

به نام خدا



دانشگاه علامه طباطبائی

مدیریت استراتژیک صنعتی

استاد

جناب آقای دکتر مسعود حجاریان

موضوع

استراتژی سطح شرکت



مهدی قاسمی ۹۱۱۲۴۳۱۹۱۱۱

تیرماه ۱۳۹۲

استراتژی چیست؟

استراتژی در بالاترین سطح سازمان تکوین می‌یابد. این سطح، ارادی یا غیر ارادی، هدف‌های سازمان را تعیین می‌کند و درباره سرمایه‌گذاری‌ها و توزیع منابع تصمیم می‌گیرد. هرچند نیروهای متعدد دیگری هم بر استراتژی تاثیر گذارند، ولی تدوین استراتژی وظیفه مدیریت عالی است. هر کسب و کار فعالی، خود آگاه یا ناخودآگاه، یک استراتژی دارد. حتی اگر این استراتژی غیر مدون، غیر رسمی و بدون برنامه باشد، و حتی اگر کسبو کار نسبت به آن، بی اطلاع و ناخودآگاه باشد و یا مطلقاً آن را تکذیب نماید، باز استراتژی وجود دارد. هیچ سازمانی از شروع تا پایان کار خود کاملاً غیر قابل انعطاف باقی نمی‌ماند. بیشتر سازمان‌ها تعدیل و تغییر می‌یابند، حتی برخی دگرگون می‌شوند. با این حال این‌ها تغییرات روزمره‌ای نیستند. هنگامی که این استراتژی به طور آگاهانه و رسمی تعریف و پیاده شود، به مجموعه‌ای از رهنمودهای فعالیت‌های آتی تبدیل می‌شود.

سلسله مراتب استراتژی‌ها:

- ۱) استراتژی سرمایه‌گذاری
- ۲) استراتژی سطح هلدینگ (متشکل از تعدادی از شرکت‌ها)
- ۳) استراتژی سطح شرکت (که شامل واحدهای کسب و کار متعددی می‌شود)
- ۴) استراتژی سطح کسب و کار (SBU)
- ۵) استراتژی بخشی یا وظیفه‌ای (وظایفی از قبیل امور مالی، سیستم‌های اطلاعات، بازاریابی و ...)

بسیاری از سازمان‌ها، یک واحد کسب و کار هستند، و از اینرو استراتژی واحد کسب و کار آن‌ها، بالاترین سطح استراتژی آن‌ها است. از سوی دیگر، بسیاری از سازمان‌های بزرگ، شرکت‌هایی مرکب از چند رشته از صنعت یا واحدهایی با چند محصولند. در این شرکت‌ها استراتژی سطح شرکت با انتخاب محصول-بازار یا با انتخاب رشته‌های صنایع و تخصیص منابع بین آن‌ها، سر و کار دارد.

استراتژی سطح شرکت:

شرکت‌های سهامی یا چند رشته‌ای هستند یا واحدهایی هستند که محصول-بازار متعددی دارند؛ یعنی چندین واحد کسب و کار دارند. این شرکت‌ها، مستقیماً در بازار رقابت نمی‌کنند، بلکه این کار را توسط واحدهای کسب و کارشان انجام می‌دهند.

شرکت می‌تواند در خرید، ادغام یا تسلط بر یک شرکت، یا شروع فعالیت‌های جدید، با کسب و کارهای دیگر رقابت نماید. شرکت همچنین می‌تواند با شرکت‌های دیگر از طریق مشارکت، همکاری نماید. ماهیت استراتژی سطح شرکت، آمیزه و ترکیبی از واحدهای کسب و کار آن است. استراتژی سطح شرکت، فلسفه و ایدئولوژی کسب و کار را در بر می‌گیرد. این فلسفه و ایدئولوژی، مجموعه‌ای از رهنمودهای اساسی مرتبط با کسب و کارهای شرکت را شامل می‌شود. این رهنمودها:

- ✓ صنایع و تکنولوژی
- ✓ محصولات و خدمات
- ✓ مواد اولیه
- ✓ مهارت‌های کارکنان
- ✓ کشورها و مناطق جغرافیایی
- ✓ بازارها و مشتریان
- ✓ کیفیت و قیمت
- ✓ حاشیه‌های سود و ارزش افزوده
- ✓ سود و جریان نقدی
- ✓ حجم و اندازه
- ✓ مقررات دولتی و فرصت‌های صادراتی

و یا هر نوع از قوه به فعل در آوردن دیدگاه^۱ شرکت را در بر می‌گیرد. بنابراین، رهنمودها به منظور تامین منطق لازم برای ترکیب مشخصی از واحدهای کسب و کار تشکیل دهنده شرکت، تنظیم و به کار گرفته می‌شوند. سپس این رهنمودها، هنگام به دست آوردن یا شروع واحدهای کسب و کار جدید، واگذار کردن واحدهای کسب و کار موجود و انتقال منابع بین واحدهای کسب و کار، مورد استفاده مدیران عالی شرکت واقع می‌شوند. واحدهای کسب و کار شرکت مجبور نیستند به یک رشته از صنعت و بازار متعلق باشند، یا تکنولوژی مشابهی داشته باشند. با این وجود، استراتژی یک شرکت موفق، معمولاً دامنه کسب و کارها و تخصص‌های موردنیاز مدیریت عالی را به طریقی محدود می‌کند. استراتژی مناسب سطح شرکت به ترکیبی از واحدهای کسب و کار که کل آن بزرگ‌تر از جمع اجزای آن است، یعنی به هم‌افزایی منجر می‌شود. از منظر اقتصادی و اجتماعی، شرکت باید ارزش افزوده داشته باشد. ارزش افزوده ممکن است حاصل روابط متقابل بین واحدهای کسب و کار مختلف (از قبیل منابع مشترک، محل کار یا تسهیلات حمل و نقل، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس، یا فعالیت‌های تحقیق و توسعه)، یا حاصل روابط خود شرکت و واحدهای کسب و کار آن (مدیریت، امور مالی، یا خدمات سیستم‌های اطلاعاتی) باشد. در موارد دیگر هر واحد کسب و کار به خودی خود می‌تواند بهتر عمل کند.

تعریف واحد کسب و کار استراتژیک (SBU)

تعاریف رسمی متعددی برای SBU وجود دارد. تعریفی بسیط‌تر، SBU را به عنوان یک بدنه سازمانی در نظر می‌گیرد که به طور مستقل همه وظیفه‌های لازم برای تحقق رسالت کسب و کار را داراست. تعریف دیگری با گرایش بازاریابی، SBU را به عنوان « واحدی عملیاتی که مجموعه‌ی متمایزی از محصولات را به گروه مشخصی از مشتریان می‌فروشد و مجموعه‌ای از رقبای کاملاً شناخته شده را داراست » توصیف می‌کند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک، لازم است واحدهای عملیاتی موجود را مجدداً تعریف کنیم، زیرا تعاریف آن‌ها در بسیاری از موارد با تعریف SBU سازگاری ندارند.

به منظور تسهیل فرآیند تعیین و تعریف SBUها، معیارهای زیر به عنوان رهنمودهایی برای مدیران شرکت ارائه می‌شوند.

(۱) Strategy autonomy (استقلال استراتژی)

SBU، در درون شرکت، استقلال استراتژیک دارد. مستقل از دیگر واحدها، باید بتواند رسالت استراتژیک خود را دنبال کند.

(۲) External Market (بازار بیرونی)

SBU یک بازار محصول بیرونی دارد. چنانچه یک واحد سازمانی تامین کننده داخلی شرکت باشد، نمی‌تواند به عنوان SBU تعریف شود.

(۳) Distinct Customer Set (گروه مشتریان متمایز)

گروه مشتریان SBU، متمایز و جدا از مشتریان دیگر SBUهاست. چنانچه دو یا چند واحد کسب و کار، مشتریان مشترکی داشته باشند، به احتمال زیاد اجزای یک SBU هستند.

(۴) Distinct Competitor Set (گروه رقبای متمایز)

SBU دارای گروهی از رقبای است که از دیگران متمایزند. این گروه رقبا صنعتی را که SBU در آن قرار دارد، تعریف می‌کند. در صورتی که SBU با بیش از یک گروه از رقبای رقابت داشته باشد، به احتمال زیاد بیش از یک SBU است.

(۵) تاثیر تعیین قیمت

تغییر قیمت هر محصول SBU، تغییر مشابهی را در قیمت سایر محصولات SBU ضروری می‌سازد. چنانچه سایر محصولات از تغییر قیمت مصون بمانند، وجود بیش از یک SBU را نوید می‌دهند.

۶) تاثیر تغییر کیفیت

تغییر در کیفیت یا ویژگی‌های محصول SBU، تغییر مشابهی را در دیگر محصولات SBU ناگزیر می‌سازد.

۷) قابلیت جانشینی (substituability) محصول

محصولاتی که SBU می‌فروشد، قابلیت جانشینی دارد. چنانچه محصولات یک واحد کسب و کار قابل جانشینی با یکدیگر نباشند، می‌توان فرض کرد که به SBUهای متفاوتی تعلق دارند.

۸) Divestment or Liquidation (تاثیر واگذاری یا انحلال)

چنانچه واگذاری یا توقف محصول یا خط محصولی بر اثر بخشی بازاریابی یا فروش دیگر محصولات متعلق به SBU تاثیر بگذارد، می‌توان نتیجه گرفت که آن کسب و کار واقعا یک SBU است. در صورتی که اثربخشی بدون تغییر یماند، می‌توان نتیجه گرفت که واحد کسب و کار مورد نظر، در واقع بیش از یک SBU است.

۹) ایجاد درآمد واقعی

SBU به جای «وجوه» غیر واقعی ثبتي از قبيل پرداخت‌های انتقالی بین بخش‌ها، درآمدی واقعی ایجاد می‌کند.

۱۰) مدیر ارشد

SBU آنقدر بزرگ است که استخدام مدیر ارشد را ایجاب می‌کند.

دشواری تشخیص SBU در تعریف بازار-صنعت، آن است. ترسیم مرزهای SBU، به میزان زیادی به بازار و صنعتی که به آن تعلق دارد، مربوط است. در فهرست ارائه شده برای راهنمایی تعریف SBU، بازار SBU با مجموعه مشتریان آن، و صنعت با مجموعه‌ی رقبای آن، معین می‌شود.

پورتر بازار-صنعت را برحسب پنج نیروی اصلی ساختاری تعریف می‌کند:

(۱) تهدید ورود

سطح موانع ورود به یک صنعت بر دامنه تعریف بازار-صنعت تاثیر می‌گذارد. موانع کوچک ورودی، تهدید رقبای جدید را افزایش می‌دهند. هنگامی که بازار تعریف می‌شود، این تازه واردین بالقوه نیز باید در نظر گرفته شوند. موانع بزرگ از ورود رقبای جدید جلوگیری می‌کنند، از اینرو به محدودیت حیطه بازار-صنعت منجر می‌شوند.

(۲) جانشین‌ها

دسترسی به جانشین، عامل دیگری است که وسعت بازار را محدود می‌کند. جانشین‌ها، محصولاتی هستند که همان نیاز مشتری را برآورده می‌کنند. زمانی که قیمت محصول مورد نظر از سطح قابل قبولی بالاتر رود، مشتریان به جانشین‌ها گرایش می‌یابند؛ بنابراین سقف قیمت محصولات را جانشین‌ها تعیین می‌کنند. SBU می‌تواند تخصصی عمل کند، تعریف بازارش را محدود کند و به تبع آن تعداد جانشین‌های بالقوه را کاهش دهد.

(۳) قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان

یک SBU می‌تواند صنعت خود را به گونه‌ای تعریف کند که تاثیر تامین‌کنندگان را به حداقل برساند. به عنوان مثال، می‌تواند تعریف بازارش را آنچنان گسترش دهد که تعداد بیشتری از تامین‌کنندگان را در

بر گیرد و ورودی‌های جانشین بیشتری را در بر گیرد تا از وابستگی آن به یک تامین‌کننده‌ی پر قدرت کاسته شود

۴) قدرت چانه‌زنی خریداران

SBU می‌تواند بازار خود را به گونه‌ای که در آن تاثیر خریداران متمرکز نشود.

۵) فشرده‌گی رقابت

روشی که SBU محیط خود را با آن تعریف می‌کند، فشرده‌گی رقابتی را که با آن مواجه خواهد شد، تعیین می‌کند. تعریف محدود ممکن است SBU را در جایگاهی بی‌رقیب و مستحکم قرار دهد. از سوی دیگر، تعریف محدود، ممکن است SBU را مستقیماً در تقابل و مواجهه با رقیبی فوق‌العاده قدرتمند قرار دهد.

مدیریت پورتفولیو

واژه پورتفولیو در فرهنگ چنین تعریف می‌شود: «جلد شیرازه‌دار یا کیف قابل انعطافی برای حمل اوراق کاغذ، تصاویر و جزوات».

در سازمان‌های کسب و کار، تجزیه و تحلیل پورتفولیو، بیش از همه در تدوین استراتژی سطح شرکت و کمک به بازبینی واحدهای کسب و کار آن، کاربرد دارد. بر حسب آمیزه‌ی کسب و کارهای ایجاد شده و در حال ایجاد، سازگاری درونی بین ایجاد نقدینگی و مصرف آن، راهنمایی‌های عمده درباره خرید واحدهای کسب و کار، سرمایه‌گذاری در حرکت‌های جدید و واگذاری کسب و کارهای موجود، شرکت می‌تواند در پورتفولیوی خود با سعی و تلاش، توازن ایجاد کند.

سطوح مختلف سازمان نیز می‌توانند از رویکرد پورتفولیو استفاده کنند: مدیران خطوط تولید در متوازن کردن محصولات‌شان؛ واحدهای کسب و کار در متوازن کردن خطوط تولید یا واحدهای محصول-بازارشان؛ و شرکت‌ها، گروه شرکت‌ها، یا بخش‌های مختلف شرکت، در متوازن کردن واحدهای کسب و کارشان.

در سطح کلان، استراتژی شرکت باید به عنوان یک کل مورد ارزیابی قرار گیرد. کثرت واحدهای کسب و کار شرکت‌های بزرگ اندیشه تدوین استراتژی جداگانه را تقویت می‌کند. این امر موجب گرایش به تدوین استراتژی جداگانه و اختصاصی می‌شود که تمرکز آن عمدتاً بر مشکلات و نیازهای کلیدی جاری است. استفاده از ماتریس پورتفولیو به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی این گرایش را مهار می‌کند.

کانون برنامه‌ریزی

هر رویکرد پورتفولیو یک کانون برنامه‌ریزی به عنوان ابزار برنامه‌ریزی دارد. کانون برنامه‌ریزی مهم‌ترین جنبه استراتژیکی است که توسط ماتریس پورتفولیو، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی می‌شود هر رویکرد پورتفولیو، واحدهای کسب و کار را به صورتی متفاوت در ماتریس خود نشان می‌دهد. نمونه‌های کانون برنامه‌ریزی عبارتند از:

✓ جریان نقدی

○ مدل‌هایی که جریان نقدی، کائن برنامه‌ریزی آنهاست، بین SBU هایی که مازاد نقدینگی دارند و SBU هایی که نیازمند نقدینگی هستند، توازن برقرار می‌کنند. مانند ماتریس بی سی جی.

✓ بازده سرمایه‌گذاری (ROI)

○ رویکردهایی که بازده سرمایه‌گذاری هدف عملکرد آنهاست، استراتژی‌هایی را برای سرمایه‌گذاری برمی‌گزینند که بازده سرمایه‌گذاری را به حداکثر برسانند. مانند مدل جی ئی / مکنزی

✓ نسبت بازده ریسک

✓ توزیع مرحله چرخه عمر

○ مانند مدل تکامل محصول-بازار

✓ تصمیم‌گیری چندمنظوره

○ بعضی از رویکردها یک کانون برنامه‌ریزی دارند، در حالی که، بعضی دیگر بر ترکیبی از هدف‌ها بنا شده‌اند. برنامه‌ریزی چند معیاره یا چند هدفی مستلزم آن است که مدیر شرکت، کانون‌های مختلفی را به طور همزمان ارزیابی کند. مانند مدل شل / دی‌پی‌ام که دارای کانون برنامه‌ریزی دوگانه جریان نقدی و بازده سرمایه‌گذاری است.

مدل‌های مختلفی از جمله ماتریس بی‌سی‌جی، جی‌ئی / مک‌کنزی، شل / دی‌پی‌ام، مدل تکامل محصول-بازار، چرخه‌ی عمر ال‌دی‌ال و ... جهت تجزیه و تحلیل SBUها وجود دارد. در اینجا دو مدل جی‌ئی / مک‌کنزی و شل / دی‌پی‌ام؛ مورد بررسی قرار می‌گیرند.

مدل جی‌ئی / مک‌کنزی

ماتریس جی‌ئی / مک‌کنزی، نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط جنرال الکتریک و شرکت مک‌کنزی و شرکا ابداع گردید. طرح دو بعدی نه‌خانه‌ای جی‌ئی / مک‌کنزی برای نمایش موقعیت واحدهای کسب و کار و مقایسه تعداد زیادی از کسب و کارهای مختلف و متنوع، ابداع شد. یکی از جنبه‌های مهم این رویکرد، این است که نه تنها عوامل عینی (از قبیل فروش، سود و بازده سرمایه‌گذاری) را مورد ملاحظه قرار می‌دهد، بلکه به عواملی که به طور ذهنی برآورد می‌شوند (مانند عدم ثبات سهم بازار، تکنولوژی، وفاداری کارکنان، وضعیت رقابت و نیاز اجتماعی) نیز وزن و اهمیت می‌دهد.

کانون برنامه‌ریزی ماتریس جی‌ئی/مک‌کنزی، سود آتی یا بازده سرمایه است. به عبارت دیگر، پیشران اصلی برنامه‌ریزی ماتریسی، سود بیشتر حاصل از سرمایه‌گذاری کوتاه مدت در هر یک از واحدهای کسب و کار استراتژیک است.

			۱۰۰
	برنده ۱	برنده ۲	علامت سوال
	برنده ۳	کسب و کار متوسط	بازنده ۱
	سود آور	بازنده ۲	بازنده ۳
			صفر
۱۰۰	تسلط نسبی بازار		صفر

متغیرهای قوت کسب و کار (محور Xها)

✓ نرخ رشد سهم بازار

○ قابلیت SBU در حفظ سهم فعلی بازار با در نظر گرفتن بازاریابی و ظرفیت تولیدی حال و آینده.

✓ گستره‌ی شبکه توزیع

○ تعداد فروشندگان/ نمایندگان/ها و محل‌هایی که SBU به منظور برآوردن تقاضا و رساندن سریع و کارآمد محصول به مشتری، در اختیار دارد.

✓ اثر بخشی شبکه توزیع

○ عناصر تشکیل دهنده اثر بخشی عبارتند از قوت ارتباط شبکه توزیع موجود SBU با خرده-فروشان و عمده‌فروشان، شهرت و اعتبار آن در بازار، مهارت‌های نیروهای فروش و امکانات فیزیکی توزیع؛ ظرفیت و طول کانال‌های توزیع نیز از جمله‌ی این عوامل هستند.

✓ شایستگی کارکنان

✓ وفاداری مشتری

○ وفاداری مشتری با احتمال اینکه، یک مشتری برند شما، در خریدهای بعدی هم، برند شما را به برند رقبای دیگر ترجیح دهد، اندازه‌گیری می‌شود.

✓ مهارت‌های تکنولوژیکی (تولید)

✓ حق اختراع

✓ مهارت‌ها و توان بازاریابی

✓ انعطاف‌پذیری

متغیرهای جذابیت بازار

✓ تمایز محصول

○ مشتریان در قبال کیفیت و برند چقدر مایلند هزینه کنند؟

✓ ویژگی‌های رقابت

- شدت: تعداد کل و کیفیت رقبا برحسب قوت مالی، توانایی تولید و بازاریابی، کیفیت محصول، سهم بازار، سودآوری و ثبات حرکت‌های استراتژیک از دید سایر رقبا و یا تازه واردهای بالقوه.
- نوع: رقابت در گروهی کوچک ولی بسیار قدرتمند، یا پراکنده و در میان رقبایی متعدد ولی کوچک و کم‌قدرت.
- ساختار: یک رهبر و تعدادی دنباله‌رو، یا ساختارهای دیگر

✓ سودآوری نسبی صنعت

✓ ارزش از دید مشتری

- در اینجا، رضایت کلی مشتریان از محصولات صنعت مورد نظر است و برند خاصی مطرح نیست. (برنامه آشپزی تلویزیونی در مقایسه با غذاهای منجمد بسته‌بندی شده که فقط باید آن‌ها را گرم کرد، معمولا ارزش افزوده بیشتری برای مشتریان دارد. به همین دلیل، بازار برنامه‌های آشپزی تلویزیونی، جذاب‌تر از بازار غذاهای منجمد است. همچنین، صنعت ویدئوی خانگی جذاب‌تر از صنعت سینما و تئاتر است)

برنده ۱:

- SBU رهبر یا یکی از رهبران بازار است. امکان پیشرفت رقیب تهدیدی عمده است.
- استراتژی‌های ممکن:
- استفاده از امتیاز موفقیت و حفظ مزیت نسبی از طریق ادامه سرمایه‌گذاری

برنده ۲:

- SBU رهبر صنعت نیست اما خیلی هم از دیگران عقب نیست.
- استراتژی‌های ممکن:
- نقاط ضعف و قوت را معین کنید و سپس برای بهبود نقاط ضعف / یا استفاده از نقاط قوت، سرمایه‌گذاری کنید.

برنده ۳:

- استراتژی‌های ممکن:
- جذاب‌ترین بخش‌های بازار را تعیین و در آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید
- ایجاد/ بهبود توانایی برخورد با رقبا
- تاکید روز افزون بر رشد سودآوری به وسیله افزایش تولید از طریق افزایش سرمایه‌گذاری
- بهره‌برداری/ برداشت از کسب و کار و سرمایه‌گذاری صرفا به منظور حفظ موقعیت رقابتی

بازنده ۱:

- فقدان توانایی‌های خاص یا فرصت‌های رقابتی؛ جذابیت محدود، رشد اندک؛ بازار منصفانه.
- استراتژی‌های ممکن:
- امکان‌های بهبود موقعیت‌های کم‌خطر را تعیین کنید
- جاهایی را که SBU در آن مزیت آشکار دارد، توسعه دهید
- از ناحیه‌هایی که در حال حاضر، قوت تلقی می‌شوند، برداشت کنید
- رها کنید

بازنده ۲:

- فقدان قوت‌ها یا فرصت‌های خاص؛ صنعت یا بازار-محصول غیر جذاب؛ SBU رهبر نیست، رقیبی است که قادر به ادامه حیات است.
- استراتژی‌های ممکن:

- سرمایه‌گذاری را متمرکز کنید تا ریسک کاهش یابد
- از موقعیت SBU در سودآورترین بخش‌ها محافظت کنید
- رها کنید (اگر خریدار مناسبی پیدا شد SBU را بفروشید)

بازنده ۳:

- فاقد قوت یا فرصت‌های خاص؛ صنعت غیر جذاب؛ SBU از رهبر بازار بسیار عقب‌تر است.
- استراتژی‌های ممکن:
 - بهره‌برداری / برداشت کنید: برای به دست آوردن سود فعلی تلاش کنید
 - هزینه‌های ثابت را کاهش دهید و از سرمایه‌گذاری اجتناب کنید
 - رها کنید (رها کردن هر چه سریع‌تر واحد، بهتر از انتظار کشیدن برای قیمت مناسب فروش است)

علامت سوال

- صنعت جذاب؛ SBU از رهبران بازار بسیار عقب‌تر است
- استراتژی‌های ممکن:
 - ناحیه‌های قدرتمندی ایجاد کنید تا موقعیت رقابتی‌تان بهبود یابد
 - جایگاه‌های محفوظ را شناسایی و در آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید
 - رها کنید (چنانچه بهبود موقعیت رقابتی قریب الوقوع نباشد و استراتژی‌های فوق‌الذکر نیز قابل اجرا نباشند، این SBU را رها کنید)

کسب و کارهای متوسط

- هیچ قوت یا فرصت خاصی وجود ندارد؛ جذابیت بازار محدود است؛ SBU رهبر بازار نیست.
- استراتژی‌های ممکن:
 - سرمایه‌گذاری انتخابی در بخش‌های سودآور و کم‌خطر بازار
 - خط مشی‌های موجود را به دقت مورد بررسی قرار دهید

- ناحیه‌هایی را که SBU در آن‌ها مزیت آشکار دارد، توسعه دهید

سودآورها:

- SBU رهبر صنعت است؛ صنعت غیر جذاب است.
- استراتژی‌های ممکن:
- به منظور تحصیل حداکثر سودهای کوتاه‌مدت، سرمایه‌گذاری‌ها را کنترل کنید
- منابع را در بخش‌های جذاب بازار سرمایه‌گذاری کنید
- از مزیت نسبی محافظت کنید

به طور کلی، افزایش منابع SBUهایی که بازارشان جذاب است و بر بازار تسلط نسبی دارند، استراتژی مورد نظر است. بر عکس، منابع SBUهایی که جذابیت بازار ندارند و موقعیت رقابتی‌شان ضعیف است، کاهش داده خواهد شد. استراتژی SBUهایی که در وسط قرار می‌گیرند انتخابی خواهد بود. مدل‌های استراتژیک صریح‌تری هم پیشنهاد شده است. مثلاً نایلور ترتیب استراتژی‌های ذیل را برای موقعیت‌های مختلف SBU پیشنهاد کرده است:

- برنده ۱ سرمایه‌گذاری
- برنده ۲ رشد
- برنده ۳ رشد
- علامت سوال درآمد
- کسب و کار متوسط درآمد
- سودآور درآمد
- بازنده ۱ بهره برداری / برداشت
- بازنده ۲ بهره برداری / برداشت

هرچند مدل نایلور استراتژی‌های کلی را پیشنهاد می‌کند، ولی به نحوه‌ی اجرای آن‌ها یا حل مشکلاتی که ممکن است در اجرا بروز کنند، پاسخی نمی‌دهد. مدیر باید از این مشکلات بالقوه آگاه باشد. به عنوان مثال، رویکرد «حرکت» به جانب SBUهای برنده که در خانه‌های گوشه سمت چپ بالای ماتریس قرار دارند، این خطر را دارد که تعهد بیش از حد سرمایه‌گذاری منابع، فراتر از آنچه شرکت می‌تواند در بلند مدت انجام دهد، منجر شود. علاوه بر این، بازده سرمایه‌گذاری مورد انتظار قابل توجه و زیاد این SBUها فوراً به دست نمی‌آید، بلکه بعد از مدتی در آینده، به دست خواهد آمد. از این رو، چنانچه شرکت خیلی به برنده گرایش داشته باشد، در کوتاه مدت ممکن است همه منابع را مصرف کند و با مشکلات جریان نقدی روبرو شود.

همچنین نباید بر SBUهایی که به صورت اوریب در سمت چپ به طرف راست بالا قرار می‌گیرند، تاکید بیش از اندازه کرد. اگر چه از بعضی از این SBUها انتظار بازده بالایی می‌رود، ولی باید توجه داشت که این صرفاً در کوتاه مدت است. چنانچه توجه زیادی به این SBUها بشود، درآمد کوتاه مدت بالا می‌رود، اما بازده بعدی کاهش خواهد یافت.

به منظور اجتناب از چنین مسائلی، نخستین هدف، باید حفاظت از SBUهایی باشد که در امتداد خط اوریب واقع می‌شوند و از سرمایه‌گذاری اضافی در آن‌ها باید خودداری کرد. بازده سرمایه‌گذاری حاصل از این SBUها باید مجدداً در SBUهای برنده سرمایه‌گذاری شود. این امر، بر هر دو درآمد کوتاه مدت و بلندمدت، تاکید دارد. هدف دوم، باید تبدیل علامت سوال‌ها به برنده باشد. یعنی، مدیر می‌تواند با سرمایه‌گذاری در SBUهای انتخاب شده‌ای که در یک بازار قوی، موقعیت ضعیفی دارند، آن‌ها را به SBUهای قدرتمند تبدیل کند.

مدل جی‌ئی / مک‌کنزی غالباً دو کاربرد نادرست دارد. مدیران از آن به عنوان نسخه‌ای برای تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده می‌کنند. این یک خطای فاحش است، زیرا این مددل، توصیفی است و نه تجویزی. به عبارت دیگر از این ماتریس باید به عنوان کمک در تصمیم‌گیری استفاده شود، نه راه‌حلی برای مشکل استراتژیک موجود. در واقع این ماتریس دو نقش متفاوت دارد؛ از طرفی وضعیت موجود SBU را شرح می‌دهد و از طرف دیگر می‌تواند در انجام پیش‌بینی‌های دقیق آینده مفید واقع شود.

ثانیا همانطور که دی اظهار می‌کند، سیستم‌های مدیریت به اعطای امتیاز متوسط به اکثر عوامل، گرایش دارند. این امر البته گمراه‌کننده است و به جای نشان دادن ارزیابی‌های مشخص، به ارزیابی‌های متوسط منجر می‌شود. دی معتقد است این امر، معلول مصالحه یا فقدان درک مسائل مربوطه است. نتیجه این امر، تجمع امتیاز کسب و کار در مرمز ماتریس و از دست رفتن قدرت تشخیص در تجزیه و تحلیل است. به همین دلیل به جای توجه به مسائل حیاتی و خطیر، ذهن‌ها به تفاوت‌های بی‌اهمیت جلب می‌شوند.

به استراتژی‌های پیشنهادی این مدل، سه انتقاد عمده می‌شود. نخست اینکه آن‌ها ممکن است به «استراتژی‌های خودکار» ساده‌انگارانه بدل گردند. دومین انتقاد این است که استراتژی‌های عام بسیار ساده‌انگارانه‌اند و ممکن است جای تجزیه و تحلیل‌های واقعی را بگیرند. انتقاد سوم این است که خلاقیت را از بین می‌برند. امکان سرمایه‌گذاری در یک صنعت رو به افول که در یک وضعیت کلی، استراتژی برداشت/ واگذاری را تجویز می‌کند، در مدل جی‌ئی وجود ندارد. در واقع موقعیت‌هایی وجود دارند که در آن‌ها چنین سرمایه‌گذاری‌هایی می‌توانند بسیار ثمربخش باشند.

مدل شل / دی پی‌ام^۲

ماتریس DPM در سال ۱۹۷۵، توسط شرکت شیمیایی انگلیسی- هلندی شل، به عنوان پاسخی مستقیم به تغییرات محیطی زمانه طراحی شد. این تغییرات عبارت بودند از: وفور نفت خام در بازار، کاهش شدید قیمت نفت خام و کاهش سود صنعت. به عبارت دیگر، این مدل نتیجه نیاز فوری به ابزاری قابل اعتماد برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دوران تورم لجام گسیخته و تغییرات غیر قابل پیش‌بینی بود، تا بتواند جانشین پیش‌بینی‌های مالی و غیر قابل اعتمادی شود که صنعت نفت استراتژی‌های خود را بر آن‌ها استوار می‌کرد. نتیجه این کار، مدلی شد که واقعا کمتر از مدل‌های قبلی، از جمله ماتریس جی‌ئی/ مک‌کنزی، به عملکردهای مالی گذشته و پیش‌بینی‌های مالی متکی بود.

DPM دارای کانون برنامه‌ریزی دوگانه است: جریان نقدی بلند مدت، مشابه مدل بی‌سی‌جی و بازده سرمایه-گذاری بلندمدت، مشابه ماتریس جی‌ئی / مک‌کنزی.

رهبر	سخت‌کوش	مضعف‌کردن یا خروج	۱۰۰
رشد	پیش‌روی محتاطانه / یا نگهداری	کناره‌گیری مرحله‌ای / پیش-روی محتاطانه	سلامتی و درونمای بخش کسب و کار
مولد نقدینگی	عقب‌نشینی مرحله‌ای	واگذاری	۰

۱۰۰

قابلیت رقابتی SBUها

۰

متغیرهای قوت کسب و کار (محور Xها):

✓ عمق و وسعت خط محصول

○ تعدد و تنوع محصولات مرتبط با کسب و کار

✓ تسهیلات و مکان‌یابی

✓ کارایی تولید

○ ظرفیت فعلی تولیدی کسب و کار و سطحی که به طور کارآمد و موثر مورد استفاده واقع می-
شود.

✓ منحنی تجربه

○ مزیت‌های هزینه‌های پایین تولید، توزیع و فروش محصول خاصی را که بر اثر انباشت تجربه
حاصل می‌شوند، ترسیم می‌کند.

✓ تامین مواد اولیه (توانایی دسترسی و هزینه‌ی مودت اولیه)

✓ کیفیت محصول

✓ تحقیق و توسعه

✓ صرفه‌جویی ناشی از مقیاس

✓ خدمات پس از فروش

متغیرهای جذابیت بازار (محور yها):

✓ زمان تحویل رقابتی

✓ ثبات نسبی و سودآوری صنعت

✓ موانع تکنولوژیکی ورود به بازار (از دید تولیدکنندگان فعلی)

✓ توان چانه‌زنی مشتری نسبت به تولیدکننده

✓ توان چانه‌زنی تامین‌کننده و تولیدکننده

✓ تاثیر مقررات دولتی

✓ استفاده از ظرفیت صنعت

✓ قابلیت جانشینی محصول

✓ ظرفیت صنعت در برآوردن تقاضای غیر منتظره

جزئیات خانه‌ها:

✓ رهبر

- SBU رهبر یک صنعت جذاب است؛ بازار بالقوه، وسیع و نرخ رشد بالاست؛ و ضعف و تهدیدات آنی وجود ندارد
- استراتژی‌های ممکن:
 - چنانچه صنعت به رشد خود ادامه دهد، اقدام به سرمایه‌گذاری

✓ رشد

- SBU یکی از رهبران یک بازار بالغ با رشد معتدل یا ثابت با حاشیه سود خوب و بدون رقیب مسلط
- استراتژی‌های ممکن
 - از آن‌جا که هیچ بهبود آتی مورد انتظار نیست، سرمایه‌گذاری کم و حداکثر جریان نقدی مثبت، استراتژی موردنظر است؛ لذا می‌توان گفت منبع اصلی تامین وجوه نقد در مجموع پورتفولیو است

✓ مولد نقدینگی

- SBU اگر رهبر نباشد، یکی از رهبران است؛ بازار ثابت یا نزولی است، حاشیه‌های سود کاهش یافته‌اند، اما تهدید اندکی از ناحیه رقبا وجود دارد، بهره‌وری شرکت بالاست و هزینه‌ها پایین‌اند.
- استراتژی‌های ممکن

- از آنجا که انتظار توسع آتی وجود ندارد، سرمایه‌گذاری کم و حداکثر جریان نقدی مثبت، استراتژی موردنظر است؛ لذا می‌توان گفت منبع اصلی تامین وجوه نقد در مجموع پورتفولیو است

✓ سخت‌کوش

- چنانچه سهم بازار، کیفیت محصول، شهرت، و نظایر آن نسبتا بالا باشند و در صورتی که منابع به صورت مناسبی سرمایه‌گذاری شوند، SBU می‌تواند به یک رهبر تبدیل شود.
- استراتژی‌های ممکن

- اقدام به سرمایه‌گذاری در صورتی که SBU ارزش سرمایه‌گذاری و تجزیه و تحلیل - های تفصیلی لازم را داشته باشد؛ برای قرار گرفتن این SBU در موقعیت رهبری، سرمایه‌گذاری وسیعی لازم خواهد بود

✓ پیشروی محتاطانه یا نگهبانی

- نقاط قوت یا فرصت‌های ویژه‌ای وجود ندارد، بازار به کندی رشد می‌کند، تنزل آن به کندی صورت می‌گیرد یا ثابت می‌ماند، حاشیه‌های سود صنعت متوسط است. SBU دارای چندین نقطه قوت و ضعف است، اما قطعا پشت سر رهبر قرار دارد.
- استراتژی‌های ممکن

- سرمایه‌گذاری محتاطانه و کم، حصول اطمینان از بازخورد سریع، دقت در تجزیه و تحلیل.

✓ کناره‌گیری مرحله‌ای

- نه نقاط قوت ویژه‌ای وجود دارد و نه فرصتی؛ بازار غیر جذاب و نزولی است.
- استراتژی‌های ممکن

▪ چون غیر محتمل است که SBUهایی که در این خانه قرار می‌گیرند، درآمدهای مهمی را کسب کنند، بنابراین استراتژی پیشنهادی نه از نوع توسعه و سرمایه‌گذاری، بلکه از نوع فروش دارایی‌های فیزیکی و سر قفلی و به کارگیری منابع در چشم‌اندازهای جذاب در سایر زمینه‌هاست.

✓ مضاعف کردن یا خروج

○ SBU موقعیت رقابتی ضعیفی در یک بازار جذاب دارد.

○ استراتژی‌های ممکن

▪ سرمایه‌گذاری یا خروج

✓ کناره‌گیری مرحله‌ای، پیشروی محتاطانه

○ نقاط ویژه قوت وجود نداشته و فرصت‌ها محدودند؛ SBU در موقعیت ضعیفی از کسب و کار

بوده و کسب مقادیر قابل توجه نقدینگی، نامحتمل است.

○ استراتژی‌های ممکن

▪ اجتناب از سرمایه‌گذاری بیشتر، اداره SBU به منظور تامین جریان نقدی و حفظ

موقعیت تا مرز سودآوری، فروش تدریجی واحد.

✓ واگذاری

○ نقاط ویژه قوت یا فرصت وجود ندارد؛ SBU موقعیت ضعیفی در یک بازار ضعیف دارد.

○ استراتژی‌های ممکن

▪ از آنجایی که رویهم رفته وجوه نقد را تلف می‌کنند، باید تلاش کرد تا از طریق یک

سرمایه‌گذاری متوازن، آن‌ها را از این خانه دور کرد. علی‌رغم چنین تلاش‌هایی،

چنانچه باز SBUهایی در این خانه باقی بمانند، فروش هرچه سریع‌تر آن‌ها، استراتژی

توصیه شده است.

DPM مدلی توصیفی و تجویزی است. یعنی طبق متغیرهای مربوطه، مدیر ممکن است هم برای توصیف موقعیت SBUهای واقعی (یا مورد انتظار) و هم برای تجویز استراتژی‌ها از مدل استفاده کند. استراتژی‌های تجویزی، در هر حال باید با احتیاط مدنظر قرار گیرند.

در پایان تعریف استراتژی از دیدگاه مایکل پورتر را ارائه می‌دهیم:

تعریف مایکل پورتر از استراتژی، تعریف توصیفی و تشریحی نیست بلکه منطبق با معیارها و اصول اساسی می‌باشد. به عبارتی، پورتر یک استراتژی خوب را از یک استراتژی بد تمیز می‌دهد. تمرکز پورتر بر محتواست و نه فرآیند. تمرکز مایکل پورتر بر این است که بایستی چه موقعیت و جایگاهی داشته باشید و نه اینکه فرآیند تصمیم‌گیری رسیدن به چنین جایگاهی را به ما نشان دهد؛ پورتر در این باره حرفی به میان نمی‌آورد که چگونه فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام دهید، یا اینکه چگونه استراتژی سازمان خود را در پنجاه کلمه خلاصه کنید. سایرین در علم استراتژی به تشریح فرآیندهای مهم و قانونی برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته‌اند اما پورتر در تمامی این سال‌ها به عبارت متداول خود در استراتژی تاکید داشته است:

یعنی اصول کلی و پذیرفته شده‌ای برای خلق و حفظ مزیت رقابتی.

از دیدگاه مایکل پورتر هر استراتژی خوب باید پنج آزمون را با موفقیت سپری کند:

- ۱) ارزش پیشنهادی متمایز
- ۲) زنجیره ارزش متناسب
- ۳) موازنه‌های متفاوت نسبت به سایر رقبا
- ۴) تناسب در سراسر زنجیره ارزش
- ۵) استمرار و یکپارچگی در سراسر زمان