

به نام خدا
دانشگاه علامه طباطبایی
مدیریت استراتژیک صنعتی
جناب آقای دکتر حجاریان
ماندانا نادری
تابستان ۹۳

Bruce D.Henderson



استراتژی؛ ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا است و اساس کار، مدیریت این تمایز است.

Bruce Doolin Henderson was the founder of the Boston Consulting Group. Henderson founded BCG in 1963 in Boston, Massachusetts. He headed the firm as President and CEO until 1980 and stayed on as Chairman until 1985.

Born: April 30, 1915, Nashville, Tennessee, United States

Died: July 20, 1992, Nashville, Tennessee, United States

Education: University of Virginia, Harvard Business School, Vanderbilt University



تولد و سالهای اولیه

هندرسون در مزرعه ایی در نشویل در ۳۰ آوریل ۱۹۱۵ متولد شد. او در سال ۱۹۲۵ وارد مدرسه PDS شد و تا سال ۱۹۳۲ که از دبیرستان فارغ التحصیل گردید در همانجا ماند. در طول دبیرستان به عضویت تیم فوتبال مدرسه در آمد. او بعدها در یادآوری خاطراتش بازگو کرد: "در یکی از مسابقات، یکی از دندان هایم شکست و به دو نفر نیز آسیب رساندم." چند سال بعد هندرسون کار خود را به عنوان یک فروشنده برای شرکت "جنوب غربی" آغاز کرد. او به دانشگاه ویرجینیا رفت و بعد از آن موفق به اخذ مدرک فوق الیسانس در رشته مهندسی مکانیک از دانشگاه واندربیلت در سال ۱۹۳۷ گردید. سپس به مدرسه کسب و کار هاروارد HBS رفت. او ۹۰ روز قبل از فارغ التحصیلی، HBS را برای کار در شرکت Westinghouse ترک کرد. بعد از ترک HBS، هندرسون به مدت ۱۸ سال در شرکت مذکور کار کرد؛ جایی که او در سن ۳۷ سالگی به عنوان یکی از جوانترین ها در تاریخ شرکت، به مقام معاونت رسید. در سال ۱۹۵۹، هندرسون وستینگهوس را ترک کرد تا به شرکت مشاوره ایی Arthur D. Little به عنوان senior vice president برای مدیریت خدمات بپیوندد. او در سال ۱۹۶۳ به دلیل عدم توافق با رهبری ارشد شرکت از شرکت جدا شد.

بنیان گذاری، طراحی و رهبری گروه مشاوره بوستون (BCG)

پس از ترک Arthur D. Little، پیشنهادی از سوی مدیریت شرکت بوستون به هندرسون گردید. این پیشنهاد مشتمل بر ایجاد یک بازوی مشاوره ایی برای بانک به عنوان یک کمک کننده تحت نام "Management and Consulting Division of the Boston Safe Deposit and Trust Company" بود. این بازوی مشاوره ایی کار عملیاتی خود را از سال ۱۹۶۳ آغاز کرد. در ابتدا مشتریان بانک را راهنمایی و مشاوره می کرد. صدور صورت حساب برای ماه اول از BCG فقط ۵۰۰ دلار آمریکا بود. با این وجود هندرسون مشاور دوم خود Arthur P. Contas را در دسامبر ۱۹۶۳ استخدام کرد. هندرسون اثر خاصی را برای شرکت از طریق مشاوران استراتژی فراهم کرد. رابرت مینر در این رابطه توضیح می دهد:

" [Henderson] asked what we thought [BCG's] specialty should be. Many suggestions were offered, but in each case we were able to identify several other firms that already had strong credentials in that particular area. The discussion began to stall. Then Bruce asked a momentous question: 'What about business strategy?' I objected: 'That's too vague. Most executives won't know what we're talking about.' Bruce replied, 'That's the beauty of it. We'll define it'"

بروس فرمت نشریه ایی تحت عنوان "چشم انداز" رابه عنوان شکل جدیدی از بازاریابی و در پاسخ به فصلنامه مککنزی و منشور ADL، ایجاد کرد. او تا سال ۱۹۸۰ به طور ممتد و گسترده از چنین شکل و قالبی استفاده می کرد و سعی در گسترش آن داشت.

در سال ۱۹۷۳، بیل بین به همراه پاتریک گراهام و پنج تن دیگر از همکاران، BCG را ترک کرد. رویداد رفتن او ستیزه جویانه بود. این یک جدایی دوستانه با هندرسون نبود. هندرسون در این رابطه بیان می دارد: "این جنگ همانند بمب باران پرل هاربر توسط ژاپن بود، من تا مدت ها احساس خیانت و دستبرد و بی حرمتی می کردم." این تلخی عاقبت از کام هندرسون رفت و او بیان کرد: "بیل مردی با تخیل قوی است، او مردی توانمند است، امیدوارم او دست از تندرویی بردارد."

" Bill is an imaginative man. He is a very able man. I wish he had stayed."

هندرسون در سال ۱۹۷۴، BCG را یک کسب و کار مستقل ساخت.

Henderson was one of the first to take advantage of the Employee Retirement Income Security Act of 1974 that allowed the establishment of an employee stock ownership plan (ESOP)

هندرسون توانست BCG را به طور کامل تا سال 1979 از شرکت بوستون خریداری کند. بین سالهای ۱۹۷۴ و ۱۹۸۰، هندرسون بر رشد شرکت و توسعه حضور بین المللی خود متمرکز شد.

His upstart firm consisted of one room, a desk, no telephone, and no secretary. Bruce's unrelenting focus on strategy became the cornerstone of BCG—along with his belief that he could change the world through his work

در سال ۱۹۸۰ هندرسون از نقش خود به عنوان رئیس و مدیر عامل BCG کاست و بخشی از مسئولیت های خود را به Alen Zakon واگذار کرد. در آن زمان او BCG را از یک بخش به شرکتی جهانی با ۷ دفتر و ۲۴۹ مشاور رشد داده بود. او تا سال ۱۹۸۵ در مقام ریاست باقی ماند و وقتی از BCG به صورت رسمی بازنشسته شد به تدریس در دانشکده مدیریت تحصیلات تکمیلی اوون در دانشگاه واندربیلت پرداخت.

ایده ها و مفاهیم ایجاد شده توسط هندرسون

منحنی تجربه

Costs characteristically decline by 20-30% in real terms each time accumulated experience "doubles"
Bruce D. Henderson _ 1968

منحنی تجربه یک ابزار مدیریتی است که در درجه اول برای پیش بینی رفتار هزینه ها مورد استفاده قرار می گیرد. " هزینه ها مشخصاً ۲۰٪ تا ۳۰٪ به معنای واقعی کلمه کاهش می یابد هر زمان که تجربه دو برابر شود."

This means that when inflation is factored out, costs should always decline.

این کاهش سریع است اگر رشد سریع باشد، آهسته است اگر رشد آهسته باشد. منحنی تجربه با انجام کارهای تکراری در ارتباط است. به عنوان یک ابزار مدیریتی، منحنی تجربه هنوز هم در دهه اول قرن ۲۱ استفاده می شود.

ماتریس رشد- سهم

"To be successful, a company should have a portfolio of products with different growth rates and different market shares. The portfolio composition is a function of the balance between cash flows."—Bruce D. Henderson(1970)

" برای موفقیت، یک شرکت باید پروفایلی از محصولات با نرخ رشد متفاوت و سهم بازار متفاوت داشته باشد. ترکیب پروفایل تابعی از تعادل بین جریان های نقدی است."

ماتریس سهم - رشد یا ماتریس BCG، به عنوان یک ابزار مدیریتی که برای نشان دادن نمونه کارهای پروفایل شرکت، مورد استفاده قرار می گیرد، شناخته شده.

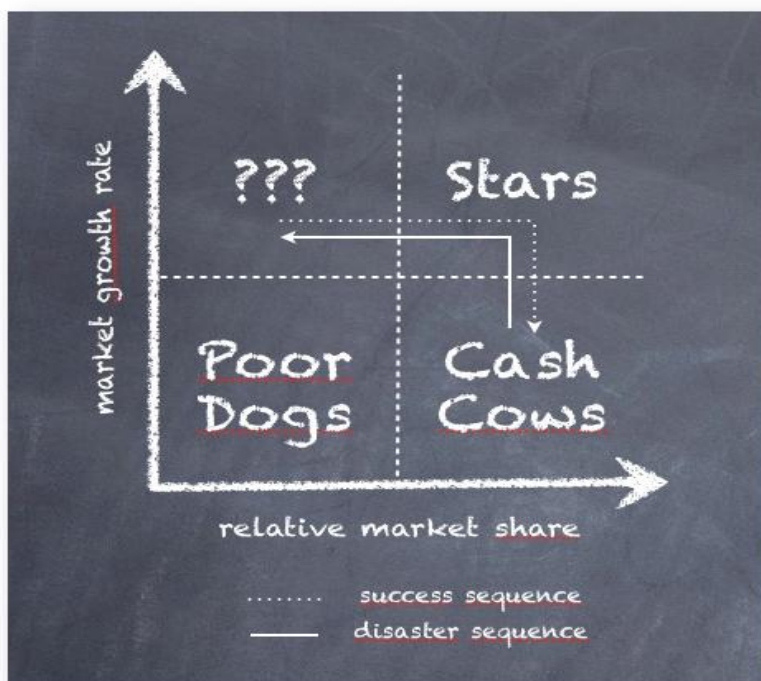
این ماتریس، یک ماتریس دو در دو است که ابعاد سهم نسبی بازار (x) و رشد بازار (y) را به چهار بخش تقسیم می کند.

Individual business are represented with circles having an area proportional to the size of the business itself.

ماتریس سهم - رشد از یک تلاش مشارکتی بین اعضای گروه BCG در دوره زمانی بین سالهای ۱۹۷۰-۱۹۶۸ ایجاد گردید.

The theory underpinning it was laid out in the BCG perspective "The Product Portfolio" in 1970

این ماتریس، امروز تبدیل به شناخته شده ترین روش برای ارزیابی سبد محصولات یک شرکت است. روشی که می تواند ضمن تعیین جایگاه یک محصول در چرخه ی عمر آن اقدامات لازم برای بهبود شرایط را تجویز نماید. این روش می تواند برای تعیین اولویتهایی که برای هر محصول می بایست در نظر داشت مورد استفاده قرار گیرد. ایده ی اصلی این ماتریس، تعیین جایگاه یک محصول بر اساس دو عنصر مذکور یعنی سهم از بازار و سرعت رشد بازار است. بر اساس این دو عامل چهار فضا را در جدول BCG تعیین می کنیم که هر یک از این ۴ موقعیت دارای نام هستند و برنامه های لازم برای محصولی که در هر یک از این موقعیت ها قرار دارد، مشخص شده است.



ستاره (رشد سریع بازار و سهم بازار زیاد)

ستاره ها میزان زیادی از نقدینگی را مصرف می کنند و معمولاً رهبر بازار هستند، و به همین دلیل معمولاً فروش خوبی را هم برای شرکت در پی دارند اما این بدان معنا نیست که جریان نقدینگی مثبت بسیار زیادی از این واحد به سوی شرکت در جریان است، شرکت باید سرمایه گذاری زیادی برای مقابله با رقبا انجام دهد. این واحدها در صورت موفقیت به گاوهای شیرده تبدیل شده و سودآور خواهند شد. بنابراین، بایستی با سرمایه گذاری بر روی ستاره ها سعی در حفظ سهم بازار داشت تا بتوان آنها را به گاوهای شیرده تبدیل نمود.

گاوهای شیرده (رشد کند بازار و سهم بازار زیاد)

از آنجا که رشد بازار کاهش یافته است، این واحدها و یا محصولات کمتر نیز به سرمایه گذاری هستند و از آنجا که سهم بازار بالایی از این بازارها متعلق به شرکت است، این واحدها پول زیادی را وارد شرکت می کنند. پول حاصل از این واحدها صرف واحدهایی می شود که در بخشهای دیگر قرار دارند. معمولاً گاوهای شیرده همان ستاره های دیروز هستند و شالوده ی شرکت هستند که نقدینگی را برای دیگر بخشها فراهم می آورند تا آنها هم روزی تبدیل به گاوهای شیرده شوند.

سگ ها (رشد کند بازار و سهم بازار کم)

این واحدها دارای سود کم یا ضررده هستند. مدیریت موسسه معمولاً مجبور است زمان زیادی را صرف این واحدها کند. شرکت باید بکوشد تا این واحدها را منحل کند یا تغییر دهد، مگر این که دلیل قانع کننده ای برای نگهداری آنها داشته باشد. وجود تعداد زیادی از واحدهای سگ در پورتفوی یک شرکت می تواند خطرناک باشد.

علامت سوال (رشد سریع بازار و سهم بازار کم)

واحدهای خودگردان این بخش اغلب واحدهای جوانی هستند که شرکت برای بالا بردن سهم بازار آنها نسبت به رقبا باید سرمایه گذاری زیادی انجام دهد و این کار هزینه می برد.

محدودیت های روش *BCG*

روش *BCG* در دوره ای خاص کاربرد بسیار زیادی داشت، اما به تدریج با ظهور برخی روشهای دیگر قدری از کاربرد وسیع آن کاسته شد. برخی محدودیتهای این روش به طور کلی عبارتند از :

رشد بازار تنها یکی از شاخصهای جذابیت صنعت است و سهم بازار هم تنها یکی از شاخصهای مزیت رقابتی است و در این ماتریس از بسیاری از شاخصهای دیگر که بر کسب و کار و جایگاه کسب و کار موثر هستند چشم پوشی شده است.

در این مدل فرض شده است که واحدهای مختلف کاملاً مستقل از یکدیگر هستند، در حالی که در واقع یک واحد «سگ» می تواند به کسب و کارهای دیگر کمک کند تا به موفقیت بیشتری دست یابند. (نقش سینرژی را نادیده گرفته است)

شاید مورد دیگری که در این ماتریس به آن پرداخته نشده است، کسب و کارهایی با بازارهای گوشه (*niche market*) باشند. کسب و کارهایی که شاید سهم بازار اندکی داشته باشند اما به دلیل تصاحب گوشه ی بازار وضعیت مالی مناسبی داشته باشند. و در اینجا جای گاو شیرده و سایر بخشها می تواند متفاوت باشد.

و به صورت جزئی تر می توان موارد زیر را نام برد:

معایب ماتریس *BCG*:

- این ماتریس هم افزایی بین واحدهای کسب و کار را نادیده می گیرد.
- سهم بازار بالا تنها عامل موفقیت نیست.
- رشد بازار تنها شاخص جذابیت بازار نیست.
- بعضی مواقع سگ ها می توانند حتی بیشتر از گاوها جریان نقدی داشته باشند.
- بدست آوردن اطلاعات مربوط به سهم بازار و رشد بازار مشکل است.
- تعریف روشنی از موقعیتی که به عنوان " بازار " شناخته می شود وجود ندارد.
- سهم بازار بالا ضرورتاً منجر به سودآوری بالا در تمام اوقات نمی شود.
- این مدل فقط از دو بعد استفاده می کند؛ سهم نسبی و رشد بازار. به همین دلیل ممکن است مدیران فقط بر یک محصول خاص تاکید ورزند و یا سبب محرومیت شرکت قبل از بهره دهی کامل شود.
- یک کسب و کار با سهم بازار کم هم می تواند سودآور باشد.
- این مدل رقابت کنندگان کوچک را که سهم بازار آنها به سرعت در حال رشد است را نادیده می گیرد.

مزایای ماتریس *BCG*

- این ماتریس به منظور ارزیابی تعادل در پورتفولیوی فعلی شرکت از ستاره، گاو، علامت سؤال و سگ برای استفاده مدیران مفید است.
- این ماتریس قابل کاربرد برای شرکت هایی است که به دنبال اثرات مجموعه تجربیات هستند.
- مدلی ساده و قابل فهم است.
- این مدل، اساسی را برای مدیران به منظور تصمیم گیری و آماده سازی اقدامات در آینده، فراهم می کند.

اگر شرکتی قادر به استفاده از منحنی تجربه به عنوان مزیت برای خودش باشد، مطمئناً قادر به ساخت و فروش محصولات جدید با قیمت پایین به منظور رهبری سهم بازار اولیه نیز خواهد بود و این قاعده سودآور بودن است.

توالی موفقیت آمیز در ماتریس *BCG*:

این ماتریس زمانی منجر به موفقیت می شود که توالی صحیح را طی کند؛ موقعیت علامت سؤال به ستاره و در نهایت به موقعیت گاو. چنین توالی سبب ترقی سود و رشد شرکت می شود و بستگی به تصمیمات درست و صحیح دارد.

توالی ناموفق در ماتریس *BCG*:

توالی فاجعه بار در این ماتریس زمانی اتفاق می افتد که یک محصول با موقعیت گاو به علت فشار رقابتی به سمت موقعیت ستاره حرکت کند. در این صورت در رقابت شکست می خورد و به سمت موقعیت علامت سؤال رانده می شود و در نهایت ممکن است به دلیل سهم بازار پایین و نرخ رشد پایین واگذار شود و تمام اینها به دلیل تصمیمات اشتباه می باشد. این توالی بر شرکت اثر خواهد گذاشت زیرا مقداری از سرمایه گذاری در محصول واگذار شده، از دست می رود. و نیز پولی که از محصولات موقعیت گاو می آید و برای محصولات دیگر مورد استفاده قرار می گیرد نیز از دست می رود.

قانون ۳-۴

"A stable competitive market never has more than three significant competitors, the largest of which has no more than four times the market share of the smallest."—Bruce D. Henderson, 1976

"در یک بازار رقابتی پایدار هرگز بیش از سه رقیب وجود ندارد، که بزرگترین آنها بیش از چهار برابر سهم بازار از کوچکترین آنها ندارد."

او تخمین زد صناعی که پایدار و رقابتی هستند، ساختاری به وجود خواهند آورد که بیشتر از سه رقیب مهم و اساسی با سهم بازار ۴:۲:۱ نخواهد داشت.

A recent attempt at proving the hypothesis showed that it does indeed hold true within its stated domain of applicability.

کسب و کار و زیست شناسی!

"The goal of the hottest economic war, is an agreement for coexistence, not annihilation"—Bruce D. Henderson, 1976

در اوایل دهه ۱۹۸۰، منحنی یادگیری منجر شد تا هندرسون تفکر خود را تغییر دهد. او شروع به تصور یک نوع اقتصاد جدید و قوی تر کرد. او متوجه شد که سازمانها ماشین های مکانیکی نیستند، آنها پویا هستند، سیستم های پیچیده و پویا هستند که از تجارب می آموزند؛ پس زنده هستند و رشد می کنند. (سازمان ها کل های پیچیده و پویا و زنده و یادگیرنده) پس مساله انتخاب طبیعی؛ همینطور که در طبیعت وجود دارد در بازار هم مطرح است. هندرسون آخرین مقاله اش را در این حوزه تحت عنوان *"The Origin of Strategy"* در سال ۱۹۸۹ منتشر کرد.

جوایز

در سال ۱۹۵۳، پرزیدنت آیزنهاور، هندرسون را به عنوان یکی از اعضای تیم پنج نفره ایی که شامل تحلیلگرانی برای ارزیابی برنامه های کمک خارجی در آلمان (تحت طرح مارشال) بود، منصوب کرد.

در سال ۲۰۱۱، هندرسون به عنوان یکی از ده نفر اول خیرساز مجله تایمز در طی ۳۰ سال گذشته لقب گرفت.

Henderson was inducted in 1978 by Vanderbilt's School of Engineering as a "Distinguished Alumnus"

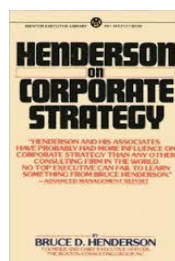
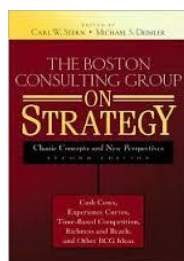
هندرسون جایزه "Distinguished Alumnus" (فارغ التحصیل ممتاز) را در سال ۱۹۸۵ از دانشگاه نشویل دریافت کرد، جایی که او از آن در سال ۱۹۳۲ فارغ التحصیل گردیده بود.

پس از مرگ او *Financial times* اعلام کرد که هندرسون بیشتر از هر فرد دیگری در ایالات متحده در طول تاریخ کسب و کار آمریکایی، شیوه های کسب و کار را تغییر داد.

بورس تحصیلی بوروس هندرسون در سال ۱۹۸۵ توسط گروه مشاوره بوستون به احترام بنیانگذار *BCG* و رئیس سابق و فارغ التحصیل دانشگاه واندربیلت تعیین شد و به یک دانشجوی *MBA* از دانشکده مدیریت اوون از دانشگاه واندربیلت به دلیل عملکرد قوی شخصی، حرفه ایی و آکادمیکی اش اعطا گردید.

منتشرات هندرسون:

کتاب ها:



- *Henderson on Corporate Strategy. 1979.*
- *Logic of Business Strategy. 1984.*

رساله

- *Perspectives*
- *Perspectives on Experience. 1972. The Boston Consulting Group.*
- *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives (2nd edition). 2006. Wiley.*

هندرسون در سال ۱۹۹۲، ۱۰ روز پس از تحمل سکتة مغزی در خانه اش در نشویل، در سن ۷۷ سالگی در گذشت. او این مدت را به همراه همسرش بس، دو دخترش آستا و کسدی و دو پسرش بوروس الکساندر و بوروس بالفور و خواهرش و دو برادرش و هفت نوه اش سپری نمود.

