

راهبرد جستجو و حفظ مزیت رقابتی

ویرایش و مقدمه از :

سیتیا ای. مونت گومری و مایکل ای. پورتر

حسن بیگی، ابراهیم.

راهبرد جستجو و حفظ مزیت رقابتی / ابراهیم حسن بیگی / تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی ،
۱۳۸۸، ۲۹۸ ص.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۹۱-۰۹-۱

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

پشت جلد به انگلیسی: Strategy Seeking and Securing Competitiv Advantage



انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

تهران: ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام، دانشگاه عالی دفاع ملی

تلفن: ۲۲۹۷۰۳۴۳ نمابر: ۲۲۹۷۰۳۴۳

پست الکترونیکی: info@sndu.ac.ir

عنوان: راهبرد جستجو و حفظ مزیت رقابتی

مترجم: ابراهیم حسن بیگی

ویراستار علمی: مجتبی حسین زاده

ویراستار ادبی: علیردان خدادادی - جعفر پشامی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۹۱-۰۹-۱

ناشر: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

چاپ اول: بهار ۱۳۸۸

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

طراح جلد: کیوان اکبری

صفحه آراء: سید مجتبی عادل

حروف نگار: مصطفی نورآذر

نمونه خوان و کنترل نهایی: جعفر پشامی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی :

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب برای ناشر محفوظ است.

هرگونه نقل قول از کتاب منوط به ذکر ماخذ می باشد.

پیشگفتار مترجم

مدیریت در دنیا سابقه‌ای طولانی، شاید به درازای عمر بشریت دارد. ولی آنچه ما اکنون در دست داریم، دانش جدیدی است که تقریباً از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، تحت عنوان مدیریت علمی، در دنیا منتشر شده است. و البته این دانش، سهم اندکی از تجربیات و دانش کهن مدیریت را در خود جای داده است. علاوه بر آن، خواستگاه دانش حاضر مدیریت نیز، عمدتاً کشورهای غربی بوده است.

از سوی دیگر، مباحث مدیریت راهبردی در دنیا نسبتاً جدید و بسیار مباحثه برانگیز می‌باشد. این بدان معنی است که پدیدآورندگان این مفاهیم، دچار تشکک و اختلاف نظرهایی هم هستند، به طوری که بسیاری از دانشمندان این رشته معتقدند که می‌بایست، مجدداً به عمق مبانی این علم رجوع شود. اختلاف نظر در مفاهیم، معانی و محتوا آنقدر زیاد است که کثیری از دانشمندان چنین عنوان می‌کنند که این حوزه از علم، به یک جنگل مفهومی تبدیل شده است، لذا باید دگرگبار به مقصود و منظور از راهبرد و مدیریت راهبردی رجعت کرده و مفاهیم این حوزه را از نو بسازیم. بنابراین وارداتی بودن این مفاهیم، جدید بودن آن‌ها و وجود فرهنگ ایرانی اسلامی نهادینه شده در کشور، بومی سازی مفاهیم این حوزه را در قالب آموزه‌های اسلامی و دینی، ضرورتی بیشتر می‌بخشد.

ترجمه و تدوین این کتاب با هدف بیشتر آشنا شدن نخبگان و علمای کشور با مباحث مدیریت راهبردی انجام گرفته و امید است که این اقدام، گامی در راستای رجوع به مبانی مدیریت راهبردی و ایجاد تفکر بومی سازی مفاهیم این حوزه در نظر مدیران و دانشمندان کشور باشد.

در پایان ضمن تقدیر از تلاش آقایان علیمردان خدادادی، مجتبی حسین زاده، روزبه یعقوبی و دیگر افرادی که در آماده سازی این اثر، نقش داشتند، ذکر این نکته مهم است که، مترجم، مجموعه حاضر را بی‌نیاز از نقد صاحب‌نظران نمی‌داند و در این مجال تمنا دارد، او را از نظرات خود بهره‌مند سازند.

ابراهیم حسن بیگی

بهار ۱۳۸۸

فهرست

صفحه	عنوان
۷.....	مقدمه
۲۳.....	بخش اول: راهبرد کسب و کار
۲۴.....	منشأ راهبرد
۳۳.....	چگونه نیروهای رقابتی، راهبرد را شکل می دهند
۵۴.....	مزیت پایدار
۷۰.....	زمان - منبع یعدی برای مزیت رقابتی
۹۸.....	بازگشت به راهبرد
۱۱۷.....	بخش دوم: ارتباط راهبرد رقابتی و راهبرد وظیفه‌ای
۱۱۸.....	فناوری اطلاعات، روش رقابت شما را تغییر می دهد
۱۳۲.....	رقابت از طریق تولید
۱۶۰.....	اهداف مالی و پیامدهای راهبردی
۱۸۴.....	بخش سوم: گسترش ماهیت رقابت بین المللی
۱۸۵.....	مزیت رقابتی کشور
۲۳۲.....	از شرکت های تابعه خود جهت دسترسی جهانی استفاده کنید
۲۵۲.....	جهانی سازی بازارها
۲۷۶.....	مدیریت در دنیای بدون مرز

مقدمه

سینتیا ای. مونت گومری و مایکل پورتر

دهه ۱۹۸۰، دهه ای بود که در طی آن، راهبرد یک نظام مدیریتی کامل گردید. بسیاری از ابزارها و فنون برنامه ریزی راهبردی اولیه، با رویکردهای پیچیده تر، مناسب تر، و عملی تر، جایگزین شد. برنامه ریزی راهبردی، به تدریج از هنری که متخصصان در عمل می ورزیدند به بخش منسجم و مطلوب شغل همه مدیران تکوین یافت. نتیجه این تکامل، کاستن از ساده های برنامه ریزی و در عوض، افزایش اهمیت برنامه ریزی راهبردی در بسیاری از سازمان ها بوده است.

پیشرفت ها در برنامه ریزی راهبردی، در بهترین زمان ممکن، رخ داد. زمانی که موانع تجاری از اهمیت می افتاد و مداخله دولت در رقابت، کاهش می یافت، شرکت ها در سرتاسر جهان، هم در داخل کشور و هم در خارج، با رقابت فزاینده ای مواجه می شدند. امروزه، نیاز به راهبرد درست، دیگر چیزی تجملی نیست، همچنانکه در گذشته نیز هرگز چنین نبوده است، بلکه یک ضرورت است. امروزه برای آنکه از عهده محیطی رقابتی تر برآییم، تجزیه و تحلیل پیچیده تر و تبدیل سریعتر برنامه ها به عمل ضرورت دارد.

مجموعه مقالات این کتاب که برگرفته از مجله هاروارد بیزنس ریویو می باشند، پیشرفت حوزه راهبرد را در دهه های اخیر به روش های گوناگون و آینه وار نشان می دهند. پس از بازاندیشی، اکنون، به این دیدگاه دست یافته ایم که چگونه مقالات مجزا از هم، با هم جور می شوند و ایده ها (در حوزه راهبرد)، به صورت پیشرفت های حقیقتاً مهم، پدیدار می گردند.

در اینجا کوشیده ایم تا مقالاتی را برگزینیم که ماندگار هستند؛ به این معنی که به تمایلات و گرایش هایی که به سرعت فراموش می شوند، پیوندی ندارند. همچنین به دنبال ایده هایی هستیم که به طرز چشمگیری روی اعمال مدیریتی تأثیر گذاشته اند، یا احتمال دارد که در آینده تأثیر بگذارند. محدودیت فضا، مانع از آن شد که همه مقاله های ارزشمند در این کتاب بیاید، در نتیجه این مجموعه را، به عنوان گلچینی از بهترین مقالات، ارائه می کنیم.

مقالات را در بخش‌های عمده حوزه راهبرد، دسته‌بندی کرده‌ایم. با برجسته‌تر کردن آنچه از هر مقاله فراگرفتیم و سهم هر مقاله در این آموخته‌ها، به اجمال درباره هر بخش، اظهارنظر خواهیم کرد. هنوز جای زیادی برای یادگیری وجود دارد و ما هم روی برخی از چالش‌هایی که معتقدیم پیش خواهد آمد، اظهار عقیده خواهیم نمود.

مفهوم راهبرد

مقالات این مجموعه در پرتو کارهای پیشگامان که بسیاری از ایده‌های جدید راهبرد در آنها آمده به بهترین وجهی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این کار برای اولین بار، در مدرسه بازرگانی هاروارد در اوایل دهه ۱۹۶۰ انجام گرفت که توسط کنت آر. اندروز و سی. رولند کریستنسن^۱ هدایت گردید. پیش از آن، تفکر مدیریت، به سوی کارکردهای مجزایی مثل بازاریابی، تولید و مالی گرایش داشت و سپس اندروز و کریستنسن، تشخیص دادند که برای تفکر درباره شرکت، به طور مبرمی به روش کل نگرانه‌ای نیاز است. آنها مفهوم راهبرد را به عنوان ابزاری برای پیاده کردن چنین روشی شرح دادند.

اندروز و کریستنسن، به راهبرد، به صورت ایده‌ای وحدت بخش نگریستند که نواحی کارکردی یک شرکت را به هم پیوند می‌دهد و فعالیت‌های شرکت را با محیط خارجی آن مرتبط می‌سازد. تدوین راهبرد در این رویکرد، مستلزم کنار هم قرار دادن قوت‌ها و ضعف‌های شرکت و فرصت‌ها و تهدیدات عرضه شده توسط محیط آن می‌باشد (شکل ۱ را ببینید).

مفهوم اساسی موجود در این تحقیق اولیه، بر این عقیده بود که بین قابلیت‌های منحصر به فرد شرکت - که آن را از دیگر شرکت‌ها متمایز کرده است - و ملزومات رقابتی صنعت، سازگاری وجود دارد. چالشی که برای مدیریت مطرح بود، این است که یک بستر محیطی را طوری انتخاب یا خلق کند که قابلیت و منابع منحصر به فرد شرکت بتواند مزیت رقابتی نسبی را ایجاد نماید. سپس این راهبرد، باید از طریق تلاش مستمری که اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های کارکردی مؤسسه را هماهنگ می‌کند محقق گردد.

کار اندروز و کریستنسن، همراه با تحقیقات کسانی مثل ایگور آنسوف^۱، آلفرد دی. چندلر، جی آر. و پیتر اف. دراکر^۲، عقیده راهبرد را به خط مقدم اعمال مدیریت، سوق داد. از آن زمان به بعد، پیشرفت‌ها و اصلاحات زیادی، هم در عمل و هم در نظریه راهبرد، صورت گرفته است. گواه درست بودن این تحقیق اولیه، این است که می‌تواند به راحتی، بسیاری از این پیشرفت‌ها را پوشش دهد و در واقع باعث انتشار این پیشرفت‌ها نیز شده است.

شکل ۱: شمای توسعه راهبرد اقتصادی



Source: Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3d ed. (Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1978), p. 50. Reprinted with permission.

اکنون به معرفی شش بخش این کتاب و مقالات گنجانده شده در هر یک می‌پردازیم.

1- Igor Ansoff

2- Peter F. Drucker

معرفی بخش اول: راهبرد تجارت

در سطح خرد تجارت یا صنعت است که اغلب تعاملات رقابتی اتفاق می‌افتد و مزیت رقابتی در نهایت می‌برد یا می‌بازد. ما، این کتاب را با مقالاتی شروع کردیم که سطح هسته راهبرد، یعنی راهبرد در سطح تجارت را ارائه می‌دهند. هرچند، خیلی از شرکت‌ها به تنوع در برخی از تجارت‌ها روی آورده‌اند که شامل سطحی متفاوت از راهبرد است که آن را، سطح راهبرد شرکتی می‌نامیم.

مقاله "منشأ راهبرد"، اثر بروس دی. هندرسن، از نظریه داروین کمک می‌گیرد تا فرآیند رقابت را روشن کند. هندرسن، که یکی از پیشگامان در زمینه راهبرد است، استدلال می‌کند که هیچ دو شرکتی، اگر به روش‌های یکسانی کسب درآمد کنند، نمی‌توانند همزمان وجود داشته باشند. او مسأله راهبرد را چالشی مستمر برای تمایز یک شرکت از رقبا، می‌داند. مقاله بعدی "چگونه نیروهای رقابتی، راهبرد را شکل می‌دهند"، ابزارهای تجزیه و تحلیل اقتصادی را برای تدوین راهبرد معرفی می‌کند. اندروز و همکارانش، به مدیران اظهار می‌دارند که "محیط اقتصادی شرکت را بررسی کنید تا مشخصه‌های اصلی صنعت را تعیین نمایید، به پیشرفت‌ها و گرایش‌های آن توجه کنید، و فرصت‌ها و تهدیدات آینده را برای شرکت‌هایی با منابع و شایستگی‌های متنوع، برآورد کنید". با وجود این تشخیص که شرایط صنعت، نقش مهمی را در موفقیت شرکت‌ها بازی کرده است، مدیران، فاقد روشی نظام مند برای برآورد محیط‌های رقابتی خود می‌باشند.

در علم اقتصاد، رشته سازمان صنعتی^۱، برای دهه‌ها در حال مطالعه عوامل تعیین‌کننده ساختاری برای سودآوری صنعتی بوده است، اما حاصل ضمنی این مطالعات، برای مدیران، گسترش نیافته است. در ده سال گذشته، به بسط این مفاهیم، میدان داده شده است. پژوهش در صنعت و تجزیه و تحلیل رقیب، نشان داده که چگونه یک سامانه متشکل از نیروهای درون و بیرون یک صنعت، در مجموع روی ماهیت و درجه رقابت درون یک صنعت و در نهایت روی سود احتمالی آن، تأثیر می‌گذارد. این بینش‌ها، به پیشرفت‌های بنیادین در درک ما از راهبرد رقابتی، منجر شده است.

تحقیقات فعلی نیز نقش مهمی را که شرایط صنعت، در عملکرد شرکت‌های خصوصی ایفا می‌کند، تصدیق می‌کنند. در جستجو برای توضیح تفاوت‌های عملکرد در بین شرکت‌ها، مطالعات اخیر به طور مکرر نشان داده که میانگین سودآوری صنعت، تا کنون، مهم ترین شاخص عملکرد شرکت است. این عامل، به مراتب، مهم تر از سهم بازار و بسیار مهم تر از دامنه تنوع محصول یک شرکت است (شکل ۲ را ببینید). به طور خلاصه، امروزه، در اینکه تجزیه و تحلیل صنعت باید نقش حیاتی در شکل گیری راهبرد ایفا کند، اختلاف نظری وجود ندارد.

جدا از کار روی تجزیه و تحلیل صنعت، بدنه منسجم از تحقیقات نیز برای یافتن جایگاه شرکت در درون صنعت مربوط به آن، انجام گرفته است. بخشی از عملکرد هر شرکت، نتیجه ساختار صنعت می‌باشد. همواره می‌بینیم که هر ساله برخی شرکت‌ها، در زمینه یکسانی، بهتر از دیگران عمل می‌کنند. جایگاه‌یابی یک شرکت در صنعت مربوطه، مبتنی بر تحقیق راجع به مزیت رقابتی می‌باشد. مزیت رقابتی می‌تواند یا از هزینه کمتر و یا از توانایی برای متمایز ساختن شرکت در چشم مشتریان و تسلط بر قیمت بالاتر، ناشی شود.

شکل ۲. سهم هر یک از عوامل در پیش‌بینی عملکرد شرکت

تأثیر	درصد
ساختار صنعت	۱۹/۲۸
تنوع محصول	۲/۶۵
سهم بازار	۰/۱۸

Source: Birger Wernerfelt and Cynthia A. Montgomery, "Tobin's q and the Importance of forces in firm performance," American Economic Review (March 1988), p.249. Reprinted with permission.

این مزیت‌ها به نوبه خود، برخاسته از فعالیت‌های مجزایی است که شرکت در خلق، تولید، بازاریابی و تحویل محصولاتش انجام می‌دهد. این فعالیت‌ها، در مجموع، زنجیره ارزش نامیده می‌شوند. انتخاب‌هایی که در جهت تعقیب مزیت رقابتی صورت می‌پذیرد

باید گزینش‌های ملازم با حوزه رقابتی یا وسعت هدف راهبردی شرکت را نیز شامل شود. نظرات اولیه جایگاه‌یابی رقابتی، فقط مبتنی بر هزینه و نقش سهم بازار، به عنوان تنها عوامل تعیین‌کننده هزینه جایگاه، بودند. اما تحقیقات اخیر نشان داده که این نگرش، بیش از حد ساده انگاشته شده است. امروزه می‌دانیم که چندین شرکت می‌توانند درون صنعت یکسانی، با پیگیری راهبردهای متفاوت، و هر یک با جستجوی شکل متفاوتی از مزیت رقابتی برای زیرمجموعه‌های مختلفی از مشتریان، موفق شوند.

مقاله بعدی، "مزیت پایدار" نوشته پانکاج گماوات، برخی از این موضوعات را روشن می‌کند. "گماوات"، بو مبنای مرور تحقیقاتی که از ۱۰۰ شرکت موفق به عمل آمده، شرایط رقابتی و مزیت‌های ویژه شرکت را که دوام داشته اند، مشخص می‌کند.

دو مقاله پایانی در بخش اول، "زمان منبع بعدی مزیت رقابتی" نوشته "جورج استالک جی آر." و "بازگشت به راهبرد" نوشته "کینیچی اوهمایی"، روی دو موضوع مربوط به جایگاه‌یابی تمرکز می‌کنند که عملاً در هر شرکتی مهم هستند. "استالک"، به اهمیت زمان به عنوان سلاحی راهبردی توجه می‌دهد. اگر چه سریع‌تر بودن همیشه دلیل بر بهتر بودن نیست، "استالک"، موردی قانع‌کننده را مطرح می‌کند که حذف زمان چرخه غیرضرور، صرفه رقابتی ایجاد می‌کند. اوهمایی در "بازگشت به راهبرد"، به ما یادآور می‌شود که دل مشغول داشتن به رقبای ممکن است منبع واقعی عملکرد عالی را - خلق ارزش برای مشتریان - تحت الشعاع قرار دهد.

معرفی بخش دوم: پیوند راهبرد رقابتی و راهبرد کارکردی

درحالی‌که مقالات بخش اول بر روی شرکت و محیط رقابتی خارجی آن تمرکز دارند، مقالات بخش دوم، بیشتر به طرف محیط داخلی شرکت نشانه می‌روند. بخش دوم، بر روی چیزی تمرکز دارد که همخوانی داخلی نامیده می‌شود - یعنی میزانی که برنامه‌ها و سیاست‌های شرکت، یکدیگر را تقویت می‌کنند و می‌توانند متقابلاً به دست آیند.

تفاوت بین شناسایی غایت‌های مطلوب و نایل شدن به آنها، بر اجرای راهبرد شرکت مبتنی است. مدت‌هاست این امر مشخص شده که سیاست‌های عملیاتی عمده در سطح کارکردی، باید بخش واضحی از راهبرد شرکت باشند. به علاوه، سیاست‌های مربوط به

نواحی کارکردی مختلف، باید با یکدیگر هماهنگ گردند و به اتفاق، برای نیل به اهداف کلی راهبرد، عمل کنند.

با وجود اینکه هماهنگ کردن فشرده برنامه‌ها و کارکردها مهم است، شکست‌های بزرگی که در همخوانی درونی صورت گرفته، شرکت‌ها را به ستوه درآورده است. دیدن طرح‌های راهبردی بزرگی که در توصیف چگونگی نیل به غایت‌ها، باز می‌مانند، امری غیرمعمول نیست. بدتر از آن، اغلب نواحی کارکردی، بر خلاف همدیگر کار می‌کنند و هریک با درک خودش از اولویت‌ها عمل می‌نماید و از اهداف راهبردی شرکت تأثیر نمی‌پذیرند.

مقالات این بخش، مثال‌های مهمی را از چگونگی ایجاد پیوند بین راهبرد رقابتی و سیاست‌های کارکردی ارائه می‌کنند و مثال‌های ملموسی از سیاست‌های کارکردی را ارائه می‌دهند که از راهبرد شرکت، پشتیبانی می‌نمایند. این مقالات، جهت توضیح نقشی راهبردی‌تر برای نواحی مختلفی همچون ساخت و تولید، مالی و سامانه‌های اطلاعاتی، شماری از گزینه‌ها را که شرکت‌ها برای خلق مزیت رقابتی دارا می‌باشند، به تفصیل، بیان می‌کنند. "اف. وارن مک فارلن"، در مقاله "فناوری اطلاعات، روش رقابتی شما را تغییر می‌دهد"، برخی از پیوندهای مهم بین فناوری اطلاعات و راهبرد را توصیف می‌کند. مقاله‌های "رقابت از طریق ساخت و تولید" نوشته "اسکینوس سی. ویل ریست" و "رابرت ایچ. هایس"، و "اهداف مالی و پیامدهای راهبردی" نوشته "گوردون دونالدسن"، همین توصیف پیوند را برای ساخت و تولید، و تولید و مالی توصیف می‌کنند.

ما این سه مقاله را، نه به این خاطر که همه کارکردهای مهم را پوشش می‌دهند، بلکه به خاطر اینکه پیوندهای موردنیاز بین راهبرد و سیاست‌های کارکردی را فوق‌العاده خوب تشریح می‌کنند، انتخاب کردیم. روابط ضروری یکسانی نیز برای کارکردهای بازاریابی، تحقیق و توسعه، کنترل، و دیگر شاخه‌های مهم نیز به کار رفته است.

معرفی بخش سوم: گسترش ماهیت رقابت بین المللی

هم واحدهای تجاری و هم شرکت‌ها باید به طور روزافزونی در سطح جهانی رقابت کنند. راهبردهای جهانی، نه تنها فروش در گستره جهانی، بلکه تولید و حتی انجام پژوهش

در بیش از یک محل را نیز در بر می گیرند. بسیاری از موضوعات راهبردی، چه شرکت در یک کشور و یا چند کشور در حال رقابت باشد، یکسان است. آنچه برای شرکت اهمیت اساسی دارد، فهمیدن ساختار صنعت و جایگاه خودش در آن صنعت می باشد تا مزیت رقابتی پایداری را کسب نماید.

هنوز دو پرسش دیگر باید در راهبرد جهانی پاسخ داده شود. اولی، شامل جایابی در راهبرد جهانی است. شرکت می تواند تصمیم بگیرد و فعالیت های مختلف خود را در هر جای زنجیره ارزش خود، جایابی کند این شرکت باید چه ترکیبی از فعالیت های پراکنده اش در سراسر دنیا را انتخاب کند تا به بهترین وجهی، مزیت رقابتی اش را تقویت نماید.

دومین پرسش اختصاصی در بحث راهبرد جهانی، به هماهنگی توجه دارد. همان طور که شرکت فعالیت هایش را در اطراف جهان گسترش می دهد باید تصمیم بگیرد که چگونه بایستی این فعالیت ها هماهنگ گردند یا به عکس، بتوانند مستقل عمل کنند تا مزیت رقابتی اش را تقویت نمایند. دو موضوع ترکیب و هماهنگی، باعث پیدایش انبوهی از اشکال راهبرد جهانی جایگزین می شود که متناسب بودن آنها به ساختار صنعت و جایگاه رقابتی خود شرکت بستگی دارد.

اقتصاددانان کلاسیک، هنگام مطالعه بازارهای بین المللی، روی متغیرهای اقتصاد کلان، شامل نرخ های بهره، مقادیر نقدینگی، منابع طبیعی و نیروی های کارگری، تأکید کرده اند که همه این متغیرها، کاملاً و رای توانایی کنترل یک شرکت یا صنعت است. کفایت این نگرش، قاطعانه به چالش کشیده شده است. مقاله "مزیت رقابتی در ملت ها" استدلال می کند رفاه ملی می تواند خلق گردد و به صرف نتیجه موهبت های به ارث گذاشته شده نیست. در واقع، برای رقابت در صنایع پیشرفته، مهمترین عوامل تعیین کننده، آنهایی هستند که یک ملت، توسعه می دهد: مثل منابع انسانی متخصص با دانش علمی ویژه. این عوامل، همراه با تقاضای خریداران محلی، شبکه پیشرفته عرضه کنندگان و رقابت داخلی شدید، شرایطی هستند که رقبا موفق جهانی را به وجود می آورند.

این تحقیق جدید، مثل برخی کارهای راهبردی کسب و کار که پیش تر بحث شد، این واقعیت را برجسته می کند که مواضع رقابتی پایدار (۱) قواعد اقتصادی مشخصی را منعکس می کنند، (۲) اغلب محصول مزیت هایی هستند که خلق می شوند و به ارث

نمی‌رسند (۳) بر پایه مجموعه‌ای از قابلیت‌های منحصر به فردی ساخته می‌شوند که تقلید از آنها برای رقبا مشکل است. این تحقیق جدید، با نشان دادن اینکه جایگاه برخی از آن منابع، لزوماً درون شرکت نیست، تحولی جالب را به تحولات دیگر افزوده است. در واقع، گروهی از رقبا که در رقابتی سخت شرکت می‌کنند، ممکن است در یک زمینه رقابتی پیشرفته نیز شرکت داشته باشند که بخشی از ذخیره رقابتی هر شرکت در مواجهه با بازار جهانی باشد.

از دیدگاه راهبرد بازرگانی یا سیاست دولتی، شرکت‌های خط پایین رقابت، در همان سطح پایین باقی خواهند ماند و شرکت‌هایی که جایگاه رقابتی پایداری را در صنایعی خلق می‌کنند که از لحاظ اقتصادی، ماندگار هستند، ممتاز و برجسته خواهند شد. مهارت‌ها و منابع برای نیل به آن ثابت‌ها، شاید در درون شرکت جای گیرند و شاید از بیرون فراهم گردند، یا ممکن است بخشی از یک زمینه رقابتی باشند که خیلی کلی‌تر تعریف شده باشند.

سایر مقالات این بخش، به یادگیری‌های جدید درباره مدیریت شرکت‌های چند ملیتی توجه دارند. شرکتی چند ملیتی با زیر مجموعه‌هایی در بسیاری از کشورها، لزوماً شرکتی جهانی نیست. چیزی که مهم است، توانایی شرکت برای یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت‌های جهان گستر خود، در نواحی کسب و کار فردی می‌باشد. ثابت شده که این کار، به خاطر زبان، فرهنگ و محرک‌های سازمانی، یک چالش سازمانی ترسناک می‌باشد. "کریستوفر ای. بارتلت" و "سامنترا گوشال"، برخی از مهم‌ترین موضوعات سازمانی را که هر شرکت چند ملیتی با آنها مواجه می‌شود را مطرح کرده و شرح می‌دهند که چگونه آنها می‌توانند در حقیقت جایگاه‌های جهانی شان را افزایش دهند. "جهانی سازی بازارها" نوشته "تئودور لویت"، اهمیت پذیرش دیدگاهی جهانی را شرح می‌دهد. لویت استدلال می‌کند که بازارهای بالقوه برای بسیاری از محصولات، در حقیقت جهان گستر هستند. این مقاله که بحث انگیز شده، شرکت‌ها و دانشمندان را یکجا به چالش کشیده است. تا درک شان را از اینکه چگونه محصولات تولید شده در یک کشور می‌تواند در کشورهای دیگر فروخته شود، اصلاح نمایند. اوهمایی، در مقاله "مدیریت در جهان بدون مرز"، می‌گوید که

چگونه شرکت‌های جهانی می‌توانند دسترسی مورد علاقه‌شان را به بازارهای جهانی مهم کسب نمایند.

این مقالات و کارهای دیگر راجع به راهبرد جهانی، روشن می‌سازد که خشنود بودن یک شرکت جهانی به خاطر فراتر بودن توانایی‌اش از چند کشور، آگاهانه نیست. اگرچه جهان، به‌طور روز افزونی، از نقطه نظر حمل و نقل و بازاریابی کالاها، بدون مرز می‌شود، اما تفاوت‌های ملی نیرومندی وجود دارند که نه فقط برای کسب مزیت رقابتی، بلکه برای رخنه در بازارهای خارجی نیز سرنوشت ساز هستند. هر شرکت چندملیتی، برای هر یک از فعالیت‌های تجاری‌اش، به یک پایگاه کاملاً محلی نیاز دارد. این پایگاه‌ها باید به نوبه خود، به عنوان یک شالوده برای راهبرد جهانی، به خدمت در آیند.

معرفی بخش چهارم: راهبرد سازمانی و قلمرو شرکت

راهبرد سازمانی، یا راهبرد برای شرکت‌های چند کسب و کاری، از دهه ۱۹۷۰، توجه مدیران را به خود جلب کرده است. متأسفانه، گزینش راهبرد در این حوزه نسبت به گزینش راهبرد در سطح تجاری، با شناخت بسیار پایین‌تری صورت پذیرفته است. مطالعات، مکرراً پیامدهای مصیبت باری را از راهبردهای شرکتی فراوانی، نه فقط در ایالات متحده، بلکه در هرجای دنیا نشان می‌دهد. بیشتر راهبردهای تنوع‌سازی، ناموفق بوده‌اند. در واقع، راهبرد تنوع‌سازی که در گذشته شکست خورده، صنعت کاملاً جدیدی را خلق کرده که از اجرا نشدن این راهبرد، بسیار نفع برده است.

مقاله "از مزیت رقابتی تا راهبرد شرکتی"، بخشی از موضوعات اساسی در راهبرد شرکتی را شناسایی می‌کند. در قلب راهبرد شرکتی، توانایی شرکت تنوع ساز، برای افزایش مزیت رقابتی واحدهای تجاری‌اش قرار دارد. اگر این توانایی وجود نداشته باشد، ارزش اقتصادی اندکی خلق می‌شود. اگرچه بیشتر تحقیقات به عمل آمده درباره راهبرد شرکتی، در جهت‌گیری خود، به طور قطع مالی بوده، اما چیزی که واضح است این است که راهبرد شرکتی باید با راهبرد در سطح تجاری، گره خورده باشد. مقاله "از مزیت رقابتی تا راهبرد سازمانی"، مفاهیم کلی از راهبرد ارائه می‌دهد که شرکت‌های تنوع‌ساز، با استفاده از آنها، برای واحدهای تجاری‌شان ارزش‌افزایی می‌کنند. قوی‌ترین این مفاهیم عبارت است از لزوم

توانایی برای منتقل کردن مهارت‌های تجاری یا به اشتراک گذاشتن (تسهیم) فعالیت‌های مهم، در سراسر واحدهای تجاری می‌باشد.

مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که زیربنای تنوع‌سازی موفق را شکل می‌دهند، موضوعاتی برای مطالعه می‌باشند که روز به روز در حال افزایش هستند. مقاله تاریخی "آلفرد چندلر"، "منطق پایدار موفقیت صنعتی"، فرآیند کاری را در قرن بیستم نشان می‌دهد. مقاله "سی. کی. پراهالد" و "گری همل"، "قابلیت محوری شرکت"، اهمیت قابلیت‌هایی را که به تجارت تعالی می‌بخشند را روشن می‌سازد.

ما تازه در آغاز راه هستیم؛ هنوز سؤالات زیادی بی پاسخ مانده است؛ تا بدین جا، بحث، به طور خطرناکی، در حال تبدیل شدن به یک دور باطل می‌باشد. قابلیت محوری، چیزی است که شرکت را موفق ساخته است. لازم است درک کنیم چه چیزی قابلیت‌ها، یا به تعبیر بعضی‌ها "منابع" را در حقیقت به لحاظ رقابتی، ارزشمند می‌سازد. هم در سطح شرکت و هم کسب و کار، منابع توسط رقبا، توانایی شرکت برای حصول منافع ایجاد شده توسط منابع، و شرایط بازاری که در آن منابع به کار گرفته می‌شوند، احتمالاً به آسانی امکان پذیر است. پیشرفت در زمینه این موضوعات خیلی پیچیده، به این آسانی‌ها به دست نخواهد آمد، اما اگر پیشرفتی حاصل شد، ارزشمند و قابل ملاحظه است.

شرکت‌ها، به جای تنوع‌سازی، بیش از پیش در حال روی آوردن به ائتلاف‌های راهبردی هستند. برخی از شرکت‌ها از ائتلاف‌ها استفاده می‌کنند، تا منابع جدیدی به دست آورند؛ برخی دیگر تصمیم می‌گیرند که قلمروشان را با تخصصی شدن در شمار محدودی از فعالیت‌ها در زنجیره ارزش و برون سپاری بقیه فعالیت‌ها، کاهش دهند. موضوع مورد بحث درباره این رویکردهای مختلف، با توجه به قابلیت‌های مشخصی که در مرزهای شرکت‌ها- در مقایسه با درون شرکت‌ها- مبادله می‌شود، آسان می‌گردد. چیز دیگری که به این موضوع مربوط می‌شود، توانایی شرکت برای به چنگ آوردن منافع از قابلیت‌هایی که داراست، می‌باشد.

دو مقاله "ورای محصولات: راهبرد مبتنی بر خدمات" نوشته جیمز برایان کوئین، توماس ال. دورلی و پنی سی. پاکوئیت و "منافع راهبردی ائتلاف‌های تدارکاتی" نوشته "دونالد جی. بوورساکس" را برگزیده‌ایم که این موضوعات را مطرح می‌کنند. این مقالات

بدین خاطر انتخاب شده‌اند که داد و ستدهای پیچیده دخیل در شکل‌گیری ائتلاف‌ها با دیگر شرکت‌ها را شناسایی می‌کنند. ائتلاف‌ها می‌توانند منافع را به دست آورند، اما به لحاظ هماهنگی و پیچیدگی، هزینه‌های اجتناب‌ناپذیری را به بار می‌آورند. درحالی‌که بیشتر تحقیقات حاضر، ائتلاف‌ها را می‌ستایند، ما معتقدیم که نقش ائتلاف‌ها، خیلی دقیق‌تر می‌باشد. آنها ابزارهایی

هستند که اهداف راهبردی را محقق می‌سازند؛ البته اهدافی را که به طور دقیقی متمرکز شده‌اند، و نه صرفاً غایت‌ها را.

هم‌چنانکه بسیاری از مقالات در این مجموعه مطرح می‌کنند، برخی از قوی‌ترین مدیران در موضوعات راهبردی، درون شرکت‌های خودشان هستند و به جای غلبه بر رقبای خارجی، درگیر دگرگون ساختن سازمان‌های خودشان می‌باشند. قابلیت‌های سازمانی باید به دقت پرورش یابند و سامانه‌ها و فرآیندها باید در جایی قرار گیرند که توسعه و بهبود قابلیت‌ها را هدایت کنند. همان‌طور که دیده‌ایم، چالش‌های بسیار بفرنجی وجود دارند. از طرف دیگر، دقیقاً به این دلیل که هیچ‌الگویی وجود ندارد و به این خاطر که نیازها حیاتی هستند، کسب منفعت در این نواحی، عمیقاً در تار و پود ساختار شرکت‌ها نهفته است، از این رو باید برای رقبا مشکل باشد که از هم تقلید کنند و بنابراین ممکن است این امر پایه‌ای برای یک مزیت رقابتی نیرومند باشد.

معرفی بخش پنجم: فرآیند ایجاد راهبرد

در شرکت‌ها، سامانه‌هایی ایجاد شده‌اند تا فرآیند شکل‌گیری راهبرد را آسان نمایند. متأسفانه، این سامانه‌ها همیشه مطابق با ایده‌آل‌های رسالتی که به عهده دارند، نیستند. به ویژه، بسیاری از سامانه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، روی جزئیات عملیاتی و مالی تمرکز می‌کنند، نه جایگاه‌یابی رقابتی، و بسیاری از آنها، بینش موضوعات اساسی در رقابت را - که برنامه‌ریزی باید بدان توجه کند - از دست می‌دهند. شرکت‌ها نمی‌توانند تحمل کنند که این مشکلات را به عنوان علائمی تفسیر کنند که تجزیه و تحلیل راهبردی، نمی‌تواند نهادینه گردد. همان‌گونه که مقالات در این بخش نشان می‌دهند، سامانه‌های برنامه‌ریزی، وقتی با شناخت کاملی از عناصر راهبرد، هدایت می‌شوند، می‌توانند کاملاً مؤثر باشند.

دو مقاله "بسیاری از بهترین روش‌های ایجاد راهبرد" اثر مایکل گولد و اندرو کمپبل و "سناریوها: وضعیت‌های ناشناخته پیش رو" اثر "پیر واک"، برخی از فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی را که واقعاً مؤثر واقع می‌شوند تشریح می‌کنند. گولد و کمپبل نشان می‌دهند که چگونه فرآیندهای برنامه‌ریزی را مناسب سازمان‌ها انجام دهیم. واک، سناریوی "رویال داچ/شل" را دربارهٔ فن برنامه‌ریزی مورد استفاده برای بازکردن دید خشک مدیران راجع به آینده، توصیف می‌نماید.

در آمیختگی بین برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی مالی، به یک شمیر دولبه تبدیل شده است. همان‌طور که "آلفرد راپاپورت" بحث می‌کند، بسیاری از مدل‌های برنامه‌ریزی مالی، به معیارهای حسابداری بستگی دارد که برآورد مناسبی را از ارزش اقتصادی واقعی سرمایه‌گذاری‌ها فراهم نمی‌آورند. موضوع وزن نسبی چنین سامانه‌هایی نیز که اغلب در غیاب تجزیه و تحلیل راهبردی همه‌جانبه، روی برآوردهای مالی قرار می‌گیرد، مطرح است. اکنون، تخمین دقیق ارزش بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های راهبردی دور از دسترس ماست. مخصوصاً منابع نامشهودی که با استفاده‌های مستمر از آنها ممکن است ارزش آنها اضافه گردد. پرداختن به این دارایی‌ها، به طریقی مشابه با سرمایه‌گذاری‌های فیزیکی مشهود، یا به طور کلی نادیده گرفتن ارزش می‌تواند به تصمیمات بسیار کوتاه نظری درباره سرمایه‌گذاری‌ها منتج گردد.

در ریشهٔ این مشکل این واقعیت وجود دارد که بسیاری از سامانه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی همه‌جانبه را که شامل ارزیابی صنعت و رقیب، و پردازش دقیق اهداف و برنامه‌های کارکردی است را تسهیل نمی‌کنند. تا وقتی که این عناصر، توجهی را که نیاز دارند دریافت نکنند، چنین سامانه‌هایی مطمئناً شکست خواهند خورد.

"پردازش راهبرد" نوشته "هنری میتزبرگ"، این بخش از کتاب را با برجسته کردن مقاصد اصلی فرآیند ایجاد راهبرد، کامل می‌کند. دعوت "میتزبرگ" برای کاهش پیچیدگی، درسی است که مناسب بسیاری از شرکت‌هاست.

معرفی بخش ششم: حکمرانی شرکت

به لحاظ تاریخی، متون مدیریت، از مدیرعامل (سی.ای.ا^۱) به عنوان راهبرد ارشد شرکت نام برده‌اند - شخصی که در نهایت مسؤول تعیین اهداف سازمانی و پیشنهاد کننده ابزارهایی برای رسیدن به این غایت‌هاست. در این دیدگاه، حس منظمی از پیوستگی بروز می‌کند که

مرتباً حکمرانی مدیریت و شرکت، مداخله می‌کند. فعالیت‌های تصرف جویانه اخیر (تصرف شرکت‌های دیگر)، تردیدهای جدی را درباره این نگرش به دنیا، به بار می‌آورد. در خصوص این موضوع، این سؤال مطرح می‌شود که چه کسی حق دارد، یا چه کسی این حق را به دست می‌آورد که راهبرد شرکت را تعیین نماید. چستر بارنارد^۲، مدتی پیش تمایز بین "انجام چیزهای درست" و "انجام درست چیزها" را مطرح کرد که اشتباه‌های جدی در قضاوت با اجرای آنها در هر دو بعد، نه تنها می‌تواند به تعویض مدیر عامل منجر گردد، بلکه می‌تواند به اتصال مسؤولیت تصمیم‌گیری به دستهای کاملاً جدیدی، که اغلب مجموعه جدیدی از مالکان هستند را نتیجه دهد. این تغییرات نه تنها به صورت نادرستی رخ می‌دهد، بلکه وقتی شرکتی، مجموعه‌ای از منابع را ایجاد کرده که شرکت دیگر آن را برای مقاصد خودش به طور ویژه‌ای ارزشمند بیابد نیز اتفاق می‌افتد.

آشکار است که تصرف، نقش تأدیبی مهمی را ایفا می‌کند، که مقاله "افول شرکت دولتی" نوشته مایکل سی. جنسن، بر آن تأکید می‌کند. قدرتی که خود مکانیزم دارد، با عمق مسؤولیتی که رهبری شرکت به عهده می‌گیرد، سازگار است. اگر مکانیزمی وجود نداشت یا فقط چند مکانیزم ضعیف‌تر وجود داشت، ارزیابی‌ها و موازنه‌های حیاتی برای مدیران رده بالا و رؤسای شرکت‌ها ممکن بود از بین برود.

هم اکنون نیز آشکار نیست که تأثیر این تغییرات ناگهانی در رهبری شرکت و حکمرانی به‌طور جهان شمول مثبت باشد. درحالی‌که تحقیقات اولیه نشان داده که تصرف، تأثیر مثبتی روی رقابت در تجارت خصوصی داشته است، حال نمی‌توانیم ضرورت‌های بلند مدت را برای راهبردهایی که جایگاهی متزلزل دارند، برآورد کنیم؛ به ویژه، مشکل است که

1- Chief Executive Officer(CEO)

2- Chester Barnard

پیش‌بینی کنیم، چگونه این تغییر ممکن است بر سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت و خاص شرکت در منابع مشهود و نامشهود تأثیر بگذارد.

مقاله اندروز، "مسئولیت گردانندگان شرکت در قبال راهبرد آن" ابزاری را پیشنهاد می‌کند که مدیران عامل می‌توانند از برخی دامها که در وهله اول منجر به تصرف‌ها شده خودداری نمایند. او نشان می‌دهد که چگونه هیأت مدیران، که در حقیقت نماینده مالکان شرکت هستند، می‌توانند نقشی بسیار سازنده‌تر در ایجاد راهبرد، نسبت به بقیه موارد، ایفا کنند.

پس به منظور احتیاط بیشتر بایستی بر گستره مسئولیتی که کسی که برقراری و تنظیم راهبردهای شرکت را به عهده می‌گیرد، بررسی‌ها و تطبیق‌های که توسط بازارهای تأمین کننده، بازارهای محصول، و بازارهای سرمایه صورت می‌گیرد همیشه خود یادآور اهمیت این نکته می‌باشد.

www.ketab.ir