

حکیده

مبارزه و رقابت مابین شرکتهای، درحقیقت جدالی است برای کسب مزیت رقابتی، شرکتهای که از این میدان سخت پیروز به درآید، پاداش خود را در رهبری بازار می ستانند و شرکتهای که شکست می خورد جزای آن را با نابودی خویش می پردازد. بازارهای پرتغییر کنونی بیش از پیش شرکتهای را بر آن داشته تا برای بقای خویش، به بررسی و مطالعه و سپس به تدوین استراتژی هایی موثرتر بپردازند. در این میان ناکارایی استراتژی یک شرکت پیشستاز و نوآور که سرمایه گذاری زیادی نیز در راستای تحقق استراتژی خود انجام داده به راستی دردآور است، اما شکست یک استراتژی آموزه هایی ارزشمند برای دنیای مدیریت نیز دربردارد. مطالعه دلایل ناکارایی یک استراتژی همواره حاوی اندرزهایی کلیدی به لحاظ مدیریتی است و جلوه هایی نو از دنیای پیچیده و پررمز و راز کسب و کار را به نمایش می گذارد. در این مقاله دلایل ناکارایی استراتژی شرکت آمازون (AMAZON.COM) بررسی شده است، شرکتهای که در طول شش سال گذشته هیچ گاه سودآور، به معنای واقعی آن، نبوده است. برای تحقق این امر دهها مقاله، گزارش و مطالب منتشره در مورد شرکت گردآوری و موردبررسی قرار گرفته است. اطلاعات مربوط به عملکرد مالی شرکت در شش سال گذشته به دقت مرور شده و جهت گیریهای استراتژیک آن در ابعاد مختلف استخراج و مطالعه گردیده است. هدف اصلی این کار، دستیابی به مفاهیمی است که در پشت ناکارایی یک استراتژی نهفته است. چرا استراتژی یک شرکت پس از صرف میلیون ها دلار سرمایه گذاری و به کارگیری سیستم های پیشرفته، نتایج مورد انتظار را برآورده نمی سازد؟ چه دلایل اصلی باعث این امر می گردد؟ و چگونه می توان با شناسایی این دلایل، تصمیم گیریهای استراتژیک آینده را بهبود بخشید؟

الگوی مورد استفاده در این مقاله، الگوی «استراتژی اثربخش» است. با استفاده از این الگو ابعاد مختلف استراتژی شرکت آمازون موردبررسی قرار گرفته که نتیجه آن دستیابی به مفاهیمی ارزشمند است. مفاهیمی که می تواند برای تمامی مدیران مفید و عبرت آمیز باشد.

آمازون

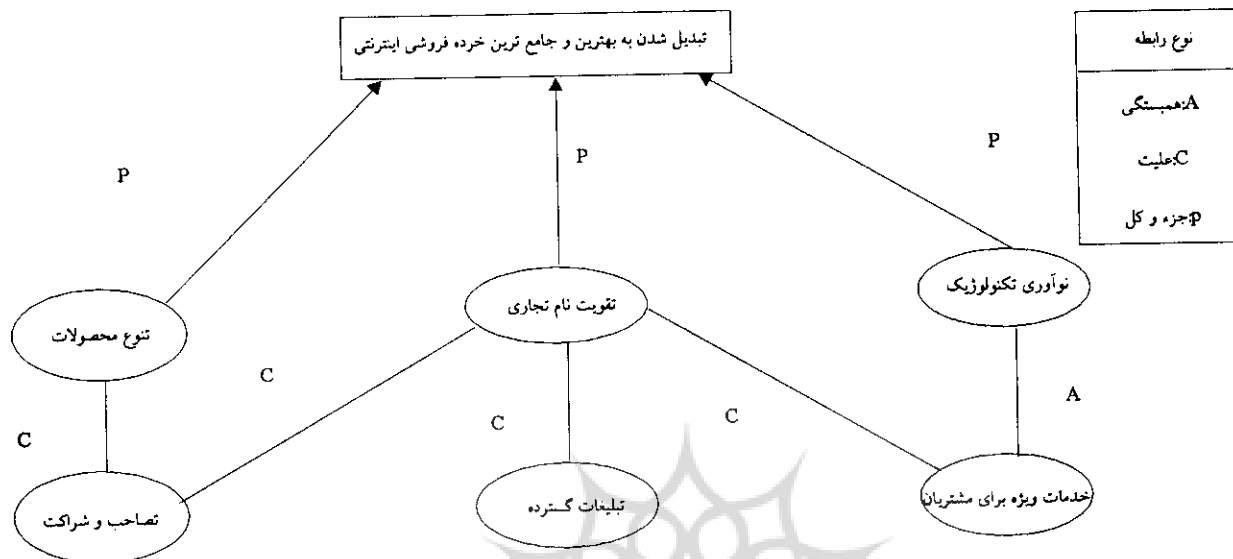
رویای شیرین و واقعیتی تلخ



احسان احسانی

Ehsani@shabakieh.net





شکل ۱ - استراتژی های شرکت های آمازون

خود به ۱۸ دلار به ازای هر سهم به شرکتی ۵۰ میلیون دلاری تبدیل شد. در دسامبر سال ۱۹۹۸، قیمت هر سهم آمازون به ۳۲۱ دلار رسید، در این هنگام آمازون شرکتی با ارزش بازار برابر با ۵/۵ میلیارد دلار بود. حالا تعداد مشتریان آمازون به ۴/۵ میلیون نفر رسیده بود و محصولات ارائه شده توسط او در بیش از ۱۶۰ کشور به فروش می رسد. آمازون در سال ۱۹۹۸ هدف جدید خود را انتخاب کرد: تبدیل شدن به بهترین محل خرید و یافتن محصولات یا خدمات به صورت برخط. شرکت برای دستیابی به این هدف و تحقق شعار ارائه شده توسط بزوس «پیش به سوی عظمت و سرعت» شروع به ایجاد تنوع در محصولات ارائه شده توسط سایت خود کرد. در این هنگام آمازون علاوه بر کتاب، CD های موسیقی، نوارهای ویدیو، لوازم آشپزخانه، لوازم ورزشی، غذای حیوانات، محصولات الکترونیکی مصرفی، جواهرات، لوازم آرایش و حتی نوشیدنی نیز عرضه می کرد. برنامه تنوع محصول آمازون از طریق شراکت و خرید شرکتهای دات کام (COM). عرضه کننده این محصولات صورت می گرفت. آمازون در اکتبر ۱۹۹۸، شعبات خود در آلمان و انگلیس را نیز با

سخت افزار و نرم افزار کامپیوتر) تهیه و سرانجام آن را به کتاب و موسیقی محدود کرد. بزوس نهایتاً کتاب را به دو دلیل ساده انتخاب کرد: اولاً عناوین موجود کتاب برای فروش بیشتر بود (بیش از ۲ میلیون عنوان در مقابل سیصد هزار عنوان محصولات موسیقی منتشره)، ثانیاً رقابت در بازار کتاب در مقایسه با بازار موسیقی بسیار آرام تر بود. پس از تصمیم در مورد نوع کالای مورد نظر، بزوس و خانواده اش شهر خود را ترک و سرانجام در سیاتل سکنی گزیدند. چرا سیاتل؟ زیرا به دلیل وجود شرکت مایکروسافت و بسیاری از شرکتهای قدرتمند کامپیوتری در این شهر استعدادهای فراوانی در زمینه کامپیوتر در این شهر وجود داشت. همچنین این شهر در نزدیکی مقر دو عمده فروش اصلی کتاب واقع شده بود. بزوس اولین کتابش را در ژوئیه سال ۱۹۹۵ از طریق وب سایت خود فروخت و از آن زمان پیشرفت آمازون آغاز گردید. در کمتر از ۳۰ روز از گشایش سایت آمازون، این شرکت موفق شد تا کتابهایش را در تمامی ۵۰ ایالت و همچنین ۴۵ کشور بفروشد. رشد آمازون ادامه یافت و این شرکت در ۱۹۹۷ سهام خود را در بازار سهام به عموم مردم عرضه کرد و با افزایش قیمت سهام

۱ - معرفی

سرگذشت شرکت آمازون یکی از زیباترین داستانهای انقلاب تجارت الکترونیک است. اعداد و ارقام مربوط به عملکرد این شرکت چشمها را خیره می کند. شانزده میلیارد دلار ارزش بازار، یک میلیارد دلار نقدینگی، ۱/۶ میلیارد دلار درآمد (در پایان سال ۱۹۹۹)، ۱۳۵/۲ درصد رشد درآمد (در یک دوره ۱۲ ماهه تا پایان سال ۱۹۹۹) و سوددهی برابر با صفر (۷۲۰ میلیون دلار زیان در سال ۱۹۹۹) ... شرکت آمازون تجلی تفکرات و رویاهای «جف بزوس» در مورد خرده فروشی در اینترنت است. در سال ۱۹۹۴، «بزوس» جوان ترین و در عین حال از موفق ترین مدیران شرکت D.E. SHAW، یک بانک سرمایه گذاری در وال استریت بود. اما آمار مربوط به رشد فزاینده در استفاده از اینترنت و وب ذهن او را دگرگون ساخت. بعد از ارائه ایده خود مبنی بر فروش در اینترنت و رد آن از سوی شرکت، وی شغل خود را ترک کرد و تمام توجه خود را در دستیابی به چشم انداز متهورانه اش معطوف ساخت. بزوس لیستی از ۲۰ نوع محصول که قابلیت فروش به صورت برخط (ONLINE) را داشتند (شامل کتاب، موسیقی، مجلات و

استراتژی قلمداد گردد که شرکت در عمل به آنها متوجه است و تمرکز منابع خود را در راستای تحقق آنها قرار داده چرا که جوهره استراتژی تشخیص فرصتهای اصلی و تمرکز منابع سازمان بر آنهاست. در بررسی روابط بین استراتژی های شرکت آمازون روشن شد که آنها از یک استراتژی اصلی و چندین استراتژی فرعی تشکیل شده اند که بین آنها سه قسم رابطه برقرار است: همبستگی، علیت و جزء و کل. بررسی استراتژی های شرکت آمازون با توجه به نوع ارتباطات مابین آنها در درک مفاهیم نهفته در آنها موثر است. (شکل ۱)

همانگونه که از شکل نیز برمی آید، در بین استراتژی های آمازون یک استراتژی اصلی وجود دارد و آن دستیابی به جایگاه بهترین و جامع ترین خرده فروشی اینترنتی است. مجله فورچون در گزارشی در مورد آمازون در سال ۱۹۹۸ نوشت: «این تصور از آمازون که آن را همچون وال مارت و ب معرفی کنند را فراموش کنید. بزوس رویایی حتی بزرگتر در سر دارد. آنقدر بزرگ که تا به حال مشابه اش خلق نشده است. در چشم انداز بزوس سایت آمازون مرکز تجارت الکترونیکی عالم خواهد بود. کتاب، حیوان دست آموز، غذا، کفش تنیس و هر چه که خریداران الکترونیکی می خواهند می توانند آن را از طریق آمازون بخرند یا آن را در آنجا بیابند». بزوس درجایی دیگر می گوید: «آمازون تازه شروع کرده است، هدف انتخاب شدن در سطح جهانی است. شما محصولی را نام ببرید، ما از فردا آن را خواهیم فروخت». در طول سال ۱۹۹۹، آمازون پیوسته در فعالیت بود و به طور متوسط هر ۶ هفته یک پیوسته و فعالیت جدید توسط آمازون معرفی می گشت. آمازون در جهت تنوع محصولات برای پیشبرد استراتژی اصلی خود از تصاحب و شراکت با شرکتهای ذات کام ارائه کننده سایر محصولات بهره می برد. در فوریه ۱۹۹۹ آمازون ۴۶ درصد سهام یک داروخانه برخط (DRUGSTORE.COM) را خرید. در ماه مارس، حراجی برخط، فعالیتی مشابه با (EBAY) را پی گرفت. در ماه ۳۵ درصد سهام خواربارفروشی اینترنتی (HOMEGROCER.COM) را اختیار کرد و در ژوئن ۵۴ درصد، مرکز روش غذای حیوانات (PETS.COM) و در ماه ژوئیه ۴۹ درصد،

**گسترده‌گی حوزه عمل
شناخت نادرست
از وضعیت بازار
و فقدان مدیریت واقع بینانه
از جمله علل
شکست استراتژی
شرکت کتاب فروشی
آمازون است**

**مادامی که میلیونها دلار
سرمایه گذاری
و نوآوریهای تکنولوژیک
در راستای خلق ارزش
برای مشتری نباشد
اندک فایده ای را
متوجه صاحبان آن
نخواهد کرد**

داشت اعلام کرد که در آخرین فصل سال ۲۰۰۱ به سوددهی برابر با ۵ میلیون دلار دست یافته است. تحقیق بیشتر در مورد علل سوددهی در این برهه زمانی نشان داد که این امر پدیده ای زودگذر و علت آن کاهش ارزش یورو بود که باعث گشت بهره یکی از وامهای سنگین آمازون به میزان قابل توجهی کاهش یابد. بدون وقوع این امر آمازون متحمل ضرری بالغ بر ۱۱ میلیون دلار می شد. آمازون در فصل اول ۲۰۰۲ دوباره اعلام زیان کرد و در حال حاضر ارزش سهام آن برابر با ۱۳ دلار است. اما چرا شرکتی در مرتبه آمازون دچار چنین سرنوشت نامطلوبی گشته است؟ و چه دلایل اصلی برای ناکامیهای آن وجود دارد؟ پاسخ این سوالها در بازنگری عملکرد آمازون با استفاده از الگوی استراتژی اثربخش نهفته است.

۲- استراتژی های آمازون

در شکل ۱، استراتژی های مربوط به شرکت آمازون ارائه شده است. برای شناسایی و دستیابی به این استراتژی ها مقالات، اخبار، گزارشهای سالانه و مطالب منتشره در مورد شرکت، جمع آوری و مورد مطالعه قرار گرفت. در انجام این کار، سعی گردید اقداماتی به عنوان

خرید دو شرکت آلمانی وانگلیسی عرضه کننده کتاب به صورت برخط دایر کرد. آمازون حتی به بازار حراجیهای برخط خصوصاً EBAY نیز دست اندازی کرد و حراجی خود با عنوان ZSHOPS را از طریق سایت خود برای فعالیت در این بازار ایجاد کرد. با وجود رشد روزافزون میزان فروش آمازون و تعداد مشتریان آن، یک مسئله نگران کننده وجود داشت: آمازون سود نمی داد! کم کم نشانه های نارضایتی در بین سهامداران آشکار گشت. تحلیلگران بازار سهام لب به شکوه گشودند و سیل انتقادات به سمت جف بزوس روانه شد. هزینه های شرکت آمازون همگام با افزایش درآمد آن و حتی با رشدی بیشتر افزایش می یافت. صرف هزینه های هنگفت تبلیغاتی جهت تشویق به افزایش خرید (بیش از ۲۰۰ میلیون دلار در سال ۱۹۹۹) نیز تاثیر چندانی بر تعدیل موقعیت آمازون به جا نگذاشت. موقعیت نگران کننده آمازون به صورت کاملاً قابل پیش بینی سقوط قیمت سهام را در پی داشت که در آن قیمت هر سهم به کمتر از ۱۰ دلار کاهش یافت و هرگز حتی به نزدیکی مقدار قبلی نیز بازنگشت. در اواخر ژانویه سال ۲۰۰۲ آمازون که در سال قبل در همین موقع در آستانه ورشکستگی قرار

عرضه کننده لوازم ورزشی. در همین ماه آمازون دو فروشگاه برخط دیگر را نیز افتتاح کرد: اسباب بازی و محصولات الکترونیک مصرفی. در آخرین ماه سال ZSHOPS حراجی آمازون و سیستم جستجوی چندوجهی محصولات که قابلیت جدید در سایت آمازون بود و با صرف هزینه ای بالا جهت پوشش دادن گستره محصولات ارائه شده توسط آمازون ایجاد گشته بود به بهره برداری رسیدند.

بزوس در مصاحبه ای با مطبوعات در همان سال گفت: «بنیان تجارت الکترونیک بر تکنولوژی استوار است حال آنکه در کسب و کار سنتی خرده فروشی داشتن مکان فیزیکی کسب و کار مهم است. به موازات اینکه قیمت ملک بیشتر و بیشتر می شود تکنولوژی ارزان تر می گردد و این دلیلی اساسی برای حرکت به سمت تجارت الکترونیک است. در دنیای واقعی هر موقع که وال مارت شعبه ای جدید می گشاید هزینه هایی جدید را متحمل می گردد: اجاره بهای جدید، پرسنل فروش، هزینه برق و الی آخر. از سوی دیگر هنگامی که آمازون شعبه ای مجازی را افتتاح می کند هیچ کدام از این هزینه ها را نخواهد داشت. در طول چند سال گذشته شرکت از پیش هزینه هایی را جهت ایجاد تاسیسات پایه ای خود صرف کرده است. وب سایت، مراکز توزیع، سرورها و مراکز ارائه خدمات مشتریان. این بنیان به عنوان یک قالب کلی و همه گیر در صنعت خرده فروشی اینترنتی است. بنابراین، آمازون می تواند تقریباً هر چیزی را بفروشد - محصولات الکترونیک مصرفی، اسباب آشپزخانه و حتی بیلچه باغبانی - بدون آنکه متحمل هزینه های اضافی جدید شود. اگر شرکت تارگت (TARGET) تصمیم به فروش ماشین چمن زنی بگیرد بایستی هزینه های پرسنل فروش و فضای بیشتر را بپردازد حال آنکه آمازون تنها بایستی تکمه ای جدید در سایت خود اضافه کند».

به هر حال تمامی این بحثها در حد تئوری باقی ماند. مشکل از اینجا نشأت می گرفت که استراتژی تبدیل شدن به یک خرده فروشی جامع اینترنتی و شعار «پیش به سوی عظمت و سرعت» دارای نقاط مبهم بسیاری بودند. خرده فروشی جامع اینترنتی یک کسب و کار متمرکز نیست و دامنه عمل آن به طور دقیق مشخص نیست، پوشش دادن همه کسب و کارهای

استراتژی گسترش و تنوع محصولات و تبدیل شدن به بزرگترین خرده فروشی اینترنتی ایده بلندپروازانه مالک شرکت آمازون بود و از آنجا که بازار طالب آن نبود در هنگامه عظیم رقابت بین شرکتها از حرکت باز ایستاد

جف بزوس مالک شرکت آمازون به جای محدود کردن گستره کسب و کار در چارچوب ذهنیات خود اسیر بود و با مدیریت یک نفره مدام در جهت ادامه روند پیشین اصرار می ورزید

بزرگ، حمل و نقل با سیستم های ویژه ای را می طلبد. به علاوه، تعداد بسیار زیادی تولیدکننده موجود است: سونی، پایونیر، یونیدن، جی وی سی، توشیبا و کونکا. و برخی از آنها از جمله پایونیر، جی وی سی و پاناسونیک حاضر نبودند به واسطه معامله مستقیم با آمازون نمایندگیهای فروش خود را دلگیر کنند بنابراین، محصولاتشان را به آمازون نفروختند.

با وجود همه این موارد، آمازون هزینه بسیاری را صرف راه اندازی بخش فروش محصولات الکترونیک مصرفی خود کرد. او مجبور بود که محصولات پایونیر، پاناسونیک و جی وی سی را از واسطه ها با اضافه قیمتی حدود ۵ درصد خریداری کند. آمازون مجبور شد تا انبارهایش را برای جا دادن چنین مجموعه های دست و پاگیری، مانند سیستم سینمای خانگی یا یک دستگاه تلویزیون بزرگ باز طراحی کند و آنها را گسترش دهد. برای رقابت با فروشگاههای محلی، آمازون مجبور بود تبلیغ کند، آن هم زیاد. نهایتاً آمازون دریافت که تنها افزودن یک تکمه در سایتش برای تبدیل آمازون کتاب فروش به آمازون تلویزیون فروش کافی نیست. اما زمانی این

برخط به وسیله یک سایت عملاً امکان پذیر نیست و تجربه دردناک آمازون این امر را نشان می دهد. در واقع هر زمان که آمازون واحد کسب و کار جدیدی ایجاد کرده، متحمل یک مجموعه کامل هزینه های جدید شده است. برای مثال، کسب و کار فروش محصولات الکترونیک مصرفی آمازون را در نظر می گیریم که آمازون آن را در ژوئیه ۱۹۹۹ افتتاح کرد. پس از سرمایه گذاری سنگین تبلیغاتی، این کسب و کار در حال حاضر پس از کتاب، بزرگترین کسب و کار آمازون است. اما فروش کتاب کاملاً متفاوت با فروش محصولات الکترونیک مصرفی است. کتاب، کوچک است، حمل و نقل و ارسال آن ساده است، می توان آن را برای مدت زیادی به مشتریان عرضه کرد، و از تعداد معدودی تامین کننده قابل تامین است. در مقابل، محصولات الکترونیک مصرفی در اندازه های متنوع موجود هستند (به تفاوت اندازه یک تلویزیون ۱۳ اینچ و ۶۵ اینچ توجه کنید)، عمر ارائه آنها روی قفسه ها کوتاه است (تعداد کمی از مشتریان حاضرند تا یک تلویزیون مدل سال گذشته را بخرند)، حمل و نقل و ارسال آنها بسیار گران تمام می شود (بسراری مثال تلویزیون های با اندازه های

آمازون به سوددهی پرسد حاشیه سود او برابر با ۲۰ درصد خواهد بود. حاشیه سود وال مارت در حال حاضر ۲۲ درصد است، در مورد بست بای (BESTBUY)، ۲۰ درصد و برای بارنز و نوبل (BARNES & NOBLE)، ۲۸ درصد. این در حالی است که خوش‌بین‌ترین تحلیلگران تخمین می‌زنند حتی هنگامی که آمازون سودآور شود، حاشیه سود عملیاتی آن حدود ۶ درصد خواهد بود.

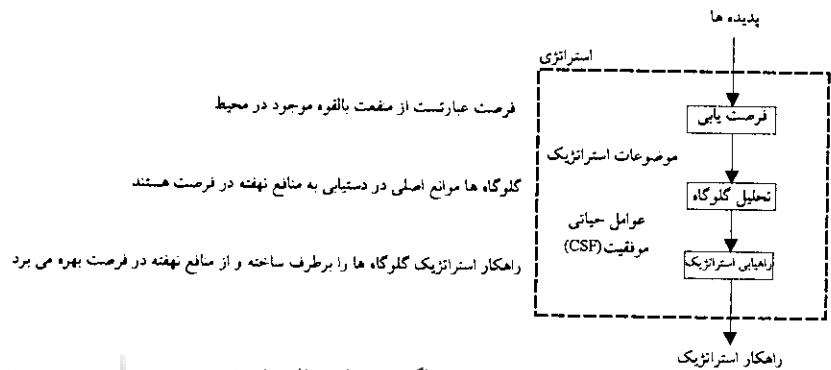
ورود به عرصه هر کسب و کار جدید رویارویی با رقیبانی جدید را نیز به همراه می‌آورد. برای افزایش توان مقابله با رقبای آمازون هزینه‌هایی را جهت بهبود و ایجاد سیستم‌های تکنولوژیکی جدید و همین‌طور افزایش خدمات به مشتریان صرف کرد. برای مثال آمازون برای بهبود و توسعه شبکه توزیع خود، ۷ انبار عظیم در بخش‌های مختلف ایالات متحده احداث کرد و تعداد انبارهای خود را به ۱۰ رساند. هزینه احداث این ۷ انبار به تنهایی برابر با ۲۰۰ میلیون دلار شد.

اینها تنها گوشه‌ای از زیانها و هزینه‌هایی است که آمازون متحمل شده است. استراتژی گسترش و تنوع محصولات و تبدیل شدن به بزرگترین خرده‌فروش اینترنتی ایده بلند پروازانه جف بزوس بود، آن چیزی نبود که بازار آن را طلب کرده باشد و بنابراین، در هنگامه عظیم رقابت مابین شرکتهایی ثمر از حرکت باز ایستاد.

۳- علل ناکارایی

شکست استراتژی آمازون جلوه گر قانونی بنیادین از دنیای کسب و کار است. میلیونها دلار سرمایه‌گذاری و نوآوریهای تکنولوژیکی و ایجاد سیستم‌های پیشرفته مادامی که در راستای خلق ارزش برای مشتری متمرکز نگردد، اندک فایده‌ای متوجه صاحبان آن نخواهد کرد. ارزش از دیدگاه مشتری به دو عامل مهم وابسته است: کیفیت و قیمت و چنانچه هر نوع جهت‌گیری نتواند به برآورده‌سازی این عوامل در حد مورد انتظار مشتری منجر گردد آن حرکت راه به جایی نخواهد برد. خلق ارزش برای مشتری مترادف با ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت است و شکل‌دهی مزیت رقابتی از کارکردهای اصلی استراتژی است. بررسی استراتژی‌های شرکت آمازون با استفاده از الگوی استراتژی اثربخش دلایل عدم دستیابی این شرکت به مزیت رقابتی ماندگار را آشکار می‌سازد.

در شکل ۲، ساختار تحلیلی استراتژی اثربخش ارائه شده است. ساختار تحلیلی



شکل ۲ - ساختار تحلیلی الگوی استراتژی اثربخش

ندارد، بنابراین، مجبور است کسبه آن را از واسطه‌ها و با قیمتی بالاتر تهیه کند. یا در مورد کسب و کار محصولات باغبانی، جایی که شرکت یدک کشهای باغبانی را در بین هزاران مورد دیگر به فروش می‌رساند، این سوال پیش می‌آید که هم‌افزایی بین خواننده کتاب هری پاتر و راننده یک یدک کش باغبانی چیست؟ در سال ۲۰۰۰ آمازون سایت‌هایی را در فرانسه و ژاپن گشود، بنابراین، ناچار شد تا هزینه‌های ایجاد دو مرکز توزیع جدید را بپردازد، دو سری پرسنل جدید در دو قاره استخدام کند و الی آخر. در نهایت هیچ‌کدام از اینها به پای هزینه‌های ترویجی و تبلیغی سرسام‌آور او نخواهند رسید. در سال ۲۰۰۰ آمازون ۲۲۴ میلیون دلار صرف بازاریابی محصولات خود کرد. درحقیقت به مانند فروشندگان دنیای واقعی، هزینه‌های آمازون نیز همگام با فروشش افزایش می‌یافت. برای مثال در ۹ ماهه اول سال ۲۰۰۰، فروش آمازون نسبت به سال گذشته (۱۹۹۹)، ۸۶ درصد رشد داشت درحالی که هزینه‌های اجرایی او ۱۱۸ درصد افزایش یافته بود. حاشیه سود آمازون حتی از فروشندگان سنتی مشابه نیز پایین‌تر است. باتوجه به محاسبات خود «بزوس»، وقتی

دریافت حاصل شد که دیگر دیر شده بود... از آن بدتر نتیجه یک نظرسنجی بود که توسط موسسه سانفورد سی. برنستین از گروهی از مشتریان کتاب آمازون به عمل آمد. تقریباً همگی عنوان داشتند که آنها حتی آگاه نبودند که آمازون محصولات دیگری نیز می‌فروشد. آنها آمازون را به عنوان یک کتاب‌فروش برخط می‌شناختند. استیو مارتین، یک مهندس ۳۷ ساله نرم‌افزار که به مدت ۴ سال از آمازون کتاب می‌خرید اظهار داشت: «من احتمالاً از آمازون، تلویزیون نخواهم خرید. شما آن همه پول را می‌پردازید، محصول می‌رسد و متأسفانه کار نمی‌کند. شما به یک شرکت محلی نیاز دارید که بیاید و مشکلات شما را برطرف کند».

آنچه در مورد محصولات الکترونیکی مصرفی ذکر شد در مورد اسباب‌بازی، اسباب‌آشپزخانه و سخت‌افزار کامپیوتر نیز صادق است. هر کسب و کار جدیدی که آمازون وارد آن شده است مشکلات خاص خود را دارد - مشکلاتی که مجموعه هزینه‌های جدیدی را تحمیل می‌کند. آمازون در بخش لوازم آشپزخانه خود جاروبرقی «یوروکا» را می‌فروشد اما هیچ پیمان‌همکاری با یوروکا

استراتژی شامل ۳ بخش اصلی است:

● فرصت یابی استراتژیک؛

● تحلیل گلوگاه؛

● راه یابی استراتژیک.

این ساختار که براساس کارکردهای اصلی استراتژی شکل گرفته است، روند تکوین استراتژی را بیان می کند.

در این چرخه، کار از فرصت یابی آغاز می شود. در مرحله فرصت یابی یک محرک ذهنی یا عینی سبب می شود تا برخی افراد یا سازمانها به فرصتهایی پیرامون خود آگاهی یابند. فرصت درک شده در صورت اهمیت و امکان بهره برداری توسط سازمان، در کانون توجه قرار گرفته و به موضوعی استراتژیک تبدیل می شود. موضوعهای استراتژیک فرصتهایی هستند که در صورت تحقق، منافع کثیری 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 نقشی اساسی داشته و درعین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است. این موانع گلوگاههای اصلی (CSFs) سازمان هستند و راهکار استراتژیک برای دستیابی به منافع فرصت باید آنها را مرتفع سازد. این الگو نه تنها چگونگی تکوین استراتژی را تبیین می کند بلکه قادر است تا شکست استراتژی ها 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 ششم خاص فردی و یا سازوکار خاص سازمانی نیاز دارد. برای این امر باید عزم داشت، نسبت به محیط حساس بود و قواعد پارادایم حاکم را به درستی فهمید. جف بزوس از بصیرت درک این فرصت برخوردار بود و آن را به خوبی تشخیص داد. دسترسی سریع و آسان به کتابهای مورد نظر نیازی بود که به آن پاسخ قطعی و اساسی داده نشده بود. سیستم های ارائه شده از قبیل فروشگاههای کتاب رسان نیز تنها در مناطق جغرافیایی محدود و با گستره محدودی از کتابها فعالیت می کردند. جف بزوس متوجه گشت که چنانچه بتواند این نیاز را به نحوی مرتفع سازد از منافع زیادی که در آن نهفته است بهره مند خواهد شد (موضوع استراتژیک). گلوگاه اصلی برای مرتفع ساختن این نیاز و دستیابی به منافع حاصله ایجاد یک سیستم فراگیر و منسجم که پاسخگوی نیاز مشتریان در تمامی دنیا باشد بود و راهکار

استراتژیکی که جف بزوس برای این گلوگاه در نظر گرفت راهکاری استثنایی بود. استفاده از اینترنت و دایر ساختن فروشگاههای سرخط برای فروش کتاب. این راهکار نه تنها نیاز ذکر شده را به طور کامل مرتفع می ساخت بلکه رهبری بازار را نیز به سبب اولین بودن برای آمازون به ارمان می آورد. درک جف بزوس از فرصت مربوطه، تحلیل گلوگاه و راهکار هوشمندانه وی برای مرتفع ساختن آن موفقیت شگفت انگیز آمازون در این زمینه را در پی داشت، اما جهت گیریهای شرکت آمازون پس از این مقطع زمانی هرگز در این چارچوب نمی گنجد و علل اصلی ناکارایی آن در حقیقت همین امر است.

به طور خلاصه می توان اشکالات اصلی استراتژی شرکت آمازون در این دوره را به شرح زیر ارائه کرد:

الف - گستردگی حوزه عمل: منابع ارزشمند سازمانها محدود است و بدون کنار گذاشتن فرصتهای ضعیف، امکان پرداختن به فرصتهای اصلی و بهره مندی از منافع آن وجود ندارد. سازمانهایی که این مفهوم ساده را نادیده انگارند، تاوان آن را با شکست در مقابل سازمانهایی که منابع خود را بر روی فرصتهای اصلی متمرکز کرده اند خواهند پرداخت. منطبق حركات استراتژیک در دو عبارت خلاصه می شود: فرصتهای اصلی را بشناسید و منابع مهم را بر آن متمرکز کنید. نه گفتن لازمه جهت گیری استراتژیک است. آمازون، با گسترده کردن حوزه عمل خود نه تنها از مزایای ناشی از تمرکز محروم ماند، بلکه وارد بازارهایی شد که رقبای قدر و بسا سابقه از قبل رهبری آنها را در دست داشتند.

ب - شناخت نادرست از وضعیت بازار: هر بازار خاص، مشتریان، نیازمندیها و استراتژی های خاص خود را می طلبد. شاید یکی از مهمترین دلایل شکست استراتژی های آمازون شناخت نادرست این شرکت از بازار و عدم تجربه فروش در آنها بود. شعار «پیش به سوی عظمت و سرعت» شاید در بازار کتاب معقول و دست یافتنی به نظر می رسید ولیکن برای تبدیل آمازون کتاب فروش به خرده فروش جامع کافی نبود.

ج - فقدان مدیریت واقع بینانه: جهت گیریهای شرکت آمازون متأثر از تفکرات مردی است که در دنیای رویاهای خود زندگی می کند. شما بیش از آنکه در مطبوعات و مجلات از آمازون چیزی بخوانید از جف بزوس مطلب مشاهده می کنید! در سال ۱۹۹۹ جف بزوس درحالی که به عنوان

مرد سال مجله تایم انتخاب شده بود مالک شرکتی بود که ۷۲۰ میلیون دلار زیان عملیاتی داشت. جف بزوس به جای محدود کردن گستره کسب و کار خود و اصلاح جهت گیریهای آمازون در چارچوب ذهنیات خوداسیر بود و با مدیریت یک نفره خود مدام در جهت ادامه روند پیشین اصرار می ورزید.

۴ - جمع بندی

جدال در دنیای کسب و کار، مبارزه برای کسب مزیت است. شرکتهای پیروز مزیت بیشتری کسب می کنند و شرکتهای شکست خورده مزیت خود را از دست می دهند. مقصود استراتژی شکل دهی و حفظ این مزیت است. تا به امروز شرکتهای فراوانی قربانی استراتژی تنوع گرایی بی منطق شده اند. روندی که مزیت موجود را نیز قربانی موقعیت نامطلوب فردا می کند. این وظیفه مدیران ارشد سازمانهاست که باتوجه به سرگذشت عبرت آمیز این شرکتهای همزمان با تغییر دنیای کسب و کار دیدگاههای خود را اصلاح کنند. چنانچه راهی برای وقوع این امر وجود نداشته باشد، تنها چاره تغییر خود مدیران است. حرکتی که احتمالاً اکنون مناسب ترین راه برای ایجاد تغییرات اساسی در وضعیت آمازون به نظر می رسد. □

منابع و مأخذ:

- 1 - BROOKER KATRINA. BEAUTIFUL DREAMER. FORTUNE. DECEMBER 18, 2000.
- 2 - WARNER MELANIE. CAN AMAZON BE SAVED? FORTUNE. NOVEMBER 26, 2001.
- 3 - WARNER MELANIE. THE EURO TO THE RESCUE. FORTUNE. FEBRUARY 18, 2002.
- 4 - BLACK JANE, THE SHAPE OF A PROFITABLE AMAZON, BUSINESS WEEK, NOVEMBER 20, 2001.
- 5 - SHOOK DAVID, AMAZON NEEDS A CHRISTMAS PRESENT, BUSINESS WEEK, OCTOBER 2, 2001.
- 6 - EADS STEFANI, WHY AMAZON'S BOARD IS PART OF THE PROBLEM, BUSINESS WEEK, APRIL 4, 2001.
- 7 - MALONE MICHAEL, AN AMAZON APOLOGY, ABCNEWS.COM, JANUARY 30, 2002, HTTP://MORE.ABCNEWS.GO.COM/SECTIONS/BUSIN.../SLICONINSIDER 020130. HTM.
- 8 - AMAZON.COM DETAILED QUOTE, BLOOMBERG.COM, JUNE 22, 2002, ...HTTP://QUOTE.BLOOMBERG.COM/ANALYTICS/BQUOTE.CGI?TICKER=AMZN & VERSION = MAR
- 9 - EBAY TOPS AMAZON IN ONLINE TRAFFIC RANKINGS, UNA.COM, JANUARY 22, 2002, HTTP://WWW.NUA.COM/SURVEYS/INDEX.CGI?F=VS & ART - ID = 905356723 & REL = TRUE.

۱۰ - علیرضا علی احمدی و وفا غفاریان، چرا شرکتهای خوب اسیر شرکتهای بد می شوند؟، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۰، بهمن ۸۰

۱۱ - وفا غفاریان، دلایل شکست استراتژی منظومه ایریدیوم، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۲، خرداد ۸۱

۱۲ - مایکل پورتر، استراتژی و اینترنت، ترجمه حسین حسینیان، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۸، تیر ۸۰

۱۳ - غلامرضا کبانی و وفا غفاریان، استراتژی قریبخش، نشر فرا، چاپ اول، زمستان ۸۰

14 - 1999 PERSON OF THE YEAR: JEFFREY PBEZOS, TIME.COM, 1999, Http://www.time.com/time/poy/index.html.

● احسان احسانی: مدیر خدمات مدیریت شرکت شبکجه شریف