

استراتژی گروه کسب و کار

مدیریت هلدینگ‌ها
و گروه‌های کسب و کار

نویسندگان: اندرو کمپبل، جو وایتهد،
مارکوس الکساندر و مایکل گولد

مترجمان: بابک وطن دوست و مجتبی اسدی



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نویسندگان: اندرو کمپبل، جو وایتهد، مارکوس الکساندر و مایکل گولد
مترجمان: بابک وطن دوست و مجتبی اسدی
نسخه پرداز: کیوان دهقان پور
طراح جلد و صفحه‌آرا: رامین مهری
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۵-۸
نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۱
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

- رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
- تمام حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
- هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

عنوان و نام بدیدآور: استراتژی گروه کسب و کار /

نویسندگان اندرو کمپبل، جو وایتهد، مارکوس الکساندر و مایکل گولد؛
مترجمان بابک وطن دوست و مجتبی اسدی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۵-۸

وضعیت فهرست نویسی: فپا

یادداشت: عنوان اصلی:

Strategy for the corporate level: where to invest, what to cut back and how to grow organisations with multiple divisions, [2014].

موضوع: شرکت های چندمحصولی-مدیریت (Multiproduct firms-Management)

تنوع بخشی در صنایع (Diversification in industry)

برنامه ریزی راهبردی (Strategic planning)

شناسه افزوده: کمبل، اندرو، ۱۹۵۰ سوم آگوست - (Campbell, Andrew, 1950 August 3)

شناسه افزوده: وطن دوست، بابک، ۱۳۶۳ - ، مترجم

شناسه افزوده: اسدی، مجتبی، ۱۳۵۲ - ، مترجم

رده بندی کنگره: HD۲۷۵۶

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۸۸۱۵۳۲۰

اطلاعات رکورد کتاب شناسی: فپا

استراتژی گروه کسب و کار

مدیریت هلدینگها و گروههای کسب و کار

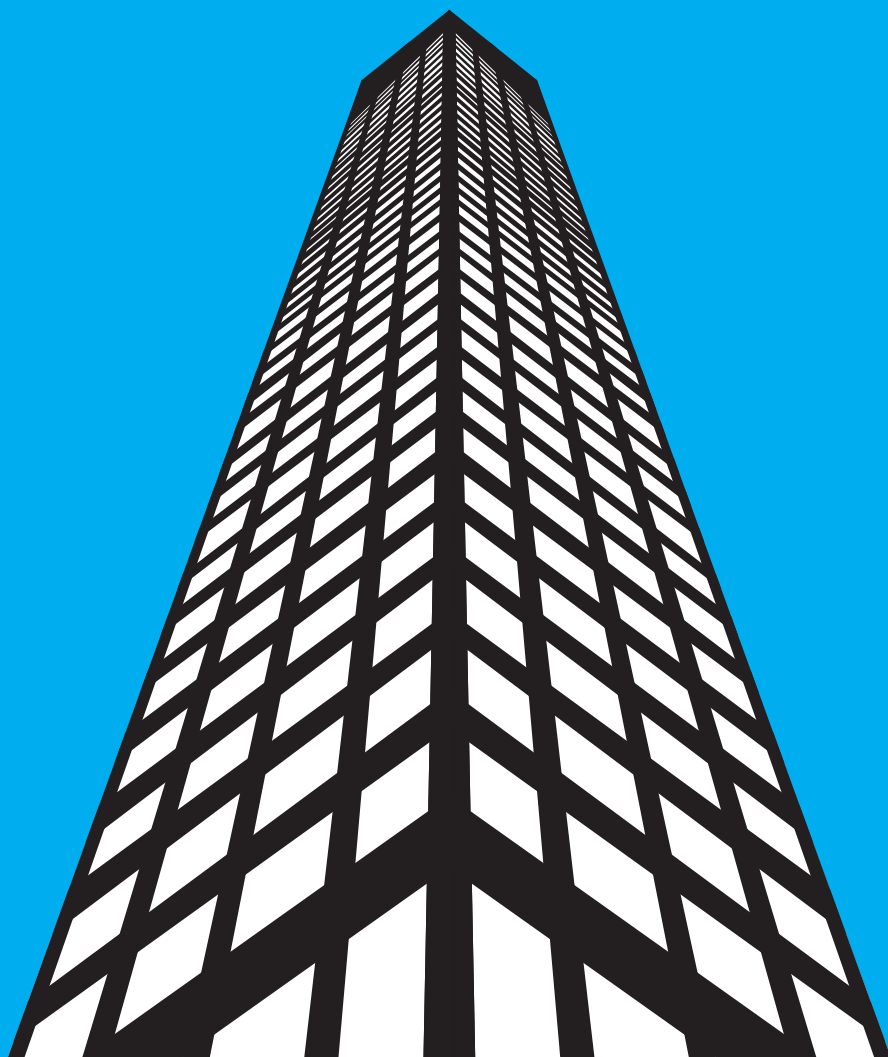


نویسندگان:

اندرو کمپبل، جو وایتهد، مارکوس الکساندر و مایکل گولد

مترجمان:

بابک وطن دوست و مجتبی اسدی





این کتاب کمتر شبیه به فرمان‌های لازم‌الاجرا و
بیشتر شبیه به توصیفی از مسیر منطقی‌ای است که
همهٔ شرکت‌ها باید پیمایند.

اندرو کمپبل

پیشگفتار مترجمان

از همان ابتدای شکل‌گیری رشته مدیریت، سلسله‌مراتب مدیریت در سازمان‌ها مورد علاقه پژوهشگران این عرصه از دانش بوده است. سازمان‌ها تا حدی بزرگ و پیچیده می‌شوند که مدیریت مناسب آنها نیازمند ایجاد لایه‌ای مدیریتی در قالب شرکتی جدید است. چگونگی فعالیت و خلق ارزش و فرمول‌های موفقیت در چنین شرکتی متفاوت با سایر شرکت‌هاست و برعکس حوزه استراتژی کسب‌وکار، که مقالات، گزارش‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های بسیاری به خود می‌بیند، دانش موجود در این حوزه به دلایل مختلف – از قبیل فرارشته‌ای و چندرشته‌ای بودن آن، پیچیدگی‌های مختلف، تعداد کمتر چنین شرکت‌هایی در مقایسه با شرکت‌های ساده و غیره – هنوز به خوبی فرمول‌بندی نشده است و عمدتاً شرکت‌های بزرگ مشاوره مدیریت در سطح جهانی این دانش را در اختیار دارند و تنها بخشی از آن را منتشر کرده‌اند. مؤسسه اش‌ریج^۱ یکی از نهادهایی است که سالیان متمادی در این حوزه به پژوهش و آموزش مدیران پرداخته است و نویسندگان این کتاب، که همگی از اعضای این مؤسسه‌اند، نیز بر این عقیده‌اند که تکامل این شاخه از استراتژی همچنان ادامه دارد.

کتاب حاضر در تکمیل دانش استراتژی گروه^۲ در مؤسسه اش‌ریج نگاشته شده و مد نظر دانشگاه‌های خارجی و نیز دانشگاه‌های کشورمان به‌منزله یکی از بهترین منابع درسی مخصوصاً در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری قرار گرفته است. همچنین، بسیاری از فعالان در حوزه شرکت‌داری و سرمایه‌گذاری این کتاب را بهترین راهنمای فعالان در این عرصه‌ها معرفی کرده‌اند. بنابراین، ترجمه این کتاب ارزشمند را با هماهنگی انتشارات آریانا قلم در دستور کار خود قرار دادیم تا در انتقال این دانش ارزشمند به هم‌وطنان عزیزمان سهیم شویم.

جا دارد از زحمات تمامی عزیزانی که در انتشارات آریانا قلم برای چاپ و نشر این کتاب تلاش کرده‌اند – مخصوصاً سرکار خانم سمیه محمدی، مدیرعامل محترم انتشارات، و نیز

1. Ashridge

2. corporate-level strategy

آقای دکتر سید حسین جلالی، سرکار خانم لیلا نبی فر و آقای کیوان دهقان پور— کمال تشکر و قدردانی را به جا آوریم. امیدواریم که این کتاب برای خوانندگان محترم آن مفید باشد و راهگشای گشودن گرهی از مشکلات ایران عزیزمان باشد. ما را از نظرات ارزشمند خودتان محروم نفرمایید و در جهت بهبود هرچه بیشتر این کتاب، هرآنچه به نظرتان می‌رسد از طریق انتشارات آریانا قلم به ما انتقال دهید تا در چاپ‌های بعدی لحاظ شود.

بابک وطن دوست و مجتبی اسدی

فهرست

پیشگفتار نویسندگان ۱۱

بخش ۱: مقدمه و تاریخچه

فصل اول: استراتژی گروه: خلاصه‌ای از پیام‌های اصلی این کتاب ۱۷

فصل دوم: کمی تاریخچه: از ماتریس بوستون تا سه منطقی که محرک اقدام گروه‌اند ۴۳

بخش ۲: استراتژی سبب کسب‌وکار

فصل سوم: چگونه کسب‌وکارهای خوب را بیابیم و از کسب‌وکارهای بد اجتناب کنیم؟ ۸۱

فصل چهارم: چگونه کسب‌وکارها را موفق‌تر کنیم ۱۰۳

فصل پنجم: چگونه ارزان بخریم و گران بفروشیم ۱۱۹

فصل ششم: کجا سرمایه‌گذاری و از چه چیزی اجتناب کنیم ۱۳۹

بخش ۳: راه‌های پیش روی مرکز گروه برای ارزش‌افزایی و ارزش‌کاهی

فصل هفتم: ده منشأ ارزش ناشی از تأثیر مستقیم ۱۵۷

فصل هشتم: نه منشأ ارزش ناشی از هماهنگی میان بخش‌های کسب‌وکار ۱۷۹

فصل نهم: هشت راه برای نابودسازی ارزش توسط مرکز گروه ۱۹۵

فصل دهم: چگونگی تشخیص منشأ ارزش‌افزایی برای شرکت ۲۱۳

بخش ۴: استراتژی مدیریت

فصل یازدهم: ساختار سازمان در قالب کسب‌وکارها و بخش‌ها ۲۳۱

فصل دوازدهم: استراتژی گروه در شرکت‌های یکپارچه - مطالعه موردی شرکت اپل ۲۴۹

فصل سیزدهم: چقدر تمرکزبخشی کنیم: طراحی مرکز گروه ۲۶۷

فصل چهاردهم: توسعه قابلیت‌های جدید در مرکز گروه ۲۸۹

فصل پانزدهم: تشویق هم‌افزایی و همکاری در میان بخش‌های کسب‌وکار ۳۰۵

بخش ۵: نگاهی به گذشته

فصل شانزدهم: درس‌های ناشی از ۲۰ سال تجربه مشاوره ۳۱۷

پیوست

ارتباط‌های میان استراتژی بین‌المللی و استراتژی گروه ۳۳۳

یادداشت‌ها ۳۵۷

واژه‌نامه (فارسی به انگلیسی) ۳۷۳

نمایه ۳۷۹

پیشگفتار نویسندگان

این کتاب پایان سفری طولانی است - سفری که در سال ۱۹۸۳ شروع شد، هنگامی که مایکل گولد از گروه مشاوران بوستون (بی سی جی) به دانشکده کسب و کار لندن پیوست. مایکل در مقام عضوی از هیئت علمی دانشکده کسب و کار لندن فعالیت پژوهشی خود درباره تصمیم‌گیری در سلسله مراتب‌ها را آغاز کرد. اندرو کمپبل در سال ۱۹۸۴ از مک‌کینزی به مایکل ملحق شد. در آن برهه از زمان، مرکز استراتژی کسب و کار را پروفسور جان استاپفورد هدایت می‌کرد و آنجا مفاخر امروزی از قبیل گری همبل و رابرت گِرنت را در خود می‌دید، که این محل را به مکانی انگیزاننده برای فعالیت تبدیل می‌کردند.

مایکل سعی داشت «مدیریت استراتژیک» در شرکت‌های چندکسب‌وکاره را دریابد: تصمیم‌گیری در شرکت‌هایی که به نحوی استراتژیک مدیریت می‌شوند چگونه است و از این منظر چه تفاوت‌هایی با شرکت‌هایی دارند که به صورت استراتژیک مدیریت نمی‌شوند؟ کار وی منجر به کتاب استراتژی‌ها و سبک‌ها^۱ شد، که در سال ۱۹۸۷ منتشر شد و شرکت‌ها را به هدایت استراتژیک (سبک برنامه‌ریزی استراتژیک)، هدایت مالی (سبک کنترل مالی) و جایی میان این دو (سبک کنترل استراتژیک) دسته‌بندی کرد.

مهم‌تر اینکه نگاه به گذشته حاکی از این بود که ورود مدیران ارشد به مسئله ممکن است مثبت باشد و به تصمیماتی بهتر منجر شود یا اینکه منفی باشد و به تصمیماتی بدتر بینجامد. این پژوهش حاکی از آن بود که تأثیر مدیران ارشد با اهمیت است و کمتر پیش می‌آید که بی‌تأثیر باشند. یقیناً، در محافل دانشگاهی، ممکن است سال‌ها طول بکشد تا چیزی را که هر مدیری به خوبی می‌داند کشف کنند، اینکه «مدیران تأثیرگذار است و این تأثیر همواره مثبت نیست».

این پژوهش همچنین منجر به نظریهٔ اقتضایی جدیدی شد. احتمال سودمند بودن تأثیر

۱. *Strategies and Styles*: این کتاب را در ایران با نام استراتژی‌ها و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر آقایان دکتر حسین رحمان سرشت و افشین فتح‌الهی ترجمه کرده‌اند.

مدیران ارشد در صورتی بیشتر خواهد بود که این سبک با چالشی که کسب‌وکار با آن مواجه است همخوانی داشته باشد. در صورتی که کسب‌وکار همچون شرکت‌های نفتی یا داروسازی از نوع بلندمدت باشد، سبک برنامه‌ریزی استراتژیک به نظر موفقیت‌آمیزتر است. در صورتی هم که کسب‌وکار همچون شرکت‌های تولید آجر یا نوارهای لاستیکی کوتاه‌مدت باشد، سبک کنترل مالی به نظر موفقیت‌آمیزتر است.

با این حال، می‌دانیم که تأثیر مدیریت ارشد ممکن است منفی باشد و کار بیشتری تحمیل کند، مگر آن نیز مشاهده شده است. در آن دوران، در اواخر دهه ۱۹۸۰، پدیده جدیدی در حال رخ دادن بود. شرکت‌های چندرشته‌ای^۱ در حال شکست خوردن بودند و برخی از شرکت‌های بزرگ، از قبیل آی‌سی‌آی و کورتالدز^۲ در انگلستان، داوطلبانه در حال کوچک‌سازی و جداسازی کسب‌وکارهای مختلف خود بودند، چراکه این کار منجر به ارزش‌افزایی می‌شد. تأثیر منفی گروه‌های کسب‌وکار برای نخستین بار کاملاً نمایان شده بود.

مایکل و اندرو، به همراه مارکوس الکساندر که بعداً به آنها ملحق شد، و در دانشکده کسب‌وکار اش‌ریج مشغول به کار شدند، درباره شرایطی که منجر به ارزش‌افزایی و نیز شرایطی که منجر به ارزش‌کاهی شده بودند عمیقاً مطالعه کردند. در این راستا بهترین گروه‌های مدیریت شده را در کل جهان جست‌وجو کردیم و نظریه اقتضایی بسیار دقیق‌تری کشف شد: گروه‌ها هنگامی ارزش‌افزایی می‌کنند که فعالیت‌ها و اثرات مراکز گروه منطبق با احتیاجات هر بخش کسب‌وکار باشد. گروه‌ها تحت هر شرایط دیگری ارزش‌کاهی می‌کنند. این پژوهش کمک‌درخور دیگری داشت: ایده «مزیت سرپرستی»^۳. گروه‌ها برای کسب حق مالکیت بر کسب‌وکارها با هم رقابت می‌کنند. بنابراین، آنها نسبت به سایر شرکت‌های سرپرست رقیب باید ارزش‌افزایی بیشتر (یا ارزش‌کاهی کمتری) داشته باشند تا از پیروزی در این رقابت اطمینان حاصل شود. به عبارتی دیگر، شرکت سرپرست نیز، درست همچون هریک از کسب‌وکارهایش که باید نسبت به رقبای خود دارای مزیتی باشند، باید دارای مزیتی بر رقبایش باشد.

با انتشار مفهوم مزیت سرپرستی در سال ۱۹۹۴ در کتاب استراتژی بنگاه مادر^۴، احساس

1. conglomerates

2. Courtaulds

3. parenting advantage

4. Corporate Level Strategy

کردیم که به پایان سفرمان رسیده‌ایم. مایکل، اندرو و مارکوس توجه خود را به موضوع‌های مرتبط معطوف داشتند – چگونگی ایجاد هم‌افزایی میان بخش‌های کسب‌وکار، اندازه مراکز گروه‌ها، طراحی سازمان، رشد از طریق ورود به کسب‌وکاری جدید، استراتژی بین‌المللی، نقش عملکرد مراکز، همکاری با شرکای کسب‌وکار و چرایی اخذ تصمیم‌های گهگاه احمقانه‌ای که افراد لایق می‌گیرند.

باین حال، در همان زمان به تدریس استراتژی گروه ادامه دادیم و برای شرکت‌هایی در سراسر جهان، پروژه‌های مشاوره‌ای انجام دادیم. نزدیک به ۲۰ سال از آن زمان گذشت و اینک می‌دانیم که سال ۱۹۹۴ پایان سفر ما نبوده است. سطح فکرمان در این مدت ارتقا یافت، بدون آنکه خودمان آن را کاملاً درک کرده باشیم.

در سال ۱۹۹۴، می‌خواستیم واکنشی به ماتریس گروه مشاوران بوستون نشان دهیم و جای آن را با «تصویر سبد اشریج» عوض کنیم. اما در خلال این سال‌ها، دریافتیم که این دو ایده در تضاد با یکدیگر قرار نداشتند. گروه‌های کسب‌وکار به کسب‌وکارهای خوب و توان ارزش‌افزایی نیاز دارند. هر دو مهم‌اند. هر دوی آنها باید قسمتی از استراتژی گروه باشند.

جو وایتهد اخیراً به اشریج اضافه شد و دیدگاه متفاوتی را همراه با خود آورد که ناشی از ۲۰ سال مشاوره مدیریت بود و تا حدودی هم ناشی بود از پژوهش تحت هدایت وی درباره علت کم‌توجهی شرکت‌ها به تفکر بر مبنای «مزیت سرپرستی». او متوجه شد که محرک‌های معقول دیگری هم برای تصمیم‌های گروه وجود دارد. مدیران، علاوه بر تمایل به مالکیت «کسب‌وکارهای خوب»، تحت تأثیر وضعیت بازارهای سرمایه نیز قرار دارند. ظاهراً احتمال ناممکن شدن اجرای استراتژی‌های بی‌عیب و نقص به دلیل بیش از حد یا کمتر از حد قیمت‌گذاری کردن برخی کسب‌وکارها وجود دارد. مهیا شدن امکان خرید انواع معینی از کسب‌وکارها به قیمت‌های خوب استراتژی‌های جدیدی را آشکار می‌سازد. یقیناً اثرات بازار سرمایه همواره در کار مشاوره ما وجود داشته است، اما قبلاً تلاشی در جهت رسمیت بخشیدن به این عنصر در نحوه تدوین استراتژی‌های گروه نکرده بودیم.

بنابراین، این کتاب حاوی وضعیت فعلی تفکر جمعی ماست. کمتر شبیه به فرمان‌های لازم‌الاجرا و بیشتر شبیه به توصیفی از مسیر منطقی‌ای است که همه شرکت‌ها باید پیمایند. یقیناً این پایان سفرمان نخواهد بود، بلکه مسیرمان هموارتر از گذشته خواهد شد.

یکی از قسمت‌های این سفر همچنان در ترکیب استراتژی گروه و استراتژی بین‌المللی تکمیل خواهد شد. بسیاری از مسائل هریک از این دو رشته یکسان‌اند، اما ابزارها و زبان

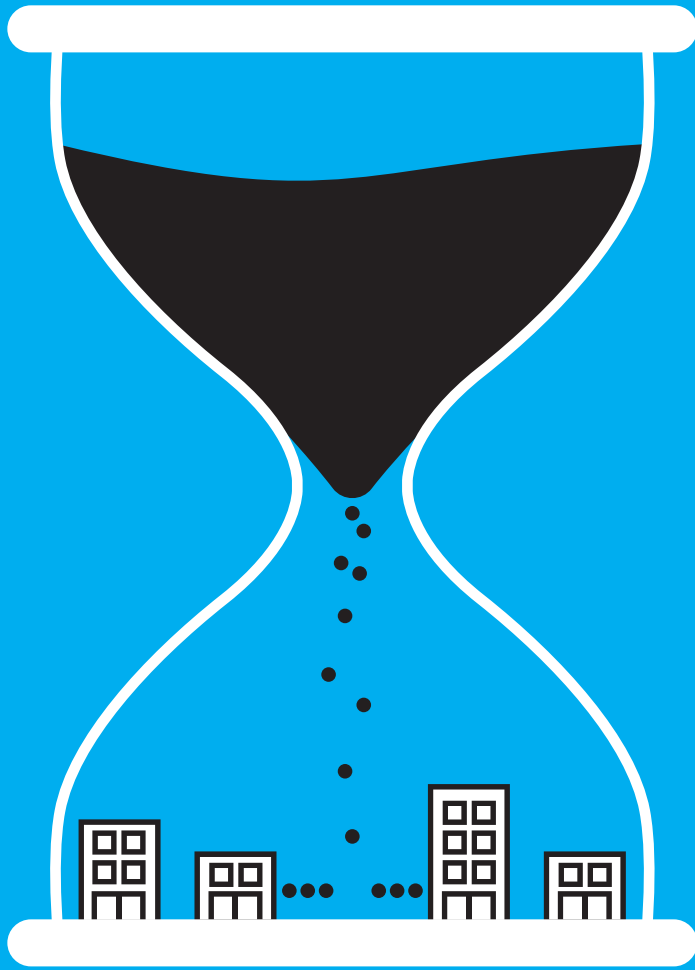
مورد استفاده متفاوت‌اند. ما (عمدتاً مارکوس)، در پیوست این کتاب، سعی کرده‌ایم این دو رشته را به هم مرتبط کنیم تا نشان دهیم که در چه جاهایی هریک از آنها می‌توانند به یکدیگر کمک کنند. این تازه آغاز راه و نیازمند کار بیشتری است.

از سفرمان لذت بردیم و باور داریم که اینک به درکمان از چگونگی کمک به موفق‌تر عمل کردن شرکت‌هایی با بخش‌های مختلف کسب‌وکار بسیار نزدیک شده‌ایم. امیدواریم دستاوردهای ما برای شما نیز سودمند باشند.

اندرو، جو، مارکوس و مایکل



مقدمه و تاریخچه



فصل اول

استراتژی گروه: خلاصه‌ای از پیام‌های اصلی این کتاب



تقریباً تمام شرکت‌ها علاوه بر استراتژی‌هایی که برای محصول یا بازار یا بخش‌های کسب‌وکار خود دارند به استراتژی گروه نیز نیاز دارند. بنابراین این کتاب برای هر مدیری است که مسئولیت بخش‌های مختلف کسب‌وکار را بر عهده دارد. این کتاب همچنین برای هر دانشجو، مشاور یا مدیر تازه‌کارتری است که می‌خواهد با چالش‌هایی که مدیران گروه با آنها مواجه می‌شوند و نحوه تصمیم‌گیری‌های این مدیران در مواجهه با چنین چالش‌هایی آشنا شود. این کتاب کمک می‌کند که به دو سؤال مهمی که تنها در سطح گروه مطرح می‌شود پاسخ داده شود:

۱. شرکت در چه کسب‌وکارها یا بازارهایی باید سرمایه‌گذاری کند؟ این پرسش شامل تصمیم‌هایی است مانند تنوع‌بخشی و ورود به فعالیت‌های نزدیک به فعالیت فعلی شرکت، فروش کسب‌وکارها، ورود به نقاط جغرافیایی یا بازارهای جدید، و مقدار پولی که به هر حوزه از کسب‌وکار تخصیص می‌یابد.
 ۲. گروهی از کسب‌وکارها چگونه باید مدیریت شوند؟ این پرسش شامل چگونگی سازمان‌دهی این شرکت به صورت بخش‌ها یا واحدهای کسب‌وکار یا شرکت‌های تابعه، چگونگی هدایت هر بخش، چگونگی مدیریت ارتباط‌ها و هم‌افزایی‌های میان بخش‌هاست و اینکه چه فعالیت‌هایی را متمرکز و کدام را غیرمتمرکز کند و چگونه مدیران این بخش‌ها انتخاب و هدایت شوند.
- اولین پرسش را تحت عنوان استراتژی «کسب‌وکار» یا «سبد»^۱ و دومین پرسش را با عنوان استراتژی «مدیریت» یا «سرپرستی»^۲ خواهیم شناخت. ترکیب این دو نوع استراتژی استراتژی گروه را تشکیل می‌دهد.

1. business or portfolio strategy

2. management or parenting strategy

عبارت‌هایی همچون بخش کسب و کار، مراکز گروه^۱ یا استراتژی گروه ممکن است این فکر را به ذهن متبادر سازند که این کتاب تنها برای مدیرانی است که به اداره شرکت‌های چندرشته‌ای از مداخله می‌پردازند. به هیچ وجه چنین نیست. این کتاب برای شرکت‌هایی با کسب و کارهای متمرکز همچون اپل یا گوگل نیز هست. همچنین این کتاب برای سازمان‌های بخش عمومی مفید است، هرچند زبان رایج در این کتاب زبان کسب و کار است.

■ بلک لاک

در سال ۲۰۱۰، شرکت مهندسی آمریکایی بلک لاک^[۱] مورد تهدید رویکردهای تصاحب خصمانه دو شرکت دیگر قرار گرفت. یکی از آنها شرکت مهندسی آمریکایی به نام ونتکس و دیگری ملسند بود، شرکتی اسکاندیناویایی که تخصصش تحول اساسی و بهبود کسب و کار بود. بلک لاک دو بخش کسب و کار داشت: کارلسن، که تولیدکننده انواع پمپ، تجهیزات آبی و تهویه هوا بود، و سی‌آی دلیو، که تأمین‌کننده کابل، تجهیزات کابلی و لوازم مصرفی مرتبط با آن بود (شکل ۱-۱ را ملاحظه کنید).

بخش کارلسن خود به صورت بخش‌های کسب و کار سازمان‌دهی شده بود. برخی از این بخش‌های کسب و کار بر روی محصولات از قبیل نوع خاصی از تجهیزات یا تهویه متمرکز شده بودند. برخی بر روی بخش‌های بازار از قبیل صنایع زیرساختی^۲ متمرکز شده بودند. برخی بر روی مناطق جغرافیایی از قبیل آسیا-اقیانوسیه یا اروپا متمرکز شده بودند. تمام بخش‌های کسب و کار هم واحد تولید داشتند و هم واحد فروش. آنچه این بخش‌های کسب و کار را به یکدیگر متصل می‌کرد فرایندهایی برای به اشتراک‌گذاری فناوری، تولید و خرید و نیز وظایف رایج گروه از قبیل مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات بود.

همچنین برخی از بخش‌های کسب و کار کارلسن خودشان دارای واحدهای کسب و کار بودند. برای مثال، دنلوگان، که فعالیتش بر انواع تهویه متمرکز بود و در سال ۲۰۰۵ به تملک درآمده بود، به هفت منطقه جغرافیایی تقسیم شده بود. بخش آسیا-اقیانوسیه نیز شامل واحدهای کسب و کار در استرالیا، چین و آسیای جنوبی بود.

سی‌آی دلیو هم به صورت چندین بخش کسب و کار سازمان‌دهی شده بود. بخش‌های

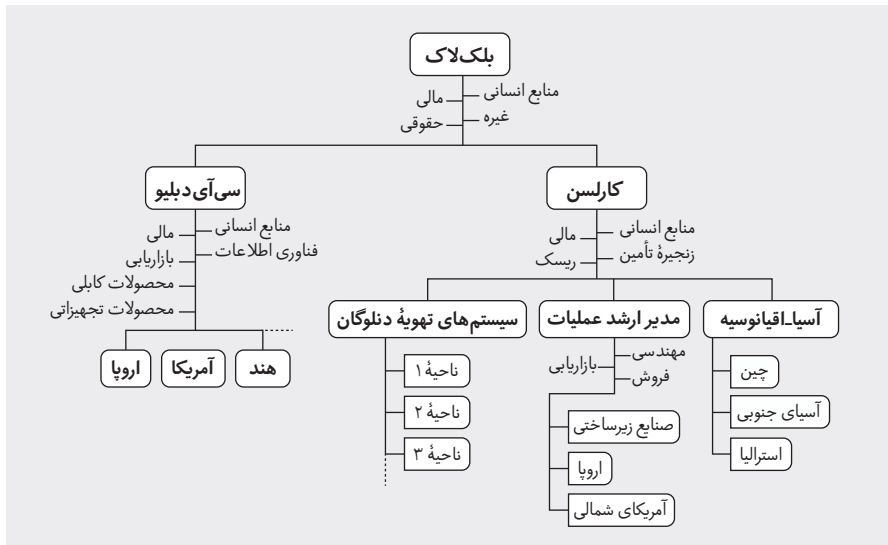
1. corporate headquarters

۲. utilities: صنایع زیرساختی مانند تأمین آب و تولید برق، بخار و غیره.

کسب و کار سی‌آی دلبلیو منطقه‌ای بودند: اروپا، آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، چین، هند و غیره. هر بخشی واحدهای تولید و فروش خود را داشت، اما واحد توسعه فناوری و محصول، به همراه بازاریابی گروه، در سطح سی‌آی دلبلیو متمرکز شده بود. همچنین وظایف رایج گروه شامل فعالیت‌های مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، امنیت و تعالی در سطح سی‌آی دلبلیو انجام می‌شد.

در سطح بلک‌لاک، تنی چند از مدیران حضور داشتند که به مسائل حقوقی و مالی رسیدگی می‌کردند.

این کتاب، در شرکتی مثل بلک‌لاک، به پرسش‌هایی از این قبیل می‌پردازد: آیا بلک‌لاک باید هم مالک کارلسن و هم سی‌آی دلبلیو باشد؟ بلک‌لاک باید در جست‌وجوی توسعه یا تملک چه بخش‌های کسب و کار دیگری باشد؟ آیا بلک‌لاک باید در برابر رویکردهای تملک‌مسلند و ووتکس مقاومت کند؟ اگر پاسخ منفی است، آنها باید به دنبال چه شرکتی بگردند تا به تملک‌شان درآیند؟ تمرکز اصلی تیم مدیریتی در سطح بلک‌لاک چه باید باشد؟ چه فعالیت‌هایی باید در سطح بلک‌لاک متمرکز شوند؟ بلک‌لاک چگونه باید تیم‌های مدیریتی‌ای را که به اداره کارلسن و سی‌آی دلبلیو می‌پردازند تعیین، با آنها تعامل و راهنمایی‌شان کند؟ بلک‌لاک باید مشوق چه میزان همکاری میان کارلسن و سی‌آی دلبلیو باشد؟



شکل ۱-۱ ساختار سازمانی بلک‌لاک (ساده‌سازی شده)

بلک لاک سرپرست مجموعه کسب و کارهای خود است و این کتاب برای مدیرانی که در این سطح از سازمان باشند کمک کننده است. اما این کتاب برای مدیرانی که در سطح کارلسن و سی آی دلبیو هستند نیز مفید است. تیم های مدیریتی کارلسن و سی آی دلبیو به اداره سازمان هایی با بخش های مختلف کسب و کار مشغول اند. این کتاب، در کارلسن، به این پرسش ها می پردازد: چرا فعالیت کارلسن در دو کسب و کار تولید پمپ و کسب و کار تولید تهویه منطقی است؟ کارلسن باید به دنبال توسعه یا تصاحب چه نوع محصولات دیگری باشد؟ آیا منطقی است که کارلسن ضمن اینکه سازنده تجهیزات سفارشی در صنعت آب است هم زمان تولیدکننده قطعات و تجهیزات استاندارد برای مصارف عمومی صنعتی باشد؟ آیا ضروری است که کارلسن در عرصه جهانی فعال باشد؟ کارلسن چگونه باید واحدهای کسب و کارش را در قالب بخش های کسب و کار گروه بندی کند: براساس منطقه جغرافیایی، براساس بخش بازار، براساس محصول یا براساس ترکیبی از تمامی اینها؟ کارلسن چگونه باید ارتباط ها و هم پوشانی های میان بخش های مختلف را مدیریت کند؟ مدیران ارشد کارلسن چگونه باید مدیران بخش های کسب و کار را تعیین، با آنها تعامل و راهنمایی شان کنند؟ حتی درون کارلسن نیز این کتاب می تواند به تیم مدیریتی بخش دنلوگان یا بخش آسیا کمک کند. چرا جهانی شدن دنلوگان منطقی تر از تمرکز آن تنها بر یک ناحیه است؟ دنلوگان باید وارد بازار چه کشورهای دیگری شود؟ دنلوگان چگونه باید ارتباط های میان واحدهای کسب و کارش را که مبتنی بر کشور سازمان دهی شده اند کنترل کند؟ چه فعالیت هایی باید در سطح دنلوگان متمرکز شوند؟ دنلوگان چگونه باید مدیران واحدهای کسب و کارش را تعیین، با آنها تعامل و راهنمایی شان کند؟

در سی آی دلبیو نیز این کتاب در پاسخ به سؤال های مشابهی کمک کننده است. آیا سی آی دلبیو باید مالک کسب و کارهایی در هند و آمریکای جنوبی باشد؟ سی آی دلبیو باید به دنبال چه مناطق جغرافیایی دیگری برای گسترش فعالیت هایش باشد؟ آیا سی آی دلبیو باید هم محصولات کابلی و هم تجهیزات کابلی را تولید کند؟ سی آی دلبیو چه محصولات دیگری را باید تولید کند؟ چه فعالیت هایی باید در سطح سی آی دلبیو متمرکز شوند؟ آیا سی آی دلبیو باید به صورت واحدهای کسب و کار منطقه ای سازمان دهی شود یا باید ساختار وظیفه ای جهانی داشته باشد؟ مدیران ارشد سی آی دلبیو چگونه باید تیم های مدیریتی واحدهای کسب و کار منطقه ای را تعیین، با آنها تعامل و راهنمایی شان کنند؟

بنابراین، مهم است که خوانندگان گمان نکنند که این کتاب تنها برای تیم‌های مدیریتی در سطح شرکت‌های سرپرست^۱ است که فعالیت‌های متنوع دارند. این کتاب، به همان اندازه و حتی به‌طور بالقوه، حاوی نکات بیشتری برای تیم‌های مدیریتی‌ای است که در تلاش‌اند تا کسب‌وکارهای بسیار مرتبط با یکدیگر را یکپارچه کنند. همچنین برای تیم‌های مدیریتی شرکت‌هایی که کسب‌وکارهای فرعی دیگری دارند مفید است.

ملسند برندهٔ مزایده بود و بلک‌لاک را تملک کرد. پس نیاز بود که مجموعهٔ مشابهی از سؤال‌ها در سطح ملسند پرسیده شود. چرا باوجود آنکه ملسند مبلغ بسیار بالاتری از قیمت اعلام‌شدهٔ بازار برای تملک کسب‌وکارهای بلک‌لاک پرداخت کرده است، از آن منتفع خواهد شد؟ چرا منطقی بود که ملسند رقمی بالاتر از ونتکس پیشنهاد کند؟ آیا ملسند، که بلک‌لاک را به تملک خود درآورده است، باید بلک‌لاک را در سطح سرپرستی حفظ کند؟ آیا ملسند باید هر دو بخش کسب‌وکار را نگه دارد یا اینکه باید کارلسن یا سی‌آی دلبیو یا قسمت‌هایی از این شرکت‌ها را به فروش برساند؟ آیا ملسند باید کارلسن و سی‌آی دلبیو را به همین شکل کنونی حفظ کند یا باید مثلاً کارلسن به دو شرکت تهویهٔ هوا و تجهیزات آبی تقسیم شود که هر یک مستقیماً به ملسند گزارش می‌دهند؟ ملسند باید به دنبال تملک چه شرکت‌های دیگری باشد؟ چه چیزی باید در سطح ملسند متمرکز شود؟ (در زمان نگارش این کتاب، ملسند کمتر از ۲۰ نفر در مرکز گروه خود داشت.) ملسند چگونه باید مدیران بلک‌لاک، کارلسن و سی‌آی دلبیو را در زمانی که این شرکت‌ها در مالکیت کامل ملسند قرار دارند تعیین، با آنها تعامل و راهنمایی‌شان کند؟

بنابراین، این کتاب برای طیف وسیعی از مدیران است و طیف وسیعی از تصمیمات را شامل می‌شود. حتی هتل‌ها نیز می‌توان به صورت چندکسب‌وکاره یا حاوی مراکز سود در نظر گرفت - اقامت، کنفرانس‌های تجاری، رستوران و خدمات تندرستی^۲ - و بنابراین آن هتل نیز به استراتژی گروه نیاز دارد. دانشکدهٔ کسب‌وکار اشریج با درآمدی در حدود ۴۰ میلیون پوند در سال ۲۰۱۲ نیز به استراتژی گروه نیاز دارد. اشریج دارای مراکز سودی برای دوره‌های آموزشی آزاد، دوره‌های آموزشی اختصاصی، کنفرانس‌ها، هتل و استراحتگاه، دوره‌های آموزشی جامع، مراکز مشاوره و پژوهشی است. اشریج به استراتژی‌ای نیاز دارد تا توضیح دهد که چرا این فعالیت‌های مختلف بخشی از یک سازمان‌اند و تیم رهبری

1. parent company level

۲. spa: ماساژدرمانی و غیره.

چگونه می‌خواهد این سازمان را مدیریت کند. بنابراین، این کتاب دربارهٔ چیزی بیشتر از شرکت‌های چندرشته‌ای است. این کتاب دربارهٔ تفکر استراتژیکی است که برای ادارهٔ هر سازمان پیچیده‌ای مورد نیاز است.

■ استراتژی سبد

مدیران چگونه باید تصمیم بگیرند که در چه کسب و کارها، مناطق جغرافیایی یا بازارهایی سرمایه‌گذاری کنند و در کدام یک خیر، از کدام یک باید برداشت کنند و کدام را باید به فروش برسانند؟ سه منطقی که این تصمیمات را هدایت می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. **منطق کسب و کار** به بخش یا بازاری می‌پردازد که هر کسب و کار در آن رقابت می‌کند و نیز دربارهٔ نقطه قوت جایگاه رقابتی آن است. آیا این بازار جذاب است یا خیر و آیا این کسب و کار دارای مزیتی رقابتی است یا مضرت رقابتی دارد؟

۲. **منطق ارزش افزایی**^۲ به توان مدیران گروه برای افزودن ارزش به کسب و کار می‌پردازد. آیا این کسب و کار همانی است که مدیران گروه احساس می‌کنند می‌توانند آن را بهبود بخشند؟ با داشتن آن می‌توانند با سایر کسب و کارهای گروه هم‌افزایی ایجاد کنند؟ یا اینکه این همان کسب و کاری است که ممکن است مدیران گروه دربارهٔ آن دچار قضاوت اشتباه شوند و زیان به بار آورند؟

۳. **منطق بازارهای سرمایه**^۳ به وضعیت بازارهای سرمایه می‌پردازد. آیا در حال حاضر قیمت این نوع از کسب و کارها متورم است و بنابراین احتمالاً قیمت آن بالاتر از ارزش خالص فعلی گردش وجوه نقد آینده^۴ است یا اینکه تنزل یافته است و بنابراین احتمالاً به قیمتی کمتر از ارزش خالص فعلی به فروش می‌رسد؟

در تصمیم‌های مربوط با سبد خوب، هریک از این سه منطق مهم‌اند. در صورتی که احتمال فروش کسب و کاری به قیمتی بیش از ارزش آن وجود داشته باشد (منطق بازارهای سرمایه)، دلیلی برای خریدش وجود ندارد و برای فروش آن، دلیل خوبی وجود دارد. تنها در صورتی آن را خواهید خرید که احساس کنید این کسب و کار تحت مالکیت شما بسیار بهتر عمل خواهد

1. business logic

2. added value logic

3. capital markets logic

4. net present value of future cash flows

کرد (منطق ارزش‌افزایی). اگر در حال حاضر در آن کسب‌وکار حضور دارید، ممکن است به فکر فروش آن در همین زمان باشید یا حتی با چشم‌انداز فروش زود هنگام آن، در حال حاضر سرمایه‌گذاری در آن را دوبرابر کنید (منطق بازارهای سرمایه).

در صورتی که کسب‌وکاری در صنعتی با حاشیه سود اندک باشد و مضرت رقابتی چشمگیری نیز داشته باشد (منطق کسب‌وکار)، احتمالاً خواهان فروش یا تعطیلی آنید، مگر آنکه بتوانید به این کسب‌وکار کمک کنید تا بر مضرتش غلبه کند یا حاشیه سود را در صنعتش بهبود بخشد (منطق ارزش‌افزایی) یا اینکه باور داشته باشید که مالکیت بر این کسب‌وکار به سایر کسب‌وکارهای شما ارزش می‌افزاید (منطق ارزش‌افزایی) یا اینکه قیمت فروش احتمالی آن کمتر از ارزش ادامه مالکیت بر آن باشد (منطق بازارهای سرمایه).

اگر کسب‌وکاری در بازاری با رشد بالا قرار دارد و در حال کسب حاشیه سود بالایی است (منطق کسب‌وکار)، احتمالاً می‌خواهید در آن سرمایه‌گذاری کنید، مگر آنکه باور داشته باشید که مالک بدی برای این کسب‌وکارید (منطق ارزش‌افزایی) یا اینکه می‌توانید آن را به قیمتی چشمگیرتر از آنچه برای شما می‌ارزد بفروشید (منطق بازارهای سرمایه).

اگر کسب‌وکاری وجود دارد که قادرید آن را به طرز چشمگیری بهبود دهید یا اینکه آن کسب‌وکار به کسب‌وکارهای کنونی شما ارزش خواهد افزود (منطق ارزش‌افزایی)، آنگاه احتمالاً می‌خواهید در آن سرمایه‌گذاری کنید یا آن را تملک کنید. حتی اگر قیمت فروش احتمالی آن بالاتر از ارزش گردش وجوه نقدی است که ایجاد می‌کند (منطق بازارهای سرمایه)، ممکن است همچنان بخواهید این کسب‌وکار را حفظ کنید.

□ منطق کسب‌وکار

منطق کسب‌وکار به بازاری که کسب‌وکار در آن رقابت می‌کند و جایگاهی که این کسب‌وکار در آن بازار دارد نگاه می‌کند. تفکر اصلی این است که شرکت باید قصد مالکیت بر کسب‌وکارهایی را داشته باشد که در بازارهای جذابی فعالیت می‌کنند و مزیت رقابتی چشمگیری دارند. چنین کسب‌وکارهایی بسیار سودآورند. این تحلیل — جذابیت بازار و مزیت رقابتی — بخشی از کار طبیعی‌ای است که برای استراتژی سطح کسب‌وکار انجام می‌شود. بنابراین، منطق کسب‌وکار حوزه مشترک اصلی میان استراتژی کسب‌وکار و استراتژی گروه است: این تحلیل ابزاری است که در هر دوی این رشته‌ها استفاده می‌شود. جذابیت بازار را می‌توان با محاسبه میانگین سوددهی رقیبان در بازار ارزیابی کرد.

در صورتی که میانگین سوددهی به طرز چشمگیری بالاتر از هزینه سرمایه باشد، آن بازار جذاب است. اگر میانگین سوددهی به طرز چشمگیری پایین تر از هزینه سرمایه باشد، آن بازار غیرجذاب است. مایکل پورتر، استاد استراتژی دانشکده کسب و کار دانشگاه هاروارد، چارچوبی - چارچوب پنج نیرو^۱ - را توسعه داده است که نیروهای محرک میانگین سوددهی را خلاصه می کند. او رقابت رقیبان کنونی، قدرت مشتریان، تهدید جایگزین ها، قدرت تأمین کنندگان و تهدید تازه واردان را پنج نیرویی معرفی کرد که بر میانگین سوددهی هر بخش اثر می گذارند.

بی گمان جذابیت بازار برای شرکتی خاص ممکن است تحت تأثیر عواملی غیر از میانگین سوددهی باشد. رشد به طور معمول عاملی مهم برای بیشتر تیم های مدیریت است. اندازه بازار، معمولاً عامل مهم دیگر است. هر شرکتی ممکن است بخواهد معیارهای خاص خودش را برای سنجش جذابیت بازار طراحی کند.

بُعد دیگر، یعنی مزیت رقابتی، را می توان با استفاده از سوددهی نسبی ارزیابی کرد: سوددهی کسب و کارتان در برابر میانگین سوددهی رقیبانتان در این بازار. اگر سوددهی کسب و کارتان بیشتر از این میانگین باشد، احتمال دارد که دارای مزیتی رقابتی باشید. در صورتی که سوددهی کسب و کارتان کمتر از این میانگین باشد، احتمالاً مضرت رقابتی دارید. ممکن است مزیت رقابتی به وسیله عوامل بسیاری از قبیل فناوری، ارتباط با مشتریان یا صرفه های ناشی از مقیاس ایجاد شود. سوددهی نسبی نتیجه تمامی این عوامل را در خود دارد.

این دو مقیاس - میانگین سوددهی رقیبان در بازار و سوددهی نسبی کسب و کار شما در برابر این میانگین - جایگزین های خوبی برای جذابیت بازار و جایگاه رقابتی اند. آنها را می توان در ماتریسی با یکدیگر ترکیب کرد - ماتریس جذابیت کسب و کار^۲ (شکل ۱-۲ را ببینید). این ماتریس شبیه به ماتریس مک کینزی^۴ یا همان ماتریس جنرال الکتریک (جی ای)^۵ است که در بیشتر کتاب های درسی توضیح داده شده است. واحدهای کسب و کاری که در گوشه سمت راست بالای این ماتریس قرار می گیرند جذاب ترین ها هستند و آنهایی که در گوشه سمت چپ پایین این ماتریس جای می گیرند کمترین جذابیت را دارند. به عبارتی دیگر، شرکت ها

1. cost of capital

2. five-forces framework

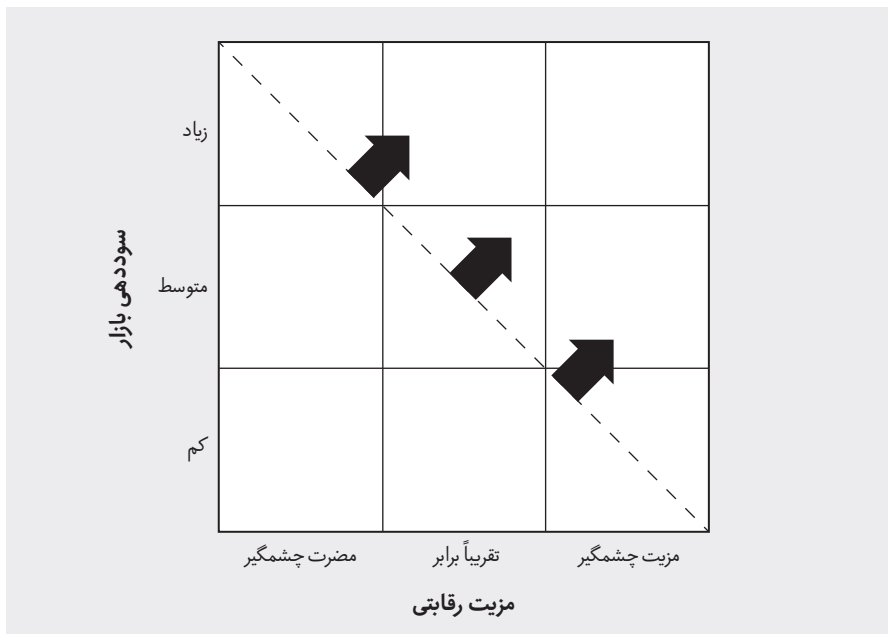
3. Business Attractiveness matrix

4. McKinsey matrix

5. GE matrix

باید کسب‌وکارهایی را در تملک خود نگاه دارند یا به تملک خود درآورند که در سمت راست خط مورب جای گرفته‌اند و از کسب‌وکارهایی که در سمت چپ خط مورب قرار گرفته‌اند خارج شوند یا آنها را سازمان‌دهی مجدد کنند.

منطق کسب‌وکار شرکت‌ها را به سوی سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جذاب هدایت می‌کند: کسب‌وکارهایی که در بازارشان بیشتر رقیبان سودهای خوبی کسب می‌کنند و سود این کسب‌وکارها نیز بیشتر از میانگین این بازار است. مکزیکن فودز^[۱۲] مالک سبدی از کسب‌وکارهای مرتبط با غذا با تمایل به سمت محصولاتی است که برچسب خصوصی دارند. این قبیل محصولات محصولاتی‌اند که به جای آنکه با برند تولیدکننده فروخته شوند، تحت برند خرده‌فروش به فروش می‌رسند. تیم مدیریت پیش‌بینی کرده بود که احتمالاً حاشیه سود کسب‌وکارهای با برچسب خصوصی در آینده تحت فشار قرار خواهد گرفت. مسئله قدرت خرده‌فروشان بزرگ و تعداد زیادی از رقیبان کم‌هزینه کوچک بود. پیش از هرچیز، متوسط سوددهی رقیبان اندک بود و احتمال سقوط آن نیز وجود داشت. در عوض، محصولات برنده‌دار احتمالاً حاشیه سود خوبی را ایجاد می‌کردند. رقیبان کمتری



شکل ۱-۲ ماتریس جذابیت کسب‌وکار

در بخش برنمدار حضور داشتند و از آنجایی که برنمد بود که مستقیماً با مصرف‌کنندگان ارتباط برقرار می‌کرد، بنابراین شرکت‌های برنمدار می‌توانستند در برابر قدرت خرده‌فروشان مقاومت کنند. مکزیکن فودز یکی دو برنمد قوی را در مالکیت خود داشت، که در طبقات محصولی خودشان به خوبی صاحب جایگاه بودند.

در نتیجه این ارزیابی از جذابیت نسبی این دو بازار، مدیران ارشد تصمیم گرفتند تا سرمایه‌گذاری خود را بر روی قوی‌ترین برندهایشان متمرکز کنند و به دنبال تملک برندهای دیگری بگردند. در خلال زمان، آنها تصمیم گرفتند تا سبد خود را به سوی برندها حرکت دهند و از محصولات با پرچسب خصوصی دوری گزینند.

□ منطق ارزش افزایی

منطق ارزش افزایی (یا سرپرستی) به ارزش اضافه‌ای نگاه می‌کند که به سبب رابطه میان کسب و کار با سایر بخش‌های سازمان خلق یا نابود می‌شود. دو نوع ارزش افزایی وجود دارد. ممکن است ارزش افزایی از رابطه میان کسب و کار و شرکت سرپرستش ناشی شود — عبارت «سرپرستی» از همین جا ناشی شده است. همچنین، ارزش در نتیجه ارتباط میان کسب و کارهای خواهر خلق می‌شود یا از میان می‌رود. اولین نوع را می‌توانیم ارزش افزایی عمودی بپنداریم و دومین نوع را ارزش افزایی افقی تصور کنیم. آنها در کنار یکدیگر ارزش افزایی را تشکیل می‌دهند. میزان ارزش افزایی در شرکت‌های بازرگانی با اثری که بر روی گردش وجوه نقد آینده دارد سنجیده می‌شود. در صورتی که در نتیجه برخی از ابتکارات مراکز، ارزش تنزیل شده گردش وجوه نقد آینده^۲ افزایش یابد، ارزش افزایی ایجاد شده است. ارزش افزایی در سازمان‌های بخش عمومی یا سازمان‌های خیریه با استفاده از نسبت‌هایی همچون هزینه صرف شده در ازای هر واحد منفعت^۳ سنجیده می‌شود. در صورتی که ابتکار مراکز توانسته باشد هزینه‌های صرف شده برای همین میزان از منفعت را کمتر کند یا منافع را در ازای همین مقدار از هزینه افزایش دهد، توان این سازمان برای خدمت به ذی‌نفعانش افزایش یافته است: ارزش افزایی ایجاد شده است. ممکن است بر ارزش افزوده شود یا از آن کاسته شود. ممکن است ارزش افزایی از راهنمایی

۱. نسبت شرکت‌های تابعه گروه با یکدیگر — به عبارتی دیگر، نسبت شرکت‌های افقی با یکدیگر — را نسبت خواهری می‌گویند.

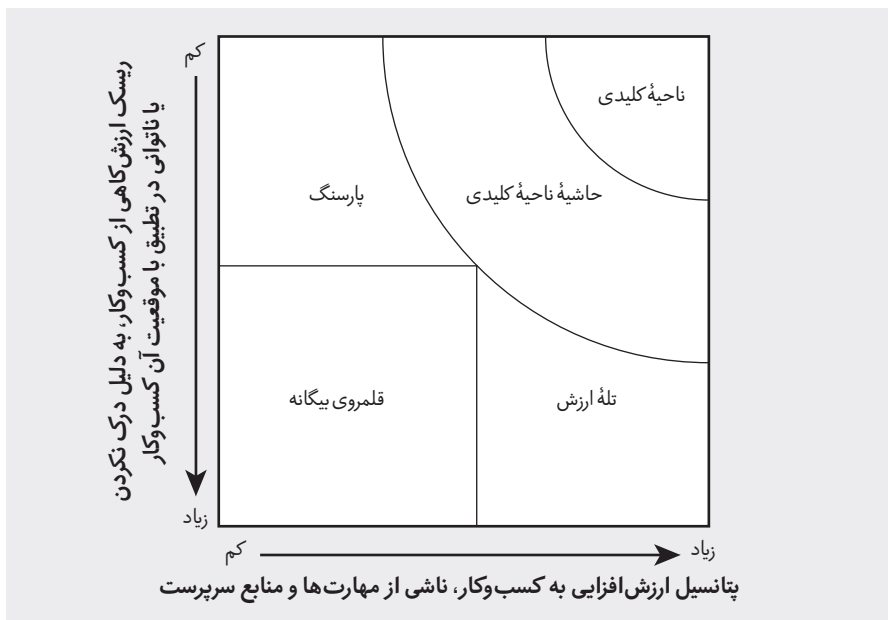
۲. $\text{discounted value of future cash flows}$: ارزش‌گذاری دارایی‌ها با استفاده از مفهوم ارزش زمانی پول.

3. cost per unit of benefit

خردمندانۀ مدیران مرکز گروه حاصل شده باشد یا از طیف وسیعی از سایر منابع از قبیل برند شرکت سرپرست، خبرگی فنی واحد مرکزی فناوری، روابط با ذی‌نفعان مهم، قدرت مالی و غیره ناشی شده باشد. ارزش‌کاهی هنگامی اتفاق می‌افتد که مرکز گروه راهنمایی خردمندانۀ اندکی ارائه کند، برای مثال اهداف یا استراتژی‌های نامناسبی تعیین کند. همچنین طیف وسیع دیگری از قبیل هدر دادن وقت، خدمات مرکزی ناکارآمد، تصمیم‌گیری توأم با تأخیر، استانداردسازی نامناسب و تصمیمات ضعیف افراد ممکن است منشأ ارزش‌کاهی باشد.

پتانسیل ارزش‌افزایی و ریسک ارزش‌کاهی را می‌توان با یکدیگر ترکیب کرد تا ماتریسی را ساخت که به آن ماتریس ناحیه‌کلیدی^۱ می‌گویند (شکل ۱-۳ را ببینید). مسئله توازن میان این دو نوع ارزش—ارزش عمودی و ارزش افقی—است.

هریک از واحدهای کسب‌وکار بر روی این ماتریس ترسیم می‌شوند. در صورتی که پتانسیل شرکت برای افزودن ارزش به واحد کسب‌وکار زیاد و ریسک کاستن ارزش از این کسب‌وکار کم باشد، آن واحد کسب‌وکار در «ناحیه‌کلیدی» ترسیم می‌شود. به عبارتی دیگر، سازگاری خوبی میان کسب‌وکار و شرکت وجود دارد.



شکل ۱-۳ ماتریس ناحیه‌کلیدی

۱. Heartland matrix: نام دیگر این ماتریس Parenting-Fit matrix است.

اگر ریسک ارزش‌کاهی بالا باشد و پتانسیل ارزش‌افزایی کم باشد، این کسب و کار در «قلمروی بیگانه» قرار می‌گیرد. سازگاری کم است و شرکت با قطعیت تقریباً بالای باید این کسب و کار را بفروشد یا آن را تعطیل کند.

در صورتی که ریسک ارزش‌کاهی کم باشد و پتانسیل ارزش‌افزایی نیز کم باشد، این کسب و کار در «پارسنگ» جای می‌گیرد. خطری که در اینجا وجود دارد این است که این کسب و کار زمان کمیاب مدیران مرکز را صرف خود کند بدون آنکه منجر به هیچ ارزش اضافه‌ای شود. در صورتی که مدیران مرکز نتوانند راه‌هایی برای ارزش‌افزایی بیابند، این قبیل کسب و کارها نامزد فروش می‌شوند؛ اما می‌توان به سادگی آنها را حفظ کرد تا زمانی که لحظه مناسب فرارسد.

اگر ریسک ارزش‌کاهی بالا باشد و پتانسیل ارزش‌افزایی بالا باشد، این کسب و کار «تله ارزش» است: ممکن است ارزش‌کاهی وزن بیشتری نسبت به ارزش‌افزایی داشته باشد. خروج از این کسب و کارها طبیعتاً بهترین کار است، مگر آنکه مدیران گروه بتوانند راه‌هایی برای کاهش ریسک‌های ارزش‌کاهی بیابند و بنابراین این کسب و کار را به «حاشیه ناحیه کلیدی» ارتقا دهند. منطق ارزش‌افزایی شرکت‌ها را به سمت سرمایه‌گذاری در کسب و کارهایی سوق می‌دهد که از بودن در این شرکت به طور چشمگیری نفع خواهند برد یا به طور چشمگیری به موفقیت سایر کسب و کارهای این شرکت کمک خواهند کرد.

دانا، شرکت متنوع‌شده آمریکایی که سبدهی از کسب و کارهای عمدتاً تولیدکننده تجهیزات دارد، مثالی از هدایت شرکت با منطق ارزش‌افزایی است. این شرکت از زمان تأسیس در سال ۱۹۸۵ تا زمان بحران اقتصادی در سال ۲۰۰۸ هر ساله بیش از ۲۵٪ رشد قیمت سهام داشته است. بزرگ‌ترین بخش‌های این شرکت بر روی تجهیزات آزمایش الکترونیکی، تجهیزات آزمایش محیطی و فناوری‌های پزشکی متمرکز شده‌اند.

دانا هر پیش از سال ۲۰۰۸ و طی پنج سال، بیش از ۵۰ شرکت را تملک کرد و آنها را بهبود بخشید. دانا هر بیزینس سیستم (دی‌بی‌اس) نیروی محرک این شرکت بود، که رویکردی برای بهبود مداوم براساس اصول تولید ناب بود. همان‌طور که لری کالپ، مدیرعامل این شرکت از سال ۲۰۰۱، توضیح داد، «دانا هر بیزینس سیستم اساس شرکت ماست. ابزارهای دانا هر بیزینس سیستم هرآنچه تمام مدیران اجرایی برای دست یافتن به استانداردهای کیفیت، هزینه و عرضه خدمت در حد جهانی و همین‌طور برتری در تأمین رضایت مشتری و رشد سودآور نیاز دارند به آنها می‌دهد.»^[۳]

پس از تملک، کسب و کار جدید فوراً تأثیر داناها را احساس می‌کرد. در عرض یک ماه، تیم مدیریت جهت‌گیری قهرمانانه مدیریتی را در دست اقدام قرار می‌دادند. این طرح شامل به‌کارگیری ۵۰ مدیر برتر در این کسب و کار برای ترسیم فرایندهای این کسب و کار و تعیین اهدافی برای بهبود بود. اهداف بهبود معمولاً از ۲۰ تا ۱۰۰٪ متغیر بودند.

اثر بعدی ناشی از اجرای دوباره برنامه استراتژیک این کسب و کار بود. در این کار به افزایش سهم بازار و درک چرایی خرید برخی از مشتریان از رقیبان توجه خاصی می‌شد. معمولاً در این برنامه جدید، هدف جاه‌طلبانه دوبرابر کردن رشد درون‌زای^۱ این کسب و کار مد نظر قرار می‌گرفت. هم‌زمان، داناها خواستار بازبینی افراد می‌شد. اغلب کسب و کارها مدیرانی را که در شغل خود قابل‌اند اما در فرایند تغییر و بهبود همراه نیستند نگه می‌دارند. اما داناها تیم مدیریت را با جابه‌جایی افرادی از سایر کسب و کارهایش تقویت می‌کند.

اثر نهایی از سیستم داناها ناشی می‌شد، زیرا این سیستم بود که اطمینان می‌داد برنامه‌ها اجرا شده‌اند — استقرار سیاست. به هر مدیری مجموعه‌ای از معیارها داده می‌شد که مستقیماً به برنامه وی مرتبط بود. این معیارها پشت درِ اتاق هر مدیری نصب می‌شد (یا در بخش کاری وی به نمایش گذاشته می‌شد) و ماهیانه به‌روز می‌شد. این کار سرعت تغییر را افزایش می‌داد. تملک‌های مکمل^۲ یکی دیگر از منشأهای ارزش‌افزایی‌اند. داناها علاقه‌مند بود کسب و کارهایی را خریداری کنند که می‌توانستند پلتفرمی برای تملک‌های مکمل باشند. با استفاده از این تملک‌های مکمل، بخش زیادی از هزینه‌های داخلی شرکت را می‌توان صرفه‌جویی کرد. همچنین با این کار، اغلب می‌توان صرفه‌جویی‌هایی در هزینه‌های فروش و توزیع ایجاد کرد و نیز می‌توان فرصت‌هایی برای یکی کردن محل کارخانه‌ها یافت.

آپل شرکتی یکپارچه‌تر از داناها است. هنگامی که استیو جابز اپل را رهبری می‌کرد، ارزش‌افزایی مراکز شرکت چشمگیر بود. مراکز این شرکت فرایند توسعه محصول را هدایت می‌کردند و در واقع با این کار قلب موفقیت اپل را کنترل می‌کردند. این مراکز از برند اپل مراقبت می‌کردند و همچنین اطمینان حاصل می‌کردند که محصولات مختلف از کانال‌های فروش و خدمات پشتیبانی، از قبیل فروشگاه‌های خرده‌فروشی، و برنامه‌های کاربردی و خدمات آنلاین، از قبیل آ‌پز استور، بهره‌برده‌اند.

1. organic growth

۲. bolt-on acquisitions: تملک شرکت با نیت ادغام آن با سایر بخش‌های شرکت یا شرکت‌های زیرمجموعه است. ضمناً tuck-in acquisitions هم نامیده می‌شود.

اپل با این میزان تمرکز به مجموعه‌ای از خطوط محصول نیاز داشت که هریک از آنها بتوانند از ارزش‌افزایی این شرکت بهره ببرند. اکنون که این کتاب را می‌نویسم، اپل به ورود به کسب و کاری جدید چشم دارد — تلویزیون. منطق ارزش‌افزایی حکم می‌کند که تیم کوک، مدیرعامل جدید این شرکت، از خود بپرسد که آیا محصولات تلویزیونی به اندازه موبایل و تبلت از مهارت‌های توسعه محصول، برند، کانال‌های توزیع و خدمات آنلاین اپل مزیتی دریافت می‌کنند یا خیر. او همچنین باید از خود بپرسد که آیا مدل کسب و کار در تلویزیون به طور چشمگیری متفاوت با مدل‌های کسب و کار موبایل و تبلت است و در نتیجه آیا ریسک چشمگیری برای بروز ارزش‌کاهی وجود دارد یا نه. برای اپل تلویزیون در ناحیه کلیدی، حاشیه ناحیه کلیدی یا در تله ارزش قرار گرفته است؟

اپل مثال جذابی است، که در فصل ۱۲ نیز به بررسی آن خواهیم پرداخت. میزان انسجام مراکز در اپل به قدری زیاد است که به جای آنکه آن را گروه در نظر بگیریم، منطقی است آن را کسب و کار منفرداً بدانیم. با این حال، نشان خواهیم داد که تحلیل استراتژی گروه به همان اندازه‌ای که برای شرکت چندبخشی‌تری همچون دانا هر مفید است برای شرکتی همچون اپل نیز کمک‌کننده است.

□ منطق بازارهای سرمایه

منطق بازارهای سرمایه برای خرید و فروش کسب و کارها چشم به بازار دارد. در برخی زمان‌ها، بازارهای سرمایه ارزش‌های اندکی به کسب و کارها می‌دهند: خریداران اندک‌اند و فروشندگان زیادی وجود دارند. این مسئله در خلال دهه ۱۹۹۰ برای پالایشگاه‌های نفت صادق بود و دلیل آن وجود ظرفیت مازاد بود. همچنین از اواخر دهه ۱۹۸۰ برندهای محلی غذا با این مسئله درگیر بودند، چراکه شرکت‌های بزرگ غذایی بر روی برندهای بین‌المللی متمرکز شده بودند. در سایر زمان‌ها، کسب و کارها ارزش‌های بالایی دارند: خریداران زیادند و فروشندگان کمی وجود دارند. این مسئله برای کسب و کارهای اینترنتی و پروانه‌های تلفن همراه در خلال دهه ۱۹۹۰ صادق بود.

در نتیجه این روندهای بازار، ممکن است ارزش بازار کسب و کارها متفاوت با ارزش تنزیل شده‌ی گردش وجوه نقد مورد انتظار آینده شود. تفاوت میان ارزش بازار و ارزش تنزیل شده

تا حدی به این خاطر رخ می‌دهد که برخی خریداران یا فروشندگان از گردش وجوه نقدِ محتمل یا نرخ‌های تنزیل شده مناسب مطلع نیستند و تا حدی هم به این خاطر اتفاق می‌افتد که گردش وجوه نقد تنها عامل تأثیرگذار در تصمیمات خرید یا فروش نیست. ممکن است مدیران دلایل «استراتژیکی» برای خرید یا فروش داشته باشند که سبب می‌شود آنها قیمتی را بپردازند یا قیمتی را بپذیرند که بالاتر یا پایین‌تر از ارزش تنزیل شده گردش وجوه نقد (ارزش خالص فعلی) است.

در شکل ۴-۱ ارزش بازار در مقابل ارزش خالص فعلی مالکیت بر کسب و کاری خاص ترسیم شده است. اگر این دو ارزش به نحوی تغییر کنند که کسب و کار مذکور خارج از دالان میانی‌ای قرار گیرد که در آنجا ارزش بازار و ارزش خالص فعلی تقریباً برابرند، عواقب مهمی برای تصمیمات سبب وجود دارد. هنگامی که ارزش بازار چنین کسب و کاری به طرز چشمگیری بالاتر از ارزش خالص فعلی باشد، شرکت‌ها باید از خرید آن اجتناب کنند و فروشش را مد نظر قرار دهند. هنگامی که ارزش بازار چنین کسب و کاری به طرز چشمگیری پایین‌تر از ارزش خالص فعلی باشد، شرکت‌ها باید به خرید آن بپردازند و از فروشش اجتناب ورزند. منطق بازارهای سرمایه شرکت‌ها را به سوی خرید کسب و کارهای ارزان و فروش کسب و کارهای



شکل ۴-۱ ماتریس ارزش منصفانه^۱

گران هدایت می‌کند. این منطق، به جای آنکه تعیین‌کننده اصلی ترکیب سبد باشد، احتمالاً بیشترین اثرگذاری را در زمان بندی تصمیمات سبد دارد. باین حال، آسوشییتد بریتیش فودز (ای بی اف)، که شرکت چندرشته‌ای انگلیسی است، مثالی از شرکتی است که تعدادی از تصمیمات مهم خود را اساساً بر پایه منطق بازارهای سرمایه اتخاذ می‌کند.

ای بی اف در ابتدای کار خود در کانادا، در دهه ۱۸۹۰، نانویی بود.^[۴] این شرکت ابتدا به منزله گروه نانویی جهانی رشد یافت و سپس، در دهه ۱۹۶۰، به طور وسیعی دست به تنوع‌بخشی زد. این شرکت در بحران مالی دهه ۱۹۷۰ به دو نیم تقسیم شد و بازوری انگلیسی آن صاحب نام آسوشییتد بریتیش فودز شد. سپس گری وستون، مدیرعامل و عضو هیئت مؤسسان خانواده وستون، با استفاده از مجموعه‌ای از تملک‌ها و رهاسازی‌هایی^۱ که به خوبی زمان بندی شده بودند این شرکت را از نو احیا کرد.

او پیش از آنکه رژیم آپارتاید منجر به ایجاد حسی منفی بر ضد کسب‌وکارهای آفریقای جنوبی شود شرکت پریمیوم میلینگ در این کشور را به فروش رساند. او پیش از آنکه مسابقه میان سینزبریز و تسکو بر سر احداث فروشگاه‌های خارج از شهر قیمت فروشگاه‌های بزرگ را کاهش دهد فاین فیر، خرده‌فروشی خواربار، را فروخت. او برسفورد، مالک بریتیش شوگر، را زمانی خریداری کرد که قیمت سهام آن پایین بود. شرکت‌های چندرشته‌ای همچون برسفورد چندان باب میل نبودند و سودهای ناشی از شکر موقتاً کاهش یافته بودند. تنها چند سال بعد، سود سالانه بریتیش شوگر، که بخشی از برسفورد بود، تقریباً قیمتی به اندازه پول پرداخت شده بابت کل این شرکت داشت. آن‌گونه که یکی از مدیران توضیح داد، «منطق اساسی این سبد این است که آنها کسب‌وکارهایی ارزان قیمت بودند.»

آسوشییتد بریتیش فودز در ۱۰ سال اخیر با تملک برندهایی از شرکت‌هایی همچون یونیلور کسب‌وکار خواربار برنندارش را توسعه داد. آسوشییتد بریتیش فودز دریافت که شرکت‌های بزرگی همچون یونیلور و پی‌اند‌جی هرچه بیشتر بر برندهای بین‌المللی بزرگ خود تمرکز می‌کنند. این مسئله باعث می‌شد آنها برندهای محلی و برندهای بین‌المللی کوچک‌تر را بفروشند. اما خریداران زیادی برای این برندها وجود نداشت، که باعث شد آسوشییتد بریتیش فودز بتواند آنها را به قیمت‌های جذابی به تملک خود درآورد.

۱. disposals: به معنای راحت شدن از شر چیزی است و در اینجا به معنای فروش شرکت‌های زیرمجموعه، یعنی نقطه مقابل تملک، به کار رفته است.

بهترین راه استفاده از سه منطق - منطق کسب و کار، منطق ارزش افزایی و منطق بازارهای سرمایه - ترکیب آنهاست. مثلاً، هنگامی که مکزیکن فودز تصمیم گرفت تا بر برندهایش تمرکز کند، با استفاده از منطق کسب و کار هدایت می‌شد. اما مدیران باید سایر منطق‌ها را نیز مد نظر قرار می‌دادند. مدیران با استفاده از منطق ارزش افزایی تشخیص دادند که کسب و کارهای برنمدار تله ارزش بالقوه‌ای اند، زیرا اغلب مدیران ارشد آن شرکت اولین تجربه‌شان را با کسب و کارهای با برچسب خصوصی گذرانده بودند. بنابراین آنها هرآنچه لازم بود برای کاهش ریسک ارزش‌کاهی در گروه انجام دهند مد نظر قرار دادند. آنها همچنین می‌خواستند میزان ارزشی را که می‌توانستند به کسب و کارهای برنمدار بیفزایند افزایش دهند، بنابراین تصمیم گرفتند بازاریابی برنمدار را تقویت و متمرکز کنند.

مدیران با استفاده از منطق بازارهای سرمایه می‌توانستند تشخیص دهند که آیا اکنون زمان مناسبی برای خرید کسب و کارهای برنمدار است یا فروش کسب و کارهای با برچسب خصوصی. آنها تصمیم گرفتند کسب و کارهای با برچسب خصوصی را نفروشدند. قیمت‌ها بسیار پایین بودند: خریداران بسیار اندکی وجود داشتند. به دلیل معکوس، ثابت شد که خرید کسب و کارهای برنمدار به قیمتی منطقی دشوار است. سایر شرکت‌های غذایی تحلیل‌های مشابهی درباره دورنمای کسب و کارهای برنمدار انجام داده بودند. در نتیجه، استراتژی تمرکز بر برندها به استراتژی رشد درون‌زا بر پایه برندهای موجود و بر پایه خلق برندهای جدید با استفاده از شایستگی‌های کسب و کارهای با برچسب خصوصی تبدیل شد.

دانا هر همچنین از این سه منطق برای هدایت تصمیمات تملک‌ش استفاده کرد. درحالی‌که مدیران علاقه‌مند به تملک کسب و کارهایی بودند که دانا هر بیزینس سیستم در آنها تأثیرگذار بود، منطق کسب و کار آنها را مجبور کرد تا به طور خاص به دنبال بازارهایی باشند که حاشیه سود بالایی دارند و به دنبال کسب و کارهایی باشند که جایگاه‌های رقابتی قوی‌ای دارند. همان‌گونه که لری کالپ توضیح داد، دانا هر به دنبال تملک اولین یا دومین کسب و کارها در بازارهای بزرگ یا تملک شرکت‌هایی با سهم‌های چشمگیر از بازار و حاشیه سود بالا در بازارهای تکه‌تکه بود. ثابت شد که «طَب» «ناب» آنها مخصوصاً در این موقعیت‌ها اثربخش است: آنها در تنظیم کسب و کارهای خوب به خوبی عمل می‌کردند.

مدیران دانا هر همچنین از منطق بازارهای سرمایه برای راهنمایی تصمیماتشان استفاده

۱. fragmented markets: بازاری است که در آن هیچ شرکتی وجود ندارد که بتواند اثر کافی برای حرکت دادن صنعت به سمتی خاص را اعمال کند.

ادامه دارد...

برای سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات اریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

Strategy for the Corporate Level

Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations
with Multiple Divisions

این کتاب کمک می‌کند که به دو سؤال مهمی که تنها در سطح گروه کسب و کار مطرح می‌شود پاسخ داده شود:

۱. شرکت در چه کسب و کارها یا بازارهایی باید سرمایه‌گذاری کند؟

این پرسش شامل تصمیم‌هایی است مانند تنوع بخشی و ورود به فعالیت‌های نزدیک به فعالیت فعلی شرکت، فروش کسب و کارها، ورود به نقاط جغرافیایی یا بازارهای جدید، و مقدار پولی که به هر حوزه از کسب و کار تخصیص می‌یابد.

۲. گروهی از کسب و کارها چگونه باید مدیریت شوند؟

این پرسش شامل چگونگی سازمان‌دهی این شرکت به صورت بخش‌ها یا واحدهای کسب و کار یا شرکت‌های تابعه، چگونگی هدایت هر بخش، چگونگی مدیریت ارتباط‌ها و هم‌افزایی‌های میان بخش‌هاست و اینکه چه فعالیت‌هایی را متمرکز و کدام را غیرمتمرکز کند و چگونه مدیران این بخش‌ها انتخاب و هدایت شوند.



انتشارات آریانا قلم

