

شماره

به نظر می‌رسید، اما تهیه آن برای شرکت نستله بیش از ده سال به طول انجامیده بود. استفاده از سیستم نسپرسو (NESPRESSO) آسان بود. کیسه قهوه درون دستگیره قرار داشت که از آنجا به درون دستگاه تزریق می‌شد. عمل تزریق دستگیره به درون دستگاه، باعث شکسته شدن قسمت بالایی کیسه قهوه می‌گشت. با فشردن یک دکمه، آب داغ تحت فشار، از میان کیسه عبور می‌کرد. نتیجه این اعمال، تهیه یک فنجان قهوه اسپرسوی خامه‌ای، کف‌آلود و با کیفیت بالا بود.

این محصول جدید در سال ۱۹۸۶ میلادی معرفی شد. برنامه راهبردی اصلی نستله، برقراری یک اقدام مشترک با یک شرکت پخش عامل در سطح کشور سوئیس به نام سوبال (SOBAL) برای فروش این محصول جدید بود. این اقدام مشترک دستگاهها را از یک شرکت سوئیسی دیگر و کیسه‌های قهوه را از نستله خریداری می‌کرد و پس از آن همه چیز را به صورت یک سیستم توزیع می‌کرد و به فروش می‌رسانید - یک محصول، یک قیمت. دفاتر و رستورانها به‌عنوان مشتریان موردنظر قرار گرفتند و واحدی جداگانه‌ای درون شرکت نستله ایجاد شد تا از این اقدام مشترک حمایت به‌عمل آورد و خدمات‌رسانی و نگهداری دستگاهها را به‌عهده گیرد.

تا سال ۱۹۸۸ آشکار بود که درآمد حاصله از این محصول جدید، مطابق با انتظارات نبوده است. میزان فروش بسیار پایین‌تر از بودجه بود و هزینه‌ها به سبب مسائل مربوط به کیفیت، در حال افزایش بودند. هنگامی که «گیلارد» به‌منظور تصمیم‌گیری در مورد انجام و چگونگی تغییر وضعیت راهبردی شرکت فرعی انتخاب شد، مسئولان اجرایی شرکت نستله در نظر داشتند که عملیات را متوقف سازند. سوالهای ذیل در بالای فهرست «گیلارد» به چشم می‌خورد:

- آیا نسپرسو باید کماکان دفاتر و رستورانها را به‌عنوان مشتری مدنظر قرار دهد یا اینکه هر مصارف خانگی و فردی که درآمد بالاتری ایجاد می‌کنند تمرکز داشته باشد؟
- آیا نسپرسو باید به تمرکز فعالیتها صرفاً در کشور سوئیس ادامه دهد یا به سایر کشورهایی گسترش یابد که در آنها نیز قهوه اسپرسو موردعلاقه است گسترش یابد؟
- آیا نسپرسو باید به برنامه راهبردی خود مبنی بر فروش توأم قهوه و دستگاه مربوطه پایبند باشد یا تنها بر فروش قهوه تمرکز داشته باشد؟

ترجمه حاضر، اثر نویسنده‌ای به نام کنستانتین سی-سارکیدز است. در این نوشته سعی شده است با بررسی و انعکاس و مقایسه موضوع برنامه‌ریزی راهبردی در چرخه اقتصادی (تولید، توزیع و مصرف) در تعدادی از شرکتهای معروف تولیدی دیگر کشورهای جهان از قبیل نستله، جونز، آی، بی، ام، زیراکس، کانون، ایستل، دل، کدک، کوماتسو، استارک کافه، دایرکت لاین، فرست دایرکت و... راز موفقیت آنها در «فروش بیشتر» مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد؛ همچنین نویسنده موضوع استفاده از فناوریهای جدید و ایجاد تنوع در محصولات را که فاکتور مهمی در بازار پراز رقابت کنونی بوده، مورد تأکید قرار داده است. همچنین «ایجاد تنوع در محصولات» و «خلق موقعیتهای جدید» از عوامل موفقیت و حذف رقیبان در بازارهای جهانی محسوب شده است.

عناصر یک برنامه راهبردی پویا به‌نظر نویسنده عبارتند از:

- ایجاد تنوع داخلی (حتی با هزینه کردن از قابلیتها)؛
- اجازه دادن به مکانیسم بازار برای شناسایی کالاهایی که برنده می‌شوند؛
- پروراندن تنوع؛
- به‌کارگیری تجربیات جدید.

ساده‌آوری پایانی این است که: مسئولان اجرایی شرکتهای باید زمینه‌های تحول در صنعت خود را کاوش کنند و در جستجوی موقعیتهای راهبردی باشند که مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. فقط کسانی که جرأت کنار گذاشتن ایمنی آشنا (آسودگی خاطر) و اقدام در جهت ناشناخته‌ها (تقبل ریسک) را داوند، آیند، قابل تأملی خواهند داشت.

در اواخر سال ۱۹۸۸ میلادی، شرکت تازه تاسیس نسپرسو (NESPRESSO) از شرکتهای فرعی نستله بود، تلاش می‌کرد تا در مورد نحوه استفاده از فرصتهای جدید مالی تصمیم‌گیری کند. ژان پل گیلارد زمانی مسئولیت گرفت که علی‌رغم فروش یکی از نوآورانه‌ترین محصولات جدید شرکت نستله، شرکت با یک سری مشکلات مالی جدی مواجه بود. محصول نسپرسو، سیستمی بود که برای مشتری این امکان را فراهم می‌آورد تا یک فنجان قهوه اسپرسوی تازه را در منزل تهیه کند. هرچند که این سیستم از نظر ظاهری و نوع مصرف ساده

دیدگاه پویای برنامه راهبردی

منبع:

ENGINEERING MANAGEMENT
WINTER, 1999

نویسنده:

CONSTANTINOS C. MORKIDES

مترجم:

آزاد مجیدی سرنسوری

● آیا سیاست توزیع نسپرسو مناسب است یا اینکه شرکت مزبور باید یک روش توزیع جایگزین، نظیر سفارشات پستی را انتخاب کند؟

قلب و روح برنامه راهبردی

پاسخ این سوالات، بطور فوری مشخص نبودند و پاسخهای زیادی می توانستند ارائه شوند. این موضوع، بحثها و عدم توافقاتی را در پی داشت. با این حال، خارج از این بحثها و عدم قطعیت، گزینه های ویژه ای ایجاد شدند و تصمیمات خاصی نیز به اجرا گذاشته شد. در حقیقت، فرایند سوال کردن، ایجاد راه حل های جایگزین، و انتخاب گزینه هایی که ممکن است ثابت شود گزینه هایی غلط بوده اند، موضوعی است که برنامه راهبردی تماماً در آن رابطه است.

بدین سبب است که در هر صنعتی، چندین موقعیت برای حیات وجود دارند که شرکتها می توانند هر یک از آنها را به کار بندند. بنابراین، ماهیت برنامه راهبردی آن است که موقعیتی را انتخاب کند که یک شرکت بتواند مدعی مالکیت آن باشد. موقعیت راهبردی، صرفاً مجموع پاسخهای شرکت به سوالات زیر است:

● شرکت باید چه کسانی را به عنوان مشتری در نظر بگیرد؟

● چه محصولات یا خدماتی باید از جانب شرکت به مشتریان مورد نظر ارائه گردد؟

● شرکت چگونه می تواند این امر را به طور شایسته به انجام برساند؟

برنامه راهبردی، درگیر انتخاب گزینه هایی قوی در سه بعد است: برکدام مشتریان تمرکز کند، چه محصولاتی را ارائه کند، و چه فعالیت هایی را انجام دهد. برنامه راهبردی مستلزم انتخاب است، و شرکتی موفق است که موقعیت راهبردی مجزایی متفاوت از موقعیت رقبایش انتخاب کند.

شایع ترین علت شکست یک برنامه راهبردی، ناتوانی در انتخاب گزینه هایی آشکار در این سه بعد است. وقتی چنین وضعیتی پیش آمد، گیلارد انتخاب صحیحی را برای نسپرسو انجام داد - یا از روی خوش شانسی و یا از روی بصیرت - نسپرسو، مصارف خانگی را که بسیار پردرآمد بود به عنوان مشتری اصلی اش انتخاب کرد و به منظور توزیع کیسه های قهوه، سفارشات پستی را برگزید. در نتیجه این انتخابها و دیگر تصمیمات راهبردی نسپرسو به میزان زیادی طی ۵ سال بعدی، رشد کرد. نکته اصلی داستان

نسپرسو ساده است: قلب و روح برنامه راهبردی، پرسیدن سوالات «چه کسی، چه چیزی، و چگونه»، ایجاد جایگزینها، و انتخاب اهداف و اعمال ویژه است.

برای اثبات بیشتر این نکته، مثال شرکت ادوارد جونز (EDWARD JONES) را در نظر بگیرید. این شرکت با عایدات ۱/۱ میلیارد دلاری در سال ۱۹۹۷، در رتبه سی و چهارم بنگاه های بزرگ حق العمل کاری ایالات متحده قرار گرفت. با وجود این، این بنگاه یکی از سودآورترین بنگاهها در صنعت ایمنی مواد فرار است که به سرعت روبه رشد است. از سال ۱۹۸۱ تاکنون، این شرکت سالیانه ۱۵٪ به قوای واسطه ای خود افزوده است، بدون آنکه هیچگونه مالکیتی برای خود فراهم آورد. هم اکنون این شرکت به داشتن بیش از ۲۵۰۰ شریک مباحثات می کند.

همانگونه که توسط بسیاری از ناظران خارجی، از جمله پیتر داکتر استاد مدیریت، تشریح شده است، این بنگاه، فدراسیونی از واحدهای موسسین بسیار خودمختار است که توسط مجموعه های قوی از ارزشها و اعتقادات به هم پیوند خورده اند. دلالات شرکت جونز، واحدهای موسسین هستند که در سراسر ایالات متحده پراکنده هستند. آنها در دفاتر کار یک نفره ای کار می کنند که در جوامع کوچک واقع شده اند و محصولات اقتصادی انتخاب شده را به مردمی که در جوامع شان زندگی می کنند، می فروشند. آنان توسط یک اعتقاد فرهنگی مستحکم مبنی بر اینکه شغل آنان، ارائه توصیه های اقتصادی مناسب و درازمدت به مشتریانشان است، حتی اگر این کار در کوتاه مدت درآمدی نداشته باشد، با یکدیگر متحد شده اند. شعار «ابتدا مشتری» را تمامی کسانی که در سیستم شرکت جونز کار می کنند، به اجرا می گذارند.

این موضوع همیشه بدین شکل نبود. طی ۵۰ سال گذشته، این بنگاه از سه مرحله تحول گذر کرد. این بنگاه در اصل توسط جونز پایه گذاری شد تا یک بخش مالی باشد که بتواند تمامی نیازهای مالی یک مشتری را برآورده سازد. در دهه ۱۹۶۰، نظر این بخش به آرامی متحول شد و به یک «سیستم تحویل» برای مناطق روستایی ایالات متحده تبدیل گشت. این تحول به سبب نظر تد جونز (TED JONES) - پسر مالک این شرکت - مبنی بر تاسیس دفاتر کوچک در جوامع روستایی و گسترش شرکت به

شبکه ای متشکل از ۲۰۰ دفتر بود. در آن زمان ادوارد جونز شروع به اختصاص دلالات به شهرهای کوچک کرد (به جای آنکه هر هفته یا هر دو هفته یکبار دلالات را به آن مناطق بفرستد). ایده مورد نظر آن بود که شرکت جونز را به یک شبکه توزیع برای فروش سهام شرکتها در مناطق روستایی تبدیل کند.

سومین مرحله در تحول شرکت جونز در سال ۱۹۷۰ و پس از ورود جان باچمن به شرکت به عنوان مدیر عامل، اتفاق افتاد. در چیزی که او آن را تحت عنوان «زمان تعریف کردن» برای شرکت تشریح می کرده، به تبدیل شرکت جونز به یک «بازرگان» اقدام کرد - یک خریدار مطلع برای مشتری نهایی. بر طبق نظر باچمن، تفاوت بین یک توزیع کننده و یک بازرگان، بسیار قاطع است: یک توزیع کننده، ساختاری در ارتباط با محصول دارد و تلاش می کند که فقط محصولات سودآور را بفروشد. از طرف دیگر، ساختار یک بازرگان حول مشتری نهایی است. او برای سرمایه گذار به صورت یک خریدار مطلع عمل می کند و صرفاً محصولاتی را که برای سرمایه گذار خوب باشند را انتخاب می کند. یعنی مخالف محصولاتی که برای دلالات سودآوری دارند. بیشتر بنگاه های سرمایه گذاری به دلالات به عنوان مشتریانشان نگاه می کنند. ما این کار را نمی کنیم. برای ما، مشتری سرمایه گذاری است که چکها را امضا می کند.

این دیدگاه مبنی بر بازرگان بودن برای سرمایه گذاران منفرد، تمامی فعالیت های شرکت جونز را از سال ۱۹۸۰ تاکنون هدایت کرده است. همچنین این دیدگاه، برنامه راهبردی موفق فعلی شرکت را شکل داده است. برخی ویژگی های این شرکت عبارتند از:

● شرکت جونز، فقط سرمایه گذاران منفرد را مورد نظر قرار می دهد و محصولاتش را به آنان می فروشد، و هرگز موسسات سرمایه گذاری را در نظر ندارد؛

● بنگاه فقط محصولات انتخاب شده ای را می فروشد. این شرکت از فروش سفارشات عمومی ابتدایی که احتمال خطر زیادی دارند، اجتنابها، یا سلف خری اجناس اجتناب می کند؛

● شرکت جونز برخلاف رقبای اصلی اش که سهام داخلی شرکت خود را می فروشند، محصولاتی را که می فروشد خودش تولید نمی کند. این شرکت فقط به عنوان توزیع کننده محصولات برخی از تولیدکنندگان عمل می کند؛

● این بنگاه، دفاتر کار یک نفره ای را در مناطق

منتخب تاسیس می‌کند. معمولاً در جوامع کوچک یا مناطق ویژه‌ای درون شهرها که در آنها «حسن زندگی اجتماعی» وجود داشته باشد؛

● شرکت جوئز مشارکت را به نحوی حفظ می‌کند که دلالت آن احساس کنند مالک آن بنگاه هستند نه کارمند آن؛

● این شرکت همانند خانواده‌ای رفتار می‌کند که مأموریتش کمک به افراد عادی در بکارگیری عاقلانه سرمایه‌شان است. چیزی که تمامی این چیزها را متصل به هم نگاه می‌دارد، فرهنگ قوی جوئز است.

ایشنا، عناصر اصلی برنامه راهبردی موفقیت‌آمیز جوئز هستند. باچمن میل دارد اشاره کند که هر کدام از این عناصر، متضمن انواعی از ضرر و زیان تجاری هستند: «ما افراد سرمایه‌گذار را به عنوان هدف برگزیدیم، نه موسسات سرمایه‌گذاری را. ما تضمینهای خوب را خریداری می‌کنیم و به مدت زیادی آن را نگهداری می‌کنیم، نه اینکه سعی در به حداکثر رساندن دستمزدهای انتقال داشته باشیم. به جای داشتن دفاتر بزرگ در شهرهای بزرگ، دفاتر کوچکی در جوامع کوچک در اختیار داریم تا برای مشتریان مناسب و راحت باشد. دفاتر ما یک نفره هستند، نه اینکه پرسنل زیادی داشته باشند. ما محصولاتمان را خودمان تولید نمی‌کنیم، بلکه فقط محصولات چندتولیدکننده محدود را به نمایش می‌گذاریم. ما همه نوع محصولی را نمی‌فروشیم، ما محصولات بی‌خطر را انتخاب می‌کنیم. ما به جای آنکه سعی در عمومی شدن داشته باشیم، به صورت یک مشارکت باقی خواهیم ماند. شرکت جوئز به مدت بیش از بیست سال به این گزینه‌ها وفادار باقی مانده است.

بی‌همتایی، ناپایدار است

شرکت جوئز، موفقیت خود را به سبب یافتن و بکارگرفتن یک موقعیت راهبردی یکتا در صنعت خود، به دست آورد. آن شرکت سعی نکرد که از موقعیت راهبردی رقبایش تقلید کند یا به تخصص رقبایش ضربه بزند. در عرض، موقعیت یکتای جوئز به او اجازه داد تا بازی کاملاً متفاوتی را انجام دهد. هرچند که هیچ موقعیتی به طور کامل بی‌همتا نیست، ایده آن است که تا حد ممکن، تفاوت‌های بیشتری ایجاد شوند.

بی‌تردید، موفقیت، از بکارگیری یک

برنامه راهبردی، درگیر انتخاب گزینه‌هایی قوی در سه بعد است: بر کدام مشتریان تمرکز کند، چه محصولاتی را ارائه کند، و چه فعالیت‌هایی را انجام دهد.

شوکتی در مصر حاضر موفق است که موفقیت راهبردی مجزایی متفاوت از موفقیت رقبایش انتخاب کند.

موقعیت راهبردی غیرموازی نشأت می‌گیرد. متأسفانه، بی‌همتایی یک موقعیت برای همیشه به طول نمی‌انجامد؛ رقبای سختکوش، نه تنها از موقعیتهای جذاب تقلید می‌کنند، بلکه حتی مهمتر از آن، موقعیتهای جدیدتری نیز همواره ظاهر می‌گردند. یک موقعیت راهبردی جدید، صرفاً یک ترکیب دیگری از سوالات «چه کسی - چه چیزی - چگونه» است - شاید یک مشتری جدید (سوال جدیدی در مورد «چه کسی»)، یک موضوع ارزشی (سوال جدیدی در مورد «چه چیزی»)، یا یک روش جدید توزیع یا تولید یک محصول (سوال جدیدی در مورد «چگونه»). چنین موقعیتهای جدیدی ممکن است به تدریج باعث بروز چالش‌هایی در مورد غالب بودن موقعیتهای موجود گردند.

این وضعیت، یکی پس از دیگری در صنایع مختلف اتفاق می‌افتد: زمانی که شرکتهای نیرومند با موقعیتهای راهبردی ظاهراً پورش‌ناپذیر، درمی‌یابند که از شرکتهای نسبتاً ناشناخته‌ای که اساس حملات خود را بر ایجاد به کارگیری موقعیتهای راهبردی جدید در صنعت موردنظر بی‌نهادند، شکست خورده‌اند. ظهور و

سقوط شرکت زیراکس از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰، این نکته ساده ولی بسیار پراهمیت را روشن می‌سازد.

در دهه ۱۹۶۰، شرکت زیراکس با پیروی از یک برنامه راهبردی موفق و خوب تعریف شده، تصمیم گرفت تا از طریق تمرکز بر دستگاههای کپی طراحی شده برای نیازهای با سرعت و حجم بالا، بازار ظهور و کپی را در دست بگیرد. این امر باعث شد که مشتریان شرکت زیراکس ناگزیر تحت عنوان شرکتهای بزرگی که روش توزیع را خودشان انتخاب خواهند کرد، تعریف شوند: نیروی فروش مستقیم. همچنین شرکت زیراکس تصمیم گرفت که دستگاههایش را بیش از آنکه بفروشد، آنها را اجاره دهد، یک انتخاب راهبردی که در مراحل اولیه رقابت با شرکت 3M خوب عمل می‌کرد.

برنامه راهبردی شرکت زیراکس روشن و دقیق بود و مرزهای مشخصی داشت. بی‌تردید، منازعات و عدم توافقات درون شرکت، در تعیین گزینه‌های راهبردی بنگاه اولویت داشتند. با این حال، تصمیمات دشواری اتخاذ شد و اقداماتی نیز به انجام رسید. شرکت به دلیل داشتن یک موقعیت راهبردی ممتاز و همچنین بهره‌جستن از مشتریان، محصولات و فعالیت‌هایی که به خوبی تعریف شده بودند، به پیشرفت‌های بزرگی نائل آمد. طی دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، شرکت زیراکس توانست سرمایه اولیه را همراه با حدود ۲۰٪ سود، بازگرداند.

درحقیقت، برنامه راهبردی زیراکس آنقدر موفقیت‌آمیز بود که چندین رقیب جدید، از جمله آی.بی.ام و کداک، سعی می‌کنند تا با پیروی از همان برنامه یا برنامه‌های مشابه، وارد چنین بازار عظیمی بشوند.

برنامه راهبردی آنان اساساً این بود که با بهتر بودن از زیراکس و گوشه‌ای از بازار را تصرف کنند. برای مثال، شرکت آی.بی.ام در سال ۱۹۷۰ با دستگاه کپی I وارد بازار شد و سعی کرد تا بازار اجاره را در بخشهای متوسط تا پرحجم را در دست بگیرد. در سال ۱۹۷۵ شرکت کداک با یک نوع دستگاه کپی به نام «EKTAPRINT 100» که دستگاهی با کیفیت بالا و قیمتی ارزان و جایگزینی برای دستگاههای زیراکس بود، وارد بازار شد و بخش پرحجم بازار را نشانه گرفت.

هیچ‌یک از این شرکتهای عظیم، مبارزه بزرگی را در بازار دستگاههای کپی ایجاد نکردند. آنان پناهی دلایل متعددی شکست خوردند، اما بی‌شک ناتوانی آنان در ایجاد یک موقعیت

● فروشگاه زنجیره‌ای STARBUCKS COFFEE که با ۱۱ شعبه کار خود را آغاز کرد و در سال ۱۹۸۷، فروش معادل ۱/۳ میلیون دلار به ۲۸۰ فروشگاه داشت، و طی پنج سال معادل ۱۶۲/۵ میلیون دلار فروش کرد. تعداد کنونی فروشگاهها در حال حاضر به ۱۶۰۰ واحد رسیده است.

● شرکت DIRECT LINE در سال ۱۹۸۵ آغاز به کار کرد و طی ده سال، یکی از بزرگترین بیمه‌گزاران اتومبیل در بریتانیا شد (۲/۲ میلیون بیمه شده).

این شرکتها، موفقیت سخت دست‌یافتنی خود را از راههای مشابهی به دست آوردند، یعنی از طریق شکستن فعالانه قواعد بازی در صنایع شان، نشان موفقیت آنها، نوآوری راهبردی بود: برقراری فعالانه موقعیتهای راهبردی ممتازی که برای تغییر دادن سهم بازار یا ایجاد بازارهای جدید، لازم بودند.

با ایجاد تغییرات در صنایع، موقعیتهای راهبردی جدید، به مبارزه با موقعیتهای موجود برمی‌خیزند. تغییر در شرایط صنعت، نیازها یا ترجیحات مشتریان، آمارهای موجود، فناوری، سیاستهای دولت، رقابت، و شباهتگی‌های خود شرکت، فرصتها و استعدادهای جدیدی را برای برقراری قوانین جدید ایجاد می‌کنند. جایگاههای موجود گسترش می‌یابند در حالی که سایرین می‌میرند، جایگاههای جدیدی ظاهر می‌شوند، بازارهای بزرگ به قطعات (یا جایگاههای) جدیدی تقسیم می‌شوند، جایگاههای «کهنه» یکپارچه می‌شوند تا بازارهای جدیدی را تشکیل دهند، و غیره. این پویایی در هر صنعتی رخ می‌دهد.

حالت فرض کنید که شرکت شما بخواهد وارد رقابت در صنعت خود بشود. بگذارید بگوییم که شرکت شما، موقعیت بسیار خوبی را در بازار بزرگ به دست آورده است. شرکت شما دارای رقبای زیادی در بازار است و در پیرامون شما، بازیگران متعددی وجود دارند. در حالی که شما در حال رقابت با رقبای اولیه خود هستید، می‌دانید که جایگاههای جدیدی در شرف ایجاد هستند و شما می‌خواهید مطمئن شوید که شرکتتان این فرصتهای جدید را از دست ندهد داد. اما از میان هزاران جایگاه جدید، شناسایی یک جایگاه مولد کار دشواری است؛ لذا میزان رشد و اندازه احتمالی شرکت، پیش‌بینی می‌شود. در ضمن، اگرچه فروش شرکت شما در حال افزایش است، یک جایگاه پیروز پیدا می‌شود -

ممتاز، یکی از آن دلایل بود. برخلاف شرکت زیراکس، هم شرکت آی.بی.ام و هم شرکت کداک در ایجاد یک موقعیت راهبردی ممتاز در این صنعت شکست خوردند. در عوض آنان سعی کردند که از موقعیت شرکت زیراکس بهره‌برداری کنند و با تلاش در جهت شکست دادن زیراکس، برای به دست آوردن سهمی از بازار مبارزه کنند. با در نظر داشتن فایده انگیزه اولیه شرکت زیراکس، شکست آی.بی.ام و کداک تعجب‌آور نیست.

برعکس، شرکت کسانن بازی را به گونه‌ای دیگر انجام داد. پس از آنکه در دهه ۱۹۶۰ شرکت کسانن تنوعی را از دوربینهای عکاسی به دستگاههای کپی ایجاد کرد، این شرکت بازار را به مصرف‌کنندگان نهایی تقسیم کرد، و ضمن آنکه دستگاههای کپی شخصی را برای افراد تولید می‌کرد، مشاغل کوچک و متوسط را نشانه گرفت. همچنین شرکت کسانن تصمیم گرفت که به جای اجاره دادن دستگاهها، آنها را از طریق یک شبکه واسطه‌گری به فروش برساند. در حالی که شرکت زیراکس بر افزایش سرعت دستگاههایش تاکید داشت، شرکت کسانن تمرکز بر کیفیت و قیمت را به عنوان وجه افتراق خود برگزید. برخلاف شرکتهای آی.بی.ام و کداک، شرکت کسانن به طور موفقیت‌آمیزی به بازار دستگاههای کپی نفوذ کرد و طی بیست سال، به عنوان پیشرو بازار بر اساس حجم، ارائه گشت. شرکت کسانن بنا به دلایل متعدد به موفقیت دست یافت، اما این موفقیت بویژه بدین سبب بود که به جای تلاش در جهت شکست دادن زیراکس، موقعیت راهبردی ممتاز و به خوبی تعریف شده‌ای را بنانهاد.

ظهور مدارم موقعیتهای جدید

شرکت کسانن با ایجاد یک موقعیت راهبردی جدید در تجارت دستگاههای کپی، به مبارزه با شرکت زیراکس برخاست و موقعیت این شرکت را تضعیف کرد. رقبای «غالب»، موقعیتهای راهبردی یکسانی را در صنایع خود بنا می‌نهند. طی زمان، رقبای سنتی، در تلاش جهت به دست آوردن سهمی از بازار، راه پیشینیان خود را در پیش می‌گیرند. با وجود این، «نوآوران» راهبردی، بطور فزاینده‌ای ظهور می‌کنند - که هنر کدام بخش بزرگی از بازار را در دست خواهند گرفت - اغلب، بازار جدیدی را که آنان در ایجاد آن کمک کرده‌اند.

تهاجم به بازارهای برقرار شده، توسط

روح برنامه راهبردی پرسیدن سوانهای گوناگون، ایجاد جایگزینها و انتخاب اهداف است.

نوآوران راهبردی هر کدام بخش بزرگی از بازار را در دست خواهند گرفت.

نوآوران راهبردی، منجر به بروز نتایج قابل توجه زیر شده است:

● سهم شرکت کسانن در تجارت دستگاههای کپی، طی حدود بیست سال، از صفر به ۳۵ درصد افزایش یافته است.

● شرکت کوماتسو سهم خود از بازار تجهیزات خاکبرداری را در کمتر از ۱۵ سال، از ۱۰٪ به ۲۵٪ رسانیده است.

● روزنامه یو.اس.ای تودی که در سال ۱۹۸۲ آغاز به کار کرد، در سال ۱۹۹۳ پرفروش‌ترین روزنامه آمریکا بود که روزانه بیش از پنج میلیون نسخه می‌فروخت.

● شرکت کامپیوتر دل (DELL)، در اواسط دهه ۱۹۸۰ کار خود را از یک خوابگاه دانشگاهی آغاز کرد و در کمتر از ده سال، بیش از ۱۰٪ از بازار جهانی کامپیوترهای شخصی را تسخیر کرد.

● شرکت فرست دایرکت (FIRST DIRECT) که در سال ۱۹۸۹ به عنوان اولین تلفن بانک در بریتانیا آغاز به کار کرد، طی هفت سال فعالیت، تقریباً ۷۰۰ هزار مشتری داشت. پیشرفتی که نشریات تجاری، به عنوان درمان اعجاز‌آمیز صنعت را کد بانکداری از آن یاد کردند.

رشد آن، ناشی از ایجاد یک بازار کاملاً جدید است. چنین پیشرفتهایی، توانایی شما را در درک میزان بزرگی مشکلی که شرکتتان با آن مواجه است، دچار اشکال می‌کند. در چنین وضعیتی شما چه می‌توانید بکنید؟

آماده شدن برای موضعی ناشناخته

هیچ شرکتی دارای ادراک کامل در زمینه پیش‌بینی نوآوری‌های راهبردی درحال ظهور نیست. با این حال، فقدان قطعیت، بهانه‌ای برای عدم فعالیت نیست. یک شرکت می‌تواند با به‌کارستن یکی از این گزینه‌های کلی زیر و یا هر دوی آنها، از عهده تمامی عدم قطعیتها برآید. گزینه یک: نوآور شوید. رقبای ایجاد شده در یک صنعت به‌وجود آورند. درست همانطوری که سرهم سوارکردن محصولات موجود در هنگام ایجاد نسل بعدی محصولات قابل پذیرش است، شرکتها نباید درسوهم گذاشتن یک موقعیت راهبردی موجود برای ایجاد «نسل بعدی» موقعیت به خود نرودید راه دهند. این کار دشوار است اما غیرممکن نیست. از نظر عملی، یک شرکت باید نگرش «صحنه‌ی» را ترویج کند، اما همچنین باید خودش را نیز سازماندهی کند تا بطور موثری در تجارت موجود بتواند رقابت کند و درحین حال، از فناوریها و ایده‌های نوین تجربه داشته باشد. موضوعات نو و کهنه چطور می‌توانند بطور قاعده‌ای همزیستی داشته باشند؟ این امر مستلزم ایجاد یک سازماندهی دو جانبه است که وظیفه دشواری است.

UTTERBACK نیز با تاکید به این نکته

اشاره می‌کند: «بنگاهها در رابطه با پیشرفت و گسترش حیات خطوط تولید سودآور، به خود بدهکارند. اینها باعث ارائه جریان مهم سرمایه و اتصال به مشتریان موجود می‌شوند. آنها سرمایه موردنیاز محصولات آینده را تدارک می‌بینند. در همین حال، مدیران نباید نسبت به دفاع از تعهدات اصلی برای ابتکارات جدید غفلت کنند. بطور معمول، مدیران ارشد توسط دو نیروی مخالف و مستول کشیده می‌شوند: آنهایی که خواستار تعهد به موضوعات قدیمی‌اند و آنهایی که از آینده دفاع می‌کنند. متأسفانه، ظرفداری باعث تخمین زیادتر از حد ظرفیت بازار نسبت به خطوط تولید جدید، و تخمین کمتر از حد هزینه‌های آنها می‌شود. پس مدیریت باید تعادل مناسب میان حمایت از پیشبرد توسعه، و تعهد به نوآوریهای جدید و ثابت نشده را بیابد. درک و

اداره این تمایل ممکن است به خوبی بتواند برندگان نهایی را از بازندگان تشخیص دهد. گزینه دو: نوآوری شخص دیگری را به کار ببندید. اقبال در آن است که یک شرکت تاسیس‌یافته، منبع نوآوری راهبردی بعدی نباشد. برای هر رقیبی، صدها داوطلب با مؤسس سعی در به‌وجود آوردن نوآوری «بزرگ» بعدی دارند، و احتمال دارد که یکی از آنها موفق بشود. با این حال، یک رقیب باید متوازن نگاه داشته شود و آماده بهره‌برداری از نوآوریهای ظاهر شده باشد. اما «آماده بودن» بر چه چیزی دلالت می‌کند؟

آماده بودن

تحقیقات نشان می‌دهند که بیشتر شرکتها، هنگامی که یک نوآوری فن آوانه به بازار آنها حمله می‌کند، شکست می‌خورند - حتی زمانی که آنان واقعاً از یک فن‌آوری جدید استفاده می‌کنند - چندین دلیل برای این موضوع شناخته شده‌اند:

- آنها نفاقد رقابت‌های مرکزی لازم برای بهره‌برداری از نوآوری هستند.
- آنها آخرین استفاده‌کنندگان هستند و با اولین نشانه وجود یک مشکل، نوآوری را رها می‌کنند.
- آنها گرفتار روشهای مرسومشان در زمینه رقابت هستند، رقابت‌های مرکزی آنان، به استحکام مرکزی تبدیل شده است.
- آنها هنگام بکارگیری یک فن‌آوری جدید، بطور موثر انتقال سازمانی از کهنه به نو را اداره نمی‌کنند. این بدان معناست که به منظور کسب آمادگی برای نوآوری راهبردی اجتناب ناپذیری که بازار یک شرکت را دچار گسستگی می‌کند، یک سازمان باید:

۱ - پیش از بروز یک بحران، سیستم مراقبت اولیه‌ای را به منظور شناسایی نقاط تغییر، ایجاد کند. بنگاهها باید به منظور تشخیص زود هنگام اینکه آیا یک موقعیت راهبردی جدید بازار آنان را ناپایدار می‌سازد یا خیر، توانایی خود را افزایش دهند. موثرترین روش برای انجام چنین کاری، مراقبت منظم از نشانگرهای راهبردی، به جای مراقبت از سلامت مالی است. یعنی هدایت نشانگرهای کارایی یک شرکت، نظیر روحیه کارمندان، رضایت مشتریان، و بازخورد توزیع‌کننده. همچنین رقبای مستقلی را که در جایگاههای کوچک حمل می‌کنند یا به نظر می‌رسد که قواعد بازی در صنعت را زیر پا می‌نهند، نشانه‌گذاری کنند. به علاوه، افراد نزدیک به بازار را تشویق کنند که بطور فعال

مراقبت را انجام دهند و تخفیرات بازار را به تصمیم گیرندگان گزارش کنند. بطور متناوب، حس جهت‌دهی قدرتمندی ایجاد کنند، پارامترهایی را برقرار سازند که مردم بتوانند درون آن مانور کنند، و سپس آنان را برای عمل کردن، صاحب قدرت کنند. بطور خلاصه، توانایی شناسایی زود هنگام تغییرات را افزایش دهند.

۲ - از سکون فرهنگی و ساختاری جلوگیری کنید. فرهنگی را ترویج دهید که از تغییرات استقبال کند و آماده پذیرش یک نوآوری راهبردی جدید باشد، حتی اگر آن نوآوری باعث گسستگی وضع موجود شود. شرکت‌های تاسیس یافته، اغلب زمان زیادی را منتظر می‌مانند تا یک نوآوری را به کارگیرند. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد - عدم قطعیت نسبت به اینکه آیا این نوآوری قرین موفقیت خواهد بود یا نه با ایجاد فرهنگی که از تغییرات استقبال کند و تجربه و یادگیری را تشویق کند، ممکن است موانع نوآوری رفع شوند. چنین فرهنگی می‌تواند در صورتی که مدیریت ارشد، «شوکه سیستم» را به کار گیرد تا کارمندان را آماده تغییر کند، پیشرفت بیشتری بنماید.

۳ - فرآیندهای را ایجاد کنید که اجازه بکارگیری تجربیات جدید را بدهند. نوآوریهای جدید به سرعت به کار گرفته نمی‌شوند زیرا به عنوان روشهای پیروز شناخته نشده‌اند. اگر تجربه باعث آشکار شدن استعداد یک نوآوری جدید بشود، هر شرکتی مایل خواهد بود که آن را به کار ببندد. تجربه، فرآیندی است که «آندروگرو» از شرکت اپتل، اصطلاح «حاکمیت بی‌نظمی» را برای آن به کار می‌برد هنگامی که مردم ایده‌های جدیدی را کشف می‌کنند تا اطلاعات کافی برای قادر ساختن بنگاه در تصمیم‌گیری جمع‌آوری شود.

۴ - با قابلیت‌های مورد نیاز، آماده باشید. با ایجاد قابلیت‌ها و مهارت‌های مناسب، آماده بکارگیری موقعیت جدید شرکت باشید. متأسفانه گفتن این مطلب آسانتر از عمل به آن است. در صورت مواجهه با عدم قطعیت، بهترین کاری که یک بنگاه می‌تواند انجام دهد، ایجاد تنوع داخلی (حتی با هزینه کردن از قابلیت)، و اجازه دادن به مکانیسم بازار برای شناسایی کالایی است که برنده می‌شود. با پروراندن تنوع، یک شرکت رقابت‌های مورد نیاز خود در آینده را نیز ایجاد می‌کند. ایجاد و اداره تنوع داخلی، ذاتاً کار دشواری است. اما در صورتی که سازمان در معرض آموزش قرار داشته باشد، قابل دسترسی

است.

۵ - انتقال را اداره کنید. سرانجام، یک شرکت باید انتقال به یک موقعیت راهبردی جدید را اداره کند. دو موضوع در اینجا دخیلند:

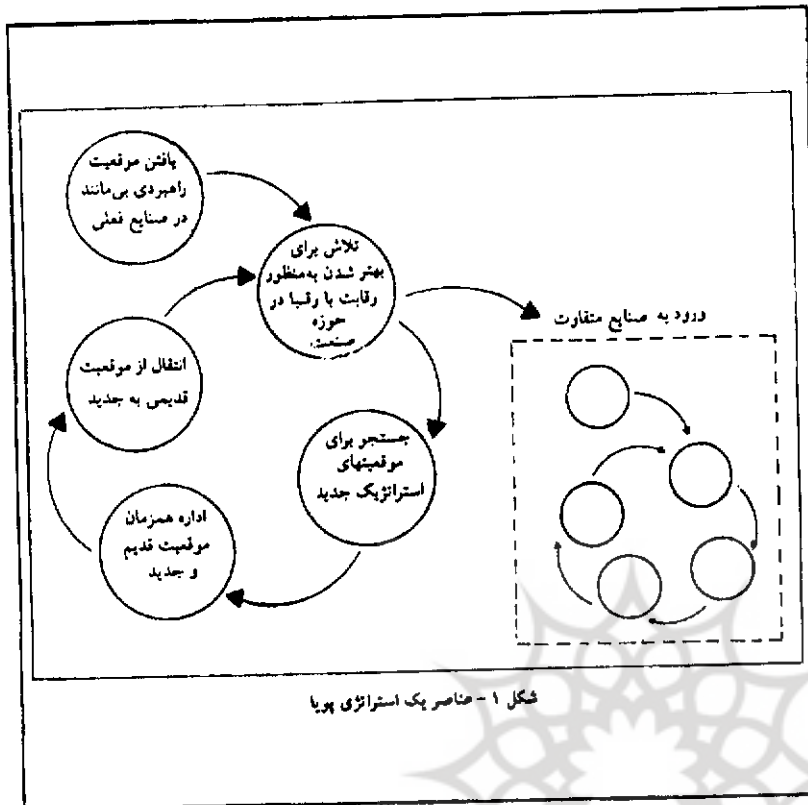
ابتدا اینکه، سازمان باید بطور واضح تصمیم بگیرد که آیا موقعیت جدید را به کار خواهد بست یا خیر.

دوم آنکه، شرکت باید مطمئن شود که «نو» و «کهنه» بطور منظم همزیستی می‌نمایند: هر نوآوری، با خاصیت کوچک بودن حوزه مربوط به شرکت موجود، توجه اندک و منابع محدودی را دریافت می‌کند، مگر آنکه مورد حمایت قرار گیرد. راه حل این مسئله، ایجاد یک واحد سازمانی مجزا برای موقعیت جدید و جلوگیری از خفقان آن است. افراد اختصاص داده شده‌ای که آن را به عنوان «بچه‌شان» در نظر می‌گیرند، برای آن خواهند جنگید.

بطور خلاصه، یک شرکت می‌تواند با ایجاد توانایی تشخیص زود هنگام یک نوآوری، با ترویج محیطی که از تغییرات استقبال می‌کند، با ایجاد فرآیندهایی که اجازه تجربه کردن ایده‌های جدید را می‌دهند، و با ایجاد مهارتهایی که باعث یکارگیری موقعیت جدید می‌گردند، می‌تواند آماده بهره‌برداری از تغییرات راهبردی شود.

عناصر یک برنامه راهبردی پویا

با تحلیل‌هایی که تاکنون ارائه شد، اکنون می‌توانیم نگاهی پویاتر به برنامه راهبردی داشته باشیم (شکل ۱). هر شرکتی در هنگام تفکر در مورد برنامه راهبردی‌اش باید ابتدا یک موقعیت راهبردی مجزا را در صنعت خود شناسایی کند. سپس باید در انجام بازی در این موقعیت برتری بجوید و بدین ترتیب آن را تبدیل به جذاب‌ترین موقعیت در صنعت کند. در حالیکه یک شرکت در رقابت بر سر موقعیت فعلی به سر می‌برد، باید بطور مداوم در جستجوی موقعیتهای راهبردی جدید نیز باشد. پس از شناسایی سایر موقعیتهای راهبردی در صنعت خود، شرکت باید تلاش کند تا هر دو موقعیت را بطور همزمان اداره کند، کار ساده‌ای نیست. هنگامی که موقعیت کهنه به حد کمال می‌رسد و رو به زوال می‌گذارد، شرکت باید به آرامی انتقالی به موقعیت جدید داشته باشد و چرخه را دوباره آغاز کند: در حالی که بر سر



شکل ۱ - عناصر یک استراتژی پویا

چیزی - چگونگی - را بازنگری کند تا انعطاف‌پذیری خود را حفظ کند و در صورتی که بازخورد از جانب بازار نامطلوب بود، آماده تنظیم برنامه راهبردی‌اش باشد. تغییر شرایط صنعت و تغییر نیازها یا ترجیحات مشتریان، پیشنهادات متقابل از جانب رقبای، و قابلیت تحول یک شرکت، منجر به ایجاد فرصت‌های جدید و استفاده برای روشهای جدید انجام بازی می‌شوند. برنامه راهبردی به کار گرفته شده در یک دهه پیش، قطعاً طرحی با ضمانت برای بازی در آینده نیست حتی (پاشاید، مخصوصاً) شرکت‌های موفق باید بطور مداوم اساس تجارتشان و فرضیات پشت فرمول موفقیت آمیزشان را مورد سؤال قرار دهند. از آنجایی که موقعیتهای جدید «چه کسی، چه چیزی، چگونه» تقریباً بطور مداوم از بازارهای عمده پدیدار می‌شوند، شرکتها باید در جستجوی این موقعیتهای باشند. همانند پشروان روزگار جدید، مسئولان اجرایی شرکت باید زمینه‌های تحول در صنعت خود را کاوش کنند و در جستجوی موقعیتهای راهبردی باشند که مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. فقط کسانی که جرات کنار گذاشتن ایمنی آشنا و اقدام در جهت ناشناخته‌ها را دارند، آینده قابل بحثی خواهند داشت. □

موقعیت جدید می‌جنگد، باید دوباره در جستجوی موقعیت راهبردی قابل دوام دیگری باشد. البته در هر زمانی طی این فرآیند پویا، شرکت می‌تواند انتخاب کند که وارد یک فن‌آوری یا صنعت جدید بشود. این وضعیت می‌تواند در حالی که شرکت هنوز در حال رقابت بر سر اولین موقعیت راهبردی‌اش است، در حالیکه می‌کوشد تا تعادلی را در تقاضای دو موقعیت راهبردی ایجاد کند، و یا در هر زمانی طی تحول برنامه راهبردی یک بنگاه، اتفاق بیفتد. با وجود این توجه داشته باشید که پس از وارد شدن به سایر صنایع، بنگاه باید همان فرآیند پویایی را که در صنعت اصلی‌اش طی می‌نمود، دنبال کند. جایگاهی به صنایع دیگر، وظایف راهبردی را که شرکت باید در هر تجارتی به انجام برساند تغییر نخواهد داد، فقط از آن جهت که بنگاه با چالشهای اضافه‌تری از قبیل چگونگی اداره و وضعیت تنوع یافته، و چگونگی بهره‌برداری از اشتراک مساعی در میان تجارتها مواجه است، مدیریت را پیچیده‌تر می‌سازد. بنابراین طراحی یک برنامه راهبردی موفق، هرگز به پایان نمی‌رسد. یک شرکت نیاز دارد که بطور مداوم پاسخهایش به سئوالات «چه کسی - چه