

مجموعه جزوه های علمی - کاربردی در زمینه مدیریت استراتژیک یکپارچه و جامع



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

فهرست عناوین

۱- مقدمه و اهداف.....	۴
۲- بیان موضوع و مسئله.....	۴
۳- تعریف کسب و کار.....	۵
۳-۱- از جنبه نگرش بازاریابی و بخش بندی بازار.....	۵
۳-۲- از جنبه نگرش ساختار سازمانی.....	۶
۳-۳- از جنبه نگرش توام استراتژی و ساختار.....	۷
۳-۴- از جنبه مدیریت پورتفولیو و محیط رقابتی.....	۱۱
۴- سیر تاریخی و جایگاه.....	۱۱
۵- استراتژی تعامل کسب و کارها با همدیگر.....	۱۲
۶- استراتژی تنوع فعالیت و تعداد کسب کوار.....	۱۲
۶-۱- استراتژی‌های ایجاد تنوع.....	۱۲
۶-۲- تناقض استقلال کسب و کارها با استراتژیهای تنوع.....	۱۴
۷- الگوهای استانداردسازی و کدینگ کسب و کارها.....	۱۴
۸- معیارهای تعریف و تعیین ترکیب واحدهای کسب و کار.....	۱۶
۸-۱- مبانی تعریف تعداد و ترکیب واحدهای کسب و کار.....	۱۷
۸-۲- معیارهای تعیین واحدهای کسب و کار.....	۱۹
۸-۳- تجمع و تلفیق معیارهای تعیین واحدهای کسب و کار.....	۲۳
۸-۳-۱- استقلال استراتژیک.....	۲۳
۸-۳-۲- بازار بیرونی.....	۲۴
۸-۳-۳- مجموعه مشتری متمایز.....	۲۴
۸-۳-۴- مجموعه رقبای متمایز.....	۲۴
۸-۳-۵- تاثیر تغییر در قیمت.....	۲۴
۸-۳-۶- تاثیر تغییر در سبک کیفیت کالا.....	۲۴
۸-۳-۷- قابلیت جایگزینی محصول.....	۲۵
۸-۳-۸- تاثیر واگذاری یا انحلال.....	۲۵
۸-۳-۹- تولید در آمد واقعی.....	۲۵

- ۸-۳-۱۰- کفایت اندازه واحد کسب و کار برای نصب مدیر..... ۲۵
- ۹- جمع بندی..... ۲۹
- ۱۰- کاربرد مبحث در الگوی برنامه ریزی..... ۳۰
- منابع و مآخذ..... ۳۳
- الف- منابع فارسی..... ۳۳
- ب- منابع لاتین..... ۳۳

۱- مقدمه و اهداف

مطابق مبانی نظری مدیریت پورتفوی و برنامه ریزی سبد فعالیت های تجاری، هرگاه موسسه ای بخواهد محصولات و خدمات تولیدی خود را در دسته هایی تعریف نماید، بایستی به گونه ای معیارهای مهم و مورد نظر خود را مشخص نماید که در نهایت هر واحد کسب و کار بیشترین مشابهت را در معیارهای گفته شده داشته باشد. ضرورت توجه به این نکته در شناسایی سبد فعالیت های تجاری موسسه (بنگاه اقتصادی) نهفته است. زیرا هر واحد تجاری به مثابه یک پورتفوی خریداری شده برای سرمایه گذار تلقی می شود. بنابراین، نبایستی محصولات و خدماتی با ویژگی های متفاوت در یک واحد کسب و کار قرار گیرند. در این صورت است که اعمال استراتژی های اصلی به شکل مناسب تر امکان پذیر می گردد. تعریف دقیق تر واحدهای کسب و کار مدیریت عالی موسسه بازرگانی را در اعمال دقیق تر استراتژی ها و شفاف نمودن حوزه های فعالیت در هر واحد کسب و کار یاری می رساند.

۲- بیان موضوع و مسئله

با مرور مبانی نظری منتخب در حوزه استراتژی مانند مدل های مدیریت پورتفولیو می توان به نکات بسیار کلیدی در زمینه تعریف کسب و کار استراتژیک دست یافت.

اول اینکه مفهومی تحت عنوان کسب و کار^۱ در تمام مدل ها به کار رفته است. می پرسیم که کسب و کار چیست. پاسخ می دهند که مجموعه ای از محصولات و خدمات شرکت که در دو بعد فرایند تولید و فضای بازار یکسان و یا حداقل مشابه باشند. به همین دلیل، همه مدل های مدیریت پورتفولیو دارای دو بعد هستند. یک بعد به جذابیت بازار کسب و کار اختصاص دارد و بعدی دیگر به توان وقوت واحد کسب و کار می پردازد.

دومین نکته حائز اهمیت این است که مدل ها شدیداً به تعریف واحدهای کسب و کار حساس هستند. گفته شده است که کسب و کارها باید از همدیگر مستقل باشند. سوال این است که اگر مستقل نباشند چه می شود؟ بدیهی است در این صورت استراتژی های پیشنهادی مدل شدیداً گمراه کننده می شوند. اجازه بدهید مثالی بزنیم. فرض کنید که کارخانه تولید اتومبیل داریم. قطعات مورد نیاز را هم دسته بندی کردیم. دو کسب و کار تولید موتور و تولید بدنه را در نظر بگیرید. این دو به همدیگر وابسته هستند. حال اگر استراتژی کسب و کار تولید موتور حذف و برای بدنه استراتژی توسعه حاصل شود، چه بایستی دنبال گردد. بدیهی است که اگر در صنعت باقی می مانیم، نمی توان به راحتی این دو استراتژی

^۱ - Business

ناهمخوان را اجرا نمود. زیرا تولید اتومبیل ما با مشکل روبرو می شود. می توان گفت شاید تعطیلی کسب و کار و برون سپاری تولید موتور مناسب باشد. البته شاید ولی این نتیجه تحلیل استراتژیک و مدل مورد استفاده نیست.

سومین نکته مهم اینکه حال که همه مدل ها با دو بعد تعریف شده اند پس محصولات و خدمات نیز بایستی به گونه ای در واحد کسب و کار تعریف شوند که ویژگی های هر دو بعد محصول و بازار را داشته باشند. متأسفانه اکثر دسته بندی های رایج در سطح جهان بیشتر به فرایند تولید (ویژگیهای محصول) توجه دارند و در دسته بندی هایی مانند ایسیک و سیک^۲ محصولات و خدمات را مبتنی بر فرایند تولید گروه بندی نموده اند. حال چه بایستی انجام دهیم؟ چاره ای نیست که در تعریف کسب و کارها به ویژگی های هر دو بعد محصول و بازار توجه کنیم. برای این کار ابتدا بایستی ویژگی های مورد نظر شناسایی شوند. این امریکی از اهداف این مبحث است.

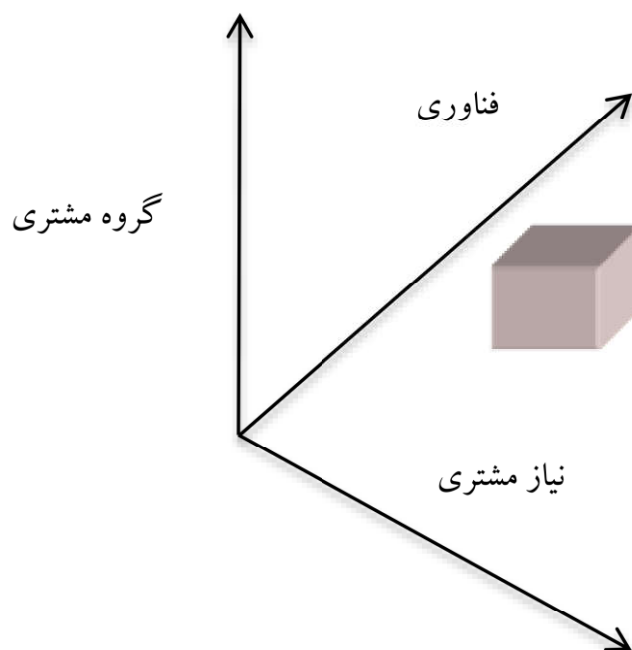
نکته آخر اینکه چگونه دسته هایی از محصولات و خدمات شرکت را مستقل از همدیگر تعریف کنیم؟ آیا در عمل چنین چیزی امکان پذیر است؟ تجربه نویسنده این است که بستگی به ترکیب فعالیت ها دارد. اگر در صنایع مختلف مشغول باشیم و آنها را به عنوان کسب و کارهایمان در نظر بگیریم با مشکل چندانی برخورد نمی کنیم. اما اگر نیاز به دسته بندی در سطح گروه محصول باشد، استقلال کامل کسب و کارها تقریباً غیر ممکن است. اما تلاش در تعریف دقیق تر گروه های فعالیت نیز با دقت مناسب و انتخاب استراتژی با توجه به ارتباط های ممکن، تحلیل استراتژیک ما را اثربخش تر می کند. در ادامه بحث تلاش می شود تا ضمن تشریح مفهوم و کاربرد آن، جنبه های مهم و استراتژیک موضوع تبیین گردد و در نهایت مدل یا الگویی برای دسته بندی محصولات و خدمات شرکت ارائه گردد.

۳- تعریف کسب و کار

۳-۱- از جنبه نگرش بازاریابی و بخش بندی بازار

کوترلر به نقل از ابل می گوید که هر واحد کسب و کار را می توان براساس سه بعد تعریف نمود: گروه های مشتری، نیازهای مشتری و فناوری. برای مثال، شرکتی کوچک را در نظر بگیرید که سیستم های نورسفید را برای استودیوهای تلویزیونی تولید می نماید. گروه مشتری وی استودیوهای تلویزیونی روشنایی است. نیاز مشتری روشنایی و فناوری مورد استفاده روشنایی سفید می باشد. دامنه فعالیت تجاری این شرکت در سلول مشخص شده در شکل زیر قرار دارد.

^۲ -ISIC & SIC (International Standard of Industrial Coding & Standard of Industrial Coding)



شکل شماره ۱: ترکیب عوامل بازار برای تعیین ویژگی های کسب و کار

موسسه تجاری ممکن است تمایل به گسترش فعالیت های بازرگانی اش داشته باشد. در این صورت می تواند برای دیگر گروه های مشتریان وسایل روشنایی تولید کند یا اینکه دیگر نیازهای گروه استودیوها را مثل حرارتی، برودت تهویه و غیره برآورده سازد. امکان ورود به دیگر فناوری های موجود در صنعت نیز هست. برای مثال، می توان به انواع فن آوری مایورای بنفش روی آورد. به هر حال، هر فعالیت بازرگانی به توسط تقاطع سه بعد تعیین می شود.

۳-۲- از جنبه نگرش ساختار سازمانی

مینتزبرگ نیز واحدهای کسب و کار را از بعد ساختاری مورد بررسی قرار داده است. وی در تعریف ساختار بخشی اشاره می کند که از شرایط ساختار بخشی "گونه گونی بازار" است. هرگاه سازمان به قدری بزرگ باشد که در بازارهای متنوعی فعالیت نماید، آنگاه به ساختار بخشی روی می آورد. وی عناصری دیگر مانند نظام فنی محیط، پیشینگی و اندازه و قدرت را در بخشی کردن ساختار موثر می داند.^۳

صرف نظر از توجه نویسنده به بعد ساختاری موسسه تجاری، گستردگی استفاده از این نوع ساختار در شرکت های بزرگ و حتی در دولت های مرکزی سوسیالیستی خود اذعان به کاربرد وسیع آن دارد. با این حال، نکته مورد توجه در این قسمت ابعاد و عناصری هستند که منجر به ساختار بخشی می شوند.

^۳ - فقیهی و سابقی ۱۳۷۱ صص ۳۴۸-۳۶۲

و مهم‌ترین آنها "گونه گونی بازار" می باشد. بازار را بایستی شامل کلیه عناصری دانست که مربوط به امر فروش محصولات از جمله مشتریان و حتی حوزه های جغرافیایی می شود.

نکته دیگری که میتزبرگ بر آن در تشکیل ساختار بخشی تکیه دارد، فرآیند تولید می باشد. وی یک سیر تکاملی را در فرآیند تولید بررسی نموده و در نهایت به چهارنوع فرآیند بهم پیوسته، دارای محصولات فرعی، با فرآورده های وابسته و مجموعه اشاره دارد که در تشکیل واحدهای کسب و کار نقش اساسی را ایفا می نمایند. مسلم است که هرچه فرآیندهای تولید در یک موسسه به همدیگر وابستگی بیشتری داشته باشند، امکان ایجاد چنین نوع ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل کمتر می شود. به عبارت دیگر، هرچه فعالیت ها به همدیگر وابسته تر باشند، امکان تفکیک و استقلال آنها در شکل واحدهای مستقل مشکل تر می شود و برای چنین مواردی ساختار وظیفه ای راه حل مناسب تری خواهد بود. ساختار مجتمع^۴ که متشکل از محصولات غیروابسته به همدیگر است، مناسب ترین حالت برای شکل دهی ساختار بخشی است. این دسته بندی کاملاً با نوع تنوع ایجادشده در موسسه بازرگانی مرتبط است.^۵

۳-۳- از جنبه نگرش توام استراتژی و ساختار

آنسلف در تقسیم بندی استراتژیک بازار، اشاره به روند تاریخی ظهور تفکر نموده است. وی مطرح می نماید که در برداشت های مقدماتی، قدم اول این امر بود که "به چه تجارتی مشغول هستیم" و در مرحله بعدی تلاش های تئودور لویت^۶ منجر به تعیین فعالیت های بازرگانی موسسه در گذشته گردید در سالهای شصت نتایج مثبت و منفی تنوع به دلایل مختلف، چنین راه حلی را مورد سوال قرار داد تا اینکه مشخص گردید تنوع در کالاهای جدید نه راه حلی برای مسائل استراتژیک موسسه است و نه استفاده از همه فرصت ها را فراهم می آورد. بنابراین، توجه به سوی تشخیص مجموعه ای از فعالیت های متمایزی بود که کل موجودیت موسسه را تشکیل می داد.

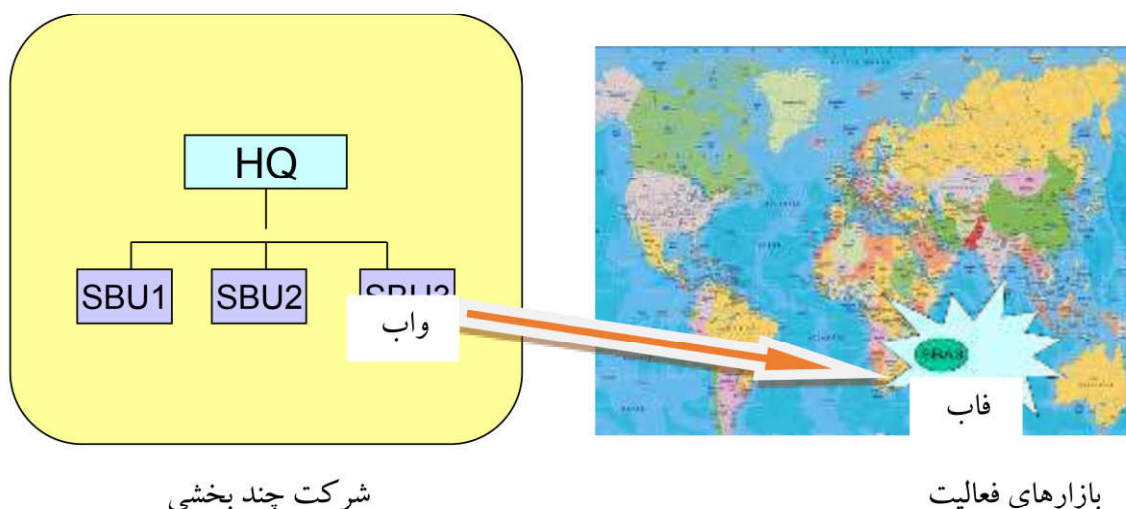
برای دست یابی به مقصود فوق تغییر اساسی در نگرش مدیریتی ضرورت یافت و در اواسط قرن این نگرش "درون گرا" شده است. نظر به اینکه این بینش در ارائه چشم اندازهای آتی در بخش های مختلف محیط عاجز ماند، نگرش "برون گرا" ترسیم گردید. وی می افزاید که چنین واحد تحلیلی "فضای استراتژیک بازرگانی" و مختصراً فاب نامیده می شود. فاب، فضای مشخص و متمایزی از محیط بود که موسسه در آن قصد فعالیت داشت. اولین قدم در تحلیل استراتژیک، تحلیل چنین فضایی

^۴ -Conglomerate

^۵ - (همان منبع صص ۶۵ - ۳۶۲).

^۶ -levitt

بدون توجه به ساخت یا کالاهای جاری موسسه است و دستاورد آن تعیین امکانات رشد، سودآوری، تلاطم و تکنولوژی است که در آینده فضای مفروض را برای هر رقیب تشکیل می دهد.^۷ برای تشخیص امکانات مبتنی بر محیط مشخص در شرایط غیر بازرگانی مانند نظامی "مک نامارا و هیچ" و در حوزه بازرگانی "شرکت جنرال الکتریک" پیش قدم شدند. در این جریان مفهوم مکملی به نام "واحد استراتژیک بازرگانی" ابداع شد که مسئولیت تکوین و هدایت فعالیت استراتژیک موسسه را در یک یا چند فعالیت صنعتی بر عهده داشت. چنین مفهومی در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: ارتباط بین فاب و واب در یک شرکت چندبخشی

آنسف می گوید هنگامی که چنین مفهومی به کار گرفته می شود، نکته مهم تنظیم رابطه بین واحد استراتژیک بازرگانی که به طور مختصر "واب" نامیده می شود و واحد عملیاتی است. برای این امر راه هایی از جمله اعطای وظیفه سودآوری در کنار مسئولیت برنامه ریزی استراتژیک به واحد بازرگانی در پیش گرفته شد.

راه حل دیگر، می تواند ارتباط یک به یک واحد کسب و کار به فضای کسب و کار باشد که این مشکلات خاص خود را دارد. بهر حال، وی اشاره می کند که بحث تخصیص مسئولیت به واحدهای موسسه به هیچ وجه ساده نیست. با این حال، تجربه نشان داده است که مفهوم واب - فاب ابزار لازمی است که به موسسه تصویر روشنی از محیط آینده اش می دهد و این رویکرد از ضروریات تصمیم گیری در خصوص اثربخشی استراتژیک بنگاه است.^۸

^۷ -(Ansoff, ۱۹۹۵, P.۵۰)

^۸ -[Ansoff, ۱۹۹۱, P.۵۱].

آنسف ضمن جلب توجه خواننده از واحدهای کسب و کار به سوی فضای کسب و کار به ویژگی های قابل توجه در هر فضا می پردازد. وی به دسته بندی فعالیت ها بر اساس عنصر بازار نیز توجه کرده است. آنسف در شناسایی فضای بازرگانی و دسته بندی آنها به معیارهای زیر اشاره دارد.

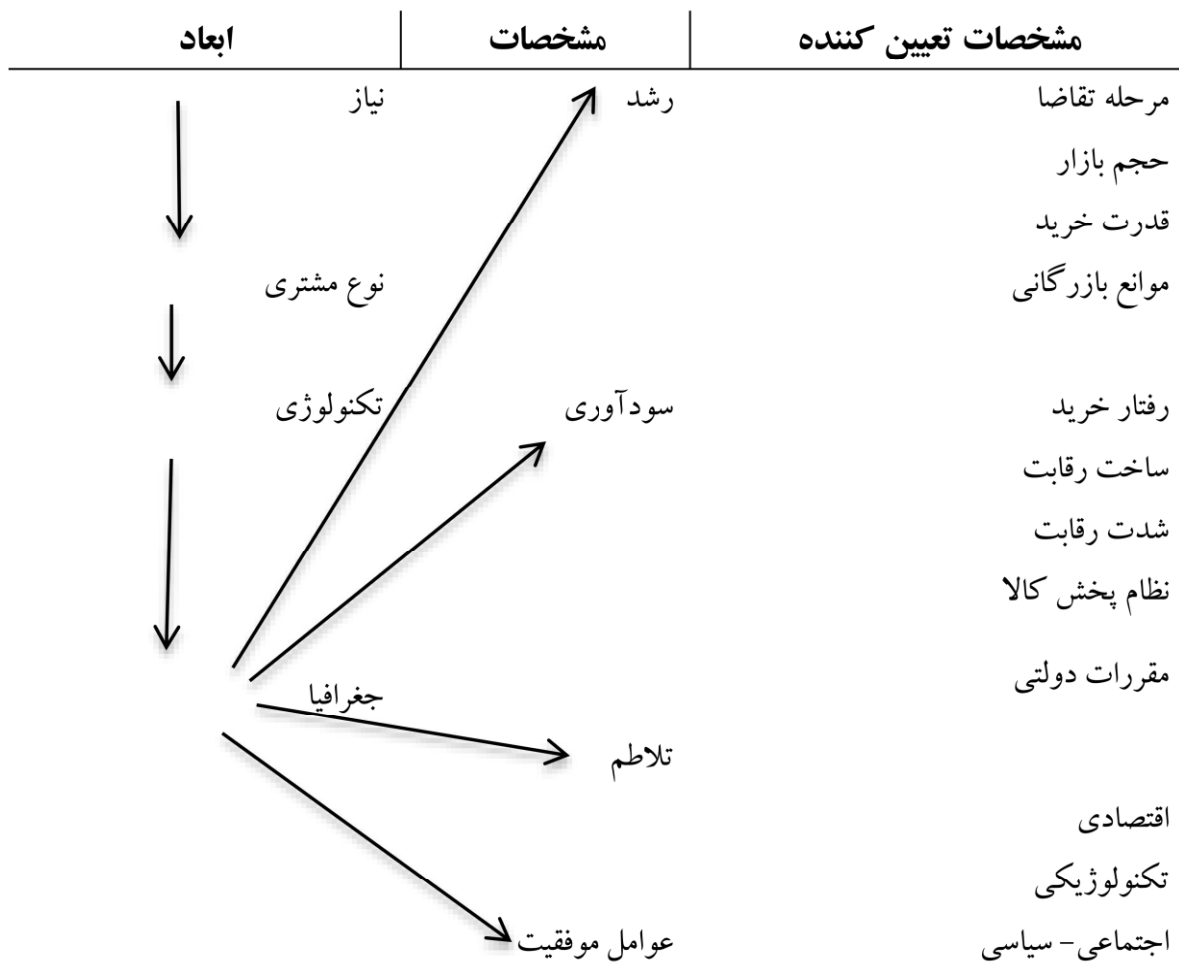
الف- نیاز اجتماع به کالاها و خدمات

ب- فنآوری که در آینده پاسخگوی این نیاز است.

پ- مشتری نوعی که صاحب نیاز است.

ت- منطقه جغرافیایی که نیاز در آن پاسخ داده می شود.

بسیاری از نیازهای جامعه توسط فنآوری های جدید رقیب تامین می شود. فنآوری عامل موثری در تمیز و تفکیک فضاهای بازرگانی است. مشتری، گروهی از افراد یا نهادها هستند که نیاز مشترکی دارند. تمایز انواع مشتری بر مبنای تمایز مجرای پخش کالا و رفتار خریدار و کالای بخصوص که همان نیاز را جوابگو است به وجود می آید. منطقه جغرافیایی با مرزبندی اقتصادی یا ملی تعیین می شود، ولی معلوم است که وقتی دو منطقه دارای محیط اقتصادی و رقابتی مشابهی باشند می توان آن دو را یکی گرفت و درهم ادغام نمود. در شکل زیر ابعاد مشخصات و ویژگی های تعیین کننده برای دسترسی و تقسیم بندی بازار به فضاهای بازرگانی ارائه شده است.



شکل شماره ۳: مشخصات و ویژگی های تعیین کننده و ابعاد فضای بازرگانی

ماخذ: (آنسف، ۱۳۷۵ ص ۱۱۴) و [Ansoff, ۱۹۹۱, PP.۵۵]

آنسف اشاره می نماید که تقسیم بندی بازار باید از یک طرف به حد کافی فضاهایی را مشخص کند که مدیریت بتواند تصمیمات رقابتی و تخصیص استراتژیک منابع را به نحو معنی داری انجام دهد و از طرف دیگر، آنچنان محدود باشد که تصمیم گیری استراتژیک را در قلمروی قابل درک و تدبیر حفظ کند. در موسسات بزرگ اگر تا پنجاه مورد شناسایی شود امری غیرعادی تلقی نمی شود، چرا که ممکن است فضاهای موسسات بسیار کوچکتر نیز به همین تعداد برسد.

۳-۴- از جنبه مدیریت پورتفولیو و محیط رقابتی

عبارت فضای استراتژیک بازرگانی یا به طور مختصر "فاب" ابتدا توسط آنسوف مطرح گردید. اما قبل از وی صاحب نظران از مفاهیم موجود در ادبیات مدیریت مالی و سرمایه گذاری استفاده کرده و مدل هایی برای تحلیل استراتژیک مانند بی سی جی و غیره را توسعه دادند. در این مدل ها از واحد بازرگانی استفاده شد. در ادبیات اقتصادی به جای آن از واژه کسب و کار استفاده می کنند.

در مدل های تحلیل محیط رقابتی عمدتاً از واژه و مفهوم صنعت استفاده می گردد. صنعت عبارت از مجموعه شرایط حاکم بر فعالیت های متنوع است که برای کلیه رقبا مشابه می باشد، گرچه ممکن است که برای هر موجودیت در بازار متغیرهای خاصی اهمیت داشته باشد.

بنابراین، صنعت به محیطی گفته می شود که در آن محصولات و خدمات با فرآیندهایی مشابه تولید می شوند و مشتریان و مصرف کنندگانی مشخص حضور دارند و تعداد زیادی کسب و کار یا فاب قابل تعریف است. مدل پنج نیروی رقابتی پورتر از جمله مدل های تحلیل محیط رقابتی است که متکی به پایش، غربال نمودن و پیش بینی ویژگی های صنعت خاص مورد نظر می باشد.

۴- سیر تاریخی و جایگاه

نظریات مدیریت از همان ابتدا (که توسط تیلور پایه گذاری شد)، متکی بر مفروضاتی خاص بوده و در پاسخ به نیازهای روزمره صنایع توسعه می یابند. رویکردهای مختلف توسعه یافته در حوزه استراتژی شامل رویکردهای منابع محور، سازمان صنعتی و سازمان استراتژیک نیز برای حل مشکلات خاص زمان و مکان خود و به جنبه های مشخص سازمان توجه نموده اند. رویکرد منابع محور توجه مدیر را به درون سازمان جلب می کند، در حالی که سازمان صنعتی بر شرایط محیط کلان و رقابتی تاکید می نماید. سازمان ها نیز بنا به مجموعه شرایط حاکم برای حل مشکلات ضمن توجه به راه حل ها، امکانات لازم را نیز بسیج می نمایند.

مبانی نظری استراتژی در طی زمان تحت تاثیر رشته تخصصی مدیران سازمانها توسعه یافته اند. تا دهه ۵۰ مهندسين در راس شرکتهای قرار داشتند و به همین دلیل نظریات مبتنی بر محیط بسته و افزایش بازدهی توسعه یافته اند.

در دهه ۶۰ متخصصین رشته های مالی و سرمایه گذاری در راس شرکت ها قرار گرفتند. آنها ادبیات مدیریت مالی را در توسعه مفاهیم و مدل های تحلیل استراتژیک به کار گرفتند. به جای پورتفولیوی سهام، سبد فعالیت تجاری یا بازرگانی را تعریف نموده و عنوان "فاب" را به آن اختصاص دادند. این شرایط تا دهه ۸۰ ادامه داشت تا اینکه پیشرفت سریع و قابل ملاحظه شرکتهای ژاپنی توجه امریکایی ها

را به خود جلب نمود. از طرف دیگر، توسعه فناوری اطلاعات و کاربرد آن در سازمان موجب شد تا امور شرکت ها به متخصصین فناوری اطلاعات و ارتباطات سپرده شود. در حوزه استراتژی توجه به اهمیت اجرا موجب شد تا فرآیند مدیریت استراتژیک تعریف شده و توسعه یابد. شرح مفصل این تغییرات را در مبحث سیری در مکاتب استراتژی مطالعه کنید.

۵- استراتژی تعامل کسب و کارها با همدیگر

فرض استقلال کسب و کارها، مورد نظر مدل های تحلیل پورتفولیو در عمل به طور کامل رخ نمی دهد. پس می توان گفت که فاب ها به نوعی با همدیگر ارتباط دارند. در تحلیل و تدوین استراتژی بایستی به این موضوع توجه لازم بشود. از طرف دیگر، هم افزایی و ارزش آفرینی از طریق شکل دادن و بهره بردن از زنجیره ارزش یا سیستم ارزش در میان کسب و کارهای یک شرکت بزرگ است. به همین دلیل تعریف کسب و کارها با توجه به نکات فوق امری اجتناب ناپذیر در یک شرکت چند کسب کاره است.

یکی دیگر از کاربردهای تعریف فاب ها، سنجش میزان تنوع شرکت است. فرمول ها و تکنیک های سنجش تنوع شدیداً به تعریف و تشخیص کسب و کارها متکی است. از آنجا که میزان تنوع برای سهامدار و مدیران عالی بسیار مهم است، بایستی در ارائه تعریف قابل قبولی از آنها دقت شود. در نهایت بایستی ارتباط و تعامل میان کسب و کارها مشخص گردد و جهت گیریها به گونهای تدوین گردد که از رقابت مضر بین آنها جلوگیری شده و زمینه های همکاری بین کسب و کارها تقویت گردد. برای نمونه فرض کنید که بنگاهی کسب و کار تولید مواد غذایی دارد. از طرف دیگر فروشگاههای زنجیره ای هم به عنوان کسب و کار دوم در اختیار دارد. حال سوال این است که آیا فروشگاهها بایستی حتماً محصولات غذایی شرکت را عرضه کنند و یا می توانند سایر برندها را نیز عرضه نمایند. جهت گیریها بایستی این مشکلات را حل کند.

۶- استراتژی تنوع فعالیت و تعداد کسب کوار

۶-۱- استراتژی های ایجاد تنوع

ورود به کسب و کار جدید ابتدای امر توسط آنسف تعریف شده است. وی در تعیین استراتژی های رشد برای یک شرکت، ماتریس زیر را ارائه داده است. محور عمودی به تنوع بازار تکیه دارد در حالی که محور افقی به تنوع محصول می پردازد. ماتریس آنسف یا شبکه محصول - بازار برای اولین بار در سال ۱۹۵۷ در مجله هاروارد بیزنس ریویو^۹ انتشار یافت. (۵)

^۹ -Harvard Business Review

بازار جدید	توسعه بازار ^{۱۱}	تنوع ناهمگون ^{۱۰}
	رسوخ در بازار ^{۱۳}	توسعه محصول ^{۱۲}
	محصولات موجود	محصولات جدید

شکل شماره ۴ : ماتریس استراتژیهای رشد از دیدگاه انسف

وی چهار نوع استراتژی را برای ترکیب دو عامل ارائه داده است. وی برای اجرای هر کدام از استراتژی‌ها رهنمودهایی را بیان نموده است. فرض پژوهش بر بررسی کسب و کارهایی است که منجر به تنوع ناهمگون در گروه می‌شود.

بنگاه‌ها به دو طریق ایجاد تنوع می‌کنند: با توجه به «منابع بازاریابی مشترک» و با تکیه بر «منابع فن آوری مشترک». تنوعی که براساس منابع بازاریابی مشترک صورت می‌گیرد از تبلیغات، پژوهشهای بازار، بخش بازاریابی، حمل و نقل و نیروهای فروش مشترک بین واحدهای کسب و کار بهره می‌گیرد. تنوع بر مبنای فن آوری مشترک از کارخانه، تجهیزات، نیروی کار و پژوهش و توسعه مشترک بهره می‌برد. استراتژی تخصصی شدن از هر دو زنجیره ارتباطی فوق استفاده می‌کند. شکل شماره یک، از چپ به راست سه استراتژی تخصصی شدن^{۱۴}، استراتژی‌های ایجاد تنوع براساس زنجیره ارتباطی عمده و استراتژی مجتمع سازی را نشان می‌دهد. در قالب واژه‌های اقتصادی تنها تفاوت نسبی بین استراتژی‌ها، حضور یا فقدان حلقه‌های ارتباطی است. (۶)

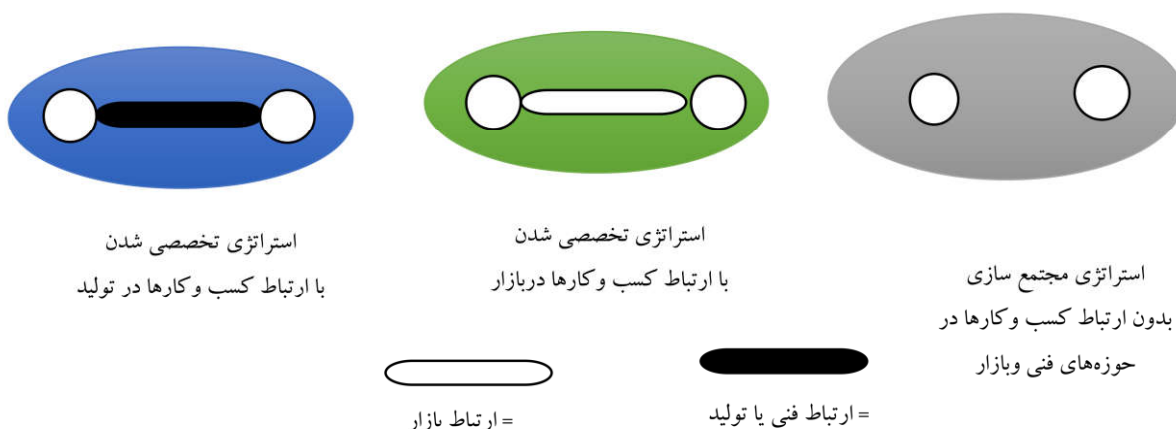
^{۱۰} - conglomerate diversification

^{۱۱} - market development

^{۱۲} - product development

^{۱۳} - market penetration

^{۱۴} - Specialization



شکل شماره ۵: تخصصی شدن و ایجاد تنوع

در تجزیه و تحلیل تنوع مرتبط، «راملت» دو دسته را مشخص می‌کند: «مرتبط - محدود»: بنگاه‌هایی که با تمرکز بر مهارت‌ها یا منابع عمده محوری خود در فعالیت‌های جدید مرتبط وارد می‌شوند و لذا در آنها فعالیت‌های یک واحد کسب و کار به فعالیت‌های جدید مرتبط است. بنگاه‌هایی که با تمرکز بر برخی نقاط قوت و مهارت یا منابع قبلی خود ایجاد تنوع می‌کنند اما همیشه فقط بر یک نقطه قوت عمده خود تمرکز ندارند، استراتژی مرتبط - متصل را دنبال کرده‌اند.

۶-۲- رفع تناقض استقلال کسب و کارها با استراتژی‌های تنوع مرتبط

گفتیم که مدل‌ها مفروض می‌دارند که فاب‌ها از همدیگر مستقل باشند. پس شرکت به دنبال خرید یا ادغام با کسب و کارهایی خواهد بود که با همدیگر ارتباطی نداشته باشند. از طرف دیگر، چهار استراتژی تنوع تعریف شده است و صرفاً یک مورد مجتمع سازی است که کسب و کارها با همدیگر مرتبط نیستند. اتفاقاً مطالعات دهه ۹۰ نشان می‌دهد که تنوع مرتبط یا همگون عملکرد بیشتری داشته است. حال سوال این است که شرکت کدامیک از کسب و کارها را خریداری کند و اگر مزیت خاص در تملک و ایجاد تنوع همگون یعنی اشتراک در بازار یا خط تولید با دیگر کسب و کار شرکت به وجود آید آنگاه برای رعایت استقلال این دو بایستی در یک کسب و کار قرار گیرند تا اصل استقلال کسب و کارها رعایت گردد.

۷- الگوهای استانداردسازی و کدینگ کسب و کارها

در مبانی مدیریت استراتژیک، فضای کسب و کار استراتژیک^{۱۵} به ناحیه‌ای از بازار گفته می‌شود که در آن نیازها یا نیازهای مشابهی توسط مشتریان مشخصی در یک محدوده جغرافیایی ظهور می‌یابد و برای

^{۱۵} -Strategic Business Area(SBA)

رفع آن نیازها بایستی محصولات و خدمات خاصی با به کارگیری فناوری معینی تولید ویا عرضه شود. به واحد ویا موجودیت ساختاری در شرکت که مدیریت این بازار را برعهده می گیرد، واحد کسب و کار استراتژیک^{۱۶} گفته می شود. (۲)

روش های متنوع و متعددی برای دسته بندی فعالیت های اقتصادی در سطح جهان توسعه یافته است. دریک بررسی نسبتاً جامع بر روی طرح های دسته بندی فعالیت ها، مجموعه ویژگی های آنها بررسی شده است. خلاصه یافته ها در جدول زیر آمده است. (۳)

جدول شماره ۱ : ویژگیهای کلیدی و متمایز کننده طرح های طبقه بندی فعالیت های اقتصادی در سطح جهان

ردیف	عنوان طرح طبقه بندی	سال معرفی	واحد تحلیل	قلمرو یا وسعت	محوریت
۱	Bloomberg Industry Classification System(BICS)	۲۰۱۱	شرکت ها، اوراق بهادار، خطوط کسب و کار	جهانی	بازار محور
۲	Fact Set Revere Business and Industry Classification System (RBICS) & Hierarchy	۲۰۰۲	شرکت ها، اوراق بهادار، خطوط کسب و کار، محصولات و خدمات	جهانی (۷۸ کشور)	بازار محور
۳	Fama-French (FF) Companies Updated Periodically N/AGlobal Industry	۱۹۹۷	شرکت ها	فرانسه	نامشخص
۴	Global Industry Classification Standard(GICS)	۱۹۹۹	شرکت ها، اوراق بهادار	جهانی (۱۲۰ کشور)	بازار محور
۵	Industry Classification Benchmark (ICB)	۲۰۰۱	شرکت ها، اوراق بهادار	جهانی (۷۵ کشور)	بازار محور
۶	International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)	۱۹۴۹	تأسیس و راه اندازی	جهانی	تولید محور
۷	Morningstar Category Global Equity Classification Structure	۲۰۰۰	شرکت ها، اوراق بهادار	جهانی	بازار محور
۸	North American Industry Classification System(NAICS)	۱۹۹۷	تأسیس و راه اندازی	امریکا شمالی	تولید محور
۹	Standard Industrial Classification (SIC) system	۱۹۳۷	راه اندازی عملیاتی، راه اندازی کمکی	امریکا	بازار محور/تولید محور

ردیف	عنوان طرح طبقه بندی	سال معرفی	واحد تحلیل	قلمرو یا وسعت	محوریت
۱۰	Sustainable Industry Classification System(SICS)	۲۰۱۳	شرکت‌ها، راهنما برای شرکت‌های چند کسب و کاره	امریکا	نتیجه محور
۱۱	Thomson Reuters Business Classification(TRBC)	۲۰۰۴	شرکت‌ها، اوراق بهادار	جهانی (۱۳۰ کشور)	بازار محور

همان گونه که مشاهده می‌شود، این روش‌ها تنها بر یکی از ابعاد مهم بازار و فرایند محصول استوار است و بنابراین نمی‌تواند نشانگر فضاهای کسب و کار مستقل از همدیگر باشد. به همین دلیل، هر روشی که به کار گرفته شود، به یک بعد تاکید شده و از بعد دیگر غفلت گردیده است. لذا نتایج حداقلی به بار می‌آورد.

براین اساس، گفته می‌شود استفاده از این روش‌ها به خصوص در به کارگیری مدل‌های مدیریت پورتفولیو شامل دو بعد جذابیت بازار و توانمندی کسب و کار، مشکل ساز^{۱۷} است.^{۱۸} در بررسی فوق، روش‌های عمومی رایج در سطح جهان مد نظر قرار گرفته است. گروه‌های ذی نفع شامل محققان دانشگاهی، مشاوران تولید کننده اطلاعات و سازمان‌های دولتی بنا به نیاز روشهای فوق را توسعه داده‌اند، ضمن اینکه در هر صنعت (مانند بهداشت و درمان) و یا در هر مبحث (مانند آموزش و یادگیری) روش‌های اختصاصی نیز توسعه یافته است.

۸- معیارهای تعریف و تعیین ترکیب واحدهای کسب و کار

مجددا تاکید می‌شود که مطالعه حاضر به دنبال رفع یک نیاز بخصوص مدیریت موسسه بازرگانی در تعیین واحدهای کسب و کار نیست. بلکه در پی انعطاف در تعریف دسته‌ها و خوشه‌های فعالیت‌های تجاری است به گونه‌ای که بتواند نیازهای متنوع موسسه را در تفکیک و تجمیع فعالیت‌های تولیدی برآورده سازد. برای اینکه معیارهای تعیین واحدهای کسب و کار شناسایی شوند مروری بر ادبیات مربوطه لازم به نظر می‌رسد.

^{۱۷} -Problematic

^{۱۸} - معین نجف آبادی، ابراهیم، (۱۳۷۸)، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از هوش مصنوعی، پایان نامه اخذ درجه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران

۸-۱- مبانی تعریف تعداد و ترکیب واحدهای کسب و کار

همانطور که در بالا اشاره شد واحدهای کسب و کار موجود یک موسسه همانند پورتفولیوهایی می باشند که یک سرمایه گذار نسبت به خرید آنها در گذشته اقدام نموده است. بازنگری حداقل سالانه نسبت به ترکیب سرمایه امری ضروری است. گرچه سرمایه گذار فعال در حوزه بورس، بازنگری مستمری نسبت به ترکیب سهام خود دارد. با این حال، چنین شیوه ای کمتر در یک موسسه بازرگانی با چندین فعالیت تجاری به طور مداوم امکان پذیر نیست و این کار معمولاً شش ماهه و یا یک ساله انجام می پذیرد.

تصمیم گیری نسبت به فعالیت های آینده یک موسسه بر مبنای محصول نیز برای مدیریت عالی بسیار مشکل است. بر این اساس، ضرورت توجه به نوعی دسته بندی از محصولات اجتناب ناپذیر است. اما چه تعداد از دسته ها در سطح عالی یک موسسه بازرگانی قابل مدیریت می باشد؟ معمولاً در ادبیات مدیریت به تعداد با معنی و قابل اداره اشاره شده است. "هافروشندل" در این باره می گویند ضمن اینکه توسعه و ایجاد استراتژیهای متمرکز بر روی بازار - محصول نیازمند این است که تعداد محصول - بازار موجود در یک واحد کسب و کار به حداقل برسد، طرفداری سرسختانه و زیاد از حد از معیارهای تعریف واحدهای کسب و کار منجر به تجزیه زیاد از حد معمول و غیرقابل اداره واحدها خواهد شد. نتیجه اینکه اغلب ضروری است که چندین گروه از محصول - بازار مرتبط را در یک واحد کسب و کار منفرد قرار دهیم.^{۱۹}

دونالد هاروی^{۲۰} نیز در کتاب خود پس از برشمردن معیارهای تعیین و تعریف واحدهای کسب و کار می گوید: نتیجه نهایی دسته بندی فعالیت های یک موسسه بازرگانی بایستی تعداد واحدهای کسب و کار با معنی تری باشد که بتوان آنها را در سطح استراتژیک اداره نمود [Harvey, ۱۹۸۲, P].

به نظر می رسد اکثر صاحب نظران در تدوین استراتژی در سطح موسسه بازرگانی به منطقی نمودن گروه بندی فعالیت ها توجه نموده اند. با این حال، آنها به لحاظ توجه به سطح استراتژیک به محدود بودن تعداد کسب و کارها تاکید دارند. بر این اساس، تعداد واحدهای کسب و کار به لحاظ قابلیت اداره در سطوح مختلف موسسه بازرگانی مرتبط است. با پذیرش این نکته می توان گفت که دو بعد در دسته بندی ها بایستی مورد توجه قرار گیرد:

۱۹- [Hofer & Schendel, ۱۹۷۸, P].

۲۰- Donald Harvey

الف- تعریف واحدها بایستی به گونه ای انجام گیرد که بسته به سطح سازمانی تعداد آنها با معنی و قابل اداره باشد.

ب- ادغام محصولات یا گروه های محصول بایستی به گونه ای انجام گیرد که در تشابه آنها در ویژگی ها یا معیارهای مورد نظر خدشه ای وارد نیاورد.

براساس نکات فوق، می توان گفت که تعداد و ترکیب واحد کسب و کار دو نقش اساسی را ایفا می کند. نقش اول به ساختار سازمانی بنگاه می پردازد. به همین دلیل یکی از صاحب نظران از واژه واحد کسب و کار استراتژیک برای این جنبه استفاده می کند. بر این اساس، مبانی نظری محدودیت های سازمانی را مورد تاکید قرار می دهد. آنان می گویند که می توان چندین سطح سازمانی را در نظر گرفت و بسته به امکانات موسسه بازرگانی تجمیع یا تفکیک واحدها را از هم ایجاد نموده تا به تعداد قابل اداره و مناسب شرایط بنگاه دسترسی پیدا کرد.

نقش دوم به بعد مدیریت پورتفولیوی موسسه توجه دارد. به این جنبه عنوان فضای استراتژیک بازرگانی گفته می شود. به سببی از محصولات و خدمات بنگاه گفته می شود که در ویژگی های محصول- بازار مشابه هستند. تحلیل گران موسسه بر دقت کافی در دسته بندی فعالیت ها تاکید می کنند. در این نقش گاهی لازم می شود که به کوچکترین سطح یعنی یک محصول و یا خدمت پردازیم، به خصوص هنگامی که محصولات و خدمات بنگاه زمینه تشابه در بعد بازار نداشته باشند. درست مشابه حالتی که سرمایه گذار مجبور می شود هر سهم خود را مانند یک پورتفولیو مدیریت کند.

در جمع بندی می توان گفت که تعداد و ترکیب واحدهای کسب و کار بستگی به نوع و هدف مورد نظر مدیر دارد. اگر هدف از تعیین تعداد واحدهای کسب و کار، اصلاح ساختاری باشد قاعدتا تعداد این واحدها بایستی مطابق شرایط موسسه بازرگانی به لحاظ امکانات نیروی مدیریتی و امکان اداره واحدها تا حداقل ممکن کاهش یابد تا با سیاست کوچک سازی بنگاه متناسب باشد. در هنگام رعایت این سیاست، امکان شناسایی و سنجش میزان تنوع فعالیت های تجاری کمتر امکان پذیر است.

در صورتی که هدف شناسایی الگوی سرمایه گذاری یا به عبارت دیگر الگوی تخصیص منابع باشد، بایستی براساس عناصر و معیارهای مهم برای موسسه به خصوص ویژگی های محصول- بازار به یک دسته بندی مناسب دست یافت. چنین دسته بندی تمایز بیشتری را برای مدیریت مشخص نموده و سنجش تنوع فعالیت های بازرگانی را ممکن می سازد. با رعایت اصول فوق می توان به شیوه ای مناسب تر استراتژیهای سطوح مختلف را تعیین نمود و به تخصیص بهینه تری از منابع دسترسی پیدا کرد.

نهایتاً، می توان گفت که به نوعی انعطاف در دسته بندی محصولات و خدمات نیاز است تا مدیریت بتواند بر اساس اهداف مختلف دسته هایی گسترده تا محدود را تعریف کند. این رویکرد زمینه تحقق هر دو هدف بهینه سازی ساختار سازمانی و پورتفولیوی موسسه را به طور همزمان فراهم می سازد. در این صورت می توان به اهداف فرعی مانند تخصیص منابع، کنترل استراتژیک، ارزیابی عملکرد استراتژیک، توسعه سیستم های اطلاعاتی در سطوح مختلف بنگاه از نوع بندی مناسب استفاده نمود. اجازه بدهید الگوی مورد نظر را بررسی کنیم. در الگوی دسته بندی منعطف محصولات و خدمات بنگاه لیست می شوند. سپس آنها را در گروههایی تحت عنوان رشته محصول گروه بندی می کنیم به گونه ای که رعایت معیارهای محصول - بازار را برای تحلیل استراتژیک شده باشد. در مرحله بعد آنها را در گروههای عمده دسته بندی می کنیم که می تواند کاربرد کنترل استراتژیک داشته باشد. این کار را ادامه میدهیم تا به ترکیب مناسب ساختاری برسیم. در صورت نیاز می توان از این مرحله تا سطح صنعت پیش رفت.

از درخت محصولات و خدمات تعریف شده می توان مطابق نیاز هر تصمیم گیری استفاده نمود. برای مثال، ممکن است که سطح گروه عمده برای کنترل استراتژیک و از رشته محصول برای برنامه ریزی بازاریابی استفاده کرد.

۸-۲- معیارهای تعیین واحدهای کسب و کار

هر شرکتی مجبور است که حوزه فعالیت های بازرگانی یا واحدهای کسب و کار خود را تعیین نماید تا بتواند آنها را به لحاظ استراتژیکی اداره نماید. جنرال الکتریک در تعریف چنین واحدهایی به سه ویژگی زیر توجه نموده و در نهایت ۴۹ واحد کسب و کار را برای شرکت خود مشخص ساخت. هر واحد کسب و کار سه ویژگی دارد:

الف- دارای یک فعالیت کسب و کار منفرد یا مجموعه ای از فعالیت های مرتبط است که می توان فارغ از بقیه موسسه برایش برنامه ریزی نمود.

ب- واحد کسب و کار مورد نظر مجموعه رقبای خاص خود را دارد.

پ- مدیری دارد که برای برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد سود آن واحد مسوول بوده و اغلب عناصر و عوامل دخیل در سود واحد را تحت کنترل خود دارد.^{۲۱}

[Kotler, ۱۹۹۴, P.۶۹] & [Abell, ۱۹۸۰, P.].^{۲۱}

"رو و دیگران" در تعریف ساختار مبتنی بر واحدهای کسب و کار می گوید: "همین طور که شرکت به سوی مرحله بلوغ حرکت می کند، نقطه تمرکز اغلب به سوی تجمیع تلاش ها و کارایی عملیات سوق می یابد. در موسسه ای با چندین محصول ممکن است که منجر به مدیران متعدد در بخش های فعالیت بشود و یا تعداد زیادی محصول وجود داشته باشد. برای اداره اثربخش محصولات متنوع، این امکان هست که محصولات را به صورت گروه هایی دسته بندی نمائیم. پایه و اساس برای گروه بندی منطقی می تواند فرآیندهای تولید، روش های بازاریابی، تقاضا برای محصول یا کانال های توزیع باشد. گروه بندی منطقی محصولات در واحدهای کسب و کار استفاده از مزایای هم افزایی (هم توانی) را برای مدیریت فراهم می آورد".

نویسنده در ادامه می گوید که هر واحد کسب و کار می تواند آن گونه بررسی شود که انگار سبد محصول خاص خود را دارد. البته بکارگیری مدیریت استراتژیک با دیدی آینده نگر و اثربخش برای هر شرکتی که متشکل از واحدهای کسب و کار می باشد، مستلزم مهارت قابل ملاحظه ای است. برنامه جامع برای هرواحد کسب و کار دربرگیرنده گام هایی برای تحلیل استراتژیک می باشد که برای کل موسسه مورد نیاز است. شرکت جنرال الکتریک در دهه هفتاد به فکر تحلیل استراتژیک با استفاده از مدل های مدیریت پورتفولیو افتاد. در اولین قدم لازم بود تا واحدهای کسب و کار خود را تعریف کند. در مرحله ابتدایی به ۱۷۰ گروه برای محصولات و خدمات خود رسید. در عمل متوجه شد که کار تحلیل و تجمیع نتایج برای این تعداد کسب و کار خیلی مشکل است. در مرحله بعد کسب و کارها را تلفیق نمود و آنها را به ۴۰ عدد رساند. نهایتاً در سال ۱۹۸۹ این شرکت به ۱۴ بخش بازرگانی ساختار دهی مجدد شد. این تعداد تجمیعی از واحدهای کسب و کار بر مبنای صنایع اصلی بوده است. [Rowe et al, ۱۹۹۴, PP. ۴۸۷ - ۸].

کامت و آروین (۱۹۹۱) در مقایسه ای ضمنی بر اهمیت و ضرورت به کارگیری ساختار مبتنی بر واحدهای کسب و کار تاکید کرده اند. آنها نقش کسب و کارها را در زمینه های مختلف به خصوص تخصیص منابع مورد توجه قرارداد و به منافع احتمالی حاصل از کاهش هزینه ها تاکید کرده اند. در نهایت این سوال را مطرح می نمایند که آیا چنین واحدهایی به درستی تعریف شده اند و در پاسخ بدان به پنج نکته برای مدیران در تعریف درست واحدها اشاره کرده اند. این سوالات و پاسخ آنها در هرشرکتی منجر به تعریف دقیق تری از واحدها خواهد شد.^{۲۲}

[Kamat & Irvin, ۱۹۹۱, PP. ۲۱ - ۲۲:] -^{۲۲}

الف- به چه میزان استراتژی شرکت شما از واحدی به واحد دیگر متفاوت است؟ در تعریف سازمان مبتنی

بر واحدهای کسب و کار مطابق دیدگاه کلاسیک دلیل بکارگیری چنین ساختاری اینگونه بیان شد که معمولاً، موقعیت استراتژیک یک قسمت از سازمان با سایر قسمت ها متفاوت است و این امر نیازمند امکانات و نیروی متخصص مرتبط می باشد. بنابراین، هرچه تاکیدات بر استراتژی نیازمند تمایز بیشتری در بین واحدها باشد (برای مثال، هزینه در مقابل خدمات) ایجاد واحدهای کسب و کار معنی بیشتری پیدا می کند.

ب- آیا نیاز است که احساس فوریت در یک واحد از سازمان بسیار متفاوت از واحدی دیگر باشد؟ هرچه فوریت مسائل مترقبه برای قسمت های مختلف سازمان تفاوت بیشتری داشته باشد، تشکیل واحدهای کسب و کار معنی بیشتری پیدا می کند.

پ- به چه میزان سازمان شما نیازمند ایجاد تغییرات شدید همانند شوک دارد و یا می تواند آن را تحمل نماید؟ هرچه مدیریت احساس نماید که بخش ها و یا کل سازمان نیازمند تغییرات جدی و اساسی در نیروی انسانی دارد، نگرش ساختار مبتنی واحدهای کسب و کار جواب مناسب تری می دهد.

ت- تاچه میزان مدیران عالی احساس راحتی خیال می کنند هنگامی که امور را به مدیران میانی واگذار می نمایند؟ در ساختار مبتنی بر واحدهای کسب و کار اختیارات وسیعی به مدیر اجرایی داده می شود. اگر مدیریت عالی فکر می کند که احساس راحتی در واگذاری اختیارات خود نداشته و مایل است در راس فعالیت ها و تصمیمات قرار داشته باشد، چنین ساختاری برایش مناسب نیست.

ث- آیا مدیریت عالی تمایل به ایجاد تعهد در مدیریت اجرایی برای اداره امور دارد؟ نمی توان صرفاً واحدی را تعریف نموده و شخصی را به مدیریت آن منصوب کرد و وی امور را به کارکنان عملیاتی محول نموده و امور واحد را رها کند. وی بایستی تغییر را از نزدیک و بطور مداوم مدیریت نماید. همانگونه که ملاحظه می کنید، اشارات نویسندگان بیشتر بر ساختار متمرکز بوده و کمتر به بعد استراتژیک آن توجه داشته اند. بااین حال، آنها ضرورت وجودی چنین واحدهایی را به همراه شکل اداره آنها را پس از ایجاد مشخص نموده اند.

در موسساتی که چند فعالیت تجاری دارند، مدیران عالی نیازمند نوعی دسته بندی برای شناسائی میزان و نوع تنوع موسسه دارند و اشارات فوق راهنمای ایجاد چنین واحدهایی است.

فرد آر دیوید، در باب واحدهای کسب و کار به عنوان نوعی ساختار سازمانی می گوید:

همین طور که تعداد، اندازه و تنوع بخش های سازمان افزایش می یابد، کنترل و ارزیابی عملیات بخشی بطور فزاینده ای برای سیاست گذاران سخت می شود. افزایش در فروش اغلب افزایش سودآوری را به دنبال نخواهد داشت.

حیطه نظارت در راس سازمان خیلی زیاد بزرگ می شود. برای مثال، در یک موسسه تجاری متشکل از نود واحد کسب و کار، مدیر کل اجرایی حتی در بیاد آوردن نام مدیران واحدها با مشکل روبرو است. در چنین سازمانی ساختار مبتنی بر واحدهای کسب و کار در حد زیادی تلاش های اجرای استراتژی را تسهیل می نماید.

ساختار مبتنی بر واحدهای کسب و کار، بخش های مشابه را در چنین واحدهایی دسته بندی نموده و اختیار و مسئولیت را برای هر واحد به یک مدیر اجرایی واگذار می نماید. مدیر اجرایی گزارشات را مستقیماً به مدیر کل اجرایی ارسال می نماید. چنین تغییر در ساختار می تواند اجرای استراتژی را تسهیل نماید، از این حیث که هماهنگی بین بخش های مشابه را بهبود بخشیده و مسئولیت را به واحدهای کسب و کار واگذار می نماید.

مجموعه ای که حدود نود بخش دارد را می توان مطابق بعضی ویژگی های عمومی مثل رقابت در صنعتی یکسان، در حوزه جغرافیایی یکسان قرار داشتن یا مشتریان یکسان داشتن آنها را به حدود ۱۰ واحد کسب و کار تقسیم نمود. دو عیب چنین ساختاری شامل اضافه شدن لایه های مدیریتی و ابهام در حوزه وظایف معاون سازمان، مانع از منافع سرشار چنین ساختاری از جمله بهبود هماهنگی و مسئولیت پذیری نمی شود.^{۲۳}

گرچه نویسندگان با نگاهی ساختاری به واحدهای کسب و کار اشاره نموده است، با این حال به نوعی دسته بندی و معیارهای آن اشاره نموده که تاکید بر عناصر بازار و محصول دارد. این نوع ساختار به طور وسیعی در آمریکا و دیگر کشورهای صنعتی موارد استفاده قرار گرفته و توانسته است در مباحثی چون هماهنگی و مسئولیت پذیری تاثیر بسزایی داشته باشد. با این حال، وی اشاره ای به این نکته ندارد که چگونه نود بخش جزئی یک سازمان بایستی به ده واحد کسب و کار گروه بندی شده و چگونه به تعداد مذکور دسترسی یافته اند.

[۸ - ۲۶۷، PP. ۱۹۹۳، David] -^{۲۳}

الای سیگو، در کتاب خود تحت عنوان استراتژی موسسه بازرگانی به تفصیل به نکات قابل توجه در تعریف و تعیین واحدهای کسب و کار پرداخته و ابعاد مسائله دار یا مشکل ساز^{۲۴} آنرا بیان نموده است. به دلیل اهمیت نظرات وی مجموعه نقطه نظرات جمع آوری شده توسط وی آورده می شود. وی می گوید که در تمام مدل های برنامه ریزی پورتفوی واحد کسب و کار به عنوان واحد تحلیل تعریف شده است. در اغلب اوقات مدیران علاقه مند به اجرای برنامه ریزی در شرکت خود، بیشترین توجه خود را بر انتخاب روش تحلیل متمرکز می کنند و به قدر کافی به تعریف و تعیین درست واحدهای کسب و کار تاکید نمی کنند.

نویسنده اصرار دارد که این مرحله اول، حیاتی ترین مرحله در تدوین استراتژی است و طراحی درست این واحدها برای کیفیت تحلیل پورتفولیو ضروری است.^{۲۵}

با مدنظر قرار دادن اهمیت تعریف و تعیین واحدها به تعاریف موجود در ادبیات پرداخته و در نهایت معیارهایی برای دسته بندی واحدها ارائه می شود. به ندرت بر آوردن تمام معیارها امکان پذیر است و گفته می شود که معمولاً، این امر براساس تجربه و از طریق هماهنگی مدیران انجام می پذیرد^{۲۶} بعضی از اوقات، واحد کسب و کار به عنوان فعالیت بازرگانی طبیعی یا یک مرکز استراتژی منظوری شود. گاهی به عنوان واحدی مستقل از استراتژی در نظر گرفته می شود که این شیوه با هدف تخصیص منابع مورد استفاده قرار می گیرد.

برای اهداف برنامه ریزی استراتژیک ضرورت دارد تا واحدهای عملیاتی موجود مجدداً تعریف شوند. زیرا که در بسیاری از موارد با تعاریفی که از واحد کسب و کار می شوند مرتبط نیستند. تقسیم بندی آنها براساس ساختار سازمانی بخش ها، مراکز هزینه یا مراکز سود هم پوشی داشته و متقاطع هستند و بدین لحاظ تشخیص و تفکیک آنها از همدیگر مساله ساز و مشکل آفرین است.

۸-۳- تجمیع و تلفیق معیارهای تعیین واحدهای کسب و کار

به منظور تسهیل فرآیند تعریف و تعیین واحدهای کسب و کار معیارهای زیر به عنوان خطوط راهنما برای مدیران موسسات بازرگانی ارائه شده است.

۸-۳-۱- استقلال استراتژیک^{۲۷}

^{۲۴} - Problematic

^{۲۵} - [Segev, ۱۹۹۵, PP. ۷ - ۹]

^{۲۶} - [Day, ۱۹۸۴, P.]

^{۲۷} - Strategic Autonomy

واحد کسب و کار استقلال استراتژیکی خود را در درون موسسه بازرگانی حفظ می نمایند. هر واحد بایستی قادر باشد تا بطور مستقل از دیگر واحدها به دنبال اهداف استراتژیک خود باشد.

۸-۳-۲- بازار بیرونی^{۲۸}

هر واحد کسب و کار دارای یک بازار بیرونی است. هرگاه واحدی بطور عمده تامین کننده محصولات و خدمات برای دیگر واحدهای داخل موسسه بازرگانی باشد، نمی تواند به عنوان واحدی جداگانه و مستقل عمل نماید و یا تعریف شود.

۸-۳-۳- مجموعه مشتری متمایز^{۲۹}

هر واحد کسب و کار مجموعه ای مشتری دارد که از مشتریان سایر واحدها قابل تمیز و تفکیک هستند. اگر دو یا چند واحد وجود داشت که در مشتریان یکسانی سهیم بودند، به احتمال زیاد آنها اجزایی از یک واحد کسب و کار هستند.

۸-۳-۴- مجموعه رقبای متمایز^{۳۰}

هر واحد کسب و کار مجموعه ای از رقبای خاص خود را دارد. این مجموعه رقبا معرف صنعتی است که واحد کسب و کار در آن مشغول عملیات است. اگر واحدی با بیش از یک مجموعه متمایز از رقبا به رقابت می پردازد، به احتمال زیاد و در واقع بیش از یک واحد کسب و کار است.

۸-۳-۵- تاثیر تغییر در قیمت^{۳۱}

هر تغییر قیمت در هر محصولی از واحد کسب و کار مستلزم تغییری مشابه در قیمت تمام دیگر محصولات واحد می باشد. اگر با تغییر قیمت در یک یا چند محصول تغییری در قیمت تعدادی از محصولات واحد رخ نداد، این نکته قابل طرح است که چنین محصولاتی به واحدی دیگر تعلق دارند.

۸-۳-۶- تاثیر تغییر در سبک کیفیت کالا^{۳۲}

هر تغییری در کیفیت و سبک محصولاتی از واحد مستلزم تغییری مشابه در دیگر محصولات است. اگر محصولاتی وجود داشتند که تغییری در آنها رخ نداد می توان گفت که به دیگر واحدها تعلق دارند.

^{۲۸} - External Market

^{۲۹} - Distinct Customer Set

^{۳۰} - Distinct Competitor Set

^{۳۱} - Impact of Price Change

^{۳۲} - Impact of quality Style Change

۸-۳-۷- قابلیت جایگزینی محصول^{۳۳}

محصولات قابل فروش توسط هر واحد کسب و کار قابل جایگزین هستند. اگر محصولی وجود دارد که با سایر محصولات واحد مورد نظر قابل جانشینی نیست، می توان گفت که این محصول به واحدی دیگر تعلق دارد.

۸-۳-۸- تاثیر واگذاری یا انحلال^{۳۴}

اگر فروش یا حذف محصول یا یک خط تولیدی از واحدی بر اثربخشی بازاریابی یا فروش دیگر محصولات متعلق به همان واحد کسب و کار تاثیر گذاشت، مناسب است نتیجه بگیریم که واحد مورد نظر در واقع واحدی منفرد است. اگر اثربخشی واحد مذکور بدون تغییر باقی ماند می توان مفروض داشت که واحد مورد نظر بیش از یک واحد است.

۸-۳-۹- تولید درآمد واقعی^{۳۵}

هر واحد کسب و کار بایستی درآمد واقعی تولید کند. بنابراین، هنگامی که وجوهی تحت عنوان پرداخت های انتقالی بین بخش ها جابجا می شود نمی توان آنها را واحد کسب و کار نامید.

۸-۳-۱۰- کفایت اندازه واحد کسب و کار برای نصب مدیر

هر واحد کسب و کار بایستی به قدر کافی بزرگ باشد تا استخدام و انتصاب یک مدیر را ایجاب نماید.

نویسنده اشاره می نماید که ممکن است بعضی از معیارهای فوق هم پوشی داشته باشند. با این حال، هر کدام از آنها را قابل ملاحظه می داند. در عمل امکان رعایت کلیه معیارهای فوق بندرت فراهم است. بهر حال، نتیجه نهایی بایستی تعدادی واحد کسب و کار با معنی و مفهوم باشد که بتوان آنها را در سطح استراتژیکی اداره نمود.^{۳۶}

دانیل گری، در یک بررسی در مورد مزایا و معایب برنامه ریزی استراتژیک در آمریکا بر مبنای یک تحقیق میدانی به نتایج قابل توجهی دست یافته است. وی از نظرات حدود ۳۰۰ مدیر کل اجرایی مدیر اجرایی و مدیر برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های مختلف آمریکا بهره برده و توانسته است در ابعاد مختلف اطلاعاتی را از طریق پرسشنامه، مصاحبه و برگزاری سمینار بدست آورد. وی دریافته

^{۳۳} - Product Substitutability

^{۳۴} - Impact of divestment or Liquidation

^{۳۵} - Generation of real income

^{۳۶} - [Segev, ۱۹۹۵, P.۶.]

است که دو مشکل اساسی مدیران در مرحله اجرای برنامه استراتژیک وجود دارد: اول آمادگی ضعیف مدیران اجرایی و دوم تعریف نامناسب واحدهای کسب و کار می باشد.^{۳۷}

وی در ارائه راه حل این مشکل برای مدیران نه اصل را برای برنامه ریزی استراتژیک مطرح می نماید که اصول دوم و سوم آنها به شرح زیر مرتبط با تعریف واحدهای کسب و کار است .

الف- واحدهای کسب و کار بایستی آنگونه تعریف شوند که مدیر اجرایی بتواند متغیرهای کلیدی و اساسی برای اجرای برنامه خود را کنترل نماید.

ب- تعریف و مفهوم واحد کسب و کار بایستی فراتر از همه معیارهای دیگر برمبنای عناصر بیرونی انجام گیرد به گونه ای که با بیشترین اثربخشی با محیط استراتژیکی خود درگیر شود. وی در تشریح راه حلی برای تعریف مناسب برای واحد کسب و کار می گوید:

حتی اگر مرزهای واحدهای کسب و کار به لحاظ استراتژیکی درست باشد، چنین واحدهایی می توانند در تشخیص اینکه در چه حوزه بازرگانی فعالیت می کنند مساله ساز باشند. وی راه کارهای زیر را برای تعریف مناسب ارائه می دهد:

الف- تمام متغیرهایی را که مسئول اجرای استراتژی نیاز دارد در قلمرو مرکز استراتژی موسسه قرار دهید.

ب- مسئول واحد را آزاد بگذارید تا در جایی سود بدست آورد که استراتژی حکم می کند.

پ- اجازه دهید تا نیروهای بیرونی بجای درونی مرزهای واحد را شکل دهند. اگر نیروهای رقابتی به گونه ای است که ایجاب می کند واحد کسب و کار بزرگتر از حیطه نظارت عادی باشد، چنین کاری را انجام دهید.

ت- هنگامی که واحدهای شکل گرفته به دلایل استراتژیکی مناسب بوده و برای پاسخ به محیط بیرونی فراهم شده اند، با این حال به لحاظ استفاده از مقیاس وسیع بایستی در خدمات و تسهیلات مشترک باشند این کار را انجام دهید ولی آنها را به صورت واحدهای مجزا حفظ کنید (Gray , ۱۹۸۶, P.۹۳)

وی اضافه می نماید که: با اینکه چنین اصولی برای تعریف واحدهای کسب و کار برای توسعه استراتژی و اجرای خوب آن ضروری است، اما این اصول می توانند در تناقض با همدیگر قرار گیرند. در جریان کار عملی چنین اصولی نمی توانند مطلق در نظر گرفته شوند. در پایان ، برقراری مرزها قضاوت مدیران را نیاز دارد و در عین حال امری ذهنی صرف نیست. قضاوت نهایی می تواند یا تطبیقی باشد که در این حالت مرزها با توجه به واقعیت های مرجح بازی استراتژیکی شکل می گیرند یا اینکه

^{۳۷}- Gray , ۱۹۸۶. PP ۹۰ - ۹۱

مطابق میل انجام گیرد که در این صورت شرکت قاعدتا خطرات تغییر حرکت را در بازی که محیط بیرونی دنبال می کند می پذیرد.

قصور در تعریف مناسب برای واحد کسب و کار و یا تعریفی که اهمیت و وزن لازم را به محیط بیرونی ندهد می تواند به مسائل جدی منجر شود. نگرش به محیط بازار به خودی خود نیز تضمینی برای موفقیت نیست. قاعده ای که اغلب در تدوین مرزهای واحدها رعایت می شود "یک محصول - یک مدیر، است. این بدین معنی است که از مسئولیت فردی بر امری اطمینان خاطر بدست آورده و وی را به لحاظ ذهنی صرفا مسئول یک محصول قرار دهید. آثار زیان بار این شیوه می تواند استفاده از موقعیت ها در هم افزایی در محصولات مرتبط، همکاری در صحنه بازار و استفاده از مقیاس وسیع باشد. نتیجه ممکن است تعداد بسیاری از واحدها باشد که حوزه رقابتی بسیار محدودی داشته که نمی تواند بطور اثربخش به رقابت پردازند.^{۳۸}

فیلیپ هاسپلا، در تحقیقی که در باب "برنامه ریزی پورتفوی، محدودیت ها و موارد استفاده آن" به یافته های بسیار جالبی اشاره می نماید. وی پس از بیان مشکلات فرا راه اجرای برنامه ریزی پورتفوی در موسسات بازرگانی بر مبنای اطلاعات بدست آمده از شرکت های آمریکایی برای اثربخش نمودن برنامه ریزی دو پیشنهاد را ارائه می دهد که هر دو مورد مربوط به تعریف واحدهای کسب و کار به شرح زیر است:^{۳۹}

الف- تعریف مجدد و روشنی از واحدهای کسب و کار داشته باشید: تعریف واحدهای کسب و کار هم مایه

تکوین و هم مایه نابودی برنامه ریزی پورتفوی است. واحدها، از یک طرف منعکس کننده و از طرف دیگر محدود کننده استراتژی موسسه به بنیادی ترین شکل می باشند. در خلال دوره ای که موسسه به طور مقدماتی حوزه های فعالیت خود را تعریف می کند، به مدیران زیرک خود بیشترین امکان تغییر محورهای استراتژیک را می دهد. این زمان بایستی به اندازه کافی باشد تا سئوالات مربوط پاسخ داده شده و امور و مسائل در نظر گرفته شوند.

ب- معترف به این نکته باشید که واحدهای کسب و کار همانند پورتفولیو مسیریایی هستند که بایستی مدیریت شوند: در عمل اغلب شرکت ها تعدادی قابل اداره از واحدها را بر مبنای منابع، فن آوری یا محصول - بازار تعریف می کنند. این واحدها شامل تعداد زیادی از بخش های محصول - بازار هستند

^{۳۸} - [Gray, ۱۹۸۶, PP. ۹۳ - ۴].

^{۳۹} - [Haspeslagh, ۱۹۸۲, PP. ۹۰ - ۹۱]

شرکتهای موفق آنهایی هستند که برنامه ریزی پورتفوی را به عنوان شیوه ای در چند سطح سازمانی می پذیرند. از طرف دیگر، در تشکیل واحدها، قابلیت های لازم را توسعه می دهند تا بتوان هر بخشی را هنگامی که موضوعی استراتژیک بروز می کند بطور مشروح مورد بررسی قرار داد. از بعدی دیگر، تشکیل واحدها دیدگاهی منسجم و یگانه از واحدهای کسب و کار در هنگام مباحثی چون توازن پورتفوی و تعهدات منابع تخصیصی بدست می دهند.^{۴۰}

پژوهش فوق بر مشکلات اجرای مطلوب برنامه ریزی استراتژیک محدود بوده است. با این حال، مشخص می شود که پذیرش برنامه ریزی پورتفوی برای موسسه چند فعالیتی نیازمند توجه به اصول و نظریات موجود می باشد. از نکات محوری در این فرآیند، توجه به تعریف دقیق تری از واحدهای کسب و کار و حتی بخش های موجود در این واحدها می باشد. در چنین حالتی است که می توان پورتفولیوهای موجود را به نحو اثربخش تری مدیریت نمود و منابع را بطور بهینه بین آنها تقسیم کرد. کراونز و دیگران نیز در تعریف واحد کسب و کار می گویند: واحدی است که به بازاری خاص محصول یا خدمتی معین ارائه می کند. وی تشخیص مرز بین واحدها را ضروری می داند و اشاره می کند که بطور سنتی، تقسیم بندی صنعت یا محصول این مرز را مشخص می نماید. ولی آنرا ناکافی می داند زیرا این دسته بندی ها مصرف کننده نهایی را دربرنمی گیرند. وی سه بعد را برای تعیین مرزبندی به صورت زیر ارائه می دهد:

- واحد مورد نظر قصد برآوردن چه نیاز یا خواسته ای را دارد؟

- واحد به چه قشری از مصرف کننده نهایی قصد ارائه محصول و یا خدمت دارد؟

- چه کالا یا خدمتی برای برآوردن نیاز مشتریان ارائه می گردد؟

وی در ادامه خطوط راهنمای زیر را برای شکل دهی واحدهای کسب و کار ارائه می دهد.

الف- لیست کاملی از محصولات، خطوط تولید و ترکیب خطوط تولید موسسه را تهیه نمایید. سپس مصرف کننده نهایی هر محصول را تعیین نمایید.

ب- مشخص نمایید که کدام محصولات نیازهای مشابهی را برآورده می سازند. همچنین چه محصولاتی نیاز بیش از یک گروه مصرف کننده نهایی را برآورده می نمایند.

پ- واحدهایی را شکل دهید که ترکیبی از یک یا چند محصول یا خط تولیدی باشند که نیازهای مشابهی را برآورده می نمایند. این محصولات بایستی در ویژگی های استراتژیکی مثل کانالهای توزیع، بازارهای هدف، تکنولوژی یا تبلیغات و نیروی فروش مشترک باشند.

[Ibid, ۱۹۸۲, PP. ۴۳ - ۴۴]

ت- مشخص نمایید که آیا مزیت های مدیریتی، بازار، عملیاتی و یا سایر موارد وجود دارد تا ترکیب دو یا چند واحد کسب و کار را در قالب قسمت، گروه یا بخش بازرگانی ایجاب نماید.

ث- طرح پیشنهادی خود را مرور نمایید تا مشخص شود آیا مزیت های استراتژیک و عملیاتی را به دنبال دارد و آیا منافع آن بیش از هزینه هایش هست؟

وی در پایان اشاره می کند که مدیریت شرکت به هر حال میزانی از انعطاف پذیری را در تقسیم بندی محصولات نیاز دارد. با این حال، تشکیل واحدها بر مبنای گروه های محصول - بازار مناسب تر از شکستن ساختار از بالا به پایین است. ضمناً تعداد واحدها به جهات ساختاری، تدوین برنامه و هزینه مناسب نیستند.^{۴۱}

۹- جمع بندی

دیدگاه ها و پژوهش های انجام شده بررسی گردید و نتایج بدست آمده تجمیع و تلفیق گردید. نکات کلیدی حاصله در زیر ارائه شده است.

الف- مفهوم ذکر شده برای واحدهای کسب و کار، فارغ از نامی که بر آن نهاده می شود مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک در سطح موسسه بازرگانی است. کسب و کار واحدی است که بر اساس معیارهای گوناگون و مبتنی بر نیازهای مدیر واحد برای پیگیری و اجرای استراتژی به طور مستقل و فارغ از سایر واحدها شکل می گیرد. بنابراین، هر واحدی شامل بخش هایی می شوند که در بعضی از ویژگی ها از دیگر بخش ها متمایز بوده در حالی که به علت اشتراک در بعضی دیگر در داخل یک واحد کسب و کار قرار گرفته اند. دسته بندی واحدها به گونه ای انجام می گیرد که استقلال استراتژیک آن تا حد ممکن حفظ شود.

ب- عناصر و معیارهای دسته بندی بایستی به گونه ای باشند که هدف مدیریت پورتفوی را در بدو امر فراهم آورند. بنابراین، هدف بهینه سازی ساختار سازمانی از اهداف فرعی و ثانوی این مبحث می باشد. به عبارت دیگر، هدف ما ایجاد زمینه ای منطقی در دسته بندی فعالیت ها و در نهایت حوزه استراتژیکی است تا بتوان اصول برنامه ریزی استراتژیک در سطح موسسه و در سطوح دیگر را با اطمینان از شناخت مناسبتری از ترکیب پورتفوی های موجود در موسسه انجام داد و به کارگیری مدل های تحلیلی در برنامه ریزی با اطمینان بیشتری دنبال شود.

پ- معیارهای گوناگونی برای دسته بندی محصولات موسسه به واحدهای کسب و کار ارائه شده است. با توجه به اصول فوق آن نوع دسته بندی نیاز است که تمام ویژگی های محیطی مورد توجه

[Cravans & Hills & Woodruff, ۱۹۸۹, PP. ۳۸ - ۴۱]-^{۴۱}

مدیران اجرایی رادر برگیرد. نیازهای مدیران اجرایی مبتنی بر امکان تمایز دسته ها برای اجرای استراتژی به طور مستقل است، گرچه در کل نمی توان از هم پوشی دسته ها رهایی یافت.

۱۰- کاربرد مبحث در الگوی برنامه ریزی

همان گونه که ذکر شد، دسته بندی فعالیت های گروه کاربردهای اساسی دارد. از یک طرف مدل های مدیریت پورتفولیو بر استقلال واحدهای کسب و کار تاکید دارند. از طرف دیگر همه مدلها بر دو بعد بازار و محصول شکل گرفته اند و اگر دسته بندی بر مبنای صرف محصول باشد، موقعیت حاصله واقعی نخواهد بود.

در اندازه گیری تنوع و متناسب کردن آن با معیارهای شرکت تعریف دقیق کسب و کارها نیاز است زیرا کلیه فرمول های محاسبه تنوع به تعداد کسب و کارها و نوع ارتباط آنها با همدیگر وابسته است. با این حال، رعایت کلیه شاخص های ذکر شده در عمل برای دسته بندی محصولات و خدمات موجب هم پوشی شدید کسب و کارها می شود. در یک تحقیق انجام شده توسط نگارنده مشخص گردید که نمی توان بیش از چند شاخص را در دسته بندی فعالیت ها دخالت داد.

اما راه حل ساده تر و مرسوم هم وجود دارد. می توان با استفاده از استانداردهای جهانی به دسته بندی محصولات و خدمات اقدام نمود.

برای مثال، کدینگ ایسیک^{۴۲} که توسط سازمان ملل نیز حمایت می شود می تواند در دسته بندی محصولات و خدمات به کار گرفته شود. این کدینگ در کشور توسط سازمانهای دولتی مانند بورس اووراق بهادار تهران، وزارت صنعت، معدن و تجارت، مرکز آمار ایران تا سطح چهار رقمی مورد استفاده قرار می گیرد. این سیستم دسته بندی و کدینگ محصولات و خدمات اساسا بر فرایند تولید متکی است.

سیستم دیگری تحت عنوان سیک^{۴۳} نیز در امریکای شمالی مورد استفاده قرار می گیرد. این سیستم رایج تر از قبلی است و می توان گروه محصولات و خدمات را تا سطح کد هشت رقمی تعیین نمود. نظر به ناقص بودن کدینگ ایسیک در سطح هشت رقمی، این سیستم جایگزین مناسبی برای دسته بندی محصولات و خدمات می باشد. البته این نیز مشکل متکی بودن به فرایند تولید و فناوری مورد استفاده را دارد.

^{۴۲} -ISIC

^{۴۳} -SIC

کدینگ نائیک^{۴۴} نیز از طرف کشورهای امریکای شمالی برای دسته بندی محصولات و خدمات استفاده می شود. این سیستم گرایش بیشتری به ویژگی های بازار از جمله نیاز مشتری دارد. کدینگ نهایتاً تا سطح شش رقمی پیش می رود.

به طور خلاصه، بایستی توجه شود که این روشها بر فرایند محصول و به اصطلاح به مشابهت تکنولوژی تاکید دارد و بنابراین بعد بازار را مورد توجه قرار نمی دهد. اما در صورتی که نیاز به دقت بیشتری در تعریف ترکیب کسب و کارها داریم پیشنهاد می شود که از یک تا سه متغیر نیز از بازار در دسته بندی فعالیت ها دخالت داده شود.

روش کار به صورت زیر پیشنهاد می شود:

الف- کلیه محصولات و خدمات شرکت را لیست کنید. سعی کنید تا حد ممکن ریز بشود. برای مثال، واژه مواد شیمیایی در حد بخش صنعت است و بایستی محصولات مربوطه اخذ گردد. سپس عضویت فعلی آنها را در کسب و کارهای موجود تعیین کنید.

ب- موارد مبهم و یا نامشخص با کسب اطلاعات بیشتر رفع ابهام شود. برای مثال واژه خودرو ناکافی است. بایستی نوع و کاربرد آن تعیین گردد.

پ- یکی از سیستم های فوق را انتخاب کنید و سعی کنید تا در سطح کد هشت رقمی کد هر محصول یا خدمت تعیین گردد. شاید مواردی یافت شود که در سطوح کدینگ بالاتر باشد. مجدداً بایستی محصولات مرتبط اخذ گردد. در نهایت هر مورد یک کد هشت رقمی پیدا خواهد کرد. موارد مبهم مانند انواع کپسول آنتی بیوتیک را به قضاوت خود کد بدهید. در صورتی که کد هشت رقمی به تنوع محصولات و خدمات شرکت پاسخ نمی دهد از یک کد دورقمی اضافه استفاده کنید. دقت کنید همه محصولات و خدمات شرکت بایستی در پایین ترین سطح کدی به خود اختصاص بدهد.

ت- درخت محصولات و خدمات شرکت را تا سطح کد یک رقمی شکل بدهید.

ث- با مسوولین مربوطه کدینگ را نهایی کنید.

ج- با حوزه برنامه ریزی استراتژیک و با هماهنگی واحدهای اجرایی محصولات و خدمات جدید قابل بررسی را همانند فوق لیست کنید.

چ- با حفظ اطلاعات حاصل شده، دو دسته محصولات و خدمات را تلفیق کنید و موارد مشابه را از لیست جدید حذف کنید.

ح- این کار اولین قدم در شکل دادن کسب و کارهای موسسه است. برای توجه به نکات ذکر شده لازم است تا یک تا سه متغیر از محیط بازار نیز در اصلاح دسته بندی مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می شود که سه عامل نیاز، مشتری و جغرافیا به ترتیب اولویت در اصلاح دسته بندی و کدینگ نهایی مورد استفاده قرار گیرد.

خ- دقت کنید این کار صرفاً یک دسته بندی ساده نیست بلکه بر مبنای آن تحلیل استراتژیک انجام می گیرد. سپس منابع موجود به آنها تخصیص می یابد و در نهایت امر تخصیص منابع در کسب و کارهای موجود و پروژه های توسعه ای برای موارد جدید تعریف می شوند. در یک کلام این کار پایه ای برای مدیریت بازده، ریسک و تنوع در موسسه می باشد.

منابع و ماخذ

الف - منابع فاسی

۱. آنسف، ایگور، (۱۳۷۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، انتشارات سمت، تهران، صص ۱۰۵-۱۰۸.
۲. حسین رحمان سرشت وافشین فتح اللهی، (۱۳۹۰)، الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع، مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۸، تابستان ۱۳۹۰، صص ۸۱-۱۰۰.
۳. حسین رحمان سرشت وافشین فتح اللهی، (۱۳۹۰)، الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع، مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۸، تابستان ۱۳۹۰، صص ۸۱-۱۰۰.
۴. حسین معینی، (۱۳۹۱)، طراحی الگویی برای ارزیابی و بخش بندی بازار خارجی به منظور شناسایی فرصت‌های ایران، پایان نامه دکتري رشته مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه اصفهان.
۵. فرجی خورشیدی، حجت، (۱۳۸۳)، طراحی مدل هوشمند جهت ارزیابی جذابیت بازارهای بین المللی، رساله دوره دکتري مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۶. محمدعلی سبحان اللهی، حسین رحمان سرشت، فرزانه اصلی بیگی، (۱۳۹۱)، الگوی تعامل استراتژیک در شرکتهای هلدینگ، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۲- زمستان ۱۳۹۱، صص ۱۱-۴۲.
۷. معین نجف آبادی، ابراهیم، (۱۳۷۸)، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از هوش مصنوعی، پایان نامه اخذ درجه دکتري، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.

ب - منابع لاتین

۱. Ansoff, Igor, "strategies for diversification," Harvard business review, ۱۹۵۷, pp. ۱۱۳-۱۲۴.
۲. Black, J.A. and K.B. Boal (۱۹۹۴). 'Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage', Strategic Management Journal, ۱۵(Special Issue), pp. ۱۳۱-۱۴۸.
۳. Brown, Steve and Squire, Brian, (۲۰۰۷), Capabilities and competencies: Toward strategic resonance between operations and strategy processes within firms, <http://business-school.exeter.ac.uk/research/management/papaer>
۴. Dibb, S. (۱۹۹۸). Market segmentation: strategies for success. Marketing Intelligence & Planning, ۴۰۶-۳۹۴, (۷) ۱۶.
۵. Duhaime, I. and Stimpert, L. and Chesley, J. ۲۰۱۲. Corporate Strategy and Diversification. Strategic Thinking: Today's Business Imperative. New York: Routledge. p. ۲۳۵
۶. Ghasem Zaefarian and Stephan C. Henneberg and Peter Naudé. (۲۰۱۳), Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services, Industrial Marketing Management, ۴۲ (۲۰۱۳) ۲۶۰-۲۷۲

۷. Ghasem Zaefarian and Stephan C. Henneberg and Peter Naudé .(۲۰۱۳),Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services, *Industrial Marketing Management* , ۴۲ (۲۰۱۳) ۲۶۰-۲۷۲
۸. Goold M, Campbell A and Alexander M. (۱۹۹۴). *Corporate level strategy. Creating Value in the Multi Business Company*. New York:John Wiley & Sons.
۹. Goold M. Campbell Andrew, Alexander M (۱۹۹۵)."Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*.
۱۰. Goold, M ,Campbell, A & Alexander M, (۱۹۹۴)."Corporate Level Strategy". NewYork , JohnWiley &sons
۱۱. Goold, M ,Campbell, A & Alexander M, (۱۹۹۴)."Corporate Level Strategy". NewYork , JohnWiley &sons
۱۲. <https://www.amar.org.ir/Portals/۰/faradade/tabaghebandi/ISIC.۲۰۰۸-۴.pdf>
۱۳. James Redmond ,(۲۰۱۵),*Corporate level strategy: The rationale for concentration and diversification strategies*,CPA.Ireland
۱۴. Johnson G, and Scholes ,K., (۲۰۰۲). *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall,USA
۱۵. Kay ,Neil M. ,(۱۹۹۸),*Pattern in Corporate Evolution*,Oxford university press.Oxford,England
۱۶. Keegan, W.J. (۱۹۸۴). *Multinational scanning: a study of the information source utilized by headquarters executives in multinational companies*. *Administrative Science Quarterly*, ۴۰, ۴۳-۵۸.
۱۷. Knoll ,Sebastian,(۲۰۰۸), *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*, University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), Dissertation no.۳۳۹۱,p.۱۰۱
۱۸. Koch Adam j.; "Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one"; *Marketing and Intelligence Planning*, Vol. ۱۹, No. ۱, ۲۰۰۱.p.۳۴-۵۵ and Rahman S.H.; "Modeling of international selection process: A qualitative study of successful Australian international business"; *Qualitative Market Research*,Vol.۶, No.۲, ۲۰۰۳.p.۱۱۹-۱۳۲
۱۹. Kumar V., Stam A., Joachimsthaler E.A.; "An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets"; *Journal Of International Marketing*,Vol. ۲, No. ۱, ۱۹۹۳.pp.۲۹-۵۴
۲۰. Kyungmook Lee & Johannes M. Pennings, (Feb.۱۹۹۶), *Mergers and acquisitions: strategic- organizational fit and outcomes* ,Department of Management, The Wharton School ,University of Pennsylvania
۲۱. Mathias Kruhler & Ulrich Pidun &Harald Rubner, (۲۰۱۲),*First,Do not harm:How to be a good corporate parent*, Boston Consulting Group,pp.۵-۷
۲۲. Mathias Kruhler & Ulrich Pidun &Harald Rubner, (۲۰۱۲),*First,Do not harm:How to be a good corporate parent*, Boston Consulting Group,pp.۵-۷

۲۳. McKinsey & Company. ۲۰۱۱. Creating More Value with Corporate Strategy. McKinsey Global Survey Results.
۲۴. Neil M. Kay, (۱۹۹۷), Pattern in Corporate Evolution, Oxford University Press, pp. ۱۴۱-۱۴۲
۲۵. Porter E. ,Michael, (۱۹۹۶), What is strategy, Harvard Business Review, November-December ۱۹۹۶. USA
۲۶. Porter, M. ۱۹۸۷. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. May-June ۱۹۸۷, Pages ۴۳-۵۹
۲۷. Pradeep Kumar Gupta, (۲۰۱۲), mergers and acquisitions (M&A): the strategic concepts for the nuptials of corporate sector, Innovative Journal of Business and Management ۱: ۴ July – Aug (۲۰۱۲) ۶۰ – ۶۸
۲۸. Raghunandan B.V. ,www.slideshare.net, See Gupta, ۲۰۱۲. p. ۶۴
۲۹. Ranjith, V K , (۲۰۱۶), Business Models and Competitive Advantage, Procedia Economics and Finance, ۳۷ (۲۰۱۶) pp. ۲۰۳ – ۲۰۷
۳۰. Robertson K.R., Wood R.V.; "Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination and by type of export transaction"; International Marketing Review, Vol. ۱۷, No. ۱, ۲۰۰۰. p. ۳۷
۳۱. Rumlet, ۱۹۸۶ ,p. ۹۹ & p. ۳۲]
۳۲. Ryan L. Phillips & Rita Ormsby (۲۰۱۶) Industry classification schemes: An analysis and review, Journal of Business & Finance Librarianship, ۲۱: ۱, ۱-۲۵
۳۳. Shelton, L. M. (۱۹۸۸). 'Strategic business fits and corporate acquisition: Empirical evidence', Strategic Management Journal, ۹, pp. ۲۷۹-۲۸۷.
۳۴. Smit, Merilise, ۲۰۰۷, 'Change management in Mergers and Acquisitions', Change Wright Consulting (Pty) Ltd., ۲۰۰۷, www.changewright.com, April ۲۷th ۲۰۱۰, ۵:۴۰pm
۳۵. Thompson, A., Strickland, A. and Gamble, J. ۲۰۰۷. Corporate Culture and Leadership. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases (۱۵th Edition). McGraw Hill
۳۶. Truch, Edward and Bridger, David, "The Importance of Strategic Fit in Knowledge Management" (۲۰۰۲). ECIS ۲۰۰۲ Proceedings. ۲, <https://aisel.aisnet.org/ecis2002/2>.
۳۷. Yadav, A.K. and Kumar, B. R., ۲۰۰۵, 'Role of Organization Culture in Mergers and Acquisitions', SCMS Journal of Management, Vol. ۲(۳), pp. ۵۱-۶۳

