

## فصل نهم

### راهبرد و الگوهای تعیین موقعیت فعالیت‌ها (پورتفلیو یا بدره)

#### مقدمه

واژه راهبرد ابتدا در سازمانهای نظامی با معنی "سیاست" یا "شگردهای" مقابله با دشمن یا "راه جویی" برای فریب دادن طرف منازعه به منظور تحمیل نتایج مورد نظر به حریف یا طرف مقابل بکار رفت. معانی مختلفی که برای راهبرد عرضه شده است بیش و کم حول محوری که به آن اشاره شد دور می‌زند. اما علاقمندان به آگاهی عمیق‌تر از مفهوم راهبرد می‌توانند به واژه نامه‌های مختلف انگلیسی و بسیاری از کتابهای راهبرد مراجعه کنند. این واژه بخصوص از اوایل قرن حاضر و پس از آنکه شرکتهای تولیدی و بازرگانی خود را با رقابتهای جدی مواجه دیدند به وسیله این شرکتهای و نیز در دانشکده‌هایی که به تدریس دوره‌های بازرگانی اشتغال داشتند با تقریباً همان مفهومی که در سازمانهای نظامی بکار می‌رفت به عاریت گرفته شد.

راهبرد پس از آن که از سال ۱۹۱۴ به عنوان یک درس در دانشگاه هاروارد آمریکا به درس رشته‌های بازرگانی اضافه شد تاکنون با تغییراتی مواجه بوده است. اما هرچند این واژه از نظر مفهوم تعمیق شده و در کاربردهای نظری و علمی تکامل یافته است جوهره اولیه خود را حفظ کرده است.

چندلر (Chandler, 1962) شاید به عنوان اولین کسی که با حفظ جوهره اولیه مفهوم راهبرد به این مقوله چارچوبی دقیق تر داد این واژه را این طور تعریف می کند: "تعیین هدفها و آماجهای اساسی دیررس شرکت، مشخص ساختن راههای عملی و اجرایی و نیز تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدفها". بخصوص با توجه به محور اصلی کتاب چندلر می توان روح تعریف چندلر را به این صورت بیان کرد: راهبرد تعیین هدفهای سازمان به گونه ای هماهنگ با خواسته ها و نیازهای محیطی؛ تعیین راههای سازمان و تامین و تخصیص منابع برای تحقق یافتن آن هدفها به صورتی بهتر و موفق تر از رقبا است.

### راهبرد فعالیتها

راهبرد در بالاترین سطح هر کسب و کار صورت بندی (فرموله) می شود. بی تردید عوامل متعددی در خارج یا داخل سازمان در شکل دادن به صورت و چهره نهایی راهبرها اثر دارند اما هیچ یک از آنها از مسئولیت نهایی مدیران رده بالای سازمان درمورد تعیین عناصر عمده راهبرد نمی کاهد. به عبارتی این مطلب که کلیه سازمانها و کسب و کارها از بزرگ تا کوچک، از خصوصی تا دولتی با هر مسئولیت و هر فعالیتی دارای راهبرد هستند امری انکار ناپذیر است.

ممکن است صدرنشینان سازمان و هدایتگران کسب و کار خود به کم و کیف راهبرد واقف نباشند و حتی به هیچ وجه ندانند که راهبرد را می توان به صورت مدون درآورد و آن را آگاهانه و با تحقیق و مطالعه؛ یا حتی از روی بی تدبیری حک و اصلاح کرد. اما این بی اطلاعی مدیران آن واقعیت تغییر ناپذیر را که کلیه سازمانها و کسب و کارها راهبرد دارند و صدرنشینان عناصر اصلی آن راهبرد را خواسته یا ناخواسته تعیین می کنند تغییر نمی دهد.

بدیهی است که از ابتدا نه تنها باید نوع فعالیتهای سازمان یا کسب و کار معلوم شود بلکه اینکه محل فیزیکی آن کجا باشد، از چه امکانات و منابعی با چه فناوری و به چه ترتیب برای انجام فعالیتهای خود جهت پاسخگویی به کدام مراجعان و مشتریان استفاده کنند نیز باید مشخص شود. ناگفته پیداست که ایجادکنندگان و مدیران رده بالا با تصمیمها و اقدامات خود موارد پیش گفته را تعیین می کنند و در ضمن اجزای مورد نیاز برای شکل گیری راهبردها را کنار هم قرار می دهند. این تصمیمها نیروهای

محركه و نیز عناصر بازدارنده مجموعه‌های انسانی را نیز به وجود می‌آورند. اگر راهها هموار و سرمایه‌گذاریهای لازم برای تأمین و استفاده صحیح از منابع انجام شده باشد نیروهای محركه می‌توانند مؤثر باشند و چنانچه افرادی از موقعیتهایی منتفع شده باشند بعید است تغییر آن موقعیتهای بسادگی پذیرفته شود. ایجاد تغییر تا سرحد امکان ناپذیری دشوار است زیرا به قول ماکیاولی بنا برآنچه در "شهریار" می‌گوید حداقل جنبشها و نظامهایی را که با گذر زمان شکل گرفته‌اند سخت می‌توان دگرگون ساخت.

از این رو عده‌ای از محققان، برخلاف عده‌ای دیگر که حتی شکل و الگوی تصمیمهای عمده و جهت دهنده به مجموعه‌های انسانی "سازمان یا کسب و کار" را راهبرد قلمداد کرده‌اند عنصر آگاهی و اراده را لازمه راهبرد به شمار آمدن تصمیمهای مربوط به هدفها، قلمرو فعالیتها و نظایر آن دانسته‌اند. این محققان مدعی شده‌اند که با اتخاذ تصمیمهایی قابل گنجایش در قالبهایی مشخص می‌توان راهبرد تدوین کرد و با رعایت آن سازمان و کسب و کار را جلو برد. چارچوبهای متفاوتی برای گرفتن تصمیمهای راهبردی و به‌وجود آوردن راهبردهای رسمی یا قالب‌مند پیشنهاد شده است که بحث در مورد آنها در چارچوب این کتاب نمی‌گنجد.

اما آنچه کم و بیش اکثر محققان راهبردهای قالب‌مند پذیرفته‌اند اینکه راهبردهای سازمانی و کسب و کار را می‌توان به سه سطح عمده تفکیک و با شیوه‌ای مناسب، هر یک از آنها را تدوین کرد. مشخص شدن این سطوح راهبرد موضوع مورد تمرکز این کتاب است که عمدتاً بر چگونگی تدوین بالاترین سطح از سطوح راهبردهای سازمانی تاکید دارد.

### فعالیت یا کسب و کار، واحد تجاری یا خدماتی، عملیاتی

راهبرد مفهومی گسترده است و کلیه راههایی را که سازمان برای دستیابی به مقصود می‌پیماید یا می‌خواهد بپیماید دربر می‌گیرد. با این حال کاربرد عباراتی مانند راهبرد بازرگانی، راهبرد تولید، راهبرد واحد و نظایر آنها عمومیت دارد.

توضیح در مورد راهبرد سازمان و راهبرد واحد تجاری یا خدماتی مستلزم آشنایی با مفهوم و قلمرو واحد تجاری یا خدماتی است که ذیل مروری بر تعریف "بدره سازمانی" به آن خواهیم پرداخت، اما گذری اجمالی بر تعریف این مفهوم دراین جا نیز مفید می‌نماید.

تعاریف واحد تجاری و خدماتی و راهبرد تجاری و خدماتی با هم آمیخته اند. واحد تجاری یا خدماتی -سطحی از سطوح سازمانی است که مسئولیت دارد برای اقدام در صنعتی خاص یا قلمروی یک بازار، محصول راهبردی معطوف به چند عملیات طراحی کند. (Hofer 1975) - حال آنکه راهبرد تجاری یا خدماتی گزینش سلاحهای رقابتی مناسب به وسیله یک واحد برای کسب توانمندیهایی متمایز جهت مقابله با رقبا در قلمروی یک صنعت است. (Bourgeois 1986) از راهبرد تجاری مطلوب انتظار می رود راهبردهای عملیاتی مربوط را دربرداشته باشد یا به عبارتی انتظار می رود مجموعه ای از راهبردهای عملیاتی منسجم راهبرد تجاری یا خدماتی سازمان یا کسب را به وجود آورند.

#### مثال ۹-۱ راهبرد دهه ۱۹۸۰ شرکت کوکاکولا

در ۱۹۸۱ شرکت کوکاکولا جزوه ای با عنوان راهبرد دهه ۱۹۸۰ به چاپ رساند. محتوای آن جزوه به طور خلاصه به شرح زیر است:

راهبرد سازمانی کوکاکولا کسب و کار سازمان را عرضه محصولات بسته بندی شده و خدمات مصرفی اعلام می دارد. هدف سازمان حداقل حفظ موقعیت فعلی واحدهای سازمانی در صنعت مربوط به خود و در صورت امکان ارتقای موقعیت آنها و افزایش بازدهی هر سهم است. به علاوه سازمان خواهان افزایش بازدهی داراییها در عین ورود به رشته فعالیتهایی که از استعدادهای سوددهی برخوردارند است. راهبردهایی برای هر واحد توصیه می شود: برای مثال کوکاکولا در بازار نوشابه های غیر الکلی خواهان ثبات و حفظ موقعیت خود به عنوان رهبر است. کوکاکولا چنین انتظاری را در مورد مواد غذایی و غذاهایی منجمد مانند آب میوه و قهوه نیز دارد. کوکاکولا خواستار ایجاد هماهنگی میان نوشابه های الکلی خود با نوسانات صنعت این محصول است. اما راهبردهای عملیاتی ایجاب می کند در مورد مواد غذایی منجمد از بسته بندی های نوع دیگر استفاده شود.

بسیاری از سازمانها به یک فعالیت مثل عرضه لباس یا عرضه خدمات درمانی مانند درمانهای کلیوی اشتغال دارند. در این سازمانها، راهبرد واحد تجاری، راهبرد سازمانی آنها نیز به حساب می آید. اما سازمانهایی وجود دارند که واحدهای تجاری، واحدهای چند صنعتی، یا حتی بازار/محصول را شامل می شوند. راهبرد این سازمانها تصمیم گیری در مورد بازار محصول یا صنعت هر واحد و نیز تخصیص منابع به هر واحد است.

## راهبرد سازمانی

منظور ما از سازمان مجموعه‌ای از چند واحد تولیدی یا خدماتی تقریباً مستقل است. واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان می‌توانند از نظر حقوقی حتی به صورت شرکت یا دارای شخصیت حقوقی تقریباً مستقل باشند. آنچه در کشور ما با عنوان گروه صنعتی نامیده می‌شود بیانگر مجموعه‌ای است که ما در اینجا از آن به عنوان سازمان یاد می‌کنیم. دلیل اینکه در اینجا از بکار بردن گروه صنعتی به جای سازمان پرهیز می‌شود اولاً پرهیز از طولانی‌شدن کلام و ثانياً جامعیت مفهوم سازمان است که می‌تواند در مورد بخش دولتی مانند دانشگاهها، بیمارستانها و برای مثال نهادها مانند بنیاد مستضعفان و نظایر آنها به کار رود، هر چند که این کتاب عمدتاً معطوف به گروههای صنعتی مانند گروه صنعتی ملی، پارس و مانند آنهاست. با این یادآوری مقدماتی معمول است که سازمانها خدمات یا کالاهای گوناگونی دارند و طبعاً در قلمرو صناعی متفاوت فعالیت می‌کنند.

از نکات فوق این طور می‌توان نتیجه گرفت که سازمانها در عرصه بازار به رقابت مستقیم نمی‌پردازند هر چند که واحدهای آنها دقیقاً با هم رقابت می‌کنند. البته ما در گفتگوهای روزمره از اینکه بگوییم سازمانها حتی در بازار هم با هم رقابت می‌کنند ابایی نداریم. این مطلب از جهتی بی‌مورد هم نیست زیرا ممکن است سازمانها از نظر افزایش توانمندیهای عمومی خود در زمینه فناوری با هم رقابت کنند یا ممکن است از جهاتی دیگر که متعاقباً توضیح داده می‌شود با هم به رقابت بپردازند.

چنانچه اشاره شد ممکن است سازمانها در چند زمینه با هم رقابت کنند. به چنگ آوردن یک شرکت مستقل در بازار یکی از زمینه‌های رقابت است. به علاوه بعید نیست سازمان با تلاش برای ساختن واحدها و رشته‌های فعالیتهای نو، احتمالاً افزایش ارزش هر سهم مجموعه، استفاده از فناوریهای نو، و بالا بردن کارایی با دیگر سازمانها رقابت کند.

محور اصلی مورد توجه در راهبردهای سازمانی ایجاد ترکیبی از فعالیتهای و خدماتی است که بواسطه ترکیب درست منجر به بازدهی بیش از حاصل جمع بازدهی کارکرد مستقل هر واحد به تنهایی شود. راهبرد سازمانی، فلسفه یا نگرش کلی آن را در مورد مقولاتی چون سطح فناوری مورد استفاده، چگونگی جذب مقررات دولتی، شیوه‌های توسعه صادرات، اندازه هر واحد، حجم تولید، حواشی سود، تولید ارزش افزوده، بهره‌گیری از فرصتهای به وجود آمده و عملیاتی یا قابل اجرا کردن نگرشهای

مسئولان مربوط را دربر می‌گیرد. این موضع‌گیریهای راهبردی چارچوب‌های اقدامهای مناسب را پیش روی مدیران اجرایی قرار می‌دهد. با این چارچوبها مدیران اجرایی بخوبی می‌دانند در چه زمینه‌هایی افزایش یا کاهش سرمایه دهند، اصولاً در چه زمینه‌هایی به سرمایه‌گذاری بیندیشند، چه کارهایی را متوقف کنند و در صورت نیاز چگونه به جابجایی و نقل و انتقال منابع بپردازند. برخی سازمانها را چون کشورهایی با مجموعه‌ای امکانات و در عین حال محدودیت عدم امکانات محسوب کرده‌اند که باید به وسیله سیاست‌گذاران توانمند خود با آگاهی و اقدامهای صحیح در مورد بهره‌گیری از امکانات، رفع مشکلات، تجزیه و ترکیب امکانات و محدودیت‌ها بسوی کامیابی هدایت شوند.

واحدهای هر سازمان چند محصوله یا خدمته می‌توانند به قلمرو و صنایع متفاوت تعلق داشته باشند ولی آنچه اقتصاد و اجتماع از تجانس یا عدم تجانس این سازمانها متوقع است اینکه سازمانها برایشان ارزش افزوده اشتغال، مالیات بیشتر و رفاه بیشتری به ارمغان بیاورند، تصور اینست که سازمانها بهتر می‌توانند با ترکیب مناسب و کارآی منابع به بالا رفتن ارزش افزوده کشورها کمک کنند.

علی‌الاصول طرحها و برنامه‌های سازمانها در مقاطع مختلف بررسی می‌شوند تا ترکیب عناصر آنها برای بهبود عملکرد نهایی با تغییرات و ضرورتهای محیطی هماهنگ شوند. به این ترتیب یک دغدغه عمده سازمانها می‌تواند تصمیم‌گیری در مورد ترکیب فعالیتهای آن باشد. به عبارتی سازمانها دایماً از خود می‌پرسند بر چه اساسی در مورد توسعه فعالیتهای در یک زمینه و محدودیتهای در زمینه‌ای دیگر تصمیم بگیرند. آیا اصولاً حفظ این نوع فعالیتهای یا این تعداد واحد تجاری با ضرورت دستیابی به هم افزایی یا حتی سودآوری مغایرت ندارد. در واقع تلاش برای دستیابی به چارچوب‌هایی به منظور صورت‌بندی راهبرد سازمانی منجر به تدوین مبناها یا ابزارهایی جهت تصمیم‌گیری در مورد بدنه سازمان و کاهش دغدغه‌هایی که به آنها اشاره شده است، می‌شود. در ادامه این مبانی و ابزارهای تصمیم‌گیری تشریح می‌شوند.

## مدیریت بدره

### خاستگاه مفهوم بدره (پورتفولیو)

لغت نامه وبستر پورتفولیو<sup>۱</sup> را جلدها و پوشه‌هایی انعطاف‌پذیر و لولاداری تعریف می‌کند که اوراق، عکسها، و جزوه‌های پراکنده را به طور مرتب در کنار هم نگه می‌دارد. این مفهوم در محدوده مفاهیم تجاری/اوراق بهادار سرمایه‌گذار یا مجموعه اوراق تجاری نزد یک موسسه مالی (مثل بانک) معنی شده است. از آنجا که بدره، ماه کامل و کلیه عناصر قابل رویت کلیت ماه را با هم نشان می‌دهد، بدره به عنوان مترادف پورتفولیو در فارسی بکار می‌رود.

سرمایه‌گذاریهای متفاوت یک سرمایه‌گذار اجزای متشکله طرح کلی او در بدره مالی به شمار می‌آید. مقدار بازدهی یا بازگشت مورد انتظار از کلیت یا بدره با احتساب میانگین موزون (وزن دار) بازگشت یا بازدهی مورد انتظار از تک تک سرمایه‌گذاریهای انجام شده به دست می‌آید. ارزش نسبی هر سرمایه‌گذاری به عنوان وزن بازدهی مورد انتظار هر سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود.

ریسک یا خطر بدره به ریسک یا خطر تک تک عناصر تشکیل دهنده بدره و اینکه هر سرمایه‌گذاری تا چه حد مانند یک سرمایه‌گذاری دیگر در مقابل اتفاقات یکسان واکنشی هماهنگ نشان می‌دهد - یک سرمایه‌گذاری با سرمایه‌گذاری دیگر تا چه حد همبستگی دارد - ارتباط دارد. بنابراین با ترکیب صحیح عناصر بدره می‌توانیم از ریسک و خطر مجموعه بکاهیم مشروط بر اینکه سرمایه‌گذاری‌های تشکیل دهنده بدره با هم همبستگی نداشته باشند. به این لحاظ بدره قابل قبول بدره ای است که در مقایسه با بدره‌ای مشابه علی‌رغم برخورداری از بازدهی مورد انتظار یکسان، دارای ریسک کمتری باشد یا به عکس برغم هماهنگ بودن آنها به لحاظ داشتن ریسک، حداقل از بازدهی یا بازگشت سرمایه مورد انتظار بیشتری برخوردار باشد.

### کاربرد بدره در تدوین راهبرد فعالیتها

مفهوم بدره برای تدوین راهبرد در بالاترین سطح و برای ارزشیابی جایگاه تک تک واحدهای تجاری بیشترین استفاده را دارد اما با استفاده از این مفهوم راهبرد رقابتی خاصی را نمی‌توان تدوین کرد. تجزیه

و تحلیل بدره سازمان مستلزم استفاده از روشهایی برای نمایاندن چهره واحدهای سازمانی، طبقه‌بندی آنها و کمک کردن به سیاستگذاران جهت تصمیم‌گیری درمورد هر واحد است. با معلوم شدن اینکه واقعا کدام واحدها پول خور و کدام واحدها پول‌آور هستند، تصمیم‌گیری در مورد حذف یک واحد، افزایش سرمایه‌گذاری روی واحدی دیگر و حتی سرمایه‌گذاری جدید تسهیل می‌شود. ملاحظه این تصویر کلی از واحدهای تشکیل دهنده سازمان تخصیص و توضیح منابع را نیز آسان می‌کند.

دیگر واحدهای سازمان نیز می‌توانند از بدره استفاده کنند. مدیر واحد می‌تواند با داشتن مبنایی برای کاهش یا افزایش یک محصول در مقابل محصول دیگر بهتر تصمیم بگیرد. مدیر سازمان آسان تر می‌تواند به ایجاد توازن و تعادل میان واحدها هدایت شود و از بدره استفاده کند.

### منظور و مقصود از بدره: فایده، هدفهای ویژه، و کاربرد آن

تجزیه و تحلیل بدره نقطه آغاز طراحی راهبرد برای سازمان یا شرکت است. بدره برای مشخص ساختن ترکیب فعلی واحدهای تجاری تشکیل دهنده شرکت بکار می‌رود. بدره، طراحی راهبرد های خرد و کلان را در سطح شرکت تسهیل می‌کند. مدیریت با استفاده از بدره می‌تواند جایگاه تک تک واحدهای تجاری شرکت را روی یک آرایه مشخص کند. برای مشخص شدن جایگاه یک واحد تجاری در بازار معمولاً موقعیت آن واحد روی یک آرایه با توجه به فرصتهای موجود در صنعت مربوط در کنار توانمندیهای رقابتی آن تعیین می‌شود. تصمیم‌گیرندگان درمورد راهبردها در سطح شرکت نه برحسب ضرورت نه به لحاظ تخصص بر زمینه‌های فناوری، تولید، و بازاریابی و اینگونه موارد در سطح واحد تجاری تسلطی قابل ذکر ندارد. این موارد از عناصر راهبردهای واحدهای تجاری-خدماتی راهبردی هستند و کارشناسان واحدهای مذکور به آن عناصر می‌پردازند. نمایندگان واحدهای تجاری و خدماتی راهبردی اطلاعات مورد نیاز برای هدایت، ارزش‌یابی و تصمیم‌گیری در مورد سمت‌گیریهای کلی هر واحد و تصمیم‌های عمده مربوط به تخصیص منابع را در اختیار قرار می‌دهند.

در سطح کلان راهبرد شرکت باید درکل ارزشیابی شود. تعدد واحدهای تجاری در صنایع پراکنده (که مدیران واحدهای مختلف، مدیران عامل، کارشناسان و نظایر آنان را حتی در شهرهای دور دست جهان در خود جای می‌دهند) باعث شکل‌گیری راهبردهایی با عناصر ناپیوسته می‌شوند. این جریان



باعث می‌شود راهبردها عمدتاً به صورت فوری، فوتی و صرفاً با توجه به نیازها و ضرورت‌های جاری تدوین شوند اما بهره‌گیری از آرایه‌های بدره‌ای به عنوان ابزارهای ضروری برنامه مانع از طراحی راهبرد به صورتی که توضیح داده شد می‌شود.

راهبردهای شرکت با توجه به واحدهای تجاری، خدماتی تدوین می‌شوند. کلیه امور و مسائل کلیدی مربوط به شرکت در راهبردها بازتاب می‌یابند. راهبرد، موقعیت جاری شرکت را اعلام می‌کند، به درک جوانب آن موقعیت و تجزیه و تحلیل آنها می‌پردازد. دستیابی به زبان مشترک و توافق جمعی در مورد اطلاعات قابل استفاده برای تشکیل یک آرایه از آثار جنبی تلاش برای طراحی راهبرد با بهره‌گیری از آرایه‌های بدره است. صورت‌بندی راهبرد با جستجو برای یافتن بدره‌ای با عناصر متوازن آغاز می‌شود. ضعف مجموعه عناصر آرایه فعلی بر جستجوگریهای فعلی اثر می‌گذارد. مسئولان مربوطه دستورالعملهایی برای مشخص ساختن فرصتهایی مناسب به منظور خرید، یا فروش برخی از واحدهای تجاری یا خدماتی دریافت می‌کنند و چهره کلی بدره جدید در آینده مشهود می‌شود. بالاخره آغاز تصمیم‌هایی مشخص در مورد تخصیص منابع شالوده‌طرحی دقیق را برای دستیابی به بدره مطلوب آتی به وجود می‌آورد.

چارچوب جهان شمولی برای تجزیه و تحلیل بدره‌ها ابداع نشده است. در ۲۵ سال گذشته روشهای گوناگونی برای تجزیه بدره‌ها عرضه شده‌اند. در ادامه به چند مورد از شیوه‌های مهم تجزیه و تحلیل بدره‌ها اشاره می‌شود. شیوه‌های متفاوت تجزیه و تحلیل‌های بدره عمدتاً به منظور ارزشیابی و تدوین راهبرد ابداع شده‌اند. با این حال از آنها استفاده‌هایی دیگر نیز شده است. حصول به جریانهای نقدی بهینه در میان واحدهای تجاری، کسب رهنمود در مورد توزیع سرمایه میان فرصتهای مناسب برای سرمایه‌گذاری (مثل حفظ وضع فعلی یا توسعه دادن کار)، و تخصیص منابع و بکارگیری سرمایه‌های داخلی از هدفهای اصلی مذکور برای ابداع روشهای تجزیه و تحلیل بدره به شمار آمده‌اند. این فنون در عمل برای ایجاد زبان مشترک، بیان تصویری ابزارهای تسهیل‌کننده ارتباطات و تسهیم داوریه‌ها و مفروضات و جدا کردن تصمیمهای مهم از تصمیمهای کم اهمیت، و کمک به پی بردن به کاستیهای اطلاعاتی بکار رفته‌اند. به علاوه روشهای تجزیه و تحلیل بدره برای مجبور ساختن مدیران به تفکر در مورد آینده و عاقبت اندیشی، تمرکز حواس بر روی فرصتهایی جهت خرید واحدهای خوش آینده، تفکر

خلاق، حتی برای توجیه پس از وقوع برخی از سرمایه‌گذاریها، به عنوان نتیجه جنبی مطالعه عمیق واحد تجاری، خدماتی برای بهبود کیفیت طرحهای واحدهای تجاری و توجیه آنها نزد مدیریت شرکت بکار رفته‌اند.

### مبنای نظری فنون تجزیه و تحلیل بدره

رویکرد بدره سازمانی درست از هنگامی که برای اولین بار مطرح شد بشدت زیر باران انواع انتقادات قرار گرفت. این رویکرد در بخش تجارت پا گرفت و قبل از آنکه محققان دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی در کم و کیف آن چون و چرایی رامطرح سازند به وسیله مشاوران مدیریت و صنایع به کارگرفته شد. هر چند پرداختن به انتقادهای وارده اهمیت دارد، مهمتر، شناخت عمیق‌تر جنبه‌های گوناگون این رویکرد است. ابتدا بد نیست بدانیم که بدره به عنوان جایگزینی برای معیار بازدهی سرمایه که کاربرد آن بخصوص اوایل دهه ۱۹۶۰ عمومیت یافته بود مطرح شد. چون بدره به جای نرخ بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> مطرح شده بود ناظران قصور کردند که از آن باید انتظاراتی دیگر داشته باشند. اما محققى به نام ونزلی<sup>۲</sup> این سوال را مطرح کرد که "آیا بدره به مطلبی جز این که باید درسودآورترین فعالیتها سرمایه گذاری شود اشاره دارد؟". جواب به این سوال مثبت است به شرط آنکه یک موضوع مهم فراموش نشود. هر چند در مقوله بدره سازمانی سودآوری نقشی محوری دارد این مقوله موارد دیگری (مثل محدودیت جریان نقدی و سطوح مختلف خطرپذیری) که معمولاً در رویکرد نرخ بازگشت سرمایه نادیده می‌ماند مطمع نظر قرار می‌دهد. با این حساب باید پاسخ مثبت فوق خود را مشروط کنیم و بگوییم: "بدره فقط به ما نمی‌گوید سودآورترین فعالیت قابل سرمایه‌گذاری کدام است، بلکه می‌گوید در قلمرویی که پویاتر از قلمروهای دیگر می‌نماید سرمایه گذاری کنید."

1- Return on investment

2- Wensley

## تعریف واحد تجاری راهبردی

بی تردید در کلیه شکلهایی که از بدره سازمان ترسیم شده بهره‌گیری از یک واحد تجزیه و تحلیل واحد تجاری راهبردی هر چند به عنوانهایی که به تناسب نوع فعالیت تفاوت داشته مرسوم بوده است. البته برخی هم از عبارت مرکز راهبردی یا قلمرو راهبردی تجاری<sup>۱</sup> بجای واحد تجاری سود جسته‌اند. غالباً مدیرانی که به استفاده از رویکرد بدره سازمانی علاقمندند توجه خود را پیگیرانه بسوی یادگیری روشهای پیچیده تجزیه و تحلیلهایی قابل استفاده برای این رویکرد معطوف می‌سازند و وقتی را برای تعیین و تعریف واحد تجاری صرف نمی‌کنند. اما از آنجا که صحت و کیفیت رویکرد بدره با تعیین و تعریف دقیق واحد تجاری مستقیماً رابطه دارد جا دارد قبل از پرداختن به رویکرد با واحد تجاری بخوبی آشنا شویم. در ادامه همین مبحث تعریف و معیارهایی برای شناسایی و طبقه‌بندی واحد تجاری عرضه می‌شود. البته باید دانست که تحدید حدود واحدهای تجاری و تطبیق دقیق آنها با معیارهای عرضه شده به هیچ وجه ساده نیست و نهایتاً باید با دستیابی به محدوده‌هایی نسبتاً قابل قبول رضایت داد.

## پویه ظهور واحدهای تجاری

اولین قدم در رویکردهای اولیه به صورت بندی راهبرد، تعیین کسب و کاری که ما در آن هستیم، بود. این عبارت کوتاه، البته اگر دقیقاً رعایت می‌شد، محور فعالیتهای بنگاه را مشخص می‌ساخت و نه تنها به آن انسجام می‌بخشید، هویت مستقل و متمایز آن را نیز به وجود می‌آورد. این تعیین محور فعالیتهای در عین حال حدود توسعه و متنوع سازی فعالیتهای بنگاه را هم تعیین می‌کرد. به همین جهت محققان به نام تئودور لویت ضمن انتقاد به شرکتهای نفت و حمل و نقل ریلی که از ورود به محدوده‌های دیگران ابایی نداشتند محترم نشمردن حدود هر طرف به وسیله طرف دیگر را به غفلت هر طرف در تعیین دقیق حدود خود نسبت داده سپس او پیشنهاد کرد شرکتهای نفت خود را در کار (انرژی) و بنگاههای حمل و نقل ریلی کسب خود را (حمل و نقل) اعلام کند. به نظر طراحان راهبرد پیش کسوت، تعریف کسب و کاری که ما به آن اشتغال داریم، و تعیین قوتها و ضعفهای بنگاه در محدوده‌هایی که کسب و کار قابل قبول به نظر می‌رسید شدت توجه مبذول شده به کسب و کارهای تاریخی بنگاه را تعیین می‌کرد.

تا دهه ۱۹۶۰ اکثر شرکتهای متوسط و کلیه شرکتهای بزرگ آمریکایی به مجموعه‌ای پیچیده از ترکیبات محصولات و بازارها تبدیل شدند. در نیمه اول قرن بیستم رشد اکثر این شرکتها، برغم تنوع فعالیتها، مثبت و مطلوب بود. اما در دهه ۱۹۶۰ شرایط تغییر کرد. در حالیکه تعدادی از این شرکتها حتی موقعیتهای بسیار بهتری کسب کردند وضع مالی جمعی دیگر از آنها شدیداً رو به زوال نهاد. شرایط متفاوت شرکتهای دارای عملکردهای عالی و ضعیف ناشی از چند عامل محیطی دانسته شد. اشباع تقاضا برای برخی محصولات در حالیکه تقاضا برای محصولات دیگر با افزایش کند یا تند مواجه بود، تغییر شرایط جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی، شدت و حدت رقابتها و دگرگونیهای شدید فناوری اهم دلایل تفاوت در عملکردهای متفاوت شرکت قلمداد شد.

بدین سان معلوم شد که متنوع سازی فعالیتها با عرضه محصولاتی جدید شاید حتی به مشتریان جدید، بسادگی نمی‌تواند مشکلات راهبردی شرکتها را بر طرف کند. به علاوه روشن شد که متنوع سازی به شرکتی که این راهبرد را پی می‌جوید لزوماً اجازه استفاده از فرصتهای محیطی یا مزیت‌های متنوع سازی را نمی‌دهد زیرا تحدیدهای جدیدی در قلمروهایی که شرکت به طور سنتی در آنها فعال بود رخ می‌نماید.

در نتیجه، تجزیه و تحلیل‌های راهبردی تاکید خود را بصورتی فزاینده به سوی مطالعه آتیه بدره تاریخی یا ترکیب محصولات متفاوت هر سازمان معطوف ساختند. بنابراین در تجزیه و تحلیل‌های راهبردی پرداختن به «کسب و کاری که به آن اشتغال داریم، موضوعیت خود را از دست داد و تعیین کسب و کارهای چندگانه شرکت به عنوان اولین قدم در این نوع تجزیه و تحلیلها مطرح شد.

مدیریت‌های شرکتها برای انجام این نوع تجزیه و تحلیلها باید زاویه نگرش خود را به محیط درونی و پیرامونی عمیقاً تغییر می‌دادند. تا قبل از این تاریخ یعنی در نیمه اول قرن حاضر نگرشهای مدیران / از درون به بیرون بود. ایشان در عمل تحت تاثیر چارچوبهای سازمانی و به خیال اینکه با تمرکز بر فعالیتهای داخلی و تلاش برای افزایش کارایی درونی مشکلی از نظر عرضه و فروش محصولات نخواهند داشت به شرایط نگاه می‌کردند. آینده سازمان در گرو تداوم کارهای خوبی که هر واحد آن به تنهایی انجام می‌داد تلقی می‌شد. تا دهه ۱۹۷۰ بعید نبود هر واحد خاص سازمان در بازارهایی متفاوت با آتیه‌های ناهمسان تعهداتی برای خود ایجاد کرده باشد یا ایجاد کند. از طرف دیگر این امکان هم وجود

داشت که واحدهای مسئول تولید خدمات یا کالاهای متفاوت سازمان هم در قلمروهایی یکسان فعالیتهایی داشته باشند. به تدریج معلوم شد که تعمیم عملکردهای گذشته به محیط های متلاطم نمی تواند هیچ واقعیت مطلوبی را تضمین کند و مهمتر آنکه نمی توانست تفاوت میان آینده بخشهای متفاوت محیط را آشکار کند. از این رو تغییر نگرش از درون به بیرون به از بیرون به درون ضرورت یافت. اکنون دیگر تجزیه و تحلیل شرایط پیرامونی شرکت حداقل بر حسب روندهای جاری و قلمروهای متمایز لازم می نمود و باید مشخص می شد که هر حیطه در محیط چه تهدیدها و فرصتهایی را در برابر کل یا بخشی از سازمان قرار می داد.

قلمروی تجاری راهبردی یا بره ای متمایز در محیطی که محدوده فعالیت تجاری هر واحد شرکت محسوب می شود به عنوان واحدی برای تجزیه و تحلیل های مربوط مورد استفاده قرار گرفت. اگر بخواهیم این واحد را برای تجزیه و تحلیل های راهبردی برگزینیم، ابتدا باید قلمروهای تجاری راهبردی محیط سازمان مطروحه را تعیین کنیم. این قلمروها بدون در نظر گرفتن و فارغ از ساختار شرکت و محصولات آن تعیین و تجزیه و تحلیل می شوند. با انجام این تجزیه و تحلیل ها می توان مشخص کرد که یک قلمرو تجاری راهبردی برای هر رقیبی توانمند چه آتیه ای به لحاظ رشد، سوددهی، تلاطم، و تحولات فناوری در بر خواهد داشت.

مدیریت با استفاده از قلمروهای تجاری راهبردی باید بتواند سه گونه تصمیم راهبردی بگیرد:

۱- شرکت در کدام قلمرو تجاری راهبردی باید فعال باشد؟

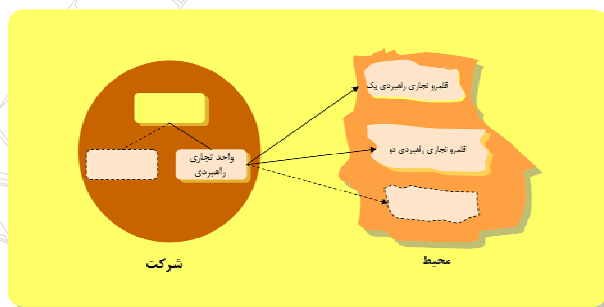
۲- شرکت در قلمروهای تجاری راهبردی چه جایگاهی را باید اشغال کند؟

۳- شرکت برای دستیابی به جایگاه مورد نظر از چه راهبرد رقابتی باید پیروی کند؟

مک نامارا و هیش مدیران ارشد وزارت دفاع آمریکا اولین کسانی بودند که با طرح مقوله برش ماموریتی<sup>۱</sup> معادل نظامی قلمرو تجاری راهبردی دیدگاه قایل به محوریت محیط را عملاً به کار گرفتند. اما در جهان تجارت شرکت جنرال الکتریک اولین شرکتی بود که مفهومی مشابه را با عنوان واحد تجاری راهبردی برای سازماندهی فعالیتهای خود به کار گرفت و هر واحد تجاری مسئولیت طراحی راهبرد برای یک یا بیش از یک قلمرو تجاری راهبردی را به شرح زیر محول کرد.

شرکت جنرال الکتریک<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۷۰ برای مقابله با رشد بی سود و مشکلات دیگری که ضمن برنامه ریزی با آن مواجه می شدند شیوه ای ابداع کرد. شاید جنرال الکتریک اواخر دهه ۱۹۷۰ بزرگترین شرکت چندین محصوله<sup>۲</sup> غیرخوشه ای<sup>۳</sup> جهان به شمار می آمد. این شرکت ۱۷۰ واحد داشت که از ۴۹ بخش تشکیل یافته بودند. این گروهها زیر نظر ده مدیر ارشد خود که هر یک به تنهایی در مقابل بالاترین مقام اجرایی پاسخگو بود به فعالیت اشتغال داشتند. کوچکترین واحد سازمانی در جنرال الکتریک واحد - یا مراکز سودی که در آنها خدمات و کالاهایی تولید می شود - به شمار می آید. طبعاً یک مدیر یا حتی چند مدیر هم نمی توانند از عهده حیطه نظارتی با آن وسعت برآیند. چنانچه توضیح داده شد واحدهای مربوط در ۴۹ بخش و بخشهای مربوط در ده گروه شکل یافتند.

تنوع گرایی جنرال الکتریک محصولات متفاوتی چون توسترها، راکتورهای اتمی، موتورهای جت، وسائل ساختمانی، مواد شیمیایی، موتورهای الکتریکی، مبدلها، توربینها، محصولات مورد استفاده و بسیاری موارد ریز و درشت و ساده و بسیار پیچیده را در سبد غول سان تولیدات آن شرکت قرار داد. البته این شرکت اوایل دهه ۱۹۷۰ بخوبی از عهده اداره عملیات مربوط به مجموعه چندین محصوله خود بر می آمد اما در مورد تسهیل برنامه ریزی برای این مجموعه خود، کار قابل ذکری انجام نمی داد. می دانید که طراحی راهبردی انجام مطالعاتی را می طلبند و از جمله به تجزیه و تحلیل های محیطی - مثل بررسی شرایطی رقابتی، فناوری و نظایر آنها- نیاز دارند. ناگفته پیداست که محصولات متمایز و متفاوت با شرایطی متفاوت در محیطشان احاطه می شوند. شکل (۹-۱) رابطه مفاهیم واحد تجاری و قلمرو تجاری راهبردی را نشان می دهد.



شکل ۹-۱ قلمروهای تجاری و واحدهای تجاری

1-General Electric GE  
3- Non Conglomerate

2- Diversified

برای مثال با بررسی محیط نمی‌توان وجه مشترکی میان عوامل فناورانه موثر یخچال خانگی و موتور جت پیدا کرد. ناگزیر برای تسهیل برنامه‌ریزی، واحدهای مربوط با توجه به کارایی و کار سازی آنها در کنار هم مشمول یک برنامه شدند. برای مثال حبابهای لامپها و محصولات سرگرمیهای خانگی در گروه محصولات مصرفی قرار گرفتند. طبعاً این محصولات از فناوریهای متفاوتی استفاده می‌کنند، رقبای متفاوتی دارند و مشتریان آنها برای تصمیم‌گیری در مورد خرید هر یک انگیزه‌های مختلف دارند. هنگامی که بحث کاربرد قلمروی تجاری واحد تجاری راهبردی برای اولین بار به منظور صورت‌بندی بنگاههای تجاری به میان آمد چگونگی سازماندهی رابطه میان واحد تجاری راهبردی و واحد یا حتی واحدهای عملیاتی به عنوان یک سوال عمده مطرح شد.

برای مثال وقتی مک نامارا این مفاهیم را بکار گرفت دریافت که واحدهای اصلی عملیاتی او در وزارت دفاع یعنی نیروی زمینی، نیروی هوایی، و نیروهای دریایی در برشهای ماموریتی مانند بازدارندگی راهبردی، دفاع هوایی آمریکا، و جنگهای محدود نقشهایی نسبتاً منطبق بر هم و غالباً متناقض ایفا می‌کنند. مک نامارا برای رفع مشکلات ناشی از این اوضاع واحدهای جدیدی جهت برنامه‌ریزی برای برشهای ماموریتی مربوط ایجاد کرد. تصمیم‌های راهبردی هر واحد تجاری راهبردی برای اجرا باید به کلیه واحدهای عملیاتی ابلاغ می‌شد. بدین سان واحدهای تجاری راهبردی مک نامارا فقط مسئول طراحی و تدوین برنامه‌ها، و واحدهای عملیاتی فقط مسئول اجرای آن برنامه شدند. جدایی افتادن میان واحدهای برنامه‌ریز و مجری برنامه منجر به تشوها و ناهماهنگیهایی میان واحدها شد و مسئولیت چند واحد در قبال یک برش ماموریتی یا قلمرو تجاری راهبردی به وخامت شرایط متشنج دامن می‌زد. برای مثال نیروی دریایی (با موشکهای زیردریایی پولاریس<sup>۱</sup>) و نیروی هوایی (با موشکهای هوا به زمین مینوتمن<sup>۲</sup>) توأماً مسئولیت یافتند برای اجرای ماموریت دفاع راهبردی سلاحها و عناصر لازم را بسازند. شرکت جنرال الکتریک برای پرهیز از مشکلات ناشی از بروز تداخل در مسئولیتها چاره‌ای دیگر اندیشید. این شرکت در تلاش برای هماهنگی میان محصولات واحدها با خواسته‌ها و مقتضیات قلمروهای تجاری راهبردی به واحدهای تجاری راهبردی خود ماموریت داد نه تنها به عنوان واحدهای برنامه‌ریز و مجری برنامه بلکه به عنوان واحدهایی که تا حدودی به طور مستقل می‌توانند به



عرضه محصول و کسب سود پردازد فعالیت کنند. این رویکرد نیاز به واحدهایی که صرفاً به برنامه‌ریزی پردازد و عناصری از برنامه‌های خود را برای اجرا به واحدهای عملیاتی ابلاغ کنند از بین می‌برد. اما جنرال الکتریک و دیگر شرکت‌هایی که به استفاده از این رویکرد مبادرت ورزیدند دریافتند که ساختار تاریخی سازمانهای آنها بگونه‌ای است که نمی‌توان پاسخگویی به امور یک قلمرو تجاری راهبردی را به یک واحد تجاری راهبردی در داخل سازمان محول کرد. تلاش برای برقراری رابطه یک به یک، مسئولیتها را مخدوش و کارها را بسیار پیچیده می‌کرد.

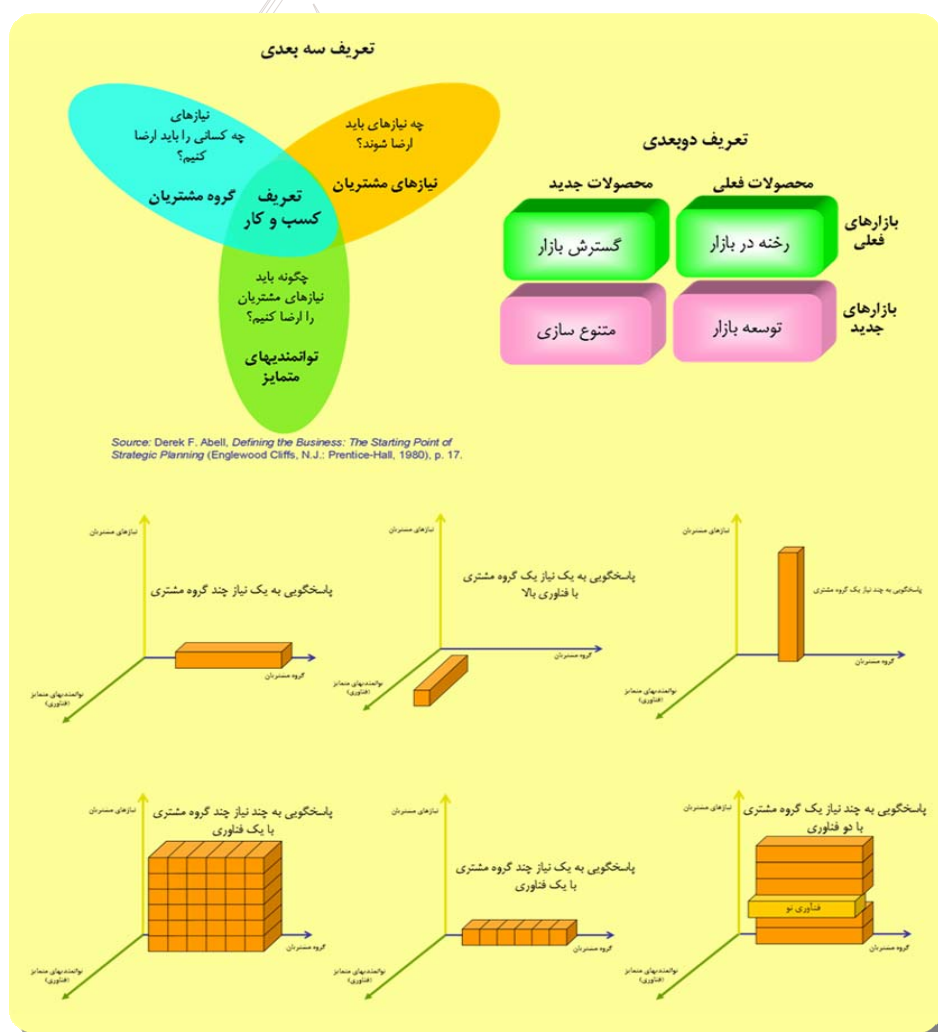
راه حل دیگری که می‌توانست مشکل تطابق عناصر سازمان با عناصر محیط را مرتفع سازد سازماندهی شرکت بر اساس قلمروهای تجاری راهبردی بود. اما به اجر در آوردن این راه حل مشکلات خاص خود را به وجود می‌آورد. زیرا ثمر بخشی توسعه راهبردی، که یک معیار ساخت سازمانی برای تعیین واحدهای تجاری راهبردی است، تنها یکی از چند عامل شکل دهنده به ساختار سازمانی است. طبعاً در طراحی ساختار سازمان باید به استفاده کارآمد از فناوری و سوددهی آن هم توجه شود. از این رو هر چند ممکن است تجدید ساختار برحسب قلمروهای تجاری راهبردی رفتار و حرکت راهبردی سازمان را بهبود بخشد، اما این بهبود رفتار به قیمت کاهش سوددهی تمام خواهد شد و حتی بعید نیست از جنبه های فنی غیر عملی باشد.

چنانچه ملاحظه می‌شود تعیین مسئولیت‌های مربوط به یک قلمرو تجاری در خارج سازمان و تعیین یک واحد تجاری راهبردی در داخل برای به عهده گرفتن انجام آن مسئولیتها بسیار دشوار بوده است، با این حال این نوع مشکلات چیزی از ارزش معلوم شدن قلمروهای تجاری و واحدهای تجاری برای ارتقای رفتار راهبردی سازمان نمی‌کاهد. اما در عین حال این مشکلات خاطر نشان می‌سازند که در اختیار نداشتن معیارهایی برای تعیین مرزهای فعالیتها و عناصری که در مجموع تحت نام واحد تجاری راهبردی قابل عنوان باشند کار تجدید ساختار سازمانها را دشوارتر نیز می‌سازد. از این رو آشنایی بیشتر با واحد تجاری راهبردی و چگونگی متمایز ساختن این واحدها از یکدیگر قبل از پرداختن مجدد به بحث بدنه سازمان ضروری است.



## تجربیات جنرال الکتریک در مورد تشکیل واحد تجاری راهبردی

کتاب درک آبل (Abell, 1980) دشواریهای تعریف کسب و کار را که طبعاً چارچوب واحد تجاری راهبردی را تعیین می‌کنند خاطر نشان می‌سازد. آبل تعریف مکرر را برای دستیابی به نتیجه ای قابل استفاده توصیه می‌کند. اگر تعریف کسب و تجارت مشکل باشد طبعاً تعیین قلمروهای واحدهای تجاری که باید در چارچوب کسب و کار تشکیل شوند دشوارتر است.

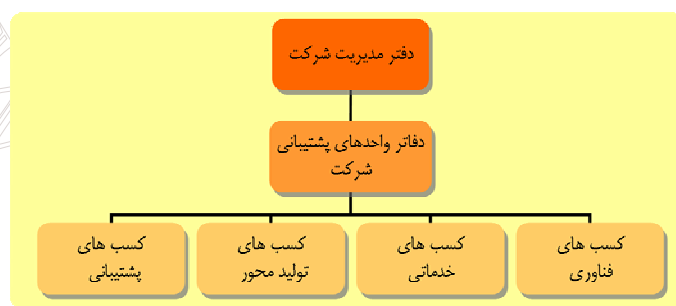


شکل ۹-۲ تعریف دو بعدی و سه بعدی کسب و کار

برای تشکیل واحد تجاری ابتدا معمولاً تعریفی موقتی از آن در نظر گرفته می‌شود اما در جریان تکوین برنامه ممکن است تعریف واحد تجاری به تجدید نظری اساسی نیاز داشته باشد (Dlihte, 1974).

برای مثال جنرال الکتریک در ۱۹۷۷ واحدهای تجاری خود را بر حسب شش بخش اقتصادی کشور متبوع (کالاها و خدمات مصرفی، لوازم و تولیدات صنعتی، وسایل و سامانه‌های فناوری، بین الملل، سامانه‌های قدرت، شرکت بین‌المللی واگذار شده یوتا) سامان داد. این بخشها از گروهها و بخشهای مربوط تشکیل می‌شدند. جنرال الکتریک تا ۱۹۸۰ به این نتیجه رسید که با راهبردی در یک سطح، امور یک واحد تجاری را نمی‌توان به پیش راند. جنرال الکتریک در آغاز دهه ۱۹۸۰ برای هر یک از ۴۹ واحد تجاری راهبردی خود یک راهبرد تدوین می‌کرد. راهبردهای هر یک از شش تا ده فعالیت عمده (متشکل در واحدهای تجاری) متعاقباً در سطح بخش (یا صنعت) مرور و پس از آن منابع مصوب به تک تک واحدها تخصیص می‌یافت. اما این برنامه‌ها و بودجه‌ها باز دوباره در سطح شرکت یا سازمان مرور و تخصیصهای انجام شده تایید یا تعدیل می‌شد. به این ترتیب جنرال الکتریک در عمل برای هر واحد تجاری در دو سطح راهبرد تدوین و طراحی راهبرد را در مرحله اول برای گروه واحدهای تجاری (در قلمروی صنعت مربوط) و در مرحله دوم برای هر واحد خاص معمول ساخت (Vancil, 1982).

در چند سال گذشته جنرال الکتریک با فروش چند فعالیت (از جمله کالاها و الکترونیکی مصرفی) و افزودن چند فعالیت جدید، مشخصاً مثل بنگاه سخن پراکنی آمریکا (RCA) با شعبه آن، ان بی سی (NBC) بدره و سیمای سازمانی خود را بشدت تغییر داده و با حذف چند لایه از مدیران و ادغام واحدهای عملیاتی و راهبردی شکل بخشی سازمان خود را هم دگرگون ساخته است. اکنون جنرال الکتریک کار را با مدیریت جک ولش<sup>۱</sup> در ۱۴ رشته اصلی در قالب سه گروه پایه - رشته‌های فناوری، رشته‌های خدماتی و رشته‌های محوری تولیدی - که بوسیله چهار رشته کاری دیگر پشتیبانی می‌شوند به شرح شکل (۳-۹) ادامه می‌دهد. اکنون دیگر واحدهای برنامه‌ریزی و عملیاتی جنرال الکتریک از هم جدا نیستند. البته کار برنامه‌ریزی و کار عملیاتی کارهایی متفاوتند اما مشکلات ناشی از ادغام این امور از مشکلات ادغام نکردن این موارد به مراتب کمتر است، اما ادغام این وظایف را در همه سازمانها و در



شکل ۹-۳ تقسیم بندی کسب و کارها در شرکت جنرال الکتریک

همه شرایط نمی توان به یک صورت توصیه کرد.

### حیطه و نمایه های واحدهای تجاری

واحد یا واحدهایی که در یک مجموعه های انسانی با هر عنوان (سازمان، بیمارستان، بنگاه، شرکت، و نظایر آنها) به اموری همسان می پردازند یا به پاسخگویی به امور، خواسته ها، نیازها، و مقتضیات مربوط به یک قلمروی ملی، فرا ملی، تجاری و یا خدماتی اهتمام می ورزند. واحد راهبردی با پسوند متناسب با خود مانند واحد برنامه ریزی راهبردی دولتی<sup>۱</sup>، واحد فرا ملی راهبردی<sup>۲</sup>، واحد تجاری راهبردی، واحد خدماتی راهبردی<sup>۳</sup>، و نظایر آنها نامیده می شوند.

برای پرهیز از طولانی شدن بحث با توجه به اینکه واحد تجاری راهبردی مبنای مدل های دیگر بوده است بحث را با تمرکز بر واحد تجاری راهبردی ادامه می دهیم. علاوه بر تعریف کلی فوق که در مورد واحد تجاری راهبردی هم صادق است، تعاریف زیر را نیز می توان برای روشن تر ساختن چارچوب و ماهیت این واحدها مد نظر قرار داد. بعضاً کسب و کاری طبیعی یا کسب و کاری که به طور طبیعی عمل یا به عنوان مرکز راهبردی انجام وظیفه می کند واحد تجاری راهبردی تلقی می شود.

واحد تجاری راهبردی واحدی مستقل است که بوسیله بنگاه های تجاری برای تخصیص منابع به وجود می آید. برای واحد تجاری تعاریف مشخص تری هم عرضه شده است. طبق یک تعریف جامع

واحد تجاری راهبردی بخشی از سازمان است که مستقیماً می‌تواند وظایف لازم را برای تحقق بخشیدن به مأموریت تجاری انجام دهد (Rowe, et.al, 1982).

تعریف دیگر که گرایش بازاریابی هم دارد واحد تجاری راهبردی را واحدی عملیاتی که با رقابایی معین یک رشته محصولات متمایز را به مشتریانی مشخص می‌فروشد قلمداد می‌کند. (Anderson and Paine 1975)

واحد کلیدی در فعالیتهای برنامه‌ریزی راهبردی واحد تجاری راهبردی است. واحد تجاری راهبردی واحدی عملیاتی و یا مرکزی برای برنامه‌ریزی است. این واحد برای پاسخگویی به گروهی مشتری مشخص اقدام و با گروهی مشخص رقابت می‌کند. راهبرد تجاری (رقابتی) برای واحد تجاری و هدایت امور آن صورت‌بندی می‌شود. (Hax and Majluf, 1984). به منظور برنامه‌ریزی راهبردی ممکن است تجدید نظر در تعریف واحدهای عملیاتی لازم باشد. از آنجا که در اکثر موارد واحدهای عملیاتی با واحدهای تجاری تطبیق نمی‌کنند، تجدید نظر در ساختار برای هماهنگ ساختن آنها با تعریف واحدهای تجاری راهبردی ضروری است. تجدید نظر در تشکیلات برای سازماندهی بر اساس واحدهای تجاری برشی عرضی در واحدهای سنتی، مراکز هزینه یا مراکز سود به وجود می‌آورد. مدیریت رده بالای سازمان باید به سوالهای زیر در مورد واحدهای سازمانی جواب دهد:

- ✓ آیا واحد سازمانی یک واحد بازرگانی مستقل و به تبع آن یک واحد تجاری راهبردی است؟
  - ✓ آیا واحد سازمانی بیش از یک واحد تجاری راهبردی را دربر می‌گیرد؟
  - ✓ آیا واحد سازمانی بخشی از یک واحد تجاری را تشکیل می‌دهد؟
  - ✓ به عنوان یک اقدام عملیاتی در خدمت چند واحد تجاری راهبردی قرار می‌گیرد؟
- مدیران شرکتها می‌توانند معیارهای زیر را برای تعیین و تعریف واحدهای تجاری مدنظر قرار دهند (برای توضیحات بیشتر رجوع کنید به (Day, 1986 Arthur, D. Little, 1980, )

### • استقلال راهبردی

واحد تجاری در داخل شرکت استقلال راهبردی دارد. این واحد باید بتواند مأموریت راهبردی خود را مستقل از واحدهای تجاری دیگر دنبال کند.

### • بازار بیرونی

واحد تجاری در بیرون شرکت برای محصولات بازاری مشخص دارد. به این لحاظ واحد سازمانی را که عمدتاً تامین کننده ملزومات دیگر واحدهای داخلی سازمان باشد نمی توان یک واحد تجاری تلقی کرد.

### • مشتریان و مراجعان مشخص

مشتریان واحد تجاری تا حدود زیادی از مشتریان واحدهای تجاری دیگر مجزا و متمایز هستند. چنانچه دو یا چند واحد تجاری راهبردی دارای مشتریان مشترکی باشند قاعدتاً باید به عنوان عناصر یک واحد تلقی شوند.

### • رقبای مشخص

رقبای یک واحد تجاری از رقبای واحدهای تجاری دیگر متمایزند. یک گروه رقیب، صنعت در برگیرنده واحد تجاری خود را تعریف می کند. ممکن است واحد تجاری راهبردی که با بیش از یک گروه کاملاً متمایز به رقابت برخاسته است عملاً عضوی از اعضای یک واحد تجاری مشخص باشد.

### • اثر نوسان قیمت

در یک واحد تجاری راهبردی تغییر قیمت هر محصول با تغییر مشابهی در قیمتهای دیگر محصولات آن واحد تجاری همراه است. اگر قیمت دیگر محصولات هماهنگ با افزایش و کاهش قیمت یک محصول تغییر نکند احتمالاً واحد تجاری مربوط یک واحد نیست بلکه دو یا بیش از دو واحد تجاری است.

### • اثر تغییر در طرح یا کیفیت

تغییر کیفیت یا طرح هر محصول یک واحد تجاری راهبردی با تغییری مشابه در کیفیت و یا طرح دیگر محصولات واحد همراه است.

### • قابلیت جایگزینی محصولات

محصولات واحد تجاری قابل جایگزینی هستند. اگر محصولات واحد تجاری قابل جایگزینی نباشند، ضرورت تبدیل یک واحد تجاری به چند واحد خواهد بود.

### • اثر کاهش سرمایه یا تبدیل کردن به احسن

چنانچه فروش یا حذف یک محصول یا یک رشته کاری منجر به بهبود بازاریابی یا فروش

محصولات متعلق به یک واحد شود، اطلاق واحد تجاری راهبردی به آن واحد قابل توصیه خواهد بود. اما اگر اقدامات مذکور تاثیری در موقعیت دیگر محصولات واحد نداشته باشد می‌توان آن را دو یا بیش از دو واحد راهبردی به شمار آورد.

### • ایجاد درآمد واقعی

واحد تجاری راهبردی می‌تواند مستقلاً برای خود درآمدی از بیرون سازمان کسب کند بنابراین واحدهایی که درآمدهای خود را از طریق انجام معاملات با دیگر واحدهای درونی سازمان حاصل می‌شود نمی‌توانند واحدهای تجاری راهبردی به حساب آیند.

### • مدیر ارشد

واحد تجاری راهبردی به قدر کافی مستقل و بزرگ هست که برخورداری از یک وارث را در راس خود توصیه کند. کمی دقت نشان می‌دهد که برخی از معیارها کاملاً بهم شبیه اند. با این حال هر معیار در جای خود مهم است و شباهت معیارها را نباید به عنوان دلیلی برای حذف بعضی از آنها بکار برد. با این حال واحدهای تجاری راهبردی را نمی‌توان دقیقاً با معیارهای مذکور تطبیق داد.

به عقیده هافر و شندل (Hofer and Schendel, 1978) راهبردهای متمرکز (بر عرضه خدمات یا کالاهای هم‌سنگ) مستلزم کاستن از تعداد عناصر محصول بازار قابل گنجاندن در هر واحد تجاری راهبردی است. اما بدیهی است که در این صورت تعیین مرزهای هر واحد تجاری با رعایت دقیق معیارهای فوق منجر به ایجاد تعداد زیادی واحد تجاری و در نتیجه شقه شقه شدن بنگاه خواهد شد و این امر بنگاه را تقریباً مدیریت ناپذیر خواهد کرد. خوشه بندی گروههای محصول بازار مربوط و در عین حال متفاوت از هم برای پرهیز از بروز شرایطی که توضیح داده شد ضروری است. هنگام تصمیم‌گیری در مورد خوشه‌بندی گروههای محصول بازار وجوه مشترک گروهها باید از نظر استفاده از فناوری، وسائل و تجهیزات، نظامهای بازاریابی و توزیع مشابه مد نظر قرار گیرد. در نهایت بنگاه باید از آن تعداد واحد تجاری که ایجادشان واقعاً قابل دفاع است و سهولت می‌توانند در بالاترین سطح کنترلی اداره شوند تشکیل شده باشد.

### • تعریف بازار/صنعت

در تعیین حدود و ویژگیهای واحد تجاری تعریف بازار یا صنعت مربوط به آن هم مطرح می‌شود. در

واقع بازار یا صنعت خاص در برگیرنده هر واحد تجاری می‌تواند حدود و مرزهای آن را مشخص سازد. در معیارهایی که برای تشخیص واحد تجاری عرضه شد مجموعه مشتریان و مجموعه رقبا به ترتیب به عنوان نمایانگرهای بازار و صنعت واحد تجاری مطرح شدند.

بازار با محصول و جنبه‌های بیرون دادی بر تلاش واحد تجاری در پاسخگویی به تقاضا و جلب رضایت مشتری تاکید دارد، اما مقوله صنعت ضرورت توجه به جنبه‌های درون دادی- تلاش واحد تجاری در کسب انواع منابع و مایحتاج و به مصرف رساندن آنها- را ایجاب می‌کند. واژه‌های بازار و صنعت در صورت‌بندی بدنه سازمان مترادف یکدیگر تلقی می‌شوند. تلفیق این دو رابطه مشخصی را میان ورودی (درون داد) و خروجی (بیرون داد) بیان می‌کند که محیط عملیاتی<sup>۱</sup> یا پیرامون بلا فصل واحد تجاری نامیده می‌شود. مرحله تعیین محیط عملیاتی یا محیط و پیرامون بلا فصل واحد تجاری حساسیت بالایی دارد زیرا تشخیص نادرست بازار مربوط موجب نتیجه‌گیری غلط در مورد سهم بازار می‌شود. آن نتیجه‌گیری غلط توصیه‌های راهبردی بی‌ارزشی را به دنبال می‌آورد (Rowe, et.al. 1982).

آبل وهاموند (Abell and Hammond, 1979) معتقدند که با تعیین سه عامل می‌توان قلمرو بازار/ محصول یا واحد تجاری را مشخص کرد:

۱- گروه مشتریان - نیاز چه کسی ارضا می‌شود؟

۲- کارکرد مشتری - مشخصاً به کدام نیاز پاسخ داده می‌شود؟

۳- فناوری - چگونه به آن نیاز پاسخ داده می‌شود؟

طی فرآیند تعیین حدود تجاری هر بار نباید صرفاً به یک لبه توجه شود. تعیین بازار مستلزم توجه همزمان به هر سه لبه است (Day, 1981).

به عقیده آقای دی تعریف ما از بازار تحت تاثیر اولییتی که به یکی از ابعاد سه گانه فوق می‌دهیم شکل می‌گیرد. ایشان در ادامه بحث خود به دو رویکرد عمده در تعریف بازار اشاره می‌کند. او این رویکردها را به ترتیب پایین به بالا و بالا به پایین می‌خواند. مدیر بازاریابی یا مدیری که مسئول عملکرد واحد تجاری است به احتمال قریب به یقین در توصیف بازار رویکرد پایین به بالا را بر

می‌گیرند. او بازار را در پرتوی توانایی واحد تجاری در پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان می‌بیند. این نگرش، ارایه تعریفی مشخص با توجه به جنبه‌های عملیاتی کار را در مورد بازاریابی دربر دارد. برنامه‌ریز و مدیر رده بالایی که مسئول اصلی عملکرد کلی سازمان است بازار واحد تجاری را با نگرش از بالا به پایین تعریف می‌کند.

از دیدگاه این افراد بازار را باید بر حسب ظرفیت واحد تجاری در انجام رقابت و استفاده از منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی تعریف کرد. با این رویکرد، تصویری راهبردی و گسترده‌تر از بازار ترسیم می‌کند. از این رو تعریف بازار را باید تابعی از هدف و رویکرد به شمار آورد. اگر ارزشیابی عملکرد کوتاه مدت مد نظر باشد رویکرد پایین به بالا مناسب خواهد بود و بازار گستره‌های محدودتر و تعریفی مشخص‌تر خواهد داشت. چنانچه تجزیه و تحلیل تهدید و فرصتهای محیطی ضروری باشد رویکرد بالا به پایین و ارایه تعریفی وسیع‌تر از بازار مناسب خواهد بود. آقای دی اتخاذ رویکردی تلفیقی - که از تفاوت‌های تعاریف بازار منتج از دو رویکرد پیش گفته بهره می‌گیرد - را توصیه می‌کند.

پورتر (Porter, 1980) نیز برای تعریف بازار و صنعت رویکردی دیگر عرضه کرده است. او بازار و صنعت را بر حسب نیروی ساختاری عمده تعریف کرده است

### • نگرانی از ورود تازه‌واردها

قدرت موانع ورود به یک صنعت بر قلمروی تعریف بازار و صنعت موثر است. موانع ضعیف، تهدید شرکتها را به ورود به درون صنعت افزایش می‌دهد. وقتی بازار تعریف شود این تازه واردهای بالقوه را می‌توان قابل طرح دانست. موانع قوی، انگیزه را از شرکت‌های علاقه‌مند به ورود به صنعت سلب و حیطه بازار/صنعت را تنگ می‌کند.

### • جایگزین‌ها

وجود جایگزین‌های متعدد عاملی محدود کننده برای قلمروی بازار به شمار می‌آید. جایگزین‌ها کالاها و خدماتی هستند که نیازهای مشابه را بر طرف می‌سازند. با بالا رفتن قیمت یک کالا مشتریان به جایگزین‌های آن روی می‌آورند پس معلوم است که جایگزین‌ها در عمل سقف قیمتها را تعیین می‌کنند. وفور کالاهای جایگزین تعریفی گسترده از صنعت بازار را ضروری می‌سازد. واحد تجاری می‌تواند عرضه کالایی خاص را آماج قرار دهد و گستردگی بازار خویش را با متمایز ساختن محصولات خود از



محصولات جایگزین محدود سازد.

- **توانایی تامین کنندگان ملزومات شرکت در تحمیل اراده خود به خریدار**

قدرت تامین کنندگان منابع و امکانات بر جاذبیت صنعت اثر می‌گذارد. واحد تجاری می‌تواند صنعت خود را به طوری که قدرت تامین کنندگان منابع به حداقل برسد تعریف کند. برای مثال، واحد تجاری می‌تواند صنعت خود را به طور گسترده به گونه ای که تعداد زیادی تامین کننده رقیب را در بر بگیرد تعریف کند. واحد تجاری با اتخاذ این رویه می‌تواند وابستگی خود را به تامین کنندگان منابع و امکانات کاهش دهد.

- **توانایی خریداران در تحمیل اراده خود به فروشندگان**

جاذبیت صنعت از قدرت خریداران اثر می‌پذیرد. واحد تجاری می‌تواند بازار خود را به گونه ای که قدرت خریداران کاهش یابد تعریف کند. برای مثال اگر بازار گسترده تعریف شود مشتریان بیشتری را در بر خواهد داشت و زیاد و متنوع بودن فروشندگان از قدرت متمرکز آنان خواهد کاست.

- **فشرده‌گی رقابت**

رقابت در درون یک بازار یا صنعت ناشی از تلاش رقبا برای کسب موقعیت بهتر است. چگونگی تعریف بازار به وسیله واحد تجاری، شدت و فشرده‌گی رقابتی که آن واحد را تهدید خواهد کرد تعیین می‌کند. اگر واحد تجاری بازار خود را محدود تعریف کرد در کاوی<sup>۱</sup> حمایت شده با حداقل حمایت مواجه خواهد بود. در مواردی دیگر ممکن است محدود ساختن بازار، واحد تجاری را مستقیماً در برابر یک یا دو رقیب بسیار قوی قرار دهد. پس از آنکه واحد تجاری نیروهای ساختاری مربوط را تجزیه و تحلیل کرد خواهد توانست صنعت/بازار خود را به گونه‌ای تعریف کند که از نظر رقابت در جایگاهی قابل دفاع قرار گیرد. اما این نیروهای ساختاری فشارهایی در جهات متناقض وارد می‌سازند: ممکن است یکی از این نیروها، تعریف وسیع صنعت بازار را برای بهبود موقعیت رقابتی توصیه کند در حالی که نیروی دیگر لزوم محدود ساختن این تعریف را برای پرهیز از رقابت شدید مقرون به صلاح بداند. از این رو واحد تجاری باید برای خود جایگاهی مناسب تعریف کند به گونه‌ای که بتواند اولاً در مقابل نیروهای رقابتی از خود مقاومت نشان و ثانیاً با قرار گرفتن در موضع قدرت موازنه آن نیروها را به سود خویش تحت

تأثیر قرار دهد. حوزه جغرافیایی فعالیت یکی دیگر از عواملی است که واحد تجاری برای تعریف حیطه بازار خود در نظر بگیرد. واحد تجاری باید معلوم سازد که قصد فعالیت در کدام یک از بازارهای محلی، منطقه‌ای، ملی یا بین‌المللی را دارد. اکنون پاسخ این سوال به مراتب مهمتر از جواب آن در گذشته است زیرا قلمرو تجاری راهبردی برای بسیاری از فعالیتهای مرتبط با به گسترش است چون مرزهای فیزیکی ملی هر روز از روز پیش کم اهمیت تر می‌شوند (Hussey, 1973). واحد تجاری در مورد اینکه با محدود ساختن حیطه بازار خود به کدام یک از مرزهای پیش گفته بهتر خواهد توانست از خود دفاع کند تصمیم بگیرد. آشنایی نسبتاً عمیق با مفهوم واحد تجاری، بازار و صنعت لازمه پی بردن به مفهوم بدره و کسب توانایی در بکار بردن آن برای تصمیم گیری در مورد راهبرد است. البته تسلط نسبی بر مقولاتی چون منحنی تجربه<sup>۱</sup> و دوره عمر کالا<sup>۲</sup> درک علاقمندان را از اصول شکل دهنده به بدره بالا می‌برد و بهمین جهت توضیح آنها نیز لازم است. اما در ادامه و قبل از پرداختن به بدره‌ها لازم است به ویژگیهای کم و بیش مشترک آنها اشاره‌ای گذرا شود. وجه مشترک بدره‌ها این است که همه آنها در برنامه‌ریزی بر محورهای خاص تمرکز دارند، عموماً به صورت ماتریسها، جداول آرایه ارائه می‌شوند، هر ضلع آرایه‌ها از خانه‌هایی تشکیل می‌شود، به متغیرهای راهبردی خاص می‌پردازند، به صورت مدلهایی مطرح هستند، بر پایه ذهنیتهای خاصی شکل گرفته‌اند، در تجزیه و تحلیل بر مداری خاص تأکید می‌ورزند.

### محور تمرکز در برنامه‌ریزی

هر بدره‌ای به عنوان ابزاری برای تسهیل برنامه‌ریزی بر محوری خاص تأکید دارد، یا به عبارتی برای یک امر از امور کلی کسب را در مقایسه با امور دیگر رجحان قایل می‌شود. با این توضیح مقدماتی معلوم است که بدره‌ها تمام هدفهای کلی یک کسب را مهم می‌دانند اما هر یک از آنها به یکی از آن هدفها اولویت می‌دهد. در هر بدره برای هر واحد تجاری جایگاهی خاص تعیین می‌شود و تعمق در مورد محلی که هر واحد تجاری در آن قرار گرفته است درس و نکته‌ای می‌آموزد. اما محور برنامه‌ریزی هر بدره را جایگاه انفرادی واحدهای تجاری معلوم نمی‌کند. این محور تصویر و الگویی است که با

نگرش به کلیت بدره القا می‌شود. محورهای مهم برنامه‌ریزی بدره‌ها به شرح زیر هستند:

### جریان نقدی<sup>۱</sup>

بدره‌هایی که محور مورد تأکید خود را در برنامه‌ریزی، جریان نقدی قرار داده‌اند ایجاد توازن میان واحدهای تجاری درآمدزا و درآمدخور خود را وجهه همت قرار می‌دهند و سعی می‌کنند به این ترتیب نهایتاً مازادی به نفع مجموعه عاید شود.

### بازدهی سرمایه<sup>۲</sup>

تلاش در این رویکرد برنامه‌ریزی اتخاذ راهبردهایی برای بیشینه‌سازی بازدهی کلی سرمایه‌گذاری مجموعه است.

### نسبت خطر (ریسک)/بازدهی<sup>۳</sup>

با استفاده از چارچوبهایی که رابطه میان خطر (ریسک) و بازدهی را دربر می‌گیرند تلاش به عمل می‌آید راهبردهایی متناسب با میزان تمایل سرمایه‌گذاران به خطرپذیری (خطرگریزی، خطرپذیری متوسط، خطرپذیری بالا، و غیره) مطرح شود.

### توزیع بر حسب مراحل طول عمر<sup>۴</sup>

رویکردهایی که بر مراحل عمر بازار واحد تجاری راهبردی تأکید دارند به عنوان وسیله ای برای توزیع زمانی واحدها به منظور دستیابی به بالاترین هماهنگی میان وضعیت هر واحد تجاری با مراحل عمر به کار می‌روند.

### تصمیم‌گیری با چند هدف

برخی از رویکردهای پیش گفته بر یک محور برنامه‌ریزی تأکید دارند اما برخی دیگر چند هدف را دنبال می‌کنند. برنامه‌ریزی با چند هدف و معیار ایجاب می‌کند مدیریت سازمان چند محور برنامه‌ریزی را به طور همزمان ارزشیابی کند. اما غالباً دستیابی به یک هدف در گرو چشم پوشیدن از هدفی دیگر است. متأسفانه معمولاً راهی برای نیل به همه هدفها و یا دسته کم بخش اعظمی از آنها وجود ندارد. به همین جهت باید راهی را به طور نظری و شاید هم عمدتاً بنا به تجویز تجربه‌های کارساز برگزید.

## کاربرد و نمایش آرایه ها (ماتریسها/ جدولها)

### ابعاد و اضلاع

آرایه نمونه دوبعدی و دو وجهی است، هر چند آرایه های سه بعدی نیز طراحی شده و بکار رفته اند. البته در غیر از مواردی که آرایه ای به صورت سفارش طراحی شده است گاهی به جای چهارضلعی یا چهار وجهی هایی که غالباً برای نمایش آرایه ها بکار می روند از محورهای مختصات هم استفاده شده است. (برای مثال نگاه کنید به آرایه گمب در همین کتاب).

معمولاً یکی از اضلاع جدول و آرایه آنچه نسبت به واحد، بیرونی یا پیرامونی (برای مثال بازار یا صنعت) به شمار می آید و ضلع یا وجه دوم آن چه به درون یا عملکرد داخلی مربوط است نشان می دهد. بازتاب بیرونی اقدام داخلی سازمان متغیری داخلی (کاهش تولید-بازتاب بیرونی-ناشی از قیمت بالا و کیفیت پایین کالا -اقدام داخلی) و بازتاب درونی اتفاق خارجی متغیری بیرونی (کاهش تولید-بازتاب درونی-در اثر کاهش خرید ناشی از افزایش تورم-اتفاق خارجی) محسوب می شوند. جایگاه هر واحد تجاری راهبردی در بدره محل تقاطع اعدادی که هر واحد به عنوان ثمره از عوامل بیرونی و درونی کسب می کند است. هر یک از اضلاع عمودی یا افقی برای نمایش عوامل بیرونی یا درونی بکار رفته اند. با این حال برای تسهیل جمع بندیها و استفاده، در ادامه ضلع عمودی (یا محور Y) به عوامل بیرونی و ضلع افقی (یا محور X) به عوامل درونی اختصاص می یابد.

### شبکه بندی

وقتی هر ضلع ممتد یک آرایه با یک یا چند خط موازی ضلع دیگر به دو یا بیش از دو بخش تقسیم شود شبکه بدره به وجود می آید. برای مثال تقسیم اضلاع عمودی و افقی یک مربع با استفاده از دو خط مستقیم موازی اضلاع افقی و عمودی منجر به پیدایی یک آرایه یا شبکه دو در دو ( $2 \times 2$ ) (مانند شبکه دو در دوی بی سی جی (BCG)-منسوب به گروه مشاورین بوستون) می شود. بدره هایی با شبکه های متقارن سه در سه ( $3 \times 3$ ) و شبکه های نامتقارن ( $3 \times 5$ ) و ( $4 \times 5$ ) نیز طراحی شده اند. شبکه ها، سطح بدره را به سطوحی متمایز تقسیم می کنند. سطوح کوچک هر بدره خانه نامیده می شود.

## خانه‌ها

واحد‌های تجاری که در داخل خانه‌های همان شبکه بدره قرار می‌گیرند دارای ویژگیهای راهبردی مشابه‌اند، اما همین واحدها به لحاظ ویژگیهای راهبردی از واحدهایی که در خانه‌های دیگر قرار می‌گیرند متمایزند. هر طبقه‌بندی آرایه الگویی متفاوت در مورد فروش، داراییها، عایدیها، و جریان نقدی در طی زمان عرضه می‌دارد. با توجه به آرایه بدره مورد استفاده، این شباهتهای راهبردی را می‌توان با انتساب نامهایی عام (مانند گاوهای شیرده، سگها) و توصیه اقدامات راهبردی همسان (مثل تقلیل سرمایه، دو برابر کردن سرمایه‌گذاری، یا تعطیل کردن کار) مشخص ساخت.

## متغیرهای راهبردی مربوط به واحد تجاری

جدول ۹-۱ اهمیت متغیرهای راهبردهای واحد تجاری از دیدگاه چند

متغیر	محققانی که متغیر را مهم به شمار آورده‌اند
راهبرد	Andrews, 1971, BCGS, 1968, Chandler, 1962, Glueck, 1976, Rumelt, 1974.
طراحی راهبرد	Aharoni, 1966, Allison, 1971, Ansoff, 1965, Bower, 1970, Cyert G March, 1963, and Mintzberg 1973.
ساختار	Chandler, 1962, Channon, 1973, Child, 1972, Galbraith and Nathanson, 1978, Lawrence and Lorsch, 1967, Perrow, 1970, Woodward, 1965.
محیط	Anderson and Paine, 1975, Duncan, 1972, Emery and Trist, 1965, Lawrence and Lorsch, 1976

متغیر راهبردی با توجه به متن سازمانی که از راهبرد استفاده می‌کند تعریف می‌شود. فهرست‌هایی از ده‌ها متغیر راهبردی تهیه شده اما تا بحال یک فهرست مادر که مورد قبول همه باشد تهیه نشده است. مطالعات بیش از دو دهه گذشته در مورد راهبرد سازمانی منجر به مشخص ساختن چهار گروه متغیر یا فرا متغیرها شده‌اند. نظریه‌های مربوط به این زمینه با توجه به این متغیرها در جدول (۹-۱) ذکر شده است.

متغیر پنجم که در مطالعات راهبردی به عنوان متغیر وابسته مطرح می شود عملکرد است. متغیری مانند ویژگیهای اصلی فعالیت را هم می توان به عنوان متغیر ششم مد نظر داشت.

## محیط

محیط کلیه عوامل بظاهر بیرونی سازمان را که بر آن اثر می گذارند یا از واحدهای تجاری اثر می پذیرند تشکیل می دهد. محیط، صنعت واحد تجاری، محیط بلا فصل، و محیطهای ملی و بین المللی (را که خود عناصر اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، زیست محیطی و فناوری را در بر می گیرد) شامل می شود.

## محتوای راهبرد

محتوای راهبرد، نتیجه و حاصل فرآیند صورت بندی راهبرد است. غالباً محتوای راهبرد، همان (راهبرد) نامیده می شود. این محتوا موضع گیری چندگانه واحد تجاری را در چند زمینه عملیاتی مشخص می سازد. به عبارتی محتوای راهبرد، محور و چارچوب فعالیتها و اقدامات سازمان را به طور جداگانه ولی هماهنگ در زمینه هایی مانند منابع انسانی، تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش، مالی و حسابداری، مهندسی و تولید تعیین می کند.

## فرآیند طراحی یا صورت بندی راهبرد

طراحی و صورت بندی راهبرد فرآیندی بی پایان است. ضمن این فرآیند، بنگاه یا واحد تجاری هدفها و چگونگی دستیابی به هدفها را تعیین می کند. بنابراین فرآیند طراحی راهبرد عناصر دخیل در هدف گذاری و اجرای راههای دستیابی به هدفها را دربر می گیرد. این فرآیند یا پویه جنبه های قالب مند مانند تجزیه و تحلیل های چارچوب دار و جنبه های بی ساخت مانند میل به خطر پذیری یا خطرگریزی و قدرت ابتکار و نظایر آنها را دربر می گیرد.

## ساختار

ساختار، بسیج منابع مدیریت در محدوده واحد تجاری است. ساختار وسیله ای در اجرای راهبرد و عاملی بسیار موثر در صورت بندی راهبرد است. به بیان مشخص تر، ساختار جز جدایی ناپذیر راهبرد

است. قابل ذکر است که در مطبوعات راهبردی از ساختار به عنوان فرآیند نیز یاد شده است (Rumelt, 1974).

## عملکرد

عملکرد، آخرین متغیر وابسته راهبردی و نتیجه تصمیمهای عمده‌ای که برای ایجاد هماهنگی میان سازمان و محیط (پاسخگو کردن بنگاه یا واحد تجاری به مشتریان و دیگر ذی‌نفعها) گرفته می‌شود قلمداد شده است.

## ویژگیهای عمده

ویژگیهای اصلی و مهم بنگاه یا واحد تجاری -مانند زمان تولد، تاریخ طبیعی، ویژگیهای ساختاری (که بنا به توضیح فوق، به طور مستقل قابل بررسی است) و راهبردهای پیشین-محصول طبیعی تاسیس بنگاه واحد تجاری است. این متغیرها معمولاً به طور مستقل عمل و اعمال دگرگونیهای راهبردی را به شدت دشوار می‌سازد. تقریباً بی‌تردید می‌توان تغییر سریع و زودرس آنها را غیر ممکن دانست. هر رویکرد بدره‌ای، به عنوان ابزار برنامه‌ریزی، با برخی از متغیرهای بیش از متغیرهای دیگر سروکار پیدا می‌کند. البته چنانچه از بخشهای قبل به خاطر می‌آوریم بدره‌ها متغیرهای عملکردی-مانند جریان نقدی، بازدهی سرمایه گذاری -را آماج قرار می‌دهند. اما هیچ بدره‌ای به طور همزمان با همه متغیرهای عملکردی سروکار ندارد. هر ضلع یا بعد بدره می‌تواند بیانگر یک یا ترکیبی از چند متغیر باشد. معمولاً ضلع عمودی یا بعد بیرون‌نگر با متغیرهای محیطی (مانند رشد صنعت یا بازار) و ضلع افقی یا بعد درون‌نگر با محتوای راهبرد (مانند وضع تحقیق و توسعه، شبکه توزیع)، متغیرهای مربوط به ویژگیهای بنگاه (مانند دارایی‌ها، فروش) یا متغیرهای عملکردی (به‌خصوص سهم بازار واحد تجاری) ارتباط پیدا می‌کنند. در مطالعه بدره‌ها ابتدا باید به این متغیرها توجه کرد.

## داده‌های عینی و ذهنی

ضرورت گردآوری داده‌ها و اطلاعات لازم به منظور مبادرت ورزیدن به تجزیه و تحلیل‌های بدره‌ای مسئله موجود و قابل اطمینان بودن داده و اطلاعات مطرح می‌سازد. آمارهای مالی عینی مربوط به واحدهای تجاری را می‌توان از منابع قابل اعتماد داخلی کسب کرد.

اطلاعات مالی مربوط به بازار، صنعت و رقبا را از منابع اطلاعاتی بیرونی می توان بدست آورد، اما این اطلاعات عموماً قابلیت اعتماد بالایی ندارند. هر قدر ما از نیاز به اطلاعات تاریخی دورتر و به اطلاعات فعلی و آینده نزدیک تر می شویم حساسیت قابلیت اعتماد اطلاعات بیشتر می شود. اطلاعات قابل اطمینان برای انجام محاسبات پیش نگرانه از بالاترین حساسیت برخوردار است. اما چون عملاً چنین اطلاعاتی وجود ندارند ناگزیر باید از کمال طلبی چشم پوشید. بنابراین معلوم است که حتی اطلاعات ملموس عینی هم تا حدودی باید با ارزشیابی ذهنی همراه شوند.

غالباً مدیریت بنگاه ناگزیر باید بخش عمده متغیرهای کیفی را به کمیت ها تبدیل کند. از آنجاکه اکثر معیارها نسبی هستند فرآیند تبدیل کمی کردن کیفیت ها مستلزم استنتاج، تخمین، حدس و گمان، کاربرد و تجربه، تعبیر و تفسیر، استدلال و حتی محاسبه های سرانگشتی است. برای آنکه نتایج حاصله قابل استفاده باشد مراجعه به کارشناسان طراز اول داخلی و محققان نخبه و سرشناس هر صنعت کاملاً ضروری است.

### کاربرد بدره ها

مدیران بنگاه ها می توانند از جنبه های توصیفی، تجزیه و تحلیلی، و تجویزی از بدره ها بهره بگیرند. اولاً با استفاده از بدره ها می توان جایگاه رقابتی واحدهای تجاری بنگاه را در مقایسه با یکدیگر بر حسب ابعاد داخلی و خارجی به صورت تصویر به نمایش گذاشت (Jahnon and Scholes, 1993). ثانیاً مدیر بنگاه با نگاه به جنبه های داخلی بدره می تواند عوامل مهم راهبردی که یک واحد تجاری را احاطه کرده اند را مشخص و ویژگیهای عمده راهبرد هر یک از واحدهای تجاری را تعیین کند.

بدره ها با توجه به تجزیه و تحلیل های فوق، هر یک ابزاری برای صورت بندی و اجرای راهبردهای مناسب برای بهبود یا ارتقای عملکرد کلی بدره در اختیار مدیران قرار می دهند. این الگوها مدیران را قادر می سازد میزان موفقیت واقعی راهبردهای کلی سازمانی و واحدهای تجاری را با آنچه انتظار تحققش را داشته اند مقایسه کنند. نهایتاً مدیران می توانند با مشاهده عینی جایگاه رقبا در چینه های بدره به راهبرد آنها پی ببرند. باید توجه داشت که همه بدره ها بخوبی نمی توانند انتظارات فوق را برآورند. برخی آرایه ها انتظارات فوق را بهتر از بعضی دیگر بر آورده می سازند. بنابراین مدیران باید در انتخاب بدره مناسب دقت زیادی مبذول بدارند و در عین حال توجه داشته باشند که امکان استفاده



مسلول از چند بدره نیز وجود دارد و استفاده از چند بدره متفاوت احتمال خطا را کاهش می‌دهد.

## مفروضات

رویکرد بدره‌ای به نوعی جهان‌بینی استوار است: جهان راهبردهای سازمانی بی‌آغاز و فرجام، و توانایی راهبردها در تضمین موفقیت سازمان در گروهی تعداد بیشماری عامل و متغیر است. تدوین‌کنندگان چارچوبها برای صورت‌بندی راهبردها ناگزیر باید با جهان پیچیده این راهبردها از طریق تمرکز بر معدودی عوامل که از عوامل مربوط دیگر مهمتر دانسته می‌شود و قابل کنترل می‌نماید دست و پنجه نرم کنند. هر آرایه بدره‌ای برای توجیه اینکه چرا به چارچوب تعدادی عوامل محدود می‌شود و به سایر متغیرهای موثر بر راهبردها مستقیماً توجهی نمی‌کند از یکی، دو نظریه، حداقل یک محقق و معارف مربوط به رشته یا رشته‌های علمی مربوط استفاده می‌کند. از نظر ما، مدیران، و دیگر کاربران این ابزارهای تجزیه و تحلیل‌های راهبردی، آن نظریه‌ها، تحقیقات و رشته‌های علمی توجیه‌گر آرایه‌های بدره‌ای مفروضات بنیادی و اساسی بدره‌ها به شمار می‌آیند. اگر ما آن مفروضات را بپذیریم و شرایطی را که بدره‌ای خاص در پاسخگویی به آنها به وجود آمد با شرایط خود هماهنگ ارزشیابی کنیم آن بدره را مفید خواهیم یافت. شاید همه مفروضات توجیه‌گر بدره‌ها دقیقاً به صورتی که زمانی منطقی و قابل قبول می‌نمود قابل پذیرش جلوه نکند. با این وجود حتی مورد قبول قرار نگرفتن برخی از جنبه‌های جهان‌بینی‌هایی که خاستگاه بدره‌ها هستند، استفاده نکردن از بدره، با توجه به روشنگری‌هایی که آنها در مورد موقعیتهای راهبردی به عمل می‌آورند، قابل توجیه نمی‌نماید.

## محور تجزیه و تحلیل‌ها

شرکتهای بزرگ و بخصوص شخصیت‌های حقوقی تشکیل شده از چند واحد تقریباً مستقل در قالب گروه صنعتی و نظایر آن را می‌توان سلسله مراتب بدره‌ها به شمار آورد. هر سطح از سطوح - کلیت شرکت، گروه، بخش و واحد تجاری - را می‌توان بدره‌ای با عناصری که در زیر مجموعه خود واحد تجزیه و تحلیل به شمار می‌آیند قلمداد کرد. نظریه بدره را می‌توان در کلیه سطوح سازمان برای تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی بکار برد. بدره سازمان از چندین بخش تشکیل می‌شود. بدره هر بخش مجموعه‌ای از واحدهای تجاری است. اما واحد تجاری غالباً از واحدهایی کوچکتر، که ممکن است

نامتجانس هم باشند تشکیل می شود (Haspeslagh, 1982). می توان در واحدهای کوچکتر بدره ای از محصولات منفرد یا خطوط محصولات به وجود آورد. هر چند بحث یا محور تجزیه و تحلیل ها سطوح کل سازمان و واحدهای تجاری است، باید بخاطر داشت که با بدره ها می توان کلیه سطوح سازمان را آماج قرار داد.

### جمع بندی و نتیجه گیری

به دلایل مختلف واحد تجاری راهبردی با شرکت، فعالیت، یا کسب و کار مترادف دانسته شده است. هدف این فصل اما این برداشت و زمینه سازی برای درک راهبردهای مجموعه فعالیتها، پورتفولیو یا بدره بوده است. فصل مذکور واحد تجاری، خدماتی، فراملی، و طرح ریزی دولتی را واحدهایی برای برنامه ریزی و اصولا واحد بخش در طرح ها و برنامه های راهبردی بشمار می آورد. هر چند طرح راهبردی واحد تجاری یا خدماتی با طرح راهبردی فعالیت، کسب و کار، یا شرکت تفاوتی چندان ندارد، از آن جا که واحد تجاری غالبا دربردارنده چند فعالیت همسنگ با ویژگی های مشترک است تخصیص منابع به آن فعالیت ها از یک سو و هدایت و حمایت از شگردهای رقابتی آن چند فعالیت در یک یا چند قلمرو را می توان وجه تفاوت طرح های راهبردی یک فعالیت، شرکت، یا کسب و کار بشمار آورد. چنان که اشاره شد استقلال راهبردی، بازارهای بیرونی متفاوت، مشتریان و مراجعان مشخص، تاثیر متفاوت از نوسان قیمت ها از شاخص های بیرونی و همراهی تغییرهای درونی، قابلیت جایگزینی، برخورداری از مدیریت ارشد مشترک و نظایر آنها از نمایه های متمایزکننده واحدهای تجاری از یکدیگر محسوب شد. مهمترین اثر تشکیل واحدهای تجاری راهبردی کاهش هزینه های برنامه ریزی، افزایش امکان کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیتها بحساب آمد. در ضمن فعالیت ها از سطح تجاری پایین از جمله راهبردهای رقابتی و عملیاتی قلمداد شد