

مدیریت استراتژیک

زینب نوردی

شرط اساسی تحقق مزیت رقابتی و کسب جایگاه برتر، درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است.

شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از ویژگیهای گذشته را ندارد.

تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروز متوجه تغییر خود پارادایم هاست.

امروزه شرکتهای کوچک جسورانه با شرکتهای بزرگ رقابت می کنند و در بسیاری از موارد در میدان رقابت کامیاب می شوند.

در رویکرد عزم استراتژیک، به سازمانها توصیه می شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند.

استراتژی صرفاً در آینده نیست بلکه پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد.

الگوی استراتژی اثربخش به جای پرداختن به فرایندهای برنامه ریزی، بر جوهره استراتژی تکیه می کند.

از بین رفتن قدرت، پیش بینی بلندمدت، تغییر پی در پی پارادایم ها و برهم خوردن حیطه بندی رقابتی، برخی از نموده های بارز دوران جدید است.

مقدمه:

سابقه مفاهیم استراتژی به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می گردد. قدیمی ترین اثری که در این مورد وجود دارد نظریات ژنرال چینی سان تزو (SUN TZU) در کتاب جاودانه "هنر جنگ" است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است. (۱) اما سرآغاز برنامه ریزی استراتژیک به فرم امروز آن، دهه ۱۹۶۰ است. جنگ جهانی دوم بستر اتخاذ تصمیمات استراتژیک متعددی برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، وزارت دفاع آمریکا این تجربیات را در قالب روش "برنامه ریزی استراتژیک" تدوین کرد و آن را در برنامه آموزش افسران ارشد خود جای داد. این ایده ها با بکارگیری فرماندهان برجسته نظامی در صنایعی (از جمله استخدام ژنرال مک نامارا در شرکت فورد) به دنیای کسب و کار راه یافت و منشا تحولات مهمی در این حوزه گردید. در سال ۱۹۶۲ آلفرد چندلر (A.D. CHANDLER)، استاد دانشگاه هاروارد، نتیجه مطالعات خود بر روی شرکتهای بزرگ آمریکایی را منتشر و در آن فرایند تصمیم گیریهای استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در این مقاله نشان داد که چگونه شیوه تصمیم گیری استراتژیک می تواند به برتری در محیط کسب و کار منجر شود. سه سال بعد

کنت اندروز (K. ANDREWS) استاد دیگر دانشگاه هاروارد بر مبنای ایده چندلر مقاله ای منتشر کرد و طی آن ضرورت توجه سازمانها به نقاط قوت و ضعف خود را مطرح ساخت. وی به کمک همکاران خود روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را به عنوان ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد. (۲) در همان سال ایگورانسوف (I.H. ANSOFF) مدیرعامل شرکت لاکهید الکترونیکز (LOCKHEED ELECTRONICS) ایده های چندلر را برای برنامه ریزی شرکت به کار گرفت و به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافت. این دستاوردها نظر مدیران، سازمانها و محافل آکادمیک را به این رویکرد جلب کرد. دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را می توان اوج شکوفایی رویکردهای کلاسیک استراتژی دانست. در این دوران ابزار و متدولوژی های متعددی مانند تحلیل BCG، تحلیل فاصله (ANALYSIS GAP) و تحلیل SWOT عرضه شد. مقالات زیادی در خصوص استراتژی انتشار و این مفاهیم به دوره های دانشگاهی راه یافت.

دهه ۱۹۸۰ با تحولات مهمی در ساختار اقتصاد جهانی آغاز شد. در این دهه قطب اقتصادی جهان از آمریکا به آسیای شرقی بویژه ژاپن انتقال یافت و محیط کسب و کار با تغییرات سریع و پی در پی عوامل تکنولوژیک و اقتصادی روبرو شد. در این شرایط رویکردهای کلاسیک که برای محیط نسبتاً پایدار طراحی شده بودند دیگر قادر به پاسخگویی نبودند و بدین جهت اثربخشی خود را ازدست دادند. این تحول، دیدگاهها را به مفاهیم دیگری نظیر تولید بدون نقص (ZERO DEFECT)، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بهبود مستمر معطوف و استراتژی را از لیست اولویت شرکتهای بزرگ خارج ساخت.

در دهه ۱۹۹۰ نظریه پردازان استراتژی با نظریاتی کاملاً متفاوت به میدان بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را مورد سوال قرار دادند. هنری مینتزرگ با مطرح ساختن تمایز بین فرایندهای تحلیلی (نظیر آنچه در برنامه ریزی انجام می شود) و سنتز ذهنی (آنچه استراتژی ها را می سازد) اساس "برنامه ریزی" استراتژیک را نفی کرد و اظهار داشت که اصولاً فرایند برنامه ریزی نمی تواند استراتژی خلق کند. (۳) هامل و پاراهالاد طی مقالاتی خلق پارادایم جدید را به عنوان زیربنای استراتژی های موفقیت ساز مطرح ساختند و "استراتژیک کردن" (STRATEGIZING) سازمان را به جای "برنامه ریزی استراتژیک" پیشنهاد کردند. این نظریات به دلیل اثربخشی در صحنه عمل و تطابق با شرایط محیطی کسب و کار مورد پذیرش و استقبال محافل حرفه ای قرار گرفت، هرچند به دلیل اختلاف آراء و فقدان نظریات همه پذیر، توفیق چندانی در محافل آکادمیک نیافت. جین لیدکا استاد دانشگاه داردن (DARDEN UNIVERSITY) را نیز می توان یکی از صاحب نظران رویکردهای نوین استراتژی دانست. او که در کنار فعالیتهای آکادمیک، با حضور در محافل حرفه ای و حوزه مشاوره صنعت، تجربیات ذیقیمتی را انباشته بود، در اواخر دهه ۱۹۹۰ الگویی را برای "تفکر استراتژیک" پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای

مورد استقبال قرار گرفت. این نظریات هریک منشا تحولی در رویکردهای استراتژی به شمار می آید. تحولی که لازمه تطابق این رویکرد با شرایط عصر جدید است.^۱

مدیریت استراتژیک چیست؟

تعریف مدیریت استراتژیک: (Strategic Management) هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده ۳ مرحله تدوین استراتژیها، اجرای استراتژیهای تنظیم شده و ارزیابی استراتژیها است. تدوین استراتژی (Strategy Formulation) عبارت است از تعیین مأموریت مؤسسه، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصتهایی را بوجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدفهای بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژیهای گوناگون و انتخاب استراتژیهای خاص جهت ادامه فعالیت .

در یک سازمان بزرگ فعالیتهایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیها انجام می شود در سه سطح از مدیریت (سلسله مراتب سازمانی) انجام می گیرد، که عبارتند از سطح کل سازمان، سطح بخش ها یا واحدهای سازمان و سطوح میدانی. کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت مؤسسه به سازمان نگاه کند. یعنی مطرح کردن این پرسش که «کار اصلی ما چیست؟» باعث می شود که هدفهایی تعیین گردند، استراتژیهای تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتیجه های آن فردا بدست آید. فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمانها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند .

پیش از ادامه بحث مدیریت استراتژیک بهتر است اصطلاح های فنی این علم را تعریف کنیم .

اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک:

استراتژیست ها: افراد، مسؤل موفقیت یا شکست سازمان می باشند. این افراد عنوانهای شغلی مختلفی دارند: مانند مدیرعامل، رئیس، مالک، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا کارآفرین. استراتژیست ها از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطرپذیری، توجه به مسؤلیتهای اجتماعی، توجه به سودآوری، توجه به هدفهای بلندمدت یا کوتاه مدت و شیوه مدیریت با هم متفاوت اند .

بیانیه مأموریت: (Mission Statement) سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید. در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی استراتژیستها وجود دارد، مطرح می شود، یعنی «ما به چه کاری مشغول

^۱ - غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا- رویکردهای نوین استراتژی- ماهنامه تدبیر- شماره ۱۸۰- بهمن ۸۱

هستیم.» و این بیانیه بیانگر ارزشها و اولویتهای یک سازمان است. بیانیه مأموریت یا رسالت سازمان مسیر آینده سازمان را مشخص می کند .

فرصتها و تهدیدات خارجی: (External opportunities and Threats) مقصود رویدادها و روندهای سیاسی (P) ، اقتصادی (E) ، اجتماعی (S) ، فن آوری (T) ، قانونی (L) ، دولتی (G) و رقابتی (c) است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه «خارجی» جهت طبقه بندی آنها استفاده می کنند .

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین استراتژی هایی برآیند . بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات خارجی می تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. گاهی فرآیند انجام دادن تحقیق و گردآوری و همگون ساختن اطلاعات خارجی را بررسی عوامل خارجی می نامند.

نقاط قوت و ضعف داخلی: (Internal Strengths and Weaknesses) این موارد در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. یکی از فعالیت های مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان ها می کوشند استراتژی هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد .

نقاط قوت و ضعف هر سازمانی در مقایسه با وضع سازمان های رقیب تغییر می کند. یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود آگاه شود. از راه های بسیار زیادی میتوان عوامل داخلی سازمان را محاسبه کرد، مانند محاسبه نسبت ها، تعیین میزان عملکرد و مقایسه این عوامل با میانگین دوره های گذشته. همچنین می توان برای بررسی عوامل داخلی مانند روحیه کارکنان، کارآیی تولید، اثربخشی تبلیغات و میزان وفاداری مشتریان از تحقیقات پیمایشی (Survey) استفاده کرد .

هدف های بلند مدت: (Long-Term Objectives) یعنی نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد پس از تعیین مأموریت خود بدست آورد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره ای است که بیش از دو سال باشد. این اهداف برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند چون که تعیین کننده مسیر آن است. هدف های بلندمدت می توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند .

استراتژی ها: ابزاری هستند که سازمان میتواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد.

سیاست ها: (Policies) ابزاری است که بدان وسیله می توان به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که سازمان برای دستیابی به هدفهای اعلام شده رعایت می کند .

الگوی مدیریت استراتژیک: از نظر منطقی نقطه آغاز بحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار را با تعیین مأموریت، هدف های بلند مدت و استراتژی های کنونی سازمان آغاز کنیم. زیرا وضع یا شرایط کنونی یک سازمان می تواند بیانگر استراتژیهای مشخص و معین باشد و حتی امکان دارد یک مسیر مشخص (راه یا گزینه مورد نظر استراتژیست ها) را نشان دهد. هر سازمان دارای یک مأموریت، هدف های بلند مدت و استراتژی هاست، حتی اگر این ارکان یا عناصر به شیوه ای آشکار طرح ریزی، نوشته یا گزارش نشوند. برای یافتن پاسخ به این پرسش که سازمان به کجا می رود باید دید که سازمان در کجا بوده است.

فرآیند مدیریت استراتژیک پویا و مستمر است. تغییر در هر یک از ارکان الگو موجب تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل دهنده الگوی مزبور خواهد شد. برای مثال یک تغییر یا جا به جایی در سیستم اقتصادی می تواند موجب پیدایش فرصت های بزرگی شود و نیاز به این دارد که در استراتژی ها و هدف های بلند مدت تجدید نظر شود، و اگر سازمان نتواند به هدف های سالانه خود دست یابد در سیاست خود تجدید نظر نماید .

ویژگیهای تصمیمات استراتژیک:

- ۱) نادر بودن . تصمیمهای استراتژیک اتفاقی هستند و مشخصا "سابقه ای برای پیگیری و دنبال کردن ندارند.
- ۲) نتیجه محور بودن . تصمیمهای استراتژیک منابع قابل توجهی را جذب می کنند و تعهد جدی سازمان را می طلبند.
- ۳) هدایتگر بدون . تصمیمهای استراتژیک را می توان در تصمیمهای کم اهمیت تر و انتخاب اقدامات بعدی در سازمان، مورد توجه و استفاده قرار داد .

انواع استراتژی:

✚ استراتژی های یکپارچه ساز

- افقی : تملک و یا کنترل بر روی شرکتهای رقیب
- رو به جلو : تملک و یا کنترل بر روی توزیع کنندگان و خرده فروشان.
- رو به عقب : تملک و یا کنترل بر روی تامین کنندگان

✚ استراتژیهای متمرکز

- رسوخ در بازار : افزایش سهم بازار محصولات و یا خدمات از طریق تلاشهای بیشتر بازاریابی
- توسعه بازار : عرضه محصول و یا خدمات فعلی در مناطق جغرافیایی جدید.
- توسعه محصول : افزایش فروش از طریق بهینه سازی محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول و یا خدمات جدید

استراتژی های تنوع

- تنوع همگن : ارائه محصول جدید ولی مرتبط با محصولات قبلی
- تنوع غیر همگن : ارائه محصول جدید و غیرمرتبط با محصولات قبلی.
- افقی : ارائه محصول جدید و غیرمرتبط به مشتریان فعلی شرکت.

استراتژی های تدافعی

- مشارکت : تشکیل یک سازمان جدید با حمایت و همکاری دو یا چند شرکت
- کاهش : تجدید ساختار فعالیت ها و هزینه ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود
- واگذاری : فروش یک بخش یا جزیی از شرکت
- انحلال : فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها.

استراتژیهای اصلی :

چهار استراتژی اصلی عبارتند از ۱- ثبات ۲- توسعه ۳- کاهش ۴- ترکیب این استراتژیها راههای تعیین سرعت و سطح فعالیت موسسه هستند .

۱- استراتژی ثبات : با روشهای تصمیم گیری اجرا می شود . تغییرات عمده در محصولات یا وظایف داده نمی شود . در استراتژی ثبات عملکرد مطلوب است و شرکت موفق تلقی می شود استراتژی ثبات ریسک کمتری دارد و محیط نسبتا ثابت خواهد بود .

۲- استراتژی توسعه : یعنی افزایش دامنه فعالیتها با افزودن مساعی بسیار در فعالیتهای فعلی انجام می شود . توسعه معمولاً به عنوان راهی برای افزایش عملکرد تلقی می شود . به دلایل زیر شرکتهای استراتژی توسعه را انتخاب میکنند :
۱- صنایعی که تغییر در آنها زیاد است ۲- بسیاری از مدیران توسعه را معادل اثربخشی می دانند ۳- توسعه موسسات به سود جامعه است ۴- انگیزش مدیران ۵- اعتقاد به منحنی توسعه ۶- اعتقاد به اینکه توسعه قدرت انحصاری ایجاد می کند .

۳- استراتژی کاهش: برای کاهش سرعت ، موسسه می تواند کارکنان را کاهش دهد یا جذب یک خط تولید محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان را تغییر دهد .

۴- استراتژی ترکیبی : تصمیم گیرنده از چند استراتژی اصلی در بخشهای مختلف موسسه یا در سازمانهای مختلف استفاده می کند . استراتژی ترکیبی بیشتر برای موسسات بزرگ و در زمان تغییر وضعیت اقتصادی مورد توجه است .

۱- استراتژی های مختلف در سازمانهای مختلف :

می توان به طور اشاره فرایند برنامه ریزی استراتژیک را در سازمان خدمات شهری در کشور ایران مثال زد که سبک تلفیقی Combinational با گرایش تدبیری (Predesigned) برای آن پیشنهاد شده است . استراتژیهای مطلوب (Desirable) سازمان که از فیلتر ارزیابی (Evaluation) گذشته اند اولویت بندی شده و برای سناریو نویسی (Scenario Planing) بکار می روند . سناریو نویسی شیوه ای برای تعیین مسیر حرکت آینده سازمان است . این روش به تحولات احتمالی آینده توجه دارد ، و با توجه به امکانات ، سعی در حل و فصل رخداد ها و کسب برتری دارد . در اینجا مدیران کار کردن با سناریو را در عوض پیش روی داشتن کلیه وقایع احتمالی و ارزش احتمالی (Value Expected) آنها ترجیح می دهند .

۲- مدیریت استراتژیک تامین کنندگان

در اینجا با مثالی به معرفی شرکتهای استراتژیک و رده بندی استراتژیک تامین کنندگان می پردازیم . در اواسط دهه ۱۹۸۰ که تولید انبوه دیگر مقرون به صرفه نبود ، شرکتهایی مثل جنرال موتور و کرایسلر ، تامین کنندگان داخلی خود را کاهش دادند . دلیل این امر آن بود که موفقیت ژاپنی ها را در سیستم های تامین شان ، دستمزد پایین شرکتهای تامین کننده بیرونی دانستند . آنها به تجربه دریافتند که شیوه ای که ژاپنی ها اتخاذ کرده اند (که امروز به تامین ناب معروف شده است Lean supply) گوی سبقت را از آنها ربوده است . ژاپنی ها در این روش ، از همان ابتدا تامین کننده تمام قطعاتشان را انتخاب می کنند و در این حالت اساس انتخاب تامین کننده دیگر تنها معیار قیمت نیست . بلکه معیار انتخاب ، سابقه همکاری و گذشته ای است که از عملکرد تامین کنندگان موجود است .

مدلهای دو گانه مدیریت تامین کنندگان :

با توجه به تجربیات عملی و نیز مطالعات آکادمیک در مورد چگونگی بهینه سازی مدیریت تامین کنندگان ، تا کنون دو مدل کاملا متفاوت ظهور کرده است :

الف - مدل زور مدارانه (Arm's length model) : نگرشی سنتی است که از نظریه کاهش وابستگی به آن تامین کنندگان که منجر به بیشینه شدن توان چانه زنی (Bargaining Power) می شود ، حمایت می کند . کاربرد اصلی این مدل در استراتژی خرید شرکتهای خریدار برای حفظ تامین کنندگان توام با پرهیز از هر گونه تعهدی در قبال آنها متجلی می شود .

مایکل پورتر در توصیف مدل مذکور که در ایالات متحده به عنوان موثرترین و کارآمد ترین رویکرد مدیریت تامین کنندگان پذیرفته شده است ، چنین می گوید : « هدف در فعالیت خرید ، یافتن مکانیسمهایی به منظور متعادل سازی یا

فایق آمدن به توان منابع تامین است. خرید یک قلم کالا می تواند به نوبت به تامین کنندگان مختلفی واگذار شود تا از این طریق، توان چانه زنی شرکت بهبود یابد.»

ب- مدل مشارکتی (Partnership model): رویکرد نوینی است که در آن طرفین به اعتماد به یکدیگر تکیه کرده و در واقع با غنی کردن سطح اطلاعاتی که به اشتراک می گذارند، سرمایه گذاری قابل توجهی در زمینه مشارکت به عمل می آورند. این امر به نوبه خود، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت و تسریع در توسعه محصول را در پی خواهد داشت. لازم به توضیح است که موفقیت شرکتهای ژاپنی بیشتر مرهون برقراری حفظ روابط با تامین کنندگان در قالب چنین راهبردی است.

مقایسه مدل های زور مدارانه و مشارکتی: مطالعات گذشته نشان می دهد که روابط زورمدارانه در مدیریت تامین کنندگان در چند زمینه کلیدی با روابط مشارکتی ضدیت دارند. این زمینه ها عبارتند از: ۱- طول مدت قرارداد ۲- تداوم رابطه (امکان تجدید قرارداد) ۳- سطح به اشتراک گذاری اطلاعات ۴- سرمایه گذاریهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین ۵- سطح اعتماد فی مابین

تباین میان رابطه زورمدارانه و مشارکتی:

طول مدت قرارداد در زورمدارانه کوتاه مدت و در رابطه مشارکتی بلند مدت است. تداوم رابطه در زور مدارانه احتمال پایین تجدید قرارداد و در رابطه مشارکتی احتمال بالای تجدید قرارداد می باشد. سطح اشتراک گذاری اطلاعات در زورمدارانه کم و در رابطه مشارکتی زیاد است. سرمایه گذاریهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین در زور مدارانه کم و در رابطه مشارکتی زیاد است. سرمایه گذاریهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین در زورمدارانه کم و در رابطه مشارکتی زیاد است. سطح اعتماد فی مابین در زورمدارانه کم و در رابطه مشارکتی زیاد است.

چگونگی دستیابی همزمان به مزایای هر دو مدل: برای دستیابی به مزایای هر دو مدل مشارکتی و زور مدارانه، ابتدا باید تامین کنندگان را از لحاظ استراتژیک بودن مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و آنگاه آنها را به دو گروه تقسیم کرد: گروه اول - گروهی که ورودیهای ضروری اما غیر استراتژیک را تامین می کنند. گروه دوم - گروهی که ورودیهای استراتژیک را تامین می کنند.

برای بهینه سازی استراتژیک خرید هر شرکتی این دو گروه از تامین کنندگان باید به گونه های متفاوتی تحت مدیریت واقع شوند.

۳- مهمترین استراتژیهای بازار یابی را می توان در قوانین زیر خلاصه کرد :

۱- قانون رهبری : اول بودن برتر از بهترین بودن است . ۲- قانون طبقه : اگر در یک طبقه نمی توانید اول باشید ، طبقه دیگری درست کنید تا در آن اول باشید . ۳- قانون ذهن : وارد شدن به دنیای ذهن مشتریان بهتر از ورود به بازار است . ۴- قانون تصورات : بازار یابی جنگ محصولات نیست ، جنگ تصورات است . ۵- قانون انحصار : دو شرکت نمی توانند یک کلمه مشترک در ذهن مشتری داشته باشند . ۶- قانون نردبان : استراتژی مورد استفاده شما به پله ای بستگی دارد اگر در نردبان روی آن ایستاده اید . ۷- قانون عکس : اگر هدفتان پایگاه دوم است ، استراتژی شما را رهبر بازار تعیین می کند .

۴- استراتژیهای جهانی :

اعمال سلطه : در این وضعیت کشور در تجارت جهانی نقش بازیگر مسلط را ایفا می کند و از طریق استراتژیها و سیاستهای مختلف به افزایش سهم خود در تجارت جهانی مبادرت می ورزد . از جمله مشخصه های این استراتژی ، رشد سریع تر صادرات نسبت به رشد صادرات سایر کشورها در سطح کلان (کلیه کالاها) یا در خصوص کالاهای خاص می باشد .

موضع دفاعی : در این موضع گیری کشور به دنبال حفظ وضع موجود و خواهان ثابت ماندن سهم خود از تجارت جهانی در مدت زمانی معین است .

پذیرش سلطه : در این موضع گیری کشور به هیچ وجه نگران وضعیت تجارت خارجی خود نیست و یا در عمل به گونه ای رفتار می کند که برآیند نیروهای حاصل از اجرای سیاستهای مختلف اقتصادی چنین وضعیتی را موجب می شود . به عبارتی دیگر، تاثیر متغیرهای خارجی بر اقتصاد داخلی را کم رنگ می بیند .

در بخش بازرگانی خارجی تعریف و شناسایی رسالت و اهداف حایز اهمیت است ، به عنوان مثال باید تصریح کرد که آیا رشد صادرات ، هدف برنامه است و اعمال مدیریت استراتژیک برای این بخش ضروری است ؟ و یا چه ترکیبی از استراتژیهای مهم بازرگانی (توسعه صادرات یا جانشینی واردات) در چه زمانی ، به چه مدت، در خصوص چه کالاهایی و کدام بازار های هدف باید مورد تعقیب قرار گیرد ؟ اهداف کمی صادرات و یا واردات چیست و در چه مدتی با چه ترکیب کالایی و از چه بازار هایی باید تحصیل شود ؟

تحلیل بیرونی :هدف این تحلیل شناسایی فرصت ها و تهدید ها در محیط فعالیت سازمانها است .در بخش تجارت خارجی ،تحلیل محیط خارجی از اهمیت فراوان برخوردار است .محیط خارجی برای بخش تجارت خارجی شامل کشورهای رقیب ، محیط بین المللی ، عوامل تکنولوژی ، شرایط سیاسی داخلی و خارجی و غیره می باشد .

تحلیل درونی :به تحلیل نقاط ضعف و قوت سازمان می پردازد . در سازمانهایی که دارای چند فعالیت هستند ترکیب فعالیتها نیز باید تحلیل شود . به عنوان مثال، سازمانی که فعالیت خود را عمدتاً بر روی صنایع بسیار رقابتی اما کم سود

متمرکز می کند ، احتمالاً با مشکلات عمده ای مواجه خواهد شد ، به عبارت دیگر فعالیتهای سازمان باید با یک نگرش پرتفولیو مورد بررسی قرار گیرد .

شاید به سختی بتوان در مورد اهمیت این تحلیل برای بخش تجارت خارجی هر کشور قضاوت کرد . اینکه کشور چه محصولاتی صادر کند ، نوسانات قیمتی این محصولات چگونه بر درآمدهای ارزی کشور اثر می گذارد ، و مسایلی از این قبیل، در مرحله عمل نیاز به یک دید پرتفولیو دارد .

انتخاب استراتژیک :

درحقیقت می توان از آن به عنوان یک فرایند مقایسه توانمندیها ، ضعفها ، فرصتها و تهدیدها نام برده که در حالت کلی به SWOT مشهور است .

طبیعی است که این عنصر از مدیریت استراتژیک در تجارت خارجی اهمیت دارد و استراتژیهای جانشین واردات و توسعه صادرات تنها به عنوان شیوههای حدی، در نظر گرفته می شوند . و در عمل طیفی را بین این دو باید منظور و کشورها را بر مبنای آنها طبقه بندی کرد .

تحلیل پرتفولیو و استراتژی ورود و خروج: به تعیین نقش هر یک از فعالیتهای در سودآوری شرکت می پردازند و ترکیب بهینه آنها را ارائه می کنند. در دنیای کنونی شرکتهایی وجود دارند که بیش از صدها فعالیت موضوع کاری آنهاست (به عنوان مثال شرکت جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۹ به بیش از ۲۴۰ فعالیت مختلف می پرداخته است) تحلیل پرتفولیو نشان خواهد داد که باید وارد چه فعالیتهایی شد و از چه فعالیتهایی دست کشید .

در تجارت خارجی بحث فوق با بحث مزیت‌هایی نسبی هزینه ای به معنای اعم، یعنی هزینه های تولید و هزینه های مبادله ارتباط پیدا می کند و در حقیقت ، این یک معیار ورود و خروج به صادرات کالاها و خدمات حداقل در کوتاه مدت است، اما بسته به اینکه چه استراتژی و چه موضع (سه موضع پذیرش سلطه ، اعمال سلطه و یا موضع دفاعی) انتخاب می شود و رسالت بخش تجارت خارجی چه می باشد، تحلیل پرتفولیوی بلند مدت انجام خواهد گرفت .

۵- یکی از استراتژیهای به کار گرفته شده توسط سازمانی در ژاپن، کنسرسیوم کابلی و بی سیم است :

کابلی و بی سیم (C&W) یک استراتژی تبدیل شدن به یک نیروی جهانی در بازار ارتباطات را دنبال می کند . این امر با وجود اندازه محدود آن از نظر جهانی ، نیازمند توسعه از طریق اتحادهای استراتژیک است. بازار ژاپن برای این استراتژی خیلی مهم است و C&W در سال ۱۹۸۶ تصمیم گرفت تا برای تبدیل شدن به دومین حامل بین المللی ژاپن مجوز کسب کند .

C&W به این نتیجه رسید که برای انجام این کار، یک شرکت کنسرسیوم باید تشکیل شود که شامل برخی شرکتهای اصلی ژاپنی به منظور کسب اعتبار از دولت ژاپن است. بنابراین شرکت دیجیتال بین المللی (IDC) در سال ۱۹۸۶ با حضور C&W تویوتا و Citoh تاسیس شد که هر کدام از شرکتهای فوق ۱۷ درصد سهام و حدود ۲۰ سهامدار ژاپنی بقیه سهام را داشتند. کنسرسیوم پس از کشمکش قابل توجهی موفق به کسب مجوز حامل بین المللی شد. این اتحاد بدون شک از نظر تاسیس در ژاپن یک موفقیت محسوب می شود. این اتحاد ۱۶ درصد سهم ترافیک ارتباطات بین المللی ژاپن را کسب کرده است.

C&W دوستان ژاپنی قوی کسب کرده است، در ژاپن مورد قبول واقع شده است و موفق به راه اندازی یک فعالیت تجاری مشترک به نام Fairway Network در بازار داخلی ژاپن شده است. ژاپن که بالاترین قیمت های ارتباطات بین المللی را در آسیا داشت اکنون پایین ترین قیمت ها را دارد. همچنین ژاپن که در شبکه های اصلی دنیا نبود ظرف سه سال به مرکز اصلی برای کل منطقه آسیا تبدیل شده است. اکثر این موفقیت به دلیل تحریک ارائه شده از طرف IDC است. ارزش سرمایه IDC حدود ۷۰۰ برابر ارزش سهام اولیه آن در جولای ۱۹۹۲ افزایش پیدا کرده است

چهار منظر عمده در اقتصاد وجود دارد که به درک استراتژی مشارکتی کمک می کنند. این منظرها عبارتند از: ۱- تئوری قدرت بازار MPT ۲ - اقتصاد هزینه معامله (TCE) ۳- تئوری نمایندگی ۴- تئوری افزایش بازده در اینجا به توضیح تئوری قدرت بازده می پردازیم:

۶-تئوری قدرت بازده:

تئوری قدرت بازده (MPT) به روش هایی مربوط است که شرکتهای با آن روش ها می توانند با محکمتر کردن موقعیت ها در بازارهای خود موفقیت رقابتی خود را بهبود بخشند.

مایکل پورتر در کتاب خود به نام استراتژی رقابتی (۱۹۸۰) بحث می کند که موقعیت نسبی که شرکتهای در ساختار صنعت خود اشتغال می کنند، دوام پذیرترین و سود آورترین استراتژی های عمومی برای آنها را تعیین می کنند. یک استراتژی مشارکتی ممکن است یک فرصت سود آور متقابل را برای شرکتهای مشارکت کننده برای تغییر موقعیت آنها در صنعت خود ارائه کند. به عبارت دیگر، این استراتژی ممکن است آنها را قادر سازد تا قدرت بازار خود افزایش دهند. هایمر (۱۹۷۲) یکی از اولین افرادی بود که MPT را در مطالعه استراتژی مشارکتی به هنگام تمایز ائتلافهای آزارنده از ائتلافهای دفاع کننده به کار برد.

هدف ائتلاف های آزارنده توسعه مزایای رقابتی شرکتهای و تقویت موقعیت آنها با کاهش سهم بازار رقابتی دیگر یا بالا بردن تولید و یا توزیع آنها است.

موفقیت شرکتها بر مبنای قابلیت متمایز شرکت است، این چیزها، غالباً محصول تاریخچه خاص آن هستند که رقبا نمی‌توانند حتی پس از اینکه دیگران مزایای این قابلیت‌ها برای شرکتی که از آنها استفاده می‌کنند را تحقق بخشند، تکذیب کنند.

شرکتها زمانی که این قابلیت‌های متمایز را به طور موفق با محیطی که آنها مواجه می‌شوند مطابقت می‌دهند ارزش اضافه می‌کنند. مثالهایی را می‌توان ارائه داد: در سال ۱۹۵۹ BMW در آستانه ورشکستگی بود. این شرکت خود را بازاریابی کرد و به یکی از سودآورترین تولیدکنندگان اتومبیل در دنیا تبدیل شد. هوندا ظرف ۵ سال ورود به بازار به تامین کننده اصلی موتور سیکلت در ایالات متحده تبدیل شد.

این تاریخچه‌ها نشان می‌دهند که موفقیت چگونه بر مبنای یک مطابقت موثر بین روابط خارجی شرکت و قابلیت‌های متمایز آن است. BMW، هوندا شرکت‌هایی هستند که قابلیت‌های متمایز خود را شناسایی کردند، بازارهایی که به بهترین نحو با توان‌های آنها متناسب بودند را انتخاب کردند، و استراتژی‌های رقابتی موثری را برای بکارگیری از آنها ایجاد کردند.

سه شرکت دیگر رایج‌ترین علت‌های شکست را نشان می‌دهند:

Sattchi: ساتچی ماهیت توان‌های رقابتی خود را درست درک نکرده و با هزینه زیادی وارد بازارهایی شد که در آنها، قابلیت‌های این شرکت ارزشی نداشتند.

EMI با متمایزترین قابلیت در بین این شرکتها نتوانست هیچ‌گونه مزیت بلندمدتی کسب کند چون روابط خود با رقبا و مشتریان خود را درست اداره نمی‌کرد. این شرکت یک استراتژی رقابتی اشتباه را دنبال کرد. (۱)
موفقیت شرکتی مانند BMW، هوندا تحقق نگرش‌ها، آرمان‌ها و ماموریت‌ها نیست. محصول استراتژی برگرفته از امید است، این موفقیت در نتیجه درک دقیق توان‌های شرکت و محیط اقتصادی آن است. (۲)

۷- یکی از معیارهای کلیدی موفقیت شرکت ارزش افزوده است:

ارزش افزوده، تفاوت بین ارزش (حسابداری جامع شده) خروجی یک شرکت و ارزش (حسابداری جامع شده) ورودی‌های شرکت است.

در این مفهوم علمی، افزودن ارزش، هم‌انگیزه مناسب فعالیت شرکتی و هم معیار موفقیت آن است. صورت حساب ارزش افزوده فقط وسیله نگاه کردن به پیامدهای مالی فعالیت یک شرکت نیست. این صورت حساب همچنین مجموعه روابط تشکیل دهنده شرکت را توضیح می‌دهد. این روابط شامل تامین‌کنندگان آن، مشتریان آن،

کارکنان آن و سرمایه گذاران آن هستند . شرکت باید با دولت های کشور هایی که در آن کار می کند رابطه داشته باشد و عملکرد آن تحت تاثیر رابطه آن با رقبا قرار می گیرد .
کلیت این روابط است که تک تک شرکت ها را تعریف می کند و هویت متمایز آن را ایجاد می کند . هدف فعالیت تجاری گردهم آوردن مجموعه روابطی است که این ارزش افزوده را به حد اکثر می رسانند .

۸- معماری منبع اولیه از منابع قابلیت تمایز است :

معماری شبکه ای از قرار دادهای رابطه ای درون شرکت یا پیرامون آن است . شرکت ها ممکن است این روابط را با و بین کارکنان خود (معماری داخلی) با تامین کنندگان یا مشتریان خود (معماری خارجی) یا بین گروهی از شرکت های مشغول در فعالیت های مرتبط (شبکه ها) بر قرار کنند .
ارزش معماری در ظرفیت سازمانهایی که آن را برای ایجاد دانش سازمانی ، برای پاسخ دهی انعطاف پذیرانه به تغییر شرایط و برای کسب تبادلات آسان و آزاد اطلاعات ایجاد می کنند است . هر یک از این موارد قادر به ایجاد یک دارایی برای شرکت است . دانش سازمانی نسبت به مجموع دانش ، انعطاف پذیری و پاسخ دهی فردی که به موسسه و نیز اعضای آن گسترش می یابد ارزشمند تر

۹- یکی دیگر از قابلیت های اصلی اعتبار است:

اعتبار مهم ترین مکانیسم تجاری برای انتقال اطلاعات به مشتریان است ولی اعتبار در تمام بازار ها اهمیت یکسانی ندارد . مشتریان ویژگی های محصول و کیفیت محصول را به روش های مختلفی درک می کنند . گاهی اوقات آنها از تحقیق استفاده می کنند . ویژگی های دیگر بلافاصله پس از استفاده از یک محصول ظاهر می شوند . اهمیت اعتبار می تواند در بازار های مختلفی مشاهده شود که در آنها کیفیت محصول مهم است ولی فقط می تواند از طریق تجربه بلند مدت شناسایی شود . در این بازار ها ایجاد اعتبار ها مشکل و پر هزینه است ولی زمانی که ایجاد شد می تواند ارزش افزوده اساسی را نتیجه دهد .

۱۰- نو آوری از دیگر قابلیت های متمایز اصلی است .

با این وجود ، شرکت ها غالبا نمی توانند مزیت رقابتی از نو آوری کسب کنند . هزینه ها و عدم قطعیت های مرتبط با فرایند نو آوری و مشکلاتی که شرکت ها در تضمین بازده نوآوری برای خود با آنها مواجه می شوند ، دلیل آن است . آنچه که به نظر می رسد پاداش های نو آوری است که غالبا محصول معماری شرکت است . برخی شرکت ها دارای یک معماری هستند که یک فرایند مستمر نوآوری ها تحریک می کند . شرکت های دیگر دارای یک معماری هستند

که آنها را قادر می سازد تا نوآوری را اختصاصا بطور موثر اجرا کنند . فرایند نوآوری غالبا شامل تعاملات پیچیده بین شرکت هاست . دو مشکل رایج عبارتند از موقعیت هایی که در آنها فرد ارائه کننده نوآوری غالبا می تواند پول کسب کند (مسابقات ثبت اختراع) و موقعیت هایی که در آن، موفقیت برای همه به ایجاد استاندارد های فنی مشترک بستگی دارد (نیروهای استاندارد ها)

۱۱- دارایی های استراتژی

برخی مزیت های رقابتی به اساس قابلیت های متمایز شرکت ها نیستند بلکه بر اساس غلبه آنها یا موقعیت آنها در بازار هستند . این موارد دارایی شرکت های مورد نظر هستند . دارایی های استراتژیک سه نوع اصلی دارند :

۱- برخی شرکت ها ممکن است از یک انحصار طبیعی سود ببرند . آنها در بازاری تاسیس شده اند که نمی تواند به سهولت بیش از یک شرکت را بپذیرد . ۲- در برخی بازار های دیگر ، شرکت های شاغل قبلا هزینه های زیادی را متحمل شده اند ، ولی شرکت های تازه وارد این کار را نکرده اند . در این شرکت ها ساختار هزینه شرکت ها ممکن است یک مزیت رقابتی به آنها بدهد . ۳- هنوز شرکت های دیگر از محدودیت های بازار که محصول مجوز و مقررات است بهره می برند . آنچه که تمام این موارد را از قابلیت های متمایز واقعی افتراق می دهد این است که هر شرکت دیگری که وارد صنعت شده یا قبلا این هزینه را متحمل شده یا مجوز را دارد ، از مزایای رقابتی مشابهی بهره خواهد برد .

۱۲- بازارها

شرکت های موفق برای ایجاد اکثر قابلیت های متمایز خود بازار ها را چگونه انتخاب می کنند . این بحث این سؤال را پاسخ می دهد : کسب و کار اصلی چیست ؟ این موضوع استراتژیک مهمی برای بسیاری از شرکت ها در دهه گذشته بوده است .

بازار ها با توانایی مشتریان برای جایگزین کردن یک محصول با محصول دیگر محدود می شوند . صنایع بوسیله روشی که با آن تولید سازماندهی می شود تعیین می شوند . گروههای استراتژیک بوسیله روشی که شرکتها با آن روش با همدیگر رقابت می کنند ، تعریف می شود . بنابراین ممکن است یک صنعت میانی وجود داشته باشد - غالبا وجود دارد - که تولید در آن به صورت بین المللی ولی از بسیاری از بازار های محلی و چندین گروه استراتژیک متمایز تامین منبع می شود .

مسئله کلیدی برای شرکت ، انتخاب بازار ها توسط آن - هم از لحاظ محصول و هم از لحاظ جغرافیایی - و عضویت آن در صنعت و گروه استراتژیکی نشأت گیرنده است . یک قابلیت متمایز اعمال شده در یک بازار مرتبط به یک مزیت

رقابتي تبديل مي شود. براي هر قابليت متمايز، يك بازار يا گروهی از بازارها وجود دارند كه در آنها، شركت دارنده آن ممكن است يك مزيت رقابتي داشته باشد كه براي برخي قابليت هاي متمايز - مانند قابليت هاي متمايز - مانند قابليت هايي كه بر مبنای اعتبار يا برخي از انواع معماری هستند - ماهيت تقاضا براي محصول بازار مناسب را شناسايي مي كند. براي قابليت هاي متمايز ديگر - مانند اكثر نوآوری ها - ويژگي هاي فني محصول موجب تعريف بازارهاي ارائه كننده مزيت رقابتي مي شوند. مسائل مشابه روي انتخاب وضعيت محصول در يك بازار خاص تاثير مي گذارند.

۱۳- ادغام

ادغام و اكتساب رايج ترين وسايل ورود به بازارهاي جديد هستند، و نقش مهمي در تمام مباحث و تدوين استراتژی شركتها دارند. ادغامها ميتوانند ارزش اضافه كنند و ارزش اضافه مي كنند. با اين وجود، مروري از مطالعات اجرائي ادغام نشان مي دهد كه اثر روي عملكرد غالباً منفي است نه مفيد. غالباً دليل اين است كه اين فعاليت شركتي بر مبنای نگرش واضحي از قابليت متمايز شركت و شناسايي بازارهايي كه قابليت در آنها به موثر ترين ميزان اعمال شده است نمي باشد، بلكه در نتيجه اهداف مالي - دنبال كردن يك پورتفوليو تجاري متعادل يا متنوع - يا هيچان تعقيب است.

۱۴- بعضی از اوقات خود اندازه يا مقياس محصول قابليت هاي متمايز هستند:

بعضی اوقات تنوع يا وضعيت بازتاب يك قابليت متمايز است. ولي اگر اين فاكتورها بر اساس قابليت هاي متمايز نباشند، مزايای رقابتي گرفته شده از آنها به ندرت از جنبه های ورود شركت هايي كه از قابليت هاي متمايز واقعي مبتني بر معماری، اعتبار يا نوآوری استفاده مي كنند باقي خواهد ماند. BMW و هوندا استراتژی هاي موثري را در حمايت از مزايای رقابتي خود ايجاد كردند.

BMW يك منبع مزيت رقابتي اضافي قوي در مارك زدن و اعتبار براي قابليت متمايز اوليه آن اضافه کرده است. در چند سال اخير اين امكان وجود داشته است كه شركت هاي ژاپني تلاش كنند خود را با معماری BMW مطابقت دهند. آنها يك شبكه معادل از تامين كنندگان و يك نيروي كار توليد قابل مقايسه دارند. در اين زمان رشد سيستم هاي كنترل توليد پيچيده تعداد كارگران مورد نياز و پچيدگي روابط را کاهش داده است. (۱)

ارزش مزیت رقابتی :

مزیت رقابتی الزاما نسبی است - یک مزیت رقابتی چیزی است که یک شرکت نسبت به شرکت دیگر دارد . مقایسه ضمنی با یک شرکت معمولی یا نماینده - شاید ضعیفترین رقیب یا یک شرکت تازه وارد فرضی در بازاری که شرکت مورد نظر در آن بازار یک مزیت رقابتی دارد باشد . هزینه ها و درآمد های مورد انتظار این شرکت نماینده معیاری را ارائه می کند که مزیت های رقابتی شرکت های دیگر در بازار مشابه می تواند با آن اندازه گیری شود . در یک بازار رقابتی که شرکت ها به سادگی می توانند وارد آن شده یا از آن خارج شوند ارزش افزوده ایجاد شده بوسیله هر شرکتی دقیقا معادل اندازه مزیت رقابتی آن خواهد بود . ولی اگر ورود پر هزینه باشد ، شرکت های دارای مزیت رقابتی کم ممکن است در افزودن ارزش موفق نشوند و اگر ظرفیت اضافی در یک صنعت وجود داشته باشد ، ممکن است هیچ ارزش افزوده ای حتی برای شرکت های دارای مزیت رقابتی وجود نداشته باشد .

۱۵- فرایند استراتژی در بازار های سهام :

استراتژی های پویا دو بعد دارند : قابلیت سازگاری و مزیت رقابتی . یک شرکت به منظور حفظ عملکرد برتر برای یک دوره زمانی طولانی ترکیبی از هر دو را لازم دارد که نسبت واقعی به تغییر در بازار بستگی دارد . در بازار های بورس ، سطوح آتی قیمت های سهام طبق تعریف زیر غیر قابل پیش بینی و غیر قابل کنترل هستند . در واقع ، وجود صرف بازار های تعدیلی به قابل پیش بینی نبودن آنها بستگی دارد .

این یک امر منطقی پشت استراتژی های شرکت در بازار های بورس جستجو کننده ، پایه های دیگر برای توسعه غیر از کارایی اولیه ارائه می کند . همچنین در نظر گرفتن استراتژی به عنوان نگرش ها و برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای اطمینان ها به توانایی خود برای کنترل آینده در بازار های بورس غیر قابل کسب است و بنابراین رد می شود . در عوض استراتژی به عنوان فرایند های سیاسی ، اجتماعی و روانشناختی که تصمیمات استراتژیک فردی از طریق آنها اتخاذ و ترکیب می شود در نظر گرفته می شود . رفتار بازار بورس نتیجه تعاملات استراتژیک بین عاملین بازار است . تعاملات استراتژیک زمانی رخ می دهد که پیامد های تصمیم یک عامل به تصمیمات اتخاذ شده توسط عاملین دیگر بستگی دارد . هاردین (۱۹۹۰) سه نوع تعامل استراتژیک را ذکر می کند : درگیری ، هماهنگی ، و همکاری . در یک تعامل درگیری صرف ، یک طرف فقط به بهای دیگری منفعت کسب می کند . در یک تعامل هماهنگی ، هر طرف تنها در صورتی می تواند بهره گیرد که دیگری بهره گیرد . تعاملات همکاری شامل عناصر هر دو تعامل درگیری و هماهنگی است (هاردین ۱۹۹۰) . معمول ترین موقعیت همکاری ، تبادل است . این تبادل شامل درگیری است ، چون هر طرف باید چیزی از دست دهد . هماهنگی نیز به این دلیل وجود دارد که هر دو طرف می توانند بدلیل تبادل منفعت کسب کنند .

چالش استراتژیکی که هم سرمایه گذاران و هم مدیریت شرکتی با آن روبه روست شامل تغییر ماهیت تعاملات استراتژیک ناشی از همکاری (غالباً بی میل) با هماهنگی مفید متقابل است .

این چالش نمی تواند با استفاده از منطق مدیریت استراتژیک قدیمی شناسایی شود . در نتیجه همچنین ابزار ها و وسایل معروفی که برای استراتژی ها شناسایی شده در بازار بورس قابل اعمال نیستند .

استراتژیهای مدیریت و سرمایه گذار ممکن است در خصوص قیمت سهام هماهنگ شوند . با این وجود ، این گروهها دلایل مجزایی برای حمایت یا ارتقای افزایش قیمت سهام دارند و بنابراین علائق آنها فقط به میزان کمی همسو است . سرمایه گذاران و شرکت ها اهداف مجزا در بازار های بورس را تشخیص می دهند و بنا به دلایل مختلف به قیمت های سهام علاقه مندند . بنابراین قیمت سهام یک هدف نیست بلکه یک وسیله است . در بازار های بورس ، شرکت ها معمولاً تلاش نمی کنند هر چیزی را به حداکثر برسانند . موفقیت به ایجاد نوع درستی از روابط بستگی دارد . استراتژی خوب بر حسب روابط اجتماعی تعریف می شود نه به طور مثال با افزایش قیمت سهام . نوع درست روابط فی نفسه ارزشمند است نه به عنوان وسیله ای برای برخی اهداف دیگر .

خطرات استراتژی های هماهنگی

با آگاهی روز افزون از مزایای ناشی از تعامل مبتنی بر هماهنگی ، ایجاد و توسعه این نوع روابط ممکن است فی نفسه به یک هدف تبدیل شود ، نه یک وسیله استراتژی . این وضعیت بطور بالقوه ممکن است پیامدهای خیلی خطرناکی داشته باشد . در تعاملات هماهنگی در «هر طرف» در صورتی می تواند بهره مند شود که دیگری بهره مند شود (هاردین ۱۹۹۰) این مشاهده این احتمال را ایجاد می کند که آنچه موجب کار کردن یک رابطه می شود ، اقتصادی نیست بلکه مشارکتی است . زمانی که هماهنگی فی نفسه به یک هدف تبدیل می شود ، روابط زمینه واقعیات اجتماعی را از دست می دهند .

علاوه بر این حفظ نظم به انگیزه اصلی به بهای کارایی تبدیل می شود ، چون تمام عاملین درگیر مزایایی را از نظم کسب می کنند نه از کارایی . قدرت چنین رابطه ای در این واقعیت نهفته است که مشارکت در رابطه با نفع تمام افراد مورد نظر شود . رشد برای منافع هم عمل می کند ، و این رشد است که رفتار اعضا را هماهنگ کرده و رشد بیشتری را جذب می کند . تحت این طرح تصمیم استراتژیک در جهت نتایج نیست بلکه در جهت مکانیسم است .

تصمیمات استراتژیک فردی ترکیب شده و بوسیله یک مکانیسم جایگزین برنامه ریزی رسمی منسجم می شوند .

فرایند اجتماعی خود - ترویج :

دینامیک های اجتماعی عنوان شده در بالا ، پیامد های جدی برای بی ثباتی کل سیستم در پی دارد . اعمال استراتژیک ممکن است در جهت برانگیختن همکاری باشند و بوسیله افزایش قیمت سهام هماهنگ شوند . چنین ابتکار عملی ممکن است بوسیله چند گروه تشکیل دهنده - نه الزاماً مدیریت شرکتی - و نیز آنالیست ها یا مشاورین سرمایه گذاری اداره شده و ترویج داده شود . به نظر می رسد که این مکانیسم نوع تعاملاتی که منجر به ایجاد حساب های حدسی با یک ماهیت اجتماعی می شوند نه با ماهیت روانشناختی را نشان می دهد . اینطور نیست که انتظارات مربوط به افزایش های قیمت آینده روی سطوح قیمت فعلی تاثیر گذارند . در واقع ، مکانیسم اخیر پشت حساب های حدسی « قدیمی » و درون پاشی های اجتناب ناپذیر آنها می ایستد . در تضاد زیاد با بالا ، در اینجا اعتماد به نگرش ها است که ارزش اقتصادی دارد . در عمل ، قیمت های سهام نسبت به گذشته بیشتر اجتماعی و کمتر اقتصادی می شوند . هدف اساسی استراتژی ، ایجاد مزیت رقابتی است . ایجاد مزیت رقابتی در بازار های بورس شامل کوشش برای به حداکثر رساندن هیچ معیاری نیست بلکه شامل ایجاد روابط مبتنی بر هماهنگی با عاملین دیگر بازار است.²

روند تحولات محیطی

اریک کلمونز (E. CLEMONS) طی مقاله ای که اخیراً در نشریه هاروارد بیزینس ریویو (HBR) منتشر ساخته است، محیط کسب و کار قرن بیست و یکم را با خصوصیات، تغییرات ویران ساز، فرصتهای زودگذر، عدم قطعیت و بی نظمی توصیف می کند. این شرایط به نحو بارزی نسبت به دوران شکل گیری روشهای کلاسیک برنامه ریزی استراتژیک (دهه ۱۹۶۰) متفاوت است. شرایط کسب و کار دوران مذکور با ویژگیهایی نظیر ثبات نسبی، تغییرات ساده و خطی و متغیرهای محیطی پیوسته قابل توصیف است. در این شرایط پیش بینی روند آینده امری امکان پذیر بود. رویکردهای کلاسیک، فردا را امتداد روند امروز می دانند و در آن تلفیق بین عوامل داخلی و محیطی (آینده) را برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش کافی تصور می شود. شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از این ویژگیها را دربر ندارد. عوامل محیطی بی ثبات و غیرتکراری است. تغییرات پیچیده و غیرخطی است و جهشهای خارج از روند، پیش بینی آینده را دشوار و حتی غیرممکن ساخته است. (شکل ۱)

"عمق" تحولات نیز دگرگون شده است. تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروز متوجه تغییر خود پارادایم هاست. در چنین شرایطی رقابت نیز رفتار متفاوتی را دنبال می کند. رقابت امروز بدون حیطه بندی است و در آن شرکتهای کوچک جسورانه با شرکتهای بزرگ به مصاف پرداخته و در بسیاری از موارد کامیاب از یک استراتژی خلاقانه، پیروزی را از آن خود می سازند. امروز درحالی که از عمر شرکت آمازون

² - غفاری، سارا- استراتژیهای مختلف- عملیات مختلف-

(AMAZON.COM) بیش از ۷ سال نمی گذرد، فروش ۳ میلیارد دلاری آن، عملکرد ۷/۰ میلیارد دلاری کمپانی ۱۹۰ ساله جان وایلی (JOHN WILEY) را به مسخره گرفته است.

تفاوت مهم دیگر در "ابعاد" رقابت است. بازارهای امروز اشباع و رقابت در آنها سنگین است. دیگر دغدغه رقابت، سود و زیان نیست بلکه بود و نبود است. در شرایط امروز شرکتهای بزرگی همچون پولاوید، مارکونی و زنیپ تن به ورشکستگی داده اند، شرکت پرسابقه سوئیس ایر (SWISS AIR) نیز ورشکست شده (۶) و در مقابله خطوط هوایی امارات، عنوان برترین خط هوایی را از آن خود ساخته است!

در چنین شرایطی، رویکردهای کلاسیک استراتژیک که اساس آنها بر تعمیم شرایط محیطی امروز به فردایی که استراتژی در آن پیاده خواهد شد می باشد، کارایی خود را از دست می دهد. امروز شرکتهای بزرگی مانند جنرال الکتریک، آی بی ام و هوندا به دلیل تجارب منفی خود از استراتژی های کلاسیک، به رویکردهایی با انعطاف و خلاقیت بیشتر روی آورده اند.

رویکردهای نوین استراتژی در بستر محیط جدید متولد شده اند. این رویکردها به جای پرداختن به فرایندها و متدولوژی ها به آماده سازی ذهن استراتژیست (انسان) توجه می کنند. در این رویکردها ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه نمی شود و اصولاً استراتژی یک برنامه تلقی نمی گردد. هدف این رویکردها ایجاد یک دیدگاه موثر در مدیران و زمینه سازی برای خلق استراتژی اثربخش توسط آنان است. در اینجا چند نظریه مفید در حوزه رویکردهای نوین استراتژی معرفی می شود.

عصر رویکردهای نوین (۱۹۹۰-۲۰۰۰)	عصر رویکردهای کلاسیک (۱۹۶۰-۱۹۸۰)
<ul style="list-style-type: none"> ● ثبات و تکرارپذیری کم ● تغییرات غیرخطی ● تغییرات گسسته ● آینده غیرقابل پیش بینی ● تغییر پارادایمها 	<ul style="list-style-type: none"> ● ثبات نسبی ● تغییرات خطی ● متغیرهای پیوسته ● قابلیت پیش بینی روند آینده ● تغییر در فضای پارادایم
<ul style="list-style-type: none"> ● بازار اشباع ● رقابت سنگین ● رقابت بدون حیطه بندی (کوچک با بزرگ) ● دغدغه رقابت: بود و نبود 	<ul style="list-style-type: none"> ● بازار غیراشباع ● رقابت کم تا متوسط ● رقابت با حیطه بندی (کوچک با کوچک - بزرگ با بزرگ) ● دغدغه رقابت: سود و زیان

شکل ۱- شرایط بازار و رقابت در دو دوره کلاسیک و مدرن رویکردهای استراتژیک

تفکر استراتژیک

هنری مینتزبرگ یکی از بزرگترین تاثیرگذاران در ظهور رویکردهای نوین استراتژی بوده است. او با نظریات خود، پایه رویکردهای کلاسیک را متزلزل ساخت و به جای آن ساختار نوینی از مفاهیم استراتژی را بنا کرد. مینتزبرگ در نظریات خود با اشاره به اینکه اصولاً "برنامه ریزی" یک فرایند تحلیلی است، تاکید می کند که "استراتژی اثربخش"

حاصل سنتز ذهنی است و فرایندهای تحلیلی نمی توانند پدیدآورنده آن باشند. امروز هنوز هیچ فرایندی برای خلاقیت شناخته نشده است. مینتزرگ در نظریات خود تاکید می کند که فرایندها (ی برنامه ریزی استراتژیک) برنامه تولید می کنند و نه استراتژی. در چارچوب نظریات مینتزرگ، استراتژی اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسانها (استراتژیست ها) سازنده آن هستند و نه فرایندهای برنامه ریزی و برای این امر می بایستی به جای برنامه ریزی به توسعه تفکر استراتژیک پرداخت.

مینتزرگ یادگیری را یک رکن استراتژی می داند و ماهیت حرکت استراتژیک را چرخه ای از "حرکت - یادگیری - جهت گیری" عنوان می کند. او بین طراحی و مدیریت استراتژیک نیز تفاوت قائل است: طراحان استراتژیک طرح سوالات اساسی پیش روی سازمان و ایجاد زمینه های فکری لازم برای تحلیل اطلاعات را برعهده دارند و این درحالی است که ایجاد و راهبری یک حرکت استراتژیک در سازمان وظیفه و تعهد مدیر ارشد است. این امر نمی تواند به شخص دیگری (مشاوران و یا عناصر ستادی) واگذار شود. مینتزرگ نیز همانند برخی از صاحب نظران، استراتژی های برنامه ریزی شده (DELIBRATE STRATEGIES) را از استراتژی های خودجوش (EMERGENT STRATEGIES) متمایز می داند و بر تفاوت آنها تاکید دارد.

عزم استراتژیک

گری هامل (G.HAMEL) و کویم باتور پاراهالاد (C.K.PARAHALAD) امروز برجسته ترین نظریه پردازان استراتژی نوین هستند. هامل تا اواخر دهه ۱۹۷۰ فردی ناشناس بود که در یک بیمارستان کار می کرد. وی بیمارستان را برای ادامه تحصیل در دانشگاه میشیگان ترک کرد. او در این دانشگاه با پاراهالاد آشنا شد که از دانشگاه احمدآباد هندوستان آمده بود و این آشنایی به مباحثات علمی گسترده و انتشار مقالات و کتابهای متعددی منجر گردید. گری هامل مشاور استراتژیک شرکت نوکیا و یکی از عوامل اصلی تدوین استراتژی تحول آفرین این شرکت به شمار می آید. مهمترین نظریه این دو متفکر در حوزه استراتژی «عزم استراتژیک» است. هامل و پاراهالاد در سال ۱۹۸۹ طی مقاله ای نتایج تجربیات و مطالعات خود را منتشر ساختند و در آن اعلام داشتند که برای دستیابی به اهداف به ظاهر غیرممکن می بایستی فضای (پارادایم) جدیدی آفرید. این رویکرد در نقطه مقابل نظریات کلاسیک که در آنها قابلیت های سازمان برای بهره برداری از فرصتها مدیریت می شود (تناسب استراتژیک)، خلق فرصتهایی متناسب با قابلیت های (منحصر به فرد) سازمان را توصیه می کند (عزم استراتژیک). در این رویکرد به سازمانها توصیه می شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند و این توصیه درشرایطی که پیش بینی در آن با خطای زیادی همراه است رویکردی اثربخش به شمار می آید (شکل ۲).

خلق آینده از طریق تغییر پارادایم صورت می پذیرد و برای آن به جای دنباله روی، شکستن قواعد جاری و جایگزینی آنها با قواعد عالیتری دنبال می شود.

تنامب استراتژیک (Strategic Fit)	هزم استراتژیک (Strategic Intent)	
جستجو برای بازارهای جدید	جستجو برای قواعد (پارادایم) جدید	عملیات
پورتفوی کسب و کارها	پورتفوی شایستگیهای کلیدی	هدفه اصلی
محصولات، کانالهای توزیع، مشتریان	شایستگیهای کلیدی	قوانین کلیدی
مزیت‌های رقابتی با عمر طولانی	یادگیری سریع از محیط	شرط‌ها
توسعه منابع برای استفاده از فرصت	حلقن پارادایمهای فرصت ساز	رویکرد فرصت
اهداف مالی	چالشهای استراتژیک	کسب و کار

شکل ۲- تنامب استراتژیک در مقابل هزم استراتژیک

الگوی تفکر استراتژیک:

جین لیدکا استاد دانشگاه داردن (DARDEN) در زمینه استراتژی است. او در سال ۱۹۹۹ الگویی برای تفکر استراتژیک پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفت. او در این الگو برای تفکر استراتژیک پنج عامل اساسی را مطرح می سازد.

۱ - نگرش سیستمی: بنابراین لیدکا یک متفکر استراتژیک می بایستی یک مدل ذهنی از تمام سیستم مولد ارزش، از ابتدا تا انتها را در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کند. استراتژی یک رویکرد تمام نگر و یکپارچه است، هرچند فعالیت‌های مجزا و متنوع زیادی در آن وجود دارد.

۲ - تمرکز بر اهداف: افراد یک سازمان می بایستی منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کنند. این تمرکز می بایستی تا دستیابی به هدف باقی بماند. این تمرکز تمامی انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف استراتژیک خواهد کرد.

۳ - فرصت جویی هوشمندانه: برای تفکر استراتژیک همواره می بایستی از ایده های جدید استقبال کرد. این امر سبب می شود تا فضای گزینه های استراتژیک توسعه یافته و دستیابی به استراتژی اثربخش میسر گردد. در تفکر استراتژیک، کشف فرصتها و بهره گیری از آنها یک اصل مهم است.

۴ - تفکر در زمان: استراتژی صرفاً در آینده نیست. استراتژی پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد. برای تدوین و اجرای استراتژی مکرراً می بایستی این مسیر را مورد ملاحظه قرار داد. در این شیوه تفکر باید آینده را بر مبنای توانمندیهای امروز (که دستاورد گذشته سازمان است) خلق کرد.

۵ - پیشروی با فرضیه‌ها: دردنیایی مملو از اطلاعات گوناگون و با وجود محدودیتهای زمانی برای تحلیل آنها، قابلیت فرضیه‌سازی و آزمون فرضیه‌ها یکی از مهمترین عوامل پیشبرد سریع سازمان به سوی اهداف است. این مفهوم یکی از وجوه مهم تمایز تفکر با برنامه‌ریزی استراتژیک است. این فرایند با زنجیره‌ای از عبارات منطقی «چه می‌شود اگر...؟» و «اگر الف، سپس ب» پیوند موثری را بین سنتز خلاقانه (فرضیه‌سازی) و ابزار تحلیلی (آزمون فرضیه) به وجود می‌آورد.

لیدکا تفکر استراتژیک را به عنوان یک عامل حیاتی برای بقاء سازمانها و مکمل (نه جایگزین) برنامه‌ریزی استراتژیک می‌داند. هرچند نحوه این ارتباط می‌بایستی به درستی درک و درعمل معماری شود.

استراتژی اثربخش:

وفا غفاریان و غلامرضا کیانی برای طراحی یک الگوی استراتژی اثربخش چهارسال مطالعه کرده و نتایج این مطالعات را در سال ۱۳۸۰ طی کتابی با همین عنوان منتشر ساختند. آنان در مقدمه کتاب خود اظهار می‌دارند ((واقعیت این است که نگرش "شکلی" به استراتژی، یعنی جایی که استراتژی به عنوان یک "فرایند برنامه‌ساز" پنداشته می‌شود، به ندرت موجب تحول سازمان خواهد شد)).

اصولاً به موجب یک قاعده کلی در محیط رقابتی هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نخواهد بود. رویکرد استراتژی اثربخش، دل بستن به ابزار و متدولوژی‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک را کم‌ثمر دانسته و به جای آن یک الگوی سه مرحله‌ای را برای تکوین استراتژی پیشنهاد می‌کند. در این الگو فرصت‌یابی، تحلیل گلوگاهها و راهیابی استراتژیک به عنوان مراحل چرخه تکوین استراتژی پیشنهاد شده است. براساس الگوی مذکور، این سه، ذرات بنیادی استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می‌یابند. استراتژی با طی مراحل این الگو تکامل یافته و نهایتاً راهکاری با میزان ریسک و منافع قابل قبول استراتژیست حاصل می‌گردد. الگوی استراتژی اثربخش به جای پرداختن به جای پرداختن به فرایندهای برنامه‌ریزی، بر جوهره استراتژی تکیه می‌کند. این رویکرد با تبیین چگونگی شکل‌گیری یک استراتژی تحول‌آفرین، درک ما را از نقش مهم و اساسی فرصت و گلوگاههای استراتژیک توسعه داده و درجهت تفکر استراتژیک هدایت می‌کند.^۳

³ - غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا- رویکردهای نوین استراتژی- ماهنامه تدبیر- شماره ۱۸۰- بهمن ۸۱

چکیده

تفکر غالب برای تحلیل چگونگی شکل‌گیری و محتوای استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط بر محورهای استوار است که شکل‌گیری استراتژی‌ها را، حاصل انفعال و یا انباشت تدریجی تجربیات مدیرانی می‌پندارند که غالباً مالک شرکتها نیز هستند.

آشکار شدن رهبران بزرگ جهانی در بازارهای تخصصی کوچک، بازنگری در نگرشهای مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط را ضروری ساخته است. شرکت‌های کوچک گمنامی وجود دارند که از مفروضات مدیریت نوین پیروی نمی‌کنند و در عین حال رهبران پرمفعت بازارهای خویش هستند. آنان استراتژی‌های دگرگونه‌ای را به کار می‌گیرند که مهمترین مشخصه آنها عدم انفعال در برابر محیط است.

مقدمه

در اقتصاد جهانی دانش‌محور، نقشی اساسی برای شرکت‌های کوچک و متوسط در نظر گرفته شده است. رقابت‌پذیری آتی کشورها به توان تولید دانش و به کارگیری آن بستگی خواهد داشت. اکنون شرکت‌های کوچک و متوسط از جایگاه ویژه‌ای در عرصه تولید دانش و به کارگیری آن و افزایش توان رقابت‌پذیری کشورها برخوردار هستند.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، مکاتب و رویکردهای گوناگونی ظهور کرده‌اند که اغلب در فضای کسب‌وکارهای بزرگ توسعه یافته‌اند. ویژگیهای کسب‌وکارهای کوچک باعث شده است تا چنین رویکردهایی از کارآمدی مناسبی برای آنان برخوردار نباشند. شرکت‌های کوچک نسخه‌های کوچکتر شرکت‌های بزرگ نیستند و از ماهیت متفاوتی برخوردارند. تفاوت ماهوی، کاربرد بسیاری از متدولوژی‌ها و ابزار مناسب شرکت‌های بزرگ را برای شرکت‌های کوچک نامناسب می‌نماید. در بررسی فرایند شکل‌گیری و محتوای استراتژی‌های شرکت‌هایی کوچک و متوسط نیز، تفکر غالب بر حول محور استراتژی‌هایی است که از روی انفعال و تطابق و بر اساس یادگیری تدریجی مالک مدیران آشکار می‌شوند.

ضرورت بازنگری در نگرشهای مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط برای بقا و برتری در بازارها با آشکار شدن رهبران بزرگ جهانی در بازارهای تخصصی کوچک، بیش از پیش احساس می‌شود.

در نوشتار حاضر تلاش خواهیم کرد تا این فرض که شرکت‌های کوچک بایستی از غولها بیاموزند را معکوس کرده و نگاهی متفاوت را از استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی کنیم.

مفروضات رایج استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط بر مطالعه نحوه پیدایش و محتوای اصول رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط مفروضاتی حاکم است که با ظهور دسته جدیدی از شرکت‌های گمنام لزوم بازنگری در آنها احساس می‌شود. برخی از این مفروضات به شرح ذیل هستند:

تداوم و بقا مهمتر از رشد: تمرکز اصلی تحقیقات در بررسی تجاری شرکتهای کوچک بر استراتژی هایی است که «فرایند رشد» را تحت پوشش قرار می دهند. در این بررسیها پیشرانه های رشد شناسایی می گردند. همچنین مشخص می شود که چه نوع استراتژی هایی برای رشد توسط شرکتهای کوچک موفق اتخاذ می شوند.

به نقل از مجله «فورچون»، دغدغه اغلب کارآفرینان بیش از آنکه تنظیم سازمان باشد، ساختن آن است. برای آنها توسعه، یک وسواس و حتی گاه یک بیماری است که مبتنی بر وسواس فکری آنها برای یافتن ثروت و ایجاد یک امپراتوری مورد توجه قرار می گیرد (۱).

استراتژی هایی که به تداوم و بقا شرکت می انجامند کمتر مورد توجه قرار گرفته اند و این در حالی است که «تلاش برای تداوم و بقا» متداولترین اتفاقی است که در تعداد زیادی از شرکتهای کوچک روی می دهد (۲). از طرفی برای اکثر مالک مدیران رشد و توسعه اولویت اصلی محسوب نمی شود.

«پیتر دراگر» نیز معتقد است «مزایای کوچک بودن در حال افزایش است. زمانی که نگاه می کنید که چه کسی صادر می کند در می یابید که شرکتهای بزرگ نیستند که تنها عالی عمل می کنند اما به غیر از چند شرکت بزرگ تمامی کالاهای صادراتی در شرکتهای متوسط ساخته می شوند که بسیار تخصصی هستند. من فکر می کنم شرکتهای بزرگ محو خواهند شد اما من کسب و کارهای بیشتر و بیشتری را ملاحظه می کنم که در آن اندازه متوسط شرکتهای بسیار بهتر است. تلاش برای بزرگ بودن به سهولت نتایج را پخش می کند و سودآوری را نابود می سازد.» (۳)

بیشترین مدل های معمول تعالی مدیریت حاصل بررسی شرکتهای بزرگ یا رو به رشدی است که خدمات و محصولاتی کاملا در معرض دید پدید می آورند، از این رو داستانهای موفقیت بیشتر متمرکز بر شرکتهای بزرگ بوده اند. روزنامه نگاران و استادان محافل علمی موفقیتهای بنگاههای بزرگ را به تصویر می کشند و چنین القا می کنند که شرکتهای کوچک بایستی از این گولها بیاموزند و تقلید کنند.

در دنیای کسب و کار شرکتهایی در سایه قرار دارند. شرکتهایی که در سطح جهانی به فعالیت مشغولند و حتی برای دنیای تجاری ناشناخته هستند. این شرکتهای توانسته اند بیش از ۷۰ درصد سهم بازار جهانی را در اختیار بگیرند. هرمان سیمون در کتاب «قهرمانان پنهان» استراتژی ها و اقدامات شرکتهایی با چهره ای پنهان (low profile) و عملکرد بسیار عالی در آلمان را آشکار ساخته است. شرکتهای کوچک و متوسطی که در گوشه ای خاص از بازار به طور کاملا تخصصی مشغول فعالیت هستند. آنان ضمن تلاش برای بقا و تداوم همچنان بر کوچک ماندن اصرار می ورزند. این امر نشان می دهد که تحقیقات در مورد استراتژی های شرکتهای کوچک و متوسط بایستی تمرکز خود را از بررسی «استراتژی های رشد» بر «استراتژی های بقا و برتری در عین کوچک ماندن» تغییر دهند.

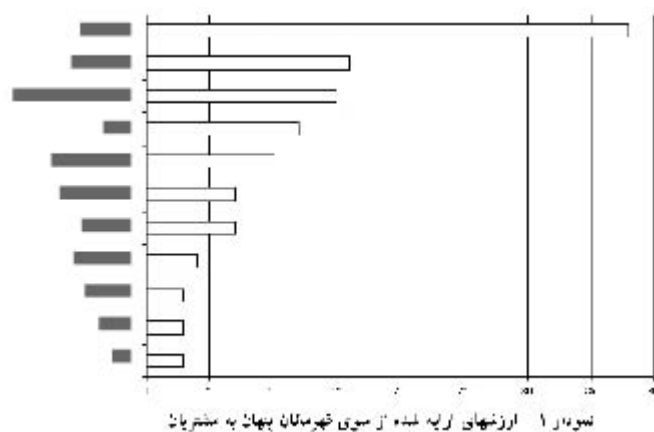
تاثیر گذاری و قدرت مواجهه با محیط: بسیاری از رویکردهای کنونی استراتژی بر اتخاذ تصمیمات و سیاستهایی تاکید دارند که بر محیط بیرونی شرکت تاثیر گذار باشند. اما مالکان ممکن است احساس کنند که این امر نمی تواند توسط

آنان محقق گردد زیرا معمولاً با محیط‌های پر مخاطره‌ای مواجه می‌شوند که قدرت تاثیرگذاری بسیار اندکی بر آن دارند. ناتوانی شرکت‌های کوچک در تاثیرگذاری بر اتفاقات حاصل ضعف آنان در نقدینگی، توان بازاریابی و نوآوری در فرایند و محصول است.

مدل‌های کلاسیک و استراتژی‌های قطعی معمولاً به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که شرکت قادر نیست تا در چهارچوب آن به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌بینی نشده پاسخ مناسب دهد. به نظر می‌رسد استراتژی‌هایی که کمتر از منطق‌گرایی دقیق برخوردار هستند و در برابر وقوع رویدادهای پیش‌بینی نشده منعطف هستند کاربرد آسانتری برای مالکان داشته و از ارزش بیشتری برخوردار باشند (۲).

نسبت دادن برخورد انفعالی به شرکت‌های کوچک از اعتبار زیادی برخوردار نیست. قهرمانان پنهان که از سوی «سیمون» معرفی شده‌اند قادر هستند با بهره‌گیری از نیروی انسانی کم و در عین حال نوآور خویش و نیز استفاده از نزدیکی به مشتری تاثیرات شگرفی بر جهت حرکت یک کسب و کار داشته باشند. گردش مالی آنان نیز آنان را از انفعال در برابر تغییرات محیط دور نگه خواهد داشت. شرکت‌هایی چون «بریتا» که در زمره قهرمانان پنهان قرار دارند، قدرت خارق‌العاده‌ای در تغییر جهت بازارها و عدم انفعال را به نمایش می‌گذارند.

مشارکت جویی و خودرایی مالک مدیران: ویژگی‌های روانی مالک مدیران بر محتوای استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط تاثیر فراوانی دارد. میزان ریسک‌پذیری، سخت‌کوشی و قابلیت ایده‌پردازی بر اساس قضاوت و تجربه و نیز اهداف شخصی و تجاری مالکان به عنوان عوامل مهم در محتوای استراتژی شرکت نقش‌آفرینی می‌کنند. در شرکت‌های کوچک و متوسط رهبری مهمترین پدیده تاثیرگذار بر کسب‌وکار است.



از مطالب پیشین چنین برمی‌آید که استراتژی این شرکتها منبعث از مدل‌های تجویزی همراه با جزئیات دقیق و مبتنی بر فرایند شناخت کامل و جامع و یا تکنیک‌های پیچیده نیست بلکه بیش از هر چیز مبتنی بر رویکردی منعطف و فطری برای بقا و تداوم در برابر رویدادهای حاوی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌بینی نشده و متناسب با اهداف شخصی و

تجاری مالکان است. استراتژی های شرکتهای کوچک زمانی از سوی مالکان مقبول می‌افتند که سهولت اجرا را به همراه داشته باشند.

شرکتهای کوچک و متوسط که رهبری بازار خویش را در دست دارند تمامی توسط مدیران اجرایی راهبری می‌شوند که هم مشارکت جو (در جزییات و امور فرعی) و هم خودرایی (در اصول) هستند(۳). گرایش مالک-مدیران به بهره‌گیری از توانمندیهای سایر افراد شرکت در خلق استراتژی های نو رو به افزایش است. اگرچه نایستی به طور کامل تاثیرگذاری اندیشه‌های مالکان را در راهبردهای شرکتهای انکار کرد.

نظریه تکامل تدریجی استراتژی شرکتهای کوچک و متوسط

شرکتهای کوچک و متوسط که از اندیشه‌ای برای بقا و برتری برخوردارند به چه دلیلی به بازنگری در استراتژی های خود می‌پردازند؟ در تحقیق صورت گرفته در دانشگاه کمبریج تلاش شده است تا به این پرسش پاسخ داده شود (۴). یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تصمیم به تدوین راهبرد از وقوع رویدادهای خاص به ویژه مواجهه با بحران آغاز می‌شود. این تحقیق به چند رویداد عمده اشاره دارد.

زیان‌دهی و یا در آستانه ورشکستگی قرارگرفتن مهمترین رویدادی است که شرکتهای کوچک و متوسط را وا می‌دارد تا برای تغییر جهت و سوددهی به بازنگری در استراتژی های خود بپردازند.

تغییرات صورت گرفته در محیط بیرونی نیز ممکن است شرایطی فراهم سازد که شرکتهای، توسعه را در دستورکار قرار دهند. در برخی موارد ممکن است با گذر زمان شرکت از تمرکز بر کسب و کار محوری خود منحرف گردد و یا در تعیین و نیز گزینش اولویت‌های خود دچار سردرگمی شده باشد. تمرکز و شفافیت اولویت‌ها، عمده‌ترین هدف مدیریت، بیان شده است.

همچنین تحقیق صورت گرفته در دانشگاه «میدلسکس» (انگلستان) نشان می‌دهد که تعداد بسیار زیادی از شرکتهای کوچک و متوسط که دارای استراتژی هستند اسنادی درباره استراتژی کنونی خود تهیه نکرده‌اند. علت این امر تکامل تدریجی استراتژی توسط فرد کارآفرین عنوان شده است. تحقیق یاد شده از کاربرد مفهوم تکامل تدریجی استراتژی های «هنری مینزبرگ» در شرکتهای کوچک و متوسط حکایت دارد(۵). در این نوع استراتژی از وجود شروط و دقت بسیار در تدوین بندهای اهداف خبری نیست.

دیدگاه مالک-مدیر یک امر شخصی است که امکان تغییر کامل آن وجود دارد. به بیان دیگر، از آنجا که طراح، خود مجری نیز هست، می‌تواند مرحله به مرحله با توجه به بازخوردها و اطلاعات پیشین کارهای گذشته، به موقعیتها و فرصتهای جدید یا تهدیدهای محیط به سرعت عکس‌العمل نشان دهد(۱).

ظهور استراتژی های شرکتهای کوچک و متوسط حاصل درک نسبی مالک مدیران از شرایط محیطی بدون به کارگیری گسترده ابزار تحلیلی و مبتنی بر یادگیری تدریجی و نیز خلاقیت فردی است. چنین دریافتهایی حاصل مطالعه

شرکتهای کوچک و متوسط معروف در انظار عمومی است. شرکتهای کوچکی که برای عموم شناخته شده هستند غالباً چنین عمل می‌کنند. با این حال، در بخش بعدی مشاهده خواهیم کرد که نوع دیگری از شرکتها موارد دیگری از چگونگی و ویژگیهای استراتژی‌ها در شرکتهای کوچک را آشکار می‌سازند.

نظریه قهرمانان پنهان یا برندگان مرموز

تعداد زیادی از شرکتهای تجاری موفق از نظر مشاوران، مجلات و محققان علوم بازرگانی پنهان مانده‌اند. در سطح زیرین داستانهای موفقیت‌های تجاری و حماسه‌های نوآوریها، منبعی از عقلانیت مدیریتی مورد غفلت قرار گرفته و دسته‌ای از رقبای جهانی به طور مرموزی از نظرها دور مانده است. اگرچه تهیه نوشته یا نانوشته استراتژی در شرکتهای کوچک عمدتاً واکنشی به عوامل تهدید کننده آنان است با این حال برخی دیگر از شرکتها به لحاظ تدبیر پیشین درباره مراحل نفوذ در بازارها و توسعه

جدول ۱- مقایسه ریسک تمرکز در بازار با ریسک رقابتی

ریسک بازار		ریسک رقابتی
کم	زیاد	
استراتژی متمرکز	تجهیزات پنهان	کم
استراتژی متنوع	بندهای سرزده	زیاد

آن و نیز انتخاب آگاهانه محصول و بازار و چگونگی تعامل با سایر عوامل، نمایشی دیگر از نامناسب بودن فرض عملکرد انفعالی را به تصویر می‌کشند. قهرمانان پنهان نشان می‌دهند که استراتژی‌های آنها حاصل انفعال نیست بلکه تاکتیک‌هایی را برای شناسایی فرصتها که درونمایه اساسی استراتژی هستند پیش‌بینی و با تجربیات انباشته شده مدیران تلفیق می‌کنند.

این کوچک‌های بزرگ در حوزه فعالیت خویش از سهم جهانی بازار حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد برخوردارند آنان پیش از آنکه واژه جهانی‌شدن بر سر زبانها بیفتد واقعا جهانی بوده‌اند. اهدافی بلندپروازانه جهت جهانی‌شدن در ذهن گرداندان برندگان مرموز شکل می‌گیرد. «بادر» (Baader) رهبر جهانی بازار تجهیزات فراوری ماهی با بیش از ۹۰ درصد سهم، «بریتا» (Brita) دارنده ۸۵ درصد سهم بازار جهانی فیلترهای آب در محل، «اسیلور» (Essilor) سازنده جهانی کفشهای کوهنوردی نمونه‌هایی از رهبران کوچک بازارها هستند (۳).

قهرمانان پنهان جایگاه اول و یا دوم بازار جهانی و یا جایگاه اول در بازار منطقه‌ای (اروپا) را در اختیار دارند. تقریباً تمامی قهرمانان پنهان، رهبران بازار در حوزه خویش هستند. این شرکتها همیشه شماره یک بودن را هدف گرفته‌اند. شماره یک به معنای شماره یک در خانه نیست بلکه بالاترین افتخارها را در سطح جهانی می‌خواهند.

راهبرد «سیمون» برای موفقیت قهرمانان پنهان با اشتیاق آنان جهت دستیابی به موقعیت رهبری بازار آغاز می‌شود. این شرکت‌های به بلوغ رسیده که برای عموم نیز شناخته شده نیستند، از اندازه کوچک یا متوسط برخوردارند و بیش از حدود یک میلیارد دلار در سال فروش ندارند و غالباً از انظار عمومی دور نگه داشته می‌شوند.

استراتژی نوحاسته و تطابقی «هنری مینزبرگ» بر درک شهودی و تکامل تدریجی استراتژی در شرکت‌های کوچک اشاره دارد. «هرمان سیمون» شرکت‌هایی را به تصویر می‌کشد که نه تنها در برابر تحولات منفعل نیستند بلکه در حوزه عملیاتی خویش با هوشیاری هرچه تمامتر و با بهره‌گیری از استراتژی‌های از پیش تدبیر شده عمل می‌کنند. پیش‌تدبیری بودن استراتژی‌های این شرکت‌ها حالتی مطلق ندارد با این حال قصد و نیت از پیش در آن لحاظ شده است.

استراتژی‌های رقابتی قهرمانان پنهان

«سیمون» به استراتژی‌های زیر جهت دستیابی به رهبری بازار اشاره می‌کند (۳):

- اصرار بر گمنامی و خیزش به گوشه اختصاصی: علت موفقیت این بنگاه‌ها آن است که همگی دقت کرده‌اند مبدا بازارشان را وسیع تعریف کنند برعکس سعی کرده‌اند تا بازارشان را خیلی محدود ببینند یعنی دقیقاً بر اساس محصولی که تولید می‌کنند (۲). مطالعه محصولات و خدمات قهرمانان پنهان نشانگر آن است که آنها در گوشه‌های پنهان مانده از چشم سایرین به فعالیت مشغولند.

- یک دلیل مهم برای در انظار نبودن این رهبران جهانی آن است که آنها خود بر گمنام ماندن اصرار دارند و از شهرت می‌گریزند. آنها علاقه‌ای به آشکار شدن استراتژی‌هایشان ندارند زیرا دیگران را متوجه کسب و کار آنها می‌سازد. آنان حتی حاضر نیستند سهم واقعیشان برای مشتریان و رقبا آشکار گردد. کسی نباید از گوشه بازار آنها با خبر شود.

جدول ۲. مقایسه عملکرد شرکت‌ها یا میزان تعامل با مشتری

عملکرد		کم	زیاد
زیاد	کم		
بنگاه‌های بزرگ	بنگاه‌های کوچک	کم	زیاد
قهرمانان پنهان	شرکت‌های کوچک زیاد موفقیت کمتری	زیاد	کم

همانگونه که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود یک تفاوت اساسی میان بنگاه‌های بزرگ و قهرمانان پنهان از منظر شدت مواجهه با ریسک و نیز تمرکز بازار و رقابت مشهود است. در حالی که بنگاه‌های بزرگ مجبورند در بازارهای تنگ جهت دستیابی به حجم بالا فعالیت کنند و از منافع تولید در مقیاس اقتصادی بهره‌مند شوند قهرمانان پنهان بر گوشه‌ای از بازار متمرکز می‌شوند که در آن به طور طبیعی با رقابت کمتری مواجه می‌گردند (۳).

پرهیز از تنوع محصول نیز از ویژگیهای اساسی آنان محسوب می‌شود. «استراتژی تمرکز» بر «استراتژی تنوع» در این شرکتها ترجیح داده می‌شود. علت این امر در پراکنده شدن منابع و قابلیتها از اطراف محصول و بازار کلیدی عنوان می‌گردد.

- ارایه محصولی خاص برخوردار از پیچیدگی های تکنولوژیک: هیچ یک از قهرمانان به فروش محصولات و کالاهای معمولی نمی‌پردازند که به راحتی قابل مشابه‌سازی توسط سایرین باشند. آنچه که قهرمانان را از دیگران متمایز می‌سازد توانایی زیاد آنها در نوآوری مداوم و بهبود محصولات است. آنان به تاکید بر محصولی خاص و غالبا برخوردار از پیچیدگیهای تکنولوژیک متمرکز هستند. بسیاری از محصولات آنها نامحسوس هستند و اکثرا در فرایندهای ویژه تولید و یا آزمایشگاه به کار گرفته می‌شوند و یا به عنوان مجموعه‌ای فرعی در محصولی نهایی استفاده می‌گردند. برای نمونه می‌توان از ماشین‌آلات تخصصی «هاونی» (Hauni) در فراوری سیگار، فیلترهای خانگی آب «بریتا» و غیره نام برد. با این حال، این امر برای شرکتها خالی از مخاطره نیست. بدیهی است که در حوزه محصولات با فناوری بالا خطراتی وجود دارد. کیفیت محصول می‌تواند به سرعت کپی‌برداری شده و همچنین نسبت عملکرد به هزینه، نیروی محرکه‌ای می‌شود تا رقبای مهاجم از حوزه‌های کم هزینه به بازار آنان وارد شوند و یا عمده فروشان محصول نیز تصمیم بگیرند که به این گوشه از بازار بخرزند. گروه آخر اگرچه به‌ندرت شانس‌ی علی‌ه شرکت‌های تخصصی دارد اما گروه پیشین در دسر سازتر خواهد بود.

ریسک های قهرمانان پنهان ناشی از تخصصی شدن بسیار آنها است. در حالی که محصول بهره‌مند از تکنیک بهتر مزایای فراوانی به همراه دارد اما با توجه به تغییرات سریع کافی نیست و عالی بودن از نظر تکنیکی تنها زمانی سودمند است که نیازهای مشتریان با شیوه‌ای اقتصادی برآورده شوند.

- خلق بازار: قهرمانان پنهان خویش را شرکتی تخصصی می‌دانند که می‌خواهند در بازارهای کوچک، در زمره بزرگان قرار گیرند. آنان برای موفقیت نیازمند آن هستند که مشتریانانشان نیز در جهان درجه یک باشند. خلق بازاری که در آن به فعالیت مشغولند یک بخشی از استراتژی آنان محسوب می‌شود. بازار غالبا حاصل تلاش خود آنها است و از سوی هیچ عاملی به آنها اعطا نشده است.

چالشهای خلق موفقیت آمیز یک بازار، بسیار زیاد و شامل ریسک بزرگی است. این به خاطر این واقعیت است که ایجاد بازارهای جدید اغلب نیازمند آموزش مشتریان است. از زمانی که یک محصول و خدمت جدید ارایه می‌شود، لازم است مشتریان درباره مزایای بهره بردن از آن آموزش ببینند.

البته بایستی بر «تنبلی» مشتریانی که ترجیح می‌دهند به آنچه که قبلا استفاده می‌کردند بچسبند فایق آمد. شرکت‌های اروپایی با یک مانع مضاعف در اروپا رو به رو هستند زیرا مشتریان اروپایی نسبت به مشتریان جنوب شرق آسیا یا ایالات متحده عموما کمتر خواهان آزمودن چیزهای تازه هستند.

چالشی بزرگ پیش روی آنها است. باقی ماندن در گوشه بازار و دوری جستن از بازارهای انبوه، که مزیت‌های هزینه‌ای در آنها حاکمیت دارند، بسیار دشوار است.

- خویش اتکایی و پرهیز از ائتلاف استراتژیک و پیمان‌سپاری: قهرمانان به منظور حفاظت از شایستگی‌های محوری و دانش فنی درباره تحقیق و توسعه بسیار مرموز عمل می‌کنند و راه هرگونه نفوذ به دانش ایجاد شده در درون شرکت را با قاطعیت سد می‌کنند.

از این رو، برای برافراشتن موانع برای سایرین از پیمان‌سپاری و ائتلاف‌های استراتژیک پرهیز می‌شود. در عوض آنان به ایجاد شایستگی‌های بی‌همتا در داخل، اهتمام ویژه‌ای دارند. رفتار آنان حاکی از آن است که برای حضور در بازارهای جهانی تمایلی به شریک کردن دیگران ندارند و بدبینی شدیدی نسبت به ائتلاف‌های استراتژیک در میان آنها رواج دارد. ساخت و تولید و کلیه عملیات در داخل صورت می‌پذیرد حتی برخی کوچکترین دستگاه‌های مورد نیاز را خویش می‌سازند. در براون (Braun) آنها همه چیز حتی ماشین‌های ویژه و تیغه‌ها و ابزارهای کوچک را خود می‌سازند. بیش از ۸۰ درصد ماشین‌آلاتی که چوپا چوپس (Chupa Chups) استفاده می‌کند در داخل طراحی و تولید و از چشم رقبا دور نگه داشته می‌شوند. قهرمانان پنهان بر قوت‌های خود متکی هستند. آنها اساس عالی بودن توان رقابتی خود را در چیزهایی می‌بینند که تنها خود قادر به انجامش هستند.

کارکنان که مهمترین منابع برای نوآوری محسوب می‌شوند عامل پیش‌برنده خود اتکایی قهرمانان پنهان محسوب می‌شوند. افراد با انگیزه‌ای که خواهان مشارکت گسترده در امور مربوط به نوآوری در فرایندها و محصولات هستند با حساسیتی بالا برای حضور در شرکت برگزیده می‌شوند.

- کیفیت عالی محصول: کیفیت عالی یک ویژگی اساسی محصولات برندگان مرموز است نمودار شماره یک بیانگر آن است که کیفیت مهمترین ارزشی است که این شرکتها برای دستیابی به جایگاه اول بازار جهانی برای مشتریان خویش فراهم می‌سازند (۷). کیفیت عالی مانعی اساسی برای تازه‌واردها به بازار توسط رهبر بازار پدید می‌آورد. در این صورت یک تازه‌وارد به بازار با هزینه‌های بسیاری مواجه خواهد شد. چراکه بایستی به طور قابل ملاحظه‌ای بهتر از رهبر بوده یا دارای راه‌حلهای موثری برای کاهش هزینه‌هایش باشد. بقای آنها بر انجام یک کار به طور بسیار عالی بستگی دارد. آنان مدعی هستند که قواعد بازی در بازار را تعیین می‌کنند.

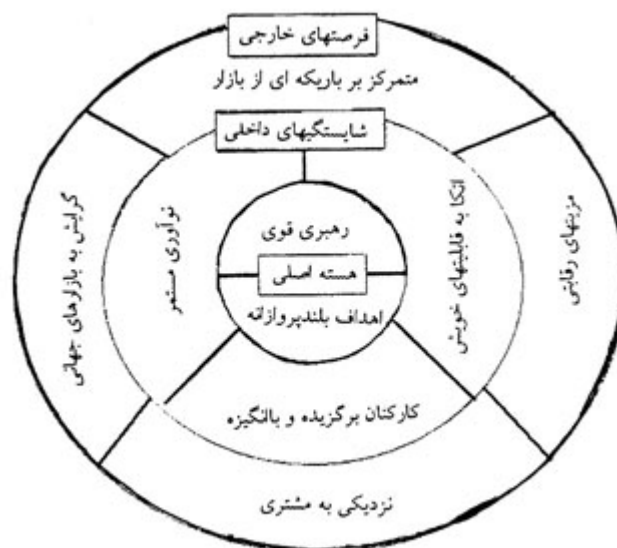
- نوآوری و عالی بودن در فناوری: آنچه که قهرمانان را از دیگران متمایز می‌سازد توانایی زیاد آنها در نوآوری مداوم و بهبود محصولات است. قابلیت نوآوری و ارایه محصولات برخوردار از فناوریهای برتر از مهمترین شایستگی‌های این شرکتها محسوب می‌شود. در بازارها محصولات بسیاری ارایه می‌شوند که متمرکز بر بخشهای تعریف‌شده باریکی از بازار هستند این موضوع تخصصی‌شدن و کمال‌گرایی را تضمین می‌کند و در نتیجه باعث سخت‌تر شدن رقابت در آن می‌شود.

واحدهای تحقیق و توسعه آنان، کوچک بوده و بیشتر از توان کارکنان فوق‌العاده خلاق و مبتکر بهره می‌گیرند و در تحقیق و توسعه نسبت به هم‌ردیفان ضعیف خود بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند. از ضعفهای متداول تحقیقاتی در سایر شرکتهای کوچک و متوسط در آنها خبری نیست همچنین توان یادگیری سازمانی این شرکتها مثال زدنی است. قهرمانان هر منبعی را برای یادگیری به منظور جهت دادن به نوآوریها و نیز ارایه محصولات تکنولوژیک مغتنم می‌شمارند.

تمامی برندگان مرموز، نوآرانی عالی هستند که خود بازارهای خویش را پدید آورده‌اند و دارای حق ثبت اختراع بین‌المللی هستند. «سیمون» نتیجه می‌گیرد که موفقیت جهانی این قهرمانان به طور گسترده‌ای بر اساس شایستگیهای عالی تکنولوژیک و نوآور بودن شکل می‌گیرد و ارتباطی با شانس و یا شرایط محیطی ندارد.

- ارزش آفرینی اقتصادی: محصولات انبوه از مزیت‌های قیمت پایین برخوردارند. در بازاریابی انبوه؛ عالی بودن محصول بایستی به قدری از کفایت باشد که مشتریان راغب به پرداخت هزینه‌های آن باشند. خدمات به مانند کیفیت و نوآوری نقشی مهم در ارتقای جایگاه قهرمانان پنهان در بازارهای جهانی ایفا می‌کنند. استراتژی رقابتی بیش از آنکه مبتنی بر مزیت‌های هزینه‌ای باشد بر اساس تمایز شکل می‌گیرد. اگرچه مزیت‌های هزینه‌ای همچنان با احتیاط مورد استفاده قرار می‌گیرند.

قهرمانان پنهان سعی می‌کنند محصولات خاص با عملکرد عالی را با قیمت‌هایی رقابتی ارایه



دهند عملکرد با نیازها و خواسته‌های مشتریان انطباق خوبی دارد که خود منتهی به مزیت‌هایی در کیفیت محصول و خدمات می‌گردد. همانگونه که در نمودار شماره یک مشاهده می‌شود مزیت رقابتی شماره یک از طریق رهبری در کیفیت محصول حاصل شده است. دومین مزیت، فناوری و نوآوری است و در انتهای لیست قیمت قرار گرفته است. این شرکتها از طریق قیمت نمی‌فروشند. محصولاتی گران اما اقتصادی برای مشتری فراهم می‌سازند. همچنین به دلیل رویکرد جهانی به مقیاس اقتصادی دست می‌یابند.

- بازاریابی از طریق ارتباط نزدیک با مشتری: بازاریابی انبوه اگرچه شیوه‌ای متداول در کسب‌وکار است اما کمتر مورد توجه قهرمانان پنهان قرار گرفته است. آنان به مشتریان خویش بسیار نزدیک هستند اما از دپارتمان‌های عریض و طویل بازاریابی در آنها خبری نیست. مفهوم ارتباط نزدیک با مشتری یکی از بهترین رفتارهای قهرمانان پنهان است و این در حالی است که قدرت سیستم رسمی سنجش بازار آنها بسیار نیست. وقتی شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک و قهرمانان پنهان درباره روابط با مشتری با هم مقایسه می‌شوند، واضح است که تنها قهرمانان پنهان در هر دو حوزه عملکرد و تعامل با مشتری عالی هستند. رویکرد تعامل نزدیک با مشتری در تمام سطوح سازمانی جاری است و صدای مشتری به خوبی شنیده می‌شود. وفادار ساختن مشتری بیش از هر چیز مورد توجه است وفاداری مشتری ۱۰۰ درصد است زیرا مشتری ارزش واقعی دریافت می‌کند (۳).

- دو رویکرد اساسی یعنی بهره‌گیری از فرصت‌های بازار و نیز به‌کارگیری شایستگی‌های محوری در تدوین استراتژی‌ها متداول هستند. همانگونه که اشاره شد فناوری و قابلیت نوآوری مهمترین قابلیت یک قهرمان پنهان تلقی می‌شود. در بررسیها آشکار شده است که فرصت‌های بازار نزد شرکت‌های بزرگ از جایگاه بهتری در قیاس با عامل فناوری برخوردار است. اما قهرمانان پنهان ترکیب مناسب و هم‌افزایی فرصت‌های بازار و قابلیت نوآوری را برای کسب جایگاه در بازار ترجیح می‌دهند و در تعریف بازارهایشان نیازهای مشتریان و فناوری را توأمان در نظر می‌گیرند و بر آنها متمرکز می‌شوند (۸).^۴

نتیجه‌گیری

چهره بخشی از موفقترین شرکتها در سایه شرکت‌های بزرگ پنهان مانده است. برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط که از جایگاه رهبری در بازارهای جهانی برخوردارند استراتژی‌هایی را به کار می‌گیرند که برخی مفروضات همچون تلاش برای رشد، ناتوانی در تاثیرگذاری بر محیط، مالک محور بودن استراتژی‌ها و نیز بازنگری بر اساس مواجهه با تهدید را در شرکت‌های کوچک و متوسط به چالش می‌کشد.

اگرچه تکامل تدریجی و تطبیقی استراتژی در بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط صدق می‌کند اما نظریه قهرمانان پنهان بیانگر آن است که شرکت‌های کوچک و متوسط که در آینده مبنای رقابت‌پذیری اقتصادی کشورها خواهند بود، استراتژی‌های از پیش تدبیر شده‌ای را اتخاذ می‌کنند که بر فعالیت در گوشه‌ای اختصاصی از بازار اما جهانی، ارابه محصول خاص برخوردار از پیچیدگی‌های تکنولوژیک، خویش‌اتکایی و پرهیز از ائتلاف استراتژیک و پیمان‌سپاری، نوآوری و عالی بودن در فناوری به مدد کارکنان برگزیده و با انگیزه، ارزش‌آفرینی اقتصادی، بازاریابی از طریق

^۴ - الهیاری، احمد و کردی نژاد، علی - آموزه‌هایی از بهترین شرکت‌های ناشناخته جهانی - ماهنامه تدبیر - شماره ۱۶۳ - آذر ۱۳۸۴ - ص ۲۷

ارتباط نزدیک با مشتری و ترکیب بهینه از فناوری به عنوان مهمترین قابلیت داخلی و فرصتهای بازار، تاکید دارند. نگرش سیستمی ارایه شده در شکل شماره یک به اختصار ویژگیهای استراتژی های یاد شده به تصویر می کشد (۸).^۵

مقایسه و جمع بندی تعدادی از مدل های تدوین استراتژی

براساس یک برداشت اجمالی از مدل های تدوین استراتژی ، می توان جمع بندی زیر را ارایه داد:

1- از ارایه مدل هاواراد تا مدل های هانگر و دیوید یک سیر تکاملی به چشم می خورد و به نظر می رسد مدل ها از شکل ساده و یک بعدی به سمت پیچیدگی و چند بعدی گام برداشته و اجرایی تر نیز شده اند.

2- علیرغم وجود تفاوت های ظاهری، اکثریت این مدل ها روی دو بعد داخلی و خارجی سازمان ها در تدوین استراتژی تاکید داشته اند و لذا توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز قوت ها و تهدیدهای خارجی تقریباً مدنظر همه مدل ها بوده است.

3- در همه مدل های تدوین استراتژی این پیام اساسی وجود دارد که: سازمان ها برای ماندن در میدان رقابت باید هم وضعیت موجود خود را بشناسند و هم برای ماندن و برخورداری از سهم بیشتر موقعیت خود را در مقایسه با توان، سهم و وضعیت رقبا سنجیده و دریابند که استراتژی چیزی نیست جز تعیین موقعیت و جایگاه یک سازمان در مقایسه با نیروهای رقیب.

4- در همه مدل ها نوعی عقلانیت و تصمیم گیری عقلایی مورد توجه قرار گرفته است و این نیست جز مفروض داشتن اینکه در محیط سازمان کلیه اطلاعات مورد نیاز قابل دسترسی است و برای دستیابی به استراتژی های مناسب می توان از روش عقلایی بهره گیری کرد و با وجود اینکه در مدل TOWS و نیز برخی مدل های دیگر تشخیص، ذوق، سلیقه و قدرت انتخاب افراد (موثر در فرآیند تدوین استراتژی) تاثیرگذارند اما جایگاه خاصی برای تلقی اقتضایی کردن این رویکرد مورد توجه قرار نگرفته است. به تعبیر دیگر همه مدل های تدوین استراتژی برای همه محیطها، رویکرد عقلایی را تجویز کرده اند. در حالیکه ممکن است این شیوه از تدوین استراتژی (پیروی از روش عقلایی) در همه محیطها و سازمانها پاسخگو نباشد. عناصر مهم این مدل ها از جمله فرهنگ در شکل زیر مقایسه شده است.

(B.tylor.1990 pp57-60)

⁵ - الهیاری، احمد و کردی نژاد، علی - آموزه هایی از بهترین شرکتهای ناشناخته جهانی - ماهنامه تدبیر - شماره ۱۶۳ - آذر ۱۳۸۴ - ص ۲۷

مقایسه مدل های تدوین استراتژی

ویژگیها/ عنوان مدل	بنیانگذاران	عناصر اصلی	میزان توجه به فرهنگ
مدل هاروارد	مدرسه بازرگانی هاروارد	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	صرفاً به عنوان یکی از عوامل محیطی
مدل ذینفع‌ها	فریمن	رضایتمندی ذینفع‌ها	صرفاً در حد توجه به سلاقی و علائق ذینفع‌ها
مدل BCG	گروه مشاوران بوستون	نرخ رشد بازار، موقعیت رقابتی	_____
مدل GE	شرکت جنرال الکتریک	جذابیت صنعت سهم بازار	ملاحظات اجتماعی و انسانی در محیط انسانی
مدل SWOT	ویلن و هانگر	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	صرفاً به عنوان یکی از عوامل محیطی
مدل استراتژی‌های اصلی	کریستین برگ و سانتر	موضع رقابتی، رشد بازار	_____
مدل رقابتی پورتر	مایکل پورتر	رقبا تامین کنندگان مواد اولیه، تولیدات جانشین، خریداران	_____
ماتریس TOWS	دیوید آر. فرد و هانگر و ویلن	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	فرهنگ به عنوان یکی از عوامل محیطی، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از سیستم‌های داخلی سازمان‌ها
مدل کنترلی و سازگاری	شنايدر و بارسو	استراتژی و فرهنگ	فرهنگ را به عنوان عامل اصلی انتخاب مدل استراتژی مدنظر قرار می‌دهد.

مدل شنايدر و بارسو تنها مدلی است که فرهنگ را به عنوان یک رکن اساسی در انتخاب مدل‌های تدوین استراتژی مدنظر قرار داده است. در واقع رابطه متقابل میان استراتژی و فرهنگ را به خوبی می‌توان از این جمله کارل ویک دریافت که می‌گوید: "مسائل مشترکی در سازمان‌ها وجود دارند که ما آنها را فرهنگ می‌نامیم و برخی دیگر استراتژی" (شنايدر و بارسو، 1379، ص 177)

شاید این قرابت و نزدیکی را بتوان از تعریفی که ادگار شاین از فرهنگ ارائه کرده است به خوبی به دست آورد: وی معتقد است: "فرهنگ، مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی است" همین تعریف را می‌توان برای واژه (استراتژی) به کاربرد سازمان‌ها برای تدوین و اجرای استراتژی سازمانی خود نیازمند ارزیابی محیط بیرونی خود همراه با توانائی‌های داخلی هستند. در واقع تصمیم‌های استراتژیک در دستیابی به تطابق بیرونی مطلوب موثرند و اجرای این تصمیم‌ها نیز نیازمند سازماندهی منابع داخلی برای دستیابی به انسجام درونی (شنايدر و بارسو، 1379، ص 177) اگر بپذیریم این مقدار همبستگی بین استراتژی به عنوان الگویی برای ترسیم آینده

سازمان‌ها و جوامع و فرهنگ (به عنوان الگوهایی از تنظیم رفتارهای هر سازمان و جامعه در انطباق با محیط و انسجام درونی) وجود دارد باید دید که اینان چگونه بر همدیگر تاثیر می‌گذارند. (Robinson, 1994, pp 40-5)⁶

نتیجه گیری :

۱. فرایند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیتهای زنجیره ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی موسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت های سازمانی است .
۲. با بررسی استراتژیهای مختلف در می یابیم که سازمانها با توجه به محیط های متغیری که در آن فعالیت می کنند برای داشتن مزیت رقابتی نسبت به رقیبان خود از استراتژیهای خاص خود که با محیطشان تطابق دارند استفاده می کنند.⁷
۳. چهره بخشی از موفقترین شرکتها در سایه شرکتهای بزرگ پنهان مانده است. برخی از شرکتهای کوچک و متوسط که از جایگاه رهبری در بازارهای جهانی برخوردارند استراتژی هایی را به کار می‌گیرند که برخی مفروضات همچون تلاش برای رشد، ناتوانی در تاثیرگذاری بر محیط، مالک محور بودن استراتژی ها و نیز بازنگرایی بر اساس مواجهه با تهدید را در شرکتهای کوچک و متوسط به چالش می‌کشد.
۴. اگرچه تکامل تدریجی و تطبیقی استراتژی در بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسط صدق می‌کند اما نظریه قهرمانان پنهان بیانگر آن است که شرکتهای کوچک و متوسط که در آینده مبنای رقابت‌پذیری اقتصادی کشورها خواهند بود، استراتژی های از پیش تدبیر شده‌ای را اتخاذ می‌کنند که بر فعالیت در گوشه‌ای اختصاصی از بازار اما جهانی، ارایه محصول خاص برخوردار از پیچیدگیهای تکنولوژیک، خویش اتکایی و پرهیز از ائتلاف استراتژیک و پیمان سپاری، نوآوری و عالی بودن در فناوری به مدد کارکنان برگزیده و با انگیزه، ارزش آفرینی اقتصادی، بازاریابی از طریق ارتباط نزدیک با مشتری و ترکیب بهینه از فناوری به عنوان مهمترین قابلیت داخلی و فرصتهای بازار، تاکید دارند. نگرش سیستمی ارایه شده در شکل شماره یک به اختصار ویژگیهای استراتژی های یاد شده به تصویر می‌کشد (۸).^۸
۵. همه رویکردهای مدیریتی در یک وجه با هم مشترک هستند: اعتبار یک رویکرد در گروهی اثربخشی آن در صحنه عمل است. در بستر این منطق خدشه ناپذیر است که نظریات تیلور (F.W.TAYLOR) جای خود را به نظریات التون مایو (G.E. MAYO) می دهد، تولید انبوه با تولید ناب جایگزین می شود و رویکردهای کلاسیک استراتژی توسط رویکردهای نوین آن موردسوال قرار می گیرد. در این مسیر تکاملی، شرط لازم برای اثربخشی یک رویکرد، سازگاری با شرایط محیط است و این امر دغدغه اساسی اندیشمندان و مدیران در تمامی عصرهاست.

⁶ - هدایتی، سید هاشم - مطالعات مدیریت استراتژیک، مقایسه و جمع بندی تعدادی از مدل‌های تدوین استراتژی - سال ۱۳۸۷

⁷ - غفاری، سارا - استراتژیهای مختلف - عملیات مختلف -

⁸ - الهیاری، احمد و کردی نژاد، علی - آموزه هایی از بهترین شرکتهای ناشناخته جهانی - سازمان صنایع دفاع -

۶ محیط کسب و کار امروز نسبت به دوران شکل گیری رویکرد برنامه ریزی استراتژیک (دهه ۱۹۶۰) تغییرات عمده ای یافته است. رفتار عوامل موثر بر کسب و کار و شیوه های رقابتی دو جنبه مهم این تغییرات هستند. از بین رفتن قدرت پیش بینی بلندمدت، تغییر پی در پی پارادایم ها و برهم خوردن حیطه بندی رقابتی برخی از نمودهای بارز دوران جدید است. رویکردهای کلاسیک استراتژی برای شرایط به مراتب ساده تری از این معماری شده است و در پاسخگویی به این پیچیدگیها اثربخشی خود را از دست می دهد. در نقطه مقابل، رویکردهای نوین استراتژی با خصوصیات متناسب با این محیط متولد شده اند.

۷. رویکردهای نوین استراتژی خاطرنشان می کنند که استراتژی اثربخش برنامه نیست و نمی تواند حاصل یک فرایند برنامه ریزی باشد. این رویکردها به جای برنامه ریزی، بر تفکر استراتژیک تاکید می کنند. استراتژی در رویکردهای نوین نه براساس پیش بینی آینده (که امری پیچیده و حتی غیرممکن است) بلکه با قابلیت ساختن آینده اثربخشی می یابد. استراتژی اثربخش نیز با فراخوان مدیران به درک فرصتهای استراتژیک و خلق راهکارهای بدیع (برای رفع گلوگاهها) چشم انداز جدیدی را پیش روی سازمان می گشاید. در همه این رویکردها، نقش ابزار و متدولوژی ها کمرنگ و به جای آن انسان (استراتژیست) نقش اصلی را برعهده می گیرد. امروزه شرکتهای متعددی موفقیتهای چشمگیر خود را حاصل این رویکردها دانسته و بدین گونه این مفاهیم را با شواهد عملی پیوند می زنند.^۹

^۹ - غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا- رویکردهای نوین استراتژی- ماهنامه تدبیر- شماره ۱۸۰- بهمن ۸۱