

Michael G. Jacobides
(mjacobides@london.edu)

مایکل ژاکوبیدس استادیار مدیریت استراتژیک و
بین‌المللی در دانشکده کسب و کار لندن است که در
آن جا کرسی کارآفرینی و نوآوری سر دونالد گوردون را
در اختیار دارد.

ابزار استراتژیک برای تغییر گستره فعالیت‌ها

در زمانی که هیچ چیز ثابت نیست، استراتژی باید به دقت تعریف
شود یعنی طرح و علایم به جای نقشه‌ها، نمودارها و ارقام.
by Michael G. Jacobides

روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

صورت گرفته است. ابزارهای مرسوم استراتژی با
دقت اقدام به سازماندهی داده‌های مربوط به گستره
رقابتی می‌کنند اما آنها باعث ایجاد طبقه‌بندی‌های
ایستا می‌شوند. مثلاً، چارچوب‌های مورد استفاده
برای تجزیه و تحلیل صنعت (پنج مؤلفه و نقشه)
و ابزارهای اندیشه (نقشه‌های ارزشی و منحنی‌های
ارزش تطبیقی) به مدیران کمک می‌کنند محیطی که
در آن فعالیت می‌نمایند را بهتر درک کنند. البته، این
ابزارها از طریق نقشه‌های ثابت و استفاده از نمودارهای
دو بعدی - رویکردهای که نمایانگر مشاوره‌های قابل
اطمینان تنها در زمانی هستند که محیط به سرعت
تغییر نمی‌کنند - از میزان پیچیدگی‌ها می‌کاهند. به
علاوه، این ابزارها مفروض می‌دارند که یک صنعت
به خوبی تعریف شده و سازمان‌ها نیز دقیقاً می‌دانند

اکنون زمان بازسازی روش تدوین و توسعه
استراتژی‌ها توسط شرکت‌ها فرا رسیده است. اگر از
شما خواسته شود تا ویژگی‌های محیط کسب و کار
امروز را بیان نمایید، مطمئناً به تلاطم‌ها و تغییرات
پیش‌بینی نشده، غیر قابل توقف و ظاهراً بی‌پایان
اشاره می‌کند. جهانی شدن، نوآوری تکنولوژیکی،
تجدید ساختارهای قانونمند و فشارهای محیطی
همگی باعث تغییرات مستمر گستره استراتژی و
رقابت سازمانی می‌شوند. متعاقباً، ماهیت اکثر صنایع
به سرعت در حال تغییر است و شرکت‌ها شاهد
هستند که رقبای، عرضه‌کنندگان و مشتریان‌شان با
سرعتی سرسام‌آور در حال حرکت و تغییر هستند.
همه از وجود این تغییرات آگاه هستند اما کار کمی
برای کمک به شرکت‌ها برای مقابله با این وضعیت



رقبا، عرضه‌کنندگان و مشتریان آنها چه کسانی هستند. آنها همواره در جستجوی چنین پارامترهایی هستند. برخی چارچوب‌ها، ارزش نسبی منابع شرکت‌ها را بدون توجه به ارزش ایجاد شده توسط تازه‌واردهایی که قوانین را بازنویسی می‌کنند، مورد مقایسه قرار می‌دهند. اکثر چارچوب‌های استراتژی ابزاری ساده شده هستند. وقتی شرکت‌ها باید از طریق تجدید ساختارهایشان وارد رقابت شوند، ابزارهای قدیمی را ارایه می‌کنند که نمایانگر نگرش‌های محدودی هستند زیرا آنها به صورت آشکار یا تلویحی فرض می‌کنند که مرزهای صنعتی ثابت باقی می‌مانند. این امر می‌تواند به دو دلیل همراه‌کننده باشد. نخست، سازمان‌ها ممکن است مسیری غلط را در گستره تغییر انتخاب نمایند. مثلاً بسیاری از روزنامه‌ها و مجلات نسبت به ظهور اینترنت و ارایه اطلاعات رایگان واکنش نشان دادند زیرا معتقد بودند آنها نیز باید خود را تغییر دهند. دوم،

کنند احساس می‌کنید که باید فقط ارزش افزوده فعالیت‌هایتان یا محصولات و خدمات خود را توجیه نمایید. همانند دیگران اقدام به ایجاد ارتباط می‌کنید در حالی که ممکن است بخش یا صنعتی که شما در آن فعالیت می‌کنید به شیوه‌های دیگری نیاز داشته باشد. ۳. باور دارید که مشتریان برای دیدگاه‌های قدیمی همچنان ارزش بالایی قایل هستند. ۴. ارزش فقط توسط عاملان خلق می‌شود و دیگر بخش‌های این فرآیند را از قلم می‌اندازید.

برای تعیین گستره سازمانی خود باید سه مرحله را انجام دهید
 ۱. گستره فعلی سازمان و کسب و کار خود را بنویسید
 ۲. گستره فعلی فعالیت‌هایتان را بازنویسی کنید.

شرکت‌های دارویی می‌توانند آن چه را تولید می‌کنند اصلاح کنند و از طریق ارتباط با دیگر عاملان کسب و کار، ارزش آفرینی نمایند.

ممکن است شرکت‌ها فرصت‌ها سودآور در اختیار خود را از دست بدهند. ابزارهای کمی به مدیران کمک می‌کنند تا به نتایج مورد نظر خود دست یابند. نظریه بازی و دیگر نظریه‌ها به پیش‌بینی مضامین شرکت کمک می‌کنند. در این صورت است که شرکت‌ها می‌توانند به جایگاه رقابتی دست پیدا کنند. البته این مدل‌های ریاضی فرض می‌کنند که صنایع، رقبا و مشوق‌ها ثابت و یکسان هستند و بنابراین آنها نمایانگر و منعکس‌کننده تعاملات رقابتی البته در مرزهای تعیین شده هستند. اکثر ابزارها به اشتباه فرض می‌کنند که قدیمی‌ها مهم‌تر از تازه‌واردها هستند؛ شرکت‌ها می‌توانند به سادگی رقبا، عرضه‌کنندگان و مشتریان خود را شناسایی کنند و در این صورت است که می‌توانند از عهده رقابت و تغییراتی که باید انجام دهند، برآیند. به جای استفاده از چارچوب‌های ایستا شرکت‌ها باید به استفاده از روش‌های پویا روی بیاورند.

۳. گستره آتی فعالیت‌هایتان را بنویسید. ویژگی‌های یک گستره خوب برای فعالیت‌های سازمانی عبارتند از:
 • قابل تجسم بودن: این گستره باید نمایانگر فرصت‌هایی باشد که در داخل یا خارج از بخش شما وجود دارند.
 • قابلیت پرداختن به رخدادهای پیش رو: آنها باید متمرکز بر پیوندهای شرکت با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها باشد و در عین حال باید به این موضوع توجه نماید که چه تصویری از این شرکت در بازار ترسیم شده است
 • مطلق بودن: گستره‌ها نباید به فرضیات زیادی درباره رفتار عاملان وابسته باشند بلکه در عوض آنها باید متمرکز بر فعالیت‌ها و اقداماتی باشند که منجر به ارزش آفرینی برای سازمانی می‌شوند.
 • قابل قبول بودن: شرکت‌ها باید این موضوع را در نظر بگیرند که چگونه می‌توانند به نتایجی قابل قبول دست یابند.

چهار موضوع که می‌توانند شما را از رسیدن به اهدافتان دور