



دانشکده کارآفرینی

مقاله تحقیق درس مدیریت استراتژیک

# خلق ارزش در مدیریت استراتژیک

## نقش فرآیندهای سازمانی در موفقیت استراتژیها

تهیه کننده

محسن غلامرضا زاده یوسفی (۶۶۰۱۸۸۰۳۳)

به راهنمایی استاد محترم

**دکتر مسعود حجاریان**

بهار ۱۳۹۰

خلق ارزش یک مفهوم کلیدی در ادبیات مدیریت و سازمان هم در سطح تحقیقات خرد (فرد، گروه) و هم سطح تحقیقات کلان (تئوری سازمان و استراتژیهای مدیریت) است. بهتر است همین ابتدا ذکر شود که هنوز دقیقاً مفهوم خلق ارزش تبیین نشده و شیوه‌ی دستیابی به آن معین نیست. در این تحقیق سعی میشود مفهوم ارزش تعریف گردد و انواع آن از هم متمایز شود. سپس با اتخاذ یک رویکرد چندبعدی، از منظر سازمان و فرهنگ آن به ارزشها نگریده شده و با بررسی نقش و چگونگی اثر گذاری ارزشها بر استراتژیهای سازمانی، فرآیند خلق ارزش تبیین گردد. در نهایت در سطوح تحلیل گوناگون، منابع خلق ارزش معرفی می شود.

**واژگان کلیدی:** ارزش؛ فرهنگ سازمانی؛ استراتژی

داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام استراتژی می تواند می تواند بیشترین منفعت به سازمان برساند تصمیم گیری نمایند. اجرای استراتژیها ایجاب می کند که سازمان هدفهای سالانه در نظر بگیرد، سیاستها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژیهای تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژیها مستلزم توسعه ی فرهنگی است که استراتژیها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی را پی ریزی نماید، تلاشهای بازاریابی را هدایت نماید، بودجه بندی کند، سیستمهای اطلاعاتی به وجود آورد و از آنها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان، خدمات کارکنان را جبران نماید. در مدیریت استراتژیک، ارزیابی استراتژیها<sup>3</sup> آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدیدی دارند که بدانند استراتژیهای خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمیشود؛

## ۱. بررسی ادبیات موضوع

### ۱.۱. مدیریت استراتژیک

می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. به این ترتیب فرآیند مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> دربرگیرنده ی سه مرحله می شود: تدوین استراتژیها، اجرای استراتژیها و ارزیابی استراتژیها. مقصود از تدوین استراتژی<sup>۲</sup> اینست که ماموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کند یا فرصتی پدید می آورد انجام شود، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدفهای بلندمدت، انتخاب استراتژیهای گوناگون و ... انجام گیرد. از آنجایی که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود

<sup>1</sup> Strategic Management Process

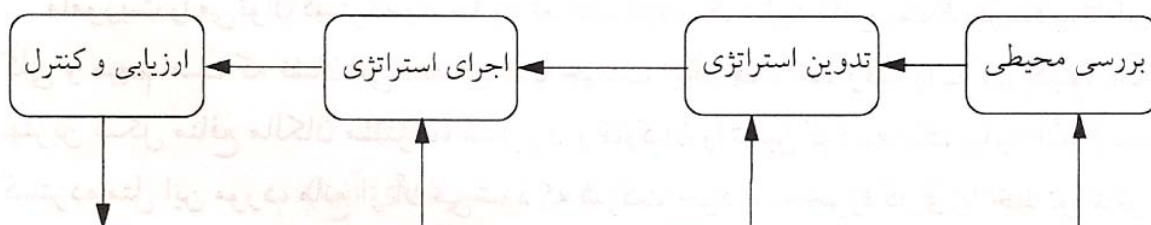
<sup>2</sup> Strategy Formation

<sup>3</sup> Strategy Evaluation

اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژیها دستخوش تغییرات آینده قرار میگیرند زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژیها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شود:

(۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی سازمان قرار گرفته اند؛

درآید. بر اساس مطالعات انجام شده درباره روشهای برنامه ریزی در سازمانهای واقعی، ممکن است ارزش برنامه ریزی استراتژیک در هدف گیری آتی فرآیند برنامه ریزی، از هر طرح استراتژیک مکتوب بیشتر باشد اما شرکتهای کوچک در عمل ممکن است به شکل غیر رسمی و به طور نامرتب برنامه ریزی کنند. شکل زیر عناصر اساسی فرآیند مدیریت استراتژیک و نحوه تعامل آنها را نشان می دهد (۲).



(۲) محاسبه و سنجش عملکردها و

(۳) اقدامات اصلاحی.

## ۲.۱. استراتژی و نقشه ی آن

استراتژی یک سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. هیچ دو سازمانی در مورد استراتژی نظر همسانی ندارند. بعضی از منظر برنامه های مالی و از طریق درآمد و رشد سود، بعضی دیگر از نگاه تولید و خدمات، عده ای با مشتریان هدف، عده ای دیگر با کیفیت و جهت دهی فرآیندها و عده ای نیز با منابع انسانی و از منظر یادگیری به استراتژی میپردازند. اینها هیچکدام منظری جامع و کامل برای توصیف استراتژی ارائه نمی دهند و این حتی در عمل هم به چشم می خورد بنابراین میتوان گفت روشی مقبول برای توصیف

بدان سبب باید استراتژیها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید؛ سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فنا خواهد بود (۱ و ۲).

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند، بیشتر و بالاتر از دیگر سازمانهاست. دستیابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برای اثربخش و موثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت استراتژیک در قالب فرآیندی رسمی به اجرا

استراتژی وجود ندارد به طوری که بتوان بر مبنای آن، یک سیستم اندازه گیری را بنا نمود که استراتژی را توصیف کند (۳).

پورتر استراتژی رقابتی را، اتخاذ یک سری فعالیت‌های ویژه در جهت ارائه ی یک سری از ارزشهای ویژه می داند (۴). وی به وجود آمدن موقعیت استراتژیکی که سازمان در آن با رقبا بازار رقابت می کند را مبتنی بر سه اصل زیر معرفی می کند:

(۱) نیاز مشتری؛

(۲) قابلیت دسترسی به مشتریان؛

(۳) تنوع محصول یا خدمات شرکت.

این موقعیت باید حداقل در یک دوره ی زمانی ۱۰ساله مدنظر قرار گیرد (۴).

برای بنای یک سیستم اندازه گیری که استراتژی را توصیف کند، به مدلی عمومی از استراتژی نیاز داریم. مثلاً کارت امتیازی متوازن<sup>۴</sup> چنین چارچوبی را برای توصیف استراتژی به منظور خلق ارزش<sup>۵</sup> دز اختیار ما می گذارد. این چارچوب چند عنصر مهم را دربر دارد:

- عملکرد مالی شاخصی تاخیری است و موفقیت نهایی سازمان را به دست میدهد. استراتژی چگونگی تلاش سازمان برای خلق رشد پایدار برای سهامداران را توصیف می کند.

- موفقیت در به چنگ آوردن مشتریان هدف، عاملی اساسی در بهبود عملکرد مالی است. وجه مشتری علاوه بر اندازه گیری شاخصهای تاخیری خروجی، موفقیت در زمینه های مربوط به مشتری نظیر رضایت، حفظ و رشد مشتری، ارزش قابل ارایه به مشتریان هدف را تعریف می کند. انتخاب ارزش قابل ارائه به مشتری، عنصر اصلی استراتژی است.

- فرآیندهای داخلی، ارزش قابل ارائه به مشتریان را ایجاد و ارائه می کنند. عملکرد فرآیندهای داخلی، شاخصی پیشرو برای تقویت زیرمجموعه ها در پیامدهای مشتری و مالی است.

- داراییهای نامشهود منبع نهایی خلق ارزش پایدار هستند. اهداف رشد و یادگیری، چگونگی تلفیق افراد، فناوریها و سایر موارد مرتبط، سازمان را برای حمایت از استراتژی توصیف می کنند. بهبود در معیارهای رشد و یادگیری، شاخصهای پیشرو برای فرآیندهای داخلی، مشتریان و عملکرد مالی هستند.

- اهداف در این چهار وجه در زنجیره ای از روابط علی به یکدیگر پیوسته اند. پیشرفت و جهت دهی داراییهای مشهود، منجر به بهبود عملکرد فرآیند می شود که این خود سبب موفقیت در جذب و حفظ مشتریان و رضایت سهامداران میگردد.

<sup>4</sup> Balanced Score Card (BSC)

<sup>5</sup> Value Creation

اینها همه در کنار هم، نقشه‌ی استراتژی سازمان را به وجود می‌آورند. در حقیقت نقشه‌ی استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژیها ایجاد می‌کند تا اهداف و معیارها قابل طرح و مدیریت باشند؛ بنابراین نقشه‌ی استراتژی حلقه‌ی مفقود میان فرموله کردن استراتژی و اجرای استراتژی است (۳).

در این حوزه، ارزش از طریق مکانیسم مبادله، با قیمت مرتبط می‌شود. در بازاریابی، ارزش یک کالا را برابر با برآورد ذهنی مصرف کننده از آن می‌دانند. در حقیقت می‌توان آن را به عنوان نسبت مزایای درک شده توسط مشتری به هزینه‌های نسبی دریافت این مزایا معرفی نمود. این نسبت را می‌توان به صورت معادله‌ی زیر معرفی نمود:

$$\text{Value} = \text{Benefits} / \text{Cost}$$

همین طور در علم اخلاق، ارزش یک صفت ذاتی است و چه در مورد یک ماده و جسم باشد و چه یک مفهوم، برای آن این مفهوم متصور است.

در قسمتهای بعد به معرفی ارزش به عنوان عامل ترقی و بقای سازمان و چگونگی خلق آن خواهیم پرداخت.

## ۲. خلق ارزش

### ۱.۲. تعریف

مفهوم فرآیند خلق ارزش، با توجه به این اصل که ارزش توسط فرد، سازمان یا جامعه خلق میشود، متفاوت است. این فرآیند یک مفهوم حیاتی در ادبیات سازمان و مدیریت است اما به سختی میتوان بر آن اجماعی همه جانبه از منظرهای زیر یافت:

۱. خلق ارزش چیست؟
۲. این فرآیند توسط چه ارزش (ویژه‌ای)، خلق ارزش خواهد بود؟

### ۳.۱. ارزش

واژه‌ی ارزش را از منظرهای مختلفی می‌توان مورد بررسی قرار داد زیرا در علوم مختلف معنای آن متفاوت است اما در یک بررسی اولیه که مرتبط با این تحقیق است، فرهنگ آکسفورد ارزش را بدینگونه معرفی می‌کند:

- میزان اهمیتی که یک چیز دارد؛ اهمیت مالی یا ذاتی یک چیز؛ بها و اهمیت یک چیز در مقایسه با قیمتش.
- قواعد و استانداردهای رفتاری.

از طرف دیگر می‌توان ارزش را در هر حوزه‌ای از علم به طور مجزا معرفی نمود - اگرچه که باید در نظر داشت این حوزه‌ها حتما در برخی جنبه‌ها همپوشانی دارند. مثلا در حوزه‌ی فرهنگ، ارزش عبارتست از استانداردهای مرسوم و رایج در مورد آنچه که پذیرفتنی است و آنچه که پذیرفتنی نیست، مهم یا بی‌اهمیت است، صحیح یا نادرست است و کاربردیست یا بلااستفاده. یا در اقتصاد ارزش عبارتست از بهای یک کالا یا خدمت که توسط بازار تعیین می‌شود.

۳. مکانیسمهایی که به خالق ارزش اجازه می دهد ارزش را بیافریند کدامند؟

خدمت جدید که توسط کاربران با توجه به نیازشان درک می شود - مثل سرعت یا کیفیت کاری یک وسیله. طبق بررسیهای این دو محقق، چنین قضاوتهایی ذهنی و قائم به فرد است. نوع دوم ارزش که ارزش مبادله ای نامیده می شود به صورت میزان ارزش پولی درک شده در یک بازه زمانی، وقتی که مبادله ی وظیفه ی جدید، کالا، خدمت یا محصول انجام می شود یا مقداری که توسط کاربر به فروشنده پرداخت می شود تا به

برای تبیین این موضوع، محققان حوزه ی مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (HRM)، بازاریابی یا کارآفرینی و ... در صدد برآمدند تا خلق ارزش را از منظر مالکان کسب و کار، ذی نفعان و مشتریان بررسی کنند. جدول زیر جنبه های گوناگون فرآیند خلق ارزش را نشان می دهد.

Dimensions of Value Creation

Level of Analysis or Source of Value Creation	Academic Lens	Target or User of Value	Creation Process	Value Capture Process	Article
Society	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociologists</li> <li>• Economists</li> <li>• Ecologists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuals</li> <li>• Organizations</li> <li>• Government</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation and new firm creation</li> <li>• Competition</li> <li>• Capital investment</li> <li>• Incentives</li> <li>• Laws and regulations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor conditions</li> <li>• Demand conditions</li> <li>• Supporting industry infrastructure</li> <li>• Firm strategy and rivalry</li> </ul>	Lee, Peng, & Barney
Organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic management</li> <li>• Organization theory</li> <li>• Strategic HRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumer</li> <li>• Society</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invention</li> <li>• Innovation</li> <li>• R&amp;D</li> <li>• Knowledge creation</li> <li>• Structure and social conditions</li> <li>• Incentives, selection, and training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rare, inimitable, nonsubstitutable resources</li> <li>• Intangible resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirmon, Hitt, &amp; Ireland</li> <li>• Kang, Morris, &amp; Snell</li> <li>• Priem</li> </ul>
Individuals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychology</li> <li>• Organizational behavior</li> <li>• HRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumers</li> <li>• Client</li> <li>• Organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge creation</li> <li>• Search</li> <li>• Ability</li> <li>• Motivation</li> <li>• Training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Network position</li> <li>• Unique experience</li> <li>• Tacit knowledge</li> </ul>	Teppo & Hesterly

Note: Dashed arrow (----->) indicates value slippage; solid arrow (————>) indicates value capture.

ارزش کاربردی این موارد ذکر شده دست یابد، تعریف می گردد. در یک دید همه جانبه، این تعاریف نشان می دهند که خلق ارزش، به میزان نسبی ارزش که به طور ذهنی توسط کاربر هدف (یا خریدار که می تواند فرد، سازمان یا جامعه باشد) - که نقطه ی تمرکز فرآیند خلق ارزش است - درک می شود بستگی دارد و اینکه درک این ارزش ذهنی، حداقل باید به تمایل کاربر برای

برای درک خلق ارزش، ابتدا باید این مفهوم را تعریف کنیم. باومن و آمبروسینی<sup>۶</sup> دو نوع ارزش را در سطح تحلیل سازمانی معرفی و از هم تفکیک کرده اند: ارزش مبادله ای<sup>۷</sup> و ارزش کاربردی<sup>۸</sup>. ارزش کاربردی به کیفیت ویژه ی یک شغل جدید، یک وظیفه ی جدید، یک محصول یا

<sup>6</sup> Bowman & Ambrosini (2000)

<sup>7</sup> Exchange Value

<sup>8</sup> Use Value

تبادل مقداری پول برای آن ارزش درک شده تبدیل شود. ذکر این نکته ضروریست که دو شرط برای اتفاق افتادن فرآیند خلق ارزش ضروری است: یکی اینکه مقدار پولی که مبادله می شود، باید از هزینه های تولیدکننده ی ارزش بیشتر باشد و دیگر اینکه میزان پولی که کاربر میپردازد، تابعی از تفاوت کارآئی درک شده بین ارزش جدید و نزدیکترین جایگزین آن در نظر کاربر است. بدون وجود این ویژگیها، هم کاربر و هم خالق ارزش به طور مستمر فعالیتهای در جهت خلق ارزش را تکرار می کنند تا به یک نقطه ی مشترک برسند (۵ و ۶)

## ۲.۲. توصیف فرآیند

همانطور که اشاره شد، هر سازمانی برای موفقیت و بقاء، نیازمند نقشه ی استراتژی است و تمام اجزای این نقشه هم از اهمیت حیاتی برخوردارند. بارها دیده شده است که سازمانها رابطه ای بین معیارهای فرآیند داخلی و ارزش قابل ارائه به مشتری نداشته اند، هیچ هدفی برای نوآوری نداشته اند و اهدافی مبهم در مورد مهارت و انگیزش کارکنان و نقش فناوری اطلاعات داشته اند. این چنین نواقصی در نقشه استراتژی معمولاً به خروجیهای نومیدکننده منجر خواهد شد. نقشه ی استراتژی بر چند اصل استوار است:

✓ استراتژی نیروهای متضاد را متوازن میکند؛

- ✓ استراتژی بر ارائه ی ارزش متمایز به مشتری استوار است؛
- ✓ ارزش با فرآیندهای داخلی کسب و کار ایجاد می شود؛
- ✓ استراتژی مشتمل بر مضامین مکمل و همزمان است؛
- ✓ هماهنگی استراتژیک ارزش داراییهای نامشهود را تعیین می کند.

فرآیندهای داخلی موثر و هماهنگ، تعیین میکنند که چگونه ارزش ایجاد و حفظ می شود. شرکت باید روی چند فرآیند مهم داخلی تمرکز داشته باشد که ارزش متمایزی به مشتری ارائه می کنند و برای تقویت بهره وری و تامین مالی سازمان مهمتر هستند. فرآیندهای داخلی ارزش افزا را میتوان به چهار دسته تقسیم کرد (۳):

۱. مدیریت عملیاتی: تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتری؛
۲. مدیریت مشتری: ایجاد و تقویت روابط با مشتریان؛
۳. نوآوری: توسعه ی محصولات، خدمات، فرآیندها و روابط جدید؛
۴. مسئولیتهای قانونی و اجتماعی: تبعیت از قوانین و انتظارات اجتماعی و ایجاد جامعه ای قوی تر.

هر یک از این موارد شامل صدها زیر فرآیند که با طرق مختلفی، ارزش ایجاد می کنند. مدیرانی که از هنر تفکر استراتژیک برخوردارند، باید چند فرآیند مهم را که ارزشی فوق العاده برای خلق، ارائه و متمایز ساختن ارزش قابل ارائه به مشتری

دارد، تعریف نمایند. اینها همان مضامین استراتژیک<sup>۹</sup> هستند. در حقیقت می توان چهار نوع ارزش قابل ارائه به مشتری و استراتژیهای مشتری مداری را به شکل زیر بیان نمود:

۱. هزینه ی نهایی پایین<sup>۱۰</sup>؛

۲. رهبری محصول<sup>۱۱</sup>؛

۳. راه حل های جامع برای مشتری<sup>۱۲</sup> (مشتری نوازی)؛

۴. ایجاد فضای انحصاری<sup>۱۳</sup>.

فرآیندهای داخلی با توجه به نوع استراتژی، اولویتهای متفاوتی دارند. مثلا شرکتی که برای رهبری محصول رقابت می کند، باید فرآیندهای نوآوری خود را پر رنگ نماید؛ در حالی که شرکتی که برای رهبری هزینه رقابت می کند، باید بر روی فرآیندهای مدیریت عملیاتی تمرکز نماید. اما ریشه ی این چهار فرآیند ارزش افزا کجاست؟ پورتر<sup>۱۴</sup> در کارهای اولیه ی خود، دو استراتژی پایه را تشریح می نماید: هزینه ی نهایی پایین و ایجاد تمایز. مایکل ترسی<sup>۱۵</sup> و فرد ویرزما<sup>۱۶</sup> سه نوع استراتژی را توصیه می کنند: سرآمدی عملیاتی (تعبیری از استراتژی هزینه ی نهایی پایین پورتر)، مشتری نوازی و رهبری محصول. آرنولدو هکس<sup>۱۷</sup> و دین ویلد<sup>۱۸</sup> استراتژی چهارمی را مطرح کرده اند که همان

ایجاد ارتباط انحصاری است. در این استراتژی سازمان حلقه های مکمل را جذب می کند تا از استانداردهای آن پیروی کنند. منظور از مکمل، کسب و کارهایی هستند که محصولات و خدمات آنها به تقویت خدمات و محصولات سازمان کمک می کند. در کل می توان این طور بیان کرد که هر استراتژی کاربردی از یک اصل اساسی است که در شکل صفحه ی بعد دیده می شود. از رأس که تامین کنندگان قرار دارند تا شرکت و پایین دست که مشتریان هستند، می توان ارزش ایجاد شده را مشاهده کرد: حداکثر قیمتی که مشتریان حاضر به پرداخت آن هستند منهای هزینه ی خدمات و محصولات تامین شده. بنابراین ارزش نهایی به سه بخش تقسیم می شود:

۱. ارزش تامین کننده: مبلغ پرداخت شده به

کارکنان و تامین کنندگان منهای هزینه ی فرصت آنها برای تامین محصولات و خدمات مورد نیاز شرکت؛

۲. ارزش شرکت: قیمتی که مشتری پرداخت

می کند منهای هزینه ی پرداخت شده به کارکنان و تامین کنندگان محصولات و خدمات؛

۳. ارزش مشتریان: تفاوت بین حداکثر

قیمتی که مشتری حاضر به پرداخت آن است و قیمتی که برای خرید می پردازد.

توزیع ارزش میان این سه، به قدرت نسبی و توان چانه زنی آنها بستگی دارد. این دینامیک در مدل معروف پنج نیروی<sup>۱۹</sup> پورتر آمده است. مثلا

<sup>9</sup> Strategic Themes

<sup>10</sup> Low Total Cost

<sup>11</sup> Product Leadership

<sup>12</sup> Complete Customer Solutions

<sup>13</sup> System Lock-in

<sup>14</sup> Michael Porter

<sup>15</sup> Michael Treacy

<sup>16</sup> Fred Wiersema

<sup>17</sup> Arnaldo Hax

<sup>18</sup> Dean Wilde

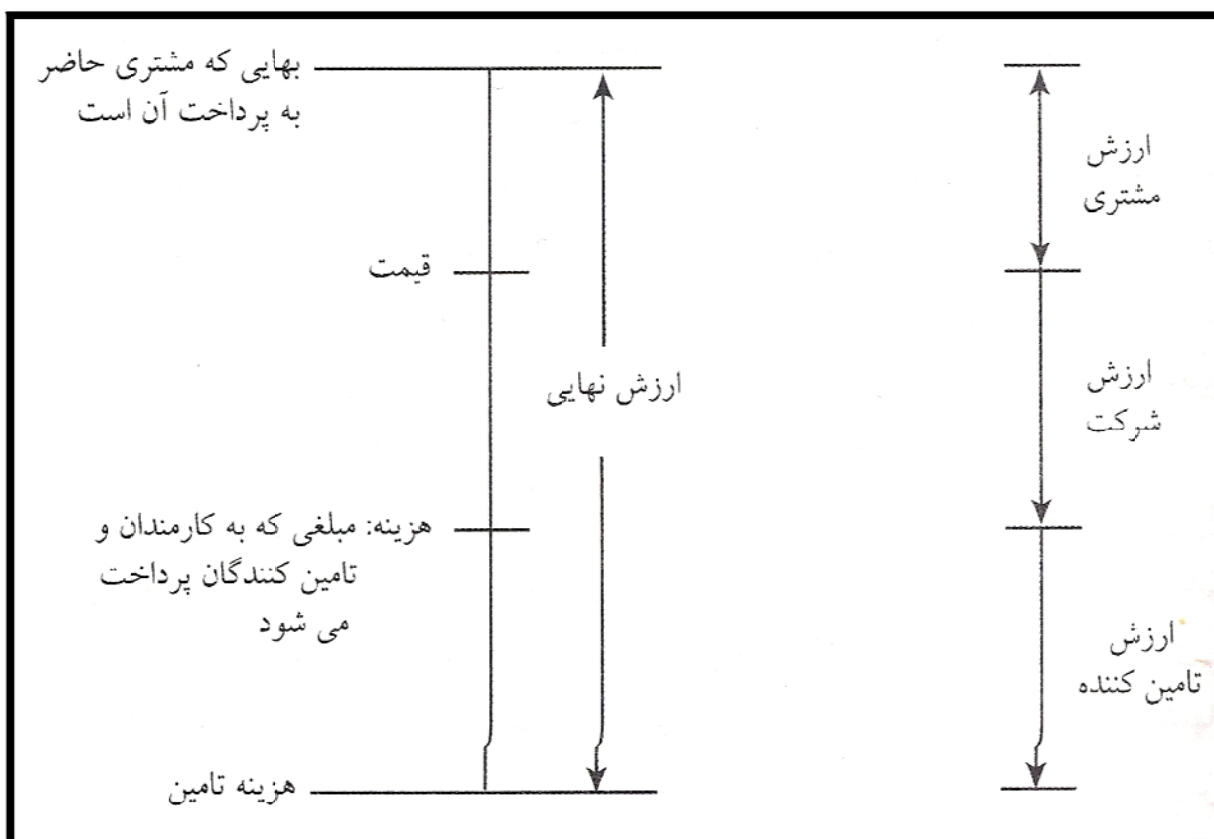
<sup>19</sup> Porter's Five Forces



مایکروسافت و اینتل به عنوان تامین کنندگان و سازندگان کامپیوترهای شخصی، بیشترین ارزش را در این زنجیره کسب می کنند زیرا موقعیت آنها در سیستم های عامل و پردازنده ها،

به مشتریان منتقل می شود و ایشان ارزش بیشتری تصاحب می کنند (۳).

در بخشهای آتی، این چهار استراتژی را با رویکرد کارت امتیازی متوازن (یعنی به طوری که



تمام فرآیندهای شرکت و ذی نفعان مدنظر قرار گیرند) مورد بررسی قرار می دهیم.

انحصاری است. مشتریان کامپیوترها هم بخشی از ارزش را به دلیل رقابت سازندگان محصولات مشابه به دست می آورند.

### ۱.۲.۲. استراتژی هزینه ی نهایی پایین

قیمتهای رقابتی، وجه مشخصه ی این استراتژی است و شرکتهایی مثل تویوتا، دل، مک دونالد و وال مارت از این استراتژی استفاده می کنند. باید در نظر داشت که قیمت پایین به تنهایی برای توفیق کافی نیست. شرکتی که از استراتژی هزینه پایین پیروی می کند، باید محصولاتش کیفیت

انواع استراتژی ها - که در بالا به نمونه های نسبتا مهمتر آن اشاره شد - شیوه های موقعیت یابی در زنجیره ی ارزش هستند تا شرکت بتواند سود جذابی از اختلاف قیمت دریافتی از مشتری و هزینه های پرداختی برای کالاها و خدمات به دست آورد. اگر پیشنهاد شرکت به مشتری از پیشنهاد رقا متمایز نباشد - به اندازه ای که مشتری آن را به نفع خود احساس کند - قدرت

لازم را داشته باشد تا هزینه‌ی مشتریان برای عیب‌یابی و رفع آن حداقل گردد. مسأله‌ی دیگر، زمان مورد نیاز برای خرید و دریافت محصول یا خدمت است. در حقیقت شرکتهای تابع این استراتژی، با عرضه‌ی محصولاتی نسبتاً محدود، نیازهای اغلب مشتریان هدف را تأمین می‌کند و هزینه‌هایش را نیز پایین نگه می‌دارد. شرکتهای با هزینه‌ی نهایی پایین، پیرو بازار هستند نه پیشرو. آنها برای نوآوری در محصول و خدمات، هزینه‌ی زیادی صرف نمی‌کنند بلکه نیازمند توانایی کپی‌نوآوریهای پیشروان بازار هستند. فرآیندهای کلیدی داخلی در خوشه‌ی مدیریت عملیاتی رخ می‌دهند. تمرکز اصلی نوآوری در این شرکتها، فرآیندهاست نه محصولات. این شرکتها با گسترش کسب و کار، در افزایش سریع و کارآمد ظرفیت درآمد هستند تا از مواهب اقتصاد مقیاس در خرید، عملیات و فروش بهره‌مند شوند. در نهایت فرهنگ سازمان باید شعار استراتژیک «بهتر، سریعتر، ارزانتر» را همواره تقویت کند (۳).

### ۲.۲.۲. استراتژی رهبری محصول

ارزش ارائه شده‌ی شرکتهای رهبر محصول، بر جنبه‌ها و کارکردهای خاصی تأکید دارد که مشتریان خاص برایشان ارزش قائلند و حاضرند پول بیشتری بابت آن پردازند. اهداف استراتژیک این ارزش قابل ارائه به مشتریان، شامل عملکرد برجسته در زمینه‌هایی نظیر سرعت، دقت، اندازه یا مصرف انرژی و ... است که برتر از ویژگیهای

محصولات مشابه شرکتهای رقیب می‌باشد. فرآیندهای کلیدی داخلی در خوشه‌ی نوآوری قرار دارد و شرکتها باید در پیش‌بینی نیازهای مشتریان، کشف فرصتهای جدید برای محصولات و خدمات برتر، عالی عمل کنند. شرکتهای با استراتژی رهبری محصول می‌خواهند با جنبه‌های ابداعی یا پیشرفته‌ی محصولات خود، در بازار اولین باشند. اول بودن به آنها اجازه می‌دهد قیمت‌های بالایی از نخستین خریداران بگیرند که برای خصوصیات منحصر به فرد محصول، ارزش فوق‌العاده‌ای قائل هستند یا در موقعیتهایی که موانع و هزینه‌ی ورود به بازار بالاست، مزایای به دست آمده را بدون کاهش قیمت حفظ نمایند. شرکتهایی نظیر سونی، مرسدس و ایتل روی نوآوری در محصول و رهبری محصول تأکید دارند. چنین شرکتهایی باید فرآیندهای توسعه محصول مناسبی داشته باشند تا محصولات جدید را به سرعت وارد بازار نمایند. همچنین باید با استفاده از فرآیندهای ثبت اختراع و قوانین نام تجاری، از محصولات جدید حفاظت کنند. این شرکتها باید با دولت روابط خوبی داشته باشند تا به سرعت مجوزهای قانونی لازم را برای محصولات جدیدشان اخذ کنند و مدت زمان آن را به حداقل برسانند. از طرف دیگر باید در نظر داشت که فرآیندهای نامعطف عملیاتی که معرفی یا تولید محصولات جدید را به تاخیر بیندازند، هزینه‌ی سنگینی را به شرکتهای رهبر محصول تحمیل می‌کنند زیرا درآمدهای با حاشیه‌ی سود بالا و سهم بازار آنها تحقق نمی‌یابد (۳).

## ۳.۲.۲. استراتژی راه حل‌های جامع مشتری

نوع سوم ارزش قابل ارائه به مشتری، بر ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان تاکید دارد. مشتریان با دریافت چنین ارزشی احساس می‌کنند که شرکت نیازهای شخصی آنان را درک کرده و برای توسعه‌ی راه حل‌های اختصاصی به شرکت اعتماد می‌کنند. شرکت نفتی موبیل<sup>۲۰</sup> به دلیل تجربه‌ی خرید مناسب مشتریان و ایستگاه‌های بزرگ با پمپ بنزین‌های فراوان و در دسترس معروف می‌باشد.

شرکت‌هایی که ارزش ارائه شده آنها مبتنی بر راه - حل‌های جامع مشتری است، بر روی اهداف کامل بودن راه حل (فروش محصولات و خدمات چندگانه)، خدمات اختصاصی (قبل و بعد از فروش) و کیفیت رابطه متمرکز هستند. جذب یک مشتری جدید برای این شرکتها گران است و با ارائه‌ی خدمت یا محصولی به طور نمونه انجام می‌شود. این شرکتها پس از جذب یک مشتری جدید باید آن را حفظ کنند چون هزینه‌ی حفظ مشتری معمولاً بسیار کمتر از هزینه‌ی جذب مشتری است. سود حاصل از جذب مشتریان در نخستین سال جذب آنها، به دلیل هزینه‌ی بالای جذب ممکن است حتی منفی باشد با این حال، جذب و حفظ مشتریان برای سودآوری بلندمدت لازم است.

فرآیندهای کلیدی این شرکتها در خوشه‌ی مدیریت مشتری متمرکز است. این شرکتها از آنچه مشتری به آن ارزش اهمیت می‌دهد درکی

عمیق ایجاد می‌کنند؛ روابطی محکم و بر پایه اعتماد با مشتریان برقرار می‌کنند؛ محصولات و خدمات خود را متناسب با راه حل‌های اختصاصی مشتری ارائه می‌دهند و به مشتریان کمک میکنند به موفقیت نائل گردند. در این شرکتها، کارکنان باید از مشتریان هدف و ترجیحات آنان اطلاع کافی داشته و نسبت به آن حساس باشند. کارکنان همچنین باید مهارت‌های کارفی داشته باشند تا تأمین نیازهای مشتری یا خدمات لازم را به تنهایی مدیریت کنند و به شخص دیگری ارجاع ندهند.

در چنین فضایی، پایگاه داده‌های گسترده و اختصاصی مشتریان، منبع پایداری برای مزیت رقابتی شرکت‌های مشتری محور محسوب می‌شود. نرم افزارهای CRM<sup>۲۱</sup> به شرکتها دیدی جامع و یکپارچه از مبادلات با مشتری می‌دهد. با ترکیب نرم افزار CRM با سیستم هزینه یابی بر اساس فعالیت، ABC<sup>۲۲</sup>، شرکتها می‌توانند سود حاصل از هر مشتری را به دقت اندازه گیری نمایند و اطلاعات ذی قیمتی را به دست آورند که به شرکت امکان تبدیل روابط غیر سودآور به سودآور را می‌دهد (۳).

## ۴.۲.۲. استراتژیهای ایجاد فضای انحصاری

طی دهه‌ی ۱۹۹۰، اهمیت روز افزون اقتصاد جدید در حوزه‌های اطلاعات محور مثل اینترنت، نرم افزار و ارتباطات، منجر به گسترش

<sup>21</sup> Customer Relationship Management

<sup>22</sup> Activity-Based Costing

<sup>20</sup> Mobil

چهارمین نوع استراتژی موسوم به ایجاد فضای انحصاری شد. در این استراتژی شرکتها با ایجاد هزینه های جابجایی بالا برای مشتریان، ارزش پایدار بلندمدتی برای خودشان ایجاد می کنند. هزینه های جابجایی از طرق مختلفی ایجاد میشود. مشتریانی که از کامپیوترهای با سیستم عامل ویندوز، به آبل مکینتاش روی می آورند، امکان دسترسی و استفاده از بسیاری از نرم افزارها و برنامه های خود را از دست می دهند، چون آن نرم افزارها فقط تحت سیستم عامل ویندوز کار می کنند؛ یا مثلاً کسی که می خواهد از کارتهای اعتباری غیر از ویزا<sup>۲۳</sup> و مستر کارت<sup>۲۴</sup> استفاده کند، با این ریسک مواجه می شود که هنگام خرید، کارت اعتباری را نپذیرند. اینها مثالهایی از شرکتهایی است که موانع بزرگی در مقابل مشتریانشان برای انتقال انتخابشان به رقیب ایجاد کرده اند. البته باید در نظر داشت که استراتژیهای ایجاد فضای انحصاری در تمامی مواقع در دسترس نیستند. معمولاً فرصتهای ایجاد فضای انحصاری در زمانها و بخشهای خاصی از صنعت وجود دارند. شرکتها باید هوشیار باشند که چه زمانی چنین استراتژیهایی در دسترس است زیرا منافع حاصل از استراتژی ایجاد فضای رقابتی موفق بسیار زیاد است و نباید آن را از دست داد. طبق مطالعات هکس و ویلد، یکی از قدرتمندترین اشکال فضای انحصاری زمانی رخ می دهد که محصول اصلی و تخصصی شرکت، مبنای استاندارد صنعت شود؛ مثلاً میکروسافت و

سیسکو صدها میلیارد دلار بیشتر از ارزش دفتری داراییهای خود ارزش دارند زیرا نرم افزارها و سخت افزارهای پیچیده ی آنها، استاندارد صنعت شده است، تقلید از آنها برای رقبا بسیار دشوار است و جابجایی مشتریان به سوی سایر رقبا نیز هزینه ی فراوانی به مشتریان تحمیل می کند.

ایجاد فضای انحصاری سیستم نیازمند آن است که رقبا نتوانند از محصول اصلی به دلیل موانع قانونی یا محرمانه بودن مراحل تولید یا به روز نمودن های مکرر تقلید نمایند. ایجاد فضای انحصاری در سیستم با استاندارد انحصاری خود، ارزشی خلق می کند که با افزایش مشارکت مشتریان، به صورت غیرخطی افزایش می یابد. این مثال است از رقابتی که در آن «همه چیز برای برنده است» و علاوه بر این، برنده از افزایش درآمد و دوری از خطر رقبا بهره می برد. در این بین نقش تکمیل کنندگان هم بسیار مهم است زیرا با استفاده از محصول شرکت و کمک به گسترش آن (مثل استفاده از سیستم عامل ویندوز) شرکت مادر را در رسیدن به این انحصار و اقتصاد مقیاس یاری می کنند.

نوع دیگری از ایجاد فضای انحصاری سیستم وقتی به وجود می آید که شرکتی مبادلات عمده میان خریداران و فروشندگان را ارائه دهد. در نتیجه شرکت منبع انحصاری مبادله ی اطلاعات، پول یا کالا می شود. نمونه ی آشنای این مورد، شرکت خرید و فروش eBay است. این شرکت با ایجاد بازاری که در آن بیشترین تعداد خریدار و فروشنده حضور دارند، علاوه بر کسب سود

<sup>23</sup> VISA

<sup>24</sup> MasterCard

فراوان، طرفین مبادله را هم متقاعد کرده که جهت خرید محصول یا فروش آن، بهتر است از چنین بازاری که بیشترین احتمال حضور طرف مقابل را دارد استفاده کنند. بدین ترتیب ارزش بازار با مشارکت و استفاده ی بیشتر به صورت غیرخطی بالا می رود. در اینجا برای حفظ مزیت‌های ناشی از نخستین بودن و کاهش خطر رقابت، صاحب بازار باید همواره سهولت و ارزش استفاده را بیشتر کند تا هزینه های جابجایی بیشتر و بیشتر شود. اگر صاحب بازار به بهتر کردن پیشنهادات خود ادامه ندهد، یک رقیب این فرصت را خواهد یافت که با ارائه ی کالایی برتر که راحتی و ارزش استفاده ی آن بیشتر است، بر هزینه های جابجایی مصرف کننده به بازارهای دیگر - و عموماً کوچکتر - فائق آید (۳).

### ۳. جمع بندی

تحقیق حاضر به بحث خلق ارزش در فرآیند مدیریت استراتژیک از دیدگاه مشتری و در سطح تحلیل سازمانی پرداخته است. به همین منظور ابتدا در بخش اول تمام سازه های موجود در تحقیق تعریف گردید و ابعاد آنها روشن شد. همچنین بحث ارزش مطرح گردید و به طور مفصل معرفی و از دیدگاه حوزه های علمی مختلف مورد مذاقه قرار گرفت. در بخش دوم بحث خلق ارزش مورد بررسی قرار داده شد و نیز انواع ارزش به دو دسته ی ارزش کاربردی و ارزش مبادله ای تقسیم گردید. در بخش توصیف فرآیند خلق ارزش، پس از تبیین اثر حیاتی نقشه

استراتژی در موفقیت و بقای سازمان و نیز تأکید بر این امر که فرآیندهای داخلی سازمان هستند که ارزش می آفرینند، چهار فرآیند داخلی ارزش افزا معرفی گردید که عبارتند از مدیریت عملیاتی، مدیریت مشتری، نوآوری و مسئولیتهای اجتماعی. سپس با رویکرد مشتری مداری، چهار استراتژی اصلی هزینه ی نهایی پایین، رهبری محصول، مشتری نوازی و بازار انحصاری معرفی گردید و نقش مهمترین فرآیند در هر کدام به طور مختصر بیان شد. باید توجه داشت که تمام فرآیندهای داخلی برای موفقیت هرکدام از استراتژیها مهم و حیاتی اند اما در هر استراتژی نقش یک فرآیند خاص پر رنگ تر است. استثنائاً می توان در مورد استراتژی بازار انحصاری این مورد را ذکر نمود که ارزش فرآیندهای داخلی تقریباً در سطحی برابر قرار دارد و این هم به دلیل نیازمندی شدید سازمان دارای بازار انحصاری، به هماهنگی بالای نیروهای داخلی جهت حفظ این انحصار - البته در شرایطی غیر از حمایت‌های دولتی یا کارتل های عظیم - است. همانطور که قبلاً هم اشاره شد، نقصان شرکت در یکپارچگی طرح و اجرای کامل نقشه ی استراتژیک، سبب کاهش هزینه ی جابجایی مشتری و انتقال مبادلات بازار و در نهایت از دست رفتن حاشیه ی سود بالای حاصل از انحصار می گردد. بحث مهم دیگری که در دنیای رقابت‌های شدید شرکتها و نبود فرصت برای تجربه ی هر استراتژی باید مدنظر هر شرکتی قرار گیرد، مدیریت دانش و نیز پایش روندهای بازار به خصوص رقبا و نیز تغییرات سلیقه ای جوامع است. این درست است که یک بهترین تجربه

4.Porter, Michael E., 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review.

5.Lepak, David P., et. al., 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, 180-194.

6.Fuller, David N., 2001. Value Creation: Theory and Practice. Value Incorporated Document.

7.Kaplan, Robert; Norton, David, 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

منابع مطالعه شده:

8.Moller, Kristian; Rajala, Arto, 2007. Rise of Strategic Nets – New Modes of Value Creation. Industrial Marketing Management, 36, 895-908.

9.Tzu-Hsin Liu, Shih-Chang Hung, Yee-Yeen Chu, 2007. Environmental jolts, entrepreneurial actions and value creation: A case study of Trend Micro. Technological Forecasting & Social Change, 74, 1432-1445.

10.Kim W., Chan; Mauborgne, Renee, 2004. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review.

11.Mintzberg, Henry, 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review.

12.Kotter, John P.; Schlesinger, Leonard A., 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review.

وجود ندارد، و حتی دو استراتژی یکسان در شرایط مشابه ممکن است به خروجیهای متفاوت منجر شود، اما باید این نکته را در نظر داشت که می توان با استفاده از پایش روندها و ایجاد پایگاههای داده با رویکرد مدیریت دانش سازمان و بازار، هزینه های بررسی، انتخاب و اجرای استراتژیهای گوناگون را برای شرکت به حداقل رساند تا ارزش خلق شده توسط شرکت، واقعاً در جهت مشتری هدف و سودآفرینی باشد و صرف پوشش هزینه های ناشی از اشتباهات استراتژیک نگردد.

## مراجع

۱. دیوید، فرد آر. - پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد (مترجمان) - مدیریت استراتژیک. تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ نوزدهم، ۱۳۹۰

۲. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. - اعرابی، سیدمحمد؛ ایزدی، داود (مترجمان) - مبانی مدیریت استراتژیک - تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱

۳. کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید - اکبری، حسین؛ سلطانی، مسعود؛ ملکی، امیر - نقشه استراتژی؛ تبدیل داراییهای نامشهود به پیامدهای مشهود - تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ اول، ۱۳۸۴