

## فصل سوم

### سیمای راهبردی

#### مقدمه

شرکتها در خلال پیشبرد امور خود ناگزیر از اتخاذ تصمیمهای حساسی می‌شوند که لاجرم سیمای راهبردی آنها را تصویر می‌کند. چنانکه در بخش گذشته تلویحاً اشاره شد این تصمیمها لزوماً آزادانه اتخاذ نمی‌شوند و ممکن است بر شرکتها تحمیل شوند. محدودیت‌های منابع داخلی و عدم امکان تامین منابع مورد نیاز از خارج سازمان و محدودیتهای محیطی مانند مقررات و قوانین کشور، مقررات بانکی و مانند آن از جمله نیروهایی هستند که تصمیم‌های ناخواسته‌ای را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند. هرچند که این محدودیتها امکان تصمیم‌گیری آزادانه را کاملاً سلب نمی‌کنند، حتی تصمیم‌های آزادانه‌ای که اتخاذ می‌شوند لزوماً آگاهانه و برنامه‌ریزی شده نیستند. این تصمیمها ممکن است طی زمان، بتدریج و به طور غیرارادی اتخاذ شوند. چنانکه اشاره شد مجموعه این تصمیمها منجر به شکل‌گیری سیمای راهبردی شرکت می‌شوند. ولی این سیما دارای سه عنصر اصلی است که عبارتند از:

- تعریفی که فعالیت / شرکت یا سازمان از کار خود دارد.
- تعریف از موضعی که جهت رقابت در بازار دارد.
- تعریفی که سازمان در عمل از خود القا می‌کند.

## سازمان کسب و کار خود را چگونه تعریف می‌کند؟

معمولا هر سازمانی از لحاظ قلمرو فعالیتها باید گزینه‌هایی را انتخاب کند. به عبارتی باید حوزه عمل خود را از نظر جغرافیایی، عمق و یا سطح تبیین کند.

### حیطه محصول گزینه‌های افقی (توسعه عرضی یا افقی)

هر شرکتی به نحوی از انجا ناچار باید گستره عمل خود را مشخص کند. بدیهی است هیچ سازمانی نمی‌تواند به تنهایی همه خدمات یا کالاها را عرضه کند. می‌دانیم که شرکت می‌تواند از یک سو به خرید و فروش یک کالای معین بپردازد و از سوی دیگر تلاش خود را بر خرید و فروش تعدادی کالای غیر مربوط به هم متمرکز می‌سازد. به این ترتیب سازمان ممکن است برای مثال صرفا در خرید و فروش برف پاک کن اتومبیل تخصص یابد و یا امکان دارد در خرید و فروش کالاهای غیر سنگین با دوام مجرب شود یعنی از برف پاک کن اتومبیل تا لوازم و وسائل باغبانی همه چیز معامله کند (البته دقت می‌کنید که در هر حال طیف کالا یا خدمات قابل عرضه توسط هر سازمان ناچار باید محدود باشد). اگر سازمانی از واحدهای مختلف تشکیل شده باشد که تقریبا مستقل باشند، یعنی اگر این واحدها مانند شعباتی از سازمان به شمار آیند، احتمالا لازم خواهد بود کالاها و یا خدمات قابل عرضه در هریک از شعب نیز مشخص شوند. تصمیم راجع به این موارد، هم در سطح مرکز و هم در سطح هر شعبه اتخاذ می‌شود ولیکن در مرکز، تصویر کلی سازمان و جنبه‌های مالی و تخصیص منابع بیشتر مطرح خواهد بود و در هر شعبه اینکه چه نوع از انواع خدمات و کالاهای قابل عرضه با محیط آن شعبه سازگاری بیشتری خواهد داشت واجد اهمیت بیشتری خواهد بود. لازم به ذکر است که شرکتهای بازرگانی به اصطلاح تک محصوله یا تک خدمته نیز می‌توانند با گوناگونی همراه باشند.

- یک نوع کالا و یا خدمت می‌تواند با کیفیت‌های مختلف و لاجرم با قیمت‌های متفاوت عرضه شود (چلوکباب با گوشت تازه و گوشت یخ‌زده)
  - با متعلقات بیشتر و یا کمتر (مثل یک نوع اتومبیل با رادیو یا بدون رادیو)
  - یک کالا یا خدمت با مصارف مختلف (تلویزیون برای استفاده در کلاسهای درس و در خانه)
- شرکتها با اتخاذ روشهای خاص خود قلمرو خاصی از یک نوع بازار را می‌توانند پوشش دهند.

## عمق ترکیبات محصول (راهبرد توسعه عمودی یا طولی)

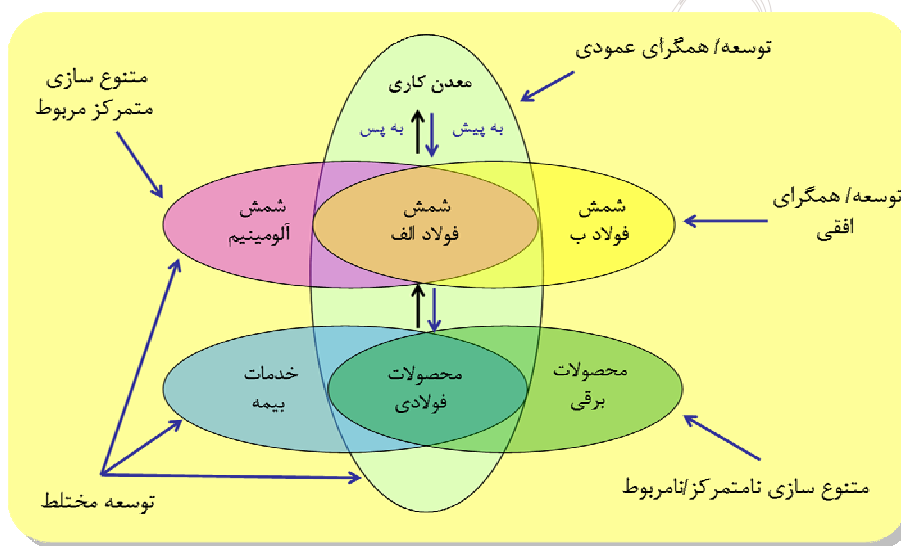
جریان تولید از زمان تهیه مواد اولیه تا هنگام تحویل به مصرف کننده نهایی معمولاً چندین مرحله را طی می کند. به عنوان مثال نفت خام و گاز، مواد اولیه برخی از مواد شیمیایی هستند که ابتدا به مواد شیمیایی واسطه ای قابل تبدیل هستند. این مواد شیمیایی به نوبه خود می توانند به محصولاتی تبدیل شوند که این محصولات نهایی باز می توانند برای ساختن لوله های آب و گاز، و اسباب بازی و پوشش های بسته بندی مورد استفاده قرار گیرند.

۴۹

در بعضی موارد برخی شرکتها عمیق ترین مرحله تولید را به عنوان اولین قدم روند تولید خود بر می گزینند و تا آخرین مرحله یعنی تا وقتی که آخرین محصول در نتیجه فرآیند تولید به دست می آید پیش می روند. این شرکتها در هر مرحله از مراحل تولید اگر مشتریانی برای محصول خود داشته باشند به عرضه کالای خود در آن مرحله هم دست می زنند و به این ترتیب سعی می کنند نه تنها بازاری برای یک کالای خود در هر مرحله از تولید آن داشته باشند بلکه تلاش می کنند تا سهم بیشتری نیز از ارزش افزوده حاصله به دست آورند. شرکت های نفتی معمولاً کار تولید را از مرحله حفر چاه آغاز می کنند و تا فروش بنزین از طریق پمپ بنزین ها ادامه می دهند و در عین حال محصولات فرعی و نیز زائد پالایشگاه های خود را به شرکت های پتروشیمی می فروشند، البته اگر خود دارای تولیدات پتروشیمی نباشند.

اگر طیف وسیعی از مراحل تولید یک محصول را در نظر بگیریم شرکت یا سازمان را با یکی دو مرحله میانی از مراحل تولید مربوط سازیم برای ما به وضوح روشن می شود که شرکت مذکور هم با افزودن مراحل قبل از مرحله ای که فعلاً در آن قرار دارد و هم با اضافه کردن مراحل تولیدی پس از مرحله فعلی به آن می تواند عمق ترکیبات محصول خود را بیشتر سازد. اگر سازمانی راهبرد تعمیق مراحل تولید را پیش گیرد هم ممکن است خود را با فرصتها و هم با مشکلات و تهدیدات قابل ملاحظه ای مواجه سازد. با انجام این اقدام (تعمیق ترکیبات محصول) سازمان می تواند از این نگرانی که ممکن است تامین کنندگان مواد اولیه به تعهدات خود عمل نکنند آسوده شود و نیز می تواند اجناس متفاوت، بهتر و از نظر قیمت مناسبتری را در اختیار مشتریان قرار داده و سهم بیشتری از بازار محصول ذیربط را بدست آورد. اما این احتمال نیز وجود دارد که آن شرکت خود را با رقابت جدیدی از جانب

رقبای بالقوه مواجه سازد و کار را به آنجا کشاند که به جای آنکه منابع را صرف ابتکارات و بهبود کمیت و کیفیت کالای خود کند آنها را در رقابتهای بیپهوده به هدر دهد. این موقعیتهای راهبردی سوالاتی را مطرح می سازد که نه تنها از جهت پیش آوردن فرصتها و تهدیدات قابل توجه هستند بلکه از جهت شرایط رقابت در قلمرو یک صنعت اهمیت دارند. قابل ذکر است که شرایط رقابت در قلمرو یک صنعت در هزینه‌ها، قیمت‌ها و الگوهای خرید نمود پیدا می کند. صنعت تایر یک مثال بسیار گویا راجع به موارد و مسائل منتج از تعمیق مراحل تولید و ترکیبات محصول به دست می دهد.



شکل ۳-۱ انواع راهبردهای توسعه‌ای

بعضی از تولیدکنندگان تایر از ترس اینکه مبدا توسط تولیدکنندگان اتومبیل به ثمن بخش از دور خارج شوند محصولات خود را با حداقل سود و با منصفانه‌ترین شرایط به تولیدکنندگان عمده وسایل فروخته و برای تحصیل سود مستمر و مداوم به بازار تعویضات چشم دوخته و امید بسته‌اند. بدیهی است که اگر در چنین چارچوب راهبردی ورود تایرهای رادیال که با دوام بوده و عمری طولانی دارند را مورد توجه قرار دهیم و دقت کنیم که این رویداد دوره‌های تعویض تایرها را افزایش خواهند داد، در خواهیم یافت که اتخاذ راهبرد فوق از طرف تولیدکنندگان تایر (فروش با سود کم و دل بستن به دوره‌های کوتاه تعویض تایر) چه آثاری می تواند برای شرکتهای مورد بحث به بار آورد.

## گستره جغرافیایی

گستره جغرافیایی، محدوده‌ای را که در داخل مرزهای آن، سازمان می‌تواند فعالیت موفقیت‌آمیزی داشته باشد دربرمی‌گیرد. برای مثال می‌دانیم که بعضی روزنامه‌های محلی فقط در همان محل فروخته می‌شوند و در جای دیگر طالبی ندارند. بحث گستره جغرافیایی، سازمان را با انتخاب محل فعالیت خارج از محدوده کشور نیز مواجه می‌سازد. یکی از دلایل بروز این انتخاب توانایی شرکت یا سازمان در تولید یک محصول با کیفیت بالا، قیمت عادلانه و کمیت بسیار زیاد است و دلیل دیگر، تشابه سلیقه مردم برخی از نواحی خارج کشور با سلیقه محلی در داخل کشوری که در آن جنس یا محصول تولید شده مورد استقبال بوده است. برای مثال داستانهای عزیز نسین ترک در برخی از نواحی در کشور ترکیه خریدار دارد در حالیکه همین داستانها ظاهراً در بسیاری از جاها در کشورمان مورد توجه بوده است. از طرفی خاویار کشور ما ممکن است به مذاق افراد خاصی در بین ما خوش بیاید و حال آنکه این ماده خوراکی با سلیقه بسیاری از اروپاییان سازگارتر است و از این رو تاکید بر افزایش فروش آن منظور کردن قلمرو خاصی را ایجاب می‌کند.

گزینش منطقه جغرافیایی برای فعالیت‌ها، سیمای راهبردی یک سازمان را کامل می‌سازد و نشان می‌دهد که سازمان کسب کار خود را چگونه تعریف کرده است. سیماهای راهبردی منتج از این انتخابها می‌توانند بسیار متفاوت باشند، حتی برای شرکت‌هایی که به یک صنعت تعلق دارند. مثال زیر از صنعت تجهیزات کشاورزی اخذ شده و کل فروش سه شرکت را برحسب درصدهایی که در سال ۱۹۶۵ از فروش در آمریکای شمالی، در سطح بین‌المللی و فروش لوازم غیر کشاورزی کسب کرده‌اند نشان می‌دهد.

فروش لوازم غیر کشاورزی	فروش تجهیزات کشاورزی	فروش لوازم غیر کشاورزی	آمریکای شمالی فروش تجهیزات کشاورزی
جان دیر	۱۴٪	۱۶٪	۷۰٪
مسی فرگوسن	۴۹٪	۲۳٪	۲۸٪
وایت	۱٪	۶۹٪	۳۰٪

## سازمان موقعیت خود را از نظر رقابت چگونه تعریف می‌کند؟

### گزینش سلاح مناسب برای رقابت

شرکت صنعتی نوعاً با اتکا بر توانایی‌های خود در یکی یا بیش از یکی از زمینه‌های زیر به رقابت با سایر شرکتها می‌پردازد. برخی از این زمینه‌ها عبارتند از ساخت<sup>۱</sup>، تولید، مهندسی<sup>۲</sup>، تحقیق و توسعه<sup>۳</sup> و زمینه مالی. در سایر بخشهای بازرگانی مانند کشتیرانی، چاپ و انتشارات، ساختمان‌سازی، مشارکت در سرمایه‌گذاری (عملیات بانکی) و خبر رسانی، رقابت از طریق دیگری انجام می‌گیرد هرچند که موارد مورد اتکا در این زمینه‌ها با موارد قابل اتکا در زمینه صنعت قابل مقایسه اند. در این رشته‌های بازرگانی (کشتیرانی، ساختمان‌سازی و غیره) شرکت‌های مربوط با توجه به امکانات و توانایی‌ها، بر جهات مختلف عملیاتی تاکید می‌کنند. در نهایت آنها وسایل مناسبی را برای کسب نوعی برتری در بازار انتخاب می‌کنند. برخی از آن شرکتها تلاش می‌کنند قیمت خدمات خود را در حدی نگه دارند که دیگران نتوانند با آنها رقابت کنند. بعضی دیگر دقت و سرعت عمل را وسیله برتری خود قرار می‌دهند. گروه سوم خدمات گوناگون و وسیعی را ارائه داده و به این ترتیب نظر مشتریان و مراجعین خود را جلب می‌کنند و دسته چهارم کوشش می‌کنند تا با نوآوری و خلاقیت در محصولات و خدمات خود برای خویش مزیتی کسب کنند. برای مثال شرکت جان دیپر<sup>۴</sup>، که در جدول فوق به آن اشاره کردیم، توانست با تاکید بر سه موضوع به برتری نسبی در بازار دست یابد. این شرکت اول بر توزیع سریع و صحیح، دوم بر فروش قسطی و سوم بر بهبود کیفیت محصولات خود تاکید کرد. بدیهی است که همه موسسات بازرگانی و صنعتی یا نمی‌توانند و یا نمی‌خواهند بر یکی یا بیش از یکی از این مزیتها تاکید کنند ولی ظاهراً هیچ شرکت موفق وجود نداشته است که بدون داشتن حداقل یک نقطه قوت به موفقیت رسیده باشد. بدیهی است که این خصوصیات سازمانها، وضعیت و موقعیت راهبردی آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد و علاوه بر آن ویژگی‌ها بر نحوه پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی و چالش‌هایی که از طرف رقبا طرح می‌شود اثر می‌گذارد.

1- Manufacturing

2- Engineering

3- R&D

4- John Deer

## جایگاه بنگاه تجاری یا صنعتی در میان بنگاه های مشابه

علاوه بر گزینش یک وسیله مناسب برای رقابت، راهبرد باید مشخص کند که در قلمرو صنعت مربوط چه نقشی می خواهد داشته باشد، آیا می خواهد از جهت یا جهاتی پیرو باشد؟ یا میل دارد به دنبال رهبران حرکت کند؟ آیا میل دارد آن رهبری را بر طراحی نوعی راهبرد نبوغ آمیز مبتنی سازد و یا قصد دارد به طور مشخص با توسل به زور و سیاست بازی در مرتبه اول قرار گیرد؟ باید توجه داشت که بزرگی شرکت و یا در دست داشتن سهم بزرگی از بازار لزوماً آن را در مرتبه اول قرار نمی دهد. این ویژگی ها معلوم نیست سودآوری و یا رشد متوازن شرکت را در آینده تضمین کنند، هرچند که بزرگی و برخورداری از سهم زیاد از بازار می توانند مزیت های ارزنده ای به شمار آیند. همین ویژگی ها ممکن است در بعضی از اوقات برای مثال در هنگام رکود و یا بروز تنش های سیاسی- اجتماعی، سازمان را با مشکلاتی مواجه سازد.

۵۳

## سازمان چه تصویری از خود القا می کند

### ذهنیت و فرهنگ

هر سازمانی دارای خصوصیتی است که می تواند به این شکل که هر سازمانی گویی دارای ذهنیت و نحوه رفتار خاص خود است تعبیر شود. در بعضی موارد سازمانها رفتار و گرایش های بالاترین مقام خود را متجلی می سازند. برای مثال زمانی وقتی از دوربین های پولاروید و سازمان تولیدکننده آن یاد می شد همه آمریکایی ها بی اختیار به یاد دکتر لند<sup>۱</sup> می افتادند. می دانیم که برخی از سازمانها (هرچند بسیار معدود) دارای حالتی تهاجمی هستند. از فرصتها بسیار خوب استفاده می کنند و پاسخشان به شرایط بسیار سریع است و حال آنکه سازمانهایی نیز هستند که حرکتشان کند است و پاسخشان به شرایط و اوضاع کند و از روی بی خیالی است و اصولاً در برابر تغییرات بسیار شدید هم واکنشی از خود نشان نمی دهند.

1- Dr. Land

## هدف‌های عملیاتی سازمان

شاید بتوان هدف‌های عملیاتی سازمان را از مهمترین عناصری به‌شمار آورد که نهایتاً سیما یا تصویر راهبردی سازمان را تکمیل می‌کنند. مدیریت این هدف‌ها را از آن جهت آشکارا اعلام و دنبال می‌کند که به واسطه آنها تجزیه و تحلیل‌های مالی میسر شده و مسیر اعضا برای اقدامات مشخص روشن شود. این هدف‌ها می‌توانند بر رشد درآمدها (برای مثال نرخ رشد هر سهام) افزایش فروش، موقعیت مالی سازمان در حیطه صنعت مربوط، و یا به انحاء مختلف دیگر (برای مثال میزان فروش به بخش دولتی و خصوصی) ذکر شود. از جمله مواردی که دارای اهمیت فوق‌العاده زیادی است، رابطه‌ای است که بین سازمان و این مجموعه‌ها وجود دارد. این روابط مربوط می‌شود به ارتباط میان سازمان و کارکنان، سازمان و مشتریان یا ارباب رجوع و سازمان و جامعه و نظایر آن. باید توجه داشت که در بعضی از موارد، عملکرد سازمان در هریک از این قلمروها می‌تواند در زمره هدف‌های عملیات سازمانی گنجانده شود.

باید کاملاً دقت داشت که روشن ساختن این حیطه‌های عملیاتی بیانگر زمینه‌هایی است که سازمان امیدوار است برای خود فراهم آورد، از این رو این تلاش‌های سازمانی نشان نخواهد داد که سازمان در دنیای واقعی‌ها به چه دستاوردهایی نایل شده است. البته هنگام هدف‌گذاری لازم است که دستاوردهای سازمان در زمینه‌های مختلف مشخص باشد. وقتی فروش سال جاری ۳۰۰ میلیون ریال باشد و علی‌رغم آن سازمان تصمیم بگیرد ظرف سه سال فروش را به ۱۰ برابر برساند معلوم خواهد شد که سازمان چه اقداماتی را برای مقدر ساختن چنین جهشی باید انجام دهد. در صورتی که عملکرد فعلی معلوم نباشد امکان اینکه هدف‌گذاری به‌طور غیر واقع‌بینانه و غیر منطقی انجام شود افزایش خواهد یافت.



## جمع بندی و نتیجه گیری

در این فصل ضمن پرداختن به سیمای راهبردی و قلمروی فعالیت اشاره و مواردی از قبیل توسعه عرضی، توسعه طولی و گستره جغرافیایی فعالیتهای سازمانی مرور شد. در این فصل موقعیت رقابتی سازمان، سلاحی که برای رقابت بر می‌گزیند، فرهنگ و ذهنیتی که القاء می‌کند و هدفهای عملیاتی سازمان نیز توضیح داده شد. اما باید به‌خاطر داشت سازمانها می‌توانند با ایجاد شبکه‌ها، از کلیه راهبردها استفاده کنند. به‌علاوه خاطرنشان می‌شود که هر چند تقریباً همه شرکتها خواهان توسعه هستند، با این حال گاهی اوقات به دلیل نامساعد بودن شرایط، ناگزیر از حفظ وضع موجود یا حتی تقلیل و انقباض فعالیتهای خود می‌شوند. در این حالت شرکتها ناگزیر از اتخاذ راهبردهای تثبیتی یا انقباضی می‌شوند.

