



# دلایل شکست استراتژی

## منظومه ایریدیوم

وفا فارغان

vgh@isiran.com

مراجعات کمپوز علوم سازی

۱۹۲۸ بازمی‌گردد و در طول این مدت همواره محصولات و خدمات او سرآمد تکنولوژی روز دنیا بوده است. در سال ۱۹۸۶ مدیرعامل بخش فضایی موتورولا پیشنهاد کرد تا با تکیه بر قدرت تکنولوژیک و سابقه فعالیت شرکت در ساخت زیرمجموعه های ماهواره، به اجرای یک پروژه مستقل فضایی بپردازند. بررسی این ایده به یک گروه سه نفره از مهندسان واگذار شد. در سال ۱۹۸۷ طرح ایجاد یک منظومه، متشکل از ۷۷ ماهواره برای برقراری ارتباطات مستقیم مخابراتی نقطه به نقطه در سطح کره زمین آماده شد. نام این پروژه به دلیل تشابه عدد اتمی عنصر ایریدیوم با تعداد ماهواره های این پروژه با ایریدیوم گذاشته شد (بعدها تعداد ماهواره های این منظومه به ۶۶ ماهواره کاهش یافت). پروژه در پاییز ۱۹۸۹ پس از بررسی های فنی و تجاری لازم تصویب شد و یک تیم ۲۰ نفره برای اجرای آن شکل گرفت. در سال ۱۹۹۰ پروژه رسماً اعلام و شرکت ایریدیوم با سرمایه گذاری اولیه شرکت موتورولا ایجاد شد. براساس برآورد کارشناسان موتورولا، ۴۰۰ هزار مشترک برای رسیدن به نقطه سر به سر اقتصادی کافی بود و ایریدیوم امیدوار بود که سهم قابل توجهی از ۸ میلیون نفر افراد حرقه ای دائم السفر که نیازمند این خدمات بودند را به خود اختصاص دهد. سرمایه لازم برای انجام این پروژه ۳/۵ میلیارد دلار برآورد شده بود که در عمل به ۵ میلیارد دلار رسید. این سرمایه از طریق واگذاری سهام ایریدیوم به شرکتهای متعددی از کشورهای ژاپن، آلمان، آمریکا، ایتالیا، چین، کانادا، تایلند، هندوستان و... تامین و کار پروژه عملاً آغاز گردید. در سال ۱۹۹۸ پس از ۹ سال کار فشرده سرانجام ۶۶ ماهواره در ارتفاع تقریبی ۷۷۵ کیلومتری از سطح زمین در مدار قرار گرفت و از نوامبر همان سال بهره برداری از سیستم آغاز شد. حالا دیگر همه چیز به بازار بستگی داشت.

از همان ابتدا، کار بازاریابی سیستم ایریدیوم با مشکل مواجه شد. تا ماه مه ۱۹۹۹ تنها ۱۰ هزار نفر یعنی حدود ۲۰٪ برآورد اولیه به استفاده از سیستم ایریدیوم روی آوردند. تا ماه اوت ۱۹۹۹ تعداد مشترکان به ۲۰ هزار نفر رسید که از ۲۰۰ هزار مشترک پیش بینی شده فاصله قابل توجهی داشت. مشتریان سیستم ایریدیوم عمدتاً کسانی بودند که در نقاط دورافتاده ای مانند سکوها، نفتی، کشتیهای ماهیگیری، جنگلهای دورافتاده

اصلی، بی بردن به مفاهیمی است که در پشت شکست یک استراتژی نهفته است. چرا استراتژی یک شرکت پس از صرف بیش از ۵ میلیارد دلار سرمایه و دریایی از تکنولوژی پیشرفته با شکست مواجه می شود؟ چگونه می توان با بی بردن به این علل، الگوی تفکر استراتژیک مدیران را بهبود بخشید؟ آیا این یافته ها می توانند ریسک بکارگیری رویکردهای استراتژیک را کاهش دهد؟

الگوی مورد استفاده در این مقاله، الگوی استراتژی اثربخش<sup>۱</sup> است. بدین وسیله ابعاد مهم استراتژی ایریدیوم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مفاهیم ارزشمندی از بکارگیری رویکرد استراتژی در عمل آشکار می گردد. مفاهیمی که می تواند در اثربخشی تصمیم گیریهای استراتژیک مدیران موثر باشد.

۱- معرفی

موتورولا امروز یک شرکت ۳۰ میلیارد دلاری است. سابقه این شرکت به سال

### چکیده

از سال ۱۹۸۷ که طرح ارتباط مستقیم ماهواره ای " شرکت موتورولا (MOTOROLA) در اناره ثبت اختراعات آمریکا ثبت شد تا سال ۱۹۹۹ که اسناد ورشکستگی شرکت مجری طرح (ایریدیوم) تسلیم دادگاه گردید تنها ۱۲ سال طول کشید. بدین ترتیب شکوهمندترین پروژه قرن، درغبار تاریخ کسب و کار محو شد. امروز دیگر مطالعه استراتژی ایریدیوم (IRIDIUM) و تحلیل علل شکست آن تأثیری در سرنوشت کار ندارد ولیکن بدون شک درسهای عبرت آموز آن می تواند مفاهیم مدیریتی ارزشمندی را به ارمغان داشته باشد.

در این مقاله، نتایج مطالعاتی که درخصوص شرکت موتورولا و استراتژی ایریدیوم به عمل آمده است ارائه می گردد. برای این کار دهها مقاله و گزارش مربوط به شرکت گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. هدف

آفریقا و یا قطبهای منجمد زمین به فعالیت مشغول بودند و این بازار به مراتب از بازاری که مورد نظر ایریدیوم قرار داشت محدودتر بود.

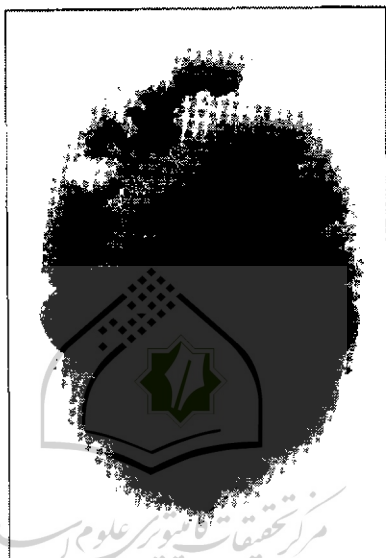
خیلی زود مشخصات مالی هم نمایان شد. درآمد ۱/۵ میلیون دلاری ایریدیوم تکافوی هزینه ها و همچنین انجام تعهدات مالی شرکت که در هر فصل بالغ بر ۱۰۰ میلیون دلار می شد را نداشت. ارزش سهام ایریدیوم نیز در فاصله بین سال ۱۹۹۸ تا ۱۹۹۹ از ۷۲ دلار به ۹ دلار سقوط کرد. این شرایط زیان انبوهی را متوجه پروژه ساخت. زیان اصلی متوجه شرکت موتورولا بود که برای آن رقم سرسام آور ۸۹/۲ میلیارد دلار پیش بینی می شد. در اوت ۱۹۹۹ سهام شرکت باز هم سقوط کرد و به رقم باور نکردنی ۶ دلار برای هر سهم رسید. در این مرحله شرکتهای سرمایه گذاری امید خود برای بازگرداندن ایریدیوم به شرایط عادی را از دست دادند و اعلام کردند دیگر نمی توانند بیش از این حمایتی از ایریدیوم به عمل آورند. ایریدیوم با ۵۵ هزار مشترک و ۱/۴ میلیارد دلار بدهی یک کشتی در حال غرق شدن بود. در ماه مارس سال ۲۰۰۰ شرکت ایریدیوم ضمن تسلیم مدارک ورشکستگی خود به دادگاه اعلام کرد که سرویس دهی به مشتریان خود را از ساعت ۱۱ و ۵۹ دقیقه روز ۱۷ مارس سال ۲۰۰۰ متوقف خواهد ساخت. مقرر شد ۶۶ ماهواره منظومه ایریدیوم در مراحل ثانوی داخل جو زمین پس از سقوط سوزانده شوند. کاری که می بایستی دو سال زمان و ۳۰ میلیون دلار هزینه برای آن صرف می شد. بدین ترتیب یکی از بزرگترین پروژه های قرن، در فضای رقابتی کسب و کار محو و نابود گردید.

پروژه ایریدیوم از پیشگامانه تکنولوژی یک کیفیت بالای شرکت موتورولا برخوردار بود. چندین شرکت معتبر دنیا سرمایه و توان عملیاتی خود را در انجام این پروژه به مشارکت گذاشته بودند. خلاقیت و نوآوری (به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت استراتژی ها) در ابعاد مختلف پروژه به کار گرفته شده بود. پس چگونه سرانجام کار، این گونه با شکست مواجه شد؟ نگرش استراتژیک، ابعاد ارزشمندی از چگونگی امر را آشکار می سازد.

### ۲- استراتژی ایریدیوم

موتورولا یک شرکت خوشنام و معتبر

و محصولات و خدمات او همواره یادآور کیفیت و تکنولوژی پیشرفته است. موتورولا علاوه بر سیستم های مخابراتی و تجهیزات الکترونیک نظامی، برای سالیان متمادی عهده دار طراحی و ساخت زیرمجموعه های پیشرفته ماهواره برای شرکتهای بزرگی مانند لاکهید (LOCKHEED) بوده است. در اوایل سال ۱۹۸۶ یک سوال آرمانی در ذهن رهبران شرکت شکل گرفت: آیا می توان با تکیه بر تکنولوژی پیشرفته و سوابق



اجرائی، موتورولا را به یک تولیدکننده اصلی محصولات و خدمات ماهواره ای تبدیل ساخت؟ همزمان با این فکر یک ایده فرصت ساز از راه می رسد: شبکه مخابرات جهانی. در آن زمان حوزه مخابرات سیار تنها به مرز کشورها محدود می شد. دلیل این امر فقدان یک پروتکل واحد برای برقراری ارتباطات بین کشورها بود. حتی در اروپا نیز استاندارد واحدی برای این کار وجود نداشت. در حالی که تقاضا برای این امر وجود داشت و یک تقاضای برآورده نشده به معنای یک فرصت برای کسب و کار است. یک سیستم یکپارچه مخابراتی که بتواند استاندارد واحدی را برای ارتباطات بین المللی و بین قاره ای فراهم آورد، هم راهکار موثری برای این تقاضای روزافزون بود و هم فرصتی برای دستیابی موتورولا به جایگاه یک شرکت اصلی ماهواره ای. براساس برآورد اولیه کارشناسان، یک بازار ۱۲ میلیون نفری برای

مخابرات ماهواره ای و یک سهم ۴۰ درصدی برای موتورولا ابعاد مهم این فرصت بود. در سال ۱۹۹۵ استیون دورفمان (S. DORFMAN) مدیرعامل شرکت هیوز (HUGHES) این فرصت را تا ۲۵ میلیون مشترک نیز برآورد کرده بود. این یک فرصت استثنایی بود. شرکت ایریدیوم با اختصاص بودجه ای بالغ بر ۱۴۰ میلیون دلار یک مبارزه تبلیغاتی گسترده را به اجرا گذاشت و ایده اصلی خود را مطرح ساخت: یک ارتباط بی حد و مرز برای هر کس، هر کجا، هر زمان.

بر اساس الگوی استراتژی بروس هندرسون (B. HENDERSON) پایه گذار مشاوران بوستون BCG یک استراتژی می بایستی قادر باشد تا سه سوال مهم را پاسخ دهد. چه چیزی، برای چه کسی و چگونه و اکنون این امکان برای موتورولا فراهم شده بود. پاسخ استراتژی ایریدیوم به سوال "چه چیزی" سیستم مخابراتی جهانی است. سیستمی که بستواند تقاضای بازار برای برقراری ارتباطات نقطه به نقطه را مستقل از موقعیت جغرافیایی فرستنده و گیرنده، مرزبندیهای حکومتی و استانداردهای منطقه ای برقرار سازد. استراتژی ایریدیوم در مقابل سوال "چه کسی" همه تقاضایان را هدف گرفته بود. از دید مدیران استراتژیست در موتورولا، ایریدیوم سیستمی بود که می توانست با سیستم مخابرات سلولار (سیستم تلفنهای همراه) رقابت کند و بخش قابل توجهی از مشتریان بالقوه و بالفعل این بازار را به سوی خود متوجه سازد. و در نهایت ایریدیوم در مقابل سوال "چگونه" تکنولوژی ارتباط مستقیم ماهواره ای را پیشنهاد می کند. مدیران تصمیم گیر موتورولا در آن زمان بر این پشاور بودند که سیستم تلفن همراه قادر نیست یک استاندارد واحد را بر کشورها و بلکه قاره های جهان حاکم کند و بدین جهت سیستم مخابرات ماهواره ای را دارای "مزیت قابل توجهی در این رقابت تصور می کردند.

بدین گونه اجزای یک استراتژی کنار هم قرار گرفت و سرمایه گذاران قانع شدند که منافع کثیری در فرصتهای این استراتژی نهفته است. اعتقادی که میلیاردها دلار سرمایه را در گرو خود گرفت.

### ۳- شکست استراتژی ایریدیوم

چگونه استراتژی ایریدیوم با شکست مواجه

بود پوشش کامل سطح کره زمین قدرت سیگنال ارسالی ماهواره ها را کاهش می داد فلذا دستگاههای تلفن ایریدیوم قادر نبودند تا در درون ساختمانها ارتباط برقرار کنند. ایریدیوم همه جای زمین را پوشش داده بود به جز داخل ساختمانها را! مراکز سوئیچینگ ایریدیوم که (برخلاف گلوبال استار) در داخل ماهواره نصب شده بود نه تنها وزن و قسمت ماهواره ها را افزایش می داد بلکه از نظر ظرفیت ارتباطی نیز محسوس و دیت ایجاد می کرد. پروژه ایریدیوم از نظر نوآوری و تکنولوژی اعجاب آور بود ولی این پیچیدگی نفعی برای مشتری در بر نداشتند. پروژه ایریدیوم بیش از آنکه برای بازار و کسب و کار هدف گذاری شده باشد در راستای توسعه تکنولوژی های پیشرفته ماهواره ای جهت گیری کرده بود. ایریدیوم زائیده پیشرفت تکنولوژی بود و نه کشتش بازار و به همین علت نیز در بازار (همانند یک میهمان ناخوانده) مورد استقبال قرار نگرفت.

#### ۴- تحلیل استراتژی ایریدیوم

ایریدیوم بار دیگر نشان داد که هیچ شرکتی بدون مشتری نمی تواند باقی بماند، حتی اگر دنیایی از نوآوری و خلاقیت تکنولوژیک را عرضه کند. ارزش از دیدگاه مشتری سه دو عامل مهم بستگی دارد: مطلوبیت و قیمت و هر گاه تکنولوژی نتواند یکی یا هر دو این عوامل را بهتر از رقیب برای مشتری خود فراهم سازد نمی تواند سهم مهمی از بازار را به خود جلب کند. خلق ارزش از دیدگاه مشتری همزمان "مزیت رقابتی" برای سازمان است و این امر (ایجاد مزیت رقابتی) کارکرد اصلی استراتژی است. چرا استراتژی ایریدیوم از دستیابی به این هدف حیاتی سازماند؟ تحلیل استراتژی ایریدیوم ابعاد مهمی از این "چرایی" را آشکار می سازد. بسیاری این کار الگوی استراتژی اثربخش مورد استفاده قرار می گیرد.

الگوی استراتژی اثربخش، استراتژی را از دید تحلیلی به سه بخش تقسیم می کند:

الف - فرصت بایی!

ب - تحلیل گلوگاه؛

ج - راهبایی استراتژیک.

این ساختار تحلیلی که بر مبنای کارکرد اصلی استراتژی شکل گرفته است، روند تکوین

اروپا پیشنهاد داد. از اوایل دهه ۱۹۹۰ سرمایه گذاری بر روی این سیستم آغاز شد و استفاده از این استاندارد با سرعت اعجاب آوری توسعه یافت. در سال ۱۹۹۱ تنها ۲۲ کشور این سیستم را پذیرفته بودند (حدود یک میلیون مشترک). این تعداد در سال ۲۰۰۰ به بیش از ۱۱۰ کشور با ۴۸۰ میلیون مشترک رسید، خیلی زود سیستم GSM آمریکا را هم فراگرفت و شرکت موتورولا - بنیانگذار سیستم ایریدیوم هم وارد این بازار

### پروژه ایریدیوم از نظر نوآوری و تکنولوژی اعجاب آور بود ولی این پیچیدگی نفعی برای مشتری نداشت.



موسسه تحقیقات کامپیوتر علوم اسلامی

شد. سیستم سلولار بسیار کم هزینه تر بود. دستگاه تلفن آن سبک (کمتر از ۱۰۰ گرم)، ارزان (کمتر از ۲۰۰ دلار) و هزینه استفاده از آن (حدود ۱۰/۵ دلار بر دقیقه) بسیار جذاب تر از سیستم های ماهواره ای بود، ولی حوزه آن صرفاً به مناطق توسعه یافته شهری محدود می شد. حوزه ای که روز به روز گسترش بیشتری پیدا می کرد و رقابت در آن برای سیستم های ماهواره ای امکان پذیر نبود.

ایریدیوم به دلیل حوزه گسترده ای که در نظر گرفته بود (همه کس، همه جا) هزینه سنگینی را متحمل شده بود و به همین دلیل از نظر اقتصادی در هیچ یک از دو حوزه، قابلیت رقابت نداشت. مشتریان مناطق توسعه یافته به سیستم های سلولار زمینی (GSM) روی آوردند و در مناطق خارج از پوشش شبکه زمینی نیز گلوبال استار گزینه ارزشمندتری به شمار می آمد.

مشکلات ایریدیوم از این هم فراتر

شد؟ پاسخ این سوال با تحلیل حوزه رقابت آشکار می شود. در بازار تلفنهای سیار دو حوزه رقابت وجود دارد: مخابرات ماهواره ای و مخابرات سلولار زمینی (مانند سیستم تلفن همراه). در حوزه مخابرات ماهواره ای شرکت های متعددی سرمایه گذاری کرده اند. مهمترین آنها پروژه گلوبال استار است که در سال ۱۹۸۹ توسط شرکت فورد (FORD) سرمایه گذاری شد (این پروژه امروزه توسط شرکت LORAL اداره می شود).

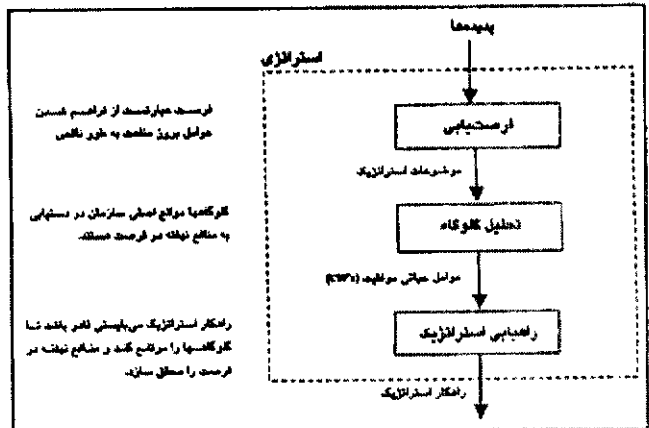
سیستم گلوبال استار با سرمایه گذاری حدود ۸۲ میلیارد دلار و بهره گیری از ۵۲ ماهواره بخشهایی از سطح زمین که در آنها سیستم های زمینی فعال نیست را تحت پوشش قرار داده است و به همین دلیل نسبت به سیستم ایریدیوم ساده تر و ارزانتر است. سیستم گلوبال استار سه جای "همه مردم در همه جای زمین"، نیازمندی سازمانهای حصره ای در مناطق دور از شبکه مخابرات معمولی را هدف گرفته است (مانند سکوها، نفتی، ناگانهای ماهیگیری و سرزمینهای فاقد سیستم مخابراتی). این بازار مشتریان محدودتری دارد ولی رقابت در آن خاص سیستم های ماهواره ای است.

محدود کردن فعالیت سه جغرافیای خاص و استفاده از شبکه سوئیچینگ زمینی، سیستم گلوبال استار در مقایسه با ایریدیوم را هم در سرمایه گذاری و هم در هزینه بهره برداری اقتصادی تر کرده بود و به همین لحاظ خدمات آن با قیمت کمتری نسبت به ایریدیوم عرضه می شد (۱۰/۵ تا ۱/۵ دلار در دقیقه در مقابل ۲ تا ۷ دلار بر دقیقه برای ایریدیوم). دستگاه تلفن گلوبال استار به مراتب سبک تر (۳۰۰ گرم در مقابل ۴۵۰ گرم ایریدیوم) و ارزانتر (۷۰۰ دلار در مقابل ۲۵۰۰ دلار ایریدیوم) بود. در مقابل همه مزایای گلوبال استار، ایریدیوم پوشش کامل جغرافیایی زمین را پیشنهاد می کرد، جایی که حوزه رقابت با سیستم های سلولار زمینی گشوده می شد.

شبکه سلولار زمینی برای سالیان متمادی در کشورهای اروپایی و آسیایی سابقه داشت ولی آنچه ارتباط این شبکه ها با یکدیگر را محدود می کرد استانداردهای کاملاً متفاوت آنها بود. در سال ۱۹۸۲ کنفرانس پست و تلگراف اروپا (CEPT) سیستم مخابرات سیار جدیدی (GSM) را مطالعه کرد و آن را به عنوان یک سیستم یکپارچه برای

استراتژی را تبیین می کند (شکل ۱).

شکل ۱ - ساختار تحلیلی الگوی استراتژی اثربخش



درستی فهمید. بدون یک فرصت واقعی،

استراتژی سراسری  
بیش نیست،  
هرچند تمامی  
واژگان و  
فرایندهای مربوط  
به کار گرفته شده  
باشند. فرصت  
کسب و کار حاصل  
یک تقاضای  
برآورده نشده در  
بازار است. کشف  
این شرایط اهمیت  
زیادتی دارد و  
زیربنای استراتژی  
اثربخش به شمار

از گلوگاه "این فرصت، صحیح و هوشمندانه بوده است و این دو گام اساسی در تدوین یک استراتژی اثربخش به شمار می آید ولی بدون یک "راهکار" موثر دستیابی به یک استراتژی مزیت بخش امکان پذیر نیست و این نقطه ضعف اساسی موتورولا در استراتژی ایریدیوم بود. تحلیل عوامل اصلی راهکار ایریدیوم سه مفهوم اساسی موثر در شکست استراتژی ما را آشکار می سازد (شکل ۲).

الف - حوزه عمل بیش از حد گسترده: منابع سازمانها هر قدر باشد بازهم محدود است. گستردگی بیش از اندازه میدان عمل، پیاده سازی استراتژی را با کمبود منابع مواجه می سازد. توان مالی، توان اجرایی، توان مدیریتی و توان تکنولوژیک برخی از ابعاد مهم این مفهوم است. ایده هرکس، در هر کجا، در هر زمان بیش از حد تواناییهای موتورولا بود و این امر در عمل کار را با کاستیهای اساسی مواجه ساخت. ماهواره های ایریدیوم برای برآورده کردن این هدف سنگین و پرهزینه شدند، تعداد آنها نیز افزایش یافت. نتیجه این امر افزایش ابعاد سرمایه گذاری و قیمت خدمات نسبت به رقبا و نارضایتی سرمایه گذاران و مشتریان بود. این ایده از نظر تکنولوژیکی نیز محدودیتهایی را ایجاد می کرد که از آن جمله ضعیف بودن آنتن در داخل ساختمان و ظرفیت محدود پاسخ دهی در مناطق پرترافیک قابل ذکر است. پیامد منفی دیگر گستردگی حوزه عمل طولانی شدن زمان پروژه بود. بهره برداری عملیاتی از سیستم ایریدیوم نسبت به ایده اولیه بیش از ده سال به طول انجامید و طی این مدت خیلی چیزها تغییر یافته بود. اگر ایریدیوم فعالیت خود را به حوزه جغرافیایی مناطق توسعه یافته شهری (حوزه رقابت با سیستم GSM) یا مناطق توسعه نیافته غیر شهری (حوزه رقابت با سیستم گلوبال استار) محدود می ساخت و بدین طریق می توانست هزینه های سرمایه گذاری و بهره برداری و همچنین زمان اجرای پروژه را کاهش دهد، به پایداری بیشتری در حوزه رقابت دست می یافت.

استراتژی گسترده ایریدیوم علاوه بر مرزهای اقتصادی و تکنولوژیک با مرز محدودیتهای اجرایی نیز مواجه بود. یکی از مراحمسب اجرایی پیچیده و ناکام پروژه ایریدیوم "بازاریابی" آن بود. گستردگی پوشش ایریدیوم

در این پروژه، کار از فرصت یابی آغاز می شود. در مرحله فرصت یابی یک محرک ذهنی و یا عینی سبب می شود تا "برخی" از افراد یا سازمانها به فرصتهایی پیرامون خود آگاهی یابند. فرصت درک شده در صورت اهمیت و امکان بهره برداری توسط سازمان، در کانون توجه سازمان جای گرفته و به موضوعات استراتژیک تبدیل می شود. موضوعات استراتژیک فرصتهایی هستند که در صورت تحقق، منافع کلیدی را متوجه سازمان خواهند کرد. ولی تحقق این فرصتها (دستیابی به منافع نهفته در آنها) معمولاً با موانعی همراه است. برخی از این موانع در دستیابی به منافع نهفته در فرصتها نقش اساسی داشته و در عین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است. این موانع، گلوگاههای اصلی (CSFS) سازمان هستند و راهکار استراتژیک برای دستیابی به منافع استراتژی باید آنها را مرتفع سازد. این الگو نه تنها چگونگی تکوین استراتژی را تبیین می کند بلکه قادر است تا شکست استراتژیها را تحلیل کند و ابعاد مهمی از علل آن را روشن سازد.

فرصتهای کسب و کار در اطراف ما پراکنده اند. بسیاری از پدیده های محیطی پیام آور این فرصتها هستند ولی درک این فرصتها به شمس خاص فردی و با سازوکار خاص سازمانی نیاز دارد. برای این امر باید عزم داشت، نسبت به محیط حساس بود و قواعد پارادایم حاکم را به

روند تحولات سیستم های مخابراتی طی دهه گذشته نشان می دهد که درک مدیران موتورولا از "فرصت" و تشخیص آنان

یک بازاریابی گسترده را نیز لازم داشت. برای چنین هدف گسترده ای بازاریابی در آمریکا و اروپا، پایتختها و شهرهای مهم دنیا کافی نبود، ایریدیوم می بایستی در ایرکوتسک (IRKUTSK) روسیه هم بازاریابی می شد و این کاری واقعا پیچیده و خارج از توانمندیهای اجرایی معمول بود. وقتی آغاز فعالیت سیستم ایریدیوم اعلام شد ظرف چند هفته بیش از یک میلیون درخواست به دفاتر فروش ایریدیوم سرازیر شد. ساز و کار ایریدیوم قادر نبود تا به سرعت پاسخگویی این مقاضیان باشد، بسیاری از آنها رفتند و دیگر هیچ گاه مراجعه نکردند. تولید دستگاههای تلفن نیز با مشکل عملیاتی مواجه بود. قرار بود موتورولا و شرکت ژاپنی کایوسرا (KYOCERA) در سال ۱۹۹۸ جمعا یکصد هزار دستگاه تلفن تولید کنند ولی این کار تا مارس ۱۹۹۹ به طول انجامید در نتیجه مشتریان در لیست انتظار قرار گرفتند و اواقعیت این است که حوزه استراتژی ایریدیوم تا حدی باز بود که منابع برای تمرکز بر روی آن کافی نبود حاصل آنکه استراتژی قدرت خود را از تمرکز می ستاند.

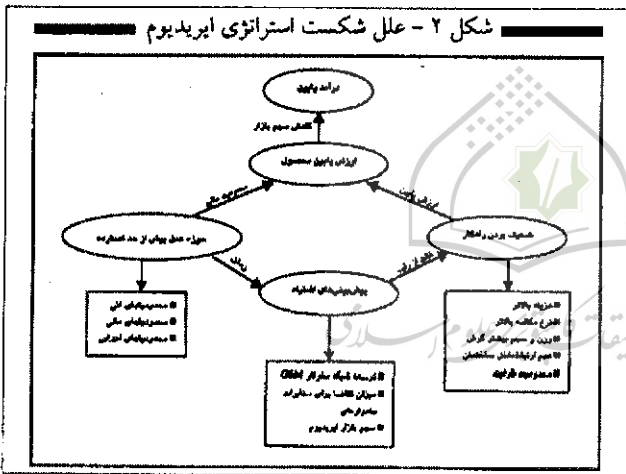
ب - ضعیف بودن راهکار: به ازای یک فرصت و گلوگاه، راهکارهای استراتژیک متعددی می توان وجود داشته باشد. به عنوان یک قاعده خدشه ناپذیر منافع نهفته در فرصت به راهکار برتر تعلق می گیرد. راهکار ایریدیوم در مقیاس فنی و تکنولوژیک از برتریهای چشمگیری نسبت به سیستم GSM برخوردار بود ولی "از دیدگاه مشتری" کاستیهای غیر قابل گذشتی را به همراه داشت. دستگاههای تلفن ایریدیوم در مقایسه با تلفنهای همراه GSM 5 برابر سنگین تر و ۱۰ برابر گرانتر بود. در حالی که گوشی های تلفن GSM به راحتی در جیب جای می گیرند با معاد فیزیکی گوشی های ایریدیوم بزرگ و حجیم بود. دریافت سیگنال ماهواره ایریدیوم و برقراری تماس در داخل ساختمانها مشکلات جدی داشت و بنابه نظر مدیران موتورولا رفع این اشکال، هزینه ها را به میزان ده برابر افزایش می داد، در صورتی که سیستم GSM در پوشش دهی داخل ساختمانها، داخل تونلها و حتی مراکز عمیق زیر سطح زمین قابلیت و انعطاف فوق العاده ای را عرضه می کرد. نکته قابل توجه دیگر موضوع سرمایه گذاری توسعه است: در حالی که بار توسعه سیستم ایریدیوم

صرفا بردوش شرکت ایریدیوم بود، کشورها و شرکتهای متعددی به صورت داوطلبانه و با صرف منابع مالی خود، پوشش جغرافیایی و ظرفیتهای سیستم سلولار را توسعه می بخشند. قیمت خدمات نیز یک موضوع بسیار جدی است. ایریدیوم به دلیل هزینه عملیاتی بالای سیستم ماهواره ای هرگز نتوانست نرخ مکالمات خود را (بین ۲ تا ۷ دلار در دقیقه) به نرخ مکالمه سیستم GSM حدود ۰/۵ دلار در دقیقه) نزدیک کند. همه این شواهد نمایانگر این واقعیت است که راهکار استراتژیک موتورولا در مقیاس "ارزش از دیدگاه مشتری" نمی توانست راهکار برتری به شمار آید و سهم قابل توجهی از منافع نهفته در این فرصت را انتظار داشته باشد.

ایریدیوم بدون توجه به مشخصه های برتر سیستم GSM، تعریف شود. تعاریفی که نتوانستند در بازار رقابت برتری بیافرینند. پیش بینی های موتورولا در مورد سهم بازار مخابرات ماهواره ای و ایریدیوم نیز فاقد صحت و دقت لازم بود فلذا تعهدات او به سرمایه گذاران (در مورد تعداد مشترکان و رشد آنها) خیلی زود از برنامه منحرف شد و اعتماد آنان نسبت به سلامت پروژه از دست رفت.

یکی از عوامل موثر در از دست رفتن صحت پیش بینی ها، طول دوره پیش بینی بود. صرف ده سال زمان برای اجرای یک پروژه کافی است تا همه چیز دگرگون شود. در حالی که سیستم سلولار، دستیابی به اهداف بلند خود را

در گامهای پی در پی و کوتاه "برنامه ریزی و اجرا" کرد. در اینجا نظریه گام به گام (INCREMENTAL) کوین (J.B. QUINN) (۱۹۸۰) قابل توجه است. وی در این نظریه، توصیه می کند که به جای پرداختن به یک استراتژی بلندمدت و کلان، سازمان می بایستی اهداف بلند خود را در مجموعه ای



ج - پیش بینی های اشتباه: سومین علت مهم شکست استراتژی ایریدیوم را می توان در نادرستی پیش بینی های او از وضع بازار جستجو کرد. مهمترین این پیش بینی ها برآورد مدیران موتورولا از ناتوانی سیستم سلولار در رفع گلوگاه استراتژیک (فقدان یک استاندارد واحد در جهان) بود. آنها هرگز تصور نمی کردند تا یک استاندارد واحد (GSM) ابتدا در سطح اروپا و سپس آسیا و جهان مورد پذیرش قرار گیرد. مانع اصلی این امر سرمایه گذاریهای انجام شده بر روی استانداردهای متفاوت هر کشور پنداشته می شد. ولی این امر تحقق یافت و با یک سرعت سهمنی سراسر جهان را فرا گرفت. غفلت موتورولا از راهکار رقیب سبب شد تا سیستم

از مراحل پی در پی "تصمیم و اجرا" دنبال کرده و در هر گام عکس العمل ذینفعان اصلی (STAKEHOLDERS) سازمان (مشتریان، سهامداران، کارکنان و...) را ارزیابی کند. این مکتب فکری، استراتژی را یک فرایند "یادگیری از عمل (LEARNING-BY-DOING)" می کند که در آن راهکارهای استراتژیک در بستری از تعاملات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیک و... به صورت خودجوش (EMERGING) متولد می شوند.

علاوه بر عواملی که شرح داده شد، ارتباط و چگونگی تاثیر گذاری این عوامل بر یکدیگر نیز امری قابل توجه است (شکل ۲). عامل "حوزه عمل" بیش از حد گسترده "نه تنها از طریق



ایجاد محدودیت در منابع بر کاهش ارزش از دیدگاه مشتری" تاثیر گذار است بلکه با افزایش زمان اجرای پروژه "عدم دقت و صحت پیش بینی های بازار" را تشدید می کند. این امر (عدم دقت و صحت پیش بینی های بازار) به نوبه خود اسباب هدف گذاری "ضعیف در راهکار" استراتژیک را فراهم می سازد که خود موجب کاهش ارزش از دیدگاه مشتری "خواهد شد. همه این عوامل و روابط نهایتاً به کاهش سهم بازار و درآمد شرکت نسبت به پیش بینی های انجام شده منجر شد و میلیاردها دلار سرمایه گذاری و ده سال تلاش بی وقعه به یک تجربه شکست تبدیل گردید.

### ۵ - نتیجه گیری

سازمانها برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش می بایستی فرصتهای استراتژیک را شناخته، گوناگوهای آن را تشخیص دهند و برای رفع این گوناگوهای بهترین راهکار ممکن را عرضه کنند. عدم توفیق در هر یک از این مراحل به شکست استراتژی می انجامد. موتورولا یکی از شرکتهایی است که این نظریه را تجربه کرده است، هم اکنون شرکتهای بزرگ دیگری همچون مارکونی (MARCONI)، کسی مارت (KMART) و انرون (ENRON) نیز درگیر استراتژی ناموفق خود هستند. براساس تحقیقی که توسط نشریه "میتیر فورچون (FORTUNE) به عمل آمده است بیش از ۷۹۰ استراتژی ها با شکست مواجه می شوند. این مقاله برخی از ابعاد و علل مهم این امر را مورد بررسی قرار داد. براساس آنچه در شرکت موتورولا گذشت سه محور عمده را می توان به عنوان عوامل اصلی شکست استراتژی ابریدیم ذکر کرد. هر چند باید توجه داشت که این عوامل صرفاً متوجه "راهکار استراتژیک" شرکت مورد مطالعه بوده اند و میبایست "فرصت یابی" و "تحلیل گلوگاه" را شامل نمی شود. براین اساس "حوزه عمل گسترده"، "ضعف راهکار" نسبت به راهکار رقیب و "پیش بینی های اشتباه" از روند بازار سه عامل مهم در شکست استراتژی موتورولا به شمار می آید و این عواملی است که باتوجه به میسالی مذکور، در موارد دیگر نیز می تواند مانع اثربخشی استراتژی سازمانها باشد. این یافته ها ما را به سوی چند توصیه مفید در اثربخشی استراتژی متوجه می سازد.

الف - تمرکز: یکی از تعابیری که برای استراتژی وجود دارد، استراتژی را تشخیص فرصتهای اصلی و تمرکز منابع سازمان برای تحقق منافع نهفته در آن می شمارد. استراتژی نیروی تحول آفرین خود را از "انتخاب" و "تمرکز" می ستاند. سازمانهایی که جوهره استراتژی را به درستی نشناخته اند، قدرتمندی آن را با گستردگی حوزه هدف خستی می کنند. این دیدگاه (نادرست) منابع سازمان را بر روی طیف وسیعی از موضوعهای توزیع کرده و تحقق استراتژی را با

### فرصتهای گسب و کار

#### در اطراف ما

#### پراکنده اند.

### بسیاری از پدیده های

#### محیطی پیام آور

#### این فرصتها هستند

#### ولی درگ آنها

#### به شم خاصی

#### نیاز دارد.



مراکز تحقیقات کامپیوتر علوم اسلامی

محدودیت منابع غیر ممکن یا طولانی می سازد.

ب - سرعت عمل: اثربخشی هر استراتژی بر مبنای شرایط محیطی خاصی تعریف شده است. طولانی شدن بیش از اندازه یک استراتژی چنانچه به تغییر شرایط و یا تغییر پارادایم حاکم بینجامد بدون تردید اثربخشی آن را خست خواهد کرد. اگر پروژه مخاطبرات ماهواره ای در اوایل دهه ۱۹۹۰ زمانی که هنوز سیستم GSM فراگیر نشده بود، به بهره برداری عملیاتی می رسید بدون تردید جایگاه مستحکم تری در بازار و نقش موثرتری در تأمین نیازمندی مخاطبرات جهانی می یافت. رویکرد استراتژی کام گس - علی الخصوص درجایی که استراتژی مستلزم نوآوری و ورود به عرصه ناشناخته باشد - یک رویکرد بسیار مفید در کاهش ریسک و اطمینان از اثربخشی استراتژی به شمار می آید.

ج - خلق ارزش برای مشتری: کارکرد استراتژی

- منابع
- 1- INKPEN ANDREW, THE RISE AND FALLOF IRIDIUM, <http://www.i-bird.edu/pdf/about-us/a07000025.pdf>, 2001.
  - ۲- کیانی غلامرضا و وفا غفاریان، استراتژی اثربخش، نشریه تدبیر، شماره ۱۱۰، بهمن ۷۹، صفحه ۲۶
  - 3- GLASNER JONNA, IRIDIUM: EDSLS in the SKY, <http://www.i.wired.com/news/business/0,1367,1922,00.htm>, 1999.
  - 4- ROB OCHEAUX ROBERT A.LINKINGSTRATEGY GREATION STYLES WITH CORPORATE CLIMATE, <http://www.sbaer.uca.edu/research/1995/SMA/95swa001.htm>
  - 5 - THOMPSON JOHN L. THE EMERGENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT, <http://www.thompsonlearning.co.uk/busmgmt/strategy/thompson4/knownmore/1-01emergence.htm>.
  - 6 - CARTER COLIN, DETERMININGINDUSTRY POLICY, AUSTRALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT JUNE 1992.
  - ۷- غفاریان وفا، غلامرضا کیانی، مرتضی عمادزاده و سعید مرتضی مرتضایی، زنجیره استراتژیک داراییها، فصلنامه مدیرساز، سال چهارم، شماره ۳، زمستان ۱۳۸۰، صفحه ۸
- وفا غفاریان: مدیر عامل سازمان صنایع دفاع (ساصد)