا که هریک نمایانگر یک کسب‌وکار متفاوت هستند و برای هریک می‌توان حساب‌های مالی تنظیم کرد و استراتژی‌ها را تدوین کرد. شکل ۴،۶ ساختار سازمانی جنرال الکتریک را در سطح گروه و بخش نشان می‌دهد.

در فصل ۱۴ سازماندهی شرکت چندبخشی را با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد.

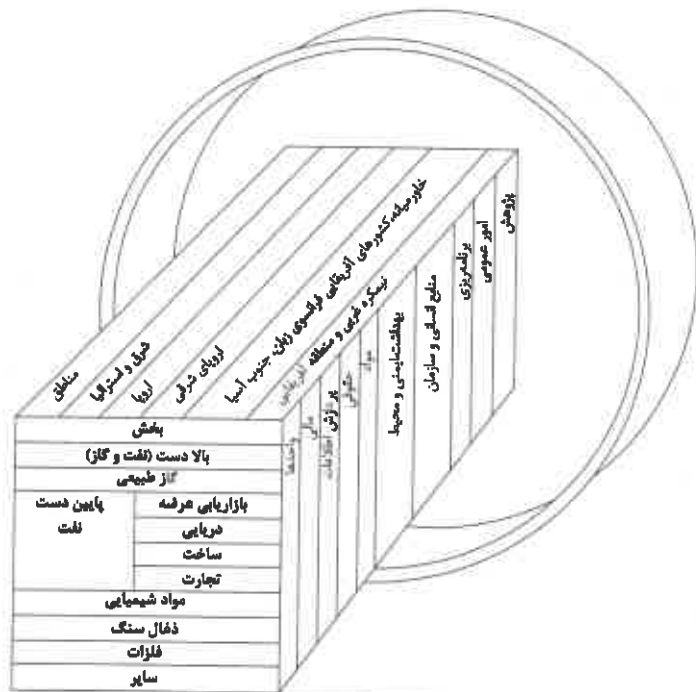
شکل ۵,۶ شرکت جنرال موتورز: ساختار سازمانی، ۱۹۹۷



ساختارهای ماتریسی؛ فارغ از مبنای گروه بندی، تمام شرکت‌هایی که دارای محصولات مختلف، واحدهای مختلف و موقعیت‌های مختلف هستند باید هر سه بُعد را هماهنگ کنند. ساختارهای سازمانی که به هماهنگی و کنترل در میان ابعاد مختلف رسمیت می‌بخشند ساختارهای ماتریسی نامیده می‌شوند.

شکل ۶,۶ ماتریس مدیریت شرکت شیل را نشان می‌دهد (پیش از سازماندهی مجدد در سال ۱۹۹۶). در این ساختار، مدیرکل پالایشگاه پرشرکت شیل در فرانسه به مدیرکل خود (مدیرعامل شیل در فرانسه) گزارش می‌داد در عین حال به رئیس بخش کسب و کار خود (بخش پالایش شرکت شیل) نیز گزارش می‌داد و ارتباطی کاری با رئیس تولید شرکت شیل داشت.

شکل ۶،۶ گروه رویال داچ شیل: ساختار ماتریسی پیش از سال ۱۹۹۶



بسیاری از شرکت‌های متنوع و چندملیتی از جمله فیلیپس، نستله و یونیلور در طول دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ ساختارهای ماتریسی را پذیرفتند هرچند در تمام موارد معمولاً یکی از ابعاد ماتریس دارای اختیارات بیشتری بود. بنابراین در ماتریس قدیمی شرکت شیل، بُعد جغرافیایی (که با سرپرستان در هر کشور و هماهنگ‌کننده‌های منطقه‌ای نشان داده می‌شود) مسئولیت اصلی کنترل بودجه، ارزیابی پرسنل و تدوین استراتژی را بر عهده داشت.

از دهه ۱۹۸۰، بیشتر شرکت‌های بزرگ، ساختارهای ماتریسی خود را متوقف کردند و آن را مجدداً سازماندهی کردند. شرکت شیل، ساختار ماتریسی خود را در طی سال‌های ۱۹۹۵-۱۹۹۶ به خاطر ساختاری مبتنی بر چهار بخش کسب و کار کنار گذاشت: بالا دست، پایین دست، مواد شیمیایی و گاز و انرژی. در طول سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۰۲، شرکت مهندسی بزرگ سوئیدی / سوئدی ای‌بی‌بی ساختار ماتریسی سنگین خود را به دلیل کاهش سودآوری و افزایش بدهی‌ها متوقف

کرد. در محیط‌های کسب‌وکار پویا، شرکت‌ها دریافتند که مزایای حاصل از هماهنگی رسمی میان ابعاد مختلف در اثر پیچیدگی بیش از حد، کارکنان بیشتر در دفاتر مرکزی، تصمیم‌گیری کمتر و اختیار پخش شده بیشتر شده است. بارتلت<sup>۱</sup> و گوشال<sup>۲</sup> بیان می‌کنند که ساختارهای ماتریسی به تعارض و سردرگمی منتهی می‌شوند؛ ازدیاد کانال‌ها به واسطه افزایش کمیته‌ها و گزارش‌ها موجب انباشتگی اطلاعات شده است؛ و مسئولیت‌های همپوشان باعث ایجاد نبرد بر سر قلمرو و کاهش پاسخگویی شده است.

با این حال، تمام سازمان‌های پیچیده‌ای که از محصولات مختلف، واحدهای مختلف و بازارهای جغرافیایی مختلف تشکیل می‌شوند باید در تمام این ابعاد هماهنگ شوند. مشکل سازمان ماتریسی، تلاش برای ایجاد هماهنگی میان ابعاد مختلف نیست- در سازمان‌های پیچیده، این هماهنگی ضروری است. مشکل وقتی پیش می‌آید که این هماهنگی چندبعدی بیش از حد رسمیت می‌یابد و منجر به ایجاد دفاتر مرکزی نامتوازن و سیستم‌های بسیار پیچیده می‌شود که تصمیم‌گیری را کند کرده و ابتکارات کارآفرینی را کاهش می‌دهد. این روند برای شرکت‌هایی بوده است که بر سیستم‌های رسمی هماهنگی و کنترل یریک بعد تمرکز می‌کنند و سپس به سایر ابعاد امکان می‌دهند تا کاملاً غیررسمی باشند. بنابراین، هرچند سازماندهی شرکت شیل بر اساس چهار بخش کسب‌وکار است و این بخش‌ها کنترل مالی و استراتژی را بر شرکت‌های عملیاتی مختلف اعمال می‌کنند اما این شرکت همچنان دارای سرپرستی‌های کشوری (که مسئول هماهنگ کردن تمام فعالیت‌های شیل در ارتباط با موارد حقوقی، مالیات و روابط دولتی درون هر کشور است) و سرپرستی‌های مالی (که مسئول موارد مالی و انتقال تجربیات برتر درون واحد خاص خود است، چه در بخش‌های تولید، بازاریابی یا در منابع انسانی) است.

### روندها در طراحی سازمانی

مشاوران و متخصصان مدیریت، مرگ ساختارهای سلسله‌مراتبی و ظهور شکل‌های سازمانی جدید را اعلام کرده‌اند. دو دهه پیش، دو تن از برجسته‌ترین متخصصان آمریکایی سازمان، یک «انقلاب سازمانی جدید» را شناسایی کردند که دارای ویژگی‌های «سلسله‌مراتب مسطح‌تر، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، تحمل ابهام بالاتر، مرزهای داخلی و خارجی غیرقابل نفوذ، توانمندسازی کارکنان، ظرفیت نوآوری، واحدهای خودسازمانده و مکانیزم‌های هماهنگی خود همگرا بود».

1. Bartlett

2. Ghoshal



در عمل، این ساختار بیشتر به تکامل سازمانی شباهت دارد تا انقلاب سازمانی. قطعاً تغییرات مهمی در ویژگی‌های ساختاری و سیستم‌های مدیریت سازمان‌های صنعتی رخ داده است اما نمی‌توان آن را به عنوان نوآوری سازمانی بنیادی یا انفصال از گذشته توصیف کرد. سلسله مراتب به عنوان شکل ساختاری اصلی تقریباً تمام شرکت‌ها باقی می‌ماند و پیکربندی‌های ساختاری آشنا (وظیفه‌ای، بخشی و ماتریسی) همچنان مشاهده می‌شوند. با این وجود، در این ویژگی‌های ساختاری آشنا تغییراتی رخ داده است:

«لایه زدایی»: شرکت‌ها سلسله مراتب سازمانی خود را تخت‌تر کرده‌اند. انگیزه آن‌ها کاهش هزینه‌ها و افزایش پاسخگویی سازمانی بوده است. دامنه کنترل وسیع‌تر نیز روابط بین مدیران و زیردستان آن‌ها را تغییر داده است و منجر به کاهش نظارت و افزایش عدم تمرکز اقدامات شده است. در شرکت تاتا استیل، سلسله مراتب مدیریت از ۱۳ لایه به پنج لایه کاهش یافت. در جلسه توجیهی مشاوران ارشد شرکت مکنزی، مدیرعامل شرکت تاتا استیل (دکتر ایرانی) بیان کرد: بدون شک تعداد کارکنان ما بیش از حد است اما از آن بدتر، عدم پاسخگویی به فرصت‌های زودگذر است... تصمیم‌گیری ما آن طور که باید سریع نیست و همه به فکر تأییدیه گرفتن هستند... هدف، باز طراحی محتوای شغلی به صورتی معنادارتر است. هدف، احیای سازمان از طریق تعریف مشاغل غنی‌تر با لایه‌های کمتر سلسله مراتب گزارش‌دهی است.

«ادهوکراسی<sup>۱</sup> و سازماندهی تیمی»: به گفته مینتزبرگ، ادهوکراسی‌ها سازمان‌هایی هستند که دارای ویژگی ارزش‌های مشترک، سطوح بالای مشارکت، ارتباط منعطف و هماهنگی خودجوش هستند. سلسله مراتب، اختیار و مکانیزم‌های کنترل عمدتاً وجود ندارند. ادهوکراسی‌ها در جایی به وجود می‌آیند که در آن حل مسئله و سایر فعالیت‌های غیرروال، برجسته هستند و برای تخصص، ارزش قائل می‌شود. تیم‌های مختلف درگیر در پژوهش، مشاوره، مهندسی، سرگرمی و واکنش در برابر بحران معمولاً ادهوکراسی هستند و در مقیاس سازمانی بزرگ‌تر، شرکت‌های نظیر گوگل، دابل‌یو ال گور اند اسوشیتز<sup>۲</sup> و برخی از آژانس‌های تبلیغاتی، ساختار تیمی با بسیاری از ویژگی‌های ادهوکراسی‌ها را پذیرفته‌اند.

1. delayering

2. adhocracy

3. W. L. Gore &amp; Associates

❖ **سازمان‌های پروژه‌ای:** سازمان‌های پروژه‌ای ارتباط نزدیکی با سازمان‌های تیمی دارند. یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های تیمی، پذیرش این موضوع است که وظایف کاری مدت محدودی دارند بنابراین ساختار سازمان باید به صورت پویا انعطاف‌پذیر باشد. سازمان‌های پروژه‌ای در بخش‌های نظیر ساخت و ساز، مشاوره، اکتشاف نفت و مهندسی رایج هستند. از آنجایی که پروژه‌ها متفاوت هستند و شامل مجموعه‌ای از مراحل هستند هر پروژه باید از سوی تیمی با ارتباطات نزدیک انجام شود که می‌توانند از دانش تخصصی تیم‌های پروژه‌ای قبلی و هم‌تایان خود استفاده کنند. با فشرده شدن چرخه زمانی در فعالیت‌های بیشتر، شرکت‌ها در حال معرفی سازمان پروژه‌ای به ساختارهای بخشی و وظیفه‌ای مرسوم خود هستند- برای مثال توسعه محصول جدید، مدیریت تغییر، مدیریت دانش و پژوهش بیش از پیش به صورت پروژه‌ای سازماندهی می‌شوند.

❖ **ساختارهای شبکه‌ای:** یکی از ویژگی‌های معمول توضیحات مختلف درباره رویکردهای جدید به سازماندهی شرکت، استفاده از عبارت شبکه است. بارنلت و گوشال عبارت سازمان فراملی را به عنوان شرکتی چندملیتی ارائه می‌کنند که به صورت یک شبکه جهانی یکپارچه سازماندهی شده است؛ گولد و کمبل یک طراحی سازمانی را پیشنهاد می‌کنند که آن را شبکه ساخت یافته می‌نامند. در نظر گرفتن سازمان‌ها به عنوان شبکه ناشی از تحلیل‌های شبکه اجتماعی است که در آن سازمان‌ها (و سایر مؤسسات اجتماعی) بر حسب روابط اجتماعی بین افراد و واحدهای سازمانی درون آن‌ها تعریف می‌شوند. این تأکید بر الگوهای ارتباطی و تعاملی به جای روابط رسمی، بر مکانیزم‌های غیررسمی تمرکز می‌کند که هماهنگی از طریق آن به وجود می‌آید و کارها در سازمان‌ها انجام می‌شود. پیشرفت‌ها در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، دامنه به وجود آمدن هماهنگی را به بیرون از ساختار رسمی گسترش داده است و باعث شده است که بسیاری از افراد از کنار گذاشتن بیشتر ساختارهای رسمی که بنگاه‌ها به ارث برده‌اند حمایت کنند.

❖ **مرزهای سازمانی نفوذپذیر:** مزایای تخصصی سازی به سازمان‌ها و نیز به افراد می‌رسد؛ در عین حال، پیچیدگی بیشتر محصولات در حال افزایش است. در نتیجه، بنگاه‌ها به دنبال محدود کردن دامنه شرکت خود از طریق برون‌سپاری و تمرکز مجدد بر

فعالیت‌های کسب‌وکار اصلی خود و در عین حال اتکا به روابط نزدیک با بنگاه‌های شریک برای دسترسی به طیف گسترده‌ای از تخصص‌ها بوده‌اند. در بررسی دقیق‌تر اتحادهای استراتژیک (فصل ۱۵) خواهیم دید که قرن‌ها است که شبکه‌های محلی بنگاه‌های دارای وابستگی متقابل شدید، یکی از ویژگی‌های تولید بوده‌اند. این شبکه یکی از ویژگی‌های سنتی ساختار صنعتی شمال ایتالیا هستند. هالیوود و سیلیکون‌ولی نیز دارای بنگاه‌های تخصصی هستند که برای طراحی و تولید محصولات پیچیده هماهنگ می‌شوند.

این پدیده‌های سازمانی نوظهور دارای چند مشخصه مشترک هستند:

- ◀ تمرکز بر هماهنگی به جای کنترل: برخلاف سلسله مراتب فرماندهی و کنترل، این ساختارها تقریباً به طور کامل بردستیابی به هماهنگی تمرکز می‌کنند. محرک‌های مالی، فرهنگ و کنترل‌های اجتماعی جای کنترل سلسله مراتبی را می‌گیرند.
- ◀ وابستگی به هماهنگی غیر رسمی که در آن سازگاری دوجانبه جایگزین قواعد و دستورالعمل‌ها می‌شود: اساس همه ساختارهای سلسله مراتبی، وابستگی آن‌ها به هماهنگی داوطلبانه از طریق سازگاری دوجانبه و چند جانبه است. فناوری اطلاعات، ظرفیت هماهنگی از طریق سازگاری دوجانبه را بسیار افزایش داده است.
- ◀ افراد در نقش‌های سازمانی مختلف: اگر طراحی مشاغل و ساختارهای سازمانی به صورت غیرمنعطف تعریف شده باشند تطبیق الگوهای پیچیده هماهنگی با سطوح بالایی انعطاف‌پذیری و پاسخگویی، دشوار است. کارکنان مختلف بیش از پیش مجبور به تصدی هم‌زمان نقش‌های مختلف هستند. برای مثال، یک فرد ممکن است علاوه بر نقش اصلی مدیریت برزند یک محصول خاص، عضو یکی از کمیته‌هایی باشد که فعالیت‌های مشارکت در جامعه را پایش می‌کند، نقش نیروی کار برای انجام مطالعه الگوبرداری و عضوی از جامعه تبادل تجربه در بازاریابی مبتنی بر وب باشد.

## خلاصه

تدوین و پیاده‌سازی استراتژی بسیار وابسته به یکدیگر هستند. در تدوین استراتژی باید ظرفیت سازمان برای پیاده‌سازی را در نظر گرفت؛ در عین حال، فرایند پیاده‌سازی حتماً مستلزم تدوین استراتژی است. اگر فرایند مدیریت استراتژیک سازمانی اثربخش باشد آنگاه سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک آن باید با اقدامات، تعهدات و پایش آن‌ها و تخصیص منابع مرتبط شود. بنابراین

برنامه‌های عملیاتی و بودجه هزینه سرمایه مؤلفه‌های مهم سیستم مدیریت استراتژیک یک بنگاه هستند.

پیاده‌سازی استراتژی مستلزم طراحی کلی سازمان است. با درک نیاز به تطبیق تخصص با همکاری و هماهنگی می‌توانیم اصول بنیادین طراحی سازمانی را درک کنیم. با به کارگیری این اصول می‌توانیم بهترین شیوه تخصیص افراد به واحدهای سازمانی و نحوه ترکیب این واحدهای سازمانی در گروه‌های بزرگ‌تر را مشخص کنیم - به خصوص انتخاب بین شکل‌های سازمانی اصلی نظیر سازمان‌های وظیفه‌ای، بخشی یا ماتریسی. در سال‌های اخیر شاهد تغییر ساختار سازمانی شرکت‌ها بوده‌ایم که تحت تأثیر تقاضای محیط بیرونی آن‌ها و فرصت‌های ایجادشده در دسترس به واسطه پیشرفت در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی قرار گرفته است.

فصل‌های بعدی بیشتر درباره ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی متناسب با استراتژی‌های مختلف و محیط‌های کسب‌وکار مختلف صحبت خواهند کرد. در فصل پایانی (فصل ۱۶) برخی از روندهای جدید و ایده‌های نو را بررسی خواهیم کرد که در حال تغییر تصور ما درباره طراحی سازمانی هستند.

## سوالات خودآموز

۱. بیان شد که روش‌های سنتی برای برنامه‌ریزی استراتژیک (که در شکل ۱،۶ ارائه شده است) سیستم‌های خوبی برای اعمال کنترل هستند اما برای تدوین استراتژی چندان مناسب نیستند خصوصاً برای سازمان‌هایی که با تغییرات بنیادین در محیط خود مواجه هستند. به نظر شما برخی از نقاط قوت و ضعف سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی چه می‌تواند باشد؟
۲. با مراجعه به کپسول استراتژی ۱،۶ که در آن شرکت دوپونت طیف محصولات خود را گسترش داده است (از مواد منفجره به رنگ، نقاشی، پلاستیک و فیبر ترکیبی) فکر می‌کنید که چرا ساختار وظیفه‌ای (که بر اساس کارخانجات تولید و سایر واحدها نظیر فروش، مالی و تحقیق و توسعه سازماندهی شده بود) مناسب نبود؟ چرا ساختار چندبخشی مبتنی بر گروه‌های محصول، اثربخشی مدیریت را بهبود می‌بخشد؟
۳. در سازمان شما (دانشگاه، شرکت یا یک سازمان غیرانتفاعی) کدام دپارتمان‌ها یا فعالیت‌ها به صورت مکانیکی و کدام یک به صورت ارگانیک سازماندهی شده‌اند؟

نوع سازماندهی تا چه حدی با بافت محیطی و فناوری‌های متفاوت دپارتمان‌ها یا فعالیت‌های مختلف متناسب است؟

۴. در سال ۲۰۰۸، سیتی گروپ اعلام کرد که کسب‌وکار مصرف‌کننده آن به بانکداری مصرف‌کننده (که به فعالیت از طریق بانک‌های کشوری مجزا ادامه خواهد داد) و گلوبال کاردز (که مشابه با بخش مدیریت ثروت جهانی سیتی یک کسب‌وکار جهانی واحد را تشکیل خواهد داد) تقسیم خواهد شد. براساس استدلال‌های مربوط به بخش «تعریف واحدهای سازمانی» چرا باید کارت‌های اعتباری را به صورت یک واحد جهانی سازماندهی کرد و تمام خدمات دیگر بانکداری مصرف‌کننده را به صورت واحدهای کشوری؟

۵. نمونه‌های اپل کامپیوتر و جنرال موتورز (بخش «ساختار مالی» در بالا را مشاهده کنید) به تکامل ساختار سازمانی در طول چرخه عمر صنعت اشاره می‌کنند. در طول مرحله رشد، بسیاری از شرکت‌ها ساختارهای چندبخشی را انتخاب می‌کنند؛ در طول مرحله بلوغ و افول، بسیاری از شرکت‌ها به ساختارهای وظیفه‌ای باز می‌گردند. چرا این گونه است؟ (توجه: ممکن است بخواهید به فصل ۸ مراجعه کنید که ویژگی‌های اصلی مدل چرخه عمر را توضیح می‌دهد)

۶. یک نمودار برای یکی از دانشکده کسب‌وکار رسم کنید که با آن آشنا هستید. آیا این دانشکده با ساختار ماتریسی فعالیت می‌کند (برای نمونه، آیا دپارتمان‌های وظیفه‌ای / رشته‌ای به همراه واحدهای مدیریت دوره‌های مختلف قرار دارند)؟ کدام بُعد از ماتریس قدرتمندتر است و هماهنگی دو بُعد دیگر چقدر موثر است؟ برای افزایش کارایی و اثربخشی دانشکده چگونه ساختار آن را مجدداً سازماندهی می‌کنید؟



بخش ۳

استراتژی  
کسب و کار  
و جستجوی  
مزیت رقابتی



فصل ۷ منشأ و ابعاد مزیت رقابتی  
فصل ۸ تکامل صنعت و تغییر استراتژیک  
فصل ۹ صنایع مبتنی بر تکنولوژی و مدیریت نوآوری  
فصل ۱۰ مزیت رقابتی در صنایع بالغ



## فصل ۷

# منشأ و ابعاد مزیت رقابتی

موتور باگی سیرز ۳۹۵ دلار

برای خودروی کاملی با تایرهای لاستیکی، محورهای رولبرینگ شرکت تیمکن<sup>۱</sup>، سه چراغ نفت سوز، بوق و یک گالن روغن موتور، به جز بنزین چیز دیگری نخرید.

... ما متوجه شدیم که یکی از سازندگان شاسی خودرو ۷۵ درصد از تمام شاسی‌های مورد استفاده در خودروسازی آمریکا را می‌سازد. از روی حجم کسب و کار آن فهمیدیم که این شرکت می‌تواند شاسی‌ها را ارزان‌تر از خودروسازانی تولید کند که خود شاسی می‌سازند. پیش این شاسی‌ساز رفتیم و از او خواستیم تا شاسی‌هایی برای موتورهای باگی سیرز بسازد و سپس قیمت آن شاسی‌ها را برای تیراژ بالا به ما اعلام کند. در تمام مراحل ساخت موتور باگی سیرز به همین ترتیب عمل کردیم. خواهید دید که تمام قطعات و بخش‌ها به دقت بررسی شده است؛ خواهید دید که موتور باگی سیرز از بهترین مواد ممکن است؛ این وسیله برای جایگزینی تاپ باگی بوده و در کارخانه ما تولید شده است، تحت نظارت متخصص خود ما، فردی که ۱۵ سال تجربه

خودروسازی دارد او برای تولید خودرویی کاملاً مناسب برای افراد با قیمتی مناسب در سه سال گذشته با ما همکاری کرده است.

بخشی از یک آگهی تبلیغاتی در کاتالوگ شرکت سیرز رویاک اند کوز، ۱۹۰۹، ۱۱۵۰

اگر فروش املاک به سه کلید مکان، مکان و مکان نیاز داشته باشد، آنگاه سه کلید لازم برای فروش محصولات مصرفی عبارتند از تمایز، تمایز، تمایز  
رابرت گویزتا<sup>۲</sup>، مدیر عامل پیشین شرکت کوکاکولا

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ نحوه ظهور مزیت رقابتی و حفظ آن
  - ◀ ظهور مزیت رقابتی
  - ◀ حفظ مزیت رقابتی
- ◀ انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز
- ◀ تحلیل هزینه
  - ◀ منشأ مزیت هزینه
  - ◀ استفاده از زنجیره ارزش برای تحلیل هزینه ها
- ◀ تحلیل تمایز
  - ◀ ماهیت و اهمیت تمایز
  - ◀ تحلیل تمایز: سمت تقاضا
  - ◀ تحلیل تمایز: سمت عرضه
  - ◀ سازماندهی: زنجیره ارزش در تحلیل تمایز
- ◀ پیاده سازی استراتژی های هزینه و تمایز
  - ◀ خلاصه
  - ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

در این فصل عناصر مزیت رقابتی را که در فصل‌های قبلی تحلیل کردیم ادغام کرده و توسعه می‌دهیم. در فصل ۱ بیان شد که بنگاه می‌تواند با حضور در صنعتی جذاب یا با ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود به سودآوری بالاتری برسد. بین این دو روش، مزیت رقابتی مهم‌تر است. از آنجایی که رقابت تقریباً در میان تمام صنایع افزایش یافته است محیط‌های صنعتی محدودی وجود دارند که بتوانند بازده مطمئنی را تضمین کنند؛ بنابراین هدف اصلی استراتژی، ایجاد موقعیت مزیت رقابتی برای بنگاه است.

فصل‌های ۳ و ۵ دو مؤلفه اصلی تحلیل مزیت رقابتی را ارائه کردند. بخش آخر فصل ۳ منشأ بیرونی مزیت رقابتی را تحلیل کرد، یعنی نیاز مشتری و ماهیت رقابت که عوامل کلیدی موفقیت در یک بازار را مشخص می‌کنند. فصل ۵ منشأ داخلی مزیت رقابتی را تحلیل کرد؛ توانایی منابع و قابلیت‌های بنگاه برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی.

این فصل، مزیت رقابتی را به صورت دقیق‌تر بررسی می‌کند. ابتدا با بررسی فرایندهایی که مزیت رقابتی از طریق آن ایجاد و از بین می‌رود، پویایی مزیت رقابتی را بررسی می‌کنیم. این کار اطلاعاتی در مورد نحوه دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن را برای ما فراهم می‌کند. سپس دو بُعد اصلی مزیت رقابتی یعنی مزیت هزینه و مزیت تمایز و ایجاد روش‌های سیستماتیک برای تحلیل خود را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

در پایان این فصل خواهید توانست:

- « شرایطی را بشناسید که بنگاه می‌تواند مزیت رقابتی را نسبت به رقیب ایجاد کرده و حفظ کند و درک کنید که شرایط منبع چگونه باعث ایجاد نقص در فرایند رقابتی (که فرصت‌های مزیت رقابتی را فراهم می‌کند) می‌شود؛
- « دو نوع اصلی مزیت رقابتی را تشخیص دهید: مزیت هزینه و مزیت تمایز؛
- « منشأ مزیت هزینه را در صنعت شناسایی کنید، تحلیل هزینه را برای ارزیابی موقعیت هزینه نسبی بنگاه انجام بدهید و استراتژی‌هایی را برای افزایش رقابتی بودن هزینه پیشنهاد کنید؛
- « توانایی تمایز را برای ظهور مزیت رقابتی بشناسید، منشأ تمایز را تحلیل کنید و استراتژی‌هایی را تدوین کنید که مزیت تمایز را ایجاد می‌کنند.

وال مارت ۳۰ درصد فروش آنلاین

## نحوه ایجاد و حفظ مزیت رقابتی

برای درک نحوه ظهور مزیت رقابتی<sup>۱</sup>، ابتدا باید بفهمیم که مزیت رقابتی چیست. بیشتر ما وقتی با مزیت رقابتی مواجه می‌شویم آن را می‌شناسیم: وال مارت در خرده‌فروشی ارزان، سنگاپور ایرلاینز در سفرهای هوایی طولانی، گوگل در جستجوی آنلاین، امبریز<sup>۲</sup> در جت‌های منطقه‌ای. با این حال، تعریف مزیت رقابتی دشوار است. در سطحی اولیه می‌توانیم آن را به این صورت تعریف کنیم: وقتی دو یا چند بنگاه در یک بازار رقابت می‌کنند، یک بنگاه هنگامی دارای مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود است که به صورت مستمر نرخ سود بالاتری کسب کند (یا توانایی کسب آن را داشته باشد).

در اینجا مشکل این است که اگر مزیت رقابتی را با سودآوری بالاتر مشخص می‌کنیم اصلاً چرا به مفهوم مزیت رقابتی نیاز داریم؟ یکی از تفاوت‌های اصلی این است که ممکن است مزیت رقابتی در سودآوری بالاتر بروز نکند - ممکن است بنگاهی به دلیل سرمایه‌گذاری در سهم بازار، تکنولوژی، وفاداری مشتری یا مزایای اجرایی از سود فعلی خود صرف نظر کند.

من با در نظر گرفتن مزیت رقابتی به عنوان نتیجه انطباق نقاط قوت داخلی با عوامل موفقیت بیرونی، مفهومی ایستا و ثابت را از مزیت رقابتی منتقل کرده‌ام. در واقع، همان‌طور که در فصل چهار در بحث آبر رقابت بیان کردم مزیت رقابتی یک پدیده عدم تعادل است؛ این پدیده در اثر تغییر ایجاد می‌شود و پس از ایجاد شدن، فرایند رقابتی را راه می‌اندازد که منجر به نابودی آن می‌شود.

نرخ رقابتی ایجاد شده در برابر من است - تبدیل شدن

## ظهور مزیت رقابتی

تغییراتی که باعث ظهور<sup>۳</sup> مزیت رقابتی می‌شوند می‌توانند (درونی یا بیرونی) باشند. شکل ۱،۷ روابط اصلی را ترسیم می‌کند.

منشأ<sup>۴</sup> بیرونی تغییر برای آن که تغییر موجب مزیت رقابتی شود باید آثار متفاوتی بر شرکت‌ها داشته باشد، این می‌تواند به دلیل منابع و قابلیت‌های متفاوت یا موقعیت استراتژیک مختلف باشد. برای مثال، در شش سال منتهی به ۲۰۰۵، قیمت متوسط نفت خام پرنس ۲۲ دلار در هر بشکه بود. بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۱ میانگین قیمت آن به ۸۷ دلار در هر بشکه رسید. نتیجه،

1. competitive advantage

2. Embraer

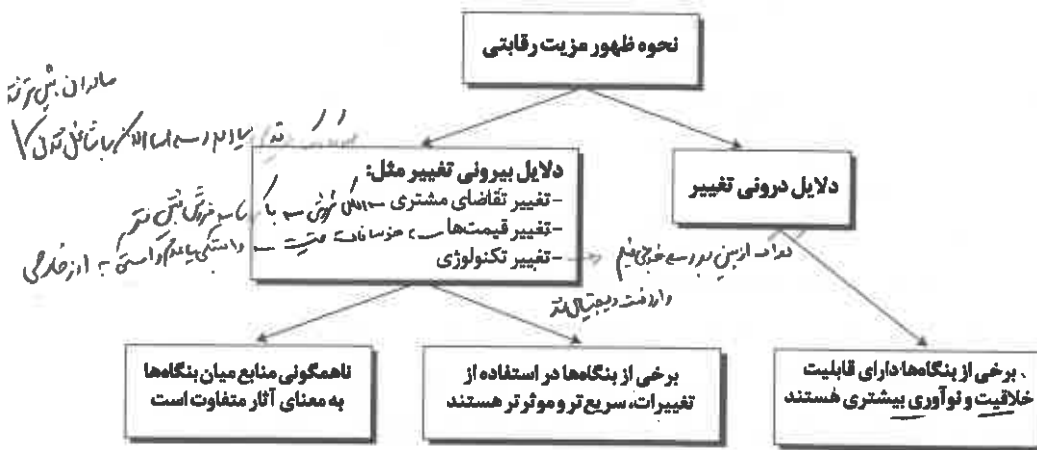
3. emerge

4. source

استراتژی استیلا (تسلط) بر بازارها - حدیث رقابت زیاده‌تر - قهرزنی شدن - استراتژی ادغام افقی و عمودی  
 فصل هفتم - مدل استیلا - قدرین این بازارهای زارم - سردر - منشأ و ابعاد مزیت رقابتی ۲۵۹

تغییر تعادل مزیت رقابتی در صنعت خودروی اروپا بود. در طول سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۱۱، سودآوری فیات، رنو و فولکس واگن (که همگی بر خودروهای کوچک و کم مصرف تمرکز داشتند) نسبت به دایملر و بی‌ام‌و (که هر دو بر خودروهای بزرگ تمرکز داشتند) افزایش یافت.

شکل ۱،۷ ظهور مزیت رقابتی



هرچه میزان تغییر بیرونی بیشتر باشد و هرچه تفاوت موقعیت استراتژیک بنگاه‌ها بیشتر باشد تمایل به ظهور مزیت رقابتی از طریق تغییر بیرونی بیشتر است که با پراکندگی سودآوری درون صنعت نشان داده می‌شود. صنعت دخانیات دنیا دارای محیط بیرونی نسبتاً ثابتی است و بنگاه‌های برتر، استراتژی‌های مشابهی را با منابع و قابلیت‌های مشابه دنبال می‌کنند. مزایای رقابتی (که در تفاوت‌های سودآوری بین بنگاه‌ها منعکس می‌شود) معمولاً کم هستند. از سوی دیگر، صنعت اسباب بازی شامل گروهی ناهمگون از بنگاه‌ها است که با تغییراتی غیرقابل پیش‌بینی در ترجیحات مصرف‌کننده و تکنولوژی روبرو می‌شود. در نتیجه، تفاوت سودآوری، گسترده و متغیر است.

مزیت رقابتی ناشی از تغییرات بیرونی به توانایی بنگاه برای واکنش در برابر تغییر نیز بستگی دارد. هرگونه تغییر بیرونی، فرصت‌های کارآفرینی را ایجاد می‌کند که نصیب بنگاه‌هایی خواهد

شد که از این فرصت‌ها به نحو احسن استفاده کنند. واکنش کارآفرینی مستلزم یکی از دو این قابلیت کلیدی است:

✓ توانایی پیش‌بینی تغییرات در محیط بیرونی. آیا بی‌ام توانایی قابل توجه خود را برای تجدید مزیت رقابتی از طریق پیش‌بینی و سپس استفاده از بیشتر تغییرات مهم در بخش فناوری اطلاعات نشان داده است؛ افزایش پردازش شخصی، پیدایش اینترنت، تغییر ارزش از سخت‌افزار به نرم‌افزار و توسعه پردازش ابری.

✓ سرعت. با متلاطم‌تر شدن و غیر قابل پیش‌بینی شدن بازارها قابلیت واکنش سریع به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی بیش از پیش اهمیت یافته است. واکنش‌های سریع مستلزم وجود اطلاعات است. از آنجایی که تأثیر پیش‌بینی‌های مرسوم اقتصادی و بازار کم‌تر شده است، شرکت‌ها بیش از پیش به «سیستم‌های هشدار زودهنگام» از طریق روابط مستقیم با مشتریان، تأمین‌کنندگان و حتی رقبا اتکا می‌کنند. واکنش‌های سریع همچنین مستلزم چرخه‌های زمانی کوتاه مدت است تا بتوان به سرعت بر مبنای اطلاعات عمل کرد. در بخش خرده‌فروشی مد، واکنش سریع به روندهای مد برای موفقیت حیاتی است. زارا (زنجیره خرده‌فروشی پوشاک که تحت مالکیت شرکت اسپانیایی ایندیتکس است) یک زنجیره تأمین با یکپارچگی عمودی ایجاد کرده است که زمان بین طراحی یک لباس و تحویل خرده‌فروشی را به کمتر از سه هفته کاهش می‌دهد (در مقابل مدت زمان عادی سه تا شش ماه در بازار). این تأکید بر سرعت به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی از طریق مفهوم رقابت مبتنی بر زمان گروه مشاوران بوستون رواج یافت. پیشرفت در فناوری اطلاعات (اینترنت، تبادل پلادرنگ داده‌های الکترونیکی و ارتباط بی‌سیم) قابلیت‌های پاسخگویی را در کل بخش کسب‌وکار کاملاً افزایش داده است.

منشأ داخلی تغییر: مزیت رقابتی ناشی از نوآوری<sup>۱</sup>؛ مزیت رقابتی را می‌توان از طریق نوآوری به صورت داخلی نیز ایجاد کرد که برای بنگاه نوآور مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و در عین حال مزایای رقابتی شرکت‌های دیگر را از بین می‌برد. فرایندی که شومپتر<sup>۲</sup> آن را به عنوان «تخریب خلاق»<sup>۳</sup> می‌نامد. هرچند تصور درباره نوآوری معمولاً به صورت محصولات یا فرایندهای جدید است که تکنولوژی جدیدی را به همراه دارند اما یکی از منشأهای اصلی مزیت رقابتی، نوآوری

1. time-based competition

2. innovation

3. Schumpeter

4. creative destruction

استراتژیک<sup>۱</sup> است - روش های جدید انجام کار از جمله مدل های کسب و کار جدید.

نوآوری استراتژیک معمولاً مستلزم ارزش آفرینی برای مشتریان از محصولات جدید، تجربیات یا حالات تحویل محصول است. بنابراین، در بخش خرده فروشی، رقابت بر مبنای جستجوی مستمر مفاهیم و قالب های جدید خرده فروشی است. این رقابت می تواند به شکل فروشگاه های بزرگ با تنوع زیاد (تویز آر آس<sup>۲</sup>، هوم دیپات<sup>۳</sup>)، خدمات مکمل برای مشتری (نورد استروم<sup>۴</sup>)، روش های جدید برای نمایش و چیدمان فروشگاه (سفورا<sup>۵</sup> در زمینه لوازم آرایشی) یا سیستم های کاملاً جدید عرضه به مشتریان که کل زنجیره ارزش را مجدداً پیکربندی می کند (ایکیا) باشد.

در سایر بخش ها نیز مزیت رقابتی معمولاً نصیب بنگاه هایی می شود که دارای استراتژی های نوآورانه پیشرفته هستند که منطق رایج را به چالش کشیده اند و روش انجام کار را تعریف کرده اند: « سرویس خطوط هوایی نقطه به نقطه و ارزان ساوت وست ایرلاینز<sup>۶</sup> با استفاده از یک نوع هواپیما و روش های کاری منعطف، آن را نه فقط به تنها خط هوایی با سودآوری مستمر در آمریکای شمالی، بلکه به مدلی برای خطوط هوایی ارزان در سراسر دنیا تبدیل کرده است.

« شرکت نایکی، کسب و کار بزرگ و موفق خود را بر مبنای سیستم کسب و کاری بنا کرده است که زنجیره ارزش سنتی صنعت کفش را به طور کامل سازماندهی مجدد نموده است - خصوصاً با برون سپاری تولید و تمرکز بر طراحی و بازاریابی و هماهنگ کردن شبکه جهانی گسترده ای از تولیدکنندگان، تأمین کنندگان لجستیک و خرده فروشان. « مترو اینترنشنال<sup>۷</sup> شرکتی سوئدی است که روزنامه های مترو را منتشر می کند (روزنامه هایی رایگان و روزانه که بین مسافران شهرهای بزرگ توزیع می شود). تا اکتبر سال ۲۰۰۹، ۵۶ نسخه در ۱۹ کشور به ۱۵ زبان در اروپا، آمریکای شمالی و جنوبی آسیا با روزانه ۱۷ میلیون خواننده منتشر می شد.

« سیکس دگری دات کام<sup>۸</sup> (که در سال ۱۹۹۷ راه اندازی شد) پیشگام شبکه های اجتماعی مبتنی بر وب بود که بستر را برای مای اسپیس و سپس فیسبوک هموار کرد. نوآوری های استراتژیک احتمالاً مستلزم پیشگامی به همراه یک یا چند بعد از استراتژی است:

1. strategic innovation      2. Toys "R" Us      3. Home Depot      4. Nordstrom  
5. Sephora      6. Southwest Airlines      7. Metro International      8. SixDegrees.com

❖ **منابع جدید:** برخی از شرکت‌ها محصولات را معرفی می‌کنند که بازار کاملاً جدیدی را بوجود می‌آورند. زیراکس صنعت دستگاه‌های کپی کاغذ معمولی را ایجاد کرد، فردی لیکر<sup>۱</sup> در سفر هوایی ارزان پیشگام بود و کرگ مک ماو<sup>۲</sup> و مک کاو کامیونیکیشنز<sup>۳</sup> بازار بزرگی برای ارتباط بی سیم راه اندازی کرده اند. به اعتقاد کیم و مابورنیا، ایجاد بازارهای جدید، ناب‌ترین شکل استراتژی اقیانوس آبی است - خلق فضای بازاری رقیب.

❖ **بخش‌های مشتری جدید:** ایجاد بخش‌های مشتری جدید برای مفاهیم محصولات می‌تواند فضای بازار جدید و گسترده‌ای را ایجاد کند. اپل کامپیوتر شخصی را اختراع نکرد بلکه بازار خانگی کامپیوترها را راه اندازی کرد. دستگاه‌های ضبط ویدئوکاست (ویدئو) نیز وضعیت مشابهی داشتند: این دستگاه‌ها را امپکس<sup>۴</sup> برای استفاده در استودیوهای تلویزیونی تولید کرد اما سونی و ماتسوشیتا<sup>۵</sup> آن را وارد خانه‌ها کردند. موفقیت کنسول بازی‌های ویدئویی نینتندو، به خاطر گسترش بازی‌های ویدئویی در بخش‌های مشتری جدید بود.

❖ **منشأ جدید مزیت رقابتی:** بیشتر استراتژی‌های موفق اقیانوس آبی، منابع کاملاً جدید را ایجاد نمی‌کنند بلکه آن‌ها روش‌های جدید ارزش آفرینی برای مشتری را معرفی می‌کنند. شرکت دل، سیستم یکپارچه‌ای برای سفارش دهی، مونتاژ و توزیع کامپیوترهای شخصی ایجاد کرد که امکان انتخاب و سرعت تکمیل بی نظیری را برای مشتری فراهم می‌کرد. سیرک دو سولی<sup>۶</sup>، سیرک را به صورت یک نمایش سرگرم‌کننده چند رسانه‌ای باز اختراع کرد. مکنزی اند کمپانی<sup>۷</sup>، یکی از عناصر کلیدی نوآوری استراتژیک را شناسایی کردند که آن را استراتژی بازی جدید<sup>۸</sup> نام‌گذاری کردند زیرا مستلزم پیکربندی مجدد زنجیره ارزش صنعت به منظور تغییر قواعد بازی<sup>۹</sup> است. (ساوت وست ایرلاینز و ناپکی که پیش از این به آن‌ها اشاره شد نمونه‌هایی از آن هستند). چارلز بادن- فولر<sup>۱۰</sup> و جان استافورد<sup>۱۱</sup> در مطالعات خود بر روی نوآوری بنگاه‌های بالغ بیان می‌کنند که نوآوری استراتژیک اغلب مستلزم ترکیب ابعاد عملکردی است که پیش از این متناقض شناخته می‌شدند.

1. Freddie Laker

2. Craig McCaw

3. McCaw Communications

4. Ampex

5. Matsushita

6. Cirque de Soleil

7. McKinsey &amp; Company

8. New Game Strategy

9. Rule of the game

10. Charles Baden-Fuller

11. John Stopford



برای مثال، ریچاردسون<sup>۱</sup> (یکی از تولیدکنندگان چاقوی آشپزخانه در بریتانیا) از یک طراحی نوآورانه، نوآوری فرایند و مدیریت کارآفرینی ناب برای عرضه چاقوهای آشپزخانه استفاده کرد که قیمت رقابتی، دوام، تیزی و خدمات مشتری مسئولانه را ترکیب می‌کرد. با این وجود، گری گمبل معتقد است که بنگاه‌ها باید از نوآوری استراتژیک فراتر بروند؛ نوآوری‌های مدیریتی نظیر سیستم مدیریت پرند پروکتر اند گمبل و تولید ناب تویوتا احتمالاً مبنای پایدارتری برای مزیت رقابتی فراهم می‌کنند.

\* قدرت بازدارندگی - صبر کردن ما را بگیریم - بخش اول - ما را در عمل بازدارندگی -  
حفظ مزیت رقابتی<sup>۲</sup> ۱- شناسایی نمودن - ۲- عملکرد خوب کردن - ۳- عدم نمودن نمودن (مخفی نمودن).

مزیت رقابتی پس از ایجاد شدن، در اثر رقابت از بین می‌رود. سرعت تضعیف مزیت رقابتی به توانایی رقیب برای مبارزه از طریق تقلید یا نوآوری بستگی دارد. تقلید، سراسر است‌ترین شکل رقابت است؛ بنابراین برای آن که مزیت رقابتی در طول زمان حفظ شود باید موانع تقلید را ایجاد کرد. روملت<sup>۳</sup> از عبارت مکانیزم‌های جداسازی<sup>۴</sup> برای توصیف موانعی<sup>۵</sup> استفاده می‌کند که «تعادل واقعی بهره در میان بنگاه‌های مختلف را محدود می‌کنند». هرچه این مکانیزم‌های جداسازی مؤثرتر باشند امکان حفظ مزیت رقابتی در برابر تهاجم رقبای بیشتر خواهد بود. در بیشتر کشورها مزیت رقابتی به کندی از بین می‌رود؛ تفاوت‌های سودآوری بین بنگاه‌ها به مدت یک دهه یا بیشتر باقی می‌ماند. با این وجود، همان‌طور که در فصل ۴ بحث شد (بخش «رقابت پویا»<sup>۶</sup> را مشاهده کنید)، پیدایش آثر رقابت<sup>۷</sup> ممکن است این فرایند را تسریع کرده باشد.

برای شناسایی منشأ مکانیزم‌های جداسازی باید فرایند تقلید رقابتی را بررسی کنیم. برای آن که بنگاه‌ها به طور موفق استراتژی بنگاه‌های دیگر را تقلید کنند باید چهار شرط را رعایت نمایند: باید مزیت رقابتی رقیب را شناسایی کند، باید انگیزه تقلید داشته باشد، باید بتواند منشأ مزیت رقابتی رقیب را بفهمد و باید بتواند منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای تقلید را به دست بیاورد. در هر مرحله، شرکت دارای مزیت رقابتی می‌تواند مکانیزم‌های جداسازی را برای ممانعت از تقلیدکننده بالقوه ایجاد کند (شکل ۲، ۷).

شناسایی: مخفی کردن عملکرد برتر<sup>۸</sup>؛ یکی از موانع ساده برای تقلید، مخفی کردن سودآوری بیشتر بنگاه است. طبق نظر جورج استاک<sup>۹</sup> از گروه مشاوران بوستون: «یکی از روش‌های خارج

1. Richardson  
4. Isolating Mechanism  
7. Hyper competition

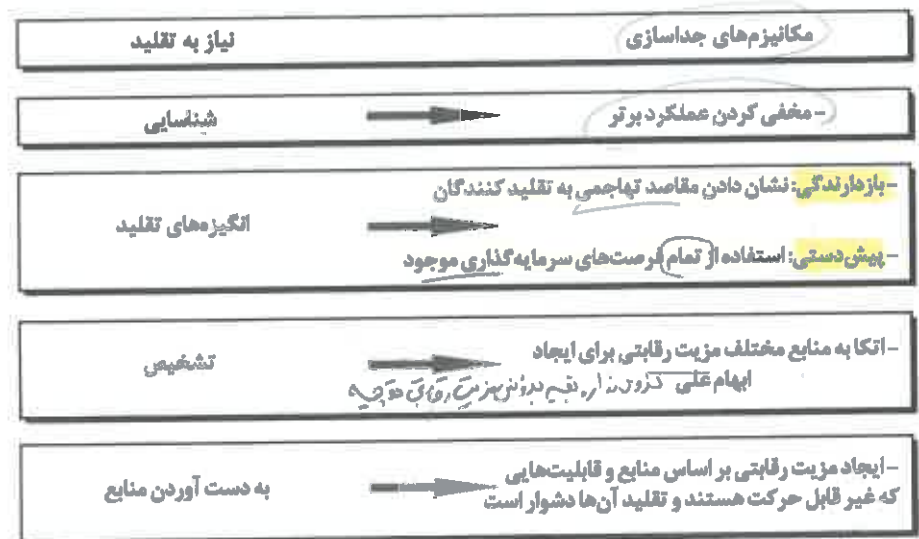
2. sustaining competitive advantage  
5. Barriers  
8. superior performance

3. Rumelt  
6. Dynamic Competition  
9. George Stalk

تقلید یا اندام من  
مرتبه بانی و تقلید  
سراسر است‌ترین

کردن رقبا از تعادل، پنهان کردن عملکرد بالا است تا رقبا نتوانند موفقیت شما را ببینند تا زمانی که دیگر خیلی دیر شده است». همفري بوگارت و همراهانش در فيلم کلاسيک گنج سيرا مادره ادر سال ۱۹۴۸ به ارتفاعات رفتند تا خود را از دید جویندگان طلا پنهان کنند.

### شکل ۲,۷ حفظ مزیت رقابتی: انواع مکانیزم‌های جداسازی



منبع: دانش مدیریت رقابتی، فصل دوم، فصل دوم

برای بنگاه‌هایی که بر یک جاویزه بازار تسلط دارند یکی از جذابیت‌های باقی ماندن به عنوان یک شرکت خصوصی، اجتناب از افشای عملکرد مالی است. تا زمانی که کمیسیون انحصار بریتانیا<sup>۱</sup> اعلام کرد که بازده سرمایه به کار گرفته شده بنگاه برتر، پذیرگری پت فودز<sup>۲</sup> (یکی از شرکت‌های تابعه شرکت مارس) برابر با ۴۷٪ است تعداد کمی از تولیدکنندگان فرآورده‌های غذایی از سودآوری غذای بسته‌بندی شده سگ و گربه آگاه بودند.

تمایل به اجتناب از رقابت ممکن است آن قدر قوی باشد که موجب شود شرکت‌ها از سودهای کوتاه مدت صرف‌نظر کنند. نظریه قیمت‌گذاری پایین در ساده‌ترین شکل، بیان

1. The Treasure of the Sierra Madre  
3. Pedigree Petfoods

2. UK Monopolies Commission

می‌کند که یک بنگاه در یک موقعیت بازار قوی، قیمت‌ها را در سطحی تعیین می‌کند که فقط تازه‌واردها را از ورود به بازار منع کند.

**بازدارندگی<sup>۱</sup> و پیش‌دستی<sup>۲</sup>؛** بنگاه می‌تواند با تضعیف **انگیزه‌های تقلید** از رقابت اجتناب کند. اگر بنگاهی بتواند رقبا را متقاعد کند که تقلید<sup>۳</sup> سودآور نیست ممکن است بتواند از چالش‌های رقابتی اجتناب کند. در فصل ۴ درباره استراتژی بازدارندگی و نقش علامت‌دهی و تعهد در پشتیبانی از آن بحث کردیم. برای آنکه **بازدارندگی عملی** شود **تهدیدها باید منطقی** باشد. برند نبرگر<sup>۴</sup> و نیلباف<sup>۵</sup> نشان دادند که چگونه جنگ قیمت تهاجمی شرکت نوتراسویت در برابر شرکت هالند سوئیتنر<sup>۶</sup> اعتباری به این شرکت بخشید که تازه‌واردان احتمالی را از ورود به بازار اسپارتام منع کرد.

بنگاه‌ها می‌توانند از طریق **پیش‌دستی کردن** (در دست گرفتن **جاویزه‌های استراتژیک** موجود و بالقوه برای کاهش طیف فرصت‌های سرمایه‌گذاری آزاد برای رقیب)، **مانع از تقلید** شوند. پیش‌دستی کردن می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد:

« **افزایش تنوع محصول** از سوی رهبر بازار می‌تواند فرصت‌های اندکی را برای ایجاد **جاویزه** در بازار در اختیار تازه‌واردها و رقبای کوچک‌تر قرار بدهد. برای مثال، بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۲، شش تأمین‌کننده برتر غلات صبحانه، ۸۰ برند جدید را به بازار آمریکا معرفی کردند.

« **سرمایه‌گذاری‌های عظیم** در ظرفیت تولید پیش از رشد تقاضای بازار موجب تصاحب سریع‌تر فرصت‌های بازار رقبا می‌شود. سرمایه‌گذاری سنگین شرکت مونسانتو<sup>۷</sup>، تهدیدی آشکار برای تولیدکنندگان جدید اسپارتام ژنریک بود.

« **افزایش حق اختراع** می‌تواند با محدود کردن فرصت‌های فنی رقبا از مزیت مبتنی بر تکنولوژی محافظت کند. در سال ۱۹۷۴، بیش از ۲۰۰۰ حق اختراع شرکت زیراکس (که بیشتر آن‌ها مورد استفاده قرار نگرفت) از موقعیت برتر آن در بازار محافظت می‌کرد. وقتی آی بی ام اولین دستگاه کپی خود را در سال ۱۹۷۰ معرفی کرد زیراکس به خاطر نقض ۲۲ مورد از این حق اختراعات از این شرکت شکایت کرد.

1. deterrence

2. preemption

3. imitation

4. Brandenburger

5. NutraSweet

6. Holland Sweetener

7. Monsanto

تشخیص مزیت رقابتی: ابهام علی و قابلیت تقلید نامعلوم؛ اگر بنگاهی بخواهد مزیت رقابتی بنگاه دیگری را تقلید کند باید مبنای موفقیت رقیب خود را درک کند. موفقیت وال مارت در خرده‌فروشی ارزان را در نظر بگیرید. برای رقیب نزدیک وال مارت یعنی سیرز هلدینگز (مالک فروشگاه‌های زنجیره‌ای کی مارت)، اشاره به تفاوت‌های بین وال مارت و خود آسان است. همان‌طور که یکی از مدیران اجرایی وال مارت توضیح می‌دهد: «خرده‌فروشی، یک کتاب باز است. هیچ رازی وجود ندارد. رقبای ما می‌توانند به فروشگاه‌های ما بیایند و ببینند چه می‌فروشیم، چطور می‌فروشیم و به چه قیمتی می‌فروشیم». کار دشوار، شناسایی این موضوع است که کدام یک از تفاوت‌ها عوامل تمیزکننده اصلی سودآوری برتر هستند. آیا موقعیت فروشگاه‌های وال مارت است (معمولاً در شهرهای کوچک با رقابت مستقیم اندک)؟ زنجیره تأمین کاملاً یکپارچه آن؟ سیستم مدیریت منحصر به فرد آن؟ سیستم اطلاعاتی که از لجستیک وال مارت و اقدامات تصمیم‌گیری پشتیبانی می‌کند؟ یا فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های آمریکایی روستایی سنتی صرفه‌جویی و کار سخت؟ به طور مشابه، اگر سونی و نوکیا بخواهند موفقیت خارق‌العاده اپل در گوشی‌های هوشمند و محصولات الکترونیکی مصرفی را تقلید کنند با مشکلاتی مواجه می‌شوند.

لیپمن<sup>۱</sup> و روملت این مشکل را به عنوان ابهام علی<sup>۲</sup> تعریف می‌کنند: وقتی مزیت رقابتی یک بنگاه، چندبعدی و براساس مجموعه منابع و قابلیت‌های پیچیده است تشخیص<sup>۳</sup> موفقیت بنگاه پیشرو برای رقیب دشوار است. نتیجه ابهام علی، قابلیت تقلید نامعلوم<sup>۴</sup> است؛ اگر علل موفقیت یک بنگاه را نتوان با اطمینان شناسایی کرد، موفقیت نامعلوم است.

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که مشکلات تقلید استراتژی ممکن است حتی عمیق‌تر باشد. در فصل ۵ دیدیم که قابلیت‌ها نتیجه ترکیبات پیچیده منابع هستند و قابلیت‌های مختلف برای ارائه مزیت رقابتی با هم ارتباط دارند. پژوهش در زمینه رابطه مکملی در میان فعالیت‌های یک سازمان نشان می‌دهد که این تعامل‌ها به کل طیف اقدامات مدیریت گسترش می‌یابد. کپسول استراتژی ۱،۷ شرکت اوربان اوتفitters<sup>۵</sup> را به عنوان نمونه‌ای از یک «سیستم فعالیت»<sup>۶</sup> منحصر به فرد توصیف می‌کند. در جایی که فعالیت‌ها کاملاً مرتبط هستند نظریه پیچیدگی<sup>۷</sup> (به خصوص مدل‌سازی NK) پیش‌بینی می‌کند که در یک محیط رقابتی خاص، تعدادی قله تناسب<sup>۸</sup> ظاهر می‌شود که هریک با ترکیب منحصر به فردی از متغیرهای استراتژیک

1. Lippman

2. casual ambiguity

3. diagnosing

4. uncertain imitability

5. Urban Outfitters

6. activity system

7. complexity theory

8. fitness peaks

ارتباط دارند. نتایج مربوط به تقلید این است که یافتن جایگاه در قله‌های تناسب مشابه بنگاهی دیگر نه تنها مستلزم بازآفرینی شکل پیچیده‌ای از استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریت، رهبری و فرایندهای کسب و کار است بلکه به معنای آن است که انجام اشتباهی کوچک در آن باعث می‌شود که تقلیدکننده، قله تناسب را از دست بدهد و خود را در مسیری دیگر پیدا کند. یکی از چالش‌های تقلیدکنندگان جدید تصمیم‌گیری درباره این موضوع است که کدام یک از اقدامات مدیریت، تجربیات برتر عمومی و کدام یک محیطی هستند (مکمل سایر اقدامات مدیریت هستند). برای مثال، اگر بررسی‌های سیرز هلدینگز<sup>۱</sup> درباره اینکه کدام یک از اقدامات مدیریتی وال مارت را در فروشگاه‌های کی مارت تقلید کند، در نظر بگیریم برخی از اقدامات (مثل الزام کارکنان به لبخند زدن به مشتریان، انتقال مستقیم داده‌های نقطه فروش به پایگاه داده شرکت) احتمالاً به صورت عمومی سودمند خواهد بود. سایر اقدامات نظیر سیاست قیمت‌گذاری «هرروز قیمتی کمتر» در وال مارت، نسبت پایین تبلیغات به فروش و توزیع یک به چند احتمالاً فقط وقتی مفید هستند که با سایر اقدامات ترکیب شوند.

به دست آوردن<sup>۲</sup> منابع و قابلیت‌ها؛ پس از تشخیص منشأ مزیت رقابتی بنگاه، چالش بعدی تقلیدکننده، جمع‌آوری منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای تقلید است. همان‌گونه که در فصل ۵ مشاهده کردیم بنگاه می‌تواند منابع و قابلیت‌ها را به دو روش کسب کند: می‌تواند آن را خریداری کند یا می‌تواند آن‌ها را بسازد. در اینجا موانع تقلید، محدودیت‌های قابلیت انتقال<sup>۳</sup> و تکرارپذیری<sup>۴</sup> منابع و قابلیت‌ها هستند. (برای بحث درباره مشخصات این منابع بخش «حفظ مزیت رقابتی» را در فصل ۵ مشاهده کنید). کپسول استراتژی ۲،۷ مزیت رقابتی را در محیط بازارهای مختلف بررسی می‌کند.

#### کپسول استراتژی ۱،۷

##### اوربان اوتفیترز

در طی سه سال منتهی به ژانویه ۲۰۰۹، شرکت اوربان اوتفیترز که متشکل از ۱۳۰ فروشگاه‌های اوربان اوتفیترز (به همراه فروشگاه‌های زنجیره‌ای آنتروپولوژی<sup>۵</sup> و فری پیپل<sup>۶</sup>) است سالانه به طور میانگین ۲۰٪ رشد کرده است و بازده حقوق صاحبان

1. Sears Holdings  
5. Anthropologie

2. acquiring  
6. Free People

3. transferability

4. replicability

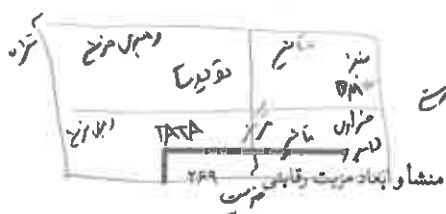
سهام ۲۱٪ را به دست آورده است. این شرکت، جوانان تحصیل کرده شهری در سنین ۱۸ تا ۳۰ سال را از طریق ترکیب کالای منحصر به فرد و محیط فروشگاه جذاب خود هدف قرار داده است. «ما محیطی واحد را در فروشگاه‌های خود ایجاد می‌کنیم که پیوندی احساسی را با مشتری برقرار می‌کند. تمام عناصر این محیط بر اساس ترجیحات زیبایی شناسی مشتریان هدف ما تغییر یافته است. بیشتر فضای خرده‌فروشی فعلی از طریق طراحی خلاقانه اصلاح شده است تا مجموعه‌ای از تجهیزات، پارچه و جزئیات معماری آشکارا در بر بگیرد. کالا در فروشگاه‌های ما با تزئیناتی خلاقانه ادغام شده است و ویرتین‌ها برای ارائه‌ی کامل به مشتریان در سبک زندگی متفاوتی طراحی شده است.

طبق نظر مایکل پورتر و نیکولای سیگلکوف<sup>۱</sup>، اوربان اوتفیترز مجموعه‌ای از روش‌های مدیریتی را ارائه می‌کند که متمایز و بسیار به هم وابسته است. آمیخته محصول شهری که شامل پوشاک، مبلمان و اقلام هدیه است درون فروشگاه‌های بازار نمایش داده می‌شود که هر کدام از آن‌ها دارای طراحی‌ای منحصر به فرد است. برای تشویق مشتریان به بازدیدهای مکرر، چیدمان هر فروشگاه هر دو هفته یک‌بار تغییر می‌کند و هروقت که مشتریان باز می‌گردند با تجربه خرید جدیدی مواجه می‌شوند. این شرکت با تأکید بر ارتباط با مشتریان به جای شکل‌های سنتی تبلیغات از وبلاگ‌ها و انتقال دهان به دهان استفاده می‌کند. مراقب‌امی به تنهایی بی‌معنا است اما در کنار هم یک استراتژی متمایز و یکپارچه را نشان می‌دهند. تلاش در جهت تقلید مزیت رقابتی اوربان اوتفیترز به دلیل دشواری جایگزینی تمام جنبه‌های استراتژی پیش از یکپارچه کردن آن‌ها به روش صحیح به احتمال زیاد با شکست مواجه می‌شود.

### انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز

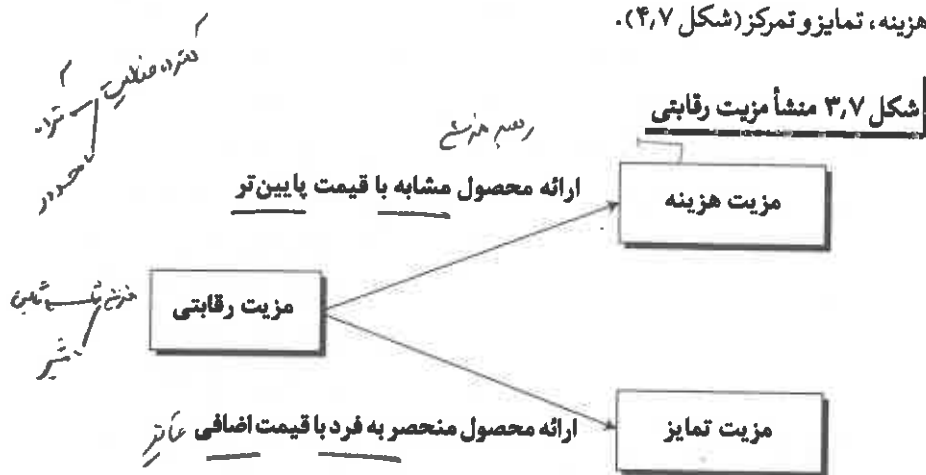
بنگاه‌ها می‌توانند با یکی از این دو روش به نرخ سودآوری بالاتری نسبت به رقبای دست پیدا کنند: عرضه یک محصول یا سرویس مشابه با قیمت کمتر یا عرضه محصول یا سرویسی که متمایز است به طوری که مشتری مایل باشد قیمتی بیشتر از هزینه اضافی تمایزپردازد. در حالت اول،

1. Nicolaj Siggelkow



فصل هفتم

بنگاه دارای مزیت هزینه است؛ در حالت دوم، دارای مزیت تمایز است. هدف بنگاه از دنبال کردن مزیت هزینه، تبدیل شدن به رهبر هزینه در صنعت یا بخش صنعت خود است. رهبری هزینه مستلزم آن است که بنگاه «منشأ مزیت هزینه را بیابد و از آن‌ها استفاده کند و محصولی استاندارد و ارزان را بفروشد». تمایز بنگاه از رقبای خود «وقتی محقق می‌شود که بنگاه چیزی منحصر به فرد را ارائه کند که فراتر از ارائه قیمتی صرفاً پایین برای خریداران با ارزش باشد». شکل ۳،۷ این دو نوع مزیت را نشان می‌دهد. مایکل پورتر با ترکیب این دو نوع مزیت رقابتی با انتخاب دامنه بنگاه (بازار وسیع در برابر بخش محدود) سه استراتژی عمومی را تعریف کرده است: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز (شکل ۴،۷).



شکل ۴،۷ استراتژی‌های عمومی پورتر

منبع: مایکل پورتر، استراتژی رقابتی، ترجمه دکتر علی شریعتی، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.

منشاء مزیت رقابتی

منشأ مزیت رقابتی	منشأ مزیت رقابتی	
	هزینه پایین	تمایز
رقابت بر مبنای قیمت	تحلیل هزینه - مزیت هزینه رهبری هزینه	تمایز
رقابت بر مبنای تمایز	تمرکز	تمرکز

### کپسول استراتژی ۲،۷

#### مزیت رقابتی در محیط بازارهای مختلف

نیروهایی که مزیت رقابتی را ایجاد می‌کنند و از بین می‌برند در بازارهای مختلف به صورت متفاوتی عمل می‌کنند. مزیت رقابتی کاملاً به وجود نقایص در فرایند رقابتی بستگی دارد که این نقایص نیز نتیجه شرایط عرضه منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای رقابت در صنعت است. تفاوت اصلی بین دو نوع فعالیت ارزش‌آفرین است: تجارت و تولید. تجارت مستلزم موازنه بین فضا (تجارت) و زمان (پیش‌بینی) است. تولید مستلزم تبدیل فیزیکی ورودی‌ها به خروجی‌ها است.

در بازارهای معاملات، مورد محدودکننده، بازارهای کارآمد است که شباهت زیادی به بازارهای رقابت کامل دارند. شرط اصلی، قیمت‌هایی است که نشان‌دهنده تمام اطلاعات موجود است (برای مثال بازارهای اوراق بهادار، بازار ارز خارجی و بازارهای آتی کالا). از آنجایی که قیمت‌ها به صورت آنی نسبت به اطلاعات جدید در دسترس تغییر می‌کنند هیچ تاجری در بازار نمی‌تواند انتظار کسب درآمدی بیشتر از دیگری داشته باشد. هر نوع تفاوتی در بازدهی، نشان‌دهنده سطوح متفاوت ریسک یا عوامل تصادفی (شانس) است. تسلط دائمی بر بازار، غیرممکن است - به عبارت دیگر مزیت رقابتی وجود ندارد. این عدم وجود مزیت رقابتی نشان‌دهنده شرایط منبع است. هر دو منبع مورد نیاز برای رقابت (مالی و اطلاعات) برای تمام تاجران کاملاً برابر است. هیچ مبنایی برای کسب مزیت رقابتی یک بنگاه نسبت به بنگاه دیگر وجود ندارد.

مزیت رقابتی در بازارهای تجاری مستلزم نقصی در فرایند رقابتی است:

- که در آن اطلاعات موجود ناقص هستند؛ مزیت رقابتی، ناشی از دسترسی بیشتر به اطلاعات (در نتیجه جرایم کیفی برای تجارت داخلی در بیشتر اقتصادهای پیشرفته) است.
- که در آن هزینه‌های مبادله وجود دارد؛ مزیت رقابتی به تاجرانی با کم‌ترین هزینه مبادله تعلق می‌گیرد. جان باگل<sup>۱</sup> از این اصل به عنوان مبنایی برای ایجاد



صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک و نگارد خود استفاده کرد. صندوق و نگارد با تراکنش و هزینه‌های عملیاتی سالانه ۰٫۵ درصد از ۹۰ درصد صندوق‌های مشترک سهام آمریکا عملکرد بهتری داشته‌اند.

■ بازارها در معرض روندهای رفتاری سیستماتیک باشند (برای مثال، تأثیر بنگاه‌های کوچک یا اثر ژانویه)<sup>۳</sup>: مزیت رقابتی به تاجرانی تعلق می‌گیرد که روانشناسی بازار را درک می‌کنند یا از دانش الگوهای قیمت‌گذاری سیستماتیک استفاده می‌کنند (تحلیل نمودار). تعیین نرخ بالاتر، یکی از انحرافات رایجی است که ناشی از تجارت تقلیدی و مشابهت انتظارات است. این بدان معنا است که مزیت رقابتی را می‌توان در کوتاه مدت با دنبال کردن گروه (تجارت مقطعی) و در بلندمدت با شناسایی احتمال اصلاح (یک استراتژی سودگرایانه) به دست آورد. موفق‌ترین سرمایه‌گذار دنیا یک سودگرای برجسته است که «وقتی دیگران حریص هستند هراسان است و وقتی دیگران می‌ترسند او حریص است».

در بازارهای تولیدی، پتانسیل مزیت رقابتی به دلیل ترکیبات پیچیده منابع و قابلیت‌های مورد نیاز، ماهیت بسیار متمایز این منابع و قابلیت‌ها و نقایص در عرضه آن‌ها بسیار بیشتر است. در یک صنعت، هرچه دارایی منابع و قابلیت‌های بنگاه ناهمگون‌تر باشد پتانسیل مزیت رقابتی بیشتر است. در صنعت تولید برق اروپا، افزایش تنوع بازیگران - تأسیسات (ENEL، EDF)، توزیع کنندگان گاز (گاز دو فرانس<sup>۲</sup>، سنتریکا<sup>۱</sup>)، شرکت‌های بزرگ نفت و گاز (شل، ENI)، تولیدکنندگان مستقل انرژی (AES، EON) و ژنراتورهای باد - فرصت‌های مربوط به مزیت رقابتی را گسترش داده و تفاوت سودآوری بین آن‌ها را افزایش داده است.

تفاوت در دارایی منابع برآز بین رفتن مزیت رقابتی نیز تأثیر می‌گذارد. در جایی که رقبا دارای مجموعه مشابهی از منابع و قابلیت‌ها هستند تقلید کردن آسان است. وقتی که مجموعه منابع بسیار متمایز است رقابت احتمالاً از طریق استراتژی‌های متمایز است.

1. Vanguard

2. Gaz de france

3. Centrica

## تحلیل هزینه

به لحاظ تاریخی، مدیریت استراتژیک بر مزیت هزینه به عنوان مبنای اصلی مزیت رقابتی در یک صنعت تأکید کرده است. این تمرکز بر هزینه، تأکید سنتی اقتصاددانان بر قیمت را به عنوان وسیله اصلی رقابت نشان می‌دهد. همچنین تلاش شرکت‌های صنعتی بزرگ را در طول قرن اخیر برای بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و دامنه از طریق سرمایه‌گذاری در تولید انبوه و توزیع انبوه را نشان می‌دهد. در طول دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، این گرایش در توجه گسترده به منحنی تجربه به عنوان ابزاری برای تحلیل استراتژی منعکس شد (کپسول استراتژی ۳،۷).

در دهه‌های اخیر، شرکت‌ها مجبور شده‌اند تا به صورت گسترده ترویج بنیادی تور دربار کاهش هزینه بیندیشند. افزایش رقابت ناشی از بازارهای نوظهور، فشارهای هزینه‌ای شدیدی را برای بنگاه‌های غربی و ژاپنی ایجاد کرده است و منجر به ایجاد روش‌های جدیدی برای کاهش هزینه از جمله برون‌سپاری، برون‌مرز سپاری، بازمهندسی فرایندها، تولید ناب و لایه زدایی سازمانی شده است.

### منشأ مزیت هزینه<sup>۱</sup>

هفت عامل اصلی تعیین‌کننده هزینه‌های واحد بنگاه (هزینه به ازای واحد خروجی) نسبت به رقبای آن وجود دارد؛ ما این عوامل را عوامل هزینه می‌نامیم (شکل ۵،۷).

اهمیت نسبی این عوامل هزینه در میان صنایع، بین بنگاه‌های درون صنعت و میان فعالیت‌های مختلف درون بنگاه متفاوت است. ما با بررسی هریک از این عوامل هزینه متفاوت در ارتباط با یک بنگاه خاص می‌توانیم موقعیت هزینه بنگاه را نسبت به رقبای آن تحلیل کنیم، دلایل ناکارآمدی را بشناسیم و توصیه‌هایی را جمع به نحوه بهبود در کاهش هزینه‌های بنگاه را ارائه کنیم.

## کپسول استراتژی ۳,۷

گروه مشاوران بوستون و منحنی تجربه<sup>۱</sup>

مبنای منحنی تجربه، کاهش سیستماتیک زمان صرف شده برای ساخت هواپیماها و کشتی‌های لیبرتی در طول جنگ جهانی دوم بوده است. گروه مشاوران بوستون در مجموعه‌ای از مطالعات درباره درب بطری‌ها و یخچال‌ها تا تماس‌های راه دور و بیمه‌نامه‌ها قاعده قابل توجهی را در کاهش هزینه واحد با افزایش خروجی جمعیتی مشاهده کردند. قانون تجربه بیان می‌کند: هر بار که خروجی جمعیتی دو برابر می‌شود (که در آن هزینه واحد ارزش افزوده، هزینه واحد تولید منهای هزینه واحد خرید قطعات و مواد است) هزینه واحد ارزش افزوده به یک محصول استاندارد با درصد ثابتی کاهش می‌یابد (معمولاً بین ۲۰ تا ۳۰ درصد).

رابطه بین هزینه واحد و حجم تولید را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

$$C_n = C_1 \cdot n^{-a}$$

که در آن  $C_1$  هزینه اولین واحد تولید

$C_n$  هزینه واحد  $n$ ام تولید

$n$  حجم جمعیتی تولید

$a$  کاهش هزینه با توجه به خروجی است.

منحنی تجربه نتایج مهمی برای استراتژی در بر دارد. اگر بنگاهی بتواند خروجی خود را سریع‌تر از رقبای خود افزایش بدهد می‌تواند سریع‌تر در منحنی تجربه پایین برود و یک تفاوت هزینه زیاد ایجاد کند. گروه مشاوران بوستون نتیجه گرفت که هدف استراتژیک اصلی یک بنگاه باید افزایش رشد حجم از طریق حداکثر سازی سهم بازار باشد. گروه مشاوران بوستون، هوندا را نمونه‌ای از این استراتژی در صنعت موتورسیکلت می‌شناسد. مطالعات متعددی که رابطه مثبت بین سودآوری و سهم بازار را تأیید می‌کردند از جستجوی سهم بازار پشتیبانی می‌کردند. اما این ارتباط علت و معلولی نیست - به نظر می‌رسد که احتمالاً سهم بازار و سودآوری، هر دو نتیجه چند منشأ دیگر مزیت رقابتی (نوآوری محصول یا بازاریابی بهتر) هستند.

ضعف‌های منحنی تجربه به عنوان یک ابزار استراتژیک عبارتند از: (۱) موفق به نشان دادن دلایل مختلف کاهش هزینه رقابتی (یادگیری، مقیاس، نوآوری در فرایند) نمی‌شود؛ (۲) فرض می‌کند که کاهش هزینه‌های ناشی از تجربه، خودکار هستند - واقعیت این است که آن‌ها را باید مدیریت کرد.

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس؛ برتری شرکت‌های بزرگ در بیشتر صنایع تولیدی و خدماتی، یکی از نتایج صرفه‌جویی ناشی از مقیاس است. صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در جایی به وجود می‌آید که افزایش متناسب در مقادیر ورودی‌های به کار گرفته شده در فرایند تولید منجر به هزینه‌های واحد کمتر بشود. صرفه‌جویی ناشی از مقیاس معمولاً با تولید مرتبط بوده است. شکل ۶،۷ یک رابطه معمول بین هزینه واحد و ظرفیت کارخانه را نشان می‌دهد. نقطه‌ای که بیشترین استفاده از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس انجام می‌شود حداقل اندازه کارایی کارخانه (MEPS) است.

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس به سه دلیل بروز می‌کند:

روابط فنی ورودی-خروجی: در بسیاری از فعالیت‌ها افزایش در خروجی‌ها، مستلزم افزایش مشابه در ورودی‌ها نیست. هزینه ذخیره سازی یک مخزن نگهداری ۱۰۰۰۰ بشکه‌ای نفت، پنج برابر یک مخزن ۲۰۰۰ بشکه‌ای نیست. صرفه‌جویی‌های مرتبط با حجمی مشابه در مورد کشتی‌ها، کامیون‌ها و کارخانجات فولاد و پتروشیمی وجود دارد.

تقسیم ناپذیری: بسیاری از منابع و فعالیت‌ها «حجم» هستند - در اندازه‌های کوچک قابل استفاده نیستند. بنابراین صرفه‌جویی ناشی از مقیاس ارائه می‌شود تا بنگاه‌ها بتوانند هزینه این اقلام را بین مقادیر بزرگ‌تر خروجی‌ها تقسیم کنند. هزینه یک کمپین ملی تبلیغات تلویزیونی یا یک برنامه پژوهشی در زمینه تکنولوژی سلول‌های سوختی چه از طرف تویوتا انجام شود چه مزدا مشابه خواهد بود. اما هزینه‌ها به عنوان درصدی از فروش برای تویوتا بسیار کمتر خواهد بود زیرا فروش این شرکت تقریباً هشت برابر مزدا است.

تخصیصی سازی: افزایش مقیاس، امکان تخصیصی سازی بیشتر کارها را فراهم می‌کند که در تقسیم کار بیشتر نمایان می‌شود. تولید انبوه - چه در کارخانه تولید سنجاق

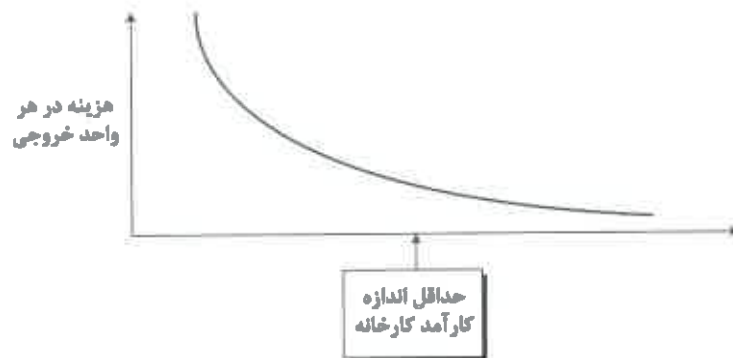
روابط فنی ورودی-خروجی  
تقسیم ناپذیری  
تخصیصی سازی

آدام اسمیت چه در کارخانجات خودروسازی هنری فورد (فصل ۶ را مشاهده کنید) - مستلزم تقسیم فرایند تولید به فعالیت‌های مجزایی است که کارگرانی متخصص با استفاده از تجهیزات مخصوص انجام می‌دهند. تخصصی‌سازی، یادگیری را افزایش می‌دهد، از اتلاف زمان ناشی از تغییر فعالیت‌ها جلوگیری می‌کند و به مکانیزه شدن و خودکارسازی کمک می‌کند. صرفه‌جویی‌های مشابه در صنایع دانش محور نظیر بانکداری سرمایه‌گذاری، مشاوره مدیریت و مهندسی طراحی حائز اهمیت است، جایی که بنگاه‌های بزرگ می‌توانند مهارت تخصصی را در طیف وسیعی از دانش فنی ارائه کنند.

#### شکل ۵,۷ عوامل مزیت هزینه



شکل ۶.۷ منحنی هزینه میانگین در بلندمدت برای یک کارخانه



تدوین حاصل از هزینه‌های عمده

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی سطح تمرکز صنعت است (نسبت خروجی صنعت که در اختیار بزرگ‌ترین بنگاه‌ها است). در بسیاری از صنایع کالاهای مصرفی، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در بازاریابی، یکپارچگی صنعت را پیش برده است. شکل ۷،۷ نشان می‌دهد که چگونه برندهای نوشابه با بیشترین حجم فروش تمایل دارند تا کم‌ترین هزینه تبلیغات واحد را برای برندهای مختلف داشته باشند. در صنایع دیگر (خصوصاً هوافضا، خودرو، نرم‌افزار و سیستم‌های ارتباطی) نیاز به مستهلک کردن هزینه‌های توسعه محصول جدید موجب یکپارچگی شده است (جدول ۱،۷). در جایی که تولید محصول بسیار پرهزینه است حجم تولید برای سودآوری مهم است؛ بوئینگ ۷۴۷ بسیار سودآور بود چون ۱۴۱۵ عدد از آن ساخته شد. ساخت تنها ۲۰ فروند کنکور یک فاجعه مالی بود.

با وجود رواج صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، شرکت‌های کوچک و متوسط به بقا و موفقیت در رقابت با رقبای بسیار بزرگ‌تر ادامه می‌دهند. در بخش خودروسازی، برخی از شرکت‌های متوسط نظیر پژو، رنو و بی‌ام‌و سودآورتر از رهبران صنعت بوده‌اند. در بانکداری تجاری، هیچ شواهدی وجود ندارد مبنی بر اینکه عملکرد بانک‌های بزرگ در مورد سودآوری یا هزینه‌ها بهتر از بازیگران کوچک است. بنگاه‌های کوچک و متوسط چگونه معایب مقیاس کوچک را جبران می‌کنند؟ اول از طریق بهره‌برداری از انعطاف‌پذیری بهتر؛ دوم از طریق برون‌سپاری فعالیت‌ها در جایی که مقیاس برای کارایی حائز اهمیت است (برای مثال، خودروسازان تخصصی معمولاً مجوز طراحی

محصولات را اخذ می‌کنند و موتورهای خریداری می‌کنند؛ سوم از طریق اجتناب از مشکلات انگیزشی و هماهنگی که اغلب گریبان گیر سازمان‌های بزرگ است.

**صرفه‌جویی ناشی از یادگیری**<sup>۱</sup>؛ مبنای منحنی تجربه در یادگیری در حین انجام کار است. تکرار کردن، مهارت‌های فردی و روال‌های سازمانی را توسعه می‌دهد. در سال ۱۹۴۳، ساخت یک بمب افکن B-۲۴، ۴۰ هزار نفر ساعت طول می‌کشید. تا سال ۱۹۴۵، این زمان به تنها ۸ هزار ساعت رسید. هرچه فرایند یا محصول پیچیده‌تر باشد پتانسیل یادگیری بیشتر است. تولید صفحات تخت آل سی دی بسیار دشوار است - یک چیپ معیوب می‌تواند کل یک صفحه را بی‌مصرف کند. موقعیت برجسته شارپ و سامسونگ در زمینه صفحات تخت، اصولاً در نتیجه یادگیری مبتنی بر حجم است که منجر به سود فوق‌العاده بالا می‌شود. یادگیری در سطح فردی از طریق بهبود در مهارت و حل مسئله و در سطح گروهی از طریق توسعه و اصلاح روال‌های سازمانی رخ می‌دهد.

قسم - ضلع اول - هزینه

شکل ۷،۷ صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در تبلیغات: صنعت نوشیدنی



جدول ۱۰۷ برخی از پرهزینه‌ترین پروژه‌های تولید محصول جدید در جهان			
محصول	شرکت اجراکننده	هزینه تولید پیش‌بینی شده	تاریخ معرفی
جنگنده مشترک عمودپرواز F-۳۵ لایتنینگ	لاکهید مارتین	۲۴۰ میلیارد دلار الف	۲۰۱۲ ب
بمب افکن رادارگریز اسپرایت	تورنرپ گرومن	۲۲ میلیارد دلار	دسامبر ۱۹۹۳ ب
سوپر جامبو A۳۸۰	ایرباس اینداستری	۱۹ میلیارد دلار	اکتبر ۲۰۰۷ ب
۷۸۷ دریم لاینر	بوئینگ	۱۶ تا ۱۸ میلیارد دلار	فصل سوم ۲۰۱۰ ب
ویندوز ویستا	مایکروسافت	۷ میلیارد دلار	ژانویه ۲۰۰۷
پلی استیشن ۳	سونی	۷ میلیارد دلار	نوامبر ۲۰۰۶
سیستم ارتباط ماهواره‌ای بی‌سیم ایریدیوم	موتورولا/ شرکت ماهواره‌ای ایریدیوم	۶ میلیارد دلار	جولای ۱۹۹۹
فورد کانتور/ موندنو	شرکت فورد موتور	۶ میلیارد دلار	اکتبر ۱۹۹۲

نکات:

الف. هزینه کل برنامه در طول ۵۰ سال، ۱٫۵ تریلیون دلار برآورد شده است.

ب. تاریخ عملیاتی شدن.

ج. شامل تولید دی وی دی بلو-ری.

د. شامل هزینه‌های تجهیز.

تکنولوژی فرایند<sup>۱</sup> و طراحی فرایند<sup>۲</sup>؛ تکنولوژی‌های برتر فرایند می‌توانند منشاء صرفه‌جویی‌های عظیم در هزینه باشند. فرایند شیشه فلوت شرکت پیلکینگتون<sup>۳</sup> یک مزیت هزینه انکارناپذیر به این شرکت (و دارندگان مجوز آن) در تولید شیشه تخت داد. خط مونتاژ در حرکت شرکت فورد، زمان لازم برای مونتاژ یک مدل T را از ۱۰۶ ساعت در سال ۱۹۱۲ به شش ساعت در سال ۱۹۱۴ کاهش داد. وقتی نوآوری فرایند در تجهیزات سرمایه‌ای جدید ادغام شود، اشاعه آن احتمالاً سریع خواهد بود. اما مزایای کامل تکنولوژی‌های جدید فرایند معمولاً مستلزم تغییرات کل سیستم در طراحی شغل، محرک‌های کارکنان، طراحی محصول، ساختار سازمانی و کنترل‌های مدیریتی است. بین سال‌های ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۶، جنرال موتورز با هدف تبدیل شدن به کارآمدترین خودروساز دنیا ۴ میلیارد دلار صرف تکنولوژی جدید فرایند کرد. با این حال، به دلیل عدم تغییرات بنیادی در ساختار سازمانی، سرعت  $\uparrow$  - متوقف ماند.

1. process technology

2. process design

3. Pilkington



در سازماندهی و مدیریت، عواید بهره‌وری آن ناچیز بود. مدیر عامل تویوتا (اجی تویوتا) پس از بازدید از کارخانه پیشرفته همترمک کادیلاک به یکی از همکارانش گفت «نظر دادن راجع به آن دشوار بوده است». در مقابل، سیستم تولید ناب که تویوتا در آن پیشگام بود شامل ترکیبی یکپارچه از روش‌های کاری از جمله زمان‌بندی به هنگام، مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر (کایزن)، کار تیمی، انعطاف‌پذیری کار، شراکت با تأمین‌کننده و نیز بهبود تجهیزات سرمایه و فناوری اطلاعات بود.

بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار<sup>۲</sup> (BPR) روشی برای طراحی مجدد فرایندهای عملیاتی است که در طول دهه ۱۹۹۰ بسیار مشهور شدند. «متخصصان بازمهندسی»، مایکل همپ<sup>۳</sup> و جیمز چمپی<sup>۴</sup> بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار را این‌گونه تعریف می‌کنند: «پازاندیشی بنیادی و باز طراحی اساسی فرایندهای کسب‌وکار برای دستیابی به بهبودهای چشمگیر در معیارهای حیاتی عملکرد نظیر هزینه، کیفیت، سرویس و سرعت». بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار می‌پذیرد که فرایندهای عملیاتی و تجاری بدون هدایت مستمر یا ارزیابی سیستماتیک در طول زمان تکامل می‌یابند. فناوری اطلاعات معمولاً فرایندهای موجود را خودکار می‌سازد- «بسترا فراهم می‌کند». بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار با این پرسش آغاز می‌شود: اگر قرار بود دوباره شروع کنیم این فرایند را چگونه طراحی می‌کردیم؟ همپ و چمپی، «وجوه اشتراک، زمینه‌های تکراری یا مشخصه‌هایی» را شناسایی می‌کنند که می‌توانند بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار را هدایت کنند:

- ◀ مشاغل مختلف را در یک شغل ترکیب می‌کند.
- ◀ امکان تصمیم‌گیری را برای کارگران فراهم می‌کند.
- ◀ مراحل یک فرایند را با ترتیب عادی انجام می‌دهد.
- ◀ نیاز به تغییر در فرایند را برای مواجهه با شرایط مختلف شناسایی می‌کند.
- ◀ فرایندهایی را انجام می‌دهد که منطقی تر هستند: اگر دپارتمان حسابداری به مداد نیاز داشته باشد به دپارتمان خرید بنگاه اصرار نمی‌کند- امکان خرید از فروشگاه خرده‌فروشی پایین خیابان را فراهم می‌کند.
- ◀ فقط به بررسی و کنترل‌هایی نیاز دارد که برای کارایی ضروری هستند.
- ◀ کاهش تطبیق.

این فرایند جدید طراحی می‌کند.

« انتصاب مدیر هماهنگی برای ایجاد یک نقطه تماس واحد در ارتباط بین فرایندها.  
« تصمیمات غیرمتمرکز: امکان هماهنگی کلی را فقط با تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند.

**بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار** به عواید مهمی در کارایی، کیفیت و سرعت (کپسول استراتژی ۴،۷) منتهی شده است اما در جایی که فرایندهای کسب‌وکار پیچیده هستند و در روال‌های سازمان قرار دارند (بخش از «منابع تا قابلیت‌ها» را در فصل ۵ مشاهده کنید) احتمال دارد که هیچ‌کس در سازمان به طور کامل عملیات فرایندهای موجود را درک نکند. در این شرایط، توصیه همرو چمپی برای «از بین بردن» فرایندهای موجود و شروع با یک «صفحه کاغذ خالی»، ریسک نابودی قابلیت‌های سازمانی را در پی دارد که در بلندمدت ایجاد شده‌اند. هرچند بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار آن شهرت ۲۰ سال پیش خود را از دست داده است اما بنگاه‌ها به انجام مدیریت فرایند کسب‌وکار ادامه می‌دهند، که در آن تأکید از مدیریت جریان کار به کاربرد گسترده‌تر فناوری اطلاعات (خصوصاً برنامه‌های کاربردی مبتنی بر وب) برای طراحی مجدد و بهبود فرایندهای سازمانی تغییر یافته است.

#### کپسول استراتژی ۴،۷

##### بازمهندسی فرایند در آی بی ام کردیت

مایکل همرو چمپی توضیح می‌دهند که بازمهندسی فرایند چگونه موجب کاهش زمان لازم برای تأیید درخواست‌های جدید اعتبار مشتری از سوی پرسنل فروش آی بی ام از شش روز به چهار ساعت شده است. در سیستم قدیمی، پنج مرحله وجود داشت:

- ۱) یکی از فروشندگان آی بی ام به صورت تلفنی درخواست تأمین مالی می‌کرد که بر روی یک برگه کاغذ ثبت می‌شد؛
- ۲) این درخواست به واحد تخصیص اعتبار فرستاده می‌شد که قابلیت مشتری برای اعطای اعتبار را بررسی می‌کرد؛
- ۳) درخواست و بررسی اعتبار به دپارتمان اقدامات کسب‌وکار فرستاده می‌شد که در آن قرارداد یک وام منعقد می‌شد؛
- ۴) اسناد و برگه‌ها برای یک قیمت‌گذار ارسال می‌شد که نرخ بهره را تعیین می‌کرد؛
- ۵) گروه دفتری، یک نامه اعلام قیمت را آماده می‌کرد که برای فروشنده ارسال می‌شد.

دو تن از مدیران که از تأخیرها و فروش از دست رفته ناشی از آن ناراحت بودند دست به انجام یک تجربه زدند. آن‌ها یک درخواست مالی را ارائه کردند و هر پنج مرحله را طی کردند. آن‌ها دریافتند که هر پنج مرحله را می‌توان در عرض ۹۰ دقیقه انجام داد.

مشکل این بود که فرایند برای پیچیده‌ترین درخواست‌های رسیده به آی بی ام طراحی شده بود در حالی که در بیشتر موارد، نیازی به قضاوت تخصصی نبود؛ تنها چیزی که مورد نیاز بود بررسی رتبه اعتباری و مرتبط کردن اعداد با الگوریتم‌های استاندارد بود. فرایند تأیید اعتبار با جایگزین کردن افراد معمولی (که هر پنج فرایند را انجام می‌دادند) به جای متخصصان (بررسی کنندگان اعتبار، قیمت‌گذارها و الی آخر) باز طراحی شد. فقط در جایی که درخواست، غیر استاندارد یا به طور غیر عادی پیچیده بود متخصصان فراخوانده می‌شدند. نه تنها زمان پردازش تا ۹۴٪ کاهش پیدا کرد بلکه تعداد کارکنان درگیر نیز کاهش یافت و مجموع تعداد تأییدیه‌های مشتری بسیار افزایش یافت.

منبع: مایکل همرو جیمز جمبی، ۱۹۹۳

#### استاندارد نری طراحی محصول -

**طراحی محصول؛ طراحی برای تولید - طراحی محصولات برای راحتی تولید به جای طراحی صرفاً برای کارکرد و زیبایی می‌تواند صرفه‌جویی‌های قابل توجهی در هزینه ایجاد کند، خصوصاً وقتی با معرفی تکنولوژی فرایند جدید مرتبط می‌شود.**

◀ شرکت فولکس واگن هزینه‌های توسعه محصول و قطعات را با طراحی مجدد ۳۰ مدل مختلف خود در چهار پلتفرم مجزا کاهش داد. وی دبلیو بیتل<sup>۱</sup>، آئودی تی تی، گلف و آئودی A۳ به همراه چند مدل سیت<sup>۲</sup> و اسکودا<sup>۳</sup> همگی دارای یک پلتفرم مشترک بودند.

◀ هزینه‌های پایین دستگاه پروپرینتر<sup>۴</sup> آی بی ام، یکی از موفق‌ترین پرینترهای کامپیوتر دهه ۱۹۸۰ مدیون یک طراحی نوآورانه (و قابلیت اطمینان آن) بود که:

◀ تعداد قطعات را از ۱۵۰ عدد (که در پرینترهای معمولی کامپیوتر دیده می‌شد) به ۶۰ عدد کاهش داد؛ استاندارد سازی قطعات ماشین - هم سر و هم در سیم است -

1. VW Beetle

2. Seat

3. Skoda

4. Proprietary

طراحی برای تولید

استاندارد سازی قطعات ماشین

◀ پرینترها به صورت لایه‌ای طراحی کرد تا ریات‌ها بتوانند آن را از پایین به بالا بسازند؛  
 ◀ تمام پیچ و خم‌ها، برآمدگی‌ها و سایر اتصالاتی را که نیازمند انسان بود حذف کرد  
 و آن‌ها را با قطعات پلاستیکی مدل‌سازی شده‌ای جایگزین کرد که به هم متصل  
 بودند.

ارائه خدمات را نیز می‌توان برای راحتی و کارایی تولید طراحی کرد. مثل سیکس<sup>۱</sup> (رهبر هزینه در هتل‌های ارزان آمریکا) خدمات خود را به دقت طراحی می‌کند تا هزینه‌های عملیاتی را پایین نگه دارد. مُتل‌های آن در مکان‌های ارزان و خارج از شهر قرار دارند؛ این شرکت از طراحی‌های استاندارد مُتل استفاده می‌کند؛ از تسهیلاتی نظیر استخر و رستوران اجتناب می‌کند؛ و اتاق‌هایی را برای تسهیل نظافت آسان و تعمیرات کم طراحی می‌کند. با این وجود، کارایی طراحی خدمات در اثر تمایل مشتریان به درخواست خدماتی متفاوت از خدمات استاندارد به خطر می‌افتد (من همبرگرا با نانی دوست دارم که فقط از یک طرف نُست شده باشد، لطفاً)، این کار مستلزم یک استراتژی روشن برای مدیریت تغییرات از طریق انطباق یا محدودیت است.

**بهره‌برداری از ظرفیت<sup>۲</sup>؛** در کوتاه مدت و میان مدت، ظرفیت کارخانه کم و بیش ثابت است و تغییر در خروجی موجب افزایش یا کاهش استفاده از ظرفیت می‌شود. بهره‌برداری کمتر، هزینه‌های واحد را افزایش می‌دهد زیرا هزینه‌های ثابت باید بین واحدهای تولید کمتری تقسیم شود؛ استفاده بیش از حد طبیعی ظرفیت کامل نیز باعث عدم کارایی می‌شود. تلاش بوئینگ برای افزایش خروجی خود در طول سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱ منجر به افزایش هزینه‌های واحد به دلیل پرداخت اضافه کاری، اضافه پرداخت برای شب‌ها و شیفت‌های آخر هفته، افزایش نقایص و سطوح بالاتر نگهداری شد. بنابراین توانایی انطباق سریع ظرفیت با کاهش تقاضا می‌تواند یکی از منشأهای اصلی مزیت هزینه باشد. در طول رکود سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹، بقاء در بخش‌های دشواری نظیر خانه سازی، تجهیزات ساخت و خرده‌فروشی مستلزم حرکت سریع برای کاهش ظرفیت از طریق کاهش شغل‌ها و بستن واحدها بود. نکته کلیدی، انجام تعدیل‌ها پیش از کاهش تقاضا بود؛ کاترپیلار در ۲۸ ژانویه ۲۰۰۸ اعلام کرد که در حال کاهش ۲۰۰۰ شغل است، همان روز مشخص شد که فروش این شرکت در فصل قبل نسبت به سال قبل افزایش یافته است.

**هزینه ورودی‌ها<sup>۳</sup>؛** بنگاه‌های یک صنعت لزوماً قیمت مشابهی را برای ورودی‌های مشابه پرداخت نمی‌کنند. دلایل مختلفی برای هزینه ورودی کمتر وجود دارد:

مکان ۴ است - خرج زیاد باین در صورتی که - کوسه - بال

تفاوت های مکانی در قیمت ورودی ها: قیمت ورودی ها و خصوصاً نرخ دستمزد در مکان های مختلف، متفاوت است. در آمریکا، درآمد مهندسان نرم افزار در سال ۲۰۱۱ به طور میانگین ۹۴ هزار دلار بود. در هند، این میانگین ۳۴ هزار دلار بود. در مشاغل کمتر تخصصی، تفاوت ها بسیار بیشتر است؛ در مونتاژ خودرو، نرخ ساعتی در کارخانجات چینی در سال ۲۰۱۱ در حدود ۳ دلار در مقایسه با ۷۰ دلار نرخ ساعتی در آمریکا (شامل مزایا) بود.

مالکیت منابع عرضه ارزان: در صنایع متکی به مواد خام، مالکیت منابع مواد ارزان می تواند مزیت هزینه بزرگی را ایجاد کند. در نفت و گاز، هزینه لیفتینگ برای سه «شرکت برتر» (اکسون موبیل، رویال داج شل و بی پی) در سال ۲۰۰۷ بیش از ۱۴ دلار در هر بشکه بود؛ این هزینه برای سعودی آرامکو در حدود ۵ دلار بود. <sup>۱۲</sup> ساس ترانز پترولیم

کارگر غیر اتحادیه ای: اتحادیه های کارگری باعث افزایش سطح پرداخت و مزایا و محدودیت های کاری می شوند که بهره وری را کاهش می دهد. در صنعت هواپیمایی آمریکا، میانگین هزینه دستمزد و مزایا به ازای هر کارمند در خطوط هوایی ایرتایپ با کارکنان غیر اتحادیه ای در سال ۲۰۰۷ برابر ۶۰۸۶۳ دلار بود. در مقابل این هزینه برای خطوط هوایی یونایتد ۸۷۲۴۵ دلار بود که ۸۰٪ کارکنان آن عضو اتحادیه بودند. <sup>۱۳</sup> ایرتایپ

قدرت چانه زنی<sup>۱۴</sup>: توانایی مذاکره بر سر قیمت های ترجیحی می تواند یک منشأ اصلی مزیت هزینه برای رهبران صنعت باشد خصوصاً در بخش خرده فروشی. ورود وال مارت به بریتانیا (با خرید آسدا<sup>۱۵</sup>) سوپرمارکت های زنجیره ای بریتانیایی را به وحشت انداخت؛ آن ها می ترسیدند که قدرت چانه زنی زیاد وال مارت، امکان کسب

تخفیف های ترجیحی از تأمین کنندگان را برای آسدا فراهم کند. <sup>۱۶</sup> قدرت چانه زنی مرکز بازرگانی و صنعتی در لندن

کارایی باقیمانده<sup>۱۷</sup>: حتی پس از در نظر گرفتن عوامل هزینه اصلی (مقیاس، تکنولوژی، طراحی محصول و فرایند، هزینه ورودی ها و بهره برداری از ظرفیت) معمولاً تفاوت توضیح داده نشده ای بین هزینه بنگاه ها باقی می ماند. این کارایی های باقیمانده به میزان نزدیک شدن بنگاه به مرز کارایی بهینه خود مرتبط است که به توانایی بنگاه برای حذف «کمبود سازمانی»<sup>۱۸</sup> یا «ناکارآمدی مجهول» بستگی دارد. این هزینه های مازاد که بنگاه را از عملیات با حداکثر کارایی باز می دارد نتیجه قطعی حفظ تعدادی از ضعف ها به جای سختی فعالیت با حداکثر کارایی از سوی

1. AirTran

2. United

3. bargaining power

4. Asda

5. residual efficiency

6. organizational slack

کارکنان (مدیریتی و کارگاهی) است. حذف این هزینه‌های اضافی اغلب بقای شرکت را با تهدید مواجه می‌کند و در ادامه انگیزه‌ای برای ریشه‌کن کردن ناکارآمدی‌های نهادینه شده فراهم می‌کند. شرکت‌ها در هنگام مواجهه با ورشکستگی یا کاهش شدید سودآوری می‌توانند ظرفیت قابل توجهی برای کاهش هزینه‌ها داشته باشند- کارلوس گوسن در اولین سال خدمت خود به عنوان مدیرعامل، هزینه‌های عملیاتی نیشان موتور را تا ۲۰٪ کاهش داد. در بنگاه‌هایی نظیر وال مارت، رایان ایر و ایرآسیا، سطوح بالای کارایی باقیمانده، نتیجه سیستم‌های مدیریت و ارزش‌های شرکت است که هزینه‌های غیرضروری را تحمل نمی‌کنند و صرفه‌جویی را تحسین می‌کنند.

## ۹ استفاده از زنجیره ارزش برای تحلیل هزینه‌ها

ما برای تحلیل موقعیت هزینه‌ای بنگاه باید فعالیت‌های مختلف را بررسی کنیم. فصل ۵ زنجیره ارزش را به عنوان راهی برای مشاهده توالی فعالیت‌هایی معرفی کرد که یک شرکت با واحد کسب و کار انجام می‌دهد. هر فعالیتی معمولاً در معرض مجموعه‌ای از عوامل هزینه است که ساختار هزینه متفاوتی را به آن می‌دهد. تحلیل زنجیره ارزش هزینه‌های یک بنگاه به دنبال شناسایی این موارد است:

۱. اهمیت نسبی هر فعالیت نسبت به هزینه کل؛
۲. عوامل هزینه مربوط به هر فعالیت و کارایی نسبی انجام هر فعالیت توسط بنگاه؛
۳. نحوه تأثیرگذاری هزینه‌های یک فعالیت بر هزینه سایر فعالیت‌ها؛
۴. فعالیت‌هایی که باید در بنگاه انجام شوند و فعالیت‌هایی که باید بیرون سپاری شوند.

تحلیل زنجیره ارزش موقعیت هزینه‌ای یک بنگاه شامل مراحل زیر است:

۱. تقسیم بنگاه به فعالیت‌های مجزا: تعیین فعالیت‌های مناسب زنجیره ارزش، موضوعی قضایوتی است. این امر مستلزم درک زنجیره فرایندهای موجود در تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها و تحویل آن به مشتری است. ساختار بخشی و واحدی خود بنگاه غالباً یک راهنمای مفید است. ملاحظات اصلی عبارتند از:

الف) جداسازی یک فعالیت از فعالیت دیگر؛

ب) اهمیت فعالیت؛

ج) عدم شباهت فعالیت‌ها به لحاظ عوامل هزینه؛

د) میزان تفاوت موجود در انجام فعالیت‌های خاص از سوی رقبا.

۲. تعیین اهمیت نسبی فعالیت‌های مختلف در هزینه کل محصول؛ تحلیل ما باید بر فعالیت‌هایی تمرکز کند که منشأ اصلی هزینه هستند. مایکل پورتر در تقسیم هزینه‌ها تخصیص دقیق هزینه‌های عملیاتی و دارایی‌ها به هر فعالیت با ارزش را پیشنهاد می‌کند. هرچند پذیرش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، اطلاعات این هزینه‌ها را در دسترس قرار می‌دهد اما تخصیص هزینه دقیق می‌تواند کار مهمی باشد. حتی بدون این تقسیم هزینه دقیق، معمولاً امکان شناسایی فعالیت‌هایی که دلایل اصلی هزینه کل هستند و تعیین فعالیت‌هایی که نسبتاً کارآمد یا ناکارآمد انجام می‌شوند، وجود دارد.
  ۳. شناسایی عوامل هزینه: برای هر فعالیت، چه عواملی سطح هزینه را نسبت به سایر بنگاه‌ها تعیین می‌کند؟ برای برخی از فعالیت‌ها عوامل هزینه را می‌توان فقط از ماهیت فعالیت و انواع هزینه‌های ایجاد شده تشخیص داد. برای فعالیت‌های سرمایه‌بر نظیر عملیات پرس یک بدنه در یک کارخانه خودروسازی، عوامل اصلی احتمالاً هزینه‌های تجهیزات سرمایه، حجم تولید هفتگی و زمان از کارافتادگی بین تغییر قالب‌ها هستند. برای فعالیت‌های مونتاژ کارگر محور، مسائل اصلی عبارتند از نرخ دستمزد، سرعت کار و نرخ عیوب.
  ۴. شناسایی ارتباط. هزینه‌های یک فعالیت را می‌توان تا اندازه‌ای از طریق روش انجام سایر فعالیت‌ها تعیین کرد. زیرا کس کشف کرد که هزینه‌های بالای سرویس آن نسبت به رقبا به خاطر پیچیدگی طراحی دستگاه‌های کپی آن است که نیازمند ۳۰ اصلاح به هم وابسته متفاوت است.
  ۵. شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه: با شناسایی حوزه ناکارآمدی نسبی و عوامل هزینه مربوط به هریک، فرصت‌های مربوط به کاهش هزینه مشخص می‌شود. اگر صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، یک عامل هزینه مهم باشد آیا می‌توان حجم را افزایش داد؟ اگر هزینه دستمزدها بیش از حد باشد آیا کارکنان اقدامات افزایش بهره‌وری را می‌پذیرند؟ در مقابل می‌توان تولید را در جای دیگری انجام داد؟ اگر نتوان فعالیت را به صورت کارا در بنگاه انجام داد آیا می‌توان آن را برون‌سپاری کرد؟
- شکل ۸،۷ نشان می‌دهد که چگونه کاربرد زنجیره ارزش برای تولیدکننده خودرو می‌تواند پیشنهادی را برای کاهش احتمالی هزینه ارائه کند.

## تحلیل تمایز

یک بنگاه وقتی خود را از رقبای خود متمایز می‌سازد که «چیزی منحصر به فرد را ارائه کند که فارغ از قیمت پایین برای خریداران ارزشمند باشد». مزیت تمایز وقتی به وجود می‌آید که بنگاه بتواند از تمایز خود، قیمت اضافه‌ای را در بازار به دست بیاورد که از هزینه ایجاد تمایز بیشتر باشد. تمام بنگاه‌ها فرصت‌هایی برای متمایز کردن محصولات خود برای مشتریان دارند هرچند طیف فرصت‌های ایجاد تمایز به مشخصات محصول بستگی دارد. یک خودرو یا رستوران، پتانسیل بیشتری برای ایجاد تمایز دارند تا سیمان، گندم یا چیپ‌های حافظه. محصولات نوع دوم، کالا نامیده می‌شوند دقیقاً به این دلیل که آن‌ها فاقد تمایز فیزیکی هستند. با این حال، طبق نظرتام پیترز، حتی کالاها را می‌توان به منظور ارزش‌آفرینی برای مشتری متمایز ساخت: «هر چیزی را می‌توان به یک محصول یا سرویس دارای ارزش افزوده تبدیل کرد». موارد زیر را در نظر بگیرید:

❖ **سیمان**، یک کالا است با این حال سیمکس<sup>۳</sup> (واقع در مکزیک) از طریق تأکید بر ایجاد راه حل‌ها به یکی از تأمین‌کنندگان جهانی سیمان و بتن آماده تبدیل شده است. یکی از جنبه‌های آن این است که ۹۸٪ از تحویل‌های آن به موقع است (در مقایسه با ۳۴٪ برای کل صنعت).

❖ **کتاب‌فروشی آنلاین**، ذاتاً یک کسب و کار کالایی است. تمام کتاب‌فروشان آنلاین به عناوین و حالات توزیع مشابهی دسترسی دارند. اما آمازون از اطلاعات ایجاد شده حاصل از کسب و کار خود برای ارائه طیفی از خدمات دارای ارزش افزوده استفاده کرده است: فهرست کتاب‌های پرفروش، نقدها و توصیه‌های سفارشی.

درسی که فرا می‌گیریم این است: تمایز، فقط به معنای ارائه ویژگی‌های متفاوت محصول نیست؛ به معنای شناسایی و درک تمام تعاملات ممکن بین بنگاه و مشتریان آن و بررسی نحوه بهبود یا تغییر این تعاملات به منظور ارائه ارزش اضافی به مشتری است. این امر مستلزم بررسی بنگاه (سمت عرضه) و مشتریان آن (سمت تقاضا) است.



شکل ۸,۷ استفاده از زنجیره ارزش در تحلیل هزینه: یک تولیدکننده خودرو



هرچند تحلیل سمت عرضه، توانایی بنگاه برای ایجاد تمایز را شناسایی می‌کند، موضوع اصلی این است که آیا این تمایز برای مشتریان ارزش آفرین است یا خیر و این که آیا ارزش ایجاد شده از هزینه تمایز بیشتر است یا خیر. ما فقط با درک آنچه مشتریان می‌خواهند، نحوه انتخاب آن‌ها و چیزی که آن‌ها را برمی‌انگیزد می‌توانیم فرصت‌های مربوط به تمایز سودآور را شناسایی کنیم.

بنابراین، استراتژی‌های تمایز راجع به دنبال کردن تمایز به دلیل متفاوت بودن نیست. تمایز به معنای درک مشتریان و نحوه تحقق بهتر نیازهای آن‌ها است. تا این اندازه، جستجوی مزیت تمایز ما را به قلب استراتژی کسب و کار می‌برد. مسائل اصلی تمایز، مسائل اصلی استراتژی کسب و کار نیز هستند؛ مشتریان چه کسانی هستند؟ چگونه برای آن‌ها ارزش آفرینی کنیم؟ و چگونه این کار را اثربخش‌تر و کاراتر از دیگران انجام بدهیم؟

از آنجایی که تمایز به معنای منحصر به فرد بودن است، ایجاد مزیت تمایز مستلزم خلاقیت است؛ فقط نمی‌توان از طریق به کارگیری چارچوب‌ها و تکنیک‌های استاندارد به تمایز دست یافت. این بدان معنا نیست که مزیت تمایز در معرض تحلیل سیستماتیک نیست. همان‌طور که بیان کردیم دو الزام برای ایجاد تمایز سودآور وجود دارد. در سمت عرضه، بنگاه باید از منابع و قابلیت‌هایی که می‌تواند از طریق آن‌ها تمایز ایجاد کند آگاه باشد (و آن را بهتر از رقبای انجام دهد). در سمت تقاضا، نکته کلیدی، اطلاعات در مورد مشتریان و نیازها و ترجیحات آن‌ها است. این دو سمت، مؤلفه‌های اصلی تحلیل ما درباره تمایز را شکل می‌دهند.

### ماهیت و اهمیت تمایز

پتانسیل متمایز کردن یک محصول یا سرویس تا حد زیادی بر اساس مشخصات فیزیکی آن مشخص می‌شود. برای محصولاتی که به لحاظ فنی ساده هستند (یک جفت جوراب، آجر)، نیازهای ساده را برآورده می‌کنند (در بازکن، میخ) یا باید استانداردهای فنی سخت‌گیرانه‌ای را رعایت کنند (شمع موتور، دماسنج)، فرصت‌های ایجاد تمایز به واسطه عوامل فنی و بازار محدود می‌شوند. محصولاتی که به لحاظ فنی پیچیده هستند (هواپیما)، نیازهای پیچیده را برآورده می‌کنند (خودرو، تعطیلات)، یا نیازی به تطابق با استانداردهای فنی خاص ندارند (اسباب بازی)، دامنه ایجاد تمایز بسیار بیشتری دارند.

علاوه بر این محدودیت‌ها، توانایی هر محصول یا سرویس برای ایجاد تمایز فقط به دلیل مرزهای تصور انسان محدود می‌شوند. برای محصولات ظاهراً ساده‌ای نظیر شامپو، کاغذ توالت

و آب معدنی، افزایش قفسه در سوپرمارکت‌ها شاهدهی برابتهکار بنگاه‌ها و پیچیدگی ترجیحات مشتریان است. ایجاد تمایز؛ فراتر از مشخصات فیزیکی محصول یا سرویس است و هر چیزی را جمع به محصول یا سرویس را که بر ارزش به دست آمده برای مشتری تأثیری گذارد در بر می‌گیرد. این بدان معنا است که تمایز شامل تمام جنبه‌های ارتباط یک شرکت با مشتریان خود است. توانایی استارباکس برای قیمت‌گذاری ۵ دلار برای یک فنجان قهوه (در مقایسه با میانگین قیمت ۱٫۳۸ دلاری در آمریکا) نه فقط به مشخصات قهوه بلکه به «تجربه کلی استارباکس» بستگی دارد که شامل محیط خرده‌فروشی، حس اجتماعی که مشتریان در آن مشارکت می‌کنند و ارزش‌های ارائه شده استارباکس است. فعالیت‌های ایجاد تمایز؛ مخصوص واحدهای خاصی نظیر طراحی و بازاریابی نیست؛ آن‌ها تمام جنبه‌های رابطه بین یک سازمان و مشتریان آن را در بر می‌گیرند از جمله هویت و فرهنگ یک شرکت.

تمایز؛ ابعاد ملموس و ناملموس دارد. تمایز ملموس در ارتباط با مشخصات قابل مشاهده یک محصول یا سرویس است که به ترجیحات و فرایندهای انتخاب مشتریان مرتبط است برای مثال، اندازه، شکل، رنگ، وزن، طراحی، مواد و ویژگی‌های عملکردی نظیر قابلیت اطمینان، سازگاری، مزه، سرعت، دوام و ایمنی. تمایز ناملموس، محصولات و خدماتی را که محصول مورد نظر را تکمیل می‌کنند نیز در بر می‌گیرد؛ تحویل، خدمات پس از فروش و لوازم جانبی.

فرصت‌های مربوط به ایجاد تمایز ناملموس به این دلیل به وجود می‌آید که ارزش ادراک شده مشتری در یک محصول معمولاً فقط از طریق ویژگی‌های قابل مشاهده محصول یا معیارهای عملکردی عینی مشخص نمی‌شود. ملاحظات اجتماعی، احساسی، روان‌شناسی و زیبایی‌شناسی در بیشتر انتخاب‌های مشتری وجود دارد. برای کالاها و خدمات مصرفی، تمایل به اعتبار، انحصاری بودن، هویت، امنیت و اشتراک جزء نیروهای انگیزشی قوی هستند. در جایی که محصول یا سرویس، نیازهای پیچیده مشتری را برآورده می‌کند گزینه‌های تمایز شامل تصویر کلی از بنگاه و محصولات آن است. تمایز تصویر به طور خاص برای آن دسته از محصولات و خدماتی مهم است که تأیید ویژگی‌ها و عملکرد آن‌ها در هنگام خرید دشوار است (اصطلاحاً کالاهای تجربه شده). این کالاها عبارتند از لوازم آرایشی و بهداشتی، خدمات پزشکی و آموزش.

تمایز و بخش بندی؛ تمایز با بخش بندی تفاوت دارد. تمایز در ارتباط با نحوه رقابت یک بنگاه است (روش‌هایی که بنگاه می‌تواند وجه تمایز خود را به مشتریان ارائه کند). این وجه تمایز با

سازگاری (مک دونالد)، قابلیت اطمینان (فدرال اکسپرس)، اعتبار (آمریکن اکسپرس)، کیفیت (بی ام و) و نوآوری (اپل) مرتبط است. بخش بندی در ارتباط با محل رقابت یک بنگاه از لحاظ گروه های مشتری، مناطق و انواع محصول است.

در حالی که بخش بندی یکی از ویژگی های ساختار بازار است تمایز، یک تصمیم استراتژیک است که از سوی بنگاه اتخاذ می شود. تمایز معمولاً منجر به تمرکز بر بخش های خاص بازار می شود. اما لزوماً این طور نیست. بنگاه ها ممکن است درون یک بخش قرار داشته باشند بدون آن که خود را از رقبای درون همان بخش متمایز کنند؛ آری ترید، ای ترید<sup>۱</sup> و اسکات ترید<sup>۲</sup> همگی در بخش آنلاین صنعت کارگزاری قرار دارند و با این حال تمایز قابل توجهی از یکدیگر ندارند. در مقابل، ایکیا، مک دونالدز، هوندا و استارباکس همگی به دنبال ایجاد تمایز هستند اما خود را در بازار انبوه قرار می دهند که بخش های جمعیتی و اجتماعی - اقتصادی مختلفی را در بر می گیرد.

**قابلیت پایداری مزیت تمایز:** تمایز، در مقابل هزینه پایین، مبنای مطمئن تری برای مزیت رقابتی فراهم می کند. موقعیت مزیت هزینه در برابر ظهور رقبای جدید از کشورهای ارزان و نوسان نامناسب نرخ ارز آسیب پذیر است. امکان از بین رفتن مزیت هزینه به دلیل نوآوری نیز وجود دارد: بنگاه های کارگزاری به خاطر کارگزاران آنلاین و فروشگاه های ارزان به خاطر خرده فروشان آنلاین تضعیف شدند. به نظر می رسد مزیت تمایز پایدارتر است. شرکت های بزرگی که به طور مستمر بازده سرمایه بالاتر از میانگین را کسب می کنند (نظیر کلگیت-پالمولیو<sup>۴</sup>، دیاگو<sup>۵</sup>، جانسون اند جانسون، کلگو، پروکتر اند گمبل، تری ام ویت<sup>۶</sup>) معمولاً آن هایی هستند که تمایز را از طریق کیفیت، برند سازی و نوآوری دنبال کرده اند. ادوات<sup>۷</sup> و دیگجو<sup>۸</sup> در این دسته قرار می گیرند.

### تحلیل تمایز: سمت تقاضا<sup>۹</sup>

تحلیل سمت تقاضا به ما امکان می دهد تا مشخص کنیم کدام یک از مشخصات محصول می تواند برای مشتریان ارزش آفرین باشد، مشتریان تمایل پیدا کنند بابت تمایز پول پرداخت کنند و موقعیت رقابتی یک شرکت به لحاظ متغیرهای تمایز بهینه شود. تحلیل تقاضا با درک دلایل خرید یک محصول یا سرویس از سوی مشتری آغاز می شود. تحقیقات بازار به صورت سیستماتیک، ترجیحات مشتری و ادراک مشتری درباره محصولات فعلی را بررسی می کند. اما کلید تمایز موفقیت آمیز، درک مشتریان است. برای آگاهی از نیازها و ترجیحات مشتری،

1. Ameritrade  
5. Diageo

2. E-Trade  
6. Wyet

3. Scottrade  
7. demand side

4. Colgate-Palmolive

پرسش ساده و مستقیم درباره هدف محصول و نیازهای مشتریان آن اغلب می تواند روشنگرتر از تحقیقات بازار دارای اعتبار آماری باشد (کپسول استراتژی ۵،۷). تقریباً تمام محصولات و سرویس ها نیازهای مختلف مشتریان را برطرف می کنند. در نتیجه، درک نیازهای مشتری مستلزم تحلیل ویژگی های مختلف است. تحقیقات بازار، تکنیک های متعددی را برای تحلیل ترجیحات مشتری در ارتباط با ویژگی های محصول ایجاد کرده است که می تواند تصمیمات راجع به موقعیت یابی و طراحی محصول را هدایت کند:

◀ **مقیاس گذاری چندبعدی<sup>۱</sup> (MDS):** امکان نمایش گرافیکی ادراک مشتریان درباره محصولات رقیب را برحسب ویژگی های محصول فراهم می کند. برای مثال، پیمایشی در مورد رتبه بندی قرص های مسکن رقیب از نظر مصرف کنندگان منجر به نمودار نشان داده شده در شکل ۹،۷ شد.

◀ **تحلیل متقارن<sup>۲</sup>:** قدرت ترجیحات مشتری برای ویژگی های محصول مختلف را اندازه گیری می کند. این تکنیک در ابتدا مستلزم شناسایی ویژگی های مربوط به یک محصول و دوم، تحقیقات بازار برای رتبه بندی محصولات فرضی است که حاوی مجموعه ویژگی های جایگزین هستند. سپس می توان از این نتایج برای برآورد نسبت مشتریانی استفاده کرد که یک محصول جدید فرضی را به محصولات رقیب موجود در بازار ترجیح می دهند. از تحلیل متقارن برای پیش بینی سهم بازار مدل های جدید کامپیوتر شخصی در آینده، تحلیل ترجیحات موج سواران و برای طراحی محصولات جدید (از جمله هتل های زنجیره ای کوروت یارد ماریوت<sup>۳</sup> و گردشگری طبیعی در رودخانه آمازون) استفاده شده است.

◀ **تحلیل قیمت دوگانه<sup>۴</sup>:** محصولات را به عنوان مجموعه ای از ویژگی های مربوطه در نظر می گیرد. این تکنیک از رگرسیون برای برآورد قیمت ضمنی بازار برای هر ویژگی استفاده می کند. برای مثال، تفاوت قیمت میان ماشین های لباسشویی خودکار اروپا را می توان با تفاوت در ظرفیت، سرعت چرخش، مصرف انرژی، تعداد برنامه ها و قابلیت اطمینان مرتبط کرد. قیمت ماشینی که با سرعت ۱۰۰۰ دور در دقیقه می چرخد در حدود ۲۰۰ دلار بیشتر از ماشینی است که با سرعت ۸۰۰ دور در دقیقه می چرخد. به

1. multi dimensional

2. conjoint

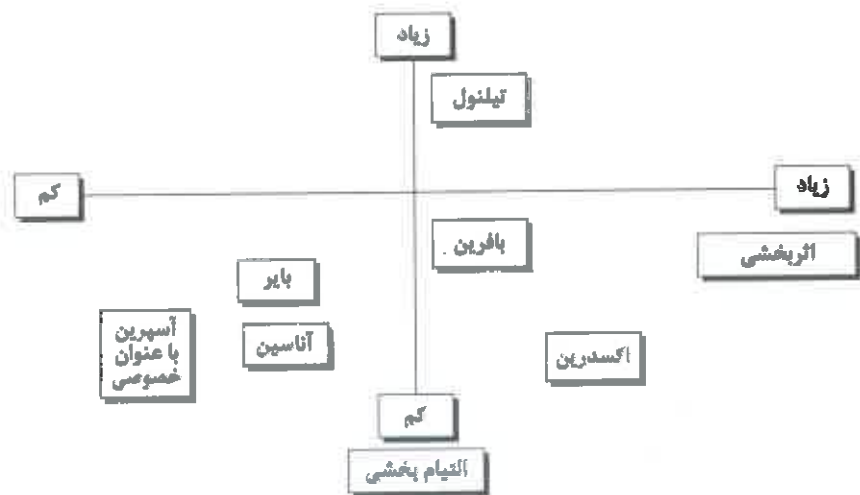
3. Marriott

4. Hedonic

طور مشابه، تفاوت قیمت بین مدل‌های کامپیوتر شخصی، به دلیل تفاوت در سرعت پردازنده، حافظه و ظرفیت هارد درایو است. سپس می‌توان از نتایج این تحلیل برای تصمیم‌گیری راجع به سطح هرویزگی در یک محصول و نقطه قیمتی برای آن محصول استفاده کرد.

تحلیل منحنی ارزش<sup>۱</sup>؛ مشخصات عملکردی محصولات رقیب را نگاشت می‌کند و توانایی محصولات جدید برای ارائه ترکیب بهتری از مشخصات محصول را نشان می‌دهد. کیم و مابورنیا نشان می‌دهند که چگونه به کارگیری معیارهای ارزش (نظیر قیمت، سطح دانش کارکنان، انتخاب کتاب‌ها، محیط فروشگاه، ساعات فروشگاه و امکانات اضافی برای قرار دادن در کتاب‌فروشی‌های موجود) در خرده‌فروشی کتاب، فرصت‌هایی برای روش‌های جدید (نظیر آنچه از سوی بارنزاند نوبل<sup>۲</sup> ارائه شد) را آشکار می‌کند.

شکل ۹،۷ ادراک مصرف‌کنندگان درباره فرصت‌های مُسکِن: نگاشت مقیاس‌گذاری چندبعدی



## کپسول استراتژی ۵,۷

## درک مفهوم محصول

بازگشت به استراتژی به معنای بازگشت به درک عمیقی از مفهوم محصول است. برای مثال، مدتی پیش یک شرکت ژاپنی لوازم خانگی در تلاش بود تا یک قهوه جوش تولید کند. مدیر اجرایی نگران بود که آیا این قهوه جوش باید از نوع جنرال الکتریک باشد؟ آیا باید مشابه شیار آب چکانی باشد که فیلیپس تولید می‌کند؟ بزرگ‌تر؟ کوچک‌تر؟ از او خواستم تا سوالات متفاوتی را مطرح کند؛ چرا مردم قهوه می‌نوشند؟ با این کار به دنبال چه هستند؟ اگر هدف شما خدمت‌رسانی بهتر به مشتری باشد لازم نیست در ابتدا بدانید که چرا مشتریان قهوه می‌نوشند؟ سپس متوجه می‌شوید که چه نوع قهوه جوشی را بسازید.

پاسخ دادند: مزه خوب. سپس از مهندسان شرکت پرسیدم برای کمک به لذت بردن مصرف‌کننده از مزه خوب در یک فنجان قهوه چه کار کرده‌اند. آن‌ها گفتند در تلاش بوده‌اند تا یک صافی خوب را طراحی کنند. از آن‌ها پرسیدم در یک فنجان قهوه چه چیزی بر مزه آن تأثیر می‌گذارد. هیچ‌کس نمی‌دانست. این سوال دومی بود که باید به آن پاسخ می‌دادیم. به نظر می‌رسد چیزهای زیادی می‌توانند بر مزه تأثیر بگذارند - دانه‌ها، دما، آب. ما تکلیف خود را انجام دادیم و تمام چیزهای مؤثر بر مزه را شناسایی کردیم...

فهمیدیم که از بین همه این عوامل، کیفیت آب بیشترین تفاوت را ایجاد می‌کند. اما در طراحی آن صافی اصلاً کیفیت آب در نظر گرفته نشده بود... در ادامه متوجه شدیم که توزیع دانه‌ها و زمان بین خرد شدن دانه‌ها و ریختن آن‌ها درون آب مهم است. در نتیجه شروع به فکر کردن راجع به محصول و ویژگی‌های مورد نیاز آن به روشی جدید کردیم. این دستگاه باید یک بخش کلزردا تعبیه شده داشته باشد. باید یک خردکن تعبیه شده داشته باشد. تنها کاری که مشتری باید انجام دهد ریختن آن‌ها به آب است و...

برای شروع باید سوالات مناسبی را پرسید و انواع اهداف استراتژی مناسب را تعیین کنید. اگر تنها دغدغه شما این است که جنرال الکتریک قهوه جوشی را تولید کرده که در عرض ۱۰ دقیقه قهوه را آماده می‌کند شما مهندسان خود را مجاب

خواهید کرد تا قهوه جوشی طراحی کنند که قهوه را در هفت دقیقه آماده کند. و اگر به آن منطقی ادامه دهید، تحقیقات بازار به شما خواهند گفت که راه حل، قهوه فوری است ... روش های مرسوم بازاریابی، مشکل را حل نخواهد کرد. اگر از افراد پرسید که دوست دارند قهوه شان در ۱۰ دقیقه آماده شود یا هفت دقیقه قطعاً خواهند گفت در ۷ دقیقه. اما این سوال همچنان اشتباه است. و شما به جای اول خود برمی گردید و تلاش می کنید تا رقابت را به نفع خود تمام کنید. اگر تمرکز اصلی شما بر رقابت باشد هرگز بر نمی گردید و نمی پرسید که نیازهای اصلی مشتریان چیست و مفهوم واقعی محصول چیست.

منبع: هاروارد بیزینس ریویو، ۱۹۸۸

نیازم اصراً

نقش عوامل اجتماعی و روانی؛ تحلیل تمایز محصول به لحاظ ویژگی های عملکردی قابل اندازه گیری، انگیزه اصلی مشتریان را نادیده می گیرد. تعداد کمی از کالاها یا خدمات فقط نیازهای فیزیکی را برآورده می کنند؛ بیشتر خریدها تحت تأثیر انگیزه های اجتماعی و روانی نظیر تمایل به یافتن وجه اشتراک با دیگران و تقویت هویت فردی است. آبراهام مازلوی روانشناس، سلسله مراتبی از نیازهای انسان را ارائه کرد که از نیازهای اولیه بقاء به نیازهای امنیت، تعلق، عزت نفس و تمایل به خود شکوفایی تکامل می یابد. برای بیشتر کالاها، ارزش ویژه برند، بیشتر به وجهه و هویت مربوط است تا عملکرد ملموس محصول. معرفی فاجعه بار کوکاکولای جدید در سال ۱۹۸۵، نتیجه اولویت دادن کوکاکولا به تمایز ملموس (ترجیحات مزه) نسبت به تمایز ناملموس (زیبایی) بود. هارلی دیویدسون چنین تصورات اشتباهی ندارد؛ این شرکت به روشنی می داند که کارش فروش سبک زندگی است نه حمل و نقل. *کندیدن دامن من نیست بر سبک زندگی*

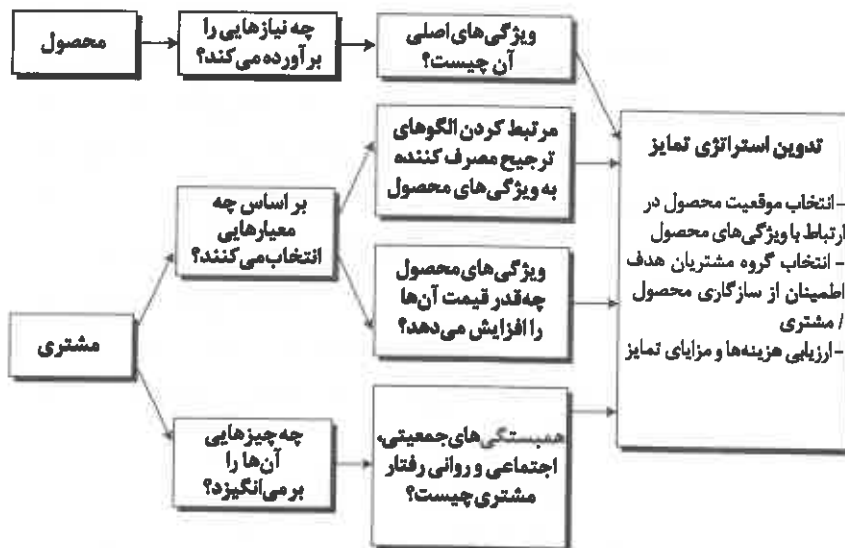
اگر نیازهای اصلی که یک محصول برآورده می کند هویت و وابستگی اجتماعی باشد، تمایز نتایج گسترده تری در پی خواهد داشت. به طور خاص، شناسایی فرصت های تمایز سودآور مستلزم آن است که نه تنها محصول و مشخصات آن بلکه مشتریان، سبک زندگی و اهداف آن ها و رابطه محصول با آن سبک زندگی و اهداف را تحلیل کنیم. تحقیقات بازار که بر عوامل سنتی جمعیتی و اجتماعی - اقتصادی تمرکز می کنند ممکن است کمتر از درک عمیق از روابط مشتریان با یک محصول مفید باشد. تام پیترز مزایای «گوش فرا دادن بدون قضاوت» به مشتریان را تحسین می کند. در عمل، درک عمیق از سبک زندگی و ادراک مصرف کنندگان ممکن است



برای تفسیر صحبت‌های آن‌ها لازم باشد. سوپرمارکت بزرگ بریتانیایی (تسکو) پیش از افتتاح فروشگاه‌های زنجیره‌ای غذای فرّش اند ایزی در کالیفرنیا، تیمی از مدیران اجرایی را برای زندگی با خانواده‌های محلی به آنجا فرستاد. علاوه بر کارکرد، بررسی جنبه‌های احساسی و زیبایی شناختی روابط مصرف‌کنندگان با محصولات برای رویکردهای ژاپنی‌ها در بازاریابی مهم بوده است.

شکل ۱۰,۷ نکات اصلی این بحث را با مطرح کردن چند سوال اساسی نشان می‌دهد که پتانسیل تمایز سمت تقاضا را بررسی می‌کنند.

### شکل ۱۰,۷ شناسایی پتانسیل تمایز: سمت تقاضا



### تحلیل تمایز: سمت عرضه

تحلیل تقاضا، تقاضای مشتریان برای تمایز و تمایل آن‌ها به پرداخت بابت آن را تحلیل می‌کند اما ایجاد مزیت تمایز به توانایی بنگاه برای ارائه تمایز نیز بستگی دارد. این امر نیز به نوبه خود به فعالیت‌هایی بستگی دارد که بنگاه انجام می‌دهد و منابعی که به آن دسترسی دارد.

**عوامل یکتایی؛** تمایز با فراهم کردن یکتایی ارتباط دارد. فرصت‌های بنگاه برای ایجاد یکتایی در محصولات خود برای مشتریان در یک واحد یا فعالیت خاص قرار نمی‌گیرد بلکه می‌تواند تقریباً در تمام کارهایی که انجام می‌دهد وجود داشته باشد. مایکل پورتر چند منبع یکتایی را شناسایی می‌کند:

- ◀ ویژگی‌های محصول و عملکرد محصول؛
- ◀ خدمات تکمیلی (نظیر اعتبار، تحویل، تعمیرات)؛
- ◀ میزان فعالیت‌های بازاریابی (نظیر نرخ سرمایه‌گذاری در تبلیغات)؛
- ◀ تکنولوژی به کار رفته در طراحی و تولید؛
- ◀ کیفیت ورودی‌های خریداری شده؛
- ◀ رویه‌هایی که بر تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد (نظیر سختگیری کنترل کیفیت، رویه‌های سرویس‌دهی، تعداد بازدیدهای فروش)؛
- ◀ مهارت و تجربه کارکنان؛
- ◀ مکان (نظیر فروشگاه‌های خرده‌فروشی)؛
- ◀ میزان یکپارچگی عمودی (که بر توانایی یک بنگاه برای کنترل ورودی‌ها و فرایندهای واسطه تأثیر می‌گذارد).

تمایز می‌تواند از طریق ترکیب کردن نیز به وجود بیاید - ارائه ترکیبی از محصولات و خدمات ترکیبی، با بالغ شدن بازارها محصولات وارد مرحله تفکیک کردن می‌شوند؛ محصولات شباهت پیدا می‌کنند در حالی که خدمات تکمیلی از سوی تأمین‌کنندگان تخصصی تأمین می‌شود. تجارت الکترونیک به مشتریان امکان داده است تا مجموعه کالا و خدمات خود را با کمترین هزینه مبادله جمع‌آوری کنند. کسب‌وکار گردانندگان تور اروپایی کوچک شده است زیرا بیشتر مسافران در حال حاضر از سیستم‌های مسافرتی و رزرو آنلاین برای ایجاد تعطیلات سفارشی خود استفاده می‌کنند. تفکیک محصولات، تفکیک شرکت‌ها را ترویج کرده است. روندهایی

در جهت مخالف نیز مشاهده می‌شود: جستجوی فرصت‌های جدید برای تمایز، ترکیب مجدد محصولات و خدمات در سیستم‌های جدید را تشویق کرده است. یکی از پیشرفت‌های مهم در مبادله‌های کسب و کار با کسب و کار در سال‌های اخیر تأکید بر «ارائه راهکارهای مشتری»<sup>۱</sup> بوده است. تولید ترکیبی از کالاها و خدمات که بر اساس نیازهای خاص مشتری تغییر یافته است. این کار مستلزم بازاندیشی بنیادین درباره مدل‌های کسب و کار در بیشتر شرکت‌ها است.

یکپارچگی<sup>۲</sup> محصول؛ تصمیمات تمایز را نمی‌توان به صورت تدریجی اتخاذ کرد. ایجاد یک موقعیت متمایز منطقی و موثر مستلزم آن است که بنگاه، بسته‌ای تکمیلی از ویژگی‌های متمایز را جمع‌آوری کند. اگر پیرری<sup>۳</sup> (مرکز مد بریتانیایی) بخواهد طیف پوشاک و زیورآلات آن را گسترش بدهد باید مطمئن شود که تمام محصولات جدید با تصویر کلی آن به عنوان برند متمرکز بر کیفیت (که سبک سنتی بریتانیایی را با طرح‌های غیر معمول جدید ترکیب می‌کند) سازگاری دارد. کلارک در مقاله خود این‌گونه توضیح می‌دهد که یکپارچگی محصول به معنای سازگاری تمایز بنگاه است؛ آن میزانی که یک محصول به این موارد دست پیدا می‌کند: عناصری که سازگار

توازن کلی مشخصات متعدد محصول از جمله کارکردهای اصلی، زیبایی، مفهوم، قابلیت اطمینان و به صرفه بودن ... یکپارچگی محصول دارای ابعاد درونی و بیرونی است. یکپارچگی درونی به معنای سازگاری بین کارکرد و ساختار محصول است. برای مثال، قطعات کاملاً متناسب هستند، اجزاء انطباق دارند و به خوبی با هم کار می‌کنند، چیدمان به حداکثر کارایی در فضا دست می‌یابد. یکپارچگی بیرونی، صراحتاً، معیار برای میزان تناسب کارکرد، ساختار و مفهوم یک محصول با اهداف، ارزش‌ها، سیستم تولید، سبک زندگی، الگوی استفاده و هویت فردی مشتری است.

دستیابی هم‌زمان به یکپارچگی درونی و بیرونی، یک چالش سازمانی پیچیده است؛ این امر مستلزم ترکیبی از مشارکت بین‌وظیفه‌ای و تماس نزدیک با مشتری است. این ادغام یکپارچگی درونی و بیرونی محصول برای آن بنگاه‌هایی که محصولات «سبک زندگی» را عرضه می‌کنند (که در آن تمایز بر اساس نیازهای اجتماعی و روانی مشتریان است) بسیار مهم است. در اینجا اعتبار تصویر کاملاً به سازگاری تصویر ارائه شده بستگی دارد. یکی از عناصر این ادغام، هویت مشترک بین مشتری و کارکنان شرکت است. برای نمونه:

1. providing customer solutions

2. Integrity

3. Burberry

«**تصویر قدرت**، **استقلال**، **هویت** و **اشتراک هارلی دیویدسون** از سوی تیم مدیریت ارشد پشتیبانی می‌شود که لباس **موتورسواری** می‌پوشد و با «**موتورسیکلت‌های بزرگ**» خود در مسابقات گروهی مالکان شرکت می‌کنند، همچنین سیستم مدیریتی که کارگران کف کارگاهی را توانمند می‌سازد و کیفیت، ابتکار و مسئولیت‌پذیری را تشویق می‌کند، این تصویر را ایجاد می‌کند.

«**ظرفیت ایم تی وی** برای باقی ماندن در صدر فرهنگ عامه و عملکرد عالی پس از ۳۰ سال بخش تلویزیونی، بیشتر مدیون یک استراتژی منابع انسانی است که جوانان را استخدام می‌کند و به آن‌ها مسئولیت می‌دهد.

نیاز به سازگاری درونی / بیرونی دلیل حساسیت شرکت‌های برندشناس نظیر نایکی، لوی استراتوس<sup>۱</sup> و اپل نسبت به مسائل بهره‌کشی از کارکنان در میان تأمین‌کنندگان برون‌مرزی خود را توضیح می‌دهد.

سیدرس، مازندعلی زلفانی

**علامت‌دهی<sup>۲</sup> و شهرت<sup>۳</sup>**؛ تمایز فقط در صورتی موثر است که به مشتریان منتقل شود. اما اطلاعات مربوط به ابعاد و مشخصات محصولات همیشه به صورت آماده در دسترس مشتریان بالقوه نیست. ادبیات اقتصاد بین‌کالاهای قابل بررسی (که ابعاد و مشخصات آن‌ها را می‌توان با مشاهده تأیید کرد) و کالاهای تجربه‌شده شامل خدمات پزشکی، درمان‌های طاسی، غذاهای منجمد آماده (که ابعاد و مشخصات آن‌ها فقط پس از مصرف مشخص می‌شود) تفاوت قائل است. ویژگی‌های عملکرد این دسته حتی پس از خرید نیز ممکن است به کندی آشکار شوند. برنی مادوف، شرکت اوراق بهادار سرمایه‌گذاری برنارد ال مادوف<sup>۴</sup> را در سال ۱۹۶۰ تأسیس کرد- تقریباً نیم قرن طول کشید تا مشخص شود که این مرکز سرمایه‌گذاری مشهور، یک «طرح پونزی<sup>۵</sup> بزرگ» است.

در اصطلاحات نظریه بازی (فصل ۲ را مشاهده کنید) بازار برای کالاهای تجربه‌شده متناظر با معمای کلاسیک زندانی است. بنگاه می‌تواند یک محصول با کیفیت یا بی‌کیفیت را ارائه کند. مشتری می‌تواند یک قیمت بالا یا پایین را پرداخت کند. اگر امکان تشخیص کیفیت وجود نداشته باشد آنگاه تعادل برقرار می‌شود به طوری که مشتری یک قیمت پایین را ارائه می‌کند

1. Levi-Strauss

2. Signaling

3. Reputation

4. Bernie L. Madoff

۵. یک عملیات سرمایه‌گذاری کلاهبردانه است. در این ترفند به سرمایه‌گذاران سودهایی برگرداند، می‌شود که از بهره‌های متعارف به طریقی غیرعادی بالاترند. البته این سود از پول سرمایه‌گذاران بعدی تأمین می‌شود و شرکت یا فرد دریافت‌کننده نیازی به انجام کار اقتصادی با پول دریافتی ندارد. نام این ترفند از نام چارلز پونزی گرفته شده است. م

و تولیدکننده یک محصول بی کیفیت را ارائه می کند، هرچند برای هر دو بهتر است که کالایی با کیفیت با یک قیمت بالا فروخته شود. پاسخ این معما برای تولید کنندگان، یافتن ابزارهایی منطقی برای نشان دادن کیفیت به مشتری است. موثرترین علائم، آن علامت هایی هستند که نتیجه نهایی را در معمای زندانی تغییر می دهند. بنابراین افزایش مدت واریانتی موثر است زیرا ارائه این واریانتی برای یک تولیدکننده بی کیفیت پرهزینه تر است تا یک تولیدکننده با کیفیت. نام برند، واریانتی، بسته بندی پرهزینه، تضمین برگشت پول، حمایت از رویدادهای ورزشی و فرهنگی و محیط خرده فروشی با طراحی دقیق که در آن تمام علائم کیفیت محصول فروخته شده وجود دارد. اثربخشی آن ها ناشی از این است که آن ها نشانگر سرمایه گذاری های قابل توجه تولیدکننده هستند که در صورت نارضایتی مشتریان از محصول، بی ارزش تلقی می شود.

هرچه تأیید عملکرد پیش از خرید دشوارتر باشد، علامت دهی اهمیت بیشتری پیدا می کند. امکان تست عطر و ارزیابی رایحه آن پیش از خرید وجود دارد اما توانایی آن برای تقویت هویت خریدار و جلب توجه نامشخص است. بنابراین، نقش کلیدی برند سازی، بسته بندی، تبلیغات و رویدادهای تبلیغی پرهزینه در ایجاد هویت برای عطر از لحاظ شخصیت، سبک زندگی و اهداف مصرف کننده است.

در خدمات مالی، مشتری نمی تواند به آسانی صداقت، امنیت مالی یا شایستگی تأمین کننده را ارزیابی کند. بنابراین شرکت های خدمات مالی بر نمادهای امنیت و پایداری تأکید می کنند؛ دفاتر مرکزی مجلل، تزئین محافظه کارانه دفاتر، کارکنان دارای پوشش هوشمندانه و نشان های تجاری نظیر نشان صخره شرکت پرودنشال<sup>۱</sup> و چتر قرمز شرکت تراولرز<sup>۲</sup>. کلاهبرداری چند میلیاردی برنی مادوف به خاطر ارتباط او با اشخاص مهم در میان جامعه یهودی نیویورک، نقش مهمش در سازمان های فرهنگی و خیریه و جو انحصاری حول باشگاه سرمایه گذاری او ادامه یافت.

برندها<sup>۳</sup>؛ برندها نقش های مختلفی را اجرا می کنند. از همه مهم تر، برند، تضمینی از سوی تولیدکننده در مورد کیفیت محصول برای مشتری فراهم می کند. این کار به روش های مختلفی انجام می شود. برند در ساده ترین حالت خود، تولیدکننده یک محصول را معرفی می کند. این موضوع تا حد زیادی ضمانت می کند که تولیدکننده مسئول محصولات عرضه شده به بازار است. علاوه بر این، برند نمایانگر نوعی سرمایه گذاری است که محرکی را برای حفظ کیفیت و

1. Prudential

2. Travelers

3. brand

رضایت مشتری فراهم می‌کند. برند به دلیل عدم انگیزه مالک آن برای کاهش ارزش محصول، نشانه‌ای معتبر از کیفیت است. در نتیجه، برند به عنوان یک ضمانت برای مشتری عمل می‌کند که عدم اطمینان و هزینه‌های جستجو را کاهش می‌دهد. هرچه درک کیفیت در هنگام بررسی دشوارتر باشد و هزینه خرید محصول معیوب برای مشتری بیشتر باشد ارزش برند بالاتر است؛ در هنگام خرید تجهیزات کوهنوردی، نام برند مطمئن برای ما مهم‌تر است تا هنگامی که یک جفت جوراب خریداری می‌کنیم.

نقش سنتی برند به عنوان ضمانت‌کننده قابلیت اطمینان در تجارت الکترونیک بسیار مهم است. تراکشن‌های اینترنتی بر اساس ناشناس بودن خریداران و فروشندگان و عدم کنترل دولتی توصیف می‌شود. در نتیجه، بازیگران قدیمی در تجارت الکترونیک (آمازون، مایکروسافت، ای‌بی‌ی و یاهو) می‌توانند از برند خود برای کاهش ریسک ادراک شده مشتریان استفاده کنند.

در مقابل، ارزش منتقل شده از برند کالاهای مصرفی نظیر رد بول، هارلی دیویدسون، مرسدس بنز، گوچی، ویرجین و آمریکن اکسپرس کمتر ضمانت‌کننده قابلیت اطمینان است و بیشتر مظهري از هویت و سبک زندگی است. به لحاظ سنتی، تبلیغات، ابزار اصلی تأثیرگذاری و تقویت ادراک مشتری بوده است. اما شرکت‌های کالاهای مصرفی بیش از پیش به دنبال روش‌های جدید برای توسعه برند هستند که کمتر بر مشخصات محصول و بیشتر بر «تجربه برند»، «هویت قومی»، «ارزش‌های مشترک» و «گفتگوی احساسی» تمرکز می‌کنند. تبلیغات سنتی بازار انبوه برای تبلیغ این نوع هویت برند در مقابل تبلیغ دهان به دهان که در شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر وب به کار می‌رود کمتر موثر است - چیزی که به عنوان بازاریابی ویروسی<sup>۱</sup> یا بازاریابی مخفی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود.

هزینه‌های تمایز: ایجاد تمایز هزینه دارد. هزینه‌های مستقیم ایجاد تمایز شامل ورودی‌های با کیفیت‌تر، کارکنان آموزش دیده‌تر، هزینه‌های تبلیغات بیشتر و خدمات پس از فروش بهتر است. هزینه‌های غیرمستقیم ایجاد تمایز ناشی از ارتباط متغیرهای تمایز با متغیرهای هزینه است. اگر ایجاد تمایز، دامنه بخش یک بنگاه را محدود کند، توانایی بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس را نیز کاهش می‌دهد. اگر ایجاد تمایز مستلزم باز طراحی مستمر محصول باشد، استفاده از صرفه‌جویی ناشی از یادگیری را کاهش می‌دهد. یکی از ابزارهای تطبیق تمایز با صرفه‌جویی در هزینه، به تعویق انداختن تمایز به مراحل بعدی زنجیره ارزش بنگاه است. صرفه‌جویی ناشی

1. viral marketing

2. stealth marketing

از مقیاس و مزیت هزینه استانداردسازی معمولاً در تولید قطعات اصلی از همه بیشتر است. طراحی ماژولار با قطعات مشترک، امکان صرفه جویی ناشی از مقیاس و در عین حال حفظ تنوع محصول قابل توجه را فراهم می‌کند. تمام خودروسازان بزرگ تعداد پلتفرم‌ها و انواع موتورهای را کاهش داده‌اند و اشتراک قطعات را میان گستره مدل‌های خود افزایش داده‌اند و در عین حال تنوع رنگ، تودوزی و گزینه‌های جانبی بیشتری را به مشتریان ارائه می‌کنند.

تکنولوژی تولید جدید و اینترنت، موازنه سنتی بین کارایی و تنوع را بازتعریف کرده است. سیستم‌های تولید منعطف و زمان‌بندی به هنگام، تنوع بسیاری از کارخانه‌ها را افزایش داده است، تبدیل مدل‌ها را ارزان‌تر ساخته است و هدف «مقدار سفارش اقتصادی» را بیش از پیش به واقعیت نزدیک کرده است. کارخانجات خودرو و لوازم خانگی بیش از پیش به تولید مدل‌های مختلف بر روی یک خط مونتاژ می‌پردازند. ارتباطات اینترنتی به مشتریان امکان می‌دهد تا محصولات خود را طراحی کنند و سریعاً الزامات خود را برای تولیدکننده بفرستند.

### هم چیز در کنار هم: زنجیره ارزش در تحلیل تمایز

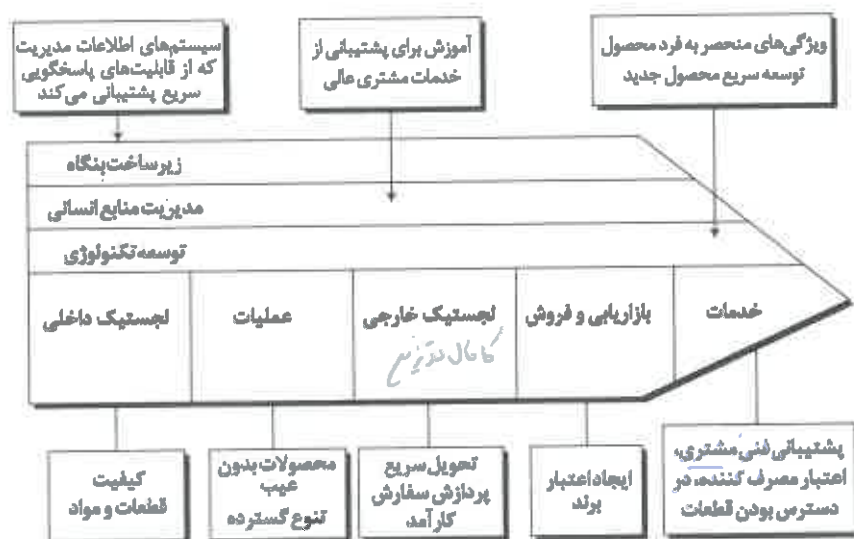
شناسایی ویژگی‌های محصولی که برای مشتریان ارزشمند است در صورتی که شرکت ناتوان از ایجاد این ویژگی‌ها باشد بی‌فایده است، به طور مشابه تشخیص توانایی تأمین ویژگی‌های منحصربه‌فرد شرکت در صورتی که برای مشتریان اهمیت نداشته باشد، بی‌فایده است. کلید ایجاد تمایز موفقیت آمیز، منطبق کردن ظرفیت بنگاه برای ایجاد تمایز با ویژگی‌هایی است که بیشترین ارزش را برای مشتریان دارد. بدین منظور، زنجیره ارزش، چارچوب بسیار مفیدی را فراهم می‌کند. بیابید با مورد کالاهای مصرفی شروع کنیم یعنی کالاهایی که از بنگاهی به بنگاه دیگر عرضه می‌شود.

**تحلیل زنجیره ارزش کالاهای سرمایه‌ای؛** استفاده از زنجیره ارزش برای شناسایی فرصت‌های ایجاد تمایز مستلزم سه مرحله اصلی است:

۱. زنجیره ارزش برای بنگاه و مشتریان ایجاد کنید. نه فقط بررسی مشتری مستقیم بلکه بررسی بنگاه‌های پایین دست در زنجیره ارزش نیز می‌تواند مفید باشد. اگر بنگاه به مشتریان مختلفی خدمت‌رسانی می‌کند ترسیم زنجیره‌های ارزش مجزا برای هر یک از دسته‌های مهم مشتری مفید است.

۲. عوامل یکتایی را در تمام فعالیت‌های زنجیره ارزش بنگاه شناسایی کنید. شکل ۱۱،۷ برخی از منابع احتمالی تمایز در زنجیره ارزش عمومی پورتر را مشخص می‌کند.

شکل ۱۱،۷ استفاده از زنجیره ارزش برای شناسایی توانایی ایجاد تمایز در سمت عرضه



۳. ارتباط بین زنجیره ارزش بنگاه و زنجیره ارزش خریدار را بیابید. بنگاه برای کاهش هزینه یا افزایش توانایی تمایز فعالیت‌های زنجیره ارزش مشتری، چه کاری با زنجیره ارزش خود می‌تواند انجام بدهد؟ میزان ارزش اضافی که بنگاه از طریق استفاده از این ارتباط‌ها برای مشتریان خود ایجاد می‌کند نمایانگر قیمت اضافه احتمالی است که بنگاه می‌تواند برای تمایز خود درخواست کند. کپسول استراتژی ۶،۷ شناسایی فرصت‌های تمایز را با لایه‌بندی زنجیره ارزش بنگاه و مشتریان آن نشان می‌دهد.



## کپسون استراتژی ۶،۷

استفاده از زنجیره ارزش برای شناسایی فرصت‌های ایجاد تمایز برای تولیدکننده

## محفظه‌های فلزی

صنعت محفظه فلزی صنعتی بسیار رقابتی، با رشد کم و با سود کم است. ظرف‌ها توانایی زیادی برای ایجاد تمایز ندارند و خریداران (خصوصاً شرکت‌های ساخت قوطی نوشیدنی و غذا) بسیار قدرتمند هستند. صرفه‌جویی در هزینه، ضروری است اما آیا می‌توانیم فرصت‌های ایجاد تمایز سودآور را شناسایی کنیم؟ با دنبال کردن رویه مطرح شده فوق می‌توانیم یک زنجیره ارزش را برای بنگاه و مشتریان آن ایجاد کنیم و سپس ارتباط بین این دو را مشخص کنیم. شکل ۱۲،۷ پنج ارتباط را مشخص می‌کند:

- (۱) طراحی‌های متفاوت قوطی‌ها می‌تواند از تلاش‌های مشتری برای متمایز کردن محصول خود پشتیبانی کند.
- (۲) تولید قوطی‌ها با ترانس بالا می‌تواند توقف‌های خط تولید قوطی مشتریان را کاهش بدهد.
- (۳) تحویل مطمئن و به موقع قوطی‌ها به سازندگان قوطی اجازه می‌دهد تا در موجودی قوطی‌های خود صرفه‌جویی کنند.
- (۴) یک سیستم پردازش سفارش کارآمد، هزینه‌های سفارش‌دهی سازندگان قوطی را کاهش می‌دهد.
- (۵) پشتیبانی فنی سریع و حرفه‌ای به مشتریان امکان می‌دهد تا خط تولید قوطی‌های خود را با استفاده از ظرفیت بالا فعال کنند.

شکل ۱۲،۷ فرصت‌های ایجاد تمایز با مرتبط کردن زنجیره ارزش بنگاه به زنجیره ارزش مشتری



**تحلیل زنجیره ارزش کالاهای مصرفی<sup>۱</sup>**؛ تحلیل زنجیره ارزش فرصت‌های ایجاد تمایز را می‌توان در کالاهای مصرفی نیز اعمال کرد. تعداد کمی از کالاهای مصرفی به صورت مستقیم مصرف می‌شوند؛ معمولاً مصرف‌کنندگان در زنجیره‌ای از فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند که مستلزم جستجو، خرید و استفاده از محصول است. در مورد محصولات بادوام مصرفی، زنجیره ارزش ممکن است شامل جستجو، خرید، تأمین مالی، خرید محصولات و خدمات مکمل، عملیات، سرویس و تعمیرات و مصرف نهایی باشد. چنین زنجیره‌های ارزش مصرف‌کننده پیچیده‌ای ارتباط‌های بالقوه‌ای با زنجیره ارزش تولیدکننده و فرصت‌های ارزشمند برای ایجاد تمایز نوآورانه فراهم می‌کنند. هارلی دیویدسون استراتژی خود را بر اساس این مفهوم بنا کرده است که این شرکت موتورسیکلت عرضه نمی‌کند؛ این شرکت یک تجربه مشتری را عرضه می‌کند. این استراتژی، شرکت را تشویق کرده تا دامنه تماس خود با مشتریان خود را گسترش دهد تا طیف وسیع‌تری از خدمات را نسبت به تمام شرکت‌های موتورسیکلت ارائه کند. حتی محصولات کم دوام‌ترین مصرف‌کننده را در زنجیره‌ای از فعالیت‌ها در برمی‌گیرد. یک غذای آماده منجمد را در نظر بگیرید؛ باید آن را خریداری کرد، به خانه برد، از بسته‌بندی خارج کرد، گرم کرد و پیش از مصرف آن را سرو کرد. پس از خوردن آن، مصرف‌کننده باید بشقاب‌ها، کارد و چنگال یا سایر وسایل استفاده شده را تمیز کند. تحلیل زنجیره ارزش از سوی تولیدکننده غذای منجمد، روش‌هایی را شناسایی می‌کند که می‌توان ترکیب محصول را مشخص و آن را بسته‌بندی کرد و برای کمک به مصرف‌کننده در انجام این زنجیره فعالیت‌ها توزیع کند.

### پیاده‌سازی استراتژی‌های هزینه و تمایز

دو منشأ اصلی مزیت رقابتی، دوری‌کرد به استراتژی کسب‌وکار را تعریف می‌کنند که به لحاظ بنیادی متفاوت هستند. بنگاهی که در قیمت پایین رقابت می‌کند از بنگاهی که بواسطه تمایز رقابت می‌کند قابل تشخیص است. این امر به واسطه موقعیت بازار، منابع و قابلیت‌ها و ویژگی‌های سازمانی امکان‌پذیر است. جدول ۲/۷ برخی از ویژگی‌های اصلی استراتژی‌های هزینه و تمایز را نشان می‌دهد.

(پورتیر) رهبری هزینه و تمایز را به عنوان استراتژی‌های ناسازگار در نظر می‌گیرد. بنگاهی که تلاش می‌کند هر دو استراتژی را دنبال کند دو «بین این دو استراتژی گیر می‌افتد»:

1. consumer goods

جدول ۲،۷ ویژگی‌های استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز		
استراتژی عمومی	عناصر کلیدی استراتژی	الزامات منبع و سازمانی
رهبری هزینه	کارخانجات دارای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس	دسترسی به سرمایه
	طراحی برای تولید	مهارت‌های مهندسی فرایند
	کنترل سربار و تحقیق و توسعه	گزارشات منظم
	نوآوری در فرایند	کنترل هزینه شدید
	برون‌سپاری (خصوصاً خارج از کشور)	تخصصی‌سازی مشاغل و وظایف
تمایز	اجتناب از مشتری نهایی	محرك‌های مرتبط با اهداف کمتی
	تأکید بر برند سازی، تبلیغات، طراحی، سرویس، کیفیت و توسعه محصول جدید	توانایی‌های بازاریابی
		مهارت‌های مهندسی محصول
		هماهنگی بین وظیفه‌ای
		خلاقیت
		قابلیت پژوهش
		محرك‌های مرتبط با اهداف عملکرد کیفی

سودآوری پایین بنگاهی که در بین این دو استراتژی قرار می‌گیرد تقریباً حتمی است. این شرکت یا مشتریان زیادی را که قیمت پایین را تقاضا می‌کنند از دست می‌دهد یا باید برای به دست آوردن این کار از بنگاه‌های ارزان، سود خود را کاهش بدهد. با این حال، کار پر سود را نیز به بنگاه‌هایی واگذار می‌کند که بر اهداف پرسود تمرکز کرده‌اند یا به طور کلی به تمایز دست یافته‌اند. بنگاهی که در بین این دو استراتژی قرار می‌گیرد، احتمالاً از فرهنگ سازمانی نامشخص و مجموعه متناقضی از قراردادهای سازمانی و سیستم انگیزشی رنج می‌برد.

در عمل، تعداد کمی از بنگاه‌ها با چنین گزینه‌های سختی مواجه می‌شوند. تمایز فقط موضوع «تمایز بودن یا نبودن» نیست. تمام بنگاه‌ها باید راجع به اینکه بر کدام الزامات مشتری تمرکز کنند و محصول یا خدمات خود را در کجای بازار قرار بدهند، تصمیم‌گیری کنند. استراتژی رهبری هزینه معمولاً به معنای محصولات دارای ویژگی محدود و استاندارد است؛ اما این لزوماً

بدین معنا نیست که محصول یا سرویس، یک کالای عادی غیر متمایز است. ساوت وست ایرلاینز و ایر آسیا خطوط هوایی ارزان قیمت با خدمات ارزان قیمت هستند اما موقعیت بازار روشن و تصویر برند منحصر به فردی دارند. وی دبلیو بیتل<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که محصولی کاربردی در بازار انبوه می‌تواند به اعتبار بالا دست پیدا کند.

در بیشتر صنایع، رهبری بازار در اختیار بنگاه‌ای است که تقاضای مشتری را با تطبیق تمایز موثر با هزینه پایین به حداکثر می‌رساند - تویوتا در خودرو، مک دونالدز در فست فود، نایکی در کفش‌های ورزشی، دنبال کردن هم‌زمان صرفه‌جویی در هزینه، کیفیت، نوآوری و برندسازی، یکی از ویژگی‌های تأمین‌کنندگان ژاپنی خودرو، موتورسیکلت، محصولات الکترونیکی مصرفی و آلات موسیقی در طول اواخر قرن بیستم بود. در بسیاری از صنایع، رهبر هزینه، رهبر بازار نیست بلکه یک رقیب کوچک‌تر با سربار حداقل، کارگر غیر اتحادیه‌ای و دارایی‌هایی است که ارزان به دست آورده است. در پالایش نفت، به جای شرکت‌های بزرگ یکپارچه نظیر اکسون موبیل و شل، معمولاً شرکت‌های پالایش مستقل رهبران هزینه هستند. در بخش خودروهای کرایه‌ای، رهبر هزینه به احتمال زیاد رنت اِریک<sup>۲</sup> (بخشی از شرکت پانندی آمریکن) است نه هرتز<sup>۳</sup> یا آویس<sup>۴</sup>. انطباق صرفه‌جویی در هزینه با تمایز از طریق تکنیک‌های مدیریتی تسهیل شده است؛ مدیریت کیفیت جامع، مبادله ادراک شده بین کیفیت و هزینه را رد کرده است؛ سیستم‌های تولید منعطف، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس را با تنوع منطبق کرده‌اند.

### خلاصه

کسب درآمد در تجارت مستلزم ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. شناسایی فرصت‌های مزیت رقابتی مستلزم آگاهی از ماهیت و فرایند رقابت در بازار است. تحلیل ما از نقایص فرایند رقابتی، ما را به منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای رقابت در یک بازار خاص و شرایط به وجود آمدن این منابع و قابلیت‌ها می‌رساند. به طور مشابه، مکانیزم‌های جداسازی که مزیت رقابتی را حفظ می‌کنند اساساً به توانایی رقیب برای دسترسی به منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای تقلید بستگی دارند.

مزیت رقابتی دارای دو بعد اصلی است؛ مزیت هزینه و مزیت تمایز. مزیت اول «هزینه»، نتیجه هفت عامل هزینه اصلی است. ما با به کارگیری این عوامل هزینه و با تقسیم بنگاه به یک زنجیره ارزش از فعالیت‌های مرتبط نشان دادیم که می‌توانیم موقعیت هزینه بنگاه را نسبت به رقیب

1. VW Beetle

2. Rent A Wreck

3. Hertz

4. Avis

ارزیابی کرده و فرصت‌های کاهش هزینه را شناسایی کنیم. پیام اصلی این بخش، نیاز به بررسی رو به عقب داده‌های حسابداری و بررسی رو به جلوی روش‌های ساده برای صرفه‌جویی در هزینه و برای تحلیل عواملی است که هزینه‌های نسبی واحد را در هریک از فعالیت‌های بنگاه به روشی سیستماتیک و جامع هدایت می‌کند.

جذابیت تمایز این است که فرصت‌های مختلفی را برای مزیت رقابتی و پتانسیل بیشتری برای پایداری نسبت به مزیت هزینه فراهم می‌کند. قلمروی گسترده فرصت ایجاد تمایز فراتر از بازاریابی و طراحی است و تمام جنبه‌های ارتباط بنگاه با مشتریان آن را در بر می‌گیرد. دستیابی به مزیت تمایز مستلزم آن است که بنگاه ظرفیت خود را برای ایجاد تمایز با الزامات و ترجیحات مشتری منطبق کند. زنجیره ارزش، چارچوب مفیدی برای شناسایی نحوه ارزش‌آفرینی بنگاه‌ها برای مشتریان خود از طریق ترکیب منشأ تمایز سمت عرضه و سمت تقاضا فراهم می‌کند.

در نهایت، مبنای مزیت رقابتی بنگاه، نه فقط برای طراحی استراتژی آن بلکه برای طراحی ساختار سازمانی و سیستم‌های آن نتایج مهمی در بر دارد. معمولاً شرکت‌هایی که بر رهبری هزینه تمرکز می‌کنند خود را متفاوت با شرکت‌هایی طراحی می‌کنند که به دنبال تمایز هستند. با این وجود، نتایج استراتژی رقابتی برای طراحی سازمانی به این دلیل برای بیشتر بنگاه‌ها پیچیده می‌شود که صرفه‌جویی در هزینه و تمایز ناسازگار نیستند - در بازارهای شدیداً رقابتی کنونی، بنگاه‌ها گزینه‌های اندکی دارند اما هر دو را دنبال می‌کنند.

### سوالات خودآموز

۱. شکل ۱،۷ نشان می‌دهد که صنایع پایدار (که در آن‌ها بنگاه‌ها دارای منابع و قابلیت‌های مشابه هستند) نسبت به صنایعی که در آن تغییرات سریع و بنگاه‌ها ناهمگون هستند، فرصت‌های ایجاد تمایز کم‌تر است. نمونه‌ای از این دو نوع صنعت را در نظر بگیرید. آیا شواهدی وجود دارد که تفاوت‌های سودآوری بین بنگاه‌ها در صنایع پویاتر و ناهمگون‌تر بیشتر از صنایع پایدارتر و همگون‌تر است؟
۲. اپل با گوشی آیفون به صورت موفقیت‌آمیز خود را به عنوان رهبر بازار گوشی‌های هوشمند تثبیت کرده است. آیا اپل می‌تواند رهبری خود را در این بازار حفظ کند؟ چگونه؟
۳. شرکت ایلی (تامین‌کننده قهوه باکیفیت و تجهیزات درست کردن قهوه در ایتالیا) در حال راه‌اندازی یک زنجیره بین‌المللی از فروشگاه‌های ویژه قهوه است. چه توصیه‌ای

برای این شرکت دارید برای این که بتواند در مواجهه با رهبری بازار استارباکس، مزیت رقابتی را به بهترین شکل ایجاد کند؟

۴. شرکت سیرز از کدام یک از عوامل مزیت هزینه (شکل ۵،۷) برای ارائه موتورباگی خود با قیمتی ارزان استفاده می‌کند؟ (نقل قول ابتدایی این فصل را مشاهده کنید.)

۵. شرکت‌های تارگت (خرده‌فروش ارزان در آمریکا)، ایچ اند ام (زنجیره پوشاک مد سوئدی) و پریمارک (زنجیره پوشاک ارزان بریتانیایی) فروشگاه‌های چیپ چیپ را راه‌اندازی کرده‌اند- ترکیب قیمت فروشگاه‌های ارزان با جذابیت مد. چالش‌های اصلی طراحی و پیاده‌سازی استراتژی «ارزان و شیک» چیست؟ استراتژی «ارزان و شیک» را برای شرکتی طراحی کنید که وارد بازار دیگری مثل رستوران، کفش‌های ورزشی، لوازم آرایشی یا وسایل اداری می‌شود.

۶. هفت عامل هزینه نشان داده شده در شکل ۵،۷ تا چه حدی در تحلیل هزینه هر دانشجو در دانشکده کسب و کار شما یا موسسه آموزشی شما اهمیت دارند؟ برای بهبود صرفه‌جویی در هزینه‌های دانشکده خود چه پیشنهاداتی برای رئیس دانشکده دارید؟

۷. آب معدنی با ۲۰۰ برابر قیمت آب شیر به فروش می‌رسد و تفاوت قیمتی قابل توجهی بین برندهای مختلف وجود دارد. متغیرهای اصلی تمایز که قیمت بیشتر درخواستی برای آب معدنی را مشخص می‌کنند کدام است؟

۸. یک استراتژی تمایز را به زنجیره‌ای از سالن‌های سینما توصیه کنید تا سودآوری در حال کاهش خود را بهبود بخشد. از چارچوب زنجیره ارزش نشان داده شده در کپسول استراتژی ۶،۷ برای شناسایی ارتباط بالقوه بین زنجیره ارزش شرکت و زنجیره ارزش مشتریان استفاده کنید تا فرصت‌های ایجاد تمایز را مشخص کنید.

## فصل ۸

# تکامل صنعت و تغییر استراتژیک

هیچ شرکتی هرگز از تغییر باز نمی‌ایستد ... تمام نسل‌های جدید باید با تغییر مواجه شوند- در بازار خودرو، در مدیریت عمومی بنگاه و در ایفای نقش شرکت‌ها در دنیای در حال تغییر، کار آفرینش ادامه دارد.

آلفرد پی اسلون جونیور<sup>۱</sup>، مدیرعامل جنرال موتورز، ۱۹۲۳-۱۹۳۷، رئیس هیات مدیره ۱۹۷۳-۱۹۵۶

قوی‌ترین یا باهوش‌ترین گونه نیست که زنده می‌ماند بلکه گونه‌ای زنده می‌ماند که در برابر تغییر سریع‌تر واکنش نشان می‌دهد.

چارلز داروین<sup>۲</sup>

با تغییر، جایگاه فعلی خود را حفظ کنید.

لی هازلوود<sup>۳</sup>، این قایق‌ها برای قدم زدن ساخته شده است، ضبط شده توسط نانسی سیناترا<sup>۴</sup> ۱۹۶۶

1. Alfred P.Sloan JR

2. Charles Darwin

3. Lee Hazlewood

4. Nancy Sinatra

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ چرخه عمر صنعت
  - ◁ رشد تقاضا
  - ◁ خلق و اشاعه دانش
  - ◁ الگوی چرخه عمر چقدر عمومیت دارد؟
  - ◁ نتایج چرخه عمر برای رقابت و استراتژی
- ◀ مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک
  - ◁ چرا تغییر این قدر دشوار است؟ دلایل اینرسی سازمانی
  - ◁ انطباق سازمانی و تکامل صنعت
  - ◁ مواجهه با تغییر تکنولوژیکی
- ◀ مدیریت تغییر استراتژیک
  - ◁ استراتژی‌های دوگانه و دوستوانی سازمانی
  - ◁ ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک
  - ◁ قابلیت‌های پویا
  - ◁ توسعه قابلیت‌های جدید
  - ◁ تأثیر مدیریت دانش و دیدگاه دانش محور
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

همه چیز در حال تغییر مستمر است - خصوصاً محیط کسب و کار. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریت استراتژیک، حصول اطمینان از حرکت بهنگام با تغییرات به وجود آمده در محیط است.

تغییر در محیط صنعت، ناشی از نیروهای تکنولوژی، نیازهای مصرف‌کننده، سیاست، توسعه اقتصادی و مجموعه‌ای از سایر تأثیرات است. در برخی از صنایع، این نیروهای تغییر برای ایجاد تغییرات بزرگ و غیر قابل پیش‌بینی ترکیب می‌شوند. برای مثال، در صنعت مخابرات،



ترکیب تکنولوژی‌های جدید دیجیتال و بی‌سیم با تغییر مقررات، باعث شده تا این صنعت در سال ۲۰۱۲ با صنعتی که ۲۵ سال پیش به وجود آمد تقریباً غیر قابل مقایسه باشد. در سایر صنایع (فرآوری غذا، تولید هواپیما و خودروهای کرایه‌ای) تغییر تدریجی‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر است. تغییر فقط در نتیجه نیروهای بیرونی نیست. همان‌طور که مشاهده کردیم رقابت، فرایندی پویا است که در آن بنگاه بر سر مزیت رقابتی مبارزه می‌کند. این رقابت تا مشاهده ناپودی مزیت رقابتی در اثر تقلید و نوآوری رقبا ادامه دارد. در نتیجه، صنایع به طور مستمر در اثر رقابت بازآفرینی می‌شوند.

هدف این فصل، کمک به درک و مدیریت تغییر است. برای این کار، نیروهایی را که باعث تغییر می‌شوند بررسی می‌کنیم و الگوهای را جستجو می‌کنیم که می‌توانند ما را در پیش‌بینی نحوه تکامل احتمالی صنایع در طول زمان کمک کنند. هرچند می‌دانیم تمام صنایع مسیر پیشرفت منحصر به فردی را دنبال می‌کنند اما عوامل تغییر مشترکی وجود دارند که می‌توانند ما را در شناسایی الگوهای مشابه یاری کنند و از این طریق ما را در شناسایی فرصت‌های ظهور مزیت رقابتی کمک کنند.

درک (و حتی پیش‌بینی) تغییر در محیط صنعت، ساده است. بزرگ‌ترین چالش، اطمینان از انطباق بنگاه با آن تغییر است. تغییر برای افراد، برهم‌زننده، پرهزینه و ناخوشایند است. نیروهای سکون در سازمان‌ها حتی قوی‌تر هستند. در نتیجه، چرخه عمر بنگاه‌ها معمولاً بسیار کوتاه‌تر از چرخه عمر صنایع است؛ تغییرات در سطح صنعت معمولاً با از بین رفتن بنگاه‌های موجود و ظهور بنگاه‌های جدید رخ می‌دهد تا از طریق انطباق مستمر تعداد ثابتی از بنگاه‌ها، ما باید این دلایل سکون در سازمان‌ها را درک کنیم تا بدانیم چگونه می‌توان مقاومت در برابر تغییر را از بین برد. برخی از بنگاه‌ها از انطباق فراتر می‌روند و به آغازگر تغییر تبدیل می‌شوند. چه چیزی توانایی این بنگاه‌ها را برای تبدیل شدن به تغییردهندگان بازی در صنایع خود تعیین می‌کند؟ چه بنگاه خود را با تغییر انطباق بدهد و چه آغازگر آن باشد، رقابت در یک دنیای در حال تغییر مستلزم توسعه قابلیت‌های جدیدی است که بتوانند به احیای مزیت رقابتی کمک کنند. این کار چقدر می‌تواند دشوار باشد؟ پاسخ کوتاه این است: «خیلی». در این فصل به مشکلات ایجاد قابلیت‌های جدید و راه‌حل‌های غلبه بر این مشکلات خواهیم پرداخت.

در پایان این فصل خواهید توانست:

«مراحل مختلف توسعه صنعت را بشناسید و عوامل موثر در تکامل صنعت را درک کنید؛

- ◀ عوامل کلیدی موفقیت مرتبط با صنایع را در مراحل مختلف توسعه آن‌ها شناسایی کنید و استراتژی‌ها، ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی مناسب برای این مراحل را پیشنهاد کنید؛
- ◀ دلایل سکون سازمانی و چالش‌های مدیریت تغییر استراتژیک را درک کنید و با روش‌های مختلف تغییر استراتژیک آشنا شوید - از جمله استفاده از تحلیل سناریو و جستجوی دوستوانی؛
- ◀ با روش‌های مختلف توسعه قابلیت‌های سازمانی در بنگاه‌ها و مزایا و معایب هریک آشنا شوید؛
- ◀ ابزارهای اصلی مدیریت دانش و نقشی را که می‌توانند در توسعه قابلیت سازمانی ایفا کنند، بشناسید.

### چرخه عمر صنعت

یکی از شناخته شده‌ترین و قدیمی‌ترین مفاهیم بازاریابی، چرخه عمر محصول است. محصولات متولد می‌شوند، فروش آن‌ها افزایش می‌یابد، به بلوغ می‌رسند، افول می‌کنند و در نهایت می‌میرند. اگر محصولات دارای چرخه عمر هستند پس صناعی که آن‌ها را تولید می‌کنند چرخه عمر صنعت<sup>۱</sup> را تجربه می‌کنند. چرخه عمر صنعتی که نسل‌های مختلف یک محصول را تولید می‌کند احتمالاً تا حدی طولانی‌تر از چرخه عمر صنعتی است که یک محصول را تولید می‌کند. چرخه عمر دارای چهار مرحله اصلی است: معرفی (یا ظهور)، رشد، بلوغ و افول (شکل ۱/۸). ابتدا بیابید نیروهایی را بررسی کنیم که تکامل صنعت را پیش می‌برند و سپس ویژگی‌های هریک از این مراحل را بررسی کنیم. دو عامل حائز اهمیت هستند: رشد تقاضا و تولید و اشاعه دانش.

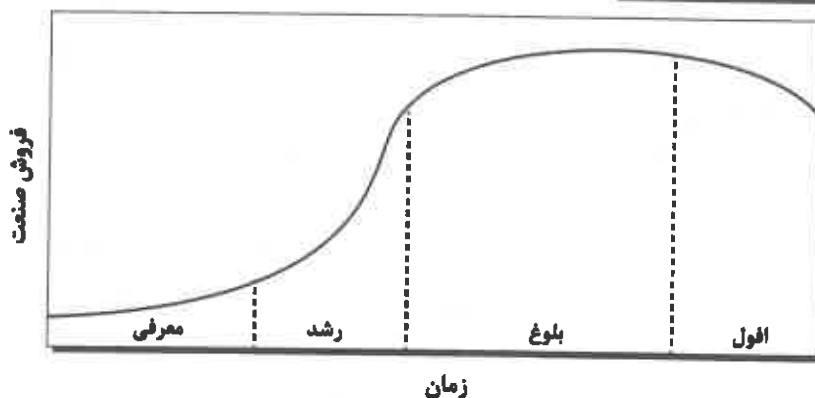
#### رشد تقاضا<sup>۲</sup>

چرخه عمر و مراحل آن اصولاً بر اساس تغییرات رشد تقاضا در یک صنعت در طول زمان تعریف می‌شود. شکل مشخصه آن، یک منحنی رشد S شکل است.

- ◀ در مرحله معرفی<sup>۳</sup>، فروش اندک است و نرخ نفوذ در بازار پایین است زیرا محصولات صنعت، کمتر شناخته شده هستند و مشتریان اندک‌اند. تازگی تکنولوژی، مقیاس

- تولید کوچک و فقدان تجربه به معنای هزینه‌های بالا و کیفیت پایین است. مشتریان محصولات جدید معمولاً ثروتمند، دوستدار نوآوری و ریسک‌پذیر هستند.
- ◀ مرحله رشد<sup>۱</sup> با نفوذ سریع در بازار توصیف می‌شود زیرا بهبودهای فنی و افزایش کارایی، بازار انبوهی را ایجاد می‌کند.
- ◀ افزایش اشباع بازار باعث آغاز مرحله بلوغ<sup>۲</sup> می‌شود. پس از اشباع بازار، تقاضا به طور کامل متوجه محصولات جانشین می‌شود.
- ◀ در نهایت، وقتی صنعت از سوی صنایع جدیدی به چالش کشیده می‌شود که محصولات جایگزین با تکنولوژی بهتر تولید می‌کنند، صنعت وارد مرحله افول<sup>۳</sup> می‌شود.

شکل ۱،۸ چرخه عمر صنعت



### خلق و اشاعه دانش

عامل دوم تکامل چرخه عمر صنعت، دانش است. دانش جدید به شکل نوآوری محصول، مسئول تولد صنعت است و فرایندهای دوگانه خلق و اشاعه دانش، تأثیر زیادی بر تکامل صنعت می‌گذارند.

در مرحله معرفی، تکنولوژی محصول به سرعت پیشرفت می‌کند. هیچ تکنولوژی محصول غالبی وجود ندارد و تکنولوژی‌های رقیب بر سر جلد توجه رقابت می‌کنند. اصولاً رقابت بین تکنولوژی‌های جایگزین و پیکربندی‌های طراحی<sup>۴</sup> است:

1. growth

2. maturity stage

3. decline stage

4. design configurations

◀ در ۳۰ سال اول تولید کشتی‌های بخار رقابت بین کشتی‌های پارویی و پروانه‌دار، بدنه چوبی و بدنه آهنی و در نهایت بین ذغال سنگ و نفت بود.

◀ آغاز صنعت کامپیوتر شخصی در طول سال‌های ۱۹۷۸-۱۹۸۲ شاهد رقابت بین سیستم‌های مختلف ذخیره‌سازی داده (نوارهای صوتی در مقابل فلاپی دیسک‌ها)، نمایشگرهای بصری (گیرنده‌های تلویزیونی در مقابل مانیتورهای اختصاصی)، سیستم‌های عامل (سی پی ام در مقابل داس در مقابل اپل ۲) و ریزپردازنده‌ها بود.

**طرح غالب و استانداردهای فنی<sup>۱</sup>؛ نتیجه رقابت بین طراحی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب در یک صنعت معمولاً همگرایی حول یک طرح غالب<sup>۲</sup> است - معماری یک محصول که ظاهر، کارکرد و روش تولید محصول را تعریف می‌کند و از طرف کل صنعت پذیرفته می‌شود. طراحی‌های غالب عبارتند از:**

◀ مدل آندروود<sup>۳</sup> که در سال ۱۸۹۹ معرفی شد، معماری اولیه و ویژگی‌های اصلی ماشین تحریرهای قرن بیستم را تعیین کرد؛ یک کنترل متحرک، توانایی مشاهده کاراکترها در هنگام تایپ کردن، یک دکمه تغییر برای کاراکترهای حروف بزرگ و یک نوار جوهر قابل تعویض.

◀ دوربین اورلیکا شرکت لیکا<sup>۴</sup> که توسط اسکار بارناک<sup>۵</sup> طراحی شد و در سال ۱۹۲۴ در آلمان معرفی شد ویژگی‌های اصلی دوربین ۳۵ میلی‌متری را تعیین کرد، البته این امر پس از اینکه شرکت کنون دوربین‌های ۳۵ میلی‌متری خود را بر اساس طراحی اولیه شرکت لیکا تولید کرد، محقق شد.

◀ وقتی ری کراک<sup>۶</sup> اولین رستوران همبرگر مک دونالد خود را در سال ۱۹۵۵ در ایلینویز افتتاح کرد چیزی را ایجاد کرد که اندکی بعد به طرح غالب برای صنعت رستوران‌های فست‌فود تبدیل شد؛ منویی محدود، بدون خدمات پیشخدمت، اختیار خوردن غذا در داخل یا بیرون بردن آن، مکان‌های کنار جاده برای مشتریان دروسایل نقلیه و مدلی حق امتیازی<sup>۷</sup> از صدور مجوز سیستم کسب و کار.

مفاهیم طرح غالب و استاندارد فنی کاملاً به هم مرتبط هستند. طرح غالب به معنای پیگیرندگی کلی یک محصول یا سیستم است. استاندارد فنی، تکنولوژی یا مشخصاتی است

1. technical standard

2. dominant design

3. Underwood model

4. Leica

5. Oskar Barnack

6. Ray Kroc

7. franchising

که برای سازگاری حائز اهمیت است. طرح غالب می‌تواند حاوی یک استاندارد فنی باشد یا نباشد. کامپیوترهای شخصی آی بی ام، سیستم عامل ام اس داس و مجموعه اینتل ایکس ۸۶ را به عنوان استانداردهای پردازش شخصی معرفی کردند که پس از آن به استاندارد «وینتل» تکامل پیدا کردند. در مقابل، بوئینگ ۷۰۷ یک طرح غالب برای جت‌های مسافربری بزرگ بود اما استانداردهای صنعت را در تکنولوژی هوافضا تعیین نکرد که مسلط بر نسل‌های بعدی هواپیما باشند. استانداردهای فنی جایی ظهور پیدا می‌کنند که آثار شبکه‌ای<sup>۱</sup> وجود داشته باشد - منظور از آثار شبکه‌ای نیاز مصرف‌کنندگان به ارتباط با یکدیگر است. آثار شبکه‌ای باعث می‌شود که تمام مشتریان برای راحتی ارتباط با دیگران، تکنولوژی مشابه با دیگران را انتخاب کنند. برخلاف استاندارد فنی اختصاصی که معمولاً در حق اختراعات یا کپی رایت‌ها قرار دارد بنگاهی که طرح غالب را تعیین می‌کند معمولاً مالکیت فکری آن طراحی را در اختیار ندارد. بنابراین به جز برخی از مزایای پیشگام بودن، تعیین یک طرح غالب لزوماً هیچ مزیتی برای سودآوری در بر ندارد.

طراحی‌های غالب در فرایندها نیز وجود دارند. در صنعت شیشه‌های تخت، نوعی تداوم طراحی‌های فرایند غالب از دمیدن در سیلندرها<sup>۲</sup> شیشه تا نقاشی روی روبان تا شیشه‌های شناور مشاهده می‌شود. طراحی‌های غالب در مدل‌های کسب و کار نیز وجود دارند. در بسیاری از بازارهای جدید، رقابت بین مدل‌های کسب و کار<sup>۳</sup> است. در بخش تحویل خواروبار خانگی، شرکت‌های نوپای آنلاین نظیر وب‌ون<sup>۴</sup> و پیپاد<sup>۵</sup> به سرعت در رقابت با خرده‌فروشان «فیزیکی و مجازی»<sup>۶</sup> نظیر جابنت<sup>۷</sup> و وال مارت (و تسکو در بریتانیا) تسلیم شدند.

**از نوآوری محصول تا نوآوری فرایند؛ ظهور طرح غالب، نشان‌دهنده نقطه عطفی در تکامل صنعت است.** زمانی که صنعت حول یک طراحی محصول برتر همگرا می‌شود مشاهده می‌کنیم که نوآوری بنیادی<sup>۸</sup> در محصول به نوآوری تدریجی<sup>۹</sup> تغییر می‌یابد. ممکن است این تحول برای آغاز مرحله رشد صنعت لازم باشد: استانداردسازی بیشتر، ریسک‌های مشتریان را کاهش می‌دهد و بنگاه‌ها را برای سرمایه‌گذاری در ظرفیت تولید تشویق می‌کند. تغییر توجه از طراحی به سمت تولید معمولاً مستلزم افزایش توجه به نوآوری فرایند است زیرا بنگاه‌ها به دنبال کاهش هزینه‌ها و افزایش قابلیت اطمینان محصول از طریق روش‌های تولید در مقیاس بزرگ هستند (شکل ۲/۸). ترکیب بهبود در فرایند، اصلاحات طراحی و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس منجر به کاهش هزینه و افزایش دسترسی مصرف‌کنندگان به محصول می‌شود که این نیز به نوبه خود

1. network effects  
5. bricks en' clicks

2. business models  
6. Giant

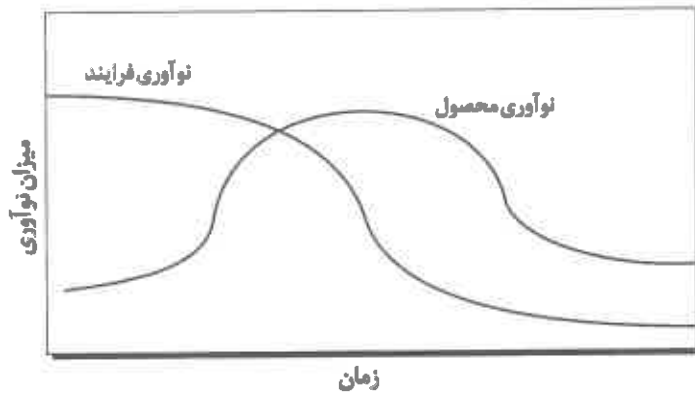
3. Webvan  
7. radical innovation

4. Peapod  
8. incremental innovation

باعث افزایش سریع نفوذ در بازار<sup>۱</sup> می‌شود. کپسول استراتژی ۱،۸ از تاریخچه صنعت خودرو برای نشان دادن این الگوهای پیشرفت استفاده می‌کند.

اشاعه دانش در سمت مشتری نیز حائز اهمیت است. در طول چرخه عمر، مشتریان به تدریج آگاه می‌شوند. با افزایش دانش آن‌ها درباره خصوصیات عملکردی محصولات تولیدکنندگان رقیب، بهتری توانمند راجع به ارزش پول قضاوت کنند و نسبت به قیمت حساس‌تر می‌شوند.

شکل ۲،۸ نوآوری محصول و فرایند در طول زمان



#### کپسول استراتژی ۱،۸

##### تکامل صنعت خودرو

دوره سال‌های ۱۸۹۰ تا ۱۹۱۲ یکی از دوره‌های نوآوری‌های سریع محصولات در صنعت خودرو بود. پس از سال ۱۸۸۶، وقتی کارل بنز<sup>۲</sup> حق اختراع کالسکه موتوری سه چرخ خود را دریافت کرد موجی از پیشرفت‌های فنی در آلمان، فرانسه، آمریکا و بریتانیا رخ داد. این پیشرفت‌ها عبارتند از:

- اولین موتور چهار سیلندر چهار زمانه (توسط کارل بنز در سال ۱۸۹۰)؛
- رادیاتور با بافت کندویی (توسط دایملر<sup>۳</sup> در سال ۱۸۹۰)؛
- سرعت سنج (توسط اولدزموبیل<sup>۴</sup> در سال ۱۹۰۱)؛

1. market penetration.

2. Karl Benz

3. Daimler

4. Oldsmobile®

- جعبه دنده اتوماتیک (توسط پاکارد<sup>۱</sup> در سال ۱۹۰۴)؛
  - نورافکن‌های برقی (توسط جنرال موتورز در سال ۱۹۰۸)؛ بدنه تمام فولادی (توسط جنرال موتورز در سال ۱۹۱۲ انتخاب شد).
- مدل T شرکت فورد (که در سال ۱۹۰۸ معرفی شد) با موتور واقع در جلوی خودرو و دارای خنک‌کننده آبی و انتقال نیرو از طریق جعبه دنده، کلاچ مرطوب و دیفرانسیل عقب به مثابه یک طرح غالب برای این صنعت بود. در طول باقی قرن بیستم، شباهت تکنولوژی و طراحی خودروها بیشتر شد. یکی از نشانه‌های اصلی این وضعیت، حذف تدریجی تکنولوژی‌ها و طراحی‌های جایگزین بود. خودروی بیتل ولکس واگن<sup>۲</sup>، آخرین خودروی دارای تولید انبوه و موتور واقع در عقب و خنک شونده با هوا بود. شرکت سیتروئن<sup>۳</sup> سیستم‌های تعلیق و ترمز متفاوت خود را کنار گذاشت. موتورهای چهار زمانه با چهار یا شش سیلندر داخلی، همه‌گیر شد. با کوچک‌تر شدن خودروهای آمریکایی و بزرگ‌تر شدن خودروهای ژاپنی و ایتالیایی، تفاوت‌های مشخص بین کشورها از بین رفت. با فروپاشی پرده آهنین<sup>۴</sup>، آخرین مرزهای عدم تطابق از بین رفت؛ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، خودروهای دوزمانه و ارتبرگ<sup>۵</sup> و ترابانت<sup>۶</sup> آلمان شرقی از بازار جمع شدند.
- با کند شدن نوآوری در محصول، نوآوری در فرایند رشد کرد. در اکتبر سال ۱۹۱۳، فورد کارخانه مونتاژ هایلند پارک خود را با روش‌های تولید انقلابی خود بر اساس قطعات قابل تعویض و خط مونتاژ متحرک افتتاح کرد. در عرض یک سال، زمان مونتاژ شاسی از ۱۲ ساعت و ۸ دقیقه به ۱ ساعت و ۳۳ دقیقه کاهش یافت. قیمت مدل T از ۶۲۸ دلار در سال ۱۹۰۸ به ۲۶۰ دلار در سال ۱۹۲۴ رسید. بین سال‌های ۱۹۰۸ و ۱۹۲۷، بیش از ۱۵ میلیون مدل T تولید شد.
- دومین نوآوری انقلابی فرایند تولید خودرو، سیستم تولید ناب شرکت تویوتا بود که شامل سیستم «کششی» کاملاً یکپارچه تولید بود و زمان‌بندی بلادرنگ، تولید تیمی، ساخت منعطف و مدیریت کیفیت جامع را در بر می‌گرفت. در طول دهه

1. Packard      2. Volkswagen      3. Citroen

۴. iron curtain پرده آهنین مرزی بود که بعد از جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ تا پایان جنگ سرد در سال ۱۹۹۱، اروپا را به دو بخش تحت کنترل شوروی و تحت کنترل غرب تقسیم می‌کرد.

5. Wartburgs      6. Trabants

۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، تولید ناب در کل صنعت وسایل نقلیه دنیا گسترش یافت همان طور که سیستم تولید انبوه فورد، این صنعت را در نیم قرن پیش متحول کرده بود.  
منبع: [www.ford.com](http://www.ford.com); [http://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_the\\_automobile](http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_automobile)

### الگوی چرخه عمر چقدر عمومیت دارد؟

صنایع تا چه اندازه با این الگوی چرخه عمر مطابقت دارند؟ برای شروع، مدت چرخه عمر از صنعتی به صنعت دیگر بسیار متفاوت است:

◀ مرحله معرفی صنعت راه آهن آمریکا از ساخت اولین راه آهن (بالتیمور و اوهایو در سال ۱۸۲۷) تا مرحله رشد آن در دهه ۱۸۷۰ ادامه یافت. با رشد حمل و نقل جاده‌ای، این صنعت در اواخر دهه ۱۹۵۰ وارد مرحله افول خود شد.

◀ مرحله معرفی صنعت خودروی آمریکا در حدود ۲۵ سال طول کشید، از دهه ۱۸۹۰ تا افزایش رشد در سال‌های ۱۹۱۳ تا ۱۹۱۵. این صنعت در اواسط دهه ۱۹۵۰ به بلوغ رسید و پس از آن در طول دهه قبل به مرحله افول رسید.

◀ در کامپیوترهای شخصی، مرحله معرفی فقط حدود چهار سال تا زمان افزایش رشد در سال ۱۹۷۸ طول کشید. بین سال‌های ۱۹۷۸ و ۱۹۸۳، موجی از بنگاه‌های جدید و قدیمی وارد این صنعت شدند. تا اواخر سال ۱۹۸۳، اولین علائم بلوغ پدیدار شد؛ رشد متوقف شد، ظرفیت بیش از حد شد و ادغام صنعت حول چند شرکت آغاز شد؛ اما رشد آن تا اواخر دهه ۱۹۹۰ بالا بود.

◀ پخش‌کننده‌های صوتی دیجیتال (ام‌پی‌تری پلیرها) اولین بار از طرف سیهان اینفورمیشن سیستمز و دایموند مولتی مدیا در سال ۱۹۹۷ معرفی شدند. با معرفی آپپل شرکت اپل در سال ۲۰۰۱، صنعت وارد مرحله رشد شد. تا اینکه در سال ۲۰۰۹، کاهش رشد نشان داد که این صنعت در حال ورود به مرحله بلوغ است.

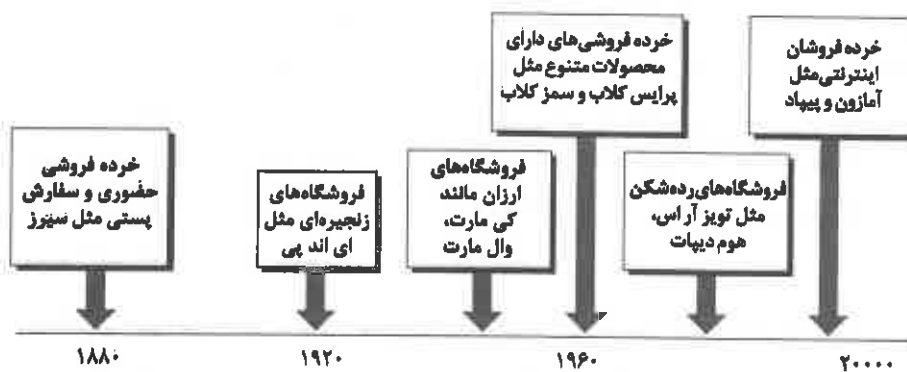
چرخه عمر صنایع در طول زمان بیش از پیش کوتاه‌تر شده است. این روند در تجارت الکترونیک کاملاً مشخص است. کسب‌وکارهایی نظیر شرط‌بندی آنلاین، حراجی‌های آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار و خدمات مسافرتی آنلاین در عرض چند سال از مرحله معرفی به مرحله بلوغ رسید. تا سال ۲۰۰۵، تعدادی از سایت‌ها سریعاً در حال ایجاد شبکه‌های خود بودند از جمله



مای اسپیس، اورکات (گوگل)، بادو<sup>۱</sup> و لینکداین. اما این فیسبوک بود که با جذب ۱۲ میلیون کاربر تا انتهای سال ۲۰۰۶، ۱۰۰ میلیون کاربر در آگوست سال ۲۰۰۸ و ۶۰۰ میلیون کاربر در آغاز سال ۲۰۱۱ گوی سبقت را از شرکت‌های دیگر ربود. از آن به بعد، رشد ماهانه این شرکت به ۳٫۵٪ کاهش یافته است. کوزومانو<sup>۲</sup> و یافی<sup>۳</sup> معتقدند که «رقابت در عصر اینترنت» مستلزم بازاندیشی بنیادین درباره استراتژی‌ها و فرایندهای مدیریتی است.

الگوهای تکامل نیز در صنایع مختلف متفاوت هستند. صنایعی که نیازهای اصلی مثل ساخت مسکن، فرآوری غذا و پوشاک را عرضه می‌کنند ممکن است هرگز وارد مرحله افول نشوند زیرا بعید است که این نیازها از بین بروند. برخی از صنایع ممکن است شاهد احیای چرخه عمر خود باشند. در دهه ۱۹۶۰، صنعت موتورسیکلت دنیا با وجود افول در آمریکا و اروپا مجدداً وارد مرحله رشد خود شد زیرا تولیدکنندگان ژاپنی، پیشگام استفاده تفریحی از موتورسیکلت شدند. بازار گیرنده‌های تلویزیونی چندین بار احیاء شده است: تلویزیون‌های رنگی، مانیتورهای کامپیوتر، تلویزیون‌های صفحه تخت و اخیراً تلویزیون‌های اچ دی. صنعت خرده‌فروشی نیز با امواج مشابهی نوسازی شده است (شکل ۳٫۸). این نوسازی‌ها در چرخه عمر محصول، پدیده‌ای طبیعی نیستند- آن‌ها معمولاً نتیجه مقاومت شرکت‌ها در برابر بلوغ از طریق نوآوری‌های شگرف در محصول یا توسعه بازارهای جدید هستند.

شکل ۳٫۸ نوآوری و نوسازی در چرخه عمر صنعت: خرده‌فروشی



1. Badoo

2. Cusumano

3. Yoffie

صنعت احتمالاً مراحل مختلف چرخه عمر خود را در کشورهای مختلف تجربه می‌کند. هرچند بازارهای خودروی اروپا، ژاپن و آمریکا وارد مرحله افول خود شده‌اند اما بازار خودروی چین، هند و روسیه در مراحل رشد خود هستند. شرکت‌های چندملیتی می‌توانند از این تفاوت‌ها استفاده کنند؛ تولید محصولات جدید و معرفی آن‌ها به کشورهای صنعتی پیشرفته و سپس تغییر جهت به سمت بازارهای در حال رشد پس از آغاز مرحله بلوغ.

یکی از ویژگی‌های دیگر تکامل صنعت، جابه‌جایی مرزهای صنایع است - برخی از صنایع در هم ادغام شده‌اند (وسایل الکترونیکی مصرفی دستی نظیر تلفن‌های بی‌سیم، دستگاه‌های بازی قابل حمل، دوربین و ماشین حساب‌ها بیش از پیش در یک بازار واحد رقابت می‌کنند)؛ سایر صنایع نظیر کامپیوتر و بانکداری رهنی<sup>۱</sup> در حال تقسیم شدن هستند. جاکوبیدز معتقد است که برای درک پویایی تغییرات صنعت باید بخش‌های وسیعی را که شامل خوشه‌های صنایع مرتبط است، مورد توجه قرار دهیم.

### نتایج چرخه عمر برای رقابت و استراتژی

تغییر در رشد تقاضا و تکنولوژی در طول چرخه عمر؛ نتایجی برای ساختار صنعت، تعداد بنگاه‌ها و رقابت در بردارد. جدول ۱/۸ ویژگی‌های اصلی هر مرحله از چرخه عمر را نشان می‌دهد. **تمایز محصول؛** مرحله معرفی معمولاً انواع محصولات مختلف را در بر می‌گیرد که نشان‌دهنده تنوع تکنولوژی‌ها و طراحی‌های مختلف (و عدم اجماع بر روی نیازهای مشتری) است. اجماع روی یک طرح غالب، اغلب به شباهت کالاها در طول مرحله بلوغ منجر می‌شود مگر آنکه تولیدکنندگان، ابعاد جدیدی را برای تمایز ارائه کنند. کامپیوترهای شخصی، کارت‌های اعتباری، خدمات مالی آنلاین، خدمات ارتباطی بی‌سیم و دسترسی به اینترنت همگی به اقلامی عادی تبدیل شده‌اند که خریداران اصولاً آن‌ها را براساس قیمت انتخاب می‌کنند. با این وجود، روند مشابه شدن کالاها در بنگاه‌ها انگیزه ایجاد می‌کند تا روش‌های جدیدی برای ایجاد تمایز خلق کنند.

**جمعیت شناختی<sup>۲</sup> سازمانی و ساختار صنعت؛** تعداد بنگاه‌های یک صنعت در طول چرخه عمر تغییرات فراوانی دارد. رشته اکولوژی سازمانی<sup>۳</sup> که مایکل هنان<sup>۴</sup>، جان فریمن<sup>۵</sup> و گلن

۱. mortgage banking بانکداری رهنی شاخه‌ای از بانکداری است که صرفاً پروام‌های مسکن کار می‌کند.

2. Demographics

3. organizational ecology

4. Michael Hannan

5. John Freeman

کارول<sup>۱</sup> ایجاد کردند، جمعیت صنایع و فرایندهای تأسیس و انتخاب هریک که تعیین‌کننده ورود و خروجشان است را تحلیل می‌کند. برخی از یافته‌های اصلی اکولوژی سازمانی در ارتباط با تکامل صنعت عبارتند از:

- ◀ تعداد بنگاه‌های یک صنعت در طول مراحل اولیه عمر صنعت سریعاً افزایش می‌یابد. در ابتدا ممکن است چند بنگاه در صنعت پیشگام باشند. اما با مشروعیت یافتن صنعت، نرخ شکست کاهش می‌یابد و میزان تأسیس بنگاه‌های جدید افزایش می‌یابد. صنعت خودروی آمریکا در سال ۱۹۰۹ از ۲۷۲ تولیدکننده تشکیل می‌شد در حالی که در سال ۱۹۵۱، ۹۲ شرکت تولیدکننده گیرنده‌های تلویزیونی وجود داشت. تازه‌واردها<sup>۲</sup> خاستگاه بسیار متفاوتی دارند. برخی از آن‌ها شرکت‌های نوپا هستند؛ برخی دیگر بنگاه‌های موجود که از صنایع مرتبط جدا شده‌اند.
- ◀ با آغاز مرحله بلوغ، تعداد بنگاه‌ها شروع به کاهش می‌کند. غالباً صنایع وارد یک یا چند مرحله نوسان<sup>۳</sup> می‌شوند که در طی آن نرخ شکست بنگاه‌ها به شدت افزایش می‌یابد. پس از این مرحله، نرخ ورودی و خروج کاهش می‌یابد و نرخ بقاء برای بنگاه‌های موجود به طور قابل توجه افزایش می‌یابد. مرحله نوسانی تملک، ادغام و خروج شدید به طور میانگین ۲۹ سال در چرخه عمر طول می‌کشد و باعث نصف شدن تعداد تولیدکنندگان می‌شود. در صنعت لاستیک‌سازی آمریکا، تعداد بنگاه‌ها از یک (گودریچ<sup>۴</sup>) در سال ۱۸۹۶ به ۲۷۴ بنگاه پیش از نوسان سال ۱۹۲۲ افزایش یافت و در سال ۱۹۳۶ به ۴۹ بنگاه کاهش یافت.
- ◀ صنایع بیش از پیش متمرکز<sup>۵</sup> می‌شوند و بنگاه‌های پیشرو بر بازار انبوه<sup>۶</sup> تمرکز می‌کنند بنابراین ممکن است با ایجاد موقعیت‌های ویژه<sup>۷</sup> بنگاه‌های جدید در بازار، مرحله جدیدی از ورود رخ بدهد.

جدول ۱،۸ تکامل ساختار صنعت و رقابت در طول چرخه عمر

معرفی	رشد	بلوغ	افول
محدود به انتخاب کنندگان اولیه؛ پرداخت‌ها، پیشروها	افزایش سریع نفوذ در بازار	بازار انبوه، جایگزینی / تکرار خرید مشتریان آگاه و حساس به قیمت	کهنگی
تکنولوژی‌های رقیب، نوآوری سریع در محصول	استانداردسازی حول تکنولوژی غالب، نوآوری سریع در محصول	دانش فنی کاملاً انتشار یافته؛ تمایل به منظور بهبود تکنولوژیکی	نوآوری اندک در محصول یا فرایند
کیفیت پایین، تنوع زیاد ویژگی‌ها و تکنولوژی‌ها، تغییرات مکرر طراحی	بهبود طراحی و کیفیت، ظهور طرح غالب	روند مشابه کالاها. تلاش برای ایجاد تمایز از طریق برندسازی، کیفیت و ترکیب محصولات	کالاها مشابه هستند؛ ایجاد تمایز دشوار و غیر سودآور است
دوره‌های تولید کوتاه، کارکنان ماهر، کانال‌های توزیع اختصاصی	کمبود ظرفیت، تولید انبوه، رقابت بر سر توزیع	ایجاد ظرفیت پیش از حد، کاهش مهارت تولید، دوره‌های تولید طولانی، توزیع کنندگان در مسیرهای کمتر	افزایش شدید ظرفیت، ظهور مجدد کانال‌های تخصصی
تولید کنندگان و مصرف کنندگان در کشورهای پیشرفته	صادرات از کشورهای پیشرفته به بقیه دنیا	تولید به سمت کشورهای در حال صنعتی شدن و سپس به کشورهای در حال توسعه تغییر می‌یابد	صادرات از کشورهای دارای نیروی کار ارزان
شرکت‌های اندک	ورود، ادغام و خروج	نوسان؛ رقابت بر سر قیمت افزایش می‌یابد	جنگ‌های قیمتی، خروج

جدول ۱،۸ تکامل ساختار صنعت و رقابت در طول چرخه عمر

معرفی	رشد	بلوغ	افول
عوامل کلیدی موفقیت	نوآوری در محصول، ایجاد تصویر منطقی از بنگاه و محصول	طراحی برای تولید، دسترسی به توزیع، برندسازی، توسعه سریع محصول، نوآوری در فرایند	صرفه جویی در هزینه از طریق میزان سرمایه، صرفه جویی ناشی از مقیاس و هزینه های ورودی پایین
			سریار پایین، انتخاب خریداران، تعهد به علامت دهی، ظرفیت معقول

اما در صنایع مختلف، تغییر ساختاری، مسیرهای تکامل بسیار متفاوتی را دنبال می کنند. در بیشتر صنایع بلوغ با افزایش تمرکز مرتبط است اما در صناعی که در آن صرفه جویی ناشی از مقیاس بی اهمیت است و موانع ورود، اندک هستند؛ بلوغ و شباهت کالاها می تواند باعث کاهش تمرکز شوند (همانند کارت های اعتباری، پخش تلویزیونی و غذاهای منجمد). برخی از صنایع (خصوصاً صناعی که بنگاه پیشرو با حق اختراعات قابل توجه از خود محافظت می کند) ممکن است ابتدا به صورت تقریباً انحصاری فعالیت کنند و سپس به تدریج رقابتی شوند. دستگاه های کپی کاغذ معمولی در ابتدا در انحصار شرکت زیراکس بود و تا اوایل دهه ۸۰ با موجی از ورود شرکت های جدید این صنعت تغییر کرد. صنایع بالغ و ظاهراً باثبات می توانند در اثر موجی از ادغام ها در عرض چند سال متحول شوند. صنعت نفت دنیا در طول سال های ۱۹۹۸-۲۰۰۱ به صورت قابل توجهی ادغام شد، همانند صنعت فولاد دنیا در طول سال های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۷.

**مکان و تجارت بین المللی؛** صنایع در طول چرخه عمر خود در اثر تغییر تقاضا که در نتیجه کاهش وابستگی به دانش پیشرفته است، بین المللی می شوند. صنایع جدید به دلیل وجود مصرف کنندگان فراوان و در دسترس بودن منابع فنی و علمی در کشورهای صنعتی پیشرفته آغاز می شوند. با رشد تقاضا در سایر کشورها در ابتدا کالاها از طریق صادرات به آن ها ارائه می شود اما کاهش نیاز به مهارت کاری پیچیده، جذابیت تولید را در کشورهایی که جدیداً صنعتی شده افزایش می دهد. کشورهای صنعتی پیشرفته شروع به واردات می کنند. با توجه به بلوغ، شباهت

کالاها و مهارت زدایی از فرایندهای تولید، در نهایت تولید در کشورهای در حال توسعه‌ای ادامه می‌یابد که هزینه نیروی کار آن‌ها از همه پایین‌تر است.

در آغاز دهه ۱۹۹۰، تولید گوشی‌های بی‌سیم در آمریکا، ژاپن، فنلاند و آلمان متمرکز بود. تا اواخر دهه ۱۹۹۰، کره جنوبی به این گروه پیشرو پیوست. بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۲، تولید در آمریکای شمالی، اروپای غربی و ژاپن به سرعت کاهش یافت زیرا تولید به سمت چین، هند، برزیل، ویتنام، مجارستان و رومانی رفت.

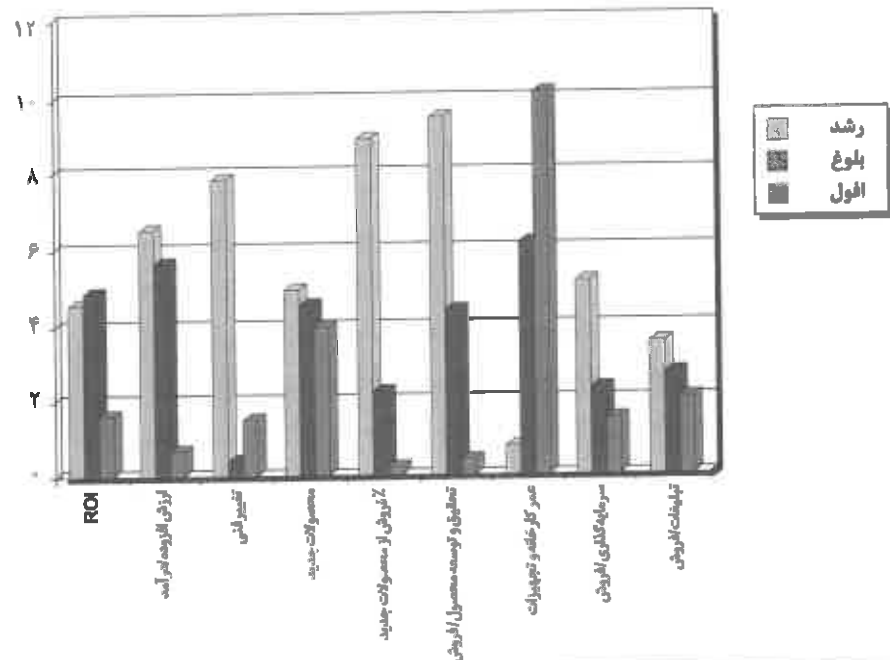
**ماهیت و شدت رقابت:** این تغییرات در ساختار صنعت در طول چرخه عمر (شباهت کالاها، ورود بنگاه‌های جدید و گسترش تولید در جهان)، نتایجی برای رقابت در پی دارد؛ اول این که رقابت غیر قیمتی به رقابت قیمتی تبدیل می‌شود؛ دوم این که حاشیه سود با افزایش شدت رقابت، کاهش می‌یابد.

در طول مرحله معرفی، نبرد بر سر رهبری تکنولوژیک بدین معنا است که رقابت قیمتی ممکن است ضعیف باشد اما سرمایه‌گذاری‌های سنگین در نوآوری و توسعه بازار، سودآوری را کاهش می‌دهد. مرحله رشد صنعت برای سودآوری مساعدتر است زیرا تقاضای بازار از ظرفیت صنعت پیشی می‌گیرد خصوصاً اگر موانع ورود از بنگاه‌های موجود محافظت کنند. با آغاز مرحله بلوغ، افزایش استانداردسازی محصول و ظرفیت بیش از حد، رقابت قیمتی را افزایش می‌دهد، خصوصاً در دوران نوسان. شدت این رقابت تا حد زیادی به توازن بین ظرفیت و تقاضا و میزان رقابت بین‌المللی بستگی دارد. در بخش خرده‌فروشی غذا، خطوط هوایی، وسایل نقلیه موتوری، فلزات و بیمه، بلوغ با رقابت قیمتی شدید و سودآوری اندک مرتبط است. در بخش شوینده‌های خانگی، غلات صبحانه، لوازم آرایشی و سیگار، متمرکز شدن صنعت در شرکت‌های پرفروش و برندهای قوی، رقابت قیمتی را محدود کرده و حاشیه سود بالا را حفظ کرده است. مرحله افول تقریباً همیشه با رقابت قیمتی شدید (اغلب به سمت جنگ‌های قیمتی مخرب پیش می‌رود) و سودآوری پایین مرتبط است.

**عوامل کلیدی موفقیت و تکامل صنعت؛** تغییرات مشابه در ساختار صنایع به همراه تغییر تقاضا و تکنولوژی در طول چرخه عمر صنعت، نتایج مهمی برای منابع مزیت رقابتی در تمام مراحل تکامل صنعت<sup>۱</sup> در بردارد:

۱. در طول مرحله معرفی، نوآوری محصول مبنای ورود اولیه و موفقیت بعدی است. اما به سرعت الزامات دیگری برای موفقیت به وجود می‌آید. در حرکت از نسلی از محصولات به نسل‌های بعدی، الزامات سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد و منابع مالی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. قابلیت‌های توسعه محصول باید از سوی قابلیت‌های تولید، بازاریابی و توزیع نیز پشتیبانی شود.
۲. چالش اصلی پس از رسیدن به مرحله رشد، تغییر مقیاس است. با توسعه بازارها بنگاه باید قابلیت‌های تولید و طراحی محصول خود را با تولید در مقیاس بزرگ منطبق کند. مطابق شکل ۴/۸، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، کارخانه و تجهیزات و فروش در طول مرحله رشد معمولاً بالا است. برای استفاده از افزایش قابلیت تولید، دسترسی به توزیع اهمیت می‌یابد. گذار به مرحله شدت یافتن توسعه، چالش‌های مدیریتی و سازمانی زیادی را بر بنگاه‌های نوپا تحمیل می‌کند که ناشی از نیاز به توسعه قابلیت‌های جدید و ایجاد ساختارهای پیچیده‌تر است.
۳. در مرحله بلوغ، مزیت رقابتی با توسعه کارایی، محقق می‌شود. این امر به خصوص در صنایعی که کالاها با یکدیگر تفاوت چندانی ندارند، حایز اهمیت است. در این صنایع صرفه‌جویی در هزینه از طریق صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، دستمزدهای پایین و سربار کم به عامل کلیدی موفقیت تبدیل می‌شوند. شکل ۴/۸ نشان می‌دهد که تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری و بازاریابی در مرحله بلوغ کمتر از مرحله رشد است.
۴. گذار به مرحله افول، فشارها برای کاهش هزینه را شدت می‌بخشد. همچنین مستلزم حفظ ثبات از طریق کاهش منظم ظرفیت صنعت و به دست آوردن تقاضای بقیه بازار است. مسائل استراتژیک پیش روی صنایع بالغ و در حال افول را به صورت کامل‌تر در فصل ۱۰ بررسی می‌کنیم.

شکل ۴,۸ تفاوت استراتژی و عملکرد بین کسب و کارها در مراحل مختلف چرخه عمر صنعت



نکته: این شکل ابزارهای استاندارد را برای هر یک از متغیرهای مربوط به کسب و کارها در هر یک از مراحل چرخه عمر نشان می دهد.

منبع: اندرسون و زایتمل، ۱۹۸۴

### مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک

توضیح دادیم که صنایع تغییر می کنند. اما شرکت های درون آن چگونه؟ در ادامه توجه خود را بیشتر به فضای درون بنگاه ها معطوف می کنیم و موانع تغییر و ابزارهای ایجاد تغییر را بررسی می کنیم.



## چرا تغییر این قدر دشوار است؟ دلایل سکون سازمانی

مبنای تمام روش‌های مدیریت تغییر، پذیرش این موضوع است که تغییر کردن برای سازمان‌ها دشوار است. چرا این گونه است؟ نظریات مختلف تغییر سازمانی و صنعت بر موانع مختلف تغییر تأکید می‌کنند:

- « **روال‌های سازمانی**<sup>۱</sup>: اقتصاددانان تکاملی<sup>۲</sup> بر این موضوع تأکید دارند که قابلیت‌ها بر روال‌های سازمانی، یعنی الگوهای تعامل هماهنگ میان اعضای سازمان که از طریق تکرار مستمر ایجاد می‌شود، مبتنی هستند. هرچه روال‌های یک سازمان توسعه یافته‌تر باشند ایجاد روال‌های جدید دشوارتر است. بنابراین سازمان‌ها در دام‌های شایستگی<sup>۳</sup> می‌افتند که در آن «قابلیت‌های کلیدی به موانع کلیدی<sup>۴</sup> تبدیل می‌شوند».
- « **ساختارهای اجتماعی و سیاسی**: سازمان‌ها سیستم‌هایی اجتماعی و سیاسی هستند. سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی، الگوهای در هم تنیده‌ای از تعاملات را شکل می‌دهند که تغییر سازمانی را پر دغدغه و مخرب می‌سازد. سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های سیاسی، توزیع پایداری از قدرت و اختیار را ایجاد می‌کنند؛ تغییر نمایانگر تهدیدی برای موقعیت افراد صاحب قدرت سازمان است. بنابراین سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی و سیاسی تمایل دارند در برابر تغییر مقاومت کنند.
- « **دنباله‌روی**<sup>۵</sup>: جامعه‌شناسان نهادی برگرایش بنگاه‌ها به تقلید از یکدیگر برای کسب مشروعیت تأکید می‌کنند. فرایند هم‌شکلی نهادی<sup>۶</sup>، سازمان‌ها را درگیر ساختارها و استراتژی‌های مشترک می‌سازد که انطباق با تغییر را برای آن‌ها دشوار می‌سازد. فشار برای دنباله‌روی بنگاه‌ها می‌تواند بیرونی باشد - دولت‌ها، تحلیلگران سرمایه، بانک‌ها و سایر تأمین‌کنندگان منابع، پذیرش استراتژی‌ها و ساختارهای مشابه را تشویق می‌کنند. هم‌شکلی از تقلید داوطلبانه نیز ناشی می‌شود - اجتناب از ریسک، شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا استراتژی‌ها و ساختارهای مشابه با هم‌تایان خود را بپذیرند.
- « **جستجوی محدود**<sup>۷</sup>: مکتب تئوری سازمانی کارنگی (با همکاری هربرت سایمون<sup>۸</sup>، جیم مارچ<sup>۹</sup> و ریچارد سائیرت<sup>۱۰</sup>) جستجو را به عنوان عامل اصلی تغییر سازمانی تلقی می‌کنند. سازمان‌ها تمایل دارند تا جستجو را به حوزه‌های نزدیک به فعالیت‌های

1. organizational routines      2. evolutionary economics      3. competency traps  
 4. core rigidities      5. conformity      6. institutional isomorphism      7. limited search  
 8. Herbert Simon      9. Jim March      10. Richard Cyert

موجود خود محدود کنند- آن‌ها بهره‌برداری<sup>۱</sup> از دانش موجود را به جستجوی<sup>۲</sup> فرصت‌های جدید ترجیح می‌دهند. جستجوی محدود، ابتدا به دلیل عقلانیت محدود<sup>۳</sup> (انسان‌ها ظرفیت پردازش اطلاعات محدودی دارند که مجموعه گزینه‌هایی را که می‌توانند بررسی کنند محدود می‌سازد) و دوم به دلیل رضایت‌مندی (تمایل افراد و سازمان‌ها به متوقف کردن جستجو در هنگام رسیدن به سطحی رضایت‌بخش از عملکرد به جای دنبال کردن عملکرد بهینه) تقویت می‌شود. در نتیجه، تغییر سازمانی با عملکرد ضعیف آغاز می‌شود.

مکمل بودن استراتژی، ساختار و سیستم‌ها؛ اقتصاد سازمانی<sup>۴</sup>، سیستم‌های اجتماعی-فنی، و نظریه پیچیدگی همگی بر اهمیت تناسب بین استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریت، فرهنگ، مهارت کارکنان یک سازمان (در واقع تمام مشخصات یک سازمان) تأکید کرده‌اند. سازمان‌ها برای ایجاد ترکیبات ویژه‌ای از مشخصات مختلف در طول مراحل اولیه توسعه تلاش می‌کنند تا با شرایط محیط کسب‌وکار خود انطباق پیدا کنند. اما این ترکیب پیچیده پس از ایجاد شدن به مانعی برای تغییر تبدیل می‌شود. برای پاسخگویی در برابر یک تغییر در محیط بیرونی، ایجاد تغییرات تدریجی در تعداد کمی از ابعاد استراتژی کافی نیست- احتمالاً بهنگاه باید ترکیبی جدید را پیدا کند که شامل مجموعه کاملی از تغییرات باشد (کپسول استراتژی ۲،۸). در نتیجه، سازمان‌ها تمایل پیدا می‌کنند تا از طریق فرایند تعادل مقطعی<sup>۵</sup> به تکامل برسند که مستلزم دوره‌های طولانی ثبات است که در طول آن گسترش اختلاف بین سازمان و محیط آن در نهایت موجب تغییرات شدید و اساسی در شرکت می‌شود. تغییرات سیستماتیکی که مستلزم ایجاد ترکیبی جدید از فعالیت‌هایی است که بهتر با الزامات محیط بیرونی منطبق می‌شوند ممکن است به انتصاب یک مدیرعامل از بیرون سازمان نیاز داشته باشد که به ترکیب قبلی وابسته نباشد.

1. exploitation  
4. organizational economics

2. exploration  
5. punctuated equilibrium,

3. bounded rationality

## انطباق سازمانی<sup>۱</sup> و تکامل صنعت

تفکر درباره تغییر صنعتی و سازمانی، شدیداً تحت تأثیر نظرات زیست شناسی تکاملی<sup>۲</sup> است. تغییر تکاملی به عنوان فرایندی انطباقی شناخته می شود که مستلزم تغییر، انتخاب و نگهداری است. مسئله اصلی، سطحی است که این فرایندهای تکاملی در آن اتفاق می افتد:

« اکولوژی سازمانی<sup>۳</sup> در ارتباط با تغییرات در تعداد بنگاه های یک صنعت در طول زمان بحث می کند. اکولوژی سازمانی، نظریه کلان تری از تغییر اقتصادی بر اساس فرض سکون سازمانی است. در نتیجه، بر اساس این نظریه تکامل صنعت به جای انطباق خود بنگاه ها از طریق تغییر در تعداد بنگاه ها رخ می دهد. صنایع از طریق ورود بنگاه های جدیدی توسعه و رشد پیدا می کنند که انگیزه آن ها تقلید از تازه وارد های اولیه موفق بوده است. فرایند رقابت، یک مکانیزم انتخاب است که در آن سازمان هایی که مشخصات آن ها با الزامات محیطشان منطبق است می توانند منابع را جذب کنند؛ سازمان هایی که این وضعیت را ندارند حذف می شوند.

« اقتصاد تکاملی<sup>۴</sup> بر هر سازمان به عنوان عوامل اصلی تغییر تمرکز می کند. فرایند تغییر، انتخاب و نگهداری در سطح روال های سازمانی رخ می دهد- روال های ناموفق کنار گذاشته می شوند؛ روال های موفق حفظ می شوند و در سازمان تکرار می شوند. همان گونه که در فصل ۵ بحث کردیم این الگوی فعالیت های هماهنگ، مبنای قابلیت سازمانی هستند. هر چند نظریه پردازان تکاملی معتقدند بنگاه ها از طریق جستجوی روال های جدید، تکرار روال های موفق و کنار گذاشتن روال های ناموفق با تغییر بیرونی انطباق پیدا می کنند. چنین انطباقی نه سریع است نه ارزان.

### کپسول استراتژی ۲.۸

یک سیستم کسب و کار کاملاً متناسب، تغییر را مخاطره آمیز می سازد. داستان لیز کلیبورن<sup>۵</sup> در دهه ۱۹۸۰، لیز ملیبورن به یکی از موفق ترین طراحان، تولیدکنندگان و خرده فروشان لباس زنان شاغل تبدیل شد. موفقیت لیز ملیبورن بر اساس استراتژی ای بود که تعدادی از گزینه های بسیار مرتبط را جمع به وظایف و فعالیت ها را ترکیب می کرد.

1. organizational adaptation  
4. evolutionary economics

2. evolutionary biology  
5. Liz Claiborne

3. organizational ecology

- طراحی براساس یک رویکرد «رنگ بر اساس اعداد» بود که مستلزم «گروه‌های مفهوم» لباس‌های مختلف است که می‌توان آن‌ها را ترکیب و منطبق کرد.
  - در فروشگاه‌های بزرگ، لیز کلیبورن خرده‌فروشان را تشویق می‌کرد تا فضای اختصاصی را برای ارائه مجموعه‌های لیز کلیبورن فراهم می‌کنند. لیز کلیبورن همچنین تیمی از مشاوران را تشکیل داد که کار آن‌ها آموزش کارکنان خرده‌فروشی در فروشگاه‌ها و اطمینان از نمایش صحیح مجموعه‌ها بود.
  - خرده‌فروشان نمی‌توانستند خطوط پوشاک مجزا را خریداری کنند؛ آن‌ها باید کل گروه مفهوم را خریداری می‌کردند و برای هر فصل یک سفارش بدهند- آن‌ها نمی‌توانستند مجدداً سفارش بدهند.
  - بیشتر تولیدات به تولیدکنندگان پوشاک در آسیای جنوب شرقی واگذار شد.
  - برای ایجاد تماس نزدیک با مشتریان، لیز کلیبورن «کلینیک‌های صبحانه» را به نمایشگاه‌های مد داخل فروشگاه پیشنهاد داد که در آن مشتریان بالقوه می‌توانستند جدیدترین مجموعه‌ها را مشاهده کنند و یک سیستم جمع‌آوری داده نقطه فروش را برای ردیابی ترجیحات مشتریان ایجاد کرد.
  - به جای چرخه چهار فصلی مرسوم معرفی محصول، لیز کلیبورن در یک چرخه شش فصلی فعالیت می‌کرد.
- در طول دهه ۱۹۹۰، عملکرد لیز کلیبورن به شدت کاهش یافت. مشکل اصلی، روند حرکت به سمت لباس‌های غیررسمی در محیط کار بود. علاوه بر این، فشارهای مالی بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای، تمایل آن‌ها برای خرید مجموعه‌های کامل را کاهش می‌داد. لیز کلیبورن در واکنش به فشار خرده‌فروش، امکان سفارش دهی مجدد خرده‌فروشان را فراهم کرد. اما پس از آن که خرده‌فروشان توانستند سفارشات را به بخش‌های کوچک‌تر و منظم‌تر تقسیم کنند کل سیستم لیز کلیبورن شروع به تقسیم کرد زیرا نتوانست با مدل واکنش و چرخه سریع رایج در تجارت پوشاک انطباق پیدا کند. در سال ۱۹۹۴، لیز کلیبورن یک مدیرعامل جدید را منصوب کرد که کسب و کار را به صورت سیستماتیک براساس یک ظاهر معمولی‌تر، انعطاف‌پذیری بیشتر درون مجموعه‌ها (هرچند هنوز با یک «کارت رنگ» رایج) و یک زنجیره تأمین کوچک‌تر با تولید بیشتر پوشاک در آمریکای شمالی و مرکزی بازسازی کرد.

شواهد تجربی به اهمیت هر دو فرایند اشاره می‌کنند. توانایی برخی از شرکت‌ها برای انطباق این طور مشخص می‌شود که بسیاری از شرکت‌ها به مدت یک یا چند قرن رهبر صنایع خود بوده‌اند. BASF (بزرگ‌ترین شرکت مواد شیمیایی دنیا) از زمانی که در سال ۱۸۶۵ به عنوان تولیدکننده رنگ‌های ترکیبی تأسیس شد یکی از رهبران صنعت مواد شیمیایی بوده است. اکسون موبیل و رویال داچ شل به مدت بیش از یک قرن، صنعت نفت را هدایت کرده‌اند. میتسویی گروپ<sup>۱</sup> (شرکت چندرشته‌ای ژاپنی) حتی قدیمی‌تر است - اولین کسب‌وکار آن که یک خرده‌فروشی بود در سال ۱۶۷۳ تأسیس شد. GKN تأمین‌کننده بریتانیایی قطعات خودرو و هوافضا به عنوان یک شرکت ذوب آهن در سال ۱۷۶۷ آغاز به کار کرد.

جدول ۲،۸ بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا به لحاظ جمع‌آوری سرمایه در بازار، ۱۹۱۲ و ۲۰۱۲			
۱۹۱۲	میلیارد دلار	۲۰۱۲	میلیارد دلار
یواس استیل	۰،۷۴	اپل	۴۲۹
استاندارد اویل ان جی (اکسون)	۰،۳۹	اکسون موبیل	۴۰۷
جی اند پی کوتز	۰،۲۹	مایکروسافت	۲۵۴
پولمن	۰،۲۰	آی بی ام	۲۲۸
رویال داچ شل	۰،۱۹	وال مارت	۲۱۲
آناکوندا	۰،۱۸	چورون	۲۱۰
جنرال الکتریک	۰،۱۷	چاینا موبایل	۲۰۴
سینگر	۰،۱۷	جنرال الکتریک	۲۰۱
آمریکن پرندز	۰،۱۷	چاینا کانستراکشن بنک	۱۹۸
نوی استار	۰،۱۶	گوگل	۱۹۴
بریتیش آمریکن توباکو	۰،۱۶	نستله	۱۹۱
دی بیرز	۰،۱۶	جانسون اند جانسون	۱۷۹

اما این شرکت‌ها استثنا هستند. در میان شرکت‌های تشکیل‌دهنده میانگین صنعتی داو جونز در سال ۱۸۹۶، فقط جنرال الکتریک در فهرست کنونی باقی مانده است. از بین ۱۲ شرکت بزرگ در سال ۱۹۱۲، فقط دو شرکت در بین ۱۲ شرکت برتر یک قرن بعد حضور داشتند

1. Mitsui Group

(جدول ۲، ۸ و طول عمر شرکت‌ها در حال کاهش است؛ در سال ۱۹۳۵ میانگین دوره‌ای که شرکت‌ها در میان ۵۰۰ شرکت برتر اس‌اند پی باقی می‌ماندند ۹۰ سال بود؛ تا سال ۲۰۰۵ این مدت به ۱۵ سال کاهش یافت.

هویت در حال تغییر بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا در طول قرن گذشته تا حد زیادی نشان‌دهنده ظهور صنایع جدید - خصوصاً بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و نیز عدم موفقیت بنگاه‌های موجود برای انطباق موفق با چرخه عمر صنایع خود است.

هرچند چرخه عمر شامل تغییراتی است که عمدتاً قابل پیش‌بینی هستند اما تغییر عوامل کلیدی موفقیت که پیش از این شناسایی کردیم نشان‌دهنده آن است که مراحل مختلف چرخه عمر نیازمند منابع و قابلیت‌های متمایزی هستند. مارکیدز<sup>۱</sup> و گروسکی<sup>۲</sup> نشان می‌دهند که «نوآوران» پیشگام خلق یک صنعت جدید معمولاً متفاوت از شرکت‌هایی هستند که با خرید شرکت‌های دیگر به توسعه صنعت می‌پردازند:

در موارد بسیاری کمی، بنگاه‌های ایجادکننده بازار محصولات و خدمات جدید، همان‌هایی هستند که موفق به تولید آن محصول در مقیاس انبوه می‌شوند. این مسئله نتایج مهمی برای شرکت‌های مدرن دارد. پژوهش‌های ما به یکی از دلایل ساده این پدیده اشاره می‌کند: مهارت‌ها، طرز فکرها و شایستگی‌های مورد نیاز برای کشف و ابداع نه تنها از ویژگی‌های مورد نیاز برای تجاری‌سازی متفاوت نیستند؛ بلکه با مشخصات مورد نیاز تعارض دارند. این بدان معنا است که بنگاه‌هایی که به خوبی ابداع می‌کنند، بعید است که در تجاری‌سازی خوب عمل کنند و بالعکس.

پیشگامان بیوتکنولوژی گیاهی، شرکت‌های نوپای پژوهشی نظیر کالگین<sup>۳</sup>، ستوس کورپوریشن<sup>۴</sup>، دی‌ان‌ای پلنت تکنولوژی<sup>۵</sup> و مایکروگن<sup>۶</sup> بودند. تا سال ۲۰۱۲، تأمین‌کنندگان برتر بذرهای اصلاح شده ژنتیکی عبارت بود از دوپونت<sup>۷</sup>، مونسانتو<sup>۸</sup>، سینگنتا<sup>۹</sup> و داو کمیکال<sup>۱۰</sup> - که همگی بنگاه‌های مواد شیمیایی با سابقه هستند. در بخش تلفن‌های بی‌سیم، شرکت پیشگام، مک‌کاو کامیونیکیشن<sup>۱۱</sup> بود؛ رهبران کنونی بازار، ای‌تی‌اند‌تی<sup>۱۲</sup> و وریزون<sup>۱۳</sup> هستند.

الگویی عمومی این است که شرکت‌های نوپای تکنولوژی محور که در حوزه‌های جدید کسب‌وکار پیشگام هستند از سوی شرکت‌های با سابقه در صنایع بسیار مرتبط خریداری

- |                           |                  |                          |                      |
|---------------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| 1. Markides               | 2. Geroski       | 3. Calgene               | 4. Cetus Corporation |
| 5. DNA Plant Technologies | 6. Mycogen       | 7. DuPont                | 8. Monsanto          |
| 9. Syngenta               | 10. Dow Chemical | 11. McCaw Communications | 12. AT&T             |
| 13. Verizon               |                  |                          |                      |

می‌شوند و این شرکت‌های قدیمی، منابع مالی و قابلیت‌های کارکردی مورد نیاز برای رشد شرکت نوپا را فراهم می‌کنند. البته برخی از شرکت‌های نوپا<sup>۱</sup> در برابر نوسان‌های صنعت و خرید مقاومت می‌کنند تا به رهبران بازار تبدیل شوند؛ گوگل، سیسکو سیستمز و مک دونالدز نمونه‌هایی از این شرکت‌ها هستند. جفری مور توانایی «عبور از پرتگاه» را به توانایی تبدیل شرکتی نوپا که هدف آن مشتاقان تکنولوژی و مدل‌های کسب‌وکار جدید است (پذیرندگان زود هنگام) به کسب‌وکاری تثبیت شده که به مشتریان عام خدمت‌رسانی می‌کند، می‌نامد.

در بیشتر صنایع جدید، ترکیبی از شرکت‌های نوپا و شرکت‌های موجود را مشاهده می‌کنیم که از سایر بخش‌ها جدا شده‌اند. کدام یک از بنگاه‌ها احتمالاً موفق می‌شوند؟ مسئله اصلی این است که آیا انعطاف‌پذیری و مزایای کارآفرینی شرکت‌های نوپا بهتر از منابع و قابلیت‌های برتر بنگاه‌های موجود است یا خیر. همچنین به این موضوع بستگی دارد که آیا منابع و قابلیت‌های مورد نیاز در صنعت جدید با منابع و قابلیت‌های مورد نیاز در صنعت فعلی شباهت دارد یا خیر. زمانی که ارتباط این منابع نزدیک باشد تازه‌وارد‌های جدا شده احتمالاً نسبت به شرکت‌های نوپا برتری دارند. بنابراین:

❖ در صنعت خودروی آمریکا، معمولاً تولیدکنندگان سابق دوچرخه، کالسکه و موتور بهترین عملکرد را داشتند.

❖ صنعت تولید تلویزیون آمریکا تحت سلطه تولیدکنندگان سابق رادیو بود.

با این وجود، در نظر گرفتن این وضعیت به عنوان رقابت بین شرکت‌های نوپای کارآفرین و دارای منابع ضعیف و بنگاه‌های موجود دارای منابع، بیش از حد ساده‌انگارانه است. شرکت‌های نوپا اغلب چند منبع مهم دارند. بسیاری از بنگاه‌های جدید، شعبه‌ای از شرکت‌های موجود در همان صنعت هستند - مطالعات مختلف نشان می‌دهد که درصد بالایی از کسب‌وکارهای جدید از سوی کارکنان سابق بنگاه‌های موجود تأسیس شده است. در سیلیکون ولی، ریشه بیشتر بنگاه‌های برتر در زمینه نیمه‌رسانا از جمله اینتل به آزمایشگاه‌های نیمه‌رسانای شاکی<sup>۲</sup> (پیشگام در مدارهای مجتمع) باز می‌گردد. الگویی مشابه نیز در صنعت لاستیک شهر آکرون مشاهده می‌شود. کارآفرینان این شرکت‌های نوپا در ادامه، دانش تخصصی به دست آمده از کارفرمایان قبلی خود را به همراه خواهند داشت.

## مواجهه با تغییر تکنولوژی

رقابت بین شرکت‌های نوپای جدید و بنگاه‌های موجود، ویژگی مراحل اولیه چرخه عمر یک صنعت نیست؛ این رقابت، مستمر است. هر شکلی از تغییر در محیط بیرونی یک صنعت، فرصت‌هایی را برای تازه‌واردان فراهم می‌کند تا شرکت‌های موجود را به چالش بکشند. در بخش جاروبرقی‌ها، دایسون در بازار چندین کشور جایگزین رهبران قدیمی بازار یعنی هوور و الکترولوکس شد. در زمینه خدمات اطلاعات مالی، بلومبرگ رهبری را از رویترز و داو جونز گرفت. مانع بزرگ بنگاه‌های موجود، تغییر تکنولوژی است. پژوهش‌ها درباره این که چرا تغییر تکنولوژی برای بنگاه‌های موجود مشکل‌ساز است چه می‌گویند؟

**تغییر تکنولوژی ارتقاءدهنده شایستگی و از بین برنده شایستگی؛** توشمن<sup>۱</sup> و اندرسون<sup>۲</sup> معتقدند که برخی از تغییرات تکنولوژی، «از بین برنده شایستگی»<sup>۳</sup> هستند- آن‌ها منابع و قابلیت‌ها بنگاه‌های موجود را منسوخ می‌کنند. سایر تغییرات، «ارتقاءدهنده شایستگی»<sup>۴</sup> هستند- آن‌ها منابع و قابلیت‌های بنگاه‌های موجود را حفظ کرده و حتی تقویت می‌کنند. ساعت کوارتز، پایگاه شایستگی ساعت‌سازان مکانیکی را تضعیف کرد و موجب تحول در صنعت ساعت‌سازی سوئیس شد. در مقابل، توربو فن (یکی از پیشرفت‌های مهم در تکنولوژی موتور جت)، پایگاه قابلیت تولیدکنندگان فعلی موتور جت را به جای تضعیف کردن گسترش داد.

برای تعیین تأثیر تکنولوژی جدید بر موقعیت رقابتی بنگاه‌های موجود، بررسی دقیق تأثیرات آن بر منابع و قابلیت‌های مختلف این بنگاه‌ها ضروری است. در صنعت حروف چینی، توانایی بنگاه‌های موجود در پیراماندن با وجود گذار به تکنولوژی‌های جدید به قدرت آن‌ها در منابع کلیدی خاصی وابسته بود که در اثر تکنولوژی جدید تضعیف نشده بودند؛ روابط مشتری، شبکه‌های فروش و خدمات و مجموعه‌های فونت.

**نوآوری در معماری و اجزاء؛** یکی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت بنگاه‌های موجود در انطباق با تغییر تکنولوژی این است که آیا نوآوری تکنولوژی در سطح اجزاء است یا در سطح معماری. هندرسون<sup>۵</sup> و کلارک<sup>۶</sup> معتقدند که نوآوری‌هایی که معماری کلی محصول را تغییر می‌دهند مشکلات زیادی برای بنگاه‌های موجود ایجاد می‌کنند زیرا نوآوری در معماری مستلزم پیکریندی مجدد استراتژی و ساختار سازمانی شرکت است. در صنعت خودرو، موتورهای دوگانه

1. Tushman  
5. Henderson

2. Anderson  
6. Clark

3. competence destroyin

4. competence enhancing



سوز، نوآوری مهمی بودند اما مستلزم پیکربندی مجدد طراحی و مهندسی خودرو نبودند. موتورهای الکتریکی وابسته به باتری نوعی از نوآوری در معماری محصول است - این نوآوری مستلزم باز طراحی کل خودرو و ایجاد سیستم‌هایی برای شارژ مجدد از سوی خودروسازان است. در بسیاری از بخش‌های تجارت الکترونیک (خریدهای آنلاین خواروبار و بانکداری آنلاین) اینترنت موجب نوآوری در سطح اجزاء شده است (این نوآوری، مسیر جدیدی را برای توزیع محصولات فعلی فراهم کرده است). بنابراین، سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای فعلی و بانک‌های خرده‌فروشی موجود با مدل‌های کسب و کار فیزیکی و مجازی خود بر خواروبار فروشی‌های آنلاین و خدمات مالی آنلاین برتری یافته‌اند. همین وضعیت برای رادیوترانزیستورها وجود دارد؛ اختراع جدید هرچند یک قطعه بود اما در معماری، نوآوری به وجود آورد زیرا موجب شد که تولیدکنندگان فعلی رادیوروش‌های خود را برای طراحی، تولید و بازاریابی محصول کاملاً تغییر دهند:

در اواسط دهه ۱۹۵۰ مهندسان مرکز تحقیق و توسعه شرکت RCA نمونه‌ای اولیه از یک گیرنده رادیوی ترانزیستوری تولید کردند. این محصول جدید از تکنولوژی ارائه شده RCA استفاده می‌کرد (ترانزیستورها، مدارهای رادیو، بلندگوها، تجهیزات تنظیم)، اما RCA دلیلی نمی‌دید که این تکنولوژی ظاهراً نامناسب را دنبال کند. در مقابل، سونی (که یک شرکت کوچک و نسبتاً جدید بود) از رادیوهای ترانزیستوری کوچک برای ورود به بازار آمریکا استفاده کرد. حتی پس از مشخص شدن موفقیت سونی، RCA در حد یک دنبال‌کننده در بازار باقی ماند زیرا سونی مدل‌های بعدی را با کیفیت صدای بهتر و قابلیت اِف اِم معرفی کرد. این شرایط وارونه برای مهندسان تحقیق و توسعه از بین نرفت: به مدت چندین سال رادیوهای سونی با تکنولوژی تحت مجوز RCA تولید می‌شد با این حال انطباق با محصول سونی در بازار برای RCA دشوار بود.

تکنولوژی‌های برهم‌زننده (برافکن)<sup>۱</sup>؛ کلی کریستینسن<sup>۲</sup> از دانشکده کسب و کار هاروارد نیز این سوال را مطرح کرده است که چرا انطباق با تکنولوژی جدید برای بنگاه‌های موجود این قدر دشوار است. او بین تکنولوژی جدیدی که نگه‌دارنده<sup>۳</sup> است (ویژگی‌های عملکردی فعلی را تقویت می‌کند) و تکنولوژی جدیدی که برهم‌زننده است (دارای ویژگی‌هایی متفاوت با تکنولوژی موجود است) تمایز قائل می‌شود.

1. disruptive technologies

2. Clay Christiansen

3. sustaining technologies

در صنعت دیسک درایو، برخی از نوآوری‌های تکنولوژی (نظیر هدهای لایه نازک و پوشش‌های اکسید فروی به دقت پخش شده روی دیسک) معیارهای عملکرد برتر را افزایش داده‌اند؛ تراکم ضبط. این نوآوری معمولاً در اختیار رهبران قدیمی صنعت بوده است. سایر تکنولوژی‌های دیسک درایو (خصوصاً نسل‌های جدید محصولات با قطر کمتر) برهم زننده بودند: شرکت‌های موجود در زمینه معرفی اندازه جدید دیسک‌ها به طور میانگین دو سال عقب‌تر از شرکت‌های جدید بودند و عموماً رهبری صنعت خود را از دست دادند. مقاومت شرکت‌های موجود در برابر اندازه دیسک‌های جدید نشان‌دهنده دو عامل بود: عملکرد اولیه پایین‌تر و مقاومت مشتریان. در سال ۱۹۸۷، شرکت کونر پرفرالز<sup>۱</sup> شروع به تولید دیسک درایوهای ۳٫۵ اینچی کرد. رهبر صنعت (سیگیت<sup>۲</sup>) یک درایو ۳٫۵ اینچی را تولید کرد اما به دو دلیل تولید آن را متوقف کرد: اول این که ظرفیت این دیسک‌ها نسبت به دیسک‌های ۵٫۲۵ اینچی فعلی پایین‌تر و هزینه آن به ازای هر مگابایت، حافظه بیشتر بود؛ دوم این که مشتریان اصلی سیگیت، تولیدکنندگان کامپیوترهای شخصی دسکتاپ، علاقه‌ای به دیسک‌های ۳٫۵ اینچی نشان ندادند. شرکت کامپک<sup>۳</sup> و سازندگان لپ‌تاپ، دیسک‌های ۳٫۵ اینچی را پذیرفتند. تا سال ۱۹۹۰، توسعه سریع دیسک‌های ۳٫۵ اینچی، دیسک‌های ۵٫۲۵ اینچی را از رده خارج کرد.

تکنولوژی‌های دیگر هم وضعیت مشابهی داشتند. کشتی‌های بخار در ابتدا کندتر، گران‌تر و نامطمئن‌تر از کشتی‌های بادبانی بودند. سازندگان برتر کشتی موفق به گذار به سمت نیروی بخار نشدند، زیرا مشتریان اصلی آن‌ها (شرکتی‌ها حمل و نقل اقیانوس پیما) تا اوایل قرن بیستم به کشتی‌های بادبانی وفادار ماندند. از کشتی‌های بخار عمدتاً برای آب‌های داخلی استفاده می‌شد که فاقد بادهای دائمی بود. پس از چند دهه پیشرفت تدریجی این جاویژه‌های بازار، کشتی‌های بخار توانستند در مسیرهای اقیانوس، عملکرد بهتری نسبت به کشتی‌های بادبانی داشته باشند.

### مدیریت تغییر استراتژیک

با توجه به موانع متعدد پیش روی تغییر سازمانی و مشکلاتی که شرکت‌ها در مواجهه با تکنولوژی‌های برهم زننده و نوآوری در معماری تجربه می‌کنند، شرکت‌ها چگونه می‌توانند با تغییرات محیط خود انطباق پیدا کنند؟

1. Connor Peripherals

2. Seagate

3. Compaq

همان‌طور که دلایل سکون سازمانی متعدد است، نظریات و روش‌های تغییر سازمانی نیز بسیار است. به لحاظ سنتی، مدیریت تغییر سازمانی به عنوان یکی از حوزه‌های متفاوت مدیریت شناخته می‌شود. توسعه سازمانی (OD) مجموعه‌ای از متدولوژی‌ها را دربرمی‌گیرد که یک مشاور داخلی یا خارجی از طریق آن‌ها می‌تواند به عنوان تسهیل‌کننده تغییر سیستماتیک درون یک تیم یا واحد سازمانی عمل کند. توسعه سازمانی از نظریات روان‌شناسی و جامعه‌شناسی استفاده می‌کند و مبتنی بر مجموعه‌ای از ارزش‌های انسانی است. این حوزه بر فرایندهای گروهی (مثل «گروه‌های T») به عنوان ابزارهای تغییر سازمانی تمرکز می‌کند. تأکید توسعه سازمانی بر واحدهای سازمانی مجزا و تغییر پایین به بالا در سازمان‌های بزرگ‌تر است. از آنجایی که تأکید ما بر تغییر استراتژیک است (تغییر جهت و انطباق کل سازمان) تأکید ما بر فرایندهای تغییر بالا به پایین است. با این وجود، همان‌طور که انقلاب‌های تونس، مصر و لیبی تأیید می‌کنند، قدرت تغییر پایین به بالا نباید دست کم گرفته شود.

### استراتژی‌های دوگانه و دوسوتوانی سازمانی

در فصل ۱ آموختیم که استراتژی دو بعد اصلی دارد: موقعیت‌یابی برای حال و انطباق با آینده. پس همان‌طور که بیان کردیم تطبیق این دو بعد دشوار است. درک آبل معتقد است که «مدیریت با استراتژی‌های دوگانه»، چالش برانگیزترین معضلی است که مدیران ارشد با آن مواجه می‌شوند:

راه‌اندازی کسب‌وکار موفق مستلزم استراتژی‌ای روشن به لحاظ تعریف بازارهای هدف و توجه بیش از حد به آن عواملی است که برای موفقیت اهمیت دارند؛ تغییر کسب‌وکار در اثر پیش‌بینی آینده مستلزم وجود چشم‌اندازی از شکل آینده و استراتژی‌ای برای نحوه انطباق سازمان به منظور مواجهه با چالش‌های آتی است.

آبل معتقد است که استراتژی‌های دوگانه مستلزم سیستم‌های برنامه‌ریزی هستند: برنامه‌ریزی کوتاه مدت که بر تناسب استراتژیک و عملکرد در طول یک دوره یک یا دو ساله تمرکز می‌کنند؛ و برنامه‌ریزی بلندمدت‌تر برای ایجاد چشم‌انداز، تغییر شکل پورتفوی شرکت، بازتعریف و تغییر وضعیت کسب‌وکارهای مختلف، ایجاد قابلیت‌های جدید و بازطراحی ساختارهای سازمانی در طول دوره‌های پنج ساله یا بیشتر است. مشاهدات نشان می‌دهد که شرکت‌ها بیشتر به دنبال استفاده از فرصت‌های شناخته شده و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود تمایل

دارند تا جستجوی فرصت‌های جدید، از این رو بیشترین‌نگاه‌ها به جای برنامه‌ریزی بلندمدت بر برنامه‌ریزی کوتاه مدت تأکید خواهند کرد.

چالش‌های تطبیق «تسلط بر حال» با «پیش‌دستی کردن برای آینده» فراتر از تدوین استراتژی و طراحی سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک خواهد بود. در سال‌های اخیر، توجه چارلز اوراییلی<sup>۱</sup> و مایکل توشمن به سازمان دوسوتوان<sup>۲</sup> (که «توانایی استفاده هم‌زمان از قابلیت‌های موجود و جستجوی فرصت‌های جدید را دارد») افزایش یافته است. دو نوع از دوسوتوانی سازمانی شناسایی شده است:

❖ دوسوتوانی ساختاری<sup>۳</sup>: جستجو و بهره‌برداری در واحدهای سازمانی مجزا انجام می‌شود. تشویق اقدامات تغییر در واحدهای سازمانی جدید معمولاً ساده‌تر از سازمان موجود است. برای مثال، کریستینسن و اوردوف<sup>۴</sup> نشان می‌دهند که شرکت‌های موجود در مواجهه با چالش تکنولوژی‌های برهم‌زننده، محصولات و کسب‌وکارهایی را ایجاد می‌کنند که حاوی تکنولوژی‌های جدید در واحدهای سازمانی مجزا هستند. چنین تدبیری تیفی دولبه است. آی‌بی‌ام، کامپیوتر شخصی خود را در یک واحد مجزا در فلوریدا تولید کرد - هزاران مایل دورتر از دفتر مرکزی شرکت آی‌بی‌ام در نیویورک. مدیر این شرکت (بیل لاوله) مدعی شد که این جداسازی برای ایجاد یک طرح محصول و سیستم کسب‌وکار که کاملاً متفاوت با مین‌فریم‌های آی‌بی‌ام باشد حیاتی بوده است. در مقابل پژوهشی پالوآلتو زیراکس (PARC) در بسیاری از تکنولوژی‌هایی که مبنای انقلاب میکرو کامپیوترها در دهه ۱۹۸۰ را شکل داد پیشگام بود. اما سازمان زیراکس واقع در نیویورک از تعداد کمی از این نوآوری‌ها استفاده کرد. بیشتر این نوآوری‌ها از سوی رقبای نزدیک نظیر هیولت-پاکارد، اپل، مایکروسافت و سان میکروسیستمز مورد استفاده قرار گرفت. به طور مشابه، شرکت تابعه سائرن از زیرمجموعه‌های جنرال موتورز که برای ایجاد روش‌های جدید تولید و بازاریابی در تنسی تأسیس شد کمک‌چندانی به احیای سازمان سرپرست خود نکرد. تلاش شرکت‌های کائنتیننتال، یونایتد، بریتیش ایرویز و چند خط هوایی دیگر برای انطباق با تغییر ناشی از تأسیس زیرمجموعه‌های خطوط هوایی ارزان نیز با شکست‌های پرهزینه‌ای مواجه شد.

1. Charles O'Reilly  
4. Overdorf

2. ambidextrous organization  
5. Bill Lowe

3. structural ambidexterity

«دوستوانی بافتاری»<sup>۱</sup> مستلزم آن است که همان واحدهای سازمانی و همان اعضای سازمانی، فعالیت‌های جستجو و بهره‌برداری را دنبال کنند. در شرکت اوتیکن<sup>۲</sup> (شرکت دانمارکی تولیدکننده سمعک)، کارکنان تشویق می‌شدند تا محصولات فعلی را حفظ کنند و در عین حال نوآوری و خلاقیت را دنبال کنند. شرکت ویرلپول تحت شعار «نوآوری از طرف همه و در همه جا» به دنبال نهادینه کردن نوآوری در سراسر سازمان خود بود: «نوآوری، مسئولیت دو گروه است، مهندسی و بازاریابی. اکنون هزاران نفر با شما همکاری می‌کنند».

### ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک

گفتیم تغییر استراتژیک، یک فرایند تعادل نقطه‌ای را دنبال می‌کند که در آن بین دوره‌های ثبات، دوره‌های دگرگونی سازمانی شدید به وجود می‌آید، چنین فرآیندی موجب می‌شود که مدیریت ارشد نقشی فعال را در مدیریت این دوره‌های تغییر استراتژیک ایفا کند. بیشتر شرکت‌های بزرگ که ساختاردهی مجدد دوره‌ای را انجام می‌دهند باید تغییرات هم‌زمانی در استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریت و پرسنل مدیریت ارشد ایجاد کنند. این ساختاردهی مجدد معمولاً به دنبال کاهش عملکرد ناشی از یک شوک بیرونی شدید یا عدم هم‌سویی بین بنگاه و محیط بیرونی آن انجام می‌شود. برای مثال، تمام شرکت‌های بزرگ نفت و گاز در طول سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲ و پس از کاهش قیمت نفت در سال ۱۹۸۶ دست به ساختاردهی مجدد کامل زدند. یکی از چالش‌های مدیریت ارشد، انجام تغییرات بزرگ پیش از تحت فشار قرار گرفتن شرکت در اثر کاهش عملکرد است.

به وجود آوردن تصور بحران<sup>۳</sup>؛ اقدامات تغییر معمولاً با شکست مواجه می‌شود زیرا تحت تأثیر نیروهای سکون قرار می‌گیرند. بحران با کاهش وابستگی سازمان به وضع موجود، شرایط تغییر استراتژیک را فراهم می‌کند. مشکل اینجا است که وقتی سازمان گرفتار بحران می‌شود دیگر خیلی دیر شده است. در نتیجه شایستگی‌های مدیرعامل، باعث درک بحران‌های قریب‌الوقوع درون شرکت می‌شود به طوری که بتوان تغییرات مورد نیاز را کاملاً پیش از بروز بحران واقعی انجام داد. در جنرال الکتریک، حتی وقتی که شرکت در حال سودآوری بود جک ولس می‌توانست کارکنان را متقاعد کند که برای دفاع در برابر تهدیدات نوظهور، نیازمند تغییر است. تأثیر اندی گرو<sup>۴</sup> در انتقال

1. Contextual ambidexterity

2. Oticon

3. Crisis

4. Andy Grove

نظر خود «تنها بی پروایان پایدارند» به اینتل کمک کرد تا علیرغم تسلط بر بازار ریزپردازنده‌های کامپیوتر شخصی، تلاش مستمر خود برای بهبود و توسعه را ادامه بدهد.

**تعیین اهداف بزرگ؛** روش دیگر برای تضعیف قدرت سکون سازمانی، تحت فشار قرار دادن مستمر سازمان‌ها با اهداف عملکردی بلندپروازانه است. هدف این است که آن اهداف عملکردی که فقط با افزایش تلاش کارکنان قابل دستیابی هستند می‌توانند خلاقیت و ابتکار را تشویق کنند و در عین حال، رضایتمندی را به چالش بکشند. اهداف بزرگ<sup>۱</sup> معمولاً با اهداف عملکردی کوتاه مدت و میان مدت افراد و واحدهای سازمانی مرتبط هستند. با این وجود، آن‌ها با اهداف استراتژیک بلندمدت نیز مرتبط هستند. یکی از نقش‌های اصلی بیانیه‌های چشم‌انداز و نیت استراتژیک بلندپروازانه، ایجاد حسی پایدار از بلندپروازی و هدف سازمانی است. مفهوم «اهداف بزرگ، مهیج و به سختی دست‌یافتنی» کالینز و پوراس که در فصل ۱ درباره آن صحبت کردم نمونه‌ای از این نظرات است.

**ایجاد ابتکارات سازمانی؛** در میان ابزارهایی که رهبران سازمانی برای تأثیرگذاری بر اعضای خود به کار می‌گیرند یکی از قوی‌ترین ابزارها ابتکار سطح سازمانی است که از سوی مدیرعامل تأیید و منتقل می‌شود. ابتکارات سازمانی که از سوی مدیرعامل حمایت می‌شوند برای اشاعه تغییرات استراتژیک، تجربیات برتر و نوآوری‌های مدیریتی موثر هستند. جک ولش در جنرال الکتریک، یکی از طرفداران بسیار موثر استفاده از ابتکارات سازمانی برای پیشبرد تغییر سازمانی بود. این ابتکارات حول شعارهای همه گیر و جذابی نظیر «شماره ۱ یا ۲ صنعت خود باشید»، «موتور رشد جی‌ای»، «بدون مرز بودن»، «کیفیت شش سیگما» و «دات کام‌ها را نابود کنید» شکل می‌گرفت.

**سازماندهی مجدد و خون تازه؛** مدیریت ارشد از طریق سازماندهی مجدد ساختار شرکت می‌تواند فرصتی برای توزیع مجدد قدرت، سازماندهی مجدد مدیریت ارشد و ایجاد خون تازه فراهم کند. تغییرات دوره‌ای در ساختار سازمانی می‌تواند جستجوی غیر متمرکز و ابتکارات بخش‌ها و واحدها را افزایش دهد و در عین حال از بهره‌برداری مؤثرتر از نتایج این جستجو حمایت کند. یکی از الگوهای معمول، رفت و برگشت میان دوره‌های عدم تمرکز و دوره‌های تمرکز است. تغییر سازمانی در اثر استخدام مدیران جدید از بیرون سازمان نیز تشویق می‌شود. مدیران عامل که

از بیرون سازمان استخدام می‌شوند نسبت به مدیران ارتقا یافته داخلی، باعث تغییر استراتژیک بیشتری می‌شوند. در بسیاری از موارد، هیئت مدیره‌ها به دنبال یک مدیرعامل بیرونی برای هدف مشخص هدایت تغییر استراتژیک هستند- برای مثال، جورج فیشر (از موتورولا) و آنتونیو پریز (از اچ پی) در ایستمن کداک<sup>۲</sup>، لوگرسترن<sup>۳</sup> (از پی آر جی نایسکو<sup>۴</sup>) در آی بی ام و استفن هستر<sup>۵</sup> (از بریتیش لند) در رویال بانک اسکاتلند. سایر اعضای تیم مدیریت ارشد ممکن است به عنوان عوامل تغییر عمل کنند؛ مشخص شده است که افراد تازه‌وارد به مدیریت ارشد که از بیرون سازمان استخدام شده‌اند، بیشترین اثربخشی را دارند.

### قابلیت‌های پویا<sup>۶</sup>

توانایی برخی از بنگاه‌ها (آی بی ام، جنرال الکتریک، تری ام، شل و تویوتا) برای انطباق با شرایط جدید در مقابل مقاومت و عدم موفقیت سایر بنگاه‌ها نشان‌دهنده تفاوت در پایگاه قابلیت شرکت‌های مختلف است. دیوید تیس<sup>۷</sup> و همکاران او برای اشاره به «توانایی بنگاه برای ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی به منظور مواجهه با محیط‌های سریعاً در حال تغییر» عبارت قابلیت‌های پویا را معرفی کردند.

تعریف دقیق قابلیت پویا همواره مورد بحث بوده است. آیزنهارت<sup>۸</sup> و مارتین<sup>۹</sup> معتقدند هر قابلیت که به سازمان امکان بدهد تا منابع خود را به منظور انطباق و تغییر، مجدداً پیکربندی کند قابلیت پویا است. وینتر<sup>۱۰</sup> و زولو<sup>۱۱</sup> تعریف دقیق‌تری ارائه می‌کنند: قابلیت پویا «فرایندی سطح بالا» است که بنگاه از طریق آن روال‌های عملیاتی خود را اصلاح می‌کند. این تفاوت‌ها حائز اهمیت است. اگر قابلیت‌های پویا را فقط آن قابلیت‌هایی بدانیم که امکان وقوع تغییر را فراهم می‌کنند قابلیت توسعه محصول، قابلیت خرید، قابلیت پژوهش و قابلیت استخدام منابع انسانی جزء قابلیت‌های پویا قرار می‌گیرند. اما اگر قابلیت پویا محدود به قابلیت‌های سطح بالایی شود که تغییر در قابلیت‌های سطح پایین را مدیریت می‌کنند به قابلیت‌هایی اشاره می‌کنیم که استراتژیک‌تر هستند و در اقدامات مدیریت ارشد جای می‌گیرند. وینتر بر تمایز این قابلیت تغییر سطح بالا از قابلیت حل مسائل خاص تأکید می‌کند. آن‌ها روش‌هایی برای تغییر استراتژیک هستند که منظم، کاملاً الگومند و تکراری هستند.

- |                   |                         |                 |                |
|-------------------|-------------------------|-----------------|----------------|
| 1. Antonio Perez  | 2. Eastman Kodak        | 3. Lou Gerstner | 4. RJR Nabisco |
| 5. Stephen Hester | 6. dynamic capabilities | 7. David Teece  | 8. Eisenhardt  |
| 9. Martin         | 10. Winter              | 11. Zollo       |                |

آی بی ام نمونه‌ای از این قابلیت‌های پویای سطح بالاتر را ارائه می‌کند. شرکت آی بی ام تحت رهبری سه مدیرعامل (لوگرسنتر، سم پالمیسانو و جینی رامتی)، سیستمی برای مدیریت تغییر استراتژیک ایجاد کرد که شامل مدل رهبری کسب و کار آن، فرایندهای استراتژی نظیر متدولوژی‌های «شیرجه عمیق» و فرصت‌های کسب و کار نوظهور آن، انجمن رهبری استراتژیک آن و صندوق سرمایه‌گذاری شرکت بود (برای اطلاعات بیشتر، کپسول استراتژی ۴، ۱۴ را در فصل ۱۴ مشاهده کنید).

*استفاده از سناریوها به منظور آمادگی برای آینده؛* توانایی شرکت برای انطباق با تغییرات در محیط خود به ظرفیت آن برای پیش‌بینی این تغییرات بستگی دارد. با این حال پیش‌بینی آینده، اگر غیرممکن نباشد خطرناک است. ساموئل گلدوین یکی از بزرگان سینما می‌گوید «فقط یک احمق می‌تواند پیش‌بینی کند ... به خصوص راجع به آینده». اما ناتوانی در پیش‌بینی به معنای آن نیست که اندیشیدن درباره وقایع احتمالی در آینده مفید نیست. تحلیل سناریویکی از روش‌های سیستماتیک اندیشیدن درباره نحوه احتمالی ظهور آینده است که به آنچه درباره روندها و علائم فعلی می‌دانیم بستگی دارد. تحلیل سناریو تکنیک پیش‌بینی نیست بلکه فرایندی برای اندیشیدن و اطلاع‌رسانی درباره آینده است.

هرمن کان<sup>۲</sup> که اولین بار از سناریوها در موسسه رند<sup>۳</sup> و پس از آن در موسسه هادسون<sup>۴</sup> استفاده کرد سناریوها را این‌گونه تعریف می‌کند: «توالی فرضی رویدادهایی که به منظور تمرکز بر فرایند عادی و نقاط تصمیم‌گیری ساخته شده است.» روش چند سناریویی، دیدگاه‌های مختلف و به لحاظ درونی سازگار را درباره شکل آینده از پنج تا ۲۵ سال پیش از آن ارائه می‌کند (این پیش‌بینی در بخش‌های با رشد سریع کوتاه‌تر است). ارزش اصلی آن در ترکیب تأثیر به هم پیوسته طیف وسیعی از عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، جمعیتی و سیاسی در چند روایت جایگزین مشخص درباره شکل آینده است. تحلیل سناریو می‌تواند کیفی یا کمی یا ترکیبی از این دو باشد. تحلیل سناریوی کمی، رویدادها را مدل‌سازی کرده و شبیه‌سازی‌ها را اجرا می‌کنند تا نتایج احتمالی را شناسایی کنند. سناریوهای کیفی معمولاً به شکل روایتی هستند و می‌توانند در تضمین اطلاعات و تصورات تصمیم‌گیران بسیار مفید باشند.

به منظور تدوین استراتژی، از تحلیل سناریو برای جستجوی مسیرهای احتمالی تکامل صنعت، بررسی پیشرفت‌ها در بازار کشورهای خاص، اندیشیدن درباره تأثیر تکنولوژی‌های

1. Samuel Goldwyn

2. Herman Kahn

3. Rand

4. Hudson



جدید و تحلیل دورنمای پروژه‌های سرمایه‌گذاری خاص استفاده می‌شود. سناریوها در صورت به کارگیری در تکامل صنعت می‌توانند دیدگاه‌های جایگزینی را راجع به این که تغییر نیازمندی‌ها، تکنولوژی‌های نوظهور، سیاست‌های دولت و استراتژی‌های رقبا چگونه می‌تواند بر ساختار صنعت تأثیر بگذارد و نتایج آن برای رقابت و مزیت رقابتی چه می‌تواند باشد، توضیح داده و ایجاد کنند.

اما همچون بیشتر تکنیک‌های استراتژی، ارزش تحلیل سناریو در نتایج آن نیست بلکه در فرایند آن است. تحلیل سناریو ابزاری قدرتمند برای گرد هم آوردن ایده‌ها و نظرات مختلف برای آشکار کردن اعتقادات و فرضیات عمیق، شناسایی تهدیدها و فرصت‌های احتمالی، ایجاد و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین، تشویق تفکر منعطف تراز سوی مدیران و ایجاد اجماع است. ارزیابی عملکرد احتمالی استراتژی‌های مختلف در سناریوهای مختلف می‌تواند به شناسایی استراتژی‌های قدرتمندتر کمک کند و می‌تواند با وادار کردن مدیران به پاسخگویی در مقابل پرسش‌های «چه می‌شود اگر؟» به برنامه‌ریزی اقتضایی کمک کند. کپسول استراتژی ۳/۸ کاربرد سناریوها در شرکت شیل را نشان می‌دهد.

**شکل‌دهی آینده؛** نسلی از متخصصان مدیریت از تام پیترز تا گری همل معتقدند که کلید تغییر سازمانی، انطباق با محیط بیرونی نیست بلکه خلق آینده است. بر اساس این دیدگاه شرکت‌هایی که با تغییر انطباق پیدا می‌کنند ناچار هستند دنباله‌رو باشند؛ مزایای رقابتی به شرکت‌هایی تعلق می‌گیرد که به عنوان رهبران تغییر عمل کرده‌اند و تغییر را ایجاد می‌کنند. کتاب «پارادایم استراتژی جدید» همل و پراها لاد بر نقش استراتژی به عنوان روشی سیستماتیک و هماهنگ برای باز تعریف شرکت و محیط صنعت آن در آینده تأکید می‌کنند.

طبق نظر گری همل، در عصر دگرگونی اساسی، «شرکتی که به آرامی در حال تکامل است، در مسیر نابودی گام بر می‌دارد». تنها گزینه، رها کردن بهبود تدریجی و انطباق با یک دنیای غیر خطی است - انقلاب باید با انقلاب پاسخ داده شود. دستیابی به انقلاب درونی مستلزم تغییر آن دسته از هنجارهای روانی و اجتماعی سازمان است که مانع از نوآوری می‌شوند (جدول ۳/۸).

### کپسول استراتژی ۳,۸

#### ایجاد چند سناریو در شرکت شیل

رویال داج شیل در استفاده از سناریوها به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت پیشگام بوده است، در صنعتی که عمر پروژه‌های سرمایه‌گذاری (تا ۵۰ سال) از افق زمانی پیش‌بینی (دو تا سه سال) بسیار بیشتر است. در سال ۱۹۶۷، مطالعه «سال ۲۰۰۰» آغاز شد و ایجاد سناریو به سرعت برای فرایند برنامه‌ریزی شرکت شیل اهمیت پیدا کرد. مایک پوکاک<sup>۱</sup> (مدیرعامل پیشین شیل) بیان می‌کند: «به اعتقاد ما برنامه‌ریزی نباید بر اساس پیش‌بینی‌های مجزا باشد بلکه باید بر اساس بررسی‌های عمیقی باشد که الگوی منسجم از پیشرفت اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را مشخص می‌کند».

شیل، سناریوهای خود را برای گذار از برنامه‌ریزی به مدیریت استراتژیک مهم تلقی می‌کند، که در آن نقش فعالیت برنامه‌ریزی، علاوه بر ایجاد برنامه، مدیریت فرایند است که نتیجه آن بهبود تصمیم‌گیری از سوی مدیران است. این امر مستلزم به چالش کشیدن دائمی تفکر کنونی درون گروه، حمایت از بررسی گسترده‌تر آثار بیرونی بر کسب‌وکار، تشویق یادگیری و تغییر شکل هماهنگی در میان حدود ۲۰۰ شرکت تابعه شرکت شیل است.

سناریوهای عمومی شیل تقریباً هر چهار سال یک‌بار از سوی تیمی متشکل از کارکنان برنامه‌ریزی شرکت، مدیران اجرایی و متخصصان بیرون سازمان تهیه می‌شود. روندهای اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و جمعیتی در ۲۰ سال آینده تحلیل می‌شود. سناریوهای سال ۲۰۰۵-۲۰۲۵ شیل بر اساس سه مجموعه نیرو (محرك‌های بازار، جامعه و اجبار و مقررات) و سه هدف (کارایی، انسجام اجتماعی و امنیت) بود. از ارتباط بین آن‌ها سه سناریو ایجاد شد که هر یک شامل شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی متفاوتی بودند:

- جهانی شدن با اعتماد کم: یک دنیای قانون‌مدار که در آن تأکید بر امنیت و کارایی به جای انسجام اجتماعی است.

- درهای باز: یک دنیای عمل‌گرا که بر انسجام اجتماعی و کارایی تأکید می‌کند و بازاری که راهکارهای پیش‌بینی شده برای بحران‌های امنیت و اعتماد را فراهم می‌کند.
- پرچم‌ها: یک دنیای متعصب که در آن به جای کارایی بر ارزش‌های جامعه و امنیت تأکید می‌شود.
- سناریوها پس از تأیید مدیریت ارشد از طریق گزارش‌ها، ارائه‌ها و کارگاه‌های آموزشی توزیع می‌شوند و مبنای بحث بخش‌های کسب‌وکار و شرکت‌های فعال را درباره استراتژی بلندمدت شکل می‌دهند.
- شیل معتقد است که سناریوهای آن پیش‌بینی نیست. آن‌ها روایت‌های به دقت مطالعه شده‌ای را ارائه می‌کنند درباره این که نیروهای شکل‌دهنده آینده محیط انرژی جهانی، احتمالاً چگونه رخ می‌دهند. ارزش آن‌ها در تحریک فرایندهای اجتماعی و شناختی است که مدیران از طریق آن‌ها آینده را پیش‌بینی می‌کنند.
- سپس مدیرعامل، خروتن فن درویر بیان می‌کند: «استفاده از این ابزار برای کسب اطلاعات دقیق‌تر درباره محیط کسب‌وکار ما و دستیابی به تغییر فرهنگی که اساس استراتژی گروهی ما است، ضرورت دارد... می‌دانم که این سناریوها نگرش افراد را گسترش می‌دهند و موجب گفتگو می‌شوند».

چالش کنار گذاشتن زنجیره‌های بوروکراتیک و تبدیل شدن به حامیان دگرگونی که هم‌ل در مورد مدیران بیان می‌کند نیرودهنده و امیدبخش است. اما آیا تغییر انقلابی در میان شرکت‌های موجود امکان‌پذیر یا مطلوب است؟ برخی از شرکت‌های موجود به تغییرات بنیادین دست یافته‌اند:

- ◀ نوکیا با تبدیل شدن از یک تولیدکننده کاغذ و لاستیک به یکی از رهبران گوشی‌های بی‌سیم در دنیا دچار دگرگونی شد.
- ◀ شرکت بی‌بی‌اچ خود را از یک شرکت نفتی بوروکراتیک دولتی واقع در بریتانیا به یک ابر شرکت جهانی منعطف و نوآور (و ماجراجو) تبدیل کرد.

مایکروسافت مجموعه‌ای از تغییرات بر هم زننده در صنعت کامپیوتر دنیا را به طور موفقیت آمیز هدایت کرده است از جمله گذار به پردازش شیء گرا و سپس به شبکه‌سازی اینترنتی و در نهایت به پردازش ابری.

جدول ۳،۸ متزلزل کردن بنیان‌ها	
بنیان قدیمی <sup>۱</sup>	بنیان جدید <sup>۲</sup>
مدیریت ارشد مسئول تعیین استراتژی است	همه مسئول تعیین استراتژی هستند
راه موفقیت، بهتر شدن و سریع‌تر شدن است	راه موفقیت، نوآوری سنت شکنانه است
فناوری اطلاعات مزیت رقابتی ایجاد می‌کند	مفاهیم کسب‌وکار غیر معمول مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند
انقلابی بودن، پرمخاطره است	تغییر نکردن پرمخاطره است
برای رقابت پذیر بودن می‌توانیم ادغام شویم	هیچ همبستگی بین اندازه و رقابت پذیر بودن وجود ندارد
نوآوری برابر است با محصولات و تکنولوژی جدید	نوآوری برابر است با مفاهیم کسب‌وکار کاملاً جدید
تدوین استراتژی، ساده و پیاده‌سازی آن دشوار است	تدوین استراتژی فقط وقتی ساده است که به مقلد بودن راضی باشید
تغییر از بالا آغاز می‌شود	تغییر از فعالان عملیاتی آغاز می‌شود
مشکل اصلی ما اجرا است	مشکل اصلی ما اعتقاد به تغییر تدریجی است
شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند نوآوری کنند	شرکت‌های بزرگ می‌توانند به انقلاب‌کنندگان با تجربه تبدیل بشوند

با این وجود، تلاش برخی از شرکت‌های موجود برای تغییرات بنیادین، فاجعه آمیز بوده است؛

- تبدیل شرکت انرون از شرکت تأسیسات و خط لوله به یک تاجر و بازارگردان در قراردادهای آتی و مشتقات انرژی موجب نابودی آن در سال ۲۰۰۱ شد؛
- امپراتوری چند رسانه‌ای وی ونیدی<sup>۳</sup> بر اساس تفکیک شرکت آب و فاضلاب فرانسوی در سال ۲۰۰۲ بنأ شد؛

« تبدیل شرکت GEC به مارکونی<sup>۱</sup> (یکی از تأمین کنندگان تجهیزات مخابراتی) به سرعت منجر به ورشکستگی آن در سال ۲۰۰۲ شد؛

« تبدیل آربی اس گروپ<sup>۲</sup> از یک بانک اسکاتلندی به بزرگ‌ترین بانک تجاری دنیا (که بر اساس مجموع دارایی‌ها اندازه‌گیری می‌شود) از طریق مجموعه‌ای از خریدهای بین‌کشوری باعث شد که دولت بریتانیا در سال ۲۰۰۸ آن را نجات بدهد؛

« تلاش اسکاندیا<sup>۳</sup> برای تبدیل شدن به یکی از نوآورترین شرکت‌های بیمه دنیا باعث رسوایی مدیریت ارشد و فروش عمده کسب‌وکارهای این شرکت در خارج از سوئد شد.

درک مخاطرات تغییر استراتژیک بنیادی دشوار نیست. اساس آن، مشکلاتی است که شرکت‌های موجود برای ایجاد قابلیت‌های سازمانی جدید مورد نیاز شرایط جدید یا حوزه‌های کسب‌وکار جدید با آن مواجه می‌شوند. اکنون بیایید به آن مسئله برگردیم.

### ایجاد قابلیت‌های جدید

در نهایت، انطباق با یک دنیای در حال تغییر به معنای ایجاد قابلیت‌های مورد نیاز برای احیای مزیت رقابتی است. برای درک اجمالی چالش‌های این کار، قابلیت‌های متمایز (یا قابلیت‌های کلیدی) برخی از شرکت‌های برتر کنونی را در نظر بگیرید و بپرسید «این قابلیت‌ها از کجا آمده‌اند؟»

**تجربیات اولیه و وابستگی به مسیر<sup>۴</sup>** در بسیاری از موارد، ریشه قابلیت‌های متمایز به شرایطی برمی‌گردد که در طول تأسیس و توسعه اولیه این شرکت‌ها وجود داشته است. به عبارت دیگر، قابلیت سازمانی در معرض وابستگی به مسیر است (قابلیت‌های کنونی یک شرکت، حاصل تاریخیچه آن هستند). برای مثال:

« شرکت وال مارت (بزرگ‌ترین خرده‌فروش دنیا) چگونه قابلیت برتر خود در لجستیک زنجیره تأمین را ایجاد کرده است؟ این سیستم بسیار کارآمد انبارداری، توزیع و رابطه با فروشندگان، نتیجه برنامه‌ریزی و طراحی دقیق نبوده است؛ این سیستم حاصل شرایطی است که وال مارت در طول سال‌های اولیه تأسیس خود با آن روبرو بوده است. دفاتر وال مارت در شهرهای کوچک در آرکانزاس و اوکلاهما باعث شده بود توزیع کالا از سوی تأمین‌کنندگان غیر قابل اطمینان باشد، در نتیجه وال مارت، سیستم توزیع

1. Marconi

2. RBS Group

3. Skandia

4. path dependency

خود را ایجاد کرد. قابلیت‌های دیگری که در کاهش هزینه قابل توجه وال مارت موثر بودند چطور؟ این قابلیت‌ها نیز به اصالت وال مارت در مناطق روستایی آرکانزاس و ارزش‌های مؤسس آن سام والتون<sup>۱</sup> برمی‌گردد.

همین وضعیت برای شرکت‌های برتر نفت و گاز دنیا وجود دارد (جدول ۴،۸). با وجود تاریخچه رقابت آن‌ها با یکدیگر در بازارهای مشابه و محصولات تقریباً مشابه و استراتژی‌های یکسان، این شرکت‌ها قابلیت‌های بسیار متفاوتی دارند. رهبران بازار، اکسون موبیل و رویال داج شیل مصداق این تفاوت‌ها هستند. اکسون موبیل به خاطر قابلیت‌های مدیریت مالی فوق‌العاده خود معروف است که از طریق کنترل‌های سرمایه‌گذاری دقیق و کاهش هزینه سخت‌گیرانه اعمال می‌شود. رویال داج شیل به خاطر قابلیت مدیریت غیرمتمرکز و بین‌المللی آن معروف است که امکان انطباق آن با محیط کشورهای مختلف و تبدیل شدن به «سازمان بومی» آن کشورها را فراهم می‌کند. این تفاوت‌ها به ریشه‌های این شرکت‌ها در قرن نوزدهم باز می‌گردد. اکسون موبیل (که قبل از آن استاندارد اویل نیوجرسی نام داشت) به عنوان یک شرکت هلدینگ برای استاندارد اویل تراست راکفلر فعالیت می‌کرد که مسئولیت کل مدیریت مالی را بر عهده داشت. شرکت شیل برای فروش نفت روسیه در چین و شرق دور تأسیس شد در حالی که رویال داج برای استفاده از مخازن نفتی اندونزی ایجاد شده بود. این دو گروه با وجود هزاران مایل فاصله بین دفاتر مرکزی، یک سبک مدیریت غیرمتمرکز و قابل انطباق را ایجاد کردند.

این نگرش‌ها برای مدیران شرکت‌های موجود مشکل‌ساز است؛ اگر قابلیت‌های بنگاه در طول مراحل اولیه حیات آن مشخص شود آیا واقعاً امکان ایجاد قابلیت‌های جدید مورد نیاز برای انطباق با تغییرات کنونی و چالش‌های آتی وجود دارد؟ وجود قابلیت‌های تعیین شده و جای گرفتن آن‌ها در ساختار و فرهنگ سازمانی، موانع سختی را برای ساخت قابلیت‌های جدید ایجاد می‌کند. در واقع، هرچه قابلیت‌های سازمانی بنگاه پیشرفته‌تر باشد موانع آن بیشتر خواهد بود. از آنجایی که مدل فروش مستقیم دل بسیار پیشرفته بود انطباق این شرکت با فروش از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی نیز دشوار بود. بنابراین قابلیت‌های کلیدی به طور هم‌زمان، مشکلات کلیدی است.

جدول ۲,۸: قابلیت‌های متمایز به عنوان نتیجه تجربیات مراحل اولیه حیات: شرکت‌های بزرگ نفتی		
شرکت	قابلیت متمایز	تاریخچه اولیه
اکسون موبیل	مدیریت مالی	شرکت قبلی اکسون موبیل (استاندارد اوایل)، شرکت هلدینگ متعلق به استاندارد اوایل تراست راکفلر بود
رویال داج شیل	هماننگ کردن شبکه‌ای جهانی از ۲۰۰ شرکت فعال	شرکت حمل و نقل و تجارت شیل که دفتر مرکزی آن واقع در لندن بود و برای فروش نفت روسیه در چین و شرق دور تأسیس شده بود
		رویال داج پترولیوم که دفتر مرکزی آن در لاهه بود و برای استفاده از مخازن اندونزی تأسیس شد
بی پی	شکار فیل	مخازن عظیم ایران را کشف کرد، برای یافتن میدان فورتیز (دریای شمال) و پرادهویی (آلاسکا) عازم شد
اِنی	عقد قرارداد در محیط‌های سیاسی	میراث انریکو ماتی؛ چالش مدیریت روابط دولتی در ایتالیا پس از جنگ
موبیل	روان‌کننده‌ها	شرکت وکیوم اوایل برای تأمین روغن‌های نفتی دارای حق اختراع در سال ۱۸۶۶ تأسیس شد

**ترکیب منابع برای ایجاد قابلیت؛** نکته دلگرم‌کننده این است که شرکت‌ها قطعاً قابلیت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند- تمام شرکت‌هایی که در طول چندین دهه باقی مانده‌اند این کار را با ایجاد قابلیت‌هایی انجام داده‌اند که پیش از آن در اختیار نداشتند. برای درک نحوه انجام این کار بیایید یک بار دیگر ساختار قابلیت سازمانی را بررسی کنیم. در فصل ۵ (کپسول استراتژی ۳,۵) مشاهده کردیم که قابلیت سازمانی حاصل ترکیب منابع مختلف و از آن مهم‌تر مهارت‌های اعضای مختلف سازمان است. اثربخشی این ترکیب به وجود فرایندهای مناسب، ساختار سازمانی مناسب، انگیزه و هم‌سویی کلی سازمان (به خصوص با فرهنگ سازمان) بستگی دارد. سازمان‌ها با استفاده از هر یک از این مؤلفه‌ها می‌توانند اجزای تشکیل‌دهنده را برای ایجاد قابلیت‌های جدید به کار بگیرند:

◀ **فرایندها:** بدون فرایندها قابلیت سازمانی کاملاً به مهارت‌های فردی بستگی خواهد داشت. با فرایندها (یا روال‌های سازمانی) می‌توانیم مطمئن شویم که اجرای فعالیت، کارآمد، قابل تکرار و قابل اطمینان است. وقتی ویرلیپول، درایو نوآورانه خود را معرفی کرد

تأکید آن بر ایجاد فرایندها بود: فرایندهای مربوط به آموزش کارکنان در مورد ابزارهای نوآوری، فرایندهای مربوط به تولید ایده و فرایندهای مربوط به انتخاب و اجرای ایده. فرایندها پس از ایجاد شدن، از طریق روال سازی و یادگیری توسعه می یابند- عامل ضروری برای توسعه قابلیت، ایجاد مکانیزم هایی است که یادگیری در حین انجام کار را تسهیل کند و حفظ و تسهیم یادگیری را تضمین کند.

❖ ساختار: اگر افراد و فرایندهایی که به قابلیت سازمانی کمک می کنند می خواهند به هماهنگی مورد نیاز برای اطمینان از قابلیت اجرای بالا دست پیدا کنند باید در یک واحد سازمانی قرار بگیرند. وقتی رویال داچ شیل می خواست با نوآوری شگرف قابلیت ایجاد کند، واحد سازمانی جدید گیم چنجر را ایجاد کرد. وقتی دوکاتی می خواست قابلیت های مورد نیاز برای یک تیم مسابقه موفق موتو جی پی را ایجاد کند، دوکاتی کورس را به عنوان شرکت تابعه مجزا تأسیس کرد. من در دانشکده های کسب و کار مختلفی کار کرده ام، یکی از شکایت های متداول در میان دانشجویان، فقدان یکپارچگی میان درس ها است در حالی که یکی از اهداف مشترک برنامه ریزان دروس MBA معرفی دوره های بین رشته ای بوده است که دانشجویان را درگیر حل مسئله بین وظیفه ای کند. اما اگر اعضای دانشکده در دپارتمان های تخصصی و با رشته های تعریف شده قرار نگیرند و هماهنگی میان دوره ها محدود به جلسات برگزار شده استادان در هر ترم باشد دستاوردها قابل توجه نخواهد بود.

❖ انگیزش: مجدداً به عامل اصلی عملکرد در سازمان ها باز می گردیم: بدون انگیزه نه تنها افراد بهترین عملکرد خود را ارائه نمی کنند بلکه ترجیحات شخصی و پیش داوری های خود را برای به هم پیوستن در تیم کنار نخواهند گذاشت. در هوندا موتور، ایجاد قابلیت های خودروسازی (خصوصاً در طراحی موتور) بر اساس علاقه مؤسس این شرکت (سویش پرو هوندا) به دست آمد (کپسول استراتژی ۴،۸)

❖ هم سوئی سازمانی<sup>۲</sup>: در نهایت، به مسئله تناسب می رسیم. قابلیت های عالی مستلزم آن هستند که اجزای قابلیت با یکدیگر و با محیط سازمانی بزرگ تر تناسب داشته باشند. قابلیت های شرکت هارلی دیویدسون در ارائه «تجربه هارلی»، محصول تناسب نزدیک بین منابع انسانی، برند، سنت ها و موقعیت شرکت در میلواکی است.



هم‌سویی ناقص می‌تواند مانع از توسعه قابلیت بشود؛ عدم موفقیت خطوط هوایی موجود برای راه‌اندازی شرکت‌های تابعه ارزان (گو متعلق به بریتیش ایرویز؛ تِد متعلق به یونایتد، لایت کانتیننتال متعلق به کانتیننتال<sup>۱</sup>) نشانگر عدم تناسب بین قابلیت‌های مورد نیاز یک خط هوایی ارزان و فرهنگ و سیستم‌های مدیریتی شرکت‌های حمل و نقل با سابقه است. فرهنگ سازمانی یکی از اجزای اصلی در این تناسب است؛ در بازارهای خصوصی، رقابتی و مقررات‌زدایی شده مخابراتی در قرن ۲۱، انحصارگران ملی نظیر بریتیش تلکام<sup>۲</sup>، دویچه تلکام<sup>۳</sup> و وریزون در ایجاد قابلیت‌های مورد نیاز برای رقابت موفق بیرون از بازارهای داخلی با مشکل مواجه شدند.

**ایجاد قابلیت‌ها به صورت تدریجی<sup>۴</sup>؛** ایجاد قابلیت‌های جدید نیازمند فرایندی سیستماتیک و بلندمدت است که چهار مؤلفه توضیح داده شده فوق را ترکیب کند. چالش اصلی بیشتر سازمان‌ها به دست آوردن منابع مورد نیاز نیست (در واقع نمونه‌های بسیاری از قابلیت‌های فوق‌العاده، حاصل فشار کمبود منابع بوده است). قابلیت تولید ناب شرکت تویوتا در طول دوره کمبود منابع شدید در ژاپن به وجود آمد.

اگر ترکیب منابع در قابلیت‌ها مستلزم ایجاد فرایندها، توسعه این فرایندها از طریق روال‌سازی و یادگیری، ایجاد ساختار مناسب، تشویق کارکنان مشارکت‌کننده و همسو ساختن قابلیت جدید با سایر جنبه‌های سازمان باشد، این کار فکر و تلاش مدیریتی بالایی را می‌طلبد. سازمان باید تعداد و دامنه قابلیت‌هایی را که تلاش می‌کند در هر زمانی ایجاد کند، محدود نماید. یکی از نتایج این است که قابلیت‌ها باید به ترتیب ایجاد شوند نه یکباره.

1. Continental

2. British Telecom(BT)

3. Deutsche Telecom

4. SequentialII

## کپسول استراتژی ۲،۸

سویشیرو هوندا و ایزاف من تی تی<sup>۱</sup>

در ۲۰ مارس سال ۱۹۵۴ وقتی که شرکت هوندا موتور هنوز شرکتی با کمتر از شش سال سابقه بود مدیرعامل شرکت سویشیرو هوندا قصد خود برای رقابت در ایزاف من تی تی (که پس از آن به مسابقه برتر موتورسواری دنیا تبدیل شد) را اعلام کرد:

از زمانی که یک کودک خردسال بدم یکی از آرزوهایم رقابت در مسابقات موتورسواری در سراسر دنیا بوده است ... به این نتیجه رسیدم که بنگاه وارد مسابقات تی تی سال بعد بشود.

من یک موتور ۲۵۰ سی سی (رده متوسط) را برای این مسابقه خواهم ساخت و به عنوان نماینده شرکت هوندا موتور، آن را به کانون توجه جهانی صادر می‌کنم مطمئن هستم که این وسیله می‌تواند به سرعت بیش از ۱۸۰ کیلومتر در ساعت برسد ... روی سخن من با تمام کارکنان است! بیایید قدرت کامل شرکت هوندا موتور برای دستیابی به این موفقیت باشکوه را گرد هم بیاوریم. آینده شرکت هوندا موتور به این موفقیت بستگی دارد و مسئولیت برعهده شما است. من از شما می‌خواهم تا با اشتیاق فراوان به این کار بپردازید، تمام آزمایشات را تحمل کنید و نیاز همیشگی کار و پژوهش را بپذیرید و آن را به مسیر انتخابی خود تبدیل کنید. پیشرفت‌های شرکت هوندا موتور، پیشرفتی است که شما به عنوان انسان به آن دست پیدا می‌کنید و پیشرفت شما چیزی است که آینده شرکت را تضمین می‌کند. ورود هوندا تا سال ۱۹۵۸ به تأخیر افتاد. در آن سال، هوندا برنده جایزه تولیدکننده برتر شد.

کار ایجاد قابلیت به دلیل این که دانش ما راجع به نحوه مدیریت توسعه قابلیت، محدود است پیچیده می‌شود. بنابراین تمرکز بر تولید و عرضه محصولات می‌تواند که از آن قابلیت‌ها استفاده می‌کنند به جای تمرکز بر خود قابلیت‌های سازمانی می‌تواند مفید باشد. سیر تکاملی محصولات

مرتبط و بیش از پیش پیچیده به بنگاه امکان می‌دهد تا «دانش ترکیبی»<sup>۱</sup> را ایجاد کند که مبنای قابلیت سازمانی است. شرکت پاناسونیک از این روش برای توسعه قابلیت‌های عملیاتی در کشورها در هنگام برقراری تولید در کشورهای جدید استفاده کرد:

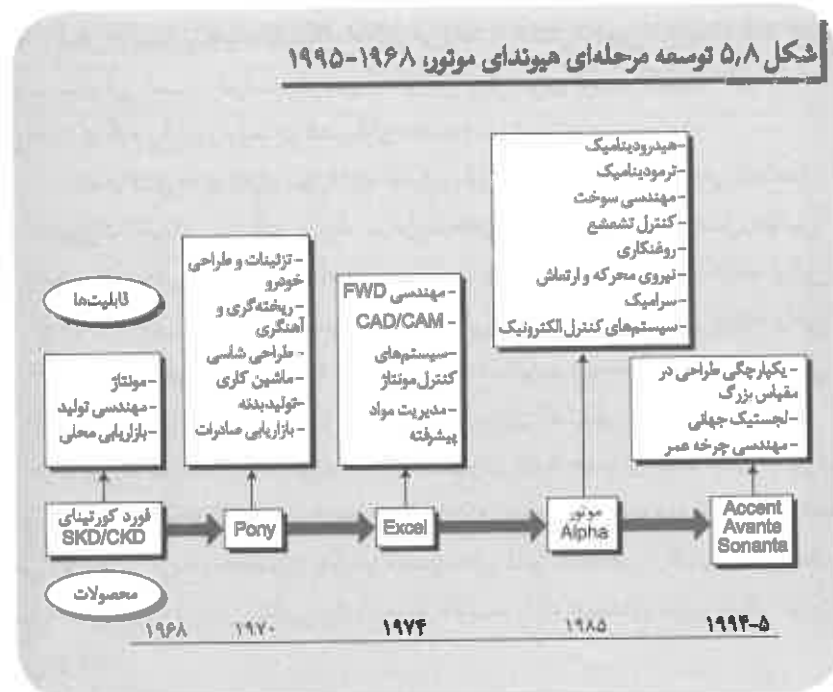
تمام کشورها به باتری نیاز دارند بنابراین فروش خوبی دارند. تا زمانی که تعداد تجهیزات خودکار پیشرفته مربوط به فرایندهای مهم در کیفیت محصول نهایی، اندک باشد حتی کارکنان غیرماهر هم می‌توانند محصولات خوبی تولید کنند. زمانی که آن‌ها بر روی این محصول بسیار ساده کار می‌کنند کارگران آموزش می‌بینند و این افزایش سطح مهارت در ادامه به ما امکان می‌دهد تا تولید را به تدریج به سمت اقلامی با سطح تکنولوژی بالاتر (ابتدا رادیو و سپس تلویزیون) گسترش دهیم.

در جایی که شرکت در حال توسعه حوزه کسب و کار کاملاً جدیدی است چنین روش ترتیبی می‌تواند موثر باشد. نکته کلیدی در اینجا این است که تمام مراحل توسعه نه فقط با یک محصول خاص (یا بخشی از یک محصول) بلکه با مجموعه‌ای کاملاً مشخص از قابلیت‌ها مرتبط شود. کپسول استراتژی ۵/۸ روش ترتیبی برای توسعه قابلیت را که هیوندای موتور دنبال کرده است بررسی می‌کند.

#### کپسول استراتژی ۵/۸

##### هیوندای موتور: توسعه قابلیت‌ها از طریق تولید ترتیبی

ظهور هیوندای به عنوان یکی از خودروسازان جهانی، یکی از نمونه‌های خوب توسعه تدریجی قابلیت در مراحل فشرده است (شکل ۵/۸). هر مرحله از فرایند توسعه بر اساس هدفی روشن بر حسب نتیجه محصول، یک مهلت زمانی فشرده، یک تیم توسعه توانمند، درک روشنی از قابلیت‌های مورد نیاز که باید در هر مرحله ایجاد شود و جو بحرانی توصیف می‌شود که در صورت عدم موفقیت پروژه ایجاد می‌شود. اولین مرحله، ساخت یک کارخانه مونتاژ در زمان بی نظیر ۱۸ ماه به منظور اولین خودروی هیوندای بود- یک فورد کورتینا که به شکل قطعات نیمه پیاده شده (SKD) وارد شده بود. مراحل بعدی شامل محصولات با پیچیدگی بیشتر و توسعه قابلیت‌های پیشرفته‌تر بود.



### تأثیر مدیریت دانش<sup>۱</sup> و دیدگاه دانش‌محور<sup>۲</sup>

از اوایل دهه ۱۹۹۰، تفکر ما درباره منابع و قابلیت‌ها و مدیریت آن‌ها در اثر مجموعه‌ای از مفاهیم و روش‌های موسوم به مدیریت دانش، بسیار گسترش یافته است. مدیریت دانش عبارتی جامع است که طیفی از فرایندها و روش‌های سازمانی را در بر می‌گیرد که ویژگی مشترک آن‌ها دغدغه، برای ارزش‌آفرینی از دانش است. این عبارت، جدید است اما بیشتر محتوای آن خیر: این مفهوم شامل بسیاری از کارکردهای سازمانی قدیمی نظیر تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، آموزش کارکنان و مدیریت مالکیت فکری است؛ حتی برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به عنوان یکی از فعالیت‌های مدیریت دانش دانست. در ابتدا مدیریت دانش اساساً با فناوری اطلاعات مرتبط بود خصوصاً استفاده از پایگاه‌های داده، اینترنت، سیستم‌های خبره و گروه‌افزارهایی برای ذخیره‌سازی، تحلیل و توزیع اطلاعات. پیشرفت‌های بعدی در مدیریت دانش کمتر با داده‌ها ارتباط دارد و بیشتر با یادگیری سازمانی سروکار دارد خصوصاً انتقال

1. knowledge management

2. knowledge based view

تجربیات برتر و استخراج «درس‌های فراگرفته شده» از فعالیت‌های مستمر. مدیریت دانش از سوی برخی مورد تردید و تمسخر قرار گرفته است. لوسی کلاوی<sup>۱</sup> از نشریه *فاینانشال تایمز* بیان می‌کند که مدیریت دانش بیش از هر حوزه دیگری، موجب ابهام و سردرگمی دانشگاهیان و مشاوران شده است.

**دانش صریح<sup>۲</sup> و ضمنی<sup>۳</sup>؛** مبنای مدیریت دانش، مجموعه‌ای از مفاهیم مرتبط با ماهیت دانش و نقش آن در بنگاه است. این مفاهیم در «دیدگاه دانش‌محور بنگاه»<sup>۴</sup> ترکیب شده‌اند. برداشتی از بنگاه به عنوان مجموعه‌ای از دارایی‌های دانشی که در آن ارزش از طریق استفاده از این دانش خلق می‌شود.

یکی از ویژگی‌های اصلی دانش که برای نقش آن در ایجاد قابلیت سازمانی حائز اهمیت است تفاوت بین آگاهی از چیستی و آگاهی از چگونگی است:

«آگاهی از چیستی»<sup>۵</sup>، دانش صریح است؛ این دانش شامل حقایق، نظریات و مجموعه دستورالعمل‌ها است. دانش صریح را می‌توان با هزینه نهایی ناچیزی بین افراد و در میان فضا و زمان منتقل کرد. این توانایی برای توزیع دانش (به طوری که استفاده یک نفر از دانش، دسترسی فرد دیگر به همان دانش را محدود نکند) بدین معنا است که دانش صریح دارای مشخصات یک کالای عمومی است؛ این دانش را می‌توان پس از خلق شدن در میان کاربران فراوان و با هزینه پایین تکرار کرد. انقلاب دیجیتال و اینترنت، هزینه‌های توزیع دانش صریح را بیش از پیش کاهش داده‌اند.

«آگاهی از چگونگی»<sup>۶</sup>، دانش ضمنی است؛ این دانش شامل مهارت‌هایی است که از طریق عملکرد آن بیان می‌شود (راندن یک دوچرخه، نواختن پیانو). از سوی دیگر، این دانش ضمنی را نمی‌توان به صورت مستقیم بیان یا کدگذاری کرد. فقط می‌توان آن را از طریق به کارگیری آن بیان کرد و از طریق تمرین، آن را به دست آورد. بنابراین، انتقال این دانش بین افراد، کند، پرهزینه و نامطمئن است.

اگر بتوان دانش صریح را این قدر راحت منتقل کرد ظهور مزیت رقابتی پایدار دشوار است. این دانش فقط زمانی از دست رقبا در امان است که از طریق حقوق مالکیت فکری (حق اختراع، کپی رایت، رموز کسب و کار) یا از طریق مخفی کاری («فرمول کوکاکولا در یک جای امن در دفتر

1. Lucy Kellaway  
5. know-about

2. explicit  
6. know-how

3. tacit

4. knowledge-based view of the firm

کوکاکولا در آتلانتا از سوی پرسنل کاملاً مسلح کوکاکولا محافظت می‌شود)) از آن محافظت شود. مشکل دانش ضمنی، برعکس است. اگر مهارت‌های آشپزی سرآشپز برنده جایزه (دنیل بولود) از طریق شهود و یادگیری در حین عمل به دست آمده است او چگونه این دانش تخصصی را به آشپزها و مدیران شش رستوران خود در نیویورک، لاس وگاس و پالم بیچ و فلوریدا منتقل می‌کند؟ برای ایجاد قابلیت سازمانی لازم است که بتوانیم دانش تخصصی فرد را در سازمان به اشتراک بگذاریم. برای شرکت‌های مشاوره‌ای، تفاوت بین دانش ضمنی (شخصی) و صریح (سیستمی)، مدل کسب وکار آن‌ها را مشخص می‌کند و یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی استراتژی آن‌ها است.

در نتیجه، «پارادوکس تکرار» پیش می‌آید. به منظور استفاده از دانش برای ایجاد قابلیت سازمانی باید آن را تکرار کنیم؛ و تکرار کردن بسیار آسان‌تر خواهد بود اگر دانش به شکل صریح باشد. اما با این کار امکان تقلید را نیز برای رقبای خود آسان‌تر می‌سازیم. تسهیل تکرار درونی و در عین حال محدود کردن تکرار بیرونی، یکی از چالش‌های اصلی بنگاه‌ها است.

#### فعالیت‌های مدیریت دانش که به ایجاد قابلیت کمک می‌کنند

مدیریت دانش را می‌توان به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها نشان داد که از طریق ایجاد، حفظ، دسترسی، انتقال و ترکیب دانش به ایجاد قابلیت کمک می‌کنند.

جدول ۵٫۸ تعدادی از روش‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

مدیریت دانش در طول مراحل اولیه توسعه خود به فناوری اطلاعات متمایل بود و تأکید خاصی بر ذخیره سازی دانش سازمانی در پایگاه‌های داده قابل جستجو داشت. با افزایش آگاهی در مورد اهمیت دانش ضمنی و مشکلات بیان و کدگذاری این دانش تجربی، تمرکز بیشتر به سمت حالات انتقال دانش فرد به فرد تغییر کرده است.

جدول ۵,۸ روش های مدیریت دانش

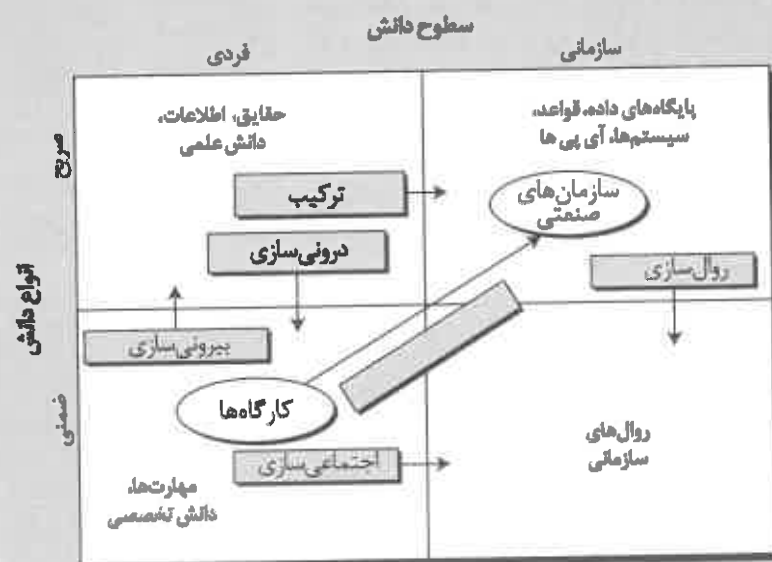
فرایند دانش	فعالیت های تأثیرگذار	توضیح و مثال ها
شناسایی دانش	مدیریت مالکیت فکری	در طول دهه ها شرکت ها به شناسایی مالکیت فکری خود و خصوصاً حق اختراعات توجه بیشتری کرده اند و قصد استفاده بهتر از ارزش آن دارند
اندازه گیری دانش	بانک اطلاعاتی اشخاص شرکت	سایت کانکت شرکت بی پی، بانک اطلاعاتی اشخاص، شامل اطلاعات فردی است و به تمام کارکنان اجازه می دهد تا مهارت ها و تجربه سایر کارکنان سازمان را شناسایی کنند.
حفظ دانش	حسابداری سرمایه فکری	اندازه گیری و ارزش گذاری سهم یک بنگاه از دانش را شرکت اسکاندیا (یک شرکت بیمه سوئدی) با سیستم حسابداری سرمایه فکری خود آغاز کرد. دوا کمیکال از معیارهای سرمایه فکری برای مرتبط کردن پورتفوی مالکیت فکری خود با ارزش آفرینی برای سهامدار استفاده می کند.
انتقال و تسهیم دانش	دروس های فراگرفته شده	مرکز درس های فراگرفته شده در ارتش آمریکا نتایج مانورهای تمرینی، نبردهای شبیه سازی شده و عملیاتی واقعی را در راهنماهای تاکتیکی و رویه های پیشنهادی خلاصه می کند. تمام بنگاه های مشاوره دارای بررسی های پس از پروژه هستند تا دانش تولید شده در فعالیت های عملیاتی را شناسایی و ثبت کنند.
انتقال و تسهیم دانش	پایگاه های داده	سازمان های پروژه ای معمولاً دانش ایجاد شده در کار مشتریان را در پایگاه های داده قابل جستجو ذخیره می کنند. Knowledge Xchange شرکت اکسنجر یک سیستم کامپیوتری است که شامل پایگاه داده، گروه افزار، موتور جستجوی اختصاصی و یک اینترنت است که امکان وارد کردن و دسترسی به اطلاعات را برای کارکنان فراهم می کند
انتقال و تسهیم دانش	جوامع تبادل تجربه	جوامع تبادل تجربه، شبکه های غیررسمی و خودسازمانده برای انتقال دانش تجربی میان کارکنان درگیر در یک کار هستند. این جوامع بیش از پیش به صورت آگاهانه ایجاد شده و به عنوان ابزاری برای تسهیل تسهیم دانش و یادگیری گروهی مدیریت می شود
انتقال و تسهیم دانش	انتقال تجربیات برتر	جایی که عملیات به لحاظ جغرافیایی پراکنده است واحدهای مختلف احتمالاً نوآوری ها و بهبودهای محلی را انجام می دهند. هدف متدولوژی تجربیات برتر، شناسایی و سپس انتقال تجربیات عالی است

### کپسول استراتژی ۶,۸

تبدیل دانش و تکرار دانش

نظریه خلق دانش نوناکا بین انواع دانش (ضمنی و صریح) و سطوح دانش (فردی و سازمانی) تفاوت قائل است. نوناکا معتقد است که تبدیل دانش بین شکل های ضمنی و صریح و بین سطوح فردی و سازمانی، یک «مارپیچ دانش» را به وجود می آورد که در آن سهم سازمان از دانش گسترش می یابد و عمیق تر می شود (شکل ۶,۸).

### شکل ۶,۸ تبدیل دانش



منبع: نوناکا، ۱۹۹۴

برای مثال، دانش صریح به شکل شهود، دانش تخصصی و روال ها در دانش ضمنی درونی می شود در حالی که دانش ضمنی از طریق بیان و کدگذاری در دانش



صریح بیرونی می‌شود. همچنین دانش بین سطوح حرکت می‌کند: دانش فردی در دانش سازمانی ترکیب می‌شود؛ افراد با دانش سازمانی آشنا می‌شوند.

از چارچوب تبدیل دانش نوناکا می‌توان برای نمایش تبدیل کارگاه‌های مبتنی بر دانش ضمنی و فردی به سازمان‌های صنعتی مبتنی بر دانش صریح و سازمانی استفاده کرد. این یکی از مراحل اصلی در توسعه پنگاه است که نشان‌دهنده ظهور جامعه صنعتی نیز است. این گذار در شکل ۶،۸ ترسیم شده و با نمونه‌های زیر نشان توضیح داده شده است:

- مدل T هنری فورد در ابتدا در مقیاسی کوچک و با کارگران ماهر تولید شد، یک خودرو در یک بازه زمانی. تکنولوژی تولید انبوه خط مونتاژ فورد، آن دانش ضمنی را سیستماتیک کرد و در ماشین آلات و فرایندها جای داد. سیستم صنعت فورد دیگر به صنعتگران ماهر وابسته نبود؛ کارگران سابق مزارع و مهاجران پیاده شده از قایق می‌توانستند در این خطوط مونتاژ فعالیت کنند.
- وقتی ری کراک غرفه همبرگر فروشی برادران مک دونالد را در ریورساید کالیفرنیا مشاهده کرد سریعاً متوجه پتانسیل سیستمی کردن و تکرار این فرایند شد. نتیجه، یک امپراتوری فست فود جهانی بود که در آن مدل کسب‌وکار مک دونالد از طریق دستورالعمل‌های عملیاتی و برنامه‌های آموزشی تکرار شد و اکنون ۴۰۰ هزار کارمند به صورت روزانه به ۶۸ میلیون نفر سرویس می‌دهند. مهارت‌های آشپزی بیشتر کارکنان، ابتدایی بود؛ دانش مهم در سیستم کسب‌وکار مک دونالد جای داشت.

سیستمی کردن دانش، توانایی عظیمی برای ارزش‌آفرینی<sup>۱</sup> فراهم می‌کند. مقیاس کارگاه‌ها معمولاً کوچک است و کارکنان ماهر سهم زیادی از ارزش خلق شده را تصاحب می‌کنند. سیستمی کردن، امکان تکرار و مهارت‌زدایی<sup>۲</sup> را فراهم می‌کند. فورد و مک دونالد توانستند در سراسر جهان گسترش پیدا کنند. تحول صنایع خدماتی از شیوه‌های سنتی اداری‌شان به سمت سیستماتیک‌تر شدن فعالیت‌ها، از ویژگی‌های اصلی تکامل این صنعت بوده است. که از سوی هیلتون<sup>۳</sup> در زمینه هتل‌داری، هرتز<sup>۴</sup> در بخش کرایه خودرو، اندرسن کانسالتینگ<sup>۵</sup> (اکنون با

1. value creation

2. deskilling

3. Hilton

4. Hertz

5. Andersen Consulting

عنوان اکسنچر) در بخش مشاوره آی تی و استارباکس در فروشگاه‌های قهوه پیش رفته است.

این تکرار دانش، منبعی قدرتمند و سودمند برای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس است. سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر، قدرت آن را به خوبی درک کردند: یکی از معیارهای اصلی ارزیابی یک طرح پیشنهادی کسب‌وکار جدید این است: «آیا مقیاس‌پذیر است؟» تکرار کم هزینه مستلزم سیستمی کردن است؛ تبدیل یک مفهوم کسب‌وکار و سیستم عملیاتی به مجموعه‌ای از قواعد و رویه‌ها که دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی شده را برای ایجاد واحدهای کسب‌وکار جدید فراهم می‌کند. در برخی از موارد، بیان کامل دانش موجود در یک سیستم کسب‌وکار می‌تواند بسیار پیچیده باشد. در این حالت، تکرار همچنان می‌تواند از طریق تقلید کردن انجام شود. در مورد ریزپردازنده‌ها، فرایندهای ساخت بسیار پیچیده هستند و دانش تخصصی آن قدر ادغام شده است که تنها راهی که اینتل می‌تواند قابلیت‌های تولید خود را تکرار کند از طریق تکرار موبه موی کارخانه پیشگام خود است - فرایندی که با عنوان «کپی دقیق» نامیده می‌شود.

اما تأثیر مدیریت دانش در ایجاد قابلیت در سازمان‌ها کمتر به تکنیک‌های خاص مربوط است و بیشتر درباره اطلاعاتی است که دیدگاه دانش‌محور درباره عملکرد سازمانی و نقش مدیریت ارائه کرده است. برای مثال، مدل خلق دانش ایجیرو نوناکا اطلاعات دقیقی راجع به فرایندهای سازمانی ارائه می‌کند که دانش از طریق آن‌ها خلق می‌شود و ارزش از دانش خلق می‌شود (کپسول استراتژی ۶،۸).

### خلاصه

یکی از وظایف اصلی مدیریت استراتژیک، هدایت جریان‌های مخالف تغییر است. اما اگر نتوانیم تغییر را پیش‌بینی کنیم چگونه می‌توانیم آن را مدیریت کنیم؟ با وجود شکست تقریباً تمام روش‌های پیش‌بینی، دو منبع می‌توانند به ما کمک کنند. اول، نوعی قاعده‌مندی در روش تکامل محیط‌های کسب‌وکار در طول زمان مشاهده می‌شود. دوم، مجموعه گسترده‌ای از شواهد وجود دارند مبنی بر این که مشکلاتی که بنگاه‌ها در انطباق با تغییرات صنعتی و تکنولوژیکی

تجربه می‌کنند نتیجه عوامل مشترک هستند. با شناسایی ریشه‌های این موانع انطباق، می‌توانیم نحوه از بین بردن آن‌ها را فرا بگیریم.

مدل چرخه عمر به ما امکان می‌دهد تا برخی از نیروهای پیش برنده تکامل صنعت و تأثیر آن‌ها بر ساختار صنعت و مبنای مزیت رقابتی را درک کنیم. با شناسایی مرحله توسعه صنعت می‌توانیم نیروهای پیش برنده تغییر را بشناسیم و برخی از جهت‌های احتمالی توسعه را پیش‌بینی کنیم.

در صورتی که بنگاه‌ها نتوانند با این تغییرات منطبق شوند شناسایی قاعده الگوهای تکامل صنعت بی‌فایده است. انطباق، چالش بسیار بزرگی است: وجود سکون سازمانی بدین معنا است که تکامل صنعت، بیشتر از طریق ایجاد بنگاه‌های جدید و از بین رفتن بنگاه‌های قدیمی رخ می‌دهد تا از طریق انطباق بنگاه‌های موجود. بنگاه‌های موجود در مواجهه با تکنولوژی‌های جدید نیز مشکلاتی را تجربه می‌کنند - تغییرات تکنولوژیکی که بسیار مخرب هستند آن تغییراتی هستند که «از بین برنده قابلیت»، «برهم زننده» یا حاوی «نوآوری در معماری» هستند.

یکی از چالش‌های اصلی مدیریت تغییر، نیاز به فعالیت مدیران در دو افق زمانی است: آن‌ها باید در حال حاضر بهینه عمل کنند و هم‌زمان سازمان را برای آینده آماده کنند. مفهوم سازمان دوسوتوان، روشی برای حل این معضل است. سایر ابزارها برای مدیریت تغییر استراتژیک عبارتند از: ایجاد ادراک از بحران‌ها، تعیین اهداف بزرگ، ابتکارات سطح سازمان، استخدام مدیران مستعد از بیرون سازمان، قابلیت‌های پویا و برنامه‌ریزی سناریو.

فارغ از روش یا ابزارهای انتخاب شده برای مدیریت تغییر، تغییر استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت‌های جدید است. به اندازه‌ای که قابلیت‌های سازمان، حاصل کل سابقه آن باشد ایجاد قابلیت‌های جدید چالشی دشوار است. برای درک نحوه ایجاد قابلیت در سازمان‌ها باید نحوه ترکیب منابع در قابلیت‌ها را درک کنیم - خصوصاً نقش فرایندها، ساختار، انگیزه و هم‌سویی. پیچیدگی‌های ایجاد قابلیت و درک محدود ما از نحوه ایجاد قابلیت، مزایای روش‌های ترتیبی برای ایجاد قابلیت‌ها را نشان می‌دهد.

در نهایت، ایجاد قابلیت به معنای کنترل دانش موجود در سازمان است. به این منظور، مدیریت دانش پتانسیل قابل توجهی برای افزایش اثربخشی ایجاد قابلیت فراهم می‌کند. علاوه بر تکنیک‌های خاص برای شناسایی، حفظ، تسهیم و تکرار دانش، دیدگاه دانش محور درباره بنگاه، اطلاعات دقیقی از چالش‌ها و توانایی ایجاد و بهره‌برداری از دانش را برای بنگاه‌ها فراهم می‌کند.

در دو فصل بعدی درباره تدوین استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی در صنایعی در مراحل مختلف توسعه خود بحث می‌کنیم؛ صنایع نوظهور (که بر اساس تغییر سریع و رقابت مبتنی بر تکنولوژی توصیف می‌شوند) و صنایع بالغ.

### سوالات خودآموز

۱. تغییرات به وجود آمده در یک صنعت نسبتاً جدید را در نظر بگیرید (برای مثال، خدمات ارتباطی بی‌سیم، گوشی‌های بی‌سیم، کنسول‌های بازی ویدئویی، مزایده‌ات آنلاین، آب معدنی، کتاب‌فروشی آنلاین). تکامل این صنعت تا چه اندازه از الگوی پیش‌بینی شده از طریق مدل چرخه عمر تبعیت کرده است؟ این صنعت چه ویژگی‌های خاصی دارد که بر الگوی تکامل آن تأثیر گذاشته است؟ اکنون این صنعت در چه مرحله‌ای از توسعه قرار دارد؟ این صنعت احتمالاً در آینده چگونه تکامل پیدا می‌کند؟
۲. محصولی را انتخاب کنید که به طرح غالب صنعت خود تبدیل شده باشد (برای مثال آی‌بی‌ام کامپیوتر شخصی در کامپیوترهای شخصی، مک دونالدز در فست فود، هاروارد در آموزش آی‌بی‌ای، ساوت‌وست در خطوط هوایی ارزان). چه عواملی موجب شده است تا معماری محصول یک بنگاه به معماری غالب تبدیل شود؟ چرا بنگاه‌های دیگر از این طرح غالب تقلید کرده‌اند؟ این طرح غالب تا چه اندازه‌ای تکامل یافته یا از بین می‌رود؟
۳. مدل تقسیم منابع معتقد است در صنایعی که تحت سلطه تعداد کمی از شرکت‌های بزرگ قرار گرفته‌اند و استراتژی‌ها و محصولات آن‌ها شباهت پیدا کرده است فرصت‌های جدیدی به منظور ایجاد جاویژه‌های تخصصی برای تازه‌واردان به وجود آمده است. یکی از فرصت‌های ایجاد یک کسب‌وکار جدید تخصصی را در صنعتی مشخص کنید که تحت سلطه شرکت‌های بزرگ است.
۴. صنعتی را در نظر بگیرید که با تغییرات بنیادی در تکنولوژی مواجه است (مثل صنعت ضبط موسیقی و تکنولوژی دیجیتال، نرم‌افزار کامپیوتر و اوپن سورس، روزنامه‌ها و اینترنت، خودروها و سوخت‌های جایگزین، خدمات آی‌تی سازمانی و پردازش ابری). دو سناریوی پیشنهادی را برای تکامل صنعت انتخابی خود در آینده ارائه کنید. در مورد یکی از بازیگران اصلی صنعت، مشکلات ایجاد شده ناشی از تکنولوژی جدید را

شناسایی کنید و یک استراتژی برای نحوه انطباق شرکت با تغییرات پیش‌بینی شده و بهره‌برداری از آن ارائه کنید.

۵. دو تیم ورزشی را مشخص کنید: یک تیم که منابعی غنی دارد (نظیر بازیکنان خوب) اما قابلیت‌های آن (که براساس عملکرد مشخص می‌شود) ضعیف است؛ یک تیم که منابع ضعیفی دارد اما قابلیت‌های تیمی خوبی را نشان داده است. چه سرنخ‌هایی را می‌توانید راجع به عوامل تعیین‌کننده قابلیت‌ها در میان تیم‌های ورزشی ارائه کنید؟

۶. در سال ۲۰۰۶، شرکت دیزنی، شرکت فیلم‌سازی انیمیشن پیکسار را به قیمت ۷٫۴ میلیارد دلار خریداری کرد. این قیمت خرید بالا نشان‌دهنده اشتیاق دیزنی برای به دست آوردن قابلیت‌های انیمیشن‌سازی، استعدادها (انیماتورها، متخصصان تکنولوژی و نویسندگان)، فرهنگ خلاقیت پیکسار بود. دیزنی در دستیابی به اهداف این خرید با چه ریسک‌هایی مواجه است؟

۷. رئیس دانشکده کسب و کار شما می‌خواهد اثربخشی طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی دانشکده را ارتقا داده و اثربخشی فارغ‌التحصیلان آن را در مشاغل بعدی خود افزایش دهد. به رئیس دانشکده خود پیشنهاد کنید که از چه ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی از این اهداف استفاده کند؟



## فصل ۹

# صنایع مبتنی بر تکنولوژی و مدیریت نوآوری

در حالی که یک ماشین حساب بر روی انیاک<sup>۱</sup>، ۱۸ هزار لامپ خلاء و ۳۰ تن وزن دارد، کامپیوترهای آینده ممکن است فقط ۱۰۰۰ لامپ خلاء و شاید فقط ۱٫۵ تن وزن داشته باشند.

پاپیولار مکانیکز، مارس ۱۹۴۹

بدون هیچ دلیل متقاعدکننده‌ای می‌توانم حدس بزنم که چرا یک نفر باید آرزو کند تا در خانه خود کامپیوتر داشته باشد.

کنت اولسن<sup>۲</sup>، مدیر عامل شرکت دیجیتال اکوئیپمنت<sup>۳</sup>، ۱۹۷۷

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی
- ◀ فرایند نوآوری
- ◀ سودآوری نوآوری
- ◀ کدام مکانیزم‌ها در حفظ نوآوری موثر هستند؟

۱. اولین کامپیوتر الکترونیکی همه کاره

2. Kenneth Holsen

3. Digital Equipment

« استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری: نحوه و زمان ورود

◀ استراتژی‌های پیشنهادی برای بهره‌برداری از نوآوری

◀ زمان‌بندی نوآوری: رهبری یا پیروی؟

◀ مدیریت ریسک‌ها

« رقابت بر سر استانداردها

◀ انواع استاندارد

◀ دلیل ظهور استانداردها: آثار ناشی از شبکه

◀ پیروزی در نبرد استانداردها

« پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی: ایجاد شرایط برای نوآوری

◀ مدیریت خلاقیت

◀ از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی

« خلاصه

« سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

در فصل قبلی مشاهده کردیم که تکنولوژی، اصلی‌ترین نیرویی است که صنایع جدید را ایجاد می‌کند و صنایع موجود را متحول می‌سازد. در چهار دهه گذشته، تکنولوژی‌های جدید، صنایع جدید متعددی را ایجاد کرده‌اند: تلفن بی‌سیم، بیوتکنولوژی، انرژی فوتوولتائیک، فیبر نوری، رباتیک و تصویربرداری دیجیتال. تکنولوژی جدید، سایر صنایع را متحول ساخته است: تجهیزات مخابراتی در اثر پروتکل‌های اینترنت؛ صنعت اوراق بهادار در اثر تجارت آنلاین؛ صنعت لجستیک در اثر مبادله الکترونیکی داده‌ها (EDI)، شناسایی فرکانس رادیویی (RFID) و سیستم‌های موقعیت‌یاب جهانی (GPS). تکنولوژی جدید، یکی از منشأهای فرصت است (خصوصاً برای سازمان‌ها نوپا) اما همان‌طور که در فصل قبلی مشاهده کردیم انطباق با تکنولوژی‌های جدید، مشکلات بزرگی را برای بسیاری از شرکت‌های موجود ایجاد می‌کند.

تمرکز ما در این فصل بر محیط‌های کسب و کاری است که در آن‌ها تکنولوژی، یکی از عوامل اصلی تغییر و یکی از منشأهای مهم مزیت رقابتی است. این صنایع مبتنی بر تکنولوژی شامل صنایع نوظهور (صنایعی که در مرحله معرفی و رشد چرخه عمر خود قرار دارند) و صنایع موجود است که در آن‌ها تکنولوژی همچنان عامل اصلی رقابت است (نظیر داروسازی، مواد شیمیایی،



مخابرات و الکترونیک)، اما مسائلی که بررسی می‌کنیم به طیف وسیع‌تری از صنایع نیز مرتبط است که در آن‌ها تکنولوژی، توانایی ظهور مزیت رقابتی را دارد.

در فصل قبلی، تکنولوژی را به عنوان نیرویی بیرونی در نظر گرفتیم که تغییر صنعتی را پیش می‌برد. در این فصل، دغدغه اصلی ما استفاده از تکنولوژی به عنوان یکی از ابزارهای استراتژی رقابتی است. یک سازمان چگونه می‌تواند از فرصت‌هایی که تکنولوژی فراهم می‌کند در جهت ظهور مزیت رقابتی، بیشترین بهره‌برداری را انجام بدهد؟

در پایان این فصل خواهید توانست:

- ◀ نحوه تأثیرگذاری احتمالی تکنولوژی بر ساختار صنعت و رقابت در آن را تحلیل کنید؛
- ◀ عوامل تعیین‌کننده بازده نوآوری را شناسایی کنید و توانایی نوآوری برای ظهور مزیت رقابتی را ارزیابی کنید؛
- ◀ استراتژی‌هایی را برای بهره‌برداری از نوآوری و مدیریت تکنولوژی تدوین کنید از جمله:
  - ◀ ارزیابی مزایای رهبری یا پیرو بودن در نوآوری
  - ◀ شناسایی و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای بهره‌برداری از نوآوری
  - ◀ طراحی استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی برای پیروزی در نبرد استانداردها
  - ◀ مدیریت ریسک؛

◀ طراحی شرایط سازمانی مورد نیاز برای پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآوری و تکنولوژی. ساختار این فصل بدین صورت است. ابتدا ارتباط بین تکنولوژی و رقابت را در صنایع مبتنی بر تکنولوژی بررسی می‌کنیم. سپس توانایی نوآوری برای ظهور مزیت رقابتی پایدار را بررسی خواهیم کرد. در بخش سوم با مسائل اصلی در طراحی استراتژی‌های تکنولوژی از جمله زمان‌بندی (رهبری یا پیروی)، استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از یک نوآوری، تعیین استانداردهای صنعت و مدیریت ریسک سروکار داریم. در نهایت، شرایط سازمانی مربوط به پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های مبتنی بر تکنولوژی را بررسی می‌کنیم.

### مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی

نوآوری، ارتباط اصلی بین تکنولوژی و مزیت رقابتی را شکل می‌دهد. این تلاش برای به دست آوردن مزیت رقابتی است که موجب سرمایه‌گذاری بنگاه‌ها در نوآوری می‌شود؛ این نوآوری است که باعث به وجود آمدن صنایع جدید است؛ و این نوآوری است که به برخی از بنگاه‌ها امکان

می‌دهد تا بر صنایع خود تسلط پیدا کنند. در ابتدا بیابید شرایطی را بررسی کنیم که در آن نوآوری باعث سودآوری می‌شود.

### فرایند نوآوری

اختراع<sup>۱</sup>، ایجاد محصولات و فرایندهای جدید از طریق توسعه دانش جدید یا ترکیبات جدیدی از دانش موجود است. بیشتر اختراعات حاصل کاربردهای جدید دانش موجود هستند. تلگراف ساموئل مورس<sup>۲</sup> (که در ۱۸۴۰ ثبت شد) بر اساس چندین دهه پژوهش افرادی نظیر بن فرانکلین<sup>۳</sup> تا اورستد<sup>۴</sup>، آمپر<sup>۵</sup> و استورگن<sup>۶</sup> در زمینه الکترومغناطیس بود. دیسک فشرده، حاوی دانش مربوط به لیزرها است که چندین دهه قبل ایجاد شده بود.

نوآوری<sup>۷</sup>، تجاری‌سازی اولیه اختراع با تولید و بازاریابی یک کالا یا سرویس جدید یا با استفاده از یک روش جدید تولید است. نوآوری پس از معرفی شدن اشاعه پیدا می‌کند؛ در سمت تقاضا، از طریق مشتریانی که کالا یا سرویس را خریداری می‌کنند؛ در سمت عرضه، از طریق تقلید رقبا. نوآوری ممکن است نتیجه یک اختراع (بیشتر نوآوری‌های محصول در مواد شیمیایی و داروسازی مستلزم کشف ترکیبات شیمیایی جدید است) یا ممکن است ترکیبی از چند اختراع باشد. اولین خودرو (که کارل بنز در سال ۱۸۸۵ معرفی کرد) شامل چندین اختراع بود از چرخ (که در حدود ۵۰۰۰ سال پیش اختراع شده بود) گرفته تا موتور احتراق داخلی که نه سال قبل از آن اختراع شده بود. تمام اختراعات به نوآوری تبدیل نمی‌شوند؛ در میان پورتنوی حق اختراعات بیشتر بنگاه‌های مبتنی بر تکنولوژی، اختراعاتی وجود دارد که هنوز در پی یافتن کاربرد تجاری مناسبی برای آن هستند. بسیاری از نوآوری‌ها ممکن است تکنولوژی جدید کمی داشته باشند یا اصلاً نداشته باشند؛ کامپیوترهای شخصی، شکل جدیدی از تکنولوژی‌های موجود بود؛ بیشتر انواع جدید بسته‌بندی از جمله مجموعه گسترده بسته‌های ضد ضربه شامل طراحی‌های جدید هستند اما تکنولوژی آن‌ها جدید نیست.

شکل ۱/۹ الگوی توسعه را از خلق دانش تا اختراع و نوآوری نشان می‌دهد. به لحاظ تاریخی، تأخیر بین خلق دانش و نوآوری طولانی بوده است:

چستراف کارلسون<sup>۸</sup> در سال ۱۹۳۸ با ترکیب دانش موجود راجع به الکترواستاتیک و چاپ، زیروگرافی را اختراع کرد. اولین حق اختراعات در سال ۱۹۴۰ اعطا شد. زیراکس،

1. invention  
6. Sturgeon

2. Samuel Morse  
7. innovation

3. Ben Franklin  
8. Chester F. Carlson

4. Orsted

5. Ampere

این حق اختراعات را خریداری کرد و اولین دفتر دستگاه‌های کپی خود را در سال ۱۹۵۸ راه‌اندازی کرد. تا سال ۱۹۷۴، اولین دستگاه‌های رقیب از طرف آی بی ام، کداک، ریکو و کنون معرفی شد.

« حق اختراع موتور جت که اصول نیوتون را به کار می‌گیرد در سال ۱۹۳۰ توسط فرانک ویتل<sup>۱</sup> ثبت شد. اولین هواپیمای مسافری جت تجاری (De Havilland Comet) در سال ۱۹۵۷ پرواز کرد. دو سال بعد، بوئینگ ۷۰۷ معرفی شد. به تازگی چرخه نوآوری سرعت گرفته است:

« لطفی زاده<sup>۲</sup> در طول دهه ۱۹۶۰ ریاضیات منطق فازی<sup>۳</sup> را در دانشگاه برکلی ارائه کرد. تا اوایل دهه ۱۹۸۰، دکتر تاکشی یاماگوا<sup>۴</sup> از موسسه تکنولوژی کیوشو، حق اختراع مدارهای مجتمع حاوی منطق فازی را ثبت کرد و در سال ۱۹۸۷، آمدون کیوتو<sup>۵</sup> کنترلرهای منطق فازی را برای ماشین آلات صنعتی معرفی کرد. تا سال ۱۹۹۱، ارزش بازار جهانی کنترلرهای منطق فازی، ۲ میلیارد دلار تخمین زده می‌شد.

« استفاده از سیگنال‌های رادیویی ماهواره‌ای برای موقعیت‌یابی جهانی را فیزیک‌دانان دانشگاه جان هاپکینز در اواخر دهه ۱۹۵۰ توسعه دادند. در سال ۱۹۷۸، نیروی هوایی آمریکا اولین ماهواره جی پی اس آزمایشی خود را پرتاب کرد؛ سیستم جی پی اس تا سال ۱۹۹۵ کاملاً عملیاتی شد. کاربردهای تجاری آن در اوایل دهه ۱۹۹۰ آغاز شد: شرکت گارمین<sup>۶</sup> اولین محصول ناوبری ماهواره‌ای جی پی اس خود را در سال ۱۹۹۱ معرفی کرد. سیستم‌های ماهواره‌ای- ناوبری خودرو در سال ۱۹۹۸ توسط شرکت گارمین و در سال ۲۰۰۲ توسط شرکت تام تام<sup>۷</sup> ارائه شد.

« ام پی تری (نرم‌افزار فشرده‌سازی فایل‌های صوتی) در موسسه فراندهافر آلمان در سال ۱۹۸۷ ارائه شد؛ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، مبادله فایل‌های صوتی ام پی تری در دانشکده‌های آمریکا همه گیر شد و در سال ۱۹۹۸ اولین ام پی تری پلیئر (ریوایز شرکت دایموند مالتی مدیا) معرفی شد. آپیاد شرکت اپل در سال ۲۰۰۱ معرفی شد.

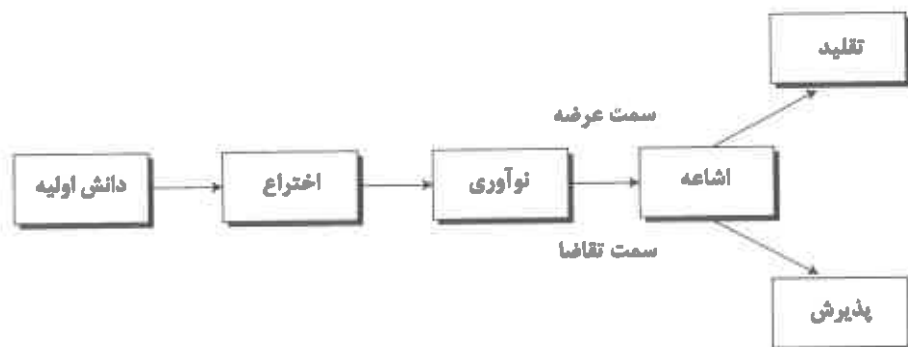
1. Frank Whittle  
5. Omron of Kyoto

2. Lofli Zadeh  
6. Garmin

3. fuzzy logic  
7. TomTom

4. Takeshi Yamakawa

### شکل ۱،۹ توسعه تکنولوژی: از خلق دانش تا اشاعه آن



### سودآوری نوآوری

امرسون ادعا می‌کرد که «اگر کسی بتواند ... تله موشی بهتر از همسایه خود بسازد، حتی اگر خانه‌اش در جنگل باشد دنیا به سوی خانه او روانه خواهد شد». با این حال، به احتمال زیاد مخترعان تله موش‌های جدید و سایر ابزارها را در دادگاه‌های ورشکستگی مشاهده کنیم تا در زمین‌های بازی میلیونرها در نزدیکی دریای کارائیب. قطعاً نوآوری تضمین‌کننده شهرت و ثروت نیست، نه برای افراد نه برای شرکت‌ها. هیچ شواهد محکمی مبنی بر رابطه مثبت میزان تحقیق و توسعه یا تعداد معرفی محصولات جدید با سودآوری وجود ندارد.

سودآوری یک نوآوری برای نوآور به ارزش خلق شده آن و سهم نوآور از آن ارزش بستگی دارد. ارزش خلق شده نوآوری در میان چند گروه مختلف تقسیم می‌شود. مطابق کپسول استراتژی ۱،۹، نوآوری‌های متفاوت منجر به توزیع بسیار متفاوت ارزش می‌شود. در مورد اسپارتام، جی دی سیرل<sup>۱</sup> نوآور با محصول نوتراسویت خود اولین ذی نفع این صنعت بود. در مورد کامپیوتر شخصی، تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان، اولین ذی نفعان بودند. در مورد گوشی‌های هوشمند، پیروانی نظیر ریم<sup>۲</sup>، اپل و سامسونگ بیشترین ارزش را تصاحب<sup>۳</sup> کردند.

1. G. D. Searle

2. RIM

3. appropriate

## کپسول استراتژی ۱۹

## نحوه تقسیم سود حاصل از نوآوری

- ارزش خلق شده از طریق نوآوری در میان چند گروه تقسیم می‌شود (شکل ۲/۹).
- آسپارتام<sup>۱</sup>: آسپارتام (شیرین‌کننده مصنوعی) در سال ۱۹۶۵ توسط شرکت داروسازی جی دی سیرل اند کو کشف شد. در سال ۱۹۸۱، پس از تأیید اف دی ای، این محصول با عنوان نوتراسویت معرفی شد. نوتراسویت به قیمت ۲۰۰ دلار در هر کیلو به تولیدکنندگان نوشابه‌ها و تولیدکنندگان محصولات غذایی فروخته می‌شد؛ بیست برابر قیمت ساخارین که تا سال ۱۹۸۶ به فروش ۷۱۱ میلیون دلار دست یافت. در سال ۱۹۸۵، شرکت مونسانتو<sup>۲</sup> شرکت سیرل را خریداری کرد. در سال ۱۹۹۲، حق اختراع اصلی آسپارتام در آمریکا منقضی شد. رقابت تولیدکنندگان رقیب در اروپا در سال ۱۹۸۶ و در آمریکا در دسامبر سال ۱۹۹۲ آغاز شد. در دو دهه اول معرفی آسپارتام به بازار، شرکت نوآور آن (سیرل / مونسانتو) بیشترین سهم از ارزش خلق شده را تصاحب کرد.
  - کامپیوترهای شخصی: نوآوران در این زمینه (ام آی تی اس<sup>۳</sup>، تندی<sup>۴</sup>، اپل و زیراکس) کمترین سود را از نوآوری خود کسب کردند. سود شرکت‌های مقلد (آی بی ام، دل، کامپک، ایسر<sup>۵</sup>، توشیبا و مجموعه‌ای از سایر شرکت‌های تازه‌وارد) تا حدی بهتر بود اما بازده آن‌ها تحت تأثیر سود عظیم کسب شده از سوی تأمین‌کنندگان این صنعت بود: اینتل در ریزپردازنده‌ها، مایکروسافت در سیستم‌های عامل، سیگیت<sup>۶</sup> در دیسک درایوها، شارپ در صفحات تخت. با این وجود، به دلیل رقابت شدید در این صنعت، بزرگ‌ترین ذی‌نفعان اختراع کامپیوتر شخصی، مصرف‌کنندگان بودند که معمولاً قیمتی را بابت کامپیوترهای شخصی خود می‌پرداختند که کمتر از ارزش حاصل از آن بود.
  - گوشی‌های هوشمند: این‌ها گوشی‌هایی بی‌سیم با قابلیت پردازش و دستوری بهتر به اینترنت هستند. اولین گوشی‌های هوشمند، آی بی ام سیمون (۱۹۹۳) و نوکیا سری ۹۰۰۰ (۱۹۹۶) بود. در طول سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲، مجموعه‌ای از

1. Aspartame

2. Monsanto

3. MITS

4. Tandy

5. Acer

6. Seagate

پیروانی وارد بازار شدند از جمله اریکسون، سونی، پالم<sup>۱</sup> و ریم. در سال ۲۰۰۷، آیفون شرکت اپل معرفی شد. در حالی که پیشگامان این صنعت همگی در حال زیانده‌ی بودند، در میان پیروان، اپل و ریم (تا این اواخر) بسیار سودآور بودند. تعدادی از تأمین‌کنندگان نیز جزء برندگان بزرگ این مسابقه بوده‌اند از جمله آرم<sup>۲</sup> (ریزپردازنده‌ها) و تأمین‌کنندگان اپلیکیشن نظیر رینگا<sup>۳</sup>.

شکل ۲،۹: صاحب ارزش؛ چه کسی از نوآوری سود می‌برد؟



از عبارت نظام تملک<sup>۴</sup> برای توصیف شرایطی استفاده می‌شود که بر توزیع بازده نوآوری تأثیر می‌گذارد. در نظام تملک قوی، نوآور می‌تواند سهم قابل توجهی از ارزش خلق شده را به دست آورد؛ فرایند شیشه فلویت شرکت پیلکینتون<sup>۵</sup>، ویاگرای شرکت فایزر<sup>۶</sup> و جاروبرقی دوپره‌ای دایسون (مانند نوتراسویت شرکت سیرل) همگی سود هنگفتی را نصیب مالکان خود کردند. در یک نظام تملک ضعیف، سایر گروه‌ها بیشتری ارزش را به دست می‌آورند. در بخش کتاب‌خوان‌های الکترونیک، تنوع رقبا، رواج استانداردهای آزاد و رقابت محصولات جایگزین نظیر کامپیوترهای تبلت نشان می‌دهد که هیچ یک از بازیگران احتمالاً سود زیادی کسب نمی‌کند. نظام تملک شامل چهار مؤلفه است که توانایی نوآور برای کسب سود از نوآوری را مشخص می‌کند: حقوق مالکیت، ضمنی بودن و پیچیدگی<sup>۷</sup> تکنولوژی، زمان تأخیر و منابع مکمل.

1. Palm  
5. Pilkington

2. ARM  
6. Pfizer

3. Zynga  
7. complexity

4. regime of appropriability

**حقوق مالکیت در نوآوری؛** تصاحب بازده نوآوری تا حد زیادی به توانایی ایجاد حقوق مالکیت<sup>۱</sup> در نوآوری بستگی دارد. تمایل به حفظ بازده نوآوری بود که مجلس انگلیس را وادار کرد تا قانون انحصار شماره ۱۶۲۳ را تصویب کند که مبنای قانون حق اختراع قرار گرفت. از آن پس، این قانون به حوزه‌های مختلف مالکیت فکری<sup>۲</sup> توسعه یافته است از جمله:

« حق اختراعات<sup>۳</sup> حقوق اختصاصی برای یک محصول، فرایند، ماده یا طراحی جدید و مفید. به دست آوردن یک حق اختراع مستلزم آن است که نوآوری، جدید و مفید و خیلی عادی نباشد. قانون حق اختراع از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. در آمریکا، اعتبار یک حق اختراع ۱۷ سال است (برای طراحی، ۱۴ سال است).  
 « کپی رایت‌ها<sup>۴</sup>: تولید، انتشار اختصاصی یا حق فروش برای خالقان آثار هنری، ادبی، نمایشی یا موسیقایی. نمونه‌های آن عبارتند از مقاله، کتاب، نقاشی، نقشه، عکس و قطعات موسیقی.

« علائم تجاری<sup>۵</sup>: واژگان، نمادها یا سایر نشان‌های مورد استفاده برای متمایز ساختن کالاها یا خدمات عرضه شده از سوی یک بنگاه. در آمریکا و بریتانیا، علائم تجاری در اداره حق اختراع ثبت می‌شود. علائم تجاری، مبنایی برای شناسایی برند فراهم می‌کند.

« رموز تجاری؟ حد متوسطی از حفاظت قانونی را برای دستورالعمل‌ها، فرمول‌ها، فرایندهای صنعتی، فهرست‌های مشتری و سایر دانش‌های به دست آمده در طی کار فراهم می‌کند.

اثربخشی قانون مالکیت فکری به نوع نوآوری محافظت شده بستگی دارد. حق اختراعات می‌توانند به صورت اثربخش از محصولات شیمیایی جدید (دارو یا پلاستیک جدید) محافظت کنند. برای محصولاتی که حاوی شکل‌های جدیدی از قطعات موجود یا فرایندهای تولید جدید هستند، حق اختراعات ممکن است نتوانند رقبا را از نوآوری شبیه به آن بازدارند. دامنه قانون حق اختراع گسترش یافته است و شکل‌های حیات<sup>۶</sup> ایجاد شده در بیوتکنولوژی، نرم‌افزار کامپیوتری و روش‌های تجاری را در بر می‌گیرد. حق اختراع روش‌های کسب و کار بسیار بحث برانگیز بوده‌اند خصوصاً حق اختراع آمازون در مورد خرید اینترنتی «خرید با یک کلیک». هرچند حق اختراعات و کپی رایت، حقوق مالکیت را تعیین می‌کنند اما مشکل آن‌ها (از دیدگاه مخترعان) این است

1. property right  
5. trade marks

2. intellectual property  
6. trade secrets

3. patents  
7. life forms

4. copyrights

که اطلاعات را در دسترس عموم قرار می‌دهد. بنابراین شرکت‌ها اغلب مخفی کاری را به عنوان ابزاری برای حفظ نوآوری‌ها به ثبت حق اختراع ترجیح می‌دهند.

در دهه‌های اخیر، شرکت‌ها توجه زیادی به محافظت و بهره‌برداری از ارزش اقتصادی مالکیت فکری خود معطوف داشته‌اند. وقتی تگزاس اینسترومنتز<sup>۱</sup> بهره‌برداری از پورتفوی حق اختراع خود را به عنوان یکی از منابع درآمدی در دهه ۱۹۸۰ آغاز کرد، کل بخش تکنولوژی نسبت به ارزش دارایی‌های دانشی خود آگاه شد. در طول دهه ۱۹۹۰، درآمد این شرکت از حق اختراعات از درآمد عملیاتی حاصل از سایر منابع فراتر رفت. یکی از نتایج آن افزایش ناگهانی ثبت حق اختراعات بوده است. اداره حق اختراع آمریکا از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱ به طور میانگین ۲۳۱ هزار حق اختراع را اعطا کرده است؛ در طول سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۵ این رقم ۶۷ هزار در سال بود.

**ضمنی بودن و پیچیدگی تکنولوژی؛** در نبود محافظت قانونی موثر، میزان امکان تقلید یک نوآوری از سوی رقیب به سادگی درک و ایجاد دوباره آن تکنولوژی بستگی دارد. این امر در ابتدا به میزان قابلیت کدگذاری دانش فنی بستگی دارد. براساس تعریف، دانش قابل کدگذاری دانشی است که می‌توان آن را مکتوب کرد. بنابراین اگر این دانش به صورت موثر با حق اختراعات یا کپی رایت محافظت نشود احتمالاً به سرعت پخش می‌شود و مزیت رقابتی آن پایدار نخواهد بود. نوآوری‌های مالی نظیر اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی و مبادلات انقضای اعتبار، حاوی دانش به آسانی قابل کدگذاری است که می‌توان آن را بسیار سریع کپی کرد. به طور مشابه، دستور ساخت کوکاکولا قابل کدگذاری است و بدون محافظت از راز تجاری، به آسانی کپی می‌شود. طرح‌های اینتل برای ریزپردازنده‌های پیشرفته کدگذاری می‌شوند و می‌توان آن‌ها را کپی کرد؛ اما فرایندهای مربوط به تولید این مدارهای مجتمع براساس دانش کاملاً ضمنی است.

عامل کلیدی دیگر، پیچیدگی است. برخی از محصولات حاوی ایده‌های ساده و به سادگی قابل کپی کردن هستند. در مقابل، محصولاتمانند هواپیمای A۳۸۰ ایرباس و چیپ استراتیکس شرکت آلتر<sup>۲</sup> (احتمالاً پیچیده‌ترین مدار مجتمع در دنیا)، مشکلات کاملاً متفاوتی را برای تقلیدکنندگان آتی ایجاد می‌کنند.



**زمان تأخیر؛** ضمنی بودن و پیچیدگی، موانع پایداری در مقابل تقلید فراهم نمی‌کنند اما برای نوآور، زمان می‌خرند. نوآوری، یک مزیت رقابتی موقتی ایجاد می‌کند که به نوآور فرصت می‌دهد تا مزیت اصلی را ایجاد کند.

زمان تأخیر نوآور، زمانی است که طول می‌کشد تا پیرو به نوآور برسد. چالش پیش روی نوآور، استفاده از مزایای اولیه زمان تأخیر برای ایجاد قابلیت‌ها و موقعیت بازار به منظور تثبیت رهبری صنعت است. مایکروسافت، اینتل و سیسکو سیستمز<sup>۱</sup> در بهره‌برداری از زمان تأخیر برای ایجاد مزایای تولید کارا، کیفیت و حضور در بازار، عملکرد درخشانی داشتند. در مقابل، شرکت‌های نوآور بریتانیایی به خاطر هدر دادن مزیت زمان تأخیر خود در هواپیماهای جت، رادارها، اسکنرهای سی تی و ژنوم بدنام هستند.

زمان تأخیر به بنگاه امکان می‌دهد تا سریع‌تر از پیروان، در منحنی یادگیری به سمت پایین حرکت کند. اینتل به طور سنتی در نسل‌های جدید ریزپردازنده‌ها موقعیت برتر را در بازار داشته است که به این شرکت امکان می‌دهد تا در منحنی تجربه به سمت پایین حرکت کند، قیمت‌ها و همچنین حاشیه سود رقیب خود (ای ام دی<sup>۲</sup>) را کاهش بدهد.

**منابع مکمل<sup>۳</sup>؛** ارائه محصولات و فرایندهای جدید به بازار صرفاً اختراع نیست؛ بلکه مستلزم منابع و قابلیت‌های متنوع مورد نیاز برای تأمین مالی، تولید و فروش نوآوری است. این منابع با عنوان منابع مکمل نامیده می‌شوند (شکل ۳، ۹). چستر کارلسون، زیروگرافی را اختراع کرد اما تا چند سال نتوانست محصول خود را وارد بازار کند زیرا فاقد منابع مکمل مورد نیاز برای توسعه، تولید، بازاریابی، توزیع و خدمات اختراع خود بود. در مقابل، سیرل (و شرکت سرپرست بعدی آن، مونسانتو) تقریباً توانست تمام منابع توسعه، تولید، بازاریابی و توزیع مورد نیاز برای بهره‌برداری از نوآوری نوتراسویت خود را فراهم کند. در نتیجه، کارلسون توانست فقط بخش کوچک از ارزش خلق شده اختراع خود (دستگاه کپی کاغذ ساده زیراکس) را تصاحب کند در حالی که سیرل / مونسانتو در به دست آوردن بخش اعظم ارزش ایجاد شده از شیرین‌کننده مصنوعی جدید خود موفق بود.

از طریق اتحاد با سایر بنگاه‌ها می‌توان به منابع مکمل دست یافت برای مثال، بنگاه‌های بیوتکنولوژی برای آزمایشات عملی، تولید و بازاریابی با شرکت‌های داروسازی بزرگ هم پیمان

1. leadtime

2. Cisco Systems

3. AMD

4. complementary resource

می‌شوند. وقتی بنگاه‌های مختلفی یک نوآوری و منابع مکمل پشتیبانی از آن را ارائه می‌کنند تقسیم ارزش بین آن‌ها به قدرت نسبی آن‌ها بستگی دارد. یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی این قدرت، تخصصی یا غیرتخصصی بودن منابع است. سلول‌های سوختی در نهایت می‌توانند جایگزین موتورهای احتراق داخلی در بسیاری از خودروهای دنیا شوند. اما مشکل تولیدکنندگان سلول‌های سوختی این است که موفقیت آن‌ها به خودروسازانی که سرمایه‌گذاری‌های اختصاصی در طراحی مجموعه کاملاً جدیدی از خودروها انجام می‌دهند، مالکان ایستگاه پمپ بنزین که امکانات سوخت‌گیری مخصوص را ارائه می‌کنند، و تعمیرگاه‌هایی بستگی دارد که در آموزش و تجهیزات جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند. برای آن که سلول‌های سوختی به طور گسترده پذیرفته شوند مزایای نوآوری باید به طور گسترده بین تأمین‌کنندگان مختلف این منابع مکمل تقسیم شود.

شکل ۳،۹ منابع مکمل



در جایی که منابع مکمل، عمومی هستند نوآوری کننده موقعیت قوی تری برای کسب ارزش دارد. از آنجایی که فرمت سند قابل حمل (PDF) شرکت ادوبی سیستمز با فایل های ایجاد شده در تقریباً تمام برنامه های نرم افزاری کار می کند این شرکت موقعیت خوبی برای کسب بیشترین ارزش خلق شده از محصول نرم افزاری نوآورانه خود دارد. اما یکی از مزایای منابع مکمل تخصصی مشترک این است که موانعی برای تقلید ایجاد می کنند. تهدیدی را در نظر بگیرید که لینوکس برای سلطه ویندوز مایکروسافت در سیستم عامل کامپیوترهای شخصی ایجاد می کند. اینتل، ریزپردازنده های خود را بر اساس نیاز ویندوز و بیشتر برنامه های کاربردی مخصوص ویندوز تغییر داده است بنابراین چالش جامعه لینوکس نه تنها توسعه یک سیستم عامل قابل اجرا بلکه تشویق به توسعه نرم افزارهای کاربردی و سخت افزارهایی است با سیستم عامل لینوکس سازگار هستند.

### کدام مکانیزم ها در محافظت از نوآوری موثر هستند؟

مکانیزم های مختلف در محافظت از نوآوری ها چقدر موثر هستند؟ جدول ۱،۹ نشان می دهد که با وجود تفاوت قابل توجه میان صنایع، محافظت حق اختراع در مقایسه با زمان تأخیر، مخفی کاری و منابع مکمل تولید و فروش / بازاریابی، کمترین اثربخشی را دارد. در واقع، به نظر می رسد با وجود تقویت قانون حق اختراع، از اواخر دهه ۱۹۸۰ اثربخشی حق اختراعات کاهش پیدا کرده است. هرچند حق اختراعات در افزایش زمان تأخیر پیش از توانایی رقبا برای ارائه محصولات تقلیدی، موثر هستند اما این عواید معمولاً اندک است. اکثریت قاطع محصولات و فرایندهای دارای حق اختراع در عرض سه سال کپی می شوند.

با توجه به اثربخشی اندک حق اختراعات، چرا بنگاه ها همچنان اقدام به ثبت حق اختراع می کنند؟ جدول ۲،۹ نشان می دهد که هرچند انگیزه اصلی آن ها محافظت در برابر تقلید است اما انگیزه های دیگری هم برای آن ها مهم است. به طور خاص، به نظر می رسد بیشتر فعالیت های ثبت اختراع، استراتژیک باشد؛ هدف آن ها جلوگیری از تلاش های نوآوری سایر شرکت ها و ایجاد حقوق مالکیت در تکنولوژی هایی است که بعدها بتوانند از آن ها در چانه زنی با شرکت های دیگر برای دسترسی به تکنولوژی های اختصاصی آن ها استفاده کنند. در بخش نیمه رسانه ها و محصولات الکترونیکی، قراردادهای واگذاری متقابل حق امتیاز (جایی که یک شرکت در عوض دسترسی به حق اختراعات شرکت دیگر، امکان دسترسی به حق اختراعات خود را در یکی از

حوزه‌های تکنولوژی فراهم می‌کند) برای فراهم کردن امکان «آزادی در طراحی» حائز اهمیت هستند؛ توانایی طراحی محصولاتی که از تکنولوژی‌های مربوط به شرکت‌های مختلف استفاده می‌کنند.

جدول ۱،۹ اثربخشی مکانیزم‌های مختلف برای محافظت از نوآوری				
مخفی کاری (%)	حق اختراعات (%)	زمان تأخیر (%)	فروش / خدمات (%)	تولید (%)
نوآوری‌های محصول				
۵۹	۱۸	۵۳	۴۰	۵۱
۵۴	۵۰	۵۰	۳۳	۴۹
۳۳	۲۱	۴۶	۵۰	۵۱
۴۷	۲۶	۶۶	۴۲	۴۱
۵۱	۵۵	۵۸	۵۲	۴۹
۵۱	۳۵	۵۳	۴۳	۴۶
نوآوری‌های فرایند				
۵۶	۱۶	۴۲	۳۰	۴۷
۶۸	۴۶	۳۶	۲۵	۴۴
۴۷	۱۵	۴۳	۴۲	۵۶
۳۵	۱۵	۴۳	۳۴	۴۱
۴۹	۳۴	۴۵	۳۲	۵۰
۵۱	۲۳	۳۸	۳۱	۴۳
نکات: این داده‌ها نشان‌دهنده شرکت‌هایی است که مکانیزم خاص، فروش و خدمات و قابلیت‌های تولید آن‌ها در محافظت از نوآوری آن‌ها مؤثر بوده است.				

جدول ۲,۹ چرا شرکت های حق اختراع ثبت می کنند؟ (پاسخ ۶۷۴ تولیدکننده آمریکایی)		
نوآوری های محصول (%)	نوآوری های فرایند (%)	
۹۵	۷۷	جلوگیری از کپی کردن
۲۸	۲۳	کسب درآمد از حق امتیاز
۵۹	۴۷	جلوگیری از شکایات قانونی
۸۲	۶۴	جلوگیری از دیگران
۴۷	۴۳	استفاده در مذاکرات
۴۸	۳۴	افزایش اعتبار
۴	۵	اندازه گیری عملکرد

### استراتژی هایی برای بهره برداری از نوآوری: نحوه و زمان ورود

پس از تعیین برخی از عوامل اصلی تعیین کننده بازده نوآوری، بیاپید برخی از سوالات اصلی راجع به تدوین استراتژی های مدیریت تکنولوژی و بهره برداری از نوآوری را بررسی کنیم.

#### استراتژی های جایگزین برای بهره برداری از نوآوری

بنگاه ها چگونه باید بازده نوآوری های خود را حداکثر کنند؟ چند استراتژی پیشنهادی وجود دارد. شکل ۲,۹ آن ها را بر اساس اندازه تخصیص منابع و قابلیت های مورد نیاز هریک مرتب می کند. بنابراین واگذاری امتیاز<sup>۱</sup> مستلزم مشارکت نوآوری کننده در تجاری سازی بعدی و در نتیجه، مقدار محدودی سرمایه گذاری است. تجاری سازی داخلی<sup>۲</sup> (احتمالاً از طریق ایجاد یک سازمان یا واحد کسب و کار جدید) مستلزم سرمایه گذاری بسیار بیشتری در منابع و قابلیت ها است. در این بین، فرصت های مختلفی برای همکاری با سایر شرکت ها وجود دارد. سرمایه گذاری های مشترک<sup>۳</sup> و اتحادهای استراتژیک<sup>۴</sup> مستلزم تقسیم منابع زیاد بین شرکت ها است. در مقیاسی محدودتر، می توان فعالیت های خاص را به سایر شرکت ها برون سپاری کرد. این که بنگاه کدام یک از حالات نوآوری را انتخاب می کند به دو مجموعه عوامل بستگی دارد: ویژگی های نوآوری و منابع و قابلیت های بنگاه.

1. licensing

2. internal commercialization

3. joint ventures

4. strategic alliances

**مشخصات نوآوری؛** میزان ایجاد حقوق مالکیت روشن از سوی بنگاه، یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی استراتژی نوآوری است. واگذاری امتیاز تنها در جایی مناسب است که مالکیت نوآوری از طریق حق اختراع یا کپی رایت‌ها حفظ می‌شود. بنابراین، واگذاری امتیاز در داروسازی گسترده است زیرا حق اختراعات، روشن و قابل دفاع هستند. بسیاری از شرکت‌های بیوتکنولوژی فقط به تحقیق و توسعه می‌پردازند و حق امتیاز اکتشافات دارویی خود را به شرکت‌هایی بزرگی واگذار می‌کنند که دارای منابع مکمل مورد نیاز هستند. حق امتیاز حاصل از مجوز تکنولوژی‌های کاهش صدای شرکت دالبی لایبراتوریز، ۸۲ درصد از درآمدهای سال ۲۰۱۱ این شرکت را تشکیل می‌دهد. در مقابل، وقتی استیو جابز و استیو وزنیاک، کامپیوترهای اپل ۱ و اپل ۲ خود را تولید کردند گزینه خاصی به جز راه‌اندازی کسب‌وکار خود نداشتند؛ عدم وجود تکنولوژی اختصاصی، اخذ مجوز را به عنوان یک گزینه غیرممکن می‌ساخت.

شکل ۴٫۹ استراتژی‌های پیشنهادی برای بهره‌برداری از نوآوری

	تجاری سازی داخلی	سرمایه‌گذاری مشترک	اتحاد استراتژیک	بیرون‌سپاری وظایف خاص	واگذاری امتیاز
ریسک و بازده	بیشترین نیاز به سرمایه‌گذاری و ریسک‌های مربوط به سرمایه‌های کنترل	سرمایه‌گذاری و ریسک را تقسیم می‌کند ریسک اختلاف و تقابل فرهنگی با شرکا	مزایای انعطاف‌پذیری، ریسک‌های ساختار غیر رسمی	سرمایه‌گذاری کم اما ممکن است باعث وابستگی به تامین کنندگان/شرکا شود	ریسک سرمایه‌گذاری کم اما بازده محدود
الزامات منابع	الزامات قابل توجه به لحاظ مالی، قابلیت‌های تولید قابلیت بازاریابی، توزیع و ...	امکان جمع‌آوری منابع و قابلیت‌های بیش از یک بنگاه را فراهم می‌کند	امکان دسترسی به منابع و قابلیت‌های بیشتری را فراهم می‌کند		
نمونه‌ها	لوی اویج و سرگئی برین، شرکت گوگل را برای توسعه و بازاریابی تکنولوژی جستجوی اینترنت خود تأسیس کردند	سپین‌های برای توسعه سیستم عامل تلفن همراه اسپین، آن را به عنوان یک سرمایه‌گذاری مشترک با لایکسون، لوکیا و موتورولا ایجاد کرد	اتحاد استراتژیک بالارد با دایمندر کرالسلر برای تولید سلول‌های سوختی	بخش زیادی از ایکس باکس مایکروسافت را سایر شرکت‌ها می‌سازند و فلکسترونیکز تولید را انجام می‌دهد	لایکسون با تکنولوژی بی‌سیم پاتنوت، خود را آزمایشگاه‌های دالبی با تکنولوژی کاهش صدای خود، کوآکام و CDMA

مزایای واگذاری حق امتیاز عبارتند از این که اولاً نیاز شرکت به ایجاد طیف کاملی از منابع و قابلیت‌های مکمل مورد نیاز برای تجاری‌سازی را کاهش می‌دهد و ثانیاً می‌تواند امکان

تجاری سازی سریع نوآوری را فراهم کند. اگر زمان تأخیری که نوآوری ایجاد می کند کوتاه باشد واگذاری حق امتیازهای مختلف می تواند امکان معرفی جهانی سریع را فراهم کند. اما مشکل این است که موفقیت نوآوری در بازار کاملاً به تعهد و اثربخشی دریافت کنندگان مجوز بستگی دارد. جیمز دایسون<sup>۱</sup> (مخترع بریتانیایی جاروبرقی های بدون کیسه) پس از آن که نتوانست توجه هیچ یک از شرکت های لوازم خانگی بزرگ را برای فروش مجوز تکنولوژی خود جلب کند شرکت خود را برای تولید و بازاریابی جاروبرقی های «دوپره ای» ایجاد کرد.

**منابع و قابلیت های بنگاه؛** مطابق شکل ۴/۹، استراتژی های مختلف مستلزم منابع و قابلیت های بسیار متفاوتی هستند. بنابراین انتخاب نحوه بهره برداری از نوآوری کاملاً به منابع و قابلیت هایی بستگی دارد که نوآور ارائه می کند. منابع و قابلیت های بنگاه های نوپا برای تجاری سازی نوآوری های خود اندک است. آن ها به ناچار به واگذاری امتیاز یا دسترسی به منابع بنگاه های بزرگ تر از طریق برون سپاری، اتحاد یا سرمایه گذاری مشترک می پردازند. همان طور که در فصل قبل بیان کردیم صنایع جدید اغلب یک تکامل دو مرحله ای را دنبال می کنند که در آن «نوآوران»، پیشگام هستند و «ادغام کنندگان» با منابع مکمل خود، توسعه می دهند.

این شرکت های تثبیت شده با منابع و قابلیت های غنی، موقعیت بهتری از شرکت های نوپا برای تجاری سازی داخلی هستند. شرکت هایی نظیر سونی، دوپونت، زیمنس، هیتاچی و آی بی ام سنت های قدرتمندی برای دنبال کردن تحقیقات پایه و سپس توسعه داخلی نوآوری های به وجود آمده دارند.

اما حتی این شرکت ها هم مجبور شده اند تا همکاری های تکنولوژیکی بیشتری با سایر شرکت ها داشته باشند. ران آدنر<sup>۲</sup> بیان می کند که نوآوری بیش از پیش نیازمند واکنش های هماهنگ از سوی شرکت های مختلف است. بنگاه های نوآور باید اکوسیستم نوآوری خود را شناسایی و ترسیم کنند و سپس وابستگی متقابل درون آن را مدیریت کنند. معرفی با تأخیر تلویزیون های اچ دی را می توان به هماهنگی نامناسب میان تولیدکنندگان تلویزیون، استودیوهای تولید و پخش کنندگان رادیو و تلویزیونی نسبت داد.

1. James Dyson

2. Ron Adner

## زمان‌بندی نوآوری: رهبری یا پیروی

برای کسب مزیت رقابتی در صنایع نوظهور و وابسته به تکنولوژی، بهتر است در نوآوری رهبر باشید یا پیرو؟ همان‌طور که جدول ۳،۹ نشان می‌دهد، شواهد مختلفی وجود دارد: در برخی از محصولات، رهبر اولین ذی‌نفع بوده است؛ در برخی دیگر رهبر در برابر ریسک‌ها و هزینه‌های پیشگامی از بین رفته است. زمان‌بندی بهینه ورود به یک صنعت نوظهور و معرفی تکنولوژی جدید، موضوعات پیچیده‌ای هستند. مزیت پیشگام بودن به عوامل زیر بستگی دارد:

❖ **میزان محافظت از نوآوری از طریق حقوق مالکیت یا مزایای زمان تأخیر:** اگر یک نوآوری از طریق حق اختراع، کپی‌رایت یا مزیت زمان تأخیر قابل تصاحب باشد، رهبر بودن دارای مزیت است. این موضوع خصوصاً زمانی صادق است که محافظت از حق اختراع حائز اهمیت باشد، مثل داروسازی. مسابقات حق اختراع جالب توجه عبارتند از مسابقه بین الکساندر بِل<sup>۱</sup> و الیشا گری<sup>۲</sup> بر سر ثبت حق اختراع تلفن (بِل چند ساعت قبل از گری به اداره حق اختراع رفت)، و بین شرکت سیلرا<sup>۳</sup> و موسسه ملی سلامت<sup>۴</sup> برای ثبت حق اختراع توالی ژنوم انسان.

❖ **اهمیت منابع مکمل:** هرچه منابع مکمل موجود در بهره‌برداری از یک نوآوری با اهمیت‌تر باشد هزینه‌ها و ریسک‌های پیشگامی بیشتر است. بنگاه‌های مختلف (از سِر کلیو سینکلر با خودروی الکتریکی گرفته تا جنرال موتورز با خودروی سلول سوختی و شورولت ولت<sup>۵</sup> خود) در مورد خودروهای الکتریکی خود به لحاظ تجاری ناموفق بودند. مشکل رهبر این است که به دلیل نیاز به هماهنگی تکنولوژی‌های مختلف و خودکفایی در کارهای کسب‌وکار مختلف، هزینه‌های تولید بسیار بالایی دارد. شرکت‌های پیرو نیز به این دلیل جذب می‌شوند که با توسعه صنعت، بنگاه‌های متخصص به تأمین‌کننده منابع مکمل تبدیل می‌شوند. بنابراین بردزای<sup>۶</sup> (شرکت زیرمجموعه یونیلور<sup>۷</sup>) برای پیشگامی در صنعت تولید غذای منجمد بریتانیا مجبور بود زنجیره کاملی از سردخانه‌ها و امکانات توزیع غذای منجمد را راه‌اندازی کند. تازه‌واردان بعدی توانستند به خدمات سردخانه‌های عمومی و شرکت‌های ترابری مجهز به یخچال اتکا کنند.

1. Alexander Bell  
5. Chevrolet Volt

2. Elisha Gray  
6. Bird's Eye

3. Celera  
7. Unilever

4. National Institutes of Health



«توانایی ایجاد یک استاندارد: همان‌گونه که در ادامه این فصل خواهیم دید برخی از بازارها حول یک استاندارد فنی فعالیت می‌کنند. هرچه اهمیت استانداردهای فنی بالاتر باشد مزایای پیشگامی به منظور تأثیرگذاری بر آن استانداردها و در دست گرفتن تغییرات بازار مورد نیاز برای ایجاد رهبری بیشتر است. پس از تعیین یک استاندارد، جایگزینی آن بسیار دشوار می‌شود. آی‌بی‌ام با سیستم عامل OS/۲ خود در برابر موقعیت بائبات ویندوز مایکروسافت موفقیتی کسب نکرد. لینوکس در کسب سهم بازار از ویندوز موفق شده است. با این وجود، دلیل اصلی این امر، رایگان بودن لینوکس است.

جدول ۳،۹ رهبران، پیروان و موفقیت در صنایع نوظهور

محصول	نوآور	پیرو	برنده
هواپیمای جت	دو هاویلند (کومت)	بوئینگ ۷۰۷	پیرو
شیشه فلوت	پیلکینگتون	کورنینگ	رهبر
اسکتر اشعه ایکس	ایمی	جنرال الکتریک	پیرو
کامپیوتر شخصی اداری	زیراکس	آی بی ام	پیرو
ویدئو	امپکس / سونی	ماتسوشیتا	پیرو
دوربین فوری	پولاروید	کداک	رهبر
اجاق مایکروویو	ریتون	سامسونگ	پیرو
دستگاه بازی ویدئویی	آتاری	نیتندو / سونی	پیروان
پوشک یک بار مصرف	پروکتر اند گمبل	کیمبرلی-کلارک	رهبر
دیسک فشرده	سونی / فیلیپس	ماتسوشیتا، پایونیر	رهبر
مرورگر وب	نت اسکپ	مایکروسافت	پیرو
موتور جستجوی وب	لیکوس	گوگل	پیرو
پخش کننده موسیقی ام پی تری	دایموند مالتی مدیا	اپل (آیپاد)	پیرو
سیستم عامل برای گوشی های موبایل	سیمبین	مایکروسافت	رهبر (تا ۲۰۱۰)
پرینتر لیزری	زیراکس، آی بی ام	کنون	پیرو
فلش مموری	توشیبا	سامسونگ، اینتل	پیروان
کتاب خوان الکترونیک	سونی (دیجیتال ریدر)	آمازون (کیندل)	پیرو
شبکه اجتماعی	سیکس دکری دات کام	فیسبوک	پیرو

زمان‌بندی بهینه به منابع و قابلیت‌های در اختیار بنگاه نیز بستگی دارد. شرکت‌های مختلف دارای بازه‌های استراتژیک (دوره‌های زمانی که منابع و قابلیت‌های آن‌ها با فرصت‌های موجود در بازار همسواست) متفاوتی هستند. بنگاهی کوچک و مبتنی بر تکنولوژی ممکن است گزینه‌ای جز پیشگامی در نوآوری نداشته باشد. فرصت آن، کسب مزیت پیشگام بودن<sup>۱</sup> و سپس ایجاد منابع مکمل مورد نیاز پیش از ورود رقبای قدرتمندتر است. برای بنگاه‌های بزرگ موجود با منابع مالی و قابلیت‌های قوی تولید، بازاریابی و توزیع، بازه استراتژیک احتمالاً طولانی‌تر و دیرتر است. ریسک‌های پیشگام شدن برای بنگاه موجود که باید از اعتبار و برند خود محافظت کند بیشتر است در حالی که بهره‌برداری موثر از منابع مکمل آن معمولاً نیازمند بازاری توسعه یافته‌تر است. مثال‌های زیر را در نظر بگیرید:

❖ در کامپیوترهای شخصی، اپل پیشگام بود و آی بی ام پیرو. زمان‌بندی ورود احتمالاً برای هر دو بهینه بود. منابع اپل، چشم‌انداز استیو جابز و نبوغ فنی استیو ورنیاک بود؛ این شرکت تنها با پیشگام شدن می‌توانست به موفقیت امیدوار باشد. آی بی ام قدرت زیادی در تولید، توزیع و اعتبار بالایی داشت. این شرکت حتی می‌توانست بدون یک مزیت تکنولوژی آشکار، مزیت رقابتی ایجاد کند. کلید موفقیت آی بی ام این بود که ورود خود را تا زمانی به تأخیر بیندازد که بازار به اندازه‌ای توسعه یابد که نقاط قوت آی بی ام حداکثر تأثیر را داشته باشند.

❖ در نبرد مرورگرها بین نت اسکپ<sup>۲</sup> و مایکروسافت، مایکروسافت فرصت پیروی از شرکت پیشگام (نت اسکپ) را داشت. قابلیت‌های عظیم مایکروسافت در توسعه، بازاریابی و توزیع و از همه مهم‌تر، پایگاه عظیم سیستم عامل ویندوز نصب شده آن امکان رسیدن به موقعیت برتر اولیه نت اسکپ را برای آن فراهم کرد.

❖ هرچند جنرال الکتریک چند سال پس از ای ام آی<sup>۳</sup> وارد بازار اسکنرهای سی تی شد اما به دلیل توانایی خود در به کارگیری قابلیت‌های گسترده تکنولوژیکی، تولید، فروش و خدمات مشتری در حوزه محصولات الکترونیکی پزشکی توانست در عرض چند سال ای ام آی را شکست بدهد.

موثرترین استراتژی‌های شرکت‌های پیرو آن استراتژی‌هایی هستند که انتقال یک محصول جدید از بازار تخصصی به بازار انبوه را آغاز می‌کنند. طبق نظر مارکیدز<sup>۴</sup> و گروسکی<sup>۵</sup>، شرکت‌های

1. first-mover advantage  
5. Geroski

2. Netscape

3. EMI

4. Markides

رهبران موفق در محصولات جدیدی پیشگام هستند که دارای تکنولوژی های جدید و کارکردهای جدید است. گسترش جاویژه بازار به یک بازار انبوه از طریق کاهش هزینه و افزایش کیفیت، شانس پیش روی شرکت های پیرو است. زمان بندی حائز اهمیت است. دان سول<sup>۱</sup> معتقد است که استراتژی یک پیرو موفق مستلزم «انتظار فعال» است؛ شرکت باید پیشرفت های بازار را پایش کند و در عین حال که برای ورود به بازار بزرگ آماده می شود منابع و قابلیت ها را جمع آوری کند.

### مدیریت ریسک ها

صنایع نوظهور، پرمخاطره هستند. دو دلیل اصلی عدم اطمینان عبارتند از:

- «عدم اطمینان تکنولوژیکی»<sup>۲</sup> ناشی از غیر قابل پیش بینی بودن تکامل تکنولوژی و پویایی پیچیده ای است که از طریق آن ها استandarدهای فنی و طراحی های غالب انتخاب می شوند. درک رویدادها پس از وقوع آن ها آسان است اما پیش بینی نحوه تکامل تکنولوژی ها و صنایع استفاده کننده از آن ها براساس برآوردها دشوار است.
- «عدم اطمینان بازار»<sup>۳</sup> به اندازه و نرخ رشد بازار محصولات جدید مرتبط است. وقتی زیراکس اولین دستگاه کپی کاغذ ساده خود در سال ۱۹۵۹، اپل اولین کامپیوتر شخصی خود در سال ۱۹۷۷ یا سونی واکمن خود را در سال ۱۹۷۹ معرفی کردند هیچ یک تصویری راجع به اندازه بازار بالقوه نداشتند. پیش بینی تقاضای محصولات جدید، خطرناک است - بیشتر تکنیک های پیش بینی براساس اطلاعات گذشته هستند. پیش بینی تقاضای محصولات جدید یا معمولاً براساس قیاس است یا نظر خبرگان (برای مثال تکنیک دلفی، نظرو تجربه خبرگان را ترکیب می کند).

اگر مدیران نتوانند تکنولوژی و تقاضا را پیش بینی کنند آنگاه برای مدیریت ریسک باید نسبت به روندهای نوظهور آگاه باشند و در عین حال تماس خود با ریسک را از طریق اجتناب از تعهدات در مقیاس بزرگ کاهش دهند. استراتژی های مفید برای کاهش ریسک عبارتند از:

- «همکاری با مصرف کنندگان مرجع»<sup>۴</sup>: در طول مراحل اولیه توسعه صنعت، پایش دقیق روندهای بازار و الزامات مشتری و پاسخ به آن ها برای اجتناب از خطاهای بزرگ در تکنولوژی و طراحی، ضروری است. ون هپپل<sup>۵</sup> معتقد است که مصرف کنندگان مرجع، منبعی برای هدایت شاخص های بازار هستند، می توانند به توسعه محصولات

1. Don Sull  
5. Von Hippel

2. technological uncertainty

3. market uncertainty

4. lead users

و فرایندهای جدید کمک کنند و یک جریان نقدی اولیه را برای تأمین هزینه‌های توسعه ارائه می‌کنند. در زمینه نرم‌افزارهای کامپیوتری، نسخه‌های بتا منتشر می‌شوند تا مشتاقان کامپیوتر آن را آزمایش کنند. شرکت نایکی دو مجموعه مصرف‌کننده مرجع دارد: ورزشکاران حرفه‌ای که روند پوشاک ورزشی را تعیین می‌کنند و اعضای گروه‌ها و هنرمندان که در روندهای مد شهری پیشرو هستند. در بخش ارتباطات و هوافضا، قراردادهای دفاعی دولت، نقش مهمی در توسعه تکنولوژی‌های جدید ایفا می‌کند.

❖ کاهش خطرریسک: ریسک‌های مالی صنایع نوظهور را می‌توان با اقدامات مالی و عملیاتی که تماس بنگاه با شرایط سخت را به حداقل می‌رسانند، کاهش داد. بنگاه‌ها می‌توانند با اجتناب از بدهی و پایین نگه داشتن هزینه‌های ثابت، اهرم‌های مالی و عملیاتی خود را کاهش دهند. برون‌سپاری و اتحاد استراتژیک نیز می‌تواند سرمایه‌گذاری و هزینه‌های ثابت را پایین نگه دارد.

❖ انعطاف‌پذیری: عدم اطمینان، واکنش‌های سریع در برابر رویدادهای پیش‌بینی نشده را ضرورت می‌بخشد. دستیابی به این انعطاف‌پذیری به معنای آزاد گذاشتن گزینه‌ها و به تأخیر انداختن تعهد به یک تکنولوژی خاص تا زمان شکوفایی پتانسیل آن است. شرکت‌های بزرگ و دارای منابع غنی، فرصت دنبال کردن گزینه‌های استراتژیک مختلف را دارند (کیسول استراتژی ۲۰۹).

## رقابت بر سر استانداردها

در فصل قبلی اشاره کردیم که ایجاد استانداردها یکی از رویدادهای مهم در تکامل صنعت است. با ظهور اقتصاد دیجیتال و شبکه‌ای، بازارها بیش از پیش تحت تأثیر استانداردها قرار گرفتند. توانایی تأثیرگذاری بر یک استاندارد یا حتی مالکیت آن به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها حائز اهمیت است. در واقع، مالکیت استاندارد صنعت، پتانسیل ایجاد بازدهی را فراهم می‌کند که با هیچ یک از انواع دیگر مزیت رقابتی قابل مقایسه نیست. جدول ۴٫۹ برخی از شرکت‌هایی را نشان می‌دهد که در یک دسته محصول خاص، استانداردهای فنی مهم مختص خود را دارند.

## کپسول استراتژی ۲،۹

گزینه‌های خود را آزاد نگه دارید: مایکروسافت در سیستم عامل‌ها

- در سال ۱۹۸۸ زمانی که در حول محوطه کامدکس (نمایشگاه تجاری بزرگ سالانه صنعت کامپیوتر) پرسه می‌زدم می‌توانستم اضطراب را در میان شرکت‌کنندگان حس کنم. از زمان تولد کامپیوتر شخصی آی بی ام در شش سال قبل، سیستم عامل دیسکی (DOS) مایکروسافت، استاندارد غیر رسمی کامپیوترهای شخصی بود. اما اکنون داس داشت کهنه می‌شد. همه می‌خواستند بدانند که چه چیزی جایگزین آن خواهد شد.
- اپل کامپیوتر در اوج قدرت خود، یکی از بزرگ‌ترین غرفه‌ها را در اختیار داشت که سیستم عامل گرافیکی خیره‌کننده مکینتاش را به نمایش گذاشته بود ... دو اتحاد متفاوت از شرکت‌های بزرگ شامل آی تی اند تی، اچ پی و سان میکروسیستمز، نسخه‌های گرافیکی یونیکس را ارائه کردند ... و آی بی ام در حال تبلیغ OS/۲ جدید خود بود.
- در میان این عدم اطمینان، کنجکاوی بسیار زیادی درباره غرفه مایکروسافت وجود داشت که شبیه به بازارهای خاورمیانه‌ای شده بود. در یک گوشه، شرکت در حال پیش نمایش سیستم ویندوز بسیار انتقادبرانگیز خود بود ... در گوشه‌ای دیگر، مایکروسافت آخرین نسخه از داس را تبلیغ می‌کرد. در جایی دیگر، در حال نمایش OS/۲ خود بود که به همراه آی بی ام طراحی شده بود. علاوه بر این، مایکروسافت در حال نمایش نسخه‌های جدید وُرد و اکسل بود که بر روی کامپیوترهای مک اپل در حال اجرا بود. در نهایت، در گوشه‌ای دورتر، مایکروسافت یونیکس SCO را نمایش می‌داد ....
- یکی از خریداران شرکتی که در کنار من ایستاده بود زیر لب می‌گفت: «قرار است با این چه کار کنم؟». ستون‌نویسان نوشتند که مایکروسافت سرگردان است و مدیر عامل و مدیر ارشد عملیاتی آن (بیل گیتس) هیچ استراتژی‌ای ندارد.

■ هرچند نتیجه این داستان اکنون کاملاً معلوم است اما برای افرادی که در سال ۱۹۸۸ در محوطه کامدکس حضور داشتند مشخص نبود که کدام سیستم عامل پیروز خواهد شد. مایکروسافت در مواجهه با این عدم اطمینان تنها استراتژی درست را دنبال کرد: شرط بندی روی همه اسب‌ها.

جدول ۲,۹ نمونه‌ای از شرکت‌هایی که دارای استانداردهای صنعت غیررسمی هستند		
شرکت	دسته محصول	استاندارد
مایکروسافت	سیستم عامل کامپیوتر شخصی	ویندوز
اینتل	ریزپردازنده‌های کامپیوتر شخصی	سری ایکس ۸۶
سونی / فیلیپس	دیسک‌های فشرده	فرمت CD-ROM
آرم (هلدینگ)	ریزپردازنده برای دستگاه‌های موبایل	معماری آرم
شرکت اوراکل	زبان برنامه‌نویسی برای برنامه‌های وب	جاوا
راکول و تری کام	مودم‌های ۵۶ کیلو بیت	V۹۰
کوالکام	ارتباط بی‌سیم سلولی دیجیتال	CDMA
ادوبی سیستمز	فرمت فایل مشترک برای ایجاد و مشاهده اسناد	فرمت سند قابل حمل ادوبی
ادوبی سیستمز	انیمیشن صفحات وب	ادوبی فلش
ادوبی سیستمز	زبان توضیحات صفحه برای چاپ سند	پست اسکریپت
برش	سیستم‌های ترمز ضد قفل	ABS و TCS (سیستم کنترل کشش)
ایماکس کورپوریشن	تصویربرداری سینمایی و سیستم نمایش	IMAX
اپل	سیستم دانلود موسیقی	آیتونز/ آپاد
سونی	دی وی با وضوح بالا	بلوری
ان تی تی داکومو	سیستم پرداخت از طریق تلفن همراه	Osaifu-Keitai

یکی از مشخصات بیشتر این شرکت‌ها این است که این استانداردها سود ایجاد شده و ارزش سهامدار قابل توجهی دارند.

## انواع استاندارد

استاندارد، قالب، واسطه، یا سیستمی است که قابلیت همکاری را فراهم می‌کند. پیروی از استانداردها به ما امکان می‌دهد تا میلیون‌ها صفحه وب مختلف را جستجو کنیم، مطمئن شویم که لامپ‌های تولیدشده هر تولیدکننده‌ای با لامپ‌های تولیدکننده دیگر تناسب دارد و ترافیک لس آنجلس را (در بیشتر مواقع) روان نگه داریم. استانداردها می‌توانند عمومی یا خصوصی باشند.

« استانداردهای عمومی (یا آزاد) آن استانداردهایی هستند که به طور رایگان یا با هزینه‌ای جزئی در اختیار همه هستند. آن‌ها معمولاً هیچ مالکیت فکری اختصاصی ندارند یا صاحبان مالکیت فکری، دسترسی به آن را رایگان کرده اند (نظیر لینوکس). استانداردهای عمومی از سوی هیئت‌های عمومی و اتحادیه‌های صنعتی تعیین می‌شود. بنابراین استاندارد تلفن همراه GSM را موسسه استانداردهای مخابراتی اروپا تعیین کرده است. پروتکل‌های اینترنتی (استانداردهای کنترل آدرس دهی و مسیریابی اینترنتی) عمدتاً عمومی هستند. آن‌ها تحت نظارت چند هیئت بین‌المللی هستند از جمله کارگروه مهندسی اینترنت.

« استانداردهای خصوصی (اختصاصی)، استانداردهایی هستند که در آن تکنولوژی‌ها و طراحی در اختیار شرکت‌ها یا افراد است. اگر من تکنولوژی داشته باشم که به یک استاندارد تبدیل بشود می‌توانم این تکنولوژی را در محصولی که دیگران خریداری می‌کنند قرار دهم (مایکروسافت ویندوز) یا مجوز آن را به افراد دیگری که می‌خواهند از آن استفاده کنند (CDMA کوآلکام) بفروشم.

استانداردها را می‌توان بر اساس مرجع تعیین‌کننده آن نیز دسته‌بندی کرد. استانداردهای اجباری از سوی دولت‌ها تعیین می‌شود و اجبار قانونی پشت آن قرار دارد. آن‌ها شامل استانداردهای مرتبط با مشخصات ایمنی و ساخت خودرو و پخش تلویزیونی می‌شود. استانداردهای غیررسمی از طریق پذیرش داوطلبانه تولیدکنندگان و کاربران پدید می‌آید. جدول ۴/۹ نمونه‌هایی از این استانداردها را نشان می‌دهد.

یکی از مشکلات استانداردهای غیررسمی این است که ظهور آن‌ها خیلی طول می‌کشد و منجر به سرمایه‌گذاری‌های مجدد و تأخیر در توسعه بازار می‌شود. ۴۰ سال طول کشید تا معیار راه آهن استاندارد در آمریکا پذیرفته شود. یکی از دلایل تبدیل آرام تجهیزات مخابراتی بی‌سیم در

آمریکا از تکنولوژی آنالوگ به دیجیتال، رقابت مستمر بین استانداردهای TDMA و CDMA بود. در مقابل، اروپا به طور رسمی GSM (یکی از استانداردهای وابسته به TDMA) را در سال ۱۹۹۲ پذیرفت. تأخیر در ظهور یک استاندارد می‌تواند کل تکنولوژی را از بین ببرد. عدم موفقیت صدای چهاربعدی برای جایگزینی صدای استریوفونیک در طول دهه ۱۹۷۰ ناشی از استانداردهای فنی ناسازگار بود که تولیدکنندگان محصولات صوتی، شرکت‌های ضبط موسیقی و مصرف‌کنندگان را از سرمایه‌گذاری در این تکنولوژی منع می‌کرد.

### دلایل ظهور استانداردها: آثار ناشی از شبکه<sup>۱</sup>

استانداردها در بازارهایی به وجود می‌آیند که در معرض آثار ناشی از شبکه هستند. هروقت که ارزش یک محصول برای یک مشتری به تعداد سایر کاربران آن محصول بستگی داشته باشد آثار ناشی از شبکه به وجود می‌آید. نمونه‌ای کلاسیک از آثار ناشی از شبکه، تلفن است. از آنجایی که رضایت حاصل از صحبت با خود در تلفن، کم است ارزش یک تلفن برای هر کاربر به تعداد سایر کاربران متصل به همان سیستم تلفن بستگی دارد. این محصول با بیشتر محصولات تفاوت دارد. وقتی بعد از چند کلاس خسته‌کننده درس یک لیوان نوشیدنی گلنلیوت<sup>۲</sup> برای خودم می‌ریزم لذت من به تعداد افراد دیگری که در دنیا در حال نوشیدن گلنلیوت هستند بستگی ندارد. در واقع، برخی از محصولات ممکن است آثار ناشی از شبکه منفی داشته باشند- در صورتی که بسیاری از افراد دیگر همان محصول را خریداری‌کننده ارزش محصول پایین است. اگر من ۳۰۰۰ دلار برای کت و شلوار نقره‌ای جورجیوآرمانی<sup>۳</sup> خرج کنم و بیستمی از همکاران من در جشن کریسمس دانشکده، همان لباس را پوشیده اند رضایت من کاهش می‌یابد.

آثار ناشی از شبکه مستلزم آن نیست که همه از یک محصول یا حتی یک تکنولوژی استفاده کنند بلکه مستلزم آن است که محصولات متفاوت از طریق شکل‌هایی از واسط مشترک با یکدیگر سازگار باشند. در مورد سرویس تلفن بی‌سیم، «تأجایی که دسترسی به شبکه مورد نظر است» اهمیتی ندارد که سرویس خود را از ای تی اند تی، نسکتل<sup>۴</sup> یا تی موبایل<sup>۴</sup> خریداری کنم زیرا سازگاری بین تمام شبکه‌ها امکان اتصال را فراهم می‌کند. این موضوع برای راه آهن نیز صادق است؛ اگر من در حال حمل ذغال سنگی از وایومینگ به بوستون باشم انتخاب شرکت راه آهن برای من اهمیتی ندارد. برخلاف دهه ۱۸۷۰، اکنون همه شرکت‌های راه آهن از یک

1. network externality

2. Armani

3. Nextel

4. T-Mobile



معیار استاندارد استفاده می‌کنند و باید دسترسی به «حمل و نقل عمومی» را برای ترن‌های سایر شرکت‌ها ارائه کنند.

آثار ناشی از شبکه دلایل مختلفی دارد:

« محصولاتى که در آن کاربران به یک شبکه متصل می‌شوند؛ تلفن‌ها، سیستم‌های راه آهن و گروه‌های پیام‌دهی فوری ایمیل، شبکه‌هایی هستند که در آن کاربران به یکدیگر متصل می‌شوند. نرم‌افزارهای برنامه کاربردی (برنامه‌های صفحه گسترده یا بازی‌های ویدئویی) نیز کاربران را متصل می‌کنند - آن‌ها می‌توانند فایل‌ها را به اشتراک بگذارند و به صورت تعاملی بازی کنند. آثار ناشی از سطح کاربر ممکن است از هویت اجتماعی نیز به وجود بیاید. من نمایش جایزه اسکار را در تلویزیون مشاهده می‌کنم نه به این خاطر که از آن‌ها لذت می‌برم، به این دلیل که برای صحبت با همکاران خود در اتاق استادان دانشکده، چیزی برای گفتن داشته باشم.

« در دسترس بودن محصولات و خدمات مکمل؛ در جایی که محصولات به صورت سیستم مصرف می‌شوند در دسترس بودن محصولات و خدمات مکمل به تعداد مشتریان آن سیستم بستگی دارد. مشکل اصلی اپل در بازار کامپیوتر این است که به دلیل آن که مکینتاش تنها بر روی ۹٪ از کامپیوترهای شخصی نصب شده است شرکت‌های نرم‌افزاری برتر، برنامه‌های کاربردی کمی برای مکینتاش می‌نویسند. من به جای یک فراری تستاروسا تصمیم می‌گیرم سوار یک فورد فوکوس بشوم زیرا می‌دانم که اگر این خودرو در ۳۰۰ کیلومتری بیسمارک داکوتای شمالی از کار بیفتد، دسترسی به قطعات یدکی و خدمات تعمیر آن بسیار آسان‌تر خواهد بود.

« صرفه‌جویی در هزینه‌های تعویض؛ با خرید محصول یا سیستمی که پر استفاده است امکان آن که مجبور شوم هزینه‌های تعویض را تحمل کنم کمتر است. با خرید مایکروسافت آفیس به جای لوتوس اسمارت سوئیت، احتمال بیشتری وجود دارد که در صورت حضور در دانشگاهی دیگر به عنوان استاد مهمان، از هزینه‌های آموزش مجدد و تبدیل فایل اجتناب کنم.

نتیجه آثار ناشی از شبکه این است که باعث ایجاد بازخورد مثبت می‌شوند. پس از آن که یک تکنولوژی یا سیستم، رهبری بازار را به دست آورد درصد زیادی از خریداران جدید را جذب می‌کند. در مقابل، پس از دست دادن رهبری بازار، احتمال یک ریزش مارپیچی خریداران

وجود دارد. این فرایند، تجمع<sup>۱</sup> نامیده می‌شود؛ پس از رسیدن به یک حد معین، نیروهای جمعی، توقف‌ناپذیر می‌شوند. نتیجه، گرایش به بازار «برنده، صاحب همه چیز می‌شود» است. آن بازارهایی که در معرض آثار ناشی از شبکه قابل توجهی هستند معمولاً تحت نفوذ یک تأمین‌کننده قرار می‌گیرند (برای مثال، مایکروسافت در سیستم عامل کامپیوتر شخصی و برنامه‌های کاربردی اداری، ای بی<sup>۲</sup> در حراج‌های اینترنتی).

استانداردهای فنی و طراحی، پس از ایجاد شدن معمولاً غیر قابل تغییر هستند. جایگزینی استانداردها به دلیل بهبود و اصلاح مستمر تکنولوژی و طرح غالب، دشوار است. حتی زمانی که استاندارد موجود، اساساً نامطلوب‌تر است به دلیل وابستگی جمعی، ممکن است جایگزینی تکنولوژی بهتری اتفاق نیفتد. نمونه کلاسیک آن چیدمان حروف QWERTY ماشین‌های تحریر است. طراحی آن در سال ۱۸۷۳ بر اساس نیاز به کاهش سرعت تایپ به منظور جلوگیری از گیر کردن کلیدهای ماشین تحریر بود. هرچند مشکل گیر کردن کلیدها به سرعت برطرف شد اما چیدمان حروف QWERTY، با وجود کیبورد ساده شده دوارک (DSK) که ارگونومیک‌تر بود و در سال ۱۹۳۲ ثبت شده بود، باقی مانده است.

### پیروزی در نبرد استانداردها

در بازارهایی که در معرض آثار ناشی از شبکه هستند، کنترل بر روی استاندارد، مبنای اصلی مزیت رقابتی است. در این مورد سونی و اپل نمونه‌هایی غیر معمول هستند زیرا در نبرد بر سر استانداردهای خود شکست خوردند (به ترتیب در ویدئوها و کامپیوترهای شخصی) اما به صورت فاتحان در بازارهای دیگر بازگشتند. بیشتر شرکت‌های شکست‌خورده در نبرد استانداردها (لوتوس<sup>۳</sup> در نرم‌افزار صفحه گسترده، نت اسکپ در مرورگرها، وردپرفکت در نرم‌افزار پردازش کلمات) به حاشیه تاریخچه تکنولوژی رانده شدند. از این نبرد استانداردها درباره طراحی یک استراتژی پیروز در بازارهای در معرض آثار ناشی از شبکه چه چیزهای می‌توانیم یاد بگیریم؟ اولین مسئله کلیدی، تعیین این موضوع است که در حال رقابت در بازاری هستیم که حول یک استاندارد فنی جمع خواهد شد یا خیر. این کار مستلزم تحلیل دقیق وجود آثار ناشی از شبکه و دلایل آن است.

دومین مسئله استراتژیک در تعیین استانداردها، شناسایی نقش بازخورد مثبت است؛ تکنولوژی‌ای که بتواند به سرعت رهبری را تثبیت کند به سرعت نهض بازار را به دست خواهد

1. tipping

2. eBay

3. Lotus

آورد. طبق نظر شاپیرو و واریان<sup>۱</sup> ایجاد یک «دسته بزرگ‌تر» مستلزم انجام موارد زیر است:

- ◀ پیش از ورود به نبرد، اتحادها را ایجاد کنید: شما به پشتیبانی مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان محصولات مکمل و حتی رقبای خود نیاز خواهید داشت. حتی قوی‌ترین شرکت‌ها هم نمی‌توانند به تنهایی وارد نبرد استانداردها شوند.
- ◀ بازار را قبضه<sup>۲</sup> کنید: سریع وارد شوید، توسعه محصول با چرخه سریع را محقق کنید، با مشتریان مهم، قراردادهای اولیه را ببندید و قیمت‌گذاری نفوذی را انتخاب کنید.
- ◀ انتظارات را مدیریت کنید: نکته کلیدی در مدیریت بازخورد مثبت، متقاعد کردن مشتریان، تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان کالاهای مکمل درباره این موضوع است که شما پیروز خواهید شد. این انتظارات در آینده صحت وقوع خود را تضمین می‌کند. ترویج و تبلیغ سونی پیش از معرفی پلی استیشن ۲ در آمریکا و اروپا در اکتبر سال ۲۰۰۰، تلاشی در جهت متقاعد کردن مشتریان، خرده‌فروشان و سازندگان بازی (مبنی بر این که این محصول، پرفروش‌ترین محصول مصرفی الکترونیکی دهه جدید است) و به موجب آن، خنثی کردن تلاش‌های سگا و نینتندو برای ایجاد سیستم‌های رقیب خود بود.

درسی که از نبردهای استاندارد کلاسیک در گذشته می‌گیریم این است که به منظور ایجاد رهبری اولیه و حداکثر کردن آثار بازخورد مثبت، شرکت‌ها باید ارزش خلق شده از تکنولوژی را با سایر گروه‌ها (مشتریان، رقبای سازندگان محصولات مکمل و تأمین‌کنندگان) تقسیم کنند. اگر شرکتی تلاش کند تا سهمی بیش از حد از ارزش خلق شده را تصاحب کند در ایجاد یک دسته به اندازه کافی بزرگ برای کسب رهبری بازار موفق نخواهد بود (کپسول استراتژی ۳/۹). در نتیجه، نبردهای استاندارد جدید مستلزم اتحادهای بزرگ هستند که در آن صاحب استاندارد، حمایت سازندگان محصولات مکمل و رقبای آتی را جلب می‌کند. در منازعه بین سونی (بلوری) و توشیبا (اچ‌دی-دی وی دی) در سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸، هریک از طرفین، استودیوهای فیلم‌سازی، بنگاه‌های نرم‌افزاری و تولیدکنندگان کامپیوتر و محصولات مصرفی الکترونیکی را با استفاده از مشوق‌هایی نظیر پرداخت نقدی مستقیم به خدمت گرفتند. پیوستن وارنر برادرز<sup>۳</sup> به اردوگاه سونی، برای چرخش ناگهانی بازار به نفع سونی حائز اهمیت بود. اما به نظر می‌رسد که تمام عواید مالی حاصل از پیروزی مالکیت استاندارد دی وی دی صرف هزینه‌های این نبرد شد.

1. Shapiro and Varian

2. preempt

3. Warner Brothers

دستیابی به سازگاری با محصولات موجود، یکی از موضوعات مهم در نبرد استانداردها است. مزایا معمولاً به رقیبی تعلق می‌گیرد که به جای درپیش گرفتن یک استراتژی انقلابی<sup>۱</sup>، یک استراتژی تکاملی<sup>۲</sup> را انتخاب می‌کند (یعنی سازگاری رو به عقب را فراهم می‌کند). یکی از مزایای مهم سونی پلی استیشن ۲ نسبت به مایکروسافت ایکس باکس و نینتندو کیوب، سازگاری آن با پلی استیشن ۱ بود. با این وجود، سازگاری محدود پلی استیشن ۳ با پلی استیشن ۲ یکی از مشکلات متعددی بود که موفقیت پلی استیشن ۳ را کاهش داد.

منابع اصلی مورد نیاز برای پیروزی در نبرد بر استانداردها چیست؟ شاپیرو و وارین بر این موارد تأکید می‌کنند:

- ◀ کنترل بر روی پایگاه موجود مشتریان
- ◀ مالکیت حقوق دارایی فکری در تکنولوژی جدید؛
- ◀ توانایی نوآوری به منظور توسعه پیشرفت تکنولوژی اولیه و انطباق با آن؛
- ◀ مزیت پیشگام بودن؛
- ◀ نقاط قوت در محصولات مکمل (برای مثال، اینتل با ارتقای استانداردهای خود در باس‌ها، چیپ‌ست‌ها، کنترلرهای گرافیکی و واسط‌های بین مادربرد و سی‌پی‌یوها استاندارد خود را در ریزپردازنده‌ها حفظ کرده است)؛
- ◀ اعتبار (شهرت)<sup>۳</sup> و نام برند.

### کپسول استراتژی ۳،۹

فرصت‌سازی از طریق به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها؛ درس‌هایی از ویدئوها و کامپیوترهای شخصی

سودآوری از استانداردها در ابتدا مستلزم تعیین استاندارد و سپس حفظ منفعتی اختصاصی در استاندارد به منظور تملک بخشی از ارزش آن است. موازنه‌ای بین این دو حالت وجود دارد - هرچه ارزشی که شرکت برای تملک آن تلاش می‌کند بیشتر باشد ایجاد حمایت زود هنگام برای تکنولوژی خود دشوارتر است. نبرد استانداردها در ویدئوها و کامپیوترهای شخصی را در نظر بگیرید.

در ویدئوها، فرمت VHS شرکت ماتسوشیتا در برابر فرمت بتاماکس سونی پیروز

1. revolutionary strategy

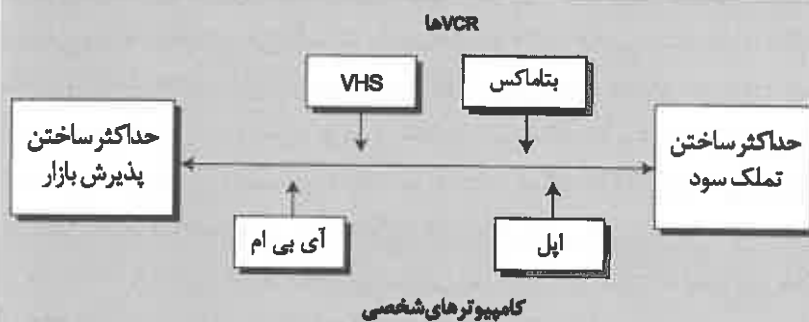
2. evolutionary strategy

3. reputation

شد نه به دلیل برتری فنی VHS بلکه (در مقابل کنترل اختصاصی سختگیرانه سونی بر روی بتاماکس)، ماتسوشیتا حق مجوز سیستم خود را به شارپ، فیلیپس، جی‌ای، آر‌سی‌ای و سایر شرکت‌ها فروخت که امکان به دست آوردن رهبری بازار را برای آن فراهم کرد.

در کامپیوترهای شخصی، آی بی‌ام در تعیین استاندارد بسیار موفق بود که تا حد زیادی به این دلیل بود که این شرکت دسترسی به تکنولوژی خود را محدود نکرد. مشخصات محصول آن به طور آزادانه در دسترس «شبیه‌سازها» بود و تأمین‌کنندگان (از جمله مایکروسافت و اینتل) در عرضه آن‌ها با ریزپردازنده‌ها و سیستم عامل ام اس داس آزاد بودند. آی بی‌ام در تعیین استاندارد بسیار موفق بود اما موفق به تملک بیشتر ارزش حاصل از آن نشد زیرا هیچ منفعت اختصاصی قابل توجهی را در این استاندارد حفظ نکرد - این شرکت‌های اینتل و مایکروسافت بودند که مالکیت فکری اصلی را در اختیار گرفتند. برای اپل، وضعیت برعکس بود. این شرکت کنترل شدید بر روی سیستم عامل مکینتاش خود را حفظ کرد و به سود بالایی دست یافت اما فرصت تعیین استاندارد صنعت را از دست داد. موازنه بین پذیرش تکنولوژی در بازار و تصاحب بازده تکنولوژی در شکل ۵،۹ نشان داده شده است.

شکل ۵،۹ نبرد استاندارد‌ها در دهه ۷۰ و ۸۰: دستگاه‌های ضبط ویدئو و کامپیوترهای شخصی



صاحبان استانداردهای فنی با درک درس‌های این دو رقابت کلاسیک، ارزش بیشتری را به سازندگان محصولات مکمل، رقبا و مشتریان واگذار کردند تا رهبری

بازار را تثبیت کنند. در نبرد مرورگرها در سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸، نت اسکایپ (نوکیتر) و مایکروسافت (اکسپلورر)، مجبور به واگذار کردن محصولات خود شدند. در حال حاضر شرکت‌ها به دنبال راه‌هایی برای همراه کردن پذیرش بازار با تملک ارزش هستند. ادوبی، نرم‌افزار ادوبی ریدر خود را به پایگاه کاربران گسترده‌تری واگذار کردند اما نرم‌افزار مورد نیاز برای ایجاد اسناد پی‌دی‌اف را پولی کرد.

با آشناتر شدن با پویایی‌های رقابت استاندارد‌ها، شرکت‌ها خیلی پیشتر از تاریخ انتشار محصول اقدامات استراتژیک خود را انجام می‌دهند. در نتیجه، نبرد استاندارد‌ها پیش از پیش به معنای مدیریت انتظارات است. همچنین شرکت‌ها آگاهی بیشتری نسبت به بروز نقاط تجمع پیدا می‌کنند. در نتیجه، نبرد استاندارد سریع‌تر حل می‌شود: در بخش دی‌وی‌دی‌های با وضوح بالا، بین معرفی اچ دی وی دی توشیبا و خروج این شرکت از بازار ۱۹ ماه کامل طول کشید.

### پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی ایجاد شرایط برای نوآوری

همان‌طور که پیشتر اشاره کردیم تدوین استراتژی را نمی‌توان از پیاده‌سازی آن جدا کرد. این موضوع در هیچ کجا مشخص‌تر از کسب‌وکارهای مبتنی بر تکنولوژی نیست.

تا کنون راجع به توانایی ظهور مزیت رقابتی از نوآوری و راجع به طراحی استراتژی‌های مبتنی بر تکنولوژی آموختیم اما کمتر درباره شرایطی صحبت کرده‌ایم که در آن نوآوری محقق می‌شود. اگر نتوانیم در مرحله اول نوآوری را ایجاد کنیم تحلیل استراتژیک دقیق راجع به نحوه کسب درآمد از نوآوری بی‌فایده خواهد بود. می‌دانیم که نوآوری مستلزم منابع خاصی است (افراد، امکانات، اطلاعات و زمان) اما مانند سایر قابلیت‌ها، هیچ رابطه‌ای از پیش تعیین شده‌ای بین ورودی تحقیق و توسعه و خروجی نوآوری وجود ندارد. بهره‌وری تحقیق و توسعه شدیداً به شرایط سازمانی بستگی دارد که نوآوری را پرورش می‌دهند. این شرایط چه هستند و چگونه آن‌ها را ایجاد می‌کنیم؟

در ابتدا بیایید تفاوت اساسی بین اختراع و نوآوری را بررسی کنیم. هرچند این فعالیت‌ها مکمل هستند اما به منابع و شرایط سازمانی متفاوتی نیاز دارند. در حالی که اختراع به خلاقیت بستگی دارد نوآوری به مشارکت و یکپارچگی بین وظیفه‌ای نیاز دارد.

## مدیریت خلاقیت

**شرایط برای خلاقیت؛** اختراع، فعالیتی خلاقانه است که به دانش و تخیل نیاز دارد. خلاقیتی که باعث اختراع می‌شود معمولاً فعالیتی فردی است که رابطه‌ای معنادار بین مفاهیم یا اشیائی برقرار می‌کند که پیش از این مرتبط نبوده‌اند. این بازتعریف می‌تواند اتفاقی باشد؛ سببی که بر سر ایزاک نیوتن افتاد یا جیمزوات که در حال مشاهده کتری در حال جوش بود. خلاقیت با صفات فردی خاص مرتبط است. افراد خلاق معمولاً کنجکاو، خیال‌پرداز، ماجراجو، قاطع، شوخ طبع، با اعتماد به نفس، ریسک‌پذیر، اهل تفکر ورک هستند.

خلاقیت فردی همچنین به محیط سازمانی بستگی دارد که در آن کار می‌کنند - این موضوع همان‌طور که برای نقاشان و مجسمه سازان مکتب فلورانس و ونیزی صادق بود در مورد پژوهشگران و مهندسان شرکت‌های آمگن<sup>۱</sup> و گوگل نیز صدق می‌کند. تعداد کمی از آثار بزرگ هنری یا اختراعات برجسته حاصل نبوغ فردی بوده است. خلاقیت در ارتباط انسانی تحریک می‌شود؛ بهره‌وری آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه شدیداً به شبکه‌های ارتباطی بستگی دارد که مهندسان و دانشمندان ایجاد می‌کنند. یکی از تسهیل‌کننده‌های مهم ارتباط، بازی کردن است که یک محیط پرس و جورا ایجاد می‌کند، افکار را از قیود معمول رها می‌سازد و فرصت ایجاد روابط جدید را از طریق سازماندهی مجدد ایده‌ها و ساختارها با فاصله‌ای مطمئن از واقعیت فراهم می‌کند. ماهیت بازی کردن این است که امکان شکل‌های نامحدود آزمایشگری را فراهم می‌کند. توانایی انجام آزمایش‌های کم هزینه به دلیل پیشرفت در مدلسازی و شبیه‌سازی کامپیوتری بسیار گسترش یافته است که امکان تولید نمونه اولیه و انجام تحقیقات بازار به صورت سریع و مجازی را فراهم می‌کند.

**سازماندهی برای خلاقیت؛** خلاقیت مستلزم سیستم‌های مدیریتی است که کاملاً با سیستم‌های مدیریتی مناسب برای کارایی، تفاوت دارد. به طور خاص، افراد خلاق معمولاً در برابر انواع مختلف محرک‌ها واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها مایل هستند در فرهنگی تساوی‌گرا با فضا و منابع کافی کار کنند تا فرصت مستقل بودن، تجربه آزادی و لذت بردن از اجرای کاری را فراهم کنند از نظر آن‌ها این موضوع در عملکرد استراتژیک بنگاه تمایز ایجاد می‌کند. تشویق، به رسمیت شناختن و فرصت‌های آموزش و رشد حرفه‌ای مهم‌تر از پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی

هستند. پرورش اراده خلق کردن ممکن است به میزانی از آزادی و انعطاف‌پذیری نیاز داشته باشد که با روش‌های مرسوم منابع انسانی در تعارض است. در شرکت گوگل، مهندسان آزادی عمل قابل توجهی در مورد پیوستن به پروژه‌ها دارند.

محیط‌های سازمانی مساعد برای خلاقیت معمولاً پرورش دهنده رقابتی است. خلاقیت، مستلزم محیط کاری است که امن است اما ساده‌گیر نیست. دوروتی لئونارد<sup>۱</sup> به مزایای سایش خلاق<sup>۲</sup> در تیم‌های نوآور اشاره می‌کند - پرورش نوآوری از طریق ارتباط شخصیت‌ها و دیدگاه‌های مختلف، مدیران باید در برابر وسوسه مشابه‌سازی به جای پذیرش تنوع مشخصه‌های شناختی و رفتاری درون گروه‌های کاری مقاومت کنند - ایجاد تیم‌های عقل جمعی<sup>۳</sup>. بهره‌برداری از تنوع ممکن است به تعارض سازنده نیاز داشته باشد. جلسات تیم توسعه مایکروسافت به خاطر انتقاد آزادانه و اختلاف شدید معروف هستند. چنین تعارضی می‌تواند موجب پیشروی به سمت راهکارهای بهتر شود.

جدول ۵/۹ برخی از مشخصه‌های سازمان‌های نوآور را با مشخصه‌های سازمان‌هایی مقایسه می‌کند که برای کارایی عملیاتی طراحی شده‌اند.

### از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی

**متعادل کردن خلاقیت و جهت‌گیری تجاری؛** برای آن که خلاقیت برای شرکت و جامعه، ارزش‌آفرین باشد باید هدایت و کنترل شود. متعادل کردن آزادی خلاق با نظم و یکپارچگی، یکی از مسائل مهم شرکت‌هایی نظیر اپل و گوگل است که خود را در لبه نوآوری قرار می‌دهند. این مشکل در شرکت‌های رسانه‌ای بسیار حادتر است؛ دو فرهنگ دنباله‌روی و خلاقیت، دو دنیای مجزا و با هم ناسازگار هستند. بسیاری از شرکت‌های خلاق را نوآوران سرخورده‌ای ایجاد کرده‌اند که شرکت‌های قبلی خود را ترک کرده‌اند. خرید شرکت پیکسار از سوی دیزنی در سال ۲۰۰۶ به دلیل تمایل آن به تقویت مجدد فیلم‌های انیمیشن خود بود. با این حال جان لاستر<sup>۴</sup> از شرکت پیکسار که به سمت ریاست استودیوی انیمیشن دیزنی منصوب شده بود ۲۰ سال قبل به خاطر حمایت از انیمیشن کامپیوتری از دیزنی اخراج شده بود! در مقابل، شروع قابل توجه مجموعه‌های تلویزیونی موفق در شبکه HBO بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۷ توانایی قابل توجه آن برای ترکیب خلاقیت با تیزبینی تجاری را نشان می‌دهد.

1. Dorothy Leonard  
4. John Lasseter

2. creative abrasion

3. whole brain teams



جدول ۵,۹ مشخصات سازمان‌های «عملیاتی» و «نوآور»

سازمان عملیاتی	سازمان نوآور
<p>ساختار</p> <p>بوروکراتیک تخصصی سازی و تقسیم کار کنترل سلسله مراتبی مرزهای سازمانی تعریف شده</p>	<p>سازماندهی تخت بدون کنترل سلسله مراتبی تیم‌های پروژه‌ای فعالیت محور مرزهای سازمانی فازی</p>
<p>فرایندها</p> <p>تأکید بر حذف تغییرات (مثل شش سیگما) کنترل بالا به پایین کنترل‌های مالی سختگیرانه</p>	<p>تأکید بر افزایش تغییرات کنترل همراه با آزادی برای تشویق تولید ایده برنامه‌ریزی استراتژیک منعطف و کنترل مالی</p>
<p>سیستم‌های پاداش</p> <p>جبران خدمات مالی ارتقا در سلسله مراتب نمادهای قدرت و اعتبار</p>	<p>استقلال به رسمیت شناختن مشارکت برابر در کسب و کارهای جدید</p>
<p>افراد</p> <p>کارمندیابی و جذب بر اساس نیازهای ساختار سازمانی برای مهارت‌های خاص است؛ متخصصان واحدی و ستادی، مدیران کل و کارگران</p>	<p>نیاز اصلی به ایده آفرینانی است که دانش فنی مورد نیاز را با صفات شخصی خلاق داشته باشند مدیران باید به عنوان حامیان و رهبر ارکستر عمل کنند.</p>
منبع: جی کی گالریث و آر کی کازانجیان، پیاده‌سازی استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و فرایندها ویرایش دوم، ۱۹۸۶	

در صورتی که استعداد خلاقانه بر نیاز بازار متمرکز شود می‌تواند به موفقیت تجاری برسد. تعداد کمی از اختراعات مهم فقط بر اثر تکنولوژی‌ها ایجاد شده‌اند؛ تقریباً تمام اختراعات از مواجهه با مشکلات عملی به دست آمده‌اند. اختراع فرایند کپی زیراکس (زیروگرافی) توسط چستر کارلسون (یکی از نمایندگان ثبت حق اختراع) به این دلیل بود که او از کار خسته‌کننده کپی کردن درخواست‌های حق اختراع برای ارسال به اداره حق اختراع آمریکا درمانده شده بود. این ضرب‌المثل قدیمی که «نیاز، مادر اختراع است» توضیح می‌دهد که چرا مشتریان منابع غنی نوآوری هستند - آن‌ها به دقت محصولات و خدمات موجود را با نیازهای خود منطبق می‌کنند. مشارکت مشتریان در فرایند نوآوری، مرحله اول در حرکت به سمت نوآوری باز است (که در ادامه درباره آن بحث خواهیم کرد).

رویکردهای سازمانی نسبت به مدیریت نوآوری؛ تطبیق خلاقیت با اثربخشی تجاری، یکی از چالش‌های مهم طراحی سازمانی است. همان‌طور که جدول ۵٫۹ نشان می‌دهد الزامات سازمانی دو گونه سازمانی بسیار متفاوت است. راهکار سازمانی (که در فصل ۶ بررسی کردیم) حاصل تطبیق تمایز و یکپارچگی است. کارکردهای خلاق و عملیاتی سازمانی به ساختارها و سیستم‌های متفاوتی نیاز دارد. با این حال، کلید نوآوری موفق در ادغام خلاقیت و تخصص تکنولوژیکی با قابلیت‌های تولید، بازاریابی، تأمین مالی، توزیع و پشتیبانی از مشتری است. دستیابی به این یکپارچگی، دشوار است. تنش بین بخش‌های عملیاتی و نوآور، غیر قابل اجتناب است. نوآوری، روال‌های موجود را برهم می‌ریزد و وضع موجود را تهدید می‌کند. هرچه جنبه عملیاتی و اداری سازمان قوی‌تر باشد مقاومت در برابر نوآوری بیشتر است. مقابله کارکنان نیروی دریایی آمریکا در برابر شلیک مستمر به هدف (نوآوری‌ای که بهبودهای شگرفی در دقت توپخانه‌های دریایی ایجاد می‌کند) این مقاومت در برابر نوآوری را نشان می‌دهد.

با افزایش اهمیت نوآوری برای شرکت‌های جا افتاده، مدیران عامل به دنبال تقلید انعطاف‌پذیری، خلاقیت و روحیه کارآفرینی شرکت‌های نوپای مبتنی بر تکنولوژی بوده‌اند. ابتکارات سازمانی که هدف آن‌ها تشویق توسعه محصول جدید و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های جدید است عبارتند از:

۱. تیم‌های توسعه محصول بین وظیفه‌ای<sup>۱</sup>: مشخص شده است که این تیم‌ها مکانیزم‌های موثری برای ادغام خلاقیت با اثربخشی وظیفه‌ای هستند. روش‌های مرسوم برای توسعه محصول جدید مستلزم فرایندی ترتیبی است که در آزمایشگاه پژوهشی شرکت آغاز شده و سپس به «آن سوی دیوار» یعنی بخش‌های مهندسی، تولید، مالی و غیره می‌رود. شرکت‌های ژاپنی پیشگام تیم‌های توسعه محصول مستقل بودند که کارکنان آن‌ها از دیوارتمان‌های مختلف جدا شده بودند و رهبران‌ها یک مدیر تیم «بانفوذ» بود که می‌توانست تیم را از نفوذ بی‌مورد شرکتی محافظت کند. مشخص شده است که این تیم‌ها در به کارگیری مجموعه‌ای گسترده از دانش تخصصی و از آن مهم‌تر، ادغام سریع و منعطف آن دانش (برای مثال، از طریق ساخت سریع نمونه اولیه و مهندسی همزمان<sup>۲</sup>) موثر هستند.

◀ **قهرمانان محصول:** این افراد اولاً ابزاری را برای وارد کردن خلاقیت فردی به داخل فرایندهای سازمانی و ثانیاً مرتبط کردن اختراع به تجاری سازی متعاقب آن را فراهم می کنند. نکته کلیدی، فراهم کردن امکان رهبری تیم هایی که آن ایده ها را ارائه می کنند برای افرادی است که منبع ایده های خلاقانه هستند- علاوه بر این فراهم کردن امکان استمرار این رهبری در مراحل تجاری سازی. شرکت هایی که دائماً در نوآوری موفق می شوند دارای توانایی طراحی فرایندهای سازمانی هستند که عزم افراد برای موفقیت و تعهد آن ها به نوآوری های خود را جذب، هدایت و بهره برداری می کنند. دلیل ایجاد قهرمانان محصول این است که این افراد متعهد می توانند مقاومت در برابر تغییر را درون سازمان از بین ببرند و اشتیاقی را ایجاد کنند که باعث جلب مشارکت دیگران شده و یکپارچگی بین وظیفه ای را ایجاد می کند. مطالعه شون<sup>۱</sup> بر روی ۱۵ نوآوری مهم نشان می دهد که: « ایده جدید یا قهرمان پیدا می کند یا از بین می رود». به طور مشابه، مطالعه ای بر روی ۴۳ جفت نوآوری موفق و غیرموفق در بریتانیا نشان داد که یکی از عوامل اصلی تمایز نوآوری موفق، وجود یک «نوآور کسب و کار»<sup>۲</sup> برای اعمال رهبری کارآفرینی است. شرکت تری ام سابقه ای طولانی در استفاده از قهرمانان محصول برای توسعه ایده های محصول جدید و تبدیل آن ها به کسب و کارهای جدید دارد (کپسول استراتژی ۴/۹).

◀ **خرید نوآوری:** تشخیص این موضوع که شرکت های نوپای کوچک مبتنی بر تکنولوژی دارای مزایایی در مراحل اولیه فرایند نوآوری هستند در حالی که شرکت های بزرگ دارای قابلیت های برتر هستند، شرکت های بزرگ را تشویق کرده تا عملکرد تکنولوژیکی خود را با خرید نوآوری از سایر بنگاه ها بهبود بخشند. این خریدها می تواند شامل خرید حق مجوز، خرید حق اختراعات یا خرید کل شرکت باشد. در زمینه بیوتکنولوژی، شرکت های داروسازی پیشگام این نوع برون سپاری نوآوری هستند. شرکت های داروسازی علاوه بر خرید مجوزهای حق اختراعات دارو، عقد قراردادهای بازاریابی و خرید بنگاه های بیوتک تخصصی (از جمله خرید گین تک<sup>۳</sup> از سوی روشه<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۹، ایکاس<sup>۵</sup> از سوی الی لیلی<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۷، چیرون<sup>۷</sup> از سوی نوارتیس<sup>۸</sup> در سال ۲۰۰۶، سیوس<sup>۹</sup> از سوی جانسون اند جانسون در سال ۲۰۰۳) اتحادهای پژوهشی را با

1. product champions      2. Schön      3. business innovator      4. Genentech      5. Roche  
6. ICOS      7. Eli Lilly      8. Chiron      9. Novartis      10. Scious

متخصصان بیوتک ایجاد کرده اند. در زمینه تجهیزات مخابراتی، سیسکو سیستمز، موقعیت برجسته خود در تکنولوژی های تعویض پروتکل اینترنتی را از طریق خرید بنگاه های کوچک مبتنی بر تکنولوژی ایجاد کرد- این شرکت به تنهایی ۵۵ عدد از این بنگاه ها را بین سال های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۰ خریداری کرد.

نوآوری باز: تغییر از سیستم های نوآوری با یکپارچگی عمودی (که در آن شرکت ها تکنولوژی های خود را به صورت داخلی ایجاد می کنند و سپس از آن در داخل سازمان استفاده می کنند) به سیستم هایی با بازارمحوری بیشتر (که در آن شرکت ها تکنولوژی را خریداری می کنند و در عین حال مجوز تکنولوژی های مختص خود را می فروشند) راه را برای ایده های نوآوری باز فراهم کرده است. با افزایش نیاز نوآوری به یکپارچگی تکنولوژی های مختلفی که اغلب از حوزه های علمی مجزای سنتی به دست می آید، بنگاه ها مجبور شده اند تا تأمین تکنولوژی خود و به اشتراک گذاری دانش تخصصی را به صورت گسترده تر بررسی کنند. شواهدی که نشان می دهد ارتباط بیرونی، نوآوری را ارتقا می دهد تمایل بنگاه ها به جستجوی دانش تکنولوژیکی از خارج از مرزهای خود را افزایش داده است. نوآوری باز مستلزم ایجاد شبکه ای از روابط مشارکتی است که شامل قراردادهای صدور مجوز، برون سپاری قطعات، پژوهش های مشترک، توسعه محصول مشارکتی و حل مسئله غیررسمی و مبادله ایده ها است. کپسول استراتژی ۵/۹ رویکرد شرکت پروکتر اند گمبل به نوآوری باز را توضیح می دهد.

مراکز رشد سازمانی: این مراکز توسعه کسب و کار برای تأمین مالی و پرورش کسب و کارهای جدید تأسیس شده اند. این مراکز بر اساس تکنولوژی هایی است که به صورت داخلی ایجاد شده اند اما کاربردهای محدودی در کسب و کارهای موجود شرکت دارند. مراکز رشد سازمانی در طول پیشرفت سریع فناوری اطلاعات در اواخر دهه ۱۹۹۰ (وقتی شرکت ها با پتانسیل ارزش آفرینی قابل توجه ناشی از تأسیس و سپس توسعه کسب و کارهای جدید مبتنی بر تکنولوژی مواجه شدند) بسیار معروف شدند. با وجود یک منطق استراتژیک و سازمانی جامع، تعداد کمی از واحدهای رشد شرکت های بزرگ به موفقیت پایدار دست یافتند و از میان واحدهای رشد موفق نیز تعدادی به بنگاه های سرمایه گذاری مخاطره پذیر فروخته شده است. طبق نظر همل و

پراها لاد، یکی از مشکلات اصلی این است: «بسیاری از مراکز رشد سازمانی به پناهگاه ایده‌های غیرمحبوبی تبدیل شدند که در داخل سازمان از آن‌ها پشتیبانی نمی‌شد.» برخی از شرکت‌های پیشرو با وجود پیشینه نامتعادل خود موفقیت قابل توجهی در معرفی فرایندهای شرکت برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید بر اساس نوآوری‌های ایجادشده به صورت داخلی تجربه کرده‌اند. کپسول استراتژی ۶/۹ رویکرد آی بی ام و سیسکو سیستمز را توضیح می‌دهد.

#### کپسول استراتژی ۴/۹

##### نوآوری در تری ام: نقش قهرمان محصول

با مقدار کمی شروع کن و بساز

ما منتظر رئیس یا معاون بخش تحقیق و توسعه نمی‌مانیم تا فرضاً بگویند بسیار خوب، تری ام در صبح روز دوشنبه قصد دارد وارد فلان کسب‌وکار شود. در مقابل، ترجیح می‌دهیم فردی را در آزمایشگاه‌های خود یا واحدهای بازاریابی یا تولید خود ببینیم که ایده‌ای را که راجع به آن فکر کرده ارائه کند. آنگاه وقتی او بتواند افراد پیرامون خود از جمله سرپرست خود را متقاعد کند که ایده جالبی را به دست آورده است او را به عنوان «مدیر پروژه» ای با بودجه کم منصوب می‌کنیم و اجازه می‌دهیم آن را پیش ببرد. این کار در کل ۶۰ سال سابقه این شرکت باعث موفقیت بوده است. آیا کسب‌وکار جدیدی را راه انداختید؟ انگیزه؟ قطعاً پول. اما این راه حل نیست. راه حل ... تبدیل شدن به مدیر کل یک کسب‌وکار جدید... داشتن چنین پروژه جالبی که مدیریت فقط درباره خواستن یا نخواستن آن نظر بدهد. (باب آدامز، معاول تحقیق و توسعه شرکت تری ام)

##### اسکاج لایت

فردی این سوال را مطرح کرد: چرا تری ام دانه‌های شیشه‌ای نمی‌سازد زیرا کاربرد دانه‌های شیشه‌ای در بزرگراه‌ها در حال افزایش است؟ ... من مدت کوتاهی را در دیپارتمان مواد معدنی بر روی دانه‌های شیشه‌ای رنگی کار کرده‌ام و درباره ویژگی‌های بازتابی آن‌ها چیزهایی آموخته‌ام. و به عنوان یک فعالیت فوق برنامه کوچک تلاش کرده‌ام تا پلاک‌های نورانی را تولید کنم.

خب، این سوال و پروژه آزمایشگاه اوقات فراغت من دست به دست هم داد و من را برای جستجوی محل کاربرد دانه‌های شیشه‌ای در بزرگراه‌ها ترغیب کرد. ما مکانی را پیدا کردیم که دانه‌های شیشه‌ای بر روی بزرگراه پخش می‌شود و مشاهده کردیم که این دانه‌های شیشه‌ای در شب یک خط آشکارتر را فراهم می‌کنند... بنابراین (از آنجایی که یک شرکت تولید روکش بودیم و احتمالاً بیش از دیگران راجع به قراردادن ذرات بر روی منسوجات اطلاع داشتیم) کاملاً طبیعی بود که نتیجه بگیریم می‌توانیم دانه‌های شیشه‌ای را به صورت بسیار دقیق بر روی یک برگ کاغذ پیوشانیم.

پس این کاری بود که انجام دادیم. اولین نوار بازتابی که ساختیم صرفاً یک نوار دوجداره بود - دانه‌های شیشه‌ای بر روی یک طرف و چسب در طرف دیگر پخش شده بود. ما تعدادی از آن‌ها را در سنت پل آماده کردیم و با همکاری واحد بزرگراه آن‌ها را کار گذاشتیم. پس از فرارسیدن اولین سرما و سپس گرما همانطور که تصور می‌کردیم دریافتیم که چیز زیادی راجع به چسب‌ها در تمام شرایط آب و هوایی نمی‌دانیم زیرا تصور می‌کردیم...

در داخل شرکت به دنبال مهارت‌هایی در حوزه‌های مرتبط گشتیم. دانش موجود در کسب‌وکار کاغذ سنباده در مورد نحوه ساخت این کاغذ ضد آب را استخراج کردیم. از تخصص افراد بام سازی خود که با این موضوع آشنایی داشتند استفاده کردیم. وارد بخش تولید چسب و نوار خود شدیم تا ببینیم چگونه می‌توانیم نواری را تولید کنیم که بهترین بزرگراه بچسبد.

محصول به دست آمده، «اسکاج لایت» نامیده شد. کاربرد اصلی آن در علائم بازتابی بود؛ اندکی بعد، تری ام بازار مربوط به علائم بزرگراهی را ایجاد کرد. مبدع این محصول (هری هلترز) توجه رئیس بخش محصولات جدید را جلب کرد و او هلترز را تشویق کرد تا برود و این محصول را به فروش برساند. اسکاج لایت با موفقیت مواجه شد و هلترز مدیر کل بخشی شد که برای تولید و بازاریابی آن ایجاد شده بود.

## کپسول استراتژی ۵,۹

## ابتکار نوآوری باز پروکتر اند گمبل

در سال ۲۰۰۰، مشخص شد که رویکرد تمرکز داخلی پروکتر اند گمبل نسبت به نوآوری و توسعه محصول جدید نمی‌تواند اهداف رشدی را که خود شرکت تعیین کرده بود محقق کند. این شرکت با وجود ۷۵۰۰ نفر نیروی پژوهشی، برآورد می‌کند که به ازای هریک از دانشمندان پژوهشی خود احتمالاً ۲۰۰ نفر در بیرون شرکت وجود دارند که می‌توانند در فعالیت‌های توسعه پی‌اند جی به آن کمک کنند. وقتی مدیرعامل (ای جی لافی) شرکت را برای به دست آوردن ۵۰٪ نوآوری آن از بیرون شرکت به چالش کشید جستجوی یک مدل نوآوری جدید آغاز شد.

مدل نوآوری ارتباط و توسعه این شرکت به دنبال «شناسایی ایده‌های آینده‌دار در سراسر دنیا و اعمال قابلیت‌های تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی و خرید خود بر آن‌ها به منظور ایجاد سریع‌تر محصولات بهتر و ارزان‌تر است».

نقطه شروع، شناسایی چیزی است که پروکتر اند گمبل به دنبال آن است. این رویکرد، اجتناب از نوآوری «آسمان آبی» و دنبال کردن ایده‌هایی است که پیش از این به صورت موفق در یک محصول، یک نمونه اولیه یا یک تکنولوژی وارد شده است. تمرکز بر جستجوی تمام کسب‌وکارها نیازمند شناسایی ده نیاز برتر مشتری بود. این نیازها عبارتند از: «کاهش چین‌ها، بهبود بافت و کشش پوست... محصولات کاغذی نرم‌تر با قدرت بیشتر جذب آب». سپس این نیازها به الزامات فنی خاص تبدیل می‌شوند: برای مثال، راهکارهای بیوتکنولوژی که امکان عملکرد بهتر شوینده‌ها در دمای پایین را فراهم می‌کند. سپس با شناسایی ابتکاراتی که با حوزه‌های قدرت برند تناسب دارند («مجاورت‌ها») و ابتکاراتی که امکان تقویت حوزه‌های تکنولوژی استراتژیک مهم پی‌اند جی را فراهم کرده است («بازی‌های فکری تکنولوژی») اولویت‌ها مجدداً مرتب می‌شود.

شبکه نوآوری پروکتر اند گمبل تعدادی از سازمان‌ها را در بر می‌گیرد:

- در پروکتر اند گمبل، ۷۰ کارآفرین تکنولوژی مسئول ایجاد قراردادهای خارجی و جستجوی نوآوری در مناطق خاص و تمرکز بر حوزه‌های محصول یا تکنولوژی خاص.

■ **تأمین‌کنندگان.** پروکتراند گمبل دارای یک محیط فناوری اطلاعات است که امکان به اشتراک‌گذاری دستورالعمل‌های تکنولوژی با تأمین‌کنندگان آن را فراهم می‌کند. این کار با جلسات منظم بین مدیران عامل شرکت و مدیران عامل در تأمین‌کنندگان مختلف انجام می‌شود که فرصت‌های توسعه متقابل را جستجو می‌کنند.

■ **کارگزاران تکنولوژی.** پروکتراند گمبل یکی از اعضای (و در برخی از موارد، عضو مؤسس) تعدادی از شبکه‌های مهم کارگزاری تکنولوژی است. این شبکه‌ها عبارتند از ناین سیگما<sup>۱</sup> که شرکت‌ها را با دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های خصوصی، هیئت‌های دولتی، مشاوران و سایر ارائه‌کنندگان راهکار مرتبط می‌کند؛ اینوستیو<sup>۲</sup> که راهکارها را برای مشکلات علمی سازماندهی می‌کند؛ یوراینکور<sup>۳</sup>، شبکه‌ای از دانشمندان و مهندسان بازنشسته؛ و یت تودات کام<sup>۴</sup> یک بازار آنلاین برای سرمایه فکری.

این شبکه‌ها مجموعه متعددی از پیشنهادات و طرح‌های پیشنهادی را ایجاد می‌کنند که در ابتدا از طریق فهرست آنلاین پروکتراند گمبل بررسی و توزیع می‌شوند. سپس شناسایی طرح‌های پیشنهادی جالب، دنبال کردن این طرح‌ها به همراه تأمین‌کننده خارجی از طریق گروه توسعه کسب و کار خارجی پروکتراند گمبل و سپس وارد کردن آن ابتکار به فرایند توسعه محصول خود به مدیران اجرایی درون گروه‌های تجاری بستگی دارد.

تا سال ۲۰۰۵، مبدأ ۳۵٪ از محصولات جدید پروکتراند گمبل، بیرون از شرکت بود. برخی از موفق‌ترین محصولات جدید این شرکت (از جمله شوینده لباس سوئیفر، لوازم آرایش اولی<sup>۵</sup>، مسواک شارژی کرست) را تولیدکنندگان بیرونی آغاز کرده‌اند.

#### کپسول استراتژی ۶٫۹

**پروژه نوآوری در آی بی ام و سیسکو سیستمز**

آی بی ام از همایش نوآوری (یکی از فرایندهای جمعی هم‌اندیشی آنلاین) برای تولید، انتخاب و توسعه ایده‌های کسب‌وکار جدید استفاده می‌کند. همایش ۲۰۰۶



بر اساس شناسایی اولیه ۲۵ خوشه تکنولوژی گروه‌بندی شده در شش دسته گسترده بود. وب سایت‌هایی برای تمام خوشه‌های تکنولوژی ساخته شد و برای یک دوره زمانی ۷۲ ساعته، کارکنان آی بی إم، خانواده و دوستان آن‌ها و تأمین‌کنندگان و مشتریان از سراسر دنیا دعوت شدند تا به ایده‌های نوآوری بر اساس این تکنولوژی‌ها کمک کنند. ۱۵۰ هزار شرکت‌کننده مجموعه پیشنهادات گسترده و متنوعی را ارائه کردند که در معرض نرم افزار متن کاوی و نقد و بررسی ۵۰ مدیرعامل و متخصص فنی بود که برای شناسایی ایده‌های آینده‌دار در ۹ تیم مجزا کار می‌کردند. مرحله بعدی این همایش، ایده‌های نوآورانه منتخب را در معرض نظرات و بررسی جامعه آنلاین قرار می‌داد. پس از این مرحله یک فرایند بررسی دیگر انجام می‌شد که در آن ۱۰ طرح پیشنهادی برتر انتخاب می‌شد و بودجه‌ای ۱۰۰ میلیون دلاری برای توسعه آن‌ها اختصاص می‌یافت. ایده‌های کسب و کار انتخاب شده شامل سرویس ترجمه بلادرنگ زبان خارجی، سیستم‌های پرداخت درمانی هوشمند، برنامه‌های کاربردی فناوری اطلاعات برای پروژه‌های محیطی و اینترنت سه بعدی بودند. کسب و کارهای جدید به عنوان پروژه‌های رشد آغاز می‌شدند و سپس به یکی از گروه‌های کسب و کار آی بی إم منتقل می‌شدند. کسب و کارهای جدید علاوه بر ارتباطات بخشی مورد بررسی ماهانه مدیریت ارشد شرکت آی بی إم قرار می‌گرفتند.

سیسکو سیستمز، گروه کسب و کار تکنولوژی نوظهور خود را با هدف ایجاد ۲۰ کسب و کار جدید تا سال ۲۰۱۲ ایجاد کرد. در عرض ۱۸ ماه، ۴۰۰ ایده برای کسب و کارهای جدید بر روی سایت ویکی سیسکو ارسال شد و گروه کسب و کار تکنولوژی نوظهور توسعه تعدادی از این پیشنهادات را شروع کرده است از جمله تله پرژنس<sup>۱</sup>، یک سیستم امنیتی نظارت ویدئویی و یک سرور سیستم قابلیت همکاری متقابل و مشارکت ای پی برای خدمات اضطراری. تا سال ۲۰۰۸، تله پرژنس به عنوان یک گروه کسب و کار منظم تأسیس شد. همانند همایش نوآوری آی بی إم، یکی از ویژگی‌های کلیدی مدل رشد سیسکو، ارتباط نزدیک آن با بقیه شرکت است؛ گروه تکنولوژی نوظهور بخشی از سازمان تحقیق و توسعه سیسکو است و مدیریت ارشد سیسکو از جمله مدیرعامل (جان چمبرز<sup>۲</sup>) در آن مشارکت دارند.

## خلاصه

در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی، پرورش نوآوری و بهره‌برداری از آن، منبع اصلی مزیت رقابتی و کانون تدوین استراتژی است. با این حال ابزارهای اصلی تحلیل استراتژی، مشابه ابزارهایی هستند که پیش از این در این کتاب مشاهده کردیم. مسائل استراتژیک بنیادی که با آن سروکار داریم عبارتند از عوامل رقابت در این بازارها، منابع و قابلیت‌هایی که یک بنگاه از طریق آن‌ها می‌تواند مزیت رقابتی را ایجاد کند و طراحی ساختارها و سیستم‌هایی برای پیاده‌سازی استراتژی. با این حال، غیرقابل پیش‌بینی بودن و بی‌ثباتی این صنایع بدین معنا است که تصمیمات استراتژیک در صنایع مبتنی بر تکنولوژی، یک ویژگی بسیار خاص دارد. پویایی‌های قابل توجه این صنایع بدین معنا است که تفاوت بین ارزش‌آفرینی انبوه و شکست تحقیق‌آمیز ممکن است نتیجه خطاهای کوچک در زمان‌بندی یا تصمیمات تکنولوژیکی باشد.

در صنایع مبتنی بر تکنولوژی، رویکردهای سنتی نسبت به استراتژی براساس پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دقیق، ناکافی هستند. ترکیب سرعت و غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییر به معنای آن است که استراتژی‌های موثر آن استراتژی‌هایی هستند که شفافیت چشم‌انداز را با انعطاف‌پذیری و پاسخگویی ترکیب می‌کنند. شرکت‌هایی که در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی موفق شده‌اند شرکت‌هایی هستند که بیشتر مشخصات شفاف و استراتژیک صنایع خود را شناسایی کرده‌اند و با بیشترین اثربخشی با آن انطباق یافته‌اند. در صناعی که بر اثر تغییر تکنولوژیکی متحول شده‌اند (تجهیزات مخابراتی، تصویربرداری پزشکی، ذخیره‌سازی اطلاعات یا تجهیزات ورزشی) شرکت‌هایی پیروز می‌شوند که منشأهای مزیت رقابتی را درک می‌کنند و منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای بهره‌برداری از آن‌ها را جمع‌آوری می‌کنند.

آنچه درباره نحوه رقابت در صنایع مبتنی بر تکنولوژی فرا گرفتیم عبارتند از:

- درک فرایند نوآوری، خصوصاً پیشرفت آن از اختراع تا نوآوری تا اشاعه و برخی از مشخصات این مراحل متفاوت؛
- عوامل تعیین‌کننده سودآوری نوآوری، خصوصاً نقش حقوق مالکیت فکری، پیچیدگی و ضمنی بودن نوآوری، زمان تأخیر و منابع مکمل؛
- طراحی استراتژی‌های نوآوری از جمله تصمیم‌گیری بین پیشگام بودن یا پیرو بودن؛ مزایای نسبی واگذاری مجوز، اتحادها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و بهره‌برداری از توسعه داخلی نوآوری؛ و مدیریت ریسک؛

◀ رقابت بر سر استانداردها مستلزم درک وجود آثار ناشی از شبکه و بهره‌برداری از مکانیزم‌های بازخورد مثبت برای به دست آوردن رهبری بازار است؛ و مدیریت عواملی که مزایای نسبی رهبر بودن یا پیرو بودن در نوآوری را تعیین می‌کنند.

در نهایت، پیاده‌سازی استراتژی در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی را بررسی کردیم عواملی مانند ایجاد ساختار، سیستم‌های مدیریت و جوسازمانی مناسب برای نوآوری. در اینجا برخی از چالش‌های تطبیق شرایط مربوط به خلاقیت با شرایط مورد نیاز برای کارایی عملیاتی و اثربخشی تجاری را شناسایی کردیم.

این معضلات، چالش‌های اصلی مدیران بنگاه‌های مبتنی بر تکنولوژی هستند. یکی از معضلات اصلی این است که نوآوری، فرایندی غیرقابل پیش‌بینی است که مستلزم انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به بازار است، در حالی که به معنای تصمیمات برگشت‌ناپذیر تخصیص منابع و تعهدات بلندمدت است. شرکت‌ها چگونه می‌توانند شرایطی را برای پرورش نوآوری و در عین حال برنامه‌ریزی مسیر توسعه آن ایجاد کنند؟ جان اسکولی<sup>۱</sup> (یکی از مدیران عامل پیشین اپل) بیان می‌کند: مدیریت و خلاقیت حتی ممکن است به عنوان حالاتی متضاد در نظر گرفته شوند. در حالی که مدیریت نیازمند اجماع، کنترل، قطعیت و وضع موجود است، خلاقیت در جهت مقابل رشد می‌کند: غریزه، عدم قطعیت، آزادی و هنجارشکنی.

خوشبختانه، تجربیات شرکت‌هایی نظیر سیسکو سیستمز، تری‌ام، آمگن و آی بی‌ام به راهکارهای این معضلات اشاره می‌کنند. نقش تیم‌های توسعه بین وظیفه‌ای، قهرمانان محصول و نوآوری باز، نمونه‌هایی از ابتکارات سازمانی هستند که بنگاه‌های بزرگ و قدیمی را در حفظ سوابق موثر نوآوری کمک کرده است.

## سوالات خودآموز

۱. ترور بیلیس<sup>۲</sup> (یکی از مخترعان بریتانیایی) در نوامبر سال ۱۹۹۲ درخواست حق اختراعی را برای یک رادیوی موجی به منظور استفاده در مناطقی از آفریقا ارسال کرد که در آن منبع برق وجود نداشت و افراد فقیرتر از آن بودند که هزینه باتری‌ها را بپردازند. او از دورنمای پخش رادیو به عنوان ابزاری برای ارائه آموزش بهداشتی در مناطقی از آفریقا که در اثر بیماری ایدز نابود شده بود، هیجان زده بود. بیلیس پس از حضور در تلویزیون

1. John Scully

2. Trevor Baylis

بریتانیا و آفریقای جنوبی توجه تعدادی از کارآفرینان و شرکت‌های علاقه‌مند به تولید و بازاریابی رادیوی دقیق خود را جلب کرد. اما بیلنس نگران این موضوع بود که حق اختراع او به صورت محدود از اختراع او پشتیبانی می‌کرد؛ بیشتر قطعات اصلی (ژنراتور خودکار و رادیوترانزیستوری) تکنولوژی‌هایی قدیمی بودند. برای بیلنس چه پیشنهادی دارید تا بتواند از اختراع خود بهتر محافظت کند و از آن حداکثر استفاده را ببرد؟

۲. جدول ۱، ۹ نشان می‌دهد که:

الف) حق اختراعات در حفظ نوآوری‌های محصول در زمینه داروها و تجهیزات پزشکی مؤثرتر از غذا یا قطعات الکترونیکی بوده‌اند؛

ب) حق اختراعات در حفظ نوآوری‌های محصول، مؤثرتر از نوآوری‌های فرایند هستند. آیا می‌توانید دلایل آن را ذکر کنید؟

۳. از روی شواهد ارائه شده در جدول ۳، ۹، درباره عوامل تعیین‌کننده پیروزی رهبران یا پیروان در بازار محصولات جدید چه نتایجی می‌گیرید؟

۴. در نبرد بر سر سلطه بر بازار کتاب‌خوان‌های الکترونیک، آمازون (با کیندل ۲) جلوتر از سونی (با ریدر دیجیتال بوک) بود. کیندل ۲ بیشترین تعداد عناوین جدید را در اختیار داشت اما سونی به دلیل قرارداد با گوگل، تعداد زیادی کتاب بدون کپی‌رایت داشت. دلایل آثار ناشی از شبکه در این بازار چیست؟ آیا کتاب‌خوان‌های الکترونیک به یک بازار «برنده همه چیز را می‌برد» تبدیل خواهد شد؟ چرا آمازون توانسته است نسبت به سونی (و سامسونگ) برتری داشته باشد؟ سونی برای برگشت به مبارزه چه کاری می‌تواند انجام بدهد؟

## فصل ۱۰

### مزیت رقابتی در صنایع بالغ

ما به واقع کسب و کاری کم سود هستیم. این بدان معنا است که برای موفقیت مالی باید سخت کار کرد و به جزئیات توجه داشت - موفقیت ما اصلاً تضمین شده نیست. مدیران فروشگاه‌های ما باید دو کار را خوب انجام بدهند: کنترل هزینه‌ها و افزایش فروش. کنترل هزینه را نمی‌توان با تغییر کیفیت محصول، خدمات مشتری یا نظافت رستوران انجام داد بلکه این کار با پایش مستمر «علائم حیاتی» کسب و کار از طریق مشاهدات، گزارش‌ها و تحلیل امکان‌پذیر است. کنترل سهمیه یکی از بخش‌های مهم کسب و کار ما است. برای مثال، هر ساندویچ فیله ماهی ۲۹ گرم مایع سس تارتار و ۱۴ گرم پنیر لازم دارد. مواد اولیه ما به مقدار دقیق تهیه می‌شود و مدیران ما آن‌ها را به صورت مستمر بررسی می‌کنند. مشخصات مکثوب ما برای کاهو بیش از دو صفحه است. سیب زمینی سرخ شده ما باید استانداردهای مربوط به نوع سیب زمینی، محتویات جامد و رطوبت و توزیع طول رشته‌ها را رعایت کند.

ادوارد اچ رنسی<sup>۱</sup>، مدیر عامل و مدیر ارشد عملیاتی مک دونالدز آمریکا

1. Edward H. Rensi

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ مزیت رقابتی در صنایع بالغ
- ◀ مزیت هزینه
- ◀ انتخاب بخش و مشتری
- ◀ تلاش برای ایجاد تمایز
- ◀ نوآوری
- ◀ پیاده‌سازی استراتژی در صنایع بالغ: ساختار، سیستم‌ها و سبک
- ◀ کارایی از طریق بوروکراسی
- ◀ روندهای پیاده‌سازی استراتژی در میان کسب‌وکارهای بالغ
- ◀ استراتژی‌های مربوط به صنایع در حال افول
- ◀ انطباق ظرفیت با تقاضای در حال افول
- ◀ جایگزین‌های استراتژی برای صنایع در حال افول
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

با وجود شیفتگی رسانه‌ها و بازار سهام نسبت به شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی نظیر گوگل، فیسبوک و توییتر واقعیت این است که شرکت‌هایی که معاش خود را از آن‌ها کسب می‌کنیم و بیشتر درآمد خود را صرف آن‌ها می‌کنیم، نسبتاً بالغ هستند. تمام اعضای برجسته ۵۰۰ شرکت برتر فورچون در جهان به صناعی تعلق دارند که بیش از صد سال قدمت دارند؛ نفت، خرده‌فروشی، خودروسازی، خدمات مالی.

صنایع بالغ<sup>۱</sup> با وجود ناهمگونی (که از سالن‌های زیبایی تا تولید فولاد تنوع دارند)، از دیدگاه استراتژیک دارای شباهت‌هایی هستند. هدف این فصل، بررسی مشخصات صنایع بالغ، شناسایی استراتژی‌هایی که می‌توان از طریق آن‌ها مزیت رقابتی را ایجاد کرد و شناسایی نتایجی است که این استراتژی‌ها برای ساختار، سیستم‌ها و سبک رهبری در بر دارند. همان‌گونه

که خواهیم دید بلوغ به معنای عدم وجود فرصت نیست. شرکت‌هایی نظیر اچ‌اند‌ام (پوشاک مد)، ایراسیا (خطوط هوایی)، استارباکس (کافی شاپ) و نیوکورا (فولاد) با موفقیت از استراتژی‌های جدید در بخش‌های بالغ استفاده کرده‌اند. شرکت‌های بالغ معمولاً در بخش‌های بالغ حضور دارند برای مثال، کوکاکولا، اکسون موبیل و اچ‌اس‌بی‌سی هلدینگز در قرن نوزدهم تأسیس شدند اما در طول دو دهه گذشته به ترکیباتی از سودآوری و رشد دست یافته‌اند که موجب حسادت بیشتر شرکت‌های با فناوری بالا است. بلوغ به معنای فقدان نوآوری نیز نیست؛ همان‌طور که مشاهده خواهیم کرد بسیاری از صنایع بالغ در اثر تکنولوژی‌ها و استراتژی‌های جدید متحول شده‌اند. در پایان این فصل خواهید توانست:

- ◀ مشخصات استراتژیک اصلی صنایع بالغ را شناسایی کنید؛
- ◀ عوامل کلیدی موفقیت را در صنایع بالغ شناسایی کنید و استراتژی‌هایی را با هدف بهره‌برداری از آن‌ها تدوین کنید؛
- ◀ ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی را طراحی کنید که بتوانند این استراتژی‌ها را به طور موثر پیاده‌سازی کنند؛
- ◀ مشخصات صنایع در حال افول، فرصت‌های ایجاد سودآوری در آن‌ها و گزینه‌های استراتژی موجود برای بنگاه‌ها را بشناسید.

### مزیت رقابتی در صنایع بالغ

تحلیل ما از چرخه عمر صنعت (فصل ۸) نشان می‌دهد که بلوغ دو نتیجه اصلی برای مزیت رقابتی در بردارد: اولاً بلوغ معمولاً تعداد فرصت‌های ظهور مزیت رقابتی را کاهش می‌دهد؛ ثانیاً این فرصت‌ها را از عوامل مبتنی بر تمایز به عوامل مبتنی بر هزینه تغییر می‌دهد.

کاهش فرصت‌های مزیت رقابتی پایدار در صنایع بالغ ناشی از عوامل زیر است:

- ◀ دامنه کوچک‌تر برای ایجاد مزیت تمایز ناشی از خریداران آگاه‌تر، استانداردسازی محصول و عدم تغییر تکنولوژیکی است.
- ◀ اشاعه تکنولوژی فرایند بدین معنا است که به دست آوردن و حفظ مزایای هزینه دشوار است. مزیت هزینه پس از ایجاد شدن در برابر نوسان نرخ ارز و ظهور رقبای خارجی با نیروی کار ارزان آسیب پذیر است.

◀ زیرساخت بسیار پیشرفته به همراه وجود توزیع‌کنندگان قدرتمند، تهاجم در برابر بنگاه‌های موجود را برای تازه‌واردها آسان‌تر می‌سازد.

وارن بافت (پیرفرزانه اوماها) از واژگان متفاوتی برای انتقال باوری مشابه استفاده می‌کند. او کسب‌وکارها را به «حق امتیازها» و «کسب‌وکارها» تقسیم می‌کند و فرایند بلوغ را به عنوان یکی از تخریب‌کننده‌های ارزش می‌داند که در آن حق امتیازها به کسب‌وکارها تبدیل می‌شوند: حق امتیاز اقتصادی از محصول یا خدمتی به دست می‌آید که (۱) مورد نیاز یا مطلوب باشد؛ (۲) مشتریان هیچ جایگزینی برای آن متصور نباشند؛ و (۳) در معرض تنظیم قیمت نباشد. حق امتیازها نرخ‌های بالایی از بازده سرمایه را به دست می‌آورند... و می‌توانند سوء مدیریت را تحمل کنند... در مقابل، «کسب‌وکار»، فقط در صورتی سود فوق‌العاده‌ای به دست می‌آورد که یک اپراتور کم هزینه باشد یا عرضه محصول یا سرویس آن سخت‌گیرانه باشد. و برخلاف حق امتیاز، مدیریت ضعیف می‌تواند یک کسب‌وکار را از بین ببرد.

این روند به سمت کاهش جذابیت بازار، یکی از تهدیدات دائمی در صنایع بالغ است. گرایش به سرمایه‌گذاری بیش از حد در ظرفیت، بین‌المللی شدن و شباهت کالایی، رقابت قیمتی را تشدید می‌کند و به دست آوردن مزیت رقابتی را دشوار می‌سازد و حفظ آن را حتی سخت‌تر می‌سازند.

### مزیت هزینه

به همان اندازه‌ای که مزیت تمایز در بسیاری از صنایع بالغ از بین می‌رود، هزینه به عنوان عامل کلیدی موفقیت بروز می‌کند. دلایل اصلی هزینه پایین چیست؟ سه عامل هزینه معمولاً بسیار مهم هستند:

◀ **صرفه‌جویی ناشی از مقیاس:** در صنایع سرمایه‌بر یا در جایی که تبلیغات، توزیع یا توسعه محصول جدید، عنصر مهمی در هزینه کل است صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، منبع مهم تفاوت‌های هزینه در بین بنگاه‌ها است. افزایش استانداردسازی که با بلوغ همراه می‌شود تأثیر زیادی در بهره‌برداری از این صرفه‌جویی ناشی از مقیاس دارد. در بخش خودروسازی، همچون بسیاری از صنایع تولیدی دیگر، تکامل صنعت در اثر تلاش برای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس پیش رفته است. اهمیت صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در صنایع بالغ به این دلیل است که ارتباط بین بازده سرمایه‌گذاری و سهم بازار در صنایع بالغ، قوی‌تر از صنایع نوظهور است.



◀ **ورودی‌های ارزان:** جستجوی ورودی‌های ارزان، دلیل مهاجرت صنایع بالغ از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال صنعتی شدن دنیا است. اما دسترسی به ورودی‌های ارزان لزوماً به معنای برقراری عملیات در هند یا ویتنام نیست. بنگاه‌های موجود می‌توانند درگیر دستمزدها و مزایای بالا، روش‌های کاری ناکارآمد و سربار بالایی ناشی از دوران رونق شوند. شرکت‌های تازه‌وارد به صنایع بالغ ممکن است از طریق خرید کارخانه و تجهیزات در سطوح ارزان و با کاهش هزینه‌های کارگر به مزیت هزینه دست پیدا کنند. شرکت والرو انرژی<sup>۱</sup> بزرگ‌ترین شرکت پالایش نفت در آمریکا است؛ این شرکت، پالایشگاه‌های زیان‌ده را از شرکت‌های بزرگ و با قیمتی پایین‌تر از قیمت دفتری خریداری می‌کرد و سپس آن‌ها را با صرفه‌جویی شدید در هزینه راه‌اندازی می‌کرد. فروشگاه‌های کوچک در سراسر آمریکای شمالی و اروپای غربی بیش از پیش در اختیار مهاجران آسیایی است و توسط آن‌ها مدیریت می‌شود. این کسب‌وکارها را معمولاً اعضای خانواده‌هایی می‌گردانند که مایل هستند ساعات طولانی را بدون مزایای اضافی کارکنان معمولی و پرداخت اضافه کاری کار کنند.

◀ **سربار کم:** برخی از سودآورترین شرکت‌ها در صنایع بالغ آن‌هایی هستند که می‌توانند هزینه‌های سربار را کاهش بدهند. در خرده‌فروشی ارزان، وال مارت به خاطر رویکرد صرفه‌جویانه خود به هزینه‌ها معروف است. در میان شرکت‌های نفتی بزرگ، اکسون به خاطر کنترل دقیق هزینه‌های سربارش شناخته شده است. بر اساس برآوردها هزینه دفاتر مرکزی اکسون (نسبت به ارزش خالص) کمتر از یک چهارم هزینه‌های دفاتر مرکزی شرکت موبیل بود. وقتی اکسون با موبیل ادغام شد توانست صرفه‌جویی زیادی در هزینه‌های موبیل انجام دهد. در بخش انتشار روزنامه و مجله، تازه‌واردهایی نظیر ای‌مپ<sup>۲</sup> در بریتانیا و مدیا نیوز گروپ<sup>۳</sup> در آمریکا (که مدیریت آن بر عهده دین سینگلتن<sup>۴</sup> است) استراتژی خرید عناوین و سپس کاهش سربار را به کار گرفته‌اند.

از آنجایی که عدم صرفه‌جویی در هزینه‌ها در سازمان‌های بالغ نهادینه می‌شود کاهش هزینه ممکن است به مداخلات جدی نیاز داشته باشد. ساختاردهی مجدد شرکت<sup>۵</sup> (دوره‌های شدت یافتن تغییرات ساختاری و استراتژیک) معمولاً مستلزم کاهش هزینه از طریق برون‌سپاری،

1. Valero Energy 2. EMAP  
5. corporate restructuring

3. Media News Group

4. Dean Singleton

کاهش کارکنان و کوچک سازی خصوصاً در دفاتر مرکزی است. استراتژی های بازگشت موفق معمولاً مستلزم کاهش هزینه تهاجمی هستند. پژوهش های تجربی در میان کسب و کارهای بالغ آمریکا سه رویکرد موفق را شناسایی کرده اند:

- ❖ **اصلاح دارایی و هزینه:** کاهش هزینه تهاجمی از طریق کاهش ظرفیت بیش از حد؛ متوقف کردن سرمایه گذاری جدید در کارخانه و تجهیزات؛ و کاهش تعداد کارکنان تحقیق و توسعه، هزینه بازاریابی، وصولی ها و موجودی ها.
- ❖ **کاهش گزینشی محصول و بازار:** تمرکز مجدد بر بخش هایی که بیشترین سودآوری را داشته اند یا جایی که بنگاه دارای قدرت خاصی است.
- ❖ **افزایش تدریجی بهره‌وری:** انطباق با وضعیت کنونی در بازار به جای تمرکز مجدد یا سازماندهی مجدد کامل، شامل کاهش در هزینه های بازاریابی و تحقیق و توسعه، بهره برداری از ظرفیت بیشتر و افزایش بهره‌وری کارکنان.

### انتخاب بخش و مشتری

رشد کند تقاضا، عدم تمایز محصولات و رقابت بین المللی معمولاً سودآوری صنایع بالغ را کاهش می دهد. اما حتی صنایع غیر جذاب نیز می توانند جاویژه های جذاب بازار را با رشد تقاضای بالا، رقبای کم و پتانسیل فراوان برای ایجاد تمایز ارائه کنند. در نتیجه، انتخاب بخش می تواند یکی از عوامل اصلی تعیین کننده تفاوت ها در عملکرد شرکت های درون یک صنعت باشد. سودآوری وال مارت در اثر قرار گرفتن فروشگاه های آن در شهرهای کوچک و متوسط یعنی جایی که این شرکت با رقبای کمتری مواجه بود، افزایش یافت. در صنعت خودرو، تلاشی دائمی، جهت گریز از رقابت از طریق ایجاد بخش های بازار جدید با وسایل نقلیه «ترکیبی» مشاهده می شود که بخش های موجود را گسترش می دهد. فرصت های ایجاد بخش های جدید می تواند از استراتژی های رهبران بازار به وجود بیاید. هرچه شرکت های موجود بیشتر بر بازار انبوه تمرکز کنند احتمال بیشتری وجود دارد که تازه وارد ها بتوانند با تأمین نیازهای برطرف نشده مشتریان، از جاویژه های بازار استفاده کنند - آنچه در فصل ۸ به عنوان «بخش بندی منابع» نامیده شد. منطق تمرکز بر بخش به معنای تفکیک بیشتر بازارها است - تا سطح مشتریان مختلف. فناوری اطلاعات امکان رویکردهای جدید نسبت به مدیریت روابط با مشتری (CRM) را فراهم می کند و تحلیل مشخصات و ترجیحات فردی، شناسایی ترکیب سود مشتریان مختلف برای

بنگاه و سازماندهی بازاریابی براساس رویکردهای فردی و یکپارچه نسبت به مشتریان را ساده می‌کند. همان‌طور که پاره‌ای از شرکت‌ها از مدت‌ها قبل متوجه شدند که بخش اعظم سود آن‌ها از اقلیت کوچکی از مشتریان به دست می‌آید بانک‌ها، سوپرمارکت‌ها، شرکت‌های کارت اعتباری و هتل‌ها بیش از پیش از داده‌های تراکنش برای شناسایی جذاب‌ترین مشتریان خود و افرادی استفاده می‌کنند که سودآوری را تغییر می‌دهند.

مرحله بعدی در این فرایند، عبور از انتخاب مشتری برای هدف‌گذاری فعال مشتریان جذاب و تبدیل مشتریان کم ارزش به مشتریان با ارزش است. برای مثال، شرکت صادرکننده کارت اعتباری (کیپیتال وان)<sup>۱</sup> از انبار داده، آزمایشات، شبیه‌سازی و مدل‌سازی آماری پیچیده برای انطباق شرایط و ویژگی‌های کارت‌های اعتباری خود با ترجیحات و مشخصات مشتریان مختلف استفاده می‌کند. کیپیتال وان سودآوری دوره عمر هر یک از مشتریان را برآورد می‌کند و چهار رویداد کلیدی را در چرخه عمر کارت اعتباری تحلیل می‌کند: به دست آوردن مشتری، تشویق مشتری به استفاده از کارت، حفظ مشتری و مدیریت نکول<sup>۲</sup>.

### تلاش برای ایجاد تمایز

حفظ رهبری هزینه (که در فصل ۷ به آن اشاره کردیم) دشوار است خصوصاً با وجود رقابت بین‌المللی. بنابراین ایجاد تمایز برای دور شدن از مشکلات رقابت قیمتی در صنایع بالغ بسیار جذاب است. مشکل این است که روند به سمت شباهت کالایی، دامنه ایجاد تمایز را محدود می‌کند و تمایل مشتری به پرداخت مبلغ بیشتر بابت تمایز را کاهش می‌دهد:

«در بخش تایر و لوازم خانگی، سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در تمایز از طریق نوآوری در محصول، کیفیت و اعتبار برند، نتایج ناامیدکننده‌ای دربرداشته است. رقابت شدید، مشتریان حساس به قیمت و خرده‌فروشان قوی و تهاجمی، افزایش قیمتی را که تمایز از آن پشتیبانی خواهد کرد محدود کرده‌اند.

«تلاش خطوط هوایی برای کسب مزیت رقابتی از طریق ارائه جای پای بیشتر، فراهم کردن سرگرمی‌های بهتر در حین پرواز و دستیابی به وقت‌شناسی بیشتر، با واکنش بازار محدودی از سوی مشتریان مواجه شده است. به نظر می‌رسد تنها عوامل ایجاد تمایز، برنامه‌های پرواز مکرر و خدمات ارائه شده به مسافران پروازهای درجه یک و تجاری باشد.

استانداردسازی ویژگی‌های فیزیکی یک محصول و نزدیک شدن به ترجیحات مصرف‌کننده، فرصت‌های ایجاد تمایز مهم و سودآور را محدود می‌کند اما از بین نمی‌برد. استانداردسازی محصول معمولاً با افزایش تمایز خدمات مکمل همراه می‌شود (شرایط مالی، قراردادهای لیزینگ، وارانته‌ها، خدمات پس از فروش و غیره). در محصولات مصرفی، بلوغ اغلب به معنای جابجایی از تمایز فیزیکی به تمایز تصویری است. وفاداری تثبیت شده مصرف‌کننده به برندهای خاص نوشیدنی یا سیگار، نوعی احترام به ارتقای برند در طول دوره‌های طولانی برای ایجاد تصویر متفاوت در میان محصولات تقریباً مشابه است.

بخش خرده‌فروشی با رقابت شدید، نمونه‌های بسیار جالبی از استراتژی‌های تمایز را ایجاد می‌کند. سودآوری پایین بسیاری از خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای (تویز آر اس<sup>۱</sup>، فوت لاکر<sup>۲</sup>، رایت اید<sup>۳</sup> و جی سی پنی<sup>۴</sup> در آمریکا؛ کارفور<sup>۵</sup>، مترو<sup>۶</sup> و رویال آهولد<sup>۷</sup> در اروپا) کاملاً با رشد فروش و سودآوری فروشگاه‌هایی که از طریق تنوع، سبک و محیط، تمایز آشکاری را ایجاد کرده‌اند (تارگت<sup>۸</sup>، لیجمنت برنذر<sup>۹</sup> و کاستکو<sup>۱۰</sup> در آمریکا؛ ایندیتکس<sup>۱۱</sup> در اسپانیا؛ اچ اند ام وایکیا در سوئد) متفاوت است. یکی از درس‌های دیگر بخش‌های بالغ دارای رقابت شدید نظیر خرده‌فروشی این است که حفظ مزیت رقابتی دشوار است. بیشتر خرده‌فروشان بسیار موفق در دهه گذشته (به‌ست بای<sup>۱۲</sup>، بادی شاپ<sup>۱۳</sup> و مارکزاند اسپنسر<sup>۱۴</sup>) راه میانه را پیش گرفته‌اند.

## نوآوری

ما صنایع بالغ را به عنوان صناعی تعریف کرده‌ایم که سرعت تغییر فنی در آن‌ها آرام است. در بسیاری از صنایع بالغ (فولاد، منسوجات، مواد غذایی، بیمه و هتل‌ها) هزینه تحقیق و توسعه کمتر از ۱٪ درآمد فروش است در حالی که در تولید آمریکا در مجموع، ۶۵٪ هزینه تحقیق و توسعه فقط مربوط به سه بخش کامپیوتر و محصولات الکترونیکی، داروسازی و هوافضا است. با این وجود (با در نظر گرفتن فعالیت ثبت حق اختراع) مشاهده می‌شود که نوآوری برخی از صنایع بالغ به اندازه صنایع نوظهور است. حتی در محصولات بالغ با تکنولوژی پایین نظیر تایر، لباس زیر و چوب ماهیگیری، ادامه ابتکارات از طریق جریان ثابتی از حق اختراعات جدید مشاهده می‌شود (کپسول استراتژی ۱/۱۰).

1. Toys "R" Us  
6. Metro  
11. Inditex

2. Foot Locker  
7. Royal Ahold  
12. Best Buy

3. Rite Aid  
8. Target  
13. Body Shop

4. J. C. Penny  
9. Limited Brands  
14. Marks & Spencer

5. Carrefour

10. Costco

با وجود افزایش سرعت تغییر تکنولوژیکی در بسیاری از صنایع بالغ، بیشتر فرصت‌های ظهور مزیت رقابتی احتمالاً از نوآوری استراتژیک به وجود می‌آید - از جمله استراتژی‌های جدید بازی و استراتژی‌های اقیانوس آبی که در فصل ۷ درباره آن بحث کردیم. در واقع، همان‌طور که در فصل ۸ مشخص کردیم ممکن است این نوآوری استراتژیک باشد که مرحله سوم نوآوری را شکل می‌دهد و زمانی برجسته شود که نوآوری محصول و فرایند کاهش یابد. علاوه بر رویکرد تغییر شکل زنجیره ارزش که در فصل ۷ درباره آن بحث شد پنگاه‌ها می‌توانند با تعریف مجدد بازارها و بخش‌های بازار، نوآوری استراتژیک را جستجو کنند. این جستجو می‌تواند شامل موارد زیر شود:

« پذیرش گروه‌های مشتری جدید. هارلی دیویدسون بازاری برای موتورسیکلت‌های گران قیمت در میان میانسالان ایجاد کرده است در حالی که در بازار بالغ کنسول‌های بازی ویدئویی، نینتندو با دستگاه وی خود و با جذب مشتریانی خارج از هسته جوان بازار به موفقیت قابل توجهی دست یافت. سریع‌ترین رشد در بین کلیساهای (برای مثال جنوا ویتنس در روسیه و آموی کریستین فلوشپ در آمریکا) معمولاً در کلیساهایی رخ می‌دهد که افرادی از میان گروه‌های اجتماعی و جمعیتی غیرمذهبی را به خدمت می‌گیرند.

« تکمیل، ترکیب و موضوعی کردن<sup>۱</sup>: تعدادی از موفق‌ترین روش‌ها برای ایجاد تمایز در صنایع بالغ مستلزم ترکیب محصولات و خدمات بیشتر با محصولات و خدمات اصلی است. در بخش خرده‌فروشی کتاب، شرکت بارزاند نوبل نه تنها طیف وسیعی از کتاب‌ها، بلکه کافی‌شاب‌های استاریاکس را درون فروشگاه‌های خود ارائه می‌کند. کتاب‌فروشی‌های نزدیک آن‌ها که در رقابت با این فروشگاه‌های بزرگ و آمازون دات کام دوام آورده‌اند آن‌هایی هستند که تفسیر شعر، موسیقی زنده و سایر خدمات تفریحی را ارائه می‌کنند. تکمیل کردن و ترکیب محصولات می‌تواند توسعه یابد تا یک تجربه کامل را برای مشتری فراهم کند. موضوعی کردن از سوی خرده‌فروشی‌ها (نظیر فروشگاه‌های دیزنی و آمریکن گرلز<sup>۲</sup>) و رستوران‌ها (نظیر هارد راک کافه<sup>۳</sup> و پلنت هالیوود<sup>۴</sup>) به دلیل تمایل شرکت‌ها به مشارکت دادن مشتریان در تجربه‌ای است که فراتر از محصولات فروخته شده است.

1. theming

2. American Girl

3. Hard Rock Cafe

4. Planet Hollywood

«**راهکارهای مشتری:** روش دیگر برای ایجاد تمایز از طریق ترکیب محصولات و خدمات، ارائه راهکارهای مشتری است - ترکیبی از محصولات و خدمات پشتیبان که به صورت یک بسته سفارشی ارائه می‌شود. برای مثال، بخش حمل و نقل ریلی شرکت آلستوم از «تأمین‌کننده کالاها به یک تأمین‌کننده سیستم و خدمات» تبدیل شده است؛ این شرکت به جای تأمین لکوموتیو، واگن‌ها و سیستم‌های علامت دهی به صورت اقلام مستقل، راهکارهای حمل و نقلی کاملی را برای آماده بودن قطار در چرخه عمر محصول ارائه می‌کند». اما بونفیگلیولی<sup>۲</sup> به عنوان یکی از مدیران ارشد شرکت مهندسی ایتالیایی برای من توضیح داد (مصاحبه، ژوئن ۲۰۰۸): «تأمین راهکارهای مشتری یک استراتژی جذاب است اما اجرای آن آسان نیست. ما زمانی نمایندگان فروشی داشتیم که از مشتریان حمل‌کننده یک دسته محصول بازدید می‌کردند. اکنون نمایندگان فروش باید با تیمی متشکل از مهندسان محصول و نگهداری و یک تحلیلگر مالی با مشتری دیدار کنند».

«**رهایی از طرز فکر بلوغ:** توانایی ظهور مزیت رقابتی مستلزم آن است که مدیران، خود را از محدودیت‌های شناختی مربوط به باورهای دوره بلوغ رها کنند. بادن-فولر<sup>۳</sup> و استایفورد<sup>۴</sup> معتقدند که بلوغ یک وضعیت ذهنی است نه یک وضعیت کسب و کار - تمام سازمان‌ها پتانسیل احیا شدن را دارند. کلید نوآوری استراتژیک برای مدیران این است که از محدود شدن شرکت‌ها به تفکر سنتی درباره استراتژی به واسطه قراردادهای صنعت جلوگیری کنند. این به معنای توسعه سازمان کارآفرینی است که در آن مدیران میانی تشویق می‌شوند تا آزمایش کند و یاد بگیرند».

کوستاس مارکیدز<sup>۵</sup> چند بنگاه را مشخص می‌کند که برای ایجاد یک موقعیت منحصر به فرد در صنایع بالغ، تفکر سنتی را رها کرده‌اند:

«شرکت ادوارد جونز<sup>۶</sup> با ۲۰۰۰ دفتر که بیشتر آن‌ها در آمریکا و نیز در کانادا و بریتانیا واقع است این تفکر سنتی را که بنگاه‌های کارگزاری موفق به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، تنوع بخشی محصول، تجارت الکترونیک و ادغام با بانک‌های سرمایه‌گذاری نیاز دارند رد می‌کند. تمام دفاتر ادوارد جونز فقط یک مشاور سرمایه‌گذاری دارند که برای رشد

1. customer solution  
5. Costas Markides

2. Bonfiglioli  
6. Edward Jones

3. Baden-Fuller

4. Stepford

کسب و کارهای محلی از طریق روابط چهره به چهره پشتیبانی می‌شود؛ هیچ محصول سرمایه‌گذاری اختصاصی و هیچ نوع سرمایه‌گذاری آنلاین وجود ندارد.

◀ سازمان رنت اِ کار<sup>۱</sup> استراتژی‌ای را انتخاب کرده است که کاملاً با رقبای بزرگ آن (هرتز<sup>۲</sup> و آویس<sup>۳</sup>) متفاوت است. این سازمان به جای تمرکز بر ارائه خدمات به مسافران تجاری از طریق قرار دادن خودروها در فرودگاه‌ها و مراکز تجاری، بر مکان‌های حومه شهر تمرکز کرده است؛ جایی که سریع‌ترین نیاز بازار مصرف‌کننده را پوشش می‌دهد.

شرکت‌ها چگونه از قالب سنتی در می‌آیند و به نوآوری استراتژیک دست پیدا می‌کنند؟ مشکل این است که کنار گذاشتن عرف صنعت مستلزم مواجه شدن با سیستم باورهای کل صنعت است - آنچه جی سی اسپنسر<sup>۴</sup> با عنوان *دستورالعمل‌های صنعت* از آن نام می‌برد. این کار احتمالاً مستلزم آن است که مدیران راه‌هایی را برای تغییر نقشه‌های شناختی (چارچوب‌های ذهنی که از طریق آن محیط صنعت خود را درک می‌کنند) خود پیدا کنند. این موضوع می‌تواند توضیح دهد که چرا نوآوری استراتژیک در صنایع بالغ اغلب در بنگاه‌هایی رخ می‌دهد که بازیگران بیرونی یا جانبی هستند.

طبق نظر گری همل، نقش استراتژی باید تشویق تکامل از طریق سازماندهی مجدد فرایند تدوین استراتژی باشد. این به معنای از بین بردن انحصار مدیران ارشد در مورد تدوین استراتژی، آوردن افراد جوان از پایین به بالای سازمان و جلب مشارکت افراد پیرامون سازمان است. در نهایت، نوآوری استراتژیک احتمالاً مستلزم فرایند تغییر در کل سازمان است؛ سفری برای نوسازی استراتژیک.

### پیاده‌سازی استراتژی در صنایع بالغ: ساختار، سیستم‌ها و سبک

در صنایع بالغ، مبنای اصلی مزیت رقابتی، کارایی عملیاتی است؛ اما همان‌طور که مشاهده کردیم صرفه‌جویی در هزینه باید با نوآوری و پاسخگویی به مشتری تلفیق شود. کسب و کارهای بالغ برای دستیابی به این اهداف عملکردی مختلف باید چه نوع ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریت و سبک‌های رهبری را انتخاب کنند؟

1. Rent-A-Car      2. Hertz      3. Avis      4. J. C. Spender      5. styles

## کارایی از طریق بوروکراسی

همان‌گونه که در فصل ۶ مشاهده کردیم دستورالعمل متداول برای محیط‌های باثبات، سازمان‌های مکانیکی بود که براساس تمرکز، نقش‌های کاملاً تعریف شده و ارتباط کاملاً عمودی توصیف می‌شود. هنری مینتزبرگ این نوع رسمی از سازمان را که وقف دنبال کردن کارایی می‌شود به عنوان بوروکراسی ماشینی می‌نامد. کارایی از طریق روال‌های استاندارد، تقسیم کار و کنترل مدیریت دقیق براساس اصول بوروکراتیک به دست می‌آید. تقسیم کار به مدیریت و نیز کارکنان گسترش می‌یابد- سطوح بالای تخصصی سازی عمودی و افقی در میان مدیران رایج است. تخصصی سازی عمودی در تمرکز شدن تدوین استراتژی در رأس سلسله مراتب مشهود است هرچند مدیریت میانی و عملیاتی از طریق به کارگیری قواعد و رویه‌های استاندارد بر آن نظارت و مدیریت می‌کند. تخصصی سازی افقی، به شکل ساختارهای وظیفه‌ای است.

بوروکراسی ماشینی که مینتزبرگ توصیف می‌کند کاریکاتوری از سازمان‌های واقعی است- شاید نزدیک‌ترین شباهت‌ها در دپارتمان‌های دولتی مشاهده می‌شود که وظایف اداری بسیار معمول را انجام می‌دهند (برای مثال، سرویس درآمد داخلی یا دپارتمان‌های صدور گواهینامه وسایل نقلیه موتوری). اما در بیشتر صنایع بالغ، ویژگی‌های سازمان‌های مکانیکی در عملیاتی که بسیار روال شده مشهود است که با قواعد و رویه‌های دقیق کنترل می‌شود. مک دونالدز به شکل یک بوروکراسی عادی نیست (به طور خاص، بیشتر فروشگاه‌ها نمایندگی‌هایی هستند که از سوی شرکت‌های مستقل اداره می‌شوند) با این وجود صرفه‌جویی در هزینه و ثباتی که توصیف‌کننده عملکرد آن‌ها است از طریق رویه‌های عملیاتی بسیار استاندارد و دقیقی محقق می‌شود که تقریباً تمام جنبه‌های نحوه انجام کار آن را کنترل می‌کند (نقل قول ابتدای این فصل را مشاهده کنید). به طور مشابه، در ماریوت هتلز<sup>۱</sup>، اچ‌اس‌بی‌سی<sup>۲</sup>، شرکت تویوتا موتور و وال‌مارت، توانایی این سازمان‌های بزرگ برای دستیابی به کارایی و کیفیت بالای دائمی، نتیجه سیستم‌های مدیریتی است که به شدت از اصول بوروکراسی استفاده می‌کنند. ویژگی‌های اصلی این سازمان‌های بالغ در جدول ۱۰/۱ خلاصه شده است.

1. Marriott Hotels

2. HSBC



جدول ۱۰-۱ پیاده‌سازی استراتژی در صنایع بالغ: مدل رایج	
استراتژی	هدف اصلی، مزیت هزینه از طریق صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و تولید سرمایه بر محصولات / خدمات استاندارد است قدوین استراتژی اصولاً در اختیار مدیران ارشد است مدیران میانی مسئول پیاده‌سازی استراتژی هستند
ساختار	دپارتمان‌های وظیفه‌ای (مثل تولید، بازاریابی، خدمات مشتری، توزیع) تفاوت بین صف و ستاد نقش‌های شغلی کاملاً تعریف شده با روابط روابط عمودی قوی گزارش‌دهی / تفویض
کنترل‌ها	اهداف عملکردی اصولاً کمی و کوتاه مدت هستند و برای تمام اعضای سازمان مشخص می‌شوند عملکرد به دقت از طریق سیستم‌های مدیریتی دقیق و متمرکز الزامات گزارش‌دهی رسمی پایش می‌شود کنترل‌های مالی از طریق بودجه‌ها و اهداف سود بسیار مهم هستند
محرك‌ها	محرك‌ها بر اساس دستیابی به اهداف فردی و به شکل پاداش‌های مالی و ترفیع در سلسله مراتب هستند عدم موفقیت در دستیابی به اهداف کمی، عدم موفقیت در پیروی از قواعد و عدم انطباق با هنجارهای شرکت، جریمه دارد
ارتباطات	اساساً به منظور تفویض و گزارش‌دهی، عمودی است ارتباطات افقی محدود است و اغلب از طریق کمیته‌های بین واحدی انجام می‌شود
رهبری	وظایف اصلی مدیریت ارشد: کنترل و جهت استراتژیک انواع مدیران عامل معمول عبارتند از: مجری که سازمان را از طریق ایجاد و راه‌اندازی سیستم‌ها و اصول سازمانی و ایجاد اجماع هدایت می‌کند (برای مثال، آلفرد اسلون جونیور در جنرال موتورز)؛ مدیر مستبد که از تصمیم‌گیری بالا به پایین استفاده می‌کند و از طریق تمرکز قدرت و نیروی شخصیت رهبری می‌کند (لی لاکوکا در کرایسلر و استیو جابز در اپل)؛ و رهبر استراتژیک که جهت استراتژیک روشن را با عدم تمرکز قابل توجه در تصمیم‌گیری ترکیب می‌کند (سام پالمیسانو در آی بی ام، کارلوس گوسن در رنو-نيسان، جف ایملت در جنرال الکتریک)

## روندهای پیاده‌سازی استراتژی در میان کسب و کارهای بالغ

وقتی کل مزیت رقابتی در صنایع بالغ در مزیت هزینه از طریق مقیاس و تقسیم کار خلاصه شود، روش‌های مدیریتی بر اساس فرایندهای استاندارد، نقش‌های دقیقاً تعریف شده، کنترل سلسله مراتبی، اهداف عملکردی کمی و محرك‌های کاملاً مرتبط با عملکرد فردی، به خوبی عمل می‌کنند. با این وجود، همان‌طور که بحث کردیم، الزامات موفقیت در صنایع بالغ و

استراتژی‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت با توجه به این الزامات پیچیده‌تر شده است. در مورد صرفه‌جویی در هزینه، اهمیت مزایای مقیاس نسبت به انعطاف‌پذیری در استفاده از ورودی‌های ارزان و برون‌سپاری به متخصصان ارزان، و ایجاد یک محیط سازمانی که دائماً تلاش می‌کند اتلاف را از بین ببرد و منابع جدید کارایی را کشف کند، کمتر شده است. رهبران کارایی در صنایع بالغ لزوماً بزرگ‌ترین بنگاه‌هایی که می‌توانند از مزایای مقیاس حداکثر استفاده را ببرند نیستند؛ آن‌ها به احتمال زیاد شرکت‌هایی هستند که خود را از طریق پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر عملکرد، وقف کارایی کرده‌اند. شرکت‌های با عملکرد برتر در کسب‌وکارهای بالغ (یوپی اس در خدمات پستی، وال مارت در خرده‌فروشی ارزان، نیوکور در فولاد، اکسون موبیل در نفت) با سیستم‌های مدیریتی توصیف می‌شوند که از سیستم‌های یکپارچه تشکیل می‌شوند که در آن‌ها اهداف عملکرد، مرکز ثقل استراتژی هستند و این اهداف از طریق کنترل‌های مالی، خط مشی‌های منابع انسانی و روش‌های عملیاتی پیاده‌سازی می‌شود که به دقت با این اهداف ادغام شده‌اند.

یکپارچه کردن سازمان بر اساس دنبال کردن کارایی به سیستم‌های مدیریتی نیاز دارد که امکان تفکیک اهداف کل شرکت به اهداف عملکرد خاص را برای دپارتمان‌ها و افراد فراهم می‌کند؛ کارت امتیازی متوازن یکی از پر استفاده‌ترین تکنیک‌های انجام این کار است (فصل ۲ را مشاهده کنید). اما از همه مهم‌تر، ادغام اهداف عملکردی در فرهنگ سازمانی شرکت است؛ مبنای سبک مدیریتی مبتنی بر عملکردی یوپی اس، یک فرهنگ سازمانی است که به طور هم‌زمان سطوح بالای استقلال کارکنان و «شخصیت وسواسی-جبری» شرکت را می‌پذیرد.

فرهنگ صرفه‌جویی وال مارت به دلیل ارزش‌های مؤسس آن سام والتون<sup>۱</sup> است. طبق نظر مدیر اجرایی وال مارت (ران لاولس<sup>۲</sup>): سام برای هر پنی ارزش قائل بود. مردم می‌گویند که وال مارت سالی ۱۰ میلیارد دلار یا بیشتر درآمد دارد. اما حالا افراد درون شرکت این طور فکر نمی‌کنند. سوال این است اگر شما یک دلار خرج کنید؛ چند دلار کالا باید بفروشید تا آن یک دلار را به دست بیاورید؟

رایان ایر در هنر مدیریت برای صرفه‌جویی در هزینه مهارت پیدا کرده است. از یک هدف استراتژیک ساده تبدیل شدن به ارزان‌ترین خط هوایی اروپا، ساختار مسیر،

1. Sam Walton

2. Ron Loveless

انتخاب فرودگاه‌ها، ناوگان، سیستم صدور بلیت و روش‌های منابع انسانی این شرکت به دقت برای کاهش هزینه همسوس شده‌اند. دغدغه رایان ایر برای کاهش هزینه به دلیل سهم بالای کارکنان با قراردادهای موقتی، الزاماتی که خدمه در مورد یونیفرم‌ها و آموزش خود رعایت می‌کنند و تأکید شدید بر پرداخت مشوق (خدمه کابین از فروش پروازهای هوایی مقداری حق الزحمه دریافت می‌کنند) است.

تطبیق تمایز و نوآوری با یک اراده قاطع برای صرفه‌جویی در هزینه، چالش‌های سختی را برای طراحی سیستم‌های مدیریتی ایجاد می‌کند که این اهداف را بدون کاستن از موانع کاهش هزینه پیش می‌برند. مدل رایج برای تطبیق کارایی با نوآوری در شرکت‌های بالغ، تمایز داخلی است؛ نوآوری و کارآفرینی، مسئولیت متخصصان واحدهای تحقیق و توسعه، توسعه محصول و توسعه کسب و کار است. اما برخی از شرکت‌های موجود در صنایع بالغ از جمله تویوتا و ویرلپول، نوآوری پراکنده، تشویق ابتکارات و ایده‌ها از تمام کارکنان را پذیرفته‌اند.

### استراتژی‌های مربوط به صنایع در حال افول

گذار از بلوغ به افول می‌تواند نتیجه جایگزینی تکنولوژیکی (ماشین‌های تحریر، فیلم‌های عکاسی)، تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده (غذای آماده، پوشاک آقایان)، جابجایی‌های جمعیتی (اسباب بازی‌های کودکان در اروپا) یا رقابت خارجی (نساجی در کشورهای صنعتی پیشرفته) باشد. کاهش تقاضای بازار موجب مسائل استراتژیک حاد می‌شود. ویژگی‌های اصلی صنایع در حال افول عبارتند از:

- ◀ ظرفیت بیش از حد؛
- ◀ عدم تغییر فنی (به دلیل عدم معرفی محصول جدید و ثبات تکنولوژی فرایند)؛
- ◀ کاهش تعداد رقبا، اما چند بنگاه تازه‌وارد، دارایی‌های بنگاه‌های موجود را با قیمتی کم خریداری می‌کنند؛
- ◀ میانگین سنی بالای منابع فیزیکی و انسانی؛
- ◀ رقابت قیمتی تهاجمی.

با وجود محیط نامساعد صنایع در حال افول، پژوهش کاترین هاریگان<sup>۱</sup>، صنایع در حال افولی را شناسایی کرده است که در آن حداقل چند شرکت سود بسیار بالایی را کسب می‌کنند.

1. Kathryn Harrigan

این صنایع عبارتند از لامپ خلاء الکترونیکی، دخانیات و چرم سازی. با این وجود، در جایی دیگر (خصوصاً در بخش غذای آماده کودک، ابریشم مصنوعی و فرآورده های گوشتی) این افول با رقابت قیمتی تهاجمی، ورشکستگی شرکت ها و بی ثباتی همراه شده است.

چه عواملی تعیین می کنند که آیا یک صنعت در حال افول به یک رقابت خونین تبدیل می شود یا خیر؟ دو عامل حائز اهمیت است: توازن بین ظرفیت و خروجی و ماهیت تقاضا برای محصول.

### انطباق ظرفیت با تقاضای در حال افول

انطباق هموار ظرفیت صنعت با تقاضای در حال افول، کلید ثبات و سودآوری در طول مرحله افول است. در صناعی که ظرفیت به روشی منظم از صنعت کاسته می شود افول می تواند بدون آسیب رخ بدهد. زمانی که ظرفیت بیش از حد وجود دارد (همان اتفاقی که در میان شرکت های پالایش آمریکا و اروپا، در صنعت شیرینی پزی، در استخراج معدن و در حمل و نقل دوربرد از طریق اتوبوس رخ داده است) پتانسیل رقابت مخرب وجود دارد. راحتی انطباق ظرفیت با تقاضای در حال افول به عوامل زیر بستگی دارد:

- ◀ قابلیت پیش بینی افول: اگر بتوان افول را پیش بینی کرد به احتمال زیاد بنگاه ها می توانند برای آن برنامه ریزی کنند. افول عکاسی سنتی با پیدایش تصویربرداری دیجیتال پیش بینی می شد و برای آن برنامه ریزی شد. در مقابل، کاهش فروش کامپیوترهای شخصی که در سال ۲۰۱۱ آغاز شد تا حد زیادی دور از انتظار بود. هرچه تقاضا دوره ای تر و پرنوسان تر باشد درک روند تقاضا برای بنگاه ها دشوارتر است حتی پس از آغاز افول.
- ◀ موانع خروج: موانع خروج از خروج ظرفیت از صنعت جلوگیری می کنند. موانع مهم عبارتند از:

- ◀ دارایی های بادوام و تخصصی، همان طور که الزامات سرمایه، مانع از ورود به یک صنعت می شوند همان سرمایه گذاری ها از خروج نیز جلوگیری می کنند. هرچه این دارایی ها بادوام تر باشند و فرصت های استفاده از آن دارایی ها در صنعت دیگر کمتر باشد، شرکت های بیشتری به آن صنعت خاص وابسته می شوند.
- ◀ هزینه های ایجاد شده در اثر بستن کارخانه، غایب از هزینه های حسابداری استهلاک دارایی ها ممکن است هزینه های نقدی قابل توجهی در اثر پرداخت های اضافی به کارکنان، جبران خدمات بابت قراردادهای لغو شده با مشتریان و تأمین کنندگان، تعطیل کردن کارخانه و پاک سازی محیط زیست وجود داشته باشد.

◀ تعهد مدیریتی. علاوه بر ملاحظات مالی، بنگاه‌ها ممکن است به دلایل مختلف احساسی و اخلاقی تمایلی به بستن کارخانجات نداشته باشند. مقاومت در برابر بسته شدن کارخانه و واگذاری آن ناشی از احترام به اعتبار و سنت‌های کارخانه، بی میلی مدیران به پذیرش شکست و وفاداری به کارکنان و جامعه محلی است. ▶ استراتژی‌های نجات بنگاه‌ها: کاهش آرام ظرفیت در نهایت به تمایل بازیگران صنعت به بستن کارخانجات و واگذاری دارایی‌ها بستگی دارد. هرچه شرکت‌ها سریع‌تر مشکل را شناسایی و رفع کنند احتمال بیشتری وجود دارد که اقدامات مستقل و جمعی بتواند کاهش ظرفیت را محقق کند. برای مثال در بخش خرده‌فروشی بنزین اروپا، مشکل ظرفیت بیش از حد از طریق مبادله دوجانبه ایستگاه‌های پمپ بنزین میان شرکت‌های بزرگ نفتی تا حدی رفع شد. بنگاه‌های قوی‌تر در صنعت می‌توانند با ارائه پیشنهاد خرید کارخانجات بنگاه‌های ضعیف‌تر و بر عهده گرفتن تعهدات خدمات پس از فروش آن‌ها خروج آن‌ها را تسهیل کنند. یکی از استراتژی‌های اصلی در میان بنگاه‌های سرمایه‌گذاری خصوصی، عمودی سازی (یکپارچه کردن خریدهای مختلف) در صنایع در حال افول بوده است. بین سال‌های ۱۹۸۹ تا ۲۰۱۰، کی‌کی‌آر (یکی از بنگاه‌های سهامی خاص) بیش از ۲ میلیارد دلار صرف خرید مجلات و سایر کسب‌وکارهای رسانه‌های چاپی کرد و شرکت پریمدیا<sup>۲</sup> را برای مدیریت آن‌ها ایجاد کرد.

### جایگزین‌های استراتژی برای صنایع در حال افول

توصیه‌های استراتژی متداول برای صنایع در حال افول، حذف یا برداشت سود است (یعنی ایجاد جریان نقدی حداکثر از سرمایه‌گذاری‌های موجود بدون سرمایه‌گذاری مجدد). اما فرض این استراتژی‌ها این است که صنایع در حال افول ذاتاً غیر سودآور هستند. اگر پتانسیل سودآوری وجود داشته باشد آنگاه سایر استراتژی‌ها می‌تواند جذاب باشد. هاریگان و پورتر چهار استراتژی را شناسایی کرده‌اند که می‌توان به طور سودآور و به صورت مستقل یا متوالی در صنایع در حال افول دنبال کرد:

◀ رهبری: با به دست آوردن رهبری، بنگاه موقعیت خوبی برای دوام بیشتر نسبت به رقیب پیدا می‌کند و نقش مهمی در مراحل نهایی چرخه عمر یک صنعت ایفا می‌کند. بنگاه پس از به دست آوردن رهبری در موقعیت خوبی برای استراتژی برداشت سود قرار

می‌گیرد و از جریان سود قوی حاصل از موقعیت بازار خود استفاده می‌کند. ایجاد رهبری را می‌توان با خرید رقبا انجام داد اما راه کم هزینه‌تر، تشویق رقبا به خروج (و سپس خرید کارخانجات آن‌ها) است. مشوق‌های خروج برای رقبا می‌تواند شامل نشان دادن تعهد به صنعت، کمک به کاهش هزینه‌های خروج آن‌ها، انتشار پیش‌بینی‌های بدبینانه درباره آینده صنعت و افزایش سهام (برای مثال با پشتیبانی از کنترل‌های محیطی دقیق‌تر که حضور آن‌ها در کسب‌وکار را پرهزینه می‌سازد) باشد.

❖ **جاویژه:** بخشی را شناسایی کنید که احتمالاً تقاضای باثباتی داشته باشد و احتمال ورود سایر بنگاه‌ها کم باشد، سپس یک استراتژی رهبری را برای ایجاد سلطه در آن بخش دنبال کنید. جذاب‌ترین جاویژه‌ها آن‌هایی هستند که بهترین چشم‌انداز ثبات را ارائه می‌کنند و تقاضا در آن بی‌کشم‌تر است. در محصولاتی که با منسوخ شدن تکنولوژی مواجه می‌شوند بنگاه‌های موجود اغلب در پرورش یک بخش سودآور با قیمت و کیفیت بالا موفق بوده‌اند. برای مثال، ریچمونت<sup>۱</sup> یک کسب‌وکار بسیار سودآور را بر اساس ساعت‌های مکانیکی (لانگ اندسون، باوم‌یت مرسیر، گارتیه، پیازه، واشرون کنستانتین) و خودنویس‌های لوکس (مونت بلانک) ایجاد کرده است.

❖ **برداشت سود:** بنگاه‌ها با برداشت سود، جریان نقدی خود را از دارایی‌های موجود به حداکثر می‌رسانند و در عین حال از سرمایه‌گذاری اضافی جلوگیری می‌کنند. استراتژی برداشت سود به دنبال افزایش حاشیه سود در همه جا از طریق افزایش قیمت‌ها و کاهش هزینه‌ها با منطقی کردن تعداد مدل‌ها، تعداد کانال‌ها و تعداد مشتریان است. اما توجه کنید که پیاده‌سازی استراتژی برداشت سود می‌تواند دشوار باشد. برداشت سود در مواجهه با رقابت شدید می‌تواند افول را تسریع کند خصوصاً اگر روحیه افراد به صورت منفی تحت تأثیر استراتژی‌ای قرار بگیرد که هیچ آینده بلندمدتی برای کسب‌وکار ندارد.

❖ **حذف (قطع):** اگر تصور از آینده، ناامیدکننده باشد بهترین استراتژی می‌تواند حذف کسب‌وکار در مراحل اولیه افول باشد پیش از آن که راجع به ناگزیر بودن افول، اجماع حاصل شود. پس از تثبیت افول صنعت، یافتن خریدارها ممکن است بسیار دشوار

1. niche

2. Richemont

3. harvest

4. divest

- باشد. انتخاب مناسب‌ترین استراتژی مستلزم ارزیابی دقیق پتانسیل سودآوری صنعت و موقعیت رقابتی بنگاه است. هاریگان و پورتر چهار سوال را مطرح می‌کنند:
- ◀ آیا ساختار صنعت می‌تواند از یک مرحله افول مساعد و بالقوه سودآور پشتیبانی کند؟
  - ◀ موانع خروجی که هریک از رقبای مهم با آن مواجه می‌شوند چیست؟
  - ◀ آیا نقاط قوت شرکت شما با میزان تقاضای باقیمانده متناسب است؟
  - ◀ نقاط قوت رقبای شما در این مناطق چیست؟ چگونه می‌توان موانع خروج آن‌ها را از بین برد؟

انتخاب یک استراتژی مناسب مستلزم منطبق کردن فرصت‌های باقیمانده در صنعت با موقعیت رقابتی شرکت است. شکل ۱،۱۰ چارچوب ساده‌ای را برای انتخاب استراتژی نشان می‌دهد.

**شکل ۱،۱۰ گزینه‌های استراتژیک برای صنایع در حال افول**

موقعیت رقابتی شرکت			
		نقاط ضعف در مناطق تقاضای باقیمانده	نقاط قوت در مناطق تقاضای باقیمانده
		برداشت سود یا حذف	رهبری یا جاویزه
مطلوب برای افول ساختار صنعت			
	حذف سریع	جاویزه یا برداشت سود	

## خلاصه

صنایع بالغ، محیط‌های چالش برانگیزی برای تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. رقابت و به خصوص رقابت قیمتی معمولاً شدید است و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی اغلب دشوار است؛ مزایای هزینه در معرض تقلید هستند؛ فرصت‌های تمایز، در اثر روند استانداردسازی، محدود است.

موقعیت پایدار مزیت رقابتی در صنایع بالغ به لحاظ سنتی با مزیت هزینه حاصل از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یا تجربه، با انتخاب جذاب‌ترین بخش‌های بازار و مشتریان برای خدمت‌رسانی، با مزیت تمایز و با دنبال کردن نوآوری تکنولوژیکی و استراتژیک مرتبط است. پیاده‌سازی این استراتژی‌ها (خصوصاً آن‌هایی که با صرفه‌جویی در هزینه سروکار دارند) معمولاً به سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر فرایندهای استاندارد و مدیریت عملکرد قاطع نیاز دارد. اما با افزایش پیچیدگی و تلاطم صنایع بالغ، پیگیری صرفه‌جویی در هزینه باید با انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و نوآوری منطبق شود. شرکت‌هایی نظیر وال مارت، کوکا کولا، مک دونالدز، بانکو سانتاندر و تویوتا ظرفیت قابل توجهی را برای تلفیق صرفه‌جویی شدید در هزینه با انطباق‌پذیری نشان می‌دهند.

صنایع در حال افول، چالش‌های خاصی برای شرکت‌ها ایجاد می‌کنند؛ این چالش‌ها معمولاً با رقابت شدید و سود کم مرتبط است. اما این محیط‌ها همچنین فرصت‌های سودآوری را برای آن دسته از بنگاه‌هایی فراهم می‌کنند که بتوانند به طور منظم با افول موقعیت رهبر هماهنگ شوند، یک جاویزه ایجاد کنند یا با برداشت سود از دارایی‌ها جریان نقدی ایجاد کنند.

## سوالات خودآموز

۱. جدول ۱۰۳ را در فصل در نظر بگیرید. بیشتر صنایع دارای کم‌ترین سودآوری در آمریکا جزء صنایع بالغ هستند. با این حال در بالای جدول، دخانیات، محصولات شخصی و خانگی و محصولات غذایی مصرفی همگی جزء صنایع بالغ هستند. چه چیزی در گروه دوم صنایع وجود دارد که امکان گریز از رقابت قیمتی شدید و سودآوری پایین (که معمولاً در بخش‌های بالغ مشاهده می‌شود) را برای آن‌ها فراهم کرده است.



۲. خطوط هوایی موجود به منظور رقابت با خطوط هوایی ارزان در حال افزایش، در حال کاهش هزینه‌های خود هستند. اما بعید است که هرگز به هزینه‌های خطوط هوایی ساوت‌وست، رایان ایر یا ایر آسیا برسد. کدام یک از این استراتژی‌های مطرح شده در این فصل (در صورت وجود)، بهترین فرصت را برای خطوط هوایی موجود فراهم می‌کند تا موقعیت رقابتی خود را در برابر خطوط هوایی ارزان بهبود بخشند.
۳. فروشگاه‌های بزرگ (مثل فروشگاه‌های بزرگ متحد و میز در آمریکا، سلف ریجز و هاوس آو فریزر در بریتانیا) با افزایش رقابت ناشی از حضور خرده‌فروشان زنجیره‌ای تخصصی و فروشگاه‌های ارزان مواجه هستند. فروشگاه‌های بزرگ می‌توانند از چه استراتژی‌های نوآورانه‌ای برای احیای موقعیت رقابتی خود استفاده کنند؟
۴. خرده‌فروش کتاب در حال افول است. از گزینه‌های استراتژی مشخص شده در بخش «گزینه‌های استراتژی برای صنایع در حال افول»، الف) چه پیشنهادی برای باززاند نویل وب) یک خرده‌فروش کتاب واقع در نزدیکی خود دارید؟



بخش ۴

# استراتژی کاروه



فصل ۱۱) یکپارچگی عمودی و دامنه بنگاه

فصل ۱۲) استراتژی جهانی و شرکت چندملیتی

فصل ۱۳) استراتژی تنوع بخشی

فصل ۱۴) پیاده سازی استراتژی گروه؛ مدیریت بنگاه های چند کسب و کاره

فصل ۱۵) استراتژی های رشد بیرونی؛ ادغام، تملک و اتحاد

فصل ۱۶) روندهای کنونی در مدیریت استراتژیک

## یکپارچگی عمودی و دامنه نگاه

ایده یکپارچگی عمودی بیش از پیش مورد نفرت بسیاری از شرکت‌ها قرار گرفته است. بیشتر شرکت‌های بزرگ کاملاً یکپارچه دیروز سخت تلاش می‌کنند تا به واحدهایی با قابلیت مدیریت بیشتر و پراورزی تر تقسیم شوند؛ یعنی تفکیک. آن‌ها سپس به وضع قبلی خود باز می‌گردند و مجدداً یکپارچه می‌شوند؛ نه از طریق تملک‌ها بلکه از طریق اتحاد با هر نوع شریکی با هر شکل و اندازه. تام پیتزر، مدیریت آزادسازی<sup>۱</sup>

شرکت بث فیتز<sup>۲</sup> از مواد اولیه تا نصب بر روی محصول کنترل دارد. این کنترل به آن‌ها امکان می‌دهد تا با آگاهی دقیق از آن چه ساخته شده است کیفیت را بهتر ضمانت کنند، نه اینکه آن را به شرکتی برون سپاری کنند که بدون اطلاع بث فیتز در تولید محصول کم کاری کند. همچنین آن‌ها اندازه‌گیری، نصب و نماینده رو در رو با مشتریان را کنترل می‌کنند. با این کار، بث فیتز خواهد توانست بازخورد دقیق و سریعی درباره نحوه استفاده از محصول، مشکلات کیفیت یا راحتی نصب کسب کند.

برگرفته از مطلبی با عنوان «بث فیتز یکپارچگی عمودی دارد»

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ هزینه‌های مبادله<sup>۱</sup> و دامنه بنگاه
- ◀ بنگاه‌ها، بازارها و هزینه‌های مبادله
- ◀ جابجایی مرز بین بنگاه‌ها و بازارها
- ◀ مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی
- ◀ مزایای حاصل از یکپارچگی عمودی
- ◀ منابع هزینه‌های مبادله در مبادلات عمودی
- ◀ هزینه‌های یکپارچگی عمودی
- ◀ ارزیابی مزایا و معایب یکپارچگی عمودی
- ◀ طراحی روابط عمودی
- ◀ انواع مختلف روابط عمودی
- ◀ انتخاب بین روابط عمودی جایگزین
- ◀ روندهای جدید
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

فصل ۱ تفاوت بین استراتژی گروه و استراتژی کسب و کار را نشان داد. استراتژی گروه اصولاً با تصمیماتی راجع به دامنه فعالیت‌های بنگاه سروکار دارد از جمله:

دامنه محصول؛ بنگاه به لحاظ گستره محصولاتی که عرضه می‌کند چقدر باید تخصصی باشد؟ کوکاکولا (نوشیدنی‌ها)، گپ (خرده‌فروشی مد) و تسپ (نرم‌افزار) شرکت‌های تخصصی هستند؛ هر یک از آن‌ها در یک بخش صنعت مجزا فعالیت می‌کنند. سونی، برکشایر هاتاوی<sup>۱</sup> و تاتا گروپ<sup>۲</sup> شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع هستند - آن‌ها در صنایع مختلف فعالیت می‌کنند.

1. transaction cost

2. Berkshire Hathaway

3. Tata Group

دامنه جغرافیایی<sup>۱</sup>: گستره جغرافیایی بهینه فعالیت‌ها برای بنگاه چیست؟ در کسب‌وکار رستوران، گروه رستوران‌های کلاید<sup>۲</sup> دارای ۱۳ رستوران در منطقه واشنگتن دی سی است، پاییز چیکن اند بیسکویت<sup>۳</sup> در سراسر آمریکا فروشگاه دارد، شرکت مک دونالدز در ۱۲۱ کشور مختلف فعالیت می‌کند.

دامنه عمودی<sup>۴</sup>: بنگاه باید چه طیفی از فعالیت‌های مرتبط عمودی داشته باشد؟ والت دیزنی شرکتی با یکپارچگی عمودی است: این شرکت فیلم‌های خود را تولید می‌کند، آن‌ها را بین سینماها و از طریق شبکه‌های تلویزیونی خود (ای بی سی<sup>۵</sup> و دیزنی چنل) پخش می‌کند و از شخصیت‌های فیلم‌ها در فروشگاه‌های خرده‌فروشی و پارک‌های تفریحی خود استفاده می‌کند. نایکی به صورت عمودی تخصصی‌تر است: این شرکت، کفش و لباس را طراحی کرده و می‌فروشد اما بیشتر فعالیت‌های زنجیره ارزش از جمله تولید، بازاریابی و خرده‌فروشی را برون‌سپاری می‌کند.

تفاوت بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی گروه را می‌توان به این صورت توضیح داد: استراتژی گروه با محل رقابت بنگاه سروکار دارد؛ استراتژی کسب‌وکار با نحوه رقابت بنگاه در حوزه‌ای خاص از کسب‌وکار مرتبط است. تا اینجا تمرکز اصلی کتاب بر استراتژی کسب‌وکار بوده است. در بخش پایانی، توجه خود را به استراتژی گروه معطوف می‌کنیم: تصمیماتی که دامنه بنگاه را تعریف می‌کنند. من فصل‌های مجزایی به ابعاد مختلف دامنه اختصاص می‌دهم: دامنه عمودی (یکپارچگی عمودی)، دامنه جغرافیایی (چندملیتی بودن) و دامنه محصول<sup>۶</sup> (تنوع بخشی). اما همان‌طور که خواهیم دید مفاهیم اصلی برای تحلیل این ابعاد متفاوت (صرفه‌جویی ناشی از دامنه در منابع و قابلیت‌ها، هزینه‌های مبادله و هزینه‌های پیچیدگی شرکت) برای هر سه بعد مشترک هستند.

در این فصل ابتدا دامنه کلی بنگاه را بررسی می‌کنیم. سپس به طور خاص بر یکپارچگی عمودی تمرکز می‌کنیم. این بحث، ما را به سمت عوامل تعیین‌کننده مرزهای بنگاه خصوصاً نقش هزینه‌های مبادله می‌برد. همان‌گونه که خواهیم دید یکپارچگی عمودی یکی از موضوعات داغ استراتژی گروه بوده است. فرصت‌های برون‌سپاری، اتحاد و تجارت الکترونیک موجب شده تا شرکت‌ها درباره این که کدام یک از فعالیت‌های آن‌ها باید در مرزهای سازمانی‌شان باقی بماند بازاندیشی کنند.

1. geographical scope  
4. vertical scope

2. Clyde  
5. ABC

3. Popeye's Chicken & Biscuits  
6. product scope

در پایان این فصل خواهید توانست:

- ◀ نقش بنگاه‌ها و بازارها را در سازماندهی فعالیت اقتصادی بشناسید و اصول اقتصاد هزینه مبادله را برای توضیح دلیل جابجایی مرز بین بنگاه‌ها و بازارها در طول زمان به کار بگیرید؛
- ◀ مزایای نسبی یکپارچگی عمودی و برون‌سپاری در سازماندهی فعالیت‌های مرتبط عمودی یا همان عوامل تعیین‌کننده کارایی نسبی هریک را درک کنید. شرایطی را که بر این مزایای نسبی تأثیر می‌گذارد بشناسید و از این درک برای تصمیم‌گیری راجع به انجام یک فعالیت خاص در داخل شرکت یا برون‌سپاری آن استفاده کنید؛
- ◀ راه‌های جایگزین برای سازماندهی مبادله‌های عمودی را شناسایی کنید (از جمله مبادله‌های بازار تحویل آنی، قراردادهای بلندمدت، توافق‌های نمایندگی و اتحادها) و با توجه به مشخصات و شرایط مبادله، سودمندترین حالت آن را به بنگاه‌ها پیشنهاد کنید.

## هزینه‌های مبادله و دامنه بنگاه

در فصل ۶ (کپسول استراتژی ۱/۶) توسعه شرکت تجاری را دنبال کردیم. بنگاه‌ها به دلیل مزایای کارایی خود در سازماندهی تولید به وجود می‌آیند. بیایید این مسئله را بررسی کنیم و عوامل تعیین‌کننده مرزهای بنگاه را در نظر بگیریم.

### بنگاه‌ها، بازارها و هزینه‌های مبادله

هرچند اقتصاد سرمایه‌داری معمولاً با عنوان «اقتصاد بازار» نامیده می‌شود اما واقعاً دو شکل از سازماندهی اقتصادی را در بر می‌گیرد. یکی از آن‌ها مکانیزم بازار است که در آن افراد و بنگاه‌ها بر اساس قیمت‌های بازار هدایت می‌شوند و تصمیمات مستقل را درباره خرید و فروش کالاها و خدمات اتخاذ می‌کنند. شکل دیگر، مکانیزم اداری<sup>۱</sup> بنگاه‌ها است که در آن تصمیمات مربوط به تولید و تخصیص منابع از سوی مدیران اتخاذ می‌شود و از طریق سلسله مراتب تحمیل می‌شود. آدام اسمیت (اقتصاددان اسکاتلندی قرن هجدهم میلادی) مکانیزم بازار را به عنوان «دست نامرئی» توصیف می‌کند زیرا نقش هماهنگ‌کننده آن به برنامه‌ریزی آگاهانه نیاز ندارد.

1. market mechanism

2. administrative mechanism



آلفرد چندلر، مکانیزم اداری بنگاه‌ها را به عنوان «دست مرئی» می‌نامد، زیرا هماهنگی مستلزم برنامه‌ریزی فعال است.

بنگاه‌ها و بازارها را می‌توان به عنوان نهادهای جایگزین برای سازماندهی تولید دانست. بنگاه‌ها از افرادی با قراردادهای استخدامی و یک حق متمرکز روی انعقاد قراردادها تشکیل و متمایز شده‌اند. اما برای سازماندهی تولید الزاماً به بنگاه‌ها نیاز نیست. وقتی زیرزمین خود را بازسازی کردم با یک معمار خویش فرما برای انجام کار قرارداد بستم. سپس او بخش‌هایی از کار را به یک لوله کش، برق‌کار، یک نجار، یک نصاب دیوار پیش ساخته و یک نقاش واگذار کرد. هرچند این کار مستلزم هماهنگی با چند نفر بود اما متخصصان خویش فرما نه با روابط استخدامی، بلکه با قراردادهای بازار مرتبط شده بودند (۴۰۰۰ دلار برای نصب اتصالات، چراغ‌ها و سوکت‌ها).

بنگاه‌ها و بازارها هم‌زیستی دارند اما نقش‌های نسبی آن‌ها متفاوت است. اگر عرضه کامپیوترهای مین فریم را با عرضه صنعت کامپیوتر شخصی مقایسه کنیم، مکانیزم‌های اداری بنگاه‌ها در اولی و بازارها در دومی مهم‌تر هستند. بنابراین کامپیوترهای سیستم زد آی بی‌ام در مین فریم‌ها شامل ریزپردازنده‌های آی بی‌ام، سیستم عامل زد/او اس آی بی‌ام و نرم‌افزارهای کاربردی آی بی‌ام است؛ همچنین آی بی‌ام توزیع، بازاریابی و پشتیبانی از مشتری را بر عهده دارد. در مقابل، کامپیوترهای شخصی شامل شبکه‌ای از بنگاه‌های مرتبط بر اساس قراردادهای بازار هستند؛ طراحی و بازاریابی از سوی بنگاه‌هایی نظیر اچ پی، ایسر و لنوو انجام می‌شود. قطعات را بنگاه‌هایی نظیر اینتل، سیگیت<sup>۳</sup> و سامسونگ تولید می‌کنند. مونتاژ به تولیدکنندگانی نظیر ایسوس تک، کوانتا کامپیوتر<sup>۴</sup> و فاکسکان<sup>۵</sup> واگذار می‌شود. پشتیبانی از مشتری نیز به تأمین‌کنندگان متخصص که اغلب در هند یا اروپای شرقی قرار دارند سپرده می‌شود.

چه چیزی تعیین می‌کند که کدام فعالیت درون بنگاه انجام شود و کدام یک از طریق بازار؟ پاسخ رونالد کوز<sup>۶</sup> این است: هزینه نسبی<sup>۷</sup>. بازار رایگان نیست؛ خرید یا فروش مستلزم هزینه‌های جستجو، هزینه‌های مذاکره و عقد قرارداد، هزینه‌های نظارت برای اطمینان از محقق شدن تعهدات طرف دیگر قرارداد و هزینه‌های دادرسی و شکایات در صورت بروز اختلاف است. تمام این هزینه‌ها انواع هزینه‌های مبادله هستند. اگر هزینه‌های مبادله مربوط به سازماندهی در بازارها

1. System z  
5. Foxconn

2. z/OS  
6. Ronald Coase

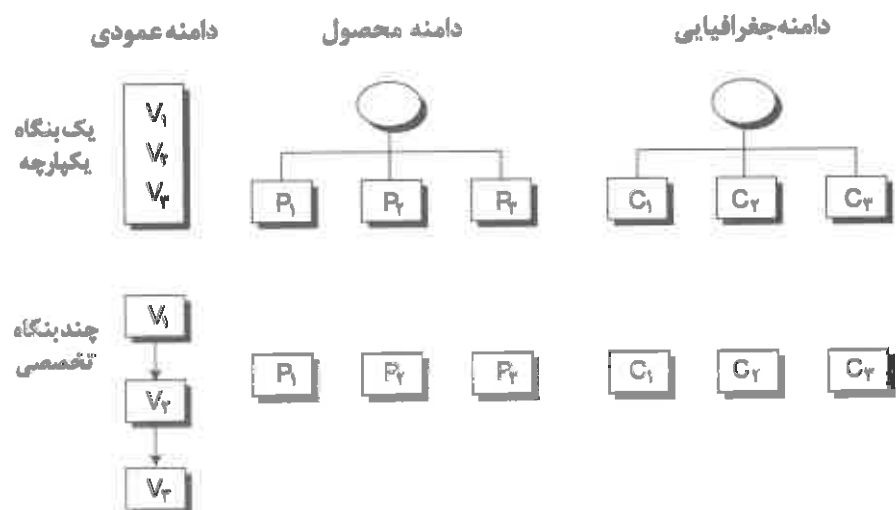
3. Seagate  
7. relative cost

4. Quanta Computer

بیشتر از هزینه‌های اداری سازماندهی درون بنگاه‌ها باشد می‌توان انتظار داشت که هماهنگی فعالیت سودآور درون بنگاه‌ها انجام شود.

کسب و کار بسته‌بندی را در نظر بگیرید (شکل ۱۱/۱). با توجه به دامنه عمودی، کدام یک کارا تر است: سه شرکت مستقل - که یکی مواد خام (مثل فولاد) را تولید می‌کند، دیگری مواد بسته‌بندی نیمه تمام (مثل ورق فولادی) را تولید می‌کند و شرکت سوم که بسته‌بندی نهایی (مثل قوطی‌های فولادی) را تولید می‌کند - یا انجام هر سه مرحله در یک شرکت؟ در مورد دامنه محصول، آیا قوطی‌های فلزی، بسته‌بندی پلاستیکی و لوازم خانگی باید توسط این سه شرکت مجزا تولید شود یا ادغام هر سه در یک شرکت باعث افزایش کارایی می‌شود؟ در مورد دامنه جغرافیایی، کدام یک کارا تر است: سه شرکت مستقل که قوطی‌ها را در آمریکا، بریتانیا و ایتالیا تولید می‌کنند یا یک شرکت چندملیتی که دارای کارخانجات تولید قوطی در هر سه کشور است و در آن‌ها فعالیت می‌کند؟

#### شکل ۱۱/۱ دامنه بنگاه: تخصیصی سازی در برابر یکپارچگی



نکته: در بنگاه یکپارچه، رابطه‌ای اداری بین واحدهای عمودی مختلف ( $V$ )، واحدهای محصول ( $P$ ) و واحدهای کشور ( $C$ ) وجود دارد. در بنگاه‌های تخصصی، هر واحد، بنگاه مجزایی است که براساس روابط بازار به هم مرتبط شده‌اند.

## جابجایی مرز بین بنگاه‌ها و بازارها

پاسخ به این سوالات در طول زمان تغییر کرده است. در طول قرن نوزدهم و بخش زیادی از قرن بیستم، اندازه و دامنه شرکت‌ها افزایش یافت و مبادله‌هایی را جذب کردند که پیش از این در بازارها انجام می‌شدند. شرکت‌هایی که زمانی کوچک، تخصصی و محلی بودند به شرکت‌های بزرگ، یکپارچه، متنوع و چندملیتی تبدیل شدند. آیا با استفاده از اصل رونالد کوز می‌توانیم این روند را به کم‌تر بودن هزینه‌های اداری بنگاه‌ها در مقایسه با هزینه‌های مبادله بازارها نسبت بدهیم؟ دو عامل، کارایی بنگاه‌ها را در سازماندهی فعالیت اقتصادی بسیار افزایش داده است: **تکنولوژی: تلگراف، تلفن و کامپیوتر نقش مهمی در تسهیل ارتباطات درون بنگاه‌ها و توسعه ظرفیت تصمیم‌گیری مدیران ایفا کرده‌اند.**

◀ **تکنیک‌های مدیریت: پیشرفت در اصول و تکنیک‌های مدیریت، اثربخشی سازمانی و تصمیم‌گیری مدیران را کاملاً افزایش داده است.** با گسترش حسابداری دو طرفه<sup>۱</sup> در قرن نوزدهم، و معرفی مدیریت علمی در اوایل قرن بیستم، شش دهه گذشته شاهد پیشرفت‌های سریعی در تمام حوزه‌های نظریه و روش‌های مدیریت بوده است. تا اواخر دهه ۱۹۶۰، پیشرفت شرکت‌های بزرگ و موفقیت‌های خیره‌کننده ابزارهای جدید علم مدیریت و برنامه‌ریزی شرکتی، این دیدگاه گسترده را رواج داد که اقتصاد شرکتی<sup>۲</sup> جایگزین اقتصاد بازار<sup>۳</sup> شده است. جی کی گالبریث<sup>۴</sup> اقتصاددان پیش‌بینی کرد که مزایای ذاتی بنگاه‌ها نسبت به بازارها در به کارگیری تکنولوژی و برنامه‌ریزی تولید باعث خواهد شد که اقتصادهای سرمایه‌داری تحت سلطه چند شرکت بزرگ قرار بگیرند.

اما تا اواخر دهه ۱۹۹۰، این پیش‌بینی‌ها بر اساس نقض آشکار روند حرکت به سمت افزایش دامنه شرکتی، رد شد. هرچند شرکت‌های بزرگ به توسعه بین‌المللی خود ادامه دادند اما روندهای غالب سه دهه گذشته، «کوچک‌سازی»<sup>۵</sup> و «تمرکز مجدد»<sup>۶</sup> بوده است، زیرا شرکت‌های صنعتی دامنه محصول خود را از طریق تمرکز بر کسب و کارهای اصلی خود و دامنه عمودی خود را از طریق برون‌سپاری کاهش داده‌اند. در نتیجه، سهم کل استخدام بخش خصوصی آمریکا در ۵۰۰ شرکت برتر فوربس از ۲۱٫۲٪ در سال ۱۹۸۰ به ۱۴٫۹٪ در سال ۱۹۹۵ کاهش یافت.

همگرایی مرزهای سازمانی نشان می‌دهد که بازارها در حال افزایش کارایی خود نسبت به فرایندهای اداری بنگاه‌ها هستند. یکی از عوامل کلیدی، تلاطم بیشتر محیط کسب و کار در

1. double-entry bookkeeping

2. corporate economy

3. market economy

4. J. K. Galbraith

5. downsizing

6. refocusing

دهه‌های اخیر است. در طول دوره‌های بی ثباتی، هزینه‌های اداری در بنگاه‌های بزرگ و پیچیده افزایش می‌یابد زیرا نیاز به انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخگویی، سیستم‌های مدیریت سنتی را از کار می‌اندازد. عامل دیگر، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات است. پیدایش کامپیوترها مزایای شرکت‌های بزرگ را تقویت کرد- فقط سازمان‌های بزرگ می‌توانستند هزینه‌های آن را تقبل کنند. اما با انقلاب کامپیوتر شخصی، اینترنت و ارتباطات سیار، مزایای فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته بین بنگاه‌های کوچک و افراد پخش شده و خلق بازارهای دیجیتالی مجازی و تبادل الکترونیکی داده‌ها، مبادله‌های بازار را دگرگون ساخته است.

بیا باید فقط بر یک بعد از دامنه شرکتی تمرکز کنیم: یکپارچگی عمودی. سوالی که در نظر می‌گیریم این است: یکپارچگی عمودی به‌تر است یا تخصصی‌سازی عمودی؟ با توجه به یک فعالیت خاص، سوال ساده برای بنگاه‌ها این است: ساخت یا خرید؟<sup>۱</sup> برای پاسخ به این سوال، به طور خاص از تحلیل الیور ویلیامسون<sup>۲</sup> درباره هزینه‌های مبادله استفاده می‌کنیم که مبنای نظریه سازماندهی اقتصادی را شکل می‌دهد که در طراحی روابط عمودی بسیار سودمند است.

### مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی

یکپارچگی عمودی<sup>۳</sup> به معنای مالکیت<sup>۴</sup> یک بنگاه بر فعالیت‌هایی است که به صورت عمودی مرتبط شده‌اند. هرچه مالکیت بنگاه به مراحل بعدی زنجیره ارزش محصول خود گسترش یابد میزان یکپارچگی عمودی آن بیشتر است. میزان یکپارچگی عمودی یک بنگاه براساس نسبت ارزش ایجادشده آن به درآمد فروش آن نشان داده می‌شود: هرچه تولید بنگاه بیشتر از خرید آن باشد ارزش ایجادشده آن نسبت به درآمد فروش آن بیشتر است.

یکپارچگی عمودی می‌تواند رو به عقب<sup>۵</sup> (یا بالادستی<sup>۶</sup>) به سمت فعالیت‌های تأمین‌کنندگان بنگاه باشد یا رو به جلو<sup>۷</sup> (یا پایین دستی<sup>۸</sup>) به سمت فعالیت‌های مشتریان آن باشد. یکپارچگی عمودی همچنین می‌تواند کامل<sup>۹</sup> یا جزئی<sup>۱۰</sup> باشد. تعدادی از کارخانجات تولید آب میوه در کالیفرنیا کاملاً یکپارچه هستند: آن‌ها آب میوه را فقط از میوه‌های پرورش داده خود تولید می‌کنند و تمام آن را از طریق توزیع مستقیم می‌فروشند. بیشتر شرکت‌ها دارای یکپارچگی جزئی هستند: آب میوه‌های تولیدی آن‌ها با میوه‌های خریداری شده درست می‌شود؛ آن‌ها

1. make or buy  
6. upstream

2. Oliver Williamson  
7. forward

3. vertical integration  
8. downstream

4. ownership  
9. full

5. backward  
10. partial

بخشی از آب میوه را از طریق سیستم خود می‌فروشند اما بیشتر آن را از طریق توزیع کننده‌های مستقل به فروش می‌رسانند.

استراتژی‌های یکپارچگی عمودی تحت تأثیر تغییر روش‌ها بوده‌اند. در بخش اعظم قرن بیستم، باور رایج این بود که یکپارچگی عمودی سودمند است چون امکان هماهنگی بهتر و کاهش ریسک را فراهم می‌کند. در طول ۲۵ سال گذشته این اعتقاد کاملاً تغییر کرده است؛ ادعا می‌شود که برون‌سپاری، انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد و به بنگاه‌ها امکان می‌دهد تا بر آن فعالیت‌هایی تمرکز کنند که قابلیت‌های بهتری در آن دارند. علاوه بر این، بسیاری از مزایای هماهنگی مربوط به یکپارچگی عمودی را می‌توان از طریق همکاری بین شرکت‌هایی به دست آورد که به صورت عمودی مرتبط شده‌اند.

با این وجود، همچون سایر حوزه‌های مدیریت، روش‌ها ناپایدار هستند. در بخش رسانه، یکپارچگی عمودی بین محتوا و پخش به عنوان مزیتی مهم در مواجهه با تغییر تکنولوژی سریع شناخته می‌شود. موج ناشی از ادغام بین تولیدکنندگان و پخش کنندگان محتوا (رادیو و تلویزیون‌ها، شرکت‌های کابلی و پورتال‌های اینترنتی)، این صنعت را دگرگون ساخته است (کپسول استراتژی ۱/۱۱).

وظیفه ما عبور از سبک‌ها و روش‌های زودگذر برای کشف عواملی است که مشخص می‌کنند آیا یکپارچگی عمودی، عملکرد را بهبود می‌دهد یا تضعیف می‌کند؟

### مزایای حاصل از یکپارچگی عمودی

کارایی فنی ناشی از یکپارچگی فیزیکی فرایندها؛ طرفداران یکپارچگی عمودی اغلب بر کارایی فنی آن تمرکز کرده‌اند؛ صرفه‌جویی در هزینه ناشی از یکپارچگی فیزیکی فرایندها است. بنابراین بیشتر ورقه‌های فولادی را تولیدکنندگان یکپارچه در کارخانجاتی تولید می‌کنند که در ابتدا فولاد تولید می‌کنند و سپس فولاد داغ را به ورقه تبدیل می‌کنند. مرتبط کردن دو مرحله از تولید در یک محل، هزینه‌های حمل و نقل و انرژی را کاهش می‌دهد. کارایی فنی مشابهی در ادغام تولید چوب و کاغذ و مرتبط کردن پالایش نفت با تولیدات پتروشیمی به وجود می‌آید.

هرچند این ملاحظات، نیاز به محل مشترک کارخانجات را توضیح می‌دهند اما توضیح نمی‌دهند که چرا یکپارچگی عمودی به لحاظ مالکیت واحد<sup>۱</sup> ضروری است. چرا تولید فولاد و

۱. Common Ownership مالکیت واحد به معنای در اختیار گرفتن و تملک کل یا بخشی از زنجیره ارزش توسط یک شرکت است و ارتباطی با مالکیت اشتراکی در اندیشه‌های چپ ندارد.

ورق فولادی یا تولید چوب و کاغذ را نمی‌توان در بنگاه‌های مجزایی انجام داد که دارای امکانات ترکیب شده هستند؟ برای پاسخ به این سوال باید از کارایی فنای فراتر برویم و تاثیر فرایندهای مرتبط بر هزینه‌های مبادله را بررسی کنیم.

### کپسول استراتژی ۱،۱۱

یکپارچگی عمودی در بخش رسانه: ارزش آفرینی یا از بین بردن ارزش؟  
یکپارچگی عمودی قابل توجهی بین تولیدکنندگان محتوا (استودیوهای فیلم سازی، منتشرکنندگان موسیقی، روزنامه‌ها) و شرکت‌های پخش کننده (رادیو و تلویزیون‌ها، شرکت‌های کابلی، تلویزیون ماهواره‌ای، اینترنت) ایجاد شده است: نیوز کورپوریشن<sup>۱</sup> از تولید روزنامه به تولید فیلم (فاکس قرن ۲۱)، پخش تلویزیونی (فاکس)، تلویزیون ماهواره‌ای (اسکای) و خدمات اینترنتی (مای اسپیس) توسعه پیدا کرد؛

- ویاکام<sup>۲</sup> صاحب کانال‌های تلویزیونی کابلی (ام تی وی<sup>۳</sup>، پت<sup>۴</sup>، نیکلدئون<sup>۵</sup>) و استودیوهای خریداری شده (پارامونت<sup>۶</sup> و دریم ورکز<sup>۷</sup>) است.
- تایم وارنر<sup>۸</sup> عمدتاً به تولید محتوا مشغول است (استودیوهای وارنر برادرز، نیو لاین سینما، مجلات تایم، اخبار سی‌ان‌ان)؛ توزیع آن عمدتاً شامل کانال‌های کابلی است (اچ بی او<sup>۹</sup>، ترنر برودکاستینگ<sup>۱۰</sup>، کارتون نتورک<sup>۱۱</sup>). ادغام ای او ال<sup>۱۲</sup> و تایم وارنر، یک شرکت توزیع اینترنتی محتوا با یکپارچگی عمودی از آغاز فاجعه آمیز بود و در سال ۲۰۰۹ ای او ال از این شرکت جدا شد.
- ویوندی یونیورسال<sup>۱۳</sup> حاصل تبدیل شرکت دزاکس (شرکت مدیریت آب و فاضلاب) به شرکتی رسانه‌ای دارای فعالیت متنوع و با یکپارچگی عمودی به رهبری ژان ماری مسیریود که در ادامه بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۵ و پس از زیان دهی گسترده، تفکیک شد.
- تولید محتوای دیزنی شامل استودیوهای والت دیزنی، پیکسار، تولیدات نمایشی دیزنی، والت دیزنی رکوردز و دیزنی پابلیشینگ ورلداواید بود. بخش

1. News Corporation  
6. Paramount  
10. Turner Broadcasting

2. Viacom  
7. DreamWorks  
11. Cartoon Network

3. MTV 4. BET  
8. Time Warner  
12. AOI

5. Nickelodeon  
9. HBO  
13. Vivendi Universal

توزیع آن شامل توزیع فیلم (والت دیزنی پیکچرز، دیزنی هوم انترتینمنت)، پخش تلویزیونی (ای بی سی)، تلویزیون کابلی (ای بی اس پی ان<sup>۱</sup>، دیزنی چنل)، رادیو (رادیو دیزنی نتورک) و اینترنت (دیزنی آنلاین) بود. پیشنهاد تملک خصمانه ۵۴ میلیارد دلاری ارائه شده از سوی کامکست (بزرگ‌ترین اپراتور کابلی آمریکا) به دیزنی در سال ۲۰۰۴ این سوال را به وجود آورد که آیا یکپارچگی عمودی بین شرکت‌های محتوای رسانه‌ای و توزیع رسانه‌ای باعث ایجاد ارزش می‌شود یا خیر. در اینجا دو دیدگاه متفاوت وجود دارد.

#### استیور روزنبوش<sup>۲</sup>

مدیرعامل کامکست<sup>۳</sup>، برایان رابرتز<sup>۴</sup>، در کنفرانس خبری خود در ۱۱ فوریه برای اعلام پیشنهاد خود برای ماوس هاوس گفت: «خرید دیزنی نباید تعجب آور باشد. این خرید، گام منطقی بعدی است».

دیگر کافی نیست که فقط یک شرکت رسانه‌ای باشید. بیشتر تأمین‌کنندگان محتوا از در اختیار داشتن بخشی از توزیع محتوا (که به کاهش هزینه آن‌ها کمک می‌کند) سود می‌برند. به همین دلیل، در آینده رسانه و ارتباطات تحت سلطه شرکت‌های دوگانه‌ای نظیر نیوز کورپوریشن قرار می‌گیرند که اخیراً اپراتور تلویزیون‌های ماهواره‌ای دایرکت را خریداری کرده است.

رابرتز در شرکت کامکست از این آینده استقبال می‌کند. اکنون سوال این است که آیا مدیرعامل دیزنی، مایکل آیزنر<sup>۵</sup> (که پیشنهاد معامله دوستانه را نپذیرفت) می‌تواند همان آینده را بپذیرد .... حالا که دایرکت تحت کنترل روپرت مرداک است احمقانه است که دیزنی وانمود کند هنوز بدون شریک توزیع کننده‌ای در حد آن می‌تواند رقابت کند. کامکست مناسب است. (بیزینس ویک، ۱۱ فوریه ۲۰۰۴).

#### جان کی<sup>۶</sup>

محتوای رسانه‌ای به تحویل نیاز دارد و بالعکس ... اما این ایده قدیمی معمولاً از سوی مدیران عامل رویاپرداز، مشاوران هیجان طلب و بانکداران سرمایه‌گذاری حریص مجدداً کشف می‌شود؛ افرادی که ادعا می‌کردند پیوند ای او ال - تایم ورنر پیوند موفقی است.

1. ESPN

2. Steve Rosenbush

3. Comcast

4. Brian Roberts

5. Michael Eisner

6. John Kay

اما فعالیت‌ها می‌توانند بدون نیاز به ادغام شرکت‌های انجام دهنده آن‌ها ادغام شوند. مایتردوموند<sup>۱</sup> پیش از ارتقا به عنوان مدیر اجرایی ویوندی یونیورسالت احتمالاً درس‌های مفیدی از تجربه خود در شرکت دزاکس<sup>۲</sup> کسب کرده است؛ فاضلاب و موادی که وارد آن می‌شود نیازی به مالکیت واحد ندارند (فاینانشال تایمز، ۳ مارس ۲۰۰۴).

### منابع هزینه‌های مبادله در مبادلات عمودی

زنجیره ارزش قوطی‌های فولادی را در نظر بگیرید که از استخراج سنگ آهن تا استفاده از قوطی‌ها از سوی شرکت‌های تولیدکننده مواد غذایی است (شکل ۲، ۱۱). بین برخی از مراحل، یکپارچگی عمودی وجود دارد؛ بین بقیه مراحل، عمدتاً قراردادهای بازار بین بنگاه‌های تخصصی وجود دارد. در ارتباط نهایی (بین تولید قوطی و استفاده از آن) شرکت‌های بسته‌بندی تخصصی بیشتر قوطی‌ها را تولید می‌کنند (نظیر کرون هلدینگز<sup>۳</sup> و بال کورپوریشن<sup>۴</sup>)؛ بقیه قوطی‌ها را تولیدکنندگان مواد غذایی (نظیر کمبلز سوپ<sup>۵</sup> و اچ جی هاینز<sup>۶</sup>) تولید می‌کنند که به صورت رو به عقب با تولیدکنندگان قوطی یکپارچه شده‌اند.

برتری قراردادهای بازار بین تولید ورق فولادی و تولید قوطی، حاصل هزینه‌های مبادله پایین در بازار ورق فولادی است؛ در این بازار خریداران و فروشندگان متعددی وجود دارد، اطلاعات به سادگی در دسترس است و هزینه‌های تعویض برای خریداران و فروشندگان پایین است. این موضوع برای بسیاری از محصولات کالایی دیگر نیز صادق است؛ تعداد کمی از شرکت‌های جواهرسازی دارای معادن طلا هستند؛ تعداد کمی از شرکت‌های آسیاب دارای مزارع گندم هستند.

بیابید برای درک دلیل برتری یکپارچگی عمودی در تولید فولاد و تولید ورق فولادی، ببینیم چه اتفاقی خواهد افتاد اگر این دو مرحله را شرکت‌های مختلف انجام دهند. از آنجایی که به محض خروج فولاد نورد داغ از کوره، کارایی فنی به وجود می‌آید تولیدکنندگان فولاد و تولیدکنندگان ورق فولادی باید در امکانات یکپارچه سرمایه‌گذاری کنند. یک بازار رقابتی بین این دو مرحله غیرممکن است؛ هریک از تولیدکنندگان ورق فولادی به تولیدکننده فولاد مجاور خود وابسته است، به عبارت دیگر، بازارها به مجموعه‌ای از انحصارهای دوجانبه<sup>۷</sup> تبدیل می‌شود.

1. Maitre du Monde  
4. Ball Corporation

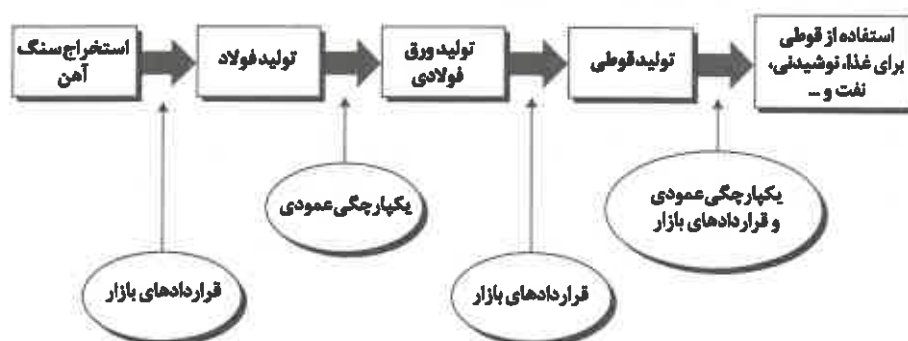
2. Compagnie Generale des Eaux  
5. Campbell's Soup 6. H.J. Heinz

3. Crown Holdings  
7. Bilateral Monopoly



چرا این روابط بین تولیدکنندگان فولاد و تولیدکنندگان ورق فولادی مشکل ساز است؟ در آغاز زمانی که یک تأمین کننده با یک خریدار مذاکره می کند هیچ قیمت بازاری وجود ندارد؛ همه چیز به قدرت چانه زنی نسبی بستگی دارد. این چانه زنی احتمالاً پرهزینه است؛ وابستگی متقابل دو طرف احتمالاً موجب فرصت طلبی<sup>۱</sup> و کتمان حقیقت استراتژیک<sup>۲</sup> می شود زیرا هر شرکتی تلاش می کند تا قدرت چانه زنی خود را افزایش داده و از آن در برابر شرکت دیگر استفاده کند. بنابراین زمانی که از یک موقعیت بازار رقابتی به موقعیت بازاری جابجا می شویم که در آن خریداران و فروشندگان روابط دوجانبه نزدیکی با یکدیگر دارند کارایی بازارهای رقابتی از بین می رود.

شکل ۲،۱۱ زنجیره ارزش قوطی های فولادی



مقصر این شرایط، سرمایه گذاری های مختص مبادله<sup>۳</sup> است. وقتی یک تولیدکننده قوطی، ورق فولادی را خریداری می کند، نه تولیدکننده ورق فولادی و نه تولیدکننده قوطی نباید در تجهیزات یا تکنولوژی مختص نیازهای گروه دیگر سرمایه گذاری کند. در مورد تولید کنند فولاد و تولیدکننده نورد فولادی، کارخانه هریک از شرکت ها برای انطباق با کارخانه گروه دیگر ساخته می شود. پس از ساخت کارخانه، ارزش آن به موجود بودن امکانات مکمل طرف دیگر بستگی دارد- هریک از فروشندگان به یک خریدار وابسته است که توانایی متوقف کردن طرف دیگر را برای هریک فراهم می کند.

1. opportunism

2. strategic misrepresentation

3. transaction-specific investment

بنابراین سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله منجر به ایجاد هزینه‌های مبادله ناشی از مشکلات عقد یک قرارداد کامل و ریسک اختلافات و فرصت طلبی ناشی از قراردادهایی می‌شود که تمام پیامدهای ممکن را پوشش نمی‌دهند. پژوهش‌های تجربی، احتمال یکپارچگی عمودی را در جایی که به سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله نیاز است تأیید می‌کنند؛

در میان خودروسازان، احتمال تولید قطعات خاص در داخل سازمان‌ها بیشتر از اقلام مشابهی نظیر تایر و شمع موتور است. به طور مشابه، در هوافضا احتمال تولید قطعات مختص شرکت در داخل شرکت بیشتر از احتمال خرید آن از بیرون است.

در صنعت نیمه رسانا، برخی از شرکت‌ها در طراحی یا ساخت نیمه رسانا تخصص دارند؛ سایر شرکت‌ها در بین این دو مرحله به صورت عمودی یکپارچه می‌شوند (مثل اینتل، اس تی میکروالکترونیکز). هرچه مدار مجتمع به لحاظ فنی پیچیده‌تر باشد و در نتیجه نیاز به سرمایه‌گذاری در همکاری فنی برای طراح و سازنده بیشتر باشد عملکرد نسبی تولیدکنندگان یکپارچه بهتر است.

مشکل وقفه را می‌توان با قراردادهایی رفع کرد که به طور کامل قیمت‌ها، کیفیت، مقادیر و سایر شرایط عرضه را در تمام موقعیت‌های احتمالی در طول کل عمر دارایی‌های مشخص می‌کنند. اما با توجه به عدم قطعیت، پیش‌بینی تمام پیامدها غیرممکن است و قراردادها به ناچار ناقص هستند.

### هزینه‌های یکپارچگی عمودی

وجود هزینه‌های مبادله در بازارهای واسطه به این معنا نیست که یکپارچگی عمودی لزوماً یک راهکار کارآمد است. یکپارچگی عمودی از هزینه‌های استفاده از بازار جلوگیری می‌کند اما درونی‌سازی یک مبادله، هزینه‌های اداری در بر دارد. میزان این هزینه به عوامل مختلفی بستگی دارد.

**تفاوت در مقیاس بهینه<sup>۲</sup> بین مراحل مختلف تولید؛** فرض کنید که فدرال اکسپرس به ون‌هایی جهت تحویل کالا نیاز دارد که برای رفع نیازهای خاص آن طراحی شده‌اند. تا زمانی که تولیدکننده ون باید سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله را انجام بدهد، فدرال اکسپرس انگیزه دارد تا با ایجاد وسایل نقلیه خود از هزینه‌های مبادله بعدی اجتناب کند. آیا این راهکار کارآمد

1. STMicroelectronics

2. optimal scale

خواهد بود؟ به احتمال زیاد خیر؛ هزینه‌های مبادله‌هایی که فدرال اکسپرس از آن اجتناب می‌کند احتمالاً در مقایسه با ناکارآمدی این شرکت در تولید و ن‌های خود ناچیز است. فدرال اکسپرس سالانه در حدود ۴۰ هزار کامیون و ون خریداری می‌کند که بسیار کمتر از حداقل مقیاس کارایی ۲۰۰ هزار تایی یک کارخانه مونتاژ است.

**توسعه قابلیت‌های متمایز؛** یکی از مزایای اصلی شرکتی که در چند فعالیت محدود تخصص دارد توانایی آن برای توسعه قابلیت متمایز در آن فعالیت‌ها است. حتی شرکت‌های بزرگ و مبتنی بر تکنولوژی نظیر زیراکس، رولز رویس<sup>۲</sup> و فیلیپس هم نمی‌توانند قابلیت‌های فناوری اطلاعات مشابه با قابلیت‌های متخصصان خدمات فناوری اطلاعات نظیر ای دی اس<sup>۳</sup>، آی بی ام و اکسنچر<sup>۴</sup> داشته باشند. یکی از مزایای مهم این متخصصان فناوری اطلاعات آموخته‌های آن‌ها از کار با مشتریان مختلف است. اگر دپارتمان فناوری اطلاعات جنرال موتورز فقط به نیازهای داخل سازمانی پاسخ بدهد، توسعه قابلیت‌های فناوری اطلاعات آن محدود می‌شود.

اما این نشان می‌دهد که قابلیت‌ها در فعالیت‌های عمودی مختلف، مستقل از یکدیگر هستند و قابلیت‌های مورد نیاز، عمومی هستند نه خیلی سفارشی. زمانی که یک قابلیت با قابلیت‌های فعالیت‌های مجاور کاملاً یکپارچه شده باشد، یکپارچگی عمودی می‌تواند به توسعه این قابلیت‌های یکپارچه سطح سیستم کمک کند. بنابراین وال مارت، فعالیت‌های فناوری اطلاعات را در داخل سازمان انجام می‌دهد، به این دلیل که اطلاعات بلادرنگ برای مدیریت زنجیره تأمین، عملیات داخل فروشگاه و تصمیم‌گیری مدیریتی سطح بالاتر وال مارت مهم است. نیاز وال مارت به خدمات اطلاعاتی و ارتباطی کاملاً یکپارچه که برای مطابقت با سیستم‌های کسب و کار منحصر به فرد آن سفارشی شده است این شرکت را به سمت درون سپاری متمایل می‌کند.

**مدیریت کسب و کارهای متفاوت به لحاظ استراتژیک؛** این مشکلات تفاوت در مقیاس بهینه و توسعه قابلیت متمایز را می‌توان به عنوان مجموعه گسترده‌تری از مشکلات دانست- مشکلات مدیریت کسب و کارهای مرتبط شده به صورت عمودی که به لحاظ استراتژیک بسیار متفاوت هستند. یکی از معایب مهم داشتن یک شرکت تولید کامیون برای فدکس این است که سیستم‌های مدیریت و قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای تولید کامیون با سیستم‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای تحویل سریع متفاوت هستند. این ملاحظات می‌تواند عدم وجود

1. distinctive capabilities

2. Rolls-Royce

3. EDS

4. Accenture

یکپارچگی عمودی بین تولید و خرده‌فروشی را توضیح بدهد. بنگاه‌هایی که طراحی، تولید و خرده‌فروشی را یکپارچه کرده‌اند (نظیر زارا و گوچی) محدود هستند. بیشتر خرده‌فروشان بزرگ دنیا (وال مارت، گپ، کارفور) تولیدکننده نیستند. به طور مشابه، تعداد کمی از شرکت‌های تولیدکننده به خرده‌فروشی محصولات خود می‌پردازند. تولید و خرده‌فروشی نه تنها مستلزم قابلیت‌های سازمانی بسیار متفاوت است بلکه به سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک متفاوت، روش‌های متفاوت برای کنترل و مدیریت منابع انسانی و سبک‌ها و مهارت‌های متفاوت مدیریت ارشد هم نیاز دارند.

این تفاوت‌های استراتژیک، یکی از عوامل اصلی روند حرکت به سمت عدم یکپارچگی عمودی است. تقسیم ماریوت<sup>۱</sup> به دو شرکت (ماریوت اینترنشنال و هاست ماریوت) تحت تأثیر این اعتقاد بود که داشتن هتل کسب‌وکاری است که به لحاظ استراتژیک با گرداندن هتل‌ها تفاوت دارد. به طور مشابه، شرکت کوکاکولا تا حدی به این دلیل فعالیت‌های تولید بطری خود را واگذار کرد که مدیریت عملیات تولید و توزیع بطری بسیار متفاوت از مدیریت برند جهانی کوکاکولا و تولید و توزیع کنستانترها است.

**مشکلات انگیزشی؛** یکپارچگی عمودی، انگیزه بین کسب‌وکارهای مرتبط شده عمودی را تغییر می‌دهد. زمانی که یک واسطه بازار بین خریدار و فروشنده وجود دارد محرک‌های سود تضمین می‌کنند که خریدار برای به دست آوردن بهترین قرارداد ممکن و فروشنده برای دنبال کردن کارایی و سرویس به منظور جذب و حفظ خریدار انگیزه دارد - این انگیزه‌ها به عنوان محرک‌های قوی<sup>۲</sup> نامیده می‌شوند. با یکپارچگی عمودی، روابط تأمین‌کننده - مشتری<sup>۳</sup> تحت تأثیر محرک‌های ضعیف<sup>۴</sup> قرار می‌گیرد. وقتی کامپیوتر دفتر من بد کار می‌کند با دپارتمان فناوری اطلاعات دانشگاه تماس می‌گیرم. انگیزه‌های تکنسین‌های داخلی برای پاسخگویی فوری به ایمیل و پیام صوتی من ضعیف هستند. اگر مختار بودم که از متخصص فناوری اطلاعات بیرون از سازمان استفاده کنم آن متخصص فقط در صورتی کار را دریافت می‌کرد که می‌توانست در همان روز خدمت ارائه کند و فقط در صورت حل مشکل دستمزد می‌گرفت.

روش ما برای ایجاد انگیزه‌های عملکرد قوی درون شرکت‌هایی که به صورت عمودی یکپارچه شده‌اند ایجاد رقبای بیرونی برای بخش‌های داخلی است. همان‌طور که در فصل ۱۴

1. Marriott

4. low-powered incentives

2. high-powered incentives

3. supplier-customer relationships

به طور کامل تر بررسی خواهیم کرد بسیاری از شرکت های بزرگ، سازمان های خدمات مشترک را ایجاد کرده اند که در آنها تأمین کنندگان داخلی خدمات شرکت (نظیر فناوری اطلاعات، آموزش و مهندسی) برای ارائه خدمت به بخش های عملیاتی داخلی با تأمین کنندگان بیرونی همان خدمات رقابت می کنند.

**آثار رقابتی یکپارچگی عمودی؛** از یکپارچگی عمودی می توان برای گسترش موقعیت انحصاری در یک مرحله از زنجیره ارزش یک صنعت به مراحل بعدی استفاده کرد؛ نمونه های کلاسیک آن عبارتند از استاندارد اوایل<sup>۱</sup> و آلوکا<sup>۲</sup>. اما این نمونه ها محدود هستند. اقتصاددانان نشان داده اند که هیچ سود انحصاری اضافی وجود ندارد که با توسعه انحصار به مراحل بعدی زنجیره ارزش به دست بیاید.

یکی از ریسک های احتمالی دیگر این است که شرکت با یکپارچگی عمودی به موقعیت رقابتی خود در کسب و کار اصلی اش آسیب می زند زیرا اکنون باید با مشتریان یا تأمین کنندگان خود رقابت کند. وقتی دیزنی با خرید شبکه تلویزیونی ای بی سی، یکپارچگی رو به جلو ایجاد کرد بر روابط خود با سایر شبکه های تلویزیونی که مشتریان برنامه های تلویزیونی آن بودند اثر منفی گذاشت و تمایل سایر استودیوها (مثل دریم ورکز) برای همکاری با ای بی سی را در تولید برنامه های تلویزیونی جدید کاهش داد.

**انعطاف پذیری؛** یکپارچگی عمودی و مبادله های بازار می توانند با توجه به انواع مختلف انعطاف پذیری مزیت ایجاد کنند. زمانی که انعطاف پذیری مورد نیاز، پاسخگویی سریع به تقاضای غیرقطعی باشد، ممکن است مبادله های بازار دارای مزیت باشد. عدم یکپارچگی عمودی در صنعت ساخت و ساز تا حدی به دلیل نیاز به انعطاف پذیری در انطباق با الگوهای دوره ای تقاضا و الزامات مختلف هر پروژه است. یکپارچگی عمودی ممکن است در پاسخگویی سریع به فرصت های جدید توسعه محصول که نیازمند ترکیبات جدید قابلیت های فنی هستند، مناسب نباشد. تولیدکنندگان قراردادی برخی از موفق ترین محصولات الکترونیکی جدید در سال های اخیر (آپاد ایل، ایکس باکس مایکروسافت، طیف کامپیوترهای نوت بوک دل) را تولید کرده اند. برون سپاری گسترده، یکی از ویژگی های اصلی توسعه محصول سریع در کل بخش محصولات الکترونیکی بوده است.

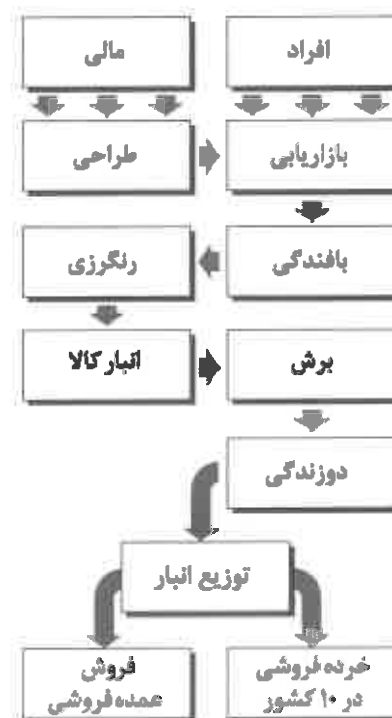
با این حال در جایی که انعطاف پذیری سطح سیستم ضروری است، یکپارچگی عمودی

1. Standard Oil

2. Alcoa

می‌تواند سرعت و هماهنگی در دستیابی به انطباق هم‌زمان را در کل زنجیره عمودی فراهم کند. آمریکن آپارل<sup>۱</sup> یکی از محدود نمونه‌های موفق تولیدکننده پوشاک در آمریکا است. یکپارچگی عمودی بسیار هماهنگ آن از طراحی در لس‌آنجلس و پایگاه تولید آن در ۱۶۰ فروشگاه خرده‌فروشی در ۱۰ کشور امکان یک چرخه فوق سریع طراحی تا توزیع را فراهم می‌کند. یکپارچگی عمودی می‌تواند هویت برند را نیز تقویت کند. شکل ۳،۱۱ یکی از اعلان‌های مربوط به آمریکن آپارل را نشان می‌دهد.

شکل ۳،۱۱ یکی از اعلان آمریکن آپارل



منبع: شرکت آمریکن آپارل

ریسک مرکب<sup>۲</sup> یکپارچگی عمودی به اندازه‌ای که یک شرکت را به تأمین‌کنندگان و مشتریان داخلی آن مرتبط می‌کند دارای ریسک مرکب است؛ مشکلات در هریک از مراحل تولید، تولید و

1. American Apparel

2. compounding risk

سودآوری را در تمام مراحل دیگر تهدید می‌کند. وقتی کارگران عضو اتحادیه دریکی از کارخانجات تولید ترمز جنرال موتورز در سال ۱۹۹۸ دست به اعتصاب زدند فعالیت ۲۴ کارخانه مونتاژ آن در آمریکا به سرعت متوقف شد. اگر استودیوهای انیمیشن دیزنی موفق به تولید فیلم‌های انیمیشن پرفروش با معرفی شخصیت‌های جدید نشوند، آنگاه آثار جانبی آن در کاهش فروش دی وی دی‌ها، عدم وجود برنامه‌های مجزا در کانال دیزنی، کاهش فروش کالا در فروشگاه‌های دیزنی و کاهش جذابیت جدید در پارک‌های تفریحی دیزنی مشاهده می‌شود.

### ارزیابی مزایا و معایب یکپارچگی عمودی

مشاهده کردیم که یکپارچگی عمودی نه خوب است نه بد. همچون بیشتر سوالات مربوط به استراتژی، همه چیز به محیط خاص آن بستگی دارد. ارزش تحلیل ما در این است که می‌توانیم عواملی را شناسایی کنیم که مزایای نسبی مبادله‌های بازار را در برابر درونی‌سازی تعیین می‌کند. جدول ۱۰۱۱ برخی از معیارهای اصلی را نشان می‌دهد. با این وجود، تحلیل ما هنوز کامل نیست؛ ما باید برخی از عوامل دیگری را که بر انتخاب استراتژی عمودی تأثیر می‌گذارند و به طور خاص این واقعیت را که روابط عمودی محدود به انتخاب ساده ساخت یا خرید نیست، در نظر بگیریم.

### طراحی روابط عمودی

تا اینجای بحث، یکپارچگی عمودی را با قراردادهای آزاد بازار مقایسه کردیم. در عمل، خریداران و فروشندگان می‌توانند تعامل داشته باشند و از طریق روابط مختلف، منافع خود را هماهنگ کنند. شکل ۴۰۱۱ تعدادی از انواع مختلف روابط بین خریداران و فروشندگان را نشان می‌دهد. این روابط را می‌توان در ارتباط با دو مشخصه دسته‌بندی کرد. اول، میزان منابعی که خریدار و فروشنده به رابطه تخصیص می‌دهند؛ قراردادهای تحویل آنی هیچ تخصیص منابعی به جز قرارداد ندارد؛ یکپارچگی عمودی معمولاً مستلزم سرمایه‌گذاری قابل توجهی است. دوم، رسمیت رابطه؛ قراردادهای بلندمدت و حق امتیازها بر اساس توافقات مکتوب پیچیده آن‌ها رسمیت می‌یابند؛ قراردادهای تحویل آنی معمولاً هیچ مستنداتی ندارند یا مستندات کمی دارند و بر اساس حقوق عمومی کنترل می‌شوند؛ توافقات مشارکتی بین خریداران و فروشندگان معمولاً غیررسمی است - این توافقات مبتنی بر اعتماد هستند؛ یکپارچگی عمودی امکان آزادی عمل مدیریت برای جایگزینی رسمیت قانونی را فراهم می‌کند.

## جدول ۱۱،۱ یکپارچگی عمودی در برابر برون سپاری: برخی از ملاحظات مهم

مشخصات رابطه عمودی	ذبحه
چند پنگاه در فعالیت های عمودی مجاور وجود دارد؟	هرچه تعداد پنگاه ها کمتر باشد هزینه های مبادله بیشتر و مزایای یکپارچگی عمودی بزرگتر است.
آیا طرف دیگر باید سرمایه گذاری های مختص مبادله را انجام دهد؟	سرمایه گذاری های مختص مبادله، منبع اصلی هزینه های مبادله هستند و مزایای یکپارچگی عمودی را افزایش می دهد.
اطلاعات بین مراحل عمودی چقدر به طور مساوی تقسیم شده است؟	هرچه عدم تقارن اطلاعات بیشتر باشد احتمال رفتار فرصت طلبانه بیشتر است و مزایای یکپارچگی عمودی را افزایش می دهد.
چه مقدار شرایط مبادله ها در طول دوره رابطه غیر قطعی هستند؟	هرچه عدم قطعیت مربوط به هزینه ها، تکنولوژی ها و تقاضا بیشتر باشد عقد قرارداد مشکل تر و مزایای یکپارچگی عمودی بیشتر است.
آیا این دو مرحله از لحاظ مقیاس بهینه عملیات، مشابه هستند؟	هرچه تفاوت بیشتر باشد مزایای قراردادهای بازار در مقایسه با یکپارچگی عمودی بیشتر است.
آیا این دو مرحله به لحاظ استراتژیک مشابه هستند (برای مثال عوامل کلیدی موفقیت مشابه، منابع / قابلیت های مشابه)؟	هرچه شباهت استراتژیک بیشتر باشد مزایای یکپارچگی عمودی نسبت به برون سپاری بیشتر است.
نیاز به سرمایه گذاری مستمر در ارتقا و توسعه قابلیت ها در فعالیت های مستقل چقدر زیاد است؟	هرچه نیاز به سرمایه گذاری در توسعه قابلیت بیشتر باشد مزایای برون سپاری نسبت به یکپارچگی عمودی بیشتر است.
نیاز به سرمایه گذاری برای انعطاف پذیری و عزم کارآفرینی در فعالیت های عمودی مجزا چقدر زیاد است؟	هرچه نیاز به کارآفرینی و انعطاف پذیری بیشتر باشد مزایای محرک های قدرتمند ایجاد شده از سوی قراردادهای بازار بیشتر است و معایب اداری یکپارچگی عمودی بیشتر است.
تقاضای بازار چقدر غیر قطعی است؟	هرچه تقاضا غیر قابل پیش بینی تر باشد مزایای انعطاف پذیری برون سپاری بیشتر است.
آیا ریسک مرکب یکپارچگی عمودی، کل زنجیره ارزش را در معرض خطرات موثر بر مراحل مختلف قرار می دهد؟	هرچه الزامات سرمایه گذاری بیشتر باشد و ریسک های مجزا در هر مرحله بیشتر باشد یکپارچگی عمودی پرمخاطره تر است.



## انواع مختلف روابط عمودی

انواع مختلف روابط عمودی، ترکیبات مختلفی از مزایا و معایب را دارند. برای مثال:

- ◀ قراردادهای بلندمدت<sup>۱</sup>: مبادله‌های بازار می‌تواند به صورت قراردادهای تحویل آتی<sup>۲</sup> (خرید یک محموله نفت خام در بازار نفت روتردام) یا قراردادهای بلندمدت (مجموعه‌ای از مبادله‌ها در دوره زمانی که شرایط فروش و مسئولیت‌های هر گروه را مشخص می‌کند) باشد. مبادله‌های تحویل آتی در شرایط رقابتی (خریداران و فروشندگان متعدد و محصول استاندارد) زمانی که نیازی به سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله از سوی هریک از طرفین نیست، بسیار خوب عمل می‌کند. زمانی که به روابط نزدیک‌تر تأمین‌کننده- مشتری نیاز باشد (خصوصاً وقتی یکی از دو طرف یا هر دو آن به سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله نیاز داشته باشند) قرارداد بلندمدت می‌تواند به جلوگیری از فرصت طلبی کمک کند و امنیت مورد نیاز برای انجام سرمایه‌گذاری لازم را فراهم کند. با این وجود، قراردادهای بلندمدت با مشکل پیش‌بینی شرایطی روبرو می‌شوند که ممکن است در طول مدت قرارداد بروز کند: آن‌ها یا خیلی محدود هستند یا خیلی آزاد که موجب فرصت طلبی و تفسیرهای متناقض می‌شود. قراردادهای بلندمدت اغلب شامل مقررات مربوط به حکم اختلافات قرارداد هستند.
- ◀ شراکت با فروشنده<sup>۳</sup>: هرچه مشکلات مشخص کردن قراردادهای کامل برای معاملات بلندمدت تأمین‌کننده- مشتری بیشتر باشد، مزیت روابط عمودی مبتنی بر اعتماد و درک متقابل، بیشتر است. این روابط می‌توانند امنیت مورد نیاز برای پشتیبانی از سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله، انعطاف‌پذیری برای رعایت شرایط در حال تغییر و محرک‌های جلوگیری از فرصت طلبی را فراهم کنند. این توافقات می‌تواند کاملاً به صورت قراردادهای رابطه‌ای باشد، بدون آنکه اصلاً قرارداد مکتوبی وجود داشته باشد. مدل مربوط به شراکت با فروشنده، روابط مشارکتی نزدیکی بوده است که بسیاری از شرکت‌های ژاپنی با تأمین‌کنندگان خود دارند. خودروسازان ژاپنی بسیار کمتر از هم‌تایان آمریکایی یا اروپایی خود یکپارچگی رو به عقب ایجاد کرده‌اند، اما در تکنولوژی، طراحی، کیفیت و زمان‌بندی تولید به مشارکت نزدیک با قطعه سازان دست یافته‌اند.

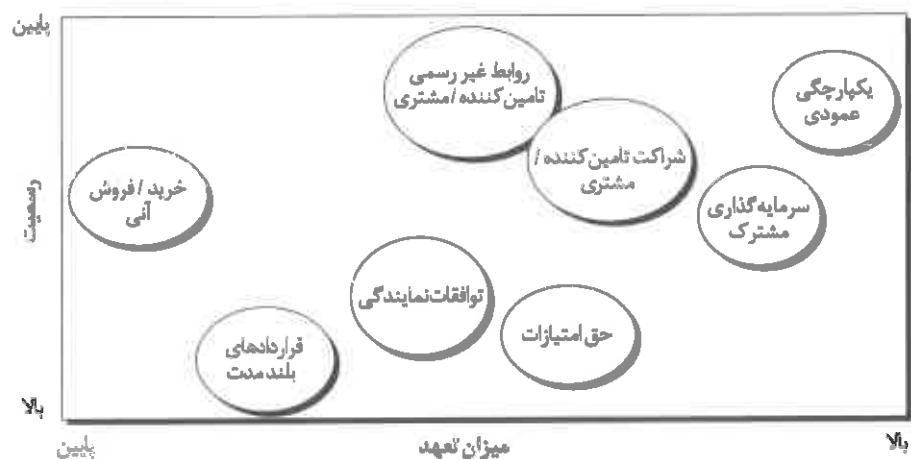
1. long-term contract

2. spot contracts

3. vendor partnerships

◀ واگذاری حق امتیاز: حق امتیاز یک توافق قراردادی بین مالک یک سیستم کسب و کار و نشان تجاری (امتیازدهنده) است که امکان تولید و فروش محصول یا خدمت امتیازدهنده را در یک منطقه مشخص برای امتیاز گیرندگان فراهم می‌کند. واگذاری حق امتیاز، قابلیت‌های برند و بازاریابی و سیستم‌های کسب و کار شرکت‌های بزرگ را با کارآفرینی و دانش بنگاه‌های کوچک ترکیب می‌کند. سیستم واگذاری حق امتیاز شرکت‌هایی نظیر مک دونالدز، املاک قرن ۲۱، هتل‌های هیلتون و فروشگاه‌های زنجیره‌ای سون ایلون، هماهنگی نزدیک و سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مختص مبادله را (که یکپارچگی عمودی با محرک‌های قوی فراهم کرده است) تسهیل می‌کند.

شکل ۴،۱۱ انواع مختلف رابطه عمودی



### انتخاب بین روابط عمودی جایگزین

معیارهای فهرست شده در جدول ۱،۱۱ ویژگی‌های اصلی رابطه عمودی هستند که به مبادله‌های بازار یا یکپارچگی عمودی کمک می‌کند. با این وجود، در دسترس بودن انواع دیگر روابط عمودی نظیر شراکت با فروشنده و حق امتیاز به این معنا است که یکپارچگی عمودی، تنها راه حل

مشکلات هزینه‌های مبادله نیست. علاوه بر این، بسیاری از این قراردادهای رابطه‌ای و توافق دوگانه، ظرفیت ترکیب مزایای یکپارچگی عمودی و قراردادهای بازار را دارند. برای انتخاب روابط عمودی بهینه لازم است که عوامل دیگری به غیر از عوامل فهرست شده در جدول ۱۲/۱۱ در نظر گرفته شود. به خصوص:

◀ **منابع، قابلیت‌ها و استراتژی؛** در یک صنعت، شرکت‌های مختلف بر اساس نقاط قوت، منابع و قابلیت‌های خود استراتژی‌هایی که دنبال می‌کنند توافقی عمودی متفاوتی را انتخاب خواهند کرد. بنابراین در پوشاک مد، سطح بالای یکپارچگی عمودی زارا در مقایسه با اچ‌اندام یا گپ به دلیل استراتژی مبتنی بر توسعه سریع محصول جدید و یکپارچگی کامل بین فروشگاه‌های خرده‌فروشی، طراحان و تولیدکنندگان آن است. در حالی که بیشتر فست فودهای زنجیره‌ای از طریق واگذاری حق امتیاز توسعه یافته‌اند، شرکت کالیفرنمایی این‌ان اوت برگر<sup>۱</sup> به دنبال حفظ فرهنگ منحصر به فرد و روش‌های کسب و کار متفاوت خود از طریق مالکیت و مدیریت مستقیم رستوران‌های خود است. در حالی که بیشتر بانک‌ها بخش فناوری اطلاعات خود را به شرکت‌هایی نظیر آی بی ام و ای دی اس<sup>۲</sup> واگذار کرده‌اند گروه کارت اعتباری آمریکایی کپیتال وان، فناوری اطلاعات را به عنوان یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی می‌داند: «فناوری اطلاعات سیستم عصبی مرکزی ما است ... اگر فردا آن را واگذار کنیم ممکن است یک یا دو دلار در هر حساب صرف جویی کنیم اما انعطاف‌پذیری و ارزش و سطوح خدمت را از دست خواهیم داد».

◀ **تقسیم ریسک؛** تمام قراردادها به غیر از قرارداد تحویل آنی باید از عهده عدم قطعیت در طول قرارداد برآیند. یکی از ویژگی‌های کلیدی هر قراردادی این است که ریسک‌ها را (اغلب به صورت روشن) بر حسب شرایط بین طرفین تقسیم کند. نحوه تقسیم ریسک تا حدی به قدرت چانه‌زنی و تا حدی به ملاحظات کارایی بستگی دارد. در قراردادهای واگذاری حق امتیاز، دریافت‌کننده امتیاز (به عنوان شریک ضعیف‌تر) بیشتر ریسک را می‌پذیرد - این سرمایه دریافت‌کننده امتیاز است که در خطر است و دریافت‌کننده امتیاز بر اساس درآمد فروش، مبلغ ثابتی را به امتیاز دهنده پرداخت می‌کند. در اکتشاف نفت، قراردادهای برون‌سپاری بین شرکت‌های بزرگ نفتی (نظیر

1. In-N-Out Burger

2. EDS

3. Chevron

چورون<sup>۲</sup>، اکسون موبیل وانی، و شرکت‌های حفاری (نظیر شلومبرگر<sup>۱</sup> یا هالیبرتون<sup>۲</sup>) از قراردادهای با قیمت ثابت به قراردادهای تقسیم ریسک تغییر کرده است که در آن‌ها شرکت حفاری اغلب در پروژه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند.

ساختار محرک‌ها؛ محرک‌ها برای طراحی روابط عمودی حائز اهمیت هستند. محرک‌های رفتار فرصت‌طلبانه، باعث هراس قراردادهای بازار هستند در حالی که محرک‌های ضعیف (کم توان) عملکرد، مشکل اصلی یکپارچگی عمودی هستند. محتمل به نظر می‌رسد که حالات حاکمیتی دوگانه و واسطه‌ای، بهترین راه حل را برای طراحی محرک‌ها ارائه کنند. تویوتا، بنتون، بوئینگ و مارکزاند اسپنسر دارای روابطی با فروشندگان خود هستند که شامل قراردادهای رسمی است اما ماهیت این قراردادها بلند مدت و مبتنی بر اعتماد متقابل است. عامل اصلی این روابط، پیمان بلند مدت و رابطه سودمند در برابر فرصت کوتاه مدت است.

### روندهای جدید

ویژگی اصلی سال‌های اخیر، افزایش تنوع روابط عمودی دوگانه‌ای بوده است که تلاش کرده‌اند تا انعطاف‌پذیری و محرک‌های مبادله‌های بازار را با مشارکت نزدیک فراهم شده از طریق یکپارچگی عمودی ترکیب کنند. هرچند روابط عمودی مشارکتی به عنوان پدیده‌ای جدید شناخته می‌شوند (در ارتباط با میکروالکترونیک، بیوتکنولوژی و سایر بخش‌های دارای تکنولوژی پیشرفته) اما خوشه‌های محلی بنگاه‌های دارای همکاری عمودی، یکی از ویژگی‌های قدیمی صنایع دستی در اروپا است. این موضوع به خصوص در شمال ایتالیا، هم در بخش‌های سنتی نظیر نساجی و هم در بخش‌های جدیدتر نظیر تجهیزات بسته‌بندی و موتورسیکلت مشهود است.

شبکه تأمین‌کنندگان تولیدکنندگان ژاپنی با تسهیم دانش خود و توسعه محصول مشارکتی، به الگوهایی برای شرکت‌های آمریکایی و اروپایی تبدیل شده‌اند. جابجایی بزرگی از روابط آزاد با تأمین‌کننده به سمت مشارکت بلندمدت با تعداد کمتری تأمین‌کننده صورت گرفته است. در بسیاری از موارد، قرارداد با یک تأمین‌کننده جایگزین مناقصه رقابتی و تأمین منابع چندگانه شده است. این روابط بلندمدت با فروشنده اغلب مستلزم تأیید تأمین‌کننده، برنامه‌های تضمین کیفیت و مشارکت فنی است.

1. Schlumberger

2. Halliburton

وابستگی متقابل که ناشی از روابط بلندمدت تأمین‌کننده-خریدار است باعث ایجاد آسیب‌پذیری برای هر دو طرف می‌شود. هرچند اعتماد می‌تواند مقداری از ریسک فرصت‌طلبی را کاهش دهد اما شرکت‌ها می‌توانند روابط عمودی خود را نیز تقویت کنند و از طریق قراردادهای سرمایه‌گذاری و تقسیم سود از فرصت‌طلبی جلوگیری کنند. برای مثال: بانک کامان ولث<sup>۱</sup> استرالیا بخشی از سهام تأمین‌کننده فناوری اطلاعات خود، ای دی اس استرالیا را خریداری کرد؛ شرکت‌های داروسازی اغلب سهام شرکت‌های بیوتکنولوژی را که بیشتر تحقیق و توسعه آن‌ها را انجام می‌دهند خریداری می‌کنند؛ و همان‌طور که پیش از این بیان شد شرکت‌های خدمات میدان‌های نفتی بیش از پیش در پروژه‌های بالادستی سهم دارند.

اما در این دنیای روابط عمودی نزدیک، برخی از روندها در جهت مخالف بوده است. اینترنت، هزینه‌های مبادله بازارها را به شدت کاهش داده است، خصوصاً هزینه‌های جستجو را کاهش داده و پرداخت‌های الکترونیکی را تسهیل کرده است. نتیجه آن، رونق مجدد قراردادهای رقابتی آزاد از طریق کانون‌های تجارت الکترونیک کسب‌وکار با کسب‌وکار نظیر کاویسینت<sup>۲</sup> (قطعات خودرو)، المیکا<sup>۳</sup> (مواد شیمیایی) و راک اند درت<sup>۴</sup> (تجهیزات ساختمانی) بوده است. انگیزه‌های گسترش زنجیره ارزش به صورت جهانی (خصوصاً برای استفاده از هزینه کم کارگرد کشورهای نوظهور) تشدید شده است و در نتیجه برون‌سپاری آزاد را رواج داده است. در بسیاری از بخش‌ها تولید به چین و کشورهای آسیای شرقی سپرده می‌شود؛ خدمات (از جمله مراکز تماس و توسعه نرم‌افزار) به هند واگذار می‌شود. در فصل ۱۲ به این ابعاد بین‌المللی برون‌سپاری باز خواهیم گشت («مکان و زنجیره ارزش» را مشاهده کنید).

دامنه برون‌سپاری از قطعات اصلی به طیف وسیعی از خدمات کسب‌وکار از جمله حقوق و دستمزد، فناوری اطلاعات، آموزش و خدمات پشتیبانی از مشتری گسترش یافته است. نسبت به قبل، برون‌سپاری نه تنها قطعات و خدمات مجزا بلکه کل بخش‌های زنجیره ارزش را در بر می‌گیرد. در محصولات الکترونیکی، طراحی و تولید کل محصول اغلب به تولیدکنندگان قراردادی نظیر هون‌های پریسیژن اینداستری کو<sup>۵</sup> سپرده می‌شود که آپل، تلفن‌های نوکیا و پلی‌استیشن سونی را می‌سازد.

سطوح بالای برون‌سپاری باعث ایجاد مفهوم شرکت مجازی<sup>۶</sup> شده است؛ بنگاهی که وظیفه اصلی آن هماهنگ کردن فعالیت‌های شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکای پایین دستی است.

1. Commonwealth

2. Covisint

3. Elemica

4. Rock &amp; Dirt

5. Hon Hai Precision Industry Co

6. virtual corporation

در این شکل سازمانی، شرکت کانونی، نقش یکپارچه کننده سیستم‌ها را بر عهده دارد. مسئله اصلی این است که آیا شرکتی که بیشتر وظایف را برون‌سپاری می‌کند می‌تواند قابلیت‌های معماری<sup>۱</sup> مورد نیاز برای مدیریت قابلیت‌های اجزا<sup>۲</sup> شرکا و پیمانکاران مختلف را حفظ کند یا خیر. ریسکی که وجود دارد این است که شرکت مجازی ممکن است به یک «شرکت توخالی» تبدیل شود که قابلیت تکامل و انطباق با شرایط در حال تغییر را از دست می‌دهد. اگر آن طور که پراهلاد و همل بیان می‌کنند قابلیت‌های کلیدی در «محصولات کلیدی» جای بگیرد آنگاه با برون‌سپاری بیشترین محصولات کلیدی، احتمال از بین رفتن قابلیت‌های کلیدی افزایش می‌یابد. پژوهش آندرا پرنسپ<sup>۳</sup> در زمینه موتورهای هواپیما رابطه مکملی بین قابلیت‌های معماری و قابلیت‌های اجزا را نشان می‌دهد. بنابراین حتی وقتی تولیدکنندگان موتور هواپیما قطعات اصلی خود را برون‌سپاری می‌کنند، معمولاً قابلیت‌های تحقیق و توسعه خود را در تکنولوژی‌های اجزا حفظ می‌کنند. مشکلاتی که بوئینگ در مدیریت مدل شبکه برون‌سپاری پذیرفته شده خود برای هواپیمای مدل ۷۸۷ دریم لاینر خود تجربه کرد به پیچیدگی نقش یکپارچه ساز سیستم اشاره دارد.

### خلاصه

بحث ما راجع به جابجایی مرزهای بین بازارها و بنگاه‌ها در سازماندهی فعالیت اقتصادی، ما را با برخی از مفاهیم مهم مربوط به کارایی نسبی بازارها و بنگاه‌ها آشنا کرد؛ هزینه مبادله بازارها در برابر هزینه‌های اداری بنگاه‌ها. گرایش بنگاه‌ها به افزایش اندازه و دامنه و در بر گرفتن بیشتر فعالیت اقتصادی جامعه در ۲۰۰ سال گذشته به دلیل کاهش هزینه‌های اداری بنگاه‌ها در مقایسه با هزینه‌های مبادله بازارها است.

در ارتباط با تصمیمات یکپارچگی عمودی، هزینه‌های مبادله نیز نقش مهمی بازی می‌کنند. وجود سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله، تعداد کم بنگاه‌ها و سایر دلایل ناکارآمدی بازار، انگیزه‌های مهمی برای یکپارچگی عمودی ایجاد می‌کند.

با این وجود، هزینه‌های مبادله فقط یکی از عواملی است که بنگاه‌ها در هنگام تصمیم‌گیری راجع به بخش‌های درگیر از زنجیره ارزش خود باید در نظر بگیرند. در میان سایر عوامل، نقش قابلیت‌ها حائز اهمیت است؛ متقاعدکننده‌ترین دلیل برای تخصصی‌سازی عمودی این است که بنگاه‌ها باید بر آن فعالیت‌هایی تمرکز کنند که در آن بهترین هستند. قابلیت‌های فناوری

1. architectural capabilities

2. component capabilities

3. Andrea Prencipe

اطلاعات بیشتر شرکت‌ها از قابلیت‌های فناوری اطلاعات آی بی ام و قابلیت‌های لجستیک آن‌ها از قابلیت‌های لجستیک فدرال اکسپرس کمتر است. بنابراین برون‌سپاری این فعالیت‌ها منطقی است. اما این کار ارتباط میان قابلیت‌ها در فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش را در نظر نمی‌گیرد. اگر قابلیت‌های توسعه محصول من به دستیابی به اطلاعات بلا درنگ در مورد الگوهای خرید مشتری بستگی داشته باشد و قابلیت‌های تولید من مستلزم یک قابلیت توزیع بسیار منعطف و حساسی باشد آنگاه ممکن است لازم باشد خدمات فناوری اطلاعات و سیستم لجستیک من با سایر وظایف کاملاً یکپارچه شوند و مطابق نیاز آن‌ها تغییر کنند.

علاوه بر این، تصمیمات یکپارچگی عمودی، صرفاً تصمیم‌گیری راجع به خرید یا ساخت نیست؛ روش‌های بسیار متنوعی وجود دارد که شرکت می‌تواند روابط عمودی را سازماندهی کند. لازم نیست روابط عمودی بین بنگاه‌های مستقل به شکل قراردادهای آزاد باشد؛ رشد اخیر در برون‌سپاری، مستلزم روابط میان مدت و بلندمدتی بوده است که بخشی از آن از طریق قرارداد و در عین حال اعتماد و تعهد متقابل کنترل می‌شود. در تعدادی از صنایع، انواع تخصصی روابط عمودی از جمله واگذاری حق امتیاز، قراردادهای عاملیت و قراردادهای نمایندگی به وجود آمده است این شکل از روابط عمودی می‌تواند مزایای هماهنگی یکپارچگی عمودی را با مزایای قابلیت تخصصی سازی عمودی تلفیق کند. این موضوع در مورد درونی سازی نیز صدق می‌کند: یکپارچگی عمودی ممکن است مستلزم مجموعه‌ای از روابط عمودی بین واحدهای داخلی (از جمله قراردادهای شبه بازاری) باشد که به صورت عمودی مرتبط شده‌اند.

در نهایت، تصمیمات یکپارچگی عمودی حول دو پرسش اصلی می‌چرخد. اول این که کدام فعالیت‌ها به صورت داخلی انجام خواهد شد و کدام یک برون‌سپاری خواهد شد؟ دوم اینکه قراردادهای عمودی خود با تأمین‌کنندگان و خریداران خارجی و داخلی را چگونه طراحی می‌کنیم؟

## سوالات خودآموز

۱. بخش «جایجایی مرزین بنگاه‌ها و بازارها» معتقد است که پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات (برای مثال در ارتباط با تلفن‌ها و کامپیوترها) طی بخش زیادی از قرن بیستم باعث کاهش هزینه‌های اداری درون بنگاه نسبت به هزینه‌های مبادله‌های بازار شده و به موجب آن اندازه و دامنه بنگاه‌ها را افزایش داده است. اینترنت چگونه؟ اینترنت چگونه بر کارایی بنگاه‌های یکپارچه بزرگ در مقایسه با بنگاه‌های تخصصی کوچک که از طریق بازارها هماهنگ می‌شوند تأثیر گذاشته است؟
۲. بخش «جایجایی موانع بین بنگاه‌ها و بازارها» بیان می‌کند که شرکت‌های بزرگ آمریکایی سهم کوچک‌تری از کل استخدام را تشکیل می‌دهند - پیشرفتی که به محیط کسب‌وکار متلاطم تر نسبت داده می‌شود. توضیح دهید که چرا تلاطم بیرونی، برون‌سپاری و افزایش تمرکز بر کسب‌وکار اصلی را تشویق می‌کند.
۳. بخش عظیمی از شرکت‌های بزرگ، وظایف فناوری اطلاعات خود را به تأمین‌کنندگان تخصصی خدمات فناوری اطلاعات نظیر آی بی ام، ای دی اس (که اکنون در اختیار هیولت-پاکارد است)، اکسنچر و کاپگمینی<sup>۱</sup> واگذار می‌کنند. این قراردادهای برون‌سپاری چه هزینه‌های مبادله‌ای را ایجاد می‌کنند و چرا؟ مزایای جبرانی حاصل از برون‌سپاری فناوری اطلاعات چیست؟
۴. در کپسول استراتژی ۱،۱۱، استیور روزنبوش بیان می‌کند که یکپارچگی بین شرکت‌های تولید محتوای رسانه‌ای و شرکت‌های توزیع محتوا (و به خصوص به دیزنی و کامکست) به لحاظ استراتژیکی مفید است. جان کی نشان می‌دهد که نیازی به مالکیت واحد بین کانال‌های توزیع و محتوایی که ارائه می‌کنند وجود ندارد. دلایل هریک را توضیح دهید. با چه کسی موافقت می‌کنید؟ افزایش مشاهده محتوا از طریق اینترنت و دستگاه‌های موبایل چگونه بر این استدلال‌ها تأثیر می‌گذارد؟
۵. آیندیتکس برای برند زارای خود، بیشتر پوشاکی را که می‌فروشد تولید می‌کند و کل توزیع آن از کارخانجات تولید تا فروشگاه‌های خرده‌فروشی با مدیریت مستقیم را برعهده دارد. بنتون عمده تولید خود را برون‌سپاری می‌کند و بیشتر فروشگاه‌های خرده‌فروشی آن در اختیار نمایندگی‌ها قرار گرفته است. کدام سیستم بهتر است؟



## فصل ۱۳

### استراتژی جهانی و شرکت چند ملیتی

در پاکستان فوتبال بسیار کمتر از کریکت طرفدار دارد. با این حال، شهر سیالکوت پاکستان، بیشتر توپ‌های فوتبال دست دوز دنیا را تولید می‌کند. تأمین‌کننده برتر دنیا (آدیداس) با بزرگ‌ترین تولیدکننده محلی (فوروارد اسپورترز) قرارداد دارد که کارها را به بیش از ۱۰۰ مرکز خیاطی محلی برون‌سپاری می‌کند. در اثر فشار ناشی از تکنولوژی جدید و فعالیت بر ضد کار کودکان، سهم جهانی سیالکوت از تولید توپ فوتبال از بالای ۷۰٪ به زیر ۲۵٪ کاهش یافته است. توپ تانگودوازه آدیداس که در مسابقات یورو ۲۰۱۲ به کار گرفته شد ماشینی و بدون دوخت دستی است. هریک از مراحل طراحی و ساخت این توپ در نقاط متفاوت جهان صورت گرفته است، پژوهش‌های آن در دانشگاه لافبوروی بریتانیا انجام شد، در آزمایشگاه‌های آلمان تست شد، آزمایش میدانی آن در هفت کشور انجام شد و از مواد تأمین شده از چین، تایوان و کره جنوبی در کشور چین تولید شد.

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ نتایج رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت
  - ◀ الگوهای بین‌المللی شدن
  - ◀ نتایج برای رقابت
- ◀ تحلیل مزیت رقابتی در یک محیط بین‌المللی
  - ◀ آثار ملی بر رقابتی بودن: مزیت نسبی
  - ◀ الماس ملی پورتر
  - ◀ سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی
- ◀ استفاده از چارچوب: مکان تولید بین‌المللی
  - ◀ عوامل تعیین‌کننده موقعیت جغرافیایی
  - ◀ مکان و زنجیره ارزش
- ◀ استفاده از چارچوب: استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی
- ◀ استراتژی شرکت‌های چندملیتی: یکپارچگی جهانی در برابر تمایز ملی
  - ◀ مزایای استراتژی جهانی
  - ◀ نیاز به تمایز ملی
  - ◀ تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی
- ◀ استراتژی و سازماندهی در شرکت‌های چندملیتی
  - ◀ تکامل استراتژی‌ها و ساختار شرکت‌های چندملیتی
  - ◀ پیکربندی مجدد شرکت‌های چندملیتی: شرکت فراملی
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

در طول نیم قرن گذشته، دو نیروی اصلی پیش‌برنده تغییر در محیط کسب‌وکار وجود داشته است. یکی از آن‌ها تکنولوژی است؛ عامل دیگر، بین‌المللی شدن است. بین‌المللی شدن، یکی

از منشأهای بزرگ فرصت است. در سال ۱۹۸۱، اینفوسیس<sup>۱</sup> با تنها شش کارمند در پونه هند تأسیس شد. این شرکت با تأمین خدمات فناوری اطلاعات برای شرکت‌ها در سراسر دنیا به یکی از هشت شرکت برتر خدمات فناوری اطلاعات در دنیا (درست پشت شرکت نزدیک خود، وپرو<sup>۲</sup>) با ۱۴۵ هزار کارمند تبدیل شده است. بین‌المللی شدن، یک نابودگر بالقوه نیز است. شهر شفیلد انگلیس به مدت چند قرن مرکز مهم تولید کارد و چنگال در دنیا بود. تا سال ۲۰۱۲، چند صد نفر در شفیلد مشغول ساخت کارد و چنگال بودند. این صنعت در اثر واردات ارزان از کره جنوبی و سپس از چین نابود شده است. تنها صنایع موجود در کشورهای صنعتی بالغ نیست که در اثر واردات نابود شده است. واردات انبوه پوشاک دست دوم از اروپا و آمریکای شمالی (که پیشتر آن از خیریه‌ها و کلیساها بود)، بخش منسوجات و پوشاک کنیا را از بین برده است.

بین‌المللی شدن از طریق دو مکانیزم رخ می‌دهد: تجارت<sup>۳</sup> و سرمایه‌گذاری مستقیم. رشد تجارت جهانی، دائماً از رشد تولید جهانی پیشی گرفته است و نسبت صادرات به فروش و نسبت نفوذ واردات را برای تمام کشورها و تمام صنایع افزایش داده است. برای کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۴</sup>، مجموع تجارت (واردات و صادرات) از ۱۱٪ تولید ناخالص داخلی در سال ۱۹۶۰ به ۵۱٪ در سال ۲۰۱۰ افزایش یافت. جریان‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی<sup>۵</sup> حتی با سرعت بیشتری افزایش یافته است و در سال ۲۰۱۱ به ۱٫۵ تریلیون دلار رسیده است.

نیروهای موثر بر تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم عبارتند از (۱) تلاش برای استفاده از فرصت‌های بازار در سایر کشورها و (۲) تمایل به استفاده از منابع و قابلیت‌های واقع در سایر کشورها. «جهانی شدن کسب‌وکار» ناشی از آن، جریان‌های گسترده مبادله‌های بین‌المللی متشکل از پرداخت‌های مربوط به تجارت و خدمات، جریان‌های پرداخت از عوامل (بهره، سود و حق مجوز) و جریان‌های سرمایه را ایجاد کرده است.

بین‌المللی شدن اقتصاد جهانی در تحلیل استراتژی ما به چه معنا است؟ همان‌گونه که پیش از این بیان شد بین‌المللی شدن هم فرصت و هم تهدید است. اما در مورد تحلیل، نتیجه اصلی معرفی بعد بین‌المللی این است که تحلیل استراتژی ما را نه فقط با گسترش دامنه بازارها (ورقابت) بلکه با پیچیده‌تر شدن تحلیل مزیت رقابتی پیچیده‌تر می‌سازد. در پایان این فصل خواهیم توانست:

1. Infosys

2. Wipro

3. trade

۴. OECD سازمانی بین‌المللی دارای ۳۴ عضو که اعضای آن به اصول اقتصاد آزاد و دموکراتیک متعهد هستند. م

5. foreign direct investment

« از ابزارهای تحلیل صنعت برای بررسی تأثیر بین‌المللی شدن بر ساختار صنعت و رقابت در آن استفاده کنید؛

« نتایج محیط ملی یک بنگاه را برای مزیت رقابتی آن تحلیل کنید؛

« استراتژی‌های مربوط به بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار خارجی از جمله استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی و استراتژی‌های تولید در خارج از کشور را تدوین کنید؛

« استراتژی‌های بین‌المللی را شکل بدهید که به توازن بهینه بین یکپارچگی جهانی و تمایز ملی دست پیدا می‌کند؛

« ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی متناسب با پیگیری استراتژی‌های بین‌المللی را طراحی کنید.

در ابتدا نتایج رقابت بین‌المللی برای (۱) تحلیل صنعت و برای (۲) تحلیل مزیت رقابتی را بررسی می‌کنیم.

## نتایج رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت

### الگوهای بین‌المللی شدن

بین‌المللی شدن از طریق تجارت (فروش و ارسال کالاها و خدمات از یک کشور به کشور دیگر) و سرمایه‌گذاری مستقیم (ایجاد یا خرید دارایی‌های مولد در کشور دیگر) انجام می‌شود. ما بر این اساس می‌توانیم انواع مختلف صنعت را بر اساس میزان و حالت بین‌المللی شدن آن‌ها شناسایی کنیم (شکل ۱، ۱۲):

« صنایع محافظت‌شده<sup>۱</sup> به طور انحصاری در اختیار بنگاه‌های بومی هستند. این صنایع در اثر مقررات، موانع تجاری یا به دلیل ماهیت بومی کالاها و خدماتی که ارائه می‌کنند از واردات و سرمایه‌گذاری مستقیم داخلی مصون هستند. نیروهای بین‌المللی سازی، این دسته را به تدریج در طول زمان کوچک‌تر کرده است. صنایع محافظت‌شده اصولاً صنایع خدماتی بخش‌بندی شده (نظافت، آرایشگری، تعمیر خودرو)، برخی از صنایع تولیدی در مقیاس کوچک (صنایع دستی، ساخت و ساز مسکن) و صنایع

1. sheltered industries

تولیدکننده محصولات هستند که به دلیل فسادپذیری، قابل تجارت نیستند (شیر تازه، نان) یا جابجا کردن آن‌ها دشوار است (تختخواب، آلاچیق‌های جنگلی). صنایع تجاری<sup>۱</sup> آن صنایعی هستند که در آن‌ها بین‌المللی شدن اساساً از طریق واردات و صادرات انجام می‌شود. اگر محصولی قابل صدور باشد، اگر به لحاظ ملی متمایز نباشد و تأثیر صرفه‌جویی ناشی از مقیاس قابل توجه باشد، صدور از یک مکان، کارآمدترین ابزار برای استفاده از بازارهای خارجی است. این موضوع در مورد هواپیماهای تجاری، کشتی‌سازی و تجهیزات دفاعی صادق است. صنایع تجاری همچنین شامل محصولاتی می‌شوند که ورودی‌های آن‌ها فقط در چند مکان وجود دارد؛ خاک‌های کمیاب از چین؛ خاویار از ایران و آذریاجان.

شکل ۱،۱۲ الگوهای بین‌المللی شدن صنعت



صنایع چندبومی<sup>۲</sup> صنایعی هستند که از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم، بین‌المللی می‌شوند - یا به دلیل این که تجارت ممکن نیست (برای مثال صنایع خدماتی نظیر

1. trading industries

2. multidomestic industries

بانکداری، مشاوره، هتلداری) یا به دلیل این که محصولات به لحاظ ملی متمایز هستند (برای مثال غذاهای آماده منجمد، انتشار کتاب).

«صنایع جهانی» صنایعی هستند که در آن هم تجارت و هم سرمایه‌گذاری مستقیم حائز اهمیت است. این صنایع عبارتند از صنایع تولیدی بزرگ: خودرو، محصولات مصرفی الکترونیکی، نیمه رساناها، دارو و نفت که سطوح بالایی از تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم را دارند.

بین‌المللی شدن معمولاً از طریق کدام مسیر رخ می‌دهد؟ در مورد شرکت‌های تولیدی، بین‌المللی شدن معمولاً با صادرات آغاز می‌شود، عموماً به کشورهایی با کم‌ترین «فاصله روانی» از کشور مبدأ. سپس یک شرکت تابعه فروش و توزیع در کشور خارجی تأسیس می‌شود. در نهایت، شرکت یک شرکت تابعه یکپارچه‌تر را ایجاد می‌کند که تولید و توسعه محصول را نیز انجام می‌دهد. در صنایع خدماتی، بین‌المللی شدن می‌تواند مستلزم تکرار (مکنزی)، خرید (اچ اس بی سی)، یا واگذاری حق امتیاز (مک دونالدز) باشد.

### نتایج برای رقابت

بین‌المللی شدن معمولاً به معنای رقابت بیشتر و کاهش سودآوری صنعت است. در سال ۱۹۷۶، ۸۴٪ بازار خودروی آمریکا در اختیار جی ام، فورد و کرایسلر بود. تا سال ۲۰۱۱، ۱۴ شرکت با کارخانجات خودروسازی در آمریکا حضور داشتند؛ جی ام و فورد تولیدکنندگان بومی باقیمانده بودند که فقط ۳۵٫۷٪ از فروش خود را تشکیل می‌دادند.

ما می‌توانیم از چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر برای تحلیل تأثیر بین‌المللی شدن بر رقابت و سودآوری صنعت استفاده کنیم. اگر صنعت را برحسب بازار ملی تعریف کنیم بین‌المللی شدن مستقیماً بر سه نیرو از پنج نیروی رقابتی تأثیر می‌گذارد:

«رقابت با تازه‌واردهای احتمالی» بین‌المللی شدن یکی از علل و پیامدهای کاهش موانع ورود به بیشتر بازارهای ملی است. کاهش تعرفه‌ها، کاهش هزینه‌های واقعی حمل و نقل، قابلیت تبدیل ارز، حذف کنترل‌های مبادله، بین‌المللی شدن استانداردها، و همگرایی بین ترجیحات مصرف‌کننده، تأمین کالاها برای مشتریان در کشورهای دیگر را برای تولیدکنندگان بسیار آسان‌تر ساخته است. موانع ورودی که در برابر

ورود شرکت‌های داخلی موثر هستند، ممکن است در برابر تازه‌واردهای احتمالی از کشورهای خارجی موثر نباشد.

◀ رقابت میان بنگاه‌های موجود؛ بین‌المللی شدن، رقابت داخلی را افزایش می‌دهد اساساً به این دلیل که تعداد بنگاه‌های رقیب در تمام بازارهای ملی را افزایش می‌دهد - بین‌المللی شدن، تمرکز فروشنده را کاهش می‌دهد. بازار اسکوترهای موتوردار در اروپا زمانی تحت سلطه پی‌اگیو<sup>۱</sup> (وسپا)<sup>۲</sup> و اینوسنتی<sup>۳</sup> (لامبرتا)<sup>۴</sup> بود. اکنون بیش از ۲۵ تأمین‌کننده اسکوتر در بازار اروپا وجود دارد از جمله بی‌ام و اژ آلمان؛ هوندا، یاماها و سوزوکی از ژاپن؛ کیمکو و کوانگ یانگ از تایوان؛ بنزو/بیانگ، بوآتین، ژیبیانگ و ژینگو از چین؛ باراج از هند و بارون و وکتریکس از آمریکا. هرچند بین‌المللی شدن، موج عظیمی از ادغام و تملک‌ها را به همراه داشته است اما گماوات<sup>۵</sup> و گادار<sup>۶</sup> نشان می‌دهند که تمرکز جهانی در اثر ورود تولیدکنندگان ملی به بازار جهانی کاهش یافته است. علاوه بر این، بین‌المللی شدن رقابت را از طریق افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در ظرفیت و افزایش تنوع رقبا تشویق می‌کند.

◀ افزایش قدرت چانه‌زنی خریداران؛ گزینه تأمین منابع از خارج از کشور تا حد زیادی قدرت خریداران صنعتی را افزایش می‌دهد. همچنین به توزیع کنندگان امکان می‌دهد که در معاملات بین‌المللی شرکت کنند؛ توزیع کنندگان داور در جستجوی داروهای ارزان در جهان و سپس وارد کردن آن‌ها به کشور خود مهارت پیدا کرده‌اند.

### تحلیل مزیت رقابتی در یک محیط بین‌المللی

رشد رقابت بین‌المللی در طول ۲۰ سال گذشته با چند دگرگونی عجیب در موقعیت رقابتی شرکت‌های مختلف مرتبط بوده است. در سال ۱۹۸۹، یواس استیل<sup>۷</sup> بزرگ‌ترین شرکت فولاد دنیا بود؛ در سال ۲۰۱۲، شرکت آرسلورمیتال که در لوکزامبورگ و هند واقع است رهبر جدید این صنعت بود. در سال ۱۹۹۰، موتورولا، اریکسون و زیمنس، رهبران دنیا در زمینه گوشی‌های بی‌سیم بودند. تا سال ۲۰۱۲، نوکیا، سامسونگ و اپل به رهبران این بخش تبدیل شدند.

برای درک نحوه جابجایی مبنای رقابت در اثر بین‌المللی شدن، باید چارچوب خود برای تحلیل مزیت رقابتی را توسعه دهیم و تأثیر محیط‌های ملی بنگاه‌ها را در نظر بگیریم. بیان کردیم

1. Piaggio  
5. Ghemawat

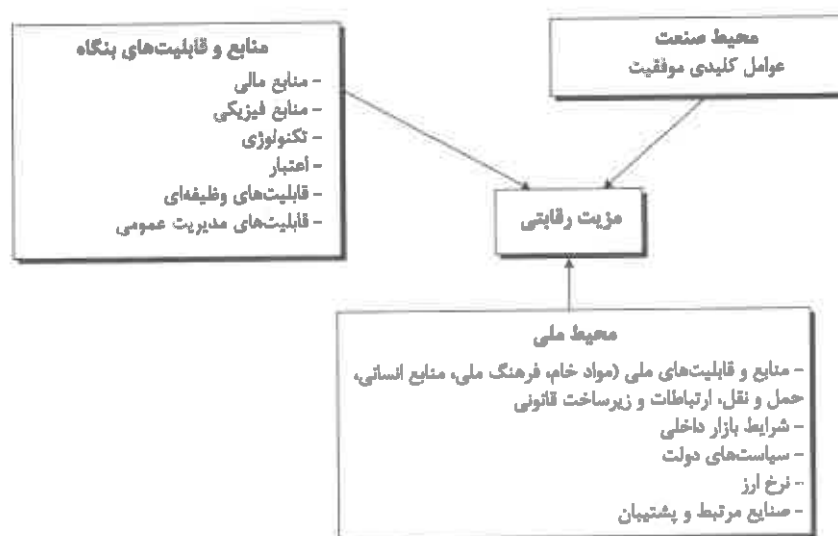
2. Vespa  
6. Ghadar

3. Innocenti  
7. US Steel

4. Lambretta

که مزیت رقابتی وقتی به دست می‌آید که بنگاه، نقاط قوت داخلی خود در منابع و قابلیت‌ها را با عوامل کلیدی موفقیت صنعت منطبق سازد. در صنایع بین‌المللی، مزیت رقابتی نه فقط به منابع و قابلیت‌های یک بنگاه بلکه به محیط ملی آن‌ها بستگی دارد، خصوصاً در دسترس بودن منابع در کشورهایی که در آن فعالیت می‌کنند. شکل ۲،۱۲ نتایج بین‌المللی شدن را برای مدل استراتژی اصلی ما از لحاظ تأثیر بر شرایط صنعت و دسترسی بنگاه به منابع و قابلیت‌ها نشان می‌دهد.

شکل ۲،۱۲ مزیت رقابتی در محیط بین‌المللی



### آثار ملی بر رقابتی بودن؛ مزیت نسبی

تأثیر در دسترس بودن منابع ملی بر رقابت بین‌المللی، موضوع نظریه مزیت نسبی<sup>۱</sup> است. این نظریه بیان می‌کند که یک کشور در محصولاتی دارای مزیت نسبی است که به شدت از منابعی استفاده می‌کنند که به وفور در آن کشور وجود دارد. بنابراین بنگلادش منبع فراوانی از کارگران

1. comparative advantage



غیر ماهر دارد. آمریکا منبع فراوانی از منابع تکنولوژیکی دارد؛ دانشمندان و مهندسان آموزش دیده، امکانات پژوهشی و دانشگاه‌ها. بنگلادش در محصولاتی مزیت نسبی دارد که به شدت از کارگران غیر ماهر استفاده می‌کنند نظیر پوشاک، صنایع دستی، کالاهای چرمی و مونتاژ محصولات مصرفی الکترونیکی. آمریکا در محصولات مبتنی بر تکنولوژی نظیر ریزپردازنده‌ها، نرم‌افزار کامپیوتری، دارو، تجهیزات تشخیص پزشکی و خدمات مشاوره مدیریت دارای مزیت نسبی است.

عبارت مزیت نسبی به معنای کارایی نسبی تولید محصولات مختلف است. تا زمانی که نرخ ارز باثبات است (خیلی از سطوح تعادل قدرت خرید آن‌ها منحرف نمی‌شود) مزیت نسبی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. مزیت‌های نسبی در عملکرد تجاری آشکار می‌شوند. جدول ۱،۱۲ مزیت‌های نسبی آشکار شده برای چند دسته محصول و چند کشور را نشان می‌دهد. مقادیر مثبت نشان‌دهنده مزیت نسبی و مقادیر منفی نشان‌دهنده زیان نسبی است.

جدول ۱،۱۲ شاخص‌های مزیت نسبی آشکار شده برای دسته‌های محصول وسیع مشخص

	آمریکا	بریتانیا	ژاپن	سوئیس	کانادا	استرالیا	تایوان
حبوبات	+۰،۸۳	-۰،۲۴	-۰،۹۹	-۰،۹۹	+۰،۸۰	+۰،۹۷	-۰،۷۸
ساخت‌های معدنی	-۰،۸۲	-۰،۱۱	-۰،۹۳	-۰،۵۰	+۰،۴۱	+۰،۲۶	-۰،۵۴
دارو	-۰،۲۵	+۰،۱۹	-۰،۵۱	+۰،۳۴	-۰،۳۲	-۰،۳۴	-۰،۷۸
وسایل نقلیه	-۰،۴۱	-۰،۲۵	+۰،۸۱	-۰،۶۸	+۰،۰۴	-۰،۶۹	+۰،۳۱
هوافضا	+۰،۵۸	-۰،۱۴	-۰،۴۴	-۰،۱۳	+۰،۲۶	-۰،۷۰	-۰،۵۰
تجهیزات برقی و الکترونیک	-۰،۲۶	+۰،۰۸	+۰،۴۱	-۰،۰۲	-۰،۳۰	-۰،۷۴	+۰،۲۵
تجهیزات نوری، هکاسی، پزشکی و علمی	+۰،۰۹	-۰،۰۲	+۰،۲۱	+۰،۳۷	-۰،۳۶	-۰،۴۶	+۰،۲۰
پوشاک (یافته شده)	-۰،۹۲	-۰،۶۱	-۰،۹۶	-۰،۴۰	-۰،۵۹	-۰،۹۲	-۰،۲۹
مالی و بیمه	-۰،۱۰	+۰،۵۶	+۰،۰۸	+۰،۶۹	-۰،۰۸	+۰،۰۵	-۰،۸۵

نکته:

مزیت نسبی آشکار شده برای هر گروه محصول به این صورت اندازه‌گیری شده است: (صادرات - واردات) / (صادرات + واردات).

منبع: OECD

نظریه تجارت در ابتدا به دنبال موهبت منابع طبیعی، عرضه کارگر و سهام سرمایه به عنوان عوامل تعیین‌کننده اصلی مزیت نسبی بود. در ادامه تأکید بر نقش مهم دانش (از جمله تکنولوژی، مهارت‌های انسانی و قابلیت مدیریت) و منابع مورد نیاز برای تجاری‌سازی آن دانش (بازارهای سرمایه، امکانات ارتباطی و سیستم‌های قانونی) معطوف شده است. برای صنایعی که در آن صرفه‌جویی ناشی از مقیاس حائز اهمیت است بازار داخلی بزرگ، منبع دیگری برای مزیت نسبی است (برای مثال، آمریکا در هوافضا).

### الماس ملی پورتر

مایکل پورتر، درک ما از مزیت رقابتی بین‌المللی را با تأکید بر پیوستگی‌هایی گسترش داده است که منابع و قابلیت‌ها از طریق آن ایجاد می‌شود. چارچوب الماس ملی پورتر، چهار عامل کلیدی را مشخص می‌کند که مزیت رقابتی یک کشور را در یک بخش خاص معین می‌کند (شکل ۳، ۱۲).

۱. **شرایط عامل:** در حالی که تحلیل رایج مزیت نسبی بر موهبت دسته‌های وسیعی از منابع تمرکز دارد، پورتر بر نقش منابع بسیار تخصصی تأکید می‌کند که بسیاری از آن‌ها به جای آن که «موهبت» باشند «پرورش داده شده» هستند. برای مثال، پورتر در تحلیل برتری هالیوود در فیلم‌سازی، به تمرکز محلی کارکنان بسیار ماهر از جمله نقش دانشکده‌های فیلم‌سازی یو سی ال ای<sup>۲</sup> و یو اس سی<sup>۳</sup> اشاره می‌کند. همچنین محدودیت منابع می‌تواند توسعه قابلیت‌های جایگزین را تشویق کند؛ در ژاپن پس از جنگ، کمبود مواد خام، کوچک‌سازی و تولید کم نقص را رواج داد؛ در ایتالیا، قوانین کاری محدودکننده، خودکارسازی را تشویق کرد.

۲. **صنایع مرتبط و پشتیبان:** یکی از برجسته‌ترین یافته‌های تجربی پورتر این است که نقاط قوت رقابتی ملی معمولاً با «خوشه‌های» صنعت مرتبط است. خوشه سیلیکون ولی شامل بنگاه‌های نیمه رسانا، کامپیوتر، نرم‌افزار و سرمایه‌گذاری پرمخاطره است. برای هر صنعت، صنایع بسیار مرتبط، منشأ منابع و قابلیت‌های مهم هستند. رهبری جهانی دانمارک در انرژی باد بر اساس خوشه‌ای متشکل از تولیدکنندگان توربین بادی، تولیدکنندگان، اپراتورها و امکانات انرژی باد است.

۳. **شرایط تقاضا:** در بازار داخلی، این موارد عامل اصلی نوآوری و بهبود کیفیت هستند. برای مثال:

1. Porter's national diamond

2. UCLA

3. USC

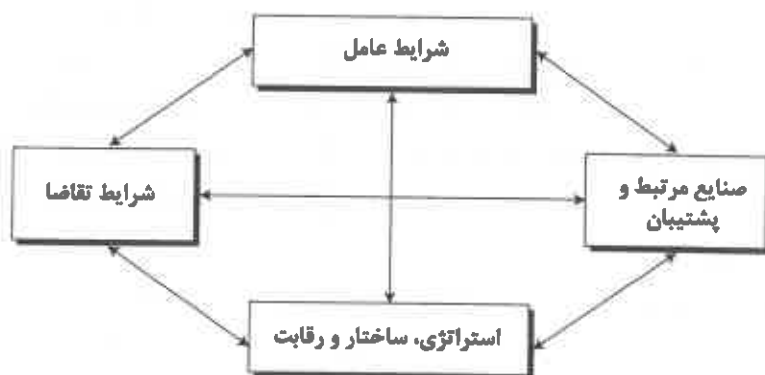
الف) برتری سوئیس در زمینه ساعت سازی با وقت شناسی سوئیس ها پشتیبانی می شود.

ب) سهم غالب شرکت های ژاپنی ها در بازار جهانی دوربین ها بیشتر به اشتیاق ژاپنی های به عکاسی آماتور و پذیرش مشتاقانه نوآوری در دوربین ها از سوی مشتریان است.

ج) برتری آلمان در بخش خودروهای با عملکرد بالای صنعت اتومبیل جهان از طریق دایملر، بی ام و، پورشه و فولکس واگن- آئودی به دلیل عشق رانندگان به مهندسی کیفیت و انگیزه مهارت پذیر آن ها برای رانندگی در اتوبان ها با سرعت های وحشتناک است.

۴. استراتژی، ساختار و رقابت: عملکرد رقابتی ملی در بخش های خاص به ناچار با استراتژی ها و ساختار بنگاه ها در آن صنایع مرتبط است. پورتر تأکید خاصی بر نقش رقابت شدید داخلی در پیشبرد نوآوری، کارایی و افزایش مزیت رقابتی دارد. موفقیت بین المللی ژاپنی ها در خودروسازی، دوربین، محصولات مصرفی الکترونیکی و تجهیزات اداری براساس صنایع داخلی است که حداقل شش تولیدکننده بزرگ دارد که همگی رقابت شدیدی با یکدیگر دارند. در مقابل، عدم موفقیت اروپایی ها در بسیاری از صنایع با تکنولوژی پیشرفته ممکن است در اثر تمایل دولت های اروپایی به از بین بردن رقابت داخلی از طریق ایجاد قهرمانان ملی باشد.

شکل ۳،۱۲ چارچوب الماس ملی پورتر



## سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی

ظهور مزیت رقابتی در صنایع جهانی مستلزم تناسب بین استراتژی کسب و کار و الگوی مزیت نسبی کشور است. در زمینه گوشی‌های بی‌سیم، استفاده از مزیت هزینه به منظور تمرکز بر بازار انبوه و عرضه تحت برند توزیع کنندگان برای تولیدکنندگان چینی نظیر زد تی ای<sup>۱</sup> و هواوی<sup>۲</sup> قابل درک است؛ اپل، سامسونگ، سونی و ریم<sup>۳</sup> باید از طریق تکنولوژی و طراحی بر تمایز تأکید کنند. دستیابی به تناسب بین استراتژی بنگاه و شرایط ملی، به تبلور فرهنگ ملی در استراتژی و سیستم‌های مدیریت نیز گسترش می‌یابد. موفقیت شرکت‌های آمریکایی در بسیاری از حوزه‌های تکنولوژی پیشرفته از جمله نرم‌افزار کامپیوتر و بیوتکنولوژی، بیشتر مدیون سیستم کسب و کار سرمایه‌داری کارآفرینی است که از فرهنگی ملی متکی بر فردگرایی، فرصت و کسب ثروت استفاده می‌کند. موفقیت جهانی شرکت‌های کره‌ای بزرگ نظیر سامسونگ و ال جی به دلیل ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی است که حاوی مشخصات فرهنگی کره نظیر وفاداری، احترام به مافوق، انطباق با هنجارهای گروه، تعهد به اهداف سازمانی و اخلاق کاری است - آنچه که پروفیسور یونگ ریول پارک با عنوان جمع‌گرایی پویا<sup>۴</sup> می‌نامد.

## استفاده از چارچوب: مکان تولید بین‌المللی

برای بررسی نحوه تأثیرگذاری شرایط منابع ملی بر استراتژی‌های بین‌المللی، دو نوع از تصمیمات استراتژیک در کسب و کار بین‌المللی را بررسی خواهیم کرد: ابتدا محل انجام فعالیت‌های تولید و سپس نحوه ورود به یک بازار خارجی. بیایید با تصمیم اول شروع کنیم.

بنگاه‌ها نه فقط برای جستجوی بازارهای خارجی بلکه برای دسترسی به منابع و قابلیت‌های موجود در سایر کشورها از مرزهای کشور خود عبور می‌کنند. به لحاظ سنتی، شرکت‌های چندملیتی کارخانجاتی را برای ارائه خدمت به بازارهای محلی تأسیس می‌کردند. تصمیمات مربوط به محل تولید، بیش از گذشته از تصمیمات مربوط به محل فروش جدا شده است. برای مثال، دفتر مرکزی شرکت ام‌تی میکروالکترونیکز<sup>۵</sup> (رهبر جهانی در زمینه مدارهای مجتمع کاربرد خاص) (ASIC) در سوئیس واقع شده است؛ تولید عمدتاً در فرانسه، ایتالیا و سنگاپور انجام می‌شود؛ تحقیق و توسعه عمدتاً در فرانسه، ایتالیا و آمریکا انجام می‌شود؛ و بزرگ‌ترین بازارهای آن آمریکا، ژاپن، هلند و سنگاپور هستند.

1. ZTE      2. Huawei      3. RIM      4. Dynamic Collectivism      5. ST Microelectronics

## عوامل تعیین کننده موقعیت جغرافیایی

تصمیم‌گیری راجع به محل تولید، مستلزم در نظر گرفتن سه مجموعه عامل است:

- ◀ موجود بودن منابع ملی؛ بنگاه‌ها باید در جایی تولید کنند که قادر به استفاده از عرضه مناسب منابع باشند. این برای صنعت نفت و گاز به معنای اکتشاف در جایی است که احتمال یافتن هیدروکربن‌ها بالا است. در تولید مبتنی بر مونتاژ، جستجوی کارگران ارزان است. جدول ۲،۱۲ تفاوت هزینه‌های استخدام در بین کشورها را نشان می‌دهد. برای بخش تکنولوژی، دسترسی به دانش فنی متخصص ضروری است.
- ◀ مزیت‌های رقابتی متخصص بنگاه؛ برای بنگاه‌هایی که مزیت رقابتی آن‌ها براساس منابع و قابلیت‌های داخلی است، محل بهینه به جایی که منابع و قابلیت‌ها در آن واقع شده و میزان جابجایی آن‌ها بستگی دارد. وال مارت در بازآفرینی قابلیت‌های خود بیرون از آمریکا با مشکل مواجه شده است. در مقابل، تویوتا و ایکیا با موفقیت قابلیت‌های عملیاتی خود را به شرکت‌های تابعه در کشورهای خارجی منتقل کرده‌اند.
- ◀ قابلیت تجارت؛ هرچه حمل و نقل یک محصول دشوارتر باشد و با موانع تجاری بیشتری مواجه باشد (نظیر تعرفه‌ها و سهمیه‌ها) نیاز به انجام تولید درون بازار محلی بیشتر است. خدمات (آرایشگری، غذای رستوران، بانکداری و غیره) باید در نزدیکی جایی تولید شوند که مصرف می‌شوند.

## مکان و زنجیره ارزش

تولید بیشتر کالاها و خدمات، شامل زنجیره ارزشی از فعالیت‌ها است که در آن الزامات ورودی هر مرحله بسیار متفاوت است. بنابراین کشورهای مختلف در مراحل مختلف زنجیره ارزش دارای مزیت هستند. جدول ۳،۱۲ الگوی تخصصی‌سازی بین‌المللی را در نساجی و پوشاک نشان می‌دهد. این موضوع در محصولات مصرفی الکترونیکی نیز صادق است: تولید قطعه، وابسته به پژوهش و سرمایه‌براست و در آمریکا، ژاپن، کره و تایوان متمرکز است؛ مونتاژ، وابسته به کارگر است و در چین، تایلند و آمریکای لاتین متمرکز است.

جدول ۲،۱۲ هزینه جبران خدمات ساعتی برای کارگران تولیدی (آمریکا)

۱۹۷۵	۲۰۰۰	۲۰۱۰	
۶،۰۹	۲۱،۲۳	۵۳،۲۰	سوئیس
۶،۳۱	۲۴،۴۲	۴۳،۷۶	آلمان
۵،۶۲	۱۴،۴۷	۴۰،۶۰	استرالیا
۴،۵۲	۱۵،۷۰	۲۰،۵۵	فرانسه
۶،۳۶	۱۹،۷۶	۳۴،۷۴	آمریکا
۴،۶۷	۱۴،۰۱	۳۳،۴۱	ایتالیا
۳،۰۰	۲۲،۲۷	۳۱،۹۹	ژاپن
۳،۳۷	۱۶،۴۵	۲۹،۴۴	بریتانیا
۲،۵۳	۱۰،۷۸	۲۶،۶۰	اسپانیا
۰،۳۲	۸،۱۹	۱۶،۶۲	کره
۰،۴۰	۵،۸۵	۸،۳۶	تایوان
۱،۴۷	۲،۰۸	۶،۲۳	مکزیک
۰،۶۲	۱،۳۰	۱،۹۰	فیلیپین

منبع: وزارت کار آمریکا، اداره آمار کار

جدول ۳،۱۲ مزیت‌های نسبی در منسوجات و پوشاک بر اساس مرحله همودی

تولید فیبر	نخ تاییده	منسوجات	پوشاک	
-۰،۹۶	-۰،۸۱	-۰،۴۱	+۰،۷۵	هنگ کنگ
-۰،۵۴	+۰،۱۸	+۰،۱۴	+۰،۷۲	ایتالیا
-۰،۳۶	+۰،۴۸	+۰،۷۸	-۰،۴۸	ژاپن
+۰،۹۶	+۰،۶۴	+۰،۲۲	-۰،۷۳	آمریکا

لکته:

تولید فیبر شامل فیبرهای طبیعی و ترکیبی است. مزیت نسبی آنسکارشده به این صورت اندازه‌گیری شده است: (صادرات - واردات) / (صادرات + واردات).

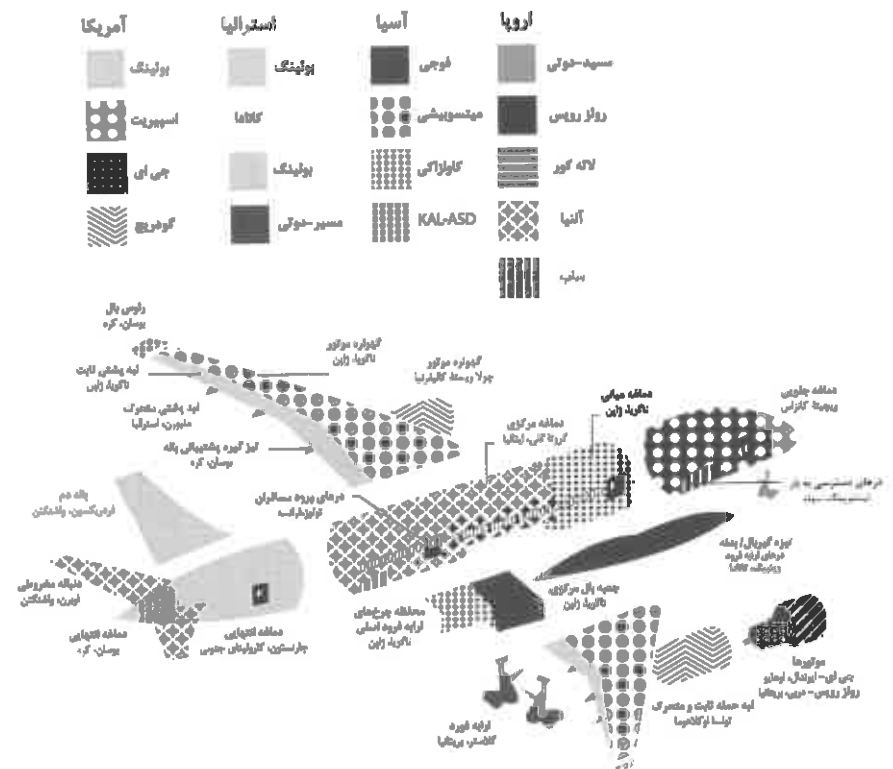
منبع: سازمان ملل

یکی از ویژگی‌های اصلی بین‌المللی شدن اخیر، بخش‌بندی بین‌المللی زنجیره ارزش است زیرا پنگاه‌ها به دنبال یافتن کشورهایی هستند که موجود بودن منابع و هزینه آن‌ها بیشترین انطباق را با هریک از مراحل زنجیره ارزش داشته باشد. جدول ۴، ۱۲ ترکیب بین‌المللی آیفون اپل را نشان می‌دهد؛ شکل ۴، ۱۲ تفکیک مشابهی را برای بوئینگ ۷۸۷ دریم لاینر نشان می‌دهد. اما هزینه فقط یکی از عوامل در تصمیمات برون مرز سپاری است. مزایای هزینه در برابر تغییر نرخ ارز و فشارهای تورمی آسیب پذیر است بنابراین در نظر گرفتن مسائل مربوط به موجود بودن و کیفیت منابع و قابلیت‌ها مهم است. تصمیمات مکانی بیشتر بر اساس پتانسیل کارایی عملیاتی کلی تعیین می‌شود تا نرخ دستمزدهای محلی. همان‌طور که نمونه‌های آیفون و بوئینگ دریم لاینر نشان می‌دهد تأمین منابع جهانی تنها به خاطر صرفه‌جویی در هزینه نیست؛ برای محصولات و خدمات تکنولوژیکی پیشرفته، مکان دانش تخصصی پیچیده مهم‌تر است.

جدول ۴، ۱۲ آیفون ۴ از کجا می‌آید؟		
اقلام	تأمین‌کننده	مکان
طراحی و سیستم عامل	اپل	آمریکا
حافظه فلش	سامسونگ الکترونیکز	کره جنوبی
حافظه DRAM	سامسونگ الکترونیکز	کره جنوبی
	میکرون تکنولوژی	آمریکا
پردازنده برنامه کاربردی	موراتا	ژاپن / تایوان
بیس باند	اینفینیتون	تایوان
	اسکای ورکز	آمریکا
	تری کوئینت	آمریکا
مدیریت انرژی	دایالاگ سمی کانداکتور	تایوان
صوتی	تگزاس اینسترومنتز	آمریکا
کنترل صفحه لمسی	سیروس لاجیک	آمریکا
اکسل وژیروسکوپ	اس تی میکروالکترونیکز	ایتالیا
قطب نمای الکترونیکی	ای کی ام سمی کانداکتور	ژاپن
مونتاز	فاکسکان	چین

منبع: اکونومیست، ۲۰۱۱، ۲۵ اگوست <http://www.economist.com/node/21525685>

شکل ۲،۱۲ تولید جهانی پراکنده بوئینگ ۷۸۷ دریم لاینر



منبع: بوئینگ ایمپجز، ۲۰۱۰

با این حال، حتی برای کالاها و خدمات مبتنی بر دانش، شرکت‌های غربی در حال درک این موضوع هستند که چین، هند و سایر کشورهای بازارهای نوظهور می‌توانند مهارت‌های در رده جهانی را ارائه کنند. برای مثال، جیم برایا شریک مدیریتی اکسل پارتنرز (یکی از سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر سیلیکون ولی) بیان می‌کند: «تایوان و چین برخی از بهترین طراحان و چپ‌های بی‌سیم و نرم‌افزارهای بی‌سیم دنیا را در اختیار دارند». در انواع خاص تولید دقیق از جمله فرایندهایی که روکش آلیاژ منیزیم را برای کامپیوترهای نوت بوک تولید می‌کنند، شرکت‌هایی نظیر وافر<sup>۳</sup> در تایوان، برخی از پیچیده‌ترین تکنولوژی‌های دنیا را ارائه می‌کنند. بیشتر شرکت‌های

1. Jim Breyer

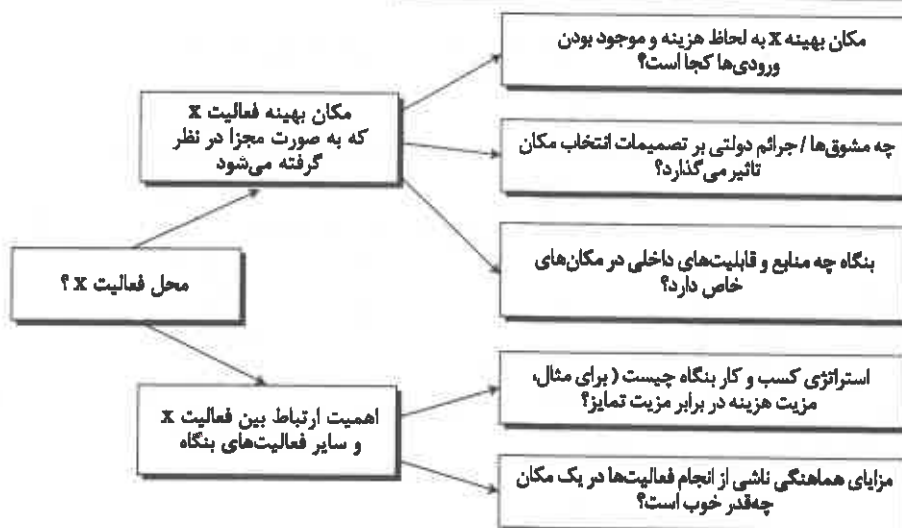
2. Accel Partners

3. Waffier



برتر برون سپاری فناوری اطلاعات در هند در سطح ۵ (بالاترین سطح تخصص) مدل بلوغ قابلیت (CMM) فعالیت می‌کنند (یکی از معیارهای بین‌المللی مهارت فنی) در حالی که واحدهای فناوری اطلاعات در شرکت‌های غربی در سطح ۲ یا ۳ فعالیت می‌کنند. مراکز تماس نظیر مراکزی که در ای‌تله‌کیر<sup>۱</sup> (یکی از تأمین‌کنندگان برون‌سپاری فناوری اطلاعات در مانیل) فعالیت می‌کنند میانگین زمان پاسخگویی بهتر و رضایت مشتری بیشتری را نسبت به شرکت‌های برتر در آمریکا ارائه می‌کنند. مزایای ناشی از بخش‌بندی زنجیره ارزش باید در برابر هزینه‌های اضافی هماهنگی فعالیت‌های پراکنده در سراسر جهان سنجیده شود. به جز هزینه‌های حمل و نقل و موجودی‌های بالاتر، یکی از هزینه‌های اصلی فعالیت‌های پراکنده، هزینه زمان است. زمان‌بندی به موقع اغلب مستلزم آن است که فعالیت‌های تولید در نزدیکی یکدیگر انجام بشود. شرکت‌هایی که بر سرعت و قابلیت اطمینان تحویل رقابت می‌کنند (برای مثال، ایندیتکس<sup>۲</sup> و دل) معمولاً به خاطر عملیات یکپارچه با دسترسی سریع به بازار نهایی، از مزیت‌های هزینه یک زنجیره ارزش پراکنده در جهان صرف‌نظر می‌کنند. شکل ۵،۱۲ معیارهای مرتبط در تصمیمات محل تولید را نشان می‌دهد.

شکل ۵،۱۲ تعیین مکان بهینه فعالیت‌های زنجیره ارزش

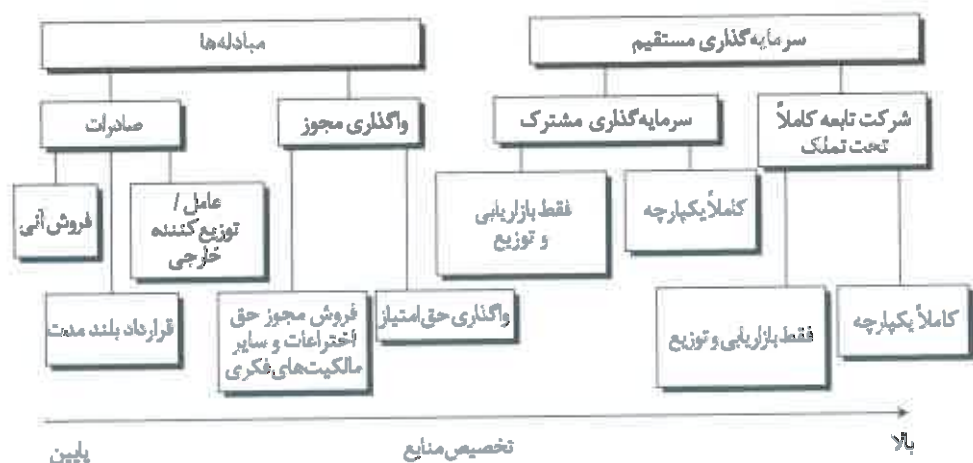


## استفاده از چارچوب: استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی

بنگاه‌ها به دنبال سودآوری وارد بازارهای خارجی می‌شوند. سودآوری ورود به یک بازار خارجی به جذابیت آن بازار و توانایی بنگاه برای ظهور مزیت رقابتی در آن بستگی دارد. هرچند جذابیت بازار می‌تواند برای شرکت‌های چندملیتی خارجی به شکل یک آهن ربا عمل کند (رشد اقتصاد چین برای بسیاری از شرکت‌های غربی و سوسه انگیز بوده است) اما در بلندمدت، عامل اصلی تعیین‌کننده سودآوری احتمالاً توانایی ظهور مزیت رقابتی در برابر بنگاه‌های محلی و سایر شرکت‌های چندملیتی است.

توانایی یک بنگاه برای ظهور مزیت رقابتی، نتایج مهمی برای روش ورود به بازار خارجی دارد. تفاوت اصلی بین ورود به بازار از طریق مبادله‌ها<sup>۱</sup> و ورود به بازار از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم است. شکل ۶،۱۲ طیفی از گزینه‌های ورود به بازار را نشان می‌دهد که براساس میزان تخصیص منابع از سوی بنگاه مرتب شده‌اند. بنابراین در یک سرطیف، صادرات از طریق مبادله‌های بازار تحویل آنی را مشاهده می‌کنیم؛ در طرف دیگر، تأسیس یک شرکت تابعه کاملاً یکپارچه با تملک ۱۰۰ درصد وجود دارد.

شکل ۶،۱۲ حالات جایگزین ورود به بازارهای خارجی



بنگاه‌ها چگونه مزایای حالات مختلف ورود به بازار را می‌سنجند؟ پنج عامل کلیدی حائز اهمیت هستند:

۱. آیا مزیت رقابتی بنگاه مبتنی بر منابع مختص بنگاه است یا منابع مختص کشور؟ اگر مزیت رقابتی بنگاه، کشوری باشد بنگاه باید از طریق صادرات از بازار خارجی استفاده کند. بنابراین، به اندازه‌ای که مزیت رقابتی شانگهای در بازارهای خودروی کشورهای غربی، هزینه پایین آن است باید در چین تولید کند و به بازارهای خارجی صادر کند. اگر مزیت رقابتی تویوتا قابلیت‌های تولید و مدیریت آن است آنگاه تا زمانی که بتواند این قابلیت‌ها را انتقال بدهد می‌تواند از طریق صادرات یا با سرمایه‌گذاری مستقیم از بازارهای خارجی استفاده کند.

۲. آیا محصول قابل تجارت است و موانع تجارت چیست؟ اگر محصول به دلیل محدودیت‌های حمل و نقل یا واردات قابل تجارت نباشد، آنگاه دسترسی به آن بازار مستلزم ورود از طریق سرمایه‌گذاری در کارخانجات تولید خارجی یا واگذاری حق مجوز منابع کلیدی به شرکت‌های محلی در آن بازار خارجی است.

۳. آیا بنگاه مجموعه کاملی از منابع و قابلیت‌ها را برای ایجاد یک مزیت رقابتی در بازار خارجی دارد؟ رقابت در یک بازار خارجی احتمالاً مستلزم آن است که بنگاه منابع و قابلیت‌های دیگری را خریداری کند خصوصاً آن‌هایی که با بازاریابی و توزیع در یک بازار ناآشنا مرتبط هستند. ساده‌ترین راه دسترسی به این منابع مختص کشور، همکاری با بنگاهی در بازار خارجی است. شکل همکاری تا حدی به منابع و قابلیت‌های مورد نیاز بستگی دارد. اگر بنگاهی به بازاریابی و توزیع نیاز داشته باشد می‌تواند یک توزیع‌کننده یا عامل را با حقوق منطقه‌ای انحصاری تعیین کند. اگر طیف وسیعی از قابلیت‌های تولید و بازاریابی مورد نیاز باشد بنگاه می‌تواند مجوز محصول و یا تکنولوژی خود را به یک تولیدکننده محلی واگذار کند. در صنایع مبتنی بر تکنولوژی، واگذاری مجوز تکنولوژی به شرکت‌های محلی رایج است. در صنایع وابسته به بازاریابی، بنگاه‌های دارای برندهای قوی می‌توانند مجوز نشان تجاری خود را به شرکت‌های محلی واگذار کنند. در مقابل، یک شرکت تولیدی محلی ممکن است به دنبال سرمایه‌گذاری مشترک باشد. دون (شرکت فرانسوی محصولات و نوشیدنی‌های لبنی) در روسیه، چین، اندونزی،

ایران، مکزیک، آرژانتین، عربستان سعودی و آفریقای جنوبی سرمایه‌گذاری مشترک انجام داده است.

۴. آیا بنگاه می‌تواند مستقیماً بازده منابع خود را تصاحب کند؟ این که بنگاه، مجوز استفاده از منابع خود را واگذار کند یا تصمیم بگیرد از آن‌ها به صورت مستقیم استفاده کند (از طریق صادرات یا سرمایه‌گذاری مستقیم) تا حدی به ملاحظات تملک سود بستگی دارد. در بخش مواد شیمیایی و داروسازی، حق اختراعاتی که از نوآوری‌های محصول محافظت می‌کنند معمولاً پشتیبانی قانونی قدرتمندی دارند که در این صورت واگذاری مجوز حق اختراع به تولیدکنندگان محلی می‌تواند ابزار موثری برای تملک بازده آن باشد. در بخش نرم‌افزار کامپیوتر و تجهیزات کامپیوتری، پشتیبانی حق اختراعات و کپی‌رایت‌ها ضعیف‌تر است که به جای واگذاری مجوز، صادرات را به عنوان ابزاری برای استفاده از بازارهای خارجی تشویق می‌کند. در تمام قراردادهای واگذاری مجوز، ملاحظات اصلی عبارتند از قابلیت‌ها و قابلیت اطمینان شرکت محلی گیرنده مجوز. این موضوع در واگذاری مجوز نام برندها بسیار مهم است، جایی که واگذارکننده مجوز باید به دقت از اعتبار برند خود محافظت کند. کدبری<sup>۱</sup> (که اکنون زیرمجموعه گرفت فودز<sup>۲</sup> است) نشان تجاری و دستورالعمل محصولات خود را به شرکت هرشی<sup>۳</sup> واگذار کرده است تا شکلات‌های کدبری را در آمریکا تولید و به فروش برساند. این قرارداد نشانگر این حقیقت است که هرشی دارای امکانات تولید و بازاریابی در آمریکا است که کدبری فاقد آن است و این که کدبری، شرکت هرشی را به عنوان یک شریک کسب‌وکار قابل اطمینان می‌شناسد.

۵. چه هزینه‌های مبادله‌ای وجود دارد؟ یکی از موضوعات اصلی در واگذاری مجوز نشان تجاری یا تکنولوژی یک بنگاه در ارتباط با هزینه‌های مبادله مذاکره، پایش و تحمیل شرایط این قراردادها در مقایسه با بین‌المللی شدن از طریق یک شرکت تابعه کاملاً تحت تملک است. در بازارهای خارجی، استاریاکس دارای کافی‌شاپ‌های خود است در حالی که مک دونالد حق امتیاز رستوران‌های برگر خود را می‌فروشد. مزیت رقابتی مک دونالدز اساساً به تکرار دقیق سیستم مک دونالدز سوی گیرنده حق امتیاز است. از طریق قراردادهای حق امتیاز می‌توان به صورت موثر این کار را انجام داد. استاریاکس

1. Cadbury

2. Kraft Foods

3. Hershey

معتقد است که از طریق ایجاد «تجربه استارباکس» (که بیشتر راجع به ویژگی‌های پیرامون قهوه است) موفق می‌شود. بیان اجزای تشکیل دهنده این تجربه دشوار است چه برسد به مکتوب کردن آن در قرارداد.

مسائل هزینه‌های مبادله برای تصمیم‌گیری بین حالات جایگزین ورود به بازار حائز اهمیت است. موانع صادرات به شکل هزینه‌های حمل و نقل و تعرفه‌ها انواع هزینه‌های مبادله هستند؛ سایر هزینه‌ها عبارتند از ریسک نرخ ارز و هزینه‌های اطلاعات. تحلیل هزینه مبادله، مبنای نظریات موجودیت شرکت‌های چندملیتی بوده است. بدون وجود هزینه‌های مبادله در بازارهای مربوط به کالاها یا خدمات، شرکت‌ها از طریق صادرات کالاها و خدمات خود یا از طریق فروش مجوز استفاده از منابع خود به بنگاه‌های محلی از بازارهای خارجی استفاده می‌کنند. بنابراین شرکت‌های چندملیتی معمولاً در صنایعی برتری دارند که:

- ◀ منابع ناملموس مختص بنگاه نظیر برندها و تکنولوژی حائز اهمیت باشد (هزینه‌های مبادله در واگذاری مجوز این منابع نسبت به سرمایه‌گذاری مستقیم ارجحیت دارد)؛
- ◀ صادرات، هزینه‌های مبادله دارد (برای مثال، از طریق تعرفه‌ها یا محدودیت‌های وارداتی)؛
- ◀ ترجیحات مشتری بین کشورها به طور منطقی مشابه باشد.

### استراتژی شرکت‌های چندملیتی: یکپارچگی جهانی در برابر تمایز ملی

تا اینجا توسعه بین‌المللی (از طریق صادرات یا سرمایه‌گذاری مستقیم) را به عنوان ابزاری در نظر گرفتیم که شرکت از طریق آن می‌تواند مزیت‌های رقابتی خود را از بازار داخلی به بازارهای خارجی گسترش دهد. اما خود دامنه بین‌المللی می‌تواند یکی از منشأهای مزیت رقابتی نسبت به رقبایی باشد که به لحاظ جغرافیایی متمرکز هستند. در این بخش بررسی می‌کنیم آیا بنگاه‌هایی که به صورت بین‌المللی فعالیت می‌کنند می‌توانند مزیتی رقابتی را نسبت به بنگاه‌های ملی کسب کنند یا خیر و تحت چه شرایطی؟ توانایی این «استراتژی‌های جهانی» برای ظهور مزیت رقابتی چیست؟ احتمالاً در چه نوع صنایعی بیشترین اثربخشی را دارند؟ و چگونه باید آن‌ها را طراحی کرد و به منظور حداکثرسازی توانشان از آن‌ها استفاده کرد؟

## مزایای یک استراتژی جهانی

استراتژی جهانی<sup>۱</sup>، نوعی استراتژی است که دنیا را (در صورت بخش بندی) به عنوان یک بازار واحد در نظر می گیرد. فعالیت بین المللی، پنج منبع اصلی ارزش آفرینی دارد.

**مزیت هزینه ناشی از مقیاس و تکرار** پنجاه سال پیش، تد لویت<sup>۲</sup> به مزیت شرکت های دارای فعالیت جهانی نسبت به سایر رقبای محلی اشاره کرد. تأمین بازار جهانی، امکان دسترسی به صرفه جویی ناشی از مقیاس را در توسعه، تولید و بازاریابی فراهم می کند (گماوات این مزایا را تجمع بین کشوری می نامد). افزایش یکنواختی ایجاد شده در اثر تکنولوژی، ارتباطات و مسافرت، بهره برداری از صرفه جویی ناشی از مقیاس را تسهیل کرده است، لویت بیان می کند: «با یکدست شدن بی وقفه ساختار ترجیحات دنیا همه چیز در همه جا بیشتر و بیشتر به هم شباهت پیدا می کنند». در بسیاری از صنایع (هواپیمای تجاری، نیمه رساناها، محصولات مصرفی الکترونیکی، بازی های ویدئویی) بنگاه ها هیچ انتخابی ندارند: آن ها باید به صورت جهانی بازاریابی کنند تا هزینه های هنگفت تولید محصول را مستهلک کنند. در صنایع خدماتی، صرفه جویی در هزینه ناشی از عملیاتی بین المللی، اساساً حاصل صرفه جویی در تکرار دارایی های مبتنی بر دانش از جمله قابلیت های سازمانی است. پس از آن که شرکت دارایی یا محصول مبتنی بر دانش را ایجاد کرد (یک دستورالعمل، بخشی از نرم افزار، یا یک سیستم سازمانی) می تواند آن را در بازارهای ملی دیگر با هزینه ای کمتر از هزینه اولیه تکرار کند. سیستم های مدیریتی ایجاد شده دیزنی در پارک های آن هایم و اورلاندو برای پارک های تفریحی دیزنی لند در توکیو، پاریس، هنگ کنگ و شانگهای تکرار شده است. این جاذبه واگذاری حق امتیاز است: اگر شما یک کسب و کار فوق العاده نوآورانه را ایجاد کنید که مراقبت های دندان را برای سگ ها ارائه کند چرا خود را به سانتامونیکا کالیفرنیا محدود کنید؟ چرا سعی نمی کنید از مک دونالدز با ۶۷۰۰۰ فروشگاه در ۲۰۰ کشور دنیا تقلید کنید؟

**ارائه خدمت به مشتریان جهانی** در صنایع مختلف (برای مثال بانکداری سرمایه گذاری، خدمات حسابرسی و تبلیغات)، عامل اصلی جهانی سازی، نیاز به ارائه خدمت به مشتریان جهانی بوده است. بنابراین، تولیدکنندگان قطعات خودرو بین المللی شده اند زیرا از تولیدکنندگان بزرگ خودرو تبعیت می کنند. بنگاه های حقوقی نظیر بیکراند مکزی<sup>۳</sup>، کلیفورد

1. Global Strategy

2. Ted Levitt

3. Baker &amp; McKenzie

چنس<sup>۱</sup> و لینکلترز<sup>۲</sup> عمدتاً برای بهبود خدمت رسانی خود به مشتریان چندملیتی، بین‌المللی شده‌اند.

**بهره‌برداری از منابع ملی: مزایای واسطه‌گری<sup>۳</sup>** همان‌طور که پیش از این مشاهده کردیم استراتژی جهانی لزوماً مستلزم تولید در یک مکان و سپس توزیع جهانی آن نیست. استراتژی‌های جهانی مستلزم بهره‌برداری از کارایی ناشی از قرارداد فعالیت‌های مختلف در مکان‌های مختلف نیز است. همان‌طور که مشاهده کردیم شرکت‌ها نه فقط در جستجوی فرصت‌های بازار، بلکه در جستجوی فرصت‌های منابع بین‌المللی می‌شوند. به طور سنتی، این به معنای جستجوی مواد خام و کارگران بوده است. به تدریج، جستجوی دانش نیز در آن جای گرفته است. برای مثال، در میان بنگاه‌های تولید نیمه رسانا یکی از عوامل اصلی تعیین‌کننده مکان شرکت‌های تابعه خارجی، تمایل به دسترسی به دانش در کشور میزبان است. گم‌اوات این بهره‌برداری از تفاوت‌های بین کشورها را واسطه‌گری می‌نامد. استراتژی‌های واسطه‌گری معمولاً با استفاده از تفاوت دستمزد تولید خارج از کشور در مناطق با دستمزد پایین مرتبط است؛ واسطه‌گری بیش از پیش به معنای بهره‌برداری از دانش متمایز موجود در مکان‌های مختلف است.

**مزایای یادگیری<sup>۴</sup>** مزایای یادگیری عملیات چندملیتی، فراتر از دسترسی به دانش بومی است و انتقال و ادغام دانش از مکان‌های مختلف و خلق دانش جدید از طریق تعامل با محیط‌های ملی مختلف را نیز در بر می‌گیرد. توسعه ایکپا<sup>۵</sup> در ژاپن، این شرکت را ملزم به انطباق با سبک و ترجیحات طراحی ژاپنی، وضعیت زندگی ژاپنی و آگاهی متعصبانه ژاپنی‌ها نسبت به کیفیت ساخته است. در نتیجه، ایکپا قابلیت‌های خود را با توجه به کیفیت و طراحی‌ای توسعه داده است که تصور می‌کند رقابتی بودن این شرکت را در سراسر جهان بهبود می‌بخشد. طبق نظر مدیرعامل ایکپا در ژاپن، «یکی از دلایل ورود ما به بازار ژاپن (جدا از امید به انجام کسب‌وکار به بهترین شکل) این است که خود را در معرض رقابت شدید در دنیا قرار بدهیم. با این کار، تصور می‌کنیم که موضوعات کیفی مربوط به ایکپا را در سراسر دنیا گسترش می‌دهیم».

دستاوردهای جدید در ادبیات کسب‌وکار بین‌المللی نشان می‌دهد که این توانایی شرکت‌های چندملیتی<sup>۶</sup> برای گسترش دانش در مکان‌های مختلف، ترکیب آن دانش، و انتقال آن به مرزهای ملی می‌تواند بزرگ‌ترین مزیت آن‌ها نسبت به شرکت‌های متمرکز در داخل کشور

1. Clifford Chance  
5. IKEA

2. Linklaters  
6. MNC

3. arbitrage benefit

4. learning benefit

باشد. پیش نیاز مهم برای بهره‌برداری از این مزایای یادگیری این است که شرکت چند شکل از زیرساخت جهانی برای مدیریت دانش را در اختیار داشته باشد که امکان اشاعه و ادغام تجربیات جدید، ایده‌های جدید و روش‌های جدید را فراهم می‌کند.

**رقابت استراتژیک؛** یکی از مزایای مهم رومی‌ها نسبت به گل‌ها، گوت‌ها و سایر قبایل بربر، توانایی آن‌ها برای استفاده از منابع نظامی و اقتصادی امپراتوری روم برای مبارزه در نبردهای محلی بود. به طور مشابه، شرکت‌های چندملیتی در هنگام مشارکت در نبردهای رقابتی در بازارهای ملی مختلف نسبت به رقبای متمرکز در داخل کشور دارای یک مزیت استراتژیک کلیدی هستند: آن‌ها می‌توانند از منابع حاصل از بازارهای ملی استفاده کنند. این قیمت‌گذاری چندگانه در ساده‌ترین شکل خود ابتکار رقابتی است که از سود سایر بازارها استفاده می‌کند که مستلزم قیمت‌گذاری غارتگرانه<sup>۱</sup> (کاهش قیمت‌ها به سطحی که رقبای را از صنعت بیرون کند) در آن بازارها است. این روش‌های قیمت‌گذاری احتمالاً ناقض قوانین ضد قیمت شکنی سازمان تجارت جهانی و قوانین ضد انحصار ملی است. قیمت‌گذاری چندگانه معمولاً مستلزم استفاده از جریان‌های نقدی سایر بازارها برای تأمین مالی کمپین‌های تهاجمی فروش و بازاریابی است. شواهد بنگاه‌هایی که قیمت کلانی آن‌ها در بازارهای خارجی کمتر از بازارهای داخلی است و قیمت پایین‌تر صادرات به شرکت‌های تابعه خارجی نسبت به قیمت صادرات به شرکت‌های ثالث، این استدلال را تأیید می‌کند که بنگاه‌ها از سود داخلی برای کمک به رقابت قیمتی در بازارهای خارجی استفاده می‌کنند.

رقابت استراتژیک بین شرکت‌های چندملیتی می‌تواند باعث ایجاد الگوهای پیچیده حمله، مقابله به مثل و بازدارندگی شود. حمایت شرکت فوجی فیلم<sup>۲</sup> از بازی‌های المپیک ۱۹۸۴ در لس‌آنجلس، از سوی کداک<sup>۳</sup> به عنوان هجومی تجاوزکارانه به حیاط خلوت این شرکت تلقی شد؛ این شرکت با توسعه تلاش‌های بازاریابی خود در ژاپن به این حرکت پاسخ داد.

### نیاز به تمایز ملی<sup>۴</sup>

در برابر تمام مزایای استراتژی جهانی، تفاوت در بازارهای ملی پابرجا است؛ با چند استثنا (آپاد و آپید اپل) بیشتر محصولات که برای رفع نیازهای «مشتری جهانی» طراحی شده‌اند فاقد جذابیت جهانی بوده‌اند. مورد تلاش کرده تا یک خودروی جهانی استاندارد را معرفی کند؛ مدل موندنو/

1. predatory Pricing

2. Fuji Film

3. Kodak

4. national differentiation



کانتور ناامید کننده بود؛ مدل فوکوس آن در سال ۲۰۱۲ (که در پنج کارخانه در سراسر دنیا تولید شد) آخرین تلاش این شرکت در زمینه یک خودروی جهانی است. تجربه بیشتر بنگاه‌های خودروسازی این است که مدل‌های جهانی آن‌ها برای رفع نیازها و ترجیحات بازارهای ملی مختلف، متمایز می‌شود.

در برخی از صنایع، تلاش در جهت جهانی‌سازی با موفقیت کمی مواجه شده است. در بخش ماشین‌های لباس‌شویی، ترجیحات ملی انعطاف قابل توجهی دارد؛ درب ماشین‌های لباس‌شویی فرانسوی و آمریکایی اصولاً در بالای ماشین قرار دارد، جایی دیگر در اروپا این درب عمده‌تاً در جلوی ماشین قرار دارد؛ آلمانی‌ها سرعت چرخش بالاتر را بیشتر از ایتالیایی‌ها ترجیح می‌دهند؛ ماشین‌های لباس‌شویی آمریکایی به جای استوانه چرخان دارای همزن است؛ و ماشین‌های لباس‌شویی ژاپنی کوچک هستند. پیشگامان جهانی‌سازی در لوازم خانگی (الکترولوکس<sup>۱</sup> و ویرلپول<sup>۲</sup>) در تلاش هستند تا عملکرد بهتری از شرکت‌های تخصصی کشوری و منطقه‌ای داشته باشند. این موضوع در بانکداری نیز صادق است، با وجود برخی از نمونه‌های بین‌المللی شدن موفق<sup>۳</sup> (بانکو سانتاندر<sup>۳</sup>، اچ اس بی سی) بیشتر شواهد نشان‌دهنده صرفه کم یکپارچگی فرامرزی و نیاز شدید به انطباق با شرایط بازار محلی است.

هر کشوری نماینده ترکیب منحصر به فردی از بسیاری از مشخصات متفاوت است. چگونه می‌توان میزان شباهت‌ها و تفاوت‌های بین کشورها را به منظور تدوین استراتژی بین‌المللی، شناسایی و ارزیابی کرد؟ پانکاج گماوات چهار مؤلفه اصلی تفاوت بین کشورها را ارائه می‌کند: فرهنگی، اداری و سیاسی، جغرافیایی و اقتصادی - چارچوب CAGE (جدول ۵/۱۲).

دسته‌های گسترده گماوات تنها یک نقطه شروع برای بررسی ویژگی‌های ملی است که توسعه بین‌المللی را به میدان مین تبدیل می‌کند. برای بنگاه‌های محصولات مصرفی، ساختار کانال‌های توزیع ملی حائز اهمیت است. پروکتراند گمبل برای در نظر گرفتن این واقعیت که در آمریکا تعداد کمی فروشگاه زنجیره‌ای، سهم عمده فروش این شرکت در آمریکا را تشکیل می‌دهند باید بازاریابی، تبلیغ و توزیع وسایل حمام و لوازم خانگی را تغییر دهد؛ در اروپای غربی، بیشتر فروش‌ها از طریق خرده‌فروشان کوچک و مستقل انجام می‌شود در حالی که در ژاپن، پی‌اند جی باید از طریق سلسله مراتبی چند لایه از توزیع کنندگان، فروش خود را انجام دهد. هرچه صنعت به مصرف‌کننده نهایی نزدیک‌تر باشد عوامل فرهنگی احتمالاً اهمیت بیشتری می‌یابد.

1. Electrolux

2. Whirlpool

3. Banco Santander

کپسول استراتژی ۱،۱۲ برخی از ابعاد فرهنگ ملی را در نظر می‌گیرد. شایان ذکر است که تعداد بسیار کمی از خرده‌فروشان در خارج از بازارهای داخلی خود موفق بوده‌اند. وال مارت، ایکیا، اچ‌اندام و گپ جزء معدود خرده‌فروشان هستند که واقعاً جهانی هستند. تعداد شرکت‌هایی که به اندازه داخل در خارج از کشور هم موفق بوده‌اند حتی کمتر است. به اعتقاد بسیاری، واگذاری حق امتیاز، یک استراتژی بین‌المللی شدن کم‌خطر را فراهم کرده است.

جدول ۵،۱۲ چارچوب CAGE گمماوات برای ارزیابی تفاوت کشورها

تفاوت فرهنگی	تفاوت اداری و سیاسی	تفاوت جغرافیایی	تفاوت‌های اقتصادی
زبان‌ها، نژادها، مذاهب، هنجارهای اجتماعی	عدم وجود اتحاد سیاسی یا پولی مشترک	عدم وجود مرز مشترک، دسترسی به راه آبی، مسیرهای کافی حمل و نقل یا ارتباط	درآمد متفاوت مصرف‌کنندگان هزینه و کیفیت منابع طبیعی، مالی و انسانی متفاوت
تفاوت بین دو کشور می‌یابد بر اساس	مؤسسات حقوقی و مالی ضعیف	فاصله فیزیکی زیاد	اطلاعات یا دانش متفاوت
صنایع دارای محتوای زبانی بالا (تلویزیون، انتشارات) و محتوای فرهنگی (غذا، موسیقی)	دولت‌ها صنایع را به لحاظ استراتژیک مهم می‌دانند (برای مثال، انرژی، دفاع، مخایرات)	محصولاتی با ارزش به وزن پایین (سیمان) و محصولات شکستنی یا فاسدشدنی (شیشه، شیر) یا وابسته به ارتباطات (خدمات مالی)	محصولاتی که تقاضای آن‌ها به سطح درآمد مشتریان حساس است (کالاهای لوکس) محصولات وابسته به کارگر (پوشاک)
صنایع بیشتر تحت تأثیر منبع قرار می‌گیرند			

منبع: هاروارد بیزینس ریویو، ۲۰۰۱

## کپسول استراتژی ۱،۱۲

## فرهنگ‌های ملی چه تفاوت‌هایی دارند؟

آیا مردم با توجه به باورها، هنجارها و سیستم‌های ارزشی بین کشورها تفاوت قائل می‌شوند؟ پاسخ مجموعه‌ای از مطالعات پژوهشی مثبت است.

معروف‌ترین مطالعه بر روی تفاوت‌های ملی را گرت هافستد انجام داده است. ابعاد اصلی ارزش‌های ملی که او شناسایی کرد عبارتند از:

## ■ فاصله از قدرت:

میزان پذیرش نابرابری (و خصوصاً قدرت تصمیم‌گیری) در سازمان‌ها و در جامعه. فاصله از قدرت در مالزی بالا بود و در آمریکای لاتین و کشورهای عربی از همه بیشتر بود؛ کم‌ترین مقدار مربوط به اتریش و کشورهای اسکاندیناوی بود.

## ■ پرهیز از عدم قطعیت:

ترجیح دادن قطعیت و هنجارهای معین در بیشتر کشورهای اروپای غربی و آمریکای لاتین بالا بود؛ تحمل عدم قطعیت و ابهام در سنگاپور، سوئد، بریتانیا، آمریکا و هند بالا بود.

## ◀ فردگرایی:

اهمیت قائل شدن برای منافع فردی به جای منافع گروهی در آمریکا، بریتانیا، کانادا و استرالیا از همه بیشتر بود. شناسایی در گروه‌ها و منافع جمعی در آمریکای لاتین و آسیا (خصوصاً اندونزی، پاکستان، تایوان و کره جنوبی) از همه قوی‌تر بود.

## ◀ مردانگی / زنانگی:

هافستد تأکید بر کار و اهداف مادی و مرزبندی نقش‌های جنسیتی را به عنوان مردانگی می‌شناسد، تأکید بر روابط فردی به جایی کارایی و باور به برابری جنسیتی را به عنوان زنانگی می‌شناسد. ژاپن، اتریش، ونزوئلا و ایتالیا امتیاز بالایی در مردانگی کسب کردند؛ کشورهای اسکاندیناوی و هلند امتیاز بسیار پایینی به دست آوردند. سایر مطالعات از معیارهای متفاوتی برای توصیف فرهنگ ملی استفاده کرده‌اند. سایر دانشمندان بر ابعاد مختلف فرهنگ ملی تأکید می‌کنند. فونز

ترومپنارس<sup>۱</sup> (یک دانشمند آلمانی دیگر) آمریکا، استرالیا، آلمان، سوئد و بریتانیا را به عنوان جوامع جهانی می‌شناسد (روابط براساس قواعد استاندارد کنترل می‌شود) و برزیل، ایتالیا، ژاپن و مکزیک را به عنوان جوامع خاص<sup>۲</sup> می‌شناسد (روابط اجتماعی کاملاً تحت تأثیر عوامل محیطی و فردی قرار دارد). در فرهنگ‌های عاطفی نظیر مکزیک و هلند، افراد احساسات خود را نشان می‌دهند؛ در فرهنگ‌های خنثی نظیر ژاپن و بریتانیا مردم احساسات خود را پنهان می‌کنند.

منبع: هالستد، ۱۹۸۲؛ ترومپنارس، ۱۹۹۳

### تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی

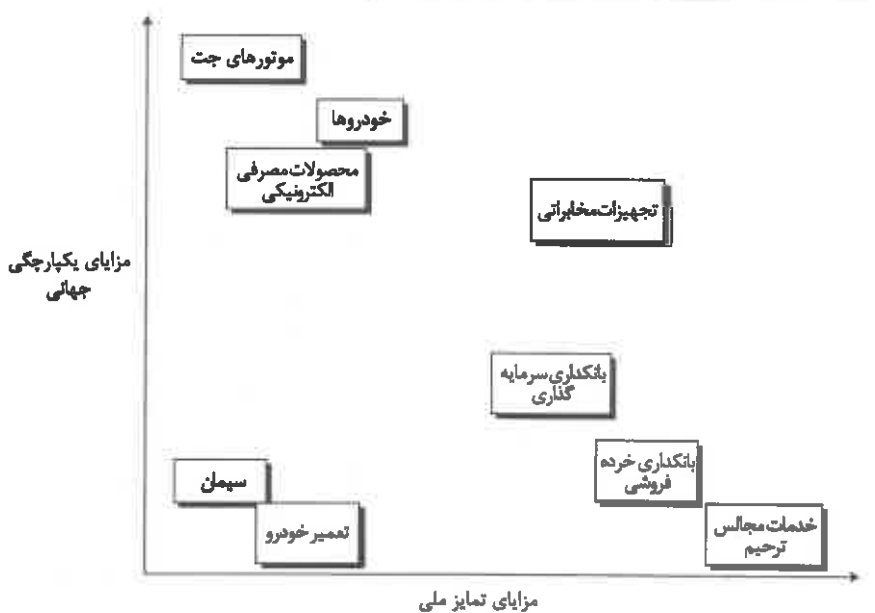
تصمیم‌گیری راجع به استراتژی بین‌المللی شدن، به عنوان موازنه‌ای بین مزایای یکپارچگی جهانی و مزایای انطباق ملی تلقی می‌شود (شکل ۷/۱۲). صنایعی که در آن‌ها صرفه‌جویی ناشی از مقیاس بالا است و ترجیحات مشتریان مشابه است به استراتژی جهانی نیاز دارد (مثل موتورهای جت). صنایعی که در آن‌ها ترجیحات ملی رسماً بیان می‌شود و محقق کردن آن‌ها هزینه‌های زیادی ندارد استراتژی‌های چندبومی را ترجیح می‌دهند (مثل بانکداری). در واقع، در صنایعی که مزایای ناشی از یکپارچگی جهانی کم است ممکن است شرکت‌های چندملیتی حضور نداشته باشند (همانند خدمات مراسم ترحیم و رخت‌شویی). برخی از صنایع ممکن است در هر دو بعد ضعیف باشند - تعمیر خودرو و خدمات نگهداری اداری در سراسر جهان کاملاً مشابه هستند اما فاقد مزایای ناشی از یکپارچگی جهانی هستند. در مقابل، مزایای فعالیت در مقیاس جهانی در سایر صنایع قابل توجه است (تجهیزات مخابراتی، سخت‌افزار نظامی، لوازم آرایشی و وسایل حمام) اما ترجیحات ملی و استانداردها ممکن است نیازمند انطباق قابل توجه با نیازهای بازارهای ملی خاص نیز باشد.

تلفیق نیروهای متناقض مربوط به کارایی جهانی و تمایز ملی، نمایانگر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های استراتژیک پیش روی شرکت‌های چندملیتی است. دستیابی به محلی کردن جهانی مستلزم استانداردسازی ویژگی‌های محصول و فعالیت‌های شرکتی است که در آن صرفه‌جویی ناشی از مقیاس قابل توجه است و ایجاد تمایز در جایی است که ترجیحات ملی قوی هستند و دستیابی به آن‌ها خیلی پرهزینه نیست. بنابراین یک خودروی جهانی نظیر هوندا

1. Fons Trompenaars

سیویک (که در سال ۱۹۷۲ معرفی شد و در ۱۱ کشور به فروش رسید) اکنون حاوی تغییرات بومی، نه فقط برای رعایت استانداردهای ایمنی و زیست محیطی ملی، بلکه برای تحقق ترجیحات محلی مربوط به جای پا، مشخصات صندلی، لوازم جانبی، رنگ و تودوزی است. مک دونالدز نیز استانداردسازی جهانی را با انطباق محلی ترکیب می‌کند (کپسول استراتژی ۲، ۱۲).

### شکل ۷، ۱۲ مزایای یکپارچگی جهانی در برابر تمایز ملی



تلفیق کارایی جهانی با تمایز ملی مستلزم تفکیک شرکت بر اساس محصول و وظایف است. در بانکداری، محصولات و خدمات مختلف دارای پتانسیل متفاوتی برای جهانی‌سازی هستند. کارت‌های اعتباری و محصولات پس‌انداز ساده نظیر گواهی سپرده‌ها معمولاً در سراسر جهان استاندارد هستند؛ بررسی حساب‌ها و وام‌دهی رهنی به صورت ملی، بسیار متمایزتر است. این در مورد وظایف کسب‌وکار نیز صدق می‌کند؛ تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و تولید پتانسیل بالایی برای جهانی‌سازی دارند؛ فروش، بازاریابی، خدمات مشتری و مدیریت منابع انسانی باید به صورت ملی بسیار متمایزتر باشد. این تفاوت‌ها نتایج مهمی برای نحوه سازماندهی شرکت‌های چندملیتی در پی دارد.

### کپسول استراتژی ۲،۱۲

مک دونالدز «جهانی-محلی» می‌شود

به اعتقاد فعالان ضد جهانی‌سازی، مک دونالدز دیو جهانی‌سازی است؛ این شرکت غذاهای ملی و رستوران‌های مستقل خانوادگی را با نیروی عظیم امپراتوری شرکتی فست فود آمریکا از بین می‌برد. در واقع، استراتژی جهانی آن، ترکیبی دقیق از استانداردسازی جهانی و انطباق محلی است.

منوهای مک دونالدز شامل چند قلم استاندارد است (بیگ مک و سیب زمینی سرخ شده جزء ویژگی‌های بین‌المللی هستند) اما به تدریج منوهای مک دونالدز در بیشتر کشورها تعدادی از غذاهای محلی آن کشور را در برمی‌گیرد. این غذاها عبارتند از:

- استرالیا: مجموعه‌ای از حلقه‌ها شامل مرغ تفت داده شده، مرغ تنوری و مرغ سوخاری با سس قرمز؛
- فرانسه: کروک مک دو (ساندویچ گوشت ران سرخ شده و پنیر)؛
- هنگ کنگ: پاستای پیچ‌دار گوشت خوک کباب شده و ذرت تازه؛
- هند: پنیرشاهی مک کوری پن، مک کوری تیکل، پیتزای سبزیجات مک پاف؛
- عربستان سعودی: کوفته مک عربی، مرغ مک عربی؛
- سوئیس: کوکتل میگو، چیکن برگربا کاری؛
- بریتانیا مجموعه‌ای از ساندویچ‌های سرد شامل دلی تند سبزیجات (خمیر نخود به همراه گشنیز و زیره) و دلی مرغ با سس قرمز؛
- آمریکا: آتش میوه و شیر افرا، نوشیدنی قهوه و بستنی

تژئینات رستوران‌ها، ارائه سرویس (دسترسی به اینترنت در بریتانیا) تحویل درب منزل در هند) و موقعیت بازار (مک دونالدز بیرون از آمریکا بیشتر در میان طبقه ثروتمند استفاده می‌شود) نیز متفاوت است. در اسرائیل بسیاری از غذاهای مک دونالدز طبق قانون یهود تهیه می‌شود. در هند، گوشت گاو یا خوک سرو نمی‌شود. یکی از دلایل اصلی که تقریباً تمام فروشگاه‌های مک دونالدز در خارج از آمریکا دارای حق امتیاز هستند تسهیل انطباق با محیط‌های ملی و دسترسی به دانش تخصصی بومی است.

با این حال، ویژگی‌های اصلی سیستم کسب‌وکار مک دونالدز در سراسر دنیا مشابه است. ارزش‌ها و اصول آن، جهانی و بدون تغییر است. هدفش از تأکید بر خانواده‌ها و کودکان، تعریف مک‌دونالدز با تفریح و زندگی خانوادگی در تمام مکان‌های فعالیتش است. مشارکت اجتماعی و خیریه کودکان رونالد مک دونالد جهانی است. نشان‌های تجاری و برند‌های شرکت در سراسر جهان یک شکل هستند و شامل لوگوی کمان‌های طلایی و جمله «من عاشقش هستم» است. خود سیستم کسب‌وکار (واگذاری حق امتیاز، آموزش مدیران و نمایندگی‌ها از طریق دانشگاه همبرگر، عملیات رستوران و روابط با تأمین‌کنندگان) نیز بسیار استاندارد است. استراتژی بین‌المللی مک‌دونالدز، درباره انطباق مدل آمریکایی خود با شرایط محلی بود. اکنون با انتقال اقلام منوها و مفاهیم کسب‌وکار بین کشورها، این شرکت در حال استفاده از تمایز محلی برای پیشبرد انطباق و نوآوری جهانی است. برای مثال، قهوه‌خانه‌های ویژه مک‌کافی درون رستوران‌های مک‌دونالدز اولین بار در استرالیا ایجاد شدند. تا سال ۲۰۰۳، مک‌کافی‌ها در ۳۰ کشور تأسیس شد. در پاسخ به افزایش نگرانی راجع به تغذیه و چاقی، مک‌دونالدز از ابتکارات کشوری با توجه به مواد تشکیل‌دهنده، منوها و برجسب اطلاعات برای پشتیبانی از یادگیری جهانی استفاده کرده است.

آیا مک‌دونالدز توازن بین استانداردسازی جهانی و انطباق محلی را حفظ کرده است؟ سیمون آنهولت<sup>۱</sup> (متخصص بازاریابی بریتانیایی) معتقد است: «با قراردادن غذاهای محلی در منوها، تنها کاری که انجام می‌دهید حذف منطق برند است زیرا این برند، آمریکایی است. اگر مک‌دونالدز غذایی را ارائه کند که به نظر شما تقلیدی ضعیف از غذاهای محلی شما باشد توهین آمیز خواهد بود». اما طبق نظر مدیرعامل مک‌دونالدز جیم اسکینر<sup>۲</sup>: «ما کسب‌وکار خود را از اوک بروک هدایت نمی‌کنیم. ما در تمام کشورهایی که فعالیت می‌کنیم یک کسب‌وکار محلی با چهره‌ای محلی هستیم». مدیر ارشد بازاریابی او، مری دیلون<sup>۳</sup> در ادامه بیان می‌کند: «مک‌دونالدز بیشتر شبیه به یک ارتباط محلی است تا الگوی جهانی. ما به طور جهانی خود را متولی برند می‌دانیم اما این به معنای ارتباط محلی است».

منبع: [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)

1. Simon Anholt

2. Jim Skinner

3. Mary Dillon

## استراتژی و سازماندهی درون شرکت‌های چندملیتی

همان عواملی که استراتژی‌های بین‌المللی را تعیین می‌کنند (مزایای ناشی از یکپارچگی جهانی و نیاز به تمایز ملی) نتایج مهمی نیز برای طراحی ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی برای پیاده‌سازی این استراتژی‌ها در پی دارند. همان‌طور که خواهیم دید یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی همسو کردن ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی برای تناسب با استراتژی‌های دنبال شده است.

### تکامل استراتژی‌ها و ساختار شرکت‌های چندملیتی

در طول ۱۰۰ سال گذشته، نیروهای پیش‌برنده استراتژی‌های بین‌المللی شدن کاملاً تغییر کرده‌اند. با این حال، پیکربندی ساختاری شرکت‌های چندملیتی بدون تغییر مانده است. ما در فصل ۶ درباره سکون سازمانی صحبت کردیم؛ محتمل به نظر می‌رسد که شرکت‌های چندملیتی به دلیل پیچیدگی خود با مشکلات خاصی در انطباق ساختارها و سیستم‌های خود برای تغییر مواجه باشند. کریس بارتلت<sup>۱</sup> و سامانترا گوشال<sup>۲</sup> شرکت‌های چندملیتی را گرفتار تاریخچه خود می‌دانند: شکل استراتژی - ساختار آن‌ها در حال حاضر نمایانگر تصمیماتی است که آن‌ها در زمان توسعه بین‌المللی خود اتخاذ کرده‌اند. تغییرات بنیادین در استراتژی و ساختار دشوار است؛ پس از تعیین توزیع بین‌المللی وظایف، عملیات و نهاد تصمیم‌گیری، سازماندهی مجدد، کند، دشوار و پرهزینه است خصوصاً وقتی که دولت‌های میزبان مشارکت می‌کنند. این میراث اداری<sup>۳</sup> شرکت‌های چندملیتی (پیکربندی دارایی‌ها و قابلیت‌ها، توزیع قابلیت‌های مدیریتی و شبکه روابط آن) یکی از عوامل اصلی تعیین‌کننده قابلیت‌های کنونی و یکی از محدودیت‌های اصلی در توانایی آن برای ایجاد قابلیت‌های استراتژیک جدید است.

بارتلت و گوشال سه دوره را در توسعه شرکت‌های چندملیتی شناسایی می‌کنند (شکل ۸/۱۲):  
 ۱. اوایل قرن بیستم عصر شرکت‌های چندملیتی اروپایی بود. شرکت‌هایی نظیر یونیون، شل، آی‌سی‌آی و فیلپس پیشگامان توسعه چندملیتی بودند. به دلیل شرایط موجود در زمان بین‌المللی شدن (حمل و نقل و ارتباطات ضعیف، بازارهای ملی بسیار متمایز) این شرکت‌ها اتحادیه‌های چندملیتی<sup>۴</sup> را تشکیل دادند؛ هر یک از شرکت‌های

1. Chris Bartlett

2. Sumantra Ghoshal

3. administrative heritage

4. multinational organizations



تابعه ملی به لحاظ عملیاتی مستقل بود و طیف کاملی از وظایف را انجام می‌داد از جمله توسعه محصول، تولید و بازاریابی.

شکل ۸،۱۲ توسعه شرکت چندملیتی: روابط جایگزین شرکت سرپرست- شرکت تابعه



نکته: شدت رنگ نشان‌دهنده تمرکز تصمیم‌گیری است.

منبع: بارنلت و گویشال، هاروارد بیزینس ریویو، ۱۹۸۹

◀ پس از جنگ جهانی دوم، عصر شرکت‌های چندملیتی آمریکایی فرا رسید. برتری آمریکا در اقتصاد جهانی به دلیل برتری شرکت‌های چندملیتی آمریکایی نظیر جی ام، فورد، آی بی ام، کوکاکولا، کارترپیلار و پروکتر اند گمبل بود. هرچند شرکت‌های تابعه خارجی استقلال قابل توجهی داشتند، اما این استقلال در زمینه موقعیت غالب شرکت‌های سرپرست آمریکایی آن‌ها به لحاظ سرمایه، تکنولوژی محصول و فرایند جدید، قابلیت‌های مدیریت و سیستم‌های مدیریت بود. منابع و قابلیت‌های آن‌ها در آمریکا مبنایی برای مزایای رقابتی بین‌المللی آن‌ها فراهم کرده بود.

◀ دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ چالش شرکت‌های ژاپنی دیده شد. هوندا، تویوتا، ماتسوشیتا، ان ای سی و وای کی کی استراتژی‌های جهانی را از پایگاه‌های داخلی متمرکز دنبال کردند. تحقیق و توسعه و تولید در ژاپن متمرکز شد؛ شرکت‌های تابعه خارجی فروش و توزیع را انجام می‌دادند. محصولات جهانی استاندارد که در کارخانجات بزرگ تولید می‌شد مبنایی برای مزیت هزینه و کیفیت بی‌رقیب فراهم کرده بود. با گذشت زمان، تولید و تحقیق و توسعه در ابتدا به دلیل حمایت تجاری از سوی کشورهای مصرف‌کننده و سپس افزایش ارزش بین در برابر سایر ارزها پراکنده شد.

میراث اداری متفاوت این گروه‌های مختلف شرکت‌های چندملیتی برای شکل دهی استراتژی‌ها و قابلیت‌های سازمانی آن‌ها ادامه دارد. نقطه قوت شرکت‌های چندملیتی اروپایی، انطباق با شرایط و الزامات بازارهای ملی مختلف است. نقطه قوت شرکت‌های چندملیتی آمریکایی، توانایی آن‌ها برای انتقال تکنولوژی و محصولات جدید آزمایش شده از پایگاه‌های داخلی خود به شرکت‌های تابعه ملی خود است. شرکت‌های چندملیتی ژاپنی به خاطر کارایی تولید جهانی و توسعه محصول جدید زبانزد هستند. با این حال، این قابلیت‌های کلیدی، مشکلاتی کلیدی نیز هستند. چالش شرکت‌های چندملیتی اروپایی، دستیابی به یکپارچگی بیشتر بین امپراتوری‌های بین‌المللی پراکنده خود است؛ شیل و فیلیپس برای رفع این مشکل باید در طول بیش از دو دهه به سازماندهی مجدد بپردازند. رفع این مشکل برای شرکت‌های چندملیتی آمریکایی نظیر فورد و پروکتر اند گمبل نیازمند پرورش توانایی ارائه تکنولوژی، طراحی و ایده‌های محصول جدید به شرکت‌های تابعه خارجی آن‌ها است. چالش شرکت‌های چندملیتی ژاپنی نظیر نومورا<sup>۱</sup>، هیتاچی و ان‌ای‌سی، تبدیل شدن به سازمان‌های بومی واقعی در کشورهای خارجی که است که در آن فعالیت می‌کنند.

### پیگیری مجدد شرکت‌های چندملیتی: شرکت فراملی

تغییر ساختار سازمانی؛ برای شرکت‌های چندملیتی واقع در آمریکای شمالی و اروپا، تغییرات ساختاری اصلی در دهه‌های اخیر، جابجایی از سازماندهی حول شرکت‌های تابعه ملی و گروه بندی منطقه‌ای به سمت ایجاد بخش‌های محصول جهانی بوده است. برای بیشتر شرکت‌های چندملیتی سازماندهی‌های کشوری و منطقه‌ای در اصل به منظور انطباق ملی و روابط با مشتریان حفظ می‌شوند. بنابراین هیولت-پاکارد (بزرگ‌ترین شرکت فناوری اطلاعات دنیا) کسب و کار خود را در پنج گروه محصول جهانی انجام می‌دهد؛ سرورهای سازمانی، ذخیره سازی و شبکه؛ خدمات سازمانی؛ نرم افزار؛ گروه سیستم‌های شخصی؛ و گروه تصویربرداری و چاپ. هریک از این گروه‌های محصول و هریک از واحدهای اج‌پی در کشورهای مختلف فعالیت دارند. برای مثال، آزمایشگاه‌های اج‌پی در پالو آلتو، کالیفرنیا، سنگاپور، پرستون، بریتانیا؛ سن پترزبورگ روسیه؛ بنگلور هند؛ و بیجینگ چین قرار دارد؛ اج‌پی برای کمک به هماهنگی جغرافیایی، دفاتر مرکزی منطقه‌ای را برای آمریکا (در هیوستون)، برای اروپا، خاور میانه و آفریقا (در ژنو) و برای

آسیا اقیانوسیه (در سنگاپور) ایجاد کرده است. به دلیل اهمیت ویژه چین و هند، رئیس گروه سیستم‌های شخصی، مسئولیت ویژه چین و رئیس گروه تصویربرداری و چاپ، مسئولیت ویژه هند را برعهده دارند.

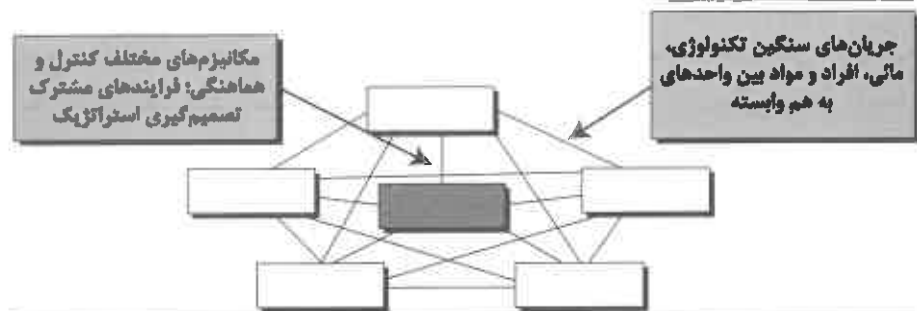
**تلفیق یکپارچگی جهانی و تمایز ملی؛ فراملی؛** با این وجود، تغییرات رسمی در ساختار اهمیت کمتری از تغییر در مسئولیت‌ها، قدرت تصمیمات و حالات هماهنگی درون این ساختارها دارد. چالش اصلی شرکت‌های چندملیتی تلفیق مزایای یکپارچگی جهانی با تمایز ملی بوده است. افزایش هزینه‌های پژوهش و توسعه محصول جدید، تدوین استراتژی‌های جهانی با پلتفرم محصولات جهانی را ضروری ساخته است. در عین حال، رفع نیازهای مصرف‌کنندگان در تمام بازارهای ملی و پاسخگویی سریع به شرایط محلی در حال تغییر مستلزم عدم تمرکز بیشتر است. تسریع تغییرات تکنولوژیکی، این نیروهای مخالف هم را تشدید می‌کند: با وجود هزینه و مزایای «خوداتکایی» متمرکز ساختن پژوهش و توسعه محصول جدید، نوآوری در مکان‌های مختلف در شرکت‌های چندملیتی رخ می‌دهد و مستلزم پرورش خلاقیت و ابتکار در سراسر سازمان است. کریس بارتلت بیان می‌کند که «این توانایی شرکت، مثل قدم زدن، جویدن آدامس و سوت زدن به طور هم‌زمان است».

بارتلت معتقد است که دنبال کردن هم‌زمان پاسخگویی به بازارها و هماهنگی جهانی مستلزم «نوع بسیار متفاوتی از فرایند مدیریت بین‌المللی است که در سازمان‌های بین‌المللی یا جهانی نسبتاً ساده وجود دارد. این فرایند، سازماندهی فراملی است». مشخصه متمایزکننده شرکت فراملی این است که به شبکه‌ای از منابع و قابلیت‌های توزیع شده و مستقل تبدیل می‌شود (شکل ۹،۱۲). این امر مستلزم آن است که:

- ◀ هر یک از واحدهای ملی، منبعی از ایده‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌ها باشد که بتوان آن‌ها را به نفع کل سازمان کنترل کرد.
- ◀ واحدهای ملی از طریق تخصیص منبع جهانی شرکت برای یک محصول، قطعه یا فعالیت خاص به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس جهانی دست پیدا کنند.
- ◀ این مرکز باید یک نقش مدیریتی جدید و بسیار پیچیده را ایجاد کند که روابط میان واحدها را به روشی بسیار انعطاف‌پذیر هماهنگ کند. نکته کلیدی، تمرکز کمتر بر مدیریت مستقیم فعالیت‌ها و تمرکز بیشتر بر ایجاد یک محیط سازمانی است که برای هماهنگی و رفع تفاوت‌ها مساعد باشد. ایجاد محیط سازمانی مناسب مستلزم

«تعیین اهداف سازمانی شفاف، پرورش مدیرانی با دیدگاه‌ها و روابط بسیار محکم و تشویق هنجارها و ارزش‌های سازمانی حمایت‌کننده است».

شکل ۹،۱۲ شرکت فراملی



متوازن کردن یکپارچگی جهانی و تمایز ملی مستلزم آن است که شرکت با الزامات متفاوت محصولات مختلف، کارکردهای مختلف و کشورهای مختلف انطباق پیدا کند. پروکتر اند گمبل، استانداردسازی جهانی را برای برخی از محصولات خود پذیرفته است (برای مثال، چیپس سیب زمینی پرینگلز و عطرها گرانی قیمت)؛ برای محصولات دیگر (مثل محصولات مراقبت از مو و شوینده‌های لباس) امکان ایجاد تمایز ملی قابل توجه را فراهم می‌کند. در کشورهای صنعتی، پی‌اند جی به دلیل شباهت بین بازار آن‌ها بخش‌های محصول جهانی را برای ارائه خدمت سازماندهی می‌کند در حالی که برای کشورهای بازارهای نوظهور (نظیر چین و هند)، به منظور انطباق با ویژگی‌های متفاوت این بازارها از طریق شرکت‌های تابعه آن کشورها فعالیت می‌کند. در میان واحدها، واحد تحقیق و توسعه به صورت جهانی یکپارچه شده است در حالی که واحد فروش بر اساس واحدهای ملی سازماندهی شده است که برای تحقق مشخصات بازار محلی متمایز شده‌اند.

بنگاه فراملی یک مفهوم و جهت توسعه است تا یک الگوی سازمانی متفاوت. این بنگاه مستلزم همگرایی شکل‌های مختلف استراتژی شرکت‌های چندملیتی است. بنابراین شرکت‌هایی نظیر فیلیپس، یونیلور و زیمنس، برای دستیابی به یکپارچگی بیشتر درون «اتحادیه‌های غیرمتمرکز» سنتی شرکت‌های تابعه ملی خود، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را مجدداً تعیین کرده‌اند. شرکت‌های جهانی ژاپنی نظیر تویوتا و ماتسوشیتا نقش‌های دفاتر مرکزی خود

را شدیداً کاهش داده‌اند. شرکت‌های چندملیتی آمریکایی نظیر سیتی گروپ و آی بی ام در حال حرکت در دو جهت هستند: کاهش نقش پایگاه‌های خود در آمریکا و در عین حال افزایش یکپارچگی میان شرکت‌های تابعه ملی مختلف خود.

شرکت‌های چندملیتی بیش از پیش در حال خارج کردن کنترل مدیریت بخش‌های محصول جهانی خود از کشورهای مبدأ هستند. وقتی فیلیپس یک ساختار بخشی محصول را پذیرفت، مسئولیت محصولات الکترونیکی پزشکی را در شرکت تابعه آمریکا و رهبری در محصولات مصرفی الکترونیکی را در ژاپن قرار داد. نکسانا<sup>۱</sup> (بزرگ‌ترین تولیدکننده کابل‌های برق) دفتر سرپرستی پنج بخش از ۲۰ بخش محصول خود را به خارج از فرانسه منتقل کرده است. برای مثال، واحد سرپرستی کابل‌های کشتی در کره جنوبی (رهبر کشتی سازی دنیا) واقع شده است. همسو کردن ساختار، استراتژی و منابع ملی حتی ممکن است مستلزم جابجا کردن دفاتر مرکزی شرکت باشد - اچ اس بی سی از هنگ کنگ به لندن نقل مکان کرد؛ تتراپک<sup>۲</sup> از لاند سوئد به لوزان سوئیس رفت.

یکی از مطالعات جدید مکنزی آشکار کرد که شرکت‌های چندملیتی موفق عملکرد ضعیف‌تری از «قهرمانان ملی» موفق دارند. این مطالعه، «تاوان جهانی سازی» را مطرح می‌کند که دلیل مشکلاتی است که شرکت‌های چندملیتی در موارد زیر تجربه می‌کنند:

« تعیین یک چشم‌انداز مشترک و مشارکت دادن کارکنان براساس آن؛

« حفظ استانداردهای حرفه‌ای و تشویق به نوآوری؛

« ایجاد روابط با دولت و اجتماع و شراکت‌های کسب و کار.

مصاحبه‌های انجام شده برای این مطالعه، مشکلات پیش روی شرکت‌های چندملیتی در تلفیق چالش‌های تمایز محلی و یکپارچگی جهانی را مشخص کرد:

به نظر می‌رسد تقریباً تمام کسانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم درگیر این تنش هستند. باید کدام یک از عناصر سازمانی را استاندارد کرد؟ مدیریت بازارهای نوظهور پر قدرت به صورت کشور به کشور تا چه اندازه‌ای منطقی است؟ بهتر است چه زمانی در آن بازارها از مقیاس و هم‌افزایی میان واحدهای کسب و کار در مدیریت دولت‌ها، قانون‌گذاران، شرکا و استعدادهای استفاده کنیم؟

**سازماندهی واحد تحقیق و توسعه و توسعه محصول جدید؛** سازماندهی برای نوآوری، نمایانگر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در تلفیق ابتکار محلی با یکپارچگی جهانی است. مدل

سنتی غیرمتمرکز اروپایی برای ابتکارات محلی مناسب است اما برای بهره‌برداری جهانی مناسب نیست. فیلیپس سابقه فوق‌العاده‌ای در زمینه نوآوری در محصولات مصرفی الکترونیکی دارد. در کسب‌وکار تلویزیون فیلیپس، شرکت تابعه کانادایی آن اولین تلویزیون رنگی را تولید کرد؛ شرکت تابعه استرالیایی آن اولین تلویزیون با صدای استریو و شرکت تابعه بریتانیایی آن تلویزیون‌های دارای تله‌تکست را تولید کرد. با این وجود، نبود یکپارچگی جهانی، موفقیت این شرکت در مقیاس جهانی را محدود کرد. در مقابل، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی آمریکایی در معرفی جهانی محصولات و تکنولوژی‌هایی که در آمریکا تولید شده است موفق بوده‌اند.

سازمان‌های فراملی، اختیارات جهانی به شرکت‌های تابعه خود می‌دهند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از منابع و قابلیت‌های محلی استفاده کرده و در عین حال به صورت جهانی از نتایج ابتکارات خود بهره‌برداری کنند. برای مثال، پی‌اند جی با درک وسواس ژاپنی‌ها نسبت به پاکیزگی، مسئولیت شرکت تابعه ژاپنی خود را برای تولید محصولات نظافت خانگی را افزایش داد. محصولات جمع‌آوری گرد و غبار این شرکت (سونیفر) (با استفاده از تکنولوژی سایر شرکت‌ها) در ژاپن تولید و سپس به سایر بازارها معرفی شد. زمانی که یک واحد محلی قابلیت‌های منحصر به فردی دارد، تعیین آن به عنوان یک مرکز تعالی می‌تواند توزیع این قابلیت‌ها را در سراسر بنگاه چندملیتی تسهیل کند.

### خلاصه

جایگاهی از یک محیط ملی به یک محیط بین‌المللی، به طور ناگهانی باعث افزایش پیچیدگی می‌شود. در یک محیط بین‌المللی، توانایی یک بنگاه برای مزیت رقابتی نه فقط بر اساس منابع و قابلیت‌های آن بلکه بر اساس شرایط محیط ملی (از جمله قیمت مواد اولیه، نرخ ارز و مجموعه‌ای از سایر عوامل) تعیین می‌شود که در آن فعالیت می‌کند. موقعیت بنگاه در بازارهای ملی مختلف بر قدرت اقتصادی آن نیز تأثیر می‌گذارد.

رویکرد ما در این فصل، ساده‌سازی پیچیدگی‌های استراتژی بین‌المللی با به کارگیری همان ابزارهای اصلی تحلیل استراتژی بوده است که در فصل‌های قبلی ایجاد کردیم. برای مثال، برای تعیین این موضوع که آیا بنگاه باید وارد یک بازار خارجی شود یا خیر، تمرکز ما بر نتایج این ورود برای سودآوری است. این امر مستلزم تحلیل الف) جذابیت بازار خارجی با استفاده از ابزارهای آشنای تحلیل صنعت وب) توانایی بنگاه برای ظهور مزیت رقابتی در آن بازار خارجی است که

به توانایی بنگاه برای انتقال منابع و قابلیت‌های خود به مکان جدید و اثربخشی آن‌ها در ظهور مزیت رقابتی بستگی دارد.

اما تعیین پتانسیل یک بنگاه برای ارزش‌آفرینی از بین‌المللی شدن، فقط نقطه شروع است. تحلیل بعدی باید یک استراتژی بین‌المللی را طراحی کند: آیا از طریق صادرات وارد یک بازار خارجی می‌شویم یا واگذاری مجوز یا سرمایه‌گذاری مستقیم؟ در حالت دوم، آیا باید یک شرکت کاملاً تحت تملک خود را راه‌اندازی کنیم یا سرمایه‌گذاری مشترک انجام بدهیم؟ پس از ایجاد استراتژی، ساختار سازمانی مناسب باید طراحی شود.

این که بسیاری از شرکت‌های موفق در بازار داخلی، در توسعه بین‌المللی خود بد عمل کرده‌اند نشان‌دهنده پیچیدگی مدیریت بین‌المللی است. در برخی از موارد، شرکت‌ها درک نمی‌کنند که منابع و قابلیت‌هایی را که از مزیت رقابتی آن‌ها در بازار داخلی آن‌ها پشتیبانی کرده‌اند نمی‌توان به سادگی به بازارهای خارجی منتقل کرد یا آن‌ها را تکرار کرد. در سایر موارد، مشکلات به طراحی ساختارها و سیستم‌هایی مربوط است که بتوانند استراتژی بین‌المللی را به طور موثر پیاده‌سازی کنند.

با شناخت و استخراج درس‌های موفقیت و شکست حاصل از کسب‌وکار بین‌المللی در نظریات و چارچوب‌های تحلیل بهتر، درک خود از نحوه طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌ها برای رقابت جهانی را افزایش می‌دهیم. ما در مرحله‌ای قرار داریم که مسائل و عوامل اصلی تعیین‌کننده مزیت رقابتی در یک محیط بین‌المللی را می‌شناسیم. اما موارد زیادی وجود دارد که کاملاً از آن‌ها آگاه نیستیم. طراحی استراتژی‌ها و ساختارهای سازمانی که بتواند موازنه مهم بین صرفه‌جویی ناشی از مقیاس جهانی در برابر تمایز ملی، یادگیری و نوآوری غیرمتمرکز در برابر اشاعه و تکرار جهانی و انعطاف‌پذیری محلی را در برابر استانداردسازی بین‌المللی تلفیق کند همچنان یکی از چالش‌های اصلی مدیران ارشد است.

### سوالات خودآموز

۱. با مراجعه به شکل ۱۲، یک صنعت محافظت شده را مشخص کنید - صنعتی که واردات یا سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در آن کمتر است. توضیح دهید که چرا صنعت از بین‌المللی شدن سرباز زده است. بررسی کنید که آیا فرصت‌هایی برای بین‌المللی شدن سودآور در این صنعت وجود دارد یا خیر و اگر وجود دارد استراتژی‌ای را مشخص کنید که بهترین فرصت را برای موفقیت فراهم می‌کند.

۲. با مراجعه به جدول ۱، ۱۲، چه مشخصاتی از منابع ملی، الگوهای متفاوت مزیت رقابتی مربوط به آمریکا و ژاپن را توضیح می‌دهد؟
۳. براساس کتاب مایکل پورتر (مزیت رقابتی ملت‌ها)، برخی از صنایعی که شرکت‌های بریتانیایی در آن دارای مزیت بین‌المللی هستند عبارتند از: تبلیغات، حراج عتیقه‌جات و آثار هنری، ابزارهای دستی و مواد شیمیایی برای باغداری و باغبانی. از صنایعی که شرکت‌های آمریکایی در آن دارای مزیت رقابتی بین‌المللی هستند عبارتند از: فیلم عکاسی، هواپیما و هلی‌کوپتر، سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر، محصولات و خدمات بهداشتی و خدمات مالی. برای بریتانیا یا آمریکا از چارچوب الماس ملی پورتر (شکل ۳، ۱۲) برای توضیح الگوی مشاهده شده مزیت رقابتی بین‌المللی استفاده کنید.
۴. وقتی پورشه تصمیم گرفت تا با مدل لوکس کاپن خود وارد بازار وسایل نقلیه ورزشی شود صنعت خودرو را با قراردادن کارخانه مونتاژ خود در لایپزیگ در آلمان شرقی شگفت زده کرد. بسیاری از ناظران معتقد بودند که پورشه باید این کارخانه را یا در اروپای مرکزی یا شرقی قرار می‌داد که هزینه کارگر بسیار کمتر است یا در آمریکا که به بازار بزرگ خود نزدیک است. با استفاده از معیارهای مطرح شده در شکل ۵، ۱۲ آیا می‌توانید تصمیم پورشه را توضیح بدهید.
۵. افراد بریتانیایی خارج شده که در آمریکا زندگی می‌کنند اغلب از دوستان و خویشان خود خود که از بریتانیا بازدید می‌کنند می‌خواهند تا شکلات‌های کدبری را با خود بیاورند به این دلیل که شکلات‌های کدبری موجود در آمریکا (که تحت مجوز هرشی تولید می‌شوند) مرغوب‌تر از «شکلات اصلی» دارند. آیا گرفت فودز باید به قرارداد اخذ مجوز کدبری با هرشی ادامه بدهد یا باید خود این شرکت آن را (از طریق صادرات از بریتانیا یا با تأسیس کارخانجات تولید در آمریکا) در بازار آمریکا عرضه کند؟
۶. آیا مک دونالدز تعادل بین استانداردسازی جهانی و تمایز ملی را حفظ کرده است (کپسول استراتژی ۳، ۱۲)؟ آیا باید آزادی عمل بیشتری برای تحقق ترجیحات ملی به نمایندگی‌های خود در کشورهای خارجی واگذار کند؟ آیا باید برای تغییر چیدمان فروشگاه، روش‌های عملیاتی و بازاریابی به نمایندگی‌های خارجی خود آزادی عمل بدهد؟ مدیریت ارشد مک دونالدز برای حفظ استاندارد جهانی باید بر چه جنبه‌هایی از سیستم مک دونالدز تأکید کند؟



## استراتژی تنوع بخشی

مخابرات، هتلداری، بیمه فرقی با هم ندارند. اگر شماره تلفن ها را به طور کامل بدانید شرکت را به طور کامل می شناسید.

هارولد سیدنی گنین<sup>۱</sup>، مدیرعامل آی تی تی<sup>۲</sup>، ۱۹۵۹-۱۹۷۸ و آغازگر تملک ۲۷۵ شرکت

ایجاد سه شرکت مستقل و عمومی، قدم بعدی برای تایکو<sup>۳</sup> است ... شرکت های مستقل جدید برای دنبال کردن استراتژی های رشد خود نسبت به آن هایی که تحت ساختار فعلی تایکو هستند به انعطاف پذیری بیشتری نیاز خواهند داشت. این کار به هر سه شرکت امکان خواهد داد تا ارزش قابل توجهی را برای سهامداران ایجاد کنند.

اد برین<sup>۴</sup>، مدیرعامل و رئیس هیات مدیره، شرکت تایکواپتزنشال، اعلام تفکیک شرکت، ۲۰۱۱

### رئوس مطالب

◀ مقدمه و اهداف

◀ روندهای تنوع بخشی در طول زمان

◀ میل به تنوع بخشی، ۱۹۵۰-۱۹۸۰

◀ تمرکز مجدد، ۱۹۸۰-۲۰۰۹

◀ انگیزه‌های تنوع بخشی

◀ رشد

◀ کاهش ریسک

◀ ارزش آفرینی: «آزمون‌های ضروری» پورتر

◀ مزیت رقابتی حاصل از تنوع بخشی

◀ صرفه جویی ناشی از دامنه

◀ صرفه جویی حاصل از درونی سازی مبادله‌ها

◀ مزیت سرپرستی

◀ بنگاه دارای فعالیت‌های متنوع به عنوان بازار داخلی

◀ تنوع بخشی و عملکرد

◀ یافته‌های پژوهش‌های تجربی

◀ معنای ارتباط در تنوع بخشی

◀ خلاصه

◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

پاسخ به پرسش «کسب و کار ما چیست؟» نقطه آغاز استراتژی و مبنای تعریف هویت بنگاه است. برخی از شرکت‌ها در بیانیه چشم‌انداز و مأموریت خود کسب و کار خود را به صورت گسترده تعریف می‌کنند. هدف شرکت تیل، «مشارکت کارآمد، مسئولانه و سودآور در کسب و کارهای نفت، فرآورده‌های نفتی، گاز، مواد شیمیایی و سایر کسب و کارهای انتخاب شده است». سایر شرکت‌ها کسب و کار خود را محدودتر تعریف می‌کنند؛ چشم‌انداز مک دونالدز، «تبدیل شدن به بهترین رستوران زنجیره‌ای با خدمات سریع در دنیا» است؛ کاترپیلار «در ارائه بیشترین ارزش در زمینه ماشین‌آلات، موتورها و خدمات پشتیبانی به شرکت‌ها برای ایجاد زیرساخت جهانی و توسعه و انتقال منابع» خود پیشگام خواهد بود.

دامنه کسب و کار بنگاه‌ها در طول زمان تغییر می‌کند. روند غالب دو دهه گذشته، «تمرکز مجدد بر کسب و کارهای اصلی» است. شرکت فیلیپ موریس<sup>۱</sup> (که اکنون نام آن به شرکت آلتريا

1. Philip Morris Companies

گروپ<sup>۱</sup> تغییر یافته است)، سون آپ<sup>۲</sup> و کرفت فودز<sup>۳</sup> را فروخت و به شرکت تخصصی دخانیات تبدیل شد. پرتنوع‌ترین گروه‌ها (شرکت‌های چندرشته‌ای آمریکایی و اروپایی نظیر آی‌تی‌تی، هنسون<sup>۴</sup>، گلف اند وسترن<sup>۵</sup>، سندانت<sup>۶</sup>، ویوندی یونیورسال<sup>۷</sup> و تایکو) همگی تفکیک شده‌اند.

برخی از شرکت‌ها در جهت‌های مخالف حرکت کرده‌اند. مایکروسافت (که زمانی یکی از تأمین‌کنندگان سیستم عامل بود) به برنامه‌های کاربردی و نرم‌افزار شبکه، خدمات اطلاعاتی، سیستم‌های سرگرمی و کنسول بازی‌های ویدئویی گسترش یافت. گوگل دیگر فقط شرکت موتور جستجو نیست؛ این شرکت مجموعه وسیعی از محصولات اطلاعاتی، خدمات مدیریت تبلیغات، نرم‌افزار برنامه‌های کاربردی، سیستم عامل (شامل پلتفرم موبایل اندروید) و به تازگی گوشی‌های بی‌سیم را عرضه می‌کند.

تنوع بخشی یک معما است. تلاش برای ورود به حوزه‌های کاری جدید احتمالاً بیش از هر نوع دیگری از تصمیمات استراتژیک موجب از بین رفتن ارزش شده است. با این حال، تنوع بخشی به بنگاه‌ها امکان می‌دهد تا خود را از محدودیت‌های یک صنعت آزاد کنند و به فرصت‌های رشد جدید دست پیدا کنند.

هدف ما در این فصل، تعیین مبنایی است که شرکت‌ها بر اساس آن بتوانند تصمیمات استراتژی گروه را اتخاذ کنند تا به جای نابود کردن ارزش، ارزش آفرینی کنند. تخصصی سازی بهتر است یا تنوع بخشی؟ آیا حد بهینه‌ای از تنوع بخشی وجود دارد؟ چه نوع تنوع بخشی احتمالاً ارزش آفرین‌تر است؟

ما در عمل، این نوع تصمیمات را هر روز در زندگی شخصی خود اتخاذ می‌کنیم. اگر خودروی من صبح روشن نشود باید تلاش کنم خودم آن را تعمیر کنم یا مستقیماً آن را به تعمیرگاه بفرستم؟ دو ملاحظه وجود دارد. اول اینکه، آیا تعمیر خودرو فعالیت جذابی است؟ اگر تعمیرگاه ۸۵ دلار در ساعت درخواست کند اما من بتوانم ۶۰۰ دلار در هر ساعت مشاوری به دست بیاورم آنگاه تعمیر خودرو برای من جذاب نیست. دوم این که آیا من اصلاً می‌توانم خودرو را تعمیر کنم؟ اگر احتمالاً زمان تعمیر من دو برابر مکانیک ماهر طول بکشد آنگاه من هیچ مزیت رقابتی در تعمیر خودرو ندارم.

تصمیمات تنوع بخشی بنگاه‌ها شامل دو مسئله است:

« صنعتی که قرار است وارد آن شویم چقدر جذاب است؟

1. Altria Group  
5. Gulf & Western

2. 7-Up  
6. Cendant

3. Kraft Foods  
7. Vivendi Universal

4. Hanson

« آیا بنگاه می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند؟

همان عواملی را که در فصل ۱ (شکل ۱، ۵) به عنوان عوامل تعیین‌کننده پتانسیل سودآوری بنگاه شناسایی کردیم، در اینجا هم مشاهده می‌کنیم. بنابراین به هیچ چارچوب تحلیلی جدیدی برای ارزیابی تصمیمات تنوع‌بخشی نیاز نداریم؛ تنوع‌بخشی را می‌توان با پتانسیل سودآوری بیشتر صنعتی که قرار است وارد آن شویم یا با توانایی بنگاه برای ظهور مزیت رقابتی در صنعت جدید توجیه کنیم. مسئله اول از تحلیل صنعت ارائه شده در فصل ۳ استفاده می‌کند؛ مسئله دوم از تحلیل مزیت رقابتی ارائه شده در فصل‌های ۵ و ۷ استفاده می‌کند.

تمرکز اصلی ما بر سوال دوم خواهد بود؛ تحت چه شرایطی، انجام کسب‌وکارهای مختلف در دستیابی به مزیت رقابتی در هریک از آن‌ها به بنگاه کمک می‌کند؟ پاسخ این سوال به بررسی ارتباط بین کسب‌وکارهای مختلف در بنگاه‌های دارای فعالیت متنوع منجر می‌شود. پدیده‌ای که اغلب به عنوان هم‌افزایی<sup>۱</sup> نامیده می‌شود.

در پایان این فصل خواهید توانست:

- « عوامل به وجود آورنده روندها در جهت (۱) تنوع‌بخشی و (۲) تمرکز مجدد را درک کنید؛
- « اهداف سازمانی را شناسایی کنید که موجب تنوع‌بخشی و تمایل به رشد و کاهش ریسک برای تعارض با ارزش‌آفرینی شده است؛
- « شرایطی را درک کنید که در آن تنوع‌بخشی برای سهامداران ارزش می‌آفریند و پتانسیل ارزش‌آفرینی از صرفه‌جویی ناشی از دامنه، درونی‌سازی مبادله‌ها و سرپرستی گروه<sup>۲</sup> را ارزیابی کنید؛
- « نتایج انواع مختلف ارتباط کسب‌وکار را برای موفقیت تنوع‌بخشی و مدیریت آن را بشناسید.

## روندهای تنوع‌بخشی در طول زمان

به عنوان پس‌زمینه‌ای برای تحلیل خود درباره تصمیمات تنوع‌بخشی<sup>۳</sup>، ابتدا بیایید عواملی را بررسی کنیم که در گذشته بر استراتژی‌های تنوع‌بخشی تأثیر گذاشته‌اند.

1. synergy

2. corporate parenting

3. diversification

### میل به تنوع بخشی، ۱۹۵۰-۱۹۸۰

در فصل ۱۱، در هنگام بحث درباره «جابجایی مرز بین بنگاه‌ها و بازارها»، تنوع بخشی را به عنوان یکی از عوامل موثر در گسترش دامنه بنگاه‌ها در طول قرن بیستم معرفی کردم. بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۸۰، توسعه شرکت‌ها در بازارهای محصول مختلف یکی از دلایل اصلی رشد شرکت‌ها در تمام کشورهای صنعتی پیشرفته بود. اوج تنوع بخشی در دهه ۷۰ میلادی بود که نتیجه آن شکل‌گیری گروه‌های کسب‌کار جدیدی بود که به شرکت چندرشته‌ای معروف‌اند و نمونه‌های آن در آمریکا آی تی تی، تکسترون<sup>۱</sup> و الاید سیگنال<sup>۲</sup> و در بریتانیا هنسون<sup>۳</sup>، اسلیتر-واکر<sup>۴</sup> و بی تی آر<sup>۵</sup> بودند. این سازمان‌های بسیار متنوع از تملک‌های مختلف و نامرتبط تشکیل شده بودند. وجود آن‌ها به خاطر این اعتقاد بود که مدیریت ارشد دیگر نیازی به تجربه مختص صنعت ندارد و فقط باید از تکنیک‌های جدید مدیریت مالی و استراتژیک استفاده کند. شکل ۱۱۳، الگوهای در حال تغییر استراتژی تنوع بخشی را در طول نیمه دوم قرن بیستم نشان می‌دهد.

### تمرکز مجدد، ۱۹۸۰-۲۰۰۹

پس از ۱۹۸۰، روند تنوع بخشی تغییر یافت. بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰، میانگین شاخص تنوع بخشی برای ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از ۱٫۰۰ به ۰٫۶۷ کاهش یافت. کسب‌وکارهای «غیر کلیدی» غیر سودآور واگذار شدند و بسیاری از شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع در اختیار شرکت‌های خریدار قرار گرفت که فوراً ساختار آن‌ها را تغییر دادند. فعالیت تملک در طول دهه ۱۹۸۰ بسیار شدید بود (در حدود ۱٫۳ تریلیون دلار دارایی خریداری شد از جمله ۱۱۳ عضو از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون) اما برخلاف دهه قبلی، فقط ۴٫۵٪ از این تملک‌ها را تنوع بخشی تشکیل می‌داد. علاوه بر این، تملک‌های ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از تعداد جابجایی‌ها بیشتر شد. تا اواخر سال ۲۰۱۰، تنها ۲۲ شرکت چندرشته‌ای در آمریکا باقی ماند که از میان آن‌ها سه شرکت قصد خود را برای تفکیک اعلام کردند. روند تمرکز مجدد در آمریکا از همه جا قوی‌تر بود اما در کانادا و اروپا و به میزان کمتری در ژاپن نیز دیده می‌شد.

تأکید بر ارزش سهامدار<sup>۶</sup>؛ عامل اصلی تمرکز مجدد، اولویت بندی مجدد اهداف شرکت از رشد به سودآوری بود. رشد کند و نرخ بهره بالا در طول دهه ۱۹۸۰ و از ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۰، سودآوری

1. Textron  
5. BTR

2. Allied Signal  
6. refocusing

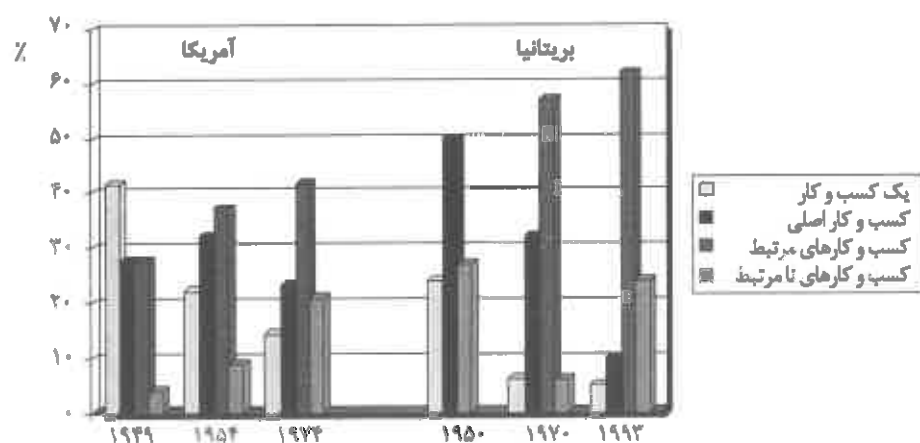
3. Hanson  
7. shareholder Value

4. Slater-Walker

بسیاری از شرکت‌های بزرگ دارای فعالیت پراکنده را کاهش داد. سهامداران سازمانی از جمله صندوق‌های بازنشستگی نظیر سیستم بازنشستگی کارکنان دولتی کالیفرنیا در اعمال فشار بر مدیریت ارشد برای افزایش سود سهامداران، فعال‌تر شدند - این امر موجب افزایش ترک خدمت مدیران عامل شد.

این تغییر در خریدهای اهرمی، فشار بیشتری را برای افزایش سود سهامداران بر مدیران اجرایی تحمیل کرد. خرید ۳۱ میلیارد دلاری آبر شرکت دخانیات و غذایی آر جی آر نایسکو از سوی کولبرگ کرلويس رابرتز در سال ۱۹۸۹ نشان داد که حتی بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا هم در معرض حمله سایر شرکت‌ها قرار دارند. نتیجه، حرکت شتابان شرکت‌های بزرگ دارای فعالیت پراکنده برای تغییر ساختار بود، پیش از آن که متخصصان خرید اهرمی این کار را برای آن‌ها انجام بدهند. شواهد «کم ارزش کردن شرکت چندرشته‌ای» (که بازار سهام، شرکت‌های چندرشته‌ای را کمتر از مجموع ارزش بخش‌های آن ارزش‌گذاری می‌کرد) انگیزه‌ای برای تفکیک‌ها فراهم کرد.

شکل ۱۱۳ استراتژی‌های تنوع‌بخشی شرکت‌های بزرگ آمریکا و بریتانیا در طول اواخر قرن بیستم



منبع: روملت، ۱۹۸۲؛ ویتینگتون، میرو کورتو، ۱۹۹۹؛ جنون، ۱۹۷۳

**تلاطم و هزینه های مبادله<sup>۱</sup>؛** در فصل ۱۱، مشاهده کردیم که هزینه های نسبی سازماندهی مبادله ها درون بنگاه ها و در بازارها به شرایط محیط بیرونی بستگی دارد. سلسله مراتب اداری در پردازش مبادله های معمول بسیار کارآمد هستند اما در شرایط متلاطم، فشار تصمیم گیری بر مدیریت ارشد منجر به استرس، ناکارآمدی و تأخیر می شود. با متغیرتر شدن محیط کسب و کار، زمانی که تصمیمات استراتژیک نیازمند تأیید در سطوح بخشی و سازمانی است شرکت های تخصصی چاپک تر از شرکت های بزرگ دارای فعالیت های پراکنده عمل می کنند. در عین حال، بازارهای بیرونی منابع (و خصوصاً بازارهای سرمایه) بیش از پیش کارآمد شده اند. بسیاری از شرکت های دارای فعالیت متنوع به دلیل پتانسیل بیشتر بازارهای سرمایه بیرونی برای تأمین مالی توسعه خود، کسب و کارهای در حال رشد خود را ایجاد کرده اند.

خارج از کشورهای صنعتی بالغ، شرایط بسیار متفاوت است. گروه های کسب و کار بسیار متنوع در بخش های صنعتی بسیاری از کشورهای نوظهور برتری دارند؛ تاتا گروپ و ریلینس<sup>۲</sup> در هند، چارون پوکپاند<sup>۳</sup> در تایلند، آسترا<sup>۴</sup> اینترنشنال در اندونزی، سیم داری<sup>۵</sup> در مالزی، گروپو آلفا<sup>۶</sup> و گروپو کارسو<sup>۷</sup> در مکزیک. یکی از دلایل ادامه برتری شرکت های چندرشته ای بزرگ در کشورهای بازارهای نوظهور می تواند هزینه های مبادله مرتبط با بازارهای کمتر پیچیده آن ها برای تأمین مالی، اطلاعات و کارگر باشد که برای این شرکت ها مزیتی رقابتی نسبت به رقبای تخصصی آن ها فراهم می کند.

**روند های تفکر مدیریت؛** خوش بینی درباره این که ابزارها و سیستم های جدید مدیریت مالی و مدیریت استراتژیک به شرکت ها امکان می دهند تا در کسب و کارهای مختلفی فعالیت کنند با این شناخت جایگزین شده است که مزیت رقابتی مستلزم تمرکز بر نقاط قوت اصلی در منابع و قابلیت ها است. استفاده از منابع و قابلیت های کلیدی در بازار محصولات مختلف می تواند از تنوع بخشی سودآور پشتیبانی کند. بنابراین تمرکز تحلیل تنوع بخشی بر شناسایی شرایطی بوده است که در آن فعالیت شرکت های چند کسب و کاره بتواند ارزش آفرین باشد. تحلیل صرفه جویی ناشی از دامنه، قابلیت انتقال منابع و قابلیت ها در میان مرزهای صنعت و نقش هزینه های مبادله به ما امکان داده است تا درباره این شرایط دقیق تر باشیم. صرفاً ارتباط بین کسب و کارها کافی نیست؛ کلید ارزش آفرینی، توانایی بنگاه های دارای فعالیت متنوع برای تقسیم منابع و

1. transaction costs  
5. Sime Darby

2. Reliance  
6. Grupo Alfa

3. Charoen Pokphand  
7. Grupo Carso

4. Astra International

انتقال کارآمدتر منابع نسبت به قراردادهای سازمانی جایگزین است. علاوه بر این، مهم است که مزایای این ارتباطها کمتر از هزینههای اضافی مدیریت استفاده از آنها نباشد. شکل ۲،۱۳ برخی از پیشرفت‌های مهم در استراتژی تنوع‌بخشی را در طول ۵۰ سال گذشته نشان می‌دهد.

شکل ۲،۱۳ تکامل استراتژی‌های تنوع‌بخشی، ۱۹۶۰-۲۰۱۲



## انگیزه‌های تنوع‌بخشی

یکی از پیشرفت‌های مهم در گذار از تنوع‌بخشی به تمرکز مجدد، اولویت بندی مجدد اهداف شرکت بود. انگیزه تنوع‌بخشی سازمانی در بخش بیشتری از قرن بیستم براساس دو هدف بود: رشد و کاهش ریسک. در طول دو دهه آخر قرن بیستم، تصمیمات مربوط به پورتفولیو پنگاه‌ها بیش از پیش تحت تأثیر یک هدف دیگر قرار گرفت: ارزش‌آفرینی برای سهامداران.



رشد<sup>۱</sup>

در نبود تنوع بخشی، بنگاه‌ها اسیر صنعت خود می‌شوند. برای بنگاه‌های موجود در صنایع بی رونق یا در حال افول، این چشم‌انداز خصوصاً برای مدیریت ارشد مایوس‌کننده است. انگیزه دستیابی به رشدی که از رشد صنعت اصلی بنگاه بیشتر باشد، دورنمای جذابی برای مدیران است. شرکت‌ها در صنایعی با رشد کم و جریان نقدی زیاد نظیر دخانیات و نفت نسبت به وسوسه تنوع بخشی بسیار مردد بوده‌اند. در طول دهه ۱۹۸۰، اکسون<sup>۲</sup> وارد کسب و کار استخراج مس و معدن، موتورهای الکتریکی و تجهیزات کامپیوتری و اداری شد؛ آر جی آرنایسکو خود را از یک شرکت دخانیات به یک شرکت محصولات مصرفی با فعالیت‌های متنوع تبدیل کرد. در هردو مورد، تنوع بخشی باعث از بین رفتن ارزش سهامدار شد. خرید اهرمی<sup>۳</sup> آر جی آرنایسکو از سوی کراویس رابرتز منجر به تفکیک آن شد. شرکت رینولدز آمریکن<sup>۴</sup> اکنون یک شرکت تخصصی دخانیات است.

کاهش ریسک<sup>۵</sup>

اگر جریان نقدی کسب و کارهای مختلف همبستگی کاملی نداشته باشند، جمع کردن آن‌ها تحت یک مالکیت واحد، تغییرات جریان نقدی ترکیبی را کاهش می‌دهد. اما این کاهش ریسک برای مدیران بیشتر از مالکان جذاب است. سهامداران می‌توانند با در اختیار داشتن پورتفوی‌های متنوع، ریسک را پخش کنند. بنابراین تنوع بخشی در شرکت‌ها می‌تواند چه مزیتی برای آن‌ها داشته باشد؟ تنها مزیت احتمالی می‌تواند این باشد که بنگاه‌ها بتوانند با هزینه‌ای کمتر از سرمایه‌گذاران مستقل، تنوع بخشی را انجام دهند. در واقع، عکس این قضیه صادق است؛ هزینه‌های مبادله برای سهامدارانی که پورتفوی خود را متنوع می‌سازند، بسیار کمتر از هزینه‌های مبادله تنوع بخشی است که بنگاه‌ها از طریق تملک انجام می‌دهند. بنگاه‌های خریدار نه تنها متحمل هزینه‌های سنگین استفاده از بانک‌های سرمایه‌گذاری می‌شوند، بلکه برای به دست آوردن کنترل یک شرکت مستقل باید قیمت بیشتری را برای خرید پرداخت کنند.

مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای (CAPM)<sup>۶</sup> به این دلیل رسمیت می‌بخشد. این نظریه بیان می‌کند که ریسک مربوط به تعیین قیمت یک اوراق بهادار، ریسک کلی (واریانس) بازده اوراق بهادار نیست بلکه ریسک سیستماتیک است - آن بخش از واریانس بازده که با

1. growth  
2. Exxon  
3. leveraged buyout  
4. Reynolds American  
5. risk reduction  
6. Capital Asset Pricing Model

بازده کلی بازار همبستگی دارد. این ریسک از طریق ضریب بتای اوراق بهادار اندازه‌گیری می‌شود. تنوع‌بخشی سازمانی، ریسک سیستماتیک را کاهش نمی‌دهد؛ اگر سه شرکت مستقل تحت مالکیت واحد خریداری شوند (بدون وجود تغییرات دیگر)، ضریب بتای شرکت ترکیبی، میانگین موزون ضرایب بتای شرکت‌های تشکیل دهنده خواهد بود. بنابراین عمل ساده گرد هم آوردن کسب‌وکارهای مختلف تحت یک مالکیت واحد، از طریق کاهش ریسک برای سهامداران ارزش ایجاد نمی‌کند.

مطالعات تجربی معمولاً حامی عدم وجود مزایای ناشی از دامنه بخشی برای سهامدار هستند که فقط کسب‌وکارهای مختلف را تحت یک چتر سازمانی واحد جمع می‌کند. تنوع‌بخشی نامرتبط حتی ممکن است موفق به کاهش ریسک غیر سیستماتیک نشود. مسائل خاص زمانی بروز می‌کنند که ریسک ورشکستگی را در نظر بگیریم. در مورد بنگاه‌های دارای سودآوری اندک، تنوع‌بخشی از نوسانات دوره‌ای سود که می‌تواند موجب عدم توانایی در پرداخت بدهی‌ها شود جلوگیری می‌کند. با این وجود، آن تنوع‌بخشی که ریسک ورشکستگی را کاهش می‌دهد برای دارندگان اوراق قرضه (و سایر پستانکاران) مفیدتر است تا سهامداران. آیا شرایطی وجود دارد که در آن کاهش ریسک غیر سیستماتیک بتواند موجب ارزش‌آفرینی برای سهامدار شود؟ اگر بنگاه به جای متوسل شدن به بازارهای سرمایه بیرونی، از تأمین داخلی سرمایه‌گذاری‌ها به بازدهی برسد ثبات در جریان نقدی بنگاه که ناشی از تنوع‌بخشی است می‌تواند استقلال از بازارهای سرمایه بیرونی را تقویت کند. یکی از مزایای گسترش فعالیت‌ها در سطح بالادستی (اکتشاف و تولید)، پایین دستی (پالایش و بازاریابی) و مواد شیمیایی برای اکسون موبیل<sup>۱</sup>، بی‌پی<sup>۲</sup> و سایر شرکت‌های بزرگ نفتی این است که همبستگی منفی بازده حاصل از این کسب‌وکارها ثبات کلی جریان‌های نقدی آن‌ها را افزایش می‌دهد. این امر به نوبه خود ظرفیت انجام سرمایه‌گذاری‌های هنگفت و پرمخاطره در تولید نفت در خارج از کشور، خط لوله‌های فراقاره‌ای و میعانات گاز طبیعی را افزایش می‌دهد. این مزایا همچنین توضیح می‌دهد که چرا بنگاه‌ها به دنبال فعالیت‌های پوششی هستند که فقط ریسک غیر سیستماتیک را کاهش می‌دهد.

بحران مالی سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ موجب ایجاد درک جدیدی از مزایای تنوع‌بخشی برای پخش ریسک شده است. توقف بازارهای اعتباری در اواخر سال ۲۰۰۸ برای بنگاه‌های بزرگ با جریان

1. Exxon Mobil

2. BP

نقدی متنوع (که برای تأمین سرمایه کاری وابستگی کمتری به بانک‌ها داشتند) اهمیت کمتری داشت.

### ارزش آفرینی: «آزمون‌های ضروری» پورتر

اگر به این فرض باز گردیم که استراتژی گروه باید در جهت منافع سهامداران باشد، نتایج آن برای استراتژی تنوع بخشی چیست؟ در آغاز این فصل، دو منشأ خود برای سودآوری بیشتر را مجدداً بررسی کردیم: جذابیت بازار و مزیت رقابتی. مایکل پورتر در ایجاد شرایط برای تنوع بخشی سودآور، این دو منشأ را به «سه آزمون ضروری» تغییر می‌دهد که مشخص می‌کنند آیا تنوع بخشی واقعاً برای سهامدار ارزش آفرین است یا خیر:

- ◀ آزمون جذابیت؛ صنایع انتخاب شده برای تنوع بخشی باید به لحاظ ساختاری جذاب باشند یا توانایی جذاب شدن را داشته باشند.
- ◀ آزمون هزینه ورود؛ هزینه ورود نباید از تمام سود آتی استفاده کند.
- ◀ آزمون موقعیت بهتر؛ واحد جدید باید مزیت رقابتی خود را از ارتباط با شرکت به دست آورد یا بالعکس.

**آزمون‌های جذابیت و هزینه ورود؛** یکی از مفاهیم مهم در آزمون‌های ضروری پورتر این است که جذابیت صنعت به تنهایی کافی نیست. هرچند تنوع بخشی، امکان دسترسی به فرصت‌های سرمایه‌گذاری جذاب‌تر از فرصت‌های موجود در صنعت خود را برای بنگاه فراهم می‌کند اما چالش ورود به یک صنعت جدید را پیش روی آن قرار می‌دهد. آزمون دوم (هزینه ورود)، اذعان می‌کند که هزینه ورود برای شرکت‌های بیرونی می‌تواند جذابیت صنعت را خنثی کند. داروسازان، خدمات حقوقی شرکت‌ها و پیمانکاران دفاعی، سودآوری بالاتر از میانگین دارند زیرا با موانع ورود محافظت می‌شوند. بنگاه‌هایی که به دنبال ورود به این صنایع هستند یک انتخاب دارند. آن‌ها می‌توانند بازیگر موجودی را خریداری کنند که در آن صورت قیمت تملک تقریباً به طور کامل از چشم‌انداز سود بنگاه هدف استفاده می‌کند (خصوصاً با توجه به نیاز به پرداخت قیمت اضافه بیش از قیمت بازار شرکت مورد نظر). از طرف دیگر، می‌توانند با تأسیس کسب‌وکار جدیدی وارد شوند. در این حالت، بنگاهی که فعالیت خود را تنوع می‌بخشد باید مستقیماً با موانع ورود محافظت کننده از آن صنعت مواجه شود.

هیولت-پاکارد در اصل به این دلیل وارد خدمات فناوری اطلاعات شده است که این بخش را به عنوان صنعتی جذاب تر از سخت افزار فناوری اطلاعات می داند. اما ایجاد کسب و کار خدمات فناوری اطلاعات برای اچ پی پرهزینه بود: خرید ای دی اس<sup>۱</sup> به مبلغ ۱۳٫۹ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ با قیمتی ۳۰٪ بالاتر از ارزش بازار و خرید شرکت اوتونومی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ با قیمتی ۶۰٪ بالاتر از قیمت بازار انجام شد.

**آزمون موقعیت بهتر:** سومین معیار تنوع بخشی موفق پورتر (آزمون موقعیت بهتر)، موضوع اصلی مزیت رقابتی را مورد توجه قرار می دهد: اگر دو کسب و کار که محصولات متفاوتی تولید می کنند تحت مالکیت و کنترل یک سازمان در بیایند، آیا دیگر دلیلی برای سودآوری آن ها وجود دارد؟ ترکیب کسب و کارهای متفاوت اما مرتبط می تواند مزیت رقابتی کسب و کار اولیه، کسب و کار جدید یا هر دو را افزایش دهد. برای مثال:

❖ هدف از خرید شرکت ژیلت از سوی پروکتر اند گمبل در سال ۲۰۰۵ بهبود موقعیت رقابتی هر دو شرکت از طریق ترکیب شبکه بازاریابی و توزیع این دو شرکت، انتقال قابلیت های توسعه محصول جدید ژیلت به پی اند جی، و افزایش قدرت چانه زنی هر دو شرکت نسبت به خرده فروشی های بزرگ نظیر وال مارت بود.

❖ موج ادغام بین بانک ها و شرکت های بیمه (سیتی گروپ با تراولرز<sup>۳</sup>، آلیانز<sup>۴</sup> با درسدنر بانک<sup>۵</sup> و کردیت سویس<sup>۶</sup> با وینترتور<sup>۷</sup>) بر اساس این اعتقاد بود که فروش هم زمان محصولات بانکی و بیمه به هر دو طرف شرکت های بیمه - بانک سود می رساند.

**تقدم آزمون موقعیت بهتر:** در بیشتر شرایط طبیعی، تنها آزمون موقعیت بهتر است که حائز اهمیت است. در مرحله اول، جذابیت صنعت معمولاً منشأ ارزش حاصل از تنوع بخشی نیست - در بیشتر موارد، هزینه ورود، مزایای جذابیت صنعت را از بین می برد.

دلیل دوم برای اولویت آزمون موقعیت بهتر این است که تا زمانی که هزینه ورود به طور کامل مستهلک شود و این آزمون محقق شود این آزمون می تواند توجیه کننده ورود یک شرکت به صنعتی غیر جذاب باشد. وقتی بنگاه سرمایه گذاری خصوصی گلندن گیت کپیتال<sup>۸</sup>، شرکت ادی باوئر<sup>۹</sup> را در آگوست سال ۲۰۰۹ خریداری کرد انگیزه آن فقط جذابیت بخش خرده فروشی پوشاک نبود بلکه توانایی گلندن گیت برای خرید ۴۰۰ فروشگاه زنجیره ای فقط به قیمت ۲۸۶

1. EDS

6. Credit Suisse

2. Autonomy

7. Winterthur

3. Travelers

8. Golden Gate Capital

4. Allianz

5. Dresdner Bank

9. Eddie Bauer

میلیون دلار و سپس استفاده از قابلیت های مالی و استراتژیک آن برای احیای پوشاک ورزشی زنجیره ای بود. خرید سی بی اس رکوردز<sup>۱</sup>، برتلزمن میوزیک گروپ<sup>۲</sup> و ای إم آی رکوردز<sup>۳</sup> از سوی شرکت سونی، این شرکت را وارد صنعت فوق العاده غیر جذاب انتشار موسیقی کرد. جذابیت آن برای سونی، ایجاد موقعیت یکپارچه در صنعت سرگرمی بود. پس اکنون بیابید روش هایی را بررسی کنیم که در آن تنوع بخشی می تواند موقعیت کسب و کار را از طریق تحلیل رابطه بین تنوع بخشی و مزیت رقابتی «بهبود بخشد».

### مزیت رقابتی حاصل از تنوع بخشی

اگر منشأ اصلی ارزش آفرینی حاصل از تنوع بخشی، بهره برداری از ارتباط بین کسب و کارهای مختلف باشد این ارتباط و نحوه بهره برداری از آن چگونه است؟ ارتباط حیاتی، آن ارتباطی است که از طریق تقسیم منابع و قابلیت ها میان کسب و کارهای مختلف پدید می آید.

#### صرفه جویی ناشی از دامنه<sup>۴</sup>

عمومی ترین استدلال راجع به مزایای تنوع بخشی بر وجود صرفه جویی ناشی از دامنه در منابع مشترک تمرکز می کند: «صرفه جویی ناشی از دامنه وقتی به وجود می آید که استفاده از یک منبع در میان چند فعالیت کمتر از زمانی باشد که فعالیت ها به صورت جداگانه انجام می شوند». دلایل به وجود آمدن صرفه جویی ناشی از دامنه، مشابه صرفه جویی ناشی از مقیاس است. تفاوت اصلی در این است که صرفه جویی ناشی از مقیاس به صرفه جویی در هزینه ناشی از افزایش خروجی یک محصول مرتبط است؛ اما صرفه جویی ناشی از دامنه، صرفه جویی در هزینه ناشی از افزایش خروجی چند محصول است. ماهیت صرفه جویی ناشی از دامنه بین انواع مختلف منابع و قابلیت ها متفاوت است.

منابع ملموس<sup>۵</sup> منابع ملموس (نظیر شبکه توزیع، سیستم های فناوری اطلاعات، نیروی فروش و آزمایشگاه های پژوهشی) با حذف تکرار بین کسب و کارها از طریق ایجاد امکانات مشترک، صرفه جویی ناشی از دامنه را فراهم می کنند. هرچه هزینه های ثابت این اقلام بیشتر باشد صرفه جویی ناشی از دامنه احتمالاً بیشتر است. ورود شرکت های تلویزیون کابلی به خدمات تلفن و ورود شرکت های تلفن به تلویزیون های کابلی به دلیل تمایل به پخش هزینه شبکه ها و

1. CBS Records

2. Bertelsmann Music Group

3. EMI Records

4. economy of scope

5. tangible resources

سیستم‌های صدور صورت حساب در بین تعداد هرچه بیشتر از کسب و کارها است. منابع مشترک نظیر پایگاه‌های داده مشتری، مراکز خدمات مشتری و سیستم‌های صدور صورت حساب، شرکت سنتریکا<sup>۱</sup> (بزرگ‌ترین شرکت گاز بریتانیا) را ترغیب کرده تا به تأمین برق، خدمات تلفن ثابت و سیار، ارتباط اینترنتی پهن باند، سیستم‌های امنیت خانگی، بیمه منازل و تعمیر لوازم خانگی پردازد.

صرفه‌جویی ناشی از دامنه از تأمین متمرکز خدمات اداری و پشتیبانی برای کسب و کارهای مختلف شرکت نیز حاصل می‌شود. در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، حسابداری، خدمات حقوقی، روابط دولتی و فناوری اطلاعات معمولاً (از طریق سازمان‌های خدمات مشترک<sup>۲</sup> که خدمات اداری و فنی متداول را به واحدهای عملیاتی ارائه می‌کنند) متمرکز می‌شود. متمرکز ساختن فعالیت‌های پژوهشی در یک آزمایشگاه پژوهشی سازمانی نیز باعث صرفه‌جویی‌های مشابهی می‌شود.

**منابع ناملموس؛** منابع ناملموس<sup>۳</sup> نظیر برندها، اعتبار شرکت و تکنولوژی، به دلیل امکان توسعه آن‌ها به کسب و کارهای دیگر با هزینه‌ای اندک، صرفه‌جویی ناشی از دامنه را فراهم می‌کنند. بهره‌برداری از یک برند قوی در محصولات مختلف، تعمیم برند<sup>۴</sup> نامیده می‌شود. استارباکس برند خود را به بستنی، نوشیدنی‌های سرد بسته‌بندی شده، دستگاه‌های قهوه ساز خانگی، سی دی‌های صوتی و کتاب‌ها تعمیم داده است.

**قابلیت‌های سازمانی؛** قابلیت‌های سازمانی را نیز می‌توان در شرکت دارای فعالیت‌های متنوع منتقل کرد. برای مثال:

«ال وی ام اچ»<sup>۵</sup> بزرگ‌ترین و پرتنوع‌ترین تأمین‌کننده کالاهای لوکس دارای برند است. قابلیت متفاوت آن، مدیریت برندهای لوکس است. این قابلیت شامل تحلیل بازار، تبلیغات، ترفیع، مدیریت خرده‌فروشی و تضمین کیفیت است. از این قابلیت‌ها در لوئیس ویتن<sup>۶</sup> (لوازم جانبی و کالاهای چرمی)، جیونشی<sup>۷</sup> و کریستین دیور<sup>۸</sup>، (پوشاک مد و عطری)، گومت<sup>۹</sup> (ساعت)، سفورا<sup>۱۰</sup> (خرده‌فروشی)، بولگاری<sup>۱۱</sup> (جواهرآلات)؛ و در حدود ۲۵ کسب و کار دارای برند دیگر استفاده می‌شود.

1. Centrica

2. shared service organizations

3. intangible resources

4. brand extension

5. LVMH

6. Louis Vuitton

7. Givenchy

8. Christian Dior

9. Chaumet

10. Sephora

11. Bulgari

◀ شرکت شارپ (که در ابتدا برای تولید محصولات فلزی و مداد اوروشارپ<sup>۱</sup> تأسیس شده بود) قابلیت های خود در زمینه کوچک سازی محصولات الکترونیکی را توسعه داد. این شرکت جریانی از محصولات نوآورانه را معرفی کرده است که از اولین ماشین حساب ترانزیستوری دنیا (۱۹۶۴)، اولین ماشین حساب جیبی دارای ال سی دی (۱۹۷۳)، تلویزیون های رنگی ال سی دی، پی دی ای ها، وب کم ها، کامپیوترهای نوت بوک قابل حمل، تلفن های همراه و سلول های فوتولتائیک آغاز شد.

برخی از مهم ترین قابلیت ها در تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت های دارای فعالیت متنوع، قابلیت های مدیریت عمومی<sup>۲</sup> هستند. جنرال الکتریک دارای قابلیت های تکنولوژی و عملیاتی قدرتمندی در سطح کسب و کار است و این قابلیت ها را به خوبی بین کسب و کارها به اشتراک می گذارد (برای مثال، دانش تخصصی توربین بین موتورهای جت و تجهیزات تولید برق). با این وجود، قابلیت های کلیدی آن در مدیریت عمومی است و این قابلیت ها اساساً در سطح گروه باقی می مانند. این قابلیت ها عبارتند از: توانایی این شرکت برای برانگیختن و پرورش مدیران خود، مدیریت استراتژیک و مالی فوق العاده آن که تصمیم گیری غیرمتمرکز را با کنترل متمرکز شدید تلفیق می کند، و قابلیت مدیریت بین المللی آن. این قابلیت ها را می توان در مورد تری ام نیز مشاهده کرد. هرچند قابلیت های تری ام در دانش تخصصی فنی، توسعه محصول جدید و بازاریابی بین المللی در کسب و کارهای مجزا باقی می ماند، اما این قابلیت های مدیریتی و سیستم های شرکت است که می توان از آن ها برای حفظ، پرورش، هماهنگی و ارتقای این مزیت های رقابتی استفاده کرد.

### صرفه جویی ناشی از درونی سازی مبادله ها<sup>۳</sup>

هرچند صرفه جویی ناشی از دامنه باعث صرفه جویی در هزینه از به اشتراک گذاری و انتقال منابع و قابلیت ها می شود اما آیا بنگاه برای استفاده از این صرفه جویی ها باید در این کسب و کارهای متفاوت فعالیت کند؟ پاسخ منفی است. فقط با فروش یا واگذاری مجوز استفاده از منابع و قابلیت ها به شرکت دیگر می توان از صرفه جویی ناشی از دامنه در منابع و قابلیت ها استفاده کرد. در فصل ۹ مشاهده کردیم که بنگاه می تواند با واگذاری مجوز تکنولوژی اختصاصی خود به سایر بنگاه ها از آن بهره برداری کند. در فصل ۱۲، بیان کردیم که چگونه مجوز تکنولوژی و نشان های تجاری در مرزهای ملی به عنوان جایگزینی برای سرمایه گذاری مستقیم واگذار می شود. این

1. Ever Sharp

2. general management capabilities

3. internalizing transactions

موضوع در صنایع نیز صادق است؛ تعمیم برند استارباکس به سایر محصولات اساساً از طریق واگذاری مجوز محقق شده است؛ پپسی، فراپاچینو<sup>۱</sup> استارباکس را تولید و توزیع می‌کند؛ یونیلور، نوشیدنی‌های چای تزو<sup>۲</sup> آن را تولید می‌کند، درایرز<sup>۳</sup>، بستنی استارباکس را تولید می‌کند. والت دیزنی از طریق تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها در پارک‌های تفریحی، تئاتر زنده، کشتی‌های تفریحی و هتل‌ها از ارزش عظیم نشان‌های تجاری، کپی رایت‌ها و شخصیت‌های خود به یک اندازه استفاده می‌کند؛ اما مجوز استفاده از این دارایی‌ها را به تولیدکنندگان پوشاک، اسباب بازی، موسیقی، مجلات کمیک، غذا و نوشیدنی‌ها و نیز به نمایندگی‌های فروشگاه‌های خرده‌فروشی دیزنی واگذار می‌کند. درآمد دیزنی از واگذاری حق مجوز و حق امتیازات خود در سال ۲۰۰۵ بیش از ۲ میلیارد دلار بود.

حتی منابع ملموس را نیز می‌توان از طریق مبادله‌های بازار بین کسب‌وکارهای مختلف تقسیم کرد. اپراتورهای فرودگاه و ایستگاه راه آهن نه با فعالیت‌های متنوع در تدارکات و خرده‌فروشی، بلکه با کرایه دادن فضا به خرده‌فروشان تخصصی و رستوران‌ها از صرفه‌جویی ناشی از دامنه در امکانات خود بهره‌برداری می‌کنند.

آیا بهتر است از طریق تنوع‌بخشی و در داخل بنگاه از صرفه‌جویی ناشی از دامنه استفاده کرد یا به صورت بیرونی از طریق قرارداد‌های بازار با شرکت‌های مختلف؟ مسئله اصلی، کارایی نسبی<sup>۴</sup> است - هزینه‌های مبادله قرارداد‌های بازار در مقایسه با هزینه‌های اداری فعالیت‌های متنوع چیست؟ هزینه‌های مبادله عبارتند از هزینه‌های موجود در تنظیم قرارداد، مذاکره، پایش و عقد یک قرارداد به علاوه هزینه‌های محافظت در برابر بهره‌برداری از سوی شریک. هزینه‌های درونی سازی متشکل از هزینه‌های مدیریتی تأسیس و هماهنگی کسب‌وکارهای متنوع است. موارد زیر را در نظر بگیرید:

- ◀ شرکت والت دیزنی به جای تأسیس شرکت تولید آب پرتقال خود، نشان تجاری دونالد داگ خود را به شرکت فلوریدا از نچرال گرووز<sup>۵</sup> واگذار می‌کند؛ این شرکت، پارک‌های تفریحی لند و دیزنی ورلد را مدیریت می‌کند اما نشان‌های تجاری و تکنولوژی خود را به شرکت اورینتال لند<sup>۶</sup> (مالک و اپراتور دیزنی لند توکیو) واگذار می‌کند.
- ◀ هر دو شرکت مارس<sup>۷</sup> و کدبری<sup>۸</sup> از برند شیرینی‌های خود برای ورود به بازار بستنی اروپا استفاده کردند. کدبری تصمیم گرفت تا برند خود را به نئستله واگذار کند. شرکت مارس

1. Frappuccino

2. Tazo

3. Dreyer's

4. relative efficiency

5. Florida's Natural Growers

6. Oriental Land

7. Mars

8. Cadbury



خود با راه اندازی امکانات تولید و توزیع وارد این کسب و کار شد و با یونیلور و نستله به رقابت پرداخت. نتیجه این شد که کدبری، سود سرشاری از مجوز خود به دست آورد در حالی که مارس به مدت چند سال متحمل زیان شد یا بازده سرمایه گذاری آن پایین بود. یافتن پاسخ صحیح، دشوار است. پاسخ به ماهیت منبع یا قابلیت بستگی دارد که مزایای «موقعیت بهتر» را فراهم می کند. اگر بتوان منبعی را معامله کرد یا مجوز آن را در ازای چیزی مشابه با ارزش واقعی آن واگذار کرد (همانند مورد نشان تجاری دونالد داک یا برند شیرینی ها) آنگاه ورود به کسب و کار دیگر به منظور کسب سود بیشتر لزومی ندارد. کدبری از طریق ورود به کسب و کار بستنی به سودآوری بیشتر رسید. از سوی دیگر، اگر منبع را نتوان به سادگی معامله کرد (نظیر قابلیت های مدیریتی)، آنگاه ورود به کسب و کار جدید به منظور ایجاد سودآوری بیشتر، ضروری است. تری ام برای استفاده از قابلیت های توسعه محصول جدید خود، فضایی به غیر از داخل کسب و کار خود ندارد. به طور مشابه، تنها راه ایل برای بهره برداری از قابلیت های خود در طراحی کاربرپسند، ورود به فعالیت هایی بیرون از کسب و کار اصلی کامپیوتر خود بود.

شرکت ویرجین<sup>۱</sup> دارای یک شرکت واگذاری مجوز جداگانه است اما مجوزهای خود را عمدتاً به شرکت های درون گروه ویرجین واگذار می کند. پس چرا ویرجین مجوز برند خود را به شرکت هایی که در آن سهام ندارد نمی فروشد؟ احتمالاً پاسخ این است که برند، بخشی از بسته مزایایی است که ویرجین ارائه می کند که برخی از آن ها را نمی تواند معامله کرد یا مجوز آن را واگذار کرد. برای مثال، ویرجین مهارت های بازاریابی خاصی در مورد برند خود دارد و اغلب به جای تبلیغات پرهزینه، از این برند و ریچارد برانسون برای گزارش رسانه ای استفاده می کند.

### مزیت سرپرستی<sup>۲</sup>

این اعتقاد که تنها انواع خاصی از صرفه جویی ناشی از دامنه، توجیه کننده تنوع بخشی است گولد<sup>۳</sup>، کمبل<sup>۴</sup> و الکساندر<sup>۵</sup> را بر آن داشت تا مفهوم ارزش افزوده سرپرستی را مطرح کنند (جایگزینی برای آزمون موقعیت بهتر پورتو). ارزش سرپرستی حاصل استفاده از منابع و مهارت های مدیریت عمومی شرکت سرپرست<sup>۶</sup> است. در مورد شرکت ویرجین، این ارزش ها عبارتند از برند، مهارت ریچارد برانسون در جذب پوشش رسانه ای و قابلیت های شراکت کسب و کار ویرجین. اگر این مهارت ها به یک کسب و کار جدید ارزشی بیفزایند آنگاه ویرجین باید درباره ورود به آن کسب و کار

1. Virgin  
5. Alexander

2. parenting advantage  
6. parent company

3. Goold

4. Campbell

فکر کند. در حالی که آزمون موقعیت بهتر پوزتر بر توانایی تقسیم منابع تمرکز می‌کند، گولد و همکاران او بر نقش مدیران شرکت برای شناسایی و بهره‌برداری از این ارتباط تمرکز می‌کنند. بنابراین، آن‌ها معتقدند که ارزش افزوده سرپرست تقریباً کل تنوع‌بخشی موفق را تبیین می‌کند زیرا سرپرست بودن، قابلیت اصلی است که تقلید آن دشوار است و مبنای کارایی و اثربخشی شرکت دارای فعالیت‌های متنوع است.

یکی از اطلاعات دیگری که ناشی از رویکرد سرپرستی است این است که معیار مربوط به تنوع‌بخشی نباید توانایی افزودن ارزش از تنوع‌بخشی باشد بلکه باید این معیار باشد که آیا بنگاه می‌تواند پیش از هر شرکت سرپرست دیگری، ارزش بیفزاید یا خیر. فروش ان بی سی یونیورسال<sup>۱</sup> از سوی جنرال الکتریک به کامکست<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ به این دلیل بود که صرف‌نظر از ظرفیت جی ای برای افزودن ارزش به ان بی سی یونیورسال، کامکست می‌توانست (به دلیل منافع رسانه‌ای دیگر خود) ارزش بیشتری به آن بیفزاید.

### بنگاه دارای فعالیت‌های متنوع به عنوان یک بازار داخلی

می‌بینیم که صرفه‌جویی ناشی از دامنه به تنهایی دلیل مناسبی برای تنوع‌بخشی نیست؛ این صرفه‌جویی باید با توانایی صرفه‌جویی در هزینه‌های مبادله همراه شود. در واقع، کاهش هزینه‌های مدیریت داخلی مبادله‌ها می‌تواند صرفه‌جویی‌های «موقعیت بهتر» را فراهم کند، حتی وقتی که هیچ نوع صرفه‌جویی ناشی از دامنه وجود ندارد.

**بازارهای سرمایه داخلی:** موضوع سرمایه مالی را در نظر بگیرید. بنگاه دارای فعالیت‌های متنوع، نمایانگر یک بازار سرمایه داخلی است؛ شرکت از طریق بودجه هزینه سرمایه، سرمایه را به کسب‌وکارهای مختلف تخصیص می‌دهد. کدام یک کارآمدتر است، بازار سرمایه داخلی شرکت‌های دارای فعالیت متنوع یا بازار سرمایه خارجی؟ شرکت‌های دارای فعالیت متنوع دو مزیت اصلی دارند:

❖ **بنگاه‌های دارای فعالیت متنوع با حفظ یک پورتفوی متوازن از کسب‌وکارهای ایجادکننده پول نقد و مصرف‌کننده پول نقد می‌توانند از هزینه‌های استفاده از بازار سرمایه خارجی از جمله سود بین نرخ وام‌گیری و وام‌دهی و هزینه‌های سنگین ایجاد بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام جدید اجتناب کنند.**

1. NBC Universal

2. Comcast

### ◀ شرکت‌های دارای فعالیت متنوع نسبت به سرمایه‌گذاران خارجی، دسترسی بیشتری

به اطلاعات مربوط به چشم‌انداز مالی کسب‌وکارهای مختلف خود دارند

در مقابل این مزیت، این عیب مهم وجود دارد که تخصیص سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دارای فعالیت متنوع، فرایندی سیاسی است که در آن ملاحظات استراتژیک و مالی تابع نبرد بر سر قلمروها و خودپرستی‌ها است. شواهد نشان می‌دهد که بازارهای سرمایه داخلی بنگاه‌های دارای فعالیت متنوع معمولاً از بخش‌های دارای عملکرد ضعیف پشتیبانی مالی نمی‌کنند و مایل هستند جریان‌های نقدی را به بخش‌هایی با بهترین چشم‌انداز منتقل کنند. اما کارایی تخصیص سرمایه در میان شرکت‌ها بسیار متفاوت است. ماراکون اسوشیتز<sup>۱</sup> چند شرکت تخصیص سرمایه‌ای را شناسایی کرد که از لحاظ بازده ۱۰ ساله برای سهامداران، عملکردی استثنایی داشتند. این شرکت‌ها عبارت بود از جی ای و برکشایر هاتاوی<sup>۲</sup> در آمریکا، هاجیسون و امپوا<sup>۳</sup> در هنگ کنگ، بویگس<sup>۴</sup> و لاگارد<sup>۵</sup> در فرانسه، وسفارمز<sup>۶</sup> در استرالیا، آی تی سی<sup>۷</sup> در هند و گروپو کارسو<sup>۸</sup> در مکزیک. این شرکت‌ها این گونه توصیف شدند: «انضباط مالی شدید، تحلیل و ارزش‌گذاری سخت‌گیرانه، عدم پذیرش در مورد پرداخت بیش از حد برای تملک‌ها و تمایل به بستن یا فروش کسب‌وکارهای موجود».

شکل دیگری از سازماندهی که هزینه‌های مبادله بازارهای سرمایه خارجی را کاهش می‌دهد بنگاه سرمایه‌گذاری خصوصی است. این بنگاه‌ها با افزایش سرمایه، صندوقی را تشکیل می‌دهند که بعداً برای خرید کسب‌وکارها از آن استفاده می‌شود. آن‌ها به جای افزایش پول در هر بار که می‌خواهند کسب‌وکاری را خریداری کنند یک بار اقدام به افزایش سرمایه می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها روش‌های اجتناب از مشکلات نمایندگی مدیران خودخواه را ایجاد کرده‌اند. تمام صندوق‌ها باید در عرض یک مدت تعیین شده (اغلب ۱۰-۱۴ سال) بسته شوند و به سرمایه‌گذاران بازگردانده شوند. این کار مدیران بنگاه سرمایه‌گذاری خصوصی را تشویق می‌کند تا در هنگام تخصیص پول از آن صندوق توجه ویژه‌ای داشته باشند. آن‌ها می‌خواهند مطمئن شوند که تمام تخصیص‌ها پیش از بسته شدن صندوق، بازده خوبی ایجاد خواهند کرد. آن‌ها همچنین به مدیران مسئول هر کسب‌وکار، سهام می‌دهند که در هنگام فروخته شدن کسب‌وکار به آن‌ها پرداخت خواهد شد. این کار انگیزه سیاسی بازی را کاهش می‌دهد. در نهایت، مدیران هدایت‌کننده کسب‌وکارهای مختلف در تصمیمات مدیریتی بنگاه سرمایه‌گذاری خصوصی

1. Marakon Associates

2. Berkshire Hathaway

3. Hutchison Whampoa

4. Bouygues

5. Lagardere

6. Wesfarmers

7. ITC

8. Grupo Carso

مشارکت نمی‌کنند. در مقابل، روسای بزرگ‌ترین بخش‌های بسیاری از شرکت‌ها در کمیته‌های مدیریت سطح گروه حضور دارند (اطلاعات بیشتر در این باره را در فصل بعدی مشاهده کنید).

**بازارهای کار داخلی؛** توانایی شرکت‌های دارای فعالیت متنوع برای انتقال کارکنان (خصوصاً مدیران شرکت‌های تخصصی فنی) بین بخش‌های خود و وابستگی کمتر به استخدام و اخراج نیز موجب صرفه‌جویی می‌شود. زمانی که شرکت‌ها توسعه می‌یابند و با شرایط جدیدی مواجه می‌شوند به مهارت‌های مدیریتی متفاوتی نیاز پیدا می‌کنند. هزینه‌های مرتبط با استخدام عبارتند از تبلیغات، زمان صرف شده در مصاحبه و گزینش، و هزینه‌های سازمان‌های استعدادیابی. هزینه‌های اخراج کارکنان می‌تواند بسیار بالا و شامل پرداخت‌های مجزا باشد. یک شرکت دارای فعالیت‌های متنوع، مجموعه‌ای از کارکنان دارد و می‌تواند از طریق انتقال آن‌ها از جایی درون شرکت به نیازهای خاص تمام کسب‌وکارها پاسخ بدهند.

مجموعه وسیع‌تر فرصت‌های شغلی که در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع وجود دارد می‌تواند کارکنان با استعدادتر را جذب کند. دانشجویان فارغ‌التحصیل شدیداً بر سرموقعیت‌های سطح پایین‌تر در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع نظیر کنون، جنرال الکتریک، یونیلور و نستله رقابت می‌کنند با این تصور که این شرکت‌ها می‌توانند پیشرفت شغلی بیشتری را نسبت به شرکت‌های تخصصی‌تر فراهم کنند.

مزایای اطلاعاتی بنگاه‌های دارای فعالیت‌های متنوع در ارتباط با بازارهای کار داخلی بسیار مهم است. یکی از مشکلات اصلی استخدام از بازار کار خارجی، اطلاعات محدود است. رزومه، مراجع و یک روز مصاحبه، شاخص‌های ضعیفی از نحوه عملکرد فرد استخدام شده جدید در آینده خواهد بود. بنگاه دارای فعالیت‌های متنوع که به انتقال کارکنان بین سمت‌های مختلف و واحدهای مختلف می‌پردازد می‌تواند اطلاعات دقیقی راجع به قابلیت‌ها و مشخصات کارکنان خود ایجاد کند. این مزیت اطلاعاتی نه تنها برای کارکنان مستقل بلکه برای گروهی از افراد که به صورت تیمی کار می‌کنند وجود دارد. بنابراین، یک بنگاه موجود در بهره‌برداری از یک فرصت کسب‌وکار جدید نسبت به بنگاه نوپا (که باید تیم خود را از ابتدا تشکیل دهد) مزیت دارد.

## تنوع بخشی و عملکرد

زمانی که تنوع بخشی با وجود هزینه های مبادله از صرفه جویی ناشی از دامنه در منابع و قابلیت ها استفاده می کند می تواند برای سهامداران ارزش آفرین باشد. آن تنوع بخشی که فقط به دنبال رشد یا کاهش ریسک است احتمالاً ارزش را از بین می برد. این پیش بینی ها در عمل چگونه از آب در می آید؟

### یافته های پژوهش های تجربی

پژوهش های تجربی در زمینه تنوع بخشی بر دو مسئله اصلی تمرکز کرده اند: (۱) عملکرد بنگاه های دارای فعالیت متنوع نسبت به بنگاه های تخصصی چگونه است؟ (۲) آیا تنوع بخشی مرتبط بهتر از تنوع بخشی نامرتبط است؟

**عملکرد بنگاه های دارای فعالیت های متنوع و بنگاه های تخصصی؛** با وجود مطالعات تجربی متعدد از دهه ۱۹۶۰، روابط محکم و سیستماتیکی بین تنوع بخشی و عملکرد مشاهده نمی شود. پس از یک حد مشخص، به نظر می رسد که سطوح بالای تنوع بخشی با سودآوری پایین مرتبط باشد که احتمالاً به دلیل پیچیدگی سازمانی ناشی از تنوع بخشی است. در میان شرکت های بریتانیایی، تنوع بخشی تا یک نقطه با افزایش سودآوری مرتبط بود و پس از آن، تنوع بخشی بیشتر با کاهش سودآوری همراه بود. چند مطالعه دیگر نیز رابطه منحنی شکل مشابهی را بین تنوع بخشی و سودآوری شناسایی کرده اند. مکنزی اند کمپانی به مزایای تنوع بخشی متوسط اشاره می کنند: «یک نقطه تلاقی استراتژیک بین تمرکز و تنوع بخشی وسیع تر» مکنزی معتقد است که تنوع بخشی، زمانی منطقی تر است که شرکت از فرصت های رشد در بازارهای فعلی خود استفاده کرده باشد و بتواند قابلیت های فعلی خود را با فرصت های بیرونی نوظهور منطبق سازد. با این وجود، مکنزی همچنین بیان می کند که «عملکرد شرکت های چندرشته ای از شرکت های متمرکز ضعیف تر بوده است ... از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۰، درآمد شرکت های چندرشته ای تا ۶۳٪ افزایش یافت و درآمد شرکت های متمرکز تا ۹۲٪ افزایش پیدا کرد». بازده سرمایه و مجموع بازده سهامداران آن ها نیز پایین تر بود.

یکی از مشکلات اصلی، ایجاد تمایز بین ارتباط و علیت است. اگر شرکت های با تنوع بخشی متوسط در مجموع سودآورتر از بنگاه های تخصصی باشند آیا به دلیل این است که تنوع بخشی،

سودآوری را افزایش می‌دهد یا به این دلیل است که بنگاه‌های سودآور، جریان‌های نقدی خود را به سمت سرمایه‌گذاری‌های تنوع‌بخشی گسیل می‌کنند؟ آثار عملکرد تنوع‌بخشی به حالت تنوع‌بخشی بستگی دارد. به نظر می‌رسد ادغام و تملک‌هایی که شرکت‌های مختلفی را در بر می‌گیرند عملکرد بسیار ضعیف‌تری داشته باشند. شواهد محکم‌تر در ارتباط با نتایج اجرای اقدامات تمرکز مجدد از سوی شرکت‌های آمریکای شمالی و اروپایی است؛ وقتی شرکت‌ها کسب‌وکارهای متنوع را رها می‌کنند و بیشتر بر کسب‌وکارهای اصلی خود تمرکز می‌کنند نتیجه معمولاً افزایش سودآوری و ارزش‌گذاری بالاتر در بازار سهام است. این یافته‌ها می‌تواند نشانگر یک رابطه متغیر بین تنوع‌بخشی و سودآوری در طول زمان باشد؛ افزایش تلاطم محیط کسب‌وکار می‌تواند هزینه‌های مدیریت شرکت‌های بسیار متنوع را افزایش دهد.

**تنوع‌بخشی مرتبط و نامرتبط<sup>۱</sup>** با توجه به اهمیت صرفه‌جویی ناشی از دامنه در منابع و قابلیت‌های مشترک، محتمل به نظر می‌رسد که تنوع‌بخشی در صنایع مرتبط سودآورتر از تنوع‌بخشی در صنایع نامرتبط باشد. پژوهش‌های تجربی در ابتدا این پیش‌بینی را تأیید کردند. روملت کشف کرد که شرکت‌هایی که تنوع‌بخشی را در کسب‌وکارهای بسیار مرتبط با فعالیت‌های اصلی خود انجام می‌دهند به طور معناداری سودآورتر از شرکت‌هایی هستند که تنوع‌بخشی نامرتبط را دنبال کرده‌اند. تا سال ۱۹۸۲، تام پیترز و رابرت واترمن توانستند نتیجه‌گیری کنند: «تقریباً تمام مطالعات آکادمیک نتیجه گرفته‌اند که تنوع‌بخشی نامرتبط یک گزاره شکست خورده است». این اظهار نظر، یکی از «قواعد طلایی تعالی»<sup>۲</sup> آن‌ها را تأیید کرد:

به اتحاد ادامه دهید. یافته اصلی ما شفاف و ساده است. سازمان‌هایی که فعالیت‌های خود را گسترش می‌دهند اما اتحاد خود را حفظ می‌کنند عملکرد بهتری نسبت به سایرین دارند. موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که حول یک مهارت واحد تنوع‌بخشی می‌کنند، برای مثال، تکنولوژی آندود کردن و اتصال در شرکت تری‌ام. گروه دوم با ترتیب نزولی شامل آن شرکت‌هایی می‌شود که فعالیت خود را در حوزه‌های مرتبط گسترش می‌دهند، برای مثال تغییر فعالیت جنرال الکتریک از توربین‌های تولید برق به موتورهای جت. ناموفق‌ترین سازمان‌ها آن شرکت‌هایی هستند که در حوزه‌های بسیار متفاوتی فعالیت می‌کنند. تملک‌ها در این گروه معمولاً از بین می‌روند.

1. related and unrelated diversification

2. golden rules of excellence

مطالعات بعدی، این موضوع را مورد تردید قرار دادند؛ برتری شرکت‌های دارای فعالیت متنوع مرتبط ممکن است در اثر عوامل مخاطره آمیز و تأثیرات صنعت باشد؛ تنوع بخشی نامرتبط حتی می‌تواند بهتر از تنوع بخشی مرتبط عمل کند. عوامل مختلف می‌توانند این رابطه را پیچیده کنند. اول این که تنوع بخشی مرتبط، مزایای بالقوه بیشتری نسبت به تنوع بخشی نامرتبط ارائه می‌کند اما این ارتباط، مشکلات مدیریتی دشوارتری را نیز ایجاد می‌کند. (به این مسئله در فصل بعد خواهیم پرداخت). دوم این که ظاهراً نتایج ضعیف حاصل از تنوع بخشی نامرتبط می‌تواند در نتیجه عملکرد ضعیف شرکت‌هایی باشد که به دنبال دور شدن بیشتر از کسب و کارهای فعلی خود هستند. در نهایت، تفاوت بین تنوع بخشی «مرتبط» و «نامرتبط» همیشه روشن نیست؛ این موضوع ممکن است به استراتژی و مشخصات بنگاه‌های مختلف بستگی داشته باشد. بدیهی است که نوشیدنی و چمدان، محصولات مرتبط نیستند اما ال وی ام از قابلیت‌های مدیریت برند مشابه برای هر دو استفاده می‌کند. بیایید این موضوع را بیشتر بررسی کنیم.

### معنای ارتباط در تنوع بخشی

اگر ارتباط به معنای پتانسیل تقسیم و انتقال منابع و قابلیت‌ها بین کسب و کارها باشد هیچ معیار بدون ابهامی وجود ندارد تا تعیین کنیم که آیا این دو صنعت مرتبط هستند یا خیر؛ این موضوع کاملاً به شرکتی بستگی دارد که تنوع بخشی را انجام می‌دهد. مطالعات تجربی، ارتباط را برحسب شباهت بین صنایع در تکنولوژی‌ها و بازارها تعریف کرده‌اند. این شباهت‌ها بر ارتباط در سطح عملیاتی (تولید، بازاریابی و توزیع) تأکید می‌کنند، معمولاً فعالیت‌هایی که در آن‌ها صرفه‌جویی ناشی از تقسیم منابع، اندک است و دستیابی به آن‌ها با شرایط مدیریتی پرهزینه است. در مقابل، یکی از مهم‌ترین منابع ارزش‌آفرینی در بنگاه دارای فعالیت‌های متنوع، توانایی استفاده از قابلیت‌های مدیریت عمومی مشترک، سیستم‌های مدیریت استراتژیک و فرایندهای تخصیص منابع به کسب و کارهای مختلف است. این صرفه‌جویی‌ها به وجود وجوه اشتراک استراتژیک به جای وجوه اشتراک عملیاتی در میان کسب و کارهای مختلف درون شرکت دارای فعالیت‌های متنوع بستگی دارد.

◀ برکشایر هاتاوی<sup>۱</sup> در بخش بیمه، فروشگاه‌های شکلات، مبل‌مان، چاپ‌وی آشپزخانه، جواهرآلات و کفش فعالیت می‌کند. با وجود این تنوع، تمام این کسب و کارها براساس

1. Berkshire Hathaway

توانایی آن‌ها برای بهره بردن از سبک منحصر به فرد مدیریت شرکت انتخاب شده است که مدیرعامل (وارن بافت) و (چارلز مانگر) بنا نهاده‌اند.

ویرجین گروپ ریچارد برانسون، مجموعه بزرگی از کسب‌وکارها از خطوط هوایی گرفته تا باشگاه‌های سلامتی را در بر می‌گیرد. با این حال آن‌ها شباهت‌های استراتژیک خاصی دارند؛ تقریباً تمام آن‌ها شرکت‌های نوپایی هستند که از ذوق کارآفرینی و تخصص برانسون استفاده می‌کنند؛ تقریباً تمام آن‌ها محصولات و خدمات را به مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشند و در بخش‌هایی قرار دارند که فرصت‌هایی برای روش‌های نوآورانه تمایز فراهم می‌کند.

اساس این ارتباط در سطح استراتژیک، توانایی به کارگیری استراتژی‌ها، رویه‌های تخصیص منابع و سیستم‌های کنترل مشابه در کسب‌وکارهای مختلف درون پورتفولی شرکت است. جدول ۱، ۱۳ برخی از عوامل استراتژیک را نشان می‌دهد که شباهت‌های میان کسب‌وکارها از لحاظ فعالیت‌های مدیریت شرکت را مشخص می‌کنند.

برخلاف ارتباط عملیاتی، در جایی که شناسایی فرصت‌ها برای استفاده از صرفه‌جویی ناشی از دامنه در ورودی‌های مشترک نسبتاً آسان (و حتی قابل شمارش) است، ارتباط استراتژیک دشوارتر است. این ارتباط مستلزم درکی از تمام رویکردهای استراتژیک شرکت و شناسایی قابلیت‌های مدیریتی سطح گروه آن است.

در نهایت، ارتباط بین کسب‌وکارهای مختلف درون یک شرکت ممکن است به دلیل استراتژیک شرکت بستگی داشته باشد. پراهالاد<sup>۲</sup> و بتیس<sup>۳</sup> از عبارت منطق غالب<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند تا به شناخت مدیران از دلیلی اشاره کنند که بخش‌های مختلف شرکت را متحد می‌کند. چنین دیدگاه مشترکی درباره هویت و دلیل وجودی یک شرکت، پیش شرط مهمی برای یکپارچگی اثربخش در میان کسب‌وکارهای مختلف آن است. اما منطق غالب باید با هم‌افزایی اقتصادی همراه شود. در غیر این صورت، یک منطق غالب جذاب (نظیر تمایل آل‌گیس<sup>۵</sup> که پروپیشن<sup>۶</sup> برای رفع نیاز مسافران از طریق ترکیب خطوط هوایی و هتل‌ها یا تمایل جنرال میلز<sup>۷</sup> به برطرف کردن «نیازها و خواسته‌های زنان خانه دار» از طریق ورود به بخش اسباب بازی، پوشاک مد، خرده‌فروشی تخصصی و رستوران‌ها) به ارزش‌آفرینی واقعی تبدیل نمی‌شود.

1. Charles Munger  
5. Allegis Corporation

2. Prahalad  
6. General Mills

3. Bettis

4. dominant logic



جدول ۱۱۳ عوامل تعیین کننده ارتباط استراتژیک بین کسب و کارها	
وظایف مدیریت شرکت	عوامل تعیین کننده شباهت استراتژیک
تخصیص منابع	اندازه یکسان پروژه های سرمایه گذاری
	دامنه زمانی یکسان پروژه های سرمایه گذاری
	منابع ریسک مشابه
	مهارت های مدیریت عمومی مشابه که برای مدیران واحد کسب و کار الزامی است
تدوین استراتژی	عوامل کلیدی موفقیت مشابه
	مراحل مشابه چرخه عمر صنعت
	موقعیت رقابتی مشابه هر کسب و کار در صنعت خود
مدیریت عملکرد و متغیرهای کنترل	اهداف تعریف شده از لحاظ عملکرد مشابه
	افق های زمانی مشابه برای اهداف عملکرد
منبع: ام گران، ۱۹۸۸	

## خلاصه

جذابیت های تنوع بخشی بدیهی و اغلب وسوسه انگیز است اما تجربه آن اغلب ناامیدکننده است. تنوع بخشی برای مدیریت ارشد همانند یک میدان مین است. تجربیات تنوع بخشی شرکت های بزرگ با اشتباهات پرهزینه خراب شده است: تلاش اکسون برای ایجاد سیستم های اداری اکسون به عنوان رقیبی برای زیراکس و آی بی ام؛ تنوع بخشی ویوندی از خدمات آب و زیست محیطی به رسانه، سرگرمی و مخابرات؛ تلاش رویال بانک اسکاتلند برای تبدیل خود از بانک به شرکتی بزرگ خدمات مالی. با وجود شکست های پرهزینه متعدد، انگیزه تنوع بخشی همچنان مدیران ارشد را جذب می کند. بخشی از مشکل، تفاوت بین اهداف مدیریتی و سهامداران است. در حالی که تنوع بخشی، پاداش اندکی به سهامداران ارائه کرده است اما سریع ترین مسیر برای ایجاد امپراتوری های گسترده است. مشکل دیگر، غرور است. موفقیت یک شرکت در یک مسیر کسب و کار معمولاً باعث اعتماد به نفس بیش از حد تیم مدیریت ارشد درباره توانایی خود برای دستیابی به موفقیت مشابه در سایر کسب و کارها می شود.

با این وجود، شرکت‌هایی که می‌خواهند در بلندمدت باقی بمانند و به موفقیت برسند باید تغییر کنند؛ این تغییر به ناچار مستلزم بازتعریف کسب‌وکارهایی است که در آن فعالیت می‌کنند. دو شرکت بزرگ فناوری اطلاعات (آی بی ام و هیولت-پاکارد) بیش از شش دهه قدمت دارند. دوام آن‌ها بر اساس توانایی آن‌ها برای انطباق خطوط محصولات خود با فرصت‌های در حال تغییر بازار است. آن‌ها اساساً از قابلیت‌های موجود برای توسعه محصولات جدیدی استفاده کرده‌اند که مسیرهای رشد جدیدی را برای آن‌ها فراهم کرده است. این موضوع در مورد بیشتر شرکت‌های با سابقه دیگر نیز صدق می‌کند: برای تری‌ام، کنون، سامسونگ و دوپونت<sup>۱</sup>، تنوع‌بخشی مبنای فرایند تکامل بوده است. در بیشتر موارد، این تنوع‌بخشی یک ناپیوستگی بزرگ نبوده است بلکه گام تدریجی اولیه‌ای بوده که در آن از منابع و قابلیت‌های موجود برای بهره‌برداری از فرصت ادراک شده استفاده شده است.

اگر شرکت‌ها می‌خواهند از تنوع‌بخشی به عنوان بخشی از انطباق بلندمدت خود استفاده کنند و از خطاهای متعددی که مدیران اجرایی شرکت در گذشته انجام داده‌اند اجتناب کنند آنگاه تحلیل استراتژیک بهتر تصمیمات تنوع‌بخشی، ضروری است. اهداف تنوع‌بخشی باید شفاف و روشن باشد. ارزش‌آفرینی برای سهامدار، معیاری مهم و آشکار را فراهم کرده است که سرمایه‌گذاری در فرصت‌های کسب‌وکار جدید با آن ارزیابی می‌شود. تحلیل دقیق از انحراف (گریز شرکت که ناشی از عدم تمایل مدیریت ارشد به پذیرش شرایط دشوار در کسب‌وکار اصلی است) تنوع‌بخشی نیز جلوگیری می‌کند.

ابزارهای تحلیلی در اختیار ما برای ارزیابی تصمیمات تنوع‌بخشی در سال‌های اخیر بسیار توسعه یافته‌اند. در اواخر دهه ۱۹۸۰، تصمیمات تنوع‌بخشی مبتنی بر مفاهیم مبهم هم‌افزایی بود که مستلزم شناسایی ارتباط بین صنایع مختلف بود. ما اکنون می‌توانیم درباره نیاز به صرفه‌جویی ناشی از دامنه در منابع و قابلیت‌ها و صرفه‌جویی ناشی از درونی‌سازی (که پیش نیازهای تنوع‌بخشی به منظور ارزش‌آفرینی برای سهامدار هستند) دقیق‌تر صحبت کنیم. درک نقش صرفه‌جویی ناشی از درونی‌سازی، توجه را به سمت نقش قابلیت‌های مدیریت ارشد و سیستم‌های اثربخش مدیریت شرکت در تعیین موفقیت تنوع‌بخشی جلب کرده است.

## سوالات خودآموز

۱. یک تولید کننده بستنی در حال ارائه پیشنهاد خرید به یک تولیدکننده سوپ است با این استدلال که اولاً فروش و سود آن در فصول مختلف متعادل خواهد شد و ثانیاً این فروش و سود، هر سال کمتر تحت تأثیر تغییرات آب و هوایی قرار خواهد گرفت. آیا پخش این ریسک برای سهامداران ارزش آفرین خواهد بود؟ تحت چه شرایطی این تملک برای سهامداران ارزش ایجاد می‌کند؟
۲. تاتا گروپ یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های هند است که ۴۲۴ هزار کارمند در صنایع مختلف دارد از جمله فولاد، وسایل نقلیه موتوری، ساعت و جواهرات، مخابرات، خدمات مالی، مشاوره مدیریت، محصولات غذایی، چای، مواد شیمیایی و کود، تلویزیون ماهواره‌ای، هتلداری، انرژی، فناوری اطلاعات و ساخت و ساز. این تنوع از تنوع تمام شرکت‌های آمریکای شمالی و اروپای غربی بیشتر است. در هند چه شرایطی وجود دارد که می‌تواند چنین تنوع بخشی گسترده‌ای را امکان پذیر و سودآور سازد؟
۳. جورجیو آرمانی اس پی ای یک شرکت خصوصی ایتالیایی است که بخش عمده آن در اختیار خانواده آرمانی است. بیشتر لباس‌ها و وسایل جانبی توسط شرکت تولید و به فروش می‌رسد (برخی از آن‌ها را پیمانکاران بیرونی تولید می‌کنند). برای سایر محصولات (خصوصاً عطر، لوازم آرایشی و عینک)، جورجیو آرمانی مجوز نام برند خود را به سایر شرکت‌ها می‌فروشد. آرمانی در این فکر است که فعالیت خود را به پوشاک ورزشی، هتلداری و فروشگاه‌های وسایل عروسی توسعه دهد. درباره این موضوع به جورجیو آرمانی پیشنهاد بدهید که آیا این کسب و کارها باید در داخل شرکت تولید شوند، از طریق سرمایه‌گذاری مشترک تولید شود یا مجوز برند آرمانی به شرکت‌های تخصصی واگذار شود که پیش از این در این حوزه فعالیت داشته‌اند.
۴. جنرال الکتریک، برکشایر هاتاوی و ویرجین گروپ ریچارد برانسون، هر یک از کسب و کارهای مختلفی تشکیل شده‌اند که به نظرمی‌رسد ارتباط فنی و ارتباط مشتری زیادی نداشته باشند. آیا این‌ها نمونه‌هایی از تنوع بخشی نامرتبط هستند و آیا ارتباط شرکت و مالکیت در هریک از این گروه‌ها منجر به ایجاد ارزش می‌شود؟ در این صورت، دلایل این ارزش آفرینی چیست؟



## پیاده‌سازی استراتژی گروه: مدیریت بنگاه‌های چند کسب‌وکاره

برخی معتقدند که کسب‌وکارهای تک محصولی دارای تمرکزی هستند که نسبت به کسب‌وکارهایی مانند ما به آن‌ها مزیت رقابتی می‌دهد - شاید آن‌ها این مزیت را داشته باشند اما فقط در صورتی که ما از مزیت برتر خود غفلت کنیم: توانایی به اشتراک‌گذاری ایده‌هایی که حاصل اطلاعات گسترده و دقیق از انبوهی از منابع جهانی هستند. کسب‌وکارهای جی‌ای، تکنولوژی، طراحی، سیستم‌های جبران خدمات و ارزیابی پرسنل، روش‌های تولید و دانش مشتری و کشوری را به اشتراک می‌گذارند.

جک ولش، مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک، ۱۹۸۱-۲۰۰۱

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ نقش مدیریت گروه
- ◀ مدیریت پورتفوی گروه
  - ◀ جنرال الکتریک و توسعه برنامه ریزی استراتژیک
  - ◀ برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس جی ای / مکنزی
  - ◀ برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس رشد- سهم بازار گروه مشاوران بوستون (BCG)
  - ◀ برنامه ریزی پورتفوی: نمودار پورتفوی اشریج
- ◀ مدیریت کسب و کارهای مستقل
  - ◀ سیستم برنامه ریزی استراتژیک
  - ◀ مدیریت عملکرد و کنترل مالی
- ◀ مدیریت ارتباط میان کسب و کارها
  - ◀ خدمات مشترک گروه
  - ◀ ارتباط کسب و کار و انواع استراتژی گروه پورتر
  - ◀ نقش دفاتر مرکزی گروه در مدیریت ارتباطها
- ◀ مدیریت تغییر در شرکت های چند کسب و کار
  - ◀ ارزش آفرینی از طریق تغییر ساختار گروه
  - ◀ آن سوی تغییر ساختار: دفاتر مرکزی چگونه می توانند تکامل شرکت را پیش ببرند
- ◀ حاکمیت شرکت های چند کسب و کار
  - ◀ چالش حاکمیت شرکتی
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

بنگاه چند کسب و کار از تعدادی کسب و کار تشکیل می شود (که به صورت واحدهای کسب و کار، بخش ها یا شرکت های تابعه سازماندهی می شوند) که از طریق دفتر مرکزی گروه هماهنگ و کنترل می شوند. این کسب و کارها می توانند گروه های محصول مختلفی باشند (همچون تری

ام یا سامسونگ)؛ ممکن است کسب و کارهای منطقه ای و ملی متفاوتی باشند (همچون مک دونالدز و بانکو سانتاندر)<sup>۱</sup>؛ یا ممکن است به صورت عمودی با هم مرتبط باشند (همچون اکسون موبیل<sup>۲</sup> یا دی بیروز<sup>۳</sup>). ویژگی اصلی بنگاه های چند کسب و کاره این است که تصمیم گیری بین کسب و کارهای مختلف تقسیم می شود و هر کدام مسئول تصمیمات عملیاتی خود است و دفاتر مرکزی مسئول مسائل گروه هستند.

در فصل قبلی نتیجه گرفتیم که وضعیت تنوع بخشی به این بستگی دارد که آیا شرکت دارای فعالیت های متنوع می تواند با فعالیت در کسب و کارهای مختلف ارزش آفرینی کند یا خیر. فصل های ۱۱ و ۱۲ در مورد یکپارچگی عمودی و عملیات شرکت های چند ملیتی به نتیجه مشابهی رسیدند. یکپارچگی عمودی، توسعه بین المللی یا تنوع بخشی می تواند توانایی ارزش آفرینی را داشته باشند، اما ارزش فقط زمانی محقق می شود که این استراتژی ها به صورت موثر پیاده سازی شوند. این امر مستلزم پاسخ دادن به سوالات زیر است: ساختار شرکت دارای کسب و کار چندگانه باید چگونه باشد؟ مدیریت باید از طریق چه سیستم ها و ابزارهایی، کنترل و هماهنگی را انجام دهد؟ مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد باید چه نقش هایی را ایفا کنند و چه سبک رهبری احتمالاً مؤثرتر خواهد بود؟ تلاش ما برای پاسخگویی به این سوالات مستلزم آن است که فعالیت های دفتر مرکزی گروه و روابط آن با کسب و کارها را به دقت بررسی کنیم.

تمرکز اصلی این فصل، مکانیزم هایی است که مدیریت گروه از طریق آن ها ارزش آفرینی می کند یعنی مدیریت پورتفوی کسب و کار، مدیریت کسب و کارهای مستقل، مدیریت ارتباط بین کسب و کارها و پیشبرد تغییر. سپس مشکل حاکمیت شرکتی در شرکت های بزرگ و چند کسب و کاره را بررسی می کنیم.

در پایان این فصل خواهید توانست:

اصلی ترین ویژگی های سازمانی را در شرکت های چند کسب و کاره بشناسید؛

تکنیک های تحلیل پورتفوی را برای تصمیمات استراتژی گروه به کار بگیرید؛

بفهمید که دفاتر مرکزی چگونه از طریق برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی و با مدیریت

ارتباط میان کسب و کارهای مستقل، آن ها را مدیریت می کند؛

تناسب بین استراتژی گروه، ساختار سازمانی، سیستم های مدیریتی و سبک رهبری را

تحلیل کنید؛

پتانسیل ارزش آفرینی را از طریق تغییر ساختار یک شرکت چند کسب و کاره تحلیل کنید؛ مسائل حاکمیت شرکتی را که بر کار مدیران درون شرکت چند کسب و کاره تأثیر می‌گذارد، بشناسید.

### نقش مدیریت گروه

برای آن که شرکت چند کسب و کاره دوام بیاورد باید مزایای ناشی از گرد هم آوردن کسب و کارها تحت یک مالکیت و کنترل واحد، از هزینه‌های آن بیشتر باشد. گولد، کمپل و الکساندر از این هم فراتر می‌روند. آن‌ها یک چارچوب را برای شرکت‌های چند کسب و کاره پیشنهاد می‌کنند؛ برای تمام کسب و کارهای موجود در پورتفوی گروه، نه تنها سود اضافی ناشی از قرارگرفتن در گروه شرکت‌ها باید بیشتر از هزینه مدیریت دفاتر مرکزی باشد، بلکه خالص عواید آن باید بیشتر از عوایدی باشد که هر سرپرست بالقوه دیگری می‌تواند فراهم کند. (در غیر این صورت، فروش کسب و کار سودآور خواهد بود). این مفهوم مزیت سرپرستی (که شرکت باید بتواند نسبت به رقبای خود ارزش بیشتری به هر کسب و کارش ببخشد) توجه ما را به مکانیزم‌هایی جلب می‌کند که شرکت‌های چند کسب و کاره از طریق آن‌ها برای کسب و کارهای خود ارزش ایجاد می‌کنند. ما بر چهار فعالیت تمرکز خواهیم کرد که مدیریت شرکت از طریق آن‌ها به کسب و کارهای خود ارزش می‌بخشد:

۱. مدیریت پورتفوی کلی گروه از جمله تملک‌ها، واگذاری‌ها و تخصیص منابع؛
۲. مدیریت هریک از کسب و کارهای مستقل؛
۳. مدیریت ارتباط میان کسب و کارها؛
۴. مدیریت تغییر؛

در چهار بخش بعدی هریک از این فعالیت‌ها را بررسی می‌کنیم و شرایطی را مشخص می‌کنیم که این فعالیت‌ها در آن ارزش آفرین هستند.

### مدیریت پورتفوی گروه

سوالات اصلی درباره استراتژی سطح گروه عبارتند از «باید در چه کسب و کارهایی فعالیت کنیم؟» و «چگونه باید آن کسب و کارها را به منظور ارزش آفرینی هرچه بیشتر مدیریت کنیم؟» مدل‌های برنامه‌ریزی پورتفوی می‌توانند مدیران را در هر دو سوال کمک کنند.



### جنرال الکتریک و توسعه برنامه ریزی استراتژیک

تکنیک های برنامه ریزی پورتفوی حاصل فعالیت های پیشگامانه جنرال الکتریک در اواخر دهه ۱۹۶۰ در زمینه استراتژی گروه است. جنرال الکتریک در آن زمان، ۴۶ بخش و بیش از ۱۹۰ کسب وکار داشت. این شرکت برای مدیریت مؤثر این امپراتوری صنعتی پراکنده، مجموعه ای از ابتکارات را با همکاری گروه مشاوران بوستون، مکنزی اند کمپانی، آرتور دی لیتل<sup>۱</sup> و دانشکده کسب وکار هاروارد آغاز کرد. نتیجه آن سه دستاورد مهم در مدیریت استراتژیک در سطح گروه بود. دستاورد اول، شناسایی واحدهای کسب وکار استراتژیک (SBUها) بود (کسب وکارهایی که به صورت مستقل یک استراتژی رقابتی مجزا را تدوین می کردند). دو دستاورد دیگر مدل های برنامه ریزی پورتفوی و پایگاه داده PIMS بود که در ادامه به آن ها خواهیم پرداخت.

### برنامه ریزی پورتفوی: ماتریس جی ای / مکنزی

ایده اصلی مدل برنامه ریزی پورتفوی<sup>۲</sup>، نمایش گرافیکی کسب وکارهای مستقل یک شرکت چند کسب وکاره بر حسب متغیرهای استراتژیکی است که توانایی سودآوری آن ها را مشخص می کند. این متغیرهای استراتژیک معمولاً با اثربخشی بازار آن ها و مزیت رقابتی آن ها در آن بازار مرتبط است. این تحلیل می تواند به موارد زیر کمک کند:

تخصیص منابع به کسب وکارها بر اساس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی هر کسب وکار؛  
تدوین استراتژی واحد کسب وکار- با مقایسه موقعیت استراتژیک هر کسب وکار، فرصت های موقعیت یابی مجدد (از جمله واگذاری) را می توان شناسایی کرد؛  
تحلیل توازن پورتفوی: نموداری واحد از تمام کسب وکارهای شرکت، امکان ارزیابی توازن کلی پورتفوی به لحاظ ایجاد جریان نقدی و چشم انداز رشد را فراهم می کند؛  
تعیین اهداف عملکرد بر اساس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی هر کسب وکار.

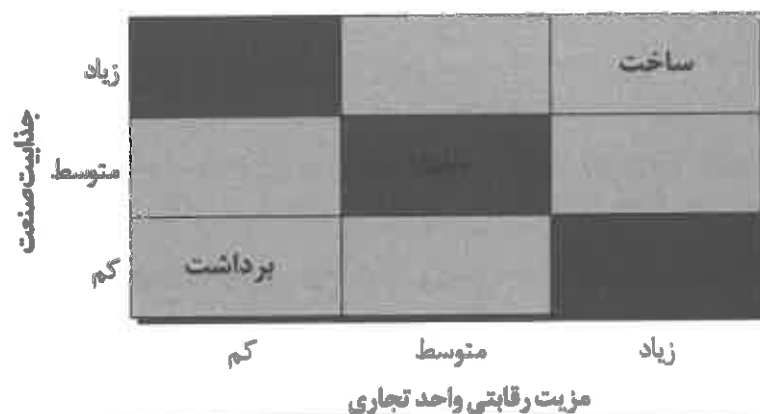
در ماتریس جی ای / مکنزی (شکل ۱۴-۱)، محور جذابیت بازار شامل اندازه بازار، نرخ رشد بازار، سودآوری بازار (بازده فروش در طی سه سال)، دوره ای بودن، جبران تورم (توانایی افزایش بهره وری و قیمت محصولات) و پتانسیل بین المللی (نسبت فروش خارجی به فروش داخلی) است. محور مزیت رقابتی واحد کسب وکار شامل سهم بازار، بازده فروش نسبت به رقبای و موقعیت

1. Arthur D. Little

2. portfolio planning

نسبی با توجه به کیفیت، تکنولوژی، تولید، توزیع، بازاریابی و هزینه است. نتایج استراتژی با سه منطقه در شکل ۱،۱۴ نشان داده شده است.

شکل ۱،۱۴ ماتریس برنامه‌ریزی پورتفوی جی‌ای / مکنزی



### برنامه‌ریزی پورتفوی: ماتریس رشد- سهم بازار گروه مشاوران بوستون (BCG)<sup>۱</sup>

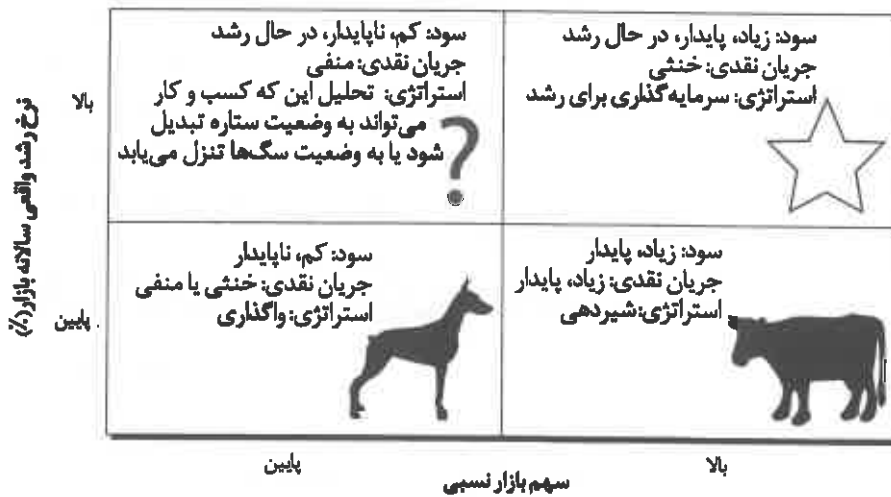
ماتریس رشد- سهم بازار گروه مشاوران بوستون نیز از جاذبیت صنعت و موقعیت رقابتی برای مقایسه موقعیت استراتژیک کسب‌وکارهای مختلف استفاده می‌کند. اما این ماتریس از یک شاخص به عنوان نماینده تمام این ابعاد استفاده می‌کند: جاذبیت بازار بر اساس نرخ رشد بازار<sup>۲</sup> و مزیت رقابتی بر اساس سهم بازار نسبی<sup>۳</sup> اندازه‌گیری می‌شود (سهم بازار واحد کسب‌وکار نسبت به سهم بازار بزرگ‌ترین رقبای آن). چهار ربع ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، الگوهای سودآوری و جریان نقدی را پیش‌بینی می‌کند و استراتژی‌هایی را که باید انتخاب شود نشان می‌دهد (شکل ۲،۱۴).

1. BCG'S Growth-Share Matrix

2. market growth

3. relative market share

### شکل ۲،۱۴ ماتریس رشد - سهم بازار گروه مشاوران بوستون (BCG)



سادگی ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) در مفید بودن و نظام مند بودن آن است. تهیه این ماتریس بسیار ساده است و تصویر روشنی از پورتفوی کسب وکار یک بنگاه را در ارتباط با برخی از مشخصات استراتژیک مهم ارائه می کند. علاوه بر این، تحلیل های متفاوتی را می توان انجام داد: می توان از آن در واحدهای کسب وکار و برای موقعیت یابی محصولات مختلف، برندها، کانال های توزیع و مشتریان استفاده کرد. این ماتریس هرچند ساده است اما می تواند به عنوان نمایی اولیه پیش از شروع یک تحلیل دقیق تر مفید باشد.

با این وجود، رویکرد ساده انگارانه معیارهای پورتفوی کسب وکار گروه مشاوران بوستون (BCG) و مکنزی منجر به کاهش محبوبیت آن ها به عنوان ابزارهای تحلیل شده است. به جز رویکرد ساده آن ها به عوامل تعیین کننده جذابیت صنعت و مزیت رقابتی، مشکلاتی در ارتباط با تعریف بازار مشاهده می شود. برای مثال، در ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، آیا به این دلیل که کسب وکار خودروسازی بی ام دبلیو کمتر از ۲٪ بازار خودرو یا جریان نقدی را در اختیار دارد جزء سگ ها است یا به خاطر این که در بخش خودروهای لوکس رهبری بازار را در اختیار دارد جزء گاوهای شیرده است؟ مشکل حتی بزرگ تر، این فرض ضمنی است که تمام کسب وکارها در پورتفوی مستقل هستند - انکار مستقیم دلیل وجودی اصلی شرکت چند کسب وکاره یعنی ارتباط هم افزا بین کسب وکارها.

### برنامه‌ریزی پورتفوی: نمودار پورتفوی اش‌ریج

نمودار پورتفوی اش‌ریج<sup>۱</sup> بر اساس مفهوم مزیت سرپرستی گولد، کمبل و الکساندر است. این نمودار این حقیقت را در نظر می‌گیرد که پتانسیل ارزش‌آفرینی یک کسب‌وکار در پورتفوی کسب‌وکار یک شرکت نه تنها به مشخصات کسب‌وکار (که مکنزی و گروه مشاوران بوستون (BCG) فرض کرده‌اند) بلکه به مشخصات سرپرست نیز بستگی دارد. بنابراین تمرکز بر تناسب بین یک کسب‌وکار و شرکت سرپرست آن است.

شکل ۳،۱۴ نمودار پورتفوی اش‌ریج: توانایی مزیت سرپرستی



منبع: مرکز مدیریت استراتژیک اش‌ریج.

موقعیت‌یابی یک کسب‌وکار در امتداد محور افقی شکل ۳،۱۴ به توانایی شرکت سرپرست برای ایجاد سود برای کسب‌وکار (برای مثال) از طریق به کارگیری قابلیت‌های مدیریتی سطح گروه خود، تقسیم منابع و قابلیت‌ها بین سایر کسب‌وکارها یا صرفه‌جویی در هزینه‌های مبادله

بستگی دارد. محور عمودی، توانایی شرکت سرپرست برای از بین بردن ارزش را اندازه گیری می کند. این کار می تواند به واسطه هزینه های سربار شرکت یا عدم تطابق بین نیازهای مدیریت کسب و کار و سیستم های مدیریتی و سبک شرکت سرپرست ایجاد شود. (برای مثال، عدم انعطاف بوروکراتیک، ناسازگاری با نگرش مدیریت ارشد، سیاسی کردن تصمیم گیری و ناکافی بودن هدایت استراتژیک).

ماتریس اشتریج در شناسایی کسب و کارهایی که موجودیت های مستقل نیستند و در معرفی نقش تناسب استراتژیک در تأثیرگذاری بر پتانسیل ارزش آفرینی و از بین بردن ارزش، مسائل اصلی هم افزایی را معرفی می کند که از طرف سایر معیارهای برنامه ریزی پورتفوی نادیده گرفته شده است. مشکل، پیچیدگی است؛ هر دو بعد ماتریس اشتریج مستلزم ارزیابی های ذهنی دشواری است که اجازه کمی سازی آن ها را نمی دهد.

### مدیریت کسب و کارهای مستقل

برخی از مهم ترین فرصت های دفاتر مرکزی برای ارزش آفرینی، امکان بهبود مدیریت استراتژیک و عملیاتی کسب و کارهای خود است، آنچه گولد، کمبل و الکساندر به عنوان «تأثیر مستقل» می نامند. این نفوذ از طریق توانایی شرکت سرپرست برای:

انتصاب مدیر کل هر کسب و کار و تأثیر در سطح مدیریت و برنامه ریزی جانشینی در کسب و کارها اعمال می شود. این نفوذ می تواند بودجه ها، برنامه های استراتژیک و طرح های پیشنهادی هزینه سرمایه را تأیید یا رد کند و می تواند بر شکل و پیاده سازی این برنامه ها و طرح های پیشنهادی اثر بگذارد. این نفوذ می تواند توصیه ها و دستورالعمل های خط مشی را برای کسب و کارها فراهم کند. شرکت سرپرست همچنین با راهنمایی ها و فشارهای اعمال شده از طریق جلسات مدیریت و ارتباطات رسمی و غیررسمی و به صورت غیرمستقیم تراز طریق فرهنگ سازمانی بر کسب و کارها تأثیر می گذارد.

مکانیزم هایی را که دفاتر مرکزی از طریق آن ها بر کسب و کارهای مستقل اعمال کنترل می کنند می توان به دو نوع تقسیم کرد. مدیریت گروه می تواند تصمیمات را از طریق درخواست ارجاع تصمیمات خاص (معمولاً آن تصمیماتی که مستلزم تخصیص منابع قابل توجهی است) برای تأیید شرکت کنترل کند. برای مثال، دفتر مرکزی شرکت می تواند بخواهد که درخواست های هزینه سرمایه بیش از ۵ میلیون دلار از طرف کمیته اجرایی تأیید شود. در مقابل، مدیریت گروه می تواند کسب و کارها را از طریق تعیین و پایش اهداف عملکردی کنترل کند که با مشوق ها و

جرائم تشویق دستیابی به آن‌ها پشتیبانی می‌شوند. تفاوت بین کنترل ورودی و خروجی است؛ گروه می‌تواند ورودی‌های استراتژی (تصمیمات) یا خروجی استراتژی (عملکرد) را کنترل کند. هرچند بیشتر شرکت‌ها از ترکیبی از کنترل‌های ورودی و خروجی استفاده می‌کنند اما موازنه بین این دو اجتناب ناپذیر است؛ کنترل بیشتری طرف به معنای کنترل کمتر طرف دیگر است. اگر دفتر مرکزی گروه، تصمیمات بخشی را به دقت کنترل کند باید نتایج ناشی از آن را نیز بپذیرد. اگر دفتر مرکزی گروه، اهداف عملکرد دشواری را تحمیل کند برای اتخاذ تصمیمات لازم برای دستیابی به آن اهداف باید به مدیران بخشی آزادی بدهند.

### سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک

من در فصل ۱ بیان کردم که استراتژی گروه در سطح گروه و استراتژی کسب‌وکار در سطح کسب‌وکار تعیین می‌شود. در واقعیت، استراتژی‌های کسب‌وکار به صورت مشترک توسط مدیران گروه و بخش‌ها تدوین می‌شود. در بیشتر شرکت‌های دارای فعالیت متنوع و بخشی، استراتژی‌های کسب‌وکار را مدیران بخشی ایجاد می‌کنند و نقش مدیران گروه، بررسی، ارزیابی، اصلاح و تأیید طرح‌های پیشنهادی استراتژی بخشی است. چالش مدیریت گروه، ایجاد یک فرایند تدوین استراتژی است که تصمیم‌گیری غیرمتمرکز لازم برای افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و حس مالکیت در سطح کسب‌وکار را با توانایی سطح گروه برای استفاده از دانش، چشم‌انداز و مسئولیت‌پذیری خود به نفع سهامدار تلفیق کند. دستیابی به ترکیب بهینه‌ای از ابتکار سطح کسب‌وکار و راهنمایی و انضباط سطح گروه، چالش دشواری برای شرکت چند کسب‌وکاره است. نقطه مشترک موفقیت جنرال الکتریک، اکسون موبیل، سامسونگ و یونیلور، یک سیستم مدیریت استراتژیک است که این موازنه دشوار بین ابتکار کسب‌وکار و کنترل گروه را مدیریت کرده است. کپسول استراتژی ۱/۱۴ عناصر کلیدی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را در اکسون موبیل نشان می‌دهد.

**تفکر مجدد درباره برنامه‌ریزی استراتژیک؛** از اوایل دهه ۱۹۸۰، سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بنگاه‌های بزرگ به شدت مورد انتقاد دانشگاهیان و مشاوران قرار گرفته است. دو ویژگی سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به طور ویژه مورد انتقاد بوده است:

« سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی تدوین نمی‌کنند.

از وقتی که هنری مینتزبرگ، مکتب «طراحی عقلانی» استراتژی را آغاز کرد (فصل ۱ را مشاهده کنید) سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای تدوین استراتژی، ناکارآمد شناخته شده‌اند. به طور خاص، برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی به عنوان دشمن انعطاف‌پذیری، خلاقیت و کارآفرینی شناخته شده است. مشاوران شرکت ماراکون<sup>۱</sup>، مانکینز<sup>۲</sup> و استیل<sup>۳</sup> بیان می‌کنند که «برنامه‌ریزی استراتژیک واقعاً بر استراتژی بیشتر شرکت‌ها تأثیر نمی‌گذارد». انعطاف‌ناپذیری دوره‌های برنامه‌ریزی رسمی بدین معنا است که «مدیران عامل ... تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند که واقعاً استراتژی‌های شرکت آن‌ها را شکل می‌دهد ... خارج از فرایند برنامه‌ریزی و معمولاً به روشی مستقل و بدون تحلیل دقیق یا مباحث مفید». آن‌ها حامی نوعی برنامه‌ریزی مستمر مبتنی بر تصمیم هستند که در مایکروسافت، بوئینگ و تکسترون<sup>۴</sup> مشاهده می‌کنند که در آن تیم مدیریت ارشد، مسئولیت تحلیل مسائل مهمی را می‌پذیرند که شرکت با آن مواجه می‌شود و سپس تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می‌کنند.

اجرای ضعیف استراتژی. دستیابی به اجرای مؤثرتر استراتژی به معنای مرتبط کردن برنامه‌ریزی استراتژیک با مدیریت عملیاتی است. لری باسیدی<sup>۵</sup> و رام چاران<sup>۶</sup> معتقدند که ایجاد وقایع مهم (اقدامات خاص یا اهداف عملکردی واسطه که قرار است در تاریخ‌های مشخص محقق شوند) می‌تواند «به برنامه استراتژیک واقعیت ببخشد». بنابراین مدیران شرکت هانی ول<sup>۷</sup> برای حفظ استراتژی کاهش هزینه در کسب و کار خودروسازی خود، وقایع مهم متوالی را برای انتقال تولید به خارج از کشور تعیین کردند. همان‌طور که در فصل ۲ بیان کردیم کارت امتیازی متوازن، روش دیگری را برای تفکیک برنامه‌های استراتژیک سطح بالا به اهداف وظیفه‌ای و عملیاتی خاص مربوط به بخش‌های مختلف سازمان فراهم می‌کند. کاپلان و نورتون بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن خود پیشنهاد می‌کنند که از نقشه‌های استراتژی برای ترسیم رابطه بین اقدامات استراتژیک و اهداف کلی استفاده شود. کاپلان و نورتون برای ایجاد ارتباط نزدیک‌تر با پیاده‌سازی آن پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها واحدهای برنامه‌ریزی استراتژیک خود را به دفاتر مدیریت استراتژیک ارتقا دهند که نه فقط مسئول مدیریت

1. Marakon      2. Mankins      3. Steele      4. Textron  
5. Larry Bossidy      6. Ram Charan      7. Honeywell

دوره برنامه‌ریزی استراتژیک سالانه بلکه مسئول نظارت بر اجرای برنامه‌های استراتژیک هستند.

#### کپسول استراتژی ۱،۱۴

##### برنامه‌ریزی استراتژیک در اکسون موبیل

اکسون موبیل یکی از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های دنیا به لحاظ مالی است. سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت را با کنترل مالی دقیق و کوتاه مدت؛ و هدایت متمرکز را با تصمیم‌گیری منعطف و پاسخگو در میان بخش‌ها تلفیق می‌کنند. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اکسون موبیل از یک دوره سالانه تبعیت می‌کند که مشابه با فرایند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک است که در فصل ۶ مطرح شد (شکل ۱،۶).

مراحل اصلی دوره برنامه‌ریزی به صورت زیر هستند:

- ۱) بررسی اقتصادی و بررسی انرژی، پیش‌بینی بازارهای اقتصاد و انرژی هستند که در ماه فوریه از سوی واحد برنامه‌ریزی شرکت منتشر شده است. این پیش‌بینی‌ها مبنایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک فراهم می‌کنند.
- ۲) طرح‌های کسب‌وکار در طول فصل بهار و تابستان از طرف واحدهای کسب‌وکار مستقل تهیه می‌شود و از سوی بخش‌های جهانی در طرح‌های بخشی ادغام و اصلاح می‌شود. افق زمانی آن‌ها برای بخش‌های بالادستی، ۱۰ سال و برای بخش‌های پایین دستی و مواد شیمیایی، ۵ سال است. با اطلاعات به دست آمده از واحد برنامه‌ریزی شرکت درباره طرح‌های بخشی بحث می‌شود، اصلاح صورت می‌گیرد و در نهایت از سوی کمیته مدیریت شرکت تأیید می‌شود (در طول ماه اکتبر).
- ۳) طرح سازمانی، طرح‌های بخشی را ادغام می‌کند. واحد برنامه‌ریزی شرکت این کار را انجام می‌دهد و سپس کمیته مدیریت پیش از ارسال آن به هیئت مدیره برای تأیید، درباره آن بحث کرده و آن را اصلاح می‌کند (در طول ماه نوامبر).
- ۴) پیش‌بینی مالی شامل پیش‌بینی دو ساله درآمدها، هزینه‌های عملیاتی، هزینه سرمایه، بهره و سایر هزینه‌ها، درآمد و جریان نقدی بخش‌ها و کل شرکت



است. این پیش بینی ها مبنایی برای بودجه های عملیاتی و سرمایه مربوط به سال آتی را فراهم می کنند.

۵) مبنای پاسخگویی، اهداف عملکرد مربوط به سال آتی را در بر می گیرد. این اهداف شامل اهداف مالی، اهداف عملیاتی، اهداف ایمنی و زیست محیطی و وقایع مهم استراتژی است.

۶) بررسی پاسخگویی: در ماه فوریه هر سال، عملکرد سال قبل هریک از بخش ها بر اساس اهداف پاسخگویی ارزیابی می شود. مدیریت ارشد بخش ها باید این بررسی ها را به کمیته مدیریت ارائه کنند.

۷) ارزیابی مجدد سرمایه گذاری در ماه آگوست و سپتامبر انجام می شود و مستلزم گزارش دهی بخش ها در مورد نتایج پروژه های سرمایه گذاری خاص است.

دوره برنامه ریزی استراتژیک سالانه با مطالعات استراتژیک همراه می شود؛ پروژه های مستقل از سوی واحد برنامه ریزی شوکت که به مسائل استراتژی خاص شامل تغییرات بازار، تکنولوژیکی و سیاسی می پردازد.

تدوین استراتژی مستلزم ارتباطات و هماهنگی رسمی بین سطوح مختلف شرکت نیز است. ارتباط بین کمیته مدیریت (شامل اعضای هیئت مدیره اکسون موبیل) و روسای بخش ها و تیم مدیریت آن ها از سوی تمام اعضای کمیته مدیریت که به عنوان مدیر ارتباط دویا سه بخش عمل می کنند، پشتیبانی می شود. گفتگوی بین روسای بخش ها و اعضای کمیته مدیریت، مکانیزمی برای تسهیم دانش و ایجاد تغییرات استراتژیک است که فرایند رسمی برنامه ریزی استراتژیک را منعطف می سازد. نتیجه، یک سیستم تدوین استراتژی و مدیریت عملکرد است که به طور هم زمان، بالا به پایین و پایین به بالا است.

مبنای یکپارچگی کامل مدیریت مالی با برنامه ریزی استراتژیک اکسون موبیل، تأکید این شرکت بر پاسخگویی است - یک رویکرد مدیریتی که تمام مدیران اجرایی را شخصاً در برابر شرکت و سهامداران آن مسئول می سازد.

## مدیریت عملکرد و کنترل مالی

بیشتر شرکت‌های چندبخشی دارای یک فرایند برنامه‌ریزی دوگانه هستند: برنامه‌ریزی استراتژیک بر میان مدت و کوتاه مدت تمرکز می‌کند، برنامه‌ریزی مالی، عملکرد کوتاه مدت را کنترل می‌کند. معمولاً اولین سال برنامه استراتژیک شامل برنامه عملکرد سال آتی به لحاظ بودجه عملیاتی، بودجه هزینه سرمایه، اهداف استراتژی مرتبط با سهم بازار، خروجی و سطوح استخدام و وقایع مهم استراتژیک است. برنامه‌های عملکرد سالانه بین مدیران ارشد سطح کسب‌وکار و مدیران سطح گروه توافق می‌شود. این برنامه به صورت ماهانه و فصلی پایش می‌شود. در انتهای هر سال مالی، این برنامه در جلسات بررسی عملکرد بین مدیریت کسب‌وکار و مدیریت گروه بررسی و ارزیابی می‌شود.

اهداف عملکرد بر شاخص‌های مالی تمرکز می‌کنند (بازده سرمایه سرمایه‌گذاری شده، سود ناخالص، رشد درآمد فروش) و شامل اهداف استراتژیک (سهم بازار، معرفی محصولات جدید، نفوذ در بازار، کیفیت) و عملکرد عملیاتی (خروجی، بهره‌وری) هستند. اهداف عملکرد معمولاً به طور دقیق برای سال بعد مشخص می‌شود و اهداف عملکرد مربوط به سال‌های بعدی با دقت کمتری تعیین می‌شود. پایش ماهانه و فصلی بر کشف زود هنگام انحراف از اهداف تمرکز می‌کند. اهداف عملکرد از طریق محرک‌ها و تأیید مدیریت پشتیبانی می‌شوند. شرکت‌هایی که سیستم مدیریت آن‌ها به شدت به اهداف سودآور تمایل دارد معمولاً از محرک‌های فردی قوی برای ایجاد یک محیط شدیداً برانگیزاننده برای مدیران بخشی استفاده می‌کنند. در شرکت آی تی تی<sup>۱</sup>، گنین<sup>۲</sup> برای پایش بسیار دقیق عملکرد، بازرسی بی‌رحمانه از مدیران اجرای بخشی و پاداش‌های سخاوتمندانه برای موفقیت گروهی بسیار رقابتی از مدیران اجرایی و سواس به خرج می‌داد. آن‌ها ساعات طولانی را بی وقفه کار می‌کردند و همان خواسته‌های عملکردی را که گنین از آن‌ها داشت بر زیرستان خود تحمیل می‌کردند. ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر عملکرد مستلزم توجه مداوم به چند هدف عملکرد کمی است که می‌توان آن‌ها را در کوتاه مدت پایش کرد. دغدغه ماهانه شرکت پپسی در مورد سهم بازار، یک فرهنگ قوی و مبتنی بر بازاریابی را پرورش می‌دهد. مدیرعامل این شرکت، ایندرا نووی<sup>۳</sup> بیان می‌کند: «ما یک شرکت کاملاً هدف‌گرا هستیم. زمان زیادی را صرف تعیین اهداف می‌کنیم و کارکنان ما به چالش تحقق آن اهداف پاسخ می‌دهند. وقتی آن‌ها اهداف را محقق نمی‌کنند توپیغ‌شان نمی‌کنیم زیرا خودشان این کار

1. ITT

2. Geneen

3. Indra Nooyi

را انجام می دهند». یکی از مدیران اجرایی به صراحت بیان می کند: «این جا پراز افرادی است که تنبیه شده اند».

حتی در کسب وکارهایی که وابستگی متقابل در آن ها بالا است و دوره بازدهی سرمایه گذاری طولانی است (مانند نفت)، اهداف عملکرد کوتاه مدت و میان مدت می توانند در پیشبرد کارایی و سودآوری بسیار موثر باشند. سیستم مدیریت عملکرد بی پی (شرکت نفت بریتانیایی)، در کپسول استراتژی ۲،۱۴ توصیف شده است. اما فرهنگ مبتنی بر عملکرد بی پی نیز به عنوان عاملی در چند حادثه غم انگیز از جمله انفجار در پالایشگاه شهر تگزاس (در سال ۲۰۰۵) و میدان حفاری دیپ واتر هوریزون<sup>۱</sup> (در سال ۲۰۱۰) شناسایی شده است.

#### کپسول استراتژی ۲،۱۴

##### مدیریت عملکرد در بی پی

فلسفه سازمانی بی پی که جان براون<sup>۲</sup> (مدیر ارشد در سال های ۱۹۹۵-۲۰۰۷) آن را تعیین کرده است بر سه اصل تأکید می کند:

- بی پی به روشی متمرکز عمل می کند و آزادی عمل وسیعی به مدیران واحدهای کسب وکار مستقل (نظیر مدیران پالایشگاه) می دهد تا کسب وکارها را پیش ببرند و مسئولیت ارائه عملکرد را هدایت کنند.
- سازماندهی گروه از طریق واحدها، شبکه ها و گروه های همکار از واحدهای کسب وکار پشتیبانی و به آن ها کمک می کند.
- بی پی برای برانگیختن کارکنان به قراردادهای عملکردی فردی وابسته است. گروه مدیران عامل مسئول ارائه برنامه های گروهی پنج ساله و سالانه به هیئت مدیره برای تأیید است. اهداف، معیارهای و وقایع مهم در برنامه های گروهی به برنامه هریک از بخش ها، واحدها و مناطق تقسیم می شود. برخی از این اهداف و معیارهای مشابه در قراردادهای عملکرد فردی منعکس می شود. قرارداد عملکرد، نتایج و وقایع مهم اصلی را مطرح می کند که از یک کارمند انتظار می رود در آن سال به آن دست پیدا کند. پیشرفت در اهداف و وقایع مهم در قرارداد عملکرد کارکنان، جزء لاینفکی در تعیین پاداش سالانه است. بی پی قراردادهای عملکرد را به عنوان

مؤلفه ای اساسی در تفویض تعهدات مربوط به برنامه های سالانه بی بی به مدیران مستقل می داند. در قراردادهای عملکرد، بی بی تلاش می کند تا اهداف بلند را تعیین کند اما نه آن قدر بلند که نتوانند به آن دست پیدا کنند. قراردادهای عملکرد شامل اهداف مالی، عملیاتی، استراتژیک و HSSE (سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست) است.

منبع: بی بی اینترنشنال، ۲۰۰۷

**موازن کردن برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی؛** یکی از نتایج موازنه بین کنترل ورودی (کنترل تصمیمات) و کنترل خروجی (کنترل عملکرد) این است که شرکت ها در طراحی سیستم های کنترل خود باید بر برنامه ریزی استراتژیک یا کنترل مالی تأکید کنند. مایکل گولد و اندرو کمبل دریافتند که سیستم های مدیریت شرکت های چند کسب و کاره بریتانیایی بر یکی از این دو تأکید کرده اند. شرکت های برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> بر توسعه بلندمدت کسب و کار خود تأکید کرده اند و دارای دفاتر مرکزی بودند که مشارکت فعالی در برنامه ریزی سطح کسب و کار داشته اند. شرکت های کنترل مالی<sup>۲</sup> دارای دفاتر مرکزی بودند که بر کنترل بودجه کوتاه مدت تأکید می کردند و عملکرد مالی را به دقت در برابر اهداف بلندپروازانه پایش می کردند اما مشارکت محدودی در تدوین استراتژی سطح کسب و کار داشتند- این وظیفه به مدیران بخشی و واحد کسب و کار سپرده می شد. جدول ۱،۱۴ ویژگی های اصلی این دو سبک را نشان می دهد.

شرکت ها در طول زمان بیش از پیش به استفاده از کنترل مالی در مدیریت واحدهای کسب و کار خود روی آورده اند. این امر حتی در بخش های سرمایه بر با افق های زمانی طولانی نظیر نفت نیز رخ داده است که در آن ها برنامه ریزی بیش از پیش بر مبنای اهداف مالی کوتاه مدت و میان مدت است. با این وجود، یکی از نتایج بحران مالی، نپذیرفتن حداکثر سازی ارزش سهامدار در کوتاه مدت و افزایش تأکید بر مدیریت استراتژیک به جای مدیریت مالی بوده است.

1. strategic planning companies

2. financial control companies

جدول ۱۱۴ مشخصات شبکه های متفاوت مدیریت شرکت

کنترل مالی	برنامه ریزی استراتژیک	
استراتژی در سطح واحد کسب و کار تدوین شده است دفاتر مرکزی گروه عمدتاً واکنشی هستند و هماهنگی محدودی را انجام می دهند	کسب و کارها و دفاتر مرکزی به طور مشترک استراتژی را تدوین می کنند دفاتر مرکزی، استراتژی کسب و کارها را هماهنگ می کنند	تدوین استراتژی سطح کسب و کار
بودجه های مالی، اهداف سالانه مربوط به ROI و سایر متغیرهای مالی را به همراه پایش ماهانه و فصلی تعیین می کنند	اساساً اهداف استراتژیک با افق میان مدت تا بلندمدت	کنترل عملکرد
استقلال واحد کسب و کار از ابتکارات، پاسخگویی، کارایی و پرورش مدیران کسب و کار پشتیبانی می کنند	موثر برای استفاده از الف) ارتباط میان کسب و کارها، ب) نوآوری، ج) موقعیت یابی رقابتی بلندمدت	مزایا
تمرکز کوتاه مدت از نوآوری و توسعه بلندمدت جلوگیری می کند به اشتراک گذاری محدود منابع و قابلیت ها در میان کسب و کارها	از دست دادن استقلال و ابتکار بخشی مناسب برای دیدگاه استراتژیک واحد. گرایش به ادامه استراتژی های شکست خورده	معایب
در بخش های بالغ و با تکنولوژی کم که در آن ها پروژه های سرمایه گذاری نسبتاً کوچک و کوتاه مدت هستند بهترین عملکرد را دارند	شرکت هایی با چند کسب و کار به شدت مرتبط در بخش های بسیار رقابتی و مبتنی بر تکنولوژی که در آن ها پروژه های سرمایه گذاری بزرگ و بلندمدت هستند بهترین عملکرد را دارد	این سبک مناسب است برای

منبع: گولدر، کمبل، ۱۹۸۷

### مدیریت ارتباط میان کسب و کارها

همان گونه که در فصل های مربوط به «یکپارچگی عمودی، استراتژی بین المللی و تنوع بخشی» مشاهده کردیم فرصت های اصلی ارزش آفرینی در شرکت های چند کسب و کاره از به اشتراک گذاشتن منابع و انتقال قابلیت ها میان کسب و کارهای مختلف درون شرکت به وجود می آید.

این به اشتراک‌گذاری هم از طریق متمرکز ساختن خدمات مشترک در سطح گروه و هم از طریق ارتباط مستقیم بین کسب‌وکارها انجام می‌شود.

### خدمات مشترک گروه

ساده‌ترین شکل به اشتراک‌گذاری منابع در شرکت چندبخشی، تأمین متمرکز خدمات و وظایف مشترک است. این خدمات عبارتند از وظایف مدیریتی شرکت نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مالی، خزانه داری، مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی، وضع مالیات، روابط دولتی و روابط با سهامداران. همچنین شامل خدمات کسب‌وکار است که به صورت متمرکز، مؤثرتر ارائه می‌شوند نظیر پژوهش، مهندسی، مدیریت منابع انسانی، خدمات حقوقی، پرورش مدیر، خرید، و بسیاری از خدمات مدیریتی دیگر که تحت تأثیر صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یا یادگیری هستند.

در عمل، مزایای تأمین متمرکز خدمات مشترک معمولاً کمتر از آن است که بسیاری از مدیران انتظار دارند. تأمین متمرکز می‌تواند از هزینه‌های تکرار جلوگیری کند اما ممکن است انگیزه کارکنان دفاتر مرکزی و واحدهای تخصصی گروه برای رفع نیازهای مشتریان سطح کسب‌وکار خود کاهش یابد. تجربه بسیاری از شرکت‌ها این است که کارکنان شرکت ترجیح می‌دهند با اراده خود رشد کنند و کمتر تمایل به استفاده از مزایای تأمین مرکزی و خدمات بهتر دارند.

در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها دفاتر مرکزی گروه را به دو بخش تقسیم می‌کنند: واحد مدیریت گروه که مسئول پشتیبانی از تیم مدیریت گروه در فعالیت‌های پشتیبانی اصلی نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک، تأمین مالی و حقوقی است و دیگری سازمان خدمات مشترک که مسئول تأمین خدمات مشترک نظیر پژوهش، مهندسی، آموزش و فناوری اطلاعات برای کسب‌وکارها است. تا سال ۲۰۰۰، خدمات مشترک در ۴۳٪ دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ بریتانیا رایج بود. برخی از شرکت‌ها برای تشویق کارایی و مشتری‌مداری در میان این سازمان‌های خدمات مشترک، آن‌ها را به عنوان مراکز سودی اداره کرده‌اند که خدمات را به صورت آزاد برای واحدهای عملیاتی داخلی تأمین می‌کنند- گاهی در رقابت با تأمین‌کنندگان خارجی.

سازمان خدمات کسب‌وکار جهانی پروکتر اند گمبل ۷۰۰۰ کارمند در شش مرکز جهانی دارد: سینسیناتی (آمریکا)، سن خوزه (پورتوریکو)، نیوکاسل (بریتانیا)، بروکسل (بلژیک)، سنگاپور و مانیل (فیلیپین). این سازمان بیش از ۱۷۰ خدمت به کارکنان و کسب‌وکارها ارائه می‌کند از

جمله فناوری اطلاعات، تجهیزات، خرید، خدمات کارکنان و راهکارهای ایجاد کسب و کار به کسب و کارهای پی اند جی در ۱۷۰ کشور. این سازمان از طریق صرفه جویی و استانداردسازی سیستم ها هزینه ها را تا بیش از ۸۰۰ میلیون دلار کاهش داد. نوآوری های این سازمان عبارت بود از مجازی سازی (برای مثال، جایگزین کردن مدل های فیزیکی محصول با برنامه های کاربردی واقعیت مجازی)، تسریع همکاری داخلی (مثلاً از طریق استودیوهای همکاری ویدئویی)، ارائه پشتیبانی از تصمیم (مثل برنامه های تصمیم یار) و پیشبرد قابلیت های دیجیتال از طریق ایجاد یک محیط بلادرنگ.

پیمایش شرکت دیلویت<sup>۱</sup> بر روی خدمات مشترک جهانی در سال ۲۰۱۱ نشان داد که:

« شرکت ها در حال ساختاردهی سازمان خدمات مشترک خود بر اساس پیکربندی های یک به چند هستند که در آن مکان خدمات مختلف اصولاً بر اساس عوامل کاری از جمله هزینه، در دسترس بودن، مهارت های زبانی و کیفیت تعیین می شود  
در نتیجه، شرکت های آمریکایی و اروپایی بیش از پیش واحدهای خدمات خود را در آسیا و آمریکای لاتین قرار می دهند؛

« علاوه بر خدمات مبادله ای موجود نظیر فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مالی، بیش از پیش از مراکز خدمات مشترک برای سایر وظایف نظیر زنجیره تأمین، بازاریابی، املاک و خدمات حقوقی استفاده می شود؛

« شرکت ها بیش از پیش در حال ترکیب خدمات مشترک با برون سپاری خدمات هستند بیشتر شرکت ها مزایای قابل توجه مدل خدمات مشترک را نه فقط از لحاظ هزینه بلکه به لحاظ کنترل، آشکار بودن اطلاعات و به عنوان محیطی برای رشد درک می کنند.

### ارتباط کسب و کار و انواع استراتژی گروه پورتر

بهره برداری از صرفه جویی ناشی از دامنه لزوماً به معنای متمرکز ساختن منابع در سطح گروه نیست. منابع و قابلیت ها را می توان بین کسب و کارها نیز تقسیم کرد. مایکل پورتر معتقد است روشی که شرکت ها این ارتباط ها را مدیریت می کنند توانایی ارزش آفرینی برای سهامداران را تعیین می کند. او چهار نوع استراتژی گروه را شناسایی می کند:

« مدیریت پورتنوی؛ محدودترین شکل از به اشتراک گذاری منابع، زمانی است که شرکت سرپرست فقط پورتنوی از شرکت های جذاب و با مدیریت قوی را خریداری می کند،

امکان فعالیت مستقل را برای آن‌ها فراهم می‌کند و آن‌ها را از طریق یک بازار سرمایه داخلی کارآمد مرتبط می‌کند.

تغییر ساختار: شرکت‌های چندرشته‌ای نظیر دانا<sup>۲</sup> و تکسترون<sup>۳</sup> در آمریکا و شرکت سهامی عامل تامکینز<sup>۴</sup> و شرکت سهامی عامل اینونسیس<sup>۵</sup> در بریتانیا اساساً از طریق تغییر ساختار، ارزش‌آفرینی می‌کنند؛ آنها شرکت‌های دارای مدیریت ضعیف را می‌خرند و سپس برای آن‌ها مدیر جدیدی منصوب می‌کنند، کسب‌وکارهای با عملکرد ضعیف آن‌ها را واگذار می‌کنند، ساختار ترازنامه‌ها را تغییر می‌دهند و هزینه‌ها را کاهش می‌دهند. از زمانی که شرکت‌های چندرشته‌ای، ساختار خود را تغییر داده‌اند گروه‌های سرمایه‌گذاری خصوصی (نظیر کارلایل<sup>۶</sup>، کی‌کی‌آر<sup>۷</sup>، بلک‌استون<sup>۸</sup> و تگزاس پاسیفیک<sup>۹</sup> در آمریکا و آلکمی<sup>۱۰</sup> و کند‌آور<sup>۱۱</sup> در بریتانیا) بیش از پیش همان نقش تغییر ساختار را بر عهده گرفته‌اند. این بنگاه‌ها صندوق‌های سرمایه‌گذاری را ایجاد می‌کنند که به صورت شراکت‌های محدود سازماندهی می‌شوند و خریدهای اهرمی شرکت‌های خصوصی و دولتی را انجام می‌دهند. این نتیجه که به طور میانگین، بازده حاصل از صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی کمتر از کل بازده بازار سهام است نشان می‌دهد که ارزش ایجاد شده از طریق تغییر ساختار، محدود است.

انتقال مهارت‌ها: قابلیت‌های سازمانی را می‌توان بین واحدهای کسب‌وکار منتقل کرد. ال.وی.ام.اچ. قابلیت‌های مدیریت برند و توزیع خود را به کسب‌وکارهای مختلف با برندهای لوکس انتقال می‌دهد. شرکت شارپ<sup>۱۲</sup> قابلیت‌های اپتوالکترونیک خود را به تعدادی از محصولات مصرفی، الکترونیکی و تجهیزات اداری منتقل می‌کند. ارزش‌آفرینی از طریق به اشتراک‌گذاری مهارت‌ها مستلزم آن است که مکانیزم‌هایی برای انتقال این فعالیت‌ها از طریق مبادله افراد و انتقال تجربیات برتر ایجاد شود. همان‌طور که نقل قول ابتدایی این فصل نشان می‌دهد به اشتراک‌گذاری دانش تخصصی و قابلیت‌ها اساس ارزش‌آفرینی در جنرال الکتریک است.

به اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها: پورتر معتقد است که مهم‌ترین منشأ ارزش، حاصل بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از دامنه در منابع و فعالیت‌های مشترک است. برای

1. restructuring  
5. Invensys PLC  
9. Texas Pacific

2. Danabar  
6. Carlyle  
10. Alchemy

3. Textron  
7. KKR  
11. Candover

4. Tomkins PLC  
8. Blackstone  
12. Sharp



تحقق این بازده، مدیریت شرکت باید یک نقش هماهنگ کننده مهم را ایفا کند (از جمله مشارکت در تدوین استراتژی‌های واحد کسب‌وکار و مداخله در موضوعات عملیاتی) تا مطمئن شود که از فرصت‌های به اشتراک‌گذاری تحقیق و توسعه، تبلیغات، سیستم‌های توزیع و شبکه‌های سرویس به طور کامل استفاده می‌شود. یونیلور در برخی از کشورها دارای یک سازمان بازاریابی و توزیع است که طیف وسیعی از محصولات مصرفی مختلف را مدیریت می‌کند. ظهور سامسونگ به عنوان یکی از رهبران جهانی در محصولات مصرفی دیجیتال در طول اوایل قرن ۲۱ مدیون توسعه قابلیت‌های طراحی پیشرفته آن بود. مراکز سامسونگ در لندن، توکیو، سان فرانسسکو و سئول میان واحدهای کسب‌وکار مختلف تقسیم می‌شود.

### نقش دفاتر مرکزی گروه در مدیریت ارتباط‌ها

هرچه ارتباط میان کسب‌وکارها نزدیک‌تر باشد فرصت‌های ارزش‌آفرینی حاصل از به اشتراک‌گذاری منابع و انتقال قابلیت‌ها بیشتر است و نیاز به هماهنگی میان کسب‌وکارها از سوی دفاتر مرکزی بیشتر است. پیش‌تر بیان کردیم که سبک مدیریتی کنترل مالی عمدتاً در شرکت‌های چندرشته‌ای انجام می‌شود که در آن‌ها استقلال هریک از کسب‌وکارها نقش هماهنگ کننده دفتر مرکزی برای مدیریت فرایند بودجه بندی را محدود می‌کند و «شرایط چارچوب» را برای برنامه‌ریزی بخشی تعیین می‌کند.

در شرکت‌های دارای ارتباط نزدیک‌تر نظیر شرکت‌های نفتی که به صورت عمودی یکپارچه هستند یا شرکت‌هایی با ارتباطات بازار یا فنی نزدیک (نظیر آی بی ام، پروکتر اند گمبل، آمریکن اکسپرس<sup>۱</sup> و آلکوا<sup>۲</sup>)، مدیریت شرکت از یک سبک برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کند که احتمالاً نه فقط مستلزم هماهنگی استراتژی‌ها، بلکه نیازمند هماهنگی عملیاتی برای استفاده از صرفه‌جویی ناشی از دامنه و مهارت‌های قابل انتقال است که در فصل ۱۳ درباره آن بحث شد. میزان مشارکت شرکت در امور بین بخشی، یکی از عوامل تعیین‌کننده اصلی اندازه دفاتر مرکزی شرکت است. برکشایر هاتاوی (که کسب‌وکارهای آن تقریباً هیچ ارتباطی با هم ندارند) در حدود ۵۰ کارمند دارد. هیولت-پاکارد تقریباً با همان فروش اما ارتباط بسیار نزدیک‌ترین بخش‌های خود دارای نزدیک به ۳۰۰۰ کارمند در دفتر مرکزی پالوآلتو است. زمانی که واحدهای کسب‌وکار از طریق به اشتراک‌گذاری یک منبع یا ظرفیت مشترک مرتبط می‌شوند دفاتر مرکزی

1. American Express

2. Alcoa

شرکت احتمالاً در توسعه و به کارگیری آن منبع یا ظرفیت مشارکت بیشتری خواهد داشت. برای مثال، شرکت‌های فایزر<sup>۱</sup> و کورنینگ<sup>۲</sup> دارای گروه‌های شرکتی تحقیق و توسعه قدرتمندی هستند، شرکت داو دارای واحد تولید شرکتی قدرتمندی است و تیم شرکت ویرجین نقش مهمی در مدیریت برند ویرجین ایفا می‌کند.

ایجاد و به اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها ممکن است مستلزم قراردادهای سازمانی مستقلی نظیر کارگروه‌های بین بخشی باشد. چنین کارگروهی می‌تواند برای معرفی و توزیع مدیریت کیفیت جامع، برای بازمهندسی روش‌های مدیریت مالی، برای تبلیغ توسعه سریع محصول جدید یا برای هماهنگ کردن توسعه کسب‌وکار در چین تشکیل شود.

به اشتراک‌گذاری قابلیت‌ها و دانش تخصصی بین کسب‌وکارها نشان‌دهنده یکی از نقش‌های مهم مدیریت دانش در بنگاه‌های چند کسب‌وکاره است. در صنایعی نظیر تولید سیمان، مواد غذایی و خدمات مخابراتی، توسعه بین‌المللی باعث ایجاد صرفه‌جویی ناشی از دامنه اندکی در منابع مشترک می‌شود، کلید ارزش‌آفرینی از حضور جهانی، انتقال نوآوری و به اشتراک‌گذاری دانش تخصصی است.

بهره‌برداری از ارتباط بین کسب‌وکارها هزینه‌زا است. هرچند شاید در این مورد حق با پورتر باشد که پتانسیل ارزش‌آفرینی با حرکت شرکت از یک استراتژی پراکنده «مدیریت پورتفوی» به سمت استراتژی یکپارچه‌تر «فعالیت مشترک» افزایش می‌یابد، اما این پتانسیل همیشه محقق نمی‌شود. برای مثال، بیشتر تلاش‌ها برای بهره‌برداری از توانایی فروش متقاطع در کسب‌وکارهای مختلف به نتایج ناامیدکننده‌ای دست یافته است، خصوصاً در خدمات مالی. لورچ<sup>۳</sup> و آلن<sup>۴</sup> به برخی از هزینه‌های مدیریتی اشاره می‌کنند که در استفاده از ارتباط بین کسب‌وکارها به وجود می‌آید. آن‌ها سه شرکت چندرشته‌ای را با سه شرکت کاغذ با یکپارچگی عمودی مقایسه می‌کنند.

الزامات هماهنگی شرکت‌های کاغذ منجر به افزایش مشارکت کارکنان دفتر مرکزی در عملیات بخشی، افزایش کارکنان دفتر مرکزی، برنامه‌ریزی پیچیده‌تر و ابزارهای کنترل و کاهش پاسخگویی به تغییر در محیط بیرونی شده است. در مقابل، شرکت‌های چندرشته‌ای تلاش اندکی برای بهره‌برداری از این ارتباط‌ها (حتی در صورت وجود آن‌ها) انجام داده‌اند؛

1. Pfizer

2. Corning

3. Lorsch

4. Allen

به نظر می‌رسد بنگاه‌های چندرشته‌ای که ما مطالعه کردیم به میزان قابل توجهی از هم‌افزایی مالی و مدیریتی دست یافته‌اند، اما هم‌افزایی عملیاتی ندارند. برخی از این بنگاه‌ها با منفعت آتی محدودی در این هم‌افزایی عملیاتی مواجه شدند؛ سایر بنگاه‌ها در تلاش برای دستیابی به آن به موفقیت کمی دست یافتند.

موفقیت دفاتر مرکزی شرکت در مدیریت ارتباط بین کسب‌وکارها به درک مدیریت ارشد از وجوه اشتراک میان کسب‌وکارهای مختلف بستگی دارد. در نهایت، مبنای این وجوه اشتراک در دلیل وجودی اصلی شرکت است - آنچه که پراها‌لاد و بتیس به عنوان منطق غالب<sup>۱</sup> می‌نامند: «روش تعریف کسب‌وکار و اتخاذ تصمیمات مهم تخصیص منابع از سوی مدیران». موفقیت شرکت‌های چند کسب‌وکاره به شباهت استراتژیک میان کسب‌وکارهای مختلف بستگی دارد که با منطق غالب کلی سازگاری است.

### مدیریت تغییر در شرکت‌های چند کسب‌وکاره

برداشت‌ها از نقش مدیریت شرکت در شرکت‌های چند کسب‌وکاره در طول زمان کاملاً تغییر کرده است. این تغییر نقش با اولویت‌های مختلف نسبت به ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره ارتباط دارد. در طول دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، مدیریت شرکت با ایجاد امپراتوری‌های کسب‌وکار بزرگ سروکار داشت. انگیزه این کار تا حدی رشد و درعین حال باور به قدرت ابزارهای جدید مدیریت استراتژیک و مالی برای فراتر رفتن از مرزهای صنعت بود. در طول اواخر دهه ۱۹۸۰، تغییر شدیدی در اولویت‌های مدیریت ارشد به وجود آمد و در طی دهه ۱۹۹۰، موضوع غالب، به کارگیری منطق و اصول حداکثرسازی ارزش سهامدار برای تغییر ساختار امپراتوری شرکت‌های دارای فعالیت متنوع بود. منابع اصلی ارزش، اصلاح پورتفوی کسب‌وکار و اعمال تأثیر «مستقل» برای افزایش عملکرد کسب‌وکارهای مستقل بود. در طول قرن حاضر، چالش‌های اصلی عبارتند از (۱) ارزش‌آفرینی از طریق بهره‌برداری از ارتباط بین کسب‌وکارها و بهبود یکپارچگی درون شرکت و (۲) افزایش پاسخگویی به تغییر بیرونی و تسریع تکامل سازمانی. این تغییرات در اولویت‌های استراتژیک به سبک‌های رهبری متفاوت برمی‌گردد. بیایید هریک از این دو تحول مهم را بررسی کنیم.

1. dominant logic

### ارزش آفرینی از طریق تغییر ساختار شرکت

در طول اواخر دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، بخش بزرگی از بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکای شمالی و اروپا وارد مراحل شدید تغییر سازمانی شدند که عموماً به دلیل کاهش عملکرد مالی یا تهدیدات بیرونی بود. با توجه به تمایل شرکت‌های چند کسب‌وکاره به توسعه از طریق مجموعه‌ای از ابتکارات استراتژی تدریجی، تغییر ساختار دوره‌ای شرکت بر اساس بررسی جامع شرکت که کسب‌وکارهای مختلف را ارزیابی می‌کند و بررسی پورتفوی کسب‌وکار کلی می‌تواند برای نوسازی حائز اهمیت باشد.

چارچوب پنج ضلعی مکنزی اند کمپانی، رویکردی سیستماتیک را نسبت به تحلیل پتانسیل مربوط به افزایش ارزش بازار یک شرکت چند کسب‌وکاره از طریق تغییر ساختار شرکت ارائه می‌کند. این تحلیل شامل پنج مرحله است - این مراحل متناظر با پنج گره شکل ۴،۱۴ هستند:

۱. ارزش بازار فعلی شرکت: نقطه شروع این تحلیل، ارزش فعلی سازمان است که از ارزش سهام به علاوه ارزش بدهی تشکیل می‌شود. (همان‌طور که از فصل ۲ می‌دانیم اگر بازار اوراق بهادار کارآمد باشد ارزش بازار فعلی شرکت معادل ارزش خالص فعلی جریان نقدی مورد انتظار در طول حیات شرکت است.)

۲. ارزش وضع موجود شرکت: حتی بدون تغییر در استراتژی یا عملیات، ارزش آفرینی فقط از طریق مدیریت ادراکات بیرونی نسبت به چشم‌انداز آتی یک شرکت امکان پذیر است. در طول دو دهه گذشته، شرکت‌ها با افزایش کمیت و کیفیت جریان اطلاعات برای سهامداران و تحلیلگران سرمایه‌گذاری و ایجاد واحدهای روابط با سرمایه‌گذاری برای این منظور، توجه بیشتری به مدیریت انتظارات سرمایه‌گذاری معطوف داشته‌اند.

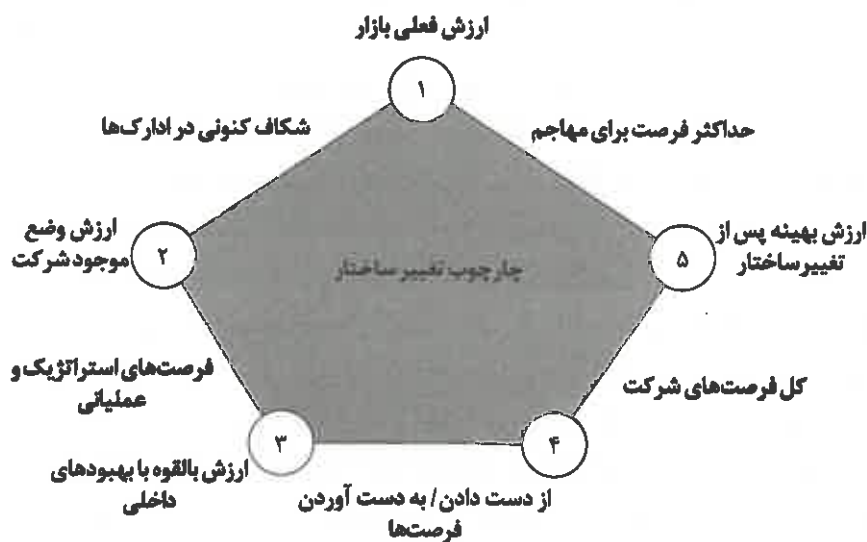
۳. ارزش بالقوه شرکت با بهبودهای داخلی: همان‌طور که مشاهده کردیم مدیریت شرکت فرصت دارد ارزش کلی شرکت را با انجام بهبودهای استراتژیک و عملیاتی در کسب‌وکارهای مستقل (که جریان نقدی آن‌ها را افزایش می‌دهد) افزایش دهد. این فرصت‌ها می‌تواند شامل بهره‌برداری از فرصت‌های توسعه، پیون‌سپاری فعالیت‌های خاص و فرصت‌های کاهش هزینه باشد.

۴. ارزش بالقوه شرکت با بهبودهای بیرونی: مدیریت شرکت پس از تعیین ارزش بالقوه کسب‌وکارهای تشکیل دهنده خود باید مشخص کند که آیا تغییر در پورتفوی کسب‌وکار می‌تواند ارزش کلی شرکت را افزایش دهد یا خیر. نکته کلیدی، به کارگیری

اصل مزیت سرپرستی است؛ حتی پس از انجام بهبودهای استراتژیک و عملیاتی، آیا می توان کسب و کار را به قیمتی بیشتر از ارزش آن برای شرکت فروخت؟

۵. ارزش بهینه شرکت پس از تغییر ساختار: چهار گام قبلی، حداکثر پتانسیل ارزش را برای یک شرکت ایجاد می کند. با این فرض که مالک دیگر شرکت نیز می تواند این تغییرات را انجام دهد تفاوت بین حداکثر ارزش پس از تغییر ساختار و ارزش فعلی بازار، نمایانگر پتانسیل سودآوری موجود برای شرکت های مهاجم است.

شکل ۴،۱۴ پنج ضلعی تغییر ساختار مکنزی



منبع: کوپلند، کولر، مارین، ارزش گذاری، ۱۹۹۰

این نوع تحلیل به طور سنتی با متخصصان خرید اهرمی و سایر شرکت های مهاجم مرتبط بوده است. در مواجهه با این تهدید، تغییر ساختار کامل در میان شرکت های بزرگ چند کسب و کاره گسترش یافته است (برای مثال، موج تغییر ساختار شرکت های بزرگ نفتی در طول سال های ۱۹۸۶-۱۹۹۲).

سبک رهبری مرتبط با تغییر ساختار شرکت با نام مستعاری نشان داده می‌شود که به برخی از نمونه‌های مهم اطلاق می‌شود: آل دونالپ<sup>۱</sup> «اره برقی» (در اسکاوت پیپرو سان بیم)، جک ولش «نوترونی» (در جنرال الکتریک) و فرد گودوین «صرفه‌جو» (در رویال بانک اسکاتلند). این کار به تأکید بر کاهش هزینه و واگذاری دارایی اشاره دارد. حالت رهبری مرتبط با این رویکرد به شکل تعهد و سواس گونه به حداکثر سازی ارزش برای سهامدار و نتایج نهایی مورد نیاز برای دستیابی به آن، مدیریت از طریق اهداف عملکرد و تأکید بر محرک‌های عملکرد (محرک‌های جبران خدمات و تهدید به اخراج در صورت عملکرد ضعیف) توصیف می‌شود.

### آن سوی تغییر ساختار: دفاتر مرکزی چگونه می‌توانند تکامل شرکت<sup>۲</sup> را پیش ببرند

کنار گذاشتن مدل حداکثر سازی ارزش برای سهامدار، کاهش بازده هزینه زدایی و نیاز به ایجاد منابع جدید ارزش برای شرکت منجر به تغییرات جدی در استراتژی‌های شرکت‌های چند کسب‌وکاره شده است. شرکت‌های چند کسب‌وکاره بیش از گذشته در پی شناسایی فرصت‌های نوآوری، توسعه محصول جدید، و ارزش‌آفرینی با استفاده از ارتباط جدید و پیچیده‌ترین شرکت‌ها هستند. دفاتر مرکزی کمتر با مشکل کنترل سرو کار دارند و بیشتر به مشکل شناسایی و پیاده‌سازی ابزارهای ارزش‌آفرینی درون و بین کسب‌وکارهای مستقل خود می‌پردازند. کاربرد عبارت سرپرستی برای توصیف نقش شرکت، افزایش تأکید بر توسعه شرکت را نشان می‌دهد. این تأکید، دفاتر مرکزی شرکت را ملزم ساخته تا به دنبال منابع جدید ارزش بگردد. برای درک روشنی از نحوه انجام این کار بیابید سه نمونه را بررسی کنیم: جی ای تحت مدیریت جک ولش، سامسونگ الکترونیکز و آی بی ام (مثال‌های استراتژی ۳، ۴، ۵ و ۶، ۱۲ را مشاهده کنید). این نمونه‌ها به سه رویکرد برای افزایش انطباق شرکت اشاره می‌کنند:

« تنش انطباقی؛ در جنرال الکتریک، جک ولش (مدیرعامل از سال ۱۹۸۱ تا سال ۲۰۰۱)

یک سیستم مدیریت شرکت را ایجاد کرد که تصمیم‌گیری را غیرمتمرکز و به مدیران سطح کسب‌وکار واگذار کرد اما سطحی از استرس درونی را به وجود آورد که پسندیده کردن به وضع فعلی را از بین برد و پاسخگویی به تغییر بیرونی را افزایش داد و موجب تلاش برای بهبود مستمر عملکرد شد. هرچند جو مشابه «زودپز» جنرال الکتریک، تغییر تدریجی را تشویق کرد اما ولش تغییر سیستماتیک را از طریق ابتکارات دوره‌ای شرکت

1. AllDunlop

2. corporate evolution

(نظیر «بدون مرز بودن»، «شش سیگما» و «شماره ۱ یا ۲ در صنعت خود باشید») دنبال کرد.

#### ◀ نهاده سازی تغییر استراتژیک

همان طور که پیش از این بیان کردیم سیستم های برنامه ریزی استراتژیک شرکت ها تنها منابع ابتکارات استراتژیک مهم هستند؛ انگیزه تغییر جهت عمده در استراتژی معمولاً ناشی از فرایندهای استراتژی رسمی بیرونی است. نمونه آی بی إم نشان می دهد که سیستم های برنامه ریزی استراتژیک را می توان به صورت سیستم هایی برای سنجش تغییرات بیرونی و پاسخگویی به فرصت های ناشی از این تغییرات مجدداً طراحی کرد.

#### ◀ ابتکارات توسعه بالا به پایین و در مقیاس بزرگ

در تمام این کتاب به نقش مهم نیت استراتژیک (اهداف استراتژیک بالا به پایین) در متع کردن و برانگیختن اعضای سازمان اشاره کرده ایم. در برخی از شرکت ها، مرتبط کردن نیت استراتژیک با پروژه ها و برنامه های خاص، ابزار بسیار قدرتمندی برای توسعه شرکت بوده است. ظهور سامسونگ الکترونیکز به عنوان بزرگ ترین شرکت الکترونیک دنیا بر اساس چند پروژه توسعه بسیار بلندپروازانه و مستلزم تعهدات مالی گسترده و استعداد و تلاش منابع انسانی بوده است.

#### کپسول استراتژی ۳، ۱۴

##### اختراع مجدد مدیریت شرکت از سوی جک ولش

تصدی ۲۰ ساله جک ولش به عنوان مدیر عامل و مدیر عامل جنرال الکتریک با دوره سخت تغییر ساختار آغاز شد که پورتنوی شرکت را تغییر داد و هزینه ها را کاهش داد. اما از سال ۱۹۸۴ به بعد، ولش به طور سیستماتیک، سیستم مدیریت جنرال الکتریک را بازسازی کرد، نقش دفاتر مرکزی را باز تعریف کرد و سیستم غیرمتمرکزی را به وجود آورد که در آن، فشار برای بهبود عملکرد واراده به دست آوردن فرصت ها جدید، تغییر مستمر را افزایش داد. ابتکارات ولش عبارتند از:

- لایه زدایی: انتقاد اصلی ولش نسبت به مدیریت جنرال الکتریک، کند بودن و عدم پاسخگویی آن بود. ولش سطح بخش سازمان جنرال الکتریک را حذف کرد تا ۱۲ رئیس کسب و کار به طور مستقیم به او گزارش بدهند. لایه های سلسله

مراتب جنرال الکتریک از ۹ یا ۱۰ لایه به چهار یا پنج لایه کاهش یافت. گسترش حیطه نظارت بدین معنا بود که هریک از مدیران اجرایی در حال مدیریت گزارشات مستقیم بیشتری بود که مدیران اجرایی را به تفویض تصمیم‌گیری وادار می‌کرد.

■ تغییر سیستم برنامه ریزی استراتژیک: ولش بحث‌های رودر روی بسیار جدی و شخصی‌تر اما با رسمیت کمتر را جایگزین فرایند سند محور وابسته به کارکنان کرد. یک «دفترچه» کوچک را جایگزین طرح‌های کسب و کار پراز اطلاعات شد که مسائل مهم پیش روی کسب و کار و اقدامات پیشنهادی را خلاصه می‌کرد. بحث درباره این مسائل و اقدامات، مبنای یک جلسه بررسی نیم روزه بود که در آن روسای کسب و کار و مدیران اجرایی اصلی با ولش و تیم مدیریت ارشد او در یک گفتگوی آزاد ملاقات می‌کردند.

■ بازتعریف نقش دفاتر مرکزی: تغییر در سیستم برنامه ریزی استراتژیک به دلیل تغییرات وسیع‌تر در نقش دفاتر مرکزی شرکت بود. ولش معتقد بود که دفاتر مرکزی مزاحمت بیش از حد دارند، کاغذبازی زیادی دارند و موفق به ایجاد ارزش نمی‌شوند. هدف او «تغییر ۱۸۰ درجه‌ای نقش آن‌ها از بررسی‌کننده، مفقش و اقتدارگرا به تسهیل‌کننده، کمک‌کننده و حامی بود ... وظیفه ما کمک کردن، باری رساندن، قوی‌تر ساختن این کسب و کارها کمک به آن‌ها برای پیشرفت و قدرتمندتر بودن است». از کسب و کارها نیز انتظار می‌رفت به یکدیگر کمک کنند: مقصود ولش از مفهوم «شرکت بدون مرز»، مرزهای داخلی نفوذپذیر بود که امکان «تنوع یکپارچه» (توانایی انتقال آزادانه و آسان ایده‌ها، تجربیات کسب و کار و افراد) را فراهم می‌کردند. «روش بدون مرز، ۱۲ کسب و کار جهانی بزرگ (که هریک شماره ۱ یا ۲ بازارهای خود هستند) را در یک آزمایشگاه گسترده ترکیب می‌کند که محصول اصلی آن‌ها ایده‌های جدید همراه با تعهد مشترک به اشاعه آن در سراسر شرکت است».

■ تدبیر: مدیران برنامه ریزی علاوه بر این که از سوی ولش و تیم مدیریت او تحت فشار بودند از طرف پایین سازمان نیز تحت فشار بودند. جلسات تدبیر، جلسات خارج از شرکت بود که در آن از روسای یک کسب و کار یا واحد خواسته می‌شد تا به انتقادات و پیشنهادات زیردستان پاسخ بدهند.



## کپول استراتژی ۴،۱۴

تدوین مجدد برنامه ریزی استراتژیک در آی بی إم  
آی بی إم سابقه درخشانی در انطباق با تغییر دارد. کسب و کار این شرکت از دستگاه های جدول بند به کامپیوترهای مین فریم، کامپیوترهای شخصی، فناوری اطلاعات شبکه ای، پردازش ابری تغییر یافته است. این شرکت در عرض ۱۵ سال از یک شرکت تولیدکننده سخت افزار به یک شرکت تولید نرم افزار و خدمات تبدیل شده است. سرعت تکامل آی بی إم تحت مدیریت سه مدیرعامل قبلی آن افزایش یافت که فرایندهای این شرکت برای تدوین و پیاده سازی استراتژی به این امر کمک کرد.

در سال ۱۹۹۹، مدیرعامل این شرکت لوگرستنر<sup>۱</sup> مجموعه ای از تغییرات بنیادی را در سیستم برنامه ریزی استراتژیک آی بی ام ایجاد کرد که تحت مدیریت جانشین او سام پالمیسانو<sup>۲</sup> ادامه یافت. نتیجه آن مدل رهبری استراتژیک آی بی إم بود که فرایندهای مربوط به بینش استراتژیک را با فرایندهای اجرای استراتژی مرتبط کرد. بینش استراتژیک، روش های مختلفی برای سنجش فرصت های جدید داشت:

- تیم تکنولوژی هر ماه برای ارزیابی تکنولوژی های نوظهور و پتانسیل بازار خود با هم ملاقات می کردند.
- تیم استراتژی متشکل از مجموعه ای از مدیران کل، مدیران اجرایی استراتژی و مدیران واحدها به صورت ماهانه برای بررسی استراتژی های واحد کسب و کار و پیشنهاد اقدامات جدید جلسه تشکیل می دهد.
- تیم یکپارچگی و ارزش ها از ۳۰۰ مدیر اصلی تشکیل می شود که از سوی تیم مدیریت ارشد انتخاب می شوند و مسئول یکپارچه کردن آی بی إم از طریق ابتکارات شرکت موسوم به «بازی های برنده»<sup>۳</sup> هستند.
- «شیرجه عمیق»<sup>۴</sup>، فرایندی ساختار یافته و تحلیل است که از سوی یک تیم مستقل برای بررسی یک فرصت خاص یا مسئله استراتژیک انجام می شود. این

فرایند می‌تواند منجر به پیشنهاداتی برای ورود به یک حوزه کسب‌وکار جدید یا خروج از بازار یک تکنولوژی یا محصول خاص شود. سپس با استفاده از سه ابزار اجرایی اصلی براساس اقدامات حاصل از این فرایندها عمل می‌شود:

- «فرصت‌های کسب‌وکار نوظهور، یک فرایند توسعه کسب‌وکار است که می‌پذیرد اقدامات کسب‌وکار جدید احتمالاً مستلزم روش‌های مدیریتی (و معیارهای سرمایه‌گذاری) هستند که با روش‌ها و معیارهای موجود بسیار متفاوت است. بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۵، ۱۸ فرصت کسب‌وکار نوظهور ایجاد شد از جمله لینوکس، پردازش خودکار، سرورهای تیغه‌ای، رسانه‌های دیجیتال، پردازش شبکه‌ای و علوم زیستی.
- «همایش‌های رهبری استراتژیک»، کارگاه‌های آموزشی سه تا پنج روزه هستند که از سوی گروه مدیران اجرایی جهانی و قابلیت سازمانی آی بی ام حمایت می‌شود. هدف این همایش‌ها تبدیل اقدامات استراتژیک به طرح‌های اقدام و بررسی سایر مسائل استراتژیک مهم نظیر بررسی عملکرد ضعیف در یک حوزه کسب‌وکار خاص است. یکی از مدیران ارشد این همایش‌ها را آغاز می‌کند و تیم استراتژی بر آن نظارت می‌کند.
- صندوق سرمایه‌گذاری شرکت، اقدامات جدید شناسایی شده از سوی تیم یکپارچگی و ارزش‌ها یا فرصت‌های کسب‌وکار نوظهور را تأمین مالی می‌کند. از این صندوق برای حمایت از اقدامات «بازی بونده» و سایر پروژه‌هایی استفاده می‌شود که در فرایند سالانه بودجه بندی در نظر گرفته نشده‌اند - شاید به دلیل این که بین کسب‌وکارها واقع شده‌اند.

## کبول استراتژی ۵.۱۲

سامسونگ الکترونیکز: اقدامات بالا به پایین که قوسه شرکت را پیش می برد سامسونگ بزرگترین چائلبول<sup>۱</sup> (گروه هایی از شرکت های مجزای دارای فعالیت متنوع که به واسطه سهامداری مشترک با هم مرتبط هستند و از سوی خانواده مؤسس کنترل می شوند) در کره جنوبی است. گروه سامسونگ از ۸۳ شرکت تشکیل می شود اما هویت قانونی ندارند؛ نزدیک ترین شرکت به شرکت سرپرست، اورلند<sup>۲</sup> است که در آن خانواده لی که مؤسس هستند سهام غالب ۴۶٪ را در اختیار دارند. بزرگترین شرکت آن سامسونگ الکترونیکز<sup>۳</sup> (بزرگترین شرکت الکترونیکی دنیا به لحاظ فروش) است. رئیس این گروه و رئیس هیئت مدیره سامسونگ الکترونیکز لی کون هی<sup>۴</sup> پسر مؤسس آن لی بیونگ چول<sup>۵</sup> و پدر جی وای لی<sup>۶</sup>، مدیرعامل سامسونگ الکترونیکز است.

توسعه سریع سامسونگ الکترونیکز در نتیجه مجموعه ای از اقدامات شرکتی در مقیاس بزرگ بوده است که جاه طلبانه، متمرکز، بلندمدت و دارای تعهد بالا به پایین هستند. در سال ۱۹۸۲، سامسونگ الکترونیکز تصمیم گرفت تا به رهبر بازار حافظه در دنیا تبدیل شود - این شرکت در سال ۱۹۹۲ در زمینه چیپ های DRAM به این عنوان دست یافت و سپس در سال ۲۰۰۴ شروع به سرمایه گذاری هنگفت در حافظه فلش کرد. در سال ۲۰۰۰، این شرکت شروع به تولید باتری دستگاه های دیجیتال سیار کرد؛ تا سال ۲۰۰۹ این شرکت به رهبر این بازار در دنیا تبدیل شد، همین اتفاق در مورد تلویزیون های صفحه تخت افتاد. این موفقیت ها مستلزم تخصیص منابع انبوه به تکنولوژی (سامسونگ بیشتر از هر شرکت دیگری به جز آی بی ام، حق اختراعات در آمریکا را دریافت می کند)، تولید (سامسونگ برای تولید نیمه رسانا بزرگترین مجموعه تولید دنیا را ایجاد کرد)، طراحی (با ایجاد مراکز طراحی در پنج شهر دنیا) و برند سامسونگ بود. اثربخشی این بسیج منابع با یک فرهنگ و روش های کاری همراه شده است که از سطوح بالایی هماهنگی و تعهد پشتیبانی می کند. فرهنگ سامسونگ بر اساس مجموعه ای از تلاش های فوق العاده

1. chaelbol  
5. Lee Byung-chull

2. Everland

6. Jay Y. Lee

3. Samsung Electronics

4. Lee Kun-hee

بنا شده است از جمله ایجاد یک جاده چهار کیلومتری آسفالت شده در یک روز برای اطمینان از اینکه اولین کارخانه مدار مجتمع سامسونگ به موقع افتتاح شود. در سال ۲۰۱۰-۲۰۱۱، سامسونگ براساس تحلیل خود از روندهای بلندمدت پنج شرکت جدید را تأسیس کرد که هر یک از آن‌ها نمایانگر یکی از کسب‌وکارهای اصلی جدید است.

یک سیستم مدیریت دانش از موفقیت توسعه محصول سامسونگ پشتیبانی کرده است که هدف آن بهره‌برداری از تخصص کل شرکت است. در آوریل سال ۲۰۰۹، وقتی بخش نمایشگر بصری کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال سامسونگ الکترونیکز کار بر روی یک تلویزیون ال ای دی با وضوح بالا را به اتمام رسانده بود پروژه جدید ساخت یک تلویزیون سه بعدی با وضوح بالا در عرض یک سال به این شرکت واگذار شد. برای دستیابی به این هدف، دو کارگروه تخصصی داده شده به پروژه به سیستم آزمایش و مدیریت خطای سامسونگ الکترونیکز (TEMS) برگشتند، یک سیستم مدیریت دانش حاوی مخازن وسیعی از اطلاعات از تمام پروژه‌های انجام شده توسعه محصول در شرکت.

منبع: اکزپوسیت، ۲۰۱۰

بخش	سرمایه‌گذاری (میلیارد دلار)	فروش مورد نظر، ۲۰۲۰ (میلیارد دلار)	شغل‌های مورد نظر
پنل‌های خورشیدی	۵٫۱	۸٫۵	۱۰۰۰۰
لامپ ال ای دی	۷٫۳	۱۵٫۲	۱۷۰۰۰
باتری‌های وسایل الکترونیک	۴٫۶	۸٫۷	۷۶۰۰
داروهای بیوتکنولوژی	۱٫۸	۱٫۵	۱۰۰۰
ایزارهای پزشکی	۱٫۰	۸٫۵	۱۰۳۰۰

انطباق با شرایط در حال تغییر مستلزم زمان‌بندی نیز است. مدیرعامل پیشین اینتل، اندرو گرو بر اهمیت شناسایی نقاط عطف استراتژیک (مواردی که در آن تغییرات ناگهانی در محیط رقابتی یک بنگاه مستلزم تغییر جهت بنیادین در استراتژی است) از سوی مدیرعامل تأکید می‌کند. گرو سه نقطه عطف کلیدی را در اینتل شناسایی می‌کند: گذار از چیپ‌های DRAM به

ریزپردازنده ها به عنوان کسب و کار اصلی آن، انتخاب سری ایکس ۸۶ ریزپردازنده ها به جای یک معماری ار ای اس سی<sup>۱</sup> و تصمیم شرکت برای جایگزینی چیپ های معیوب پنتیوم. در نهایت، مدیریت تغییر مستلزم ایجاد اطمینانی است که امنیتی را فراهم می کند که به افراد اجازه می دهد تا به ناشناخته ها قدم بگذارند. برخی از شرکت هایی که در انطباق با تغییر موثرتر عمل کرده اند (آی بی ام، فیلیپس، جنرال الکتریک، دنون و اچ اس بی سی) این کار را در عین تأکید بر تداوم میراث و هویت خود انجام داده اند. ایجاد یک حس هویت برای شرکتی که دارای چندین کسب و کار است نسبت به شرکتی که هویت آن به واسطه محصولات ارائه شده تعیین می شود (مک دونالدز یا دی پیرز) چالش برانگیزتر است. این حس هویت، فراتر از «ارتباط استراتژیک» و «منطق غالب» است و چشم انداز، مأموریت و فرهنگ را در بر می گیرد. در فصل قبلی مشاهده کردیم که شرکت بزرگ کالاهای لوکس (ال وی ام اچ) از قابلیت های کلیدی مدیریت برند خود در چند کسب و کار مختلف استفاده می کند. موفقیت آن در انجام این کار کاملاً به ایجاد هویتی سازمانی بستگی دارد که یک پیوند فرهنگی را بین این کسب و کارهای مجزا شکل می دهد: بدنه فرهنگی مشترک بر اساس جستجوی دائمی کیفیت محصولات و روابط مدیریتی و انسانی مبتنی بر مسئولیت و ابتکار و قابلیت ها و خدمات مفید است. به نظر می رسد که یک هویت سازمانی پایدار و قوی نه تنها از مدیریت تنوع بلکه از مدیریت تغییر نیز پشتیبانی می کند.

### حاکمیت شرکت های چند کسب و کاره

تا اینجا بحث ما درباره شرکت های چند کسب و کاره بر ابزارهایی تمرکز داشته است که دفاتر مرکزی شرکت ها از طریق آن می توانند ارزش آفرینی کنند. آنچه درباره آن بحث نکرده ایم این است: کسب ارزش از چه کسی؟ این موضوع ما را به مسئله حاکمیت شرکتی<sup>۲</sup> می رساند. حاکمیت شرکتی، سیستمی است که شرکت ها از طریق آن هدایت و کنترل می شوند. حاکمیت شرکتی بر عهده هیئت مدیره است که در اصل مسئول حاکمیت شرکت هستند. دلیل این که حاکمیت شرکتی، مسئله ای مهم است جدایی مالکیت از کنترل در شرکت های بزرگ (خصوصاً در شرکت های دولتی) است. در جایی که مالکیت بسیار پراکنده است چه چیزی مدیریت شرکت را از اداره شرکت در جهت منافع خود باز می دارد؟

1. RISC

2. corporate governance

چالش‌های حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های چند کسب‌وکاره منحصر به فرد نیست. حاکمیت شرکتی، مشکلاتی را برای تمام شرکت‌هایی ایجاد می‌کند که در آن‌ها مالکان به طور مستقیم در مدیریت شرکت مشارکت نمی‌کنند. اما مشکلات جدایی مالکیت و کنترل در شرکت‌های بزرگ، حادث‌تر است و شرکت‌های بزرگ نیز معمولاً به شرکت‌های چند کسب‌وکاره تبدیل می‌شوند. حتی یک شرکت بسیار تخصصی نظیر مک دونالدز نیز به گروه‌های منطقه‌ای (آمریکا، اروپا، آسیا و اقیانوسیه و خاورمیانه) تقسیم شده است که آن‌ها هم به بخش‌ها (بریتانیا و شمال اروپا، روسیه و اروپای شرقی، غرب آمریکا، آمریکای مرکزی و آلی آخر) تقسیم شده‌اند. علاوه بر این، جدایی نهاد تصمیم‌گیرنده بین دفاتر مرکزی شرکت و کسب‌وکارهای مستقل، مسئله حاکمیت شرکتی را بغرنج می‌سازد.

ابتدا بیایید مسائل اصلی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های بزرگ را مطرح کنیم و سپس به طور خاص مسائلی را که در ارتباط با ساختار شرکت‌های چند کسب‌وکاره به وجود می‌آید بررسی کنیم.

### چالش حاکمیت شرکتی

آیا ویلیامسون درست می‌گوید که می‌توان به دفتر مرکزی شرکت به عنوان نماینده سهامدارانی اتکا کرد که هدف آن‌ها پایش عملیات بخش‌های تشکیل دهنده است؟ در میان بنگاه‌های دارای فعالیت‌های متنوع، به نظر می‌رسد که ساختارهای چندبخشی نسبت به شکل‌های ساختاری جایگزین برای سودآوری مناسب‌تر باشند اما روشن است که ساختارهای چندبخشی، تضمینی در برابر مشکلات نمایندگی<sup>۱</sup> نیستند. بدنام‌ترین نمونه‌های مدیران عامل که شرکت‌های خود را به صورت ملک خصوصی خود اداره می‌کنند در میان شرکت‌های چندبخشی و چند کسب‌وکاره دیده می‌شود (هاوارد هیوز در شرکت هیوز، کن لی در ارنون، دنیس کوزلوفسکی در تایکو، ژان ماری مسیر در ویوندی یونیورسال و فرد گودوین در رویال بانک اسکاتلند). هرچند مدیران ارشد شرکت‌های دارای فعالیت متنوع می‌توانند از تعهد احساسی به کسب‌وکارهای خاص اجتناب کنند اما این بدان معنا نیست که آن‌ها به سود سهامدار تمایل بیشتری داشته باشند تا ابهت فردی ناپلثونی خود.

دنبال کردن اهداف فردی از سوی مدیریت ارشد در ارتباط با افزایش ثروت، قدرت، نفوذ و رجه به جای اهداف مالکان برای حداکثرسازی ارزش، اساساً مشکل شرکت‌های دولتی است. مشکل اصلی این است که توانایی سهامداران برای اعمال کنترل اثربخش بر روی مدیریت به

1. agency problems

دلیل تعداد زیاد آن ها محدود است. این امر اولاً موجب مشکل هماهنگی و ثانیاً مشکل انگیزه می شود - اگر هر سهامداری فقط بخش کوچکی از یک شرکت را در اختیار داشته باشد و اگر سهام آن شرکت فقط بخش کوچکی از ثروت کل سهامداران را تشکیل بدهد آنگاه هزینه های مشارکت فعال نسبت به بازده احتمالی، بالا است. سهامداران ناراضی به جای مخالفت با تیم مدیریت مشغول به کار معمولاً سهام خود را می فروشند.

با توجه به بی علاقه گسترده سهامداران، هیئت مدیره معمولاً به ابزار مدیریت ارشد تبدیل می شود تا نماینده سهامداران.

**حقوق سهامداران؛** قوانین شرکت در ارتباط با حقوق سهامداران معمولاً حقوق آن ها را برای فروش سهام خود، دسترسی به اطلاعات شرکت (از جمله دسترسی به بیانیه های مالی حسابرسی شده)، انتخاب و حذف اعضای هیئت مدیره و مشارکت در سود شرکت پوشش می دهد.

هرچند ساده به نظر می رسد اما این حقوق اغلب از سوی شرکت ها نادیده گرفته می شوند. برای مثال، احتمالاً مخالفت مدیران در برابر خرید شرکت از سوی شرکتی دیگر بیشتر از سهامداران است؛ در حالی که سهامداران به لحاظ مالی سود می برند اما مدیران عامل اغلب کار خود را از دست می دهند. بنابراین شرکت ها معمولاً موانعی را در برابر تملک خصمانه شرکت به شکل حقوق رأی دهی ویژه برای طبقات خاصی از سهام یا دفاع از طریق «داوری ستمی»<sup>۱</sup> ایجاد می کنند. شرکت یا هواز طریق یک ماده (که بر مبنای آن هر گونه پیشنهاد خصمانه موجب ایجاد حق تقدم سهام برای سهامداران فعلی می شود) در برابر پیشنهاد خرید مایکروسافت در سال ۲۰۰۸ دفاع کرد. شرکت آرسلور<sup>۲</sup> برای مقاومت در برابر خریداری شدن از سوی میتال استیل تلاش کرد تا با ترتیب دادن ادغام با شرکت بزرگ روسی (سورستال<sup>۳</sup>) وضعیت خود را نامناسب جلوه دهد. به لحاظ حقوق مربوط به اطلاعات؛ تمایل مدیران به دست کاری قیمت سهام شرکت خود منجر به گزارش نادرست نتایج مالی آن ها شده است. گزارش نادرست مالی، اساس رسوایی هایی بود که انرون و ورلد کام را در آمریکا و پارمالات<sup>۴</sup> و رویال آهولد<sup>۵</sup> را در اروپا گیرانداخت. استانداردهای جدید گزارش دهی مالی در قانون ساربنز-اوکسلی<sup>۶</sup> آمریکا در نظر گرفته شده است.

۱. poison pill نوعی استراتژی تدافعی در برابر تملک های خصمانه م.

2. Arcelor

3. Severstal

4. Parmalat

5. Royal Ahold

6. Sarbanes-Oxley

**مسئولیت‌های هیئت مدیره:** هیئت مدیره بر اساس اصول حاکمیت شرکتی او ای سی دی مسئولیت دارند تا «هدایت استراتژیک شرکت، پایش اثربخش مدیریت از سوی هیئت مدیره و پاسخگویی هیئت مدیره در برابر شرکت و سهامداران» را تضمین کنند.

این امر مستلزم آن است که:

❖ اعضای هیئت مدیره با حسن نیت، با ریزکاوی و مراقبت به نفع شرکت و سهامداران آن عمل کنند.

❖ اعضای هیئت مدیره، استراتژی گروه، برنامه‌های عملی اصلی، خط‌مشی ریسک، بودجه‌ها و طرح‌های کسب‌وکار سالانه را بررسی و هدایت کنند؛ اهداف عملکرد را تعیین و آن‌ها را پایش کنند؛ و بر هزینه سرمایه اصلی نظارت کنند؛ مدیران اجرایی کلیدی را انتخاب و پایش کنند و خدمات آن‌ها را جبران کنند؛ از صحت سیستم‌های گزارش‌دهی حسابداری و مالی شرکت اطمینان حاصل کنند؛ و بر فرایند افشا و ارتباطات نظارت کنند.

موانع مختلفی به توانایی هیئت مدیره برای دستیابی به این اهداف لطمه می‌زند:

❖ تسلط مدیران اجرایی بر هیئت مدیره؛ در آمریکا و بریتانیا و چند کشور دیگر، تیم مدیریت ارشد (مدیرعامل و مدیر ارشد مالی و سایر مدیران عامل) احتمالاً اعضای هیئت مدیره را تشکیل می‌دهند.

❖ ترکیب نقش رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل: این موضوع در آمریکا رایج است اما در بیشتر کشورهای اروپایی کمتر مشاهده می‌شود. نظریات در آمریکا نشان می‌دهد که جداسازی نقش رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل نه یک مزیت است نه یک عیب؛ این موضوع کاملاً به ویژگی‌های فردی بستگی دارد که کار را انجام می‌دهد. با این وجود، به نظر می‌رسد که هیئت مدیره‌های به هم وابسته که در آن‌ها مدیران عامل به عنوان اعضای مستقل در برابر هیئت مدیره عمل می‌کنند محدودیت آشکاری برای استقلال هیئت مدیره باشند.

❖ هیئت مدیره‌ها بیش از پیش به مسائل مورد رضایت خودشان مشغول شده‌اند که در نتیجه آن، نقش آن‌ها در هدایت استراتژی گروه کاهش یافته است.



دومینیک بارتون<sup>۱</sup> (مدیر اجرایی جهانی مکنزی اند کمپانی) معتقد است که اگر هیئت مدیره‌ها می‌خواهند به عوامل موثری در ارزش‌آفرینی بلندمدت تبدیل شوند باید زمان بیشتری را به نقش‌های خود اختصاص دهند و باید تخصص مرتبط‌تری با صنعت داشته باشند و به تعداد کمی از کارکنان تحلیل‌گر نیاز دارند تا در کار به آن‌ها کمک کنند.

شدیدترین انتقادات به نظارت هیئت مدیره در ارتباط با جبران خدمات مدیریت بوده است. افزایش جبران خدمات مدیرعامل در میان شرکت‌های دولتی بزرگ از اوایل دهه ۱۹۹۰ کمی گیج‌کننده بوده است. تناقض در اینجا است که پرداخت‌های هنگفت به مدیران عامل در نتیجه سیستم‌های جبران خدماتی است که برای همسوسازی اهداف مدیریت با اهداف سهامداران طراحی شده است، خصوصاً از طریق اعطای اختیار معامله سهام و تأکید بر پاداش مرتبط با عملکرد. با این حال برخی از بزرگ‌ترین پرداخت‌ها به مدیران اجرایی را شرکت‌هایی انجام داده‌اند که بازده آن‌ها برای سهامداران، جزئی تا فاجعه آمیز بوده است (جدول ۲، ۱۴). بسته پاداش‌های عملکرد و اختیارات به لایه‌های پایین‌تر سلسله مراتب گسترش یافته و مدیران میانی را علاوه بر تیم مدیریت ارزش در برمی‌گیرد. در بریتانیا، دستمزدها ۵۴٪ از کل دریافتی مدیر اجرایی را در مقایسه با ۲۴٪ پاداش و ۲۲٪ طرح‌های اختیارات و محرک‌های بلندمدت تشکیل می‌دهد. ابعاد هم‌سویی ضعیف بین جبران خدمات مدیر اجرایی و ارزش‌آفرینی برای سهامدار عبارتند از مرتبط کردن پاداش به عملکرد کوتاه مدت، عدم موفقیت در اصلاح تغییرات قیمت کلی در بازار سهام و عدم تناسب محرک‌های مربوط به ایجاد ارزش برای سهامداران با جرایم مربوط به از بین بردن آن.

تقسیم مسئولیت‌های تصمیم‌گیری بین دفاتر مرکزی یک شرکت (با مسئولیت‌های مربوط به کل شرکت و کسب‌وکارهای مستقل) نتایجی برای حاکمیت شرکتی در بر دارد. جداسازی قدرت می‌تواند برخی از مشکلات نمایندگی را حل کند؛ همچنین دلایلی وجود دارد که بنگاه‌های چند کسب‌وکاره مشکلات نمایندگی را تشدید می‌کنند.

جدول ۲،۱۳ بیشترین پرداخت‌ها به مدیران عامل در شرکت‌های آمریکایی، ۲۰۱۱				
رتبه	مدیرعامل	شرکت	مجموع پرداخت (میلیون دلار)	تغییر نسبت به سال ۲۰۱۰ (%)
۱	دیوید سیمون	سیمون پراپرتی گروپ	۱۳۷،۲	+۴۵۸
۲	لسلی مونویس	سی بی اس	۶۸،۲	+۲۰
۳	دیوید زاسلاف	دیسکاوری کامیونیکیشنز	۵۲،۴	+۲۳
۴	سانجای کی جا	موتورولا موبیلیتی	۴۷،۲	+۲۶۲
۵	فیلیپ پی داومن	ویاکام	۴۳،۱	-۴۹
۶	دیوید ام کورت	هانی ول اینترنشنال	۳۵،۷	+۱۳۵
۷	رابرت ای ابگر	والت دیزنی	۳۱،۴	+۱۲
۸	کلارنس پی کازالوت جونپور	ماراتون اوپل	۲۹،۹	+۲۳۹
۹	جان پی دان	آلترا	۲۹،۶	+۲۷۸
۱۰	آلن مولالی	فورد موتور	۲۹،۵	+۱۱
۱۱	گرگوری کیوبراون	موتورولا سولوشنز	۲۹،۳	+۱۱۳
۱۲	ریچارد سی ادکرسون	فریپورت - مک موران	۲۸،۲	-۱۹
۱۳	یان ام کامینگز	لوکادیا نشنال	۲۸،۲	+۵۳۱
۱۴	برایان ال رابرتز	کامکست	۲۶،۹	-۱۳
۱۵	جفری ال بیوکس	تایم وارنر	۲۵،۷	-۲
۱۶	رکس دابلیو تیلرسون	اکسون موبیل	۲۵،۲	+۱۷
۱۷	ساموئل جی پالمیسانو	آی بی ام	۲۴،۲	-۴
۱۸	ویلیام سی ولدون	جانسون اند جانسون	۲۳،۴	+۱
۱۹	جیمز دایمون	جی پی مورگان چیس	۲۳،۱	+۱۱
۲۰	لوتیس آر چنورت	یونایتد تکنولوژی	۲۲،۲	+۱۷

 منبع: [www.fortune.com/2012/01/20/highest-paid-ceos-2012/](http://www.fortune.com/2012/01/20/highest-paid-ceos-2012/)، ۲۰۱۲ می

**نظریه سازمان‌های M شکل؛** در حالی که آلفرد چندلر<sup>۱</sup> پراکندگی شکل چندبخشی را به عنوان عاملی مهم در توسعه شرکت‌های چند کسب‌وکاره معرفی کرد، اولیور ویلیامسون نظری آن را ارائه کرد. ویلیامسون معتقد است که با توزیع تصمیم‌گیری بین دفتر مرکزی یک شرکت و بخش‌های کسب‌وکار، بنگاه بخش‌بندی شده (یا به اصطلاح او M شکل)، حاکمیت شرکتی را به دوروش تسهیل می‌کند:

◀ **تخصیص منابع؛** تخصیص منابع در تمام ساختارهای اداری، فرایندی سیاسی است که در آن قدرت، اعتبار و نفوذ می‌تواند بر ملاحظات کاملاً تجاری فائق بیاید. به میزانی که شرکت چندبخشی بتواند یک بازار سرمایه داخلی رقابتی را ایجاد کند که در آن سرمایه بر اساس معیارهای مالی و استراتژیک تخصیص داده شود، می‌تواند از بخش عمده سیاسی بازی ذاتی در سیستم‌های کاملاً سلسله مراتبی جلوگیری کند. شرکت چندبخشی این کار را از طریق راه‌اندازی یک بازار سرمایه داخلی انجام می‌دهد که در آن بودجه‌ها با سودآوری گذشته و پیش‌بینی شده بخشی مرتبط است و پروژه‌های مختلف در معرض یک فرایند ارزیابی استاندارد هستند.

◀ **مسائل نمایندگی؛** مسئله نمایندگی اول این است که مالکان (سهامداران) مایل به حداکثرسازی ارزش بنگاه هستند، در حالی که نمایندگان آن‌ها (مدیران) بیشتر به دستمزدها، امنیت و قدرت توجه دارند. با توجه به قدرت محدود سهامداران برای کنترل و جایگزین کردن مدیران و ضعف هیئت مدیره برای کنترل مدیریت، دفتر مرکزی یک بنگاه چندبخشی می‌تواند به عنوان واسطه‌ای بین سهامداران و مدیران بخشی عمل کند و پایبندی به اهداف سودآوری را تحمیل کند. با طراحی بخش‌ها به عنوان مراکز سود، عملکرد مالی را می‌توان به سادگی از طریق دفتر مرکزی پایش کرد و مدیران بخش می‌توانند مسئول عدم موفقیت‌ها در عملکرد باشند. طبق نظر ویلیامسون، شرکت‌های چند کسب‌وکاره به دلیل دو مزیت مهم دفتر مرکزی نسبت به هیئت مدیره یک شرکت تجاری می‌توانند نسبت به شرکت‌های تخصصی در حداکثر ساختن سود مؤثرتر عمل کنند: اول این که دفتر مرکزی شرکت دسترسی بیشتری به اطلاعات مربوط به کسب‌وکار دارد و دوم این که جایگزین کردن مدیران کسب‌وکار برای دفتر مرکزی شرکت، ساده‌تر از هیئت مدیره است. در جنرال الکتریک، اکسون

موبیل و پپسی کو؛ این ظرفیت دفاتر مرکزی شرکت برای ایجاد سیستم‌های کاملاً سودمحور، بسیار مشهود است.

**مشکلات بنگاه‌های چندبخشی؛** علاوه بر نمایندگی مفید سهامداران و راه‌اندازی بازارهای سرمایه داخلی که در آن منابع به سودآورترین کاربردها تخصیص می‌یابد، شواهد فراوانی وجود دارد مبنی بر این که تصمیم‌گیری در بنگاه‌های چند کسب‌وکاره معمولاً بسیار سیاسی است. علاوه بر این، دفاتر مرکزی شرکت به جز نمایندگی منافع سهامداران، در معرض تبدیل شدن به ابزار اهداف مدیرعامل هستند که هم از سهامداران و هم از واقعیت‌های کسب‌وکار جدا است. برخی از بدترین نمونه‌های از بین بردن ارزش سهامدار در مقیاس بزرگ (از ارنون، ورلدکام و پارمالات گرفته تا رویال بانک اسکاتلند، بانک آمریکا و کپتینگ بانک ایسلند) مدیران عامل شرکت‌های چند کسب‌وکاره را در برمی‌گیرد که در حال ساخت امپراتوری بوده‌اند.

در عمل، شرکت‌های چندبخشی ممکن است فاقد انعطاف‌پذیری و پاسخگویی باشند که بخش‌های ماژولار آن‌ها (اصولاً) باید داشته باشد. هنری مینتزبرگ به دو عدم انعطاف اشاره می‌کند: محدودیت‌ها در مورد عدم تمرکز؛ بخش‌های مستقل اغلب دارای قدرت بسیار متمرکز هستند که ناشی از پاسخگویی فردی رؤسای بخش‌ها در برابر دفتر مرکزی است. علاوه بر این، آزادی عملیاتی مدیریت بخشی فقط تا زمانی وجود دارد که دفتر مرکزی از عملکرد بخشی راضی باشد. عملکرد ضعیف بخشی معمولاً منجر به کاهش استقلال بخشی و مداخله دفتر مرکزی شرکت می‌شود.

◀ **استانداردسازی مدیریت بخشی؛** در اصل هر یک از بخش‌ها می‌توانند خود را با الزامات بخش کسب‌وکار خود تطبیق دهند. در عمل، نیروهای قدرتمندی برای استانداردسازی سیستم‌های کنترل و سبک مدیریت در شرکت‌های چندبخشی وجود دارد. مشکلاتی که بسیاری از شرکت‌های بزرگ و بالغ در توسعه کسب‌وکار جدید تجربه می‌کنند اغلب ناشی از به کارگیری سیستم‌های مدیریتی مشابه (که برای کسب‌وکارهای موجود طراحی شده است) در کسب‌وکارهای جدید است.

اما باید بدانیم که هرچند شرکت چندبخشی، شکل سازمانی غالب برای بنگاه‌های چند کسب‌وکاره در آمریکای شمالی و بیشتر شرکت‌های اروپای غربی است اما تنها راه سازماندهی بنگاه‌های چند کسب‌وکاره نیست. در میان شرکت‌های خانوادگی و در بیشتر مناطق آسیا ساختار شرکت هلدینگ گسترش یافته است. این امر مسائل حاکمیتی متفاوت‌تری را ایجاد می‌کند (کپسول استراتژی ۶/۱۴).

## کسول استراتژی ۶.۱۲

## حاکمیت در شرکت های هلدینگ

شرکت هلدینگ، شرکتی است که در چند شرکت تابعه سهام اکثریت دارد. عبارت شرکت هلدینگ برای اشاره به شرکت سرپرست و کل گروه به کار می رود. شرکت های هلدینگ در ژاپن (خصوصاً زایبائسوهای<sup>۱</sup> های سنتی نظیر میتسوبیشی و میتسویی)، در کره جنوبی (چائبول<sup>۲</sup> ها<sup>۳</sup> نظیر ال جی، هیوندای و اس کی<sup>۴</sup>) و مراکز تجاری هنگ کنگ (سواپ<sup>۵</sup>، جاردین ماثسون<sup>۶</sup> و هاجیسون و امپوا<sup>۷</sup>) متداول هستند. در آمریکا، شرکت های هلدینگ اکثریت دارایی بانک های آمریکا را در اختیار دارند. در شرکت های هلدینگ، شرکت سرپرست از طریق انتصاب هیئت مدیره خود شرکت های تابعه را کنترل می کنند. شرکت های تابعه مستقل معمولاً سطوح بالایی از استقلال استراتژیک و عملیاتی دارند. بر خلاف شرکت چندبخشی، شرکت های هلدینگ فاقد یکپارچگی مالی هستند؛ خزانه متمرکز وجود ندارد، سود به شرکت های عملیاتی مستقل تعلق می گیرد و هیچ واحد بودجه بندی متمرکزی وجود ندارد. هر یک از شرکت های تابعه یک موجودیت مالی مجزا است. شرکت سرپرست، سرمایه حقوق صاحبان سهام و بدهی را فراهم می کند و سود تقسیم شده از شرکت تابعه را دریافت می کند.

هرچند توانایی بهره برداری از هم افزایی بین کسب و کارها در شرکت های هلدینگ محدودتر از شرکت های چندبخشی است اما ساختار شرکت هلدینگ، مزایای مهمی برای شرکت های خانوادگی بزرگ در بر دارد. جذابیت شرکت های هلدینگ در این است که به خانواده ها اجازه می دهد تا مالکیت و کنترل امپراتوری های کسب و کار را حفظ کنند که ثروت خانواده را در بخش های مختلف به کار می گیرند. در عین حال، عدم تمرکز آن ها امکان مدیریت اثربخش گروه را فراهم می کند بدون آن که لازم باشد شرکت سرپرست، قابلیت مدیریت چشمگیری را ایجاد کند.

۱. گروه های صنعتی خانوادگی در ژاپن  
۲. گروه های صنعتی خانوادگی در کره جنوبی  
۳. SK  
۴. Swire  
۵. Jardine Matheson  
۶. Hutchison Whampoa

بنابراین تاتا گروپ (بزرگ‌ترین سازمان تجاری هند با بیش از ۶۰ میلیارد دلار درآمد و ۴۲۴ هزار کارمند) از طریق شرکت مسئولیت محدود تاتا سانز (شرکت سرپرست این گروه) تحت کنترل خانواده تاتا است. در میان صدها شرکت تابعه، چند شرکت در صنایع خود پیشرو هستند از جمله تاتا استیل، تاتا موتورز (مالک جگوار و لندور)، تاتا تی (مالک برند تتلی) و خدمات مشاوره تاتا. بیست و هفت شرکت تاتا شرکت‌های سهامی عام هستند.

در مقابل شرکت‌های دولتی که در آن مشکل حاکمیت، توجه فعالیت مدیران حقوق بگیر به منافع خود است مشکلات شرکت‌های هلدینگ به حقوق سهامداران اقلیت مرتبط است. خانواده آنجلی در فیات گروپ با فقط ۱۰٪ کل سهام، کنترل زیادی دارند. یک خانواده می‌تواند با همکاری با بانک‌ها و سایر خانواده‌های برجسته، با سهم مالکیت بسیار اندک نفوذ خود را گسترش دهد؛ خانواده آنیلی توانست با وجود مالکیت فقط ۶٫۶ درصدی از کل سهام شرکت تلکام ایتالیا کنترل آن را به دست بیاورد.

منبع: ام گرانویر، ۱۲۰۰۵؛ الف آماتوری رای کولی، ۲۰۰۰.

## خلاصه

ما در این فصل نقش دفاتر مرکزی شرکت را در شرکت‌های بزرگ و پیچیده بررسی کردیم یعنی آن شرکت‌هایی که واحدهای کسب‌وکار مختلف را مدیریت می‌کنند. تمرکز ما بر نحوه ارزش‌آفرینی مدیریت شرکت در این شرکت‌ها است. ما سه نوع اصلی از فعالیت‌های ارزش‌آفرینی را شناسایی کردیم:

- ◀ مدیریت پورتفوی کسب‌وکار: تخصیص مجدد منابع از صنایع غیر جذاب به صنایع جذاب. این امر مستلزم استفاده از بینش برتر مدیریت ارشد برای پیش‌بینی صنایع دارای پتانسیل سودآوری در حال رشد و خروج از صنایع پیش از آغاز افول است.
- ◀ مدیریت کسب‌وکارهای مستقل: افزایش عملکرد کسب‌وکارهای مستقل از طریق بهبود کیفیت تصمیم‌گیری آن‌ها، انتصاب مدیران بهتر، و ایجاد محرک‌هایی که باعث عملکرد بهتر می‌شوند.

مدیریت ارتباط میان کسب وکارها؛ بهره برداری از فرصت به اشتراک گذاری منابع و انتقال قابلیت ها شامل فعالیت های مختلفی است که از تأمین متمرکز وظایف تا انتقال تجربیات برتر را در بر می گیرد. نکته کلیدی، اطمینان از این موضوع است که عواید احتمالی حاصل از بهره برداری از این صرفه جویی ناشی از دامنه کمتر از هزینه های مدیریت افزایش پیچیدگی نباشد. علاوه بر این، موفقیت شرکت چند کسب وکاره به دو بعد عملکرد دیگر بستگی دارد. بعد اول، ظرفیت ایجاد تغییر است. در حالی که تغییر ساختار شرکت معمولاً فرایند دوره ای تغییر استراتژیک و سازمانی در مقیاس بزرگ است، معمولاً چالش بزرگ تر در پاسخ به کاهش عملکرد مالی، ایجاد سیستم ها و نگرش هایی است که امکان انطباق استراتژیک مستمر را فراهم می کند. بعد دوم مربوط به حاکمیت شرکتی است. آن هایی که شرکت های بزرگ و پیچیده را تحت کنترل دارند موقعیت خوبی برای تصاحب ارزش ایجاد شده این شرکت ها دارند. در مورد شرکت های دولتی و چندبخشی، مدیران ارشد سودجو متهم ردیف اول هستند. در شرکت های هلدینگ خانوادگی، معمولاً این خانواده حاکم است که از قدرت خود به جای سایر مالکان استفاده می کند.

با توجه به منابع مختلف ارزش آفرینی و از بین بردن ارزش، ارائه پیشنهادات کلی راجع به نحوه پیاده سازی استراتژی از سوی یک شرکت چند کسب وکاره غیرممکن است: هر بنگاهی دارای پورتنوی منحصر به فردی از محصولات و بازارها، منابع و قابلیت ها، فرهنگ سازمانی، میراث اداری و مشخصات مدیران شرکت خود است. شرکت های بخشی با فعالیت های بسیار متنوع می توانند به طور کاملاً مدیریت شده به عنوان تولیدکنندگان ارزش عمل کنند (جنرال الکتریک و ال.وی.ام.اچ) یا می توانند ابزارهایی برای ساختن امپراتوری، مدیران اجرایی خودپرست (ویوندی یونیورسال تحت مدیریت ژان ماری مسیرو تایکو تحت مدیریت دنیس کوزلوفسکی) باشند. شرکت های هلدینگ خانوادگی می توانند مؤسسه دفاعی باشند که به جای منافع سهامداران، منافع خانوادگی را دنبال می کنند (پارمالات) یا خالقان کسب وکارهای جهانی باشند (سامسونگ). با توجه به این عوامل، بسیار عجیب است که پژوهش های تجربی، اطلاعات اندکی را راجع به همبستگی عملکرد بهتر میان بنگاه های چند کسب وکاره ارائه می کنند. همچون بسیاری از جنبه های دیگر مدیریت استراتژیک، تناسب (آن سازگاری که استراتژی، مشخصات محیط بیرونی، منابع، قابلیت ها، ساختار، سیستم ها، سبک رهبری، فرهنگ و تاریخچه را با هم مرتبط می کند) حائز اهمیت است.

## سوالات خودآموز

۱. شما مدیرعامل پروکتر اند گمبل را منصوب کرده‌اید که کسب‌وکارهای مختلف از شوینده‌های لباس تا محصولات اصلاح صورت، محصولات مراقبت از پوست، محصولات مراقبت از مو، محصولات مراقبت از دهان و دندان و عطرها در اختیار دارد. معاون برنامه‌ریزی استراتژیک شما از شما خواسته تا به او پیشنهاد کنید از کدام یک از ماتریس‌های پورتنوی (ماتریس مکنزی، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) یا ماتریس اشریج) برای تحلیل پورتنوی کسب‌وکارهای پی‌اند جی استفاده کند. چه پیشنهادی به او می‌دهید؟
۲. از ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) در برنامه‌های مختلفی که موسسه شما ارائه می‌کند استفاده کنید. (شما باید برآوردهای آگاهانه‌ای از نرخ رشد بازار و سهم نسبی داشته باشید). آیا این تحلیل، نتایج استراتژی مفیدی برای برنامه‌های مختلف دارد؟
۳. بحث «مدیریت عملکرد و کنترل مالی»، دو شرکت را شناسایی کرد که در آن‌ها دفتر مرکزی شرکت از سیستم مدیریت عملکرد قدرتمندی برای واحدهای کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند، پیسی و بی‌پی. فکر می‌کنید سیستم مدیریت عملکردی که از اهداف مالی استفاده می‌کند برای کدام یک از این شرکت‌ها مناسب‌تر است؟
۴. یک شرکت چند کسب‌وکاره با عملکرد ضعیف را مشخص کنید (نمونه‌های آن عبارتند از سونی، تایم وارنر، بمباردیر، پیرسون، نیوز اینترنشنال). با استفاده از چارچوب پنج ضلعی مکنزی، در کدام مرحله بیشترین فرصت‌ها را برای ارزش‌آفرینی از طریق تغییر ساختار به دست می‌آورید؟ (برای دسترسی به اطلاعات مربوط به شرکت از وب سایت شرکت استفاده کنید یا از سایت [www.hooers.com](http://www.hooers.com) بازدید کنید).
۵. به نظر شما کدام شکل سازمانی برای شرکت چندملیتی دارای کسب‌وکارهای متنوع بهتر است: شرکت چندبخشی (نظیر جنرال الکتریک، فیلیپس و سونی) یا شرکت هلدینگ (نظیر تاتا گروه، سامسونگ گروه و ویرجین گروه)؟



## فصل ۱۵

# استراتژی‌های رشد بیرونی: ادغام، تملک و اتحاد

در هنگام ادغام، امید بر تجربه فائق می‌آید.

اروین استلزر، اقتصاددان و مقاله‌نویس آمریکایی

### رئوس مطالب

- ◀ مقدمه و اهداف
- ◀ ادغام و تملک: علل و پیامدها
- ◀ انگیزه‌های ادغام و تملک
- ◀ شواهد تجربی در مورد ادغام و تملک‌ها
- ◀ یکپارچگی پس از ادغام
- ◀ اتحادهای استراتژیک
- ◀ اتحادهای استراتژیک
- ◀ خلاصه
- ◀ سوالات خودآموز

## مقدمه و اهداف

ادغام، تملک و اتحاد، ابزارهای اصلی استراتژی گروه هستند، زیرا روش‌های اصلی هستند که بنگاه‌ها از طریق آن‌ها به توسعه قابل توجه در دامنه فعالیت‌های خود دست پیدا می‌کنند. ادغام، تملک و اتحاد به خودی خود استراتژی نیستند؛ آن‌ها ابزارهای استراتژی هستند؛ ابزارهایی که بنگاه از طریق آن‌ها به یک هدف استراتژیک خاص دست می‌یابند.

ادغام و تملک نمایانگر یکی از بزرگ‌ترین تناقض‌های مدیریت استراتژیک نیز است. تعداد زیادی از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که ادغام و تملک‌ها در مجموع هیچ ارزشی خلق نمی‌کنند یا ارزش اندکی ایجاد می‌کنند. با این وجود، شواهد برای بنگاه‌های خریدار روشن است؛ به طور میانگین، تملک‌ها، ارزش سهامدار را برای شرکت خریداری کننده از بین می‌برد. ذی‌نفعان ادغام و تملک‌ها سهامداران بنگاه خریداری شده به همراه وکلا و بانک‌های سرمایه‌گذاری هستند که این قراردادها را ترتیب می‌دهند. بنابراین چرا بسیاری از شرکت‌ها تملک را به عنوان ابزار رشد شرکت ترجیح می‌دهند؟

اتحادهای استراتژیک نیز مسائل استراتژیک جالب و مهمی را به وجود می‌آورد. بنگاه‌ها نسبت به گذشته نه به صورت مستقل بلکه با همکاری سایر بنگاه‌ها رقابت می‌کنند. در واقع، برخی از این همکاران ممکن است رقبای یک بنگاه باشند. ما در بررسی اتحادهای استراتژیک، دیدگاه خود درباره مدیریت استراتژیک را از مرزهای یک بنگاه توسعه می‌دهیم.

هدف ما بررسی کارایی ادغام‌ها، تملک‌ها و اتحادها به عنوان ابزارهای استراتژی شرکت، شرایط موفقیت آن‌ها و نحوه مدیریت آن‌ها است.

در پایان این فصل خواهید توانست:

- ❖ با عواملی آشنا شوید که موجب ادغام و تملک‌ها شده است؛
- ❖ درک کنید که چرا بسیاری از ادغام و تملک‌ها نتایج ناامید کننده‌ای به بار آورده است؛
- ❖ پتانسیل یک ادغام یا تملک را برای ارزش آفرینی برای بنگاه‌های مشارکت کننده ارزیابی کنید؛
- ❖ چالش‌های یکپارچگی پس از ادغام را درک کنید؛
- ❖ با انواع مختلف اتحادهای استراتژیک آشنا شوید و شرایطی را بشناسید که در آن اتحادهای استراتژیک می‌توانند برای شرکا ارزش آفرین باشند.

## ادغام و تملک: علل و پیامدها

تملک<sup>۱</sup> (یا خرید شرکت دیگر) زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت، شرکت دیگری را خریداری می‌کند. این مستلزم آن است که شرکت خریداری کننده (خریدار) پیشنهاد خرید سهام عادی شرکت دیگر (خریداری شده) را به قیمتی ثابت به ازای هر سهم ارائه کند. تملک‌ها می‌توانند «دوستانه» (وقتی که از سوی هیئت مدیره شرکت مورد نظر پشتیبانی می‌شوند) یا «غیردوستانه» (وقتی که با مخالفت هیئت مدیره شرکت مورد نظر مواجه می‌شوند) باشند؛ حالت دوم، تملک‌های خصمانه<sup>۲</sup> نامیده می‌شود.

ادغام<sup>۳</sup> زمانی انجام می‌شود که دو شرکت برای تشکیل یک شرکت جدید در هم می‌آمیزند. این کار مستلزم توافق سهامداران دو شرکتی است که بعداً سهام خود را با سهام در شرکت جدید مبادله می‌کنند. ادغام‌ها معمولاً شامل شرکت‌هایی با اندازه مشابه (دایملرو کرایسلر؛ اکسون و موبیل) است هرچند همانند این دو نمونه، یکی از شرکت‌ها معمولاً شریک مسلط است. ارزش بازار بیشتری تواند به یک شرکت کوچک تراجازه بدهد تا با یک شرکت بزرگ‌تر ادغام شود (مثل ای او ال<sup>۴</sup> و تایم وارنر<sup>۵</sup>). زمانی که شرکت‌ها در کشورهای مختلفی قرار داشته باشند، به دلایل سیاسی ممکن است ادغام به تملک ترجیح داده شود (برای مثال آلتکاتل<sup>۶</sup> و لوسنت، دایملر-بنز و کرایسلر، میتال استیل و آرسلور).

گاهی اوقات از عبارت ادغام برای اشاره به ادغام و تملک‌ها استفاده می‌شود- در ادامه این قرارداد معروف را دنبال می‌کنیم (جدول ۱، ۱۵ بزرگ‌ترین تملک‌های قرن فعلی را نشان می‌دهد).

### انگیزه‌های ادغام و تملک

در آغاز این فصل بیان کردم که ادغام و تملک‌ها به خودی خود استراتژی نیستند بلکه ابزارهای استراتژی هستند. آیا تملک (اساساً معامله در شرکت‌ها) می‌تواند به تنهایی یک استراتژی باشد؟ شرط اساسی برای آن که این فعالیت را به عنوان یک استراتژی مناسب بشناسیم آن است که خریدار در ارزش‌گذاری شرکت‌ها نسبت به بازار سهام بهتر عمل کند. این به خریدار امکان خواهد داد تا شرکت‌هایی را شناسایی کند که کم‌تر از قیمت واقعی ارزش‌گذاری شده‌اند، آن‌ها را بخرد و سپس زمانی که بازار ارزش‌گذاری آن را اصلاح کرد آن‌ها را بفروشد.

1. acquisition  
6. Alcatel

2. hostile takeovers

3. merger

4. AOL

5. Time Warner

جدول ۱۰، ۱۵ ادغام و تملک بزرگ قرن ۲۱			
سال	خریدار	خریداری شده	ارزش (میلیارده دلار)
۲۰۰۰	شرکت سهامی عام ردافون ایرتاچ	مانسمن	۱۸۳
۲۰۰۰	ای او ال	تایم وارنر	۱۶۵
۲۰۰۰	فایزر	وارنر-لمبرت	۹۰
۲۰۰۰	اکسون	موویل	۸۵
۲۰۰۷	رویال بانک اسکاتلند، بانکو سانتاندِر، فورتیس	ای بی ان آمرو	۷۹
۲۰۰۰	شرکت سهامی عام گلاسکو ولکام	شرکت سهامی عام اسمیت کلاین بیچام	۷۶
۲۰۰۲	شرکت رویال داچ پترولیوم	شرکت فیل ترنسپورت اند تریدینگ	۷۵
۲۰۰۹	گاز دو فرانس	سوئز	۷۵
۲۰۰۶	شرکت ای تی اند تی	بل سوئ کورپوریشن	۷۳
۲۰۰۱	کامکست کورپوریشن	ای تی اند تی برودبند	۷۲
۲۰۰۲	بل آتلانتیک	جی تی ای	۷۱
۲۰۰۰	اس بی سی کامیونیکیشنز	آمری تک	۷۰
۲۰۰۹	فایزر	ویث	۶۸
۲۰۰۳	سانوفی-سینتلاپراس ای	آونتیس اس ای	۶۰
۲۰۰۲	فایزر	فارماسیا کورپوریشن	۶۰
۲۰۰۷	انیل اس بی ای	اند ما اس ای	۶۰
۲۰۰۳	جی بی مورگان چیس اند کبر	شرکت بانک وان	۵۹
۲۰۰۷	پروکتر اند گمبل	ژیلت	۵۷
۲۰۰۸	ایپیف	آنهاوزر-برش	۵۲
۲۰۰۸	بانک آمریکا	مریل لینچ	۵۰

این استراتژی می‌تواند برای سرمایه‌گذاری پورتهوی مناسب باشد؛ این استراتژی به دلیل هزینه‌های موجود در آن برای تملک کل شرکت‌ها مناسب نیست. این هزینه‌ها شامل قیمت اضافه‌ای که باید برای در اختیار گرفتن یک شرکت پرداخت شود (معمولاً ۲۰-۶۰٪) و هزینه‌های مبادله موجود در آن (حق‌الزحمه حقوقی و بانک سرمایه‌گذاری) است. حتی برای بنگاه‌های سرمایه‌گذاری خصوصی که صندوق‌های سرمایه‌گذاری متشکل از پورتهوی شرکت‌های خریداری شده را ایجاد می‌کنند، کلید ارزش‌آفرینی، فقط خرید و فروش شرکت‌ها نیست. آن‌ها اساساً از طریق تغییر ساختار مالی و تغییر جهت استراتژیک ارزش‌آفرینی می‌کنند. بنابراین نقطه شروع برای هرگونه ارزیابی در مورد یک پیشنهاد ادغام یا تملک باید درک روشن از اهداف استراتژیک آن باشد. این اهداف می‌تواند شامل این موارد باشد:

- ◀ تملک منابع و قابلیت‌هایی که اهمیت استراتژیک دارند؛
- ◀ جستجوی صرفه‌جویی در هزینه و قدرت بازار؛
- ◀ گسترش در بازارهای جغرافیایی جدید؛
- ◀ تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها در صنایع جدید.

**تملک منابع و قابلیت‌ها؛** در فصل ۵ دریافتیم که با ارزش‌ترین منابع و قابلیت‌ها آن‌هایی هستند که قابلیت انتقال ندارند و به آسانی کپی نمی‌شوند. دستیابی به چنین منابع و قابلیت‌هایی می‌تواند مستلزم تملک باشد. شرکت بریتانیایی رکیت بنکیزر<sup>۱</sup> در اثر ادغام در سال ۱۹۹۹ ایجاد شد؛ از آن به بعد، این شرکت از تملک برای ایجاد پورتهوی بزرگی از برندها استفاده کرده است که عبارتند از: محصولات مراقبت از پوست کلیرسیل<sup>۲</sup>، ضد عفونی‌کننده‌های دتول<sup>۳</sup>، قرص‌های ضد بارداری دورکس<sup>۴</sup>، محصولات ظرف‌شویی فینیش<sup>۵</sup>، مسکن‌های نوروفن<sup>۶</sup>، محصولات مراقبت از پای شول<sup>۷</sup>، محصولات شوینده وولایت<sup>۸</sup> و بسیاری دیگر. شرکت آمریکایی فورچون برنده نیز استراتژی مشابهی را دنبال کرده است.

در صنایع مبتنی بر تکنولوژی، شرکت‌های موجود معمولاً بنگاه‌های نوپا و کوچک را به منظور تملک قابلیت‌ها در حوزه‌های جدید تکنولوژی خریداری می‌کنند. بین مارس سال ۲۰۰۵ و دسامبر سال ۲۰۱۱، گوگل ۹۵ شرکت عمدتاً مبتنی بر تکنولوژی را خریداری کرد که مبنایی برای معرفی بیشتر محصولات جدید آن فراهم کرد. در طول همان دوره زمانی، مایکروسافت ۷۱ خرید انجام داد؛ این خریده‌ها قابلیت‌های فنی مورد نیاز برای ایجاد موقعیت آن در بازی‌های

1. Reckitt Benckiser  
6. Nurofen

2. Clearasil  
7. Scholl

3. Dettol  
8. Woolite

4. Durex

5. Finish

ویدئویی، تبلیغات آنلاین، مکالمه اینترنتی و پردازش ابری را فراهم کرد. مایکروسافت هر سال میزبان همایش سرمایه‌گذاران خطرپذیر است که در آن سرمایه‌گذاران خطرپذیر از سراسر دنیا دعوت می‌شوند تا برای شرکت‌های خود بازاریابی کنند. تملک شرکت پیکسار (استودیوی فیلم‌سازی انیمیشن که مؤسسان آن جان لاسرو و استیو جابز بودند) در سال ۲۰۰۶ از سوی والت دیزنی نمونه‌ای کلاسیک از یک شرکت با سابقه بزرگ است که شرکت نوپایی کوچک را به منظور دستیابی به قابلیت‌های فنی و خلاقانه خریداری می‌کند.

تملک می‌تواند چرخه فرایند پریپیچ و خم توسعه داخلی یک قابلیت سازمانی را کوتاه کند. با این وجود، استفاده از تملک‌ها برای گسترش پایگاه قابلیت یک شرکت، ریسک‌های بزرگی در بر دارد. اولاً تملک‌ها پرهزینه هستند. علاوه بر قیمت اضافه تملک که باید پرداخت شود به همراه قابلیت مورد نظر، منابع و قابلیت‌های اضافی انبوهی وارد می‌شود که به احتمال زیاد مازاد بر نیازهای بنگاه خریدار است. از همه مهم‌تر اینکه پس از انجام تملک، شرکت خریدار باید راهی را برای یکپارچه کردن قابلیت‌های شرکت خریداری شده با قابلیت‌های خود بیابد. غالباً تضاد فرهنگی، تضاد شخصیتی بین مدیران ارشد، یا ناسازگاری سیستم‌های مدیریتی می‌تواند منجر به تضعیف یا از بین رفتن بسیاری از قابلیت‌ها شود که شرکت خریدار به دنبال آن بوده است.

**صرفه‌جویی در هزینه و قدرت بازار ناشی از ادغام‌های افقی؛** بدیهی‌ترین مزایای تملک بین شرکت‌های درون یک صنعت ایجاد می‌شود. ادغام بین یونایتد<sup>۱</sup> و کانتیننتال ایرلاینز<sup>۲</sup> که بزرگ‌ترین خطوط هوایی دنیا را به وجود آورد و ادغام بین اکسون و موبیل که بزرگ‌ترین شرکت نفتی ثبت شده را ایجاد کرد، با حذف وظایف تکراری و بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، موجب صرفه‌جویی زیادی در هزینه شد و قدرت بازار آن‌ها را نیز افزایش داد.

**توسعه جغرافیایی؛** تملک رایج‌ترین ابزار شرکت‌های بزرگ‌تر برای ورود به بازارهای خارجی است. تملک به بنگاه‌ها امکان می‌دهد تا سریعاً در یک بازار خارجی به خوداتکایی دست پیدا کنند و «معایب خارجی بودن» (خصوصاً فقدان دانش بومی، فقدان ارتباطات محلی و موانع توزیع) را از بین ببرند. در طول قرن ۲۱، توسعه جغرافیایی، مهم‌ترین انگیزه برای ادغام بوده است. ادغام‌های بین‌کشوری (به عنوان بخشی از کل ادغام‌ها) با انگیزه حرکت به سمت جهانی‌سازی از ۲۳٪ در سال ۱۹۹۸ به ۴۵٪ در سال ۲۰۰۷ افزایش یافت. در این فرایند، بسیاری از صنایع متحول شدند:

- ◀ در خودروسازی، ادغام‌های بین‌کشوری اخیر عبارتند از جیلی<sup>۱</sup> (چین) و ولوو (سوئد)، تاتاموتورز (هند) و جگوار و لندرور (بریتانیا)، فیات (ایتالیا) و کرایسلر (آمریکا)، جی‌ام (آمریکا) و دوو (کره جنوبی) و رنو (فرانسه) و نیسان (ژاپن).
- ◀ لوکسوتیکا<sup>۲</sup> از طریق مجموعه‌ای از تملک‌های بین‌کشوری به بزرگ‌ترین تأمین‌کننده عینک‌های طبی و آفتابی تبدیل شده است از جمله لنز کرفترز<sup>۳</sup>، ری‌بن<sup>۴</sup>، سان گلس هاب<sup>۵</sup>، اوکلی<sup>۶</sup> و گروپو تکنول<sup>۷</sup>.

**تنوع بخشی<sup>۸</sup>:** تملک رایج‌ترین حالت تنوع بخشی برای بنگاه‌ها است. روش‌های جایگزین (تنوع بخشی از طریق شرکت‌های نوپای کسب و کار جدید) معمولاً برای بیشتر شرکت‌ها کند است. هرچند تعدادی از شرکت‌ها «مراکز رشد کسب و کار» داخلی را برای توسعه کسب و کارهای تجاری جدید تشکیل داده‌اند اما این شرکت‌های نوپا به تنهای مبنایی برای تنوع بخشی‌های بزرگ فراهم می‌کنند (سامسونگ، تری‌ام و ویرجین گروپ استثنا هستند). در مقابل، تملک به بنگاه‌ها امکان می‌دهد تا سریع‌تر در یک بخش متفاوت حضور قابل توجهی داشته باشند. برای مثال:

- ◀ تبدیل آی‌بی‌ام از یک شرکت سخت‌افزاری به یک شرکت نرم‌افزاری و خدمات مستلزم تملک ۱۱۵ شرکت بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۱ بود از جمله پی دابلیوسی کانسولتینگ<sup>۹</sup>، شرکت رشنال سافتور<sup>۱۰</sup>، شرکت آسنشال سافتور<sup>۱۱</sup>، اینترنت سکوریته سیستمز<sup>۱۲</sup>، کوگنوس<sup>۱۳</sup>، شرکت اس‌پی‌اس اس<sup>۱۴</sup> و نتزا<sup>۱۵</sup>.

- ◀ شرکت کامکست<sup>۱۶</sup> (که زمانی یکی از تأمین‌کنندگان خدمات تلویزیون‌های کابلی در آمریکا بود) با تملک ای‌تی‌اند تی پرود بند<sup>۱۷</sup>، آدلفیا کیبل<sup>۱۸</sup> و ان‌بی‌سی یونیورسال<sup>۱۹</sup> به یک شرکت مخابراتی و سرگرمی با فعالیت‌های متنوع تبدیل شد.

تنوع بخشی ممکن است مستلزم تملک‌های کوچک نیز باشد که مبنایی برای سرمایه‌گذاری داخلی فراهم می‌کند. برای مثال، مایکروسافت پیش از ورود به حوزه بازی‌های ویدئویی با معرفی ایکس باکس در نوامبر سال ۲۰۰۱، چندین شرکت کوچک را خریداری کرد؛ نظیر رندر مورفیکز<sup>۲۰</sup> (سخت‌افزار گرافیک سه بعدی)، اکسوس<sup>۲۱</sup> (کنترلرهای بازی ویدئویی) و تعدادی از

- |                    |                       |                        |                               |
|--------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------------|
| 1. Geely           | 2. Luxottica          | 3. LensCrafters        | 4. Ray-Ban                    |
| 5. Sunglass Hut    | 6. Oakley             | 7. GrupoTecnol         | 8. diversification            |
| 9. PwC Consulting  | 10. Rational Software | 11. Ascential Software | 12. Internet Security Systems |
| 13. Cognos         | 14. SPSS              | 15. Netezza            | 16. Comcast                   |
| 17. AT&T Broadband | 18. Adelphia Cable    | 19. NBC Universal      | 20. Render Morphics           |
| 21. Exos           |                       |                        |                               |

برنامه‌نویسان نرم‌افزارهای بازی ویدئویی (وی جی‌ای انیمیشن سافتور<sup>۱</sup>، الکتریک گراویتی<sup>۲</sup>، فاسا اینتراکتیو<sup>۳</sup>، بانجی<sup>۴</sup> و نت گیمز<sup>۵</sup>).

### شواهد تجربی در مورد ادغام و تملک‌ها

جاذبه اصلی ادغام و تملک‌ها به عنوان ابزارهای اصلی اجرای استراتژی، سرعت اجرا کردن استراتژی‌ها است. بانک آمریکا پس از صرف یک دهه برای توسعه تدریجی طیف فعالیت‌های خود از بانکداری شرکتی به بانکداری سرمایه‌گذاری، با تملک مریل لینچ وارد رده بانک‌های برتر سرمایه‌گذاری در جهان شد. تصمیم به خرید مریل لینچ در یک آخر هفته اتخاذ شد.

اما این مزایای سرعت، پرهزینه است. پژوهش‌های تجربی در زمینه پیامدهای عملکرد ادغام و تملک‌ها به نتایج ناامیدکننده‌ای منتهی می‌شود. آثار ادغام و تملک بر عملکرد با استفاده از بازده سهامدار و اطلاعات حسابداری در مورد سودآوری اندازه‌گیری شده است. تنها نتیجه روشن این است که تملک‌ها برای سهامداران بنگاه‌های خریداری شده سودمند هستند. در مورد بنگاه‌های خریدار، مطالعات نشان می‌دهد که یا به طور میانگین بازده منفی است یا کمی از صفر بیشتر است. با ترکیب آثار بر خریداران و بنگاه‌های خریداری شده، تصویر کلی، یکی از عواید کوچک ادغام است که معمولاً ۲٪ از ارزش ترکیبی بازار شرکت‌های مشارکت کننده است. نتایج مطالعاتی که از اطلاعات حسابداری برای مقایسه سودآوری پس از ادغام با سودآوری پیش از ادغام استفاده می‌کنند، سازگاری کمی با هم دارند: «نتایج حاصل از این مطالعات مبتنی بر حسابداری، یکسان نیست».

این نتایج خیلی تعجب برانگیز نیست. این که ذی‌نفعان فعالیت ادغام و تملک، سهامداران شرکت‌های خریداری شده هستند یکی از نتایج بدیهی قیمت اضافی پرداخت شده از سوی خریداران در تملک‌های بزرگ است. این قیمت اضافه همچنین دلیل اصلی بازدهی پایین شرکت‌های خریدار است. ناسازگاری نتایج به دلیل ناهمگونی پدیده است. انگیزه تملک‌ها اهداف استراتژیک مختلفی است و هر یک از این اهداف مستلزم ترکیب منحصر به فردی از شرایط است. حتی وقتی ادغام و تملک‌ها در دسته‌های مختلف گروه بندی می‌شود نتایج عملکرد همچنان غیرشفاف است. برای مثال، می‌توان انتظار داشت که ادغام‌های افقی (که سهم بازار را افزایش می‌دهد و عواید حاصل از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس را فراهم می‌کند)

1. VGA-Animation Software  
5. NetGames

2. Electric Gravity

3. FASA Interactive

4. Bungie



موفق‌تر از ادغام‌های تنوع‌بخش باشند؛ در میان ادغام‌های تنوع‌بخش، انتظار می‌رود که تملک بنگاه‌ها در کسب و کارهای مرتبط بهتر از تملک‌های نامرتبط باشد. با این حال این دو پیش‌بینی بسیار محتمل، موفق به یافتن تأیید تجربی قدرتمندی نمی‌شوند.

**چه زمانی ادغام و تملک منطقی است؟** در نبود یافته‌های عمومی درباره نتایج ادغام‌ها باید هر یک از ادغام و تملک‌های پیشنهادی را به تنهایی بررسی کنیم، که به معنای ارزیابی استراتژیک و سیستماتیک آن است. بیایید با اهداف استراتژیک ادغام و تملک آغاز کنیم.

دلیل آن که سهامداران باید با تردید بسیار به تملک‌ها بنگرند این است که آن‌ها برای مدیریت ارشد و به خصوص مدیران عامل بسیار جذاب هستند. محرک‌های مدیریتی (مالی و روانی) معمولاً ارتباط بیشتری با اندازه یک شرکت دارند تا با سودآوری آن. تملک قطعاً سریع‌ترین راه رشد است. حتی تلاش مدیران عامل برای کسب وجهه خطرناک‌تر است؛ همچنین تملک‌های در مقیاس بزرگ مطمئن‌ترین راهی هستند که مدیرعامل می‌تواند پوشش رسانه‌ای به دست آورد و در عین حال تصویری از قدرت و نفوذ را ارائه کند. ترکیب این دو پدیده، امپراتوری‌سازی را به وجود می‌آورد. به نظر می‌رسد «غول‌های صنعت» که از تملک‌های مختلف برای دنبال کردن رشد جاه‌طلبانه استفاده کردند (ژان ماری مسیر در ویوندی یونیورسال، فرد گودوین در رویال بانک اسکاتلند، برنی ایبرز در ورلدکام) قربانی غرور (اعتماد به نفس کاذب) شدند که منجر به قضاوتی نادرست و فاصله گرفتن بیش از پیش آن‌ها از واقعیت شد.

بازار سهام می‌تواند با این رفتار همراه شود. مایکل جنسن<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که مدیران ارشد شرکت‌هایی با سهام بیش از حد ارزش‌گذاری شده، دست به تملک‌های مبتنی بر سهام می‌زنند تا قیمت سهام خود را حفظ کنند. ادغام‌ای اوایل با تایم وارنر ممکن است با این انگیزه صورت گرفته باشد.

عامل دیگری که ادغام و تملک‌ها را تشویق می‌کند و فاقد یک دلیل استراتژیک متقاعدکننده است تمایل به تقلید است. فعالیت ادغام و تملک کاملاً دوره‌ای است و در طول دوره‌های خاص، خوشه‌بندی زیادی در بخش‌های خاص وجود دارد؛ ادغام شرکت‌های نفتی در سال‌های ۱۹۹۸-۲۰۰۲؛ هجوم بانک‌ها و شرکت‌های بیمه برای ترکیب شدن در دهه ۱۹۹۰؛ اشتیاق شرکت‌های مخابراتی به ادغام در سال‌های ۱۹۹۸-۲۰۰۵؛ و یکپارچگی جهانی بخش‌های داروسازی و فلزات در طول دهه گذشته. این خوشه‌بندی بخشی با شوک‌های تأثیرگذار بر صنایع خاص مرتبط است

1. Michael Jensen

(مثل مقررات زدایی در مخابرات یا لغو قانون گلس - استیگال<sup>۱</sup> در بانکداری) این موضوع به دلیل تمایل بنگاه‌ها برای دنبال کردن رهبر نیز تقویت شد؛ اگر بنگاه‌ها در برابر انگیزه ادغام مقاومت کنند با این خطر مواجه می‌شوند که به همکاری با تنها شرکای غیرجذاب باقیمانده مجبور شوند. نتیجه می‌گیریم که تصمیمات ادغام و تملک اولاً باید براساس شناخت روشنی از استراتژی خریدار و نحوه تأثیرگذاری تملک پیشنهادی بر آن استراتژی و ثانیاً براساس ارزیابی دقیق و واقعی از نتیجه احتمالی تملک باشد. این کار در برخی از تملک‌ها آسان‌تر از سایر تملک‌ها است. در مورد تملک‌های افقی، معمولاً ممکن است نه تنها به شناسایی صرفه‌جویی‌های احتمالی در هزینه ناشی از ترکیب این دو شرکت پرداخته شود بلکه چند برآورد واقعی از صرفه‌جویی‌های احتمالی انجام می‌شود. سایر منابع هم‌افزایی، دشوارتر هستند. برای مثال، برآورد مزایای بازاریابی بالقوه یا نتایج نوآوری احتمالاً بیشتر براساس حدس و گمان است. شرکت‌های خریدار تمایل دارند عواید حاصل از ادغام را بیش از حد واقعی برآورد کنند. انگیزه بسیاری از ادغام‌های تنوع‌بخش در خدمات مالی، پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه افراطی در مورد پتانسیل فروش متقاطع و تمایل مشتریان به خرید یک‌جا بوده است. خطری که وجود دارد این است که خریداران، قربانی تبلیغات خود می‌شوند؛ آن‌ها به دنبال متقاعد کردن بازار سهام راجع به مزایای یک تملک به برآوردهای اغراق‌آمیز خود از هم‌افزایی‌های احتمالی اعتقاد پیدا می‌کنند.

یک ارزیابی واقعی از عواید حاصل از ادغام یا تملک مستلزم دانش عمیق درباره شرکت مورد نظر است. این مشکل برای تملک‌های خصمانه، بزرگ‌تر از تملک‌های توافقی است. با این وجود، حتی تملک‌های دوستانه نیز همچنان در معرض عدم تقارن اطلاعات (اصطلاحاً مسئله لیموها<sup>۲</sup>) هستند - فروشنده درباره هدف تملک بیش از خریدار آگاهی دارد در نتیجه می‌توان خریدار را برای پرداخت بیشتر فریب داد. یکی از مدیران اجرایی شرکت فورد یک سال پس از خرید شرکت جگوار بیان کرد: «اگر می‌دانستیم که جگوار در چنین شرایط دشواری قرار دارد هرگز قیمت ارائه شده را پرداخت نمی‌کردیم».

### یکپارچگی پس از ادغام<sup>۳</sup>

شواهد مطالعات موردی نشان می‌دهد که برخی از برنامه‌ریزی شده‌ترین ادغام‌ها و تملک‌ها هم می‌توانند به دلیل مشکلات مدیریت یکپارچگی پس از ادغام با شکست مواجه شوند. برنامه‌ریزی پیش از ادغام ترکیب دایملر-بنزو کرایسلر مثال زدنی بود؛ اما نتیجه فاجعه‌آمیز بود.

1. Glass-Steagall Act

2. lemons problem

3. Post-Merger Integration

نه تنها مشکلات کرایسلر دشوار به نظر می‌رسید بلکه تقاضاهای کرایسلر از مدیریت ارشد گروه، تأثیری منفی بر کسب و کار اصلی دایملر-بنز گذاشت.

معمولاً به نظر می‌رسد زمانی که مزایای احتمالی ادغام و تملک‌ها زیاد است، هزینه‌ها و ریسک یکپارچگی نیز زیاد است. از این رو کاپرون<sup>۱</sup> و آناند<sup>۲</sup> معتقدند که تملک‌های بین‌کشوری معمولاً قوی‌ترین منطق استراتژیک را دارند. با این حال، شواهد دایملر کرایسلر، بی‌ام‌و/راور و آلکاتل-لوسنت نشان می‌دهد که وقتی تفاوت در فرهنگ سازمانی در اثر تفاوت در فرهنگ ملی تشدید می‌شود چالش یکپارچگی پس از ادغام، بزرگ‌تر می‌شود.

بخش زیادی از ادبیات این حوزه، تملک را به عنوان قابلیت‌های سازمانی در نظر می‌گیرد و به نیاز به قابلیت‌های تملک اشاره می‌کنند که باید از طریق یادگیری صریح و آزمایشی ایجاد شود. عملکرد تملک معمولاً بر اساس تجربه افزایش می‌یابد، هرچند نه از ابتدا. در آغاز مرز یادگیری به وجود می‌آید که پس از آن تملک‌های بعدی ارزش‌آفرینی می‌کنند. یادگیری صریح از طریق کدگذاری فرایندهای تملک نیز برای موفقیت آن، مناسب به نظر می‌رسد.

همانند روش خود در سراسر این کتاب، تصور می‌کنم که جداسازی موضوعات برنامه‌ریزی پیش از تملک و مدیریت پس از تملک حائز اهمیت است. در تازیخچه طولانی و متنوع فجایع تملک، مدیریت ضعیف پس از تملک به عنوان دلیل مشکل شناسایی شده است. اما در بسیاری از این موارد، امکان پیش‌بینی مشکلات یکپارچگی وجود داشته است: مشکل اصلی، پیش‌بردن تملک بدون انجام ارزیابی‌های مناسب از مشکلات مدیریتی پس از ادغام بوده است. در نتیجه، در مورد تملک اسنپل<sup>۳</sup> از سوی کواکر اوتز<sup>۴</sup> (که در جهان با عنوان «اشتباها میلیارد دلاری» معروف است)، مشکل اصلی (موانع یکپارچه کردن سیستم توزیع اسنپل یا سیستم توزیع کواکر گاتورید) پیش از تملک برای مدیران بازاریابی و نمایندگی‌های توزیع دو شرکت مشخص بود.

در مقابل، پیش از تملک پیکسار از سوی والت دیزنی، پیش‌بینی مشکلات احتمالی و رویکردی دقیق و حساس برای برنامه‌ریزی و سپس پیاده‌سازی یکپارچگی پیکسار انجام شده بود (کپسول استراتژی ۱۵).

### اتحادهای استراتژیک

اتحاد استراتژیک یک قرارداد همکاری بین دو یا چند بنگاه برای دنبال کردن اهداف مشترک توافق شده است. اتحاد استراتژیک شکل‌های مختلفی دارد:

1. Capron
2. Anand
3. Snapple
4. Quaker Oats

اتحاد استراتژیک ممکن است مستلزم مشارکت در سهام باشد یا نباشد؛ اتحاد بین جنرال موتورز و پژو برای تولید مشترک خودرو با خرید ۷٪ از سهام پژو از سوی جنرال موتورز تقویت شد. سایر اتحادها توافقات بدون مالکیت سهام است؛ قرارداد بین نوکیا و مایکروسافت برای تولید مجموعه‌ای از گوشی‌های هوشمند مبتنی بر سیستم عامل ویندوز فون توسط نوکیا بدون مبادله سهام این دو شرکت بود. سرمایه‌گذاری مشترک، شکل خاصی از اتحاد سهامی است که در آن شرکا شرکت جدیدی را ایجاد می‌کنند که به طور مشترک مالک آن هستند؛ داو کورنینگ یک سرمایه‌گذاری مشترک بین کورنینگ<sup>۱</sup> و داو کمیکال<sup>۲</sup> است که محصولات سیلیکونی را تولید می‌کند. ولکس واگن (برند پیش‌تاز خودرو در چین) از طریق دو سرمایه‌گذاری مشترک اصلی فعالیت می‌کند یکی با سایک موتور<sup>۳</sup> و یکی با فاو گروپ<sup>۴</sup>.

اتحادها برای تحقق اهداف خاصی ایجاد می‌شوند:

- ◀ اتحاد ستاره<sup>۵</sup> قراردادی بین ۲۵ خط هوایی (شامل یونایتد، لوفتانزا<sup>۶</sup> و ایرکانادا<sup>۷</sup>) برای تهیه دستورالعمل پروازهای مشترک و مرتبط کردن برنامه‌های پرواز مکرر است
- ◀ شرکت اتومبیلی لامبورگینی<sup>۸</sup> و کالوی گلف<sup>۹</sup> یک اتحاد تحقیق و توسعه را در سال ۲۰۱۰ به منظور تولید مواد ترکیبی پیشرفته شکل دادند
- ◀ آزمایشگاه‌های گلاسکو اسمیت کلاین<sup>۱۰</sup> و دکتردی<sup>۱۱</sup> (یک شرکت داروسازی برجسته در هند) در سال ۲۰۰۹ برای فروش محصولات دکتردی در کشورهای بازارهای نوظهور از طریق شبکه فروش و بازاریابی گلاسکو اسمیت کلاین متحد شدند.
- ◀ سازمان عملیاتی میدان رومپله یک سرمایه‌گذاری مشترک میان شرکت ملی نفت چین، بی پی و شرکت ساوت اویل<sup>۱۲</sup> برای فعالیت در بزرگ‌ترین میدان نفتی عراق است؛

اتحادها می‌توانند قراردادهای کاملاً دوجانبه باشند یا می‌توانند بخشی از شبکه روابط بین بنگاه‌های باشند. یکی از شکل‌های شبکه اتحاد، شبکه تأمین‌کننده است که شبکه تأمین‌کنندگان تویوتا نمونه‌ای از آن است. شبکه تأمین‌کنندگان تویوتا از تأمین‌کنندگان سطح اول، سطح دوم و ثالث تشکیل می‌شود که به واسطه روابط بلندمدت به تویوتا

1. Corning	2. Dow Chemical	3. SAIC Motor	4. FAW Group
5. Star Alliance	6. Lufthansa	7. Air Canada	8. Automobili Lamborghini
9. Callaway Golf	10. GlaxoSmithKline	11. Dr Reddy	12. South Oil

وابسته هستند و براساس مجموعه‌ای از روال‌ها پشتیبانی می‌شوند که امکان تسهیم دانش و بهبود مستمر را فراهم می‌کند. شرکت‌های پوشاک ایندیتکس<sup>۲</sup> (زارا) و بنتون شبکه‌های مشابهی دارند. نوع دیگری از شبکه اتحاد، خوشه صنعتی محلی است که نشانگر بخش‌های صنعتی ایتالیا (مثل خوشه لباس‌های پشمی پراتو، خوشه سنگ بری کارارا و خوشه کاشی سرامیک ساسولو) است. صنعت فیلم‌سازی هالیوود نمایانگر یکی دیگر از این خوشه‌ها است. روابط درون این شبکه‌های صنعتی براساس سابقه و نزدیکی است و به جای آنکه رسمی باشد غیررسمی است.

#### کپسول استراتژی ۱۱۵

##### شرکت والت دیزنی و پیکسار

بیشتر ناظران صنعت درباره تملک ۷٫۴ میلیارد دلاری تولیدکننده رقیب فیلم‌های انیمیشن (پیکسار) از سوی دیزنی در سال ۲۰۰۶ بدبین بودند. بیشتر تملک‌های استودیوهای فیلم‌سازی با مشکلات بزرگی مواجه شده بودند: تملک این بی‌سی یونیورسال از سوی جنرال الکتریک و تملک دریم ورکس از سوی ویاکام. نگرانی آن‌ها از این بابت بود که سیستم‌های سازمانی دیزنی، خلاقیت پیکسار را از بین می‌برند و انیماتورهای پیکسار این شرکت را ترک خواهند کرد. هرچند این دو شرکت به مدت چند سال متحد بودند (دیزنی، فیلم‌های پیکسار را توزیع می‌کرد) اما این رابطه بدون اشکال نبود.

در واقع به نظر می‌رسد این تملک بسیار موفق بوده است. چند فیلم پیکسار به فروش بالایی دست یافتند (ماشین‌ها، وال‌ای و داستان اسباب‌بازی ۳) و «ماشین دیزنی» درآمد هنگفتی از دی‌وی‌دی‌ها، اسباب‌بازی‌ها و فروش مجوز ایجاد کرد. مدیرعامل دیزنی (باب ایگر<sup>۱</sup>) بیان می‌کند که در مقایسه با اتحاد قبلی بین این دو شرکت، مالکیت پیکسار، هماهنگی بیشتر مورد نیاز برای بهره‌برداری از هم‌افزایی بین دو شرکت را تسهیل کرده است.

عوامل موثر در موفقیت این ادغام عبارتند از:

■ سطوح بالای احترام فردی و حرفه‌ای در میان پرسنل کلیدی در پیکسار و

دیزنی. مدیرعامل (ایگر) در اعلام این تملک بیان کرد: «ما نیز کاملاً آگاه هستیم که سابقه موفقیت‌های فوق‌العاده پیکسار تا حد زیادی به دلیل فرهنگ خلاق و پویای آن است که مورد احترام و تحسین ما است و متعهد هستیم تا به هر روش ممکن از آن پشتیبانی کرده و آن را تشویق کنیم»؛

- ارتباط سریع و صادقانه با کارکنان پیکسار درباره این ادغام و نتایج آن؛
- ایجاد یک نقشه مشخص که در آن عناصر پیکسار بدون تغییر می‌ماند و با فعالیت‌ها و روش‌های فعلی والت دیزنی منطبق و یکپارچه خواهد شد؛
- مدیرعامل پیکسار (ادوین کتمول<sup>۱</sup>) مسئول استودیوهای انیمیشن دیزنی شد؛
- توانایی باب ایگر در استفاده از تجربه شخصی کار کردن برای شرکت‌هایی که خریداری شده است؛
- فهرست مشخصی از دستورالعمل‌ها برای حفظ فرهنگ خلاق پیکسار؛
- کارکنان پیکسار می‌توانستند مزایای درمانی نسبتاً خوب خود را حفظ کنند و مجبور به امضای قراردادهای استخدامی نبودند؛
- احترام به تعهدات: طق نظر ادوین کتمول: «آن‌ها هر چه می‌گویند را به نحو احسن انجام می‌دهند».

از یک جهت، ادغام دیزنی-پیکسار، خرد رایج را زیر پا گذاشت. طبق نظریات ایگر: «این فرض در دنیای سازمانی وجود دارد که شما باید سریعاً یکپارچه شوید. فلسفه من دقیقاً برعکس است. شما باید مؤدب و همبور باشید».

منبع: والت دیزنی، ۲۰۰۶؛ اکرونومست، ۲۰۰۸، [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

## انگیزه اتحادها

انگیزه اتحادها اساساً فرصت‌های بهره‌برداری از رابطه مکملی بین منابع و قابلیت‌های شرکت‌های مختلف است:

- « هتل‌ها و استراحتگاه‌های بولگاری<sup>۲</sup>، یک سرمایه‌گذاری مشترک است که اعتبار بولگاری در تجمّل و کیفیت آن را با قابلیت‌های ماریوت اینترنشنال<sup>۳</sup> در توسعه و اداره هتل‌ها ترکیب می‌کند؛

1. Edwin Catmull

2. Bulgari

3. Marriott International

«اتحاد نایکی با اپل، قابلیت‌های نایکی در زمینه کفش‌های ورزشی را با قابلیت‌های میکروالکترونیکز اپل برای ارائه بلادرنگ اطلاعات بیومتریک به یک آپاد مرتبط می‌کند؛

«ساسول چورون هلدینگز یک سرمایه‌گذاری مشترک جهانی ۵۰/۵۰ است که تکنولوژی‌های تبدیل گاز به مایع ساسول را با مخازن گاز طبیعی و توزیع پایین دستی چورون ترکیب می‌کند تا کارخانجاتی را ایجاد کنند که گاز طبیعی را به سوخت ترکیبی تبدیل می‌کنند.

مباحثی راجع به این موضوع در ادبیات این حوزه وجود دارد که آیا هدف اصلی اتحادهای استراتژیک، دسترسی به منابع و قابلیت‌های شریک است یا تملک آن‌ها از طریق یادگیری. اتحاد استراتژیک بین اینتل و دریم ورکز انیمیشن به هریک از شرکت‌ها امکان می‌دهد تا به منظور تولید مشترک فیلم‌های سه بعدی نسل بعد به قابلیت‌های شرکت دیگر دست پیدا کند. در مقابل، سرمایه‌گذاری مشترک ان یوام ام ای<sup>۲</sup> جنرال موتورز با توپوتا به دلیل تمایل جی ام به یادگیری راجع به سیستم تولید توپوتا بود.

در بیشتر موارد، اتحادها به معنای دسترسی به قابلیت‌ها هستند نه تملک آن‌ها؛ دلیل اصلی بیشتر بنگاه‌ها برای اتحاد این است که آن‌ها به بنگاه امکان می‌دهند تا در طیف محدودی از قابلیت‌ها تخصص پیدا کنند و در عین حال امکان بهره‌برداری از فرصت‌های خاصی را فراهم می‌کنند که مستلزم طیف وسیع‌تری از قابلیت‌ها است. یکی از مزایای اصلی این اتحادها انعطاف‌پذیری است که ارائه می‌کنند؛ خصوصاً در هنگام انجام سرمایه‌گذاری‌های از نوع اختیار. آی بی إم برنامه‌های مختلفی برای تأمین مالی پژوهش‌های مشارکتی با دانشگاه‌ها در سراسر جهان دارد. نتیجه این کار صدها پروژه است که در آن آی بی إم مقدار نسبتاً کمی از سرمایه را به پروژه‌های تحقیق و توسعه‌ای با نتایج کاملاً غیرقطعی اختصاص می‌دهد. این پروژه‌ها (در صورت موفقیت) به آی بی إم امکان می‌دهند تا ابتدا از مالکیت فکری محافظت کند و سپس منابع بسیار بیشتری را به توسعه کسب و کار این نوآوری تخصیص بدهد.

اتحادها امکان تقسیم ریسک را نیز فراهم می‌کنند. در صنعت نفت، بیشتر پروژه‌های بالادستی جزء سرمایه‌گذاری‌های مشترک هستند. میدان کاشاگان قزاقستان (بزرگ‌ترین میدان نفتی کشف شده در ۳۰ سال اخیر) از سوی کنسرسیومی متشکل از انی، شل، توتال، اکسون.

1. Sasol Chevron Holdings

2. NUMMI

موویل، گازموناوی گاز<sup>۱</sup>، کونوکوفیلیپس<sup>۲</sup> و اینپکس<sup>۳</sup> توسعه یافته است. بیشتر قراردادهای دفاعی بزرگ به صورت کنسرسیوم انجام می‌شود؛ هزینه تولید جت جنگنده اف ۳۵، ۲۳۵ میلیارد دلار است. این جنگنده را لاکهید مارتین<sup>۴</sup> و شرکای آن نورتوپ گرومن<sup>۵</sup> و بی‌ای‌ای سیستمز<sup>۶</sup> می‌سازند.

در نظر گرفتن اتحاد استراتژیک به عنوان ابزاری سریع و کم هزینه به منظور توسعه قابلیت‌های موجود برای یک بنگاه، وسوسه کننده است. اما خود مدیریت روابط اتحاد، یک قابلیت سازمانی بسیار مهم است. قابلیت رابطه‌ای<sup>۷</sup> شامل اعتمادسازی، توسعه روال‌های تسهیم دانش بین بنگاهی و ایجاد مکانیزم‌هایی برای هماهنگی است. هرچه یک شرکت، فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را بیشتر به شبکه‌ای از شرکای متحد برون‌سپاری کند نیاز آن به توسعه «قابلیت یکپارچگی سیستم‌ها برای هماهنگی و یکپارچه سازی فعالیت‌های پراکنده بیشتر است. تأخیرهای مرتبط با بوئینگ ۷۸۷ دریم لاینریکی از شاخص‌های چالش‌های مدیریت شبکه‌ای از اتحادها در تولید یک محصول پیچیده و به لحاظ تکنولوژیکی پیشرفته است.

**اتحادهای بین‌المللی؛** اتحادهای استراتژیک، نقش بسیار مهمی را در استراتژی‌های بین‌المللی شدن یک بنگاه ایفا می‌کنند. بنگاه در حال بین‌المللی شدن در هنگام ورود به یک بازار خارجی معمولاً فاقد دانش بومی، ارتباطات سیاسی و دسترسی به کانال‌های توزیعی است که یک بنگاه‌ها محلی در اختیار خواهد داشت. در عین حال ممکن است تملک یک بنگاه محلی، گزینه جذابی نباشد یا به دلیل این که مقررات محلی یا الگوهای مالکیت، تملک را دشوار می‌سازند یا به این دلیل که بنگاه در حال بین‌المللی شدن ممکن است تمایلی به تعهدات مالی هنگفت و برگشت‌ناپذیر در بازار خارجی نداشته باشد. در چنین شرایطی، اتحادها (با مالکیت سهام یا بدون آن) می‌توانند گزینه جذابی برای ورود به بازار خارجی باشند. اتحادها با تقسیم منابع و قابلیت‌ها در سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای فعالیت‌های بین‌المللی اصلی صرفه جویی می‌کنند. اتحاد فری موو<sup>۸</sup> که با همکاری تلفونیکا موبلز<sup>۹</sup> (اسپانیا)، تیم<sup>۱۰</sup> (ایتالیا)، تی موپایل<sup>۱۱</sup> (آلمان) و اورنج<sup>۱۲</sup> (فرانسه) تشکیل شد یک شبکه ارتباطی نسل سوم بی نقص را در اروپا به وجود آورد که هزینه آن کمتر از هزینه صرف شده ودافون<sup>۱۳</sup> بود؛ همچنین به تمام بنگاه امکان داد تا در حداقل پنج بازار اصلی اروپا به شبکه اپراتور اصلی دسترسی پیدا کنند.

1. KazMunayGas  
5. Northrup Grumman  
9. TelefonicaMoviles  
13. Vodafone

2. ConocoPhillips  
6. BAE Systems  
10. TIM

3. Inpex  
7. Relational Capability  
11. T-Mobile

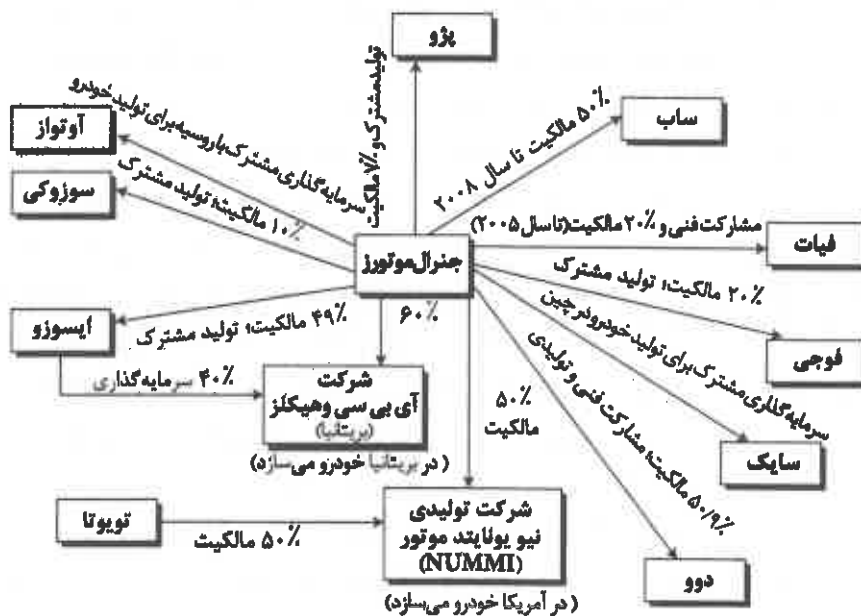
4. Lockheed Martin  
8. FreeMove  
12. Orange



برخی از بنگاه‌ها استراتژی‌های بین‌المللی شدن خود را تقریباً به طور کامل بر مبنای اتحادهای بین‌کشوری تدوین کرده‌اند:

- « گازپروم<sup>۱</sup> (شرکت بزرگ گازی روسی) اتحادهایی در ارتباط با پروژه‌های خط لوله با انی (ایتالیا)، سی‌ان‌کامپیوتر شخصی (چین)، ای‌اوان (آلمان)، پی‌دی‌وی‌اس‌ای<sup>۲</sup> (ونزوئلا) و ام‌اوال (مجارستان)؛ پروژه‌های گاز طبیعی مایع با پترو-کانادا و سانائتراک (الجزایر)؛ و قراردادهای تأمین بلندمدت با گاز دو فرانس دارد.
- « جنرال موتورز شبکه‌ای از اتحادهای استراتژیک را ایجاد کرده است (که پیشتر آن‌ها با مشارکت در سهام تقویت شده است) تا در بازارهای نوظهور حضور پیدا کند و طیف خودروهای کوچک خود را گسترش دهد (شکل ۱، ۱۵).

شکل ۱، ۱۵ شبکه اتحادهای بین‌المللی جنرال موتورز با دیگران



برای شرکای محلی، اتحاد با یک بنگاه خارجی نیز می‌تواند ابزار جذابی برای دسترسی به منابع و قابلیت‌ها باشد. در بسیاری از کشورهای بازارهای نوظهور (خصوصاً چین و هند، پیش از الحاق به سازمان تجارت جهانی)، دولت‌ها اغلب شرکت‌های خارجی را وادار می‌کردند تا به منظور تشویق ورود جریان قابلیت‌های تکنولوژی و مدیریت به کشور میزبان، یک شریک محلی انتخاب کنند. برای مثال، صنعت خودروی چین تقریباً از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با خودروسازان آمریکایی، ژاپنی و اروپایی توسعه یافته است.

اما مدیریت اتحادهای استراتژیک با وجود جذابیت‌هایشان دشوار است: مشکلات رایجی که اتحادها ایجاد می‌کنند (مشکلات ارتباط، توافق و اعتماد) در اثر تفاوت زبانی، فرهنگی و فاصله جغرافیایی زیاد تشدید می‌شود. سرمایه‌گذاری مشترک دنون<sup>۱</sup> با واهها<sup>۲</sup> بزرگ‌ترین شرکت نوشیدنی را در چین به وجود آورد؛ اما سوء تفاهم و محرک‌های نامناسب منجر به فروپاشی این سرمایه‌گذاری مشترک در سال ۲۰۱۱ شد.

گمراه کننده است که نتیجه بگیریم زمانی که تفاوت‌های فرهنگی ملی گسترده است اتحادهای بین‌المللی بسیار دشوار است (برای مثال، بین شرکت‌های غربی و آسیایی). با این وجود، برخی از اتحادها بین شرکت‌های غربی و آسیایی بسیار موفق بوده‌اند (برای مثال، فوجی / زیراکس و رنو / نیسان). در مقابل، بسیاری از اتحادها بین شرکت‌های غربی با شکست مواجه شده‌اند: اتحاد هماهنگ بی تی و ای تی اند تی، اتحاد جی ام / فیات و اتحاد شبکه خطوط هوایی سوئیس ایر. مخالفت‌ها در برابر دستاوردها و بازده حاصل از اتحادها، یکی از دلایل اصلی تفاوت‌ها است خصوصاً در اتحاد بین بنگاه‌هایی که رقیب نیز هستند. وقتی هریک از شرکا به دنبال دسترسی به قابلیت‌های شریک دیگر است «رقابت بر سر قابلیت» به وجود می‌آید. در طول دهه ۱۹۸۰، شرکت‌های غربی درباره واگذاری دانش تکنولوژیکی خود به شرکای ژاپنی احساس نگرانی کردند. در سال‌های اخیر، شرکت‌های غربی از سرعت کسب تکنولوژی خود از سوی شرکای چینی و تبدیل شدن آن‌ها به رقبای بین‌المللی وحشت زده شده‌اند. در بخش زیرساخت راه آهن، شرکت‌های دولتی چین از شراکت با زیمنس آلمان، آکستوم فرانسه، صنایع سنگین کازاواکی ژاپن و بمباردیر کانادا برای ایجاد قابلیت‌های داخلی استفاده کردند که اکنون در حال صادر کردن آن هستند. شکایات شرکت‌های غربی علیه شرکای چینی سرمایه‌گذاری‌های مشترک خود در سال ۲۰۱۲ تقریباً شبیه به شکایاتی است که در دهه ۱۹۸۰ علیه شرکای ژاپنی سرمایه‌گذاری‌های مشترک انجام شد.

### خلاصه

ادغام و تملک‌ها می‌تواند ابزار مفیدی برای انواع مختلف استراتژی باشد: برای تملک منابع و قابلیت‌های خاص، برای تقویت موقعیت یک بنگاه در یک صنعت و برای دستیابی به تنوع بخشی یا توسعه افقی.

اما با وجود موجه بودن بیشتر اهداف بیان شده ادغام و تملک‌ها، بیشتر آن‌ها در دستیابی به اهداف بیان شده خود با شکست مواجه می‌شوند. پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهد که عواید اصولاً به سهامداران شرکت‌های خریداری شده می‌رسد.

این نتایج ناامید کننده می‌تواند به دلیل گرایش به این موضوع باشد که قرار است انگیزه ادغام و تملک‌ها به جای سودآوری متمایل به رشد باشد. دنبال کردن رشد از طریق ادغام گاهی اوقات با غرور مدیرعامل همراه می‌شود که مجموعه‌ای از تملک‌ها را انجام می‌دهد و در نهایت باعث ورشکستگی یا تغییر ساختار شرکت می‌شود.

عامل دیگر در پیامدهای عملکرد ضعیف بسیاری از ادغام‌ها مشکلات پیش‌بینی نشده یکپارچگی پس از ادغام است. تنوع ادغام‌ها و نتایج آن‌ها تعمیم دادن نوع ادغام یا روش‌های یکپارچگی مرتبط با موفقیت را بسیار دشوار می‌سازد.

اتحادهای استراتژیک شکل‌های مختلفی دارد. این اتحادها معمولاً به شکل تمایل به بهره‌برداری از رابطه مکملی بین منابع و قابلیت‌های شرکت‌های مختلف است. همانند ادغام و تملک‌ها و همانند روابط بین افراد، اتحادها درجات موفقیت متفاوتی دارند. برخلاف ادغام و تملک‌ها، پیامدهای شکست معمولاً کم هزینه‌تر است. با پیچیده‌تر شدن و متلاطم‌تر شدن محیط کسب و کار، مزایای اتحادهای استراتژیک در ارائه انعطاف‌پذیری و تلفیق تخصصی‌سازی با توانایی یکپارچه کردن مجموعه وسیعی از منابع و قابلیت‌ها بیش از پیش آشکار شده است.

### سوالات خودآموز

۱. بیشتر ادغام و تملک‌ها در جدول ۱/۱۵ افقی هستند (یعنی بین شرکت‌های درون یک بخش هستند). برخی از این ادغام و تملک‌های افقی بین شرکت‌هایی در یک کشور هستند؛ برخی دیگر بین کشورهای مختلف. آیا دلیلی وجود دارد که چرا ادغام و تملک‌های افقی احتمالاً موفق‌تر از سایر انواع ادغام و تملک‌ها (تنوع بخشی و عمودی)

هستند و ریسک کمتری دارند؟ در میان این ادغام و تملک‌های افقی، به نظر شما کدام یک موفق‌تر خواهند بود: بین شرکت‌های یک کشور یا بین کشورهای مختلف؟

۲. تمام مدیران عامل مرتبط با استراتژی‌های وابسته به ادغام (ژان ماری مسیر در ویوندی یونیورسال، فرد گودوین در رویال بانک اسکاتلند، برنی ایبرز در ورلدکام، استیو کسی در ای او ال، اد ویتاکر در ای تی اند تی، جف کیندلر در فایزر و ایوان سیدنبرگ در وریزون) مرد بوده‌اند. آیا این موضوع نشان‌دهنده برتری مردان در میان رده‌های مدیران ارشد است یا در دنبال کردن رشد از طریق ادغام، حسی کاملاً مردانه وجود دارد؟

۳. مدیرعامل دیزنی در توضیح تملک شرکت پیکسار (کپسول استراتژی ۱، ۱۵) بیان می‌کند: «میزان کارهایی که به عنوان یک شرکت می‌توانید انجام دهید بسیار بیشتر از کارهایی است که به عنوان بخشی از یک سرمایه‌گذاری مشترک انجام می‌دهید». آیا موافقید؟ پاسخ خود را با مراجعه به برخی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک (یا اتحادها) اشاره شده در این فصل توضیح دهید. آیا این اتحادها در صورت ادغام موفق‌تر نمی‌شدند؟

۴. شرکت‌های خودروسازی مختلف به طرق مختلفی بین‌المللی شده‌اند. تویوتا با ایجاد شرکت‌های تابعه در بازارهای خارجی به صورت سازمانی توسعه یافته است. فورد وارد مرحله‌ای از تملک شده است (خرید ولوو، جگوار، لندرور و بخش عمده سهام مزدا). جنرال موتورز اتحاد‌های استراتژیک را ترجیح داده است (شکل ۱، ۱۵). به نظر شما مزایا و معایب استراتژی بین‌المللی مبتنی بر اتحاد جنرال موتورز چیست؟

## روندهای کنونی در مدیریت استراتژیک

ما در دوره گذار کامل زندگی می‌کنیم و شاید این تغییرات، حتی بنیادی‌تر از تغییرات ایجادشده در «انقلاب صنعتی دوم» در اواسط قرن نوزدهم یا تغییرات ساختاری در اثر رکود بزرگ و جنگ جهانی دوم است.

پیتراف دراکر، متفکر و نویسنده مدیریت، ۱۹۰۹-۲۰۰۵

ما در آغاز دوران نژاد بشر هستیم بنابراین غیر منطقی نیست که با مشکلات دست و پنجه نرم کنیم. ما ده‌ها هزار سال پیش رو داریم. مسئولیت ما انجام کاری است که می‌توانیم انجام بدهیم، یادگیری چیزی است که می‌توانیم فرا بگیریم و بهبود راهکارها و توسعه آن‌ها است.

ریچارد فینمن<sup>۱</sup>، ۱۹۱۸-۱۹۸۸؛ برنده جایزه نوبل فیزیک، ۱۹۶۵

## رئوس مطالب

- ◀ مقدمه
- ◀ محیط جدید کسب و کار
- ◀ تلاطم
- ◀ رقابت
- ◀ تکنولوژی
- ◀ فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه داری
- ◀ مسیرهای جدید در تفکر استراتژیک
- ◀ تغییر جهت اهداف شرکت
- ◀ جستجوی منابع پیچیده تر مزیت رقابتی
- ◀ مدیریت اختیارات
- ◀ درک تناسب استراتژیک
- ◀ طراحی مجدد سازمان ها
- ◀ ساختارهای چندبعدی
- ◀ مواجهه با پیچیدگی: غیررسمی کردن، خود سازمانده کردن و تفویض پذیر کردن سازمان ها
- ◀ نقش در حال تغییر مدیران
- ◀ خلاصه

## مقدمه

با این وجود که قرن ۲۱ تازه در دهه دوم خود است مشخص شده است که سال ۲۰۰۰ نقطه عطفی از لحاظ اقتصاد جهانی و توسعه کسب و کار بوده است. چالش ما در این فصل، ارزیابی چیزهایی است که در محیط کسب و کار تغییر کرده است، آیا تلاطم شدیدی که این قرن را تا کنون متمایز ساخته است ادامه خواهد یافت و (در این صورت) چه نتایجی برای مدیریت استراتژیک در بر خواهد داشت؟

ما در فضایی ناشناخته قرار داریم، برخلاف سایر فصل های این کتاب، این فصل ابزارها و چارچوب های آزموده شده ای را که می توانید مستقیماً در تحلیل مورد یا در شرکت های خود به کار بگیرید ارائه نمی کند. رویکرد ما اکتشافی است. ابتدا نیروهایی را بررسی می کنیم که در حال

تغییر شکل محیط کسب و کار هستند. سپس از مفاهیم و ایده‌های موثر بر تفکر فعلی راجع به استراتژی و درس‌های فراگرفته شده از شرکت‌های پیشرو درباره استراتژی، شکل‌های سازمانی و سبک‌های مدیریتی استفاده خواهیم کرد که ما را در مواجهه با چالش‌های این دوره سخت یاری می‌کنند.

### محیط جدید کسب و کار

قرن ۲۱ با انفجار حباب بازار سهام دات کام‌ها آغاز شد. مارس ۲۰۰۰ نشانگر آغاز یک دهه بازار رو به افول نزدیک<sup>۱</sup> بود. سال بعد از آن حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر رخ داد که آغازگر مجموعه‌ای از رویدادها از جمله تهاجم به افغانستان و عراق بود. در نوامبر سال ۲۰۰۱، انرون (یکی از موفق‌ترین و تحسین شده‌ترین شرکت‌های انرژی آمریکا) ورشکسته شد- اولین مورد از مجموعه رسوایی‌های مالی که در هر دو طرف اقیانوس آتلانتیک، شرکت‌ها را در بر گرفت. تلاطم بی نظیر بازار در کالاهای وارز آشکار بود: در یک دوره شش ماهه، قیمت نفت خام در نایمکس<sup>۲</sup> بین ۳۷ دلار و ۱۴۷ دلار در هر بشکه در نوسان بود. بزرگ‌ترین آسیب مالی، بحران مالی بود که با ورشکستگی لمن برادرز<sup>۳</sup> در سپتامبر ۲۰۰۸ آغاز شد و با فروپاشی سیستم بانکداری ایسلند و ایرلند ادامه یافت و منجر به نکول بدهی دولت یونان در مارس سال ۲۰۱۲ شد. از سوی دیگر، تلاطم سیاسی با سرنگونی دولت‌های تونس، مصر و لیبی در بهار عربی سال ۲۰۱۱ به اوج رسید. این بی‌ثباتی محدود به محیط سیاسی اقتصادی نبود. فجایع طبیعی نیز از جمله سونامی اقیانوس هند در دسامبر سال ۲۰۰۴، طوفان کاترینا که در سال ۲۰۰۵ نیواورلئان را با خاک یکسان کرد و زمین لرزه‌های بزرگ در ایران (۲۰۰۳)، سیچوان چین (۲۰۰۸)، هائیتی (۲۰۱۰) و ژاپن (۲۰۱۱) وجود داشت.

سرعت تبدیل دهه نود پرهیاهو (دهه آخر قرن بیستم) به دهه اول کابوس وار (اولین دهه قرن ۲۱)، شوک سنگینی برای رهبران کسب و کار بوده است. برای درک میزان انطباق شرکت‌ها با شرایط جدید و گزینه‌های استراتژیک در دسترس آن‌ها، بیایید مشخصات اصلی محیط کسب و کار امروزی را به دقت بررسی کنیم.

1. بازار بورس الکترونیکی در آمریکا NASDAQ  
3. Lehman Brothers

2. بورس کالای نیویورک NYMEX

## تلاطم<sup>۱</sup>

در مرور رویدادهای قرن ۲۱، تمرکز من بر تلاطم و غیرقابل پیش‌بینی بودن توصیف‌کننده محیط کسب‌وکار بود. تقریباً تمام رویدادهایی که به آن اشاره کردم (از حملات ۱۱ سپتامبر گرفته تا بهار عربی در سال ۲۰۱۱) بسیار غیرمحمول و پیش‌بینی ناپذیر بودند، چیزی که از آن با عنوان رویدادهای قوی سیاه یاد شده است (کپسول استراتژی ۱، ۱۶).

یکی از مسائل کلیدی این است که آیا رویدادهای قوی سیاه که بین سال ۲۰۰۰ و ۲۰۱۱ شاهد آن بودیم فقط به دلیل سنگینی غیرمعمول رویدادهای شدید است یا ما در حال مشاهده تغییرات سیستماتیک هستیم که بحران‌پذیری محیط کسب‌وکار را افزایش داده است. مورد دوم محتمل به نظر می‌رسد. یکی از ویژگی‌های اقتصاد جهانی و جامعه انسانی به طور کلی، افزایش ارتباط متقابل از طریق تجارت، جریان‌های مالی، بازارها و ارتباطات است. نظریه سیستم‌ها پیش‌بینی می‌کند که افزایش سطوح ارتباط متقابل در یک سیستم پیچیده و غیرخطی، احتمال حرکات اولیه کوچکی را که قرار است به صورت غیرقابل پیش‌بینی بزرگ شوند افزایش می‌دهد.

تغییر در توازن جهانی قدرت اقتصادی، تضعیف توانایی کشورهای صنعتی پیشرو برای کنترل این نیروهای برهم زننده را استمرار می‌بخشد. ظهور کشورهای بریکس<sup>۲</sup> در حال ایجاد جهانی چندقطبی است که در آن قدیمی‌ها - آمریکا، اتحادیه اروپا، ژاپن و مؤسساتی که ایجاد کردند (بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول و سازمان همکاری اقتصادی و توسعه) - توانایی کمتری برای در دست گرفتن رهبری جهانی دارند. شورای اطلاعات ملی آمریکا با نگاه به سال ۲۰۲۵ پیش‌بینی می‌کند:

سیستم بین‌المللی (که پس از جنگ جهانی دوم ساخته شد) تقریباً غیرقابل شناسایی خواهد بود ... به دلیل ظهور قدرت‌های نوظهور، یک اقتصاد در حال جهانی شدن، انتقال تاریخی ثروت نسبی و قدرت اقتصادی از غرب به شرق و افزایش نفوذ بازیگران غیردولتی.

۱. Turbulence

۲. BRICS نام گروهی به رهبری قدرت‌های اقتصادی نوظهور است که از به هم پیوستن حروف اول نام انگلیسی کشورهای عضو برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی تشکیل شده است. م



### کپسول استراتژی ۱.۱۶

#### رویدادهای قوی سیاه

عبارت قوی سیاه (استعاره‌ای که نسیم طالب<sup>۱</sup> رواج داد) به رویدادهایی اشاره دارد که بسیار نادر هستند، تأثیر بزرگی دارند و غیرقابل پیش‌بینی هستند با این وجود که با نگاه به گذشته منطقی به نظر می‌رسند یعنی امکان پیش‌بینی آن‌ها وجود داشته است. این عبارت از باوری وسیع سرچشمه می‌گیرد مبنی بر این که تمام قوها سفید هستند تا اینکه قوهای سیاه در اواخر قرن ۱۷ در غرب استرالیا کشف شدند. طالب معتقد است که تقریباً تمام رویدادهای مهم در تاریخ بشر جزء قوهای سیاه هستند؛ با وجود نادر بودن آن، دلایل رویدادهای قوی سیاه متعدد است و تأثیر آن‌ها به دلیل پیش‌بینی نشدن، افزایش می‌یابد.

آسیب‌پذیری ما در برابر رویدادهای قوی سیاه در اثر رویکردهای مرسوم برای مدیریت ریسک تشدید شده است. این رویکردها معمولاً فرض می‌کنند که اولاً رویدادهای گذشته، مبنایی برای پیش‌بینی رویدادهای آتی فراهم می‌کنند و ثانیاً احتمال این رویدادها معمولاً دارای توزیع نرمال است. برون‌یابی گذشته در آینده، فرضیات قدرتمندی را درباره ثبات فرایندهای اصلی ایجاد می‌کنند که موجب رویدادهای غیرقطعی شده‌اند، در عین حال که همین نادر بودن رویدادهای غیرمعمول، درک علل آن را بسیار دشوار می‌سازد. افزایش آگاهی از توزیع‌های دنباله بلند یا توانی فرضیات مرسوم راجع به توزیع نرمال رویدادهای غیرقطعی را زیر سؤال برده است.

بنابراین طالب نتیجه می‌گیرد که مدیریت قوهای سیاه اساساً به معنای ایجاد قدرت برای کاهش آسیب‌پذیری در برابر رویدادهای منفی و پاسخگویی برای استفاده از رویدادهای مثبت است.

۱. Nassim Taleb نویسنده کتاب قوی سیاه. این کتاب توسط دکتر ابراهیم محبوب ترجمه شده است و انتشارات آریانا قلم آن را منتشر کرده است.

## رقابت

در میان مجموعه وسیع عدم قطعیت‌هایی که بنگاه‌ها در هنگام بررسی آینده نزدیک با آن مواجه هستند، یک عدم قطعیت نزدیک وجود دارد؛ اینکه رشد اقتصادی (خصوصاً در اقتصادهای پیشرفته) در میان مدت کند خواهد بود. پیامد رشد مبتنی بر مصرف‌کننده وابسته به بدهی‌ها و بحران مالی، نیاز به اهرم زدایی انبوه از سوی خانوارها، شرکت‌ها و دولت‌ها بوده است. بخش شرکت‌ها کمتر با این مشکلات روبرو است؛ نسبت بدهی / حقوق صاحبان سهام معمولاً پایین است (در واقع، مشکل بزرگ‌تر، تبدیل توازن پول نقد بنگاه‌ها به سرمایه‌گذاری مولد است). اما مشکلات خانوارها و دولت‌ها جدی و بلندمدت است. سیاست‌های پولی و مالی توسعه‌ای، این مشکل را بیش از پیش برای دولت‌های آمریکا، اروپا و ژاپن دشوارتر ساخته است. با کاهش شتاب اقتصادی چین، هند و برزیل، چشم‌انداز رشد اقتصادی جهانی دور از دسترس به نظر می‌رسد.

در بیشتر بخش‌های اقتصاد جهانی (به جز چند استثنا نظیر کشاورزی)، ظرفیت بیش از حد عادی است. این شرایط، موجب رقابت قیمتی شدید می‌شود و حاشیه سود را کاهش می‌دهد. یکی از دلایل دیگر فشار رقابتی، بین‌المللی شدن کشورهای بازارهای نوظهور است. در چین، هند و سایر کشورها، بنگاه‌هایی که زمانی تولیدکنندگان قراردادی عرضه محصولات OEM برای فروش تحت برند مشتریان خود بودند اکنون با آن مشتریان در بازارهای نهایی رقابت می‌کنند. در آغاز سال ۲۰۱۲، حداقل ۳۰ بنگاه چینی و هندی وجود داشت که گوشی‌های هوشمندی اندرویدی را تحت نام برند خود تولید می‌کردند. افزایش تعداد تملک‌های بین‌کشوری از سوی شرکت‌های کشورهای نوظهور، نشانگر ورود بنگاه‌های بازار نوظهور به عرصه جهانی است (جدول ۱۶/۱).

## تکنولوژی

توانایی تکنولوژی‌های دیجیتال برای تضعیف موقعیت تثبیت شده مزیت رقابتی و ترسیم مجدد مرزهای صنعت در حال حاضر به همان اندازه ۲۰ سال پیش است. در واقع، تخریب خلاق در حال شتاب گرفتن است. همان‌طور که نت فلیکس سرنوشت فیلم‌های پرفروش را تعیین کرد می‌تواند قربانی جایگزینی دی وی‌ها با پخش ویدئو شود. این عدم قطعیت‌ها بخشی از تصویر بزرگ‌تر اختلال در صنعتی است که زمانی «صنعت تلویزیون» نامیده می‌شد و اکنون بخشی از حوزه هیجان انگیز وسیع‌تری را تشکیل می‌دهد که شامل تولیدکنندگان مجموعه وسیعی از محتوای دیجیتال برای توزیع از طریق کانال‌های مختلف برای مشاهده بر روی موبایل یا دستگاه‌های

دیجیتال خانگی است. تأثیر تکنولوژی که موجب همگرایی صنایع و سپس تغییر شکل آن‌ها شد یکی از ویژگی‌های فراگیری محیط دیجیتال است. در بخش ابزارهای همراه، تلفن‌های همراه نوکیا، آپاد ابل، گیم بوی‌های نینتندو، پی دی ای‌های پالم و گوشی‌های هوشمند بلک بری ریم زمانی در بازارهای مختلف تولید می‌شدند. ابزارهای دستی سیار اکنون دارای کارکردهای مشابهی هستند و در یک فضای بازار مشترک رقابت می‌کنند.

جدول ۱۶ شرکت‌های بازارهای نوظهور که شرکت‌های غربی را خریداری می‌کنند

سال	خریدار	کشور	شرکت مورد نظر	کشور	ارزش (میلیون دلار)
۲۰۱۱	اچ تی سی	تایوان	اس تری گرافیکز	آمریکا	۳۰۰
۲۰۱۱	گیلی	چین	ولوو	سوئد	۱۸۰۰
۲۰۰۸	تاتا موتور	هند	جگوار لندرور	بریتانیا	۲۳۰۰
۲۰۰۷	سیمکس	مکزیک	رینکرگروپ	آمریکا	۱۴۲۰۰
۲۰۰۷	یونایتد اسپیریتز	هند	وایت اند مکای	بریتانیا	۱۱۷۶
۲۰۰۶	میتال استیل	هند	آرسلور	لوگزامبورگ / فرانسه	۳۲۸۰۰
۲۰۰۶	تاتا استیل	هند	کوروس	بریتانیا / هلند	۷۸۰۰
۲۰۰۶	تاتا کافی	هند	ایت اوکلاک کافی	آمریکا	۲۲۰
۲۰۰۶	چاینا نشنال کمیکال گروپ	چین	آدیسنو	فرانسه	۴۸۰

### فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه‌داری

سازمان‌ها برای بقا و امیدواری باید با ارزش‌ها و انتظارات جامعه انطباق پیدا کنند - آن‌چه جامعه‌شناسان سازمانی به عنوان مشروعیت<sup>۱</sup> می‌نامند. یکی از اتفاقان بحران مالی سال ۲۰۰۹/۲۰۰۸ از دست رفتن مشروعیت بود که بسیاری از کسب‌وکارها (خصوصاً بنگاه‌های خدمات مالی) دچار آن شدند. این اتفاق بر اعتبار آن‌ها در میان مصرف‌کنندگان، روحیه کارکنان آن‌ها، تمایل سرمایه‌گذاران و تأمین‌کنندگان منابع مالی و سیاست‌های دولت در مورد آن‌ها تأثیری منفی گذاشت. برای بانک‌های تجاری و سرمایه‌گذاری، از دست رفتن مشروعیت

1. legitimacy

اجتماعی شاید تهدید بزرگ‌تری از ترازنامه‌های ضعیف آن‌ها برای بقا باشد. امپراتوری رسانه‌ای نیوز کورپ روپرت مرداک<sup>۱</sup> پس از رسوایی «شنود تلفن» در روزنامه‌های بریتانیا با چالش‌های مشروعیت مشابهی مواجه شد. این تصور که سازمان تجاری، نهادی اجتماعی است که باید با توجه اهداف و آرمان‌های جامعه تعریف شود از سوی بیشتر متفکران برجسته مدیریت از جمله پیتر دراگر، چارلز هندی و سامانترا گوشال مورد تأیید قرار گرفته است. در نتیجه وقتی ارزش‌ها و نگرش‌های جامعه در حال تغییر است استراتژی‌ها و رفتار شرکت‌ها نیز باید تغییر کنند. در حالی که انگیزه ضد کسب و کار عمدتاً محدود به طیف‌های سیاسی اقلیت (نئومارکسیست‌ها، طرفداران محیط زیست و فعالان ضد جهانی‌سازی) هستند رویدادهای سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲ از جمله رسوایی‌های سازمانی نظیر موارد انرون و ورلڈکام و بحران مالی سال ۲۰۰۸/۲۰۰۹، بیزاری از شرکت‌های تجاری و رهبران آن‌ها را به جریان اصلی افکار عمومی منتقل کرده است.

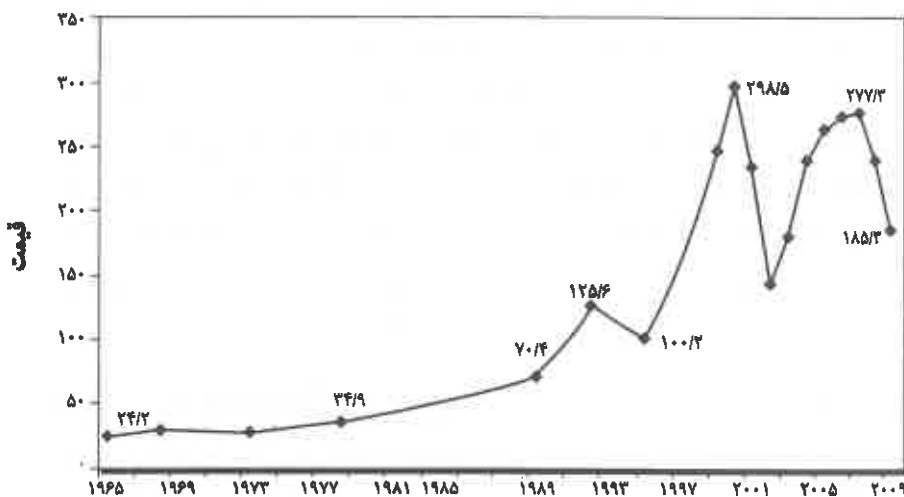
یکی از ویژگی‌های افزایش دلسردی از سرمایه‌داری بازار، تضعیف اجماع واشنگتن بوده است - دیدگاهی فراگیر مبنی بر این که اقتصاد بازار بر اساس سازمان‌های خصوصی، مقررات‌زدایی، بازار کار منعطف و سیاست‌های اقتصادی لیبرال، بهترین بستر را برای ثبات و موفقیت فراهم می‌کند و طبق نظریات بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول، مبنای اصلی توسعه اقتصادی است. مبنای اصلی کاهش مشروعیت سرمایه‌داری بازار، نگرانی گسترده از تغییر در توزیع درآمد و ثروت است. شکل ۱،۱۶ شواهد افزایش اختلاف درآمدی را نشان می‌دهد که مشخصه افزایش نابرابری در تقریباً تمام کشورهای جهان است. یکی از محدود ویژگی‌های اتحاد بخش در جنبش «وال استریت را اشغال کنید» (جنبش اعتراضی متفاوتی که با سرمایه‌داران و مراکز مالی جهان به مخالفت برخاسته است) شعار «ما ۹۹٪ هستیم» معترضان است؛ اشاره‌ای به ۱٪ جمعیتی که ۴۲٪ از ثروت شخصی در آمریکا را در اختیار دارند. مقایسه بین پاداش‌های هنگفتی که مدیران ارشد مالی دریافت می‌کنند و آسیب‌هایی که به استخدام و استانداردهای زندگی توده مردم وارد کرده‌اند اعتقاد به سرمایه‌داری بازار را کاهش داده است.

رکود اقتصادی نسبی آمریکا، اروپا و ژاپن در مقایسه با چین و سایر کشورهای بازارهای نوظهور، باعث کاهش بیشتر این اعتماد به سرمایه‌داری بازار آزاد شده است. بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۱، تعداد شرکت‌های کشورهای بریکس در میان ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از ۱۶ به ۸۳ افزایش یافت. در سال ۲۰۱۰، چین جایگاه ژاپن به عنوان دومین اقتصاد بزرگ دنیا را تصاحب کرد. افزایش

1. Rupert Murdoch

تسلط شرکت‌های چندملیتی دولتی چین در بازارهای جهانی، بحث‌هایی را راجع به مزایای سرمایه‌داری وابسته به دولت پدید آورده است. آن طور که اکونومیست گزارش می‌کند: چین دیگر بنگاه‌های دولتی را به عنوان واسطه‌ای در مسیر سرمایه‌داری لیبرال نمی‌داند؛ بلکه آن‌ها را یک مدل پایدار می‌داند. آن‌ها فکر می‌کنند سرمایه‌داری را مجدداً طراحی کرده‌اند تا بهتر کار کند و تعداد رهبران جهانی نوظهور موافق با آن‌ها در حال افزایش است. دولت برزیل که در دهه ۱۹۹۰ خصوصی سازی پذیرفت اکنون در شرکت‌هایی مانند واله و پتروبراس دخالت می‌کند و شرکت‌های کوچک‌تر را وادار می‌کند تا قهرمانان ملی را ایجاد کنند.

شکل ۱،۱۶ نسبت میانگین مجموع پاداش مستقیم مدیران عامل به میانگین پاداش کارگران تولید



منابع: موسسه سیاست اقتصادی براساس اطلاعات وال استریت ژورنال

شناسایی مزایای سرمایه‌داری دولتی در ترکیب اراده کارآفرینی با گرایش بلندمدت و استفاده هماهنگ از منابع برنامه‌ریزی دولت، یکی از جنبه‌های افزایش توجه به شکل‌های جایگزین سازمان تجاری است. نام‌گذاری سال ۲۰۱۲ به عنوان «سال همکاری‌های بین‌المللی» از سوی سازمان ملل به افزایش کسب و کارهایی کمک کرد که به صورت دوجانبه در اختیار مصرف‌کنندگان (مثل اتحادیه‌های اعتباری)، کارکنان (برای مثال، شرکت بزرگ خرده‌فروش جان

لوئیس پارتشرشیپ در بریتانیا) یا تولیدکنندگان مستقل (مثل تعاونی‌های بازاریابی کشاورزی) است. تعاونی‌ها ۲۱٪ از کل تولید فنلاند، ۱۷٫۵٪ تولید در نیوزیلند و ۱۶٫۴٪ تولید در سوئیس را تشکیل می‌دهند. تعاونی‌ها در اوگاندا و سایر کشورهای آفریقایی، شکل سازمانی غالب در بخش کشاورزی هستند.

انطباق با افزایش تقاضای جامعه در مورد عدالت، اخلاق و انرژی پایدار، چالش‌هایی برای رهبران کسب‌وکار ایجاد می‌کند که فراتر از مشکلات تلفیق تقاضای جامعه با منافع سهامداران است. آیا شرکت باید ارزش‌های کنترل‌کننده رفتار خود را به صورت یک جانبه تعیین کند یا باید به دنبال انعکاس ارزش‌های جامعه‌ای باشد که در آن فعالیت می‌کند؟ شرکت‌هایی که ارزش‌های مورد حمایت مؤسسان خود را می‌پذیرند در برداشت خود از مأموریت مطمئن هستند و می‌توانند ثبات بلندمدت استراتژی و هویت سازمانی خود را تضمین کنند (برای مثال شرکت والت دیزنی و وال مارت نسبت به مؤسسان خود والت دیزنی و سام والتون). اما این خط‌وجود دارد که این ارزش‌ها کلاً با جامعه یا با الزامات اثربخشی کسب‌وکار همگام نباشد. بنابراین در خرده‌فروشی بریتانیایی مارک‌اند اسپنسر و تولیدکننده شکلات کدبری، مسئولیت اجتماعی و پدرسالاری نسبت به کارکنان به یکی از دلایل عدم انعطاف تبدیل شد نه یک مزیت رقابتی. شرکت‌های دیگر شرایط مقابل این را تجربه کرده‌اند: برخی از شرکت‌ها با در نظر گرفتن منافع و نیازهای ذی‌نفعان مختلف جامعه به طور کلی، پاسخگویی بیشتر در برابر محیط بیرونی خود، تعهد بیشتر از سوی کارکنان و افزایش خلاقیت را نشان می‌دهند.

### مسیرهای جدید در تفکر استراتژیک

فشارهای بیرونی که بر بنگاه‌ها تأثیر می‌گذارد در افزایش ورزشکستگی شرکت‌ها در سراسر جهان در طی دهه گذشته مشهود است. در آمریکا، ثبت ورزشکستگی کسب‌وکار از ۱۹۶۹۵ مورد در سال ۲۰۰۶ پیش از کاهش به ۴۷۸۰۶ مورد در سال ۲۰۱۱، به نقطه اوج ۶۰۸۳۷ مورد در سال ۲۰۰۹ افزایش یافت. ورزشکستگی‌های بزرگ آمریکا در سال ۲۰۱۱-۲۰۱۲ عبارتند از ای‌ام‌آ (شرکت سرپرست آمریکن ایرلاین)، ایستمن کداک<sup>۱</sup>، ام اف گلوبال<sup>۲</sup>، دینجی هلدینگز<sup>۳</sup>، پوردرز گروپ<sup>۴</sup> و بلاک

1. AMR  
5. Borders Group

2. Eastman Kodak

3. MF Global

4. Dynegy Holdings

باستراتژی‌نم‌نت<sup>۱</sup>. فشارهای یک محیط کسب و کار دشوارتر، شرکت‌ها را وادار به بازاندیشی در استراتژی‌های خود کرده است.

### تغییر جهت اهداف شرکت

کاهش جذابیت حداکثرسازی ارزش سهامدار در طول دهه گذشته باعث شد که چک ویش مدیرعامل سابق جنرال الکتریک (یکی از هواداران برجسته حداکثرسازی ارزش سهامداران) در اعلامیه‌ای بیان کند که این هدف یک «ایده احمقانه» بوده است. با این حال، انطباق اهداف شرکت برای تطبیق با مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی بیشتر، توانایی شرکت‌ها برای باقی ماندن در رقابت‌های بیش از پیش شدید را محدود می‌کند. تلاش‌های اخیر در جهت تلفیق یک نقش اجتماعی گسترده‌تر با نیاز به حداکثرسازی سود، بر نیاز به حفظ مشروعیت اجتماعی یا پتانسیل بنگاه‌ها برای گسترش این اهداف به منظور گشودن مسیرهای جدید برای ارزش‌آفرینی تأکید کرده است (موضوع اصلی مفهوم ارزش مشترک پورتروگرام). جاذبه این مفهوم گسترده‌تر درباره نقش بنگاه این است که گرایش اصلی بنگاه نسبت به کسب سود یا (معادل با آن) ارزش‌آفرینی را حفظ می‌کند (ارزش بنگاه، ارزش سود اقتصادی تبدیل شده به سرمایه یا جریان‌های نقدی آزاد در طول حیات آن است).

تغییر جهت مهم‌ترین ارزش‌آفرینی برای سهامدار با گرایش آن در دهه ۱۹۹۰ به ارزش‌گذاری در بازار سهام، با تمرکز مجدد به اولویت‌های مدیریت ارشد در مورد عوامل اصلی ارزش سازمانی متفاوت است. این امر نشانگر آن است که مدیریت نمی‌تواند ارزش بازار سهام را ایجاد کند؛ تنها بازار سهام می‌تواند این کار را انجام دهد. کاری که مدیریت می‌تواند انجام دهد ایجاد جریان سودی است که بازار سهام برای ارزش‌گذاری بنگاه آن را جمع‌آوری می‌کند. در واقع، همان‌طور که در فصل ۲ بحث کردم توجه اصلی مدیریت ارشد نباید حتی بر سود باشد؛ توجه آن‌ها باید بر عوامل استراتژیکی باشد که بر سودآوری تأثیر می‌گذارند؛ کارایی عملیاتی، رضایت مشتری، نوآوری و توسعه محصول جدید.

منظور این نیست که رهبران کسب و کار، حداکثرسازی ارزش سهامدار را به نفع مفاهیم مبهم دنبال کردن منافع سهامدار یا جستجوی مدل جدید سرمایه‌داری کنار بگذارند بلکه آن‌ها باید قاطعانه‌تر بر شناسایی و مدیریت عوامل اصلی ارزش‌آفرینی تمرکز کنند. وجه اشتراک اکثر فجایع سازمانی قرن ۲۱ از انرون و پارمالات گرفته تا رویال بانک اسکاتلند و ام اف گلوبال، استراتژی‌های

1. Blockbuster Entertainment

ضعیف گروه بوده است. بنابراین بعید است که گسترش مقررات دولتی، مدل جدید سرمایه‌داری یا بازمهندسی ماهیت انسان بهترین راهکارها را فراهم کنند. مفیدترین پادزهر برای تهدیدات امپراتوری سازی شرکت‌ها، غرور مدیرعامل و اعتقاد کورکورانه به مدل‌های کسب‌وکار جدید احتمالاً تأکید قوی‌تر بر اصول اولیه تحلیل استراتژی است. همان‌طور که روملت بیان کرده است: «استراتژی‌های بد فراوانند»

### جستجوی منابع پیچیده‌تر مزیت رقابتی

تمرکز بر اصول بنیادین استراتژی لزوماً به استراتژی‌های ساده منجر نمی‌شود. همان‌طور که در فصل ۷ مشاهده کردیم در محیط‌های کسب‌وکار پویای امروزی، حفظ مزیت‌های رقابتی دشوار است. با افزایش نرخ اشاعه تکنولوژی و ظهور رقبای جدید با مزیت‌های هزینه انکارناپذیر از کشورهای تازه در حال صنعتی شدن، فشار بر بنگاه‌های موجود برای دسترسی به منابع جدید مزیت رقابتی در حال افزایش است. یکی از ویژگی‌های اصلی شرکت‌هایی که سودآوری و سهم بازار را در طول سال‌های متعدد حفظ کرده‌اند (برای مثال، تویوتا، وال مارت، تری ام، کنون، سوآچ و سامسونگ) توسعه لایه‌های مختلف مزیت رقابتی از جمله صرفه‌جویی در هزینه، تمایز، نوآوری، پاسخگویی و یادگیری جهانی است. همان‌طور که خواهیم دید تلفیق الزامات مختلف ابعاد متفاوت عملکرد، چالش‌های سازمانی بسیار پیچیده‌ای را ایجاد می‌کند که شرکت‌ها را وادار می‌کند تا در ساختارها و سیستم‌های مدیریتی خود به طور بنیادی بازاندیشی کنند.

بنابراین توانایی برخی از شرکت‌ها برای ترکیب قابلیت‌های مختلف، دسته‌بندی آیزایا برلین<sup>۱</sup> از روشنفکران به عنوان رویاه‌ها و خارپشت‌ها را به ذهن متبادر می‌سازد: «رویه چیزهای زیادی می‌داند؛ خارپشت یک مطلب بزرگ را می‌داند». با وجود آن که جیم کالینز شرکت‌هایی را که دارای اطلاعات سرپرستی واحد در مورد پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار خود هستند تحسین می‌کند اما به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که استراتژی خود را بر اساس این بینش بنا کرده‌اند در انطباق با تغییرات بعدی در بازارها با مشکل مواجه می‌شوند؛ شرکت تویز آراس با خرده‌فروشی بزرگ فیزیکی، دل با مدل فروش مستقیم خود، جنرال موتورز با استراتژی خود برای بخش بندی چند برندی بازار، ای اوال با ارائه دسترسی دایال آپ به اینترنت از این نمونه‌ها هستند.

1. Isaiah Berlin



## مدیریت اختیارات

همان طور که در بخش آخر فصل ۲ مشاهده کردیم (استراتژی به عنوان مدیریت اختیارات)، ارزش بنگاه تنها ناشی از ارزش فعلی جریان سود آن (جریان های نقدی) بلکه حاصل ارزش اختیارات آن نیز است. طی دوران های متلاطم، اختیارات واقعی (اختیارات رشد، اختیارات متوقف سازی و اختیارات انعطاف پذیری) بیش از پیش به منابع با ارزش تبدیل می شوند. در نظر گرفتن اختیارات معمولاً مستلزم تغییر متدولوژی های ارزیابی سرمایه گذاری است به طوری که ارزش اختیار وارد تصمیمات بودجه بندی سرمایه شود. با این وجود، نتایج تفکر درباره اختیارات به بنیادی ترین جنبه های استراتژی یک بنگاه بسط (و به ابزار تحلیل استراتژی به کار گرفته شده آن) پیدا می کند. فقط به عنوان مثالی درباره این که عدم موفقیت در در نظر گرفتن ارزش اختیارات چگونه می تواند به یک استراتژی گمراه کننده منجر شود، روش های مرسوم برای تأمین مالی شرکت را بررسی کنید. جذابیت خرید اهرمی، ارزش آفرینی برای سهامدار از طریق جایگزینی بدهی کم (پرداخت بهره ای که مالیات پذیر است) به جای سهام گران قیمت است. اما این کاهش در هزینه سرمایه، ارزش اختیار را نیز از بین می برد؛ بنگاه های اهرمی مضاعف فرصت های کمی برای بهره برداری از فرصت های سرمایه گذاری پیش بینی نشده (از جمله تملک) دارند و در انطباق با یک رکود دور از انتظار، انعطاف پذیری کمی دارند.

در نظر گرفتن استراتژی به عنوان ابزار مدیریت پورتفوی از اختیارات، تمرکز تدوین استراتژی را از تخصیص منابع به ایجاد فرصت ها تغییر می دهد. اتحاد های استراتژیک، ابزار بسیار توانایی برای ایجاد اختیارات رشد ارائه می کنند؛ آن ها به بنگاه امکان می دهند تا سرمایه گذاری های محدودی در فرصت های جدید تکنولوژیکی و بازار انجام دهد که با ظهور اطلاعات بیشتر امکان «استفاده» از آن ها از طریق سرمایه گذاری های بیشتر فراهم می شود (احتمالاً به شکل سرمایه گذاری مشترک یا یک تملک کامل).

پذیرش تفکر درباره اختیارات، نتایج عمیقی برای ابزارها و چارچوب های تحلیل استراتژی ما در بر دارد. برای مثال:

«تحلیل صنعت این دیدگاه را می پذیرد که تصمیم گیری درباره جذابیت صنعت به پتانسیل سودآوری بستگی دارد. با این وجود، اگر ساختار صنعت آن قدر ناپایدار شود که پیش بینی سودآوری آن دیگر امکان پذیر نباشد احتمال دارد که جذابیت صنعت بیشتر به ارزش اختیار بستگی پیدا کند. از دیدگاه اختیارات، یک صنعت جذاب،

صنعتی است که مملو از اختیارات است برای مثال صنعتی که تعدادی محصول متفاوت را تولید می‌کند و شامل بخش‌های مختلفی است، گروه‌های استراتژیک متعددی دارد، از تنوع تکنولوژی‌های جایگزین و مواد خام استفاده می‌کند و موانع جابه‌جایی داخلی در آن معمولاً کم هستند. در نتیجه به نظر می‌رسد که صنعت محصولات مصرفی الکترونیکی، نیمه‌رساناها، بسته‌بندی و بانکداری سرمایه‌گذاری به لحاظ اختیارات، جذاب‌تر از صنعت برق یا فولاد یا خودرو باشند.

رویکرد اختیارات، نتایج مهمی نیز برای تحلیل منابع و قابلیت‌ها در بردارد. به لحاظ ارزش اختیار، یک منبع جذاب منبعی است که بتوان از آن در کسب و کارهای مختلف استفاده کرد و از استراتژی‌های جایگزین پشتیبانی کند. موفقیت تکنولوژیکی در نانو تکنولوژی احتمالاً ارزش اختیار بیشتری را ارائه می‌کند تا فرایند جدیدی که صرفه‌جویی در انرژی کوره‌های ذوب آهن را افزایش می‌دهد. رابطه با یک سیاستمدار در حال پیشرفت، منبعی است که ارزش اختیار بیشتری نسبت به یک معدن ذغال سنگ دارد. این موضوع در مورد قابلیت‌ها نیز صادق است؛ یک قابلیت بسیار تخصصی نظیر تخصص در طراحی کارخانجات داروسازی، اختیارات کمتری را نسبت به تخصص در بازاریابی محصولات مصرفی پرفروش فراهم می‌کند. قابلیت‌های پویا حائز اهمیت هستند زیرا اختیارات جدیدی را ایجاد می‌کنند؛ «قابلیت‌های پویا روال‌های سازمانی و استراتژیکی هستند که در هنگام ظهور، ادغام، تقسیم، تکامل و از بین رفتن بازار، بنگاه از طریق آن‌ها به ترکیبات منابع جدیدی دست می‌یابد».

#### درک تناسب استراتژیک

مبنای تقریباً همه چیز در این کتاب، مفهوم تناسب استراتژیک<sup>۱</sup> است. در فصل ۱ بررسی کردیم که استراتژی چگونه باید با محیط کسب و کار و با منابع و قابلیت‌های بنگاه تناسب داشته باشد؛ ما بنگاه‌ها را به عنوان یک سیستم فعالیت در نظر گرفتیم که در آن تمام فعالیت‌های بنگاه با یکدیگر تناسب دارند (شکل ۱، ۳). در فصل ۶، رویکردهای اقتضایی نسبت به طرح سازمانی را بررسی کردیم؛ این باور که ساختار و سیستم‌های مدیریت بنگاه باید با محیط کسب و کار بنگاه متناسب باشد. در فصل ۸ مشاهده کردیم که چگونه رابطه مکملی بین استراتژی، ساختار و سیستم‌های مدیریت می‌تواند به عنوان مانعی برای تغییر عمل کند. در سال‌های اخیر، درک ما

از تناسب (یا اقتضا) در اثر دو مفهوم اصلی به طور قابل توجهی پیشرفت کرده است: رابطه مکمل بودن و پیچیدگی. این مفاهیم، اطلاعات جدیدی در مورد ارتباط درون سازمان‌ها ارائه می‌کنند.

**پژوهش‌ها در مورد رابطه مکمل بودن؛** پژوهش‌ها در این زمینه، ارتباط میان روش‌های مدیریتی یک بنگاه را بررسی می‌کنند. توجه اصلی به گذار از تولید انبوه به تولید ناب بوده است که در آن مشخص شده است که سازماندهی مجدد فرایندهای تولید بدون انطباق هم‌زمان مجموعه‌ای از روش‌های منابع انسانی معمولاً نامناسب است. به طور مشابه، تغییر در مشوق‌ها، سیاست‌های استخدای، استراتژی محصول و روش‌های بودجه بندی سرمایه باید با یک برنامه شش سیگما همراه شود.

شناسایی یک جانبه رابطه مکملی بین روش‌های مدیریتی، تعمیم آن در مدیریت استراتژیک را دشوار می‌سازد: هر بنگاهی منحصر به فرد است و باید شکل منحصر به فردی از متغیرهای استراتژیک و روش‌های مدیریت را ایجاد کند. در عمل، تصمیمات استراتژیک معمولاً حول تعداد کمی از پیکربندی‌ها اتخاذ می‌شوند. بنابراین انطباق موفقیت آمیز میان شرکت‌های بزرگ اروپایی به خاطر تعداد کم پیکربندی‌های ساختار سازمانی، فرایندها و مرزها بود.

**نظریه پیچیدگی؛** سازمان‌ها (همانند آب و هوا، کلونی مورچه‌ها و دسته پرندگان، اجتماع انسان‌ها و فعالیت زمین لرزه) سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که رفتار آن‌ها ناشی از تعامل تعداد زیادی از عوامل مستقل است. این رفتار سیستم‌های پیچیده دارای ویژگی‌های جالبی است که نتایج مهمی برای مدیریت سازمان‌ها در بر دارد:

«پیش‌بینی ناپذیری: رفتار سیستم‌های انطباقی پیچیده را نمی‌توان به روشی دقیق پیش‌بینی کرد. هیچ نوع همگرایی در مورد تعادل پایدار وجود ندارد؛ سیل تغییرات به طور مستمر برای تغییر شکل محیط‌های رقابتی در حال فعل و انفعال است. همان‌طور که در کپسول استراتژی ۱/۱۶ بیان شد نتایج معمولاً از توزیع‌های توانی پیروی می‌کنند؛ تغییرات کوچک معمولاً پیامدهای محدودی دارد اما می‌تواند موجب جنبش‌های بزرگ نیز بشود.

«خود سازماندهی؛ سیستم‌های بیولوژیکی و اجتماعی پیچیده ظرفیت خود سازماندهی دارند. یک کلونی زنبور عسل یا گروهی از ماهیان، پاسخ‌های هماهنگی به تهدیدات و فرصت‌های بیرونی می‌دهند بدون آنکه کسی به آن‌ها دستور دهد. گروه

انسان‌ها نیز الگوهای رفتاری هماهنگی را نشان می‌دهند، برای مثال در هنگام عبور از پیاده‌روهای شلوغ، از طریق پذیرش چند قاعده ساده می‌توان به رفتار هماهنگ بسیار پیچیده دست یافت. خود سازماندهی سه الزام اصلی دارد: هویت که امکان فرایند ایجاد عقل سلیم درون سازمان را فراهم می‌کند، اطلاعات که امکان رفتار هماهنگ را فراهم می‌کند و روابط که مسیر تبدیل اطلاعات به اقدامات هماهنگ و هوشمندانه هستند.

سکون، آشوب<sup>۱</sup> و انطباق تکاملی<sup>۲</sup>: سیستم‌های پیچیده می‌توانند به سکون در بیابند (ایستایی) یا مختل شوند (آشوب). در این بین، یک منطقه میانه وجود دارد که در آن سریع‌ترین انطباق‌های تکاملی رخ می‌دهد. موقعیت‌یابی در این مرز آشوب منجر به انطباق‌های کوچک محلی و جهش‌های تکاملی اتفاقی می‌شود که امکان حفظ اوج تناسب بالاتر را برای سیستم فراهم می‌کند. مدل NK کافمن<sup>۳</sup> که امکان شبیه‌سازی رفتار سیستم‌های پیچیده را فراهم می‌کند به طور گسترده در مطالعه سازمان‌ها به کار گرفته شده است.

**ساختارمندی<sup>۴</sup> ارتباط درون بنگاه؛** وجه اشتراک رویکردهای رابطه مکملی و پیچیدگی به تحلیل ارتباط میان فعالیت‌های یک بنگاه، مفهوم ساختارمندی است - میزان وابستگی مزایای ناشی از تمام فعالیت‌های خاص به اینکه کدام یک از فعالیت‌های دیگر در حال رخ دادن است. پورتر و سیگلکوف<sup>۵</sup> دو بعد این ساختارمندی را شناسایی کرده‌اند:

ساختارمندی فعالیت‌ها: برخی از فعالیت‌های مدیریتی عمومی هستند: عملکرد آن‌ها مستقل از سایر فعالیت‌ها است - برای مثال استفاده از کامپیوترهای برای مدیریت سیستم‌های حسابداری، تقریباً برای تمام بنگاه‌ها بهینه است فارغ از این که کسب و کار بنگاه چیست یا سایر فعالیت‌ها چگونه سازماندهی شده‌اند. مزایای ناشی از سایر فعالیت‌ها به نوع فعالیت‌های دیگری بستگی دارد که در حال رخ دادن است. برای مثال، پرداخت‌های مرتبط با خروجی کارکنان فقط در صورتی بهره‌وری را افزایش می‌دهد که کارکنان به صورت مستقل کار کنند.

ساختارمندی ارتباط‌ها: آیا فعالیت‌ها به روش مشابهی در بنگاه‌ها ارتباط دارند؟ ارتباطات عمومی آن ارتباطاتی هستند که برای تمام بنگاه‌ها مشابه هستند. برای مثال،

مزایای ناشی از انعطاف پذیری در تولید همیشه با افزایش تمایز محصول افزایش می‌یابد. سایر ارتباطات، مختص محیط هستند. برای مثال، در مورد سیستم فعالیت رایان ایر (شکل ۱،۳)، رابطه مکملی بین یک ساختار مسیر نقطه به نقطه و آماده شدن برای پرواز مجدد هواپیما در ۲۵ دقیقه برای دستیابی به حداکثر استفاده از هواپیماها به سیاست این خط هوایی برای صدور بلیت یک طرفه و انتقال بدون چمدان بستگی دارد.

آشنایی با روش‌های مختلف ارتباط فعالیت‌های یک بنگاه، اطلاعاتی در زمینه برخی از پیچیدگی‌های مدیریت استراتژیک فراهم می‌کند. به طور خاص، این اطلاعات به ما کمک می‌کند تا درک کنیم چرا یک استراتژی که برای یک شرکت خوب عمل کرده است در هنگام استفاده رقیب با شکست ناامیدکننده‌ای مواجه می‌شود؛ این اطلاعات به ریسک‌های تلاش در جهت انتقال «تجربیات برتر» از یک بنگاه به بنگاه دیگری یا حتی از بخش دیگری از همان بنگاه اشاره می‌کند؛ این اطلاعات به ما امکان می‌دهد تا بفهمیم چرا انطباق تدریجی با تغییر بیرونی اغلب به جای بهبود شرایط، آن را بدتر می‌کند؛ و مشخص می‌کند که چرا یکپارچگی پس از ادغام این قدر پیش‌بینی ناپذیر است.

### طراحی مجدد سازمان‌ها

محیط کسب و کار پیچیده تر و رقابتی تر مستلزم آن است که شرکت‌ها در سطوح بالاتر و با مجموعه قابلیت‌های گسترده‌تری فعالیت کنند. ایجاد قابلیت‌ها و دستیابی به تعالی در ابعاد مختلف عملکرد مستلزم مدیریت معضلات است. شرکت‌ها باید با هزینه کم تولید کنند و در عین حال نوآوری کنند؛ شرکت‌ها باید از منابع انبوه یک شرکت بزرگ استفاده کنند و در عین حال قابلیت کارآفرینی یک شرکت نوپا کوچک را نشان بدهند؛ شرکت‌ها باید به قابلیت اطمینان و ثبات دست پیدا کنند و در عین حال برای مواجهه با شرایط مختلف، انطباق‌های محلی را انجام دهند. ما یکی از این معضلات را در فصل ۸ بررسی کردیم؛ چالش دو سوتوانی (بهینه سازی کارایی و اثربخشی برای امروز و در عین حال انطباق با نیازهای فردا). در واقع، مشکل تلفیق اهداف استراتژیک ناسازگار، گسترده تر است؛ چالش امروز، تلفیق معضلات مختلف است - این امر مستلزم چندگانگی است.

پیاده سازی استراتژی‌های پیچیده با اهداف عملکرد متناقض، ما را به مرزهای مدیریت دانش می‌کشاند. ما می‌دانیم چگونه ساختارها و سیستم‌هایی را طراحی کنیم که موجب صرفه جویی در هزینه شوند؛ ما شرایط سازمانی مناسب برای نوآوری را می‌شناسیم؛ ما آگاهی

زیادی نسبت به مشخصات سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا داریم، ما اطلاعاتی در زمینه منابع کارآفرینی داریم. اما چگونه به تمام این موارد به طور هم‌زمان دست پیدا کنیم؟

### ساختارهای چندبعدی

یاد گرفتیم (در فصل ۵) که قابلیت‌های سازمانی باید در فرایندها جای بگیرند و درون واحدهای سازمانی باشند که بستری برای هماهنگی بین افراد موجود فراهم کنند. سازمان ماتریسی سنتی امکان توسعه قابلیت‌ها را در ارتباط با محصولات، بازارهای جغرافیایی و وظایف فراهم می‌کند. هرچه سازمان قابلیت‌های بیشتری را توسعه دهد ساختار سازمانی پیچیده‌تر می‌شود.

◀ جنبش کیفیت جامع در دهه ۱۹۸۰ باعث شد تا شرکت‌هایی که در حال ایجاد ساختار سازمانی هستند فرایندهای مدیریت کیفیت را پیاده‌سازی کنند.

◀ پذیرش مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی از سوی شرکت‌ها منجر به ایجاد ساختارهای مختص این فعالیت‌ها شده است.

◀ رواج مدیریت دانش در طول دهه ۱۹۹۰ باعث شد تا بسیاری از شرکت‌ها ساختارها و سیستم‌های مدیریت دانش را راه‌اندازی کنند.

◀ نیاز به توسعه و استفاده از قابلیت‌ها برای رفع نیازهای مشتریان بزرگ جهانی باعث شده تا شرکت‌های چندملیتی، واحدهای سازمانی را برای مدیریت حساب‌های اصلی ایجاد کنند.

◀ جستجوی نوآوری و تغییر سازمانی منجر به ایجاد واحدهای سازمانی شده است که فعالیت‌های «اکتشاف» را انجام می‌دهند (بحث در مورد دو سوتوانی را در فصل ۸ مشاهده کنید) این واحدها عبارتند از تیم‌های پروژه مربوط به توسعه محصولات جدید و مراکز رشد مربوط به توسعه کسب‌وکارهای جدید. آن‌ها همچنین شامل ابتکارات تغییر سازمانی هستند نظیر برنامه «تدبیر» جنرال الکتریک و ساختارهای نوآوری نظیر «همایش نوآوری» آنلاین آی بی‌ام (یک سازمان موقت که هر دو سال یک‌بار یک جلسه آنلاین ۷۲ ساعته متشکل از ده‌ها هزار شرکت‌کننده از داخل و خارج از شرکت را مدیریت می‌کند و سپس از نتایج استفاده می‌کند.) این ساختارهای سازمانی که به منظور پرورش قابلیت‌های پویا خارج از ساختار عملیاتی رسمی شرکت‌ها هستند به عنوان ساختارهای یادگیری موازی نامیده شده‌اند.

## مواجهه با پیچیدگی: غیررسمی کردن، خودسازمانده کردن و نفوذپذیر کردن سازمان‌ها

اگر بنگاه‌ها طیف قابلیت‌های خود را گسترش بدهند نتایج آن برای پیچیدگی سازمانی نگران‌کننده خواهد بود. در فصل ۶ مشاهده کردیم که ساختار ماتریسی سنتی که سازمان‌های محصولی، جغرافیایی و وظیفه‌ای را ترکیب می‌کند برای بسیاری از شرکت‌ها نامناسب است. اکنون ابعاد دیگری را به ماتریس اضافه می‌کنیم!

سازمان غیررسمی<sup>۱</sup>؛ پاسخ ما در برابر افزایش پیچیدگی ساختارها و سیستم‌ها غیررسمی است نه رسمی. الزامات سازمانی مربوط به هماهنگی با الزامات مربوط به سازگاری و کنترل متفاوت است. سلسله مراتب سنتی با سیستم‌های بوروکراتیک مبتنی بر نیاز به کنترل هستند. هماهنگی<sup>۲</sup> به ساختارهایی نیاز دارد که از ماژولار بودن پشتیبانی کنند اما درون هر ماژول، ساختارهای تیمی اغلب در پشتیبانی از فرایندهای سازمانی مؤثرتر هستند؛ و هماهنگی بین ماژول‌ها لزوماً نباید به شکل دستوری مدیریت شود- با استفاده از واسطه‌های استاندارد، سازگاری دوجانبه و مشارکت افقی می‌توان به هماهنگی دست یافت (بحث در مورد «مسئله هماهنگی» و «سلسله مراتب در طرح سازمان» را در فصل ۶ مشاهده کنید).

دامنه ساختارهای تیمی برای تلفیق الگوهای پیچیده هماهنگی با انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در اثر حرکت به سمت سازمان‌های پروژه‌ای بهبود می‌یابد. شرکت‌های بیشتری در حال سازماندهی فعالیت‌های خود بر اساس پروژه‌های زمان‌دار هستند (که در آن تیمی به یک پروژه خاص یا یک نتیجه کاملاً تعریف شده و زمان تکمیل مشخص تخصیص داده می‌شود) و کمتر حول وظایف و عملیات مستمر سازماندهی صورت می‌گیرد. هرچند ساختار شرکت‌های ساختمانی و بنگاه‌های مشاوره همیشه پروژه‌ای بوده است اما طیف وسیعی از شرکت‌ها در حال درک این موضوع هستند که ساختارهای پروژه‌ای با تیم‌های بین وظیفه‌ای موقتی و دارای اهداف روشن، توانایی بیشتری برای دستیابی به نوآوری، انطباق‌پذیری و یادگیری سریع‌تری نسبت به ساختارهای سنتی دارند. یکی از مزایای مهم این شکل‌های سازمانی موقتی این است که آن‌ها می‌توانند از انعطاف ناپذیری ساختارها و تمرکز قدرت جلوگیری کنند که ساختارهای دائمی‌تر از آن پشتیبانی می‌کنند. دابیلوآل گور<sup>۳</sup> (عرضه‌کننده گورتکس و سایر محصولات پارچه‌ای با تکنولوژی پیشرفته) نمونه‌ای از یک ساختار تیمی پروژه محور است که با وجود یک

1. Informal Organization

2. Coordination

3. W. L. Gore

ساختار سازمانی که تقریباً به طور کامل غیررسمی است طیف وسیعی از قابلیت‌های بسیار پیچیده را ترکیب می‌کند: هیچ عنوان شغلی رسمی وجود ندارد و مدیران از سوی همکاران آن‌ها انتخاب می‌شوند. کارکنان «همکاران» می‌توانند درخواست پیوستن به تیم‌های خاص را مطرح کنند و تصمیم‌گیری درباره انتخاب اعضای جدید با اعضای تیم است. این تیم‌ها خودگردان هستند و اهداف تیم از بالا تعیین نمی‌شود بلکه از طریق تعهدات تیمی بر روی آن‌ها توافق می‌شود. همکاران به کار با تیم‌های مختلف تشویق می‌شوند.

کاهش پیچیدگی در سطح رسمی می‌تواند تنوع بیشتر و هماهنگی پیچیده را در سطح غیررسمی افزایش دهد. به طور کلی، هرچه توانایی تغییر اولویت منابع و قابلیت‌های موجود در ترکیبات پیچیده جدید بیشتر باشد مزایای سلسله مراتب مبتنی بر اجماع (که بر ارتباطات افقی تأکید می‌کند) نسبت به سلسله مراتب مبتنی بر اختیار (که بر ارتباطات عمودی تأکید می‌کند) بیشتر است.

خودسازماندهی؛ در هنگام بحث درباره نظریه پیچیدگی، سه عامل مناسب برای خود سازماندهی در سیستم‌های پیچیده را مشخص کردم: هویت، اطلاعات و روابط. شواهد فراوانی درباره نقشی که این عوامل می‌توانند در جایگزینی روش‌های مدیریت سنتی ایفا کنند وجود دارد.

هویت؛ برای آنکه هماهنگی در نبود دستورالعمل‌های بالا به پایین اثربخش باشد، شناخت مشترک از دلیل وجودی سازمان و وابستگی احساسی به آن چیزی که ارائه می‌کند، نیاز است. این موارد، هویت سازمانی را شکل می‌دهند - یک درک جمعی از آنچه که راجع به شخصیت یک سازمان، کلیدی، متمایز و پایدار شناخته می‌شود.

سازمان‌ها وقتی موفق به ایجاد یک هویت روشن و منسجم نمی‌شوند مزیت سازماندهی بزرگی را از دست می‌دهند. در یک دنیای پراشوب، هویت سازمانی باید پایدارترین جنبه از تلاش باشد. برنامه‌ها و ساختارها می‌آیند و می‌روند اما سازمانی با یک مرکز منسجم به دلیل شفافیت هویت خود می‌تواند خود را در تلاطم حفظ کند. سازمان‌هایی که هسته منسجمی دارند با اطمینان بیشتری در دنیا حرکت می‌کنند.

اجتماعی فراگیر حول هویت سازمانی، بستر قدرتمندی برای اقدامات هماهنگ ایجاد می‌کند که امکان تلفیق انعطاف‌پذیری و پاسخگویی را با تداوم و ثبات فراهم می‌کند. البته به دلیل این که هویت سازمانی دائمی است به جای آن که تغییر را تسهیل



کند می‌تواند مانعی در برابر آن باشد. چالش اصلی رهبران سازمانی، تفسیر مجدد هویت سازمانی است به طوری که بتواند از تغییر پشتیبانی کند و به آن مشروعیت بخشد. مایکل آیزنر<sup>۱</sup> در دیزنی، لوگرسترن<sup>۲</sup> در آی بی ام و فرانک ریبود<sup>۳</sup> در دنون<sup>۴</sup>، همگی تغییرات استراتژیک مهمی را آغاز کردند اما درون ثبات هویت شرکت‌های خود، هویت سازمانی، ارتباط مهمی بین تصویر داخلی بنگاه از خود و موقعیت یابی آن در بازار ایجاد می‌کند. با افزایش تأثیر نمادین تصمیمات مشتری، ارتباط بین طراحی محصول، تصویر برند و هویت سازمانی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. برای شرکت‌هایی نظیر اپل، آلسی<sup>۵</sup> و بنگ اند اولافسن<sup>۶</sup>، طراحی محصول، ابزار مهمی برای ایجاد و تفسیر هویت سازمانی است.

«اطلاعات: تکامل اطلاعات و ارتباطات در دو دهه گذشته، ظرفیت جامعه برای خود سازماندهی را دگرگون ساخته است، همان‌طور که نقش پیام رسان بلک بری در شورش‌های لندن در سال ۲۰۱۱ و نقش توئیتر در هماهنگی تظاهرات ضد پوتین در مسکو در سال ۲۰۱۱ مشهود است. شبکه‌های اطلاعات و ارتباطات درون شرکت‌ها از الگوهای خودانگیخته هماهنگی پیچیده با دستورات سلسله مراتبی اندک یا بدون آن پشتیبانی می‌کند. در واقع، هماهنگی بلادرنگ بیش از پیش با فرایندهای خودکاری توصیف می‌شود که انسان در آن دخالتی ندارد (کپسول استراتژی ۲۰۱۶).

«روابط: طبق نظریه‌ی کلی<sup>۷</sup> و کلنر-راجرز<sup>۸</sup>، روابط مسیرهای رسیدن به هوشمندی سیستم هستند. اطلاعات از طریق روابط ایجاد شده و تبدیل می‌شود، هویت سازمان توسعه می‌یابد و ذی‌نفعان دیگری را در بر می‌گیرد و سازمان هوشمندتر می‌شود. هرچه دسترسی افراد به یکدیگر بیشتر باشد مسئولیت‌ها نیز بیشتر است. بدون ارتباطات هیچ اتفاقی نمی‌افتد... در سیستم‌های خودسازمانده، افراد باید به همه دسترسی داشته باشند؛ برای انجام کار امکان دسترسی به آن‌ها در همه جای سازمان باید فراهم شود. شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر این که بخش مهمی از کار سازمان‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی غیررسمی محقق می‌شود.

1. Michael Bisner    2. Lou Gerstner    3. Franck Riboud    4. Danone    5. Alessi  
6. Bang & Olufsen    7. Wheatley    8. Kellner-Rogers

شکستن مرزهای سازمان؛ حتی با وجود مکانیزم‌های هماهنگی غیررسمی، ساختارهای ماژولار و سیستم‌های پیچیده مدیریت دانش، طیف قابلیت‌هایی که هر شرکتی می‌تواند به صورت داخلی ایجاد کند محدود است. بنابراین بنگاه‌ها به منظور توسعه طیف قابلیت‌هایی که می‌توانند استفاده کنند همکاری می‌کنند تا به قابلیت‌های سایر بنگاه‌ها دسترسی پیدا کنند. این نشان‌دهنده تفاوت کمترین چیزی است که درون بنگاه رخ می‌دهد و چیزی که بیرون از آن اتفاق می‌افتد. اتحادهای استراتژیک (همان‌طور که پیش از این مشاهده کردیم) امکان ایجاد الگوهای پایدار اما منعطف را برای ترکیب قابلیت‌های بنگاه‌های مختلف فراهم می‌کند و در عین حال ریسک‌ها را تقسیم می‌کند. در حالی که شبکه‌های محلی بنگاه‌ها (نظیر شبکه‌های پوشاک ایتالیا، مبلمان و صنایع ماشین آلات صنعتی) توانایی اعتمادسازی و روال‌های بین بنگاهی را فراهم می‌کنند، تکنولوژی‌های مبتنی بر وب امکان ایجاد شبکه‌های گسترده‌تر همکاری را فراهم می‌کنند. تلاش‌های نوآوری باز که در این کتاب توضیح داده شد (روش «ارتباط و توسعه» پروکتراند گمبل برای توسعه محصول جدید و «همایش نوآوری» آی بی ام) نشان‌دهنده قدرت تکنولوژی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای فراهم کردن امکان استفاده بنگاه‌ها از ایده‌ها و تخصص‌ها در سراسر جهان است. پتانسیل مشارکتی اینترنت، بیشتر در جوامع متن باز مشاهده می‌شود که محصولات بسیار پیچیده (نظیر لینوکس و ویکیپدیا) را از طریق شبکه‌های جهانی همکاران مختلف تولید می‌کنند.

#### کسول استراتژی ۲،۱۶

##### اقتصاد خودکار

مدیریت، تقریباً همیشه به عنوان مدیریت افراد تعریف شده است. این امر به دلیل نقش اصلی کارگر به عنوان یکی از عوامل تولید است. با این حال یکی از ویژگی‌های در حال رشد اقتصاد نوین، جایگزینی فناوری اطلاعات به جای تصمیم‌گیری افراد و انسان‌ها است. براین آرتور اقتصاددان به ظهور یک «اقتصاد ثانویه» اشاره می‌کند که در آن فعالیت اقتصادی کاملاً از طریق ماشین‌ها هماهنگ می‌شود. یکی از نمونه‌های آن صدور کارت‌های پرواز از طریق دستگاه‌های سلف سرویس در فرودگاه‌ها است. با وارد کردن یک کارت پرواز مکرر یا کارت اعتباری، دستگاه یک کارت پرواز، رسید

و برچسب بار را در عرض چهار یا پنج ثانیه صادر می‌کند. آرتور بیان می‌کند که در عرض این چند ثانیه یک تبدیل پیچیده به طور کامل در میان ماشین‌ها رخ می‌دهد. پس از ایجاد هویت شما، وضعیت پرواز شما با سابقه پروازهای قبلی شما چک می‌شود. نام شما در پایگاه داده اداره امنیت حمل و نقل (و شاید با سازمان امنیت ملی) بررسی می‌شود. صندلی انتخاب شده شما تأیید می‌شود، وضعیت پرواز مکرر شما بررسی می‌شود و طول پرواز تأیید می‌شود. در هنگام تخصیص صندلی شما، سیستم بار هواپیما بررسی می‌شود که از توزیع بار متوازن بدنه اطمینان حاصل می‌کند. مداخله سیستم‌های هوشمند در کار تصمیم‌گیران انسانی که اطلاعات را پردازش می‌کند، تصمیمات را بهینه می‌کند و فعالیت‌های بعدی را هماهنگ می‌کند اکنون یکی از ویژگی‌های متداول سیستم‌های توزیع خدمات مالی و حتی مدیریت مخازن نفتی است. وقتی از یک واریسی سلف سرویس در یک سوپرمارکت استفاده می‌کنید سیستم اطلاعاتی یکپارچه، خرید شما را با فعالیت قفسه پرکنی، تحویل از انبار به فروشگاه، و برنامه‌ریزی تولید و لجستیک تأمین تولیدکنندگان درون فروشگاه مرتبط می‌کند.

منبع: هورز، ۲۰۱۱؛ آرتور، فصلنامه مکنزی (اکتبر ۲۰۱۱).

### نقش در حال تغییر مدیران

تغییر شرایط بیرونی، اولویت‌های استراتژیک جدید و انواع مختلف سازمان، نیازمند رویکردهای جدید به مدیریت و رهبری است. دوره تغییر ساختار و تمرکز بر سهامدار با اربابان تغییر مرتبط بود. سبک‌های مدیریت کاملاً مشهود، فردگرا و اغلب قاطع مدیران عامل نظیر لی لاکوکا<sup>۱</sup> در کرایسلر، جان براون<sup>۲</sup> در بی پی، مایکل آیزنر در دیزنی و روبرت مرداک<sup>۳</sup> در نیوز اینترنشنال. این رهبران در اصل تصمیم‌گیران استراتژیک بودند که جهت و تغییر جهت شرکت‌های خود را ترسیم می‌کردند و در مورد تملک‌ها، واگذاری‌ها، محصولات جدید و کاهش هزینه تصمیمات کلیدی را اتخاذ می‌کردند.

1. Lee Iacocca

2. John Browne

3. Rupert Murdoch

در سازمان‌های نوظهور قرن ۲۱، این نقش تصمیم‌گیری «فصل الخطابی»<sup>۱</sup> ممکن است دیگر ممکن نباشد چه برسد به اینکه مطلوب باشد. با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و محیط آن‌ها، مدیرعامل دیگر نمی‌تواند به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کند یا آن‌ها را ترکیب کند تا به عنوان یک تصمیم‌گیر ارشد موثر باشد. دستاوردهای جدید در ادبیات رهبری، کمتر بر نقش مدیران اجرایی به عنوان تصمیم‌گیران تمرکز داشته‌اند و تأکید آن‌ها بیشتر بر نقش آن‌ها در هدایت تکامل سازمانی بوده است. گری همل درباره نیاز به بازتعریف کار رهبری تأکید می‌کند:

تصور رهبری به عنوان یک تصمیم‌گیر قهرمان، غیرقابل دفاع است. نقش رهبران باید به معماران سیستم‌های اجتماعی تغییر کند که امکان نوآوری را فراهم می‌کنند ... در علم مدیریت نسل دوم، رهبران دیگر به عنوان رویاپردازان بزرگ، تصمیم‌گیران عاقل و ناظم‌های سختگیر شناخته نمی‌شوند. در مقابل، باید به معماران اجتماعی، نویسندگان اساسنامه و کارآفرینان مفهوم تبدیل شوند. در این مدل جدید، کار رهبران، ایجاد محیطی است که در آن تمام کارکنان فرصت همکاری، نوآوری و تعالی را در اختیار دارند.

جیم کالینز و جری پوراس<sup>۲</sup> نیز تأکید می‌کنند که رهبری کمتر با تصمیم‌گیری ارتباط دارد و بیشتر با پرورش هویت و هدف سروکار دارد:

اگر استراتژی بر مبنای هویت سازمانی و هدف مشترک باشد و اگر فرهنگ سازمانی، مبنای قابلیت‌ها باشد آنگاه یکی از نقش‌های اصلی مدیریت ارشد، شفاف‌سازی، پرورش و انتقال اهداف، میراث، شخصیت، ارزش‌ها و هنجارهای شرکت است. رهبری برای انسجام بخشی و ایجاد تلاش‌های اعضای سازمان باید به اهداف فردی افراد معنا ببخشد. در نهایت این کار مستلزم توجه به جو احساسی سازمان است.

این تغییر نقش همچنین نشان می‌دهد که مدیران ارشد نیازمند دانش و مهارت‌های متفاوتی هستند. پژوهش‌ها در زمینه مشخصات روانی و جمعیت شناختی رهبران موفق، چند رابطه محکم یا قوی را شناسایی کرده است - رهبران موفق شکل‌ها، اندازه‌ها و شخصیت‌های متفاوتی دارند. با این وجود، پژوهش با استفاده از متدولوژی مدل‌سازی شایستگی به نقش مهم ویژگی‌های فردی اشاره می‌کند که دنیل گلمن<sup>۳</sup> از آن با عنوان هوش هیجانی نام برده است. این ویژگی‌ها عبارتند از: خودآگاهی (توانایی درک خود و احساسات خود)؛ مدیریت بر خویشتن (کنترل، صداقت، درستکاری و ابتکار)؛ آگاهی اجتماعی، به خصوص ظرفیت درک احساسات

1. Buck stops here

2. Jerry Porras

3. Daniel Goleman

دیگران (همدلی)؛ و مهارت‌های اجتماعی (ارتباطات، هماری و ایجاد رابطه). ویژگی‌های فردی، کانون مفهوم «رهبری سطح ۵» جیم کالینز نیز است که فروتنی فردی را با عزم جدی ترکیب می‌کند.

چنین تحولی احتمالاً در تمام سلسله مراتب مورد نیاز است. ساختارهای غیررسمی و خود سازماندهی، نقش مدیران میانی را نیز از اداره کردن و کنترل بودن به کارآفرینی، مربی‌گری و رهبری تیم تبدیل کرده است.

اطلاعات فراهم شده از طریق نظریه پیچیدگی، دستورالعمل‌های خاصی هم برای مدیران ارائه می‌کند، به طور خاص:

«تکامل سریع مستلزم ترکیبی از تغییرات تدریجی و بنیادین است؛

در حالی که اهداف بزرگ و سایر ابزارهای مدیریت عملکرد می‌توانند برای بهبود تدریجی فشار ایجاد کنند شاید برای تشویق به تغییر بنیادین به مداخله قاطع‌تری نیاز باشد. در آی بی ام، رهبری سام پالمیسانو بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ تمرکز این شرکت را به سمت پژوهش و نوآوری تغییر داد، حضور آی بی ام در بازارهای نوظهور را توسعه داد و برهه جدیدی از مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی را آغاز کرد.

«ایجاد قواعد ساده؛

اگر بتوان رفتارهای هماهنگ سیستم‌های پیچیده را با چند قاعده ساده شبیه سازی کرد محتمل به نظر می‌رسد که بتوان شرکت‌ها را با چند قاعده ساده و با دستورات مدیریتی محدود مدیریت کرد. برای نمونه، به جای برنامه‌ریزی استراتژی به شکل رسمی، برآورد در غریب فرصت‌ها (قواعد مرز) می‌تواند شرکت را در جایی قرار بدهد که بیشترین فرصت‌ها وجود دارد. در نتیجه، استراتژی تملک شرکت سیسکو براساس این قاعده هدایت می‌شود که سیسکو شرکت‌هایی را خواهد خرید که کمتر از ۷۵ کارمند دارند که ۷۵٪ آن‌ها مهندس هستند. ثانیاً این قواعد می‌توانند رویکرد مشتری را نسبت به نحوه استفاده شرکت از فرصت‌ها تعیین کنند (قواعد چگونگی). بنابراین یا قواعد کمی در ارتباط با ظاهر و کارکرد صفحات وب جدید دارد، اما به برنامه‌نویسان آزادی طراحی چیزهای دیگر را ارائه می‌کند.

## ◀ مدیریت تنش انطباقی:

اگر تنش کم موجب ایجاد سکون شود و تنش بیش از حد موجب ایجاد آشوب شود چالش مدیریت ارشد، ایجاد سطحی از تنش انطباقی است که سرعت تغییر سازمانی و نوآوری را بهینه می‌کند. این سطح معمولاً از طریق تعیین اهداف عملکردی دشوار و در عین حال حصول اطمینان از مناسب بودن و قابل دسترس بودن اهداف محقق می‌شود.

## خلاصه

از زمانی که در طول دهه ۱۹۷۰ مطالعه استراتژی کسب و کار را آغاز کردم به طور مکرر درخواست‌های تکامل در نظریه و روش مدیریت را مشاهده کرده‌ام. در طول دهه ۱۹۸۰، تام پیترز مدیران را دعوت کرد تا «از آشوب لذت ببرند» و «مدیریت آزادسازی» را بپذیرند. در اواخر دهه ۱۹۹۰، پیترز اکر بیان کرد که بیشتر فرضیات راجع به مدیریت، سودمندی خود را از دست داده‌اند و نیازمند تدوین مجدد هستند؛ به تاژی، گری همل مبادله نوآوری در مدیریت را «با هدف افزایش انطباق، نوآوری، امیدبخشی و پاسخگویی تمام مؤسسات در برابر جامعه» بنا نهاده است.

تمایل نظریات مدیریت و روش‌های مدیریت برای عقب‌ماندگی به این دلیل است که اولویت‌ها و تفکر دوره قبلی همچنان معضلی برای دانشمندان مدیریت و مدیران متخصص است. افزایش نرخ تغییر در محیط کسب و کار، این مشکل را حادتر کرده است. بررسی تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار از سال ۲۰۰۰ نشان‌دهنده چالش‌های جدیدی است که پیش روی بنگاه‌ها و رهبران آن‌ها قرار دارد، به خصوص نیاز به رقابت در سطحی بالاتر و در مرز وسیع‌تر. یکی از ویژگی‌های مشترک این چالش‌ها این است که تقریباً تمام آن‌ها معضلاتی را ایجاد می‌کنند؛ بین رقابت در حال حاضر و انطباق با فردا، بین کارایی و نوآوری، بین استفاده متمرکز از منابع و پاسخگویی غیرمتمرکز و الی آخر.

دو پیشرفت، رهبران کسب و کار را در پاسخ به این چالش‌ها یاری می‌کند. پیشرفت اول شامل مفاهیم و نظریات نو ظهوری است که آگاهی و مبنایی برای ابزارهای جدید مدیریت فراهم می‌کنند. پیشرفت‌های مهم عبارتند از نظریه پیچیدگی، اصول خود سازماندهی، تحلیل اختیارات واقعی، هویت سازمانی و مفاهیم جدید نوآوری، مدیریت دانش و رهبری. حوزه پیشرفت دوم، نوآوری و یادگیری شرکت‌ها از انطباق و آزمایشگری است. شرکت‌های با سابقه

نظیر آی بی ام و پی اند جی، نوآوری بازار را پذیرفته‌اند، شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی نظیر گوگل، دایالوگ، مایکروسافت و فیسبوک روش‌های کاملاً جدیدی را برای مدیریت پروژه و مدیریت منابع انسانی، از جمله فراهم کردن امکان انتخاب پروژه‌های مورد علاقه برای کارکنان و اعطای استقلال به آن‌ها در ابتکارات نوآوری معرفی کرده‌اند. در کشورهای بازار نوظهور رویکردهای جدیدی را نسبت به مشارکت در کسب و کار (چین)، اقدامات جدید در مدیریت یکپارچگی در شرکت‌های چند کسب و کاره (سامسونگ)، روش‌های جدید برای مدیریت دوست‌توانی (اینفوسیس)<sup>۱</sup> و روش‌های جدید برای تشویق کارکنان به مشارکت (هایر)<sup>۲</sup> مشاهده می‌کنیم.

در عین حال مهم است که بیش از حد بر کهنگی اصول یا روش‌های مدیریت تأکید نکنیم. بسیاری از ویژگی‌های محیط کسب و کار کنونی، بسط روندهای قدیمی است تا انقطاع اساسی آن‌ها. در واقع، معمولاً این مفاهیم و ایده‌های مدیریتی کاملاً جدید بوده که مورد نیاز بوده است: ظهور «اقتصاد جدید»، دوران جدید «شرکت‌های مجازی»، پتانسیل انقلابی «مدیریت دانش» و مزایای هماهنگی «سازمان شبکه‌ای» همگی در قانع کردن ما با شکست مواجه شده‌اند. قطعاً تحلیل استراتژی ما باید به منظور در نظر گرفتن شرایط جدید تغییر یابد و تقویت شود؛ اما ابزارهای اصلی تحلیل (تحلیل صنعت، تحلیل منابع و قابلیت‌ها، کاربرد بازده ناشی از تنوع در تصمیمات استراتژی گروه) همچنان مهم و قدرتمند هستند. یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که از ورشکستگی شرکت‌های بزرگ (ارنون، ورلدکام، لمن برادرز و رویال بان اسکاتلند) فرا گرفته‌ایم و مایه ننگ قرن ۲۱ است درک این موضوع است که کاربرد قوی ابزارهای تحلیل استراتژی که در این کتاب مطرح شده است می‌توانست به این بنگاه‌ها کمک کند تا از مسیر اشتباه خود جلوگیری کنند.





## واژه‌نامه

خرید یک شرکت از سوی شرکت دیگر.	تملک (یا خرید) acquisition (or takeover)
تعریفی از بنگاه به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم مرتبط.	سیستم فعالیت activity system
رابطه نمایندگی وقتی به وجود می‌آید که یک طرف (اصیل) با طرف دیگر (عامل) قرارداد می‌بندد تا از طرف اصیل فعالیت کند. مسئله نمایندگی، مشکل حصول اطمینان از فعالیت عامل به نفع اصیل است.	مسئله نمایندگی agency problem
سازمانی که توانایی استفاده هم‌زمان از قابلیت‌های موجود و جستجوی فرصت‌های جدید را دارد.	سازمان دوسوتوان ambidextrous organization
ابزاری برای مرتبط کردن اهداف استراتژیک با شاخص‌های عملکرد. این شاخص‌های عملکرد، شاخص‌های عملکرد مرتبط با عملکرد مالی، رضایت مشتری، کارایی داخلی و یادگیری و نوآوری را ترکیب می‌کنند.	کارت امتیازی متوازن balanced scorecard
مشکلاتی که شرکت‌های تازه‌وارد به یک صنعت در ارتباط با بنگاه‌های موجود با آن مواجه می‌شوند.	موانع ورود barriers to entry
هزینه‌ها و سایر موانعی که از خروج ظرفیت از صنعت جلوگیری می‌کند.	موانع خروج barriers to exit
فرایندی سیستماتیک برای مقایسه روش‌ها، فرایندها، منابع و قابلیت‌های سازمان‌های دیگر با منابع و قابلیت‌های سازمان خود.	الگوپردازی benchmarking
کشف و ایجاد فضای بازاریابی رقیب.	استراتژی اقیانوس آبی blue-ocean strategy
اصولی که بر مبنای آن عقلانیت انسان در اثر محدودیت شناخت و ظرفیت پردازش اطلاعات محدود است.	عقلانیت محدود bounded rationality
منطق کلی کسب‌وکار و مبنایی که بر آن اساس درآمد و سود ایجاد می‌کند.	مدل کسب‌وکار business model

به فقیرترین مردم دنیا اشاره دارد؛ معمولاً ۲ میلیارد نفر که با کمتر از ۲ دلار در روز زندگی می‌کنند.

پایین هرم  
bottom of the pyramid

به نحوه رقابت یک بنگاه در یک صنعت یا بازار خاص اشاره دارد.

استراتژی کسب و کار  
(استراتژی رقابتی نیز نامیده می‌شود)  
business strategy (aka competitive strategy)

به طور دقیق‌تر، قابلیت سازمانی نامیده می‌شود و ظرفیت یک سازمان برای انجام یک فعالیت یا وظیفه خاص است.

قابلیت  
capability

مشکلی که هر ناظری در تشخیص منابع و مزیت رقابتی بنگاهی با عملکرد برتر با آن مواجه می‌شود. بدین معنا است که رقبای بالقوه با مشکل قابلیت تقلید غیرقطعی روبرو هستند.

ابهام علی (ابهام در کشف علت)  
causal ambiguity

توانایی یک کشور برای تولید محصولی خاص با هزینه نسبی کمتری نسبت به سایر کشورها.

مزیت نسبی  
comparative advantage

مانع تغییری که ناشی از توسعه سطوح بالای قابلیت بنگاه در فعالیت‌های خاص است.

دام شایستگی (قابلیت)  
competency trap

بنگاه‌ها وقتی نسبت به رقبای مستقیم خود دارای یک مزیت رقابتی هستند که نرخ سود دائماً بالاتری را کسب کنند (یا توانایی کسب آن را داشته باشند).

مزیت رقابتی  
competitive advantage

ارزشی که مصرف‌کننده از کالا یا سرویس دریافت می‌کند منهای قیمتی که بابت آن پرداخت می‌کند.

مازاد مصرف‌کننده  
consumer surplus

مطرح می‌کند که بهترین روش برای طراحی و مدیریت یک سازمان وجود ندارد. ساختار و سیستم‌های مدیریت بهینه برای هر سازمانی به محیط آن بستگی دارد- به طور خاص، ویژگی‌های محیط کسب و کار و تکنولوژی مورد استفاده آن.

نظریه اقتضایی  
contingency theory

سیستمی که بر اساس آن شرکت‌ها هدایت و کنترل می‌شوند.

حاکمیت شرکتی  
corporate governance

رویکردی سیستماتیک برای تخصیص منابع و تصمیمات استراتژیک درون یک شرکت در میان مدت تا بلندمدت.

برنامه‌ریزی شرکتی  
corporate planning

تغییر استراتژیک و سازمانی بنیادین که برای بهبود عملکرد از طریق کاهش هزینه، کاهش استخدام، واگذاری دارایی‌ها و سازماندهی مجدد داخلی طراحی شده است.	ساختاردهی مجدد شرکت corporate restructuring
مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان تجاری.	مسئولیت اجتماعی شرکت corporate social responsibility (CSR)
تصمیمات و اهداف یک بنگاه با توجه به دامنه فعالیت‌های آن (تصمیمات آن در ارتباط با صنایع، بازارهای ملی و فعالیت‌های عمودی که در آن وجود دارد) و تخصیص منابع میان این فعالیت‌ها.	استراتژی گروه corporate strategy
مجموعه‌ای از ابزارها، تکنیک‌ها و متدولوژی‌ها برای درک نیازها و مشخصات مشتریان به منظور خدمت رسانی بهتر به آن‌ها.	مدیریت روابط با مشتری customer relationship management (CRM)
نوعی معماری محصول که ظاهر، کارکرد و روش تولید محصول را تعریف می‌کند و در کل صنعت پذیرفته می‌شود.	طرح غالب dominant design
قابلیت‌های سازمانی که به یک سازمان امکان می‌دهند تا پیکربندی منابع خود را تغییر دهند و قابلیت‌های عملیاتی خود را به منظور انطباق و تغییر اصلاح کنند.	قابلیت‌های پویا dynamic capabilities
سود خالص: مازاد درآمد نسبت به کل هزینه‌های تولید آن ورودی‌ها (از جمله هزینه‌های سرمایه).	سود اقتصادی economic profit
یکی از معیارهای سود اقتصادی. این معیار، مازاد سود عملیاتی خالص پس از کسر مالیات نسبت به هزینه سرمایه مورد استفاده در کسب و کار است.	ارزش افزوده اقتصادی economic value added (EVA)
این صرفه‌جویی وقتی به وجود می‌آید که افزایش مقیاس یک بنگاه یا کارخانه منجر به کاهش هزینه‌ها به ازای هر واحد خروجی می‌شود.	صرفه‌جویی ناشی از مقیاس economies of scale
این صرفه‌جویی وقتی به وجود می‌آید که میزان استفاده از یک منبع در محصولات مختلف یا بازارهای مختلف، کمتر از میزان استفاده از آن منبع در هنگامی باشد که فعالیت‌ها به صورت مستقل انجام می‌شود.	صرفه‌جویی ناشی از دامنه economies of scope
استراتژی‌ای که از اقدامات و تصمیمات اعضای مختلف سازمان به وجود می‌آید زیرا آن‌ها با نیروهایی سروکار دارند که تأثیر منفی بر سازمان دارند.	استراتژی پدیدار شونده emergent strategy

مزیتی رقابتی که به بنگاهی تعلق می‌گیرد که پیش از همه یک بازار جدید یا جاویژه استراتژیک را تصاحب می‌کند یا از یک تکنولوژی جدید بهره‌برداری می‌کند.

مزیت پیشگام بودن  
first-mover advantage

سازماندهی حول واحدهای کسب‌وکار نظیر حسابداری، بازاریابی مالی، عملیات و غیره.

ساختار وظیفه‌ای  
functional structure

این نظریه، نتایج شرایط رقابتی (و همکاری) را تحلیل و پیش‌بینی می‌کند که در آن تصمیم‌گیران از بازیگران برای اقدام به تصمیمات اتخاذشده سایر بازیگران در بازی بستگی دارد. نظریه بازی، نقایصی برای کسب‌وکار، اقتصاد، سیاست، روابط بین‌الملل، بیولوژی و روابط اجتماعی در بردارد.

نظریه بازی  
game theory

استراتژی‌ای که جهان را (در صورت بخش‌بندی) به صورت یک بازار واحد در نظر می‌گیرد.

استراتژی جهانی  
global strategy

فرایندی که از طریق آن تفاوت بین کشورها کاهش می‌یابد و دنیا پیش از پیش یکپارچه می‌شود.

جهانی‌سازی  
globalization

رقابتی که مشخصه آن تغییرات رقابتی سریع و شدید است که در آن مزیت رقابتی سریعاً از بین می‌رود و بنگاه‌ها به طور مستمر به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی هستند.

آبرورقابت  
hypercompetition

الگوی تکامل صنعت از معرفی تا رشد، بلوغ و افول.

چرخه عمر صنعت  
industry life cycle

تجاری‌سازی اولیه اختراع از طریق تولید و بازاریابی یک کالا یا سرویس جدید یا با استفاده از یک روش تولید جدید.

نوآوری  
innovation

گرایش سازمان‌هایی که تحت تأثیر هنجارها و فشارهای اجتماعی مشترک برای مشروعیت هستند به توسعه مشخصات سازمانی مشابه.

هم‌شکلی نهادی  
institutional isomorphism

کالاهای ملموسی که به صورت فیزیکی وجود ندارند و محصول ذهن هستند. مالکیت فکری شامل ایده‌ها، نام‌ها، نمادها، طرح‌ها، آثار هنری و کتب است.

مالکیت فکری  
intellectual property

استراتژی‌ای که مدیریت ارشد با هدف پیاده‌سازی آن درون سازمان طراحی می‌کند.

استراتژی طراحی شده  
intended strategy

خلق محصولات و فرایندهای جدید از طریق توسعه دانش جدید یا از ترکیبات جدید دانش موجود.	اختراع invention
موانعی که مزیت رقابتی بنگاه‌ها را از رقابت تقلیدی مصون می‌دارد.	مکانیزم‌های جداسازی isolating mechanisms
منابع مزیت رقابتی درون یک صنعت.	عوامل کلیدی موفقیت key success factors
این دیدگاه، بنگاه را به عنوان مجموعه‌ای از داوایی‌های دانشی در نظر می‌گیرد. چالش اصلی مدیریت، یکپارچه کردن دانش تخصصی اعضای سازمان برای تولید کالاها و خدمات است.	دیدگاه مبتنی بر دانش درباره بنگاه knowledge-based view of the firm
سلسله مراتبی که شامل ابعاد مختلف است؛ این ساختارها معمولاً شامل واحدهای محصول (یا کسب‌وکار)، واحدهای جغرافیایی و واحدها هستند.	ساختارهای ماتریسی matrix structures
ترکیب دو یا چند شرکت برای تشکیل شرکتی جدید.	ادغام merger
یک ساختار سازمانی متشکل از واحدهای کسب‌وکار مجزا که هر یک دارای استقلال عملیاتی قابل توجهی هستند و از سوی یک دفتر مرکزی هماهنگ می‌شوند که کنترل استراتژیک و مالی را اعمال می‌کند.	ساختار چندبخشی multidivisional structure
ارتباط بین مصرف‌کنندگان یک محصول یا تکنولوژی که باعث می‌شود ارزش آن محصول یا تکنولوژی، ارتباط مثبتی با تعداد مصرف‌کنندگان آن داشته باشد.	آثار شبکه (یا آثار ناشی از شبکه) network effects (or network externalities)
رویکردی نسبت به نوآوری که در آن بنگاه به دنبال راهکارهایی از سازمان‌ها و افراد بیرون از بنگاه است و تکنولوژی‌های خود را با سایر سازمان‌ها به اشتراک می‌گذارد.	نوآوری باز open innovation
ارزش‌ها، سنت‌ها، هنجارهای رفتاری، نمادها و مشخصات اجتماعی یک سازمان	فرهنگ سازمانی organizational culture

اکولوژی سازمانی (که جمعیت‌شناسی سازمانی و اکولوژی جمعیت سازمان‌ها نیز نامیده می‌شود) organizational ecology	این رشته، جمعیت صنایع و فرایندهای تأسیس و انتخابی را مطالعه می‌کند که ورود و خروج را تعیین می‌کنند.
روال‌های سازمانی organizational routines	الگوهای فعالیت هماهنگ که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند وظایف را به طور منظم و قابل پیش‌بینی انجام بدهند.
وابستگی به مسیر path dependency	این حقیقت ساده که تاریخچه حائز اهمیت است؛ به طور مشخص‌تر، بیان می‌کند که استراتژی و ساختار یک سازمان و گزینه‌های مدیریتی برای آینده بر اساس تصمیمات گذشته تعیین می‌شود.
معمای زندانی prisoner's dilemma	یک مدل ساده نظریه بازی که نشان می‌دهد چگونه عدم همکاری منجر به نتیجه‌ای می‌شود که بدتر از نتیجه‌ای است که می‌توانست با همکاری محقق شود.
سود profit	مازاد درآمد نسبت به هزینه‌ها که برای توزیع بین مالکان بنگاه در دسترس است.
تحلیل اختیار واقعی real option analysis	این تحلیل، احتمالات سرمایه‌گذاری در فرصت‌های غیرقطعی را شناسایی و ارزش‌گذاری می‌کند. دو نوع اصلی از اختیار واقعی عبارتند از سرمایه‌گذاری در انعطاف‌پذیری و سرمایه‌گذاری در فرصت‌های رشد.
استراتژی محقق شده realized strategy	استراتژی واقعی که سازمان دنبال می‌کند؛ این استراتژی، نتیجه برهم‌کنش استراتژی طراحی شده با استراتژی پدیدار شونده است.
نظام تملک سود regime of appropriability	شرایطی که میزان توانایی بنگاه برای کسب سود از نوآوری‌های خود را مشخص می‌کند.
منابع resources	دارایی‌های بنگاه اعم از دارایی‌های ملموس (نظیر کارخانه، تجهیزات، زمین و منابع طبیعی)، منابع ناملموس (نظیر تکنولوژی، برندها و سایر شکل‌های مالکیت فکری) و منابع انسانی.
دیدگاه منبع محور نسبت به بنگاه resource-based view of the firm	دیدگاهی نظری در مورد بنگاه که بر نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای مزیت رقابتی و بستر استراتژی تأکید می‌کند.

تکنیکی برای ترکیب اطلاعات و ایده‌های مربوط به روندهای کنونی و پیشرفت‌های آتی در چند نتیجه کاملاً متفاوت درباره آینده.

تحلیل سناریو  
scenario analysis

فرایند تفکیک صنایع و بازارها به بازارهای فرعی تعریف شده‌تر بر اساس مشخصات محصول، مشخصات مشتری یا منطقه جغرافیایی.

بخش‌بندی  
segmentation

تمایل سیستم‌های پیچیده (طبیعی و بیولوژیکی) برای دستیابی خودانگیخته به نظم و انطباق از طریق ارتباطات غیرمتمرکز بدون هیچ‌گونه هدایت یا کنترل متمرکز.

خود سازماندهی  
self organization

این معیار، میزان سلطه چند بنگاه بر یک بازار را اندازه‌گیری می‌کند. نسبت تمرکز، سهم بازار بزرگ‌ترین بنگاه‌ها را اندازه‌گیری می‌کند، برای مثال، نسبت تمرکز چهار بنگاهی (CR ۴) سهم بازار ترکیبی چهار بنگاه بزرگ است.

تمرکز فروشنده  
seller concentration

این رویکرد نشان می‌دهد که بنگاه به نفع تمام ذی‌نفعان خود (مالکان، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه) فعالیت می‌کند. مدیریت ارشد، وظیفه متوازن کردن و ترکیب این منافع مختلف را برعهده دارد.

رویکرد ذی‌نفعان نسبت به بنگاه  
stakeholder approach to the firm

سازگاری استراتژی بنگاه با محیط بیرونی و درونی آن، خصوصاً با اهداف و ارزش‌ها، منابع و قابلیت‌ها و ساختار و سیستم‌ها.

تناسب استراتژیک  
strategic fit

اقتصاد مبتنی بر بازار که در آن بخش اعظم سازمان‌های تجاری تحت مالکیت دولت هستند.

سرمایه‌داری دولتی  
state capitalism

قراردادی مشارکتی بین دو یا چند بنگاه برای دنبال کردن اهداف مشترک خاص.

اتحاد استراتژیک  
strategic alliance

گروهی از بنگاه‌ها درون یک صنعت که استراتژی‌های مشابهی را دنبال می‌کنند.

گروه استراتژیک  
strategic group

هدف سازمان در مورد یک موقعیت استراتژیک مطلوب در آینده.

نیت استراتژیک  
strategic intent

چارچوب سوات عوامل مرتبط با تصمیم‌گیری بنگاه را در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌کند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات.

چارچوب سوات  
SWOT framework

مشخصات یا الزامات یا ویژگی‌های فنی که به هنجاری برای یک محصول یا فرایند تبدیل می‌شود و به موجب آن سازگاری تضمین می‌شود.

استاندارد فنی  
technical standard

هزینه‌های ایجاد شده، در اثر پژوهش، مذاکره، پایش و عقد قراردادهای بازار.

هزینه‌های مبادله  
transaction costs

در اصلاح مدیریتی، ارزش برای اشاره به دو مفهوم بسیار متفاوت به کار می‌رود. ارزش‌ها در شکل ناب خود، به معنای قواعد و اصول اخلاقی است. در شکل مفرد خود معمولاً به معنای ارزش اقتصادی است؛ ارزش مالی یک محصول یا دارایی.

ارزش  
value

درآمد فروش منهای هزینه خرید کالاها و خدمات؛ ارزش افزوده برابر است با تمام پرداخت‌های بنگاه بابت عوامل تولید (یعنی حقوق و دستمزد + بهره (هزینه مالی) + اجاره + حق امتیازات و حق مجوزها + مالیات + سود تقسیم شده + سود انباشته).

ارزش افزوده  
value added

توالی فعالیت‌های مرتبط عمودی که از سوی یک بنگاه یا تعدادی بنگاه مرتبط عمودی برای تولید یک محصول یا سرویس انجام می‌شود.

زنجیره ارزش  
value chain

مالکیت بنگاه بر فعالیت‌های عمودی مجاور.

یکپارچگی عمودی  
vertical integration



## نمایه

ارزش مازاد ۶۸، ۷۱	آثار شبکه ۳۱۵، ۶۲۷
ارزش مشترک ۹۲، ۹۳، ۶۰۵	آزمون جذابیت ۵۱۳
ارزش های بنیادی ۹۰	آزمون موقعیت بهتر ۵۱۳، ۵۱۴، ۵۱۹، ۵۲۰
استاندارد فنی ۱۸۰، ۳۱۴، ۳۱۵، ۳۸۳، ۳۹۲، ۶۳۰	آزمون هزینه ورود ۵۱۳
استراتژی اقیانوس آبی ۳۸، ۱۶۳، ۲۶۲، ۴۱۹، ۶۲۳	آگاهی از برند ۵۷، ۱۱۵، ۲۱۰
استراتژی پدیدار شوند ۵۰، ۲۱۶، ۶۲۴، ۶۲۸	ایهام علی ۲۶۶، ۶۲۴
استراتژی تنوع بخشی ۴۳۴، ۵۰۷، ۵۱۰، ۵۱۳	اتحاد استراتژیک ۹۸، ۳۸۶، ۵۸۵، ۵۸۶، ۵۸۹
استراتژی جهانی ۵۰، ۲۴۰، ۴۳۲، ۴۶۳، ۴۶۴، ۴۸۴	۵۹۰، ۶۲۹
۴۸۵، ۴۸۶، ۴۹۰، ۴۹۲، ۶۲۶	اتحادهای استراتژیک ۳۸، ۳۴۹، ۳۷۹، ۵۷۵، ۵۷۶
استراتژی رقابتی ۴۶، ۵۵، ۱۲۰، ۳۰۷، ۳۶۷، ۵۳۵	۵۸۹، ۵۹۰، ۵۹۱، ۵۹۲، ۵۹۳، ۵۹۴، ۶۰۷
۶۲۴	۶۱۶
استراتژی طراحی شده ۵۰، ۲۱۶، ۶۲۵، ۶۲۸	اتحادهای بین المللی ۵۹۰، ۵۹۱، ۵۹۲
استراتژی کسب و کار ۳۴، ۱۰۲، ۱۰۳، ۲۵۳، ۲۸۸	اختیارات انعطاف پذیری ۹۵
۳۰۴، ۴۳۶، ۴۳۷، ۴۷۴، ۶۲۰، ۶۲۴	اختیارات رشد ۹۳، ۹۵، ۹۷، ۶۰۷
استراتژی گروه ۲۸، ۴۰، ۴۴، ۴۶، ۴۷، ۵۴، ۵۸، ۱۰۳	اختیارات واقعی ۵۲، ۶۴، ۶۵، ۹۳، ۹۴، ۹۵، ۹۶
۴۲۴، ۴۳۶، ۴۳۷، ۵۰۵، ۵۱۳، ۵۳۱، ۵۳۲	۹۷، ۹۹، ۶۰۷، ۶۲۰
۵۳۳، ۵۳۵، ۵۴۰، ۵۴۹، ۵۶۶، ۵۷۶، ۶۲۱، ۶۲۵	اختیار واقعی ۹۵، ۹۶، ۶۲۸
استراتژی محقق شده ۵۰، ۶۲۸	اوپرکراسی ۲۴۷
استراتژی های دوگانه ۴۸، ۳۱۰، ۳۳۷	ارزش آفرینی ۳۸، ۶۳، ۶۵، ۶۶، ۶۷، ۶۸، ۶۹، ۷۰
استراتژی های کارکردی ۴۳	۷۶، ۸۵، ۸۷، ۸۸، ۹۲، ۹۸، ۹۹، ۱۰۴، ۱۰۵، ۱۲۰
اضافه رفاه مصرف کنند ۱۰۵	۱۸۳، ۱۸۹، ۱۹۷، ۲۶۱، ۲۶۲، ۲۸۶، ۲۸۸، ۳۰۷
اقتصاد دانان تکاملی ۱۹۲	۳۵۲، ۳۵۷، ۳۵۹، ۴۰۲، ۴۰۸، ۴۴۴، ۴۸۴، ۵۰۱
اقتصاد سازمان صنعتی ۳۶، ۱۰۹	۵۰۲، ۵۰۵، ۵۰۶، ۵۰۹، ۵۱۰، ۵۱۲، ۵۱۳، ۵۱۵
اکولوژی سازمانی ۳۲۰، ۳۲۹، ۶۲۵	۵۲۵، ۵۲۶، ۵۲۸، ۵۲۹، ۵۳۲، ۵۳۳، ۵۳۴
الزامات سرمایه ۱۱۴، ۱۱۶، ۴۲۶	۵۳۸، ۵۳۹، ۵۴۷، ۵۴۹، ۵۵۰، ۵۵۱، ۵۵۲
الگوپردازی ۷۸، ۲۰۱، ۲۰۳، ۲۴۹، ۶۲۳	۵۵۳، ۵۵۴، ۵۵۶، ۵۶۳، ۵۶۶، ۵۶۷، ۵۷۲
الگوهای بین المللی ۴۶۴، ۴۶۶، ۴۶۷	۵۷۳، ۵۷۴، ۵۷۶، ۵۷۹، ۵۸۵، ۶۰۵، ۶۰۷
الماس ملی پورتر ۴۶۴، ۴۷۲، ۴۷۳، ۵۰۲	ارزش افزودن ۶۷، ۷۲، ۲۲۱، ۲۷۴، ۲۸۶، ۵۱۹، ۵۲۰
انجمن چند جانبه ۱۰۹	۶۲۴، ۶۳۰
انطباق پذیری ۲۳۵، ۴۳۰، ۶۱۳	ارزش افزوده اقتصادی ۷۲، ۶۲۵
انطباق سازمانی ۳۱۰، ۳۲۶، ۳۲۹	ارزش ذاتی ۷۴، ۷۶
انعطاف پذیری ۴۰، ۵۳، ۹۲، ۹۵، ۱۳۶، ۱۳۸، ۱۹۰	ارزش فعلی ۷۲، ۷۴، ۱۸۷، ۵۵۴، ۵۵۵، ۶۰۷

۵۴۷، ۵۴۶، ۵۴۴، ۵۴۳، ۵۴۲، ۵۴۱، ۵۴۰	۲۴۹، ۲۳۸، ۲۳۶، ۲۳۳، ۲۳۱، ۲۰۸، ۱۹۸، ۱۹۲
۵۷۳، ۵۵۹، ۵۵۸، ۵۵۷، ۵۵۱، ۵۲۸	۲۰۰، ۳۹۸، ۳۸۶، ۳۳۳، ۳۳۰، ۲۷۹، ۲۷۶
برنامه ریزی بلندمدت ۳۳۸، ۳۷، ۴۶	۲۵۲، ۳۵۱، ۳۳۳، ۳۳۲، ۳۳۰، ۳۲۲، ۳۰۹، ۳۰۸
برنامه ریزی پورتفوی ۵۳۸، ۵۳۶، ۵۳۵، ۵۳۴، ۵۳۲، ۵۳۹	۵۷۰، ۵۴۱، ۵۴۰، ۵۰۳، ۵۰۱، ۴۵۸، ۴۵۷، ۴۵۵
برنامه ریزی شرکتی ۲۴۳، ۵۹، ۴۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵	۶۲۸، ۶۱۴، ۶۱۳، ۶۱۰، ۶۰۷، ۵۹۳، ۵۸۹
۶۲۴، ۴۴۱	اهداف عملکرد ۸۳، ۸۲، ۷۵، ۶۵، ۶۴، ۵۵، ۵۴، ۵۳
برنامه های استراتژیک ۲۲۲، ۲۱۹، ۲۱۸، ۵۹، ۵۷، ۵۶	۴۲۴، ۳۰۵، ۲۲۲، ۲۲۱، ۲۲۰، ۲۱۸، ۹۹، ۸۶، ۸۵
۵۴۲، ۵۴۱، ۵۳۹	۵۵۶، ۵۴۵، ۵۴۴، ۵۴۳، ۵۴۰، ۵۳۵، ۵۲۷
برنامه های عملیاتی ۲۵۰، ۲۲۱، ۲۱۴، ۵۶	۶۱۱، ۵۶۶
برون سپاری ۲۷۶، ۲۷۲، ۲۶۱، ۲۴۸، ۲۰۵، ۳۸	اهداف عملکردی ۳۴۰، ۲۲۲، ۲۲۱، ۸۲، ۴۸، ۴۲
۴۰۲، ۴۰۱، ۳۸۶، ۳۸۱، ۳۷۹، ۳۰۵، ۲۸۵، ۲۸۴	۶۲۰، ۵۴۱، ۵۳۹، ۴۲۴، ۴۲۳، ۴۲۱
۴۵۱، ۴۴۳، ۴۴۱، ۴۳۸، ۴۳۷، ۴۲۴، ۴۱۵	
۵۴۹، ۴۷۹، ۴۶۲، ۴۶۱، ۴۶۰، ۴۵۹، ۴۵۷، ۴۵۴	بارنی (جی)، ۱۹۹
۵۹۰، ۵۵۴	بازار انبوه ۳۸۵، ۳۸۴، ۳۲۲، ۳۲۱، ۳۰۶، ۳۰۰، ۲۹۰
بنگاه های چند کسب و کار ۵۵۲، ۵۳۳، ۴۳۴	۴۷۴، ۴۱۶
۵۷۳، ۵۷۰، ۵۶۷	بازارهای خارجی ۴۸۰، ۴۷۴، ۴۶۷، ۴۶۶، ۴۶۴، ۸۲
بهره برداری از ظرفیت ۴۱۶، ۲۸۳، ۲۸۲	۵۹۴، ۵۸۰، ۵۰۱، ۴۸۶، ۴۸۳، ۴۸۲، ۴۸۱
بهره مالکانه ۱۰۶، ۷۲	بازاریابی ویروسی ۳۰۰
بودجه عملیاتی ۵۴۴، ۲۲۲	بازدارندگی ۴۸۶، ۲۶۵، ۱۵۲، ۱۵۰، ۱۴۹، ۱۴۸
بورورکراسی ۴۲۲، ۴۱۲، ۲۳۸، ۲۳۷، ۲۳۶، ۲۳۴، ۲۳۳	بازده دارایی ۱۴۳، ۷۷، ۷۶، ۷۱
بیانیه استراتژی ۵۱، ۴۴، ۴۳	بازده سرمایه ۷۹، ۷۸، ۷۷، ۷۶، ۷۳، ۶۹، ۶۳، ۴۶
بیانیه چشم انداز ۵۰۴، ۴۳	۲۹۰، ۲۶۴، ۲۲۱، ۱۳۴، ۱۱۲، ۱۱۰، ۸۷، ۸۳، ۸۰
بیانیه مأموریت ۶۶، ۶۵، ۴۳	۵۴۴، ۵۲۳، ۴۱۴
	بازده سرمایه به کار گرفته شده ۸۰، ۷۹، ۷۷، ۷۶
	۲۶۴، ۱۳۴
پراها لاد ۵۴۶، ۴۶۰، ۴۰۳، ۳۴۳، ۱۸۹، ۱۷۶، ۴۲	بازمهندسی فرایندهای کسب و کار ۲۷۹
۵۵۳	بحران سرمایه داری ۶۰۱، ۵۹۶
پنج نیروی رقابتی پورتر ۱۶۲، ۱۴۲، ۱۳۹، ۱۱۱، ۱۱۰، ۱۰۶، ۱۰۲	بخش بندی ۱۶۶، ۱۶۵، ۱۶۳، ۱۶۲، ۱۶۱، ۱۴۲، ۱۴۱
۲۶۸، ۲۰۷	۴۷۷، ۳۶۶، ۴۱۶، ۲۹۰، ۲۸۹، ۱۷۱، ۱۷۰، ۱۶۸
پورتیر (مایکل) ۱۳۹، ۱۲۸، ۱۱۱، ۱۱۰، ۱۰۲، ۹۲، ۳۶، ۳۳	۶۲۹، ۶۲۵، ۶۰۶، ۵۶۹، ۴۸۴، ۳۷۹
۱۵۷، ۱۴۷، ۱۴۶، ۱۴۴، ۱۴۳، ۱۴۲، ۱۴۱، ۱۴۰	برداشت دارایی ۹۱
۲۹۶، ۲۸۵، ۲۶۹، ۲۶۸، ۲۰۷، ۱۹۱، ۱۸۰، ۱۶۲	برنامه استراتژیک ۲۲۰، ۲۱۹، ۲۱۸، ۵۹، ۵۷، ۵۶، ۴۰
۴۷۲، ۴۶۸، ۴۶۴، ۴۲۹، ۴۲۷، ۳۰۴، ۳۰۲	۵۴۴، ۵۴۱، ۲۲۲
۵۳۴، ۵۲۰، ۵۱۹، ۵۱۴، ۵۱۳، ۵۰۴، ۵۰۲، ۴۷۳	برنامه ریزی استراتژیک ۲۱۸، ۲۱۷، ۲۱۵، ۲۱۴، ۵۱
۶۱۰، ۵۵۲، ۵۵۰، ۵۴۹	۳۳۸، ۲۵۰، ۲۴۹، ۲۳۷، ۲۲۴، ۲۲۳، ۲۲۰، ۲۱۹
پیاده سازی اثربخش ۵۷، ۳۱، ۳۰، ۲۹	۵۳۵، ۵۳۳، ۵۳۲، ۴۵۰، ۳۹۹، ۳۵۴، ۳۴۴

۱۷۷، ۱۷۵، ۱۷۴، ۱۵۵، ۱۴۲، ۱۳۸، ۱۲۵، ۱۰۲  
 ۲۴۵، ۲۲۰، ۲۱۸، ۲۱۷، ۲۱۶، ۲۱۵، ۲۱۴، ۱۸۰  
 ۳۹۶، ۳۶۲، ۳۴۶، ۳۴۲، ۳۳۸، ۲۵۰، ۲۴۹  
 ۵۳۵، ۵۲۷، ۴۸۷، ۴۲۳، ۴۲۲، ۴۲۱، ۴۰۸  
 ۶۰۷، ۵۴۷، ۵۴۶، ۵۴۳، ۵۴۱، ۵۴۰  
 تغییر استراتژیک ۱۵۸، ۲۱۵، ۲۵۴، ۳۱۰، ۳۱۲،  
 ۳۴۷، ۳۴۲، ۳۴۱، ۳۳۹، ۳۳۷، ۳۳۶، ۳۲۶  
 ۶۲۵، ۵۷۳، ۵۵۷، ۳۶۱  
 تکرار پذیری ۲۶۷  
 تمایز ۳۲، ۳۸، ۴۸، ۵۰، ۶۶، ۷۵، ۱۰۴، ۱۱۵، ۱۱۸،  
 ۱۲۰، ۱۲۷، ۱۳۶، ۱۴۶، ۱۵۹، ۱۶۵، ۱۸۰، ۱۸۱،  
 ۱۸۹، ۱۹۱، ۲۱۲، ۲۵۶، ۲۵۷، ۲۶۸، ۲۶۹، ۲۸۶،  
 ۲۸۸، ۲۸۹، ۲۹۰، ۲۹۴، ۲۹۵، ۲۹۶، ۲۹۷، ۲۹۸،  
 ۳۰۰، ۳۰۱، ۳۰۲، ۳۰۳، ۳۰۴، ۳۰۵، ۳۰۶، ۳۰۷،  
 ۳۰۸، ۳۲۰، ۳۲۲، ۳۳۵، ۳۴۱، ۳۹۷، ۴۰۱،  
 ۴۱۲، ۴۱۳، ۴۱۴، ۴۱۶، ۴۱۷، ۴۱۸، ۴۱۹، ۴۲۰،  
 ۴۲۵، ۴۳۰، ۴۶۴، ۴۶۶، ۴۷۴، ۴۸۳، ۴۸۶،  
 ۴۹۰، ۴۹۱، ۴۹۳، ۴۹۴، ۴۹۷، ۴۹۸، ۴۹۹، ۵۰۱،  
 ۵۰۲، ۵۲۳، ۵۲۶، ۶۰۶، ۶۱۰  
 تمایز محصول ۱۱۵، ۱۱۸، ۲۹۴، ۳۲۰، ۶۱۰  
 تمایز ملی ۴۶۴، ۴۶۶، ۴۸۳، ۴۸۶، ۴۹۰، ۴۹۱، ۴۹۴،  
 ۴۹۷، ۴۹۸، ۵۰۱، ۵۰۲  
 تمرکز فروشنده ۱۱۷، ۴۶۹، ۶۲۹  
 تمرکز مجدد ۲۴۸، ۴۱۶، ۴۴۱، ۵۰۴، ۵۰۶، ۵۰۷، ۵۱۰،  
 ۵۲۴، ۶۰۵  
 تملک ۴۶، ۳۲۱، ۳۷۲، ۳۹۴، ۳۹۵، ۳۹۶، ۴۳۴،  
 ۴۴۳، ۴۴۵، ۴۸۰، ۴۸۲، ۵۰۱، ۵۰۳، ۵۰۷، ۵۱۱،  
 ۵۱۳، ۵۲۹، ۵۶۵، ۵۷۵، ۵۷۶، ۵۷۷، ۵۷۸،  
 ۵۷۹، ۵۸۰، ۵۸۱، ۵۸۲، ۵۸۳، ۵۸۴، ۵۸۵،  
 ۵۸۷، ۵۸۸، ۵۸۹، ۵۹۰، ۵۹۳، ۵۹۴، ۶۰۷،  
 ۶۱۹، ۶۲۲، ۶۲۸  
 تملک عواید ۱۹۷، ۲۰۰، ۲۰۱  
 تناسب استراتژیک ۲۷، ۳۱، ۳۳، ۱۹۵، ۳۳۷، ۵۳۹،  
 ۵۹۶، ۶۰۸، ۶۲۹  
 تنزیل جریان نقدی ۳۵، ۷۲، ۷۳  
 تنش انطباقی ۵۵۶، ۶۲۰

پیاده سازی استراتژی ۱۳، ۲۱۳، ۲۱۴، ۲۱۵، ۲۱۷،  
 ۲۲۲، ۲۲۳، ۲۳۱، ۲۴۹، ۲۵۰، ۳۰۴، ۳۰۸، ۳۶۲،  
 ۳۹۹، ۴۰۸، ۴۰۹، ۴۱۲، ۴۲۱، ۴۲۳، ۴۲۸، ۴۳۴،  
 ۵۳۱، ۵۵۹، ۵۷۳  
 پیترز (تام)، ۲۱۶، ۲۸۶، ۲۹۴، ۳۴۳، ۴۳۵، ۵۲۴،  
 ۶۲۰  
 پیکربندی مجدد ۲۶۲، ۳۳۴، ۳۳۵، ۳۴۱، ۴۶۴،  
 ۴۹۶  
 تجارت بین المللی ۳۲۳  
 تحلیل PEST ۱۰۴  
 تحلیل اختیارات واقعی ۹۳، ۶۲۰  
 تحلیل اختیار واقعی ۶۲۸  
 تحلیل استراتژی ۲۷، ۲۸، ۳۱، ۳۲، ۳۷، ۵۲، ۵۳،  
 ۵۴، ۵۵، ۵۸، ۶۱، ۶۴، ۶۵، ۹۳، ۹۴، ۹۸، ۱۰۳،  
 ۱۰۴، ۱۳۹، ۱۷۲، ۲۷۲، ۴۰۸، ۴۶۵، ۵۰۰، ۶۰۶، ۶۰۷،  
 ۶۲۱  
 تحلیل بخش بندی ۱۴۱، ۱۶۱، ۱۶۲، ۱۶۳، ۱۶۸، ۱۷۰،  
 تحلیل تمایز ۲۵۶، ۲۸۶، ۲۹۰، ۲۹۴، ۲۹۶، ۳۰۱،  
 تحلیل رقابتی ۵۵، ۶۲، ۱۴۱، ۱۷۰  
 تحلیل رقیب ۱۴۱، ۱۴۲، ۱۴۶، ۱۵۶، ۱۷۰  
 تحلیل زنجیره ارزش ۱۹۱، ۲۸۴، ۳۰۱، ۳۰۴  
 تحلیل سناریو ۲۲۰، ۳۱۲، ۳۴۲، ۳۴۳، ۶۲۹  
 تحلیل صنعت ۲۸، ۵۶، ۶۲، ۱۰۱، ۱۰۲، ۱۰۳، ۱۰۴،  
 ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۲۳، ۱۲۴، ۱۲۵، ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۹،  
 ۱۴۱، ۱۴۳، ۱۴۴، ۱۷۰، ۴۶۴، ۴۶۶، ۵۰۰، ۵۰۶،  
 ۶۰۷، ۶۲۱  
 تحلیل کارکرد ۱۹۱  
 تحلیل منحنی ارزش ۲۹۲  
 تحلیل نتایج استراتژیک ۱۰۵  
 تخریب خلاق ۱۴۶، ۱۴۷، ۶۰۰  
 تخصصی سازی ۲۱۴، ۲۲۷، ۲۲۸، ۲۳۳، ۲۳۷،  
 ۲۴۸، ۲۷۴، ۲۷۵، ۳۰۵، ۳۹۹، ۴۲۲، ۴۴۰، ۴۴۲،  
 ۴۶۰، ۴۶۱، ۴۷۵، ۵۰۵، ۵۹۳  
 تدوین استراتژی ۱۳، ۲۸، ۲۹، ۳۶، ۳۷، ۴۲، ۴۸،  
 ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۹، ۶۹، ۷۵، ۸۱، ۹۵، ۹۷، ۹۹



۵۳۷، ۵۳۶، ۵۳۵، ۵۳۲، ۴۱۴، ۳۸۳، ۲۹۱	روملت (ریچارد)، ۱۲۳، ۲۶۶، ۵۰۸، ۵۲۳، ۶۰۶
۶۲۹، ۶۰۶، ۵۸۲، ۵۷۴، ۵۴۴	رویگرد اقتصادی ۲۱۴، ۲۳۶، ۶۰۸
سهم بازار نسبی ۵۷۴، ۵۳۶	ریسک‌گریزی ۱۱۵
سوات SWOT ۳۱، ۳۲، ۶۲۸	
سودآوری صنعت ۱۰۲، ۱۰۳، ۱۰۶، ۱۰۹، ۱۱۸، ۱۲۲، ۱۲۳، ۱۲۴، ۱۲۵، ۱۲۹، ۱۳۸، ۱۳۹، ۱۴۲، ۱۴۶	زنجیره ارزش ۹۳، ۱۲۳، ۱۲۷، ۱۶۶، ۱۶۷، ۱۹۱، ۱۹۵، ۲۰۸، ۲۵۶، ۲۶۱، ۲۶۲، ۲۸۴، ۲۸۵، ۲۸۷، ۳۰۰، ۳۰۱، ۳۰۲، ۳۰۳، ۳۰۴، ۳۰۶، ۳۰۷، ۳۰۸، ۳۱۹
۲۶۸، ۴۲۹، ۱۵۳	۴۳۷، ۴۴۲، ۴۴۶، ۴۴۷، ۴۵۱، ۴۵۲، ۴۵۹
سود اقتصادی ۶۴، ۷۰، ۷۱، ۷۲، ۷۳، ۶۰۵، ۶۲۵	۴۶۰، ۴۶۱، ۴۶۴، ۴۷۵، ۴۷۷، ۴۷۹، ۵۹۰، ۶۳۰
سود حسابداری ۶۴، ۷۰، ۷۱، ۷۲	ساختار بازی ۱۴۹، ۱۵۳، ۱۵۵
سیستم فعالیت ۳۳، ۳۴، ۶۰۸، ۶۱۱، ۶۲۳	ساختار چندبخشی ۲۲۶، ۲۴۱، ۲۴۲، ۲۵۰، ۶۲۷
	ساختاردهی مجدد شرکت ۴۱۵، ۶۲۵
شایستگی کلیدی ۱۷۶	ساختار شبکه‌ای ۲۴۸
شدت رقابت ۱۰۳، ۱۰۴، ۱۰۶، ۱۱۰، ۱۱۷، ۱۲۱، ۱۲۶	ساختار صنعت ۱۰۲، ۱۰۳، ۱۰۶، ۱۰۹، ۱۲۳، ۱۲۴
۱۳۴، ۱۳۷، ۱۳۹، ۳۲۴	۱۲۵، ۱۲۶، ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۹، ۱۴۶، ۱۴۸
شرکت چندبخشی ۲۲۵، ۲۴۳، ۵۴۸، ۵۶۹، ۵۷۰	۱۷۰، ۳۲۲، ۳۲۴، ۳۳۳، ۳۶۱، ۳۶۷، ۴۲۹
۵۷۴، ۵۷۱	۴۶۶، ۶۰۷
شرکت فرامی ۴۶۴، ۴۹۶، ۴۹۸	ساختار ماتریسی ۲۴۱، ۲۴۵، ۲۵۱، ۶۱۳
شرکت‌های چندملیتی ۹۳، ۲۳۹، ۲۴۱، ۳۲۰، ۴۶۴	ساختارهای چندبعدی ۵۹۶، ۶۱۲
۴۷۴، ۴۸۰، ۴۸۳، ۴۸۵، ۴۸۶، ۴۹۰، ۴۹۴	ساختارهای شبکه‌ای ۲۴۸
۴۹۵، ۴۹۶، ۴۹۷، ۴۹۹، ۵۰۰، ۵۳۳، ۶۰۳، ۶۱۲	ساختار وظیفه‌ای ۲۲۵، ۲۴۰، ۲۴۱، ۲۵۰، ۶۲۶
شکل‌دهی آینده ۲۴۳	سازماندهی تیمی ۲۴۷
شکل‌های ارگانیک ۲۳۶، ۲۳۷	سازماندهی مجدد ۲۳۸، ۲۴۰، ۲۴۲، ۲۴۴، ۲۶۱
شکل‌های مکانیکی ۲۳۶، ۲۳۷	۳۴۰، ۳۹۷، ۴۱۶، ۴۲۱، ۴۹۴، ۴۹۶، ۶۰۹، ۶۲۴
شهرت ۹۲، ۱۳۶، ۱۴۸، ۱۵۴، ۱۶۴، ۱۷۳، ۲۸۰، ۳۷۰	سازمان دوستوان ۶۲۲
۳۹۴	سازمانهای M شکل ۵۶۹
شومپیتر (جوزف)، ۶۶، ۱۴۱، ۱۴۶، ۱۴۷	سازمان‌های پروژه‌ای ۲۴۸، ۳۵۷، ۶۱۳
	سازمان‌های غیرانتفاعی ۲۸، ۲۹، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۶
صرفه‌جویی ناشی از دامنه ۵۰۴، ۵۰۶، ۵۰۹، ۵۱۵	۵۷، ۵۸، ۱۸۰
۵۱۹، ۶۲۵	سبک رهبری ۵۵، ۴۱۲، ۵۳۳، ۵۵۶، ۵۷۳
صرفه‌جویی ناشی از درونی سازی مبادله‌ها ۵۱۷	سرپرستی ۴۹۹، ۵۰۴، ۵۰۶، ۵۱۹، ۵۲۰، ۵۳۴، ۵۳۸
صرفه‌جویی ناشی از مقیاس ۵۰، ۱۱۴، ۱۱۹، ۱۲۰، ۱۶۴	۵۵۵، ۵۵۶، ۶۰۶
۲۳۱، ۲۳۲، ۲۷۴، ۲۷۶، ۲۷۷، ۳۰۰، ۳۰۱، ۳۰۶	سرمایه‌داری دولتی ۶۰۳، ۶۲۹
۳۱۵، ۳۲۳، ۳۶۰، ۴۱۴، ۴۲۳، ۴۳۰، ۴۶۷، ۴۷۲	سرمایه‌گذاری‌های مبنا ۹۷
۴۸۴، ۴۹۰، ۴۹۷، ۵۰۱، ۵۱۵، ۵۴۸، ۵۸۲	سهم بازار ۳۶، ۳۷، ۴۸، ۱۱۰، ۱۱۲، ۱۱۴، ۱۱۷، ۱۲۰
صرفه‌جویی ناشی از یادگیری ۵۰، ۲۷۷، ۳۰۰	۱۵۰، ۱۵۴، ۱۵۷، ۱۵۸، ۱۶۱، ۱۹۳، ۲۵۸، ۲۷۳
صنایع بالغ ۲۱۵، ۲۵۴، ۳۲۳، ۳۲۵، ۳۶۲، ۴۱۱، ۴۱۲	

۵۱۴، ۳۶۹، ۴۵۷، ۴۴۷، ۲۸۳، ۲۰۲، ۲۰۰، ۱۴۴	۳۲۰، ۴۱۹، ۴۱۸، ۴۱۷، ۴۱۶، ۴۱۵، ۴۱۴، ۴۱۳
قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان ۱۲۲، ۱۰۲	۴۳۰، ۴۲۵، ۴۲۴، ۴۲۳، ۴۲۲، ۴۲۱
قدرت چانه‌زنی خریداران ۳۶۹، ۱۲۸، ۱۲۱، ۱۲۰، ۱۰۲	صنایع تجاری ۴۶۷
قدرت چانه‌زنی نسبی ۴۴۷، ۲۰۰، ۱۲۱	صنایع چندبومی ۴۶۷
قدرت خریداران ۴۴۹، ۱۱۰	صنایع محافظت شده ۴۶۶
قدرت نسبی ۲۰۸، ۲۰۷، ۲۰۶، ۲۰۳، ۲۰۰، ۱۷۴، ۱۲۲	طراحی سازمانی ۲۳۶، ۲۳۳، ۲۲۷، ۲۲۳، ۲۱۴، ۵۵
۳۷۶	۴۰۰، ۳۰۷، ۲۵۰، ۲۴۸، ۲۴۶، ۲۳۸
قیمت اقدام ۹۶	طراحی فرایند ۲۷۸، ۲۲۳، ۱۹۲
قیمت‌گذاری ۲۶۴، ۱۹۹، ۱۹۱، ۱۳۹، ۱۳۱، ۱۱۷، ۱۱۶	طراحی فرایندهای سازمانی ۳۰۱
۵۱۱، ۴۸۶، ۳۹۳، ۲۸۹، ۲۷۱، ۲۶۷	طرح غالب ۳۹۲، ۳۶۲، ۳۲۲، ۳۲۰، ۳۱۷، ۳۱۵، ۳۱۴
کاپلان (رابرت) ۵۱۴، ۸۳	ظرفیت بیش از حد ۱۵۰، ۱۳۶، ۱۳۶، ۱۲۶، ۱۱۹، ۱۱۸
کارت امتیازی متوازن ۴۲۴، ۲۲۲، ۸۵، ۸۲، ۸۳	۴۲۷، ۴۲۶، ۴۲۵، ۴۱۶، ۳۲۴، ۳۲۲، ۳۱۸، ۱۶۵
۶۲۳، ۵۴۱	۶۰۰
کالاهای سرمایه‌ای ۳۰۱	عقلانیت محدود ۶۲۳، ۳۲۸، ۴۱
کالاهای مصرفی ۳۰۳، ۳۰۱، ۳۰۰، ۲۷۶، ۱۱۵	علامت دهی ۲۲۰، ۲۹۹، ۱۵۳، ۱۴۹
کالینز (جیم) ۶۱۹، ۶۱۸، ۶۰۶، ۳۴۰، ۹۰، ۴۲	عوامل کلیدی موفقیت ۱۳۴، ۱۳۳، ۱۳۲، ۱۰۳، ۱۰۲
کانال‌های توزیع ۴۶۲، ۳۲۲، ۱۸۰، ۱۶۸، ۱۳۰، ۱۱۵	۱۷۴، ۱۶۴، ۱۴۰، ۱۳۹، ۱۳۸، ۱۳۷، ۱۳۶، ۱۳۵
۵۳۷، ۴۸۷	۴۱۳، ۳۳۲، ۳۲۵، ۳۲۳، ۳۱۲، ۲۵۷، ۲۰۸، ۱۸۱
کاهش ریسک ۵۱۰، ۵۰۶، ۵۰۴، ۴۴۳، ۳۸۵، ۳۰۰	۶۲۷، ۵۲۷، ۴۷۰، ۴۵۴
۵۲۳، ۵۱۲، ۵۱۱	عوامل یکتایی ۳۰۲، ۲۹۶
کریستینسن (کلی) ۳۳۵	فرهنگ سازمانی ۲۳۱، ۲۳۰، ۲۱۵، ۱۸۸، ۱۷۳، ۹۰
کسب‌وکارهای مستقل ۵۳۵، ۵۳۴، ۵۳۳، ۵۳۲	۵۸۵، ۵۷۳، ۵۳۹، ۴۲۴، ۳۵۱، ۳۴۸، ۳۰۵
۵۷۲، ۵۶۷، ۵۶۴، ۵۵۶، ۵۵۴، ۵۵۳، ۵۳۹	۶۲۷، ۶۱۸
کمیابی ۱۹۷	قابلیت انتقال ۵۷۹، ۵۰۹، ۲۶۷، ۱۹۹
کوچک‌سازی ۴۳۱	قابلیت‌های پویا ۶۲۴، ۶۱۲، ۶۰۸، ۳۶۱، ۳۴۱، ۳۱۰
گروه مشاوران بوستون ۵۴۲، ۲۷۳، ۲۶۴، ۲۶۰، ۵۰	قابلیت‌های سازمانی ۱۹۱، ۱۹۰، ۱۸۹، ۱۷۴، ۹۸، ۵۳
۵۷۴، ۵۳۸، ۵۳۷، ۵۳۶، ۵۳۵	۳۱۲، ۲۸۰، ۲۳۲، ۲۲۳، ۲۰۱، ۲۰۰، ۱۹۶، ۱۹۵
گروه‌های استراتژیک ۶۰۸، ۱۶۹، ۱۶۸، ۱۶۱، ۱۴۱	۴۹۶، ۴۸۴، ۴۵۰، ۴۴۹، ۳۵۲، ۳۴۸، ۳۴۷
گماوات (پانکاج)، ۴۸۸، ۴۸۷، ۴۸۵، ۴۸۴، ۱۳۸	۶۲۵، ۶۱۲، ۵۵۰، ۵۱۶
لایه‌زدایی ۵۵۷، ۲۷۲، ۲۴۷	قدرت تأمین‌کنندگان ۱۱۰
ماتریس بخش‌بندی ۱۶۵، ۱۶۲	قدرت چانه‌زنی ۱۳۶، ۱۲۸، ۱۲۲، ۱۲۱، ۱۲۰، ۱۰۶، ۱۰۲
ماتریس رشد- سهم بازار ۵۳۷، ۵۳۶، ۵۳۲	

۳۰۸، ۳۰۷، ۳۰۶، ۳۰۴، ۲۹۰، ۲۷۳، ۲۷۲، ۲۷۱  
 ۳۶۱، ۳۵۵، ۳۴۷، ۳۴۶، ۳۴۳، ۳۲۵، ۳۱۱  
 ۳۸۴، ۳۸۲، ۳۷۵، ۳۷۴، ۳۶۷، ۳۶۶، ۳۶۵  
 ۴۱۴، ۴۱۳، ۴۱۲، ۴۱۱، ۴۰۸، ۳۹۶، ۳۹۲، ۳۸۶  
 ۴۵۷، ۴۳۰، ۴۲۳، ۴۲۱، ۴۲۰، ۴۱۹، ۴۱۸، ۴۱۷  
 ۴۷۲، ۴۷۱، ۴۷۰، ۴۶۹، ۴۶۶، ۴۶۵، ۴۶۴  
 ۴۸۳، ۴۸۲، ۴۸۱، ۴۸۰، ۴۷۵، ۴۷۴، ۴۷۳  
 ۵۱۳، ۵۰۹، ۵۰۶، ۵۰۵، ۵۰۴، ۵۰۲، ۵۰۱، ۵۰۰  
 ۶۰۰، ۵۹۶، ۵۳۷، ۵۳۶، ۵۳۵، ۵۳۱، ۵۱۵، ۵۱۴  
 ۶۲۸، ۶۲۷، ۶۲۶، ۶۲۴، ۶۰۶، ۶۰۴  
 مزیت سرپرستی ۵۵۵، ۵۳۸، ۵۳۴، ۵۱۹، ۵۰۴  
 مزیت معماری ۱۲۴، ۱۲۷  
 مزیت نسبی ۴۷۶، ۴۷۴، ۴۷۲، ۴۷۱، ۴۷۰، ۴۶۴  
 ۶۲۴  
 مسأله نمایندگی ۶۲۳، ۵۶۹، ۲۲۸  
 مسأله هماهنگی ۶۱۳، ۲۳۲، ۲۲۸، ۲۱۴  
 مسأله همکاری ۲۳۳، ۲۲۸، ۲۱۴  
 مسئولیت اجتماعی شرکت ۹۲، ۹۱، ۶۵، ۶۴، ۳۸  
 ۶۲۵، ۱۹۰، ۱۰۰، ۹۹  
 مسئولیت اجتماعی شرکتی ۸۸، ۶۴  
 مسئولیت‌های هیئت مدیره ۵۶۵  
 مسیریابی مرکز و انشعاب ۱۲۷  
 معماری زندانی ۶۲۸، ۲۹۹، ۱۷۰، ۱۵۱، ۱۵۰، ۱۴۹، ۱۴۸  
 معیارهای عملکرد آینده‌نگر ۷۵  
 معیارهای عملکرد گذشته‌نگر ۷۶  
 مکانیزم اداری ۴۳۹، ۴۳۸  
 مکانیزم بازار ۴۳۸  
 مکانیزم‌های جداسازی ۶۲۷، ۳۰۶، ۲۶۴، ۲۶۳  
 مکتب اتریشی ۱۴۶  
 مکتب طراحی ۵۰  
 مکنزی اند کمپانی ۵۶۶، ۵۵۴، ۵۳۵، ۵۲۳، ۹۰، ۷۳  
 منابع انسانی ۲۰۰، ۱۹۹، ۱۹۶، ۱۹۵، ۱۸۸، ۱۸۳، ۲۵  
 ۳۵۰، ۳۴۱، ۲۹۸، ۲۴۶، ۲۴۰، ۲۳۷، ۲۱۰، ۲۰۳  
 ۵۴۹، ۵۴۸، ۴۹۱، ۴۵۰، ۴۲۵، ۴۲۴، ۳۹۸  
 ۶۲۸، ۶۲۱، ۶۰۹، ۵۵۷  
 منابع مکمل ۳۸۱، ۳۸۰، ۳۷۷، ۳۷۶، ۳۷۵، ۳۷۲

مازاد مصرف‌کننده ۶۲۴  
 مالکیت فکری ۳۵۵، ۳۵۴، ۳۱۵، ۱۸۵، ۱۱۶، ۹۴  
 ۵۸۹، ۴۰۸، ۳۹۵، ۳۸۹، ۳۷۴، ۳۷۳، ۳۵۷  
 ۶۲۸، ۶۲۵  
 ماهیت قابلیت ۱۹۱  
 محصولات جایگزین ۱۶۲، ۱۶۴، ۱۳۶، ۱۱۱، ۱۱۰، ۱۰۲  
 ۳۷۲، ۳۱۳  
 محصولات مکمل ۳۹۳، ۱۷۰، ۱۴۴، ۱۴۲، ۱۴۱، ۱۳  
 ۳۹۵، ۳۹۴  
 محیط بیرونی ۶۰، ۵۹، ۵۷، ۵۶، ۳۷، ۳۲، ۳۱، ۲۸  
 ۲۱۰، ۱۷۷، ۱۷۶، ۱۷۵، ۱۷۴، ۱۰۴، ۱۰۳، ۱۰۲، ۹۳  
 ۳۳۴، ۳۲۸، ۲۶۰، ۲۵۹، ۲۵۰، ۲۳۱، ۲۳۰، ۲۲۸  
 ۶۲۹، ۶۰۴، ۵۷۳، ۵۵۲، ۵۰۹، ۳۴۳، ۳۳۹  
 محیط جدید کسب‌وکار ۵۹۷، ۵۹۶  
 محیط درونی ۱۷۵، ۱۷۴، ۳۲، ۳۱، ۲۸  
 مدل‌سازی شایستگی ۶۱۸، ۱۸۸  
 مدل کسب‌وکار ۶۲۲، ۳۵۹  
 مدیریت اختیارات ۶۰۷، ۵۹۶، ۹۷، ۹۵، ۶۴  
 مدیریت تغییر استراتژیک ۳۱۰  
 مدیریت خلاقیت ۳۹۷، ۳۶۶  
 مدیریت دانش ۳۵۶، ۳۵۵، ۳۵۴، ۳۱۲، ۳۱۰، ۲۴۸  
 ۶۱۱، ۵۶۲، ۵۵۲، ۴۸۶، ۳۶۳، ۳۶۱، ۳۶۰، ۳۵۷  
 ۶۲۱، ۶۲۰، ۶۱۶، ۶۱۲  
 مدیریت روابط با مشتری ۶۲۴، ۴۱۶  
 مدیریت گروه ۵۴۴، ۵۴۰، ۵۳۹، ۵۳۴، ۵۳۳، ۵۳۲  
 ۵۴۸  
 مراکز رشد سازمانی ۴۰۳، ۴۰۲  
 مزایای هزینه مطلق ۱۱۵، ۱۱۴  
 مزیت پیشگام بودن ۶۲۵، ۳۹۴، ۳۸۴، ۳۸۲  
 مزیت رقابتی ۶۹، ۵۸، ۵۷، ۵۵، ۵۳، ۴۷، ۴۶، ۳۷  
 ۱۳۹، ۱۳۸، ۱۳۴، ۱۳۲، ۱۰۳، ۱۰۲، ۹۸، ۹۲، ۸۵  
 ۱۷۳، ۱۶۵، ۱۵۶، ۱۵۵، ۱۵۲، ۱۵۱، ۱۴۷، ۱۴۴  
 ۱۸۹، ۱۸۳، ۱۸۲، ۱۸۱، ۱۸۰، ۱۷۹، ۱۷۵، ۱۷۴  
 ۲۵۳، ۲۲۱، ۲۱۱، ۲۱۰، ۲۰۶، ۱۹۹، ۱۹۸، ۱۹۷  
 ۲۶۱، ۲۶۰، ۲۵۹، ۲۵۸، ۲۵۷، ۲۵۶، ۲۵۵، ۲۵۴  
 ۲۷۰، ۲۶۹، ۲۶۸، ۲۶۷، ۲۶۶، ۲۶۴، ۲۶۳، ۲۶۲

۶۲۷، ۶۲۶، ۶۲۳، ۶۲۱، ۶۲۰	۲۰۸، ۳۸۴، ۳۸۲
نواوری استراتژیک ۱۱۷، ۸۵، ۶۷، ۵۳، ۴۵، ۳۸	منابع ملموس ۵۱۸، ۵۱۵، ۱۸۵، ۱۸۳
۲۲۴، ۲۲۱، ۲۱۵، ۲۰۹، ۲۰۸، ۱۹۸، ۱۹۰، ۱۴۶	منابع ناملموس ۶۲۸، ۵۱۶، ۴۸۳، ۲۱۲، ۱۸۵
۲۷۳، ۲۶۳، ۲۶۲، ۲۶۱، ۲۶۰، ۲۵۴، ۲۴۷، ۲۳۷	موانع خروج ۶۲۳، ۴۲۹، ۴۲۶، ۱۳۶، ۱۱۸
۳۱۵، ۳۱۳، ۳۱۱، ۳۰۶، ۳۰۵، ۲۹۰، ۲۷۸، ۲۷۴	موانع دولتی و قانونی ۱۱۵
۳۲۵، ۳۲۴، ۳۲۳، ۳۲۲، ۳۱۹، ۳۱۷، ۳۱۶	موانع ورود ۳۲۳، ۱۸۰، ۱۶۲، ۱۲۷، ۱۱۶، ۱۱۳، ۱۱۲
۳۵۰، ۳۴۶، ۳۴۳، ۳۳۹، ۳۳۶، ۳۳۵، ۳۳۴	۶۲۳، ۵۱۳، ۴۶۸، ۳۲۴
۳۷۰، ۳۶۹، ۳۶۸، ۳۶۷، ۳۶۶، ۳۶۵، ۳۶۱	موقعیت استراتژیک سازگار ۳۳
۳۷۷، ۳۷۶، ۳۷۵، ۳۷۴، ۳۷۳، ۳۷۲، ۳۷۱	موقعیت یابی ۲۲۰، ۱۳۱، ۱۲۸، ۱۰۲، ۳۶، ۴۱، ۳۶
۳۹۴، ۳۸۴، ۳۸۲، ۳۸۱، ۳۸۰، ۳۷۹، ۳۷۸	میانگین مولون هزینه سرمایه ۷۳، ۷۲
۳۰۵، ۳۰۳، ۳۰۲، ۳۰۱، ۳۰۰، ۳۹۹، ۳۹۸، ۳۹۶	مینتریزگ (هنری)، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۲۲۷، ۲۲۷، ۲۲۷
۳۱۸، ۳۱۷، ۳۱۳، ۳۱۲، ۳۰۹، ۳۰۸، ۳۰۷، ۳۰۶	۵۷۰، ۵۴۱
۴۹۳، ۴۷۳، ۴۷۲، ۴۳۰، ۴۲۵، ۴۲۱، ۴۲۰، ۴۱۹	
۵۸۲، ۵۵۶، ۵۵۲، ۵۴۷، ۵۰۱، ۵۰۰، ۴۹۹، ۴۹۷	نرخ بهره ۵۰۷، ۲۸۰، ۹۶
۶۱۸، ۶۱۶، ۶۱۳، ۶۱۲، ۶۱۱، ۶۰۶، ۶۰۵، ۵۸۹	نسبت های حسابداری ۷۸، ۷۶
۶۲۷، ۶۲۶، ۶۲۳، ۶۲۱، ۶۲۰، ۶۱۹	نظام تملک سود ۶۲۷
نواوری باز ۶۲۷، ۶۲۱، ۶۱۶، ۴۰۹، ۴۰۵، ۴۰۲، ۳۹۹	نظریه اقتصادی ۶۲۳، ۲۳۶، ۳۳
نواوری بنیادی ۳۱۵	نظریه بازی ۱۵۲، ۱۴۹، ۱۴۸، ۱۴۶، ۱۴۲، ۱۴۱، ۳۵
نواوری تدریجی ۳۱۵	۶۲۷، ۶۲۵، ۲۹۸، ۱۷۰، ۱۵۶، ۱۵۵، ۱۵۴، ۱۵۳
نورتون (دیوید) ۵۱۴، ۸۳	نظریه پیچیدگی ۶۱۹، ۶۱۴، ۶۰۹، ۳۲۸، ۲۶۶، ۵۲
نیت استراتژیک ۶۲۹، ۵۵۷، ۳۲۰، ۲۲۰، ۲۲	۶۲۰
	نمودار پورتفوی اشریج ۵۳۸، ۵۳۲
هزینه سرمایه ۱۱۰، ۸۳، ۷۸، ۷۶، ۷۳، ۷۲، ۶۹، ۴۶	نواوری ۱۹۰، ۱۴۶، ۱۱۷، ۸۵، ۶۷، ۵۳، ۴۵، ۳۸
۵۳۹، ۵۲۰، ۲۵۰، ۲۲۳، ۲۲۲، ۲۲۱، ۲۱۴، ۱۱۲	۱۹۸، ۲۳۷، ۲۳۷، ۲۲۲، ۲۲۱، ۲۱۵، ۲۰۹، ۲۰۸
۶۲۵، ۶۰۷، ۵۶۶، ۵۴۴، ۵۴۲	۲۵۴، ۲۷۸، ۲۷۴، ۲۷۳، ۲۶۳، ۲۶۲، ۲۶۱، ۲۶۰، ۲۵۳
هزینه نسبی ۶۲۴، ۴۳۹، ۲۵۷، ۱۳۴، ۱۲۱	۲۹۰، ۳۱۷، ۳۱۶، ۳۱۵، ۳۱۳، ۳۱۱، ۳۰۶، ۳۰۵، ۲۹۰
هزینه های از دست رفته ۱۱۳، ۱۱۲	۳۱۹، ۳۲۲، ۳۲۳، ۳۲۴، ۳۲۵، ۳۳۴، ۳۳۵
هزینه های ثابت ۱۱۹	۳۳۶، ۳۳۹، ۳۳۴، ۳۳۶، ۳۳۵، ۳۳۱
هزینه های مبادله ۴۳۹، ۴۳۸، ۴۳۷، ۴۳۶، ۲۷۰	۳۶۶، ۳۶۷، ۳۶۸، ۳۶۹، ۳۷۰، ۳۷۱، ۳۷۲
۴۴۱، ۴۴۲، ۴۴۳، ۴۴۴، ۴۴۴، ۴۴۴، ۴۴۴	۳۷۳، ۳۷۴، ۳۷۵، ۳۷۶، ۳۷۷، ۳۷۸، ۳۷۹
۴۵۷، ۴۵۹، ۴۶۰، ۴۶۲، ۴۸۲، ۴۸۳، ۵۰۹، ۵۱۱	۳۸۰، ۳۸۱، ۳۸۲، ۳۸۴، ۳۹۴، ۳۹۶، ۳۹۸
۵۱۸، ۵۲۰، ۵۲۱، ۵۲۳، ۵۳۸، ۵۷۹، ۶۳۰	۳۹۹، ۴۰۰، ۴۰۱، ۴۰۲، ۴۰۳، ۴۰۵، ۴۰۶، ۴۰۷
هزینه های متغیر ۱۱۹	۴۰۸، ۴۰۹، ۴۱۲، ۴۱۳، ۴۱۷، ۴۱۸، ۴۱۹، ۴۲۰
هم افزایی ۵۵۳، ۵۳۹، ۵۲۸، ۵۲۶، ۵۰۶، ۴۹۹، ۳۶	۴۲۱، ۴۲۵، ۴۳۰، ۴۷۲، ۴۷۳، ۴۹۳، ۴۹۷
۵۷۱، ۵۸۲، ۵۸۷	۴۹۹، ۴۹۹، ۵۰۰، ۵۰۱، ۵۰۷، ۵۰۷، ۵۰۸
همسویی سازمانی ۳۵۰، ۱۹۵	۶۰۵، ۶۰۶، ۶۱۱، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۱۶، ۶۱۸، ۶۱۹



## هم‌شکلی نهادی ۶۲۶

هم‌ل (گری)، ۶۲، ۱۷۶، ۱۸۹، ۳۴۴، ۳۴۵، ۴۰۴، ۴۴۱، ۴۴۹

۶۲۰، ۶۱۸، ۶۶۰

هوش رقابتی ۱۵۶، ۱۵۷

هوش‌مندی رقابتی ۱۴۱

هوش هیجانی ۱۸۸، ۲۰۶، ۶۱۸

وابستگی به مسیر ۳۴۷، ۶۷۸

وارن بافت ۱۰۱، ۴۱۴، ۵۲۶

واکنش متقابل ۱۱۶

واگذاری حق امتیاز ۳۸۰، ۴۵۶، ۴۵۷، ۴۶۱، ۴۶۸، ۴۹۳، ۴۸۸، ۴۸۴

## یگپارچگی بین وظیفه‌ای ۲۴۱

یگپارچگی عمومی ۴۶، ۱۲۲، ۱۶۸، ۲۰۵، ۲۶۰، ۲۹۶، ۴۹۶

۴۴۷، ۴۳۸، ۴۳۷، ۴۴۶، ۴۳۵، ۴۳۲، ۴۰۲

۴۵۰، ۴۴۹، ۴۴۸، ۴۴۶، ۴۴۵، ۴۴۴، ۴۴۳

۴۵۸، ۴۵۷، ۴۵۶، ۴۵۴، ۴۵۳، ۴۵۲، ۴۵۱

۴۳۰، ۵۵۴، ۵۴۷، ۵۳۳، ۴۶۱، ۴۶۰

