

# به نام خدا

## شناخت استراتژی‌ها

### ۱) استراتژی کسب و کار (Business strategy):

استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالا یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تأکید می‌کند و دو نوع می‌باشد:

#### ❖ استراتژی‌های رقابتی (Competitive)

موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می‌کند به نحوی که شرکت می‌تواند بر رقبای خود غلبه کند. این استراتژی سؤال‌های زیر را به وجود می‌آورد:

- آیا ما باید با کاهش هزینه‌ها (و در نتیجه کاهش قیمت محصولات خود) رقابت کنیم یا باید با توجه به پارامترهایی غیر از هزینه مثل افزایش کیفیت محصول یا خدمات بهتر خود را متمایز کنیم؟
- آیا ما باید مستقیماً با رقبای اصلی خود برای بزرگترین اما جذاب‌ترین سهم بازار رقابت کنیم، یا باید بر بخش خاصی از بازار تمرکز کنیم که جذابیت کمتری دارد، اما سودآور است؟

مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت‌های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی Generic competitive strategy را پیشنهاد می‌کند:

- استراتژی هزینه کمتر (Lower cost strategy)، عبارت است از توانایی یک شرکت یا یک واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول یا خدمت کارا تر از رقبایش.
- استراتژی تمایز (Differentiation strategy) عبارت است از توانایی ارائه‌ی ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی‌های خاص یا خدمات پس از فروش محصول.

پورتر هم‌چنین معتقد است که مزیت رقابتی یک شرکت در یک صنعت توسط قلمروی رقابتی آن تعیین می‌شود. قلمرو رقابتی (competitive scope)، عبارت است از گستره‌ی بازار هدف یک شرکت یا واحد تجاری. یک شرکت یا واحد تجاری می‌تواند یک بازار گسترده (Broad target) (هدف‌گیری بازار متوسط یا انبوه) یا یک بازار محدود (Narrow target) (یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند.

ترکیب این دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به پیدایش ۴ نوع استراتژی عمومی منجر شده است:

وقتی که بازار هدف در هر دوی استراتژی تمایز و هزینه‌ی کمتر، گسترده باشد، این دو استراتژی را استراتژی‌های رهبری هزینه-ها (Cost leadership) و تمایز می‌نامند. وقتی که دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می‌شوند، آن دو را تمرکز بر تمایز (differentiation focus) (تمایز محور) و تمرکز بر هزینه (Cost focus) (هزینه محور) می‌نامند.

در رهبری هزینه‌ها با انجام اقداماتی مانند: ساخت تجهیزات با مقیاس کارا، پیگیری و تلاش برای کاهش هزینه‌ها با بهره‌گیری از تجربه، کنترل هزینه‌های سربار و ثابت، کاهش نارضایتی مشتری از محصول، حداقل سازی هزینه‌ها در حوزه‌هایی چون تحقیق و توسعه و خدمات و کارکنان فروش و غیره؛ می‌توان به کاهش هزینه‌ها برای دفاع در برابر رقبا حتی در شرایط رقابت فشرده و افزایش سهم بازار برای افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر عرضه‌کنندگان دست یافت. قیمت پایین محصولات این شرکت به مثابه یک مانع عمل می‌کند زیرا تنها تعداد معدودی از تازه‌واردان به صنعت می‌توانند با چنین شرکتی رقابت کنند.

استراتژی تمایز، بازار انبوه و گسترده را هدف می‌گیرد و به تولید محصولاتی که در سراسر صنعت، بی‌نظیر و منحصر به فرد باشند تأکید می‌ورزد. بنابراین شرکت یا واحد تجاری ممکن است قیمت بالاتری بابت محصولات خود طلب کند. در این حالت، طرح یا نام تجاری، تکنولوژی، ویژگی‌های ظاهری، شبکه‌های توزیع، یا خدمات قابل ارائه به مشتری می‌توانند خاص و منحصر به فرد باشند. وفاداری خریداران به نام تجاری شرکت به مثابه‌ی یک مانع عمل می‌کند، زیرا شرکت‌های جدیدی که می‌خواهند محصولات خود را به گونه‌ای متمایز کنند که رقبا را کنار بگذارند، باید ابتدا ویژگی‌ها و شایستگی‌های بارز خود را ایجاد کنند، توسعه دهند و سپس آن را آشکار سازند.

هزینه محوری، نوعی استراتژی رقابتی از نوع هزینه‌ی کمتر است که بر یک گروه خریدار خاص یا بازار جغرافیایی خاص تمرکز می‌کند و تنها به این بخش بازار خاص خدمات می‌دهد. آن‌ها که معتقدند یک شرکت یا واحد تجاری که تلاش‌های خود را متمرکز می‌کند، بهتر از رقبایش می‌تواند هدف استراتژیک خود را تأمین کند، از این استراتژی طرفداری می‌کنند.

تمایز محوری یک استراتژی تمایز است که بر یک گروه خاص خریدار، خط تولید یا بازار جغرافیایی خاص تمرکز می‌کند. شرکت یا واحد تجاری هنگام استفاده کردن از این استراتژی به دنبال متمایز کردن محصولات خود در یک بخش از بازار هدف خود می‌باشد. آن‌ها که معتقدند یک شرکت یا واحد تجاری که تلاش‌های خود را متمرکز می‌کند، بهتر از رقبایش می‌تواند نیازهای خاص یک بازار هدف محدود خود را تأمین کند، از این استراتژی طرفداری و جانبداری می‌کنند.

### خطرات همراه استراتژی‌های رقابتی

هر یک از استراتژی‌های رقابتی، خطرات خاص خود را به همراه دارد. مثلاً، استراتژی رهبری هزینه‌ها را رقبا می‌توانند تقلید کنند؛ به خصوص وقتی که وجه تمایز محصول اهمیت چندانی برای خریداران ندارد. برای مثال، شرکتی که استراتژی تمایز را اجرا می‌کند باید مراقب باشد که قیمت محصولات خود را آنقدر بالا نبرد که خیلی بالاتر و بیشتر از قیمت رقبا باشد، یا آنقدر بالا نباشد که مشتری عطای کیفیت برتر شرکت را به لقای این قیمت سرسام‌آور ببخشد. ممکن است تمایز محورها و هزینه محورها بتوانند

در بخش‌های خاصی از بازار از رقبایشان جلو بزنند، اما با کاهش تقاضا یا کم شدن ارزش ویژگی‌های محصول نزد مشتریان، عرصه‌ی رقابت را به آن دسته از شرکت‌هایی که به همه‌ی بازار توجه کرده‌اند، واگذار خواهند کرد.

### مسائل استراتژی‌های رقابتی

پورتر معتقد است که شرکت یا واحد تجاری که می‌خواهد موفق باشد باید یکی از دو استراتژی رقابتی را اجرا کند. در غیر این صورت، در سطح متوسطی از بازار رقابتی و بدون داشتن مزیت رقابتی در جا خواهد زد و به تدریج سطح عملکرد آن به پایین‌تر از حد متوسط نزول خواهد کرد. اگر چه پورتر قبول دارد که یک شرکت در یک زمان هم می‌تواند هزینه‌هایش را کاهش دهد و هم محصولاتش را متمایز و بارز کند، اما مدعی است که چنین وضعیتی موقتی است و دوامی ندارد.

### تاکتیک‌های استراتژی رقابتی

تاکتیک، یک طرح عملیاتی ویژه است که به تفصیل نشان می‌دهد که چگونه باید یک استراتژی را اجرا کرد و چه زمان و کجا آن را اعمال نمود. تاکتیک‌ها در ماهیت نسبت به استراتژی‌ها دارای افق زمانی کوتاه‌تر و قلمروی محدودتری می‌باشند. بنابراین تاکتیک‌ها حلقه‌ی رابطی بین دو مرحله تدوین و اجرای استراتژی هستند.

تاکتیک‌های زمانی (timing tactics): بعضی شرکت‌ها پیشگام (First mover) و بعضی محتاط (Late mover) هستند. برخی از مزایای پیشگام بودن عبارتند از: شرکت می‌تواند شهرتی برای خود به دست آورد، منحنی یادگیری را به سمت پایین براند، با فروش محصولات جدید سود زیادی کسب کند. شرکت‌های محتاط تنها پس از این که محصول مشتری پیدا کرد و تقاضا برای آن تثبیت شد؛ وارد بازار می‌شوند. آن‌ها می‌توانند از پیشرفت‌های تکنولوژیک دیگران استفاده کنند، با آگاه شدن از وضعیت بازار محصولات جدید، ریسک خود را حداقل کنند و از تمایل طبیعی شرکت‌های پیشگام به کم توجهی به بخش بازار، به نفع خود استفاده کنند.

تاکتیک‌های مکانی (موقعیتی) (Location tactics): به دو شکل تهاجمی (Offensive tactic) یا تدافعی (Defensive tactics) می‌باشند. تاکتیک‌های تهاجمی بر قاپیدن سهم بازار از یک رقیب مقتدر تأکید می‌کند. برخی از روش‌های مورد استفاده این تاکتیک:

- ✓ حمله به جلو Frontal assault: شرکت حمله‌کننده اصطلاحاً با رقیب خود شاخ به شاخ می‌شود و در هر زمینه‌ای از قیمت محصولات گرفته تا عملیات پیشبرد تا کانال‌های توزیع با او رقابت می‌کند. اجرای این استراتژی بسیار پرهزینه است و ممکن است موجب بیداری غول خفته‌ای شود.
- ✓ مانور ایذایی Flanking maneuver: شرکت مهاجم به جای شاخ به شاخ شدن با رقیب، به بخشی از بازار که رقیب در آن جا ضعیف است حمله‌ور می‌شود.
- ✓ محاصره Encirclement: در این تاکتیک که شکل تکامل یافته‌ای از دو تاکتیک قبلی است، شرکت یا واحد تجاری مهاجم، موقعیت رقیب را از حیث محصولات یا بازارها یا هر دو، به محاصره خود در می‌آورد.

✓ شیخون Bypass Attack: در این تاکتیک بر گرفتن بازار رقیب مدافع از طریق عرضه‌ی نوع جدیدی از محصول که بتواند محصول رقیب را کنار بزند و جایگزین آن بشود، تأکید می‌شود.

✓ جنگ چریکی Guerrilla: ممکن است شرکت به جای حملات پیوسته، پرهزینه و منابع بر به رقیب، تصمیم بگیرد به او ضربه بزند و فرار کند. شرکت برای موفقیت این تاکتیک، باید به اندازه‌ی کافی صبور باشد و به عواید و سودهای اندک راضی باشد و از تحریک رقیب و وادار کردن او به عقب‌نشینی یا دادن پاسخی قوی پرهیز و اجتناب کند.

تاکتیک‌های دفاعی: بنا به نظر پورتر، هدف از اجرای این تاکتیک‌ها پایین آوردن اثرات حمله، گم‌کردن اثرات حمله و یا کاهش شدت یک حمله می‌باشد. این تاکتیک‌ها به جای افزایش مزیت رقابتی با کم‌جاذبه کردن حمله برای رقیب، موجب پایداری مزیت رقابتی می‌شوند. برخی از روش‌های مورد استفاده این تاکتیک عبارتند از:

✓ ایجاد موانع ساختاری Structural Barriers: بنا به نظر پورتر برخی از موانع ورود برای مسدود کردن راه‌های حمل مهاجم عبارتند از: عرضه‌ی طیف کاملی از محصولات موجود در هر بخش از بازار که سودآور است به منظور بستن و مسدود کردن کلیه مبادی ورود رقیب، بستن کانال‌های دسترسی از طریق عقد قراردادهای انحصاری با توزیع‌کنندگان، بالا بردن هزینه‌های تعویض عرضه‌کننده برای خریدار از طریق ارائه‌ی آموزش‌های کم‌هزینه به کاربران، افزایش هزینه‌های کسب کاربران موجود از طریق پایین نگه‌داشتن قیمت اقلامی که کاربران جدید به احتمال زیاد آن‌ها را خریداری خواهند کرد، افزایش صرفه‌جویی‌های مقیاس برای کاهش هزینه‌های واحد، بستن راه ورود تکنولوژی‌های دیگر از طریق ایجاد حق مالکیت معنوی یا اعطای پروانه‌ی ساخت، محدود کردن دسترسی دیگران به تجهیزات و کارکنان شرکت، برقراری رابطه‌ی تنگاتنگ با عرضه‌کنندگان از طریق عقد قراردادهای انحصاری با آن‌ها یا خریداری موقعیت‌های کلیدی.

✓ افزایش احتمال مقابله به مثل رقیب Expected retaliation: از این تاکتیک برای افزایش تهدید مقابله به مثل رقیب در برابر حمله شرکت استفاده می‌شود.

✓ کاهش انگیزه حمله Inducement for attack: این تاکتیک بر کاهش انتظارات رقیب از کسب سودهای آتی در یک صنعت، تأکید می‌کند.

## ❖ استراتژی‌های مشارکتی

استراتژی‌های مشارکتی، آن دسته از استراتژی‌هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری، و نه مبارزه؛ با شرکت‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. به غیر از تبانی میان رقیب، که غیرقانونی است، نوع اصلی استراتژی مشارکتی، ائتلاف (Strategic alliance) استراتژیک می‌باشد. که عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را مشترکاً دنبال می‌کنند و همه آن‌ها از این مشارکت سود می‌برند. برخی ائتلاف‌ها بسیار کوتاه مدت‌اند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکا بتواند جای پای خود را در بازار جدید پیدا کند. ائتلاف‌های دیگر، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه‌ای باشند بر ادغام کامل میان شرکت‌ها یا دو شرکت تشکیل دهنده‌ی ائتلاف.

- کنسرسیوم خدمات متقابل (Mutual service consortium): عبارت است از مشارکت شرکت‌های مشابه در صنایع مشابه. این شرکت‌ها با هدف رسیدن به منفعتی که بسیار گران‌قیمت است و تهیه‌ی آن به تنهایی دشوار و حتی غیر ممکن است، منابع خود را کنار یک‌دیگر می‌گذارند (مثل دستیابی به تکنولوژی پیشرفته).
- شرکت مختلط (Joint venture): شرکتی است که با مشارکت دو یا چند شرکت جدا از یک‌دیگر و مستقل برای وصول به اهداف استراتژیک مشترک تشکیل می‌شود. این شرکت ماهیتاً مستقل است و شرکت‌های تشکیل دهنده‌ی آن، ضمن حفظ هویت مستقل خود، به منظور دستیابی به فرصتی که تحصیل آن به توانایی و مشارکت دو یا چند شرکت نیازمند است، تلاش می‌کنند.
- شرکت‌های مختلط، متداولترین شکل ائتلاف‌های استراتژیک هستند. در واقع این شرکت‌ها راهی برای ترکیب موقت نقاط قوت مختلف شرکا در جهت دستیابی به ثمره‌ای با ارزش‌اند؛ اما آن‌ها معایبی هم دارند: از دست رفتن کنترل، سود کمتر، احتمال تعارض و تضاد منافع با شرکا و احتمال انتقال مزیت تکنولوژیک به شریک.
- اعطای مجوز ساخت یا فروش (Licensing arrangement): موافقت‌نامه‌ای است بین شرکت مجوزدهنده و شرکت تحت لیسانس، که بر اساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم می‌تواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند. شرکت مجوزگیرنده، به عنوان پرداخت به شرکت مجوزدهنده، تخصص فنی خود را در اختیار او می‌گذارد. این توافق، استراتژی مفید و مناسبی است، به‌خصوص اگر مارک یا نام تجاری مجوزدهنده در کشور مجوزگیرنده به خوبی جا افتاده باشد؛ اما همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوزگیرنده شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را تا آن‌جا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوزدهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود.
- مشارکت زنجیره ارزش (Value – chain partnership): ائتلافی است گرم و عمیق که در آن یک شرکت یا واحد تجاری یک موافقت‌نامه همکاری بلندمدت با یک عرضه‌کننده یا توزیع‌کننده بزرگ و کلیدی منعقد می‌کند. هم‌زمان با این که تعداد بیشتری از شرکت‌ها و واحدهای تجاری، فعالیت‌هایی را که خود قبلاً انجام می‌داده‌اند به دیگران واگذار و محول می‌کنند، استقبال از این استراتژی مشارکتی بیشتر و بیشتر می‌شود. نمونه‌ی دیگر این مشارکت، رابطه‌ی بلند مدت بین یک شرکت یا واحد تجاری با یک عرضه‌کننده یا توزیع‌کننده است.

## ۲) استراتژی‌های اصلی یا هدایتی (Grand or Directional strategies):

از آن‌جا که هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی‌اش را تحکیم بخشد، هر شرکت باید در مورد این که می‌خواهد رشد کند یا خیر تصمیم‌گیری کند و به سؤالاتی پاسخ دهد: آیا ما باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه دهیم؟ آیا ما باید فعالیت‌هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز

کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع بسازیم؟ اگر می‌خواهیم رشد کنیم، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت‌های دیگر، ادغام با آن‌ها یا تشکیل شرکت‌های مختلط با همکاری آنها؟

## ❖ استراتژی‌های رشد (Growth strategies)

این استراتژی‌ها فعالیت‌های شرکت را توسعه می‌دهند و تا این لحظه محبوب‌ترین و مورد استفاده‌ترین استراتژی‌ها در سطح بنگاه هستند. دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد: استراتژی تمرکز (Concentration strategy) روی یک خط تولید یا صنعت و استراتژی تنوع (Diversification strategy) در تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر. این استراتژی‌ها را می‌توان به دو صورت اجرا کرد: (۱) داخلی، از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه‌ی محصول جدید یا (۲) خارجی، از طریق ادغام، خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آن‌ها.

ادغام (Merger) تعاملی است که دو یا چند شرکت را در بر می‌گیرد و طی آن سهام این شرکت‌ها مبادله می‌شود و نهایتاً تنها یکی از آن شرکت‌ها باقی می‌ماند. ادغام‌ها معمولاً بین شرکت‌های هم‌اندازه و آن‌ها که رابطه‌ی خوبی با هم دارند صورت می‌گیرد.

خریداری (Acquisition)، عبارت است از خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر. در این حالت شرکت خریداری شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می‌کند. خریداری، معمولاً بین شرکت‌ها با اندازه‌هایی مختلف روی می‌دهد و ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد. خریداری‌های خصمانه را اغلب بلعیدن (Takeover) می‌نامند.

ائتلاف استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه‌ی شرکا سودمند است.

### • استراتژی‌های تمرکز Concentration:

دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از:

۱- استراتژی یکپارچگی عمودی (Vertical integration) که عبارت است از انجام وظیفه یا فعالیتی که قبلاً توسط یک عرضه‌کننده (یکپارچگی عمودی به پایین) یا یک توزیع‌کننده (یکپارچگی عمودی به بالا) صورت می‌گرفته است. یکپارچگی عمودی می‌تواند به سه شکل انجام شود: یکپارچگی عمودی کامل، که در آن شرکت ۱۰۰٪ نیازهای کلیدی خود را می‌سازد و همچنین تمام فعالیت‌های توزیع را خود به عهده می‌گیرد. یکپارچگی عمودی ناقص، که شرکت در آن کمتر از نیمی از نیازهای اساسی خود را تولید می‌کند. یکپارچگی عمودی صفر No integration که طی آن شرکت با عقد قراردادهای

بلندمدت با دیگر شرکت‌ها، کار تهیه‌ی نیازهای اساسی خود و توزیع محصولات‌اش را به آن‌ها واگذار می‌کند.

یک شرکت می‌تواند این یکپارچگی را با اتکای منابع داخلی یا با همکاری شرکا و منابع خارجی اجرا کند.

۲- استراتژی یکپارچگی افقی (Horizontal integration)، عبارت است از گستره و میزان فعالیت یک شرکت در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف و متعدد در همان زنجیره ارزش صنعت قبلی. شرکت می‌تواند از دو طریق توسعه‌ی داخلی و توسعه‌ی خارجی، یکپارچگی افقی را انجام دهد. یکپارچگی افقی نیز به سه شکل صورت می‌گیرد: ادغام افقی کامل و ادغام افقی جزئی و قرار دادهای بلند مدت.

## • استراتژی‌های تنوع Diversification:

مشمول بر دو نوع می‌باشد.

۱- تنوع همگون (مرتبط) (Concentric or related diversification): رشد از طریق تنوع همگون عبارت است از توسعه‌ی فعالیت‌ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط. وقتی که موقعیت رقابتی شرکت خوب است، اما جذابیت صنعت کم است، بهره‌گیری از این استراتژی منطقی است. شرکت، با تمرکز بر روی ویژگی‌ها و مشخصاتی که شایستگی بارز آن را ایجاد کرده است، می‌تواند از آن نقاط به عنوان ابزاری برای تنوع‌سازی استفاده کند. در واقع شرکت با انجام این استراتژی به دنبال هم‌افزایی است. هم‌افزایی، یعنی این که سود دو شرکت وقتی کنار هم باشند بیشتر از وقتی است که مستقل باشند. تنوع همگون هم می‌تواند به دو شکل داخلی و خارجی صورت پذیرد.

۲- تنوع ناهمگون (نامرتبط) (Conglomerate or unrelated diversification): وقتی که مدیریت شرکت پی می‌برد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی‌ها و مهارت‌های برجسته‌ای ندارد که بتواند آن‌ها را به آسانی به محصولات (کالاها و خدمات) مرتبط موجود در دیگر صنایع انتقال دهد؛ بهترین استراتژی قابل استفاده، استراتژی تنوع ناهمگون است. یعنی شرکت فعالیت‌های خود را با ورود به صنعتی نامرتبط با صنعت کنونی، تنوع می‌بخشد. در تنوع ناهمگون به مسائل مالی توجه می‌شود. مثلاً شرکتی که از حیث وجوه نقدی غنی می‌باشد اما فرصت‌های محدودی برای رشد در صنعت خود دارد، وارد صنعت دیگری شود که در آن صنعت فرصت‌های رشد فراوان است، اما به دست آوردن وجوه نقد دشوار می‌باشد. نمونه‌ی دیگر استفاده از استراتژی تنوع ناهمگون حالتی است که شرکتی که محصولات فصلی تولید می‌کند در نتیجه جریان درآمد ثابتی ندارد، اقدام به خریداری شرکتی در صنعتی نامرتبط می‌کند و از طریق آن فروش‌های فصلی خود را تکمیل و به این ترتیب جریان نقدی مورد نیاز را حاصل می‌کند.

## ❖ استراتژی های ثبات (Stability strategies)

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را بر استراتژی رشد ترجیح بدهد و به فعالیت های فعلی خود ادامه بدهد بدون این که تغییر مهمی در آن بدهد. این استراتژی ها در کوتاه مدت می توانند بسیار مفید باشند ولی در بلندمدت می توانند بسیار خطرناک باشند. این استراتژی ها سه نوع هستند:

- استراتژی توقف / آغاز محتاطانه (Pause & proceed with caution strategy):  
این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است؛ فرصتی برای استراحت یا تجدید قوا قبل از ادامه ی هر یک از استراتژی های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده ای مبهم و غیر قابل پیش بینی مواجه می شود، می تواند از این استراتژی به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می توان از این استراتژی استفاده نمود.
- استراتژی عدم تغییر (No change strategy): تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه ی عملیات و سیاست های فعلی به خاطر این که آینده قابل پیش بینی است. موقع رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه ی وضعیت و فعالیت های فعلی اش ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند. شرکت هیچ فرصت و تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی کند و نقطه ی ضعف یا نقطه ی قوت برجسته ای نیز ندارد. در این صنعت رقابتی مقتدر جدیدی وارد نمی شوند. شرکت سودآوری خوبی دارد و بازار محصولاتش با ثبات است. آرامش محیط، باعث می شود که مدیران شرکت این استراتژی را دنبال کنند؛ مگر این که صنعت فعالیت شرکت در حال متمرکز شدن باشد.
- استراتژی سود (Profit strategy): تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک وضعیت در حال بدتر شدن؛ اما شرکت در عین حال طوری عمل می کند که انگار مشکلاتش موقتی اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، در حالی که فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهام داران جامعه سرمایه گذار، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. مشخصاً استراتژی سود تنها به شرکت کمک می کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامت بگذرانند. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

## ❖ استراتژی های کاهش (Retrenchment strategies)

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه‌ی خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود؛ مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- استراتژی تغییر جهت (Turnaround strategy): بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تأکید دارد. دو مرحله دارد: کوچک سازی (Contraction)، که تلاش اولیه‌ای برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت؛ و مرحله (Consolidation)، که اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک‌تر شده کنونی. البته اگر همه‌ی کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقی مانده است، بسیار قوی‌تر و سازمان‌یافته‌تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی‌اش را بهبود بخشیده است و می‌تواند دوباره فعالیت‌های خود را توسعه دهد.
- استراتژی اسارت (Captive company strategy): شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می‌کند، به عرضه‌کننده یا توزیع‌کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می‌شود، و در عوض آن شرکت متعهد می‌شود که برای مدتی طولانی خریدهای خود را از آن شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد.
- استراتژی فروش یا واگذاری (Sell-out or divestment strategy): وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می‌تواند عقب‌نشینی کند و نه اسیر شرکت دیگر بشود، مدیران آن چاره‌ای جز این ندارند که شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. اگر فعالیت‌های شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.
- استراتژی ورشکستگی یا انحلال (Bankruptcy or liquidation strategy): وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می‌گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند که همه‌ی آن‌ها نیز ناگوار و ناراحت‌کننده‌اند. از آن‌جا که هیچ‌کس حاضر به خریدار یک شرکت ضعیف در صنعتی نا جذاب نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. استراتژی تصفیه تمام دارایی‌های شرکت را به تدریج به فروش می‌رساند. ابتدا مدیریت تا آن‌جا که می‌تواند دارایی‌های قابل فروش شرکت را به نقد تبدیل می‌کند و پس از ایفای کل تعهدات شرکت، باقی‌مانده‌ی درآمد حاصل از فروش را میان سهام‌داران توزیع می‌کند. برتری استراتژی تصفیه به استراتژی ورشکستگی این است که ابتدا، این هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره‌ی آن تصمیم می‌گیرند، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهام‌داران را کاملاً نادیده بگیرد.

منبع: هانگر، دیوید. جی و تامس. ال، ویلن (۱۳۸۴)، «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه: اعرابی و ایزدی، دفتر نشر پژوهش‌های

فرهنگی