

شماره

دگرگونی در حیطه رقابت اقتصادی موجب پیدایش انفجارگونه^(۱) ساختارهای نظام یافته. روابط نهادین و امکانات ارزش آفرین نوین شده است. به عبارتی این تغییر را می توان با تبدیل باد به تندباد و طوفان مقایسه کرد. آن را چه اقتصاد «دیجیتالی» بنامید چه اقتصاد «دانش مدار» و یا اگر حتی به عبارت اقتصاد «نوین» اکتفا کنید در هر صورت آنچه بدیهی است این است که ما در بحبوحه انقلابی قرار داریم که عظمت آن در مقایسه، کمتر از تحولی که به آغاز عصر جدید منجر گردید، نیست. البته آن را که عیان است چه حاجت به بیان است. همه ما آثار الوبین تافلر، نیکولا نگروپوته و وایرد (WIRED) را خوانده ایم. مسئله این است که این همه تغییر و دگرگونی به نفع چه کسی تمام می شود؟ در این دریای طوفانی چه شرکت هایی قادرند بر بال باد سوار شوند و کدام یک به صخره های بی تدبیری کوبیده خواهند شد؟ فقط آنهایی که بتوانند خود، و صنعتشان را مبتکرانه بازآفرینی کنند شانس بقا در حداقل یک دهه آینده را خواهند یافت.

مسئله این نیست که آیا می توانید مراحل کار خود را از نو طرح کنید یا نه، بلکه نکته در اینجا است که آیا قادرید تمام الگوی صنعتی خود را از پایه و اساس بازآفرینی کنید؟ یعنی همان کاری را انجام دهید که آمازون، کام (AMAZON COM) در فروش کتاب به آن مشغول است، انرون (ENRON) درخصوص انرژی انجام داده و تی سی (TC) امیدوار است در صنعت پوشاک انجام دهد. در تاریخ صنعت، همواره انقلابیون که معمولاً تازه واردان هستند، ثروتهای جدید را کسب می کنند، البته بعضی از قدیمی ها مانند کواکولا و پروکتروگمبل^(۲) که می توانند به طور مداوم، خود و صنعتشان را بازآفرینی کنند، از این قاعده مستثنی هستند اما به طور کلی قدیمی ها کمتر موفق می شوند خود را از قیدوبند سنت هایشان رها کنند و در نتیجه تسلیم رقبای غیرسستی خود می شوند.

نکته در این است: در این دنیای ناپایدار، ابداع استراتژی تنها راه ایجاد ثروت و سرمایه است. ابداع استراتژی عبارت است از ایجاد ظرفیت و توان بازنگری الگوی فعلی صنعت به نحوی که به مشتری ارزش و مزیتی جدید اعط کند، رقبا را به اشتباه بیندازد و ثروت تازه برای سرمایه گذاران به ارمغان آورد.

ابداع استراتژی تنها راه موفقیت برای تازه واردانی است که از همان ابتدا با مشکلات

عظیم روبه رو هستند و همچنین برای قدیمی ها که بتوانند موفقیت گذشته خود را تجدید کنند. اگر موفقیت شرکتها را با سهم آنها در ایجاد ثروت جدید بسنجیم، آنگاه گریزی از ابداع نیست بویژه در گستره های وسیعی مانند انرژی، حمل و نقل، ارتباطات و علوم کامپیوتر.

امروزه بسیاری از شرکتها درباره ارزش افزوده فتصادی ابراز نگرانی می کنند اما به واقع، دستیابی به ارزش افزوده یعنی کسب درآمدی بیشتر از هزینه سرمایه اولیه، فقط آغاز کار است. به بیانی دیگر، هدف، کسب درآمدی بیشتر از هزینه سرمایه نیست بلکه عبارت است از به دست آوردن سهم نامتناهی از ثروت ایجاد شده در صنعت مورد نظر. شرکت های بسیاری را سراغ داریم که بیش از هزینه سرمایه شان درآمد کسب می کنند اما این اینتل (INTEL) است که طی یک دهه گذشته قسمت عمده ارزش ایجاد شده در صنعت ریزپردازها را کسب کرده است. شکی نیست که اینتل علاوه بر کسب هزینه سرمایه اش، منفعت بیشتری را نیز به دست آورده است. یک شیوه اندازه گیری سهم ایجاد ثروت، عبارت است از مقایسه سهم فعلی یک شرکت از کل سرمایه در جریان مجموع شرکت های که در یک حیطه خاص با یکدیگر رقابت می کنند با سهمی که ده سال قبل از سرمایه در جریان خود داشته است. به عنوان مثال، طبق محاسبات دریافتیم که سهم «آی بی ام» از کل سرمایه در جریان در صنعت کامپیوتر و لوازم اداری در سال ۱۹۸۸، ۴۵/۹ درصد بوده است. این رقم در سال ۱۹۹۷ تا ۱۴/۲ درصد کاهش یافته است. در همین مدت سهم دک (DEC) از ۱۰/۳ درصد به ۱/۱ درصد تنزل یافت و در عوض سهم مایکروسافت از صفر به ۲۲/۷ درصد رسید. اگر «آی بی ام» توانسته بود سهمش را حفظ کند ارزش آن تقریباً ۱۴۰ میلیارد دلار بیشتر از ارزش فعلی اش می بود. در حقیقت هنگامی که «آی بی ام» در اواخر دهه ۱۹۸۰ نقش سنتی و تاریخی اش را به عنوان بنیانگذار تحول صنعت کامپیوتر به دیگران واگذار کرد هم زمان میلیاردها دلار ثروت آینده خود را نیز از کف داد. ک-مارت (K.MART) که پیشگام حرفه خرده فروشی محسوب می شود در ابتدای سال ۱۹۹۷ شاهد کاهش ۵/۴ درصدی سهمش از ثروت کلی نسبت به سال ۱۹۸۸ بود. در همین مدت سهم وال مارت (WAL-MART) از ۱۹/۲ درصد به ۲۸/۱ درصد افزایش یافت. ممکن

نوآوری در استراتژی و جستجو برای ارزش

طرح یک دیدگاه

منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW, WINTER 1998
ترجم: مهدی قنقی

چارچوب فعالیت آنچه که آنها را «واحدهای تجاری استراتژیک» می خوانند نیز نقش مهمی در ارتقا جایگاه استراتژی در این ایام داشته است. با انتشار کتاب روشنگر مایکل پورتر (M. PORTER) با عنوان «استراتژی رقابتی» در سال ۱۹۸۰ درخشش ستاره استراتژی به اوج خود رسید.

اما در اواسط دهه ۱۹۸۰ ستاره استراتژی روبه افول گذارد چرا که مدیران، تحت تاثیر جوی قرار گرفتند که رقیبان جهانی و سهامداران عجول برای ارتقا عملکرد شرکتها ایجاد کرده بودند و در نتیجه توجه خود را به کیفیت و کاهش چرخه زمان معطوف کردند. بالاخره همزمان با انتشار کتاب «طرح ریزی دوباره شرکت» توسط «مایکل همر» و «جیمز چمپی» در سال ۱۹۹۳ (۵) استراتژی، فروغ خود را به کلی از دست داد. دوران تفکر عمیق به سرآمده و تعدیل و کوچک سازی در مصدر توجه قرار گرفته بود.

بسیاری از شرکتها مشاور که طرح ریزی آینده صنایع در دهه ۱۹۸۰ برعهده آنها بود به یکباره جایگاهشان در نزد مشتریان دوبله نزول کرد و کارایی خود را بر اثر ناسامانیهای ناشی از عملکرد ضعیف از دست داده و یا در پیچ و خمهای کاغذبازیهای اداری گرفتار شدند. مشاوران بسر اریکه قدرت تکیه زده بودند، عایداتشان بالا بود اما کمتر کسی را می شد در میانشان یافت که بتواند ادعا کند مشکلات عمده استراتژی را در نظر گرفته یا مشتریان را در ساختن آینده یاری داده باشد.

محیط رقابتی ای که امروزه شرکتها با آن مواجهند با آنچه که مفهوم استراتژی را حدود ۳۰ سال پیش درخود پروراند به کلی متفاوت است. با وجود این، با این که محیط همواره متغیر استراتژی تا حدودی مفاهیم سنتی استراتژی از قبیل تحلیل ساختاری صنعت را بی مقدار کرده در همان حال باعث ایجاد انگیزه تفکر نوین گردیده است. به واقع تغییر بافت استراتژی موجب شد تا در محتوای استراتژی بازنگری شود. زمینه های جدید در دنیای استراتژی عبارتند از آینده نگری، دانش، کفایت، اثتلافها، شبکه ها، رقابت فرابازاری، اکوسیستمها، دگرگونی و نوسازی که تمامی اینها واژه های نو در مدیریت به شمار می روند.

بنابراین نمی توان استراتژیستها را به نادیده گرفتن واقعیت های رقابتی جدید متهم ساخت. اما این افراد هرچقدر هم که مطلع و خبیر باشند

«تابلوی اعلام نتایج» رشد معطوف کنیم به احتمال ثروت که ایجاد نخواهیم کرد هیچ، آنچه را که موجود هست نیز از بین خواهیم برد. دلیلش هم ساده است. به همان اندازه که شیوه های احقانه رشد پیدا می شود، شیوه های ایجاد رکود هم وجود دارد. مثلاً ایجاد مالکیت های جدید و سرمایه گذاری بی حساب که ارزش

شرکتها را از بین می برد (سرمایه گذاری سونی و ماتسوشیتا در هالیوود)، نبرد بر سر سهم بازار که سوددهی را پایین می آورد (مشکل همیشگی شرکت های هواپیمایی) و پروژه های عظیم اما نابخردانه (به وضعیت اپل (APPLE) و نیوتون نگاهی بیندازید). اینها فقط نمونه های اندکی هستند که مخاطرات اتخاذ استراتژیهای محتوم رشد را یادآوری می کنند. نیازی به گفتن نیست که شرکت هایی که رشد را در از بین بردن ارزش می جویند در جمع رقبای راه به جایی نخواهند برد. اگر دقیق تر به موضوع نگاه کنیم درمی یابیم که شرکت هایی که موفق شوند سود سرمایه شان را به سطح ۲۵ درصد برسانند درحقیقت از پایه و اساس، شیوه رقابت خود را تغییر داده اند. یا به حیطه فعالیت کاملاً جدیدی روی آورده اند و یا حیطه فعالیت سنتی خود را به طرز کاملاً موثری تابع نوسازی و نواندیشی قرار داده اند. مصداق این گفته شرکت هایی از قبیل هوم دپوت، امگن، نایک، اینتل، کامپک و گپ^(۳) هستند. همه این شرکتها به استراتژیهای غیرخطی روی آورده اند.

آیا استراتژی ایده ای نامربوط است؟

با این همه اگر ابداع استراتژی به راستی کلید ایجاد ثروت جدید است پس چرا در اغلب شرکتها دیگر از استراتژی به عنوان یک «ایده بزرگ» یاد نمی شود؟ چرا به نظر می رسد که استراتژی آن طور که باید وقت و ذهن مدیران ارشد را به خود مشغول نمی سازد؟ و بالاخره این که چرا نسل طراحان و برنامه ریزان روبه انقراض است؟

حداقل ده سال از زمانی که استراتژی به عنوان تابناک ترین ستاره در آسمان عقاید و آرا مدیریت می درخشید، می گذرد. این درخشش به لطف تلاش بروس هندرسن (BRUCE HENDERSON) و گروه مشاوره بوستن^(۴) و همچنین پروژه تحقیقی PIMS آغاز شد و جایگاه استراتژی را در رأس هرم علوم مدیریت در اواسط دهه ۱۹۷۰ تثبیت کرد. استفاده پیشگامانه جنرال الکتریک از اصول برنامه ریزی در

است پیشگامان از پافتاده های مانند «آی بی ام»، ک-مارت و سایرین بتوانند قیمت سهامشان را از طریق بازخرید سهام در مقیاس گسترده بالا بکشانند اما بعید به نظر می رسد که بتوانند اساساً ثروت جدیدی را به وجود آورند مگر آنکه ظرفیت ابداع استراتژی را مجدداً در خود احیا کنند.

سهامداران، طرفداران پروپاقرص ابداع استراتژی هستند. بیاید نگاهی دوباره به شواهد موجود بیندازیم. بین سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ از میان یک هزار شرکت موفق و سودرسان در ایالات متحده کمتر از چهل تای آنها توانستند سود سالانه بالای ۲۵ درصد به سهامداران پرداخت کنند. اگر با این چند شرکت، یک باشگاه تشکیل دهید خواهید دید که صاحب کم عضوترین باشگاه در مجموع صنایع در ایالات متحده هستید! (منظور این که تعداد این گونه شرکتها واقماً محدود است. مترجم) مجموع رشد سالانه عایدی این شرکتها در همین مدت به ۲۵ درصد بالغ گردید حال آنکه نرخ رشد سود ناخالص از ۶/۷ درصد در سال فراتر نرفت.

اگر این نرخ رشد به همین صورت پیش برود طی یک دهه، عایدات ده برابر خواهد شد. حال آنکه سود ناخالص حداکثر دوبرابر می شود. در اینجا سوال این است که اگر هدف، افزایش قابل توجه سود سهامداران است پس اهرم مالی از کجا تامین خواهد شد؟ بدیهی است که اهرم مالی از طریق رشد عایدی تامین می شود نه از راه افزایش سود ناخالص. اغلب شرکت هایی که به رشد سود ناخالص خود متکی هستند به سرعت از عرصه رقابت حذف می شوند.

نسبت ۲۵ درصد رشد عایدی به کمتر از ۷ درصد رشد سود ناخالص یعنی نسبت ۳/۵ به ۱. واقماً طی چند سال گذشته مدیران چند شرکت، ۳/۵ برابر وقت و همت خود را به جای افزایش سود ناخالص صرف بالا بردن رشد عایدی کرده اند؟ دلمشغولی بیشتر مدیران ارشد راجع به کاهش هزینه بوده است و نه بالا بردن میزان رشد. اما یک لحظه صبر کنید! منظورم این نیست که رشد مرهم زخمی است که به علت تعدیل، کوچک سازی و بازسازی ایجاد شده است. اغلب اتفاق می افتد که تبلوی اعلام نتایج را با کل بازی اشتباه می گیرند. رشد به منزله تبلوی اعلام نتایج است ولی به هیچ وجه کل بازی به حساب نمی آید. اگر به جای آنکه بر «بازی» ابداع استراتژی تاکید کنیم توچه مان را صرفاً به

به نمایش گذاشتن حاصل کار دیگران داریم. کتابخانه‌ها و مجلات اقتصادیمان مملو از داستانهای درباره موفقیتها و شکستهای کاری هستند اما در واقع بیشتر به موزه‌هایی می‌مانند که از نمونه‌های مرده پر شده‌اند. ساده‌تر بگویم، ما همه به استراتژی به عنوان «چیزی» نگاه می‌کنیم که روزی روزگاری کس دیگری آن را به نام خود ثبت کرده است. ما به برنامه‌ریزی نیز به چشم یک «فرایند» می‌نگریم. اما نکته اینجاست که «فرایند برنامه‌ریزی» استراتژی تولید نمی‌کند بلکه برنامه تولید می‌کند و این نکته را هنری مینتزبرگ (H. MINZBERG) بارها خاطرنشان ساخته است.

هرکس که ادعای استراتژیست بودن می‌کند پس از آگاهی از این حقیقت که صنعت استراتژی، فاقد فرضیه خلق استراتژی است احساس شرمندگی خواهد کرد. در این صنعت هیچ کس نمی‌داند که استراتژیهای جسورانه و ارزش‌ساز از کجا می‌آیند. در وسط قاعده و نظام استراتژی یک سوراخ بزرگ دیده می‌شود. نه، بگذارید مطلب را جور دیگری توضیح دهم:

قاعده و راهکار استراتژی هیچ مسبایی ندارد. واقعاً ندارد! یک مدیر تشنه استراتژی جدید ممکن است یک خوراک تندکاری را ساعت ۱۱ شب بخورد و وقتی سوءهاضمه به سراغش آمد یک استراتژی جدید در مغزش جرقه بزند! به همان اندازه که ترش کردن می‌تواند در خلق یک استراتژی جدید نقش داشته باشد، دوره‌های خسته‌کننده برنامه‌ریزی هم موثر هستند!

آنچه بدان نیازمندیم یک فرضیه معتبر درباره خلق استراتژی است. به میزان پیشرفتی که طی ۱۵ سال گذشته در خصوص محتوای استراتژی حاصل شده است بیندیشید: رقابت اقتصادی، ملاحظات مربوط به نیروی انسانی، رقابت افراطی، اتلافها، مدیریت خردگرایانه و غیره. حال از خودتان سوال کنید که در زمینه تمرین و به کار بستن استراتژی چقدر پیشرفت کرده‌ایم؟ یا میزان ابداعات و ابتکاراتی را که شرکتها طی بیست سال گذشته در زمینه بهبود محصولات، اداره زنجیره تدارکات و ارتقا کیفیت از خود نشان داده‌اند با میزان ابتکاراتی که در اجرای استراتژی به کار بسته‌اند مقایسه کنید. مطلب تمام.

سوالاتی که باید به آنها پاسخ دهیم عبارتند از: چگونه می‌توانیم با انفجاری عظیم موجب زایش استراتژیهای خلاق در شرکت شویم؟ ابداع یک استراتژی جدید به چه عواملی نیاز دارد؟

در آستانه انقلابی قرار داریم که عظمت آن گمراه‌کننده تحولی که به آغاز عصر جدید منتهی شده نیست.



به دنبال دارد برسیم! خیر، باید از صفر شروع کرد. هدف این استراتژی که راه اجرای استراتژی را از نو بیابیم به نحوی که عصای دست شرکتیهای شود که برای حفظ اهمیت و اعتبارشان در محیط اقتصاد نوین یعنی محیط «ابداع کن یا بمیر» تقلا می‌کنند.

راز خلق استراتژی چیست؟

صنعت استراتژی با همه مشاورانش، استادان دانشکده‌های بازرگانی‌اش، نویسندگان و برنامه‌ریزهایش، یک راز کوچک کثیف دارد. همه وقتی یک استراتژی را یاد می‌گیرند که نمونه‌اش را به چشم ببینند مثل استراتژی مایکروسافت یا نیوکر و یا ویرجین اتلانتیک.^(۶) ما هنگامی یک استراتژی موفق را تشخیص می‌دهیم که دیگری آن را با موفقیت به کار برده باشد. در شیوه مطالعه موضوعی، اکتادان، استراتژیهای موفق و ناموفق را مطرح می‌کنند و دانشجویان برجسته رشته‌های عالی مدیریت به تحسین یا تمسخر آنها می‌پردازند. توضیحاتی که این آقایان پس از اتخاذ یک استراتژی راجع به موفقیت یا شکست آن ارائه می‌دهند، به گوش، اندازه دل‌نشین می‌آیند. ما استعداد عجیبی در

ذی‌نفوذ و موثر نیستند. چرا؟ چون مدیران نمی‌دانند با این همه ایده‌های عالی و کلمات پرطمطراق که از لابلای صفحات مجله «هاروارد بیزینس ریویو» بیرون می‌ریزند، قفسه کتابهای اقتصادی کتابفروشیها را پر می‌کنند و در صفحات به دقت ویرایش شده مجلات اقتصادی خودنمایی می‌کنند، چه باید کرد.

استراتژیستها، احتمالاً درباره بافت و محتوای استراتژی، حرفهای زیادی برای گفتن دارند اما در سالهای اخیر درباره اجرای استراتژی حرف چندان باارزشی نزنده‌اند. منظور از اجرای استراتژی، امر خطیر استراتژی‌سازی است. کمتر کسی از خلق استراتژی چیزی می‌داند. مدیران امروز می‌دانند که چگونه شیوه‌های تضمین کیفیت را به مرحله اجرا بگذارند، چگونه مراحل کار را از نو طرح‌ریزی کنند و چگونه زمان گردش کار را کاهش دهند ولی نمی‌دانند چگونه باید استراتژیهای مبتکرانه ثروت‌سازی را توسعه داد و به پیش برد.

بدین ترتیب مدیریت، فهرستی بلندبالا از مسائلی مربوط به استراتژی را برای بررسی پیش‌رو دارد حال آنکه همه نوآوریها، صرف تبیین محتوای استراتژی شده و اجرای استراتژی هنوز هیچ نوآوری و خلاقیتی به خود ندیده است. گفتنش مشکل است ولی واقعیت این است که فرایند برنامه‌ریزی سالانه استراتژیک در اغلب شرکتها یکی دوده است که دست نخورده است.

خیلی جالب است! هیچ‌گاه به اندازه این ایام پرآشوب، تفکر عمیق استراتژیک مورد نیاز نبوده است و در عین حال هیچ‌گاه طی دو دهه اخیر، «صدای» استراتژی در راهروهای مدیریت شرکتها به این ضعیفی نبوده است.

بعضی‌ها معتقدند که ورق در حال برگشتن است. در تابستان سال ۱۹۹۶ هفته‌نامه بیزنس ویک در مقاله‌ای مدعی شد که «برنامه‌ریزی استراتژیک دوباره پا به عرصه گذاشته است». اما هنوز هیچ ورقی برنگشته است. تنها معدودی افراد امیدوار را می‌توان سراغ گرفت که برخلاف جهت آب شنا می‌کنند.

برای این که ورق برگردد باید تمرین استراتژی از نو ابداع شود. ببخشید، گفتم از نو ابداع شود؟ بیابید تظاهر نکنیم. چیزی که به درد از نو ابداع شدن بخورد وجود ندارد. ما که نمی‌خواهیم از برنامه‌ریزی سنتی شروع کنیم تا به هدفهایی که افزایش ارزش‌افزوده استراتژی را

انسانی را نیز شامل می‌شود. ظاهراً بسیاری از ارگانیسمها تحت تاثیر نوعی بی‌نظمی نهادین قرار می‌گیرند که به تدریج انرژی، اشتیاق و کارایی را در آنها زایل می‌کند.

با وجود این، نظم در همه جا مشهود است: بازار بورس نیویورک، شبکه تدارکات تویوتا، یک دانشگاه معظم و از همه خارق‌العاده‌تر خود ما. انسان، بی‌نهایت منظم‌تر و بسیار بسیار پیچیده‌تر از یک موجود تک‌سلولی است. به نظر می‌رسد نظم، دومین قوه اصلی طبیعت است. درعین حال که بی‌نظمی در نظامهای فیزیکی امری اجتناب‌ناپذیر است هیچ شواهدی مبنی بر اجتناب‌ناپذیر بودن آن در نظامهای زیستی یا انسانی به چشم نمی‌خورد. البته نظم کامل هیچگاه به دست نمی‌آید.

تغییرات متخل، همواره نظم را به هم می‌زنند. با همه این اوصاف، به هر جا که نگاه کنید نظم را به عینه می‌بینید. (البته به جز اتاق خواب جوانها!)

یک نظام زندگی پیچیده و نظم و ترتیبی که دارد نمی‌تواند حاصل تصادف باشد. به همین منوال ترتیب چیزها را نیز نمی‌توان به هم زد. مثلاً نمی‌توان در بازار بورس نیویورک همه کارها را برعکس شروع کرد. ترتیب نحوه استفاده از اینترنت و یا ترتیب زندگی انسان و همچنین یک استراتژی از درون همگن را نیز نمی‌توان به هم زد. این موارد همگی مصداق آن چیزی است که کافمن آن را «نظم بدون طراحی و ساخت دقیق» می‌نامد. من هم «نظم بدون طراحی و ساخت دقیق» را هدف استراتژی‌پردازی می‌دانم.

نظم از قوانین ساده و درعین حال ژرف نشأت می‌گیرد. کریک رینولدز (CRAIG REYNOLDS) نشان داده است که می‌شود با استفاده از سه قانون ساده رفتار دسته‌ای پرنده را به هنگام پرواز به کنترل خود درآورد. پس آن‌طور هم نیست که هیچ طراحی و ساختی نباشد. مسئله این است که طراحی و ساخت در سطح پیش‌شرطها و پارامترهای کلی به چشم می‌خورد و جزء به جزء نباید به دنبال آن بود.

بدین ترتیب درعین اذعان به این واقعیت که اینترنت دارای زیرساختی ساده است باید این حقیقت را نیز پذیرفت که هیچ کس قادر نبود رسیدن به این مجموعه عظیم و پیچیده روابط و عملیات را پیش‌بینی کند. به همین ترتیب هنگامی که دانشمندان در دهه ۱۹۶۰ با ذهنیتی به ظاهر ساده برنامه قضایی ایالات متحده را

پاسخ به این سوالات نیازمند برخورداری بودن از یک فرضیه ابداع استراتژی است. طرح چنین فرضیه‌ای کار بزرگی است. تنها کمکی که در این زمینه از دست من ساخته است ارائه چند راهکار است.

من با مینتزبرگ که می‌گوید استراتژی خودجوش است موافقم اما با این نظر که طبیعت خودجوش استراتژی مانع از مشارکت ما در فرایند ابداع استراتژی می‌شود مخالفم. ما خیلی هم دست‌وپا بسته نیستیم. به این دلیل معتقدم دست‌وپا بسته نیستیم که استراتژی خودجوش است. یکی از چیزهایی که از نظریه‌پردازان «پیچیدگی» فرامی‌گیریم این است که از طریق ایجاد مجموعه مناسبی از پیش‌شرطها شخص می‌تواند باعث ایجاد جوشش و ظهور شود.

استوارت کافمن (STUART KAUFFMAN) که از پیشگامان فرضیه پیچیدگی به‌شمار می‌رود بر این عقیده است که زندگی با نظامی خود کاتالیزور (AUTOCATALYTIC) آغاز شده، مجموعه‌ای خود تسریع‌کننده از فعل و انفعالات شیمیایی. خواه با این فرضیه موافق باشید خواه نباشید چنین قیاسی به کار ما می‌خورد. باید از خود پرسیم که چه چیزی در فرایند جوشش استراتژیهای جدید و پایدار در سازمانی موفق و البته مغرور و از خود راضی نقش کاتالیزور را ایفا می‌کند؟ برداشت من این است که پاسخ درعین ظرافت و پیچیدگی از کشف معمای حیات سخت‌تر نیست.

به محض آنکه در ذهن خود استراتژی را پدیدهای خودجوش در نظر بگیرید متوجه می‌شوید که ما غالباً سرنا را از سرگشاد آن نواخته‌ایم. استراتژیستها و مدیران اجرایی ارشد اکثراً توجه خود را به «استراتژی» معطوف کرده‌اند تا به طراحی ارگانیسم‌های پیچیده چندسلولی پردازند و از درک و خلق شرایطی که به پیدایش چنین ارگانیسم‌هایی منجر می‌شود غفلت کرده‌اند.

به این ترتیب قرار شد کار را با جستجوی قواعد جوشش شروع کنیم. فکرمی‌کنم مهم‌ترین قسمت کار کشف و تبیین ارتباط میان اجزا ذیل باشد:

قواعد جوشش استراتژی ← ابداع استراتژی ← انقلاب صنعتی ← ایجاد ثروت جدید

اول خود برگرداند. طبق قانون دوم ترمودینامیک ما ناخواسته به سوی هرج و مرج در حرکتیم. این قانون نه تنها در مورد نظامهای فیزیکی صدق می‌کند بلکه به نظر می‌رسد غالباً نظامهای

جوشش، یک امر تصادفی به حساب نمی‌آید همان‌طوری که تکامل حیات نیز نمی‌تواند پدیده‌ای تصادفی باشد. بسیاری از دانشمندان، امروزه به این نتیجه رسیده‌اند که اگر

اغلب شرکتهایی که

به رشد

سود ناخالصی خود

متکی هستند

به سرعت

از عرصه رقابت

حذف

می‌شوند.



تکامل حیات امری تصادفی بود ما انسانها هنوز در مرحله آمیبی قرار داشتیم. اکنون ثابت شده است که اگر بر فرض محال، رسیدن به موقعیت کنونی نظم بیولوژیکی معلول تصادف می‌بود آن وقت عمر کره زمین می‌بایست خیلی خیلی بیشتر از آتی باشد که امروز هست. حیات به‌سوی نظم تکامل یافت و همه نظامهای خودجوش نیز به همین ترتیب هستند.

به نظر می‌رسد دو قوه اصلی طبیعت در تقابل با یکدیگر قرار دارند. از طرفی تمایل به بی‌نظمی مشهود است مثلاً وقتی سوختهای فسیلی را به گرما تبدیل می‌کنیم تا اتومبیل‌هایمان را به حرکت وادارد یا خانه‌هایمان را گرم کند، انرژی منظم یعنی مجموعه پیچیده‌ای از مولکولهای کربن را به انرژی نامنظم یعنی گرما و شماری آلوده‌کننده محیط‌زیست تبدیل کرده‌ایم. هیچگاه نمی‌توان این چیزها را دوباره به حالت

این سوالهای بدبینانه و شاید هم کمی پرت و پلا در دل کاوشگر ما به دنبال فرضیه ابداع استراتژی نهفته‌اند. آیا یک استراتژی موفق معلول شانس بوده است یا دوراندیشی؟ جواب این است: هر دو.

شرایط، شناخت، اطلاعات و همگرایی مطلوب، همگی دست به دست هم می‌دهند تا یک استراتژی پدید آید. این حقیقت که در خلق یک استراتژی عنصر بخت و اقبال هم نقش دارد نباید ما را ناامید کند. حقیقت این است که نه چیزی به نام مکتب طراحی استراتژی فکر برتر، وجود خارجی دارد و نه مکتب فرایند شلم‌شوریا. مسئله این است که چطور می‌توانیم احتمالاتی را که باعث جوشش استراتژیهای ثروت‌ساز می‌شوند افزایش دهیم؟ چگونه می‌توانیم جوشش استراتژی را تسریع کنیم؟ استراتژی چگونه می‌جوشد؟

بنیادی‌ترین اصل فرضیه پیچیدگی طبق تعریف کریستوفر لنگتون (C.LANGTON) عبارت است از: «رفتار پیچیده نیاز به منشا پیچیده ندارد». پس منشا و ریشه‌های خلق استراتژی کدامند؟ تجربه من و همکارانم در دانشگاه استراتگوس (STRATEGOS) در کمک به شرکتها برای ارتقا ظرفیت استراتژی‌پردازیشان نشان می‌دهد که برای جوشش استراتژی پنج پیش‌شرط وجود دارد. (خورش‌کاری جزء این پیش‌شرطها نیست!)

۱ - پیشنهادات جدید:

افزودن ماده ژنتیک جدید به فرایند استراتژی همواره باعث کشف استراتژیهای غیرمتعارف می‌گردد. مدیریت ارشد سازش با زمان بایستی انحصارطلبی خود در زمینه ابداع استراتژی را رها کند و به زیردستانی که پیش از این، محلی از اعراب نداشتند باید سهم بیشتری در ارائه پیشنهادات درخصوص فرایند ابداع استراتژی اختصاص دهد. معتمد به‌خصوص افراد جوان، تازه‌واردان و آنهایی که در حاشیه قرار گرفته‌اند سزاوار سهم بیشتری هستند. تنوع آرا را باید در میان این گروه از کارکنان جستجو کرد. بنابراین خلق استراتژی، فرایندی گروهی است و کاملاً به مشارکت افراد وابسته است.

۲ - گفتگوهای جدید:

ایجاد گفتگو درباره استراتژی به‌نحوی که از تمام حدود متعارف سازمان فراتر رود به میزان قابل توجهی باعث افزایش حوادثی می‌شود که یک استراتژی جدید را به‌وجود می‌آورند. بسیار

دنبال می‌کردند، استراتژیهای رساندن انسان به کره ماه درحال جوشش بودند.

مانند همه اشکال پیچیدگی، استراتژی نیز در مرز میان نظم کامل و هرج و مرج کامل، بازده مطلق و آزمایش بی‌هدف و استبداد و بی‌ارادگی محض قرار دارد و حتی اگر فقط به بخشی از این حرفها اعتقاد داشته باشید خود را ملزم خواهید یافت تا چگونه نسبت به استراتژی بیندیشیم و اینکه اگر هدف، ایجاد ظرفیت برای ابداع استراتژی در داخل سازمانها باشد آنگاه توجه خود را به کجا معطوف کنیم.

سعی می‌کنم این مسئله را با ذکر این داستان قدیمی که ذائقه بشر چگونه به گوشت پخته عادت کرد روشن‌تر کنم. روزی یک خوک وحشی وارد کلبه‌ای شد. صاعقه به کلبه اصابت کرد. کلبه سوخت و فرو ریخت. انسانی که در میان بقایای سوخته کلبه می‌گشت دستش به خوک خورد، انگشتش را لیسید و فریاد شادی کشید!

پژوهشگران «مکتب فرایند» به همراه روزنامه‌نگاران اقتصادی وقت بسیاری صرف مطالعه «تصادفهای» استراتژی‌پردازی کرده‌اند. پژوهشگران در میان خاکسترها به کندوکاو می‌پردازند. به همین دلیل است که یک ایده راهش را طی ماهها یا سالها در یک سازمان متحجر پیدا می‌کند و در نهایت، استراتژی شرکت را تغییر می‌دهد! روزنامه‌نگار هم می‌گوید: «به! عجب داستان معرکدای! اما شاید بشود کاری کرد که این خط سیر، از زمان تشکیل ایده در ذهن تا هنگام ایجاد استراتژی، کوتاه‌تر و آسانتر باشد. شاید بتوانیم احتمالات این روند را حساب کنیم و سپس از این احتمالات به فرایندهای هدفمند برسیم. شاید آنهایی که طبیعت پیچیده و خودجوش خلق استراتژی را مطالعه می‌کنند از خبرنگار صرف بودن، قدمی فراتر بگذارند.

از سوی دیگر، پژوهشگران «مکتب محتوی» (مایکل پورتر در رأس همه قرار دارد) به همه خوک خواران بعد از این، تاکید می‌کنند که پیش از هر کاری ملاک‌هایی در ذهن مجسم کنند و ببینند آیا اصلاً خوکی وجود دارد یا نه و در ضمن احتمال خوردن چیزی که اصلاً خوشمزه نباشد را هم بدهند. در اینجا سوال این است: «آیا این استراتژی بخصوص پول‌ساز خواهد بود؟» استادان استراتژی و مشاوران معینی شیوه‌های بدیعی برای یافتن خوک پیشنهاد کرده‌اند اما معمولاً تبحری در خوکداری ندارند و تازه

در دنیای ناپایدار کنونی ابداع استراتژی تنها راه ایجاد ثروت و سرمایه است.



اطلاعاتشان درباره هنر آشپزی برای این خوک را به خوراک راگو تبدیل کنند از این هم کمتر است. اقتصاددانان امر صنعت و مشاوران سنتی، برای پختن استراتژی، آشپزهای خوبی نیستند.

برنامه‌ریزها به‌نوبه خود به همه اطمینان می‌دهند که اگر ورد آنها را بخوانید می‌توانید کاری کنید که صاعقه دوبار به یک جا اصابت کند. جان کلام اینکه پس از هزاران بار سعی و خطا، بشر بالاخره اصول آشپزی و کاربرد اجاقی را کشف کرد. بعد از آن نوبت به کشف اصول دامداری رسید و البته انسانها هنوز هم نمی‌توانند از هیچ، خوک درست کنند (این کار فقط ازعهده یک خوک برمی‌آید!) اما باد گرفته‌اند چگونه سیستمی را ابداع کنند که با به‌کارگیری آن احتمال دیدن همبرگر روی میز غذا در هر شبی از هفته افزایش یابد.

می‌خواهم از کسانی که تا به‌حال در کلاس مطالعه موردی در یک مدرسه تجارت حضور داشته‌اند سوال کنم: آیا پیش آمده است که در انشای مطالعه استراتژی یک شرکت، از خودتان بپرسید که آیا واقعاً به این راه‌حل، جلوتر از زمان خود دست یافته‌اند؟ یعنی حل این مسئله شانس نبوده؟ تکلیف شکستها چه می‌شود؟ بدون شک همه این سوالها را از خود پرسیده‌اید.

همواره طرزفکر پیتر سنکه (P.SENGE) نسبت به پژوهش عملی در آموزش سازمانی وابسته به دانشگاه «ام‌آی‌تی» را تحسین کرده‌ام. به لطف تلاش سنکه، هزاران «آزمایشگاههای کاربردی» (این اصطلاح را خود ساخته‌ام نه پیتر) در شرکتهای سراسر دنیا ساخته شده است. در این آزمایشگاهها آموزش به دنبال آموزش می‌آید. آیا قلمرو استراتژی، معادلی در حیطه تجارب اجتماعی نیز دارد؟ قصدم این نیست که استادان استراتژی را به مشاور شدن تشویق کنم. هدفم این است که آنها را از عالم بی‌عمل شدن برحذر دارم!

سخنی با مشاوران

اگر مشاور استراتژی سستی هستید حواستان جمع باشد. اگر من یک مدیر ارشد اجرایی باشم چرا باید به کارشناس با ۲۹ سال تجربه پول بدهم تا کارم را به من یاد دهد؟ آیا بهتر نیست که به جوانهای ۲۹ ساله شرکتیم و همه کارکنان بیاموزید که به من درباره آینده درس بدهند؟ پس از همین حالا از ایجاد وابستگی دست بردارید و به جای آن، توانایی عملی برای ابداع استراتژی را بیاموزید. سعی کنید خودتان را از تجارت پیشگی دور نگهدارید!

سخنی با برنامه‌ریزان

تا زمانی که با پای خودتان به دنبال کشف اسرار جوشش استراتژی نروید بهترین آینده‌ای که می‌توان برایتان پیش‌بینی کرد ذکر با احترام نامتان در یکی از کارتونهای دیلبرت (DILBERT CARTOON) است! □

پانوشتها:

۱ - در اینجا نویسنده از واژه ترکیبی CAMBRIAN EXPLOSION به معنی پیدایش کوهها و پستی و بلندیهای زمین با سرعت خارق‌العاده در دوران دوم زمین‌شناسی استفاده کرده تا تاثیر کلام را افزایش دهد. (مترجم)

2 - PROCTER & GAMBLE

3 - HOME DEPOT, AMGEN, NIKE, INTEL, COMPAQ & THE GAP

4 - BOSTON CONSULTING GROUP

5 - REENGINEERING THE CORPORATION BY MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY.

6 - MICROSOFT, NUCOR OR VIRGIN ATLANTIC

که می‌توان با تجربه و تحلیل بسیار به شیوه سنتی، این ایده‌ها را به استراتژیهای قابل تأمل تبدیل کرد به همان اندازه و شاید هم بیشتر می‌توان در قلمرو بازار، نکات آموزنده آموخت. خوب، بالاخره این بحث به کجا می‌کشد؟ باید وقت کمتری صرف استراتژی به‌عنوان یک «چیز» کنیم و در عوض سعی کنیم پیش‌شرطهایی را که باعث خلق این «چیز» می‌شوند کشف کنیم. مدیران اجرایی، مشاوران و استادان مدارس کار و تجارت باید از میان بافت، محتوا و اجرا توجه خود را بر اجرا متمرکز سازند.

هنگامی که توجه خود را به اجرای استراتژی معطوف ساخته‌ایم نه تنها تلاش می‌کنیم تا چیزی را کشف کنیم (منظور مختصات نامعلوم جوشش استراتژی است.) بلکه می‌کوشیم تا چیزی را ابداع و اختراع نیز کنیم. درست مانند انسانهای ناندزرتال که می‌کوشیدند اصول آشپزی را فرابگیرند (چرا باید فقط بعد از صاعقه، کباب خوک بخوریم؟) ما نیز باید اجاقی اختراع کنیم، اجاق مخصوص استراتژی.

ما باید بدانیم که اگر به دنبال اجاق استراتژی برویم با ارزش‌ترین ایده‌ها را خارج از محدوده اصول سنتی استراتژی خواهیم یافت. شخصاً بر این باورم که اجاق استراتژی را در محل تلاقی مفاهیمی چون جوشش، خودسازماندهی، شناخت و فراگیری سازمانی خواهیم یافت. علم، با کشف اسرار ژرف حیات فاصله چندانی ندارد و ما در مقام استراتژیست، در آستانه کشف اسرار ژرف موفقیت کار و تجارت گروهی هستیم.

سخنی با خردمندان

سخنی دارم با آنهایی که مثل من خود را در خدمت مقوله صنعت استراتژی یافته‌اند. به استادان: اگر استاد استراتژی هستید و مایلید در اختراع اجاق استراتژی ایفای نقش کنید باید آستین‌ها را بالا بزنید و واردگود شوید. دیگر نباید به مشاهده اکتفا کنید.

در داخل نهادهای واقعی، آزمایشگاه بسازید تا بتوانید پدیده جوشش را از نزدیک مطالعه کنید. مانند دانشمندان علم فیزیک ذرات، پژوهشگران علم استراتژی نیز باید به ایجاد پیش‌فرض پردازند. شتاب‌دهنده ذرات بسازند و آنگاه اعتبار تفکراتشان را درباره ساختار ابداع استراتژی مورد بررسی قرار دهند. ما نباید صرفاً به مطالعه جوشش استراتژی اکتفا کنیم. باید به آزمایشگران عملی عرصه ابداع استراتژی تبدیل شویم.

اتفاق می‌افتد که در سازمانهای معظم، گفتگوها به تدریج خسته‌کننده می‌شوند. تعداد ثابتی از کارکنان با تعداد ثابت دیگری درباره موضوعات ثابتی سالیان سال صحبت می‌کنند. پس از مدتی، دیگر کسی چیزی ندارد که به دیگری بیاموزد. فرصت برای ابداع افکار تازه زمانی خلق می‌شود که شخص همان دانسته‌های مهجور قبلی را به شیوه‌ای جدید کنار هم بچیند.

۳ - احساسات جدید:

یک پیش‌نیاز دیگر، بهره‌گیری از حس اکتشافی است که تقریباً در هر انسانی وجود دارد و معطوف ساختن این حس به جستجوی استراتژیهای ثروت‌ساز جدید. من با این نظر عام که افراد مخالف تغییر هستند کاملاً مخالفم. افراد هنگامی با تغییر مخالفند که فرصت جدیدی برایشان ایجاد نشود. این روزها همه درباره توجه دوباره به سرمایه‌گذاری صحبت می‌کنند اما من مایلم که توجه همه را به سرمایه‌گذاری عاطفی و احساسی جلب کنم. افراد، در یک شرکت و موفقیتش سرمایه‌گذاری عاطفی نخواهند کرد مگر آنکه مطمئن شوند که در ازای آن فرصتی نصیبشان خواهد شد. ماحصل تجارب من این است که افراد با تمام وجود تغییر را می‌پذیرند به شرطی که به آنها نیز فرصتی برای ابراز عقیده در مورد آینده شرکتشان داده شود. آنها زمانی اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کنند که فرصتی برای خلق آینده‌ای منحصربه‌فرد و مهیج که خود نیز سهمی در آن خواهند داشت بیابند.

۴ - چشم‌اندازهای جدید:

تلسکوپهای جدید که امکان رویت در حیطه فعالیت، تواناییهای شرکت، نیازهای مشتری و غیره را در چشم‌اندازهای دوردست فراهم آورند بی‌اندازه فرایند ابداع استراتژی را تسریع می‌کنند. مدیران برای آنکه احتمال ابداع استراتژی را افزایش دهند باید به معامله‌گران چشم‌اندازهای جدید مبدل شوند. نباید دائماً به دنبال تلسکوپهای جدید باشند تا بتوانند شرکتشان، مشتریان، رقبایشان و در نتیجه فرصت‌هایشان را با دیدی تازه بنگرند.

۵ - تجارب جدید:

به‌کار بستن شماری تجربه و آزمایش محدود و خالی از مخاطره در بازار به شرکت کمک می‌کند تا دریابد که کدام یک از استراتژیهای جدید موثر است و کدام بی‌اثر. ایده‌هایی که از گفتگوهای فراگیر درباره استراتژی نشأت می‌گیرند، هیچ یک بی‌نقص نیستند. در عین حال