

استراتژی‌های سازمان

دکتر هاشم نیکومرام*

دکتر محمد علی عبدالوند**

چکیده

هر سازمان رسالتی دارد و با توجه به چشم انداز بلند مدتی که برای خود ترسیم نموده، اهدافی را مشخص می‌نماید. طبیعی است که اهداف باید زائیده تجزیه و تحلیل همزمان و توأم فرصت‌ها و تهدیدات خارج سازمان و نقاط قوت و ضعف درونی آن باشد. اهداف مشخص می‌کنند که سازمان می‌خواهد به چه نقطه‌ای برسد و یا به عبارتی، مقصد کجا است. استراتژی، شیوه حرکت و برنامه حرکتی مدیریت برای دستیابی به اهداف را نشان می‌دهد. در این مقاله مشخص گردیده که سازمان‌ها در رابطه با استراتژی باید به سه مؤلفه اساسی توجه داشته باشند. این سه مؤلفه عبارتند از: استراتژی تعیین جهت سازمان، استراتژی پورتفوی، و استراتژی ولایی. در طول مقاله اجزای تشکیل دهنده این استراتژی‌ها به تفصیل ارائه و مورد بحث قرار گرفته است. هنر مدیریت آن است که با توجه به رسالت و اهداف مشخص شده سازمان، ضمن آشنایی با انواع استراتژی‌ها و با توجه به شرایط درونی و بیرونی سازمان، بهترین گزینه‌ها را از بین گزینه‌های مختلف انتخاب کرده تا بهتر بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف خود هدایت کند.

واژگان کلیدی: استراتژی، استراتژی پورتفولیو، شایستگی محوری، استراتژی ولایی، ادغام، پیوند استراتژیک، تأمین منابع از خارج سازمان، استراتژی رشد، استراتژی تعیین جهت سازمان، سرمایه‌گذاری مشترک

*- استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران
**- استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

مقدمه

وظایف طراحی، اجرا و به کارگیری استراتژی‌های شرکت، قلب و روح مدیریت بر فعالیت‌های یک کسب و کار را تشکیل می‌دهد. تامپسون و استریکلند^۱ (۲۰۰۱) معتقدند «استراتژی یک شرکت عبارت از برنامه حرکتی مدیریت است که برای به دست آوردن جایگاهی در بازار، هدایت عملیات خود، جذب و خشنودی مشتریان، رقابت موفق و دستیابی به اهداف سازمانی از آن استفاده می‌کند». مدیریت در طراحی یک استراتژی. در واقع این را بیان می‌کند که در میان تمام مسیرها و اقداماتی که قابلیت انتخاب داشته‌اند، تصمیم به حرکت در این مسیر را گرفته است، بر این بخش از نیازهای بازار و مشتری تمرکز نموده، در این زمینه‌ها رقابت خواهد داشت، منابع و انرژی خود را در این مسیرها تخصیص می‌دهد، و برای انجام کسب و کار خود بر این رویکردها متکی خواهد بود. بنابراین یک استراتژی نشان‌دهنده گزینه‌های انتخابی مدیریت از مجموع گزینه‌های فراروی او می‌باشد و به تعهد سازمانی به بازارها، رویکردهای رقابتی، و شیوه‌های عملیاتی خاص اشاره دارد.

الگوی استراتژی سازمان

سازمان‌ها به طور کلی در رابطه با «استراتژی سازمان»، با سه مقوله اساسی روبرو می‌شوند:

- ۱- گرایش کلی سازمان به سمت رشد، ثبات، یا کاهش (استراتژی تعیین جهت سازمان)^۲
- ۲- منابع و یا بازارهایی که شرکت از طریق کالاها و واحدهای کسب و کار خود در آنها به رقابت می‌پردازند (استراتژی پورتفولیو)^۳
- ۳- شیوه‌ای که مدیریت، فعالیت‌های خود را هماهنگ می‌کند و منابع خود را انتقال می‌دهد و توانمندی‌های موجود را بین خطوط تولید و واحدهای بازرگانی خود توزیع می‌کند (استراتژی ولایی)^۴

استراتژی سازمان ابتدا به طور کلی در مورد انتخاب سمت و سوی حرکت سازمان صحبت می‌کند. البته این که سازمان کوچک است، فقط یک نوع کالا تولید می‌کند، و یا یک سازمان چند ملیتی بزرگ است، دارای اهمیت می‌باشد. در یک شرکت بزرگ که فعالیت‌های متعددی را اداره می‌کند، استراتژی سازمان به مدیریت خطوط تولید و واحدهای کسب و کار مختلف با حداکثر نتیجه نیز می‌پردازد. در اینجا سران

2- Directional Strategy

3- Portfolio Strategy

4- Parenting Strategy

1- Thomson & Strickland

(هماهنگی برای جریان یافتن نقدینگی بین واحدهای مختلف) و استراتژی ولایی (ایجاد سینرژی سازمانی از طریق شراکت در منابع و توسعه) مورد بررسی قرار می‌گیرد. استراتژی‌های سازمان و شاخه‌های مختلف آن در نمودار ۱ نشان داده شده است.

استراتژی تعیین جهت سازمان

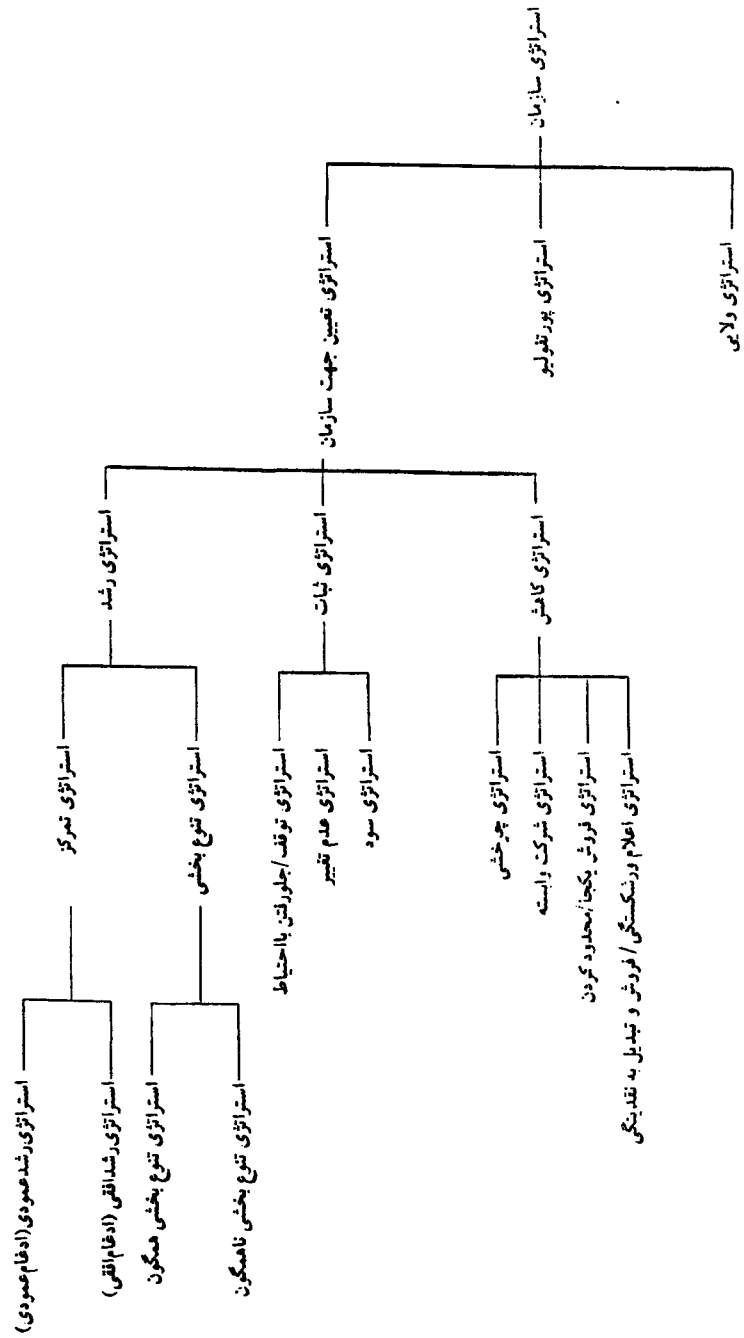
همان‌گونه که هر کالا یا واحد کسب و کار برای بهبود موقعیت رقابتی خود باید از یک استراتژی خاص کسب و کار پیروی کند، هر سازمانی نیز باید در مورد گرایش خود نسبت به رشد، از طریق طرح سه سؤال زیر تصمیم‌گیری کند:

- آیا ما باید عملیات خود را توسعه دهیم، کاهش دهیم و یا به همین صورت به کار ادامه دهیم؟
- آیا ما باید روی فعالیت‌های فعلی در صنعت خود تمرکز کنیم و یا باید به آن تنوع بخشیده و در صنایع دیگر نیز تلاش و فعالیت داشته باشیم؟
- چنانچه بخواهیم به رشد و توسعه خود در سطح ملی و یا بین‌المللی ادامه دهیم، آیا باید این کار را از طریق «توسعه داخلی» انجام دهیم و یا آن را از طریق «خرید شرکت‌های دیگر»، «مشارکت با سایرین» و یا پیوندهای استراتژیک به دست آوریم؟

شرکت باید نقش والدین سازمان را ایفا کنند و محصولات و واحدهای کسب و کار خود را به عنوان «بچه‌های» خود بنگرند. اگر چه هر یک از محصولات و یا واحدهای کسب و کار، برای به دست آوردن مزیت رقابتی، استراتژی رقابتی و یا برنامه همکاری خاص خود را دارد، ولی سازمان باید تمام استراتژی‌های مربوط به کسب و کارهای مختلف خود را با یکدیگر هم‌آهنگ سازد تا مجموعه سازمان به عنوان یک «خانواده» به موفقیت نایل آید.

بنابراین استراتژی سازمان شامل تصمیمات مربوط به جریان یافتن منابع مالی و دیگر منابع به خطوط تولید و واحدهای کسب و کار، و بالعکس می‌باشد. هر شرکتی با استفاده از یک سری ابزار هماهنگی مخصوص به خود، مهارت‌ها و توانمندی‌های ایجاد شده در یک واحد را به واحدهای دیگری که به این منابع نیاز دارند، هدایت می‌کند. به این ترتیب سازمان تلاش خواهد کرد در بین خطوط تولید و واحدهای کسب و کار متعدد، ایجاد سینرژی نموده، تا نتیجه‌ای که برای کل سازمان حاصل می‌شود از مجموع نتایج هر یک از واحدهای کسب و کار بیشتر باشد. در اینجا سه مقوله اساسی یعنی استراتژی‌های سازمان تحت عنوان «استراتژی تعیین جهت سازمان» (گرایش به سمت رشد)، تجزیه و تحلیل پورتفوی

نمودار ۱- الگوی استراتژی سازمان



(«هانگر» و «ویلن» (۲۰۰۰)، «استراتژی تعیین جهت سازمان» را ترکیبی از سه گرایش کلی زیر می‌دانند (نمودار ۲):
مدیران شرکت با انتخاب گرایش کلی (مثل استراتژی رشد)، می‌توانند از بسیاری از استراتژی‌های خاص دیگر استفاده کنند، مثلاً از تمرکز روی یک خط تولید در یک صنعت تبعیت کنند، و یا استراتژی تنوع بخشی را به کارگیرند و در محصولات و منابع مختلف فعالیت داشته باشند. این استراتژی‌ها هم برای سازمان‌هایی که فقط در یک صنعت و یک خط تولید فعالند، و هم برای سازمان‌هایی که در منابع مختلف و کالاهای مختلف فعال هستند، مفید می‌باشد.

استراتژی رشد
ورای ارزیابی کسب و کار فعلی، در طراحی پورتفولیو کسب و کار مستلزم یافتن کسب و کار و کالاهایی است که شرکت باید در آینده به آنها توجه داشته باشد. چنانچه شرکت‌ها بخواهند به شکل مؤثرتری رقابت نمایند، رضایت ذینفعان خود را برآورده و استعدادهای برتر را جذب کنند، به رشد نیاز دارند. یک مدیر گفته است «رشد نقش اکسیژن خالص را دارد. ... رشد باعث ایجاد سازمان زنده و با حرارت می‌شود که افراد در آن فرصت‌های ناب را مشاهده می‌کنند. ... به این ترتیب رشد صرفاً به عنوان یک محرک مالی مهم تلقی نمی‌شود؛

نمودار ۲- استراتژی‌های تعیین جهت سازمان

| | | |
|--|------------|-------------------------|
| • رشد | | |
| تمرکز: | | |
| - رشد عمودی | - رشد افقی | |
| • کاهش | تنوع بخشی: | • ثبات |
| کم کردن فعالیت شرکت وابسته | - همگون | توقف/جلو رفتن با احتیاط |
| فروش همه چیز/محدود کردن ورشکستگی/فروش و تبدیل به نقدینگی | - ناهمگون | عدم تغییر سود |

Source: Hunger and wheelen (2000); Strategic Management, p. 135

- استراتژی‌های رشد^۱ که باعث توسعه فعالیت‌های شرکت می‌شود.
- استراتژی‌های ثبات^۲ که هیچ تغییری در فعالیت‌های فعلی شرکت به وجود نمی‌آید.
- استراتژی‌های کاهش^۳ که باعث کاهش سطح فعالیت‌های شرکت می‌شود.

1- Growth Strategies

2- Stability Strategies

3- Retrenchment Strategies

دونالدز» تلاش کند با تبلیغات گسترده، اعطاء تخفیف‌ها و استفاده از دیگر ابزارهای پیشبرد فروش، مشتریانی را که در بازار فعلی از رستوران‌های دیگر استفاده می‌کنند، به سمت خود جذب کند، از استراتژی نفوذ در بازار استفاده کرده است.

توسعه بازار- توسعه بازار شامل جذب مشتریان جدید به سمت کالاهای فعلی است. به طور ایده‌آل، استفاده جدید برای کالاهای قدیم، انگیزه‌ای می‌شود که ضمن جذب مشتریان جدید، فروش بیشتری به مشتریان فعلی انجام شود. برای مثال، «مک دونالدز» رستوران‌هایی در روسیه، چین و ایتالیا افتتاح نموده و با اشتیاق فراوان در حال توسعه فعالیت‌های خود به سوی اروپای شرقی است. در مناطق فاقد سودآوری، تأکید روزافزون بر آموزش مستمر و گسترش دانش مدیران از طریق دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، به عنوان یک استراتژی جهت توسعه بازار را مورد توجه قرار داده است.

توسعه کالا - استراتژی توسعه کالا شامل ارائه کالاهای جدید برای بازارهای فعلی است. اوائل دهه ۱۹۹۰ بحث «غذای سالم» مطرح بود و باعث شد شرکت «کان آگرا»^۳ انواع غذاهای یخ زده سالم را ارائه کند که از چربی، کلسترول و نمک کمتری برخوردار بود. شرکت «کرافت فودز»^۴ نیز سس مایونز بدون کلسترول و شرکت جنرال میلز و

بلکه بخش اساسی فرهنگ مؤسسه را تشکیل می‌دهد. در عین حال، یک مؤسسه نباید رشد خود را یک هدف تلقی کند بلکه هدف شرکت باید «رشد سودآور» باشد.

مسئولیت اصلی دستیابی به رشد سودآور برای شرکت بر دوش بازاریابی قرار دارد. بازاریابی باید فرصت‌های بازار را شناسایی، ارزیابی، و انتخاب نماید و استراتژی‌هایی را برای استفاده از آنها به کار گیرد. یکی از ابزارهای مفید جهت شناسایی فرصت‌های رشد، «شبکه توسعه محصول - بازار»^۱ است که توسط «اچ. ایگور آنسف»^۲ مطرح گردیده و در نمودار ۳ ارائه شده است. این ماتریس فرصت‌ها را براساس ملاحظات مربوط به کالا یا بازار به چهار گروه تقسیم می‌کند:

نمودار ۳- شناسایی فرصت‌های جدید از طریق

شبکه توسعه محصول - بازار

| | محصولات جدید | |
|---------------|--------------|---------------|
| محصولات فعلی | توسعه محصول | نفوذ در بازار |
| بازارهای جدید | تنوع بخشی | توسعه بازار |

Source: kotler & Armstrong (2001); Principles of Marketing, p.57

نفوذ در بازار- مؤسسه‌ای که استراتژی نفوذ در بازار را دنبال می‌کند، تلاش دارد تا سهم خود را در بازار فعلی افزایش دهد. برای مثال، چنانچه «مک

3- Con Agra

4- Craft foods

1- Product - market expansion grid

2- H. Igor Ansoff

باشند، از قبیل منابع موجود، ترجیحات مدیریت، فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی، و میل به کاهش وابستگی به کسب و کار اصلی. برای مثال، زمانی که میزان رشد بازار پوشاک در اواخر دهه ۸۰ میلادی سیر نزولی آغاز کرد، شرکت «بتون»^۳ از طریق خرید مؤسسات تولید کننده کالاهای ورزشی به رشد خود ادامه داد، به طوری که در حال حاضر، شرکت «نوردیکااسپا»^۴ (تجهیزات اسکی)، شرکت پرینس^۵ (راکت‌های تنیس)، و شرکت رولربلید^۶ (کفش‌ها و تجهیزات اسکی)، نیمی از فروش جهانی شرکت «بتون» را پوشش می‌دهند.

بعضی اوقات یک شرکت برای رشد، به تجارب و توانمندی‌های خود اتکا می‌کند. گاهی نیز یک شرکت به استفاده از تجارب و توانمندی‌های دیگران برای رشد خود رو می‌آورد. سه شیوه مقدماتی برای اتخاذ استراتژی رشد عبارتند از: استفاده از اهرمی از شایستگی محوری، رفتن به سوی «مشارکت» (ادغام) یا «خرید شرکت‌های دیگر»، و استفاده از سرمایه‌گذاری مشترک یا پیوندهای استراتژیک.

کلاگ نیز غذاهای سریال کم چربی و کم نمک را به بازار عرضه کردند. مدیرانی که از این استراتژی تبعیت می‌کنند، می‌توانند بر دانش گسترده خود در مورد مخاطبین مورد نظر تکیه کنند. آنها معمولاً احساس خوبی نسبت به علائق مشتریان دارند و به کالاهایی که نمی‌توانند نیازهای موجود مشتریان را برآورده سازند، علاقه‌ای ندارند. به علاوه، مدیران می‌توانند به کانال‌های توزیع موجود تکیه کنند.

تنوع بخشی - تنوع بخشی^۱ یک استراتژی است که تلاش دارد از طریق معرفی کالاهای جدید در بازارهای جدید، فروش را افزایش دهد. برای مثال، کوکاکولا تجهیزات پالایش و ترکیب کننده اجزای آب^۲ را تولید و بازاریابی می‌کند. این کار برای یک شرکت تولید کننده نوشابه، چالش سنگینی است. زمانی که یک مؤسسه می‌خواهد وارد بازارهای ناآشنا شود استراتژی تنوع بخشی با ریسک زیادی همراه خواهد بود. در عین حال، ورود یک مؤسسه به بازارهایی که رقابت قابل ملاحظه‌ای در آن وجود ندارد، می‌تواند منافع فراوانی را در پی داشته باشد.

با رشد و بلوغ شرکت‌ها، رفتن به دنبال کارهایی غیر از فعالیت اصلی، چندان غیر طبیعی نخواهد بود. عوامل متعددی ممکن است بر میزان و جهت استراتژی‌های رشد شرکت تأثیر داشته

3- Beneton

4- Nordica Spa

5- Prince

6- RollerBlade

1- Diversification

2- Water - treatment & Water - Conditioning

والت دیسنی^۴ جهت توسعه توان توزیع تولیدکنندگان فیلم‌های تلویزیونی و سینمایی، شرکت‌های «کاپیتال سی‌تیز/ای بی سی»^۵ را خریداری نمود. «ارنست و یانگ»^۶ یعنی، شش مؤسسه حسابداری بزرگ، یک مؤسسه کوچک حسابداری «کنت لونتال و شریک»^۷ را که در حوزه زمین و مسکن تخصص داشت، خریداری نمود تا در آن صنعت نیز رشد کند.

• سرمایه‌گذاری مشترک یا پیوند استراتژیک^۸ - شرکت‌ها معمولاً جهت توسعه کالاهای خود، با شرکت‌های دیگر شراکت می‌کنند. به عنوان نمونه شراکت میان شرکت‌های آپل، آی بی ام، و موتورولا را برای توسعه چیپس‌های کامپیوترهای شخصی می‌توان نام برد. یکی دیگر از دلایل ظهور یک پیوند، عبارت از پیوند عمودی با عرضه کنندگان یا گروه‌های خاص مشتریان است. به عنوان نمونه می‌توان شرکت بوئینگ را نام برد که روابط بلند مدت را با گروه عرضه کنندگان اصلی خود ایجاد کرده و مشتریان را نیز در طراحی محصولات خود دخیل نموده است (Cravens & ..., 2002).

• استفاده اهرمی از شایستگی محوری^۱ - یک شرکت ممکن است برای رشد از تجارب و توانمندی خود در موردی خاص استفاده کند. برای مثال با توجه به خطوط تولید متنوع هوندا شامل اتومبیل، تجهیزات باغبانی، موتو سیکلت، دستگاه علف زنی، تجهیزات برف روب، اتومبیل‌های مخصوص حرکت بر روی برف، ژنراتورهای برق، و موتورهای جانبی کشتی و هواپیما به نظر می‌رسد که این شرکت از استراتژی تنوع بخشی در بازارهای غیرمرتبط استفاده نموده است. حال آنکه هوندا به طور خیلی ساده از شایستگی محوری خود در تکنولوژی و تولید موتورهای کوچک و نام تجاری معتبر خود به عنوان اهرمی برای رشد در بازارهای مختلف تجهیزات موتوری استفاده کرده است.

• ادغام و یا خرید و قبضه مالکیت^۲ - در دهه گذشته این روش‌ها عمده‌ترین روش‌هایی بوده که به عنوان استراتژی رشد شرکت‌ها در صنایع مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. شرکت «ماتل» تولید کننده اسباب بازی برای ورود به بازار نوزادان و کودکان پیش دبستانی، شرکت «فیشرپرایس»^۳ را خریداری کرد. شرکت

4- Disney

5- Capital cities/ABC

6- Ernest & Young

7- Kenneth Leventhal & compay

8- Joint venture or strategic alliance

1- Core Competency

2- Mergers and acquisition

3- Fisher Price

بیمارستان‌های ایالات متحده توزیع می‌کند. نهایتاً، ممکن است یک یا چند شرکت در «پیوندهای قیمت‌گذاری»^۱ خاص با یکدیگر همکاری داشته باشند، مانند زمانی که هتل‌ها و شرکت‌های کرایه اتومبیل توافق می‌کنند که متقابلاً برای یکدیگر تخفیفاتی قائل شوند (Kotler, et al., 2002, P. 30).

دو استراتژی عمده رشد عبارتند از «استراتژی تمرکز»^۲ بر خط (خطوط) تولیدی فعلی شرکت در یک صنعت، و «استراتژی تنوع بخشی»^۳ که عبارت است از فعالیت در خطوط تولیدی صنایع دیگر.

استراتژی‌های تمرکز

چنانچه خطوط تولیدی فعلی شرکت از توان بالقوه‌ای برای رشد برخوردار باشد، تمرکز منابع بر آن خطوط تولیدی به عنوان یک استراتژی برای رشد، با معنی خواهد بود. دو استراتژی مهم تمرکز عبارتند از: «استراتژی رشد عمودی» و «استراتژی رشد افقی». شرکت‌های خواهان رشد در صناعی با قابلیت رشد، ترجیح می‌دهند به جای استراتژی‌های تنوع بخشی از این استراتژی‌ها استفاده کنند.

بسیاری از پیوندهای استراتژیک، شکل پیوندهای بازاریابی به خود می‌گیرند. این پیوندها ممکن است پیوندهای کالایی یا خدماتی^۱ باشد؛ به گونه‌ای که در آن، یک شرکت به شرکت دیگر این مجوز را می‌دهد که کالای آن را تولید کند، یا دو شرکت مشترکاً به بازاریابی کالاهای مکمل یکدیگر می‌پردازند. برای مثال، شرکت کامپیوتر «اپل»^۲ و شرکت «دیجیتال وکس»^۳ تلاش کردند از طریق پیوند با یکدیگر کالاهای جدیدی را مشترکاً طراحی، تولید و بازاریابی کنند. یک شرکت از طریق «پیوند ارتقایی»^۴ موافقت می‌کند که در ارتقاء کالا یا خدمات شرکت دیگر، مشارکت کند. شرکت‌ها ممکن است با یکدیگر «پیوند لجستیکی»^۵ تشکیل دهند که در آن؛ یک شرکت خدمات توزیع را برای کالای شرکت دیگر فراهم می‌کند. شرکت «لابراتوارهای آبات»^۶ تمام کالاهای پزشکی و جراحی شرکت «۳-ام»^۷ را بین تمام

1- Product or Service Alliances

2- Apple

3- Digital Vax

4- Promotional Alliances

5- Logistics Alliances

6- Abbott Laboratories

7- 3M's Company

8- Pricing Alliances

9- Concentration Strategy

10- Diversification Strategy

مؤسسه به صورت عمودی، مراحل مختلف زنجیره ارزش یک صنعت را اعم از به دست آوردن مواد اولیه تا تولید و خرده فروشی خودش انجام می‌دهد. به بیان دیگر اگر کاری را که عرضه کننده انجام می‌داده خودمان انجام دهیم به آن «ادغام رو به عقب»^۳ (حرکت رو به عقب در زنجیره ارزش صنعت)، و اگر کاری را که قبلاً توسط یک توزیع کننده انجام می‌شده، خود شرکت انجام دهد به آن «ادغام رویه جلو»^۴ (حرکت رو به جلو در زنجیره ارزش صنعت) گویند. ادغام عمودی باعث می‌شود فضای رقابتی مؤسسه در همان صنعتی که حضور دارد، گسترش یابد.

«هارینگان» معتقد است میزان ادغام عمودی یک سازمان را می‌توان از مالکیت کل زنجیره ارزش مورد نیاز برای ساخت و فروش کالا، تا مالکیت صفر درجه بندی کرد. در قالب «ادغام کامل»^۵ یک مؤسسه در داخل خود ۱۰۰٪ نیازهای خود را تأمین می‌کند و توزیع کالا نیز تحت کنترل می‌باشد. در حالت «نیمه ادغام»^۶، یک سازمان نزدیک به نیمی از نیازهای خود را در داخل سازمان تأمین می‌نماید و بقیه نیازهای خود را از عرضه کنندگان خارج سازمان خریداری

• رشد عمودی - رشد عمودی^۱ را می‌توان با به دست گرفتن کنترل وظیفه‌ای که قبلاً توسط یک عرضه کننده و یا توزیع کننده انجام می‌شده، به دست آورد. در اینجا شرکت در واقع از طریق ایجاد سیستم عرضه خود و یا توزیع محصولات خودش رشد می‌کند. این رشد می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های فعلی به صورت داخلی، و یا از طریق «خرید شرکت‌های دیگر» به شکل بیرونی حاصل شود. برای مثال، هنری فورد با استفاده از منابع داخلی شرکت، اقدام به ساخت کارخانه خود در بیرون شهر دیترویت کرد. فرایند تولید فورد به این شکل بود که از یک سمت کارخانه، سنگ آهن وارد می‌شد و از طرف دیگر آن اتومبیل‌های تولید شده وارد پارکینگ بزرگ می‌شد. شرکت دوپونت (شرکت عظیم شیمیایی) برخلاف شرکت فورد، رشد عمودی خود را از طریق توسعه بیرونی انتخاب کرد و با به دست آوردن و خرید شرکت «کونوکو» نیاز خود را برای تولید محصولات شیمیایی تأمین کرد.

رشد عمودی نتیجه‌اش «ادغام عمودی»^۲ می‌باشد، و آن عبارت است از میزانی که یک

3- Backward Integration

4- Forward Integration

5- Full Integration

6- Taper Integration

1- Vertical Growth

2- Vertical Integration

بحث «صرفه‌جویی‌های هزینه معاملاتی» که توسط «کوز»³ آغاز و «ویلیامسن»⁴ آن را ادامه داد، معتقد است زمانی که هزینه معاملاتی مربوط به خرید کالاها در بازار خیلی زیاد می‌شود، مالکیت منابع از طریق رشد عمودی، از کارایی بیشتری برخوردار است تا عقد قرارداد برای خرید کالاها و خدمات از بازار (Hunger & ..., 2000).

• ادغام روبه عقب - ادغام عمودی فقط در صورتی باعث کاهش هزینه‌ها خواهد شد که حجم تولید مورد نظر به اندازه کافی زیاد باشد، تا بتواند به صرفه‌جویی‌های اقتصادی دست یابد، و یا بتوان بدون آنکه از کیفیت تولید کاسته شود با کارایی تولید عرضه کننده، برابری کرد و یا از آن پیشی گرفت. بهترین پتانسیل لازم برای کاهش هزینه‌ها از طریق ادغام رو به عقب، زمانی است که عرضه کنندگان دارای حاشیه سود بسیار بالایی باشند، ارقام عرضه شده بخش مهمی از هزینه را تشکیل دهند، و یا مهارت‌های فنی مورد نیاز را بتوان به سهولت به دست آورد. زمانی که یک شرکت، فعالیت‌هایی را که قبلاً از بیرون سازمان تأمین می‌کرد، خودش در داخل سازمان انجام دهد و باعث شود که کالاها و خدمات بهتری ارائه

می‌کند. در رابطه با توزیع نیز بخشی از کالاهای خود را از طریق مغازه‌هایی که در مالکیت خودش قرار دارد می‌فروشد و بقیه را از طریق عمده‌فروشان به فروش می‌رساند. در شیوه «عدم استفاده از ادغام»¹؛ یک شرکت هیچ یک از منابع عرضه خود را ایجاد نمی‌کند، اما اکثر نیازهای خود را از طریق عرضه کنندگان خارج سازمان که تقریباً تحت کنترل او هستند خریداری می‌کند. ممکن است یک شرکت نخواهد در یک شرکت عرضه کننده و یا کانال توزیع سرمایه‌گذاری کند، ولی در عین حال بخواهد مطمئن باشد که به عرضه کنندگان و کانال‌های توزیع مورد نیاز دسترسی خواهد داشت. در این حالت، شرکت ممکن است در قالب یک توافق‌نامه به عقد قرارداد با شرکت دیگر اقدام کند. «قراردادهای بلند مدت»² توافق‌نامه‌هایی هستند بین دو مؤسسه مختلف، که امکان ارائه کالاها و خدمات خاصی را به یکدیگر، در یک دوره زمانی خاص فراهم می‌کنند. البته این حالت را نمی‌توانیم به عنوان یک «ادغام عمودی» تلقی کنیم، مگر آن که در قرارداد قید شده باشد که عرضه کننده یا توزیع کننده نمی‌تواند روابط مشابهی را با مؤسسه رقیب داشته باشد.

3- Coase

4- Williamson

1- Quasi Integration

2- Long-Term Contracts

یک شرکت خاص ندارند، و فقط به دنبال کالایی هستند که فروش می‌رود و بیشترین منافع را هم نصیب آنان می‌کند. در چنین شرایطی، ممکن است یک تولیدکننده به این نتیجه برسد که چنانچه با عمده فروشان و یا خرده فروشان ادغام روبه جلو انجام دهد و فروشگاه‌هایی در اختیارش باشد که کاملاً متعهد به عرضه کالاهای او باشند، برایش یک مزیت رقابتی حاصل شود. یک تولیدکننده ممکن است بعضی اوقات از طریق سرمایه‌گذاری در شبکه‌های توزیع که کاملاً در مالکیت او قرار دارد، شبکه‌های واسطه، و یا از طریق افزایش نرخ بهره‌وری ظرفیت‌های تولیدی خود و یا ایجاد جایگاه محکمی برای محصولات خود، از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی، به کسب سود بیشتر امیدوار باشد. بعضی اوقات نیز شرکت‌های تولیدی از طریق ادغام روبه جلو به فروش مستقیم به مصرف‌کنندگان نهایی اقدام می‌کنند و به این وسیله تا حد زیادی هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند و در نتیجه به واسطه حذف کانال‌های عمده فروش / خرده فروش، محصول را به قیمت پایین‌تری به مصرف‌کنندگان نهایی عرضه می‌کنند (Thompson & ..., 2001).

صنعت به صورت سنتی، همواره ادغام عمودی بیشتر را تشویق می‌کرد، یعنی این که

شود، و به عبارتی عملکرد محصول نهایی بهتر شود، در اصل با انجام ادغام عمودی رو به عقب مزیت رقابتی خود را گسترش خواهد داد. بعضی اوقات، ادغام در مراحل، بیشتر باعث افزایش توانمندی شرکت شده و به او این امکان را می‌دهد که «شایستگی‌های محوری» خود را تقویت کند، بهتر بتواند مهارت‌های کلیدی را کسب کند، و یا جنبه‌هایی را به محصول خود اضافه نماید که ارزش بیشتری را برای مشتری ایجاد می‌کند.

«ادغام روبه عقب» باعث می‌شود وابستگی شرکت به عرضه‌کنندگانی که قطعات و یا خدمات حمایتی مهم را تأمین می‌کنند کم شود و میزان آسیب احتمالی پدید آمده از عرضه‌کنندگان قوی که در هر فرصتی قیمت‌ها را افزایش می‌دهند، به حداقل برسد. شرکت‌هایی که در لیست مشتریان مهم عرضه‌کنندگان قرار ندارند، هر لحظه ممکن است در صورت محدود شدن عرضه، دچار مشکل شوند. در چنین شرایطی ادغام روبه عقب می‌تواند به عنوان یک راه حل استراتژیک مزیتی، مورد توجه قرار گیرد.

• ادغام روبه جلو - در بسیاری از صنایع، نمایندگان فروش مستقل، عمده‌فروشان، و خرده فروشان، کالاهای مشابه را که دارای نام‌ها و مارک‌های متفاوت هستند به فروش می‌رسانند، و هیچ تعهدی هم نسبت به یک کالای خاص از

آید که شایستگی‌ها، شکلی جامع و یکپارچه بگیرند و به عنوان اهرمی برای کل توانمندی‌های سازمان ایفای نقش کنند.

با توجه به واقعیت‌های اقتصادی در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ میلادی، بسیاری از سازمان‌ها روی کارهایی تکیه می‌کنند که بهتر می‌توانند آن را انجام دهند. «تأمین منابع از خارج سازمان»^۱ به صورتی روزافزون معروفیت یافته است و به این وسیله سازمان‌ها در پی آنند تا از نقاط قوت دیگران در زنجیرهٔ صنعت، به عنوان اهرمی جهت منافع سازمان خود استفاده کنند.

شرکت‌ها به دنبال آن هستند که بوروکراسی و سلسله مراتب اداری را کاهش دهند تا بهتر بتوانند پاسخگو بوده و هزینه‌های خود را کاهش دهند. بنابه گفتهٔ «تام پیترز» در دنیای رقابتی امروز شما نمی‌توانید با ساختار سازمانی بلند دارای ۶ تا ۸ لایه به حیات خود ادامه دهید. اینک زمانه‌ای است که سازمان‌ها شکلی مسطح دارند و هیچ مانعی بین وظایف مختلف سازمان وجود ندارد، و مرزهای بین سازمان و محیط خارج آن برداشته شده است.

«فیلیپ جی کوئیک‌لی» مدیر و رئیس هیأت مدیره شرکت «پاسیفیک بل» معتقد است دو نوع

یک شرکت باید تلاش کند کنترل تعداد بیشتری از فرایند عرضه را در اختیار داشته باشد. تغییرات اخیر در محیط رقابتی، باعث تغییر دیدگاه شرکت‌ها نسبت به ادغام عمودی شده است. دلیل اولیه برای این تغییر جهت، عبارت است از نیاز به انعطاف‌پذیری، توانایی برای مواجهه با رقابت بیشتر در عرصه جهان و عقب‌نماندن از تغییر مداوم تکنولوژیکی. شرکت‌هایی که به شدت از ادغام عمودی بهره می‌برند، به کندی می‌توانند خود را تغییر دهند، در حالی که محیط کسب و کار آنچنان سریع تغییر می‌کند که هیچ شرکتی نمی‌تواند به تنهایی همه کارها را خود انجام دهد. هزینه و سرمایه‌گذاری مورد نیاز جهت تحقیق و توسعه، طراحی محصول، انتقال فرایند، و جایگزینی ابزار جدید، بسیار بالا است، و به شرکت‌هایی که شدیداً از ادغام عمودی بهره می‌گیرند، اجازه نمی‌دهد که توان رقابتی را در تمام فعالیت‌های خود حفظ کنند. بهتر است از ادغام عمودی پرهیز نمود و بر آنچه بهتر می‌توان انجام داد، تمرکز کرد.

بنا به گفتهٔ «بارلت» و «گوسال»، نقش مدیران ارشد این نیست که شایستگی‌های محوری را تعریف، کنترل و تخصیص منابع کنند، بلکه می‌باید محیطی را فراهم کنند که باعث شود شایستگی‌ها به صورتی عمیق و ریشه‌ای در درون سازمان گسترش یابند، و پیوند افقی را باعث شوند تا این امکان به وجود

۱- جهت اطلاع بیشتر به مقاله زیر مراجعه شود:

- عبدالوند، محمد علی (۱۳۸۰)؛ «تأمین منابع از خارج سازمان». بازاریابی، شماره ۱۲، ص ۲۵-۲۰.

حفظ مزیت رقابتی خود از این روش استفاده می‌کنند (Harrell & Freizer, 1999).

• رشد افقی - شرکت‌ها می‌توانند از طریق توسعه کالاهای خود به دیگر مکان‌های جغرافیایی، و یا از طریق افزایش طیف کالاها و خدمات ارائه شده به بازارهای فعلی، «رشد افقی»^۱ داشته باشند. برای مثال، شرکت کامپیوتری «دل»^۲ با استفاده از رشد افقی، کسب و کار خود یعنی پذیرش سفارش پستی را تا سطح قاره اروپا گسترش داد. ادغام افقی نتیجه رشد افقی خواهد بود. ادغام افقی^۳ عبارت است از میزانی که یک مؤسسه در مناطق جغرافیایی مختلف، در یک نقطه از زنجیره ارزش یک صنعت فعالیت می‌کند. ادغام افقی یک مؤسسه می‌تواند از مالکیت کامل تا مالکیت مقطعی، و تا قراردادهای بلندمدت در نوسان باشد (Hunger & ..., 2000).

استراتژی‌های تنوع بخشی

زمانی که یک صنعت حالت اشباع پیدا می‌کند، اغلب مؤسسات موجود به واسطه استفاده از استراتژی‌های رشد عمودی و افقی به آخرین حد رشد خود رسیده‌اند. چنانچه رقبا نتوانند به صورت بین‌المللی در بازارهای کمتر اشباع شده حضور پیدا کنند و کارشان را گسترش دهند،

سازمان وجود دارد: سازمان بزرگ، قدرتمند، و فاقد کارایی لازم که مثل یک فیل می‌ماند، و سازمان زرنگ، سریع، اما ضعیف‌تر، یا به عبارتی سازمانی کوچک که مثل یک خرگوش می‌ماند. هیچ یک از این دو سازمان متناسب با بازار رقابتی جهان امروز نمی‌باشند. آقای «کوئیگ لی» معتقد است بازار امروز جهان، شکل سازمانی جدیدی به نام سازمان «خرگوش فیل» را می‌طلبد که در آن آمیخته‌ای از قدرت و سرعت وجود داشته باشد (Keegan, 1999).

«تأمین منابع از خارج سازمان» اشتها زیادی پیدا کرده است. ۸۶ درصد شرکت‌های مهم در سال ۱۹۹۶ تا حد زیادی از آن استفاده کرده‌اند، در حالی که این رقم در سال ۱۹۹۲ معادل ۵۸ درصد بود. شرکت «آرامارک» از سال ۱۹۶۰ در زمینه ارائه خدمات کافه تریا در شرکت‌ها، کالج‌ها، و بیمارستان سرآمد کلیه شرکت‌های دیگر بوده است. شرکت «تله تک» خدمات تلفنی مشتریان شرکت‌های «ای تی اند تی» و پردازش اتوماتیک داده‌های مربوط به لیست حقوق و دستمزد تعداد زیادی از مشتریان خود را انجام می‌دهد. «تأمین منابع از خارج سازمان» می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها شود و به شرکت این امکان را می‌دهد تا توجه بیشتری را صرف فعالیت‌های کسب و کار اصلی خود کند. شرکت‌های بسیاری برای

1- Horizontal Growth

2- Dell

3- Horizontal Integration

ممکن است تکنولوژی، استفاده مشتری، توزیع مهارت‌های مدیریتی مشابه، یا مشابهت در کالا باشد.

شرکت ممکن است تنوع بخشی همگون را از طریق داخلی و یا خارجی تأمین کند. برای مثال شرکت هواپیمایی «امریکن ایرلاینز»^۳ هم به صورت داخلی و هم به صورت خارجی، به رغم فعالیت فاقد سود خطوط هوایی در یک سری کسب و کارهای مرتبط فعالیت دارد. این شرکت با استفاده از شبکه اطلاعات مسافرتی خود، یک سیستم رزرواسیون کامپیوتری را برای شبکه راه آهن سریع‌السیر فرانسه و نیز برای تونل زیر کانال انگلستان طراحی کرد.

• استراتژی تنوع بخشی ناهمگون - زمانی که مدیریت به این نتیجه برسد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت از توانمندی و مهارت لازم برخوردار نیست تا بتواند به سهولت به تولید کالاها و خدمات مرتبط در منابع دیگر پردازند، محتمل‌ترین استراتژی عبارت است از «استراتژی تنوع بخشی ناهمگون»^۴. به موجب این استراتژی شرکت‌ها وارد صنعتی می‌شوند که هیچ ارتباطی با صنعت فعلی ندارد. معمولاً مدیرانی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، ابتدا ملاحظات مالی به جزیانات نقدی و یا کاهش ریسک را مورد توجه قرار می‌دهند.

احتمالاً برای تداوم رشد خود مجبور خواهند بود با استفاده از «استراتژی تنوع بخشی» در منابع مختلف به تولید پردازند. دو استراتژی مهم تنوع بخشی عبارتند از استراتژی تنوع بخشی همگون و استراتژی تنوع بخشی ناهمگون.

• استراتژی تنوع بخشی همگون - زمانی که یک شرکت از موقعیت قوی برخوردار باشد ولی جاذبه صنعت پایین باشد، ممکن است رشد از طریق تنوع بخشی همگون^۱ در منابع مرتبط، مناسب‌ترین استراتژی سازمانی به شمار رود. در اینجا شرکت از ویژگی‌هایی که باعث مزیت رقابتی شاخص آنها شده است، به عنوان وسیله‌ای جهت تنوع بخشی خود استفاده می‌کند. شرکت تلاش می‌کند از طریق دانش خود در مورد کالاها، توانمندی‌های تولیدی خود، و مهارت‌های بازاریابی که به صورت مؤثر در صنعت اولیه خود مورد استفاده قرار داده، مطمئن شود که انتخاب استراتژیک او متناسب بوده است. محصولات و یا فرایندهای سازمان به نوعی با یکدیگر ارتباط دارند و وجوه مشترکی بین آنها وجود دارد. شرکت به دنبال سینرژی^۲ است، یعنی می‌خواهد کاری کند که دو نوع کسب و کار مجموعاً سودی را ایجاد کنند که در صورت حرکت انفرادی آن را به دست نمی‌آوردند. نقطه مشترک بین دو کسب و کار

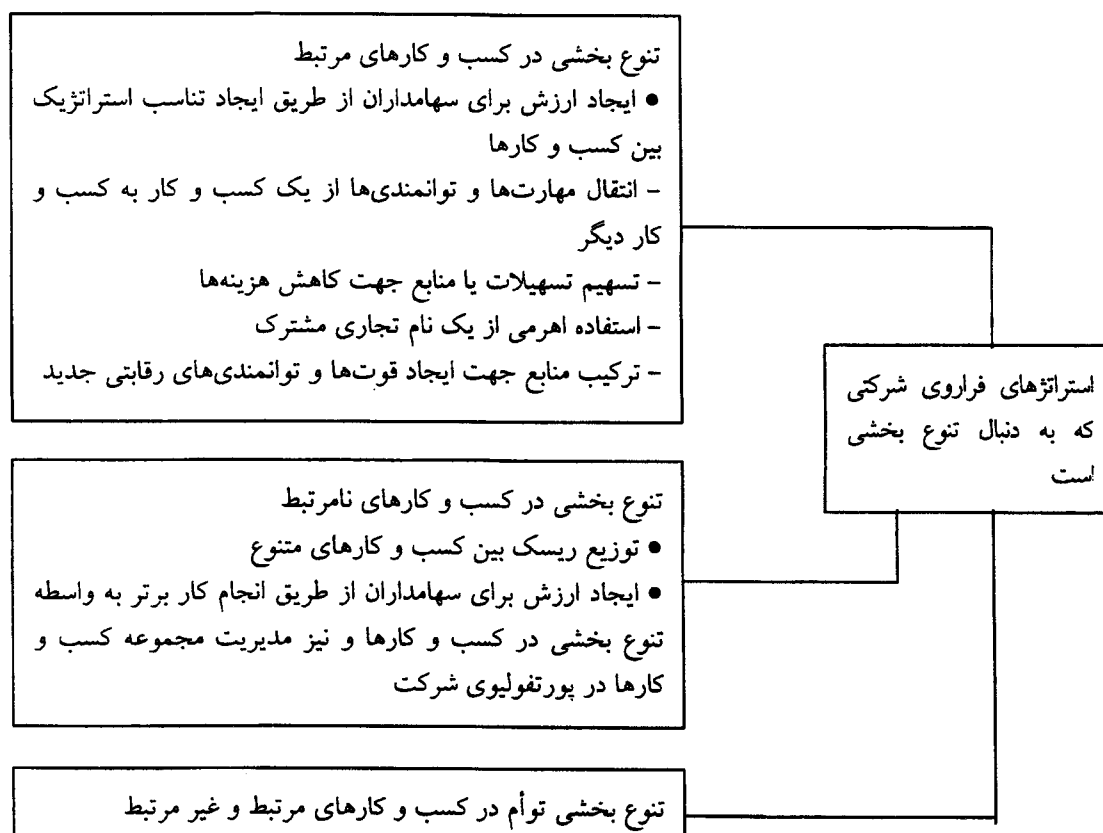
3- American Airlines

4- Conglomerate (unrelated) Diversification

1- Concentric (Related) Diversification

2- Synergy

نمودار ۴- استراتژی‌های فراروی شرکتی که به دنبال تنوع بخشی است.



Source: Thompson, et al., 2001, P. 286

عنوان مثال وارد صنعتی شود که در آن فرصت‌های فراوانی برای رشد یافت می‌شود، ولی در آن صنعت پول چندانی برای استفاده از این فرصت‌ها موجود نیست. یکی دیگر از مواردی که از این استراتژی استفاده می‌شود زمانی است که فروش شرکت به صورت فصلی

استراتژی «تنوع بخشی ناهمگون» عمدتاً بر ملاحظات مالی توجه و تمرکز دارد و برخلاف تنوع بخشی همگون، به دنبال ایجاد سینرژی «محصول-بازار» نیست. شرکتی که از نظر نقدینگی قوی است ولی در صنعت او فرصت‌های رشد وجود ندارد، ممکن است به

استراتژی توقف/جلو رفتن با احتیاط^۱
این استراتژی در حقیقت مثل وقت استراحتی است که مریان در وسط بازی از داور می‌گیرند، یعنی قبل از این که استراتژی رشد و یا کاهش را ادامه دهند، فرصتی را برای استراحت فراهم می‌کنند. این کار کوششی آهسته و دقیق برای بهبود بخشیدن به شرایط است، تا زمانی که شرایط محیطی خاص تغییر کند. برخی از این استراتژی به عنوان استراتژی موقتی نام می‌برند و معتقدند این استراتژی تا زمانی استفاده می‌شود که محیط برای سازمان مناسب‌تر شود و یا شرکت را قادر سازد تا پس از یک دوره طولانی رشد سریع، منابع خود را جمع‌آوری کند. شرکت کامپیوتر دل در سال ۱۹۹۳ پس از آن که در اثر به کارگیری استراتژی رشد، به رشدی بیش از حد کنترل رسیده، از این استراتژی ثبات استفاده کرد.

استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر^۲ یعنی تصمیم به این کار جدیدی انجام نشود. این استراتژی شیوه‌ای است جهت تداوم عملیات و سیاست‌های فعلی، تا آنجا که آینده قابلیت پیش‌بینی یابد. موفقیت

باشد و در نتیجه به طور متوازن و یکنواخت جریان نقدینگی حاصل نشود، در نتیجه مؤسسه‌ای را که در صنعتی نامرتب با صنعت خود فعالیت دارد خریداری می‌کند، تا به این وسیله جریان نقدینگی خود را متعادل نموده و بهبود بخشد (Hunger, et al., 2000, P. 139).

استراتژی‌های ثبات

یک مؤسسه ممکن است به جای استراتژی رشد ترجیح دهد از استراتژی ثبات استفاده کند و فعالیت‌های فعلی خود را بدون تغییر جهت قابل ملاحظه‌ای، همچنان ادامه دهد. مؤسسه‌ای که در یک محیط منطقی قابل پیش‌بینی به صورتی موفقیت‌آمیز فعالیت دارد، معقول به نظر می‌رسد که از مجموعه استراتژی‌های ثبات استفاده کند. بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک که در بخش‌های کوچک و یا خاصی موفق بوده و در اداره امور کسب و کار خود نیز موفق هستند. ترجیح می‌دهند از استراتژی‌های ثبات استفاده کنند. ممکن است استراتژی‌های ثبات در کوتاه مدت مفید باشند، اما استفاده طولانی از آنها ممکن است خطرناک شود. بعضی از این نوع استراتژی‌ها عبارتند از استراتژی «توقف/جلو رفتن با احتیاط»، «استراتژی عدم تغییر»، و «استراتژی سود».

1- Pause/Proced with Caution Strategy

2- No Change Sterategy

تلاشی است که یک شرکت آن هنگام که فروشش به واسطه کاهش سرمایه‌گذاری و عدم تأمین هزینه‌های کوتاه مدت ضروری، در حال پایین آمدن است، برای حمایت از سودهای خود انجام می‌دهد. مدیریت ارشد ممکن است به جای آن که موقعیت ضعیف شرکت را به سهامداران و مجمع اعلام کند، به تبعیت از این استراتژی گمراه کننده اقدام نماید. مثلاً سرمایه‌گذاری را به تعویق اندازد و یا هزینه‌های خود (از قبیل هزینه‌های تحقیق و توسعه، نگهداری و تبلیغات) را کاهش دهد تا در طی این دوره سطح سود خود را حفظ کند. او حتی ممکن است یکی از خطوط تولید خود را بفروشد تا نقدینگی لازم را تأمین کند. مشخصاً استفاده از استراتژی سود، زمانی مناسب است که شرکت بخواهد از یک مشکل موقتی خلاصی یابد. متأسفانه این استراتژی حالت گمراه کننده دارد و چنانچه استفاده از آن در بلند مدت تداوم یابد، باعث بدتر شدن و از دست دادن موقعیت رقابتی مؤسسه خواهد شد. بنابراین معمولاً استراتژی سود عبارت است از تصمیمی گذرا، کوتاه مدت، و غالباً پاسخ فردی مدیریت ارشد به موقعیت.

استراتژی‌های کاهش

زمانی که یک شرکت در بعضی و یا تمام خطوط تولید خود از موقعیت رقابتی ضعیفی

استراتژی عدم تغییر به این بستگی دارد که تغییر قابل ملاحظه‌ای در موقعیت مؤسسه به وجود نیاید. ثبات نسبی ایجاد شده به دلیل موقعیت رقابتی مؤسسه در صنعتی که با عدم رشد و یا رشد ناچیزی روبرو است، او را تشویق می‌کند کارهای فعلی را ادامه دهد، و تغییر قابل ملاحظه‌ای در اهداف فروش و سودآوری خود ایجاد نکند. در این حالت فرصت‌ها و یا تهدیدهای مشخصی وجود ندارد. رقبای جدیدی هم که احتمالاً قصد داشته باشند وارد این صنعت شوند، وجود ندارد. سازمان هم احتمالاً فضای ثابت و قابل قبولی را برای فروش کالاهای خود و کسب سود بدست آورده است. آسودگی نسبی که یک شرکت تحت چنین شرایطی تجربه می‌کند، احتمالاً او را تشویق می‌کند در صورتی که شرایط آینده را تداوم شرایط حاضر ببیند، از استراتژی عدم تغییر تبعیت کند.

استراتژی سود

استفاده از استراتژی سود^۱ زمانی است که شرایط در حال بدتر شدن است و شرکت تصمیم می‌گیرد کار جدیدی انجام ندهد، و در عوض به گونه‌ای عمل کند و نشان دهد که گویی مشکلات شرکت جنبه موقتی دارد. استراتژی سود

1- Profit Strategy

گرفته شود! و این کار از طریق کاهش اندازه و هزینه‌ها انجام می‌شود. حالت دوم یعنی استراتژی تثبیت^۳ برنامه‌ای را برای ثبات بخشیدن به سازمان دچار مشکل، اجرا می‌کند. برنامه‌هایی تهیه می‌شود تا هزینه‌های سربار غیر ضروری کاهش یابد و هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی نیز متعادل شود. این مرحله مهمی برای سازمان به شمار می‌رود. اگر «استراتژی تثبیت» به شیوه‌ای مناسب هدایت نشود، بسیاری از بهترین افراد، سازمان را ترک خواهند کرد. اما اگر تمام کارکنان تشویق شوند تا در جهت بهبود بهره‌وری تلاش کنند، احتمالاً مؤسسه از این دوره کاهش به خوبی و سلامت عبور می‌کند و به شرکتی قوی‌تر و با سازماندهی بهتر تبدیل خواهد شد. موقعیت رقابتی مؤسسه بهبود یافته و قادر خواهد شد مجدداً کسب و کار خود را توسعه دهد.

استراتژی شرکت وابسته

استراتژی شرکت وابسته^۴ یعنی این که به خاطر امنیت و بقای شرکت، استقلال آن فراموش شود. شرکتی که موقعیت رقابتی

برخوردار باشد و در نتیجه عملکردش ضعیف و فروش او پایین باشد و زیان دهد، ممکن است از «استراتژی کاهش» استفاده کند. این استراتژی‌ها فشار زیادی را بر شرکت وارد می‌کند تا عملکرد را بهبود بخشد. مدیریت ممکن است برای از بین بردن ضعف‌هایی که موقعیت مؤسسه را به خطر انداخته است از استراتژی‌های کاهش متعدد استفاده کند که عبارتند از استراتژی چرخشی، استراتژی شرکت وابسته، استراتژی فروش یکجا. استراتژی اعلام ورشکستگی، و استراتژی فروش و تبدیل به نقدینگی.

استراتژی چرخشی

استراتژی چرخشی^۱ بر بهبود کارایی عملیات تأکید دارد و زمانی که مشکلات یک سازمان در حال افزایش است ولی هنوز به مرحله بحرانی نرسیده، احتمالاً مناسب‌ترین استراتژی به شمار می‌رود. دو شکل اساسی این استراتژی عبارتند از استراتژی انقباضی، و استراتژی تثبیت.

استراتژی انقباضی^۲ عبارت است از تلاش اولیه برای آن که سریعاً جلوی خونریزی

3- Consolidation

4- Captive Company Strategy

1- Turnaround Strategy

2- Contraction

تولیدات شرکت به موجب قرار داد بلند مدت به جنرال موتورز فروخته شد.

استراتژی فروش یکجا/محدود کردن

مؤسسه‌ای که در صنعت از موقعیت رقابتی ضعیفی برخوردار است، چنانچه قادر نباشد موقعیت خود را بالا برده و یا شرکتی را بیابد که وابسته به آن شود، ممکن است چاره‌ای جز فروش همه چیز خود و خروج کامل از صنعت را نداشته باشد. «استراتژی فروش یکجا»^۲ زمانی معنی دارد که مدیریت از طریق فروش کل شرکت به شرکتی دیگر، پول خوبی برای سهامداران به دست آورد.

چنانچه مؤسسه کسب و کارهای متعددی دارد و تصمیم می‌گیرد تا بخشی از آن را که پتانسیل رشد کمی دارد به فروش رساند، به آن «استراتژی محدود کردن»^۳ می‌گویند.

استراتژی اعلام ورشکستگی/فروش و تبدیل به نقدینگی

امکان دارد به این نتیجه برسد که در بدترین شرایط ممکن به سر می‌برد و از

ضعیفی دارد امکان ندارد که بتواند به طور کامل از «استراتژی چرخشی» استفاده کند. ممکن است صنعت از جاذبه کافی برخوردار نباشد تا چنین تلاشی از ناحیه مدیریت فعلی و یا از ناحیه سرمایه‌گذاران صورت گیرد. در چنین شرایطی، میزان فروش شرکت کم خواهد بود و به شکلی روزافزون زیان خواهد داشت، مگر این که اقدامی انجام دهد. مدیریت با ناامیدی تلاش می‌کند شرکتی شود وابسته به یکی از بزرگترین مشتریان خود و از طریق عقد قرارداد بلند مدت به حیات خود ادامه دهد. در این حالت، ممکن است مؤسسه بتواند به شکلی قابل ملاحظه بعضی از فعالیت‌های اجرایی خود از قبیل بازاریابی را کاهش دهد و در نتیجه هزینه‌های خود را پایین آورد. در اینجا شرکت ضعیف‌تر، به شدت به شرکت قوی‌تر وابسته می‌گردد و حداقل ۷۵٪ فروش او به شرکت قوی‌تر خواهد بود و در عوض به ادامه فروش و تولید خود مطمئن و امیدوار خواهد شد. برای مثال «شرکت سیمپسون»^۱ برای آن که تنها عرضه کننده قطعات به شرکت جنرال موتورز شود، به این شرکت اجازه داد امکانات تولیدی قطعات او را بازرسی کند و با کارکنانش مصاحبه انجام دهد. در عوض، حدود ۸۰٪

2- The Sell-Out Strategy

3- Divestment Strategy

1- Simpson Industries of Birmingham, Michigan

سهمداران توزیع کند. مزیتی که فروش و تبدیل به نقدینگی در مقابل «اعلام ورشکستگی» دارد، این است که در اینجا اعضای هیأت مدیره به عنوان نمایندگان سهامداران، همراه با مدیریت ارشد به تصمیم‌گیری می‌پردازند، در حالی که در اعلام ورشکستگی، تصمیم‌گیری به عهده مراجع قانونی است و امکان دارد توجه چندانی به منافع سهامداران نشود.

در بسیاری از مواقع، مدیریت ارشد باید یکی از این استراتژی‌های کاهش را انتخاب کند. متأسفانه بسیاری از مدیران ارشد از ترس این که مبادا شخصاً مورد سرزنش قرار گیرند، تمایلی ندارند که ضعف‌های جدی سازمان خود را بپذیرند. بدتر از این حالت زمانی است که مدیریت ارشد متوجه نشود که بحرانی در حال وقوع است. زمانی که این مدیران عملاً متوجه بحران می‌شوند، راغب هستند که این مشکلات را به شرایط موقت محیطی نسبت دهند و مایل هستند از «استراتژی‌های سود» تبعیت کنند. حتی زمانی که اوضاع به شدت خراب است، مدیریت ارشد از فروش دارایی‌های قابل فروش و تبدیل به نقدینگی پرهیز می‌کند و به دنبال معجزه می‌گردد. بنابراین، سازمان‌ها باید هیأت مدیره قوی داشته باشند که بتوانند منافع سهامداران را حفظ کنند، و

موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت برخوردار است و هیچ شرکتی هم طالب خرید او نیست. در شرایطی که خریداری برای یک شرکت ضعیف در یک صنعت غیر جذاب وجود ندارد، مؤسسه باید به دنبال استراتژی اعلام ورشکستگی یا فروش و تبدیل به نقدینگی باشد. «اعلام ورشکستگی»^۱ مستلزم آن است که مدیریت، حرکت مؤسسه را متوقف و مراتب را به مراجع ذیصلاح اعلام کند تا وظایف سازمان و تعهداتش را آنان مشخص کنند. مدیریت ارشد امیدوار است با تصمیماتی که در مورد حل و فصل مطالبات و ادعاهای دیگران اتخاذ می‌شود، در فرازی دیگر و در صنعتی جذاب‌تر به رقابت بپردازد.

برخلاف اعلام ورشکستگی که امید به تداوم حیات مؤسسه دارد، استراتژی «فروش و تبدیل به نقدینگی»^۲ یعنی خاتمه دادن به کار مؤسسه. چون صنعت فاقد جذابیت می‌باشد و شرکت خیلی ضعیف است و فروش نمی‌رود، ممکن است مدیریت تا آنجا که میسر باشد دارایی‌های قابل فروش را به فروش برساند، و پس از پرداخت تعهدات شرکت، مابقی نقدینگی را بین

1- Liquidation Strategy

2- Bankruptcy

از توانایی لازم برخوردار باشند تا به مدیریت بگویند چه زمانی کار شرکت را متوقف کند.

استراتژی پورتفولیو

شرکت‌هایی که خطوط تولید یا واحدهای کسب و کار متنوعی دارند، لازم است از خود بپرسند که چگونه باید این کالاها و واحدهای کسب و کار خود را اداره کنند تا عملکرد کلی مؤسسه ارتقاء یابد.

• چه مقدار از زمان و پول باید صرف بهترین کالاها و واحدهای کسب و کار مؤسسه شود تا از تداوم موفقیت آنها در آینده مطمئن باشیم؟

• چه مقدار از زمان و پول باید صرف توسعه کالاها و واحدهای پر هزینه جدید، یعنی اغلب کالاهایی که هیچگاه موفق نخواهد بود، شود؟

یکی از معروف‌ترین راه‌ها جهت توسعه استراتژی سازمان در مؤسساتی که کسب و کارهای متعددی دارند، «تجزیه و تحلیل پورتفوی» است. گرچه تجزیه و تحلیل پورتفوی و از اشتهار دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی که بالغ بر نیمی از مؤسسات بزرگ از آن استفاده می‌کردند، برخوردار نیست، ولی هنوز هم ۲۷٪ از ۵۰۰ مؤسسه برتر انتخابی

توسط مجله فورچون برای تنظیم استراتژی سازمان خود از آن استفاده می‌کنند. «تجزیه و تحلیل پورتفولیو»^۱ باعث می‌شود ادارات کل سازمان‌ها نقش بانکداران داخلی را ایفا کنند. «تجزیه و تحلیل پورتفوی» مدیریت ارشد، خطوط تولید و واحدهای کسب و کار را به عنوان مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاری‌ها می‌بیند که از آنها انتظار سودآوری می‌رود. این خطوط تولید و واحدهای کسب و کار تشکیل یک پورتفوی سرمایه‌گذاری را می‌دهند که مدیریت ارشد به صورتی با ثبات باید مطمئن شود که وجوه سرمایه‌گذاری شده مؤسسه، بهترین بازدهی را دارد. دو رویکرد مهم که جهت انجام این کار مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد عبارتند از «ماتریس رشد - سهم بی‌سی جی»^۲ و «شبکه کسب و کار جنرال الکتریک»^۳.

استراتژی ولایی

«کمپ بل، گولد، و الکساندر»^۴ نویسندگان کتاب استراتژی سطح عالی سازمان می‌گویند:

- 1- Portfolio Analysis
- 2- BCG Growth-Share Matrix
- 3- GE Business Screen
- 4- Campbell, Goold, and Alexander

عنوان منابع و توانمندی‌هایی می‌بیند که می‌تواند برای ایجاد ارزش در واحد کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد و به موازات آن بین واحدهای کسب و کار نیز ایجاد سینرژی نماید.

دیدگاه ولایی نسبت به سازمان، از طریق تمرکز بر شایستگی‌های محوری شرکت مادر و ارزش ایجاد شده ناشی از روابط بین شرکت مادر و کسب و کارهای مختلف او، استراتژی مؤسسه را به وجود می‌آورد (Ibid, 152).

مدیریت باید تلاش کند در راستای تحقق اهداف سازمانی، ضمن شناخت و آشنایی استراتژی‌های مختلف و یا به عبارتی، گزینه‌های مختلفی که فراروی او قرار دارد، با توجه به رسالت و اهداف سازمان و توجه دقیق به شرایط محیطی آن، بهترین گزینه را انتخاب کند تا بهتر بتواند برنامه حرکتی سازمان را طراحی و از طریق یافتن جایگاه مناسب در بازار هدف، عملیات خود را هدایت نموده و با جلب رضایت مشتریان خود جایگاه رقابتی محکمی را به دست آورده و اهداف سازمان را در بازار(های) هدف محقق سازد.

استراتژی‌های سازمان باید به دو سؤال مهم پاسخ گویند:

• چه کسب و کارهایی را یک شرکت باید داشته باشد و چرا؟

• چه ساختار سازمانی، فرایندهای مدیریتی، و فلسفه‌ای باعث افزایش عملکردهای برتر واحدهای کسب و کار مؤسسه خواهد شد؟

تجزیه و تحلیل پورتفوی تلاش دارد از طریق بررسی میزان جذابیت منابع مختلف و از طریق اداره واحدهای کسب و کار برای جریان نقدی، یعنی از طریق استفاده از نقدینگی ایجاد شده توسط واحدهای بالغ جهت ساخت خطوط تولیدی جدید، به این سؤالات پاسخ دهد. متأسفانه تجزیه و تحلیل پورتفوی قادر نیست پاسخ دهد که یک مؤسسه باید وارد چه صنایعی شود، و یا این که چگونه یک مؤسسه می‌تواند خطوط تولید و واحدهای کسب و کار خود را ضمن ایجاد سینرژی، حفظ کند. تجزیه و تحلیل پورتفوی همان گونه که از نامش مشخص است در ابتدا با دیدگاه مالی به مسائل می‌نگرد، و واحدهای کسب و کار و خطوط تولید را به عنوان سرمایه‌گذاری‌های جدا و مستقل نگاه می‌کند.

«دیدگاه ولایی نسبت به مؤسسه» برخلاف دیدگاه اشاره شده، مؤسسه را به

منابع و مأخذ

- 1- Thompson Jr., Arthur A. & Strickland III, A. J. (2001), Strategic Management (12 th. ed.). Singapore: McGraw Hill Co. Inc., PP.
- 2- Cravens, David W., Lamb Jr. Charles W., & Crittenden, victoria L. (2002). Strategic Marketing Management (7th. ed.) Ny: McGraw Hill Co. Inc., PP. 179-181.
- 3- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2000). Strategic Management-Business policy (7th. ed.). USA: Prentice Hall Inc., PP. 133-147.
- 4- Kotler, philip & Armstrong, Gary (2001). Principles of marketing (9th. ed.). New Jersey: prentice Hall Inc., P. 57.
- 5- Keegan, Warren J. (1999). Global Marketing Management (6th. ed.). New Jersey: prentice Hall Inc., P. 544-545.
- 6- Harrell, Gilbert D. & Freizer, Gary L. (1999). Marketing (Connecting with Castomers). New Jersey: prentice Hall Inc., PP. 277-279.