دانشگاه گیلان
۱۳۵۳_1974

مبانی استراتژی

ویرایش دوم

تألیف:
رابرت اِم. گرنت جودیت جردن
ترجمه:
دکتر محسن اکبری
دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه گیلان
فاطمه شنبدی

چاپ اول

مرکز نشر دانشگاه گیلان

مبانی استراتژی

Foundations of Strategy

Second Edition

By:
Robert M. Grant Judith Jordan
Translated by:
Mohsen Akbari, Ph. D
Fatemeh Shanbedi

University of Guilan Press

تألیف: رابرت اِم. گرنت، جودیت جردن
ترجمه: دکتر محسن اکبری، فاطمه شنبدی

کتاب «مبانی استراتژی» تألیف رابرت اِم. گرنت و جودیت جردن است. این کتاب یکی از محبوب‌ترین کتاب‌های درسی مدیریت در دنیا است و انسجام کلی کتاب در مفاهیم کلیدی و اصول اساسی استراتژی همراه با روانی متن باعث جلب نظر خوانندگان رشته مدیریت در بسیاری از کشورهای جهان شده است. ویراست دوم هدف خود را از ارائه مقدماتی مختصر بر مفاهیم کلیدی، چارچوب‌ها و تکنیک‌های استراتژی برای کسانی که برای اولین بار با موضوع آشنا می‌شوند، حفظ می‌کند و تأکید کتاب همچنان بر عملی بودن و چگونگی استفاده از نظریه برای به دست آوردن بینش استراتژیک در مورد چالش‌های پیش روی کسب‌وکارها است. درعین‌حال، محتوای کتاب برای توجه به تحولات اخیر در محیط کسب‌وکار و پژوهش های استراتژی و در نظر گرفتن بازخورد دانشجویان و مربیان، مورد بازنگری قرار گرفته است.

ISBN: 978-600-153-324-2

بسم الله الرحمن الرحیم

مبانی استراتژی

ویرایش دوم

تألیف:

رابرت اِم. گرنت

جودیت جردن

ترجمه:

دکتر محسن اکبری

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه گیلان

فاطمه شنبدی

مرکز نشر دانشگاه گیلان

۱۴۰۳

دانشگاه گیلان
۱۳۵۳-1974

شابک: ۲ ـ ۳۲۴ـ ۱۵۳ ـ ۶۰۰ ـ ۹۷۸

سرشناسه	:گرانت، رابرت ام.، ۱۹۴۸ - م.Grant, Robert M.
عنوان و نام پدیدآور	:مبانی استراتژی/تالیف رابرت‌ام. گرنت، جودیت جردن ؛ ترجمه محسن اکبری، فاطمه شنبدی ؛ ویراستار علمی میلاد هوشمندچایجانی ؛ ویراستار ادبی بهاره هوشیار.
مشخصات نشر	:رشت: دانشگاه گیلان، انتشارات، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	:۳۸۸ص.
شابک	:978-600-153-324-2
وضعیت فهرست نویسی	:نیپا
یادداشت	:عنوان اصلی: Foundations of strategy ,2nd ed,2015
یادداشت	:واژه نامه.
یادداشت	:کتابنامه.
یادداشت	:نمایه.
موضوع	:برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning مدیریت صنعتی -- نوآوری Industrial management -- Technological innovations
شناسه افزوده	:جردن، جودیت
شناسه افزوده	:Jordan, Judith
شناسه افزوده	:اکبری، محسن، ۱۳۵۶ -، مترجم
شناسه افزوده	:شنبدی، فاطمه، ۱۳۷۰ -، مترجم
شناسه افزوده	:هوشمندچایجانی، میلاد، ۱۳۶۸-، ویراستار
شناسه افزوده	:دانشگاه گیلان. انتشارات
رده بندی کنگره	:HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	:۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	:۹۸۷۹۶۳۹

مرکز نشر دانشگاه گیلان

عنوان کتاب	:	مبانی استراتژی (ویرایش دوم)
مؤلف	:	رابرت اِم. گرنت، جودیت جردن
مترجم	:	دکتر محسن اکبری، فاطمه شنبدی
ویراستار علمی		دکتر میلاد هوشمندچایجانی
ویراستار ادبی	:	بهاره هوشیار
نوبت چـاپ	:	اول، ۱۴۰۳
ناشـر	:	مرکز نشردانشـگاه گیـلان
شـمارگان	:	۱۰۰۰ جلد

* هرگونه چاپ و تکثیر صرفاً در اختیار مرکز نشر دانشگاه گیلان است.

مقدمه

کتابی که هم‌اکنون پیش رو دارید ترجمه ویراست دوم «مبانی استراتژی» تألیف رابرت اِم. گرنت و جودیت جردن است. این کتاب یکی از محبوب‌ترین کتاب‌های درسی مدیریت در دنیا است. انسجام کلی کتاب در مفاهیم کلیدی و اصول اساسی استراتژی همراه با روانی متن باعث جلب نظر خوانندگان رشته مدیریت در بسیاری از کشورهای جهان شده است.

نظر به جامعیت کتاب حاضر و جدید بودن مطالب آن، مترجمان تصمیم به ترجمه آن گرفتند و به لطف پروردگار توانستند آن را به‌طور کامل به جامعه علمی مدیریت ایران تقدیم کنند. مترجمان همه کوشش و تلاش خود را به‌کاربرده‌اند که متن را تا آنجا که ممکن است روان و قابل‌فهم به فارسی برگردانند ولی نمی‌توان گفت که عیب و نقصی بر آن وارد نیست و همچنان نیازمند اظهارنظر، انتقاد و اصلاح خوانندگان محترم است.

در پایان بر خود فرض می‌دانیم که از انتشارات دانشگاه گیلان به خاطر فراهم آوردن امکانات چاپ این کتاب و از آقای مهدی دشمن زیاری به خاطر دقت و حوصله‌ای که در صفحه‌آرایی به خرج داده‌اند، نهایت تشکر و قدردانی را به عمل‌آوریم. از اینکه این کتاب را برای مطالعه انتخاب نموده‌اید، سپاسگزاریم.

محسن اکبری

عضو هیئت‌علمی دانشگاه گیلان

فاطمه شنبدی

دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی

Fa.shanbedi@gmail.com

فهرست مطالب

عنوان **صفحه شمار**

فصل یکم: مفهوم استراتژی

مقدمه و اهداف ۲

نقش استراتژی در موفقیت ۳

تاریخچه مختصری از استراتژی ۶

ریشه‌ها ۶

تکامل استراتژی کسب‌وکار ۷

استراتژی در عصر حاضر ۱۱

استراتژی چیست؟ ۱۱

چگونه استراتژی یک بنگاه را توصیف کنیم؟ ۱۵

چگونه استراتژی یک بنگاه را تشخیص دهیم؟ ۱۵

استراتژی چگونه ایجاد می‌شود؟ طراحی در مقابل ظهور ۱۸

استراتژی چه نقش‌هایی را ایفا می‌کند؟ ۲۰

استراتژی: به نفع چه کسی؟ سهامداران در مقابل ذی‌نفعان ۲۳

استراتژی: منافع چه کسی باید در اولویت باشد؟ ۲۷

سود و هدف ۲۸
بحث بر سر مسئولیت اجتماعی شرکت ۳۱
مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی ۳۳
رویکرد اتخاذشده در این کتاب ۳۶
خلاصه ۳۸

فصل دوم: تحلیل صنعت

مقدمه و اهداف ۴۰
از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت ۴۱
عوامل تعیین‌کننده سود صنعت: تقاضا و رقابت ۴۳
تحلیل جذابیت صنعت ۴۵
چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر ۴۶
رقابت محصولات جایگزین ۴۷
تهدید ورود ۴۹
رقابت بین رقبای موجود ۵۴
قدرت چانه‌زنی خریداران ۵۷
قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان ۵۹
به‌کارگیری تحلیل صنعت برای پیش‌بینی سودآوری صنعت ۶۰
شناسایی ساختار صنعت ۶۰
پیش‌بینی سودآوری صنعت ۶۱
استفاده از تحلیل صنعت برای توسعه استراتژی ۶۲
استراتژی‌های تغییر ساختار صنعت ۶۲

موقعیت‌یابی شرکت ۶۴
تعریف یک صنعت ۶۵
بازبینی چارچوب پنج نیروی رقابتی ۶۸
محصولات مکمل: یک نیروی گمشده در مدل پورتر؟ ۶۹
تحلیل بخش‌بندی ۷۱
رقابت پویا ۷۳
از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت ۷۴
خلاصه ۷۸

فصل سوم: منابع و قابلیت‌ها

مقدمه و اهداف ۸۰
نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی ۸۰
بنیان نهادن استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها ۸۱
شناسایی منابع و قابلیت‌های سازمان ۸۴
شناسایی منابع ۸۶
شناسایی قابلیت‌های سازمانی ۹۲
ارزیابی منابع و قابلیت‌ها ۹۹
ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها ۹۹
ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های بنگاه ۱۰۳
توسعه پیامدهای استراتژی ۱۰۴
بهره‌برداری از نقاط قوت کلیدی ۱۰۵
مدیریت نقاط ضعف کلیدی ۱۰۶

در مورد نقاط قوت غیرضروری چطور؟ ۱۰۷
انتخاب بستر صنعت ۱۰۸
خلاصه ۱۰۹

فصل چهارم: ماهیت و منابع مزیت رقابتی

مقدمه و اهداف ۱۱۲
نحوه ظهور و حفظ مزیت رقابتی ۱۱۳
ظهور مزیت رقابتی ۱۱۴
حفظ مزیت رقابتی ۱۲۰
انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز ۱۲۶
استراتژی و مزیت هزینه ۱۲۷
استراتژی و مزیت تمایز ۱۳۲
استراتژی‌های عمومی پورتر و گیر افتادن در حد وسط ۱۳۶
خلاصه ۱۳۸

فصل پنجم: تکامل صنعت و تغییر استراتژیک

مقدمه و اهداف ۱۴۰
چرخه عمر صنعت ۱۴۲
رشد تقاضا ۱۴۲
تولید و انتشار دانش ۱۴۴
طرح‌های غالب و استانداردهای فنی ۱۴۴
از نوآوری محصول تا نوآوری فرایند ۱۴۶
الگوی چرخه عمر چه قدر عمومیت دارد؟ ۱۴۷

پیامدهای چرخه عمر برای رقابت و استراتژی ۱۵۰
عوامل کلیدی موفقیت و استراتژی ۱۵۴
مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک ۱۵۵
چرا تغییر این‌قدر دشوار است؟ منابع اینرسی سازمانی ۱۵۵
تغییر تکنولوژی ۱۵۷
مدیریت تغییر استراتژیک ۱۶۰
استراتژی‌های دوگانه و دوسوتوانی سازمانی ۱۶۱
ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک ۱۶۳
قابلیت‌های پویا ۱۶۵
توسعه قابلیت‌های جدید ۱۷۰
خلاصه ۱۷۶

فصل ششم: صنایع مبتنی بر تکنولوژی و مدیریت نوآوری

مقدمه و اهداف ۱۷۸
مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی ۱۸۰
فرایند نوآوری ۱۸۰
سودآوری نوآوری ۱۸۲
استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری: چگونه و چه موقع ورود کنید ۱۸۹
استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری ۱۸۹
زمان‌بندی نوآوری: رهبر یا دنباله‌رو؟ ۱۹۳
مدیریت ریسک‌ها ۱۹۷
رقابت بر سر استانداردها ۱۹۸

انواع استاندارد ۱۹۹
چرایی ظهور استانداردها: اثرات جانبی شبکه ۲۰۰
پیروزی در نبرد استانداردها ۲۰۴
پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی: خلق شرایط برای نوآوری ۲۰۷
مدیریت خلاقیت ۲۰۷
از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی ۲۰۹
خلاصه ۲۱۴

فصل هفتم: استراتژی شرکت

مقدمه و اهداف ۲۱۸
دامنه بنگاه ۲۲۰
مفاهیم کلیدی برای تحلیل دامنه شرکت ۲۲۱
تنوع‌بخشی ۲۲۴
تعریف تنوع‌بخشی ۲۲۴
مزیت ها و هزینه‌های تنوع‌بخشی ۲۲۵
آیا تنوع‌بخشی سبب بهبود عملکرد شرکت می‌شود؟ ۲۲۸
روندهای اخیر تنوع‌بخشی ۲۳۰
یکپارچگی عمودی ۲۳۱
تعریف یکپارچگی عمودی ۲۳۱
مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی ۲۳۲
ارزیابی جوانب مثبت و منفی یکپارچگی عمودی ۲۳۸
طراحی روابط عمودی ۲۴۰

روندهای اخیر در یکپارچگی عمودی ۲۴۲
مدیریت پُرتفوی شرکت ۲۴۵
ماتریس جنرال الکترونیک/ مک کینزی ۲۴۵
ماتریس رشد - سهم گروه مشاوره بوستون ۲۴۶
ماتریس مادری (ماتریس اشریج) ۲۴۸
خلاصه ۲۴۹

فصل هشتم: استراتژی جهانی و شرکت چندملیتی

مقدمه و اهداف ۲۵۲
پیامدهای رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت ۲۵۴
الگوهای بین‌المللی سازی ۲۵۴
پیامدهای رقابت ۲۵۶
تحلیل مزیت رقابتی در یک بستر بین‌المللی ۲۵۸
آثار ملی بر رقابت‌پذیری: مزیت نسبی ۲۶۰
الماس ملی پورتر ۲۶۱
سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی ۲۶۳
محدودیت‌های مدل الماس ۲۶۳
مکان تولید بین‌المللی ۲۶۴
انتخاب مکان استقرار تولید ۲۶۵
مکان و زنجیره ارزش ۲۶۶
بنگاه‌ها چگونه به بازارهای خارجی ورود می‌کنند؟ ۲۶۸
ائتلاف‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی ۲۷۳

استراتژی چندملیتی: یکپارچگی جهانی در مقابل تمایز ملی ۲۷۴
مزایای یک استراتژی جهانی ۲۷۵
نیاز به تمایز ملی ۲۷۹
تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی ۲۸۱
استراتژی و سازمان درون شرکت چندملیتی ۲۸۳
تکامل استراتژی‌ها و ساختارهای چندملیتی ۲۸۳
پیکربندی مجدد شرکت چندملیتی: شرکت فراملی ۲۸۶
خلاصه ۲۹۱

فصل نهم: تحقق استراتژی

مقدمه و اهداف ۲۹۴
از استراتژی تا پیاده‌سازی ۲۹۶
سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک: پیوند استراتژی با عمل ۲۹۷
طرح‌های عملیاتی ۳۰۱
تخصیص منابع: بودجه‌بندی هزینه سرمایه ۳۰۲
طراحی سازمانی: مبانی اساسی سازماندهی ۳۰۳
تخصصی سازی و تقسیم‌کار ۳۰۴
مشکل همکاری ۳۰۵
مشکل هماهنگی ۳۰۷
سلسله‌مراتب در طراحی سازمان ۳۰۸
رویکردهای اقتضایی به طراحی سازمان ۳۱۱
طراحی سازمان: انتخاب ساختار مناسب ۳۱۴

تعریف واحدهای سازمانی ۳۱۴
شکل‌های ساختاری جایگزین: وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی ۳۱۷
روندها در طراحی سازمان ۳۲۲
فرهنگ سازمانی ۳۲۶
توصیف و طبقه‌بندی فرهنگ‌ها ۳۲۷
آیا می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟ ۳۲۸
آیا یک فرهنگ شرکتی قوی تأثیرگذار است؟ ۳۲۹
خلاصه ۳۳۰

فصل دهم: روندهای فعلی در مدیریت استراتژیک

مقدمه و اهداف ۳۳۲
محیط جدید کسب‌وکار ۳۳۳
آشفتگی ۳۳۴
رقابت ۳۳۵
تکنولوژی ۳۳۷
فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه‌داری ۳۳۷
جهت‌گیری‌های جدید در تفکر استراتژیک ۳۴۱
جهت‌گیری مجدد اهداف شرکت ۳۴۱
به دنبال منابع پیچیده‌تر مزیت رقابتی ۳۴۲
مدیریت اختیارات ۳۴۳
درک تناسب استراتژیک ۳۴۶
طراحی مجدد سازمان‌ها ۳۴۹

ساختارهای چندبعدی ۳۵۰
مقابله با پیچیدگی: ایجاد سازمان‌ها به‌صورت غیررسمی، خودسازماندهی و نفوذپذیری..... ۳۵۱
تغییر نقش مدیران ۳۵۴
خلاصه ۳۵۷
منابع ۳۵۹
واژه‌نامه ۳۶۳
نمایه ۳۷۹

پیشگفتار

ویراست دوم هدف خود را از ارائه مقدماتی مختصر بر مفاهیم کلیدی، چارچوب‌ها و تکنیک‌های استراتژی برای کسانی که برای اولین بار با موضوع آشنا می‌شوند، حفظ می‌کند. تأکید همچنان بر عملی بودن و چگونگی استفاده از نظریه برای به دست آوردن بینش استراتژیک در مورد چالش‌های پیش روی سازمان‌های کسب‌وکار است. درعین‌حال، محتوای کتاب برای بازتاب تحولات اخیر در محیط کسب‌وکار و تحقیقات استراتژی و در نظر گرفتن بازخورد مربیان، موردبازنگری قرارگرفته است.

ویژگی‌های بارز ویراست دوم شامل موارد زیر است:

- یک رویکرد یکپارچه‌تر نسبت به خلق ارزش و تحلیل استراتژیک در زمینه‌های غیرانتفاعی (به‌ویژه فصل ۱ اما در کل متن کتاب نیز وجود دارد)؛
- تأکید قوی‌تر بر تغییر استراتژیک که حول چالش‌ها و روش‌های مدیریت تغییر ساختار یافته است و توسعه قابلیت‌ها و روش‌های جدیدی را نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دنبال پاسخگویی و انعطاف‌پذیری بیشتر هستند (فصل ۵)؛
- رویکرد مختصر و یکپارچه‌تر برای پیاده‌سازی استراتژی؛ درحالی‌که کتاب تأکید خود را بر یکپارچه‌سازی تدوین و یکپارچگی استراتژی حفظ می‌کند، فصل‌های ۵ و ۹ رویکردی عملی‌تر و سیستماتیک تر برای اجرای استراتژی ارائه می‌دهند؛
- به‌روزرسانی در مباحث مربوط به روندهای جاری در مدیریت استراتژیک برای نشان دادن تغییرات در فضای کسب‌وکار و رشته‌های جدید تحقیق ازجمله رویکردهای مبتنی بر عمل (فصل ۱۰).

همانند ویراست اول، ویراست دوم مبانی استراتژی نیز به‌شدت از ایده‌ها، نظریه‌ها و شواهد ارائه‌شده در متن تحلیل استراتژی معاصر رابرت گرنت استفاده می‌کند. همچنین از بازخورد و پیشنهادهای کارکنان دانشگاهی و دانشجویان در بسیاری از دانشگاه‌ها و دانشکده‌هایی که مبانی

استراتژی در آن‌ها اتخاذ شده است، بهره برده است. ما مشتاقانه منتظر گسترش و تعمیق تعامل خود با کاربران هستیم.

همچنین از حرفه‌ای بودن و اشتیاق تیم‌های سردبیر، تولید و فروش و بازاریابی در انتشارات جان وایلی و پسران قدردانی می‌کنیم.

تحلیل استراتژی معاصر رابرت گرنت یکی از کتاب‌های درسی پیشرو در بازار است که در دوره‌های MBA و کارشناسی پیشرفته در سراسر جهان مورداستفاده قرار می‌گیرد. در طی توسعه مداوم متن کتاب که در حال حاضر در ویرایش هشتم قرار دارد، مشخص شده است که تقاضای قابل‌توجهی برای نسخه قابل‌فهم و مختصر متن وجود دارد. در پاسخ به این تقاضا، مبانی استراتژی را به‌عنوان یک کتاب درسی جدید توسعه داده‌ایم. با حفظ سبک نگارش قابل‌فهم، رویکرد واضح و عمق نظری مناسب، این متن جدید بیشتر با نیازهای دانشجویان کارشناسی و دانشجویان کارشناسی ارشد که نیاز به نگرش مختصرتری از موضوع دارند، مناسب است.

مربیان و اساتید استراتژی اغلب با این چالش روبرو هستند که مجبورند واحدهای استراتژی را در بازه‌های زمانی نسبتاً کوتاه به دانشجویانی که دارای دانش قبلی و تجربه محدودی در زمینه کسب‌وکار و مدیریت هستند ارائه دهند. این متن برای کمک به مربیان و دانشجویان در رفع این چالش طراحی‌شده است. هدف ما این بوده است که تا آنجا که ممکن است حوزه‌های کلیدی استراتژی را به‌صورت مختصر و بدون از دست دادن دقت فکری، پوشش دهیم. برای این منظور:

- اهداف یادگیری را روشن کرده و خلاصه‌ای از این اهداف را در ابتدا و پایان هر فصل ارائه کرده‌ایم.
- کتاب را بر مبنای ۱۰ فصل سازماندهی کرده‌ایم.
- نمونه‌های واقعی که چگونگی استفاده از نظریه به‌منظور کسب بینش در تصمیم‌گیری استراتژیک را نشان می‌دهند در هر فصل گنجانده‌ایم.
- مفاهیم کلیدی را در پاورقی برجسته کرده‌ایم.
- واژه‌نامه‌ای از اصطلاحات کلیدی ارائه داده‌ایم.

فصل یکم: مفهوم استراتژی

مقدمه و اهداف

نقش استراتژی در موفقیت

تاریخچه مختصری از استراتژی

ریشه‌ها

تکامل استراتژی کسب‌وکار

استراتژی در عصر حاضر

استراتژی چیست؟

چگونه استراتژی یک بنگاه را توصیف کنیم؟

چگونه استراتژی یک بنگاه را تشخیص دهیم؟

استراتژی چگونه ایجاد می‌شود؟ طراحی در مقابل ظهور

استراتژی چه نقش‌هایی را ایفا می‌کند؟

استراتژی: به نفع چه کسی؟ سهامداران در مقابل ذی‌نفعان

استراتژی: منافع چه کسی باید در اولویت باشد؟

سود و هدف

بحث بر سر مسئولیت اجتماعی شرکت

مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی

رویکرد اتخاذشده در این کتاب

خلاصه

مقدمه و اهداف

استراتژی درباره رسیدن به موفقیت است. این فصل، چیستی استراتژی و اینکه چرا استراتژی برای افراد و سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان اهمیت دارد را توضیح می‌دهد. ما استراتژی را از برنامه‌ریزی متمایز می‌کنیم. استراتژی، یک طرح یا برنامه دقیق از دستورالعمل‌ها نیست؛ استراتژی یک درون‌مایه منسجم است که به اقدامات و تصمیمات یک فرد یا یک سازمان، انسجام و جهت می‌دهد.

وظیفه اصلی این فصل، معرفی مفهوم استراتژی است تا شما را با برخی از بحث‌های کلیدی در استراتژی آشنا سازد و چارچوب اساسی برای تحلیل استراتژی که زیربنای این کتاب است، ارائه دهد.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

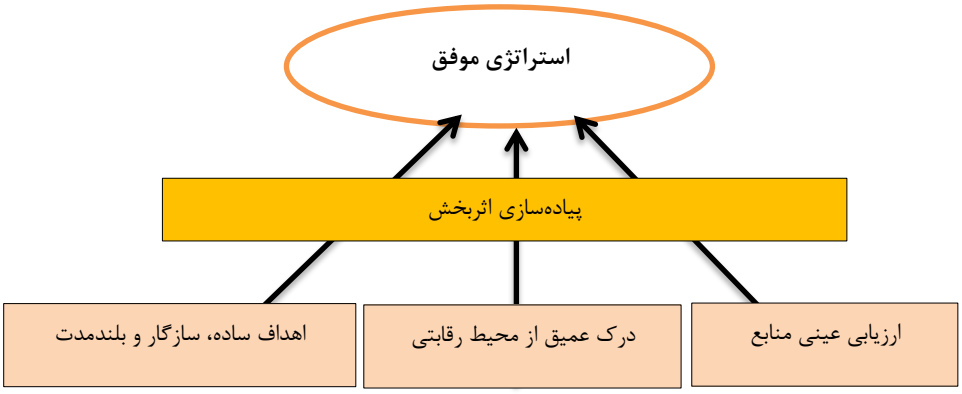
- سهمی که استراتژی می‌تواند در عملکرد موفق چه برای افراد و چه برای سازمان‌ها داشته باشد را درک کنید؛
- از ریشه‌های استراتژی و چگونگی تغییر دیدگاه‌های استراتژی در طول زمان آگاه شوید؛
- با برخی از سؤالات و اصطلاحات کلیدی در استراتژی آشنا شوید؛
- مباحث پیرامون ارزش‌های شرکت و مسئولیت اجتماعی را درک کنید؛
- با چالش‌های ساخت استراتژی در **سازمان‌های غیرانتفاعی** آشنا شوید؛
- رویکرد اساسی به استراتژی که زیربنای این کتاب است را درک کنید.

ازآنجاکه هدف استراتژی، کمک به ما در درک موفقیت است، بحث را با بررسی نقش استراتژی در توانمندسازی افراد برای رسیدن به اهدافشان، شروع می‌کنیم.

نقش استراتژی در موفقیت

پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهد که چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش برجسته‌ای دارند (شکل ۱,۱):

- اهداف ساده، سازگار و بلندمدت[1]: افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با اراده ثابت آن‌ها را دنبال می‌کنند.
- درک عمیق از محیط رقابتی[2]: شیوه تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق بیانگر درکی عمیق و روشن از محیط‌های بیرونی است که در آن رقابت می‌کنند.
- ارزیابی عینی منابع[3]: افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و بهره‌برداری از منابع در اختیار خود خبره هستند.
- پیاده‌سازی اثربخش[4]: بدون پیاده‌سازی اثربخش، حتی بهترین استراتژی‌های تعیین‌شده نیز به‌احتمال‌زیاد دچار مشکل می‌شوند. دستیابی به پیاده‌سازی اثربخش مدیون تصمیم و توانایی رهبران در تشویق به همکاری و تعهد در زیردستان به‌منظور پشتیبانی از تصمیمات و پیاده‌سازی عملیاتی است.



شکل ۱-۱: عناصر مشترک در استراتژی‌های موفق.

---

[1]- goals that are simple, consistent and long term
[2]- profound understanding of the competitive environment
[3]- objective appraisal of resources
[4]- effective implementation

نقش استراتژی در موفقیت را می‌توان در اغلب رشته‌های تلاش انسانی دید. چنانچه به جنگ، شطرنج، سیاست، ورزش یا کسب‌وکار نگاهی بیندازیم، موفقیت افراد و سازمان‌ها به‌ندرت نتیجه یک فرایند کاملاً تصادفی است. برتری در موهبت‌های اولیه مهارت‌ها و منابع، به‌طور خاص عامل تعیین‌کننده نیست. استراتژی‌هایی که بر مبنای چهارعنصر اساسی ذکر شده که در بالا تدوین شده‌اند، اغلب نقش تأثیرگذاری ایفا می‌کنند.

به «افراد موفق و سخت‌کوش» در هر حوزه رقابتی نگاه کنید. اگر رهبران سیاسی جهان، مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر جهان (موسوم به فورچون ۵۰۰)[1] یا محافل دوستان و آشنایان خود را بررسی کنید، کسانی که در حرفه خود به موفقیت‌های برجسته‌ای رسیده‌اند به‌ندرت دارای توانایی‌های ذاتی شگرفی بوده‌اند. موفقیت نصیب کسانی می‌شود که چهار عامل استراتژیک ذکرشده در بالا را با یکدیگر ترکیب می‌کنند. آن‌ها بر هدف متمرکز هستند؛ اهداف حرفه‌ای آن‌ها بر بسیاری از اهداف دیگر زندگی - دوستی، عشق، اوقات فراغت، دانش، تکامل معنوی - که اکثر ما بیشتر عمر خود را صرف آن‌ها می‌کنیم، برتری یافته است. آن‌ها محیط‌هایی که در آن ایفای نقش می‌کنند را می‌شناسند و معمولاً یادگیرندگانی سریع در درک مسیرهای پیشرفت هستند. نقاط قوت و ضعف خود را می‌شناسند و استراتژی‌های حرفه‌ای خود را با تعهد، سازگاری و عزم پیاده می‌کنند. همان‌طور که مرحوم پیتر دراکر[2] اظهار داشت: «باید بیاموزیم که چگونه مدیرعامل حرفه‌های خود باشیم.» بااین‌حال یک بعد منفی وجود دارد. تمرکز بر یک هدف واحد ممکن است منجر به موفقیت چشمگیری شود، اما ممکن است موجب شکست ملالت‌انگیز در سایر بخش‌های زندگی نیز شود.

---

[1] -Fortune 500
[2] - Peter Drucker

بسیاری از افرادی که به اوج حرفه‌های خود رسیده‌اند، در اثر روابط ضعیف با دوستان و خانواده‌ها و ایجاد اختلال در پیشرفت شخصی، زندگی خود را به خطر انداخته‌اند. ازجمله این اشخاص هوارد هیوز[۱] و استیو جابز[۲] در کسب‌وکار، ریچارد نیکسون[۳] و ژوزف استالین[۴] در سیاست، مریلین مونرو[۵] و الویس پریسلی[۶] در سرگرمی، جو لوئیس[۷] و او. جِی. سیمپسون[۸] در ورزش و بابی فیشر[۹] در شطرنج هستند. تکامل در زندگی شخصی احتمالاً به استراتژی‌های گسترده‌ای در طول زندگی نیاز دارد.

---

[1] - Howard Hughes
[2] - Steve Jobs
[3] - Richard Nixon
[4] - Joseph Stalin
[5] - Marilyn Monroe
[6] - Elvis Presley
[7] - Joe Louis
[8] - O. J. Simpson
[9] - Bobby Fischer

تاریخچه مختصری از استراتژی

ریشه‌ها

به دلایل بسیار مشابهی همان‌طور که ارتش‌ها به استراتژی‌های نظامی نیاز دارند، مؤسسه‌های اقتصادی نیز به استراتژی‌های کسب‌وکار نیاز دارند: جهت‌دهی و هدف‌گذاری، به‌کارگیری منابع به مؤثرترین شکل و هماهنگی تصمیمات اتخاذشده توسط افراد مختلف. بسیاری از مفاهیم و نظریه‌های استراتژی کسب‌وکار ریشه در استراتژی نظامی دارند. اصطلاح استراتژی از لغت یونانی strategia به معنای «هنر ژنرال» گرفته شده است. بااین‌وجود، مفهوم استراتژی از یونان سرچشمه نگرفته است. اثر کلاسیک هنر جنگ[1] از سان تزو[2] در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نوشته شده است و به‌عنوان اولین رساله استراتژی شناخته می‌شود.

استراتژی نظامی و استراتژی کسب‌وکار مفاهیم و اصول مشترکی دارند که اساسی‌ترین آن، تمایز قائل شدن بین استراتژی و تاکتیک[3] است. استراتژی، طرح کلی برای به‌کارگیری منابع به‌منظور ایجاد یک موقعیت مطلوب است؛ تاکتیک، نقشه‌ای برای یک اقدام خاص است. درحالی‌که تاکتیک مربوط به مانورهای لازم برای پیروزی در نبردها است، استراتژی به پیروزی در جنگ مربوط می‌شود. تصمیمات استراتژیک، چه در حوزه‌های نظامی و چه در حوزه‌های کسب‌وکار، سه ویژگی مشترک دارند:

- مهم هستند،
- مستلزم تعهد قابل‌توجه منابع هستند؛
- به‌آسانی برگشت‌پذیر نیستند.

---

[1] - The art of war
[2] - Sun Tzu
[3] - tactic

تکامل استراتژی کسب‌وکار

تکامل استراتژی کسب‌وکار بیشتر به دلیل نیازهای عملی کسب‌وکار بوده است تا توسعه نظریه. در طول دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مدیران ارشد در هماهنگی تصمیمات و حفظ کنترل در شرکت‌هایی که از نظر اندازه و پیچیدگی در حال رشد بودند، مشکلات فزاینده‌ای را تجربه می‌کردند. بودجه‌بندی مالی، در قالب برنامه‌ریزی مالی سالانه و ارزیابی سرمایه‌گذاری، کنترل کوتاه‌مدت و انتخاب پروژه را فراهم کرد، اما در جهت هدایت توسعه بلندمدت بنگاه چندان مفید نبود. **برنامه‌ریزی شرکتی**[1] (همچنین به‌عنوان برنامه‌ریزی بلندمدت[2] شناخته می‌شود) در اواخر دهه ۱۹۵۰ برای خدمت به این هدف توسعه داده شد. پیش‌بینی‌های اقتصاد کلان زمینه را برای برنامه‌ریزی جدید شرکت فراهم کرد. فرم عمومی یک سند برنامه‌ریزی شرکت پنج‌ساله بود که اهداف و مقاصد را تعیین می‌کرد، روندهای کلیدی اقتصاد (شامل تقاضای بازار، سهم بازار، درآمد، هزینه‌ها و حاشیه‌ها) را پیش‌بینی می‌کرد، اولویت‌ها را برای محصولات مختلف و حوزه‌های کسب‌وکار بنگاه تعیین می‌کرد و هزینه‌های سرمایه‌ای را تخصیص می‌داد. اشاعه برنامه‌ریزی شرکتی از طریق حجم زیادی از مقالات و کتاب‌هایی که به این علم جدید پرداخته بودند، تسریع شد. تکنیک‌های جدید برنامه‌ریزی شرکتی به‌ویژه برای توسعه و هدایت استراتژی‌های تنوع‌بخشی که بسیاری از شرکت‌های بزرگ در طول دهه ۱۹۶۰ دنبال می‌کردند، بسیار مفید بود. تا اواسط دهه ۱۹۶۰، بیشتر شرکت‌های بزرگ آمریکایی و اروپایی، بخش‌های برنامه‌ریزی شرکتی را افتتاح کردند.

در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، اعتماد به برنامه‌ریزی شرکتی و شیفتگی به رویکردهای علمی مدیریت به‌شدت متزلزل شد. نه‌تنها تنوع‌بخشی در دستیابی به هم‌افزایی‌های پیش‌بینی‌شده ناکام ماند بلکه شوک‌های نفتی ۱۹۷۴ و ۱۹۷۹ دوره جدیدی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان را رقم زد و با افزایش رقابت بین‌المللی از سوی بنگاه‌های بازخیزگر نظیر شرکت‌های ژاپنی، اروپایی و آسیای جنوب شرقی ترکیب شد. در مواجهه با محیط کسب‌وکار آشفته‌تر، بنگاه‌ها دیگر نمی‌توانند سرمایه‌گذاری‌های خود، معرفی محصولات جدید و نیازهای کارکنان خود را برای سه تا پنج سال آینده برنامه‌ریزی کنند، فقط به این خاطر که نمی‌توانند زمان دورتری را پیش‌بینی کنند.

نتیجه این موضوع، گذار از تأکید بر برنامه‌ریزی به تدوین استراتژی بود، به‌این‌ترتیب موقعیت‌یابی شرکت‌ها در بازار به نسبت رقبا به‌منظور حداکثر سازی پتانسیل‌های سودآوری، بیشتر

---

[1] - corporate planning
[2] - long-term planning

از مدیریت دقیق مسیرهای رشد شرکت‌ها، موردتوجه قرار گرفت. این گذار از برنامه‌ریزی شرکتی به آنچه **مدیریت استراتژیک**[1] خوانده شد، با افزایش تمرکز بر رقابت به‌عنوان مشخصه اصلی محیط کسب‌وکار و مزیت رقابتی به‌عنوان هدف اصلی استراتژی مرتبط است.

تأکید بر مدیریت استراتژیک، توجه را به عملکرد کسب‌وکار نیز معطوف کرد. در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ توجه به منابع سود در محیط صنعت متمرکز شد. مایکل پورتر[2] از مدرسه کسب‌وکار هاروارد[3]، پیشرو کاربرد علم اقتصاد سازمان صنعتی در تحلیل سودآوری صنعت بود. سایر مطالعات بر نحوه توزیع سود بین بنگاه‌های مختلف در یک صنعت - به‌ویژه تأثیر سهم بازار و تجربه بازار بر روی هزینه‌ها و سودها- متمرکز بود.

در طول دهه ۱۹۹۰ تمرکز تحلیل استراتژی از منابع سود در محیط بیرونی به منابع سود درون بنگاه تغییر یافت. به‌طور فزاینده، منابع و قابلیت‌های بنگاه به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی و مبنای اصلی تدوین استراتژی در نظر گرفته شد. این تأکید بر آنچه **دیدگاه منبع محور**[4] بنگاه (چشم‌اندازی نظری که نقش منابع و قابلیت‌ها را به‌عنوان مبنای اصلی استراتژی بنگاه برجسته می‌کند) نامیده می‌شود، نشان‌دهنده تغییر اساسی در تفکر بود. تأکید بر منابع و قابلیت‌های داخلی، بنگاه‌ها را - به‌غیراز بنگاه‌هایی که استراتژی‌های مشابه همانند جست‌وجوی بازارهای جذاب و موقعیت‌های رقابتی مطلوب را دنبال می‌کنند- تشویق کرد تا تفاوت خود با رقبا را تشخیص دهند و استراتژی‌هایی را طراحی کنند که از این تفاوت‌ها بهره‌برداری می‌کند. پاسخ مایکل پورتر به سؤال «استراتژی چیست؟» این بود که: «استراتژی رقابتی درباره متفاوت بودن است. این به معنای انتخاب عمدی مجموعه متفاوت از فعالیت‌ها برای دستیابی به یک ارزش منحصربه‌فرد است.»[5]

---

[1] - strategic management
[2] - Michael Porter
[3] - Harvard Business School
[4] - resource-based view (RBV)
[5] - ‘Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value’.

در طول قرن بیست و یکم، چالش‌های جدید منجر به شکل‌گیری مستمر اصول و عملکرد استراتژی شده‌اند. تکنولوژی‌های دیجیتال تأثیر گسترده‌ای بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع داشته است و موجب خلق مفاهیمی همچون پیروزی به‌منزله کسب تمام بازارها و نبرد استانداردها شده‌اند. تکنولوژی‌های تحول‌آفرین و سرعت شتاب تغییرات سبب شده‌اند که استراتژی کمتر و کمتر با طرح‌ها در ارتباط باشد و با خلق گزینه‌های آتی برای پرورش نوآوری استراتژیک ارتباط بیشتری داشته باشد و در جست‌وجوی اقیانوس آبی[1] فضای بازار بی‌رقیب باشد. پیچیدگی این چالش‌ها به این معنا است که خودکفایی دیگر برای اکثر شرکت‌ها قابل‌اجرا نیست - آن‌ها از طریق برون‌سپاری و ائتلاف‌های استراتژیک به‌طور فزاینده‌ای به بنگاه‌های دیگر وابسته هستند.

چالش‌های مداوم قرن بیست و یکم، ازجمله رکود اقتصادی سال‌های ۹-۲۰۰۸، تفکر جدید در مورد هدف کسب‌وکار را تشویق می‌کند. سرخوردگی از «سرمایه‌داری ارزش سهامدار»[2]، با علاقه مجدد به مسئولیت اجتماعی شرکت، اخلاق، پایداری محیط‌زیست و نقش **مشروعیت اجتماعی**[3] در موفقیت بلندمدت شرکت همراه شده است. شکل ۱,۲، پیشرفت‌های اصلی در مدیریت استراتژیک در ۶۰ سال گذشته را خلاصه می‌کند.

---

[1] - blue oceans
[2] - shareholder value capitalism
[3] - social legitimacy

شکل ۲-۱: تکامل مدیریت استراتژیک: مضامین غالب.

استراتژی در عصر حاضر

با نگاهی به ریشه‌های استراتژی و چگونگی تغییر دیدگاه‌های استراتژی در طول زمان، به شناسایی استراتژی در عصر حاضر می‌پردازیم. این کار را با ارائه یک سری سؤال‌های اساسی انجام می‌دهیم: استراتژی چیست؟ چگونه می‌توانیم استراتژی را توصیف کنیم؟ چگونه می‌توانیم در عمل به شناسایی استراتژی‌ها بپردازیم؟ استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟ چه کسانی از استراتژی نفع می‌برند؟ آیا می‌توان مفاهیم و ابزارهای استراتژی را برای سازمان‌های غیرانتفاعی نیز به کار برد؟ در پاسخ اولیه به این سؤالات، تعدادی مفاهیم و بحث‌های کلیدی که در این کتاب وجود دارد را معرفی می‌کنیم. ازاین‌رو، با تعریف واژه استراتژی آغاز می‌کنیم.

استراتژی چیست؟

در گسترده‌ترین مفهوم، استراتژی ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود می‌رسند. شکل ۱,۳ تعدادی از تعاریف واژه استراتژی را ارائه می‌دهد. وجه اشتراک تعاریف استراتژی کسب‌وکار این است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاصی متمرکز است؛ اقدامات حیاتی که یک استراتژی را تشکیل می‌دهند مستلزم تخصیص منابع[1] است و اینکه استراتژی به سازگاری[2]، یکپارچگی[3] یا انسجام[4] اشاره دارد.

---

[1] - allocation of resources
[2] - consistency
[3] - integration
[4] - cohesiveness

- استراتژی: یک طرح، روش یا مجموعه‌ای از اقدامات طراحی‌شده برای رسیدن به یک هدف یا اثری خاص است.

فرهنگ لغت Wordsmyth

- تعیین اهداف و مقاصد بلندمدت یک مؤسسه اقتصادی و اتخاذ دوره‌های علمی و تخصیص منابع لازم برای محقق کردن این اهداف.

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

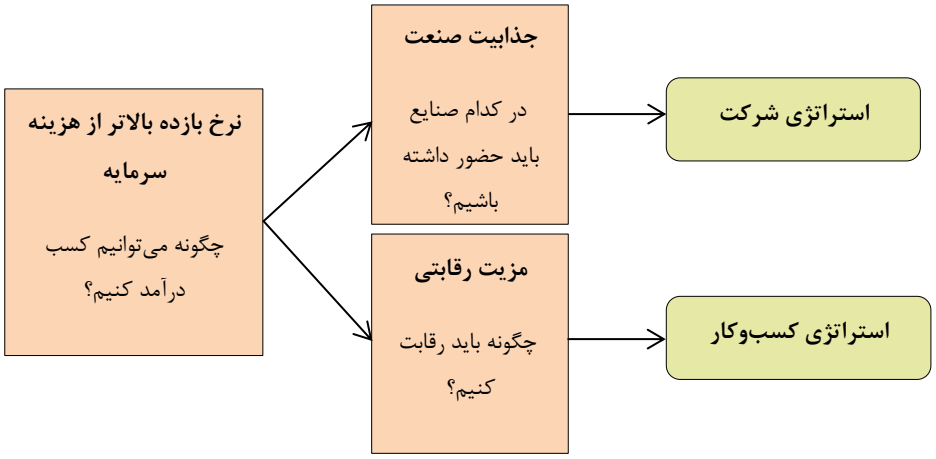
- الگوی اهداف خرد، مقاصد یا اهداف کلان ... به‌گونه‌ای بیان‌شده است که مشخص می‌کند شرکت در چه کسب‌وکاری است یا قرار است در آن باشد و نوع شرکتی که هست یا باید باشد.

کنت اندروز، مفهوم استراتژی شرکت (Homewood، IL: Irwin ۱۹۷۲)

شکل ۳-۱: برخی از تعاریف استراتژی.

بااین‌حال، همان‌طور که دیدیم، مفهوم استراتژی بنگاه[1] در نیم‌قرن گذشته بسیار تغییر کرده است. همان‌طور که محیط کسب‌وکار ناپایدارتر و غیرقابل‌پیش‌بینی‌تر شده است، استراتژی نیز ارتباط کمتری با برنامه‌های مفصل دارد و بیشتر به دنبال جست‌وجوی راهکارهای موفقیت است. به عنوان مثال اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک تفصیلی نداشته باشند، اما آن‌ها ایده‌های واضحی از آنچه می‌خواهند به آن برسند و چگونگی دستیابی به آن را دارند.

[1] - firm strategy



شکل ۴-۱: استراتژی شرکت در مقابل استراتژی کسب‌وکار.

گذار از تأکید بر استراتژی به‌عنوان طرح به استراتژی به‌عنوان جهت[1]، به‌هیچ‌وجه به معنای تنزل نقش استراتژی نیست. مطمئناً در یک محیط آشفته، استراتژی باید از انعطاف‌پذیری و پاسخگویی برخوردار باشد؛ دقیقاً در این شرایط است که استراتژی بسیار با اهمیت‌تر می‌شود. در محیطی با عدم قطعیت و تغییر، جهت‌گیری واضح جهت دستیابی به اهداف ضروری است. هنگامی‌که بنگاه در معرض تهدیدهای پیش‌بینی‌نشده قرار می‌گیرد و جایی که فرصت‌های جدیدی به‌طور مداوم در حال ظهور هستند، استراتژی به یک ابزار حیاتی برای حرکت بنگاه در دریاهای طوفانی تبدیل می‌شود.

[1] - strategy as plan to strategy as direction

هنگام بحث در مورد استراتژی، معمولاً بین استراتژی شرکت و استراتژی کسب‌وکار تفاوت قائل می‌شوند (شکل ۱,۴).

- **استراتژی شرکت**[1] دامنه بنگاه را بر اساس صنایع و بازارهایی که در آن رقابت می‌کند، تعیین می‌کند. تصمیمات استراتژی شرکت شامل سرمایه‌گذاری در تنوع‌بخشی[2]، یکپارچگی عمودی[3]، تملک‌ها[4] و سرمایه‌گذاری‌های جدید[5]، تخصیص منابع بین کسب‌وکارهای مختلف بنگاه[6] و واگذاری‌ها[7] است.
- **استراتژی کسب‌وکار**[8] به نحوه رقابت بنگاه درون یک صنعت یا بازار خاصی مربوط می‌شود. اگر بنگاه به دنبال رشد و پیشرفت درون یک صنعت است، باید مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود ایجاد کند. ازاین‌رو، این حوزه از استراتژی به‌عنوان **استراتژی رقابتی**[9] نیز نامیده می‌شود.

این تمایز را می‌توان به شکل ساده‌تری نیز بیان نمود. سؤال اساسی که بنگاه با آن روبرو است این است: «چگونه می‌توانیم کسب درآمد کنیم؟» پاسخ به این سؤال به دو انتخاب اصلی استراتژیک که در بالا مشخص کردیم، مربوط است: «کجا باید رقابت کرد؟» و «چگونه باید رقابت کرد؟» تمایز بین استراتژی شرکت و استراتژی کسب‌وکار با ساختار سازمانی اکثر شرکت‌های بزرگ در ارتباط است. استراتژی شرکت معمولاً بر عهده تیم مدیریت ارشد و کارکنان استراتژی شرکت است. استراتژی کسب‌وکار اصولاً مسئولیت مدیریت بخش است.

این کتاب به‌منظور داشتن یک رویکرد یکپارچه به استراتژی بنگاه، هم به استراتژی کسب‌وکار و هم به استراتژی شرکت می‌پردازد. تأکید اولیه ما بر استراتژی کسب‌وکار است. این امر به این دلیل است که شرط حیاتی موفقیت یک شرکت، توانایی خلق مزیت رقابتی است. ازاین‌رو، مسائل مربوط به استراتژی کسب‌وکار مقدم بر مسائل استراتژی شرکت است. درعین‌حال، این دو بعد

---

[1] - corporate strategy
[2] - investment in diversification
[3] - vertical integration
[4] - acquisitions
[5] - new ventures
[6] - allocation of resources between the different businesses of the firm
[7] - divestments
[8] - business strategy
[9] - competitive strategy

استراتژی درهم‌تنیده شده‌اند: دامنه کسب‌وکار یک بنگاه، پیامدهایی برای منابع مزیت رقابتی دارد و ماهیت مزیت رقابتی یک بنگاه محدوده کسب‌وکارهایی را که می‌تواند در آن‌ها موفق باشد را تعیین می‌کند.

چگونه استراتژی یک بنگاه را توصیف کنیم؟

همان دو سؤال «بنگاه در کجا رقابت می‌کند؟» و «چگونه رقابت می‌کند؟» مبنایی را فراهم می‌کند تا بتوانیم استراتژی را که یک بنگاه دنبال می‌کند، توصیف کنیم. سؤال کجا[1] ابعاد متعددی دارد. این سؤال به صنعت یا صنایعی که بنگاه در آن مستقر است، محصولاتی که بنگاه عرضه می‌کند، گروه‌های مشتری موردنظر بنگاه، کشورها و محل‌هایی که در آن فعالیت می‌کند و محدوده عمودی فعالیت‌هایی که بنگاه انجام می‌دهد، مرتبط است.

بااین‌حال، استراتژی صرفاً در مورد «رقابت برای امروز» نیست. استراتژی با «رقابت برای فردا» نیز مرتبط است. این مفهوم پویای استراتژی مستلزم تعیین اهداف برای آینده و چگونگی دستیابی به آن‌ها است. اهداف آینده با مقصد کلی بنگاه (مأموریت)[2]، جایی که بنگاه می‌خواهد به آن برسد (چشم‌انداز)[3] و اهداف عملکردی خاص مرتبط است (شکل ۱،۵).

چگونه استراتژی یک بنگاه را تشخیص دهیم؟

حتی اگر بدانیم که چگونه استراتژی یک بنگاه را توصیف کنیم، برای یافتن استراتژی یک بنگاه کجا را باید جست‌وجو کنیم؟ استراتژی را می‌توان در سه موقعیت یافت: اول در اندیشه مدیران اجرایی، مدیران ارشد و سایر اعضای سازمان؛ دوم در گفتارهای تیم مدیریت عالی از استراتژی و سوم در سخنرانی‌ها و اسناد مکتوب و در تصمیماتی که استراتژی از طریق آن‌ها اتخاذ می‌شود. تنها دو مورد آخر قابل‌مشاهده هستند.

درحالی‌که بیشتر بیانیه‌های واضح استراتژی - در صورت‌جلسات هیئت‌مدیره و اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک - تقریباً همواره محرمانه هستند، بیشتر شرکت‌ها و به‌ویژه شرکت‌های دولتی، گفت‌وگو از استراتژی خود با کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و شرکای تجاری خود و در

---

[1] - where
[2] - mission
[3] - vision

صورت لزوم با عموم مردم را ارزشمند می‌دانند. کولیس[1] و راکستاد[2] سلسله مراتبی از بیانیه‌های استراتژی را شناسایی کرده‌اند:

- بیانیه مأموریت، توضیح اساسی اهداف سازمانی است؛ این بیانیه نشان می‌دهد «چرا هستیم.»
- بیانیه اصول یا ارزش‌ها تشریح می‌کند که «به چه اعتقاد داریم و چگونه رفتار خواهیم کرد.»
- بیانیه چشم‌انداز پیش‌بینی می‌کند که «می‌خواهیم به کجا برسیم.»
- بیانیه استراتژی مطرح می‌کند که «طرح بازی رقابتی ما چه خواهد بود.»

استراتژی به‌عنوان موقعیت‌یابی:	استراتژی به‌عنوان جهت:
▪ کجا رقابت می‌کنیم؟	▪ چه می‌خواهیم شویم؟
- دامنه بازار محصول	- بیانیه چشم‌انداز
- دامنه جغرافیایی	▪ به چه چیزی می‌خواهیم برسیم؟
- دامنه عمودی	- بیانیه مأموریت
▪ چگونه رقابت می‌کنیم؟	- اهداف عملکرد
- مبنای مزیت رقابتی ما چیست؟	▪ چگونه می‌توانیم به آن برسیم؟
	- دستورالعمل‌های توسعه
	- اولویت‌هایی برای هزینه‌های سرمایه، تحقیق و توسعه
	- حالت‌های رشد: رشد ارگانیک، M&A، ائتلاف‌ها
رقابت برای حال	**آماده شدن برای آینده**

شکل ۵-۱: توصیف استراتژی یک بنگاه: رقابت در حال، آماده شدن برای آینده.

[1] - Collis
[2] - Rukstad

کولیس و راکستاد استدلال می‌کنند طرح بازی باید سه مؤلفه تعین کننده استراتژی را در برگیرد: اهداف[1]، دامنه[2] (جایی که رقابت خواهیم کرد) و مزیت[3] (چگونه رقابت خواهیم کرد).

نسخه‌ای از برخی یا تمام این بیانیه‌ها معمولاً در صفحات وب‌سایت‌های شرکت‌ها یافت می‌شود. بیانیه‌های مفصل‌تر استراتژی، ازجمله اهداف میان‌مدت کیفی و کمی، اغلب در ارائه‌های مدیریت ارشد به تحلیلگران که معمولاً در صفحات «برای سرمایه‌گذاران» وب‌سایت‌های شرکت گنجانده شده است، یافت می‌شود. اطلاعات دقیق‌تر درباره دامنه (کجا؟) و مزیت (چگونه؟) را می‌توان در گزارش‌های سالانه شرکت‌ها پیدا کرد، اما یافتن این نوع اطلاعات برای شرکت‌های خصوصی دشوار است. بااین‌حال، مفید بودن بیانیه‌های عمومی استراتژی، از طریق نقش آن‌ها به‌عنوان وسایل ارتباطات عمومی محدود می‌شود. این امر به‌ویژه در بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت که غالباً کلیشه‌ای هستند، مشهود است. ازاین‌رو، ضروری است بیانیه‌های واضح استراتژی در مقابل تصمیمات و اقدامات بررسی شوند:

- شرکت پول خود را در کجا سرمایه‌گذاری می‌کند؟ یادداشت‌های بیانیه‌های مالی، اغلب تفکیک دقیقی از هزینه‌های سرمایه را بر اساس ناحیه و بخش کسب‌وکار ارائه می‌دهد.
- شرکت چه تکنولوژی‌هایی را توسعه می‌دهد؟ شناسایی حق اختراعات ثبت‌شده شرکت (با استفاده از بانک اطلاعاتی آنلاین دفاتر حق اختراع ایالات‌متحده و اتحادیه اروپا) نمایانگر مسیر تکنولوژیکی آن است.
- چه محصولات جدیدی منتشر شده است؟ چه پروژه‌های سرمایه‌گذاری عمده‌ای آغاز شده است و یا چه کسانی برای مدیریت عالی استخدام شده‌اند؟ بیانیه‌های مطبوعاتی یک شرکت معمولاً این تصمیمات استراتژیک را اعلام می‌کند.

شناسایی استراتژی یک بنگاه، مستلزم استفاده از منابع چندگانه اطلاعاتی به‌منظور ساختن تصویری کلی ازآنچه شرکت بیان می‌کند و آنچه واقعاً انجام می‌دهد، است.

---

[1] - objectives
[2] - scope
[3] - advantage

استراتژی چگونه ایجاد می‌شود؟ طراحی در مقابل ظهور

نحوه ایجاد استراتژی شرکت‌ها، یکی از داغ‌ترین مسائل موردبحث مدیریت استراتژیک است. تأکید بر تحلیل استراتژی، دیدگاهی را تشویق می‌کند که در آن استراتژی نتیجه مشارکت مدیران در تحلیلی سنجیده و عقلایی است. بااین‌حال، استراتژی ممکن است از طریق انطباق با شرایط نیز ظاهر شود و این در مورد بسیاری از شرکت‌های موفق یکسان است: به عنوان مثال استراتژی برنده وال مارت[۱] بر مبنای شکل‌های فروشگاه بزرگ، توزیع قطب و اقمار[۲]، استقرار در شهرهای کوچک و انگیزش کارکنان که از اندیشه‌های سام والتون[۳] و یک سری از حوادث تاریخی سرچشمه گرفته است، ساخته‌شده است.

هنری مینتزبرگ[۴] منتقد برجسته رویکردهای عقلانی به طراحی استراتژی است. او بین استراتژی‌های طراحی‌شده، محقق شده و نوظهور تمایز قائل شده است. **استراتژی طراحی‌شده**[۵]، استراتژی است که از طریق تیم مدیریت ارشد پرورانده می‌شود. حتی در اینجا، استراتژی طراحی‌شده، کمتر محصول بحث و گفت‌وگو عقلانی است و بیشتر نتیجه مذاکره، چانه‌زنی و سازش در میان بسیاری از افراد و گروه‌های درگیر در فرایند است. بااین‌حال، **استراتژی محقق شده**[۶] - استراتژی واقعی است که پیاده شده است - تنها تا حدی با استراتژی طراحی‌شده مرتبط است (مینتزبرگ نشان می‌دهد که تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد از استراتژی طراحی‌شده، محقق شده است). تعیین‌کننده اصلی استراتژی محقق شده، چیزی است که مینتزبرگ آن را **استراتژی نوظهور**[۷] می‌نامد- تصمیماتی که از فرایندهای پیچیده نشئت می‌گیرد که در آن مدیران به‌صورت جداگانه استراتژی طراحی‌شده را تفسیر می‌نمایند و آن را با شرایط متغیر بیرونی وفق می‌دهند. طبق گفته مینتزبرگ، نه‌تنها طراحی منطقی روایتی نادرست از چگونگی تدوین واقعی استراتژی‌ها است، بلکه شیوه ضعیفی برای استراتژی سازی است.

---

[1] - Walmart
[2] - hub-and- spoke distribution
[3] - Sam Walton
[4] - Henry Mintzberg
[5] - intended strategy
[6] - realized strategy
[7] - emergent strategy

به زعم مینتزبرگ «این تصور که استراتژی چیزی است که فارغ از جزییات کارکرد روزانه یک سازمان خلق می‌شود، یکی از مغلطه‌های بزرگ مدیریت استراتژیک شناخته‌شده است.»[۱]

رویکردهای نوظهور به استراتژی سازی، امکان تطبیق و یادگیری را از طریق تعامل پیوسته بین تدوین استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی که در آن استراتژی با توجه به تجربه دائماً در حال تعدیل و بازنگری است، ممکن می‌سازد.

در عمل، استراتژی سازی تقریباً همیشه ترکیبی از طراحی منطقی متمرکز و تطبیق غیرمتمرکز است. جنبه طراحی استراتژی، شامل تعدادی از فرایندهای سازمانی است که از طریق آن‌ها استراتژی مورد کنکاش، بحث و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. در شرکت‌های بزرگ‌تر این فرایندها شامل جلسات هیئت‌مدیره و یک فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است که با رویدادهای مشارکتی گسترده‌تر مانند کارگاه‌های استراتژی تکمیل می‌شود. درعین‌حال، استراتژی به‌طور مستمر از طریق تصمیماتی که توسط هر یک از اعضای سازمان و به‌ویژه مدیریت میانی اتخاذ می‌شود، تصویب می‌شود. ظهور استراتژی به‌صورت غیرمتمرکز و از پایین به بالا درواقع ممکن است به تدوین استراتژی رسمی‌تر منجر شود. تصمیم تاریخی اینتل[۲] برای کنار گذاشتن تراشه‌های حافظه و تمرکز بر ریزپردازنده‌ها از طریق تصمیمات تدریجی اتخاذشده توسط واحد کسب‌وکار و مدیران کارخانه که بعداً از سوی مدیریت ارشد به‌عنوان استراتژی اعلام شد، شروع شد.

در بیشتر شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی و ظهور را ترکیب می‌کند- فرایندی که گرنت[۳] به‌عنوان **ظهور برنامه‌ریزی‌شده**[۴] از آن یاد می‌کند. تعادل بین این دو تا حد زیادی به ثبات و قابلیت پیش‌بینی محیط کسب‌وکار یک شرکت بستگی دارد. به عنوان مثال، کلیسای کاتولیک رُم در محیطی نسبتاً باثبات حضور دارد. بااین‌حال، برنامه‌ریزی استراتژیک برای گوگل، القاعده[۵] و شرکت بانکداری زیمبابوه[۶]، به‌ناچار به چند اصل و دستورالعمل محدود می‌شود. بقیه باید با بروز شرایط پدیدار شوند. همان‌طور که محیط کسب‌وکار آشفته‌تر و کمتر قابل پیش‌بینی می‌شود،

---

[1] -‘The notion that strategy is something that should happen way up there, far removed from the details of running an organization on a daily basis, is one of the great fallacies of conventional strategic management.’
[2] - Intel
[3] - Grant
[4] - planned emergence
[5] - Al Qaeda
[6] - Zimbabwe Banking

بنابراین استراتژی سازی بیشتر با دستورالعمل‌ها و کمتر با تصمیمات خاص مرتبط می‌شود. در فصول آتی دوباره به این مسائل برمی‌گردیم.

استراتژی چه نقش‌هایی را ایفا می‌کند؟

گذار از برنامه‌ریزی شرکت به مدیریت استراتژیک، مستلزم انتقال استراتژی از بخش‌های برنامه‌ریزی به مرکز رهبری شرکت است. به‌این‌ترتیب، استراتژی نقش‌های متعددی را درون سازمان‌ها بازی می‌کند.

استراتژی به‌عنوان پشتیبان تصمیم‌گیری[1] استراتژی یک الگو یا درون‌مایه است که به تصمیمات فرد یا سازمان انسجام می‌بخشد؛ اما چرا افراد یا سازمان‌ها نمی‌توانند در غیاب چنین موضوع وحدت بخشی تصمیمات بهینه بگیرند؟ مبارزه شطرنج «انسان در برابر رایانه»[2] در سال ۱۹۹۷ را در نظر بگیرید که در آن گری کاسپاروف[3] در برابر رایانه دیپ بلو[4] ساخت شرکت آی‌بی‌اِم[5] شکست خورد.

دیپ بلو به استراتژی نیازی نداشت. حافظه خارق‌العاده و قدرت محاسباتی به آن اجازه می‌دهد تا حرکت‌های بهینه خود را بر اساس یک درخت تصمیم بزرگ تشخیص دهد. کاسپاروف، هرچند بزرگ‌ترین شطرنج‌باز جهان بود، ولی تابع **عقلانیت محدود**[6] بود: تحلیل تصمیم او در معرض محدودیت‌های شناختی بود که همه انسان‌ها را محدود می‌سازد. استراتژی برای بازیکنان شطرنج، دستورالعمل‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری را که به موقعیت‌یابی و خلق فرصت‌ها کمک می‌کند، ارائه می‌دهد.

---

[1] - strategy as decision support
[2] - man versus computer
[3] - Garry Kasparov
[4] - Deep Blue
[5] - IBM
[6] - bounded rationality

استراتژی، تصمیم‌گیری را از چند جهت بهبود می‌بخشد. اول، استراتژی با محدود کردن[1] طیف وسیعی از گزینه‌های تصمیم در نظرگرفته شده و با عمل به‌عنوان اکتشاف[2] (حساب سرانگشتی)[3] که جستجوی مورد نیاز برای یافتن یک راه‌حل قابل‌قبول برای یک مسئله تصمیم را کاهش می‌دهد، تصمیم‌گیری را ساده می‌کند. دوم، یک فرایند استراتژی سازی اجازه می‌دهد که دانش افراد مختلف گردآوری و یکپارچه شود. سوم، یک فرایند استراتژی سازی، استفاده از ابزارهای تحلیلی را تسهیل می‌نماید: چارچوب‌ها و تکنیک‌هایی که در فصل‌های آتی این کتاب با آن‌ها روبرو خواهیم شد.

استراتژی به‌عنوان یک وسیله هماهنگی[4] بزرگ‌ترین چالش مدیریت یک سازمان، هماهنگی اقدامات اعضای مختلف سازمان است. استراتژی می‌تواند هماهنگی را از چند جهت ارتقا دهد. اول، استراتژی یک وسیله ارتباطی است. بیانیه‌های استراتژی، ابزارهای قدرتمندی هستند که از طریق آن مدیرعامل می‌تواند هویت، اهداف و موقعیت شرکت را به تمام اعضای سازمان منتقل نماید. بااین‌حال، ارتباط به‌تنهایی کافی نیست. برای اینکه هماهنگی مؤثر باشد، مشارکت گروه‌های مختلف تشکیل‌دهنده سازمان ضروری است. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند محل تبادل‌نظر را که در آن نظرات مبادله و اجماع ایجاد شود، فراهم کند. پس از تدوین استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی از طریق اهداف، تعهدات و اهداف عملکردی که در دوره زمانی برنامه‌ریزی استراتژیک مورد نظارت قرار می‌گیرند، مکانیسمی را برای اطمینان از حرکت سازمان در یک جهت ثابت فراهم می‌کند.

---

[1] - constraining
[2] - heuristic
[3] - rule of thumb
[4] - strategy as a coordinate device

استراتژی به‌عنوان هدف[۱] استراتژی آینده‌نگر است. استراتژی نه تنها به چگونگی رقابت بنگاه در حال حاضر بلکه به آنچه بنگاه در آینده تبدیل خواهد شد نیز مربوط است. مقصود کلیدی استراتژی آینده‌نگر تنها تحقق توسعه بنگاه نیست، بلکه تعیین آرمان‌هایی است که می‌تواند برای اعضای سازمان الهام[۲] و انگیزه[۳] به وجود بیاورد. گری همل[۴] و سی. کی. پراهالاد[۵] از اصطلاح قصد استراتژیک[۶] برای توصیف موقعیت رهبری مطلوب استفاده می‌کنند. آن‌ها استدلال می‌کنند: «قصد استراتژیک سبب عدم انفصال شدید بین منابع و جاه‌طلبی‌ها می‌شود. سپس مدیریت عالی برای بستن این شکاف، از طریق ایجاد مزیت‌های رقابتی جدید، سازمان را به چالش می‌کشد.» مفهومی که همل و پراهالاد به دست آورند این بود که استراتژی کمتر در مورد تناسب و تخصیص منابع و بیشتر در مورد گسترش و استقراض منابع[۷] است. شواهد به‌دست‌آمده از تویوتا[۸]، ویرجین[۹] و خطوط هوایی ساوت وست[۱۰] نشان می‌دهد که کمبود منابع ممکن است سبب جاه‌طلبی، نوآوری و فرهنگ فرهنگ «موفقیت در برابر شانس» شود. جیم کالینز[۱۱] و جری پوراس[۱۲] به نکته مشابهی اشاره می‌کنند: شرکت‌های آمریکایی که برای ۵۰ سال یا بیشتر رهبران بخش خود بوده‌اند - مِرک، والت دیزنی، تری ام، آی‌بی‌اِم و فورد- همگی از طریق تعیین «اهداف بزرگ، مهیج و بلندپروازانه»[۱۳] تعهد و انگیزه را در خود ایجاد کرده‌اند.

استراتژی به‌عنوان انگیزش و جهت[۱۴] کارل ویک[۱۵] داستان گروهی از سربازان را که جهت شناسایی رشته‌کوه آلپ راه خود را پس از طوفان برف گم می‌کنند، بازگو می‌کند. آن‌ها احساس یأس و ناامیدی می‌کردند تا اینکه یکی از سربازان یک نقشه کهنه جیبی پیدا کرد. پیدا کردن نقشه به این گروه انگیزه بخشید و اعضای گروه طبق نقشه مسیر را طی می‌کنند تا به مسیری آشنا می‌رسند. پس از رسیدن به پناهگاه آن‌ها متوجه شدند که نقشه متعلق به رشته‌کوه پیرنه

---

1 - strategy as target
2 - inspire
3 - motivate
4 - Gary Hamel
5 - C. K. Prahalad
6 - strategic intent
7 - resource leverage
8 - Toyota
9 - Virgin
10 - Southwest Airlines
11 - Jim Collins
12 - Jerry Porras
13 - Big, Hairy, Ambitious Goals (BHAG)
14 - strategy as animation and orientation
15 - Karl Weick

بوده است. از این داستان نتیجه می‌گیریم که نقشه همانند استراتژی است. اغلب مهم‌ترین نقش استراتژی این است که به افراد درون سازمان‌ها انگیزه و جهت بدهد تا منسجم شوند و با تشویق و همکاری بتوانند به تمرکز وجهت برسند حتی اگر طرح درست نباشد. البته که کار با یک نقشه یا یک طرح دقیق‌تر، امکان‌پذیرتر می‌باشد.

استراتژی: به نفع چه کسی؟ سهامداران در مقابل ذی‌نفعان

نقش‌های متعددی که استراتژی در سازمان‌ها بازی می‌کند را برجسته کرده‌ایم و نقش مرکزی آن کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان است، درک یک فرد با اهداف شخصی آسان است، ولی تصور اینکه سازمان‌ها دارای اهداف هستند کمی مشکل‌تر است. سازمان‌ها از افراد و گروه‌های مختلفی تشکیل‌شده‌اند که بسیاری از آن‌ها ممکن است هدف‌های متفاوتی داشته باشند. درنتیجه، بنگاه‌ها احتمالاً اهداف متعددی دارند که برخی از آن‌ها ممکن است در بعضی مواقع با یکدیگر در تعارض باشند. بااین‌وجود، در گسترده‌ترین سطح، تمامی کسب‌وکارها به دنبال خلق ارزش از طریق فعالیت‌های خود می‌باشند. البته این امر سؤالاتی در مورد اینکه منظور از ارزش چیست و چه کسی از ارزش خلق‌شده کسب‌وکار سود می‌برد را ایجاد می‌کند. تعریف ارزش ساده نیست، زیرا به‌ندرت یک موضوع عینی است. درک ارزش از طریق اثر متقابل عرضه و تقاضا و از طریق فرایندهای مذاکره و مباحثه مطرح می‌شود اما در دنیای کسب‌وکار، ارزش معمولاً برحسب پولی که از طریق تمایل مشتریان به پرداخت کالا یا خدمات است، برآورد می‌شود. بنگاه‌ها برای مشتریان خود ارزش خلق می‌کنند تا حدی که رضایت مشتریان از قیمتی که آن‌ها برای کالاها یا خدمات پرداخت می‌کنند، فراتر برود.

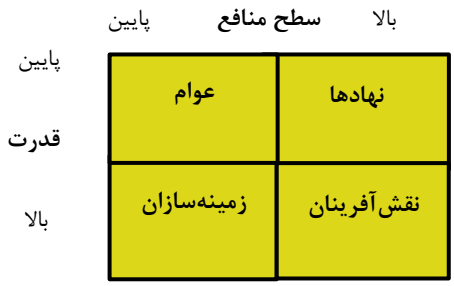
«ارزش»[1] خلق‌شده توسط بنگاه‌ها بین احزاب متعددی توزیع می‌شود: کارکنان (حقوق و دستمزد)، وام‌دهندگان (بهره)، موجر (اجاره)، دولت (مالیات) و مالکان (سود). با توجه به این‌که ارزش‌افزوده بنگاه‌ها بین احزاب متعدد توزیع می‌شود، در نظر گرفتن تمامی کسب‌وکارها به‌عنوان یک عامل که در جهت سود و بهره‌مندی حوزه انتخاباتی چندگانه عمل می‌نماید، امری وسوسه‌برانگیز است. این دیدگاه از سازمان‌های کسب‌وکار به‌عنوان ائتلاف گروه‌های ذی‌نفع که در آن نقش مدیریت ارشد برقراری تعادل بین منافع مختلف و اغلب متعارض است، به‌عنوان **رویکرد ذی‌نفع**[2] به بنگاه خوانده می‌شود.

---

[1] - value
[2] - stakeholder approach

تحلیل ذی‌نفع[1] یک ابزار مفید برای شناسایی، درک و اولویت‌بندی نیازهای ذی‌نفعان کلیدی است. نیازها و اهداف ذی‌نفعان اغلب در تعارض می‌باشد و سازمان‌ها را ملزم به درگیر شدن در یک فرایند مداوم تعادل و مدیریت اهداف و روابط چندگانه می‌کند. برایسون[2] برخی از گام‌های کلیدی در تحلیل ذی‌نفعان را تشریح می‌کند:

- تهیه فهرست ذی‌نفعان بالقوه - این مرحله معمولاً مستلزم یک جلسه طوفان فکری بین گروه‌های مطلع و آگاه است؛
- رتبه‌بندی ذی‌نفعان بر اساس اهمیت و تأثیر آن‌ها در سازمان؛
- تهیه فهرست معیارهایی که هـر ذی‌نفع با آن‌ها عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (یا انتظارات ذی‌نفع)؛
- تصمیم‌گیری در مورد چگونگی عملکرد سازمان از دیدگاه ذی‌نفعان؛
- شناسایی اقدامات جهت خوشنود ساختن هر ذی‌نفع؛
- تعیین نحوه تأثیرگذاری هر ذی‌نفع بر سازمان.



شکل ۶-۱: شبکه قدرت / منفعت ذی‌نفعان.

[1] - stakeholder analysis
[2] - Bryson

برای کمک به این تحلیل، ادن[1] و آکرمن[2] شبکه قدرت/ منفعت را پیشنهاد داده‌اند (شکل ۱,۶). این شبکه بر مبنای دو معیار قدرت ذی‌نفعان[3] و منفعت ذی‌نفعان[4] ترسیم می‌شود. منظور از قدرت، میزان نفوذ و تأثیری است که ذی‌نفعان بر منابع سازمان، سیاست‌های اتخاذی و آینده سازمان می‌گذارند و همچنین توانایی نفوذ بر فعالیت‌ها و عملکرد سایر ذی‌نفعان را دارا می‌باشند و منظور از منفعت، عوایدی است که ذی‌نفعان از فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان به دست می‌آورند. بر این اساس، ذی‌نفعان به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- نقش‌آفرینان[5]: ذی‌نفعانی که از منفعت و قدرت بالایی برخوردارند که می‌تواند شامل گروه مدیران، مالکین یا سهامداران، سازمان‌های همکار یا رقیب و برخی از کارکنان سازمان باشد. گروه نقش‌آفرینان عمدتاً به تداوم سازمان و پیشرفت آن توجه دارند.
- نهادها[6]: ذی‌نفعانی که منفعت زیادی دارند اما از قدرت کافی برخوردار نیستند که می‌تواند شامل گروه‌های مهم اجتماعی و شهروندی، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، شوراهای شهر یا شوراهای محلی و حتی برخی دیگر از کارکنان سازمان باشد. گروه نهادها بیشتر به کیفیت و خروجی سازمان نگاه می‌کنند.
- زمینه‌سازان[7]: ذی‌نفعانی که از قدرت کافی برخوردارند اما منفعت مستقیم کمی از سازمان دارند که می‌تواند شامل دولت، سازمان‌های دولتی مانند اداره مالیات، شهرداری و بانک‌ها باشد. گروه زمینه‌سازان عمدتاً به امکان کسب درآمد از سازمان می‌اندیشند.
- عوام[8]: ذی‌نفعانی که از منفعت و قدرت پایینی برخوردارند که بیشتر عامه مردم جامعه و افراد معمولی آن را دربر می‌گیرد. گروه عوام معمولاً محافظه‌کار هستند و در پی از دست نرفتن موقعیت موجود خود در سازمان هستند.

---

[1] - Eden
[2] - Akerman
[3] - stakeholder power
[4] - stakeholder interest
[5] - players
[6] - subjects
[7] - context setters
[8] - crowd

قدرت \ سطح منافع	پایین	بالا
پایین	استراتژی حداقل تلاش (ذی‌نفعان کم‌اهمیت)	استراتژی آگاه‌سازی (ذی‌نفعان ثانویه)
بالا	استراتژی ایجاد رضایت (ذی‌نفعان اولیه)	استراتژی مشارکت دادن (ذی‌نفعان اصلی)

شکل ۷-۱: پاسخ به مواضع ذی‌نفعان در شبکه قدرت / منفعت.

شکل ۱,۷ شبکه را بازنویسی می‌کند تا نشان دهد چگونه مدیران به گروه‌های مختلف پاسخ دهند تا بتوانند منافع آن‌ها را برآورده سازند. در شکل بالا، با تعیین موقعیت مکانی افراد می‌توانید اقدامی که برای ذی‌نفع خود مناسب‌تر است را گزینش کنید:

- قدرت زیاد- منفعت زیاد: افرادی که در این ناحیه قرار دارند مهم‌ترین گروه ذی‌نفعان هستند. بنابراین باید بیشترین تعامل را با آن‌ها داشته باشید و همه تلاش خود را برای راضی نگه‌داشتن آنان به کار ببندید.
- قدرت زیاد- منفعت کم: به این افراد به‌اندازه‌ای که رضایتشان جلب شود، اطلاع‌رسانی کنید. این گروه باید از مزیت‌ها و کلیات پروژه و فعالیت‌های شما مطلع باشند تا در زمان لازم از شما حمایت کنند.
- قدرت کم- منفعت زیاد: به این گروه از ذی‌نفعان همیشه اطلاع‌رسانی کنید و به آن‌ها اطمینان دهید که مشکل خاصی وجود ندارد. آن‌ها می‌توانند در جزئیات پروژه به شما کمک زیادی برسانند.
- قدرت کم- منفعت کم: این گروه را فقط زیر نظر داشته باشید و با ایجاد ارتباط، انرژی و وقت خود را بیهوده به هدر ندهید.

شناخت و تحلیل ذی‌نفعان از اهمیت ویژه‌ای در مدیریت سازمان‌ها برخوردار است و اهمیت آن در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نیز بیش‌ازپیش آشکار گردیده است. همان‌طور که در

نظریه‌های نوین ذی‌نفعان نیز آمده است، فهرست ذی‌نفعان کلیدی سازمان، خواسته‌ها، انتظارات و مکانیسم‌های اثرگذاری آن‌ها ثابت نبوده و تغییر می‌کند و این موضوع به‌خصوص بر برنامه‌ریزی سازمان، اثرگذار است. برایسون پیشنهاد می‌کند که مشارکت ذی‌نفعان، درصورتی‌که به‌درستی سازماندهی شود، می‌تواند در تدوین، پیاده‌سازی و بازنگری استراتژی نقش بزرگی ایفا کند. این امر در بخش عمومی و غیرانتفاعی بسیار حائز اهمیت است، جایی که ذی‌نفعان توانمند اغلب اهداف کلیدی خود را دارند. در مقابل، در بسیاری از کشورها نگرانی اصلی بنگاه‌ها، تولید سود برای ذی‌نفعان است. پرسش استراتژی باید در خدمت منافع چه کسی باشد؟ بحث بسیار مهمی است، به‌ویژه ازآنجاکه بحران مالی سال ۲۰۰۸ برخی از کاستی‌های سرمایه‌داری سهامداران را نشان داد، ازاین‌رو، در بخش بعدی برخی از استدلال‌های اصلی را بررسی می‌کنیم.

استراتژی: منافع چه کسی باید در اولویت باشد؟

مفهوم تعادل شرکت در منافع ذی‌نفعان چندگانه دارای یک سنت طولانی است، به‌خصوص در آسیا و قاره اروپا. در مقابل، بیشتر کشورهای انگلیسی‌زبان، بر سرمایه‌داری سهامدار تأیید کرده‌اند، که در آن وظیفه برجسته شرکت‌ها تولید سود برای مالکان است. این تفاوت‌ها در تفاوت‌های بین‌المللی در تعهدات قانونی شرکت‌ها منعکس می‌شود. در ایالات‌متحده، کانادا، انگلستان و استرالیا، هیئت‌مدیره شرکت‌ها ملزم به عمل کردن در جهت منافع سهامداران هستند. در کشورهای اروپایی، شرکت‌ها به‌طور قانونی ملزم به در نظر گرفتن منافع کارکنان، دولت و به‌طورکلی مؤسسه‌های اقتصادی هستند. این‌که شرکت‌ها باید منحصراً در جهت سود مالکان خود عمل کنند یا باید اهداف سایر ذی‌نفعان را نیز دنبال نمایند، یک بحث همیشگی است.

در دهه ۱۹۹۰، سرمایه‌داری سهامدار آنگلوساکسون[1] در تعالی بود - بسیاری از شرکت‌های اروپایی و ژاپنی استراتژی‌ها و **حاکمیت شرکتی**[2] خود را تغییر دادند تا پاسخگویی خود را نسبت به منافع سهامداران افزایش دهند. بااین‌وجود، در طول قرن بیست و یکم، موضوع حداکثر سازی ارزش سهامدار با گرایش به منافع کوتاه‌مدت، دست‌کاری مالی (انرون[3]، ورلدکام[4])، پاداش‌های بیش‌ازحد مدیران اجرایی و شکست در مدیریت ریسک که موجب بحران مالی سال‌های ۲۰۰۹ - ۲۰۰۸ شد، همراه بود. یک کسب‌وکار در برابر کارکنان، مشتریان، جامعه و محیط‌زیست، مسئولیت‌های اخلاقی دارد.

---

[1] - Anglo-Saxon
[2] - corporate governance
[3] - Enron
[4] - WorldCom

سود و هدف

کسب‌وکار چیزی فراتر از پول درآوردن است. حداکثر سازی سود (به بیان دقیق‌تر، حداکثر سازی ارزش سازمانی) مبنایی مناسب برای ساختن ابزارهای تحلیل استراتژی فراهم می‌آورد، بااین‌حال هدفی که هنری فورد[1] را به ایجاد کسب‌وکاری برای تسریع یک انقلاب اجتماعی ترغیب کرد، پول درآوردن نبود.

«من می‌خواهم خودرویی برای جمعیت کثیری بسازم ... قیمت این خودرو آن‌قدر پایین خواهد بود تا هرکسی که درآمد خوبی ندارد قادر به داشتن یکی از آن‌ها باشد و با خانواده خود از نعمت گردش در فضای بزرگ و آزاد لذت ببرد ... وقتی کارم را تمام کنم، هرکسی استطاعت خرید یکی از آن‌ها را خواهد داشت و همه یکی را خواهند داشت.»

ملاحظات مشابهی را می‌توان درباره کارآفرینان به‌طورکلی انجام داد: آن‌ها بیشتر از آن‌که با نوید ثروت برانگیخته شوند با اشتیاق آفرینش برانگیخته می‌شوند. به همین ترتیب، بزرگ‌ترین شرکت‌های موفق و پایدار دنیا به لحاظ سود و ارزش سهامدار شرکت‌هایی هستند که با عواملی غیر از سود برانگیخته شده‌اند. مطالعات متعددی به نقش قصد استراتژیک، چشم‌انداز و اهداف بلندپروازانه در پیش راندن موفقیت پایدار شرکت اشاره‌کرده‌اند. در واقع، عکس این موضوع نیز می‌تواند درست باشد: شرکت‌هایی که بیشترین تمرکز را بر سودآوری و ایجاد ارزش سهامدار دارند، اغلب به‌طور قابل‌توجهی در دستیابی به آن اهداف ناموفق هستند.

چرا پیگیری سود غالباً در تحقق هدف خود ناموفق است؟

در مرحله اول، سود تنها یک راهنمای مؤثر برای اقدامات مدیریتی خواهد بود، به شرطی که مدیران بدانند چه چیزی سود را تعیین می‌کند. وسواس در مورد سودآوری می‌تواند چشم مدیران را بر پیش‌ران‌های واقعی عملکرد برتر ببند. به‌طور معکوس، یک هدف استراتژیک «ساختن یک خودرو برای جمعیت کثیری که هرکسی قادر به استطاعت آن خواهد بود» (فورد) یا «ساختن هواپیماهای بزرگ» (بوئینگ) یا «تبدیل‌شدن به شناخته‌شده‌ترین شرکت برای تغییر تصور جهانی از کیفیت پایین محصولات ژاپنی» (سونی[2]، ۱۹۵۰) می‌تواند یک شرکت را به سمت هدایت منابع مزیت رقابتی در صنعت خود سوق دهد - در نهایت منجر به سودآوری بلندمدت برتر شود.

---

[1] - Henry Ford
[2] - Sony

برخی از شرکت‌ها حس هدفمندی را در خود زنده نگه داشته‌اند. این موضوع در فرهنگ سازمانی درونی سازی و در استراتژی و رفتار رهبران شرکت نهادینه شده است. بااین‌حال، حفظ و تقویت درک از هدف معمولاً مستلزم بیانیه صریحی از مأموریت، چشم‌انداز و هدف است. مثلاً:

- مأموریت گوگل این است: «سازماندهی اطلاعات دنیا و در دسترس قرار دادن و استفاده جهانی از آن‌ها.»
- «چشم‌انداز ایکیا[1] ساختن زندگی روزمره بهتر برای تعداد زیادی از افراد است. برای رسیدن به این هدف، ایکیا سعی در طراحی طیف گسترده‌ای از محصولات خانگی زیبا و کاربردی با قیمت بسیار پایین دارد تا جایی که بیشتر مردم توانایی تهیه آن‌ها را داشته باشند.»
- اس‌آپ[2] در تلاش است تا رهبری بلامنازع را در بازار نوظهور برای ارائه پلتفرم فرایند کسب‌وکار تعریف و ایجاد کند و به نوآوری کسب‌وکار با فناوری اطلاعات برای شرکت‌ها و صنایع در سراسر جهان سرعت ببخشد.
- هدف آکسفام[3] امدادرسانی برای ریشه‌کن کردن فقر، گرسنگی و بی‌عدالتی اجتماعی در جهان است.

دومین عامل مربوط به انگیزش است. موفقیت، نتیجه تلاش هماهنگ است. بعید به نظر می‌رسد که هدفِ به حداکثر رساندن بازدهی سهامداران، الهام‌بخش کارکنان و سایر ذی‌نفعان شرکت باشد و احتمالاً در ایجاد همکاری و وحدت بین آن‌ها نیز مؤثر نخواهد بود. دنیس باک[4]، بنیان‌گذار شرکت انرژی بین‌المللی ای‌یی‌اس[5]، تشبیه زیر را بیان کرده است:

> سود برای کسب‌وکار همانند تنفس برای زندگی است. تنفس برای زندگی ضروری است، ولی هدف زندگی نیست. به همین ترتیب، سود برای وجود یک شرکت ضروری است، اما دلیل وجود شرکت نیست.

---

[1] - IKEA
[2] - SAP
[3] - Oxfam
[4] - Dennis Bakke
[5] - AES

یک حس هدفمندی در بیشتر مؤسسه‌های اقتصادی جدید و کارآفرین متداول است و در بسیاری از سازمان‌های بخش غیرخصوصی نیز بسیار مشهود است؛ اما در مورد شرکت‌های باسابقه چطور؟ چه اتفاقی برای حس هدفمندی آن‌ها که احتمالاً در زمان تأسیس وجود داشته است، افتاده است؟

آیا هدف سازمانی از بدو تولد القا می‌شود یا شرکت‌ها می‌توانند در طول دوره زندگی دلیل وجودی خود را انتخاب یا تعدیل کنند؟ مطمئناً بسیاری از شرکت‌ها که به‌وضوح با هدف خود شناخته می‌شوند- اچ‌پی[1]، جانسون اند جانسون[2]، والت دیزنی[3]- مأموریتی دارند که اندکی ازآنچه بنیان‌گذاران آن‌ها بیان کرده‌اند، تغییریافته است. بااین‌حال، سینتیا مونتگومری[4] استدلال می‌کند که «تعیین کردن یک هدف سازمانی متقاعدکننده» وظیفه همیشگی مدیرعامل است؛ درواقع، «مسئولیت اصلی مدیرعامل» است. چالش پیوند دادن تغییرات با استمرار وجود دارد. برخی از موفق‌ترین برگشت‌های شرکتی توسط رهبران شرکتی مهندسی شده‌اند - گرستنر[5] در آی‌بی‌اِم، آیسنر[6] در والت دیزنی-کسانی هستند که هدف سازمانی را با توسل به استمرار سنت و ارزش‌ها تجدید و بازنگری کرده‌اند. با این بحث در فصل ۹ دوباره روبرو خواهیم شد و در آنجا بررسی می‌کنیم که چگونه استراتژی در عمل محقق می‌شود.

---

[1] - HP
[2] - Johnson & Johnson
[3] - Walt Disney
[4] - Cynthia Montgomery
[5] - Gerstner
[6] - Eisner

بحث بر سر مسئولیت اجتماعی شرکت

مسئله «استراتژی باید در خدمت منافع چه کسی باشد» مرکز مناظره اخیر پیرامون **مسئولیت اجتماعی شرکت**[1] است. تعهدات یک شرکت نسبت به جامعه چیست؟

میلتون فریدمن[2]، اقتصاددان بازار آزاد، در مخالفت شدید با الزام کسب‌وکارها برای حل مشکلات گسترده‌تر جامعه، مسئولیت اجتماعی شرکت را هم غیراخلاقی و هم نامطلوب می‌داند. غیراخلاقی است زیرا مستلزم آن است که مدیریت، پول مالکان را برای پروژه‌هایی صرف می‌کند که مالکان آن‌ها را تصویب نکرده‌اند و نامطلوب است زیرا مستلزم آن است که مدیران اجرایی منافع جامعه را تعیین کنند. هنگامی‌که مؤسسه‌های اقتصادی کسب‌وکار مسئولیت جامعه را می‌پذیرند، آیا این امر حمایت از گروه‌های سیاسی، جنبش‌های مذهبی، دانشگاه‌های نخبه‌گرا را توجیه می‌کند؟ به گفته فریدمن:

> تنها و تنها یک مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار وجود دارد - استفاده از منابع خود و مشارکت در فعالیت‌هایی که برای افزایش سود طراحی شده‌اند تا زمانی که در قواعد بازی باقی بماند، به این معنی که در رقابت باز و آزاد بدون فریب یا تقلب شرکت کند.

برخی از استدلال‌های اصلی برای اولویت‌بندی منافع سهامدار و تلاش برای حداکثر سازی سود به‌جای بازده به سایر ذی‌نفعان عبارت‌اند از:

- رقابت[3]. رقابت سودآوری را از بین می‌برد. با افزایش رقابت، منافع ذی‌نفعان مختلف حول هدف بقا همگرا می‌شود. بقا مستلزم آن است که بنگاه در بلندمدت، نرخ سودی که هزینه سرمایه خود را پوشش دهد، به دست آورد؛ در غیر این صورت، بنگاه نمی‌تواند دارایی‌های خود را جایگزین کند. در میان بخش‌های مختلف صنعت، شدت رقابت بین‌المللی به حدی است که شرکت‌های معدودی وجود دارند که تحمل دنبال کردن اهدافی متفاوت از حداکثر سازی سود را داشته باشند.

---

[1] - Corporate Social Responsibility (CSR)
[2] - Milton Friedman
[3] - competition

- بازار برای کنترل شرکت[1]. تیم‌های مدیریتی که نتوانند سود شرکت‌های خود را به حداکثر برسانند، جایگزین تیم‌هایی خواهند شد که می‌توانند این کار را انجام بدهند. در بازار برای کنترل شرکت، شرکت‌هایی که از نظر مالی ضعیف عمل می‌کنند از کاهش قیمت سهام رنج می‌برند که خریداران- سایر شرکت‌های سهامی عام یا صندوق‌های سهام خصوصی - به‌عنوان مبنایی برای جایگزینی کارکنان از آن استفاده خواهند کرد. علی‌رغم سابقه تحسین‌برانگیز شرکت شکلات‌سازی انگلیسی کدبری[2] در ارتباط با کارکنان و جوامع محلی، بازده ضعیف آن به سهامداران بین سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۹ به این معنی بود که این شرکت نتوانست در برابر خریداری شدن توسط کرفت فودز[3] مقاومت کند. علاوه بر این، سرمایه‌گذاران فعال- اعم از افراد و مؤسسات - به هیئت‌مدیره فشار می‌آورند تا مدیران عاملی را که در ایجاد ارزش برای سهامداران موفق نیستند، اخراج کنند.
- همگرایی منافع ذی‌نفعان[4]. حتی فراتر از منافع مشترک در بقای بنگاه، به‌احتمال‌زیاد اجتماع منافع بیشتر از تضاد منافع بین ذی‌نفعان مختلف وجود دارد. سودآوری در بلندمدت مستلزم وفاداری کارکنان، روابط مبتنی بر اعتماد با تأمین‌کنندگان و مشتریان و حمایت دولت‌ها و جوامع است.
- سادگی[5]. یک مشکل کلیدی در رویکرد ذی‌نفعان این است که در نظر گرفتن اهداف متعدد و تعیین توازن بین آن‌ها، پیچیدگی تصمیم‌گیری را بسیار افزایش می‌دهد. تقریباً تمام ابزارهای اصلی تصمیم‌گیری کسب‌وکار، از قوانین قیمت‌گذاری گرفته تا تحلیل جریان نقدینگی تنزیل شده، ریشه در فرض حداکثر سازی سود دارند. پذیرش ریسک‌های اهداف ذی‌نفعان، راه را برای درگیری‌های سیاسی و ناتوانی مدیریت باز می‌کند.

علی‌رغم این استدلال‌ها، شرکت‌ها به‌طور فزاینده مسئولیت‌هایی کاملاً توسعه‌یافته و فراتر از منافع مستقیم مالکانشان را قبول می‌کنند. مبنای مسئولیت اجتماعی شرکت هم اخلاقیات و هم سودمندی است. استدلال‌های اخلاقی در مورد مسئولیت مدیریت بستگی به این دارد که ما تصور

---

[1] - the market for corporate control
[2] - Cadbury
[3] - Kraft Foods
[4] - convergence of stakeholder interests
[5] - simplicity

می‌کنیم یک بنگاه چگونه است. ویلیام آلن[1] دو مفهوم متفاوت درباره شرکت دولتی را مقایسه می‌کند: برداشت دارایی[2] که بنگاه را به‌صورت مجموعه‌ای از دارایی‌های متعلق به سهامداران می‌بیند و برداشت موجودیت اجتماعی[3] که بنگاه را به‌عنوان اجتماعی از افراد می‌بیند که توسط روابط خود با محیط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و طبیعی تقویت و پشتیبانی می‌شود. دیدگاه **بنگاه به‌عنوان دارایی**[4] اشاره می‌کند که مسئولیت مدیریت، عمل کردن در جهت منافع سهامداران است. دیدگاه **بنگاه به‌عنوان موجودیت اجتماعی**[5] دلالت بر مسئولیت حفظ بنگاه درون شبکه کلی روابط و وابستگی‌های آن دارد. چارلز هندی[6] دیدگاه «بنگاه به‌عنوان دارایی» را به‌عنوان اثری باقی‌مانده از قرن نوزدهم رد می‌کند: در قرن بیست و یکم سهامداران در شرکت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند اما هیچ‌کس آن‌ها را «مالکان» شرکت نمی‌داند. او استدلال می‌کند که در نظر گرفتن سود به‌عنوان هدف نهایی وجود شرکت‌ها، یک سردرگمی غم‌انگیز است.

مدیریت استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی

هنگامی‌که مدیریت استراتژیک به معنای برنامه‌ریزی بالا به پایین و بلندمدت است، تمایز اندکی بین شرکت‌های کسب‌وکار و سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد. تکنیک‌های برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی به‌طور یکسان در هر دو کاربرد دارد. با افزایش تمایل مدیریت استراتژیک به سمت شناسایی و بهره‌برداری از منابع سودآوری، شباهت آن‌ها با سازمان‌های انتفاعی بسیار بیشتر می‌شود. ازاین‌رو، آیا می‌توان مفاهیم و ابزارهای استراتژی شرکت و کسب‌وکار را برای سازمان‌های غیرانتفاعی نیز به کار گرفت؟ پاسخ کوتاه، بله است. استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی به همان اندازه بنگاه‌های کسب‌وکار اهمیت دارد. مزایایی که از لحاظ بهبود تصمیم‌گیری، دستیابی به هماهنگی و تعیین اهداف عملکرد به مدیریت استراتژیک نسبت دادیم، ممکن است حتی در بخش غیرانتفاعی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. علاوه بر این، بسیاری از همان مفاهیم و ابزارهای تحلیل استراتژیک برای سازمان‌های غیرانتفاعی به‌راحتی قابل‌استفاده است- هرچند با اندکی تعدیل. بااین‌حال، بخش غیرانتفاعی شامل طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها است. ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک و ابزارهای مناسب برای تحلیل استراتژی در بین این سازمان‌ها متفاوت است.

---

[1] - William Allen
[2] - the property conception
[3] - social entity conception
[4] - firm as property
[5] - firm as social entity
[6] - Charles Handy

در اینجا تمایز اساسی بین آن سازمان‌های غیرانتفاعی است که در محیط رقابتی (بیشتر سازمان‌های غیردولتی، غیرانتفاعی) و غیررقابتی (بیشتر واحدهای دولتی و نهادهای دولتی) عمل می‌کنند. در میان سازمان‌های غیرانتفاعی که در محیط رقابتی عمل می‌کنند، می‌توانیم بین آن‌هایی که برای خدمات عرضه‌شده، پول دریافت می‌کنند (اغلب مدارس خصوصی، بیمارستان‌های خصوصی غیرانتفاعی، باشگاه‌های اجتماعی و ورزشی و ...) و کسانی که خدمات خود را رایگان عرضه می‌کنند - بیشتر مؤسسات خیریه و سازمان مردم‌نهاد (سازمان‌های غیردولتی) - تمایز قائل شویم.

جدول ۱-۱: کاربرد مفاهیم و ابزارهای تحلیل استراتژیک در انواع مختلف سازمان غیرانتفاعی.

	سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی با خدمات پولی	**سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی با خدمات رایگان**	**سازمان‌ها در محیط‌های غیررقابتی**
مثال‌ها	خانه اپرای سلطنتی موزه گوگنهایم دانشگاه استنفورد	سپاه رستگاری برنامه اسکان بشر سازمان ملل متحد صلح سبز لینوکس	وزارت دفاع بریتانیا بانک مرکزی اروپا اداره پلیس نیویورک سازمان بهداشت جهانی
تحلیل اهداف و عملکرد	شناسایی مأموریت‌ها، اهداف و شاخص‌های عملکرد و ایجاد سازگاری بین آن‌ها، یک حوزه حیاتی از تحلیل استراتژی برای تمام سازمان‌های غیرانتفاعی است		
تحلیل محیط رقابتی	ابزارهای اصلی تحلیل رقابتی مشابه بنگاه‌های انتفاعی است	حوزه اصلی رقابت و استراتژی رقابتی، بازار تأمین مالی است	مهم نیست. بااین‌حال، رقابت میان سازمانی برای تأمین مالی دولتی وجود دارد
تحلیل منابع و قابلیت‌ها	شناسایی و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های متمایز برای طراحی استراتژی‌هایی که مزیت رقابتی را به وجود می‌آورند، بسیار مهم است		تحلیل منابع و قابلیت‌های ضروری در تعیین اولویت‌ها و طراحی استراتژی‌ها
پیاده‌سازی استراتژی	اصول اساسی طراحی سازمانی، مدیریت عملکرد و رهبری برای انواع سازمان‌ها مشترک است		

جدول ۱،۱ برخی از تفاوت‌های کلیدی بین هر یک از این سازمان‌ها را با توجه به کاربرد ابزارهای اساسی تحلیل استراتژیک خلاصه می‌کند. در میان ابزارهای تحلیل استراتژی که برای انواع سازمان‌های غیرانتفاعی قابل‌استفاده هستند، آن‌هایی که با نقش استراتژی در مشخص کردن اهداف سازمانی و پیوند دادن اهداف با تصمیمات تخصیص منابع ارتباط دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. برای کسب‌وکارها، سودآوری همیشه یکی از اهداف کلیدی است، زیرا بقا را تضمین می‌کند و به توسعه کمک می‌کند؛ اما برای سازمان‌های غیرانتفاعی، اهداف معمولاً پیچیده هستند. مأموریت دانشگاه هاروارد «خلق دانش، باز کردن ذهن دانشجویان به سمت آن دانش و توانمند ساختن دانشجویان برای بهترین استفاده از فرصت‌های آموزشی خود» است؛ اما چگونه می‌توان این اهداف چندگانه را در عمل آشتی داد؟ بودجه هاروارد چگونه باید بین تحقیقات علمی و کمک‌های مالی به دانشجویان اختصاص یابد؟ آیا مأموریت دانشگاه هاروارد با سرمایه‌گذاری در تحصیلات تکمیلی یا تحصیلات کارشناسی بهتر محقق می‌شود؟ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که مأموریت، اهداف، تخصیص منابع و اهداف عملکرد به‌دقت هم‌راستا باشند. به‌طور مشابه، اکثر اصول و ابزارهای پیاده‌سازی استراتژی- به‌ویژه در رابطه با ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریت، تکنیک‌های مدیریت عملکرد و انتخاب سبک‌های رهبری- برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مشترک است.

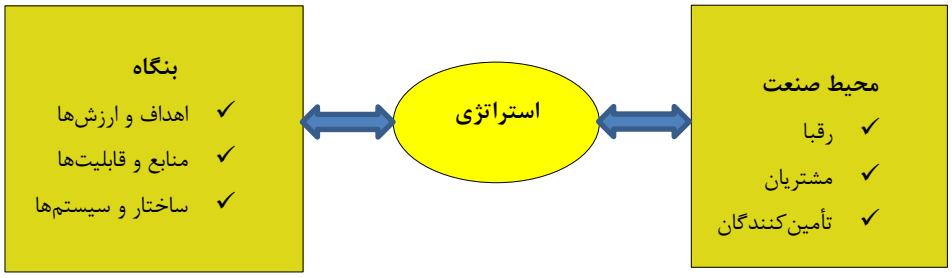
به لحاظ تحلیل محیط بیرونی، تفاوت اندکی بین تکنیک‌های تحلیل صنعت به‌کاررفته در مؤسسه‌های اقتصادی کسب‌وکار و تکنیک‌های مربوط به سازمان‌های غیرانتفاعی که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند و برای خدمات ارائه‌شده پول دریافت می‌کنند، وجود دارد. در بسیاری از بازارها (تئاترها، باشگاه‌های ورزشی، آموزش حرفه‌ای) سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی ممکن است در رقابت با یکدیگر باشند. درواقع، برای این نوع سازمان‌های غیرانتفاعی، نیاز مبرم به برابر شدن دخل‌وخرج به‌منظور بقا ممکن است به این معنا باشد که استراتژی‌های آن‌ها تفاوت قابل‌توجهی با استراتژی بنگاه‌های انتفاعی ندارد. در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی که هزینه خدمات را دریافت نمی‌کنند (اغلب مؤسسات خیریه)، رقابت در سطح نهایی بازار واقعاً وجود ندارد: نمی‌توان گفت که واقعاً پناهگاه‌های مختلف بی‌خانمان در سانفرانسیسکو بر سر بی‌خانمان‌ها رقابت می‌کنند. بااین‌حال، این سازمان‌ها برای تأمین مالی به رقابت می‌پردازند: جمع‌آوری کمک‌های مالی از افراد، دریافت کمک‌های مالی بلاعوض از بنیادها یا اخذ قرارداد از سوی سازمان‌های تأمین مالی. رقابت در بازار برای تأمین بودجه یک حوزه کلیدی از استراتژی برای بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی است. تحلیل منابع و قابلیت‌ها برای تمام سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند و باید منابع و قابلیت‌های داخلی خود را به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی به شیوه مؤثر به کار

بگیرند، اهمیت دارد. بااین‌حال، حتی برای آن دسته از سازمان‌هایی که انحصارگرا هستند - به‌عنوان مثال، بسیاری از ادارات دولتی و سایر نهادهای عمومی - عملکرد از طریق هم‌راستا کردن استراتژی با نقاط قوت داخلی در منابع و قابلیت‌ها افزایش می‌یابد.

رویکرد اتخاذشده در این کتاب

شکل ۱،۸ چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی را نشان می‌دهد که در سراسر این کتاب از آن استفاده می‌کنیم. چهارعنصر کلیدی یک استراتژی موفق که در ابتدای این فصل به تشریح آن پرداخته شد و در شکل ۱،۱ نشان داده شد، به دو گروه- بنگاه و محیط صنعت - تقسیم می‌شود که استراتژی بین این دو ارتباط برقرار می‌کند. بنگاه سه مجموعه از این عناصر را در برمی‌گیرد: اهداف و ارزش‌ها («اهداف ساده، سازگار، بلندمدت»)، منابع و قابلیت‌ها («ارزیابی عینی منابع») و ساختار و سیستم‌ها («پیاده‌سازی اثربخش»).

محیط صنعت («درک عمیق از محیط رقابتی») هسته اصلی محیط بیرونی بنگاه را نشان می‌دهد و از طریق روابط بنگاه با مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان تعریف می‌شود. ازاین‌رو، استراتژی یک پیوند بین بنگاه و محیط بیرونی آن شکل می‌دهد.



شکل ۸-۱: چارچوب اصلی: استراتژی به‌عنوان پیوندی بین بنگاه و محیط آن.

اساس این دیدگاه به استراتژی به‌عنوان پیوندی بین بنگاه و محیط بیرونی آن، مفهوم **تناسب استراتژیک**[1] است. برای موفقیت یک استراتژی، باید هم با محیط بیرونی بنگاه و هم با محیط درونی آن - اهداف و ارزش‌ها، منابع و قابلیت‌ها و ساختار و سیستم‌ها- سازگار باشد. همچنان که می‌بینیم، شکست بسیاری از شرکت‌ها ناشی از عدم سازگاری آن‌ها با محیط درونی یا بیرونی خود

[1] - strategic fit

است. افول بلندمدت جنرال موتورز نتیجه استراتژی است که نتوانسته از ایده‌های قدیمی خود در مورد بخش‌بندی بازار برندهای چندگانه جدا شود و خود را با بازار در حال تغییر خودروها وفق دهد. در موارد دیگر، بسیاری از شرکت‌ها در تطبیق استراتژی‌های خود با منابع و قابلیت‌های درونی خود ناموفق بوده‌اند. یک مسئله حیاتی برای نینتندو[1] در سال‌های آینده این خواهد بود که آیا از منابع مالی و تکنولوژیکی برخوردار است تا بتواند رقابت تنگاتنگ با سونی و مایکروسافت در بازار کنسول‌های بازی ویدئویی را ادامه دهد. در فصل اول به بررسی ابزارهای کلیدی تحلیل استراتژیک پرداختیم و استراتژی‌های به کار گرفته توسط بنگاه‌های موفق را که به تناسب استراتژیک رسیده‌اند، بیان کردیم. در فصل‌های ۲، ۳ و ۴ قبل از تحقیق در مورد روش‌هایی که استراتژی‌های کسب‌وکار هنگام نیاز به پذیرش و تغییر در پاسخگویی به زمینه‌های مختلف صنعت در فصل‌های ۵ و ۶ نیاز دارند، بر روی استراتژی کسب‌وکار و جست‌وجوی مزیت رقابتی تمرکز می‌کنیم. در فصل‌های ۷ و ۸ توجه خود را به استراتژی شرکتی و دامنه فعالیت یک بنگاه معطوف می‌کنیم و در فصل‌های ۹ و ۱۰ با نگاهی به چالش‌های تحقق استراتژی و تفکر اخیر در مورد روش‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را برای مقابله با دنیای همواره در حال تغییر وفق دهند، نتیجه‌گیری می‌کنیم.

[1] - Nintendo

خلاصه

این فصل زمینه‌های زیادی را در برمی‌گیرد. اگر کمی احساس سردرگمی می‌کنید، نگران نباشید: در فصل‌های بعدی به بیشتر موضوعات و مسائل مطرح شده در این فصل دوباره پرداخته خواهد شد. با طرح یک سری سؤالات اساسی تعدادی از مباحث مرکزی را بررسی کرده‌ایم. استراتژی در مورد برنامه‌ریزی است و یا در مورد شناخت الگوها؟ آیا تدوین استراتژی از اختیارات تیم مدیریت ارشد است یا چیزی است که پدیدار می‌شود؟ آیا می‌توان مفاهیم و ابزار استراتژی شرکت‌ها و کسب‌وکار را برای سازمان‌های غیرانتفاعی نیز به کار گرفت یا فقط برای بنگاه‌های انتفاعی ارزشمند است؟

مرحله بعدی بررسی بیشتر چارچوب استراتژی اصلی است و همان‌طور که طبق این کتاب پیش می‌رویم مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌های تحلیلی را معرفی می‌کنیم، خواهید فهمید که هدف از مطالعه استراتژی ارائه پاسخ‌های سریع نیست، بلکه درک بهتر مسائل است. بسیاری از مفاهیم و تکنیک‌های تحلیلی که در این بخش و فصل‌های بعدی معرفی می‌کنیم به‌گونه‌ای طراحی‌شده‌اند که به ما در شناسایی، طبقه‌بندی و درک عوامل اصلی مربوط به تصمیمات استراتژیک کمک می‌کنند. اغلب یکی از مفیدترین کمک‌های تحلیل استراتژیک این است که ما را توانمند می‌سازد تا شروع به واکاوی مشکلات خود کنیم. این به ما کمک می‌کند تا نخ‌های اولیه را که کلید حل گره‌های پیچیده هستند، پیدا کنیم.

استراتژی در مورد ارائه هدف مشترک، تخصیص منابع و خلق ارزش است، بنابراین ناگزیر استراتژی با سؤالات اخلاقی مرتبط است. یک سازمان کسب‌وکار چه ارزش‌ها و اصولی را باید اتخاذ کند؟ تعهدات یک سازمان کسب‌وکار در کلیت خود نسبت به جامعه چیست؟ در فصل‌های بعدی کتاب، خواهیم دید که تصمیمات استراتژیک همیشه دارای ابعاد اخلاقی هستند و منافع سهامداران در مقابل منافع ذی‌نفعان به‌عنوان یک بحث داغ مطرح است. همچنین خواهیم دید که پیگیری اهداف اجتماعی و محیطی لزوماً با منافع سهامداران در تعارض نیست. نگرانی عمده استراتژی در مورد خلق ارزش برای آینده است و این مستلزم شناسایی و بهره‌برداری از پیش‌ران‌های اساسی ارزش به‌صورت اصولی است.

فصل دوم: تحلیل صنعت

مقدمه و اهداف

از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت

عوامل تعیین‌کننده سود صنعت: تقاضا و رقابت

تحلیل جذابیت صنعت

چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

رقابت محصولات جایگزین

تهدید ورود

رقابت بین رقبای موجود

قدرت چانه‌زنی خریداران

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

به‌کارگیری تحلیل صنعت برای پیش‌بینی سودآوری صنعت

شناسایی ساختار صنعت

پیش‌بینی سودآوری صنعت

استفاده از تحلیل صنعت برای توسعه استراتژی

استراتژی‌های تغییر ساختار صنعت

موقعیت‌یابی شرکت

تعریف یک صنعت

بازبینی چارچوب پنج نیروی رقابتی

محصولات مکمل: یک نیروی گمشده در مدل پورتر؟

تحلیل بخش‌بندی

رقابت پویا

از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

خلاصه

مقدمه و اهداف

در این فصل به بررسی محیط بیرونی بنگاه می‌پردازیم. در فصل ۱، مشاهده کردیم که درک عمیق از محیط رقابتی عنصر اساسی یک استراتژی موفق است. همچنین اشاره کردیم که استراتژی کسب‌وکار اساساً در جست‌وجوی سودآوری است. وظیفه اصلی این فصل، شناسایی منابع سودآوری در محیط بیرونی است. محیط نزدیک بنگاه، محیط صنعت آن است، ازاین‌رو تمرکز اصلی این فصل بر تحلیل صنعت است.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- چارچوب‌های مورداستفاده برای تحلیل محیط بیرونی یک سازمان و ویژگی‌های ساختاری یک صنعت را که بر رقابت و سودآوری تأثیر می‌گذارند، شناسایی کنید؛
- از روندهای ساختاری درون صنایع برای پیش‌بینی تغییرات در رقابت و سودآوری و تدوین استراتژی‌های مناسب برای آینده استفاده نمایید؛
- مرزهای صنعتی را که یک بنگاه در آن واقع‌شده است، تعریف کنید؛
- چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر (که معمولاً به‌عنوان نیروهای پنج‌گانه پورتر شناخته می‌شود) را بشناسید و چارچوب آن به‌منظور در برگرفتن نقش محصولات مکمل و همچنین جایگزین‌ها را گسترش دهید؛
- یک صنعت را در بازارهای تشکیل‌دهنده خود بخش‌بندی کنید و جذابیت نسبی بخش‌های مختلف را ارزیابی کنید؛
- رقابت و نیازهای مشتری را به‌منظور شناسایی فرصت‌های مزیت رقابتی درون یک صنعت تحلیل کنید (عوامل کلیدی موفقیت).

از تحلیل محیطی تا تحلیل صنعت

محیط کسب‌وکار[1] یک بنگاه شامل تمام تأثیرات بیرونی است که بر تصمیمات و عملکرد آن تأثیر می‌گذارد. با توجه به تعداد و محدوده وسیع تأثیرات بیرونی، مدیران چگونه می‌توانند امیدوار باشند که شرایط محیطی را پایش کنند چه برسد به تحلیل؟ نقطه شروع نوعی سیستم یا چارچوب برای سازماندهی اطلاعات است. برای مثال، تأثیرات محیطی را می‌توان بر اساس منبع - عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی (تحلیل پِست)[2]- یا بر اساس مجاورت طبقه‌بندی کرد - محیط خُرد[3] یا محیط وظیفه[4] را می‌توان از تأثیرات گسترده‌تر که محیط کلان[5] را شکل می‌دهند، متمایز کرد.

تحلیل پِست به‌عنوان یک چارچوب پایش محیطی رواج یافته است زیرا روشی ساده و درعین‌حال سیستماتیک برای شناسایی عواملی است که به‌احتمال‌زیاد شرایط رقابتی را درون یک صنعت شکل می‌دهد. تشخیص این نیروهای اساسی در درک و پیش‌بینی چگونگی تغییر و تکامل یک صنعت درگذر زمان از اهمیت بسیاری برخوردار است و یک گام اولیه کلیدی برای تفکر در مورد سناریوهای آینده و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که ممکن است یک صنعت با آن روبرو شود.

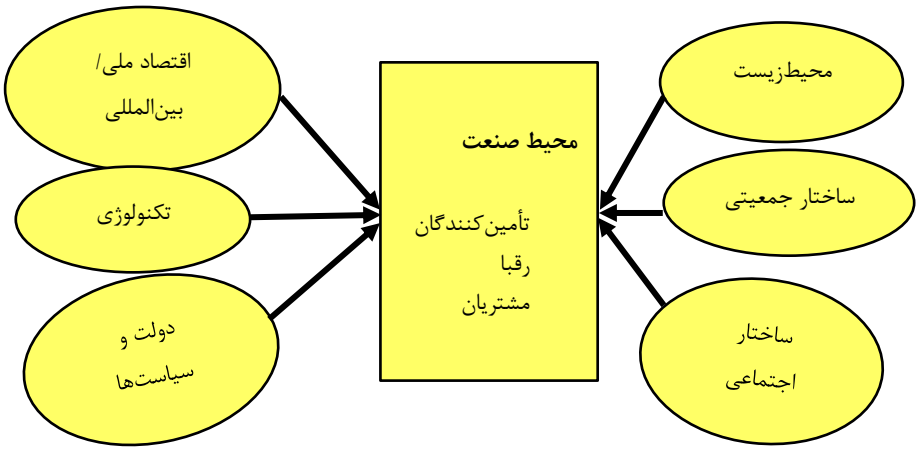
اگرچه پایش سیستماتیک و مستمر از طیف وسیعی از تأثیرات بیرونی ممکن است مطلوب به نظر برسد ولی تحلیل گسترده محیطی هزینه‌های بالایی را متحمل می‌شود و اضافه‌بار اطلاعاتی خلق می‌کند. صرفاً فهرست کردن تعداد زیادی از عوامل بیرونی که به نحوی بر عملکرد و فعالیت بنگاه‌ها تأثیر می‌گذارد، به‌ندرت مفید است. در مقابل، کلید تحلیل محیطی اثربخش این است که عوامل حیاتی را از صرفاً مهم تشخیص دهیم. تغییرات در قانون‌گذاری اثر مستقیم و فوری‌تری نسبت به تغییرات در سطح فعالیت اقتصادی خواهد داشت. برای اینکه تحلیل پِست ارزشمند باشد، باید عواملی را که احتمالاً مهم‌ترین نقش را در شکل دادن به محیط صنعت بازی می‌کنند، شناسایی کرد. قبل از شروع کار ارزشمند است که برخی اصول اساسی را یادآوری کنیم.

اول، برای اینکه یک بنگاه بتواند سود کسب کند، باید برای مشتریان خلق ارزش کند. ازاین‌رو، باید مشتریان خود را درک کند. دوم، در خلق ارزش، بنگاه کالاها و خدمات را از تأمین‌کنندگان خریداری می‌کند. ازاین‌رو، باید تأمین‌کنندگان خود را درک کند و روابط با آن‌ها را مدیریت کند.

---

[1] - business environment
[2] - Political, Economic, Social and Technological factors (PEST Analysis)
[3] - micro-environment
[4] - task environment
[5] - macro-environment

سوم، توانایی تولید سودآوری به شدت رقابت میان بنگاه‌هایی بستگی دارد که برای همان فرصت‌های خلق ارزش رقابت می‌کنند. ازاین‌رو، بنگاه باید رقابت را درک کند؛ بنابراین، هسته اصلی محیط کسب‌وکار بنگاه از طریق روابط آن با سه مجموعه از بازیگران شکل می‌گیرد: مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبا. این محیط صنعتی آن است. این بدان معنا نیست که عوامل پِست در سطح کلان نظیر روندهای کلی اقتصادی، تغییرات در ساختار جمعیتی یا روندهای اجتماعی و سیاسی برای تحلیل استراتژی بی‌اهمیت هستند. این عوامل تعیین‌کننده‌های مهم تهدیدها و فرصت‌هایی است که یک شرکت در آینده با آن روبرو خواهد شد، اما مسئله اصلی این است که این عوامل محیطی کلی‌تر چگونه بر محیط صنعت بنگاه تأثیر می‌گذارند (شکل ۲,۱).



شکل ۱-۲: از تحلیل PEST تا تحلیل صنعت.

تهدید گرم شدن زمین را در نظر بگیرید. برای اکثر شرکت‌ها این یک مسئله استراتژیک مهم نیست (حداقل نه برای ۱۰۰ سال آینده). بااین‌حال، برای تولیدکنندگان خودرو، گرم شدن زمین یک مسئله حیاتی است؛ اما برای تحلیل پیامدهای استراتژیک گرم شدن زمین، تولیدکنندگان خودرو باید پیامدهای آن را برای محیط صنعت خود ردیابی کنند. به‌عنوان مثال، تأثیر آن بر مصرف‌کنندگان و ترجیحات آن‌ها چه خواهد بود؟ آیا یک تغییر جهت از حمل‌ونقل خصوصی به حمل‌ونقل عمومی وجود خواهد داشت؟ با توجه به رقابت، آیا ورود جدیدی از سوی تولیدکنندگان وسایل نقلیه برقی به صنعت خودرو وجود خواهد داشت؟ آیا افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه موجب تحکیم صنعت خواهد شد؟

عوامل تعیین‌کننده سود صنعت: تقاضا و رقابت

نقطه شروع برای تحلیل صنعت، یک سؤال ساده است: چه چیزی سطح سودآوری درون یک صنعت را تعیین می‌کند؟

پیش‌نیاز سودآوری، خلق ارزش برای مشتری است. ارزش زمانی خلق می‌شود که قیمتی که مشتری مایل به پرداخت آن برای محصول است از هزینه‌هایی که بنگاه متحمل شده است، بیشتر باشد؛ اما خلق ارزش مستقیماً به سود تبدیل نمی‌شود. مازاد ارزش نسبت به هزینه از طریق نیروهای رقابتی بین مشتریان و تولیدکنندگان توزیع می‌شود. هرچه رقابت بین تولیدکنندگان قوی‌تر باشد، مازاد دریافتی مشتریان بیشتر و مازاد دریافتی تولیدکنندگان کمتر می‌شود. اگر فقط یک تأمین‌کننده آب‌معدنی وجود داشته باشد، آن تأمین‌کننده آب‌معدنی می‌تواند نهایت بهره‌برداری را از مشتریان صورت دهد. اگر تعداد زیادی تأمین‌کنندگان آب‌معدنی وجود داشته باشد، در صورت عدم تبانی رقبا، رقابت باعث می‌شود که قیمت آب‌معدنی آب تا سطح هزینه تأمین آن کاهش یابد.

حتی وقتی تولیدکنندگان مازاد به دست می‌آورند، این لزوماً در سودها حاصل نمی‌شود. درجایی که یک صنعت تأمین‌کنندگان قدرتمندی دارد- تأمین‌کنندگان انحصاری قطعات یا کارکنانی که توسط اتحادیه کارگری قدرتمند متحد شده‌اند - ممکن است بخش قابل‌توجهی از مازاد به این تأمین‌کنندگان اختصاص یابد (سودهای تأمین‌کنندگان یا دستمزد و حق بیمه اعضای اتحادیه).

سودهای به‌دست‌آمده توسط بنگاه‌ها در یک صنعت از طریق سه عامل تعیین می‌شوند:

- ارزش محصول برای مشتریان؛
- شدت رقابت؛
- قدرت چانه‌زنی تولیدکنندگان نسبت به تأمین‌کنندگان خود.

تحلیل صنعت، هر سه عامل را در یک چارچوب تحلیلی واحد قرار می‌دهد.

جدول ۱-۲: سودآوری صنایع ایالات‌متحده: ۲۰۰۰- ۲۰۱۰.

صنعت	متوسط ROE ۲۰۱۰-۲۰۰۰(٪)	شرکت‌های پیشرو
تنباکو	۳۳,۵	فیلیپ موریس، آلتریا
محصولات خانگی و شخصی	۲۷,۸	پروکتراندگمبل، کیمبرلی-کلارک، کولگیت-پالمولیو
داروسازی	۲۰,۵	فایزر، جانسون اند جانسون، مِرک
محصولات مصرفی مواد غذایی	۲۰,۰	پپسی‌کو، کرفت فودز، جنرال میلز
خدمات غذایی	۱۹,۹	مک‌دونالد، یام! برندز، استارباکس
محصولات و تجهیزات پزشکی	۱۸,۵	مدترونیک، بکستر، بوستون ساینتیفیک
پالایش مواد نفتی	۱۷,۶	اکسان‌موبیل، شِورون، کونوکو فیلیپس
معدن، تولید نفت خام	۱۶,۳	اکسیدنتال پترولیوم، دِوان انرژی
اوراق بهادر	۱۵,۹	کوهلبرگ کراویس رابرتس، بلک‌راک، چارلز شواب کورپوریشن
مواد شیمیایی	۱۵,۷	داو کمیکال، دوپونت، صنایع پی‌پی‌جی
هوافضا و دفاعی	۱۵,۷	بوئینگ، یونایتد تکنولوجیز، لاکهید مارتین
تجهیزات ساخت‌وساز و کشاورزی	۱۴,۵	کاترپیلار، دیر، ایلی نویز تول ورکز
خدمات آی تی	۱۴,۱	آی‌بی‌اِم، کامپیوتر ساینسز، سایک
خرده‌فروشان 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
بانک‌های تجاری	۱۲,۴	بَنک آو اَمِریکا، جی پی مورگان چیپس، سیتی گروپ
مهندسی، ساخت‌وساز	۱۲,۳	فلوئور، گروه مهندسی جیکوبس، کی‌بی‌آر
کامپیوترها، تجهیزات اداری	۱۲,۱	هیولت پاکارد، اپل، دل
خدمات مالی متنوع	۱۲,۰	جنرال الکتریک، فَنی مِی
بازار پردازان عمومی	۱۱,۶	وال مارت، تارگت، سیرز هولدینگ
انرژی	۱۱,۴	ای ای اس، ای پی، کانستلیشن انرژی
خطوط لوله	۱۱,۱	پلینز آل امریکن، اینترپرایز پروداکتس، اونئوک
خدمات رفاهی: بنزین و برقی	۱۰,۶	اکسکون، سورترن، نکست آرا
بسته بندی و ظروف	۱۰,۲	کراوان هولدینگز، اونز - ایلی نویز
خرده فروشی و خدمات	۹,۸	اتونیشن، پنسکه، هرتز کورپوریشن

خودرو		
فروشگاه‌های مواد غذایی و دارویی	۹,۶	سی وی اس، کروگر، والگرینز
بیمه: اموال و تلفات	۹,۵	برکشایر هاتاوی، ای آی اگ، آل‌استیت
بیمه: زندگی و سلامت	۸,۷	مت لایف، پرود نشال، افلک
هتل‌ها، استراحتگاه‌ها	۸,۵	ماریوت اینترنشنال، کاسارز، لاسوگاس ساندز
فلزات	۸,۲	آلکوا، یو.اس. استیل، نیوکور
نیمه‌هادی‌ها و قطعات الکترونیکی	۷,۷	اینتل، تگزاس اینسترومنتس، مدار جمیل
محصولات کاغذی	۷,۳	اینترنشنال پیپر، وایر هاوزر، دومتار
تولید غذا	۵,۲	آرچر دانیلز میدلند، تایسون فودز، اسمیتفیلد فودز
ارتباطات از راه دور	۵,۸	وریزون، ای‌تی اند تی، اسپرینت نکسل
وسایل نقلیه موتوری و قطعات	۴,۴	جی‌ام، فورد، جانسون کنترلز
سرگرمی	۳,۹	تایم وانر، والت دیزنی، نوز کورپوریشن
هواپیمایی	-۱۱,۳	ای‌ام آر، یونایتد ایرلاینز، دلتا ایرلاینز

یادداشت‌ها:

- ROE متوسط برای هر صنعت در طی ۱۱ سال ۲۰۰۰–۲۰۱۰ میانگین‌گیری شده است.
- صنایع با کمتر از پنج بنگاه حذف شده‌اند (به‌استثنای دخانیات)، همچنین صنایعی که در طول این دوره تعریف مجدد شده‌اند، حذف شده‌اند.

تحلیل جذابیت صنعت

جدول ۲,۱ سودآوری صنایع مختلف ایالات‌متحده را نشان می‌دهد. برخی از صنایع (مانند تنباکو و داروسازی) نرخ‌های بالایی از سود را به‌طور مستمر به دست می‌آورند. سایر صنایع (وسایل نقلیه موتوری و قطعات، سرگرمی) نرخ‌های بسیار پایین‌تری از سود را به دست می‌آورند و یا نمی‌توانند هزینه سرمایه خود (هواپیمایی) را پوشش دهند. فرض اساسی که زیربنای تجزیه‌وتحلیل صنعت است این است که سطح سودآوری صنعت نه تصادفی است و نه نتیجه تأثیرات کاملاً مختص بنگاه است؛ و توسط تأثیرات سیستماتیک ساختار صنعت تعیین می‌شود. صنعت داروسازی و صنعت کامپیوتر شخصی نه‌تنها محصولات بسیار متفاوتی را عرضه می‌کنند؛ بلکه ساختارهای بسیار متفاوتی نیز دارند که یک صنعت را بسیار سودآور و دیگری را دچار کابوس رقابت قیمت‌ها و حاشیه‌های سود پایین می‌سازد. صنعت داروسازی محصولات بسیار متمایزی را تولید می‌کند که توسط مصرف‌کنندگان بی‌تفاوت به قیمت خریداری می‌شوند و محصولات جدید امتیازات انحصاری

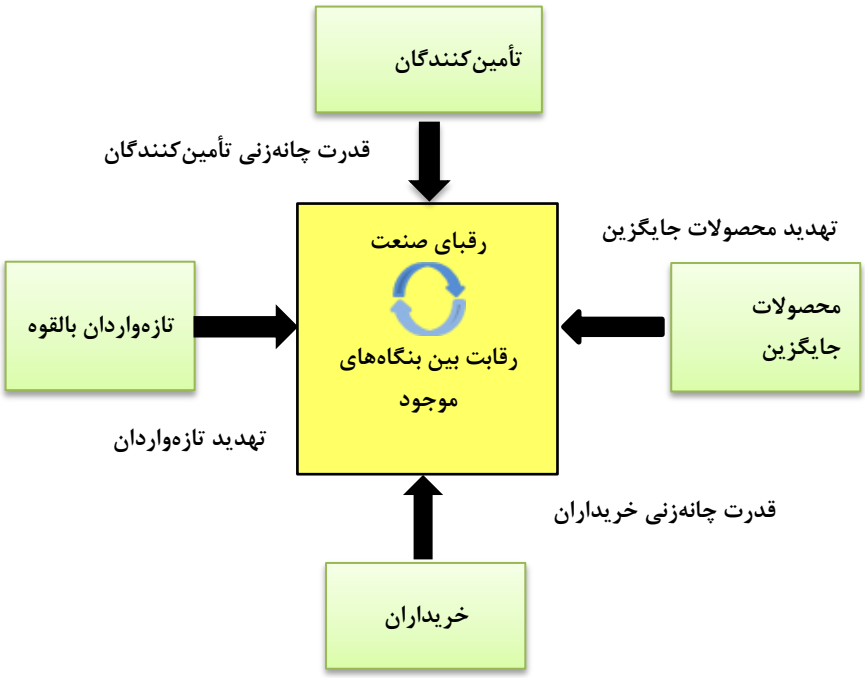
را در شکل حق ثبت اختراعات دریافت می‌کنند. صنعت کامپیوتر شخصی بنگاه‌های زیادی را شامل می‌شود که محصولات کامودیتی (کالای اولیه)[1] را تولید می‌کنند و تحت‌فشار تأمین‌کنندگان قدرتمندی هستند (اینتل و مایکروسافت).

چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

مایکل پورتر[2] از مدرسه کسب‌وکار هاروارد[3] یک چارچوب مفید و پرکاربرد را برای طبقه‌بندی و تحلیل عوامل تعیین‌کننده شدت رقابت و سطوح رقابت در صنایع مختلف توسعه داده است. این چارچوب، سودآوری یک صنعت (که بر اساس نرخ بازده سرمایه نسبت به هزینه سرمایه آن نشان داده می‌شود) را بر اساس پنج نیروی رقابتی تعیین می‌کند. این پنج نیروی رقابتی پورتر شامل سه منبع رقابت افقی: رقابت محصولات جایگزین، رقابت تازه‌واردان و رقابت بین رقبای موجود؛ و دو منبع رقابت عمودی: قدرت تأمین‌کنندگان و قدرت خریداران است (شکل ۲,۲).

---

[1] - commodity
[2] - Michael Porter
[3] - Harvard Business School



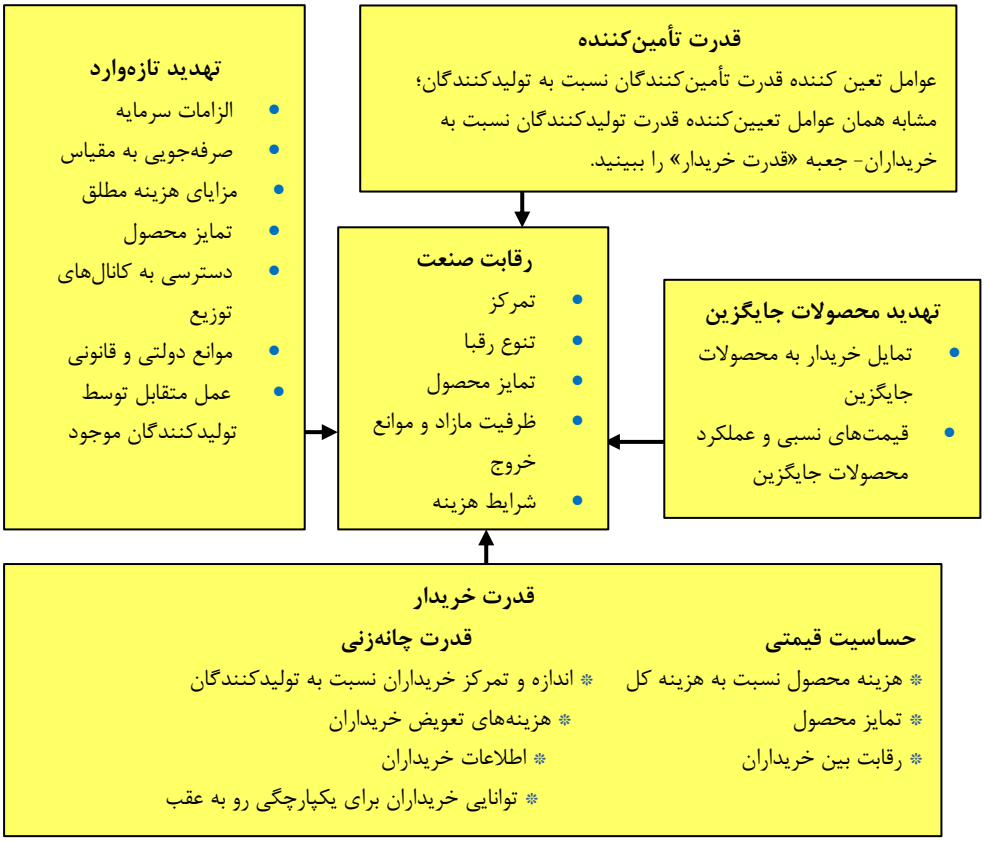
شکل ۲-۲: چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر.

قدرت هر یک از این نیروهای رقابتی بر اساس تعدادی از متغیرهای ساختاری کلیدی تعیین می‌شود، همان‌طور که در شکل ۲,۳ مشاهده می‌کنید.

رقابت محصولات جایگزین

قیمتی که مشتریان مایل هستند برای یک محصول بپردازند تا حدی به در دسترس بودن محصولات جایگزین بستگی دارد. عدم وجود جایگزین‌های نزدیک برای یک محصول، در این مورد مانند بنزین یا سیگار، به این معنی است که مصرف‌کنندگان نسبتاً به قیمت حساس نیستند (تقاضا نسبت به قیمت بی کشش است). وجود جایگزین‌های نزدیک به این معنی است که

مشتریان در پاسخ به افزایش قیمت محصول به محصولات جایگزین روی خواهند آورد (تقاضا نسبت به قیمت با کشش است). اینترنت منبع جدیدی از رقابت محصولات جایگزین را فراهم کرده است که برای تعدادی از صنایع موجود ویرانگر بوده است. آژانس‌های مسافرتی، روزنامه‌ها و شرکت‌های ارتباطاتی، همگی از رقابت شدید ناشی از محصولات جایگزین مبتنی بر اینترنت، رنج می‌برند.



شکل ۳-۲: عوامل تعیین‌کننده ساختاری پنج نیروی رقابتی پورتر.

میزان کاهش قیمت‌ها و سودها در اثر محصولات جایگزین به گرایش خریداران برای جایگزینی بین گزینه‌ها بستگی دارد. عناصر خاکی کمیاب به دلیل کاربرد فراوان در صنایع مختلف

ازجمله صنایع دفاعی، پزشکی، ساخت خودروهای هیبریدی، ساخت انواع تلویزیون‌های پلاسما تا تلفن‌های همراه در سال‌های اخیر موردتوجه سرمایه‌گذاران مختلف قرارگرفته است. چین توانست با سرمایه‌گذاری کافی در این بخش به بزرگ‌ترین تولیدکننده عناصر خاکی کمیاب جهان تبدیل شود و سهم ۹۵ درصدی تولید این مواد را از آن خود کند. عرضه محدود به همراه تقاضای روزافزون سبب شده تا قیمت این عناصر خاکی کمیاب به سرعت افزایش پیدا کند. در حال حاضر هیچ جایگزینی برای خاک‌های کمیاب در بسیاری از محصولات با تکنولوژی پیشرفته وجود ندارد، اما جست‌وجو برای جایگزین‌ها و راه‌های تولید محصولات جدید مهندسی برای کاهش یا از بین بردن وابستگی به خاک‌های کمیاب ادامه دارد. به‌عنوان مثال، شرکت تویوتا گزارش داده است که برای موتورهای هیبریدی خود موتور جدیدی تولید خواهد کرد که نیازی به لانتانیوم، نئودیمیوم و دیسپروزیوم نداشته باشد. هوندا[1] از بازیافت عناصر خاکی کمیاب در باتری خودروهای هیبریدی خبر داده است که اگر موفقیت‌آمیز باشند، احتمالاً ثروت صنعت خاک کمیاب چین تغییر می‌کند.

تهدید ورود

اگر یک صنعت بیش از هزینه سرمایه خود بازدهی داشته باشد، برای بنگاه‌های خارج از صنعت به‌عنوان آهن‌ربا عمل خواهد کرد. اگر ورود بنگاه‌های جدید بلامانع باشد، نرخ سود به سمت سطح رقابتی خود کاهش خواهد یافت. افزایش آگاهی در زمینه سلامت در ایالات‌متحده باعث افزایش تقاضا برای آب‌میوه و اسموتی شده است. موانع ورود کم منجر به ایجاد حدود ۴ هزار مغازه آب‌میوه و اسموتی فروشی جدید در سال ۲۰۰۰ گردید که منجر به اشباع بازار و نرخ بالای ورشکستگی کسب‌وکار شد. همچنین تأثیر محدودیت‌های ورود را در بسیاری از حرفه‌ها می‌بینیم. به‌عنوان مثال، چرا ارتودنتیست‌ها به‌طور متوسط حقوق بالاتری نسبت به دندان‌پزشکان عمومی کسب می‌کنند؟ در دندانپزشکی، هیئت‌های صدور مجوز متعددی وجود دارد، ازاین‌رو، موانع ورود به دندانپزشکی بسیار کم‌تر از ارتودنسی است. محدودیت در تعداد مجوزها موانع ورود را خلق می‌کند.

ممکن است تهدید ورود به جای ورود واقعی کافی باشد تا اطمینان حاصل شود که بنگاه‌های موجود قیمت‌های خود را به سطح رقابتی محدود می‌کنند. یورواستار[2] یک سیستم قطار تندرو در قاره اروپا است و تنها شرکتی است که از لندن در انگلستان شروع و از طریق تونل کانال[3] به کشور فرانسه متصل می‌شود. بااین‌حال، با توجه به اینکه قانون آزادسازی اروپا به این معنی است که سایر

---

[1] - Honda
[2] - Eurostar
[3] - Channel Tunnel

اپراتورهای ریلی به‌سادگی قادر به گسترش فعالیت‌های خود در این مسیر خواهند بود، یورواستار ممکن است مایل نباشد از قدرت انحصاری خود به‌طور کامل استفاده کند. صنعتی که در آن هیچ مانعی برای ورود یا خروج وجود ندارد، رقابتی است: قیمت‌ها و سودها صرف‌نظر از تعداد بنگاه‌های درون صنعت، به سطح رقابتی متمایل می‌شوند. رقابت‌پذیری به عدم وجود **هزینه های غیرقابل بازگشت (غرق شده)**[1] بستگی دارد - سرمایه‌گذاری‌هایی که ارزش آن‌ها در زمان خروج برنمی‌گردد. هر زمان که بنگاه‌های موجود قیمت خود را بالاتر از سطح رقابتی قرار دهند، عدم وجود هزینه‌های غیرقابل بازگشت، صنعت را در برابر ورود ناگهانی قرار می‌دهد. بااین‌حال، در بیشتر صنایع، تازه‌واردان نمی‌توانند با شرایط مشابه با بنگاه‌های موجود ورود کنند. **مانع ورود**[2]، هرگونه مزیتی است که بنگاه‌های موجود نسبت به تازه‌واردان دارند. شدت مانع ورود، معمولاً به‌وسیله زیان هزینه واحد که تازه‌واردان بالقوه با آن روبرو هستند، اندازه‌گیری می‌شود. در ادامه منابع اصلی موانع ورود بحث شده است.

الزامات سرمایه[3] هزینه‌های سرمایه برای استقرار در یک صنعت می‌تواند به‌اندازه‌ای زیاد باشد که همه به‌غیراز بزرگ‌ترین شرکت‌ها را دلسرد کند. انحصار دوگانه فروش[4] بوئینگ[5] و ایرباس[6] در جت‌های مسافربری بزرگ به‌وسیله هزینه‌های سرمایه عظیم استقرار تحقیق و توسعه، تولید و تسهیلات خدماتی که برای تأمین این هواپیماها موردنیاز است، محافظت می‌شود. به‌طور مشابه در زمینه راه‌اندازی ماهواره‌های تجاری: هزینه‌های توسعه راکت‌ها و راه‌اندازی تجهیزات، ورود تازه‌وارد جدید را به‌شدت بعید می‌سازد. در صنایع دیگر، هزینه‌های ورود می‌تواند اندک باشد. هزینه ورود به کسب‌وکارهای اینترنتی مانند وب‌سایت‌های مقایسه قیمت معمولاً پایین است. به‌طورکلی در بخش خدمات، هزینه‌های راه‌اندازی بسیار اندک است. برای مثال، هزینه‌های راه‌اندازی برای یک پیتزافروشی دارای حق امتیاز (فرنچایز) از ۱۵۰ هزار دلار برای دومینوز پیتزا[7] و برای پیتزا هات[8] از ۶۳۸ هزار دلار شروع می‌شود.

---

[1] - sunk costs
[2] - barrier to entry
[3] - capital requirements
[4] - duopoly
[5] - Boeing
[6] - Airbus
[7] - Domino's Pizza
[8] - Pizza Hut

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در صنایعی که نیازمند سرمایه یا تحقیقات یا تبلیغات متمرکز هستند، کارایی مستلزم عملکرد در مقیاس بزرگ است. مشکل تازه‌واردان جدید این است که آن‌ها با انتخاب ورود در مقیاس کوچک و پذیرفتن هزینه بالا برای هر واحد، یا ورود در یک مقیاس بزرگ و تحمل هزینه‌های ظرفیت کمتر استفاده‌شده، روبرو هستند. در صنعت خودرو، کارایی هزینه به معنای تولید حداقل سه میلیون وسیله نقلیه در سال است. درنتیجه، تنها تازه‌واردان اخیر در تولید خودرو با حجم بالا، شرکت‌های تحت حمایت دولت بوده‌اند (به‌عنوان مثال پروتون[۱] شرکت خودروسازی مالزی و ماروتی[۲] شرکت خودروسازی هند). یکی از منابع اصلی **صرفه‌جویی ناشی از مقیاس**[۳]، هزینه‌های توسعه محصول جدید است؛ بنابراین، توسعه و راه‌اندازی یک مدل جدید خودرو معمولاً بالغ بر ۱٫۵ میلیارد دلار هزینه در بردارد. هزینه توسعه هواپیمای غول‌پیکر ایرباس ۳۸۰ در حدود ۱۸ میلیارد دلار است و برای رسیدن به نقطه سربه‌سر باید حدود ۴۰۰ فروند هواپیما به فروش برسد. هنگامی‌که ایرباس به این پروژه متعهد شد، بوئینگ کاملاً از بخش هواپیماهای غول‌پیکر بازار کنار کشید.

مزایای هزینه مطلق صرف‌نظر از مقیاس، بنگاه‌های موجود ممکن است از مزیت هزینه واحد نسبت به تازه‌واردان برخوردار باشند. **مزایای هزینه مطلق**[۴] اغلب ناشی از دستیابی به منابع کم‌هزینه مواد اولیه است. دسترسی شرکت سعودی آرامکو[۵] به بزرگ‌ترین ذخایر نفت جهان، یک مزیت هزینه غیرقابل‌انکار برای این شرکت فراهم می‌کند نسبت به تازه‌واردانی نظیر شل[۶]، اکسان موبیل[۷] و بی‌پی[۸] که هزینه هر بشکه آن‌ها حداقل چهار برابر هزینه‌های سعودی آرامکو است. مزایای هزینه مطلق ممکن است از صرفه‌جویی‌های ناشی از یادگیری نیز به دست آید. مزیت هزینه شرکت شارپ[۹] در تلویزیون‌های صفحه‌نمایش اِل‌سی‌دی ناشی از ورود زودهنگام آن به عرصه اِل‌سی‌دی ها است و تجربیات فراوانی که به دست آورده است.

---

[1] - Proton
[2] - Maruti
[3] - economies of scale
[4] - absolute cost advantages
[5] - Saudi Aramco
[6] - Shell
[7] - ExxonMobil
[8] - BP
[9] - Sharp Corporation

تمایز محصول در یک صنعت که محصولات متمایز هستند، بنگاه‌های موجود دارای مزایای شناخت برند و وفاداری مشتری هستند. تازه‌واردان جدید در چنین بازارهایی برای به دست آوردن سطحی از آگاهی برند و حسن نیت برند مشابه با شرکت‌های موجود، باید به طرز نامتناسبی هزینه زیادی را صرف تبلیغات و ترفیع کنند. یک مطالعه نشان داد که تازه‌واردان جدید در مقایسه با تازه‌واردان قدیمی، در بازارهای کالاهای مصرفی هزینه‌های تبلیغات و ترفیع اضافی بالغ بر ۲٫۱۲ درصد از درآمد فروش را متحمل می‌شوند.

دسترسی به کانال‌های توزیع برای بسیاری از تأمین‌کنندگان جدید کالاهای مصرفی، مانع اصلی ورود احتمالاً رسیدن به توزیع است. ظرفیت محدود درون کانال‌های توزیع[1] (به‌عنوان مثال فضای قفسه)، ریسک گریزی خرده‌فروشان و هزینه‌های ثابت مرتبط با حمل یک محصول اضافی سبب می‌شود که خرده‌فروشان به حمل محصول یک تولیدکننده جدید تمایلی نداشته باشند. نبرد برای فضای قفسه سوپرمارکت‌ها میان پردازنده‌های اصلی مواد غذایی (که معمولاً شامل کارمزد جای‌دهی محصولات[2] برای رزرو فضای قفسه) برای تازه‌واردان جدید وضع نامساعد بیشتری ایجاد می‌نماید. یکی از مهم‌ترین تأثیرات رقابتی اینترنت این است که به کسب‌وکارهای جدید اجازه می‌دهد تا موانع توزیع را دور بزنند.

موانع دولتی و قانونی اقتصاددانان مکتب شیکاگو[3] ادعا می‌کنند که تنها موانع مؤثر برای ورود، موانع خلق‌شده توسط دولت است. در تاکسیرانی، بانکداری، مخابرات و پخش رادیو و تلویزیون، ورود معمولاً نیازمند مجوز از سوی یک مقام دولتی است. از قرون‌وسطی تا به امروز، شرکت‌ها و افراد مورد مساعدت از دولت‌هایی که به آن‌ها حق انحصاری برای انجام یک تجارت خاص یا ارائه خدمات خاص را می‌دهند، بهره‌مند شده‌اند. در صنایع دانش‌محور، حق ثبت اختراعات، کپی‌رایت‌ها و دیگر اشکال حفاظت قانونی از مالکیت معنوی موانع اصلی ورود هستند. در صنعت داروسازی، بازیگران اصلی به دنبال به تأخیر انداختن در ورود داروسازان عمومی با توسعه حق ثبت اختراعات اصلی خود از طریق تغییرات در مقدار مصرف و روش‌های تحویل هستند. الزامات نظارتی و استانداردهای ایمنی و زیست‌محیطی اغلب تازه‌واردان را در مقایسه با بنگاه‌های موجود در معرض آسیب قرار می‌دهد زیرا هزینه‌های انطباق بیشتر بر تازه‌واردان سنگینی می‌کند.

---

[1] - distribution of channel
[2] - slotting fees
[3] - Chicago School

عمل متقابل موانع ورود همچنین به انتظارات تازه‌واردان نسبت به عمل متقابل[1] احتمالی بنگاه‌های موجود بستگی دارد. عمل متقابل در برابر یک تازه‌وارد جدید ممکن است به‌صورت کاهش قیمت تهاجمی، افزایش تبلیغات، ترفیع فروش یا دعوی قضایی باشد. خطوط هوایی بزرگ تاریخچه طولانی از عمل متقابل نسبت به تازه‌واردان کم‌هزینه دارند. شرکت‌های هواپیمایی ساوت وست و سایر شرکت‌های هواپیمایی ادعا کرده‌اند که کاهش قیمت انتخابی توسط شرکت‌های هواپیمایی امریکن ایرلاینز[2] و دیگر شرکت‌های بزرگ به قیمت‌گذاری شکاری (غارتگرانه)[3] که برای جلوگیری از ورود آن‌ها به مسیرهای جدید طراحی‌شده است، منجر شده است. برای اجتناب از عمل متقابل شرکت‌های فعلی، تازه‌واردان جدید ممکن است به دنبال ورود اولیه در مقیاس کوچک به بخش‌های کمتر قابل‌مشاهده بازار باشند. هنگامی‌که تویوتا، نیسان و هوندا برای اولین بار وارد بازار خودروی ایالات‌متحده شدند، آن‌ها بخش‌های خودروهای کوچک را هدف قرار دادند تا حدی به این دلیل که این بخشی بود که توسط سه بزرگ دیترویت[4] به‌عنوان یک بخش ذاتاً غیر سودآور نادیده گرفته‌شده بود.

اثربخشی موانع ورود صنایعی که از طریق موانع ورود شدید محافظت می‌شوند تمایل دارند سودی بالاتر از متوسط نرخ‌های سود کسب کنند. به نظر می‌رسد الزامات سرمایه و تبلیغات موانع مؤثری برای ورود هستند.

اثربخشی موانع ورود به منابع و قابلیت‌هایی که تازه‌واردان بالقوه در اختیار دارند، بستگی دارد. موانعی که در برابر شرکت‌های جدید مؤثر هستند ممکن است در برابر بنگاه‌های موجود که با صنایع دیگر متمایز هستند، غیر مؤثر باشند. گوگل از حضور گسترده خود در وب به‌عنوان بستری برای ورود به تعدادی دیگر از بازارها استفاده کرده است، ازجمله موقعیت ظاهراً تسخیرناپذیر مایکروسافت در مرورگرها و اپل در بازار تلفن‌های هوشمند.

---

[1] - retaliation
[2] - American Airlines
[3] - predatory pricing
[4] - Detroit Big Three

رقابت بین رقبای موجود

برای بیشتر صنایع، تعیین‌کننده اصلی وضعیت کلی رقابت و سطح عمومی سودآوری، رقابت بین بنگاه‌های درون صنعت است. در برخی از صنایع، بنگاه‌ها به‌صورت تهاجمی رقابت می‌کنند- گاهی اوقات تا حدی که قیمت‌ها به زیر سطح هزینه‌ها می‌رسد و صنعت خسارات گسترده‌ای را متحمل می‌شود. در صنایع دیگر، رقابت بر سر قیمت کم‌رنگ است و رقابت بر تبلیغات، نوآوری و سایر ابعاد غیر قیمتی متمرکز است. شدت رقابت بین بنگاه‌های موجود نتیجه تعاملات بین پنج عامل است. بیایید نگاهی به هریک از آن‌ها بیندازیم.

تمرکز تمرکز فروشنده[1] به توزیع تعداد و اندازه بنگاه‌های رقابت کننده در یک بازار اشاره دارد. این امر معمولاً به‌وسیله **نسبت تمرکز**[2] (سهم بازار ترکیبی بنگاه‌های پیشرو) اندازه‌گیری می‌شود. به‌عنوان مثال، نسبت تمرکز چهار بنگاه (CR4) سهم بازار چهار تولیدکننده بزرگ است. در بازارهای تحت سلطه یک بنگاه (به‌عنوان مثال ژیلت پروکتراندگمبل در بخش محصولات اصلاح، آلتریا[3] در بازار دخانیات بدون دود آمریکا)، بنگاه غالب[4] می‌تواند اختیار قابل‌توجهی نسبت به قیمت‌های ارائه شده خود اعمال کند.

درجایی که بازار تحت تسلط گروه کوچکی از شرکت‌های پیشرو (انحصار چندجانبه)[5] است، ممکن است رقابت بر سر قیمت، یا با همدستی کامل یا معمولاً از طریق قیمت‌گذاری موازی، محدود شود؛ بنابراین، در بازارهای تحت سلطه دو شرکت مانند نرم‌افزارهای آنتی‌ویروس (سیمنتک[6] و مک آفی[7]) و نوشیدنی‌های غیرالکلی (کوکاکولا و پپسی)، قیمت‌ها مشابه هستند و رقابت بر تبلیغات، ترفیع و توسعه محصول متمرکز است. با افزایش تعداد بنگاه‌های عرضه‌کننده بازار، هماهنگی قیمت‌ها دشوارتر می‌شود و احتمال اینکه یک بنگاه اقدام به قیمت‌شکنی کند، افزایش می‌یابد. بااین‌حال، علی‌رغم مشاهده مکرر مبنی بر اینکه خروج یک رقیب، رقابت بر سر قیمت را کاهش می‌دهد، درحالی‌که ورود یک رقیب جدید آن را تحریک می‌کند، شواهد سیستماتیک کمی وجود دارد که نشان دهد تمرکز فروشنده سودآوری را افزایش می‌دهد. ریچارد

---

[1] - seller concentration
[2] - concentration ratio
[3] - Altria
[4] - dominant firm
[5] - oligopoly
[6] - Symantec
[7] - McAfee

شمالنسی[1] نتیجه می‌گیرد که: «در صورت وجود رابطه بین تمرکز فروشنده و سودآوری از نظر آماری ضعیف است و تأثیر برآورد شده معمولاً اندک است.»

تنوع رقبا[2] اینکه گروهی از بنگاه‌ها تا چه حد می‌توانند از رقابت بر سر قیمت به نفع رویه‌های قیمت‌گذاری تبانی جلوگیری کنند، بستگی به میزان شباهت آن‌ها در ریشه‌ها، اهداف، هزینه‌ها و استراتژی‌های خود دارد. فضای دوستانه صنعت اتومبیل‌سازی ایالات‌متحده قبل از ظهور رقابت وارداتی تا حد زیادی ناشی از شباهت‌های این شرکت‌ها برحسب ساختارهای هزینه‌ای، استراتژی‌ها و طرز تفکر مدیریت ارشد بود. رقابت شدیدی که امروزه بازارهای خودرو اروپا و آمریکای شمالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا حدودی ناشی از ریشه‌های متفاوت ملی، هزینه‌ها، استراتژی‌ها و سبک‌های مدیریتی بنگاه‌های رقیب است. به‌طور مشابه، چالش کلیدی پیش روی اوپک[3]، توافق و اجرای سهمیه‌های تولید در میان کشورهای عضو است که به لحاظ اهداف، هزینه‌های تولید، سیاست و مذهب به‌شدت متفاوت هستند.

تمایز محصول هرچه پیشنهادهای میان بنگاه‌های رقیب مشابه‌تر باشد، مشتریان تمایل بیشتری به تعویض بین آن‌ها دارند و انگیزه بنگاه‌ها برای کاهش قیمت‌ها به‌منظور افزایش فروش بیشتر می‌شود. درجایی که محصولات بنگاه‌های رقیب تقریباً غیرقابل‌تمایز هستند، محصول یک کامودیتی (کالای اولیه)[4] است و قیمت تنها مبنای رقابت است. صنایع کامودیتی مانند کشاورزی، معدن و پتروشیمی‌ها معمولاً دچار جنگ‌های قیمتی و سودآوری پایین می‌شوند. در مقابل، در صنایعی که محصولات به‌شدت متمایز هستند (عطرها، داروها، رستوران‌ها، خدمات مشاوره مدیریت)، رقابت قیمتی معمولاً ضعیف است، حتی اگر بنگاه‌های زیادی در حال رقابت باشند.

ظرفیت مازاد و موانع خروج چرا سودآوری صنعت در طول دوره‌های رکود اقتصادی به‌شدت کاهش می‌یابد؟ نکته کلیدی، تعادل بین تقاضا و ظرفیت است. ظرفیت استفاده‌نشده بنگاه‌ها را ترغیب می‌کند تا برای جذب کسب‌وکار جدید، سیاست کاهش قیمت را پیش بگیرند. **ظرفیت مازاد**[5] ممکن است چرخه‌ای باشد (به‌عنوان مثال چرخه رونق -رکود[6] در صنعت نیمه‌رسانا)؛ همچنین ممکن است بخشی از یک مشکل ساختاری ناشی از سرمایه‌گذاری بیش‌ازحد و کاهش تقاضا باشد. در موقعیت‌های اخیر، مسئله کلیدی این است که چه ظرفیت مازادی صنعت را ترک

---

[1] - Richard Schmalensee
[2] - diversity of competitors
[3] - Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC)
[4] - commodity
[5] - excess capacity
[6] - boom–bust

می‌کند. **موانع خروج**[1]، هزینه‌های مرتبط با ظرفیت خروج یک صنعت است. درجایی که منابع بادوام و تخصصی هستند و درجایی که کارکنان مستحق حمایت شغلی هستند، موانع خروج ممکن است قابل‌توجه باشد. ظرفیت مازاد صنعت خودرو اروپا و آمریکای شمالی به همراه موانع خروج زیاد، سودآوری صنعت را ویران کرده است. در مقابل، رشد سریع تقاضا کمبود ظرفیتی ایجاد می‌کند که حاشیه‌های سود را افزایش می‌دهد.

شرایط هزینه: صرف جویی به مقیاس و نسبت هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر وقتی ظرفیت مازاد سبب رقابت قیمتی می‌شود، قیمت‌ها چگونه پایین می‌آید؟ عامل کلیدی، ساختار هزینه است. درجایی که **هزینه‌های ثابت**[2] نسبت به **هزینه‌های متغیر**[3] زیاد باشد، بنگاه‌ها در هر قیمتی که هزینه‌های متغیر را پوشش دهد کسب‌وکار حاشیه‌ای را در پیش خواهند گرفت. عواقب این امر برای سودآوری می‌تواند فاجعه‌بار باشد. در صنعت هواپیمایی، ظهور ظرفیت مازاد تقریباً همواره منجر به جنگ‌های قیمتی و خسارات گسترده در سطح صنعت می‌شود. تمایل خطوط هوایی به ارائه بلیت‌هایی با تخفیف بسیار زیاد در پروازهایی با رزروهای پایین، نشان‌دهنده هزینه‌های متغیر بسیار پایین پر کردن صندلی‌های خالی است. در دوره‌های رکود، صنایعی که متحمل سقوط‌های بسیار شدید در سودآوری شده‌اند (خودروها، معدن، هتل‌ها) بیشتر آن‌هایی بوده‌اند که هزینه‌های ثابت بالاتری داشته‌اند و بنگاه‌هایی که مایل به پذیرش کسب‌وکارهای اضافی با هر قیمتی هستند که هزینه‌های متغیر را پوشش می‌دهد.

صرفه‌جویی به مقیاس همچنین ممکن است شرکت‌ها را به رقابت تهاجمی در قیمت تشویق کند تا از مزایای هزینه در حجم بیشتری برخوردار شوند. اگر کارایی مقیاس در صنعت خودرو به معنای تولید چهار میلیون خودرو در سال باشد، سطحی که در حال حاضر تنها توسط پنج شرکت به آن دست‌یافته است، نتیجه یک نبرد برای سهم بازار است زیرا هر بنگاه سعی می‌کند تا به انبوه حیاتی[4] دست یابد.

---

[1] - exit barriers
[2] - fixed costs
[3] - variable costs
[4] - critical mass

قدرت چانه‌زنی خریداران

بنگاه‌ها در یک صنعت در دو نوع بازار رقابت می‌کنند: در بازار ورودی‌ها و بازار خروجی‌ها. در بازار ورودی‌ها، بنگاه‌ها مواد خام، قطعات و خدمات مالی و نیروی کار را خریداری می‌کنند. در بازار خروجی‌ها، بنگاه‌ها کالاها و خدمات خود را به مشتریان (که ممکن است توزیع‌کنندگان، مصرف‌کنندگان یا سایر تولیدکنندگان باشند) می‌فروشند. در هر دو بازار معاملات هم برای خریداران و هم برای فروشندگان خلق ارزش می‌کند. نحوه تسهیم این ارزش بین آن‌ها به لحاظ سودآوری بستگی به قدرت اقتصادی نسبی آن‌ها دارد. بگذارید ابتدا بازار خروجی‌ها را بررسی کنیم. میزان قدرت خرید مشتریان که بنگاه‌ها با آن روبرو هستند به دو مجموعه عوامل بستگی دارد: حساسیت قیمتی خریداران و قدرت چانه‌زنی نسبی.

حساسیت قیمتی خریداران میزان حساسیت خریداران نسبت به قیمت‌های تعیین‌شده توسط بنگاه‌های یک صنعت به چهار عامل اصلی بستگی دارد:

- هرچه اهمیت یک کالا به‌عنوان بخشی از هزینه کل بیشتر باشد، حساسیت خریداران نسبت به قیمت پرداختی بیشتر خواهد بود. تولیدکنندگان نوشیدنی نسبت به هزینه‌های قوطی‌های آلومینیومی بسیار حساس هستند زیرا یکی از بزرگ‌ترین اقلام هزینه‌ای آن‌ها است. در مقابل، بیشتر شرکت‌ها نسبت به دستمزدی که توسط حسابرسانشان درخواست می‌شود حساس نیستند، زیرا هزینه‌های حسابرسی، بخش کوچکی از هزینه‌های کل شرکت است.
- هرچه محصولات صنعت تأمین‌کننده کمتر متمایز باشند، تمایل خریدار به جایگزینی تأمین‌کننده بر اساس قیمت، بیشتر خواهد بود. ترس تولیدکنندگان تی‌شرت و لامپ‌های روشنایی از قدرت خرید شرکت خرده‌فروشی تسکو[1] نسبت به تأمین‌کنندگان عطر بیشتر است.
- هرچه رقابت بین خریداران شدیدتر باشد، خواست آن‌ها برای کاهش قیمت از سوی فروشندگانشان بیشتر می‌شود. با تشدید رقابت در صنعت خودروسازی جهان، تأمین‌کنندگان قطعات با فشارهای بیشتری برای قیمت‌های پایین‌تر روبرو هستند.
- هرچه اهمیت کیفیت محصول یا خدمت یک صنعت برای خریدار حیاتی‌تر باشد، حساسیت خریداران نسبت به قیمت‌هایی که از آن‌ها اخذ می‌شود، کمتر است. قدرت خرید تولیدکنندگان رایانه‌های شخصی نسبت به تولیدکنندگان ریزپردازنده‌ها (اینتل و

[1] - Tesco

ای ام دی) به دلیل اهمیت حیاتی این قطعات برای کارکرد رایانه‌های شخصی، محدود می‌شود.

قدرت چانه‌زنی نسبی قدرت چانه‌زنی درنهایت بر امتناع از مبادله با گروه دیگر متکی است. تعادل قدرت بین دو طرف در یک مبادله بستگی به اعتبار و اثربخشی تهدیدی دارد که هریک از آن‌ها انجام می‌دهند. مسئله کلیدی، هزینه نسبی است که هرکدام از طرفین درنتیجه عدم انجام مبادله متحمل می‌شوند. مسئله دوم، تخصص هر یک از طرفین در مدیریت موقعیت خود است. عوامل مختلفی بر قدرت چانه‌زنی خریداران نسبت به فروشندگان تأثیرگذار است:

- اندازه و تمرکز خریداران نسبت به تأمین‌کنندگان. هرچه تعداد خریداران کم‌تر و خریدهای آن‌ها بزرگ‌تر باشد، هزینه از دست دادن آن‌ها بیشتر است. سازمان‌های مراقبت بهداشتی به دلیل اندازه خود می‌توانند خدمات درمانی را از بیمارستان‌ها و پزشکان با هزینه بسیار پایین‌تری نسبت به بیماران خریداری کنند. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که تمرکز خریدار، قیمت‌ها و سودها را در صنعت تأمین‌کننده پایین‌تر می‌آورد.
- اطلاعات خریداران. هرچه خریداران درباره تأمین‌کنندگان و قیمت‌ها و هزینه‌های آن‌ها آگاهی بیشتری داشته باشند، بهتر قادر به چانه‌زنی هستند. پزشکان و وکلا به‌طور طبیعی قیمتی را که مطالبه می‌کنند، مشخص نمی‌کنند، کاری که تاجران بازارهای طَنجه و استانبول نیز انجام می‌دهند. عدم آگاهی مشتریان از قیمت‌های نسبی، محدودیت مؤثری بر قدرت خرید آن‌ها است؛ اما اگر کیفیت محصول ناشناخته باشد، دانستن قیمت‌ها ارزش کمی دارد. در بازارهای آرایشگری، طراحی داخلی و مشاوره مدیریت، توانایی خریداران برای چانه‌زنی بر سر قیمت به دلیل عدم قطعیت درباره ویژگی‌های دقیق محصولی که آن‌ها خریداری می‌کنند، محدود می‌شود.
- توانایی یکپارچگی عمودی. به‌منظور امتناع از مبادله با یک‌طرف دیگر، یک گزینه برای یافتن تأمین‌کننده یا خریدار دیگر این است که خودتان این کار را انجام دهید. شرکت‌های بزرگ فرآوری مواد غذایی مانند هاینز[1] و کمبل سوپ[2]، وابستگی خود به تولیدکنندگان قوطی‌های فلزی را از طریق تولید این قوطی‌ها توسط شرکت خود کاهش داده‌اند. زنجیره‌های خرده‌فروشی پیشرو، به‌طور فزاینده‌ای برندهای تأمین‌کنندگان خود

[1] - Heinz
[2] - Campbell Soup

را با محصولات برند خود جابه‌جا کرده‌اند. لزوماً نیازی به یکپارچگی رو به عقب نیست - وجود یک تهدید معتبر ممکن است کافی باشد.

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

تحلیل عوامل تعیین‌کننده قدرت نسبی بین تولیدکنندگان در یک صنعت و تأمین‌کنندگان آن‌ها با تحلیل رابطه بین تولیدکنندگان و خریداران آن‌ها دقیقاً مشابه است. تنها تفاوت این است که اکنون بنگاه‌های موجود در صنعت خریداران و تولیدکنندگان دروندادها به‌عنوان تأمین‌کنندگان هستند. مسائل کلیدی، میزان سهولتی است که بنگاه‌های درون یک صنعت می‌توانند بین تأمین‌کنندگان مختلف درونداد جابه‌جا شوند و قدرت چانه‌زنی نسبی هر یک از طرفین است. ازآنجاکه مواد خام، محصولات نیمه ساخته و قطعات غالباً کالاهای کامودیتی هستند که توسط شرکت‌های کوچک برای شرکت‌های تولیدکننده بزرگ تأمین می‌شوند، تأمین‌کنندگان آن‌ها معمولاً فاقد قدرت چانه‌زنی هستند. ازاین‌رو، تأمین‌کنندگان کالای کامودیتی غالباً به دنبال تقویت قدرت چانه‌زنی خود از طریق کارتل سازی هستند (به‌عنوان مثال اوپک، سازمان بین‌المللی قهوه و تعاونی‌های بازاریابی کشاورزان). یک منطق مشابه، توضیحی برای اتحادیه‌های کارگری ارائه می‌دهد. در مقابل، تأمین‌کنندگان قطعات پیچیده، به لحاظ فنی پیشرفته ممکن است بتوانند از قدرت چانه‌زنی قابل‌توجهی استفاده کنند. سودآوری افتضاح صنعت کامپیوترهای شخصی را می‌توان به قدرت اعمال شده توسط تأمین‌کنندگان قطعات اصلی (پردازنده‌ها، دیسک درایوها، صفحه‌نمایش‌های اِل‌سی‌دی) و تأمین‌کننده غالب سیستم‌عامل (مایکروسافت) نسبت داد.

به‌کارگیری تحلیل صنعت برای پیش‌بینی سودآوری صنعت

هنگامی‌که درک کردیم ساختار صنعت چگونه رقابت را به پیش می‌برد، می‌توانیم این تحلیل را برای پیش‌بینی سودآوری صنعت در آینده به کار بگیریم.

شناسایی ساختار صنعت

اولین مرحله از تحلیل هر صنعت شناسایی عناصر کلیدی ساختار صنعت است. در اصل، این کار ساده‌ای است. این امر مستلزم شناسایی بازیگران اصلی - تولیدکنندگان، مشتریان، تأمین‌کنندگان ورودی و تولیدکنندگان کالاهای جایگزین - و سپس بررسی برخی از مشخصات ساختاری کلیدی هر یک از این گروه‌ها است که تعیین‌کننده رقابت و قدرت چانه‌زنی خواهد بود.

در بیشتر صنایع تولیدی، شناسایی گروه‌های اصلی بازیگران ساده است. در سایر صنایع، به‌ویژه در صنایع خدماتی، نگاشت صنعت می‌تواند دشوارتر باشد. صنعت پخش تلویزیونی آمریکا را در نظر بگیرید. مرزهای صنعت را در کجا ترسیم کنیم؟ آیا یک صنعت توزیع تلویزیونی واحد وجود دارد یا صنایع مجزایی برای پخش امواج تلویزیونی، تلویزیون کابلی و تلویزیون ماهواره‌ای شناسایی کنیم؟ برحسب شناسایی خریداران و فروشندگان می‌بینیم که این صنعت دارای یک زنجیره ارزش کاملاً پیچیده‌ای است که شامل تولیدکنندگان برنامه‌های تلویزیونی، شبکه‌ها و کانال‌های کابلی است که با یکدیگر جدول زمانی برنامه‌ها را ارائه می‌دهند و ایستگاه‌های تلویزیونی محلی و شرکت‌های کابلی که پخش نهایی را بر عهده دارند. این صنعت دارای دو نوع خریدار است: بینندگان و تبلیغ‌کنندگان. پیچیدگی دیگر به این خاطر خلق می‌شود که برخی از شرکت‌ها به شکل عمودی از میان چند مرحله زنجیره ارزش یکپارچه شده‌اند - بنابراین، شبکه‌هایی مانند فاکس[1] و ان‌بی‌سی[2] به‌صورت رو به عقب با تولید تلویزیونی و به‌صورت روبه‌جلو با توزیع نهایی از طریق مالکیت ایستگاه‌های تلویزیونی محلی یکپارچه شده‌اند. در ادامه این فصل به مسائل مربوط به تعریف صنعت بازمی‌گردیم.

---

[1] - Fox
[2] - NBC

پیش‌بینی سودآوری صنعت

می‌توانیم از تحلیل صنعت برای درک اینکه چرا سودآوری در برخی صنایع پایین و در برخی دیگر بالا است، استفاده کنیم، اما در نهایت، هدف از تحلیل صنعت توضیح دادن گذشته نیست، بلکه پیش‌بینی آینده است. تصمیمات سرمایه‌گذاری که امروز اتخاذ می‌شود، منابع را به مدت چند سال - غالباً برای یک دهه یا بیشتر- به یک صنعت متعهد می‌سازند، ازاین‌رو حیاتی است که قادر به پیش‌بینی میزان بازده صنعت در آینده باشیم. سودآوری فعلی، یک شاخص ضعیف برای سودآوری آینده است: صنایعی نظیر روزنامه‌ها، پنل‌های خورشیدی (فتوولتائیک) و گوشی‌های تلفن همراه با کاهش فاجعه‌بار سودآوری مواجه شده‌اند. در مقابل، صنایع مختلفی که بازدهی آن‌ها پایین است -فولاد، استخراج فلز و چند صنعت کامودیتی دیگر- در ۲۰ سال گذشته بهبود قابل‌توجهی در سودآوری تجربه کرده‌اند. بااین‌حال، اگر سودآوری یک صنعت از طریق ساختار آن صنعت تعیین شود آنگاه می‌توانیم از مشاهدات روندهای ساختاری در یک صنعت برای پیش‌بینی تغییرات احتمالی در رقابت و سودآوری استفاده کنیم. تغییرات در ساختار صنعت نتیجه تغییرات اساسی در رفتار خرید مشتری، تکنولوژی و استراتژی‌های بنگاه است؛ اغلب می‌توان این موارد را قبل از تأثیرات آن‌ها بر رقابت و سودآوری به‌خوبی پیش‌بینی کرد.

برای پیش‌بینی سودآوری آینده یک صنعت، تحلیل در سه مرحله انجام می‌شود:

۱) بررسی اینکه چگونه سطوح فعلی و اخیر رقابت و سودآوری صنعت، پیامد ساختار فعلی آن است.
۲) روندهایی را که در حال تغییر ساختار صنعت هستند، شناسایی کنید. آیا صنعت مستحکم است؟ بازیگران جدید به دنبال ورود به صنعت هستند؟ محصولات صنعت متمایزتر می‌شوند یا کامودیتی‌تر؟ آیا افزودن به ظرفیت صنعت از رشد تقاضا فراتر خواهد رفت؟
۳) بررسی اینکه چگونه این تغییرات ساختاری بر پنج نیروی رقابتی و سودآوری صنعت تأثیر خواهند گذاشت. آیا تغییرات در ساختار صنعت باعث تشدید یا تضعیف رقابت خواهد شد؟ به‌ندرت تمام تغییرات ساختاری، رقابت را در جهتی ثابت پیش می‌برد. معمولاً، برخی از عوامل سبب افزایش رقابت خواهند شد؛ برخی دیگر سبب تعدیل رقابت خواهند شد. ازاین‌رو، تعیین تأثیر کلی بر سودآوری معمولاً موضوعی قضاوتی است.

استفاده از تحلیل صنعت برای توسعه استراتژی

وقتی‌که فهمیدیم چگونه ساختار صنعت بر رقابت تأثیر می‌گذارد که آن نیز به سهم خود سودآوری صنعت را تعیین می‌نماید، می‌توانیم از این دانش برای توسعه استراتژی‌های بنگاه استفاده کنیم. اول، می‌توانیم استراتژی‌هایی را توسعه دهیم که ساختار صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا رقابت را تعدیل کنند؛ دوم، می‌توانیم بنگاه را در موقعیتی قرار دهیم که از آسیب‌های رقابت در امان بماند.

استراتژی‌های تغییر ساختار صنعت

درک چگونگی تعیین مشخصات ساختاری یک صنعت بر شدت رقابت و سطح سودآوری، مبنایی را برای شناسایی فرصت‌های تغییر ساختار صنعت به‌منظور کم کردن فشارهای رقابتی فراهم می‌کند. مسئله اول، شناسایی ویژگی‌های کلیدی ساختار یک صنعت است که مسئول کاهش سودآوری هستند. مسئله دوم، بررسی این‌که کدام‌یک از این ویژگی‌های ساختاری از طریق ابتکارات استراتژیک مناسب قابل‌تغییر است. به‌عنوان مثال:

- احیای سود قابل‌توجه در صنعت فولاد دنیا در طول این قرن، عمدتاً نتیجه افزایش تقاضا از سوی چین بود. اگرچه این صنعت از طریق یکپارچگی سریع پشتیبانی شد، ولی رهبری ادغام میتال[1] با آرسلور[2] نیز به آن کمک کرد که پس‌ازآن با ایجاد شرکت هبئی آیرون اند استیل[3] (چین)، تاتا استیل[4] -کورس[5] (هند) و نیپون استیل اند سومیتومو متال[6] (ژاپن) ادامه یافت.
- ظرفیت مازاد، یک مشکل اصلی در صنعت پتروشیمی اروپا بود. هر یک از شرکت‌ها از طریق مجموعه‌ای از مبادلات کارخانه‌ای دوجانبه، موقعیتی پیشرو را در یک حوزه محصول خاص ایجاد کردند.
- در صنعت هواپیمایی ایالات‌متحده، شرکت‌های هواپیمایی بزرگ تلاش کرده‌اند تا ساختار نامطلوب صنعت را تغییر دهند. در غیاب تمایز قابل‌توجه محصول، شرکت‌های هواپیمایی از طرح‌های پرواز مکرر برای ایجاد وفاداری مشتری استفاده کرده‌اند. این

---

[1] - Mittal
[2] - Arcelor
[3] - Hebei Iron & Steel
[4] - Tata Steel
[5] - Corus
[6] - Nippon Steel & Sumitomo Metal

شرکت‌ها از طریق سیستم‌های مسیریابی قطب و اقمار[1] به تسلط فرودگاه‌های خاصی دست یافته‌اند: امریکن ایرلاینز[2] در دالاس/ فورت وورث[3]، یو اس ایرویز[4] در شارلوت[5] و نورث وست ایرلاینز[6] در ممفیس[7]. ادغام‌ها و ائتلاف‌ها سبب کاهش تعداد رقبا در بسیاری از مسیرها شده است.

- ایجاد موانع ورودی یک استراتژی اساسی برای حفظ سودآوری بالا در بلندمدت است. هدف اصلی انجمن پزشکی آمریکا، حفظ درآمد اعضای خود با کنترل تعداد پزشکان آموزش‌دیده در آمریکا و ایجاد موانع برای ورود پزشکان از خارج از کشور بوده است.

ایده بنگاه‌هایی که صنایع خود را به نفع خود تغییر شکل می‌دهند، توسط مایکل جاکوبیدز[8] شکل‌گرفته است. او با این پیش‌فرض شروع می‌کند که صنایع به‌طور مداوم در حال تکامل هستند و تمام بنگاه‌ها، حتی بنگاه‌های کاملاً کوچک، این پتانسیل را دارا هستند که بر توسعه ساختار صنعت متناسب با منافع خود تأثیر بگذارند- در نتیجه به آنچه او **مزیت معماری**[9] می‌نامد، دست پیدا کنند. جاکوبیدز بنگاه‌ها را تشویق می‌کند که به‌طور گسترده به صنعت خود نگاه کنند - تا بتوانند کل زنجیره ارزش خود را ببینند و با بنگاه‌هایی که کالاها و خدمات مکمل را تولید می‌کنند، پیوند برقرار کنند. نکته کلیدی، شناسایی «گلوگاه‌ها»[10] است: فعالیت‌هایی که کاهش و پتانسیل کنترل آن‌ها، فرصت‌های برتری را برای سودآوری ارائه می‌دهد. مزایای معماری از سه منبع حاصل می‌شوند:

- خلق گلوگاه‌های خاص خود: تسلط اپل بر بازار دانلود موسیقی از طریق آی‌تیونز[11] به‌واسطه استراتژی مدیریت حقوق دیجیتال[12] است که مصرف‌کنندگان را به‌طور مؤثر از طریق ناسازگاری فایل‌های موسیقی خود با فرمت‌های ام پی تری وابسته می‌کند.

---

[1] - hub-and-spoke
[2] - American Airlines
[3] - Dallas/Fort Worth
[4] - US Airways
[5] - Charlotte
[6] - Northwest Airlines
[7] - Memphis
[8] - Michael Jacobides
[9] - architectural advantage
[10] - bottlenecks
[11] - iTunes
[12] - Digital Rights Management (DRM)

- کاهش گلوگاه در سایر قسمت‌های زنجیره ارزش: گوگل سیستم‌عامل اندروید[1] را به‌منظور جلوگیری از به دست آوردن یک گلوگاه از سوی سایر بنگاه‌ها در سیستم‌عامل‌های تلفن همراه که می‌تواند توانایی گوگل در انتقال برتری خود در خدمات جست‌وجو از دستگاه‌های ثابت به دستگاه‌های همراه را تهدید کند، توسعه داد.
- بازتعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در صنایع: توانایی ایکیا[2] برای تبدیل‌شدن به بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تأمین‌کننده اسباب و اثاثیه در جهان بر اساس یک استراتژی بود که مستلزم انتقال مونتاژ اسباب و اثاثیه از تولیدکنندگان اسباب و اثاثیه به مصرف‌کنندگان بود.

موقعیت‌یابی شرکت

شناخت و درک نیروهای رقابتی که یک بنگاه در صنعت خود با آن روبرو است، به مدیران این امکان را می‌دهد تا بنگاه را در موقعیتی که نیروهای رقابتی در آنجا ضعیف‌تر هستند، قرار دهند. صنعت ضبط موسیقی که زمانی به فروش سی‌دی‌های مختلف متکی بود از طریق رقابت جایگزین در شکل دانلودهای دیجیتال، تکثیر غیرقانونی و به اشتراک‌گذاری فایل‌ها ویران شد. بااین‌حال، تمام بخش‌های کسب‌وکار ضبط موسیقی به یک اندازه تحت تأثیر قرار نگرفته‌اند. شنوندگان مسن‌تر نسبت به شنوندگان جوان کمتر تمایل به دانلود دیجیتال دارند که در نتیجه موسیقی کلاسیک، کانتری و گولدن اولدوز نسبتاً جذاب‌تر از ژانرهای پاپ و هیپ‌هاپ شده‌اند. موقعیت‌یابی اثربخش مستلزم آن است که بنگاه تغییرات نیروهای رقابتی را که احتمالاً بر صنعت آن تأثیر می‌گذارند، پیش‌بینی نماید.

---
[1] - Android
[2] - IKEA

تعریف یک صنعت

یکی از چالش‌های کلیدی در تحلیل صنعت، تعریف یک صنعت است. اقتصاددانان یک صنعت را به‌عنوان گروهی از بنگاه‌ها که یک بازار را تأمین می‌کنند، تعریف می‌کنند. ازاین‌رو، تشابه نزدیکی بین بازارها و صنایع وجود دارد. ازاین‌رو، تفاوت بین تحلیل ساختار صنعت و تحلیل ساختار بازار چیست؟ تفاوت اصلی این است که تحلیل صنعت به بررسی سودآوری صنعت در دو بازار می‌پردازد: بازار محصولات و بازار ورودی‌ها.

استفاده روزمره، تمایز بزرگ‌تری بین صنایع و بازارها ایجاد می‌کند. معمولاً، صنایع با بخش‌های نسبتاً وسیعی شناخته می‌شوند، درحالی‌که بازارها مربوط به محصولات خاص هستند؛ بنابراین بنگاه‌های درون صنعت بسته‌بندی در بسیاری از بازارهای محصول متمایز رقابت می‌کنند: ظروف شیشه‌ای، قوطی‌های فولادی، قوطی‌های آلومینیومی، کارتن‌های کاغذی، ظروف پلاستیکی و غیره.

مسائل مشابهی در رابطه با مرزهای جغرافیایی به وجود می‌آید. از دیدگاه یک اقتصاددان، «صنعت خودرو ایالات‌متحده» نشانگر تمام شرکت‌های تأمین‌کننده بازار خودرو ایالات‌متحده، بدون در نظر گرفتن موقعیت مکانی آن‌ها است. در استفاده روزمره، «صنعت خودرو ایالات‌متحده» معمولاً به تولیدکنندگان خودرو مستقر در ایالات‌متحده (حدود ۱۴ شرکت) اشاره دارد و اغلب به خودروسازان تحت مالکیت ایالات‌متحده (فورد[1] و جنرال موتورز[2]) محدود می‌شود.

برای شناسایی و تعریف یک صنعت، منطقی است که با ایده یک بازار شروع کنیم: کدام بنگاه‌ها برای عرضه یک محصول یا خدمت خاص رقابت می‌کنند؟ در ابتدا، این رویکرد ممکن است ما را به پرسش از مفاهیم متعارف مرزهای صنعت سوق دهد. به‌عنوان مثال، صنعتی که معمولاً به‌عنوان بانکداری نامیده می‌شود، چیست؟ مؤسساتی که بانک نامیده می‌شوند، محصولات و خدمات متفاوتی را عرضه می‌کنند که هرکدام مجموعه‌های متفاوتی از رقبا را تشکیل می‌دهند. اساسی‌ترین تمایز بین بانکداری خُرد، بانکداری شرکتی و بانکداری سرمایه‌گذاری است. هر یک از این موارد را می‌توان به چندین بازار محصول متفاوت تفکیک کرد. بانکداری خُرد شامل سپرده‌گذاری، خدمات معاملاتی، کارت‌های اعتباری و وام رهنی است. بانکداری سرمایه‌گذاری شامل امور مالی شرکت و پذیره‌نویسی، تجارت و خدمات مشاوره است.

---

[1] - Ford
[2] - General Motors

مسئله اصلی در تعریف صنایع این است که چه کسی با چه کسی رقابت می‌کند. برای انجام این کار باید از اصل **قابلیت جایگزینی**[1] استفاده کنیم. اصل قابلیت جایگزینی دو بعد دارد: قابلیت جایگزینی در سمت تقاضا و قابلیت جایگزینی در سمت عرضه. بیایید بازاری را که شرکت خودروسازی جگوار کارز[2]، یک شرکت تابعه تاتا موتورز[3]، درون آن فعالیت می‌کند، در نظر بگیریم. با سمت تقاضا شروع می‌کنیم، آیا مصرف‌کنندگان تمایل دارند فقط بین جگوارها و سایر خودروهای لوکس جابه‌جا شوند یا بر اساس اختلاف قیمت، حاضر به جابه‌جایی بین جگوارها و برندهای پرفروش بازار هستند؟ در وضعیت اول، صنعت مربوط به جگوار، صنعت خودروهای لوکس است. اگر وضعیت دوم باشد، جگوار بخشی از صنعت خودرو است. اگر مشتریان جگوار تمایلی به جایگزینی خودروی جگوار با یک کامیون یا موتورسیکلت بر اساس قیمت نداشته باشند، آنگاه جگوار را نباید بخشی از صنعت وسایل نقلیه موتوری دانست. این امر نمی‌تواند قابلیت جایگزینی در سمت عرضه را در نظر بگیرد. اگر تولیدکنندگان بتوانند تولید خود را از سدان‌های خانوادگی به خودروهای لوکس جابه‌جا کنند و اگر جگوار بتواند به سایر بخش‌های بازار خودرو وارد شود، آنگاه، بر اساس قابلیت جایگزینی سمت عرضه، می‌توانیم جگوار را به‌عنوان بخشی از صنعت گسترده‌تر خودرو در نظر بگیریم. از همان منطق می‌توان برای تعریف لوازم‌خانگی عمده به‌عنوان یک صنعت استفاده کرد. اگرچه مصرف‌کنندگان تمایلی به جابه‌جایی بین یخچال‌ها و ماشین‌های ظرف‌شویی ندارند، اما تولیدکنندگان می‌توانند از کارخانه‌های تولیدی و کانال‌های توزیع یکسان برای لوازم‌خانگی مختلف استفاده کنند.

همان ملاحظات در مورد مرزهای جغرافیایی نیز صدق می‌کند. آیا جگوار باید خود را در حال رقابت در یک بازار جهانی واحد در نظر بگیرد یا در یک سری بازارهای جداگانه ملی یا منطقه‌ای؟ معیار دوباره در اینجا قابلیت جایگزینی است. اگر مشتریان مایل و قادر به جایگزین کردن خودروهای در دسترس در بازارهای ملی مختلف باشند، یا اگر تولیدکنندگان مایل و قادر به تغییر و صادرات محصولات خود به کشورهای مختلف به‌منظور در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود در حاشیه‌های سود باشند، از این‌سو یک بازار جهانی است. آزمون کلیدی مرزهای جغرافیایی یک بازار قیمت است: اگر تفاوت‌های قیمتی برای یک محصول مشابه بین مکان‌های مختلف به دلیل قابلیت جایگزینی سمت تقاضا و سمت عرضه کاهش یابد، این مکان‌ها درون یک بازار واحد قرار دارند. در عمل، ترسیم مرزهای بازارها و صنایع موضوعی قضاوتی است که به اهداف و بستر تحلیل بستگی

---

[1] - substitutability
[2] - Jaguar Cars
[3] - Tata Motors

دارد. اگر شرکت تاتا قیمت‌گذاری و موقعیت‌یابی بازار خودروهای جگوار خود را در نظر بگیرد، باید رویکردی در سطح خُرد داشته باشد که بازارها را بر اساس مدل‌ها و کشورهای مختلف تعریف می‌کند. شرکت تاتا با در نظر گرفتن تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری در تکنولوژی، کارخانه‌های قطعات و محصولات جدید، جگوار را به‌عنوان یک رقیب در صنعت جهانی خودرو خواهد دید. هرچه تصمیمات بلندمدت‌تر در نظرگرفته شوند، صنعت مرتبط را باید به‌طور گسترده‌تر تعریف کنیم - قابلیت جایگزینی در بلندمدت بیشتر از کوتاه‌مدت است.

دوم، مرزهای یک بازار یا صنعت به‌ندرت مشخص است. بازاری که در آن یک محصول یا خدمت رقابت می‌کند یک پیوستار است نه یک فضای محدود؛ بنابراین، ممکن است بازار رقابتی دیزنی لند[۱] آناهیم[۲] را به‌عنوان مجموعه‌ای از دوایر متحدالمرکز ببینیم. تور یونیورسال استودیوز[۳]، نزدیک‌ترین رقیب آن است. اندکی دورتر سی‌ورلد[۴] و سیکس‌فلگز[۵] هستند. علاوه بر این هنوز می‌توان به لاس‌وگاس[۶] سفر کرد یا برای تعطیلات آخر هفته اسکی کرد. فراتر از این بازار تفریحی گسترده‌تری است که می‌تواند شامل سینما، تعطیلات ساحلی و بازی‌های ویدئویی باشد.

به‌منظور به‌کارگیری چارچوب پنج نیروی رقابتی، تعریف صنعت ضروری نیست. صنعت را به‌عنوان یک «جعبه»[۷] تعریف می‌کنیم که درون آن رقبای صنعتی رقابت می‌کنند، اما ازآنجا که نیروهای رقابتی بیرون از جعبه صنعت، به‌ویژه تازه‌واردان و محصولات جایگزین را در نظر می‌گیریم، مرزهای دقیق جعبه صنعت اهمیت چندانی ندارد. اگر دیزنی لند را به‌عنوان یک رقابت کننده درون صنعت گسترده سرگرمی تعریف کنیم آنگاه استراحتگاه‌های ساحل و اسکی رقبای آن هستند. اگر دیزنی‌لند را به‌عنوان یک رقابت کننده در زمینه صنعت تم پارک تعریف کنیم، آنگاه استراحتگاه‌های ساحل و اسکی جایگزین‌های آن هستند.

---

[1] - Disneyland
[2] - Anaheim
[3] - Universal Studios Tour
[4] - Sea World
[5] - Six Flags
[6] - Las Vegas
[7] - box

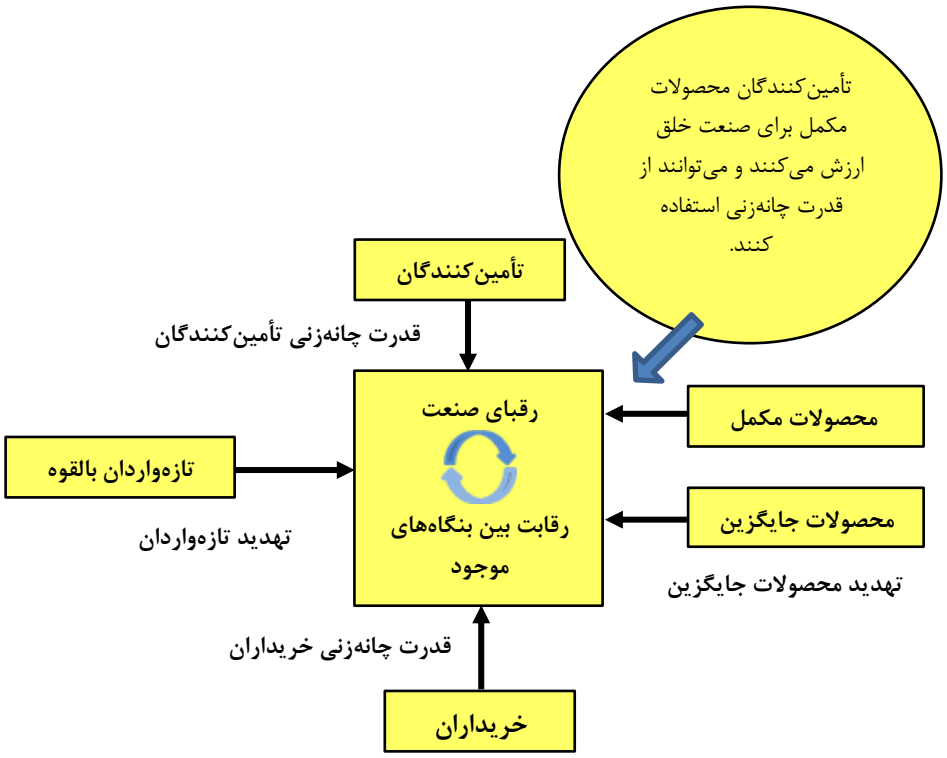
بازبینی چارچوب پنج نیروی رقابتی

چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر در معرض دو انتقاد عمده قرارگرفته است. برخی مبانی نظری آن را نقد کرده‌اند و استدلال می‌کنند که رویکرد ساختار- رفتار- عملکرد[1] به سازمان صنعتی که زیربنای آن است، فاقد دقت است. برخی دیگر ضعف تجربی آن را ذکر کرده‌اند. به نظر می‌رسد که محیط صنعت یک تعیین‌کننده نسبتاً جزئی سودآوری بنگاه است. مطالعات در مورد تفاوت‌های بین بنگاهی در سودآوری، نتایج بسیار متفاوتی را به همراه داشته است، اما همه اذعان دارند که عوامل صنعت بخش کوچکی (کمتر از ۲۰ درصد) از پراکندگی در بازده دارایی‌ها در میان بنگاه‌ها را به خود اختصاص می‌دهند.

آیا این یافته‌ها نشان می‌دهد که صنعت اهمیتی ندارد و یک نقش جزئی به تحلیل صنعت و رقابت در تحلیل استراتژیک خود اختصاص دهیم؟ ما استدلال می‌کنیم که نه. تحلیل صنعت مهم است زیرا بدون درک عمیق از محیط رقابتی، بنگاه‌ها نمی‌توانند تصمیمات استراتژیک درستی اتخاذ کنند. تحلیل صنعت فقط به انتخاب صنایع درون آن مربوط نمی‌شود، همان‌طور که مفهوم مزیت معماری مایکل جاکوبیدز نشان می‌دهد: تحلیل صنعت برای ایجاد مزیت رقابتی درون یک صنعت نیز مهم است؛ اما اگر هدف تحلیل صنعت تحقق این وعده - ایجاد مزیت رقابتی درون یک صنعت- است، باید از محدوده چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر فراتر برود. باید با گسترش چارچوب پورتر، تفکیک بخش‌های وسیع صنعت برای بررسی رقابت در بخش‌های خاص و در نظر گرفتن پویایی رقابت، فراتر برویم این بدان معنی است که ممکن است نیازمند در نظر گرفتن نیروهای اضافی در چارچوب پورتر باشیم.

---

[1] - structure- conduct- performance



شکل ۴-۲: پنج نیرو، یا شش نیرو؟

محصولات مکمل: یک نیروی گمشده در مدل پورتر؟

چارچوب پورتر، تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات جایگزین را به‌عنوان یکی از نیروهای رقابتی معرفی می‌کند که سود در دسترس بنگاه‌های درون یک صنعت را کاهش می‌دهد. بااین‌حال، نظریه اقتصادی دو نوع رابطه بین محصولات مختلف را شناسایی می‌کند: محصولات جایگزین و محصولات مکمل. محصولات مکمل، اثر متضاد با محصولات جایگزین دارند. درحالی‌که وجود محصولات جایگزین ارزش یک محصول را کاهش می‌دهد، محصولات مکمل آن را افزایش می‌دهند. برای مثال، در دسترس بودن کارتریج‌های جوهری برای پرینتر ارزش آن را برای مشتری تغییر می‌دهد.

با توجه به اهمیت محصولات مکمل برای بیشتر محصولات - ارزش خودرو بستگی به در دسترس بودن خدمات بنزین، بیمه و تعمیر دارد- تحلیل از محیط رقابتی نیازمند در نظر گرفتن آن‌ها است. ساده‌ترین راه این است که نیروی ششم را به چارچوب پورتر اضافه کنید (شکل ۲,۴).

در جایی که محصولات مکمل‌های نزدیک هستند، آن‌ها ارزش کمی برای مشتریان به‌صورت جداگانه دارند - مشتریان برای کل سیستم ارزش قائل هستند. ولی ارزش چگونه بین تولیدکنندگان محصولات مکمل مختلف تسهیم می‌شود؟ قدرت چانه‌زنی و به‌کارگیری آن کلیدی است. در طول اوایل دهه ۱۹۹۰، نینتندو سود زیادی از کنسول‌های بازی ویدیویی خود به دست آورد. اگرچه بیشتر درآمد و ارزش مصرف‌کننده این شرکت در زمینه نرم‌افزار بود - که غالباً توسط توسعه‌دهندگان مستقل ارائه می‌شد - نینتندو توانست بیشترین پتانسیل سود کل سیستم را از طریق ایجاد تسلط بر توسعه‌دهندگان بازی به دست آورد. نینتندو از رهبری خود در بازار کنسول و مالکیت سیستم‌عامل کنسول برای اعمال مجوزهای محدودکننده توسعه‌دهندگان به تولیدکنندگان نرم‌افزارهای بازی‌ها و برقراری کنترل شدید بر تولید و توزیع کارتریج‌های بازی‌ها استفاده کرد (که از این طریق نینتندو حق امتیاز بزرگی به دست آورد).

در جایی که دو محصول، مکمل یکدیگر باشند، سود به تأمین‌کننده‌ای تعلق می‌گیرد که موقعیت قوی‌تری در بازار داشته باشد و ارزش مشترک با دیگران را کاهش دهد. این موضوع چگونه انجام می‌شود؟ نکته کلیدی دستیابی به انحصار، تمایز و کمبود عرضه در محصول خود و درعین‌حال تشویق به رقابت، تبدیل‌شدن به کامودیتی و ظرفیت مازاد در تولید محصول مکمل است. آی‌بی‌اِم در تلاش بود تا از طریق ارتقا لینوکس[1] و سایر برنامه‌های نرم‌افزار متن‌باز، توازن قدرت بین تولیدکنندگان سخت‌افزار و نرم‌افزار را تغییر دهد. آی‌بی‌اِم با فشار بر متمایز کردن محصولات سخت‌افزاری خود درعین‌حال که نرم‌افزارها را کامودیتی می‌کند، می‌تواند قدرت مایکروسافت را کاهش داده و سهم بیشتری از سود حاصل از سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری را به دست آورد.

[1] - Linux

برخی از صاحب‌نظران، دولت را به‌عنوان نیروی ششم به چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر اضافه می‌کنند. درواقع، مایکل پورتر این عامل را هنگام ارائه چارچوب خود در کتاب استراتژی رقابت[۱] که در سال ۱۹۸۰ منتشر کرد، در نظرگرفته بود. دولت‌ها می‌توانند تأثیر به سزایی بر سودآوری صنعت داشته باشند. به‌عنوان مثال، اعلامیه دولت استرالیا در سال ۲۰۱۰ مبنی بر پیشنهاد افزایش مالیات بر سود شرکت‌های استخراج معادن نظیر ریوتینتو[۲] و بی‌اچ‌پی بیلیتون[۳] منجر به سقوط فوری ارزش این شرکت‌ها شد. دولت می‌تواند بر جذابیت صنعت به‌طور مستقیم تأثیر بگذارد، همچنین بر هر یک از پنج نیروی دیگر تأثیر قدرتمندی دارد.

تحلیل بخش‌بندی

دشواری ترسیم مرزهای صنعت و نیاز به تعریف صنایع به‌طور گسترده یا محدود بسته به انواع سؤالاتی که ما به دنبال پاسخ به آنها هستیم به این معنی است که گاهی اوقات انجام تحلیل دقیق‌تر و تفکیک‌شده مفید است. یکی از رویکردهای اصلی به‌منظور تحلیل «داخل»[۴] یا «درون صنعت»[۵] بخش‌بندی بازار است.

بخش‌بندی[۶] فرایندهای تقسیم بازار بر اساس خصوصیاتی است که احتمالاً بر رفتار خرید مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد و تحلیل بخش‌بندی مربوط به ارزیابی شرایط رقابتی درون بخش‌های فرعی یا بخشی از بازار است. اگر رقابت درون بازارهای فرعی مختلف یک صنعت متفاوت باشد به‌گونه‌ای که برخی از آن‌ها جذاب‌تر از بقیه باشند، بخش‌بندی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. درحالی‌که سونی و مایکروسافت با کنسول‌های پیشرفته پی‌اس‌تری[۷] و ایکس باکس ۳۶۰[۸] برای تسلط به‌منظور رهبری در میان بازیکنان به‌اصطلاح فوق حرفه‌ای نبرد می‌کردند، نینتندو وی با تمرکز بر یک بخش بزرگ و کمتر موردتوجه بازار یعنی بازیکنان معمولی و قدیمی بازی‌های ویدیویی تبدیل به یک رهبر شگفت‌انگیز سهم بازار شد.

---

[1] - competitive strategy
[2] - Rio Tinto
[3] - BHP Billiton
[4] - within
[5] - intra-industry
[6] - segmentation
[7] - PS3
[8] - Xbox 360

هدف از تحلیل بخش‌بندی شناسایی بخش‌های جذاب، انتخاب استراتژی‌ها برای بخش‌های مختلف و تعیین چندین بخش به‌منظور ارائه خدمت است. تحلیل در پنج مرحله انجام می‌شود:

۱. متغیرهای احتمالی بخش‌بندی را شناسایی کنید. اساساً، تصمیمات بخش‌بندی، انتخاب‌هایی درباره این است که چه کسانی مشتری ما هستند و چه خدماتی باید به آن‌ها ارائه شود، ازاین‌رو، متغیرهای بخش‌بندی با مشخصات مشتریان و محصول در ارتباط است. مناسب‌ترین متغیرهای بخش‌بندی آن‌هایی هستند که بازار را به‌طور واضح برحسب محدودیت‌های جایگزینی مشتریان (قابلیت جایگزینی سمت تقاضا) و محصولات (قابلیت جایگزینی سمت عرضه) تفکیک می‌کنند. تفاوت‌های قیمت، یک راهنمای خوب برای بخش‌های بازار هستند؛ بنابراین، در صنعت خودرو، رنگ احتمالاً متغیر بخش‌بندی خوبی نیست (هوندا سیویک‌های رنگ سفید و قرمز با یک قیمت یکسان به فروش می‌رسند)؛ اندازه متغیر بخش‌بندی بهتری است (خودروهای سایز بزرگ با قیمت بالاتری از خودروهای سایز کوچک فروخته می‌شوند).
۲. یک ماتریس بخش‌بندی ایجاد کنید. معمولاً، تحلیل بخش‌بندی، متغیرهای بخش‌بندی بسیار زیادی ایجاد می‌کند، بنابراین لازم است تعداد متغیرها کاهش یابد تا بتوان تحلیل آن را کنترل کرد. این امر معمولاً با انتخاب آن دسته از متغیرهایی که بیشترین اهمیت را دارند یا با یکدیگر ارتباط نزدیک دارند، انجام می‌شود. کاهش تعداد متغیرها باعث می‌شود بخش‌های مجزا در یک ماتریس دو یا سه بعدی شناسایی شوند.
۳. جذابیت بخش را تحلیل کنید. سودآوری درون یک بخش توسط نیروهای ساختاری یکسانی تعیین می‌شود که سودآوری درون صنعت را به‌طورکلی تعیین می‌کنند، بنابراین تحلیل پنج نیرو می‌تواند برای بخش‌های مجزا بازار اعمال شود.
۴. عوامل کلیدی موفقیت را در هر بخش مشخص کنید. از طریق تحلیل معیارهای خرید خریداران و مبنای رقابت درون بخش‌های مجزا، می‌توانید تشخیص دهید که یک بنگاه برای موفقیت دریک بخش خاص باید چه کارهایی را به‌خوبی انجام دهد.
۵. محدوده بخش را انتخاب کنید. یک بنگاه لازم است تصمیم بگیرد که می‌خواهد متخصص در یک بخش باشد یا میان بخش‌های متعدد رقابت کند. مزیت یک تمرکز گسترده نسبت به یک تمرکز محدود بستگی به شباهت عوامل کلیدی موفقیت و وجود هزینه‌های مشترک دارد.

رقابت پویا

استفاده از تحلیل چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر به‌منظور پیش‌بینی سودآوری صنعت فرض می‌کند که ساختار صنعت نسبتاً پایدار است و رفتار رقابتی را به‌گونه‌ای قابل پیش‌بینی تعیین می‌کند، اما نیروهای پویای نوآوری و کارآفرینی که ساختار صنعت را متحول می‌کنند، نادیده می‌گیرد. یوزف شومپیتر[1]، یکی از اقتصاددانان بزرگ اوایل قرن بیستم، رقابت را به‌عنوان «طوفان ابدی تحول خلاق»[2] ساختارهای مطلوب صنعت - به‌ویژه انحصار - می‌داند زیرا با جذب کردن تهاجمات از سوی بنگاه‌های موجود و جدیدی که محصولات و استراتژی‌های نوآورانه را برای سرنگونی پیشگامان به کار می‌گیرند، بذرهای تخریبشان را در خود حمل می‌کنند. نکته کلیدی، سرعت تغییر ساختاری در صنعت است: اگر دگرگونی ساختاری سریع باشد، مدل پنج نیروی رقابتی ارزش پیشگویی‌کننده محدودی دارد.

در عمل، فرایند تحول خلاق شومپیتر بیشتر شبیه یک نسیم است تا یک طوفان. در صنایع موجود، هنگامی‌که تغییرات در تمرکز صنعتی کُند است، ورود آن‌قدر کُند اتفاق می‌افتد که سودها به‌تدریج کاهش می‌یابند. یک نظرسنجی نشان می‌دهد که: تصویر فرایند رقابتی ... بدون اغراق بگوییم، بی‌نهایت کُند است. درنتیجه، هم در سطح بنگاه و هم در سطح صنعت، سود در بلندمدت بسیار پایدار است.

در مورد دهه‌های اخیر چطور؟ آیا سرعت بخشیدن به تغییرات تکنولوژیکی و تشدید رقابت بین‌المللی، فرایندهای «تحول خلاق» را تقویت کرده است؟ ریچ دِ اَونی[3] استدلال می‌کند که یکی از ویژگی‌های اصلی صنایع امروزی، **ابر رقابت**[4] است: «حرکات رقابتی شدید و سریع که در آن رقبا باید به سرعت برای ایجاد مزایا [جدید] و از بین بردن مزایای رقبای خود حرکت کنند.» اگر صنایع ابر رقابتی باشند، ساختار آن‌ها به‌احتمال‌زیاد از ثبات کمتری نسبت به گذشته برخوردار است، سودآوری برتر معمولاً زودگذر خواهد بود و تنها راه دستیابی به عملکرد برتر از طریق بازآفرینی و تجدید مستمر مزیت رقابتی است.

علی‌رغم معقول بودن این رساله دکتری و مشاهدات روزمره مبنی بر بی‌ثبات‌تر شدن بازارها و ضعیف‌تر شدن رهبری بازار، شواهد سیستماتیک این روند مبهم است. یک مطالعه با مقیاس بزرگ آماری به این نتیجه رسید که: «ناهمگونی و بی‌ثباتی مزیت رقابتی در صنایع تولیدی ایالات‌متحده

---

[1] - Joseph Schumpeter
[2] - perennial gale of creative destruction
[3] - Rich D'Aveni
[4] - hyper competition

از سال ۱۹۵۰ به‌طور پیوسته و شگفت‌آوری افزایش یافته است. ساختارهای صنعت بی‌ثبات شده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که واقعاً یک تغییر جهت به‌سوی ابر رقابت اتفاق افتاده است.» این بی‌ثباتی‌ها تنها در صنایع مبتنی بر تکنولوژی نیست بلکه در صنایع تولیدی نیز مشاهده می‌شود. بااین‌حال، یک مطالعه دیگر نشان داد که «شواهد گسترده‌ای در این مورد که در حال حاضر بازارها نسبت به گذشته بی‌ثبات‌تر عمل می‌کنند، وجود ندارد.»

از جذابیت صنعت تا مزیت رقابتی: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت

چارچوب پنج نیروی رقابتی و گسترش این چارچوب به ما امکان می‌دهد تا پتانسیل سودآوری یک صنعت را تعیین کنیم؛ اما چگونه سود صنعت بین بنگاه‌های مختلف رقیب در آن صنعت تقسیم می‌شود؟ بیایید صریحاً به منابع مزیت رقابتی درون یک صنعت نگاهی بیندازیم. در فصول بعدی تحلیل جامع‌تری از مزیت رقابتی را توسعه خواهیم داد. هدف ما در اینجا شناسایی عواملی در محیط بازار بنگاه است که توانایی بقا و کامیابی بنگاه را تعیین می‌کند: عوامل کلیدی موفقیت[1].

رویکرد ما برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، ساده و با عقل سلیم سازگار است. یک بنگاه برای بقا و کامیابی درون یک صنعت باید دو معیار را رعایت کند: اول، باید آنچه را که مشتریان می‌خواهند خریداری کنند، تأمین نماید؛ دوم، باید در رقابت دوام بیاورد. ازاین‌رو، می‌توانیم با پرسیدن دو سؤال زیر شروع کنیم:

مشتریان چه می‌خواهند؟

بنگاه برای باقی ماندن در رقابت باید چه‌کاری انجام دهد؟

برای پاسخ به سؤال اول، باید به مشتریان صنعت نگاه دقیق‌تری بیندازیم و آن‌ها را نه به‌عنوان یک تهدید برای سودآوری به دلیل قدرت خرید آن‌ها، بلکه به‌عنوان دلیل وجودی صنعت و منبع اصلی سودآوری آن در نظر بگیریم. این امر مستلزم آن است که بپرسیم: مشتریان ما چه کسانی هستند؟ نیازهای آن‌ها چیست؟ آن‌ها چگونه بین پیشنهادهای رقیب یکی را انتخاب می‌کنند؟ هنگامی‌که مبنای ترجیحات مشتریان را تشخیص دادیم، می‌توانیم عواملی را که باعث موفقیت هر بنگاه می‌شود، شناسایی کنیم. به‌عنوان مثال، اگر مصرف‌کنندگان، سوپرمارکت‌ها را بر اساس قیمت انتخاب کنند، آنگاه کارایی هزینه، مبنای اصلی مزیت رقابتی است و عوامل کلیدی موفقیت، تعیین‌کننده تفاوت‌های هزینه بین بنگاه است.

---

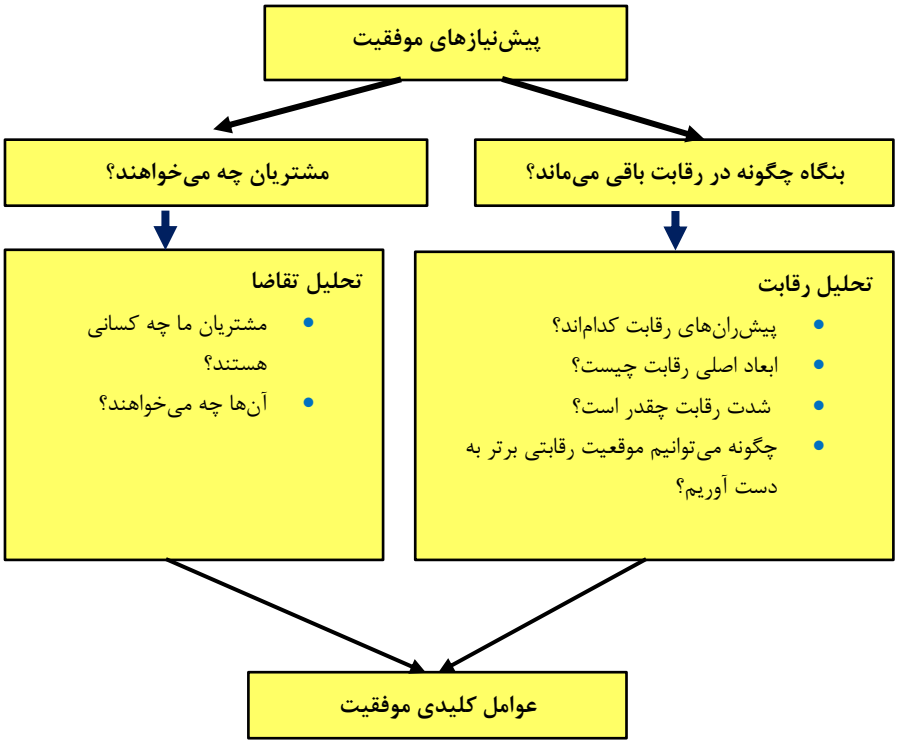
[1] - Key Success Factors (KSF)

سؤال دوم ما را ملزم می‌کند که ماهیت رقابت در صنعت را بررسی کنیم. رقابت چه قدر شدید است و ابعاد کلیدی آن چیست؟ بنابراین، در خطوط هوایی، ارائه کرایه‌های پایین، راحتی و ایمنی کافی نیست. خطوط هوایی به‌منظور باقی ماندن در رقابت قیمتی شدید که با رکودهای اقتصادی چرخه‌ای همراه است، به قدرت مالی کافی نیاز دارند.

یک چارچوب اساسی برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در شکل ۲,۵ نمایش داده شده است. کاربرد این چارچوب برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در سه صنعت در جدول ۲,۲ ترسیم شده است.

ارزش عوامل موفقیت در تدوین استراتژی توسط برخی از محققان استراتژی گرفته شده است. پانکاج گماوات[1] بیان می‌کند که «به نظر می‌رسد که کل ایده شناسایی یک عامل موفقیت و سپس تعقیب آن با جست‌وجوی احمقانه و نسنجیده قرون‌وسطایی برای سنگ فلاسفه - ماده‌ای که هر چیزی را که لمس می‌کند به طلا تبدیل می‌کند- وجه اشتراک دارد.» هدف ما شناسایی «استراتژی‌های عمومی» نیست که می‌تواند موفقیت را تضمین کند، درواقع تشخیص اشتراکات در انگیزه مشتری و ماهیت رقابت است. در کسب‌وکار پوشاک مُد، عوامل کلیدی موفقیت مشخص شده است (جدول ۲,۲). بااین‌حال، منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد اعمال‌شده در عوامل موفقیت مشترک، اتخاذ استراتژی‌های بسیار متفاوت را در پی دارد.

[1] - Pankaj Gymawat



شکل ۵-۲: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت.

جدول ۲-۲: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت: فولاد، پوشاک مد و سوپرمارکت‌ها

	مشتریان چه می‌خواهند؟ (تحلیل تقاضا)	بنگاه‌ها چگونه در رقابت باقی می‌مانند؟ (تحلیل رقابت)	عوامل کلیدی موفقیت
فولاد	قیمت پایین؛ استحکام محصول؛ قابلیت اطمینان تأمین؛ تکنیک خاص؛ مشخصات فولادهای خاص	محصولات کامودیتی؛ ظرفیت مازاد؛ هزینه‌های ثابت بالا؛ موانع خروج و رقابت محصولات جایگزین به معنی رقابت شدید قیمت و سودآوری دوره‌ای؛ کارایی هزینه و لزوم قدرت مالی	الزامات کارایی هزینه: کارخانه‌هایی با مقیاس بزرگ؛ مکان‌یابی کم‌هزینه؛ تعدیل سریع ظرفیت از طرف دیگر؛ کارخانه‌های با مقیاس کوچک و با تکنولوژی بالا می‌توانند از طریق انعطاف‌پذیری و بهره‌وری بالا به کاهش هزینه دست یابند؛ تمایز از طریق مشخصات فنی و کیفیت خدمات
پوشاک مُد	تنوع ترجیحات مشتری از نظر نوع پوشاک، سبک، کیفیت، رنگ؛ مشتریانی که مایل به مبلغ اضافه‌تر برای برند، سبک، انحصار و کیفیت هستند بازار انبوه، بسیار حساس به قیمت	موانع کم برای ورود و خروج، تمرکز پایین فروشنده و قدرت خرید زنجیره‌های خرده‌فروشی نشان‌دهنده رقابت شدید است؛ تمایز می‌تواند منجر به پرداخت‌های اضافی قابل‌توجهی شود، اما تقلید سریع است	ترکیب تمایز با هزینه‌های پایین؛ تمایز مستلزم سرعت واکنش به مُد، سبک، شهرت و کیفیت در حال تغییر است
سوپرمارکت	قیمت‌های پایین؛ مکان‌های مناسب؛ طیف گسترده‌ای از محصولات متناسب با ترجیحات محلی؛ محصولات تازه/ باکیفیت، خدمات خوب، پارکینگ، محیط دلپذیر	شدت رقابت قیمت‌ها به تعداد و نزدیکی رقبا بستگی دارد؛ قدرت چانه‌زنی یک عامل تعیین‌کننده مهم در هزینه کالاهای خریداری‌شده است	کارایی هزینه مستلزم ساخت در کشورهای کم دستمزد است؛ هزینه‌های پایین مستلزم کارایی عملیاتی، فروشگاه‌های دارای مقیاس مناسب، خریدهای انبوه و هزینه پایین دستمزد است؛تمایز مستلزم فروشگاه‌های بزرگ (برای فراهم آوردن طیف محصولات گسترده)، مکان مناسب

خلاصه

در فصل ۱، دریافتیم که درک عمیق از محیط رقابتی، یک جزء حیاتی برای یک استراتژی موفق است. در این فصل، رویکردی سیستماتیک برای تحلیل محیط صنعت یک بنگاه به‌منظور ارزیابی پتانسیل سودآوری صنعت و شناسایی منابع مزیت رقابتی توسعه دادیم. محور این فصل چارچوب نیروهای پنج‌گانه پورتر است که ساختار یک صنعت را به شدت رقابت درون آن و سودآوری که تحقق می‌بخشد، پیوند می‌زند. همچنین با طرح این سؤال که چگونه سود صنعت بین بنگاه‌های مختلف رقیب در آن صنعت تسهیم می‌شود؟ مفهوم عوامل کلیدی موفقیت را معرفی کردیم.

به پتانسیل ارزش افزایی محصولات مکمل اشاره کرده‌ایم و هنگام بررسی محیط‌های کسب‌وکار بسیار پویا باید جعبه‌ابزار استراتژی خود را توسعه دهیم. در فصل‌های ۵ و ۶ به این موضوعات بازمی‌گردیم.

فصل سوم: منابع و قابلیت‌ها

مقدمه و اهداف

نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی

بنیان نهادن استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها

شناسایی منابع و قابلیت‌های سازمان

شناسایی منابع

شناسایی قابلیت‌های سازمانی

ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها

ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های بنگاه

توسعه پیامدهای استراتژی

بهره‌برداری از نقاط قوت کلیدی

مدیریت نقاط ضعف کلیدی

در مورد نقاط قوت غیرضروری چطور؟

انتخاب بستر صنعت

خلاصه

مقدمه و اهداف

در این فصل، تمرکز خود را از محیط بیرونی به محیط درونی تغییر می‌دهیم. با نگاه به درون بنگاه، توجه خود را بر منابع و قابلیت‌هایی که بنگاه‌ها در اختیار دارند، متمرکز خواهیم ساخت. با انجام این کار، مبنایی برای تحلیل مزیت رقابتی که در فصل ۲ با بحث درباره عوامل کلیدی موفقیت آغاز شد، ایجاد می‌کنیم.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

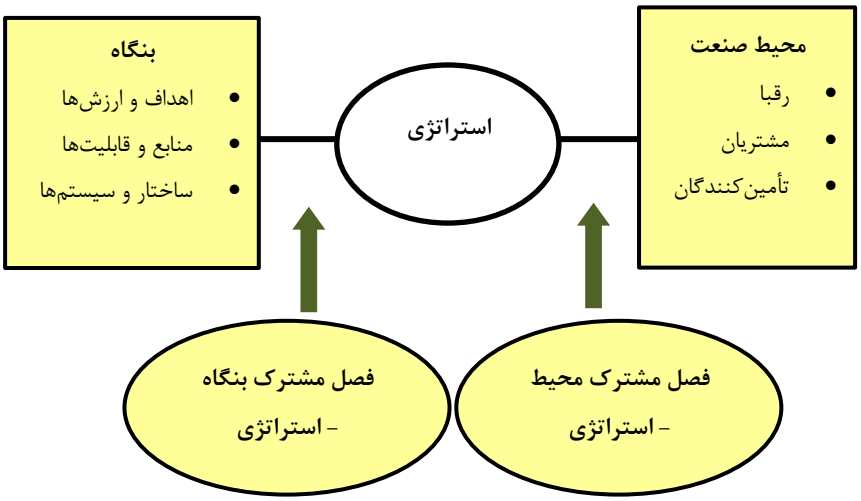
- نقش منابع و قابلیت‌های یک بنگاه را در تدوین استراتژی درک کنید؛
- منابع و قابلیت‌های یک بنگاه را شناسایی و ارزیابی کنید؛
- پتانسیل منابع و قابلیت‌های یک بنگاه را برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ارزیابی کنید؛

نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی

در فصل ۱ دیدیم که استراتژی در ارتباط با تطبیق منابع و قابلیت‌های یک بنگاه با فرصت‌های ایجاد شده در محیط بیرونی است. در فصل ۲، تأکید بر شناسایی فرصت‌های سودآوری در محیط بیرونی بنگاه بود. در این فصل، تأکید ما از فصل مشترک بین استراتژی و **محیط بیرونی**[1] به سمت فصل مشترک بین استراتژی و **محیط درونی**[2] بنگاه تغییر می‌کند- به‌طور خاص، رابطه بین استراتژی و **منابع**[3] و **قابلیت‌های**[4] بنگاه (شکل ۳,۱). حرکت از بیرون به درون یک روش منطقی برای پیشبرد شناسایی استراتژی است: در طول زمان بنگاه به جای تمرکز بر محیط بیرونی، به منابع و قابلیت‌های درونی به‌عنوان مبنایی مطمئن‌تر برای تدوین استراتژی، تمایل نشان می‌دهد. مزیت رقابتی به جای جذابیت صنعت، منشأ اصلی سودآوری برتر است.

---

[1] - external environment
[2] - internal environment
[3] - resources
[4] - capabilities



شکل ۱-۳: تحلیل منابع و قابلیت‌ها: فصل مشترک بین استراتژی و بنگاه.

بنیان نهادن استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها

در طول دهه ۱۹۹۰، ایده‌های مربوط به نقش منابع و قابلیت‌ها به‌عنوان مبنای اصلی استراتژی بنگاه و منشأ اصلی سودآوری در آنچه به‌عنوان دیدگاه منبع محور[1] از بنگاه شناخته شده است، ادغام شدند. برای درک اینکه چرا دیدگاه منبع محور تأثیر عمده‌ای بر تفکر استراتژیک دارد، بیایید به نقطه شروع تدوین استراتژی برگردیم که معمولاً برخی از بیانیه‌های هویت و هدف بنگاه (اغلب در بیانیه مأموریت بیان می‌شود) است. به‌طور متعارف، بنگاه‌ها به این پرسش پاسخ داده‌اند «کسب‌وکار ما چیست؟» برحسب بازاری که در آن فعالیت می‌کنند: «مشتریان ما چه کسانی هستند؟» و «به دنبال برطرف کردن کدام‌یک از نیازهای آن‌ها هستیم؟» بااین‌حال، در دنیایی که ترجیحات مشتری ناپایدار است و هویت مشتریان و تکنولوژی‌های ارائه خدمات به آن‌ها تغییر می‌کند، یک استراتژی مبتنی بر بازار ممکن است ثبات و سازگاری جهت موردنیاز برای هدایت استراتژی را در بلندمدت فراهم نکند. وقتی محیط بیرونی در حال تغییر است، بنگاه بر اساس

[1] - Resource-Based View (RBV)

مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد می‌تواند مبنای پایدارتری برای تعریف هویت خود باشد.

تأکید بر منابع و قابلیت‌ها به‌عنوان مبنای استراتژی بنگاه توسط سی. کی. پراهالاد[۱] و گری هملِ[۲] در مقاله برجسته آن‌ها تحت عنوان «شایستگی اصلی شرکت»[۳] عمومیت پیدا کرد. پتانسیل قابلیت‌ها برای آن‌که «ریشه‌های رقابت‌پذیری»[۴]، منابع محصولات جدید و مبنای استراتژی باشند با چند شرکت نشان داده‌شده است، به‌عنوان مثال:

شرکت هوندا موتور[۵] بزرگ‌ترین تولیدکننده موتورسیکلت جهان و تأمین‌کننده برتر خودرو است ولی هرگز خود را به‌عنوان یک شرکت موتورسیکلت یا یک شرکت وسیله نقلیه موتوری معرفی نکرده است. از زمان تأسیس آن در سال ۱۹۴۸، استراتژی آن بر اساس خبرگی در توسعه و ساخت موتورها بنا شده است؛ این قابلیت آن را با موفقیت از موتورسیکلت‌ها به طیف گسترده‌ای از محصولات موتور بنزینی منتقل کرده است.

شرکت کانُن[۶]، اولین موفقیت خود را در تولید دوربین‌های ۳۵ میلی‌متری کسب کرد. از آن زمان به بعد به توسعه دستگاه‌های دورنگار، ماشین‌حساب، دستگاه‌های کپی، چاپگرها، دوربین‌های ویدئویی، دوربین‌های فیلم‌برداری، تجهیزات ساخت نیمه‌رسانا و بسیاری از محصولات دیگر پرداخته است. تقریباً تمام محصولات کانُن مستلزم استفاده از سه حوزه قابلیت‌های تکنولوژیکی هستند: مکانیک دقیق، میکروالکترونیک و اپتیک دقیق.

---

[1] - C.K. Prahalad
[2] - Gary Hamel
[3] - ‘The Core Competence of the Corporation’
[4] - roots of competitiveness
[5] - Honda Motor
[6] - Canon

شرکت تری‌ام[1] از کاغذ سنباده به نوارهای چسب، نوارهای صوتی و تصویری، تابلوهای راهنمای جاده، محصولات پزشکی و فلاپی دیسک‌ها گسترش یافت. در حال حاضر لیست محصولات این شرکت دربردارنده بیش از ۳۰ هزار محصول است. آیا این شرکت چند خوشه‌ای[2] است؟ تری‌ام بیان می‌کند مطمئناً خیر. گستره وسیعی از محصولات آن بر مبنای تکنولوژی‌های کلیدی مربوط به چسب‌ها، پوشش‌های غشای نازک و علوم مواد است که از طریق یک قابلیت برجسته در توسعه و معرفی محصولات جدید پشتیبانی می‌شود. به‌طورکلی، هرچه میزان تغییر در محیط بیرونی یک بنگاه بیشتر باشد، به‌احتمال‌زیاد منابع و قابلیت‌های درونی به جای تمرکز بر بازار بیرونی، یک مبنای مطمئن برای استراتژی بلندمدت فراهم کنند. در صنایع مبتنی بر تکنولوژی سریعاً در حال تغییر، بنیان نهادن استراتژی بر اساس قابلیت‌ها می‌تواند به بنگاه‌ها کمک کند تا طول چرخه عمر محصولات اصلی خود را افزایش دهند. موفقیت اولیه مایکروسافت در نتیجه سیستم‌عامل ام اس-داس خود برای کامپیوترهای شخصی آی‌بی‌اِم بود. بااین‌حال، مایکروسافت با ایجاد قابلیت‌های برجسته در توسعه و معرفی محصولات نرم‌افزاری پیچیده و مدیریت اکوسیستم روابط با شرکا، موفقیت خود را به سیستم‌عامل‌های دیگر (نظیر ویندوز)، نرم‌افزارهای کاربردی (نظیر آفیس) و خدمات اینترنتی (نظیر ایکس باکس لایو) توسعه داد. به‌طور مشابه، توانایی چشمگیر اپل در ترکیب تکنولوژی، زیبایی‌شناسی و سهولت استفاده باعث شده است تا فراتر از تمرکز اولیه خود بر روی رایانه‌های رومیزی و نوت بوک به پخش‌کننده‌های موسیقی (آی‌پاد)، تلفن‌های هوشمند (آیفون) و رایانه‌های تبلت (آی پد) گسترش یابد. از طرف دیگر، آن دسته از شرکت‌هایی که در مواجهه با تغییر تکنولوژیکی شدید سعی کردند تا تمرکز بازار خود را حفظ کنند، اغلب در ساختن قابلیت‌های تکنولوژیکی جدید موردنیاز برای خدمت‌رسانی به مشتریان خود مشکلات بزرگی را تجربه کرده‌اند.

ایستمن کداک[3]، یک نمونه کلاسیک است. تسلط آن بر بازار جهانی محصولات عکاسی توسط تصویربرداری دیجیتال تهدید شد. از سال ۱۹۹۰، کداک میلیاردها دلار در توسعه تکنولوژی‌های دیجیتال و محصولات تصویربرداری دیجیتال سرمایه‌گذاری کرد. بااین‌حال، در ژانویه ۲۰۱۲، ضرر و زیان‌های ادامه‌دار محصولات و خدمات دیجیتال، کداک را به ورشکستگی کشاند. آیا بهتر نبود کداک به دانش تخصصی شیمیایی خود چسبیده بود و منابع خود را در مواد شیمیایی خاص، داروسازی و مراقبت‌های بهداشتی توسعه می‌داد؟

---

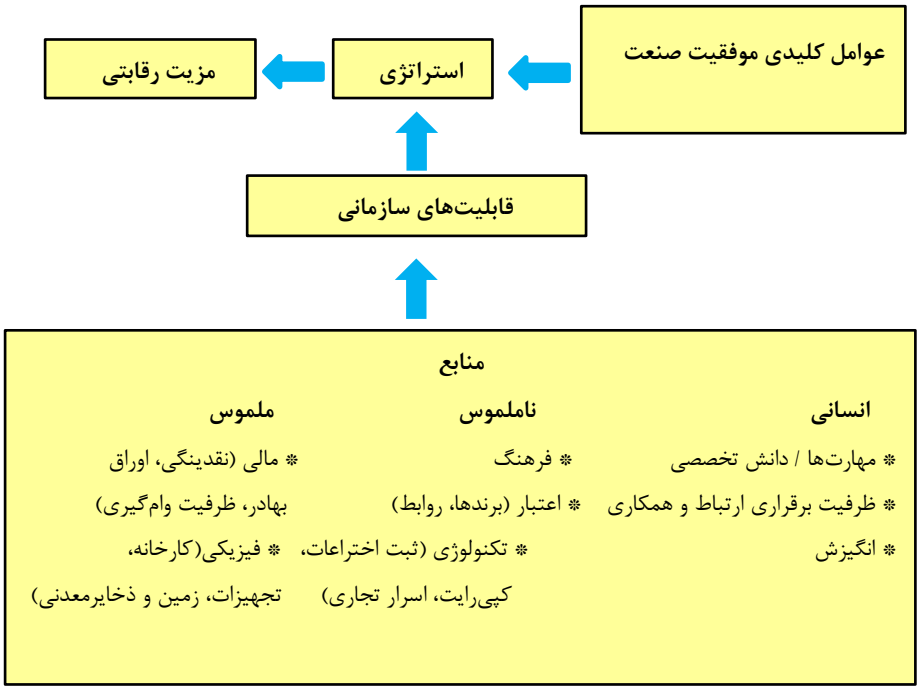
[1] - 3M
[2] - conglomerate
[3] - Eastman Kodak

اولیوتی[1] تولیدکننده ایتالیایی ماشین‌های تحریر و تجهیزات اداری، یک داستان عبرت‌انگیز مشابه ارائه می‌دهد. علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های اولیه خود در پردازش الکترونیکی، تلاش آن برای بازآفرینی خود به‌عنوان یک تأمین‌کننده رایانه‌های شخصی و چاپگرها با شکست روبرو شد. آیا بهتر نبود که به اولیوتی توصیه می‌شد تخصص فعلی خود در زمینه مهندسی برق و دقیق را در بازارهای سایر محصولات به کارگیرد؟ الگوی این نوع بنگاه‌های موجود که نتوانسته‌اند خود را با تغییرات تکنولوژیکی تحول‌آفرین در صنایع خود وفق دهند، به‌خوبی مستند شده است: در حروف‌چینی و تولید دیسک درایو، موج‌های تکنولوژیکی پیاپی سبب تزلزل و لغزش رهبران بازار و اجازه یافتن تازه‌واردان جدید برای کامیابی شده است.

شناسایی منابع و قابلیت‌های سازمان

اولین مرحله در تحلیل منابع و قابلیت‌ها، شناسایی منابع و قابلیت‌های بنگاه - یا درواقع، هر سازمانی است، زیرا تحلیل منابع و قابلیت‌ها همچون مؤسسه‌های کسب‌وکار در سازمان‌های غیرانتفاعی نیز قابل‌استفاده است. تمایز بین منابع و قابلیت‌های بنگاه بسیار مهم است: منابع، دارایی‌های مولدی است که متعلق به بنگاه هستند؛ قابلیت‌ها، کارهایی است که بنگاه می‌تواند انجام بدهد. منابع جداگانه مزیت رقابتی ارائه نمی‌کنند؛ آن‌ها برای خلق قابلیت سازمانی باید با یکدیگر به کارگرفته شوند. قابلیت، ماهیت عملکرد برتر است. شکل ۳,۲ روابط بین منابع، قابلیت‌ها و مزیت رقابتی را نشان می‌دهد.

[1] - Olivetti



شکل ۲-۳: پیوند بین منابع، قابلیت‌ها و مزیت رقابتی.

بحث در مورد عوامل کلیدی موفقیت- منابع مزیت رقابتی درون یک صنعت - در فصل ۲ نقطه شروع برای شناسایی منابع و قابلیت‌های کلیدی است. قدم کوتاه پس از شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در یک صنعت، شناسایی منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای ارائه آن عوامل موفقیت است. برای مثال:

- در خطوط هوایی ارزان‌قیمت، عامل کلیدی موفقیت هزینه عملیاتی پایین است. این عامل مستلزم یک ناوگان استاندارد از هواپیماهای کم‌مصرف؛ نیروی کار جوان، با انگیزه و غیر اعضای اتحادیه و فرهنگ صرفه‌جویی است.
- در داروسازی، عامل کلیدی موفقیت کشف و معرفی داروهای جدید است. این عامل مستلزم محققان با کیفیت بالا و قابلیت تست دارو، بازاریابی و توزیع است.

بااین‌حال، همان‌طور که خواهیم دید، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تنها یک نقطه شروع است. برای ایجاد تصویری جامع از منابع و قابلیت‌های یک سازمان، به چارچوب‌های سیستماتیک برای شناسایی و طبقه‌بندی منابع و قابلیت‌های مختلف نیاز داریم.

شناسایی منابع

ترسیم فهرست موجودی منابع یک بنگاه می‌تواند به طرز شگفت‌آوری دشوار باشد. چنین اسنادی درون سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری یا مدیریت بیشتر شرکت‌ها وجود ندارد. ترازنامه شرکت یک نمای محدود از منابع بنگاه ارائه می‌دهد؛ ترازنامه عمدتاً شامل منابع مالی و فیزیکی است. برای نگاهی وسیع‌تر به منابع یک بنگاه، شناسایی سه نوع اصلی از منابع، کمک‌کننده است: ملموس، ناملموس و انسانی.

منابع ملموس[1] شناسایی و ارزیابی **منابع ملموس** ساده است: منابع مالی و دارایی‌های فیزیکی در صورت‌های مالی بنگاه شناسایی و ارزش‌گذاری می‌شوند. بااین‌حال، ترازنامه‌ها به دلیل گرایش به کتمان اطلاعات مرتبط با استراتژیک و تحریف ارزش دارایی مشهور هستند. ارزیابی تاریخی هزینه می‌تواند نشانه کوچکی از ارزش بازار یک دارایی ارائه بدهد. به‌عنوان مثال، کتابخانه سینمایی دیزنی[2] دارای ارزش ترازنامه‌ای معادل ۵,۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ بود. دارایی‌های زمین آن (ازجمله ۲۸۰۰۰ جریب در فلوریدا) معادل مبلغ جزئی ۱,۲ میلیارد دلار ارزش داشت. بااین‌حال، هدف اصلی تحلیل منابع، ارزش‌گذاری دارایی‌های یک شرکت نیست، بلکه درک پتانسیل آن برای خلق مزیت رقابتی است. اطلاعاتی در مورد اینکه بریتیش ایرویز[3] دارای دارایی‌های ثابت به ارزش ۸ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۳ است، در ارزیابی ارزش استراتژیک شرکت هواپیمایی چندان کاربردی ندارد. برای ارزیابی توانایی بریتیش ایرویز در رقابت اثربخش در صنعت هواپیمایی جهان، باید درباره ترکیب این دارایی‌ها بدانیم: موقعیت زمین و ساختمان‌ها، انواع هواپیما، باندهای فرود، امکانات گیت در فرودگاه‌ها و غیره.

هنگامی‌که اطلاعات کامل‌تری در مورد منابع ملموس یک شرکت داشته باشیم، بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توانیم از آن‌ها ارزش اضافی خلق کنیم. این امر مستلزم آن است که به دو سؤال کلیدی بپردازیم:

---

[1] - tangible resources
[2] - Disney
[3] - British Airways

- چه فرصت‌هایی برای صرفه‌جویی در استفاده از آن‌ها وجود دارد؟ ممکن است بتوان از منابع کمتری برای پشتیبانی از همان سطح کسب‌وکار استفاده کرد یا از منابع موجود برای پشتیبانی از ظرفیت بزرگ‌تری از کسب‌وکار استفاده کرد. در مورد بریتیش ایرویز ممکن است فرصت‌هایی برای ادغام دفاتر اجرایی و امکانات مهندسی و خدماتی وجود داشته باشد. بهبود کنترل موجودی ممکن است امکان صرفه‌جویی در فهرست موجودی‌های قطعات و سوخت را فراهم کند. کنترل بهتر نقدینگی و دریافتنی‌ها به یک کسب‌وکار اجازه می‌دهد با سطوح پایین‌تر نقدینگی و منابع مالی نقد شو فعالیت کند.
- چه امکاناتی برای به‌کارگیری دارایی‌های موجود به‌صورت سودآورتر وجود دارد؟ آیا بریتیش ایرویز می‌تواند بازدهی بهتری در برخی از هواپیماهای خود از طریق انتقال آن‌ها به‌منظور حمل بار کسب کند؟ آیا بریتیش ایرویز به دنبال انتقال دارایی‌های خود از اروپا و آتلانتیک شمالی به آسیا- اقیانوسیه است؟ آیا می‌تواند هزینه‌های شبکه اروپایی خود را با تعیین مجدد مسیرها به شرکت‌های هواپیمایی کوچک دارای فرنچایز کاهش دهد؟

منابع ناملموس[1] برای بیشتر شرکت‌ها، **منابع ناملموس** ارزشمندتر از منابع ملموس هستند. بااین‌حال، در صورت‌های مالی شرکت، منابع ناملموس تا حد زیادی نامرئی هستند. حذف یا ارزیابی کم‌تر از میزان واقعی منابع ناملموس یک دلیل اصلی برای واگرایی بزرگ و فزاینده بین ارزش‌گذاری ترازنامه شرکت‌ها (ارزش دفتری) و ارزش‌گذاری بازار سهام آن‌ها است (جدول ۳,۲). ازجمله مهم‌ترین منابع ناملموس کمتر از حد واقعی ارزش‌گذاری شده یا ارزش‌گذاری نشده، نام برند است. جدول ۳,۳ برندهای تحت مالکیت شرکت‌ها که ارزشی معادل ۱۵ میلیارد دلار یا بیشتر را دارند، نشان می‌دهد.

[1] - intangible resources

جدول ۲-۳: شرکت‌های بزرگ با بالاترین نسبت‌های ارزش، آوریل ۲۰۱۴.

شرکت	نسبت	کشور		شرکت	نسبت	کشور
هندوستان یونیلیور	۴۶,۶	هند		الکشن فارمسیوتیکالز	۱۱,۹	ایالات‌متحده
تسلا موتورز	۳۷,۷	ایالات‌متحده		استارباکس	۱۱,۸	ایالات‌متحده
کولگیت-پالمولیو	۲۶,۳	ایالات‌متحده		آی‌تی‌سی لیمیتد	۱۱,۷	هند
آلتریا	۱۸,۳	ایالات متحده		مستر کارت	۱۱,۴	ایالات‌متحده
اب وی (داروسازی)	۱۶,۷	ایالات‌متحده		هوفمان-لا روش	۱۱,۳	سوئیس
یام! برندز	۱۵,۴	ایالات‌متحده		گلاسکو اسمیت کلاین	۱۱,۰	انگلیس
ریجنران	۱۵,۰	ایالات‌متحده		ِیْلزفورس. کام	۱۱,۰	ایالات‌متحده
آمازون	۱۴,۹	ایالات‌متحده		اِرمِس	۱۱,۰	فرانسه
بی‌اسکای‌بی	۱۴,۰	ایالات‌متحده		آرم هولدینگز	۱۰,۷	انگلیس
یونایتد پارسل سرویس	۱۳,۸	ایالات‌متحده		سی اس ال	۱۰,۶	استرالیا

یادداشت: این جدول شرکت‌هایی از میان ۵۰۰ شرکت برتر دنیا را با بالاترین نسبت‌های سرمایه بازار به ارزش خالص دارایی‌های ترازنامه نشان می‌دهد.

نام برند و سایر علائم تجاری شکلی از دارایی اعتباری هستند: ارزش آن‌ها در اعتمادی است که به مشتریان القا می‌کنند. ارزش‌گذاری برند در جدول ۳,۳ بر مبنای سودهای عملیاتی برای هر شرکت (پس از مالیات و هزینه سرمایه)، برآورد سهم قابل تخصیص به برند و سپس سرمایه‌گذاری این بازده‌ها است.

ارزش برندهای یک شرکت را می‌توان از طریق توسعه طیف محصولاتی که یک شرکت تحت نام برندهای خود عرضه می‌کند، افزایش داد. جانسون اند جانسون، سامسونگ و جنرال الکتریک از به کار گرفتن یک برند واحد برای طیف گسترده‌ای از محصولات، صرفه‌جویی‌های قابل‌توجهی به دست می‌آورند. در نتیجه، شرکت‌هایی که موفق به ایجاد برندهای مصرف‌کننده قوی هستند، یک انگیزه قوی برای تنوع بخشیدن دارند، به‌عنوان مثال تنوع‌بخشی شرکت نایکی از کفش‌های ورزشی به پوشاک و تجهیزات ورزشی.

همانند اعتبار، تکنولوژی نیز یک دارایی ناملموس است که ارزش آن در ترازنامه بیشتر شرکت‌ها مشهود نیست. مالکیت معنوی- اختراعات، کپی‌رایت‌ها، اسرار تجاری و علائم تجاری - شامل منابع تکنولوژیکی و هنری است که مالکیت آن در قانون تعریف شده است. در طول ۲۰ سال گذشته، شرکت‌ها به ارزش دارایی معنوی خود توجه بیشتری نشان داده‌اند. برای آی‌بی‌اِم (با بزرگ‌ترین پُرتفوی حق ثبت اختراع در دنیا) و کوالکام[1] (با حق ثبت اختراعات مرتبط با دسترسی چندگانه تقسیم کدی[2] تلفن بی‌سیم دیجیتال)، مالکیت معنوی باارزش‌ترین منبعی است که در اختیار دارند.

[1] - Qualcomm
[2] - Code-Division Multiple Access (CDMA)

جدول ۳-۳: با ارزش‌ترین برندهای جهان، ۲۰۱۳.

رتبه	برند	ارزش در سال ۲۰۱۳ (میلیارد دلار)	تغییر نسبت به ۲۰۱۲	کشور مبدأ
۱	اپل	۹۸,۳	+٪۲۸	ایالات‌متحده
۲	گوگل	۹۳,۳	+٪۳۴	ایالات‌متحده
۳	کوکا کولا	۷۹,۲	+٪۲	ایالات‌متحده
۴	آی‌بی‌ام	۷۸,۸	+٪۴	ایالات‌متحده
۵	مایکروسافت	۵۹,۵	+٪۳	ایالات‌متحده
۶	جنرال الکتریک	۴۶,۹	+٪۷	ایالات‌متحده
۷	مک‌دونالد	۴۲,۰	+٪۵	ایالات‌متحده
۸	سامسونگ	۳۹,۶	+٪۲۰	کره جنوبی
۹	اینتل	۳۷,۲	-٪۵	ایالات‌متحده
۱۰	تویوتا	۳۵,۳	+٪۱۷	ژاپن
۱۱	مرسدس-بنز	۳۱,۹	+٪۶	آلمان
۱۲	بِ‌اِم‌وِ	۳۱,۸	+٪۱۰	آلمان
۱۳	سیسکو سیستمز	۲۹,۰	+٪۷	ایالات‌متحده
۱۴	دیزنی	۲۸,۱	+٪۳	ایالات‌متحده
۱۵	اچ‌پی	۲۵,۸	-٪۱	ایالات‌متحده
۱۶	ژیلت	۲۵,۱	+٪۱	ایالات‌متحده
۱۷	لویی ویتون	۲۴,۹	+٪۶	فرانسه
۱۸	اورکل	۲۴,۱	+٪۹	ایالات‌متحده
۱۹	آمازون	۲۳,۶	+٪۲۷	ایالات‌متحده
۲۰	هوندا	۱۸,۵	+٪۷	ژاپن

یادداشت: ارزش برندها به‌صورت ارزش فعلی خالص عایدات آتی ایجادشده به‌واسطه برند است.

منابع انسانی[1] **منابع انسانی** بنگاه دربرگیرنده تخصص و تلاش ارائه‌شده توسط کارکنان است. منابع انسانی همانند منابع ناملموس در ترازنامه بنگاه ظاهر نمی‌شود - به این دلیل ساده که بنگاه مالک کارکنان خود نیست؛ خدمات آن‌ها را تحت قراردادهای استخدام خریداری می‌کند. دلیل گنجاندن منابع انسانی به‌عنوان بخشی از منابع بنگاه پایداری آن‌ها است. هرچند کارکنان آزاد هستند که از بنگاهی به بنگاه دیگر نقل‌مکان کنند ولی در عمل بیشتر قراردادهای استخدام بلندمدت هستند. در ایالات‌متحده میانگین مدت‌زمانی که یک کارکن در کنار یک کارفرما می‌ماند ۴ سال است؛ در اروپا این مدت‌زمان طولانی‌تر است: ۸-۴ سال در بریتانیا و ۱۱-۷ در فرانسه و ایتالیا.

بیشتر بنگاه‌ها تلاش زیادی برای ارزیابی منابع انسانی خود انجام می‌دهند. این ارزیابی در مرحله استخدام هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان بالقوه در رابطه با الزامات شغلی خود، ارزیابی می‌شوند و به‌عنوان بخشی از یک فرایند ارزیابی مداوم که بازبینی‌های سالانه کارکنان مرکز آن است، هستند. اهداف ارزیابی عبارت‌اند از ارزیابی عملکرد گذشته به‌منظور جبران و ارتقا، تعیین اهداف عملکردی آتی و ایجاد برنامه‌های توسعه کارکنان. روندهای ارزیابی شامل تأکید بیشتر بر ارزیابی نتایج در رابطه با اهداف عملکرد (به‌عنوان مثال، مدیریت بر مبنای اهداف) و گسترش مبنای ارزیابی (به‌عنوان مثال، ارزیابی ۳۶۰ درجه) است.

در دهه گذشته، ارزیابی منابع انسانی به‌مراتب سیستماتیک تر و پیچیده‌تر شده است. بسیاری از سازمان‌ها برای ارزیابی جامع و کمی از مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان مختلف مراکز ارزیابی مخصوصی ایجاد کرده‌اند و معیارهای ارزیابی به‌طور فزاینده‌ای مبتنی بر تحقیقات تجربی در حوزه مؤلفه‌ها و در ارتباط با عملکرد شغلی برتر هستند. **مدل‌سازی شایستگی‌ها**[2] شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش محتوا، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با اجراکنندگان برتر درون یک دسته شغلی خاص است و سپس هر کارمند را بر اساس آن مشخصات ارزیابی می‌کند. یک یافته مهم تحقیقی در ارتباط با شایستگی‌های منابع انسانی، نقش حیاتی استعدادهای روانی و اجتماعی در تعیین عملکرد برتر است؛ این عوامل معمولاً مهم‌تر از مهارت‌های فنی و صلاحیت‌های آموزشی و حرفه‌ای هستند. علاقه به **هوش هیجانی**[3] منعکس‌کننده تشخیص اهمیت مهارت‌های بین فردی و آگاهی عاطفی است. به‌طورکلی، این یافته‌ها روند «استخدام برای نگرش؛ آموزش برای مهارت‌ها» را در میان شرکت‌ها توضیح می‌دهد.

---

[1] - human resources
[2] - competencies modelling
[3] - emotional intelligence

توانایی کارکنان برای هماهنگ‌سازی تلاش‌های خود و یکپارچه کردن مهارت‌های جداگانه خود نه‌تنها به مهارت‌های بین فردی آن‌ها بلکه به بسترسازمانی نیز بستگی دارد. این بسترسازمانی همان‌طور که بر مشارکت داخلی تأثیر می‌گذارد، توسط یک منبع ناملموس کلیدی تعیین می‌شود: **فرهنگ‌سازمانی**[۱]. اصطلاح فرهنگ‌سازمانی به‌طور آشکاری بد تعریف شده است. سباستین گرین[۲] فرهنگ‌سازمانی (یا شرکتی) را به‌عنوان «ترکیبی از باورها، ارزش‌ها، مفروضات، معانی مهم، حکایات، آیین‌ها و نمادهایی است که برای متمایز بودن به آن عمل می‌شود»، تعریف می‌کند. مشاهده اینکه شرکت‌هایی با عملکرد مالی برتر و پایدار غالباً از طریق فرهنگ‌های سازمانی قوی مشخص می‌شوند سبب شده تا جی بارنی[۳] فرهنگ‌سازمانی را به‌عنوان یک منبع قوی با اهمیت استراتژیک زیاد که به‌طور بالقوه برای بنگاه بسیار ارزشمند است، در نظر بگیرد.

شناسایی قابلیت‌های سازمانی

منابع به‌تنهایی مولد ثروت نیستند. یک جراح مغز بدون یک رادیولوژیست، متخصص بیهوشی، پرستاران، ابزارهای جراحی، تجهیزات تصویربرداری و بسیاری از منابع دیگر، تقریباً بی‌فایده است. برای انجام یک وظیفه، یک تیم از منابع باید با یکدیگر کار کنند.

قابلیت سازمانی[۴] «ظرفیت بنگاه به‌منظور به‌کارگیری منابع برای یک نتیجه نهایی مطلوب است.» درست همان‌طور که یک فرد ممکن است قادر به نواختن ویولن، اسکیت روی یخ و صحبت کردن به زبان ماندارین[۵] باشد، بنابراین یک سازمان نیز ممکن است دارای قابلیت‌های لازم برای ساخت وسایل، توزیع آن‌ها در سطح جهانی و پوشش خطر ارزی ناشی از آن باشد. از اصطلاحات «قابلیت» و «شایستگی» به جای یکدیگر استفاده می‌کنیم.

توجه اصلی ما به قابلیت‌هایی است که می‌توانند مبنایی برای مزیت رقابتی فراهم کنند. سلزنیک[۶] از **شایستگی متمایز (بارز)**[۷] برای توصیف مواردی که یک سازمان به‌ویژه نسبت به رقبای خود به بهترین نحو انجام می‌دهد، استفاده می‌کند. پراهالاد و همل اصطلاح **شایستگی‌های اصلی**

---

[1] - organizational culture
[2] - Sebastian Green
[3] - Jay Barney
[4] - organizational capability
[5] - Mandarin
[6] - Selznick
[7] - distinctive competence

(**محوری**)[1] را برای متمایز کردن قابلیت‌های اساسی در استراتژی و عملکرد یک بنگاه به کار بردند. طبق نظر همل و پراهالاد، شایستگی‌های اصلی آن‌هایی هستند که:

- سهمی بزرگ در ارزش نهایی مشتری و کارایی آن ارائه می‌دهد؛ و
- زمینه ورود به بازارهای جدید را فراهم می‌کند.

پراهالاد و همل از شرکت‌های آمریکایی به دلیل تأکید بر محصولات به جای قابلیت‌ها انتقاد می‌کنند. رهبران جهانی، آن دسته از شرکت‌هایی هستند که شایستگی‌های اصلی خود را در بلندمدت توسعه می‌دهند. محصولات جداگانه ممکن است موفق شوند یا شکست را تجربه کنند؛ نکته کلیدی این است که از موفقیت و شکست درس بگیرید تا قابلیت ایجاد کنید.

طبقه‌بندی قابلیت‌ها قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه قابلیت‌های سازمانی «متمایزکننده» یا «اصلی» هستند، یک بنگاه باید دید جامعی به طیف گسترده‌ای از قابلیت‌های سازمانی خود داشته باشد. برای شناسایی قابلیت‌های یک بنگاه، به داشتن مبناهایی برای طبقه‌بندی و تفکیک فعالیت‌های بنگاه نیاز داریم. معمولاً دو رویکرد برای این موضوع مورداستفاده قرار می‌گیرد:

۱. **تحلیل کارکردی**[2]، قابلیت‌های سازمانی را با توجه به هر یک از حوزه‌های کارکردی اصلی بنگاه شناسایی می‌کند. جدول ۳,۴، کارکردهای اصلی بنگاه را طبقه‌بندی می‌کند و قابلیت‌های سازمانی مستقر درون هر کارکرد را مشخص می‌کند و نمونه‌هایی از بنگاه‌هایی را نشان می‌دهد که به‌واسطه قابلیت‌های خود در کارکردهای خاص به‌طور گسترده‌ای شناخته شده‌اند.

---

[1] - core competencies
[2] - functional analysis

جدول ۴-۳: طبقه‌بندی کارکردی قابلیت‌های سازمانی.

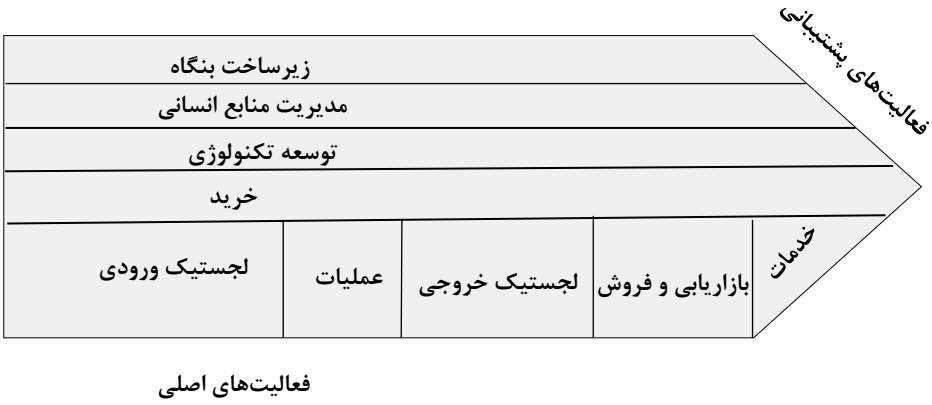
حوزه کارکردی	قابلیت	نمونه‌ها
شرکت	کنترل مالی	اکسان موبیل، پپسی کو
	توسعه مدیریت	جنرال الکتریک، شل
	نوآوری استراتژیک	گوگل، هایر
	هماهنگی چندبخشی	یونیلیور، شل
	مدیریت تملک	سیسکو سیستمز، لوکساتیکا
	مدیریت بین‌المللی	شل، گروه سانتاندر
اطلاعات مدیریت	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی جامع و یکپارچه متصل به تصمیم‌گیری مدیریتی	وال مارت، کپیتال وان، دل
تحقیق و توسعه	پژوهش	آی‌بی‌اِم، مِرک
	توسعه نوآورانه محصول جدید	تری ام، اپل
	چرخه سریع توسعه محصول جدید	کانُن، ایندیتکس (زارا)
عملیات	کارایی در تولید با حجم بالا	بریگز اند استراتون
	بهبود مستمر در عملیات	تویوتا، هارلی- دیویدسن
	انعطاف‌پذیری و سرعت پاسخگویی	هتل‌های چهارفصل
طراحی محصول	قابلیت طراحی	نوکیا، اپل
بازاریابی	مدیریت برند	پروکتراندگمبل، آلتریا
	ساخت اعتبار از طریق کیفیت	جانسون اند جانسون
	پاسخگویی به روندهای بازار	ام تی وی، لورئال
فروش و توزیع	ترفیع و اجرای مؤثر فروش	پپسی‌کو، فایزر
	کارایی و سرعت پردازش سفارش	ال.ال.بین، دل
	سرعت توزیع	آمازون
	خدمات مشتری	سنگاپور ایرلاینز، کاترپیلار

۲. **تحلیل زنجیره ارزش**[1]، فعالیت‌های بنگاه را به یک زنجیره متوالی تفکیک کرده و پیوندهای بین فعالیت‌ها را بررسی می‌کند تا از موقعیت رقابتی بنگاه مطلع شود. بازنمایی مایکل پورتر از زنجیره ارزش، بین فعالیت‌های اصلی (فعالیت‌هایی که با تبدیل ورودی‌ها و ارتباط با مشتری نقش دارند) و فعالیت‌های پشتیبانی تمایز قائل می‌شود (شکل ۳,۳). زنجیره ارزش عمومی مایکل پورتر تعداد معدودی فعالیت‌های کاملاً تعریف‌شده را مشخص می‌کند که می‌توانند به‌منظور شناسایی دقیق‌تر فعالیت‌های بنگاه (و قابلیت‌های مرتبط با هر فعالیت) تفکیک شوند؛ بنابراین، بازاریابی می‌تواند شامل تحقیق بازار، بازاریابی آزمایشی، تبلیغات، ترفیع، قیمت‌گذاری و روابط با فروشنده باشد.

ماهیت قابلیت[2] تهیه فهرست موجودی از منابع بنگاه نسبتاً ساده است. قابلیت‌های سازمانی دشوار و دیرفهم هستند تا حدی به این دلیل که آن‌ها منحصربه‌فرد هستند- هر سازمانی دارای قابلیت‌های ویژه‌ای است که منحصربه‌فرد هستند و شناسایی آن‌ها با استفاده از طبقه‌بندی‌های ساده کارکردی و زنجیره ارزش دشوار است. قابلیت‌های طراحی محصول و توسعه محصول اپل را در نظر بگیرید. اپل توانایی چشمگیری در ترکیب تکنولوژی سخت‌افزار، مهندسی نرم‌افزار، زیبایی‌شناسی، ارگونومی و آگاهی شناختی برای ایجاد محصولاتی با رابط کاربری برتر و درخواست بازار بی‌رقیب دارد؛ اما شناسایی مؤلفه‌های این قابلیت طراحی / توسعه محصول و تعیین اینکه این قابلیت در کجای اپل و در اختیار چه کسی واقع شده است، کار ساده‌ای نیست. بیایید ماهیت و عوامل تعیین‌کننده قابلیت سازمانی را با دقت بیشتری بررسی کنیم.

---

[1] - value chain analysis
[2] - the nature of capability



شکل ۳-۳: زنجیره ارزش پورتر.

از منابع تا قابلیت‌ها: روال‌ها و یکپارچگی قابلیت‌ها مبتنی بر رفتار روال شده هستند. **روال سازی**[1] یک گام ضروری در خلق قابلیت سازمانی است - تنها زمانی می‌توان وظایف را به‌طور کارا و قابل‌اطمینان انجام داد که فعالیت‌های اعضای سازمان روال شود. در هرکدام از رستوران‌های همبرگر مک‌دونالد، کتابچه راهنما دستورالعمل‌های دقیقی را برای یک دامنه فراگیر از وظایف، از قرار دادن خیار شور روی همبرگر تا نگهداری دستگاه میلک شیک ارائه می‌دهد. در عمل، کارهای کارکنان از طریق تکرار مداوم روال می‌شوند، به این معنی که به‌ندرت از کتابچه‌های راهنما استفاده می‌کنند.

این **روال‌های سازمانی**[2]- «الگوهای رفتاری منظم و قابل پیش‌بینی [شامل] الگوهای تکراری فعالیت»- به‌وسیله اقتصاددانان تکاملی[3] به‌عنوان عناصر بنیادی آنچه بنگاه انجام می‌دهد و آنچه بنگاه است، دیده می‌شوند. از طریق انطباق و تکرار روال‌ها است که بنگاه‌ها توسعه می‌یابند. همانند مهارت‌های فردی، روال‌های سازمانی به‌وسیله یادگیری از طریق عمل توسعه می‌یابند. همان‌طور

[1] - routinization
[2] - organizational routines
[3] - evolutionary economists

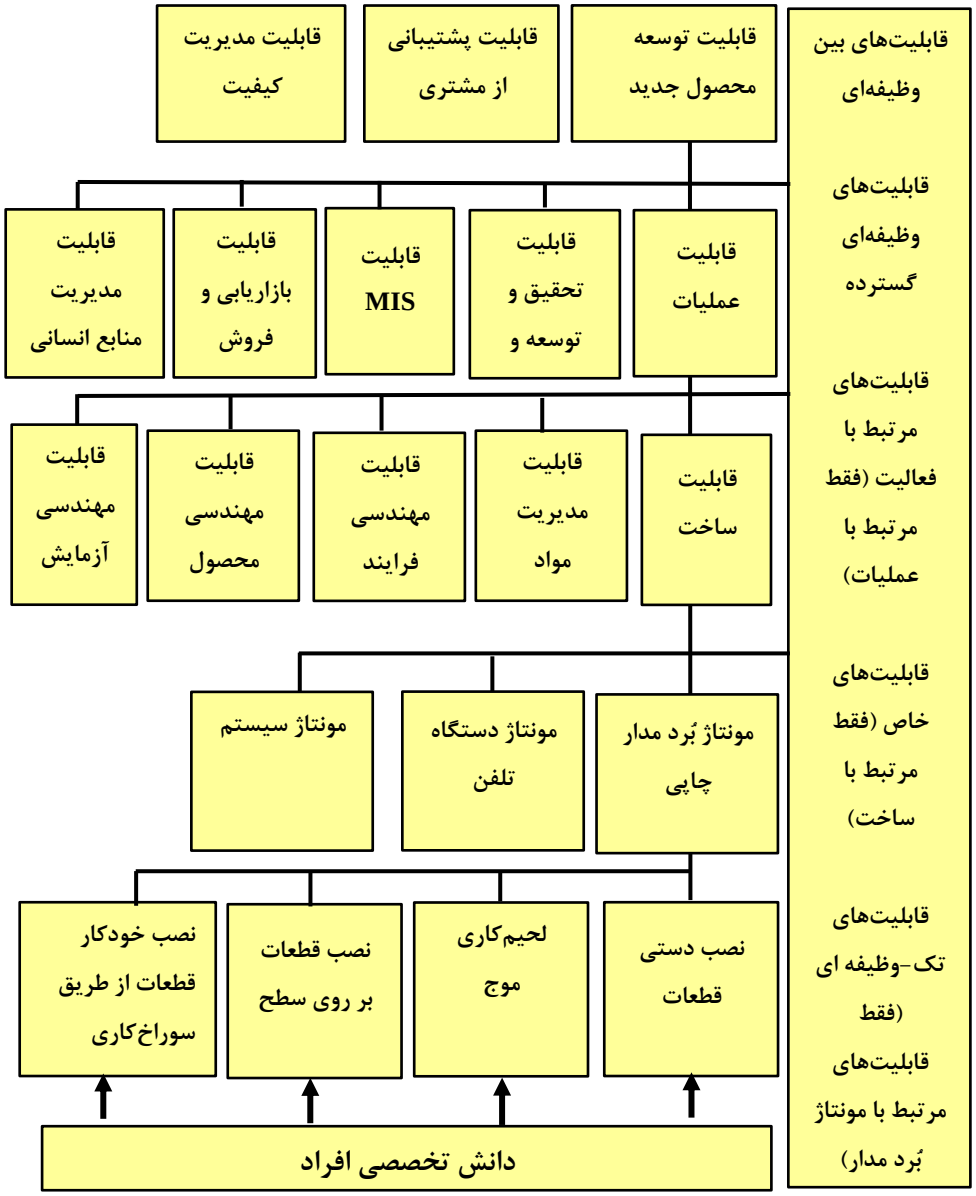
زمانی که مهارت‌های فردی استفاده نشوند، از یاد رفته می‌شوند، بنابراین برای سازمان‌ها نیز حفظ پاسخ‌های هماهنگ در برابر موارد احتمالی که به‌ندرت به وجود می‌آیند، دشوار است. ازاین‌رو، معمولاً بین کارایی و انعطاف‌پذیری بده و بستان وجود دارد. یک مجموعه‌ای محدود از روال‌ها را می‌توان با هماهنگی تقریباً کامل به‌صورت بسیار کارا انجام داد. همان سازمان ممکن است پاسخگویی به وضعیت جدید را بسیار دشوار بیابد.

خلق قابلیت سازمانی صرفاً به معنای اجازه ظهور روال‌ها نیست. ترکیب منابع برای خلق قابلیت مستلزم اقدامات آگاهانه و سیستماتیک توسط مدیریت است. این اقدامات عبارت‌اند از: جمع‌آوری منابع مناسب درون یک واحد سازمانی، طراحی فرایندها، ایجاد انگیزش و هماهنگ کردن فعالیت با استراتژی کلی سازمان.

سلسله‌مراتب قابلیت‌ها[1] چه از رویکرد کارکردی شروع کنیم و چه از زنجیره ارزش، قابلیت‌هایی که شناسایی می‌کنیم، احتمالاً به‌طور گسترده تعریف می‌شوند: قابلیت عملیاتی، قابلیت بازاریابی، قابلیت مدیریت زنجیره تأمین. بااین‌حال، با شناختن این‌که قابلیت‌ها نتیجه فرایندها و روال‌ها هستند، بدیهی است که این قابلیت‌های کاملاً تعریف‌شده را می‌توان به قابلیت‌های تخصصی‌تری تفکیک کرد. برای مثال، قابلیت‌های بازاریابی را می‌توان به قابلیت تحقیق بازار، قابلیت معرفی محصول، قابلیت ترفیع، قابلیت قیمت‌گذاری، قابلیت روابط با فروشنده و سایر موارد نیز تفکیک کرد. همچنین می‌توانیم تشخیص دهیم که حتی قابلیت‌های کارکردی را که به‌طورکلی تعریف شده‌اند برای شکل دادن به قابلیت‌های میان کارکردی گسترده‌تر یکپارچه کرد: توسعه محصول جدید، توسعه کسب‌وکار، ارائه راه‌حل‌های مشتری. آنچه مشاهده می‌کنیم سلسله مراتبی از قابلیت‌ها است که در آن قابلیت‌های کلی‌تر و گسترده‌تری از یکپارچگی قابلیت‌های تخصصی‌تر شکل گرفته‌اند. برای مثال:

- قابلیت یک بیمارستان در درمان بیماری‌های قلبی به یکپارچگی قابلیت‌های مربوط به تشخیص بیماری، درمان فیزیکی، جراحی قلب و عروق، مراقبت پیش و پس از عمل و همچنین قابلیت‌های مرتبط با آموزش، فناوری اطلاعات و کارکردهای مختلف اداری و پشتیبانی بستگی دارد.

[1] - hierarchy of capabilities



شکل ۴-۳: سلسله‌مراتب قابلیت‌های سازمانی در یک شرکت تولیدکننده تجهیزات مخابراتی.

- قابلیت تولیدی شرکت تویوتا - سیستم تولید ناب[1] آن - قابلیت‌های مربوط به ساخت قطعات و زیرمجموعه‌ها، مدیریت زنجیره تأمین، زمان‌بندی تولید، مونتاژ، روش‌های کنترل کیفیت، سیستم‌های مدیریت نوآوری و بهبود مستمر و کنترل موجودی را یکپارچه می‌کند.

شکل ۳,۴ یک دیدگاه جزئی از سلسله‌مراتب قابلیت‌های یک شرکت سازنده تجهیزات مخابراتی را ارائه می‌دهد. هر چه به بالای سلسله‌مراتب می‌رویم، توسعه قابلیت‌ها به تدریج دشوارتر می‌شود: قابلیت‌های سطح بالاتر مستلزم گسترده‌ترین یکپارچگی دانش تخصصی، معمولاً در میان بخش‌های کارکردی مختلف است.

ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

با شناسایی منابع و قابلیت‌های اصلی یک سازمان، چگونه پتانسیل آن‌ها را برای خلق ارزش ارزیابی می‌کنیم؟ دو مسئله اساسی وجود دارد: اول، اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌های مختلف چیست و دوم، نقاط قوت بنگاه کانونی در این منابع و قابلیت‌ها نسبت به رقبا چیست؟

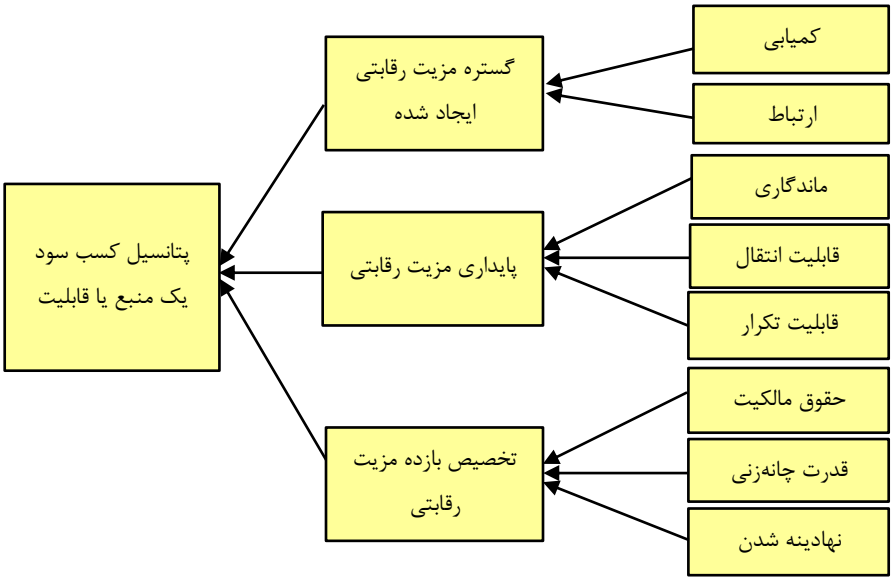
ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها

منابع و قابلیت‌های با اهمیت استراتژیک، آن‌هایی هستند که می‌توانند برای بنگاه‌هایی که صاحب آن‌ها هستند، سود قابل‌توجهی ایجاد کنند. این امر به سه عامل بستگی دارد: گستره مزیت رقابتی ایجاد شده، پایداری مزیت رقابتی و تخصیص بازده مزیت رقابتی. هریک از این موارد از طریق تعدادی از مشخصه‌های منابع تعیین می‌شوند. شکل ۳,۵ روابط کلیدی را نشان می‌دهد.

گستره مزیت رقابتی ایجاد شده برای بنا نهادن مزیت رقابتی یک منبع یا قابلیت باید دو شرط وجود داشته باشد:

- کمیابی[2]: اگر یک منبع یا قابلیت به‌طور گسترده درون صنعت موجود باشد، ممکن است به‌منظور رقابت ضروری باشد، اما مبنای کافی برای مزیت رقابتی نخواهد بود. در اکتشاف نفت و گاز، تکنولوژی‌هایی همانند حفاری جهت‌دار و تحلیل لرزه‌ای سه‌بعدی به‌طور گسترده‌ای موجود هستند - ازاین‌رو آن‌ها «برای بازی ضروری هستند» اما «برای بردن کافی نیستند.»

---
[1] - lean production
[2] - scarcity



شکل ۵-۳: ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها.

- ارتباط[1]: یک منبع یا قابلیت باید مرتبط با عوامل کلیدی موفقیت در بازار باشد. معادن زغال‌سنگ بریتانیا تعدادی گروه‌های موسیقی متشکل از کارکنان فوق‌العاده ایجاد کردند، اما این قابلیت‌های موسیقی به معادن در مواجهه با رقابت ناشی از زغال‌سنگ وارداتی ارزان‌قیمت و گاز دریای شمال کمک چندانی نکرد. از زمانی که بانکداری خُرد به سمت دستگاه عابر بانک و معاملات آنلاین تغییر جهت داد، اهمیت شبکه‌های شعب بانک‌ها برای خدمات‌رسانی به مشتریان کاهش یافت.

[1] - relevance

پایداری مزیت رقابتی مزیت رقابتی پس از ایجاد شدن معمولاً با گذشت زمان کاهش می‌یابد؛ سه ویژگی منابع و قابلیت‌ها، پایداری مزیت رقابتی ارائه‌شده را تعیین می‌کند:

- ماندگاری[1]: هرچه یک منبع بادوام‌تر باشد، توانایی آن در پشتیبانی از یک مزیت رقابتی در بلندمدت بیشتر خواهد بود. برای اکثر منابع، ازجمله تجهیزات سرمایه‌ای و تکنولوژی اختصاصی، توسعه سریع نوآوری تکنولوژیکی در حال کاهش طول عمر آن‌ها است. از سوی دیگر، برندها می‌توانند انعطاف‌پذیری قابل‌توجهی نسبت به زمان نشان دهند. سس‌های هاینز، غلات کیلوگ و کوکاکولا بیش از یک قرن رهبران بازار بوده‌اند.
- قابلیت انتقال[2]: مزیت رقابتی از طریق تقلید رقابتی تضعیف می‌شود. اگر منابع و قابلیت‌ها قابل‌انتقال باشند - می‌توان آن‌ها را خریدوفروش کرد - آنگاه هر نوع مزیت رقابتی بر مبنای آن‌ها از بین خواهد رفت. برخی از منابع همانند منابع مالی، مواد خام، قطعات، ماشین‌آلات تولیدشده توسط تأمین‌کنندگان تجهیزات و کارکنان با مهارت‌های عمومی قابل‌انتقال هستند و با کمی سختی قابل خریدوفروش هستند. سایر منابع و اکثر قابلیت‌ها به‌آسانی قابل‌انتقال نیستند - یا آن‌ها کاملاً مختص بنگاه هستند و یا ارزش آن‌ها در هنگام انتقال کم می‌شود. برخی از منابع غیرقابل‌انتقال هستند، زیرا آن‌ها مختص مکان‌های خاصی هستند و امکان جابجایی آن‌ها وجود ندارد. انتقال قابلیت‌ها از یک بنگاه به بنگاه دیگر نیز دشوار است، زیرا آن‌ها منابع مختلف مستقر در سیستم‌های مدیریت سازمان را با یکدیگر ترکیب می‌کنند. مانع دیگر برای انتقال قابلیت، اطلاعات محدود در مورد کیفیت منابع است. در مورد منابع انسانی، تصمیمات استخدام معمولاً مبتنی بر دانش بسیار اندکی در مورد چگونگی عملکرد کارکنان جدید است. فروشندگان منابع نسبت به خریداران اطلاعات بهتری در مورد ویژگی‌های عملکرد منابع دارند. این موضوع سبب مشکل **انتخاب نامطلوب**[3] برای خریداران می‌شود. جی بارنی نشان داده است که ارزیابی‌های مختلف منابع توسط بنگاه‌ها می‌تواند منجر به قیمت‌گذاری پایین یا بالای آن‌ها شود و در سودآوری بین بنگاه‌ها تفاوت ایجاد کند. سرانجام، منابع مکمل هستند: زمانی که آن‌ها از خانه اصلی خود جدا می‌شوند، بازدهی کمتری دارند. به‌طورمعمول، برندها هنگام انتقال بین شرکت‌ها ارزش خود را از دست می‌دهند: خرید

---

[1] - durability
[2] - transferability
[3] - adverse selection

برندهای اروپایی توسط شرکت‌های چینی - آکواسکوتوم[۱] توسط وای جی ام[۲]، سروتی[۳] توسط ترینیتی[۴]، ولوو توسط جیلی[۵]- سبب کاهش ارزش ویژه برند شده است.

- قابلیت تکرار[۶]: اگر یک بنگاه نتواند یک منبع یا قابلیت را خریداری کند، باید آن را ایجاد کند. در خدمات مالی، بیشتر نوآوری‌های محصول جدید به‌راحتی توسط رقبا قابل تقلید است. در خرده‌فروشی نیز مزایای رقابتی ناشی از طرح‌بندی فروشگاه، تکنولوژی نقطه فروش و روش‌های بازاریابی به‌راحتی قابل‌مشاهده و قابل کپی هستند. قابلیت‌های مبتنی بر روال‌های پیچیده سازمانی به‌آسانی کپی نمی‌شوند. خدمات تحویل کشوری و سریع شرکت فدرال اکسپرس و خدمات برتر پروازهای خطوط هواپیمایی سنگاپور قابلیت‌های پیچیده‌ای هستند که بر اساس فرایندهای بسیار دقیق، شیوه‌های منابع انسانی پیشرفته و فرهنگ‌های شرکتی منحصربه‌فرد طراحی شده‌اند. حتی وقتی منابع و قابلیت‌ها قابل کپی هستند، مقلدها معمولاً در یک وضع نامساعدتری نسبت به مبتکران آن هستند.

تخصیص بازده مزیت رقابتی چه کسی بازده‌های حاصل از منابع و قابلیت‌های برتر را به دست می‌آورد؟ معمولاً، مالک آن منبع یا قابلیت است. اما ممکن است مالکیت مشخص نباشد. آیا قابلیت‌های سازمانی متعلق به کارکنانی است که مهارت‌ها و تلاش خود را ارائه می‌دهند یا بنگاهی که فرایندها و فرهنگ را فراهم می‌کند؟ در بنگاه‌های مبتنی بر سرمایه انسانی، بین کارکنان و سهامداران در رابطه با تخصیص منافع ناشی از قابلیت‌های برتر کشمکش‌های مداومی وجود دارد. این کشمکش یادآور تعارض بین کار و سرمایه برای گرفتن ارزش اضافی است که توسط کارل مارکس[۷] توصیف شده است. شیوع شراکت‌ها[۸] (به جای شرکت‌های تحت مالکیت سهامدار) در بنگاه‌های حقوقی، حسابداری و مشاوره، یک راه‌حل برای این تعارض بر سر تخصیص منافع است. هر چه حقوق مالکیت در منابع و قابلیت‌ها کم‌تر مشخص باشد، اهمیت قدرت چانه‌زنی نسبی در تعیین تقسیم بازده‌ها بین بنگاه و اعضای آن بیشتر می‌شود. هر چه مهارت‌ها و دانش فردی به‌صورت عمیق‌تر درون روال‌های سازمانی جای گرفته باشند و هر چه بیشتر به سیستم‌ها و اعتبار شرکت وابسته باشند، کارکنان نسبت به بنگاه ضعیف‌تر هستند.

---

[1] - Aquascutum
[2] - YGM Group
[3] - Cerruti
[4] - Trinity Ltd
[5] - Geely
[6] - replicability
[7] - Karl Marx
[8] - prevalence of partnerships

ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های بنگاه

پس از تعیین منابع و قابلیت‌های استراتژیک مهم‌تر، باید ارزیابی کنیم که چگونه یک بنگاه نسبت به رقبای خود اقدام می‌کند. ارزیابی عینی از منابع و قابلیت‌های یک شرکت نسبت به رقبای آن دشوار است. سازمان‌ها اغلب قربانی افتخارات گذشته، امید به آینده و افکار واهی و پوچ خود می‌شوند. گرایش به غرور در میان شرکت‌ها و مدیران ارشد آن‌ها به این معنی است که موفقیت کسب‌وکار اغلب بذرهای نابودی خود را می‌کارد. رشد مبتنی بر تملک رویال بانک اسکاتلند[1] در طول سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ بر اساس نقطه قوت درک شده آن در انتخاب شرکت‌ها به‌منظور خرید و ادغام با آن‌ها پس از خرید بود. این ادراک که ریشه در موفقیت نخستین خرید عمده آن- نات وست بانک[2]- داشت، در تصاحب فاجعه‌بار سیتیزن بانک اوهایو[3] در سال ۲۰۰۴ و ای بی‌ان آمرو[4] در سال ۲۰۰۷ به اوج خود رسید.

محک‌زنی[5] «فرایند شناسایی، درک و تطبیق شیوه‌های برجسته سازمان‌ها در هر نقطه از دنیا برای کمک به بهبود عملکرد سازمان خود» است. محک‌زنی یک چارچوب و روش سیستماتیک برای شناسایی کارکردها و فرایندهای خاص و سپس مقایسه عملکرد آن‌ها با سایر شرکت‌ها ارائه می‌دهد. با تعیین معیارهای عملکرد برای قابلیت‌های مختلف، یک سازمان می‌تواند موقعیت نسبی خود را ارزیابی کند. نتایج این اقدام می‌تواند سودمند باشد: شرکت زیراکس، یکی از پیشگامان محک‌زنی در دهه ۱۹۸۰، برتری عظیم رقبای ژاپنی خود را در صرفه‌جویی هزینه، کیفیت و توسعه محصول جدید مشاهده کرد. شواهد جدید شکاف‌های گسترده‌ای را در بیشتر صنایع بین شیوه‌های متوسط و بهترین شیوه‌ها نشان داد. بااین‌حال، محک‌زنی خطراتی را به همراه دارد. دن لوینتال[6] به خطر در نظرگرفتن شیوه‌های خاص بدون لحاظ نمودن وابستگی‌های متقابل با فرایندهای دیگر و بستر سازمانی به‌طور گسترده‌تر اشاره می‌کند: «شرکت‌ها باید در مورد محک‌زنی یا تقلید از سیاست‌ها و شیوه‌های خاص سایر بنگاه‌ها محتاط باشند... فرض ضمنی در این تفکر این است که سیاستی که بهینه کاوی و پذیرفته می‌شود ازآنچه بنگاه من پیش از این انجام می‌داد، مستقل است. بهترین شیوه مدیریت منابع انسانی برای نوردستروم[7] ممکن است برای مک‌دونالد بهترین نباشد. در حقیقت ممکن است ناکارآمد باشد.» تجارب شخصی من در ارتباط با شرکت‌ها می‌گوید

---

[1] - Royal Bank of Scotland
[2] - NatWest Bank
[3] - Citizens Bank of Ohio
[4] - ABN Amro
[5] - benchmarking
[6] - Dan Levinthal
[7] - Nordstrom

که محک‌زنی باید با رویکردهای فکری به‌منظور شناخت نقاط قوت و ضعف‌ها تکمیل شود. مفید است که گروهی از مدیران را گرد هم بیاورند و از آن‌ها بخواهند کارهایی را که شرکت در سال‌های اخیر به خوبی انجام داده و کارهایی را که بد انجام داده است، شناسایی کنند و سپس از آن‌ها بپرسند که آیا الگوهایی ظاهر می‌شود یا خیر.

توسعه پیامدهای استراتژی

تحلیل ما تاکنون - شناسایی منابع و قابلیت‌ها و ارزیابی آن‌ها به لحاظ اهمیت استراتژیک و قدرت نسبی - در قالب یک نمودار ساده خلاصه شده است (شکل ۳,۷).

تمرکز کلیدی بر روی دو ربع سمت راست شکل ۳,۷ است. چگونه از نقاط قوت کلیدی خود به‌طور مؤثرتری بهره‌برداری کنیم؟ چگونه می‌توانیم نقاط ضعف کلیدی خود را به‌منظور کاهش آسیب‌پذیری خود نسبت به آن‌ها و اصلاح آن‌ها برطرف کنیم؟ درنهایت، در مورد نقاط قوت «غیرضروری» چطور: آیا این نقاط قوت واقعاً غیرضروری و اضافی هستند یا روش‌هایی برای به‌کارگیری مؤثرتر از آن‌ها وجود دارد؟ اجازه دهید چند پیشنهاد ارائه دهیم.

شکل ۷-۳: چارچوب ارزیابی منابع و قابلیت‌ها.

بهره‌برداری از نقاط قوت کلیدی

مهم‌ترین وظیفه این است که اطمینان حاصل شود که نقاط قوت کلیدی بنگاه با بیشترین اثربخشی به کار گرفته می‌شوند:

- اگر برخی از نقاط قوت کلیدی والت دیزنی، برند دیزنی، علاقه جهانی کودکان و والدین آن‌ها به شخصیت‌های دیزنی و قابلیت‌های شرکت در طراحی و ساخت تم پارک‌ها باشد، ازاین‌رو نتیجه می‌گیریم که دیزنی نباید فعالیت‌های تم پارک خود را به شش مکان (آناهیم[۱]، اورلندو[۲]، پاریس[۳]، توکیو[۴]، هنگ کنگ[۵] و شانگهای[۶]) محدود کند؛ باید تم پارک‌های خود را در مکان‌های دیگر که پتانسیل بازار حضور مردم در طول سال مناسب است، بازگشایی کند.
- اگر شایستگی اصلی روزنامه‌های با کیفیت همانند نیویورک تایمز[۷]، گاردین[۸] (بریتانیا) و لو موند[۹] (فرانسه) توانایی آن‌ها در تفسیر وقایع (به‌ویژه در کشورهای خود) باشد آیا می‌توان از این قابلیت به‌عنوان مبنایی برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید همانند هوش کسب‌وکار سفارشی و انواع دیگر مشاوره به‌منظور تکمیل کاهش درآمد آن‌ها از فروش روزنامه استفاده کرد؟
- اگر یک شرکت دارای چندین نقاط قوت کلیدی باشد، ممکن است یک استراتژی ویژه را اتخاذ کند. نقطه قوت کلیدی هارلی- دیویدسون[۱۰]، هویت برند آن است که بر اساس میراث ۱۱۰ ساله آن ساخته شده است. استراتژی آن بر حول این نقطه قوت ساخته شده است: تمرکز بر موتورسیکلت فوق‌العاده سنگین‌وزن، به سبک سنتی و تکنولوژی رو به عقب.

---

[1] - Anaheim
[2] - Orlando
[3] - Paris
[4] - Tokyo
[5] - Hong Kong
[6] - Shanghai
[7] - the New York Times
[8] - Guardian
[9] - Le Monde
[10] - Harley-Davidson

مدیریت نقاط ضعف کلیدی

یک شرکت در مورد نقاط ضعف کلیدی خود چگونه عمل می‌کند؟ تفکر درباره اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند منابع و قابلیت‌های موجود را ارتقا دهند تا چنین ضعف‌هایی را رفع کنند، اغواکننده است. بااین‌حال، تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت احتمالاً برای اکثر شرکت‌ها یک وظیفه بلندمدت است. در کوتاه‌مدت و میان‌مدت، شرکت احتمالاً با منابع و قابلیت‌هایی که از دوره پیشین خود ارث برده به حیات ادامه می‌دهد.

قاطع‌ترین و اغلب موفق‌ترین راه‌حل برای نقاط ضعف در کارکردهای کلیدی، برون‌سپاری[1] است؛ بنابراین، در صنعت خودرو، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای در انتخاب فعالیت‌هایی که در داخل انجام می‌دهند، گزینشی عمل می‌کنند. در طول دهه ۱۹۳۰، فورد تقریباً به‌طور کامل یکپارچگی عمودی را انجام داده بود. در کارخانه عظیم ریور روژ[2] خود که زمانی بیش از ۱۰۰ هزار نفر در آن کار می‌کردند، زغال‌سنگ و سنگ‌آهن وارد می‌شد، از سوی دیگر خودروهای تکمیل‌شده خارج می‌شد. در سال ۲۰۰۴، فورد کارخانه کامیون سازی دیر بورن[3] خود را در سایت کارخانه قدیمی ریور روژ افتتاح کرد. این کارخانه جدید، ۳۲۰۰ کارکنان شرکت فورد و همین تعداد از کارکنان تأمین‌کنندگان را استخدام کرد. تقریباً تولید تمام قطعات به همراه بخش عمده‌ای از طراحی، مهندسی، مونتاژ، فناوری اطلاعات و امنیت برون‌سپاری شد. در زمینه کفش و لباس ورزشی، شرکت نایکی طراحی محصول، بازاریابی و به‌طورکلی «یکپارچگی سیستم‌ها» را عهده‌دار شد، اما ساخت، لجستیک و بسیاری از وظایف دیگر برون‌سپاری شده‌اند. یکپارچگی عمودی بنگاه‌ها با جزئیات بیشتر در فصل ۸ بررسی خواهد شد.

تدوین زیرکانه استراتژی می‌تواند به یک بنگاه اجازه دهد آسیب‌پذیری خود در برابر نقاط ضعف کلیدی را خنثی سازد. هارلی- دیویدسون، نمی‌تواند در تکنولوژی با هوندا، یاماها[4] و بی‌ام و[5] رقابت کند. راه‌حل چیست؟ این شرکت با استفاده از تکنولوژی قدیمی و طراحی‌های سنتی خود مزیت ایجاد کرده است. موتورهای سوپاپی قدیمی هارلی- دیویدسون و طرح‌های بازیافتی به دلیل اعتبار آن‌ها در گذشته مجدداً به کار گرفته شدند.

---

[1] - outsource
[2] - River Rouge
[3] - Dearborn
[4] -Yamaha
[5] - BMW

در مورد نقاط قوت غیرضروری چطور؟

در مورد منابع و قابلیت‌هایی که یک شرکت در آن دارای نقاط قوت خاصی است و به نظر نمی‌رسد که منابع مهمی برای مزیت رقابتی پایدار باشند، چگونه عمل می‌کنید؟ یک پاسخ ممکن است پایین آوردن سطح سرمایه‌گذاری در این منابع و قابلیت‌ها باشد. اگر یک بانک خُرد دارای شبکه شعبه قوی دارد اما به‌طور فزاینده مورداستفاده قرار نگیرد ممکن است زمان آن فرارسیده است که دارایی‌های املاک و مستغلات خود را هرس کند و در خدمات مشتری مبتنی بر وب سرمایه‌گذاری کند. بااین‌حال، به همان روشی که شرکت‌ها می‌توانند نقاط ضعف مسلم را به نقاط قوت رقابتی تبدیل کنند، می‌توان استراتژی‌های مبتکرانه‌ای را توسعه داد که نقاط قوت ظاهراً غیرضروری را به متمایزکننده‌های استراتژی کلیدی تبدیل کنند. شبکه دفاتر کارگزاری ادوارد جونز[1] و ۸۰۰۰ نیروی فروش قوی در دورانی که معاملات کارگزاری به‌صورت آنلاین انجام می‌شد، به‌طور فزاینده‌ای بی‌ربط به نظر می‌رسید. بااین‌وجود، ادوارد جونز با تأکید بر خدمات شخصی، قابلیت اطمینان و سرمایه‌گذاری محافظه‌کارانه سنتی، یک استراتژی موفق استثنائی (خلاف گرا) را بر اساس شبکه دفاتر محلی خود ایجاد کرد.

در بازار به‌شدت رقابتی ام بی‌ای[2]، دانشکده‌های کسب‌وکار نیز باید به دنبال تمایز بر اساس منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد باشند. میراث یسوعی جرج تاون[3] منبع اصلی برای مزیت رقابتی برنامه‌های ام بی ای نیست. بااین‌حال، رویکرد یسوعی به آموزش‌وپرورش در مورد توسعه تمام جنبه‌های شخصی است؛ این امر با تأکید بر توسعه ارزش‌ها، صداقت و هوش هیجانی لازم برای یک رهبر موفق کسب‌وکار مطابقت دارد. به‌طور مشابه، موقعیت کالج دارتموث[4] در جنگل‌های نیوهمپشایر[5] به دور از هر مرکز کسب‌وکار اصلی، مزیت آشکاری برای برنامه‌های کسب‌وکاری آن نیست. بااین‌حال، مدرسه کسب‌وکار تاک دارتموث[6] از انزوا و زیبایی طبیعی مکانی خود برای ایجاد یک برنامه ام بی ای استفاده کرده است که دارای جوامع و مشارکت اجتماعی بی‌نظیری است که توسعه شخصی و روابط شبکه‌ای نزدیک را تقویت می‌نماید.

---

[1] - Edward Jones
[2] - Master of Business Administration (MBA)
[3] - Georgetown’s Jesuit
[4] - Dartmouth College
[5] - New Hampshire
[6] - Dartmouth’s Tuck Business School

انتخاب بستر صنعت

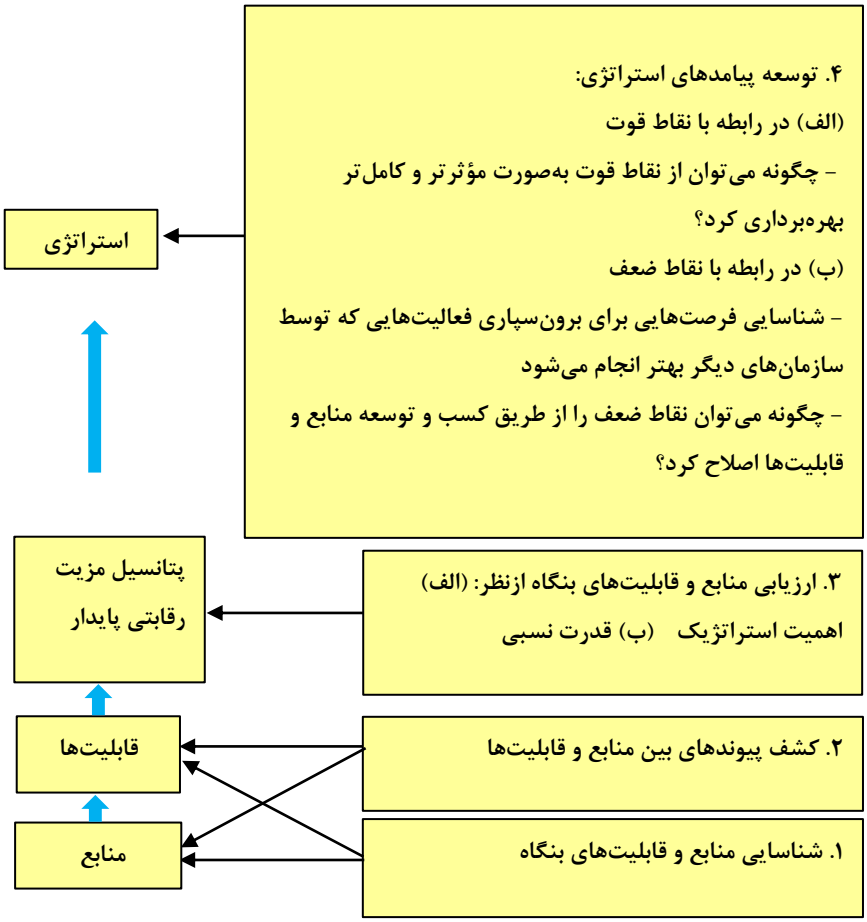
در ارزیابی منابع و قابلیت‌ها بر اساس اهمیت استراتژیک و قدرت نسبی، باید اذعان کنیم که هردوی این متغیرها مختص بستر هستند: هر دو متغیر به چگونگی تعریف محیط رقابتی بنگاه کانونی بستگی دارند. در مورد هارلی- دیویدسون، اگر بستر مرتبط این شرکت را صنعت موتورسیکلت دنیا در نظر بگیریم، آنگاه تکنولوژی یک منبع مهم و حیاتی است. اگر رقابت این شرکت را در بخش موتورهای تفریحی سنگین‌وزن قرار دهیم، آنگاه تکنولوژی کمتر مهم است. به‌طور مشابه با بعد قدرت نسبی: این به شدت به این بستگی داردکدام بنگاه‌ها مجموعه مقایسه ما را تشکیل می‌دهند.

انتخاب بستر صنعت یک موضوع قضاوتی است. به‌طورکلی بهتر است بستر صنعت را نسبتاً گسترده تعریف کنیم؛ در غیر این صورت، این خطر وجود دارد که تحلیل منبع / قابلیت با استراتژی موجود بنگاه کانونی محدود شود. معمولاً محدود کردن بستر صنعت، منجر به کم‌اهمیت شمردن رقبای دور و تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با آن‌ها می‌شود و تمایل داریم هم تهدیدهای رقبای دور و هم فرصت‌های خروج استراتژیک جدید را حذف کنیم. بااین‌حال، به‌طورکلی، باید نسبت به محدودیت‌ها و نقاط ضعف چارچوب‌های استراتژی خود، آگاه باشیم. در مورد چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر، مبانی نظری مدل تا حد زیادی منسوخ شده و پشتیبانی تجربی از مدل ضعیف است. بااین‌وجود، چارچوب پنج نیروی رقابتی، یک ابزار تحلیلی مفید و آگاهی‌بخش است. نکته کلیدی این است که تشخیص دهیم چارچوب‌های تحلیلی ما نظریه‌های علمی نیستند: بلکه ابزار هستند. در مورد رویکرد تحلیل منابع و قابلیت‌های ذکرشده در این کتاب، هدف این است که شروع به شناسایی و درک منابع و قابلیت‌های سازمان‌ها کنیم: ارزش این رویکرد ارائه یک تصویر کلی از وضعیت منابع / قابلیت یک بنگاه است که در آن می‌توان تحلیل دقیق‌تر را دنبال کرد.

همان‌طور که در فصل ۲ دیدیم، موقعیت‌هایی که بنگاه‌ها در آن با گذشت زمان تغییر می‌یابند عبارت‌اند از: تکنولوژی و سلیقه مصرف‌کننده، وضعیت اقتصادی، بازنشستگی یا ترک کارکنان کلیدی سازمان و به همین علت بنگاه‌ها باید منابع و قابلیت‌های جدیدی را توسعه دهند. این مسئله برای مدیران و دانشگاهیان یک چالش جدی است، به‌ویژه که دانش در مورد پیوند بین منابع و قابلیت‌ها اندک است. این موضوعی است که در فصل ۵ به آن بازخواهیم گشت و توانایی بنگاه برای یکپارچگی، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های آن در پاسخگویی به تغییرات بیرونی و درونی را بررسی خواهیم کرد.

خلاصه

کانون توجه خود را از محیط بیرونی بنگاه به محیط درونی تغییر داده‌ایم. این محیط درونی شامل بسیاری از ویژگی‌های بنگاه است، اما به‌منظور تحلیل استراتژی، مسئله کلیدی آن است که بنگاه چه‌کاری می‌تواند انجام دهد. این به معنای در نظرگرفتن منابع بنگاه و روش ترکیب منابع برای خلق قابلیت‌های سازمانی است. منفعت، پتانسیل منابع و قابلیت‌ها به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. ارزیابی سیستماتیک از منابع و قابلیت‌های شرکت، مبنایی برای تدوین استراتژی (یا تدوین مجدد) است. چگونه بنگاه می‌تواند نقاط قوت خود را در جهت حداکثر سازی مزیت به کار بگیرد؟ چگونه می‌تواند آسیب‌پذیری خود را در برابر نقاط ضعف به حداقل برساند؟ شکل ۳,۸ یک دیدگاه ساده‌شده از رویکرد تحلیل منابع را که در این فصل توسعه داده شد، ارائه می‌نماید.



شکل ۸-۳: خلاصه: چارچوبی برای تحلیل منابع و قابلیت‌ها.

گرچه بسیاری از مباحث بر پایه مفاهیم و نظریه بود، اما این مسائل عملی هستند. سیستم‌های مدیریت بیشتر بنگاه‌ها به دارایی‌های فیزیکی و مالی که در ترازنامه‌های آن‌ها ارزش‌گذاری شده‌اند، توجه دقیقی دارند؛ توجه کمتری به منابع انسانی و ناملموس حیاتی بنگاه و حتی کمتر از آن به شناسایی، ارزیابی و توسعه قابلیت‌های سازمانی شده است. در این فصل تأکید بر شناسایی، ارزیابی و به‌کارگیری منابع و قابلیت‌های موجود بنگاه بود.

فصل چهارم: ماهیت و منابع مزیت رقابتی

مقدمه و اهداف

نحوه ظهور و حفظ مزیت رقابتی

ظهور مزیت رقابتی

حفظ مزیت رقابتی

انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز

استراتژی و مزیت هزینه

استراتژی و مزیت تمایز

استراتژی‌های عمومی پورتر و گیر افتادن در حد وسط

خلاصه

مقدمه و اهداف

در این فصل، عناصر مزیت رقابتی را که در فصل‌های پیشین تحلیل کرده‌ایم، یکپارچه کرده و توسعه می‌دهیم. در فصل‌های پیشین اشاره کردیم که یک بنگاه می‌تواند سودآوری برتری را چه با قرار داشتن در یک صنعت جذاب و چه با ایجاد یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود کسب کند. از میان این دو رویکرد، مزیت رقابتی مهم‌تر است. با تشدید رقابت تقریباً در تمام صنایع، محیط‌های صنعتی بسیار اندکی می‌توانند بازده‌های مطمئنی را تضمین کنند؛ ازاین‌رو، هدف اصلی یک استراتژی، ایجاد موقعیت مزیت رقابتی برای بنگاه است.

فصل‌های ۲ و ۳ دو مؤلفه اصلی تحلیل مزیت رقابتی را ارائه کردند. فصل ۲، منابع بیرونی مزیت رقابتی را تحلیل کرد: عوامل کلیدی موفقیت درون یک بازار. فصل ۳، منابع درونی مزیت رقابتی را تحلیل کرد: پتانسیل بنگاه برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بر مبنای منابع و قابلیت‌های خود.

این فصل کتاب به‌طور عمیق‌تری به مزیت رقابتی می‌پردازد و بر رابطه پویا بین مزیت رقابتی و فرایند رقابتی تمرکز می‌کند. رقابت، انگیزه‌ای برای ایجاد مزیت فراهم می‌کند، اما همچنین وسیله‌ای است که با استفاده از آن مزیت از بین می‌رود. با درک ویژگی‌های رقابت در بازار، می‌توان فرصت‌ها و چالش‌های مزیت رقابتی را شناسایی کرد.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- مفهوم مزیت رقابتی را درک کنید و شرایطی که در آن یک بنگاه می‌تواند مزیت رقابتی نسبت به رقیب ایجاد و حفظ کند را شناسایی کنید؛
- پتانسیل رقابت در از بین بردن مزیت رقابتی را از طریق تقلید پیش‌بینی کنید؛
- اینکه چگونه شرایط منبع نواقصی در فرایند رقابتی خلق می‌کنند تا فرصت‌هایی برای مزیت رقابتی را فراهم کنند، درک کنید؛
- دو نوع اصلی مزیت رقابتی را تشخیص دهید: مزیت هزینه و مزیت تمایز؛
- منابع بالقوه مزیت هزینه و تمایز را شناسایی کرده و استراتژی‌هایی برای افزایش رقابت پیشنهاد دهید؛
- دام‌های گیر افتادن در حد وسط و چالش دستیابی به تمایز اثربخش و هزینه پایین را درک کنید.

نحوه ظهور و حفظ مزیت رقابتی

برای درک نحوه ظهور مزیت رقابتی[1]، ابتدا باید بفهمیم مزیت رقابتی چیست. بسیاری از ما، وقتی‌که با مزیت رقابتی روبرو می‌شویم، می‌توانیم آن را تشخیص دهیم: وال مارت[2] دارای مزیت رقابتی در خرده‌فروشی تخفیف‌دار درون ایالات‌متحده است؛ تویوتا دارای مزیت رقابتی در تولید انبوه خودرو است. اس آپ[3] دارای مزیت رقابتی در نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع مؤسسه است؛ بااین‌وجود، تعریف مزیت رقابتی دشوار است. در یک سطح ابتدایی می‌توانیم آن را به شرح زیر تعریف کنیم:

هنگامی‌که دو یا چند بنگاه درون یک بازار مشترک رقابت می‌کنند، در صورتی یک بنگاه دارای مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود است که به‌صورت مستمر نرخ سود بالاتری به دست آورد (یا پتانسیل کسب آن را داشته باشد).

مشکل این است که اگر مزیت رقابتی را با سودآوری برتر تعریف کنیم، چرا اصلاً به مفهوم مزیت رقابتی نیاز داریم؟ تفاوت کلیدی آن است که مزیت رقابتی ممکن است در سودآوری بالاتر آشکار نشود - یک بنگاه ممکن است از سود فعلی خود به نفع سرمایه‌گذاری در سهم بازار، تکنولوژی، وفاداری مشتری یا مزایای جانبی اجرایی چشم‌پوشی کند. در بلندمدت، رقابت، تفاوت‌ها در سودآوری بین بنگاه‌های رقیب را از بین می‌برد، اما تغییرات درونی و بیرونی می‌تواند فرصت‌هایی کوتاه‌مدت برای ایجاد مزیت خلق کند.

---

[1] - competitive advantage
[2] - Walmart
[3] - SAP

ظهور مزیت رقابتی

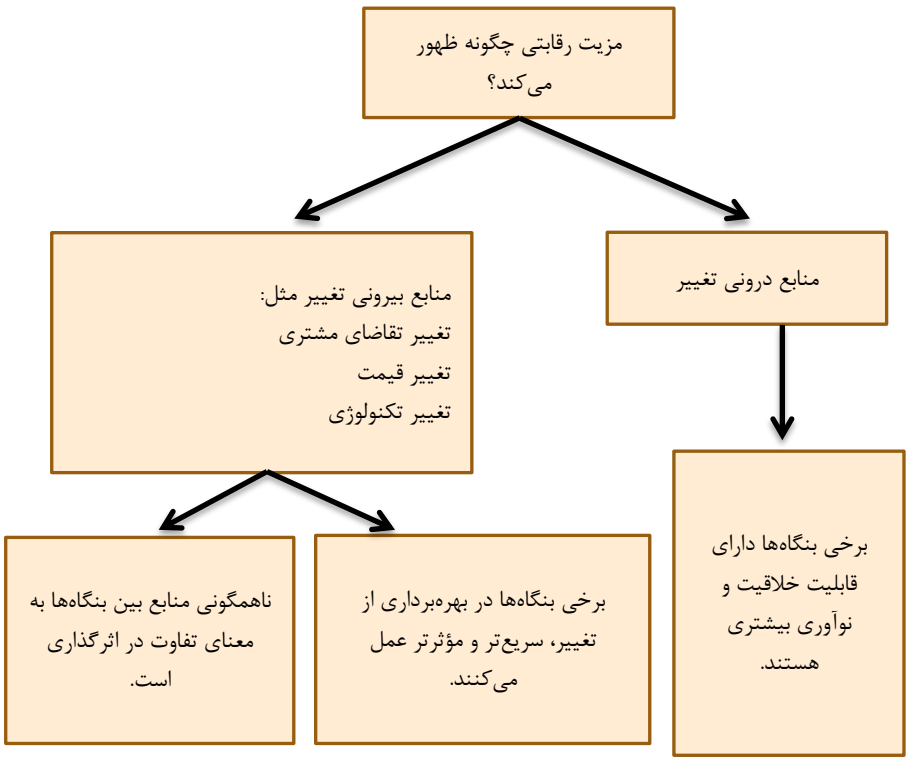
تغییراتی که موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند، می‌توانند درونی یا بیرونی باشد. شکل ۴,۱ روابط اصلی را مشخص می‌کند.

منابع بیرونی تغییر یک تغییر بیرونی برای خلق مزیت رقابتی، به دلیل منابع و قابلیت‌های مختلف یا موقعیت‌یابی استراتژیک متفاوت آن‌ها، باید تأثیرات متفاوتی بر شرکت‌ها داشته باشد.

میزان معایب و مزایای رقابتی خلق‌شده توسط تغییر بیرونی، بستگی به بزرگی تغییر و میزان تفاوت‌های استراتژیک بنگاه‌ها دارد. هرچه محیط صنعت آشفته‌تر باشد، تعداد منابع تغییر بیشتر است و هر اندازه تفاوت در منابع و قابلیت‌های بنگاه‌ها بیشتر باشد، پراکندگی سودآوری درون صنعت بیشتر است. در صنعت دخانیات دنیا، محیط بیرونی نسبتاً باثبات است و بنگاه‌های پیشرو، استراتژی‌های مشابهی را با منابع و قابلیت‌های مشابه دنبال می‌کنند. ازاین‌رو، مزایای رقابتی، همان‌طور که در تفاوت‌های سودآوری بین بنگاه منعکس می‌شود، معمولاً ناچیز هستند. از طرف دیگر، صنعت اسباب‌بازی، گروه متنوعی از بنگاه‌ها را تشکیل می‌دهد که تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی در ترجیحات مصرف‌کننده و تکنولوژی را تجربه می‌کند. درنتیجه، تفاوت‌های سودآوری گسترده و متغیر هستند.

مزیت رقابتی ناشی از تغییر بیرونی به توانایی بنگاه در پاسخگویی به تغییر نیز بستگی دارد. هرگونه تغییر بیرونی فرصت‌هایی برای سودآوری خلق می‌کند، ازجمله فرصت‌هایی برای ابتکارات جدید کسب‌وکار (آنچه به‌عنوان **کارآفرینی**[1] شناخته می‌شود).

[1] - entrepreneurship



شکل ۱-۴: ظهور مزیت رقابتی.

پاسخگویی مستلزم یکی از این دو قابلیت کلیدی است. اول، توانایی پیش‌بینی تغییرات در محیط بیرونی است. دوم، سرعت است. بارش باران غیرمنتظره موجب افزایش ناگهانی تقاضا برای چتر می‌شود. آن دسته از فروشندگان خیابانی که در موقعیتی خارج از یک ایستگاه قطار شلوغ هستند، بیشترین سود را خواهند برد.

هرچه بازارها آشفته‌تر و غیرقابل‌پیش‌بینی می‌شوند، سرعت پاسخ‌گویی از طریق انعطاف‌پذیری بیشتر به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. قابلیت پاسخگویی سریع در ابتدا مستلزم وجود اطلاعات است. ازآنجایی‌که اثربخشی پیش‌بینی بازار و اقتصاد سنتی کم‌تر شده است، بنابراین شرکت‌ها به‌طور فزاینده به «سیستم‌های هشداردهنده زودهنگام»[1] از طریق روابط مستقیم با مشتریان، تأمین‌کنندگان و حتی رقبا تکیه می‌کنند. قابلیت پاسخگویی سریع همچنین مستلزم چرخه‌های زمانی کوتاه‌مدت است که اجازه می‌دهد اطلاعات مربوط به تحولات بازارهای نوظهور به‌سرعت مورد استفاده قرار بگیرد.

در خرده‌فروشی مُد، پاسخگویی سریع به روندهای نوظهور مُد برای موفقیت بسیار مهم است. زارا[2]، زنجیره فروشگاه‌های خرده‌فروشی پوشاک که متعلق به شرکت اسپانیایی ایندیتکس[3] است، از طریق یک ساختار عمودی به‌شدت یکپارچه که زمان بین طراحی یک لباس و تحویل به خرده‌فروشی را به کمتر از سه هفته کاهش می‌دهد (در مقایسه با میانگین صنعت معادل سه تا شش ماه)، به پیشگام پوشاک مُد برای جوانانی با بودجه محدود تبدیل شده است.

این توجه به سرعت به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی از طریق مفهوم **رقابت مبتنی بر زمان**[4] گروه مشاوره بوستون[5] مطرح شد. بااین‌حال، ظهور اینترنت، تبادل آنی داده الکترونیکی و ارتباط بی‌سیم، سبب تسهیل پیشرفت‌های اساسی در قابلیت پاسخگویی در کل بخش کسب‌وکار شده‌اند.

منابع درونی تغییر: مزیت رقابتی ناشی از نوآوری مزیت رقابتی ممکن است از طریق نوآوری به‌صورت درونی نیز ایجاد شود. نوآوری برای بنگاه نوآور مزیت رقابتی خلق می‌کند، درعین‌حال مزیت رقابتی سایر بنگاه‌ها را از بین می‌برد. اگرچه نوآوری معمولاً به شکل محصولات جدید یا فرایندهای جدید که دربردارنده تکنولوژی جدید هستند، در نظرگرفته می‌شود، ولی یک منبع کلیدی مزیت رقابتی، نوآوری استراتژیک است: رویکردهای جدید انجام کسب‌وکار شامل مدل‌های کسب‌وکار جدید.

---

[1] - early warning systems
[2] - Zara
[3] - Spanish Company Inditex
[4] - time-based competition
[5] - Boston Consulting Group (BCG)

نوآوری استراتژیک[1] معمولاً مستلزم خلق ارزش برای مشتریان از محصولات جدید، تجربیات یا شیوه‌های تحویل محصول است. بنابراین، در بخش خرده‌فروشی، رقابت بر اساس جست‌وجوی مداوم مفاهیم و فرمت‌های جدید خرده‌فروشی است. این رقابت ممکن است به‌صورت شکل‌های زیر باشد: فروشگاه‌های بزرگ با تنوع بیشتر (تویز آر آس[2]، استیپلز[3])؛ خدمات گسترده به مشتری (جان لوئیس[4]، نوردستروم[5])؛ خرید چندکاناله، یکپارچه (جان لوئیس، مارکس اند اسپنسر[6])؛ و رویکردهای جدید طراحی و چیدمان فروشگاه (سفورا[7] در لوازم‌آرایشی).

در بخش‌های دیگر، مزیت رقابتی معمولاً به بنگاه‌هایی تعلق می‌گیرد که دارای استراتژی‌های نوآورانه پیشرفته هستند و باور و عقیده عموم را به چالش می‌کشند و روش انجام کسب‌وکار را تعریف می‌کنند:

- سرویس خطوط هوایی نقطه‌به‌نقطه و ارزان ساوت وست ایرلاینز با استفاده از یک نوع هواپیما و روش‌های کاری انعطاف‌پذیر، آن را نه تنها به یک خط هوایی سودآور در آمریکای شمالی، بلکه به الگویی برای خطوط هوایی ارزان در سراسر جهان تبدیل کرده است.
- نایکی، کسب‌وکار بزرگ و موفق خود را بر اساس سیستم کسب‌وکاری ایجاد کرد که زنجیره ارزش سنتی صنعت کفش را به‌طور کامل طراحی مجدد کرد- به‌ویژه با برون‌سپاری تولید، تمرکز بر طراحی و بازاریابی و سازماندهی کردن یک شبکه جهانی گسترده از تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان لجستیک و خرده‌فروشان.
- مترو اینترنشنال[8] یک شرکت سوئدی است که روزنامه‌های مترو را منتشر می‌کند- روزنامه‌های رایگان روزانه بین مسافران شهرهای بزرگ توزیع می‌شود. تا اکتبر ۲۰۰۹، ۵۶ نسخه روزانه در ۱۹ کشور به ۱۵ زبان در سراسر اروپا، آمریکای شمالی و جنوبی و آسیا با روزانه ۱۷ میلیون خواننده به چاپ می‌رسید.

---

[1] - strategic innovation
[2] - Toys-R-Us
[3] - Staples
[4] - John Lewis
[5] - Nordstrom
[6] - Marks & Spencer
[7] - Sephora
[8] - Metro International

- سیکس دیگریز دات‌کام[1] که در سال ۱۹۹۷ راه‌اندازی شد، پیشگام شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر وب بود که مسیر را برای مای‌اِسپیس[2] و سپس فیس‌بوک[3] هموار کرد.

نوآوری‌های استراتژیک معمولاً مستلزم پیشگام بودن در طول یک یا چند بُعد استراتژی هستند:

- صنایع جدید: برخی شرکت‌ها محصولاتی را معرفی می‌کنند که یک بازار کاملاً جدیدی را خلق می‌کند. زیراکس صنعت دستگاه کپی کاغذ ساده را خلق کرد، فردی لیکر[4] پیشگام سفر هوایی ارزان بود و کریگ مک کاو[5] و مک کاو کامیونیکیشنز[6] بازار انبوه تلفن بی‌سیم را راه‌اندازی کردند. برای کیم[7] و ماوبورگن[8] خلق بازارهای جدید، ناب‌ترین شکل **استراتژی اقیانوس آبی**[9] است - خلق «فضای بازاری بلامنازع»[10].
- بخش‌های مشتری جدید: خلق بخش‌های مشتری جدید برای مفاهیم محصول موجود نیز می‌تواند فضاهای بازار جدید و گسترده‌ای را ایجاد کند. شرکت اپل رایانه شخصی را اختراع نکرد، اما بازار رایانه‌های خانگی را راه‌اندازی کرد. دستگاه ضبط ویدئو کاست توسط آمپکس[11] برای استفاده در استودیوهای تلویزیونی توسعه یافت، ولی توسط سونی و ماتسوشیتا[12] به بازار خانگی معرفی شد. موفقیت کنسول بازی‌های ویدئویی نینتندو وی[13] مبتنی بر گسترش بازی‌های ویدئویی به بخش‌های مشتری جدید بود.
- منابع جدید مزیت رقابتی: بیشتر استراتژی‌های موفق اقیانوس آبی، صنایع کاملاً جدید را راه‌اندازی نمی‌کنند؛ بلکه آن‌ها رویکردهای جدیدی را برای خلق ارزش مشتری معرفی می‌کنند. دل[14] یک سیستم یکپارچه برای سفارش دهی، مونتاژ و توزیع رایانه‌های شخصی ایجاد کرد که امکان انتخاب و سرعت تکمیل بی‌سابقه‌ای برای مشتری فراهم

---

[1] - SixDegrees.com
[2] - Myspace
[3] - Facebook
[4] - Freddie Laker
[5] - Craig McCaw
[6] - McCaw Communications
[7] - Kim
[8] - Mauborgne
[9] - blue ocean strategy
[10] - uncontested market space
[11] - Ampex
[12] - Matsushita
[13] - Nintendo Wii
[14] - Dell

می‌کرد. سیرک آفتاب[1] سیرک را به شکل یک نمایش سرگرمی چندرسانه‌ای مجدداً ابداع کرد.

مکینزی اندکامپنی[2] عنصر کلیدی نوآوری استراتژیک را که آن را «استراتژی بازی جدید»[3] می‌نامند، شناسایی کردند که مستلزم پیکربندی مجدد زنجیره ارزش صنعت به‌منظور تغییر «قواعد بازی»[4] است (ساوت وست ایرلاینز و نایکی که در بالا ذکر شد، نمونه‌هایی از آن هستند). چارلز بادن- فولر[5] و جان استاپفورد[6] در مطالعه خود در مورد جوان‌سازی بنگاه‌های بالغ، مشاهده کردند که نوآوری استراتژیک اغلب مستلزم ترکیب ابعاد عملکردی است که پیش‌ازاین متضاد تلقی می‌شدند. به‌عنوان مثال، ریچاردسون[7]، یک تولیدکننده چاقوی آشپزخانه در بریتانیا، از یک طرح نوآورانه، نوآوری فرایند و مدیریت کارآفرینانه ناب برای عرضه چاقوهای آشپزخانه استفاده کرد که قیمت رقابتی، دوام، تیزی و خدمات پاسخگویی به مشتری را با هم ترکیب می‌کرد. بااین‌حال، گری هملـ[8] استدلال می‌کند که بنگاه‌ها باید از نوآوری استراتژیک فراتر بروند: نوآوری‌های مدیریتی همانند سیستم مدیریت برند پروکتراندگمبل و تولید ناب تویوتا احتمالاً مبنای پایدارتری برای مزیت رقابتی ارائه می‌دهند.

---

[1] - Cirque du Soleil
[2] - McKinsey & Company
[3] - new game strategy
[4] - rules of the game
[5] - Charles Baden-Fuller
[6] - John Stopford
[7] - Richardson
[8] - Gary Hamel

حفظ مزیت رقابتی

پس از ایجاد، مزیت رقابتی در اثر رقابت از بین می‌رود. سرعت تضعیف مزیت رقابتی به توانایی رقبا در به چالش کشیدن یکدیگر از طریق تقلید یا نوآوری بستگی دارد. تقلید مستقیم‌ترین شکل رقابت است؛ ازاین‌رو، برای حفظ مزیت رقابتی در طول زمان، موانع تقلید باید وجود داشته باشند. روملت[1] از مفهوم **مکانیسم‌های جداسازی**[2] برای توصیف موانعی که منافع بنگاه را از طریق فرایند رقابت محافظت می‌کند، استفاده می‌کند. هر چه این مکانیسم‌های جداسازی اثربخش‌تر باشند، مزیت رقابتی می‌تواند به مدت طولانی‌تری در برابر تهاجم رقبا حفظ شود. در بیشتر صنایع، فرسایش مزیت رقابتی رهبران صنعت، یک فرایند کُند است: تفاوت‌های سودآوری بین بنگاهی اغلب برای یک دهه یا بیشتر ادامه می‌یابد. بااین‌حال، برخی از مفسران معتقدند که باگذشت زمان رقابت در بسیاری از صنایع شدت گرفته است و این باعث فرسایش سود شده است.

برای شناسایی منابع مکانیسم‌های جداسازی، باید فرایند تقلید رقابتی را بررسی کنیم. برای اینکه یک بنگاه بتواند استراتژی بنگاه دیگر را با موفقیت تقلید کند، باید چهار شرط را رعایت کند:

- شناسایی[3]. بنگاه باید قادر به شناسایی مزیت رقابتی رقیب خود باشد.
- مشوق[4]. با شناسایی اینکه رقیب دارای مزیت رقابتی است (ازآنجایی‌که با سودآوری بالاتر از حد متوسط نشان داده می‌شود)، بنگاه باید معتقد باشد که با سرمایه‌گذاری در تقلید نیز می‌تواند بازدهی بالاتری کسب کند.
- تشخیص[5]. بنگاه باید بتواند ویژگی‌های استراتژی رقیب خود را که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، تشخیص دهد.
- تملک منبع[6]. بنگاه برای تقلید استراتژی بنگاه برتر باید قادر به تملک منابع و قابلیت‌های موردنیاز از طریق انتقال یا تکرار باشد.

---

[1] - Rumelt
[2] - isolating mechanisms
[3] - identification
[4] - incentive
[5] - diagnosis
[6] - resource acquisition

شکل ۴,۲ این مراحل و انواع مکانیسم‌های جداسازی که در هر مرحله وجود دارد را نشان می‌دهد.

شناسایی: پنهان کردن عملکرد برتر یک مانع ساده برای تقلید این است که سودآوری برتر بنگاه را پنهان کنید. به گفته جورج استاک[1] از گروه مشاوره بوستون، «یکی از روش‌های از بین بردن تعادل رقبا، پنهان کردن عملکرد بالا است، چنانچه رقبا در دیدن موفقیت شما ناتوان باشند تا زمانی که دیگر خیلی دیر شده باشد.» به‌عنوان مثال، در فیلم کلاسیک گنج‌های سیرا مادره[2] در سال ۱۹۴۸، هامفری بوگارت[3] و همکارانش تلاش زیادی کردند تا یافته‌های خود را از سایر جویندگان طلا پنهان کنند. برای بنگاه‌هایی که بر یک جاویژه بازار[4] تسلط دارند، یکی از جاذبه‌های باقی ماندن به‌عنوان یک شرکت خصوصی، اجتناب از افشای عملکرد مالی است. تعداد کمی از تولیدکنندگان غذا متوجه شدند که غذای گربه و سگ چقدر می‌تواند سودآور باشد تا اینکه کمیسیون انحصارهای بریتانیا فاش کرد که بنگاه پیشتاز، پدیگری پت فودز[5] (یکی از شرکت‌های تابعه شرکت مارس)[6]، ۴۷ درصد بازده سرمایه‌ای را که به کار گرفته بود، به دست آورد.

تمایل به اجتناب از رقابت ممکن است آن‌چنان قوی باشد که باعث شود شرکت‌ها از سودهای کوتاه‌مدت صرف‌نظر کنند. نظریه قیمت‌گذاری محدود[7]، در ساده‌ترین شکل خود فرض می‌کند که یک بنگاه در یک موقعیت بازار قوی، قیمت‌ها را در سطحی تعیین می‌کند که فقط تازه‌واردان را از ورود به بازار منع کند.

---

[1] - George Stalk
[2] - The Treasure of the Sierra Madre
[3] - Humphrey Bogart
[4] - niche market
[5] - Pedigree Petfoods
[6] - Mars Inc.
[7] - theory of limit pricing

مکانیسم‌های جداسازی		*الزامات تقلید*
- پنهان کردن عملکرد برتر	→	**شناسایی**
- بازدارندگی: نشان دادن نیات تهاجمی به تقلیدکنندگان **- پیش‌دستی: بهره‌برداری از تمام فرصت‌های سرمایه‌گذاری موجود**	→	**مشوق‌های تقلید**
- اتکا به منابع چندگانه مزیت رقابتی برای خلق «ابهام علی»	→	**تشخیص**
- ایجاد مزیت رقابتی بر اساس منابع و قابلیت‌هایی که *غیرقابل‌انتقال* هستند و *تکرار کردن* آن‌ها دشوار است	→	**کسب منابع و قابلیت‌ها**

شکل ۲-۴: حفظ مزیت رقابتی: انواع مکانیسم‌های جداسازی.

بازدارندگی[1] **و پیش‌دستی**[2] یک بنگاه ممکن است با تضعیف مشوق‌های تقلید از رقابت اجتناب کند. اگر یک بنگاه بتواند رقبا را متقاعد کند که تقلید سودآور نخواهد بود ممکن است بتواند از چالش‌های رقابتی اجتناب کند.

[1] - deterrence
[2] - pre-emption

اعتبار در باورپذیر ساختن تهدیدها بسیار حیاتی است. برندنبرگر[1] و نیلباف[2] استدلال می‌کنند که در بازار آسپارتام، نزاع قیمت تهاجمی نوترا سوئیت[3] علیه شرکت سوئیتنر هلندی[4]، مانع از ورود تازه‌واردان احتمالی شد.

یک بنگاه همچنین می‌تواند از طریق پیش‌دستی از تقلید جلوگیری کند: تصرف جاویژه‌های استراتژیک موجود و بالقوه برای کاهش دامنه فرصت‌های سرمایه‌گذاری در دسترس رقیب. پیش‌دستی می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد:

- تکثیر تنوع محصول توسط یک رهبر بازار می‌تواند فرصت‌های کمی برای تازه‌واردان جدید و رقبای کوچک‌تر جهت ایجاد یک جاویژه بازار ایجاد کند. به‌عنوان مثال، بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۲، شش تأمین‌کننده پیشتاز غلات صبحانه، ۸۰ برند جدید را وارد بازار آمریکا کردند.
- سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در ظرفیت تولید قبل از رشد تقاضای بازار، فرصت‌های بازار رقبا را نیز تصرف می‌کند. سرمایه‌گذاری سنگین مونسانتو[5] در کارخانه‌هایش برای تولید نوترا سوئیت پیش از انقضای حق امتیازش، تهدیدی آشکار برای تولیدکنندگان احتمالی آسپارتام ژنریک بود.
- ازدیاد حق ثبت اختراع از طریق محدود کردن فرصت‌های فنی رقبا می‌تواند از مزیت مبتنی بر تکنولوژی محافظت کند. در سال ۱۹۷۴، موقعیت بازار مسلط زیراکس به وسیله دیواری بیش از ۲۰۰۰ حق ثبت اختراع محافظت می‌شد که بیشتر آن‌ها مورد استفاده قرار نگرفتند. هنگامی‌که آی‌بی‌اِم اولین دستگاه کپی خود را در سال ۱۹۷۰ معرفی کرد، زیراکس از آی‌بی‌اِم به دلیل نقض ۲۲ مورد از این حق ثبت اختراعات شکایت کرد.

---

[1] - Brandenburger
[2] - Nalebuff
[3] - NutraSweet
[4] - Holland Sweetener Company
[5] - Monsanto

توانایی حفظ مزیت رقابتی از طریق پیش‌دستی به حضور دو عیب در فرایند رقابتی بستگی دارد. اول، بازار باید نسبت به حداقل مقیاس کارآمد تولید کوچک باشد، به‌گونه‌ای که تنها تعداد بسیار کمی از رقبا ماندگار باشند. دوم، باید مزیت پیشرو بودن وجود داشته باشد که دسترسی ترجیحی فعلی به اطلاعات و سایر منابع بنگاه را تضمین کند تا رقبا را در یک وضع نامناسب قرار دهد.

تشخیص مزیت رقابتی: «ابهام علی» و «قابلیت تقلید نامطمئن» اگر یک بنگاه به دنبال تقلید از مزیت رقابتی دیگری باشد، باید اساس موفقیت رقیب خود را درک کند. در بیشتر صنایع، یک مشکل جدی در شناسایی ارتباط میان عملکرد برتر و تصمیمات استراتژیک ایجادکننده آن وجود دارد. موفقیت چشمگیر وال مارت در خرده‌فروشی تخفیف‌دار که در فصل ۳ بیان شد را در نظر بگیرید. برای رقیب ستیزه جوی وال مارت، سیرز هولدینگز[1] (مالک فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیف‌دار کِی مارت[2]) آسان است که به تفاوت‌های وال مارت با خود اشاره کند. همان‌طور که یکی یکی از مدیران اجرایی وال مارت اظهار داشت: «خرده‌فروشی یک کتاب باز است. هیچ رازی وجود ندارد. رقبای ما می‌توانند وارد فروشگاه‌های ما شوند و ببینند که چه می‌فروشیم، چگونه آن را به فروش می‌رسانیم و با چه قیمتی می‌فروشیم.» کار دشوار این است که تشخیص دهیم کدام تفاوت‌ها تعیین‌کننده اصلی سودآوری برتر هستند. آیا موقعیت فروشگاه وال مارت است؟ زنجیره تأمین کاملاً یکپارچه آن است؟ سیستم مدیریت منحصربه‌فرد آن است؟ سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی که از شیوه‌های تصمیم‌گیری و لجستیک وال مارت پشتیبانی می‌کند؟ یا آیا فرهنگی است که مبتنی بر ارزش‌های روستایی سنتی آمریکایی، صرفه‌جویی و کار سخت است؟

لیپمن[3] و روملت[4] این مشکل را به‌عنوان **ابهام علی**[5] تشخیص می‌دهند. هر چه مزیت رقابتی یک بنگاه چندبعدی‌تر باشد و هر چه بیشتر بر مجموعه‌های پیچیده قابلیت‌های سازمانی استوار باشد، تشخیص عوامل تعیین‌کننده موفقیت برای یک رقیب دشوارتر است. نتیجه ابهام علی، **تقلید نامطمئن**[6] است: درجایی که ابهام در علل موفقیت یک رقیب وجود داشته باشد، هرگونه تلاش برای تقلید از آن استراتژی در معرض موفقیت نامطمئن قرار دارد.

---

[1] - Sears Holdings
[2] - Kmart
[3] - Lippman
[4] - Rumelt
[5] - causal ambiguity
[6] - uncertain imitability

تحقیقات نشان می‌دهد که مسائل تقلید استراتژی ممکن است حتی عمیق‌تر شود. قابلیت‌ها نتیجه ترکیب‌های پیچیده منابع و قابلیت‌های مختلف است که برای ایجاد مزیت رقابتی با یکدیگر تعامل دارند. مطالعه بر مکمل بودن میان فعالیت‌های بنگاه نشان می‌دهد که این تعامل‌ها به کل طیف فعالیت‌های مدیریت گسترش می‌یابد. پورتر و سیگلکوف[1] شرکت اوربان اوتفیترز[2] را به‌عنوان نمونه‌ای از یک «سیستم فعالیت»[3] منحصربه‌فرد تشریح می‌کنند. اگر موفقیت شرکت نتیجه پیکربندی پیچیده‌ای از استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریتی، رهبری شخصی و دسته فرایندهای کسب‌وکار باشد، پیامد این است که تقلید ممکن است غیرممکن باشد.

یکی از چالش‌های تقلیدکنندگان احتمالی، تصمیم‌گیری در مورد این است که کدام‌یک از شیوه‌های مدیریت، بهترین شیوه‌های عمومی و کدام‌یک زمینه‌ای[4] (مکمل سایر شیوه‌های مدیریت) هستند. به‌عنوان مثال، اگر فرصت سیرز هولدینگز در تقلید کردن شیوه‌های مدیریتی وال مارت در فروشگاه کی مارت را در نظر بگیریم، برخی از شیوه‌ها (به‌عنوان مثال الزام کارکنان به لبخند زدن به مشتریان، انتقال مستقیم داده از نقطه فروش به پایگاه داده شرکت) احتمالاً به‌طورکلی مفید می‌باشند. سایر شیوه‌ها- همانند سیاست قیمت‌گذاری وال مارت «قیمت‌های پایین هرروزه»[5]، نسبت تبلیغات به فروش پایین و توزیع قطب و اقمار[6]- احتمالاً تنها در صورت ترکیب با سایر روش‌ها مفید خواهد بود.

کسب منابع و قابلیت‌ها با تشخیص منابع مزیت رقابتی یک بنگاه، مقلد تنها با جمع‌آوری منابع و قابلیت‌های لازم برای تقلید می‌تواند به چالش رقابتی بپردازد. همان‌طور که در فصل ۳ مشاهده کردیم، یک بنگاه می‌تواند منابع و قابلیت‌ها را از دو طریق به دست آورد: می‌تواند آن‌ها را خریداری کند یا می‌تواند آن‌ها را بسازد. مدت‌زمانی که می‌توان یک مزیت رقابتی را حفظ کرد، به زمانی که برای دستیابی و تجهیز منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای ایجاد یک چالش رقابتی صرف می‌شود، بستگی دارد. موانع تقلید، در اینجا، محدودیت‌هایی برای انتقال‌پذیری و تکرارپذیری منابع و قابلیت‌هایی است که قبلاً در مورد آن‌ها صحبت کردیم (فصل ۳).

---

[1] - Siggelkow
[2] - Urban Outfitters
[3] - activity system
[4] - contextual
[5] - everyday low prices
[6] - hub-and-spoke distribution

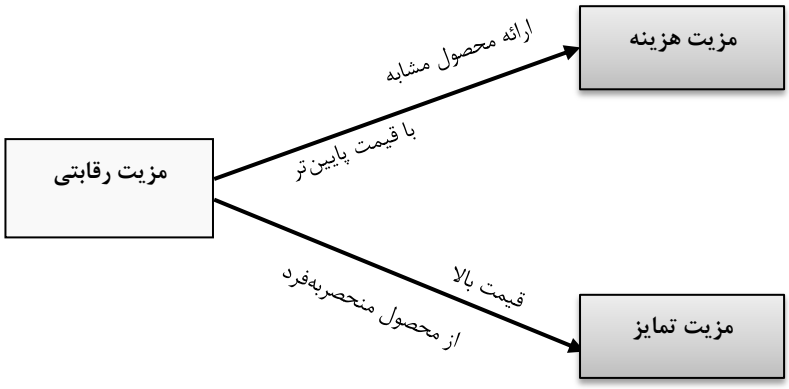
یک مسئله کلیدی برای تقلیدکنندگان احتمالی، **مزیت پیشرو بودن**[1] درون یک بازار است. ایده مزیت پیشرو بودن به معنای این است که اولین تصرف کننده موقعیت استراتژیک یا جاویژه بازار به منابع و قابلیت‌هایی دسترسی پیدا می‌کنند که تقلیدکنندگان نمی‌توانند به آن برسند. این امر به این دلیل است که اولین پیشرو می‌تواند بهترین منابع را تصرف کند یا می‌تواند از ورود زودهنگام برای ایجاد منابع و قابلیت‌های برتر استفاده کند. هنگامی‌که مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی را در فصل ۶ بررسی می‌کنیم به موضوع مزیت پیشرو بودن بازخواهیم گشت.

انواع مزیت رقابتی: هزینه و تمایز

یک بنگاه می‌تواند به یکی از این دو روش به نرخ بالاتری از سود (یا سود بالقوه) نسبت به یک رقیب دست یابد: عرضه محصول یا خدمتی مشابه با قیمت پایین‌تر یا عرضه محصول یا خدمتی متمایز به‌گونه‌ای که مشتری مایل به پرداخت قیمتی بیشتر از هزینه اضافی تمایز باشد. در مورد اول، بنگاه دارای یک **مزیت هزینه**[2] است؛ در مورد دوم، یک **مزیت تمایز**[3]. در دنبال کردن مزیت هزینه، هدف بنگاه تبدیل شدن به رهبری هزینه در صنعت و یا بخش صنعت خود است. رهبری هزینه مستلزم آن است که بنگاه «باید تمام منابع مزیت هزینه را بیابد و از آن بهره‌برداری کند [و] محصولی استاندارد و غیر تجملی را بفروشد.» تمایز یک بنگاه از رقبای خود زمانی حاصل می‌شود که بنگاه «پیشنهاد منحصربه‌فردی را به خریداران ارائه دهد که ارزش آن برای آن‌ها صرفاً مبتنی بر قیمت پایین آن پیشنهاد نباشد.» شکل ۴,۳ این دو نوع مزیت را نشان می‌دهد.

---

[1] - first-mover advantage
[2] - cost advantage
[3] - differentiation advantage



شکل ۳-۴: منابع مزیت رقابتی.

دو منبع مزیت رقابتی، دو رویکرد کاملاً متفاوت را نسبت به استراتژی کسب‌وکار تعریف می‌کنند. بنگاهی که در هزینه پایین رقابت می‌کند از بنگاهی که از طریق تمایز رقابت می‌کند به لحاظ موقعیت‌یابی بازار، منابع و قابلیت‌ها و ویژگی‌های سازمانی قابل‌تشخیص است. جدول ۴,۱ برخی از ویژگی‌های اصلی استراتژی‌های هزینه و تمایز را خلاصه می‌کند.

استراتژی و مزیت هزینه

هفت عامل اصلی تعیین‌کننده هزینه‌های واحد یک بنگاه (هزینه به ازای هر واحد برون داد) نسبت به رقبای آن وجود دارد؛ این عوامل را **پیش‌ران‌های هزینه**[1] می‌خوانیم (شکل ۴,۴).

اهمیت نسبی این پیش‌ران‌های هزینه متفاوت در صنایع، بنگاه‌های درون یک صنعت و در بین فعالیت‌های مختلف درون یک بنگاه متفاوت است. با بررسی هر یک از این پیش‌ران‌های هزینه متفاوت، می‌توان موقعیت هزینه یک بنگاه را نسبت به رقبای آن تحلیل کرد و منابع ناکارایی را

[1] - cost drivers

تشخیص داد و توصیه‌هایی در مورد اینکه چگونه یک شرکت می‌تواند کارایی هزینه خود را بهبود بخشد، ارائه داد.

جدول ۱-۴: ویژگی‌های استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز.

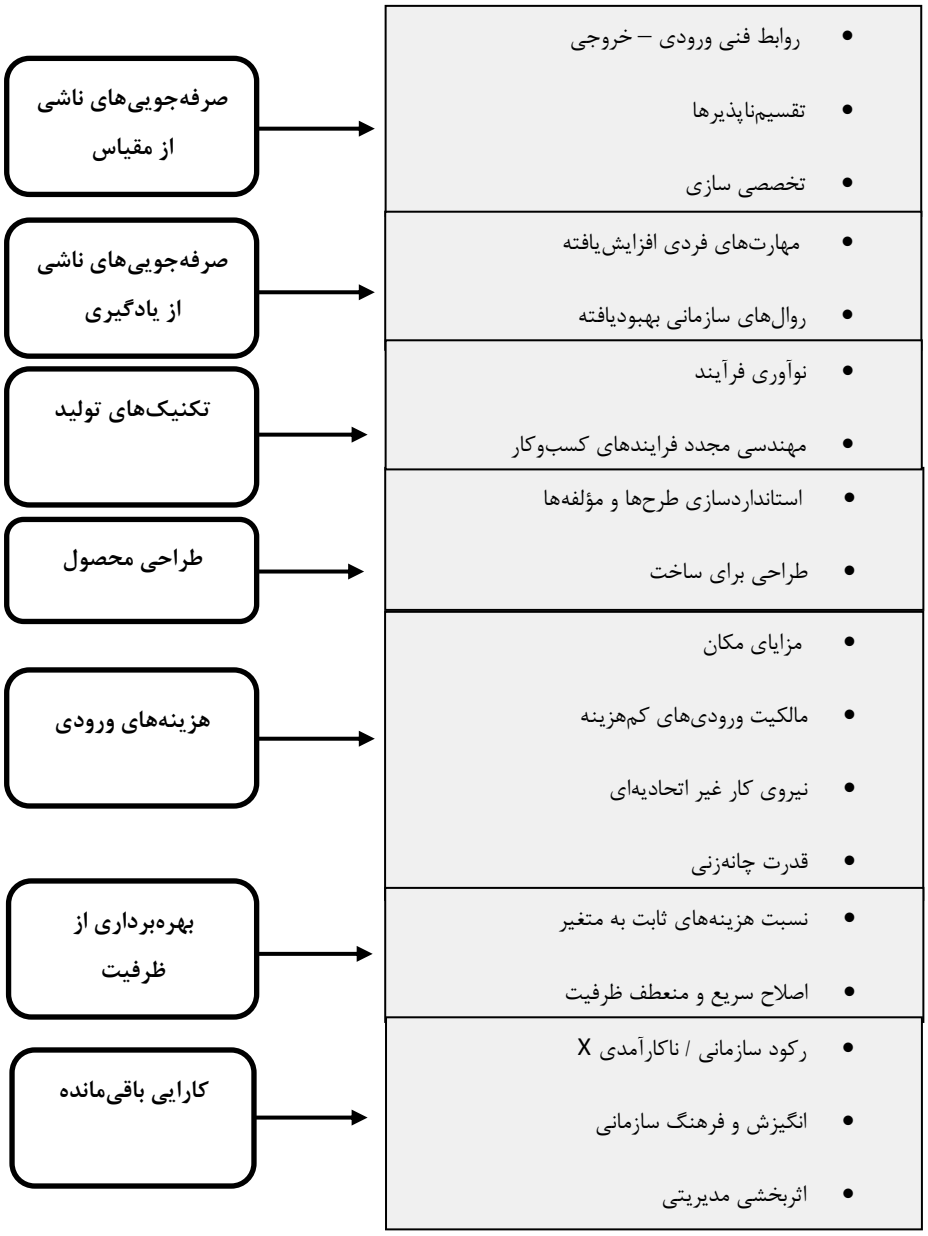
استراتژی ژنریک (عمومی)	**عناصر کلیدی استراتژی**	**منابع و الزامات سازمانی**
رهبری هزینه	کارخانه‌هایی با مقیاس کارا طراحی برای تولید کنترل سربارها و تحقیق و توسعه نوآوری فرایند برون‌سپاری (به‌ویژه در خارج از کشور) اجتناب از مشتری حاشیه‌ای	**دسترسی به سرمایه** **مهارت‌های مهندسی فرایند** **گزارش‌های مکرر** **کنترل سخت‌گیرانه هزینه** **تخصصی سازی مشاغل و کارکردها** **مشوق‌های مرتبط با اهداف کمی**
تمایز	تأکید بر برند سازی، تبلیغات، طراحی، خدمات، کیفیت و توسعه محصول جدید	**توانایی‌های بازاریابی** **مهارت‌های مهندسی محصول** **هماهنگی میان وظیفه‌ای** **خلاقیت** **قابلیت تحقیق** **مشوق‌های مرتبط با اهداف کیفی** **اهداف عملکردی**

زنجیره ارزش یک چارچوب مفید برای انجام این تحلیل است. همان‌طور که در فصل ۳ مشاهده کردیم، هر کسب‌وکاری ممکن است به‌عنوان زنجیره‌ای از فعالیت‌ها در نظرگرفته شود. تحلیل هزینه‌ها مستلزم تفکیک زنجیره ارزش بنگاه به‌منظور شناسایی موارد زیر است:

- اهمیت نسبی هر فعالیت با توجه به هزینه کل؛
- پیش‌ران‌های هزینه برای هر فعالیت و کارایی نسبی بنگاه در انجام هر فعالیت؛
- چگونگی تأثیرگذاری هزینه‌های یک فعالیت بر هزینه فعالیت‌های دیگر؛
- فعالیت‌هایی که باید درون بنگاه صورت گیرد و فعالیت‌هایی که باید برون‌سپاری شود.

مراحل اصلی تحلیل زنجیره ارزش برای مزیت رقابتی برای تحلیل موقعیت هزینه یک بنگاه باید فعالیت‌های فردی را بررسی کرد. هر فعالیت معمولاً در معرض مجموعه متفاوتی از پیش‌ران‌های هزینه است که ساختار هزینه متمایزی به آن می‌بخشد. تحلیل زنجیره ارزش موقعیت هزینه یک بنگاه شامل شش مرحله زیر است:

۱. تفکیک بنگاه به فعالیت‌های جداگانه. تعیین فعالیت‌های مناسب زنجیره ارزش، یک موضوع قضاوتی است. این امر مستلزم درک زنجیره فرایندهای درگیر در تبدیل ورودی‌ها به خروجی و تحویل آن به مشتری است. اغلب، ساختاربخشی و واحدی خود بنگاه یک راهنمای مفید است. ملاحظات کلیدی عبارت‌اند از:
   - جدایی یک فعالیت از سایر فعالیت‌ها؛
   - اهمیت یک فعالیت؛
   - اختلاف فعالیت‌ها برحسب پیش‌ران‌های هزینه؛
   - میزان تفاوت‌هایی که در نحوه انجام یک فعالیت خاص از سوی رقبا وجود دارد.



شکل ۴-۴: پیش‌ران‌های مزیت هزینه.

۲. تعیین اهمیت نسبی فعالیت‌های مختلف در هزینه کل محصول. تحلیل باید بر فعالیت‌هایی تمرکز کند که منابع اصلی هزینه هستند. در جداسازی هزینه‌ها، مایکل پورتر تخصیص دقیق هزینه‌های عملیاتی و دارایی‌ها به هر فعالیت ارزشی را پیشنهاد می‌کند. اگرچه اتخاذ هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت، چنین داده‌های هزینه‌ای را بیشتر در دسترس قرار داده است، ولی تخصیص دقیق هزینه می‌تواند یک فعالیت مهم باشد. حتی بدون چنین داده‌های دقیق هزینه‌ای، معمولاً شناسایی فعالیت‌های کلیدی، تعیین فعالیت‌هایی که به‌طور نسبی کارآمد یا ناکارآمد انجام می‌شوند، شناسایی پیش‌ران‌های هزینه و ارائه توصیه‌ها امکان‌پذیر است.

۳. مقایسه هزینه‌ها به لحاظ فعالیت. برای تعیین فعالیت‌هایی که بنگاه نسبتاً کارآمد یا ناکارآمد انجام می‌دهد، هزینه‌های واحد برای هر فعالیت را در مقایسه با فعالیت رقبا محک می‌زند.

۴. شناسایی پیش‌ران‌های هزینه. برای هر فعالیت، چه عواملی میزان هزینه را نسبت به سایر بنگاه‌ها تعیین می‌کند؟ برای برخی از فعالیت‌ها، پیش‌ران‌های هزینه را می‌توان به‌سادگی از ماهیت فعالیت و ساختار هزینه تشخیص داد. برای فعالیت‌های سرمایه‌بر همانند عملیات پرس بدنه در یک کارخانه خودروسازی، عوامل اصلی احتمالاً هزینه‌های تجهیزات سرمایه، حجم تولید هفتگی و زمان توقف بین تغییر قالب‌ها هستند. برای فعالیت‌های مونتاژ مبتنی کارگر نرخ‌های دستمزد، سرعت کار و نرخ‌های عیوب موضوعات حیاتی هستند.

۵. شناسایی پیوندها. هزینه‌های یک فعالیت ممکن است تا حدی با نحوه انجام فعالیت‌های دیگر مشخص شود. زیراکس دریافت که هزینه‌های بالای خدمات آن نسبت به رقبا نشان‌دهنده پیچیدگی طراحی دستگاه‌های کپی آن است که نیاز به ۳۰ تنظیم به هم مرتبط مختلف دارد.

۶. شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه‌ها. با شناسایی حوزه‌های ناکارآمدی نسبی و پیش‌ران‌های هزینه‌ای برای هرکدام، فرصت‌های کاهش هزینه آشکار می‌شود. برای مثال:

- اگر صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یک پیش‌ران هزینه کلیدی باشد، آیا می‌توان حجم را افزایش داد؟ یکی از ویژگی‌های استراتژی کاهش هزینه کاترپیلار[1]، گسترش طیف مدل

[1] - Caterpillar

خود و شروع فروش موتورهای دیزلی به سایر تولیدکنندگان خودرو به‌منظور گسترش پایگاه فروش خود بود.

- درجایی که مسئله هزینه‌های دستمزد مطرح است، آیا می‌توان دستمزدها را مستقیماً یا از طریق انتقال تولید کاهش داد؟
- اگر نمی‌توان فعالیت خاصی را درون بنگاه به‌طور کارا انجام داد، آیا می‌توان آن را برون‌سپاری کرد؟

استراتژی و مزیت تمایز

زمانی یک بنگاه پیشنهاد منحصربه‌فردی را به خریداران ارائه دهد که ارزش آن برای آن‌ها صرفاً مبتنی بر قیمت پایین آن پیشنهاد نباشد، خود را از رقبا متمایز می‌کند. مزیت تمایز زمانی رخ می‌دهد که یک بنگاه بتواند از تمایز خود قیمت اضافه‌ای در بازار کسب کند که بیش از هزینه ارائه تمایز باشد.

هر بنگاه فرصت‌هایی برای متمایز کردن محصولات خود به مشتریان دارد، اگرچه دامنه فرصت‌های تمایز به ویژگی‌های محصول بستگی دارد. یک خودرو یا یک رستوران نسبت به سیمان، گندم و یا چیپ های حافظه پتانسیل بیشتری برای ایجاد تمایز دارند. این محصولات اخیر دقیقاً به دلیل اینکه فاقد تمایز فیزیکی هستند، «کامودیتی»[1] نامیده می‌شوند. بااین‌وجود، حتی محصولات کامودیتی را می‌توان با روش‌هایی که خلق ارزش برای مشتری کنند، متمایز ساخت: تام پیترز[2] بیان می‌کند: «هر چیزی را می‌توان به یک محصول یا خدمت دارای ارزش‌افزوده برای یک بازار خوش‌تعریف یا جدید تبدیل کرد.» موارد زیر را در نظر بگیرید:

- سیمان، یک محصول کامودیتی نهایی است، بااین‌وجود سمکس[3]، تأمین‌کننده مکزیکی سیمان و بتن آماده، با استفاده از یک استراتژی که بر «مشاوره‌های ساختمانی» تأکید دارد، خود را به‌عنوان بزرگ‌ترین تأمین‌کننده جهان معرفی کرده است. یکی از مؤلفه‌های این استراتژی این است که ۹۸ درصد از تحویل‌های آن به‌موقع انجام می‌شود (در مقایسه با ۳۴ درصد برای کل صنعت).
- کتاب‌فروشی آنلاین، ذاتاً یک کسب‌وکار کامودیتی است – هر کتاب‌فروش آنلاین به عناوین مشابه و کانال‌های توزیع مشابه دسترسی دارد. بااین‌وجود، آمازون از اطلاعات

---

[1] - commoditie
[2] - Tom Peters
[3] - Cemex

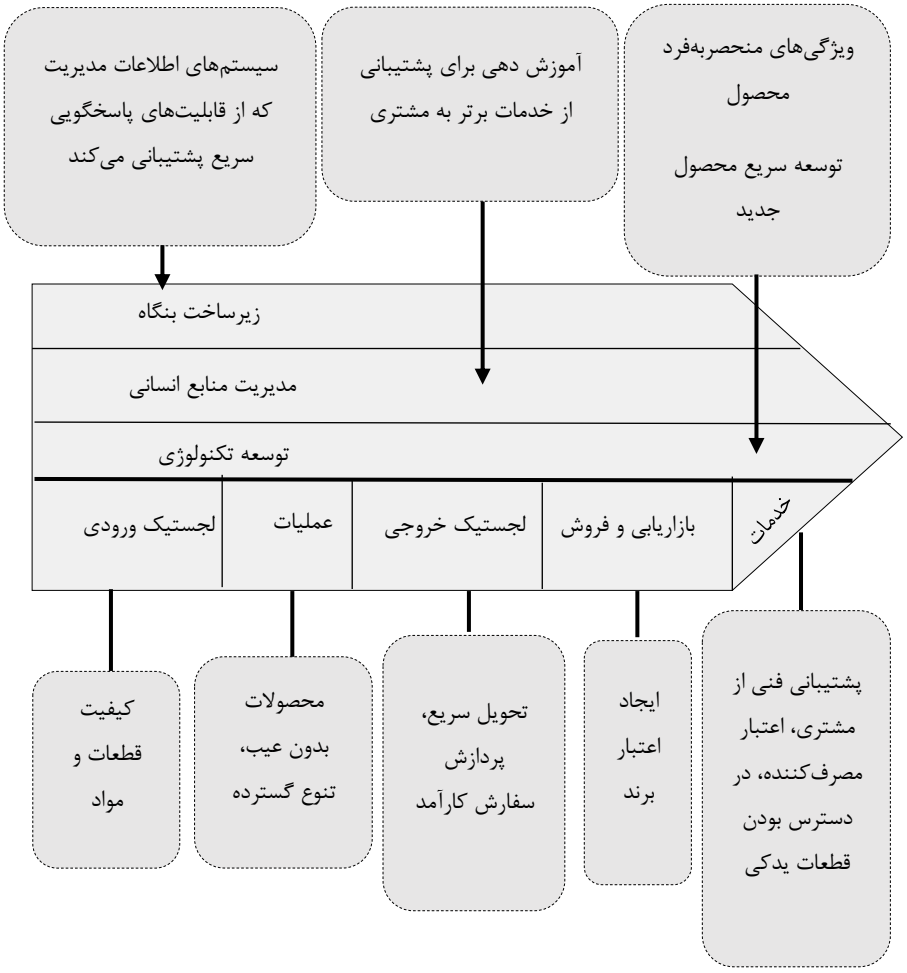
تولیدشده توسط کسب‌وکار برای ارائه طیف وسیعی از خدمات ارزش‌افزوده استفاده کرده است: لیست بهترین فروشنده‌ها، نقد و بررسی‌ها و توصیه‌های سفارشی.

درس فراگرفته شده این است: تمایز، صرفاً در مورد ارائه ویژگی‌های متفاوت محصول نیست؛ بلکه در مورد شناسایی و درک هرگونه تعامل احتمالی بین بنگاه و مشتریان آن بوده و این سؤال که چگونه می‌توان این تعامل را بهبود یا تغییر داد تا ارزش اضافی را به مشتری ارائه دهد.

تحلیل تمایز مستلزم بررسی بنگاه (سمت عرضه) و مشتریان آن (سمت تقاضا) است. هرچند تحلیل سمت عرضه، پتانسیل بنگاه را برای خلق منحصربه‌فرد بودن مشخص می‌کند، مسئله مهم این است که آیا چنین تمایزی برای مشتریان خلق ارزش می‌کند یا خیر و آیا ارزش خلق‌شده بیش از هزینه تمایز است یا خیر.

مراحل اصلی تحلیل زنجیره ارزش برای مزیت تمایز تقریباً همان‌طور که از زنجیره ارزش برای تحلیل پتانسیل یک بنگاه به‌منظور کسب مزیت هزینه نسبت به رقبای خود استفاده کردیم، بنابراین می‌توانیم از این چارچوب برای تحلیل فرصت‌های مزیت تمایز استفاده کنیم که مستلزم چهار مرحله اصلی است:

۱. ایجاد یک زنجیره ارزش برای بنگاه و مشتری. نه‌تنها در نظر گرفتن مشتری بی‌واسطه، بلکه بنگاه‌های پایین‌دست در زنجیره ارزش نیز می‌تواند مفید باشد. اگر بنگاه به انواع مختلفی از مشتریان عرضه کند - مثلاً یک شرکت فولادسازی ممکن است نوارهای فولادی را به تولیدکنندگان خودرو و تولیدکنندگان لوازم‌خانگی بزرگ نظیر یخچال و ماشین لباسشویی عرضه کند- برای هر یک از دسته‌های اصلی مشتریان، زنجیره ارزش جداگانه ایجاد می‌کند.
۲. شناسایی پیش‌ران‌های منحصربه‌فرد در هر فعالیت. با بررسی هر فعالیت در زنجیره ارزش بنگاه و شناسایی متغیرها و اقداماتی که از طریق آن بنگاه می‌تواند در ارتباط با پیشنهادهای رقبا به منحصربه‌فرد بودن برسد، پتانسیل بنگاه را برای تمایز محصول خود ارزیابی کنید. شکل ۴,۵، برخی منابع تمایز درون زنجیره ارزش عمومی پورتر را شناسایی می‌کند.



شکل ۵-۴: استفاده از زنجیره ارزش برای شناسایی پتانسیل تمایز در سمت عرضه.

۳. انتخاب محتمل‌ترین متغیرهای تمایز برای بنگاه. در میان پیش‌ران‌های متعدد منحصربه‌فرد که می‌توان درون بنگاه شناسایی کرد، کدام‌یک باید به‌عنوان مبنای اصلی استراتژی تمایز بنگاه انتخاب شود؟ در سمت عرضه سه نکته مهم وجود دارد:

- اول، باید تعیین نمود که بنگاه در کجا پتانسیل بیشتری برای تمایز از رقبا دارد یا می‌تواند با هزینه کمتری نسبت به رقبا متمایز شود. این امر مستلزم تحلیل برخی از نقاط قوت درونی بنگاه به لحاظ منابع و قابلیت‌ها است.
- دوم، برای شناسایی امیدوارکننده‌ترین جنبه‌های تمایز، باید پیوند میان فعالیت‌ها را شناسایی کرد، زیرا برخی از متغیرهای تمایز ممکن است شامل تعامل بین چندین فعالیت باشد؛ بنابراین، قابلیت اطمینان محصول احتمالاً نتیجه چندین فعالیت مرتبط است: نظارت بر خرید ورودی‌ها از تأمین‌کنندگان، مهارت و انگیزه کارگران تولید و کنترل کیفیت و آزمایش محصول.
- سوم، سهولت مرتبط با انواع مختلف منحصربه‌فرد بودن را باید موردتوجه قرار داد. هرچه تمایز بیشتر بر اساس منابع خاص بنگاه یا مهارت‌هایی باشد که مستلزم هماهنگی پیچیده تعداد زیادی از افراد است، تقلید از منبع خاص تمایز برای رقیب دشوارتر خواهد بود. ازاین‌رو، ارائه صندلی‌های وسیع‌تر و فضای نشیمن بیشتر به مسافران پروازهای بیزینس کلاس، منبع تمایزی است که به‌راحتی تقلید می‌شود. دستیابی به سطوح بالای وقت‌شناسی منبع پایدارتر تمایز را نشان می‌دهد.

۴. یافتن پیوند بین زنجیره ارزش بنگاه و خریدار. هدف تمایز دستیابی به یک قیمت حداکثر برای بنگاه است. این امر مستلزم این است که تمایز بنگاه برای مشتری خلق ارزش کند. خلق ارزش برای مشتریان مستلزم آن است که بنگاه هزینه‌های مشتریان را کاهش دهد یا تمایز در محصول را برای مشتریان تسهیل نماید؛ بنابراین، پروکتراندگمبل با سازماندهی مجدد توزیع محصول بر اساس تکنولوژی‌های پاسخ سریع، زمان توزیع را به‌طور چشمگیری کاهش داده و قابلیت اطمینان تحویل را افزایش داده است. برای شناسایی ابزارهایی که یک بنگاه می‌تواند از طریق آن برای مشتریان خود خلق ارزش کند، باید پیوند بین تمایز فعالیت‌های خود و کاهش هزینه و تمایز در فعالیت‌های مشتری را پیدا کند. تحلیل این پیوندها می‌تواند سودآوری بالقوه تمایز را نیز ارزیابی

کند. ارزش تمایز خلق‌شده برای مشتری بیانگر قیمت حداکثری است که مشتری پرداخت خواهد کرد. اگر تدارک تحویل به‌موقع توسط یک تأمین‌کننده قطعات سبب هزینه ۱۰۰۰ یورویی در ماه می‌شود اما در عوض یک صرفه‌جویی ۶۰۰۰ یورویی در شرکت خودروسازی در اثر کاهش هزینه‌های موجودی، انبارداری و حمل‌ونقل ایجاد می‌کند، بنابراین باید برای تولیدکننده قطعات امکان دریافت یک قیمت حداکثری فراتر از هزینه‌های تمایز وجود داشته باشد.

استراتژی‌های عمومی پورتر و گیر افتادن در حد وسط

مایکل پورتر با ترکیب دو نوع مزیت رقابتی با گستره انتخاب بنگاه- بازار گسترده در مقابل بخش محدود - سه استراتژی عمومی تعریف کرده است: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز (شکل ۴,۶). پورتر، رهبری هزینه و تمایز را به‌عنوان استراتژی‌های غیرقابل‌جمع در نظر می‌گیرد. یک بنگاه که تلاش می‌کند هر دو را دنبال کند، وسط این دو استراتژی گیر می‌افتد:

بنگاهی که در حد وسط گیرکرده است، نسبت به رقبایی که به یکی از استراتژی‌های عمومی دست پیدا کرده‌اند، سودآوری بسیار کمتری خواهد داشت. چنین بنگاهی یا مشتریان با تقاضای بالا را که خواهان قیمت پایین هستند، از دست خواهد داد (به خاطر برگزیدن استراتژی تمایز) یا باید برای به دست آوردن کسب‌وکار از بنگاه‌های با هزینه پایین، سود خود را کاهش بدهد (با انتخاب استراتژی رهبری هزینه). بااین‌حال، کسب‌وکار پرسود را نیز به بنگاه‌هایی واگذار می‌کند که بر اهداف پرسود تمرکز کرده‌اند یا به‌طورکلی به تمایز دست‌یافته‌اند. بنگاهی که در حد وسط گیرکرده، احتمالاً از یک فرهنگ سازمانی مبهم و مجموعه‌ای متناقض از مناسبات سازمانی و سیستم انگیزشی رنج می‌برد.

بنگاه‌ها باید تصمیم بگیرند که بر کدام‌یک از الزامات مشتری می‌بایست تمرکز کنند و محصول و یا خدمات خود را در کجای بازار قرار دهند. استراتژی رهبری هزینه معمولاً متضمن ویژگی محدود و ارائه استاندارد است. بااین‌حال، چنین موقعیتی لزوماً به این معنی نیست که محصول یا خدمت کامودیتی غیرمتمایز است. در مورد مبلمان ایکیا و ساوت وست ایرلاینز، یک قیمت پایین و محصولات غیرتجملی با یک موقعیت‌یابی بازار روشن و یک تصویر برند منحصربه‌فرد

همراه است. وی دبلیو بیتل[1] نشان می‌دهد که یک محصول تولید انبوه با قیمت پایین و سودمند می‌تواند به یک موقعیت قابل‌تحسین دست یابد. درعین‌حال، بنگاه‌هایی که استراتژی‌های تمایز را دنبال می‌کنند، نمی‌توانند نسبت به هزینه بی‌توجه باشند.

در بیشتر صنایع، رهبری بازار در اختیار بنگاه‌هایی است که با تلفیق تمایز مؤثر با هزینه پایین، تقاضای مشتری را حداکثر می‌سازند- تویوتا در خودرو، مک‌دونالد در فست فود، نایکی در کفش ورزشی. رهبران هزینه غالباً رهبران بازار نیستند، بلکه رقبای کوچک‌تری هستند که حداقل هزینه‌های سربار، نیروی کار غیر اتحادیه‌ای و دارایی‌های ارزان‌قیمت را به دست می‌آورند. در پالایش نفت، رهبران هزینه به‌جای شرکت‌های بزرگ یکپارچه مانند اکسان موبیل یا شل معمولاً شرکت‌های پالایش مستقل هستند. در بخش کرایه خودرو، احتمالاً رنت ارک[2] رهبر هزینه است تا هرتز[3] یا آویس[4]. دنبال کردن هم‌زمان تمایز، کارایی هزینه و نوآوری، عنصری کلیدی در موفقیت جهانی شرکت‌های ژاپنی در حوزه خودرو، موتورسیکلت، لوازم الکترونیکی مصرفی و ابزار موسیقی بود. آشتی دادن ابعاد عملکردی متفاوت از طریق تکنیک‌های مدیریتی جدید تسهیل شده است. به‌عنوان مثال، مدیریت کیفیت جامع، مبادله ادراک‌شده بین کیفیت و هزینه را رد کرده است.

---

[1] - VW Beetle
[2] - Rent-A-Wreck
[3] - Hertz
[4] - Avis

خلاصه

کسب درآمد در کسب‌وکار مستلزم ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است. هر دوی این شرایط برای سودآوری مستلزم بینش عمیقی از ماهیت و فرایند رقابت درون یک بازار است. مزیت رقابتی به حضور برخی از نقایص در فرایند رقابتی بستگی دارد- تحت رقابت کامل، سودها موقتی هستند. تحلیل از نقایص فرایند رقابتی، ما را به منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای رقابت در بازارهای مختلف و دنبال کردن استراتژی‌های مختلف کشانده است. حفظ مزیت رقابتی به وجود مکانیسم‌های جداسازی بستگی دارد: موانع تقلید رقبا از استراتژی‌های موفق. هرچه دشواری‌های پیش روی رقبا در دستیابی به منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای تقلید یا جایگزینی مزیت رقابتی بنگاه پیشگام بیشتر باشد، پایداری مزیت رقابتی آن شرکت بیشتر است. ازاین‌رو، یکی از نتایج تحلیل، تقویت استدلال مطرح‌شده در فصل ۳ است: ویژگی‌های منابع و قابلیت‌های یک بنگاه مبنایی برای استراتژی و عملکرد بنگاه در تصمیم‌گیری و موفقیت بلندمدت است.

فصل پنجم: تکامل صنعت و تغییر استراتژیک

مقدمه و اهداف

چرخه عمر صنعت

رشد تقاضا

تولید و انتشار دانش

طرح‌های غالب و استانداردهای فنی

از نوآوری محصول تا نوآوری فرایند

الگوی چرخه عمر چه قدر عمومیت دارد؟

پیامدهای چرخه عمر برای رقابت و استراتژی

عوامل کلیدی موفقیت و استراتژی

مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک

چرا تغییر این‌قدر دشوار است؟ منابع اینرسی سازمانی

تغییر تکنولوژیکی

مدیریت تغییر استراتژیک

استراتژی‌های دوگانه و دوسوتوانی سازمانی

ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک

قابلیت‌های پویا

توسعه قابلیت‌های جدید

خلاصه

مقدمه و اهداف

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریت، اطمینان از انطباق سازمان با محیط خود و تغییرات ایجادشده درون محیط است. تغییر در محیط صنعت توسط نیروهای تکنولوژی، نیاز مصرف‌کننده، سیاست، رشد اقتصادی و مجموعه‌ای از سایر تأثیرات به وجود می‌آید. در برخی از صنایع این نیروهای تغییر با یکدیگر ترکیب می‌شوند و تغییرات عظیم و غیرقابل‌پیش‌بینی ایجاد می‌کنند. برای مثال، در صنعت مخابرات، ترکیب تکنولوژی‌های جدید دیجیتال و بی‌سیم با تغییرات منظم سبب شده که صنعت مخابرات در سال ۲۰۱۴ تقریباً هیچ سنخیتی با آن چیزی که ۲۰ سال قبل بود، نداشته باشد. در صنایع دیگر - برای مثال، فرآوری مواد غذایی، ساختمان‌سازی و خدمات مراسم تشییع‌جنازه - تغییر تدریجی‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر است. تغییر هم ناشی از نیروهای بیرونی و هم استراتژی‌های رقابتی بنگاه‌های درون صنعت است. همان‌طور که مشاهده کردیم، رقابت یک فرایند پویا است که در آن بنگاه‌ها برای کسب مزیت رقابتی رقابت می‌کنند، این مزیت از طریق تقلید و نوآوری توسط رقبا از بین می‌رود. نتیجه این امر یک محیط صنعتی است که به‌طور مداوم در اثر رقابت، بازآفرینی می‌شود.

هدف از این فصل این است که به ما در درک اینکه چگونه مدیران استراتژی‌های خود را متناسب با محیط خود منطبق می‌کنند و تغییر را پیش‌بینی و مدیریت می‌کنند، کمک کند. برای انجام این کار به بررسی زمینه‌های مختلف صنعت و الگوهای تغییر که به ما در پیش‌بینی نحوه تکامل احتمالی صنایع در طول زمان کمک می‌کنند، می‌پردازیم. درحالی‌که می‌دانیم که هر صنعت یک مسیر توسعه منحصربه‌فرد را دنبال می‌کند، در جست‌وجوی پیش‌ران‌های متداول تغییر خواهیم بود که الگوهای مشابهی را تولید می‌کنند. شناخت چنین الگوهایی می‌تواند به ما در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی کمک کند.

پیش‌بینی تغییرات در محیط صنعت، دشوار است؛ اما اطمینان از انطباق بنگاه با این تغییرات به‌مراتب دشوارتر است. تغییر برای افراد، نوآورانه، پرهزینه و ناراحت‌کننده است. برای سازمان‌ها، نیروهای اینرسی حتی قوی‌تر هستند؛ بنابراین، به بررسی منابع اینرسی در سازمان می‌پردازیم و می‌بینیم که چگونه می‌توان بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کرد. برخی از بنگاه‌ها از انطباق فراتر می‌روند و به آغازگر تغییر تبدیل می‌شوند، اما چه چیزی توانایی برخی از بنگاه‌ها برای تبدیل‌شدن به تغییردهندگان بازی در صنایع خود را تعیین می‌کند؟

چه بنگاه خود را با تغییر انطباق دهد و چه آغازگر آن باشد، رقابت کردن در یک دنیای در حال تغییر مستلزم توسعه قابلیت‌های جدیدی است که می‌تواند به تجدید مزیت رقابتی کمک کند. این کار چه قدر می‌تواند دشوار باشد؟ پاسخ کوتاه این است، «بسیار». در این فصل به مشکلات ایجاد قابلیت‌های جدید و رویکردهایی که سازمان‌ها می‌توانند برای غلبه بر این مشکلات انجام دهند، می‌پردازیم.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- مراحل مختلف توسعه صنعت را بشناسید و عوامل پیش‌ران فرایند تکامل صنعت را درک کنید؛
- عوامل کلیدی موفقیت مرتبط با صنایع، در مراحل مختلف توسعه آن‌ها و استراتژی‌های متناسب با مراحل مختلف در چرخه عمر صنعت را شناسایی کنید؛
- منابع اینرسی سازمانی که به‌عنوان موانع تغییر عمل می‌کنند را درک کنید؛
- با رویکردهای مختلف تغییر استراتژیک، ازجمله جست‌وجوی دوسوتوانی و استفاده از ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک آشنا شوید؛
- با مفهوم «قابلیت‌های پویا» و توانایی بنگاه‌ها برای پیش‌بینی تغییر و شکل‌دهی آینده خود آشنا شوید؛
- از رویکردهای مختلفی که بنگاه‌ها در توسعه قابلیت‌های سازمانی به کار گرفته‌اند، آگاه شوید.

چرخه عمر صنعت

یکی از شناخته‌شده‌ترین و ماندگارترین مفاهیم بازاریابی، چرخه عمر محصول است. محصولات متولد می‌شوند، فروش آن‌ها رشد می‌یابد، به بلوغ می‌رسند، دچار افول می‌شوند و در نهایت می‌میرند. اگر محصولات دارای چرخه عمر هستند پس صنایعی که آن‌ها را تولید می‌کنند نیز دارای چرخه عمر هستند. چرخه عمر صنعت معادل سمت عرضه چرخه عمر محصول است. ازآنجایی‌که یک صنعت چندین نسل از یک محصول را تولید می‌کند، چرخه عمر صنعت احتمالاً طولانی‌تر از چرخه عمر یک محصول واحد است.

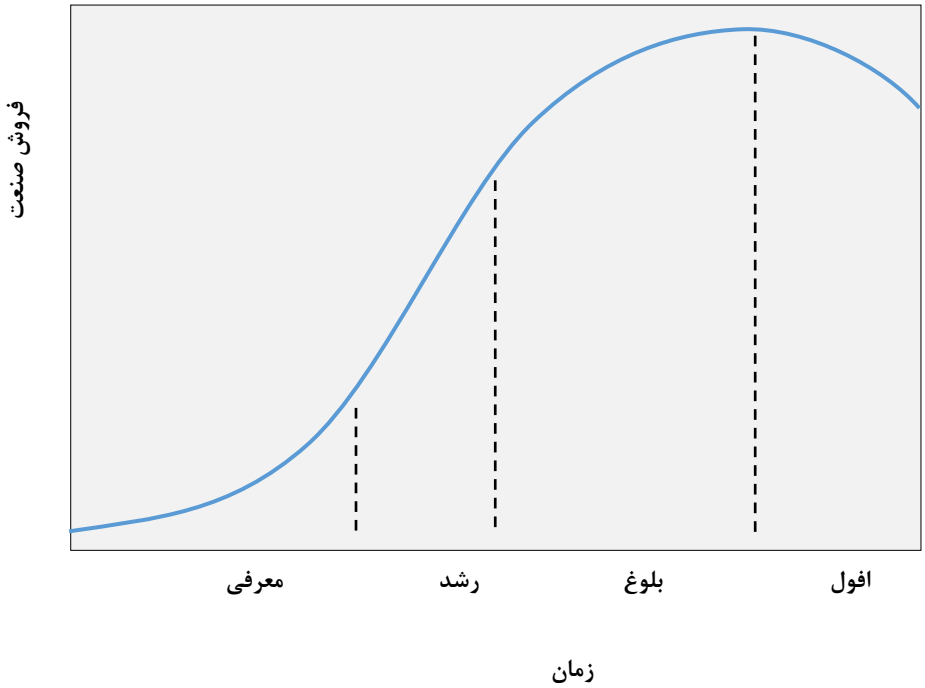
چرخه عمر شامل چهار مرحله است: معرفی (یا ظهور)، رشد، بلوغ و افول (شکل ۵،۱). قبل از اینکه ویژگی‌های هر یک از این مراحل را بررسی کنیم، بیایید نیروهای پیش‌ران تکامل صنعت را بررسی کنیم. دو عامل بنیادی عبارت‌اند از: رشد تقاضا و تولید و انتشار دانش.

رشد تقاضا

چرخه عمر و مراحل آن عمدتاً از طریق تغییرات در نرخ رشد یک صنعت درگذر زمان تعریف می‌شود. مشخصه ظاهری آن، یک منحنی رشد S شکل است.

- در مرحله معرفی[1]، فروش اندک است و نرخ نفوذ در بازار پایین است، زیرا محصولات صنعت، کم‌تر شناخته شده هستند و مشتریان اندک هستند. تازگی تکنولوژی، مقیاس کوچک تولید و نداشتن تجربه به معنای هزینه‌های بالا و کیفیت پایین است. مشتریان محصولات جدید معمولاً ثروتمند، نوآور محور و ریسک‌پذیر هستند.

[1] - introduction stage



شکل ۱-۵: چرخه عمر صنعت.

- مرحله رشد[1] با تسریع نفوذ در بازار مشخص می‌شود زیرا بهبودهای فنی و افزایش کارایی بازار انبوه را ایجاد می‌کند.
- افزایش اشباع بازار سبب شروع مرحله بلوغ[2] می‌شود. پس از رسیدن به اشباع، جایگزینی تقاضا صورت می‌گیرد.
- سرانجام، با به چالش کشیدن صنعت توسط صنایع جدید که محصولات جایگزین با تکنولوژی برتر تولید می‌کنند، صنعت وارد مرحله‌ی افول[3] خود می‌شود.

---

[1] - growth stage
[2] - maturity stage
[3] - decline stage

تولید و انتشار دانش

دومین پیش‌ران چرخه عمر صنعت، دانش است. دانش جدید در قالب نوآوری محصول، عامل ایجاد یک صنعت است و فرایندهای دوگانه تولید دانش و انتشار دانش تأثیر عمده‌ای بر تکامل صنعت دارند.

در مرحله معرفی، تکنولوژی محصول به‌سرعت پیشرفت می‌کند. هیچ تکنولوژی غالبی برای محصول وجود ندارد و تکنولوژی‌های رقیب برای جلب‌توجه رقابت می‌کنند. رقابت عمدتاً بین تکنولوژی‌های جایگزین و پیکربندی‌های طراحی است. مصرف‌کنندگان بالقوه اغلب شناخت کمی درباره محصول دارند و فروش عمدتاً بر مشتاقان و پیشگامان متمرکز است. در طول دوره چرخه عمر، مشتریان به‌تدریج درباره محصول و بازار مطلع می‌شوند، هرچه مشتریان دانش بیشتری درباره ویژگی‌های عملکردی محصولات تولیدکنندگان داشته باشند، بنابراین بهتر می‌توانند در مورد ارزش پول قضاوت کنند و نسبت به قیمت حساس‌تر می‌شوند. انتقال یک صنعت از مرحله معرفی به مرحله رشد آن معمولاً در ظهور طرح‌های غالب و استانداردهای فنی و در تغییر تمرکز از نوآوری محصول به سمت نوآوری فرایند منعکس می‌شود.

طرح‌های غالب و استانداردهای فنی

یک **طرح غالب**[1]، معماری محصول است که ظاهر، کارکرد و روش تولید برای محصول را مشخص می‌کند و توسط کل صنعت پذیرفته می‌شود.

طرح‌های غالب نمونه‌های زیر را شامل می‌شود:

- مدل آندروود ۵[2] که در سال ۱۸۹۹ معرفی شد، معماری اولیه و ویژگی‌های اصلی ماشین‌تحریر قرن ۲۰ را ایجاد کرد: یک رول متحرک، توانایی مشاهده کاراکترها در هنگام تایپ کردن، یک دکمه تغییر برای کاراکترهای حروف بزرگ و یک نوار جوهر قابل تعویض.

---

[1] - dominant design
[2] - Underwood Model 5

- دوربین اورلایکا[1] شرکت لایکا[2] که توسط اسکار بارناک[3] ساخته شد و در سال ۱۹۲۴ در آلمان معرفی شد، ویژگی‌های کلیدی دوربین ۳۵ میلی‌متری را ایجاد کرد، پس‌ازآن که کانُن شروع به تولید انبوه دوربین مبتنی بر نسخه اصلی لایکا کرد، این طرح دوربین ۳۵ میلی‌متری تبدیل به دوربین غالب عکاسی شد.
- هنگامی‌که ری کراک[4] اولین رستوران همبرگر مک‌دونالد خود را در ایلینوی[5] در سال ۱۹۵۵ افتتاح کرد، شیوه‌ای را ایجاد کرد که خیلی زود به طرح غالب صنعت رستوران‌های فست فود تبدیل شد: یک منوی مشخص، بدون سرویس پیشخدمت، انتخاب میان خوردن غذا یا بیرون بردن آن، شعبه‌های بین‌راهی برای مشتریان در وسایل نقلیه خود و سیستم فرنچایز و کنترل.

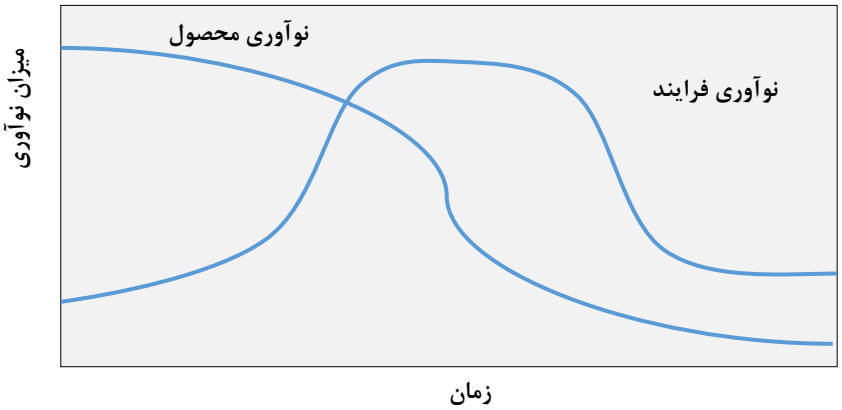
استانداردهای فنی درجایی که **اثرات شبکه**[6] - نیاز به ارتباط کاربران به یکدیگر از چند طریق - وجود دارند، ظهور پیدا می‌کنند. اثرات شبکه موجب می‌شود که هر مشتری همچون سایرین برای اجتناب از تنها شدن، تکنولوژی مشابهی را انتخاب کند. برخلاف یک استاندارد فنی اختصاصی که معمولاً در حق ثبت اختراعات یا کپی‌رایت‌ها تجسم می‌یابد، بنگاهی که یک طرح غالب را تعیین می‌کند، معمولاً مالکیت معنوی در آن طرح ندارد؛ بنابراین، به‌استثنای یک سری مزیت اولیه، تعیین یک طرح غالب لزوماً هیچ‌گونه مزیت سودآوری در برندارد. طرح‌های غالب در فرایندها نیز وجود دارد. در صنعت شیشه تخت، طرح‌های فرایندهای غالب ازجمله دمیدن در سیلندرهای شیشه، طراحی روی روبان تا شیشه‌های شناور وجود دارد. طرح‌های غالب در مدل‌های کسب‌وکار نیز وجود دارد. در بسیاری از بازارهای جدید، رقابت بین مدل‌های کسب‌وکار رقیب است. در انگلستان، خرده‌فروشان مُد، شرکت‌های نوپای آنلاین نظیر بو دات کام[7] خیلی زود در رقابت با خرده‌فروشان «فیزیکی - مجازی»[8] نظیر مارکس اند اسپنسر[9] و زارا تسلیم شدند.

---

[1] - Ur-Leica
[2] - Leica
[3] - Oscar Barnack
[4] - Ray Kroc
[5] - Illinois
[6] - network effects
[7] - Boo.com
[8] - bricks ’n’ clicks
[9] - Marks & Spencer

از نوآوری محصول تا نوآوری فرایند

ظهور یک طرح غالب، نقطه عطفی مهم در تکامل یک صنعت است. هنگامی‌که صنعت حول یک طرح پیشتاز و برجسته یکی می‌شود که گذار از نوآوری بنیادی محصول به نوآوری تدریجی محصول اتفاق می‌افتد. این گذار معمولاً در مرحله رشد صنعت به وجود می‌آید زیرا استانداردسازی بیشتر، ریسک‌های مشتریان را کاهش می‌دهد و بنگاه‌ها را تشویق به سرمایه‌گذاری در تولید می‌کند. گذار از طراحی به تولید معمولاً مستلزم توجه بیشتر به نوآوری فرایند است زیرا بنگاه‌ها به دنبال کاهش هزینه‌ها و افزایش قابلیت اطمینان محصول از طریق روش‌های تولید در مقیاس بزرگ هستند (شکل ۵,۲). ترکیبی از بهبودهای فرایند، تعدیل طراحی و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس منجر به کاهش هزینه‌ها و در دسترس بودن بیشتر می‌شود که باعث افزایش سریع نفوذ در بازار می‌شود.



شکل ۲-۵: نوآوری محصول و فرایند در طول زمان.

الگوی چرخه عمر چه قدر عمومیت دارد؟

صنایع تا چه اندازه با این الگوی چرخه عمر مطابقت دارند؟ برای شروع، مدت‌زمان چرخه عمر از صنعتی به صنعت دیگر بسیار متفاوت است:

- مرحله معرفی صنعت راه‌آهن ایالات‌متحده از ساخت اولین راه‌آهن، بالتیمور[۱] و اوهایو[۲] در در سال ۱۸۲۷ تا مرحله رشد آن در دهه ۱۸۷۰ ادامه یافت. در اواخر دهه ۱۹۵۰، این صنعت وارد مرحله افول شد.
- مرحله معرفی صنعت خودرو ایالات‌متحده، از دهه ۱۸۹۰ حدود ۲۵ سال به طول انجامید تا اینکه رشد در سال‌های ۱۹۱۳-۱۹۱۵ شروع شد. بلوغ در اواسط دهه ۱۹۵۰ صورت گرفت و پس‌ازآن در طول دهه قبل به مرحله افول رسید.
- پخش‌کننده‌های صوتی دیجیتال (پخش‌کننده‌های ام پی تری[۳]) اولین بار توسط سیهان اینفورمیشن سیستمز[۴] و دایموند مولتی‌مدیا[۵] طی سال‌های ۱۹۹۷-۱۹۹۸ معرفی شدند. با راه‌اندازی آی‌پاد شرکت اپل در سال ۲۰۰۱، این صنعت وارد مرحله رشد خود شد. کاهش رشد در سال ۲۰۰۹ نشان‌دهنده ورود به مرحله بلوغ بود.

با گذشت زمان، چرخه عمر صنعت بیش‌ازپیش فشرده شده است. این امر به‌ویژه در تجارت الکترونیک مشهود است. کسب‌وکارهایی همانند شرط‌بندی آنلاین، حراج‌های آنلاین کسب‌وکار به کسب‌وکار[۶] و خدمات مسافرتی آنلاین طی سال‌های کمی از مرحله معرفی به بلوغ رسیده‌اند. شبکه‌های اجتماعی در سال ۱۹۹۷ توسط سیکس‌دیگریز[۷] معرفی شد. تا سال ۲۰۰۵، تعدادی از سایت‌ها به سرعت در حال ساخت شبکه‌های خود بودند، ازجمله مای‌اِسپیس[۸]، اورکات[۹] (گوگل)، بادو[۱۰] و لینکدین[۱۱]. بااین‌حال، این فیس‌بوک[۱۲] بود که با جذب ۱۲ میلیون کاربر تا پایان سال

---

[1] - Baltimore
[2] - Ohio
[3] - MP3
[4] - Saehan Information Systems
[5] - Diamond Multimedia
[6] - Business-to-Business(B۲B)
[7] - Six Degrees
[8] - Myspace
[9] - Orkut
[10] - Badoo
[11] - LinkedIn
[12] - Facebook

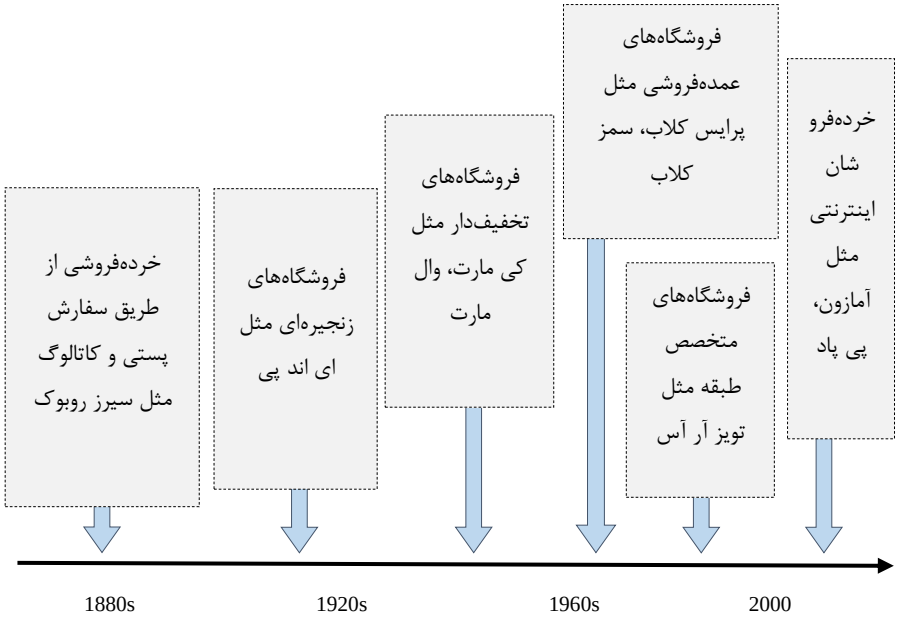
۲۰۰۶، ۱۰۰ میلیون کاربر در اوت سال ۲۰۰۸ و ۶۰۰ میلیون کاربر در اوایل سال ۲۰۱۱ از سایر شرکت‌ها سبقت گرفت. از آن به بعد، رشد ماهانه فیس‌بوک به ۳٫۵ درصد کاهش یافته است.

کوزومانو[1] و یافی[2] استدلال می‌کنند که «رقابت در عصر اینترنت»[3] مستلزم بازاندیشی بنیادی در استراتژی‌ها و فرایندهای مدیریت است.

الگوهای تکامل نیز متفاوت است. صنایع تأمین‌کننده نیازهای اساسی نظیر ساخت‌وساز مسکونی، فرآوری مواد غذایی و پوشاک ممکن است هرگز وارد مرحله افول نشوند زیرا بعید است که آن‌ها منسوخ شوند و سایر صنایع ممکن است جوان‌سازی چرخه عمر خود را تجربه کنند. در دهه ۱۹۶۰، صنعت موتورسیکلت جهان که در ایالات‌متحده و اروپا رو به افول بود، مجدداً وارد مرحله رشد خود شد زیرا تولیدکنندگان ژاپنی در استفاده تفریحی از موتورسیکلت‌ها پیشگام شدند. بازار گیرنده‌های تلویزیونی چندین بار رونق مجدد را تجربه کرده است: تلویزیون‌های رنگی، نمایشگرهای رایانه، تلویزیون‌های صفحه تخت و اخیراً تلویزیون‌های اچ دی[4]. امواج مشابهی از نوآوری، صنعت خرده‌فروشی را احیا کرده است (شکل ۵٫۳). این جوان‌سازی‌ها در چرخه عمر محصول، پدیده‌های طبیعی نیستند: آن‌ها معمولاً نتیجه مقاومت کردن شرکت‌ها در برابر نیروهای بلوغ از طریق پیشرفت‌های نوآورانه در محصول یا توسعه بازارهای جدید هستند.

---

[1] - Cusumano
[2] - Yoffie
[3] - competing on internet time
[4] - HD



شکل ۳-۵: نوآوری و نوسازی در چرخه عمر صنعت: خرده‌فروشی ایالات‌متحده.

توجه به این نکته نیز حائز اهمیت است که یک صنعت احتمالاً مراحل مختلف چرخه عمر خود را در کشورهای مختلف تجربه می‌کند. اگرچه بازارهای خودروی اروپا، ژاپن و آمریکا وارد مرحله افول خود شده‌اند، ولی بازارهای چین، هند و روسیه در مراحل رشد خود قرار دارند. شرکت‌های چندملیتی می‌توانند از چنین تفاوت‌هایی بهره‌برداری کند: توسعه محصولات جدید و معرفی آن‌ها به کشورهای صنعتی پیشرفته و سپس تغییر توجه به‌سوی بازارهای رشد یافته پس از شروع مرحله بلوغ.

پیامدهای چرخه عمر برای رقابت و استراتژی

تغییرات در رشد تقاضا و تکنولوژی در طول چرخه، پیامدهایی برای ساختار صنعت، رقابت و منابع مزیت رقابتی در بردارد. جدول ۵،۱ ویژگی‌های اصلی هر مرحله از چرخه عمر صنعت را خلاصه می‌کند و برخی از عوامل کلیدی موفقیت مرتبط با این مراحل مختلف را مشخص می‌کند.

جدول ۱-۵: تکامل ساختار صنعت و رقابت در طول چرخه عمر.

	معرفی	رشد	بلوغ	افول
تقاضا	محدود به پذیرفتگان اولیه: درآمد بالا، پیشروها	افزایش سریع؛ نفوذ در بازار	بازار انبوه؛ جایگزینی / تکرار خرید کردن؛ مشتریان آگاه و حساس به قیمت	**منسوخ شدن**
تکنولوژی	تکنولوژی‌های رقیب؛ نوآوری سریع در محصول	استانداردسازی پیرامون تکنولوژی غالب؛ نوآوری سریع در فرایند	دانش فنی خوب انتشاریافته: تلاش برای بهبود تکنولوژیکی	**نوآوری اندک در محصول یا فرایند**
محصولات	کیفیت ضعیف؛ طیف گسترده‌ای از ویژگی‌ها و تکنولوژی‌ها؛ تغییرات مکرر در طراحی	بهبود طراحی و کیفیت؛ ظهور طرح غالب	گرایش به کامودیتی؛ تلاش برای تمایز از طریق برند سازی، کیفیت، بسته‌بندی	**محصولات کامودیتی: دشواری در تمایز و غیر سودآور**
تولید و توزیع	تولید کوتاه‌مدت؛ نیروی کار بامهارت بالا؛ کانال‌های توزیع تخصصی	کمبود ظرفیت؛ تولید انبوه؛ رقابت برای توزیع	بروز ظرفیت مازاد؛ مهارت زدایی از تولید؛ تولید بلندمدت؛ توزیع‌کنندگان در خطوط کمتری فعالیت دارند	**ظرفیت مازاد شدید؛ بروز مجدد کانال‌های تخصصی**
تجارت	تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان در کشورهای پیشرفته	صادرات از کشورهای پیشرفته به سایر نقاط جهان	تولید به سمت کشورهای در حال صنعتی شدن تازه و سپس به کشورهای درحال‌توسعه تغییر می‌یابد	**صادرات از کشورهایی با پایین‌ترین هزینه‌های**

				دستمزد
رقابت	تعداد کمی از شرکت‌ها	ورود، ادغام‌ها و خروج‌ها	نوسان؛ افزایش رقابت قیمتی	**نزاع‌های قیمتی؛ خروج‌ها**
عوامل کلیدی موفقیت	نوآوری محصول ؛ ایجاد تصویری معتبر از بنگاه و محصول	طراحی برای ساخت؛ دسترسی به توزیع؛ برند سازی؛ توسعه سریع محصول؛ نوآوری در فرایند	کارایی هزینه از طریق افزایش سرمایه، کارایی مقیاس و هزینه‌های ورودی پایین	**سربار پایین؛ انتخاب خریدار؛ علامت‌دهی تعهد؛ منطقی کردن ظرفیت**

طبقه‌بندی صنایع با توجه به مراحل توسعه آن‌ها، ما را به انواع رقابت‌هایی که احتمالاً پدیدار می‌شوند و استراتژی‌هایی که احتمالاً مؤثر هستند، آگاه می‌سازد، ازاین‌رو، ارزشمند است پیامدهای استراتژیک هر یک از این مراحل را دقیق‌تر بررسی کنیم.

مرحله معرفی تعداد بنگاه‌های یک صنعت در طول مراحل اولیه چرخه عمر یک صنعت به‌سرعت افزایش می‌یابد. در ابتدا ممکن است چند بنگاه در یک صنعت پیشگام باشند، اما هنگامی‌که صنعت مشروعیت یافت، نرخ‌های شکست کاهش می‌یابد و نرخ تأسیس بنگاه‌های جدید افزایش می‌یابد. تازه‌واردان اغلب خاستگاه بسیار متفاوتی دارند. برخی از آن‌ها شرکت‌های نوپا هستند (تازه‌وارد جدید)[1]؛ سایرین بنگاه‌های موجودی هستند که از صنایع مرتبط متنوع شده‌اند (**تازه‌وارد عضو**)[2].

مرحله معرفی معمولاً دارای طیف وسیعی از انواع محصول است که منعکس‌کننده تنوع تکنولوژی‌ها و طرح‌ها و عدم اجماع بر روی نیازهای مشتری است. مبنای ورود اولیه، نوآوری محصول است، موفقیت بعدی نبرد بر سر رهبری تکنولوژیک است. در طول مرحله معرفی،

[1] - de novo entrants
[2] - de alio entrants

حاشیه‌های سود ناخالص می‌توانند بالا باشد، اما سرمایه‌گذاری‌های سنگین در زمینه نوآوری و توسعه بازار، سبب کاهش نرخ بازده سرمایه می‌شود.

صنایع جدید در کشورهای صنعتی پیشرفته اغلب به دلیل حضور مصرف‌کنندگان ثروتمند و در دسترس بودن منابع فنی و علمی آغاز می‌شوند. به‌طور سنتی، بنگاه‌ها قبل از شروع به بین‌المللی سازی، موقعیت‌های تقاضای پایداری را در بازارهای داخلی خود ایجاد کرده‌اند. بااین‌حال، ظهور اینترنت، ورود برخی از استارت‌آپ‌ها[1] که «جهانی متولد شده‌اند»[2] را خبر داده است. **شرکت‌های متولدشده جهانی**[3]، شرکت‌هایی هستند که از بدو ورود خود در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند. این شرکت‌ها مزیت رقابتی قابل‌توجهی با استفاده از منابع و فروش برون داد در چندین کشور را به دست می‌آورند. آیس بریکر[4]، یک شرکت مستقر در نیوزیلند تولیدکننده لباس گرم بیرونی از جنس پشم مرینوس، از همان ابتدا توانسته است محصول خود را در سراسر جهان به بازار عرضه کند، زیرا محصولات آن برای گروه خاصی از افراد که در فعالیت‌های تخصصی در فضای باز فعالیت می‌کنند، جذابیت دارد و نیازها و ترجیحات بسیار مشابهی دارند. در عصر اینترنت، بنگاه‌هایی که در حوزه مجازی فعالیت می‌کنند، می‌توانند فعالیت‌های بین‌المللی خود را نسبتاً سریع و ارزان توسعه دهند. به‌عنوان‌مثال، آی ویو[5] شرکتی است که در مورد چگونگی خلق وب‌سایت‌های مؤثر به مشتریان شرکتی مشاوره تخصصی می‌دهد. این شرکت برای ارائه جلسات آموزشی از طریق اینترنت از ابزارهای ویدئویی و صوتی مجهز شده به زبان‌های مختلف، استفاده می‌کند.

مرحله رشد با افزایش تقاضا در بازار داخلی و سایر کشورها، معمولاً یک طرح غالب ظاهر می‌شود. پس از رسیدن به مرحله رشد چالش کلیدی، تعیین مقیاس کردن است. با توسعه بازار، بنگاه باید طراحی محصول و قابلیت تولید خود را با تولید در مقیاس بزرگ تطبیق دهد و بنابراین، به‌منظور استفاده کامل از ظرفیت تولید، دسترسی به توزیع حیاتی می‌شود. منابع مالی نیز به‌عنوان الزامات رشد سرمایه‌گذاری اهمیت پیدا می‌کنند. علاوه بر این، رشد سازمانی نیاز به مهارت‌های اداری و استراتژیک داخلی را ایجاد می‌کند.

---

[1] - start-ups
[2] - born global
[3] - born global companies
[4] - Icebreaker
[5] - Eyeview

در طول مرحله رشد، تقاضا در سایر کشورها ممکن در ابتدا از طریق صادرات تأمین شود، اما کاهش هزینه‌ها و تغییرات مرتبط با آن در فرایندهای تولید، نیاز به مهارت‌های کاری پیشرفته را کاهش می‌دهد و تولید را در کشورهای تازه صنعتی شده، جذاب می‌کند. درنهایت، تولید و مونتاژ ممکن است در کشورهای پیشرفته تغییر کند و ممکن است این کشورها واردات خود را آغاز کنند.

مرحله بلوغ با رسیدن به مرحله بلوغ، مزیت رقابتی به‌طور فزاینده در جست‌وجوی کارایی است، به‌ویژه در صنایعی که به سمت کامودیتی گرایش دارند. کارایی در هزینه از طریق صرفه‌جویی‌های مقیاس، دستمزدهای پایین و سربارهای پایین به عوامل کلیدی موفقیت تبدیل می‌شود. با شروع مرحله بلوغ، تعداد بنگاه‌ها شروع به کاهش می‌کنند زیرا استانداردسازی محصول و ظرفیت مازاد، بر رقابت قیمت‌ها دامن می‌زند. شدت رقابت تا حد زیادی به توازن ظرفیت / تقاضا و میزان رقابت بین‌المللی بستگی دارد.

در بخش خرده‌فروشی مواد غذایی، خطوط هوایی، وسایل نقلیه موتوری، فلزات و بیمه مرحله بلوغ با رقابت قیمتی شدید و سودآوری اندک همراه است. در بخش شوینده خانگی، غلات صبحانه، لوازم‌آرایشی و دخانیات تمرکز بر فروش بالا و حفظ موفقیت‌آمیز تمایز محصول، رقابت قیمتی را محدود کرده و سودآوری بالا را تضمین کرده است.

مرحله افول گذار از بلوغ به افول می‌تواند نتیجه جایگزینی تکنولوژی (ماشین‌های تحریر، فیلم عکاسی)، تغییرات در ترجیحات مصرف‌کننده (مواد غذایی کنسروی، پوشاک آقایان)، تغییرات جمعیتی (اسباب‌بازی‌های کودکان در اروپا) و یا رقابت خارجی (نساجی در کشورهای پیشرفته صنعتی) باشد. کوچک شدن تقاضای بازار سبب ایجاد مسائل استراتژیک می‌شود. ازجمله ویژگی‌های کلیدی صنایع در حال افول عبارت‌اند از:

- ظرفیت مازاد؛
- فقدان تغییر فنی (در عدم معرفی محصول جدید و ثبات تکنولوژی فرایند منعکس می‌شود)؛
- کاهش تعداد رقبا؛
- میانگین سنی بالای منابع فیزیکی و انسانی؛
- رقابت تهاجمی قیمت.

علی‌رغم محیطی ناخوشایند که توسط صنایع در حال افول به وجود می‌آید، تحقیقات کاترین هریگان[1]، صنایع در حال افولی را شناسایی کرده است که در آن حداقل برخی از بنگاه‌ها سودهای بسیار شگفت‌انگیزی را به دست آورده‌اند. این صنایع شامل لامپ خلأ الکترونیکی، دخانیات و چرم است. بااین‌حال، درجای دیگر - به‌ویژه در بخش غذاهای آماده کودک، ابریشم مصنوعی و فرآوری گوشت - افول با رقابت قیمت تهاجمی، ورشکستی شرکت و عدم ثبات همراه بوده است.

چه چیزی تعیین می‌کند که یک صنعت رو به افول تبدیل به یک رقابت خونین شود؟ دو عامل مهم هستند: توازن میان ظرفیت و خروجی و ماهیت تقاضا برای محصول.

عوامل کلیدی موفقیت و استراتژی

تغییرات مشابه در ساختار صنایع به همراه تغییر تقاضا و تکنولوژی در هر یک از مراحل چرخه عمر صنعت، پیامدهای مهمی برای منابع مزیت رقابتی و استراتژی بنگاه در بردارد:

- در مرحله معرفی، نوآوری محصول، مبنایی برای ورود اولیه و موفقیت بعدی است. بااین‌حال، به زودی الزامات دیگری برای موفقیت پدیدار می‌شود. در حرکت از نسل اول محصولات به نسل‌های بعدی، الزامات رشد سرمایه‌گذاری و منابع مالی اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کنند. قابلیت‌های توسعه محصول باید از سوی قابلیت‌های تولید، بازاریابی و توزیع پشتیبانی شود.
- پس از رسیدن به مرحله رشد چالش اصلی، تعیین مقیاس کردن است. با توسعه بازار، بنگاه باید طراحی محصول و قابلیت تولید خود را با تولید در مقیاس بزرگ تطبیق دهد و بنابراین، به‌منظور استفاده کامل از ظرفیت تولید، دسترسی به توزیع حیاتی می‌شود.
- با رسیدن به مرحله بلوغ، مزیت رقابتی به‌طور فزاینده در جست‌وجوی کارایی است، به‌ویژه در صنایعی که به سمت کامودیتی گرایش دارند. کارایی در هزینه از طریق صرفه‌جویی‌های مقیاس، دستمزدهای پایین و سربارهای پایین، به عوامل کلیدی موفقیت تبدیل می‌شود.
- گذار به مرحله افول، فشارها برای کاهش هزینه را شدت می‌بخشد. این امر همچنین مستلزم حفظ ثبات از طریق تشویق خروج منظم از ظرفیت صنعت و به دست آوردن تقاضای باقی‌مانده بازار است.

---

[1] - Kathryn Harrigan

مدیریت انطباق سازمانی و تغییر استراتژیک

ثابت کردیم که صنایع تغییر می‌کنند؛ اما شرکت‌های درون آن چطور؟ اجازه دهید توجه خود را به مؤسسه‌های کسب‌وکار معطوف کنیم و موانع تغییر و ابزارهای ایجاد تغییر را بررسی کنیم.

چرا تغییر این‌قدر دشوار است؟ منابع اینرسی سازمانی

مبنای تمام رویکردهای مدیریت تغییر، تشخیص این موضوع است که سازمان‌ها تغییر را دشوار می‌دانند. چرا این‌چنین است؟ نظریه‌های مختلف تغییر سازمانی و صنعتی بر موانع مختلف تغییر تأکید می‌کنند:

- روال‌های سازمانی[1]: اقتصاددانان تکاملی بر این واقعیت تأکید می‌کنند که قابلیت‌ها مبتنی بر روال‌های سازمانی - الگوهای تعامل هماهنگ میان اعضای سازمان که از طریق تکرار مداوم توسعه می‌یابند- هستند. هر چه روال‌های سازمانی توسعه‌یافته‌تر باشند، توسعه روال‌های جدید دشوارتر است. ازاین‌رو، سازمان‌ها در **تله‌های شایستگی**[2] می‌افتند که در آن «قابلیت‌های کلیدی به موانع کلیدی تبدیل می‌شوند.»
- ساختارهای اجتماعی و سیاسی[3]: سازمان‌ها سیستم‌هایی اجتماعی و سیاسی هستند. به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی، الگوهای تعاملی را توسعه می‌دهند که تغییر سازمانی را استرس‌زا و مخرب می‌سازد. به‌عنوان سیستم‌های سیاسی، توزیع پایداری از قدرت را توسعه می‌دهند؛ تغییر نشان‌دهنده تهدیدی برای قدرت کسانی است که در موقعیت‌های اقتدار قرار دارند. ازاین‌رو، سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی و سیاسی، تمایل به مقاومت در برابر تغییر دارند.
- مطابقت[4]: جامعه شناسان نهادی بر گرایش بنگاه‌ها به تقلید از یکدیگر برای کسب مشروعیت تأکید می‌کنند. فرایند **هم‌شکلی نهادی**[5]، سازمان‌ها را درگیر ساختارها و استراتژی‌های مشترک می‌سازد که انطباق با تغییر را برای آن‌ها دشوار می‌کند. فشارها برای مطابقت می‌تواند بیرونی باشد: دولت‌ها، تحلیلگران سرمایه، بانک‌ها و سایر تأمین‌کنندگان منابع، اتخاذ استراتژی‌ها و ساختارهای مشابه را تشویق می‌کنند.

---

[1] - organizational routines
[2] - competency traps
[3] - social and political structures
[4] - conformity
[5] - institutional Isomorphism

هم‌شکلی همچنین از تقلید داوطلبانه ناشی می‌شود: ریسک گریزی، شرکت‌ها را به پذیرش استراتژی‌ها و ساختارهای مشابه با همتایان خود تشویق می‌کند.

- جست‌وجوی محدود[1]: مکتب کارنگی[2] (با همکاری هربرت سایمون[3]، جیمز مارچ[4] و ریچارد سیرت[5]) جست‌وجو را به‌عنوان پیش‌ران اصلی تغییر سازمانی می‌داند. سازمان‌ها تمایل دارند جست‌وجو را به حوزه‌های نزدیک به فعالیت‌های فعلی خود محدود کنند- آن‌ها بهره‌برداری از دانش موجود را به کشف فرصت‌های جدید ترجیح می‌دهند. جست‌وجوی محدود، ابتدا از طریق عقلانیت محدود[6] - ظرفیت محدود انسان در پردازش اطلاعات که مجموعه انتخاب‌های مدیران را محدود می‌سازد - و دوم، **رضایت در حد کفایت (بسنده بودن)**[7] - تمایل طبیعی افراد (و سازمان‌ها) برای خاتمه جست‌وجوی راه‌حل‌های بهتر به هنگام رسیدن به سطح رضایت‌بخش عملکرد به‌جای دنبال کردن عملکرد بهینه- تقویت می‌شود. پیامد این است که تغییر سازمانی از طریق عملکرد ضعیف تحریک می‌شود.
- مکمل بودن بین استراتژی، ساختار و سیستم‌ها[8]: اقتصاد سازمانی، سیستم‌های فنی- اجتماعی و نظریه پیچیدگی همگی بر اهمیت تناسب بین استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریت، فرهنگ، مهارت‌های کارکنان یک سازمان - درواقع، تمام مشخصه‌های یک سازمان، تأکید کرده‌اند. سازمان‌ها برای ایجاد ترکیبات پیچیده و منحصربه‌فرد از مشخصه‌های متعدد در طول مراحل اولیه توسعه خود که با شرایط محیط کسب‌وکار سازگار شوند، تلاش می‌کنند. بااین‌وجود، پس از ایجاد شدن، این پیکربندی پیچیده به مانعی در برابر تغییر تبدیل می‌شود. برای پاسخ‌گویی به یک تغییر در محیط بیرونی، ایجاد تغییرات تدریجی در تعداد کمی از ابعاد استراتژی کافی نیست. احتمالاً بنگاه باید پیکربندی جدیدی داشته باشد که شامل مجموعه جامعی از تغییرات باشد. پیامد این است که سازمان‌ها تمایل دارند از طریق یک فرایند تعادل نقطه‌ای که مشتمل بر دوره‌های طولانی ثبات است، تکامل یابند که در آن گسترش ناهمسویی ناهمترازی بین سازمان و محیط آن نهایتاً باعث تغییرات بنیادی و جامع در شرکت

---

[1] - limited search
[2] - Carnegie School
[3] - Herbert Simon
[4] - Jimes March
[5] - Richard Cyert
[6] - bounded rationality
[7] - satisficing
[8] - complementarities between strategy, structure and systems

می‌شود. تغییرات سیستماتیک که شامل ایجاد یک پیکربندی جدید از فعالیت‌ها می‌شود که با شرایط محیط بیرونی مطابقت بیشتری داشته باشد، ممکن است مستلزم گماشت یک مدیر اجرایی از خارج سازمان باشد که به پیکربندی قبلی وابسته نباشد.

تغییر تکنولوژی

هنگامی‌که چرخه عمر صنعت را در اوایل فصل موردبررسی قرار دادیم، متوجه شدیم که چگونه در مرحله معرفی، شرکت‌های نوپای جدید اغلب با بنگاه‌های موجود متنوع شده از صنایع دیگر رقابت می‌کنند. بااین‌حال، رقابت میان شرکت‌های نوپای جدید و بنگاه‌های موجود محدود به مراحل اولیه چرخه عمر صنایع نیست؛ هرگونه تغییر در محیط بیرونی یک صنعت، فرصت‌هایی برای تازه‌واردان به وجود می‌آورد تا بنگاه‌های موجود را به چالش بکشد. در بخش جاروبرقی‌ها، دایسون[۱] در بازارهای چندین کشور جایگزین رهبران قدیمی بازار یعنی هوور[۲] و الکترولوکس[۳] شد. در بخش خدمات اطلاعات مالی، بلومبرگ[۴] رهبری را از رویترز[۵] و داو جونز[۶] گرفت. اصلی‌ترین مانع برای بنگاه‌های موجود، تغییر تکنولوژی است. تحقیقات در مورد اینکه چرا تغییرات تکنولوژی برای بنگاه‌های موجود مشکل‌ساز است، چه چیزی می‌گویند؟

تغییر تکنولوژی ارتقادهنده شایستگی و از بین برنده شایستگی اندرسون[۷] و تاشمن[۸] ادعا می‌کنند که برخی از تغییرات تکنولوژی «نابودگر شایستگی»[۹] هستند: آن‌ها منابع و قابلیت‌های بنگاه‌های موجود را منسوخ می‌کنند. سایر تغییرات «ارتقادهنده شایستگی»[۱۰] هستند: آن‌ها منابع و قابلیت‌های بنگاه‌های موجود را حفظ و حتی تقویت می‌کنند. ساعت کوارتز، مبنای شایستگی ساعت‌سازان مکانیکی را تضعیف کرد و سبب تحول در صنعت ساعت‌سازی سوئیس شد. در مقابل، توربوفن[۱۱]، پیشرفتی بزرگ در تکنولوژی موتور جت، شالوده قابلیت سازندگان موتور جت موجود را به‌جای تضعیف کردن، توسعه داد.

---

[1] - Dyson
[2] - Hoover
[3] - Electrolux
[4] - Bloomberg
[5] - Reuters
[6] - Dow Jones
[7] - Anderson
[8] - Tushman
[9] - competence destroying
[10] - competence enhancing
[11] - Turbofan

برای تعیین تأثیر تکنولوژی جدید بر موقعیت رقابتی بنگاه‌های موجود، ضروری است که پیامدهای تکنولوژی جدید را برای منابع و قابلیت‌های مختلف بنگاه‌های موجود بررسی کرد. در صنعت چاپ و نشر، توانایی بنگاه‌های موجود در تاب‌آوری انتقال به تکنولوژی‌های جدید بنیادی، متکی بر نقاط قوت آن‌ها در منابع کلیدی خاصی است که تحت تأثیر تکنولوژی جدید قرار نگرفته‌اند: روابط مشتری، شبکه‌های فروش و خدمات و مجموعه‌های فونت.

نوآوری در معماری و جزء[1] عامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت بنگاه‌های موجود در انطباق با تغییر تکنولوژیکی این است که آیا نوآوری تکنولوژی در سطح جزء یا در سطح معماری رخ می‌دهد؟ ربکا هندرسن[2] استدلال می‌کند که نوآوری‌هایی که معماری کلی یک محصول را تغییر می‌دهند، مشکلات بزرگی برای بنگاه‌های موجود ایجاد می‌کنند، زیرا نوآوری در معماری نیاز به یک پیکربندی مجدد استراتژی و ساختار سازمانی شرکت دارد. در خودروها، موتور هیبریدی یک نوآوری مهم بود، اما نیازی به پیکربندی مجدد طراحی و مهندسی خودرو نداشت. موتور الکتریکی وابسته به باتری، یک نوآوری در معماری است: این نوآوری مستلزم طراحی مجدد کل خودرو و طراحی سیستم‌هایی برای شارژ مجدد از سوی سازندگان خودرو است. در بسیاری از حوزه‌های تجارت الکترونیک - خریدهای آنلاین خواربار و بانکداری آنلاین - اینترنت سبب نوآوری در سطح جزء (ارائه کانالی جدید برای توزیع محصولات موجود) شده است. ازاین‌رو، سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای موجود و بانک‌های خرده‌فروشی موجود با مدل‌های کسب‌وکار فیزیکی - مجازی خود بر خواربارفروشی‌های آنلاین و خدمات مالی آنلاین چیره شده‌اند. همین وضعیت، برای رادیو ترانزیستور وجود دارد: اگرچه این نوآوری بر اساس یک جزء واحد بود، اما یک نوآوری معماری بود زیرا تولیدکنندگان موجود رادیویی را مجبور می‌کرد تا رویکردهای خود در طراحی، تولید و بازاریابی محصول را به‌طور اساسی تغییر دهند.

---

[1] - architectural and component innovation
[2] - Rebecca Henderson

تکنولوژی تحول‌آفرین[۱] کلیتون کریستنسن[۲] از مدرسه کسب‌وکار هاروارد[۳] همچنین این سؤال را مطرح کرده است که چرا بنگاه‌های موجود انطباق خود را با تکنولوژی جدید بسیار دشوار می‌دانند. او بین تکنولوژی جدید نگه‌دارنده[۴]- تقویت‌کننده ویژگی‌های عملکردی موجود- و تحول‌آفرین[۵] - ویژگی‌های عملکردی متفاوتی نسبت به تکنولوژی موجود دارد- تمایز قائل می‌شود.

در صنعت دیسک درایو، برخی از نوآوری‌های تکنولوژی- نظیر هدهای لایه‌نازک و پوشش‌های اکسید آهنی به‌دقت پخش‌شده روی دیسک- معیارهای عملکرد غالب را افزایش داده است: تراکم ضبط چگالی. چنین نوآوری معمولاً در اختیار رهبران قدیمی صنعت بوده است. سایر تکنولوژی‌های دیسک درایو - به‌ویژه نسل‌های جدید محصول با قطرهای کوچک‌تر - اثری تحول‌آفرین داشتند: شرکت‌های موجود در معرفی اندازه جدید دیسک به‌طور متوسط دو سال عقب‌تر از بنگاه‌های تازه‌وارد بودند و معمولاً رهبری صنعت خود را از دست دادند. مقاومت بنگاه‌های موجود در برابر اندازه دیسک‌های جدید منعکس‌کننده دو عامل بود: عملکرد ضعیف اولیه و مقاومت مشتری. در سال ۱۹۸۷، کونر پریفرالز[۶] شروع به عرضه دیسک درایو ۳٫۵ اینچی کرد. رهبر صنعت، سیگیت[۷] یک دیسک درایو ۳٫۵ اینچی را توسعه داد اما توسعه آن را به دو دلیل متوقف کرد: اول، این دیسک‌ها به لحاظ ظرفیت و هزینه هر مگابایت حافظه، ضعیف‌تر از دیسک‌های ۵٫۲۵ اینچی موجود بودند؛ دوم، مشتریان اصلی سیگیت، تولیدکنندگان رایانه‌های شخصی رومیزی، علاقه‌ای به دیسک‌های ۳٫۵ اینچ نشان ندادند. دیسک‌های ۳٫۵ اینچی توسط شرکت کامپک[۸] و سازندگان لپ‌تاپ پذیرفته شد. تا سال ۱۹۹۰، توسعه سریع دیسک‌های ۳٫۵ اینچی، دیسک‌های ۵٫۲۵ اینچی را منسوخ کرد.

سایر تکنولوژی‌ها نیز وضعیت مشابهی دارند: کشتی‌های بخار در مقایسه با کشتی‌های بادبانی آهسته‌تر، گران‌قیمت‌تر و نامطمئن‌تر بودند. کشتی‌سازان پیشرو در گذار به کشتی بخار ناکام ماندند زیرا مشتریان برجسته آن‌ها - شرکت‌های کشتیرانی اقیانوس‌پیما - تا پایان قرن بیستم به کشتی‌های بادبانی وفادار ماندند. از کشتی‌های بخار عمدتاً برای آب‌های داخلی استفاده می‌شد که

---

[1] - disruptive technologies
[2] - Clayton Christensen
[3] - Harvard Business School
[4] - sustaining
[5] - disruptive
[6] - Conner Peripherals
[7] - Seagate
[8] - Compaq

فاقد بادهای دائمی بود. پس از چند دهه پیشرفت تدریجی برای این جاویژه‌های بازار، کشتی‌های بخار توانستند در مسیرهای اقیانوس، عملکرد بهتری نسبت به کشتی‌های بادبانی داشته باشند.

مدیریت تغییر استراتژیک

با توجه به موانع بسیار پیش روی تغییر سازمانی و مشکلاتی که شرکت‌ها در مقابله با تکنولوژی‌های تحول‌آفرین و نوآوری در معماری تجربه می‌کنند، چگونه شرکت‌ها می‌توانند با تغییرات محیط خود منطبق شوند؟

همان‌طور که منابع اینرسی سازمانی بسیار است، نظریه‌ها و روش‌های تغییر سازمانی نیز بسیار است. به‌طور سنتی، مدیریت تغییر سازمانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های متفاوت مدیریت در نظر گرفته می‌شود. توسعه‌سازمانی[1] مجموعه‌ای از روش‌شناسی‌ها را شامل می‌شود که از طریق آن‌ها یک مشاور داخلی یا خارجی می‌تواند به‌عنوان یک تسهیلگر تغییر سیستماتیک، در یک تیم یا واحد سازمانی ایفای نقش نماید. توسعه‌سازمانی مبتنی بر نظریه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی است و بر اساس مجموعه‌ای از ارزش‌های انسانی استوار است. این حوزه بر فرایندهای گروهی به‌عنوان ابزارهایی برای تغییر سازمانی تأکید دارد. تأکید توسعه سازمانی بر واحدهای سازمانی مجزا و تغییر پایین به بالا در سازمان‌های بزرگ‌تر است. ازآنجاکه تأکید ما بر تغییر استراتژیک- تغییر جهت و انطباق کل سازمان- است. ازاین‌رو، تمرکز ما بر فرایندهای تغییر از بالا به پایین است. بااین‌وجود، همان‌طور که انقلاب‌های سیاسی بارها نشان داده‌اند، قدرت تغییر از پایین به بالا را نباید دست‌کم گرفت.

[1] - organizational development

استراتژی‌های دوگانه و دوسوتوانی سازمانی

در فصل ۱ آموختیم که استراتژی دارای دو بعد اصلی است: موقعیت‌یابی برای زمان حال و سازگاری با آینده. همان‌طور که بیان کردیم، آشتی دادن این دو بعد دشوار است. درک آبل[۱] استدلال می‌کند که «مدیریت کردن با استراتژی‌های دوگانه»[۲] چالش‌برانگیزترین دوراهی[۳] است که مدیران ارشد با آن روبرو هستند:

اجرای یک کسب‌وکار موفق مستلزم یک استراتژی واضح از نظر تعریف بازارهای هدف و توجه زیاد به عواملی است که برای موفقیت حیاتی هستند؛ تغییر یک کسب‌وکار در پیش‌بینی آینده مستلزم داشتن چشم‌اندازی در مورد ظاهر آینده و استراتژی برای چگونگی سازگاری سازمان با چالش‌های آینده است.

آبل استدلال می‌کند که استراتژی‌های دوگانه مستلزم سیستم‌های برنامه‌ریزی دوگانه هستند: برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت که بر تناسب استراتژیک و عملکرد در طول یک دوره یک یا دوساله تمرکز دارد و برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه چشم‌انداز، شکل‌دهی مجدد پُرتفوی شرکت، تعریف مجدد و تغییر موقعیت کسب‌وکارهای مختلف، توسعه قابلیت‌های جدید و طراحی مجدد ساختار سازمانی در طول دوره‌های پنج‌ساله یا بیشتر است. با توجه به این نکته که شرکت‌ها بیشتر در پی بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های فعلی و فرصت‌های شناخته‌شده هستند تا جست‌وجوی فرصت‌های جدید، ازاین‌رو، بیشتر بنگاه‌ها بر برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تأکید خواهند داشت.

چالش‌های تلفیق «تسلط بر زمان حال»[۴] با «پیش‌دستی کردن برای آینده»[۵]، بسیار فراتر از تدوین استراتژی و طراحی سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است. در سال‌های اخیر، علاقه چارلز اِی. اورایلی[۶] و مایکل تاشمن[۷] به **سازمان دوسوتوان**[۸] - توانایی بهره‌برداری هم‌زمان از

---

[1] - Derek Abell
[2] - managing with dual strategies
[3] - dilemma
[4] - mastering the present
[5] - pre-empting the future
[6] - Charles A. O'Reilly
[7] - Michael Tushman
[8] - ambidextrous organization

شایستگی‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید - بیشتر شده است. دو نوع از دوسوتوانی سازمانی شناسایی شده است:

- دوسوتوانی ساختاری[1] که در آن بخش‌های مختلف سازمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری انجام می‌دهند. معمولاً ترویج اقدامات تغییر در واحدهای سازمانی جدید بسیار آسان‌تر از سازمان موجود است. برای مثال، کریستنسن[2] و اوردوف[3] پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌های موجود در مواجهه با چالش تکنولوژی‌های تحول‌آفرین، محصولات و کسب‌وکارهایی را توسعه دهند که حاوی تکنولوژی‌های جدید در واحدهای سازمانی مجزا هستند. چنین تلاش‌هایی نتایج متفاوتی را نشان می‌دهد. آی‌بی‌اِم کامپیوتر شخصی خود را در یک واحد مجزا در فلوریدا - هزاران مایل دورتر از دفاتر مرکزی شرکت آی‌بی‌اِم در نیویورک - توسعه داد. زیراکس پارک[4] بخش تحقیق و توسعه شرکت زیراکس واقع در پالو آلتو[5] پیشگام بسیاری از تکنولوژی‌هایی بود که اساس انقلاب میکرو کامپیوترهای دهه ۱۹۸۰ را تشکیل دادند؛ اما تعداد کمی از این نوآوری‌ها توسط زیراکس در نیویورک استفاده شد؛ بیشتر این نوآوری‌ها از سوی رقبای نزدیک شرکت نظیر هیولت پاکارد[6]، اپل، مایکروسافت و سان مایکروسیستمز[7] مورداستفاده قرار گرفت. به‌طور مشابه، شرکت تابعه ساترن از زیرمجموعه‌های جنرال موتورز در تنسی[8] مستقر شد تا پیشگام رویکردهای جدید در زمینه تولید و بازاریابی باشد، ولی در احیای سازمان سرپرست خود کمک چندانی نکرد. تلاش‌های کانتیننتال[9]، هواپیمایی یونایتد و بریتیش ایرویز برای سازگاری با تغییر از طریق ایجاد شرکت‌های تابعه هواپیمایی ارزان، شکستی هزینه بار بود.

- دوسوتوانی زمینه‌ای[10] مستلزم واحدهای سازمانی و اعضای سازمانی یکسان است که فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری را دنبال می‌کنند. در اتیکن[11]، شرکت دانمارکی

---

[1] - structural ambidexterity
[2] - Christensen
[3] - Overdorf
[4] - Xerox Parc
[5] - Palo Alto
[6] - Hewlett Packard (HP)
[7] - Sun Microsystems
[8] - Tennessee
[9] - Continental
[10] - contextual ambidexterity
[11] - Oticon

تولیدکننده سمعک، کارکنان تشویق می‌شوند تا محصولات موجود را حفظ کنند و درعین‌حال نوآوری و خلاقیت را دنبال کنند. تحت شعار «نوآوری از طرف هرکسی و در همه جا»[1]، ویرلپول[2] به دنبال نهادینه کردن نوآوری در سراسر سازمان فعلی خود است: «نوآوری مسئولیت دو گروه است، مهندسی و بازاریابی. اکنون، هزاران نفر با شما مشارکت می‌کنند.»

ابزارهای مدیریت تغییر استراتژیک

اگر تغییرات سازمانی از فرایند تعادل نقطه‌ای[3] پیروی کند که در آن دوره‌های ثبات با دوره‌هایی از تحولات شدید سازمانی درهم‌تنیده می‌شود، نتیجه آن است که مدیریت عالی باید نقش فعالی در مدیریت این دوره‌های تغییر استراتژیک داشته باشد. اغلب شرکت‌های بزرگ، تجدید ساختار دوره‌ای را با تغییرات هم‌زمان در استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریت و کارکنان به نمایش می‌گذارند. چنین تجدید ساختاری، معمولاً در پی کاهش عملکرد ناشی از شوک بیرونی بزرگ و یا عدم هم‌راستایی بین بنگاه و محیط بیرونی انجام می‌شود. به‌عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های بزرگ خودروی آمریکایی مانند جنرال موتورز و فورد پس از رکود جهانی که به دنبال بحران بانکی ۲۰۰۸ رخ داد، از طریق ساختاردهی مجدد به راه خود ادامه دادند. یک چالش برای مدیریت عالی این است که قبل از آنکه شرکت با کاهش عملکرد تحت‌فشار قرار گیرد، تغییرات گسترده‌ای را انجام دهد.

خلق تصور بحران[4] ابتکارات تغییر اغلب با شکست مواجه می‌شوند زیرا تحت تأثیر نیروهای اینرسی قرار می‌گیرند. یک بحران از طریق کاهش وابستگی سازمان به وضع موجود، شرایط تغییر استراتژیک را ایجاد می‌کند. مشکل این است که وقتی سازمان درگیر بحران می‌شود، دیگر خیلی دیر شده است، ازاین‌رو شایستگی‌های مدیرعامل سبب خلق تصور بحران‌های محتمل‌الوقوع درون شرکت می‌شود تا تغییرات لازم قبل از ظهور بحران واقعی به‌خوبی اعمال شود. در جنرال الکتریک، حتی زمانی که این شرکت سودهای بی‌سابقه‌ای را گزارش می‌کرد، جک ولش[5] توانست کارکنان را در مورد نیاز به تغییر به‌منظور محافظت در برابر تهدیدهای نوظهور متقاعد کند. تأثیر اندی گرو[6]

---

[1] - ‘Innovation from Everyone, Everywhere’
[2] - Whirlpool
[3] - punctuated equilibrium
[4] - creating perceptions of crisis
[5] - Jack Welch
[6] - Andy Grove

در انتقال نظر خود «تنها بی‌پروایان باقی می‌مانند»[1] به شرکت اینتل کمک کرد که با وجود تسلط بر بازار ریزپردازنده‌های کامپیوتر شخصی، تلاش مستمر خود برای بهبود و توسعه را حفظ کند.

تعیین اهداف والا[2] رویکرد دیگر برای تضعیف قدرت اینرسی سازمانی، فشار مستمر بر سازمان‌ها با استفاده از اهداف عملکردی بلندپروازانه است. ایده این است که اهداف عملکردی که تنها با افزایش تلاش کارکنان قابل‌دستیابی است، خلاقیت و ابتکار را تشویق می‌کنند و درعین‌حال، رضایتمندی را به چالش می‌کشند، تعیین کنید. اهداف والا معمولاً مربوط به اهداف عملکردی کوتاه‌مدت و میان‌مدت برای افراد و واحدهای سازمانی هستند. بااین‌حال، آن‌ها همچنین به اهداف استراتژیک بلندمدت مربوط می‌شوند. یکی از نقش‌های کلیدی بیانیه‌های چشم‌انداز و قصد استراتژیک بلندپروازانه، ایجاد یک حس پایدار از بلندپروازی و هدف سازمانی است. مفهوم «اهداف بزرگ، مهیج و بلندپروازانه»[3] کالینز[4] و پوراس[5] که در فصل ۱ مورد بحث قرار گرفت، نمونه‌ای از این نظرات است.

خلق ابتکارات سازمانی[6] در میان ابزارهایی که رهبران سازمانی برای تأثیرگذاری بر اعضای خود به کار می‌گیرند، یکی از ابزارهای قوی ابتکار سطح سازمانی است که توسط مدیر اجرایی تأیید و ابلاغ می‌شود. ابتکارات شرکتی که توسط مدیرعامل شرکت حمایت می‌شود برای انتشار تغییرات استراتژیک، شیوه‌های برتر و نوآوری‌های مدیریتی اثربخش است. در جنرال الکتریک[7] جک ولش یکی از توضیح‌دهندگان مؤثر استفاده از ابتکارات شرکتی برای ایجاد تغییر سازمانی بود. این ابتکارات حول شعارهای همه‌گیر و گیرایی همانند «در صنعت خود رتبه ۱یا ۲ باشید»، «موتور رشد جنرال الکتریک»، «بدون مرز بودن»، «کیفیت شش سیگما» و «دات کام‌ها را نابود کنید» شکل می‌گرفت.

سازماندهی مجدد و خون جدید[8] با سازماندهی مجدد ساختار شرکت، مدیریت عالی می‌تواند فرصتی برای توزیع مجدد قدرت، ساماندهی مجدد مدیریت عالی و تزریق خون جدید، فراهم نماید. تغییرات دوره‌ای در ساختار سازمانی می‌تواند باعث تحریک ابتکارات بخش‌ها و واحدها و

---

[1] -‘Only the paranoid survive’
[2] - establishing stretch targets
[3] - Big, Hairy, Ambitious Goals (BHAG)
[4] - Collins
[5] - Porras
[6] - creating organizational initiatives
[7] - General Electric
[8] - reorganization and new blood

جست‌وجو برای راه‌حل‌های جدید را تشویق کند و منجر به بهره‌برداری مؤثرتر از ایده‌های جدید شود. یک الگوی معمولی نوسان از دوره‌های تمرکززدایی به دوره‌های تمرکز است.

تغییر سازمانی با جذب مدیران جدید از خارج از سازمان نیز تحریک می‌شود. مدیران اجرایی خارجی استخدام‌شده سبب تغییر استراتژیک بیشتری نسبت به مدیران ارتقا یافته داخل سازمان می‌شوند. در بسیاری از موارد، هیئت‌مدیره‌ها به دنبال یک مدیر اجرایی بیرونی برای هدف روشن هدایت تغییر استراتژیک هستند، برای مثال جورج فیشر[۱] (از موتورولا)[۲] و آنتونیو پرز[۳] (از اچ‌پی) در ایستمن کداک، لو گرستنر[۴] (از آرجی‌آر نبیسکو)[۵] در آی‌بی‌اِم و استفن هستر[۶] (از بریتیش لند)[۷] در رویال بانک اسکاتلند[۸]. سایر اعضای تیم مدیریت عالی نیز ممکن است به‌عنوان پیش‌ران‌های تغییر عمل کنند: مشخص شده است که افراد تازه‌وارد در مدیریت عالی که خارج از بنگاه استخدام شده‌اند، اثربخشی بیشتری دارند.

قابلیت‌های پویا

توانایی برخی از بنگاه‌ها - آی‌بی‌اِم، جنرال الکتریک، تری ام، شل و تویوتا - برای انطباق با شرایط جدید در مقابل مقاومت و عدم موفقیت سایر بنگاه‌ها، به معنی تفاوت در مبنای قابلیت شرکت‌های مختلف است. دیوید تیس و همکاران[۹] اصطلاح **قابلیت‌های پویا**[۱۰] را برای اشاره به توانایی یک بنگاه در ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی برای پاسخگویی به محیط‌های سریعاً در حال تغییر معرفی کردند.

تعریف دقیق از قابلیت پویا همواره بحث‌برانگیز بوده است. آیزنهارت[۱۱] و مارتین[۱۲] قابلیت‌های پویا را هرگونه قابلیتی می‌دانند که به سازمان اجازه می‌دهد منابع خود را مجدداً پیکربندی کند تا بتواند خود را وفق داده و تغییر بدهد. وینتر[۱۳] و زولو[۱۴] تعریف دقیق‌تری ارائه می‌دهند: قابلیت پویا

---

[1] - George Fisher
[2] - Motorola
[3] - Antonio Perez
[4] - Lou Gerstner
[5] - RJR Nabisco
[6] - Stephen Hester
[7] - British Land
[8] - Royal Bank of Scotland
[9] - David Teece et al.
[10] - dynamic capabilities
[11] - Eisenhardt
[12] - Martin
[13] - Winter
[14] - Zollo

یک فرایند «سطح بالاتر» است که از طریق آن بنگاه روال‌های عملیاتی خود را اصلاح می‌کند. این تفاوت‌ها مهم است. اگر قابلیت‌های پویا را فقط آن مواردی بدانیم که اجازه ایجاد تغییر می‌دهند، شامل قابلیت توسعه محصول، قابلیت خرید، قابلیت تحقیق و قابلیت استخدام منابع انسانی می‌شوند؛ اما اگر قابلیت پویا به قابلیت‌های سطح بالاتر محدود شود که تغییر در قابلیت‌های سطح پایین‌تر را مدیریت می‌کنند، به قابلیت‌هایی اشاره می‌کنیم که استراتژیک تر هستند و در شیوه‌های مدیریت عالی جای می‌گیرند. وینتر تأکید می‌کند که این قابلیت‌های تغییر سطح بالاتر فقط حل مسائل موردی نیست- آن‌ها رویکردهایی برای تغییر استراتژیک هستند که روال، الگو دار و تکراری هستند.

استفاده از سناریوها به‌منظور آمادگی برای آینده[1] توانایی یک شرکت برای انطباق با تغییرات در محیط خود بستگی به ظرفیت آن برای پیش‌بینی چنین تغییراتی دارد. بااین‌حال پیش‌بینی آینده اگر غیرممکن نباشد، مخاطره‌آمیز است. ساموئل گلدوین[2] یکی از بزرگان سینما بیان می‌کند «فقط یک احمق می‌تواند پیش‌بینی کند - به‌خصوص در مورد آینده»[3]؛ اما ناتوانی در پیش‌بینی به این معنا نیست که اندیشیدن در مورد آنچه ممکن است در آینده رخ دهد، مفید نیست. تحلیل سناریو یک روش سیستماتیک از تفکر در مورد چگونگی شکل‌گیری رخدادهای آینده است که مبتنی بر دانسته‌های ما از روند و علائم فعلی است. تحلیل سناریو یک تکنیک پیش‌بینی نیست، بلکه فرایندی برای تفکر و برقراری ارتباط در مورد آینده است.

هرمن کان[4] که پیشگام استفاده از سناریوها ابتدا در رَند کورپوریشن[5] و سپس در مؤسسه هادسون[6] بود، سناریوها را به‌عنوان توالی‌های فرضی از رویدادها که به‌منظور تمرکز بر روی فرایند علی و نقاط تصمیم‌گیری ساخته شده است، تعریف کرد. رویکرد سناریوی چندگانه، چندین دیدگاه متمایز و دارای سازگاری درونی در مورد شکل آینده از ۵ تا ۲۵ سال ارائه می‌دهد (در مورد بخش‌های با رشد سریع این پیش‌بینی کوتاه‌تر است). ارزش کلیدی این رویکرد در ترکیب تأثیرات متقابل دامنه گسترده‌ای از عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، جمعیت شناختی و سیاسی در چند داستان‌های جایگزین متمایز، درباره چگونگی شکل‌گیری آینده است. تحلیل سناریو می‌تواند کیفی یا کمی باشد یا ترکیبی از این دو را در برگیرد. تحلیل سناریوی کمی، رویدادها را مدل‌سازی

---

[1] - using scenarios to prepare for the future
[2] - Samuel Goldwyn
[3] - ‘Only a fool would make predictions – especially about the future’
[4] - Herman Kahn
[5] - Rand Corporation
[6] - Hudson Institute

می‌کند و شبیه‌سازی‌هایی را برای شناسایی پیامدهای احتمالی انجام می‌دهد. سناریوهای کیفی معمولاً در قالب روایت‌ها قرار می‌گیرند و می‌توانند در جذب بینش و تخیل تصمیم‌گیرندگان مفید باشند.

برای تدوین استراتژی، از تحلیل سناریو برای بررسی مسیرهای احتمالی تکامل صنعت، بررسی تحولات در بازارهای کشور خاص، فکر کردن در مورد تأثیر تکنولوژی‌های نوین و تحلیل چشم‌انداز پروژه‌های سرمایه‌گذاری خاص استفاده می‌شود. در زمینه تکامل صنعت، سناریوها می‌توانند دیدگاه‌های جایگزینی در این مورد که چگونه تغییر نیازمندی‌های مشتری، تکنولوژی‌های نوظهور، سیاست‌های دولت و استراتژی‌های رقیب می‌تواند بر ساختار صنعت تأثیر گذارد و پیامدهای رقابت و مزیت رقابتی چه می‌تواند باشد را توضیح و توسعه دهند. بااین‌حال، همچون بسیاری از تکنیک‌های استراتژی، ارزش تحلیل سناریو در نتایج نیست بلکه در فرایند است. تحلیل سناریو ابزار قدرتمندی برای گرد هم آوردن ایده‌ها و بینش‌های مختلف، برای اعلان باورها و مفروضات عمیق، برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌های احتمالی، برای تولید و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین، برای تشویق تفکر انعطاف‌پذیرتر توسط مدیران و برای ایجاد اجماع است. ارزیابی عملکرد احتمالی استراتژی‌های مختلف، تحت سناریوهای مختلف می‌تواند در شناسایی آن استراتژی‌هایی که قوی‌تر هستند، کمک کند و می‌تواند از طریق مجبور کردن مدیران به پاسخگویی در مقابل پرسش‌های «چه می‌شود اگر؟» به برنامه‌ریزی اقتضایی کمک کند.

شکل‌گیری آینده[1] تمامی بزرگان مدیریت از تام پیترز[2] تا گری همل استدلال کرده‌اند که نکته کلیدی تغییر سازمانی انطباق با تغییر محیط بیرونی نیست، بلکه خلق آینده است. شرکت‌هایی که خود را با تغییرات تطبیق می‌دهند، محکوم‌به کوشش بیشتری هستند. مزایای رقابتی متعلق به شرکت‌هایی است که به‌عنوان رهبر عمل می‌کنند و آغازگر تغییر هستند. کتاب «پارادایم جدید استراتژی»[3] همل و پراهالاد بر نقش استراتژی به‌عنوان یک رویکرد سیستماتیک و هماهنگ برای بازتعریف شرکت و محیط صنعت آن در آینده تأکید می‌کند.

مطابق نظر گری همل، در عصر انقلاب، «شرکتی که به‌آرامی در حال تکامل است، در مسیر انقراض قدم برمی‌دارد.»[4] تنها گزینه این است که پیشرفت تدریجی را کنار بگذارید و خود را با دنیای غیرخطی وفق دهید: انقلاب باید با انقلاب مواجه شود. دستیابی به انقلاب درونی مستلزم

---

[1] - shaping the future
[2] - Tom Peters
[3] - New Strategy Paradigm
[4] -‘The company that is evolving slowly is already on its way to extinction.’

تغییر هنجارهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی در یک سازمان است که نوآوری را محدود می‌کنند (جدول ۵،۲).

چالش همل برای مدیران با کنارگذاشتن زنجیره‌های بوروکراتیک و در نتیجه انقلابی شدن، تقویت‌کننده و الهام‌بخش است؛ اما آیا تغییر انقلابی در میان شرکت‌های موجود امکان‌پذیر یا مطلوب است؟ برخی از شرکت‌های موجود به تغییر اساسی دست یافته‌اند:

- شرکت بِ‌اِم‌وِ[1] از ویرانی دو جنگ جهانی جان سالم به در برد و در این فرایند خود را از تولیدکننده موتورهای هواپیما به یک شرکت موتورسیکلت تبدیل کرد و به‌عنوان یکی از تأمین‌کنندگان پیشرو در خودروهای لوکس در جهان مطرح شد.
- بِربِری[2]، خانه مُد بریتانیایی، در سال ۱۸۵۶ به‌عنوان تولیدکننده و خرده‌فروش بارانی گاباردین تأسیس شد. در طول قرن بیستم، از عرضه‌کننده لباس‌های بیرونی بارانی و ضد باد به لباس‌های کاشفان قطب، کوهنوردان و افسران ارتش تغییر مسیر داد و به یک برند جهانی تبدیل شد.
- زمانی که آمازون[3] در سال ۱۹۹۵ آغاز به کار نمود، تنها یک وب‌سایت فروش کتاب بود ولی در طول دو دهه اول زندگی خود ظرفیت قابل‌توجهی برای تغییر نشان داد. در ابتدا یک کتاب‌فروشی آنلاین بود، سپس به یک تأمین‌کننده آنلاین تقریباً همه کالاهای مصرفی گسترش یافت و سپس تنوع‌بخشی در انتشار کتاب، سخت‌افزار الکترونیکی (کیندل)[4]، ویدئو استریمینگ و رایانش ابری را ادامه داد. بااین‌حال، برای بیشتر شرکت‌های موجود، تلاش در راستای تغییر اساسی منجر به فاجعه شده است:
- گذار شرکت انرون[5] از یک شرکت تأسیسات و لوله‌کشی به یک مبادله گر و بازار ساز در زمینه انرژی‌های آینده و مشتقات انرژی، به عمر این شرکت در سال ۲۰۰۱ پایان داد.
- دگرگونی نوکیا از تولیدکننده محصولات کاغذی و کابل‌های مخابراتی به بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده تلفن‌های بی‌سیم در جهان، داستان قابل‌توجهی از تغییر شرکت است. بااین‌حال، نوکیا نتوانست انطباق سازمانی خود را حفظ کند: نهایتاً، بخش تولید تلفن همراه نوکیا در سال ۲۰۱۳ به ارزش ۷،۱۷ میلیارد دلار توسط مایکروسافت خریداری شد.

---

[1] - BMW
[2] - Burberry
[3] - Amazon
[4] - Kindle
[5] - Enron

- تغییر شکل آر بی اس گروپ[1] از یک بانک خرده‌فروشی اسکاتلندی به بزرگ‌ترین بانک تجاری جهان (که بر اساس مجموع دارایی‌ها اندازه‌گیری می‌شود) از طریق مجموعه‌ای از ادغام‌های فرامرزی سبب شد که دولت انگلیس در سال ۲۰۰۸ آن را نجات دهد.

جدول ۲-۵: متزلزل کردن مبانی.

سنگ بنای قدیم	سنگ بنای جدید
مدیریت عالی مسئول تعیین استراتژی است	**همه مسئول تعیین استراتژی هستند**
بهتر شدن، سریع‌تر شدن راهی به‌سوی پیروزی است	**نوآوری سنت شکنانه راهی به‌سوی پیروزی است**
فناوری اطلاعات مزیت رقابتی خلق می‌کند	**مفاهیم کسب‌وکار غیرمتعارف مزیت رقابتی خلق می‌کند**
انقلابی بودن، مخاطره‌آمیز است	**تغییر نکردن، مخاطره‌آمیز است**
برای رقابت‌پذیر بودن می‌توانیم ادغام شویم	**هیچ همبستگی بین اندازه و رقابت‌پذیر بودن وجود ندارد**
نوآوری با محصولات جدید و تکنولوژی جدید برابر است	**نوآوری با مفاهیم کسب‌وکار کاملاً جدید برابر است**
تدوین استراتژی آسان است؛ پیاده‌سازی آن سخت است	**تدوین استراتژی فقط درصورتی‌که تقلیدکننده باشید، آسان است**
تغییر از بالا آغاز می‌شود	**تغییر با فعالان آغاز می‌شود**
مشکل واقعی ما اجرا است	**مشکل واقعی ما اعتقاد به تغییر تدریجی است**
شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند نوآوری کنند	**شرکت‌های بزرگ می‌توانند به انقلابیون با تجربه تبدیل شوند**

درک خطرات ناشی از تغییر بنیادی استراتژیک دشوار نیست. در هسته اصلی آن‌ها مشکلاتی وجود دارد که شرکت‌های موجود در توسعه قابلیت‌های سازمانی جدید که تحت شرایط جدید یا حوزه جدیدی از کسب‌وکار مورد نیاز است، تجربه می‌کنند. اکنون به آن موضوع بپردازیم.

[1] - RBS Group

توسعه قابلیت‌های جدید

درنهایت، انطباق با دنیای در حال تغییر، توسعه قابلیت‌های موردنیاز برای تجدید مزیت رقابتی است. برای درک اجمالی چالش‌های موجود، قابلیت‌های متمایز (یا شایستگی‌های اصلی) برخی از شرکت‌های پیشرو امروزی را در نظر بگیرید و از آن‌ها بپرسید: «این قابلیت‌ها از کجا آمده است؟»

تجربه‌های اولیه و وابستگی به مسیر در بسیاری از موارد، ریشه بسیاری از قابلیت‌های متمایز را می‌توان در شرایطی که در زمان تأسیس و توسعه اولیه این شرکت‌ها حاکم بوده است، جست‌وجو کرد. به‌عبارت‌دیگر، قابلیت سازمانی **وابستگی به مسیر**[1] است: قابلیت‌های امروزی یک شرکت، نتیجه تاریخچه آن است. به‌عنوان مثال:

- شرکت وال مارت، بزرگ‌ترین خرده‌فروشی جهان، چگونه قابلیت برجسته خود را در لجستیک زنجیره تأمین توسعه داده است؟ همان‌طور که در قسمت پایانی فصل ۳ مشاهده کردیم، سیستم فوق‌العاده کارآمد انبارداری، توزیع و روابط فروشنده، نتیجه برنامه‌ریزی و طراحی دقیق نبوده است. بلکه این سیستم از دل شرایطی که وال مارت در سال‌های اولیه زندگی خود با آن روبرو بوده است، تکامل یافته است. استقرار دفاتر وال مارت در شهرهای کوچک آرکانزاس[2] و اکلاهما[3] منجر به تحویل غیرقابل اطمینان از سوی تأمین‌کنندگان آن شد. در نتیجه وال مارت، سیستم توزیع خود را ایجاد کرد. در مورد سایر قابلیت‌هایی که به کارایی هزینه قابل‌توجه وال مارت کمک می‌کنند، چطور؟ ریشه این قابلیت‌ها را می‌توان در مناطق روستایی آرکانزاس و ارزش‌های بنیان‌گذار آن- سام والتون[4]- یافت.
- شرکت‌های پیشروی نفت و گاز جهان نیز همین نکته را نشان می‌دهند (جدول ۵،۳). علی‌رغم تاریخچه طولانی در رقابت با یکدیگر در بازارهای یکسان با محصولات تقریباً نزدیک و استراتژی‌های مشابه، این شرکت‌ها قابلیت‌های بسیار متفاوتی دارند. رهبران صنعت اکسان و رویال داچ شل[5] نمونه‌ای از این تفاوت‌ها هستند. اکسان (در حال حاضر اکسان‌موبیل) به دلیل قابلیت‌های مدیریت مالی برجسته خود که از طریق کنترل‌های سرمایه‌گذاری دقیق و کارایی هزینه سخت‌گیرانه اعمال می‌شود، مشهور است. رویال داچ

---

[1] - path dependent
[2] - Arkansas
[3] - Oklahoma
[4] - Sam Walton
[5] - Royal Dutch Shell

شل به دلیل قابلیت مدیریت غیرمتمرکز و بین‌المللی خود شناخته شده است که به آن اجازه می‌دهد تا با محیط‌های ملی مختلف خود را وفق دهد و در هرجایی که فعالیت می‌کند به یک «خودی»[1] تبدیل شود. ریشه این تفاوت‌ها را می‌توان در ریشه‌های شرکت‌های قرن نوزدهم یافت. اکسان (که در آن زمان استاندارد اویل نیوجرسی[2] نام داشت) به‌عنوان یک شرکت هلدینگ برای استاندارد اویل راکفلر[3] فعالیت می‌کرد که مسئولیت کل مدیریت مالی را بر عهده داشت. شرکت شل برای فروش نفت روسیه در چین و شرق دور تأسیس شد، درحالی‌که رویال داچ برای بهره‌برداری از ذخایر نفت اندونزی تأسیس شد. با داشتن دفاتر اصلی هزاران مایل دورتر از اروپا، هر دو بخش این گروه یک سبک مدیریت غیرمتمرکز و انطباق پذیر را توسعه دادند.

این مشاهدات برای مدیران شرکت‌های موجود نگران‌کننده است: اگر قابلیت‌های یک بنگاه در مراحل اولیه عمر آن مشخص شود، آیا امکان توسعه قابلیت‌های جدید موردنیاز برای انطباق با تغییرات فعلی و چالش‌های آینده واقعاً وجود دارد؟ وجود قابلیت‌های موجود و تعبیه آن‌ها درون یک ساختار و فرهنگ سازمانی، موانع دشواری را برای توسعه قابلیت‌های جدید به وجود می‌آورد. درواقع، هر چه قابلیت‌های سازمانی یک بنگاه توسعه‌یافته‌تر باشد، مانعی که ایجاد می‌کند بیشتر است. ازآنجاکه مدل فروش مستقیم کامپیوتر دل بسیار پیشرفته بود، انطباق این شرکت با فروش از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی نیز دشوار بود، بنابراین استدلال این است که قابلیت‌های کلیدی به‌طور هم‌زمان، موانع کلیدی هستند.

---

[1] - insider
[2] - Standard Oil New Jersey
[3] - Rockefeller's Standard Oil

جدول ۳-۵: قابلیت‌های متمایز به‌عنوان نتیجه از تجربیات مراحل اولیه عمر: شرکت‌های بزرگ نفتی.

شرکت	قابلیت متمایز	تاریخچه اولیه
اکسان موبیل	مدیریت مالی	**شرکت قبلی اکسان موبیل (استاندارد اویل)، شرکت هلدینگ متعلق به استاندارد اویل راکفلر بود**
رویال داچ شل	هماهنگی یک شبکه جهانی غیرمتمرکز از ۲۰۰ شرکت فعال	**شرکت حمل‌ونقل و تجارت شل که مقر آن در لندن است و برای فروش نفت روسیه در چین و خاور دور تأسیس‌شده است** **رویال داچ پترولیوم که مقر آن در لاهه است و برای بهره‌برداری از ذخایر اندونزی تأسیس‌شده است**
بی‌پی	«شکار فیل»	**ذخایر عظیم ایرانی را کشف کرد و در ادامه میدان نفتی فورتیز (دریای شمال) و پرودو بی (آلاسکا) را پیدا کرد**
انی	قرارداد بستن در محیط‌های سیاسی	**میراث انریکو ماتایی؛ چالش مدیریت روابط دولتی در ایتالیا پس از جنگ**
موبیل	روان‌سازها	**شرکت وکیوم اویل در سال ۱۸۶۶ جهت تأمین روغن‌های نفتی ثبت‌شده تأسیس شد**

یکپارچه‌سازی منابع به‌منظور خلق قابلیت[1] واقعیت دلگرم‌کننده این است که شرکت‌ها قابلیت‌های جدید را توسعه می‌دهند - تمام شرکت‌هایی که طی چندین دهه باقی‌مانده‌اند، با ایجاد قابلیت‌هایی که قبلاً در اختیار نداشته‌اند، این کار را انجام داده‌اند. برای درک چگونگی انجام این کار، یک‌بار دیگر ساختار قابلیت سازمانی را بررسی می‌کنیم. در فصل ۳ مشاهده کردیم که قابلیت سازمانی از ترکیب منابع مختلف، از همه مهم‌تر مهارت‌های اعضای مختلف سازمان به وجود

[1] - integrating resource to create capability

می‌آید. اثربخشی این یکپارچه‌سازی به وجود فرایندهای مناسب، ساختار سازمانی مناسب، انگیزه و همسویی کلی سازمان - به‌ویژه همسویی با فرهنگ سازمان- بستگی دارد.

با استفاده از هر یک از این مؤلفه‌ها، سازمان‌ها می‌توانند اجزای تشکیل‌دهنده را برای توسعه قابلیت‌های جدید به کار بگیرند:

- فرایندها[1]: بدون فرایندها، قابلیت سازمانی کاملاً به مهارت‌های فردی بستگی خواهد داشت. با فرایندها (روال‌های سازمانی) می‌توانید از عملکرد کارآمد، قابل‌اطمینان و تکرارپذیر اطمینان حاصل کنید. هنگامی‌که شرکت ویرلپول، درایو نوآورانه خود را معرفی کرد، تأکید آن بر ایجاد فرایندها بود: فرایندهای مربوط به آموزش کارکنان در زمینه ابزارهای نوآوری، فرایندهای تولید ایده، فرایندهای انتخاب و توسعه ایده. هنگامی‌که فرایندها در محل قرار می‌گیرند، از طریق روال سازی و یادگیری توسعه می‌یابند؛ به‌منظور توسعه قابلیت، خلق مکانیسم‌هایی که «یادگیری در حین کار»[2] را تسهیل و حفظ و اشتراک یادگیری را تضمین کند، ضروری است.
- ساختار[3]: افراد و فرایندهایی که به قابلیت سازمانی کمک می‌کنند در صورت دستیابی به هماهنگی موردنیاز برای اطمینان از قابلیت عملکرد بالا باید در یک واحد سازمانی مستقر شوند. وقتی رویال داچ شل قصد داشت با نوآوری چشمگیر قابلیت ایجاد کند، یک واحد سازمانی جدید گیم چنجر[4] را ایجاد کرد. هنگامی‌که دوکاتی[5] می‌خواست قابلیت‌های موردنیاز برای یک تیم مسابقه‌ای موفق، موتو جی پی[6]، ایجاد کند، دوکاتی کورس[7] را به‌عنوان شرکت تابعه مجزا تأسیس کرد.
- انگیزش[8]: یک‌بار دیگر به پیش‌ران اساسی عملکرد در سازمان‌ها برمی‌گردیم: بدون انگیزش، افراد نه‌تنها بهترین عملکرد خود را ارائه نمی‌دهند بلکه ترجیحات شخصی و پیش‌داوری‌های خود را برای یکی شدن به‌عنوان یک تیم کنار نمی‌گذارند. در هوندا موتور، توسعه قابلیت‌های خودروسازی، به‌ویژه در طراحی موتور بر اساس علاقه بنیان‌گذار این شرکت، سوییچیرو هوندا[9]، حاصل می‌شود.

---

[1] - processes
[2] - learning by doing
[3] - structure
[4] - GameChanger
[5] - Ducati
[6] - MotoGP
[7] - Ducati Corse
[8] - motivation
[9] - Soichiro Honda

- همسویی سازمانی[1]: درنهایت، مسئله تناسب وجود دارد. قابلیت‌های عالی مستلزم آن هستند که مؤلفه‌های قابلیت با یکدیگر و با بستر سازمانی وسیع‌تر تناسب داشته باشند. همان‌طور که در فصل ۳ مشاهده کردیم، قابلیت‌های شرکت هارلی- دیویدسون در ارائه «تجربه هارلی»[2]، برآمد تناسب نزدیک بین منابع انسانی، برند، سنت‌ها و موقعیت شرکت در میلواکی[3] است. همسویی ناتمام می‌تواند مانع از توسعه قابلیت شود: شکست خطوط هوایی موجود در راه‌اندازی شرکت‌های تابعه ارزان (گو متعلق به بریتیش ایرویز[4]، تد متعلق به یونایتد[5] و کانتیننتال لایت متعلق به کانتیننتال[6]) بیانگر عدم تناسب بین قابلیت‌های موردنیاز یک شرکت هواپیمایی ارزان و سیستم‌های فرهنگی و پیشینه مدیریتی است. فرهنگ سازمانی یک عنصر حیاتی در این تناسب است: در بازارهای خصوصی، رقابتی و مقررات زدایی شده مخابراتی در قرن ۲۱، انحصارگران ملی سابق همانند بریتیش تلکام[7]، دویچه تلکوم[8] و ورایزن[9] در ایجاد قابلیت‌های موردنیاز برای رقابت موفق بیرون از بازارهای داخلی با مشکل روبرو شدند.

توسعه قابلیت‌ها به‌صورت ترتیبی[10] توسعه قابلیت‌های جدید مستلزم یک فرایند سیستماتیک و بلندمدت است که چهار مؤلفه توضیح داده شده در بالا را یکپارچه می‌کند. برای بیشتر سازمان‌ها، چالش اصلی به دست آوردن منابع اصلی و موردنیاز نیست. درواقع، نمونه‌های بسیاری از قابلیت‌های برجسته ناشی از فشار کمبود منابع بوده است. قابلیت تولید ناب شرکت تویوتا در طول دوره کمبود شدید منابع در ژاپن ایجاد شد.

اگر یکپارچه‌سازی منابع در قابلیت‌ها مستلزم ایجاد فرایندها باشد، توسعه این فرایندها از طریق روال سازی و یادگیری، ایجاد ساختار مناسب، برانگیختن افراد درگیر و همسوسازی قابلیت جدید با دیگر جنبه‌های سازمان است. سازمان باید تعداد و گستره قابلیت‌هایی را که تلاش می‌کند در هر زمانی ایجاد کند، محدود نماید. یک پیامد این است که قابلیت‌ها باید به‌صورت ترتیبی توسعه یابند و نه به‌طور هم‌زمان.

---

[1] - organizational alignment
[2] - Harley Experience
[3] - Milwaukie
[4] - BA's Go
[5] - United's Ted
[6] - Continental's Continental Lite
[7] - British Telecom (BT)
[8] - Deutsche Telekom
[9] - Verizon
[10] - developing capabilities sequentially

وظیفه توسعه قابلیت به دلیل این‌که دانش محدودی در مورد چگونگی مدیریت توسعه قابلیت داریم، پیچیده می‌شود. ازاین‌رو، تمرکز بر توسعه و عرضه محصولاتی که از آن قابلیت‌ها استفاده می‌کنند به‌جای تمرکز بر خود قابلیت‌های سازمانی ممکن است مفید باشد. سیر تکاملی محصولات مرتبط و فزاینده پیچیده به بنگاه اجازه می‌دهد تا «دانش یکپارچه»[1] را که مبنای قابلیت سازمانی است، توسعه دهد. ماتسوشیتا از این رویکرد در توسعه قابلیت‌های عملیاتی در کشورهای مختلف در هنگام ایجاد تولید در کشورهای جدید استفاده کرد:

در هر کشور باتری‌ها یک ضرورت هستند، بنابراین فروش خوبی دارند. مادامی‌که تعداد تجهیزات پیشرفته خودکار برای فرایندهای حیاتی به‌منظور کیفیت محصول نهایی اندک باشد، حتی کارگران غیرمتخصص نیز می‌توانند محصولات خوبی تولید کنند. هنگامی‌که آن‌ها روی این محصول نسبتاً ساده کار می‌کنند، کارگران آموزش می‌بینند و این سطح مهارت افزایش می‌یابد و به ما این امکان را می‌دهد که تولید را به‌تدریج به سمت اقلامی با سطح تکنولوژی بالاتر- اول رادیوها و سپس تلویزیون ها-گسترش دهیم.

درجایی که یک شرکت درحال‌توسعه یک حوزه کسب‌وکار کاملاً جدید است، چنین رویکرد ترتیبی می‌تواند مؤثر باشد. نکته کلیدی در اینجا این است که تمام مراحل توسعه نه‌تنها با یک محصول خاص (یا بخشی از یک محصول) بلکه با مجموعه‌ای کاملاً مشخص از قابلیت‌ها مرتبط شود.

[1] - integrative knowledge

خلاصه

در این فصل، استدلال کردیم که الگوهایی در مسیرهای تکاملی که صنایع آن را دنبال می‌کنند، مشهود است. مدل چرخه عمر یک رویکرد مفید برای بررسی تأثیر بلوغ بازار، توسعه تکنولوژی و انتشار دانش بر ساختار صنعت و اساس مزیت رقابتی است. طبقه‌بندی صنایع با توجه به مرحله توسعه آن‌ها به‌خودی‌خود می‌تواند یک عمل خردمندانه باشد، زیرا:

- این عمل به‌عنوان یک میانبر در تحلیل استراتژی عمل می‌کند. طبقه‌بندی یک صنعت با توجه به مرحله توسعه آن می‌تواند به ما اطلاعاتی درباره نوع رقابتی که احتمالاً ظهور یافته و استراتژی‌هایی که در این زمینه احتمالاً می‌توانند اثربخش باشند، بدهد.
- طبقه‌بندی یک صنعت، مقایسه با سایر صنایع را تشویق می‌کند. با برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها با سایر صنایع، چنین مقایسه‌هایی می‌تواند به ما در درک عمیق‌تر از ویژگی‌های استراتژیک یک صنعت کمک کند.
- این عمل توجه را به نیروهای تغییر و جهت‌گیری تکامل صنعت معطوف می‌کند و از این طریق به ما در پیش‌بینی و مدیریت تغییر کمک می‌کند.

یکی از چالش‌های کلیدی مدیریت تغییر، نیاز مدیران به فعالیت در دو افق زمانی است: آن‌ها باید ضمن آماده‌سازی سازمان برای آینده، امروز را بهینه‌سازی کنند. مفهوم سازمان، رویکردی برای حل این دوراهی است. سایر ابزارهای مدیریت تغییرات استراتژیک عبارت‌اند از: خلق تصور بحران، تعیین اهداف والا، ابتکارات سطح شرکت، استخدام مدیران مستعد خارج از سازمان، توسعه قابلیت‌های پویا و برنامه‌ریزی سناریو.

هر رویکرد یا ابزاری برای مدیریت تغییر اتخاذ شود، تغییر استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت‌های جدید می‌شود. به میزانی که قابلیت‌های سازمان محصولی از کل تاریخچه خود هستند، ایجاد قابلیت‌های جدید یک چالش دشوار است. برای درک چگونگی ایجاد قابلیت در سازمان‌ها، باید نحوه یکپارچه‌سازی منابع در قابلیت‌ها را درک کنیم، به‌ویژه نقش فرایندها، ساختار، انگیزش و هم سویی. پیچیدگی‌های توسعه قابلیت‌ها و درک محدود ما از چگونگی توسعه قابلیت‌ها، به مزایای استفاده از رویکردهای ترتیبی برای توسعه قابلیت‌ها اشاره دارد.

فصل ششم: صنایع مبتنی بر تکنولوژی و مدیریت نوآوری

مقدمه و اهداف

مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی

فرایند نوآوری

سودآوری نوآوری

استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری: چگونه و چه موقع ورود کنید

استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری

زمان‌بندی نوآوری: رهبر یا دنباله‌رو؟

مدیریت ریسک‌ها

رقابت بر سر استانداردها

انواع استاندارد

چرایی ظهور استانداردها: اثرات جانبی شبکه

پیروزی در نبرد استانداردها

پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی: خلق شرایط برای نوآوری

مدیریت خلاقیت

از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی

خلاصه

مقدمه و اهداف

در فصل قبل دیدیم که تکنولوژی، اصلی‌ترین نیرویی است که صنایع جدید را خلق می‌کند و صنایع موجود را دگرگون می‌سازد. در بیست‌وپنج سال گذشته، صنایع جدید مبتنی بر تکنولوژی شامل تلفن بی‌سیم، بیوتکنولوژی، انرژی فتوولتائیک، فیبر نوری، خدمات مالی آنلاین، تکنولوژی نانو و چاپ سه‌بعدی بوده‌اند. صنایعی دگرگون‌شده از طریق تکنولوژی شامل بخش مخابرات که توسط تکنولوژی‌های بی‌سیم و اینترنت متحول شده است؛ صنعت داروسازی، جایی که انقلاب بیولوژیکی مولکولی باعث شده است بنگاه‌های موجود نتوانند رهبری خود را حفظ کنند؛ و مراقبت‌های بهداشتی، جایی که تغییرات در ابزارهای تشخیصی، تجهیزات پزشکی و تکنیک‌های جراحی شیوه‌های ارائه خدمات بهداشتی را تغییر داده است.

تأثیر تکنولوژی محدود به صنایع مبتنی بر علم نیست. یکی از ویژگی‌های کلیدی دهه گذشته، نفوذ فراگیر تکنولوژی‌های دیجیتال - ازجمله تکنولوژی‌های ارتباطات و اینترنت بوده است. صنایع موسیقی و نشر کتاب تغییر شکل داده است و شیوه زندگی اجتماعی از طریق خدمات شبکه‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک، توییتر[۱] و آژانس‌های دوست‌یابی آنلاین نظیر ای هارمونی[۲] و مچ دات کام[۳] تغییر یافته است.

تمرکز در این فصل بر محیط‌های کسب‌وکاری است که تکنولوژی در آن‌ها یک پیش‌ران اصلی تغییر و یک منبع مهم مزیت رقابتی است. این صنایع مبتنی بر تکنولوژی شامل صنایع نوظهور (صنایعی هستند که در مراحل معرفی و رشد چرخه عمر خود قرار دارند) و صنایع موجود که تکنولوژی در آن‌ها همچنان پیش‌ران اصلی رقابت است (همانند داروسازی، مواد شیمیایی، ارتباطات مخابراتی و الکترونیک). بااین‌حال، مسائلی که بررسی می‌کنیم، مربوط به طیف گسترده‌تری از صنایع نیز است که تکنولوژی در آن‌ها پتانسیل[۴] خلق مزیت رقابتی را دارد.

---

[1] - Twitter
[2] - eHarmony
[3] - Match.com
[4] - potential

در این فصل، نگرانی اصلی استفاده از تکنولوژی به‌عنوان یک ابزار استراتژی رقابتی است. یک بنگاه چگونه از تکنولوژی برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کند؟

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- نحوه تأثیرگذاری تکنولوژی بر ساختار صنعت و رقابت را تحلیل کنید؛
- عوامل تعیین‌کننده بازده نوآوری را شناسایی کنید و پتانسیل نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی را ارزیابی کنید؛
- استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری و مدیریت تکنولوژی تدوین کنید، با تمرکز ویژه بر:
  - ارزیابی مزایای نسبی رهبری یا دنباله‌رو در نوآوری،
  - شناسایی و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای بهره‌برداری از نوآوری،
  - چگونگی پیروزی در نبرد استانداردها،
  - چگونگی مدیریت ریسک؛
- شرایط سازمانی موردنیاز برای پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها را طراحی کنید.

این فصل به شرح زیر سازماندهی شده است: اول، پیوندهای بین تکنولوژی و رقابت در صنایع مبتنی بر تکنولوژی را بررسی می‌کنیم. دوم، پتانسیل نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار را بررسی می‌کنیم. سوم، با مسائل کلیدی در طراحی استراتژی‌های تکنولوژی ازجمله زمان‌بندی (برای رهبری یا برای دنباله‌رو)، استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری، تنظیم استانداردهای صنعت و مدیریت ریسک سروکار داریم. سرانجام، شرایط سازمانی موردنیاز برای پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های مبتنی بر تکنولوژی را بررسی می‌کنیم.

مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر تکنولوژی

نوآوری، پیوند کلیدی بین تکنولوژی و مزیت رقابتی را شکل می‌دهد. این جست‌وجو برای به دست آوردن مزیت رقابتی است که سبب سرمایه‌گذاری بنگاه‌ها در نوآوری می‌شود؛ این نوآوری است که مسئول به وجود آمدن صنایع جدید می‌شود و دلیل اصلی تسلط برخی از بنگاه‌ها بر صنایع خود است. بیایید با بررسی آنچه به معنای نوآوری و شرایطی که تحت آن نوآوری باعث سودآوری می‌شود، آغاز کنیم.

فرایند نوآوری

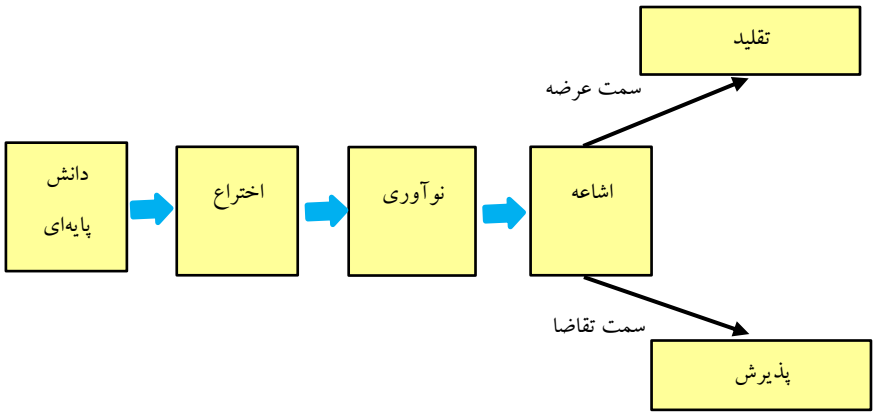
اختراع[1] ایجاد محصولات و فرایندهای جدید از طریق توسعه دانش جدید یا ترکیبات جدیدی از دانش موجود است. بیشتر اختراعات، نتیجه کاربردهای جدید دانش موجود است. تلگراف ساموئل مورس[2] که در سال ۱۸۴۰ ثبت اختراع شد، مبتنی بر چندین دهه پژوهش افرادی نظیر بن فرانکلین[3]، اورستد[4]، آمپر[5] و استورجن[6] در زمینه الکترومغناطیس است. ایبوک ریدرهای[7] کنونی از تکنولوژی صفحه نمایش لمسی استفاده می‌کنند که توسط دکتر ساموئل سی. هورست[8] در سال ۱۹۷۱ مطرح شد.

نوآوری[9]، عبارت است از تجاری‌سازی اولیه اختراع از طریق تولید و بازاریابی یک کالا یا خدمت جدید و یا با استفاده از یک روش جدید تولید. پس از معرفی شدن، نوآوری اشاعه پیدا می‌کند: در سمت تقاضا، از طریق مشتریانی که کالا یا خدمت را خریداری می‌کنند؛ در سمت عرضه، از طریق تقلید توسط رقبا. یک نوآوری ممکن است نتیجه یک اختراع واحد باشد (بیشتر نوآوری‌های محصول در مواد شیمیایی و دارویی مستلزم کشف ترکیبات شیمیایی جدید است) و یا ممکن است چندین اختراع را ترکیب کند (توسعه دیودهای نورافشان، ال ای دی ها، مستلزم چندین پیشرفت مرتبط در فیزیک و علم مواد است). تمام اختراعات به نوآوری منتهی نمی‌شوند: در میان پُرتفوی حق ثبت اختراع بیشتر بنگاه‌های مبتنی بر تکنولوژی، اختراعاتی هستند که هنوز کاربرد

---

[1] - invention
[2] - Samuel Morse
[3] - Ben Franklin
[4] - Orsted
[5] - Ampère
[6] - Sturgeon
[7] - eBook readers
[8] - Samuel C. Hurst
[9] - innovation

تجاری مناسبی پیدا نکرده‌اند. به‌طور مشابه، بسیاری از نوآوری‌های صنعتی ممکن است نیازمند تکنولوژی جدید اندک باشند یا اصلاً نیازمند آن نباشند: کتاب‌های الکترونیکی تعدادی از تکنولوژی‌های موجود مانند جوهر الکترونیک، پوشش مقاوم در برابر اثر انگشت و باتری‌های لیتیوم پلیمر را گرد هم آورده‌اند. انواع جدید بسته‌بندی - ازجمله مجموعه گسترده بسته‌های ضد دست‌کاری - نیازمند طراحی جدید است ولی به تکنولوژی جدید نیاز ندارد.



شکل ۱-۶: توسعه تکنولوژی: از خلق دانش تا اشاعه آن.

شکل ۶,۱ الگوی توسعه از خلق دانش تا اختراع و نوآوری را نشان می‌دهد. به لحاظ تاریخی، تأخیر بین خلق دانش و نوآوری طولانی بوده است؛ بااین‌حال اخیراً چرخه نوآوری سرعت گرفته است.

سودآوری نوآوری

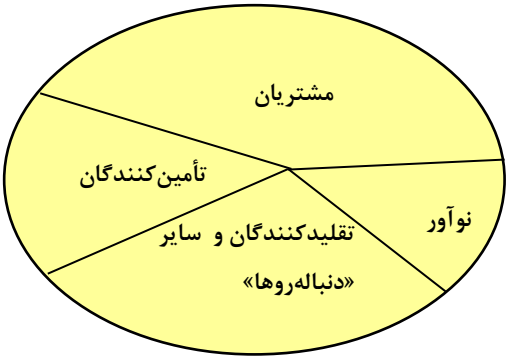
رالف والدو امرسون[1] ادعا می‌کرد: اگر شخصی تله‌موشی بهتر از همسایه خود بسازد، هرچند اگر خانه‌اش در جنگل باشد، دنیا راه درازی را به سمت خانه او طی می‌کند. بااین‌حال، مخترعان تله‌موش‌های جدید و سایر ابزارها را احتمالاً باید در دادگاه‌های ورشکستگی یافت تا در زمین‌های بازی میلیونرهای کارائیب. مطمئناً، نوآوری چه برای افراد و چه برای شرکت‌ها تضمین‌کننده شهرت و ثروت نیست. هیچ شواهد ثابتی وجود ندارد که شدت یا فراوانی معرفی محصولات جدید با سودآوری ارتباط مثبت داشته باشد.

سودآوری یک نوآوری برای نوآور بستگی به ارزش خلق‌شده توسط نوآوری و سهمی از آن ارزش دارد که نوآور قادر به تصاحب آن است. ارزش خلق‌شده توسط یک نوآوری در میان تعدادی از بخش‌های مختلف توزیع می‌شود.

(شکل ۶,۲) در مورد صنعت کامپیوتر شخصی، نوآوران - تندی[2]، کمودور[3] و اپل- از نوآوری خود سود کمی کسب کردند. تقلیدکنندگان - آی‌بی‌اِم، دل، کامپک، اِیسر[4]، توشیبا و دسته‌ای از قدیمی‌ترها- تا حدودی بهتر عمل کردند، اما بازده آن‌ها تحت تأثیر سودهای کلان کسب‌شده توسط تأمین‌کنندگان این صنعت قرار گرفت: اینتل در ریزپردازنده‌ها، سیگیت در دیسک درایوها، شارپ[5] در صفحه‌نمایش‌های تخت و مایکروسافت در سیستم عامل. بااین‌حال، به دلیل رقابت شدید در صنعت، بخش مهمی از ارزش خلق‌شده از طریق کامپیوتر شخصی، به مشتریانی که معمولاً قیمت‌هایی برای کامپیوترهای شخصی خود می‌پرداختند که به‌مراتب کمتر از ارزش حاصل از آن بود، اختصاص یافت.

---

[1] - Ralph Waldo Emerson
[2] - Tandy
[3] - Commodore
[4] - Acer
[5] - Sharp Corporation



شکل ۲-۶: تخصیص ارزش: چه کسی از نوآوری سود می‌برد؟

اصطلاح **نظام تخصیص**[۱] برای توصیف شرایطی که بر توزیع بازده‌های نوآوری تأثیر می‌گذارد، استفاده می‌شود. در یک نظام تخصیص قوی، نوآور قادر است سهم قابل‌توجهی از ارزش خلق‌شده را به دست آورد: شیرین‌کننده‌های مصنوعی نوترا سوئیت[۲]، قرص ویاگرا فایزر[۳] و فرایند شیشه شناور پیلکینگتون[۴] سود زیادی برای مالکان خود به همراه داشتند. در یک نظام تخصیص ضعیف، سایر گروه‌ها بیشترین ارزش را دریافت می‌کنند. در تلفن اینترنتی (انتقال هم‌زمان مکالمات تلفنی بر روی یک شبکه دیتا[۵])، مالکیت تکنولوژی‌ها اشاعه پیداکرده و استانداردها عمومی شده‌اند، با این نتیجه که هیچ‌یک از بازیگران احتمالاً سود کلانی به دست نمی‌آورند. چهار عامل در تعیین میزانی که نوآورها قادر به تخصیص ارزش به نوآوری خود هستند، حیاتی است: حقوق مالکیت[۶]، ضمنی بودن[۷] و پیچیدگی تکنولوژی[۸]، زمان پیشی[۹] و منابع مکمل[۱۰].

---

[1] - regime of appropriability
[2] - NutraSweet
[3] - Pfizer's Viagra
[4] - Pilkington
[5] - Voice over Internet Protocol (VoIP)
[6] - property rights
[7] - tacitness
[8] - complexity of the technology
[9] - lead-time
[10] - complementary resources

حقوق مالکیت در نوآوری تخصیص بازده نوآوری تا حد زیادی بستگی به توانایی ایجاد حقوق مالکیت در نوآوری دارد. این تمایل به محافظت از بازده نوآوری باعث شد پارلمان انگلیس قانون اساسنامه انحصارات ۱۶۲۳ را تصویب کند که اساس قانون ثبت اختراع را ایجاد کرد. از آن زمان، این قانون به چندین حوزه **مالکیت معنوی**[1] گسترش یافته است ازجمله:

- حق ثبت اختراعات[2]: حقوق انحصاری برای یک محصول، فرایند، ماده یا طرح جدید و سودمند. کسب حق ثبت اختراع مستلزم آن است که اختراع جدید، سودمند باشد و بسیار بدیهی نباشد. قانون حق ثبت اختراع از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. در ایالات‌متحده یک حق ثبت اختراع برای مدت ۱۷ سال معتبر است (۱۴ سال برای یک طرح).
- کپی‌رایت‌ها[3]: حقوق انحصاری تولید، انتشار یا فروش برای خالقان آثار هنری، ادبی، نمایشی یا موسیقایی. نمونه‌ها شامل مقالات، کتاب‌ها، نقاشی‌ها، نقشه‌ها، عکس‌ها و قطعات موسیقی است.
- علائم تجاری[4]: کلمات، نمادها و یا سایر علائم مورداستفاده برای تمایز کالاها یا خدمات عرضه‌شده توسط یک بنگاه. در ایالات‌متحده و انگلیس، علائم تجاری توسط اداره حق ثبت اختراع به ثبت می‌رسد. علائم تجاری اساس شناسایی برند را فراهم می‌کند.
- اسرار تجاری[5]: درجه متوسطی از محافظت قانونی برای دستورالعمل‌ها، فرمول‌ها، فرایندهای صنعتی، لیست مشتری و سایر دانش‌های کسب‌شده در دوره کسب‌وکار را ارائه می‌نماید.

---

[1] - intellectual property
[2] - patents
[3] - copyrights
[4] - trade marks
[5] - trade secrets

اثربخشی قانون مالکیت معنوی به نوع نوآوری محافظت‌شده بستگی دارد. برای محصولات شیمیایی جدید (به‌عنوان مثال دارو یا پلاستیک) حق ثبت اختراعات می‌تواند حفاظت مؤثری را ارائه دهد. برای محصولاتی که شامل پیکربندی‌های جدیدی از قطعات موجود یا فرایندهای جدید تولید هستند، حق ثبت اختراعات ممکن است نتواند مانع نوآوری رقبا در پیرامون آن‌ها شود. دامنه قانون حق ثبت اختراع شامل اشکال زندگی ایجادشده توسط بیوتکنولوژی، نرم‌افزار کامپیوتری و روش‌های کسب‌وکار شده است. حق ثبت اختراعات روش کسب‌وکار، مباحثه‌های قابل‌توجهی ایجاد کرده است، به‌ویژه حق ثبت اختراع آمازون در زمینه خرید اینترنتی «خرید با یک کلیک»[1]. درحالی‌که حق ثبت اختراعات و کپی‌رایت، حقوق مالکیت ایجاد می‌کند، ولی نقطه‌ضعف آن‌ها (از دید مخترع) این است که آن‌ها اطلاعات را عمومی می‌کنند. بنابراین، ممکن است شرکت‌ها محرمانه بودن را به‌عنوان وسیله‌ای برای حفاظت از نوآوری‌ها نسبت به حق ثبت اختراع ترجیح دهند.

در دهه‌های اخیر، شرکت‌ها توجه فزاینده‌ای به محافظت و بهره‌برداری از ارزش اقتصادی مالکیت معنوی خود اختصاص داده‌اند. هنگامی‌که تگزاس اینسترومنتس[2] در دهه ۱۹۸۰ شروع به بهره‌برداری از پُرتفوی حق ثبت اختراع خود به‌عنوان منبع درآمد کرد، بخش تکنولوژی نسبت به ارزش دارایی‌های دانشی خود باخبر شد. در طول دهه ۱۹۹۰، درآمد حق اختراع شرکت تگزاس اینسترومنتس از درآمد عملیاتی حاصل از منابع دیگر فراتر رفت. یکی از این نتایج، صعود ناگهانی در حق ثبت اختراع بود. اداره حق ثبت اختراعات ایالات‌متحده در سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱ به‌طور میانگین سالانه ۲۳۱ هزار حق ثبت اختراع را اعطا کرده است- بیش از دو برابر نرخ سالانه در دهه ۱۹۸۰.

ضمنی بودن و پیچیدگی تکنولوژی در غیاب محافظت قانونی اثربخش، میزان تقلید از یک نوآوری توسط یک رقیب بستگی به سهولت درک و تکرار شدن آن تکنولوژی دارد. این امر ابتدا به میزان قابلیت کدگذاری دانش فنی بستگی دارد. **دانش قابل کدگذاری**[3]، طبق تعریف، دانشی است که می‌توان آن را مکتوب کرد. ازاین‌رو، اگر این دانش توسط حق ثبت اختراعات و یا کپی‌رایت به‌صورت اثربخش محافظت نشود، احتمالاً به‌سرعت اشاعه پیدا می‌کند و مزیت رقابتی آن پایدار نخواهد بود. نوآوری‌های مالی همانند اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های رهنی[4] و مبادلات نُکول

---

[1] - one-click-to-buy
[2] - Texas Instruments (TI)
[3] - codifiable knowledge
[4] - mortgage-backed securities

اعتبار[1]، دانش کدگذاری ساده‌ای دارند که می‌توانند به‌سرعت کپی شوند. به‌طور مشابه، دستورالعمل ساخت کوکاکولا قابل کدگذاری است و در غیاب حفاظت از اسرار تجاری، به‌راحتی کپی می‌شود. طرح‌های اینتل برای ریزپردازنده‌های پیشرفته کدگذاری شده و قابل کپی کردن است؛ بااین‌حال، فرایندهای تولید این مدارهای مجتمع مبتنی بر دانش کاملاً ضمنی است.

عامل کلیدی دوم، پیچیدگی است. هر مُد جدید، از دامن کوتاه مری کوانت[2] در سال ۱۹۶۲ تا لباس‌های زنانه استلا مک کارتنی[3] در سال ۲۰۱۳، شامل ایده‌های ساده و به‌آسانی قابل کپی کردن هستند. محصولاتی نظیر هواپیمای ایرباس ای ۳۸۰ و تراشه مدار مجتمع دیجیتال برنامه‌ریز استراتیکس[4] شرکت آلترا[5] (یکی از پیچیده‌ترین مدارهای مجتمع در دنیا) چالش‌های کاملاً متفاوتی را برای تقلیدکننده بالقوه ایجاد کرده‌اند.

زمان پیشی ضمنی بودن و پیچیدگی، موانع پایداری برای تقلید ایجاد نمی‌کند، اما زمان را برای نوآور فراهم می‌کند. نوآوری یک مزیت رقابتی موقت خلق می‌کند که پنجره‌ای از فرصت‌ها را برای نوآور می‌گشاید تا مزیت اولیه ایجاد کند.

زمان پیشی نوآور، زمانی است که به طول می‌انجامد تا دنباله‌روها به نوآور برسند. چالش نوآور، استفاده از مزیت‌های اولیه زمان پیشی برای ایجاد قابلیت‌ها و موقعیت بازار برای تحکیم رهبری صنعت است. مایکروسافت، اینتل و سیسکو سیستمز در بهره‌برداری از زمان پیشی برای ایجاد مزیت‌هایی در زمینه تولید کارا، کیفیت و حضور در بازار، بسیار درخشان عمل کردند. در مقابل، شرکت‌های بریتانیایی به دلیل بر باد دادن مزیت زمان پیشی خود در هواپیماهای جت، رادارها، سی تی اسکنرها و ژنوم ها بدنام هستند.

---

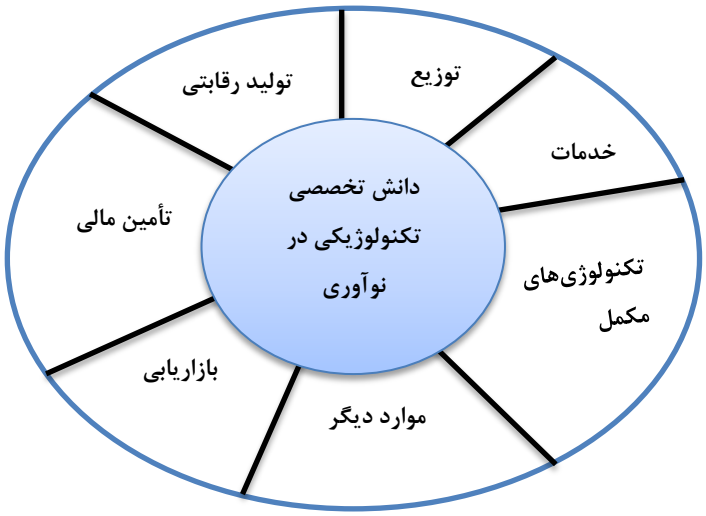
[1] - credit default swaps
[2] - Mary Quant
[3] - Stella McCartney
[4] - Stratix V FPGA
[5] - Altera Corporation

زمان پیشی به یک بنگاه اجازه می‌دهد تا در منحنی یادگیری جلوتر از دنباله‌رو حرکت کند. در نسل‌های جدید ریزپردازنده‌ها، اینتل یک شرکت بین‌المللی تولیدکننده پردازنده کامپیوتر است که به‌عنوان یکی از پیشگامان عصر جدید پردازش شناخته می‌شود که به آن اجازه می‌دهد به‌سرعت در منحنی تجربه خود حرکت کند، قیمت‌ها را کاهش دهد و حاشیه‌های سود رقیب خود ای‌ام‌دی[1] را تحت‌فشار قرار دهد.

منابع مکمل ارائه محصولات و فرایندهای جدید به بازار، فقط اختراع نیست، بلکه مستلزم منابع و قابلیت‌های متنوع موردنیاز برای تأمین مالی، تولید و بازاریابی نوآوری نیز می‌باشد. از این منابع به‌عنوان **منابع مکمل** یاد می‌شود (شکل ۶,۳). چستر کارلسون[2] زیروگرافی را اختراع کرد، ولی سال‌ها نتوانست محصول خود را به بازار عرضه کند، زیرا منابع تکمیلی موردنیاز برای توسعه، تولید، بازاریابی، توزیع و خدمات اختراع خود را نداشت. در مقابل، سیرل[3] (و مونسانتو[4]، شرکت سرپرست بعدی آن) تقریباً توانست تمام منابع توسعه، تولید، بازاریابی و توزیع موردنیاز برای بهره‌برداری از نوآوری نوترا سوئیت خود را ارائه دهد. درنتیجه، کارلسون توانست تنها بخش کوچکی از ارزش خلق‌شده اختراع خود- دستگاه کپی کاغذ بی نقش زیراکس- را کسب کند، درحالی‌که سیرل / مونسانتو موفق به تخصیص بخش عمده‌ای از ارزش خلق‌شده توسط شیرین‌کننده‌های مصنوعی جدید خود شد.

---

[1] - AMD
[2] - Chester Carlson
[3] - Searle
[4] - Monsanto



شکل ۳-۶: منابع مکمل.

منابع مکمل ممکن است از طریق ائتلاف با سایر بنگاه‌ها قابل‌دسترسی باشد، برای مثال، بنگاه‌های بیوتکنولوژی برای آزمایش بالینی، تولید و بازاریابی با شرکت‌های بزرگ دارویی متحد می‌شوند. هنگامی‌که یک نوآوری و منابع مکمل که پشتیبان آن می‌باشند، توسط بنگاه‌های مختلف تأمین می‌شود، تقسیم ارزش بین آن‌ها بستگی به قدرت نسبی آن‌ها دارد. تعیین‌کننده کلیدی این امر آن است که آیا منابع مکمل تخصصی هستند یا غیرتخصصی. سلول‌های سوختی ممکن است درنهایت، جایگزین موتورهای احتراق داخلی در بسیاری از خودروهای دنیا شوند. بااین‌حال، مشکل تولیدکنندگان سلول‌های سوختی این است که موفقیت آن‌ها به تولیدکنندگان خودرویی که سرمایه‌گذاری‌های تخصصی در طراحی طیف جدیدی از خودروها انجام می‌دهند، شرکت‌های نفتی که امکانات سوخت‌رسانی تخصصی را ارائه می‌دهند و بنگاه‌های خدماتی و تعمیراتی که در آموزش و تجهیزات جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند، بستگی دارد. پذیرش گسترده سلول‌های سوختی مستلزم آن است که مزایای نوآوری به‌طور گسترده بین عرضه‌کنندگان مختلف این منابع مکمل به اشتراک گذاشته شود.

درجایی که منابع مکمل عمومی هستند، نوآور در موقعیت بسیار قوی‌تری برای به دست آوردن ارزش قرار دارد. ازآنجاکه قالب سند قابل‌حمل (پی‌دی‌اف)[1] ادوبی سیستمز[2] با فایل‌های ایجادشده تقریباً در هر برنامه نرم‌افزاری کار می‌کند، ادوبی در موقعیت مناسبی قرار دارد تا بیشتر ارزش خلق‌شده توسط محصول نرم‌افزاری نوآورانه خود را به دست آورد. بااین‌حال، یک مزیت منابع مکمل تخصصی این است که آن‌ها موانع تقلید را افزایش می‌دهند. تهدیدی که لینوکس[3] نسبت به تسلط مایکروسافت ویندوز بر سیستم‌عامل‌های رایانه درک می‌کند را در نظر بگیرید. ازآنجایی‌که اینتل ریزپردازنده‌های خود را با نیازهای ویندوز تطبیق داده است و بیشتر نرم‌افزارهای کاربردی برای اجرا در فضای ویندوز نوشته شده است، چالش برای انجمن لینوکس فقط توسعه یک سیستم‌عامل قابل‌اجرا نیست بلکه توسعه نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای کاربردی سازگار با سیستم‌عامل لینوکس نیز است.

استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از نوآوری: چگونه و چه موقع ورود کنید

پس از تعیین برخی از عوامل کلیدی که بازده نوآوری را تعیین می‌کند، بیایید برخی از سؤال‌های اصلی مربوط به تدوین استراتژی‌های مدیریت تکنولوژی و بهره‌برداری از نوآوری را در نظر بگیریم.

استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری

چگونه یک بنگاه باید بازده نوآوری خود را حداکثر کند؟ تعدادی استراتژی جایگزین در دسترس است. شکل ۶,۴ آن‌ها را با توجه به میزان تعهد منابع و قابلیت‌هایی که هر یک نیاز دارند، مرتب می‌کند. بنابراین، صدور مجوز مستلزم مشارکت اندک نوآور در تجاری‌سازی بعدی است، ازاین‌رو یک سرمایه‌گذاری محدود است. تجاری‌سازی داخلی، احتمالاً از طریق ایجاد یک بنگاه یا واحد کسب‌وکار جدید، مستلزم سرمایه‌گذاری بسیار بیشتر در منابع و قابلیت‌ها است. در این میان، فرصت‌های مختلفی برای همکاری با دیگر شرکت‌ها وجود دارد. سرمایه‌گذاری‌های مشترک و ائتلاف‌های استراتژیک معمولاً مستلزم اشتراک‌گذاری منابع چشمگیر بین شرکت‌ها است. در یک مقیاس محدودتر، فعالیت‌های خاص را می‌توان به دیگر شرکت‌ها برون‌سپاری کرد.

---

[1] - Portable Document Format (pdf)
[2] - Adobe Systems
[3] - Linux

انتخاب هر یک از این حالات استراتژی بستگی به دو مجموعه اصلی عوامل دارد: ویژگی‌های نوآوری و منابع و قابلیت‌های بنگاه.

ویژگی‌های نوآوری[1] اینکه تا چه حد یک بنگاه می‌تواند حقوق واضح مالکیت را در یک نوآوری ایجاد کند، در انتخاب گزینه‌های استراتژی به‌طور اثرگذاری تعیین‌کننده است. صدور مجوز تنها در مواردی قابل‌اجرا است که مالکیت یک نوآوری به‌وضوح توسط حق ثبت اختراع یا کپی‌رایت مشخص شود. بنابراین، در صنعت داروسازی، صدور مجوز رایج است زیرا حق ثبت اختراعات، واضح و قابل دفاع هستند.

بسیاری از شرکت‌های بیوتکنولوژی صرفاً در زمینه تحقیق و توسعه فعالیت می‌کنند و حق امتیاز اکتشافات دارویی خود را به شرکت‌های بزرگ دارویی که دارای منابع مکمل موردنیاز هستند، واگذار می‌کنند. حق امتیاز ناشی از مجوز تکنولوژی‌های صدا خفه کن آزمایشگاه دالبی[2] ۸۹ درصد از درآمد سال ۲۰۱۳ این شرکت را به خود اختصاص داده است. در مقابل، استیو جابز[3] و استیو وزنیاک[4]، توسعه‌دهندگان رایانه‌های اپل ۱ و اپل ۲، گزینه‌ای غیرازاین نداشتند که خودشان وارد کسب‌وکار شوند - عدم وجود تکنولوژی اختصاصی، صدور مجوز را به‌عنوان یک گزینه رد می‌کرد.

مزیت‌های صدور مجوز این است که اولاً نیاز شرکت به توسعه طیف وسیعی از منابع و قابلیت‌های مکمل موردنیاز برای تجاری‌سازی را کاهش می‌دهد و دوم اینکه امکان تجاری‌سازی سریع را به نوآوری می‌دهد. اگر زمان پیشی ارائه‌شده توسط نوآوری کوتاه باشد، صدور مجوزهای متعدد می‌تواند امکان راه‌اندازی سریع جهانی را فراهم کند. بااین‌حال، مشکل این است که موفقیت نوآوری در بازار کاملاً به تعهد و اثربخشی صاحبان مجوز بستگی دارد. جیمز دایسون[5]، مخترع بریتانیایی جاروبرقی بدون کیسه، شرکت خود را برای تولید و بازاریابی جاروبرقی‌های دو پره‌ای پس از اینکه در جلب‌توجه شرکت‌های لوازم‌خانگی عمده در صدور مجوز برای تکنولوژی خود شکست خورد، تأسیس کرد.

---

[1] - characteristics of the innovation
[2] - Dolby Laboratories
[3] - Steve Jobs
[4] - Steve Wozniak
[5] - James Dyson

	صدور مجوز	برون‌سپاری وظایف خاص	ائتلاف استراتژیک	سرمایه‌گذاری مشترک	تجاری‌سازی داخلی
ریسک و بازده	ریسک سرمایه‌گذاری اندک درعین‌حال بازده نیز محدود است. ریسک بی انگیزش شدن دارنده پروانه یا دزدیده شدن نوآوری	سرمایه‌گذاری را محدود می‌کند، اما ممکن است وابستگی به تأمین‌کنندگان/ شرکا ایجاد کند	مزایای انعطاف‌پذیری. ریسک‌های ساختار غیررسمی	سرمایه‌گذاری و ریسک را به اشتراک می‌گذارد. ریسک عدم توافق و تقابل فرهنگی با شریک	بیشترین نیاز به سرمایه‌گذاری و ریسک‌های مربوطه. مزایای کنترل
الزامات منابع	کم	امکان دسترسی به منابع و قابلیت‌های بیرونی را فراهم می‌کند	امکان ادغام منابع و قابلیت‌های بیش از یک بنگاه را فراهم می‌کند		الزامات قابل‌توجه ازنظر مالی، قابلیت تولید، قابلیت بازاریابی، توزیع و غیره
مثال‌ها	اریکسون با تکنولوژی بی‌سیم بلوتوث خود؛ آزمایشگاه‌های دالبی با تکنولوژی کاهش صدای خود؛ کوالکام و CDMA	بخش عمده‌ای از ایکس باکس مایکروسافت توسط سایر شرکت‌ها طراحی‌شده و فلکسترونیکس تولید را انجام می‌دهد	ائتلاف استراتژیک بالارد با دایملر کرایسلر برای توسعه سلول‌های سوخت	سیون برای توسعه سیستم‌عامل تلفن همراه سیمبیان آن را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری مشترک با اریکسون، نوکیا و موتورولا ایجاد کرد	لَری پِیج و سِرگِی برین شرکت گوگل را برای توسعه و بازاریابی تکنولوژی جست‌وجوی اینترنتی خود تأسیس کردند

شکل ۴-۶: استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری از نوآوری.

منابع و قابلیت‌های بنگاه[1] همان‌طور که در شکل ۴,۶ نشان داده شده است، استراتژی‌های مختلف به منابع و قابلیت‌های بسیار متفاوتی نیاز دارند. ازاین‌رو، انتخاب چگونگی بهره‌برداری از نوآوری بستگی به منابع و قابلیت‌هایی دارد که نوآور برای بنگاه به ارمغان می‌آورد. بنگاه‌های نوپا دارای منابع و قابلیت‌های مکمل اندکی برای تجاری‌سازی نوآوری‌های خود هستند. به‌طور اجتناب‌ناپذیری، آن‌ها به صدور مجوز یا دسترسی به منابع بنگاه‌های بزرگ‌تر از طریق برون‌سپاری، ائتلاف‌ها یا سرمایه‌گذاری مشترک جذب می‌شوند. صنایع جدید اغلب از یک تکامل دومرحله‌ای پیروی می‌کنند که در آن «نوآوران»[2] پیشگام هستند و «ادغام کنندگان»[3] با منابع مکمل خود، پیشرفت می‌کنند. در بخش بیوتکنولوژی و الکترونیک، تکنولوژی معمولاً در ابتدا توسط یک بنگاه نوپا مبتنی بر تکنولوژی توسعه داده می‌شود که پس‌ازآن مجوز را واگذار می‌کند یا توسط بنگاه‌های بزرگ‌تر موجود خریداری می‌شود.

در مقابل، شرکت‌های موجود بزرگ که می‌توانند از منابع و قابلیت‌های خود بهره ببرند، برای تجاری‌سازی داخلی در موقعیت بهتری قرار گرفته‌اند. شرکت‌هایی نظیر سونی، دوپونت[4]، زیمنس[5]، هیتاچی[6] و آی‌بی‌اِم، به‌طور سنتی نوآوری‌های داخلی را توسعه داده‌اند - بااین‌حال، این شرکت‌ها هنوز هم به هنگام تکامل، همگرایی و تجزیه تکنولوژی‌ها برای دستیابی به قابلیت‌های فنی خارج از مرزهای شرکت خود به‌طور فزاینده‌ای به سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ائتلاف‌های استراتژیک و برون‌سپاری متوسل می‌شوند.

ران آدنر[7] اظهار می‌کند که نوآوری به‌طور فزاینده‌ای نیاز به پاسخ‌های هماهنگ توسط شرکت‌های متعدد دارد. بنگاه‌های نوآور باید زیست‌بوم نوآوری خود را شناسایی و ترسیم کنند، سپس وابستگی‌های متقابل درون آن را مدیریت کنند. معرفی ناموفق تلویزیون‌های اچ‌دی را می‌توان ناشی از هماهنگی ناکافی میان تولیدکنندگان تلویزیون، استودیوهای تولید و پخش‌کنندگان برنامه‌های رادیو و تلویزیون دانست.

---

[1] - resources and capabilities of the firm
[2] - innovators
[3] - consolidators
[4] - DuPont
[5] - Siemens
[6] - Hitachi
[7] - Ron Adner

زمان‌بندی نوآوری: رهبر یا دنباله‌رو؟

برای به دست آوردن مزیت رقابتی در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی بهتر است در نوآوری رهبر باشید یا دنباله‌رو؟ همان‌طور که جدول ۶،۱ نشان می‌دهد، شواهد مختلفی وجود دارد: در برخی از محصولات، رهبر برنده شده است؛ در سایر محصولات رهبر در برابر ریسک‌ها و هزینه‌های پیشگامی تسلیم شده است. زمان‌بندی بهینه ورود به یک صنعت نوظهور و معرفی تکنولوژی جدید، مسائل پیچیده‌ای هستند. مزیت پیشرو بودن به عوامل زیر بستگی دارد:

- میزان محافظت از نوآوری توسط حقوق مالکیت یا مزایای زمان پیشی. اگر یک نوآوری از طریق حق ثبت اختراع، کپی‌رایت یا مزیت زمان پیشی قابل تخصیص باشد، برای رهبری می‌توان مزیت قائل شد. این وضعیت به‌ویژه در مواردی که حفاظت از حق ثبت اختراع بااهمیت است، همانند صنایع دارویی، صادق است. از مسابقات قابل‌توجه در زمینه حق ثبت اختراع می‌توان به الکساندر گراهام بل[1] و الیشا گری[2] برای حق ثبت اختراع تلفن (بل چند ساعت قبل از گری به اداره ثبت اختراع رسید) و شرکت سلرا[3] و مؤسسه ملی سلامت[4] برای حق ثبت اختراع توالی ژنوم انسان اشاره کرد.
- اهمیت منابع مکمل. هر چه منابع مکمل در بهره‌برداری از یک نوآوری اهمیت بیشتری داشته باشند، هزینه‌ها و ریسک‌های پیشگامی بیشتر است. بنگاه‌های گوناگونی- از کلایو سینکلر[5] با خودرو باتری خور تا جنرال موتورز با خودروی سلول سوختی - در تلاش برای توسعه و بازاریابی یک خودروی برقی شکست خورده‌اند. مشکل پیشگام این است که هزینه‌های توسعه به دلیل نیاز به هماهنگی تکنولوژی‌های چندگانه و ایجاد خودکفایی در طیف وسیعی از کارکرد کسب‌وکارها بسیار بالا است. دنباله‌روها همچنین از این واقعیت استقبال می‌کنند که به هنگام توسعه یک صنعت، بنگاه‌های متخصص به‌عنوان تأمین‌کنندگان منابع مکمل ظاهر می‌شوند؛ بنابراین، بردز آی یونیلیور[6] برای پیشگامی در توسعه صنعت غذاهای منجمد بریتانیا، مجبور به ایجاد یک زنجیره کامل سردخانه و امکانات توزیع منجمد شد. تازه‌واردان بعدی با اتکا به خدمات سردخانه‌های عمومی و شرکت‌های حمل با کامیون یخچال دار توانستند به بازار ورود کنند.

---

[1] - Alexander Graham Bell
[2] - Elisha Gray
[3] - Celera Inc.
[4] - National Institute of Health (NIH)
[5] - Clive Sinclair
[6] - Unilever’s Bird’s Eye

- پتانسیل ایجاد یک استاندارد. همان‌طور که بعداً در این فصل خواهیم دید، برخی از بازارها حول یک استاندارد فنی همگرا می‌شوند. هرچه اهمیت استانداردهای فنی بیشتر باشد، مزیت‌های پیشگامی برای تأثیرگذاری بر استانداردها و در دست گرفتن تکانه بازار موردنیاز برای ایجاد رهبری بیشتر است. هنگامی‌که یک استاندارد تنظیم شد، جایگزینی آن بسیار دشوار می‌شود. آی‌بی‌اِم با استفاده از سیستم‌عامل OS / 2 خود در برابر موقعیت باثبات ویندوز مایکروسافت موفقیت چندانی نداشت. لینوکس موفق به گرفتن سهم بازار از ویندوز شده است. بااین‌حال، دلیل اصلی این موضوع رایگان بودن لینوکس بود!

زمان‌بندی بهینه نیز بستگی به منابع و قابلیت‌هایی دارد که هر بنگاه در اختیار دارد. شرکت‌های مختلف دارای پنجره‌های استراتژیک متفاوتی هستند - دوره‌های زمانی که منابع و قابلیت‌های آن‌ها با فرصت‌های موجود در بازار هماهنگ است. یک بنگاه کوچک مبتنی بر تکنولوژی ممکن است انتخابی غیر از پیشگامی در نوآوری نداشته باشد: فرصت آن این است که ابتدا از مزیت پیشرو بودن استفاده کرده و سپس منابع مکمل ضروری را قبل از ظهور رقبای قدرتمندتر توسعه دهد. برای بنگاه بزرگ موجود با منابع مالی و قابلیت قوی تولید، بازاریابی و توزیع احتمالاً پنجره استراتژیک هم طولانی‌تر و هم دیرپاتر است. ریسک‌های پیشگام بودن برای یک بنگاه موجود با اعتبار و برند خود که باید محافظت شود، بیشتر است، درحالی‌که بهره‌برداری اثربخش از منابع مکمل آن معمولاً به بازار توسعه‌یافته‌تری نیاز دارد.

جدول ۱-۶: رهبران، دنباله‌روها و برندگان در صنایع نوظهور.

محصول	رهبر	دنباله‌رو	برنده
هواپیمای جت	دی هاویلند کامت	بوئینگ (۷۰۷)	دنباله‌رو
شیشه فلوت	پیلکینگتون	کورنینگ	رهبر
اسکنر اشعه ایکس	ئی‌ام‌آی	جنرال الکتریک	دنباله‌رو
کامپیوتر شخصی اداری	زیراکس	آی‌بی‌اِم	دنباله‌رو
دستگاه VCR	آمپکس/ سونی	ماتسوشیتا	دنباله‌رو
دوربین فوری	پولاروید	کداک	رهبر
ماشین حساب جیبی	بامر	تگزاس اینسترومنتس	دنباله‌رو
اجاق مایکروویو	ریتیون	سامسونگ	دنباله‌رو
کنسول بازی‌های ویدئویی	آتاری	نینتندو/ سونی	دنباله‌روها
پوشک بچه یک‌بارمصرف	پروکتر اند گمبل	کیمبرلی-کلارک	رهبر
چاپگر جوهرافشان	آی‌بی‌اِم و زیمنس	هیولت پاکارد	دنباله‌رو
مرورگر وب	نت‌اسکیپ	مایکروسافت	دنباله‌رو
پخش‌کننده‌های موسیقی MP3	دایموند مالتی مدیا	اپل (آی‌پاد)	دنباله‌رو
سیستم‌عامل تلفن‌های همراه	سیمبیان	مایکروسافت	رهبر (تا ۲۰۱۰)
چاپگر لیزری	زیراکس، آی‌بی‌اِم	کانُن	دنباله‌رو
فلش مموری	توشیبا	سامسونگ، اینتل	دنباله‌روها
بوک ریدر	سونی (دیجیتال ریدر)	آمازون (کیندل)	دنباله‌رو

در بخش رایانه‌های شخصی، اپل یک پیشگام و آی‌بی‌اِم یک دنباله‌رو بود. زمان‌بندی ورود برای هر یک احتمالاً بهینه بود. منابع اپل، چشم‌انداز و تکنولوژی آن بود: تنها با پیشگام بودن می‌توانست امیدوار باشد که به یک رهبر برجسته تبدیل شود. آی‌بی‌اِم نقاط قوت عظیمی در تولید، توزیع و اعتبار داشت. آی‌بی‌اِم می‌توانست حتی بدون یک مزیت تکنولوژی واضح برای خود مزیت

رقابتی ایجاد کند. نکته کلیدی برای آی‌بی‌اِم این بود که ورود خود را تا زمانی که بازار به حدی توسعه یابد که نقاط قوت آی‌بی‌اِم بیشترین تأثیر خود را داشته باشند، به تعویق بیندازد. در جنگ مرورگر بین نت‌اسکیپ و مایکروسافت، مایکروسافت دنباله‌رو نت اسکیپ بود. توسعه شگرف تولید، قابلیت‌های بازاریابی و توزیع محصول مایکروسافت و از همه مهم‌تر، پایگاه وسیع سیستم‌عامل ویندوز موجود به مایکروسافت اجازه داد تا از نت اسکیپ که در ابتدا پیشگام بود، سبقت بگیرد. اگرچه جنرال الکتریک حدود چهار سال پس از ئی‌ام‌آی[1] وارد بازار سی‌تی‌اسکنرها شد، جنرال الکتریک به دلیل توانایی خود در به‌کارگیری قابلیت‌های گسترده تکنولوژی، تولید، فروش و خدمات مشتری در حوزه الکترونیک پزشکی توانست از ئی‌ام‌آی در چند سال پیشی بگیرد.

اثربخش‌ترین استراتژی‌های دنباله‌رو آن استراتژی‌هایی هستند که انتقال یک محصول جدید را از یک بازار جاویژه به یک بازار انبوه شروع می‌کنند. طبق گفته‌های مارکیدس[2] و گروسکی[3]، پیشروهای موفق، با محصولات جدیدی که تکنولوژی‌های جدید و قابلیت‌های جدید را در برمی‌گیرند، پیشگامی می‌کنند. تبدیل بازار جاویژه به یک بازار انبوه از طریق پایین آوردن هزینه و افزایش کیفیت فرصتی برای تازه‌واردان دنباله‌رو است. زمان‌بندی حیاتی است. سول[4] استدلال می‌کند که یک استراتژی دنباله‌رو موفق مستلزم «انتظار فعال»[5] است: یک شرکت نیازمند پایش بر پیشرفت‌های بازار و گردآوری منابع و قابلیت‌ها است درحالی‌که برای ورود به بازار در مقیاس بزرگ آماده می‌شود.

---

[1] - EMI
[2] - Markides
[3] - Geroski
[4] - Sull
[5] - active waiting

مدیریت ریسک‌ها

صنایع نوظهور، پرمخاطره هستند. دو منبع اصلی عدم اطمینان وجود دارد که عبارت‌اند از:

- عدم اطمینان تکنولوژی[1] ناشی از غیرقابل‌پیش‌بینی بودن سیر تکامل تکنولوژی و پویایی‌های پیچیده‌ای است که از طریق آن‌ها استانداردهای فنی و طرح‌های غالب انتخاب می‌شوند. فهم امری که واقع‌شده همواره ۲۰/۲۰ است- به معنای اینکه پس از رخ دادن اتفاقی می‌فهمیم که چه‌کاری انجام دهیم ولی قبل از آن نمی‌توانستیم خوب تصمیم بگیریم- اما قبل از واقع‌شدن پیش‌بینی چگونگی تکامل تکنولوژی‌ها و صنایع استفاده‌کننده از آن‌ها دشوار است.
- عدم اطمینان بازار[2] به اندازه و نرخ رشد بازارها برای محصولات جدید مربوط می‌شود. هنگامی‌که زیراکس نخستین دستگاه کپی کاغذ بی نقش خود را در سال ۱۹۵۹، اپل نخستین رایانه شخصی خود را در سال ۱۹۷۷ یا سونی واکمن خود را در سال ۱۹۷۹ معرفی کردند، هیچ‌یک تصوری از اندازه بازار بالقوه نداشتند. پیش‌بینی تقاضا برای محصولات جدید خطرناک است، ازآنجاکه بیشتر پیش‌بینی‌ها بر اساس نوعی برون‌یابی یا مدل‌سازی مبتنی بر اطلاعات گذشته است. یک رویکرد، استفاده از قیاس‌ها است. رویکرد دیگر، بینش و تجربه گروهی از متخصصان را ترکیب می‌کند.

درصورتی‌که پیش‌بینی قابل‌اطمینان غیرممکن باشد، کلیدهای مدیریت ریسک، هوشیاری و پاسخگویی به روندهای نوظهور و محدود کردن آسیب‌پذیری در برابر اشتباهات از طریق اجتناب از تعهدات در مقیاس بزرگ است. استراتژی‌های مفید برای محدود کردن ریسک عبارت‌اند از:

- همکاری با کاربران راغب[3]. در مراحل اولیه توسعه صنعت، نظارت دقیق و پاسخگویی به روندهای بازار و الزامات مشتری برای جلوگیری از خطاهای بزرگ در تکنولوژی و طراحی ضروری است. وان هیپل[4] معتقد است که کاربران راغب (سرنخ‌ها)، منبع شاخص‌های بازار پیشرو را ارائه می‌دهند، آن‌ها می‌توانند در توسعه محصولات و فرایندهای جدید کمک کرده و یک جریان نقدی آنی را برای تأمین مالی هزینه‌های توسعه فراهم کنند. در بخش نرم‌افزار کامپیوتری، «نسخه‌های بتا» برای آزمایش در اختیار مشتاقان به کامپیوتر قرار می‌گیرد. شرکت نایکی با دو مجموعه کاربران راغب روبرو است: ورزشکاران

---

[1] - technological uncertainty
[2] - market uncertainty
[3] - cooperating with lead users
[4] - Von Hippel

حرفه‌ای که باب کننده کفش‌های ورزشی هستند و اعضای گروه‌ها و هنرمندان هیپ هاپ که در روندهای مُد شهری پیشرو و پیشگام هستند. در بخش ارتباطات و هوافضا، قراردادهای دفاعی دولت نقش مهمی در توسعه تکنولوژی‌های جدید بازی می‌کند.

- محدود کردن در معرض ریسک قرار گرفتن[1]. ریسک‌های مالی صنایع نوظهور را می‌توان از طریق اقدامات مالی و عملیاتی که قرار گرفتن بنگاه در معرض زیان را به حداقل می‌رسانند، کاهش داد. یک بنگاه می‌تواند با اجتناب از بدهی و پایین نگه‌داشتن هزینه‌های ثابت، اهرم‌های مالی و عملیاتی خود را کاهش دهد. برون‌سپاری و ائتلاف استراتژیک نیز می‌توانند سرمایه‌گذاری و هزینه‌های ثابت را پایین نگه دارند.
- انعطاف‌پذیری[2]. عدم قطعیت مستلزم واکنش سریع به رویدادهای پیش‌بینی نشده است. دستیابی به چنین انعطاف‌پذیری به معنای باز نگه‌داشتن گزینه‌ها و تأخیر در تعهد به یک تکنولوژی مشخص تا زمانی که پتانسیل آن مشخص شود. شرکت‌های بزرگ و صاحب منبع غنی این فرصت را دارند که چندین گزینه استراتژیک را دنبال کنند.

رقابت بر سر استانداردها

در فصل قبل اشاره کردیم که ایجاد استانداردها یک رویداد کلیدی در تکامل صنعت است. ظهور اقتصاد دیجیتالی و شبکه‌ای، به‌طور فزاینده‌ای سبب افزایش اهمیت استانداردها شده است و شرکت‌هایی که دارای استانداردهای صنعت هستند و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارند، قادر به کسب بازدهی هستند که در مقایسه با سایر انواع مزیت رقابتی، بی‌بدیل هستند. ارزش به‌دست‌آمده توسط شرکت مایکروسافت و اینتل به دلیل استاندارد کامپیوتر شخصی «وینتل»[3]، شرکت کوالکام از تکنولوژی ارتباطات بی‌سیم دیجیتال دسترسی چندگانه تقسیم کدی[4] و سیسکو[5] از نقش رهبری در تنظیم استانداردهای پروتکل اینترنت برای سهامداران، نمونه‌هایی از این پتانسیل هستند. جدول ۶,۲ چندین شرکت را فهرست می‌کند که موفقیت آن‌ها با کنترل استانداردهای آن‌ها در یک دسته محصول خاص ارتباط تنگاتنگی دارد.

---

[1] - limiting risk exposure
[2] - flexibility
[3] - Wintel
[4] - Code Division Multiple Access (CDMA)
[5] - Cisco

انواع استاندارد

استاندارد[1] یک فرمت، یک فصل مشترک یا یک سیستم است که قابلیت همکاری را امکان‌پذیر می‌سازد. تبعیت از استانداردها به ما امکان می‌دهد میلیون‌ها صفحه وب مختلف را مرور کنیم، اطمینان از این‌که لامپ‌های ساخته‌شده توسط هر سازنده با لامپ‌های سایر تولیدکنندگان تناسب دارد و جریان ترافیک در لس‌آنجلس را روان نگه‌داریم (اغلب اوقات). استانداردها می‌توانند عمومی یا خصوصی باشند.

- استانداردهای عمومی (باز)[2] استانداردهایی هستند که به‌صورت رایگان یا به ازای هزینه‌ای جزئی در دسترس همگان قرار دارند. این استانداردها معمولاً هیچ‌گونه مالکیت معنوی خصوصی ندارند یا مالکان آن‌ها را به‌صورت رایگان در دسترس (به‌عنوان مثال لینوکس) همگان قرار می‌دهند. استانداردهای عمومی توسط نهادهای عمومی و انجمن‌های صنعتی تعیین می‌شوند؛ بنابراین، استاندارد تلفن همراه جی‌اس‌ام[3]، توسط مؤسسه استانداردهای مخابراتی اروپا[4] تعیین شد. پروتکل‌های اینترنتی - استانداردهای حاکم بر آدرس‌دهی و مسیریابی اینترنتی - غالباً عمومی هستند. این پروتکل‌ها توسط چندین نهاد بین‌المللی ازجمله کارگروه ویژه مهندسی اینترنت اداره می‌شوند.
- استانداردهای خصوصی (اختصاصی) [5] استانداردهایی هستند که تکنولوژی‌ها و طرح‌ها متعلق به شرکت یا افراد است. اگر من مالک یک تکنولوژی باشم که به یک استاندارد تبدیل می‌شود، می‌توانم این تکنولوژی را در محصولی که دیگران خریداری می‌کنند، بگنجانم (مایکروسافت ویندوز) و یا مجوز این تکنولوژی را به دیگرانی که مایل به استفاده از آن هستند، بفروشم (دسترسی چندگانه تقسیم کدی کوالکام)[6].

---

[1] - standard
[2] - public (open) standards
[3] - GSM
[4] - the European Telecommunications Standards Institute (ETSI)
[5] - private (proprietary) standards
[6] - Qualcomm's CDMA

استانداردها را نیز می‌توان بر اساس تنظیم‌کننده آن‌ها طبقه‌بندی کرد. استانداردهای اجباری[1] توسط دولت تعیین می‌شود و نیروی قانون پشت آن‌ها قرار دارد. آن‌ها شامل استانداردهای مربوط به ایمنی خودرو و مشخصات ساخت‌وساز و پخش تلویزیونی هستند. استانداردهای غیررسمی[2] از طریق پذیرش داوطلبانه توسط تولیدکنندگان و کاربران پدیدار می‌شوند. جدول ۶,۲ نمونه‌هایی در این زمینه ارائه می‌دهد.

مشکلی که در مورد استانداردهای غیررسمی وجود دارد این است که ممکن است ظهور آن‌ها زمان زیادی طول بکشد که منجر به سرمایه‌گذاری مجدد و تأخیر در توسعه بازار شوند. یک واحد اندازه‌گیری راه‌آهن استاندارد در ایالات‌متحده ۴۰ سال طول کشید تا پذیرفته شود. تأخیر در ظهور یک استاندارد ممکن است یک تکنولوژی را به‌طورکلی از بین ببرد. عدم موفقیت صدای کوادرافونیک در جایگزینی صدای استریوفونیک طی دهه ۱۹۷۰ ناشی از استانداردهای فنی ناسازگار بود که تولیدکنندگان محصولات صوتی، شرکت‌های ضبط موسیقی و مصرف‌کنندگان را از سرمایه‌گذاری در این تکنولوژی منع کرد.

چرایی ظهور استانداردها: اثرات جانبی شبکه

استانداردها در بازارهایی ظاهر می‌شوند که تحت تأثیر **اثرات جانبی شبکه**[3] قرار دارند. اثرات جانبی شبکه هنگامی وجود دارد که ارزش یک محصول برای یک مشتری به تعداد سایر کاربران آن محصول بستگی داشته باشد. مثال کلاسیک اثرات جانبی شبکه، تلفن است. ازآنجاکه از صحبت کردن با خود در تلفن رضایت چندانی حاصل نمی‌شود، ارزش یک تلفن برای هر کاربر بستگی به تعداد سایر کاربران متصل به همان سیستم تلفنی دارد. این موضوع با بیشتر محصولات متفاوت است. هنگامی‌که بعد از چند کلاس آموزشی خسته‌کننده، یک لیوان نوشیدنی گلنلیوت[4] می‌نوشم، لذت بردن من به تعداد افراد دیگری که در دنیا در حال نوشیدن گلنلیوت هستند، بستگی ندارد.

---

[1] - mandatory standards
[2] - de facto standards
[3] - network externalities
[4] - Glenlivet

جدول ۲-۶: نمونه‌هایی از شرکت‌هایی که دارای استانداردهای صنعت غیررسمی هستند.

شرکت	دسته محصولات	استاندارد
مایکروسافت	سیستم‌عامل‌های رایانه شخصی	ویندوز
اینتل	ریزپردازنده‌های رایانه شخصی	سری x86
ماتسوشیتا	ضبط کننده فیلم‌های ویدئویی	سیستم VHS
سونی / فیلیپس	دیسک‌های فشرده	فرمت CD-ROM
آرم هولدینگز	ریزپردازنده‌های دستگاه‌های تلفن همراه	معماری آرم
سان مایکروسیستمز	زبان برنامه‌نویسی برای برنامه‌های وب	جاوا
راکول و ۳ کام	مودم‌های ۵۶ کیلوبایتی	V90
کوالکام	ارتباط بی‌سیم سلول دیجیتال	CDMA
ادوبی	فرمت فایل مشترک برای ایجاد و مشاهده اسناد	فرمت سند قابل‌حمل Adobe Acrobat
بوش	سیستم‌های ترمز ضد قفل	ABS و TCS
سیمبیان	سیستم‌عامل برای تلفن‌های همراه	سیستم‌عامل سیمبیان
سونی	دی‌وی‌دی با وضوح‌بالا	بلو-ری

درواقع، برخی از محصولات ممکن است دارای اثرات جانبی شبکه منفی باشند - اگر بسیاری از افراد دیگر همان محصول را خریداری کنند، ارزش محصول کمتر می‌شود. اگر یک استاد ۳۰۰۰ پوند برای لباس آرمانی[1] هزینه کند و متوجه شود که یکی از همکارانش در مهمانی شب کریسمس دانشکده همان لباس را پوشیده است، رضایت او به میزان قابل‌توجهی کاهش می‌یابد.

اثرات جانبی شبکه مستلزم آن نیست که همه افراد از یک محصول یکسان یا حتی یک تکنولوژی یکسان استفاده کنند، ولی محصولات مختلف بایستی از طریق یک فصل مشترک با یکدیگر سازگار باشند. در مورد خدمات تلفنی بی‌سیم (تا جایی که دسترسی به شبکه دغدغه است) اهمیتی ندارد که مشتری این سرویس را از اورانژ[2] یا تی- موبایل[3] خریداری می‌کند، زیرا سازگاری بین هر شبکه امکان اتصال را فراهم می‌آورد. به‌طور مشابه در مورد خط آهن، اگر یک شرکت در حال انتقال زغال‌سنگ از معدن به نیروگاه باشد، انتخاب شرکت راه‌آهن برای آن‌ها

[1] - Armani
[2] - Orange
[3] - T-Mobile

بسیار مهم نیست، زیرا برخلاف دهه ۱۸۰۰، تمامی شرکت‌های حمل ریلی اکنون از یک معیار استاندارد استفاده می‌کنند.

اثرات جانبی شبکه از چندین منبع به وجود می‌آید:

- محصولاتی که کاربران آن‌ها به یک شبکه متصل شده‌اند. تلفن‌ها، راه‌آهن‌ها و گروه‌های پیام‌رسانی فوری ایمیل، شبکه‌هایی هستند که کاربران با یکدیگر در ارتباط هستند. نرم‌افزارهای کاربردی، چه برنامه‌های صفحه گسترده و یا بازی‌های ویدئویی نیز کاربران را به یکدیگر متصل می‌کنند - آن‌ها می‌توانند فایل‌ها را به اشتراک بگذارند و بازی‌ها را به‌صورت تعاملی انجام دهند. اثرات جانبی سطح کاربر ممکن است از طریق هویت اجتماعی نیز به وجود آید. شما ممکن است مراسم اسکار را در تلویزیون تماشا کنید نه به این دلیل که از آن لذت می‌برید، بلکه به این دلیل که شما می‌خواهید چیزی برای صحبت کردن با دوستان در محیط کار و یا در دانشگاه داشته باشید.
- در دسترس بودن محصولات و خدمات مکمل. درجایی که محصولات به‌صورت سیستم مصرف می‌شوند، در دسترس بودن محصولات و خدمات مکمل به تعداد مشتریان آن سیستم بستگی دارد. شما ممکن است رانندگی با یک فورد فوکوس[1] را به‌جای یک فراری تستا روزا[2] انتخاب کنید، زیرا می‌دانید که اگر فورد فوکوس در ۲۰۰ کیلومتری نزدیک‌ترین شهر از کار بیفتد، قطعات یدکی و خدمات تعمیر آسان‌تر در دسترس خواهد بود.
- صرفه‌جویی در هزینه‌های تعویض. با خریداری محصول یا سیستمی که به‌طور گسترده مورداستفاده قرار می‌گیرد، احتمال اینکه هزینه تعویض[3] را متحمل شوید، کمتر است. با با استفاده از مایکروسافت آفیس در مقایسه با اپل آی ورک[4] احتمال بیشتری وجود دارد که در صورت حضور در دانشگاهی دیگر به‌عنوان استاد مهمان از هزینه‌های آموزش مجدد و تبدیل فایل‌ها اجتناب کنید.

---

[1] - Ford Focus
[2] - Ferrari Testarossa
[3] - switching cost
[4] - Apple iWork

پیامد اثرات جانبی شبکه این است که **بازخورد مثبت**[1] خلق می‌کنند. هنگامی‌که یک تکنولوژی یا سیستم، رهبری بازار را به دست می‌آورد، نسبت فزاینده‌ای از خریداران جدید را به خود جلب می‌کند. در مقابل، هنگامی‌که رهبری بازار از بین برود، احتمال مارپیچ نزولی خریداران وجود دارد. این فرایند **واژگونی**[2] نامیده می‌شود: پس از رسیدن به یک آستانه معین، نیروهای تجمعی غیرقابل توقف می‌شوند. نتیجه، گرایش به یک بازار «برنده صاحب همه‌چیز» است. بازارهایی که در معرض اثرات جانبی شبکه قابل‌توجهی قرار دارند، معمولاً تحت سلطه یک تأمین‌کننده واحد قرار می‌گیرند (مایکروسافت در سیستم‌عامل رایانه شخصی و برنامه‌های آفیس، ای بِی[3] در حراج‌های اینترنتی).

پس از تثبیت، استانداردهای فنی و طراحی معمولاً بسیار سرسخت و مقاوم می‌شوند. جایگزینی استانداردها، به دلیل اثرات یادگیری و گرفتاری جمعی در آن‌ها دشوار است. اثرات یادگیری باعث می‌شود تکنولوژی و طرح غالب به‌طور مداوم بهبود و اصلاح شود. حتی درجایی که استاندارد موجود، ذاتاً نامرغوب است، ممکن است تعویض یک تکنولوژی برتر به علت گرفتاری جمعی در آن اتفاق نیفتد. مثال کلاسیک آن چیدمان ماشین‌تحریر کوارتی[4] است. طراحی آن در سال ۱۸۷۳ بر اساس نیاز به کم کردن سرعت تایپ به‌منظور جلوگیری از گیرکردن کلیدهای ماشین‌های تحریر بود. اگرچه مشکل گیرکردن کلیدها خیلی زود حل شد، اما چیدمان کوارتی علی‌رغم صفحه‌کلید ساده‌شده دواراک[5] که ارگونومیک‌تر بود و در سال ۱۹۳۲ ثبت اختراع شده بود، همچنان باقی‌مانده است.

---

[1] - positive feedback
[2] - tipping
[3] - eBay
[4] - QWERTY
[5] - Dvorak Simplified Keyboard (DSK)

پیروزی در نبرد استانداردها

در بازارهای تحت تأثیر اثرات جانبی شبکه، کنترل بر استانداردها مبنای اصلی مزیت رقابتی است. سونی و اپل ازاین‌جهت غیرعادی هستند که در نبردهای استاندارد خود شکست خوردند (هر یک به ترتیب در دستگاه‌های ضبط تصویر و رایانه‌های شخصی)، اما در بازارهای دیگر به‌عنوان برنده بازگشتند. بسیاری از بازندگان نبردهای استاندارد - لوتوس[1] در نرم‌افزار صفحه گسترده، نت‌اسکیپ[2] در مرورگرها، ورد پرفکت[3] در نرم‌افزار پردازش کلمه - تبدیل به حاشیه‌هایی در تاریخ تکنولوژی شدند. از این موارد و سایر نبردهای استاندارد، درباره طراحی یک استراتژی پیروزی در بازارهای در معرض اثرات جانبی شبکه چه می‌توان آموخت؟

اولین مسئله کلیدی این است که تعیین کنید آیا در بازاری که حول یک استاندارد فنی واحد همگرا شده است، در حال رقابت هستید. این امر مستلزم یک تحلیل دقیق در مورد حضور و منبع اثرات جانبی شبکه است.

دومین مسئله استراتژیک در تعیین استانداردها، شناخت نقش بازخورد مثبت است: تکنولوژی که بتواند رهبری اولیه را ایجاد کند، سریعاً شتاب خواهد گرفت. طبق گفته شاپیرو[4] و واریان[5] ساختن یک «دسته بزرگ‌تر» نیازمند موارد زیر است:

- قبل از رفتن به نبرد، متحدان را جمع کنید. شما به حمایت مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان منابع مکمل، حتی رقبای خود نیاز خواهید داشت. حتی قوی‌ترین شرکت‌ها نمی‌توانند به تنهایی در نبرد استانداردها دوام بیاورند.
- بازار را قبضه کنید. زود وارد شوید، به توسعه محصول با چرخه سریع دست یابید، معاملات اولیه را با مشتریان کلیدی انجام دهید و قیمت‌گذاری نفوذی را اتخاذ کنید.
- انتظارات را مدیریت کنید. کلید مدیریت بازخورد مثبت این است که مشتریان، تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان کالاهای مکمل را متقاعد کنید که شما به‌عنوان برنده ظاهر خواهید شد. این انتظارات به یک پیشگویی خودکام بخش[6] تبدیل می‌شود. ترفیع و تبلیغ گسترده سونی قبل از راه‌اندازی پلی‌استیشن ۲ در آمریکا و اروپا در اکتبر سال

---

[1] - Lotus
[2] - Netscape
[3] - Word Perfect
[4] - Shapiro
[5] - Varian
[6] - self-fulfilling prophecy

۲۰۰۰، تلاشی برای متقاعد کردن مصرف‌کنندگان، خرده‌فروشی‌ها و توسعه‌دهندگان بازی بود که این محصول، پرفروش‌ترین محصول الکترونیکی دهه جدید خواهد بود و در نتیجه تلاش‌های سگا[1] و نینتندو برای ایجاد سیستم‌های رقابتی را خنثی کرد.

درسی که از نبردهای استاندارد کلاسیک درگذشته گرفته می‌شود این است که برای خلق رهبری اولیه و به حداکثر رساندن اثرات بازخورد مثبت، یک شرکت باید ارزش خلق‌شده توسط تکنولوژی را با سایر طرفین (مشتریان، رقبا، مکمل‌ها و تأمین‌کنندگان) به اشتراک بگذارد. اگر شرکتی سعی کند سهم بسیار زیادی از ارزش ایجادشده را به خود اختصاص دهد، ممکن است در ساختن یک دسته به‌اندازه کافی بزرگ برای به دست آوردن رهبری بازار شکست بخورد. بنابراین، نبردهای استاندارد اخیر شامل ائتلاف‌های گسترده‌ای می‌شود، جایی که مالک پشتیبانی محصولات مکمل و رقبای احتمالی را درخواست می‌کند. در مناقشه بین سونی (بلو-ری)[2] و توشیبا[3] (اچ دی - دی‌وی‌دی)[4]، در سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸، هر یک از آن‌ها، استودیوهای فیلم‌سازی، بنگاه‌های نرم‌افزاری و تولیدکنندگان کامپیوترها و لوازم الکترونیکی مصرفی را با استفاده از انگیزه‌های مختلف ازجمله پرداخت‌های نقدی مستقیم استخدام کردند. پناهندگی شرکت وارنر برادرز[5] به اردوگاه سونی، در واژگونی ناگهانی بازار به نفع سونی بسیار مهم بود. بااین‌حال، به نظر می‌رسد که تمام درآمدهای مالی حاصل از پیروزی تملک استاندارد دی‌وی‌دی از طریق هزینه‌های این نبرد از بین رفت.

دستیابی به سازگاری با محصولات موجود یک مسئله حیاتی در نبرد استانداردها است. مزیت معمولاً به سراغ رقیبی می‌رود که **استراتژی تکاملی**[6] را اتخاذ می‌کند (سازگاری رو به عقب را فراهم می‌نماید) در مقایسه با رقیبی که **استراتژی انقلابی**[7] را انتخاب می‌کند. در نبرد کامپیوتر شخصی، مایکروسافت ویندوز به دلایل بسیاری در مقابل اپل مکینتاش پیروز شد. هر دو شرکت یک سیستم‌عامل با فصل مشترک کاربری گرافیکی ارائه دادند. بااین‌حال، درحالی‌که ویندوز برای سازگاری با سیستم‌عامل داس[8] طراحی شده بود، اپل مک[9] هم با داس و هم اپل ۲ ناسازگار بود.

---

[1] - Sega
[2] - Blu-ray
[3] - Toshiba
[4] - HD-DVD
[5] - Warner Brothers
[6] - evolutionary strategy
[7] - revolutionary strategy
[8] - Disk Operating System (DOS)
[9] - Apple Mac

به‌طور مشابه، یکی از مزیت‌های کلیدی سونی پلی‌استیشن ۲ نسبت به سگا دریم‌کست[1] و نینتندو کیوب[2]، سازگاری آن با پلی‌استیشن ۱ بود. بااین‌وجود، سازگاری محدود پلی‌استیشن ۳ با پلی‌استیشن ۲ یکی از مشکلات متعددی بود که موفقیت پلی‌استیشن ۳ را محدود کرد.

منابع کلیدی موردنیاز برای پیروزی در نبرد استانداردها چیست؟ شاپیرو[3] و واریان[4] بر موارد زیر تأکید می‌کنند:

- کنترل روی پایگاه موجود مشتریان؛
- تملک حقوق مالکیت معنوی در تکنولوژی جدید؛
- توانایی نوآوری به‌منظور گسترش و تطبیق با پیشرفت تکنولوژی اولیه؛
- مزیت پیشرو بودن؛
- نقاط قوت در محصولات مکمل(به‌عنوان مثال، اینتل از طریق ارتقا استانداردها در گذرگاه‌ها، تراشه‌ها، کنترل‌کننده‌های گرافیکی و فصل مشترک بین مادر بوردها و پردازنده‌ها استاندارد خود در ریزپردازنده‌ها را حفظ کرده است)؛
- اعتبار و نام برند.

با آشنایی بیشتر شرکت‌ها با پویایی رقابت در استانداردها، شرکت‌ها خیلی زودتر از تاریخ انتشار محصول، ابتکارات استراتژیک خود را شروع می‌کنند. در نتیجه، نبرد استانداردها به‌طور فزاینده‌ای درباره مدیریت انتظارات است. شرکت‌ها همچنین نسبت به پیدایش نقاط واژگونی هوشیارتر هستند. در نتیجه، نبرد استانداردها سریع‌تر حل می‌شود: در دی‌وی‌دی‌های با وضوح‌بالا، بین راه‌اندازی اچ‌دی- دی‌وی‌دی توشیبا و اطلاعیه انصراف آن فقط ۱۹ ماه طول کشید.

---

[1] - Sega Dreamcast
[2] - Nintendo Cube
[3] - Shapiro
[4] - Varian

پیاده‌سازی استراتژی‌های تکنولوژی: خلق شرایط برای نوآوری

تحلیل ما تاکنون به ما درباره پتانسیل تولید مزیت رقابتی از نوآوری و طراحی استراتژی‌های مبتنی بر تکنولوژی آموخته است، اما درباره شرایطی که تحت آن نوآوری حاصل می‌شود، اندکی گفته است. خطر این است که تحلیل استراتژیک نکات زیادی درباره کسب درآمد از نوآوری به ما می‌گوید، اما اگر نتوانیم در وهله اول نوآوری ایجاد کنیم، چندان کاربردی نخواهد داشت. درحالی‌که نوآوری به منابع خاصی - افراد، امکانات، اطلاعات و زمان- نیاز دارد، هیچ‌گونه رابطه از پیش تعیین‌شده‌ای بین ورودی تحقیق و توسعه و خروجی نوآوری وجود ندارد. روشن و مبرهن است که بهره‌وری تحقیق و توسعه بستگی زیادی به شرایط سازمانی دارد که نوآوری را پرورش می‌دهد. ازاین‌رو، چالش اساسی پیش روی بنگاه‌ها در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی خلق شرایطی است که زمینه‌ساز نوآوری باشد. برای پرداختن به این سؤال، باید به تمایز اساسی بین اختراع و نوآوری بازگردیم. هرچند این فعالیت‌ها مکمل یکدیگر هستند، ولی به منابع مختلف و شرایط سازمانی متفاوتی نیاز دارند. درحالی‌که اختراع به خلاقیت بستگی دارد، نوآوری به همکاری و یکپارچگی میان کارکردی نیاز دارد.

مدیریت خلاقیت

شرایط برای خلاقیت اختراع یک فعالیت خلاقانه است که نیازمند دانش و تخیل است. خلاقیتی که منجر به اختراع می‌شود، معمولاً یک فعالیت فردی است که رابطه معناداری بین مفاهیم یا اشیائی که قبلاً مرتبط نبوده‌اند، ایجاد می‌کند. این مفهوم‌سازی مجدد می‌تواند ناشی از تصادفات باشد: سیبی که روی سر اسحاق نیوتن[1] افتاد یا جیمز وات[2] که در حال مشاهده‌ی کتری در حال جوش بود. خلاقیت با ویژگی‌های شخصیتی خاص مرتبط است. افراد خلاق معمولاً کنجکاو، خیال آفرین، ماجراجو، جسور، بازیگوش، خودکفا، ریسک‌پذیر و بی‌پروا هستند.

خلاقیت فردی به محیط سازمانی که افراد در آن کار می‌کنند نیز بستگی دارد - این موضوع برای محققان و مهندسان در امژن[3] و گوگل صادق است، همان‌طور که برای نقاش‌ها و مجسمه‌سازان مکتب‌های فلورانس و ونیز صادق بود. تعداد محدودی از آثار هنری یا اختراعات برجسته، محصول نبوغ فردی است. خلاقیت با تعامل انسانی تحریک می‌شود: بهره‌وری آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه به‌شدت به شبکه‌های ارتباطی که مهندسان و دانشمندان ایجاد

---

[1] - Isaac Newton
[2] - James Watt
[3] - Amgen

می‌کنند، بستگی دارد. یک کاتالیزور[1] مهم تعامل، بازی[2] است که محیطی برای تحقیق ایجاد می‌کند، فکر را از محدودیت‌های مرسوم رها می‌کند و فرصت برقراری روابط جدید را با بازآرایی ایده‌ها و ساختارها در فاصله ایمن از واقعیت فراهم می‌کند. ماهیت بازی این است که امکان آزمایشگری بدون محدودیت را می‌دهد. پتانسیل آزمایش‌های کم‌هزینه به لطف پیشرفت‌هایی در مدل‌سازی و شبیه‌سازی رایانه‌ای که اجازه می‌دهد نمونه‌سازی اولیه و تحقیقات بازار به سرعت و به‌صورت مجازی انجام شود، بسیار گسترش‌یافته است.

سازماندهی برای خلاقیت خلاقیت مستلزم سیستم‌های مدیریتی است که کاملاً متفاوت از سیستم‌های مناسب برای کارایی هستند. به‌طور خاص، افراد خلاق تمایل دارند که به انواع متمایز مشوق، پاسخ دهند. آن‌ها مایل به کار در یک فرهنگ عادلانه با فضا و منابع کافی هستند تا فرصتی برای خودانگیختگی، تجربه آزادی و سرگرمی در انجام یک وظیفه را فراهم کنند که به نظر آن‌ها، در عملکرد استراتژیک بنگاه تمایز ایجاد می‌کند. تمجید، به رسمیت شناختن و فرصت‌های آموزش و رشد حرفه‌ای نیز مهم‌تر از پذیرفتن مسئولیت‌های مدیریتی است. پرورش شرایط خلاقیت ممکن است به درجه‌ای از آزادی و انعطاف‌پذیری نیاز داشته باشد که با شیوه‌های مرسوم منابع انسانی در تعارض است. مهندسان در گوگل، صلاحدید و اختیار قابل‌توجهی در مورد پیوستن به پروژه‌ها دارند.

محیط‌های سازمانی مساعد برای خلاقیت، معمولاً پرورش‌دهنده و قابل‌رقابت هستند. خلاقیت مستلزم یک بستر کاری ایمن است اما راحت و دنج نیست. دوروتی لئونارد[3] به شایستگی‌های **سایش خلاق**[4] در تیم‌های نوآور - پرورش نوآوری از طریق تعامل شخصیت‌ها و دیدگاه‌های مختلف - اشاره می‌کند. مدیران باید در برابر وسوسه همسانی به نفع پذیرش تنوع ویژگی‌های شناختی و رفتاری درون گروه‌های کاری مقاومت کنند. بهره‌برداری از تنوع ممکن است مستلزم تعارض سازنده باشد. جلسات تیم توسعه مایکروسافت به خاطر انتقاد آزاد و اختلاف‌نظر شدید مشهور است. چنین تعارضی می‌تواند موجب پیشروی به‌سوی راه‌حل‌های بهتر شود. جدول ۶,۳ برخی از ویژگی‌های سازمان‌های نوآور را در مقایسه با آن‌هایی که برای کارایی عملیاتی طراحی شده‌اند، مقایسه می‌کند.

---

[1] - catalyst
[2] - play
[3] - Dorothy Leonard
[4] - creative abrasion

جدول ۳-۶: مشخصات سازمان‌های «عملیاتی» و «نوآور».

	سازمان عملیاتی	سازمان نوآور
ساختار	بوروکراتیک / تخصص سازی و تقسیم‌کار/ کنترل سلسله مراتبی/ مرزهای سازمانی تعریف‌شده	سازمان‌دهی تخت بدون کنترل سلسله مراتبی/ تیم‌های پروژه‌ای فعالیت محور/ مرزهای سازمانی مبهم
فرایند	تأکید بر حذف انحراف (مثال: شش سیگما)/ کنترل بالا به پایین/ کنترل‌های مالی سخت‌گیرانه	تأکید بر افزایش تنوع/ کنار گذاشتن کنترل‌ها برای پرورش تولید ایده / برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی منعطف
سیستم‌های پاداش	جبران خدمات مالی/ ارتقا در سلسله‌مراتب/ نمادهای قدرت و اعتبار	استقلال/ به رسمیت شناختن/ مشارکت عادلانه در سرمایه‌گذاری‌های جدید
افراد	استخدام و انتخاب بر اساس نیازهای ساختار سازمانی به مهارت‌های خاص: متخصصان عملیاتی و ستادی، مدیران کل و کارگران	نیاز کلیدی به ایده آفرینانی که دانش فنی موردنیاز را با ویژگی‌های شخصی خلاقانه ترکیب می‌کنند/ مدیران باید به‌عنوان حامیان و هماهنگ‌کنندگان عمل کنند

از اختراع تا نوآوری: چالش یکپارچگی

متعادل کردن خلاقیت و جهت‌گیری تجاری برای ایجاد خلاقیت هم برای شرکت و هم برای جامعه باید آن را هدایت و مهار کرد. متعادل کردن آزادی خلاق با نظم و یکپارچگی، یک مسئله کلیدی شرکت‌هایی همانند اپل و گوگل است که خود را در خط مقدم نوآوری قرار می‌دهند. این مشکل در شرکت‌های رسانه‌ای بسیار حاد است: «دو فرهنگ – فرهنگ موی دم‌اسبی و فرهنگ کت‌وشلوار- دنیایی جدا از هم دارند و سبب تحریک و برانگیختنی یکدیگر می‌شوند.»[1] بسیاری از شرکت‌های خلاق توسط نوآوران ناامیدی که شرکت‌های قبلی خود را ترک کرده‌اند، شکل‌گرفته است. خرید شرکت پیکسار[2] توسط دیزنی در سال ۲۰۰۶ به دلیل تمایل به تقویت مجدد فیلم‌های انیمیشن خود بود. بااین‌حال، جان لستر[3] از شرکت پیکسار که به‌عنوان رئیس خلاق استودیوی انیمیشن دیزنی منصوب‌شده بود، ۲۰ سال پیش به دلیل طرفداری از انیمیشن کامپیوتری از دیزنی

[1] -‘The two cultures – of the ponytail and the suit – are a world apart and combustible together.’
[2] - Pixar
[3] - John Lasseter

اخراج شده بود! در مقابل، اجرای چشمگیر مجموعه‌های تلویزیونی موفق شبکه اچ بی او[1] بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۷ توانایی قابل‌توجه آن برای پیوند خلاقیت با تیزهوشی تجاری را نشان می‌دهد.

پیوند حیاتی بین استعداد خلاق و موفقیت تجاری نیاز بازار است. تعداد کمی از اختراعات مهم نتیجه خلاقیت خودانگیخته فن‌آوران بوده است؛ تقریباً همه از دست‌وپنجه نرم کردن با مشکلات عملی ناشی شده‌اند.

این ضرب‌المثل قدیمی که «نیاز مادر اختراع است»[2] توضیح می‌دهد که چرا مشتریان منابع غنی نوآوری هستند: آن‌ها به زیرکی محصولات و خدمات موجود را با نیازهای خود منطبق می‌کنند. مشارکت دادن مشتریان در فرایند نوآوری، مرحله اولیه حرکت به سمت نوآوری باز است (در بخش بعدی با جزئیات بیشتر توضیح خواهیم داد).

رویکردهای سازمانی نسبت به مدیریت نوآوری فعالیت‌های خلاق به ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی متفاوت از فعالیت‌های عملیاتی نیاز دارند. بااین‌حال، تجاری‌سازی تکنولوژی جدید - توسعه و معرفی محصولات جدید و پیاده‌سازی فرایندهای جدید - مستلزم یکپارچگی خلاقیت و تخصص تکنولوژی با قابلیت‌های تولید، بازاریابی، تأمین مالی، توزیع و پشتیبانی مشتری است. دستیابی به چنین یکپارچگی دشوار است. تنش بین بخش‌های عملیاتی و نوآوری سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. نوآوری، روال‌های موجود را برهم می‌ریزد و وضعیت موجود را تهدید می‌کند. هرچه جنبه عملیاتی و اداری سازمان باثبات‌تر باشد، میزان مقاومت در برابر نوآوری بیشتر است. یک مثال کلاسیک، مخالفت نیروی دریایی ایالات‌متحده با شلیک مستمر به هدف بود، فرایندی که پیشرفت‌های بزرگی در دقت توپخانه به همراه داشت.

---

[1] - HBO
[2] - ‘Necessity is the mother of invention’

ازآنجایی‌که نوآوری برای شرکت‌های موجود به یک اولویت فزاینده تبدیل شده است، بنابراین مدیران اجرایی سعی کرده‌اند از انعطاف‌پذیری، خلاقیت و روحیه کارآفرینی شرکت‌های نوپای مبتنی بر تکنولوژی تقلید کنند. ابتکارات سازمانی با هدف تحریک توسعه محصول جدید و بهره‌برداری از تکنولوژی‌های جدید شامل موارد زیر است:

- تیم‌های توسعه محصول میان کارکردی: تیم‌های توسعه محصول میان کارکردی مکانیسم‌های بسیار اثربخشی برای یکپارچگی خلاقیت با اثربخشی کارکردی هستند. رویکردهای متداول برای توسعه محصول جدید مستلزم یک فرایند متوالی بود که در آزمایشگاه تحقیقاتی شرکت شروع می‌شد و سپس به «آن‌سوی دیوار» یعنی بخش‌های مهندسی، تولید، مالی و غیره می‌رفت. شرکت‌های ژاپنی پیشگام تیم‌های توسعه محصول مستقل بودند که توسط متخصصان از بخش‌های مختلف مجهز شده بودند و رهبر آن‌ها یک مدیر تیم «با نفوذ» بود که قادر به محافظت از تیم در مقابل نفوذ بی‌مورد شرکت‌ها بود. اثبات‌شده است که چنین تیم‌هایی در به‌کارگیری طیف گسترده‌ای از دانش تخصصی و مهم‌تر از همه یکپارچگی سریع و منعطف آن دانش (از طریق نمونه‌سازی اولیه و مهندسی هم‌زمان) اثربخش بوده‌اند.
- قهرمانان محصول[1] ابزاری را فراهم می‌کند، نخست برای ترکیب خلاقیت فردی درون فرایندهای سازمانی و دوم، برای پیوند اختراع با تجاری‌سازی متعاقب. نکته اصلی این است که به افرادی که منبع ایده‌های خلاقانه هستند اجازه دهید تیم‌هایی را که این ایده‌ها را توسعه می‌دهند، هدایت کنند - اما همچنین به این رهبری اجازه می‌دهد تا مراحل تجاری‌سازی را ادامه دهد. شرکت‌هایی که به‌طور مداوم در زمینه نوآوری موفق هستند، توانایی طراحی فرایندهای سازمانی را دارند که انگیزه افراد برای دستیابی به موفقیت و تعهد آن‌ها به نوآوری‌های خود را جلب، هدایت و بهره‌برداری می‌کنند. منطق ایجاد قهرمانان محصول این است که این افراد متعهد می‌توانند بر مقاومت در برابر تغییر درون سازمان غلبه کرده و شور و اشتیاقی ایجاد کنند که مشارکت دیگران را به خود جلب کرده و یکپارچگی میان کارکردی را ایجاد کنند. مطالعه شون[2] در مورد ۱۵ نوآوری بزرگ نشان می‌دهد که: «ایده جدید یا قهرمانی پیدا می‌کند یا می‌میرد.»[3] یک مطالعه بریتانیایی بر روی ۴۳ جفت نوآوری که به‌صورت موفق و ناموفق تطبیق یافته بودند، به‌طور مشابه نتیجه می‌گیرد که یک عامل کلیدی متمایزکننده نوآوری موفق،

---

[1] - product champions
[2] - Schön
[3] - ‘The new idea either finds a champion or dies.’

حضور یک «نوآور کسب‌وکار»[1] برای اعمال رهبری کارآفرینانه است. شرکت تری‌ام یک سنت طولانی در استفاده از قهرمانان محصول برای توسعه ایده‌های محصول جدید و پرورش آن‌ها به‌صورت کسب‌وکارهای جدید دارد.

- خرید نوآوری[2]: تشخیص اینکه شرکت‌های نوپای کوچک و مبتنی بر تکنولوژی در مراحل اولیه فرایند نوآوری دارای مزیت‌هایی هستند، درحالی‌که شرکت‌های بزرگ دارای قابلیت‌های برتر هستند، شرکت‌های بزرگ را ترغیب کرده است تا با خرید نوآوری از بنگاه‌های دیگر، عملکرد تکنولوژیکی خود را ارتقا دهند. چنین خریدهایی ممکن است شامل خرید حق مجوز، خرید حق ثبت اختراعات و یا خرید کل شرکت باشد. در بخش بیوتکنولوژی، شرکت‌های دارویی پیشگام این نوع برون‌سپاری نوآوری هستند. شرکت‌های دارویی علاوه بر صدور مجوز اختراعات دارویی، عقد قراردادهای بازاریابی و خرید بنگاه‌های تخصصی بیوتکنولوژی (شامل خرید جنن‌تِک توسط روش[3] در سال ۲۰۰۹، شیرون[4] توسط نوارتیس[5] در سال ۲۰۰۶، سیوس[6] توسط جانسون اند جانسون در سال ۲۰۰۳) اتحادهای پژوهشی را با متخصصان بیوتکنولوژی ایجاد کرده‌اند.
- نوآوری باز: تغییر از سیستم‌های یکپارچه عمودی نوآوری که در آن شرکت‌ها تکنولوژی خود را به‌صورت داخلی توسعه می‌دهند و سپس در داخل سازمان از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند به سیستم‌های مبتنی بر بازار که در آن شرکت‌ها تکنولوژی را خریداری می‌کنند و درعین‌حال مجوز تکنولوژی‌های مختص به خود را صادر می‌کنند، راهی برای ایده‌های **نوآوری باز**[7] ایجاد کرده است. ازآنجایی‌که نوآوری به‌طور فزاینده‌ای مستلزم یکپارچگی تکنولوژی‌های چندگانه که اغلب از بخش‌های علمی مجزای سنتی هستند، بنابراین بنگاه‌ها مجبور شده‌اند در منابع تکنولوژی و به اشتراک‌گذاری دانش و ایده‌های خود نگاه گسترده‌تری داشته باشند. شواهدی مبنی بر اینکه پیوندهای بیرونی برای بهبود نوآوری سبب ترغیب بنگاه‌ها برای جست‌وجوی دانش تکنولوژیکی در خارج از مرزهای خود شده‌اند، وجود دارد. نوآوری باز مستلزم خلق شبکه‌ای از روابط مشارکتی است که شامل معاملات صدور مجوز، برون‌سپاری قطعات، تحقیقات مشترک، توسعه محصول مشارکتی و حل مسئله غیررسمی و تبادل ایده‌ها است.

---

[1] - business innovator
[2] - buying innovation
[3] - Roche
[4] - Chiron
[5] - Novartis
[6] - Scious
[7] - open innovation

- مراکز رشد شرکت توسعه‌های کسب‌وکار هستند که برای تأمین مالی و پرورش کسب‌وکارهای جدید ایجاد شده‌اند، مبتنی بر تکنولوژی‌هایی که در داخل توسعه یافته‌اند اما کاربردهای محدودی در کسب‌وکارهای مستقر درون یک شرکت دارند. مراکز رشد شرکت[1] در دوران رونق تکنولوژی اطلاعات در اواخر دهه ۱۹۹۰، زمانی که شرکت‌ها با پتانسیل تولید ارزش قابل‌توجهی از تأسیس و سپس جداسازی سرمایه‌گذاری‌های جدید مبتنی بر تکنولوژی روبرو شدند، بسیار محبوب شدند. علی‌رغم یک منطق استراتژیک و سازمانی دقیق، تعداد کمی از شرکت‌های بزرگ به موفقیت پایداری از طریق مراکز رشدی که ایجاد کرده‌اند، رسیده‌اند و از میان انواع موفق آن نیز تعدادی به بنگاه‌های سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر فروخته شده‌اند. طبق گفته گری همل، یکی از مشکلات کلیدی این است که: «بسیاری از مراکز رشد شرکت به پرورشگاهی برای ایده‌هایی که هیچ پشتیبان داخلی یا حامی مالی درون سازمان ندارند، تبدیل شده‌اند.» علی‌رغم سابقه ناهموار، چندین شرکت پیشرو در معرفی فرایندهای سطح شرکت برای توسعه کسب‌وکارهای جدید بر اساس نوآوری‌های درونی، موفقیت‌های قابل‌توجهی را تجربه کرده‌اند.

[1] - corporate incubators

خلاصه

در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی، پرورش و بهره‌برداری از نوآوری، منبع اصلی مزیت رقابتی و محور تدوین استراتژی است. بااین‌حال، ابزارهای اصلی تحلیل استراتژی همان ابزارهایی هستند که در این کتاب مطرح کردیم. مسائل اساسی استراتژیک موردتوجه ما شامل پیش‌ران‌های رقابت در بازارها، منابع و قابلیت‌هایی که یک بنگاه از طریق آن‌ها می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و طراحی ساختارها و سیستم‌ها به‌منظور پیاده‌سازی استراتژی است.

بااین‌حال، غیرقابل‌پیش‌بینی بودن و بی‌ثباتی چنین صنایعی به این معنی است که تصمیمات استراتژیک در صنایع مبتنی بر تکنولوژی دارای یک ویژگی خاص هستند. پویایی‌های قابل‌توجه این صنایع به این معنی است که تفاوت بین خلق ارزش انبوه و شکست ننگ‌آور ممکن است نتیجه خطاهای کوچک در زمان‌بندی یا انتخاب‌های تکنولوژیکی باشد.

در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی، رویکردهای سنتی نسبت به استراتژی مبتنی بر پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دقیق، به‌وضوح ناکافی هستند. ترکیب سرعت و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تغییرات به این معنی است که استراتژی‌های مؤثر استراتژی‌هایی هستند که وضوح چشم‌انداز را با انعطاف‌پذیری و پاسخگویی ترکیب می‌کنند. شرکت‌هایی که در صنایع نوظهور و مبتنی بر تکنولوژی موفق بوده‌اند، شرکت‌هایی هستند که مشخصات استراتژیک صنایع خود را با وضوح هر چه بیشتر شناسایی کرده‌اند و به‌طور مؤثر با آن‌ها انطباق یافته‌اند. در صنایعی که بر اثر تغییر تکنولوژیکی زیرورو شده‌اند- نظیر تجهیزات مخابراتی، تصویربرداری پزشکی، ذخیره‌سازی اطلاعات و تجهیزات ورزشی- شرکت‌هایی که منابع مزیت رقابتی را درک کرده‌اند و منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای بهره‌برداری از آن‌ها را جمع‌آوری کرده‌اند به‌عنوان برندگان ظاهر شده‌اند.

امیدواریم که شما را متقاعد کرده باشیم که علی‌رغم آشفتگی و عدم اطمینان چنین صنایعی، اصول تحلیلی وجود دارد که می‌تواند ما را به سمت استراتژی‌هایی رهنمون سازد که گرچه موفقیت را تضمین نمی‌کنند، ولی مطمئناً شانس را بهبود می‌بخشند. به‌عنوان مثال، یادگیری در مورد نحوه رقابت در صنایع مبتنی بر تکنولوژی شامل موارد زیر است:

- ارزیابی پتانسیل یک نوآوری برای ایجاد سود؛
- ارزیابی شایستگی‌های نسبی واگذاری حق مجوز، ائتلاف‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و توسعه داخلی به‌عنوان استراتژی‌های جایگزین برای بهره‌برداری یک نوآوری؛
- شناسایی عوامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی رهبر بودن یا دنباله‌رو بودن در نوآوری.

این فصل همچنین به اهمیت اصلی پیاده‌سازی استراتژی در تعیین موفقیت اشاره داشت، موضوعی که در فصل ۹ به آن بازمی‌گردیم. نکته کلیدی در نوآوری موفق، تصمیمات مربوط به تخصیص منابع نیست، بلکه خلق ساختار، مکانیسم‌های یکپارچگی و جوسازمانی مساعد برای نوآوری است. استراتژی‌هایی که با هدف بهره‌برداری از نوآوری، انتخاب میان رهبر بودن یا دنباله‌رو بودن و مدیریت ریسک بنا شده‌اند، باید ویژگی‌های سازمانی را به‌دقت موردتوجه قرار دهند.

صنایع مبتنی بر تکنولوژی نیز برخی از دوراهی‌ها[1] را آشکار می‌کنند که یکی از ویژگی‌های مهم مدیریت استراتژیک در سازمان‌های پیچیده و محیط‌های کسب‌وکار پیچیده است. به‌عنوان‌مثال، صنایع مبتنی بر تکنولوژی غیرقابل‌پیش‌بینی هستند، بااین‌حال برخی از سرمایه‌گذاری‌ها در بخش تکنولوژی دارای افق‌های زمانی یک دهه یا بیشتر هستند. استراتژی‌های موفق باید نسبت به تغییر شرایط بازار پاسخگو باشند، اما استراتژی‌های موفق به تعهد بلندمدت نیز نیاز دارند. دوراهی اساسی این است که نوآوری یک فرایند غیرقابل‌پیش‌بینی است که مستلزم خلق یک بستر سازمانی برای پرورش است، درحالی‌که استراتژی در مورد تصمیمات مربوط به تخصیص منابع است. چگونه یک شرکت می‌تواند ضمن برنامه‌ریزی دوره توسعه خود، شرایط را برای پرورش نوآوری ایجاد کند؟ جان اسکالی[2]، مدیرعامل سابق شرکت اپل، اظهار داشت: «مدیریت و خلاقیت حتی ممکن است به‌عنوان حالت‌های متضاد (تعارض دوجانبه) در نظرگرفته

---

[1] - dilemmas
[2] - John Scully

شوند. درحالی‌که مدیریت نیازمند اجماع، کنترل، اطمینان و وضع موجود است، خلاقیت در جهت مخالف رشد می‌کند: غریزه، عدم اطمینان، آزادی و ساختارشکنی.»[1]

خوشبختانه، تجربه‌های شرکت‌هایی نظیر ام تری، سیسکو سیستمز، گوگل و نینتندو به راه‌حل‌های این دوراهی‌ها اشاره می‌کنند. نیاز به نوآوری برای آشتی دادن خلاقیت فردی با نقاط هماهنگی به سمت مزایای رویکردهای میان کارکردی مبتنی بر تیم نسبت به کناره‌گیری تحقیق و توسعه در یک محیط «خلاق» مجزا. علاوه بر این، نیاز به آشتی دادن نوآوری با کارایی بیانگر مزیت ساختارهای سازمانی موازی است که در آن علاوه بر ساختار «رسمی»، یک ساختار غیررسمی مجهز به نیازهای کسب‌وکارها و محصولات موجود نیز وجود دارد که منبع محصولات و کسب‌وکارهای جدید است. نقش مدیریت ارشد در ایجاد تعادل بین خلاقیت با نظم و نوآوری با کارایی بسیار مهم می‌شود - چنین آشتی دادنی به مدیران ارشدی نیازمند است که لزوماً متخصص تکنولوژی نیستند، اما مطمئناً در این زمینه سواد دارند و ارزش پیامدهای استراتژیک آن را درک می‌کنند. سرعت روزافزون تغییر تکنولوژیکی و تشدید رقابت بین‌المللی نشان می‌دهد که کشورهای پیشرفته و صنعتی مجبور خواهند شد به‌طور فزاینده‌ای بر قابلیت‌های تکنولوژیکی خود به‌عنوان مبنایی برای رقابت‌پذیری بین‌المللی تکیه کنند. استراتژی‌های بهبود نوآوری و مدیریت تکنولوژی در آینده اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

---

[1] - ‘Management and creativity might even be considered antithetical [mutually contrasting] states. While management demands consensus, control, certainty and the status quo, creativity thrives on the opposite: instinct, uncertainty, freedom and iconoclasm.’

فصل هفتم: استراتژی شرکت

مقدمه و اهداف

دامنه بنگاه

مفاهیم کلیدی برای تحلیل دامنه بنگاه

تنوع‌بخشی

تعریف تنوع‌بخشی

مزیت‌ها و هزینه‌های تنوع‌بخشی

آیا تنوع‌بخشی سبب بهبود عملکرد شرکت می‌شود؟

روندهای اخیر تنوع

یکپارچگی عمودی

تعریف یکپارچگی عمودی

مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی

ارزیابی جوانب مثبت و منفی یکپارچگی عمودی

طراحی روابط عمودی

روندهای اخیر در یکپارچگی عمودی

مدیریت پُرتفوی شرکت

ماتریس جنرال الکترونیک/ مک کینزی

ماتریس رشد و سهم بازار- گروه مشاوره بوستون

ماتریس مادری (ماتریس اشریج)

خلاصه

مقدمه و اهداف

در فصل ۱، تمایز بین استراتژی شرکت و استراتژی کسب‌وکار را بیان کردیم. استراتژی شرکت مربوط به این است که یک بنگاه در کجا رقابت می‌کند، درحالی‌که استراتژی کسب‌وکار مربوط به این است که یک بنگاه چگونه در یک حوزه خاص از کسب‌وکار رقابت می‌کند. تاکنون تمرکز اصلی کتاب بر استراتژی کسب‌وکار بوده است، اما در دو فصل بعد استراتژی شرکت و دامنه فعالیت‌های بنگاه را بررسی خواهیم کرد. هنگامی‌که به دامنه بنگاه اشاره می‌کنیم، توجه خود را به گستره فعالیت‌های محصول / بازار که بنگاه متعهد می‌شود، معطوف می‌کنیم. شامل موارد زیر است:

- دامنه محصول[1]: محدوده تخصصی بنگاه از نظر طیف وسیعی از محصولات ارائه‌شده. کوکاکولا (نوشیدنی‌های غیرالکلی)، گپ[2] (خرده‌فروشی مد) و اس آپ (نرم‌افزار) شرکت‌های تخصصی هستند: هرکدام در یک بخش صنعت مجزا فعالیت می‌کنند. شرکت سونی، شرکت جنرال الکتریک و گروه تاتا شرکت‌های متنوعی هستند: هرکدام در صنایع مختلف گسترانیده شده‌اند.
- دامنه عمودی[3]: طیف وسیعی از فعالیت‌های مرتبط عمودی بنگاه. بیشتر شرکت‌های نفتی نظیر شل و اکسان در کل فرایند زنجیره تأمین فعال هستند. آن‌ها ذخایر نفتی جدید، حفاری و استخراج نفت خام و حمل‌ونقل تخصصی آن را برعهده‌گرفته‌اند و از طریق خرده‌فروشی‌های خود آن را توزیع می‌کنند. نایکی به میزان بیشتری به‌صورت عمودی تخصصی‌شده است: این شرکت، کفش و پوشاک را طراحی کرده و به بازار عرضه می‌کند، اما بیشتر فعالیت‌های زنجیره ارزش خود ازجمله تولید، بازاریابی و خرده‌فروشی را برون‌سپاری می‌کند.

---

[1] - product scope
[2] - Gap Inc.
[3] - vertical scope

- دامنه جغرافیایی[1]: گستره جغرافیایی بهینه فعالیت‌های بنگاه. ساعتچی اند ساعتچی[2] یک شرکت تبلیغاتی است که در ۸۰ کشور جهان فعالیت می‌کند، درحالی‌که استرابری فراگ[3] یک سازمان مستقل دارای دفاتری در سه مرکز اصلی است: آمستردام[4]، نیویورک[5] و سائو پائولو[6].

در این فصل دامنه محصول و دامنه عمودی و چالش‌های اصلی پیش روی مدیران در توسعه و پیاده‌سازی استراتژی شرکت‌ها را در نظر می‌گیریم. مسائل استراتژیک مرتبط با دامنه جغرافیایی بنگاه در فصل ۸ بحث خواهد شد.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- مفاهیم صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، هزینه‌های مبادله و هزینه‌های پیچیدگی مدیریت را برای توضیح اینکه چرا مرز بین بنگاه‌ها در طول زمان تغییر می‌کند، به کار بگیرید.
- دلیل منطقی فعالیت شرکت‌های چند کسب‌وکاری و مزایا و هزینه‌های بالقوه گسترش دامنه افقی یا عمودی یک بنگاه را درک کنید؛
- مزایا و معایب تغییر دامنه بنگاه و روش‌های مختلف بهره‌برداری از فرصت‌ها برای خلق ارزش را ارزیابی کنید.
- روند تنوع‌بخشی و یکپارچگی عمودی را در طول زمان درک کنید؛
- با تکنیک‌های تحلیل پُرتفوی آشنا شوید و برای تصمیمات استراتژیک شرکت‌ها آن‌ها را بکار ببرید.

---

[1] - geographical scope
[2] - Saatchi & Saatchi
[3] - Strawberry Frog
[4] - Amsterdam
[5] - New York
[6] - São Paulo

دامنه بنگاه

تصمیم‌گیری در مورد اینکه «در چه کسب‌وکاری فعالیت می‌کنیم؟» نقطه شروع استراتژی و مبنای تعریف هویت بنگاه است. تصمیمات استراتژیک شرکت دربرگیرنده انتخاب‌های هر سه بعد از دامنه بنگاه است: گستره محصول (دامنه محصول)، حضور در زنجیره ارزش صنعت (دامنه عمودی) و بازارهای جغرافیایی (دامنه جغرافیایی) که در آن رقابت خواهد کرد. برخی شرکت‌ها در بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت، کسب‌وکار خود را به‌صورت گسترده تعریف می‌کنند. هدف شرکت شل «حضور کارآمد، مسئولانه و سودآور در نفت، محصولات نفتی، گاز، مواد شیمیایی و سایر کسب‌وکارهای منتخب است.» شرکت‌های دیگر کسب‌وکارهای خود را محدودتر تعریف می‌کنند: چشم‌انداز مک‌دونالد «بهترین رستوران زنجیره‌ای در جهان با خدمات‌رسانی سریع است»؛ کاترپیلار[1] می‌خواهد «در ارائه بیشترین ارزش در زمینه ماشین‌آلات، موتورها و خدمات پشتیبانی برای شرکت‌های سازنده زیرساخت جهانی و توسعه و حمل‌ونقل منابع آن پیشگام باشد.» برخی شرکت‌ها منحصراً بر بخش محدودی از زنجیره تأمین تمرکز می‌کنند؛ سایر شرکت‌ها دسترسی خود را به بسیاری از فعالیت‌های زنجیره تأمین گسترش می‌دهند. برای مثال، در بازار گردشگری، برخی از اپراتورهای تور نظیر کانی[2]، به‌طور انحصاری بر هماهنگی تور و برنامه‌های سفر برای گردشگران تمرکز می‌کنند، درحالی‌که شرکت‌های دیگر مانند فرست چویس[3] فعالیت‌های خود را گسترش داده‌اند و شرکت هواپیمایی خود را دارند.

---

[1] - Caterpillar
[2] - Kuoni
[3] - First Choice Company

دامنه کسب‌وکار یک بنگاه احتمالاً به‌مرور زمان تغییر می‌کند. روند غالب دو دهه گذشته «تمرکز مجدد بر کسب‌وکارهای اصلی» بوده است. بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴، فیلیپس، شرکت هلندی و چندملیتی تجهیزات الکترونیکی، نیمه‌رساناها، نرم‌افزارهای کامپیوتری و کسب‌وکارهای تلفن همراه و اکثر محصولات الکترونیکی و لوازم‌خانگی خود را به سه بخش تقسیم کرد: مراقبت‌های بهداشتی، روشنایی و رفاه مصرف‌کننده. بیشتر شرکت‌های خوشه‌ای آمریکا و اروپا - به‌ویژه آی‌تی‌تی[1]، هانسن[2]، گلف اند وسترن[3]، سندانت[4]، ویوِندی یونیورسال[5] و تایکو[6]- تفکیک شده‌اند.

برخی از شرکت‌ها در جهت مخالف حرکت کرده‌اند. مایکروسافت که زمانی تأمین‌کننده سیستم‌عامل بود، به نرم‌افزارهای کاربردی و شبکه‌ای، خدمات اطلاعاتی، سیستم‌های سرگرمی و کنسول بازی‌های ویدیویی گسترش یافته است. گوگل از موتورهای جست‌وجو به مجموعه‌ای بی‌نظیر از محصولات نرم‌افزاری - ازجمله مرورگرهای اینترنت، سیستم‌عامل و نرم‌افزارهای کاربردی - و حتی سخت‌افزار (گوشی‌های هوشمند، عینک‌های هوشمند، خودروهای بدون راننده) متنوع شده است.

مفاهیم کلیدی برای تحلیل دامنه شرکت

بنگاه‌ها دامنه فعالیت خود را گسترش (یا کاهش) می‌دهند زیرا تصور می‌کنند که این به نفع سازمان است. در مورد بنگاه‌های سودآور منطقی است فرض کنیم که تغییرات در مرزهای بنگاه به‌منظور خلق ارزش برای سهامداران، چه با افزایش درآمد و چه با کاهش هزینه‌ها (امیدوارم هر دو) طراحی‌شده باشد. در این بخش، سه مفهوم کلیدی برای تحلیل تصمیمات استراتژیک شرکت و تغییرات در فعالیت‌های بنگاه‌ها در طول زمان را معرفی می‌کنیم:

صرفه‌جویی ناشی از دامنه: درحالی‌که بیشتر دانشجویان با مفهوم صرفه‌جویی ناشی از مقیاس آشنا هستند، **صرفه‌جویی ناشی از دامنه**[7]، مفهومی به همان اندازه مهم، اغلب کمتر درک شده است. درحالی‌که «صرفه‌جویی ناشی از مقیاس» به معنای آن است که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می‌یابد. صرفه‌جویی ناشی از دامنه هزینه‌های صرفه‌جویی

---

[1] - ITT Inc.
[2] - Hanson
[3] - Gulf & Western
[4] - Cendant
[5] - Vivendi Universal
[6] - Tyco
[7] - economies of scope

هستند که از افزایش تولید محصولات چندگانه ناشی می‌شود. صرفه‌جویی ناشی از دامنه میان انواع مختلف منابع و قابلیت‌ها متغیر است.

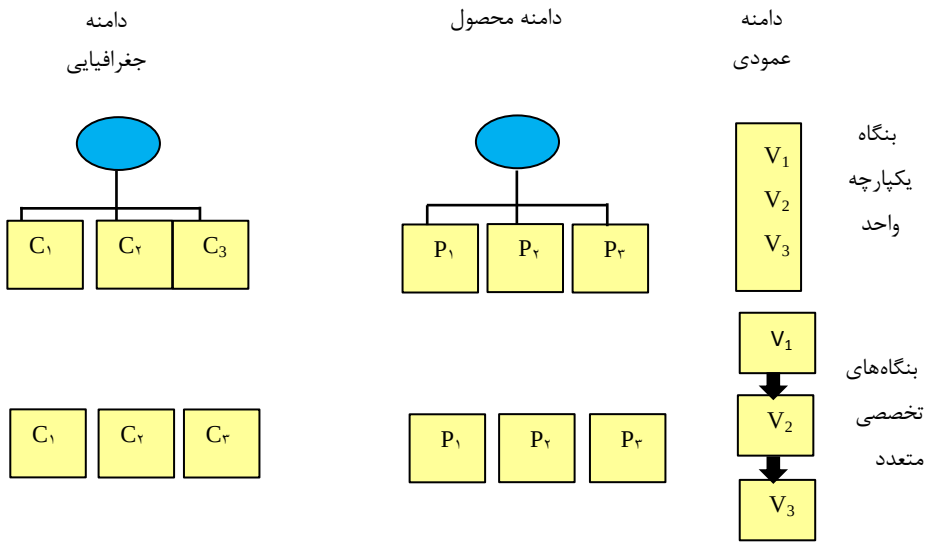
هزینه‌های معامله: بنگاه‌ها از بازارها ورودی می‌گیرند و خروجی خود را در بازار می‌فروشند. بازارها بدون هزینه نیستند: یافتن تأمین‌کننده یا خریدار مستلزم هزینه‌های جست‌وجو، هزینه‌های مذاکره و عقد یک قرارداد، هزینه‌های نظارت برای اطمینان از محقق شدن تعهدات طرف دیگر قرارداد و هزینه‌های دادرسی و شکایات در صورت بروز اختلاف است. همه این هزینه‌ها، انواع **هزینه‌های معامله**[1] هستند. اگر هزینه‌های معامله مربوط به سازماندهی در بازارها بیشتر از هزینه‌های اداری سازماندهی درون بنگاه‌ها باشد می‌توان انتظار داشت که هماهنگی فعالیت سودآور درون بنگاه‌ها انجام شود.

هزینه‌های پیچیدگی شرکت: گسترش مرزهای بنگاه می‌تواند هزینه‌های معاملات بازار را از بین ببرد، اما درونی سازی معاملات تجاری هزینه‌های خاص خود را تحمیل می‌کند: هزینه‌های پیچیدگی شرکت. هرچه شرکت خود را در انواع مختلف فعالیت‌های تجاری گسترش دهد، هزینه‌های پیچیدگی شرکت نیز بیشتر می‌شود.

این سه مفهوم به ما امکان می‌دهد شایستگی‌های تخصص را در مقایسه با دامنه وسیع شرکت‌ها ارزیابی کنیم. این شرایط در شکل ۷,۱ به تصویر کشیده شده است. با توجه به دامنه محصول، کدام‌یک کارآمدتر است: آیا قوطی‌های فلزی، ظروف پلاستیکی و بطری‌های شیشه‌ای تولید شده توسط سه شرکت جداگانه یا اینکه یک شرکت بسته‌بندی متنوع هر سه مورد را تولید کند؟ با توجه به دامنه عمودی، کدام‌یک کارآمدتر است: سه شرکت مستقل - که یکی فولاد تولید می‌کند، دیگری ورق فولاد تولید می‌کند و سومین شرکت قوطی‌های فولادی را تولید می‌کند - یا انجام این مراحل سه‌گانه تولید در یک شرکت واحد؟ در مورد دامنه جغرافیایی، آیا بهتر است سه شرکت به‌صورت مستقل در بازارهای ایالات‌متحده، انگلیس و آلمان تولید کنند یا یک شرکت واحد چندملیتی مالکیت و عملیات کارخانه‌های تولید قوطی هر سه کشور را بر عهده بگیرد؟

---

[1] - transaction costs



در شرکت یکپارچه یک فصل مشترک بین واحدهای عمودی مختلف (V)، واحدهای محصول (P) و واحدهای کشور (C) وجود دارد. درجایی که تخصصی سازی وجود دارد، هر واحد یک بنگاه جداگانه است که از طریق فصل‌های مشترک بازار به یکدیگر وصل می‌شوند.

شکل ۱-۷: دامنه بنگاه: تخصصی سازی در مقابل یکپارچگی.

پاسخ به چنین سؤالاتی در طول زمان تغییر کرده است. در طول قرن بیستم، شرکت‌ها ازنظر اندازه و دامنه با جذب کردن معاملاتی که پیش‌ازاین در بازارها انجام می‌شد، رشد کردند. کاهش هزینه‌های اداری شرکت‌ها نسبت به هزینه‌های معاملاتی عامل اصلی تشویق بنگاه‌ها برای گسترش مرزها در بازار بود. نوآوری تکنولوژیکی منبع اصلی کاهش هزینه‌های اداری بود: تلگراف، تلفن و رایانه به میزان قابل‌توجهی کارایی هماهنگی و تصمیم‌گیری در شرکت‌های بزرگ و پیچیده را افزایش داد. افزایش سرمایه و شدت فرایندهای تولید دانش باعث افزایش اهمیت صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و صرفه‌جویی ناشی از دامنه شده است. بااین‌حال، در طول دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، روند حرکت به سمت افزایش دامنه شرکت، معکوس شد. به جای یکپارچه‌سازی عمودی، بنگاه‌ها فعالیت‌های بیشتر و بیشتری را در زنجیره ارزش خود برون‌سپاری کردند. به‌جای تنوع‌بخشی، بنگاه‌ها به‌منظور تمرکز مجدد در کسب‌وکار اصلی خود، واگذاری کسب‌وکارهای متنوع را شروع کردند. دو عامل به افزایش کارایی بنگاه‌های تخصصی نسبت به بنگاه‌های گسترده کمک کرد. اول،

افزایش آشفتگی محیط کسب‌وکار، هزینه‌های پیچیدگی شرکت را افزایش داد. دوم، پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات به نفع بنگاه‌های کوچک مرتبط با بازارها شد.

تنوع‌بخشی

تعریف تنوع‌بخشی

تنوع‌بخشی[1] به گسترش بنگاه موجود به یک خط محصول یا حوزه عملیات دیگر اشاره دارد. تنوع‌بخشی ممکن است مرتبط یا غیر مرتبط باشد. تنوع‌بخشی مرتبط - به آن «تنوع‌بخشی همگون»[2] نیز گفته می‌شود - زمانی رخ می‌دهد که یک بنگاه در یک حوزه عملیاتی مشابه گسترش یابد، برای مثال هوندا خط تولید خود را از موتورسیکلت تا خودرو گسترش می‌دهد. تنوع‌بخشی غیر مرتبط - همچنین به‌عنوان «تنوع‌بخشی ناهمگون»[3] نامیده می‌شود- هنگامی رخ می‌دهد که خط تولید اضافی بسیار متفاوت از فعالیت اصلی شرکت است، به‌عنوان مثال شرکت تنباکوی ژاپن[4]، کاتوکیچی[5]، تأمین‌کننده مواد غذایی منجمد را به تملک خود درآورد. بااین‌حال، تمایز بین تنوع‌بخشی مرتبط و غیر مرتبط، همیشه روشن نیست. این بستگی به این دارد که منظور از ارتباط چیست؟ به‌عنوان مثال، می‌توانیم استدلال کنیم که تصمیم هوندا برای گسترش دامنه کسب‌وکار خود از موتورسیکلت به خودرو، تنوع‌بخشی مرتبط است زیرا موتورسیکلت و خودرو از فرایند تولید مشابه استفاده می‌کنند. ازاین‌رو، ارتباط را در یک سطح عملیاتی تعریف می‌کنیم، ولی این تنها و یا لزوماً مفیدترین روش مشاهده ارتباط نیست.

---

[1] - diversification
[2] - concentric diversification
[3] - conglomerate diversification
[4] - Japan Tobacco
[5] - Katokichi

همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، صرفه‌جویی ناشی از دامنه یک دلیل منطقی برای یک بنگاه برای گسترش دامنه خود ارائه می‌دهد. اگرچه در نگاه اول سیگار و غذاهای منجمد بسیار متفاوت و کسب‌وکارهای غیر مرتبط به نظر می‌رسند، بررسی دقیق‌تر ممکن است نشان دهد که آن‌ها دارای قابلیت‌های سازمانی مشابهی مانند بازاریابی و توزیع هستند. درحالی‌که فرصت‌های صرفه‌جویی ناشی از دامنه حاصل از بهره‌برداری ورودی‌های مشترک ممکن است در سطح عملیاتی نسبتاً آسان باشد، ارتباط استراتژیک مبهم‌تر است. گروه ویرجین[1] متعلق به ریچارد برانسون[2] مجموعه عظیمی از کسب‌وکارها را از مدیریت خطوط هواپیمایی گرفته تا فروشگاه‌های موسیقی پوشش می‌دهد، بااین‌حال آن‌ها شباهت‌های استراتژیک خاصی با یکدیگر دارند: تقریباً همه شرکت‌های نوپا از شوق کارآفرینانه و تخصص برانسون بهره‌مند می‌شوند. تقریباً همه آن‌ها محصولات و خدمات خود را به مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشند و در بخش‌هایی هستند که فرصت‌هایی برای رویکردهای نوآورانه به تمایز ارائه می‌دهند. طبقه‌بندی تنوع‌بخشی به‌عنوان مرتبط و غیر مرتبط مستلزم درک رویکرد کلی استراتژیک شرکت و شناخت قابلیت‌های مدیریتی سطح شرکت است.

مزیت ها و هزینه‌های تنوع‌بخشی

تنوع‌بخشی در صورتی مفید است که به شرکت در دستیابی به اهداف خود کمک کند. تمرکز اصلی بر روی بنگاه‌های سودآور است، بنابراین بر روش‌هایی تمرکز می‌کنیم که در آن تنوع‌بخشی می‌تواند به شرکت‌ها برای بهبود سودآوری و ارزش سهامداران کمک کند، اما مهم است که تشخیص دهیم که تنوع‌بخشی را می‌توان برای انگیزه‌های دیگر انجام داد. به نظر می‌رسد بسیاری از تنوع‌بخشی شرکت‌ها با تمایل به رشد یا کاهش ریسک انجام شده است که همیشه به نفع سهامداران نیست. انگیزه‌های جایگزین نیز ممکن است پیش‌ران تنوع‌بخشی در سازمان‌های غیرانتفاعی باشند. بااین‌حال، سازمان‌هایی که در بخش دولتی و غیرانتفاعی فعالیت می‌کنند ممکن است گزینه‌های تنوع‌بخشی آن‌ها بر اساس قانون یا مأموریت‌های متمرکز آن‌ها محدود شود. بیایید بررسی کنیم که آیا رشد و کاهش ریسک اهدافی معتبر برای بنگاه‌های سود گرا هستند یا خیر.

---

[1] - Virgin Group
[2] - Richard Branson

رشد[1] بنگاه‌ها در غیاب تنوع‌بخشی، زندانیان صنعت خود هستند. برای بنگاه‌های موجود در صنایع راکد و یا در حال افول، این چشم‌انداز دلهره‌آور است و تنوع‌بخشی را به چشم‌اندازی جذاب برای مدیران تبدیل می‌کند. شرکت‌ها در صنایعی با رشد پایین و جریان نقدینگی زیاد همچون دخانیات و نفت، در معرض وسوسه‌های تنوع‌بخشی قرار دارند. در طول دهه ۱۹۸۰، اکسان به استخراج مس و زغال‌سنگ، موتورهای الکتریکی، رایانه‌ها و تجهیزات اداری تنوع یافت. آرجی‌آر نبیسکو[2] خود را از یک شرکت دخانیات به یک شرکت محصولات مصرفی متنوع تبدیل کرد. در هر هر دو مورد، تنوع‌بخشی به‌شدت مخرب ارزش سهامدار بود. سهامداران از سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی با رشد پایین، حتی صنایع رو به افول بسیار خوشحال هستند، به امید روزی که این شرکت‌ها مقدار زیادی از جریان نقدینگی را در اختیار سهامداران قرار دهند تا بتوانند در شرکت‌های با رشد آینده دار سرمایه‌گذاری کنند.

کاهش ریسک[3] یکی از راه‌های کاهش ریسک، تنوع‌بخشی است. این روش به همان ضرب‌المثل معروف اقتصادی اشاره دارد که بیان می‌کند «همه تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد قرار نده.»[4] درصورتی‌که جریان‌های نقدینگی کسب‌وکارهای مختلف به شکل کاملی به هم وابسته نباشند، جمع‌آوری آن‌ها تحت یک مالکیت مشترک موجب سودآوری با ثبات‌تری می‌شود. اما چنین کاهش ریسکی برای سهامداران خلق ارزش می‌کند؟ سهامداران می‌توانند با در اختیار داشتن پُرتفوی‌های متنوع، ریسک را پخش کنند. ذی‌نفعان اصلی کاهش ریسک از طریق تنوع‌بخشی، مدیران هستند: سودآوری باثبات به‌احتمال‌زیاد به معنای امنیت شغلی است.

---

[1] - growth
[2] - RJR Nabisco
[3] - risk reduction
[4] -‘Don’t put all your eggs in one basket’

خلق ارزش: آزمون‌های ضروری پورتر[1] به‌منظور اطمینان از این‌که تنوع‌بخشی موجب خلق ارزش برای سهامداران از طریق افزایش سودآوری بلندمدت بنگاه می‌شود، مایکل پورتر سه «آزمون ضروری» را پیشنهاد می‌کند:

- آزمون جذابیت[2]: صنایعی که برای تنوع‌بخشی انتخاب می‌شوند باید ازلحاظ ساختاری جذاب باشند یا قابلیت جذاب شدن را داشته باشند.
- آزمون هزینه ورود[3]: هزینه ورود نباید از سودهای آینده بیشتر باشد.
- آزمون بهتر کردن[4]: هر واحد جدید باید از پیوند خود با شرکت یا بالعکس، مزیت رقابتی کسب کند.

یک ویژگی کلیدی آزمون‌های ضروری پورتر این است که جذابیت صنعت به‌تنهایی کافی نیست. اگرچه تنوع‌بخشی به یک بنگاه اجازه می‌دهد تا به فرصت‌های جذاب‌تر سرمایه‌گذاری نسبت به آنچه در صنعت خود موجود است دسترسی داشته باشد، ولی با چالش ورود به یک صنعت جدید روبرو است. آزمون دوم، هزینه ورود، تشخیص می‌دهد که یک صنعت سودآوری بالاتر از میانگین را به شرکت‌کنندگان خود ارائه می‌دهد زیرا توسط موانع ورود حافظت می‌شوند. برای یک بنگاه که به دنبال ورود به چنین صنعتی است، هزینه ورود ممکن است مزایای بودن در آن صنعت را از بین ببرد. بنگاه‌هایی که به دنبال ورود به یک صنعت با سودآوری بالا مانند صنایع دارویی یا نوشیدنی‌ها هستند، می‌توانند به دو طریق این کار را انجام دهند. آن‌ها ممکن است یک بازیگر موجود را خریداری کنند؛ در این صورت قیمت تملک تقریباً برابر با تمام سود مورد انتظار شرکت در آینده خواهد بود (به‌ویژه با توجه به نیاز به پرداخت حق بیمه تملک بیش از قیمت بازار هدف). از سوی دیگر، آن‌ها ممکن است از طریق ایجاد یک سرمایه‌گذاری جدید ورود کنند. در این حالت، بنگاه متنوع باید مستقیماً با موانع ورود آن صنعت مقابله کند.

---

[1] - value creation: Porter's essential tests
[2] - the attractiveness test
[3] - the cost-of-entry test
[4] - the better-off test

آیا تنوع‌بخشی سبب بهبود عملکرد شرکت می‌شود؟

پژوهش تجربی در مورد تنوع‌بخشی بر دو موضوع اصلی متمرکز شده است: اول اینکه عملکرد بنگاه‌های متنوع نسبت به بنگاه‌های تخصصی چگونه است و دوم اینکه آیا تنوع‌بخشی مرتبط از تنوع‌بخشی غیر مرتبط عملکرد بهتری دارد؟

علی‌رغم مطالعات تجربی بسیار در طول چهار دهه گذشته، روابط مستمر و سیستماتیکی بین تنوع‌بخشی و عملکرد وجود ندارد. پس از یک آستانه مشخص، به نظر می‌رسد که سطوح بالای تنوع‌بخشی با سودآوری پایین‌تر همراه است، احتمالاً به دلیل پیچیدگی سازمانی است که تنوع‌بخشی ایجاد می‌کند. در میان شرکت‌های بریتانیایی، تنوع‌بخشی تا حدی با افزایش سودآوری همراه بود و پس‌ازآن تنوع‌بخشی بیشتر با کاهش سودآوری همراه شد. مطالعات دیگر نیز یک رابطه منحنی خطی مشابهی را بین تنوع‌بخشی و سودآوری شناسایی کردند. مکینزی اند کمپانی[1] نیز به مزیت‌های تنوع‌بخشی متوسط اشاره می‌کند: «یک نقطه تلاقی استراتژیک بین تمرکز و تنوع‌بخشی گسترده‌تر.» مکینزی اند کمپانی استدلال می‌کند که تنوع‌بخشی زمانی منطقی‌تر است که یک شرکت از فرصت‌های رشد خود در بازارهای موجود استفاده کرده باشد و بتواند قابلیت‌های موجود خود را با فرصت‌های بیرونی نوظهور تطبیق دهد.

مشکل کلیدی، تشخیص ارتباط[2] از علیت[3] است. اگر شرکت‌های با تنوع‌بخشی متوسط به‌طورکلی سودآورتر از بنگاه‌های تخصصی باشند، آیا به این دلیل است که تنوع‌بخشی سودآوری را افزایش می‌دهد یا اینکه بنگاه‌های سودآور جریان‌های نقدینگی خود را به سمت سرمایه‌گذاری‌های تنوع‌بخشی هدایت می‌کنند؟ آثار عملکردی تنوع‌بخشی به حالت تنوع‌بخشی بستگی دارد. ادغام و تملک‌ها، در مورد شرکت‌هایی از صنایع مختلف که با عملکرد بسیار ضعیفی ظاهر می‌شوند، رخ می‌دهد.

---

[1] - McKinsey & Company
[2] - association
[3] - causation

شاهدی محکم‌تر، نتایج عملکرد اقدامات تمرکز مجدد به‌وسیله شرکت‌های آمریکای شمالی و اروپایی است: هنگامی‌که شرکت‌ها کسب‌وکارهای متنوع را واگذار می‌کنند و تمرکز بیشتری بر کسب‌وکار اصلی خود دارند، نتیجه آن معمولاً افزایش سودآوری و ارزش‌گذاری بالاتر در بازار سهام است. این یافته‌ها ممکن است نشان‌دهنده یک رابطه متغیر بین تنوع‌بخشی و سودآوری در طول زمان باشد: آشفتگی فزاینده محیط کسب‌وکار ممکن است هزینه‌های مدیریت شرکت‌های متنوع را افزایش دهد.

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 غیر مرتبط باشد. پژوهش‌های تجربی در ابتدا این پیش‌بینی را تأیید کردند. یافته‌های اولیه نشان می‌دهد که به نظر می‌رسد که تنوع‌بخشی مرتبط عملکرد بهتری از تنوع‌بخشی غیر مرتبط داشته باشد. مطالعات بعدی این موضوع را موردتردید قرار دادند. عوامل متعددی ممکن است این رابطه را پیچیده کند. اول اینکه، تنوع‌بخشی مرتبط مزایای بالقوه بیشتری نسبت به تنوع غیر مرتبط ارائه می‌دهد، اما مدیریت این پیوندها، پیچیدگی مدیریتی بیشتری را ایجاد می‌کند. دوم، تمایز بین تنوع مرتبط و غیر مرتبط همیشه روشن نیست: این موضوع ممکن است به استراتژی و ویژگی‌های بنگاه‌های مختلف بستگی داشته باشد. نوشیدنی و چمدان بدیهی است که محصولات مرتبطی نیستند، اما ال و ام هاش[1] قابلیت‌های مدیریت برند مشابه را برای هر دو اعمال می‌کند.

[1] - LVMH

روندهای اخیر تنوع‌بخشی

هنگام بررسی «دامنه بنگاه»[1] در ابتدای این فصل، مشاهده کردیم که از دهه ۱۹۸۰، روند تنوع‌بخشی معکوس شد و شرکت‌های متنوع از طریق واگذاری کسب‌وکارهای غیر اصلی بر کسب‌وکارهای اصلی خود متمرکز شده‌اند. بنگاه‌های خوشه‌ای (کنگلومرا)[2] - شرکت‌های بسیار متنوع از تملک‌های مختلف و نامرتبط تشکیل می‌یابند- تقریباً به‌عنوان یک شکل خاص شرکت‌ها ناپدید شده‌اند. در انگلستان، هانسن[3] به هشت شرکت جداگانه ازجمله امپریال توباکو[4] تقسیم شد و بی‌تی‌آر[5] به یک شرکت مهندسی تخصصی تبدیل شد. در ایالات‌متحده، تجزیه مشابه در آی‌تی‌تی، تکسترانِ[6] و الاید سیگنال[7] رخ داد. روند واگذاری در میان شرکت‌های بزرگ ایالات‌متحده به این معنی بود که بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میانگین شاخص تنوع‌بخشی برای ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از ۱,۰۰ به ۰,۶۷,۲۳ کاهش یافت.

در خارج از آمریکای شمالی و اروپای غربی و کشورهای صنعتی بالغ وضعیت بسیار متفاوت است. گروه‌های کسب‌وکار بسیار متنوع بر بخش‌های صنعتی بسیاری از کشورهای نوظهور تسلط دارند: گروه تاتا و ریلاینس[8] در هند، کرون پوکفند[9] در تایلند، آسترا اینترنشنال[10] در اندونزی، سایم داربی[11] در مالزی. یکی از دلایل تسلط مداوم شرکت‌های خوشه‌ای بزرگ در بازار کشورهای نوظهور ممکن است بالا بودن هزینه‌های معامله به دلیل بازارهای کمتر پیشرفته مالی، اطلاعاتی و نیروی کار آن‌ها است که مزیت رقابتی برای شرکت‌های متنوع نسبت به رقبای تخصصی آن‌ها فراهم می‌کند. علائم دیگری نیز وجود دارد که نشان می‌دهد تنوع‌بخشی ممکن است به کشورهای صنعتی پیشرفته بازگردد. در بخش تکنولوژی، دیجیتال‌سازی تمایل به شکستن مرزهای متعارف بازار دارد. به‌طور هم‌زمان، محصولات مکمل بین محصولات مختلف اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. تنوع اپل از رایانه‌های شخصی به پخش‌کننده‌های ام پی تری، خدمات دانلود محتوا، گوشی‌های هوشمند و کامپیوتر تبلت نشان‌دهنده ارتباط فزاینده بین آن‌ها است. به‌طور مشابه، گوگل از موتور

---

[1] - the scope of the firm
[2] - conglomerate firms
[3] - Hanson
[4] - Imperial Tobacco
[5] - BTR
[6] - Textron
[7] - Allied Signal
[8] - Reliance
[9] - Charoen Pokphand
[10] - Astra International
[11] - Sime Darby

جست‌وجوی اصلی خود به انواع متنوعی از محصولات جست‌وجو و نرم‌افزاری، ازجمله سیستم‌عامل برای دستگاه‌های تلفن همراه (اندروید) و یک مرورگر اینترنت (کروم)[1] متنوع شده است. با افزایش نرخ منسوخ شدن تکنولوژی‌ها و محصولات و از بین رفتن مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای اصلی، بنگاه‌ها به دنبال خلق (یا کسب)«گزینه‌های رشد» در صنایع دیگر هستند.

یکپارچگی عمودی

تعریف یکپارچگی عمودی

یکپارچگی عمودی[2] به معنای مالکیت یک بنگاه بر فعالیت‌هایی است که به‌صورت عمودی با یکدیگر مرتبط شده‌اند. هرچه مالکیت بنگاه بر مراحل بعدی زنجیره ارزش محصول خود گسترش یابد، درجه یکپارچگی عمودی بیشتر خواهد بود. درجه یکپارچگی عمودی یک بنگاه توسط نسبت ارزش‌افزوده یک بنگاه به درآمد فروش آن نشان داده می‌شود: هرچه یک بنگاه بیشتر بسازد تا اینکه خرید کند، هزینه کالا و خدمات خریداری شده نسبت به درآمد فروش نهایی آن کمتر است.

یکپارچگی می‌تواند رو به عقب[3] باشد، جایی که بنگاه مالکیت و کنترل تولید و سایر درون دادها را در اختیار می‌گیرد، یا رو به جلو[4] باشد، جایی که شرکت مالکیت و کنترل فعالیت‌هایی را که قبلاً در اختیار مشتریان بود، به دست آورد.

یکپارچگی عمودی ممکن است کامل[5] یا جزئی[6] باشد. برخی از کارخانه‌های تولید آب‌میوه استرالیا کاملاً یکپارچه شده‌اند: آن‌ها آبمیوه را فقط از میوه‌های پرورش داده خود تولید می‌کنند و همه آن را از طریق عرضه مستقیم به مشتریان نهایی خود می‌فروشند. بیشتر آن‌ها تااندازه‌ای یکپارچه هستند: آن‌ها میوه‌های پرورش‌یافته خانگی‌شان را با میوه‌های خریداری‌شده تکمیل می‌کنند و برخی از آب‌میوه‌ها را از طریق فروشگاه‌های خودشان می‌فروشند و مابقی را از طریق توزیع‌کنندگان مستقل به فروش می‌رسانند.

---

[1] - Chrome
[2] - vertical integration
[3] - backward
[4] - forward
[5] - full
[6] - partial

مزایا و هزینه‌های یکپارچگی عمودی

استراتژی‌های منتهی به یکپارچگی عمودی در معرض تغییر مُد قرار گرفته‌اند. در قرن بیستم، عقیده غالب این بود که یکپارچگی عمودی به‌طورکلی سودمند است زیرا امکان هماهنگی برتر و کاهش ریسک را فراهم می‌کند. در طول ۲۵ سال گذشته، نوعی تغییر عقیده عمیق رخ داده است: ادعا می‌شود که برون‌سپاری انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد و به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد تا بر «شایستگی‌های اصلی»[1] خود تمرکز کنند. علاوه بر این، بسیاری از مزایای هماهنگی حاصل از یکپارچگی عمودی را می‌توان از طریق همکاری بین شرکت‌های عمودی مرتبط به دست آورد. بااین‌حال، همچون سایر زمینه‌های مدیریت، مُد، بی‌ثبات است. یکپارچگی عمودی دستگاه‌های نرم‌افزاری و محتوا به دلیل تحول سریع تکنولوژی در تعدادی از صنایع پیشرفته، به‌عنوان یک مزیت مهم در نظر گرفته می‌شود. وظیفه ما این است که فراتر از مُد و رسم‌های زودگذر برویم تا عواملی را کشف کنیم که تعیین می‌کند آیا یکپارچگی عمودی عملکرد را افزایش یا تضعیف می‌کند. از جنبه مثبت، یکپارچگی عمودی صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای را از طریق یکپارچگی فیزیکی فرایندها، حذف برخی از هزینه‌های معامله و تسهیل سرمایه‌گذاری‌های خاص معامله ارائه می‌دهد. از جنبه منفی، یکپارچگی عمودی ممکن است توانایی یک بنگاه در بهره‌مندی از صرفه‌جویی به مقیاس را محدود کند، میزان انعطاف‌پذیری آن را کاهش داده و ریسک آن را افزایش دهد.

صرفه‌جویی‌های فنی ناشی از یکپارچگی فیزیکی فرایندها تحلیل مزایای یکپارچگی عمودی به‌طور سنتی بر **صرفه‌جویی‌های فنی**[2] ناشی از یکپارچگی عمودی تأکید می‌کند: صرفه‌جویی در هزینه[3] که از یکپارچه‌سازی فیزیکی فرایندها به وجود می‌آیند. بنابراین، بیشتر ورق‌های فولاد توسط تولیدکنندگان یکپارچه در کارخانه‌هایی تولید می‌شوند که در ابتدا فولاد تولید می‌کنند و سپس فولاد گداخته را به ورقه تبدیل می‌کنند. پیوند دو مرحله از تولید در یک مکان واحد، هزینه‌های حمل‌ونقل و انرژی را کاهش می‌دهد. صرفه‌جویی‌های فنی مشابهی در یکپارچه‌سازی تولید خمیر و کاغذ و پیوند پالایش نفت با تولید پتروشیمی حاصل می‌شود.

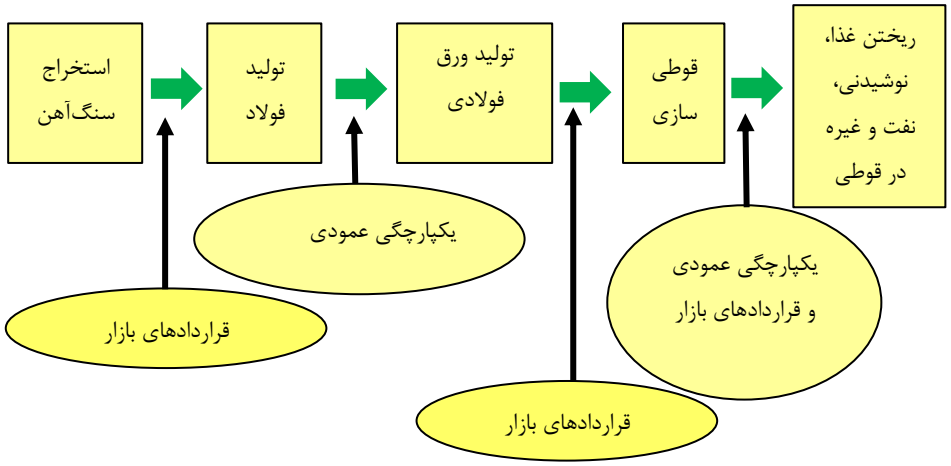
بااین‌حال، اگرچه این ملاحظات نیاز به مکان مشترک کارخانه‌ها را توضیح می‌دهد، ولی توضیح نمی‌دهد که چرا یکپارچگی عمودی از نظر مالکیت مشترک ضروری است. چرا تولید فولاد و ورق

---

[1] - core competencies
[2] - technical economies
[3] - cost saving

فولادی یا تولید خمیر و کاغذ توسط بنگاه‌های مجزایی که دارای تجهیزات یکپارچه فیزیکی هستند انجام نمی‌شود؟ برای پاسخ به این سؤال، باید از صرفه‌جویی‌های فنی فراتر برویم و پیامدهای فرایندهای مرتبط بر هزینه‌های مبادله را در نظر بگیریم.

هزینه‌های معامله در مبادلات عمودی[1] زنجیره ارزش قوطی‌های فولادی را در نظر بگیرید که از استخراج سنگ‌آهن تا تحویل قوطی‌ها به شرکت‌های فرآوری مواد غذایی گسترش می‌یابد (شکل ۷,۲). بین برخی از مراحل یکپارچگی عمودی وجود دارد؛ بین سایر مراحل، عمدتاً قراردادهای بازار میان بنگاه‌های تخصصی وجود دارد. در پیوند نهایی - بین تولید قوطی و کنسرو کردن مواد غذایی در قوطی - بیشتر قوطی‌ها توسط شرکت‌های بسته‌بندی ویژه (ازجمله کراون هلدینگ[2] و بال کورپوریشن[3]) تولید می‌شوند. سایر قوطی‌ها را تولیدکنندگان مواد غذایی (مانند کمبل سوپ[4] و اچ. جی. هاینز[5]) تولید می‌کنند که به‌صورت رو به عقب با تولیدکنندگان قوطی یکپارچه شده‌اند.



شکل ۲-۷: زنجیره ارزش قوطی‌های فولادی.

---

[1] - transaction costs in vertical exchanges
[2] - Crown Holdings
[3] - Ball Corporation
[4] - Campbell's Soup
[5] - H. J. Heinz

چیرگی قراردادهای بازار بین تولید ورق فولادی و تولید قوطی ناشی از هزینه‌های معاملاتی پایین در بازار برای ورق فولادی است: خریداران و فروشندگان بسیاری در این بازار وجود دارند، اطلاعات به‌راحتی در دسترس است و هزینه‌های تعویض برای خریداران و تأمین‌کنندگان پایین است. شرایط مشابهی برای بسیاری از دیگر محصولات کامودیتی صادق است: تعداد کمی از شرکت‌های جواهرسازی دارای معادن طلا هستند؛ تعداد کمی از نانوایی‌ها مالک مزارع گندم می‌باشند.

برای درک اینکه چرا یکپارچگی عمودی در گستره تولید فولاد و تولید ورق فولادی چیره شده است، بگذارید ببینیم اگر دو مرحله توسط شرکت‌های مجزا، تحت مالکیت قرار می‌گرفت، چه اتفاقی می‌افتد. ازآنجاکه صرفه‌جویی‌های فنی به‌محض خروج فولاد نوردی گرم از کوره حاصل می‌شوند، سازندگان فولاد و تولیدکنندگان ورق فولاد باید در امکانات یکپارچه سرمایه‌گذاری کنند. یک بازار رقابتی بین دو مرحله غیرممکن است؛ هر تولیدکننده ورق فولادی با تولیدکننده فولادی مجاور خود گره‌خورده است. به‌عبارت‌دیگر، بازار به مجموعه‌ای از **انحصارهای دوجانبه**[1] تبدیل می‌شود.

چرا این روابط بین تولیدکنندگان فولاد و تولیدکنندگان ورق فولاد مشکل‌ساز است؟ برای شروع، در جایی که یک تأمین‌کننده واحد با یک خریدار واحد مذاکره می‌کند، هیچ قیمت بازاری وجود ندارد: همه‌چیز به قدرت چانه‌زنی نسبی بستگی دارد. چنین چانه‌زنی احتمالاً پرهزینه است: وابستگی متقابل دو طرف احتمالاً منجر به فرصت‌طلبی و بازنمایی نادرست استراتژیک می‌شود زیرا هر شرکت به دنبال تقویت و بهره‌برداری از قدرت چانه‌زنی خود با وارد آوردن خسارت به دیگری است. ازاین‌رو، هنگامی‌که از وضعیت بازار رقابتی به وضعیتی که خریداران و فروشندگان متفاوتی روابط دوجانبه نزدیکی با یکدیگر دارند، منتقل می‌شویم، کارایی سیستم بازار از بین می‌رود.

[1] - bilateral monopolies

مقصر این وضعیت، سرمایه‌گذاری مختص معامله است. زمانی که یک سازنده قوطی، ورق فولادی خریداری می‌کند، نه تولیدکننده ورق فولادی و نه سازنده قوطی نیازی به سرمایه‌گذاری در تجهیزات یا تکنولوژی مختص نیازهای طرف مقابل ندارند. در مورد تولیدکننده فولاد و تولیدکننده فولاد نوردی، کارخانه هر شرکت طوری ساخته می‌شود که با کارخانه طرف دیگر مطابقت داشته باشد. پس از احداث، ارزش کارخانه بستگی به در دسترس بودن امکانات تکمیلی طرف مقابل دارد - هر فروشنده با یک خریدار واحد مرتبط است که به هر یک این فرصت را می‌دهد که در کار دیگری وقفه ایجاد کند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله منجر به هزینه‌های معامله ناشی از دشواری‌های تنظیم یک قرارداد جامع و ریسک‌های منازعات و فرصت‌طلبی ناشی از قراردادهایی می‌شود که تمام شرایط احتمالی را پوشش نمی‌دهند. تحقیقات تجربی، احتمال یکپارچگی عمودی را که در آن سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله موردنیاز است، تأیید می‌کند:

- در میان خودروسازان، احتمال تولید قطعات تخصصی در داخل شرکت بیش‌تر از محصولات کامودیتی نظیر تایر و شمع موتور است. به‌طور مشابه، در هوافضا، قطعات مختص شرکت به‌احتمال‌زیاد در خانه تولید می‌شوند تا اینکه از بیرون خریداری شوند.
- در صنعت نیمه‌رساناها، برخی شرکت‌ها مانند اینتل و اس‌تی‌میکروالکترونیکس[1] در طراحی و ساخت یکپارچه شده‌اند؛ سایر شرکت‌ها در طراحی تراشه (آرم هولدینگز)[2] یا در ساخت (شرکت صنایع نیمه‌رسانا تایوان)[3] متخصص هستند. هر چه مدار یکپارچه به لحاظ فنی پیچیده‌تر باشد و ازاین‌رو، نیاز طراح و سازنده برای سرمایه‌گذاری در همکاری فنی و تطبیق فرایندها با نیازهای دیگر بیشتر است، عملکرد نسبی تولیدکنندگان یکپارچه بهتر خواهد بود.

مسئله وقفه را می‌توان با قراردادهایی که به‌طور کامل قیمت‌ها، کیفیت، کمیت و سایر شرایط عرضه را مشخص می‌کنند، تحت هر شرایط ممکن برطرف کرد. مسئله عدم اطمینان در مورد آینده است- پیش‌بینی تمامی احتمالات در طول مدت قرارداد غیرممکن است - ازاین‌رو، قراردادها ناگزیر ناقص هستند.

---

[1] - ST Microelectronics
[2] - ARM Holdings
[3] - Taiwan Semiconductor Manufacturing Company

تفاوت‌های مقیاس بهینه بین مراحل مختلف تولید[۱] فرض کنید که یونایتد پارسل سرویس[۲] به ون‌هایی جهت انتقال محموله‌های پستی نیاز دارد که برای رفع نیازهای خاص آن طراحی و تولید شده‌اند. این امر تأمین‌کننده آن- شرکت مورگان اولسون[۳] - را ملزم می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله را در زمینه تولید ون برای یونایتد پارسل انجام دهد، درنتیجه، یونایتد پارسل به مورگان اولسون برای عرضه ون وابسته است و مورگان اولسون به خرید این ون‌ها توسط یونایتد پارسل وابسته است. برای جلوگیری از مشکلات این وضعیت، یونایتد پارسل انگیزه‌ای برای تولید ون‌های خود دارد. آیا این‌یک راه‌حل کارآمد خواهد بود؟ به‌احتمال‌زیاد نه: هزینه‌های معاملاتی که یونایتد پارسل سرویس از آن اجتناب می‌کند، احتمالاً در مقایسه با ناکارآمدی‌های این شرکت در ساخت ون‌های خود، ناچیز است. یونایتد پارسل سرویس سالانه در حدود ۲۰ هزار کامیون ون خریداری می‌کند که بسیار کم‌تر از حداقل مقیاس کارایی ۵۰۰ هزارتایی کارخانه مونتاژ مورگان اولسون است.

مسئله مشوق[۴] یکپارچگی عمودی مشوق‌ها را بین کسب‌وکارهای مرتبط شده عمودی تغییر می‌دهد. درجایی که فصل مشترکی از بازار بین یک خریدار و یک فروشنده وجود داشته باشد، مشوق‌های سود تضمین می‌کند که خریدار انگیزه دارد تا بهترین معامله ممکن را به دست آورد و فروشنده نیز برای جذب و حفظ خریدار به دنبال کارآمدی و خدمات است: این موارد «مشوق‌های پرقدرت»[۵] نامیده می‌شوند. با یکپارچگی عمودی، روابط درونی تأمین‌کننده - مشتری تحت تأثیر «مشوق‌های کم قدرت»[۶] قرار می‌گیرد: اگر ناوگان نفت‌کش شل ناکارآمد باشد، کارکنان پاداش خود را از دست خواهند داد و مدیر ناوگان نیز ممکن است اخراج شود. بااین‌حال، چنین عواقبی معمولاً کند و ناخوشایند هستند. بیشتر ما که در سازمان‌های بزرگ کار کرده‌ایم متوجه شده‌ایم که پیمانکاران بیرونی اغلب بیشتر از ارائه‌دهندگان خدمات درون‌سازمانی به درخواست‌های ما پاسخ می‌دهند.

---

[1] - differences in optimal scale between different stages of production
[2] - United Parcel Services (UPS)
[3] - Morgan Olson
[4] - the incentive problem
[5] - high-powered incentives
[6] - low-powered incentives

یکی از رویکردهای خلق مشوق‌های عملکرد قوی‌تر درون شرکت‌های یکپارچه یافته عمودی، هدایت کردن بخش‌های داخلی به سمت رقابت با بیرون از سازمان است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ «سازمان‌های خدمات مشترک»[1] را ایجاد کرده‌اند، درجایی که تأمین‌کنندگان داخلی خدمات شرکتی مانند تکنولوژی اطلاعات، آموزش و مهندسی با تأمین‌کنندگان بیرونی خدمات مشابه در ارائه خدمت به بخش‌های عملیاتی داخلی رقابت می‌کنند.

انعطاف‌پذیری[2] هم یکپارچگی عمودی و هم معاملات بازار می‌توانند با توجه به انواع مختلف انعطاف‌پذیری، مزیت ایجاد کنند. درجایی که انعطاف‌پذیری موردنیاز، پاسخگویی سریع به تقاضای نامشخص است ممکن است مزایایی در معاملات بازار وجود داشته باشد. فقدان یکپارچگی عمودی در صنعت ساخت‌وساز تا حدی نیاز به انعطاف‌پذیری در تنظیم الگوهای چرخه‌ای تقاضا و الزامات مختلف هر پروژه را نشان می‌دهد. یکپارچگی عمودی همچنین ممکن است در پاسخگویی سریع به فرصت‌های توسعه محصول جدید که نیازمند ترکیبات جدیدی از قابلیت‌های فنی هستند، نامساعد باشد. برخی از موفق‌ترین محصولات الکترونیکی جدید سال‌های اخیر - آی‌پاد اپل، مایکروسافت ایکس باکس، مجموعه کامپیوترهای نوت بوک دل- توسط سازندگان قراردادی تولید شده است. برون‌سپاری گسترده یکی از ویژگی‌های کلیدی توسعه محصول با چرخه سریع در کل بخش محصولات الکترونیکی بوده است. بااین‌حال، درجایی که انعطاف‌پذیری سطح سیستم موردنیاز است، یکپارچگی عمودی ممکن است سرعت و هماهنگی را برای دستیابی به تطبیق هم‌زمان در سراسر زنجیره عمودی ایجاد کند. زنجیره ارزش پیراهن‌های تی‌شرت معمولاً شامل شرکت‌های تخصصی است که کارهای بافندگی، برش، دوخت، چاپ و خرده‌فروشی را انجام می‌دهند. بااین‌حال، آمریکن اپارل[3] یک مورد نادر از تولیدکننده موفق پوشاک در آمریکا است. یکپارچگی عمودی بسیار هماهنگ آن از مرکز طراحی و تولید در لس‌آنجلس تا ۱۶۰ فروشگاه خرده‌فروشی در ۱۰ کشور امکان یک چرخه فوق‌سریع و بسیار پاسخگو طراحی- تا - توزیع را فراهم می‌کند.

ریسک ترکیبی ازآنجاکه یکپارچگی عمودی شرکت را به تأمین‌کنندگان درونی آن گره می‌زند، یکپارچگی عمودی نشان‌دهنده ریسک ترکیبی[4] است زیرا مشکلات در هر یک از مراحل تولید، تولید و سودآوری را در تمام مراحل دیگر تهدید می‌کند. هنگامی‌که کارگران اتحادیه در یکی از کارخانه‌های ترمز سازی جنرال موتورز در سال ۱۹۹۸ اعتصاب کردند، فعالیت ۲۴ کارخانه

---

[1] - shared service organizations
[2] - flexibility
[3] - American Apparel
[4] - compounding of risk

مونتاژ آن در آمریکا به‌سرعت متوقف شد. اگر استودیوهای انیمیشن‌سازی دیزنی نتوانند فیلم‌های انیمیشن پرفروش باشخصیت‌های جدید تولید کنند، آنگاه اثرات دومینو وار آن در کاهش فروش دی‌وی‌دی‌ها، کاهش فروش کالاها در فروشگاه‌های دیزنی و فقدان جذابیت‌های جدید در پارک‌های تفریحی دیزنی احساس می‌شود.

ارزیابی جوانب مثبت و منفی یکپارچگی عمودی

همان‌طور که مشاهده کردیم، یکپارچگی عمودی نه خوب است و نه بد. همانند بیشتر سؤالات استراتژی: همه چیز بستگی دارد. ارزش تحلیل ما این است که اکنون قادر به شناسایی عواملی هستیم که مزایای نسبی معاملات بازار را در مقابل درونی سازی درون بنگاه تعیین می‌کنند. جدول ۷،۱ برخی از معیارهای کلیدی را خلاصه می‌کند. بااین‌حال، تحلیل ما هنوز کامل نیست؛ باید برخی از عوامل دیگری را که بر انتخاب استراتژی عمودی تأثیر می‌گذارند، به‌طور ویژه این واقعیت را که روابط عمودی به انتخاب ساده ساخت یا خرید محدود نمی‌شود را در نظر بگیریم.

جدول ۱-۷: یکپارچگی عمودی (VI) در مقابل برون‌سپاری: برخی از ملاحظات کلیدی.

مشخصات یکپارچگی عمودی	پیامد
چند بنگاه در فعالیت عمودی مجاور وجود دارد؟	هرچه تعداد بنگاه‌ها کمتر باشد، هزینه‌های معاملات بیشتر و مزایای VI بیشتر است.
آیا سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله باید توسط هریک از طرفین انجام شود؟	سرمایه‌گذاری‌های مختص مبادله خاص باعث افزایش هزینه‌های مبادله می‌شود و مزایای VI را افزایش می‌دهد.
اطلاعات بین مراحل عمودی چقدر به‌طور مساوی توزیع‌شده است؟	هرچه عدم تقارن اطلاعات بیشتر باشد، احتمال رفتار فرصت‌طلبانه بیشتر و مزایای VI بیشتر است.
آیا معاملات بازار در مورد محصولات واسطه‌ای تحت تأثیر مالیات یا مقررات است؟	مالیات‌ها و مقررات نوعی هزینه معاملات هستند که می‌توان از طریق VI از آن‌ها اجتناب کرد.
چه مقدار شرایط معاملات در طول دوره رابطه نامشخص هستند؟	هرچه عدم اطمینان در مورد هزینه‌ها، تکنولوژی‌ها و تقاضا بیشتر باشد، دشواری در تدوین قراردادها بیشتر بوده و مزایای VI بیشتر می‌شود.
آیا دو مرحله ازنظر مقیاس بهینه عملیات مشابه هستند؟	هرچه عدم شباهت بیشتر باشد، مزایای قراردادهای بازار در مقایسه با VI بیشتر می‌شود.
آیا دو مرحله به لحاظ استراتژیک مشابه هستند؟ (مثال: عوامل کلیدی موفقیت مشابه، منابع / قابلیت‌های مشترک)	هرچه شباهت استراتژیک بیشتر باشد، مزایای VI نسبت به برون‌سپاری بیشتر می‌شود.
نیاز به سرمایه‌گذاری مداوم در ارتقا و توسعه قابلیت‌ها درون فعالیت‌های فردی به چه میزان بالا است؟	هرچه نیاز به سرمایه‌گذاری در توسعه قابلیت بیشتر باشد، مزایای برون‌سپاری نسبت به VI بیشتر می‌شود.
نیاز به سرمایه‌گذاری برای انعطاف‌پذیری کارآفرینی و انگیزه در فعالیت‌های جداگانه به چه میزان بالا است؟	هرچه نیاز به انعطاف‌پذیری و کارآفرینی بیشتر باشد، مزایای مشوق‌های پرقدرت ناشی از قراردادهای بازار بیشتر می‌شود و عدم مزیت‌های VI نیز بیشتر می‌شود.
تقاضای بازار تا چه حد نامشخص است؟	هر چه غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تقاضا بیشتر باشد، مزایای انعطاف‌پذیری برون‌سپاری نیز بیشتر می‌شود.
آیا ریسک ترکیبی یکپارچگی عمودی، کل زنجیره ارزش را در معرض خطرات مؤثر بر مراحل مختلف قرار می‌دهد؟	هرچه الزامات سرمایه‌گذاری سنگین‌تر باشد و ریسک‌های مستقل در هر مرحله بیشتر باشد، VI پر ریسک تر است.

طراحی روابط عمودی

بحث ما تاکنون یکپارچگی عمودی را با قراردادهای بازار معاملات متعارف/بی‌شبهه مقایسه کرده است. در عمل روابط متنوعی وجود دارد که از طریق آن‌ها خریداران و فروشندگان می‌توانند تعامل داشته باشند و منافع خود را هماهنگ کنند. شکل ۷,۳ تعدادی از انواع مختلف روابط بین خریداران و فروشندگان را نشان می‌دهد. این روابط را می‌توان بر اساس دو مشخصه طبقه‌بندی کرد. اول، میزانی که خریدار و فروشنده منابع را به رابطه تخصیص می‌دهند: قراردادهای متعارف نقدی که مستلزم هیچ‌گونه تخصیص منبعی فراتر از یک قرارداد واحد نیستند؛ یکپارچگی عمودی معمولاً شامل یک سرمایه‌گذاری قابل‌توجه است. دوم، رسمیت رابطه: قراردادهای بلندمدت و حق امتیازها توسط توافق‌نامه‌های مکتوب پیچیده آن‌ها رسمی می‌شوند؛ قراردادهای نقدی (آنی) ممکن است مستندات کمی داشته باشند یا فاقد اسناد باشند، اما تابع تشریفات حقوق عمومی هستند؛ توافق‌های مشارکتی بین خریداران و فروشندگان معمولاً غیررسمی هستند، درحالی‌که رسمیت یکپارچگی عمودی به صلاحدید مدیریت بنگاه است.

انواع مختلف روابط عمودی، ترکیبات متفاوتی از مزایا و معایب را ارائه می‌دهد. برای مثال:

- قراردادهای بلندمدت: معاملات بازار می‌تواند به‌صورت **قراردادهای نقدی**[1]- خرید یک محموله نفت خام در بازار نفت روتردام[2]- یا **قراردادهای بلندمدت**[3] - شامل مجموعه‌ای از معاملات در یک دوره زمانی و مشخص کردن شرایط فروش و مسئولیت‌های هر یک از طرفین باشد. معاملات نقدی تحت شرایط رقابتی (تعداد زیاد خریداران و فروشندگان و یک محصول استاندارد) که نیازی به سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله توسط هیچ‌یک از طرفین نیست، به‌خوبی کار می‌کنند. در مواردی که روابط نزدیک‌تر تأمین‌کننده-مشتری موردنیاز است، به‌ویژه هنگامی‌که یک یا هر دو طرف نیاز به سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله داشته باشند، یک قرارداد بلندمدت می‌تواند به جلوگیری از فرصت‌طلبی کمک کند و امنیت موردنیاز برای انجام سرمایه‌گذاری لازم را فراهم کند. بااین‌حال، قراردادهای بلندمدت با مشکل پیش‌بینی شرایطی که ممکن است در طول مدت قرارداد به وجود بیاید، روبرو هستند: یا بسیار محدودکننده هستند یا آن‌قدر مبهم هستند که

---

[1] - spot contracts
[2] - Rotterdam
[3] - long-term contracts

منجر به فرصت‌طلبی و تفسیر متناقض می‌شوند. قراردادهای بلندمدت اغلب شامل بندهایی برای داوری منازعات قراردادی هستند.

شکل ۳-۷: انواع مختلف رابطه عمودی.

- شراکت‌های فروشنده: هرچه دشواری‌های تعیین قراردادهای کامل برای معاملات بلندمدت تأمین‌کننده - مشتری بیشتر باشد، مزیت روابط عمودی مبتنی بر اعتماد و درک متقابل بیشتر است. چنین روابطی می‌توانند امنیت موردنیاز برای سرمایه‌گذاری‌های مختص معامله، انعطاف‌پذیری در مورد شرایط در حال تغییر و مشوق‌های اجتناب از فرصت‌طلبی را فراهم آورند. این توافقات ممکن است کاملاً **قراردادهای رابطه‌ای**[1] باشند، بدون آنکه اصلاً قرارداد مکتوبی وجود داشته باشد. مدل مربوط به مشارکت‌های فروشنده، روابط مشارکتی نزدیکی بوده 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 درعین‌حال با قطعه سازان در تکنولوژی، طراحی، کیفیت و زمان‌بندی تولید به مشارکت نزدیکی دست یافته‌اند.

[1] - relational contracts

- فرنچایز: فرنچایز (حق امتیاز)[1] یک قرارداد قراردادی بین مالک یک سیستم تجاری و علامت تجاری (فرانچایزر)[2] و دارنده مجوز (فرانچایزی)[3] است که به گیرنده امتیاز اجازه می‌دهد تا محصول یا خدمات فرنچایز را در یک منطقه مشخص تولید و به بازار عرضه کند. فرانچایز برند، قابلیت‌های بازاریابی و سیستم‌های کسب‌وکار شرکت‌های بزرگ را با کارآفرینی و دانش محلی شرکت‌های کوچک گرد هم می‌آورد. سیستم‌های فرنچایز شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد، هتل‌های هیلتون[4] و فروشگاه‌های زنجیره‌ای ۷- ایلون[5]، هماهنگی نزدیک و سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مختص معامله را تسهیل می‌کند که این امر امکان یکپارچگی عمودی با مشوق‌های پرقدرت، انعطاف‌پذیری و همکاری بین کسب‌وکارهای به لحاظ استراتژیک غیرمشابه را از طریق قراردادهای بازار می‌دهد.

روندهای اخیر در یکپارچگی عمودی

ویژگی اصلی سال‌های اخیر، افزایش تنوع روابط عمودی ترکیبی بوده است که سعی بر آشتی دادن انعطاف‌پذیری و مشوق‌های معاملات بازار با مشارکت نزدیک فراهم‌شده از طریق یکپارچگی عمودی دارد. هرچند روابط عمودی مشارکتی به‌عنوان یک پدیده جدید- در زمینه میکروالکترونیک‌ها، بیوتکنولوژی و سایر بخش‌های تکنولوژی پیشرفته - در نظر گرفته می‌شود اما گروه‌بندی محلی بنگاه‌های دارای مشارکت عمودی یکی از ویژگی‌های قدیمی صنایع‌دستی در اروپا است. این امر به‌ویژه در شمال ایتالیا صادق است - هم در بخش‌های سنتی مانند نساجی و هم در بخش‌های جدیدتر مانند تجهیزات بسته‌بندی و موتورسیکلت‌ها.

شبکه‌های تأمین‌کننده تولیدکنندگان ژاپنی در زمینه به اشتراک‌گذاری دانش و توسعه محصول مشارکتی به الگویی برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ آمریکایی و اروپایی تبدیل‌شده است. تغییر عظیمی از روابط آزاد با تأمین‌کننده به‌سوی مشارکت بلندمدت با تعداد کمی تأمین‌کننده صورت گرفته است. در بسیاری از موارد، مناقصه رقابتی و تأمین منبع یابی چندگانه از طریق توافقات با یک تأمین‌کننده واحد جایگزین شده است. روابط فروشنده غالباً مستلزم گواهینامه تأمین‌کننده و برنامه‌های مدیریت کیفیت و مشارکت فنی است.

---

[1] - franchise
[2] - franchiser
[3] - franchisee
[4] - Hilton Hotels
[5] - 7-Eleven

وابستگی متقابل ناشی از روابط نزدیک و بلندمدت میان تأمین‌کننده - خریدار، برای هر دو طرف آسیب‌پذیری ایجاد می‌کند. درحالی‌که اعتماد متقابل ممکن است برخی از ریسک‌های فرصت‌طلبی را کاهش دهد، شرکت‌ها همچنین می‌توانند از طریق توافقات حق ناشی از سرمایه و تسهیم سود، روابط عمودی خود را تقویت کنند و از فرصت‌طلبی جلوگیری کنند. برای مثال: کامان‌ولت بانک استرالیا[1] با تأمین‌کننده خود ای دی اس استرالیا[2] یک توافق حق ناشی از سرمایه بست؛ شرکت‌های داروسازی اغلب با شرکت‌های بیوتکنولوژی که بیشتر تحقیق و توسعه آن‌ها را بر عهده دارند، توافق حق ناشی از سرمایه دارند؛ و شرکت‌های خدمات میدان‌های نفتی به‌طور فزاینده‌ای در پروژه‌های بالادستی شریک حقوق صاحبان سهام هستند. بااین‌حال در این دنیای روابط عمودی نزدیک، برخی از روندها در جهت مخالف بوده است. اینترنت، هزینه‌های معاملات بازارها را به‌طور اساسی کاهش داده است، به‌ویژه در قیچی کردن هزینه‌های جست‌وجو و تسهیل پرداخت‌های الکترونیکی. نتیجه این امر رونق دوباره قراردادهای رقابتی آزاد از طریق کانون‌های تجارت الکترونیک کسب‌وکار به کسب‌وکار مانند کوویزینت[3] (قطعات خودرو)، المیکا[4] (مواد شیمیایی) و راک اند درت[5] (تجهیزات ساختمانی) بوده است. پایین‌تر بودن هزینه‌های کارگر در کشورهای نوظهور سبب افزایش برون‌سپاری میان شرکت‌های آمریکای شمالی، اروپا و ژاپن شده است.

در بخش الکترونیک، شرکت‌هایی مانند نوکیا، هیولت پاکارد و سونی تولیدات خود را به چین و خدمات خود را به هند (ازجمله مراکز تماس و توسعه نرم‌افزار) برون‌سپاری کرده‌اند.

دامنه برون‌سپاری از مؤلفه‌های اصلی به طیف گسترده‌ای از خدمات کسب‌وکار نظیر حقوق و دستمزد، فناوری اطلاعات، آموزش و خدمات و پشتیبانی به مشتریان گسترش‌یافته است. برون‌سپاری به‌طور فزاینده، نه‌تنها مؤلفه‌ها و خدمات مجزا بلکه بخش‌های قابل‌توجهی از کل یک زنجیره ارزش را در برمی‌گیرد. در زمینه لوازم الکترونیکی، طراحی و ساخت کل محصولات اغلب به تولیدکنندگان قراردادی نظیر شرکت هون‌های پرسیژن ایندااستری[6] که سازنده آی‌پاد اپل، تلفن‌های نوکیا و پلی‌استیشن سونی است، برون‌سپاری شده‌اند.

---

[1] - Commonwealth Bank of Australia
[2] - EDS Australia
[3] - Covisint
[4] - Elemica
[5] - Rock & Dirt
[6] - Hon Hai Precision Industry Co.

سطوح بالای برون‌سپاری منجر به ایجاد مفهوم **شرکت مجازی**[1] شده است: یک بنگاه که وظیفه اصلی آن هماهنگی فعالیت‌های شبکه تأمین‌کنندگان و شرکای پایین‌دستی است. در این شکل سازمانی، شرکت کانونی (قطب)[2]، نقش «یکپارچه ساز سیستم‌ها»[3] را دارد. مسئله حیاتی این است که آیا شرکتی که بیشتر وظایف خود را برون‌سپاری می‌کند می‌تواند **قابلیت‌های معماری**[4] موردنیاز برای مدیریت **قابلیت‌های جزء**[5] شرکا و پیمانکاران مختلف را حفظ کند. ریسکی که وجود دارد این است که شرکت مجازی ممکن است به یک «شرکت توخالی»[6] تبدیل شود، جایی که قابلیت تکامل و سازگاری با شرایط در حال تغییر را از دست می‌دهد. اگر همان‌طور که پراهالاد و همل استدلال می‌کنند شایستگی‌های اصلی در «محصولات اصلی»[7] جای بگیرد، آنگاه هرچه این محصولات کلیدی بیشتر برون‌سپاری شوند، پتانسیل فرسایش شایستگی‌های اصلی بیشتر می‌شود. تحقیقات آندریا پرنسیپ[8] در مورد موتورهای هواپیما به مکمل بودن بین قابلیت‌های معماری و قابلیت‌های جزء اشاره دارد؛ بنابراین، حتی هنگامی‌که تولیدکنندگان موتور هواپیما اجزای کلیدی خود را برون‌سپاری می‌کنند، معمولاً تحقیق و توسعه در مورد تکنولوژی‌های این اجزا را برای خود حفظ می‌کنند. مشکلات تجربه‌شده توسط بوئینگ در مدیریت مدل شبکه برون‌سپاری که برای هواپیمای دریم لاینر ۷۸۷[9] اتخاذ کرده بود، به پیچیدگی نقش یکپارچه ساز سیستم اشاره دارد.

---

[1] - virtual corporation
[2] - hub company
[3] - systems integrator
[4] - architectural capabilities
[5] - component capabilities
[6] - hollow corporation
[7] - core products
[8] - Andrea Prencipe
[9] - 787 Dreamliner

مدیریت پُرتفوی شرکت

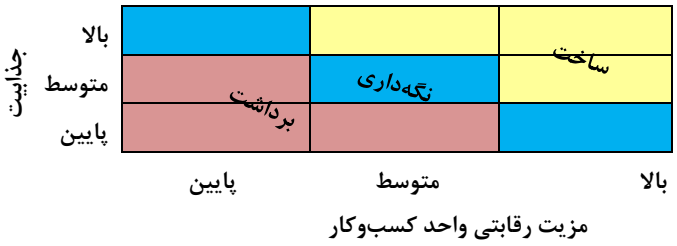
اگر فرصت‌هایی برای ایجاد ارزش از طریق تنوع‌بخشی و یا یکپارچگی عمودی وجود داشته باشد، مدیران با یک سؤال دیگر روبرو می‌شوند: چگونه می‌توانیم یک بنگاه چند کسب‌وکاری را به‌گونه‌ای مدیریت کنیم که تا حد ممکن از آن ارزش‌آفرینی کنیم؟ مدل‌های برنامه‌ریزی پُرتفوی می‌توانند راه مفیدی برای شروع پاسخگویی به این سؤال باشند.

ماتریس جنرال الکترونیک/ مک کینزی

ایده اصلی مدل برنامه‌ریزی پُرتفوی، نشان دادن نمودار کسب‌وکارهای منحصربه‌فرد یک شرکت چند کسب‌وکاری برحسب متغیرهای استراتژیکی کلیدی است که پتانسیل سودآوری آن‌ها را تعیین می‌کند. این متغیرهای استراتژیک معمولاً مربوط به جذابیت بازار و مزیت رقابتی آن‌ها درون آن بازار است. این تحلیل می‌تواند به این موارد کمک کند:

- تخصیص منابع بین کسب‌وکارها بر اساس جذابیت بازار و موقعیت رقابتی هر کسب‌وکار؛
- تدوین استراتژی واحد کسب‌وکار - با مقایسه موقعیت‌یابی استراتژیک کسب‌وکارهای مختلف، می‌توان فرصت‌های موقعیت‌یابی مجدد (ازجمله واگذاری) را شناسایی کرد؛
- تحلیل توازن پُرتفوی- یک نمایش واحد از همه کسب‌وکارهای شرکت، امکان ارزیابی توازن کلی پُرتفوی به لحاظ تولید جریان نقدینگی و چشم‌انداز رشد را فراهم می‌کند؛
- تعیین اهداف عملکردی بر اساس میزان جذابیت بازار هر کسب‌وکار و موقعیت رقابتی آن.

در ماتریس جنرال الکترونیک/ مک کینزی (شکل ۷,۴) محور جذابیت صنعت ترکیبی از: اندازه بازار، نرخ رشد بازار، سودآوری بازار (بازده فروش در طی سه سال)؛ دوره‌ای بودن، «بازیابی تورم» (پتانسیل افزایش بهره‌وری و قیمت‌های محصولات) و پتانسیل بین‌المللی (نسبت فروش خارجی به فروش داخلی) است. مزیت رقابتی واحد کسب‌وکار: سهم بازار، بازده فروش نسبت به رقبا و موقعیت نسبی با توجه به کیفیت، تکنولوژی، تولید، توزیع، بازاریابی و هزینه. پیامدهای استراتژی توسط سه ناحیه در شکل ۷,۴ نشان داده شده است.



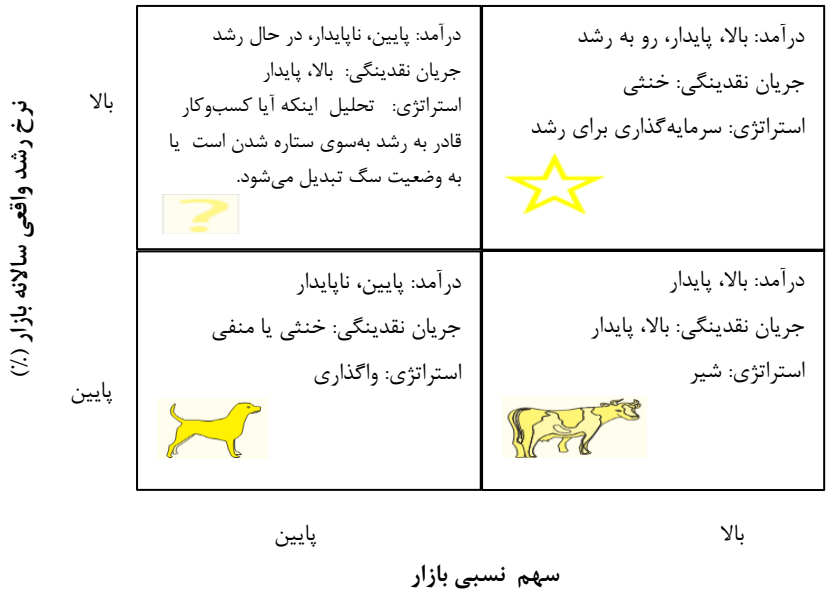
شکل ۴-۷: ماتریس برنامه‌ریزی پُرتفوی GE / McKinsey.

ماتریس رشد – سهم گروه مشاوره بوستون

ماتریس رشد – سهم گروه مشاوره بوستون[1] از جذابیت صنعت و موقعیت رقابتی برای مقایسه موقعیت استراتژیک کسب‌وکارهای مختلف نیز استفاده می‌کند. بااین‌حال، از یک شاخص واحد به‌عنوان نماینده هر یک از این ابعاد استفاده می‌کند: جذابیت صنعت از طریق نرخ رشد بازار[2] و مزیت رقابتی توسط سهم نسبی بازار[3] (سهم بازار واحد کسب‌وکار نسبت به سهم بازار بزرگ‌ترین رقیب آن)، اندازه‌گیری می‌شود. چهار ربع ماتریس گروه مشاوره بوستون، الگوهای سودآوری و جریان نقدینگی را پیش‌بینی می‌کنند و استراتژی‌هایی را که باید اتخاذ شوند، نشان می‌دهند (شکل ۷,۵).

---

[1] - Boston Consulting Group's growth–share matrix
[2] - rate of market growth
[3] - relative market share



شکل ۵-۷: ماتریس رشد- سهم BCG.

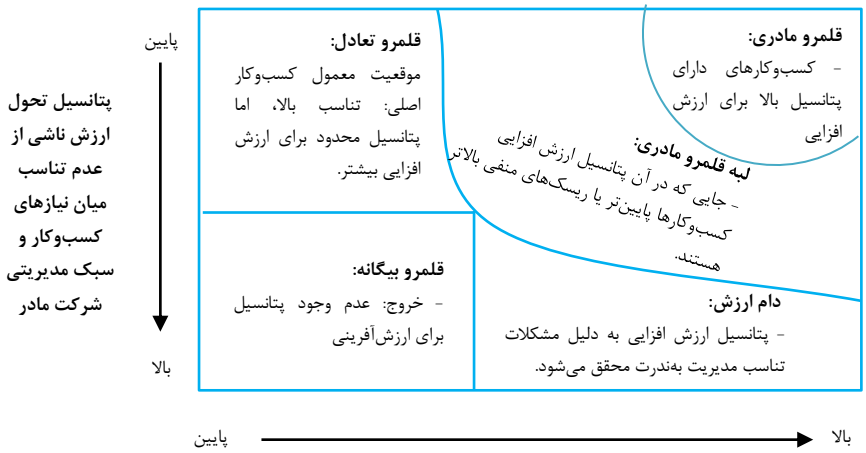
سادگی ماتریس گروه مشاوره بوستون سبب محدودیت و همچنین مفید بودن آن شده است. می‌توان آن را به‌راحتی تهیه کرد و تصویر روشنی از پُرتفوی کسب‌وکار یک بنگاه در ارتباط با برخی از مشخصه‌های مهم استراتژیک ارائه می‌دهد. جدا از رویکرد ساده‌انگارانه آن، مشکلاتی در تعریف بازار وجود دارد. به‌عنوان مثال، در ماتریس گروه مشاوره بوستون، آیا کسب‌وکار خودروسازی بِاِمِوِ در دسته «سگ» قرار می‌گیرد به این دلیل که کم‌تر از ۲ درصد بازار خودرو جهانی را در اختیار دارد؟ یا ازنظر نقدینگی در دسته «گاو» قرار می‌گیرد به این دلیل که در بخش خودروهای لوکس رهبری بازار را به دست گرفته است؟ یک مشکل بزرگ‌تر، این فرض ضمنی است که تمام کسب‌وکارها در پُرتفوی مستقل از یکدیگر هستند - انکار مستقیم فلسفه وجودی اصلی شرکت چند کسب‌وکاری: پیوندهای هم‌افزایی میان کسب‌وکارها.

ماتریس مادری (ماتریس اشریج)

تحلیل ماتریس مادری به دو سؤال اخیر با در نظر گرفتن هم‌افزایی‌های احتمالی بین کسب‌وکارها پاسخ می‌دهد. این استراتژی چگونگی تخصیص منابع و نحوه مدیریت قابلیت‌ها و فعالیت‌ها در پُرتفوی کسب‌وکار را نشان می‌دهد. در حقیقت اگر تحلیل پُرتفوی با ملاحظات هم‌افزایی بین کسب‌وکارها انجام شود، می‌توان آن را ماتریس مادری[1] نام نهاد. ماتریس مادری بر مبنای چارچوب مزیت سرپرستی[2] کمپبل و همکاران[3] است. این ماتریس این واقعیت را در نظر می‌گیرد که پتانسیل خلق ارزش یک کسب‌وکار در پُرتفوی کسب‌وکار یک شرکت نه‌تنها به مشخصات کسب‌وکار (همان‌طور که ماتریس‌های گروه مشاوره بوستون و مک کینزی فرض کرده‌اند) بلکه به مشخصات شرکت مادر نیز بستگی دارد. بنابراین تمرکز بر تناسب بین یک کسب‌وکار و شرکت مادر آن است. محور افقی در شکل ۷,۶ نشان‌دهنده پتانسیل شرکت مادر برای خلق سود اضافی درون کسب‌وکار است، به‌عنوان مثال از طریق به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت سطح شرکت در حوزه کسب‌وکار خود، به اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها با سایر کسب‌وکارها و صرفه‌جویی در هزینه‌های مبادله. محور عمودی خطر کاهش ارزش توسط شرکت مادر را اندازه‌گیری می‌کند که این می‌تواند ناشی از هزینه‌های سربار شرکت، عدم تطابق با شرایط کسب‌وکار یا عدم تناسب میان نیازهای کسب‌وکار و سبک مدیریتی شرکت مادر باشد و می‌تواند شامل عدم انعطاف بوروکراتیک، ناسازگاری با نگرش مدیریت ارشد، سیاسی سازی تصمیم‌گیری و ریسک‌های ناشی از راهنمایی نادرست استراتژیک باشد.

---

[1] - Heartland Matrix
[2] - parenting advantage framework
[3] - Campbell et al



شکل ۶-۷: ماتریس Heartland: پتانسیلی برای مزیت مادری.

نیاز به ارزیابی مسائل پیچیده تناسب بین کسب‌وکار و شرکت مادر و این واقعیت که این ارزیابی‌ها ناگزیر به قضاوت‌های ذهنی نیاز دارند، بدین معنی است که استفاده از ماتریس مادری، بسیار سخت‌تر از ماتریس جنرال الکترونیک/ مک کینزی یا گروه مشاوره بوستون است.

خلاصه

استراتژی شرکت در مورد تصمیم‌گیری کسب‌وکار است و مهم‌ترین و دشوارترین تصمیماتی که احتمالاً مدیران ارشد خواهند گرفت را نشان می‌دهد. اشتباهات هم ازنظر مالی و هم ازنظر

استراتژیک می‌توانند بسیار گران تمام شوند و مطبوعات کسب‌وکار مملو از نمونه‌هایی از شرکت‌های بزرگی است که چنین اشتباهاتی مرتکب شده‌اند. بااین‌وجود، برای کامیابی بنگاه‌ها در بلندمدت، آن‌ها باید تغییر کنند و کسب‌وکاری را که در آن فعالیت می‌کنند، بازتعریف کنند. هر وقت به بنگاه‌هایی باسابقه طولانی نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که آن‌ها خطوط تولید خود را تغییر داده‌اند، منابع جدیدی به دست آورده‌اند و قابلیت‌های جدیدی را متناسب با فرصت‌های بازار توسعه داده‌اند.

انطباق بلندمدت با شرایط بازار از طریق تنوع‌بخشی، اگر بر اساس تحلیل استراتژیک صحیح باشد احتمالاً بسیار موفق‌تر خواهد بود. اهداف تنوع‌بخشی باید روشن باشد، اگرچه برخی از مدیران ارشد ممکن است وسوسه شوند و از تنوع‌بخشی به‌عنوان وسیله‌ای برای رشد امپراتوری خود استفاده کنند، بعید است چنین امپراتوری‌هایی دوام بیاورند مگر اینکه مبتنی بر ارزش‌آفرینی واقعی باشند. در اواخر دهه ۱۹۸۰، تصمیمات تنوع‌بخشی اغلب بر مبنای مفاهیم مبهم هم‌افزایی بود که مستلزم شناسایی ارتباط (گاهی اوقات نسبتاً ضعیف) میان صنایع مختلف بود. اکنون می‌توانیم درباره نیاز به صرفه‌جویی‌های ناشی از دامنه در منابع و قابلیت‌ها و «صرفه‌جویی‌های ناشی از درونی سازی» دقیق‌تر صحبت کنیم. به‌طور مشابه، تصمیم‌گیری در مورد مشارکت در بخش‌های زنجیره ارزش نیازمند تفکر سیستماتیک است. مدیران نه تنها باید تصمیم بگیرند که چه فعالیت‌هایی را در داخل انجام می‌دهند و چه‌کارهایی را برون‌سپاری می‌کنند، بلکه باید نحوه هماهنگی خود با خریداران و تأمین‌کنندگان خارجی و داخلی را نیز به بهترین نحو تنظیم کنند. توافقات احتمالی شامل قراردادهای آزاد، توافق‌نامه‌های بلندمدت و ائتلاف‌های استراتژیک است. برای تصمیم‌گیری در مورد بهترین گزینه، هر بنگاه باید نیازهای استراتژیک خود، منابع و قابلیت‌های خود در مراحل مختلف زنجیره ارزش، جذابیت نسبی بخش‌های مختلف زنجیره ارزش و مشخصه‌های معاملات درگیر را مورد ارزیابی قرار دهد.

با تعیین پتانسیل تنوع‌بخشی یا یکپارچگی عمودی برای ارزش افزایی، چالش این است که چگونه می‌توانیم یک بنگاه چند کسب‌وکاری را مدیریت کنیم تا اینکه تا حد ممکن از آن ارزش‌آفرینی کنیم. مدل‌های برنامه‌ریزی پُرتفوی می‌توانند به مدیران کمک کنند تا این پیچیدگی‌ها را درک کنند.

فصل هشتم: استراتژی جهانی و شرکت چندملیتی

مقدمه و اهداف

پیامدهای رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت

الگوهای بین‌المللی سازی

پیامدهای رقابت

تحلیل مزیت رقابتی در یک بستر بین‌المللی

آثار ملی بر رقابت‌پذیری: مزیت نسبی

الماس ملی پورتر

سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی

محدودیت‌های مدل الماس

مکان تولید بین‌المللی

انتخاب مکان استقرار تولید

مکان و زنجیره ارزش

بنگاه‌ها چگونه به بازارهای خارجی ورود می‌کنند؟

ائتلاف‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی

استراتژی چندملیتی: یکپارچگی جهانی در مقابل تمایز ملی

مزایای یک استراتژی جهانی

نیاز به تمایز ملی

تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی

استراتژی و سازمان درون شرکت چندملیتی

تکامل استراتژی‌ها و ساختارهای چندملیتی

پیکربندی مجدد شرکت چندملیتی: شرکت فراملی

خلاصه

مقدمه و اهداف

در نیم‌قرن گذشته، دو نیروی پیش‌ران اصلی باعث ایجاد تغییر در محیط کسب‌وکار شده است. یکی تکنولوژی و دیگری بین‌المللی سازی است. بین‌المللی سازی منبعی برای فرصت‌های بزرگ است. در سال ۱۹۸۱، اینفوسیس[۱] با تنها شش کارمند، در پونه، هند[۲] تأسیس شد. اینفوسیس با ارائه خدمات فناوری اطلاعات به شرکت‌های سراسر دنیا در سال ۲۰۱۴ دارای ۱۶۰ هزار کارمند بود. این شرکت دهمین شرکت بزرگ خدمات فناوری اطلاعات (ازلحاظ درآمد) در دنیا بود که چند مکان کمتر از همسایه نزدیک خود (از نظر موقعیت جغرافیایی)، خدمات مشاوره تاتا[۳]، داشت.

بین‌المللی سازی، یک نابودکننده قدرتمند نیز است. برای قرن‌ها، شهر شفیلد انگلستان[۴]، مرکز پیشرو در تولید کارد و چنگال دنیا بود. تا سال ۲۰۱۴، تنها چند صد نفر مشغول ساختن کارد و چنگال در شفیلد بودند. این صنعت با واردات ارزان از کره جنوبی و سپس از چین نابود شد. تنها صنایع موجود در کشورهای توسعه‌یافته نیستند که در اثر واردات نابود شده‌اند. واردات انبوه پوشاک دست‌دوم از اروپا و آمریکای شمالی (بیشتر از خیریه‌ها و کلیساها) برای بخش نساجی و پوشاک کنیا مخرب بوده است.

بین‌المللی سازی از طریق دو مکانیسم اتفاق می‌افتد: تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم. رشد تجارت جهانی به‌طور پیوسته از رشد تولید جهانی پیشی گرفته است، نسبت صادرات /فروش و نفوذ واردات را برای همه کشورها و همه صنایع افزایش داده است. برای کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[۵]، مجموع تجارت (واردات و صادرات) از ۱۱ درصد تولید ناخالص داخلی در سال ۱۹۶۰ به ۵۲ درصد در سال ۲۰۱۱ افزایش یافت. جریان‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی حتی سریع‌تر افزایش یافت و در سال ۲۰۱۳ به ۱٫۵ تریلیون دلار رسید.

---

[1] - Infosys
[2] - Pune, India
[3] - Tata Consultancy Services
[4] - Sheffield, England
[5] - Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

نیروهای پیش‌ران تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم، اول، تلاش برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار در سایر کشورها و دوم، تمایل به بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های واقع در سایر کشورها هستند. «جهانی‌شدن کسب‌وکار»[1] جریان‌های گسترده‌ای از معاملات بین‌المللی شامل پرداخت‌ها برای تجارت و خدمات، جریان‌های پرداخت‌های عوامل (بهره، سودها و کارمزد صدور مجوز) و جریان‌های سرمایه را خلق کرده است.

بین‌المللی سازی اقتصاد جهانی در تحلیل استراتژی به چه معنی است؟ همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، بین‌المللی سازی هم تهدید است و هم فرصت. بااین‌حال، ازنظر تحلیل، پیامد اصلی معرفی بُعد بین‌المللی این است که پیچیدگی قابل‌توجهی را به تحلیل استراتژی می‌افزاید، نه تنها در گسترش دامنه بازارها (و رقابت) بلکه در پیچیده‌تر شدن تحلیل مزیت رقابتی.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- از تأثیر بین‌المللی سازی بر ساختار صنعت و رقابت آگاه شوید؛
- پیامدهای محیط ملی یک بنگاه را برای مزیت رقابتی آن تحلیل کنید.
- استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار خارجی ازجمله استراتژی‌های ورود به بازار خارجی و استراتژی‌های تولید در خارج از کشور را تدوین نمایید؛
- استراتژی‌های بین‌المللی را برای دستیابی به یک توازن بهینه بین یکپارچگی جهانی و تمایز ملی شکل دهید؛
- ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی را متناسب با پیگیری استراتژی‌های بین‌المللی طراحی کنید.

[1] - globalization of business

پیامدهای رقابت بین‌المللی برای تحلیل صنعت

الگوهای بین‌المللی سازی

بین‌المللی سازی از طریق تجارت - فروش و حمل کالاها و خدمات از یک کشور به کشور دیگر- و سرمایه‌گذاری مستقیم - ساخت یا کسب دارایی‌های مولد در کشور دیگر- صورت می‌گیرد. بر این اساس می‌توانیم انواع مختلف صنعت را با توجه به اندازه و نحوه بین‌المللی سازی آن‌ها شناسایی کنیم (شکل ۸,۱).

- صنایع محافظت‌شده[1] منحصراً توسط بنگاه‌های بومی ارائه می‌شود. آن‌ها به‌وسیله مقررات، موانع تجاری یا به دلیل ماهیت محلی کالاها و خدماتی که ارائه می‌کنند، در برابر واردات و سرمایه‌گذاری مستقیم داخلی محافظت می‌شوند. نیروهای بین‌المللی سازی این دسته را به‌تدریج در طول زمان کوچک‌تر کرده است. صنایع محافظت‌شده اصولاً صنایع خدماتی خُرد (خشک‌شویی، تعمیر خودرو، خدمات مراسم تشییع‌جنازه)، تولید در مقیاس کوچک (صنایع‌دستی، ساخت‌وساز مسکونی) و صنایع تولیدکننده محصولاتی هستند که به دلیل فسادپذیری (شیر تازه، نان) یا دشواری جابه‌جایی (تخت خواب، آلاچیق باغی) غیرقابل تجارت هستند.
- صنایع تجاری[2] آن صنایعی هستند که بین‌المللی سازی آن‌ها عمدتاً از طریق واردات و صادرات صورت می‌گیرد. اگر یک محصول قابل‌حمل باشد و از نظر ملی متمایز نباشد و در معرض صرفه‌جویی به مقیاس قابل‌توجهی باشد، صادرات از یک مکان واحد، کارآمدترین روش برای بهره‌برداری از بازارهای خارجی است. این موضوع در مورد هواپیمای تجاری، کشتی‌سازی و تجهیزات دفاعی کاربرد دارد. صنایع تجاری همچنین شامل محصولاتی هستند که ورودی آن‌ها فقط در چند مکان در دسترس است: الماس از آفریقای جنوبی یا خاویار از ایران و آذربایجان.
- صنایع داخلی چندگانه[3] صنایعی هستند که از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم بین‌المللی می‌شوند، یا به این خاطر که تجارت آن‌ها غیرممکن است (به‌عنوان مثال صنایع خدماتی مانند بانکداری، مشاوره یا هتل‌ها) یا به این دلیل که محصولات به لحاظ ملی متفاوت هستند (غذاهای منجمد و موسیقی ضبط‌شده).

---

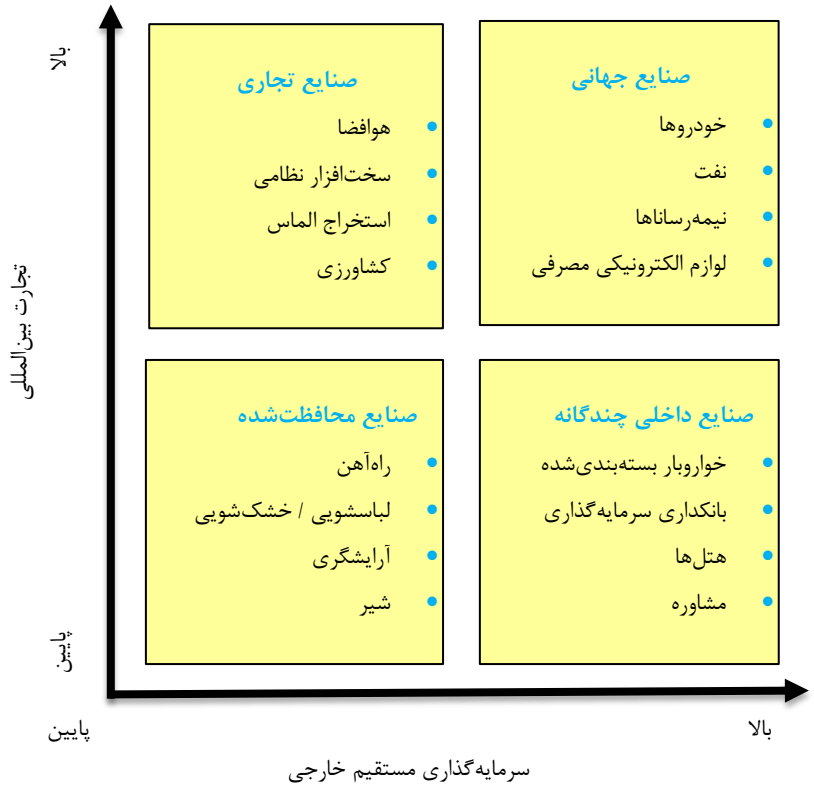
[1] - sheltered industries
[2] - trading industries
[3] - multidomestic industries

- صنایع جهانی[1] صنایعی هستند که هم تجارت و هم سرمایه‌گذاری مستقیم در آن‌ها اهمیت دارد. بیشتر صنایع تولیدی در مقیاس بزرگ به سمت ساختارهای جهانی متمایل می‌شوند: سطوح تجارت و سرمایه‌گذاری مستقیم در خودروها، لوازم الکترونیکی مصرفی، نیمه‌رساناها، دارو و نوشیدنی بالا است.

به‌طورمعمول بین‌المللی سازی از کدام طریق صورت می‌گیرد؟ در مورد شرکت‌های تولیدی، بین‌المللی سازی معمولاً با صادرات – عمدتاً به کشورهایی که دارای کمترین فاصله روانی[2] از کشور مبدأ هستند- آغاز می‌شود. سپس یک شرکت تابعه فروش و توزیع در کشور خارجی دایر می‌شود. سرانجام، این شرکت یک شرکت تابعه یکپارچه‌تر را توسعه می‌دهد که تولید و توسعه محصول را نیز به‌خوبی بر عهده می‌گیرد. در صنایع خدماتی، بین‌المللی سازی ممکن است شامل تکرار (مکینزی اند کامپنی)، خرید (اچ‌اس‌بی‌سی) یا حق امتیاز (مک‌دونالد) باشد. بااین‌وجود، با ظهور اینترنت، برخی از شرکت‌ها از بدو تأسیس خود جهانی شده‌اند.

---

[1] - global industries
[2] - psychic distance



شکل ۱-۸: الگوهای بین‌المللی سازی صنعت.

پیامدهای رقابت

بین‌المللی سازی معمولاً به معنی رقابت بیشتر و سودآوری کم‌تر صنعت است. در سال ۱۹۷۶، بازار خودروهای ایالات‌متحده تحت سلطه جنرال موتورز، فورد و کرایسلر قرار داشت و ۸۴ درصد بازار را در اختیار داشتند. تا سال ۲۰۱۱، ۱۴ شرکت با کارخانه‌های خودروسازی در آمریکا وجود داشت؛ جنرال موتورز و فورد بازماندگان تولیدکنندگان بومی تنها ۳۵٫۷ درصد از فروش خودرو را به خود اختصاص می‌دادند.

می‌توانیم از چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر برای تحلیل تأثیر بین‌المللی سازی بر رقابت و سودآوری صنعت استفاده کنیم. اگر صنعت را از نظر بازار ملی تعریف کنیم، بین‌المللی سازی بر سه نیروی پنج‌گانه رقابت به‌طور مستقیم تأثیر می‌گذارد:

- رقابت با تازه‌واردان بالقوه[1]: بین‌المللی سازی علت و پیامد کاهش موانع ورود به بیشتر بازارهای ملی است. کاهش تعرفه‌ها، کاهش هزینه‌های واقعی حمل‌ونقل، قابلیت تبدیل ارز خارجی، حذف کنترل‌های مبادله، بین‌المللی سازی استانداردها و همگرایی ترجیحات مشتری، تأمین مشتریان در کشورهای دیگر را برای تولیدکنندگان یک کشور بسیار آسان کرده است. موانع ورود اثربخش در مقابل تازه‌واردان داخلی ممکن است در مقابل تازه‌واردان بالقوه‌ای که در کشورهای خارجی تولید می‌کنند، مؤثر نباشد.

- رقابت بین بنگاه‌های موجود[2]: بین‌المللی سازی، رقابت داخلی را در درجه اول افزایش می‌دهد زیرا تعداد بنگاه‌هایی که در هر بازار ملی رقابت می‌کنند را افزایش می‌دهد - تمرکز فروشنده[3] را کاهش می‌دهد. بازار اسکوترهای موتوری در اروپا زمانی تحت سلطه پیاجو[4] (وسپا)[5] و اینوچنتی[6] (لامبرتا)[7] بود. هم‌اکنون بیش از ۲۵ تأمین‌کننده اسکوتر در بازار اروپا وجود دارد، ازجمله بِ‌اِم‌وِ از آلمان؛ هوندا، یاماها و سوزوکی از ژاپن؛ کیمکو از تایوان؛ بن ژو / یینگ، بواتین و ژینگیو از چین؛ باجاج از هند و بارون و وکتریکس از آمریکا. اگرچه بین‌المللی سازی موج گسترده‌ای از ادغام و تملک‌ها را به دنبال داشته است، اما گماوات[8] و گادار[9] نشان می‌دهند که در نتیجه ورود تولیدکنندگان ملی به بازار جهانی، تمرکز جهانی کاهش یافته است. علاوه بر این، بین‌المللی سازی رقابت را از طریق افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در ظرفیت و افزایش گوناگونی رقبا تشویق می‌کند.

---

[1] - competition from potential entrants
[2] - rivalry among existing firms
[3] - seller concentration
[4] - Piaggio
[5] - Vespa
[6] - Innocenti
[7] - Lambretta
[8] - Ghemawat
[9] - Ghadar

- افزایش قدرت چانه‌زنی خریداران[1]: گزینه تأمین منابع از خارج از کشور قدرت خریداران صنعتی را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. همچنین به توزیع‌کنندگان امکان می‌دهد که در آربیتراژ[2] بین‌المللی - به مفهوم کسب سود از اختلاف قیمت در دو یا چند بازار است - شرکت کنند: توزیع‌کنندگان دارو در جست‌وجوی داروهای ارزان‌قیمت در دنیا و سپس واردکردن آن‌ها برای بازار داخلی، زبردست و ماهر شده‌اند.

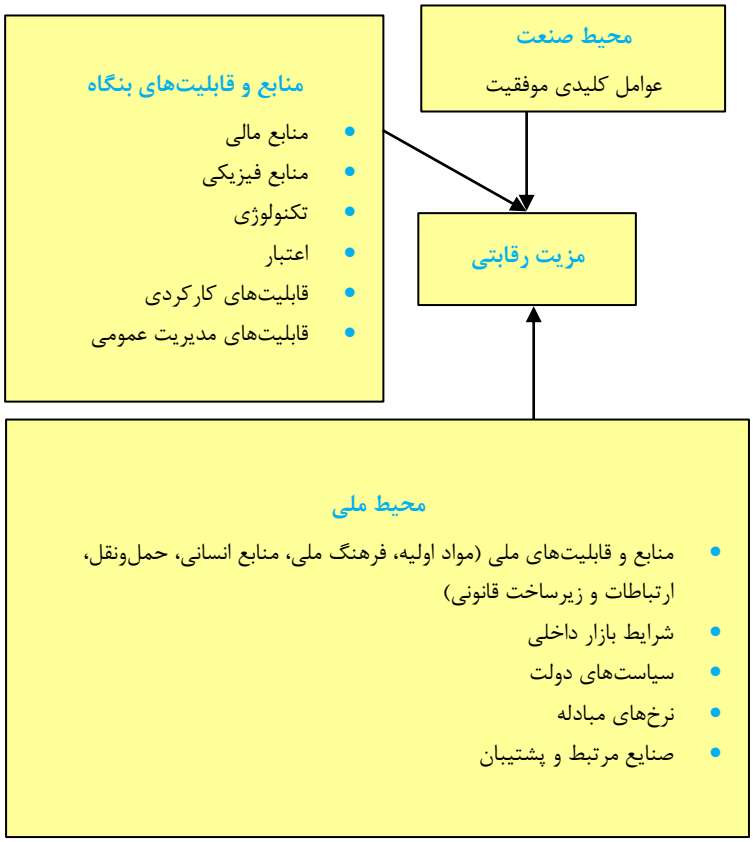
تحلیل مزیت رقابتی در یک بستر بین‌المللی

رشد رقابت بین‌المللی در طی ۲۰ سال گذشته با برخی از واژگونی‌های خیره‌کننده در موقعیت‌های رقابتی شرکت‌های مختلف همراه بوده است. در سال ۱۹۸۹، یو.اس. استیل[3] بزرگ‌ترین شرکت فولاد دنیا بود؛ در سال ۲۰۱۴، آرسلورمیتال[4] مستقر در لوکزامبورگ[5] و هند، غول جدید جهانی در این صنعت شد. در سال ۱۹۹۰ موتورولا[6]، اریکسون[7] و زیمنس[8] رهبران دنیا در بخش گوشی‌های بی‌سیم بودند. در سال ۲۰۱۴، سامسونگ و اپل به رهبران جدید این بخش تبدیل شدند.

برای درک چگونگی تغییر مبنای رقابت به‌وسیله بین‌المللی سازی باید چارچوب خود را برای تحلیل مزیت رقابتی گسترش دهید تا تأثیر محیط‌های ملی بنگاه‌ها را نیز شامل شود. اشاره کردیم که مزیت رقابتی هنگامی به دست می‌آید که یک بنگاه نقاط قوت داخلی خود در منابع و قابلیت‌ها را با عوامل کلیدی موفقیت صنعت مطابقت دهد. در صنایع بین‌المللی، مزیت رقابتی نه‌تنها به منابع و قابلیت‌های داخلی یک بنگاه بلکه به محیط ملی آن و به‌طور اخص، در دسترس بودن منابع درون کشورهایی که در آن کسب‌وکار می‌کنند، بستگی دارد. شکل ۸,۲ پیامدهای بین‌المللی سازی برای مدل استراتژی اصلی ما از نظر تأثیر هم بر شرایط صنعت و هم بر دسترسی بنگاه به منابع و قابلیت‌ها را خلاصه می‌کند.

---

[1] - increasing the bargaining power of buyers
[2] - arbitrage
[3] - US Steel
[4] - ArcelorMittal
[5] - Luxemburg
[6] - Motorola
[7] - Ericsson
[8] - Siemens



شکل ۲-۸: مزیت رقابتی در یک بستر بین‌المللی.

آثار ملی بر رقابت‌پذیری: مزیت نسبی

نقش در دسترس بودن منابع ملی بر رقابت‌پذیری بین‌المللی، موضوع نظریه **مزیت نسبی**[1] است. نظریه مزیت نسبی بیان می‌کند که یک کشور دارای مزیت نسبی در محصولاتی است که از منابع فراوان موجود در آن کشور به‌شدت استفاده می‌کند. بنابراین، بنگلادش دارای مقدار زیادی نیروی کار غیر ماهر است. ایالات‌متحده دارای منبع سرشاری از منابع تکنولوژیکی است: دانشمندان و مهندسان آموزش‌دیده، امکانات پژوهشی و دانشگاه‌ها. بنگلادش در محصولاتی که از نیروی کار غیر ماهر به‌شدت استفاده می‌کنند، دارای مزیت نسبی است نظیر پوشاک، صنایع‌دستی، کالاهای چرمی و مونتاژ محصولات الکترونیکی مصرفی. ایالات‌متحده از مزایای نسبی در محصولات مبتنی بر تکنولوژی نظیر ریزپردازنده‌ها، نرم‌افزار کامپیوتر، داروسازی، تجهیزات تشخیص پزشکی و خدمات مشاوره مدیریت برخوردار است.

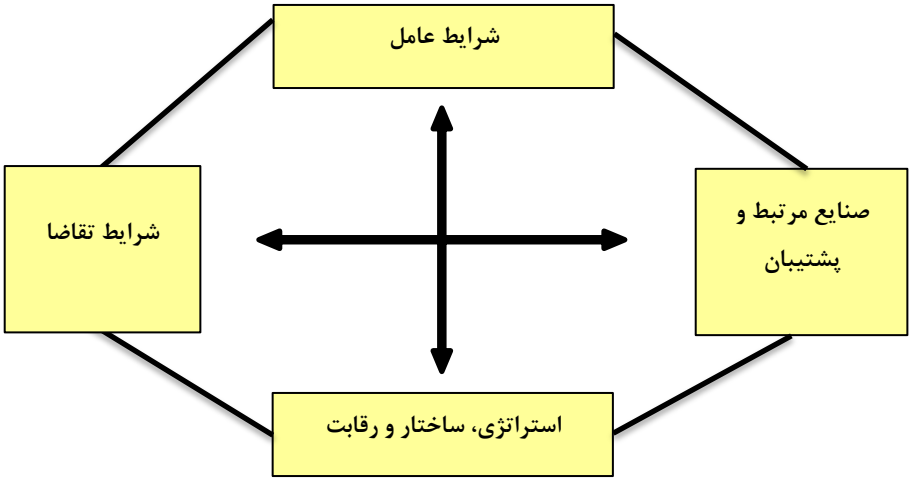
اصطلاح مزیت نسبی به کارایی‌های نسبی[2] تولید محصولات مختلف اشاره دارد. تا وقتی‌که نرخ‌های تبادل ارز به خوبی رفتار کنند، مزیت نسبی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود. نظریه تجارت در ابتدا بر نقش موهبت‌های منابع طبیعی، عرضه نیروی کار و سهام سرمایه در تعیین مزیت نسبی تأکید داشت. اخیراً تأکید بر نقش مرکزی دانش (ازجمله تکنولوژی، مهارت‌های انسانی و قابلیت مدیریت) و منابع موردنیاز برای تجاری‌سازی دانش (بازارهای سرمایه، امکانات ارتباطی و یک سیستم قانونی) متمرکز شده است. برای صنایعی که صرفه‌جویی ناشی از مقیاس مهم است، یک بازار بزرگ خانگی، یک منبع دیگر برای مزیت نسبی (به‌عنوان مثال آمریکا در هوافضا) است.

---

[1] - comparative advantage
[2] - relative efficiencies

الماس ملی پورتر

مایکل پورتر با بررسی پویایی که از طریق آن صنایع خاص در یک کشور منابع و قابلیت‌هایی را ایجاد می‌کنند که مزیت رقابتی بین‌المللی را خلق می‌کند، درک ما از مزیت نسبی را افزایش داده است. چارچوب الماس ملی پورتر[1] چهار عامل کلیدی را شناسایی می‌کند که مزیت رقابتی یک کشور را در یک بخش خاص مشخص می‌کند (شکل ۸,۳).



شکل ۸,۳ چارچوب الماس ملی پورتر.

شرایط عامل[2] درحالی‌که تحلیل متداول مزیت نسبی بر موهبت دسته‌های گوناگونی از منابع تمرکز می‌کند، پورتر بر نقش منابع بسیار تخصصی تأکید می‌کند که بسیاری از آن‌ها به‌جای استفاده از موهبت، به‌صورت خانگی تولید می‌شوند. برای مثال، پورتر در تحلیل برتری هالیوود[3] در تولید فیلم، به تمرکز محلی نیروی کار ماهر، ازجمله نقش دانشکده‌های فیلم‌سازی یوسی‌اِل‌اِی[4] و اس‌سی[5] اشاره می‌کند. او همچنین اظهار داشت که محدودیت‌های منابع ممکن است توسعه

[1] - Porter's national diamond framework
[2] - factor conditions
[3] - Hollywood
[4] - University of California, Los Angeles (UCLA)
[5] - University of Southern California (USC)

قابلیت‌های جایگزین را تشویق کند: در ژاپن پس از جنگ، کمبود مواد اولیه سبب کوچک‌سازی و تولید کم نقص شده است؛ در ایتالیا، قوانین کاری محدودکننده، خودکارسازی اداری (اتوماسیون اداری) را تشویق کرده است.

صنایع مرتبط و پشتیبان[1] یکی از مهم‌ترین یافته‌های تجربی پورتر این است که نقاط قوت رقابتی ملی معمولاً با **خوشه‌های**[2] صنعت مرتبط است. خوشه سیلیکون ولی[3] شامل بنگاه‌های نیمه‌رسانا، کامپیوتر، نرم‌افزار و سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز است. برای هر صنعت، صنایع مرتبط به هم منشأ منابع و قابلیت‌های حیاتی هستند. رهبری جهانی دانمارک در زمینه انرژی باد بر پایه خوشه‌ای متشکل از سازندگان توربین بادی، توسعه‌دهندگان و اپراتورهای مزارع بادی کنار دریا است.

شرایط تقاضا[4] شرایط تقاضا در بازار داخلی پیش‌ران اصلی نوآوری و بهبود کیفیت است. به‌عنوان مثال، برتری سوئیس در ساعت‌سازی با وقت‌شناسی مردم سوئیس پشتیبانی می‌شود. سهم غالب ژاپن در بازار جهانی دوربین‌های عکاسی مدیون اشتیاق مردم ژاپن به عکاسی آماتور و استقبال مشتاقانه آن‌ها از نوآوری در دوربین‌ها است. سلطه آلمان بر بخش با عملکرد عالی صنعت خودروی جهان از طریق دایملر، بِ‌اِم‌وِ، پورشه و فولکس‌واگِن - آئودی نشان‌دهنده عشق به مهندسی کیفیت و رانندگی غیرقابل‌مهار آن‌ها در اتوبان‌ها با سرعت‌های وحشتناک است.

استراتژی، ساختار و رقابت[5] عملکرد رقابتی ملی در بخش‌های خاص به‌طور اجتناب‌ناپذیری به استراتژی‌ها و ساختارهای بنگاه‌ها در آن صنایع مربوط می‌شود. پورتر تأکید ویژه‌ای بر نقش رقابت شدید داخلی در پیشبرد نوآوری، کارایی و ارتقا مزیت رقابتی دارد. موفقیت بین‌المللی ژاپنی‌ها در صنعت خودروها، دوربین‌ها، لوازم الکترونیکی مصرفی و تجهیزات اداری مبتنی بر صنایع داخلی است که دارای حداقل شش تولیدکننده اصلی هستند که به‌شدت با یکدیگر رقابت می‌کنند.

---

[1] - related and supporting industries
[2] - clusters
[3] - Silicon Valley
[4] - demand conditions
[5] - strategy, structure, and rivalry

سازگاری بین استراتژی و شرایط ملی

ایجاد مزیت رقابتی در صنایع جهانی مستلزم سازگاری بین استراتژی کسب‌وکار و الگوی مزیت نسبی کشور است. در زمینه گوشی‌های بی‌سیم منطقی است که تولیدکنندگان چینی مثل زد تی ئی[1] و هواوی از مزایای هزینه خود برای تمرکز بر بازار انبوه و عرضه تحت برندهای توزیع‌کنندگان استفاده کنند؛ برای اپل، سامسونگ و سونی تأکید بر تمایز از طریق تکنولوژی و طراحی است.

دستیابی به سازگاری بین استراتژی بنگاه و شرایط ملی به تجسم فرهنگ ملی در استراتژی و سیستم‌های مدیریت نیز کشیده می‌شود. موفقیت شرکت‌های آمریکایی در بسیاری از حوزه‌های تکنولوژی پیشرفته ازجمله نرم‌افزارهای کامپیوتری و بیوتکنولوژی بیشتر مدیون یک سیستم کسب‌وکار سرمایه‌داری کارآفرینانه است که از یک فرهنگ ملی متکی بر فردگرایی، فرصت‌طلبی و ثروت‌اندوزی استفاده می‌کند. موفقیت جهانی شرکت‌های بزرگ کره‌ای همانند سامسونگ و ال‌جی نشان‌دهنده ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی است که حاوی ویژگی‌های فرهنگ کره‌ای نظیر وفاداری، احترام به قدرت، انطباق با هنجارهای گروهی، تعهد به اهداف سازمانی و اخلاق کاری قوی - آنچه از آن به‌عنوان جمع‌گرایی پویا[2] یاد می‌شود- است.

محدودیت‌های مدل الماس

ازآنجاکه مدل الماس پورتر در سال ۱۹۹۰ معرفی شد، تأثیر قابل‌توجهی در شاغلین کسب‌وکار و سیاست‌گذاران دولت داشته است، اما این موضوع منبع بحث زیادی بوده است. نقدهای ارائه‌شده بر مدل الماس پورتر از دو دیدگاه متفاوت نشئت می‌گیرند: دیدگاه اول (مرتبط با پژوهش دانشگاهی راگمن[3] و دانینگ[4]) مدل الماس را فاقد عوامل کلیدی می‌داند. به‌طور خاص، استدلال می‌شود که این مدل ویژگی‌های بزرگ‌ترین شرکای تجاری کشور خود را در نظر نمی‌گیرد، در بیشتر کشورهای کوچک جهان قابل‌اجرا نیست و نقش شرکت‌های چندملیتی را در تأثیرگذاری بر موفقیت رقابتی کشورها نادیده می‌گیرد. این منتقدان پیشنهاد می‌کنند که چارچوب الماس نیاز به گسترش و اصلاح دارد، به‌عنوان مثال راگمن و دی کروز[5] یک چارچوب الماس مضاعف (دوگانه)[6] را پیشنهاد می‌کنند که شامل الماس ملی و جهانی است. آن‌ها با معرفی مدل خود این‌طور بیان کردند که مزیت رقابتی یک کشور هم ناشی از محیط داخلی کشورها است و هم ناشی از محیط

---

[1] - ZTE Corporation
[2] - dynamic collectivism
[3] - Rugman
[4] - Dunning
[5] - D’Cruz
[6] - double diamond

خارجی کشورها و برآیند عوامل مدل الماس در این دو محیط، رقابت‌پذیری یک کشور را مشخص می‌کند. دیدگاه دوم (مرتبط با پژوهش دانشگاهی واورمن[1]، دیویس[2] و الیس[3]) مدل الماس آن‌قدر کلی است که فاقد ارزش است. این منتقدان معتقد هستند که مدل الماس آن‌قدر عمومی است که تلاش می‌کند تمامی جنبه‌های تجارت و رقابت را توضیح دهد، اما در نهایت هیچ‌چیز را توضیح نمی‌دهد. این مدل تفاوتی میان فرضیه‌ها، حدس و گمان‌ها، قضایا و واقعیات قائل نشده است و بنابراین رابطه علی را نمی‌تواند اثبات کند.

مکان تولید بین‌المللی

برای بررسی چگونگی تأثیر شرایط منابع ملی بر استراتژی‌های بین‌المللی دو نوع تصمیم استراتژیک در کسب‌وکار بین‌المللی را بررسی می‌کنیم: اول، مکان فعالیت‌های تولید و دوم، نحوه ورود به بازار خارجی. بیایید با اولین مورد شروع کنیم.

بنگاه‌هایی که فراتر از مرزهای ملی خود حرکت می‌کنند نه‌تنها به دنبال بازارهای خارجی هستند بلکه به دنبال منابع و قابلیت‌های موجود در سایر کشورها هستند. به‌طور سنتی، شرکت‌های چندملیتی کارخانه‌هایی را برای ارائه خدمت به بازارهای محلی تأسیس کردند. به‌طور فزاینده‌ای، تصمیمات مربوط به مکان تولید از تصمیمات مربوط به مکان فروش جدا می‌شود. به‌عنوان مثال، دفتر مرکزی اس‌تی‌میکروالکترونیکس[4]، رهبر جهانی در مدارهای مجتمع با کاربرد خاص[5] در سوئیس مستقر است؛ تولید آن عمدتاً در فرانسه، ایتالیا و سنگاپور است؛ تحقیق و توسعه عمدتاً در فرانسه، ایتالیا و ایالات‌متحده انجام می‌شود؛ و بزرگ‌ترین بازارهای آن سنگاپور، هلند، آمریکا و ژاپن است.

---

[1] - Waverman
[2] - Davies
[3] - Ellis
[4] - STMicroelectronics
[5] - Application-specific Integrated Circuits (ASICs)

انتخاب مکان استقرار تولید

تصمیم‌گیری در مورد انتخاب مکان تولید، مستلزم در نظرگرفتن چهار مجموعه عوامل است:

- در دسترس بودن منابع ملی: درجایی که منابع کلیدی بین کشورها ازنظر در دسترس بودن یا هزینه‌ها متفاوت است، بنگاه‌ها باید در کشورهایی تولید کنند که منابع آن‌ها مطلوب است. برای صنعت نفت این به معنی کاوش در قزاقستان، ساحل آنگولا و خلیج مکزیک است. در بیشتر حوزه‌های تولید، شرکت‌های کشورهای صنعتی به‌منظور کاهش هزینه‌های دستمزد، برون مرز سپاری (دورسپاری)[1] را اتخاذ می‌کنند. جدول ۸,۱ تفاوت هزینه‌های استخدام در بین کشورها را نشان می‌دهد. بااین‌حال، برای بسیاری از صنایع، دستیابی به فوت‌وفن تخصصی یک نکته حیاتی است.

جدول ۱-۸: هزینه جبران خدمات ساعتی برای کارگران تولیدی در بخش ساخت (دلار آمریکا).

	۱۹۷۵	۲۰۰۰	۲۰۱۲
سوئیس	۶,۰۹	۲۱,۲۴	۵۷,۷۹
آلمان	۶,۳۱	۲۴,۴۲	۴۵,۷۹
استرالیا	۵,۶۲	۱۴,۴۷	۴۷,۶۸
فرانسه	۴,۵۲	۱۵,۷۰	۳۹,۸۱
ایالات‌متحده	۶,۳۶	۱۹,۷۶	۳۵,۶۷
ایتالیا	۴,۴۷	۱۴,۰۱	۳۴,۱۵
ژاپن	۳,۰۰	۲۲,۲۷	۳۵,۳۴
بریتانیا	۳,۳۷	۱۶,۴۵	۳۱,۲۳
اسپانیا	۲,۵۳	۱۰,۷۸	۲۶,۸۳
کره	۰,۳۲	۸,۱۹	۲۰,۷۲
تایوان	۰,۴۰	۵,۸۵	۹,۴۶
مکزیک	۱,۴۷	۲,۰۸	۶,۳۶
فیلیپین	۰,۶۲	۱,۳۰	۲,۱۰

[1] - offshoring

- مزیت‌های رقابتی ویژه بنگاه: برای بنگاه‌هایی که مزیت رقابتی آن‌ها بر اساس منابع و قابلیت‌های داخلی است، مکان بهینه بستگی به این دارد که این منابع و قابلیت‌ها در کجا واقع شده‌اند و چقدر متحرک هستند. وال مارت در بازآفرینی قابلیت‌های خود بیرون از ایالات‌متحده با مشکل روبرو شده است. در مقابل، تویوتا و گلدمن ساکس[1] به‌طور موفقیت‌آمیزی قابلیت‌های عملیاتی خود را به شرکت‌های تابعه خود در خارج از کشور منتقل کرده‌اند.
- قابلیت تجارت: هر چه حمل‌ونقل یک محصول دشوارتر باشد و هر چه بیشتر در معرض موانع تجاری (مانند تعرفه‌ها و سهمیه‌ها) یا محدودیت‌های دولت (مانند مجوز واردات) قرار گیرد، تولید به میزان بیشتری نیازمند واقع‌شدن در مکان بازار محلی است. خدمات- آرایشگری، غذاهای رستورانی و بانکداری - معمولاً باید در مجاورت محل مصرف آن‌ها تولید شود.
- ملاحظات سیاسی: مشوق‌ها، مجازات و محدودیت‌های دولتی بر تصمیمات مکان تأثیر می‌گذارند.

مکان و زنجیره ارزش

تولید بیشتر کالاها و خدمات مستلزم یک زنجیره عمودی از فعالیت‌ها است که در آن الزامات ورودی هر مرحله به‌طور قابل‌توجهی متفاوت است. ازاین‌رو، کشورهای مختلف مزایایی را در مراحل مختلف زنجیره ارزش ارائه می‌دهند. در صنعت لوازم الکترونیکی مصرفی: تولید قطعات پژوهشی و سرمایه‌بر[2]- صنعتی که نیازمند منابع قابل‌توجه مالی است - است و در ایالات‌متحده، ژاپن، کره و تایوان متمرکز شده است. مونتاژ، کاربر[3]- صنعتی که نیازمند نیروی کار فراوان است - است و در چین، تایلند و آمریکای لاتین متمرکز است.

یکی از ویژگی‌های کلیدی بین‌المللی سازی اخیر، بخش‌بندی بین‌المللی زنجیره‌های ارزش بوده است زیرا بنگاه‌ها به دنبال یافتن مکان‌هایی در کشورهایی هستند که در دسترس بودن منابع و هزینه آن‌ها به بهترین نحو با هر مرحله از زنجیره ارزش مطابقت دارد. جدول ۸،۲ پراکندگی جهانی زنجیره ارزش آیفون اپل ۴ را نشان می‌دهد.

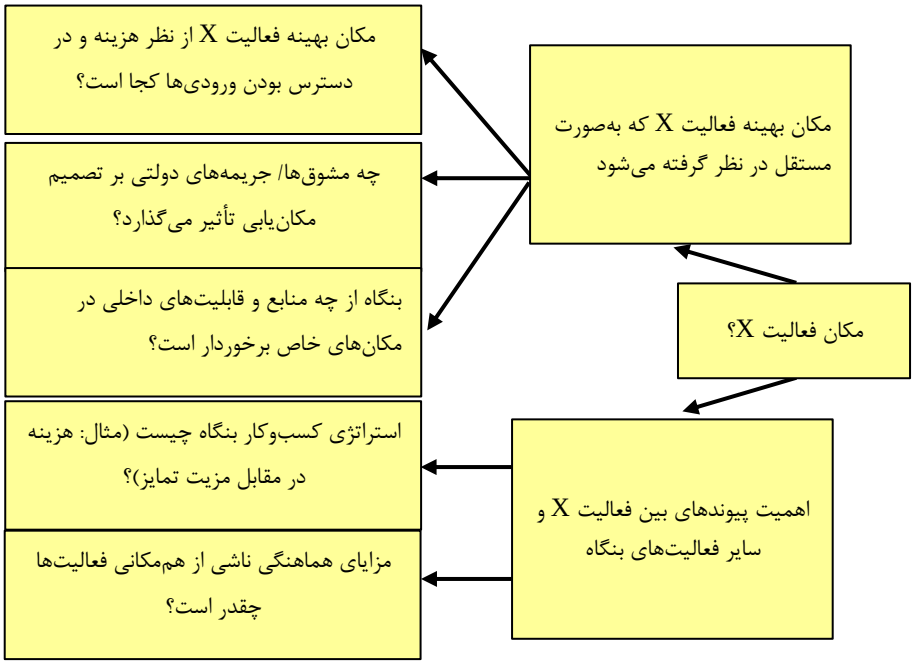
---

[1] - Goldman Sachs
[2] - capital-intensive
[3] - labour-intensive

جدول ۲-۸: آیفون از کجا می‌آید؟ مکان تأمین‌کنندگان آیفون.

اقلام	تأمین‌کننده	مکان
طراحی و سیستم‌عامل	اپل	ایالات‌متحده
فلش مموری	سامسونگ الکترونیکز	کره جنوبی
حافظه DRAM	سامسونگ الکترونیکز میکرون تکنولوژی	کره جنوبی ایالات‌متحده
پردازنده برنامه کاربردی	موراتا	ژاپن / تایوان
بیس باند	اینفینئون اسکای ورکس نری کوئینت	تایوان ایالات‌متحده ایالات‌متحده
مدیریت انرژی	دایالاگ سمی کنداکتور	تایوان
صوتی	تگزاس اینسترومنتس	ایالات‌متحده
کنترل صفحه لمسی	سایروس لاجیک	ایالات‌متحده
شتاب سنج و ژیروسکوپ	اس‌تی‌میکروالکترونیکس	ایتالیا
قطب نمای الکترونیکی	ای کی ام سمی کنداکتور	ژاپن
مونتاژ	فاکس کان	چین

بااین‌حال، هزینه فقط یکی از عوامل در تصمیم‌گیری‌های برون مرز سپاری (دور سپاری) است: چراکه مزایای هزینه در برابر تغییرات نرخ ارز آسیب‌پذیر هستند، ازاین‌رو در نظرگرفتن مسائل مربوط به در دسترس بودن و کیفیت منابع و قابلیت‌ها حائز اهمیت است. برای بیشتر شرکت‌های غربی و ژاپنی، تصمیمات مکانی بیشتر بر مبنای پتانسیل کارایی عملیاتی کلی تعیین می‌شود تا نرخ‌های دستمزد محلی. لپ‌تاپ مدرن نمونه بارز یک زنجیره ارزش پراکنده در سطح جهان است که هر قطعه و هر فرآیند مطابق با بهترین ترکیب هزینه و دانش فنی مکان‌یابی شده است. شکل ۸,۴ معیارهای مرتبط در تصمیمات مکان‌یابی را خلاصه می‌کند.

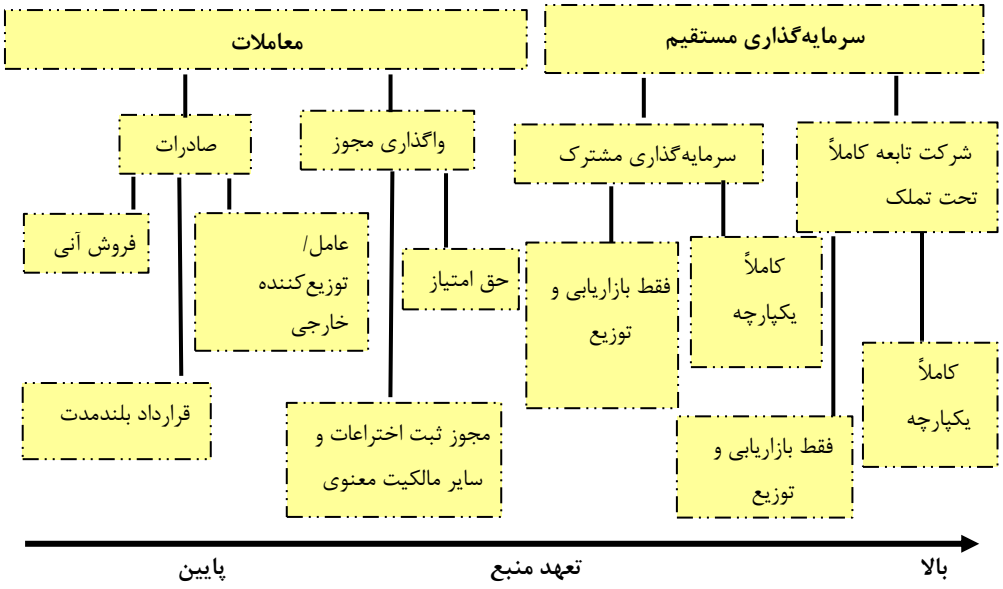


شکل ۴-۸: تعیین مکان بهینه فعالیت‌های زنجیره ارزش.

بنگاه‌ها چگونه به بازارهای خارجی ورود می‌کنند؟

بنگاه‌ها به دنبال سودآوری به بازارهای خارجی ورود می‌کنند. سودآوری ورود به یک بازار خارجی به جذابیت آن بازار بستگی دارد و اینکه آیا بنگاه می‌تواند یک مزیت رقابتی در آن ایجاد کند یا خیر. درحالی‌که جذابیت بازار می‌تواند برای شرکت‌های چندملیتی خارجی همچون یک آهنربا عمل کند- اندازه و رشد اقتصاد چین برای بسیاری از شرکت‌های غربی وسوسه‌انگیز بوده است - در بلندمدت، عامل اصلی سودآوری احتمالاً توانایی ایجاد مزیت رقابتی در مقابل بنگاه‌های محلی و سایر شرکت‌های چندملیتی است.

پتانسیل یک بنگاه برای ایجاد مزیت رقابتی، پیامدهای مهمی در زمینه ورود آن به بازار خارجی دارد. تمایز اساسی بین ورود به بازار از طریق معاملات[1] و ورود به بازار از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم[2] وجود دارد. شکل ۸٫۵ طیفی از گزینه‌های ورود به بازار را نشان می‌دهد که بر اساس میزان تعهد منابع توسط بنگاه تنظیم شده است. بنابراین، در یک سر طیف، صادرات از طریق معاملات در بازار نقدی[3] انجام می‌شود؛ در سمت دیگر، ایجاد یک شرکت تابعه کاملاً یکپارچه و تحت تملک کامل قرار دارد.



شکل ۵-۸: حالات جایگزین ورود به بازارهای خارج از کشور.

[1] - transactions
[2] - direct investment
[3] - spot-market

یک بنگاه چگونه شایستگی‌های حالات مختلف ورود به بازار را می‌سنجد؟ پنج عامل کلیدی مرتبط هستند.

- مزیت رقابتی بنگاه بر اساس منابع مختص بنگاه است یا منابع مختص کشور؟ اگر مزیت رقابتی بنگاه بر اساس کشور باشد، بنگاه باید از طریق صادرات از بازار خارج از کشور استفاده کند. بنابراین، ازآنجاکه مزیت رقابتی تاتا موتورز در بازارهای خودرو غربی، هزینه پایین آن در داخل است، باید در هند تولید کند و به بازارهای خارجی صادر کند. اگر مزیت رقابتی تویوتا قابلیت‌های تولید و مدیریت آن است تا زمانی که بتواند این قابلیت‌ها را منتقل و تکرار کند می‌تواند از بازارهای خارجی چه از طریق صادرات و چه از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم بهره‌برداری کند.
- آیا محصول قابل تجارت است و موانع تجارت کدم‌اند؟ درصورتی‌که محصول به علت محدودیت‌های حمل‌ونقل یا موانع واردات قابل تجارت نباشد، دسترسی به آن بازار مستلزم ورود از طریق سرمایه‌گذاری در امکانات تولیدی خارج از کشور یا واگذاری حق مجوز استفاده از منابع کلیدی به شرکت‌های محلی در بازار خارج از کشور است.
- آیا بنگاه طیف گسترده‌ای از منابع و قابلیت‌ها را برای ایجاد مزیت رقابتی در بازار خارج از کشور در اختیار دارد؟ رقابت در بازار خارج از کشور به‌احتمال‌زیاد بنگاه را ملزم به کسب منابع و قابلیت‌های اضافی می‌کند، به‌ویژه آن‌هایی که مربوط به بازاریابی و توزیع در یک بازار ناآشنا هستند. دسترسی به منابع مختص کشور به‌راحتی با ایجاد ارتباط با بنگاه‌های موجود در بازار خارج از کشور به دست می‌آید. شکل رابطه تا حدی به منابع و قابلیت‌های موردنیاز بستگی دارد. اگر یک بنگاه به بازاریابی و توزیع نیاز داشته باشد می‌تواند یک توزیع‌کننده یا نماینده را با حقوق منطقه‌ای انحصاری منصوب کند. اگر طیف گسترده‌ای از قابلیت‌های تولید و بازاریابی موردنیاز باشد، بنگاه ممکن است 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 مبتنی بر بازاریابی، بنگاه‌های دارای برندهای قوی می‌توانند مجوز علائم تجاری خود را به شرکت‌های محلی واگذار کنند. از سوی دیگر، یک شرکت تولیدی محلی ممکن است به دنبال یک سرمایه‌گذاری مشترک باشد. شرکت‌های آمریکایی از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های محلی وارد بازار ژاپن شدند (به‌عنوان مثال فوجی- زیراکس، کاترپیلار-

میتسوبیشی). آن‌ها تکنولوژی‌ها و برندهای شریک آمریکایی را با دانش بازار و تسهیلات تولید و توزیع بنگاه ژاپنی ترکیب کردند.

- آیا بنگاه می‌تواند مستقیماً بازده منابع خود را تصاحب کند؟ اینکه یک بنگاه مجوز استفاده از منابع خود را واگذار کند یا بهره‌برداری مستقیم از آن‌ها را انتخاب کند (از طریق صادرات یا سرمایه‌گذاری مستقیم) تا حدی به ملاحظات صیانت پذیری بستگی دارد. در بخش مواد شیمیایی و دارویی، حق ثبت اختراعاتی که از نوآوری‌های محصول محافظت می‌کنند، از حمایت قانونی قوی برخوردار هستند؛ در این صورت واگذاری مجوزهای حق ثبت اختراع به تولیدکنندگان محلی می‌تواند یک روش اثربخش برای تصاحب بازده آن‌ها باشد. در بخش نرم‌افزار کامپیوتری و تجهیزات کامپیوتری، میزان حفاظت حق ثبت اختراعات و حق نسخه‌برداری ضعیف‌تر است که به‌جای استفاده از واگذاری مجوز به‌منظور استفاده از بازارهای خارج از کشور، صادرات را تشویق می‌کند. در تمام قراردادهای واگذاری مجوز، قابلیت‌ها و قابلیت اطمینان صاحبان مجوزهای محلی، ملاحظات کلیدی هستند. این موضوع به‌ویژه در واگذاری مجوز نام‌های برند[1] مهم است، جایی که واگذارکننده مجوز باید از اعتبار برند خود به‌دقت صیانت کند.
- چه هزینه‌های معامله‌ای وجود دارد؟ یک مسئله کلیدی که در واگذاری مجوز علائم تجاری یا تکنولوژی یک بنگاه مطرح می‌شود، مربوط به هزینه‌های معامله ناشی از مذاکره، نظارت و اجرای شرایط چنین قراردادهایی در مقایسه با بین‌المللی سازی از طریق یک شرکت تابعه تحت تملک کامل است. در گسترش بازارهای خارجی، استارباکس مالکیت و عملیات بیشتر کافی‌شاپ‌های خود را در اختیار دارد، درحالی‌که مک‌دونالد رستوران‌های برگر خود را از طریق فرنچایز (حق امتیاز) اداره می‌کند -گونه‌ای از کسب‌وکار است که بر پایه آن به یک شرکت اختیار داده می‌شود که تولیدات یا فراورده‌های شرکت دیگر را بفروشد و در برابر آن مبلغی دریافت کند که به این مبلغ، مبلغ فرانشیز می‌گویند. مزیت رقابتی مک‌دونالد اساساً به تکرار کامل و دقیق سیستم مک‌دونالد از سوی گیرنده حق امتیاز بستگی دارد. این کار را می‌توان از طریق قراردادهای حق امتیاز به‌صورت اثربخشی انجام داد. استارباکس معتقد است که موفقیت آن از طریق خلق «تجربه استارباکس»[2]- محیطی دنج برای

---

[1] - licensing brand names
[2] - starbucks experience

صرف قهوه - حاصل می‌شود و بیان جزئیات چنین تجربه‌ای دشوار است، چه برسد به نوشتن آن در یک قرارداد.

مسائل مربوط به هزینه‌های معامله برای انتخاب بین حالات جایگزین ورود به بازار اساسی است. موانع صادرات در قالب هزینه‌های حمل‌ونقل و تعرفه‌ها اشکالی از هزینه‌های معامله هستند؛ سایر هزینه‌ها شامل ریسک نرخ ارز و هزینه‌های اطلاعات است. تحلیل هزینه معامله، اساس نظریه‌های موجودیت شرکت‌های چندملیتی بوده است. در غیاب هزینه‌های معامله در بازارها چه برای کالا و چه برای منابع، شرکت‌ها از بازارهای خارج از کشور بهره‌برداری می‌کنند یا کالا و خدمات خود را صادر می‌کنند و یا منابع خود را به بنگاه‌های محلی در بازارهای خارج از کشور می‌فروشند. بنابراین، شرکت‌های چندملیتی تمایل به تسلط در صنایعی دارند که:

- منابع ناملموس مختص بنگاه نظیر برندها و تکنولوژی مهم هستند (هزینه‌های معامله در واگذاری مجوز استفاده از این منابع نسبت به سرمایه‌گذاری مستقیم برتری دارد)؛
- صادرات منوط به هزینه‌های معامله است (به‌عنوان مثال از طریق تعرفه‌ها یا محدودیت‌های وارداتی)؛
- ترجیحات مشتری به‌طور منطقی بین کشورها مشابه است.

ائتلاف‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی

ائتلاف‌های استراتژیک[1]- توافق‌نامه‌های مشارکتی بین بنگاه‌ها – به‌طور فزاینده به یک روش محبوب برای دسترسی به بازارهای خارجی تبدیل شده است. ائتلاف‌های استراتژیک بین‌المللی به اشکال مختلف شکل می‌گیرد: برخی از آن‌ها توافق‌نامه‌های مشارکت اطلاعاتی هستند. برخی مستلزم شراکت از طریق خرید بخشی از سهام دیگری هستند. یک سرمایه‌گذاری بین‌المللی جایی است که شرکای کشورهای مختلف یک شرکت جدید تشکیل می‌دهند که به‌صورت مشترک مالک آن هستند.

دلیل سنتی ائتلاف فرامرزی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، تمایل شرکت‌های چندملیتی برای دستیابی به دانش بازار و قابلیت‌های توزیع یک شرکت محلی به همراه تمایل شرکت‌های محلی برای دستیابی به تکنولوژی، برندها و توسعه محصول چندملیتی است. ورود بانک‌های غربی به بازار کارت اعتباری پررونق چین، معمولاً با بانک‌های محلی ائتلاف‌های بازاریابی ایجاد کرده‌اند که اغلب با سهام خالص تقویت می‌شود. دولت‌ها در کشورهای بازارهای نوظهور اغلب شرکت‌های خارجی را موظف می‌کنند تا شریک محلی خود را برای تشویق جریان تکنولوژی و قابلیت‌های مدیریت به کشور میزبان انتخاب کنند.

با به اشتراک گذاشتن منابع و قابلیت‌ها بین شرکا، ائتلاف‌ها نه‌تنها در سرمایه‌گذاری صرفه‌جویی می‌کنند بلکه امکان دسترسی به منابع و قابلیت‌های بسیار پیشرفته‌تری ازآنچه یک بنگاه می‌توانست برای خود خلق کند، فراهم می‌آورند؛ بنابراین، ائتلاف آزاد شکل‌گرفته توسط تلفینکا مویلز[2] (اسپانیا)، تی آی ام[3] (ایتالیا)، تی - موبایل[4] (آلمان) و اورانژ[5] (فرانسه) موجب خلق یک شبکه ارتباطی نسل سوم یکپارچه بی‌سیم در سطح اروپا با هزینه‌های کمتر از ودافون[6] شد؛ همچنین این ائتلاف به هر بنگاه اجازه می‌داد حداقل در پنج بازار بزرگ اروپا به شبکه تلفن همراه اپراتور پیشرو دسترسی داشته باشد.

---

[1] - strategic alliances
[2] - Telefónica Móviles
[3] - Telecom Italia Mobile (TIM)
[4] - T-Mobile
[5] - Orange
[6] - Vodafone

برخی از شرکت‌ها استراتژی‌های بین‌المللی خود را تقریباً به‌طور کامل بر اساس ائتلاف با شرکای خارجی بنا نهاده‌اند. برای مثال در مورد گاز پروم، شرکت بزرگ گازی روسیه، ائتلاف‌های مربوط به پروژه‌های خط لوله مشترک با انی (ایتالیا)، شرکت ملی نفت چین (چین)، ا. آن (آلمان)، پترولئوس دی ونزوئلا (ونزوئلا) و مول (مجارستان)، پروژه‌های گاز طبیعی مایع با پترو - کانادا و سوناطراک (الجزایر)؛ و توافق‌نامه‌های تأمین بلندمدت با گاز دی فرانس را می‌توان نام برد.

درحالی‌که منطق استراتژیک قوی است، موفقیت ائتلاف فرامرزی (ازجمله سرمایه‌گذاری‌های مشترک) ضدونقیض بوده است. سرمایه‌گذاری مشترک فوجی - زیراکس، سرمایه‌گذاری مشترک تلفن همراه سونی- اریکسون، ائتلاف رنو - نیسان و مشارکت بین هیولت پاکارد و کانُن در زمینه چاپگرها بسیار موفق بوده است. در مقابل، ائتلاف بی تی[1] و ای‌تی اند تی[2]، ائتلاف جی ام - فیات[3] و ائتلاف شبکه هواپیمایی سوئیس‌ایر[4] همگی شکست خورده‌اند. عدم توافقات در مورد سهم مشارکت و بازده‌ها از یک ائتلاف، خصوصاً در ائتلاف بین بنگاه‌هایی که رقیب هم هستند، یک منشأ دائمی اختلاف است. وقتی هریک از شرکا به دنبال دستیابی به قابلیت‌های دیگری است، «رقابت برای صلاحیت»[5] حاصل می‌شود. در چندین ائتلاف بین بنگاه‌های ژاپنی و غربی، شریک ژاپنی در به دست آوردن مزایای ائتلاف بهتر بوده است.

استراتژی چندملیتی: یکپارچگی جهانی در مقابل تمایز ملی

تا اینجای بحث، توسعه بین‌المللی را چه از طریق صادرات و چه از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم، به‌عنوان وسیله‌ای می‌دانیم که توسط آن شرکت می‌تواند از مزایای رقابتی خود نه‌تنها در بازار داخلی خود بلکه در بازارهای خارجی نیز استفاده کند. بااین‌حال، دامنه بین‌المللی ممکن است خود منبع مزیت رقابتی نسبت به رقبای متمرکز ازلحاظ جغرافیایی باشد. در این بخش، بررسی می‌کنیم که بنگاه‌های فعال در سطح بین‌المللی در چه صورت و تحت چه شرایطی می‌توانند مزیت رقابتی بیشتری نسبت به بنگاه‌های متمرکز ملی کسب کنند. پتانسیل چنین استراتژی‌های جهانی برای خلق مزیت رقابتی چیست؟ احتمالاً در کدام نوع صنایع بیشترین اثربخشی را خواهند داشت؟ و چگونه باید آن‌ها را طراحی و به کار گرفت تا به حداکثر پتانسیل خود دست یابند؟

---

[1] - BT Group
[2] - AT&T
[3] - Fiat
[4] - Swissair
[5] - competition for competence

مزایای یک استراتژی جهانی

استراتژی جهانی نوعی استراتژی است که دنیا را به‌عنوان یک بازار واحد، در صورت بخش‌بندی، در نظر می‌گیرد. پنج منشأ مهم ارزشی از فعالیت بین‌المللی وجود دارد.

مزیت هزینه ناشی از مقیاس و تکرار پنجاه سال پیش، تد لویت[1] خاطرنشان کرد شرکت‌هایی که در سطح جهانی با یکدیگر رقابت می‌کنند نسبت به رقبای محلی خود مزیت دارند. تأمین بازار جهانی، امکان دسترسی به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در توسعه، تولید و بازاریابی محصول را فراهم می‌کند (گماوات[2] به این موارد به‌عنوان مزایای «تجمیع فرامرزی»[3] اشاره می‌کند). بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس از طریق افزایش یکنواختی تحمیل‌شده توسط تکنولوژی، ارتباطات و سفر تسهیل شده است: لویت بیان می‌کند: «هر چیزی در هرکجا، بیشتر و بیشتر شبیه چیز دیگری می‌شود چنانچه بی‌وقفه ساختار ترجیحات دنیا یکدست شود.» در بسیاری از صنایع - هواپیماهای تجاری، نیمه‌رساناها، لوازم الکترونیکی مصرفی، بازی‌های ویدئویی - بنگاه‌ها هیچ انتخابی ندارند: آن‌ها به‌منظور مستهلک کردن هزینه‌های بزرگ توسعه محصول باید در سطح جهانی بازاریابی کنند. در صنایع خدماتی، صرفه‌جویی هزینه ناشی از عملیات بین‌المللی عمدتاً نتیجه صرفه‌جویی در تکرار دارایی‌های دانش‌بنیان ازجمله قابلیت‌های سازمانی است. هنگامی‌که یک شرکت دارایی یا محصول دانش‌بنیان - دستورالعمل، یک قطعه نرم‌افزاری یا یک سیستم سازمانی - خلق می‌کند می‌تواند آن را در بازارهای ملی دیگر با هزینه‌ای کمتر از هزینه اولیه تکرار کند. تم پارک‌های دیزنی‌لند در توکیو، پاریس، هنگ‌کنگ، شانگهای همان سیستم‌های مدیریتی را که دیزنی در تم پارک‌های آناهیم و اورلاندو توسعه داده است، تکرار می‌کنند. این جاذبه حق امتیاز است: اگر شما یک کسب‌وکار خیره‌کننده نوآورانه ارائه می‌دهید که مراقبت‌های دندانی برای سگ‌ها ارائه می‌دهد، چرا خود را به سانتا مونیکا در کالیفرنیا محدود کنید؟ چرا سعی نمی‌کنید از مک‌دونالد با ۶۷۰۰۰ بازار فروش در ۲۰۰ کشور جهان تقلید کنید؟

---

[1] - Ted Levitt
[2] - Ghemawat
[3] - cross-border aggregation

ارائه خدمات به مشتریان جهانی در صنایع مختلف - بانکداری سرمایه‌گذاری، خدمات حسابرسی، تبلیغات - پیش‌ران اصلی جهانی‌سازی نیاز به ارائه خدمت به مشتریان جهانی بوده است. ازاین‌رو، تولیدکنندگان قطعات خودرو بین‌المللی شده‌اند زیرا از تولیدکنندگان اصلی خودرو پیروی می‌کنند.

بنگاه‌های حقوقی نظیر کلیفورد چنس[1] و لینکلیترز[2] بین‌المللی شده‌اند تا بتوانند به مشتری‌های چندملیتی خود خدمات بهتری ارائه دهند.

بهره‌برداری از منابع ملی: مزایای آربیتراژ[3] همان‌طور که قبلاً مشاهده کردیم، استراتژی جهانی لزوماً مستلزم تولید در یک مکان و سپس توزیع در سطح جهانی نیست. استراتژی‌های جهانی، مستلزم کارایی‌های ناشی از استقرار فعالیت‌های مختلف در مکان‌های مختلف نیز است. همان‌طور که مشاهده کردیم، شرکت‌های بین‌المللی نه‌تنها در جست‌وجوی فرصت‌های بازار بلکه در جست‌وجوی فرصت‌های منبع یابی نیز هستند. به‌طور سنتی، این به معنای جست‌وجوی مواد خام و نیروی کار ارزان است. به‌طور فزاینده، به معنای جست‌وجوی دانش است به‌عنوان مثال، در میان بنگاه‌های نیمه‌رسانا، یک عامل مهم تعیین‌کننده مکان شرکت‌های تابعه در خارج از کشور، تمایل به دسترسی به دانش درون کشور میزبان است.

مزایای یادگیری مزایای یادگیری عملیات چندملیتی نه‌تنها به توانایی شرکت‌های چندملیتی در دستیابی و انتقال دانش محلی بلکه به یکپارچگی دانش حاصل‌شده از مکان‌های مختلف و خلق دانش جدید از طریق تعامل با محیط‌های ملی مختلف نیز اشاره دارد. توسعه ایکیا مستلزم آن است که با سبک و ترجیحات ژاپنی، شیوه زندگی ژاپنی و آگاهی متعصبانه ژاپنی‌ها نسبت به کیفیت سازگار شود. درنتیجه، ایکیا قابلیت‌های خود را با توجه به کیفیت و طراحی با این اعتقاد که منجر به بهبود رقابت‌پذیری آن در سطح جهان خواهد شد، توسعه داده است. به گفته مدیرعامل ایکیا در ژاپن، یکی از دلایل ورود ما به بازار ژاپن، جدا از امید به انجام یک کسب‌وکار خیلی خوب، این است که خودمان را در معرض شدیدترین و سخت‌ترین رقابت در دنیا قرار بدهیم. با انجام این کار، احساس می‌کنیم که مسئله کیفیت ایکیا را در سراسر جهان گسترش می‌دهیم.

---

[1] - Clifford Chance
[2] - Linklaters
[3] - arbitrage

دستاوردهای اخیر در ادبیات کسب‌وکار بین‌المللی نشان می‌دهد که توانایی شرکت‌های چندملیتی در توسعه دانش در مکان‌های گوناگون، ترکیب آن دانش و انتقال آن به مرزهای ملی ممکن است بزرگ‌ترین مزیت آن‌ها نسبت به شرکت‌های متمرکز ملی باشد.

شرط اساسی برای بهره‌برداری از این مزایای یادگیری این است که شرکت از نوعی زیرساخت جهانی برای مدیریت دانش برخوردار باشد که اجازه می‌دهد تجربیات جدید، ایده‌های جدید و شیوه‌های جدید پراکنده و یکپارچه شوند.

رقابت استراتژیک یک مزیت مهم رومیان[۱] نسبت به گُل‌ها[۲]، گوت ها[۳] و سایر قبایل بَربَر، توانایی رومیان در استفاده از منابع نظامی و اقتصادی امپراتوری روم برای جنگیدن در جنگ‌های محلی بود. به‌طور مشابه، شرکت‌های چندملیتی دارای یک مزیت استراتژیک کلیدی نسبت به رقبای متمرکز ملی خود هستند: شرکت‌های چندملیتی می‌توانند با استفاده از منابع خود (به‌ویژه جریان‌های نقدینگی) از سایر بازارهای ملی، نبردهای رقابتی تهاجمی را در بازارهای ملی جداگانه انجام دهند. در ساده‌ترین حالت، **یارانه متقاطع**[۴] برای ابتکارات رقابتی در یک بازار با استفاده از سود سایر بازارها، مستلزم قیمت‌گذاری شکاری (غارتگرانه)[۵] - کاهش قیمت‌ها به سطحی که رقبا را از عرصه کسب‌وکار خارج کند- است. چنین شیوه‌های قیمت‌گذاری احتمالاً با قواعد ضد بازارشکنی[۶] سازمان تجارت جهانی و قوانین ضد تراست[۷] ملی مغایرت دارد. یارانه متقاطع معمولاً مستلزم استفاده از جریان‌های نقدی سایر بازارها برای تأمین مالی پویش‌های فروش و بازاریابی با رویکرد تهاجمی است. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد بنگاه‌های لوازم الکترونیکی آسیایی سودهای حاصل از قیمت‌های بالاتر در بازار داخلی را برای کمک به گسترش در بازارهای غربی استفاده می‌کنند.

---

[1] - Romans
[2] - Gauls
[3] - Goths
[4] - cross-subsidization
[5] - predatory pricing
[6] - antidumping
[7] - antitrust

رقابت استراتژیک بین شرکت‌های چندملیتی الگوهای پیچیده‌تری را برای حمله، مقابله‌به‌مثل و بازدارندگی فراهم می‌کند. مؤثرترین پاسخ به رقابت در بازار داخلی رقیب ممکن است مقابله‌به‌مثل در بازار داخلی شرکت چندملیتی خارجی باشد. حمایت مالی فوجی فیلم[۱] از بازی‌های المپیک ۱۹۸۴ در لس‌آنجلس، نمادی از تهاجم فوجی فیلم بر کداک بود. کداک با گسترش تلاش‌های بازاریابی خود در ژاپن به این کار پاسخ داد. بهره‌برداری مؤثر از چنین فرصت‌هایی برای جلب حمایت ملی، مستلزم هماهنگی جهانی استراتژی‌های رقابتی در بازارهای ملی مستقل است.

کنیچی اومایه[۲] استدلال می‌کند که برای تبدیل‌شدن به رقبای مؤثر جهانی، شرکت‌های چندملیتی باید در تمام مراکز برجسته اقتصادی جهان به عضوی واقعی (خودی) تبدیل شوند. این به معنای استقرار درون یک «سه‌گانه» بود: آمریکای شمالی، اروپا و ژاپن. این دکترین، نخست، با ظهور قدرت‌های جدید صنعتی (به‌ویژه چین و هند) و دوم، نتایج ناامیدکننده تلاش‌های چندگانه برای ساختن «قدرت سه‌گانه»[۳] تضعیف شده است، به‌عنوان مثال خرید کرایسلر[۴] در ایالات‌متحده و میتسوبیشی[۵] در ژاپن توسط شرکت دایملر- بنز[۶].

---

[1] - Fuji Film
[2] - Kenichi Ohmae
[3] - triad power
[4] - Chrysler
[5] - Mitsubishi
[6] - Daimler-Benz

نیاز به تمایز ملی

علی‌رغم تمام مزایای استراتژی جهانی، شواهد دهه گذشته این است که تفاوت‌های ملی در ترجیحات مشتری همچنان تأثیر قدرتمندی در بیشتر بازارها دارد: محصولاتی که برای برآوردن نیازهای «مشتری جهانی»[1] طراحی شده‌اند، برای اکثر مصرف‌کنندگان جذاب نیست. علاوه بر این، هزینه‌های تمایز ملی در صورت استفاده از طرح‌های اساسی رایج و قطعات اصلی مشترک، به طرز شگفت‌آوری پایین می‌آیند. بیشتر بنگاه‌های خودرو تلاش‌های خود را برای خلق مدل‌های جهانی متوقف کرده‌اند و به همان پلتفرم‌های رایج روی آورده‌اند. سیستم‌های تولیدی انعطاف‌پذیر، هزینه‌های سفارشی‌سازی محصولات را برای پاسخگویی ترجیحات گروه‌های خاص مشتری کاهش داده‌اند.

لوازم‌خانگی، فرضیه‌های جهانی‌سازی را رد می‌کنند. در مورد ماشین‌های لباسشویی، ترجیحات ملی انعطاف‌پذیری قابل‌توجهی از خود نشان داده است: ماشین‌های لباسشویی فرانسوی و ایالات‌متحده لباس‌ها را از بالا دریافت می‌کنند، در جاهای دیگر اروپا عمدتاً لباس‌ها را از جلو دریافت می‌کنند، آلمانی‌ها سرعت چرخش بالاتری را نسبت به ایتالیایی‌ها ترجیح می‌دهند، ماشین‌های ایالات‌متحده به‌جای استوانه چرخان دارای همزن هستند و ماشین‌های ژاپنی کوچک هستند. پیشگامان جهانی‌سازی در لوازم‌خانگی، مانند الکترولوکس[2] و ویرلپول همچنان در تلاش برای پیشی گرفتن از متخصصان ملی و منطقه‌ای هستند. به‌طور مشابه در بانکداری خُرد، با وجود برخی از نمونه‌های بین‌المللی سازی موفق (سانتاندر بانک[3]، اچ‌اس‌بی‌سی[4])، بیش‌تر شواهد نشانگر صرفه‌جویی‌های کم درنتیجه یکپارچگی فرامرزی و نیاز حیاتی به انطباق با شرایط بازار محلی است.

---

[1] - global customer
[2] - Electrolux
[3] - Banco Santander
[4] - HSBC Bank

هر ملیتی ترکیبی منحصربه‌فرد از ویژگی‌های متمایز را نشان می‌دهد. چگونه می‌توان میزان شباهت‌ها و تفاوت‌های بین کشورها را تشخیص و ارزیابی کرد؟ پانکاج گماوات[1] چهارعنصر کلیدی را پیشنهاد می‌کند: فاصله فرهنگی، فاصله اداری و سیاسی، فاصله جغرافیایی و فاصله اقتصادی – که آن را چارچوبCAGE[2] می‌نامند (جدول ۸,۳).

جدول ۳-۸: چارچوب CAGE گماوات برای ارزیابی تفاوت‌های کشوری.

	فاصله فرهنگی	فاصله اداری و سیاسی	فاصله جغرافیایی	فاصله اقتصادی
فاصله بین دو کشور افزایش می‌یابد با	زبان‌های مختلف، قومیت‌گرایی، مذاهب، هنجارهای اجتماعی؛ فقدان شبکه‌های قومی یا اجتماعی مرتبط	عدم وجود انجمن سیاسی یا پولی مشترک؛ دشمنی سیاسی؛ نهادهای حقوقی و مالی ضعیف	عدم وجود مرز مشترک، دسترسی به راه‌آبی، حمل‌ونقل کافی یا پیوندهای ارتباطی؛ فاصله فیزیکی زیاد	درآمدهای متفاوت مصرف‌کننده؛ هزینه‌های و کیفیت متفاوت منابع طبیعی، مالی و انسانی؛ اطلاعات یا دانش متفاوت
صنایعی که بیشتر تحت تأثیر منبع فاصله قرار می‌گیرند	صنایعی با محتوای زبان‌شناسی بالا (تلویزیون، انتشارات) و محتوای فرهنگی (غذا، نوشیدنی، موسیقی)	صنایعی که توسط دولت به‌عنوان استراتژیک مهم تلقی می‌شود (مثال: انرژی، دفاع، مخابرات)	محصولی با ارزش - به- وزن پایین (سیمان) و محصولات شکستنی یا فاسدشدنی (شیشه، شیر) یا وابسته به ارتباطات هستند (خدمت مالی)	محصولاتی که تقاضای آن‌ها نسبت به سطوح درآمدی مصرف‌کننده حساس است (کالاهای لوکس) ؛ محصولاتی که وابسته به نیروی کار زیاد هستند (پوشاک)

[1] - Pankaj Gymawat
[2] - Cultural Distance, Administrative and Political Distance, Geographical Distance and Economic Distance(CAGE)

دسته‌های وسیع گماوات تنها یک نقطه شروع برای کاوش ویژگی‌های ملی است که گسترش بین‌المللی را شبیه یک میدان مین نشان می‌دهد. برای بنگاه‌های محصولات مصرفی، ساختار کانال‌های توزیع احتمالاً یک مانع مهم برای بازاریابی و توزیع جهانی است. پروکتراندگمبل باید بازاریابی، تبلیغ و توزیع لوازم بهداشتی و محصولات خانگی خود را با توجه به این واقعیت که در ایالات‌متحده، تعداد کمی فروشگاه زنجیره‌ای، سهم عمده‌فروش این شرکت در ایالات‌متحده را تشکیل می‌دهند، تطبیق دهد؛ در اروپای جنوبی، بیشتر فروش‌ها از طریق خرده‌فروشان کوچک و مستقل صورت می‌گیرد؛ درحالی‌که در ژاپن، پروکتراندگمبل باید از طریق سلسله‌مراتب چند سطحی از توزیع‌کنندگان فروش را انجام دهد. هرچه یک صنعت به مصرف‌کننده نهایی نزدیک‌تر باشد، عوامل فرهنگی احتمالاً اهمیت بیشتری می‌یابند. قابل‌توجه است که تعداد کمی از خرده‌فروشان در خارج از کشور موفق شده‌اند. به‌استثنای ایکیا، اچ اند ام[1] و تعداد انگشت‌شماری دیگر، تعداد کمی از خرده‌فروشان بین‌المللی هستند که واقعاً جهانی هستند و در خارج از کشور همانند داخل موفق بوده‌اند. برای بسیاری، واگذاری حق امتیاز، یک استراتژی بین‌المللی سازی با ریسک کمتر ارائه کرده است.

تلفیق یکپارچگی جهانی با تمایز ملی

انتخاب‌ها در مورد استراتژی بین‌المللی سازی، به‌عنوان یک دادوستد بین مزایای یکپارچگی جهانی و تطبیق ملی در نظرگرفته شده است. صنایعی که در آن‌ها صرفه‌جویی‌های به مقیاس بالا است و ترجیحات مشتری مشابه هستند، خواستار یک استراتژی جهانی است (به‌عنوان مثال موتورهای جت). صنایعی که در آن‌ها ترجیحات ملی مشخص است و درجایی که سفارشی‌سازی هزینه بسیاری ندارد، از یک استراتژی «چندگانه داخلی»[2] استفاده می‌شود (به‌عنوان مثال، بانکداری خُرد). درواقع، اگر مزایای قابل‌توجهی از یکپارچگی جهانی حاصل نشود ممکن است شاهد باشیم که این صنایع تقریباً به‌طور کامل توسط بنگاه‌های تخصصی محلی (نظیر خدمات مراسم تشییع و آرایشگری) تأمین می‌شوند. بااین‌حال، برخی از صنایع ممکن است در بیشتر ابعاد پایین باشند: سیمان و خدمات تعمیر خودرو در سراسر جهان نسبتاً همگن هستند، اما فاقد صرفه‌جویی به مقیاس یا مزایای عمده دیگر درنتیجه حضور جهانی هستند. در مقابل، سایر صنایع مزایای اساسی را از طریق عملیات در مقیاس جهانی کسب می‌کنند (تجهیزات مخابراتی، سخت‌افزار نظامی)، اما ترجیحات و استانداردهای ملی همچنین ممکن است نیاز به سازگاری قابل‌توجهی با نیازهای بازارهای خاص ملی داشته باشد.

---

[1] - H & M
[2] - multidomestic

تلفیق نیروهای متناقض مرتبط با کارایی جهانی و تمایز ملی، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های استراتژیک پیش روی شرکت‌های چندملیتی است. دستیابی به «محلی سازی جهانی»[1] مستلزم استانداردسازی ویژگی‌های محصول و فعالیت‌های شرکتی است که در آن صرفه‌جویی‌های به مقیاس زیاد است و تمایز، درجایی است که ترجیحات ملی قوی هستند و دستیابی به تمایز بیش‌ازحد هزینه‌بر نیست؛ بنابراین، یک خودروی جهانی نظیر هوندا سیویک[2] (که در سال ۱۹۷۲ معرفی شد و در ۱۱۰ کشور دنیا به فروش رسید) در حال حاضر دارای سازگاری‌های محلی قابل‌توجهی است - نه‌تنها به‌منظور رعایت استانداردهای ایمنی و محیطی ملی، بلکه برای تحقق ترجیحات محلی اتاق، خصوصیات صندلی، لوازم تزئینی، رنگ و تودوزی نیز است. مک‌دونالد نیز استانداردسازی جهانی را با سازگاری محلی درآمیخته است، برای مثال گزینه‌های گیاهخواری و تند بودن غذا در هند (مانند مک آلو تیکی[3] و مک اسپایسی پانیر[4]) و طیف وسیعی از بسته‌بندی غذا در استرالیا (به‌عنوان مثال بسته‌بندی مرغ و سس آیولی)[5] را معرفی می‌کند.

تلفیق کارایی جهانی با تمایز ملی مستلزم تفکیک شرکت بر اساس محصول و وظایف است. در بانکداری خُرد، محصولات و خدمات مختلف، پتانسیل متفاوتی برای جهانی‌سازی دارند. کارت‌های اعتباری و محصولات پس‌انداز اساسی نظیر گواهی سپرده‌ها معمولاً به‌صورت جهانی استاندارد شده‌اند؛ حساب‌های جاری و وام‌های سرمایه‌گذاری به‌صورت ملی بسیار متمایزتر است. به‌طور مشابه، کارکردهای کسب‌وکار: تحقیق و توسعه، خرید، فناوری اطلاعات و تولید پتانسیل قدرتمندی برای جهانی‌شدن دارند. در مقابل فروش، بازاریابی، خدمت به مشتری و مدیریت منابع انسانی باید تمایز ملی بیشتری داشته باشند. این تمایزها ، پیامدهای مهمی بر نحوه سازماندهی شرکت چندملیتی دارد.

---

[1] - global localization
[2] - Honda Civic
[3] - McAloo Tikki
[4] - McSpicy Paneer
[5] - the Chicken and Aioli McWrap

استراتژی و سازمان درون شرکت چندملیتی

همان مسائلی (مزایای ناشی از یکپارچگی جهانی و نیاز به تمایز ملی) که بر طراحی استراتژی‌های بین‌المللی تأثیر می‌گذارند، پیامدهای مهمی برای طراحی ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریت موردنیاز برای پیاده‌سازی چنین استراتژی‌هایی نیز در پی‌دارند. همان‌طور که خواهیم دید، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی، هم‌ترازی ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی و تناسب آن‌ها با استراتژی‌های دنبال شده است.

تکامل استراتژی‌ها و ساختارهای چندملیتی

در طول ۱۰۰ سال گذشته، نیروهای پیش‌ران بین‌المللی سازی شرکت‌ها به‌طور قابل‌توجهی تغییر کرده است؛ دادوستد بین مزایای ناشی از یکپارچگی جهانی و تمایز ملی نیز به‌طور چشمگیری تغییر کرده است. بنگاه‌های بین‌المللی طی دوره‌های مختلف، استراتژی‌ها و پیکربندی‌های ساختاری مختلفی را اتخاذ کرده‌اند. بااین‌حال، حتی اگر برخی از شرکت‌ها تغییر را پذیرفته‌اند، بسیاری دیگر ساختارهای قدیمی خود را حفظ کرده‌اند. پیکربندی‌های ساختاری نه‌تنها به این دلیل که سازمان‌ها در معرض اینرسی هستند بلکه به دلیل پیچیدگی شرکت‌های چندملیتی در تلاش برای ایجاد تغییرات ساختاری، در طول زمان ادامه داشته‌اند. تا حد زیادی، شرکت‌های چندملیتی اسیر تاریخ خود هستند: پیکربندی استراتژی-ساختار آنها امروزه منعکس‌کننده انتخاب‌هایی است که در زمان گسترش بین‌المللی خود انجام داده‌اند. تغییرات بنیادی در استراتژی و ساختار دشوار است: هنگامی‌که توزیع بین‌المللی کارکردها، عملیات و اختیار تصمیم‌گیری تعیین‌شده است، سازماندهی مجدد، کُند، دشوار و پرهزینه است، به‌ویژه هنگامی‌که دولت‌های میزبان در این امر درگیر می‌شوند. بارتلت[1] و گوشال[2] استدلال می‌کنند که: «میراث اداری» یک شرکت چندملیتی - پیکربندی دارایی‌ها و قابلیت‌های آن، توزیع مسئولیت‌های مدیریتی و شبکه روابط آن - تعیین‌کننده حیاتی قابلیت‌های فعلی آن و یک محدودیت کلیدی بر توانایی آن در ساخت قابلیت‌های استراتژیک جدید است.

---

[1] - Bartlett
[2] - Ghoshal

بارتلت و گوشال سه دوره در توسعه شرکت چندملیتی شناسایی کرده‌اند (شکل ۸,۶):

- اوایل قرن بیستم: دوران شرکت‌های چندملیتی اروپایی: شرکت‌های اروپایی نظیر یونیلیور[۱]، شل[۲] و فیلیپس[۳] پیشگامان توسعه چندملیتی بودند. با توجه به شرایط موجود در زمان بین‌المللی سازی (حمل‌ونقل و ارتباطات ضعیف، بازارهای ملی بسیار متمایز)، شرکت‌ها «فدراسیون‌های چندملیتی»[۴] را ایجاد کردند: هر شرکت تابعه ملی به لحاظ عملیات مستقل بود و طیف کاملی از وظایف ازجمله توسعه محصول، تولید و بازاریابی را بر عهده داشت.
- پس از جنگ جهانی دوم: دوران شرکت‌های چندملیتی آمریکایی: تسلط اقتصادی ایالات‌متحده، مبنایی برای برتری چندملیتی‌های آمریکایی نظیر جی‌ام، فورد، آی‌بی‌اِم، کوکاکولا، کاترپیلار و پروکتراندگمبل بود. درحالی‌که شرکت‌های تابعه خارج از کشور از استقلال قابل‌توجهی برخوردار بودند، ولی این امر در بستر موقعیت غالب شرکت‌های مادر آمریکایی به لحاظ سرمایه، تکنولوژی محصول و فرایند جدید، قابلیت‌های مدیریت و سیستم‌های مدیریت بود. منابع و قابلیت‌های مستقر در آمریکا، مزایای رقابتی اصلی آن‌ها در بازارهای جهانی بود.
- دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰: چالش ژاپنی‌ها: شرکت‌های چندملیتی ژاپنی - هوندا، تویوتا، ماتسوشیتا، ان‌ای‌سی[۵] و وای‌کی‌کی[۶]- استراتژی‌های جهانی را از پایگاه‌های داخلی متمرکز دنبال کردند. تحقیق و توسعه و تولید در ژاپن متمرکز شد؛ شرکت‌های تابعه خارج از کشور مسئول فروش و توزیع بودند. محصولات استاندارد جهانی که در کارخانه‌هایی با مقیاس بزرگ تولید می‌شوند، زمینه را برای مزایای بی‌نظیر هزینه و کیفیت فراهم می‌کنند. باگذشت زمان، تولید و تحقیق و توسعه پراکنده شد، در ابتدا به دلیل حمایت تجاری توسط کشورهای مصرف‌کننده و سپس افزایش ارزش ین در برابر سایر واحدهای پولی.

---

[1] - Unilever
[2] - Shell
[3] - Philips
[4] - multinational federations
[5] - NEC
[6] - YKK

شکل ۶-۸: توسعه شرکت چندملیتی: روابط جایگزین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه.

میراث اداری متفاوت گروه‌های مختلف شرکت‌های چندملیتی به شکل‌دهی قابلیت‌های سازمانی امروزی آن‌ها ادامه می‌دهد. نقطه قوت شرکت‌های چندملیتی اروپایی، سازگاری با شرایط و الزامات بازارهای ملی مختلف است. نقطه قوت شرکت‌های چندملیتی ایالات‌متحده توانایی آن‌ها در انتقال تکنولوژی و محصولات جدید اثبات‌شده از کانون‌های داخلی آن‌ها به شرکت‌های تابعه ملی آن‌ها است. نقطه قوت شرکت‌های چندملیتی ژاپنی، کارایی در تولید جهانی و توسعه محصول جدید است. بااین‌حال، این قابلیت‌های کلیدی، مشکلات کلیدی نیز هستند. چالش شرکت‌های چندملیتی اروپایی، دستیابی به یکپارچگی بیشتر بین امپراتوری‌های بین‌المللی گسترده خود بوده است. برای شل[1] و فیلیپس[2]، این سازماندهی مجدد بیش از دو دهه به طول انجامیده است. برای شرکت‌های چندملیتی ایالات‌متحده، مانند فورد و پروکتراندگمبل مستلزم پرورش توانایی ارائه تکنولوژی، طراحی و ایده‌های محصول جدید به شرکت‌های تابعه خارجی آن‌ها است. برای شرکت‌های چندملیتی ژاپنی مانند نومورا[3]، هیتاچی[4] و ان‌ای‌سی[5] چالش این است که به عضوی واقعی (خودی) در کشورهای خارج از کشور که کسب‌وکار می‌کنند، تبدیل شوند.

---

[1] - Shell
[2] - Philips
[3] - Nomura
[4] - Hitachi
[5] - NEC

پیکربندی مجدد شرکت چندملیتی: شرکت فراملی

تغییر ساختار سازمانی برای شرکت‌های چندملیتی مستقر در آمریکای شمالی و اروپایی، تغییرات ساختاری اصلی در دهه‌های اخیر، تغییر از سازماندهی حول شرکت‌های تابعه ملی و گروه‌بندی منطقه‌ای به خلق بخش‌های جهانی محصولات بوده است. برای بیشتر شرکت‌های چندملیتی، سازمان‌های کشوری و منطقه‌ای در درجه اول به‌منظور اطاعت ملی و روابط با مشتری حفظ می‌شوند؛ بنابراین، هیولت پاکارد، بزرگ‌ترین شرکت فناوری اطلاعات جهان، کسب‌وکار خود را از طریق پنج گروه محصول جهانی انجام می‌دهد: سرورهای سازمانی، ذخیره‌سازی و شبکه‌سازی؛ خدمات سازمانی؛ نرم‌افزار؛ سیستم‌های شخصی؛ و تصویربرداری و چاپ. هر یک از این گروه‌های محصول و هر یک از توابع اچپی در کشورهای مختلف فعالیت دارند. به‌عنوان مثال، آزمایشگاه‌های اچپی در پالو آلتو، کالیفرنیا؛ سنگاپور؛ بریستول، انگلستان؛ حیفا، اسرائیل؛ سنت پترزبورگ، روسیه؛ بنگلور، هند؛ و پکن، چین قرار دارد. اچپی برای کمک به هماهنگی جغرافیایی دارای دفتر مرکزی منطقه‌ای برای آمریکا (در هیوستون)؛ برای اروپا، خاورمیانه و آفریقا (در ژنو) و برای آسیا و اقیانوسیه (در سنگاپور) است. به دلیل اهمیت ویژه چین و هند، رئیس آن در گروه سیستم‌های شخصی نیز مسئولیت ویژه‌ای در قبال چین دارد و رئیس گروه تصویربرداری و چاپ نیز مسئولیت ویژه‌ای در قبال هند دارد.

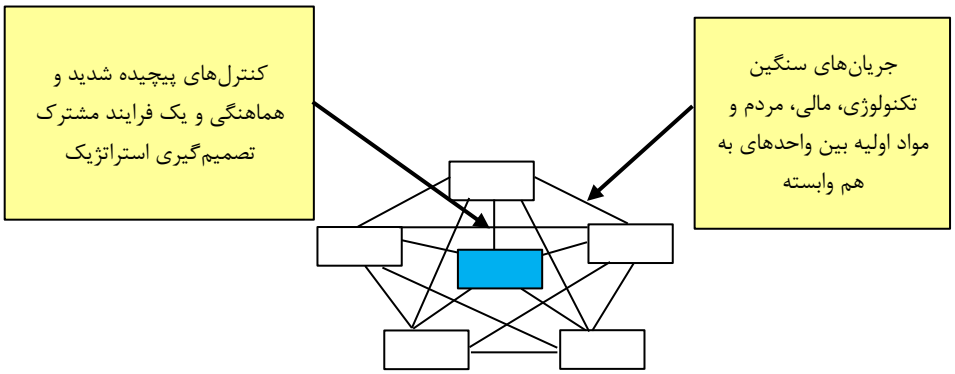
تلفیق محلی سازی و یکپارچگی جهانی: فراملی بااین‌حال، تغییرات رسمی در ساختار اهمیت کمتری نسبت به تغییرات در مسئولیت‌ها، قدرت‌های تصمیم‌گیری و شیوه‌های هماهنگی درون این ساختارها دارد. افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه محصول جدید، ساخت استراتژی‌های جهانی با پلتفرم‌های محصول جهانی را ضروری کرده است. درعین‌حال، برآوردن نیازهای مصرف‌کننده در هر بازار ملی و پاسخگویی سریع به شرایط محلی متغیر مستلزم تمرکززدایی بیشتر است. تسریع تغییرات تکنولوژیکی این نیروهای متناقض را بیشتر تشدید می‌کند: علی‌رغم هزینه و مزایای «میزان سرگشتی»[1] (کمترین میزان لازم برای آغاز یا انجام هر چیز) متمرکز سازی پژوهش و توسعه محصول جدید، نوآوری در مکان‌های مختلف در شرکت چندملیتی رخ می‌دهد و نیازمند پرورش خلاقیت و ابتکار در سراسر سازمان است. کریس بارتلت[2] یادآور می‌شود: «این توانایی شرکت، معادل قدم زدن، آدامس جویدن و سوت زدن به‌طور هم‌زمان است.»

---

[1] - critical mass
[2] - Chris Bartlett

به گفته بارتلت، پیگیری هم‌زمان پاسخگویی به بازارهای ملی و هماهنگی جهانی مستلزم «یک فرایند مدیریت داخلی بسیار متفاوت ازآنچه در سازمان‌های چندملیتی یا جهانی نسبتاً ساده وجود داشت، است. این همان **سازمان فراملی**[1] است.» ویژگی متمایز فراملی این است که به شبکه‌ای یکپارچه از منابع و قابلیت‌های توزیع‌شده و وابسته تبدیل می‌شود (شکل ۸,۷). این امر مستلزم آن است:

- هر واحد ملی منبع ایده‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که می‌تواند به نفع کل سازمان مورداستفاده قرار گیرد.
- واحدهای ملی از طریق تخصیص منبع جهانی شرکت برای یک محصول، جزء یا فعالیت خاص به صرفه‌جویی به مقیاس جهانی دسترسی پیدا می‌کنند.
- مرکز باید یک نقش مدیریتی جدید و بسیار پیچیده را ایجاد کند که روابط بین واحدها را هماهنگ کند، اما این کار را به روشی بسیار انعطاف‌پذیر انجام می‌دهد. نکته اصلی این است که کمتر بر مدیریت مستقیم فعالیت‌ها تمرکز کنید و بیشتر بر خلق یک بسترسازمانی که برای هماهنگی و حل اختلافات مساعد است، تمرکز کنید. خلق بسترسازمانی مناسب، مستلزم «ایجاد اهداف شفاف شرکتی، پرورش مدیرانی با دیدگاه و روابط گسترده و ترویج هنجارها و ارزش‌های سازمانی مشوق است.»



شکل ۷-۸: شرکت فراملی.

[1] - transnational organization

ایجاد تعادل بین یکپارچگی جهانی و تمایز ملی مستلزم این است که یک شرکت خود را با نیازهای متفاوت محصولات مختلف، عملکردهای مختلف و کشورهای مختلف وفق بدهد. پروکتراندگمبل استانداردسازی جهانی را برای برخی از محصولات خود به کار می‌گیرد (برای مثال، چیپس‌های سیب‌زمینی پرینگلز[1] و عطرهای گران‌قیمت)؛ برای سایر محصولات (مراقبت از مو و مواد شوینده) نیز تمایز قابل‌توجه ملی را ممکن می‌سازد. در سراسر کشورها، پروکتراندگمبل به دلیل شباهت میان بازارهای خود، بخش‌های جهانی محصولات را برای خدمت‌رسانی به بیشتر کشورهای صنعتی سازماندهی می‌کند، درحالی‌که برای کشور بازارهای نوظهور (مانند چین و هند) به‌منظور سازگاری با ویژگی‌های متمایز چنین بازارهایی از طریق شرکت‌های تابعه آن کشورها فعالیت می‌کند. از میان وظایف، تحقیق و توسعه به‌صورت جهانی یکپارچه شده است درحالی‌که فروش توسط واحدهای ملی که برای مطابقت با خصوصیات بازار محلی متمایز شده‌اند، سازماندهی شده است.

بنگاه فراملی[2] یک مفهوم و جهت توسعه است نه یک کهن‌الگوی سازمانی متمایز. بنگاه فراملی مستلزم همگرایی پیکربندی‌های مختلف استراتژی شرکت‌های چندملیتی است. بنابراین، شرکت‌هایی نظیر فیلیپس، یونیلیور و زیمنس[3] برای دستیابی به یکپارچگی بیشتر درون «فدراسیون‌های غیرمتمرکز»[4] سنتی شرکت‌های تابعه ملی خود، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را مجدداً تخصیص داده‌اند. شرکت‌های جهانی ژاپنی نظیر تویوتا و ماتسوشیتا نقش‌های دفاتر مرکزی خود را در ژاپن به‌شدت کاهش داده‌اند. شرکت‌های چندملیتی آمریکایی نظیر سیتی گروپ[5] و آی‌بی‌اِم در دو جهت حرکت می‌کنند: کاهش نقش پایگاه‌های خود در ایالات‌متحده و افزایش یکپارچگی میان شرکت‌های تابعه ملی مختلف خود.

---

[1] - Pringles
[2] - transnational firm
[3] - Siemens
[4] - decentralized federations
[5] - Citigroup

شرکت‌های چندملیتی به‌طور فزاینده‌ای کنترل مدیریت بخش‌های محصولات جهانی خود را در خارج از کشورهای خود قرار می‌دهند. زمانی که فیلیپس یک ساختار بخشی محصول را اتخاذ کرد، مسئولیت محصولات الکترونیک پزشکی را به شرکت تابعه خود در ایالات‌متحده سپرد و رهبری لوازم الکترونیکی مصرفی را در ژاپن قرار دارد. نکسانز[1] بزرگ‌ترین تولیدکننده کابل‌های الکتریکی در جهان، دفتر مرکزی پنج واحد از ۲۰ واحد محصول خود را به خارج از فرانسه منتقل کرده است. به‌عنوان مثال، دفتر سرپرستی کابل‌های کشتی در کره جنوبی - رهبر جهان در کشتی‌سازی- مستقر است. هم ترازی ساختار، استراتژی و منابع ملی حتی ممکن است مستلزم تغییر مکان دفتر مرکزی شرکت باشد- شرکت اچ‌اس‌بی‌سی از هنگ‌کنگ به لندن نقل‌مکان کرد، تترا پک[2] از لوند سوئد به لوزان سوئیس منتقل شد.

سازماندهی تحقیق و توسعه و توسعه محصول جدید احتمالاً بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی، سازماندهی، تقویت و بهره‌برداری از نوآوری و توسعه محصول جدید است. نوآوری با تنوع و خودمختاری برانگیخته می‌شود، درحالی‌که بهره‌برداری و انتشار آن مستلزم میزان سرگشتی (کمترین میزان لازم برای آغاز یا انجام هر چیز) و هماهنگی است. مدل سنتی غیرمتمرکز اروپایی برای ابتکارات محلی - اما نه برای بهره‌برداری جهانی - مساعد است. فیلیپس دارای رکورد برجسته نوآوری در لوازم الکترونیکی مصرفی است. فیلیپس در حوزه کسب‌وکار تلویزیون، شرکت تابعه کانادایی آن اولین تلویزیون رنگی را تولید کرد؛ شرکت تابع استرالیایی، اولین تلویزیون با صدای استریو را توسعه داد و شرکت تابعه بریتانیایی آن، تلویزیون‌های دارای پیام متنی از راه دور (تله‌تکست) را معرفی کرد. بااین‌حال، فقدان یکپارچگی جهانی، موفقیت فیلیپس در مقیاس جهانی را محدود کرد. ایجاد یک رویکرد یکپارچه جهانی در توسعه محصول جدید از اولویت‌های اصلی دو دهه اخیر بوده است.

---

[1] - Nexans
[2] - Tetra Pak

واگذاری اختیارات جهانی به شرکت‌های تابعه ملی به آن‌ها امکان می‌دهد از منابع محلی استفاده کرده و قابلیت‌های متمایزی را ایجاد کرده و درعین‌حال از نتایج ابتکارات خود در سطح جهانی بهره‌برداری کنند. به‌عنوان مثال، پروکتراندگمبل، با تشخیص وسواسی بودن ژاپنی‌ها نسبت به پاکیزگی، مسئولیت فزاینده‌ای را به شرکت تابعه ژاپنی خود در زمینه توسعه محصولات نظافت خانگی واگذار کرد. محصولات گردگیری آن در ژاپن «سوئیفر»[1] (با استفاده از تکنولوژی توسعه‌یافته سایر بنگاه‌ها) تولید و سپس به سایر بازارها معرفی شد. هنگامی‌که یک واحد محلی قابلیت‌های منحصربه‌فردی دارد می‌توان آن را به‌عنوان یک مرکز تعالی[2] تعیین کرد.

---

[1] - Swiffer
[2] - centre of excellence

خلاصه

حرکت از یک محیط کسب‌وکار ملی به یک محیط کسب‌وکار بین‌المللی نشان‌دهنده یک جهش کوانتومی در پیچیدگی است. در یک محیط بین‌المللی، پتانسیل یک بنگاه برای مزیت رقابتی نه‌تنها توسط منابع و قابلیت‌های خود بلکه بر اساس شرایط محیط ملی که در آن فعالیت می‌کند، تعیین می‌شود. موقعیت یک بنگاه در یک بازار واحد یا بازارهای ملی مختلف نیز بر موقعیت رقابتی آن تأثیر می‌گذارد.

رویکرد ما در این فصل، ساده‌سازی پیچیدگی‌های استراتژی بین‌المللی با استفاده از همان ابزارهای اساسی تحلیل استراتژی که در فصل‌های قبلی توسعه داده بودیم، می‌باشد. برای مثال، برای تعیین اینکه آیا یک بنگاه باید وارد بازار خارج از کشور شود یا خیر، تمرکز بر پیامد این ورود برای سودآوری است. بااین‌حال، ایجاد پتانسیل برای یک بنگاه برای خلق ارزش از بین‌المللی سازی، تنها یک نقطه آغاز است. تحلیل بعدی نیازمند طراحی یک استراتژی بین‌المللی است: از کدام طریق به یک بازار خارج از کشور ورود کنیم، صادرات، واگذاری مجوز یا سرمایه‌گذاری مستقیم؟ در حالت دوم، آیا باید یک شرکت تابعه تحت تملک کامل خود را راه‌اندازی کنیم یا اقدام به سرمایه‌گذاری مشترک نماییم؟ پس از ایجاد استراتژی، باید ساختار سازمانی مناسب طراحی شود.

این واقعیت که بسیاری از شرکت‌هایی که در بازار داخلی خود بسیار موفق بوده‌اند، در توسعه بازارهای خارجی خود به طرز دردناکی شکست خورده‌اند، پیچیدگی مدیریت بین‌المللی را نشان می‌دهد. در برخی موارد، شرکت‌ها نتوانسته‌اند تشخیص دهند که منابع و قابلیت‌هایی که بر مزایای رقابتی آن‌ها در بازار داخلی آن‌ها نقش بسته است به‌آسانی قابل‌انتقال یا تکرار در بازارهای خارج از کشور نیست. در سایر موارد، مشکلات مربوط به طراحی ساختارها و سیستم‌هایی بود که بتوانند به‌صورت اثربخشی استراتژی بین‌المللی را پیاده‌سازی کنند.

با آموختن درس‌های موفقیت و شکست از کسب‌وکار بین‌المللی و تبدیل‌شدن به نظریه‌ها و چارچوب‌های تحلیلی بهتر، بنابراین درک خود را در مورد نحوه طراحی و اجرای استراتژی‌های رقابت در سطح جهانی پیش می‌بریم. در مرحله‌ای هستیم که مسائل و عوامل کلیدی تعیین‌کننده مزیت رقابتی در یک محیط بین‌المللی را می‌شناسیم. بااین‌حال، موارد زیادی وجود دارد که ما به‌طور کامل درک نمی‌کنیم. طراحی استراتژی‌ها و ساختارهای سازمانی که بتوانند دادوستدهای حیاتی را با یکدیگر آشتی دهند، هم چنان یک چالش کلیدی برای مدیران ارشد است. دادوستدها عبارت‌اند از: صرفه‌جویی‌های به مقیاس جهانی در مقابل تمایز محلی، یادگیری و نوآوری غیرمتمرکز در مقابل انتشار و تکرار جهانی و انعطاف‌پذیری‌های محلی سازی در مقابل استانداردسازی بین‌المللی.

فصل نهم: تحقق استراتژی

مقدمه و اهداف

از استراتژی تا پیاده‌سازی

سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک: پیوند استراتژی به عمل

طرح‌های عملیاتی

تخصیص منابع: بودجه‌بندی هزینه سرمایه

طراحی سازمانی: مبانی اساسی سازماندهی

تخصصی سازی و تقسیم‌کار

مشکل همکاری

مشکل هماهنگی

سلسله‌مراتب در طراحی سازمان

رویکردهای اقتضایی به طراحی سازمانی

طراحی سازمان: انتخاب ساختار مناسب

تعریف واحدهای سازمانی

شکل‌های ساختاری جایگزین: وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی

روندها در طراحی سازمان

فرهنگ‌سازمانی

توصیف و طبقه‌بندی فرهنگ‌ها

آیا می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟

آیا یک فرهنگ شرکتی قوی تأثیرگذار است؟

خلاصه

مقدمه و اهداف

ما مقدار زیادی از وقت خود را صرف استراتژی سازی می‌کنیم: توسعه بهتر شغل خود؛ برنامه‌ریزی برای تعطیلات تابستانی؛ فکر کردن در مورد چگونگی افزایش جذابیت خود. بیشتر این استراتژی‌ها فقط به‌صورت آرزو باقی می‌ماند: اگر استراتژی، به بار آوردن است می‌بایست از طریق تعهد پشتیبانی شود و به عمل تبدیل شود.

تحقق استراتژی حتی بیشتر ازآنچه افراد با آن روبرو هستند، سازمان‌ها را با چالش مواجه می‌کند، زیرا پیاده‌سازی استراتژی مستلزم تلاش مشترک تمام اعضای سازمان است. بسیاری از افرادی که پیاده‌سازی استراتژی را بر عهده دارند هیچ نقشی در تدوین آن ایفا نکرده‌اند؛ بسیاری از افراد گمان می‌کنند که استراتژی با منافع و علایق شخصی آن‌ها در تعارض است؛ برخی ممکن است به استراتژی اعتقادی نداشته باشند. حتی بدون این موانع، این حقیقت ساده وجود دارد که پیاده‌سازی غالباً نادیده گرفته می‌شود، زیرا به تعهد، پشتکار و سخت‌کوشی نیاز دارد. رام چاران[1] (مشاور) می‌پرسد «در چند جلسه شرکت کرده‌اید که در آن افراد بدون نتیجه‌گیری قطعی در مورد اینکه چه کسی چه‌کاری را در چه زمانی انجام خواهد داد، جلسه را ترک کرده‌اند؟»

این فصل را با در نظرگرفتن سیستم‌های مدیریتی که از طریق آن‌ها استراتژی با عمل و اجرا مرتبط است، آغاز می‌کنیم. همان‌طور که خواهیم دید، سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است در تدوین استراتژی اثربخش نباشند؛ ارزش اصلی آن‌ها خلق مکانیسمی برای پیوند استراتژی با یک سیستم پیاده‌سازی است که شامل برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف‌گذاری و تخصیص منابع است.

بااین‌حال، چالش پیاده‌سازی استراتژی فراتر از وظایف عملیاتی سازی تصمیمات استراتژیک است. نحوه سازماندهی یک شرکت برای اثربخشی مدیریت استراتژیک آن اساسی است. ازاین‌رو، هدف گسترده‌تر این فصل، معرفی مفاهیم موردنیاز برای درک چالش سازماندهی و فراهم کردن یک چارچوب برای طراحی ساختار سازمانی است. نه‌تنها نقش ساختار سازمانی بلکه جنبه‌های غیررسمی ساختار اجتماعی سازمان، یعنی فرهنگ سازمانی آن را نیز در نظر می‌گیریم.

---

[1] - Ram Charan

هدف کلی این فصل آشناسازی با اصول اساسی پیاده‌سازی استراتژی است: جنبه‌های اساسی ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی که اثربخشی اجرای استراتژی را تعیین می‌کنند. پیوندهای آشکاری با فصل ۵، جایی که در مورد مدیریت تغییر استراتژیک بحث کردیم؛ فصل ۶، جایی که شرایط سازمانی مساعد برای نوآوری را مورد ملاحظه قرار دادیم؛ فصل ۷، جایی که ساختار و سیستم‌های شرکت‌های چند کسب‌وکاری را بررسی کردیم و فصل ۸، جایی که سازماندهی کسب‌وکارهای چندملیتی را در نظرگرفتیم، وجود دارد.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- نحوه پیوند برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی عملیاتی، مدیریت عملکرد و تخصیص منابع در پیاده‌سازی استراتژی را درک کنید؛
- با اصول اساسی که ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های انسانی پیچیده را تعیین می‌کند، آشنا شوید؛
- ساختار سازمانی را که به بهترین وجه برای یک بستر کسب‌وکار منحصربه‌فرد مناسب است، انتخاب کنید؛
- نحوه تغییر ساختارهای سازمانی شرکت‌ها در سال‌های اخیر و نیروهای پیش‌ران این تغییرات را بشناسید؛
- نقش فرهنگ‌سازمانی در تحقق استراتژی را درک کنید.

از استراتژی تا پیاده‌سازی

مدیریت استراتژیک معمولاً به‌عنوان یک فرایند دومرحله‌ای در نظر گرفته شده است.: ابتدا تدوین و سپس پیاده‌سازی. همان‌طور که در فصل ۱ مشاهده کردیم، مفهوم مدیریت استراتژیک به‌عنوان فرایندی از بالا به پایین که در آن مدیریت ارشد به تدوین استراتژی می‌پردازد سپس سطوح پایین‌تر سازمان آن را پیاده‌سازی می‌کنند توسط هنری مینتزبرگ به چالش کشیده شده است. دیدگاه استراتژی - به‌عنوان -فرایند مینتزبرگ مشخص می‌کند که در فرایند پیاده‌سازی، «استراتژی طراحی‌شده» مجدداً تدوین می‌شود و توسط «استراتژی نوظهور» تغییر جهت می‌دهد.

این تصور که مدیریت استراتژیک را می‌توان به مراحل مستقل تدوین و پیاده‌سازی تفکیک کرد، اشتباه است. استراتژی طراحی‌شده هر سازمانی مسلماً ناقص است: این استراتژی اهداف، جهت‌ها و اولویت‌ها را شامل می‌شود، اما هرگز نمی‌تواند یک برنامه جامع باشد. در مرحله پیاده‌سازی شکاف‌ها پر می‌شوند و به دلیل تغییر شرایط و بروز مسائل پیش‌بینی‌نشده ناگزیر استراتژی تغییر می‌کند. درعین‌حال، تدوین استراتژی باید شرایط پیاده‌سازی را در نظر بگیرد. مشاهده «استراتژی عالی؛ پیاده‌سازی ضعیف»[1] معمولاً یک تشخیص اشتباه از شکست استراتژیک است: یک استراتژی که بدون در نظر گرفتن توانایی پیاده‌سازی آن تدوین شده است، یک استراتژی ضعیف است. توالی متعارف تدوین- پیاده‌سازی[2] در ضرب‌المثل «ساختار از استراتژی پیروی می‌کند»[3] خلاصه می‌شود. درعین‌حال، استاد مدیریت، تام پیترز[4]، در مخالفت با این موضوع موضوع استدلال می‌کند: برای دومینوز پیتزا[5]، با شبکه جهانی متشکل از ۸۰۰۰ فروشگاه دارای حق امتیاز (فرنچایز) یا اَموِی[6] با هرم توزیع‌کنندگان مستقل مبتنی بر دستمزد، ساختار همان استراتژی است.

واضح است که تدوین و پیاده‌سازی استراتژی به یکدیگر وابسته‌اند. بااین‌وجود، واقعیت این است که رفتار هدفمند مستلزم این است که قبل از عمل باید نیت وجود داشته باشد. ازاین‌رو، یکی از ویژگی‌های تمام سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که با آن روبرو بوده‌ایم، این است که تا زمانی که یک استراتژی تدوین نشده است نمی‌توان آن را پیاده‌سازی کرد. در این فرایند استراتژی،

---

[1] - ‘Great strategy; lousy implementation’
[2] - formulation–implementation
[3] - ‘Structure follows strategy’
[4] - Tom Peters
[5] - Domino’s Pizza
[6] - Amway

تدوین با پیاده‌سازی از طریق سیستم‌های برنامه‌ریزی عملیاتی، مدیریت عملکرد و تخصیص منابع پیوند خورده است.

سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک: پیوند استراتژی با عمل

مؤسسات اقتصادی کوچک می‌توانند بدون یک استراتژی صریح، با موفقیت فعالیت کنند. اگر کسب‌وکار شامل یک مالک یا یک خانواده واحد باشد، استراتژی این بنگاه ممکن است تنها در ذهن مالک- مدیر وجود داشته باشد. این استراتژی ممکن است هرگز بیان نشود مگر در مواردی که مالک- مدیر به‌منظور جذب منابع مالی بیرونی نیاز به نوشتن یک طرح کسب‌وکار داشته باشد. لزومی به بیان استراتژی نیست زیرا پیاده‌سازی توسط مالک-مدیر است که می‌داند چه چیزی در ذهن خود دارد.

هنگامی‌که مدیریت ارشد یک کسب‌وکار بیش از یک نفر است، تدوین استراتژی باید صریح باشد. هنگام تأسیس شرکت اپل، استیو جابز[1] و استیو وزنیاک[2] هرکدام ایده‌هایی در مورد اپل ۲ و چگونگی ساخت و فروش آن داشتند. توافق در مورد یک استراتژی مستلزم مذاکره بین آن‌ها بود. در بسیاری از بنگاه‌های خانوادگی، استراتژی در پشت میز غذاخوری آشپزخانه تعیین می‌شود.

با بزرگ‌تر شدن شرکت‌ها، فرایند تدوین استراتژی نیز باید رسمی‌تر شود. جلساتی باید برگزار شود تا مدیران بتوانند حوزه‌های مختلف دانش، ایده‌ها و ادراکات خود را با یکدیگر به اشتراک گذاشته و تصمیم‌گیری کنند. برای انتقال تحلیل و تصمیم‌گیری از بخشی از سازمان به بخش دیگر، باید اسناد ایجاد شود. روشی باید ایجاد شود تا افراد و گروه‌ها به استراتژی‌های موردتوافق متعهد شوند.

چرخه سالانه برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر شرکت‌های بزرگ دارای یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منظم (معمولاً سالانه، گاه به‌صورت دوساله) هستند که منجر به سندی می‌شود که در بالاترین سطح شرکت معمولاً هیئت‌مدیره تصویب می‌شود. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک رویکرد سیستماتیک است که اطلاعات را گردآوری می‌کند، ادراکات را به اشتراک می‌گذارد، تحلیل می‌کند، تصمیم‌گیری می‌کند، انسجام میان آن تصمیم‌ها را تضمین می‌کند و مدیران را متعهد به اقدامات و اهداف عملکرد می‌کند.

---

[1] - Steve Jobs
[2] - Steve Wozniak

فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بین سازمان‌ها متفاوت است. در برخی سازمان‌ها بسیار متمرکز است. حتی پس‌ازآنکه یک شرکت نوپای کارآفرینانه به یک شرکت بزرگ تبدیل شد، ایجاد استراتژی ممکن است وظیفه مدیر اجرایی ارشد باقی بماند. اُرویل رایت[1] مدیرعامل پیشین ام سی آی کامیونیکیشنز[2] اظهار می‌کند: «ما این فرایند را در ام سی آی دقیقاً از بالا به پایین انجام می‌دهیم.» در شرکت جنرال الکتریک و شرکت بی‌پی، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک غیرمتمرکزتر است که عمدتاً توسط ابتکارات از پایین به بالا هدایت می‌شود.

با بالغ شدن شرکت‌ها، فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها سیستماتیک تر می‌شود و به‌طورمعمول یک چرخه سالانه را دنبال می‌کنند. طرح‌های استراتژیک معمولاً سه تا پنج سال هستند و ابتکارات و دستورالعمل‌های بالا به پایین و طرح‌های پیشنهادی استراتژی پایین به بالا را ترکیب می‌کنند. شکل ۹,۱ چرخه معمول برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. مراحل اصلی عبارت‌اند از:

- مدیرعامل عموماً این فرایند را با نشانه‌های واضح از اولویت‌های استراتژیک آغاز می‌کند- این نتایج تحت تأثیر نتایج بازبینی‌های عملکرد پیشین قرار خواهند گرفت. علاوه بر این، واحد برنامه‌ریزی استراتژیک همچنین ممکن است ورودی‌هایی در قالب مفروضات یا پیش‌بینی‌هایی که مبنای مشترکی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک توسط واحدها و سطوح مختلف درون سازمان فراهم می‌کند، وارد فرایند کند (برنامه‌ریزی ۲۰۱۱-۲۰۱۴ شل به‌عنوان یکی از دو سناریو جایگزین بازار نفت انجام شد: ۶۰ دلار در هر بشکه و ۸۰ دلار در هر بشکه).
- بر اساس این چارچوب اولویت‌ها و مفروضات برنامه‌ریزی، واحدهای سازمانی مختلف (بخش‌ها و دپارتمان‌های کارکردی) برنامه‌های استراتژیک خود را خلق می‌کنند که سپس در یک سری جلسات بازبینی ارائه می‌شوند (معمولاً یک نصف روز یا یک روز کامل زمان می‌برد). بر اساس تفسیر مدیرعامل، مدیر مالی و رئیس بخش استراتژی (به‌طورمعمول)، طرح‌های کسب‌وکار بازنگری می‌شوند.

پس از توافق، طرح‌های کسب‌وکار برای ایجاد طرح استراتژیک شرکت که برای تصویب به هیئت‌مدیره ارائه می‌شود، یکپارچه می‌شوند.

---

[1] - Orville Wright
[2] - MCI Communications

محتوای طرح‌های استراتژیک اگرچه برنامه‌ریزی استراتژیک تمایل به تأکید بر تعهدات و تصمیمات خاصی دارد که در طرح‌های استراتژیک مکتوب ثبت شده است، اما مهم‌ترین جنبه برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند استراتژی است: گفت‌وگویی که از طریق آن دانش به اشتراک گذاشته می‌شود و ایده‌ها منتقل می‌شود و اجماع ایجاد می‌شود. همان‌طور که ژنرال دوایت آیزنهاور[۱] (که بعداً رئیس‌جمهور شد) اظهار کرد: «طرح‌ها هیچ‌چیز نیستند؛ برنامه‌ریزی همه‌چیز است.»[۲] ژنرال فون مولتکه[۳] از پروس[۴] یک قرن پیش‌تر یک نکته مشابه را مطرح کرد: «هیچ طرح جنگی در برخورد با دشمن دوام نمی‌آورد.»[۵]

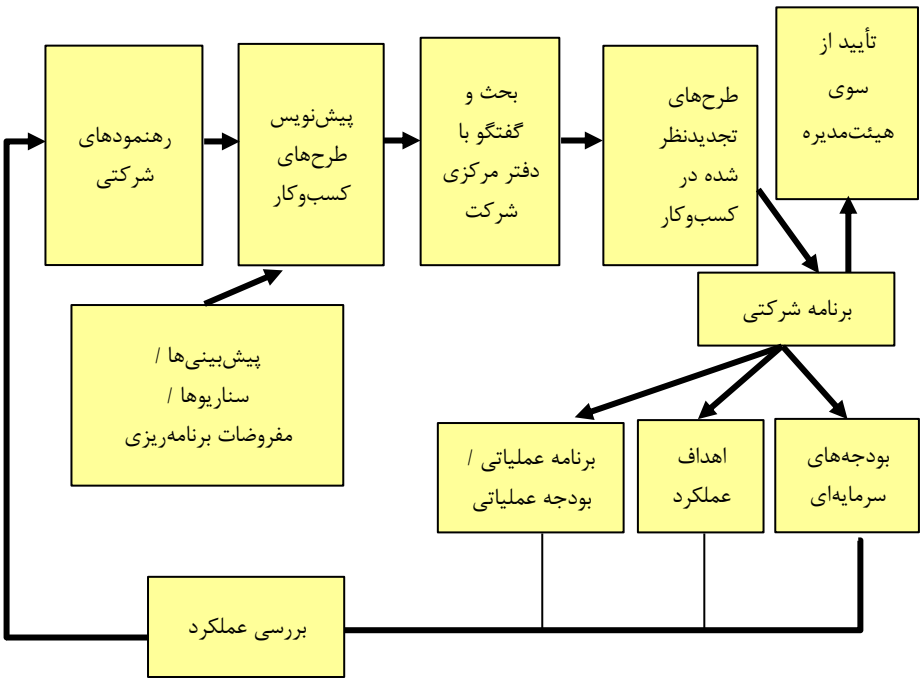
تغییرات در فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژی در دهه‌های اخیر نیاز به انعطاف‌پذیری و سازگاری را در نظرگرفته است. شرکت‌ها عدم امکان پیش‌بینی آینده را تشخیص داده‌اند و استراتژی‌های خود را کمتر بر اساس پیش‌بینی‌های میان‌مدت و بلندمدت اقتصادی و بازار و بیشتر بر مبنای مسائل کلی‌تر جهت (به فرم چشم‌انداز، مأموریت و نیت استراتژیک) و دیدگاه‌های جایگزین از آینده (به‌عنوان مثال استفاده از **تحلیل سناریو**[۶]) قرار داده‌اند. افق‌های برنامه‌ریزی نیز کوتاه شده است (دو تا پنج سال دوره معمول برنامه‌ریزی است). طرح‌های استراتژیک کمتر با اقدامات خاص مرتبط هستند و بیشتر به دنبال ایجاد اهداف عملکرد کلی هستند.

به لحاظ فرایند، برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه کنترلی که در آن مدیریت ارشد از مکانیسم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان وسیله‌ای برای کنترل تصمیمات و به‌کارگیری منابع توسط واحدهای سازمانی در جهت دیدگاه هماهنگی با تأکید بر گفتمان، اشتراک دانش و ایجاد اجماع استفاده می‌کرد، تغییر مسیر داده است. نتیجه این است که اولاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با تأکید کمتر بر اسناد مکتوب، به‌طور فزاینده‌ای غیررسمی شده است و ثانیاً، نقش کارکنان برنامه‌ریزی استراتژیک کاهش یافته است: مسئولیت تدوین استراتژی بر عهده مدیران صفی قرارگرفته است.

---

[1] - Dwight Eisenhower
[2] - 'Plans are nothing; planning is everything.'
[3] - Von Moltke
[4] - Prussia
[5] - 'No battle plan survives contact with the enemy.'
[6] - scenario analysis

ارتباط با پیاده‌سازی تا زمانی که استراتژی پیاده‌سازی نشود، فرایند استراتژی به هیچ نتیجه‌ای نمی‌رسد. کلید پیاده‌سازی استراتژی با پیوند دادن فرایند استراتژی با عمل، از طریق برنامه عملیاتی؛ با انگیزش و پاسخگویی، از طریق مدیریت عملکرد؛ و با تخصیص منابع از طریق بودجه‌بندی سرمایه به دست می‌آید. این مراحل پیاده‌سازی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در شکل ۹,۱ نشان داده شده است.



شکل ۱-۹: چرخه برنامه‌ریزی استراتژیک سالانه عمومی.

طرح‌های عملیاتی

پیاده‌سازی یک استراتژی مستلزم تجزیه برنامه‌ریزی میان‌مدت در یک سری از برنامه‌های کوتاه‌مدت است که می‌تواند تمرکزی برای اقدام و مبنایی برای نظارت عملکرد باشد. مبنای برنامه عملیاتی سالانه، مجموعه‌ای از اهداف عملکردی است که از مجموعه برنامه‌های سالانه مشتق شده است. این اهداف عملکردی هم مالی (رشد فروش، حاشیه سود، بازده سرمایه) و هم عملیاتی (گردش موجودی، نرخ محصولات معیوب، تعداد فروشگاه‌های جدید افتتاح‌شده) است. تعیین اهداف به‌طورکلی با اهداف کلی سازمان آغاز می‌شود که با حرکت به سمت پایین سازمان به اهداف عملکردی خاص‌تر تقسیم می‌شود. این رویکرد برای پیاده‌سازی استراتژی از طریق تعیین اهداف عملکرد (نه فقط برای هر واحد سازمانی بلکه برای هر کارمند) بیش از نیم‌قرن به‌طور گسترده مورداستفاده قرارگرفته است: «مدیریت بر مبنای اهداف»[1] (فرایند هدف‌گذاری مشارکتی) توسط پیتر دراکر[2] در سال ۱۹۵۴ مطرح شد.

این اهداف عملکرد در بودجه عملیاتی سالانه قرار می‌گیرند. **بودجه عملیاتی**[3]، یک فرم سود و زیان پیشنهادی برای شرکت به‌عنوان یک کل و برای بخش‌های جداگانه و واحدهای کسب‌وکار برای سال آتی است. بودجه معمولاً به فصل‌ها و ماه‌ها تقسیم می‌شود تا امکان نظارت مستمر و شناسایی زودهنگام مغایرت‌ها را بدهد. بودجه عملیاتی دربرگیرنده پیش‌بینی و هدف‌گذاری است: در چارچوب اهداف عملکرد تعیین شده توسط طرح استراتژیک تنظیم می‌شود. هر کسب‌وکار به‌طورمعمول یک بودجه عملیاتی سال بعد را تهیه می‌کند که پس‌ازآن با کمیته مدیریت ارشد موردبحث قرار می‌گیرد و در صورت قابل‌قبول بودن، تصویب می‌شود. در برخی سازمان‌ها، فرایند بودجه‌بندی بخشی از سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک است: بودجه عملیاتی به‌عنوان پایه‌ای برای سال اول برنامه استراتژیک مورداستفاده قرار می‌گیرد؛ در سازمان‌های دیگر، بودجه‌بندی از برنامه‌ریزی استراتژیک پیروی می‌کند.

---

[1] - management by objectives
[2] - Peter Drucker
[3] - operating budget

برنامه‌ریزی عملیاتی فراتر از تعیین اهداف عملکرد و توافق بر سر بودجه است؛ همچنین شامل برنامه‌ریزی فعالیت‌های خاص است. همان‌طور که باسیدی[1] و چاران[2] توضیح می‌دهند: «یک طرح عملیاتی شامل برنامه‌هایی است که کسب‌وکار شما طی یک سال تکمیل می‌کند... این برنامه‌ها شامل معرفی محصول؛ طرح بازاریابی؛ یک طرح فروش که از فرصت‌های بازار استفاده می‌کند؛ یک طرح ساخت که خروجی‌های تولید را تعیین می‌کند و یک طرح بهره‌وری که سبب بهبود کارایی می‌شود.»

تخصیص منابع: بودجه‌بندی هزینه سرمایه

بودجه‌های هزینه سرمایه[3] از طریق هر دو فرایند بالا به پایین و پایین به بالا تعیین می‌شود. هنگامی‌که واحدهای سازمانی برنامه‌های کسب‌وکار خود را تهیه می‌کنند، پروژه‌های عمده‌ای که قصد دارند در طول دوره برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهند و هزینه‌های سرمایه‌ای مربوطه را در نظر می‌گیرند. وقتی مدیریت عالی برای ایجاد طرح شرکتی طرح‌های کسب‌وکار را تجمیع می‌کند، بودجه هزینه سرمایه‌ای را برای کل شرکت و برای واحدهای کسب‌وکار مختلف تعیین می‌کند.

پس‌ازآن واحدهای مختلف درخواست‌های هزینه سرمایه برای پروژه‌های خاص را ارائه می‌دهند. شرکت‌ها فرایندهای استانداردی برای ارزیابی و تصویب پروژه‌ها دارند. درخواست‌های تأمین مالی بر اساس یک متدولوژی استاندارد، معمولاً بر اساس پیش‌بینی جریان‌های نقدی تهیه می‌شود که پس‌ازآن با توجه به هزینه سرمایه شرکت تعدیل می‌شود (با در نظر گرفتن سطح ریسک پروژه تنظیم می‌شود). میزان حساسیت بازده پروژه به عدم قطعیت‌های کلیدی محیطی نیز برآورد می‌شود. تصویب هزینه سرمایه با توجه به‌اندازه آن‌ها در سطوح مختلف یک شرکت صورت می‌گیرد. پروژه‌های تا سقف ۵ میلیون دلار ممکن است توسط رئیس واحد کسب‌وکار تصویب شود؛ پروژه‌های تا سقف ۲۵ میلیون دلار ممکن است توسط مدیریت ارشد بخش تصویب شود؛ پروژه‌های بزرگ‌تر ممکن است نیاز به تأیید کمیته عالی مدیریت داشته باشند، درحالی‌که بزرگ‌ترین پروژه‌ها نیاز به تأیید هیئت‌مدیره دارند.

---

[1] - Bossidy
[2] - Charan
[3] - capital expenditure budgets

طراحی سازمانی: مبانی اساسی سازماندهی

پیاده‌سازی استراتژی فقط مربوط به فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و پیوند آن‌ها با هدف‌گذاری، فعالیت‌های عملیاتی و تخصیص منابع نیست. پیاده‌سازی استراتژی طراحی کل سازمان را در برمی‌گیرد. چگونگی سازماندهی بنگاه، ظرفیت آن برای اقدام را تعیین می‌کند. در فصل ۳ مشاهده کردیم که طراحی فرایندها و ساختارها برای قابلیت‌های سازمانی اساسی است. همین امر در مورد جنگ نیز صادق است: از فتوحات لشکر روم[1] تا نتیجه یک طرفه جنگ فرانسه و پروس (۱۸۷۱-۱۸۷۰) و پیروزی‌های اسرائیل در جنگ شش‌روزه[2] (۱۹۶۷) و جنگ یوم کیپور[3] (۱۹۷۳)، برتری سازمانی نقش مهمی در موفقیت نظامی ایفا کرده است.

شکل و اندازه مؤسسات کسب‌وکار متفاوت است. شرکت سامسونگ[4] و ساندویچ‌فروشی لویی در خیابان سی و دوم نیویورک[5] اشتراکات سازمانی کمی دارند. وقتی مؤسسات اجتماعی را در نظر می‌گیریم، طیف سازمان‌ها را حتی بیشتر گسترش می‌دهیم. علی‌رغم تنوع آن‌ها، چالش اصلی مؤسسات تجاری طراحی ساختارها و سیستم‌هایی است که با شرایط خاص وضعیت‌های کسب‌وکار آن‌ها مطابقت داشته باشد. همان‌طور که مدیریت استراتژیک تلاشی برای راه‌حل‌های منحصربه‌فرد تطبیق منابع و قابلیت‌های درونی با فرصت‌های کسب‌وکار بیرونی است، طراحی سازمانی نیز در مورد انتخاب ساختارها، سیستم‌ها و سبک‌های مدیریتی است که می‌توانند چنین استراتژی‌هایی را به بهترین نحو پیاده‌سازی کنند. برای ایجاد اصول، رهنمودها و معیارهای طراحی سازمان‌های کسب‌وکار باید چالش‌های اساسی سازماندهی را موردتوجه قرار داد.

برای طراحی یک بنگاه ابتدا باید مشخص سازید که قرار است چه‌کاری انجام دهید. طبق گفته هنری مینتزبرگ[6]:

هر فعالیت انسانی سازمان‌یافته - از ساخت گلدان گرفته تا قرار دادن یک انسان بر روی کره ماه - به دو الزام اساسی و متضاد منجر می‌شود: تقسیم‌کار به وظایف مختلف و هماهنگی این وظایف برای انجام فعالیت. ساختار سازمان را می‌توان به‌سادگی روش‌هایی که در آن نیروی کار به وظایف متمایز تقسیم می‌شود و هماهنگی بین این وظایف حاصل می‌شود، تعریف کرد.

---

[1] - Roman
[2] - Six-Day War
[3] - Yom Kippur
[4] - Samsung Corporation
[5] - Louie's Sandwich Bar on 32nd Street, New York
[6] - Henry Mintzberg

تخصصی سازی و تقسیم‌کار

بنگاه‌ها به دلیل مزایای کارایی خود در تولید کالاها و خدمات وجود دارند. منبع اساسی کارایی در تولید، تخصصی سازی از طریق تقسیم‌کار به وظایف جداگانه است. بیانیه کلاسیک در مورد دستاوردهای ناشی از تخصصی سازی، توصیف آدام اسمیت[1] از ساخت سنجاق است:

یک نفر سیم را بیرون می‌کشد، دیگری آن را صاف می‌کند، نفر سوم آن را بُرش می‌دهد، چهارمی آن را سوراخ می‌کند، نفر پنجم آن را سمباده می‌زند تا به سر سنجاق برسد؛ ساختن سر سنجاق نیازمند دو یا سه عملیات متمایز است؛ گذاشتن سر سنجاق بر بدنه سنجاق یک کار خاص است، سفید کردن سنجاق‌ها کار دیگری است؛ پیچیدن سنجاق‌ها در کاغذ هم حتی به‌تنهایی یک تجارت است.

سازندگان سنجاق موردنظر اسمیت، روزانه حدود ۴۸۰۰ سنجاق به ازای هر فرد تولید می‌کردند. «اما اگر همه آن‌ها جداگانه و مستقل کار می‌کردند و بدون اینکه هیچ‌یک از آن‌ها در این کسب‌وکار خاص آموزش ببینند، مطمئناً هرکدام نمی‌توانستند ۲۰، شاید حتی یک سنجاق، در یک روز بسازند.» به همین ترتیب، هنری فورد با سیستم خط مونتاژ خود که افراد را به وظایف بسیار خاصی اختصاص می‌داد به بهره‌وری عظیمی دست یافت. بین اواخر سال ۱۹۱۲ و اوایل سال ۱۹۱۴، زمان لازم برای مونتاژ یک مدل تی[2] از ۱۰۶ ساعت به ۶ ساعت کاهش یافت. اما تخصصی سازی هزینه دارد. هر چه فرایند تولید بین متخصصان مختلف تقسیم شود، چالش یکپارچه‌سازی تلاش‌های جداگانه متخصصان پیچیده‌تر خواهد بود. یکپارچه‌سازی تلاش‌های افراد متخصص شامل دو مشکل سازمانی است: مشکل همکاری[3] - همسویی منافع افرادی که اهداف متفاوتی دارند - و مشکل هماهنگی[4] - حتی در صورت عدم تعارض هدف، چگونه افراد فعالیت‌های مختلف خود را هماهنگ می‌کنند؟

---

[1] - Adam Smith
[2] - Model T
[3] - cooperation problem
[4] - coordination problem

مشکل همکاری

ادبیات اقتصاد، مشکلات همکاری را برآمده از عدم همسویی در اهداف، به‌عنوان مفهوم «نمایندگی» تحلیل می‌کنند. **رابطه نمایندگی**[1] زمانی ایجاد می‌شود که یک گروه (اصلی) با یک گروه دیگر (عامل) قرارداد می‌بندد تا نماینده گروه اصلی باشد. مشکل اصلی، اطمینان از عملکرد نماینده به نفع گروه اصلی است. محققان اقتصاد معمولاً بر مشکل نمایندگی بین مالکان (سهامداران) و مدیران تمرکز می‌کنند و مشکل اصلی کسب‌وکارهای امروزی را اطمینان از این می‌دانند که مدیران حرفه‌ای شرکت‌ها را به‌گونه‌ای اداره کنند که ثروت سهامداران را به حداکثر برسانند. در طول دهه ۱۹۹۰، تغییرات در نحوه پاداش مدیریت عالی - به‌طور مشخص تأکید بیشتر بر گزینه‌های خرید سهام - به‌منظور همسویی منافع مدیران با سهامداران بود. بااین‌حال، در انرون[2]، ورلدکام[3] و سایر شرکت‌ها، این مشوق‌ها مدیران را وادار کرد تا به‌جای فعالیت برای سود بلندمدت، سودهای گزارش‌شده را دست‌کاری کنند.

مشکلات نمایندگی تنها بین مدیران و مالکان بنگاه‌ها وجود ندارد. برای کارکنان مختلف، سیستم‌های تشویقی، نظارت و ارزیابی به‌منظور تشویق آن‌ها به تعقیب اهداف سازمانی و غلبه بر تمایل کارکنان به انجام کارهای خود یا سرباززدن از انجام کار طراحی‌شده است. ساختار سازمان می‌تواند مسائل خودش را اضافه کند. دوایر سازمانی غالباً اهداف فرعی خود را دارند و ممکن است با سایر دوایر مغایرت داشته باشند. تعارض‌های کلاسیک بین کارکردهای مختلف وجود دارد: واحد فروش می‌خواهد مشتریان را خشنود کند، تولید می‌خواهد برون داد را حداکثر سازد، تحقیق و توسعه می‌خواهد محصولات جدید فوق‌العاده شگفت‌انگیز را معرفی کند، درحالی‌که بخش مالی نگران سود و زیان است.

---

[1] - agency relationship
[2] - Enron
[3] - WorldCom

مکانیسم‌های متعددی به‌منظور همسو کردن اهداف افراد و گروه‌های مختلف درون سازمان در اختیار مدیران است:

- مکانیسم‌های کنترل معمولاً از طریق نظارت سلسله مراتبی عمل می‌کنند. مدیران بر رفتار و عملکرد زیردستان نظارت می‌کنند که باید به دنبال تأیید اقدامات خود باشند که خارج از محدوده اختیار آن‌ها است. کنترل از طریق مشوق‌های مثبت و منفی اعمال می‌شود: مشوق مثبت اولیه، فرصتی برای ارتقا در سلسله‌مراتب است؛ مشوق‌های منفی، اخراج و تنزل مقام است.
- مشوق‌های عملکردی پاداش‌ها را به برون دادها پیوند می‌دهند: این نوع مشوق‌ها شامل نرخ کارمزدی برای کارگران تولیدی و پاداش سود برای مدیران اجرایی است. چنین مشوق‌های مرتبط با عملکرد به‌عنوان دو مزیت اصلی در نظرگرفته می‌شوند: اول، آن‌ها بسیار قدرتمند هستند - یعنی پاداش‌ها را مستقیماً به برون داد ربط می‌دهند و دوم، آن‌ها در نیاز به پایش و نظارت پرهزینه کارکنان صرفه‌جویی می‌کنند. زمانی که برون داد به‌سختی قابل‌اندازه‌گیری باشد، پرداخت بر مبنای عملکرد سخت‌تر می‌شود.
- ارزش‌های مشترک. برخی از سازمان‌ها قادر به دستیابی به سطوح بالای همکاری و سطوح پایین تعارض اهداف بدون مکانیسم‌های کنترلی صریح گسترده یا مشوق‌های مرتبط با عملکرد هستند. کلیساها، خیریه‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های داوطلبانه معمولاً اشتراکی از اهداف و ارزش‌ها را در بین اعضا به نمایش می‌گذارند. ارزش‌های مشترک، ادراکات و دیدگاه‌های اعضای سازمان را به همگرایی تشویق می‌کند که این امر موجب تسهیل اجماع و اجتناب از تعارض می‌شود. با انجام این کار، ارزش‌های مشترک می‌توانند به‌عنوان یک مکانیسم کنترلی عمل کنند که جایگزینی برای کنترل بوروکراتیک یا مشوق‌های مالی است - بیل اوچی[1] از این امر به‌عنوان «کنترل قبیله‌ای»[2] یاد می‌کند. ارزش‌های یک سازمان جزئی از فرهنگ آن است.

---

[1] - Bill Ouchi
[2] - clan control

مشکل هماهنگی

تمایل به همکاری به‌منظور اطمینان از اینکه اعضای سازمان تلاش‌های خود را یکپارچه می‌کنند کافی نیست- عدم وجود یک هدف مشترک نیست که باعث می‌شود گروه‌های دوی امدادی در المپیک چوب امدادی را از دست بدهند. درصورتی‌که افراد نتوانند روش‌های هماهنگ‌سازی تلاش‌های خود را پیدا کنند، تولید اتفاق نمی‌افتد. در میان مکانیسم‌های هماهنگی موارد زیر را می‌توان در تمام بنگاه‌ها یافت:

- قوانین و دستورالعمل‌ها[1]: یکی از ویژگی‌های اساسی بنگاه، وجود قراردادهای استخدامی عمومی است که بر اساس آن افراد توافق می‌کنند تا طیفی از وظایف مورد درخواست کارفرما را انجام دهند. این امر به مدیران اجازه می‌دهد که از طریق «قوانین عمومی»[2] (مأموران مخفی در مأموریت‌های خارجی تنها با ارائه رسیدهای اصلی هزینه‌های ضروری خود را پس خواهند گرفت) و «دستورالعمل‌های خاص»[3] (خانم مانی پنی[4]، جعبه سیگار جدید خود را که دارای نسل چهارم ارتباطات و یک اشعه مرگ‌آور پنهان است به آقای باند[5] نشان می‌دهد) اختیارات خود را اعمال کنند.
- روال‌ها[6]: درجایی که فعالیت‌ها به‌طور مکرر انجام می‌شود، هماهنگی مبتنی بر سازگاری متقابل و قوانین درون روال‌های سازمانی نهادینه می‌شود. همان‌طور که در فصل ۳ اشاره کردیم، این توالی منظم و قابل پیش‌بینی از اقدامات هماهنگ توسط افراد، شالوده قابلیت سازمانی است. اگر سازمان‌ها قرار است فعالیت‌های پیچیده‌ای را در سطوح بسیار کارآمد و قابل‌اطمینان انجام بدهند، هماهنگی از طریق قوانین، دستورالعمل‌ها و یا سازگاری متقابل کافی نیست: هماهنگی باید در روال‌ها تعبیه شود.
- سازگاری متقابل[7]: ساده‌ترین شکل هماهنگی مستلزم سازگاری متقابل افراد متعدد در وظایف مرتبط است. در فوتبال، هر بازیکن بدون هیچ‌گونه رابطه اقتداری میان آن‌ها، با اعضای هم‌تیمی خود هماهنگ می‌شود. چنین سازگاری متقابلی در تیم‌های بدون رهبر اتفاق می‌افتد و به‌ویژه برای وظایف جدیدی مناسب است که روال سازی در آن‌ها امکان‌پذیر نیست.

---

[1] - rules and instructions
[2] - general rules
[3] - specific instructions
[4] - Miss Moneypenny
[5] - Mr Bond
[6] - routines
[7] - mutual adjustment

نقش‌های نسبی این ابزارهای مختلف هماهنگی به نوع فعالیت‌های انجام شده و شدت همکاری موردنیاز بستگی دارد. قوانین برای فعالیت‌هایی که به نتایج استاندارد نیاز دارند، به‌خوبی عمل می‌کنند - بیشتر رویه‌های کنترل کیفیت از قوانین ساده استفاده می‌کنند. روال‌ها در بیشتر فعالیت‌هایی که در آن‌ها وابستگی متقابل نزدیکی بین افراد وجود دارد اساس هماهنگی را تشکیل می‌دهند، چه یک وظیفه تولیدی ساده (خدمت‌رسانی به مشتریان در استارباکس) یا یک فعالیت پیچیده‌تر (انجام یک عمل جراحی قلب باز یا پیاده‌سازی یک پروژه یکپارچه‌سازی سیستم‌ها برای یک شرکت چندملیتی).

سلسله‌مراتب در طراحی سازمان

سلسله‌مراتب[1]، ویژگی اساسی ساختار سازمانی است. سلسله‌مراتب ابزاری اصلی است که شرکت‌ها از طریق آن به تخصصی سازی، هماهنگی و همکاری می‌رسند. علی‌رغم تصورات منفی که اغلب سلسله‌مراتب برمی‌انگیزد، این ویژگی تمام سازمان‌های انسانی پیچیده است و برای کارایی و انعطاف‌پذیری، ضروری است. مسئله مهم این نیست که از طریق سلسله‌مراتب سازماندهی کنیم یا نه- جایگزین‌های اندکی وجود دارد- بلکه آن است که چگونه سلسله‌مراتب باید ساختاربندی شود و چگونه بخش‌های مختلف باید با یکدیگر مرتبط شوند.

سلسله‌مراتب به‌عنوان ابزار کنترل: بوروکراسی[2] سلسله‌مراتب یک‌شکل سازمانی است که در آن اعضای سازمان در لایه‌های عمودی مرتب شده‌اند؛ در لایه‌های میانی، هر فرد به یک مافوق گزارش می‌دهد و زیردستانی دارند که آن‌ها را نظارت و پایش می‌کنند. سلسله‌مراتب یک راه‌حل برای مشکل همکاری از طریق اعمال کنترل بالا به پایین ارائه می‌دهد.

سلسله‌مراتب به‌عنوان یک مکانیسم اداری برای اعمال قدرت متمرکز، یکی از ویژگی‌های سیستم دولت دودمان چأین[3] در چین در سه قرن قبل از میلاد مسیح بوده و یکی از ویژگی‌های تمام سازمان‌های بزرگ در حوزه‌های مدیریت دولتی، مذهبی و نظامی بوده است. برای ماکس وبر[4]، «پدر نظریه سازمانی»[5]، سلسله‌مراتب ویژگی اصلی سیستم بوروکراسی او بود که شامل: «هر دفتر پایین‌تر تحت نظارت و کنترل یک مقام بالاتر؛ تقسیم‌کار سیستماتیک؛ رسمی سازی به‌صورت کتبی از اقدامات اداری، تصمیمات و قواعد و کار تحت قواعد استاندارد و رویه‌های عملیاتی» است.

---

[1] - hierarchy
[2] - Hierarchy as Control: bureaucracy
[3] - Ch’in
[4] - Max Weber
[5] - the father of organizational theory

ترجیح وبر بر عقلانیت و کارایی نسبت به پارتی‌بازی و استفاده شخصی از اقتدار سلسله مراتبی متداول در آن زمان باعث تشویق طرح‌های سازمانی شد که به دنبال حفاظ‌هایی در برابر ویژگی‌های انسانی همانند احساسات، خلاقیت، دوستی و خصوصیات فردی بودند. درنتیجه، از سازمان‌های بوروکراتیک به‌عنوان «مکانیکی»[1] یا به‌عنوان «بوروکراسی ماشینی»[2] یاد می‌شود.

سلسله‌مراتب به‌عنوان ابزار هماهنگی: مدولار بودن به‌طورکلی، سلسله‌مراتب یکی از ویژگی‌های تقریباً تمام سیستم‌های پیچیده است. برای مثال:

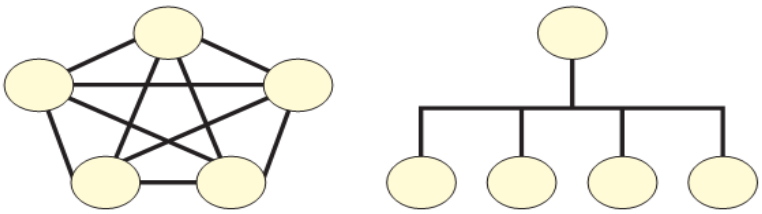
- سیستم‌های سیاسی اغلب به‌صورت سلسله‌مراتب سازماندهی می‌شوند و اقتدار آن‌ها از طریق دولت فدرال به ایالت، شهر، شهرک و سپس شهر یا بخش، بسته به محل موردنظر اداره می‌شود.
- ارتش به‌عنوان یک سلسله‌مراتب توسعه یافته است. به‌عنوان مثال، در ارتش بریتانیا، درجه مارشال بالاتر از یک ژنرال، یک ژنرال بالاتر از یک سرگرد و یک سرگرد بالاتر از یک سروان قرار می‌گیرد.
- سازمان‌های مذهبی اغلب سلسله مراتبی هستند. به‌عنوان مثال، پاپ بالاترین مقام مذهبی در کلیسای کاتولیک است و کلیسا توسط اسقف‌ها اداره می‌شود و آن‌ها به امور حکومتی و نظارتی می‌پردازند و متعاقباً کشیش که وظایف عبادی را انجام می‌دهد.

مزایای ساختارهای سلسله مراتبی در هماهنگی عبارت‌اند از:

- صرفه‌جویی در هماهنگی[3]: فرض کنید یک بنگاه مشاوره با پنج شریک راه‌اندازی کرده‌ایم. اگر ساختار بنگاه را به‌صورت یک «تیم خودسازمانده» تعریف کنیم که در آن هماهنگی از طریق سازگاری متقابل است (شکل ۹,۲ الف) باید ده تعامل دو جانبه را مدیریت کرد. از سوی دیگر، اگر شریک دارای بزرگ‌ترین سهم را به‌عنوان شریک مدیریت کننده تعیین کنیم (شکل ۹,۲ ب)، تنها چهار رابطه وجود دارد که باید مدیریت شود. البته، این امر چیزی در مورد کیفیت هماهنگی نمی‌گوید: برای وظایف روال شده همانند گماشتن شرکا به پروژه‌ها، ساختار سلسله مراتبی به‌وضوح سودمند است؛ برای حل مشکل پیچیده، شرکا بهتر است به یک تیم خودسازمانده تبدیل شوند تا راه‌حلی ارائه دهند. هرچه تعداد اعضای سازمان بیشتر باشد، منافع کارایی حاصل از سازماندهی

---
[1] - mechanistic
[2] - machine bureaucracies
[3] - economizing on coordination

سلسله مراتبی بیشتر است. تیم توسعه ویندوز ۸ مایکروسافت حدود ۳۲۰۰ مهندس توسعه نرم‌افزار، مهندسان آزمایش و مدیران برنامه را شامل می‌شود. این افراد در ۳۵ تیم ویژه سازماندهی شدند که هر یک از آن‌ها به تعدادی تیم جزء تقسیم شدند. در نتیجه، هر مهندس فقط نیاز به هماهنگی با اعضای تیم مستقیم خود داشت. ساختار مدولار تیم توسعه ویندوز ۸، ساختار مدولار محصول را منعکس می‌کند.



(الف) تیم خود سازمانده : **ده تعامل**

(ب) سلسله‌مراتب: **چهار تعامل**

شکل ۲-۹: چگونه سلسله‌مراتب در هماهنگی صرفه‌جویی می‌کند.

- انطباق‌پذیری[1]: سیستم‌های سلسله مراتبی مدولار (ماژولار)[2] می‌توانند بسیار سریع‌تر از سیستم‌های واحد تکامل یابند. این انطباق‌پذیری نیاز به «تجزیه‌پذیری»[3] دارد: توانایی هر یک از زیرسیستم‌های سازنده که با میزانی از استقلال از سایر زیرسیستم‌ها فعالیت کند. سیستم‌های مدولار که امکان استقلال قابل‌توجهی را برای هر مادول (ماژول)[4] فراهم می‌کنند، به‌عنوان «وابستگی ضعیف»[5] شناخته می‌شوند. ساختار مدولار ویندوز ۸ به یک تیم ویژه اجازه می‌دهد تا ویژگی‌های محصول نوآورانه و راه‌حل‌های نرم‌افزاری نوآورانه را بدون نیاز به هماهنگی با ۳۴ تیم دیگر معرفی کند. الزام کلیدی این است که مادول‌های مختلف باید با یکدیگر جفت‌وجور شوند - این امر مستلزم یک فصل مشترک

---

[1] - adaptability
[2] - modular
[3] - decomposability
[4] - module
[5] - loosely coupled

استاندارد شده است. بنگاه چندبخشی یک ساختار مدولار[1] است. در شرکت پروکتراندگمبل، تصمیم‌گیری در مورد توسعه شامپوهای جدید می‌تواند توسط بخش مراقبت از مو بدون مشارکت بخش‌های شست و شوی لباس، سلامت یا دوراسل انجام شود. یک ساختاربخشی همچنین اضافه کردن کسب‌وکارهای جدید (ژیلت[2]، ولا[3]) یا واگذاری آن‌ها (قهوه فولجرز[4]، پرینگلز) را برای پروکتراندگمبل آسان‌تر می‌کند.

رویکردهای اقتضایی به طراحی سازمان

همانند استراتژی، طراحی سازمانی از یافتن «بهترین» روش سازماندهی رنج می‌برد. در طول نیمه اول قرن بیستم، بوروکراسی و مدیریت علمی بهترین راه سازماندهی بودند. در طول دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مکتب روابط انسانی تشخیص داد که همکاری و هماهنگی درون سازمان‌ها با روابط اجتماعی که بوروکراسی آن را از طریق اینرسی و ازخودبیگانگی سرکوب کرده، مربوط است: نظریه X توسط نظریه Y به چالش کشیده شده بود.

بااین‌حال، مطالعات تجربی به ویژگی‌های مختلف سازمانی که برای شرایط مختلف مناسب هستند، اشاره می‌کنند. با مطالعه شرکت‌های مهندسی اسکاتلندی، برنز[5] و استالکر[6] دریافتند که بنگاه‌هایی که در محیط‌های باثبات قرار دارند دارای «شکل‌های مکانیکی»[7] هستند که از طریق بوروکراسی توصیف می‌شوند؛ بنگاه‌هایی که در بازارهای با ثبات کمتر هستند، «شکل‌های ارگانیک»[8] دارند که کم‌تر رسمی و بیشتر منعطف بودند. جدول ۹,۱ ویژگی‌های کلیدی این دو شکل را مقایسه می‌کند.

---

[1] - modular structure
[2] - Gillette
[3] - Wella
[4] - Folgers Coffee
[5] - Burns
[6] - Stalker
[7] - mechanistic forms
[8] - organic forms

جدول ۱-۹: شکل‌های سازمانی مکانیکی در مقابل ارگانیک.

ویژگی	شکل‌های مکانیکی	شکل‌های ارگانیک
تعریف وظیفه	سخت و بسیار تخصصی‌شده	انعطاف‌پذیر و به‌صورت کلی تعریف‌شده
هماهنگی و کنترل	قواعد و دستورالعمل‌های اعمال‌شده به‌صورت عمودی	سازگاری متقابل، فرهنگ مشترک
ارتباطات	عمودی	عمودی و افقی
دانش	متمرکز	پراکنده
تعهد و وفاداری	به مافوق مستقیم	به سازمان و اهداف آن
بستر محیطی	پایدار به همراه عدم اطمینان تکنولوژیکی پایین	پویا همراه با عدم اطمینان و ابهام تکنولوژیکی قابل‌توجه

تا دهه ۱۹۷۰، «نظریه اقتضایی»[1]- اعتقاد به اینکه بهترین راه برای سازماندهی وجود ندارد؛ بهترین راه به استراتژی، تکنولوژی مورداستفاده و محیط پیرامون بستگی دارد- به‌طور گسترده پذیرفته شد. اگرچه گوگل و مک‌دونالد دارای اندازه مشابهی به لحاظ درآمد هستند، ولی ساختارها و سیستم‌های آن‌ها بسیار متفاوت هستند. مک‌دونالد با سطوح بالای تخصص سازی مشاغل، سیستم‌های رسمی و تأکید قوی بر قوانین و رویه‌ها به‌شدت بوروکراتیک است. گوگل بر غیررسمی بودن، تخصص سازی کم مشاغل، ارتباطات افقی و اهمیت اصول بیش از قوانین تأکید دارد. این تفاوت‌ها بیانگر تفاوت در استراتژی، تکنولوژی، منابع انسانی و پویایی محیط‌های کسب‌وکار است که هر بنگاه در آن فعالیت می‌کند. به‌طورکلی، هرچه کالاها و خدمات استانداردشده‌تر باشند (قوطی‌های نوشیدنی، آزمایش خون، یا اصلاح موی سر برای پذیرفته‌شدگان ارتش) و محیط باثبات‌تر باشد، مزایای کارایی مدل بوروکراتیک با رویه‌های عملیاتی استاندارد و سطوح بالای تخصصی سازی آن بیشتر است. هنگامی‌که بازارها آشفته می‌شوند، نوآوری مطلوب می‌شود یا خریداران به محصولات سفارشی نیاز دارند، آنگاه مدل بوروکراتیک از کار می‌افتد.

[1] - contingency theory

این عوامل اقتضایی همچنین باعث می‌شود که کارکردهای درون شرکت‌ها متفاوت سازماندهی شوند. فعالیت‌های با ثابت، استاندارد شده همانند حقوق و دستمزد، خزانه‌داری، مالیات، پشتیبانی از مشتری و فعالیت‌های خرید معمولاً زمانی به‌خوبی عمل می‌کنند که بر اساس اصول بوروکراتیک سازماندهی شوند؛ پژوهش، توسعه محصول جدید، بازاریابی و برنامه‌ریزی استراتژیک به سبک‌های ارگانیک تری از سازمان نیاز دارند.

با آشفتگی فزاینده محیط کسب‌وکار گرایش به سمت رویکردهای ارگانیک برای سازماندهی بوده است که جایگزین رویکردهای بوروکراتیک‌تر شده‌اند. از اواسط دهه ۱۹۸۰، تقریباً تمام شرکت‌های بزرگ تلاش‌های زیادی برای ساختاردهی و سازماندهی مجدد به‌منظور دستیابی به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتر انجام داده‌اند. درون ساختارهای چندبخشی خود، شرکت‌ها تصمیم‌گیری غیرمتمرکز را انجام داده‌اند، تعداد لایه‌های سلسله مراتبی خود را کاهش داده‌اند، کارکنان ستاد را کوچک کرده‌اند، بر ارتباطات افقی و نه عمودی تأکید کرده‌اند و تأکید کنترل را از نظارت به پاسخگویی تغییر داده‌اند. بااین‌حال، این روند یک‌طرفه نبوده است. بحران مالی سال ۲۰۰۸ و پیامدهای پس‌ازآن سبب شد که بسیاری از شرکت‌ها مجدداً کنترل بالا به پایین را اعمال کنند. افزایش آگاهی درباره نیاز به مدیریت ریسک‌های مالی، زیست‌محیطی و سیاسی در بخش‌هایی همانند خدمات مالی، نفت و معادن، کنترل متمرکز و اتکا به قوانین را تقویت کرده است. این امکان وجود دارد که چرخه‌های تمرکزگرایی و تمرکززدایی بسیاری از شرکت‌ها وسیله‌ای برای مدیریت کردن دادوستد بین یکپارچگی و پاسخگویی انعطاف‌پذیر باشد.

توسعه در فناوری اطلاعات و ارتباطات[1] در جهات مختلفی اتفاق افتاده است. در برخی موارد، اتوماسیون فرایندها امکان تمرکز و بوروکراسی را فراهم کرده است (فعالیت‌های خدمات مشتری بانک یا اپراتور مخابراتی را در نظر بگیرید). در زمینه‌های دیگر، فناوری اطلاعات و ارتباطات رویکردهای غیررسمی برای هماهنگی را تشویق کرده است. جهش‌های بزرگ در دست‌یابی به اطلاعات در دسترس اعضای سازمان و سهولت ارتباط آن‌ها با یکدیگر، به‌طور وسیعی ظرفیت سازگاری متقابل را بدون نیاز به راهنمایی و رهبری سلسله مراتبی متمرکز افزایش داده است.

[1] - Information and Communications Technology (ICT)

طراحی سازمان: انتخاب ساختار مناسب

مشخص کردیم که ویژگی اصلی سازمان‌ها سلسله‌مراتب است. به‌منظور انجام وظایف پیچیده، افراد باید در واحدهای سازمانی گروه‌بندی شوند و همکاری و هماهنگی در میان این واحدها برقرار شود. در حال حاضر سؤالات سازمانی کلیدی عبارت‌اند از:

- واحدهای تخصصی بر چه اساسی باید تعریف شوند؟
- اختیار تصمیم‌گیری چگونه باید تخصیص داده شود؟
- واحدهای سازمانی مختلف چگونه باید به‌منظور هماهنگی و کنترل گردآوری شوند؟

در این بخش، به دو مسئله اصلی در طراحی سازمان‌ها می‌پردازیم. اول اینکه افراد بر چه اساسی باید در واحدهای سازمانی گروه‌بندی شوند؟ ثانیاً، واحدهای سازمانی چگونه باید در ساختارهای کلی سازمانی پیکربندی شوند؟

تعریف واحدهای سازمانی

در خلق یک ساختار سلسله مراتبی، افراد بر چه مبنایی به واحدهای سازمانی درون بنگاه اختصاص می‌یابند؟ این یک موضوع اساسی و پیچیده است. شرکت‌های چندملیتی، چند محصول دائماً با این مسئله دست‌وپنجه نرم می‌کنند که آیا باید بر اساس بخش‌های محصول، شرکت‌های تابعه کشور یا بخش‌های کارکردی ساختار یابند؟ و به‌صورت دوره‌ای دچار اختلال ناشی از تغییر از یکی به دیگری می‌شوند. کارکنان را می‌توان بر اساس موارد زیرگروه بندی کرد:

- وظایف مشترک[1]: نظافتچی‌ها به خدمات تعمیر و نگهداری تخصیص داده خواهند شد و معلمان به یک واحد به نام دانشکده اختصاص داده خواهند شد؛
- محصولات[2]: پرکننده قفسه و دستیارهای خدمات مشتری به یکی از بخش‌های زیر اختصاص داده خواهند شد: کالاهای آشپزخانه، لوازم میز یا سفره، لوازم خواب یا وسایل خانگی؛
- مکان[3]: ۱۴۱۰۰۰ همکار که در فروشگاه‌های استارباکس کار می‌کنند بر اساس مکان سازماندهی شده‌اند: هر فروشگاه به‌طور متوسط ۱۶ نفر را استخدام می‌کند؛

---

[1] - common tasks
[2] - products
[3] - location

- فرایند[1]: در بیشتر کارخانه‌های تولیدی، کارکنان از طریق فرایند سازماندهی می‌شوند: مونتاژ، کنترل کیفیت، انبارداری، ثبت و ارسال کالا. فرایندها معمولاً به وظایف گروه‌بندی می‌شوند.

چگونه تصمیم می‌گیریم که از وظیفه، محصول، جغرافیا یا فرایند برای تعریف واحدهای سازمانی استفاده نماییم؟ مسئله اساسی، «شدت نیازهای هماهنگی»[2] است: افرادی که نیاز به تعامل بیشتر دارند باید در یک واحد سازمانی قرار بگیرند. در مورد استارباکس، فروشگاه‌های مختلف، واحدهای اصلی هستند: مدیر، باریستاها و نظافتچی‌ها در یک مکان واحد باید یک واحد سازمانی را شکل بدهند. بریتیش ایرویز باید بر مبنای فرایندها و کارکردها سازماندهی شود: کارکنان مشارکت‌کننده در فرایندهای خاص - پرواز، خدمات حین پرواز، حمل بار، نگهداری هواپیما و حساب‌ها- باید در واحدهای سازمانی مشابه کار کنند. سپس می‌توان این واحدهای فرایند را در گروه‌های کارکردی وسیع‌تر ترکیب نمود: عملیات پرواز، مهندسی، بازاریابی، فروش، خدمات مشتری، منابع انسانی، اطلاعات و امور مالی.

این اصل گروه‌بندی افراد با توجه به‌شدت نیازهای هماهنگی آن‌ها توسط جیمز تامپسون[3] در تحلیل وابستگی متقابل درون سازمان‌ها ارائه شد. او سه سطح از وابستگی متقابل را شناسایی کرد: وابستگی متقابل کلی/ متمرکز[4] (ضعیف‌ترین) جایی که افراد به‌طور مستقل فعالیت می‌کنند ولی به عملکرد یکدیگر وابسته هستند؛ وابستگی متقابل متوالی[5] جایی که خروجی یک فرد ورودی فرد دیگر است؛ و وابستگی متقابل دوجانبه[6] (شدیدترین) که در آن افراد به‌طور متقابل به یکدیگر وابسته هستند. در سطح اول سازمان، اولویت باید به ایجاد واحدهای سازمانی برای کارکنانی که متقابلاً به یکدیگر وابسته هستند (به‌عنوان مثال اعضای یک تیم حفاری میدان نفتی یا مشاورانی که روی یک تکلیف مشتری کار می‌کنند) داده شود.

---

[1] - process
[2] - intensity of coordination needs
[3] - James Thompson
[4] - pooled interdependence
[5] - sequential interdependence
[6] - reciprocal interdependence

به‌طورکلی، اولویت‌ها برای سطح اول سازمان به‌طور واضح مشخص است: معمولاً کاملاً واضح است که کارکنان باید بر اساس وظیفه، فرایند یا مکان سازماندهی شوند. این‌که چگونه واحدهای سازمانی سطح پایین‌تر باید به واحدهای سازمانی گسترده‌تر گروه‌بندی شوند، چندان روشن نیست. در سال ۱۹۲۱، مشخص نبود که برای شرکت دوپونت[1] ساختار کارکردی بهتر است یا سازماندهی مجدد بخش‌های محصول. ای جی لافلی[2] در سال ۲۰۰۰ به‌عنوان مدیر اجرایی شرکت پروکتراندگمبل باید تصمیم می‌گرفت که آیا ساختاربخشی محصول جدید را نگه دارد یا به ساختار قبلی که سازمان‌های منطقه‌ای در آن مسلط بودند، بازگردد.

در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی سازماندهی سطوح بالاتر ساختار بنگاه نیز همان اصل صدق می‌کند. در نستله[3]، هماهنگی مدیران کارخانه‌های شکلات با مدیران اجرایی، بازاریابی و فروش شکلات مهم‌تر از هماهنگی با مدیر کارخانه آب‌معدنی اویان[4] است: سازماندهی نستله بر اساس بخش‌های محصول بهتر از کارکردها است. شرکت هیوندای موتور[5] چندین مدل خودروی مختلف تولید می‌کند و در بسیاری از کشورهای جهان وجود دارد؛ بااین‌حال، با توجه به استراتژی جهانی آن و پیوندهای تنگاتنگ بین مدل‌های مختلف آن بهتر است که هیوندای موتور به‌جای محصول یا موقعیت جغرافیایی بر اساس کارکرد سازماندهی شود.

با گذر زمان، اهمیت نسبی این نیازهای هماهنگی متفاوت تغییر می‌کند و سبب می‌شود بنگاه‌ها ساختار خود را تغییر دهند. فرایند جهانی‌سازی شامل تجارت و ارتباط آسان‌تر بین کشورها و تشابهات بیشتر در ترجیحات مصرف‌کننده است. در نتیجه، شرکت‌های چندملیتی از ساختارهای مبتنی بر جغرافیایی به بخش‌های محصول جهانی تغییر جهت داده‌اند.

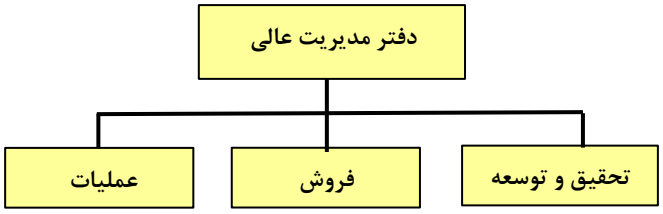
---

[1] - DuPont
[2] - A. G. Lafley
[3] - Nestlé
[4] - Evian
[5] - Hyundai Motor

شکل‌های ساختاری جایگزین: وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی

بر مبنای این رویکردهای جایگزین برای گروه‌بندی وظایف و فعالیت‌ها می‌توانیم سه شکل سازمانی اصلی را برای شرکت‌ها شناسایی کنیم: **ساختار وظیفه‌ای (کارکردی)**[1]، **ساختار چندبخشی**[2] و **ساختار ماتریسی**[3].

ساختار وظیفه‌ای بنگاه‌های دارای تنها یک کسب‌وکار تمایل دارند در راستای خطوط وظیفه‌ای سازماندهی شوند (شکل ۹,۳). گروه‌بندی وظایف مشابه کارکردی برای بهره‌برداری از صرفه‌جویی به مقیاس، ترویج یادگیری و قابلیت سازی و به‌کارگیری سیستم‌های کنترل استاندارد مفید است. ازآنجاکه یکپارچگی میان وظیفه‌ای در رأس سازمان اتفاق می‌افتد، ساختارهای وظیفه‌ای به دلیل درجه بالایی از کنترل متمرکز از سوی مدیرعامل و گروه مدیریت ارشد، مساعد است.



شکل ۳-۹: ساختار وظیفه‌ای (کارکردی) ساده.

بااین‌حال، حتی برای بنگاه‌های تک‌محصولی، ساختارهای وظیفه‌ای در معرض مشکلات همکاری و هماهنگی هستند. بخش‌های وظیفه‌ای مختلف، اهداف، ارزش‌ها، واژگان و هنجارهای رفتاری خود را ایجاد می‌کنند که این امر یکپارچگی بین وظیفه‌ای را دشوار می‌سازد. همان‌طور که اندازه بنگاه افزایش می‌یابد، فشار بر مدیریت عالی برای دستیابی به یکپارچگی اثربخش افزایش می‌یابد. ازآنجاکه وظایف مختلف بنگاه به داشتن وابستگی قوی تمایل دارند تا وابستگی ضعیف،

---

[1] - functional structure
[2] - multidivisional structure
[3] - matrix structure

دامنه محدودی برای تمرکززدایی وجود دارد. به‌ویژه فعالیت کارکردهای مختلف به‌عنوان مراکز سودآوری نیمه‌مستقل بسیار دشوار است.

مشکلات واقعی زمانی به وجود می‌آیند که بنگاه طیف محصولات و کسب‌وکار خود را افزایش دهد. هنگامی‌که یک بنگاه سازمان‌یافته وظیفه، محصولات خود را گسترش می‌دهد، هماهنگی درون هر منطقه محصول دشوار می‌شود. بااین‌حال، با بالغ شدن شرکت‌ها و صنایع آن‌ها، نیاز به کارایی، کنترل متمرکز و قابلیت‌های وظیفه‌ای به‌خوبی توسعه‌یافته می‌تواند سبب شود شرکت‌ها به ساختارهای وظیفه‌ای بازگردند. به‌عنوان مثال:

- هنگامی‌که جان اسکولی[1] مدیرعامل اپل در سال ۱۹۸۴ شد، این شرکت بر اساس محصول سازماندهی می‌شد: اپل ۲[2]، اپل ۳[3]، لیزا[4] و مکینتاش[5]. هماهنگی بین وظیفه‌ای درون هر گروه محصول قوی بود ولی یکپارچگی کمی بین محصولات وجود داشت: هر محصول دارای یک سیستم‌عامل متفاوت بود، برنامه‌های کاربردی ناسازگار بودند و امکان بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در خرید، تولید و توزیع وجود نداشت. پاسخ اسکولی، سازمان‌دهی مجدد اپل در راستای خطوط وظیفه‌ای برای به دست آوردن کنترل، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به یک استراتژی محصول منسجم‌تر بود.
- جنرال موتورز، پیشگام ساختار چندبخشی، به‌سوی یک ساختار وظیفه‌ای‌تر حرکت کرده است. هنگامی‌که صرفه‌جویی در هزینه به اولویت استراتژیک آن تبدیل شد، این شرکت نام‌های برند خود را (کادیلاک[6]، شِورِلِت[7]، بیوک[8]) حفظ کرد، اما این بخش‌های مجزا را در یک ساختار وظیفه محورتر ادغام کرد تا از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و انتقال فنی سریع‌تر بهره‌برداری کند.

---

[1] - John Scully
[2] - Apple II
[3] - Apple III
[4] - Lisa
[5] - Macintosh
[6] - Cadillac
[7] - Chevrolet
[8] - Buick

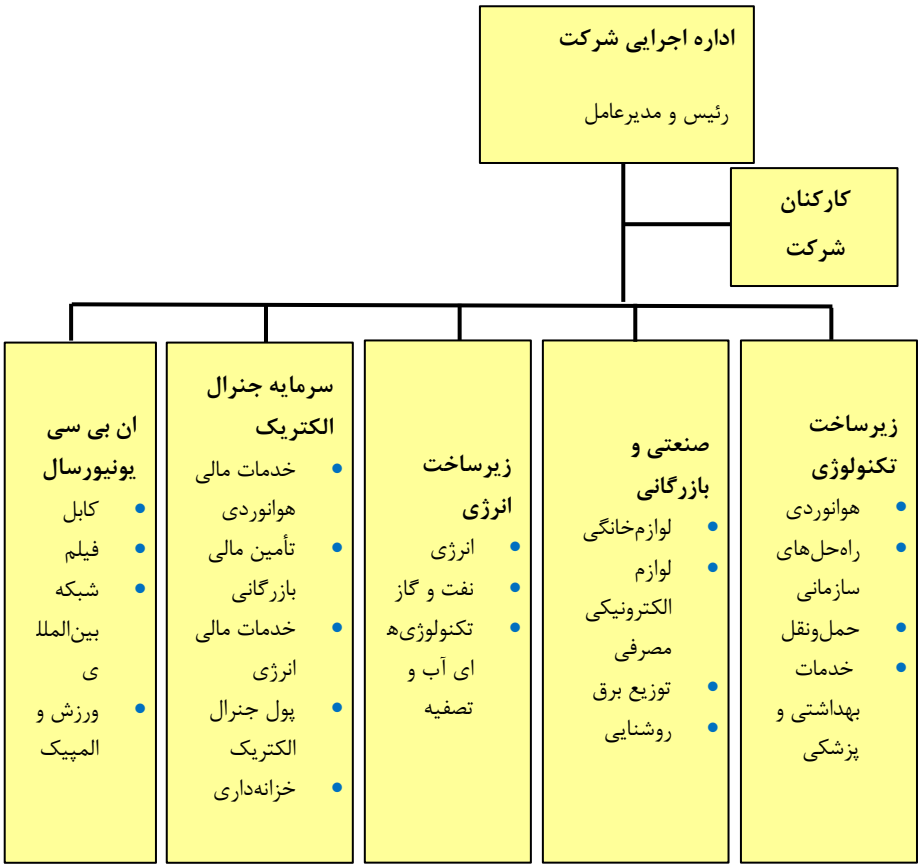
ساختار چندبخشی مشاهده کردیم که چگونه ساختار چندبخشی مبتنی بر محصول، در طول قرن بیستم در پاسخ به مشکلات هماهنگی ناشی از تنوع‌بخشی پدیدار شد. مزیت کلیدی ساختارهای بخش‌بندی شده (چه بر اساس محصول و چه بر اساس موقعیت جغرافیایی) پتانسیل تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است. ساختار چندبخشی یک نمونه کلاسیک از یک سازمان مدولار، وابستگی ضعیف است که در آن استراتژی‌های سطح کسب‌وکار و تصمیم‌گیری‌های عملیاتی را می‌توان در سطح بخش‌ها اتخاذ کرد، درحالی‌که دفاتر مرکزی شرکت بر برنامه‌ریزی شرکتی، بودجه‌بندی و ارائه خدمات مشترک تمرکز دارد.

مرکز مزایای کارایی شرکت چندبخشی توانایی به‌کارگیری یک مجموعه مشترک از ابزارهای مدیریتی شرکت برای طیفی از کسب‌وکارهای مختلف است. در شرکت آی‌تی‌تی، سیستم «مدیریت با شماره‌ها»[1] هارولد جنین[2] به او اجازه داد تا بیش از ۵۰ سرپرست رئیس بخش را که مستقیماً به او گزارش می‌دادند، مدیریت کند. در شرکت بی‌پی، سیستم «قراردادهای عملکرد»[3] جان براون[4] به او اجازه گزارش‌گیری مستقیم از سوی بیش از ۲۰ «واحد عملکرد استراتژیک»[5] را داد. استقلال بخشی، همچنین توسعه قابلیت رهبری در میان رؤسای بخش‌ها را پرورش می‌دهد - یک عامل مهم در آماده‌سازی کاندیدها برای جانشینی مدیرعامل اجرایی.

شرکت بزرگ، بخش‌بندی شده معمولاً در سه سطح سازماندهی می‌شود: مرکز شرکت، بخش‌ها و واحدهای کسب‌وکار مختلف که هر یک نمایانگر یک کسب‌وکار متمایز است که می‌توان برای هریک حساب‌های مالی تهیه کرد و استراتژی‌هایی را تدوین کرد. شکل ۹,۴ ساختار سازمانی شرکت جنرال الکتریک را در سطوح شرکت و بخش نشان می‌دهد.

---

[1] - managing by the numbers
[2] - Harold Geneen
[3] - performance contracts
[4] - John Browne
[5] - strategic performance units



شکل ۴-۹: جنرال الکتریک: ساختار سازمانی: ۲۰۰۹.

ساختارهای ماتریسی مبنای اصلی برای گروه‌بندی هر چه باشد، تمام شرکت‌هایی که دارای محصولات متعدد، وظایف متعدد و مکان‌های مختلف هستند باید در هر سه بعد هماهنگ شوند. ساختارهای سازمانی که هماهنگی و کنترل را در طول ابعاد مختلف رسمیت می‌بخشند، «ساختارهای ماتریسی» نامیده می‌شوند.

بسیاری از شرکت‌های متنوع، چندملیتی ازجمله فیلیپس، نستله و یونیلیور، در طول دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، ساختارهای ماتریسی را اتخاذ کردند، اگرچه در همه موارد یک بعد ماتریس از نظر اختیار غالب بود؛ بنابراین، در ماتریس قدیمی شرکت شل، بعد جغرافیایی که به‌وسیله سران کشورها و هماهنگ‌کنندگان منطقه نشان داده می‌شد، مسئولیت اصلی کنترل بودجه، ارزیابی کارکنان و تدوین استراتژی را بر عهده داشت.

از دهه ۱۹۸۰، اکثر شرکت‌های بزرگ، ساختارهای ماتریسی خود را برچیده یا سازمان‌دهی مجدد کرده‌اند. شرکت شل در طول سال‌های ۱۹۹۵-۱۹۹۶ ماتریس خود را به نفع یک ساختار بر اساس چهار بخش کسب‌وکار کنار گذاشت: بالادست، پایین‌دست، مواد شیمیایی و گاز و انرژی. در طول سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۰۲، شرکت مهندسی بزرگ سوئیسی / سوئدی، اِی بی بی[1]، ساختار ماتریس بسیار ستایش‌شده خود را در مواجهه با کاهش سودآوری و افزایش بدهی کنار گذاشت. در محیط‌های کسب‌وکاری که به‌سرعت تغییر می‌کنند، شرکت‌ها متوجه شده‌اند که مزایای ناشی از هماهنگی رسمی میان ابعاد مختلف از طریق پیچیدگی بیش‌ازحد، ستادهای بزرگ‌تر دفاتر مرکزی، تصمیم‌گیری کُندتر و اختیارات پراکنده بیشتر شده است. بارتلت[2] و گوشال[3] اظهار می‌کنند که ساختارهای ماتریسی «منجر به تعارض و سردرگمی می‌شوند؛ ازدیاد کانال‌ها، انباشتگی اطلاعاتی خلق می‌کند به‌طوری‌که ازدیاد کمیته‌ها و گزارش‌ها سازمان را گرفتار می‌کند؛ و مسئولیت‌های همپوشان، سبب ایجاد نزاع‌های ریشه‌دار و فقدان مسئولیت می‌شود.» بااین‌حال، تمام سازمان‌های پیچیده که شامل محصولات متعدد، وظایف مختلف و بازارهای جغرافیایی مختلف هستند باید در تمام این ابعاد هماهنگ شوند. مشکل سازمان ماتریسی تلاش برای هماهنگی میان ابعاد مختلف نیست؛ در سازمان‌های پیچیده، چنین هماهنگی ضروری است. مشکل زمانی است که این هماهنگی چندبعدی بیش‌ازحد رسمی شده و منجر به ایجاد یک دفتر مرکزی نامتعادل شرکتی و سیستم‌های پیچیده‌ای می‌شود که تصمیم‌گیری را کُند کرده و ابتکار کارآفرینی را کسل‌کننده می‌کند.

---

[1] - ABB Ltd.
[2] - Bartlett
[3] - Ghoshal

روندها در طراحی سازمان

مشاوران و پژوهشگران مدیریت، مرگ ساختارهای سلسله مراتبی و ظهور شکل‌های سازمانی جدید را اعلام کرده‌اند. دو دهه پیش، دو نفر از برجسته‌ترین پژوهشگران سازمان در آمریکا، یک «انقلاب سازمانی جدید» را شناسایی کردند که دارای ویژگی‌های «سلسله‌مراتب مسطح‌تر، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، تحمل ابهام بیشتر، مرزهای داخلی و خارجی نفوذپذیر، توانمندسازی کارمندان، ظرفیت بازسازی، واحدهای خود سازمانده [و] مکانیسم‌های هماهنگی خود یکپارچه ساز» بود.

در عمل، این ساختار بیشتر به تکامل سازمانی شباهت دارد تا انقلاب سازمانی. مطمئناً تغییرات عمده‌ای در ویژگی‌های ساختاری و سیستم‌های مدیریت مؤسسات اقتصادی صنعتی رخ داده است، اما نمی‌توان آن را به‌عنوان نوآوری سازمانی بنیادی یا ناپیوستگی با گذشته توصیف کرد. سلسله‌مراتب شکل ساختاری اصلی تقریباً همه شرکت‌ها باقی‌مانده است و پیکربندی‌های ساختاری آشنا - وظیفه‌ای، بخشی و ماتریس - همچنان مشهود هستند. بااین‌وجود، درون این ویژگی‌های ساختاری آشنا، تغییر رخ داده است:

- لایه زدایی[1]: شرکت‌ها سلسله‌مراتب سازمانی خود را مسطح‌تر کرده‌اند. انگیزه آن‌ها کاهش هزینه‌ها و افزایش پاسخگویی سازمانی بوده است. کنترل تحقق استراتژی همچنین روابط بین مدیران و زیردستان آن‌ها را تغییر داده است و منجر به نظارت کمتر و عدم تمرکز بیشتر ابتکار می‌شود. در شرکت تاتا استیل[2]، سلسله‌مراتب مدیریت از ۱۳ لایه به ۵ لایه کاهش یافت. مدیرکل دفتر شرکت تاتا استیل- دکتر ایرانی، در جلسه مشاوره مک کینزی، اظهار داشت: «بدون تردید، تعداد کارکنان ما بیش‌ازحد است، ولی از آن بدتر، عدم پاسخ‌گویی به فرصت‌های زودگذر است... تصمیم‌گیری ما به آن سرعتی نیست که باید انجام شود و همه به دنبال تأیید از مافوق خود هستند... هدف این است که محتوای شغلی به‌طور معنادارتری مجدداً طراحی شود. هدف، جوان‌سازی سازمان از طریق تعریف مشاغل غنی‌تر با لایه‌های سلسله‌مراتب گزارش دهی کمتراست.»

---

[1] - delayering
[2] - Tata Steel

- ادهوکراسی و سازماندهی تیمی[1]: طبق گفته هنری مینتزبرگ، **ادهوکراسی‌ها**[2] سازمان‌هایی هستند که دارای ارزش‌های مشترک، سطوح بالای مشارکت، ارتباطات انعطاف‌پذیر و هماهنگی خودانگیخته هستند. سلسله‌مراتب، اقتدار و مکانیسم‌های کنترل عمدتاً وجود ندارند. ادهوکراسی‌ها درجایی که حل مسئله و دیگر فعالیت‌های غیر روال چیره هستند و به تخصص و خبرگی بها داده می‌شود، وجود دارند. تیم‌های مختلف که در تحقیق، مشاوره، مهندسی، سرگرمی و واکنش به بحران مشارکت دارند معمولاً ادهوکراسی هستند. در مقیاس سازمانی بزرگ‌تر، شرکت‌هایی نظیر گوگل[3]، دبلیو. ال. گور[4] و برخی از آژانس‌های تبلیغاتی، ساختارهای تیم محور را با بسیاری از ویژگی‌های ادهوکراسی‌ها پذیرفته‌اند.

- سازمان‌های پروژه محور[5]: سازمان‌های پروژه محور، ارتباط نزدیکی با سازمان‌های تیم محور دارند. یکی از ویژگی‌های کلیدی سازمان پروژه محور به رسمیت شناختن این موضوع است که وظیفه‌های کاری برای مدت‌زمان محدودی هستند، بنابراین ساختار سازمانی باید به‌صورت پویا انعطاف‌پذیر باشد. سازمان‌های پروژه محور در بخش‌هایی از قبیل ساخت‌وساز، مشاوره، اکتشاف نفت و مهندسی متداول هستند. ازآنجاکه هر پروژه متفاوت است و شامل دنباله‌ای از مراحل است، لازم است هر پروژه توسط یک تیم با تعاملات نزدیک انجام شود که می‌توانند از دانش تخصصی تیم‌های پروژه قبلی و موازی استفاده کنند. با فشرده شدن چرخه زمانی در فعالیت‌های بیشتر، شرکت‌ها سازمان‌های پروژه محور را به ساختارهای بخشی و وظیفه‌ای متعارف خود معرفی می‌کنند برای مثال توسعه محصول جدید، مدیریت تغییر، مدیریت دانش و تحقیق به‌طور فزاینده‌ای به‌صورت پروژه‌ای سازماندهی می‌شوند.

---

[1] - adhocracy and team-based organization
[2] - adhocracies
[3] - Google
[4] - W. L. Gore
[5] - project-based organizations

- ساختارهای شبکه‌ای[1]: یکی از ویژگی‌های مشترک بسیاری از توصیفات رویکردهای جدید به سازماندهی شرکت، استفاده از اصطلاح «شبکه»[2] است. بارتلت و گوشال «سازمان فراملی»[3] را به‌عنوان یک شرکت چندملیتی که به‌عنوان یک شبکه جهانی یکپارچه سازماندهی شده است، ارائه می‌دهند؛ گولد[4] و کمبل[5] یک طراحی سازمانی را پیشنهاد می‌کنند که آن را «شبکه ساختاریافته»[6] می‌نامند. مشاهده ساختارهای سازمانی به لحاظ شبکه‌ها ناشی از تحلیل شبکه‌های اجتماعی است که در آن سازمان‌ها (و دیگر نهادهای اجتماعی) بر اساس روابط اجتماعی بین افراد و واحدهای سازمانی درون آن‌ها مفهوم‌سازی می‌شوند. این تأکید بر الگوهای ارتباط و تعامل به‌جای روابط رسمی، بر مکانیسم‌های غیررسمی تأکید می‌کند که از طریق آن‌ها هماهنگی و کار درون سازمان‌ها انجام می‌شود. پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات، دامنه ایجاد هماهنگی خارج از ساختار رسمی را بسیار افزایش داده است و بسیاری از ناظران را وادار به برچیدن بسیاری از ساختارهای رسمی که بنگاه‌ها به ارث برده‌اند، کرده است.
- مرزهای سازمانی نفوذپذیر[7]: مزایای تخصصی سازی به سازمان‌ها و همچنین به افراد تعلق می‌گیرد؛ درعین‌حال، پیچیدگی بیشتر محصولات در حال افزایش است. درنتیجه، بنگاه‌ها سعی کرده‌اند دامنه شرکت خود را از طریق برون‌سپاری و تمرکز مجدد بر فعالیت‌های کسب‌وکار اصلی خود محدود کرده، درحالی‌که برای دستیابی به طیف گسترده‌ای از تخصص به روابط نزدیک با بنگاه‌های شریک اتکا می‌کنند. شبکه‌های محلی بنگاه‌های وابسته به یکدیگر برای قرن‌ها یکی از ویژگی‌های تولید بوده است. چنین شبکه‌هایی از ویژگی‌های سنتی ساختار صنعتی شمال ایتالیا هستند. هالیوود و سیلیکون ولی[8] نیز دارای بنگاه‌های تخصصی هستند که برای طراحی و تولید محصولات پیچیده هماهنگ می‌شوند.

---

[1] - network structures
[2] - network
[3] - transnational organization
[4] - Goold
[5] - Campbell
[6] - structured network
[7] - permeable organizational boundaries
[8] - Silicon Valley

این پدیده‌های سازمانی نوظهور چندین ویژگی مشترک دارند:

- تمرکز بر هماهنگی به‌جای کنترل: برخلاف سلسله‌مراتب فرماندهی و کنترل، این ساختارها تقریباً به‌طور کامل بر دستیابی به هماهنگی تمرکز می‌کنند. مشوق‌های مالی، فرهنگ و کنترل‌های اجتماعی جای کنترل سلسله مراتبی را می‌گیرند.
- اتکا به هماهنگی غیررسمی که در آن سازگاری متقابل جایگزین قوانین و دستورالعمل‌ها می‌شود: محور تمام ساختارهای غیر سلسله مراتبی وابستگی آن‌ها به هماهنگی داوطلبانه از طریق سازگاری دوجانبه و چندجانبه است. ظرفیت هماهنگی از طریق سازگاری دوجانبه با فناوری اطلاعات بسیار افزایش یافته است.
- افراد در نقش‌های سازمانی متعدد: اگر طراحی شغل و ساختارهای سازمانی به‌صورت دقیق تعریف شوند، آشتی دادن الگوهای پیچیده هماهنگی با سطوح بالای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی دشوار است. به‌طور فزاینده‌ای، تک‌تک کارکنان ملزم به انجام چندین نقش به‌طور هم‌زمان هستند. به‌عنوان مثال، یک فرد علاوه بر نقش اصلی به‌عنوان مدیریت برند برای یک دسته محصول خاص، ممکن است عضو کمیته‌ای باشد که فعالیت‌های مشارکت در جامعه را پایش می‌نماید، بخشی از یک گروه کاری برای انجام مطالعه محک‌زنی و عضوی از یک جامعه تبادل تجربه در بازاریابی تحت وب باشد.

فرهنگ سازمانی

ادگار شاین[1] فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «فرهنگ الگویی از مفروضات بنیادی است کـه اعضای گروه فرامی‌گیرند، به‌طوری‌که مسائل انطباق‌پذیری بیرونی و یکپارچگی درونی گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبتش معتبر شناخته می‌شود و ازاین‌جهت به‌مثابه یک روش صـحیح ادراک، تفکـر و احساس در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضـای جدیـد آموزش و یـاد داده می‌شود.» بین فرهنگ شرکتی و فرهنگ سازمانی تمایز وجود دارد. اصطلاح **فرهنگ شرکتی**[2] معمولاً برای اشاره به ارزش‌ها و روش‌های تفکر است که مدیران ارشد مایل به ترویج و تشویق آن‌ها در سازمان خود هستند، درحالی‌که «فرهنگ سازمانی»[3] به الگوهای فرهنگی متنوعی که در سازمان غیررسمی وجود دارد، اشاره دارد. علاوه بر این، مفسران به فرهنگ‌های قوی و ضعیف اشاره می‌کنند. یک فرهنگ قوی فرهنگی است که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های کلیدی به‌طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شده و به‌شدت حفظ می‌شود. به‌عنوان مثال، شرکت‌هایی نظیر استارباکس، شل، نینتندو و گوگل تلاش می‌کنند تا حس قوی هویت را در بین کارکنان خود ایجاد کنند. در مقابل، یک فرهنگ ضعیف که در آن افراد معمولاً دیدگاه‌ها و ارزش‌های متفاوتی دارند و ممکن است نشانه‌ها را به روش‌های بسیار متفاوتی تفسیر و پاسخ دهند. بسیاری از سازمان‌ها دارای یک فرهنگ غالب و یک سری خُرده‌فرهنگ[4] هستند. به‌عنوان مثال، در دانشگاه، کارکنان اداری ممکن است یک خُرده‌فرهنگ متفاوت از اساتید دانشگاه داشته باشند.

---

[1] - Edgar Schein
[2] - corporate culture
[3] - organizational culture
[4] - Subculture

توصیف و طبقه‌بندی فرهنگ‌ها

بااینکه پیاده کردن فرهنگ سازمانی می‌تواند کار دشواری باشد، اما هم‌اکنون رویکردهای مفیدی در این زمینه شکل‌گرفته‌اند. چنین رویکردهایی می‌توانند در تنظیم استراتژی یا برنامه‌ریزی برای تغییر در سازمان نقش مهمی را ایفا کنند. برای مثال، جانسون[1] تعدادی از عناصر را که می‌تواند برای توصیف فرهنگ سازمانی مورداستفاده قرار گیرد، شناسایی می‌کند که آن را «شبکه فرهنگی»[2] نامیده است. رویکرد شبکه فرهنگی متشکل از پارادایم سازمان (مأموریت و ارزش‌های آن)، سیستم‌های کنترلی آن، ساختار سازمانی، ساختارهای قدرت، تشریفات، روال‌ها و داستان‌ها و افسانه‌ها است. با شناسایی این عناصر، مدیران ممکن است بتوانند بر آن‌ها تأثیر بگذارند.

شاین نشان می‌دهد که فرهنگ را می‌توان در سه سطح مختلف درک کرد:

۱ ـ مصنوعات[3]: سطح اول ویژگی‌های سازمانی را شامل می‌شود که یک فرد خارجی که برای اولین بار به این شرکت می‌رود می‌تواند ببیند، بشنود یا احساس کند. شاین به این ویژگی‌ها به‌عنوان «مصنوعات» اشاره می‌کند. مصنوعات عبارت‌اند از لوگو شرکت، لباس افراد، محل فعالیت‌های شرکت، زبان، تکنولوژی و داستان‌هایی که مردم درباره سازمان می‌گویند. این سطح قابل‌مشاهده است. می‌توان برخی از این تفاوت‌ها را با مقایسه لوگو گوگل و مایکروسافت مشاهده کرد. گوگل تلاش می‌کند خود را به‌عنوان یک سازمان سرزنده و شوخ و غیررسمی نشان دهد، درحالی‌که مایکروسافت سنتی‌تر به نظر می‌رسد.

۲ ـ ارزش‌های حمایتی[4]: سطح دوم به ارزش‌ها و نگرش‌هایی که اعضای سازمان ابراز می‌کنند، اشاره دارد. شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل‌مشاهده است.

---

[1] - Johnson
[2] - cultural web
[3] - artefacts
[4] - espoused values

۳ ـ مفروضات بنیادی[1]: سومین و عمیق‌ترین سطح، «قوانین ناگفته»[2] و باورهای ضمنی است. شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به‌وسیله افرادی که در رتبه بالاتر قرار دارند. این سطح قابل‌مشاهده نیست. شاین و دیگران سومین جنبه فرهنگ را مهم‌ترین جنبه و اما به لحاظ تغییر دشوارترین در نظرگرفته‌اند.

بحث کامل در مورد انواع مختلف فرهنگ و چارچوب برای ارزیابی فرهنگ‌های سازمانی فراتر از محدوده این فصل است، اما پرسش‌های کلیدی استراتژیست‌ها این است که: «آیا می‌توان فرهنگ سازمانی را به‌گونه‌ای تغییر داد که با استراتژی یک شرکت بهتر هماهنگ شود و آیا تلاش برای انجام این کار اخلاقی است؟» و «آیا شواهدی وجود دارد که نشان دهد یک فرهنگ شرکتی قوی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد شرکت دارد؟» در بخش‌های زیر این سؤالات را بررسی خواهیم کرد.

آیا می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟

مشاهده کردیم که توسعه یک فرهنگ قوی به‌عنوان یک ابزار هماهنگ می‌تواند کارا و اثربخش عمل کند، زیرا اگر کارکنان ارزش‌های یکسانی داشته باشند، نیاز کمتری به نظارت مستقیم وجود دارد و کارکنان می‌توانند با ابتکار خود عمل کنند. شرکت‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. آن‌ها با استخدام افراد «درست»، برگزاری رویدادهای انگیزشی، ایجاد جوایز و مراسم شرکتی، تقویت پاداش‌های تأییدشده رفتار (به‌عنوان مثال، شام‌های سالانه یا پاداش ماهانه کارکنان)، برگزاری جلسات توجیهی تیمی، سازماندهی فعالیت‌های اجتماعی و توجه به نمادها (برای مثال، معماری ساختمان‌ها یا طراحی لوگوی شرکت) این کار را انجام می‌دهند. منتقدان معتقدند که تأکید رایج بر ایجاد فرهنگ شرکتی قوی، نادرست است؛ زیرا نشان‌دهنده تلاشی برای «مهندسی شدن روحیه کارکنان» است و شدیداً غیراخلاقی است. دیگران اشاره می‌کنند که بعید است تلاش‌های مدیریت

---

[1] - underlying assumptions
[2] - unspoken rules

برای مهندسی فرهنگ شرکتی موفقیت‌آمیز باشد زیرا شرکت هرگز نمی‌تواند سایر تأثیرات فرهنگی بر کارکنان را به‌طورکلی متوقف کند.

آیا یک فرهنگ شرکتی قوی تأثیرگذار است؟

شواهد تجربی محدودی در ارتباط میان فرهنگ شرکتی و عملکرد سازمانی وجود دارد که بخشی از آن به دلیل دشواری اندازه‌گیری این مفاهیم گسترده است. آن دسته از مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با فرهنگ شرکتی قوی، عملکرد مالی بلندمدت بهتری نسبت به آن‌هایی که فرهنگ شرکتی قوی ندارند، دارند، اما روش‌هایی که برای آزمایش این ادعا استفاده شده است انتقادات قابل‌توجهی را به دنبال داشته است. صرف‌نظر از این‌که آیا ارتباط بین فرهنگ شرکتی و عملکرد بنگاه به لحاظ آماری تعیین شده است، تعداد زیادی از متخصصان کسب‌وکار معتقد هستند که فرهنگ و عملکرد شرکتی با یکدیگر مرتبط هستند. به‌عنوان مثال، در یک نظرسنجی که هسکت[1] انجام داد و سؤالاتی در مورد اهمیت نسبی استراتژی، اجرا و فرهنگ در موفقیت یک سازمان مطرح کرد و درنتیجه، فرهنگ با اختلاف زیادی در صدر قرار گرفت.

[1] - Heskett

خلاصه

تدوین استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی بسیار وابسته به یکدیگر هستند. تدوین استراتژی باید ظرفیت سازمان را برای پیاده‌سازی در نظر بگیرد؛ درعین‌حال، فرایند پیاده‌سازی ناگزیر مستلزم تدوین استراتژی است. اگر فرایند مدیریت استراتژیک سازمان اثربخش باشد و استراتژی در عمل محقق شود، آنگاه سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک آن باید با اقدامات، تعهدات، پایش و تخصیص منابع مرتبط شود. ازاین‌رو، برنامه‌های عملیاتی و بودجه هزینه سرمایه، مؤلفه‌های مهم سیستم مدیریت استراتژیک یک بنگاه هستند.

تحقق استراتژی مستلزم طراحی کلی سازمان است. با درک ضرورت آشتی دادن تخصص با همکاری و هماهنگی، می‌توانیم اصول بنیادی طراحی سازمانی را درک کنیم.

با به‌کارگیری این اصول، می‌توانیم نحوه تخصیص افراد به واحدهای سازمانی و نحوه ترکیب این واحدهای سازمانی در گروه‌های وسیع‌تر را مشخص کنیم، به‌ویژه انتخاب بین شکل‌های سازمانی اصلی همانند سازمان‌های وظیفه‌ای، بخشی یا ماتریسی. همچنین مشاهده کردیم که چگونه ساختارهای سازمانی شرکت‌ها در سال‌های اخیر در حال تغییر است و تحت تأثیر تقاضاهای محیط‌های بیرونی آن‌ها و فرصت‌های ایجادشده موجود از طریق پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات قرارگرفته است. همچنین دیدیم که جنبه‌های غیررسمی ساختار اجتماعی یک سازمان - فرهنگ سازمانی آن- نقش مهمی در پیاده‌سازی استراتژی ایفا می‌کند.

در فصل پایانی، بیشتر در مورد ساختارهای سازمانی و سیستم‌های مدیریتی متناسب با استراتژی‌های مختلف بسترهای کسب‌وکار مختلف صحبت خواهد شد، برخی از روندهای جدید و ایده‌های نو را که در حال تغییر تفکر ما در مورد طراحی سازمانی هستند، بررسی خواهیم کرد.

فصل دهم: روندهای فعلی در مدیریت استراتژیک

مقدمه و اهداف

محیط جدید کسب‌وکار

آشفتگی

رقابت

تکنولوژی

فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه‌داری

جهت‌گیری‌های جدید در تفکر استراتژیک

جهت‌گیری مجدد اهداف شرکت

به دنبال منابع پیچیده‌تر مزیت رقابتی

مدیریت اختیارات

درک تناسب استراتژیک

طراحی مجدد سازمان‌ها

ساختارهای چندبعدی

مقابله با پیچیدگی: ایجاد سازمان‌ها به‌صورت غیررسمی، خودسازماندهی و نفوذپذیر

تغییر نقش مدیران

خلاصه

مقدمه و اهداف

در این فصل پایانی، برخی از تغییرات کلیدی که در سال‌های اخیر در محیط کسب‌وکار اتفاق افتاده است را ارزیابی می‌کنیم و در مورد پیامدهای آن‌ها برای مدیریت استراتژیک بحث می‌کنیم. برخلاف سایر فصل‌های کتاب، این فصل ابزارها و تکنیک‌های استراتژی محک خورده را معرفی نمی‌کند، در عوض رویکرد بیشتر نظری است. در این فصل نیروهایی که در حال شکل‌دهی مجدد محیط کسب‌وکار هستند، شناسایی می‌کنیم و تعدادی از مفاهیم و رویکردهایی ا که بر تفکر فعلی در استراتژی تأثیر می‌گذارند را معرفی می‌کنیم. به دنبال این هستیم که از شرکت‌های پیشرو در استراتژی‌ها، شکل‌های سازمانی و سبک‌های مدیریتی که می‌توانند طی یک دوره تغییر سریع و غیرقابل‌پیش‌بینی اثربخش باشند، درس بگیریم و ایده‌های جدیدی را که در زمینه مدیریت استراتژیک در حال ظهور هستند به شما معرفی کنیم.

هنگامی‌که این فصل را کامل کردید، خواهید توانست:

- با برخی از تغییرات کلیدی که در سال‌های اخیر در محیط کسب‌وکار رخ داده است، آشنا شوید؛
- دلایل درخواست‌های اخیر برای تغییر در تعدادی از حوزه‌های عمل مدیریت را درک کنید؛
- با برخی جهت‌گیری‌های جدید در تفکر استراتژیک آشنا شوید.

محیط جدید کسب‌وکار

بنگاه‌ها مجبور هستند با افزایش پیچیدگی و نوسانات، با محیط کسب‌وکار سروکله بزنند. قرن ۲۱، با ترکیدن حباب بازار سهام دات کام[1] آغاز شد. شاخص بازار سهام تکنولوژی قدرتمند و بزرگ نزدک[2] که همیشه بالا بود در مارس سال ۲۰۰۰ فرو ریخت. یک سال پس‌ازآن، حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر رخ داد که باعث ایجاد مجموعه‌ای از رویدادها ازجمله حمله به افغانستان و عراق شد. در نوامبر سال ۲۰۰۱، انرون، یکی از موفق‌ترین و تحسین‌برانگیزترین شرکت‌های انرژی در آمریکا، اعلام ورشکستگی کرد - اولین مورد از سری رسوایی‌های مالی که شرکت‌های دو طرف اقیانوس اطلس را در برگرفت. شوک‌های بزرگ‌تر در پی آن سرازیر شدند. در سپتامبر سال ۲۰۰۸، ورشکستگی لیمن برادرز[3]، یک بانک سرمایه‌گذاری در ایالات‌متحده و به دنبال آن فروپاشی سیستم بانکداری ایسلند[4]، خبر از آغاز یک بحران مالی جهانی داد. در همین حال، آشفتگی‌های سیاسی با براندازی دولت‌های تونس، مصر و لیبی در بهار عربی ۲۰۱۱، جنگ داخلی در سوریه و عراق و افزایش تنش میان روسیه و غرب پس از الحاق کریمه به روسیه در سال ۲۰۱۴ به اوج خود رسید. بی‌ثباتی همچنین با افزایش وقوع طوفان‌ها، زمین‌لرزه‌ها و شرایط آب و هوایی بسیار شدید باعث ایجاد خشک‌سالی، آتش‌سوزی جنگل‌ها، سیل و کولاک برف شده است.

گذار از خوش‌بینی و شکوفایی دهه گذشته قرن بیستم به تیرگی و بدبختی قرن بیست و یکم موجب جهت‌گیری عمده استراتژی‌های بنگاه‌ها شده است. برای درک چگونگی سازگاری شرکت‌ها با شرایط جدید و گزینه‌های استراتژیک در دسترس آن‌ها، اجازه دهید با دقت بیشتری به ویژگی‌های اصلی محیط کسب‌وکار امروزی نگاه کنیم.

---

[1] - Dot.com
[2] - Nasdaq
[3] - Lehman Brothers
[4] - Icelandic

آشفتگی

در بازبینی وقایع قرن بیست و یکم، تمرکز ما برآشفتگی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن محیط کسب‌وکار بوده است. تقریباً تمام وقایعی که ذکر کردیم - از حملات ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ تا بحران اوکراین[1] در سال ۲۰۱۴ - بسیار نامحتمل و غیرقابل‌پیش‌بینی بودند، چیزی که از آن به‌عنوان «رویدادهای قوی سیاه»[2] یاد می‌کنند.

یک مسئله کلیدی این است که آیا رویدادهای قوی سیاه که بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴ شاهد آن بوده‌ایم به‌سادگی بیانگر بخش بزرگ غیرمعمول رویدادهای شدید است یا اینکه شاهد تغییرات سیستماتیک هستیم که محیط کسب‌وکار را مستعد بحران کرده است. دومی محتمل به نظر می‌رسد. یکی از ویژگی‌های اقتصاد جهانی و به‌طورکلی جامعه انسانی، افزایش همبستگی داخلی از طریق تجارت، جریان‌های مالی، بازارها و ارتباطات است.

تغییرات در تعادل جهانی قدرت اقتصادی همچنان توانایی کشورهای صنعتی پیشرو در کنترل این نیروهای مخرب را تضعیف می‌کند. ظهور کشورهای بریک (برزیل، روسیه، هند، چین)[3] و به دنبال آن‌ها کشورهای مینت (مکزیک، اندونزی، نیجریه و ترکیه)[4] یک دنیای چندقطبی را خلق می‌کند که در آن نظم قدیمی[5]- آمریکا، اتحادیه اروپا، ژاپن و مؤسساتی که آن‌ها ایجاد کردند (بانک جهانی[6]، صندوق بین‌المللی پول[7] و سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[8]) کمتر قادر به ارائه رهبری جهانی هستند. شورای اطلاعات ملی ایالات‌متحده با نگاه به سال ۲۰۲۵، پیش‌بینی می‌کند:

سیستم بین‌المللی - همان‌طور که پس از جنگ جهانی دوم ایجاد شد - تقریباً قابل‌تشخیص نخواهد بود... به دلیل ظهور قدرت‌های نوظهور، اقتصاد جهانی شده، یک انتقال تاریخی ثروت نسبی و قدرت اقتصادی از غرب به شرق و تأثیر فزاینده بازیگران غیردولتی.

---

[1] - Ukraine
[2] - black swan events
[3] - BRIC countries (Brazil, Russia, India, China)
[4] - MINT countries (Mexico, Indonesia, Nigeria and Turkey)
[5] - Old Order
[6] - World Bank
[7] - International Monetary Fund(IMF)
[8] - Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

رقابت

در میان طیف گسترده‌ای از عدم اطمینان‌ها که بنگاه‌ها هنگام نگاه به آینده نزدیک با آن روبرو می‌شوند، یک عدم اطمینان نزدیک وجود دارد: رشد اقتصادی، به‌ویژه در اقتصادهای پیشرفته، در میان‌مدت کُند خواهد بود. عواقب ناشی از رشد مصرف‌کننده و وابسته به بدهی‌ها و بحران مالی، نیاز به بازپرداخت بدهی انبوه توسط خانوارها، شرکت‌ها و دولت‌ها بوده است. بخش شرکتی کمترین مشکلات را دارد: نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام به‌طورکلی ناچیز است (درواقع، مشکل بزرگ‌تر، تراز کردن نقدینگی شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری مولد است). بااین‌حال، برای بخش خانوار و دولت، مشکلات جدی و بلندمدت است. برای دولت‌های ایالات‌متحده، اروپا و ژاپن، سیاست‌های مالی و پولی توسعه‌ای، مشکل را به‌طور فزاینده‌ای دشوارتر می‌سازد. با کُند شدن اقتصاد چین، هند و برزیل، چشم‌انداز رشد اقتصاد جهانی نیز بسیار دور به نظر می‌رسد.

در بیشتر بخش‌های اقتصاد جهانی، به‌استثنای چند مورد قابل‌توجه، از قبیل کشاورزی، ظرفیت مازاد یک عرف است. چنین شرایطی به رقابت شدید قیمت دامن می‌زند و حاشیه سود را کاهش می‌دهد.

یکی دیگر از منابع فشار رقابتی، بین‌المللی سازی شرکت‌ها در کشورهای بازار نوظهور است. بنگاه‌هایی که زمانی تولیدکنندگان قراردادی بودند اکنون با محصولاتی که تحت برند تجاری خود به فروش می‌رسند، رقابت می‌کنند. تا سال ۲۰۱۴، بیش از ۳۰ بنگاه چینی و هندی، گوشی‌های هوشمند اندرویدی را با برندهای خود عرضه می‌کردند. هایر[1]، یک شرکت چینی، در حال حاضر رهبر بازار جهانی لوازم‌خانگی است، درحالی‌که بکو[2]، یک شرکت کالای خانگی سفید متعلق به ترکیه، رهبر بازار انگلستان است. ورود بنگاه‌های بازار نوظهور به عرصه‌ی جهانی نیز شامل افزایش تعداد ادغام های فرامرزی از سوی شرکت‌های کشورهای نوظهور بوده است. به جدول ۱۰,۱ مراجعه کنید.

---

[1] - Haier
[2] - Beko

جدول ۱-۱۰: شرکت‌های بازارهای نوظهور که شرکت‌های غربی را خریداری می‌کنند: برخی از نمونه‌های بارز.

سال	شرکت خریدار	کشور	شرکت هدف	کشور	ارزش (میلیارد دلار)
۲۰۱۴	لِنُوُو	چین	بخش خدمات آی‌بی‌اِم	ایالات‌متحده	۲,۳
۲۰۱۴	لِنُوُو	چین	موتورولا موبیلیتی	ایالات‌متحده	۲,۹
۲۰۱۲	پتروناس	مالزی	منابع انرژی	کانادا	۴,۷
۲۰۱۱	اچ‌تی‌سی	تایوان	اس ۳ گرافیکس	ایالات‌متحده	۰,۳
۲۰۱۱	جیلی	چین	ولوو	سوئد	۱,۸
۲۰۰۹	گروپو بیمبو	مکزیک	سارا لی	ایالات‌متحده	۱,۰
۲۰۰۸	تاتا موتور	هند	جگوار لندرور	بریتانیا	۲,۳
۲۰۰۷	سمکس	مکزیک	رینکر گروپ	ایالات‌متحده	۱۴,۲
۲۰۰۷	یونایتد اسپیریتز	هند	وایت اند مک کی	بریتانیا	۱,۲
۲۰۰۶	میتال استیل	هند	آرسلور	لوکزامبورگ / فرانسه	۳۲,۸
۲۰۰۶	تاتا استیل	هند	کوروس	انگلستان /هلند	۷,۸

تکنولوژی

پتانسیل تکنولوژی‌های دیجیتال برای تضعیف موقعیت‌های ایجادشده مزیت رقابتی و بازنگری مرزهای صنعت اکنون به همان اندازه ۲۰ سال پیش است. درواقع، سرعت تحول خلاق در حال افزایش است. نتفلیکس[۱] با سیاست‌های صحیح و ایستادگی، بلاک باستر[۲]، بزرگ‌ترین رقیبش را با ورشکستگی از میان برد، نتفلیکس با جایگزینی دی‌وی‌دی‌ها از طریق استریم فیلم به راه خود ادامه می‌دهد. یکی از ویژگی‌های فراگیر دیجیتالی شدن، صنایع همگرا و سپس پیکربندی مجدد است. در بخش وسایل دستی همراه، تلفن‌های نوکیا، آی‌پاد اپل، گیم بوی نینتندو، پی دی ای های پالم[۳]، گوشی‌های هوشمند بلک بری[۴] و دوربین‌های نیکون[۵] در بازارهای مختلف تولید می‌شدند. به‌طور فزاینده، دستگاه‌های دستی تلفن همراه کارکردها را به اشتراک می‌گذارند و در یک فضای بازار مشترک به رقابت می‌پردازند.

فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه‌داری

برای بقا و کامیابی سازمان‌ها، آن‌ها باید با ارزش‌ها و انتظارات جامعه سازگار شوند - آنچه جامعه شناسان سازمانی از آن به‌عنوان «مشروعیت»[۶] یاد می‌کنند. یکی از عواقب منفی بحران مالی سال ۲۰۰۸/۹، از دست دادن مشروعیت بسیاری از کسب‌وکارها به‌ویژه بنگاه‌های خدمات مالی بود. این امر بر اعتبار آن‌ها در بین مصرف‌کنندگان، روحیه کارکنان آن‌ها، تمایل سرمایه‌گذاران و تأمین‌کنندگان منابع مالی و سیاست‌های دولت در قبال آن‌ها تأثیر منفی گذاشت. از دست دادن مشروعیت اجتماعی که بسیاری از بانک‌های تجاری و سرمایه‌گذاری را تحت تأثیر قرار داده بود، یک تهدید بزرگ‌تر برای بقای آن‌ها نسبت به ترازنامه‌های ضعیف آن‌ها بود. به دنبال رسوایی «هک کردن مکالمات تلفن»، امپراتوری رسانه‌ای نوز کورپ روپرت مرداک[۷] در روزنامه‌های بریتانیایی با چالش‌های مشروعیت مشابهی روبرو شد.

---

[1] - Netflix
[2] - Blockbuster
[3] - Palm PDAs
[4] - Blackberry
[5] - Nikon
[6] - legitimacy
[7] - Rupert Murdoch’s News Corp

این تصور که مؤسسه اقتصادی کسب‌وکار یک نهاد اجتماعی است که باید با اهداف و آرمان‌های جامعه تعیین هویت شود، توسط بسیاری از متفکران برجسته مدیریت، ازجمله پیتر دراکر، چارلز هندی[1] و سومنترا گوشال[2] تأیید شده است. این بدان معناست که وقتی ارزش‌ها و نگرش‌های جامعه در حال تغییر است، استراتژی‌ها و رفتارهای شرکت نیز باید تغییر کند. درحالی‌که احساسات ضد کسب‌وکار در بیشتر موارد محدود به حواشی طیف سیاسی- نئومارکسیست‌ها، طرفداران محیط‌زیست و فعالان ضد جهانی‌سازی - بوده است، رویدادهای سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۴، ازجمله رسوایی‌های شرکت‌های بزرگی همانند انرون، ورلدکام و بحران مالی در سال‌های ۲۰۰۸- ۲۰۰۹، تحقیر شرکت‌های کسب‌وکار و رهبران آن‌ها را به جریان اصلی افکار عمومی منتقل کرده است.

یکی از ویژگی‌های سرخوردگی فزاینده از سرمایه‌داری بازار، تضعیف اجماع واشینگتن[3] بوده است: دیدگاه گسترده‌ای مبنی بر اینکه اقتصاد بازار رقابتی مبتنی بر مؤسسه خصوصی، رفع محدودیت، بازارهای کار منعطف و سیاست‌های اقتصادی لیبرال بهترین زمینه را برای ثبات و کامیابی فراهم می‌کند و طبق گفته بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول، مبنای اولیه توسعه اقتصادی است.

نگرانی و حیرت گسترده از تغییرات در توزیع درآمد و ثروت، مبنای اصلی کاهش مشروعیت سرمایه‌داری بازار بوده است. در ایالات‌متحده، ۴۲ درصد از ثروت کشور در اختیار ۱ درصد از جمعیت مردم آمریکا است. این گرایش سیستم سرمایه‌داری به ایجاد نابرابری فزاینده، تز اصلی توماس پیکتی[4]، اقتصاددان فرانسوی است.

رکود اقتصادی ایالات‌متحده، اروپا و ژاپن نسبت به چین و سایر کشورهای بازار نوظهور، این اعتماد رو به کاهش را در سرمایه‌داری بازار آزاد تقویت کرده است. بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۳، تعداد شرکت‌های کشورهای بریک در فورچون جهانی ۵۰۰[5] از ۱۶ به ۸۳ افزایش یافت. در سال ۲۰۱۰، چین از ژاپن به‌عنوان دومین اقتصاد بزرگ جهان پیشی گرفت. برتری روزافزون شرکت‌های چندملیتی دولتی چین در بازارهای جهانی بحثی را در مورد شایستگی **سرمایه‌داری دولتی**[6]

---

[1] - Charles Handy
[2] - Sumantra Ghoshal
[3] - Washington Consensus
[4] - Thomas Piketty
[5] - Global Fortune 500
[6] - state capitalism

برانگیخته است. به نقل از مجله اکونومیست[1]: «چین دیگر بنگاه‌های دولتی را به‌عنوان راه‌حلی در مسیر سرمایه‌داری لیبرال نمی‌بیند؛ بلکه آن‌ها را به‌عنوان یک مدل پایدار می‌بینند. آن‌ها برای بهبود عملکرد، سرمایه‌داری را دوباره طراحی کرده‌اند و تعداد فزاینده‌ای از رهبران جهانی نوظهور با این موضوع موافق هستند.»

به رسمیت شناختن شایستگی‌های سرمایه‌داری دولتی در ترکیب انگیزه کارآفرینانه سرمایه‌داری با جهت‌گیری بلندمدت و به‌کارگیری منابع هماهنگ برنامه‌ریزی دولتی، یکی از جنبه‌های علاقه فزاینده به شکل‌های جایگزین مؤسسه‌های اقتصادی کسب‌وکار است. تعیین سال ۲۰۱۲ توسط سازمان ملل متحد[2] به‌عنوان «سال بین‌المللی تعاونی‌ها»[3] باعث ارتقا سطح کسب‌وکارهایی شد که به‌صورت متقابل متعلق به مصرف‌کنندگان (به‌عنوان مثال اتحادیه‌های اعتباری)، کارکنان (مثل غول خرده‌فروشی بریتانیایی جان لوئیس پارتنرشیپ[4]) یا تولیدکنندگان مستقل (نظیر تعاونی‌های بازاریابی کشاورزی) هستند. تعاونی‌ها ۲۱ درصد از کل تولید در فنلاند، ۱۷٫۵ درصد تولید در نیوزیلند و ۱۶٫۴ درصد تولید در سوئیس را به خود اختصاص داده‌اند. در اوگاندا و سایر کشورهای آفریقایی، تعاونی‌ها شکل سازمانی غالب در بخش کشاورزی هستند.

---

[1] - the Economist
[2] - United Nations
[3] -‘ International Year of Cooperatives’
[4] - John Lewis Partnership

انطباق با خواسته‌های روزافزون جامعه برای عدالت، اصول اخلاق و پایداری، چالش‌هایی را برای رهبران کسب‌وکار ایجاد می‌کند که فراتر از مشکلات مربوط به آشتی دادن خواسته‌های اجتماعی با منافع سهامداران است. آیا یک شرکت باید به‌طور یک‌جانبه ارزش‌هایی را که بر رفتار آن حاکم است تعیین کند یا به دنبال انعکاس ارزش‌های جامعه‌ای است که در آن فعالیت می‌کند؟ شرکت‌هایی که از ارزش‌های موردحمایت بنیان‌گذاران خود استقبال می‌کنند، به خیال خود درست عمل می‌کنند و می‌توانند از ثبات بلندمدت در استراتژی و هویت شرکتی خود اطمینان حاصل کنند (به‌عنوان مثال شرکت والت دیزنی[۱] و فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت[۲] نسبت به بنیان‌گذاران خود والت دیزنی[۳] و سام والتون[۴]). بااین‌وجود، این ریسک وجود دارد که این ارزش‌ها با ارزش‌های کل جامعه یا الزامات اثربخشی کسب‌وکار مطابقت نداشته باشد. بنابراین، در خرده‌فروشی بریتانیایی مارکس‌اند اسپنسر[۵] و شکلات‌سازی کدبری[۶]، مسئولیت اجتماعی و پدرسالاری نسبت به کارکنان به جای یک مزیت رقابتی، منبع انعطاف‌ناپذیری شد. شرکت‌های دیگر عکس این موضوع را تجربه کرده‌اند: با در نظر گرفتن منافع و نیازهای ذی‌نفعان مختلف و جامعه به‌طورکلی، برخی از شرکت‌ها پاسخگویی بیشتر نسبت به محیط بیرونی خود، تعهد بیشتر کارکنان و افزایش خلاقیت را گزارش می‌دهند.

---

[1] - Walt Disney Company
[2] - Wal-Mart Stores, Inc.
[3] - Walt Disney
[4] - Sam Walton
[5] - Marks & Spencer
[6] - Cadbury

جهت‌گیری‌های جدید در تفکر استراتژیک

فشارهایی که از محیط بیرون بر بنگاه‌ها وارد می‌شود منجر به ورشکستگی بسیاری از آن‌ها در سراسر دنیا شده است. ورشکستگی‌های بزرگ آمریکا در سال ۲۰۱۰-۲۰۱۴ عبارت بودند از: ایستمن کداک[۱]، ام اف گلوبال[۲]، دینجی هلدینگز[۳]، بوردرز گروپ[۴] و بلاک باستر[۵]. در سراسر جهان، شرکت‌ها با یک محیط کسب‌وکار دشوارتر روبرو هستند که آن‌ها را مجبور به تجدیدنظر در استراتژی‌های خود می‌کند.

جهت‌گیری مجدد اهداف شرکت

کاهش جذابیت حداکثرسازی ارزش سهامداران و تفکر کوتاه‌مدت بسیاری از رهبران شرکت باعث افزایش انتقادات از این تصور شده است که شرکت‌ها برای غنی‌سازی سهامداران خود وجود دارند. بااین‌حال، تطبیق اهداف شرکت‌ها برای پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی وسیع‌تر می‌تواند توانایی شرکت‌ها را در رویارویی با رقابت فزاینده مختل کند. تلاش‌های اخیر برای تطبیق نقش گسترده‌تر اجتماعی با نیاز به حداکثر سازی سود، بر نیاز به حفظ مشروعیت اجتماعی یا پتانسیل بنگاه‌ها به‌منظور گسترش این اهداف برای باز کردن راه‌های جدید برای خلق ارزش تأکید کرده است - موضوع مرکزی مفهوم «ارزش مشترک»[۶] پورتر[۷] و کرامر[۸] است. پورتر و کرامر بیان می‌کنند که اگر شرکت‌ها طوری ارزش اقتصادی خلق کنند که به چالش‌های جامعه هم رسیدگی شود، این یعنی خلق ارزش مشترک و درنتیجه جامعه و کسب‌وکار با هم آشتی می‌کنند و این اعتماد ازدست‌رفته برمی‌گردد.

جهت‌گیری مجدد اصلی دکترین خلق ارزش سهامدار با گرایش آن در دهه ۱۹۹۰ به ارزش‌گذاری در بازار سهام به‌منظور تمرکز مجدد به اولویت‌های مدیریت عالی در مورد پیش‌ران‌های اساسی ارزش مؤسسه اقتصادی است. این نشان‌دهنده این است که مدیریت نمی‌تواند ارزش بازار سهام را ایجاد کند: فقط بازار سهام می‌تواند این کار را انجام دهد. آنچه مدیریت می‌تواند انجام دهد این است که جریان سود را ایجاد کند که بازار سهام برای ارزش‌گذاری شرکت

---

[1] - Eastman Kodak
[2] - MF Global
[3] - Dynegy Holdings
[4] - Borders Group
[5] - Blockbuster
[6] - shared value
[7] - Porter
[8] - Kramer

از آن استفاده می‌کند. در حقیقت، همان‌طور که در فصل ۱ بحث کردیم، تمرکز اصلی مدیریت عالی باید کمتر بر سود و بیشتر بر عوامل استراتژیکی که پیش‌ران سودآوری هستند باشد: کارایی عملیاتی، رضایت مشتری، نوآوری و توسعه محصول جدید.

این امر به این معنا نیست که رهبران کسب‌وکار، وظیفه حداکثرسازی ارزش سهامدار را به نفع برخی از مفاهیم مبهم، پیگیری منافع ذی‌نفع یا به دنبال مدل جدیدی از سرمایه‌داری کنار بگذارند، بلکه تمرکز آن‌ها بر شناسایی و مدیریت پیش‌ران اصلی ایجاد ارزش است. وجه مشترک بسیاری از فجایع شرکتی قرن بیست و یکم از انرون و پارمالات[1] گرفته تا رویال بانک اسکاتلند و ام اف گلوبال، استراتژی‌های ضعیف شرکتی بوده است؛ بنابراین، برای بهبود عملکرد شرکت‌ها بعید است که گسترش گسترده مقررات دولتی، مدل جدیدی از سرمایه‌داری یا مهندسی مجدد ماهیت بشر، بهترین راه‌حل را ارائه دهند. مفیدترین پادزهر در برابر تهدیدهای سه‌گانه «ایجاد امپراتوری شرکتی»، «غرور مدیرعامل» و «اعتقاد کورکورانه به مدل‌های جدید کسب‌وکار» احتمالاً تأکید قوی‌تر بر اصول اساسی تحلیل استراتژی است. همان‌طور که ریچارد روملت[2] اشاره‌کرده است: «استراتژی بد فراوان است!»[3]

به دنبال منابع پیچیده‌تر مزیت رقابتی

تمرکز بر مبانی استراتژی، لزوماً منجر به ایجاد استراتژی‌های ساده نمی‌شود. همان‌طور که در فصل ۴ مشاهده کردیم، در محیط پویای کسب‌وکار امروزی، حفظ مزیت رقابتی دشوار است. با افزایش نرخ پخش تکنولوژی و ظهور رقبای جدید با مزیت‌های هزینه غیرقابل‌انکار از کشورهای صنعتی شده، بنگاه‌های موجود تحت‌فشار فزاینده‌ای برای دسترسی به منابع جدید مزیت رقابتی قرار دارند. یکی از ویژگی‌های کلیدی شرکت‌هایی که سودآوری و سهم بازار خود را در طول سال‌های متمادی حفظ کرده‌اند - برای مثال تویوتا، وال مارت، تری‌ام، کانُن، سواچ[4] و سامسونگ - توسعه لایه‌های متعدد مزیت رقابتی ازجمله کارایی هزینه، تمایز، نوآوری، پاسخگویی و یادگیری جهانی است. همان‌طور که خواهیم دید، آشتی دادن الزامات مختلف با ابعاد متفاوت عملکرد، چالش‌های سازمانی پیچیده‌ای را به سازمان تحمیل می‌کند و سازمان‌ها را وادار می‌کند تا اساساً در ساختارها و سیستم‌های مدیریتی خود تجدیدنظر کنند؛ بنابراین توانایی برخی از شرکت‌ها در

---

[1] - Parmalat
[2] - Richard Rumelt
[3] - ‘Bad strategy abounds!’
[4] - Swatch

ترکیب قابلیت‌های متعدد، یادآور طبقه‌بندی آیزایا برلین[1] از روشنفکران به دو طبقه روباه‌ها و جوجه‌تیغی‌ها است: «روباه خیلی چیزها را می‌داند؛ جوجه‌تیغی تنها یک‌چیز می‌داند اما یک چیز خیلی مهم!» باوجود ستایش جیم کالینز[2] برای شرکت‌هایی که یک بینش نافذ واحد نسبت به پیچیدگی‌های محیط‌های کسب‌وکار خود دارند، به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که استراتژی خود را بر اساس چنین بینشی بنا کرده‌اند، اغلب در سازگاری با تغییرات بعدی در بازارهای خود مشکل دارند: تویزآرآس با خرده‌فروشی بزرگ فیزیکی، دل با مدل فروش مستقیم خود، جنرال موتورز با استراتژی بخش‌بندی چند برندی بازار، اِی‌اوِل[3] با دسترسی دایل آپ به اینترنت، از این نمونه‌ها هستند.

مدیریت اختیارات

در طی دوران آشفتگی، مدیریت اختیارات در مدیریت استراتژیک به‌عنوان منبع ارزشمندی برای ایجاد ارزش شناخته می‌شوند. مدیریت «اختیارات واقعی»[4] برخلاف «اختیارات مالی»[5]، بنگاه‌ها را ملزم می‌کند تا به‌طور فعال در نظر بگیرند که چگونه می‌توانند پتانسیل را - اما نه لزوماً تعهد - برای انجام ابتکارات کسب‌وکار جدید و درک فرصت‌های جدید زمانی که به وجود می‌آیند، حفظ کنند. لوهرمن[6] اختیارات واقعی را با استفاده از استعاره تولید گوجه‌فرنگی توضیح می‌دهد. او پیشنهاد می‌کند که یک باغبان پس از کشت گوجه‌فرنگی خود در طول ماه‌های تابستان باید آن‌هایی را که رسیده‌اند بچیند و بقیه را که فاسد شده از بین ببرد. بااین‌حال، در میان آن‌ها، طیف وسیعی از گوجه‌فرنگی با دورنماهای متفاوت وجود خواهد داشت. برخی از گوجه‌فرنگی‌ها اکنون می‌توانند برداشت شوند و تبدیل به خوراکی شوند و با بیشتر رسیدن برخی دیگر می‌توان از آن‌ها برای رب گوجه استفاده کرد. بااین‌حال، با رها کردن آن‌ها برای رسیدن بیشتر، باغبان ریسک می‌کند و آن‌ها توسط آفات موردحمله قرار می‌گیرند یا از بین می‌روند. باغبان فعال مرتباً گوجه‌فرنگی خود را بازرسی می‌کند تا بتواند بهترین محصول را به دست آورد. بنگاه‌ها باید نه تنها نسبت به هزینه‌ها و مزایای روش‌های خاص اقدام، بلکه باید نسبت به روش‌هایی که تصمیمات آن‌ها می‌تواند اختیارات را وسیع و یا محدود نگه دارد، هوشیار باشند.

---

[1] - Isaiah Berlin
[2] - Jim Collins
[3] - AOL Inc.
[4] - real options
[5] - financial options
[6] - Luehrman

در نظر گرفتن اختیارات واقعی، بنگاه‌ها را ملزم می‌کند تا روش‌های ارزیابی سرمایه‌گذاری خود را طوری تنظیم کنند که ارزش اختیارات در تصمیمات بودجه‌بندی سرمایه گنجانده شود. به‌عنوان مثال، یک بنگاه ممکن است سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را انتخاب کند تا بتواند از تکنولوژی‌های جدیدی که می‌تواند در آینده امیدوارکننده باشد مطلع شود، حتی اگر این تکنولوژی‌ها چشم‌انداز فوری توسعه تجاری را ارائه ندهند. به‌طور مشابه، یک بنگاه ممکن است برای حفظ اختیار رشد خود، خرید زمین را انتخاب کند، اگرچه برنامه توسعه فوری ندارد. بااین‌حال، پیامدهای تفکر درباره اختیارات بیشتر از این بسط می‌یابد و جنبه‌های اساسی استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای گرفتن تنها یک مثال از اینکه چگونه عدم در نظرگرفتن ارزش اختیارات می‌تواند منجر به استراتژی نادرست شود، رویکردهای متداول در زمینه تأمین مالی شرکت‌ها را در نظر بگیرید. جذابیت تملک اهرمی (خرید استقراضی)، ایجاد ارزش برای سهامداران از طریق جایگزینی بدهی‌های کم‌هزینه (سودهای پرداختی که قابل کسر از مالیات است) با سهام دارایی‌های پرهزینه است. بااین‌حال، کاهش در هزینه سرمایه، ارزش اختیار را نیز از بین می‌برد: بنگاه‌های دارای اهرم بالا فرصت‌های کمتری برای استفاده از فرصت‌های سرمایه‌گذاری غیرمنتظره (ازجمله تملک) و انعطاف‌پذیری کمتری برای سازگاری با رکود غیرمنتظره دارند.

مشاهده استراتژی به‌عنوان مدیریت پُرتفوی اختیارات، تأکید تدوین استراتژی را از تخصیص منابع به خلق فرصت‌ها تغییر می‌دهد. ائتلاف‌های استراتژیک، یک ابزار نیرومند برای ایجاد اختیارات رشد ارائه می‌دهند: آن‌ها به بنگاه اجازه می‌دهند تا سرمایه‌گذاری‌های محدودی در فرصت‌های جدید تکنولوژیکی و بازار انجام دهد که می‌تواند از طریق سرمایه‌گذاری‌های بزرگ‌تر (احتمالاً به‌صورت یک سرمایه‌گذاری مشترک یا تملک کامل) با ظهور اطلاعات بیشتر «اعمال»[1] شود.

[1] - exercised

پذیرش تفکر در مورد اختیارات دارای پیامدهای همه‌جانبه‌ای برای ابزارها و چارچوب‌های تحلیل استراتژی است. مثلاً:

- تحلیل صنعت، جذابیت یک صنعت را برحسب پتانسیل سودآوری آن می‌بیند. بااین‌حال، هنگامی‌که ساختار صنعت برای پیش‌بینی سودآوری بسیار ناپایدار می‌شود، صنایع جذاب به‌طور فزاینده صنایع غنی از اختیارات هستند. به‌عنوان مثال، صنعتی که محصولات مختلفی تولید می‌کند، شامل چندین بخش است، دارای گروه‌های استراتژیک زیادی است، از تنوع تکنولوژی‌های جایگزین و مواد اولیه استفاده می‌کند و در جایی که موانع تحرک درونی معمولاً پایین است، اختیارات وسیع‌تری نسبت به یک صنعت کامودیتی ارائه می‌دهد که در آن بنگاه‌های عضو پیرامون یک استراتژی غالب همگرا هستند؛ بنابراین، صنعت مُد، نیمه‌رساناها، بسته‌بندی و بانکداری سرمایه‌گذاری معمولاً اختیارات بیشتری نسبت به تولید برق، فولاد یا مؤسسه اجاره خودرو ارائه می‌دهند.
- رویکرد اختیارات، پیامدهای مهمی برای تحلیل منابع و قابلیت‌ها نیز دارد. به لحاظ ارزش اختیار، یک منبع جذاب منبعی است که در کسب‌وکارهای مختلف به کارگرفته شود و می‌تواند از استراتژی‌های جایگزین پشتیبانی کند. پیشرفت تکنولوژیکی در نانوتکنولوژی احتمالاً ارزش اختیار بیشتری را نسبت به یک فرایند جدید که سبب کاهش مصرف انرژی در کوره‌های ذوب می‌شود، ارائه می‌دهد. رابطه با یک سیاستمدار رو به رشد، منبعی است که ارزش اختیار بیشتری نسبت به یک معدن زغال‌سنگ دارد. قابلیت‌ها نیز همین‌گونه هستند: یک قابلیت بسیار تخصصی، مانند تخصص در طراحی کارخانه‌های پتروشیمی، اختیارات کمتری نسبت به تخصص در بازاریابی کالاهای تند مصرف -کالاهایی هستند که با سرعت بیشتری فروخته می‌شوند و قیمت فروش آن‌ها نسبتاً پایین است نظیر مواد شوینده- ارائه می‌دهد. قابلیت‌های پویا مهم هستند زیرا اختیارات جدیدی را ایجاد می‌کنند: قابلیت‌های پویا، روال‌های سازمانی و استراتژیکی هستند که به‌موجب آن بنگاه‌ها از طریق ظهور، برخورد، جدا شدن، تکامل یا از بین رفتن بازارها به ترکیب منابع جدیدی دست می‌یابند.

درک تناسب استراتژیک

مبنای کم‌وبیش همه‌چیز در این کتاب، مفهوم تناسب استراتژیک است. در فصل یک، چگونگی تناسب استراتژی با محیط کسب‌وکار و منابع و قابلیت‌های بنگاه را بررسی کردیم؛ در فصل پنج، دیدیم که چگونه مکمل بودن بین استراتژی، ساختار و سیستم‌های مدیریت می‌تواند به‌عنوان موانع تغییر عمل کند. در فصل نهم، رویکردهای اقتضایی نسبت به طراحی سازمانی را موردبررسی قرار دادیم: این ایده که ساختار و سیستم‌های مدیریت بنگاه باید با محیط کسب‌وکار بنگاه تناسب داشته باشد. در سال‌های اخیر، درک ما از تناسب (اقتضایی) به‌طور قابل‌توجهی درنتیجه دو مفهوم اصلی پیشرفت کرده است: مکمل بودن[1] و پیچیدگی[2]. این مفاهیم، بینش‌های جدیدی در مورد پیوندهای درون سازمان‌ها ارائه می‌دهند.

مکمل پژوهی مکمل پژوهی به ارتباط بین شیوه‌های مدیریت یک شرکت می‌پردازد. تمرکز کلیدی، گذار از تولید انبوه[3] به تولید ناب[4] بوده است جایی که مشاهده شده است که سازمان‌دهی مجدد فرایندهای تولید بدون انطباق هم‌زمان دامنه گسترده‌ای از شیوه‌های منابع انسانی معمولاً دارای نتیجه معکوس است. به‌طور مشابه، برنامه کیفیت شش سیگما[5] باید با تغییراتی در مشوق‌ها، سیاست‌های استخدامی، استراتژی محصول و رویه‌های بودجه‌بندی سرمایه همراه شود.

درعین‌حال، تشخیص مکمل بودن در شیوه‌های مدیریت، تعمیم آن در مدیریت استراتژیک را دشوار می‌سازد: هر بنگاهی منحصربه‌فرد است و باید یک پیکربندی منحصربه‌فرد از متغیرهای استراتژیک و شیوه‌های مدیریت ایجاد کند. در عمل، انتخاب‌های استراتژیک تمایل دارند بر تعداد محدودی از پیکربندی‌ها همگرا شوند؛ بنابراین، سازگاری موفق در میان شرکت‌های بزرگ اروپایی با تعداد کمی از پیکربندی‌های ساختار، فرایندها و مرزها همراه بود.

---

[1] - complementarity
[2] - complexity
[3] - mass manufacturing
[4] - lean manufacturing
[5] - six-sigma

نظریه پیچیدگی سازمان‌ها - مانند آب‌وهوا، کلونی مورچه‌ها، دسته‌های پرندگان، جمعیت‌های انسانی و فعالیت‌های زمین‌لرزه - سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که رفتار آن‌ها ناشی از تعامل تعداد زیادی از عوامل مستقل است. این رفتار سیستم‌های پیچیده دارای ویژگی‌های جالبی است که پیامدهای مهمی برای مدیریت سازمان‌ها دارد:

- پیش‌بینی‌ناپذیری[1]: رفتار سیستم‌های پیچیده انطباقی به‌صورت دقیق قابل پیش‌بینی نیست. این سیستم‌ها تمایل به وضعیت تعادل ندارند. تغییرات به‌طور مستمر در این سیستم‌ها اتفاق می‌افتد و دورنماهای رقابتی را تغییر می‌دهد. نتایج معمولاً از توزیع قانون قدرت پیروی می‌کند: تغییرات کوچک معمولاً پیامدهای جزئی به همراه دارد اما ممکن است منجر به جنبش‌های اساسی شود.
- خودسازماندهی[2]: سیستم‌های پیچیده به‌خصوص سیستم‌های بیولوژیکی و اجتماعی دارای ظرفیت خودسازماندهی هستند. یک کلونی زنبورعسل یا گروهی از ماهی‌ها، پاسخ‌هایی هماهنگ به تهدیدات و فرصت‌های بیرونی نشان می‌دهند بدون اینکه کسی دستور دهد. گروه‌های انسانی همچنین الگوهای رفتاری هماهنگی را نشان می‌دهند، برای مثال هنگام عبور از پیاده‌روهای شلوغ. رفتار پیشرفته و کاملاً هماهنگ را می‌توان با اتخاذ چند قانون ساده به دست آورد. سه الزام اصلی برای خودسازماندهی وجود دارد: هویتی که به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا تفسیرهای مشترکی از زندگی سازمانی ایجاد کنند و رویدادها را به شیوه‌های مشابه معنا کنند، اطلاعاتی که امکان‌پذیری رفتار هماهنگ را به وجود می‌آورد و روابط که مسیر تبدیل اطلاعات به عمل هوشمندانه و هماهنگ را هموار می‌سازند. درباره خودسازماندهی در بخش بعدی صحبت خواهیم کرد.
- اینرسی، آشوب و سازگاری تکاملی[3]: سیستم‌های پیچیده می‌توانند به شکل اینرسی (ایستایی)[4] یا بی‌نظمی[5] (آشوب) پدیدار شوند. در بین این دو (ایستایی و آشوب) یک ناحیه میانی قرار دارد که سریع‌ترین سازگاری تکاملی در آن رخ می‌دهد. موقعیت‌یابی در لبه آشوب منجر به سازگاری‌های کوچک محلی و جهش‌های تکاملی مقطعی می‌شود که به سیستم امکان می‌دهد تا اوج تناسب بالاتری را به دست آورد.

---

[1] - unpredictability
[2] - self-organization
[3] - inertia, chaos and evolutionary adaptation
[4] - stasis
[5] - disorderly

زمینه گرایی پیوندهای درون بنگاه آنچه در مورد رویکردهای مکمل بودن و پیچیدگی نسبت به تحلیل پیوندهای میان فعالیت‌های یک بنگاه مشترک است، مفهوم «زمینه گرایی»[1] است: به این معنی که مزایای حاصل از یک فعالیت خاص به سایر فعالیت‌هایی که اتفاق می‌افتند، بستگی دارد. پورتر[2] و سیگلکو[3] دو بعد از این زمینه گرایی را شناسایی کرده‌اند:

- زمینه گرایی فعالیت‌ها[4]: برخی فعالیت‌های مدیریتی عمومی هستند: آثار عملکردی آن‌ها مستقل از سایر فعالیت‌ها است. به‌عنوان مثال استفاده از رایانه برای مدیریت سیستم‌های حسابداری، تقریباً برای تمام بنگاه‌ها فارغ از اینکه کسب‌وکار بنگاه چیست و یا سایر فعالیت‌ها چگونه سازماندهی شده‌اند، مطلوب است. مزایای ناشی از فعالیت‌های دیگر بستگی به فعالیت‌های دیگری دارد که در حال رخ دادن است، به‌عنوان مثال پرداخت‌های مربوط به خروجی کارکنان تنها در صورتی بهره‌وری را افزایش می‌دهد که کارکنان به‌صورت مستقل کار کنند.
- زمینه گرایی تعامل‌ها[5]: تعاملات میان فعالیت‌های مدیریت در بنگاه می‌تواند متفاوت باشند. تعاملات عمومی برای تمام بنگاه‌ها یکسان است. به‌عنوان مثال، مزایای ناشی از انعطاف‌پذیری در تولید همیشه با افزایش تمایز محصول افزایش می‌یابد. سایر تعاملات، مختص بستر هستند، به‌عنوان مثال در مورد سیستم فعالیت رایان ایر[6]، مکمل بودن بین ساختار مسیر نقطه‌به‌نقطه و تخلیه و بارگیری کردن هواپیما در ۲۵ دقیقه برای دستیابی به حداکثر استفاده از هواپیما بستگی به خط‌مشی شرکت هواپیمایی مبنی بر صدور نکردن بلیت تمام‌مسیر و بدون بار بودن پرواز دارد.

---

[1] - contextuality
[2] - Porter
[3] - Siggelkow
[4] - contextuality of activities
[5] - contextuality of interactions
[6] - Ryanair

آشنایی با روش‌های مختلف تعامل فعالیت‌های یک بنگاه، یک بینش در مورد برخی از پیچیدگی‌های مدیریت استراتژیک را ارائه می‌دهد. به‌طور خاص، به ما کمک می‌کند تا درک کنیم که چرا یک استراتژی که برای یک شرکت به‌خوبی کار کرده است، وقتی توسط یک رقیب اتخاذ می‌شود با یک شکست ناخوشایند مواجه می‌شود؛ این امر به خطرات ناشی از تلاش در جهت انتقال «بهترین شیوه»[1] از یک بنگاه به بنگاه دیگر و یا حتی از بخش دیگری از همان بنگاه اشاره دارد؛ این امکان را می‌دهد تا درک کنیم که چرا سازگاری‌های تدریجی با تغییر بیرونی اغلب وضعیت را بدتر می‌کنند تا بهتر.

طراحی مجدد سازمان‌ها

یک محیط کسب‌وکار پیچیده‌تر و رقابتی‌تر، شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا در سطوح بالاتری با مجموعه وسیع‌تری از قابلیت‌ها عمل کنند. ساختن قابلیت‌های چندگانه و دستیابی به برتری در ابعاد چندگانه عملکرد نیازمند مدیریت دوراهی است. یک شرکت باید با هزینه کم تولید کند و درعین‌حال نوآور نیز باشد؛ شرکت باید از منابع فراوان یک شرکت بزرگ استفاده کند و درعین‌حال استعداد کارآفرینی یک شرکت کوچک نوپا را نشان دهد؛ شرکت باید به قابلیت اطمینان و ثبات دست پیدا کند و درعین‌حال هنگام مواجهه با شرایط مختلف سازگاری‌های محلی را انجام دهد. یکی از این دوراهی‌ها، چالش دوسوتوانی[2] (بهینه‌سازی کارایی و اثربخشی برای امروز و درعین‌حال سازگاری با نیازهای فردا) است. در حقیقت، مشکل آشتی دادن اهداف استراتژیک ناسازگار بسیار وسیع‌تر است: چالش امروز، آشتی دادن دوراهی‌های متعدد است - این امر مستلزم مهارت‌های چندگانه است.

پیاده‌سازی استراتژی‌های پیچیده با اهداف عملکرد متناقض ما را به مرزهای **مدیریت دانش**[3] می‌رساند. می‌دانیم که چگونه می‌توان ساختارها و سیستم‌هایی را ایجاد کرد که سبب کارایی هزینه شوند؛ شرایط سازمانی مساعد برای نوآوری را می‌شناسیم؛ اطلاعات زیادی در مورد ویژگی سازمان‌های دارای قابلیت اطمینان بالا داریم؛ بینش‌هایی در مورد منابع کارآفرینی داریم؛ اما چگونه تمام این موارد را به‌طور هم‌زمان به دست آوریم؟

---

[1] - best practices
[2] - ambidexterity
[3] - management knowledge

ساختارهای چندبعدی

یاد گرفتیم (فصل ۳) که قابلیت‌های سازمانی باید در فرایندها جای بگیرند و درون واحدهای سازمانی مستقر شوند که زمینه هماهنگی بین افراد درگیر را فراهم می‌کند. سازمان ماتریس سنتی اجازه می‌دهد تا قابلیت‌ها در رابطه با محصولات، بازارهای جغرافیایی و وظایف توسعه یابد؛ و هرچه یک سازمان قابلیت‌های بیشتری را توسعه دهد، ساختار سازمانی آن پیچیده‌تر می‌شود.

- جنبش کیفیت جامع[1] در دهه ۱۹۸۰ سبب شد تا شرکت‌هایی که در حال خلق ساختار سازمانی بودند فرایندهای مدیریت کیفیت را پیاده‌سازی کنند.
- پذیرش مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی توسط شرکت‌ها منجر به ایجاد ساختارهایی اختصاص‌یافته برای این فعالیت‌ها شده است.
- اشاعه مدیریت دانش در طول دهه ۱۹۹۰ منجر شد تا بسیاری از شرکت‌ها ساختارها و سیستم‌های مدیریت دانش را راه‌اندازی کنند.
- نیاز به توسعه و استفاده از قابلیت‌ها برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان بزرگ جهانی سبب شده است که شرکت‌های چندملیتی، واحدهای سازمانی برای مدیریت حساب‌های کلیدی را ایجاد کنند.
- تلاش برای نوآوری و تغییر سازمانی منجر به ایجاد واحدهای سازمانی شده است که «فعالیت‌های اکتشافی»[2] را انجام می‌دهند (به بحث دوسوتوانی در فصل ۵ نگاهی بیندازید). این واحدها شامل تیم‌های پروژه مرتبط با توسعه محصولات جدید و مراکز رشد برای توسعه کسب‌وکارهای جدید است. آن‌ها همچنین شامل ابتکارات تغییر سازمانی همانند برنامه «تدبیر» شرکت جنرال الکتریک و ساختارهای نوآوری همانند «گردهمایی نوآوری» آنلاین آی‌بی‌ام است، یک سازمان موقت که هر دو سال یک بار یک جلسه آنلاین ۷۲ ساعته متشکل از ده‌ها هزار شرکت‌کننده از داخل و خارج از شرکت را برگزار می‌کند و سپس نتایج را استخراج می‌کند. چنین ساختارهای سازمانی که خارج از ساختارهای عملیاتی رسمی شرکت‌ها به‌منظور پرورش قابلیت‌های پویا هستند، به‌عنوان ساختارهای یادگیری موازی[3] توصیف شده‌اند.

---

[1] - Total Quality Movement (TQM)
[2] - exploration activities
[3] - parallel learning structures

مقابله با پیچیدگی: ایجاد سازمان‌ها به‌صورت غیررسمی، خودسازماندهی و نفوذپذیری

اگر بنگاه‌ها طیف وسیعی از قابلیت‌های خود را گسترش دهند، پیامدهای آن برای پیچیدگی سازمانی نگران‌کننده است. در فصل ۹، مشاهده کردیم که ساختارهای ماتریسی سنتی که سازمان‌های محصول، جغرافیایی و وظیفه‌ای را ترکیب می‌کرد برای بسیاری از شرکت‌ها مناسب نبود. اکنون ابعاد دیگر ماتریس را معرفی می‌کنیم!

سازمان غیررسمی راه‌حل در برابر افزایش پیچیدگی، تکیه بر ساختارها و سیستم‌های غیررسمی است نه رسمی. الزامات سازمانی برای هماهنگی با شرایط موردنیاز برای اطاعت و کنترل متفاوت است. سلسله‌مراتب سنتی با سیستم‌های بوروکراتیک مبتنی بر نیاز به کنترل هستند. هماهنگی مستلزم ساختارهایی است که مدولار بودن را پشتیبانی می‌کند، اما درون هر مادول، ساختارهای تیم محور اغلب در پشتیبانی از فرایندهای سازمانی مؤثرتر هستند و هماهنگی میان مادول‌ها لزوماً نیازی به مدیریت مستقیم ندارد. هماهنگی را می‌توان از طریق رابطهای استانداردشده، سازگاری متقابل و مشارکت افقی به دست آورد.

دامنه ساختارهای تیم محور برای تلفیق الگوهای پیچیده هماهنگی با انعطاف‌پذیری و پاسخگویی از طریق حرکت به‌سوی سازمان‌های پروژه محور افزایش می‌یابد. بیشتر شرکت‌ها فعالیت‌های خود را بر اساس پروژه‌های زمان‌دار که در آن یک تیم به یک پروژه خاص با یک نتیجه کاملاً مشخص و یک تاریخ تکمیل مشخص تخصیص داده می‌شود، سازماندهی می‌کنند. درحالی‌که شرکت‌های ساختمانی و بنگاه‌های مشاوره همیشه بر اساس پروژه‌ها ساختاربندی شده‌اند، ولی طیف وسیعی از شرکت‌ها متوجه شده‌اند که ساختارهای پروژه محور با تیم‌های بین وظیفه‌ای موقت که دارای اهداف روشن هستند، بیش از ساختارهای سنتی قادر به دستیابی به نوآوری، انطباق‌پذیری و یادگیری سریع هستند. یکی از مزایای کلیدی این‌گونه شکل‌های سازمانی موقت این است که می‌توانند از خشکی (انعطاف‌ناپذیری) ساختارها و تمرکز قدرتی که ساختارهای دائمی‌تر تشویق می‌کنند، جلوگیری کنند. دبلیو. ال. گور[1] عرضه‌کننده گورتکس[2] و سایر محصولات پارچه‌ای با تکنولوژی پیشرفته، نمونه‌ای از ساختار پروژه محور مبتنی بر تیم است که طیف گسترده‌ای از قابلیت‌های بسیار پیچیده را با وجود ساختار سازمانی که تقریباً کاملاً غیررسمی است، یکپارچه می‌سازد: هیچ عنوان شغلی رسمی وجود ندارد و رهبران توسط همکاران انتخاب

---

[1] - W. L. Gore
[2] - Gore-Tex

می‌شوند. کارکنان (همکاران)[1] ممکن است برای پیوستن به تیم‌های خاص درخواست بدهند و انتخاب اعضای جدید به عهده اعضای تیم است. چنین تیم‌هایی خودگردان هستند و اهداف تیم از بالا تعیین نمی‌شود بلکه از طریق تعهدات تیمی توافق می‌شود. همکاران به کار کردن با تیم‌های چندگانه تشویق می‌شوند.

کاهش پیچیدگی در سطح رسمی می‌تواند تنوع بیشتر و هماهنگی پیشرفته‌ای را در سطح غیررسمی تقویت کند. به‌طورکلی، هر چه پتانسیل تنظیم مجدد اولویت منابع و قابلیت‌های موجود در ترکیبات پیچیده جدید بیشتر باشد، مزایای سلسله‌مراتب مبتنی بر اجماع که بر ارتباطات افقی تأکید می‌کند نسبت به سلسله‌مراتب مبتنی بر اقتدار که بر ارتباطات عمودی تأکید دارد، بیشتر است.

خودسازماندهی هنگام بحث در مورد نظریه پیچیدگی، سه عامل مناسب برای خودسازماندهی در سیستم‌های پیچیده را شناسایی کردیم: هویت، اطلاعات و روابط. شواهد فراوانی در مورد نقشی که این عوامل می‌توانند در جایگزینی شیوه‌های مدیریت سنتی ایفا کنند، وجود دارد.

- هویت: برای آنکه هماهنگی در غیاب دستورالعمل‌های از بالا به پایین مؤثر باشد، مستلزم درک مشترک از دلیل وجودی سازمان و دل‌بستگی عاطفی نسبت به آن چیزی که سازمان ارائه می‌کند، است. این عوامل **هویت سازمانی**[2] را تشکیل می‌دهند: یک درک جمعی ازآنچه درباره شخصیت یک سازمان کلیدی، متمایز و پایدار دانسته می‌شود. داشتن یک هویت روشن و منسجم یک مزیت سازماندهی بزرگ است. در یک دنیای آشوب، هویت سازمانی می‌تواند مبنایی برای ثبات باشد. ساختارها و برنامه‌ها می‌آیند و می‌روند، اما یک سازمان با یک مرکز منسجم به دلیل وضوح در مورد اینکه چه کسی است و اطمینان به‌جایی که می‌رود، می‌تواند خود را در آشفتگی حفظ کند. اجماع پیرامون هویت سازمانی، یک مبنای قدرتمند برای اقدامات هماهنگ ایجاد می‌کند که امکان تلفیق انعطاف‌پذیری و پاسخگویی با تداوم و ثبات را فراهم می‌کند. البته، هویت سازمانی می‌تواند مانعی برای تغییر باشد، نه تسهیل‌کننده آن. چالش کلیدی رهبران سازمان، تفسیر مجدد هویت سازمانی است به روشی که بتواند از تغییرات مشروع

---

[1] - associates
[2] - organizational identity

حمایت کند. مایکل آیسنر[1] در دیزنی، لو گرستنر[2] در آی‌بی‌ام و فرانک ریبود[3] در دنون همگی تغییرات استراتژیک اساسی را آغاز کردند، اما درون ثبات هویت شرکت‌های خود. هویت سازمانی یک پیوند مهم بین تصویر داخلی یک بنگاه و موقعیت‌یابی آن در بازار ایجاد می‌کند. با افزایش تأثیرات نمادین بر انتخاب‌های مصرف‌کننده، پیوندها بین طراحی محصول، تصویر برند و هویت سازمانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت می‌یابد. برای شرکت‌هایی همانند اپل[4]، آلسی[5] و بنگ اند اولافسن[6]، طراحی محصول وسیله مهمی برای ایجاد و تفسیر هویت سازمانی است.

- اطلاعات: انقلاب اطلاعات و ارتباطات در دو دهه گذشته، ظرفیت خودسازماندهی جامعه را تغییر داده است. تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی نقش مهمی در هماهنگی شورش‌های لندن در سال ۲۰۱۱، تظاهرات ضد پوتین در مسکو در سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۱۲ و شورش‌های سراسر جهان عرب ایفا کردند. درون شرکت‌ها، شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی از الگوهای خودانگیخته هماهنگی پیچیده با دستورات سلسله مراتبی کم یا بدون آن پشتیبانی می‌کنند. در واقع، هماهنگی بی‌درنگ به‌طور فزاینده‌ای با فرایندهای خودکار مشخص می‌شود که مداخله انسانی در آن وجود ندارد.
- روابط: طبق گفته‌های ویتلی[7] و کلنر- راجرز[8]، «روابط مسیرهای رسیدن به هوشمندی سیستم هستند. از طریق روابط، اطلاعات ایجادشده و تغییر می‌کنند، هویت سازمان گسترش می‌یابد و شامل ذی‌نفعان بیشتری می‌شود و سازمان داناتر می‌شود. هرچه دسترسی افراد به یکدیگر بیشتر باشد، امکانات بیشتری نیز وجود دارد. بدون ارتباطات، هیچ اتفاقی نمی‌افتد ... در سیستم‌های خودسازماندهی، افراد نیاز به دسترسی به یکدیگر دارند؛ آن‌ها برای دسترسی به هر نقطه از سازمان برای انجام کار باید آزاد باشند.» شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از کار سازمان‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی غیررسمی انجام می‌شود.

---

[1] - Michael Eisner
[2] - Lou Gerstner
[3] - Franck Riboud
[4] - Apple
[5] - Alessi
[6] - Bang & Olufsen
[7] - Wheatley
[8] - Kellner-Rogers

درهم شکستن مرزهای شرکت حتی با وجود مکانیسم‌های هماهنگی غیررسمی، ساختارهای مدولار و سیستم‌های پیشرفته مدیریت دانش، محدودیت‌هایی برای دامنه قابلیت‌هایی وجود دارد که هر شرکتی می‌تواند در داخل توسعه دهد. ازاین‌رو، به‌منظور گسترش دامنه قابلیت‌هایی که می‌توانند به‌کارگیرند، بنگاه‌ها برای دسترسی به قابلیت‌های شرکت‌های دیگر با یکدیگر همکاری می‌کنند. این به معنای تمایز کمتر بین آنچه درون بنگاه رخ می‌دهد و آنچه در خارج از آن اتفاق می‌افتد، است. ائتلاف‌های استراتژیک، همان‌طور که قبلاً مشاهده کردیم، فرصت ایجاد الگوهایی با ثبات و درعین‌حال انعطاف‌پذیر برای یکپارچگی قابلیت‌های بنگاه‌های مختلف را با تسهیم ریسک‌ها فراهم می‌کند. درحالی‌که شبکه‌های محلی بنگاه‌ها - مانند شبکه‌های پوشاک، مبلمان و صنایع ماشین‌آلات صنعتی ایتالیایی- پتانسیل ایجاد اعتماد و روال‌های بین بنگاهی فراهم می‌کنند، تکنولوژی‌های مبتنی بر وب شبکه‌های گسترده‌تری از همکاری را امکان‌پذیر می‌کند. تلاش‌های نوآوری باز که در این کتاب شرح داده شده است - رویکرد «ارتباط و توسعه» پروکتراندگمبل برای توسعه محصول جدید و «گردهمایی نوآوری» آی‌بی‌اِم - هر دو به قدرت تکنولوژی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای توانمندسازی بنگاه‌ها در دریافت ایده‌ها و تخصص‌ها در سراسر جهان اشاره دارند. پتانسیل همکاری اینترنتی، به‌طورجدی در جوامع منبع باز[1] که محصولات بسیار پیچیده‌ای همانند لینوکس و ویکی‌پدیا را از طریق شبکه‌های جهانی از همکاران مختلف ایجاد کرده‌اند، مشاهده می‌شود.

تغییر نقش مدیران

تغییر شرایط بیرونی، اولویت‌های استراتژیک جدید و انواع مختلف سازمان‌ها نیازمند رویکردهای جدید در مدیریت و رهبری است. دوره تجدید ساختار و تمرکز بر سهامدار با «استادان تغییر»[2] مرتبط شده است - سبک‌های مدیریتی کاملاً مشهود، فردگرا و اغلب سخت‌گیرانه- مدیران اجرایی از قبیل لی یاکوکا[3] در کرایسلر، جان براون[4] در بی‌پی[5]، مایکل آیسنر[6] در دیزنی و روپرت مرداک[7] در نیوز اینترنشنال. این رهبران، قبل از هر چیز، تصمیم‌گیرندگان استراتژیک

---

[1] - open-source
[2] - change masters
[3] - Lee Iacocca
[4] - John Browne
[5] - BP
[6] - Michael Eisner
[7] - Rupert Murdoch

بودند که جهت و جهت‌گیری مجدد شرکت‌های خود را ترسیم می‌کردند و تصمیمات کلیدی در زمینه تملک‌ها، واگذاری‌ها، محصولات جدید و کاهش هزینه اتخاذ می‌کردند.

در سازمان نوظهور قرن بیست و یکم، نقش تصمیم‌گیرنده اصلی «پذیرفتن مسئولیت نهایی» ممکن است دیگر امکان‌پذیر و شدنی نباشد، چه برسد به اینکه مطلوب باشد. هر چه سازمان‌ها و محیط‌های آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر می‌شوند، مدیرعامل دیگر قادر به دستیابی یا ترکیب اطلاعات موردنیاز برای مؤثر بودن به‌عنوان تصمیم‌گیرنده اصلی نیست. دستاوردهای اخیر در ادبیات مربوط به رهبری، بر نقش مدیران اجرایی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان تأکید کمتری داشته است و تأکید آن‌ها بیشتر بر نقش آن‌ها در هدایت تکامل سازمانی بوده است. گری همل در خصوص نیاز به تعریف مجدد کار رهبری تأکید می‌کند:

مفهوم رهبر به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده قهرمان، غیرقابل‌دفاع است. رهبران باید به‌عنوان معماران سیستم‌های اجتماعی که نوآوری را ممکن می‌سازند، بازتعریف شوند ... در مدیریت ۲,۰، رهبران دیگر به‌عنوان خیال‌پردازان بزرگ، تصمیم‌گیرندگان حکیم و نظم‌دهندگان سخت‌گیرانه تلقی نخواهند شد. در عوض، آن‌ها نیاز خواهند داشت تا به معماران اجتماعی، نویسندگان اساسنامه و کارآفرینان مفهوم تبدیل شوند. در مدل جدید، وظیفه رهبر خلق محیطی است که در آن هر کارمند فرصت همکاری، نوآوری و تعالی را داشته باشد.

جیم کالینز[1] و جری پوراس[2] همچنین تأکید می‌کنند که رهبری کمتر تصمیم‌گیری می‌کند و بیشتر به پرورش هویت و هدف می‌پردازد:

اگر استراتژی بر اساس هویت‌سازمانی و هدف مشترک بنا شده باشد و اگر فرهنگ سازمانی مبنای قابلیت باشد، آنگاه نقش کلیدی مدیریت عالی، شفاف‌سازی، پرورش و ابلاغ هدف، میراث، شخصیت، ارزش‌ها و هنجارهای شرکت است. به‌منظور متحد کردن و الهام بخشیدن به تلاش‌های اعضای سازمان، رهبری نیازمند معنا بخشی به اهداف فردی اشخاص است. در نهایت این امر مستلزم توجه به جو عاطفی سازمان است.

این تغییر نقش همچنین نشان می‌دهد که مدیران ارشد به دانش و مهارت‌های متفاوتی نیاز دارند. تحقیق در مورد مشخصه‌های روان‌شناختی و جمعیت شناختی رهبران موفق، چند روابط پایدار یا قوی را شناسایی کرده است - رهبران موفق در همه اشکال، اندازه‌ها و تیپ‌های شخصیتی

---

[1] - Jim Collins
[2] - Jerry Porras

ظاهر می‌شوند. بااین‌حال، تحقیق با استفاده از متدولوژی «مدل‌سازی شایستگی»[1] به نقش کلیدی مشخصه‌های شخصیتی اشاره دارد که توسط دانیل گلمن[2] به‌عنوان «هوش هیجانی»[3] بیان شده است. این مشخصه‌ها عبارت‌اند از: «خودآگاهی»[4]، توانایی درک و احساسات خود؛ «خود مدیریتی»[5]، کنترل، درستی، وجدان کاری و ابتکار؛ «آگاهی اجتماعی»[6]، به‌ویژه ظرفیت درک احساسات دیگران (همدلی)؛ و «مهارت‌های اجتماعی»[7]، ارتباط، همکاری و ساختن رابطه. مشخصه‌های شخصیتی نیز کانون مفهوم «رهبری سطح ۵»[8] جیم کالینز است که فروتنی شخصی را با عزم راسخ ترکیب می‌کند.

به‌احتمال‌زیاد یک تغییر مشابه در سراسر سلسله‌مراتب موردنیاز است. ساختارهای غیررسمی و خودسازماندهی نیز نقش مدیران میانی را از مدیر و کنترل‌گر به کارآفرینان، مربیان و رهبران تیم تبدیل کرده است.

بینش‌های ارائه‌شده توسط نظریه پیچیدگی نیز دستورالعمل‌های خاصی به مدیران ارائه می‌دهد، به‌طور خاص:

- تکامل سریع مستلزم ترکیبی از تغییرات تدریجی و بنیادی است: درحالی‌که اهداف بزرگ و سایر ابزارهای مدیریت عملکرد می‌توانند برای بهبود تدریجی فشار وارد کنند، ممکن است مداخله قاطع‌تری برای تحریک تغییرات بنیادی موردنیاز باشد. در آی‌بی‌اِم[9]، رهبری سام پالمیسانو[10] بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ سبب تمرکز مجدد آی‌بی‌اِم بر تحقیق و نوآوری شد، حضور آی‌بی‌اِم را در بازارهای نوظهور گسترش داد و دوره جدیدی از مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی را آغاز کرد.
- ایجاد قواعد ساده: رویکرد استراتژی به‌عنوان قواعد ساده رویکرد فرصت ربایی و غلبه بر رقبا قدیمی است. این رویکرد مناسب بازارهای متلاطم و شرایط پیچیده است. در حقیقت، توصیه این رویکرد با برخی از توصیه‌های استراتژی سنتی در تعارض است. در

---

[1] - competency modelling
[2] - Daniel Goleman
[3] - emotional intelligence
[4] - self-awareness
[5] - self-management
[6] - social awareness
[7] - social skills
[8] - Level ۵ Leadership
[9] - IBM
[10] - Sam Palmisano

رویکرد قواعد ساده، مدیران به جای به دست آوردن شرایط مناسب و یا ایجاد یک قابلیت، باید تعداد معدودی فرآیند استراتژیک کلیدی را انتخاب کنند. آن‌ها باید به جای تدوین استراتژی‌های حرفه‌ای به‌منظور واکنش به دنیای پیچیده، تنها تعدادی قاعده ساده را به کار بندند و به‌جای پرهیز از عدم قطعیت، به‌سوی آن بشتابند. گاهی از اوقات، قواعد ساده شرایط مرزبندی را به‌گونه‌ای ترسیم می‌کند که به مدیران کمک کند به سرعت در مسیر فرصت‌ها قرار گیرند (قواعد مرزبندی). قواعد مرزبندی ممکن است بر مشتریان، جغرافیا یا تکنولوژی تمرکز داشته باشند. مثلاً وقتی سیسکو[1] برای اولین بار به‌سوی یک استراتژی مبتنی بر تملک حرکت کرد، قاعده مرزی‌اش این بود که به سراغ شرکت‌هایی برود که تعداد کارکنان آن‌ها کمتر از ۷۵ نفر باشد و ۷۵ درصد آن‌ها هم مهندس باشند. قواعد همچنین می‌توانند یک رویکرد مشترک برای چگونگی بهره‌برداری شرکت از فرصت‌ها (قواعد چگونگی) تعیین کنند؛ بنابراین، یاهو[2] قواعد کمی در ارتباط با ظاهر و کارکرد صفحات وب[3] جدید دارد، اما سپس به توسعه‌دهندگان آزادی می‌دهد تا افزونه‌های جدید را طراحی کنند.

- مدیریت تنش انطباقی: اگر تنش بسیار کم باعث اینرسی شود و تنش بیش‌ازحد باعث آشوب شود، چالش مدیریت عالی این است که سطحی از تنش انطباقی را ایجاد کند که سرعت تغییرات سازمانی و نوآوری را بهینه می‌کند. این امر معمولاً از طریق تحمیل اهداف عملکردی مناسب و قابل‌دستیابی به دست می‌آید.

خلاصه

بررسی تغییرات رخ‌داده در محیط کسب‌وکار از سال ۲۰۰۰ نشانگر چالش‌های جدیدی است که بنگاه‌ها و رهبران آن‌ها با آن روبرو هستند، به‌ویژه نیاز به رقابت در سطحی بالاتر و در مرزی وسیع‌تر. یکی از ویژگی‌های مشترک این چالش‌ها این است که تقریباً تمام آن‌ها دوراهی‌هایی را ایجاد می‌کنند: بین رقابت برای حال حاضر و سازگاری با آینده، بین کارایی و نوآوری، بین به‌کارگیری متمرکز از منابع و پاسخگویی غیرمتمرکز و غیره.

در پاسخ به این چالش‌ها، رهبران کسب‌وکار از طریق دو پیشرفت پشتیبانی می‌شوند. اولین مورد شامل مفاهیم و نظریه‌های نوظهوری است که هم بینش و هم مبنای ابزارهای جدید مدیریت را ارائه می‌دهد. پیشرفت‌های کلیدی شامل نظریه پیچیدگی، اصول خودسازماندهی، تحلیل اختیار

---

[1] - Cisco
[2] - Yahoo
[3] - Web

واقعی، هویت‌سازمانی، رویکردهای مبتنی بر عمل و مفاهیم جدید نوآوری، مدیریت دانش و رهبری است.

حوزه پیشرفت دوم، نوآوری و یادگیری است که از سازگاری و آزمایشگری توسط شرکت‌ها ناشی می‌شود. شرکت‌های باسابقه همانند آی‌بی‌اِم و پروکتراندگمبل از نوآوری باز استقبال کرده‌اند؛ شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی همانند گوگل، دبلیو. ال. گور، مایکروسافت و فیس‌بوک رویکردهای کاملاً جدیدی را در مدیریت پروژه و مدیریت منابع انسانی معرفی کرده‌اند، ازجمله فراهم کردن امکان انتخاب پروژه‌های موردعلاقه برای کارکنان و اعطای استقلال به آن‌ها در ابتکارات نوآوری. در کشورهای بازار نوظهور، رویکردهای جدیدی را نسبت به مشارکت دولت در کسب‌وکار (چین)، ابتکارات جدید در مدیریت یکپارچگی در شرکت‌های چندکسب‌وکاری[1] (سامسونگ)، رویکردهای جدید به مدیریت دوسوتوانی (اینفوسیس) و رویکردهای جدید برای تشویق مشارکت کارکنان (هایر) مشاهده می‌کنیم.

درعین‌حال، مهم است که بیش‌ازحد بر منسوخ بودن اصول موجود و یا روش‌های مدیریتی تأکید نکنیم. بسیاری از ویژگی‌های محیط کسب‌وکار امروزی، گسترش روندهای معتبر و قدیمی است تا ناپیوستگی‌های اساسی. در واقع، مفاهیم و ایده‌های جدید مدیریتی که به نظر می‌رسد موردنیاز باشند: ظهور «اقتصاد جدید»[2]، دوره جدید «شرکت‌های مجازی»[3]، پتانسیل انقلابی «مدیریت دانش»[4] و مزایای هماهنگی «سازمان شبکه‌ای»[5] همگی در متقاعد کردن ما موفق نشده‌اند. مطمئناً، تحلیل استراتژی به‌منظور در نظر گرفتن شرایط جدید نیاز به انطباق و تقویت خواهد داشت؛ بااین‌حال، ابزارهای اصلی تحلیل - تحلیل صنعت، تحلیل منابع و قابلیت، کاربردهای صرفه‌جویی ناشی از دامنه در تصمیمات استراتژی شرکت - هم چنان مرتبط و قوی هستند. یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که از عدم موفقیت شرکت‌های بزرگ که مایه ننگ قرن ۲۱ شده‌اند- انرون، ورلدکام، لیمن برادرز و رویال بانک اسکاتلند- فراگرفته‌ایم این واقعیت بوده است که استفاده دقیق از ابزارهای تحلیل استراتژی که در این کتاب بیان شده است می‌توانست به این بنگاه‌ها کمک کند تا از مسیرهای طولانی نادرست اجتناب کنند.

---

[1] - multi-business corporations
[2] - new economy
[3] - virtual corporations
[4] - knowledge management
[5] - networked organization

منابع

The Financial Crisis Inquiry Commission. The Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States (January ۲۰۱۱) .gov/fdsys/pkg/GPO-FCIC/pdf/GPO-FCIC.pdf, accessed ۲۹th September .۲۰۱۴.

US National Intelligence Council, Global Trends ۲۰۲۵: A transformed world (Washington ,DC, November), ۲۰۰۸. downloadabledocuments/globaltrends.pdf, accessed ۲۹th September .۲۰۱۴

N. N. Taleb, The Black Swan: The impact of the highly improbable (New York, Random House,2007.

The third industrial revolution', The Economist, ۲۱st April .۲۰۱۲.

D. Barron, 'Evolutionary theory', in D. O. Faulkner and A. Campbell, Oxford Handbook of Strategy Oxford, OUP, ۲۰۰۳: ۹۶–.۷

'CSR's importance is underlined by the NoW hacking scandal'sustainable-business/blog/csr-now-hacking-scandal, accessed 29th September 2014; H. Mance , Murdoch empire has already regained its swagger', Financial Times (25th June) 2014.

P. F. Drucker, Managing in the Next Society (New York: St Martin's Press), 2003; S. Ghoshal, C. A.

Bartlett and P. Moran, 'A new manifesto for management', Sloan Management Review Spring C. Handy, The Age of Paradox (Boston: Harvard University Press), 1995.

T. Piketty, Capital in the Twenty-First Century (Boston, Harvard University Press, 2014. 9'The rise of state capitalism', The Economist (21st January 2012); D. Barton, 'Capitalism for the long term', Harvard Business Review, 89 (2011): 85.

http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion, accessed 29th September 2014.

M. E. Porter and M. R. Kramer, 'Creating shared value', Harvard Business Review (January), 2011. 62–77.

See, for example, P. Barnes, Capitalism 3.0 (San Francisco: Berrett-Koehler, 2006); and D. Rodrik, The Globalization Paradox: Democracy and the future of the world economy (New York: W. W. Norton)2011.

R. P. Rumelt, 'The perils of bad strategy', McKinsey Quarterly (June), 2011.

I. Berlin, The Hedgehog and the Fox (New York: Simon & Schuster), 1953.

J. Collins, Good to Great (New York: HarperCollins), 2001.

See H. Mintzberg, ‘Patterns of strategy formulation’, Management Science, 24 (1978): 934–48 ;R. T. Pascale, ‘Perspective on strategy: The real story behind Honda’s success’, California Management Review, 26 (Spring, 1984): 47–72.

S. Clegg, C. Carter, M. Kornberger and J. Schweitzer, Strategy: Theory and practice (London: Sage) ,2011.

J. G. March ‘The business firm as political coalition’, Journal of Politics, 24 (1962): 67.

J. Barney and T. Felin ‘What are microfoundations?’ Academy of Management Perspectives.2013 .55-138.

L. Rouleau ‘Strategy-as-practice research at a crossroads’, M@N@GEMENT, 16 .2013. 574–92

T. Luehrman, ‘Strategy as a portfolio of real options’, Harvard Business Review, 76 (1998): 89–99.

K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, ‘Dynamic capabilities: What are they?’ Strategic Management Journal, 21 (2000): 1105–21.

K. Laursen and N. J. Foss, ‘New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance’, Cambridge Journal of Economics, 27 (2003): 243–63.

Six sigma is a quality management methodology first developed by Motorola in 1986 that aims to reduce defects among products and processes to fewer than 3.4 per million. See C. Gygi, N. DeCarlo and B. Williams, Six Sigma for Dummies (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton and M. Conyon, ‘Change and complementarities in the new competitive landscape’, Organization Science, 10 (1999): 583–600.

P. Bak, How Nature Works: The science of self-organized criticality (New York: Copernicus), 1996.

M. J. Wheatley and M. Kellner Rogers, A Simpler Way (San Francisco: Berrett-Koehler), 1996.

P. Anderson, ‘Complexity theory and organizational science’, Organization Science, 10 (1999).۳۲–۲۱۶ .

M. E. Porter and N. Siggelkow, ‘Contextuality within activity systems and sustainable competitive advantage’, Academy of Management Perspectives, 22 (May 2008): 34–56.

Porter and Siggelkow (ibid.) discuss these issues in greater depth.

G. S. Yip and A. J. M. Bink, Managing Global Customers: An integrated approach (Oxford: OUP) ,2007.

O. M. Bjelland and R. C. Wood, ‘An inside view of IBM’s ‘Innovation Jam’,‘ MIT Sloan Management Review (Fall 2008): 32–40.

G. Bushe and A. B. Shani, Parallel Learning Structures (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991 :(Chapter 5).

J. A. Nickerson and T. R. Zenger, ‘The knowledge-based theory of the firm: A problem-solving perspective’, Organization Science, 15 (2004): 617–32.

D. A. Gioia, M. Schultz and K. G. Corley, ‘Organizational identity, image and adaptive instability ,’Academy of Management Review, 25 (2000): 63–81.

M. J. Wheatley and M. Kellner-Rogers, ‘The irresistible future of organizing’, (July/August 1996 ,(http://margaretwheatley.com/articles/irresistiblefuture.html, accessed 29th September 2014.

D. Ravasi and G. Lojacono, ‘Managing design and designers for strategic renewal’, Long Range Planning, 38 (February 2005): 51–77.

Wheatley and Kellner-Rogers (1996), op. cit.

L. L. Bryan, E. Matson and L. M. Weiss, ‘Harnessing the power of informal employee networks ,’McKinsey Quarterly (November 2007.(

A. Wright, ‘The next paradigm shift: Open source everything’, http://www.brighthand.com/default.asp?newsID=14348, accessed 29th September 2014.

R. M. Kanter, The Change Masters (New York: Simon & Schuster), 1983.

G. Hamel, ‘Moon shots for management?’ Harvard Business Review (February 2009): 91–8.

J. C. Collins and J. I. Porras, Built to Last (New York: Harper Business), 1996.

D. Goleman, ‘What makes a leader?’ Harvard Business Review (November/December 1998): 93–102 .See also J. C. Hayton and G. M. McEvoy, ‘Developing and assessing professional and managerial competence’, Human Resource Management, 45 (2006): 291–4.

J. Collins, ‘Level 5 Leadership: The triumph of humility and fierce resolve’, Harvard Business Review(January) . 2001: 67–76.

‘IBM’s Sam Palmisano: A super second act’, Fortune (4th March 2011).

For discussion of the role of rules in strategy making, see K. M. Eisenhardt and D. Sull, ‘Strategy as simple rules’, Harvard Business Review (January/February 2001): 107–16.

واژه‌نامه

مزایای هزینه مطلق	**Absolute cost advantages**	یک شرکت دارای مزیت هزینه مطلق نسبت به رقبایی است که محصول مشابهی را تولید می‌کند یا خدمات مشابهی را ارائه می‌دهد درحالی‌که متوسط هزینه تولید آن در تمام سطوح تولید کمتر از رقبا است.
ادهوکراسی	**Adhocracies**	نوعی سازمان است که با فقدان بوروکراسی و سلسله‌مراتب مشخص می‌شود. اختیار تصمیم‌گیری در حوزه‌های تخصصی اعضای سازمان پخش‌شده و قرار دارد. هماهنگی به‌طور غیررسمی از طریق تعدیل متقابل حاصل می‌شود.
انتخاب نامطلوب	**Adverse selection**	به فرایند بازاری اشاره می‌کند که در آن براثر نامتقارن بودن اطلاعات (دسترسی به اطلاعات متفاوت) بین فروشنده و خریدار، نتایج اشتباه و نادرستی در بازار به وجود می‌آید. به‌عنوان «مشکل لیمو» نیز شناخته می‌شود.
رابطه نمایندگی	**Agency relationship**	رابطه نمایندگی زمانی وجود دارد که یک گروه (اصلی) با یک گروه دیگر (عامل) قرارداد می‌بندد تا نماینده گروه اصلی باشد.
سازمان دوسوتوان	**Ambidextrous organization**	سازمانی که می‌تواند تغییرات تدریجی و انقلابی را کنترل کند. توانایی برای استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقا در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت دوسوتوانی می‌باشند.
مزیت معماری	**Architectural advantage**	اصطلاحی است که توسط مایکل جاکوبیدز برای توصیف مزایای مرتبط با روش‌های

		خاص پیکربندی مرزهای بنگاه ابداع شده است.
قابلیت‌های معماری	**Architectural capabilities**	توانایی بنگاه برای نوآوری در سطح محصول یا سیستم، به‌عنوان‌مثال تغییر روش سازگاری مؤلفه‌ها با یکدیگر.
موانع ورود	**Barriers to entry**	موانعی که شرکت در تلاش برای ورود به یک بازار خاص با آن روبرو است.
موانع خروج	**Barriers to exit**	موانعی که یک شرکت در تلاش برای خروج از یک بازار خاص با آن روبرو است.
محک‌زنی	**Benchmarking**	فرایندی که طی آن یک سازمان اطلاعات مربوط به سازمان‌های دیگر را برای ارزیابی و بهبود عملکرد خود گردآوری می‌کند.
انحصار دوجانبه	**Bilateral monopolies**	فروشنده منفرد (انحصار) و خریدار واحد (انحصارطلبی) در همان بازار.
شرکت‌های متولدشده جهانی	**Born global companies**	شرکت‌هایی هستند که از بدو ورود خود در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند.
عقلانیت محدود	**Bounded rationality**	اصلی که بر مبنای آن عقلانیت انسان در اثر محدودیت‌های شناخت و ظرفیت پردازش اطلاعات، محدود می‌شود.
محیط کسب‌وکار	**Business environment**	تمام تأثیرات خارجی که بر تصمیم‌گیری و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد.
استراتژی کسب‌وکار	**Business strategy**	تصمیمات استراتژیک در مورد چگونگی رقابت یک بنگاه در یک صنعت یا بازار خاص. همچنین به‌عنوان استراتژی رقابتی نامیده می‌شود.
قابلیت‌ها	**Capabilities**	آنچه سازمان‌ها قادر به انجام «آن» هستند.
بودجه هزینه سرمایه	**Capital expenditure budget**	آن بخشی از برنامه مالی فوق‌العاده شرکت که مربوط به هزینه دارایی‌هایی مانند تجهیزات و امکانات است.

ابهام علی	**Causal ambiguity**	وضعیتی که ترسیم ارتباط بین اقدامات و نتایج کار، دشوار یا غیرممکن است. وقتی ابهام علی وجود دارد، منبع مزیت رقابتی یک بنگاه موفق مشخص نیست.
خوشه‌ها	**Clusters**	گروه‌هایی از بنگاه‌ها که بخشی از یک شبکه نزدیک را تشکیل می‌دهند، معمولاً به دلیل مجاورت جغرافیایی آن‌ها با یکدیگر.
دانش قابل کدگذاری	**Codifiable knowledge**	دانشی است که می‌توان آن را مکتوب کرد.
مزیت نسبی	**Comparative advantage**	وضعیتی که در آن یک کشور یا یک منطقه می‌تواند کالای خاص یا خدمت خاصی را با کمترین هزینه فرصت نسبت به رقبا تولید کند.
مدل‌سازی شایستگی‌ها	**Competencies modelling**	شامل شناسایی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با عملکرد برتر در یک گروه شغلی خاص و سپس ارزیابی هر یک از کارمندان بر مبنای آن مشخصات است.
تله شایستگی	**Competency trap**	مانعی برای تغییر است که نتیجه آن یک سازمان است که دارای سطح بالایی از قابلیت در فعالیت‌های خاص است. «قابلیت‌های کلیدی به موانع کلیدی تبدیل می‌شوند.»
مزیت رقابتی	**Competitive advantage**	در صورتی یک بنگاه دارای مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود است که به‌صورت مستمر نرخ سود بالاتری به دست آورد (پتانسیل کسب آن را داشته باشد).
استراتژی رقابتی	**Competitive strategy**	به «استراتژی کسب‌وکار» رجوع کنید.
منابع مکمل	**Complementary**	دارایی‌های دو طرفه که ارزش محصولات

	resources	یک صنعت را افزایش می‌دهند، به‌عنوان مثال پمپ‌بنزین‌ها منابع مکمل خودروها هستند.
قابلیت‌های جزء	**Component capabilities**	توانایی بنگاه برای نوآوری در سطح جزء یا زیرسیستم‌ها.
نسبت تمرکز	**Concentration ratio**	سهم بازار ترکیبی بنگاه‌های پیشرو.
شایستگی‌های اصلی	**Core competencies**	مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از قابلیت‌های بنگاه که دارای ارزش‌افزوده برای مشتریان است و تقلید از آن برای دیگران دشوار است.
فرهنگ شرکتی	**Corporate culture**	ارزش‌ها و روش‌های تفکر که توسط تیم مدیریت ارشد در یک سازمان ارتقا می‌یابد.
حاکمیت شرکتی	**Corporate governance**	به مجموعه فرایندها، مؤسسات، مقررات و سیاست‌هایی گفته می‌شود که شرکت‌ها به‌وسیله آن تحت هدایت و کنترل قرار می‌گیرند.
مراکز رشد شرکت	**Corporate incubators**	تأسیساتی هستند که برای تأمین مالی و پرورش کسب‌وکارهای جدید ایجاد شده‌اند، مبتنی بر تکنولوژی‌هایی که در داخل توسعه‌یافته‌اند اما دارای کاربردهای محدودی در کسب‌وکارهای مستقر درون یک شرکت هستند.
برنامه‌ریزی شرکتی	**Corporate planning**	یک رویکرد سیستماتیک برای تخصیص منابع و تصمیمات استراتژیک در یک شرکت در میان‌مدت تا بلندمدت (معمولاً ۴ تا ۱۰ سال).
مسئولیت اجتماعی شرکت	**Corporate social responsibility**	مسئولیت‌پذیری یک سازمان کسب‌وکار در قبال اجتماع و محیط‌زیست و همچنین پیامدهای اقتصادی فعالیت‌های آن و تعهد

		خود برای تأثیر مثبت بر جامعه.
استراتژی شرکت	**Corporate strategy**	تصمیمات و اهداف یک بنگاه با توجه به دامنه فعالیت‌های آن ازنظر بازارها و صنایعی که در آن رقابت می‌کند.
مزیت هزینه	**Cost advantage**	هنگامی‌که یک بنگاه قادر است محصول یا خدمت یکسانی را با هزینه کمتری به رقبای خود عرضه کند.
پیش‌ران‌های هزینه	**Cost drivers**	تعیین‌کننده هزینه‌های واحد یک بنگاه (هزینه واحد تولید) نسبت به رقبای آن.
سایش خلاق	**Creative abrasion**	اصطکاک یا تفاوتی که منجر به ایده‌های جدیدی می‌شود.
یارانه متقاطع	**Cross-subsidization**	استفاده از سود یا مازاد تولیدی یک بخش از کسب‌وکار برای حمایت از بخش‌های دیگر کسب‌وکار که عملکرد پایین‌تری دارند.
تازه‌وارد عضو	**De alio entrants**	بنگاه‌های موجود هستند که از صنایع مرتبط متنوع شده‌اند.
تازه‌وارد جدید	**De novo entrants**	بنگاه‌هایی که شرکت‌های نوپا هستند.
مزیت تمایز	**Differentiation advantage**	عرضه محصول یا خدمتی متمایز به‌گونه‌ای که مشتری مایل به پرداخت قیمتی بیشتر از هزینه اضافی تمایز باشد.
تکنولوژی‌های تحول‌آفرین	**Disruptive technologies**	تکنولوژی‌هایی که تکنولوژی‌های مستقر را جابه‌جا می‌کنند و شیوه‌های موجود کسب‌وکار و شبکه‌های ارزش را برانداز می‌کنند.
شایستگی متمایز	**Distinctive competence**	مواردی که یک سازمان به‌ویژه نسبت به رقبای خود به بهترین نحو انجام می‌دهد.
تنوع‌بخشی	**Diversification**	به گسترش بنگاه موجود به یک خط محصول یا حوزه عملیات دیگر اشاره دارد.
طرح غالب	**Dominant design**	معماری یک محصول است که ظاهر،

		کارکرد و روش تولید برای محصول را تعریف می‌کند و توسط کل صنعت پذیرفته می‌شود.
قابلیت‌های پویا	**Dynamic capabilities**	به توانایی بنگاه برای یکپارچگی، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی به‌منظور پاسخگویی به محیط‌های سریعاً در حال تغییر اشاره دارد.
صرفه‌جویی ناشی از مقیاس	**Economies of scale**	به معنای آن است که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط تولید هر واحد کالا کاهش می‌یابد.
صرفه‌جویی ناشی از دامنه	**Economies of scope**	کاهش در هزینه‌های واحد که ناشی از افزایش تولید چندین محصول است، یعنی استفاده از یک منبع در چندین فعالیت.
استراتژی نوظهور	**Emergent strategy**	تصمیماتی که ناشی از فرایندهای پیچیده‌ای است که در آن مدیران مختلف، استراتژی طراحی‌شده را تفسیر می‌نمایند و با تغییر شرایط بیرونی منطبق سازند.
هوش هیجانی	**Emotional intelligence**	توانایی درک و فهمیدن احساسات خود و دیگران و مدیریت احساسات به روشی که ارتباط، همکاری و روابط را تسهیل کند.
کارآفرینی	**Entrepreneurship**	فرایندی که از طریق آن افراد فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند، ارزش ایجاد می‌کنند و برای سرمایه‌گذاری‌های جدید ریسک می‌کنند.
استراتژی تکاملی	**Evolutionary strategy**	استراتژی که شامل تغییرات تدریجی و نه بنیادی است. در زمینه صنایع با تکنولوژی پیشرفته، یک استراتژی تکاملی اغلب برای توصیف تصمیم بنگاه برای حفظ سازگاری رو به عقب با محصولات قبلی استفاده

		می‌شود.
بنگاه به‌عنوان دارایی	**Firm as property**	دیدگاهی که مسئولیت مدیریت را عمل کردن در جهت منافع سهامداران می‌داند.
بنگاه به‌عنوان موجودیت اجتماعی	**Firm as social entity**	دیدگاهی که مسئولیت مدیریت را منافع یک مجموعه گسترده از ذی‌نفعان می‌داند و کمک مثبتی به کل جامعه می‌کند.
مزیت پیشرو بودن	**First-mover advantage**	به معنای این است که اولین تصرف کننده موقعیت استراتژیک یا جاویژه بازار، توان دسترسی به منابع و قابلیت‌هایی را کسب می‌کند که تقلیدکنندگان نمی‌توانند به آن برسند.
هزینه‌های ثابت	**Fixed costs**	هزینه‌هایی که با تغییر تولید بنگاه تغییر نمی‌کنند.
حق امتیاز	**Franchise**	حق امتیاز یک توافق قراردادی است که به‌موجب آن‌یک طرف (اعطاکننده امتیاز) به دیگری (گیرنده امتیاز) اجازه می‌دهد در انجام تجارت خود (فروش کالا یا ارائه خدمات) از نظام تجاری او که مجموعه‌ای از علامت تجاری، اعتبار تجاری، اسرار تجاری و خدمات فنی و آموزشی است، استفاده کند.
تحلیل کارکردی	**Functional analysis**	شناسایی قابلیت‌های سازمانی در ارتباط با هر یک از حوزه‌های کارکردی اصلی بنگاه. به‌عنوان مثال عملیات، فروش و توزیع و غیره.
ساختار کارکردی	**structure Functional**	سازماندهی پیرامون کارکردهای تخصصی کسب‌وکار مانند حسابداری، امور مالی، بازاریابی و عملیات.
صنایع جهانی	**Global industries**	صنایعی که از طریق تجارت و

		سرمایه‌گذاری مستقیم بین‌المللی می‌شوند.
سلسله‌مراتب	**Hierarchy**	گونه‌ای از چیدمان اجزا (اشیاء، نام‌ها، ارزش‌ها، طبقه‌بندی‌ها و...) است که در آن هرکدام از اجزا به شکل «بالا»، «پایین» یا «هم‌سطح» اجزای دیگر نمایش داده می‌شوند.
منابع انسانی	**Human resources**	افرادی که کار می‌کنند و سازمان را به فعالیت می‌اندازند.
اَبَر رقابت	**competition Hyper**	وضعیتی که با حرکات رقابتی شدید و سریع مشخص می‌شود، جایی که بنگاه‌ها دائماً تلاش می‌کنند مزایای جدیدی ایجاد کنند و مزایای رقبای خود را از بین ببرند.
چرخه عمر صنعت	**Industry lifecycle**	این تصور که صنایع، همانند محصولات، مراحل متفاوتی را طی می‌کنند که شامل معرفی، رشد، بلوغ و افول است.
نوآوری	**Innovation**	تجاری‌سازی اولیه اختراع از طریق تولید و بازاریابی یک کالا یا خدمت جدید یا با استفاده از یک روش تولید جدید است.
هم‌شکلی نهادی	**Institutional isomorphism**	تمایل سازمان‌هایی که تحت تأثیر هنجارها و فشارهای اجتماعی مشترک برای مشروعیت هستند به توسعه مشخصات سازمانی مشابه.
منابع ناملموس	**Intangible resources**	دارایی‌های غیرمالی که وجود فیزیکی ندارند، به‌عنوان مثال شهرت، فرهنگ سازمانی، دانش تخصصی.
مالکیت معنوی	**Intellectual property**	تراوش‌های ذهنی و ابتکارات انسان که دارای ارزش تجاری هستند، به‌عنوان مثال آثار ادبی یا هنری یا ایده‌هایی برای محصولات یا فرایندهای جدید.

استراتژی طراحی‌شده	**Intended strategy**	استراتژی است که از طریق تیم مدیریت ارشد پرورانده می‌شود.
بازار سرمایه داخلی	**Internal capital market**	مکانیسمی که ستاد بودجه را به بخش‌های مختلف کسب‌وکار اختصاص می‌دهد.
محیط داخلی	**Internal environment**	تمام عواملی که بر سازمان تأثیر می‌گذارد به‌ویژه در تصمیم‌گیری و عملکرد استراتژیک آن، به‌عنوان مثال، ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریتی و منابع انسانی آن.
بازار کار داخلی	**Internal labour market**	سیستمی است که توسط آن شرکت به دنبال یافتن فرد مناسب برای کار در سازمان خود است.
اختراع	**Invention**	خلق محصولات و فرایندهای جدید از طریق توسعه دانش جدید یا از ترکیبات جدید دانش موجود.
مکانیسم‌های جداسازی	**Isolating mechanisms**	موانعی که منافع بنگاه را از طریق فرایند رقابت محافظت می‌کند.
عوامل کلیدی موفقیت	**Key success factors**	عواملی که درون محیط بازار بنگاه وجود دارند و توانایی بنگاه برای بقا و کامیابی را تعیین می‌نماید.
زمان پیشی	**Lead time**	زمانی است که طول می‌کشد دنباله‌روها به نوآور برسند.
قرارداد بلندمدت	**Long-term contract**	قراردادی شامل تعهد به انجام فعالیت توافق شده طی چندین دوره زمانی.
ساختار ماتریسی	**Matrix structure**	سلسله مراتبی که چندین بعد را شامل می‌شوند. این ساختارها معمولاً شامل واحدهای محصول (کسب‌وکار)، واحدهای جغرافیایی و وظیفه‌ای هستند.
ساختار	**Multidivisional**	ساختار شرکت متشکل از واحدهای

چندبخشی	**structure**	کسب‌وکار جداگانه، هرکدام با استقلال عملیاتی قابل‌توجه، توسط یک دفتر مرکزی شرکت هماهنگ می‌شوند که کنترل استراتژیک و مالی را اعمال می‌کند.
صنایع داخلی چندگانه	**Multidomestic industries**	صنایعی که از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم در بازارهای خارج از کشور بین‌المللی می‌شوند.
اثرات شبکه	**Network effects**	تأثیری که یک کاربر کالا یا خدمات بر ارزش آن کالا یا خدمات برای افراد دیگر دارد.
اثرات جانبی شبکه	**Network externalities**	ارتباط بین کاربران (تولیدکنندگان) یک محصول یا تکنولوژی که منجر به مثبت بودن ارزش آن محصول یا تکنولوژی (گاهی اوقات منفی) با تعداد کاربران می‌شود.
نوآوری باز	**Open innovation**	رویکردی نسبت به نوآوری که در آن بنگاه به دنبال راه‌حل از سازمان‌ها و افراد خارج از بنگاه است و تکنولوژی‌های خود را با سازمان‌های دیگر به اشتراک می‌گذارد.
بودجه عملیاتی	**Operating budget**	یک فرم سود و زیان پیشنهادی برای شرکت به‌عنوان یک کل و برای بخش‌های جداگانه و واحدهای کسب‌وکار برای سال آتی است.
قابلیت سازمانی	**Organizational capability**	ظرفیت بنگاه به‌منظور به‌کارگیری منابع برای یک نتیجه نهایی مطلوب است.
فرهنگ سازمانی	**Organizational culture**	ارزش‌ها، سنت‌ها و هنجارهای اجتماعی که به‌طور غیررسمی درون سازمان‌ها وجود دارد.
هویت سازمانی	**Organizational identity**	یک درک جمعی ازآنچه درباره شخصیت یک سازمان، کلیدی، متمایز و پایدار

		شناخته می‌شود.
فرایندهای سازمانی	**Organizational processes**	آن دسته از توالی‌هایی که از طریق آن‌ها یک کار خاص انجام می‌شود.
روال‌های سازمانی	**Organizational routines**	الگوهای فعالیت هماهنگ که از طریق آن‌ها سازمان‌ها قادر به انجام وظایف به‌طور منظم و قابل پیش‌بینی هستند.
وابستگی به مسیر	**Path dependent**	تشخیص اینکه تاریخچه مهم است و استراتژی، ساختار و اختیارات مدیریت سازمان برای آینده با تصمیمات گذشته تعیین می‌شود.
تحلیل پِست	**PEST analysis**	یک چارچوب پویش محیطی که تأثیرات خارجی را بر اساس منبع، یعنی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی طبقه‌بندی می‌کند.
ظهور برنامه‌ریزی‌شده	**Planned emergence**	یک فرایند ساخت استراتژی که طراحی را با ظهور ترکیب می‌کند، یعنی یک استراتژی برنامه‌ریزی‌شده وجود دارد اما این استراتژی به‌طور مداوم از طریق تصمیماتی که توسط هر عضو سازمان گرفته می‌شود، اجرا می‌شود و باگذشت زمان تکامل و تغییر می‌یابد.
بازخورد مثبت	**Positive feedback**	پاسخی که منجر به تقویت چرخه یا رشد خود تقویت‌کننده می‌شود.
چرخه عمر محصول	**Product lifecycle**	این تصور که محصولات از زمان معرفی تا خروج نهایی از بازار مراحل مشخصی را طی می‌کنند.
استراتژی محقق شده	**Realized strategy**	استراتژی واقعی که پیاده‌سازی می‌شود.
نظام تخصیص	**Regime of appropriability**	برای توصیف شرایطی که بر توزیع

		بازده‌های نوآوری تأثیر می‌گذارد، استفاده می‌شود.
قراردادهای رابطه‌ای	**Relational contracts**	توافقات مبتنی بر اجتماعی غیررسمی روابط بین شرکای معاملاتی به جای اسناد رسمی قانونی.
دیدگاه منبع محور	**Resource-based view**	چشم‌اندازی نظری که نقش منابع و قابلیت‌ها را به‌عنوان مبنای اصلی استراتژی بنگاه برجسته می‌کند.
منابع	**Resources**	دارایی‌هایی که سازمان در اختیار دارد و می‌تواند از آن‌ها برای پیگیری اهداف خود استفاده کند.
استقراض منابع	**Resource leverage**	بهره‌گیری از منابع برای بهبود رقابت.
استراتژی انقلابی	**Revolutionary strategy**	استراتژی شامل تغییرات بنیادی و نه تدریجی. در زمینه صنایع با تکنولوژی پیشرفته، اغلب از «استراتژی انقلابی» برای توصیف تصمیم شرکت برای تولید محصولاتی که با پیشنهادهای قبلی آن سازگار نیستند، استفاده می‌شود.
روال سازی	**Routinization**	فرایندی که طی آن فعالیت‌های منظم انجام‌شده توسط یک سازمان به مجموعه‌ای از فرایندهای معمول و استاندارد تبدیل می‌شوند.
رضایت در حد کفایت	**Satisficing**	یک استراتژی تصمیم‌گیری که هدف آن دستیابی به نتیجه‌ای رضایت‌بخش یا کافی است نه راه‌حل بهینه.
صرفه‌جویی‌های مقیاس	**Scale economies**	به «صرفه‌جویی ناشی از مقیاس» مراجعه کنید.
تحلیل سناریو	**Scenario analysis**	یک روش سیستماتیک تفکر در مورد چگونگی پیشرفت آینده است که بر اساس

		آنچه در مورد روندها و سیگنال‌های فعلی شناخته می‌شود، بنا می‌شود.
بخش‌بندی	**Segmentation**	فرایندهای تقسیم‌بندی بازار بر اساس ویژگی‌هایی که احتمالاً بر رفتار خرید مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد.
صنایع محافظت‌شده	**Sheltered industries**	صنایعی که از رقابت بین‌المللی در امان هستند.
مشروعیت اجتماعی	**Social legitimacy**	پذیرش عمومی حقوق سازمان‌های کسب‌وکار برای رفتارهای خاص.
قراردادهای آنی	**Spot contracts**	قراردادی برای فروش فوری و تحویل کالا.
تحلیل ذی‌نفع	**Stakeholder analysis**	یک ابزار مفید برای شناسایی، درک و اولویت‌بندی نیازهای ذی‌نفعان کلیدی است به‌این‌ترتیب که می‌توان به سؤالات مربوط به چگونگی مشارکت سهامداران در تدوین استراتژی و نحوه مدیریت مناسب روابط با ذی‌نفعان پرداخت.
رویکرد ذی‌نفع	**Stakeholder approach**	مشاهده سازمان‌های کسب‌وکار به‌عنوان ائتلافی از گروه‌های ذی‌نفع که در آن نقش مدیریت ارشد برقراری تعادل این منافع مختلف و اغلب متعارض است.
استاندارد	**Standard**	به «استانداردهای فنی» رجوع کنید.
سرمایه‌داری دولتی	**State capitalism**	اقتصاد مبتنی بر بازار که در آن بخش عمده‌ای از مؤسسه‌های پیشرو تحت مالکیت دولت هستند.
ائتلاف‌های استراتژیک	**Strategic alliances**	به توافق‌نامه همکاری بین بنگاه‌ها اشاره دارد.
تناسب استراتژیک	**Strategic fit**	تناسب استراتژیک به سازگاری استراتژی یک بنگاه با محیط بیرون آن (به‌ویژه صنعت و بازاری که در آن فعالیت می‌کند) و محیط

		داخلی آن (به‌ویژه اهداف و ارزش‌ها، منابع و قابلیت‌ها و ساختار و سیستم‌های آن) اشاره دارد.
نوآوری استراتژیک	**Strategic innovation**	خلق ارزش برای مشتریان از طریق خلق ارزش‌های پیشنهادی جدید، خدمات یا فرایندهای تولید.
مدیریت استراتژیک	**Strategic management**	برچسبی که به رویکردی داده می‌شود که تأکید کمتری بر برنامه‌ریزی شرکتی دارد و بیشتر بر رقابت به‌عنوان ویژگی اصلی محیط کسب‌وکار و مزیت رقابتی به‌عنوان هدف اصلی استراتژی، تمرکز دارد.
استراتژی	**Strategy**	ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند.
فرایند استراتژی	**Strategy process**	روشی که در آن استراتژی تصور و عملی می‌شود.
قابلیت جایگزینی	**Substitutability**	میزان تعویض کالا یا خدمات یا جایگزینی برای یکدیگر.
هزینه‌های غیرقابل بازگشت	**Sunk costs**	هزینه‌هایی که قبلاً متحمل شده است و صرف‌نظر از وقایع آینده قابل بازیابی نیست.
منابع ملموس	**Tangible resources**	دارایی‌های که شکل فیزیکی دارند و می‌توان آن‌ها را لمس، دید یا احساس کرد.
صرفه‌جویی‌های فنی	**Technical economies**	به کاهش در هزینه‌های واحدی گفته می‌شود که بنگاه‌های اقتصادی قادر به کسب آن هستند در صورت استفاده از فن‌های تولید مرتبط با تولید در مقیاس بزرگ.
استانداردهای فنی	**Technical standards**	قوانین توافق شده، سازگار یا هنجارهای تعیین‌شده در مورد سیستم‌های فنی. غالباً به‌صورت اسنادی رسمی درمی‌آیند که

		معیارهای فنی، مهندسی یا فنی، روش‌ها، فرایندها و روش‌های یکسان را ایجاد می‌کنند.
رقابت مبتنی بر زمان	**Time-based competition**	رقابت بر اساس سرعت در بازار پیشگام در توجه به‌سرعت به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی.
واژگونی	**Tipping**	گرایش به یک بازار «برنده صاحب همه‌چیز» است (یک بنگاه واحد تسلط دارد).
صنایع تجاری	**Trading industries**	صنایعی که بین‌المللی شدن آن‌ها از طریق واردات و صادرات صورت می‌گیرد.
هزینه‌های معامله	**Transaction costs**	هزینه‌های مربوط به شرکت در یک بازار، به‌عنوان مثال هزینه‌های جمع‌آوری اطلاعات و جست‌وجو برای یک محصول خاص یا مذاکره در مورد قیمت.
تقلید نامطمئن	**Uncertain imitability**	درجایی که ابهام در رابطه با علل موفقیت یک رقیب وجود داشته باشد.
تحلیل زنجیره ارزش	**Value chain analysis**	فعالیت‌های بنگاه را به یک زنجیره ترتیبی تفکیک می‌کند و پیوندهای بین فعالیت‌ها به‌منظور به دست آوردن بینش به موقعیت رقابتی یک بنگاه را بررسی می‌کند.
هزینه‌های متغیر	**Variable costs**	هزینه‌هایی هستند که با توجه به حجم تولید محصول یا خدمات ارائه‌شده بنگاه تغییر می‌کنند.
یکپارچگی عمودی	**Vertical integration**	جایی که یک بنگاه فعالیت‌های خود را در مراحل قبلی یا بعدی فرایند خلق ارزش گسترش می‌دهد.
شرکت مجازی	**Virtual corporation**	شرکتی که وظیفه اصلی آن هماهنگی فعالیت‌های شبکه تأمین‌کنندگان و شرکای

		پایین‌دست است. هماهنگی معمولاً از طریق استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت می‌گیرد.

نمایه

ا

آی‌بی‌اِم, ۳۳, ۳۵, ۴۴, ۵۸, ۸۴, ۹۸, ۱۰۴, ۱۱۰, ۱۴۲, ۱۸۰, ۱۸۴, ۲۰۱, ۲۱۰, ۲۱۲, ۲۱۳, ۲۱۴, ۳۰۴, ۳۰۸, ۳۵۴, ۳۶۹, ۳۷۱, ۳۷۳, ۳۷۵, ۳۷۶, ۳۷۷

آیرون اند استیل, ۷۶

آیزنهارت, ۱۸۴

ایستمن کداک, ۹۸, ۱۸۳, ۳۵۹

آیسنر, ۴۴, ۳۷۱, ۳۷۳

ابر رقابت, ۸۸

ابهام علی, ۱۴۳

اختراع, ۱۹۹

ادن, ۳۸

ادهوکراسی ها, ۳۴۱

ادوبی سیستمز, ۲۰۷

استانداردهای اجباری, ۲۱۹

استراتژی, ۱۹

استراتژی انقلابی, ۲۲۴

استراتژی بنگاه, ۲۵

استراتژی تکاملی, ۲۲۴

استراتژی رقابتی, ۲۷

استراتژی شرکت, ۲۷

استراتژی طراحی‌شده, ۳۱

استراتژی کسب‌وکار, ۲۷

استراتژی محقق شده, ۳۱

استراتژی نوظهور, ۳۱

استراتژی‌های دوگانه, ۱۷۹

استیو جابز, ۱۸, ۲۰۸, ۳۱۶

استیو وزنیاک, ۲۰۸, ۳۱۶

اسحاق نیوتن, ۲۲۶

اسرار تجاری, ۱۰۴, ۲۰۳, ۲۰۵, ۳۸۹

اقتصاددانان تکاملی, ۱۱۳, ۱۷۳

اقیانوس آبی, ۲۲, ۱۳۷

انحصارهای دوجانبه, ۲۵۳

اندروید, ۷۸, ۲۴۹

انرون, ۴۱, ۱۸۷, ۳۲۴, ۳۵۱, ۳۵۶, ۳۶۰, ۳۷۸

انگلستان, ۴۰, ۶۴, ۱۶۴, ۲۴۸, ۲۷۲, ۳۰۶, ۳۵۳, ۳۵۵

انگیزش, ۳۱, ۳۶, ۴۳, ۱۱۳, ۱۹۲, ۱۹۵, ۲۰۹, ۳۱۹
اوپک, ۶۹, ۷۳
اورلندو, ۱۲۲
اوهایو, ۱۲۰, ۱۶۵
ائتلاف فرامرزی, ۲۹۳, ۲۹۴
ائتلاف‌های استراتژیک, ۲۲, ۲۰۸, ۲۱۱, ۲۶۹, ۲۹۳, ۳۶۳, ۳۷۲, ۳۹۶
ایندیتکس, ۱۱۰, ۱۳۴
اینرسی, ۳۶۶

ب

بارتلت, ۳۰۳, ۳۰۴, ۳۰۷, ۳۳۹, ۳۴۲
بازخورد مثبت, ۲۲۲, ۲۲۳, ۲۲۴, ۳۹۳
باسیدی, ۳۲۰
بخش‌بندی, ۸۵
برنامه‌ریزی شرکتی, ۲۰, ۲۱, ۳۳۷, ۳۸۶, ۳۹۶
برون‌سپاری, ۲۲, ۱۲۳, ۱۳۶, ۱۴۷, ۱۴۸, ۱۵۱, ۲۰۸, ۲۰۹, ۲۱۰, ۲۱۱, ۲۱۷, ۲۳۱, ۲۳۲, ۲۳۷, ۲۴۳, ۲۵۱, ۲۵۶, ۲۵۷, ۲۵۸, ۲۶۲, ۲۶۳, ۲۶۹, ۳۴۳
بکو, ۳۵۳
بنگاه به‌عنوان دارایی, ۴۶
بنگاه به‌عنوان موجودیت اجتماعی, ۴۶
بنگاه فراملی, ۳۰۸
بودجه‌های هزینه سرمایه, ۳۲۱
بوروکراسی ماشینی, ۳۲۷
بین‌المللی سازی, ۲۷۲

پ

پاریس, ۱۲۲, ۲۹۶
پتانسیل, ۱۹۷
پُرتفوی, ۱۰۵, ۱۸۰, ۲۰۰, ۲۰۴, ۲۳۶, ۲۳۸, ۲۶۳, ۲۶۴, ۲۶۵, ۲۶۶, ۲۶۷, ۲۷۰, ۳۶۳
پروتون, ۶۵
پنج نیروی رقابتی پورتر, ۵۳, ۵۴, ۶۰, ۶۱, ۶۳, ۸۲, ۸۵, ۸۷, ۱۲۵, ۲۷۷
پوراس, ۱۸۳
پیتر دراکر, ۱۸
پیتزا هات, ۶۵
پیچیدگی تکنولوژی, ۲۰۲
پیش‌ران‌های هزینه, ۱۴۶, ۱۴۸, ۱۵۰, ۳۸۷
پیشرو بودن, ۱۴۲, ۱۴۴, ۲۱۱, ۲۱۲, ۲۲۵, ۳۸۹

ت

تاتا موتورز, ۸۰, ۲۹۰
تازه‌وارد جدید, ۶۵, ۶۷, ۱۷۰, ۳۸۷
تازه‌وارد عضو, ۱۷۰, ۳۸۷
تاکتیک, ۱۹
تجمیع فرامرزی, ۲۹۵
تحلیل پِست, ۵۵
تحلیل سناریو, ۱۸۵, ۱۸۶, ۳۱۸, ۳۹۵
تحول خلاق, ۸۷
ترکیه, ۳۵۲, ۳۵۳
تری ام, ۳۵, ۱۱۰, ۱۸۴
تعادل نقطه‌ای, ۱۷۵, ۱۸۱
تقلید نامطمئن, ۱۴۲, ۱۴۳, ۳۹۸
تکنولوژی تحول‌آفرین, ۱۷۷
تله‌های شایستگی, ۱۷۳
تمایز, ۱۵۵
تمایز ملی, ۲۷۱, ۲۷۳, ۲۹۵, ۲۹۹, ۳۰۱, ۳۰۲, ۳۰۳, ۳۰۸
تمرکز, ۱۵۵
تناسب استراتژیک, ۵۰, ۱۷۹, ۳۴۹, ۳۶۴, ۳۹۶
تنوع‌بخشی, ۲۴۳
تنوع‌بخشی ناهمگون, ۲۴۳
تنوع‌بخشی همگون, ۲۴۳
توربوفن, ۱۷۶
توشیبا, ۲۰۱, ۲۱۴, ۲۲۴, ۲۲۵
توکیو, ۱۲۲, ۲۹۶
تولید انبوه, ۳۶۵
تولید ناب, ۳۶۵
تویوتا, ۳۵, ۶۳, ۶۷, ۱۰۶, ۱۱۰, ۱۱۵, ۱۳۱, ۱۳۸, ۱۵۶, ۱۸۴, ۱۹۳, ۲۸۶, ۲۹۰, ۳۰۴, ۳۰۸, ۳۶۱
تی- موبایل, ۲۲۱

ج

جان استاپفورد, ۱۳۸
جان لستر, ۲۲۹
جاویژه بازار, ۱۳۹, ۱۴۲, ۱۴۴, ۳۸۹
جری پوراس, ۳۵, ۳۷۴
جنرال موتورز, ۵۰, ۷۹, ۱۸۱, ۱۸۲, ۲۱۲, ۲۵۶, ۲۷۷, ۳۳۷, ۳۶۱
جیم کالینز, ۳۵, ۳۶۱, ۳۷۴, ۳۷۵
جیمز وات, ۲۲۶

چ

چاران, ۳۱۳, ۳۲۰
چارلز بادن- فولر, ۱۳۸
چرخه عمر محصول, ۱۶۱, ۱۶۷, ۳۹۴

چستر کارلسون, ۲۰۶

ح

حاکمیت شرکتی, ۴۱, ۳۸۶
حقوق مالکیت, ۲۰۲

خ

خرده‌فروشی تخفیف‌دار, ۱۳۱, ۱۴۳
خرید با یک کلیک, ۲۰۴
خوشه‌بندی, ۸۵
خطوط هوایی ساوت وست, ۳۵

د

دامنه بنگاه, ۲۳۹
دانش قابل کدگذاری, ۲۰۴
دایسون, ۱۷۵, ۲۰۹
دوربین اورلایکا, ۱۶۳
دورتر سیورلد, ۸۱
دوسوتوانی زمینه‌ای, ۱۸۱
دوسوتوانی ساختاری, ۱۸۰
دوکاتی, ۱۹۲
دومینوز پیتزا, ۶۵, ۳۱۵
دیدگاه منبع محور, ۲۱, ۹۶, ۳۹۴

ر

رابطه نمایندگی, ۳۲۳
راکستاد, ۲۹, ۳۰
رایانه دیپ بلو, ۳۳
رضایت در حد کفایت, ۱۷۴, ۳۹۵
رهبری سطح ۵, ۳۷۵
رهبری هزینه, ۱۵۵
روال‌ها, ۳۲۶
روال‌های سازمانی, ۱۱۳, ۱۱۹, ۱۷۳, ۱۹۲, ۳۲۶, ۳۶۴, ۳۹۳
رویکرد ذی‌نفع, ۳۷
ریچاردسون, ۱۳۸
ریسک ترکیبی, ۲۵۶

ز

زمان پیشی, ۲۰۲
زنجیره ارزش, ۷۴, ۷۷, ۷۸, ۱۱۱, ۱۱۲, ۱۱۳, ۱۳۶, ۱۳۷, ۱۴۷, ۱۴۸, ۱۵۲, ۱۵۴, ۲۳۷, ۲۳۹, ۲۴۳, ۲۵۰, ۲۵۲, ۲۵۶, ۲۵۸, ۲۶۲, ۲۶۹, ۲۷۱, ۲۸۶, ۲۸۸, ۲۸۹, ۳۹۸
زولو, ۱۸۴

ژ

ژنرال فون مولتکه, ۳۱۸

س

ساختار چندبخشی, ۳۳۵, ۳۳۷, ۳۹۲
ساختار ماتریسی, ۳۳۵, ۳۹۲
ساختار وظیفه‌ای, ۳۳۵, ۳۳۶
ساختارهای یادگیری موازی, ۳۶۹
سازمان دوسوتوان, ۱۸۰, ۳۸۳
سازمان فراملی, ۳۰۷
سام پالمیسانو, ۳۷۵
سامسونگ, ۱۰۴, ۱۰۶, ۲۱۳, ۲۱۴, ۲۷۸, ۲۸۳, ۲۸۷, ۳۲۲, ۳۶۱, ۳۷۷
ساموئل گلدوین, ۱۸۵
سایم داربی, ۲۴۹
سرمایه‌داری دولتی, ۳۵۷
سفورا, ۱۳۵
سلسله‌مراتب, ۳۲۶
سونی, ۴۲, ۵۰, ۸۵, ۱۳۷, ۲۱۰, ۲۱۳, ۲۱۴, ۲۱۶, ۲۲۰, ۲۲۲, ۲۲۳, ۲۲۴, ۲۳۷, ۲۶۲, ۲۸۳, ۲۹۴
سی. کی. پراهالاد, ۳۵, ۹۷
سیکس‌دیگریز, ۱۶۶
سیکسفلگز, ۸۱
سیمنتک, ۶۹

ش

شاپیرو, ۲۲۳, ۲۲۵
شانگهای, ۱۲۲, ۲۹۶
شایستگی اصلی شرکت, ۹۷
شبکه, ۳۴۲
شبکه قدرت/ منفعت, ۳۸
شرکت سعودی آرامکو, ۶۵
شرکت‌های متولدشده جهانی, ۱۷۰
شش سیگما, ۱۸۳, ۲۲۸, ۳۶۵

ص

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس, ۶۵, ۱۵۱, ۱۶۵, ۲۳۸, ۲۴۰, ۲۴۱, ۲۴۳, ۲۸۰, ۲۹۵, ۳۳۶, ۳۳۷, ۳۸۸, ۳۹۵
صرفه‌جویی‌های فنی, ۲۵۱
صنایع تجاری, ۲۷۴
صنایع جهانی, ۲۷۵
صنایع داخلی چندگانه, ۲۷۵
صنایع محافظت‌شده, ۲۷۴

ض

ضمنی بودن, ۲۰۲

ط

طرح عملیاتی, ۳۲۰
طرح غالب, ۱۶۳, ۱۶۴, ۱۶۸, ۱۷۱, ۲۲۲, ۳۸۸

ظ

ظهور برنامه‌ریزی‌شده, ۳۲

ع

علائم تجاری, ۱۰۴, ۲۰۳, ۲۹۱, ۲۹۲
عوامل کلیدی موفقیت, ۸۹

ف

فدراسیون‌های چندملیتی, ۳۰۴
فدراسیون‌های غیرمتمرکز, ۳۰۸
فرانچایزر, ۲۶۰
فرانچایزی, ۲۶۰
فرنچایز, ۶۵, ۱۰۲, ۱۶۴, ۲۶۰, ۲۹۲, ۳۱۵
فرهنگ شرکتی, ۳۴۴
فرهنگ‌سازمانی, ۱۰۸, ۳۱۲, ۳۱۴
فریدمن, ۴۴
فورد, ۳۵, ۴۱, ۴۲, ۵۹, ۷۹, ۱۲۳, ۱۸۲, ۲۲۱, ۲۷۷, ۳۰۴, ۳۰۵, ۳۲۳
فیس‌بوک, ۱۳۶, ۱۶۶, ۱۹۷, ۳۷۷

ق

قابلیت جایگزینی, ۸۰, ۸۶, ۳۹۷
قابلیت‌های پویا, ۱۵۸, ۱۶۰, ۱۸۴, ۱۹۵, ۳۶۴, ۳۶۹, ۳۸۸
قابلیت‌های جزء, ۲۶۲, ۲۶۳, ۳۸۶
قابلیت‌های معماری, ۲۶۲, ۲۶۳, ۳۸۴
قدرت سه‌گانه, ۲۹۸
قراردادهای بلندمدت, ۲۵۹
قراردادهای رابطه‌ای, ۲۶۰, ۳۹۴
قراردادهای نقدی, ۲۵۹
قصد استراتژیک, ۳۵, ۴۱, ۱۸۲
قهرمانان محصول, ۲۳۰
قواعد مرزبندی, ۳۷۶
قوانین و دستورالعمل‌ها, ۳۲۵
قیمت‌گذاری شکاری, ۶۷, ۲۹۷

ک

کاترپیلار, ۵۸, ۱۱۱, ۱۵۱, ۲۳۹, ۲۹۱, ۳۰۴
کاتوکیچی, ۲۴۳
کارایی جهانی, ۳۰۲
کاربران راغب, ۲۱۶
کارل ویک, ۳۶
کاسپاروف, ۳۳
کالینز, ۱۸۳
کامودیتی, ۶۰, ۷۰, ۷۳, ۷۵, ۸۴, ۹۱, ۱۵۱, ۱۵۲, ۱۵۶, ۱۶۸, ۱۷۱, ۱۷۳, ۲۵۳, ۲۵۴, ۳۶۳
کاهش ریسک, ۲۴۵
کپی‌رایت‌ها, ۶۷, ۱۰۴, ۱۶۴, ۲۰۳
کدبری, ۴۵, ۳۵۹
کرون پوکفند, ۲۴۹
کمبل سوپ, ۷۳, ۲۵۲
کنترل قبیله‌ای, ۳۲۵
کوالکام, ۱۰۵
کوزومانو, ۱۶۶
کولیس, ۲۹, ۳۰

گ

گادار, ۲۷۸
گپ, ۲۳۷
گرستنر, ۴۴, ۱۸۳, ۳۷۱
گری همل, ۳۵, ۹۷, ۱۳۸, ۱۸۶, ۲۳۲, ۳۷۴
گلوگاه, ۷۷
گماوات, ۸۹, ۲۷۸, ۲۹۵, ۳۰۰, ۳۰۱
گوشال, ۳۰۳, ۳۰۴, ۳۳۹, ۳۴۲, ۳۵۶
گوگل, ۳۳, ۴۲, ۶۸, ۷۸, ۱۰۵, ۱۱۰, ۱۶۶, ۲۰۹, ۲۲۶, ۲۲۷, ۲۲۹, ۲۳۵, ۲۴۰, ۲۴۹, ۳۳۱, ۳۴۱, ۳۴۵, ۳۷۷

م

ماتریس جنرال الکترونیک/ مک کینزی, ۲۶۴
ماتریس گروه مشاوره بوستون, ۲۶۵, ۲۶۶
ماتریس مادری, ۲۶۷
مارتین, ۵۸, ۱۸۴
ماروتی, ۶۵
مالکیت معنوی, ۶۷, ۱۰۴, ۱۶۴, ۲۰۳, ۲۰۴, ۲۱۸, ۲۲۵, ۳۹۱

مانع ورود, ۶۴
مایکل پورتر, ۲۱, ۶۰, ۸۵, ۱۱۱, ۱۵۰, ۱۵۵, ۲۴۶, ۲۸۰
محصولات مکمل, ۸۴, ۹۳
محک‌زنی, ۱۲۰
محیط بیرونی, ۲۱, ۴۹, ۵۰, ۵۴, ۹۵, ۹۷, ۹۸, ۱۲۶, ۱۳۲, ۱۳۴, ۱۷۵, ۱۸۱, ۱۸۶, ۳۵۹
محیط درونی, ۵۰, ۹۵, ۱۲۶
محیط کسب‌وکار, ۵۵
مدرسه کسب‌وکار هاروارد, ۲۱, ۶۰, ۱۷۷
مدل‌سازی شایستگی‌ها, ۱۰۷
مدولار, ۳۲۹
مدیریت بر مبنای اهداف, ۱۰۷, ۳۲۰
مراکز رشد, ۲۳۲
مزایای هزینه مطلق, ۶۵, ۳۸۳
مزیت نسبی, ۲۷۱, ۲۸۰, ۲۸۱, ۲۸۳, ۳۸۵
مسئولیت اجتماعی شرکت, ه, ۲۲, ۴۴, ۴۶, ۳۸۷
مشتری جهانی, ۲۹۹
مشروعیت, ۲۲, ۱۶۹, ۱۷۴, ۳۵۶, ۳۵۷, ۳۶۰, ۳۹۰, ۳۹۵
مشروعیت اجتماعی, ۲۲
مشوق‌ها, ۲۵۵
مشوق‌های پرقدرت, ۲۵۵, ۲۵۸, ۲۶۰
مشوق‌های کم قدرت, ۲۵۵
مصنوعات, ۳۴۵
مطالعه شون, ۲۳۱
مفروضات بنیادی, ۳۴۶
مک آفی, ۶۹
مکانیسم‌های جداسازی, ۱۳۸
مکتب کارنگی, ۱۷۴
مک‌دونالد, ۵۸, ۱۰۶, ۱۱۳, ۱۲۱, ۱۵۶, ۱۶۴, ۲۳۹, ۲۶۰, ۲۷۵, ۲۹۲, ۲۹۶, ۳۰۲, ۳۳۱
مکینزی اند کامپنی, ۲۷۵
منابع انسانی, ۱۰۷
منابع مکمل, ۱۱۸, ۲۰۲, ۲۰۶, ۲۰۷, ۲۰۸, ۲۱۰, ۲۱۲, ۳۸۶
منابع ملموس, ۱۰۱
منابع ناملموس, ۱۰۲
منبع باز, ۳۷۳
منحنی رشد S, ۱۶۱
موانع خروج, ۷۰
مورگان اولسون, ۲۵۴
میزان سرگشتی, ۳۰۶

ن

نابودگر شایستگی, ۱۷۶
نت‌اسکیپ, ۲۱۴, ۲۲۳
نسبت تمرکز, ۶۸
نظام تخصیص, ۲۰۲
نظریه اقتضایی, ۳۳۱
نوآوری, ۱۹۹
نوآوری در معماری و جزء, ۱۷۶
نوردستروم, ۱۲۰, ۱۳۵
نوکیا, ۱۱۰, ۱۸۷, ۲۰۹, ۲۶۲, ۳۵۵
نیازهای هماهنگی, ۳۳۳, ۳۳۴, ۳۳۵
نینتندو, ۵۰, ۸۴, ۸۵, ۱۳۷, ۲۱۴, ۲۲۴, ۲۲۵, ۲۳۵, ۳۴۵, ۳۵۵

ه

هارلی- دیویدسون, ۱۲۲, ۱۲۳, ۱۲۵, ۱۹۳
هایر, ۱۱۰, ۳۵۳, ۳۷۷
هاینز, ۷۳, ۱۱۸, ۲۵۲
هزینه تعویض, ۲۲۱
هزینه های غیرقابل بازگشت, ۶۴
هزینه‌های ثابت, ۷۰
هزینه‌های متغیر, ۷۰
هزینه‌های معامله, ۲۴۱
هم‌شکلی نهادی, ۱۷۴
هنری مینتزبرگ, ۳۱, ۳۱۵, ۳۲۲, ۳۴۱
هنگ کنگ, ۱۲۲
هوش هیجانی, ۱۰۸, ۱۲۴, ۳۷۵, ۳۸۸
هوندا, ۶۳, ۶۷, ۸۶, ۹۷, ۱۰۶, ۱۲۴, ۱۹۳, ۲۴۳, ۲۷۸, ۳۰۲, ۳۰۴
هویت سازمانی, ۳۷۱

و

وابستگی ضعیف, ۳۲۹, ۳۳۶, ۳۳۷
واریان, ۲۲۳, ۲۲۵
واژگونی, ۲۲۲
والت دیزنی, ۳۵, ۴۳, ۵۹, ۱۲۲, ۳۵۸
وان هیپل, ۲۱۶
ورلدکام, ۴۱
ویرجین, ۳۵, ۲۴۴
ویلیام آلن, ۴۶
وینتر, ۱۸۴

ی

یافی, ۱۶۶
یاهو, ۳۷۶
یکپارچگی عمودی, ۲۵۰

یورواستار, ۶۴

یونایتد, ۵۸, ۵۹, ۱۰۴, ۱۸۱, ۱۹۳, ۲۵۴, ۳۵۴

University of Guilan Press

Foundations of Strategy

Second Edition

By:

Robert M. Grant Judith Jordan

Translated by:

Mohsen Akbari, Ph. D

Fatemeh Shanbedi