



دوره آموزشی ذهن استراتژیک

سازمان جهاد دانشگاهی استان یزد
معاونت آموزش و کارآفرینی

فهرست مطالب

فصل اول:

تفکر استراتژیک به زبان ساده

فصل دوم:

در جستجوی منفعت

فصل سوم:

انضباط منعطف

فصل چهارم:

دستیابی به برگ برنده

فصل پنجم:

پرسش و پاسخهای عجیب و غریب

فصل ششم:

طراحی بازی با چندین برنده

فصل هفتم:

خاطره هایی از آینده

فصل هشتم:

گسترش سبد انتخاب های آینده

فصل نهم:

در جستجوی حلقه های مولد

فصل دهم:

سعی و خطای هوشمندانه

فصل یازدهم:

بازآفرینی مرزها و نقش ها

فصل اول: تفکر استراتژیک به زبان ساده

تفکر استراتژیک به چه معناست؟

تفکر استراتژیک مفهومی جذاب است. اما این جذابیت مانع از ابهام آن نمیشود. تعاریف زیادی وجود دارند که بیشتر باعث سردرگمی اند تا معنا کنیم. این صفت به بسیاری از مفاهیم اضافه میشود «استراتژیک» فهم مشترک برای اینکه تفکر استراتژیک را بفهمیم، لازم است که و چون واژه شیک و باکلاسی است، دوست داریم آن را به کار بگیریم و ترکیبهایی مانند مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، پروژه استراتژیک، مذاکره استراتژیک، رقیب استراتژیک، سیستمهای استراتژیک، موقعیت استراتژیک، محصول استراتژیک و حتی راهبردهای استراتژیک را زیاد استفاده میکنیم!

صفت استراتژیک به معنی تأثیرگذاری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد است. برای مثال، اگر خروجی یک تصمیم را انتخابی استراتژیک بدانیم، یعنی آن تصمیم برای تأثیرگذاری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد اتخاذ شده است. اگر گفته شود که مذاکره امروز مذاکره ای استراتژیک است، یعنی اگر این مذاکره خوب پیش برود و به موفقیت برسد، تأثیری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد خواهد داشت.

حال ممکن است بخواهیم بدانیم که نتایج کلیدی عملکرد چیست؟ نتایج کلیدی عملکرد، در هر سطح از تحلیل، مختص به همان سطح است. وقتی در سطح بنگاه های تجاری و سازمانهای اقتصادی (مانند شرکت کاله، ایران خودرو، اپل یا گوگل) صحبت میکنیم، نتایج کلیدی عملکرد شامل ماندگاری (بقا)، سودآوری و دستیابی به مأموریت است. همه مفاهیم دانش مدیریت، اعم از رقابت پذیری، تکنولوژی، فرایند، سرمایه انسانی، شبکه دانش و دیگر مفاهیم، باید در نهایت ما را در جایگاه سازمان اقتصادی به ماندگاری، سودآوری و دستیابی به مأموریت برسانند. اگر سازمانی پیشرفته ترین سیستمها را اجرا کرده باشد، بهترین سرمایه انسانی را جذب کرده باشد و با مجرب ترین شرکای تجاری بین المللی کار کند، در صورت وجود تهدید بقا، سودآوری پایین و ناتوانی در تحقق مأموریت به موفقیت استراتژیک دست نخواهد یافت. برای مثال، گوگل زمانی میتواند ادعای موفقیت استراتژیک داشته باشد که در کسب و کارش تداوم داشته باشد، به سودآوری رسیده باشد و در نهایت در راستای مأموریتش، که سازماندهی و در دسترس قرار دادن اطلاعات است، به پیش برود.

سازمانهای مردم نهاد یا غیرانتفاعی (مانند مؤسسه محک یا سازمان کتابخانه های عمومی کشور) نیز اشتراکاتی با سازمانهای اقتصادی در نتایج کلیدی عملکرد دارند. ماندگاری (بقا) و ارزش آفرینی اجتماعی، که معمولاً همان تحقق مأموریت این دسته از سازمانهاست، اجزای نتایج کلیدی عملکرد در سازمانهای مردم نهاد است. نتایج کلیدی عملکرد در سطح دولتها و ملتها بر مبنای شهروندان تعیین میشوند.

چهار مؤلفه شامل رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی، کرامت انسانی و امنیت عمومی تعیین کننده نتایج کلیدی عملکرد در این سطح اند و شاخص هایی مانند ضریب جینی، شاخص توسعه انسانی، شاخص برابری جنسیتی و شاخص ادراک فساد از شاخص های سنجش نتایج کلیدی عملکرد در سطح ملی به شمار می آیند. اگر عالی ترین مقام اجرایی کشور در انتهای دوران مسئولیتش از اجرای هزاران پروژه صحبت کند، اما قادر به اثبات نتایج این پروژه ها روی رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی، کرامت انسانی و امنیت عمومی نباشد، نمیتوان او را موفق دانست و در تاریخ از او به عنوان کسی که به موفقیت استراتژیک دست یافته است یاد نخواهد شد.

حال با در نظر گرفتن مفهوم صفت استراتژیک و ارتباط آن با نتایج کلیدی عملکرد، میتوانیم تفکر استراتژیک را تعریف کنیم. البته میتوانستیم از همان ابتدا تعداد زیادی از تعاریف تفکر استراتژیک را پشت سرهم ردیف کنیم و سردرگمی را بیشتر کنیم، اما ترجیح می دهیم تعریفی ساده و کاربردی برای این اصطلاح ارائه کنیم.

چگونه تفکر استراتژیک را به شکلی ساده و رسا تعریف کنیم؟

تفکر استراتژیک نوعی مهارت ذهنی است که به شخص اجازه میدهد از بین هزاران متغیر، هوشمندانه متغیرهای استراتژیک را شناسایی کند و از بین ده ها گزینه، به تصمیم گیری استراتژیک بپردازد. متغیرهای استراتژیک یعنی متغیرهایی که اگر روی آنها تمرکز کنیم، میتوانیم تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد بگذاریم. بنابراین، به بیان ساده: تفکر استراتژیک مهارتی ذهنی است که با افزایش توان تحلیل و تصمیمگیری استراتژیک، تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد میگذارد. بنابراین، تفاوت مهارت تفکر استراتژیک با مهارت تفکر چیست؟ تفکر به معنای اندیشیدن درباره همه مسائل و تصمیمگیری درباره آنهاست. به عبارت دیگر، تفکر محدودیتی ندارد، اما تفکر استراتژیک بیرحم است.

در تفکر استراتژیک، فقط به متغیرهای استراتژیک فکر میکنیم (تحلیل استراتژیک) و فقط گزینه هایی را بر می گزینیم که تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد دارند (تصمیم استراتژیک). تفکر استراتژیک متمرکز بر و منحصر به موضوعات و مسائل کلیدی است. این تمرکز توجه را از عوامل فرعی و جزئی باز میدارد و به سوی مسائل کلی هدایت میکند. پرداختن به جزئیات مانند آن است که در عرشه کشتی در حال غرق شدن تایتانیک، به مرتب کردن میزوسندلی های به هم ریخته بپردازیم، درحالی که موضوعات و اولویت های حیاتی دیگری وجود دارد.

{درس آموخته‌های از تفکر استراتژیک: ماهاتیر محمد}

ماهاتیر محمد هنگامی در مالزی به قدرت رسید که بخش عمده ای از مالایاییها (نژاد بومی کشور مالزی) روی درخت و در جنگلها زندگی میکردند! اکنون مالزی به یکی از قدرتمندترین نظامهای اقتصادی در منطقه جنوب شرق آسیا و میان کشورهای مسلمان تبدیل شده است. این پیشرفت مدیون قدرت بینظیر تفکر استراتژیک است.

ماهاتیر محمد در صفحاتی از کتابش مینویسد: دریافتم برای توسعه یافتگی نیاز اساسی به سرمایه داریم و سرمایه مؤلف های بسیار کلیدی است (شناسایی متغیرهای استراتژیک). این واقعیت را دریافتم که باید سرمایه گذاران خارجی را برای سرمایه گذاری در مالزی ترغیب کنیم. او به وزیر بازرگانی مالزی مأموریت میدهد تا به کشورهای مختلف سفر کند و از سرمایه گذاران دعوت کند تا به مالزی بیایند و در مقابل، به آنها اطمینان میدهد که از سرمایه گذاریهایشان حمایت میکند تا بتوانند آزادانه از سود سرمایه گذاریهایشان استفاده کنند (تصمیم استراتژیک روشن). وزیر بازرگانی مالزی پس از سفرهای گوناگون با موضوعی مهم برخورد میکند و آن را به اطلاع ماهاتیر محمد میرساند. درواقع، وزیر بازرگانی مالزی در مواجهه با سرمایه گذاران بسیاری از کشورها متوجه میشود آنها اصلاً مالزی را نمیشناسند و در ابتدا، به دنبال ایناند که بدانند مالزی کجاست! بر همین اساس، ماهاتیر محمد پروژه‌های با عنوان برند کشور مالزی تعریف کرد. مرکز این پروژه بر این پرسش بود که چگونه میتوان کشور مالزی را به نام و نشان و اسم و رسم جهانی درخور رسانید. این پروژه، که سرآغاز جهش مالزی بود، نشاندهنده تشخیص درست متغیر استراتژیک و دادن راه حل دستیافتنی، روشن و عمل گرایان های است که در نتایج کلیدی عملکرد مؤثر باشد.

مهارت تفکر استراتژیک چه ویژگیهایی دارد؟

۱. دارای نگرش خلاق است: تفکر استراتژیک آینده‌ها و گزینه های بدیل متفاوتی خلق میکند. ایده‌هایی و ایده‌پردازی خاصیت درونی تفکر استراتژیک است.

۲. دارای نگرش سیستمی است: تفکر استراتژیک نگاهی عقاب گونه دارد و محدود و مقید به یک واحد یا یک سازمان نیست. این نگاه عقاب گونه نقطه مقابل نگاه مرغ خانگی است. مرغ خانگی فقط پیرامون خود را میبیند و توجهی به زمینهای مجاور (متغیرهای دیگر) و تأثیر همسایگان (رابطه بین متغیرهای مختلف) ندارد.

۳. دارای نگرش انتقادی است: تفکر استراتژیک نگاهی موشکافانه و پرسشگر دارد. این نگرش سبب شکسته شدن چارچوب های فکری و مدل‌های ذهنی مرسوم و باز شدن افق های جدید در پیشروی مان میشود.

۴. دارای رویکرد ترکیبی است: تفکر استراتژیک هم از داده های سخت (آمار و اطلاعات و تحقیقات) و هم از داده های نرم (ایده ها، تمثیل ها و قیاسها) استفاده می کند.

۵. دائم در جستجوی منافع استراتژیک است: تفکر استراتژیک زمان و مکان دارد و همیشه در جستجوی تاثیرگذاری در نتایج عملکرد است.

۶. تجربه گرا و نتیجه گراست: تفکر استراتژیک نه در دام عملکردی میافتد و نه به ایدئال گرایی رؤیایی معتقد است. عملکردی کور یعنی بدون اندیشه دست به عمل بزنیم و ایدئال گرایی رؤیایی یعنی برای هر حرکتی به دنبال طرح دقیق، جزئی و کاملاً بهینه باشیم. اولی به هرچه باداباد منتهی میشود و دومی به ناکجاآباد! تفکر استراتژیک رویکرد تجربی - آزمایشی را اتخاذ می کند و با مبادرت به تجربه های کوچک و کنترل شده هدفمند (یعنی همان آزمایش) به برداشت های جدید از محیط میرسد.

۷. خاصیتی غیرمتوازن دارد: تفکر استراتژیک، به جای تخصیص متوازن و همسان منابع و قابلیتها میان حوزه های مختلف، رویکردی غیرمتوازن دارد. تفکر استراتژیک به جای پرداختن به همه فرایندها، فعالیتهای کلیدی را انتخاب میکند؛ به جای پرداختن به همه مشتریان، روی مشتریان اصلی متمرکز میشود؛ و به جای توجه به همه تکنولوژیها، فقط روی تکنولوژیهای استراتژیک سرمایه گذاری میکند.

ارتباط میان تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

گاهی تفکر استراتژیک را جایگزین برنامه ریزی استراتژیک معرفی میکنند. اما این ایده ظاهر جذاب اشتباه است. تفکر استراتژیک از جنس مهارت است و برنامه ریزی استراتژیک جنس فرایندی دارد. تفکر استراتژیک، برخلاف برنامه ریزی استراتژیک، که در مواقع خاصی از سال و در بازه های زمانی مشخص انجام میشود، همواره در تعامل با دنیای واقعی است. نمیتوان انتظار داشت فرصتها و ظرفیت های استراتژیک درست هنگامی پدیدار شوند که سازمان مشغول اجرای فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. از طرف دیگر، این صحیح است که تفکر استراتژیک در زمان واقعی و در لحظه رخ میدهد و همیشه در سازمان جاری است. اما با وجود آنکه تفکر استراتژیک کل فرایند مدیریت استراتژیک، یعنی برنامه ریزی استراتژیک، پیاده سازی استراتژیک و کنترل استراتژیک را شامل میشود، جایگزین هیچ یک نیست. اگر سه جزء برنامه ریزی، پیاده سازی و کنترل بدون تفکر استراتژیک به پیش بروند، تبدیل به روتین های سازمانی خشک، بی روح و کم اثر میشوند.

به بیان دیگر، این اجزا بدون وجود روح تفکر استراتژیک نمیتوانند روی متغیرها و ایده های استراتژیک متمرکز شوند و در نهایت تأثیر اساسی ای در نتایج کلیدی عملکرد نخواهند داشت.

آیا تفکر استراتژیک را میتوان آموخت؟

اشخاصی که از نعمت نبوغ ذاتی در یافتن فرصتهای استراتژیک، طرح دیدگاه های استراتژیک، شناخت موضوعات استراتژیک و توانمندی انتخابهای استراتژیک بهره مند باشند بسیار نادرند. اما تفکر استراتژیک بیش از آن که ذاتی باشد آموختنی است و افراد فاقد این نبوغ میتوانند با به کارگیری مجموعه ای از روشها و رویکردها مهارت تفکر استراتژیک شان را پرورش دهند. تفکر استراتژیک، اصولی دارد که در ابتدا باید آنها را آموخت و فهمید و سپس، هریک از این اصول را در عرصه عمل و در زندگی حرفهای و شخصی به کار بست.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

در انتهای هر فصل از کتاب، بخشی را برای اشاره به نکاتی که باید به خاطر بسپارید پیشبینی کرده ایم. این نکات جرقه هایی برای دستیابی به مهارت تفکر استراتژیک اند.

■ تفکر استراتژیک مهارتی ذهنی است که با افزایش توان تحلیل و تصمیمگیری استراتژیک، تاثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد میگذارد.

■ موفقیت هر نوع سیستم اجتماعی در هر سطحی وابسته به ظرفیت تفکر استراتژیک در اعضای آن سیستم است.

■ تفکر استراتژیک معادل دیگری برای تفکر خلاق، تفکر سیستمی یا تفکر انتقادی نیست، اگرچه ممکن است همه یا بخشی از ویژگیهای دیگر سبکهای تفکر را داشته باشد.

■ تفکر استراتژیک فقط مفهومی برای مدیران سازمانها نیست، انسانها در هر سطحی، حتی در زمینه شخصیشان، نیازمند اتخاذ تصمیم ها و انتخابهای استراتژیک اند.

فصل دوم: در جستجوی منفعت

شناخت و بهره گیری از منفعت ها

یکی از مهمترین کارکردهای استراتژی شناخت منفعت های بالقوه (فرصتها و ظرفیتهای کسب منفعت) و بهره گیری از آنها برای دستیابی به منفعتهای بالفعل استراتژیک است. همه سازمانها (یا در سطوح دیگر، کشورها یا افراد) ظرفیتهایی در محیط داخلی و فرصتهایی در فضای پیرامونشان در اختیار دارند. اما آنچه میان سازمانهای موفق و ناموفق فاصله ایجاد میکند و سبب ظهور کسب و کارهای جدید در برابر افول شرکتهای جا افتاده در بازار میشود، توانایی بهره برداری از این ظرفیت ها و فرصت هاست. این توانایی باید کسب منفعت را امکانپذیر کند و برای این منظور ممکن است به شکل قابلیت هایی مانند نوآوری در مدل کسب و کار، توسعه بازار، پرورش استعدادها، خلق دانش یا مدیریت کارآمد شبکه روابط بروز یابد، اما خروجی حتما منفعتی استراتژیک است. صفت استراتژیک به مفاهیم و پدیده هایی تعلق میگیرد که تاثیری بنیادین در بر کلیدی عملکرد داشته باشند. دنبال کردن منفعتهای استراتژیک با استعاره شکارچی همخوانی دارد. شکارچی مدت زمان زیادی برای یافتن هدف ارزشمند صرف میکند، روش شکار را با در نظر گرفتن ویژگیهای جسمانی خود و ابزارهای در اختیارش تعیین میکند، شرایط محیطی را به دقت زیر نظر میگیرد، از فرصتهای محیطی برای نزدیک شدن به شکار استفاده میکند و در بهترین لحظه برای شکار اقدام میکند. سازمان نیز باید مانند شکارچی مدت زمان زیادی را صرف یافتن منفعتهای استراتژیک بالقوه کند. این منفعتها مقطعی و ناپایدار نیستند، اما ممکن است فرصت دستیابی به آنها آن چنان کوتاه باشد که ناآگاهی از ظرفیتهای درونی و فرصتهای بیرونی امکان اقدام بهنگام را از سازمان سلب کند. بنابراین، سازمان مانند شکارچی باید متمرکز یافتن ظرفیت های درونی و فرصتهای بیرونی باشد، منفعتهای بالقوه را شناسایی کند و در صدد تبدیل آنها به منفعت های بالفعل استراتژیک باشد.

منفعت بالقوه چیست؟

در تفکر استراتژیک، هر سازمان باید مسیر تبدیل منفعت بالقوه به منفعت بالفعل را طی کند. منفعت بالقوه اصطلاحی برای اشاره به بروز منفعت به صورت ناقص است. در چنین شرایطی، بهره برداری از این منفعت بالقوه نیازمند به کارگیری منابع موجود و افزودن عناصر مفقود یا پیش زمینه های ناموجود است. یکی از تعاریفی که میتوان براساس همین مفهوم برای استراتژی به دست داد تعریفی است که استراتژی را راهی برای تبدیل منفعت بالقوه به منفعت بالفعل میدانند. برای مثال، یکی از خدمات الکترونیکی متداول در نظام بانکی مانند ارسال پیامک را در نظر بگیرید. ارسال پیامک میتواند برای بانکها منفعت بالقوه به شمار آید، اما از آنجایی که به تنهایی برای بانک یا مشتریان ارزشی خلق نمیکند، منفعت بالفعل محسوب نمیشود. بانکها میتوانند این منفعت بالقوه را با عوامل دیگری ترکیب کنند و خدمات متنوعی در زمینه بانکداری مبتنی بر تلفن همراه پدید آورند. حال تصور کنید

بانکی از این منفعت بالقوه برای عرضه خدمات به ساکنان نواحی دورافتاده استفاده کند؛ در این صورت، ممکن است منفعت بالفعل بسیار بیشتر از چیزی باشد که برایمان قابل تصور است.

سرچشمه های منفعت بالقوه در کجا یافت میشوند؟

دنیای پیرامون سرشار از منفعتهای بالقوه است، اما ما از درک آنها و حرکت در مسیری که به بهره برداری از آنها منجر شود ناتوانیم. این ناتوانی بیش از هرچیز ناشی از نوع نگاه و روش ما برای تجزیه و تحلیل روندها و رخدادهای دنیای پیرامون است. مهمترین لازمه برای یافتن منفعت های بالقوه داشتن حس کنجکاوی و جستجوگری است و این خود حاصل ذهن پرسشگر و طرح مجموعه ای از چراها و چگونه های استراتژیک است. باید به یاد داشته باشیم که پاسخ هوشمندانه از آن کسانی است که پرسشهای هوشمندانه‌ای در ذهن دارند.

اگر بخواهیم طبقه بندی کلیای از سرچشمه های منفعت بالقوه بکنیم، میتوانیم از ضعفها، تهدیدها، ظرفیتهای و آینده به عنوان سرچشمه های جستجوی منفعت بالقوه نام ببریم.

جستجوی منفعت بالقوه استراتژیک از درون ضعفها

مهمترین نکته درباره یافتن منفعت بالقوه این است که جستجوی منفعت بالقوه نباید به داشته ها، تواناییها و آنچه در آن مهارت داریم محدود شود. دستیابی به منفعت بالقوه نیازمند تغییر نگاه است و نگاه متحول شده قادر است در درون ضعفها نیز فرصتهایی برای کسب منفعت بیابد. همه سیستمها، سازمانها و اشخاص نقاط ضعفی دارند که نگاه متفاوت به آنها میتواند راههایی برای کسب منفعت و خلق ارزش پدیدار کند. در واقع، کسب منفعت از نقاط قوت و داشته ها برای همگان ساده است؛ اما آنچه میان خوب تا عالی تفاوت ایجاد میکند. ذهن پرسشگری است که نقاط ضعف را هم در حکم سرچشمه های کسب منفعت بالقوه میبیند.

جستجوی منفعت های بالقوه استراتژیک در دل تهدیدها

بارها شنیده ایم که میشود تهدیدها را به فرصت (منفعت بالقوه) تبدیل کرد به علاوه، حتما این را هم شنیده ایم که هر تهدیدی وجه مثبتی هم به همراه دارد. برای مثال، نگرانیهای زیست محیطی درباره گرمایش زمین در نگاه اول تهدیدی برای صنعت خودرو به نظر میرسد.

درست است که در این مثال نگرانیهای زیست محیطی سبب وضع مالیاتها و تعرفه هایی بر تولید خودرو و مصرف سوخت، به ویژه در کشورهای توسعه یافته، شده است؛ اما برخی شرکتهای خودروسازی مانند ولوو، فولکس واگن و رنو از وجه مثبت این تهدید بهره گرفته اند و با توجه به تعرفه های ترجیحی دولتها و سیاستهای تشویقی آنها برای کاهش الایندگی، سهم زیادی از فروش خودروهای کم مصرف، الکتریکی یا هیبریدی را به خود اختصاص داده اند. هنگامی که سازمانها با امواج پدیدری تهدیدهای

پیشبینی نشده روبه رویند، استراتژی نقش قطب نمایی را ایفا میکند که سازمان را از دل طوفان ها و تلاطم به سلامت عبور میدهد. این قطب نما، ضمن و جهت دهی به مسیر سازمان، منفعتهای بالقوه و نهفته در دل تهدید را در دسترس سازمان قرار میدهد.

جستجوی منفعتهای بالقوه استراتژیک در دل آینده

آینده یکی از اصلی ترین سرچشمه های جستجوی منفعتهای بالقوه استراتژیک است. تغییر و تحولاتی که در دنیای پیرامون رخ میدهد. ساختار و قواعد تثبیت شده فعلی را بر هم میزند و چارچوب های جدیدی جایگزین آنها میکند. سازمانهایی که قادر به پایش دقیق محیط و تفسیر اطلاعات به دست آمده برای ایجاد تصویرهایی از آینده باشند میتوانند زودتر از رقبا این تغییرات را پیشبینی کنند و از منفعتهای بالقوه ای که بر اثر این تحولات ایجاد میشوند بهره برداری کنند. تفکر استراتژیک در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی رویکرد انطباقی را پیشنهاد میدهد. رویکرد انطباقی به معنای شناخت روندهای تغییر، ایجاد مجموعه ای از منفعتهای بالقوه حاصل از تغییر روندها و سرمایه گذاری گزینشی و تدریجی روی این مجموعه گزینه ها با در نظر گرفتن سمت و سوی تغییرات است.

جستجوی منفعت های بالقوه استراتژیک از درون ظرفیت ها

همانگونه که در ابتدای این فصل اشاره شد، همه سازمانها با فرصتهایی در محیط پیرامونی و ظرفیتهایی در محیط داخلی خود روبه رویند و چگونگی مواجهه سازمانها با این فرصتها و ظرفیتهای تعیین کننده فاصله آنها از همدیگر است. از آنجایی که نمیتوان هر منفعتی را استراتژیک دانست، سازمانها برای یافتن منفعتهای استراتژیک باید روی آن دسته از ظرفیتهای داخلی تمرکز کنند که کمیاب بوده، ارتباط مستقیمی با کسب موفقیت در بازار داشته و به منزله ظرفیتهای برجسته در کالبد سازمان ریشه دوانده باشند. سرمایه مالی، سرمایه فیزیکی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه انسانی، سرمایه جغرافیایی، سرمایه ارتباطی و سرمایه تکنولوژیک نمونه هایی از ظرفیت های سازمانی است.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- گاهی اوقات دفعه بعدی وجود ندارد و تنها موقعیت موجود این است: الان یا هیچ وقت. فرصتها را از دست ندهید.
- اینکه مترصد فرصتها باشید خوب است، اما گاهی باید یک قدم فراتر رفت و فرصتها را حتی با بهره گیری از ضعفها و تهدیدها ساخت.
- فرصتها هیچگاه از بین نمیروند، بلکه از شخصی به شخص دیگر منتقل میشوند (شخص، سازمان یا کشور دیگری فرصت از دست داده مان را تصاحب خواهد کرد).
- منفعتهای بالقوه فراوانی در پیرامون ما وجود دارند، اما همه آنها استراتژیک محسوب نمیشوند و ارزش سرمایه گذاری را ندارند.
- جستجوی دائمی منفعتهای بالقوه استراتژیک مهارتی اکتسابی است و به تمرین مستمر، ذهن پرسشگر و نگاه نامتعارف به ضعفها و تهدیدها نیاز دارد.
- شنیدن صداهای نادیده گرفته شده در سازمان (کارکنان رده های پایین گروههای اقلیت، تازهواردان) منبع مهمی برای تشخیص منفعتهای بالقوه است.

فصل سوم : انضباط منعطف

مفهوم هدف

جین لیدکا، یکی از اندیشمندان پیش گام در زمینه تفکر استراتژیک، معتقد است هدف استراتژیک کانون تمرکزی ایجاد می کند که به افراد درون سازمان برای هدایت مؤثر انرژی شان به سوی این کانون تمرکز و اجتناب از پراکنده کاری در مسیر دستیابی به هدف نهایی کمک میکند. این انرژی روحی - روانی در فضای پرتلاطم و آشفته سازمانهای امروزی یکی از کمیاب ترین منابع سازمان به شمار میرود و سازمان هایی در عبور از این آشفتگی محیطی موفق شد که از این انرژی به صورت مطلوب استفاده کنند. میتوان هدف استراتژیک را مانند فانوسهای دریایی در بندرگاههای مختلف دانست که کشتی سازمان را به سوی نقاط مشخص هدایت میکنند. ممکن است شرایط محیطی سبب پدید آمدن بحرانهای متعدد در مسیر حرکت کشتی شان شود، اما فانوسهای دریایی، چه در شبهای ناپایدار و چه در روزهای روشن کشتی سازمان را به سوی نقطه مطلوب هدایت میکنند و کشتی سازمان، با حرکت در مسیر مشخص شده یا اصلاح مسیر خود به سوی بندرگاه های دیگر، از فانوس های دریایی کمک میگیرد. بنابراین، وجود انضباط برای دنبال کردن هدف یکی از بنیادی ترین اصول تفکر استراتژیک است.

هدف استراتژیک سازمان ها را متعهد به تمرکز میکند. این تمرکز باید تا دستیابی به هدف یا تعریف هدفی جدید حفظ شود و ستون نگهدارنده سازمان باشد. تمرکز تمامی منابع سازمان را در راستای تحقق اهداف استراتژیک به کار میگیرد و انتخابهای سازمان را درباره حوزه فعالیت و شیوه دستیابی به موفقیت تحت تأثیر قرار میدهد. بنابراین، هدفگرایی، مانند صافی انتخابهای سازمان را پالایش میکند و مانعی در برابر بی انضباطی، پراکندگی و واگرایی اهداف در طول زمان است.

آیا هدفگیری کار سختی است؟

هدفگیری کار دشواری به نظر نمیرسد. به همین دلیل است هدفها و افقهای پرمطراق امری متداول و مرسوم است به همین دلیل است که انتخاب مرسوم است. اما چرا این نوع هدفگیریها مشکلی را رفع نمیکند؟ بسیاری از سازمانها قصد دارند بطور همزمان بهبود در کیفیت محصولات، سهم بازار، فرایندهای داخلی و هدفهایی مشابه را دنبال کنند. چشمانداز بسیاری از ایرانیها دستیابی به تعالی و سرآمدی در همه موضوعات است، اما در عمل نمیتوان در هر زمینه ها، بازارها، محصولات و اقدامات انتظار دستیابی به موفقیتهای چشمگیر را داشت. موفقیتهای چشمگیر نیازمند انتخابهای دقیق و مشخص و پذیرفتن موازنه میان گزینه های مختلف است و باید بتوان میان تصمیم های واقعی با شبه تصمیم ها تفاوت قائل شد. در واقع، اگر نتوانیم اولویت هایی برای انتخاب از میان مجموعه ای از گزینه ها برای خودمان در نظر بگیریم، همه چیز را در سبدمان میگذاریم. در نتیجه دیر یا زود متوجه میشویم که پرشدن سبد ما را از انتخاب مقدار کافی از گزینه های حیاتی بازداشته است.

اولویت ندادن به گزینه ها باعث میشود سبدمان را از گزینه هایی پر کنیم که اهمیت حیاتی ندارند و منابع ارزشمند سازمان را، به جای صرف توان سازمان در راستای اهداف استراتژیک و حیاتی، مشغول مسائل حاشیه ای و موضوعات فرعی میکنند. به همین دلیل، تفکر استراتژیک با هدفگیری منضبط و متمرکز منجر به تخصیص نامتوازن منابع سازمان میشود.

هدفگیری چگونه در تصمیم گیری ها نمود پیدا می کند؟

هدفگیری فقط در قالب فهم اولویتها و انتخاب تعدادی گزینه مطلوب جای نمیگیرد. هدفگیری، به همان اندازه که بر تمرکز پویا روی تعدادی گزینه دارد، حاصل دوری از شبه تصمیم ها و کنار گذاشتن تعداد زیادی از گزینه های نامناسب است که ممکن است در نگاه نخست جذاب و وسوسه کننده باشند. بنابراین، مهارت نه گفتن یکی از اصلی ترین مهارتهایی است که برای اجرای این اصل تفکر استراتژیک به آن نیاز داریم.

چرا هدفگیری به تنهایی سازمان را به مقصود نمیرساند؟

بسیاری از سازمانها اهداف مشخص و خوبی برای خود بر میگزینند، اما این اهداف در عمل به انتخابهای روشن و مشخص تبدیل نمیشوند و عملیاتی نمیشوند. تعیین اهداف (هدفگیری) لازم است، اما کافی نیست. اهدافی که به انتخابهای روشن و مشخص تبدیل نشوند و با عملکرد پیوند نداشته باشند نمیتوانند سازمان را به حرکت درآورند. موفقیتهای چشمگیر هم به هدفگیری (تعیین اهداف استراتژیک) و هم به هدفگرایی (ترجمه اهداف استراتژیک به انتخابهای عملیاتی) نیاز دارد. هدفگیری و هدفگرایی در کنار همدیگر مقصود از حرکت و مسیر حرکت را ترسیم میکنند و هیچ یک بدون دیگری کامل نیستند، به همین دلیل است که تصمیم درباره مسیر حرکت به همان اندازه تصمیم درباره مقصود از حرکت اهمیت دارد و هدفگیری به تنهایی نمیتواند سازمان را به پیش ببرد.

فواید هدف گیری و هدفگرایی چیست؟

داشتن اهداف و عمل بر مبنای آنها پدید آورنده انضباط در سازمان است. این انضباط منعطف مشخصه هایی به شرح زیر دارد:

- تمرکز: هدفگیری باعث تمرکز منابع همواره محدود سازمان روی حوزه های مشخص میشود و سازمان با اولویت بندی گزینه ها و متمرکز کردن انرژیهاش در نقطه ای خاص زمینه را برای تغییر استراتژیک در آن نقطه فراهم میکند.
- جلوگیری از آشفتگی فکری (ناسازگاری افقی): یکی از نتایج هدفگیری دقیق رفع تعارض و ناسازگاری میان اهداف هم عرض

است. برای مثال در بسیاری از موارد، اگر سازمان هم زمان دستیابی به بالاترین سطح از کیفیت و پایینترین قیمت ممکن را دنبال کند، با ناسازگاری میان اهداف خود روبه رو میشود. این ناسازگاری همه انتخابهای عملیاتی را تحت تاثیر قرار میدهد. و سبب بروز آشفتگی میشود.

■ **جلوگیری از آشفتگی عملی (ناسازگاری عمودی):** ممکن است سازمان به دلیل انتخاب اهداف مشخص، سازگار و همافزا مشکل ناسازگاری افقی نداشته باشد. اما هنگامی که اهداف استراتژیک به اهداف و برنامه های عملیاتی تبدیل میشوند، آشفتگی های عملی و ناسازگاری عمودی خودش را نشان دهد. به عنوان مثال، سازمان به دنبال هدف استراتژیک توسعه بازار محصولات فعلی است، اما واحد تحقیق و توسعه درصدد توسعه محصولات جدید برای بازار فعلی است. این ناسازگاری عمودی در نتیجه غفلت از هدف گرایی رخ میدهد.

■ **جلوگیری از اتلاف منابع:** هدفگیری و هدفگرایی نقش مکمل در جلوگیری از اتلاف منابع را برای همدیگر ایفا میکنند. هدفگیری موضوعات اساسی و گزینه های دارای اولویت برای صرف منابع را مشخص میکند و هدفگرایی انتخابهای عملیاتی و تعهد برای بسیج منابع در راستای اولویتها را به همراه می آورد. به علاوه، پویایی هدفگیری سبب شناسایی سیاه چاله های اتلاف منابع در سازمان میشود.

■ **ایجاد کشش و عزم استراتژیک:** هدفگذاری چالشی میتواند با تحریک خلاقیت و نوآوری، استفاده متفاوت از منابع و کشش (تنش) خلاق در سازمان زمینه ساز دستیابی به عملکردی فراتر از انتظار شود. اندیشمندان مدیریتی از این مسئله با عنوان عزم استراتژیک نام میبرند.

■ **ایجاد نظام ارزیابی عملکرد:** هدفگیری در ذات خود نظام ارزیابی را به همراه دارد. سازمانها وانند بر مبنای اهداف به تدوین شاخص ها و معیارهای عملکرد مطلوب بپردازند و با اندازه گیری پیشرفت در راستای اهداف، انضباط شان در راستای اهداف را ارزیابی کنند و بهبود دهند.

■ **ارزشیابی:** ارزشگذاری و ارزشیابی همه اقدامات سازمان به طور مستقیم یا غیرمستقیم براساس اهداف صورت میپذیرد. هدف گیری و هدف گرایی سلسله مراتبی برای ارزشیابی پدید می آورد که در آن ارزشمندی اهداف عملیاتی به میزان تاثیرگذاری آنها در تحقق اهداف استراتژیک است و ارزشمندی طرح ها و پروژه های اجرایی بر مبنای ارزشمندی اهداف عملیاتی و، در نتیجه در سطحی بالاتر، بر مبنای اهداف استراتژیک است.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

■ از پایان آغاز کنید.

■ اولویت، محدودیت و ممنوعیت کلید واژه ها و اجزای اساسی تفکر و مدیریت استراتژیک اند.

■ جرئت نه گفتن داشته باشید. استراتژی به معنای انتخاب است و گاهی این انتخاب نه است.

■ شبه تصمیم مانند دنبال کردن هم زمان دو خرگوش است. روی گزینه دارای اولویت تمرکز کنید و گزینه های دیگر را کنار بگذارید.

■ انضباط منعطف یعنی هدفی بر می گزینیم، دست به انتخاب میزنیم و گزینه های دیگر را کنار میگذاریم. بنابراین، تا زمانی که به هدفمان پیدا نکنیم یا هدف جدیدی تعیین نکنیم، روی گزینه مان تمرکز می کنیم.

■ وقتی گزینه های انتخاب کردیم، به گزینه ها و پیشنهادهای دیگر نه میگوییم! ممکن است گزینه ها و پیشنهادهای دیگر جذابیت های خاص خودشان را داشته باشند، اما در اولویت ما نیستند. این همان مفهوم تصمیم دردناک است.

■ کسانی که انضباط دارند در طول مسیر اسیر وسوسه نمیشوند و منابع محدودشان (منابع مالی، انسانی، فیزیکی، زمان و توان) را به صورت نامتوازن به هدف هایشان تخصیص می دهند.

■ انضباط و تمرکز به معنای ایستایی نیست. هدفگیری ماهیتی پویا دارد و اهداف استراتژیک باید در طی زمان و بر حسب تحولات پیرامونی بازتعریف و اصلاح شوند. اگر همه چیز مهم باشد، هیچ چیز مهم نیست. به همین دلیل، تعیین دقیق اولویت ها اهمیت فراوانی دارد، اما باید به یاد داشته باشیم که تعیین اولویتها همیشه فرایندی منطقی نیست و انتظارات ذینفعان نیز آن را تحت تأثیر قرار میدهد.

■ هدفگیری و هدفگرایی در خلأ اتفاق نمی افتند. انتخاب اهداف و حرکت به سوی آنها نیازمند ایجاد آگاهی و باور عمومی به اهداف در سازمان است. با تعیین اهداف، به خودی خود هیچ اتفاقی نمی افتد. هدفگیری فقط گام ابتدایی است و حرکت در مسیر اهداف باید با هدف گرایی، انتخاب های دقیق عملیاتی، تخصیص نامتوازن منابع و انضباط منعطف همراه شود.

فصل چهارم: دستیابی به برگ برنده

مفهوم مطلوبیت و ارزشمندی

ما هیچگاه برای کالا پول نمی پردازیم، بلکه برای مطلوبیت، کارکرد و ارزشی که از در اختیار داشتن آن کالا انتظار داریم هزینه میکنیم و این هزینه نیز صرفاً به شکل پرداخت پول نیست. بنابراین، تولید ارزش، و نه محصول، هسته اصلی کسب و کارها را شکل میدهد و مشتریان نیز درازای ارزشی که کسب میکنند توجه، رضایت و وفاداری، و نه الزاماً پول، را صرف میکنند. آنچه در این

معادله اهمیت دارد تبادل مطلوبیت میان طرفین است. این یعنی وقتی طرفین دست به تبادل خواهند زد که مطلوبیتشان پس از انجام دادن عمل تبادل به سطحی بیشتر از قبل افزایش یافته باشد. درک این مسئله به ویژه برای صاحبان کسب و کار اهمیت فراوانی دارد، زیرا درک و مدیریت ارزشهای مطلوب برای مشتری مسئله استراتژیکی است و بقای کسب و کار وابسته به آن است. کسب و کارهایی که درصدد ایجاد میزان بیشتری از مطلوبیت برای مشتریان و مخاطبان خود هستند باید روی تصویر و جایگاه متمایز و ممتاز خود تمرکز کننده و کسب و کارهایی که برگ برنده تمایز را در اختیار داشته باشند میتوانند مطلوبیتی که برای مشتری خلق میکنند مابازای بیشتری مطالبه کنند.

آیا همه عوامل مطلوبیت را به یک اندازه ارزشمندند؟

میتوان برای هر محصول یا خدمت مجموعه‌ای از عوامل مطلوبیت را برشمرد و فرقی نمیکند که درباره فرآورده‌های معدنی، محصولات لبنی یا خدمات مشاوره حقوقی صحبت کنیم. هریک از این محصولات یا خدمات احتمالاً با مجموعه گسترده‌ای از مشخصه‌هایی که هریک به نحوی مطلوبیت زاینده ارزشگذاری میشوند. برای مثال، مطلوبیت در رستوران فست فود زنجیره‌ای تابعی از محل شعبه‌های رستوران، تنوع گزینه‌های موجود در منو، کیفیت غذاها، قیمت مناسب، نحوه عرضه خدمت، بهداشت محیط و یا حتی وجه‌های است که هریک از شعبه‌های مختلف در پدید آوردن آن سهمی دارند. هریک از این عوامل نیز امکان تفکیک به چندین عامل جزئی‌تر و دقیق‌تر را دارند و براین اساس، میتوان فهرست عوامل مطلوبیت را برای فست فودهای زنجیره‌ای را تکمیل کرد. با این حال، مشخص است که همه این عوامل به یک میزان در ایجاد مطلوبیت برای مشتری نقش ندارند. از فصل قبل به یاد داریم که ۲۰ درصد از عوامل، ۸۰ درصد از نتایج را محقق میکنند. بنابراین، همه عوامل مطلوبیت را به یک اندازه ارزشمند نیستند و شناسایی عوامل مهم و محدودی که بیشترین مطلوبیت را ایجاد میکنند به طور مستقیم جایگاه سازمان و کسب و کار را در محیط رقابتی تعیین میکند.

آیا مطلوبیت و تمایز ناشی از آن همیشگی است؟

مدیرعامل شبکه ورزشی ای اس پی ان در مصاحبه‌های با نشریه بیزنس ویک در سال ۲۰۱۳ میگوید: "اگر قصد دارید رقابت کنید، باید وجه تمایز داشته باشید. ورود به بازار و مشغول شدن به کارهایی که دیگران هم انجامشان میدهند هیچ ارزشی ندارد." بنابراین مطلوبیتی که برای مشتری (یا مخاطب) فراهم میکنیم باید همراه با تمایز باشد. کلید واژه تمایز پیشینه قابل توجهی در دانش مدیریت استراتژیک دارد و تعداد زیادی از اندیشمندان استراتژی، مشاوران مدیریت و مدیران ارشد سازمان‌های گوناگون از دیدگاه خودشان به تعریف تمایز پرداخته‌اند. فارغ از اینکه چه تعریفی بهتر میتواند مفهوم تمایز را در برداشته باشد، این نکته اهمیت دارد که مطلوبیت و تمایز ناشی از آن موقتی است. اگر مطلوبیتی که با عرضه محصولات و خدماتتان به مشتری انتقال می‌دهید از دید بازار ارزشمند تلقی شود، در مدت زمانی کوتاه با تعداد زیادی از رقبای مواجه میشوید که به سرعت خودشان را با

روشتان تطبیق میدهند و تمایزتان را از بین میبرند. بنابراین، به جای تمایز همیشگی، باید آمادگی ایجاد و مدیریت مجموعه ای از تمایزهای مقطعی را داشته باشیم و مانند موج سواران حرفهای به دنبال موج های بعدی باشیم.

تصورات اشتباه چگونه تمایز را تهدید میکنند؟

نتایج مطالعات شرکت مشاوره مدیریت بین آند کمپانی، که در سال ۲۰۱۲ منتشر شده است، نکته جالبی نشان میدهد ۸۰ درصد از مدیران شرکت بینالمللی ای که در مطالعه بین آند کمپانی مشارکت کرده اند معتقد بوده اند که محصولات و خدمات عرضه شده شرکت شان در بازار کاملاً متمایز است با این حال، بررسی نظرات مصرف کنندگان همان کالاها حاکی از تفاوت های چشمگیری بوده است. فقط چیزی در حدود ۸ درصد از مصرف کنندگان با وجود تمایز در این محصولات و خدمات موافق بوده اند. بنابراین، تمایز در داخل مرزهای سازمان و کسب و کار ما شکل نمیگیرد و مشتری است که تعیین کننده وجود داشتن یا نداشتن تمایز است. تمایز مفهومی ذهنی، شخصی، درونی و سلیقه ای است و به همین دلیل، نمیتوان آن را به سادگی ایجاد کرد. این ماهیت ذهنی به این معناست که تمایز برای هر شخصی معنای متفاوتی دارد و بنابراین، جستجوی عواملی که تمایز را در حکم برگ برنده در اختیار صاحبان کسب و کار قرار دهند به مشتری و ترجیحاتش درباره مطلوبیت و ارزش باز میگردد.

دو تصور اشتباه وجود دارد: (۱) تمایز فقط حاصل در نظر گرفتن برخی مشخصه ها در محصول یا خدمت است؛ و (۲) تمایز مفهومی ثابت و یکسان برای مشتریان مختلف است؛ این دو تصور اشتباه میتوانند تهدیدکننده تمایز باشند. تصور اشتباه اول ممکن است منجر به تمایز بی ارزش یا بیش از حد و تصور اشتباه دوم ممکن است منجر به ائتلاف منابع و تلاش کورکورانه برای راضی کردن همه مشتریان شود. طبقه بندی های مختلفی از عوامل متمایزکننده وجود دارد. جک تروت و استیوریو کین در کتاب خودشان به یک طبقه بندی اشاره کرده اند.

که برخی از مهمترین اجزای این طبقه بندی شامل موارد زیر است:

۱. نخستین بودن (پیشگام در طرح ایده)
۲. مالکیت بر ویژگی ها و خصیصه ها
۳. رهبری (رهبری بازار، فناوری یا عملکرد)
۴. ریشه داشتن (میراث به جای مانده از گذشته)
۵. تخصص بازار (یافتن جایگاه ویژه در بازار)
۶. ترجیح مشتریان (انتخاب پذیری)
۷. شیوه تولید و ساخت (روش و فرایند تولید و عرضه)
۸. جدیدتر بودن

دامنه ایجاد تمایز تا چه اندازه گسترده است؟

مفهوم تمایز با تمرکز گره خورده است. سازمانها و کسبوکارهایی که خواهان دستیابی به جایگاهی ممتاز و متمایزند ناگزیر از تمرکز روی محدودهای مشخص اند. دامنه تمایز نباید دربرگیرنده همه فعالیتهای سازمان در کلیه سطوح و مراحل عملیاتی از تأمین مواد اولیه تا خدمات پس از فروش باشد. تلاش برای تمایز و برتری در همه مراحل و همه بخشهای زنجیره ارزش توان سازمانی را تحلیل میبرد. نام سازمانها و کسب و کارهای مشهور نیز تداعی کننده جایگاه متمایز آنها در محدوده تمرکزشان است. این سازمانها منابع خود را به طور متمرکز صرف تمایز در بخشهای محدودی میکنند؛ این تمایز را به بخشی از ماهیت و هویت محصولات، خدمات و کسب و کار خود تبدیل می کنند؛ سپس، پیشنهاد متمایز خود را به شیوه ای ارزشمند و دارای مطلوبیت در اختیار مشتریان هدفشان قرار میدهند و درنهایت، سود حاصل را برای ارتقای وجه تمایزهای موجود با کسب تمایز در زمینههای دیگر به کار میگیرند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر در جاده ای قرار دارید که افراد زیادی از همان جاده عبور میکنند، راه را اشتباهآمدهاید. تمایز به معنای یکتایی و دنبال کردن مسیر ویژه خودتان است.
- استراتژی جنگ تمام عیار برای پیروزی در همه جناحها نیست، بلکه نبردی متمرکز در جبهه های مشخص است که گروه محدودی از عوامل کلیدی موفقیت پیروزی در آن را به همراه میآورند.
- تمرکز بر عوامل متمایزکننده میتواند جایگزینی برای تقسیم بندیهای متعارف و وسواس گونه بازار باشد. سازمانها، به جای تمرکز روی تفاوتهای مشتریان، میتوانند بر عوامل مطلوبیت زای مشترک برای مشتریان تمرکز کنند.
- یا در زمین بازی فعلی بازی کنید و انتظار زیادی نداشته باشید یا از برگهای برنده تان برای تغییر قواعد بازی به نفع خودتان استفاده کنید.
- یک سیب قرمز به تنهایی شاید به چشم نیاید. همان سیب قرمز در جعبه های پر از سیبهای قرمز نیز به چشم نمی آید. اما سببی قرمز در داخل جعبه ای از سیب های زرد و سبز کاملاً چشمگیر است.

فصل پنجم: پرسش و پاسخهای عجیب و غریب

جابه جایی مرز دانسته ها

توماس ادیسون و هنری فورد مرز دانسته ها را به نقطه ای فراتر از وضع موجود در زمان خودشان جابه جا کردند. ادیسون عملکرد شمع را بهبود نداد، بلکه لامپ را اختراع کرد. او میتوانست همت خود را صرف بهبود عملکرد شمع کند، اما به دنبال پرسشی ناگفته بود و صنعتی جدید پایه گذاری کرد. هنری فورد نیز، با درک نیاز بازار، پاسخ جدیدی به پرسش مشتریان داد و اتومبیل را به تولید انبوه رساند. موفقیت استراتژیک بسیاری شرکت ها ریشه در جاده مرز دانسته ها دارد. این جابه جایی یا با طرح پرسش های ناگفته و یا با دادن پاسخ های نیافتده میسر میشود.

برخی از کارآفرینان و شرکت ها پرسشی ناگفته را مبنای کار خود قرار داده اند و باورهای رایج را به چالش کشیده اند. پرسش های ناگفته موقعیت هایی را با فراهم می کنند که در آن شرکتها میتوانند استراتژیهایی برای تغییر وضعیت طراحی کنند. صنعت ساعت سازی برای سالهای متمادی به ساخت ساعت های مکانیکی می پرداخت و این محصول در ذهن همه مشتریان و تولیدکنندگان این صنعت قدیمی جایگیر شده بود. باور رایج در این صنعت سبب شده بود که هیچ یک از مشتریان و تولیدکنندگان نیاز خاصی احساس نکنند. اما سرانجام، عده ای با جستجوی بدیل های متفاوت در صدد ساخت ساعت های الکترونیکی برآمدند و این پرسش ناگفته در نهایت منجر به تغییر اساسی در این صنعت شد.

برخی دیگر از کارآفرینان و شرکتها نیز در صدد دادن پاسخ های نیافتده بوده اند. پاسخ های نیافتده تلاشی در جهت رفع بهتر، سریعتر، کارآمدتر، کم هزینه تر و اثربخش تر نیازهای مشتریان است. همان گونه که برای رسیدن به مقصد راه های گوناگونی وجود دارد، پاسخ به نیازهای مشتریان نیز با روشهای مختلفی امکانپذیر است. جستجو برای یافتن نیازهایی که پاسخ داده نشده اند و دادن پاسخ های نیافتده و بدیع زمینه ساز دستیابی به موقعیت های رقابتی جذاب و موفقیت در بهره برداری از آنهاست.

تفاوت پرسشهای ناگفته و پاسخهای نیافتده در چیست؟

پرسشهای ناگفته و پاسخ های نیافتده در دو سطح متفاوت مطرح میشوند هنگامی که از پرسش های ناگفته صحبت میکنیم، به وضعیتی اشاره داریم که حتی خود مشتریان نیز از نیازها و خواسته هایشان آگاه نیستند و آن چنان با وضعیت موجود خو گرفته اند که نیاز دیگری احساس نمی کنند و پرسشی در ذهنشان شکل نگرفته است. این در حالی است که وقتی که از پاسخ های نیافتده حرف میزنیم، با نیازها یا پرسشهای مشخص و معلوم مواجهیم اما پاسخها آن قدر رضایت بخش نیستند و بخشی از مشتریان همچنان در جستجوی پاسخ هایی اند که بهترین تناسب را با نیازهایشان داشته باشد.

ایجاد تحول با پرسش و پاسخهای عجیب و غریب همه سیستم های اقتصادی و اجتماعی در حال خلق ارزش برای مخاطبانشان اند و خلق ارزش اساس و مبنای شکلگیری سیستمها و سازمانهای امروزی است. این خلق ارزش در واکنش به نیازهای آشکار یا

پنهان مخاطبان صورت می پذیرد. پاسخ به نیازهای آشکار به طور معمول همراه با نوآوری هایی در روش خلق ارزش، چگونگی انتقال و توزیع آن، بهبود کارایی در حین خلق ارزش و شیوه کسب منفعت از آن است. در مقابل، نیازهای پنهان یا همان پرسشهای ناگفته گنج پرارزش استراتژیست ها و منشأ پیدایش مزیت های رقابتی است.

فصل ششم: طراحی بازی با چندین برنده

تفکر برنده - برنده در برابر نگاه برنده - بازنده

نگرش مرسوم به تعاملات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نگاه برد و باخت است. برای آنکه من برنده باشم، لازم است فرد دیگری بازنده باشد. اگرچه نگاه برد و باخت نگرشی مرسوم و راه حلی ساده برای دنبال کردن منفعت فردی است، اما بهترین راه نیست. برای روشن شدن موضوع، کافی است به نخستین تعاملات میان انسانها در جوامع ابتدایی نگاهی بیندازیم. مبادله پایاپای نوعی تعامل میان انسانهاست که با نگاه برد و باخت شکل نگرفت، بلکه هر یک از طرفین درگیر در چنین مبادلهای از انجام دادن مبادله و گرفتن مابازای کالای خود منتفع می شدند و هر دو از این معامله یا مبادله رضایت داشتند. تفکر برنده - برنده نقطه مقابل نگاه برنده - بازنده است. در این تفکر، برنده بودن یکی از طرفین نیازی به باخت طرف دیگر ندارد و همه طرفین درگیر در تعامل در نهایت برنده خواهند بود.

در نگرش برد و باخت، روابط خانوادگی و اجتماعی بر مبنای سلطه یک فرد با گروه تعریف میشود و منابع طرفین صرف مبارزه با یکدیگر و نابودی منابع دیگری میشود. در نقطه مقابل، تفکر برنده به دنبال راه حل هایی است که منابع را برای توسعه و توانمندسازی طرفین به کار بگیرد. در این تفکر به جای دردهای حذفی مبتنی بر رقابت، از رویکرد همکاری استفاده میشود و ترکیب رقابت - همکاری جای نگاه های مرسوم به روابط اقتصادی را میگیرد.

تفکر استراتژیک یک گام جلوتر از تفکر برنده - برنده میروود و بر طراحی بازی هایی با چندین برنده تأکید میکند. این یعنی در تفکر استراتژیک سازمان هایی را موفق میدانیم که بتوانند با طراحی چنین بازیهایی با نقش آفرینان متعدد و متنوع همکاری کنند و به منفعت های چند جانبه دست یابند.

ویژگی بازی های با چندین برنده این است که نقش آفرینان و مشارکت کنندگان به صورت اختیاری در آن شرکت میکنند و تعاملات نیز به صورت خود به خود صورت میپذیرد. به عنوان مثال، نمایشگاههای تخصصی و پرتعداد اصناف مختلف در طول سال را در نظر بگیرید. این نمایشگاه ها با مشارکت نقش آفرینان مختلف اعم از بنگاه های تجاری، نهادهای صنفی، سازمانهای دولتی و گروههای مختلفی از حمایت کنندگان برگزار میشود. نگاهی به نقش آفرینان مختلف در چنین رویدادهایی نشان دهنده مفهوم بازی با چندین برنده است:

■ برگزارکنندگان: برگزارکنندگان معمولاً از مشارکت نهاد صنفی و تعدادی از بنگاه های تجاری توانمند شکل می گیرند. نهادهای صنفی با برگزاری این نمایشگاه ها جایگاه خود را تثبیت میکنند و از قدرت چانه زنی شان در برابر اعضای صنف و دیگر نهادهای حفاظت می کنند.

■ شرکت کنندگان: بنگاه های تجاری و فعالان صنفی اصلی ترین گروه شرکت کننده در نمایشگاه های تخصصی اند. این بنگاه ها باحضور در نمایشگاه به دنبال نمایش فعالیتهای خود به رقبا و مخاطبان و جستجوی فرصت های تجاری جدیدند و پرداختی آنها بابت در اختیار گرفتن غرفه منبع اصلی تأمین منابع مالی لازم برای برگزاری چنین نمایشگاه هایی به شمار می آید.

■ حمایت کنندگان: این گروه از نقش آفرینان عمدتاً از میان فعالان همان صنف تجاری اند و منابع مالی لازم را در اختیار برگزارکنندگان قرار می دهند. با این حال، گاهی برخی سازمانها و موسسه های عرضه کننده خدمات پشتیبانی کسب و کار مانند بانک ها، بیمه ها و آژانس های تبلیغاتی از این فرصت برای افزایش دایره نفوذ خود میان صنف خاصی استفاده می کنند.

■ بازدیدکنندگان: بازدیدکنندگان با اهداف مختلفی در نمایشگاه های تخصصی شرکت می کنند. بخشی از بازدیدکنندگان در مقام مصرف کنندگان خرد یا علاقه مندان به آن صنعت خاص در نمایشگاه حضور پیدا می کنند و از این طریق، اطلاعاتشان را به روز می کنند یا فرصت هایی برای خرید با تخفیف را جستجو می کنند. بخش دیگری از بازدیدکنندگان نیز با هدف مذاکره تجاری و فرصت جویی در این نمایشگاه ها حاضر می شوند و برای برقراری رابطه تجاری با شرکت کنندگان در نمایشگاه تلاش می کنند.

■ نهادهای دولتی: سازمانها و نهادهای دولتی تصمیم گیرنده، قانونگذار یا ناظر در هر صنف با ایفای نقش در این نمایشگاه ها به اطلاع رسانی درباره عملکرد خود و سیاست های تنظیم شده برای هدایت صنف مربوط می پردازند.

■ رسانه ها: این گروه، به ازای پخش اخبار این نمایشگاه ها و جلب حمایت اصناف، از فرصتهای تبلیغاتی استفاده میکنند. همه این نقش آفرینان براساس منافع متقابل و چندانچه به صورت خودجوش با همدیگر به تعامل میپردازند. در دنیای رقابتی امروز، سازمانها به تنهایی قادر به دستیابی به اهداف استراتژیک شان نیستند و طراحی بازی هایی با چندین برنده به راهکاری ارزشمند تبدیل شده است.

محركهای طراحی و شکلگیری بازی با چندین برنده

به طور کلی، سازمانها، کشورها و اشخاص وارد تعامل با همدیگر میشوند تا منافع مورد انتظارشان را تأمین کنند. اما گاهی تأمین منافع مورد انتظار امکانپذیر نیست و به همکاری میان چندین نقش آفرین نیاز دارد. اگر تأمین منافع مورد انتظار را تحلیل کنیم، به یک یا چند مورد از محرکهای ذیل بر میخوریم، که مبنای طراحی و شکلگیری بازیهای با چندین برنده را تشکیل میدهند:

■ دستیابی به منابع و قابلیت‌های مکمل یا کمیاب: بسیاری از سازمانها مقدار کافی از منابع مورد نیازشان را در اختیار ندارند یا از توان و زمان کافی برای توسعه قابلیت های لازم به منظور بهره برداری از فرصت ها برخوردار نیستند. شکلگیری همکاری با چند نقش آفرین دیگر میتواند گزینه سریع و کم هزینه ای برای دستیابی به منابع و قابلیت ها باشد.

■ سرشکن کردن ریسک: حضور در بازارهای جدید با طراحی و تولید نمونه جدیدی از محصول اقدام پرمخاطره ای است. این گونه اقدامات معمولاً با عدم قطعیت زیادی همراه اند و همکاری با چندین نقش آفرین دیگر میتواند سهم بسزایی در سرشکن کردن ریسک و توجیه اقدامات پرمخاطره این چنینی داشته باشد.

■ توان مقابله با رقبا: بازارهای امروزی به شدت رقابتی شده اند و گاه تغییر مدل کسب و کار سبب بر هم خوردن توازن رقابت در بازار میشود. به همین دلیل، شکلگیری همکاری میان شرکتهایی که هریک به تنهایی توانایی کمی برای مقابله با جریان رقابت بازار دارند میتواند استراتژی کارآمدی برای تداوم فعالیت در بازار باشد.

■ مشروعیت در بازار: باوجود روند جهانی سازی، همچنان نگرشها، باورها و فرهنگ خرده بازارها با همدیگر متفاوت است و شرکت هایی موفق خواهند بود که مشروعیت کافی را از نظر نقش آفرینان خرده بازارها داشته باشند. شکلگیری بازیهایی با بیش از دو برنده میتواند عاملی برای کسب مشروعیت طی همکاری با شرکتهای محلی باشد.

بازی های با چندین برنده در چه گروه هایی قرار میگیرند؟

قواعد و الزامات متنوع حقوقی و اهداف متفاوت از برقراری رابطه میان نقش آفرینان مختلف سبب شکلگیری طیف وسیعی از بازی های باچندین برنده شده است. هدف این کتاب تشریح این بازیها نیست، بنابراین به توضیح مختصری از الگوهای متداول تر اکتفا کرده ایم:

۱. سرمایه گذاری خطرپذیر مشترک: مشارکت تجاری بین چند سازمان با اهداف استراتژیک مشخص که منجر به ایجاد نهادهای مستقل میشود، در این دسته قرار میگیرد. نقش آفرینان درگیر در این نوع بازی، در کنار حفظ استقلال و هویتشان، ممکن است مسئولیت های عملیاتی و مالی داشته باشند. این الگو رایج ترین شکل در طراحی بازی های با بیش از دو برنده است که ممکن است برای اهداف متنوعی از قبیل ورود به بازارهای جدید، توسعه تکنولوژی، مشارکت در تأمین مالی یا انجام دادن پروژه های چند رشته ای طرح ریزی شود.

۲. موافقتنامه صدور مجوز: توافقنام های است که طبق آن یک شرکت مجوزی برای تولید یا فروش کالا به شرکتهای دیگر در کشور یا بازاری دیگر اعطا میکند و شرکت گیرنده مجوز مبالغی به شرکت صادرکننده مجوز پرداخت میکند. این روش زمانی مناسب است که علامت تجاری صادرکننده مجوز شناخته شده و مشهور باشد.

۳. مشارکت در زنجیره ارزش: همکاری نزدیک و مستحکمی میان نقش آفرینان که در آن شرکتها موافقتنامه های بلند مدتی با عرضه کنندگان یا توزیع کنندگان کلیدی (حلقه های قبل یا بعد زنجیره ارزش) برای خلق، کسب و حفظ مزیت رقابتی شکل میدهند. این الگو ممکن است به شکلهای زیر طراحی و سازماندهی شود:

■ مشارکت در تحقیق و توسعه: به دلیل افزایش شدت رقابت و جهانی شدن بازارها، این نوع مشارکت با اقبال زیادی روبه روست. بسیاری از شرکتها برای ایده پردازی و نوآوری نمیتوانند صرفاً به منابع و ظرفیت های خودشان اتکا کنند.

■ مشارکت در طراحی و توسعه محصول: بسیاری از مشارکتها با هدف افزایش کیفیت فرایند طراحی و توسعه محصول یا خدمت شکل میگیرند. این نوع از مشارکت اغلب با سازمانهایی شکل میگیرد که در زمینه طراحی و توسعه محصول از مهارتهای مکمل یا منابع کمیاب مانند دانش فنی برخوردارند.

■ مشارکت در بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش: مشارکت در زنجیره ارزش روشی مؤثر و کم هزینه برای توسعه بازار و دستیابی به شبکه توزیع سراسری است.

■ مشارکت در تولید: این الگو برای تولید کم هزینه و کاهش زمان ورود محصول به بازار به کار گرفته میشود. در این الگو، لازم نیست تولیدکننده کاملاً کارا باشد. به عنوان مثال، تولیدکننده محلی ممکن است از تعرفه و مالیات معاف شود و یا در بخش هایی از زنجیره تأمین مزیت داشته باشد و بتواند شریک قابل اتکایی برای تولیدکنندگان بین المللی باشد.

■ مشارکت های چندجانبه: مشارکتهای چندجانبه ترکیبی از الگوهای فوق اند و همکاری میان نقش آفرینان در طیفی از فعالیت های مرتبط با تحقیق و توسعه، طراحی محصول، تولید، بازاریابی و توزیع، و خدمات پس از فروش را شامل میشوند.

۴. پیمان های تجاری چندجانبه: پیمان های تجاری چند جانبه اغلب در سطح تحلیل ملی قرار می گیرند، بدین ترتیب که چند کشور برای تبادلات تجاری به توافق هایی میان خود دست پیدا میکنند که میتواند شامل توافق درباره کاهش موانع تجاری، مسائل گمرکی و تعرفه ها باشد. شکل های دیگری از جمله پیمان های پولی چندجانبه و پیمانهای منطق های نیز از زیرمجموعه ها و الگوهای مشابه در همین دسته به شمار می آیند. سازمان اکو میان ایران، ترکیه و پاکستان یا توافق نفتا میان ایالات متحده آمریکا، کانادا و مکزیک نمونه هایی از این پیمان هاند.

مسائل کلیدی در طراحی بازی با چندین برنده

طراحی بازی هایی که چندین برنده داشته باشند کار ساده ای نیست. انتظارات متنوع هریک از نقش آفرینان در چنین بازی هایی میتواند کار را از همان ابتدا با بن بست رو به رو کند. به همین دلیل، لازم است در همان ابتدا پاسخ های دقیقی برای سه مسئله ذیل داشته باشیم:

■ آنها به نتیجه مشخصی برسیم. منظور از چيستی ماهيت « چيستی » چيستی: پيش از طراحی تعاملات برند -برنده باید درباره بازی و حدو حدود و دامنه همکاری میان طرف هاست. مشخص کردن هدف برای بازی و تعريف دامنه در ابتدای همکاری باعث کاهش چشمگیر تعارض ها در طی دوران همکاری میشود.

■ کيستی: بازی هایی با چند برنده نیازمند همراهی چندین نقش آفرين اند. بنابراین، باید معيارها و ضابطه های مشخصی برای انتخاب پاسخ بدهیم که در مرحله « کيستی » همراهان و ارزیابی آنها در طی دوران همکاری داشته باشیم. زمانی میتوانیم پرسش درباره قبل پاسخ دقیقی برای چيستی فراهم کرده باشیم، زیرا معيارهای انتخاب نقش آفرينان بازی ارتباط نزدیکی با ماهيت آن بازی و دامنه اش دارند.

■ رابطه میان نقش آفرينان درگیر در بازی اختصاص دارد. بازیهایی که چندین نقش آفرين « چگونگی » چگونگی: سومین پرسش به دارند به سازوکارهای سنجیده ای برای تصمیم گیری، هماهنگی و ارتباطات میان طرف ها نیاز دارند. هدف و دامنه همکاری ها(چيستی) و اعتبار و قدرت همراهان(کيستی) عوامل تعیین کننده ساختار روابط میان نقش آفرينان بازی هایی با چندین برنده اند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

■ هر سیستمی برای پایداری و تداوم نیازمند رابطه متقابل با دیگران و محیط است، به نحوی که در این رابطه همه قادر به کسب منفعت باشند.

■ رابطه ای پایدار است که برای طرفها منفعت متقابل و متعادل داشته باشند؛ یعنی، طرفها هم احساس کنند که این رابطه برایشان سودآور است و هم تصور کنند تقسیم سود یا منافع متعادل و منصفانه است و هرکسی به ازای آورده هایش سهم خود را بر میدارد.

■ اصل منفعت متقابل برای تعامل با دشمنان و رقبا نیز کارآمد است.

■ از بازی با مجموع صفر بپرهیزید.

■ قرار نیست با دیگران دوست باشیم، کافی است منافع مشترک داشته باشیم. در ابتدا همین کافی است.

■ نگاه برد و باخت در اکوسیستم های محدود نتایج زیانباری به همراه دارد. در چنین اکوسیستم هایی مانند کشورهای یک منطقه یا همه برنده اند و باهم جلو میروند یا هیچکس برنده نیست.

فصل هفتم : خاطره هایی از آینده

آینده رمز آلود و دوست داشتنی

اگر در میان سه مقطع زمانی گذشته، حال و آینده چیزی وجود داشته باشد که بتوانیم ارزش اندیشیدن را برایش قائل شویم، آن چیز آینده است. گذشته، گذشته است و حال نیز لحظه گذرایی است که به سرعت از چنگ ما می گریزد. گذشته توشه ای از عبرت برای آینده به جای میگذارد و حال زمینه ساز آینده است. به گفته جورج برنارد شاو، نویسنده مشهور و برنده جایزه نوبل: فقط وقتی باید از فکر کردن درباره آینده غافل شد که دیگر آینده ای وجود نداشته باشد.

اما درباره آینده یک چالش جدی وجود دارد: ناشناخته بودن آینده. گذشته تحلیل کردنی است و میتوان آن را با مراجعه به اسناد و آثار و بقایای به جا مانده شناخت. به علاوه، اگرچه ممکن است تفاسیر متفاوتی از گذشته وجود داشته باشد، اما عدم قطعیتی درباره اش وجود ندارد. بنابراین، گذشته میتواند منبع قابل اتکایی برای یادگیری باشد. اما آیا میتوان از آینده خاطره ای در ذهن داشت و از آن آموخت؟ جدول ۷ - ۱ مقایس های اجمالی میان آینده و گذشته را نشان میدهد.

آینده	گذشته
چندین آینده وجود دارد	یک گذشته وجود دارد
آینده به راحتی شناختنی نیست	گذشته نسبتاً شناختنی است
از آینده تصویری در ذهن نداریم	معمولاً از گذشته تصویری در ذهن داریم
آینده غیرقطعی است	گذشته قطعی است

جدول ۷ ۱-مقایسه آینده و گذشته

چگونه میتوانیم از آینده خاطره بسازیم؟

عموماً وقتی واژه خاطره را میشنویم، به طور ناخودآگاه تصاویری از گذشته در ذهنمان نقش میبندد. به همین دلیل، ممکن است عبارت خاطره ای از آینده برایمان نامفهوم و نامأنوس باشد. عبارت خاطره های از آینده بیش از آنکه بر خاطره بازی (مرور گذشته) تکیه داشته باشد به خاطره سازی (خلق آینده) اشاره دارد. درست است که به دلیل محدودیت های شناختی از رخدادهای آینده اطلاعی نداریم، اما میتوانیم با اتکا به قدرت تجسم خلاق انسانی احتمال های گوناگونی برای آینده تصور و ترسیم کنیم، عدم قطعیتها و روندهای حتمی را مشخص کنیم و از برآیند این تجزیه و تحلیلها آینده ممکن، محتمل و مرجح را شناسایی کنیم:

■ آینده ممکن: هر تصویری از آینده که فارغ از خوب، بد، محتمل یا بعید بودنش ممکن است در آینده رخ دهد.

■ آینده محتمل: تصویری از آینده که براساس تجزیه و تحلیل روندهای گذشته با برآوردها به احتمال بسیار زیاد به وقوع خواهد پیوست.

■ آینده مرجح: مطلوب ترین تصویری از آینده که وقوع آن را برای شخص خودمان، سازمان مان یا سرزمین مان ترجیح میدهم. در تفکر استراتژیک آینده در کانون تمرکز قرار میگیرد، سپس با بازگشت از زمان آینده به حال سه محصول فکری اصلی درباره

خاطره هایی که از آینده با خود به ارمغان آوردهایم خواهیم داشت:

■ اقدامات شکل دهنده، که با هدف محتمل ساختن آینده های مرجح یا مطلوب باید دنبال شوند.

■ اقدامات اقتضایی، که به ازای آینده های ممکن و محتمل طرح ریزی میشوند.

■ اقدامات اطلاعاتی، که در جستجو و پایش اطلاعات کلیدی محیط برای فهم بهنگام یا پیش از موعد آینده های ممکن و محتمل مورد نیاز است.

باید در نظر داشت که در فضای پویا و پرنوسان کسب و کار، آینده های محتمل و ممکن فراوانی وجود دارند. پرسش «اگر این طور شود چه؟» ذهن ما را به اندیشیدن درباره آینده های متعدد و می دارد. هر بار، پاسخ به این پرسش بخشی از داستان متفاوتی درباره آینده را آشکار می سازد، این داستان ها همان سناریو هاینند. این سناریوها ساختار ذهنی ما را، که از وجود سناریوهای مختلف و متنوع غفلت کرده است، به چالش میکشد و به ما یاد میدهد که چگونه خود و سازمان مان را با فضای پویا و پرنوسان کسب و کار تطبیق دهیم. با این حال، چنین کاری ساده نیست، زیرا نوع نگاه ما به این پرسش از ساختار ذهنی، تجربه های زندگی، نظام باورها و محدودیتهای شناختیمان تأثیری می پذیرد.

به موازات آنکه آینده میتواند مرجعی برای ساختن خاطره ها به شمار بیاید، میتوان آن را منبعی برای یادگیری قلمداد کرد. افراد پذیرش محدودی از عدم قطعیت آینده دارند و این مسئله بستر مساعدی برای یادگیری است. هوشیاری از چالشهای بیرونی، کانون تمرکز در فضای دارای عدم قطعیت و گام آغازین در فرایند یادگیری است. این مسئله به طور طبیعی خود را در رفتارها و تصمیم گیریها نمایان میسازد و شخص می کوشد تا با تصور آینده و حالات محتمل برای آن، تصمیمهای سنجیده تر، غنی تر و پرمحتواتری بگیرد. برای مثال، زمانی که برای مسافرت تفریحی به کوهستان میرویم، ممکن است باوجود هوای صاف و آرام کوهستان پرسش هایی از قبیل موارد ذیل رادر ذهن داشته باشیم:

■ اگر باران شدید یا برف سنگینی ببارد، باید چه کنیم؟

■ اگر عضوی از گروه دچار حادثه و صدمه شود، باید چه کنیم؟

■ اگر مجبور باشیم چند روز بیشتر در کوهستان بمانیم، باید چه کنیم؟

در واقع، چنین پرسشهایی تمرین ذهنی آینده است. پاسخ به این پرسشها یادگیری از آینده را به همراه دارد و حداقل ما را وا خواهد داشت تا پیشبینی های محتاطانه داشته باشیم و وسایل و تجهیزات لازم برای مقابله با حوادث رخدادهای احتمالی را همراه خود ببریم.

در حاشیه: آینده و اجتناب از استعاره های طبیعت

با خاطره سازی و یادگیری از آینده از اسیر شدن در دام دو استعاره طبیعت رها میشویم:

۱. استعاره قورباغه: اگر قورباغه ای را در دیگ آب جوشان قرار دهید، سریعاً بیرون می جهد. اما زمانی که قورباغه را در ظرف آب ولرمی بگذارید و آب را آرام آرام تا درجه جوش گرم کنید، قورباغه در ظرف باقی میماند و خواهد مرد. اگر به تغییر و تحولات آینده بی توجه باشیم، سرنوشتی بهتر از قورباغه نداریم!

۲. استعاره گوزن: گوزن هایی که جاده از نزدیکی محل زندگیشان میگذرد با خطری همیشگی روبه رویند؛ هنگامی که گوزنها در تاریکی از عرض جاده عبور میکنند و ناگهان با نور چراغ اتومبیلی که در حال عبور از جاده است رو به رو میشوند، نمیتوانند واکنشی نشان دهند و درجا می ایستند و در نتیجه، بر اثر تصادف با اتومبیل میمیرند. اگر خاطره ای از آینده نداشته باشیم، مانند گوزنها غافلگیر میشویم! با خاطره سازی از آینده و یادگیری از آن، نه مانند قورباغه ها به نیستی تدریجی دچار میشویم و نه مانند گوزن ها دچار نیستی ناگهانی میشویم.

خلق دوگانه چیست ؟

برخی معتقدند هرچیزی که در این عالم تحقق یافته دو بار خلق شده است: یک بار به صورت ذهنی و بار دیگر به صورت عینی. برای مثال در هنگام بنا کردن ساختمان، ابتدا نقشه ساختمان در ذهن معمار شکل میگیرد و در قالب نقشه های مهندسی مستند میشود و سپس از آن نقشه ها برای هدایت گام ها و مرحله های ایجاد بنای ساختمان به صورت عینی استفاده میشود و ساختمان بنا میشود. بنابراین در چنین وضعیتی، کیفیت خلق اول (خلق ذهنی) در کیفیت خلق دوم (خلق عینی) تأثیرگذار است: هر چه تفکر در هنگام خلق ذهنی عمیق تر باشد و کیفیت بیشتری داشته باشد، خلق عینی، که در آینده رخ خواهد داد، نتیجه بهتر و موفقیت آمیزتری خواهد داشت.

فضای کسب و کار نیز از این قاعده خلق دوگانه مستثنا نیست. هرچه خاطره های سازمان از آینده شفاف تر و عمیق تر باشد و مبنای تحلیلی تر و کارشناسانه تری داشته باشد، آینده ای که برای سازمان رقم خواهد خورد جذابتر و موفقیت آمیزتر خواهد بود. سازمانها سعی میکنند با خلق ذهنی آینده با روشهای مختلف، شرایط را برای خلق عینی شرایط مطلوب فراهم کنند. یکی از این روشها ترسیم و تبلیغ چشمانداز است. چشمانداز نمونه ای از خلق ذهنی خاطره ای از آینده است که سازمان قصد محقق کردن آن را دارد.

بسیاری از سازمان ها از چشمانداز در حد عباراتی جذاب و پرطمطراق، اما شعارگونه و فاقد پشتوانه استفاده میکنند. اگر از منظر خاطره سازی از آینده به چشمانداز نگاه کنیم، چشمانداز خوب باید مانند نقشه بنا کردن ساختمان قابلیت خلق دوگانه را به سازمان و مجموعه ای که آنرا تبیین کرده است اعطا کند. نگاهی به چند نمونه از چشماندازهای مشهور تاریخ همانند چشمانداز بیل گیتس، مؤسس مایکروسافت، (یک رایانه در هر خانه و روی هر میز) تأییدکننده این قابلیت است.

مواجهه با عدم قطعیت در مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک در برابر عدم قطعیت رویکردهای متعددی را پیش پای ما قرار میدهد. برخی از این رویکردها عبارت اند از:

- برنامه ریزی مبتنی بر سناریو: در این رویکرد، سناریوهای محتمل برای آینده طراحی میشود و آمادگی برای مواجهه با وقوع هریک از سناریوها تقویت میشود. این رویکرد پرکاربردترین روش برای مواجهه با عدم قطعیت است.

- استراتژی انطباقی: در این رویکرد، انعطاف پذیری در برابر شرایط محیطی و تغییر استراتژی برحسب تغییر شرایط در اولویت قرار میگیرد. سازمان در رویکرد مجموعه ای از گزینه های استراتژیک را در نظر میگیرد، آنها را به طور مستمر ارزیابی میکند، میزان سرمایه گذاری روی گزینه های موفق تر را به طور تدریجی و مرحله به مرحله افزایش میدهد و از موفق ترین گزینه ها بهره برداری می کند.

- استراتژی شکل دهنده یا آینده ساز: در این رویکرد، خلق آینده به جای پیشبینی آن در اولویت قرار می گیرد. موفقیت در چنین رویکردی نیازمند استفاده از توان ذهنی برای تجسم چشمانداز مطلوب و دست زدن به عمل پیش از دیگران برای تحقق آن چشمانداز است.

- استراتژی پابرجا: در این رویکرد، دستیابی به نوعی از استراتژی مطرح است که در برابر شرایط مختلف محیطی عملکرد مناسبی داشته باشد یا دامنه نوسان عملکرد ناشی از آن اندک و چشم پوشیدنی باشد.

- خروج از محیط دارای عدم قطعیت بالا: استراتژی همیشه به معنای رویکرد تهاجمی نیست. گاهی لازم است پیش از آنکه تعهدات بیشتری برای سازمان ایجاد شود و حجم بیشتری از منابع سازمان صرف شود، از محیط دارای عدم قطعیت بالا خارج شد.

چگونه از برنامه ریزی مبتنی بر سناریو استفاده کنیم؟

برنامه ریزی مبتنی بر سناریو روشی نظام مند برای برنامه ریزی و مواجهه با تغییرات شتابان، پیچیدگی های فوق العاده و عدم قطعیت های متعدد است. مدیران و رهبران از طریق این روش با اندیشیدن به رویدادهای غیرمنتظره در آینده و درک عمیق پیامدهای احتمالی آنهاچندین سناریو یا روایت متمایز درباره آینده های ممکن را کشف و ترسیم میکنند. این سناریوها ابزاری برای نظم بخشیدن به بینش ها واستنباط هایند. مقصود از ترسیم فقط انتخاب آینده ای مرجح و آرزوی به حقیقت پیوستن آن، یا پیدا کردن محتمل ترین آینده و سعی در تطبیق با آن نیست، بلکه هدف اصلی برنامه ریزی مبتنی بر سناریو اتخاذ تصمیم های

استراتژیکی است که برای همه آینده های ممکن آن قدر که باید خردمندانه و پابرجا باشند. اگر هنگام تدوین سناریوها تفکر جدی صورت بگیرد، دیگر چندان مهم نیست که در آینده چه اتفاق خواهد افتاد، زیرا دولت، سازمان یا شخص در مقابل هر اتفاقی آماده است و میتواند در مسیر اتفاقات آینده تأثیرگذار باشد. برنامه ریزی مبتنی بر ستاری نیازمند طی کردن گام های ذیل است:

■ فهم دقیق مسئله: برنامه ریزی مبتنی بر سناریو با طرح پرسش هایی مانند «صنعت به کدام سمت در حال حرکت است»، «مسیر توسعه و رشد صنعت چیست؟» یا «چه رویدادهایی ممکن است در توسعه و رشد صنعت موثر باشند و ما را به تغییر وادارند؟» آغاز می شود. این پرسش ها منجر به شناسایی مقاومت ها و موانع ذهنی موجود بر سر راه تعبیر میشوند. به علاوه، میتوان از پرسش هایی استفاده کرد که عوامل کلیدی موفقیت را هم شامل شوند.

■ گردآوری اطلاعات: تدوین سناریو لزوماً شامل گردآوری و کسب اطلاعات است تا بتوان دانش مخاطبان را درباره محیط پیرامونی افزایش داد و نگرششان به واقعیت های آینده را به چالش کشید. یکی از موضوعات مهم هنگام گردآوری اطلاعات توجه ویژه به پیشرفتهای علم و تکنولوژی و دیگر رویدادهایی است که باورها و نظامهای ارزشی مردم در آینده را شکل میدهند.

■ شناسایی پیشرانها: سومین گام جستجوی آن دسته از پیش رانهایی است که عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار را تحت تاثیر قرار میدهند. برای مثال، قوانین و ضوابط دولتی میتواند در موفقیت کسب و کار تأثیر داشته باشد، اما علاوه بر قوانین دولتی، عوامل محیطی دیگری نیز وجود دارند که باید به آنها توجه داشت. شناسایی پیشران ها معمولاً نیازمند تحقیقات کتابخانه ای، گفتگو با خبرگان و برگزاری کارگاه است.

■ شناسایی عناصر معین و عدم قطعیت های احتمالی: عناصر نسبتاً معین، که به زنجیره رویدادهای خاص وابسته نیستند، شالوده توسعه سناریوها و منطق حاکم بر آنهایند. مثال بارز برای عناصر نسبتاً معین رشد جمعیت کشور است. در نقطه مقابل، عدم قطعیت های بحرانی مختلفی هم وجود دارند و وظیفه اصلی هر طراح سناریو جستجو و یافتن آنهاست. این عدم قطعیتها اغلب با عناصر نسبتاً معین در ارتباط اند. در هنگام تدوین سناریوها، باید میزان اهمیت عدم قطعیتها و احتمال تحقق شان را در نظر بگیریم.

■ تدوین سناریوها: میتوان براساس فرض های مربوط به عناصر نسبتاً معین و عدم قطعیت های بحرانی و چگونگی رفتار نیروهای پیش را کلیدی سناریوهای مختلفی تدوین و ترسیم کرد. سناریوها باید پویایی موقعیت های مختلف را به خوبی نشان دهند و باهدف مورد نظر در ارتباط باشند. به علاوه، لازم است به نظرات خبرگان و ذینفعان در تدوین سناریوها توجه شود.

■ تحلیل سناریوها: برنامه ریزی مبتنی بر سناریو با تدوین سناریو به اتمام نمیرسد، بلکه لازم است سناریوها آزمایش شوند و پیامدهای ویژه هر سناریو به همراه قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای ناشی از تداوم رویکردهای جاری در هریک از آنها ارزیابی شوند و شاخص هایی برای اجتناب از غافلگیری و ظهور و بروز هر سناریو تعیین شوند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- آینده از آن کسانی است که به آن می اندیشند، نه کسانی که فقط به انتظار آن می نشینند.
- مدیران اثربخش در زمان حال زندگی میکنند، اما همیشه به فکر آن اند.
- هیچکس از فردا مطمئن نیست، بنابراین نمیتوان فقط براساس آینده برنامه ریزی کرد و باید خاطره های متعددی از آینده (سناریها) در ذهن داشت.
- میتوان رخدادهای آینده را به غیرمتمثل و محتمل و همچنین مطلوب و نامطلوب تقسیم بندی کرد و سپس اقداماتی برای افزایش احتمال پدیدار شدن رخدادهای مطلوب یا جلوگیری از وقوع رخدادهای محتمل اما نامطلوب انجام داد. افرادی که بیمه های بلندمدت تشکیل سرمایه خریداری میکنند یا هنگام رانندگی از کمربند ایمنی استفاده میکنند از این الگوی فکری بهره می جویند.
- تفکر درباره آینده و خلق آینده های متعدد باید به گونه ای باشد که جهان بینی و ساختار ذهنی مان را به چالش بکشد. در غیر اینصورت، در همان ساختار ذهنی قدیمی محبوس خواهیم ماند.
- کسانی که نمیتوانند گذشته را به یاد آورند محکوم به تکرار آناند. اما کسانی که تدارک آینده را نمی بینند به اسارت در جبرآینده محکوم اند.
- سناریوپردازی معادل غیگویی، فالگیری یا پیشگویی نیست. سناریوپردازی ترسیم زنجیره ای منطقی و مستدل از رویدادهایی است که از استمرار روندهای مشخص و یا تحقق واقعیهایی مشخص ناشی میشوند.
- برنامه ریزی آوردن آینده به اکنون است تا بتوانیم از هم اکنون برای آن کاری کنیم.

فصل هشتم: گسترش سبد انتخابهای آینده

خطر توقف در دایره محدودیتها

بازی شطرنج چه زمانی با برد یکی از طرفین به پایان میرسد؟ هنگامی که شاه مات شود. اما شاه چگونه مات میشود؟ هنگامی که امکان حرکت به هیچ خانه ای را نداشته باشد. به عبارت دیگر، هنگامی که درجه آزادی حرکت مهره شاه صفر میشود، بازی با برد یکی از طرفین به پایان میرسد. همین مسئله در دنیای کسب و کار صدق میکند. سازمانها و شرکتهای بزرگی مانند نوکیا و کداک را در نظر بگیرید. این شرکتهای زمانی دارای سلطه کامل بر بازار محصولاتشان بودند، اما امروز دیگر جایگاهی در صنعت تلفنهای همراه یا عکاسی ندارند. شکست یا افول بسیاری از سازمانها و شرکتهای بزرگ و کوچک به این دلیل است که درجه آزادی چندانی برای حرکت ندارند و سازمانهای موفق و مسلط بر بازار به دایناسورهای بزرگی تبدیل میشوند که اصابت یک شهاب سنگ برای

پایان دوران طلایشان کافی است. پرسش اساسی این است که چه عواملی سازمان های موفق را با این مشکل روبه رو میکند. به عبارت دیگر، کدام دسته از عوامل سبب می شوند سیستم های اقتصادی و اجتماعی، کشورها، سازمان های تجاری و یا حتی هر شخص در سطح فردی در محدودیت های به جامانده از گذشته باقی بماند و قادر به حرکت رو به جلو نباشد؟ در اختیار نداشتن انتخاب های متنوع و گزینه های اصلی به دام افتادن سازمان ها و سیستمها در محدودیت های جامانده گذشته است و این مسئله پیامد سه چالش اساسی است:

- دانسته های نادرست: بسیاری از سازمانها وابسته به دانسته هایی اند که به نظر درست می رسند، اما واقعیت ندارند. این آگاهی های اشتباه باعث میشوند سازمان در فضای غیرواقعی گام بردارد و در دام اشتباهاتش محدود و محصور شود.
- نادانسته ها: هر سازمان یا سیستمی با طیفی از نادانسته ها روبه روست. شناختن تغییرات بازار و تمایلات مشتریان محدودیت معرفتی را به دنبال دارد و امکان کشف فرصتها را از سازمان میگیرد. گاهی نیز با نادانسته های ناآگاهانه روبه روییم؛ یعنی، نادانسته هایی داریم که نمیتوان در شرایط فعلی و بدون تغییر در زاویه دید یا تجربه های بیشتر از آنها آگاه شد.
- نداشتن قابلیت های لازم: دو مورد قبلی در امکان کشف فرصتها تأثیرگذار بود. گاهی دانش کافی از فرصتها وجود دارد، اما ضعف در قابلیتها امکان استفاده و بهره برداری از فرصت ها را سلب میکند. اگر سازمان میخواهد در آینده دور یا نزدیک مات نشود (یا درجه آزادی حرکتش صفر نشود)، باید به فکر توسعه گزینه ها و انتخاب های پیشروی خود باشد و این کار نیازمند اینهاست:

- توسعه معرفتی و شناختی (برای افزایش احتمال کشف منافع بالقوه و مبارزه با محدودیت ذهنی)

- توسعه قابلیت (برای افزایش احتمال و امکان بهره برداری از منافع بالقوه)

توسعه معرفتی و شناختی به چه معناست؟

در توسعه معرفتی و شناختی، سازمان در جستجوی این است که مجهول های خود را به معلوم ها تبدیل کند و دانسته های غلط خود را دور بریزد. سازمان باید در جستجوی فراگیری، فراگیری مجدد و فراموشی فعال باشد و از افتادن در دام پارادایم های ذهنی اجتناب کند.

توماس کوهن، یکی از سرشناس ترین شخصیت های فلسفه علم، معتقد است پارادایم ها مانند فیلتر داده های محیطی را تصفیه می کنند و افراد فقط آن قسمتی از داده ها را قبول میکنند که با پارادایم های ذهنی شان تناسب دارد. شاید به همین دلیل است که کداک نخستین شرکتی است که موفق به ساخت دوربین های دیجیتال میشود، اما به دلیل پارادایم ذهنی مدیرانش به سوی تولید انبوه دوربین های دیجیتال و کاهش سریع حجم تولید فیلم های عکاسی نمیرود و در مدت زمان کوتاهی از صنعت عکاسی محو میشود.

نمونه های متعددی از دام پارادایم های ذهنی در دنیای کسب و کار، عرصه کشورداری و حتی تاریخ علم وجود دارد. در عرصه کشورداری، صنعت ساخت ساعت در سوئیس مثالی روشن است. کشور سوئیس نزدیک به یک قرن و تا سال ۱۹۷۰، ضمن پیشتازی در عرصه ساعت سازی، ۶۵ درصد بازارهای جهانی و ۸۰ درصد سود این صنعت را به خود اختصاص داده بود. اما افتادن در دام پارادایم های ذهنی و اجتناب از پذیرش روند روبه رشد ساعتهای دیجیتالی سبب شد این کشور در مدت یک دهه سهم بازار خود را از دست بدهد و با افزایش نرخ بیکاری ناشی از تعطیلی کارگاه ها و کارخانه های ساعت سازی روبه رو شود. ادعای گالیله در قرن شانزدهم میلادی یکی دیگر از نمونه های مشهور این دام است. او، برخلاف باور متعارف، معتقد بود که خورشید در مرکز منظومه شمسی قرار دارد و بقیه سیارات به دور آن می چرخند. به همین دلیل، تلاش کرد ادعای خود درباره چرخش زمین به دور خورشید را به رهبران کلیسا اثبات کند، اما نتوانست در برابر پارادایم ذهنی محدودکننده شان به موفقیتی دست پیدا کند. انسان در چارچوب پارادایم می اندیشد، می فهمد و قضاوت میکند. کارکرد مهم پارادایم ها ایجاد ساختاری برای پیشفرض ها، باورها و برداشت های مشترک است. درواقع، پارادایم ها دیدگاه انسان از حقیقت را بنا می کنند، به او روش درک مسائل و تجزیه و تحلیل آنها را می دهند و مبنایی برای قضاوت و مقایسه میان داده های جدید و باورهای تثبیت شده در گذشته را فراهم میکنند. درنتیجه، صحیح یا غلط بودن نتایجی که به آنها دست پیدا میکنیم تحت تأثیر پارادایمی است که بر ذهنمان حاکم است. این ویژگی سبب میشود تا توان نوآوری و خلاقیت ما در محدوده و مرزهای پارادایم های ذهنی باقی بماند.

چگونه میتوان از دام پارادایم های ذهنی رهایی یافت؟

در دنیای کسب و کار، ظهور پارادایم جدید پدیده های مستمر و عادی است. هر تکنولوژی یا مدل مدیریتی جدید و مؤثری که قواعد ارزش آفرینی را تغییر دهد پارادایم جدیدی حاکم میسازد. روند روبه رشد راه اندازی استارت آپها نمادی از ظهور پارادایم های جدیدی است که سبب نوآفرینی و بازآفرینی صنایع فعلی میشوند و با به کارگیری اثربخش تکنولوژی، شیوه های قدیمی کسب و کار را منسوخ میکنند. بدین ترتیب، سازمان هایی که ذهنی گشوده و آغوشی گشاده برای پارادایم های غیرمتعارف ندارند، درجه آزادی حرکتشان را از دست خواهند داد و در دنیای کسب و کار مات خواهند شد. مبارزه با دام ناشی از پارادایم های ذهنی نیازمند به چالش کشیدن پیشفرض هاست. به علاوه، تمرکز روی موارد زیر هم میتواند سازمان یا سیستم را از تهدیدات و خطرات ناشی از باقی ماندن در گذشته و بی توجهی به تغییر پارادایم هادور نگه دارد؛

■ داده کاوی و تحلیل عمیق داده های کسب و کار

■ ایده یابی از سایر کسب و کارها یا دیگر صنایع

■ الهام از جهت گیری ها و اهداف رقبا

■ ایده گرفتن از مشتریان ناراضی

در حاشیه: آفرینش انتخابها با تکنیک ناپلئون

چرا برخی همیشه راه حلی در جیبشان دارند؟ این گفته منتسب به ناپلئون است «همه تعجب میکنند که من چگونه برای هر مسئله ای راه حل دارم و آمادگی پاسخگویی به هر بحران جدیدی را دارم و بنابراین تصور می کنند که بسیار باهوشم. اما حقیقت این نیست، من همه حالت‌های مختلف برای هر مسئله را از قبل در ذهنم مرور میکنم و خود را برای همه آنها آماده میکنم» بنابراین:

■ اهداف یا موقعیتهای مهم را شناسایی کنید (امور غیرمهم را کنار بگذارید، قرار نیست درباره همه چیز فکر کنید).

■ حالتها، کنشها و واکنشهای مختلف را برای آن مسئله در نظر بگیرید. و برای هر حالت گزینه یا پاسخ مطلوب را بیابید. و از خودتان بپرسید که واکنش طرف مقابل درقبال پاسخ شما چه خواهد شد.

■ به زنجیره پاسخ - واکنش ادامه دهید تا بتوانید مطلوبیت کنش و واکنشها را برای خودتان به حد بهینه برسانید.

توسعه قابلیت به چه مناسبت؟

رها شدن از بند پارادایم های ذهنی به تنهایی برای افزایش دامنه و تنوع گزینه ها و انتخاب های پیش رو کافی نیست. بسیاری از مواقع سازمان آگاهی کافی دارد، اما قادر به بهره برداری از آن نیست. شرکتهای خودروسازی آمریکایی از نخستین خودروسازانی بودند که از نیاز و الزام بازار برای تولید خودروهای هیبریدی آگاهی داشتند، اما خودروسازان ژاپنی بودند که قابلیتهای لازم برای بهره برداری از این فرصت را فراهم آوردند و بیشترین سهم از فروش خودروهای هیبریدی در دنیا را به خود اختصاص دادند. برای توسعه قابلیتها، دو راه اصلی پیشروی هر سازمان یا سیستمی قرار دارد:

■ توسعه قابلیتهای مشترک

■ توسعه قابلیتهای ویژه

قابلیتهای مشترک عنوانی برای اطلاق به آن دسته از قابلیتهایی است که فارغ از مسیر و مقصد سازمان یا سیستم، ارزشمندند. به عبارت دیگر، آینده سازمان هر چه باشد و سازمان به هر سویی که برود، نیازمند قابلیت های مشترک است. قابلیت های مشترک معمولاً قابلیت هایی بادوامند و آزادی عمل فراوانی برای حرکت از کسب و کاری به کسب و کار دیگر فراهم می آورند.

قابلیتهای ویژه آن دسته از قابلیت هایند که بیشترین پتانسیل را برای ایجاد مزیت رقابتی، حفظ آن و در نهایت، بهره برداری از عواید ناشی از آن مزیت دارند. این قابلیتها عموماً کمیاباند، پیوند عمیقی با عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار سازمان دارند و به راحتی نمیتوان آنها را از سازمانی به سازمان دیگر انتقال داد. به علاوه، این نوع قابلیتها حاصل ترکیب و قابلیت در زمینه های مختلف اند و این پیچیدگی تقلید از آنها را دشوارتر میکند. مواردی مانند قابلیت اپل در طراحی و توسعه محصول نمونه ای از

قابلیتهای ویژه است. چنین قابلیتهایی ناشی از استراتژیهای بلندمدت اما چابک برای سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه اند. سازمان پس از تحلیل های متعدد به جمع بندی درباره نیاز به سرمایه گذاری مخاطره آمیز روی فرایندهای خاص یا طبقه خاصی از محصولات میرسد که باتوجه به اطلاعات و دانش فعلی افقهای جدیدی در آینده پیشروی سازمان قرار میدهند. معمولاً برای چنین سرمایه گذاریهایی از رویکرد تجربی (مجموعه ای از تجربه های کوچک و کم هزینه) استفاده میشود و سازمان، با در نظر گرفتن نتیجه رویکرد خود جریان سرمایه گذاری را به سوی مناسبترین گزینه در میان مجموعه تجربه ها هدایت میکند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر شما گزینه ای روی میز نداشته باشید، عملاً انتخابی ندارید و در نتیجه درجه آزادی استراتژیک شما صفر است.
- گاهی اوقات صفر بودن درجه آزادی استراتژیک به دلیل محدودیت امکانات (محدودیت قابلیت) نیست، بلکه دلیل اصلی نداشتن آگاهی از قابلیتهای موجود (محدودیت معرفتی) است.
- محدودیت معرفتی هم ریشه در نادانسته ها دارد و هم در دانستههای غلط. چه بسا که دانسته های غلط تأثیری بیشتر از نادانسته ها داشته باشند.
- هر تصمیمی که میگیریم و هر گزینهای که انتخاب میکنیم یا کنار میگذاریم در میزان آزادی حرکتیهای آینده مان تأثیرگذار است.
- به جای گره زدن آینده سازمان یا سیستم به مخاطره های بزرگ، مجموعه ای از گزینه ها را ایجاد کنید که در هنگام تغییرات غیرمنتظره، حق انتخاب هایی برای تغییر مسیر داشته باشید.
- تجربه های شکست خورده منبع خوبی برای یادگیریاند. تام پیترز، اندیشمند سرشناس مدیریت میگوید: به سرعت بیازمایید، به سرعت شکست بخورید و به سرعت اصلاح کنید!

فصل نهم: در جستجوی حلقه های مولد

چرخه های غیر خطی

بسیار خوانده ایم و شنیده ایم که به جای تفکر خطی باید تفکر غیرخطی داشت. اما تفکر غیرخطی چیست؟ بگذارید از تفکر خطی شروع کنیم. اگر سیب زمینی در بازار کم باشد و در نتیجه با قیمت بالایی به فروش برسد، بدیهی است که به این جمع بندی ساده میرسیم که اگر سیب زمینی بیشتری داشتیم، ثروتمندتر می شدیم. بنابراین، ممکن است در جایگاه کشاورز تصمیم بگیریم که در سال آینده تمام زمینه ای زیر کشت خودمان را به سیب زمینی اختصاص دهیم. این مثال نمونه ساده ای از تفکر خطی است.

در بسیاری از موارد، برای سادگی درک و فهم پدیده های اطرافمان، رو به استفاده از تفکر خطی می آوریم و استفاده از این شیوه تفکر ما رابه راهکارهای خطی میرساند. اما در دنیای واقعی، پدیده ها ماهیت خطی ندارند و هر سیستم اقتصادی - اجتماعی با پویایی هایی همراه است که درک پویایی ها بدون توجه به چرخه های غیرخطی ممکن نیست. اجازه دهید درباره سبب زمینی غیرخطی فکر کنیم. افزایش قیمت ناشی از کمبود یکی محصولات کشاورزی سبب میشود کشاورزان برای کسب سود زمین و منابع بیشتری برای کشت آن محصول در دوره بعد تخصیص دهند. با افزایش زمین زیرکشت، کمبود محصول رفع میشود و قیمت مجدداً به سطح قبلی یا حتی پایین تر باز میگردد.

در نتیجه، کشاورزان نیز در تصمیمگیری شان درباره زمین زیر کشت برای آن محصول در دوره بعد تجدیدنظر میکنند و ظرفیت عرضه محصول در دوره بعدی با کاهش روبه رو میشود. این کاهش عرضه خود را به شکل افزایش قیمت محصول نشان دهد، در نتیجه این چرخه دوباره تکرار خواهد شد و به دنبال خود چرخه های دیگری را هم تحت تأثیر قرار خواهد داد.

در فضای کسب و کار و سیستم های سازمانی، فروش خوب ممکن است به فروش بیشتر منجر شود و کیفیت بد ممکن است با افت بیشتر کیفیت همراه شود. چه چیزی این اتفاق را توجیه میکند؟ پاسخ در مفهوم کلیدی بازخورد نهفته است. بازخورد مفهومی بنیادی در دانش پویایی شناسی سیستم هاست و درک آن اهمیت زیادی در فهم و شناخت عمیق سیستم های اقتصادی اجتماعی (مانند دولت ملت، صنعت، سازمان، گروه های رسمی و غیررسمی) دارد. بازخورد فرایندی است که طی آن سیگنالی از زنجیرهای از روابط علت و معلولی عبور می کند تا اینکه مجدداً در خود متغیر ایجاد کننده اش تأثیر بگذارد. دو نوع بازخورد وجود دارد:

- بازخورد مثبت: افزایش (کاهش) در یک متغیر، بعد از تأخیر زمانی، باعث افزایش (کاهش) همان متغیر میشود.
 - بازخورد منفی: افزایش (کاهش) در یک متغیر، بعد از تأخیر زمانی، باعث کاهش (افزایش) همان متغیر میشود.
- با در نظر گرفتن این تعاریف، میتوانیم سیستمها را در دو گروه طبقه بندی کنیم:
- سیستم حلقه باز: در سیستم حلقه باز زنجیره ساده های از علیت وجود عنوان مثال، دمای هوا کاهش مییابد، بنابراین افراد لباس گرم میپوشند. پوشیدن لباس گرم تأثیری در دمای اتاق ندارد.
 - سیستم حلقه بسته: در سیستم حلقه بسته زنجیره های حلقوی از علیت وجود دارد. برای مثال، کاهش دما در اتاق موجب فعال شدن ترموستات و روشن شدن بخاری میشود. بر اثر روشن شدن بخاری، دمای اتاق افزایش مییابد (بازخورد منفی)؛ یعنی، تغییری در دمای اتاق به طور اتوماتیک موجب تغییر دیگری در دما میشود. در مثال ترموستات، تأثیر دو تغییر فوق در جهت تعادل است. کاهش در دما باعث افزایش دما میشود و اگر ترموستات به درستی کار کند، دمای هوا از مقدار مطلوب تنظیم شده فاصله نمیگیرد.

عموما سیستم های حلقه بسته را سیستم های بازخوردی می نامند. در سیستم بازخوردی، متغیر هم زمان علت و معلول است. سیستم های گرمایشی دمای هوا را افزایش می دهند و در مقابل، افزایش دما باعث کاهش عملکرد سیستم های گرمایشی می شود. در سیستم بازخوردی، تغییر در محیط (به عنوان مثال، تغییر دمای اتاق) منتهی به تصمیم (مثل تصمیم ترموستات) می شود و این تصمیم با اقدام (روشن شدن بخاری) همراه میشود و در محیط تأثیر میگذارد (افزایش دمای هوای اتاق).

دانشگاههای آکسبریج: چرخه تولید علم در تراز جهانی

دو دانشگاه آکسفورد و کمبریج، که گاهی از آنها با عنوان آکسبریج یاد میشود، همواره در رتبه بندی دانشگاه های دنیا در بالاترین جایگاه های تولید علم قرار میگیرند. پیشین این دو دانشگاه (آکسفورد در سال ۱۰۹۶ و کمبریج در سال ۱۲۰۹ تأسیس شده است) مملو از حضور دانشمندان طراز اول جهان علمی، و نظریهها و ایده های جدید و تأثیرگذار در پیشبرد علم است.



تصویر ۱ - ۹ چرخه علت و معلولی در دانشگاههای آکسبریج

این جایگاه در طی چرخه علت و معلولی (تصویر ۹-۱) شکل گرفته است.

- جذب استادان ممتاز و طراز اول
- جذب دانشجویان ممتاز و مستعد
- انجام دادن تحقیقات بیشتر و باکیفیتتر
- دستاوردهای علمی بیشتر
- افزایش اعتبار دانشگاههای آکسفورد و کمبریج
- جذب استادان ممتاز بیشتر
- جذب دانشجویان ممتاز بیشتر

■ تداوم چرخه

چرخه های تقویت شونده چه هستند؟

چرخه های تقویت شونده زیر بنای رشد سیستم ها و سازمان هابند. سازمان هایی که بتوانند از این چرخه ها به صورت هوشمندانه استفاده کنند شانس خوبی برای جلو افتادن از رقبای خود و کسب سود بیشتر دارند. هریک از چرخه های مختلف از میزان متفاوتی از اهمیت برخوردارند. بنابراین، شناسایی و اولویت بندی تمرکز سازمان بر هریک از این چرخه ها در تعیین استراتژی سازمان یا سیستم بسیار مهم است. برخی از مهم ترین چرخه های شناخته شده برای رشد سیستم ها شامل موارد زیر است:

■ آگاهی مشتریان

■ سهم بازار، بزرگی بازار و تقسیم هزینه ها

■ یادگیری سازمانی و بزرگی سازمان (صرفه جویی های مقیاس و دامنه)

■ آثار ناشی از شبکه

■ طراحی کالاهای جدید و ایجاد تمایز با رقبا

■ قدرت بازار بیشتر (در مقایسه با مشتریان، تأمین کنندگان یا کارمندان)

■ قدرت در بازارهای مالی

■ هدف گذاری بلندپروازانه

■ توانایی تغییر قوانین بازی

دو نمونه از این چرخه ها شامل آثار ناشی از شبکه و قدرت بازار در این بخش از کتاب تشریح شده اند.

آثار ناشی از شبکه و حلقه های مولد

هنگامیکه ارزش محصولی برای مشتری به تعداد دیگر مصرف کنندگان یا کاربران آن محصول بستگی داشته باشد، آثار ناشی از شبکه پدید می آید. آثار ناشی از شبکه یا قانون مت کالف بیان کننده رابطه مثبت یا منفی میان محصول و کاربران است. برای مثال، تلفن محصولی است که آثار مثبت ناشی از شبکه درباره آن صدق میکند. ارزش تلفن برای هر کاربر به تعداد دیگر کاربران متصل به سیستم تلفن بستگی دارد. اگر شما یگانه کسی باشید که تلفن دارید، مطلوبیت داشتن تلفن برای شما صفر است. اما اگر دو نفر، ده نفر و هزاران نفر تلفن داشته باشند، مطلوبیت داشتن تلفن افزایش می یابد و این مسئله باعث افزایش متقاضیان تلفن می شود. بدین ترتیب، هرچه تعداد کل کاربران تلفن بیشتر شود، مطلوبیت آن برای هریک از کاربران افزایش می یابد؛ در نتیجه، متقاضیان بیشتری خواهان تلفن میشوند و تعداد کاربرانی که دسترسی به تلفن دارند افزایش می یابد. این چرخه مثبت به طور

مستمر تقویت میشود و در طی زمان، شبکه کاربران تلفن بزرگ و بزرگتر خواهد شد. البته نباید از وجود آثار منفی ناشی از شبکه غفلت کرد. برخی از محصولات، که در زمره محصولات خاص و لوکس قرار میگیرند، دارای آثار منفی ناشی از شبکه اند. اگر همه افراد جامعه قادر به خرید اتومبیل لوکس مرسدس بنز باشند، میزان مطلوبیت خرید آن اتومبیل کاهش می یابد و این چرخه منفی سبب کاهش رضایت دارندگان آن مدل خودرو و در نتیجه، کاهش تقاضای اشخاص خواهان خودروهای لوکس برای خرید آن مدل خواهد شد.

در حاشیه: دلایل شکلگیری آثار ناشی از شبکه

به طور کلی، دلایل عمده برای شکلگیری آثار ناشی از شبکه عبارتند از:

۱. ماهیت محصول نیازمند اتصال کاربران به شبکه است: برای مثال، اپلیکیشن های پیامرسان تلفن همراه زمانی ارزشمند خواهند بود که روی تلفن های هوشمند تعداد زیادی از کاربران تلفن همراه نصب شده باشند.
۲. محصولات و خدمات مکمل در دسترس باشد: برای مثال، تعدد اپلیکیشن ها و برنامه های کاربردی برای سیستم عامل اندروید سهم عمده ای از بازار را در اختیار تلفن های هوشمند دارای این سیستم عامل قرار داده است.
۳. هزینه ها و دشواری های تعویض و تعمیر اندک باشد: برای مثال، هزینه اندک و سادگی نصب مجدد سیستم عاملهای تولیدشده مایکروسافت سبب گسترش این سیستم عامل ها در سراسر دنیا شده است.

قدرت بازار در حلقه های مولد به چه معناست؟

نمونه دیگری از چرخه های تقویت شونده چرخه قدرت در بازار است. اگر با مدل پنج نیروی پورتر برای تحلیل رقابت در بازار آشنا باشید، میتوانید چرخه قدرت در بازار را در آن چارچوب تحلیل کنید.

- هرچه سهم بازار بیشتری داشته باشید، قدرت چانه زنیان در برابر تأمین کنندگان بیشتر است.
- هرچه قدرت تان در برابر تأمین کنندگان بیشتر باشد، میتوانید با هزینه کمتری مواد اولیه را تأمین کنید.
- هر چه هزینه تان کمتر باشد، قیمت کمتری برای محصولات و خدمات تان پیشنهاد می دهید.
- هر چه قیمت محصولات تان کمتر باشد، جذابیت شان برای مشتری بیشتر خواهد شد.
- هرچه جذابیت محصولاتتان برای مشتری بیشتر باشد، سهم بازارتان بیشتر خواهد شد.
- هرچه جذابیت محصولات تان برای مشتری بیشتر باشد، مشتریان بیشتری از شما خرید خواهند کرد و کل بازار توسعه خواهد یافت.
- هرچه بازار بزرگتر شود و سهم شما افزایش پیدا کند، قدرت چانه زنی بیشتری در برابر تأمین کنندگان خواهید داشت (بازخورد مثبت به متغیری که در ابتدا شروع کردیم).

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- گاهی اوقات موفقیت یا برتری اولیه منجر به خلق موفقیت بعدی میشود.
- باید فهمید برای دستیابی به موفقیت استراتژیک، کدام چرخه بیشترین تأثیر را خواهد داشت و برای فعال کردن چرخه مورد نظر، باید روی کدام متغیر تمرکز شود (آن متغیر اهرم شود).
- تصمیم گیری در دنیای واقعی نیازمند تفکر درباره بازخوردهای احتمالی است. اندیشیدن درباره انواع بازخوردهای احتمالی به تصمیم گیرندگان کمک می کند تصمیم های بهتری بگیرند.
- در دنیای واقعی، همیشه مقداری تأخیر میان متغیرهای موجود در حلقه علت و معلولی وجود دارد. بنابراین، تغییر در شرایط فعلی سیستم ممکن است با تصمیم های گذشته ارتباط داشته باشد. فهم این تأخیرها برای ارزیابی دقیق عملکرد ضروری است.

فصل دهم: سعی و خطای هوشمندانه

شهود و تحلیل هم زمان

یکی از افسانه های مدیریتی این است که سازمانها برای حرکت به سوی آینده ای آرمانی به برنامه ریزی های استراتژیک پیچیده و همراه با جزئیات دقیق نیاز دارند. اما آنچه حقیقت دارد این است که بسیاری از شرکتها و سازمانهای پیشرو بر اثر تجربه، سعی و خطا یا حتی بهره گیری از فرصتها و مقداری خوش شانسی به جایگاه آرمانی امروزشان دست یافته اند. در واقع، آنچه اکنون دوراندیشی و تدبیر به نظرمی رسد، گاهی حاصل تکامل هدفمند بوده است و شرکتهای آرمانی امروز مسیر تکامل زیستی را پیموده اند.

اگر بخواهیم واقعبین تر باشیم، باید به نکته ای اشاره کنیم که جیم کالینز و جری پوراس پس از شش سال بررسی و تحقیق درباره هجده شرکت آرمانی در کتابشان به آن اشاره کرده اند. پیشی گرفتن شرکتهای آرمانی از رقبایشان ناشی از دو گونه حرکت است: پیشرفتهای تکاملی و پیشرفتهای برنامه ریزی شده. پیشرفتهای برنامه ریزی شده روشن و بدون ابهام اند و مقصد و مسیر آنها کاملاً مشخص است. در نقطه مقابل، پیشرفتهای تکاملی همراه با ابهام اند، زیرا ممکن است ایده ها و فرضیه هایی مطرح شوند که در مواجهه با تحولات دنیای واقعی اشتباه باشند و ابطال شوند. میتوان اینگونه پیشرفتها را به هرس تشبیه کرد، زیرا در چنین حرکتی همیشه فرضیه های جدیدی ایجاد میشود و پس از حذف (ابطال) فرضیه های اشتباه، برای دسترسی به منفعت استراتژیک به دنبال آزمون فرضیه های باقی مانده میرویم.

تفکر استراتژیک مبتنی بر سعی و خطای هوشمندانه یا همان ایده پردازی و ایده آزمایی است. سازمانهای موفق امروزی، در کنار قابلیت ها و منابعی مانند سرمایه انسانی و دانش، به قابلیت ایده پردازی و ایده آزمایی مجهزند. تحولات تکنولوژیک، آشفته گی محیطی، جریان سریع اطلاعات و عدم قطعیت های بازار شرایطی را پدید آورده است که این قابلیت ارزش استراتژیک فراوانی پیدا

کند و سازمانهای مجهز به این قابلیت جرئت کنند تا با جستوجو و آزمایش پیاپی، پیش فرضهای قدیمی یا نادرست را کنار بگذارند و ایده های جدیدی برای دسترسی به منفعتهای استراتژیک دنبال کنند. در اختیار داشتن چنین قابلیتی نیازمند ترکیب تفکر شهودی و تحلیلی است. سازمان با تفکر شهودی توانایی ایده پردازی و نگرش خلاقانه به مسائل را پیدا میکند و با تفکر تحلیلی امکان ایده آزمایی و قضاوت درباره ایده ها را کسب می کند. بدین ترتیب، تفکر استراتژیک، با حل پارادوکس تفکر شهودی-تفکر تحلیلی و ایجاد قابلیت ایده پردازی و ایده آزمایی، سازمانها و سیستمها را برای رویارویی با مسائل پیچیده دنیای امروزی توانمند می کند.

مفهوم نوآوری چگونه تغییر پیدا کرده است؟

در گذشته، نوآوری در محدوده واحد تحقیق و توسعه سازمانها معنی پیدا میکرد و استراتژی در اتاق مدیران ارشد تعریف میشد. شرایط بازار و سرعت تغییر و تحولات تکنولوژیک این ذهنیت را برای سازمانها و مدیرانشان ایجاد کرده بود که استراتژی باید بر مبنای مزیتهای رقابتی پایدار طراحی و مستندسازی شود. اما شرایط بازار، رفتار مصرف کنندگان و تحولات محیطی تغییر فراوانی کرده است و دیگر نه نوآوری در مرز واحد تحقیق و توسعه محدود میشود و نه تصمیمگیری برای استراتژی در اتاق مدیران ارشد انجام می شود. ناپایداری مزیتهای رقابتی باعث شده استراتژی و نوآوری در هم تنیده شوند و استراتژیهای موفق نیازمند ایده پردازیها و ایده آزمایی های مستمر و متعدد در محصولات، خدمات، فرایندها، تکنولوژیها و مدلهای کسب و کار باشند. امروزه با کلید واژه های جدیدتری مانند نوآوری بازروبه روییم و نگاه به نوآوری در مقایسه با چیزی که در دهه های گذشته رواج داشت کاملاً تغییر کرده است. جدول ۱ - ۱۰ با مقایسه میان نوآوری در گذشته و امروز، تغییر و تحولات مفهوم را نشان می دهد.

نوآوری در گذشته	نوآوری در حال حاضر
نوآوری مقطعی	نوآوری مستمر
محدود کردن نوآوری به وظایف و کارکردهای یک واحد	تعریف نوآوری همچون وظیفه همه ارکان سازمان
معیارهای یکسان برای مقایسه میان عملکرد نوآوری با عملکرد دیگر بخش های سازمان	معیارها و نگرش متفاوت برای مقایسه میان بخش های نوآوری با عملکرد دیگر بخش های سازمان
ترغیب کارکنان به نوآوری با سازوکار پاداش	ترغیب سازمان به نوآوری با اولویت در تخصیص منابع به پروژه های نوآورانه
اجتناب از شکست در حکم الگوی مسلط بر تلاش های نوآوری	پذیرش مسئولانه شکست و ترغیب به یادگیری از هر تجربه موفق یا ناموفق
جهت گیری درون به بیرون و شروع نوآوری از محصولات، روشها والگوهای موجود	جهت گیری بیرون به درون و شروع نوآوری از مشتریان، محیط و نیازهای آینده

جدول ۱۰-۱: تغییر مفهوم نوآوری

ویژگیهای مدیریت موفق سعی و خطا نوآوری

نوآوری و زایش و آزمایش ایده های نو بدون مدیریت نظاممند امکان پذیر نیست. نگاهی به جدول ۱ - ۱۰ نشان میدهد نوآوری و دست زدن به سعی و خطاهای هوشمندانه برای موفقیت در شرایط کنونی به ویژگیهای مدیریتی متفاوتی نسبت به گذشته نیاز دارد. برخی از مهمترین ویژگی ها عبارت اند از:

- چابکی در عمل: فهمیدن فرصتهای موجود در محیط و بهره برداری از آنها پیش از رقبا نیازمند چابکی فراوانی است. اشخاص، سازمانها و کشورهای موفق در ایده پردازی و ایده آزمایی نشانه های تغییر را زودتر از رقبا در مییابند، چرخه ایده تا عمل را با چابکی بیشتری طی می کنند و به سرعت جهت گیریهای استراتژییشان را بر مبنای ایده های جدید بازسازی می کنند.
- هوشمندی: کسب موفقیت در ایده پردازی و ایده آزمایی نیازمند هوشمندی به معنای قابلیت فهم و تفسیر نشانه های تغییر است. اشخاص، سازمانها و کشورها برای درک میزان اهمیت تغییرات باید باتوجه به نقاط کور و پیشفرض های پنهان، چیزهایی را به چالش بکشند که تصور می کنند از آنها آگاه اند.
- مدیریت پرتفوی: موفقیت در دنیای امروز نیازمند آزمایش مجموعه ای از ایده ها و سرمایه گذاری روی گزینه های موفق در میان آن مجموعه است. مهارت مدیریت پرتفوی به اشخاص، سازمان ها و کشورها امکان می دهد تعداد کافی از ایده های مختلف را در اختیار داشته باشند و به شکل سازمان یافتهای به سعی و خطا روی این ایده ها و انتخاب بهتری میان آنها بپردازند.

■ نگاه غیرخطی: ایده پردازی فعالیتی منظم و مبتنی بر قاعده نیست و نمیتوان آن را مبتنی بر روند گذشته با دنباله‌های از اتفاقات خط دانست. به همین دلیل، ایده پردازی موفق نیازمند نگاه غیرخطی و حتی چند جانبه به پدیده هاست.

چه آسیب‌هایی سعی و خطا را تهدید می‌کند؟

بسیاری از مدیران رویکرد جدید به ایده‌ها و سعی و خطای هوشمندانه را می‌پسندند، اما یا قادر به طراحی سازوکار نظام یافته‌ای برای هدایت آن نیستند یا دچار بدفهمی و آسیب‌های موجود در این رویکرد جدید میشوند. برای اجتناب از این آسیب‌ها باید به سه نکته دقت کرد:

۱. سعی و خطای هوشمندانه فرایندی کور نیست، بلکه فرایندی هدفمند است. باید در نظر داشت که چیزی به نام ایده بد هم وجود دارد. بسیاری از ایده‌ها خام و غیرکاربردی اند و سرمایه‌گذاری روی آنها توجیهی ندارد. فرایند هدفمند، نظام‌مند و هوشمندانه سعی و خطا، علاوه بر جلوگیری از اتلاف منابع مالی سازمان، از ایجاد یأس و سرخوردگی در میان نیروهای سازمان پیشگیری می‌کند.

۲. سعی و خطای هوشمندانه به معنی طرح هر ایده‌ای نیست. نوآوری اثربخش با تعریف روشن و واضح حوزه‌هایی شروع می‌شود که سازمان قصد تمرکز رویشان را دارد. بسیاری از سازمانها ملاک‌های دقیق و سختگیرانه‌ای برای گزینش ایده‌ها به کار می‌گیرند و ایده‌هایی فرصت پیدا می‌کنند که با جهتگیری‌های استراتژیک (فلسفه وجودی، چشم انداز و ارزشهای بنیادین) سازگار باشند.

۳. سعی و خطای هوشمندانه به معنای اعطای اجازه برای هر خطایی نیست. خطاهای تجربی و ریسک آزمایش روی ایده‌ها باید کنترل شده باشند و سازمان برای این منظور باید از مهارت مدیریت پرتفوی و ایجاد تناسب میان دامنه هر آزمایش و ریسک آن به خوبی استفاده کرده باشد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

■ ناپلئون میگوید: آن قدر شکست خوردم تا راه شکست دادن را آموختم.

■ در سعی و خطای هوشمندانه به جای آنکه روی صحت متمرکز باشیم، باید روی سرعت تمرکز کنیم.

■ به سرعت برای ایده‌مان فرضیه‌هایی بسازیم، به سرعت فرضیه‌ها را بسنجیم و به سرعت برای ادامه سرمایه‌گذاری روی آن ایده یا کنار گذاشتنش تصمیم‌گیری کنیم.

■ صداهای مخالف، مشتریان ناراضی و تجربه‌های ناموفق بهترین منابع دستیابی به ایده‌های جدیدند.

■ هرچه ایده‌های بیشتری طرح کنیم و بیازماییم، کیفیت و سرعت یادگیری بیشتر می‌شود.

■ انباشت یادگیری حاصل از ایده‌پردازیها و ایده‌آزمایی‌ها خود منجر به پیدایش ایده‌های جدید می‌شود.

- در ایده آزمایی به شهودتان تکیه نکنید و معیارهایی برای تصمیمگیری داشته باشید.
- آزمایش های کوچک طراحی کنید، به سرعت اجرا کنید، از آنها بیاموزید و نتایج مثبت را توسعه دهید.
- دقت کنیم که سعی و خطا با سعی در خطا متفاوت است. در اولی، بلافاصله خطای خود را اصلاح می کنیم و جلو میرویم و در دومی، خطای خود را توجیه و دوباره تکرار می کنیم.
- پیروزی یعنی تا دستیابی به موفقیت نهایی توانایی مواجهه با شکست های متعدد و احتمالی را بدون از دست دادن اشتیاق برای موفقیت داشته باشیم.

فصل یازدهم: بازآفرینی مرزها و نقشها

شبکه ارزش در برابر زنجیره ارزش

نگاه مرسوم به خلق ارزش در مدیریت استراتژیک بر پایه فرضیه ها و مدل های سنتی اقتصادی استوار است. در این نگاه، هر کسب و کار جایگاه مشخصی در بازار را در اختیار میگیرد. تأمین کنندگان ورودی ها و مواد اولیه مورد نیاز کسب و کار را مهیا می کنند. کسب و کار این ورودی ها را پردازش میکند، ارزش افزوده ایجاد میکند و سپس آن را به عامل دیگری انتقال میدهد تا در نهایت به دست مشتری برسد. استراتژی در این نگاه همان هنر قرار گرفتن در جایگاه مناسبی از زنجیره و مدیریت کارآمد فعالیتها و فرایندهای داخلی برای ایجاد ارزش است.

مجموعه مفاهیمی که مایکل پورتر، اندیشمند سرشناس استراتژی، در سال ۱۹۸۵ تحت عنوان زنجیره ارزش به دست داده است این نگاه رابه شکلی دقیق تشریح می کند. طبق الگوی زنجیره ارزش، میتوان برای کسب و کارهای تولیدی را به دو بخش فعالیت های اصلی و فعالیت های پشتیبانی تقسیم کرد. این فعالیت ها عبارتند از:

- فعالیتهای اصلی: لجستیک ورودی و خروجی، عملیات تولیدی، بازاریابی و فروش، و خدمات پس از فروش.
 - فعالیتهای پشتیبانی: زیرساختهای سازمانی (امور مالی و مدیریت)، مدیریت منابع انسانی، تحقیق و توسعه، و تهیه و تدارکات.
- ارزش افزوده در فعالیتهای اصلی خلق میشود و فعالیتهای پشتیبانی که آن دسته از فعالیتهایی اند که حول فعالیتهای اصلی و برای آماده سازی شرایط اجرای آنها انجام میشوند.
- رویکرد زنجیره ارزش ابزاری مؤثر در تحلیل فعالیت های درون سازمانی برای شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم گیری درباره هریک از این فعالیتهاست این زنجیره از دو سو با مؤثرترین عوامل محیطی یعنی تأمین کنندگان و مشتریان مرتبط می شود. ارتباط زنجیره ارزش سازمان با زنجیره ارزش تأمین کنندگان و مشتریان تشکیل زنجیره ای بزرگتر را می دهد که پورتر آن را سیستم ارزش می نامد و گاه از آن با عناوین دیگری مانند شبکه ارزش، زنجیره ارزش گسترده و زنجیره عرضه نیز یاد شده است. شبکه ارزش (سیستم خلق ارزش) از چندین سازمان تشکیل می شود که از یکدیگر جدا بوده اند و با جریان های مالی، مواد اولیه

و اطلاعات به یک پیوند می خورند. این زنجیره همه فعالیتهای مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد را، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده شامل میشود. درواقع، سازمانها موجودیت های مستقلی نیستند که به تولید محصول یا عرضه خدمت بپردازند، خلق ارزش توسط هر سازمان طی ترکیبی از فرایندهای درون سازمانی و میان سازمانی شکل میگیرد که این فرایندها با همدیگر کنش و واکنش دارند.

شبکه ارزش مجموعه پیچیده ای از شرکت هایی است که همکاری دارند و در این همکاری، ارزش را به مشتری انتقال می دهند. شرکتها معمولاً شبکه ارزش را با توزیع کنندگان، مشتریان، تأمین کنندگان کالا و خدمات، مشاوران، واسطه ها، ذینفعان، سازمانهای عمومی و مردمی، جامعه شهری و مکمل ها شکل می دهند. ارزشی که از آن صحبت می کنیم در میان مبادلات و ارتباطات میان نقشهای مختلف درون این نظام خلق میشود. جدول ۱ - ۱۱ مقایسه های میان زنجیره ارزش و شبکه ارزش را به نمایش می گذارد.

شبکه ارزش	زنجیره ارزش
مجموعه روابط ارزش افزا میان تعدادی از سازمانها	مجموعه فعالیت های ارزش افزا در یک سازمان
فرایندهای درون سازمانی و میان سازمانی	فایل های درون سازمانی
در برگیرنده همه ذی نفعان و نقش آفرینان اجتماعی	بی ارتباط با ذینفعان و نقش آفرینان اجتماعی
حداکثرسازی سود با بهینه سازی روابط میان سازمانها بر مبنای همکاری	حداکثرسازی سود با بهینه سازی فرایندهای اصلی درون سازمان بر مبنای رقابت با دیگران

جدول ۱۱ - ۱ زنجیره ارزش در برابر شبکه ارزش

بازآفرینی شبکه ارزش مستلزم چیست؟

استراتژیست ها باید مدلی ذهنی از کل شبکه ارزش (از ابتدا تا انتها) در ذهن داشته باشند و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کنند. اگر به تعاریف مرسوم از سیستم بازگردیم، سیستم این گونه تعریف میشود: مجموعه ای از عناصر به هم مرتبطی که در راستای هدفی دارای تعامل متقابلند. براساس همین تعریف ساده از سیستم، هنر تفکر استراتژیک به درک عمیق سه جزء وابسته است:

■ عناصر شبکه ارزش

■ روابط متقابل میان عناصر شبکه ارزش

■ اهداف شبکه ارزش

پس از درک این سه جزء است که بازآفرینی شبکه ارزش با حذف، ایجاد و تغییر در یکی از این سه جزء امکانپذیر میشود. درک عمیق شبکه ارزش باعث تشکیل الگوی ذهنی ای می شود که به استراتژیست برای فهم فضای کسب و کار و صنعت در قالب سیستم کمک می کند. هرکسب و کاری باید نه عضوی از یک صنعت، بلکه بخشی از اکوسیستم و عضوی از مجموعه صنایع متنوع در نظر گرفته شود. چنین نگاهی مستلزم آن است که به تعاملات سازمان در اکوسیستم توجه شود. استراتژیست حلقه های ارتباطی درون سیستم را از چشم اندازه ای گوناگون میبیند و رابطه میان کسب و کار را با رقبا، محیط صنعت، مشتریان و دیگر اجزا درک میکند. استراتژیست به سازمان کمک میکند تا نقش خود را در سیستمی بزرگ تر تعریف کند و تأثیر رفتار خود را در خروجی نهایی و بخشهای مختلف سیستم بزرگتر دریابد. بهینه سازی خروجی سیستم بدون چنین درکی امکانپذیر نیست، زیرا بهینه سازی بخشی از سیستم احتمالاً نتیجه مطلوبی برای کل شبکه ارزش به همراه نخواهد داشت.

برای بهسازی شبکه ارزش چه در اختیار داریم؟

بازمهندسی فرایندها روشی برای طراحی مجدد فرایندهای عملیاتی و حاصل اندیشه های دو متفکر مدیریت به نام همبر و چمپی است که در طی دهه ۱۹۹۰ هم با اقبال فراوانی روبه رو بود. هنگامی که به دنبال بهسازی شبکه ارزش باشیم، بازمهندسی فرایندها میتواند روش و راهکار مناسبی باشد. به کارگیری این روش با پرسشی کلیدی همراه است: اگر قرار بود دوباره شروع کنیم، فرایندها را چگونه طراحی می کردیم؟ مبدعان بازمهندسی فرایندها معتقدند سازمانها برای استفاده از این روش باید تصمیم بگیرند که:

■ چه فرایندهایی را خودشان انجام بدهند

■ چه فرایندهایی را با همکاری دیگران انجام بدهند

■ چه فرایندهایی را دیگران برایشان انجام بدهند

بازمهندسی فرایندها شهرت بیست سال پیش خود را از دست داده است. در زمان معرفی این روش، اساسی ترین بخشی که باید بهبود می یافت فرایندهای درونی شرکت بود و نگاه جامعی به شبکه ارزش وجود نداشت، درحالی که امروزه بسیاری از سازمانها به این جمع بندی رسیده اند که برای دستیابی به موفقیت با یاد همه زنجیره خلق ارزش و گاه حتی فرایندهای شرکای تجاریشان را در نظر بگیرند. با این حال، هنگامی که به جای بازآفرینی شبکه ارزش صرف نیازمند بهسازی آنیم، بازمهندسی فرایندها میتواند انتخاب مناسبی برایمان باشد.

برای بازآفرینی شبکه ارزش چه در اختیار داریم؟

سازمانها، دولتها و اشخاص برای بازآفرینی شبکه ارزش راهکارهای مختلفی در دسترس دارند. در برخی موارد، به طراحی صفر تا صد همه فرایندها و جریانهای خلق ارزش توجه میشود. اما عمدتاً منابع مالی، انسانی و فرصت کافی برای تغییر و تحولات بنیادین وجود ندارد یا نمیتوانیم ریسک چنین تغییراتی را بپذیریم. در چنین شرایطی، بهتر است تمرکزمان را بر حوزه‌هایی معطوف کنیم که تغییرشان میتواند شبکه ارزش را متحول کند. این اهرم‌ها معمولاً در سه حوزه یافت میشوند:

■ اطلاعات

■ تدارکات

■ ارتباطات

مدیریت اطلاعات: گردش مناسب و انتقال کارآمد اطلاعات باعث افزایش اثربخشی فرایندها و جریان‌های خلق ارزش میشود. گردش اطلاعات، ضمن ایجاد هماهنگی میان شرکای تأثیرگذار در خلق ارزش، سرعت، دقت، کیفیت و شفافیت جریان خلق ارزش را ارتقا می‌دهد و زنجیره خلق ارزش را همسو میکند. به طور کلی مدیریت اطلاعات بخشهای مختلفی را تحت تأثیر قرار میدهد. برای مثال، در سازمانهای تولیدی این بخش‌ها عبارتند از:

■ تبادل و پردازش داده‌ها میان شرکا (تبادل و پردازش اطلاعات فنی، سفارشها، تبادلات مالی و)...

■ جمع‌آوری و پردازش اطلاعات برای تحلیل فرایند منبعیابی و ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری

■ پردازش اطلاعات عرضه و تقاضا برای پیشبینی روند بازار و شرایط آینده عرضه و تقاضا

■ مدیریت تدارکات (انتقال، جابه‌جایی، پردازش و دسترسی به اطلاعات لجستیکی برای یکپارچه‌سازی فرایندهای حمل و نقل،

سفارش دهی و ساخت، تغییر در سفارش‌ها، زمانبندی تولید، برنامه‌های لجستیک و عملیات انبارداری)

■ ایجاد و بهبود روابط میان شرکا

مدیریت تدارکات: در تحلیل جریان خلق ارزش در سازمان‌های تولیدی، موضوع تدارکات بخش فیزیکی زنجیره تأمین را در بر میگیرد. این بخش، که شامل کلیه فعالیتهای فیزیکی از هنگام تهیه ماده خام تا تولید محصول نهایی مانند فعالیتهای حمل و نقل، انبارداری، زمانبندی تولید و انتقال از خطوط تولید میشود، بخش نسبتاً بزرگی از فعالیتهای زنجیره تأمین را به خود اختصاص میدهد. درواقع، محدوده تدارکات فقط جریان مواد و کالا را شامل نمیشود، بلکه محور فعالیتهای زنجیره یا شبکه تأمین است که اطلاعات و ارتباطات ابزارهای پشتیبان آن برای بهبود فعالیت‌هایند.

مدیریت ارتباطات: مدیریت ارتباطات تأثیر شگرفی در همه زمینههای زنجیره تأمین و همچنین سطح عملکرد آن دارد. در بسیاری از موارد، سیستمهای اطلاعاتی و تکنولوژیکی موردنیاز برای فعالیتهای مدیریت زنجیره تأمین به سهولت در دسترس اند و میتوان

آنها را در مدتی نسبتاً کوتاه به کار گرفت. اما بسیاری از شکستهای آغازین در زنجیره تأمین معلول انتقال ضعیف انتظارات و توقعات و نتیجه رفتارهایی است که بین طرفهای درگیر در زنجیره به وقوع میپیوندد. بنابراین، مهمترین عامل برای مدیریت موفق زنجیره تأمین ارتباط مطمئن میان شرکا در زنجیره است، به گونه ای که شرکا اعتماد متقابل به قابلیتها و عملیات یکدیگر داشته باشند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- لازم نیست همه چرخها را از نو اختراع کنیم، اما چرخ ها و چرخه هایی که بیشترین تأثیر را در جریان درآمدی ما دارند باید از نو اختراع شوند.
- تغییر جریان مواد و خدمات، جریان اطلاعات و جریان مالی میتواند منجر به ایجاد شبکه جدیدی از خلق ارزش شود.
- در نگاه مبتنی بر زنجیره ارزش، فرایندهای درونی سازمان باید بهبود یابند. اما در نگاه مبتنی بر شبکه ارزش، زمینه های بهبود باید هم درون سازمان، هم برون سازمان و هم میان سازمانها دنبال شود.
- از دریچه نگاه مبتنی بر شبکه ارزش، گاهی برای دستیابی به موفقیت لازم است در فرایندهای شرکای تجاریمان سرمایه گذاری کنیم.
- لازم است به طور مستمر از خود بپرسید که قادرید چه نقش آفرینانی را در شبکه خلق ارزش خود وارد کنید و کدام نقش آفرینان را کنار بگذارید.