
استراتژی کلان بنگاه

کجا سرمایه‌گذاری کنیم؟
چه سرمایه‌ای را واگذار کنیم؟
چگونه سازمان چند بخشی را توسعه دهیم؟

اندرز دمیبل - روایت هد
مارکوس الکساندر - مایکل گولد

ترجمه

رضا طحان لتیباری

جاویدان محسنی

محمد جواد مجلسی



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۷

عنوان و نام پدیدآور: استراتژی کلان بنگاه: کتاب سرمایه گذاری کنیم؟ ... / اندرو کمپل [و دیگران]؛ ترجمه رضا طحان لثیبیاری، جاویدان محسنی، محمدجواد محلب

مشخصات نشر: تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۳۹۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۰۲-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی:

Strategy for the corporate level: where to invest, when to cut back and how to grow organisations with multiple division.

یادداشت: اندرو کمپل - جوایت هد - مارکوس الکساندر - مایکل گولد.

موضوع: شرکت های چند محصولی -- مدیریت

موضوع: Multiproduct firms -- Management

موضوع: تنوع بخشی در صنایع

موضوع: Diversification in industry

موضوع: برنامه ریزی راهبردی

موضوع: Strategic planning

شناسه افزوده: طحان لثیبیاری، رضا، ۱۳۵۶ - مترجم

شناسه افزوده: محسنی، جاویدان، ۱۳۶۰ - مترجم

شناسه افزوده: مجلسی، محمدجواد، ۱۳۶۶ - مترجم

شناسه افزوده: کمپل، اندرو، ۱۹۵۰ - م.

شناسه افزوده: Campbell, Andrew

شناسه افزوده: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

رده بندی کنگره: HD۲۷۵۶/الف۴۶ ۱۳۹۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۱۲۶۰۲۴



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی

استراتژی کلان بنگاه

اندرو کمبل - جووایت هد - مارکوس الکساندر - مایکل فولد

ترجمه: رضا طحان لیبیاری - جاویدان محسنی - محمدجواد مجیدی

مدیر هنری و طراح جلد: پاشا دارابی

صفحه‌آرایی: پاشا دارابی، سولماز دمندانی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۷

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۰۲-۳

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۶ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱

WWW.CPPC.IR



فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
۱۹	دیباچه نویسنده
۲۳	تقدیر و تشکر
۲۵	دیباچه مترجمین
	بخش اول. مقدمه و تاریخچه
	فصل اول: استراتژی برای سطح شرکت خلاصه‌ای از پیام‌های اصلی
۳۲	شرکت بلک‌لاک
۳۵	استراتژی پورترفولیو/پرتفوی
۳۷	منطق کسب و کار
۳۹	منطق ارزش افزوده
۴۳	منطق بازارهای سرمایه
۴۷	استراتژی مدیریت
۵۳	خلاصه
	فصل دوم: مروری بر تاریخ: از جدول بوستون تا سه منطقی که محرک اقدامات شرکت می‌شوند
۵۸	مکتب مدیریت حرفه‌ای
۵۹	مهارت‌های عمومی مدیریتی
۶۱	مفهوم استراتژی
۶۱	مشکلاتی که در خصوص تخصیص منابع وجود دارند
۶۲	مکتب برنامه‌ریزی پرتفوی
۶۴	ماتریس سهم رشد
۶۹	ماتریس مک‌کنزی یا جنرال الکتریک
۷۱	مشکلاتی که بر راه مدیریت پرتفوی وجود دارند
۷۲	دهه‌ی ۱۹۸۰: بازگشت به مبانی

۷۳	برنامه‌ریزی ارزش مدار (مبتنی بر ارزش)
۷۵	مکتب هم افزایی
۷۶	بریک کارتمرکزکن
۷۸	مشکلاتی که در خصوص هم افزایی وجود دارد
۷۹	بازگشت هم افزایی
۸۰	شایستگی‌های بنیادین
۸۱	مکتب بازارهای سرمایه
۸۳	به سوی یک سبک مدیریت
۸۴	منطق غالب: سبک مدیریت
۸۵	نظریه‌ی منابع
۸۷	مزیت مادری (والدسری) ارزش افزوده
۸۸	دست‌اندرکاران
۸۹	استراتژی بین‌المللی
۹۰	نتایج

بخش دوم. استراتژی پرتفوی (کجا سرمایه‌گذاری کنیم) و کجا از سرمایه‌گذاری اجتناب نماییم؟

	فصل سوم: چطور کسب و کارهای خوب را پیدا کنیم و از کسب و کارهای بد بپرهیزیم؟
۱۰۰	سودآوری بازار
۱۰۲	مزیت رقابتی
۱۰۷	کسب و کارهای ضعیف در بازارهای جذاب
۱۰۹	کسب و کارهای توانمند در بازارهای غیرجذاب
۱۱۰	رشد
۱۱۲	اندازه
۱۱۴	چه چیزهایی را باید در ماتریس رسم کنیم؟
۱۱۶	خلاصه

فصل چهارم: چطور کسب و کارمان را موفق‌تر کنیم؟

۱۱۹	ارزش چیست؟
۱۲۱	هزینه‌ی شعبه‌های مرکزی شرکت
۱۲۳	ماتریس قلمرو محوری (مرکزی)
۱۲۸	استفاده از ماتریس قلمرو محوری جهت هدایت استراتژی

۱۳۱ ادغام ماتریس های قلمرو محوری و جذابیت تجاری

۱۳۳ خلاصه

فصل پنجم: چطور ارزان بخریم و گران بفروشیم؟

۱۴۰ تعداد خریداران و فروشندگان

۱۴۱ ویژگی های خریداران و فروشندگان

۱۴۳ تفاوت ها در اطلاعات موجود برای خریداران

۱۴۵ فرایند معامله

۱۴۷ مشکل رایج در جستجوی فرصت های قیمت گذاری نادرست

۱۵۲ ماتریس ارزش و صفانه

۱۵۴ استفاده ی بویا از منطق بارهای رایج

۱۵۵ خلاصه

فصل ششم: تصمیم گیری راجع به اینکه سرمایه گذاری کنیم و از سرمایه گذاری در کجا اجتناب کنیم

۱۶۰ تصمیم گیری هنگام تقابل منطق ها

۱۶۱ می توانید ارزش بیافزایید اما کسب و کار جذابیت ندارد

۱۶۴ وقتی کسب و کار جذابی دارید، اما ارزش افزایی ندارید

۱۶۸ کسب و کارهای جذاب و قلمرو محوری که قیمت بالایی دارند

۱۷۳ اداره کردن ارقام

۱۷۴ خلاصه

بخش سوم: روش های افزودن و کاستن ارزش دفتر مرکزی شرکت

فصل هفتم: ده منشأ ارزش که از نفوذ مستقیم حاصل می شوند

۱۸۳ انتخاب افراد

۱۸۴ استراتژی ها

۱۸۵ اهداف

۱۸۷ مدیریت عملکرد

۱۸۹ خط مشی ها و استانداردها

۱۹۰ روابط

۱۹۱ فناوری یا محصولات

۱۹۳ تخصص

۱۹۵	برند
۱۹۶	مهندسی مالی
۱۹۷	سراب‌های ارزش عمودی
۱۹۹	وقتی که ارزش افزوده، واقعی است

فصل هشتم: نه منشأ ارزش که منبعث از هماهنگی میان بخش‌های تجاری می‌باشند

۲۰۳	یک روی به سوی مشتری
۲۰۴	فروش متقابل
۲۰۶	مزیت مقیاس
۲۰۷	منابع مشترک
۲۰۸	رقابت چند نقطه‌ای
۲۰۹	یکپارچگی عمودی
۲۱۱	تسهیم دانش و روش‌های کارآمد
۲۱۲	توسعه‌ی کسب و کار جدید
۲۱۳	مدیریت ریسک
۲۱۴	سراب‌هایی که در زمینه‌ی ارزش افزوده‌ی اصلی وجود دارند
۲۱۷	خلاصه

فصل نهم: هشت روشی که شعب مرکزی در صورت اتخاذ آنها، باعث کاهش ارزش می‌شوند

۲۲۲	چه مقدار ارزش ممکن است کاهش یابد؟
۲۲۵	منابع ارزش کاسته شده
۲۲۷	رهنمود راهبردی گمراه‌کننده
۲۲۹	اهداف عملکردی نامناسب
۲۲۹	محدودیت‌های سرمایه‌ی نامناسب
۲۳۰	محدودیت‌ها یا قیدها و خط‌مشی‌های نامناسب
۲۳۱	تصمیم راجع به مدیران ضعیف
۲۳۲	پروژه‌های هم افزایی بد هدایت‌شده
۲۳۳	خدمات مرکزی ناکارآمد
۲۳۴	تاخیرها و اتلاف زمان
۲۳۴	پاداش را اندازه‌گیری کنید
۲۳۵	ترغیب به عقب‌گرد

۲۳۶	تمرکز
۲۳۷	خلاصه

فصل دهم: چطور منابع ارزش افزوده را در شرکت تان شناسایی نمایید؟

۲۴۲	تحلیل فرصت ارزش افزایی - از پایین به بالا (صعودی)
۲۴۴	آیا مدیران نیاز به کمک دارند؟
۲۴۶	اشتباه‌های معمول چه هستند؟
۲۴۷	شرکت‌های ما رقیب، چه کار انجام می‌دهند؟
۲۴۷	تحلیل فرصت ارزش افزایی - بالا به پایین (نزولی)
۲۵۱	چیدمان و به‌نش گرفتن فرصت‌های ارزش افزا
۲۵۴	خلاصه‌سازی فرصت در قالب پلکان ارزش
۲۵۵	خلاصه‌سازی فرصت ادغام با ارزش افزوده
۲۵۶	خلاصه

بخش چهارم. استراتژی مدیریت (۱۰ صفحه) ساختاردهی کنیم، چه مقدار متمرکزسازی نماییم و چطور بخش‌های تجاری را رشد دهیم؟

فصل یازدهم: ساختاردهی سازمان و تبدیل آن به کسب و کارها و بخش‌ها

۲۶۲	واحد تجاری یا بخش تجاری چیست؟
۲۶۲	واحد‌های تجاری راهبردی
۲۶۴	گروه‌های راهبردی
۲۶۷	سه راه برای ساختاردهی
۲۶۹	انتخاب ساختار صحیح
۲۷۰	سفارشی کردن ساختار بخشی
۲۷۲	ساختارهای ماتریسی
۲۷۵	متمایز ساختن شعب مرکزی از بخش‌ها
۲۷۶	خلاصه

فصل دوازدهم: راهبرد سطح بنگاه مادر در شرکت‌های یکپارچه-شرکت آپل

۲۸۰	سازمان‌های یکپارچه
۲۸۳	آپل
۲۸۶	آپل به مثابه یک کسب و کار واحد

۲۸۹	شرکت ایل به مثابه یک شرکت گروهی
۲۹۶	خلاصه

فصل سیزدهم: سطح متمرکزسازی چه مقدار باید باشد؟ طراحی دفاتر مرکزی شرکت

۳۰۰	مرحله ۱: حاکمیت و انطباق
۳۰۳	مرحله ۲: ارزش افزوده
۳۰۷	دفاتر مرکزی کوچک یا دفاتر مرکزی بزرگ
۳۰۷	مرحله ۳: شناخت اف سازهی روابط
۳۱۲	مرحله ۴: طراحی، امتداد سازید و آنرا معرفی کنید
۳۱۸	خلاصه

فصل چهاردهم: ایجاد انبساطی جدید در دفاتر مرکزی شرکت

۳۲۳	چرا این کار اینقدر دشوار است؟
۳۲۸	برخی شرکت ها به واقع مهارت های جدیدی در دفاتر مرکزی خود ایجاد می کنند.
۳۲۹	شرکت ها چگونه می توانند مهارت های مرکز خود را توسعه دهند؟
۳۳۲	چه موقع بهتر است به جای توسعه ی مهارت، استعفاء و ارتقاء رویشیم؟
۳۳۴	خلاصه

فصل پانزدهم: تقویت هم افزایی و همکاری میان بخش های مختلف در یک شرکت

۳۴۰	چرا هم افزایی اینقدر دشوار است؟
۳۴۳	چطور می توان در خصوص هم افزایی، عملکرد معقولی داشت
۳۴۷	خلاصه

بخش پنجم. نگاهی به گذشته

فصل شانزدهم: درس هایی از ۲۰ سال تجربه ی مشاوره

۳۵۴	افکار و اندیشه هایی که سر راه قرار می گیرند
۳۵۴	راهبرد شرکت راجع به سرمایه گذاری در کسب و کارهای جذاب است
۳۵۵	توازن پرتفوی حائز اهمیت است
۳۵۵	«بهترین روش ها» باید طراحی دفاتر مرکزی را باعث شوند
۳۵۶	کارآمدی، بهترین است
۳۵۷	اینکه چه کاری برایمان می توانند انجام دهند؟

۳۵۸	شرایط بعرج
۳۵۸	قلمرو محوری بالغ یا در حال افول
۳۵۹	شرکای بد برای کسب و کارهای جذاب
۳۵۹	سرپرست‌های چندسطحی
۳۶۰	سرپرست‌هایی که ارزش افزوده‌ی زیادی اضافه نمی‌کنند
۳۶۰	رهنمودهای ساده
۳۶۱	اجرای یک فرایند راهبرد سطح بنگاه مادر
۳۶۱	دپارتمان‌های شرکت را ملزم به توسعه‌ی برنامه‌های راهبردی نمایند
۳۶۲	قبل از انجام - ریان‌ها نقدینگی، در خصوص منطق راهبردی به توافق دست یابید
۳۶۲	تحلیل سرپرست رقیب را انجام دهید.
۳۶۳	تمایل بیشتر به فروش کسب و کار
۳۶۴	تمایل بیشتری به تغییر نیروی انسانی داشته باشید
۳۶۴	خلاصه

	ضمیمه: پیوند بین راهبرد بین‌المللی و راهبرد سطح بنگاه، مادر
۳۶۸	راهبرد بین‌المللی و راهبرد سطح بنگاه مادر
۳۶۹	شش مساله در راهبرد بین‌المللی
۳۶۹	محرك‌های فعالیت بین‌المللی کسب و کار
۳۷۲	محرك‌های جهانی سازی در صنایع خاص
۳۷۴	انتخاب موقعیت‌های مکانی بین‌المللی مناسب: بازارها
۳۷۸	انتخاب موقعیت‌های مکانی بین‌المللی مناسب: فعالیت‌های داخلی
۳۸۲	انتخاب ساختارهای مالکیت مناسب
۳۸۳	مدیریت کلی عملیات بین‌المللی
۳۸۳	بین‌المللی (فشار پایین برای یکپارچگی - فشار پایین برای جداسازی)
۳۸۴	چندمحلی (فشار پایین برای یکپارچگی - فشار بالا برای جداسازی)
۳۸۴	جهانی (فشار بالا برای یکپارچگی - فشار پایین برای جداسازی)
۳۸۴	فراملی (فشار بالا برای یکپارچگی - فشار بالا برای جداسازی)
۳۸۶	خلاصه

مقدمه

«با توجه به سرعت چشمگیر تغییرات صورت گرفته از طریق اینترنت، اکنون شرایطی گریزناپذیر جهت بقا و موفقیت کسب و کار در آینده پیش آمده است، اما با این حال بهترین روش راهبردی نیز باید بر پایه تجربه باشد. در محیطی بسیار رقابتی و چالش برانگیز، تصمیم‌گیرندگان حوزه کسب و کار نمی‌توانند درس‌هایی که از گذشته گرفته‌اند، از جمله اشتباهاتی که پیش از این مرتکب شده‌اند را نادیده انگازند. این کتاب راهبردی در شرح سازمانی بر پایه تجربه ۲۵ ساله در حوزه کسب و کار است، که بالطبع به راهنمایی قابل استناد در مورد چگونگی اثرگذاری فرایندهای تصمیم‌گیری بر افزایش و یا کاهش ارزش بدل شده است. این کتاب سعی می‌کند نشان دهد که در شکل‌دهی راهبردها، چه در واحد کسب و کار و چه در سطح سازمانی، درگیر هستیم لزوماً باید آن را مطالعه کنند.»

آقای دیوید واکر^۱، رئیس، بارکلیز^۲

«یکی از تاثیرگذارترین کتاب‌هایی که در سال ۱۹۹۴ به‌عنوان سه کتاب راهبرد کلوراکس خوانده‌ام، کتاب راهبرد سطح سازمانی: ایجاد ارزش در شرکت چند کسب و کار بوده است. مضمون کلی مزیت مادری^۳ روشی آسان و بسیار موثر برای اندیشیدن در مورد چگونگی ایجاد ارزش در محیط دفتر مرکزی بود. با بیش از بیست سال تجربه‌ای که دارم، هنوز هم در این مورد چیز بهتری نیافته بودم تا اینکه این نسخه به روز شد.»

دن سیمپسون^۴، کارمند ارشد راهبردی (بازنشسته)، شرکت کلوراکس

1. David Walker
2. Barclays
3. Parenting Advantage
4. Dan Simpson

«به عنوان کسی که راهبرد سازمانی نویسنده را در طول ۳۰ سال گذشته دنبال کرده است، در این کتاب که مطمئناً به منبعی موثق تبدیل خواهد شد، جامع‌ترین، عملی‌ترین و متعادل‌ترین رویکرد برای راهبرد سطح سازمانی را دریافتیم. نویسندگان با تلفیق منطق ارزش افزوده با منطق کسب و کار و منطق بازارهای سرمایه، راهنمایی واقعی و آزمون شده را برای مدیران کسب و کار و سازمان‌هایی ارائه می‌دهند که می‌ایند برای شفاف‌سازی منابع اصلی ارزش افزوده و نهادینه کردن آن‌ها در تصمیمات و تمرکزهای خود وقت بگذارند.»

فیلیپ هاسپسلاگ^۱، دانشکده کسب و کار دین ولریک^۲

«هنوز هم شرکت‌های بسیار زیادی وجود دارند که بر کسب و کارهایی اصرار می‌ورزند که در آن باید محصولات خود را به صورت انبوهی بفروشند. هنوز هم شرکت‌های بسیار زیادی هستند، که تحت عنوان رشد برداشته در صورت خودی‌افزاینده و در این فرایند غیرقابل کنترل به پیش می‌روند. نویسندگان درک عمیقی از این مسائل دارند و کتابی که ارائه داده‌اند از این حیث مساعدت و مشاوره خوبی ارائه می‌دهد.»

مارتین تیلور^۳، «رئیس گروه RTI، عضو کمیته سیاست‌های مالی بانک انگلیس

مشاور بین‌المللی و مدیرعامل پیشین شرکت گلدمن ساکس^۴، پارکیز

«راهبرد سطح سازمانی کمبل^۵ و گولد^۶ ما را با مزیت مادری^۷ که یکی از مفیدترین دیدگاه‌های کسب و کار در سال‌های اخیر به شمار می‌رود، آشنا کرد. مزیت مادری هنوز یکی از حوزه‌های مهم و کمتر درک شده راهبرد به شمار می‌آید. در این به روز رسانی بسیار شایسته، نه تنها نمونه‌های جدید و توضیحاتی در مورد چگونگی افزایش و کاهش ارزش در شرکت مادر ارائه می‌گردد؛ بلکه مزیت مادری را با منابع

1. Philippe Haspeslagh
2. Dean Vlerick Business School
3. Martin Taylor
4. Goldman Sachs
5. Campbell
6. Goold

ارزش حاصل از راهبرد واحد کسب و کار و راهبرد بازارهای سرمایه، که درک بهتری از آن‌ها صورت گرفته است، یکپارچه می‌سازد. من به جد این کتاب را توصیه می‌کنم.»

رابین بوچانان^۱، رئیس، مایکل پیج^۲

رئیس پیشین دانشکده کسب و کار لندن و شریک ارشد بین‌اند کمپانی^۳

«گولد، کمبل و الکساندر، رهبران فکری راهبرد سطح سازمانی بودند زیرا آن‌ها بودند که مفهوم «مزیت مادری» را در سال ۱۹۹۴ عنوان کردند. ما به‌طور گسترده و موفقیت‌آمیزی از توصیه‌ها و ابزارهای آنان در این سال‌ها بهره‌ایم. این ایده‌ها به ما در اتخاذ تصمیمات مهم و ایجاد تغییر در شیوه مدیریت گروه یاری رسانید. اکنون، همراه با وایت‌هد، نه تنها فعالیت خود در عرصه مزیت مادری را گسترش داده‌اند؛ بلکه این نوع تفکر را با مفاهیم سنتی‌تر جدایت کسب و کار و ارزیابی بازارهای سرمایه در هم آمیخته‌اند. این چارچوب نه تنها نامی به جلو محسوب می‌شود. من از اینکه این کتاب، تفکر و روش‌های ما را به اندازه فعالیت پیشگامان اولیه این مبحث تحت تاثیر قرار خواهد داد، کاملاً مطمئن هستم.»

پائولو آزوودو^۴، مدیر عامل، سونائه^۵

«راهبرد سازمانی، موضوعی است که اغلب هیئت مدیره‌ها در سراسر جهان آن را اشتباه بکار می‌برند. در حالیکه شمار زیادی کتاب در زمینه راهبرد سطح کسب و کار وجود دارد، از نظر من تعداد کمی از آن‌ها به اصول راهبرد در سطح سازمانی پرداخته‌اند. کمبل و همکارانش منکران پیشرو در این زمینه هستند و این مفاهیم را به شیوه‌ای عملی و روشن در این کتاب تشریح کرده‌اند. چگونه این مرکز می‌تواند ارزش افزوده ایجاد کند و مهمتر اینکه چگونه از کاهش ارزش جلوگیری به عمل آورد؟ با بکارگیری این اصول در کسب و کارمان در آفریقا، از مزایای ارزشمند آن بهره‌مند شدیم.»

دکتر گراهام ادواردز^۶، مدیر اجرایی، AECI (بازنشسته سال ۲۰۱۳)

1. Robin Buchanan
2. Michael Page
3. Bain & Company
4. Paulo Azevedo
5. Sonae
6. Graham Edwards

«نویسندگان در زمینه راهبرد سطح سازمانی پیشرو هستند. آن‌ها با نگارش این کتاب، تجارب ارزشمندی که طی دو دهه در پروژه‌های متعدد کسب کرده‌اند را در اختیار ما قرار داده‌اند، ابزارهای جدیدی را به ما معرفی کرده‌اند که می‌تواند به مفهوم‌سازی فعالیت در سطح سازمانی کمک کند. خواندن این کتاب، نه تنها برای تیم مدیریت ارشد، بلکه برای کارگزاران راهبردها و رهبران نقش‌های سازمانی نیز حائز اهمیت است.»

پروفسور گئوتتر مولر استیونز^۱، موسسه مدیریتی IFB، دانشگاه سنت گالن^۲

راهبرد در سطح سازمانی، به طور خاص کتابی مفید برای بسیاری از شرکت‌های آسیایی است، شرکت‌هایی که اکنون در حال عبور از پورتفولیوی غیرمنسجم کسب و کارهای نامربوط به هم، به سوی ایجاد راهبرد سازمان موثر، هستند.»

جورج اس یپ^۳، پروفسور در حوزه راهبرد و مدیرعامل، مرکز نوآوری چین
دانشکده کسب و کار بین‌المللی چین اروپا

«راهبرد در سطح سازمانی چهره مدیران را با چالش راجه هستند را مادامیکه مسئولیت فعالیت‌های متعددی را برعهده دارند، نشان می‌دهد. راهبرد مربوط به کسانی می‌شود که در دولت و کسب و کار مشغول فعالیت هستند. در هر دو حوزه، راهبرد می‌تواند اوضاع را بدتر از آنچه هست کند، ارزش را کاهش دهد، یا چیزها را بهتر سازد و بر ارزش چیزها بی‌تردید، گمراهان ارزش افزوده هستید، لطفاً این کتاب را بخريد و آن را مطالعه کنید.»

ویلیام دارتموث^۴، «ارن دایتموث»، عضو پارلمان اروپا

«این کتاب با مساله کلیدی اغلب اقتصادهای توسعه یافته در ارتباط است. چگونه می‌توان به بهترین شکل کسب و کارهای چند کسب و کاره بزرگ را مدیریت کرد. این کتاب بردرک علمی نویسندگان این حوزه و تجاربی که در اثربیش از سه دهه همکاری با کارفرمایان شرکت‌های بزرگ در این حوزه کسب

1. Guenter Mueller-Stewens

2. University of St. Gallen

3. George S. Yip

4. William Dartmouth

کرده‌اند مبتنی است. نویسندگان پرسش‌ها و چالش‌هایی را که برای راهبرد سطح سازمانی ضروری است را مورد توجه قرار داده‌اند و راهنمای گران‌بهایی را برای کسانی که با چنین چالش‌هایی مواجه هستند ارائه می‌دهند. به این ترتیب، تمامی مدیرانی که مسئولیتی در حوزه مدیریت کسب و کارهای متعدد دارند، یا افرادی که به دنبال آن هستند باید این کتاب را بخوانند. با این حال، این کتاب نه تنها برای مدیران این کسب و کارها بلکه برای تمامی افرادی که در این کسب و کارها مشغول به فعالیت هستند، در آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند یا آن‌ها را مطالعه و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند مفید است.»

گری جانسون^۱، استاد افتخاری مدیریت راهبردی

دانشکده مدیریت دانشگاه لنکستر^۲ و نویسنده همکار راهبرد اکتشافی

«این کار، آخرین همکاری بین راهبرد کسب و کار مرکز مدیریت راهبردی آشریج، ماحصل دانش و دیدگاه‌های بدست آمده طی بیش از ۱۰ سال تحقیق و پژوهش است. این کتاب به دو پرسش کلیدی می‌پردازد: شرکت بایستی در چه کسب و کارهای سرمایه‌گذاری کند و چگونه باید مدیریت شود؟ این موضوع به طور خاص با مدیران کسب و کارهای چندبخشی ارتباط دارد، اما با این حال مطالب زیادی را در اختیار دانشجویان مدیریت و قطعاً همه کسانی که با مسائل مربوط به طراحی سازمان در ارتباط هستند، (چه در بخش خصوصی و چه بخش عمومی) قرار می‌دهد. مطالعه این کتاب از پرداخت هزاران پوند برای حق مشاوره جلوگیری می‌کند.»

دانیل سدلر^۳، CBE، تومارو کمپانی^۴

1. Gerry Johnson
2. Lancaster
3. Philip Sadler
4. Tomorrow's Company

دیباچه نویسندگان

این کتاب اولین سفری طولانی است، سفری که در سال ۱۹۸۳ آغاز شد، درست زمانی که مایکل گولد^۱ از گروه مشاوران بوستون به دانشکده کسب و کار لندن^۲ (LBS) پیوست. مایکل به عنوان یکی از اعضای دانشکده LBS، کار تحقیقاتی خود را در زمینه تصمیم‌گیری سلسله مراتبی آغاز کرد. در سال ۱۹۸۴، اندرو کمپبل^۳ از مک کینزی^۴ پیوست. در آن زمان پروفسور جان استایفورد^۵، رهبری مرکز راهبرد کسب و کار را بر عهده داشت. این همکاری با شخصیت‌های برجسته آن دوران مانند گری همبل^۶ و راب گرانت^۷ برخوردار بود. این مکان، محل مریج ای کار و فعالیت بود.

مایکل در تلاش بود تا از «مدیریت راهبردی» در شرکت‌های چند کسب و کاره سر در بیاورد؛ شرکت‌هایی که به طور راهبردی مدیریت شده‌اند. چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند و با سایر شرکت‌هایی که این‌گونه مدیریت نمی‌شوند چه تفاوتی دارند؟ این تحقیق، نگارش کتابی تحت عنوان راهبردها و سبک‌ها^۸ انجامید که در سال ۱۹۸۷ منتشر شد، در این کتاب، سبک‌ها بر اساس پیشران راهبردی (سبک برنامه‌ریزی راهبردی)، پیشران مالی (سبک کنترل مالی) و سبک مابین این دو (سبک کنترل راهبردی) تقسیم شدند.

1. Michael Goold
2. London Business School
3. Andrew Campbell
4. McKinsey
5. John Stopford
6. Gary Hamel
7. Rob Grant
8. Strategies and Styles

نکته مهمتر از نگاه کردن به گذشته، یافتن این نکته بود که مشارکت مدیران ارشد می‌تواند مثبت باشد و به تصمیمات بهتری بیانجامد، و یا منفی باشد و به تصمیمات غلط منتهی گردد. اثرات آن‌ها، آنچه تحقیقات نشان می‌دهد، قابل توجه و به ندرت خنثی بود. البته، در محافل علمی، سال‌ها زمان می‌برد تا چیزی کشف شود که همه مدیران از آن کاملاً مطلع باشند: «رئیس شما فردی تاثیرگذار است و تاثیرات وی همیشه مثبت نیست.»

این تحقیق علاوه بر این به نظریه احتمالی جدیدی انجامید. اگر این سبک با چالشی که کسب و کار با آن روبه‌روست سازگار باشد، به احتمال زیاد تاثیر مدیران ارشد بیشتر خواهد شد. اگر کسب و کار دراز مدت کند، مانند نفت و دارو، سبک برنامه‌ریزی راهبردی به نظر می‌رسد که موفق‌تر باشد. اگر کسب و کار کوتاه مدت باشد، مانند آجر و یا لاستیک‌سازی، سبک کنترل مالی به نظر موفق می‌آید.

با این حال، این هم دیدگاهی بود مبتنی بر اینکه تاثیر مدیریت ارشد اغلب منفی بوده است و کار بیشتری را در پی داشته است. آن زمان، در اواخر دهه ۱۹۸۰، پدیده جدیدی رخ داد. شرکت‌های چند کسب و کاره، شکست خوردند و برخی شرکت‌های بزرگ مانند ICI و کورتالز^۱ در انگلستان، داوطلبانه کوچکتر و تجزیه شدند. مضافاً بر این که این امر موجب ایجاد ارزش شد. اثر منفی برخی گروه‌های سازمانی برای اولین بار به‌طور کامل ریخته شد.

با ملحق شدن مارکوس الکساندر به رئیس مدر و دانشکده کسب و کار آشریچ آغاز به کار کرد و به‌طور عمیق‌تر به جست و جوی شرایطی پرداختند که تحت آن افزایش و یا کاهش ارزش رخ می‌داد. ما برای یافتن بهترین گروه‌های سازمانی مدیریت شده در سطح جهان به جست و جو پرداختیم و به نظریه بسیار دقیق و احتمالی در این حوزه دست یافتیم: گروه‌های سرمایه‌نگامی موجب افزایش ارزش می‌شوند که فعالیت‌ها و تاثیرات حاصل از دفتر مرکزی نیازهای خاص برخی کسب و کار را مشخص کرده باشد؛ در غیر این صورت به میزان قابل توجهی موجب کاهش ارزش می‌شوند.

این تحقیق، ماحصل دیگری نیز داشت: ایده «مزیت مادری». گروه‌های سرمایه‌نگامی برای احقاق حق خود در کسب و کارها با هم به رقابت می‌پردازند. بنابراین، آن‌ها نسبت به شرکت‌های رقیب مادر، به افزودن ارزش بیشتر (یا کاهش کمتر ارزش) نیاز خواهند داشت تا بدین وسیله از برنده شدن خود در این رقابت اطمینان حاصل کنند. به عبارت دیگر، شرکت مادر باید از مزیت‌های بیشتری نسبت به رقبای خود بهره‌مند باشد، این موضوع در مورد بخش‌های کسب و کار نیز صدق می‌کند. مفهوم مزیت مادری،

1. Conglomerate

2. Courtaulds

که در سال ۱۹۹۴ در کتاب راهبرد سطح سازمانی منتشر شد، احساس پایان یافتن سفر را القاء می‌کرد. مایکل، اندرو و مارکوس توجه خود را به موضوعات زیر معطوف ساختند: چگونگی همکاری میان بخش‌های کسب و کار، اندازه مراکز سازمانی، طرح سازمان، رشد در کسب و کارهای جدید، راهبرد بین‌المللی، نقش ستاد مرکزی، همکاری با شرکای تجاری و علت اینکه گاهی افراد توانا تصمیمات احمقانه‌ای می‌گیرند.

اما در همین اثناء، ما به تدریس راهبرد سطح سازمانی و انجام پروژه‌های مشاوره‌ای با شرکت‌های سراسر جهان م‌غول بودیم. پس از نزدیک به ۲۰ سال، اکنون دریافته‌ایم که ۱۹۹۴ انتهای این سفر نبود؛ بدون اینکه مترجه را بشیم اندیشه ما پیشرفت کرده است.

در سال ۱۹۹۴، در برابر شکل‌گیری گروه مشاوره بوستون واکنش نشان دادیم. می‌خواستیم آن را با «پورتفولیوی آشریج» - «ایگزیرا» کنیم. اما طی این سال‌ها متوجه شدیم که این دو ایده با هم تعارضی ندارند. گروه‌های سازمانی به کسب و کارهای خوب و توانایی برای افزایش ارزش نیاز دارند. هر دو مورد حائز اهمیت هستند. هر دو باید بخشی از راهبرد سطح سازمانی باشند.

جوایت‌هد اخیراً به آشریج پیوست، با سه سال سابقه در ارائه مشاوره در حوزه مباحث مدیریتی و تا حدودی با تحقیقاتی که در زمینه این شرکت‌ها رجه کمتری به تفکر «مزیت مادری» معطوف می‌دارند، دیدگاه متفاوتی را ارائه داد. وی خاطر نشان کرد، نیروهای پیشران قانونی دیگری نیز در تصمیمات سطح سازمانی دخیل هستند. مدیران عرضه به مابا برای داشتن کسب و کارهای خوب، از بازارهای سرمایه نیز متاثر می‌شوند. اینطور به نظر می‌رسد که میان سبای راهبردها دارد غیرقابل انجام می‌شود؛ زیرا بازارهای سرمایه به برخی کسب و کارها بیش از حد توجه می‌کنند و برخی دیگر را نادیده می‌گیرند. راهبردهای جدید باز هستند زیرا انواع مشخصی از کسب و کارها را با قیمت مناسب در اختیار قرار دارند. البته، تأثیرات بازار سرمایه همیشه در کار مشاوره ما مشخص بوده است، اما پیش از این تلاشی برای فرمول‌بندی این عامل به شیوه‌ای که راهبردهای سطح سازمانی را توسعه دهد، صورت نداده بودیم.

بنابراین این کتاب حالت کنونی تفکر جمعی ما را بازگو می‌کند. احساسی است کمتر از جنگیدن و چیزی بیشتر از تشریح مسیری منطقی که همه شرکت‌ها باید آن را دنبال کنند. به‌طور حتم این پایان سفر نیست، اما احساسی به شما می‌دهد که گویی این سفر در آینده نسبت به گذشته راحت‌تر شده است.

یک بخش از این سفر که هنوز باید تکمیل شود، ترکیب راهبرد سطح سازمانی و راهبرد بین‌المللی است. بسیاری از مسائل مشابه هم هستند، اما ابزارها و زبانی که بکار می‌گیرند متفاوت است. در قسمت ضمیمه اشاره‌ای به ارتباط این دو شده است، تا بدین وسیله نشان دهد در کجا یک رشته می‌تواند به دیگری کمک کند. ما قدم اول را برداشتیم اما کارهای بیشتری در این زمینه باید صورت گیرد. ما از سفر خود لذت بردیم و براین باوریم که باید به شرکت‌هایی که دارای بخش‌های کسب و کار متعددی هستند کمک کنیم تا موفق‌تر شوند. امیدواریم نتایجی که به دست آوریم مثمر‌تر باشند.

اندرو، جو، مارکوس، مایکل

www.ketab.ir

تقدیر و تشکر

این کتاب حاصل ۳۰ سال تحقیق، تدریس و بحث است. در این مسیر، افراد زیادی روایت‌ها و نظرات خود را ارائه دادند. انقدر زیاد که نه می‌توان از نام آن‌ها فهرستی تهیه کرد و نه حتی نامشان را به خاطر آورد. با این حال، در زمینه مطالعه موردی این کتاب از حمایت‌های خاصی بهره‌مند شدیم که مایلیم از آن‌ها تشکر کنیم. متاسفانه از میان افرادی که به ما کمک کردند تعدادی مایل بودند ناشناس باقی بمانند و یا شرکت‌ها ترجیح می‌دادند نام آن‌ها برده نشود، لذا این امر تشکر و قدردانی آشکار ما از آن‌ها را دشوار ساخت. اما، در این میان، توام از زحمات هنری ال‌کینگتون^۱، کریس فلوید^۲، پال مارش^۳، فیل رنشاو^۴، یان وستون^۵ و سون^۶ تشکر می‌کنیم.

علاوه بر این، از حمایت مدیران همکاران در مرکز مدیریت راهبردی آشریج، فلیکس باربر^۷، استفان بونگای^۸، آنتونی فریلینگ^۹ و نیل مونری^{۱۰}، و کمک‌هایی را که مدیران راهبردی شرکت‌های عضو این مرکزی این سال‌ها به ما کرده‌اند کمال تشکر را داریم. مضامین این کتاب به این شکده کسب و کار آشریج تحت نظارت کای پیترز^{۱۱}، حمایت گسترده‌ای از ما داشته است.

-
1. Henry Elkington
 2. Chris Floyd
 3. Paul Marsh
 4. Phil Renshaw
 5. Ian Weston
 6. Sven Kunisch
 7. Felix Barber
 8. Stephen Bungay
 9. Anthony Freeling
 10. Neil Monnery
 11. Kai Peters

اما چه بسا افرادی بیشتر از کسانی که از آن‌ها یاد شد در نگارش این کتاب نقش داشته‌اند. لذا این کتاب را به همه کسانی تقدیم می‌کنیم که در طول این سال‌ها دیدگاه‌ها و نظرات خود را ارائه داده‌اند با اعتقاد بر اینکه کمک‌های آنان راهگشای نسل‌های آتی باشد. بایستی به‌طور مشخص از آقای کریستوفر هاگ^۱، آقای دیوید واکر^۲ و فیلیپ سدلر^۳ که به راه‌اندازی مرکز مدیریت راهبردی آشریج کمک‌شایانی کردند سپاس‌گزاری کنیم. امید آن‌که این کتاب حقی را که آن‌ها به‌گرددن ما دارند را ادا کند.

www.ketab.ir

1. Christopher Hogg
2. David Walker
3. Philip Sadler

دیباچه مترجمین

در صده اخیر شاهد رشد‌های انفجارگونه در اقتصاد جهان بوده‌ایم و شرکت‌ها، سازمان‌ها و ارگان‌های کلان اقتصادی بازیگران اصلی و پرچم داران این روند بوده‌اند. به عبارتی دیگر رشد اقتصادی جوامع همواره وابسته به عملکرد این نگاه‌های اقتصادی فعال در آنها بوده است و هرچه در زمان به پیش می‌رویم ارزش عملکرد بنگاه‌های اقتصادی برای جوامع و دولتها آشکارتر می‌شود.

از سوی دیگر نیز برهیچکس پنهان نیست که دلیل بحران اقتصادی دهه ابتدایی قرن بیست و یکم حاصل عملکرد اشتباه چنین بنگاه‌های برخی دهه است که جریان‌ات مالی کشورهای صنعتی و توسعه یافته را هدایت می‌کردند. با توسعه بنگاه‌های بزرگ اقتصادی که در اغلب کشورها به بنگاه‌های مادر تبدیل شده‌اند به مرور سوالات مرتبط و نیازهای بین‌بین بنگاه‌ها مطرح گردید، از این روی دانشمندان و نظریه پردازان معتبر علمی دنیا، رویکردی جدی‌تر به مقایسه نگاه‌های بزرگ اقتصادی پیدا نمودند و مدارس کسب و کار، طرح‌های مطالعاتی متعددی تعریف کردند تا در این توسعه و تکامل نقشی مؤثر داشته باشند. دولت‌ها نیز به‌عنوان عامل تعیین کننده در مدیریت شرایط محیطی کسب و کار، رویکردی پویاتر نسبت به گذشته اتخاذ نموده‌اند.

یکی از معتبرترین مدارس کسب و کار جهان به نام آشریج¹ به همت دو نوزاد دانشمندان خود آقایان گولد و کمبل بالغ بر بیست سال است که به مطالعه و بررسی شرکت‌های بزرگ می‌پردازد. رویکرد این موسسه و مدرسان آن همواره با محوریت توسعه، تطبیق و پیاده‌سازی متوازن استراتژی در این‌گونه بنگاه‌ها بوده است. نویسندگان کتاب حاضر تعابیر و اصطلاحات پراهمیت و کاربردی همچون بنگاه مادر، مزیت مادری، ارزش افزایی بنگاه مادر را به ادبیات مدیریت افزوده، یا توسعه داده‌اند. آنچه نویسندگان این کتاب بیش از هر چیز دیگری بر آن تمرکز داشته‌اند چگونگی ارتباط مدیران ارشد یک بنگاه مادر با واحدهای تابعه آن است. بر اساس نظر نویسندگان، مدیران ارشد در شرکت‌های

بزرگ، تأثیر دوگانه‌ای بر واحدهای تابعه مستقل و غیر مستقل دارند. از طرفی با اتخاذ راهبردهای درست و به موقع امکان ارزش افزایی در این واحدها را فراهم می‌آورند و از دیگر سوی در صورت انتخاب سیاست‌های راهبردی نادرست و یا اجرای نابهنگام آنها باعث تخریب ارزش می‌شوند. نویسندگان این کتاب با تشریح مناسب مسئله در نهایت به ارائه چهارچوب و راهکارهایی اساسی جهت مدیریت شرکت‌های بزرگ با واحدهای تابعه متعدد می‌پردازند که در غالب استراتژی‌های دفاتر مرکزی نمایان می‌گردد و این موضوع مهم تنها در صورت همگنی و انسجام همه رفتارها و سیاست‌ها در تمامی سطوح بنگاه مادر حاصل می‌شود.

مترجم این کتاب نیز خود افتخار خدمت در سطوح راهبردی در شرکت‌های بزرگ چند کسب را تجربه کرده در ایران به عنوان هلدینگ شناخته می‌شوند- را داشته‌اند و به‌طور مستمر با مسائل مرتب بر این شرکت‌ها مواجه بوده‌اند. بر همین اساس و با درک ضرورت توجه به این مقوله در کشور، گروه مترجمین کتاب حاضر - که به گواه مدیران ارشد بنگاه‌های بزرگ دنیا از بهترین مراجع برای هدایت و رهبری شرکت‌های مادر و شرکت‌های تابعه می‌باشد- را انتخاب نموده‌اند تا در توسعه و فراگیر نمودن این دانش در کشور سهمی داشته باشند.

نیاز مبرم کشور به حصول رشد اقتصادی که خود مستلزم توسعه کسب و کارها بخصوص در سطح بنگاه‌های بزرگ اقتصادی است ایجاب می‌کند که هر اندیشمند و مخاطب علم مدیریت در خصوص عملکرد اینگونه بنگاه‌ها در ایران بیاندیشد و در رابطه با چگونگی بهره‌گیری از دانش و تجربه ارزنده جهان ارائه راهکار نماید. امید است ترجمه کتاب پیش‌رو به‌رأی جهت‌اندیشیدن برای یافتن راهبردهای بهینه در شرکت‌های مادر ایرانی باز نماید.

رضا طحان لتیاری، جاویدان محمدی، محمد جواد مجلسی