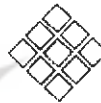




چرا شرکتهای خوب اسیر استراتژی‌های بد می‌شوند؟



وفا هفاریان و هلیرضا علی احمدی
vgh@isiran.com

چکیده

هیچ‌کس سقوط یک شرکت پشیمانوار دوست ندارد. مشاهده استراتژی شکست‌خورده یک شرکت برجسته به راستی تأسف‌آور است. هنگامی که سهم بازار کاهش می‌یابد، ارزش سهام سقوط می‌کند، تحلیلگران به انتقاد از شیوه مدیریت می‌پردازند و سهامداران شکیبایی خود را از دست می‌دهند. در این شرایط تنها چیز باارزشی که باقی می‌ماند درس‌هایی است که می‌آموزیم. واقعیت این است که هیچ چیز به اندازه یک استراتژی شکست‌خورده آموزنده نیست. مطالعه «چسب‌های» شکست یک استراتژی، پرده‌هایی از صحنه پر رمز و راز کسب‌وکار را می‌گشاید و پندهای ارزنده‌ای را به دنیای مدیریت ارزانی می‌دارد. در این مقاله ما به مطالعه شرکت ایسر (ACER) پرداخته‌ایم، شرکتی که ارزش سهام آن طی پنج سال گذشته تقریباً بدون رشد بوده است. (۱) برای این کار اطلاعات و مدارک زیادی گردآوری شده و مورد بررسی قرار گرفته است. اختیار مربوط به دو سال گذشته شرکت با دقت مرور شده و جهت‌گیری‌های آن در ابعاد مختلف استراتژیک استخراج و تحلیل گردیده است. امروز که به نتایج کار می‌نگریم، مفاهیم پرمعنایی را در آن

مشاهده می‌کنیم، مفاهیمی که برای دنیای استراتژی ارزشمند و عبرت‌آموز است، همچنان‌که می‌تواند برای ایسر نیز این‌گونه باشد.

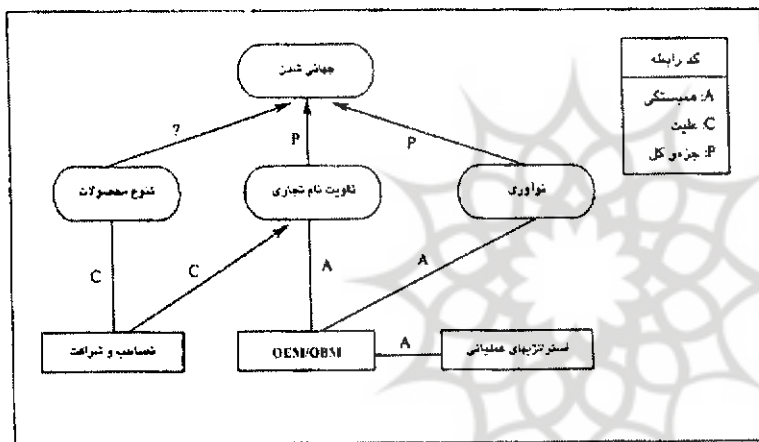
۱ - معرفی

ایسر امروز یک شرکت در مقیاس جهانی است، که با یک حرکت سریع خود را به اوج رسانده است. شرکت ایسر کار خود را در سال ۱۹۷۶ آغاز کرد و فقط پس از درده جزو پنج شرکت بزرگ تولیدکننده کامپیوتر در دنیا قرار گرفت. طی این دوران شرکت ایسر (که نام اولیه آن مرلنی تک MULTITECH بود) افتخارات بزرگی را در کارنامه خود ثبت کرده است. ایسر در سال ۱۹۸۱، تنها پنج سال پس از تاسیس، با طراحی و تولید یک کامپیوتر آموزشی به نام میکروپروسسور برای اولین بار موفقیت در بازارهای جهانی را تجربه کرد. این کامپیوتر کوچک هشت بیتی به شدت مورد استقبال بازار قرار گرفت. به نحوی که تا سال ۱۹۸۳ بیش از ۴۰ نمایندگی در ۲۰ کشور جهان در راستای توزیع این محصول سازماندهی و فعال شده بودند. در همان سال ایسر با تکیه بر موفقیت‌های به دست آمده به طراحی و تولید کامپیوترهای مشابه IBM/PC پرداخت و نام خود را به‌عنوان دومین

شرکت بعد از کامپک (COMPAQ) در این زمینه ثبت کرد. در سالهای بین ۱۹۸۱ و ۱۹۸۴ رشد سالیانه بیش از ۱۰۰ درصد، ایسر را به بزرگترین تولیدکننده کامپیوتر در تایوان تبدیل کرد. سال ۱۹۸۶ نیز پنج جایزه بزرگ ملی و بین‌المللی را برای ایسر به همراه داشت. شرکتهای اپل (APPLE) و آی.بی.ام شتابزده در مقابله با این موفقیتها و برای جلوگیری از نفوذ ایسر به بازارهای گسترده آمریکا به موانع قانونی توسل جستند و ورود محصولات ایسر به آمریکا را موقتاً متوقف ساختند. ایسر به منظور رفع موانع ورود به بازار آمریکا سیاست تولید تحت نام شرکتهای دیگر (ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER-OEM) را در پیش گرفت و خیلی زود مشتریان بزرگی همچون شرکت UNISYS در آمریکا و آی.سی.ال (ICL) در انگلیس انبوه سفارشات خود را روانه کارخانجات ایسر کردند. در این دوران (سالهای ۱۹۸۴ تا ۱۹۸۷) شرکت ایسر از رشد سالیانه‌ای معادل ۷۵٪ برخوردار بود که بیش از ۸۵٪ آن از بازارهای خارج از تایوان کسب می‌شد. بخش مهمی از این درآمد (حدود ۲۷٪) از تولیدات OEM حاصل می‌گردید و این امر بیانگر کارایی سیاست اتخاذشده توسط ایسر بود، ولی «استن شیه» (S.SHIH) مدیرعامل ۵۶ ساله آن رویاهای دیگری در سر داشت.

در سال ۱۹۸۶ ایسر برنامه ده‌ساله خود را اعلام کرد و طی آن استراتژی‌های تقویت جایگاه جهانی ایسر را مطرح ساخت. در این دوران ایسر به خرید و یا شراکت با شرکتهای متعددی در زمینه‌های گوناگون پرداخت. خرید شرکت کسانترپونت (COUNTERPOINT) در زمینه تولید مینی کامپیوتر، خرید شرکت آلتوس (ALTOS) در زمینه شبکه‌های کامپیوتری، سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت تکراس اینسترومنت (TI) در زمینه تولید تراشه‌های حافظه، خرید یک شرکت خاص بازاریابی در لوس‌آنجلس و شراکت با چند شرکت آلمانی و هلندی بخشی از برنامه‌های توسعه ایسر بود. در همین سال ایسر نام خود را از مولتی‌تک به ایسر تغییر داد و بیش از ۲۰ میلیون دلار صرف تبلیغات نام تجاری جدید خود کرد. (۲) اینها همه گامهایی در راستای جهانی شدن ایسر بود. ایسر برای جهانی شدن به نام تجاری قوی و محصولات جدید و نوآورانه نیاز داشت و انجام چنین کارهایی منابع مالی گسترده‌ای را طلب

اصلی، استراتژی‌های دیگری هم وجود دارد که با مجموعه‌ای از ارتباطات مفهومی، استراتژی یکپارچه سازمان را شکل می‌دهند. ما مابین استراتژی‌های ایسر سه نوع رابطه را کشف کردیم: رابطه علی، رابطه جزئی و کل و رابطه همبستگی (اگرچه روابط دیگری مانند تضاد، همسانی و استقلال نیز می‌توانست وجود داشته باشد). بررسی استراتژی اصلی تنها با بررسی استراتژی‌های فرعی و ارتباطات بین آنها معنی دار است. این امر کمک می‌کند تا برداشتهای عمیق‌تری از مفاهیم نهفته در پدیده‌ها حاصل شود. (شکل ۱)



شکل ۱: استراتژی‌های شرکت ایسر (ACER)

بر اساس بررسی‌های انجام شده در ایسر یک استراتژی اصلی وجود دارد و آن دستیابی به جایگاه جهانی است. هدف استراتژیک ایسر این است که به یکی از بزرگترین تولیدکنندگان دنیا در زمینه تجهیزات جانبی کامپیوتر تبدیل شده و نام تجاری خود را در بازار PC تحکیم کند. تحقق چنین هدفی تنها با توسعه از بازارهای محدود (NICHE MARKET) کشورهای آسیایی و آفریقایی به بازارهای انبوه کشورهای پیشرفته بویژه آمریکا امکان‌پذیر است. (۳) برای این امر بایستی نام تجاری، شبکه توزیع و قابلیت‌های تحقیق و توسعه ایسر در سطح جهانی قرار گیرد. ایسر برای ارائه محصولات جدید و قابل رقابت، معادل ۵٪ از فروش خود را به تحقیق و توسعه اختصاص داده است. این رقم در میان شرکت‌های تایوانی بی‌سابقه است. «استن شیه» به درستی دریافته که کلید دستیابی به جایگاه جهانی، سرمایه‌گذاری بر روی تحقیق و توسعه است. ابتداء تکنولوژی CHIP-UP و فروش اجازه

میلیونها نفر از مطالعه کتاب «دنباله‌روی شیوه من نیست» وی لذت برده‌اند. ولی امروز اعداد و ارقام، گویای واقعیت‌های تلخی برای ایسر هستند. واقعیت‌هایی که نمره استراتژی‌های او است.

۲ - استراتژی‌هایی برای جهانی شدن
استراتژی‌هایی که ما به آن پرداخته‌ایم، از تحلیل روند و رفتارهای مدیریتی ایسر برداشت شده است، زیرا ما بر این باوریم که آنچه شرکتها در عمل بدان متوجهند استراتژی واقعی آنان است، نه آنچه بر روی کاغذ تحت عنوان برنامه‌های استراتژیک نوشته می‌شود. برای این

می‌کرد. ایسر در سال ۱۹۸۸ سهام خود را از طریق بازار بورس به عموم مردم عرضه کرد. این اقدام نقدینگی قابل توجهی را به شرکت سرازیر کرد و سهامداران قدیمی یک‌شبه ثروتمند شدند. ایسر بخش عمده‌ای از این پولها را صرف خرید شرکت‌های دیگر کرد و بخشی را روانه آزمایشگاه‌های تحقیقاتی خود (ALI) ساخت. تمایل بی‌اندازه ایسر برای تولید تحت نام تجاری خود (OWN BRAND-NAME MANUFACTURING-OBM) به جای تولید برای دیگران (OEM)، تنها با صرف هزینه‌های سنگین تحقیق و توسعه (R&D) امکان تحقق داشت و موفقیت‌های زود هنگام ایسر در بازار OEM پشتوانه مهمی برای این استراتژی‌ها به‌شمار می‌آمد، ولی این موفقیتها شکننده و ناپایدار بودند.

از ابتدای سال ۱۹۹۱ کم‌کم نشانه‌های شکست آشکار شد. شرکت‌هایی که ایسر برای گسترش تنوع فعالیت‌های خود خریداری کرده بود به جای سود، زیان آفریدند. در عرض مدت کوتاهی کسب و کار ایسر در تولید مینی‌کامپیوتر را کد و شرکت کانترپرینت با ۳۲ میلیون دلار زیان مواجه شد. شرکت آلتوس نیز زیانی بالغ بر ۹۴ میلیون دلار را متوجه ایسر ساخت، فعالیت شرکت بازاریابی ایسر در لوس‌آنجلس پس از ۲۰ میلیون دلار زیان متوقف شد (ارزش اولیه این شرکت فقط ۵/۰ میلیون دلار بود). از همه بدتر

اینکه سفارشات OEM ایسر نیز روبه کاهش گذاشت. ایسر برای اجرای برنامه‌های خود به درآمدهای این کسب و کار متکی بود و در صورت از دست رفتن مشتریان OEM آهنگ توسعه خود را از دست می‌داد. در طول پنجسال قیمت سهام ایسر در بازار بورس تنها ۵٪ رشد داشت و این رقم در مقایسه با شاخص ۱۴۸ درصدی رشد میانگین شرکت‌های الکترونیک تایوانی نتایج این روند را نشان می‌دهد. گزارش عملکرد فصل دوم سال ۲۰۰۱ ایسر نمایانگر ۹۴٪ کاهش سودآوری نسبت به فصل قبلی بود. (۱) سهم ایسر در بازار PC از ۴/۵ درصد (در سال ۹۶) به ۳/۲ درصد (در سال ۹۸) تنزل یافت (۲) و فروش سال ۲۰۰۰ او نسبت به سال قبل ۱۸٪ پایین آمد! چرا؟

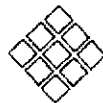
به‌ندرت شرکتی مانند ایسر را می‌توان یافت که با این سرعت رشد کرده و بر جایگاه جهانی ایستاده باشد. موفقیت‌های ایسر در طول دوره گذشته برای بسیاری از مدیران در سطح جهان الگوسو بوده است. دیدگاه‌های بنیانگذار و مدیرعامل ایسر بارها ستوده شده است و

کار گزارشها، مقالات، اخبار و اطلاعات منابع مستقل در مورد شرکت ایسر گردآوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در انجام این کار، از برداشتهای ذهنی و تحلیلهای بی‌پایه به شدت پرهیز، و تلاش شده است تا برای هر مفهومی شواهد و قرائن کافی گردآوری گردد. در این مدارک مواردی تحت عنوان «استراتژی» ذکر شده بود که از دید ما استراتژی به‌شمار نمی‌آمد و مواردی تحت عناوین دیگر وجود داشت که ماهیتاً استراتژی بود و در تجزیه و تحلیل ما مورد استفاده قرار گرفت. ملاک اصلی ما برای تشخیص «استراتژی» از میان انبوه اقدامات دیگری که در یک سازمان انجام می‌گیرد تمرکز منابع سازمان بر آن است. جوهره استراتژی تشخیص فرصتهای اصلی و تمرکز منابع سازمان بر آنهاست و این مفهوم خواهی‌ناخواه موضوعهای استراتژیک (در صورت وجود) را در کانون توجه و محور اقدامات سازمان قرار می‌دهد. در سازمانها معمولاً در کنار استراتژی

استاندارد کامپیوتر به صورت انبوه و از طریق حمل دریایی و اجزاء، متخیر کامپیوتر از طریق حمل هوایی سریعاً به محل مونتاژ نهایی (نزدیک مشتری) حمل شده و بیدنیوسیله امکان ارائه محصولاتی مطابق با نظر مشتری و در حداقل زمان ممکن فراهم می‌گردد. (۳) برای این منظور تجهیزات ویژه‌ای تحت نام یونی‌لود (UNILOAD) در ۱۵ نقطه جهان نصب شد و مورد بهره‌برداری قرار گرفت. واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری از ستاد مرکزی به نمایندگیهای مقیم در محل نیز استراتژی موفقیتی برای افزایش سرعت پاسخگویی به بازار بود. (۴) این استراتژی تعداد پرسنل ستاد مرکزی ایسر را از ۳۰۰ نفر به ۹۰ نفر کاهش داده و شرکت را قادر به ارائه محصولاتی با انعطاف زیاد و هزینه کمتر کرد. کاهش هزینه و قیمت یکی از موضوعهای استراتژیک ایسر است. هدف او رهبری قیمت از طریق حفظ یک فاصله ۱۰ تا ۱۵ درصدی نسبت به کامپک است. (۳) ایسر برای گسترش

حضور جغرافیایی خود نیز فرمول جدیدی را در پیش گرفت و آن شراکت با شرکتهای محلی بود. این استراتژی که تحت عنوان «سرمایه مشترک، مالکیت مشترک و مدیریت مشترک» قرار داشت، با هدف ایجاد ۲۱ مرکز در سراسر دنیا با مشارکت شرکتهای محلی به اجرا گذاشته شد. ایسر در کلیه موارد سهام کمتر از ۵۰ درصد را در اختیار گرفت و بدین ترتیب انعطاف و سرعت تصمیم‌گیری را به عناصر محلی واگذار کرد. (۴) این استراتژی در کشورهای آفریقایی، آسیایی (به جز ژاپن)، روسیه و کشورهای

آمریکای لاتین موفق بود ولیکن نتوانست به بازارهای آمریکا، یعنی جایی که ۳۵٪ کامپیوترهای شخصی جهان به فروش می‌رسد، راهی باز کند. بر اساس گزارش سازمان بین‌المللی داده‌ها (INTERNATIONAL DATA CORP) سهم ایسر در بازار آمریکا از ۵/۴ درصد در سال ۱۹۹۵ به ۳/۲ درصد در سال ۱۹۹۸ کاهش یافت و مهمتر اینکه این عملیات همواره با زیان مالی همراه بوده است (۷۵ میلیون دلار زیان در سال ۱۹۹۷ و ۵۰ میلیون دلار زیان در سال ۱۹۹۸). (۴) رویای جهانی شدن ایسر تنها با ورود قدرتمندانه به بازار آمریکا قابل تحقق است ولی هیچ یک از استراتژی‌های ایسر (علی‌رغم تلفات سنگین اقتصادی) موفق به انجام این کار نشده‌اند. چرا؟ تحلیل عمیق‌تر استراتژی‌های ایسر ابعاد مهمی از پاسخ به این سوال را آشکار می‌سازد.



مشاهده استراتژی شکست‌خورده یک شرکت برجسته به راستی تأسف‌آور است.

هیچ چیز به اندازه یک استراتژی شکست‌خورده آموزنده نیست.

استراتژی‌های اصلی و غیر اصلی به همراه مجموعه‌ای از ارتباطات مفهومی، استراتژی یکپارچه سازمان را تشکیل می‌دهند.

دستیابی به یک جایگاه مستحکم جهانی نیازمند فعالیتهای تحقیق و توسعه و نام تجاری قوی است.

تمرکز بر یک کسب‌وکار محوری، عامل عمده موفقیت شرکتهاست.

این استراتژی‌ها با تکیه بر دیدگاههای رهبران ایسر اجزایی از یک برنامه یکپارچه به‌شمار می‌آیند، هرچند ارتباط استراتژی تنوع محصولات با این مجموعه به‌درستی بر ما روشن نشد. یکی از اهداف این استراتژی، تسلط بر اجزای کلیدی کامپیوتر با قیمت مناسب (که لازمه رهبری قیمت به‌شمار می‌آید) ذکر شده است. بیروس اینهورن (BEINHORN) معتقد است که «استن شیه» با ایجاد تنوع گسترده در فعالیتهای خود، از اینترنت تا لوازم خانگی و تلفن همراه، در صدد است تا تبدیل به سونی تایوان شود. (۱) تنوع محصولات به تقویت نام تجاری نیز کمک می‌کند. ولی هیچ یک از این مفاهیم نتوانست تا جایگاه منسجمی را برای این استراتژی در میان استراتژی یکپارچه ایسر نشان دهد و چنانکه خواهیم دید یکی از نقاط شکننده و آسیب‌پذیر استراتژی ایسر را این بخش از کار تشکیل می‌دهد.

استراتژی‌های عملیاتی ایسر شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های عملیاتی برای افزایش قدرت رقابت‌پذیری شرکت است. افزایش سرعت ارائه محصول به بازار یکی از این استراتژی‌هاست. در این استراتژی اجزاء

استفاده آن به چندین شرکت بزرگ آمریکایی از جمله اینتل (INTEL) یکی از دستاوردهای قابل توجه در این راستا است. طراحی کامپیوترهای NOTEBOOK و صفحات نمایش LCD نیز گام دیگری در این زمینه به‌شمار می‌آید. (۲)

مانع دیگر تحقق استراتژی جهانی شدن ایسر ضعف بودن نام تجاری او در مقایسه با نامهای معتبری همچون دل (DELL) و کامپک (COMPAQ) است. (۶) بسرای نفوذ در بازار آمریکا، قدرت نام تجاری یک ضرورت اساسی است. بیش از هر کسی خود «استن شیه» به این واقعیت آگاه است. وی بر این باور است که: «نام تجاری برای پایداری موفقیتها یک امر حیاتی است». (۴) ولی ایجاد یک نام تجاری قوی کاری بسیار پرهزینه است، از آن مهمتر اینکه قوت نام تجاری امری ناپایدار است و حفظ آن نیز به صرف بودجه‌های قابل توجهی نیاز دارد. روش فعلی ایسر روشی است که اصطلاحاً به آن روش «مردان فقیر» گفته می‌شود. (۸) هرچند این روش که در آن از رسانه‌های خبری به جای فضای تبلیقات استفاده می‌شود نمی‌تواند جایگزین کاملی برای روشهای معمول نام‌سازی تجاری (BRANDING) گردد.

دستیابی به یک جایگاه مستحکم در سطح جهانی در اولین گام نیازمند فعالیتهای تحقیق و توسعه گسترده و نام تجاری قوی است و این هر دو به منابع اقتصادی قابل توجهی نیاز دارد. منابعی که از توان شرکت کوچکی همچون ایسر خارج است. در اینجا استراتژی سوم ایسر نقش خود را ایفا می‌کند. استراتژی OEM/OBM با هدف تأمین منابع مالی لازم برای جهانی شدن، از طریق تولید تحت نام دیگران (یعنی جایی که نقطه قوت اصلی ایسر قرار دارد) طراحی شده است. در این استراتژی طی یک روند تدریجی، بینه اقتصادی حاصل از OEM برای گسترش فعالیتهای تحقیق و توسعه و تقویت نام تجاری استفاده شده و تولید تحت نام تجاری ایسر (OBM) توسعه می‌یابد. (۳) با این استراتژی ایسر در صدد بود تا سهم ۴۰ درصدی OEM در فروش سال ۱۹۸۸ را تا سال ۱۹۹۲ به ۲۵ درصد کاهش داده و به جای آن تولید و فروش محصولات تحت نام تجاری خود (یعنی OBM) را افزایش دهد ولی هزینه‌های طراحی محصول مستقل و بازاریابی آنها به مراتب بیش از پیش‌بینی‌های ایسر بود. (۳)

۳ - درسهایی که می توان آموخت

استراتژی ایسر از مجموعه استراتژی‌هایی تشکیل شده که هر یک با دقت طراحی گردیده است. این استراتژی‌ها با یکدیگر همخوانی کم نظیری را نشان می‌دهند و به نحو زیبایی یکدیگر را پشتیبانی می‌کنند تا سازمان به سوی اهداف اصلی استراتژیک آن پیش رانده شود. پس اشکال کار کجاست؟ چرا این استراتژی‌ها علی‌رغم تلاش زیادی که صورت گرفته است نتوانستند سازمان را به اهداف اصلی آن نزدیک کنند؟ پاسخ این سوال در بررسی دقیق‌تر استراتژی‌های ایسر آشکار می‌شود. (شکل ۲)

COMPAL ELECTROINCS) وجود دارند تا

کارها را برای شرکتهای آمریکایی به خوبی انجام دهند، بدون اینکه آنها را در بازار خود تهدید کنند. «استن شیه» خود به خوبی به این مشکل واقف است ولی راه‌حلی که او برای این کار انتخاب کرده اثربخش نیست. وی برای عبور کردن فعالیتهای OEM از رقابت در بازار OBM طی یک سازماندهی جدید، این دو فعالیت را به دو واحد با مدیریتهای مستقل تفکیک کرده است. ولی این اقدام با خوش بینی چندانی مواجه نشد زیرا هر دوی این واحدها آشکارا زیر نظر «استن شیه» اداره می‌شوند و پیوند اقتصادی آنان

مالی زیادی را متوجه ایسر کرد. دلیل عمده این امر خروج ایسر از کسب‌وکار محوری (CORE BUSINESS) خود است. خروج از فعالیتهای محوری اگرچه فرصتهای کسب‌وکار را افزایش می‌دهد ولی به همان نسبت از شانس موفقیت در آنها می‌کاهد. (۸) شرکتهای متعددی از دام این استراتژی موفق بیرون آمده‌اند. عدم توفیق شرکت سونی در بازار کامپیوترهای خانگی و عدم موفقیت اینتل در استراتژی تنوع‌گرایی، نشانه‌های آشکاری از این منطبق هستند.

در مقاله‌ای که شرکت مشاورین بین و شرکا (BAIN & COMPANY) در این خصوص منتشر ساخته است تاکید شده که تمرکز بر یک کسب‌وکار محوری، عامل عمده موفقیت شرکتهاست. رشد شرکتهای نیز می‌بایستی حول و حوش همین هسته اصلی (که در آن مزیت‌های رقابتی قابل توجهی دارند) صورت پذیرد. نتایج مطالعه‌ای که توسط این مشاورین به عمل آمده نشان می‌دهد که ۸۰٪ از «شرکتهای با موفقیت پایدار» یک یا حداکثر دو کسب‌وکار محوری مشخص داشته و تنها ۵٪ از آنها دارای کسب‌وکارهای محوری چندگانه بوده‌اند. (۹) تنوع فعالیتهای ایسر با دامنه وسیعی از مینی کامپیوتر تا تلفن همراه، توزیع فیلم و ساخت تراشه‌های حافظه و زبانهای سنگین ناشی از این استراتژی به خوبی با مفاهیم نظری و نتایج تحقیق شرکت «بین» همخوانی دارد. حتی خوش‌اقبال‌ترین این اقدامات یعنی مشارکت با شرکت تکراس اینسترومنت در تولید تراشه‌های حافظه نیز امروز با ۵۵ میلیون دلار زیان و کاهش ارزش سهام به میزان ۶۰٪ مواجه است. این تنوع‌گرایی نه تنها از نظر اقتصادی سودآور نبوده است بلکه هزینه زبانهای گسترده آنها نیز بر درآمد فعالیتهای محوری ایسر (یعنی تولید و توزیع کامپیوتر PC در کشورهای آفریقای، خاورمیانه، آسیای جنوب شرقی) تحمیل می‌شود. (۷) ایسر می‌بایستی یک و یا حداکثر دو کسب‌وکار را (باتوجه به شایستگی‌های کلیدی خود) انتخاب، و منابع محدود خود را بر توسعه و تعمیق آنها متمرکز کند. راهبران ایسر باید علاوه بر دیدگاههای آرمانی خود به واقعیت‌های محیط کسب‌وکار نیز توجه داشته باشند و مهلک بودن خروج از هسته مرکزی کسب‌وکار را از سرنوشت دیگران بیاموزند.

استراتژی فعالیتهای تحقیقاتی یک استراتژی بالقوه کارساز و اثربخش است. بسیاری از

استراتژیها	اشکالات استراتژیک	پس‌آمدهای استراتژی	راهکارهای پیشنهادی
استراتژی OEM/OBM	تضاد داخلی رقابت با مشتری	از دست دادن مشتریهای OEM تقسیم منابع ما بین افزایش سهم‌وری (آرژنسه OEM) و نوآوری (آرژنسه OBM)	تفکیک زمینهای کسب و کار بین OEM و OBM
استراتژی شوع‌گرایی	موردبیندن از کسب و کار محوری شرکت تقسیم منابع بر روی فعالیتهای متعدد	تقسیم منابع از کسب و کار محوری زمینهای خارج از کسب و کار محوری زیانهای اقتصادی	انتخاب یک یا دو زمینه (ایسر) حسب شایستگیهای کلیدی او تمرکز بر آنها
استراتژی توسعه تکنولوژی	توجه‌وری به های فاقد مشتری	فقدان اثربخشی در جهانی سازی شرکت	پیشروی در یک فایده‌مندی و تمرکز تطبیقات بر روی مرزهای پارامتر حکم

شکل ۲: استراتژی‌های جهانی سازی ایسر

نیز کماکان برقرار است. آی.بی.سی.ام، دل و دیگر شرکتهای بزرگ آمریکایی در ارجاع سفارشات OEM خود به ایسر تجدیدنظر می‌کنند و این امر در صورت تداوم، توان اقتصادی لازم برای جهانی شدن را از ایسر سلب خواهد کرد. راهکار اثربخش این گلوگاه، تفکیک زمینه فعالیتهای (نه ساختار) OEM و OBM از یکدیگر است. ایسر می‌بایستی از استراتژی توسعه تنوع محصولات خود استفاده کرده، یک زمینه را به تولید تحت نام دیگران اختصاص دهد (OEM) و برای تولید تحت نام خود (OBM) زمینه دیگری را برگزیند. بدین ترتیب شرکتهای مشتری ماهیتاً از شرکتهای رقیب تفکیک شده و این تضاد استراتژیک خاتمه خواهد یافت. استراتژی تنوع محصولات نیز یک نقطه ضعف در مجموعه استراتژی‌های ایسر به شمار می‌آید. چنانکه اشاره شد این استراتژی زبانهای

استراتژی OEM/OBM به عنوان پیش‌رانه اقتصادی استراتژی ایسر با یک تناقض درونی مهم مواجه است. ایسر درصدد است تا بنیه اقتصادی جهانی شدن خود را از طریق پیمانکاری برای رقبای اصلی خود در این بازار کسب کند! پیام ایسر برای آنان این است که «به من کمک کنید تا بتوانم با شما رقابت کنم!» این سیاست بازتاب‌های مشخصی را به دنبال داشته است. در دسامبر سال ۲۰۰۱ ایسر یک قرارداد بزرگ شرکت آی.بی.سی.ام به ارزش ۶۴۰ میلیارد دلار را از دست داد. یکی از مدیران شرکتهای کامپیوترسازی آمریکا صراحتاً عنوان کرده است: «چرا یک شرکت آمریکایی کار OEM خود را به ایسر سفارش دهد، این کار فقط تقویت کردن دشمن است.» (۱) شرکتهای معتبر دیگری همچون کوانتا کامپیوتر (QUANTA) و کامپال الکسترونیکز



بسیاری از شرکتهای نام آور امروز کار خود را با یک نوآوری شروع کرده و یکباره در جایگاه جهانی قرار گرفته‌اند.

نوآوری‌هایی می‌تواند شرکت را در جایگاه جهانی قرار دهد که پارادایم جدیدی را به همراه خود داشته باشد.

مدیرعامل شرکت کامپیوتری «ایسر» در چارچوب آرمانهای ذهنی خود زندانی شده و این امر او را از توجه به واقعیت‌های بازار بازمی‌دارد.

شرکتهای بی‌شماری تا به امروز قربانی استراتژی تنوع‌گرای بی‌منطق شده‌اند که شرکت کامپیوتری ایسر یکی از این نمونه‌هاست.

است و مشکلات استراتژی نیز باید در مسائل راهبردی ریشه‌یابی شود. با این نگاه، بررسی‌های ما به نظام راهبردی ایسر متوجه شد و یافته‌های زیر حاصل این بررسیها هستند.

تیم راهبردی یک نفره: شرکتهای برای راهبردی، سازوکارهای نسبتاً مشابهی را دارا هستند. این نقش مهم معمولاً توسط هیئت مدیره، مدیرعامل و مشاوران ارشد سازمان اجرا می‌شود. در ایسر همه این نقشها در «استن شیه» خلاصه شده است. هیئت مدیره ایسر عملاً تاثیر چندانی در تصمیم‌گیریها ندارد. پنج نفر از اعضای هیئت مدیره هفت نفره ایسر از مدیران زیرمجموعه خود شرکت هستند و یک نفر دیگر نماینده یک شرکت سرمایه‌گذاری است که متعلق به «استن شیه» و همسرش^(۱) است. بروس اینهورن در این خصوص می‌گوید: «وقتی یک مدیرعامل تا این حد ضعیف عمل می‌کند معمولاً این هیئت مدیره است که باید او را کنترل و یا عوض کند ولی در ایسر هیئت مدیره بر جای خود نشسته است و شاهد شکست استراتژی‌ها یکی پس از دیگری است». یکی از دلایل این امر جاذبه‌های رفتاری «استن شیه» است. مدیران ایسر به او به چشم یک الگو نگاه می‌کنند و از او الهام

شرکتهای نام‌آور امروز کار خود را با یک نوآوری شروع کرده و یکباره در جایگاه جهانی قرار گرفته‌اند. نوکیا (به همراه تلفن همراه)، آمازون (به همراه تجارت الکترونیک)، مایکروسافت (به همراه MS-DOS) و اپل (به همراه کامپیوترهای شخصی) نمونه‌های مشخصی از این استراتژی هستند. اما ظرافت مهمی که در این استراتژی وجود دارد این است که صرفاً آن نوآوری‌هایی می‌تواند سازمان را یک شیه در جایگاه جهانی قرار دهد که پارادایم جدیدی را به همراه خود داشته باشد. نوآوری در پارادایم جاری هیچ‌گاه کوتاه‌کننده ره صدساله به یک شب نخواهد بود. فعالیتهای تحقیقاتی ایسر همگی در چارچوب قواعد پارادایم موجود صورت می‌پذیرد (RULE FOLLOWING) و بدین دلیل نمی‌توانند سبب برتری او بر پیشانیان این پارادایم شود.^(۱۰) ایسر برای جهش به جایگاه جهانی می‌بایستی به قاعده‌شکنی (و نه قاعده‌روی) بیندیشد و تحقیقات خود را به شکستن مرزهای تکنولوژی (و نه توسعه تکنولوژی‌های موجود) متوجه سازد. برای مثال ایسر می‌بایستی به جای طراحی مانیتورهای LCD با کیفیت مشابه و قیمت ۱۰ تا ۱۵ درصد ارزانتر از رقبا به ابداع یک «تکنولوژی کاملاً جدید» صفحه نمایش با کیفیت بسیار عالی‌تر و با قیمت کمتر از نصف تکنولوژی LCD بیندیشد. این کار بسیار مشکل است ولی در عوض نتیجه‌بخش است. انجام فعالیتهای تحقیقاتی و عرضه محصولات جدید و نوآورانه مادامی که قواعد موجود را عوض نکند و پارادایم جدیدی را به جای آن نشانده نمی‌تواند در وضعیت شرکت، تحول اساسی ایجاد کند.

اشتباهات ایسر سبب شده است تا استراتژی‌های به‌ظاهر مستحکم و منطقی آن بی‌اثر و بدون نتیجه بمانند، هر چند تداوم آن می‌تواند خطرات بیشتری را متوجه شرکت کند. ایسر یک شرکت خود ساخته است که از هیچ به اینجا رسیده است. بنیانگذاران کارآفرین آن هنوز حضور داشته و راهبردی شرکت را در اختیار دارند. امروز مشاوران و مدیران نراز اولی در استخدام ایسر هستند و گنجینه‌ای از تجربیات و دانش مدیریتی را بر روی شرکت گشوده‌اند. با این همه، چرا ایسر استراتژی‌های بیپرده‌ای را برگزیده است؟

۴ - راهبردی کلید حل معماست

استراتژی یک شرکت زاینده نظام راهبردی آن

می‌گیرند. یک بار در اواسط دهه ۱۹۹۰ هیئت مدیره تصمیم گرفت تا «استن شیه» و دکتر لیو (LIU)، مدیر با تجربه‌ای که از شرکت IBM جذب کرده بودند را برکنار کنند، لیو برکنار شد ولی «استن شیه» برجای خود ماند.^(۲) هیچ‌گاه برای یک سازمان در جستجوی تحول، یک کادر رهبری یک دست، هم رأی و هم نظر نمی‌تواند کارساز باشد. در عوض ترکیبی با خصوصیات «دیدگاه مشترک - رویکرد متضاد» مورد توصیه قرار دارد. در غیر این صورت الگوهای فردی به جای دیدگاههای نظام راهبردی می‌نشیند و سازمان را در راستای آرمانهای شخصی سوق می‌دهد.

مدیریت فیرواقع‌بین: راهبردی شرکت ایسر در دست کسی است که در دنیای «آرمانهای» خود زندگی می‌کند. تقریباً همزمان با انتشار گزارش فصل دوم سال ۲۰۰۱ که در آن ۹۴٪ کاهش سودآوری نسبت به فصل قبلی کارنامه شده بود، روابط عمومی شرکت ایسر به تبلیغ در مورد آخرین کتاب «استن شیه» با نام «جهانی‌شدن» پرداختند.^(۱) «استن شیه» فارغ از شکست‌های پی‌درپی استراتژی ایسر به موضوعهای موردعلاقه خود در احداث بنیاد تحقیقات تکنولوژیک تاپیه، مجتمع تربیت مدیران در پارک اسپایر (ASPIRE PARK) و نظریه‌پردازی‌های مدیریتی مشغول است.^(۱۱) رام‌چاران (R.CHARAN) در مقاله‌ای که نتایج مطالعات وی در مورد «دلایل شکست مدیران» را ارائه کرده است می‌گوید: «مدیران شکست خورده معمولاً از روبرو شدن با واقعیت‌های بازار اجتناب می‌کنند». جک‌ولش (J.WELCH) مدیرعامل سابق شرکت جنرال الکتریک این امر را چنین توضیح می‌دهد: «شما نباید آنچه را که می‌خواهید انجام دهید، بلکه باید آنچه را که می‌بایستی بکنید، انجام دهید، آنچه واقعیتها اقتضا می‌کند.^(۱۲) «استن شیه» در چارچوب آرمانهای ذهنی خود زندانی شده است و این امر او را از توجه به واقعیت‌های بازار بازمی‌دارد.

شکل ۳ علل شکست استراتژی شرکت ایسر را در مقایسه با الگوی کلی شکست استراتژی‌ها نشان می‌دهد.

این مقایسه نشان می‌دهد که اشکال عمده استراتژی‌های ایسر در خود استراتژی‌ها نهفته است و نه در اجرای آن. ایسر منابع خود را برای پیاده‌سازی استراتژی‌هایی صرف می‌کند که دچار تضاد ساختاری است و مساهبتاً نمی‌تواند

منابع و مأخذ:

- 1 - EINHORN BRUCE, COMMENTRY: TAIWAN INC. SHAREHOLDERS NEED A BREAK, BUSINESSWEEK, SEPTEMBER 17, 2001 <http://www.businessweek.com/magazine/content/01-38/b3749138.htm>.
- 2 - PING LI PETER, THE EVOLUTION OF MULTINATIONAL FIRMS FROM ASIA, SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, CALIFORNIA STATE UNIVERSITY.
- 3 - ERNST DIETER, THE TAIWANESE MODEL IN THE COMPUTER INDUSTRY INTERNATIONAL BUSINESS ECONOMICS, A ALBRG UNIVERSITY, 1997.
- 4 - ACER'S FADING U.S.FORTUNE, BUSINESS WEEK, <http://www.businessweek.com/1998/41/b3599180.htm>, 1998.
- 5 - ACER INC, HOOVER'S ON LINE, <http://www.hoovers.com/annuals/10.2168.424521.00.html>, 2001
- 6 - BARRY RICHARD, ACER. THE INVISIBLE GAIINT.ZDNET, 2001.
- 7 - MOORE JONATHAN, A NEW ATTACK PLAN FOR ACER AMERICA, BUSINESSWEEK, <http://www.businessweek.com/1998/49/b3556120.htm>, Nov.26.1997.
- 8 - غلامرضا کیانی و وفا غفاریان «جوهره استراتژی»، نشریه تدبیر شماره ۱۰۱، اردیبهشت ۷۹
- 9 - ZOOK CHRIS & ALLEN JAME, THE FACTS ABOUT GROWTH, BAIN PUBLICATIONS, <http://www.bain.com/bainweb/about/insights/pract-insights-read.asp?article-id=30,1999>.
- 10 - غلامرضا کیانی و وفا غفاریان «استراتژی‌ها و پارادایم‌ها» فصلنامه مدیرساز، سال دوم شماره ۱، زمستان ۷۷، بهار ۷۸
- 11 - EINHORN BRUCE, FOR ACER, A BAD YEAR TURNS BRUTAL, BUSINESSWEEK ONLINE, JANUARY 15,2001.
- 12 - CHARAN RAM AND GEOFFRY COLVIN, WHY CED FAILS, FORTUNE, VOL.139, PAGE 68+, 1999.

- مهندس وفاغفاریان: مدیرعامل سازمان صنایع دفاع (ساصد)
- دکتر علیرضا علی‌احمدی: عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

شکل ۳: علل شکست استراتژی‌های ایسر

ACER	الگوی عمومی علل شکست استراتژی‌ها
	● ندوین استراتژی
✓	- مدیریت غیرواقع بین
✓	- زندانی ذهنی
✓	- پراکنده کاری
✓	- بی‌توجه به کسب‌وکار
	● اجرای استراتژی
✓	- کسب‌وکار محوری ضعیف
	- فقدان کسب‌وکار محوری
✓	- تنوع بیش از حد فعالیتها
✓	- تخصیص منابع ضعیف
	- تعدد بیش از حد امور
✓	- تنوع بیش از حد فعالیتها
	- عدم امکان اجرا
	- سیستم پیگیری ضعیف
	- فرایندهای مانع‌ساز
	- سیستم‌های تصمیم‌گیری پیچیده
	- عدم امکان تصمیم‌گیری
	- گروه‌های غیررسمی مدیریتی
	- سیستم‌های تصمیم‌گیری پیچیده
✓	- تیم مدیریتی یک نفره
✓	- کمبود افراد کارآ
✓	- رفیق‌بازی
	- عدم امکان جابجایی افراد ضعیف
	- گروه‌های غیررسمی مدیریتی
	- تربیت مدیریتی ضعیف

سردرگمی و مصیبت‌زدگی شده‌اند. عدم توجه کافی به پیامهای بازار و قواعد کسب‌وکار (پارادایم حاکم) سرآغاز انحطاط بسیاری از امپراتوریهای کسب‌وکار بوده است و امروز، پس از نیم قرن که از مفاهیم نظری و تجارب عملی رویکرد استراتژی می‌گذرد، هنوز هم استراتژی‌های غلط قربانی می‌گیرد. مدیران قوی و بنیانگذاران پرآوازه، مستعدترین افراد برای القای این بیماری در شرکت‌های موفق هستند. برای بقاء سازمان و رهایی از این شرایط دو راه بیشتر وجود ندارد؛ یا باید دیدگاه‌های مدیران تغییر کند و یا خود آنها. سرانجام مدیران نسام‌آوری همچون جان‌ایکروز آی‌بی‌ام (JACKERS)، اندی گروایتسل (A.GROVE) و استیو جابز اپل (S.JOBS) پسادآور صلابت و استحکام این منطق است. به نظر می‌رسد برای ایسر نیز زمان این تصمیم‌گیری فرارسیده است. توصیه‌ای که لازمه آن نگاهی از بیرون به وضعیت شرکت است. □

تأمین‌کننده اهداف استراتژیک سازمان باشد. این روند توان ایسر را صرف امور کم‌توجه خواهدکرد و قدرت تمرکز و بهره‌گیری از فرصتهای پرتوجه را ازین خواهدبرد. تجربه‌ای که هزینه آن را سهامداران پرداخت می‌کنند.

۵ - جمع‌بندی

شرکتها متولد می‌شوند و در بستر کسب‌وکار خورد سیر تکاملی می‌پیمایند. دوران بلوغ و کمال‌یافتگی قله‌ای است که چنانچه با استراتژی مناسبی همراه نباشد سرآغاز رکود و اضمحلال سازمان نیز خواهدبود. جای تعجب است که چرا مدیران از سرنوشت دیگر سازمانها پند نمی‌گیرند! تا به امروز شرکت‌های بی‌شماری قربانی استراتژی تنوع‌گرایی بی‌منطق شده‌اند. سرمایه‌گذاری کم‌بازده بر روی فعالیت‌های تحقیقاتی، بسیاری از سازمانها را نابود کرده است. شرکت‌های متعددی را می‌توان نسام‌برد که به دلیل دنبال کردن استراتژی‌های موفقیت‌ساز «دیروز» خود، دچار