

به نام خدا

مدیریت استراتژیک

استاد: آقای دکتر کائینی

تهیه کنندگان:

- پیمان فلاحی نصر
- محمد رضا عابدین زاده
- امیر عباس کاظمی

از مزیت رقابتی تا استراتژی سطح بنگاه

• مایکل پورتر

استراتژی سطح بنگاه یعنی برنامه جامع یک شرکت متنوع سازی شده، عزیز دردانه و همینطور بچه سر راهی مدیریت معاصر است.

شرکت های متنوع سازی شده معمولا در دو سطح استراتژی دارند:

۱. استراتژی واحد کسب و کار (رقابتی)

۲. استراتژی سطح بنگاه (سراسر شرکت)

استراتژی رقابتی با خلق مزیت رقابتی در هریک از کسب و کارهایی که شرکت در آن به رقابت می پردازد سروکار دارد.

استراتژی سطح بنگاه با دو پرسش متفاوت سروکار دارد:

۱- بنگاه در چه کسب کارهایی باید باشد

۲- دفتر مرکزی چگونه باید این واحدهای کسب و کار متنوع را اداره کند.

استراتژی سطح بنگاه موجب می شود که کل بنگاه به چیزی **بیش** از مجموع کسب و کارها تبدیل شود.

سوابق متنوع سازی ۳۳ شرکت بزرگ و مشهور آمریکایی مطالعه شده در طی سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ نشان می دهد بیشتر شرکتهای خریداری شده خود را مجدداً **فروخته اند**.

با استفاده از تامین مالی از طریق **اوراق قرضه خطرناک** و رشد **مقبولیت**، مهاجمان هر شرکت هرچقدر بزرگ یا معتبری را می توانند طعمه مصادره کنند.

یک تصویر عاقلانه

بیشتر مطالعات برای پاسخ دادن به این پرسش (شکست یا پیروزی استراتژی سطح بنگاه) به اندازه گیری ارزش گذاری ادغام ها توسط بازار سهام پرداخته اند، یعنی افت و خیز سهام قبل و بعد از ادغام را ملاک قرار داده اند.

با این وجود عکس العمل کوتاه مدت بازار برای اندازه گیری موفقیت بلند مدت متنوع سازی، مقیاس بسیار نا مطمئنی است.

برای تعیین موفقیت یا شکست استراتژی سطح بنگاه، مطالعه برنامه های متنوع سازی یک شرکت در بلند مدت راه بسیار درست تری است.

مطالعات انجام شده بر روی ۳۳ شرکت، حاکی از این است که، هر یک از این شرکتها بطور متوسط به ۸۰ صنعت جدید و ۲۷ حوزه جدید وارد شدند.

داده ها حاکی از این است که بطور متوسط شرکتهای سرمایه گذاری **بیش از نصف** شرکتهایی را که در صنایع جدید خریده بودند رها کردند، که میانگین نرخ سرمایه گذار(سرمایه بردار) رقم حیرت آور ۷۴ درصد است.

بازده سرمایه سهامداران، مقیاس خوبی برای اندازه گیری موفقیت متنوع سازی نیست، بازده سهامداران عمدتاً به **جاذبه ذاتی صنایع اصلی** شرکتهای بستگی دارد.

برقراری ارتباط مقداری بین ارزش سهامدار و عملکرد متنوع سازی تنها در صورتی جواب میدهد که شما ارزش سهامدار در نتیجه متنوع سازی را با ارزش سهامدار اگر متنوع سازی نشده بود مقایسه کنید، که این مقایسه عملاً امکان پذیر نیست.

داده های حاصل از مطالعه، شکست استراتژی سطح بنگاه را به وضوح نشان میدهد، از جمع ۳۳ شرکت، ۶ شرکت تا پایان مطالعه مصادره شده اند.

قضیه های استراتژی سطح بنگاه

۱. رقابت در سطح واحد کسب و کار رخ میدهد.
شرکتهای متنوع سازی شده رقابت نمی کنند بلکه واحدهای کسب و کار آنها رقابت می کنند، استراتژی موفق سطح بنگاه باید از درون استراتژی رقابتی نشات بگیرد و آن را تقویت کند.
۲. متنوع سازی قطعا به هزینه ها و محدودیت های واحد کسب و کار می افزاید.
هزینه های بدیهی، مثل سربار بنگاه که به واحد کسب و کار تخصیص داده می شود ممکن است اهمیت نامحسوس بودن هزینه های پنهان و محدودیت ها را نشان ندهد.
۳. صاحبان سهام به راحتی می توانند خودشان متنوع سازی کنند.

این قضایا به این معنا هستند که استراتژی سطح بنگاه اگر واقعا برای واحدهای کسب و کار از طریق تامین منافع ملموس که هزینه های ذاتی از دست دادن استقلال را جبران می کند ارزش ایجاد نکند و اگر برای سهامداران توسط متنوع سازی به شیوه ایی که خودشان نمی توانند ارزش ایجاد نکند، نمی تواند موفقیت به دست آورد.

گذراندن آزمونهای لازم

۱- آزمون جذابیت

منابعی که برای متوع سازی انتخاب می شوند، باید از نظر ساختاری جذاب باشند یا بتوان جذابشان کرد.

۲- آزمون هزینه ورود

هزینه ورود نباید همه سود های آینده را از میان ببرد.

۳- آزمون وضعیت بهتر

واحدهای جدید باید بتوانند از ارتباطشان با شرکت سرمایه گذاری مزیت رقابتی بدست آورند یا برعکس.

آزمون جذابیت صنعت

در بلند مدت، میزان بازگشت سرمایه ممکن از رقابت در یک صنعت تابعی از ساختار اساسی آن صنعت است.

متنوع سازی نمی تواند ارزش سهامدار ایجاد کند، مگر این که صنایع جدید ساختار مناسبی داشته باشند که بازده بالاتر از هزینه سرمایه را تامین کند. اگر صنعت چنین بازدهی نداشته باشد، شرکت باید بتواند ساختار این صنعت را عوض کند یا مزیت رقابتی ای بدست آورد که به بازدهی بسیار بالاتر از میانگین صنعت منجر شود.

یک دلیل مشترک برای نادیده گرفتن آزمون جذابیت، هزینه ورود پایین است.

شرکتهای متنوع ساز همچنین از **رشد سریع** یا **شاخص های ساده** دیگر به عنوان شاهد جذابیت صنعت مورد نظر استفاده می کنند.

صنایع تنها زمانی سود آورند که ساختار آنها جذاب باشند.

آزمون هزینه ورود

اگر هزینه ورود به یک کسب و کار جدید، درآمدهای مورد انتظار آن را ببلعد، متنوع سازی نمی تواند ارزش سهامدار ایجاد کند یعنی نیروهای قدرتمند بازار نمی گذارند این اتفاق بیفتد.

در تامین شرکت جدید، شرکت سرمایه گذار باید بر موانع ورود غلبه کند. این یک موقعیت کامل گره کور است، زیرا صنایع جذاب، جذاب اند چون موانع ورود آنها بالاست. پرداخت هزینه کامل موانع ورود، ممکن است تمام سودهای بالقوه را از بین ببرد.

آزمون وضعیت بهتر کسب و کار

شرکت سرمایه گذاری باید مزیت رقابتی قابل قبولی به واحد جدید بیاورد یا واحد جدید باید مزیت عمده ای برای شرکت تامین کند.

آزمون وضعیت بهتر به این معنا نیست که متنوع سازی ریسک شرکت سرمایه گذاری، در درون و بیرون خود ارزش سهامدار ایجاد می کند. انجام دادن کاری برای سهامداران که خودشان هم می توانند انجام دهند مبنای قابل قبولی برای استراتژی سطح بنگاه نیست.

مدیران بیشتر اوقات آزمون وضعیت بهتر را کنار می گذارند یا سرسری از آن عبور می کنند، یک دلیل آن است که آنها اندازه شرکت را با ارزش سهامدار اشتباه می گیرند و نیز علاقه به مدیریت یک شرکت بزرگتر، چشم آنها را بر شغل واقعی شان می بندد.

آنها تعلیق آزمون وضعیت بهتر را با اشاره به شیوه مدیریت تنوعشان توجیه می کنند.

مفاهیم استراتژی سطح بنگاه

چهار مفهوم استراتژی سطح بنگاه که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته عبارتند از:

۱- مدیریت پورتفولیو

۲- تجدید ساختار

۳- انتقال مهارت

۴- اشتراک فعالیتها

این مفاهیم بصورت جمعی و درکنار هم نیز قابل استفاده بوده و هرکدام بر مکانیزم خاصی اتکا دارد که درنهایت منجر به **خلق ارزش سهامدار** میشود.

۱- مدیریت پورتفولیو

رایجترین استراتژی سطح بنگاه.

بدینصورت که شرکت سرمایه گذاری، شرکتهای جذاب و قابل اعتمادی را همراه با آندسته از مدیران کاردانشان که میخواهند در شغلشان باقی بمانند میخرند و لزومی ندارد شرکت خریداری شده در همان صنایع واحدهای موجود فعالیت کند.

ولی عموماً این محدودیت صنایع لحاظ میگردد تا مدیران عالی به مهارتهای گسترده ای نیاز نداشته باشند.

مدیران، واحدها را برحسب توانایی طبقه بندی کرده و بطور منظم منابع را از واحدهایی که نقدینگی ایجاد میکنند به واحدهای دارای پتانسیل و نیازمند نقدینگی تزریق میکنند.

در کشورهای پیشرفته، روزگار مدیریت پورتفولیو برای استراتژی سطح بنگاه به سر آمده است اما در کشورهای در حال توسعه هنوز جواب میدهد.

پیچیدگی محض کار مدیریتی، در بعضی موارد حتی
بهترین مدیران پورتفولیو را هم شکست داده.

پس باتوجه به این واقعیتها باید از مدیریت پورتفولیو با
یک همگونی محسوس استفاده شود.

ولی در نهایت این نوع مدیریت، دیگر راه مناسبی برای
تدوین استراتژی سطح بنگاه نمیباشد.

۲- تجدید ساختار

برعکس نقش انفعالی مدیریت پورتفولیو، شرکتهای با استراتژی تجدید ساختار اغلب به واحدهای فعال کسب و کار با ساختاری تجدید یافته بدل میشوند.

کسب و کار جدید لزوماً مربوط به واحدهای موجود نیست و آنچه که صرفاً ضرورت دارد " توانایی بالقوه استفاده نشده " است.

این استراتژی در جستجوی سازمانها و منابع توسعه نیافته، مریض و یا مورد تهدید در آستانه تغییرات اساسی است.

نتیجه اعمال تغییرات، یک شرکت قدرتمند یا یک صنعت تبدیل یافته است که در نهایت شرکت مادر این واحد قوی را میفروشد.

لازم بذکر است که اجرای درست این استراتژی مستلزم داشتن تیم مدیریتی با استعدادی در سطح بنگاه است که بتواند شرکتهای زیر قیمت یا موقعیتهای آماده تبدیل در صنایع را تشخیص دهد و شناسایی کند.

چراکه در غیر اینصورت این استراتژی همان استراتژی پورتفولیوست در لباس مبدل.

۳- انتقال مهارت

برای درک بهتر این روش احتیاج به درک زنجیره ارزش داریم:

زنجیره ارزش هر شرکت: ترکیبی است از فعالیتهای لازم برای طراحی، تولید، بازاریابی، مبادله و پشتیبانی از محصول یا خدمات ارائه شده.

در این مبحث، زنجیره ارزش، دو نوع رابطه متقابل را تعیین میکند که منجر به هم افزایی میشود:

الف) توانایی شرکت در انتقال مهارت: موضوع بحث و مبنای استراتژی سوم

ب) توانایی مشارکت در فعالیتهای موضوع بحث و مبنای استراتژی چهارم

انتقال مهارت در میان شرکتهای متنوع سازی شده مبنای روش است.

انتقال مهارت زمانی **مزیت رقابتی** است که مشابهت میان کسب و کارها، سه شرط داشته باشد:

۱- مشابهت های کلی مبنای کافی برای متنوع سازی نیستند.

۲- انتقال مهارت، فعالیتهای با اهمیت بمنظور مزیت رقابتی را دربرگیرد.

۳- مهارتهای منتقل شده، یک مزیت رقابتی برای واحد دریافت کننده محسوب شود.

چند نکته:

- انتقال مهارت بصورت تصادفی صورت نمیگیرد.
- شرکت باید کارکنان کلیدی خود را حتی بصورت دائمی جابجا نماید.
- حمایت مدیر عالی در انتقال مهارت ضروری است.
- بسیاری از شرکتهای در انتقال مهارت ناکام مانده اند زیرا برای مشارکت مشوقی تامین نگردیده است.
- انتقال مهارت میتواند یکباره یا مداوم باشد.

۴- اشتراک فعالیت ها

- توانایی اشتراک فعالیت ها، مبنای بسیار نیرومندی برای استراتژی سطح بنگاه است، زیرا اشتراک غالباً از طریق کاهش هزینه یا افزایش تمایز، مزیت رقابتی ایجاد میکند.
- اشتراک به شرطی می تواند هزینه ها را کاهش دهد که بتواند به صرفه مقیاس دست پیدا کند، کارایی بهره برداری را بالا ببرد، یا موجب شود شرکت با سرعت بیشتری منحنی یادگیری را طی کند.

- اشتراک می تواند توانایی **تمایز** شرکت را بالا برده و همچنین **هزینه تمایز** را کاهش دهد.
- اشتراک باید فعالیت هایی که برای **مزیت رقابتی** اهمیت دارند را در بر بگیرد، نه همه فعالیت ها را.
- اشتراک فعالیت ها به صورت اجتناب ناپذیر هزینه هایی دارد که باید منافع آن بر هزینه ها بچربد.
- بسیاری از شرکت ها توانایی خود برای اشتراک را فقط به صورت مصنوعی برآورد کرده اند.
- استراتژی اشتراک سطح بنگاه، می تواند هم **خرید شرکت ها** را در بر بگیرد و هم **توسعه داخلی** را.

- استفاده از مدل اشتراک فعالیت ها مستلزم زمینه ای سازمانی است که همکاری بین واحدها را ترغیب و تقویت نماید.

- مکانیزم افقی پورتر:

- حس قوی از هویت شرکتی
- بیان روش رسالت شرکت که بر ادغام استراتژی واحدها تاکید دارد.
- سیستم پاداشی که بر چیزی فراتر از صرف عملکرد واحد کسب و کار پاداش می دهد.
- گروه های کاری پیوندی از واحد کسب و کار.

انتخاب استراتژی سطح بنگاه

- هر یک از روش های استراتژی سطح بنگاه موجب می شود که شرکت متنوع سازی شده از راه متفاوتی ارزش سهامدار خلق نماید. شرکت ها می توانند با هر کدام از این روش ها به موفقیت برسند در صورتی که:
- به روشنی نقش و هدف های شرکت را تعریف کنند.
- مهارت های لازم جهت برآورده کردن الزامات روش را داشته باشند.
- خود را برای مدیریت تنوع، سازمان بدهند.
- به یک بازار سرمایه مناسب دسترسی داشته باشند.

- انتخاب استراتژی سطح بنگاه در یک شرکت تا حدودی بسته به میراث گذشته آن شرکت دارد.
- استراتژی سطح بنگاه نباید انتخابی برای همیشه باشد بلکه باید چشم اندازی قابل توسعه باشد.
- شرکتی می تواند از طریق متنوع سازی تعداد زیاد و زیادتری ارزش سهامدار ایجاد کند که به مرور از پورتفولیو به اشتراک فعالیت ها حرکت نماید.
- این روش های استراتژی سطح بنگاه با روش های پیشین، نقدالجمع نیستند.
- وقتی ساختار صنعت فقیر است یا اجرا به درستی صورت نمی گیرد هیچ کدام از روش های تدوین استراتژی بنگاه کارساز نیستند.

برنامه اجرایی

بنگاه می تواند استراتژی خود را بر پایه موارد زیر انتخاب کند:

- ۱- تشخیص روابط متقابل میان واحدهای کسب و کار موجود.
- ۲- انتخاب کسب و کارهای اصلی که اساس استراتژی بنگاه خواهد بود.
- ۳- ایجاد ساز و کارهای سازمانی افقی برای تسهیل روابط متقابل میان کسب و کارهای اصلی و تدارک زمینه برای متنوع سازی مربوط به آینده.

۴- دنبال کردن فرصت های متنوع سازی ای که اجازه فعالیت های مشترک می دهد. این روش استراتژی بنگاه از همه با نفوذ تر است.

۵- در صورتی که فرصت های اشتراک فعالیت ها محدود است یا همه این فرصت ها قبلاً مورد استفاده قرار گرفته اند، شرکت باید متنوع سازی را از طریق انتقال مهارت ها انجام دهد. این متنوع سازی به علت دشواری های عملیاتی آن در کار، غالباً ریسک بیشتری دارد.

۶- انتخاب استراتژی تجدید ساختار، در صورتی که این استراتژی با مهارت های مدیریت سازگار باشد یا هیچ فرصت خوبی برای ایجاد روابط متقابل در بنگاه وجود نداشته باشد.

۷- پرداخت سود سهام به نحوی که سهامداران پورتفولیویشان را خودشان مدیریت کنند.

ایجاد درون مایه سازمانی

- تعریف یک درون مایه سازمانی راه مناسبی برای حصول اطمینان از این است که بنگاه ارزش سهامدار ایجاد خواهد کرد.
- حرکت از استراتژی رقابتی به استراتژی سطح بنگاه معادل مدیریتی عبور از **مثلث برمودا** است.
- استراتژی سطح بنگاهی که مزیت رقابتی هر یک از واحدهای کسب و کارش را بالا می برد بهترین دفاع در برابر مهاجمان بنگاه است.

باتشکر از توجه شما