

مدیریت استراتژیک: راهنمای عملی

لیندا ال. برنان | فایا ای. سیسک

مترجمین:

سعید زارعی | سیما منسوبی





مدیریت استراتژیک: راهنمای عملی

نویسنده	لیندا ال. برنان فایا ای. سیسک
مترجمین	سعید زارعی سیما منسوبی
انتشارات	آکادمیک
چاپخانه و صحافی	دانشگاه خوارزمی
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۳۷۶-۰۶۲-۴
نوبت چاپ	اول / ۱۴۰۳
شمارگان	۵۰۰ نسخه
قیمت	۱۲۰/۰۰۰ تومان



Academicpress



۰۲۱-۲۸۴۲۹۴۸۴



Academicpress.ir



Academicpub1@gmail.com



تقدیر

من قلباً از حمایت و تشویق خانواده ام در طول فرآیند تهیه این کتاب درسی سپاسگزارم. کار کردن بر روی یک کتاب در حین دنبال کردن یک برنامه تدریس فشرده آسان نبود، اما همسر، پسر، مادر و پدرم این کار را ممکن ساختند. می‌خواهم از دانش‌جویانم در رشته استراتژی تشکر کنم که به من کمک کردند تا اثر بهتری ارائه کنم. فایا یک همکار مسئولیت‌پذیر فوق‌العاده‌ای با دیدگاهی عمل‌گرایانه است. در نهایت، مایلم از اشتیاق و حمایت جیمی جیگانتی و تیمش در کوگنلا قدردانی کنم.

از دانش‌جویانم به دلیل ارائه بینش و همچنین نظراتشان برای تأیید و گسترش موضوعاتی که در این کتاب بحث می‌کنیم تشکر می‌کنم. آموزش دادن به دانشجویان فارغ‌التحصیل MBA که در صنایع مختلف مشغول به کار هستند منبعی غنی از اطلاعات و دانش را فراهم می‌کند که از آن می‌توان دانشی مستمر و به موقع برای تکمیل مبنای نظری محتوا جمع‌آوری کرد. البته از نویسنده همکارم به خاطر ابتکار و مهارتش در تکمیل این کتاب نیز کمال تشکر دارم.



فهرست مطالب

بخش اول: تعیین مسیر سازمان	۹
فصل ۱: فرآیند مدیریت استراتژیک	۱۰
پیش درآمد	۱۰
مقدمه	۱۲
مثال روشن	۱۳
فرآیند مدیریت استراتژیک	۱۳
اجرای استراتژیک	۱۴
رقابت زیربنای اقتصاد	۱۵
مثال روشن	۱۷
فصل ۲: ایجاد یک چشم انداز	۱۹
پیش درآمد	۱۹
مقدمه	۲۰
مثال روشن	۲۲
تعریف چشم انداز و مأموریت	۲۲
مثال روشن	۲۳
شکل گیری چشم اندازهای معنادار	۲۳
مثال روشن	۲۴
اجتناب از دام‌های مربوط به چشم انداز	۲۵

بخش ۲: مسائل زیست محیطی: شرایط کلی سازمان ۲۷

فصل ۳: حاکمیت و مسئولیت اجتماعی شرکت ۲۸

پیش درآمد ۲۸

مقدمه ۳۰

محفاظت از منافع سهامداران ۳۱

محرك‌های افزایش مسئولیت اجتماعی شرکت ۳۳

مثال روشن ۳۳

رویکردهای هدفمند به مسولیت اجتماعی شرکتی ۳۴

مثال روشن ۳۵

فصل ۴: پایداری ۳۷

پیش درآمد ۳۷

مقدمه ۳۹

مثال روشن ۴۱

مثال روشن ۴۲

محرك‌های پایداری ۴۳

فصل ۵: نظارت بر محیط خارجی ۴۵

پیش درآمد ۴۵

مقدمه ۴۶

مثال روشن ۴۸

استفاده از پارادایم ها ۴۸

مثال روشن ۴۹

به کارگیری پارادایم ها ۵۰

عوامل کلی محیطی ۵۱

عوامل صنعتی ۵۳

تحلیل روندها ۵۴

بخش ۳: چگونه تصمیم بگیریم که کدام استراتژی بهترین است؟ ۵۷

فصل ۶: ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی ۵۸

پیش درآمد ۵۸

۶۰.....	مقدمه
۶۱.....	ارزیابی سبد محصولات
۶۱.....	مثال روشن
۶۲.....	پتانسیل آینده
۶۳.....	ارزیابی منابع و قابلیت ها
۶۴.....	صلاحیت‌های اصلی
۶۴.....	مثال روشن
۶۵.....	دیدگاه مبتنی بر منابع
۶۶.....	تجزیه و تحلیل SWOT
۶۶.....	مثال روشن
۶۶.....	تحلیل زنجیره ارزش
۶۸.....	فصل ۷: زنجیره ارزش
۶۹.....	مقدمه
۷۰.....	استراتژی‌های عمومی
۷۱.....	مثال روشن
۷۲.....	نقشه‌های استراتژیک
۷۲.....	زنجیره ارزش
۷۳.....	تمایز در زنجیره ارزش
۷۵.....	مثال روشن
۷۵.....	عملیات ناب و آموزش در زمینه زباله
۷۶.....	فصل ۸: ایجاد چشم انداز سازمانی
۷۶.....	پیش درآمد
۷۸.....	مقدمه
۷۸.....	رشد درونی
۷۹.....	توسعه بازار
۷۹.....	توسعه محصول
۸۰.....	نوآوری
۸۱.....	رشد اکتسابی خارجی
۸۱.....	ادغام افقی

۸۲.....	ادغام عمودی
۸۲.....	تنوع بخشی هم مرکز یا مرتبط
۸۲.....	کنگلو مریا تنوع غیر مرتبط
۸۳.....	سرمایه گذاری مشترک
۸۳.....	اتحادهای استراتژیک
۸۴.....	کنسرسیوم
۸۴.....	تعدیل هزینه ها
۸۴.....	چرخش
۸۵.....	واگذاری
۸۵.....	ورشکستگی
۸۵.....	انحلال (تبدیل دارایی ها به نقد)
۸۶.....	انتخاب استراتژی
۸۷.....	فصل ۹: چگونه نوآوری کنیم و چگونه نوآوری با استراتژی منطبق می شود؟.....
۸۷.....	پیش درآمد
۸۸.....	مقدمه
۸۸.....	اهمیت نوآوری
۸۹.....	مثال روشن
۹۰.....	منابع نوآوری
۹۱.....	دراکر
۹۱.....	مثال روشن
۹۳.....	پایداری
۹۴.....	قاعده هرم
۹۶.....	نوآوری تحول آفرین
۹۶.....	مثال روشن
۹۶.....	نوآوری معکوس
۹۹.....	بخش ۴: پیاده سازی
۱۰۰.....	فصل ۱۰: وضوح استراتژیک: آیا طرح شما کامل و قابل درک است؟.....
۱۰۱.....	مثال روشن

عناصر استراتژی	۱۰۲
عرصه ها	۱۰۲
وسایل رسیدن به اهداف	۱۰۳
متمایز کننده ها	۱۰۴
فصل ۱۱: ارزیابی استراتژی خود در یک محیط جهانی	۱۱۱
پیش درآمد	۱۱۱
مقدمه	۱۱۳
الماس استراتژی: نسخه جهانی	۱۱۴
منطق اقتصادی	۱۱۴
عرصه ها	۱۱۶
وسایل رسیدن به هدف	۱۱۷
متمایز کننده ها	۱۱۷
محیط جهانی	۱۱۹
فصل ۱۲: نحوه رهبری استراتژیک	۱۲۰
پیش درآمد	۱۲۰
تعریف رهبری استراتژیک	۱۲۱
بهترین شیوه‌ها و مشکلات رهبری	۱۲۳
کارت امتیازی متوازن	۱۲۴
درباره نویسندگان	۱۲۶
REFERENCES	۱۲۸



بخش اول

تعیین مسیر سازمان

به تعبیر لوئیس کارول در اثرش تحت عنوان «گربه چشیر»، «اگر ندانید به کجا می‌روید، نحوه رسیدن به آنجا دیگر مهم نیست». به همین ترتیب، مدیریت استراتژیک با تعریف یک هدف شروع می‌شود.





فصل ۱

فرآیند مدیریت استراتژیک

«فضیلت بزرگ سرمایه‌گذاری آزاد این است که کسب‌وکارهای موجود را وادار می‌کند تا خود را به طور مداوم در برابر بازار محک بزنند و محصولاتی را تولید کنند که با کمترین هزینه نیازهای مصرف‌کننده را برآورده کنند چرا که در غیر این صورت از بازار طرد خواهند شد. به طور طبیعی، کسب و کارهای موجود عموماً ترجیح می‌دهند از طرق دیگر رقبا را از میدان به در کنند».

Milton Friedman

پیش در آمد

ریچارد برانسون، میلیاردر بریتانیایی، فردی با سبک و بینشی خاص است که به او اجازه می‌دهد تا سرمایه‌گذاری آزاد و نیروهای بازار را به خوبی درک کند. او اخیراً پایگاه فضایی ویرجین گالاکتیک آمریکا را در نیومکزیکو رونمایی کرد. این پروژه به عنوان پایگاهی برای سرمایه‌گذاری جدید در زمینه گردشگری فضایی استفاده خواهد شد. هدف این برنامه این است که تا سال ۲۰۱۲ پروازهای آزمایشی را تکمیل کرده و در صورت تایید آزمایش‌ها و صدور مجوز اداره هوانوردی فدرال، پروازهای تجاری در جویزیرمداری زمین را محقق ببخشد. برانسون می‌داند که چگونه از منابع برای ایجاد یک مدل کسب و کار و ایجاد مزیت رقابتی استفاده کند. او با ایالت نیومکزیکو برای ساخت فرودگاه فضایی ۲۰۹ میلیون دلاری که توسط مالیات دهندگان تامین مالی شده بود، مذاکره کرد. بلیت‌هایی که برای یک پرواز دو ساعت و

نیمه به قیمت ۲۰۰ هزار دلار فروخته می‌شوند، در حال حاضر فروخته شده است. و ناسا قبلاً یک قرارداد ۴,۵ میلیون دلاری برای حداکثر سه پرواز تحقیقاتی به صورت چارتر با این شرکت امضا کرده است.

بهتر است کتابی که درباره استراتژی نوشته شده است چشم انداز و دورنمایی از مطالب را ارائه دهد. به هر حال، این کتاب در مورد دستیابی به نتایج مطلوب در بازار، تعیین اهداف و رسیدن به این اهداف در یک محیط رقابتی است. اگر می‌خواهید دیدگاهی صرفاً نظری از استراتژی داشته باشید، این کتاب برایتان مفید نیست. در واقع هدف از تالیف کتاب «اصول و شیوه‌های عملی مدیریت استراتژیک» ارائه یک راهنمای عملی است.

در ابتدا با «دیدگاهی کلی از بالا (نگاه هلیکوپتری)» به مقوله مدیریت استراتژیک نگاه خواهیم کرد. قطعاً شما نمی‌خواهید در ابرها باشید و از هواپیما فقط تصویری مبهم از اطراف خود داشته باشید. شما می‌خواهید آنقدر ارتفاع بگیرید که تصویری بزرگ را به نظاره گر باشید، اما به اندازه کافی نیز از نزدیک بتوانید روی برخی از جزئیات و بخش‌های تشکیل دهنده خاص تمرکز کنید. همانطور که به مطالعه این کتاب ادامه می‌دهید، فصل‌ها شما را به مفاهیم و مصداق‌ها نزدیک تر می‌کنند تا بتوانید جزئیات را ببینید.

اکنون قصد داریم یک چارچوب کلی مرتبط با سازماندهی و ترتیب این کتاب ارائه دهیم. آشنایی کامل با مطالب این کتاب شما را قادر می‌سازد:

- مشخصه‌های یک استراتژی را شناسایی کنید.
- فرآیند مدیریت استراتژیک را شرح دهد.
- اصول اقتصاد در رقابت را درک کنید.
- یک مدل کسب و کار را تعریف کنید.
- انواع مختلف مدل‌های کسب و کار را شناسایی کنید.

مقدمه

اصطلاح "استراتژی (راهبرد)" یک کلمه در معرض انقراض است. بر خلاف حیوانات در حال انقراض که بیش از حد شکار می‌شوند و کمیاب می‌شوند، کلمات در معرض انقراض بیش از حد مورد استفاده قرار گرفته و مبهم می‌شوند. در یک روز معمولی خواهید شنید که این نوع کلمات دارای طیف وسیعی از کاربرد هستند، به عنوان مثال، "استراتژی یا راهبرد شما برای این بین بردن این لکه چیست" یا "استراتژی شما برای تکمیل گزارش چیست" یا "استراتژی شما برای استخدام چیست؟" "استراتژی به عنوان مترادفی برای "طرح" مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در اینجا تعریفی ساده از استراتژی ارائه می‌شود: استراتژی برنامه‌ای است که مزیت رقابتی را ایجاد یا حفظ می‌کند. استراتژی‌ها برنامه و طرح هستند، اما همه طرح‌ها استراتژیک یا راهبردی نیستند و تفاوت اصلی آنها تمرکز بر رقابت است. اگر از رقبا جلوتر هستید، چگونه می‌خواهید این برتری را حفظ کنید؟ و اگر پیشگام نیستید، چگونه می‌خواهید برای ایجاد مزیت یک استراتژی موثر ایجاد کنید؟

پاک کردن لکه از شلوار خود احتمالاً نمی‌تواند یک مزیت رقابتی ایجاد کند. تکمیل یک گزارش ممکن است مهم باشد، اما به طور کلی مزیت رقابتی ایجاد یا حفظ نمی‌کند. به همین ترتیب، استخدام افراد بیشتر ممکن است کار خوبی باشد - و بله، ممکن است برای منابع کمیاب رقابت کنید - اما صرفاً استخدام افراد بیشتر یک استراتژی خوب یا کامل نیست.

استراتژی‌ها مهم هستند. اما همه فعالیت‌های مهم استراتژیک نیستند. به عنوان مثال، برای قرار گرفتن در لیست فروشنده تایید شده، ممکن است شرکت شما دارای گواهینامه ISO 9000 باشد. این گواهی مطمئناً مهم است، اما آیا استراتژیک است؟ ممکن است این گواهی برای ورود به بازارهای خاص استراتژیک باشد و یا ممکن است نباشد، زیرا رقبای شما هم می‌توانند گواهینامه دریافت کنند (و احتمالاً قبلاً هم دارند).

استراتژی برنامه‌ای برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی است. این طرح ممکن است بلندمدت باشد اما الزاماً چنین نیست. در ورزش، رقابت محور بازی است. شما به عنوان مربی ممکن است دارای استراتژی خاصی برای ورود به بازی باشید، اما تیم یا فرد در مواجهه با رقابت و بکارگیری استراتژی ممکن است متوجه شود که باید استراتژی را در سی و دومین وقت

استراحت بین دو بازی تغییر دهد.

شرایط بازار نیز می‌تواند به سرعت تغییر کند. فقط داشتن یک برنامه کافی نیست. برنامه باید بخشی از یک فرآیند کلی باشد که طبق آن برنامه توسعه، اجرا، تنظیم و ارزیابی شود. این فرآیند همان چیزی است که ما آن را «مدیریت استراتژیک» می‌نامیم. مدیریت استراتژیک مؤثر دارای سه ویژگی است که عبارتند از: فرآیند پویا و مبتنی بر داده که توسط رهبران مشخصی رهبری می‌شود.



شکل ۱،۱ مثالی از گوشی‌های هوشمند متفاوت

مثال روشن

شرکت اپل نمونه‌ای از شرکتی پویا است که بر اساس داده‌ها به پیش می‌رود و بازار را به خوبی تعیین می‌کند. استیو جابز توانایی «دیدن» آینده و تعیین استراتژی قبل از پاسخ رقبای اصلی را داشت. یک مثال خاص، توانایی گوشی آیفون اپل در استفاده از فناوری و مشارکت استراتژیک با شرکت‌های تلفن همراه برای قبضه کردن RIM، شرکت پیشرو در فناوری «تلفن‌های هوشمند» بود که موفق شد جایگزین بلک‌بری به عنوان انتخاب منحصر به فرد در موج گوشی‌های هوشمند شود. پاسخ‌های RIM و Google با فناوری‌ها و دستگاه‌های جایگزین نتوانست باعث شکست موج وفاداری مصرف‌کنندگان و معیارهای تکنولوژیکی ایجاد شده توسط اپل شود.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مجموعه‌ای از فعالیت با هدف ایجاد نتیجه‌ای دلخواه است. گاهی اوقات توالی

مستقیم و خطی است. گاهی اوقات ممکن است یک توالی تکراری باشد، یا برای موفق بودن ممکن است نیاز به چندین تکرار و کار مجدد داشته باشد. یک فرآیند خوب دارای مکانیسم‌های بازخوردی است تا اطمینان حاصل شود که فرآیند کار می‌کند.

به همین ترتیب، مدیریت استراتژیک دنباله ای از فعالیت‌هایی است که برای ایجاد نتیجه مطلوب در نظر گرفته شده است. به طور کلی، اولین فعالیت، تعریف نتیجه مورد نظر یا چشم انداز شما از یک وضعیت موفق است. استراتژی با بهبود توانایی رقابتی سازمان چه تغییری می‌کند؟

گام بعدی تعیین فضا و شرایط استراتژی است. چیزهای مجهول و معلوم زیادی در حال و آینده وجود دارد که می‌تواند بر توانایی شما برای دستیابی به چشم اندازتان تأثیر گذارد. شما باید محیط خارجی را برای کاهش عدم اطمینان در برنامه ریزی مورد بررسی قرار دهید.

قبل از شروع شناسایی استراتژی‌ها، باید موقعیت شروع خود را درک کنید. اگرچه این ممکن است بی اهمیت به نظر برسد، اما اگر من بخواهم با اتومبیل عرض کشور را طی کنم و به سانفرانسیسکو بروم، تفاوت زیادی ایجاد می‌کند که از میامی شروع کنم یا در بوستون. تا زمانی که توانایی‌های فعلی خود و همچنین نیازهای آینده خود را درک نکرده باشید و در عین حال آنچه را که در اطراف شما اتفاق می‌افتد را تشخیص ندهید، نمی‌توانید استراتژی ایجاد کنید.

اکنون می‌توانید بحث درباره استراتژی‌ها را شروع کنید. ممکن است استراتژی‌های فراگیر و گسترده ای در سطح شرکت داشته باشید. ممکن است دارای ابتکارات در یک دپارتمان باشید که برای کل شرکت استراتژیک نباشد. استراتژی‌ها می‌توانند ساده یا کاملاً پیچیده باشند. تلاش‌های جهانی پیچیده است. انتظارات ذینفعان می‌تواند مسائل را پیچیده کند.

بعد از سنجش و ارزیابی گزینه‌های خود استراتژی‌های خود را انتخاب می‌کنید. اکنون زمان بررسی واقعیت است - آیا واقعاً شما اکنون دارای استراتژی هستید؟ آیا آن موثر خواهد بود؟

اجرای استراتژیک

پس از تایید کامل بودن استراتژی، زمان شروع فرایند رهبری کردن اجرای استراتژیک است. برای بسیج کردن سازمان برای تغییر و اجرای برنامه‌ها نیاز به نوع خاصی از رهبر است. بخش بزرگی از اجرا به ارتباطات مرتبط است.

یکی از راه‌های برقراری ارتباط واضح، مشخص بودن و تدوین معیارها یا واحدهای اندازه‌گیری‌ها است. سیستم‌های اندازه‌گیری به کارکنان کمک می‌کند تا چشم انداز را به صورت دقیق تر و ملموس تر درک کنند. آنها همچنین به مدیریت کمک می‌کنند تا تعیین کنند که روند حرکت سازمان به سمت تحقق چشم انداز چگونه است. از طریق اندازه‌گیری، ممکن است متوجه شوید که تعدیل‌های استراتژی ضروری است، و ممکن است نیاز به ارزیابی مجدد محیط، با استفاده از رویکرد متفاوت یا تنظیم سیستم اندازه‌گیری داشته باشید.

همانطور که قبلاً گفتیم، مدیریت استراتژیک پویا، داده محور و فشرده است. در حالی که فصل‌های کتاب به ترتیبی که توضیح دادیم ارائه می‌شوند، این روند همیشه به همین راحتی جریان ندارد. قبل از اینکه فصل بعدی را با تعریف چشم انداز شروع کنیم، می‌خواهیم بر یک نکته اساسی مهم تأکید کنیم.

رقابت زیربنای اقتصاد

یکی از اجزای کلیدی یک استراتژی صحیح، منطق اقتصادی یا مدل کسب و کار آن است. مدل‌های مختلف کسب و کار یا منطق اقتصادی مختلفی وجود دارد که به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چگونه می‌توانیم درآمد کسب کنیم و از طریق کسب درآمد رقابت کنیم» یا «آیا استراتژی منطقی اقتصادی دارد؟» به عنوان مثال، مانند نفتلیکس، ممکن است خواهان یک جریان درآمد ثابت، با پرداخت‌های منظم توسط مشتریان مانند هزینه‌های مجوز یا اشتراک، باشید. یا اینکه، مدل کسب و کار شما ممکن است مبتنی بر سرمایه گذاری اولیه کم ناشی از مشتریان باشد و سود شما بیشتر از استفاده مداوم محصول یا خدمات بدست آید. نمونه این رویکرد کارتریج‌های جوهر تعویضی است که بسیار بیشتر از هزینه اولیه یک چاپگر رومیزی هزینه دارند.

ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی در تجارت به این معنی است که شما باید در حال حاضر و در آینده درآمد داشته باشید (گلدرات و کاکس ۱۹۸۴). درک منطق اقتصادی در توانایی رقابتی شرکت، پیش نیاز مدیریت استراتژیک است. به طور انتزاعی، مزیت رقابتی از نقص در سیستم بازار ناشی می‌شود - چه در تولید یا مصرف. نواقص را می‌توان به صورت زیر دسته بندی کرد: اقتصاد اطلاعات، ملاحظات غیرقابل تقلید، شرایط پیشگیرانه (به عنوان مثال، قفل کردن)، موانع نظارتی، یا اندازه بازار در برابر هزینه سرمایه گذاری (یعنی مقیاس) (گودمن و لاولس

۱۹۹۴، ص ۲۹-۳۱). هرکسی که ماشین خریده است، حس اقتصاد اطلاعاتی دارد. هرچه خریدار در مورد ساختار هزینه فروشنده بیشتر بداند، خریدار بهتر می‌تواند دزبانه معامله به مذاکره با فروشنده بپردازد. در مورد لوازم الکترونیکی خانگی (به عنوان مثال، تلاش برای کشف نحوه پخش فیلم از اینترنت به تلویزیون)، هر چه دریافت اطلاعات در مورد یک قابلیت مورد نظر برای مصرف کننده سخت تر یا پرهزینه تر باشد، شهرت شرکت و توصیه‌های دوستان مهم تر می‌شود. برخی از شرکت‌ها با در دسترس قرار دادن اطلاعات به راحتی رقابت می‌کنند، مانند Sears.com گزینه‌هایی را برای مقایسه یخچال‌ها در کنار هم ارائه می‌دهد (و لازم نیست یخچال‌های سایه بای سایه باشند). در این راستا، گوگل با فروش نتایج لیست‌های بالا در سرچ اینترنتی درآمد زیادی به دست آورده است. مشتریان آن می‌خواهند با قرار گرفتن در صدر لیست در هنگام سرچ اینترنتی مزیت رقابتی به دست آورند.

هنگامی که یک شرکت بداند چگونه کاری ارزشمند انجام دهد که رقابیش از انجام آن عاجز هستند نقص اطلاعات می‌تواند یک مزیت رقابتی محسوب شود. حق اختراع یا حق چاپ ممکن است از این اطلاعات محافظت کند. گاهی اوقات عدم تقارن اطلاعات نیز به عنوان یک مزیت محرک اول آشکار می‌شود، مانند مورد آیفون کامپیوتر اپل. همچنین ممکن است تقلید شرکت را «در دانش» سخت‌تر کند، یعنی آنرا غیرقابل تقلید کند.

تقلید ناپذیری از موقعیت‌های دیگر نیز ناشی می‌شود. به جای اطلاعات، یک سازمان ممکن است دسترسی انحصاری به یک منبع خاص، مانند حقوق زمین یا مواد معدنی داشته باشد Wal-Mart با فراهم کردن دسترسی به کالاهای ارزان قیمت در مکان‌های دور دست شروع به کار کرد. کشورهای تولیدکننده نفت از این طریق اعمال قدرت زیادی می‌کنند

یا اینکه، ممکن است تکرار کردن توالی پیشرفت‌هایی که منجر به تقلیدناپذیری می‌شود، دشوار باشد و وابستگی مسیر ایجاد کند. یک مثال ممکن است شرکت والت دیزنی باشد که با چند هنرمند شروع به ساخت انیمیشن، یک فریم در یک زمان کرد و به تدریج به فیلم‌های بلندی تبدیل شد که موضوعاتی را برای پارک‌های موضوعی و کالاهای فراهم می‌کرد و این امر متعاقباً پول نقد کافی برای خرید سایر شرکت‌های رسانه ای برای ایجاد هم افزایی در بازاریابی متقابل ایجاد کرد.

ابهام اتفاقی یکی دیگر از علل تکرار نشدنی (تقلید ناپذیری) است: ممکن است مشخص نباشد

که چگونه یک مزیت خاص ایجاد شده است. این اغلب زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرهنگ قوی شرکتی زیربنای ارائه کالاها و خدمات باشد. خطوط هوایی ساوت وست تجربه پروازی متمایز را ارائه می‌دهد که تا حدودی به دلیل شخصیت بنیانگذار آن است

منطق اقتصادی پشت شرایط پیشگیرانه اساساً در بازارهای آزاد تداخل ایجاد می‌کند که این ممکن است ناشی از یک توافق قراردادی باشد، به عنوان مثال، در پنج سال اول آیفون‌ها فقط برای استفاده در شبکه AT&T در دسترس بودند. شرایط پیشگیرانه همچنین می‌تواند ناشی از یک وضعیت "قفل" باشد، که رفتن به سمت به یک رقیب را پرهزینه می‌کند. در صنعت فناوری اطلاعات، شرکت‌ها با داشتن فناوری‌های اختصاصی، قفل ایجاد می‌کنند (یعنی انواع خاصی از نرم افزارها که فقط با انواع خاصی از سخت افزار کار می‌کنند). این نوع قفل به تدریج با توجه به کد منبع باز، استانداردهای بین المللی و کنوانسیون‌های صنعتی در حال کاهش است.

به طور مشابه، مقررات دولتی با بازارهای آزاد تداخل دارد. راه‌های متعددی وجود دارد که از طریق آنها این اتفاق می‌افتد. برای مثال، ممکن است از تعرفه‌ها برای ایجاد مزیت داخلی نسبت به واردات خارجی استفاده شود. یارانه‌های دولتی می‌تواند محصولات محلی را به طور مصنوعی مقرون به صرفه تر کند، همانطور که در مورد پنبه در ایالات متحده و آفریقا اتفاق افتاده است. صرفه جویی در مقیاس یکی از علل مزیت رقابتی است که به راحتی قابل شناسایی است. ورود سودآور به یک بازار و رقابت در برابر رقبای موجود می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. این را در صنایع سرمایه بر مانند تولید فولاد می‌بینیم. شرکت‌های داروسازی نیز با این چالش روبرو هستند. به همان اندازه که ساخت دارو یا درمان جدید گران است، آیا تقاضای کافی برای جبران هزینه‌ها وجود خواهد داشت؟

مثال روشن

شرکت کوکاکولا، که مسلماً شناخته شده ترین برند جهان است، در تاریخ خود از چندین نواقص مختلف بازار استفاده کرده است. "فرمول مخفی" نمونه ای از عدم تقارن اطلاعات است. تکرار نشدنی بودن (تقلید ناپذیری) شرکت تا حدودی وابسته به مسیر است (کارپنتر و سندرز ۲۰۰۹، صفحات ۸۲-۸۳):

ژنرال دوايت دی. آیزنهاور به منظور ایجاد روحیه سربازان در طول جنگ جهانی دوم درخواست کرد که کوکاکولا در دسترس همه سربازان آمریکایی و زنان خدمات باشد. برای اطمینان از اینکه

GIها می‌توانند کوکاکولا را با پنج سنت در هر بطری بخرند، دولت و کوکاکولا برای ساخت ۶۴ کارخانه بطری سازی در سراسر جهان همکاری کردند.

این مجموعه غیرعادی شرایط با کمک یارانه دولتی که در سطح بین المللی حضوری گسترده داشت تقویت شد. کوکا کولا به استفاده از این مزیت ادامه داده است و در این زمینه از مقیاس اقتصادی در برابر رقبای خود، حتی PepsiCo، در مقیاس جهانی برخوردار است.



فصل ۲

ایجاد یک چشم انداز

با در نظر گرفتن اهداف نهایی شروع کنید

—Stephen Covey

پیش درآمد

یک ایده ساده را در نظر بگیرید، که از چشم اندازی برای یک کار عام المنفعه نشات می‌گیرد، شور و اشتیاق کارآفرینی را لحاظ کرده و اجازه دهید شکل بگیرد. اکنون شما یک دستور العمل برای یک شرکت موفق خواهید داشت. شرکت TOMS Shoes، با چنین ایده‌ای شروع شد. بلیک مایکوسکی، کارآفرینی از تگزاس، از سفری به آرژانتین بازگشت، جایی که شاهد فقر و تعداد شگفت‌انگیز افرادی بود به‌ویژه کودکان که «بی کفش» بودند، چرا این موضوع باعث ناراحتی او شد؟

یکی از علل اصلی بیماری در کشورهای در حال توسعه، بیماری‌های منتقله از خاک است که می‌تواند از طریق پاهای برهنه به پوست نفوذ کند. پوشیدن کفش می‌تواند به پیشگیری از این بیماری‌ها و آسیب‌های جسمی و شناختی طولانی مدت آنها کمک کند

همچنین پوشیدن کفش از بریدگی و زخم پاها جلوگیری می‌کند. این آسیب‌ها نه تنها دردناک هستند، بلکه در صورت عفونی شدن زخم‌ها نیز خطرناک هستند.

بسیاری از اوقات کودکان نمی‌توانند با پای برهنه به مدرسه بروند زیرا کفش جزء ضروری یونیفرم آنهاست. اگر کفش نداشته باشند، به مدرسه نمی‌روند. اگر آنها آموزش نبینند، فرصتی

برای تحقق بخشیدن توانایی‌های خود ندارند.

بر اساس B. Mycoskie و T. Schweitzer من آنقدر به سفر عادت کرده‌ام که می‌توانم هر جایی بخوابم. شماره ۳۲ شرکت ۵ (۲۰۱۰): ۱۱۲-۱۱۴.

TOMS Shoes که در سال ۲۰۰۶ تأسیس شد، کفش‌هایی با الهام از طرح آلپارگاتا آرژانتین تولید می‌کند. این شرکت از طریق برنامه One for One و زیرمجموعه غیرانتفاعی خود و با کمک مؤسسات غیرانتفاعی ©۵۰۱، به ازای هر جفت کفش فروخته شده، یک جفت کفش به کسی که بدون کفش است اهدا می‌کند. هدف نه تنها تهیه کفش، بلکه آموزش در مورد مزایای سلامتی کفش است. این شرکت ۶۰۰۰۰۰ جفت کفش را هدیه داده است که از ۴۵ تا ۶۵ دلار در فروشگاه‌های مجلل به فروش می‌رسد.

در فصل ۱ دیدیم که فرآیند مدیریت استراتژیک با تعریف چشم انداز آغاز می‌شود. در این فصل، ما بر روی بیانیه‌های چشم انداز تمرکز می‌کنیم. آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- بین بیانیه‌های چشم انداز و ماموریت تمایز قائل شوید
- توضیح دهید که بیانیه‌های چشم انداز معنی دار باید شامل چه چیزهایی باشد و شامل چه چیزهایی نباشد.
- چشم انداز و بیانیه ماموریت دیگران را ارزیابی کنید.
- نتایج نهایی مورد نظر خود را تعریف کنید.

مقدمه

وقتی برای تعطیلات برنامه ریزی می‌کنید، چگونه شروع می‌کنید؟ شما هم مانند اکثر مردم با ایده ای از نوع تعطیلات مورد نظر خود شروع می‌کنید و با انتخاب مقصد آن ایده را اصلاح می‌کنید. شما باید بدانید به کجا می‌روید تا بفهمید چگونه به آنجا برسید.

به همین ترتیب، برای ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی، یک سازمان نیاز به تعریف وضعیت آینده دارد که موقعیت رقابتی ایده آل آن را توصیف کند. سپس سازمان می‌تواند با توسعه استراتژی‌هایی که سازمان را در مسیر درست حرکت می‌دهد، تعیین کند که چگونه به آنجا برسد.

چشم انداز معنادار انسجام را در سراسر یک سازمان فراهم می‌کند. بیانیه چشم انداز مفهومی

وحدت بخش برای کارکنان، مدیران و مدیران اجرایی است تا مسیر استراتژیک سازمان را درک کنند.

کالینز و پورتاس (۱۹۹۱) بر اهمیت چشم انداز برای متحد کردن یک شرکت و ارائه جهت تاکید می‌کنند. آنها در کتاب خود "چشم انداز سازمانی و سازمان‌های رویایی"، شرکت‌هایی را که براساس چشم انداز آنها هدایت می‌شوند از شرکت‌هایی که این چنین نیستند متمایز می‌کنند. آنها دو جزء اصلی یک چشم انداز را شناسایی می‌کنند: یک فلسفه راهبر و یک تصویر ملموس. آنها معتقدند توماس واتسون، مدیرعامل سابق آی‌بی‌ام اولین کسی بود که ابتدا اهمیت فلسفه راهنما را درک کرد. اینها سخنان واتسون است:

من قویاً معتقدم که هر سازمانی برای بقا و دستیابی به موفقیت باید مجموعه‌ای از باورها را داشته باشد که تمام سیاست‌ها و اقدامات خود را بر اساس آن بنا کند. در مرحله بعد، من معتقدم که مهمترین عامل در موفقیت شرکت، پایبندی صادقانه به این باورها است. و در نهایت، من معتقدم [سازمان] باید مایل باشد که در مسیر حیات خود همه چیز را در مورد خودش به جز آن باورها را تغییر دهد. (ص ۳۵)

تصویر ملموس تصویری از این که شرکت در صورت دستیابی به چشم انداز چگونه به نظر خواهد آمد را ارائه می‌دهد. این تصویر ناملموس را ملموس می‌کند که پس از مفهوم سازی می‌توان به آن دست یافت. ماموریت یک شرکت باید بیشتر از چه کسی، چه چیزی، کجا و چرا باشد. همچنین باید شرکت و چگونگی ایجاد تفاوت اساسی در زندگی دیگران را متمایز کند، بنابراین تفاوت بین چشم انداز سازمانی و سازمان‌های رویایی را متمایز کند.

مثال روشن



شکل ۲،۱ کارول بارتز! مدیر عامل سابق یاهو

رهبری در تعیین جهت یک شرکت و در دستیابی به چشم انداز بسیار مهم است. وقتی رهبران در این هدف بسیار مهم شکست می‌خورند، گاهی اوقات «باید بروند». یک نمونه از آن فسخ قرارداد کارول بارتز، مدیرعامل یاهو است، اگرچه بیش از یک سال از قراردادش باقی مانده بود. دلیل ارائه شده توسط هیئت مدیره این بود که خانم بارتز نتوانست چشم انداز مسلط کردن مجدد یاهو در اینترنت را محقق کند (تکنسین روزانه ۲۰۱۱).

تعریف چشم انداز و مأموریت

مانند استراتژی، "چشم انداز" نیز در حال تبدیل شدن به یک کلمه در معرض انقراض است که اغلب بیش از حد استفاده می‌شود و مبهم است. مخالفان فکر می‌کنند تعریف یک چشم انداز اتلاف وقت است. به هر حال اگر به خوبی قابل تعریف نباشد، تعریف آن احتمالاً وقت تلف کردن است!

بنابراین، بیایید با تمایز بین یک چشم انداز و یک مأموریت شروع کنیم. چشم انداز وضعیت مطلوب آینده است. برای یک سازمان، این وضعیت موقعیت رقابتی آن را در زمانی در آینده توصیف می‌کند.

بیانیه مأموریت وضعیت فعلی سازمان را توصیف می‌کند. تعریف می‌کند که کسب و کار چیست، نه لزوماً اینکه می‌خواهد تبدیل به چه چیزی شود. در اصل، یک بیانیه مأموریت، دامنه و هدف سازمان را، آنگونه که هست، بر حسب آنچه که در حال حاضر، برای چه کسی و

کجا انجام می‌دهد، توصیف می‌کند.

مثال روشن

شرکت نتفلیکس، در بیانیه پروکسی خود در سال ۲۰۱۰ برای کمیسیون بورس و اوراق بهادار (SEC)، چشم انداز خود را از نظر آینده و مأموریت خود را برحسب دامنه کسب و کار اینگونه شرح داد:

ما بر این باوریم که تحویل ویدیوهای سرگرمی از طریق اینترنت یک فرصت بسیار بزرگ در بازار جهانی خواهد بود و تمرکز ما بر یک بخش از آن بازار - اشتراک پخش تلویزیونی و فیلم‌های تلویزیونی با پرداخت هزینه مصرف‌کننده و بدون تبلیغات - ما را قادر می‌سازد تا به رشد سریع و سودآوری داشته باشد.

با ۲۰ میلیون مشترک تا ۳۱ دسامبر ۲۰۱۰، «Netflix, Inc.» «The Company, «ما» یا «ما» پیشروترین سرویس اشتراک اینترنتی در جهان برای لذت بردن از نمایش‌های تلویزیونی و فیلم‌ها است. مشترکین ما می‌توانند فوراً برنامه‌های تلویزیونی و فیلم‌های نامحدود پخش شده از طریق اینترنت را در تلویزیون، رایانه و دستگاه‌های تلفن همراه خود تماشا کنند و در ایالات متحده، مشترکین همچنین می‌توانند دی‌وی‌دی‌های با کیفیت استاندارد، و جانشین آن‌ها، دیسک‌های Blu-ray را دریافت کنند.

شکل‌گیری چشم اندازهای معنادار

چه عاملی باعث می‌شود چیزی برای شما معنادار شود؟ نحوه ارائه آن یا نحوه تجربه آن؟ که از ته دل است؟ چگونه بر افکار یا اعمال شما تأثیر می‌گذارد؟

بیانیه چشم انداز زمانی معنادار است که برای سازمان مهم باشد. برای اینکه مهم باشد، باید برای همه افراد شرکت واضح، قانع‌کننده و مختصر باشد. چشم انداز نیز باید به اندازه کافی کامل باشد تا بتواند تصمیم‌گیری و فعالیت‌های عملیاتی را هدایت کند و باید مرتبط باشد. بیانیه‌های چشم انداز نیز به طور فزاینده‌ای به مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال ذینفعان و محیط زیست می‌پردازد. این موضوعی است که در فصل‌های بعدی به بررسی آن خواهیم پرداخت

برای روشن بودن، چشم انداز باید به طور مکرر، در رسانه‌های مختلف، به تمام سطوح

سازمان منتقل شود. وضوح همچنین از استفاده از زبان عینی نه از ایده‌های انتزاعی ناشی می‌شود. ابهام وضوح یک چشم انداز را کاهش می‌دهد (استنلی ۲۰۰۶). برای اینکه یک چشم انداز واضح باشد باید به گونه ای درک و بیان شود که به راحتی قابل درک باشد. نمی‌تواند مبهم یا قابل تفسیر باشد.

برای اینکه یک بیانیه چشم انداز قانع کننده باشد، باید آرمانی و قابل دستیابی باشد. جاه طلبی بیش از حد دلهره آور است و جاه طلبی ناکافی باعث عدم تحرک می‌شود.

چشم انداز برای اینکه کامل باشد باید راه‌هایی برای سنجش پیشرفت به سمت آن وجود داشته باشد. گاهی اوقات، چشم انداز با بیانیه‌های هدف و نتایج قابل اندازه گیری همراه است. آنها همچنین می‌توانند به شفافیت چشم انداز کمک کنند.

و برای اینکه خلاصه و مختصر باشد، یک چشم انداز معنادار فقط حاوی کلماتی است که برای اهمیت آن ضروری است. ساختار جمله باید ساده باشد. مختصر بودن به معنای تعیین تعداد خاص کلمات نیست، اگرچه عبارات کوتاه تر به یاد ماندنی تر هستند.

مثال روشن

با توجه به سایت Amazon.com (به روابط سرمایه گذار www.amazon.com مراجعه کنید) چشم انداز ما عبارت است از تبدیل به مشتری محورترین شرکت زمین و مکانی را بسازیم که مردم بتوانند هر چیزی را که در پی آن هستند را آنلاین خریداری کنند. به نظر شما چشم انداز واضح است؟ متقاعد کننده؟ کامل؟ مختصر؟ در بیشتر موارد، اینطور است. «مشتری محور بودن» به چه معناست؟ به عنوان یک مشتری آمازون، ممکن است این احساس را داشته باشید که مشتری محوری به این معنی است که تجربه خرید آنلاین شما برای شما سفارشی شده است. شخص دیگری با علایق و سابقه خرید متفاوت، نسخه متفاوتی از آمازون را مشاهده خواهد کرد.

ماموریت آمازون عبارت است از "تبدیل شدن به مشتری محورترین شرکت زمین برای سه مجموعه مشتری اصلی: مشتریان مصرف کننده، مشتریان فروشنده و مشتریان توسعه دهنده." (حداقل در حال حاضر؛ منتظر بمانید تا آنها شروع به پخش محتوا به ماه کنند!) شرح کاری که آمازون انجام می‌دهد، ضمنی است. آنها هر چیزی را به هر کسی که مشتری باشد می‌فروشند و خرید را برای مشتریان آسان می‌کنند. در حالی که برخی همپوشانی در بیانیه‌های ماموریت و

چشم انداز وجود دارد، می‌توانید ببینید که بیانیه چشم انداز به وضوح آینده‌گرا و آرمانی است. طبق وب سایت یک شرکت دیگر، «چشم انداز ما این است که در محصولات حمل و نقل و خدمات مرتبط، رهبر جهانی باشیم. برای دستیابی به این چشم انداز، ما می‌دانیم که بسیاری از مسائل باید مورد توجه قرار گیرند و اهداف بسیاری محقق شود. ضروری است که اهداف اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی در اهداف تجاری روزانه و فعالیت‌های برنامه ریزی آتی ما ادغام شود تا بتوانیم به یک شرکت پایدارتر تبدیل شویم. آیا این بیانیه روشن است؟ اصطلاح "خدمات مرتبط" مبهم است. به طور کلی کلمه انتخاب چندان ملموس نیست. آیا این بیانیه متقاعد کننده است؟ تبدیل شدن به یک "رهبر جهانی" مطمئناً آرمانی است، اما همچنین اشاره ای به "مسائل بسیاری وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرند." آیا این بیانیه مختصر است؟ از آنجا که بیانیه بسیار مبهم است، گفتن آن دشوار است. آیا این بیانیه کامل است؟ این بیانیه بسیار کلی است و نمی‌تواند در رهنون کردن شرکتی که در سال‌های اخیر با مشکل مواجه شده است مفید باشد. چگونه این بیانیه را بهبود می‌دهید؟

اجتناب از دام‌های مربوط به چشم انداز

بیانات بد زیادی برای چشم انداز وجود دارد. چه چیزی آنها را بد می‌کند؟ دلیل اصلی این است که آنها برای سازمان خود اهمیتی ندارند. دیگر این که الفاظ متقاعد کننده نیستند. عبارات ممکن است پیش پا افتاده، مبهم، بد نوشته شده، بیش از حد لفظی، پیچیده، غیر الهام بخش، یا حتی ملال آور باشند. بالدونی (۲۰۰۶، ص ۳) پیشنهاد می‌کند که "برای ایجاد چشم اندازی معنادار، رهبران باید تعادل دقیقی بین جاه طلبی و عمل، عظمت و سادگی برقرار کنند".

کالینز و پورتاس (۱۹۹۱، ص ۵۱) در برابر این افسانه هشدار می‌دهند که «ساخت یک سازمان رویایی مستلزم حضور یک رهبر کاریزماتیک است که به نوعی دارای مهارت‌های آرمانی عرفانی فوق بشری است. . . رهبر باید یک چشم انداز روشن و مشترک از سازمان را تسریع کند و تعهد و پیگیری جدی آن چشم انداز را تضمین کند. سازمان‌های رویایی می‌توانند به جای اینکه صرفاً نسبت به رویدادهای آینده واکنش نشان دهند، آینده‌ای مطلوب ایجاد کنند.

در حالی که ویرایش "توسط کمیته" می‌تواند یک تجربه دردناک باشد، ایده خوبی است که

افراد دیگر را در فرآیند شکل‌گیری چشم‌انداز مشارکت دهید. دیدگاه‌های چندگانه می‌توانند وضوح را افزایش دهند و میزان تحقق واقعی آرزوها را محک بزنند. داشتن گروه بزرگی از مردمی که چشم‌انداز را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند نیز به اطلاع‌رسانی درباره چشم‌انداز و گسترش حمایت مورد نیاز برای محقق شدن چشم‌انداز کمک می‌کند.

همچنین مهم است که چشم‌انداز و بیانیه‌های مأموریت را به صورت دوره‌ای بازبینی کنید. در حالی که ممکن است انتظار تغییر آنها را نداشته باشید، مطمئناً ممکن است موضوعات مورد تاکید سازمان کاهش یافته یا به کلی تغییر کند. کروتس و همکاران (۲۰۰۵) یک فرآیند حسابرسی را برای اطمینان از پشتیبانی فرآیندهای سازمانی از مأموریت و چشم‌انداز پیشنهاد می‌کند. این ممیزی می‌تواند بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک به صورت مستمر باشد.



بخش ۲

مسائل زیست محیطی: شرایط کلی سازمان

شما نمی‌توانید در خلاء رقابت کنید. یک استراتژی ممکن است در یک زمینه کار کند و در زمینه دیگر بی‌اثر باشد. در این بخش، حقایقی را بررسی می‌کنیم که به بافت سازمان کمک می‌کنند و از قبل «آب و هوا» پراپیش بینی می‌کنیم.





فصل ۳

حاکمیت و مسئولیت اجتماعی شرکت

یک و تنها یک مسئولیت اجتماعی برای کسب و کار وجود دارد - استفاده از منابع و مشارکت در فعالیتهایی که برای افزایش سود آن طراحی شده است تا زمانی که در چارچوب قوانین بازی باقی بماند، یعنی ورود به رقابت آزاد و آزاد بدون فریب یا فریب کاری و تقلب.^۱

-میلتون فریدمن

پیش درآمد

ارزش مأموریت یک شرکت چیست، یا مهمتر از آن، اهمیت سیستم ارزشی یک شرکت چیست؟ عقیده شرکت چیست؟ از جانسون و جانسون در مورد اهمیت Credo (اعتقاد و باور) و نقش محوری آن در استراتژی شرکت بپرسید.

توسط رابرت وود جانسون، رئیس سابق (۱۹۳۲-۱۹۶۳) و یکی از اعضای خانواده موسس شرکت Credo این باور را نوشته است. توسعه آن و تأثیر آن بر سیستم ارزشی شرکت خیلی قبل از اینکه «مسئولیت اجتماعی شرکتی» رواج پیدا کند، رخ داده است.

Credo (باور و کیش) دستور العملی برای موفقیت در تجارت است. این واقعیت که J&J یکی از معدود شرکتهایی است که برای بیش از یک قرن تغییر شکوفا شده است، گواه آن است. باور و کیش هر بعد عملکرد شرکت را هدایت می کند، از تصمیمات تحقیق و توسعه (R&D) گرفته تا پاسخ به مشتریان و یک نقشه راه روشن برای جهت گیری و تصمیم گیری ارائه

می‌دهد. هیچ انحرافی وجود ندارد. زمانی را در نظر بگیرید که J&J هزاران بطری Tylenol® را از قفسه‌ها بیرون کشید. دلیل آن باور شرکت بود.

اخیراً، J&J ظاهراً در حال انحراف از باور و کیش اصلی خود است. بر اساس گزارش وال استریت ژورنال، J&J ۲ و وزارت دادگستری در حال انجام تحقیقات طولانی مدت در مورد تبلیغ داروی ضد روان پریشی ریسپردال توسط این شرکت هستند که یکی از بالاترین مبالغ تا به امروز در یک پرونده بازاریابی دارو است. تسویه حساب می‌تواند به J&J اجازه دهد تا روند قضایی را پشت سر گذاشته چرا که مدیرعامل جدید الکس گورسکی، سایر مسائل حاد از جمله مشکلات تولیدی که منجر به فراخوان‌های چند محصول شد، رسیدگی می‌کند. . . در سه ماهه پایانی سال گذشته، این شرکت ۱,۱ میلیارد دلار برای پوشش تسویه حساب‌های قانونی بالقوه این شرکت برای تقویت بیشتر ذخایر قانونی خود اعلام کرد. . . و ۶۰۰ میلیون دلار دیگر هم کنار گذاشته است ”.

اگر آقای جانسون زنده بود، با این همه مبارزه علیه سیستم ارزشی شرکت، ممکن بود مجبور می‌شد مقداری از داروی ریسپردال مصرف می‌کرد..

پس از تعریف چشم انداز شرکت، سوال بعدی این است که چگونه می‌توان به چشم انداز دست یافت. در فصل‌های بعدی، انواع استراتژی‌های مختلفی را که شرکت‌ها به عنوان مسیرهایی برای رسیدن به چشم‌انداز دنبال می‌کنند، بررسی خواهیم کرد. در این فصل به بررسی این سوال خواهیم پرداخت که سازمان چگونه با ذینفعان مختلف خود تعامل خواهد داشت. به طور خاص، این فصل مسئولیت اجتماعی شرکت و اهمیت حکمرانی در برنامه ریزی استراتژیک را توضیح می‌دهد. با تقاضاهای بیشتر برای پاسخگویی توسط ذینفعان، شرکت‌ها باید در مورد سیاست‌های شرکتی، ارزش‌ها و توجه به سهامداران خود بطور خالص و هدفمند عمل کنند. پس از اتمام موفقیت آمیز این فصل باید بتوانید:

- حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی (CSR) را تعریف کنید
- راه‌های حفاظت از منافع سهامداران را شناسایی کنید
- محرک‌هایی را شناسایی کنید که اهمیت سیاست‌های CSR شرکت‌ها را افزایش می‌دهند
- حاکمیت و نقش آن در برنامه ریزی استراتژیک شرکت را توضیح دهد

علاوه بر این، شرکت‌هایی که تصمیم می‌گیرند «از نظر استراتژیک مسئولیت‌پذیر» شوند، ممکن است رقبا را وادار کنند تا نگرانی‌های پایداری را در برنامه برنامه‌های استراتژیک خود لحاظ کنند. در حالی که برای جذب منابع مالی جامعه سرمایه‌گذاری و همچنین پاسخ‌دهی به ذینفعان از جمله مشتریان و تامین‌کنندگان رقابت می‌کنند.

مقدمه

حاکمیت شرکتی یک حوزه مطالعاتی است که به این موضوع می‌پردازد که چه کسی تصمیم می‌گیرد، چگونه تصمیم اتخاذ می‌شود و چرا. موضوعات عبارتند از: سیاست‌ها، کنترل‌ها، مقررات، روابط با سهامداران، مسئولیت شرکت، ساختار مالکیت، و سیستم‌های تشویقی. همانطور که ممکن است تصور کنید، این موضوعات تأثیر عمیقی بر نتایجی که یک سازمان به دست می‌آورد دارد.

حاکمیت شرکتی یک دغدغه نسبتاً اخیر است. در تمدن‌های اولیه، اقتدار عموماً کاملاً واضح بود. کسی که صاحب منابع بود تصمیم می‌گرفت. سلسله‌مراتب نظامی از مدل فرماندهی و کنترل پیروی می‌کردند. مالکان شرکت‌های تجاری خود را اداره می‌کردند که گاهی اوقات به آنها «صنایع کلبه‌ای» می‌گویند.

در طول انقلاب صنعتی، سازمان‌ها بزرگ‌تر شدند، مالکیت سهامی ممکن شد و یک طبقه مدیریتی (یعنی تحصیل‌کرده، اما نه ثروتمند) پدید آمد. در نتیجه، صاحبان سهام لزوماً عملیات روزانه شرکت‌هایی را که در آن سرمایه‌گذاری می‌کردند مدیریت نمی‌کردند. با این حال، به عنوان سرمایه‌گذار، آنها می‌خواستند از بازده سرمایه‌گذاری خود اطمینان حاصل کنند. مشکل این بود که به دلیل نفع شخصی، منافع مالکان و مدیران همیشه با هم مطابقت نداشتند.

بنابراین، سیاست‌ها و رویه‌های حاکمیت شرکتی برای حفظ منافع سرمایه‌گذاران ایجاد شد. در آن روزها، تنها مسئولیت اجتماعی بنگاه کسب درآمد برای سهامداران خود بدون تخطی از قانون بود. تفکر اقتصادی این بود که بازارها رفتار ضد اجتماعی را تصحیح می‌کنند. کارمندان برای رسیدن به شرایط کاری بهتر شرکت را ترک می‌کردند و مشتریان از تامین‌کنندگانی که دوست داشتند و به آنها احترام می‌گذاشتند خرید می‌کردند. بنابراین، قیمت سهام، به عنوان پیش‌بینی‌کننده سودهای آتی، به طور ضمنی این نوع نگرانی‌ها را در بر می‌گیرد. بنابراین، چالش، همسو کردن منافع مالکان و مدیران (که «نمایندگان» نیز نامیده می‌شوند) بود تا

تصمیم‌گیری در خدمت منافع سهامداران باشد.

محفاظت از منافع سهامداران

حاکمیت از طریق کنترل، نظارت و مشوق‌ها از منافع سهامداران محافظت می‌کند. این روش‌ها تکامل یافته‌اند و انتظارات از مسئولیت‌پذیری شرکت به‌طور متناسبی رشد کرده است.

کنترل‌ها را می‌توان با روش‌های رویه‌ای پیاده‌سازی کرد. به عنوان مثال، به این فکر کنید که چگونه یک شرکت بزرگ مواد خود را برای ساخت سفارش می‌دهد. بر اساس پیش‌بینی‌های فروش و برنامه‌های تولید، یک نماینده خرید با «مرجع تأیید» سفارشی را برای محموله مواد ارسال می‌کند. هنگامی که آن محموله می‌رسد، منشی دریافت‌کننده تأیید می‌کند که بارنامه به‌طور دقیق نشان‌دهنده آنچه در محموله است می‌باشد. نماینده خرید همچنین بارنامه را بررسی می‌کند تا از مطابقت آن با آنچه سفارش داده شده است اطمینان حاصل کند. کنترل بعدی در فرآیند مقایسه فاکتور با سفارش و تحویل است. اگر همه چیز درست باشد، پرداخت واریز می‌شود. بسته به مبلغی که باید پرداخت شود، ممکن است چندین امضا لازم باشد. این روش‌ها برای جلوگیری از تقلب در نظر گرفته شده است.

کنترل‌های رایانه‌ای همچنین می‌توانند از تقلب و اشتباهات جلوگیری کنند. ماسک‌های داده (یعنی مشخصات محتوای مجاز و فرمت ورود داده‌ها) می‌توانند اطمینان حاصل کنند که داده‌ها به‌طور کامل و صحیح وارد می‌شوند. گزارش‌های تطبیق می‌توانند حساب‌های دفتر کل را با تراکنش‌های ثبت شده هر روز مقایسه کنند. سیستم‌های پایگاه داده بر اساس نیازهای کسب و کار می‌توانند سطوح مختلفی از دسترسی (به عنوان مثال، مشاهده، تغییر) را به حوزه‌های مختلف داده (مانند حقوق و دستمزد، ثبت سفارش) فراهم کنند.

نظارت در حاکمیت به اشکال مختلفی انجام می‌شود: حسابرسان داخلی و خارجی، هیئت مدیره و سازمان‌های دولتی. حسابرسان داخلی بررسی می‌کنند که کنترل‌های موجود رعایت شده و کافی است. حسابرسان خارجی نگران هستند که صورت‌های حسابداری به‌طور دقیق و کامل وضعیت تجارت را در گزارش شرکت به سهامداران منعکس کند. نکته کلیدی این است که حسابرسان واقعا مستقل باشند. نمونه‌ای از این عدم استقلال، مقصر بودن آرتور اندرسن در ارائه نادرست صورتحساب‌های شرکت انرون بود زیرا هم نقش حسابرس و هم مشاور در شرکت داشت.

به عنوان نمایندگان سهامداران، یک هیئت مدیره متعهد و فعال نیز می‌تواند نظارت را به طور کلی در سطح استراتژیک تر انجام دهد. معمولاً هیئت مدیره ای متشکل از مدیران داخلی (کارمند) و مدیران خارجی (مستقل) در مواردی مانند مدیر عامل (مدیر عامل انتخاب، پاداش اجرایی، بررسی برنامه‌های استراتژیک و عملکرد مالی و ارائه مشاوره و مشاوره به مدیریت است. با این حال، اعضای هیئت مدیره افرادی هستند که بسیار پرمشغله هستند، بنابراین نیاز به متعهد بودن، مشارکت و آگاه بودن ممکن است نتوان برآورده کرد. همچنین، مشکلاتی در مورد اینترلاک (داخل کاری) هیئت مدیره وجود داشته است، به عنوان مثال، زمانی که اعضای هیئت‌های مختلف با هم همپوشانی دارند و یکپارچگی و یلامت نظارت مخدوش می‌شود. به عنوان مثال، سندی مدیرعامل شرکت A و در کمیته جبران خسارت هیئت مدیره برای شرکت Z است، در حالی که تدی مدیر عامل Z و در کمیته جبران خسارت هیئت مدیره برای A است. احتمالاً آخرین دفاع، نظارت بر حاکمیت است که از نهادهای نظارتی، مانند کمیسیون بورس و اوراق بهادار (SEC) در ایالات متحده نشأت می‌گیرد. الزامات گزارش دهی، قراردادهای حسابداری، و قوانین امانتداری، همگی حاکمیت شرکتی را شکل می‌دهند. با این حال، متأسفانه، مقررات معمولاً شاخص‌های عقب مانده مسائل حاکمیتی هستند. آنها ضرب المثل "درهای انبار" هستند که پس از دزدیده شدن اسب‌ها بسته می‌شوند (نوش دارو بعد از مرگ سهراب). تافلر (۲۰۰۳، ص ۳۶) اظهار تاسف می‌کند، "واقعیت غم انگیز این است که تمام نظارت‌ها در جهان آنچه را که پشت درهای شرکت اتفاق می‌افتد تغییر نمی‌دهد." شاید موثرترین یا حداقل فعال ترین ابزار حاکمیت شرکتی، سیستم‌های تشویقی باشد که هدف آن تضمین همسویی اهداف نمایندگان و سهامداران است. یعنی مدیران اجرایی برای عملکرد خوب در کوتاه مدت و بلند مدت پاداش می‌گیرند. جبران متغیر، جوایز و گزینه‌های سهام راه‌هایی برای افزایش سهم مدیران در کسب و کار سهامداران/مالک هستند. متأسفانه، ممکن است مدیران را به دستکاری در بازار تشویق کند، همانطور که در تخلفات مالی گزارش شده شرکت‌هایی مانند تایکو، انرون، گلوبال کراسینگ و هلث ساوث دیده ایم. شکست‌ها در حاکمیت شرکتی غیرعادی نیستند و تنها یک مشکل آمریکایی نیستند و نه این مشکلات تا زمانی که عدم تعادل هزینه و منفعت برطرف نشود، احتمالاً حل نخواهند شد.

محرك‌های افزایش مسئولیت اجتماعی شرکت

در حالی که حاکمیت از زمان انقلاب صنعتی و ظهور مالکیت سهامی یک نگرانی بوده است، تاکید بر مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) یک پدیده جدیدتر است. با در دسترس بودن چرخه‌های خبری ۲۴ ساعته، توانایی رسانه‌های اجتماعی برای "موج خبری" و افزایش نگرانی در مورد کاهش منابع زمین، نیروهایی که شرکت‌ها را به سمت مسئولیت اجتماعی سوق می‌دهند، اجتناب ناپذیر هستند. شما دسترسی بی سابقه‌ای به اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت دارید. شما کانال‌های ارتباطی جدیدی برای ایجاد یک ائتلاف پیرامون مسائل دارید. شما آگاهی زیادی از وابستگی به سوخت‌های فسیلی، استفاده از منابع تجدیدناپذیر و دسترسی خود به رویکردهای جایگزین دارید.

با حرکت از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، انتظارات شرکت‌ها و نقش آنها در جامعه در حال تغییر است. جهانی‌سازی و فناوری آگاهی بیشتری از آنچه شرکت‌ها انجام می‌دهند و تأثیر آن اقدامات فراهم کرده‌اند. با افزایش شفافیت، مسئولیت پذیری نیز افزایش می‌یابد. بازارها بیشتر به ملاحظات اجتماعی و محیطی پاسخ می‌دهند. شیوه‌های اشتغال، تأثیرات زیست محیطی، مشارکت جامعه و حاکمیت مالی توسط فعالان سهامدار و سایر ذینفعان در دست بررسی است. همانطور که در شکل ۳،۱ نشان داده شده است، ذینفعان افرادی هستند که سهمی (شخصی، مالی و/یا نوع دوستانه) در اقدامات یک شرکت دارند. مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) میزانی است که یک سازمان علاوه بر سهامداران، خود را نسبت به ذی نفعان نیز مسئول می‌داند.

مثال روشن

پاسخگویی ممکن است یک اقدام دفاعی در پاسخ به بررسی ذینفعان باشد. و بررسی دقیق این است - اکثر ما می‌توانیم ویدیوی زیر آب از فوران نفت خام در طول نشت نفت بریتیش پترولیوم (BP) در خلیج مکزیک در سال ۲۰۱۰ را تصور کنیم. از آن زمان، درخواست پاسخگویی از BP شدید بوده است. دولت ایالات متحده جریمه‌هایی را اعمال کرد و صندوق احیا را اجباری کرد. مدیرعامل به دلیل نارضایتی سهامداران و هیئت مدیره از نحوه رسیدگی به این وضعیت برکنار شد. تامین کنندگان تحت تأثیر قرار گرفتند زیرا حکمی علیه حفاری در اعماق دریا صادر شد. مشتریان، صاحبان پمپ بنزین‌ها، مجبور بودند برای مصرف‌کنندگان توضیح دهند که پمپ بنزین‌ها نهادهای مستقل BP هستند و تحریم گاز BP به مالکان محلی

آسیب می‌رساند، نه شرکت BP. در این مورد، شما به وضوح می‌توانید سهمی که یک جامعه در فعالیت‌های یک شرکت دارد را ببینید. خطرات بهداشتی، آسیب‌های زیست محیطی و از دست دادن معیشت نگرانی‌های جدی و گسترده در این مورد بود.

رویکردهای هدفمند به مسئولیت اجتماعی شرکتی

بارها در ورزش گفته شده که بهترین دفاع یک حمله خوب است. همین امر ممکن است در مورد مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت استراتژیک نیز گفته شود. هدفمند بودن در مورد روابط شرکت با ذینفعان، نقش موثری در حل موقعیت‌های دشوار دارد - و شرایط فقط سخت‌تر می‌شوند.

پیچیدگی شبکه پاسخگویی در حال افزایش است. شما نه تنها مسئول نحوه و آنچه تولید می‌کنید هستید، بلکه مسئول نحوه استفاده و دور ریختن آن نیز هستید. در دنیای زنجیره‌های تامین جهانی، این مسئولیت بسیار زیادی است.

علاوه بر این، مخاطرات در حال افزایش است. اشتباهات می‌توانند عواقب فاجعه باری داشته باشند. عواقبی را که فضانوردان شاتل چلنجر تجربه کردند را در نظر بگیرید که به حلقه‌های O-رینگ لاستیکی متکی بودند که در دمای پایین پرتاب آزمایش نشده بودند. یا کارمندان انرون را در نظر بگیرید که دیگر پس‌انداز بازنشستگی ندارند و خانه‌های خود را از دست داده‌اند. در هر دو مورد، افراد آسیب دیده به مسئولیت اجتماعی عوامل تصمیم‌گیرنده تکیه می‌کردند.

به نظر می‌رسد که با وجود مخاطرات بسیار زیاد، یک شرکت چاره‌ای جز این ندارد که در مورد تعهد خود به CSR جدی عمل کند. طیف وسیعی از انتخاب‌های ممکن وجود دارد که با رویکرد تعهد اجتماعی شروع می‌شود (یعنی حداکثر کردن بازده سهام سهامداران و عدم نقض قانون). بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر به امور بشردوستانه می‌پردازند و بودجه و منابع را به اهداف اجتماعی تخصیص می‌دهند. در حالی که انسان دوستی قابل تحسین است، می‌توان آنرا به عنوان روابط عمومی نگرینست.

منفعت شخصی روشنگرانه سطحی از مسئولیت اجتماعی شرکتی است که یک مزیت اجتماعی یا زیست محیطی را فراهم می‌کند و برای شرکت درگیر نیز استراتژیک است. به عنوان مثال، ارائه دهنده خدمات اینترنت (AOL) America Online (ISP) پروژه ای را برای گسترش دسترسی به اینترنت به مناطق روستایی و دیگر مناطق تحت پوشش حمایت کرد. جوامع از عبور از شکاف دیجیتالی (تفاوت آموزشی بین مناطق خدمات دهی شده و تحت پوشش) و AOL از مجموعه جدیدی از مشتریان وفادار بهره مند شدند (برنان و جانسون ۲۰۰۳). پاسخگویی اجتماعی شبیه به نفع شخصی روشنگرانه است، اما تأثیر گسترده تری دارد. برای مثال، چندین سال پیش، استارباکس به دلیل خرید دانه‌های قهوه از مزارع با شرایط کاری وحشتناک و دستمزدهای غیر استاندارد مورد انتقاد قرار گرفت. این شرکت از آن زمان سعی کرده است در مسایل اقتصادی پیشتاز باشد.

ما منابع اخلاقی را به عنوان قهوه ای تعریف می‌کنیم که توسط شخص ثالث از طریق C.A.F.E. رویه‌ها، تجارت منصفانه یا سایر سیستم‌های حسابرسی شده خارجی. گواهی یا تأیید شده باشد.

مؤکدترین تعهد به مسئولیت اجتماعی شرکتی از سوی کارآفرینان اجتماعی (افراد که کسب و کاری را در راستای یک هدف اجتماعی با یک مدل کسب و کار خودپایدار راه اندازی می‌کنند) مطرح شده است. علل اجتماعی از سلامت عمومی، ایمنی، سواد، و توانمندسازی تا توسعه اقتصادی یا زیرساختی را شامل می‌شود.

مثال روشن

یکی از اولین نمونه‌های این مدل کسب و کار در حوزه تامین مالی خرد بود، یعنی وام دادن پول در مقادیر کم برای توانمندسازی افراد فقیر. با درآمدی که می‌توانند به دست آورند، پول را با بهره پس می‌دهند.

فعالیت بانک گرامین را می‌توان به سال ۱۹۷۶ برمی‌گردد زمانی که پروفیسور محمد یونس، رئیس برنامه اقتصاد روستایی در دانشگاه چیتاگونگ، پروژه ای اقدام پژوهی را برای بررسی امکان طراحی یک سیستم تحویل اعتبار برای ارائه خدمات بانکی برای فقرای روستایی راه اندازی کرد.

پروژه Grameen Bank (گرامین بانک) به معنای روستایی یا روستایی در زبان بنگلایی) با

اهداف زیر آغاز شد: گسترش تسهیلات بانکی به مردان و زنان فقیر. حذف استثمار فقرا توسط وام دهندگان پول. ایجاد فرصتهایی برای خوداشتغالی برای تعداد زیادی از افراد بیکار در روستاهای بنگلادش؛ محرومان، سازماندهی کردن زنان فقیرترین خانوارها در قالب یک سازمان که خودشان بتوانند آن را درک و مدیریت کنند و چرخه معیوب قدیمی «درآمد کم، پس‌انداز کم و سرمایه‌گذاری کم» را به چرخه فضیلت‌انگیز «درآمد کم، تزریق اعتبار، سرمایه‌گذاری، درآمد بیشتر، پس‌انداز بیشتر، سرمایه‌گذاری بیشتر، درآمد بیشتر» تبدیل کنند. (بانک گرامین ۲۰۱۱)

پروفسور یونس در سال ۲۰۰۶ برنده جایزه نوبل شد.



فصل ۴

پایداری

هرگز به این فکر نکرده بودم که چگونه بر محیط تأثیر می‌گذارم.

-ری اندرسون، مدیر عامل، رابط

پیش درآمد

Nau یک طراح/خرده فروش "پوشاک بادوام شهری + فضای باز" است. این شرکت که در پورتلند، اورگان، مستقر است توسط مدیران سایر تولیدکنندگان پوشاک تاسیس شد. طبق وب سایت آنها (www.nau.com)، آنها می‌خواستند ضمن بازطراحی "مد"، تجارت را بازتعریف کنند تا هر یک به نیروی قدرتمندی برای تغییر تبدیل شوند.

برای این منظور، آنها چندین روش تجاری منحصر به فرد دارند. ابتدا لباس‌های خود را برای پایداری طراحی می‌کنند، از رنگ‌های مد روز دوری می‌کنند و از پارچه‌هایی با دوام طولانی استفاده می‌کنند که نیازی به تمیز کردن خشک ندارند و می‌توانند در آب سرد شسته شوند. همانطور که آنها آن را توصیف می‌کنند، "ما برای زیبایی ماندگار طراحی می‌کنیم - رنگ‌ها، جزئیات و اشکال محصول در سطح حداقل، مدرن و جاودانه هستند".

آنها همچنین تدارکات را به طور متفاوتی اداره می‌کنند. مشتریان از فروشگاه Nau بازدید می‌کنند، اقلام را امتحان می‌کنند و اندازه‌های مورد نیاز را تعیین می‌کنند - و سپس سفارشات خود را مستقیماً از مرکز توزیع دریافت می‌کنند. این به Nau امکان می‌دهد تا فضای فروشگاه کوچک‌تری داشته باشد (آنها فقط به یکی از هر محصول در هر اندازه نیاز دارند - بدون

موجودی دیگری)، بازگشت کالا را کاهش می‌دهد، حمل‌ونقل متقابل را حذف می‌کند و به طور کلی به حمل و نقل کمتری نیاز دارد Nau از مواد بازیافتی حمل و نقل، حالت‌های حمل و نقل کارآمد در مصرف انرژی و شفافیت زنجیره تامین استفاده می‌کند تا هزینه چرخه عمر کالاهای خود را به حداقل برساند.

علاوه بر این، در حالی که پارچه‌ها اقلامی پایدار نیستند، Nau انتخاب پارچه را بر اساس آنچه که مدل "شروع زندگی و پایان زندگی" (BOL/EOL) می‌نامد انجام می‌دهد این مدل "انرژی و منابع لازم برای ایجاد یک پارچه و فرصت‌ها و سیستم‌های درگیر در یک محصول در پایان عمر مفید آن را بررسی می‌کند.

یک روش جالب دیگر: این شرکت ۲ درصد از هر فروش را به یکی از پنج شریک استراتژیک جهت تغییر اهدا می‌کند. در طول فرآیند پرداخت، مشتری گیرنده را انتخاب می‌کند. گزینه‌ها عبارتند از آشوکا، سازمانی است که کارآفرینی اجتماعی را ترویج می‌کند. موسسه Breakthrough، یک اتاق فکر اختصاص داده شده به انرژی پاک مقرون به صرفه Ecotrust، یک شرکت سرمایه‌گذاری که به "ساختن اقتصادهای انعطاف‌پذیر" اختصاص دارد Kiva، یک تعاونی وام دهی خرد؛ و مرسی کورپس، یک سازمان امدادی.

کاری که Nau انجام داد و به عنوان یک روش تجاری خوب توصیه نمی‌شود کنار گذاشتن کسب و کار است. این شرکت که در سال ۲۰۰۳ تأسیس شد، درهای خود را بست و موجودی خود را در سال ۲۰۰۸ فروخت. «طنز مرگ Nau این است که شرکتی تا این حد متعهد به پایداری بود در نهایت ناپایدار بود. اما نه به خاطر اصول آن.» ۱ گسترش بیش از حد و هزینه کردن بیش از حد، باعث سقوط آن شد. آنها در سال ۲۰۰۹ خریداری و مجدداً راه اندازی شدند و اکنون با کندی بیشتری رشد می‌کنند.

سهامداران و ذینفعان عوامل مهمی برای درک زمینه‌ای هستند که یک سازمان در آن فعالیت می‌کند. در این فصل، با درک پایداری، از دیدگاه سهامداران و ذینفعان، زمینه را بیشتر توسعه می‌دهیم. آیا اجرای مؤثر یک برنامه استراتژیک تضمین می‌کند که شرکت به گونه‌ای پایدار دوام خواهد آورد؟ و آیا موفقیت شرکت به ضرر دیگران، محیط زیست یا جامعه است؟

تعریف پایداری در چند سال گذشته به طور چشمگیری تغییر کرده است، اما به این معنی است که اقدامات انجام شده امروز شرکت را قادر می‌سازد تا به یک دغدغه تبدیل نشود و به

بازگشت سرمایه (ROI) مورد انتظار سرمایه گذاران ادامه دهد. علاوه بر این به این معنی است که شرکت‌ها می‌توانند در آینده به منابع لازم دسترسی داشته باشند.

در این فصل هر دو معنای پایداری را بررسی می‌کنیم. آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- تاریخچه پایداری و دلایل آغاز آن را درک کنید
- محرک‌هایی را که سؤالات پایداری را مطرح می‌کنند، شناسایی کنید
- مراحل پایداری سازمانی و "بلوغ" پایداری را بشناسید

اگرچه در رسانه‌ها سر و صدای زیادی در مورد رنگ سبز وجود دارد، این ایده جدیدی نیست، بلکه ایده‌ای است که دوباره ظهور کرده است. اما این تعریف فراتر از تبلیغات کوتاه بینانه بازاریابی به یک دغدغه واقعی در مورد نحوه عملکرد یک شرکت و تصمیمات استراتژیک آن تبدیل شده است.

مقدمه

چه شرکتی نمی‌خواهد "پایدار" باشد؟ به نظر عقل سلیم می‌رسد، درست است؟ اما در واقعیت، فشارها و انگیزه‌ها در دنیای تجارت و همچنین در بخش عمومی بیشتر بر ملاحظات کوتاه‌مدت و نه بلندمدت متمرکز می‌شوند. اغلب، این دیدگاه کوتاه مدت، ملاحظات عمل گرایانه تر درازمدت را نادیده می‌گیرد. در مورد افق زمانی در تصمیم‌گیری استراتژیک نوعی و در مورد اینکه چه چیز مهمتر است: سودآوری کوتاه مدت یا پایداری بلند مدت اختلافاتی وجود دارد.

در سال‌های اخیر، نگرانی‌های پایداری از دوام مالی به در دسترس بودن منابع تعمیم یافته است. بیشتر این نگرانی از گفتگوهای سازمان ملل نشات می‌گیرد، برخی در واکنش به بلایایی است که مستقیماً بر محیط زیست تأثیر می‌گذارد که عبارتند از چرنوبیل، فاجعه کانال عشق، و نشت اکسون والدر. همه این بلایای انسانی منجر به اثرات زیست محیطی قابل توجهی شد.

این کمیسیون برون‌دندل در سال ۱۹۸۷ بود که برای اولین بار اصطلاح پایداری را ابداع کرد، به معنای ظرفیت تحمل بدون آسیب رساندن به نسل‌های آینده، به‌ویژه «برآوردن نیازهای حال بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای خود». سپس در سال ۱۹۹۷، جان ال‌کینگتون مفهوم "خطوط اصلی سه گانه" را توسعه داد که به عنوان "کرسی سه

پا" نیز شناخته می‌شود. کرسی سه پا، نگرانی‌های افراد (اجتماعی)، مکان (محیط زیست) و سود (اقتصادی) را در یک شرکت متعادل می‌کند. باز هم تنشی در میان این اولویت‌ها وجود دارد که باید به صورت استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. همانطور که کارول (۲۰۰۰، ص ۴۱) بیش از یک دهه پیش هشدار داد، «از شرکت‌ها انتظار می‌رود که سودآور باشند، قانون را رعایت کنند، رفتار اخلاقی داشته باشند و از طرق بشردوستی به جوامع خود کمک کنند، هرچند تنش‌های بین این مسئولیت‌ها چالش‌برانگیزتر خواهد شد، زیرا فناوری اطلاعات همچنان همه شرکت‌ها را به سمت چارچوب مرجع و عملکرد در سطح جهانی سوق می‌دهد.

گذشته، حال و آینده پایداری

اقتصاددان مشهور جوزف شومپیتر (۱۸۸۳-۱۹۵۰) اصطلاح "اختلال خلاق سرمایه داری" را ابداع کرد. او معتقد بود که موفقیت اقتصاددان سرمایه داری، از آنجاییکه ناقص و منقطع است، واکنش‌های منفی را برمی‌انگیزد. این اقتصاددان معتقد بود آشفته‌گی سرمایه داری باعث غیرممکن شدن پایداری شرکتی می‌شود و نوآوری‌های خارج از شرکت باعث برحیده شدن بساط آنها خواهد شد.

در دهه ۱۹۷۰، مکتب مشهور تفکر اقتصادی شیکاگو، به رهبری میلتون فریدمن، برنده جایزه نوبل، از مزایای بازار آزاد و نوآوری به عنوان منبع واقعی ثروت دفاع کرد. برای اینکه یک شرکت پایدار باشد، مدیران باید کسب و کار خود را به گونه‌ای انجام دهند که سودآوری را به حداکثر برسانند. طبق این خط فکر رفتارهای ضد اجتماعی یا فقدان نوآوری در بازار باید اصلاح شود.

این تفکر تا دهه‌های ۸۰ و ۹۰ و به رهبری آلن گرینسپن، رئیس وقت بانک مرکزی و حمایت چندین دولت ریاست جمهوری ادامه یافت. اما با شکست شرکت‌های بزرگ همه چیز شروع به تغییر کرد، بازار مسکن تحت یک فرهنگ مصرفی سقوط کرد، و جهان به کرات شاهد بلایای زیست محیطی بودند.

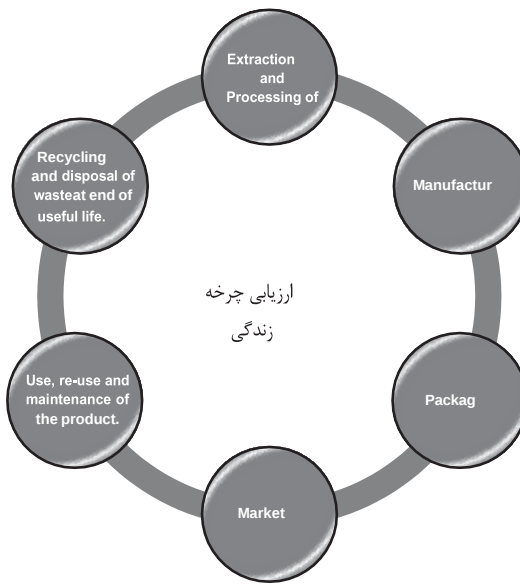
این روزها، ما شاهد تاکید روزافزون بر مسئولیت اجتماعی شرکت هستیم، حتی در شرایطی که کسب و کارها در تلاش هستند تا از رکود اقتصادی گسترده بهبود یابند. "پایداری" یک هدف دوگانه است و شرکت‌ها تلاش‌های خود را برای بهبود سود و همچنین به حداقل رساندن اثرات زیست محیطی خود به نمایش می‌گذارند.

مثال روشن

شرکت کوکاکولا با فدراسیون جهانی حیات وحش کار می کند، یک نوع همکاری که نامحتمل به نظر می رسد. هدف از این همکاری پیشبرد فناوری ها و شیوه های احیای فاضلاب در جامعه هندی بود که سفره آب های زیر زمینی آن در اثر عملیات یک کارخانه بطری سازی در حال کاهش بود. فروشگاه های وال مارت چندین طرح زیست محیطی دارد که هم دارای صرفه جویی هزینه ای و همچنین آگاه بخش در زمینه محیط زیست است. آنها در حال نصب پنل های خورشیدی بر روی پشت بام فروشگاه های خود هستند تا به سمت انرژی های تجدیدپذیر حرکت کنند. وال مارت همچنین با تامین کنندگان خود برای کاهش ضایعات بسته بندی همکاری می کند. یکی از این تامین کنندگان Proctor & Gamble است که از استراتژی "تراکم" پیروی می کند و بسته های کوچکتری از محصولات متراکم شده را می فروشد که نتیجه آن هزینه کمتر، مواد کمتر، هزینه حمل و نقل کمتر و ضایعات کمتر/ نوآورانه است.

همانطور که به آینده نگاه می کنیم، شاهد یک رویه مدیریتی در حال ظهور به نام "ارزیابی چرخه زندگی (LCA)" هستیم. نکات منفی اکولوژیکی یک محصول را ردیابی می کند و نکات منفی زیست محیطی و بهداشت عمومی آن را در هر یک از حلقه های زنجیره تامین آن (به عنوان مثال، کاهش منابع طبیعی، انتشار آلاینده ها در هوا، سموم ریخته شده در آب یا آلاینده های مدفون در محل های دفن زباله) کمیت می کند (گلمن ۲۰۰۹).

برای مثال، دانستن اینکه برای تولید همبرگر ۴۰۰۰ تا ۱۸۰۰۰ گالن آب نیاز دارد، ممکن است شگفت انگیز باشد. برآوردها به دلیل شرایط مختلف پرورش گاوها و میزان زنجیره تولید آبی مورد استفاده بسیار متفاوت است. برای رشد غلات و علوفه برای تغذیه یک گاو، و همچنین آب برای مصرف گاو، آب زیادی لازم است. هزینه های دیگر مانند مواد خام، فرآوری گوشت، حمل و نقل، بسته بندی، فروش آن، تهیه آن (امیدوارم با دست های شسته شده) و دفع زباله را نیز اضافه کنید.



شکل ۴.۱ ارزیابی چرخه زندگی

ارزیابی چرخه حیات می‌تواند حتی برای محصولات ساده بسیار دقیق باشد. شکل ۴.۱ ملاحظات کلی را نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل کامل را شامل می‌شود. شرکت‌ها در حال حاضر در تلاشند تا «زنجیره‌های تأمین شفاف» را نه تنها برای ردیابی حمل‌ونقل، بلکه برای ارزیابی چرخه حیات، با استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند محاسبات بی‌سیم و برچسب‌های شناسایی فرکانس رادیویی (RFID) ایجاد کنند. برچسب‌های RFID که برای مدیریت موجودی و اهداف دیگر به خوبی جا افتاده‌اند، کوچک‌تر، ارزان‌تر و انعطاف‌پذیرتر می‌شوند. نسل جدید برچسب‌ها... حتی می‌تواند در کاغذ و پلاستیک جاسازی شود و داده‌های منشأ محصول را بخشی از خود ماده می‌کند. (New, 2010, p. 78)»

دانیل گولمن (۲۰۰۹) که به خاطر کارش در زمینه هوش مدیریتی، عاطفی و اجتماعی شهرت دارد، در حال توسعه هوش اکولوژیکی و راهیابی برای درک تاثیر نحوه خرید، استفاده و دور ریزی محصولات بر محیط زیست تأثیر است.

مثال روشن

رسانه‌های اجتماعی، برنامه‌های کاربردی مبتنی بر اینترنت با محتوای ایجاد شده توسط

کاربر، باعث ایجاد شفافیت نیز می‌شوند. به عنوان مثال، www.goodguide.com مأموریت دارد که «به مصرف‌کنندگان کمک کند تا تصمیمات خریدی را اتخاذ کنند که منعکس‌کننده ترجیحات و ارزش‌های آنها باشد. ما معتقدیم که اطلاعات بهتر می‌تواند بازار را متحول کند: همانطور که مصرف‌کنندگان بیشتری به خرید محصولات بهتر روی می‌آورند خرده‌فروشان و تولیدکنندگان برای تولید محصولات ایمن، سازگار با محیط‌زیست و با استفاده از اصول اخلاقی در مواد خام و نیروی کار انگیزه بیشتری کسب می‌کنند. در حال حاضر، بیش از ۱۲۰۰۰۰ کالای مصرفی (اسباب بازی، مراقبت شخصی، و محصولات خانگی) مورد تجزیه و تحلیل علمی قرار می‌گیرند.

در آینده، می‌توانیم انتظار بیشتری از اطلاعات مشابه برای تصمیم‌گیری داشته باشیم. بارکد را روی گوشی هوشمند خود اسکن کنید و ببینید که آیا با توجه به ارزش‌های شما "خوب" است یا خیر. در حال حاضر، گزینه‌ها محدود هستند - و ادعای "خوب بودن" ممکن است بازاریابی باشد "Green-washing" نمایش انتخابی یک یا دو جنبه مثبت یک محصول را ممکن می‌سازد. به عنوان مثال، برچسب روی یک تی شرت ممکن است به این معنی باشد: "پنبه ۱۰۰٪ ارگانیک: دنیایی از تفاوت را ایجاد می‌کند." این ادعا هم درست است و هم نادرست. (Goleman, pp. 22-24) پنبه ممکن است به صورت ارگانیک به دسا آمده باشد (و پنبه یکی از پرمصرف‌ترین محصولات کشاورزی است)، اما فرآیند تولید ممکن است شامل رنگ‌های رنگارنگی باشد که بسیاری از آنها سمی هستند.

محرك‌های پایداری

چه زمانی و چه چیزی باعث می‌شود یک شرکت پایداری را در تصمیم‌گیری استراتژیک خود در نظر بگیرد؟ لحاظ پایداری زمانی شروع می‌شود که شرکت به درک ارزش پایداری در استراتژی خود واقف می‌شود. در واقع، بسیاری از شرکت‌ها به دلیل نقض قوانین آلودگی، مجبور به بررسی پایداری به صورت واکنشی هستند. نمونه‌ای از این موضوع، اکسون است که پس از نشت نفت در آلاسکا، شرکت را ملزم به پاکسازی اقدامات خود کرد. محرک دیگر زمانی است که شرکت‌ها مجبور به رعایت مقررات یا الزامات دولتی یا سازمانی مانند ایجاد «رهبری در مهندسی و طراحی محیط‌زیست»، ساختمان‌های فقط LEED یا محدود کردن انتشار CO2 توسط خودروها می‌شوند، در نتیجه شرکت‌ها را به تولید خودروهای کم‌مصرف تر وادار می‌کند.

برخی از شرکت‌ها فکر می‌کنند که "سبز شدن" یک ترفند بازاریابی خوب خواهد بود و بخشی از بازار را که نگران مسائل زیست محیطی هستند جذب می‌کند. در این موارد ممکن است صرفاً «سبزشویی» (دو رو بودن در مسایل محیط زیست) باشد، ترفندی برای متقاعد کردن خریداران به آگاهی محیطی شرکت. (www.stopgreenwash.org) اما برخی از شرکت‌ها فراتر از دیدگاه واکنش‌گرا و کوتاه‌بینانه پایداری رفته‌اند و به رویکرد استراتژیک‌تر و یکپارچه‌تر روی آورده‌اند که در آن سرمایه‌گذاری در تصمیم‌های پایدارتر، مانند افزایش بهره‌وری، کارایی، حداکثر کردن منابع یا دارایی در نتیجه این رویکرد و در نتیجه سود بیشتر به دست می‌آید.

گروه انطباق و اخلاق باز (OCEG) پیشرو در کمک به شرکت‌ها برای درک ارزش پایداری بوده است. شرکت‌های بیشتری از جمله Wal-Mart، PricewaterhouseCoopers و IBM در حال تلاش برای تغییر موقعیت خود هستند. چرا؟ زیرا این ابتکارات استراتژیک به نتیجه می‌رسند شرکت‌ها نه تنها تأثیرات زیست‌محیطی خود را کاهش می‌دهند، بلکه اغلب در هزینه‌ها نیز صرفه‌جویی می‌کنند.

یک مثال M ۳ است، جایی که آنها بیش از سه میلیارد پوند آلودگی را حذف کردند و نزدیک به ۱,۴ میلیارد دلار از طریق برنامه پیشگیری از آلودگی خود صرفه جویی کردند. سایر محرک‌های پایداری نه تنها شامل مشتریان، بلکه سرمایه‌گذاران نیز می‌شود. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها گزارش‌های سالانه درباره مسئولیت اجتماعی و تلاش‌های پایداری خود ارائه می‌کنند. به عنوان مثال، جانسون و جانسون در سال ۲۰۰۹ گزارش‌های پایداری و مسئولیت را نیز به انتشارات شرکت اضافه کرد. شاخص‌های پایداری داوجونز (DJSI) به یک شاخص اصلی برای سرمایه‌گذاران تبدیل شده است زیرا سرمایه‌گذاری بالقوه در شرکت‌ها در زمینه شیوه‌های پایداری و همچنین مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی‌شان را ارزیابی می‌کنند. سرمایه‌گذاری مسئولیت پذیر اجتماعی روندی است که سرمایه‌گذاران علاقه مند به شیوه‌های تجاری پایدار و مسئولانه را به خود جذب می‌کند.



فصل ۵

نظارت بر محیط خارجی

پیش بینی خوب نتیجه کاوش استراتژیک خوب است.

-جوئل بارکر

پیش درآمد

به گفته وال استریت ژورنال، این یک "معجزه" است که خطوط هوایی ایالات متحده هنوز در تجارت هستند. قیمت بلیط هواپیماهای داخلی از سال ۱۹۹۵ تا کنون ۲۱ درصد کاهش یافته است (به دلار تعدیل شده بر اساس تورم). صنعت در معرض انواع نیروهای خارج از کنترل آن قرار دارد. صنعت حمل و نقل تجاری بسیار رقابتی است و به مشتریان قدرت تغییر انتخاب را می‌دهد. این صنعت همچنین یک صنعت با نیروی کار حجیم است، بنابراین کارکنان نیز یک عامل قوی هستند. شرکت‌های هواپیمایی جدید که به آنها خطوط هوایی «فوق‌العاده کم‌هزینه» می‌گویند، مانند Spirit Airlines، بلیط‌ها را تقریباً رایگان می‌فروشند و مدل کسب‌وکار خود را بر اساس هزینه‌های تعیین صندلی و چمدان‌ها قرار می‌دهند. جایگزین‌هایی مانند رانندگی یا قطار سریع‌السیر نیز در بازارهای خاصی رقابت می‌کنند.

خطوط هوایی در معرض شوک‌های خارجی از جمله تروریسم، افزایش قیمت نفت، کاهش اعتماد مصرف‌کننده و مالیات‌های بالا هستند. خرید هواپیماهای کم‌مصرف‌تر یکی از استراتژی‌هایی است که برخی دنبال می‌کنند. برخی دیگر هزینه‌ها را کاهش می‌دهند، تعداد صندلی موجود را کاهش می‌دهند تا کرایه‌های بالاتری برای صندلی‌های باقی‌مانده دریافت

کنند، و هزینه‌های اضافی برای خدماتی مانند چک کردن چمدان و وعده‌های غذایی دریافت می‌کنند. خطوط هوایی نه تنها باید محیط خارجی خود را بررسی کنند، بلکه باید به طور مستمر مدل کسب و کار و استراتژی‌های خود را به منظور ماندگاری و جذب سرمایه گذاران اصلاح کنند.

سهامداران و ذینفعان عوامل مهمی در محیط یک سازمان هستند و سازمان باید خود را در قبال آنها مسئول بداند. با این حال، درک عوامل محیطی که تا حد زیادی خارج از کنترل سازمان هستند نیز بسیار مهم است. ناخدای یک کشتی باید جریان‌ها و شرایطی را که تحت آن دریانوردی می‌کند را درک کند. یک خلبان باید توپوگرافی و شرایط هواشناسی که در آن پرواز می‌کند را بداند. به همین ترتیب، شما باید محیط بیرونی شرکت خود را درک کنید.

محیط خارجی متشکل از عوامل مختلفی است - که اکثر آنها خارج از کنترل سازمان هستند - که می‌توانند بر میزان موفقیت شرکت به نتایج مورد نظر و چشم انداز خود تأثیر بگذارند. واکاوی محیط برای شناسایی عواملی که بر موفقیت تأثیر می‌گذارند بسیار مهم است. همانطور که ما محیط خارجی را بررسی می‌کنیم، خواهید دید که آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- پارادایم‌ها و نحوه استفاده از آنها را درک کنید
- از انواع پارادایم‌ها برای بررسی محیط بیرونی استفاده کنید
- آن دسته از عوامل محیطی را که بیشترین تأثیر را بر استراتژی سازمان دارند، شناسایی کنید
- روندهایی را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه تحلیل کنید

مقدمه

محیط عمومی واقعاً نمایانگر جامعه است. چه چیزی در دنیای اطراف شما می‌گذرد که می‌تواند بر توانایی سازمان شما در اجرای استراتژی خود و دستیابی به نتایج مطلوب تأثیر بگذارد؟ آیا آنرا فرصت می‌بینید یا تهدید؟

برای شروع بررسی محیط، درک قدرت پارادایم‌ها مفید است. پارادایم یک مدل ذهنی است. اغلب اوقات، پارادایم به متنند یک عدسی است که از طریق آن آنچه را که حواس ما درک می‌کنند را تفسیر می‌کنیم. ما همچنین باید مراقب باشیم که توسط پارادایم‌های خود محدود

نشویم.

در سطح شخصی، پارادایم‌های ما اغلب تعیین می‌کنند که چه کاری باید انجام دهیم و چه کاری انجام ندهیم. به عنوان مثال، او باید از قندهای فرآوری شده و کربوهیدرات‌ها اجتناب کند (پارادایم: غذاهای "سفید" باعث چاقی می‌شوند). او باید از بدهی کارت اعتباری اجتناب کند (پارادایم: امنیت مالی از خرج کردن منطبق با درآمد فرد ناشی می‌شود)

پارادایم‌ها می‌توانند در طول زمان تغییر کنند. این تغییر ممکن است ناشی از روندهای سیاسی، قانونی، فناوری، اقتصادی یا اجتماعی باشد. یک مثال نقشی است که زنان «باید» در نیروی کار ایفا کنند. تغییر پارادایم همچنین ممکن است زمانی رخ دهد که دانش جدید پارادایم قبلی را از بین می‌برد، مانند زمانی که کشیدن سیگار عملی با پرستیژ محسوب می‌شد تا زمانی که مشخص شد که سیگار باعث سرطان می‌شود.

پارادایم‌ها براساس فرهنگ‌ها نیز متفاوت است. هنجارهای رفتار می‌تواند بسیار متفاوت باشد، همانطور که هر مسافر بین المللی می‌تواند به وضوح این را ببیند. نحوه لباس پوشیدن شما برای یک جلسه کاری در تگزاس به احتمال زیاد با لباس پوشیدن شما برای یک جلسه کاری در میلان بسیار متفاوت است. تفاوت زمانی بین برنامه ریزی جلسه و زمان شروع آن در آلمان مهم است اما در اسپانیا مهم نیست.

آگاهی از پارادایم‌ها در بررسی محیطی مفید است. توانایی تغییر پارادایم‌ها و استفاده از لنزهای متعدد برای درک محیط از اهمیت بیشتری برخوردار است. این شیوه‌ها فرد را در مورد شرایط بحرانی آگاه می‌کند و ممکن است به این معنی باشد که شما باید مسیر خود را تغییر دهید.

انجام این کار همچنین به فرد یادآوری می‌کند که می‌تواند بیش از یک راه برای تفسیر یک موقعیت وجود داشته باشد، به عنوان مثال، یک فرصت یا یک تهدید. تغییر پارادایم‌ها مانند تعویض یک عینک را در نظر بگیرید. اگر عینک رقیب خود را می‌زدید، چه می‌دیدید؟ درباره عینک مشتری شما و تامین کننده چطور؟

مثال روشن



شکل ۵.۱ نمونه ای از چندین کتابخوان الکترونیکی

برای قرن ها، از زمان توسعه ماشین چاپ، بیشتر اطلاعات مکتوب از طریق کتاب های کاغذی منتقل می شد. با ادغام فن آوری ها، کتاب ها اکنون به صورت الکترونیکی ۲۴ ساعته در دسترس هستند و دسترسی آنی به زمان یا مکان محدود نمی شود. آن دسته از ناشران و فروشندگان کتاب که این موضوع را متوجه شدند بلافاصله در پیشنهادات خود این امکان را برای مشتریان فراهم کردند که کتاب ها را به صورت الکترونیکی خریداری کنند و سپس آنها را بر روی دستگاهی بخوانند که محدودیت های صفحه رایانه را نداشت اما امکان دسترسی را فراهم می کرد. نمونه هایی از این کتابخوان های الکترونیکی عبارتند از Kindle and Barnes Noble's Amazon. شرکت های دیگر، مانند Borders، به دلیل ناتوانی خود در "تغییر" پارادایم خود متحمل عواقب وحشتناکی شده اند.

استفاده از پارادایم ها

پارادایم ها زمانی بسیار مفید هستند که بتوان آینده را از طریق آنها پیش بینی کرد. به طور خاص، توانایی شناسایی تغییرات پارادایم می تواند فرصت های عمیق بازار را شناسایی کند. توجه داشته باشید که تغییر پارادایم به خودی خود یک روند نیست، بلکه نشان دهنده یک مسیر کاملاً متفاوت در آینده است.

به عنوان مثال، پیری جمعیت در ایالات متحده یک روند است. مردم با مراقبت های بهداشتی بهتر، شرایط کار ایمن تر و سبک زندگی راحت تر زندگی می کنند. این روند از زمان شروع دوره "زاد ولد و زیاد" پیش بینی شده است. ما شاهد توسعه جوامع سالمندان، خانه های

بازنشستگی مراقبت‌های پیشرو، و طیف گسترده‌ای از مکمل‌های غذایی که برای بازار سالمندان بوده‌ایم.

با نگاه کردن به حرفه‌های این نسل و نسل‌های آینده تغییر پارادایم اتفاق می‌افتد. بازنشستگی اجباری عموماً دیگر اجباری نیست. خدمات درآمد داخلی (IRS 2011) به افراد اجازه می‌دهد تا در سن ۵۹ سال و نیم از حساب‌های بازنشستگی خود برداشت کنند و باید این کار را در ۷۰ و نیم سالگی انجام دهند. طبق گزارش اداره تامین اجتماعی (SSA 2011) سن معمولی برای دریافت بیمه درمانی مدیگر ۶۵ سال است. این بدان معناست که افراد در دهه ۶۰ خود بازنشسته خواهند شد. با این حال آنها ۲۰ سال دیگر یا بیشتر زندگی می‌کنند. این برگشت به کار ممکن است از سر کسالت، از میل به حفظ هوشیاری ذهنی، یا نیاز اقتصادی به دلیل کاهش پس انداز بازنشستگی باشد. این مشاغل نشان دهنده یک تغییر پارادایم است.

چگونه می‌توانید از این تغییر استفاده کنید؟ شما می‌توانید نیروی کار خود را به گونه‌ای تغییر ساختار دهید که از کارگران نیمه وقت، تحصیل کرده و بسیار ماهر استفاده شود. می‌توانید یک آژانس کاریابی راه‌اندازی کنید که این کارگران را در قالب وظایف کوتاه‌مدت طبقه بندی کند. حتی ممکن است یک محصول یا خدمات مالی ایجاد کنید که این بخش از جمعیت را هدف قرار دهد. اینها فقط چند نمونه هستند.

جوئل بارکر آینده‌پژوه (۱۹۹۶، صفحات ۲۱-۲۳) اظهار می‌دارد: «ما در زمانی زندگی می‌کنیم که قوانین اساسی، روش‌های اساسی انجام کارها، به‌طور چشمگیری تغییر کرده است. این همان چیزی است که در اوایل دهه ۱۹۶۰ درست و مناسب بود، اکنون در بسیاری از موارد اشتباه است.» او به فهرست بلندبالایی از این تغییرات پارادایم، مانند حجم وسیعی از داده‌های مبادله شده از طریق رایانه‌ها در سراسر جهان، مقررات زدایی، تروریسم، تلفن‌های همراه، رابطه جنسی "ایمن" و تعداد افرادی که هر روز به طور منظم ورزش هوازی می‌کنند اشاره می‌کند.

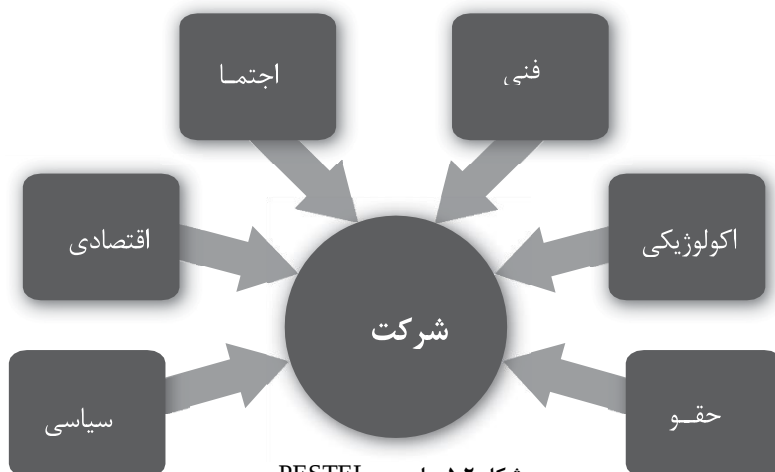
مثال روشن

یکی از مدیران ارشد شرکت سونی پس از بازدید از ایالات متحده و دیدن افرادی که سیستم‌های صوتی بزرگی را که به آنها «گتو بسترها» گفته می‌شود، حمل می‌کنند، در ذهنش ایده ساخت یک دستگاه پخش موسیقی شخصی شکل گرفت. "طبق گزارش-www.who-invented-it.net، اولین Walkman® برای استفاده شخصی معاون رئیس شرکت ایجاد شد،

یک پخش کننده موسیقی قابل حمل که او می توانست در طول سفرهای خود از آن برای گوش دادن به آهنگ های کلاسیک استفاده کند. به دلیل کارایی و کیفیت بالای محصول، سونی تصمیم گرفت این پخش کننده موسیقی را به عموم معرفی کند. اولین گروه از واکمن های سونی در سال ۱۹۷۹ در ژاپن عرضه شد.

به کارگیری پارادایم ها

در مدیریت استراتژیک، پارادایم ها چارچوب های مفیدی هستند که به وسیله آنها می توان محیط خارجی سازمان را بررسی کرد. تعداد زیادی وجود دارد، اما برای اهداف ما در اینجا به جزئیات دو چارچوب خواهیم پرداخت: یک چارچوب بر عوامل کلیدی در محیط عمومی تمرکز دارد و دیگری به طور خاص بر عوامل مبتنی بر صنعت تمرکز می کند .



شکل ۵.۲ چارچوب PESTEL

عوامل کلی محیطی

چارچوب PESTEL می‌تواند به شما در بررسی سیستماتیک محیط عمومی کمک کند. PESTEL مخفف عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، زیست محیطی و قانونی است. این چارچوب توسعه نسخه‌های قبلی مدل PEST یا STEP است که دو عامل آخر یعنی عوامل زیست محیطی یا قانونی را پوشش نمی‌دهد. اجازه دهید هر عامل را جداگانه بررسی کنیم.

سیاسی. محیط سیاسی نشان دهنده ساختار دولت، ثبات و سیاست‌های خارجی مربوط به سازمان است. در صورت فعالیت در چند کشور، نظام سیاسی هر کشور باید در نظر گرفته شود. ناآرامی‌های اجتماعی، درگیری‌های سیاسی، گروه‌های مخالف و سیاست دولت در قبال سرمایه‌گذاری شرکت‌های خارجی نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. به عنوان مثال، با «بهار عربی» در سال ۲۰۱۱ و ناآرامی‌های متعاقب آن در خاورمیانه، قیمت نفت خام بر اساس گمانه زنی‌ها مبنی بر وقفه در عرضه، به طرز چشمگیری افزایش یافته است. این امر نه تنها قیمت سوخت را برای مصرف کنندگان افزایش داده است، بلکه باعث افزایش هزینه‌های حمل و نقل برای شرکت‌ها و هزینه‌های مستقیم مواد برای محصولات نفتی (مانند طناب نایلونی و مواد دفع حشرات) شده است.

مثال دیگر خرید زیاد اسلحه‌های دستی در دوره زمانی قبل از روی کار آمدن اوباما بود که انتظار می‌رفت کنترل قوی تر اسلحه تحت یک دولت دموکرات (جانسون ۲۰۰۸) محقق شود.

اقتصادی. نرخ ارز، سیاست‌های پولی و سیستم‌های مالیاتی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر نحوه عملکرد یک سازمان داشته باشند. به عنوان مثال، فالوز (۲۰۱۰) ادعا می‌کند که:

اصرار دولت چین بر ثابت نگه داشتن ارزش یوان در برابر دلار - به جای اینکه اجازه دهد ارزش آن به دلیل مازاد تجاری عظیم چین انجام افزایش یابد، - برای اقتصاد جهانی مضر و مخرب است. در دو سال گذشته، در نتیجه رکود اقتصادی مشکل فوری شکست تقاضا است. ظرفیت تولید بیش از حد نسبت به خریدهای خصوصی و عمومی وجود دارد. بنابراین کارخانه‌ها - و مهمتر از آن، کارگران - بیکار می‌مانند و به همین دلیل است که دولت‌ها در سرتاسر جهان، از چین گرفته تا بریتانیا و ایالات متحده، «محرک» (تقاضا) جدیدی را به اقتصاد خود وارد می‌کنند. اما این بدان معناست که هر کاری که یک دولت برای کاهش تقاضا انجام می‌دهد - یا اینکه تقاضای کشور دیگری را به کارخانه‌های خود سوق می‌دهد - یک اثر «همسایه ات را گدا کن» دارد و بهبود را در سراسر جهان کند می‌کند.

یکی دیگر از عوامل مهم اقتصادی کلان، افزایش تعداد توافقنامه‌های تجاری منطقه ای است. آنها به ویژه با تصمیمات مکان یابی و برون سپاری مرتبط هستند. برای مثال، ماکیلادوراها (کارخانه‌های تولیدی در مکزیک که معمولاً نهاده‌های ایالات متحده را وارد می‌کنند، آنها را پردازش می‌کنند و آنها را به ایالات متحده ارسال می‌کنند) به طور قابل توجهی افزایش یافته‌اند که احتمالاً در نتیجه توافق تجارت آزاد آمریکای شمالی (NAFTA) (گروبن و کیسر ۲۰۰۱) تعداد آنها زیاد شده است.

در سطح اقتصاد خرد، درآمد سرانه، نرخ بیکاری، و سطوح دستمزد، حقوق و غرامت نیز بر سطوح تقاضا، ساختار هزینه و تصمیمات اشتغال شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. با کاهش درآمد سرانه و/یا افزایش بیکاری، فروش کالاهای مصرفی و وعده‌های غذایی رستوران کاهش می‌یابد.

اجتماعی: روندهای جمعیتی، ملاحظات فرهنگی، سطح سواد، زیرساخت‌های اجتماعی، اعتماد مصرف کننده و باورهای مذهبی عوامل خارجی هستند که خارج از کنترل شرکت هستند، اما بطور اساسی می‌توانند بر عملکرد آن تأثیر گذارند. همانطور که در فصل بعدی بحث خواهیم کرد، تأثیر این جنبه از محیط در هنگام عبور از مرزهای بین‌المللی عمیق تر است. در داخل کشور، در ایالات متحده، ترکیب جمعیت سنتی مهاجران به طور فزاینده ای اسپانیایی تبار هستند. ال ناصر (۲۰۰۳) گزارش داد که اسپانیایی‌ها بزرگترین گروه اقلیت با سریعترین رشد از نظر تعداد را تشکیل می‌دهند. تأثیر دومینو وار این تغییر جمعیتی هنوز

احساس می‌شود (مانند در نظر گرفتن جمعیت اسپانیایی در طرح بازاریابی، پیدا کردن کارمندان دوزبانه).

فن آوری: کتاب‌های زیادی در مورد تأثیر فناوری بر دولت‌ها، مشاغل و افراد نوشته شده است. میزان تجارت الکترونیکی که انجام می‌شود خیره‌کننده است. سرعت تغییرات تکنولوژیک و همچنین حجم اطلاعات موجود در حال افزایش است. رسانه‌های اجتماعی، یعنی سایت‌های اینترنتی با محتوای ایجاد شده توسط کاربر، شتاب را تشدید کرده‌اند. آنها همچنین فرصت‌های جدیدی را برای کسب‌وکارها برای استخدام کارمندان، شناسایی مشتریان بالقوه، تعامل با مشتریان، اشتراک‌گذاری اطلاعات و حل مشکلات فراهم کرده‌اند (Shih 2009). گسترش تجارت الکترونیک تأثیر آن بر تجارت را نشان می‌دهد.

زیست محیطی: آب و هوا و اقلیم ممکن است یکی از ملاحظات مهم باشد، به ویژه برای شرکت‌هایی با زنجیره تامین که با کشاورزی شروع می‌شود. مزارع غرقاب یا یخ زدگی شدید می‌تواند برداشت محصول را از بین ببرد و زنجیره تامین را مختل کند. زیستگاه‌های حفاظت‌شده، گونه‌های در معرض خطر و مقررات محلی ممکن است به دلیل دفع فاضلاب، انتشارات گاز سمی یا استخراج غیرقابل تجدید، عملکرد سازمان را محدود کنند. نگرانی یک شرکت برای محیط زیست و پایداری اکولوژیکی موضوعی است که به صورت روز افزونی مورد توجه قرار می‌گیرد.

قانونی: مقررات، حقوق مالکیت و نگرانی‌های مربوط به مسئولیت باید یک نگرانی مداوم برای مشاغل باشد. اشتباهات در محیط حقوقی می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. شکست انرون و سقوط آرتور اندرسن، یک شرکت حسابداری و حسابرسی قدیمی را در نظر بگیرید. در نتیجه تصمیمات استراتژیک ضعیف و کوتاه فکری انرون، در حال حاضر مجموعه دیگری از مقررات وجود دارد که شرکت‌ها را ملزم می‌کند اعتبار صورت‌های مالی خود را برای حمایت از سهامداران خود تأیید کنند و این نیاز به ملاحظاتی دارد زیرا شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند چگونه از این مقررات پیروی کنند.

عوامل صنعتی

پارادایم دیگری که برای بررسی محیط مفید است، صنعتی است که یک شرکت یا سازمان در

آن فعالیت می‌کند که این به طور مستقیم محیط رقابتی شرکت را تعیین می‌کند. رویکردی برای بررسی عوامل صنعتی برای شرکت وجود دارد که به نام مدل نیروهای پنجگانه شناخته می‌شود و توسط پروفسور هاروارد مایکل پورتر توسعه یافته و در شکل ۵,۳ نشان داده شده است. این مدل رقبا، شرکت‌های جدید بالقوه و جایگزین‌ها و همچنین قدرت تامین‌کنندگان و مشتریان در بررسی محیط بی‌واسطه را در نظر می‌گیرد. سپس قدرت این نیروها از نظر نقاط قوت و امکان گنجاندن در برنامه استراتژیک ارزیابی می‌شود. هر چه یک نیرو قدرتمندتر باشد، برنامه استراتژیک باید استراتژی را برای غلبه بر نیرو یا کاهش آن تطبیق یا تغییر بیشتری دهد.

تحلیل روندها

البته درک محیط خارجی کنونی ضروری است. محیط آینده شاید برای توانایی یک شرکت برای دستیابی به نتایج دلخواه و دستیابی به چشم اندازش مهمتر باشد. بنابراین، درک شما از عوامل خارجی باید به تحلیل روندهای آینده و سناریوهای احتمالی منجر شود.



شکل ۵,۳ مدل پنج نیروی پورتر

در برخی موارد، استفاده از مدل‌های ریاضی مانند تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی پیشرفت یک روند کافی است. برای در نظر گرفتن آینده‌های جایگزین، ممکن است از یک درخت تصمیم با شاخه‌هایی با مقادیر مختلف مورد انتظار استفاده کنید. اگرچه درخت‌های تصمیم در تصمیم‌گیری‌هایی مانند «آیا ظرفیت را افزایش دهیم» و ارزیابی احتمال افزایش تقاضا مفید هستند، محیط آینده به طور کلی پیچیده‌تر است. هنگامی که داده‌ها در دسترس نیستند،

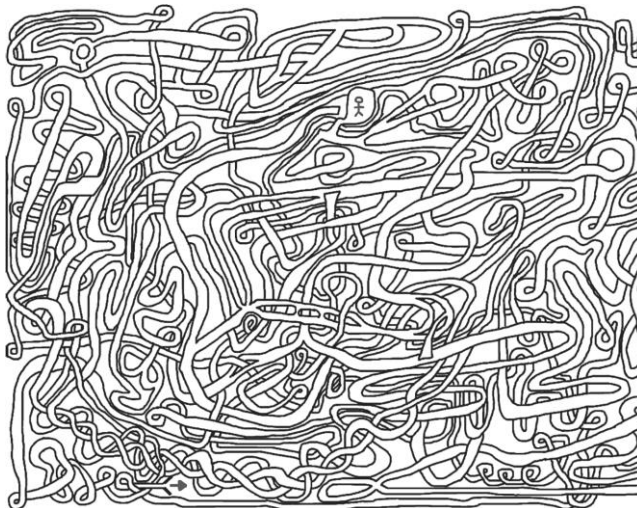
ممکن است به تکنیک‌های ذهنی بیشتری نیاز باشد، مانند مطالعات دلفی، که در آن کارشناسان و سایر متخصصان دیدگاه‌های خود را بر اساس تخصص حرفه‌ای خود ارائه می‌دهند.



بخش ۳

چگونه تصمیم بگیریم که کدام استراتژی بهترین است؟

در این مرحله، شما تقریباً آماده هستید که گزینه‌های استراتژیک خود را در نظر بگیرید. قبل از حرکت در پیچ و خم احتمالات، باید مطمئن شوید که منابع و قابلیت‌های مناسب در اختیار دارید.





فصل ۶

ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی

هدف من این بوده است که اپل را به اندازه کافی سالم نگه دارم تا اگر به چیز بزرگ بعدی پی بردیم، بتوانیم از لحظه استفاده کنیم. . . شما باید برخی از سازمان‌ها را بازسازی کنید، برخی دیگر را که منطقی نیستند پاکسازی کنید، و قابلیت‌های مهندسی جدیدی ایجاد کنید.

-استیو جابز، ۲۰۰۰

پیش درآمد

شرکت فورد موتور یک چرخش کامل را انجام داده است: مجموعه محصولات جدید و تغییر ۱۸۰ درجه در فرهنگ شرکت. بنابراین چگونه یک شرکت با سابقه طولانی خود را دوباره اختراع می‌کند، و چگونه طیف محصولات آن به این احیاء کمک کرده است؟

شرکت خودروسازی فورد، که توسط هنری فورد تأسیس شد، به مشتریان خود می‌گفت که «شما می‌توانید هر رنگی از فورد را تا زمانی که مشکی است داشته باشید». در چندین مرحله تکامل این شرکت مجموعه‌ای از محصولات تولید کرد که پاسخگوی خواسته‌های مشتریان باشد. در سال‌های اخیر، فورد ضررهای قابل توجهی را گزارش کرده است، اما بر خلاف دو رقیب دیترویتی خود، اعلام ورشکستگی نکرده و بودجه دولتی را برای نجات صنعت خودروسازی را نپذیرفته است. در عوض، شرکت تأکید خود را بر توسعه سبد محصولات برای برآورده کردن بهتر خواسته‌های مشتری و نیازهای محیطی متمرکز کرد.

علاوه بر خطوط خودروسازی فورد و لینکلن، فورد اکنون صاحب سهامی در مزدا در ژاپن و استون مارتین در بریتانیا است.

بخش‌های سابق جگوار و لندرور فورد به تاتا موتورز هند فروخته شد. علاوه بر این، فورد ولوو را فروخت و تولید خودروهای مرکوری را متوقف کرد.

فورد در ادامه به معرفی طیف وسیعی از وسایل نقلیه جدید، از جمله شاسی‌بلندهای کراس اوور پرداخت و در حال توسعه فناوری‌های قطار برقی هیبریدی برای SUV هیبریدی Escape خود است. فورد در واقع مجوز فناوری‌های هیبریدی تویوتا را برای جلوگیری از نقض حق ثبت اختراع صادر کرد و اکنون در حال بررسی هیبریدی‌های برقی پلاگین است، همان فناوری که زمانی برای ایجاد فضای بازار برای خودروهای مبتنی بر کربن سنتی متوقف شد. نیاز به این تغییرات ناشی از رقابت در درجه اول از رقبای جهانی با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر بود. با کنار گذاشتن اختلافات و تغییر مسیر در توسعه محصول، فورد به تویوتا شبیه است، با جذابیت بازار انبوه که تویوتا، رقیب جهانی در آن موفق شد.

مدیر عامل جدید فورد تلاش می‌کند فرهنگ فورد را تغییر دهد، مفروضات و سنت‌های گذشته را زیر سوال ببرد و اشتباهات را بپذیرد. این امر به شدت نحوه ارزیابی قابلیت‌های فورد را تغییر داده است. آلن مولالی که در سال ۲۰۱۰ به عنوان مرد سال مجله اتومبیل انتخاب شد، تقریباً به تنهایی این خودروساز را نجات داده است.

قبل از اینکه تصمیم بگیرید برای رسیدن به چشم انداز چه کاری باید انجام دهید، باید بدانید چه کاری می‌توانید انجام دهید. آیا منابعی وجود دارد که باید توسعه دهید؟ آیا عوامل حواس پرتی مانع شما می‌شوند؟ آیا می‌توانید مزیت رقابتی خود را ایجاد و/یا حفظ کنید؟

مربی هنگام رویارویی با یک رقیب، برنامه بازی را بر اساس نقاط قوت تیم با توجه به شرایط بازی تعیین می‌کند. فرماندهی که با یک درگیری مسلحانه روبرو می‌شود، استراتژی جنگی را حول افراد و سلاح‌های موجود برای مبارزه در شرایط نبرد مورد انتظار می‌سازد. یک شهردار باید منابع فراهم شده توسط شهروندان جامعه را برای واکنش به شرایط اضطراری جمع آوری کند. آیا برای چالش آماده اید؟ رقابت؟

پس از اتمام موفقیت آمیز این فصل باید بتوانید:

- توضیح دهید که چرا ارزیابی داخلی کلید توسعه استراتژی است

- یک نمای پورتفولیو را برای مجموعه محصول اعمال کنید
- از میان رویکردهای مختلف یک رویکرد را برای ارزیابی منابع و قابلیت انتخاب کنید
- اقدامات مالی را با دیدگاه استراتژیک تفسیر کنید

بعد از تعیین چشم انداز خود، از جمله شیوه‌های حاکمیتی و روابط با ذینفعان، شما محیط خارجی را بررسی کرده‌اید و ارزیابی داخلی را انجام داده‌اید و اکنون آماده خواهید بود که بررسی گزینه‌های استراتژیک خود را آغاز کنید.

مقدمه

ارزیابی داخلی فراتر از این است که بپرسیم «حال ما چگونه است؟» ارزیابی در واقع یک فرآیند تحلیلی هدفمند است که در برنامه ریزی استراتژیک نقش اساسی دارد. در صورت عدم درک وضعیت فعلی خود، بعید است که استراتژی مناسبی را برای دستیابی به چشم انداز یا وضعیت آینده مورد نظر خود انتخاب کنید. فرض کنید می‌خواهید به کسی آدرس و مسیر را نشان دهید:

"سلام! چگونه می‌توانم برای نمایشگاه به مرکز همایش بروم؟"

"سلام مامان. شما کجا هستید؟"

"خب، من نمی‌دانم. من گم شده‌ام - به همین دلیل با شما تماس گرفتم تا مسیر را بدانم!"

نقطه شروع شما به شدت گزینه‌های استراتژیک شما را تعیین می‌کند. ارزیابی داخلی اغلب استراتژی‌های بالقوه‌ای را که باید در نظر گرفته شوند، شناسایی می‌کند. ممکن است به یک قابلیت محصولی اشاره کند که می‌تواند بهبود یابد، یا به یک دارایی کم استفاده که می‌توان از آن استفاده کرد، و یا یک فناوری خاص که می‌توان به دست آورد، یا یک آسیب‌پذیری که باید کاهش یابد اشاره کند.

همچنین ارتباطات و توسعه داخلی این ارزیابی را بسیار ارزشمند می‌کند. انجام تمرین ارزیابی به عنوان یک تیم مدیریتی به ایجاد درک مشترک از وضعیت فعلی شرکت کمک می‌کند. بدون این دیدگاه مشترک، دستیابی به اجماع در مورد اولویت‌ها، گزینه‌های استراتژیک یا گام‌های بعدی بسیار دشوار خواهد بود.

در بخش‌های بعدی، در مورد انواع رویکردها برای ارزیابی قابلیت‌های شرکت خواهید خواند.

در صورت استفاده از یک نوع ارزیابی، احتمالاً ملاحظات مهم را نادیده خواهید گرفت.

ارزیابی سبد محصولات

پورتفولیو معمولاً مجموعه‌ای است که به عنوان یک کل مشاهده می‌شود. گاهی اوقات یک پورتفولیو برای ارائه "تصویر بزرگ" از اجزای جداگانه استفاده می‌شود. به عنوان مثال، یک هنرمند تجاری چندین نمونه مختلف از کار خود را برای مصاحبه در یک آژانس تبلیغاتی می‌آورد. مواقع دیگر، مفهوم پورتفولیو برای ارزیابی تنوع محتوای آن استفاده می‌شود، مانند زمانی که یک مشاور مالی مشتری خود را تشویق می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌هایش را متنوع کند تا ریسک کلی سرمایه‌گذاری را کاهش دهد.

در همین راستا، شرکت‌ها باید به محصولات خود - کالاها و خدمات - به عنوان یک مجموعه نگاه کنند. چندین روش مختلف برای تجزیه و تحلیل یک سبد محصول وجود دارد. ما بر روی سه روش تمرکز خواهیم کرد: بر اساس چرخه عمر، بر اساس ریسک پروژه و بر اساس پتانسیل آینده.

مثال روشن

می‌توان به نمونه‌هایی از تأثیر چرخه عمر محصول بر استراتژی و موقعیت بازار یک شرکت اشاره کرد. یکی از اینها Sears & Roebuck است. برای بیش از ۵۰ سال، سیرز کلمه‌ای کلیدی در کاتالوگ فروش و لوازم خانگی بود. به دلیل تغییرات جمعیت‌شناسی و روند مصرف‌کنندگان، این شرکت نتوانست خود را با رقابت یا تغییرات در الگوهای خرید سازگار کند و در نتیجه موقعیت خود را در بازار از دست داد (به ویژه در کسب و کار اصلی خود و فروش کاتالوگ). خرده‌فروشان نوظهور با استفاده از مدل‌های فروشگاه‌های بزرگ مانند Wal-Mart، Costco، و خرده‌فروش‌های بهبود یافته خانگی مانند Home Depot و Lowe's Sears باعث شد تا سیرز جایگاه خود را در چشم‌انداز رقابتی نوظهور از دست دهد. در داخل، سیرز منابع مورد نیاز برای بررسی فضای رقابتی و واکنش سریع کافی برای دفع رقبای خود را نداشت.

نوع دیگر توسعه پورتفولیو بر ریسک پروژه متمرکز است. چه میزان تغییر توسط سازمان به ویژه در حوزه پروژه‌های عمرانی در حال انجام است؟ استیل (۱۹۸۹) یک میدان خودکشی را توصیف می‌کند که در آن تغییر در سه بعد معرفی می‌شود: محصول، فناوری و مشتری (شکل

۶،۲). به عنوان مثال، یک شرکت ممکن است سیستمی کاملاً جدید در سطح سازمانی، مانند مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) را پیاده سازی کند. شاید فناوری پایگاه داده که زیربنای برنامه (به عنوان مثال، محصول) را تشکیل می دهد برای شرکت جدید باشد. علاوه بر این، احتمالاً از بخش ها و کاربران جدید (یعنی مشتریان) انتظار می رود از این سیستم استفاده کنند. این پروژه فوق العاده پر ریسک است و می توان آن را در میدان خودکشی در نظر گرفت.

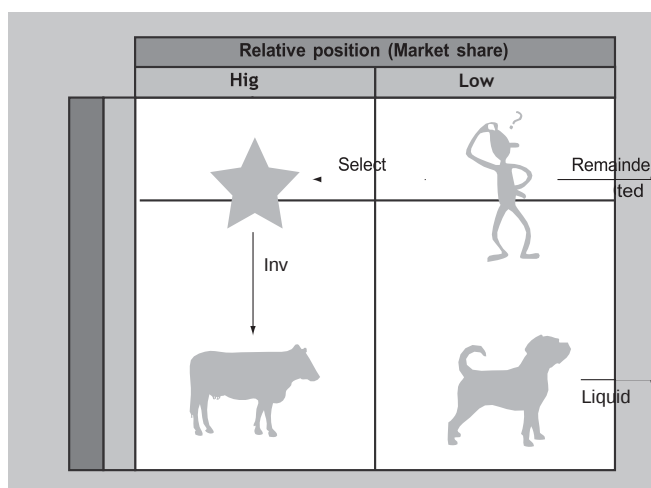
در همین راستا، Wheelwright و Clark (2003) استفاده از یک طرح پروژه کل برای ارزیابی ریسک پیشنهاد کردند. به طور خاص، با در نظر گرفتن تمام پروژه های تحقیق و توسعه پیشرفته که در حال انجام هستند یا می توانند در حال انجام باشند، میزان تغییر فرآیند و میزان تغییر در حال انجام بر روی محصول را در نظر بگیرید. آیا شما چندین کار را همزمان انجام می دهید؟ آیا افراد کلیدی بر روی اولویت های درست تمرکز کرده اند؟ آیا می توان پروژه ها را به گونه ای ترتیب داد که بهترین استفاده از منابع را داشته باشد؟ نویسندگان پیشنهاد می کنند که مدیران انواع مختلف پروژه های توسعه را ترسیم کنند.

پروژه های مشتق شده انواع مختلف از نسخه های کاهش هزینه پروژه های موجود گرفته تا بهبود فرآیند تولید موجود (تغییر کم) را شامل می شود. پروژه های موفقیت آمیز محصولات و فرآیندهای اصلی را ایجاد می کنند که اساساً با نسل های قبلی متفاوت است (تغییر زیاد). پروژه های پلتفرم جایی بین پروژه های مشتق شده و پیشرفت قرار می گیرند، شاید در قالب اضافه شدن به یک خانواده محصول، یا تغییر قابل توجهی در فرآیند موجود (تغییر متوسط) بروز کند. دو نوع پروژه باقی مانده عبارتند از "تحقیق و توسعه، که تسهیل کننده توسعه تجاری است، و اتحادیه ها و مشارکت هایی که می توانند تجاری یا تحقیقات پایه باشند" (ص ۲)

پتانسیل آینده

آخرین نوع تجزیه و تحلیل پورتفولیوی محصولات که توضیح خواهیم داد توسط گروه مشاوره بوستون مطرح شد و به عنوان "ماتریس BCG" شناخته می شود. ماتریس دو بعدی که در شکل ۶،۳ نشان داده شده است، محصولات را بر اساس پتانسیل رشد و سهم نسبی آنها در بازار دسته بندی می کند. مانند تمام تحلیل های پورتفولیو، تعادل بین دسته ها ضروری است. علاوه بر این، ماتریسی در روندها و موقعیت های رقابتی تاثیر مهمی دارند (آلن و هاموند ۱۹۷۵، ص ۶).

گاوهای نقد(شیرده) محصولاتی هستند که مشخصاً مقادیر زیادی پول نقد تولید می‌کنند - بسیار بیشتر از آن چیزی که می‌توانند به طور سودآور دوباره سرمایه‌گذاری کنند - و معمولاً دارای سهم بالای بازار و رشد کم هستند. سگ‌ها محصولاتی با بازار کم و رشد آهسته هستند و اغلب "تله‌های پول نقد" نامیده می‌شود. علامت‌های سوال محصولاتی با رشد بالا اما سهم کم هستند که برای حفظ سهم بازار به مقادیر زیادی پول نقد و برای به دست آوردن سهم به مقادیر بیشتر نیاز دارند. ستاره‌ها محصولاتی با رشد بالا و دارای سهم بالا هستند که نوید تولید خالص نقدینگی بسیار بزرگتر در آینده را می‌دهد.



شکل ۶،۲ ماتریس BCG

حفظ گاوهای نقدی، سرمایه‌گذاری برای ستاره‌ها و کشف دلیل عدم ایجاد نتایج مورد انتظار توسط علامت‌های سوال و در عین حال واگذاری سگ‌ها چالشی است که شرکت‌ها با آن مواجه هستند.

تحلیل‌های بازار باید مبتنی بر داده‌ها باشد و از تحقیقات بازار و تحلیلگران متخصص و خبره مشاوره صنعت استفاده کنند. شرکت‌ها باید صادقانه موقعیت خود را در مقایسه با رقبای خود بر حسب این معیارها ارزیابی کرده و همچنین اهمیت آنها را بسنجند.

ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

تجزیه و تحلیل پورتفولیوی محصولات روشی خوب برای "دیدن جنگل برای درختان" است. با ارزیابی منابع و قابلیت‌ها، بیشتر بر روی هر کدام از درختان تمرکز خواهید کرد. کدام سالم

هستند؟ کدام یک به نور خورشید بیشتری نیاز دارند؟ کدام را باید قطع کرد؟ کدام باید تکثیر شود؟

همانند تجزیه و تحلیل سبد محصولات، راه‌های مختلفی برای ارزیابی منابع و قابلیت‌های یک شرکت وجود دارد. روش‌هایی که در ادامه بحث می‌شود بر اساس محبوبیت و/یا مفید بودنشان انتخاب شده‌اند. در هر صورت، شما باید با این رویکردها آشنا باشید

صلاحیت‌های اصلی

ترکیب منحصربه‌فرد قابلیت‌هایی که در عملیات اصلی یک شرکت نقش اساسی دارند و به شرکت اجازه می‌دهند محصولات و خدمات جدیدی تولید کنند را می‌توان شایستگی‌های اصلی نامید. آنها بسیار ظریف و شناسایی آنها دشوار است. به گفته پرها لاد و هامل (۱۹۹۰)، صفحات ۸۳-۸۴):

حداقل سه آزمون را می‌توان برای شناسایی شایستگی اصلی در یک شرکت اعمال کرد. اول، این نوع شایستگی امکان دسترسی بالقوه به طیف گسترده‌ای از بازارها را فراهم می‌کند. دوم، این نوع شایستگی باید سهم قابل توجهی در مزایای درک شده مشتری از محصول نهایی داشته باشد. در نهایت، تقلید و تکرار یک شایستگی محوری برای رقبا باید دشوار باشد.

مثال روشن

صاحب کارواش‌های خودکار علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در عملیات توزیع یخ است، زیرا شایستگی اصلی خود را به عنوان «فروش از طریق دستگاه سکه‌ای بدون واسطه انسانی» و نه شستشوی خودرو می‌داند.

اصطلاح «شایستگی اصلی» اغلب به اشتباه مورد استفاده قرار می‌گیرد و معمولاً یک عبارت پرکاربرد است. هیچ تکنیک ثابت و جا افتاده‌ای برای ارزیابی شایستگی‌های اصلی به غیر از سه آزمون وجود ندارد، اگرچه برخی تکنیک‌ها پیشنهاد شده‌اند. نکته اصلی این است که استفاده از این چارچوب مستلزم درک عمیق کسب و کار شما و توانایی تفکر جانبی است.

دیدگاه مبتنی بر منابع

همانند رویکرد شایستگی اصلی، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) بر ارزیابی داخلی آنچه به یک شرکت مزیت رقابتی می‌دهد یا می‌تواند به آن بدهد استوار است. یک دیدگاه مبتنی بر منابع شاید ساده‌تر و «مفیدتر» باشد (بارنی ۱۹۹۱)، زیرا با فهرستی از دارایی‌ها و قابلیت‌های ملموس و نامشهود کلیدی، یعنی منابع آغاز می‌شود. مکان‌های وال مارت منابع ملموسی هستند. شناخت برند کوکاکولا یک منبع نامشهود است. ذکاوت سرمایه‌گذاری در شرکت وارن بافت یک توانایی است.

اکنون با استفاده از مدل "VRINE" می‌توانید مشخص کنید آیا این منابع (V) ارزش‌پذیر، کمیاب (R)، (IN) قابل تقلید، و/یا (E) قابل استفاده هستند یا خیر. زمانیکه منبعی ارزشمند و کمیاب است می‌تواند برای شما مزیت رقابتی ایجاد کند. وقتی آن منبع نیز غیرقابل تقلید و قابل بهره‌برداری باشد، می‌تواند شما را قادر به حفظ آن مزیت کند.

به عنوان مثال، زمانی را در نظر بگیرید که مرکز تحقیقات پالو آلتو زیراکس (PARC) در اوایل دهه ۱۹۸۰ بر روی توسعه یک دستگاه اشاره‌گر برای مینی و میکرو کامپیوترها کار می‌کرد. این یک فناوری بسیار ارزشمند بود، زیرا با دیگر رابط‌های انسان و رایانه که در آن زمان در دسترس بود، متفاوت بود. این فناوری کمیاب بود، زیرا هنوز روزهای نخست ظهور محاسبات شخصی با کامپیوتر بود. از طرفی تقلید از آن سخت بود، زیرا گواهی حق اختراع از آن محافظت می‌کردند. با این حال، PARC آمادگی لازم برای سازماندهی یا بهره‌برداری از آن را نداشت، به همین دلیل است که ما معمولاً منشأ پیدایش ماوس را اپل می‌دانیم.

ایده تکرار نشدنی (غیر قابل تقلید) محور مزیت رقابتی است. چگونه می‌توان به این عدم تکرارپذیری دست یافت؟

ممکن است تقلید یک قابلیت به دلیل وابستگی به مسیر دشوار باشد، به این معنی که این قابلیت ممکن است در طول زمان به دست آمده باشد. تقلید کردن از «جادو» دیزنی برای

دیگران سخت است، زیرا تاریخچه غیرعادی آن با ساخت کارتون شروع شد و به فیلم‌های بلند ورود کرد و به تجاری سازی شخصیت‌ها و ساختن پارک‌های موضوعی روی آورد.

تقلید ناپذیری حاصل شده ممکن است به این دلیل باشد که رقبا نمی‌دانند چگونه این قابلیت ایجاد شده است (معروف به "ابهام اتفاقی") مانند مورد فناوری پردازش مواد در کامپیوتر Dell) یا ممکن است از نظر اجتماعی به گونه‌ای پیچیده باشد که کپی کردن آن دشوار باشد، مانند زمانی که شخصیت‌های کلیدی یا یک فرهنگ متمایز شرکتی دخیل هستند. (برنان ۲۰۱۰، صفحات ۷-۸).

با انجام ارزیابی مبتنی بر منابع، می‌توانید فرصت‌ها را شناسایی کرده و سرمایه گذاری در منابع استراتژیک را اولویت بندی کنید.

تجزیه و تحلیل SWOT

این یک رویکرد رایجی است که اغلب به اشتباه مورد استفاده قرار می‌گیرد و نکات مثبت و منفی را از دیدگاه داخلی و خارجی ارزیابی می‌کند. صرفاً فهرست کردن نقاط قوت (S) داخلی و (W) نقاط ضعف و (O) فرصت‌ها و (T) خطرات بیرونی چندان مفید نیست. ارزش واقعی SWOT زمانی است که شما نقاط قوت و نحوه استفاده از آنها را برای استفاده از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها در نظر می‌گیرید. به طور مشابه، شما باید نقاط ضعف و چگونگی رفع آنها را برای کاهش تهدیدها و احتمالاً تعقیب فرصت‌ها در نظر بگیرید (دیوید ۱۹۹۷). نمونه ای از ماتریس SWOT در جدول ۶،۱ در صفحه زیر ارائه شده است.

مثال روشن

شرکای یک شرکت مشاوره مدیریت در حال کار بر روی برنامه استراتژیک خود هستند. آنها یک ماتریس SWOT ایجاد می‌کنند که شامل نکات زیر است (جدول ۶،۱).

تحلیل زنجیره ارزش

مفهوم زنجیره ارزش که توسط مایکل پورتر (۱۹۹۵) ابداع شد، نوعی دیدگاه سیستمی را در قبال سازمان اعمال می‌کند که از مرزهای آن فراتر می‌رود. کلید این دیدگاه مفهومی این است که سازمان را به عنوان یک سیستم (یعنی یک "زنجیره" فعالیت‌ها) در نظر بگیریم که توسط آن از طریق فعالیت‌های اولیه ای.

جدول ۶.۱ نمونه ماتریس SWOT

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	
درآمد خالص ۱۰ درصد بیشتر از شرکا بیش از حد در فعالیتهای سال گذشته است. شرکت برای بهبود فرآیندها شهرت توسعه کسب و کار ندارند. شرکت های وابسته منبع خوبی برای کسب و کار جدید نبوده اند. . . .		
فرصت ها (O)	راهبردهای SO	راهبردهای SW
تنگرانی ها در مورد اثرات زیست سرمایه گذاری در استخدام همکاران محیطی شرکت ها در حال افزایش با تجربه در تجزیه و تحلیل چرخه صورت پاره وقت (قرارداد) است. زندگی (S1, O1) مشاوران تا شرکا بتوانند مصرف ناب تعداد کمی از مشتریان علاقه خود تمرین بهبود فرآیند را برای بازاریابی را به مشتریان فعلی بفروشند را به "مصرف ناب" ابراز کرده اند و یک روش مصرف ناب گسترش (W1, O2) آزاد کردن شرکت های وابسته غیر تجارت با آنها را برای مشتریان آسان دهید (S1), S2, O2) تولیدی؛ افراد محلی با تخصص تر می کنند. . . . زیست محیطی را استخدام کنید . . . (W2), O1) . . .		
تهدیدها (T)	راهبردهای ST	راهبردهای WT
اقتصاد را کد بوده است. کاربردهای افزایش ذخایر نقدی (S1), T1) از منابعی مانند مشاوران محلی پاره تولیدی برای بهبود فرآیند در حال مشتریان بالقوه تولیدی قبلی را به وقت برای جلوگیری از افزایش بیش کاهش است. اعمال بهبود فرآیند در سایر بخش ها از حد پایه حقوق در شرکت استفاده . . . (S2), T2) . . . تولید. (W1, T1) . . .		

که توسط فعالیت های ثانویه پشتیبانی می شوند ارزش افزوده حاصل می شود تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش را می توان برای شناسایی فرصت های تمایز و همچنین علل ضایعات (به عنوان مثال، جایی که ارزش اضافه نمی شود) استفاده کرد. این موضوع در فصل های بعدی با جزئیات بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است.



فصل ۷

زنجیره ارزش

زنجیره ارزش یک شرکت را به فعالیت‌های استراتژیک مرتبط خود تفکیک می‌کند تا رفتار هزینه‌ها و علل موجود و بالقوه عملکرد تمایز را درک کند.

-مایکل ای. پورتر

پیش درآمد

مدیر عامل استارباکس، هوارد شولتز، همچنان باعث غنی‌سازی «تجربه» مشتریان می‌شود چرا که دائماً برند استارباکس را اصلاح و گسترش می‌دهد. این گسترش تنها شامل گسترش موقعیت جغرافیایی فروشگاه‌ها در سراسر جهان نیست، بلکه ارائه خط تولید جدید را نیز شامل می‌شود. شولتز با تاسی از کتاب «اقتصاد تجربه» (۱۹۹۹) پاین و گیلیمور اذعان می‌کند که «کسب‌وکارهایی که خود را در حد دنیای رو به زوال کالاها و خدمات تنزل می‌دهند دیگر کارایی نخواهند داشت. برای فرار از چنین سرنوشتی، باید یاد بگیرید که یک تجربه غنی و قانع کننده را به منصف ظهور برسانید.

استارباکس توانسته است با استفاده از شایستگی اصلی فروشگاه خرده فروشی، کافی شاپ را با الگوبرداری از کافه‌های ایتالیایی به یک پدیده مصرف کننده جهانی تبدیل کند. اما جهت تضمین تداوم و غنای این تجربه، باید از عنصر اصلی شرکت او یعنی دانه قهوه، باید محافظت می‌شد.

شولتز در اوایل متوجه شد که اگرچه نمی‌تواند ادغام روبه عقب داشته باشد و تولیدکننده دانه

قهوه شود، اما می‌تواند در زمینه تقویت کشت دانه قهوه کمک کند. او این کار را با سرمایه‌گذاری و حمایت از تولیدکنندگان دانه‌های قهوه انجام داد: «ما روی زمین با کشاورزان کار می‌کنیم تا به بهبود کیفیت قهوه کمک کنیم و در برنامه‌های وام برای جوامع قهوه کار سرمایه‌گذاری کنیم. این فقط نه تنها کار درستی است؛ بلکه کار کاملاً درستی برای کسب و کار است.»

استارباکس نه تنها ثبات برند را تضمین کرده و تجربه را برای مشتریان حفظ کرده است، بلکه از این تلاش برای حمایت از جوامع تولیدکنندگان دانه‌های قهوه و حمایت بیشتر از مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی - یک معامله «برد-برد» - برای شرکت، مشتری و تامین‌کننده دانه‌های قهوه استفاده کرده است.

در این فصل، ما استراتژی‌های عمومی برای زنجیره ارزش سازمان را بررسی می‌کنیم - یعنی توالی فعالیت‌ها و عملکردهایی که به وسیله آن ورودی‌ها به نتایج و خروجی‌های مطلوب با ارزش افزوده تبدیل می‌شوند. در اینجا مدل‌ها و استراتژی‌هایی که نشان دهنده جهت‌گیری‌های مشخص‌تری است ارائه می‌شود. به عنوان مثال، چگونه می‌توانید در یک بازار گسترده به یک ارائه‌دهنده کم هزینه تبدیل شوید؟ آشنایی کامل با این این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- استراتژی‌های عمومی و نیروهای رقابت را تعریف کنید
- مفهوم زنجیره ارزش را توصیف کنید
- راهبردهای تمایز در زنجیره ارزش را توضیح دهید
- عملیات ضایعات و ناب را درک کنید

این فصل را با مروری کوتاه بر رویه‌های ناب در سراسر زنجیره ارزش به پایان می‌بریم.

مقدمه

در یک تیم ورزشی مزیت رقابتی چیزی است که تیم را قادر به پیروزی می‌کند. چگونه یک تیم ورزشی مزیت رقابتی ایجاد می‌کند؟ برای مثال می‌تواند بهتر، سریعتر، قوی تر، تخصصی باشد. در واقع تیم خود را از نظر ویژگی‌های کیفیت متمایز می‌کند. شاید مدیر کل فکر می‌کند که مزیت رقابتی از ایجاد پایگاه وفادار طرفداران و مجموعه ثابتی از خریداران بلیط ناشی می‌شود. این ممکن است مستلزم یک استراتژی مبتنی بر صرفه جویی در هزینه و

سودآوری باشد. شما با متفاوت بودن و/یا ایجاد مزیت هزینه برنده می شوید.

استراتژی های عمومی

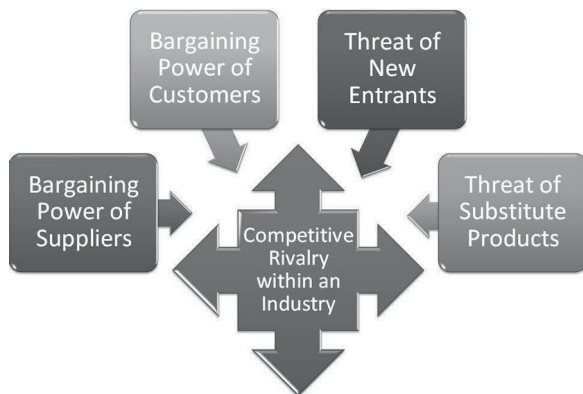
در مدل استراتژی های عمومی مایکل پورتر (۱۹۸۰)، او سه گزینه را شناسایی می کند: رقابت بر سر هزینه، تمایز، یا رقابت در یک بازار متمرکز. مدل او به ماتریس اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. رهبری هزینه و تمایز دو راه اصلی است که یک شرکت می تواند از طریق آنها به رقابت بپردازد. او همچنین پیشنهاد می کند که این دو رویکرد بسته به اینکه شرکت در حال دنبال کردن یک بخش محدود بازار یا یک بخش وسیع است متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال، همانطور که در جدول ۷،۱ نشان داده شده است، انواع مختلف کفش هایی را که یک شرکت ممکن است تولید کند را در نظر بگیرید.

هر استراتژی خطراتی دارد، اما برخی از آنها قابل پیش بینی تر از دیگران هستند. یکی از خطرات رهبری هزینه این است که ممکن است تمرکز بیش از حد بر یک یا چند فعالیت باشد. چنین سادگی باعث می شود شرکت های رقیب به راحتی وارد عمل شده و تقلید کنند. همچنین، هنگامی که اطلاعات قیمت گذاری در دسترس مشتریان افزایش می یابد، ممکن است مزیت هزینه کاهش یابد. خطرات تمایز اولاً این است که مشتری تمایز برایش ارزشمند نیست. ادراک تفاوت ممکن است متفاوت باشد، یا حتی جذاب نباشد زیرا باعث افزایش قیمت می شود. و همیشه این خطر وجود دارد که شرکت های رقیب این تمایز را تقلید کنند.

پورتر (۱۹۷۹، ۲۰۰۸) این خطرات را به عنوان نیروهای دسته بندی کرده است که مستلزم در نظر گرفتن تأثیر آنها بر هر تصمیم استراتژیک است. همانطور که در شکل ۷،۱ نشان داده شده است، نیروها عبارتند از نیروهای تامین کننده، نیروهای مشتری، تازه واردان، جایگزین ها و رقابت در بین شرکت های رقیب. پنج نیروی پورتر می تواند تأثیر مستقیمی بر موفقیت یا شکست انتخاب استراتژیک داشته باشد. به عنوان مثال، در یک استراتژی تمایز، اگر مواد خام مورد نیاز منحصر به فرد باشد، نیروی تامین کننده ممکن است بسیار قوی باشد. به عنوان مثال، دانه های قهوه به طور مستقیم بر کیفیت محصول تأثیر می گذارد و به منظور کاهش این خطر، استارباکس روی تولیدکنندگان دانه قهوه سرمایه گذاری کرده است. مشتریان اثری قوی در استراتژی کم هزینه دارند، زیرا هزینه های سوئیچینگ حداقل است و مشتریان به راحتی می توانند رقبا را تنها در قیمت های رقابتی انتخاب کنند.

جدول ۷.۱ استراتژی‌های عمومی

بازار کلی	بازار محدود	متمایز
Work Boots	Cowboy Boots	
Flip Flops	Trendy Heels	رهبرس هزینه پایین



شکل ۷.۱ مدل نیروهای پنجگانه پورتر

بنابراین خدمات مشتری ممکن است یک تمایز برتر باشد. نقاط قوت این نیروها طبقه بندی و جدول بندی شده است و می‌توان از آنها برای تعیین احتمال موفقیت یک استراتژی و همچنین مطلوبیت یک بخش صنعت استفاده کرد.

مثال روشن

Panera Bread شرکتی است که با منوی منحصر به فرد و ارایه خدمات و محیطی که در آن مشتریان راحت هستند، خود را از سایر رستوران‌ها متمایز می‌کند. با استفاده از تجزیه و تحلیل نیروهای پنجگانه و ارزیابی قدرت تمایز آنها، متوجه می‌شویم که: نیروهای تامین کننده کم هستند و بر زنجیره تامین Panera به ۱۳۶۲ مکان آن در ۴۰ ایالت ایالات متحده تاکید زیادی می‌شود.

نیروهای مشتری زیاد هستند، زیرا هزینه‌های سوئیچینگ پایین و حساسیت قیمت بالا وجود دارد.

به دلیل سرمایه گذاری مورد نیاز برای افتتاح یک رستوران و میزان بالای شکست در

صنعت رستوران، تهدید تازه واردها کم است. جایگزین‌های احتمالی زیاد است، مانند غذا خوردن در خانه، رستوران‌های فست فود، و وعده‌های غذایی از قبل آماده شده در سوپرمارکت. رقابت مستقیم متوسط است Au Bon Pain و Atlanta Bread Company رقیب هستند، اما آنها گزینه‌های فضای متمایز یا منو که Panera ازایه می‌دهد، البته با قیمت کمی بالاتر را ندارند. تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که موقعیت رقابتی Panera در حال حاضر بسیار قوی است، اما زمانی که مشتریان به قیمت حساس هستند، ممکن است آسیب پذیر باشند.

نقشه‌های استراتژیک

رقابت مستقیم را می‌توان از منظر نقشه استراتژیک نیز نگاه کرد. این نقشه به صورت گرافیکی موقعیت محصول یا خدمات شما در مقایسه با رقبای شما در یک یا چند بعد را ترسیم می‌کند و طراحی آن با انتخاب دو بعد مهم یا عوامل کلیدی موفقیت و ترسیم موقعیت شما و رقبایتان در نقشه ساخته می‌شود. اندازه دایره روی نقشه می‌تواند نشانگر اندازه بازار، نفوذ بازار یا برخی شاخص‌های دیگر مربوط به موقعیت نسبی باشد.

زنجیره ارزش

به گفته پورتر (۱۹۸۵)، زنجیره ارزش مدلی است که سیستم کلی کسب و کار را به مجموعه‌ای از فعالیت‌های ارزش آفرین که باعث تقویت مزیت رقابتی می‌شود تفکیک می‌کند. زنجیره ارزش بین فعالیت‌های اولیه، یعنی لجستیک ورودی/خروجی، عملیات، بازاریابی و فروش، و خدمات تمایز قائل می‌شود. فعالیت‌های ثانویه یا پشتیبانی عبارتند از مدیریت، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و تدارکات (شکل ۷،۳). استعاره یک زنجیره به دو دلیل استعاره‌ای بجا و مناسب است. ۱- این استعاره بر وابستگی متقابل فعالیت‌ها تأکید می‌کند. ۲- این استعاره از مرزهای سازمانی فراتر می‌رود. به عنوان مثال، ارائه دهندگان تدارکات شخص ثالث (۳ PL) به عنوان ارائه دهندگان لجستیک ورودی و خروجی برای سایر شرکت‌ها عمل می‌کنند - گاهی اوقات آنها حتی عملیات مونتاژ را نیز ارائه می‌دهند.

تمایز در زنجیره ارزش



شکل ۷.۳ مدل زنجیره ارزش پورتر

هر حلقه در زنجیره ارزش می‌تواند فرصت‌هایی را برای تمایز به عنوان مبنایی برای مزیت رقابتی فراهم کند. وال مارت بر اساس لجستیک ورودی و بهینه‌سازی عملیاتی خود متمایز شده است. تویوتا، که به دلیل لجستیک و عملیات ناب خود در زنجیره ارزش خود مشهور است، بر اساس خدمات مورد استفاده در خط خودروی لکسوس خود برای تضمین رضایت به تمایز دست یافته است، به طوری که سایر وسایل نقلیه لوکس مانند BMW و کادیلاک از آن کپی کرده‌اند. Ryder Systems با درک اهمیت کارایی و صرفه جویی در مقیاس در انتقال بار از انبارها یا مراکز نگهداری به سیستم حمل و نقل مانند حمل و نقل جاده ای و راه آهن، نام خود را به عنوان یک شرکت لجستیک متمایز کرده است. شرکت بازاریابی و فروش Chik-fil-A، از گاوهای بدن نام آن که ما را خوردن "Mor Chikin" تشویق می‌کنند تا همکاران آموزش دیده و با سرعت بالا که به جمله "متشکرم" شما با "باعث خوشحالی است" پاسخ می‌دهند، باعث تمایز شرکت از سایر فست فودهای زنجیره ای شده است. یک شرکت با تمرکز بر "ارزش" ارائه شده در زنجیره عملیاتی یا اولیه فعالیت‌های خود، می‌تواند کیفیت محصول یا خدمات خود را متمایز کند.

شرکت همچنین ممکن است با هدایت فعالیت‌های اولیه و ثانویه برای ایجاد مزیت هزینه، مزیت رقابتی به دست آورد. پورتر (۱۹۸۵) ۱۰ محرک هزینه مرتبط با فعالیت‌های زنجیره ارزش را شناسایی کرد. جدول ۷.۲ نمونه‌هایی از هر یک را با ذکر مثال ارائه می‌دهد کاربرد فناوری اطلاعات، که به عنوان یک فعالیت ثانویه در نظر گرفته می‌شود، می‌تواند

اتوماسیون و سایر کارایی‌ها برای کاهش هزینه‌ها در زنجیره ارزش ارائه دهد. Caremark. یک شرکت تهیه نسخه از طریق پست، از فناوری برای دریافت و پردازش نسخه‌ها، یادآوری مجدد به بیمار، اطلاع دادن وضعیت سفارش به بیمار و دریافت پرداخت‌ها استفاده گسترده‌ای می‌کند.

جدول ۷.۲ نمونه‌هایی از تمایز کم هزینه

صرفه جویی در مقیاس یادگیری استفاده از ظرفیت	قدرت خرید وال مارت ارتقاء محصولات اپل مفهوم فصلی در خطوط تولید از دکوراسیون به مبلمان یا سیو تغییر می‌کند
پیوندهای بین فعالیت‌ها روابط متقابل بین واحدهای تجاری	پیگیری و تحویل بسته UPS بازاریابی متقابل در بین برندهای Proctor & Gamble شرکت آب معدنی نیگارا باتری‌های خود را تولید می‌کند
درجه یکپارچگی عمودی زمان ورود به بازار سیاست هزینه یا تمایز شرکت	معرفی خودروهای جمع و جور تویوتا به ایالات متحده در دوران تحریم نفتی دهه ۷۰، تصمیم شرکت هواپیمایی ساوت وست مبنی بر عدم ارائه وعده‌های غذایی در پرواز دنور در حال توسعه مجدد زمین احیا شده با بسته شدن فرودگاه استاپلتون برای ایجاد مجموعه‌ای از جوامع با فضاهای سبز و پیاده‌روها فورد در حال مذاکره مجدد با اتحادیه کارگران اتومبیل متحد برای جلوگیری از ورشکستگی است.
موقعیت جغرافیایی	



شکل ۷.۴ توزیع کننده حوله خودکار

مثال روشن

جورجیا پسیفیک زمانی نه تنها محصولات کاغذی تولید می کرد، بلکه مالک جنگل های کاج بود که منبع خمیر کاغذ، چوب و قابلیت های حمل و نقلی بود که درختان را قطع و انتقال می داد، و در فرایند تولید مواد خام را به مواد اولیه کاغذ تبدیل می کرد. آنها هم اکنون دستگاه های توزیع محصولات کاغذی خود که از طریق دستگاه های حسگر حرکت کار می کنند (مانند آنچه در شکل ۷،۴ نشان داده شده است) به مشتریان عرضه می کنند.

عملیات ناب و آموزش در زمینه زباله

همانطور که زنجیره ارزش به مدیران کمک می کند تا بر فعالیت های دارای ارزش افزوده تمرکز کنند، درک این نکته نیز مهم است که بیشتر فعالیت هایی که ارزش افزوده ندارند نوعی اتلاف هستند. گاهی اوقات، یک فعالیت نه ارزش افزوده است و نه اتلاف، مانند زمانی که یک بیمار اختطاریه قانون قابل حمل و پاسخگویی بیمه سلامت (HIPAA) را امضا می کند. این امر به دلیل مقرراتی که برای محافظت از بیمار در نظر گرفته شده است ضروری است اما بیمار لزوما ارزش آن را درک نمی کند.

یکی از اجزای اصلی عملیات/تولید یک شرکت و یک جزء مهم در جایگزینی کم هزینه، حذف ضایعات و کاهش تنوع است. سیستم تولید تویوتا (TPS) به عنوان مدلی برای کاهش ضایعات و واریانس در فرآیندها به منظور افزایش کارایی در عملیات و در عین حال ایجاد ثبات در محصولات و خدمات شناخته شده است (لیکرت و مایر ۲۰۰۵).

TPS شامل مفاهیم بسیاری از جمله تولید ناب است که بر کاهش یا حذف ضایعات تمرکز دارد.

هفت عامل زباله عبارتند از: تولید بیش از حد، انتظار، حمل و نقل غیر ضروری، پردازش غیر ضروری، موجودی اضافی، جابجایی های غیر ضروری و نقص. این نوع زباله ها نه تنها می توانند در عملیات تولید و خدمات ایجاد شوند، بلکه می توانند آن ها را برای پردازش اطلاعات و اضافه بار (برنان ۲۰۱۲) و تجربه مشتری، که به عنوان «مصرف ناب» نیز شناخته می شود،

اعمال کنید (Womack and Jones 2005)



فصل ۸

ایجاد چشم انداز سازمانی

در زندگی واقعی، استراتژی در واقع بسیار ساده است. شما یک جهت کلی انتخاب می‌کنید و آنرا اجرا می‌کنید

-جک ولش، رئیس و مدیر عامل سابق، شرکت جنرال الکتریک

پیش درآمد

پیمودن مسیری که کمتر پیموده شده می‌تواند یک حرکت استراتژیک باشد. شرکت پزشکان شرکتی که در دهه ۱۹۴۰ توسط سیدنی گارفیلد تاسیس شد، پزشکان «شرکتی» را از طریق کشتی‌ها در رودخانه کلرادو اعزام می‌کرد تا چوب‌فروشان مجروح را که برای صنعت‌گر هنری کایزر کار می‌کردند را درمان کنند. در این قلمرو «غرب وحشی»، جمعیت نسبتاً کم و فاصله بین شهرها مانع از دسترسی سریع به مراقبت‌های پزشکی می‌شد که نه تنها برای نجات جان انسان‌ها بلکه برای ادامه فعالیت شرکت ساختمانی کایزر ضروری بود.

این مدل اولیه HMO (سازمان نگهداری سلامت) نمونه اولیه آنچه را که ما اکنون مراقبت مدیریت شده می‌نامیم و استاندارد پزشکی معاصر در ایالات متحده است را ارائه می‌دهد. پزشکان در قالب یک تخمین از تعداد بیماران به ازای هر عضو در ماه حقوق می‌گرفتند. کیسر، از بدو پیدایش، دارو را به شیوه‌ای متفاوت عرضه می‌کرد، که در واقع باعث پیدایش مراقبت‌های بهداشتی از پیش پرداخت شده (اعتباری) محسوب می‌شود.

این رئیس جمهور ریچارد نیکسون بود که در دهه ۱۹۷۰ مدل Kaiser HMO به سبک

کالیفرنیا را در قانون سازمان نگهداری بهداشت در سال ۱۹۷۳ به عنوان اقدامی مهم در شاخص رقابت بازار در عرصه مراقبت‌های بهداشتی ترویج کرد. با تصویب DRG (گروه‌بندی‌های با تشخیص مشابه) پرداخت آینده‌نگر مدیگر در دهه ۱۹۸۰ مدل HMO به عنوان راهی برای جذب شرکت‌های بزرگ آمریکا در زمینه ارائه مزایای مراقبت‌های بهداشتی به کارکنان ایجاد شد. HMOs به عنوان راهی برای محدود کردن هزینه‌های ارائه مزایای پزشکی به نیروی کار اعلام شد.

امروز Kaiser Permanente دارای ۸,۷ میلیون عضو برنامه و درآمد ۴۲,۱ میلیارد دلاری است. این راه حل مبتکرانه که به دلیل ضرورت ساخته شده است، بزرگترین سازمان مراقبت غیرانتفاعی در ایالات متحده است و بر استانداردسازی مراقبت‌های پزشکی برای بهینه سازی نتایج تمرکز دارد و تحت یک نام، با یک مجموعه از سیاست‌ها فعالیت می‌کند و باعث ایجاد صرفه جویی در مقیاس و افزایش کیفیت مراقبت می‌شود.

در این فصل، استراتژی‌های خاصی را در نظر می‌گیریم که می‌توان از آنها استفاده کرد. فرض کنید بر سر یک دوراهی هستید و سعی می‌کنید تصمیم بگیرید چه مسیری را انتخاب کنید تا به جایی که می‌خواهید بروید. این مسیرها مانند استراتژی‌های مختلفی هستند که می‌توانید از بین آنها انتخاب کنید.

سازمان‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که این استراتژی‌ها را به صورت ترکیبی یا به صورت متوالی اجرا کنند. مطمئناً شرکت‌های بزرگ به دلیل پیچیدگی محصولات و بازارهای خود بیش از یک استراتژی را در یک زمان دنبال می‌کنند. استراتژی‌هایی که انتخاب می‌کنید باید بر اساس نقطه شروع شما که برگرفته از ارزیابی محیطی داخلی و خارجی، و مقصد شما - چشم انداز و اهداف بلند مدت شما است تعیین شوند.

استراتژی‌های عمومی در فصل قبل همچنان اعمال می‌شوند، اما این استراتژی‌ها جهت‌گیری خاص‌تری را ارائه می‌کنند، به عنوان مثال، چگونه می‌توانید در یک بازار گسترده به یک ارائه‌دهنده کم هزینه تبدیل شوید؟

آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- یک استراتژی بزرگ تعریف کنید
- راهبردهایی را برای ارتقای رشد داخلی تشریح کنید

- راهبردهای ارتقای رشد را با استفاده از منابع خارجی توضیح دهید
- استراتژی‌هایی را برای تعدیل زمانی که یک کسب و کار دچار مشکل است، شناسایی کنید

در ادامه این فصل نگاهی عمیق تر به استراتژی نوآوری می‌اندازد.

مقدمه

انواع استراتژی‌هایی که در این فصل پوشش داده شده‌اند، اغلب به عنوان استراتژی‌های بزرگ نامیده می‌شوند. ایده یک استراتژی بزرگ حداقل به امپراتوری روم برمی گردد. «هنر جنگ» اثر سان تزو تقریباً به طور قطع معروف‌ترین پژوهشی است که تاکنون در مورد استراتژی نوشته شده است و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر تاریخ جنگ داشته است و قدمت آن به ۵۱۲ قبل از میلاد برمی گردد (تزو و ساویر ۱۹۹۴). در زمینه تجارت، هیت و همکاران. (۱۹۸۲) معتقدند که تحقیقات در زمینه استراتژی کسب و کار در دهه ۱۹۶۰ با بکارگیر انواع واژگان برای استراتژی شرکت در سطوح مختلف یک سازمان آغاز شد. آنها یک استراتژی کلان (صفحه ۲۶۲) را به عنوان "برنامه اقدام اصلی برای دستیابی به اهداف فروش و کسب درآمد برای یک شرکت صنعتی به عنوان یک کل" (به جای یک محصول، بخش یا بخش بازار) تعریف می‌کنند و پیشنهاد می‌کنند که "استراتژی‌های بزرگی که توسط یک سازمان دنبال می‌شود" (ص ۲۶۷) عبارتند از:

- ثبات
- رشد درونی
- رشد اکتسابی خارجی
- تعدیل هزینه‌ها

در دو دهه گذشته، محققان و مدیران اجرایی این فهرست را گسترش داده‌اند، اما این دسته بندی‌ها همچنان اعمال می‌شوند. در فصل قبلی در مورد پایداری، نیاز سازمان به ثبات را توضیح دادیم. در این فصل، تمرکز ما بر روی سه نوع استراتژی بزرگ است.

رشد درونی

زمانی که یک شرکت از توانایی‌ها و منابع خود برای رشد استفاده می‌کند، طیف وسیعی از

گزینه‌ها با نسبت‌های متفاوت ریسک/پاداش در اختیار دارد. انتخاب باید به نتایج ارزیابی داخلی بستگی داشته باشد، به عنوان مثال، اگر یک محصول در چرخه عمر خود به بلوغ می‌رسد، ممکن است یک استراتژی رشد متمرکز یا توسعه بازار را دنبال کنید. اگر متوجه شدید که مجموعه پروژه‌های توسعه شما به اندازه کافی متنوع نیست، ممکن است بخواهید منابع اضافی را اختصاص دهید و استراتژی توسعه محصول یا نوآوری را دنبال کنید.

رشد متمرکز

ساده ترین و کم خطرترین استراتژی رشد داخلی، تمرکز تلاش‌ها و منابع اختصاصی بر گسترش سهم بازار محصول موجود است. این استراتژی معمولاً در بازارهای بالغ با منابع عرضه نسبتاً پایدار استفاده می‌شود تا عملیات مقیاس پذیر باشد. یک مثال شرکت تولید تیغ ژیلت است که ریش تراش Fusion® را معرفی کرد و سرمایه گذاری زیادی در تبلیغات انجام داد و برای اینکار از افراد مشهوری مانند راجر فدرر و تایگر وودز استفاده کرد تا مشتریان را تشویق کند که به سمت تیغ‌های گران تر روی بیاورند.

توسعه بازار

در این استراتژی، رشد با معرفی یک محصول یا خدمات موجود در بخش‌های بازار یا کانال‌های توزیع جدید حاصل می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که مایکروسافت در فیس بوک سرمایه گذاری کرد، سعی داشت از نسل جوانی از کاربران آگاه به فناوری بهره ببرد. داروی لومیجن به عنوان راه درمانی برای گلوکوم به بازار عرضه شد اما زمانی که شرکت متوجه شد یکی از عوارض جانبی دارو افزایش رشد مژه است، آنرا به عنوان یک داروی زیبایی به بازار عرضه کرد. مطمئناً وقتی شرکتی تصمیم می‌گیرد بین المللی شود، به دنبال توسعه بازارهای جدید است.

توسعه محصول

همانطور که انتظار دارید، این استراتژی شامل اصلاح اساسی یک محصول موجود، مانند آیفون ۴ اپل و معرفی سیری است. طبق وبسایت اپل (<http://www.apple.com/iphone/features/siri.html>)، سیری در iPhone 4S به شما امکان می‌دهد از صدای خود برای ارسال پیام، برنامه‌ریزی جلسات، برقراری تماس‌های تلفنی و موارد دیگر استفاده کنید. از سیری

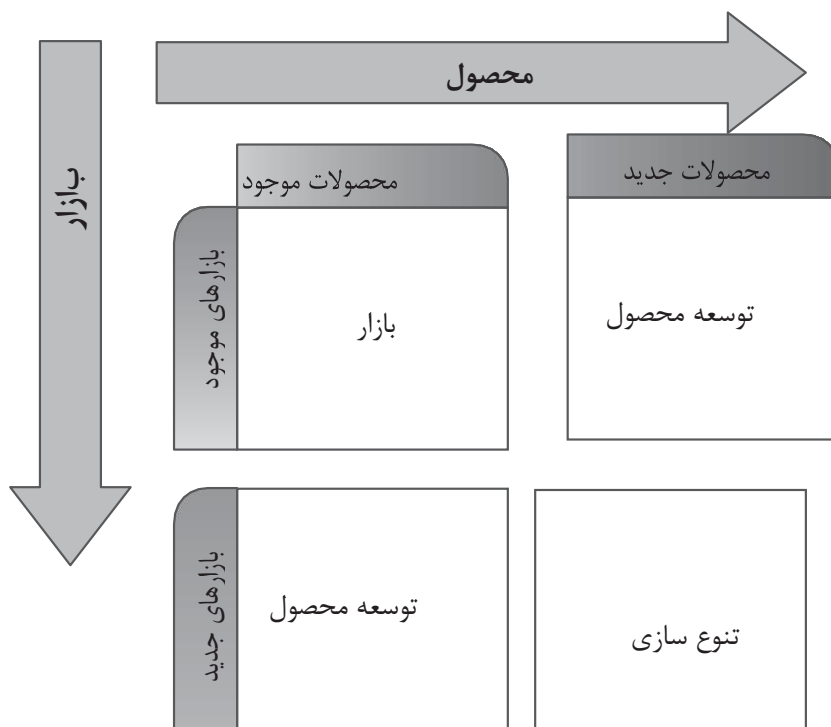
بخواهید که کارها را فقط با صحبت کردن به روش شما انجام دهد. سیری می‌فهمد چه می‌گویید، منظور شما را می‌داند و حتی پاسخ می‌دهد".

توسعه محصول همچنین می‌تواند به شکل ایجاد محصولات مرتبطی باشد که می‌توانند برای مشتریان موجود به بازار عرضه شوند. مثلاً کتابخوان الکترونیکی Kindle® com آمازون. از پایگاه مشتریان خواندنی خود و این واقعیت که بیشتر محتواها دارای قالب دیجیتال هستند، استفاده کرد.

نوآوری

این پرخطرترین رویکرد برای رشد درونگرا است، اما پتانسیل دریافت پاداش بالایی را نیز دارد. شرکت‌های داروسازی پروژه‌های مختلف را دنبال می‌کنند تا اینکه فقط یکی از آنها برای فروش تایید شود. ۳ M به دلیل فرهنگ تحقیقاتی خود مشهور است، جایی که دانشمندان تشویق می‌شوند ۲۰٪ از وقت خود را صرف تحقیقات بدون حمایت مالی کنند. قابلیت نوآوری بسیار مهم است و ما یک فصل کامل را به آن اختصاص خواهیم داد. در حال حاضر، همینقدر بدانید که نوآوری تهاجمی ترین راه برای ایجاد رشد از درون یک سازمان است.

این استراتژی‌های رشد داخلی را می‌توان در دو بعد در نظر گرفت: جهت‌گیری براساس محصولات و بر اساس بازارها، چه جدید و چه موجود. ماتریس (1957) Ansoff (شکل ۸,۱) برای کمک به شرکت‌ها، به ویژه آنهایی که در مرحله بلوغ چرخه عمر محصول قرار دارند جهت اطمینان یافتن از رشد در یکی از چهار رویکرد زیر طراحی شده است: نفوذ در بازار، توسعه بازار و تنوع سازی که مخاطره‌آمیزترین گزینه از میان چهار گزینه محسوب می‌شود. آنسوف نفوذ بازار را دارای کمترین ریسک تعریف کرد که باعث افزایش درصد مصرف کنندگان یک محصول یا افزایش استفاده از محصول توسط مشتریان فعلی می‌شود.



شکل ۸,۱ ماتریس Ansoff

رشد اکتسابی خارجی

اغلب شرکت‌ها خارج از سازمان به دنبال فرصت‌هایی برای رشد از طریق نوعی کسب هستند. این استراتژی‌ها براساس انگیزه‌های متفاوت شکل می‌گیرد. به ندرت می‌توان به راحتی به رشد اکتسابی، ادغام افراد، فرآیندها، محصولات و سیستم‌های اطلاعاتی دست یافت.

ادغام افقی

ادغام دو رقیب با هم یا تملک یکی توسط دیگری، به عنوان یک ادغام افقی تعریف می‌شود که در همان بخش از زنجیره ارزش بزرگتر می‌شود. اندازه مهم است، بنابراین شرکت‌ها این کار را برای تسلط بر بازار، ایجاد صرفه جویی در مقیاس و افزایش قدرت مذاکره انجام می‌دهند. XM و Sirius Satellite Radio در سال ۲۰۰۸ با هم ادغام شدند و به Sirius XM تبدیل

شدند. به نظر می‌رسد آنها هنوز هم شاید به دلیل قابلیت‌های مختلف گیرنده‌های رادیویی شبکه‌های جداگانه ای هستند. (<http://www.siriusxm.com/subscriptions>).

ادغام عمودی

ادغام یا اکتساب در صورتی عمودی در نظر گرفته می‌شود که شامل شرکت‌هایی در بخش‌های مختلف در یک زنجیره ارزش باشد. ادغام رو به عقب یا بالادستی زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت تامین کننده را خریداری می‌کند. یکپارچه سازی رو به جلو یا پایین دست زمانی اتفاق می‌افتد که یک کانال توزیع یا مشتری به دست می‌آید. صنایع شاو مسیر خود را به سمت یکپارچگی عمودی در سال ۱۹۷۲ با خرید یک تولید کننده نخ (تامین کننده بالادست) آغاز کرد. این شرکت زیرمجموعه باربری خود را برای اعمال کنترل بیشتر بر عملکردهای لجستیک در زنجیره ارزش خود ایجاد کرد. تلاش‌های پایین دستی شامل ایجاد عملیات خرده فروشی با مراکز طراحی شاو و گالری‌های کفپوش شاو (<http://www.shawfloors.com/About-Shaw/Timeline>) است.

تنوع بخشی هم مرکز یا مرتبط

این استراتژی توسط کسب و کارها برای گسترش در داخل یک صنعت و به طور کلی برای متعادل کردن نقاط ضعف خاص دنبال می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که شرکت Quaker (TQOC) Oats استوکی ون کمپ (SVC) را خریداری کرد، این دو شرکت در یک حیطه کسب و کار مشابه فعال بودند یعنی خواربار مصرف کننده. با این حال، انگیزه واقعی این خرید، یک محصول کمتر شناخته شده SVC به نام Gatorade® بود. هدف این بود که در برابر هوای گرم و مصرف غلات گرم در هوای گرم پیشنهاد جذابی ارائه شود و گرما را جبران کند. با مهارت بازاریابی TQOC، دسته جدیدی از نوشیدنی‌ها ایجاد شد و فروش به طور شگفت انگیزی زیاد شد.

کنگلومرا یا تنوع غیر مرتبط

همانطور که "کنگلومرا onomatopoeic" نشان می‌دهد، این شکل از سازمان، شرکت‌هایی که فقط به عنوان یک جهان متنوع با هم هماهنگ می‌شوند را ترکیب می‌کند. به طور کلی هیچ تلاش واقعی برای ایجاد هم افزایی بین شرکت‌های تابعه وجود ندارد. این رویکرد که در

دهه ۱۹۸۰ محبوب بود بجز در یک مورد استثناء از مد افتاده است Berkshire Hathaway. متعلق به Warren Buffet دارای مشاغل مختلف از بستنی و آب نبات گرفته تا مبلمان و بیمه اتومبیل است. او شرکت‌ها را به عنوان یک سبد سهام در نظر می‌گیرد و درگیر عملیات روزانه نمی‌شود. در واقع بافت در گزارش سالانه (۲۰۱۰، ص ۷) می‌نویسد:

در برکشایر، مدیران می‌توانند روی اداره کسب و کار خود تمرکز کنند. آنها دغدغه حضور در جلسات در دفتر مرکزی، نگرانی‌های مالی و آزار و اذیت وال استریت ندارند آنها صرفاً هر دو سال یک نامه از من دریافت می‌کنند (در صفحات ۱۰۴-۱۰۵ بازتولید شده است) و در صورت تمایل با من تماس می‌گیرند. و خواسته‌های آنها متفاوت است: مدیرانی هستند که در سال گذشته با آنها صحبت نکرده‌ام، در حالی که با یکی از مدیران تقریباً بصورت روزانه صحبت می‌کنم. اعتماد ما به مردم است نه فرآیند. اصل "خوب استخدام کن، کم مدیریت کن" هم برای آنها و هم برای من مناسب است.

سرمایه گذاری مشترک

هنگامی که دو (معمولاً) شرکت برای ایجاد و راه اندازی یک نهاد جدید توافق می‌کنند، آن را یک سرمایه گذاری مشترک (JV) در نظر می‌گیرند و می‌تواند به شکل JV اکثریت / اقلیت باشد یا JV 50/50 باشد. به عنوان مثال، در آگوست ۲۰۱۰، جنرال الکتریک و شرکت اینتل:

از ورود به یک توافق قطعی برای تشکیل یک سرمایه گذاری مشترک ۵۰/۵۰ برای ایجاد یک شرکت مراقبت‌های بهداشتی جدید با تمرکز بر سلامت از راه دور و زندگی مستقل خبر دادند. شرکت جدید توسط ترکیبی از دارایی‌های بخش بهداشت خانگی GE Healthcare و گروه سلامت دیجیتال اینتل، و به طور مساوی متعلق به جنرال الکتریک و اینتل خواهد بود. (برونر ۲۰۱۰)

در اوایل سال ۲۰۱۱، این سرمایه گذاری مجوز گرفت و به عنوان "نوآوری‌های مراقبت" (IntelPR 2011) عملیاتی شد.

اتحادهای استراتژیک

به جای ایجاد یک سرمایه گذاری مستقل، شرکت‌ها و سازمان‌های می‌توانند اتحادهای استراتژیک با توافق نامه‌های قانونی و تاریخ انقضا مشخص تشکیل دهند. ایده کلی یک اتحاد

استراتژیک ایجاد یک نتیجه مشترک است که شرکت کنندگان در غیر این صورت نمی‌توانند به آن دست یابند TiVo، Inc. و Sony Corporation of America یک اتحاد استراتژیک برای تولید ضبط کننده‌های ویدیویی شخصی سونی که سرویس تلویزیون شخصی TiVo را فعال می‌کند، اعلام کردند. این یک قرارداد غیر انحصاری است که ممکن است منجر به ادغام محصولات سونی و محتوای اصلی، از جمله بازی‌ها، موسیقی و فیلم‌ها شود (PRNewswire 2011).

کنسرسیوم

یک کنسرسیوم (که شکل جمع آن کنسرسیوم است) نسبت به یک اتحاد استراتژیک از ساختارمندی کمتری برخوردار است و شامل روابط در هم تنیده قوی است که به جای توافقات قانونی، با منافع متقابل سر و کار دارد. این خانواده‌های شرکت‌ها که در ژاپن به نام Keiretsu و در کره جنوبی به نام Chaebol شناخته می‌شوند، برای یک منفعت مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. به عنوان مثال، اتحاد تحقیقات جورجیا (www.gra.org) کنسرسیومی متشکل از شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و توسعه دهندگان است که برای ارتقای نوآوری و ایجاد شغل در ایالت جورجیا تلاش می‌کنند.

البته، در جایگزین‌های استراتژیک که شامل همکاری است، هم فرصت و هم ریسک وجود دارد. یکی از بزرگترین نگرانی‌ها میزان کنترل شرکت در تعیین نتیجه استراتژی است. نگران دیگر هزینه ای است که ممکن است به اهداف مورد نظر منتج شود یا نشود. یک رابطه تجاری درست مانند یک رابطه شخصی به چیزهای نامشهود مانند شهرت و اعتماد برای موفقیت همکاری بستگی دارد.

تعدیل هزینه‌ها

آخرین دسته از استراتژی‌های کلان مربوط به تعدیل هزینه‌ها است. به این معنی که شرکت‌ها وقتی با افول کسب و کار رو به رو می‌شوند چه روندی را در پیش می‌گیرند؟

چرخش

در صورت کاهش و افول بلند مدت از استراتژی چرخش استفاده می‌شود و اغلب با تجدید ساختار شرکت همراه است. نمونه ای از این چرخش زمانی رخ داد که آن مولکاهی در سال

۲۰۰۱ تحت شرایط بسیار نامساعدی به عنوان مدیر عامل زیراکس انتخاب شد. استراتژی چرخش او این بود که ساختار ماتریس محصول سازمان را اصلاح کند، فرهنگ نوآورانه زیراکس را احیا و ارتباط برقرار کند. در مصاحبه ای در سال ۲۰۰۶ در مدرسه MIT Sloan، او گفت که دو سوم درآمد زیراکس ناشی از محصولات توسعه یافته در دو سال گذشته است (Mulcahy 2006).

واگذاری

این نوع تعدیل هزینه مانند پرتاب اشیای سنگین از یک بالن هوا برای سبکتر کردن آن است. شرکت‌ها به‌طور گزینشی خطوط یا بخش‌های تولید را برای تقویت وضعیت مالی کسب‌وکارهای باقی‌مانده به فروش می‌رسانند Proctor & Gamble خط تنقلات Pringles خود را فروخت زیرا انتظارات را برآورده نمی‌کند. (Ziobro 2011) در دهه ۱۹۸۰، شرکت Quaker Oats شرکت فرعی خود، Fisher Price را منحل کرد، زیرا مدیریت معتقد بود که بازار سهام سهم شرکت اسباب‌بازی در قیمت کلی سهام را کمتر از ارزش واقعی ارزش‌گذاری می‌کند.

ورشکستگی

اگرچه اشکال مختلفی از ورشکستگی وجود دارد، اما همه آنها شامل پیگردها قانونی هستند. مانند انحلال، برخی از ورشکستگی‌ها شامل فروش دارایی‌ها و توزیع عواید (معمولاً کسری از بدهی) به طلبکاران است. نوع دیگر «ورشکستگی سازماندهی مجدد» است که بستانکاران را به طور موقت عقب نگه می‌دارد. خطوط هوایی دلتا در سپتامبر ۲۰۰۵ ورشکست شد. اما پس از ایجاد ساختار مسیر جدید، کاهش شدید هزینه‌ها، ادغام با خطوط هوایی نورث وست و ادداشتن طلبکاران به واگذاری ۱۵ درصد مالکیت به کارکنان، با موفقیت از ورشکستگی خارج شد. (Foust 2009)

انحلال (تبدیل دارایی‌ها به نقد)

وقتی مجموع اجزا از کلیت بیشتر باشد، یعنی ارزش اجزای تشکیل دهنده یک کسب و کار بیشتر از ارزش بازار آن باشد، انحلال شرکت امری منطقی است. در ابتدا، کتابفروشی‌های زنجیره‌ای Borders برای مصونیت از تبعات ورشکستگی درخواست استفاده از قانون ۱۱ را

دادند و بیش از ۴۰۰ فروشگاه را تعطیل و بیش از ۱۰۰۰۰ کارگر را اخراج کردند و بدینوسیله سازماندهی مجدد ایجاد کردند. با توجه به کافی نبودن این اقدامات، مدیریت به دنبال خرید کامل شرکت بود که با شکست مواجه شد. آنها در حال حاضر در حال فروش نقدی و تسویه (از جمله گیتاری که توسط جورج هریسون گیتاریست سابق گروه بیتلز امضا شده بود که در دفتر مرکزی شرکت پیدا شد) دارایی شرکت هستند (کوهن ۲۰۱۱).

انتخاب استراتژی

شرکت‌ها از ترکیبی از استراتژی‌های بزرگ استفاده خواهند کرد. یک شرکت بزرگ ممکن است تاکید زیادی بر نوآوری در یک بخش داشته باشد، در حالی که در بخش دیگر روی توسعه بازار و گسترش بین‌المللی کار می‌کند. برای مثال، Proctor & Gamble در توسعه محصول با نام تجاری Swiffer(r) خود بسیار درگیر بوده است، در حالی که همزمان به دنبال واگذاری برندهای Folgers(r) و Pringles(r) خود است. سازمان‌های دیگر ممکن است، مثلاً از حالت چرخش، به اکتساب افقی، به شرط موفق بودن موفقیت آمیز شدن چرخش تغییر موضع دهند.



فصل ۹

چگونه نوآوری کنیم و چگونه نوآوری با استراتژی منطبق می‌شود؟

در واقع، اقتصاد سرمایه داری ثابت نیست و نمی‌تواند ثابت باشد. این نوع اقتصاد صرفاً به معنای گسترش مستمر نیست. بلکه پیوسته از درون توسط فعالیت‌های جدید، یعنی با نفوذ کالاهای جدید یا روش‌های جدید تولید یا فرصت‌های تجاری جدید انقلابی در ساختار صنعتی خود ایجاد می‌کند.

-جوزف شومپتر

پیش درآمد

آیا فکر می‌کنید تمام تولیدات اولیه از ایالات متحده به خارج ارسال می‌شود؟ چنین نیست. بر اساس گزارش وال استریت ژورنال، برخلاف انتظار بسیاری از مردم، بیش از ۱۱ میلیارد گیره کاغذ مورد استفاده در ایالات متحده در داخل کشور تولید می‌شود. ACCO Brands, Inc. که خود را "قدرت جهانی برندهای پیشرو محصولات اداری" توصیف می‌کند، گیره کاغذ جدیدی را معرفی می‌کند. گیره Klix از فولاد ضد زنگ ساخته شده و در رنگ‌های مختلف تولید می‌شود و قیمت آن شانزده برابر بیشتر از یک گیره کاغذ معمولی است.

تعرفه‌های واردات سازندگان گیره داخلی (غیر پلاستیکی) را در برابر رقابت، به ویژه رقابت با چین محافظت کرده است. نوآوری محصول تقریباً وجود نداشته است، اگرچه ACCO تأکید زیادی بر نوآوری فرآیند و اصول ناب دارد. Klix. جدید یک نوآوری نادر در یک محصول مصرفی محسوب می‌شود.

ویژگی کلیدی مدیریت استراتژیک ماهیت پویایی آن است. محیط خارجی تغییر می‌کند و طبق آن شما استراتژی‌های خود را تطبیق می‌دهید. رقابت یک چرخش غیرمنتظره پیدا می‌کند و شما مطابق با آن استراتژی را تنظیم می‌کنید. اگر چیزی آنطور که انتظار می‌رود پیش نرود، رویکرد را اصلاح می‌کنید. یک استراتژی خود نشان دهنده برنامه ای برای تغییر است.

آبراهامسون (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها می‌توانند بدون دردسر، سردرگمی، بدبینی یا فرسودگی که اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد، با در پیش گرفتن فرآیند ثبات پویا، تغییر ایجاد کنند. هدف این است که اعضای سازمان در سایه یک فرهنگ انعطاف‌پذیری احساس امنیت دارند. این فرآیند، تلاش‌ها برای تغییر عمده را با تلاش‌های کوچک‌تر، مانند تغییرات جزئی و تنظیم شتاب جایگزین می‌کند. نیاز به ثبات پویا و تاکید بر نوآوری در ادامه بیشتر توضیح داده خواهد شد. آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- اهمیت نوآوری را بیان کنید.
- منابع نوآوری را شناسایی کنید.
- نوآوری مخرب را درک کنید.
- نوآوری معکوس را توضیح دهید.
- روش‌های مختلف نوآوری شرکت‌ها را نشان دهید.

مقدمه

یکی از استراتژی‌های بزرگ برای رشد تولید در داخل، نوآوری به‌ویژه برای توسعه محصول جدید بود. در این فصل، دیدگاه وسیع‌تری از نوآوری را ارائه می‌دهیم و منطق با این دیدگاه این فصل را با برشمردن «۱۲ روش مختلف نوآوری برای شرکت‌ها» پایان می‌دهیم. نوآوری معرفی چیزها یا روش‌های جدید است. (www.dictionary.com) به طور خاص، پیتراکر (۱۹۸۵) نوآوری را به عنوان عملی تعریف می‌کند که باعث می‌شود منابع ظرفیت جدیدی برای خلق ثروت به دست آورند.

اهمیت نوآوری

همانطور که نقل قول آغازین ما از اقتصاددان مشهور نشان می‌دهد، نوآوری برای رقابتی بودن

در اقتصاد سرمایه داری نقش محوری دارد. حفظ وضعیت موجود یک شرکت احتمالاً منجر به عقب افتادن از نوآوری‌های سایر شرکت‌ها می‌شود. این همان چیزی است که شومپیتر و دیگران آن را «تخریب خلاق سرمایه داری» نامیده‌اند. نیروهای رقابتی محرک نوآوری هستند و فقدان نوآوری باعث نابودی می‌شود.

خوب، پس باید نوآوری کنید. مشکل این است که گفتن آن آسان تر از انجام آن است. مجله تجاری هاروارد در شماره ۲۰۰۲ خود که به «شرکت نوآورانه» اختصاص دارد، پیشنهاد می‌کند که یکی از سخت‌ترین چالش‌هایی که یک مدیر با آن مواجه است، نوآوری الهام بخش و در عین حال روان نگه داشتن عملیات روزمره، یعنی حفظ ثبات پویا است.

یکی از موانع اصلی موفقیت ترس از شکست است. ضرب المثل "تا ریسک نکنی، چیزی بدست نمی‌آوری" برای همه ما آشناست، اما ما مردد هستیم. آموخته‌های قبلی ما باعث می‌شود ذهن ما بگونه‌ای فرک کند که انگار تنها یک پاسخ درست وجود دارد و اگر آن را انتخاب نکنید، اعتبار خود را از دست می‌دهید. آیا در صورت ارتکاب اشتباه در تجارت باید با شغل خود خداحافظی کنید؟ فرهنگ‌های سازمانی که الهام‌بخش نوآوری هستند، کاوش خلاقانه را تشویق می‌کنند ("چیزی به نام ایده بد وجود ندارد") و در مورد نوآوری‌هایی که ناامید می‌کنند تنبیهی در نظر نمی‌گیرند ("اشتباه نیست، فقط یک اشتباه را دو بار مرتکب نشوید" از آن بیاموزید). فضای امن به تشویق مردم برای به اشتراک گذاشتن ایده‌هایشان کمک زیادی می‌کند. وال استریت ژورنال گزارش داد که برخی از شرکت‌ها حتی به اشتباهات کارکنان پاداش می‌دهند تا نوآوری را تحریک کنند (شلن بارگر ۲۰۱۱).

یکی دیگر از موانع نوآوری، توقعات و انتظارات زیاد در مورد ملزومات خلاقیت است. برخی از مردم فکر می‌کنند برای نوآوری باید مهارت‌های هنری یا ایده‌ای رادیکال داشته باشید. در واقعیت، راه‌های مختلفی برای خلاقیت وجود دارد. برای مثال، آیزنر (۱۹۶۶) فراتر از مرزها رفتن (گسترش محدودیت‌ها) و شکستن مرزها (مفروضات معکوس) را به عنوان دو نوع خلاقیت توصیف می‌کند. دیدگاه او درباره اختراع به ایده رادیکال محدود نمی‌شود، بلکه شامل «ترکیبات مفید، همخوانی‌ها، کشف ناشی از فعالیت هدفمند است» (ص ۳۲۷).

مثال روشن

چه کسی تا به حال فکر می‌کرد که یک بچه بازیگوش از یوتا نه تنها یک محصول بسازد،

بلکه یک شرکت سهامی عام تاسیس کند؟ خوب، بنیانگذار Skullcandy، ریک آلدن، این کار را انجام داد. شرکت او در تولید هدفون و هدفون‌هایی که در قفسه فروشگاه فروخته می‌شوند تخصص دارد. زمانی که سهام Skullcandy در NASDAQ با قیمت اولیه ۱۵ درصد بالاتر از قیمت عمومی عرضه شد طبق پیش بینی IPO، آلدن به عنوان یکی از ۱۰۰ کارآفرین برتر شرکت اسپرینگ کپیتال معرفی شد. در سال ۲۰۰۸، هدفون‌های بلوتوثی Skullcandy توسط فورچون به عنوان "جالب ترین هدفون جهان" معرفی شد. این شرکت به سرعت جایگاه سومین هدفون پر فروش در بازار ایالات متحده به دست آورد و درآمدها از ۹ میلیون در سال ۲۰۰۶ به ۲۳۱ میلیون در سال ۲۰۱۱ افزایش یافته است.

(تیلمن ۲۰۱۱).

علت استقبال بی نظیر از این هدفون چه بود؟ تمرکز بر بازار ویژه ورزشکاران جوان که هنگام شرکت در ورزش‌های اکشن به موسیقی گوش می‌دهند همراه با توزیع تخصصی از طریق خرده‌فروشی‌های ورزشی و فروشگاه‌های تجهیزات پیشرفته، و تأیید و تبلیغ چهره‌های مشهور ورزشی، این شرکت را متحول کرد. آلدن، یک ورزشکار مشتاق و اسنوبر، خلاقیت خود را با ترکیبی از سرگرمی‌های موسیقی و ورزش‌های اکشن نشان داد.

این ترکیب منحصر به فرد نیازها، به دنبال فعالیت هدفمند مانند توسعه محصول و بازاریابی تخصصی به عنوان چشم انداز روشن، این کارآفرین را به سمت موفقیت مالی و بازار سوق داد. نیازی نیست که نوآوری پیچیده باشد بلکه باید فقط به موقع، قابل ترجمه و مطلوب باشد.

در بخش بعدی، راه‌های غلبه بر این موانع را با آگاهی از منابع مختلف نوآوری مورد بحث قرار می‌دهیم.

منابع نوآوری

علاوه بر الهام الهی، می‌توان در یک فرآیند ابتکاری رویه ای تحلیلی در پیش گرفت. همانطور که مدیریت استراتژیک فرآیندی است که شما را به یک نتیجه دلخواه هدایت می‌کند، نوآوری نیز یک مسیر عملی است که می‌تواند در یک فرایند پیشرفت محقق شود. هوشیار بودن نسبت به منابع مختلف نوآوری می‌تواند بخشی از درک بهتر شرکت و محیط آن باشد.

دراکر

پیتر دراکر اذعان می‌کند که نوآوری‌ها می‌توانند از یک جرعه ذهنی سرچشمه بگیرند، اما استدلال می‌کند که (۲۰۰۲، ص ۴)

با این حال، اکثر نوآوری‌ها، به ویژه نوآوری‌های موفق، از جستجوی آگاهانه و هدفمند برای فرصت‌های نوآوری ناشی می‌شوند و فقط در چند موقعیت یافت می‌شود. چهار نوع از این قبیل فرصت‌ها در یک شرکت یا صنعت وجود دارد: رخداد‌های غیرمنتظره، ناهماهنگی‌ها، نیازهای فرآیند، و تغییرات صنعت و بازار. سه منبع دیگر فرصت در خارج از شرکت و در محیط اجتماعی و فکری آن وجود دارد: تغییرات جمعیتی، تغییر در ادراک و تغییر در دانش.

به گفته دراکر (۱۹۸۵، ص ۳۵)، "کلید موفقیت اکثریت قاطع نوآوری‌های موفق بهره برداری درست از تغییر است. نوآوری‌هایی وجود دارد که به خودی خود یک تغییر عمده را تشکیل می‌دهند. . . اما اینها استثنا هستند اکثر نوآوری‌های موفقیت آمیز بسیار ساده تر هستند. . . نوآوری سیستماتیک به معنای نظارت بر هفت منبع برای ایجاد فرصت‌های نوآورانه است.

مثال روشن

از این هفت منبع، سه منبع را در اینجا توضیح خواهیم داد. اتفاقات غیرمنتظره می‌تواند موفقیت یا شکست غیرمنتظره باشد. معرفی Viagra™ توسط شرکت داروسازی Pfizer ممکن است مثالی از هر دو مورد باشد. در طول آزمایشات بالینی این دارو به عنوان یک داروی قلب، مشخص شد که این دارو دارای یک عارضه جانبی غیرمنتظره است که باعث افزایش جریان خون به آلت تناسلی در هنگام تحریک جنسی می‌شود.

ناسازگاری‌ها به نابرابری بین آنچه هست و آنچه می‌تواند باشد یا آنچه باید باشد اشاره می‌کند. هر کسی که نوزادی را روی صندلی ماشین حمل کرده است می‌تواند به شما بگوید که این کار باید راحت تر باشد. صندلی ماشین بسیار بزرگ است و محافظت از کودک را سخت می‌کند و لازم است فاصله کودک با مادر حفظ شود. می‌توانید کودک را از صندلی ماشین بیرون بیاورید و داخل کالسکه بگذارید، اما بسته به کودک، این روند می‌تواند آسان تر باشد Graco® تولید کننده پیشرو کالسکه‌های کودک، این ناهماهنگی را با "سیستم‌های مسافرتی" که اجازه می‌دهد صندلی‌های نوزاد به طور ایمن به قاب کالسکه متصل شوند برطرف کرده

است (شکل ۹،۱).

نیاز فرآیند می‌تواند به نوآوری‌ها، به ویژه نوآوری در خدمات اشاره کند. بری و همکاران (۲۰۰۶، ص ۵۹) چهار نوع مختلف از نوآوری‌های خدمات بازار پسند را بر اساس نوع مزیت یعنی اینکه آیا آنها یک مزیت اصلی جدید ارائه می‌دهند یا روش جدیدی برای ارائه یک مزیت اصلی و نوع خدمات، ارائه می‌دهند (دسته‌بندی می‌کنند. به این معنی که آیا مصرف خدمات قابل تفکیک یا غیرقابل تفکیک از تولید آن است؟



شکل ۹،۱ کالسکه ۳ در ۱

• راه حل‌های منعطف – خدمات قابل تفکیک با یک مزیت اصلی جدید، به عنوان مثال، CNN که اخبار را ۲۴ ساعت در روز ارائه می‌کند.

• راحتی قابل کنترل – سرویس قابل تفکیک با روش ارایه جدید، به عنوان مثال، نتفلیکس فیلم‌ها را از طریق پست یا از طریق اینترنت ارائه می‌دهد.

• افزایش رفاه و راحتی بیشتر – خدمات جدا نشدنی با یک مزیت اصلی جدید، به عنوان مثال، استارباکس قهوه با کیفیت بالا را در فضایی آرام در مکان‌های مناسب ارائه می‌دهد.

• دسترسی محترمانه – خدمات جدایی ناپذیر با روش تحویل جدید که به زمان و حضور فیزیکی مشتریان احترام می‌گذارد، به عنوان مثال، خطوط هوایی جنوب غربی که حمل و نقل کوتاه مدت و مقرون به صرفه ارائه می‌دهد.

پایداری

در فصل ۴، ایده پایداری را معرفی کردیم. نه تنها نوآوری برای حفظ کلی سازمان در درازمدت ضروری است، بلکه پایداری محیطی فرصت‌های زیادی برای نوآوری ایجاد می‌کند. نیمودومولو و همکاران (۲۰۰۹، ص ۵۸) ادعا می‌کنند که پایداری در حال حاضر محرک اصلی نوآوری است، و "در آینده، تنها شرکت‌هایی که در زمینه پایداری هدف گذاری می‌کنند، به مزیت رقابتی دست خواهند یافت. این به معنای بازنگری در مدل‌های کسب و کار به عنوان محصولات، فناوری‌ها و فرآیندها نیز هست." آنها یک فرآیند پنج مرحله ای را ارائه می‌کنند که چالش‌های پایداری، شایستگی‌ها و فرصت‌ها را شناسایی می‌کند (ص ۶۰):

۱. به انطباق به عنوان یک فرصت نگاه کنید

۲. پایدار کردن زنجیره‌های ارزش

۳. طراحی محصولات و خدمات پایداری

۴. توسعه مدل‌های کسب و کار جدید

۵. ایجاد پلتفرم‌های برای اقدامات بعدی

آینده نگر برای هر نوع فرآیند نوآوری مهم است و این به ویژه در مورد تلاش برای پایدار شدن صادق است. به عنوان مثال، معیارهای فعلی برای انتشار گازهای گلخانه‌ای، احتمالاً در مدت زمانی که طول می‌کشد تا یک شرکت خود را با آنها منطبق کند منسوخ می‌شوند. دی و شومیکر (۲۰۱۱) در ارزیابی خود از موفقیت‌ها و شکست‌های سایر فناوری‌های نوظهور، ۱۰ نکته مهم برای فناوری‌های سبز پیشنهاد می‌کنند، از جمله: «جایگزینی فناوری به ندرت یک بازی حاصل جمع - صفر است» (ص. ۳۹) و اذعان می‌کنند که نوآوری‌های سبز نه تنها جایگزین فناوری‌های موجود می‌شوند، بلکه با آنها همزیستی می‌کنند. آنها بر اهمیت همکاری، تفکر فراتر از مرزهای صنعت و به اشتراک گذاری دانش برای هم افزایی نوآورانه تاکید می‌کنند.

قاعده هرم

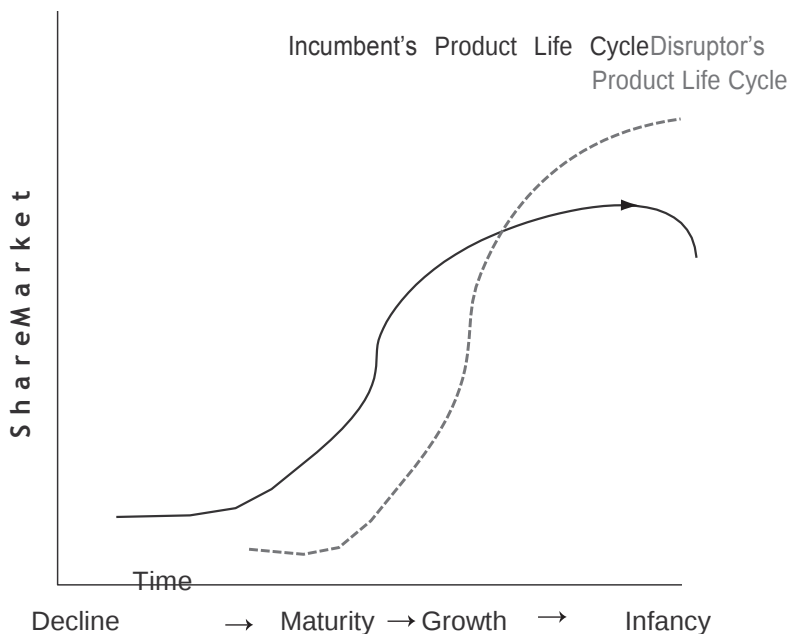
قاعده هرم (BOP) به میلیاردها نفری اطلاق می‌شود که با کمتر از ۲۰۰۰ دلار در سال زندگی می‌کنند. این بازار منبع نوآوری است:

زمانی که شرکت‌های چندملیتی کالاها و خدمات اساسی را ارائه می‌کنند که هزینه‌ها را برای فقرا کاهش می‌دهد و به بهبود استاندارد زندگی آنها کمک می‌کند - در حالی که بازده قابل قبولی از سرمایه‌گذاری ایجاد می‌کند - نتایج به نفع همه است. کسب و کار می‌تواند با خدمت رسانی به فقرا به سه مزیت مهم دست پیدا کند: منبع جدید رشد درآمد، کارایی بیشتر و دسترسی به نوآوری (Prahalad and Hammond 2002, p. 51).

بر اساس این بینش، اندرسون و مارکیدس (۲۰۰۷، ص ۸۴) پیشنهاد می‌کنند که نوآوری استراتژیک در BOP بر اساس چهار A است:

- مقرون به صرفه بودن، ارائه پیشنهادات با قیمتی که حتی فقیرترین مصرف کنندگان را قادر به مصرف می‌کند.
- مقبولیت، پاسخگویی به مسائل فرهنگی خاص و شیوه‌های تجاری محلی.
- در دسترس بودن، توزیع یا ارائه محصولات و خدمات به منزوی ترین جوامع. و
- آگاهی، یادگیری استفاده از روش‌ها و روش‌های ارتباطی جایگزین برای بازاریابی.

در هند، تأثیر تأکید مهاتما گاندی بر مقرون به صرفه بودن و پایداری، منجر به استفاده از «نوآوری گاندی» توسط شرکت‌های هندی شده است که نتیجه آن ایجاد یا تامین قابلیت‌های جدید، اصلاح قابلیت‌های سازمانی، یا ایجاد اختلال در مدل‌های کسب‌وکار مرسوم است (پراهالاد و ماسلکار ۲۰۱۰). در حالی که دو روش اول به عنوان یک دیدگاه مدیریت مبتنی بر منابع شناخته می‌شود و قبلاً بحث شد، ایده مدل‌های مخرب در زیر توضیح داده شده است.



شکل ۹.۲ نوآوری تحول آفرین

نوآوری تحول آفرین

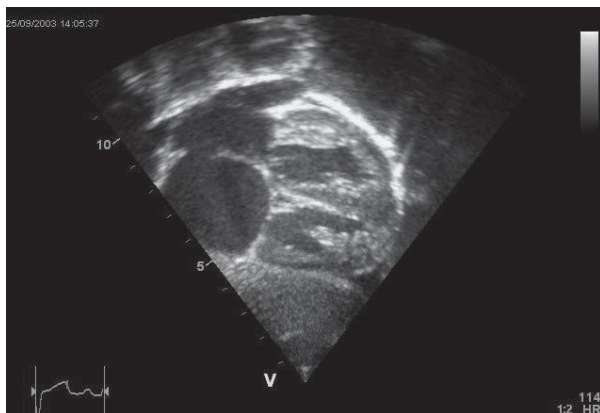
اصطلاح نوآوری تحول آفرین که توسط پروفسور هاروارد، کلایتون کریستنسن در کتاب «معمای مبتکر» در سال ۱۹۹۷ معرفی شد مورد توجه مدیران قرار گرفت. اساساً، رهبران بازار تمایل دارند تا برای افزایش چرخه عمر محصولات خود، بهبودهای تدریجی انجام دهند. آنها بر نیازها یا انتظارات مشتریان فعلی خود تمرکز می‌کنند و به شرکت‌های تازه واردی که معمولاً محصول پایین تری دارند و در ابتدا مقدار کمی از سهم بازار را به خود اختصاص می‌دهد توجه نمی‌کنند. همانطور که در شکل ۹،۲ نشان داده شده است، برخی از تازه واردها با جابجایی شرکت فعلی و مسلط شدن بر بازار، به یک شرکت تحول آفرین تبدیل می‌شوند.

مثال روشن

اگر معرفی تلفن‌های همراه را به خاطر داشته باشید در زمان معرفی این تلفن‌ها نسبت به اتصالات تلفن ثابت در جایگاه پایین‌تری قرار داشتند. اگرچه تلفن‌های همراه اولیه حجیم، گران و غیرقابل اعتماد بودند، اما عملکرد جدیدی را ارائه می‌کردند: ارتباطات بدون اتصال. همانطور که در دو دهه اخیر شاهد بوده ایم، تلفن‌های همراه آنقدر برتر و "هوشمند" شده‌اند که بسیاری از مردم از داشتن شماره تلفن ثابت صرف نظر می‌کنند یا فقط برای مواقع اضطراری شماره تلفن ثابت دارند.

نوآوری معکوس

ایده نوآوری معکوس، اصطلاحی که توسط جنرال الکتریک (GE) ابداع شده است، ترکیبی از نوآوری تحول آفرین و نوآوری گانندی است. نوآوری‌ها معمولاً در کشورهای صنعتی شروع می‌شوند و با بلوغ محصولات، به بازارهای دیگر گسترش می‌یابند تا چرخه عمر محصولات را افزایش دهند. معکوس کردن این فرآیند و نوآوری برای افراد در قاعده هرم می‌تواند به فرصت‌های مخرب منجر شود:



شکل ۹.۳ تصویر اولتراسوند (سونوگرافی) از قلب

کشورهای در حال توسعه حداقل به دو دلیل، بازارهای هدف ایده آلی برای فناوری‌های تحول آفرین هستند. اول، مدل‌های کسب‌وکاری که در بازارهای کم درآمد ایجاد می‌شوند، به خوبی جواب می‌دهند و همه گیر می‌شوند. یعنی می‌توان آنها را نسبت به مدل‌های تعریف شده در بازارهای با درآمد بالا در مکان‌های بیشتری به کار برد. علاوه بر داشتن مدل‌های تجاری سازگارتر، نوآوران تحوا آفرین در بازارهای کم‌درآمد با عدم مصرف نیز رقابت می‌کنند. (هارت و کریستنسن ۲۰۰۲، ص ۵۳).

کاری که جنرال الکتریک انجام می‌دهد این است که با دنبال کردن نوآوری معکوس، خود را به یک شرکت تحول آفرین تبدیل می‌کند تا بتواند از جایگزین شدن به وسیله سایر تحول آفرینان جلوگیری کند. به عنوان مثال، آنها با پزشکان چینی برای توسعه یک دستگاه سونوگرافی ارزان قیمت همکاری کردند. این دستگاه از نظر وضوح نسبت به سایر دستگاه‌های سونوگرافی جنرال الکتریک پایین تر است، اما با کسری از هزینه‌های دیگر و مقرون به صرفه و در دسترس است و خدماتی را ارائه می‌دهد که در صورت عدم تهیه آن ۹۰ درصد جمعیت چین به آنها دسترسی نداشتند (Immelt et. al. 2009) همچنین در حال حاضر در ایالات متحده به فروش می‌رسد.



بخش ۴

پیاده سازی

اگر ۸۰ درصد از تلاش شما به توسعه افرآیند توسعه یک برنامه استراتژیک معطوف شود تقریباً ۲۰ درصد از مزایای بالقوه را دریافت خواهید کرد. مابقی مزایا از مدیریت اجرا، نظارت بر پیشرفت و هدایت سازمان به نتایج مطلوب حاصل می‌شود.





فصل ۱۰

وضوح استراتژیک: آیا طرح شما کامل و قابل درک است؟

آیا فکر می‌کنید که استراتژی و قدرت جنگ تنها کلمات مهم هستند؟

کتاب مقدس: دوم پادشاهان، ۱۸:۲۰

این فصل در واقع مقدمه ای کوتاه برای مطالبی است که در ادامه می‌آید. هامبریک و فردریکسون (۲۰۰۱، ص ۴۹) با آگاهی از این گزاره که "وقتی مدیران همه چیز را استراتژی می‌نامند و در نهایت با مجموعه ای از استراتژی‌ها روبرو می‌شوند باعث سردرگمی خود و تضعیف اعتبار خود می‌شوند" یک چارچوب عملی ارائه کردند – الماس استراتژی – تا اطمینان حاصل شود استراتژی‌ها کامل و واضح هستند.

پس از اتمام موفقیت آمیز این فصل باید بتوانید:

۱۰- اجزای الماس استراتژی را توصیف کنید

۲۰- از الماس استراتژی برای ارزیابی کامل بودن طرح استراتژی استفاده کنید

این مرحله در فرآیند مدیریت استراتژیک را به عنوان "بررسی واقعیت" در نظر بگیرید. منطق اقتصادی زیربنایی این استراتژی چیست؟ آیا منابع کافی برای اجرای مرحله به مرحله آن در اختیار خواهید داشت؟ کجا از این استراتژی استفاده می‌کنید؟ چگونه از این استراتژی استفاده خواهید کرد؟

اغلب اوقات، جملاتی مانند «استراتژی ما رسیدن به پایگاه مشتری‌های اسپانیایی» یا «استراتژی ما ارائه‌دهنده ترجیحی خدمات مراقبت‌های بهداشتی» یا «استراتژی ما انرژی دادن

به رأی‌دهندگان جدید است» را به عنوان استراتژی‌های واقعی می‌پذیریم. به یاد داشته باشید، یک استراتژی برنامه‌ای برای ایجاد و/یا حفظ رقابت است. یعنی مزیت - فایده - سود - منفعت. استراتژی یک "چکیده سخنرانی" نیست بلکه طرحی است که باید مشخص کند چه کاری، کجا، چگونه و توسط چه کسی باید انجام شود.

همچنین باید به ساده‌ترین شکل ممکن بیان شود. گفتن "کلمات آهنگین پیچیده" سرگرم‌کننده است، اما باعث ابهام در نیت شما می‌شود. همچنین سایر نکات نگارشی بدست آمده از اینترنت عبارتند از:

۱. حروف اضافه کلماتی نیستند که بتوان جملات را با آنها پایان داد.
 ۲. و جمله را با حرف ربط شروع نکنید.
 ۳. این اشتباه است که همیشه یک فعل مصدر را جدا کنید.
 ۴. همچنین، هرگز، هرگز از موارد تکراری استفاده نکنید.
 ۵. جملات را تفکیک نکنید
 ۶. افعال مجهول را در نظر بگیرید.
 ۷. هرگز از یک کلمه بزرگ استفاده نکنید، زمانی که یک کلمه کوچک کفایت می‌کند.
 ۸. بدون توجه به نحوه استفاده دیگران از کلمات از آنها به درستی استفاده کنید.
 ۹. بازخوانی کنید تا مطمئن شوید هیچ کلمه‌ای را جا ننداخته‌اید.
- شوخی به کنار، حتی اگر استراتژی شما کامل باشد ولی اگر مشخص نباشد، در عمل پیاده نخواهد شد.

مثال روشن

انجمن سرطان آمریکا (ACS 2010) در برنامه راهبردی خود، یک بیانیه مأموریت رسمی دارد، اما از عباراتی مانند "کمک به ایجاد جهانی با سرطان کمتر و تولدهای بیشتر" استفاده می‌کند و مأموریت خود را انسانی می‌کند و استراتژی‌های آن با نتایج قابل اندازه‌گیری و یک چارچوب زمانی خاص ارائه شده است. این طرح در مورد نحوه اجرای استراتژی‌ها از کمک به مردم برای خوب ماندن گرفته تا کمک به مردم برای خوب شدن، و یافتن راه‌های درمان، جزئیات دقیق اجرا را بیان می‌کند. به عنوان مثال (ص ۱۲)، با بیان "بهبود کیفیت زندگی

بیماران سرطانی، مراقبان، و بازماندگان با کمک در درجه اول در زمینه ارجاع بیمار به خدمات، بسیج جامعه، همکاری، حمایت، و در صورت لزوم، ارائه مستقیم خدمات " توضیح می‌دهد که آنها برای رسیدگی به مسائل کیفیت زندگی و نحوه انجام آن چه کاری انجام خواهند داد.

همانطور که مطالب زیر را می‌خوانید، به یاد داشته باشید که نتایج حاصل از برنامه‌های کامل و واضح است.

عناصر استراتژی

اگر یک کسب و کار نیازمند استراتژی است، این استراتژی الزاماً باید دارای بخش‌هایی باشد. آن بخش‌ها چیست؟ همانطور که شکل ۱۰،۲ نشان می‌دهد، یک استراتژی دارای پنج عنصر است که به پنج سوال زیر پاسخ می‌دهد:

• عرصه‌ها: "کجا فعال خواهیم بود؟"

• وسایل رسیدن: "چگونه به آنجا خواهیم رسید؟"

• متمایز کننده‌ها: "چگونه در بازار برنده خواهیم شد؟"

• مرحله بندی: "سرعت و ترتیب حرکات ما چقدر خواهد بود؟"

• منطق اقتصادی: "چگونه بازده سرمایه گذاری خود را بدست آوریم؟"

بخش زیر این حوزه‌های انتخابی با تأکید بر میزان اهمیت و ضرورت آنها و اینکه آنها یک کل واحد را تشکیل دهند را توضیح می‌دهد. دیگران بر ورودی‌های تفکر استراتژیک تمرکز می‌کنند (جعبه بالا در شکل ۱۰،۱) اما ما روی خروجی تمرکز می‌کنیم - ترکیب و طراحی خود استراتژی.

عرصه‌ها

اساسی‌ترین انتخاب‌هایی که استراتژیست‌ها انجام می‌دهند، انتخاب‌هایی هستند که تعیین می‌کنند کسب‌وکار در کجا یا در چه عرصه‌هایی فعال خواهد بود. این شبیه به سوالی است که پیترو دراکر چندین دهه پیش مطرح کرد: "کسب و کار ما چه خواهد بود؟" با این حال، پاسخ نباید خیلی کلی باشد. به عنوان مثال، "ما در مشاوره فناوری اطلاعات پیشرو خواهیم بود" بیشتر یک چشم انداز یا هدف است تا بخشی از یک استراتژی. در تعیین عرصه، مهم است که

تا حد امکان در مورد دسته‌های محصول، بخش‌های بازار، مناطق جغرافیایی، و فن‌آوری‌های اصلی، و همچنین مراحل ارزش‌افزای کسب و کار مورد نظر (مانند طراحی محصول، ساخت، فروش، خدمات، توزیع) دقیق باشید.

به عنوان مثال، در نتیجه یک تجزیه و تحلیل عمیق، یک شرکت بیوتکنولوژی عرصه‌های خود را مشخص کرد: این شرکت قصد داشت از فناوری گیرنده سلول T برای توسعه محصولات تشخیصی و درمانی برای مبارزه با دسته خاصی از سرطان‌ها استفاده کند. این شرکت تصمیم گرفت خود بر تمام فعالیت‌های تحقیق و توسعه محصول نظارت داشته باشد، اما تولید و بخش عمده‌ای از فرآیند آزمایش بالینی مورد نیاز برای تأییدیه‌های نظارتی را برون سپاری کرد. شرکت ایالات متحده و بازارهای اصلی اروپا را به عنوان حوزه جغرافیایی خود هدف گذاری کرده بود. عرصه‌های انتخابی این شرکت بسیار خاص بود و محصولات و بازارها حتی به اسم هدف قرار می‌گرفتند. در موارد دیگر، به‌ویژه در کسب‌وکارهایی با طیف وسیع‌تری از محصولات، بخش‌های بازار، یا محدوده جغرافیایی، استراتژی ممکن است به‌طور منطقی طبقات یا معیارهایی را برای عرصه‌های انتخابی مشخص کند - به عنوان مثال، لوازم جانبی مد بالا زنانه، یا کشورهای دارای تولید ناخالص داخلی سرانه بیش از ۵۰۰۰ دلار. اما در همه موارد، تعیین تمام جزئیات خاص یک چالش است.

در انتخاب عرصه‌ها، استراتژیست نه تنها باید مشخص کند که کسب‌وکار در کجا فعال خواهد بود، بلکه بر روی هر یک از آن‌ها چقدر تأکید شود. به عنوان مثال، برخی از بخش‌های بازار ممکن است به‌عنوان بخش مرکزی شناسایی شوند، در حالی که برخی دیگر ثانویه تلقی می‌شوند. یک استراتژی ممکن است به‌طور منطقی بر روی یک دسته محصول متمرکز شود، در حالی که سایرین - اگرچه برای حمایت مشتری یا ارائه یک خط کامل به مشتریان ضروری است - اما از اهمیت کمتری برخوردار باشند.

وسایل رسیدن به اهداف

علاوه بر تصمیم‌گیری در مورد عرصه‌هایی که کسب و کار در آن فعال خواهد بود، استراتژیست همچنین باید تصمیم بگیرد که چگونه به آنجا خواهد رسید. به‌طور خاص، وسیله رسیدن به حضور مورد نیاز در یک دسته محصول خاص، بخش بازار، منطقه جغرافیایی یا مرحله خلق ارزش باید نتیجه انتخاب استراتژیک هدفمند باشد. اگر تصمیم گرفته‌ایم گستره

محصولات خود را گسترش دهیم، آیا می‌خواهیم با تکیه بر توسعه محصول ارگانیک و داخلی به آن دست یابیم یا وسایل دیگری مانند سرمایه‌گذاری مشترک یا خرید وجود دارد که ابزار بهتری برای دستیابی به دامنه گسترده‌تر به ما ارائه می‌دهد؟ اگر متعهد به گسترش بین‌المللی هستیم، حالت‌ها یا وسایل نقلیه اولیه ما باید چه باشند - استارت‌آپ‌های سبز، خریده‌های محلی، صدور مجوز، یا سرمایه‌گذاری مشترک؟ مدیران شرکت بیوتکنولوژی که قبلاً اشاره شد تصمیم گرفتند برای دستیابی به حضور جدید خود در اروپا بر سرمایه‌گذاری‌های مشترک تکیه کنند و در عین حال متعهد به یک سری خریده‌های تاکتیکی برای افزودن برخی محصولات درمانی برای تکمیل خط فعلی محصولات تشخیصی خود باشند.

ابزار و وسایل ورود به عرصه‌ها بسیار مهم است. بنابراین، انتخاب وسایل نباید یک فکر بعد از عمل یا صرفاً لیستی از جزئیات اجرا باشد. تصمیم برای ورود به دسته‌های محصولات جدید با عدم قطعیت بالایی همراه است. اما این عدم قطعیت ممکن است بسیار متفاوت باشد، بسته به اینکه آیا ورود به این بازار با دادن مجوز به فناوری‌های شرکت‌های دیگر (جایی که شاید شرکت تجربه قبلی داشته باشد) یا با خرید شرکت (جایی که شرکت مبتدی است) انجام شود. عدم در نظر گرفتن و بیان صریح وسایل رسیدن به هدف می‌تواند منجر به تاخیر جدی و پرهزینه یا متوقف شدن کامل ورود به عرصه مورد نظر شود.

منحنی‌های یادگیری شیب داری ارایه شده است که با استفاده از حالت‌های گسترش جایگزین دارای رابطه است. برای مثال، تحقیقات نشان داده است که شرکت‌ها می‌توانند توانایی‌های بسیار سودمند و خوبی را در خرید یا مدیریت سرمایه‌گذاری‌های مشترک توسعه دهند. شرکتی که از وسایل مختلف به طور موقت یا پراکنده بدون داشتن منطق و رویکر سیستماتیک برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کند در مقایسه با شرکت‌هایی که چنین انسجامی دارند با موانع و مشکلات زیادی روبرو خواهد شد.

متمایز کننده‌ها

یک استراتژی نه تنها باید مشخص کند که یک شرکت در کجا فعال خواهد بود (عرصه‌ها) و چگونه به آنجا می‌رسد (وسایل رسیدن به اهداف)، بلکه همچنین باید مشخص کند که چگونه شرکت در آن برنده خواهد شد. بازار - چگونه مشتریان را به سمت خود سوق می‌دهد. در دنیای رقابتی، برنده شدن نتیجه تمایزات است و چنین تمایزاتی اتفاقی نیست. در عوض، آن‌ها

از مدیران می‌خواهند که انتخاب‌های آگاهانه و شفافی در مورد استفاده از سلاح‌ها جهت خارج کردن رقبا از میدان داشته باشند تا در جذب مشتریان، درآمد و سود پیروز شوند. به عنوان مثال، ژیلت از محصول اختصاصی و فناوری فرآیند خود برای توسعه محصولات تیغ برتر استفاده می‌کند، که این شرکت از طریق تصویر برند متمایز و تبلیغاتی تهاجمی آن را متمایز می‌کند. گلدمن ساکس، بانک سرمایه‌گذاری، با حفظ روابط نزدیک با مدیران بخش مشتری و هماهنگ کردن مجموعه‌ای از خدماتی که به هر مشتری ارائه می‌دهد، خدمات بی‌نظیری را به مشتریان ارائه می‌دهد. خطوط هوایی ساوت وست با ارائه پایین‌ترین نرخ ممکن و پروازهای کاملاً به موقع مشتریان را جذب و حفظ می‌کند.

دستیابی به مزیت بازار قانع‌کننده لزوماً به این معنی نیست که شرکت باید در یک بعد متمایز کننده سرآمد و کاملاً برتر باشد. در عوض، گاهی اوقات داشتن بهترین ترکیب متمایز کننده‌ها، مزیت بازار فوق‌العاده‌ای را به همراه دارد. این فلسفه هوندا در خودرو است. خودروهای بهتر از هوندا و خودروهای ارزان‌تر از هوندا وجود دارد. اما بسیاری از خریداران خودرو بر این باورند که هیچ ارزشی بهتر از هوندا - کیفیت نسبت به قیمت - وجود ندارد. در واقع موقعیتی استراتژیک که شرکت برای ایجاد و تقویت آن سخت تلاش کرده است.

صرف نظر از تمایزهای مورد نظر - تصویر، سفارشی‌سازی، قیمت، استایل محصول، خدمات پس از فروش یا موارد دیگر - مسئله حیاتی برای استراتژیست‌ها این است که انتخاب‌های شفاف و آگاهانه داشته باشند چرا که بدون آن، دو نتیجه ناخوشایند ظاهر می‌شود. یکی این است که، اگر مدیریت ارشد برای ایجاد تمایز منحصر به فرد تلاش نکند، هیچ اتفاقی نخواهد افتاد. باز هم تاکید می‌کنیم تمایز اتفاقی نیست و دستیابی به آنها بسیار سخت است و شرکت‌های بدون آنها بازنده هستند.

نتیجه منفی دیگر این است که، بدون انتخاب دقیق و شفاف در مورد متمایزکننده‌ها، مدیریت ارشد ممکن است به دنبال نمایش برتری کلی خود به مشتریان باشد، و همزمان در تلاش برای پیشی گرفتن از رقبا در طیف گسترده‌ای از متمایزکننده‌ها قیمت پایین‌تر، خدمات بهتر، استایل عالی و غیره را ارائه دهد با این حال، چنین تلاش‌هایی به دلیل تناقضات ذاتی و نیاز به منابع فوق‌العاده محکوم به فنا هستند. در انتخاب متمایز کننده‌ها، استراتژیست‌ها باید به آن دسته از اشکال برتری که متقابلاً تقویت می‌شوند (به عنوان مثال، تصویر و سبک محصول)، مطابق با منابع و توانایی‌های شرکت، و البته در عرصه‌هایی که شرکت مورد نظر در

آن فعال هستند اولویت دهند.

تصمیم‌گیری در مورد مرحله بندی می‌تواند به چندین عامل بستگی داشته باشد. یکی از آنها منابع است. عموماً در آغاز یک کارزار استراتژیک جدید، تأمین مالی و کارکنان برای هر اقدام ابتکاری پیش بینی شده در سطوح مورد نیاز امکان‌پذیر نیست. اضطراب دومین عامل موثر بر مرحله بندی است. فرصت برای برخی از عناصر یک استراتژی ممکن است محدود و کوتاه باشد در نتیجه لازم است که ابتدا و به طور تهاجمی دنبال شوند. عامل سوم دستیابی به اعتبار است. رسیدن به سطوح آستانه مشخص - در عرصه‌های خاص، تمایزها یا وسایل رسیدن به هدف - می‌تواند برای جذب منابع و ذینفعانی که برای سایر بخش‌های استراتژی مورد نیاز هستند بسیار ارزشمند باشد. عامل چهارم، پیگیری پیروزی‌های اولیه است. ممکن است بسیار عاقلانه‌تر باشد که قبل از اقدام به ابتکارات چالش برانگیز یا ناآشنا، به بخشی از استراتژی که نسبتاً قابل انجام است بپردازید. اینها تنها برخی از عواملی هستند که ممکن است در تصمیم‌گیری در مورد سرعت و توالی ابتکارات استراتژیک نقش داشته باشند. با این حال، از آنجایی که مفهوم مرحله بندی تا حد زیادی در ادبیات استراتژی ناشناخته مانده است، اغلب خود استراتژیست‌ها به آن توجه بسیار کمی می‌کنند.

منطق اقتصادی

در قلب یک استراتژی تجاری باید ایده روشنی از نحوه ایجاد سود - نه فقط برخی از سودها، بلکه سودهای بالاتر از هزینه سرمایه شرکت- وجود داشته باشد. حساب باز کردن به طور مبهم بر روی داشتن درآمدهای بالاتر کافی نیست تا زمانی که مبنای قانع‌کننده‌ای برای آن وجود نداشته باشد، مشتریان و رقبا اجازه نمی‌دهند این سود اتفاق بیفتد و تهیه فهرستی طولانی از دلایلی که مشتریان مشتاق به پرداخت قیمت‌های بالا برای محصولات شما هستند، همراه با فهرستی طولانی از دلایلی که باعث می‌شوند هزینه‌های شما کمتر از رقبای شما باشد نیز کافی نیست. این مسیر به اسکیزوفرنی استراتژیک و ناکارآمد منجر می‌شود.

موفق‌ترین استراتژی‌ها دارای منطق اقتصادی مهمی هستند که به عنوان تکیه‌گاه ایجاد سود عمل می‌کند. در برخی موارد، کلید اقتصادی موفق ممکن است از قیمت‌های ممتاز و بالاتری ناشی شود که یک شرکت بواسطه تولید محصولات تکرار نشدنی توسط رقبا از مشتریان دریافت می‌کند. به عنوان مثال، نیویورک تایمز می‌تواند به دلیل کیفیت استثنایی روزنامه نگاری خود، قیمت بسیار بالایی را از خوانندگان دریافت کند (و شرایط و مفاد بسیار مطلوبی برای صدور مجوز با توزیع‌کنندگان اطلاعات آنلاین کسب کند). به علاوه، تایمز می‌تواند قیمت‌های بالایی را از تبلیغ‌کنندگان دریافت کند، زیرا تعداد زیادی از خوانندگان اختصاصی و ثروتمند مشتری آن هستند ARAMARK شرکت بین‌المللی خدمات غذایی بسیار سودآور، می‌تواند با ارائه سطحی از خدمات سفارشی و پاسخگویی که رقبا نمی‌توانند با آن رقابت کنند، قیمت‌های بالاتری را از مشتریان شرکتی و سازمانی دریافت کند. این شرکت فقط به دنبال مشتریانی است که خدمات غذایی برتر را می‌خواهند و مایل به پرداخت هزینه آن هستند. به عنوان مثال، هنگامی که خطوط هوایی داخلی کمتر علاقه‌مند به متمایز کردن خود از طریق وعده‌های غذایی در پرواز شدند، ARAMARK آن بخش را کنار گذاشت.

در برخی موارد، منطق اقتصادی ممکن است به سمت هزینه معادله سود متمایل شود. آرامارک - با افزودن به اهرم قیمت‌گذاری خود - از مقیاس عظیم عملیات و حضور خود در

بخش‌های مختلف بازار (کسب و کار، آموزشی، مراقبت‌های بهداشتی و خدمات غذایی سیستم اصلاحی) برای دستیابی به مزیت هزینه در خرید مواد غذایی استفاده می‌کند - مزیتی که رقبا نمی‌توانند آن را تکرار کنند GKN Sinter Metals . که با خرید چند شرکت دیگر رشد کرده است و به شرکت بزرگ پودر فلزات جهان تبدیل شده است، از مقیاس خود در به دست آوردن مواد خام و بهره‌برداری از قابلیت‌های پیشرو خود در فرآیندهای شکل‌دهی فلزات، در کشورهای مختلف استفاده می‌کند.

در این مثال‌ها، منطق اقتصادی زودگذر یا گذرا نیست. آنها ریشه در قابلیت‌های اساسی و نسبتاً پایدار شرکت‌ها دارند.

آرامارک و نیویورک تایمز می‌توانند قیمت‌های ویژه را اعمال کنند، زیرا پیشنهادات آنها از نظر مشتریان هدفشان برتر است، مشتریان ارزش زیادی برای این برتری قائل هستند و رقبا نمی‌توانند به راحتی از پیشنهادات تقلید کنند ARAMARK و GKN Sinter Metals به دلیل مزایای سیستمیک مقیاس، تجربه و اشتراک دانش، نسبت به رقبای خود متمم هزینه‌های کمتری می‌شوند. مسلماً، این سرنخ‌ها ممکن است برای همیشه دوام نیاورند یا کاملاً تکرار ناپذیر نباشند، اما منطق‌های اقتصادی که در این شرکت‌ها کار می‌کنند، توانایی‌های آنها را در ارائه سودهای قوی سالانه و سالیانه نشان می‌دهند.

ضرورت جامعیت استراتژیک

در این مرحله باید روشن شود که چرا یک استراتژی باید هر پنج عنصر را در بر گیرد - عرصه‌ها، وسایل رسیدن به هدف، تمایزها، مرحله بندی و منطق اقتصادی. اولاً، هر پنج مورد آنقدر مهم هستند که باید هدفمندانه مورد توجه قرار گیرند. با کمال تعجب، اکثر برنامه‌های استراتژیک بر یک یا دو عنصر بدون توجه به سایر عناصر تأکید دارند. با این حال، توسعه یک استراتژی بدون توجه به هر پنج مورد خسارات مهمی را به همراه دارد.

با کمال تعجب، اکثر برنامه‌های استراتژیک بر یک یا دو عنصر بدون توجه به سایر عناصر تأکید دارند.

دوم، این پنج عنصر نه تنها به انتخاب، بلکه آماده سازی و سرمایه گذاری نیز نیاز دارند. هر پنج مورد نیاز به قابلیت‌های خاصی دارند که نمی‌توانند خود به خود ایجاد شوند.

سوم، هر پنج عنصر باید با یکدیگر همسو باشند و از یکدیگر حمایت کنند. زمانی که مدیران

اجرایی و دانشگاهیان درباره همسویی صحبت می‌کنند، معمولاً منظور آنها این است که ترتیبات سازمانی داخلی باید با استراتژی همسو باشد (براساس این اصل که «ساختار از استراتژی پیروی می‌کند»)، اما تعداد کمی از آنها توجه کافی به سازگاری‌های مورد نیاز در بین عناصر خود استراتژی دارند.

در نهایت، تنها پس از مشخص کردن هر پنج عنصر استراتژیک است که استراتژیست در بهترین موقعیت برای روی آوردن به طراحی سایر فعالیت‌های حمایتی - سیاست‌های عملکردی، ترتیبات سازمانی، برنامه‌های عملیاتی و فرآیندها - است. اینها برای تقویت استراتژی ضروری است. این پنج عنصر الماس استراتژی را می‌توان مرکز یا گره‌های مرکزی برای طراحی یک سیستم فعالیت جامع و یکپارچه در نظر گرفت.



فصل ۱۱

ارزیابی استراتژی خود در یک محیط جهانی

این یک اقتصاد جهانی است، پس غر زدن را کنار بگذارید. . .

-ام مالک

پیش درآمد

تام فریدمن در کتاب خود «جهان مسطح است» (۲۰۰۵)، استدلال می‌کند که زمین بازی در تجارت شکلی مسطح دارد و همه رقبا از فرصت برابر برخوردار هستند. او هشدار می‌دهد که برای رقابتی بودن در یک بازار جهانی، موانع سنتی دیگر مطرح نیستند و موقعیت جهانی را به یک چالش تبدیل می‌کنند.

یکی از شرکت‌هایی که در زمینه جهانی موفق شده است، شرکت‌های کوکاکولا (CCE) است. این شرکت به عنوان "اولین محرک" برای اولین بار در طول جنگ جهانی اول به یک شرکت جهانی تبدیل شد. از آن زمان، استفاده نکردن از منابع ارزان‌تر نیروی کار برای کاهش هزینه‌های تولید و ساده‌سازی عملیات چنانچه که بسیاری از شرکت‌های تولیدی انجام داده‌اند جز استراتژی‌های آن نبوده است. در عوض، مدل کسب و کار جهانی CCE همیشه بر گسترش بازار متمرکز بوده است.

به این ترتیب، حساسیت به فرهنگ‌ها، ترجیحات، سلیقه‌ها و آداب و رسوم مختلف، آن را از دیگر شرکت‌های آمریکایی که تلاش می‌کنند جهانی شوند، پیش انداخته است. کوکاکولا بیش

از ۴۰۰ برند در ۲۰۰ کشور به فروش می‌رساند. تقریباً ۷۰٪ از فروش شرکت در خارج از کشور است که در آن کوکاکولا نه تنها یک نام تجاری است، بلکه به دلیل مشارکت استراتژیک شرکت در جوامعی که محصولات خود را در آنها عرضه می‌کند، تبدیل به یک روش زندگی شده است. به عنوان مثال، این شرکت در حال گسترش به آفریقا است، جایی که توزیع یک مانع بزرگ است. آنها از سرگرمی محبوب فوتبال حمایت مالی می‌کنند و نوشابه گازدار را با ذائقه تماشاگران پیوند می‌دهند.

در این فصل یک بعد دیگر به مدل استراتژی اضافه می‌کنیم. اگر یک بعد موقعیت رقابتی شما و بعد دوم زمان در نظر گرفته شود، بعد سوم مکان است. به طور خاص، ما پیامدهای استراتژی‌های اجرا شده در سراسر جهان را بررسی می‌کنیم (یعنی در یک محیط جهانی). همانطور که در ریاضیات، با اضافه شدن ابعاد پیچیدگی بیشتری ایجاد می‌شود وقتی به «جهانی شدن» فکر می‌کنیم، به روش‌های جدیدی برای درک پیامدهای آن انتخاب‌های استراتژیک نیاز داریم. این بدان معنا نیست که شما نمی‌توانید به نتایج دلخواه خود برسید. در عوض، شما فرصتی برای نتایج حتی بیشتر دارید (این دنیا خیلی بزرگ است!)، اما باید با دقت بیشتری ارزیابی و اجرا کنید. جهانی شدن مستلزم آگاهی، درک و پاسخ به توسعه و پیوندهای جهانی است.

این فصل یک دوره کامل در مدیریت جهانی نیست. در واقع ما بر ملاحظات تمرکز خواهیم کرد که عمدتاً در حیطه مدیریت استراتژیک هستند. برای مثال، ما تفاوت‌های فرهنگی و پیامدهای بازاریابی آنها - که بسیار مهم هستند - را مورد بحث قرار نمی‌دهیم و فقط به تاثیر این عوامل بر انتخاب‌های استراتژیک اشاره خواهد شد. آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- دانش خود درباره الماس استراتژی (همبریک و فردریکسون ۲۰۰۱) را به استراتژی‌های تجاری بین المللی تعمیم دهید.
- مزایا و معایب کشور میزبان را از نظر مسافت ارزیابی کنید.
- پیامدهای حالت‌های مختلف ورود را توضیح دهید
- پیکربندی‌های مختلف کسب و کار را برای شرکت‌های چند ملیتی (MNCs) توصیف کنید

مقدمه

شمایی دانید که جهان چقدر به یکدیگر وابسته شده است مگر اینکه به دنیای رسانه اصلا دسترسی نداشته باشید. فروپاشی بازار مسکن در ایالات متحده، در زنجیره گسترده ای از رویدادها، اقتصادهای سراسر جهان را در آستانه فروپاشی قرار داده است. برای مثال یک وسیله معمولی در اطراف خانه یا محل کار خود را در نظر بگیرید. با مطلع شدن از زنجیره تامین آن دچار شگفتی خواهید شد. کمواد اولیه تی شرتی که شما می پوشید ممکن است در تگزاس بدست آمده باشد، در چین دوخته شده باشد، بر قیمت پنبه در آفریقا تأثیر گذاشته و در طول مسیر باعث عدم تعادل تجاری شود. (Rivoli 2005)

پیشرفت زیرساخت ها و پیشرفت های فناوری هم عامل و هم محرک های جهانی شدن بوده اند. البته همه طرفدار جهانی شدن نیستند، اما این روند غیرقابل انکار به نظر می رسد. ما خواسته ها و نیازهای بازار همگرا، یکپارچگی اقتصادی منطقه ای، بازارهای نوظهور و فشارهای رقابتی برای کاهش هزینه ها و چرخه عمر طولانی را تجربه می کنیم. این پدیده ها نیروهایی هستند که ما را به سوی جهانی شدن سوق می دهند.

برخی جهانی شدن را به عنوان تهدید (به دلیل کم رنگ شدن فرهنگی، کاهش منابع و بهره برداری) و برخی دیگر جهانی شدن را به عنوان یک فرصت (برای بهبود کیفیت زندگی و فرصت های جدید) می دانند. طرفداران جهانی شدن خاطرنشان می کنند که فرصت های رشد کسب و کار، به ویژه در صنایع بالغ، در خارج از ایالات متحده قرار دارد. هزینه های نیروی کار نیز در خارج از ایالات متحده کمتر است. با این حال، مخالفان جهانی شدن نگران «غربی شدن»، یعنی لیبرال، ماتریالیست و/یا بدعت گذار شدن هستند. و از آنجایی که برخی از کشورهای در حال توسعه از نظر منابع طبیعی غنی و دارای مقررات و نظارت کمی هستند، با خطر کاهش منابع قرار مواجه می شوند. همچنین، از آنجایی که برخی از رشد ناشی از جهانی سازی باعث ایجاد مشاغل کاذب می شوند، آلودگی را افزایش می دهد و مردم را از روستاها به شهرهای شلوغ و زاغه ها می کشاند و همچنین نگرانی هایی در مورد استثمار وجود دارد. ما معتقدیم که، چه طرفدار جهانی شدن باشید و چه نباشید، باید توانایی لحاظ کردن استراتژی ها را در یک محیط جهانی را داشته باشید.

الماس استراتژی: نسخه جهانی

در مطالعه قبلی با اهمیت یک استراتژی دقیق و سنجیده آشنا شدیم. درست است که اصول کلی تجارت اعمال می‌شود، اما در شرایط پیچیدگی و عدم اطمینان بیشتر این اتفاق می‌افتد. با استفاده از الماس استراتژی هامبریک و فردریکسون (۲۰۰۱)، یاد گرفتید که چگونه عرصه ها، وسایل رسیدن به هدف، تمایزات، مرحله بندی و منطق اقتصادی را در نظر بگیرید (شکل ۱۱،۲). اگرچه کاربرد این الماس اساساً در یک زمینه جهانی تفاوتی ندارد اما سؤالات کمی پیچیده تر می‌شوند.

توجه به این نکته ضروری است که ریسک‌های تجاری به دلایل مختلف به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. حتی در صورت داشتن محصول یا خدمات خوب ممکن است به دلیل تحقیقات بازار ضعیف یا اجرای استراتژی ضعیف، گسترش بیش از حد یا سرمایه گذاری بیش از حد، نیروهای خارجی یا اختلالات عملیاتی، و تقلب یا فساد متحمل شکست شوید. می‌توانید در حین کار بر روی هر عنصر مدل، به سؤالات مطرح شده توسط الماس استراتژی، موارد زیر را اضافه کنید:

- چگونه پیشنهادات ما با بازار بین المللی متناسب می‌شود؟
 - آیا باید از طریق تجارت وارد بازار شویم یا سرمایه گذاری؟
 - اگر زنجیره تامین خود را به خارج از کشور گسترش دهیم، احتمال اختلال در عرضه چقدر است؟
 - چگونه از حقوق مالکیت فکری، صنعتی و دیگر حقوق خود محافظت کنیم؟
 - آیا ما در معرض خطر تروریسم، فاجعه طبیعی، یا تصرف دولت هستیم؟
 - چگونه جریان نقدی خود را حفظ کنیم؟
- مرحله بندی یا توالی رویدادها با پاسخ دادن به همه سؤالات مشخص می‌شود.

منطق اقتصادی

برای اینکه یک توسعه بین المللی دارای منطقی اقتصادی باشد، باید بتوانید درآمد بیشتری ایجاد کنید یا هزینه‌های قابل توجهی را کاهش دهید. در بخش درآمد، «هرم‌های بازاریابی جهانی (Yip 1994)» وجود دارد که باعث تقویت موارد زیر می‌شود.

- مشارکت در بازار،

- فرصت‌های محصول،
- محل فعالیت ها، و
- تاثیر بازاریابی

که باعث تشدید تاثیر حرکات رقابتی می‌شوند Yip تصدیق می‌کند که هماهنگی تمام سطوح مشارکت جهانی با هزینه‌هایی همراه است، اما ممکن است مزایای زیر را نتیجه دهد:

- کاهش هزینه،
- بهبود کیفیت،
- ترجیحات بهبود یافته مشتری
- اهرم رقابتی

جالب است بدانید که اینها مزایای بالقوه در توسعه بازار به عنوان یکی از استراتژی‌های بزرگ ما هستند. گسترش بین‌المللی در واقع توسعه بازار است.

گیلن و گارسیا-کانال (۲۰۰۹)، در مقاله خود، "مدل آمریکایی شرکت چند ملیتی"، پیشنهاد می‌کنند که انگیزه‌های سازمان‌ها برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی ممکن است خاص تر باشد، به عنوان مثال:

- ایجاد یک ارتباط معکوس با مواد خام،
- دستیابی به پیوند رو به جلو به بازارهای خارجی،
- خودداری از محدودیت‌های دولتی در کشور،
- تنوع بخشیدن به ریسک،
- انتقال سرمایه به خارج از کشور،
- دنبال کردن یک مشتری داخلی به بازارهای خارجی،
- به دست آوردن دارایی‌های نامشهود خاص شرکت، یا
- استفاده از دارایی‌های نامشهود خاص شرکت

در اینجا نیز می‌توانیم برخی از تطابقات را با استراتژی‌های بزرگ خود بینیم، به عنوان مثال، دو انگیزه اول برای ایجاد پیوندها، اساساً یکپارچگی عمودی در مقیاس جهانی است.

عرصه ها

تصمیم گیری در مورد اینکه کجا فعال باشید و از چه کانال های توزیع استفاده شود، مستلزم درک خوبی از محیط کشور میزبان است. نحوه استفاده از مدل PESTEL را در فصل ۵ توضیح دادیم. در اینجا، ما چارچوب CAGE را معرفی می کنیم (Ghemawat 2003) که فاصله ها یا تفاوت ها را بین وطن و کشورهای میزبان در آینده را بررسی می کند:

• فاصله فرهنگی با موانع زبانی و تفاوت های مذهبی ایجاد می شود. به عنوان مثال، هنجارهای اجتماعی می تواند بازاریابی برای کالاهای مصرفی را دشوار کند. محصولات با محتوای زبانی بالا نیز آسیب می بینند.

• فاصله اداری به روابط غیر عادی بین دولت ها، ارزش گذاری های مختلف ارز، خصومت سیاسی و فساد (که به طور مستعار «ضعف نهادی» می نامد) اشاره می کند. صنایع با دخالت گسترده دولت، مانند انرژی، تسلیحات، محصولات کشاورزی و سیستم های حمل و نقل، احتمالاً مشتریان سختی خواهند بود.

• فاصله جغرافیایی نه تنها بر حسب مایل، بلکه دور بودن، عدم دسترسی، و حمل و نقل ضعیف یا پیوندهای ارتباطی ضعیف تعریف می شود. حتی تفاوت در آب و هوا می تواند برای شرکت هایی که مایل به فروش اقلام شکننده یا فاسد شدنی هستند مضر باشد. فروش اقلام حجیم و ارزان - مانند حمل و نقل بلوک های بتنی - در مکان هایی که یافتن آنها سخت است به سختی انجام می شود.

• فاصله اقتصادی عموماً به نابرابری در درآمدهای مصرف کننده اشاره دارد، اما می تواند بر حسب نابرابری منابع طبیعی، انسانی و سرمایه نیز ارزیابی شود. اقلام لوکس بدیهی است که مناسب این محیط نیستند.

غماوات در نظر گرفتن استراتژی آربیتراژ (استراتژی فراموش شده) را پیشنهاد می کند و مثال آجیو مولسون در برزیل را ارائه می دهد (۲۰۰۳، ص ۷۸)

ارتباط مداوم برزیل با فوتبال، کارناوال، سواحل و سکس - که همگی در بازاریابی برای محصولات و خدمات جوانان پسند نقش کهنی دارند - پتانسیل های بهره برداری نشده برخی از کشورها را نشان می دهد که باید تحقق یابد. برای مثال شرکت مولسون را در نظر بگیرید که اخیراً در بازار کانادا A Marca Bavaria، یک آجیو فوق العاده که از شعبه برزیلی آن وارد شده

است را عرضه کرده است. تبلیغات این محصول از ارتباط خود با تصویر پر انرژی و حسی برزیل برای هدف قرار دادن مردان ۱۹ تا ۲۴ ساله استفاده می‌کند. بعد از تصمیم گرفتن درباره اینکه به کجا می‌خواهید بروید، باید درباره نحوه رسیدن به آنجا نیز تصمیم بگیرید.

وسایل رسیدن به هدف

راه‌های مختلفی برای نزدیک شدن به بازارهای جهانی وجود دارد. به طور کلی، این روش‌ها با توجه به اینکه آیا شرکت دارای جایگاه ویژه است یا بر اساس پول دریافتی برای هر محصول متمایز می‌شوند. در حالت نا برابری، می‌توانید صادرات محصولات را به طور مستقیم یا غیرمستقیم (به عنوان مثال از طریق یک تجمیع کننده) یا از طریق ترتیبات قراردادی بفروشید. قراردادهای می‌توانند از مجوز خاص برای یک محصول یا امتیاز مدل کسب و کار گرفته تا توافقات کاربردی خاص (مانند برون سپاری برنامه نویسی رایانه ای) متغیر باشند. با سرمایه گذاری‌های سهام، شما گزینه سرمایه گذاری مشترک جزئی یا شرکت‌های تابعه کاملاً تحت مالکیت را در اختیار دارید. البته، با سرمایه گذاری مشترک، می‌توانید شریکی کوچک یا شریک بزرگ باشید یا سهم ۵۰/۵۰ را انتخاب کنید (پان و تسه ۲۰۰۰).

متمایز کننده ها

سوال کلیدی در اینجا این است که آیا متمایز کننده‌های موجود شما در بازارهای جدید موثر خواهند بود؟ همچنین باید در نظر گرفت آیا اگر وارد یک کشور خاص شوید، این امر بر جنبه‌های دیگر کسب و کار شما تأثیر می‌گذارد، به عنوان مثال، آیا فرصت‌هایی برای کارآمدی وجود دارد یا خیر؟

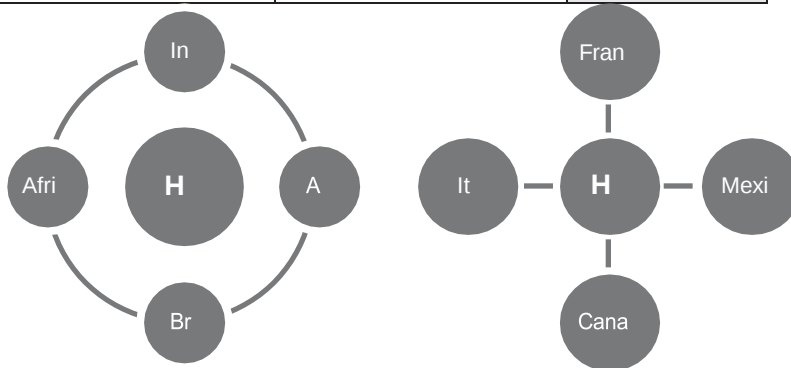
بارتلت و همکاران (۲۰۰۴). راه‌های مختلفی را برای بررسی این سؤالات پیشنهاد می‌کنند و پیکربندی‌های مختلف MNC (به عنوان مثال، ساختارهای سازمانی) را برای رفع نیازها پیشنهاد می‌دهند (جدول ۱۱،۱). به طور خاص، شما باید نیاز به سفارشی سازی محلی (برای تمایز) و فرصت‌های کارآمدی (برای منطق اقتصادی) را در نظر می‌گیرید.

یک پیکربندی بین‌المللی را می‌توان به عنوان یک مدل هاب و اسپیکر در نظر گرفت، که در آن تصمیم‌گیری‌ها به طور مرکزی کنترل می‌شوند و محصولات بدون تمایز و بومی سازی

فروخته می‌شوند. این روند به طور کلی برای یک عملیات نسبتاً کوچک و در حالت غیر برابر مناسب است. مدیریت تمایل دارد نسبت به ملاحظات داخلی تعصب داشته باشد. فرصت‌های بین‌المللی در درجه دوم اهمیت قرار دارند.

جدول ۱۱.۱ تمایز و پیکربندی‌ها

فرصت‌های قوی برای بهره‌وری	فرصت‌های ضعیف برای کارایی	
پیکربندی فراملی	MNC پیکربندی	نیاز بالا برای بومی‌سازی
پیکربندی جهانی	پیکربندی بین‌المللی	نیاز کم به بومی‌سازی



شکل ۱۱.۱ پیکربندی ملی

از سوی دیگر، پیکربندی یک شرکت چند ملیتی (MNC) بیشتر شبیه یک سیستم شعاعی است که دفتر مرکزی آن در مرکز، پشتیبانی استراتژیک و اداری را ارائه می‌کند، و کشورها یا مناطق، نهادهای تجاری کاملاً یکپارچه هستند و بر سفارشی‌شدن/محلی/تمایز برای بازارهای محلی اکید می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت Quaker Oats دارای دو بخش اصلی بین‌المللی، اروپا و آمریکای لاتین بود. در این دو بخش، کشورها مدیران کل، ترکیب محصول، بازاریابان، توزیع‌کنندگان و سیستم‌های کامپیوتری خود را داشتند. البته، برخی از تصمیمات در مقر اصلی در شیکاگو گرفته می‌شد، به عنوان مثال، زمان راه‌اندازی Gatorade® در ایتالیا. و سیستم‌های اطلاعاتی باید گزارش‌های مالی را برای ادغام ارائه می‌کردند. هیچ تلاشی برای دستیابی به کارایی در بین کشورها صورت نمی‌گرفت. یک پیکربندی فراملی هم کارایی و هم سفارشی‌سازی را فراهم می‌کند و به واحدهای عملیاتی پراکنده اما وابسته به هم نیاز دارد و

بیشتر شبیه یک نمودار شبکه به نظر می‌رسد و تمایل دارد که مبتنی بر منطقه باشد. با این حال، واحدهای تجاری مانند مناطق آزاد تجاری مانند COM-SEA در آفریقا از مرزها عبور می‌کنند.

آخرین پیکربندی از نوع جهانی است که دارای عملکردهای متمرکز در سراسر جهان است. به عنوان مثال، خدمات مالی ممکن است در بریتانیا باشد. کارکردهای بازاریابی در ایالات متحده متمرکز باشد و تولید در تایلند انجام شود. خود محصول یا خدمات برای تمایز نیاز به تغییر کمی دارند. در واقع شبیه یک مدل شبکه به نظر می‌رسد اما با برندسازی جهانی از مدل فراملی متمایز می‌شود. اچ پی و نایک دو نمونه از این دست هستند.

محیط جهانی

یک واقعیت تاسف بار این است که در جایی که پاداش‌های بالقوه وجود دارد، خطرات بالقوه ای نیز وجود دارد. برخی از خطرات را می‌توان با تجزیه و تحلیل محیطی خوب PESTEL پیش بینی و کاهش داد یا از آن اجتناب کرد. پیش‌بینی بعضی خطرات سخت‌تر است، به عنوان مثال، تروریسم، اگرچه سیگنال‌های خطر مانند شرایط بد اقتصادی، سرکوب گروه‌های قومی و رادیکالیسم را می‌توان مشاهده کرد (طبق مطالعه‌ای که توسط صندوق بین‌المللی پول (www.imf.org) انجام شده است). تئوری پیشگیری از تنازعات در شرکت Dell می‌گوید که شرکای تجاری با یکدیگر جنگ نمی‌کنند (فریدمن ۲۰۰۵).

به برخی توصیه‌های خوب یک وکیل تجارت بین‌المللی در این زمینه گوش کنید (تراویس ۲۰۰۷). او به شرکت‌ها توصیه می‌کند که از تداوم فساد اجتناب کنند و استانداردهای اخلاقی بالایی را حفظ کنند. او همچنین بر اهمیت امنیت تاکید می‌کند: محافظت از افراد، دارایی‌ها و برندهای تان.



فصل ۱۲

نحوه رهبری استراتژیک

رهبری شخصیتی مغناطیسی نیست اما به همان خوبی می‌تواند زبانی نافذ باشد. رهبری، ارتقا دادن بینش یک فرد به سمت بالا، ارتقای عملکرد یک فرد تا یک استاندارد بالاتر، و ساختن شخصیتی فراتر از محدودیت‌های عادی آن است. -پیترا اف. دراگر

پیش درآمد

آیا رهبری واقعاً مهم است؟ آیا رهبران می‌توانند با گرفتن تصمیمات سخت یک شرکت ضعیف را به رهبر بازار تبدیل کنند؟ پاسخ مثبت است و مثال داروین اسمیت از کیمبرلی کلارک است.

هنگامی که اسمیت مسئولیت مدیر عاملی کیمبرلی کلارک را بر عهده گرفت، با واقعیت‌های بی‌رحمانه‌ای مواجه شد: شرکت او متوسط بود و سرمایه‌اش در کارخانه‌های کاغذسازی غول‌پیکر به هدر می‌رفت. اسمیت سوالاتی مطرح می‌کرد. کیمبرلی کلارک به چه چیزی می‌تواند علاقه داشته باشد؟ در چه زمینه‌ای می‌تواند در جهان بهترین باشد؟ چه چیزی می‌تواند منطق اقتصادی آن را بهبود بخشد؟ جیم کالینز در بررسی شرکت‌های استثنایی و رهبران آن‌ها، (2001) Good to Great، خاطرنشان کرد که شرکت‌های موفق مانند اسمیت، مایلند با «واقعیت‌های وحشیانه» روبرو شوند. آنها همچنین تواضع شخصی را با عزم راسخ ترکیب کردند.

پس از دهه‌ها رهبری اسمیت، کیمبرلی کلارک اکنون شرکت شماره یک در زمینه تولید محصولات مصرفی مبتنی بر کاغذ در جهان است. اسمیت تفاوتی بسیار مهم را ایجاد کرد. او از آن زمان به عنوان یکی از بهترین مدیران عامل توسط مجله Fortune^۱ انتخاب شده است. همیشه ایده‌های جدید و ایده‌های خوب وجود دارد، اما آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا برخی از شرکت‌ها می‌توانند از ایده‌های خوب استفاده کنند و مزیت رقابتی به دست آورند و شرکت‌های دیگر نمی‌توانند – یا نمی‌کنند؟ بسیاری بر این باورند که دلیل آن تفاوت اساسی در رهبری است.

این رهبری است که چشم انداز را ایجاد می‌کند، منابع را فراهم می‌کند و نیروی کار را در راستای هدف مشترک استراتژی بسیج می‌کند. رهبران خوب با تعهد دادن به فراهم کردن انرژی و منابع لازم برای پیشرفت، ایده‌های خوب را به اجرا در می‌آورند. شاید مهم‌تر از آن، فرهنگ و چشم انداز رویایی تعیین شده توسط رهبری استراتژیک است که تفاوت اساسی در دستیابی به نتایج مطلوب را ایجاد می‌کند.

در این فصل به بررسی اهمیت رهبری در دستیابی به نتایج استراتژیک می‌پردازیم. آشنایی کامل با این مطالب شما را قادر می‌سازد:

- بین "سطوح" و کیفیت رهبری تمایز قائل شوید
- بهترین شیوه‌ها در رهبری استراتژیک را درک کنید
- از دام‌های احتمالی اجتناب کنید
- توضیح دهید که چگونه یک کارت امتیازی متوازن می‌تواند از تغییر استراتژیک حمایت کند

این فصل به رهبری در زمینه مدیریت استراتژیک می‌پردازد و هدف این نیست که خلاصه ای جامع از نظریه رهبری ارائه دهیم.

تعریف رهبری استراتژیک

چرا رهبری اینقدر مهم است؟ چه تفاوتی با مدیریت دارد؟ قیاس مدیریت در مقابل رهبری از دیرباز مورد بحث و جدل بوده است، اما باید تاکید شود که هر دو برای تضمین موفقیت استراتژیک ضروری و مکمل هستند. رهبری همانطور که توسط برنز (۱۹۷۸) تعریف شده است تحول آفرین است و از رهبری

معاملاتی قابل تمیز است. رهبران تحول آفرین، رویپردازانی هستند که پتانسیل را در آینده می‌بینند و به دنبال برهم زدن وضعیت موجود و مشارکت دیگران در جهتی هدفمند هستند. این رهبر "کاریزماتیک" است و به گفته برنز، در تلاش است تا رویایی خود را به شیوه‌ای اخلاقی محقق سازد. این با رهبر معاملاتی متفاوت است که بیشتر یک مدیر است و نقشش تضمین وضعیت پایدار و اطمینان از برآورده شدن عملیات با اهداف اعلام شده است. همانطور که قبلاً بحث کردیم، توانایی دیدن نتایج مورد نظر، تعیین جهت، اولین گام در فرآیند توسعه استراتژی است. این رهبر است که چشم انداز را تعریف می‌کند و مدیران این چشم انداز را با حمایت رهبر اجرا می‌کنند.

بنیس و نانوس (۱۹۸۵) چهار "عامل مهم" رهبری تحول‌گرا را شناسایی می‌کنند که عبارتند از: نفوذ ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری، و توجه فردی. کلمات کلیدی، ایده آل، الهام، عقل و فرد، همه توصیف‌کننده یک رهبر کاریزماتیک هستند. همچنین، مفهوم اینکه چه چیزی باعث می‌شود یک رهبر خوب در مقابل یک رهبر بزرگ ساخته شود، اساس مطالعات در ایالت اوهایو در دهه ۱۹۷۰ بود. فیدلر (۱۹۶۷) و دیگران نیز به اهمیت توجه فردی پی بردند. توجه به زیردستان به اندازه انجام خود وظیفه و کار مهم است و یک رهبر مؤثر را برجسته می‌کند. یعنی داشتن دغدغه زیردستان، رهبران را از مدیران وظیفه‌گرا بیشتر متمایز می‌کند.

کار دانیل گولمن (۱۹۹۸) در مورد هوش هیجانی و اجتماعی پیامدهایی برای رهبری دارد. او تأکید می‌کند که بارها و بارها، افرادی با ویژگی‌های شخصیتی مانند خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزه، مهارت اجتماعی و همدلی، شرکت‌های موفق را رهبری می‌کنند. اینها ویژگی‌های افراد باهوش هیجانی است.

اخیراً، جیم کالینز (۲۰۰۱)، در کار خود در مورد رهبری در کتاب «خوب تا عالی»، نشان داد که رهبری شرکت‌های بزرگ به شیوه‌ای شگفت‌آور با رهبری شرکت‌های خوب متفاوت است. در مطالعه طولی او بر روی شرکت‌ها از ۱۹۶۵ تا ۱۹۹۵، شرکت‌هایی که عالی بودند دارای عملکرد سهام عالی بودند. شرکت‌هایی که معیارها را برآورده می‌کردند، همگی توسط کسانی رهبری می‌شدند که کالینز به عنوان رهبران سطح ۵ نام برده است: رهبرانی که دارای انگیزه‌های زیادی بودند، کسانی که در «استقرار افراد مناسب در جای خود» نمونه بودند، و شرکت‌های خود را با گرفتن تصمیمات سخت و قبول "حقایق بی‌رحم" به پیش می‌بردند. این

عوامل باعث شد تا شرکت‌ها هم پایدار و هم بادوام شوند.

ماکسول (۲۰۱۰) تعریف ساده‌ای از قدرت رهبری ارائه می‌دهد و آن عبارت است از توانایی تأثیرگذاری یا وادار کردن افراد به انجام کار مورد نظرتان. مانند گولمن و کالینز، او پیشنهاد می‌کند که اگرچه برخی افراد ذاتاً رهبر هستند، رهبری را می‌توان آموخت و باید تمرین کرد.

بهترین شیوه‌ها و مشکلات رهبری

اگرچه ویژگی‌های رهبران فردی و اهمیت استراتژی‌های موفقیت‌آمیز را مورد بحث قرار داده‌ایم، اما برخی «درس‌های آموخته‌شده» نیز وجود دارد که به رهبران کمک می‌کند تا در حرکت سازمان خود به سمت موفقیت استراتژیک موفق باشند.

اساساً رهبری با تأثیرگذاری بر دیگران تجلی می‌یابد. موفق‌ترین رهبران اعتماد پیروان خود را دارند. اعتماد به یک رهبر می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد. قابل اعتماد بودن او را می‌توان تابعی از سه عامل کلی دانست که توسط اعتماد‌کننده درک می‌شود: توانایی و اعتبار رهبر، خیرخواهی او (یا تمایل به انجام کاری که به نفع اعتماد‌کننده است) و صداقت. صداقت یک ایده پیچیده است. برخی آن را مترادف با رفتار اخلاقی می‌دانند همچنین صداقت به معنی انطباق بین گفتار و اعمال یک رهبر است بطوری که پیروان و زیردستان به رهبر اعتقاد دارند. پاگانو (۲۰۰۴) چندین رفتار اعتبار آفرین را پیشنهاد می‌کند از جمله: بسیار صادق بودن، متواضع بودن، حفظ احترام، وارایه درست اخبار بد. باید همواره شفاف بود

رهبری اخلاقی کار آسانی نیست. تردیدهای اخلاقی پیچیده هستند و ارزش‌های مثبت را در برابر یکدیگر قرار می‌دهند، به عنوان مثال، کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت، عدالت در مقابل رحمت، حقیقت در مقابل وفاداری، فرد در مقابل اجتماع (کیدر ۱۹۹۵). با داشتن دینفعان متعدد، تعریف «جامعه» یا تعادل بین منافع بلندمدت و کوتاه مدت دشوار است.

رهبری اخلاقی تنها به صداقت رهبر نیست. طبق گفته تروینو و براون (۲۰۰۴، ص ۷۵)، "تحقیق نشان داده است که ویژگی‌های فردی خاص برای رهبری اخلاقی موثر شرط لازم اما کافی نیست." این نیز به شهرت انیز بستگی دارد که بر اساس برداشت‌های بیرونی شکل می‌گیرد. مدیرانی که خواهان مدیریت مؤثر اخلاقی هستند باید فرهنگ اخلاقی موجود را درک کنند، اهمیت استانداردهای اخلاقی را به اشتراک بگذارند، بر سیستم پاداش تمرکز کنند و رهبری اخلاقی را در سراسر شرکت ارتقا دهند.

ایجاد یک فرهنگ اخلاقی یا اجرای یک استراتژی تجاری هر دو مستلزم تغییر جهت سازمان است. مطالعات زیادی انجام شده است که نشان می‌دهد تغییر دادن افراد، به‌ویژه در زمان‌های خوب، می‌تواند بسیار دشوار باشد. کوتر (۱۹۹۶) به دلیل توصیه‌هایش در مورد چگونگی اطمینان یافتن از موفقیت تغییرات ابتکاری بسیار مورد توجه است.

تمام مدیریت تغییر به سمتی سوق می‌یابد که سازمان را از خط پایان عبور دهد. لوین (۱۹۴۷) یک قیاس بسیار مشهوری از تغییر ارائه کرد که شبیه به ذوب شدن یک مکعب یخ و یخ زدن مجدد آب به شکل جدید است. مدل ذهنی رایج دیگری که فرآیند تغییر را توضیح می‌دهد، «سفر» است که رفتار کارکنان و مدیران را در هر مرحله توصیف می‌کند، که در آن گذشته «رها می‌شود»، تغییر «کاوش می‌شود» و از «آغازهای جدید» استقبال می‌شوند (Bridges 2003).

احتمالاً رایج‌ترین اشتباه در مدیریت تغییر، همسویی نادرست تیم مدیریت و کارمندان است، جایی که کارکنان در مرحله «رها کردن» یا پایان دادن به آن هستند در حالی که تیم رهبری از قبل در مرحله «شروع‌های جدید» است.

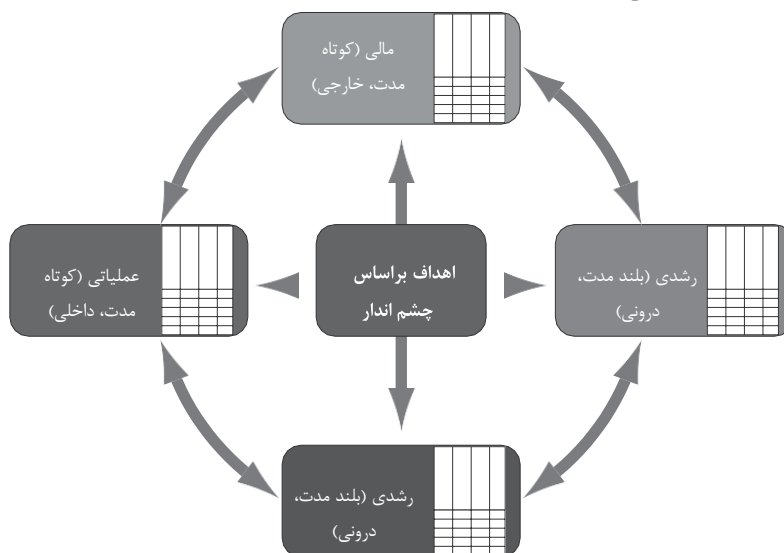
از ۱۰۰ شرکت فوربس اولیه در سال ۱۹۱۷، ۶۱ مورد از این شرکت‌ها تا سال ۱۹۸۷ از بین رفتند و تنها ۱۸ شرکت در بین ۱۰۰ شرکت برتر باقی ماندند. هفتاد و پنج درصد سرمایه‌گذاری‌های مشترک پس از "ماه غسل" از بین می‌روند و ۸۰٪ ارزش مورد نظر از ادغام‌ها محقق نمی‌شود (Beer 2002 . Gratton 2007). پیام واضح است: تغییر یک امر ضروری است و رهبری کردن تغییرات موفق برای موفقیت استراتژی‌ها و دستیابی به وضعیت مطلوب آینده ضروری است.

کارت امتیازی متوازن

بنابراین چگونه شرکت را برای اطمینان یافتن از موفقیت استراتژیک ساختار بندی می‌کنید؟ و همچنین، چگونه می‌دانید که آیا تغییر استراتژیک شما در مسیر درست قرار دارد و نتایج مورد نظر را به دست می‌آورید؟ یکی از محبوب‌ترین ابزارها یا رویکردهایی که برای سوق دادن سازمان به سمت دستیابی به اهداف استراتژیک استفاده می‌شود، کارت امتیازی متوازن (BSC) است که توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) توسعه یافته است.

کارت امتیازی متوازن ابزار دقیقی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد که برای رسیدن به نتایج

مطلوب نیاز دارند.. این کارت ماموریت و استراتژی‌های یک سازمان را به مجموعه ای جامع از معیارهای عملکرد تبدیل می‌کند و چارچوبی را برای یک سیستم اندازه گیری و مدیریت استراتژیک فراهم می‌کند. کارت امتیازی متوازن بر دستیابی به اهداف مالی تأکید دارد، اما محرکهای عملکرد آن اهداف مالی را نیز شامل می‌شود. به طور معمول، کارت امتیازی، عملکرد سازمانی را از چهار منظر می‌سنجد (همانطور که در شکل ۱۲،۲ نشان داده شده است): مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار، و یادگیری و رشد. به این ترتیب، دیدگاه‌های داخلی و خارجی و دیدگاه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت متعادل هستند. کارت امتیازی متوازن شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا نتایج مالی را پیگیری کنند و همزمان پیشرفت در ایجاد قابلیت‌ها و به دست آوردن دارایی‌های نامشهود مورد نیاز برای رشد آینده را زیر نظر داشته باشند.



شکل ۱۲،۲ کارت امتیازی متوازن



درباره نویسندگان

لیندا ال. برنان، استاد مدیریت در دانشگاه مرسر در مکنون است. دوره‌های آموزشی او شامل دوره‌های کارشناسی ارشد و کارشناسی در مدیریت عملیات، رهبری، تجارت بین‌المللی و استراتژی است. او در زمینه‌های ارزیابی تأثیر فناوری، مدیریت فرآیند و پروژه، و اثربخشی آموزشی، تحقیقات و مشاوره انجام می‌دهد. برنان در مجلات علمی و حرفه‌ای مانند *Engineering International Journal of Quality and Reliability Management*، *IEEE*، *The Journal of Management in Engineering*، *Management Journal*، *Technology and Society*، و *حاکمیت شرکتی* مقالات متعددی از چاپ کرده است. دو تا از کتاب‌های او، روابط و اعتماد با واسطه رایانه: مفاهیم سازمانی و مدیریتی و پیامدهای اجتماعی، اخلاقی و خط‌مشی سیستم‌های اطلاعاتی، با همکاری دکتر ویکتوریا جانسون ویرایش و توسط IGI Global منتشر شد. مک‌گراو هیل جدیدترین کتاب خود را به نام مدیریت عملیات در سال ۲۰۱۰ منتشر کرد. تجربه کاری قبلی دکتر برنان شامل سمت‌های مدیریتی در شرکت Quaker Oats و تجربه بازاریابی و مهندسی سیستم با شرکت IBM است. او که یک مهندس حرفه‌ای بود، دکترای خود را در مهندسی صنایع از دانشگاه نورث وسترن دریافت کرد. MBA او در مطالعات سیاست از دانشگاه شیکاگو، و مدرک B.I.E. در رشته مهندسی صنایع از موسسه فناوری جورجیا است.

Faye A. Sisk استاد مدیریت در دانشکده تجارت و اقتصاد Stetson در دانشگاه Mercer در آتلانتا است، جایی که او مدیر برنامه‌های اجرایی و حرفه‌ای MBA است. دکتر سیسک درس‌های مدیریت استراتژیک، کیفیت، بین‌المللی، مراقبت‌های بهداشتی و منابع انسانی را تدریس می‌کند و تجربه شرکتی و مشاوره‌ای خود را به کلاس می‌آورد. مشتریان او مجموعه

متنوعی از صنایع، از جمله سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی را در داخل و جهان نمایندگی می‌کنند. او همچنین در توسعه اجرایی برای شرکت‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی از جمله Susan B. Komen Foundation، Alcan Corporation، BellSouth/AT&T و مرکز پزشکی دانشگاه، جکسون ویل، فلوریدا مشارکت داشته است.



References

Chapter 1

- Carpenter, M. A., & Sanders, W. M. (2009). *Strategic Management*, 2/e. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 3/e. Great Barrington, MA: North River Press.
- Goodman, R. A., & Lawless, M. W. (1994). *Technology and Strategy: Conceptual Models and Diagnostics*. New York, NY: Oxford University Press.

Chapter 2

- Baldoni, J. (2006). Steady as you go: Achieving a balanced vision. *Harvard Management Update*, August 2006. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 50(2), 117–137.
- Crotts, J. C., Dickson, D. R., & Ford, R. C. (2005). Aligning organizational processes with mission: The case of service excellence. *Academy of Management Executive*, 19(3), 54–68.
- Daily Technician. (2011). Yahoo: Change at the top. *Daily Technician*, July 10, 2011. Accessed September 18, 2011, at <http://www.thedailytechnician.com>

Chapter 3

- Brennan, L. L., & Johnson, V. E. (2003). Strategic responsibility: Technology management for Corporate Social Responsibility. *IEEE Technology and Society*, 23(1).
- Grameen Bank. (2011). A short history of the Grameen Bank. Accessed October 19,

- 2011, at <http://www.grameen-info.org/>
- Starbucks. (2010). Coffee purchasing & farmer support. *Starbucks Global Responsibility Report: Goals & Progress 2010*. Accessed October 19, 2011, at <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing>
- Toffler, B. M. (2003). Five ways to jump-start your company's ethics. *Fast Company*, 75(October), 36.

Chapter 4

- Blackburn, W. R. (2000). *The Sustainability Handbook*. Environmental Law Institute.
- Brundtland Commission. (1987). *Our Common Future*. United Nations Commission on Environment and Development.
- Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, (January), 33–42.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Friedman, M. (13 September 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Goleman, D. (2009). *Ecological Intelligence*. New York, NY: Broadway Books.
- New, S. (2010). The transparent supply chain: Let your customers know everything about where your products come from—before they discover it first. *Harvard Business Review*, (October), 76–82, reprint #R1010E.
- Samuelson, R. J. (9 November 1992). Schumpeter: The prophet. *Newsweek*, 61.

Chapter 5

- Barker, J. A. (1993). *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. New York, NY: HarperBusiness.
- Fallows, J. (17 March 2010). How to think about the RMB, “currency manipulation,” and trade war. *The Atlantic*. Accessed September 23, 2011, at <http://www.theatlantic.com>
- Gruben, W. C., & Kiser, S. L. (2001). NAFTA and *maquiladoras*: Is the growth connected? *Federal Reserve Bank of Dallas*. Accessed September 23, 2011, at <http://www.dallasfed.org>
- IRS. (2011). 401(k) Resource Guide - Plan Sponsors - General Distribution Rules. Accessed September 16, 2011, at <http://www.irs.gov>
- Johnson, K. (6 November 2008). On concerns over gun control, gun sales are up. *The New York Times*. Accessed September 23, 2011, at <http://www.nytimes.com>



Shih, C. (2009). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff*. New Jersey: Prentice Hall.

SSA. (2011). Medicare. SSA Publication No. 05-10043, June 2011, ICN 460000.

Accessed September 16, 2011, at <http://www.ssa.gov>

Chapter 6

Allen, G. B., & Hammond, J. S. (1975). *Note on the Boston Consulting Group concept of competitive analysis and corporate strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. Reprint #9-175-175.

Barney, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 2(1; January), 41–56.

Brennan, L. L. (2010). *Operations Management*. New York, NY: McGraw-Hill.

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

David, F. (1997). *Strategic Management*, 6/e. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Gallon, M. R., Stillman, H. M., & Coates, D. (1995). Putting core competency thinking into practice. *Research-Technology Management*, (May–June), 20–28.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (May–June), 79–91. Reprint #90311.

Steele, L. W. (1989). *Managing Technology: The Strategic View*. New York, NY: McGraw-Hill.

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (2003). Creating product plans to focus product development. *Harvard Business Review*, (September). Reprint #92210.

Chapter 7

Brennan, L.L. (2012). The scientific management of information overload. *Journal of Business and Management*, forthcoming.

Liker, J. and Meier, D. (2005). *The Toyota Way Fieldbook*. New York, NY: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2008, 1979) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1):78–93.

Porter, M. E. (1985) How information gives you competitive value. *Harvard Business Review*, 63(4): 149–160. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.

Womack, J.P., and Jones, D.T. (2005). Lean consumption. *Harvard Business*

Review, March 2005. Reprint #R0503C.

Chapter 8

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Bruner, J. (2010). GE, Intel to form new healthcare joint venture. Accessed November 14, 2011, at <http://www.intel.com/pressroom/archive/>
- Buffet, W. E. (2010). Chairman's letter. Berkshire Hathaway's 2010 Annual Report. Accessed November 14, 2011, at <http://www.berkshirehathaway.com/2010ar/2010ar.pdf>
- Cohen, M. (9 November 2011). Borders liquidators get "something" from George Harrison Guitar. *The Wall Street Journal*. Accessed November 16, 2011, at <http://online.wsj.com>
- Foust, D. (14 May 2009). How Delta climbed out of bankruptcy. *BusinessWeek*. Accessed November 16, 2011, at <http://www.businessweek.com>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Palia, K. A. (1982). Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effect of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(2), 265–298.
- IntelPR. (2011). GE and Intel's telehealth and independent living company is operational today. Accessed November 14, 2011, at <http://newsroom.intel.com>
- Mulcahy, A. (2006). Behind the scenes of a great turnaround. Interview in the Dean's Innovative Leader Series, Wednesday, November 9, 2006. Accessed November 14, 2011, at <http://mitsloan.mit.edu/newsroom/2006mulcahy.php>
- PRNewswire. (2011). TiVo and Sony announce strategic alliance. Accessed November 14, 2011, at <http://www.prnewswire.com/news-releases/tivo-and-sony-form-strategic-alliance-74295797.html>
- Shih, C. (2010). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tzu, S., & Sawyer, D. (1994). *The Art of War (History and Warfare)*. New York, NY: Basic Books.
- Ziobro, P. (28 October 2011). P&G says costs will curb current quarter. *The Wall Street Journal*. Accessed online November 16, 2011, at <http://online.wsj.com/>

Chapter 9

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain: Dynamic Stability. *Harvard Business Review*, (July–August), 75–79. Reprint #R00401.
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the

- pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83–88. Reprint #49116.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(7), 56–63. Reprint #47213.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2011). Innovation in uncertain markets: 10 lessons for green technologies. *MIT Sloan Management Review*, 52(4), 37–45. Reprint #52411.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, (August). Reprint #R0208F.
- Eisner, E. W. (1966). A typology of creative behavior in the visual arts, 323–335. In E. W. Eisner and D. W. Ecker, Eds. (1966), *Readings in Art Education*. Waltham, MA: Blaisdell Publishing. Accessed December 7, 2011, at <http://people.goshen.edu/~marvinpb/11-13-01/types-of-creativity.html>
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51–56. Reprint #4415.
- Harvard Business School Publishing. (2002). Inspiring innovation. *Harvard Business Review*, (August), 78. Reprint #R0208B.
- Immelt, J. R., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, (October). Reprint #R0910D.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, (September), 57–64. Reprint # \$0909E.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, (September). Reprint #R0209C.
- Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail. *Harvard Business Review*, (July–August). Reprint #1007N.
- Shellenbarger, S. (27 September 2011). Better ideas through failure. *The Wall Street Journal*. Accessed November 4, 2011, at <http://online.wsj.com>
- Tillman, T. (2011). How sweet the music: Skullcandy IPO prices above the range. *Seeking Alpha*. Accessed January 18, 2012, at <http://seekingalpha.com>

Chapter 10

- ACS. (2010). *Strategic Plan Status Report*. Accessed December 2, 2011, at <http://www.cancer.org/acs/groups/content/@nho/documents/document/acspc-026910.pdf>
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.

Chapter 11

- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Birkenshaw, J. (2004). *Transnational Management*. New York, NY: Irwin.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, P. A., & Moffet, M. H. (2004). *Fundamentals of International Business*. Mason, OH: Thompson South-Western.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Globalized World in the 21st Century*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Guillen, M. F., & Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, (May), 23–35.
- Ghemawat, P. (2003). The forgotten strategy. *Harvard Business Review*, (November), 76–84. Reprint #R0311E.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Pan, Y., & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31, 535–545.
- Rivoli, P. (2005). *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy: An Economist Examines the Markets, Power, and Politics of World Trade*. New York, NY: Wiley.
- Travis, T. (2007). *Doing Business Anywhere: The Essential Guide to Going Global*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Yip, G. S. (1994). *Total Global Strategy: Managing for World Wide Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Chapter 12

- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2004). How to Have an Honest Conversation about Your Business Strategy. *Harvard Business Review*, (February).
- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*. Harper Business.



- Fielder, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Garvin, D., Edmonson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(7), 109–116.
- Goleman, D. (1998) What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102
- Gratton, L. (2007), *Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy—And Others Don't*. Berrett Koehler Publishers.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kidder, R. (1995). *How Good People Make Tough Choices*. New York, NY: Fire-side.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Maxwell, J. (2007). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Thomas Nelson Publishers.
- Pagano, B. (2004). *The Transparency Edge: How Credibility Can Make You or Break You in Business*, Chapter 1. New York, NY: McGraw-Hill.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(4), 69–81.