

## استراتژی شرکت از نگاه شایستگی‌های کلیدی

**هدف:** در این جلسه، برای شرکتی که فعالیت‌های متنوعی دارد، استراتژی در سطح شرکت را از دیدگاه شایستگی‌های کلیدی، طراحی خواهید کرد.

استراتژی شرکتی با انتخاب گزینه‌های مربوط به جهت‌گیری شرکت به عنوان یک کل و مناطقی که یک شرکت باید در آن رقابت کند، سروکار دارد. در انتخاب حوزه‌های کسب و کار، مدیریت تصمیم می‌گیرد که منابع را در حوزه‌ای خاص، متمرکز کند یا مزیت رقابتی را در یک خط محصولات یا در یک صنعت ایجاد کند، مانند مک دونالد در صنعت فست فود و شرکت هواپیمایی Southwest Airlines در صنعت هواپیمایی و یا انتخاب و مدیریت ترکیبی از کسب و کارها در چندین صنعت مانند جنرال الکتریک و جانسون و جانسون. در هر صورت، مسائل مربوط به رشد یا کاهش، بخشی از تصمیم‌گیری استراتژیک در سطح شرکت می‌باشند.

رویکرد قبلی به استراتژی‌های رشد شرکت‌ها با گسترش عرضه محصولات و متنوع‌سازی در حوزه‌های مختلف همراه بود. برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی تقسیم منابع سازمانی و انجام سرمایه‌گذاری جدید، چندین مدل وجود دارد. از معروف‌ترین آنها ماتریس رشد / سهم BCG، جذابیت صنعت GE / McKinsey، مدل قدرت تجارت و ماتریس Arthur D. Little است که مراحل چرخه زندگی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. این تکنیک‌ها وسیله‌ای مناسب برای مدیریت به منظور بررسی موقعیت رقابتی واحدهای کسب و کار هستند.

در حالی که این مدل‌ها حجم زیادی از اطلاعات را در مورد بسیاری از منابع شرکت‌های چند کسب و کاره را ساده کرده‌اند، رویکرد «پورتفولیوی کسب و کار» محدودیت‌هایی نیز دارد. این مدل‌ها بر مشاهده کسب و کارهای موجود شرکت، به عنوان واحدهای مستقل تجاری متمرکز می‌باشند، رویکردی که می‌تواند تخصیص منابع را گمراه کند. به عنوان مثال، بیرون کشیدن منابع از واحد تجاری قدرتمند که در یک صنعت بالغ با رشد کم فعالیت می‌کند به منظور آن که بتوان منابع آن را به یک واحد در حال پیشرفت در یک صنعت با رشد بالا تخصیص داد، در واقع می‌تواند به سقوط زودرس واحد قوی منجر شود. همچنین، این رویکرد راهنمایی کمی به مدیریت به لحاظ اینکه چه کسب و کارهای جدیدی باید به پورتفولیوی شرکت اضافه شوند و چگونه درآمدهای افزایش‌یابند، ارائه می‌کند.

برای ارتقاء دیدگاه گسترده‌تری نسبت به شرکت، فراتر از مجموعه واحدهای تجاری انفرادی، هامال و پرازالاد چارچوبی را ایجاد کردند که شرکت را به عنوان مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی در نظر می‌گیرد. ایده شایستگی‌های کلیدی در کسب و کار از دیدگاه مبتنی بر منابع از تفکر استراتژیک ناشی می‌شود. این دیدگاه معتقد است که استراتژی باید براساس منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد یک شرکت

تدوین شود. منابع شامل تجهیزات، سرمایه، مهارت کارمندان، ثبت اختراعات، امور مالی و مدیران با استعداد است. توانایی ها، شامل مهارت هایی است که برای بهره گیری کامل از دارایی های یک شرکت مورد نیاز است. مزیت رقابتی وقتی به وجود می آید که منابع و قابلیت ها به صورت زیر باشند:

- برای مسیر برگزیده شرکت ارزشمند باشند
- نادر باشند
- تقلید از آن ها هزینه بر باشد
- به راحتی قابل جایگزینی نباشند



زمانی که این چهار ویژگی وجود داشته باشند، منابع و قابلیت ها، تبدیل به شایستگی کلیدی می شوند.

با مشاهده شرکت به عنوان پورتفولیویی از شایستگی های کلیدی و نه به عنوان مجموعه ای از واحدهای تجاری منحصر به فرد، مدیریت در موقعیت بهتری برای شناسایی اهداف قرار می گیرد. یعنی توجه خود را معطوف می کند که چگونه یک شرکت می تواند با ایجاد شایستگی های جدید یا از طریق بازآفرینی شایستگی های موجود، برای ورود به حوزه های تجاری جدید، فرصت ایجاد کند.

برای مدیریت فعالانه شایستگی های کلیدی، مدیران باید دیدگاه مشترکی درباره این که شایستگی های کلیدی چه هستند، داشته باشند. در حالی که بسیاری از مدیران می توانند آنچه که در سازمان انجام می شود را بیان کنند، تفکیک شایستگی ها از محصولات یا خدمات ارائه شده، برای آنها دشوار است. به عنوان مثال، در Canon، شایستگی های کلیدی، دستگاه های کپی رنگی یا چاپگرهای آن نیستند، بلکه توانایی آن برای اپتیک خوب و تصویربرداری الکترونیکی است که منجر به محصولات نهایی می شوند. بنابراین، اولین قدم برای ایجاد این نوع پورتفولیوها، شناسایی شایستگی ها، جدا از محصولات یا خدمات موجود است.

ماتریسی که در شکل زیر آمده است، دو بُعد شایستگی های کلیدی و محصولات را در دو بازه زمانی نشان می دهد: موجود و جدید. ذخیره موجود از شایستگی های کلیدی و محصولات موجود در ربع چپ پایین ماتریس قرار می گیرد. آیا با وارد کردن شایستگی هایی که ممکن است در جای دیگری از شرکت وجود داشته باشد، موقعیت های شرکت در یک محصول خاص تقویت می شود؟ این استراتژی اتخاذ شده توسط جنرال الکتریک در هنگام انتقال شایستگی های بین کسب و کارهای تولید کننده برق و فعالیت موتور جت خود بود، که هر دو متکی به مواد پیشرفته و مهارت های مهندسی برای تولید توربین های بزرگ هستند.

سایر گزینه های استراتژیک شامل در نظر گرفتن شایستگی های کلیدی جدید و محصولات جدید است (شکل را ببینید). مزیت این چارچوب این است که به دنبال شناسایی و بهره برداری از پیوندهای مشترک در واحدها است. چه مدیریت، تغییر در صنایع وابسته یا نامربوط را انتخاب کند یا اینکه شرکت در یک صنعت باقی بماند و شایستگی ها در خطوط محصول به اشتراک گذاشته شود، این تکنیک مدیریت را متمرکز می کند تا کل شرکت از دیدگاه شایستگی های کلیدی مبتنی بر منابع بنگرد.

Core Competencies	New	What new core competencies are needed to protect and extend existing markets?	What new core competencies would we need to participate in new markets?
	Existing	This is the existing portfolio or inventory of competencies and products. What is the opportunity to improve the company's position in existing markets through existing core competencies?	What new products or services could be created through recombining current core competencies?
		Existing	New
		Products	

## تمرین

### استراتژی سطح شرکت در هوندا

دستورالعمل: برای تکمیل جدول پایان تمرین به عنوان بخشی از فعالیت، نمایه هوندا را در بخش زیر بخوانید.

#### شرکت هوندا موتور

در سال ۱۹۴۶، موسسه تحقیقات فنی هوندا، تولید کننده موتور برای دوچرخه های موتوری، تبدیل به شرکت هوندا موتور شد. تا دهه ۱۹۵۰، شرکت تازه تاسیس هوندا موتور یکی از پیشروترین تولید کنندگان موتور سیکلت در جهان شد و در سال ۱۹۶۳ این شرکت اولین اتوموبیل اسپرت خود را در ژاپن ساخت. در سال ۱۹۶۷ این شرکت در کارخانه خود، سوزوکا، اتومبیل تولید می کرد و در سال ۱۹۸۰ کارخانه تولیدی را در ایالات متحده تأسیس کرد. تخصص این شرکت در موتورهای کوچک و قطارهای قدرت، منجر به سایر محصولات مانند واحدهای نیرو، ژنراتورها، چمن زن، پمپ های آب، موتورهای دریایی و صندلی های چرخدار برقی بود.

مرکز تحقیق و توسعه (R&D) هوندا در سال ۱۹۶۰ به عنوان یک شرکت تابعه مستقل راه اندازی شد و یکی از رازهای موفقیت شرکت محسوب می شود. برخلاف تویوتا که از نظر ساختار، بوروکراتیک تر تلقی

می شود، هوندا دارای ساختاری کارآفرینانه است. به دلیل ارزش بالای خلاقیت و استقلال، رضایت و وفاداری کارکنان در مرکز تحقیق و توسعه بالا است. مهندسان این شرکت تابعه واقع در سایتاما، غرب توکیو، هر محصولی را که این شرکت تولید می کند، طراحی کرده و پروژه های جدید را دنبال می کنند. اگرچه شرکت های تابعه به هوندا موتور گزارش می دهند، اما در کل، واحد تحقیق و توسعه به عنوان یک گروه بسیار با نفوذ و قدرتمند شناخته می شود. در واقع، اکثراً مدیر عاملان هوندا از مرکز تحقیق و توسعه آمدند. مدیرعامل فعلی، Takanobu Ito، که در سال ۲۰۰۹ به عنوان مدیر عامل کل شرکت منصوب شد، از سال ۲۰۰۳ به عنوان رئیس و مدیر شرکت هوندا R&D، بود.

در سال ۱۹۸۶، یک تیم در گروه تحقیق و توسعه، تحقیقی درباره هواپیما را آغاز کردند. اگرچه هوندا تصمیم گرفت تیم را به پروژه دیگری منتقل کند، اما این گروه همچنان کار بر روی پروژه هوانوردی را ادامه داد و در سال ۱۹۹۷ طراحی جدیدی برای هواپیما با موتورهای نصب شده در بالای بال ها به مدیریت ارائه شد. کابین جادار و سوخت بیشتر که ناشی از پیکربندی جدیدی بود برای مدیران جذاب بود. هوندا یک شرکت تابعه به نام، شرکت هواپیمایی هوندا را تأسیس کرد که مسئولیت توسعه بیشتر، ارتقاء فروش و تولید HondaJet را بر عهده داشت. مستقر در گرینزبورو، کارولینای شمالی، در نزدیکی فرودگاه بین المللی Piedmont Triad، نوآوری های جت مسافرتی بسیار سبک شامل پیکربندی بهینه موتور برای کاهش درگ، فناوری طبیعی لمینار جریان (NLF) و بدنه کامپوزیت پیشرفته است. این شرکت در طراحی موتور خود با GE همکاری داشت. اولین پرواز HondaJet در تاریخ ۲۱ دسامبر سال ۲۰۱۰ بود که تاریخ شروع تجاری آن برای سه ماهه سوم سال ۲۰۱۲ تعیین شده بود. با این حال، به دلیل جلوگیری آسیب موتور از یخ، طراحی مجدد آن تا اواسط ۲۰۱۳ طول کشید. این هواپیما با ۴,۵ میلیون دلار قیمت دارد.

یکی دیگر از نوآوری های گروه R&D یک ربات انسان نما به نام ASIMO است. هدف این بود که یک ربات طراحی شود که بتواند حرکت انسان را کپی کند و به طور واقعی به مردم کمک کند. صحبت کند، تعادل در یک پا (۳۴ موتور الکتریکی کوچک برای انجام این حرکت لازم است) داشته باشد، قادر باشد توپ فوتبال را لگد بزند، چهره ها را بشناسد و صداها را از هم تشخیص دهد. این ربات که برای اولین بار در نمایشگاه اکسپو ۲۰۰۵ در ژاپن نمایش داده شد، شبیه یک فضاورد کوچک است که کوله پشتی دارد و می تواند به سرعت مشابه انسان با سرعت ۳,۷ مایل در ساعت حرکت کند. این تنها انسان طبیعی جهان است که می تواند به صورت مستقل از پله ها بالا و پایین رود و می تواند با یک شخص قدم به قدم بگذارد. در آگوست ۲۰۱۲، ASIMO برای شرکت در یک رویداد بزرگ (IdeenPark) به آلمان سفر کرد که به منظور الهام بخشیدن به جوانان برای تحصیل علم، فناوری و مهندسی طراحی شده است.

در بخش خودرو، این شرکت منابع تحقیق و توسعه خود را بر توسعه فناوری ترکیبی جدید متمرکز کرده است. جدیدترین نوآوری یک فناوری هیبریدی، پلاگین دو موتوره است که قرار است در ایالات متحده معرفی شود. به عنوان یک توافق نامه کاملاً بازسازی شده، این شرکت همچنین یک سیستم بسیار کارآمد و با

کارایی بالا "Sport Hybrid Super Handling All Wheel Drive" تولید کرده است. در ژانویه ۲۰۱۲، سه فناوری هیبریدی جدید در نمایشگاه بین المللی اتومبیل آمریکای شمالی در دیترویت رونمایی شد: اتومبیل اسپرت NSX Concept، سدان اسپرت کامپکت ILX و نمونه اولیه نسل دوم وسیله نقلیه ورزشی Crossover RDX.

فروش خالص و سایر درآمدهای عملیاتی برای چهار بخش کسب و کارهای شرکت (خودرو، موتور سیکلت، خدمات مالی و سایر محصولات تولید نیرو) در سال ۲۰۱۲، ۷,۹۴۸,۰ میلیارد ین در مقایسه با ۸,۹۳۶,۹ میلیارد ین در سال ۲۰۱۱ بوده است. درآمد خالص به ۲۱۱,۴ میلیارد ین در سال ۲۰۱۲ از ۵۳۴,۱ میلیارد ین در سال ۲۰۱۱ رسید. فروش واحدهای مختلف کسب و کار برای بخش های تولیدی شرکت در جدول زیر نشان داده شده است (تعداد واحدهای فروخته شده (هزار) توسط بخش های تجاری شرکت).

Business Segment	2010	2011	2012
Automobile business	3,392	3,512	3,137
Motorcycle business	9,639	11,445	12,559
Power product business	4,744	5,509	5,819
Total	17,775	20,466	21,515

#### به شرکت هوندا امتیاز بدهید

۱- اطلاعات مربوط به شرکت هوندا را در جدول زیر پر کنید. محصولات و شایستگی های کلیدی را بنویسید. در کنار هر محصول امتیازی بدهید که مشخص کند آن محصول چقدر با شایستگی های کلیدی مرتبط است (۵= بسیار ارتباط دارد، ۳= تا حدی ارتباط دارد، ۱= به صورت محدودی ارتباط دارد).

۲- پس از تکمیل جدول، با استفاده از امتیازات داده شده، جمع بندی کنید که شرکت به صورت کلی تا چه حد محصولاتش را به شایستگی های کلیدی اش مرتبط کرده است.

۵ = پیوند در قوی ترین حالت ممکن خود در تاریخ شرکت است.

۴ = پیوند به عنوان نتیجه محصولات جدید در حال بهبود است.

۳ = پیوند همانند زمانی است که شرکت شروع به کار کرد.

۲ = پیوند به دلیل محصولات جدید ضعیف تر می شود.

۱ = هیچ ارتباطی بین شایستگی های کلیدی و محصولات وجود ندارد.

۳- به طور خلاصه فرصت هایی را که ممکن است برای شرکت وجود داشته باشد تا از شایستگی های کلیدی خود استفاده کند، بیان کنید. چه مسائلی ممکن است باعث نگرانی این شرکت که دارای کسب و کارهای متنوع است، شود؟

محصولات	شایستگی های کلیدی