



تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در موسسات مالی

دکتر فریدون رهنمای رودپشتی^۱

اکبر افتخاری علی آبادی^۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۸/۲۰

تاریخ دریافت: ۸۹/۲/۱۵

چکیده

هدف فرآیند مدیریت کمک به مدیریت برای ارزش آفرینی در کسب و کار است، به گونه‌ای که موجبات رضایتمندی ذینفعان مهم را فراهم سازد. از طرفی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از تکنیکهای محوری در فرآیند مدیریت در همه بخشهای اقتصادی به صورتی همه‌گیر مورد استفاده قرار گرفته‌است و برای تداوم پذیری و رشد سازمانها، امری حیاتی محسوب می‌گردد. این رشد و تداوم پذیری سازمانها آنها را قادر می‌سازد با محیط‌های در حال تغییر - ویژگی بارز محیط کسب و کار در زمان حاضر تغییر شتابنده و فراگیر است که سازمانها در حال تلاش برای کنترل آنند - کنار بیایند؛ حتی زمانی که شاکله استراتژی همچنان فاقد ساختار و برنامه بوده و به شیوه‌ای غیر همیشگی و غیر تکراری عمل می‌کند.

موسسات مالی مانند سایر سازمانها و البته به دلیل ویژگیهایی نظیر اتخاذ تصمیمات آتی و مخاطره ترکیب شده با نوع فعالیت خود برای بقاء و رشد باید بنحوی اثربخش از فرآیند مدیریت استراتژیک بهره ببرند تا حداکثر ارزش را بیافرینند.

این مقاله در نظر دارد با ارائه چارچوب و مدلی مناسب در قالب پارادایم جدید مبتنی بر ارزش و با تکیه بر مفاهیم ارزش آفرینی فرآیند مدیریت استراتژیک را برای موسسات مالی و بالاخص شرکتهای سرمایه‌گذاری تبیین و گامهای اجرایی آن را ترسیم نماید.

۱- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، rahnama@iau.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات akbareftekhari@gmail.com

واژه‌های کلیدی: فرآیندمدیریت استراتژیک، استراتژی، ارزش، ارزش آفرینی، تفکر مبتنی بر ارزش، زنجیره ارزش، ریسک، شرکتهای سرمایه‌گذاری.

۱- مقدمه

مدیریت و فرآیندهای مرتبط با آن، نقش تعیین کننده ای در تداوم فعالیت و بقای شرکتها در محیط رقابتی و شتاب‌آمیز کسب و کار دارند. با توجه به تغییر پارادایمهای حاکم بر محیط اقتصادی، رویکردهای سنتی مدیریت جوابگوی شرایط جدید نیستند، حتی رویکردهائی مانند مدیریت استراتژیک نیز در حال تطبیق با این پارادایم نوین هستند. بنابراین استفاده از مدلها و رویکردهای مدیریتی نوین برای مواجهه با این چالشها و انطباق با پارادایم ارزش آفرینی ضرورتی انکارناپذیر است. تا قبل از دهه ۱۹۵۰ به دلیل فزونی تقاضا بر عرضه، پارادایم حاکم بر محیط اقتصادی سنتی بوده‌است. اما امروز برای تعامل با محیط رقابتی جدید، بنگاهها رویکردهای مدیریتی خود را تغییر داده و برپایه ارزش آفرینی استوار نمودند، بنابراین بسیاری از رویکردها و تکنیکهای مدیریت براین اساس تغییر یافته و یا تطبیق یافته اند. (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۶، ۲)

محور قرار گرفتن « مفهوم ارزش و ارزش آفرینی » به بنگاههای اقتصادی کمک نمود تا در شرایط جدید رقابتی بتوانند استراتژی‌های مناسب را برای رقابت و بقا اتخاذ کنند. مدیران صنایع تلاش می نمایند تا خواسته اصلی سهامداران و ذینفعان خود را که چیزی جز خلق ارزش نیست را با بهره‌گیری از الگوها و مدل‌های مدیریتی مبتنی بر ارزش آفرینی پاسخ دهند و در این راه گوی سبقت را از یکدیگر برابند تا در محیط پر رقابت امروز بقا خود را تضمین کنند.

بنابراین این مقاله کوشش می نماید تا با تبیین مفاهیم استراتژی و ارزش بالاخص در شرکتهای فعالیت تنوعی و موسسات مالی مدل تلفیقی تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در موسسات مالی را ارائه داده و سپس در پایان بر اساس مطالعات و تحقیقات تجربی مدلی را برای تدوین استراتژی در شرکتهای سرمایه گذاری ارائه نماید.

باور اصلی ما بر این است که تدوین استراتژی بویژه در موسسات مالی ویژگیهای مشترک ارزش آفرینی را دارد که می توان از این دریچه آنها را با نگاهی تطبیقی پوشش داد.

۲- مبانی علمی تحقیق

۲-۱- رابطه استراتژی مدیریت ریسک در کسب و کار با ارزش آفرینی

رونق اقتصادی به همراه گسترش بازارهای مالی موجب شد، سرمایه گذاران استراتژی های متفاوتی را جهت سایر فعالیت های سرمایه گذاری بسط دهند تا ضمن برخورداری از درآمد حاصل از سرمایه گذاری، ریسک سرمایه را کاهش دهند. زیرا تنوع در سرمایه گذاری به طور ماهوی ریسک را کاهش می دهد، به بیان دیگر موجب افزایش مصونیت سرمایه گذاری در مقابل نوسانات یا شرایط رکود بازار می شود. عموماً انجام مطالعات توجیهی در سرمایه گذاری های غیر جاری (بازار اولیه) از سه دیدگاه مورد بررسی قرار می گیرد: داشتن توجیه فنی (ظرفیت، تکنولوژی، محل استقرار و...) توجیه اقتصادی (بازار فروش، رقبا، رشد، الگوی مصرف و...) و توجیه مالی (سود مورد انتظار، میزان ریسک، دوره برگشت سرمایه و...). بنابراین مطالعات توجیهی از الزامات تصمیم گیری برای هر نوع سرمایه گذاری است. بدیهی است تصمیمات در بازار سرمایه (بازار ثانویه) نیز نمی تواند از این قاعده مستثنی باشد. در سرمایه گذاری های بازارهای مالی و پولی میزان ریسک و سود مورد انتظار از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند. حتی در سرمایه گذاری های بدون ریسک مانند اوراق مشارکت و سپرده های بانکی توجه به سود مورد انتظار و تورم واقعی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اگر سود مورد انتظار از نرخ تورم کمتر باشد یا نرخ تورم طی دوره مورد انتظار افزایش یابد قدرت پول کاهش می یابد و عملاً بخشی از سرمایه به صورت مالیات منفی از دست می رود. بنابراین توصیه می شود برای ورود به بازار سرمایه و خرید داراییهای مالی، همانند مشاورین طرح های سرمایه گذاری از تکنیک ها و تحلیل های تخصصی مالی از خدمات تحلیلگران مالی استفاده شود، تا با

اطمینان بخشی بیشتری در امر سرمایه گذاری مشارکت نمایید. تحلیلگران مالی با توجه به آشنایی با مفاهیم و ابزارهای موجود در بازار سرمایه می توانند با ارائه راهکارهای مناسب و به موقع، در بازار سرمایه موجب افزایش احتمالی بازده مورد انتظار شوند و کاهش ریسک را متصور نمایند. در نظریه های مدیریت مالی، بین ریسک و بازده مورد انتظار رابطه مثبت وجود دارد، یعنی سرمایه گذاران با تقبل افزایش ریسک، بازده بالاتری را مطالبه می کنند. بنابراین شناخت مفهوم ریسک ضروری بنظر می رسد. (بریگام: ۱۳۸۲، ۳۸۵)

۲-۲- ریسک

ریسک عبارت از احتمال از دست دادن تمام یا قسمتی از سود و یا اصل سرمایه، و به عبارتی، ریسک، نوسان بازده سرمایه گذاری است. به طور کلی ریسک به دو دسته طبقه بندی می شود: ریسک سیستماتیک و ریسک غیرسیستماتیک.

ریسک سیستماتیک شامل آن بخش از ریسک کل است که همراه با تغییرپذیری در سطح بازار همراه بوده و سرمایه گذار قادر به کاهش آن نیست. مانند وقایع غیرمترقبه، جنگ، تحریم و...

ریسک غیرسیستماتیک آن بخشی از ریسک کل است که به تغییرپذیری در بازار سرمایه مرتبط است و سرمایه گذار می تواند با مدیریت صحیح و انتخاب درست سهام این بخش از ریسک کل را کاهش دهد.

از دیدگاه تئوری، با انتخاب بیشتر سهام (پرگونه سازی) می توان ریسک غیر سیستماتیک را به صفر نزدیک کرد، ولی چون نمی توان تغییری در ریسک سیستماتیک به وجود آورد در نهایت ریسک سبد سهام نمی تواند کمتر از ریسک سیستماتیک شود. (بریگام: ۱۳۸۲، ۳۸۶)

به طور کلی عوامل تشکیل دهنده ریسک باعث تغییر قیمت آن سهم در بازار می شود. این عوامل عبارتند از ریسک نرخ ارز، ریسک تجاری، ریسک نرخ تورم، ریسک بهره و...

۳-۲- استراتژی و ریسک

به طور کلی می توان ریسک شرکت ها را به دو بخش تفکیک کرد: ریسک تجاری و ریسک مالی. ریسک تجاری به معنای امکان تغییرات در میزان سوددهی یک بنگاه یا به بیان دیگر تغییرپذیری در بازده مورد انتظار آن است. نوع صنعت، عمر شرکت، نوع تکنولوژی و... با میزان ریسک تجاری ارتباط دارد، شرکت هایی که هزینه ثابت بالایی دارند و یا از تکنولوژی پیشرفته ای بهره می گیرند و همچنین شرکت های کوچک و تازه تاسیس، با ریسک تجاری زیادی برخوردار هستند. ریسک تجاری عموماً با استراتژی رقابتی ارتباط دارد و شدت رقابت در یک صنعت، ریشه در ساختارهای اقتصادی آن دارد که فراتر از عملکرد رقبا موجود است. (بریگام: ۱۳۸۲، ۲۵)

مایکل پورتر (porter.M) ماهیت رقابت در یک صنعت را با پنج عامل اساسی رقابتی مرتبط می داند:

- ۱) محصولات جایگزین (تهدید ناشی از محصولات جایگزین یا خدمات جایگزین)
- ۲) خریداران (قدرت چانه زنی خریداران)
- ۳) فروشندگان (قدرت چانه زنی تامین کنندگان)
- ۴) تازه واردان (تهدید رقبا بالقوه)
- ۵) رقابت در صنعت (رقابت در بنگاه های موجود در بازار مورد نظر)

وی این پنج عامل را با هم موجب شدت رقابت در صنعت و سودآوری آن تعیین می نماید و معتقد است برای هر نوع تحلیل در مورد رقا، ابتدا باید فرآیند های چهار بخشی شامل: اهداف آینده، استراتژی فعلی، پیش فرض ها و توانمندی ها مورد شناسایی بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

ریسک مالی به معنای تغییرپذیری بازده مورد انتظار ناشی از ساختار سرمایه، سیاست های تامین مالی و اهرم مالی است.

یکی از منابع اولیه برای بنگاه های اقتصادی، وجوهی است که برای تحصیل سایر منابع از آن استفاده می شود. - این وجوه که سرمایه را تشکیل می دهند دارای هزینه های خاص

خود هستند که با تحلیل هزینه- فایده می توان به پنج سؤال اساسی برای هزینه ها پاسخ داد .

- ۱) چه منافعی از این هزینه عاید خواهد شد؟
 - ۲) چه منافع غیرمستقیمی از این هزینه عاید خواهد شد؟
 - ۳) آیا منافع حاصل از هزینه های ایجاد شده بیشتر است؟
 - ۴) اگر هزینه انجام نشود چه زیان هایی واقع خواهد شد؟
 - ۵) آیا گزینه کم هزینه تری برای دستیابی به منافع وجود دارد؟
- ترکیب سهامداران، میزان سرمایه و ارزش ویژه هر سهم از عوامل ساختاری سرمایه و همچنین نحوه تامین منابع مالی جهت سرمایه در گردش، سایر فعالیت های عملیاتی و طرح های توسعه از سیاست های تامین مالی و اهرم مالی هستند. شرکت ها از دو طریق نسبت به تبیین سیاست های تامین مالی خود اقدام می نمایند، تامین مالی از طریق افزایش سرمایه یا اخذ تسهیلات مالی از بانک ها و موسسات مالی یا ترکیبی از آنها. هر میزان درجه اهرم مالی شرکتی بالاتر باشد (نسبت بدهی به ارزش ویژه یا نسبت بدهی به کل دارایی ها) ریسک مالی بیشتر می شود. بنابراین یک رابطه مستقیم و معنادار بین استراتژی تامین مالی و ریسک وجود دارد.

تبیین استراتژی تامین مالی معمولاً به نوع صنعت و نوع محصول بستگی دارد و به طور کلی منابع برای چهار گروه تقسیم می شود: سرمایه، نیروی انسانی، مواد اولیه و دانش فنی. بنابراین میزان هر یک از گروه های پیش گفته نشان از میزان محوریت آن در امر سرمایه گذاری در آن صنعت دارد؛ از جمله فعالیت هایی که با محوریت سرمایه بری همراه است یا کارگرمحوری، مواد اولیه محوری و دانش فنی محوری که هر یک برای تامین مالی از استراتژی های ملی متفاوتی برخوردار است؟ (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۵، ۵۶۱)

۴-۲- ارزش، ارزش آفرینی و تفکر مبتنی بر ارزش (VBM)

ارزش واژه‌ای عمیق و بنیادی و با تاریخچه‌ای طولانی اما با نگاهی نو در ادبیات علمی مطرح است. امروزه موفقیت کسب و کار و استمرار و پایداری آن با توجه به ارزشهای مورد نظر همه ذینفعان، تحقق می‌یابد.

ارزش در فرآیند پذیرش، بقا و نهادینه سازی، نیازمند ارزش آفرینی است. تعامل ارزش و ارزش آفرینی، هم افزایی را به ارمغان می‌آورد که بر همه فرآیندهای ارزش و مهمتر از همه بر تفکر مدیریت مبتنی بر ارزش، تاثیر خواهد گذاشت. ارزش آفرینی یعنی خلق ارزش، ناشی از اعمال انسانی و مدیریتی است که خلق ثروت را به همراه دارد.

ارزش آفرینی برای مشتریان شامل ساخت محصولات و ارائه خدماتی که مشتریان آن را مفید تشخیص دهند و رضایت و نیاز آنان را به درستی تامین کند. ارزش آفرینی و موفقیت کسب و کار ارتباط تنگاتنگ و تعامل همه جانبه وجود دارد.

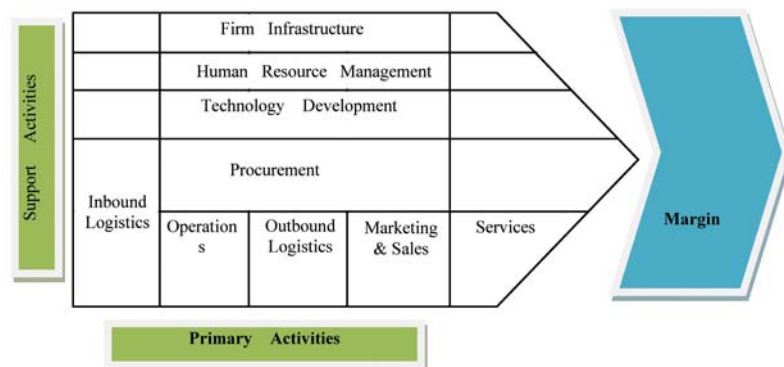
اتینر و لاکر در سال ۲۰۰۲، اصول مدیریت مبتنی بر ارزش را به همراه کاربردهای آن ارائه دادند که پارادایم ارزش و ارزش آفرینی را به عنوان اندیشه جدید معرفی نمودند. (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۶، ۳)

۴-۵- زنجیره ارزش

در تفکر مبتنی بر ارزش، خلق ارزش محقق می‌شود بنابراین شناخت زنجیره ارزش ضروری است. ایده زنجیره ارزش مبتنی بر رویکرد فرآیندی به سازمان است که در آن شرکتهای تولیدی (یا خدماتی) بمانند یک فرآیند، شامل ورودی، پردازش و خروجی نگریسته می‌شوند. (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۶، ۳)

ورودی، پردازش و خروجی شامل مصرف منابعی نظیر پول، نیروی کار، مواد، تجهیزات، ساختمان، زمین، مدیریت و از این قبیل می‌باشند. بسیاری از شرکتهای در خلال تبدیل ورودیهای فوق به خروجیها، درگیر تعداد زیادی از فعالیتهای پردازش می‌شوند. بنابراین دقت در انجام درست و مناسب هر یک از فعالیتهای در طول این فرآیند می‌تواند

ارزش آفرین باشد. (همان منبع) مایکل پورتر زنجیره ارزش را تبیین نمود و آن را در سال ۱۹۹۸ به شکل زیر ارائه نمود:



پورتر فعالیتها را به دو دسته فعالیتهای ابتدائی و پشتیبانی تقسیم نمود. فعالیتهای ابتدائی مستقیماً با خلق ارزش برای مشتری مرتبط است که با محصولات فیزیکی سروکار دارند و در پنج دسته تدارکات ورودی، عملیات، تدارکات خروجی، بازاریابی و فروش و خدمات تقسیم بندی می‌شوند. هر یک از فعالیتهای ابتدائی با فعالیتهای پشتیبانی که به بهبود اثربخشی و کارایی محصولات و خدمات می‌پردازند، مرتبط می‌باشند.

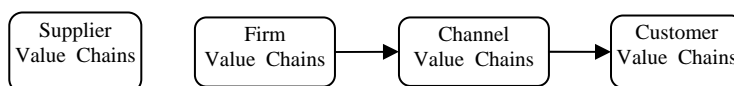
زنجیره ارزش شامل عوامل حاشیه سود می‌باشد. این بدین معناست که یک شرکت به میزانی که بتواند بین فعالیتهای خود ارتباط برقرار نماید، خواهد توانست به حاشیه سود دست یابد. (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۶، ۴)

به عبارت دیگر شرکت زمانی می‌تواند به عرضه یک محصول یا خدمت پردازد که مشتری مایل به پرداخت مبلغی بیشتر از جمع کل هزینه های تمامی فعالیتهای انجام شده در زنجیره ارزش برای خرید آن محصول باشد.

پورتر تشریح نمود که زنجیره ارزش یک شرکت جزئی از یک زنجیره ارزش وسیعتر می باشد که ورودیها را برای شرکت مهیا نموده و خروجیهایی را نیز برای مصرف کننده نهائی آماده می سازد.

در سیستم کلی ارزش، تنها یک خلق ارزش حاشیه های سود در دسترس وجود دارد. این میزان حاصل تفاوت بین قیمت نهایی پرداختی مشتری و جمع تمامی هزینه هایی است که در حین تولید و تحویل محصول/خدمت رخ می دهد. نحوه توزیع این حاشیه سود بین عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان و دیگر مولفه های سیستم ارزش به ساختار سیستم ارزش بستگی دارد.

هر یک از اعضای سیستم از جایگاه خود در بازار و قدرت مذاکره خود برای دستیابی به درصد بالاتری از حاشیه سود بهره خواهند برد. با این وجود، اعضای یک سیستم ارزش می توانند برای بهبود کارایی خود و کاهش هزینه های خود به منظور دستیابی به حاشیه سود کلی بالاتر با یکدیگر همکاری کنند. (همان منبع)



۶-۲- سیستم ارزش (مایکل پورتر ۱۹۹۸)

همانطور که در شکل فوق پیداست، عرضه کنندگان دارای زنجیره ارزشی می باشند که ورودیهای خریداری شده در زنجیره ارزش یک شرکت را ایجاد و عرضه می نماید. عرضه کنندگان نه تنها به ارائه یک محصول می پردازند بلکه می توانند بر هزینه ها و عملکرد شرکت از طریق کنترل کیفیت، رعایت تاریخها و قیمت های تحویل تاثیر بگذارند. علاوه بر این بسیاری از محصولات از طریق کانالهای توزیع به مشتریان می رسند. زنجیره ارزش این کانالها علاوه بر تاثیر بر فعالیتهای خود شرکت، فعالیتهای دیگری را که بر مشتری تاثیر

می‌گذارند، را نیز انجام می‌دهند. ارتباط بین یک شرکت و عرضه کنندگان و مشتریان آن باید به گونه ای مدیریت شود که تمامی طرفها منتفع شوند. مزیت رقابتی پایدار در شرکت نه تنها به فهم فعالیتهای زنجیره ارزش شرکت و ارتباط بین این فعالیتهای بستگی دارد بلکه همچنین بر تشخیص و مدیریت بر ارتباطات بین شرکت و زنجیره ارزش عرضه کنندگان و مشتریان آن نیز بستگی دارد. (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۶، ۶)

سیستم ارزش و زنجیره ارزش ابزارهای مهمی برای فهم اینکه شرکت چگونه می‌تواند به تعیین جایگاه خود در برابر رقابیش پردازد، به‌شمار می‌آیند.

۳- تبیین نظری آزمون موضوع (گام‌های اجرایی)

با توجه باینکه موضوع تحقیق در دو شرکت ایرانی پیاده سازی شده و براساس مدل ارائه شده در پایان مقاله، استراتژی برای موسسات مالی تبیین شده است در ادامه به تبیین نظری آزمون موضوع می‌پردازیم.

۳-۱- نقش استراتژی در ارزش آفرینی:

شرکتهای فعالیت تنوعی چیزی جز اجتماع بخشهای مجزا از هم نمی باشند، اگرچه مدیران ارشد آگاهی درستی نسبت به مزیت‌های رقابتی قابل اکتساب در سطح کسب و کارهای فعالیت تنوعی در مقابل کسب و کارهای منفرد، ندارند.

در حقیقت فشاری که از طرف هیات مدیره و بازارهای سرمایه برای افزایش ارزش به مدیران ارشد شرکتها وارد می شود تاکنون بیشترین تاثیر را بر استراتژی شرکتها گذاشته است. از این منظر فرآیند تدوین استراتژی آسیب شناسی صحیح و درستی را نسبت به شرکتها فراهم می آورد و از اتلاف ارزشها جلوگیری بعمل می آورد.

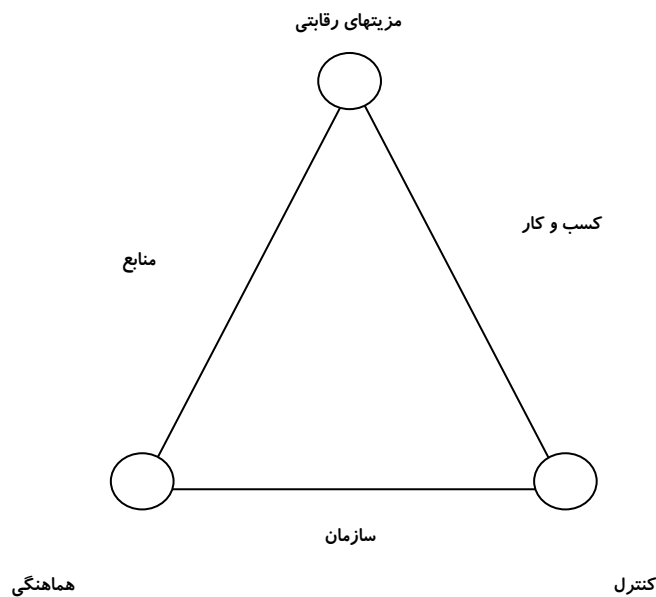
تحقیقات انجام شده نشانگر آن است که مدیران ارشد بیشتر شرکتها تلاش مجددانه‌ای برای شناسایی استراتژیهای سازمانی که تداوم رشد و بقاء آنها را تضمین کند، فرو گذار نمی نمایند.

در این راه برخی از آنها بدنبال توسعه شایستگیهای محوری خود هستند، برخی پرتفوی خود را مورد بازنگری و تجدید ساختار قرار می دهند و برخی تلاش برای ایجاد سازمان یادگیرنده را راهگشا می دانند.

تمامی تلاشهای صورت پذیرفته در فرآیند مدیریت استراتژیک (تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژیها) راهی است که شرکتها برای ارزش آفرینی طی می کنند. (Collis & Montgomer 1998 : 1)

۲-۳- ابعاد استراتژی در شرکتها

ابعاد استراتژی در شرکتها را می توان در قالب مثلث زیر نشان داد. (Collis & Montgomer 1998 : 2)



بهترین استراتژیهای شرکتی در گام اول از نقاط قوت مربوط به هر یک از سه ضلع مثلث نشات می گیرند. در ضلع منابع؛ نقطه قوت کیفیت برتر است و حفظ کیفیت برتر بر چگونگی تخصیص و استفاده از منابع ترجیح دارد.

در ضلع کسب و کار؛ نقطه قوت، کسب جایگاه قوی در بازار صنایع جذاب می باشد و بالاخره در ضلع سازمان؛ اداره کارآمد سازمان نقطه قوت محسوب می گردد.

اما شایان توجه است که یک شرکت وقتی از مزیت رقابتی برخوردار خواهد بود و استراتژیهای آن اثربخش می باشد که این سه ضلع در یک تطابق و هماهنگی کامل عمل نمایند. و بالاخره پیوند و تطابق میان سیستمهای ارزیابی سازمانی، سیستمهای پاداش دهی و کنترل استراتژیک فرآیندها و محصولات کسب و کار مرتبط، لازم و ضروری است. به هر حال در هر یک از موارد فوق مدیران ارشد بر عناصر جداگانه‌ای از استراتژی شرکتی تمرکز می نمایند. این عناصر عبارتند از: منابع، کسب و کار یا سازمان

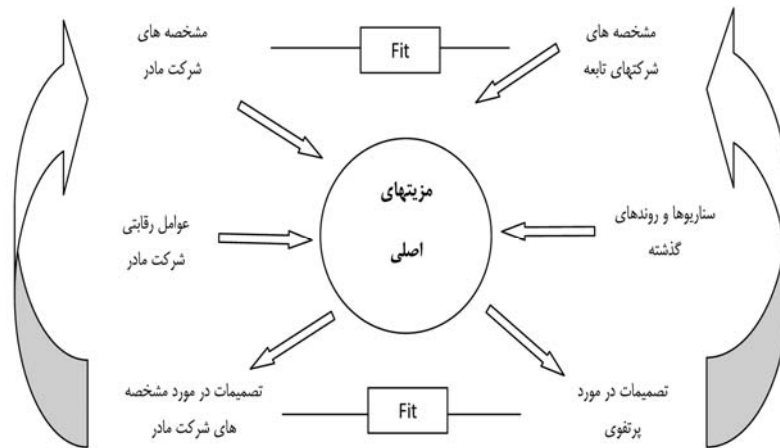
اما نکته قابل توجه و معمولاً مغفول مانده، عدم تطابق و یکجانبگی عناصر فوق است. در حالیکه جوهر اصلی مزیت شرکتی راهی است که شرکت از طریق پیکربندی و هماهنگی فعالیتهای مرتبط با کسب و کارهای متنوع ارزش می آفریند.

۳-۳- تفاوت تصمیمات استراتژیک در شرکتهای مادر و شرکتهای مستقل :

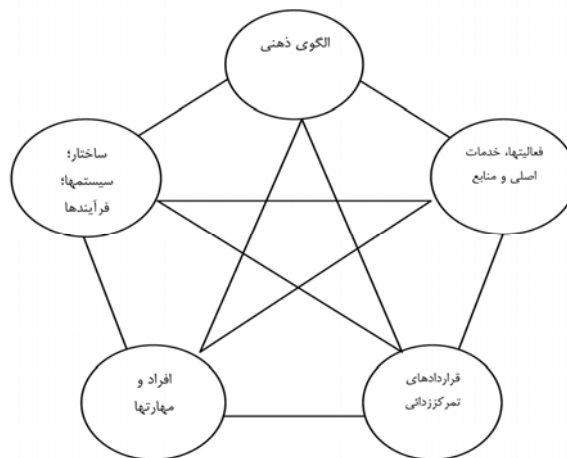
نخستین معیار برای تصمیمات استراتژیک در سطح شرکت مادر تکیه بر مزیت‌های این شرکت می باشد، در حالیکه مبنای تصمیمات استراتژیک در سطح شرکتهای مستقل تکیه بر مزیت‌های رقابتی است.

۳-۴- گام‌های فرآیند توسعه استراتژی در سطح شرکت مادر (Goold&Campbell: 2002)

۱. شناسایی و درک مشخصه‌های (نقاط ممیزه) شرکت مادر
۲. شناسایی و درک مشخصه‌های (نقاط ممیزه) شرکتهای تابعه
۳. ارزیابی و تشخیص نقاط قوت و ضعف، مشخصه‌های رقابتی شرکت مادر
۴. قضاوت و تشخیص چگونگی تغییرات احتمالی این عوامل در آینده



چارچوب (شمای کلی) استراتژی سازمانی (Goold & Campbell: 2002: 425)



تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در مؤسسات مالی

۳-۵- مشخصه های (نقاط ممیزه) شرکت مادر :

شناخت این مشخصه های پنج گانه به شرکت مادر کمک می کند تا شناخت بهتری نسبت به انواع فعالیتهای قابل انجام پیدا کرده و بتواند در مورد تغییراتی که احتمال پیشرفت در اینگونه شرکتها را فراهم می آورد، قضاوت نماید. همچنین به شرکت مادر کمک می کند تا شرکتها و کسب و کارهایی را که مالکیت آنها سودآوری بیشتری را به همراه دارد، شناسائی نماید. (Goold&Campbell: 2002, 430)

الف) مشخصه های (نقاط ممیزه) شرکتهای تابعه :

استراتژیستهای سازمانی نیازمند شناخت و درک کسب و کارهای مختلف در پرتفوی هستند. به دنبال آن باید فرصتهای موجود در هر کسب و کار تعریف گردند. سپس تطابق یا عدم تطابق آنها با شرکت مادر تعیین گردد. در این بخش فعالیتهای زیر انجام می پذیرد:

- تشخیص مقیاس و تعریف هر یک از شرکتهای فرعی
- تعیین فرصتهای شرکت مادر
- شناسائی عوامل کلیدی موفقیت

ب) ارزیابی شرکت مادر:

این ارزیابی ممکن است ما را به سمت تغییراتی در زمینه پرتفوی رهنمون کند. در زمینه انطباق بین شرکتهای تابعه و شرکت مادر سه سؤال اصلی باید مورد بررسی و پاسخ دهی قرار گیرد:

- آیا ادراک شرکت اصلی از فرصتهای خلق ارزش پیش رو با فرصتهای شرکتهای تابعه تطابق دارد؟
- آیا هریک از مشخصه های (نقاط ممیزه) شرکت اصلی فرصتهای پیش رو را تضمین می کند؟

• آیا هر یک از مشخصه‌های (نقاط ممیزه) شرکت اصلی انطباق کاملی با عوامل کلیدی موفقیت دارند؟

به هر حال در شرکتهای مادری که بیشترین هماهنگی و تطابق در سه مورد فوق‌الذکر وجود داشته باشد، بیشترین خلق ارزش صورت می‌پذیرد و هر چه درجه تطابق کاهش یابد، میل به اتلاف ارزش بیشتر می‌شود. (Goold&Campbell: 2002, 435)

ج) تجزیه و تحلیل فضای رقابتی شرکت مادر:

مشمول بر تشخیص و تعیین عوامل رقابتی در محیط شرکت مادر و شرکتهای تابعه می‌باشد. لیست رقبای شرکت مادر شامل رقبای مستقیم و سایر شرکتهای مادر می‌شود که در رویکرد شرکت مادر به عنوان کسب و کار مرتبط به حساب می‌آیند. (Goold&Campbell: 2002, 436) این تجزیه و تحلیل یکی از عناصر حیاتی در ارزیابی مزیت‌های شرکت مادر محسوب می‌گردد.

د) انتخاب استراتژی در سطح شرکت مادر:

مهمترین معیار برای تشخیص انتخاب استراتژی مناسب میزان مزیت آفرینی آن استراتژی برای شرکت در زمان حال و آینده است. درجه مزیت آفرینی ارتباطی مستقیم با فرصتهای ارزش آفرینی و قضاوت مدیریتی دارد.

۶-۳- روشهای تعیین درجه مزیت آفرینی استراتژیها:

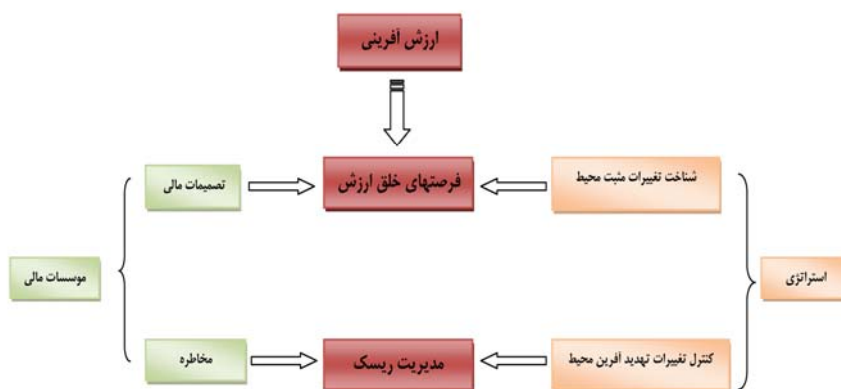
۱) اندازه فرصتهای خلق ارزش: میزانی است که هر فرصت ممکن است برای شرکت ارزش بیافریند.

۲) رقابت بین شرکتهای مادر: معمولاً وقتی یک فرصت خلق ارزش مناسب موجود باشد، پدید می‌آید، در اینحالت بهتر است، استراتژی دیگری با درجه مزیت آفرینی

مشابه اما با شدت رقابت کمتر، انتخاب شود. (Gold&Campbell: 2002, 445)

۴- مدل‌سازی موضوع تحقیق و بسط کاربردی آن :

۴-۱- مدل تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در موسسات مالی



مدل فوق به خوبی اصول اصلی حاکم بر مقاله حاضر را تبیین می نماید، همانطور که مشخص است، تدوین استراتژی دارای دو ویژگی اساسی است که ارتباط مستقیمی با ویژگیهای موسسات مالی دارد، نکته حائز اهمیت و توجه انطباقی است که این ویژگیها با پارادایم جدید (ارزش آفرینی) دارند، بنابراین موسسات مالی و بالاخص شرکتهای سرمایه گذاری که در ادامه این مقاله مدلی برای تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در آنها ارائه خواهد شد، برای ایفای نقش در این پارادایم و همچنین پوشش دادن به ویژگیهای اساسی خود راهی بجز تدوین استراتژی مناسب ندارند.

دکتر فریدون رهنمای رودپشتی و اکبر افشاری علی آبادی

۲-۴- گستره فعالیتها در شرکتهای سرمایه گذاری از دیدگاه ارزش آفرینی:

شرکتهای سرمایه گذاری از دو جهت پتانسیلهای لازم برای ارزش آفرینی را در اختیار دارند:

✓ خلق ارزش مضاعف:

شرکتهای سرمایه گذاری با گسترش حوزه فعالیتها از طریق سرمایه گذاری در کسب و کارهای جدید و جذاب زمینه خلق ارزش مضاعف را فراهم می‌آورند، بویژه وقتی از استراتژیهای مناسب رشد و توسعه استفاده نمایند.

✓ مرکزیت خلق ارزش:

این شرکتهای با ایجاد ستادی تخصصی و قوی، تمرکز تجربیات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش اندوخته شده، عملاً به مرکزی برای خلق ارزش تبدیل می‌شوند و بسیاری از هزینه‌های ناشی از فعالیتهای موازی یا کسب تجربه از طریق آزمون و خطا و ... را می‌کاهند.

۳-۴- گامهای اصلی در استقرار فرآیند مدیریت استراتژیک برای شرکت سرمایه گذاری

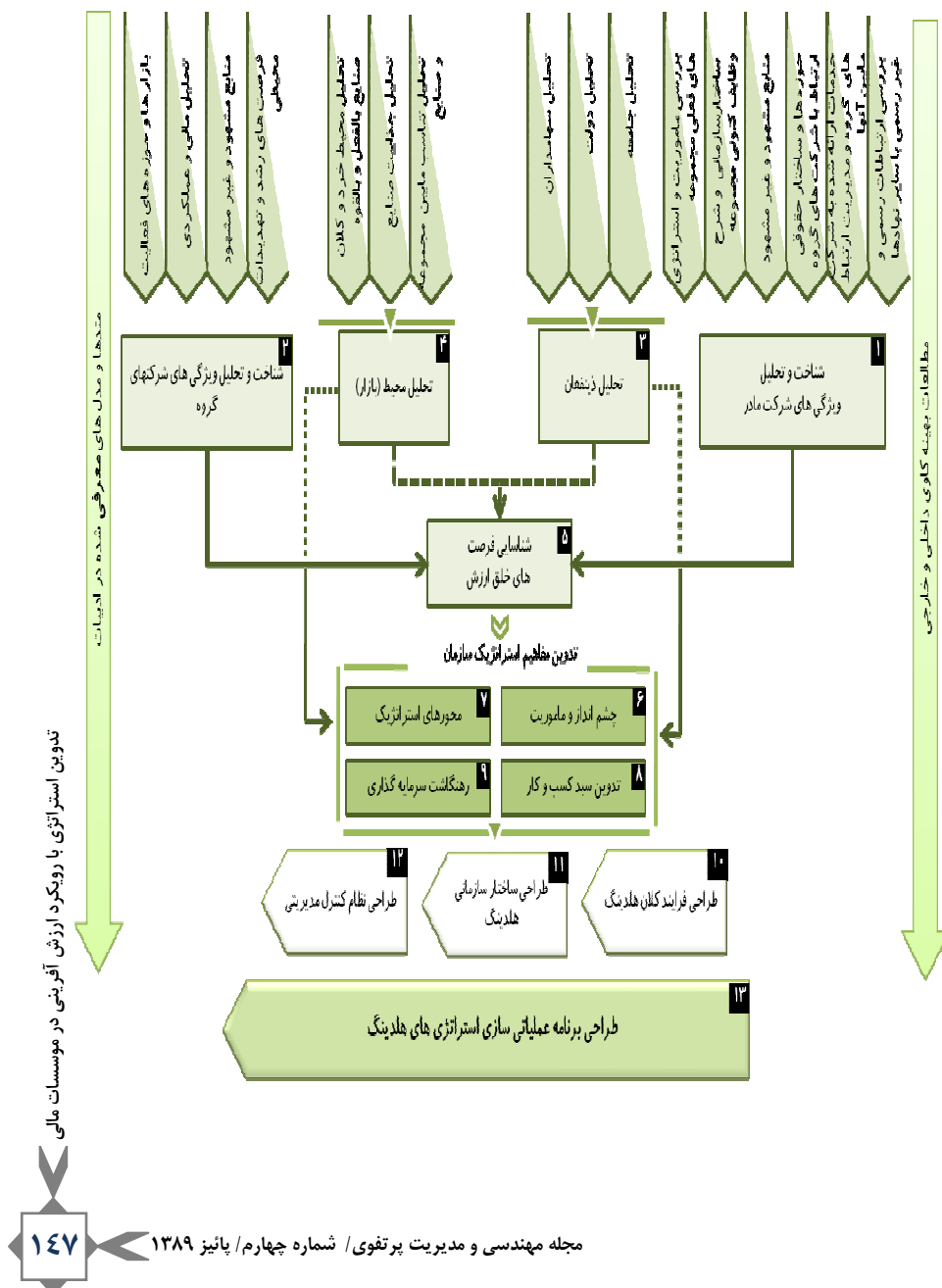
بمنظور استقرار نظام جامع مدیریت استراتژیک و تدوین و اجرای استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در شرکتهای سرمایه‌گذاری بر اساس مطالعات تجربی و پروژه‌های تحقیقاتی می‌توان گامهای اساسی زیر را به اجرا گذاشت:

- ۱) شناخت و تحلیل ویژگیهای شرکت مادر
- ۲) شناخت و تحلیل ویژگیهای شرکتهای گروه
- ۳) تحلیل ذینفعان
- ۴) تحلیل محیط (بازار)
- ۵) شناسایی فرصتهای خلق ارزش
- ۶) تدوین چشم انداز و ماموریت

- ۷) شناسایی محورهای استراتژیک
- ۸) تدوین سبد کسب و کار
- ۹) تعیین رهنگاشت سرمایه گذاری
- ۱۰) طراحی فرآیند کلان هلدینگ
- ۱۱) طراحی ساختار سازمانی هلدینگ
- ۱۲) طراحی نظام کنترل مدیریتی
- ۱۳) طراحی برنامه عملیاتی سازی استراتژیهای هلدینگ

در هنگام اجرای این نظام در بخشهای شناخت و تحلیل، یعنی ۱ تا ۴، اجزاء مختلفی مورد بررسی قرار می‌گیرند که در شکل زیر بطور مبسوط به آن اشاره شده است. همچنین چگونگی ارتباط اجزاء مدل و اولویت بندی و تقدم و تاخر این اجزاء به شرح زیر قابل دستیابی است.

همانطور که در این مدل بخوبی نمایش داده شده است مفاهیم استراتژیک از فرصتهای خلق ارزش نشأت می‌گیرند و در حقیقت پارادایم ارزش آفرینی است که راهگشای شناسایی، اجرا و ارزیابی استراتژیها در نظام جامع مدیریت استراتژیک می‌باشد. بدیهی است هر یک از گامهای ۱۳ گانه فوق قابل تفکیک در قالب فعالیتهای اجرایی جزئی‌تری می‌باشند که در نتیجه خروجیهای مرتبط را بدنبال خواهد داشت و در این مسیر از ابزارها، تکنیکها و روشهای متفاوتی که از پشتوانه تئوریک و اجرایی لازم برخوردارند، استفاده خواهد شد.



۵- نتیجه گیری و بحث

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، ابزاری است که از طریق آن سازمانها چگونگی کنارآمدن با موقعیت موجود را مشخص می‌کنند و رهیافت تصمیمات و نوع عملکرد در آینده را نیز در اختیار می‌گیرند.

سازمانها بر اساس این فرآیند منابع خود را برای رفع نیازهای خود در میان مدت بسیج می‌کنند. این فرآیند به عنوان یک فرآیند مقبول در بین همگان، برای بقای سازمان ضروری است. در مورد طبیعت تکوین استراتژی دیدگاههای نظری به دو گروه تقسیم می‌شوند: رهیافتهای عقلایی و رهیافتهای نوظهور؛ اما به هر حال هر دو رهیافت به دنبال پاسخ به تغییرات محیطی و کنترل تهدیدات هستند.

اهمیت این موضوع وقتی بیشتر خودنمایی می‌کند که سازمانها نسبت به تغییرات محیطی وابستگی بیشتری داشته باشند، به مفهوم دیگر هرچه سازمانها از نوع سیستمهای باز باشند، تاثیر پذیری بیشتری نسبت به محیط دارند و کوچکترین تغییرات در محیط پرتلاطم، پرقاب و پیچیده امروزی می‌تواند موجبات جهش یا نابودی آنها را فراهم نماید.

موسسات مالی و از آن جمله شرکتهای سرمایه‌گذاری در زمره آن دسته از سیستمهای کاملا باز به حساب می‌آیند که دائما در حال تعامل با محیط هستند. هر نوع تغییر در همه انواع محیطهای پیرامونی بر ارزش آنها تاثیرگذار است، اما این سازمانها ناچار از ارزش آفرینی هستند.

در پارادایم ارزش آفرینی که رضایت همه ذینفعان مد نظر قرار می‌گیرد، در حقیقت شناسایی و مدیریت تغییرات محیطی نیز نکته اصلی محسوب می‌شود.

بنابراین همانطور که در این مقاله اشاره شد، موسسات مالی گریزی از توجه به تغییرات محیطی ندارند و باید بخوبی از ابزارهای مدیریتی قابل تطبیق با رویکرد ارزش آفرینی بهره‌مند شوند، یکی ابزارهای همه‌گیر برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد که در اینجا

در مدلی تلفیقی گامهای اجرایی استفاده از آن برای خلق ارزش در اینگونه شرکتها تبیین شده است.

فهرست منابع

- ۱) رهنمای رودپشتی، فریدون، (۱۳۸۶)، مدیریت بر مبنای فعالیت : رویکرد ارزش آفرینی در کسب و کار اقتصادی پویا، انتشارات ترمه، تهران
- ۲) بریگام، اوجین اف و گاپنسکی، لوئیس سی و دی ورز، فیلیپ آر، مترجم : پارسائیان ، علی، (۱۳۸۲)، مدیریت مالی میانه ، انتشارات آژنگ، تهران.
- ۳) رهنمای رودپشتی، فریدون و نیکومرام، هاشم و شاهوردیانی، شادی، (۱۳۸۵)، مدیریت مالی راهبردی (ارزش آفرینی) ، انتشارات کساکاووش، تهران.
- ۴) رهنمای رودپشتی، فریدون و هبیتی، فرشاد و نیکومرام، هاشم، (۱۳۸۷)، بازارها و نهادهای مالی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
- ۵) عسگری، محمد و جمشیدپور، جواد، (۱۳۸۸)، استراتژی و سازمان یادگیرنده: مدل بلوغ، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۸، تهران.
- 6) David J Collis & Cynthia A.Montgomer, (1998) , Creating Corporate advantage , Harvard Business Review Journal, May – June, pp.71-83
- 7) Michael Goold, Andrew Campbell & Marcus Alexander, (2007), Developing a corporate strategy , chapter 17, pp.425-451