

فصل هشتم

راهبردهای کلیت فعالیتها

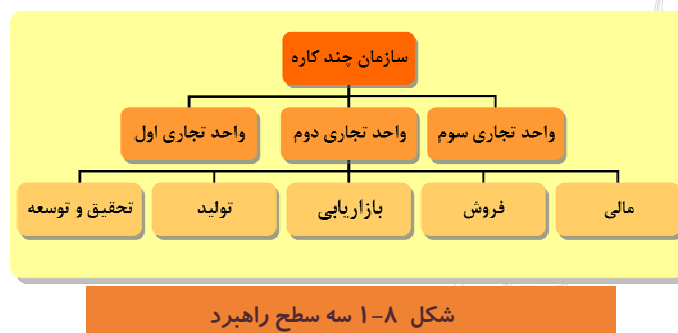
مقدمه

فصل هفتم به منظور ایجاد آمادگی های لازم برای تسهیل درک کلیات نکات مطروحه در این بخش ارائه شد، به علاوه بعضی از مواردی که در این بخش عرضه خواهند شد به طور مجمل در بخش چهارم مرور شده است. بنابراین، این مبحث و مبحث بعد که به همین موضوع اختصاص دارند در کلیات نکته جدیدی ندارد و از این رو آنچه که باید بدقت مورد توجه قرار گیرد جزئیات و دقایق است. ضمناً لازم به توضیح است که منظور از فرآیند طراحی راهبرد رسمی، طراحی راهبرد است که ما در ابتدا از آن به عنوان راهبرد مدون یا آشکار یاد کردیم، در واقع راهبرد مکتوم یا پنهان و راهبرد توجیه گری به بررسیهای خاص خود نیاز دارند و در چارچوب این کتاب نمی گنجند.

سلسله مراتب راهبردها

راهبرد مفهومی گسترده است و کلیه راههایی را که سازمان برای دستیابی به مقصود می پیماید یا می خواهد پیماید دربر می گیرد. کاربرد عباراتی مانند راهبرد بازرگانی، راهبرد رقابتی، راهبرد واحد و

نظایر آنها عمومیت دارد. اما در این کتاب تطبیق راهبرد با مراتب عمده سازمانی، به شرح زیر مبنا قرار می‌گیرد. آرتور ای تامپسون^۱ و ای، جی استریکلند^۲ سه سطح برای راهبرد قائل شده‌اند. آنها را می‌توان در قالب شکل (۸-۱) نشان داد.



یک- راهبرد مربوط به کل سازمان

مدیران در بالاترین سطح سازمان این نوع راهبرد را به گونه ای که ناظر برمنافع و عملیات سازمان چند محصوله (مراد از محصول هم کالا و هم خدمات است) خود باشد تنظیم و تدوین می‌کنند.

در این سطح معمولاً دو سوال اصلی مطرح می‌شود:

الف - سازمان باید به چه فعالیتهایی اشتغال داشته باشد ؟

ب- منابع سازمان به چه ترتیبی باید به فعالیتهای مختلف سازمان اختصاص داده شوند ؟

طراحان راهبرد یا مدیران سطح بالای سازمان برای پاسخ گفتن به این سوالات کلی باید به یک رشته سوالات دیگر جواب دهند، بعضی از این سوالات از این قرارند:

ما باید وارد چه رشته‌هایی شویم؟ باید از چه رشته‌هایی خارج شویم؟ مجموعه فعالیت‌های خود را چگونه باید اداره کنیم؟ مشتریان ما چه کسانی می‌توانند باشند؟ به چه فناوری و در چه سطحی باید روی آوریم؟ و بالاخره منابع مورد نیاز برای هر یک از رشته فعالیت‌های خود را به ترتیب فراهم آورده و به چه رشته‌های مختلف تخصیص دهیم؟ خلاصه آنکه راهبرد مرتبط با کل سازمان باید همه فعالیت‌های سازمان را مد نظر قرار دهد و نقش هریک از فعالیتهای سازمان را روشن سازد و در عین حال مشخص کند سازمان چه نقش‌هایی را نباید داشته باشد.

دو- راهبرد مربوط به واحد تجاری

راهبرد مربوط به واحد تجاری برای تأمین منافع و جهت دادن به عملیات یک واحد تجاری خاص تهیه و تنظیم می‌شود، این راهبرد با سؤالاتی سروکار دارد از قبیل: واحد تجاری مورد نظر در بازار چگونه رقابت خواهد کرد؟ بدنبال کدام گروه از مشتریان باید بگردد؟ واحدهای عملیاتی متعلقه مانند واحد تولید، بازاریابی، مالی چگونه باید اداره و هماهنگ شوند تا اینکه هدفهایی که برای حضور در بازار تعیین شده تأمین شود؟ منابع مربوط به واحد تجاری چگونه باید میان عملیات مختلف توزیع شوند؟ راهبرد مربوط به واحد تجاری باید با توجه به شرایط بازار و امکانات و منابع آن واحد جهت حرکت را روشن ساخته، روش واحد ذیربط را در قبال بازار مربوطه مشخص سازد.

برخی از سازمانها منافع خود را در رشته‌های مختلف بازرگانی جستجو می‌کنند. مدیران معمولاً از نظر اداره رشته‌های متفاوت تجاری سازمانهای چند رشته‌ای دچار مشکل می‌شوند. یک راه برخورد با این دشواری ایجاد واحدهای تقریباً مستقل تجاری راهبردی^۱ است. مجموعه‌ای از فعالیتهای مربوط به هم که منجر به تولید یک کالا یا خدمت شوند می‌توانند در قالب یک واحد تجاری یا یک واحد تجاری راهبرد (SBU) مورد توجه قرار گیرند. راهبرد کل سازمانی چارچوب راهبرد هر یک از واحدهای تجاری را تعیین می‌کند و هر یک از این واحدها در پرتو آن رهنمودهای کلی، راهبردها و جهت‌گیری خود را مشخص می‌نمایند. بدیهی است که سازمانهایی که فقط دارای یک واحد تجاری راهبردی هستند تنها به یک راهبرد مربوط به آن واحد نیاز دارند. معلوم است که همین راهبرد می‌تواند راهبرد کلی سازمان نیز به شمار آید و بدین ترتیب طراحی یک راهبرد کلی دیگر، بی‌معنی خواهد بود.

سه - راهبرد عملیاتی

راهبرد عملیاتی چارچوب اداره عملیات متعدد سازمان را روشن می‌سازد. به این ترتیب عملیات سازمانی مانند بازاریابی و تولید می‌توانند به صورتی هماهنگ با مقتضیات راهبرد واحد تجاری به اجرا درآیند. به این ترتیب در صورتیکه راهبرد واحد تجاری راهبردی طراحی و ساخت محصول جدید را ایجاب کند واحد تحقیق و توسعه (R&D) موظف به تهیه طرح یا طرحهایی برای ساختن محصول مذکور خواهد بود. طبعاً این طرح یا طرحها باید در چارچوب راهبرد واحد تجاری بگنجد.

1- Strategic Business unit (SBU)

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

تعاریف واحد تجاری و خدماتی و راهبرد تجاری و خدماتی با هم آمیخته‌اند. واحد تجاری یا خدماتی سطحی از سطوح سازمانی است که مسئولیت دارد برای اقدام در صنعتی خاص یا قلمرو 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 توانمندیهای متمایز جهت مقابله با رقبای در قلمرو یک صنعت است. (Bourgeois, 1986)

از راهبرد تجاری مطلوب انتظار می‌رود راهبردهای عملیات مربوط را در برداشته باشد یا به عبارتی انتظار می‌رود مجموعه‌ای از راهبردهای عملیاتی منسجم راهبرد تجاری یا خدماتی سازمان یا کسب را به وجود آورد. 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 می‌آید اما هستند سازمانهایی که واحدهای تجاری، واحدهای چند صنعتی، یا حتی بازار-محصول را شامل می‌شوند. راهبرد این سازمانها تصمیم‌گیری در مورد بازار-محصول یا صنعت هر واحد و نیز تخصیص منابع به هر واحد است. این کتاب بر راهبردهای سازمانی تمرکز خواهد داشت.

مثال ۸-۱ راهبرد دهه ۱۹۸۰ کوکاکولا

در سال ۱۹۸۱ شرکت کوکاکولا جزوه‌ای 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 بسته‌بندی شده و خدمات مصرفی اعلام می‌دارد. 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 می‌شود:

برای مثال کوکاکولا در بازار نوشابه‌های غیر الکلی خواهان ثبات و حفظ موقعیت خود به عنوان رهبر است. کوکاکولا چنین انتظاری را در مورد مواد غذایی و خوراکی‌های منجمد مانند آبمیوه و قهوه نیز دارد. کوکاکولا خواستار ایجاد هماهنگی میان نوشابه‌های غیرالکلی خود با نوسانات صنعت این محصول است. اما راهبردهای عملیاتی ایجاد می‌کند در مورد مواد غذایی دارای مواد نگه دارنده از یک نوع بسته‌بندی یا پوشش و در مورد مواد غذایی منجمد از بسته‌بندیهای نوع دیگر استفاده شود.

در اینجا لازم به یادآوری است که هر قدر ما از راهبرد کلی سازمانی فاصله بگیریم تا به راهبرد عملیاتی نزدیکتر شویم از طرح‌های وسیع دور شده به طرح‌ها و برنامه‌هایی که دارای جزئیات بیشتر و مشخص‌تری هستند نزدیک می‌شویم. در سطور آتی راجع به چگونگی طراحی راهبردهای مختلف بیشتر توضیح خواهیم داد. مطلب مهم در طراحی راهبرد سازمانها توجه به واحد تجزیه و تحلیل است. واحد تجزیه و تحلیل می‌تواند به ترتیب واحد تجاری راهبردی، واحد خدماتی راهبردی، واحد برنامه ریزی دولتی راهبردی، واحد فراملی راهبردی باشد.

سطوح مختلف راهبرد فرا گیر و دورنگر

مؤسس یا مؤسسان، سازمان‌ها را برای بر آوردن برخی از توقعات فردی یا اجتماعی به وجود می‌آورد. توقعات مؤسسان بصورتی کلی و غالباً با عنوان موضوع، هدف، یا هدفها در اساسنامه سازمان‌ها ذکر می‌شود. بنابراین هدف‌های اساسنامه‌ای جلوه‌هایی ظاهری از توقعات و انتظارات مؤسسان هستند و فقط با تجزیه و تحلیل هدف‌های اظهار شده و احتمالاً برخی دیگر از موارد اساسنامه‌ها و سخنانی که در اینجا و آنجا به زبان عناصر ذی‌نفوذ جاری می‌شود به آن انتظارات پی برد.

برای مثال اگر هدف یک شرکت انجام یک پروژه ۵ ساله، مدت شرکت هفت سال و محل فعالیت آن یک محدوده مشخص ذکر شده باشد، بسادگی می‌توان دریافت که دید مؤسسان ادامه فعالیت‌های سازمان یا توسعه آنها را ایجاب نمی‌کند. اما بنگاهی که هدف خود را تولید و عرضه انواع پوشاک و مدت فعالیت خویش را نامحدود اعلام می‌کند به طور ضمنی به محقق سازمانی و دیگران می‌فهماند که مؤسسان نمی‌خواهند بنگاه‌شان فقط برای مدتی کوتاه و بمنظور استفاده از فرصتی که ممکن است موقتاً در محیط بروز کرده باشد، بکار پردازد. بلکه آنان با توجه به نگرش و دید خود در مورد شرایط حال و آینده محیط و امکانات انتظار دارند شرکت‌شان سالها فعال بماند و توسعه نیز پیدا کند.

هدف‌های اساسنامه‌ای را که مقصود و منظور سازمان و بنگاه می‌نامیم به خودی خود منجر به اقدامی عملی نمی‌شوند. اما آن هدف یا مقصود و منظور از یک طرف برای بررسی شرایط کلی محیطی و از طرفی دیگر برای ارزشیابی امکانات درونی بمنظور تعیین جهت یا تعیین راهبرد کلی سازمان یک زاویه دید مشخص می‌سازد. بدیهی است که بی‌هدف ارزشیابی کردن اوضاع محیطی و منابع موجود

نمی‌تواند به جهت‌گیری‌های راهبردی قابل دفاعی منجر شود. اگر شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری بیرونی همراه با امکانات درونی با هدف تولید و عرضه مثلاً انواع پوشاک بررسی شود تصمیم‌گیری در مورد توسعه، عدم اقدام، با کاهش حجم فعالیت‌ها در قلمرو صنعت مربوطه بر حسب آنکه شرایط مساعد نسبتاً مساعد، یا نامساعد ارزشیابی شود قابل توجیه خواهد بود.

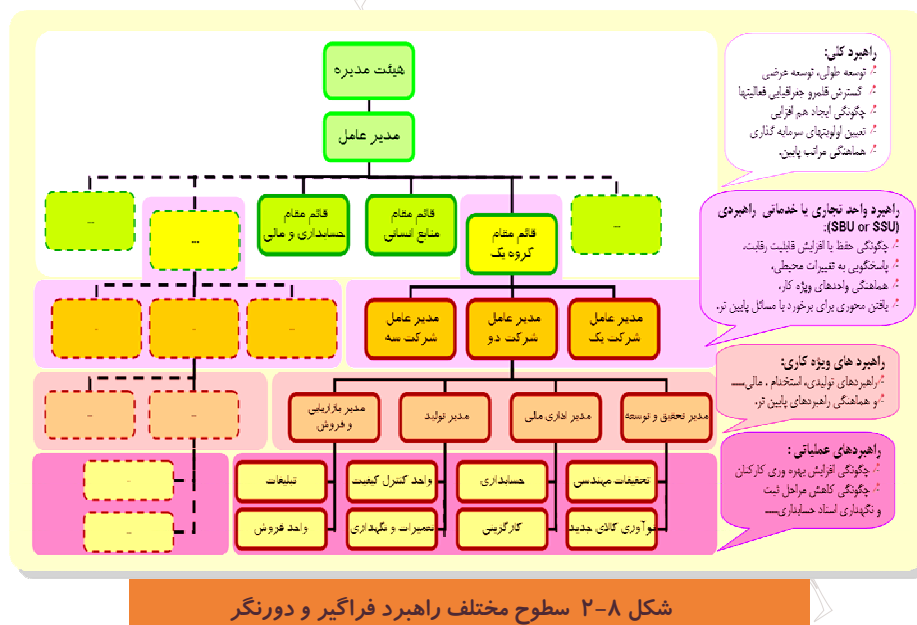
پس از تعیین جهت راهبرد کلی - که خود پاسخی به چند سوال به شمار می‌آید- پاسخگویی به چند سوال لازم است. اگر قرار باشد تصمیم در مورد توسعه، تثبیت، یا تقلیل فعالیت‌ها به حقیقت بپیوندد چگونگی توسعه، کاهش دادن یا تثبیت کردن فعالیت‌ها نیز باید مشخص شود. معلوم نیست رقبا بسادگی به ما اجازه توسعه دهند یا کارکنان دقیقاً بدانند برای توسعه، آنها چه وظایفی را باید بدوش کشند. تثبیت و تقلیل فعالیت‌ها هم بسادگی قابل تحقق نیست زیرا تحقق این راهبردها نیز به برنامه‌های عملیاتی خاص خود نیاز دارند. سوال‌هایی که باید در جریان طراحی راهبردها پاسخی بیابند از این قرار هستند: چه نوع راهبرد توسعه‌ای مناسب است؟ چگونه می‌توان با هماهنگی ساختن رشته‌های کاری موجود به نتایج بهتری دست یافت؟ چگونه می‌توان قابلیت رقابت بنگاه را در هر یک از رشته‌های کاری افزایش داد؟ واحدهای ویژه کار مثل بازاریابی، تولید و نظایر آنها چگونه می‌توانند با رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده خود قابلیت رقابت رشته‌های کاری مربوط را بالا ببرند. هدفهای از پیش تعیین شده عملیات چگونه می‌توانند تحقق هدفهای واحدهای ویژه کار و هدفهای یک رشته یا چند رشته‌ی کاری را میسر سازند؟ اگر قرار باشد بنگاه کالا یا خدماتی ارزان قیمت عرضه کند آیا می‌توان با افزایش بهره‌وری نیروی کار مثلاً تا ۱۰ درصد، به این هدف رسید؟

سوالات مورد بحث را می‌توان با توجه به ارتباط آنها به چهار مجموعه از فعالیتهای سازمانی به چهار گروه کلی تقسیم کرد. پاسخگویی به این چهار گروه سوالات راهبردهایی را در چهار سطح به وجود می‌آورد و مجموعه آن راهبردها، راهبرد فراگیر و دورنگر سازمان را می‌سازد. با استفاده از چارچوبی که دو محقق مدیریت راهبردی و سیاستهای بازرگانی عرضه کرده‌اند، راهبردهای جامع و دورنگر به شرح صفحات آتی توضیح داده می‌شوند.

ضمن تجزیه هدف به مقصود و منظور، مأموریتها، و آماجها به سطوحی که هر یک از آن اجزا دربر می‌گیرند اشاره و توضیح داده شد که مقصود و منظور هدفی کلی است و تمام فعالیت‌های بنگاه باید در

جهت آن سازماندهی شوند. قلمرو مأموریتها نسبت به مقصود و منظور محدود، دایره آماجها از مأموریتها محدودتر ترسیم شد. تفاوت سطوح مختلف یک راهبرد فراگیر و دورنگر با یکدیگر با اختلاف سطوح مختلف هدف شبیه است.

بالاترین سطح راهبرد، یا راهبرد کلی جهت دیگر راهبردها و کلیه فعالیتهای سازمان را تعیین می‌کند، راهبرد سطح بعدی یا راهبرد رقابتی به یک محصول، خدمت، یا محصولات و خدماتی که با هم یک مجموعه را تشکیل می‌دهند مربوط می‌شود. راهبرد سطح سوم یا راهبردهای بخشهای ویژه کار چارچوبی برای مجموعه عملیاتی که تحت عنوان تولید، بازاریابی، مالی و نظایر آنها انجام می‌شود به شمار می‌آید. راهبرد سطح چهارم یا راهبرد عملیاتی به محوری که اجزای اقدامات تشکیل دهنده یک بخش عملیاتی را هماهنگ می‌سازد اطلاق می‌شود. شکل (۸-۲) سطوح مختلف راهبرد فراگیر را تصویر و توضیحات بعدی، ویژگیهای هر سطح از آن سطوح را مشخص می‌سازد.



یک- راهبرد کلی

هیات مدیره و حتی مجمع عمومی در بالاترین سطح سازمان این نوع راهبرد را به گونه‌ای که مسیر دیگر تصمیمات، طرحها، عملیات و وظایف سازمانی را مشخص سازد، تنظیم و تدوین می‌کند. این

راهبرد حداقل باید به سؤالاتی از قبیل سؤالهای زیر جواب دهد:

- ♦ سازمان به چه فعالیتهایی و به چه ترتیبی بپردازد؟
 - ♦ منابع سازمان به چه ترتیب باید به فعالیتهای مختلف آن تخصیص داده شود؟
- طراحان راهبرد یا مدیران سطح بالای سازمان برای پاسخگویی به سؤالات فوق باید به یک سلسله سؤالات دیگر جواب دهند. بعضی از آن سؤالات عبارتند از: سازمان باید وارد چه رشته‌ها یا چه رشته فعالیتهایی شود؟ از چه رشته‌هایی باید خارج شود؟ مجموعه فعالیتهای سازمان چگونه باید اداره شود؟ فن‌آوری مورد استفاده سازمان تا چه حد می‌تواند پیچیده باشد؟ منابع مورد نیاز برای هر رشته فعالیت را از چه راه یا راههایی باید تهیه و آنها را چگونه باید میان فعالیتهای مختلف توزیع کرد؟ چگونه می‌توان با ترکیب رشته‌ها به هم‌افزایی دست یافت؟
- راهبردهای کلی باید همه فعالیتهای سازمانی را مدنظر قرار دهند و نقش هر یک از فعالیتهای سازمانی را روشن سازند و در عین حال مشخص کنند که سازمان چه نقش‌هایی را نباید داشته باشد.

دو- راهبرد تجاری یا خدماتی

این راهبردها باید پاسخگوی سؤالاتی از قبیل آنچه در پی می‌آیند باشند:

چگونه باید در یک بازار خاص رقابت کرد؟ قابلیت رقابت سازمان را چگونه می‌توان افزایش داد؟ چه نوع کالا یا خدماتی را باید عرضه کرد؟ به دنبال کدام گروه از مشتریان باید رفت؟

معمولاً سازمانها از نظر اداره رشته‌های متفاوت خدماتی یا تولیدی دچار مشکل می‌شوند. یک راه حل آن مشکل، ایجاد واحدهای تقریباً مستقل تجاری، واحدهای خدماتی راهبردی، واحدهای تجاری چند ملیتی یا واحدهای برنامه ریزی راهبردی دولتی است. مجموعه‌ای از فعالیتهای مربوط بهم که منجر به عرضه یک کالا یا خدمت اصلی شوند می‌توانند در قالب واحد تجاری^۱ (SBU)، واحد خدماتی انتفاعی راهبردی^۲ (SSU)، واحدهای تجاری چند ملیتی^۳ (MNU)، یا واحد برنامه ریزی راهبردی دولتی^۴ (SPP) قرار گیرند. چارچوب و سمت‌گیری کلی شرکت یا سازمان راهبرد خاص هریک از واحد های تجاری یا خدماتی راهبردی را تعیین می‌کند و هر یک از آن واحدها در آن چارچوبهای کلی، راهبردها و جهت‌گیری‌های دقیق‌تر خود را مشخص می‌سازد.

1- Strategic Business Unit: SBU

2- Strategic Service Unit: SSU

3- Multinational / Multicountry Unit: MNU

4- Strategic Public Planning Unit: SPPU

سه- راهبرد ویژه کاری

راهبردهای ویژه کاری برای تحقق بخشیدن به هدفهای بخشها یا شرکتهای محصور در قالبهای واحدهای تجاری یا خدماتی تدوین می‌شوند. این راهبردها، عمدتاً راهبردهای واحدهای تجاری را تکمیل می‌کنند و به پرسشهایی از این قبیل پاسخ می‌دهند: چگونه می‌توان به هدفهای تولید، بازاریابی و فروش، استخدام، آموزش کارکنان و تهیه منابع مالی مورد نظر دست یافت؟ راهبردهای ویژه کاری چارچوب راهبردهای عملیاتی را مشخص می‌سازد.

چهار- راهبردهای عملیاتی

این راهبردها برنامه‌های اجرایی هستند و در پاسخ به سوالهایی از این قبیل شکل می‌گیرند: چگونه می‌توان ظرف شش ماه آینده ضایعات کالاهای در دست تولید را پنج درصد کاهش داد؟ برای افزایش تلاش جمعی کارکنان چه راهی وجود دارد؟ چگونه می‌توان هزینه سربار و هزینه‌های غیرمستقیم تولید را پایین آورد؟ چنانچه ملاحظه می‌شود هر قدر از راهبرد کلی دور و به طرف راهبردهای عملیاتی پیش می‌رویم از طرحهای وسیع و رهنمودها دور شده به طرحها و برنامه‌هایی جزئی‌تر و به چارچوبهایی که تقریباً شرح وظایف مشخص واحدها و افراد و نمایه‌هایی را برای سنجش عملکردها تعیین می‌کنند نزدیک می‌شویم.

جهت‌گیری‌های کلی راهبردی

چنانچه توضیح داده شد راهبردهای کلی با جزئیات سر و کار ندارند و به قصد تعیین تکلیفی دقیقاً مشخص مثلاً برای عملیات بازاریابی تدوین نمی‌شوند. شکل (۸-۳) سمت‌گیری‌های راهبردی را به صورتی خلاصه بیان می‌کند و توضیحات بعدی مفاهیم مطروحه را روشن می‌سازند.

این راهبردها ابتدا باید روشن سازند که آیا زمینه‌ای برای توسعه یک یا دو رشته کاری وجود دارد یا خیر، یا تنها باید وضع موجود ادامه یابد، یا اینکه به دلیل شرایط محیطی حتی فعالیتهای جاری نیز باید محدود شود، یا آنکه مهلتی برای احیای یک رشته کاری در حال احتضار یا اصلاح مسیر کاری که از راه مورد نظر منحرف شده نمانده است و بنگاه ناچار باید ورشکستگی را بپذیرد. زمینه توسعه یا عدم توسعه را باید از یک طرف در آینده شرایط محیطی و صنعت یا صنایع مربوط به هر یک از رشته‌های

کاری بنگاه و از طرف دیگر در تواناییها یا ناتوانیهای بنگاهها برای استفاده از موقعیتهای جستجو کرد. چنانچه در شکل (۸-۳) دیده می شود بنگاهها به طور معمول در یک زمان خاص یکی از سه جهت کلی راهبردی را برای حرکت انتخاب می کنند. این سه جهت یا جهات کلی راهبردی معمولاً تحت عنوان کلی انبساطی توسعه ای، تثبیتی و انقباضی مطرح می شوند.



شکل ۸-۳ سمت گیری های راهبردی

راهبردهای توسعه ای (انبساطی)

حتی اگر بنگاهی برای استفاده از موقعیت و کسب سودی موقت ایجاد شود در صورت موفقیت به ادامه کار و توسعه دادن فعالیتهای خود علاقمند خواهد بود. در واقع می توان ادعا کرد که بنگاهها غالباً علاقمند به توسعه فروش، داراییها یا سود خود هستند یا مایلند ترکیبی از آنها را افزایش دهند. کاهش هزینه های تولید، عرضه خدمات و محصولات جدید، بهبود عملکرد محصولات قدیم، افزایش حجم فروش، وارد شدن به بازارهای جدید، پیدا کردن کاربردهای جدید برای کالاهای قدیم، کسب سهم بیشتری از بازارهای قدیم، از جمله راهبردهای توسعه ای هستند. پیروی کردن از سیاستهای توسعه ای در شرایط متحول و محیطهای پویا می تواند ضامن ادامه بقا باشد. در واقع توسعه سالم در محیطهای پر تحرک باعث ارتقا روحیه ها و امنیت شغلی می شود. یک بنگاه توسعه یابنده بسادگی می تواند اشتباهات

و ناکارایی‌ها را جبران و با بهره گرفتن از “منابع آزاد” از فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب استفاده کند. توسعه از راه افزایش فروش، عرضه خدمات یا کالاهای جدید و مواردی که در پاراگراف فوق به آنها اشاره شد خود می‌تواند در رقابت دو راهبرد کلی که هریک به نوبه خود دو حالت دارد تحقق یابد. راهبرد کلی می‌تواند توسعه همگرا/ یا تمرکز برای کالاها و خدمات مربوط به هم یا توسعه واگرا/ یا تأکید بر کالاها یا خدمات نامربوط به هم را هدف قرار دهد. بدیهی است صنعتی که از پویایی قابل قبولی برخوردار باشد اصرار بر پا فراتر نهادن از آن و دنبال کردن راهبردی واگرا مشکل آفرین خواهد بود. برخی از تحقیقات موید مشکل آفرین بودن راهبردهای واگرا است.

بنگاهی که راهبرد توسعه همگرا یا متمرکز را در پیش می‌گیرد می‌تواند آن راهبرد را از طریق تولید قطعات مورد استفاده در محصولات و یا فروش مستقیم کالاهای تولیدی از طریق مجموعه خود با استفاده از امکانات و منابع داخلی (معمولاً ادغام مربوط^۱) یا خارجی (معمولاً ادغام مربوط^۲) عملی سازد. اما بنگاهی که راهبرد متنوع سازی را پیشنهاد می‌کند می‌تواند با استفاده از منابع داخلی انواع محصولات خود را گسترش دهد یا به عبارتی دیگر به متنوع سازی متمرکز متوسل شود یا می‌تواند با بهره گرفتن از منابع خارجی و ایجاد تشکلی مختلط به فرآیند توسعه خود ادامه دهد. راهبردهای توسعه ای مذکور در خانه های ۱،۲،۵،۷،۸ بشرح زیر هستند.

توسعه متمرکز (همگرا) از طریق گسترش طولی (خانه یک)

بنگاه می‌تواند توسعه فعالیتهای خود را به مرزهای یک صنعت محدود سازد. بنگاه با انجام دادن کاری که قبلاً بوسیله یک تأمین کننده مواد اولیه انجام می‌گرفت در عمل بخشی از فعالیتهای قبل از تولید خود را زیر پوشش قرار می‌دهد و به این ترتیب به ادغام عمودی به پس دست می‌زند و بیشتر در تولید درگیر می‌شود. اما اگر همین بنگاه فعالیتهایی را که یک تولید کننده برای آن انجام می‌دهد خود به عهده گیرد خود به ادغام عمودی به پیش متوسل و بیشتر وارد توزیع شده است. این راهبرد توسعه طولی برای بنگاهی که سهم عمده‌ای از فروش مربوط به یک صنعت پویا و رو به توسعه را در اختیار دارد مناسب است. کشش و جاذبه بالای یک صنعت رقابتی زیادی را به آغاز فعالیت در داخل آن ترغیب

می‌کند. به همین جهت بنگاهی که در آن صنعت تواناییهایی دارد قاعداً باید نسبت به تقویت نقاط قوت و قابلیت خود برای ممانعت از مزاحمت رقبا اقدام کند. بنابراین جای تعجب نیست اگر چنین بنگاههایی هزینه تهیه ملزومات و هزینه ناشی از ناکاراییهای خود را کاهش دهند و در مقابل برای اعمال کنترل دقیق بر کیفیت کالا، و نحوه توزیع صحیح آن تلاش کنند.

توسعه طولی می‌تواند یا با استفاده از امکانات و منابع داخلی و یا با بهره گرفتن از منابع خارجی عینیت یابد. برای مثال هنری فورد، مؤسس شرکت اتومبیل سازی فورد، در مورد یکی از کارخانه های خود راهبرد توسعه طولی را با استفاده از منابع داخلی بکار گرفت، به طوری که سنگ آهن از یک طرف کارخانه وارد و از طرف دیگر اتومبیل تحویل داده می شد. بالعکس مجموعه عظیم صنایع شیمیایی دوپونت با استفاده از امکانات خارجی به تبعیت از راهبرد توسعه طولی پرداخت. دوپونت شرکت نفت کانوکو را برای تولید الیاف و پارچه های بافته شده با الیاف مصنوعی خریداری کرد. استفاده از توسعه طولی در صنایع نفت، فلزات، خودرو، و چوب کاغذ معمول است. هر چند برخی تحقیقات حاکی از سودمندتر بودن توسعه طولی به پس در مقایسه با توسعه طولی به پیش است. اما باید به خاطر داشت که توسعه طولی می‌تواند با ایجاد انباری از داراییهایی گرانقیمت - که بسادگی قابل فروش و جایگزینی نیستند - انعطاف پذیری راهبردی را کاهش دهد و به عنوان سدی در برابر خروج از یک صنعت خاص عمل کند. محاسن و معایب توسعه طولی در جدول (۸-۱) خلاصه شده است.

یکی از تحقیقاتی که در زمینه راهبردهای توسعه ای انجام شده نشان می دهد که چهار روش بیش از روشهای دیگر برای ادغام عمودی بکار برده شده است. طبق روشهای مذکور بنگاهها از توسعه طولی کامل تا استفاده از قراردادهای بلند مدت پیش رفته اند. برای مثال اگر بنگاهی بخواهد ضمن بهره مند شدن از محاسن توسعه طولی خود را از افتادن به دام مشکلات آن مصون نگه دارد می‌تواند از راهبرد بخشی یا شبه توسعه طولی استفاده کند. بنابر راهبرد توسعه طولی بخشی، بنگاه بخشی از ملزومات خود را از تولیدکننده یا تولیدکنندگانی که به درجه ای از درجات تحت کنترل آن هستند تهیه می‌کند. برای نمونه شرکت معروف رایانه سازی آی. بی. ام (I.B.M) با خرید ۱۰ درصد از سهام شرکت اینتراکتیو ایمجز^۱ دسترسی مداوم خود به نرم افزارهای طراحیهای متعادل را تضمین کرد.

جدول ۸-۱ برخی از محاسن و معایب توسعه طولی

مزایا	معایب
منافع درونی	ضررهای درونی
صرفه جویی های ناشی از توسعه طولی با کاهش هزینه برخی از مراحل کار، تقلیل برخی- از هزینه های سر بار و قطع برخی از هزینه ها، هزینه ها را پایین می آورد.	هزینه های سریار ناشی از ایجاد هماهنگی در یک مجموعه ادغام شده قیمت ها را بالا می برد.
منجسم و هماهنگ تر ساختن فعالیتها نیاز به ذخیره سازیهای غیر لازم و در نتیجه هزینه های انبارداری و برخی ضایعات را بر طرف می سازد.	سنگینی بار ظرفیتهایی که به دلیل ناهماهنگی در استفاده از امکانات تلف می شوند.
برخی از وظایف وقت گیر مانند گرفتن قیمت از فروشندگان، منتقل کردن، مشخصات ملزومات و مذاکرات مربوط به خریدها را اجتناب پذیر می سازد.	ممکن است سازماندهی ضعیف سازمان توسعه یافته اجازه بروز پدیده تضایف و جبران هزینه های اضافی را ندهد.
منافع رقابتی	خطرات رقابتی
مانع از آسیب پذیری در برابر تامین کنندگان مواد اولیه و خدمات مورد نیاز می شود و قابلیت ها را در بازار حفظ می کند.	ممکن است فرآیندهایی کهنه را تداوم بخشد.
از نظر اطلاعات مربوط به تکنولوژی و بازار به هنگام موقعیت بهتری را ایجاد می کند.	تحرك و امکان ترك يك صنعت را کاهش می دهد.
فرصت بهتری را برای متمایز سازی کالا و ایجاد ارزش افزوده به وجود می آورد.	بنگاه را به برخی از شرکتهای بیمار پیوند می زنند.
به پنگاه قدرت زیادی در کنترل محیط اقتصادی خود می دهد.	دسترسی به اطلاعات مربوط به فروشندگان مواد اولیه و - فروشندگان کالاهای تولیدی را بسیار دشوار می سازد.
به محصولات جدید اعتبار می بخشد.	ممکن است تضایف قابل حصول به وسیله توسعه طولی بیش از حدی که واقعاً دست یافتنی است برآورد شود.
می توان با هماهنگی ماهرانه عملیات به تضایف دست یافت.	بعید نیست مدیران قبل از آنکه بهترین راه را برای توسعه طولی بیجویند، آن را عملی سازند.

Harrigan, K.R. (OCT.1994). "Formulating Vertical Integration Strategies." Academy of Management Review, P. 639

توسعه متمرکز (همگرا) از طریق گسترش عرضی (خانه های دو و پنج)

۱۴۹

بنگاه می تواند یا با عرضه کالاهایی متناسب با کالاهای قبلی به مشتریان و بازارهای پیشین یا با ورود به قلمروهای جدید جغرافیایی که گسترش یا توسعه عرضی نامیده می شود، توسعه پیدا کند. چنانچه در شکل (۸-۳) ملاحظه می شود بنگاهی که در یکی از خانه های دو و پنج قرار می گیرد به صنعتی که خیلی یا تا حدودی جاذب است تعلق دارد. هر چند این امر برای این بنگاه مطلوب است با این حال توانایی و نقاط قوت آن در حدی نیست که به آن اجازه دهد از موقعیت به خوبی استفاده کند.

ممکن است عملیات تولید و بازاریابی بنگاه در حدی رضایت بخش باشد اما به هر حال نتواند در بنگاه مزیتی رقابتی به وجود آورد. بنگاهی که در چنین موقعیتی قرار دارد قاعداً باید در صدد تثبیت و تحکیم موقعیت از طریق کاهش دادن نقاط ضعف در داخل صنعت خود باشد. اگر صنعت بنگاه از کشش بالایی برخوردار باشد (خانه دو)، بنگاه کلاً باید افزایش فروش و سود رشته های کاری فعلی خود را دنبال و سعی کند رقبا را بالفعل و بالقوه خود در زمینه های مختلف را کاهش دهد. اما اگر صنعت بنگاه از کشش متوسطی برخوردار باشد می توان نتیجه گرفت که احتمالاً صنعت در حال تثبیت است (خانه پنج) و شاید اتخاذ هدفهایی که ماهیتی تدافعی دارند برای بنگاه عاقلانه تر باشد. در این حالت بنگاه باید راهی برای پرهیز از کاهش احتمالی سود یا فروش خود در آینده بجوید.

بنگاهی که در این خانه جای می گیرد می تواند یا با توسعه داخلی یا جذب امکانات بیرونی (مثلاً خرید سهام یک شرکت یا مشارکت با عده ای سهامدار) سهم قابل ملاحظه ای از بازار را به خود اختصاص دهد، تجهیزات تولیدی بیشتری به دست آورد، یا به فن آوری هایی خاص دسترسی پیدا کند. برای مثال در سال ۱۹۹۰ امریکن ایرلاینز^۱ از طریق توسعه امکانات خود و بالعکس یو نایتد ایرلاینز^۲ با خرید بخش آسیایی پان آمریکن^۳ وارد میدان خطوط هوایی بین المللی شدند.

متنوع سازی همگرایی (متمرکز) محصولات (خانه هفت)

خروج از یک صنعت رو به افول و کم جاذبه و روی آوردن به صنعتی مربوط به صنعت فعلی برای بنگاهی که در آن صنعت از قدرت رقابت و موقعیتی برتر برخوردار است عاقلانه می نماید. بنگاه می تواند قدرت رقابت خود را به عنوان مبنایی برای مبادرت به متنوع سازی محصولات بکار برد. اگر بنگاه با همه امور محصولات فعلی کاملاً آشنا و در زمینه تولید، بازاریابی، و توزیع کالاهای خود مهارت های چشمگیری دارد باید این تواناییها و مهارت های خود را به خوبی با ملزومات موفقیت در یک صنعت جدید هماهنگ سازد. در واقع بنگاه باید متنوع سازی را با هدف دست یافتن به هم افزایی پیگیری کند. به عبارتی باید سود کلی دو رشته کاری با هم به مراتب بیش از مجموع سودی که هر یک از آن رشته های کاری به تنهایی می توانستند عاید سازند، شود. دو رشته کاری بنگاه باید دارای محوری

مشترک و بنحوی از انجا بهم مربوط باشند. شباهت، اشتراک، همانندی فناوری، مشتریان، فروشندگان، مهارتهای مدیریتی مورد استفاده در هر دو رشته کاری و مشابهت محصولات مربوط را می توان وجوه اشتراک آن رشته های کاری به شمار آورد. معمولا بنگاههایی که در صنعت خود نقشی پیشرو داشته اند در استفاده از راهبرد متنوع سازی متمرکز موفق بوده اند.

بنگاه می تواند با استفاده از منابع داخلی یا امکانات بیرونی به متنوع سازی همگرا دست زند. برای مثال اغذیه فروشی یا رستورانی که باغچه مجاور را خریداری و آنرا برای ایجاد نشاط بیشتر مشتریان به فضای رو باز تابستانی تبدیل می کند در عمل از *راهبرد متنوع سازی متمرکز درونی* استفاده کرده است. اما اغذیه فروشی که یک کارخانه تولید ظروف یک بار مصرف معروف و بهداشتی را می خرد نیز به متنوع سازی متمرکز مبادرت می ورزد و این کار را با استفاده از امکانات بیرونی به انجام می رساند. طبیعی است که این راهبرد باید با ترکیب درست محصول و بازار هم افزایی ایجاد کند، فروش مجموعه را بالا برد، و هزینه کالاهای فعلی و جدید را کاهش دهد.

متنوع سازی واگرا، غیر متمرکز یا ناهمگرا (خانه هشت)

اگر جاذبیت و کشش صنعت بنگاهی که از نظر قابلیت رقابت در موقعیت متوسطی است ضعیف باشد توسعه واگرا از راه خروج از صنعت قبلی و ورود به صنعتی جدید مناسب خواهد بود. متوسط بودن توانایی رقابت بنگاه از یک طرف و ضعیف بودن کشش صنعت مربوطه از طرفی دیگر قاعدتا باید کوششهای بنگاه را بسوی سایر صنایع سوق دهد. تا زمانی که صنعتی رو به رشد و فرصتهایی که در آن ظاهر می شود بیش از محدودیت های درونی آن باشد بنگاههای درون آن تمایلی به تغییر صنعت خود نخواهند داشت. اما تغییر شرایط، بنگاهها را بسوی رفتن به کارهای نامربوط به رشته کارهای اولیه آنها هدایت می کند. در متنوع سازی ناهمگرا *وقت شناسی* اهمیتی انکار ناپذیر دارد. وقتی بنگاههای قدیمی با منابع فراوان خود وارد قلمرو صنعتی جوان می شوند بنگاهی که قبل از آنها بخشی از بازار را به چنگ آورده بود طبعاً موقعیت رقابتی خاص دارد و به واسطه آن می تواند احتمال موفقیت خود را بشدت بالا برد. منظور مدیران از دنبال کردن راهبرد توسعه عرضی با متنوع سازی واگرای محصولات، هماهنگ ساختن فعالیتهای شرکت خود با گردآوردن آنها حول یک محور مشخص نیست.

غالباً، سیاستگذاران رده بالای شرکت در تلاش برای افزایش بازگشت سرمایه (افزایش درآمد از مجموعه سرمایه گذاران) خود این راهبرد را مورد توجه قرار می دهند و در افزودن هر رشته کاری به مجموعه فعالیتهای قبلی، از خود می پرسند: آیا این رشته جدید سطح سودآوری شرکت را بالا خواهد برد؟

می دانیم در راهبرد متنوع سازی متمرکز و همگرا هم افزایی یا تضایی که با ایجاد هماهنگی میان محصول و بازار بدست می آید مد نظر است. اما در راهبرد متنوع سازی واگرا و غیر متمرکز هم افزایی ناشی از هماهنگی میان محصول و بازار مطرح نیست، در واقع هم افزایی مالی مطرح است. بنابراین تعجبی ندارد اگر شرکتی با منابع مالی فراوان ولی محدود به یک صنعت ایستا یا رو به زوال نسبت به ورود به درون صنعتی پویا ولی شاید مواجه با ضیق سرمایه گذاری علاقه نشان دهد. به علاوه احتمال دارد شرکتی که فروشش به طور فصلی بالا یا پایین می رود شرکت یا شرکتی را که فروششان می تواند کاهش فروشهای فصلی را جبران کند تحت کنترل خویش درآورد. بنابراین می توان از گرایش سازندگان بخاری به تولید یخچال بعنوان نمونه ای در مورد تلاش برای مصون ماندن از فراز و نشیب های ناشی از تغییرات فروش در فصول مختلف سال یاد کرد.

میل به متنوع سازی واگرا بسیاری از شرکتهای بزرگ و جا افتاده جهان را بسوی خرید، جذب یا الحاق شرکتهایی که در صناعی پویا از موقعیت ارزنده ای برخوردارند سوق می دهد. برای مثال وقتی مدیریت کمپانی فولاد در آمریکا به رکود این صنعت و بی فایده بودن سرمایه گذاری بیشتر در این زمینه پی برد با منابع مالی که هنوز در اختیار داشت به فکر تغییر صنعت خود افتاد. مدیریت مذکور با خرید یک شرکت پول ساز در صنعت نسبتاً جاذب نفتی موفق به کسب درآمد قابل ملاحظه ای شد. تا ۱۹۸۹ شرکت نفت یاد شده بیش از ۵۵ درصد سود عملیاتی شرکت فولاد آمریکا را تامین کرد.

با توجه به اینکه گریز از یک صنعت در حال اختصار و ورود به درون صنعتی پویا به عنوان یکی از دلایل گرایش به متنوع سازی واگرا ذکر شد، بسادگی می توان دلیل تمایل شرکتهای متنوع سازی با استفاده از امکانات بیرون شرکتهای - یا به عبارتی خرید و جذب یا حداقل خرید تعدادی از سهام بنگاههای دیگر - پی برد. چنانچه تا کنون دریافته ایم معمولاً مدیران به دلیل پویایی آن صنایع وارد آنها می شوند، بنابراین از پویایی افتادن آنها سودآوری بنگاههای درون آنها را بشدت کاهش می دهد. به

همین دلیل آنان هنگامی به فکر متنوع سازی واگرا می‌افتند که تاخیر برای ایجاد امکانات به منظور متنوع سازی واگرای داخلی آنها را در آستانه ورشکستگی قرار می‌دهد. در این حالت گریز از آینده ای تاریک چاره‌ای جز متنوع سازی واگرای خارجی نمی‌گذارد. البته می‌توان شرکت‌هایی را یافت که بر خلاف روال مورد بحث توسعه یافته‌اند. برای نمونه می‌توانیم به مثال (۸-۲) که به هوور مربوط است اشاره کرد. اما در حال حاضر بنگاهها به حکم تصادف، با برنامه ریزی، یا در پی تحقیقاتی گسترده بسوی ورود به داخل صناعی نامربوط به صنعتی که در ابتدای کار وارد آن شده بودند سوق یافته‌اند. برای مثال به شرکت پولاروید که ابتدا برای تولید فیلترهای پولاریزه تاسیس شد و بعدها به تولید فیلم‌ها و دوربین‌هایی با توانایی ظاهر ساختن فوری عکس روی آورد، و شرکت زیراکس که در آغاز به منظور تهیه کپی با استفاده از زیروگرافی تاسیس شد و بالاخره فناوری بوجود آورد که بعدها در ساخت رایانه‌های اپل^۱ مورد بهره‌برداری قرار گرفت اشاره کرد.

مثال ۸-۲ فرآیند توسعه شرکت هوور

جارو برقی ابتدا یک کار فرعی شرکت هوور بود. شرکت هوور کار خود را بعنوان سازنده و فروشنده اقلام چرمی آغاز کرد. اما وقتی سوزان، همسر فرانک هوور، یکی از اختراعات جدید شخصی به نام موری اسپنگلر را خرید شرکت هوور وارد رشته جارو برقی شد. آقا و خانم هوور بقدری از جارو برقی خوششان آمد که وقتی در سال ۱۹۰۸ مخترع آن به دلیل بی پولی دیگر نتوانست کارگاه کوچک خود را اداره کند تصمیم گرفتند تولید و فروش این کالا را به عنوان یک فعالیت حاشیه‌ای و جنبی به عهده بگیرند. در خاتمه جنگ جهانی دوم و وقتی به دلیل وسعت یافتن تولید انبوه اتومبیل، شرکت سراجی خانواده هوور بکلی از رونق افتاد (طبعاً وقتی همه جا را اتومبیل‌ها پر کردند دیگر فروش زین، میچ بند، کابل‌های چرمی لطفی نداشت) مدیریت هوور تصمیم گرفت منافع خود را بیشتر در جهت توسعه -فعالیت جارو برقی که در آن هنگام محدود بود- بکار برد.

اختلاف نظر در مورد راهبردهای توسعه‌ای

۱۵۳

در مورد جنبه‌های مختلف راهبردهای توسعه‌ای اتفاق نظر وجود ندارد. اختلاف مربوط به این راهبردها را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. اولین اختلاف نظر به آثار متفاوت متنوع سازی متمرکز یا همگرا و متنوع سازی واگرا بر عملکردهای بنگاههای پیروی کننده از یکی از این دو راهبرد مربوط است. دومین

1- Apple

اختلاف نظر به ارزش ادغامها (خرید و جذب یک شرکت بوسیله شرکتی دیگر) در برابر ارزش الحاقها (ملحق شدن دو شرکت به یکدیگر تحت پوشش یک مدیریت مشترک بالاتر از مدیریت هر یک از دو شرکت منفرد) ارتباط دارد. سومین مورد اختلاف با این سوال که آیا راهبردهای توسعه با بهره‌گیری از امکانات درونی سودآورتر از استفاده از مقدرات بیرونی است یا خیر، سر و کار دارد.

متنوع سازی همگرا در برابر واگرا

پس از آنکه یک محقق برجسته مقوله راهبرد به نام روملت طی یک تحقیق مقدماتی خود اعلام کرد که متنوع سازی همگرا (وسعت بخشیدن به محصولات در قلمرو صنعت مربوط) سودآورتر از متنوع سازی واگرا (ورود به قلمرو صنایع نامربوط) است، چندین تحقیق دیگر نیز بر این یافته محقق نامبرده صحه گذاشتند. پیترز و واترمن^۱ نیز در کتاب بسیار پر فروش خود با نام "در جستجوی اعتلا"^۲ این موضوع را تأیید می‌کنند:

دریافت اصلی ما ساده و روشن است. سازمانهایی که منشعب می‌شوند (با خرید و جذب یک شرکت دیگر - متنوع سازی داخلی) اما در عین حال از محور فعالیتهای اصلی خود جدا نمی‌شوند بهتر از بنگاههای دیگر عمل می‌کنند. موفق‌ترین شرکتها شرکتی است که تنوع فعالیتهای خود را حول تنها یک مهارت یا توانایی خاص سازمان می‌دهد. برای مثال به فناوری روکش سازی و موارد متصل کننده (مثل چسب) و ۳ ام (3M) می‌توان اشاره کرد.

بر حسب ترتیب نزولی گروه موفق بعدی شرکتهایی را که منشعب ولی فقط وارد رشته‌های مربوط می‌شوند در بر می‌گیرد - برای نمونه از جهش جنرال الکتریک (GE) از تولید توربین‌های قدرتی الکتریکی به ساخت موتورهای جت (نوع دیگری از توربین‌ها) می‌توان یاد کرد.

اما در مجموع ناموفق‌ترین شرکتها، آنهایی هستند که وارد انواع و اقسام صنایع می‌شوند. خرید دیگر شرکتها و جذب آنها چاره‌ساز نیست و اینها چون نهالهایی در دامن صحرا می‌پژمرند.

در سالهای اخیر تعدادی از شرکتهایی که قبلاً با جذب یا ملحق ساختن واحدهایی نامربوط توسعه یافته بودند آن واحدها را واگذار کرده‌اند. شرکتهایی مانند جنرال الکتریک و اکسان از جمله آن شرکتهای متعدد هستند. آگاهی از این اطلاعات جای تردیدی در مورد اینکه ظاهراً متنوع‌سازی نامربوط و واگرا مقرون به موفقیت نیست باقی نمی‌گذارد. اما برخی تحقیقات حاکی از آن است که متنوع‌سازی

همگرا و واگرا هر دو می‌توانند ارزش آفرین باشند و از نظر کمک به بهبود عملکرد مالی شرکتها لزوماً یکی بر دیگری برتری ندارد.

هر چند متنوع‌سازی همگرا و واگرا می‌توانند راهبردهای مناسبی برای توسعه سازمان باشند، بعید نیست که هر یک از آنها، راهبرد موفق‌تری برای موفقیتی خاص باشند. البته برخی شواهد گویای این مطلب است اگر شرکتی دارای مزیت رقابتی چشمگیری باشد و به گونه‌ای مبادرت به متنوع‌سازی همگرا کند که نقطه یا نقاط قوت آن براهتی در اجرای راهبرد استفاده شود موفق خواهد بود. اما شاید شرکت‌هایی که دارای مزیت رقابتی متوسطی هستند با ورود به صنایع جدید از طریق متنوع‌سازی واگرا بهتر عمل کنند. لیون تیادز^۱ که از محققان به نام در زمینه این نوع راهبردها است اعتقاد دارد که راهبردهای واگرا در بدو امر به اندازه راهبردهای همگرا موفق جلوه نمی‌کنند، زیرا راهبردهای واگرا در ابتدای کار کارایی را پایین می‌آورند. به نظر او:

تا زمانی که شرکتی از عهده اداره واحدی جدیدا خریداری شده بر نیامده و آنرا با مجموعه خود هماهنگ نساخته ناگزیر از اتکا به واحدهای نسبتاً مستقلی است که با عاید ساختن سودی مناسب، ناهماهنگیهای اداری را قابل تحمل می‌کنند. این امر شرکت را در برابر مشکلات غیر مترقبه‌ای که حیات واحدهای جدید را تهدید می‌کند آسیب پذیر می‌سازد، زیرا که شرکت نمی‌تواند مستقیماً آن مشکلات را کنترل یا کاملاً از آنها اجتناب کند. البته به مرور زمان امکان اعمال کنترل‌های مدیریتی بیشتر می‌شود. اگر مشکل متنوع‌سازی حل و اجزای تازه ملحق شده به شرکت با دیگر واحدهای تابعه سازمان به یک خانواده بزرگ تبدیل شوند، تلخی خاطره مشقات متنوع‌سازی جای خود را به شیرینی امکان بهره‌مندی از ثمرات بدست آمده خواهد داد.

مطلب فوق بیانگر آنست که مساله اصلی بهتر بودن یکی از دو روش متنوع‌سازی نسبت به دیگری نیست. به احتمال زیاد مساله اصلی دشواری مدیریت فرآیند خرید و جذب یا ملحق ساختن یک شرکت به شرکت مادر است. اگر منطق حاکم بر شرکت‌هایی که بهم می‌پیوندند مشابه باشد جریان متحدشدن بسرعت و بشکلی سودآور عملی می‌شود. اینکه حاکم بودن دو طرز فکر مشابه بر دو شرکت می‌تواند متحد شدن آنها را تسهیل کند ضمن اظهارات مدیر عامل یک شرکت بزرگ دخانیات که با شرکت دیگری ادغام شده، بشرح زیر ابراز شده است:

ما سوابق یکدیگر را بررسی کردیم و به وجوه مشترک مشخصی برخوردیم. شیوه‌های کار عملی ما هماهنگ است. اعتقاد ما به کنار گذاشتن رشته‌های کم سود و پرهزینه، کنترل شدید حسابها و ترازنامه‌ها، و پیگیری دقیق دگرگونی‌های جریان نقدی خیلی بهم نزدیک است. متخصصان و محققان غربی جنبه‌های مختلف سیاستهای توسعه‌ای را ارزشیابی کرده‌اند، با این حال تحقیقات قابل ذکر در مورد رابطه بین موفقیت یک سیاست توسعه‌ای و توانایی‌ها و گرایشهای مدیران وجود ندارد.

در حالی که اگر نظر محققانی مانند همبریک^۱ و میسون و چایلد^۲ را که با مطالعات خود مدیران را در سمت‌گیریهای سازمانی یا گزینش راهبرد موثر می‌دانند، بپذیریم قاعدتا باید وجود هماهنگی میان نگرشها و شیوه‌هایی را که مدیران برای حل مسایل بکار می‌برند از یک طرف و راهبردهای اتخاذ شده بوسیله آنان را در ارتقای عملکرد کلی شرکتهای تابعه ضروری بدانیم. البته بسادگی نمی‌توان موثر بودن تناسب میان موقعیتها و راهبردها را - که در بالا به آن اشاره شد - بر موفقیت انکار کرد، اما حتی اگر وجود آن رابطه را بپذیریم نمی‌توانیم خصوصیات مدیرانی را که با اعتقاد به لزوم هماهنگ بودن راهبردهای بازرگانی با موقعیتها، راهبردهای خود را متناسب یا نامتناسب با موقعیتها انتخاب می‌کنند نادیده بگیریم. بنابراین مطالعه رابطه میان ویژگیهای مدیران و موفقیت راهبردها را باید مهم دانست. برای مثال می‌توان ادعا کرد که اگر مدیرانی دارای خصلتهای احساسی - حسی یا احساسی - شهودی که در فصل چهارم مورد بررسی قرار گرفتند - باشند بسادگی نمی‌توانند در اتخاذ و اجرای راهبردهای توسعه‌ای، بخصوص راهبرد متنوع سازی واگرا موفق باشند. موفقیت این نوع راهبردها در گرو استفاده از سامانه‌های کنترل غیر شخصی، منضبط، و منسجم از یک سو و برخورداری از سامانه‌ای اطلاعاتی سراسر سازمانی است که معمولا مدیرانی با ویژگی‌های فوق نسبت به بهره گرفتن از آنها بی رغبت هستند. چنانچه توضیحات اخیر و تقسیم بندی مدیران را بر حسب فرهنگ غالب کشورشان قابل قبول بدانیم، در آن صورت باید نتیجه بگیریم که اتخاذ این نوع راهبردهای توسعه‌ای بوسیله مدیران ما در شرایط عادی (مثلا در شرایطی که مدیران از نظر اقتصادی یا سیاسی حمایت نشوند) بنگاههای تجاری کشور را به موفقیت نخواهد رساند.

توسعه امکانات درونی یا توسعه با جذب امکانات بیرونی

شرکتها می‌توانند راهبردهای توسعه‌ای همگرا یا واگرای خود را از طریق تمهید یا تولید و عرضه خدمات یا کالاهای جدید یا از راه خرید یا ملحق ساختن شرکتهای مورد نظر به خود، و یا از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با شرکتهای دیگر دنبال کنند. شواهدی بیانگر آنست که تعهد شرکتهایی که با جذب امکانات بیرونی توسعه می‌یابند برای دست‌زدن به نوآوری کاهش می‌یابد. اینطور به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاری برای جذب امکانات بیرونی جایگزینی برای سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیق و توسعه بوده است. به علاوه برخی شواهد گویای آن است که سود شرکتهای جذب‌کننده امکانات بیرونی پس از جذب شدن امکانات جدید در مقایسه با قبل از آن کاهش می‌یابد. تحقیق در مورد ۴۲ شرکت آمریکایی که طی یک دوره پنج ساله مبادرت به متنوع‌سازی کرده بودند نشان می‌دهد که ۴۵ درصد آنها با توسعه امکانات درونی خود، ۱۹ درصد با جذب امکانات بیرونی و ۳۶ درصد با توسعه امکانات درونی و جذب امکانات بیرونی مقصود خود را عملی ساخته و هر سه گروه از نظر عملکرد مالی به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. در حال حاضر بر اساس تحقیقات موجود نمی‌توان یکی از راهبردهای توسعه‌ای را از نظر منجر شدن به فروش یا سودی بیشتر بر راهبردهای دیگر ترجیح داد.

ادغامها، خرید، جذب، و سرمایه‌گذاریهای مشترک

معمول‌ترین شکلهای توسعه با استفاده از امکانات بیرونی ادغامها^۱، خرید/ جذب یا تملیک^۲ دیگر شرکتهای سرمایه‌گذاریهای مشترک^۳ هستند. ادغام یا الحاق معامله‌ای است که طی آن دو یا چند شرکت سهام‌های خود را مبادله می‌کنند، اما از مجموعه آن دو یا چند شرکت تنها یک شرکت و معمولاً با نام مشترک دو یا سه شرکت باقی می‌ماند. برای مثال اگر دو شرکت فرضی چرمدوز و جورابچی در هم ادغام شدند، شرکتی که نهایتاً باقی خواهد ماند زیر عنوان چرمدوز و جورابچی به فعالیتهای خود ادامه خواهد داد. اغلب ادغامها بصورتی دوستانه تحقق پیدا می‌کند و معمولاً شرکتهایی که بهم می‌پیوندند هم اندازه هستند.

راه دیگر راهبردهای توسعه‌ای با جذب امکانات بیرون سازمان، خرید یک یا چند شرکت به وسیله

1- Mergers

2- Acquisitions

3- Leon Tiades

شرکت قوی‌تر است. در این حالت شرکت یا شرکتهای خریداری شده تنها می‌توانند به عنوان شعبه یا واحدهای تابعه شرکت جذب کننده آنها به حیات خود ادامه دهند. معمولاً شرکتهای جذب کننده و جذب‌شونده هم اندازه نیستند. جذب یک شرکت بوسیله شرکتی دیگر می‌تواند بصورتی دوستانه یا غیر دوستانه (خصمانه) انجام شود. اگر شرکتی بخواهد شرکت دیگری را به شکلی دوستانه جذب کند طی تماسی با مدیریت شرکت مورد نظر آن مدیریت را از نیت خود آگاه سازد. مدیریت شرکت جذب‌شونده به شرط آنکه شرکت جذب کننده پس از خرید آن شرکت با آن برخوردی منصفانه داشته باشد با شرکت خریدار همکاری می‌کند. خرید و جذب دوستانه شرکتهای تقریباً مانند ادغام یا الحاق شرکتهای است. اما در خرید و جذب خصمانه، شرکت خریدار بدون توجه به نظرات مدیریت یا هیات مدیره شرکت خریداری شده صرفاً به خرید سهام شرکتی که میل دارد تحت کنترل خود درآورد می‌پردازد. شرکتی که بصورتی خصمانه درصدد خرید و جذب شرکتی دیگر بر می‌آید یا می‌خواهد آن را به چنگ آورد^۱.

() تمام هم خود را به منظور خرید تعداد سهامی که برای بدست گرفتن کنترل آن شرکت لازم دارد بکار می‌برد. در این حالت شرکت مورد تهاجم دست به یک سلسله اقدام تدافعی می‌زند.

ممکن است این شرکت اقدام به خرید سهام خود کند، یا از شرکت مهاجم به دلیل آنکه با خرید شرکت مورد تهاجم در موضع انحصار قرار خواهد گرفت به مراجع ذی‌صلاح قانونی پناه ببرد، یا با شرکتی که موضعی دوستانه دارد برای خرید و جذبی منصفانه به سرعت به توافق برسد. برای توصیف موقعیت یک شرکت مهاجم و شرکتهای مورد تهاجم در مطبوعات مربوط از واژه‌های عامیانه‌ای استفاده شده است.

سرمایه گذاری مشترک: یک "فعالیت تعاونی تجاری است که حداقل بوسیله دو بنگاه جدا از هم برای مقاصد راهبردی بوجود می‌آید" طبق این راهبرد یک واحد تجاری مستقل بوجود می‌آید و آن واحد مستقل ضمن حفظ هویت یا استقلال جداگانه‌ی هر یک از شرکتهای سرمایه‌گذار میزان مالکیت، محدوده مسئولیتها، ریسکها و پاداشهای مالی آنها را تعیین می‌کند. علت سرمایه‌گذاری مشترک آن است که شرکتهای سرمایه‌گذار مایل نیستند یا به دلیل موانع قانونی نمی‌توانند کاملاً در هم ادغام شوند. تجارت‌های مشترک این امکان را که شرکا حداقل برای مدتی کوتاه نقاط قوت خود را به نفع

مصالح متقابل با هم هماهنگ سازند بوجود می‌آورد. برای مثال در سال ۱۹۹۰ شرکت معروف داروسازی مرک و شرکت مشهور تولید مواد شیمیایی دوپونت در مورد سرمایه‌گذاری مشترک برای تاسیس شرکتی به نام "شرکت دارویی دوپونت-مرک" به توافق رسیده‌اند. بر اساس مفاد موافقت‌نامه مذکور هر یک از دو شرکت به طور مساوی کنترل پنجاه درصد از شرکت دارویی دوپونت را در اختیار گرفت. مرک حق استفاده از امکانات بازاریابی بین‌المللی و عرضه داروهای درمانی خود را به علاوه مقداری سرمایه در اختیار شرکت جدید گذاشت. در مقابل این شرکت به کلیه داروهای تجربی و امکانات پژوهشی محدود ولی بسیار کارآمد دوپونت دسترسی یافت. رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل مرک معتقد است که اگر شرکت آنها می‌خواست در میدان بازارهای بین‌المللی دارو به خوبی عرض اندام کند باید امکانات تحقیق و توسعه خود را به مراتب وسیع و کارآمدتر می‌ساخت. خرید و جذب شرکتی که آن امکانات را داشت بسیار گران تمام می‌شد. بنا براین "توجه ما به سوی شرکتی جلب شد که از نظر تحقیق و توسعه از جایگاه خاصی برخوردار بود. اما آن شرکت نیز به توانایی‌های ما در زمینه تبدیل ایده‌ها و افکار خوب به محصولات قابل استفاده از یک طرف و بازاریابی برای آنها از طرفی دیگر نیاز داشت".

سرمایه‌گذاری‌های مشترک از محبوبیت روزافزونی برخوردار شده است. این نوع شراکتها زیر عنوان جامع و کلی اتحادها، پیمانها، یا *شراکتهای راهبردی*^۱ مطرح می‌شوند. شراکتهای راهبردی بر اساس توافق‌های متفاوتی به وجود می‌آیند. با توجه به اینکه توافق‌های مذکور، به خصوص با در نظر گرفتن توافق‌هایی که بین شرکتهای فراملی یا فراملیتی به عمل می‌آید، انواع مختلفی دارد توافق دو یا چند جانبه در مورد سرمایه و حقوق صاحبان بنگاه، شراکتهای همکاری بدون ارتباط به حق مالکیت، مشارکت در زمینه تحقیق و توسعه، و عقد قرارداد برای استفاده متقابل از حق تولید و یا عرضه کالا و خدمات یکدیگر از انواع شراکتهای راهبردی هستند. با توجه به اینکه پیمان‌های راهبردی می‌توانند در چارچوب امکانات مالی موجود و بدون نقص قوانین ملی و بین‌المللی بسته شوند، آنها ساده‌ترین و شاید مطلوب‌ترین راه مشارکت بنگاه‌های بخش خصوصی و موسسات بخش دولتی هستند.

راهبردهای تثبیتی

احتمالاً راهبردهای تثبیتی برای بنگاه‌های نسبتاً موفق که در درون صنعتی تقریباً جاذب فعالیت می‌کنند مناسب هستند. کشش نه چندان زیاد یک صنعت ممکن است به دلیل کم رشد بودن یا ایستایی آن یا ناشی از آن چنان تغییراتی در محیط باشد که کسی نتواند پیش بینی کند که آیا محدودیتهای محیطی در جریان فراتر از فرصتها هستند یا به عکس این فرصتها هستند که از محدودیتهای پیشی می‌گیرند. پیروی از راهبردهای تثبیتی در کوتاه مدت مفید است، اما ادامه تبعیت از آنها می‌تواند مشکل آفرین باشد. تامل یا پیشرفت محتاطانه و عدم تغییر یا حفظ سودآوری در سطح فعلی از جمله آشناترین راهبردهای تثبیتی هستند. (خانه‌های ۵ و ۴ شکل (۸-۳)).

تامل یا پیشرفت محتاطانه (خانه چهار)

بعید است شرکتی که در عین قرار داشتن در متن صنعتی نه چندان پرکشش که از توانایی بالایی برای رقابت برخوردار است بخواهد در راهبرد جامع خود تغییری چشمگیر به وجود آورد. شاید عاقلانه‌ترین اقدام برای شرکتی که مدتی نسبتاً طولانی برای توسعه سریع فعالیتهای خود در قلمرو صنعتی که اکنون با آینده‌ای مبهم روبرو است تلاش کرده است پیشه کردن تامل، پیروی از راهبرد انتظار و کوشش برای تحکیم و تثبیت موقعیت باشد. شرکت میلیکران آمریکا را می‌توان به عنوان یکی از شرکت‌هایی که به تعقیب چنین راهبرد پرداخته‌اند مثال زد. این شرکت که طی یک دوره پر تلاش توانسته بود با مانورهای متعدد، عرضه محصولات جدید و خرید و جذب چند شرکت، خود را به عنوان پیش‌تاز صنعت رباتیک و وسایل کنترل رایانه‌ای مطرح سازد در ۱۹۸۸ تصمیم گرفت از راهبرد تامل و انتظار پیروی کند. از نظر مدیران این شرکت، صنعتی که ایشان در آن فعالیت می‌کردند دیگر از پویایی گذشته برخوردار نبود. ممکن است موقعیت یک صنعت حکم به اصطلاح "خرامان، خرامان حرکت کردن" بنگاه‌هایی که در چارچوب آن فعالیت دارند، دهد. این اصطلاح که در مورد حرکت کشتی در بعضی شرایط بکار می‌رود ایجاب می‌کند تا اکثر خدمه کشتی چشم به آب بدوزند و ضمن تشویق کشتی به حرکت محتاطانه، آن را از مواجهه با خطر به گل نشستن بر حذر دارند. وقتی یک شرکت در این شرایط قرار می‌گیرد که محیط دربرگیرنده آن کاملاً غیرقابل پیش‌بینی شود.

اما وقتی تبعیت از راهبرد "پیشرفت آهسته به پیش" قابل قبول است که آینده گاهی روشن و زمانی تاریک جلوه کند و این جریان جاذبیت صنعت مورد نظر را در نوسان قرار دهد. چنانچه قبلاً نیز اشاره شد این راهبرد را نباید برای مدتی طولانی ادامه داد و برای دگرگون ساختن شرایط، و حتی محیط، باید تلاش کرد.

راهبرد عدم تغییر یا تاکید بر سود (خانه ۵)

احتمالاً شرکتی که با قابلیت رقابت متوسط در صنعتی با کشش متوسط فعالیت می‌کند به سوی اتخاذ راهبرد عدم تغییر یا تثبیت سود سوق می‌یابد. توانایی متوسط شرکت برای رقابت، ثبات نسبی محیط، عدم تمایل رقبای قوی به ورود به قلمرو آن صنعت، و ضعف نسبی رقبای کوچک، در مدیران شرکت انگیزه‌ای برای تغییر راهبرد جاری خود به وجود نمی‌آورد. بی میلی نسبت به تغییر راهبرد و تلاش برای افزایش سود حداکثر تا سطح تورم را به سیاستهای حمایتی دولت نیز می‌توان نسبت داد. مربوط نبودن درآمد سیاستگذاران یک بنگاه به هر چه پویاتر شدن آن نیز می‌تواند به اتخاذ راهبرد عدم تغییر و تثبیت میزان سود منجر شود. شرایط حمایتی یا ساکن بودن نسبی محیط را می‌توان عاملی برای بی میلی شرکت هواپیمای کانادا نسبت به تغییر راهبرد آن به شمار آورد.

صنعتی که وارد دوران جافنادگی خود می‌شود کشش بالای خود را از دست می‌دهد. ممکن است جاذبیت چنین صنعتی از حد متوسط نیز کمتر شود و در سطح پایینی قرار گیرد. فروش و سود شرکتی که با توانایی رقابت متوسط در قلمرو این صنعت فعالیت می‌کند نه تنها افزایش نمی‌یابد، بلکه کم نیز می‌شود. اما معمولاً مدیریت این نوع شرکتها به جای آنکه سهام‌داران و سرمایه‌گذاران را از وضع صنعت و موقعیت شرکت آگاه سازند راهبرد تلاش برای تثبیت سود - که مختصراً راهبرد سود نامیده می‌شود - را پیشه می‌سازند. مدیران با دلخوش کردن به موقتی بودن افت صنعت و با امید به بهبود شرایط برخی از هزینه‌ها - مثل هزینه تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری، و تبلیغات - را کاهش می‌دهد و سعی می‌کنند میزان سود خود را برای دورانی که موقتی می‌دانند ثابت نگه دارند. برای مثال گفته می‌شود که در دهه ۱۹۸۰ شرکت‌های هوایی آمریکا ضمن مبادرت به جنگ قیمتها، هزینه تعمیرات، نگهداری و سرمایه‌گذاری برای خرید هواپیماهای جدید را کاهش دادند. البته راهبرد سود می‌تواند برای پرهیز از

ضرر و زیان در یک مدت کوتاه مفید باشد، اما اشکال کار، وسوسه آمیز بودن این راهبرد است. مدیرانی که یک بار از راهبرد سود استفاده می کنند، دیگر از آن دست بر نمی دارند. این امر نقاط قوت و تواناییهای بنگاههای تابع آن مدیران را تحلیل می برد، به طوری که آنان، مگر در بعضی موارد بسیار خاص، تنها می توانند در زمینه قیمتها با هم رقابت کنند. چنانکه اکثر شرکتهای هواپیمایی آمریکا ناگزیر به جنگ قیمتها تن در دادند. همانطور که در خانه شماره ۵ شکل (۸-۳) نیز اشاره می شوند این راهبرد از نوع راهبردهای تثبیتی و غیرپویا است. راهبرد دیگری را که می توان در این موقعیت می توان به کار برد راهبرد توسعه ای عرضی با خرید و جذب برخی از رقبای درون صنعت است.

راهبردهای انقباضی

راهبردهای انقباضی وقتی مطرح می شوند که صرف نظر از میزان جاذبیت صنعت، شرکتی که در درون آن فعالیت می کند قابلیت رقابت کمی داشته باشد. قابلیت رقابت پایین یک شرکت بر فروش و سود و به طور خلاصه بر عملکرد آن اثر نامطلوبی به جا می گذارد. منظور از به کار گرفتن این راهبردها ارتقای عملکرد شرکتهایی که در موقعیتی نامطلوب قرار دارند، است. معمولاً مدیران شرکتهای مورد بحث برای بهبود عملکردها یا فرار از موقعیت خود زیر فشار قرار می گیرند. مدیران این شرکتها برای بهبود شرایط خود به یکی از راهبردهای انقباضی روی می آورند. سیاستگذاران بنگاهها با توجه به شدت کشش و جاذبیت صنعت مربوط از راهبرد احیا، راهبرد اسارت (قرارگرفتن در اختیار محدودی خریدار عمده) کاهش حجم فعالیتها، یا ورشکستگی و تسویه که به ترتیب در خانه های ۳ و ۶ و ۹ شکل (۸-۳) به طور گذرا به آنها اشاره شده است پیروی می کنند.

راهبرد احیا(خانه سه)

احتمالاً بهترین راهبرد برای شرکتی که در صنعتی بسیار پرکشش با مشکلاتی گسترده ولی نه چندان حساس دست و پنجه نرم می کند *راهبرد احیا* است. محور این راهبرد بهبود و ارتقای کارایی عملیات است. این راهبرد را می توان به راه مداوای جراحی قابل ملاحظه تشبیه کرد. چنانکه برای بهبود جراحات ابتدا باید خونریزی قطع و سپس در جهت مداوا قدم برداشته شود، این راهبرد نیز مستلزم برداشتن دو گام اساسی است: در قدم اول فعالیتها باید منقبض و در قدم دوم موقعیت شرکت باید

تحکیم و تثبیت شود به عبارت بهتر طبق این راهبرد ابتدا باید اندازه شرکت (کارکنان مازاد) و هزینه‌ها به حداقل ممکن کاهش یابد و سپس باید طی یک برنامه سنجیده موقعیت شرکت کوچک شده تحکیم و تثبیت شود. عادی‌سازی جریان فعالیتهای شرکت به برنامه‌ای برای کاهش هزینه‌های اضافی سربار و قابل توجیه ساختن عملیات نیاز دارد. اگر برنامه بسیار حساس تحکیم موقعیت شرکت بخوبی به اجرا در نیاید اکثر کارکنان ارزشمند آن، کار خود را ترک خواهند کرد. اما اگر به حرکت بازسازی بنگاه به همه کارکنان نقشی داده شود و آنان خود را در جریان بهره‌ور ساختن محل کار خود موثر حس کنند، بنگاه دوران اجرای راهبرد انقباضی خود را با موفقیت پشت سر گذاشته، قوی و منسجم‌تر از گذشته به میدان خواهد آمد. در واقع چنین بنگاهی با تجدید قوا و قرار گرفتن در موقعیتی مناسب برای رقابت به خوبی می‌تواند به تعقیب راهبردهای توسعه‌ای بپردازد. مثال (۸-۳) جریان اجرای یک راهبرد احیا را شرح می‌دهد.

مثال ۸-۳ اجرای راهبرد احیا در شرکت تورو

مراجعه به افکار مشتریان در سال ۱۹۷۴ نشان داد که مصرف‌کنندگان، نام تورو را به عنوان شرکتی که با تولیدات خود نیاز آنها را بخوبی برآورده می‌سازند پس از نام یک تولیدکننده دیگر شکلات در مقام دوم قرار می‌دهند. این امر مدیریت تورو را بدنبال کردن راهبرد متنوع‌سازی و استفاده از نام و مارک خود برای عرضه چندین قلم محصول جدید ترغیب کرد. آنها تصمیم به عرضه انواع محصولات مربوط به برف (مثل برف‌روب) و اره زنجیری گرفتند. اما فشار زیاد برای افزایش فروش نه تنها بر روی کیفیت کالاهای تورو اثر نامطلوبی بجا گذاشت بلکه در شبکه‌های توزیع نیز مشکلاتی بوجود آورد. هر چند که فروش محصولات اصلی یا ماشینهای چمن‌زنی تورو، بخوبی ادامه یافت با این حال نیامدن برف در دو سال پی‌درپی موقعیت محصولات برفی این شرکت بخصوص موجودی عظیم برف‌روپها، را کاملاً بخطر انداخت. تا آنکه در اوایل سال ۱۹۸۱ و پس از تحمل دو نیم سال ضرر زمام امور شرکت به یک مدیر جدید که بی‌درنگ به اعمال راهبرد احیا روی آورد سپرده شد. پرداخت سود سهامداران به حال تعلیق درآمد، تعداد کارکنان به نصف تقلیل یافت، از فروش و هزینه‌های پرسنلی ۲۳٪ کاسته و سه کارخانه شرکت تعطیل شد. در ۱۹۸۵ یکی از کارخانه‌های شرکت که حالا مقداری از شاخ و برگ خود را از دست داده بود به سوددهی رسید. تا تاریخ مذکور شرکت توانست توانایی خود را بازیابد و آنچنان موقعیتی برای رقابت کسب کرد که توانست به توسعه ولی این بار در قلمرو صنعت "مراقبت از چمن" بیاورد. بالاخره به این اندیشه جامه عمل پوشانده شد و مدیریت بمنظور توسعه شرکت با پیگیری راهبرد توسعه افقی، یک شرکت رقیب که محصولاتی متناسب با محصولات تورو را با کیفیت بالا می‌ساخت خریداری و در خود جذب کرد.

راهبرد اسارت (قرار گرفتن در اختیار معدودی خریدار) و کاهش فعالیتها (خانه شش)

شرکتی که در صنعتی با کشش متوسط یا موقعیتی رو به افوال با موقعیتی ضعیف فعالیت می کند نمی تواند از راهبرد احیای تمام عیار پیروی کند. با توجه به جاذبیت کم صنعت مربوط، از مدیریت و سرمایه گذاران نمی توان انتظار داشت از راهبرد احیا حمایت کنند. اما اگر مدیریت بنگاهی که در این موقعیت قرار دارد دست روی دست بگذارد با کاهش فروش، زیان و نهایتاً ورشکستگی روبرو خواهد شد. صنعتی که با رشد آهسته، عدم رشد، رشد منفی یا به اصطلاح شطرنج بازان "بازی آخر" مواجه است قاعدتاً در سراسیابی یا نیمه دوم عمر تجاری خود قرار دارد شرکتی که در چنین وضعیتی قرار می گیرد برای نجات خود و ادامه زندگی به هر گریزگاهی روی می آورد. کاستن از قلمرو عملیات مثل عملیات بازاریابی (برای کم کردن هزینه ها) می تواند مفیدی برای شرکت باشد و تلاش برای یافتن گریزگاهی مناسب آنرا به صورت بنگاهی در اسارت یکی یا دو مشتری قرار دهد. در این معامله شرکت ضعیف به قیمت ۷۰،۸۰ درصد وابستگی به معدودی خریدار قوی برای خود اطمینان خاطری جهت ادامه حیات کسب می کند. شرکت صنعتی سیمون که یک تولیدکننده موتور اتومبیل در آمریکاست را می توان بعنوان نمونه ای از بنگاههایی که این نوع راهبرد را پیش گرفته اند ذکر کرد.

شرکت صنعتی سیمون در اثر ماندگی و برای آنکه بتواند به عنوان تامین کننده انحصاری موتورهای مورد استفاده شرکت جنرال موتور عمل کند به آن شرکت اجازه داد تا تجهیزات و حسابهای آنها را بازرسی و تواناییهای کارکنان را با مصاحبه و سایر آزمونها ارزشیابی کند. در مقابل جنرال موتور نیز طی چند قرارداد درازمدت خرید حدود ۸۰ درصد از محصولات شرکت صنعتی سیمون را تضمین کرد. در صنایع نسبتاً جاذب بهره گرفتن از مقیاس اقتصادی در تولید، بازاریابی یا توزیع، و خرید برای کاهش هزینه ها و افزایش سود از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر شرکتی که در قلمرو این صنعت از توانایی اندکی برای رقابت برخوردار است نتواند با تلاشهایی توان فرسا موقعیت خود را بهبود بخشد یا حداقل برای تولیدات خود یکی، دو مشتری نجات بخش پیدا کند، دیگر چاره ای جز واگذار کردن بخشی از امکانات خود یا ترک آن صنعت نخواهد داشت. در صورتی که امیدی برای افزایش جاذبیت صنعت وجود نداشته باشد یا بنگاه نتواند ضعف خود را به قوت تبدیل کند دنبال کردن راهبرد مورد بحث اجتناب ناپذیر خواهد بود. چون معمولاً بنگاههایی با قابلیت رقابت متوسط در صنایعی با جاذبیت متوسط

(خانه ۵) می‌خواهند با خرید و جذب شرکتهای ضعیفی که در خانه‌های ۶ جای دارند خود را تقویت کنند توسعه عرضی در این صنایع امر رایجی است. اگر بنگاهی با توانایی رقابت ضعیف بتواند قبل از باز هم کمترشدن جاذبیت صنعت خود به قیمتی مناسب به فروش رسد واگذاری بنگاه بهترین راهبرد خواهد بود. چه بسا شرکتهایی که بدون داشتن درکی درست از این وضعیت خود فرصتها را با بی موقع دنبال کردن راهبرد احیا از دست داده و هر گونه امیدی را برای خود از بین برده‌اند.

واگذاری یک واحد تجاری راهبردی یا خط تولیدی که به دلایل مختلف، مثل بی‌تناسبی با دیگر فعالیت‌های یک شرکت چند محصوله، برای آن شرکت مشکل‌آفرین شده نیز کاری عاقلانه است. راهبرد واگذاری واحد تجاری راهبردی که به صنعتی رو به افول تعلق دارد کاملاً قابل توجیه به شمار می‌آید. تقریباً در ۵۰ درصد از موارد هدف‌های شرکتهایی که تلاش می‌کنند با خرید و جذب دیگر شرکتهای توسعه پیدا کنند تحقق نمی‌یابد. به این لحاظ راهبرد واگذاری بخشی از امکانات میان شرکتهایی که زمانی سعی کرده‌اند با جذب امکانات بیرونی توسعه یابند بسیار رایج است.

یکی دیگر از مواقع مناسب برای اتخاذ سیاست واگذاری کامل یا تقلیل بخشی از امکانات موقعی است که یکی از واحدهای راهبردی یک بنگاه چند محصوله به منابعی بیش از آنچه بنگاه میل دارد یا می‌تواند برای ایجاد قابلیت رقابت در آن واحد اختصاص دهد، نیاز پیدا می‌کند. یک شرکت می‌تواند با اتخاذ راهبرد نسبتاً آسان واگذاری، خود را از راهبرد پرزحمت احیا دور نگه دارد. مدیریت یک شرکت با اتخاذ این راهبرد می‌تواند دو کار انجام دهد: اول می‌تواند این طور وانمود کند که هم مشکلات شرکت از واحد واگذار شده ناشی می‌شده است، ثانیاً می‌تواند با نقدینگی ناشی از واگذاری یک یا چند واحد علاوه بر کم کردن بدهی‌ها، مهلتی برای بازسازی خود بخرد. شاید دلیل دوم بتواند اقدام شرکت هواپیمایی پان‌آمریکن در نیویورک که هتل‌های اینترنتیتال را فروخت و خطوط هوایی زیان ده را حفظ کرد توجیه کند.

راهبرد ورشکستگی و تسویه (خانه نه)

بنگاهی که در صنعتی با جاذبیت اندک تنها قابلیت رقابت ضعیفی دارد دیگر نمی‌تواند راهبردهای متعدد و خوشایندی را پیش گیرد. هر اندازه مدیریتی بنگاه تابعه خویش را مظهر وجود خود و خود را بیانگر

هویت بنگاه بداند به همان اندازه پذیرش ورشکستگی و تن در دادن به تسویه را اعتراف به شکست تلقی خواهد کرد. در این وضعیت، ورشکستگی بنگاه و تسویه اموال و حسابها مطرح نیست، زیرا که در اصل شکسته شدن غرورها و تسویه مشاغل قبل از تسویه دارایی‌های مالی مطرح است. ضعف بنگاه و شرایط نامطلوب صنعت، خروج از صنعت را قبل از تحمل ضررهای بیشتر ایجاب می‌کند. اما به هر حال در صورتیکه فعالیتهای بنگاه تنها به یک صنعت محدود باشد پذیرش راهبردهای ورشکستگی و تسویه نسبتاً آسان خواهد بود.

ممکن است یک بنگاه در یکی از دو حالتی که شرح داده می‌شود در وضعیت ورشکستگی قرارگیرد. بنابر حالت اول بنگاه در اصل می‌تواند کلیه دیون خود را بپردازد اما در یک دوره معین به دلیل فزونی گرفتن دیون حال شده نسبت به موجودی نقدی از عهده انجام تعهدات خود بر نمی‌آید. در این وضعیت شاید بنگاه بتواند ضمن مذاکره با طلبکاران، ابتدا با راهبرد احیا و سپس با راهبرد تغییر رشته، خود را نجات دهد. طبق حالت دوم بنگاه نه تنها نمی‌تواند دیون خود را به موقع پرداخت کند، بلکه امکان پرداخت آنها را حتی در آینده نیز محتمل نمی‌بیند. در این وضعیت ناچار اموال و دارایی‌های بنگاه زیر نظر مراجع ذیصلاح به شکلی که قانون اجازه می‌دهد به فروش می‌رسد تا در درجه اول تعهدات بنگاه نسبت به دیگران انجام و در درجه دوم در صورت امکان مبالغی نیز به سهام‌داران پرداخت شود. بدیهی است که در حالت اول اگر بنگاه نتواند نظر موافق طلبکاران را در مورد استمحال دیون جلب کند ناگزیر باید به عواقب ناشی از قرار گرفتن در حالت دوم و ورشکستگی یعنی تسویه تن در دهد.

ارزشیابی جهات راهبردی

مدیریت رده بالای سازمان باید قبل از متعهدشدن به هرگونه راهبرد جدید جوانب مثبت و منفی راهبردهای مورد نظر را با دقت بسنجد. هر چند شاید محافظه‌کاری و پرهیز از دنبال کردن برنامه‌های نو قابل توجیه نباشد، گرایش به سمت اولین راهبرد به ظاهر کارساز نیز قابل قبول نیست. راهبردهایی که امروز مناسب به نظر می‌آیند می‌توانند فردا بسادگی بالای جان همان مدیران یا جانشینان آنان شوند. باید به خاطر داشت که اشتباهات مدیران تنها به مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و امثال ایشان صدمه نمی‌زند، به زندگی حرفه‌ای، خانوادگی، و حیثیت اجتماعی مدیران نیز لطمه وارد می‌سازد.

گرایش مدیران آمریکایی به سوی انتخاب راهبردهای توسعه‌ای به در هم ادغام شدن شرکت‌های متعدد و خریداری و جذب تعدادی دیگر به وسیله شرکت‌های قدرتمندتر منجر شده است. در مراجعه به آرای هزار نفر از مدیران سطوح بالای شرکت‌های بزرگ کشور مورد بحث نشان می‌دهد که حداقل ۲۳۶ نفر از آنان به راهبردهای متنوع‌سازی و خرید و جذب دیگر شرکت‌ها بیش از راهبردهایی مثل تولید و عرضه محصولات جدید علاقمندند. در تحقیقی مشابه با تحقیق فوق که با مراجعه به آرای مدیران سطوح بالای سازمانها انجام شد کاشف به عمل آمد که توسعه سریع انگیزه اصلی بسیاری از مدیران برای خرید و جذب دیگر شرکت‌ها است.

علی‌رغم کشش ظاهری راهبردهای توسعه‌ای، از کارسازبودن راهبردهای انقباضی در مواقعی که شرایط ایجاب می‌کند نباید غافل ماند. اما تحقیقی که در مورد شرکت‌های مواجه با مشکلات حاد انجام شده است نشان می‌دهد که مدیران تعدادی از آنها به هیچ وجه حاضر به قبول اینکه در موقعیتی بحرانی قرار دارند نیستند. آنان وقتی بالاخره به وجود مشکلات اذعان کنند آنها را به فراز و نشیب‌های موقتی محیطی نسبت می‌دهند. آن مدیران با اتخاذ برخی از راهبردهای تثبیتی مثل تاکید بر حفظ سود موقتا سرمایه‌گذاری‌های خود را به تاخیر می‌اندازند، تعمیر و نگهداری را کاهش می‌دهند، آموزش کارکنان را متوقف می‌سازند، دارائیه‌ها را تبدیل به احسن می‌کنند، و ضمن افزایش قیمت‌ها، فروش قسطی را متوقف می‌سازند. آنها به اصطلاح برای فرو نشستن طوفان در انتظار می‌نشینند. در همین حال یکی از اقدام‌های عمده‌ای که اینان انجام می‌دهند ایجاد تغییر در شیوه‌های ثابت حسابداری و مالی است. به این ترتیب آن مدیران سعی می‌کنند علائم بحران را نادیده بگیرند یا آنها را مخفی نگه دارند. در واقع با استفاده از شیوه‌های جدید حسابداری پیش گفته ارزش دفتری دارائیه‌ها و اموال به طور غیرقابل توجیهی افزایش می‌یابد. چنان که زمانی برای این منظور از روش‌هایی که حسابداری خلاق نام گرفته است استفاده می‌شد. مدیریت گاهی برغم شدت یافتن بحران به امید بروز معجزه از اعلام ورشکستگی خودداری می‌کند. و شاید بتوان گفت جاهلانه برای ارضای خودخواهی‌ها یا از دست ندادن موقعیت مدیریت خود چون ناخدایی بی تجربه سکان بدست کشتی تحت فرماندهی خویش را همراه با سرنشینان آن به قعر دریا هدایت می‌کند. به همین دلیل است که بنگاه‌ها نه تنها به مدیرانی قوی بلکه به هیات مدیره‌هایی توانمند، کاردان، و بصیر نیازمندند. طبعاً بی توجهی به این امر مهم بر کمیت، کیفیت، و

قیمت‌ها و به طور خلاصه بر قابلیت رقابت شرکتها اثری نامطلوب می‌گذارد. این اثر نامطلوب تحقق حتی بهترین کلان برنامه‌هایی که اولاً فاقد تمهیداتی اصولی برای سپردن امور به مدیران با کفایت هستند و ثانياً راههایی برای رشد و بالندگی فزاینده آنان ندارند، با مشکل مواجه می‌سازد.

جمع بندی و نتیجه گیری

کلیه فعالیتها یا مشخصاً به دنبال سود هستند با حداقل صرف هزینه، یا سود را باز با حداقل هزینه برای رفتن بسوی آرمانهایی خاص دنبال می‌کنند. از آنجا که سود و هزینه یا درآمد و هزینه، به عنوان هدف یا وسیله با هم مطرح می‌شوند بجای این دو واژه مسامحه از یک واژه بهره وری استفاده می‌شود. بدیهی است که بهره وری مرتباً و با نسبتی ثابت افزایش نمی‌یابد. عموماً سه حالت بروز می‌کند: بهره وری گاهی بالا می‌رود، زمانی ثابت می‌ماند و وقتی رو به کاهش می‌گذارد. شرایطی متفاوت باعث می‌شود بهره وری در یکی از سه حالت مذکور قرار گیرد و بحث راهبرد کلیت فعالیتها به تشخیص آن شرایط مربوط می‌شود. ممکن است توانمندیهای فعالیت و شرایط محیطی توسعه یا حفظ وضع موجود، یا افول و افت را ایجاد کند در همه این حالات بهره وری مطرح خواهد بود. در واقع این فصل به توضیح بهره ور ماندن در شرایط توسعه، تثبیت، و تقلیل فعالیت اختصاص دارد. بهره وری در شرایط مختلف مستلزم راهبردهای مختلفی است. این راهبردها، راههایی مشخص ولی کلی در برابر حرکت فعالیتها قرار می‌دهند و جزئیات حرکات در درون آن راهها شکل می‌گیرد و عینیت پیدا می‌کند.