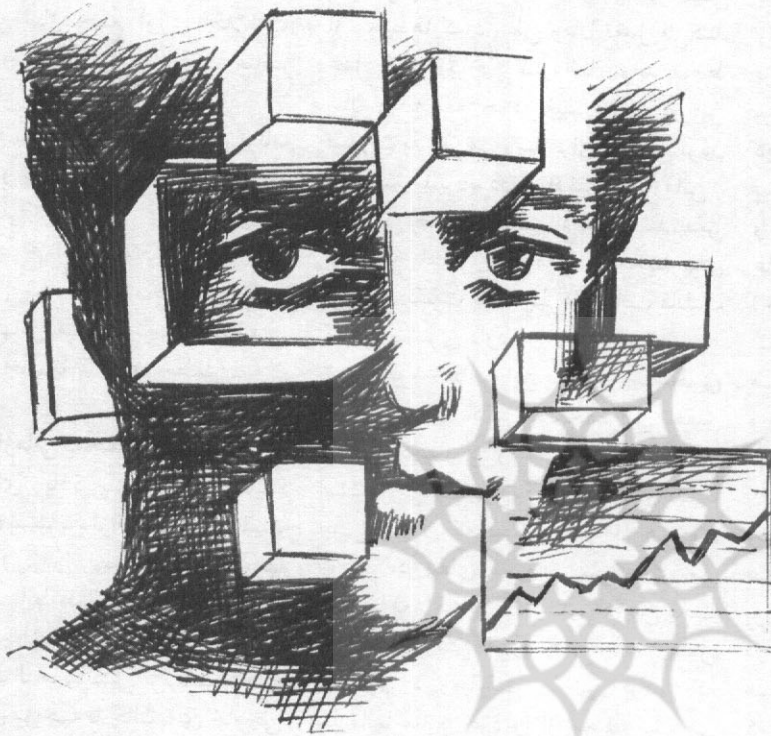


استراتژی



ارزش



دکتر وفا غفاریان
vgh@isiran.com

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

چکیده

آنچه مدیران برجسته را متمایز می‌سازد، دانش آنان در مورد نظریه‌های علمی و یا مهارت در به کار گیری ابزار و متدولوژی‌های روزآمد مدیریتی نیست. اغلب مدیران پیشتاز، با "نگرش" ساده و در عین حال عمیق خود، در صنعت تحول آفریده‌اند. این نگرشها در عبارت و مفهوم با هم متفاوت هستند، ولی همه آنها به گونه ای چگونگی خلق "ارزش" برای مشتریان را بیان می‌کنند.

"ارزش" در ادبیات مدیریتی امروز جایگاه ویژه‌ای یافته است؛ در مباحث استراتژی این مفهوم کارکرد اصلی استراتژی در مقابل مشتری به شمار می‌آید، در الگوهای بازاریابی و مدیریت بازار، مفهوم "ارزش" جایگاه کلیدی دارد و در مهندسی ارزش، این مفهوم برای ارتقای بهره‌وری عملیاتی سازمانها به کار گرفته می‌شود. توجه به شرایط عمومی "محیط رقابتی" کاربرد این مفهوم را فراتر از محیط کسب و کار، به حوزه‌های سیاسی و میدانهای ورزشی توسعه می‌دهد. این مقاله به تشریح مفهوم ارزش در رابطه با موفقیت‌های استراتژیک می‌پردازد و طی آن تلاش می‌کند تا با توصیف چگونگی شکل‌گیری مزیت رقابتی حاصل از ارزش، نگرش مؤثرتری برای اداره بنگاه‌ها فراهم کند.

تدبیر

مقالات

شماره ۱۸۸ - دی ۸۶



همه شما شرکت بی‌ام‌و (BMW) را می‌شناسید. اغلب شما با شرکت معتبر رولکس (Rolex) نیز آشنایی دارید. آیا فکر می‌کنید که شرکت بی‌ام‌و برای مشتریان خود، خودرو و رولکس ساعت تولید می‌کند؟ آیا تصور شما این است که مشتریان این دو شرکت برای خودرو و ساعت پول خود را به آنها می‌پردازند؟ آیا به نظر شما اصولاً آنچه این دو شرکت برای مشتریان خود تولید می‌کنند متفاوت است؟ اگر پاسخ شما به این سه سؤال مثبت است زمان آن رسیده تا نگرش تازه‌ای را تجربه کنید؛ همه تولیدکنندگان کالا و خدمات تنها چیزی که برای مشتریان خود تولید می‌کنند، "ارزش" است و کالا و خدمات تنها وسیله‌ای برای رساندن این ارزش به مشتری است. در مقابل، آنچه تولیدکنندگان از مشتریان خود دریافت می‌کنند، رضایت و وفاداری است و مقدار پول دریافتی تنها نشانه‌ای از میزان رضایت آنان به شمار می‌آید. در این نگرش آنچه در کسب و کار به صورت تبادل پول با کالا و خدمات انجام می‌شود، تنها نمادی از موضوع است و مفهوم جوهری کسب و کار مبادله ارزش در مقابل رضایت مشتری است. (شکل ۱) این شیوه نگرش چند مفهوم اساسی به دنبال خود دارد که هر یک پنجره‌ای جدید پیش روی ما می‌گشاید:

وحدت هدف

در نگرش سنتی، اهداف سازمانها متناسب با ماهیت و ماموریت آنها با

بازار رقابتی ارزش

همه مدیران با مفهوم و کارکرد بازارهای کالا، سرمایه و پول آشنا هستند. آنچه این نگرش به این حوزه‌ها اضافه می‌کند، بازار رقابتی ارزش است. در بازار ارزش، تولیدکنندگان کالا و خدمات، سرمایه و پول، همه تلاش می‌کنند تا با خلق ارزش بیشتر برای مردم سهم بالاتری در سبد منابع آنان به خود اختصاص دهند. منطق بازار ارزش این است که انسانها منابع خود را صرف چیزی می‌کنند که ارزش بیشتری برای آنان به همراه دارد. این منطق به روشنی توضیح می‌دهد که چرا تعداد افرادی که منابع اولیه خود را صرف خرید خانه مسکونی می‌کنند. به مراتب بیش از کسانی است که در اولین گزینه خرید ویلای تفریحی را ترجیح می‌دهند (با اینکه قدرت خرید لازم برای تملک این دو در یک محدوده است) و چرا منابع مازاد خانوارها در میان گزینه‌های پس‌انداز بانکی، بازار سهام، خرید و فروش طلا و سیم کارت تلفن همراه جابه‌جا می‌شود. نگرش جدید نشان می‌دهد که فرصتهای اصلی کسب و کار در مناطق پرا ارزش (برای انسانها) نهفته است و فعالیتی در سبد منابع خانوار سهم بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد که ارزش بیشتری برای آنان بیافریند.

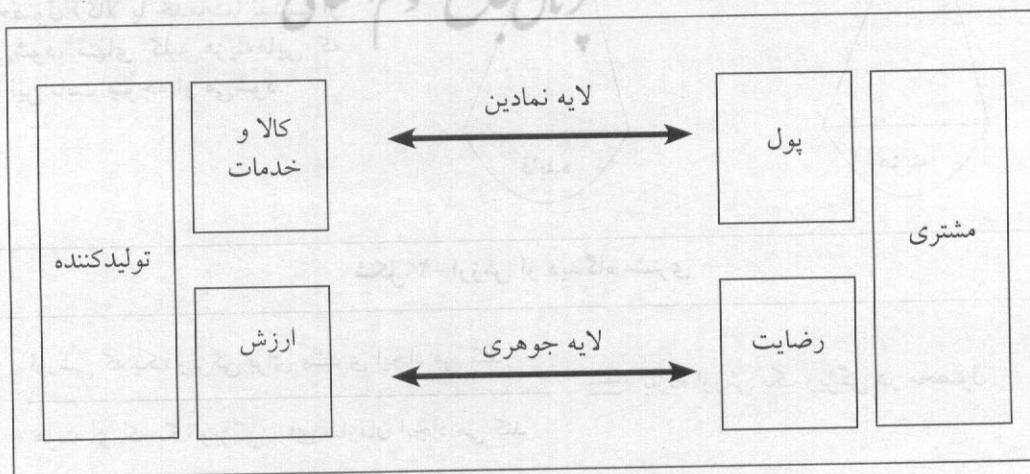
استراتژی و ارزش

استراتژی رویکردی است که سازمان را به منظور بهترین پاسخگویی ممکن به

**جک و نش
مدیر عامل سابق جنرال الکتریک:**

**بالاترین مزیت رقابتی؛ قابلیت
یادگیری از محیط و تبدیل
سریع آن به عمل است.**

هم متفاوت است. بدین ترتیب موفقیت در بنگاهها با شاخصهای اقتصادی، در سازمانهای غیرانتفاعی با معیارهای اجتماعی و فرهنگی و در سازمانهای سیاسی با شمارش آرای ذی‌نفعان سنجیده می‌شود. نگرش ارزش محور به ما نشان می‌دهد که در همه این موارد کافی است که برای مشتری ارزش بیشتری (نسبت به رقیب) خلق شود و دستیابی به این هدف واحد (خلق ارزش بیشتر از رقیب برای مشتری) به صورت طبیعی لایه نمادین اهداف سازمانها (اهداف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) را محقق می‌سازد. با این نگرش همه سازمانها محصول مشابهی تولید می‌کنند (ارزش) و همه در انجام ماموریت خود هدف واحدی (خلق ارزش بیشتر برای مشتری) را دنبال می‌کنند. نگرش جدید کمک می‌کند تا الگوی فعالیت سازمانهای مختلف، به الگوی یکپارچه، بامعناتر و عمیقتری ارتقا یابد.



شکل ۱- دو لایه نمادین و جوهری کسب و کار



عوامل محیطی (فرصتها و تهدیدها) هدایت می‌کند. حاصل این رویکرد، خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می‌شود و این امر صرفاً از طریق خلق ارزش (بیشتر از رقیب) برای مشتری قابل تحقق است. این مفهوم، حلقه اتصال ارزش با مزیت رقابتی و استراتژی را برقرار می‌سازد؛ بنگاهها چنانچه به دنبال سهم بازار بیشتر، بازده سرمایه بالاتر و سودآوری بیشتر از رقیب هستند، باید برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند و مزیت رقابتی، تنها از طریق خلق ارزش بیشتر برای مشتری ایجاد می‌شود.

ارزش چیست؟

ارزش از دیدگاه مشتری عبارت است از مجموعه فایده‌هایی که از یک محصول (کالا یا خدمات) نصیب او می‌شود، منهای کلیه هزینه‌هایی که از این بابت متوجه او می‌شود. واژه هزینه در این تعریف مفهوم گسترده تری از معنای اولیه آن دارد؛ قیمت اولیه، هزینه بهره‌برداری، هزینه نگهداری، هزینه‌های روحی، هزینه‌های اجتماعی،

آکیو موریتا بنیانگذار شرکت سونی:

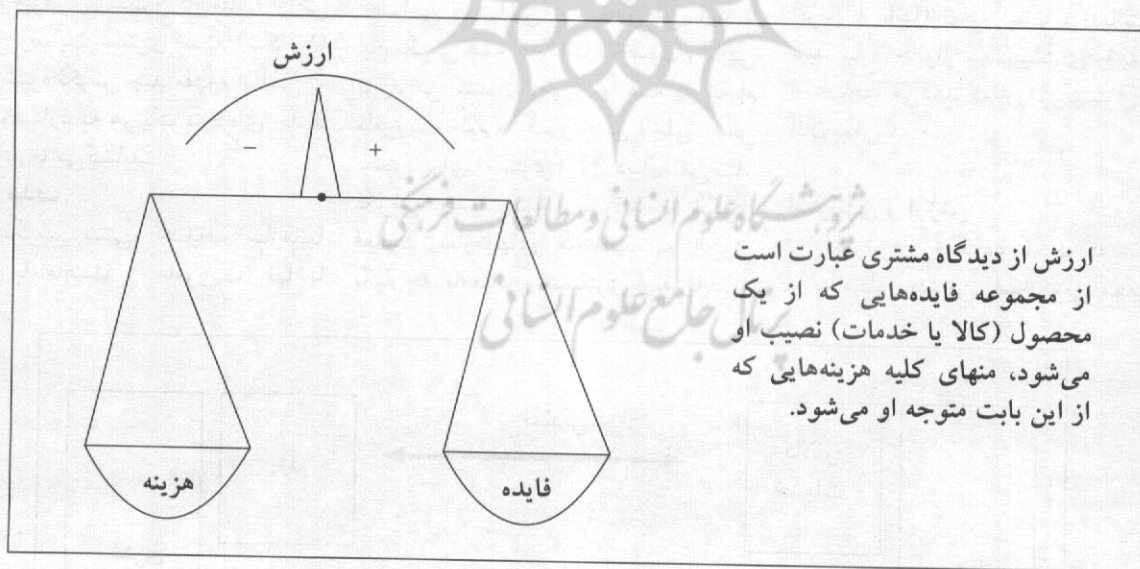
**کار من فراهم کردن شرایطی است
که انسانها با درک عمیق از مفهوم کار
گروهی گردهم آیند و کوشش درونی
و ظرفیتهای فنی خود را تجربه کنند.**

هزینه زمانی و هزینه انتظار برخی از مصادیق هزینه در این تعریف هستند. در مفهوم کلی هر آنچه برای مشتری نامطلوب باشد و به منظور دستیابی به کالا یا خدمات مورد پذیرش او قرار گیرد، هزینه محسوب می‌شود. در نقطه مقابل، فایده از دید مشتری مطلوبیتهایی است که از دسترسی به محصول (کالا و خدمات) نصیب او می‌شود. در این تعبیر، فایده نیز محدوده گسترده‌ای را شامل می‌شود؛ خصوصیات و ویژگیهای محصول، تطابق آن با نیاز واقعی مشتری، کیفیت محصول، خدمات جانبی، و تشخیص حاصل از

تصاحب محصول، مثالهایی از فایده‌های ارزش آفرین یک محصول هستند. ارزش برای مشتری از مقایسه مطلوبیتهای (فایده) و نامطلوبها (هزینه) ایجاد می‌شود. (شکل ۲)

چند خصوصیت، این مفهوم ساده را در عمل با پیچیدگی توأم می‌کند. اولین خصوصیت، ماهیت پویا و متغیر ارزش است. ارزش از دید مشتری در بازارهای مختلف متفاوت است. عواملی که برای یک بازار با سطح درآمد، الگوی مصرف و فرهنگ اجتماعی خاصی مطلوب به شمار می‌آید، ممکن است برای بازاری با خصوصیات متفاوت نامطلوب باشد. برای رفع این مشکل بخش‌بندی بازار راهکاری مؤثر است.

پیچیدگی دوم تغییرات ارزش در طول زمان است. مصادیق مطلوبیت (و نامطلوبیت بودن) در طول زمان تغییر می‌کند. پایداری به عوامل موفقیت گذشته الزاماً برای امروز موفقیت ساز نخواهد بود. این واقعیت وجود ساز و کارهای مستمر مطالعه و شناخت بازار را امری الزامی می‌سازد. هر چه تحولات محیطی سریعتر و عمیقتر



شکل ۲- ارزش از دیدگاه مشتری

ارزشی که یک ویژگی برای مشتری ایجاد می‌کند = بازده ارزش یک ویژگی در محصول
هزینه‌ای که یک ویژگی برای سازمان ایجاد می‌کند

شکل ۳- بازده ارزش

باشد، این پیچیدگی بیشتر و ساز و کارهای مؤثرتری مورد نیاز خواهد بود.

پیچیدگی دیگر، شناخت مطلوبیتهای مشتری است. در بسیاری از موارد روشهای ساده مطالعه بازار از جمله نظرسنجی، مصاحبه و پرسشنامه قادر نیستند تا از لایه سطحی ادراکات مشتری عبورکنند و به عمق نیاز و مطلوبیتهای او دست یابند. برخی از نیازها پنهان هستند و حتی خود مشتری نیز آنها را نمی‌شناسد. کشف نیازهای پنهان چنانچه بدرستی انجام گیرد، دنیایی از فرصت را پیش روی سازمان می‌گشاید.

درک عمیق مفهوم ارزش و رابطه آن با استراتژی نگرش جدیدی را برای مدیران ایجاد می‌کند. حال، یک سؤال اساسی پیش روی مدیران این است که چگونه از این مفاهیم در عمل (برای دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت استراتژیک) استفاده کنند. یک ابزار مؤثر در این رابطه "تحلیل بازده ارزش" است.

تحلیل بازده ارزش

تحلیل بازده ارزش کمک می‌کند تا فعالیتهای سازمان در راستای خلق ارزش بیشتر برای مشتری (و مزیت رقابتی برای سازمان) مدیریت شوند. برای این تحلیل ابتدا یک معیار معرفی می‌شود؛ بازده ارزش به صورت میزان ارزش ایجاد شده برای

مایکل دل بنیانگذار شرکت کامپیوتری دل:

ما امپراطوری خود را از طریق کشف فرصتهای نوآوری ساخته‌ایم. همیشه فرصتهایی برای متمایز بودن وجود دارد.

نخواهد بود.

تحلیل بازده ارزش، مدیران را در راستای شناخت عمیقتر و مؤثرتر نیازهای واقعی مشتری و همچنین قابلیت‌ها و پیش‌رانه‌های هزینه‌ای سازمان هدایت می‌کند و نشان می‌دهد چه فرایندها و فعالیتهایی در ارتباط با ویژگیهای پربازده (و یا کم‌بازده) قرار دارند.

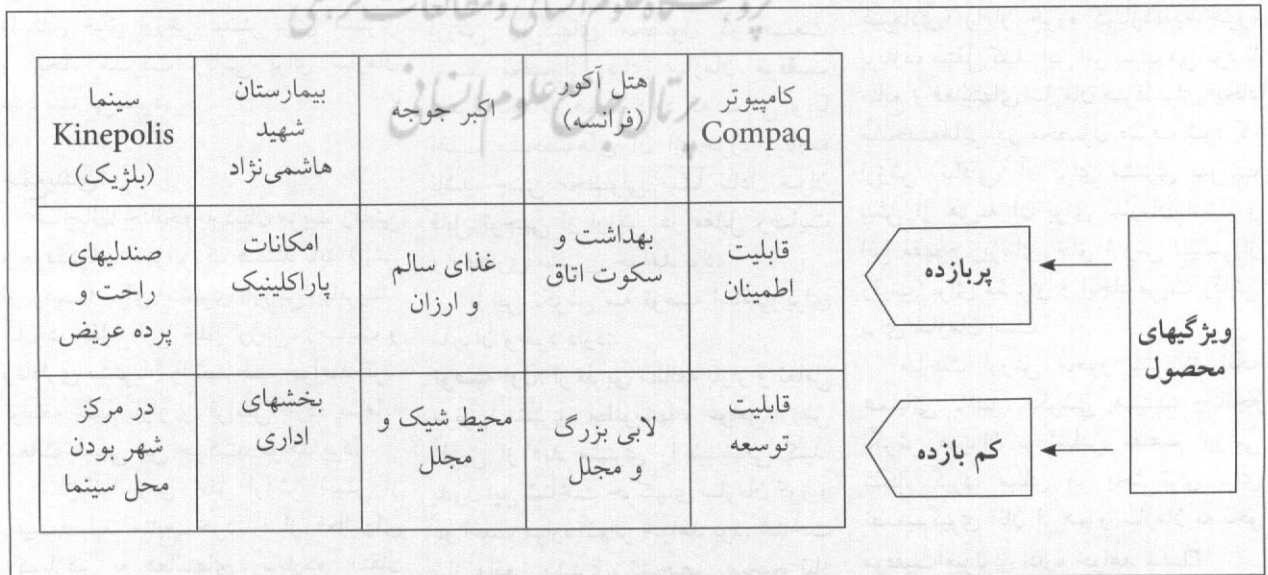
توانمندسازی استراتژیک سازمان

بعد از مرحله شناخت، حرکت بر مبنای شناخت، کاری منطقی و قابل توصیه است. منطق عمومی این حرکت، انتقال منابع سازمان از حوزه کم‌بازده به حوزه پربازده است. این اقدام چنانچه به نحو صحیحی انجام گیرد، سبب می‌شود تا سازمان منابع خود را بر فعالیتهای ارزش آفرین برای بازار متمرکز کند و توانمندی استراتژیک خود را (در خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان) افزایش دهد. این امر کلیه منابع مادی (تجهیزات، امکانات، نقدینگی، فناوری) و غیر مادی (منابع انسانی، هیجانان روحی سازمان، راستای توجه مدیران ارشد) را در بر می‌گیرد. (شکل ۴)

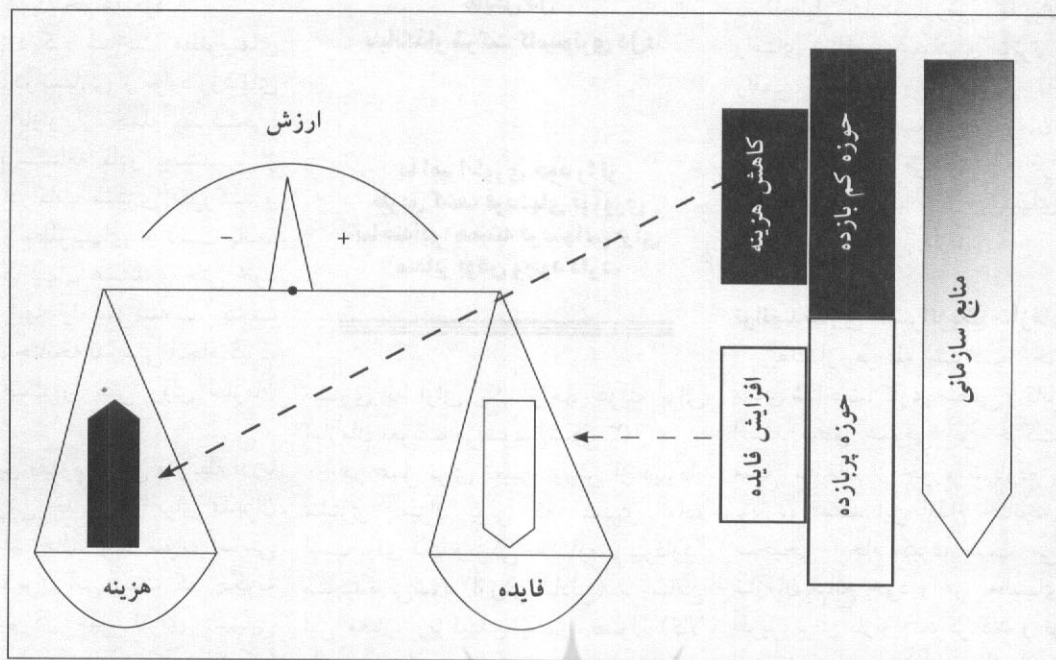
خارج کردن منابع از حوزه کم‌بازده (جایی که برای سازمان هزینه زیاد و برای مشتری ارزش کمی به همراه دارد) سبب کاهش هزینه‌ها و قیمت محصول و تمرکز

مشتری به ازای یک واحد هزینه برای سازمان تعریف می‌شود. (شکل ۳)

در عمل برای تعیین ارزش از دیدگاه مشتری "میزان پولی که مشتری آماده است برای یک ویژگی به سازمان بپردازد" سنجیده می‌شود (ارزش تبادلی). بر اساس این معیار، ویژگیهای یک محصول (کالا یا خدمات) برحسب بازده ارزش به دو گروه پربازده و کم‌بازده تقسیم می‌شود. ویژگیهای پربازده آنهایی هستند که ارزش تبادلی آن برای مشتری به نسبت هزینه انجام شده برای ایجاد آن توسط سازمان بالاتر از دو باشد و در نقطه مقابل ویژگیهای کم‌بازده فعالیتهایی هستند که ارزش تبادلی آن نتواند هزینه ایجاد آن را بخوبی پوشش دهد. (شکل ۳) لازمه این کار شناخت مطلوبیتهای مشتری است. بدون این شناخت هیچ موفقیتی در کار



شکل ۴- ویژگیهای پربازده و کم‌بازده در صنعتهای مختلف



شکل ۵- انتقال منابع سازمانی از حوزه کم بازده به حوزه پربازده

شناخت را تشکیل می دهند. توصیه دوم: با توجه به مطلوبیتهای مشتری، برای ویژگیهای اصلی محصول خود در مقابل رقبای اصلی، شاخص بازده ارزش را محاسبه و آن را به صورت مقایسه‌ای تحلیل کنید.

توصیه سوم: منابع سازمان (مادی و غیرمادی) را از حوزه کم بازده به حوزه پربازده منتقل کنید. این امر سبب می شود تا منابع و فعالیتهای سازمان صرفاً برای ایجاد مشخصه‌هایی در محصول صرف شود که ارزش (تبادل) آن برای مشتری بمراتب بیش از هزینه آن برای سازمان است و این مفهوم زیربنای خلق ارزش (بیشتر از رقیب) برای مشتری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است.

مباحث ارزش محور بیش از آنکه عملیاتی باشند، نگرشی هستند. چنانچه نگرش مدیران بر اساس مفاهیم ارزشی شکل گیرد، مبنای اثر بخش تری برای تصمیم‌گیری آنان فراهم و سازمان به نحو موفقیت آمیزتری اداره خواهد شد. □

● وفا غفاریان: استادیار دانشگاه مالک اشتر و رئیس هیات مدیره شرکت مخابرات ایران

سازمانها برای خلق ارزش باید منابع خود را از فعالیتهای کم بازده به فعالیتهای پربازده انتقال دهند.

ارزش ویژگیهای محصول در صنعت است. محصولی برای سازمان موفقیت استراتژیک به همراه دارد که تمامی و یا اغلب مشخصه‌های آن از حوزه پربازده باشد. چنین محصولی منشأ تبادل میزان قابل توجهی از ارزش در مقابل رضایت و وفاداری مشتری خواهد بود.

با این نگرش سه توصیه اساسی برای مدیران وجود دارد:

توصیه اول: از طریق مطالعه بازار و تعامل موثر با مشتری، مطلوبیتهای و عوامل ارزش آفرین از دید مشتری را شناسایی کنید. بدون این شناخت حرکتهای سازمان کور و در اغلب موارد کم‌اثر خواهد بود. شناخت نیاز واقعی مشتری، تشخیص صحیح نیاز پنهان بازار و درک عمیق مطلوبیتهای یک محصول از دید مشتری، ابعاد مهم این

آن بر حوزه پربازده (جاییکه ارزش ایجاد شده برای مشتری بمراتب بیش از هزینه ایجاد شده برای سازمان است)، و افزایش مطلوبیت و فایده محصول از منظر مشتری می شود. این دو حرکت به افزایش ارزش محصول (از دید مشتری) می انجامد. بدین ترتیب فعالیتها و محصولات سازمان در راستای خلق ارزش بیشتر برای مشتری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان مدیریت می شود.

جمع بندی

سازمانها چنانچه به دنبال مزیت رقابتی و موفقیتهای استراتژیک هستند باید (بیش از رقیب) برای مشتری ارزش بیافرینند. آنان در مقابل این خلق ارزش، رضایت و وفاداری مشتریان را تصاحب خواهند کرد. توسعه سهم بازار و افزایش بازده سرمایه تبعات طبیعی این حرکت خواهد بود.

سازمانها برای خلق ارزش (بیش از رقیب) باید منابع خود را از فعالیتهای "کم بازده" به فعالیتهای "پربازده" انتقال دهند. این امر مستلزم شناخت عمیق مطلوبیتهای مشتری و سنجش بازده