

رقابت برای آینده

گری هامل و سی. کی. پراهالد^۱

ترجمه و تلخیص: دکتر افسانه ملکمی*

به سوی آینده

ما بر لبه پرتگاه انقلابی ایستاده‌ایم که ژرفای آن همانند ژرفای تولد صنعت جدید است و برای برخی، این پرتگاه، جایگاه سقوط خواهد بود. این انقلاب شامل انقلاب محیطی، ژنتیکی، مواد، و از همه مهم‌تر انقلاب اطلاعاتی است. در حال حاضر صنایع کاملاً نوینی در مرحله باروری هستند که بزودی متولد خواهند شد. از جمله این صنایع؛ میکروروبات‌ها هستند. ربات‌های کوچک ساخته شده از اجزای اتمی که می‌توانند تصلب شریان‌ها را باز نمایند. ماشین‌های ترجمه‌ای هستند که می‌توانند مکالمه بین افراد را که به زبان‌های مختلف تکلم می‌کنند، به طور همزمان میسر سازند. بزرگراه‌های دیجیتال در خانه هستند که دست‌یابی فوری به دنیایی از ذخایر دانشی‌ها و سرگرمی‌ها را فراهم می‌آورند. سیستم‌های توزیع اتوماتیک زیرزمینی شهری هستند که تراکم ترافیک را کاهش خواهند داد. اتاق‌های جلسات مجازی هستند که مردم را از خستگی راه حاصل از سفرهای هوایی نجات خواهند بخشید. مواد زنده شبیه‌سازی هستند که خواص مواد پیدا شده در جهان هستی را به طور شگفت‌انگیزی افزایش خواهند داد. ارتباطات شخصی ماهواره‌ای هستند که اجازه خواهند داد تا هر کسی در هواپیما بتواند از هر کجا با خانه‌اش در تماس باشد.

1. Gary Hamel and c.k. Parahalad.

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

ماشین‌هایی هستند که قدرت احساس کردن، استنباط کردن و یادگیری دارند و با روش‌های کاملاً نوین با بشر در تعامل قرار خواهند گرفت و سازه‌هایی برای اصلاح حیات هستند که به پاکسازی محیط زیست کوه زمین کمک خواهند نمود.

صنایع موجود فعلی اعم از آموزش، بهداشت، حمل و نقل، بانکداری، انتشارات، مخابرات، داروسازی، و غیره به طور بنیادی تغییر خواهند کرد. ماشین‌های دریایما با سیستم‌های پیشگیری از تصادفات، کتاب‌های الکترونیکی برای دوره کامل تحصیلی با سفارش شخصی، عمل جراحی در مکان‌های ایزوله شده توسط ربات‌های قابل کنترل از راه دور، پیشگیری از بیماری‌ها با روش درمان جایگزینی زن‌ها؛ تنها بعضی از فرصت‌هایی هستند که برای تغییر در کالا و خدمات و صنایع موجود پدیدار می‌شوند و بسیاری از این فرافرصت‌ها، میلیاردها دلار درآمد بالقوه آینده را ایجاد می‌کنند. هر یک از این فرصت‌ها می‌تواند جهانی باشد و احتمال ضعیفی دارد که کشور یا منطقه خاصی همه فن‌آوری‌ها و سیاست‌هایی را که این فرصت‌ها نیاز دارند تا به واقعیت بپیوندند، به تنهایی کنترل نماید. بازارها با سرعت‌های متفاوتی در نقاط مختلف دنیا پدیدار می‌شوند و هر شرکتی که امیدوار است تا نقش رهبری پیدا کند، باید با مشتریان، سازندگان فن‌آوری و عرضه‌کنندگان کالاهای اولیه، همکاری نماید و از آنها بیاموزد.

آینده هم اکنون است. برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت را نمی‌توان با خطی مشخص (۵ سال از اکنون) از یکدیگر تفکیک نمود. برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند. با وجود آنکه بسیاری از فرافرصت‌های فردا هنوز مراحل ابتدایی خود را می‌گذرانند، اما شرکت‌هایی در سراسر دنیا در همین لحظه برای دریافت امتیاز پایه‌گذاری آن فرافرصت‌ها با هم در رقابت هستند.

اتحادها شکل می‌گیرند، شایستگی‌ها بهم می‌پیوندند و تجربه‌ها به سوی بازارهایی که در حال پیدایش هستند، هدایت می‌شوند و همه به این امید هستند که سهمی از فرصت‌های دنیای آینده را به چنگ آورند. در این مسابقه رانندگان و مسافرانی وجود دارند. مسافران به آینده خواهند رسید، ولی سرنوشتشان به دست خودشان نخواهد بود و منافع آنها در آینده حتی در بهترین شرایط متوسط خواهد بود. اما کسانی که رانندگان انقلاب صنعتی هستند، یعنی شرکت‌هایی که مطالعه قبلی داشته و دیدگاه روشنی از مقصدی که صنعت خود را هدایت می‌کنند، دارند و قادر هستند بین منابع داخلی و خارجی سازمان خود هماهنگی ایجاد کنند، زودتر به مقصد می‌رسند و پاداش خوبی خواهند گرفت.

بنابراین، پاسخ این سؤال که چه شرکت‌هایی و چه کشورهایی آینده را می‌سازند در

کتاب‌ها نیست. ثروت شرکت و ثروت ملتی که شرکت‌های آن فعالیت می‌کنند، به نقش آنها در خلق بازارهای آینده و توانایی آنها در به چنگ آوردن سهمی از درآمدها و سودهای مربوط به آن بستگی دارد.

آینده، مقایسه و پیش‌بینی بر مبنای گذشته نیست. ساختار صنایع جدید جایگزین ساختار صنایع قدیمی خواهند شد. فرصت‌هایی که ابتدایی به نظر می‌رسند، به تدریج تکامل می‌یابند و خواهیم دید که در آینده دگرگون خواهند شد و بازارهایی که امروز به تازگی موقعیت یافته‌اند، در آینده به بازارهای انبوه مبدل خواهند شد، برای مثال تلفن‌های بی‌سیم که ممکن است در حال حاضر وسیله‌ای کمکی برای تلفن‌های سیم‌دار قدیمی به نظر برسند، در ۱۰ سال آینده طوری به نظر خواهد رسید که همه تلفن‌های سیم‌دار بيمورد بوده‌اند. تأکید ما بر این است که اگر کسی نتواند آینده را در ذهن خود تصور کند هیچ راهی برای خلق آینده و هیچ راهی برای کسب سود در آینده برای او وجود ندارد.

برای رقابت موفقیت‌آمیز در آینده، ابتدا مدیران ارشد باید تفاوت‌های بین رقابت در آینده و حال را درک کنند. تفاوت‌ها بسیار عمیق هستند و مدیران ارشد باید با تصاویر قدیمی‌ای که از راهبردهای رقابتی داشتند، مبارزه کنند. رقابت در آینده نه تنها نیاز به تجدید نظر در تعریف راهبردها دارد، بلکه نقش مدیران ارشد را در خلق راهبردها باید دوباره تعریف نمود.

رقابت امروز در مقابل رقابت برای فردا

اگر به کتاب‌های بازاریابی یا استراتژی دقت کنید، بیشتر رقابت در بازاریابی وسیع مطرح است. تحلیل تقسیم بازار، تحلیل ساختار صنعت، تحلیل زنجیره ارزش و... همه این تحلیل‌ها ابزار مفیدی در زمینه بازارهای تعریف شده و مشخص هستند، اما آیا این ابزار در مورد بازاری که هنوز وجود ندارد، می‌تواند کمکی کند؟ در بازارهای موجود، بیشتر قوانین رقابتی از پیش تدوین شده‌اند؛ مشتریان با چه قیمتی مایل به خرید هستند؟ چه کانال‌های توزیعی بیشترین کارایی را دارند؟ چه راه‌هایی برای متنوع ساختن کالاها و خدمات وجود دارد؟ اما در حوزه فرصت‌هایی که در شرف پدیدار شدن هستند مثل داروهای مهندسی ژنتیک یا تلویزیون تعاملی قوانین باید نوشته شوند و در چنین زمینه وسیع کسب کار، انتخاب راهبرد پیچیده است؛ زیرا زمانی که تمرکز روی فردا بیش از امروز است و هیچ مشخصه کمی درباره ساختار صنعت و اولویت‌های مشتریان در دست نیست، راهبردی متفاوت را چگونه می‌توان تعیین کرد؟

سهام بازار در مقابل سهم فرصت

محققان و استراتژیست‌ها بیشتر بر مسئله کسب سهم بازار و حفظ آن تأکید دارند و برای بسیاری از شرکت‌ها سهم بازار، معیاری ابتدایی برای اندازه‌گیری قدرت در موقعیت راهبردی کسب و کار است. اما معنای سهم بازار در بازارهایی که به ندرت وجود دارند، چیست؟ چگونه کسی می‌تواند سهم بازار خود را در جایی که پدیده خدمت یا کالا هنوز کاملاً تعریف نشده است به حداکثر برساند؟ در موقعیتی که هنوز تقسیم‌بندی بازار مفهومی خام دارد و تشخیص اولویت‌های مشتریان بسیار ضعیف است، رقابت برای آینده، رقابت برای سهم فرصت است تا سهم بازار، رقابت در آینده رقابت برای حداکثر نمودن سهم فرصت‌های آینده است که شرکتی می‌تواند به طور بالقوه در زمینه وسیعی از فرصت‌ها بدان دست یابد و پرسشی که در اینجا مطرح می‌گردد و هر شرکتی باید بدان پاسخ دهد، این است که با مهارت‌ها و شایستگی‌های جاری که ما دارا هستیم چه سهمی از فرصت‌های آینده را احتمالاً می‌توانیم کسب کنیم؟ این پرسش، پرسش‌های دیگری را به همراه دارد؛ چه مهارت‌های جدیدی را بایستی کسب کنیم؟ تعریف ما از بازار مناسب چگونه باید تغییر کند، تا سهم بیشتری از فرصت‌های آینده را به چنگ آوریم؟

پاسخ این سؤالات برای یک شرکت یا یک کشور یکسان است، چگونه باید مهارت‌هایی را که شایستگی‌های شرکت یا کشور را شکل می‌دهد جذب و تقویت کنیم تا دروازه‌ای را به سوی فرصت‌های آینده بگشاییم؟ بدیهی است دولت‌ها به طور قانونی می‌توانند برای تقویت نمودن چنین شایستگی‌هایی نقش مهمی داشته باشند و برای آگاهی از اینکه کدام شایستگی‌ها سازنده و تعیین‌کننده سیاست و یاری دهنده استراتژیست‌ها است، از شکل کلی فرصت‌های آینده اطلاع کامل پیدا کنند. مدیران ارشد نیز باید برای به حداکثر رساندن سهم فرصت به همان اندازه به حداکثر رساندن سهم بازار، خود را مشغول دارند و به منظور رهبری در شایستگی‌ها در زمینه‌های نوین، تعهد داشته باشند و از ساختار بازارهای آینده، قبل از آنکه به طور کامل ظهور کنند، پیش آگاهی به دست آورند.

واحدهای کسب و کار در مقابل مشارکت در شایستگی‌ها

رقابت برای آینده، رقابت کالا در مقابل کالا نیست، بلکه رقابت شرکت در مقابل شرکت است؛ زیرا:

اولاً: فرصت‌های آینده محدود به واحدهای کسب و کار و مسئولیت مدیران این واحدها نیست، بلکه رقابت برای آینده، مشارکت در مسئولیت یا مسئولیت‌های گروهی را می‌طلبد.

ثانیاً: شایستگی‌ها در حوزه فرصت‌های جدید ممکن است در سطح تعداد زیادی از واحدها پراکنده باشد که بایستی در یک نقطه صحیح سازمان‌گردهم آورده شود.

ثالثاً: سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای ساختن شایستگی‌های جدید که برای دست یافتن به بازارهای فردا ضروری است، ممکن است برای تنها واحد کسب و کار بار سنگینی باشد، بنابراین، مدیران ارشد بایستی شرکت را به عنوان مجموعه‌ای از شایستگی‌ها ببینند و از خود بپرسند که با این مجموعه از شایستگی‌ها چه فرصت‌هایی وجود دارند که ما در موقعیتی بی‌سابقه بتوانیم آنها را کشف کنیم؟ منظور اشاره به حوزه‌های فرصتی است که شرکت‌های دیگر با داشتن شایستگی‌های متفاوت برای دست یافتن به آن فرصت‌ها، با مشکل مواجه هستند. بنابراین، سؤال مدیران ارشد این خواهد بود که «ما چگونه همه منابع شرکت را برای خلق آینده هماهنگ کنیم؟» این سؤالی بود که «جرج فیشر» زمانی که «موتورولا» را ترک کرد تا مدیر عامل جدید شرکت «کداک» شود، با آن روبرو شد. یا «لوگر استنر» در «آی.بی.ام» که در پاسخ به چنین سؤالی گروه ارشدی را گرد هم آورد تا به دنبال فرصت‌های ماورای عالم مادی بگردند، ولی هنوز این سؤال پابرجا بود که ما چه کاری می‌توانیم انجام دهیم که سایر شرکت‌ها در انجام آن با مشکل روبرو هستند؟

شرکت‌هایی مثل «ماتسوشیتا» یا «هولت پاکارد» که قهرمانان قدیمی نوآوری هستند، اخیراً در مورد فرصت‌هایی که مهارت‌های چندگانه را ترکیب می‌کند، تحقیقات می‌کنند حتی «سونی» که به طور سنتی گروه‌های جداگانه‌ای برای توسعه کالاهای خود داشته است این نکته را دریافته که کالاهای او بایستی به عنوان قسمتی از سیستم‌های پیچیده در بازارهای آینده باشند.

خلق آینده نیاز دارد تا هر شرکتی شایستگی‌های محوری جدیدی بسازد، برای مثال شرکت «شارپ» برای ساختن پرده مسطح نمایش با شرکت‌های «توشیبا»، «کاسیو» و «سونی» به منظور دست یافتن به رهبری جهانی در سرمایه‌گذاری، رقابت می‌کند. به هر ترتیب پیچیدگی‌های فرصت‌های آینده، به مسئولیت‌گروهی و مسئولیت یک شرکت بیش از مسئولیت یک واحد مستقل نیاز دارد و یافتن ساختار رقابتی متمرکز، چیزی فراتر از ساماندهی به بی‌نظمی در درون شرکت است.

تکروی در مقابل همبستگی

در بسیاری از کتاب‌های مدیریت نوآوری فرض بر این است که شرکت باید منابع مورد نیاز برای تجاری نمودن کالای جدید خود را کنترل نماید. چنین فرضی کاملاً اشتباه است؛ زیرا

بسیاری از فرصت‌های جدید نیاز به ترکیب سیستم‌های پیچیده دارد تا نوآوری در یک کالای تنها، و بدیهی است که یک واحد کسب و کار به تنهایی همه توانایی‌های لازم را دارا نیست حتی یک شرکت و یک کشور نیز به تنهایی فاقد چنین توانایی است و شرکت‌های معدودی هم که به تنهایی بتوانند آینده را خلق کنند به بازوهای کمکی نیاز دارند. «موتورلا»، «آی‌بی‌ام» و «اپل» با اتحاد با یکدیگر رایانه جدید نیمه هادی را به امید سودآوری از یک هدف مشترک بالقوه بین صنعت بازی‌های ویدیویی و صنعت مخابرات، طراحی کردند. شرکت «ای‌تی‌اندتی» با تعدادی از سازندگان بازی‌های رایانه‌ای مشارکت نمود تا سهم کوچکی از این بازار را داشته باشد. حتی شرکت «بوئینگ» دریافته است که برای توسعه سری جدید هواپیماهای خود ضروری است که به شرکای خارجی متوسل شود.

گردهم‌آوری و هماهنگی فن‌آوری‌هایی که به طور گسترده‌ای با هم متفاوت هستند نیازمند مدیریت در مراحل تثبیت استانداردهای جدید و ایجاد توافق بین اتحادها با عرضه کنندگان کالاهای تکمیل شده و دستیابی به وسیع‌ترین شبکه کانال‌های توزیع است، بنابراین در آینده ائتلاف‌هایی که در کنار هم قرار می‌گیرند، مرکز فعالیت‌های رقابتی خواهند بود.

سرعت در مقابل مقاومت

تمایز دیگری که بین رقابت در حال و رقابت در آینده وجود دارد، چارچوب زمانی است. منحنی عمر کالا کوتاهتر می‌شود، زمان‌های توسعه و پیشرفت تنگ‌تر می‌گردد و مشتریان انتظار خدمات سریع و قریب‌الوقوع را دارند، هنوز چارچوب زمانی برای کشف و تسخیر یک حوزه فرصت جدید ممکن است ۱۰ سال، ۲۰ سال یا حتی بیشتر باشد. شرکت «ای‌تی‌اندتی» در سال ۱۹۳۹ یک نمونه ابتدایی از تلفن ویدیویی را در آزمایشگاه‌های خود ساخت و برای اولین بار تلفن ویدیویی را در نمایشگاه بین‌المللی نیویورک در سال ۱۹۹۲، یعنی ۵۳ سال بعد از مرحله آزمایشگاهی، معرفی نمود و اکنون می‌بینیم که تلفن ویدیویی هنوز به صورت کالایی با بازار انبوه در نیامده است. «مارک پوارت» رئیس شرکت «جنرال مجیک» که شرکتی در حال توسعه، در زمینه نرم‌افزار ارتباطات شخصی برای آینده است اعتقاد دارد که ممکن است یک دهه یا بیشتر طول بکشد تا دیدگاه مبتکرانه شرکت او در زمینه ارتباطات شخصی همراه، در سراسر دنیا واقعیت پیدا کند.

رهبری در صنایع جدید به طور بنیادی اغلب حدود ۱۰ یا ۱۵ سال شکل می‌گیرد و مقاومت به همان اندازه سرعت ممکن است در جنگ برای آینده مهم باشد و بدیهی است

که هیچ شرکتی ۲۰ سال مقاومت نمی‌کند مگر آنکه تعهدی عمیق نسبت به فرصت به خصوصی داشته باشد.

«جی.وی.سی» J.V.C. رهبر جهانی در ضبط نوارهای ویدیویی در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ شروع به توسعه شایستگی‌های خود در نوارهای ویدیویی نمود و اواخر دهه ۱۹۷۰ نزدیک به ۲۰ سال بعد «جی.وی.سی» با نوارهای استاندارد خود برنده این مسابقه شد. چه چیزی یک شرکت را برای این مدت طولانی نگه می‌دارد؟ و آن را مجبور می‌کند تا با لغزیدن از روی موانع اجتناب‌ناپذیر، در هر زمان خود را بالاتر بکشد و تارسیدن به خط پایان خود را محکم نگهدارد؟ آنچه را که این‌گونه شرکت‌ها می‌بینند، توان بالقوه‌ای در ارائه منافع جدید و عمیق به مشتری است. آرزوی «جی.وی.سی» آن بود که کنترل برنامه‌ریزی برنامه‌ها را از فرستنده‌ها گرفته و آن را به بینندگان بدهد و این‌چنین کرد. چنین تعهداتی در «شرکت اپل»، «شرکت فورد»، «شرکت بوئینگ»، شرکت والت مارکت» نیز مشهود است. تعهد و مقاومت شرکت‌ها توسط آرزوهایی که زندگی مردم را تغییر می‌دهند، هدایت می‌شود و هر چه مقاومت بیشتر باشد، تعهد عمیق‌تر می‌گردد و این ویژگی تفاوتی دیگر بین رقابت برای آینده و رقابت در حال است. بدین معنی که دورنمای ساختن اثری شگرف، به بازده مالی ارجحیت پیدا می‌کند، درست برعکس مانورهای راهبردی که با محدود نمودن بازارهای موجود به تحلیل‌هایی مالی سنتی استناد می‌کند. البته منظور این نیست که شرکت‌هایی که برای خلق آینده تلاش می‌کنند به پاداش‌های مالی قابل توجه دل بسته نیستند و تعهد برای فرصت‌های جدید صرفاً احساسی است، بلکه منظور، داشتن تعهد اساسی و کافی برای مقاومت مورد نیاز برای خلق آینده است.

در رقابت برای آینده نباید آرزوها قارچ‌گونه باشند و یک نفر تعهد نماید که با سرمایه‌گذاری سنگینی در برنامه‌ای کوچک پیشی بگیرد. تعهد ذهنی و احساسی به آینده، نیاز دارد که به قطعیت نزدیک شود و در مراحل اولیه ممکن است نیاز به سرمایه‌گذاری اندکی داشته باشد، مثلاً «استیو جونز» و «استیو زینک» حقیقتاً پولی نداشتند، اما تعهد آنها برای ساخت رایانه برای هر مرد و زن و بچه بدون تزلزل بود.

صنایع دارای ساختار در مقابل صنایع بدون ساختار

بعضی از صنایع نسبت به سایر صنایع دارای ساختار وسیع‌تری هستند که در آنها قوانین بیشتر از هم تفکیک شده‌اند و مفاهیم کالا بهتر تعریف شده است. مرزهای صنعت ثبات بیشتری دارند و تغییر فن‌آوری قابل پیش‌بینی است و نیازهای مشتریان دقیق‌تر قابل

اندازه‌گیری است. امروزه تغییرات سریع و بدون امکان پیش‌بینی، برای هر صنعتی ممکن است، روی دهد، مثل میدان‌های فرصت جدید در مهندسی ژنتیک که تقریباً بدون ساختار است.

اولین مشکل برای هر شرکتی که قصد دارد به آینده دست یازد این است که نقشه او نقشه گذشته است نه نقشه آینده و نقشه‌های گذشته بیشتر به صنایعی مربوط است که بنابر طبیعتشان به نظر می‌رسد که برای همیشه تعریف شده‌اند. در صورتی که بی‌نظمی، جهانی شدن و شکاف‌های بنیادی در علوم و اهمیت استراتژیکی فن‌آوری اطلاعات، مرزهای صنایع مختلف را به طور وسیعی مغشوش کرده است، به طور مثال مرزهای بین صنعت دارویی و لوازم آرایشی، میان نرم‌افزار و سخت‌افزار رایانه، میان ناشران و فرستندگان تلویزیونی برداشته شده است، و در چنین محیط مغشوش و غیر قابل پیش‌بینی صرفاً سازگاری با گذشته کافی نیست، بلکه در چنین صنایع پرآشوبی مدیران اجرایی باید انتخاب‌های راهبردی داشته باشند. باید سؤال کرد که چطور شرکتی می‌تواند با داشتن نقشه‌ای از گذشته تصمیم هوشیارانه‌ای بگیرد؟ کدام فن‌آوری‌ها را دنبال کند؟ چه شایستگی‌های محوری را بسازد؟ چه مفاهیمی از خدمت یا کالا را ملاک قرار دهد؟ چه اتحادیهایی را شکل دهد؟ چه نوع افرادی را استخدام کند؟ استراتژی همان‌طور که در بسیاری از مکاتب علمی تعریف و در بسیاری از شرکت‌ها تجربه شده است بیشتر به چگونگی موقعیت کالاها و معاملات در ساختار صنایع موجود توجه دارد تا به چگونگی خلق صنایع فردا.

بنابراین، ابزار سنتی موجود در صنایع و تحلیل رقبا، برای مدیران اجرایی یا مدیرانی که تلاش می‌کنند تا فرصت‌های آینده را پدیدار کنند چه استفاده‌ای می‌تواند داشته باشد؟ تحلیل ساختار صنعت سنتی همانند آنچه که موضوع کتاب‌های راهبردی است به مدیران اجرایی در رقابت صنایع بدون ساختار، کمک ناچیزی می‌کند.

برنامه‌ریزی راهبردی یک نقطه خروج از ساختار صنعت موجود است، حال آنکه برنامه‌ریزی قدیمی موقعیت بهینه شرکت را با ساختار موجود (از طریق سطح قیمت‌ها، تنوع کالا، طرح فروش و وضعیت زنجیره ارزش در حالی که بیشترین سود را کسب نماید) جست‌وجو می‌کند. با وجود آنکه دیدگاه استراتژی به عنوان موقعیت‌یابی مشکل، مطمئناً منطقی است، اما اگر هدف صرفاً تصرف زمینه وسیعی از صنایع باشد برنامه‌ریزی راهبردی نیز کافی نخواهد بود. شرکت‌هایی که راهبرد را به عنوان تجربه اولیه در موقعیت‌یابی می‌بینند، تابع قانون صنعت هستند تا قانون‌شکنان و قانون‌سازان، در صنعت خودشان بعید

است که بتوانند موجودیت مشخصی پیدا کنند؛ زیرا معمولاً ساختار صنعت موجود توسط رهبران آن صنعت مشخص می‌گردد.

به طور خلاصه استراتژی بیشتر در مورد رقابت برای ساختار امروز صنعت است تا ساختار فردای صنعت و از رقابت در ساختار امروز صنعت نتایجی این چنین حاصل می‌شود؛ چه ظاهر جدیدی باید به کالا داد؟ چگونه می‌توان کانال توزیعی با پوشش بهتر به دست آورد؟ قیمت به منظور حداکثر سهم بازار تعیین گردد یا حداکثر سود؟

در حالی که رقابت برای ساختار فردای صنعت پرسش‌های عمیق‌تری را مطرح می‌کند؛ در مفاهیم کالای جدید چه کسی نهایتاً موفق خواهد شد؟ چه استانداردهایی سازگاری خواهد داشت؟ اتحادها چگونه شکل خواهند گرفت؟ و چه چیزی سهم قدرت هر عضو را تعیین خواهد نمود؟ و بحرانی‌ترین نکته اینکه چگونه ما توان خود را برای تأثیرگذاری در ظهور صنعت در حال تولد افزایش خواهیم داد؟

آنچه از صنعت بدون ساختار در دسترس است ساختار آینده صنعت است که دیر یا زود متولد خواهد شد. در رقابت برای آینده ما به دیدگاهی از استراتژی نیاز داریم که ما را به چیزی بیش از مسئله حداکثر نمودن سود در بازارهای امروز هدایت نماید.

رقابت در یک صحنه در برابر رقابت در صحنه‌های متعدد

(الف) رقابت برای چشم‌انداز صنعت و رهبری ذهنی

این رقابت، رقابتی است که درک عمیق‌تری از رقبا را در فن‌آوری، دموگرافی، قانون و شیوه زندگی می‌طلبد که می‌تواند برای انتقال مرزهای صنعت و خلق فضای جدید رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.

این رقابت، رقابت در آگاهی داشتن از اندازه و شکل فرصت‌های آینده است. این رقابت، رقابتی است که به طور اساسی شکل‌های جدیدی از منافع مشتریان را ایجاد کرده یا روش‌های جدیدی را برای عرضه منافع موجود به مشتریان به وجود می‌آورد. این رقابت، رقابت در تصور از آینده است.

(ب) رقابت برای کوتاه کردن راه‌های انتقال

بین جنگ برای رهبری ذهنی و جنگ برای سهم بازار مبارزه دیگری وجود دارد که مسیر توسعه صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آن جنگ برای کنترل و کوتاه کردن راه‌های انتقال است. ممکن است سال‌های بسیاری به طول انجامد تا فرضیه جدی صنعت انتقال یافته به

آینده به صورت یک بازار واقعی ظاهر گردد، ولی باید به خاطر داشت که رویاهای شبانه واقعیت نمی‌یابد و راه میان واقعیت امروزی و فرصت‌های آینده، طولانی و پریچ و خم است.

در دومین صحنه از رقابت مسابقه‌ای وجود دارد، مسابقه انباشتن توانمندی‌های ضروری، مسابقه در آزمایش و نتیجه رساندن فرضیات تغییر یافته کالا یا خدمت، مسابقه در جذب شرکای اتحاد که منابع بحرانی و مکمل دارند، مسابقه در ساختن آنچه که در زیرساخت عرضه کالا و خدمات، ممکن است، نیاز باشد و مسابقه در کسب موفقیت در زمینه استانداردها، اگر ضرورت داشته باشد.

اگر رقابت در اولین صحنه، رقابت در تصور میدان فرصت‌های جدید است، رقابت در دومین صحنه رقابت فعالانه در شکل دادن به تولد ساختار و صنعت آینده به نفع خود است.

ج) رقابت برای موقعیت در بازار و سهم بازار

بالاخره یک نفر به آخرین صحنه رقابت دست می‌یابد. در این صحنه، رقابت بین روش‌های فنی تغییر، رقابت در مفاهیم کالا یا خدمت و رقابت در راهبردهای کانال‌های توزیع است که به طور وسیعی صورت می‌گیرد. رقابت، به جنگی برای سهم بازار و موقعیت در بازار با مفاهیم کاملاً تعریف شده از ارزش، هزینه، قیمت و خدمت تبدیل می‌شود و نوآوری، بر توسعه خط تولید، بهبود کارایی، تنوع کالا یا خدمت و آنچه که معمولاً سود نهایی است، متمرکز می‌گردد.

رقابت برای آینده را می‌توان به یک دوران بارداری تشبیه کرد. رقابت برای آینده شبیه به یک بارداری دارای سه مرحله است:

۱. عمل لقاح؛ ۲. پرورش نطفه و بارداری؛ ۳. زایمان.

این سه مرحله به سه صحنه رقابت فوق، یعنی:

۱. مرحله رقابت برای چشم‌انداز و رهبری ذهنی؛

۲. مرحله رقابت برای کوتاه‌کردن راه‌های انتقال؛

۳. مرحله رقابت برای موقعیت در بازار و سهم بازار مربوط می‌شود.

در بسیاری از کتاب‌های راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی، بیشتر مرحله سوم رقابت مورد توجه قرار می‌گیرد و فرض بر این است که مفهوم کالا یا خدمت به خوبی تعریف شده است. ابعاد رقابت به خوبی مشخص شده است و مرزهای صنعت ثابت شده‌اند.

اما تمرکز روی آخرین مرحله رقابت بازار بدون درک عمیق از رقابت در پیش بازار، شبیه

به تلاشی است که به مرحله تولد نوزاد مفهوم می‌بخشد، بدون آنکه به مرحله لقاح و پرورش نطفه توجه شده باشد.

سؤالی که مدیران در این مقطع از خود می‌پرسند، این است که کدام مرحله از رقابت، توجه و زمان زیادی لازم دارد؟ لقاح، پرورش نطفه و بارداری یا زایمان؟ تجربه به ما نشان می‌دهد که بیشتر مدیران مدت زیادی از وقت خود را در اتاق زایمان می‌گذرانند و منتظر تولد یک معجزه هستند، اما همان‌طور که همه ما می‌دانیم احتمال تولد یک معجزه وجود ندارد مگر آنکه قبلاً ۹ ماه فعال سپری شده باشد.

ما اعتقاد داریم که مدیران ما مدت زیادی را برای مدیریت در زمان حال صرف می‌کنند و برای خلق آینده زمان کافی نمی‌گذارند.

منبع:

competing for the future

