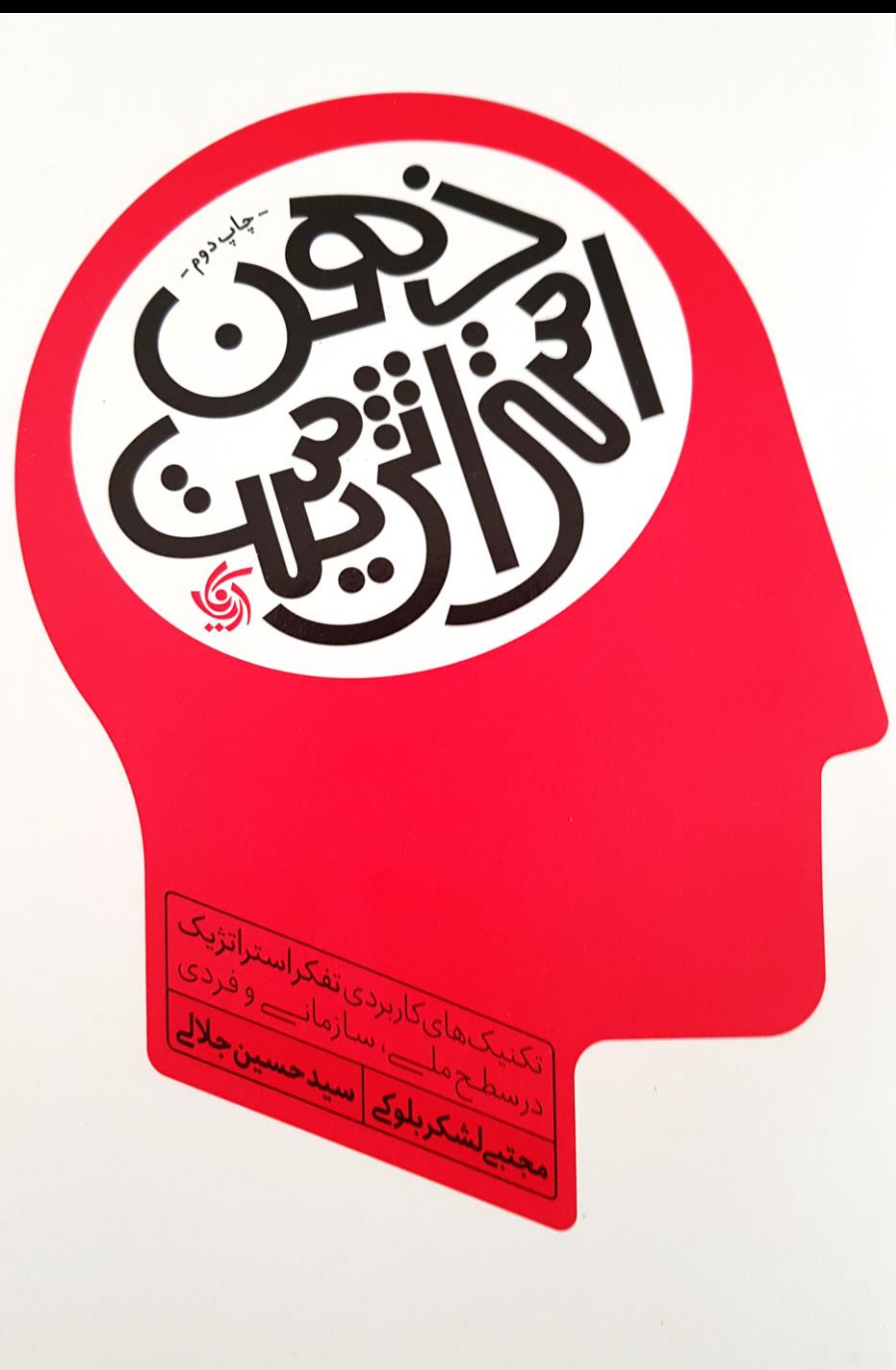


شنبه‌های مدیریتی

پاییز ۱۳۹۹ - شماره ۳۵



خلاصه کتاب "ذهن استراتژیست" تکنیک‌های کاربردی برای تفکر استراتژیک در سطح ملی، سازمانی و فردی



پیشگفتار موالفان

همه ما در هر سطحی به تفکر استراتژیک نیاز داریم - چه سرباز باشیم یا سردار، خانه‌دار باشیم یا استاندار، رئیس مدرسه باشیم یا رئیس جمهور، دبیر انشا باشیم یا دبیرکل سازمان ملل متحد. تفکر استراتژیک کمک می‌کند هوشمندانه اهداف حیاتی زندگی شخصی، سازمانی یا ملی خود را انتخاب کنیم و سپس با تمرکز پویا بر این اهداف، ابزارهای دستیابی به آنها را به کار بگیریم.

سال‌های سال تفکر استراتژیک برای ما مفهومی رمزآلود، مبهم و البته بزرگ بود. بعد از سال‌ها تحقیق و تدریس و تمرین، در کتاب پیشرو سعی کردیم این مفهوم رمزآلود و بزرگ را رمزگشایی کنیم و آن را به اصول و تکنیک‌هایی تفکیک کنیم که آموختنی و تکرارکردنی‌اند. مطمئنیم بعد از خواندن این کتاب دیگر مفهوم تفکر استراتژیک برای شما دور از دسترس و دشواریاب نخواهد بود و می‌توانید به راحتی با آن ارتباط برقرار کنید.

کتاب ذهن استراتژیست یک آموزه اصلی دارد و آن اینکه باید با استفاده از پرسش‌های استراتژیک، ذهن خود را به «استراتژیک» اندیشیدن عادت داد. ما سعی کرده‌ایم پرسش‌های استراتژیک را در این کتاب به‌گونه‌ای صورت‌بندی کنیم که ذهن شما را «ویروسی» کنیم و استراتژیک اندیشیدن را در ذهنتان بذرپاشی کنیم! در این کتاب، تلاش کرده‌ایم هم از زندگی شخصی و هم در سطح سازمانی و کشورداری مثال‌های متعددی بیاوریم. این یعنی تفکر استراتژیک در همه سطوح کاربردی است، به شرط آن‌که اصول و تکنیک‌ها و پرسش‌های آن را با تکرار و تمرین در خود نهادینه کنیم.

این کتاب را مدیون خانواده‌های عزیزمانیم، که همراهی و صبوری‌شان پشت گرمی ما بود. از مجموعه انتشارات آریانا قلم نیز سپاسگزاریم که زمینه نشر کتاب‌های ارزشمند و پرمایه مدیریتی را فراهم می‌کنند. در پایان، از خداوند مهربان سپاسگزاریم که این فرصت را فراهم کرد تا این کتاب را تدوین کنیم و به چاپ برسانیم. امید است که این کتاب گام کوچکی به سوی خلق فرداهای بهتر و درخشان‌تر باشد.

فهرست مطالب

فصل اول:

تفکر استراتژیک به زبان ساده

فصل دوم:

در جست‌وجوی 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:

خاطره‌هایی از آینده

فصل هشتم:

گسترش سبد انتخاب‌های آینده

فصل نهم:

در جست‌وجوی حلقه‌های مولد

فصل دهم:

سعی و خطای هوشمندانه

فصل یازدهم:

بازآفرینی مرزها و نقش‌ها

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 سردرگمی‌اند تا فهم مشترک. برای اینکه تفکر استراتژیک را بفهمیم، لازم است که «استراتژیک» را معنا کنیم. این صفت به بسیاری از مفاهیم اضافه می‌شود و چون واژه شیک و باکلاسی است، دوست داریم آن را به کار بگیریم و ترکیب‌هایی مانند مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی 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 مذاکره‌ای 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 بنگاه‌های 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 رقابت‌پذیری، تکنولوژی، فرایند، سرمایه‌انسانی، شبکه دانش و دیگر مفاهیم، باید در نهایت ما را در جایگاه سازمان اقتصادی به ماندگاری، سودآوری و دستیابی به مأموریت برسانند. اگر سازمانی پیشرفته‌ترین سیستم‌ها را اجرا کرده باشد، بهترین سرمایه‌انسانی را جذب کرده باشد و با مجربترین شرکای تجاری بین‌المللی 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 مردم‌نهاد یا غیرانتفاعی (مانند مؤسسه محک یا سازمان کتابخانه‌های 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 مردم‌نهاد 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 تعیین‌کننده نتایج کلیدی عملکرد در این سطح‌اند و شاخص‌هایی مانند ضریب جینی، شاخص توسعه انسانی، شاخص برابری جنسیتی و شاخص ادراک فساد از شاخص‌های سنجش نتایج کلیدی عملکرد در سطح ملی به شمار می‌آیند. اگر عالی‌ترین مقام اجرایی کشور در انتهای دوران مسئولیتش از اجرای هزاران پروژه صحبت کند، اما قادر به اثبات نتایج این پروژه‌ها 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 پشت‌سرهم ردیف کنیم و سردرگمی را بیشتر کنیم، اما ترجیح می‌دهیم 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 ده‌ها گزینه، به تصمیم‌گیری 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 گزینه‌هایی را بر می‌گزینیم 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 میزوسندلی‌های به هم ریخته بپردازیم، درحالی که موضوعات و اولویت‌های حیاتی دیگری وجود دارد.

{درس آموخت‌های از تفکر استراتژیک: ماهاتیر محمد}

ماهاتیر محمد هنگامی در مالزی به قدرت رسید که بخش عمده‌ای 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 مؤلفه‌ای بسیار کلیدی است (شناسایی متغیرهای استراتژیک). این واقعیت را دریافتم که باید سرمایه‌گذاران خارجی را برای سرمایه‌گذاری در مالزی ترغیب کنیم. او به وزیر بازرگانی مالزی مأموریت می‌دهد تا به کشورهای مختلف سفر کند و از سرمایه‌گذاران دعوت کند تا به مالزی بیایند و در مقابل، به آنها اطمینان می‌دهد که از سرمایه‌گذاری‌هایشان حمایت می‌کند تا بتوانند آزادانه از سود سرمایه‌گذاری‌هایشان 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. در واقع، وزیر بازرگانی مالزی در مواجهه با سرمایه‌گذاران 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 پروژه‌ای 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 عمل‌گرایانه‌ای است که در نتایج کلیدی عملکرد مؤثر باشد.

مهارت تفکر استراتژیک چه ویژگی‌هایی دارد؟

۱. **دارای نگرش خلاق است:** تفکر استراتژیک آینده‌ها و گزینه‌های بدیل متفاوتی خلق می‌کند. ایده‌یابی 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 چارچوب‌های فکری و مدل‌های ذهنی مرسوم و باز شدن افق‌های جدید در پیش‌رویمان می‌شود.
۴. **دارای رویکرد ترکیبی است:** تفکر استراتژیک هم از داده‌های سخت (آمار و اطلاعات و تحقیقات) و هم از داده‌های نرم (ایده‌ها، تمثیل‌ها و قیاس‌ها) استفاده می‌کند.
۵. **دائم در جست‌وجوی منافع استراتژیک است:** تفکر استراتژیک زمان و مکان دارد و همیشه در جست‌وجوی تأثیرگذاری در نتایج عملکرد است.
۶. **تجربه‌گرا و نتیجه‌گراست:** تفکر استراتژیک نه در دام عمگرایی می‌افتد و نه به ایدئال‌گرایی رؤیایی معتقد است. عمل‌گرایی کوریعی بدون اندیشه دست به عمل بزنییم و ایدئال‌گرایی رؤیایی یعنی برای هر حرکتی به دنبال طرح دقیق، جزئی و کاملاً بهینه باشیم. اولی به هرچه بادا باد منتهی می‌شود و دومی به ناکجاآباد! تفکر استراتژیک رویکرد تجربی - آزمایشی را اتخاذ می‌کند و با مبادرت به تجربه‌های کوچک و کنترل‌شده هدفمند (یعنی همان آزمایش) به برداشت‌های جدید از محیط می‌رسد.
۷. **خاصیتی غیرمتوازن دارد:** تفکر استراتژیک، به جای تخصیص متوازن و همسان منابع و قابلیت‌ها میان حوزه‌های 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 سرمایه‌گذاری می‌کند.

ارتباط میان تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک

گاهی تفکر استراتژیک را جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی می‌کنند. اما این ایده ظاهر جذاب اشتباه است. تفکر استراتژیک از جنس مهارت است و برنامه‌ریزی استراتژیک جنس فرایندی دارد. تفکر استراتژیک، برخلاف برنامه‌ریزی استراتژیک، که در مواقع خاصی از سال و در بازه‌های زمانی مشخص انجام می‌شود، همواره در تعامل با دنیای واقعی است. نمی‌توان انتظار داشت فرصت‌ها و ظرفیت‌های استراتژیک درست هنگامی پدیدار شوند که سازمان مشغول اجرای فرایند برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژیک و کنترل استراتژیک را شامل می‌شود، جایگزین هیچ یک نیست. اگر سه جزء برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل بدون تفکر استراتژیک به پیش بروند، تبدیل به روتین‌های سازمانی خشک، بی‌روح و کم‌اثر می‌شوند. به بیان دیگر، این اجزا بدون وجود روح تفکر استراتژیک نمی‌توانند روی متغیرها و ایده‌های استراتژیک متمرکز شوند و در نهایت تأثیر اساسی‌ای در نتایج کلیدی عملکرد نخواهند داشت.

آیا تفکر استراتژیک را می‌توان آموخت؟

اشخاصی که از نعمت نبوغ ذاتی در یافتن فرصت‌های استراتژیک، طرح دیدگاه‌های استراتژیک، شناخت موضوعات استراتژیک و توانمندی انتخاب‌های استراتژیک بهره‌مند باشند بسیار نادرند. اما تفکر استراتژیک بیش از آن که ذاتی باشد آموختنی است و افراد فاقد این نبوغ می‌توانند با به کارگیری مجموعه‌ای از روش‌ها و رویکردها مهارت تفکر استراتژیک‌شان 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 کرده‌ایم. این نکات جرقه‌هایی برای دستیابی به مهارت تفکر استراتژیک‌اند.

- 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 تصمیم‌ها و انتخاب‌های استراتژیک‌اند.

فصل دوم: در جست‌وجوی منفعت

شناخت و بهره‌گیری از منفعت‌ها

یکی از مهم‌ترین کارکردهای استراتژی شناخت منفعت‌های بالقوه (فرصت‌ها و ظرفیت‌های کسب منفعت) و بهره‌گیری 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 کسب‌وکارهای جدید در برابر افول شرکت‌های جا افتاده در بازار می‌شود، توانایی بهره‌برداری از این ظرفیت‌ها و فرصت‌هاست. این توانایی باید کسب منفعت را امکان‌پذیر کند و برای این منظور ممکن است به شکل قابلیت‌هایی 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 پدیده‌هایی تعلق می‌گیرد که تأثیری 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 مترصد یافتن ظرفیت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی باشد، منفعت‌های بالقوه را شناسایی کند و در صدد تبدیل آنها به منفعت‌های 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، بهره‌برداری از این منفعت بالقوه نیازمند به کارگیری منابع موجود و افزودن عناصر مفقود یا پیش‌زمینه‌های 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 می‌داند. 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.

سرچشمه‌های منفعت بالقوه در کجا یافت می‌شوند؟

دنیای پیرامون سرشار از منفعت‌های بالقوه است، اما ما از درک آنها و حرکت در مسیری که به بهره‌برداری از آنها منجر شود ناتوانیم. این ناتوانی بیش از هر چیز ناشی از نوع نگاه و روش ما برای تجزیه و تحلیل روندها و رخدادهای دنیای پیرامون است. مهم‌ترین لازمه برای یافتن منفعت‌های بالقوه داشتن حس کنجکاوی و جست‌وجوگری است و این خود حاصل ذهن پرسشگر و طرح مجموعه‌ای از چراها و چگونگی‌های استراتژیک است. باید به یاد داشته باشیم که پاسخ هوشمندانه از آن کسانی است که پرسش‌های هوشمندانه‌ای در ذهن دارند.

اگر بخواهیم طبقه‌بندی کلی‌ای از سرچشمه‌های منفعت بالقوه بکنیم، می‌توانیم از ضعف‌ها، تهدیدها، ظرفیت‌ها و آینده به عنوان سرچشمه‌های جست‌وجوی منفعت بالقوه نام ببریم.

جست‌وجوی منفعت بالقوه استراتژیک از درون ضعف‌ها

مهم‌ترین نکته درباره یافتن منفعت بالقوه این است که جست‌وجوی منفعت بالقوه نباید به داشته‌ها، 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 داشته‌ها برای همگان ساده است؛ اما آنچه میان خوب تا عالی تفاوت ایجاد می‌کند ذهن پرسشگری است که نقاط ضعف را هم در حکم سرچشمه‌های کسب منفعت بالقوه می‌بیند.

جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک در دل تهدیدها

بارها شنیده‌ایم که می‌شود تهدیدها را به فرصت (منفعت بالقوه) تبدیل کرد به علاوه، حتما این را هم شنیده‌ایم 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 تعرفه‌هایی 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 گرفته‌اند و با توجه به تعرفه‌های ترجیحی دولت‌ها و سیاست‌های تشویقی آنها برای کاهش‌الاینده‌ها، سهم زیادی از فروش خودروهای کم مصرف، الکتریکی یا هیبریدی را به خود اختصاص داده‌اند. هنگامی که سازمان‌ها با امواج پی‌درپی تهدیدهای پیش‌بینی نشده روبه‌رویند، استراتژی نقش قطب‌نمایی را ایفا می‌کند که سازمان را از دل طوفان‌ها و تلاطم به سلامت عبور می‌دهد. این قطب‌نما، ضمن و جهت‌دهی به مسیر سازمان، منفعت‌های بالقوه و نهفته در دل تهدید را در دسترس سازمان قرار می‌دهد.

جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک در دل آینده

آینده یکی از اصلی‌ترین سرچشمه‌های جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک است. تغییر و تحولاتی که در دنیای پیرامون رخ می‌دهد ساختار و قواعد تثبیت شده فعلی را بر هم می‌زند و چارچوب‌های 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 بالقوه‌ای که بر اثر این تحولات ایجاد می‌شوند بهره‌برداری کنند. تفکر استراتژیک در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی رویکرد انطباقی را پیشنهاد می‌دهد. رویکرد انطباقی به معنای شناخت روندهای تغییر، ایجاد مجموعه‌ای از منفعت‌های بالقوه حاصل از تغییر روندها و سرمایه‌گذاری گزینشی و تدریجی روی این مجموعه گزینه‌ها با در نظر گرفتن سمت و سوی تغییرات است.

جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک از درون ظرفیت‌ها

همانگونه که در ابتدای این فصل اشاره شد، همه سازمان‌ها با فرصت‌هایی در محیط پیرامونی و ظرفیت‌هایی در محیط داخلی خود روبه‌رویند و چگونگی مواجهه سازمان‌ها با این فرصت‌ها و ظرفیت‌ها تعیین‌کننده 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 نمونه‌هایی از ظرفیت‌های 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 بهره‌گیری 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 داده‌مان را تصاحب خواهد کرد).
- منفعت‌های بالقوه فراوانی در پیرامون ما وجود دارند، اما همه آنها استراتژیک محسوب نمی‌شوند و ارزش سرمایه‌گذاری را ندارند.
- جست‌وجوی 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 رده‌های پایین گروه‌های اقلیت، تازه‌واردان) منبع مهمی برای تشخیص منفعت‌های بالقوه است.

مدیریت برنامه‌ها

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 می کند. این انرژی روحی- روانی در فضای پرتلاطم و آشفته سازمان های امروزی یکی از کمیاب ترین منابع سازمان به شمار می رود و سازمان هایی در عبور از این آشفتگی محیطی موفق شد که از این انرژی به صورت مطلوب استفاده کنند. می توان هدف استراتژیک را مانند فانوس های دریایی در بندرگاه های مختلف دانست که کشتی سازمان را به سوی نقاط مشخص هدایت می کنند. ممکن است شرایط محیطی سبب پدید آمدن بحران های متعدد در مسیر حرکت کشتی شان شود، اما فانوس های دریایی، چه در شب های ناپایدار و چه در روزهای روشن کشتی سازمان را به سوی نقطه مطلوب هدایت می کنند و کشتی سازمان، با حرکت در مسیر مشخص شده یا اصلاح مسیر خود به سوی بندرگاه های دیگر، از فانوس های دریایی کمک می گیرد. بنابراین، وجود انضباط برای دنبال کردن هدف یکی از بنیادی ترین اصول تفکر استراتژیک است.

هدف استراتژیک سازمان ها را متعهد به تمرکز می کند. 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 می گیرد و انتخاب های سازمان را درباره حوزه فعالیت و شیوه دستیابی به موفقیت تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین، هدف گرایی، مانند صافی انتخاب های سازمان را پالایش می کند و مانعی در برابر بی انضباطی، پراکندگی و واگرایی اهداف در طول زمان است.

آیا هدف گیری کار سختی است؟

هدف گیری کار دشواری به نظر نمی رسد. به همین دلیل است هدف ها و افق های پرمطراق امری متداول و مرسوم است به همین دلیل است که انتخاب مرسوم است. اما چرا این نوع هدف گیری ها مشکلی را رفع نمی کنند؟ بسیاری از سازمان ها قصد دارند بطور هم زمان بهبود در کیفیت محصولات، سهم بازار، فرایندهای داخلی و هدف هایی مشابه را دنبال کنند. چشم انداز بسیاری از ایرانی ها دستیابی به تعالی و سرآمدی در همه موضوعات است، اما در عمل نمی توان در هر زمینه ها، بازارها، محصولات و اقدامات انتظار دستیابی به موفقیت های چشمگیر را داشت. موفقیت های چشمگیر نیازمند انتخاب های 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 می گذاریم. در نتیجه دیر یا زود متوجه می شویم که پرشدن سبد ما را از انتخاب مقدار کافی از گزینه های حیاتی بازداشته است.

اولویت ندادن به گزینه ها باعث می شود 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 می کنند. به همین دلیل، تفکر استراتژیک با هدف گیری منضبط و متمرکز منجر به تخصیص نامتوازن منابع سازمان می شود.

هدف گیری چگونه در تصمیم گیری ها نمود پیدا می کند؟

هدف گیری فقط در قالب فهم اولویت ها و انتخاب تعدادی گزینه مطلوب جای نمی گیرد. هدف گیری، 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 مهارت هایی 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 هدف‌گیری و هدف‌گرایی چیست؟

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

- **تمرکز:** هدف‌گیری باعث تمرکز منابع همواره محدود سازمان روی حوزه‌های مشخص می‌شود و سازمان با اولویت‌بندی گزینه‌ها و متمرکز کردن انرژی‌اش در نقطه‌ای 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 هم‌عرض است. برای مثال در بسیاری از موارد، اگر سازمان هم‌زمان دستیابی به بالاترین سطح از کیفیت و پایین‌ترین قیمت ممکن را دنبال کند، با ناسازگاری میان اهداف خود روبه‌رو 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 برنامه‌های عملیاتی تبدیل می‌شوند، آشفتگی‌های 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 هدف‌گرایی 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 گزینه‌های دارای اولویت برای صرف منابع را مشخص می‌کند و هدف‌گرایی انتخاب‌های عملیاتی و تعهد برای بسیج منابع در راستای اولویت‌ها را به همراه می‌آورد. به علاوه، پویایی هدف‌گیری سبب شناسایی سیاه چاله‌های 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 زمینه‌ساز 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 شاخص‌ها و معیارهای عملکرد مطلوب بپردازند و با اندازه‌گیری پیشرفت در راستای اهداف، انضباطشان 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. هدف‌گیری و هدف‌گرایی سلسله‌مراتبی برای ارزشیابی پدید می‌آورد که در آن ارزشمندی اهداف عملیاتی به میزان تأثیرگذاری آنها در تحقق اهداف استراتژیک است و ارزشمندی طرح‌ها و پروژه‌های 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 واژه‌ها و اجزای اساسی تفکر و مدیریت استراتژیک‌اند.
- 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 گزینه‌های دیگر را کنار بگذارید.
- انضباط منعطف یعنی هدفی بر می‌گزینیم، دست به انتخاب می‌زنیم و گزینه‌های دیگر را کنار می‌گذاریم. بنابراین، تا زمانی که به هدفمان پیدا نکنیم یا هدف جدیدی تعیین نکنیم، روی گزینه‌مان تمرکز می‌کنیم.
- وقتی گزینه‌ای انتخاب کردیم، به گزینه‌ها و پیشنهادهای دیگر نه می‌گوییم! ممکن است گزینه‌ها و پیشنهادهای دیگر جذابیت‌های 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 هدف‌هایشان تخصیص می‌دهند.
- 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 اولویت‌ها 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 نمی‌افتند. 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 نمی‌افتد. هدف‌گیری فقط گام ابتدایی است و حرکت در مسیر اهداف باید با هدف‌گرایی، انتخاب‌های دقیق عملیاتی، تخصیص نامتوازن منابع و انضباط منعطف همراه شود.

مفهوم مطلوبیت و ارزشمندی

ما هیچگاه برای کالا پول نمی‌پردازیم، 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 کسب‌وکارها 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. کسب‌وکارهایی که درصد ایجاد میزان بیشتری از مطلوبیت برای مشتریان و مخاطبان خود هستند باید روی تصویر و جایگاه متمایز و ممتاز خود تمرکز کنند و کسب‌وکارهایی که برگ برنده تمایز را در اختیار داشته باشند می‌توانند مطلوبیتی که برای مشتری خلق می‌کنند مابازای بیشتری مطالبه کنند.

آیا همه عوامل مطلوبیت‌زا به یک اندازه ارزشمندند؟

می‌توان برای هر محصول یا خدمت مجموعه‌ای از عوامل مطلوبیت‌زا را برشمرد و فرقی نمی‌کند که درباره فرآورده‌های معدنی، محصولات لبنی یا خدمات مشاوره حقوقی صحبت کنیم. هر یک از این محصولات یا خدمات احتمالاً با مجموعه گسترده‌ای از مشخصه‌هایی که هر یک به نحوی مطلوبیت‌زاینده 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 هر یک از شعبه‌های مختلف در پدید آوردن آن سهمی دارند.

هر یک از این عوامل نیز امکان تفکیک به چندین عامل جزئی‌تر و دقیق‌تر را دارند و براین اساس، می‌توان فهرست عوامل مطلوبیت‌زا 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 مطلوبیت‌زا به یک اندازه ارزشمند نیستند و شناسایی عوامل مهم و محدودی که بیشترین مطلوبیت را ایجاد می‌کنند به طور مستقیم جایگاه سازمان و کسب‌وکار را در محیط رقابتی تعیین می‌کند.

آیا مطلوبیت و تمایز ناشی از آن همیشگی است؟

مدیرعامل شبکه ورزشی ای اس پی ان در مصاحبه‌ای 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 رقبا 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 مجموعه‌ای از تمایزهای مقطعی را داشته باشیم و مانند موج سواران حرفه‌ای به دنبال موج‌های 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 بین‌المللی‌ای که در مطالعه بین آند کمپانی مشارکت کرده‌اند معتقد بوده‌اند که محصولات و خدمات عرضه شده شرکتشان در بازار کاملاً متمایز است با این حال، بررسی نظرات مصرف‌کنندگان همان کالاها حاکی از تفاوت‌های چشمگیری بوده است. فقط چیزی در حدود ۸ درصد از مصرف‌کنندگان با وجود تمایز در این محصولات و خدمات موافق بوده‌اند. بنابراین، تمایز در داخل مرزهای سازمان و کسب و کار ما شکل نمی‌گیرد و مشتری است که تعیین‌کننده وجود داشتن یا نداشتن تمایز است. تمایز مفهومی ذهنی، شخصی، درونی و سلیقه‌ای 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، جست‌وجوی 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 مشخصه‌ها 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 بی‌ارزش یا بیش از حد و تصور اشتباه دوم ممکن است منجر به اتلاف منابع و تلاش کورکورانه برای راضی کردن همه مشتریان شود.

طبقه‌بندی‌های مختلفی از عوامل متمایزکننده وجود دارد. جک تروت و استیوریو کین در کتاب خودشان به یک طبقه‌بندی اشاره کرده‌اند که برخی از مهم‌ترین اجزای این طبقه‌بندی شامل موارد زیر است:

۱. نخستین بودن (پیشگام در طرح ایده)
۲. مالکیت بر ویژگی‌ها و خصیصه‌ها
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
۹. چشمگیر 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 مشخص‌اند. 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 تداعی‌کننده 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 می‌کنند؛ سپس، پیشنهاد متمایز خود را به شیوه‌ای 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 جاده‌ای قرار دارید که افراد زیادی از همان جاده عبور می‌کنند، راه را اشتباه آمده‌اید. 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 جبهه‌ای مشخص است که گروه محدودی از عوامل کلیدی موفقیت پیروزی در آن را به همراه می‌آورند.
- تمرکز بر عوامل متمایزکننده می‌تواند جایگزینی برای تقسیم‌بندی‌های متعارف و وسواس گونه بازار باشد. سازمان‌ها، به جای تمرکز روی تفاوت‌های مشتریان، می‌توانند بر عوامل مطلوبیت‌زای مشترک برای مشتریان تمرکز کنند.
- یا در زمین بازی فعلی بازی کنید و انتظار زیادی نداشته باشید یا از برگ‌های برنده‌تان برای تغییر قواعد بازی به نفع خودتان استفاده کنید.
- یک سیب قرمز به تنهایی شاید به چشم نیاید. همان سیب قرمز در جعبه‌ای پر از سیب‌های قرمز نیز به چشم نمی‌آید. اما سیبی قرمز در داخل جعبه‌ای از سیب‌های زرد و سبز کاملاً چشمگیر است.

مدیریت برنامه‌ها و نظارت راهبردی - گروه برنامه‌ریزی

جابه‌جایی مرز دانسته‌ها

توماس ادیسون و هنری فورد مرز دانسته‌ها را به نقطه‌ای فراتر از وضع موجود در زمان خودشان جابه‌جا 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 پایه‌گذاری کرد. هنری فورد نیز، با درک نیاز بازار، پاسخ جدیدی به پرسش مشتریان داد و اتومبیل را به تولید انبوه رساند. موفقیت استراتژیک بسیاری شرکت‌ها ریشه در جاده مرز دانسته‌ها دارد. این جابه‌جایی یا با طرح پرسش‌های ناگفته و یا با دادن پاسخ‌های نیافتاده میسر می‌شود.

برخی از کارآفرینان و شرکت‌ها پرسشی ناگفته را مبنای کار خود قرار داده‌اند و باورهای رایج را به چالش کشیده‌اند. پرسش‌های ناگفته موقعیت‌هایی را با فراهم می‌کنند که در آن شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی برای تغییر وضعیت طراحی کنند. صنعت ساعت‌سازی برای سال‌های متمادی به ساخت ساعت‌های مکانیکی می‌پرداخت و این محصول در ذهن همه مشتریان و تولیدکنندگان این صنعت قدیمی جای‌گیر شده بود. باور رایج در این صنعت سبب شده بود که هیچ‌یک از مشتریان و تولیدکنندگان نیاز خاصی احساس نکنند. اما سرانجام، عده‌ای با جست‌وجوی بدیل‌های متفاوت در صدد ساخت ساعت‌های 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 پاسخ‌های نیافتاده بوده‌اند. پاسخ‌های نیافتاده تلاشی در جهت رفع بهتر، سریعتر، کارآمدتر، کم هزینه‌تر و اثربخش‌تر نیازهای مشتریان است. همان‌گونه که برای رسیدن به مقصد راه‌های گوناگونی وجود دارد، پاسخ به نیازهای مشتریان نیز با روش‌های مختلفی امکان‌پذیر است. جست‌وجو برای یافتن نیازهایی که پاسخ داده نشده‌اند و دادن پاسخ‌های نیافتاده و بدیع زمینه‌ساز دستیابی به موقعیت‌های رقابتی جذاب و موفقیت در بهره‌برداری از آنهاست.

تفاوت پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافتاده در چیست؟

پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافتاده در دو سطح متفاوت مطرح می‌شوند هنگامی که از پرسش‌های ناگفته صحبت می‌کنیم، به وضعیتی اشاره داریم که حتی خود مشتریان نیز از نیازها و خواسته‌هایشان آگاه نیستند و آن چنان با وضعیت موجود خو گرفته‌اند که نیاز دیگری احساس نمی‌کنند و پرسشی در ذهنشان شکل نگرفته است. این در حالی است که وقتی که از پاسخ‌های نیافتاده حرف می‌زنیم، با نیازها یا پرسش‌های مشخص و معلوم مواجهیم اما پاسخ‌ها آن قدر رضایت بخش نیستند و بخشی از مشتریان همچنان در جست‌وجوی پاسخ‌هایی‌اند که بهترین تناسب را با نیازهایشان داشته باشد.

ایجاد تحول با پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب

همه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی در حال خلق ارزش برای مخاطبان‌شان‌اند و خلق ارزش اساس و مبنای شکل‌گیری سیستم‌ها و سازمان‌های امروزی است. این خلق ارزش در واکنش به نیازهای آشکار یا پنهان مخاطبان صورت می‌پذیرد. پاسخ به نیازهای آشکار به طور معمول همراه با نوآوری‌هایی 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 استراتژیست‌ها و منشأ پیدایش مزیت‌های رقابتی است.

پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب نه تنها با نوآوری در خلق ارزش همراه‌اند، بلکه با شکستن مرزهای موجود و استانداردهای جاری، بنیان خلق ارزش را تغییر می‌دهند و پیشران تحولات عمیقی می‌شوند که مسیر تاریخ را تغییر می‌دهد. پیدایش بسیاری از صنایع یا محصولات امروزی زاینده پرسش‌های ناگفته است. صنعت خدمات تحقیقات آزمایشگاهی، که امروزه به یه زمینه‌های راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان تبدیل شده است یکی از این نمونه‌هاست.

باوجوداین، طرح پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب کار ساده‌ای نیست و به قابلیت‌های فردی برای فهم وضع موجود و توانایی اندیشیدن خارج از چارچوب مدل‌های ذهنی نیاز دارد. ذهن انسان به طور معمول به ایده‌هایی تمایل دارد که پیش‌فرض‌هایش از شرایط فعلی را تأیید کند. برای رهایی از این تمایل طبیعی و یافتن ایده‌هایی برای تغییر و تحولات بنیادین، باید پیش‌فرض‌ها را به چالش کشید و محدوده مدل‌های ذهنی را تغییر داد. تاد زنگرا، استاد و مشاور برجسته استراتژی، معتقد است: چگونگی خلق یا حفظ مزیت رقابتی دشوارترین چالش پیش‌روی رهبران نیست؛ یافتن راه‌های جدید و غیرمنتظره برای خلق ارزش است که چالش استراتژیک رهبران به شمار می‌آید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- وضع موجود همیشه ذهن را به مجموعه مشخصی از انتخاب‌ها محدود می‌کند. پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب، با شکستن باورها و استانداردهای رایج، دایره انتخاب‌ها و مرزهای ذهنی را جابه‌جا می‌کنند.
- به چیزهایی که وجود دارد توجه کنید و از خود بپرسید چرا؟ و به چیزهایی که وجود ندارد فکر کنید و از خود بپرسید چرا نه؟
- تفکر خارج از چارچوب مدل‌های ذهنی همیشه کافی نیست. هنگامیکه از مرز مدل‌های ذهنی مان عبور کنیم، با فضای گسترده‌ای روبه‌رو می‌شویم که ممکن است نتیجه‌ای به جز سردرگمی هرچه بیشتر برایمان به همراه نداشته باشد. ما به شکستن مرز مدل‌های ذهنی قدیمی و ساختن مدل‌های ذهنی جدید با پرسش‌های ناگفته نیاز داریم و اگر آگاهانه دست به چنین کاری نزنیم، ناخودآگاه و بی‌اختیار در چنین مسیری قرار می‌گیریم.
- همیشه با چراها آغاز کنید. رهبران بزرگ همیشه برای پرسیدن چرا اولویت بیشتری در برابر پرسیدن چگونه و چه فائل بوده‌اند. تا زمانی که چراهای کافی نداشته باشیم، پرداختن به چه و چگونه بی‌فایده است.
- به گروه‌های مختلف نامشتریان فکر کنید و از خود بپرسید چرا آنها مشتری ما نیستند و چگونه می‌توانیم پیشنهاد ارزشمندی دهیم که نامشتریان هم به مشتری‌انمان تبدیل شوند.

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 می‌شدند 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 راه‌حلی 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 نگاه‌های مرسوم به روابط اقتصادی را می‌گیرد.

تفکر استراتژیک یک گام جلوتر از تفکر برنده - برنده می‌رود و بر طراحی بازی‌هایی با چندین برنده تأکید می‌کند. این یعنی در تفکر استراتژیک سازمان‌هایی را موفق می‌دانیم که بتوانند با طراحی چنین بازی‌هایی با نقش‌آفرینان متعدد و متنوع همکاری کنند و به منفعت‌های چند جانبه دست یابند.

ویژگی بازی‌های با چندین برنده این است که نقش‌آفرینان و مشارکت‌کنندگان 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 نمایشگاه‌ها با مشارکت نقش‌آفرینان مختلف اعم از بنگاه‌های تجاری، نهادهای صنفی، سازمان‌های دولتی و گروه‌های مختلفی از حمایت‌کنندگان برگزار می‌شود. نگاهی به نقش‌آفرینان مختلف در چنین رویدادهایی نشان‌دهنده مفهوم بازی با چندین برنده است:

- **برگزارکنندگان:** برگزارکنندگان معمولاً از مشارکت نهاد صنفی و تعدادی از بنگاه‌های تجاری توانمند شکل می‌گیرند. نهادهای صنفی با برگزاری این نمایشگاه‌ها جایگاه خود را تثبیت می‌کنند و از قدرت چانه زنی‌شان در برابر اعضای صنف و دیگر نهادها حفاظت می‌کنند.
- **شرکت‌کنندگان:** بنگاه‌های تجاری و فعالان صنفی اصلی‌ترین گروه شرکت‌کننده در نمایشگاه‌های تخصصی‌اند. این بنگاه‌ها با حضور در نمایشگاه به دنبال نمایش فعالیت‌های خود به رقبای و مخاطبان و جست‌وجوی فرصت‌های تجاری جدیدند و پرداختی آنها بابت در اختیار گرفتن غرفه منبع اصلی تأمین منابع مالی لازم برای برگزاری چنین نمایشگاه‌هایی به شمار می‌آید.
- **حمایت‌کنندگان:** این گروه از نقش‌آفرینان عمدتاً از میان فعالان همان صنف تجاری‌اند و منابع مالی لازم را در اختیار برگزارکنندگان قرار می‌دهند. با این حال، گاهی برخی سازمان‌ها و موسسه‌های عرضه‌کننده خدمات پشتیبانی کسب و کار مانند بانک‌ها، بیمه‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی از این فرصت برای افزایش دایره نفوذ خود میان صنف خاصی استفاده می‌کنند.
- **بازدیدکنندگان:** بازدیدکنندگان با اهداف مختلفی در نمایشگاه‌های تخصصی شرکت می‌کنند. بخشی از بازدیدکنندگان در مقام مصرف‌کنندگان خرد یا علاقه‌مندان به آن صنعت خاص در نمایشگاه حضور پیدا می‌کنند و از این طریق، اطلاعاتشان را به روز می‌کنند یا فرصت‌هایی برای خرید با تخفیف را جست‌وجو می‌کنند. بخش دیگری از بازدیدکنندگان نیز با هدف مذاکره تجاری و فرصت‌جویی در این نمایشگاه‌ها حاضر می‌شوند و برای برقراری رابطه تجاری با شرکت‌کنندگان در نمایشگاه تلاش می‌کنند.

- **نهادهای دولتی:** سازمان‌ها و نهادهای دولتی تصمیم‌گیرنده، قانون‌گذار یا ناظر در هر صنف با ایفای نقش در این نمایشگاه‌ها به اطلاع‌رسانی درباره عملکرد خود و سیاست‌های تنظیم‌شده برای هدایت صنف مربوط می‌پردازند.
- **رسانه‌ها:** این گروه، به ازای پخش اخبار این نمایشگاه‌ها و جلب حمایت اصناف، از فرصت‌های تبلیغاتی استفاده می‌کنند.

همه این نقش‌آفرینان براساس منافع متقابل و چندجانبه به صورت خودجوش با همدیگر به تعامل می‌پردازند. در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به تنهایی قادر به دستیابی به اهداف استراتژیکشان نیستند و طراحی بازی‌هایی 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 نقش‌آفرین نیاز دارد. اگر تأمین منافع مورد انتظار را تحلیل کنیم، به یک یا چند مورد از محرك‌های 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 قابلیت‌های لازم به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها برخوردار نیستند. شکل‌گیری همکاری با چند نقش‌آفرین دیگر می‌تواند گزینه سریع و کم‌هزینه‌ای برای دستیابی به منابع و قابلیت‌ها باشد.
- **سرشکن کردن ریسک:** حضور در بازارهای جدید با طراحی و تولید نمونه جدیدی از محصول اقدام پرمخاطره‌ای است. این گونه اقدامات معمولاً با عدم قطعیت زیادی همراهند و همکاری با چندین نقش‌آفرین 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 شده‌اند و گاه تغییر مدل کسب‌وکار 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 جهانی‌سازی، همچنان نگرش‌ها، باورها و فرهنگ خرده بازارها با همدیگر متفاوت است و شرکت‌هایی موفق خواهند بود که مشروعیت کافی را از نظر نقش‌آفرینان خرده بازارها داشته باشند. شکل‌گیری بازی‌هایی با بیش از دو برنده می‌تواند عاملی برای کسب مشروعیت طی همکاری با شرکت‌های محلی باشد.

بازی‌های با چندین برنده در چه گروه‌هایی قرار می‌گیرند؟

قواعد و الزامات متنوع حقوقی و اهداف متفاوت از برقراری رابطه میان نقش‌آفرینان مختلف سبب شکل‌گیری طیف وسیعی از بازی‌های با چندین برنده شده است. هدف این کتاب تشریح این بازی‌ها نیست، بنابراین به توضیح مختصری از الگوهای متداول‌تر اکتفا کرده‌ایم:

- ۱- **سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک:** مشارکت تجاری بین چند سازمان با اهداف استراتژیک مشخص که منجر به ایجاد نهادهای مستقل می‌شود، در این دسته قرار می‌گیرد. نقش‌آفرینان درگیر در این نوع بازی، در کنار حفظ استقلال و هویتشان، ممکن است مسئولیت‌های عملیاتی و مالی داشته باشند. این الگو رایج‌ترین شکل در طراحی بازی‌های 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 پروژه‌های چند رشته‌ای طرح‌ریزی شود.
- ۲- **موافقت‌نامه صدور مجوز:** توافق‌نامه‌ای است که طبق آن یک شرکت مجوزی برای تولید یا فروش کالا به شرکتی 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 موافقتنامه‌های بلندمدتی با عرضه‌کنندگان یا توزیع‌کنندگان کلیدی (حلقه‌های 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 جهانی‌شدن بازارها، این نوع مشارکت با اقبال زیادی روبه‌روست. بسیاری از شرکتها برای ایده‌پردازی و نوآوری نمی‌توانند صرفاً به منابع و ظرفیت‌های خودشان اتکا کنند.
- **مشارکت در طراحی و توسعه محصول:** بسیاری از شرکتها 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 بخش‌هایی از زنجیره تأمین مزیت داشته باشد و بتواند شریک قابل اتکایی برای تولیدکنندگان بین‌المللی باشد.
- **مشارکت‌های چندجانبه:** مشارکت‌های چندجانبه ترکیبی از الگوهای فوق‌اند و همکاری میان نقش آفرینان در طیفی از فعالیت‌های مرتبط با تحقیق و توسعه، طراحی محصول، تولید، بازاریابی و توزیع، و خدمات پس از فروش را شامل می‌شوند.

۴- پیمان‌های تجاری چندجانبه: پیمان‌های تجاری چند جانبه اغلب در سطح تحلیل ملی قرار می‌گیرند، بدین ترتیب که چند کشور برای تبادلات تجاری به توافق‌هایی میان خود دست پیدا می‌کنند که می‌تواند شامل توافق درباره کاهش موانع تجاری، مسائل گمرکی و تعرفه‌ها باشد. شکل‌های دیگری از جمله پیمان‌های پولی چندجانبه و پیمان‌های منطقه‌ای نیز از زیرمجموعه‌ها و الگوهای مشابه در همین دسته به شمار می‌آیند. سازمان اکو میان ایران، ترکیه و پاکستان یا توافق نفتا میان ایالات متحده آمریکا، کانادا و مکزیک نمونه‌هایی از این پیمان‌ها هستند.

مسائل کلیدی در طراحی بازی با چندین برنده

طراحی بازی‌هایی که چندین برنده داشته باشند کار ساده‌ای نیست. انتظارات متنوع هر یک از نقش آفرینان در چنین بازی‌هایی می‌تواند کار را از همان ابتدا با بن‌بست روبه‌رو کند. به همین دلیل، لازم است در همان ابتدا پاسخ‌های دقیقی برای سه مسئله ذیل داشته باشیم:

- **چیستی:** پیش از طراحی تعاملات برنده-برنده باید درباره «چیستی» آنها به نتیجه مشخصی برسیم. منظور از چیستی ماهیت بازی و حدود و دامنه همکاری میان طرف‌هاست. مشخص کردن هدف برای بازی و تعریف دامنه در ابتدای همکاری باعث کاهش چشمگیر تعارضها در طی دوران همکاری می‌شود.
- **کیستی:** بازی‌هایی با چند برنده نیازمند همراهی چندین نقش آفرین‌اند. بنابراین، باید معیارها و ضابطه‌های مشخصی برای انتخاب همراهان و ارزیابی آنها در طی دوران همکاری داشته باشیم. زمانی می‌توانیم پرسش درباره «کیستی» پاسخ بدهیم که در مرحله قبل پاسخ دقیقی برای چیستی فراهم کرده باشیم، زیرا معیارهای انتخاب نقش آفرینان بازی ارتباط نزدیکی با ماهیت آن بازی و دامنه‌اش دارند.
- **چگونگی:** سومین پرسش به «چگونگی» رابطه میان نقش آفرینان درگیر در بازی اختصاص دارد. بازی‌هایی که چندین نقش آفرین دارند به سازوکارهای سنجیده‌ای برای تصمیم‌گیری، هماهنگی و ارتباطات میان طرف‌ها نیاز دارند. هدف و دامنه همکاری‌ها (چیستی) و اعتبار و قدرت همراهان (کیستی) عوامل تعیین‌کننده ساختار روابط میان نقش آفرینان بازی‌هایی با چندین برنده‌اند.

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.
- رابطه‌ای 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 آورده‌هایش سهم خود را برمی‌دارد.
- 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 اکوسیستم‌های محدود نتایج زیانباری به همراه دارد. در چنین اکوسیستم‌هایی مانند کشورهای یک منطقه) یا همه برنده‌اند و باهم جلو می‌روند یا هیچکس برنده نیست.

مدیریت برنامه‌های مدیریت استراتژیک

فصل هفتم: خاطره‌هایی 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 لحظه‌گذرایی است که به سرعت از چنگ ما می‌گریزد. گذشته توشه‌ای از عبرت برای آینده به جای می‌گذارد و حال زمینه‌ساز 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 آینده‌ای 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 به‌جا مانده شناخت. به علاوه، اگرچه ممکن است تفاسیر متفاوتی از گذشته وجود داشته باشد، اما عدم قطعیتی درباره‌اش وجود ندارد. بنابراین، گذشته می‌تواند منبع قابل اتکایی برای یادگیری باشد. اما آیا می‌توان از آینده خاطره‌ای در ذهن داشت و از آن آموخت؟ جدول ۷-۱ مقایسه‌ای اجمالی میان آینده و گذشته را نشان می‌دهد.

گذشته	آینده
یک گذشته وجود دارد	چندین آینده وجود دارد
گذشته نسبتاً شناختنی است	آینده به راحتی شناختنی نیست
معمولاً از گذشته تصویری در ذهن داریم	از آینده تصویری در ذهن نداریم
گذشته قطعی است	آینده غیرقطعی 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 خاطره‌ای از آینده برایمان نامفهوم و نامأنوس باشد. عبارت خاطره‌ای از آینده بیش از آنکه بر خاطره بازی (مرور گذشته) تکیه داشته باشد به خاطره‌سازی (خلق آینده) اشاره دارد. درست است که به دلیل محدودیت‌های شناختی از رخداد‌های آینده اطلاعی نداریم، اما می‌توانیم با اتکا به قدرت تجسم خلاق انسانی احتمال‌های 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:** مطلوب‌ترین تصویری از آینده که وقوع آن را برای شخص خودمان، سازمانمان یا سرزمینمان ترجیح می‌دهیم.

در تفکر استراتژیک آینده در کانون تمرکز قرار می‌گیرد، سپس با بازگشت از زمان آینده به حال سه محصول فکری اصلی درباره خاطره‌هایی که از آینده با خود به ارمغان آورده‌ایم خواهیم داشت:

- اقدامات شکل دهنده، که با هدف محتمل ساختن آینده‌های مرجح یا مطلوب باید دنبال شوند.
- اقدامات اقتضایی، که به ازای آینده‌های ممکن و محتمل طرح ریزی می‌شوند.

مدیریت برنامه، بودجه و نظارت راهبردی - گروه برنامه‌ریزی

▪ اقدامات اطلاعاتی، که در جست‌وجو و پایش اطلاعات کلیدی محیط برای فهم بهنگام یا پیش از موعد آینده‌های ممکن و محتمل مورد نیاز است.

باید در نظر داشت که در فضای پویا و پرنوسان کسب‌وکار، آینده‌های محتمل و ممکن فراوانی وجود دارند. پرسش «اگر این طور شود چه؟» ذهن ما را به اندیشیدن درباره آینده‌های متعدد وا می‌دارد. هر بار، پاسخ به این پرسش بخشی از داستان متفاوتی درباره آینده را آشکار می‌سازد، این داستان‌ها همان سناریوهایی هستند. 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 سازمانمان 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، تجربه‌های زندگی، نظام باورها و محدودیت‌های شناختی‌مان تأثیر می‌پذیرد.

به موازات آنکه آینده می‌تواند مرجعی برای ساختن خاطره‌ها 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 تصمیم‌گیری‌ها نمایان می‌سازد و شخص می‌کوشد تا با تصور آینده و حالات محتمل برای آن، تصمیم‌های سنجیده‌تر، غنی‌تر و پرمحتواتری بگیرد. برای مثال، زمانی که برای مسافرت تفریحی به کوهستان می‌رویم، ممکن است با وجود هوای صاف و آرام کوهستان پرسش‌هایی از قبیل موارد ذیل را در ذهن داشته باشیم:

- اگر باران شدید یا برف سنگینی بیارد، 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 خواهد داشت تا پیش‌بینی‌های محتاطانه داشته باشیم و وسایل و تجهیزات لازم برای مقابله با حوادث رخدادهای احتمالی را همراه خود ببریم.

در حاشیه: آینده و اجتناب از استعاره‌های طبیعت

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

۱- استعاره قورباغه: اگر قورباغه‌ای را در دیگ آب جوشان قرار دهید، سریعاً بیرون می‌جهد. 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 بی‌توجه باشیم، سرنوشتی بهتر از قورباغه نداریم!

۲- استعاره گوزن: گوزن‌هایی که جاده از نزدیکی محل زندگی‌شان می‌گذرد با خطری همیشگی روبه‌رویند؛ هنگامی که گوزن‌ها در تاریکی از عرض جاده عبور می‌کنند و ناگهان با نور چراغ اتومبیلی که در حال عبور از جاده است روبه‌رو می‌شوند، نمی‌توانند واکنشی نشان دهند و درجا می‌ایستند و در نتیجه، بر اثر تصادف با اتومبیل می‌میرند. اگر خاطره‌ای از آینده نداشته باشیم، مانند گوزن‌ها غافلگیر می‌شویم! با خاطره‌سازی از آینده و یادگیری از آن، نه مانند قورباغه‌ها به نیستی تدریجی دچار می‌شویم و نه مانند گوزن‌ها دچار نیستی ناگهانی می‌شویم.

خلق دوگانه چیست ؟

برخی معتقدند هر چیزی 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 نقشه‌های مهندسی مستند می‌شود و سپس از آن نقشه‌ها برای هدایت گام‌ها و مرحله‌های 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 عمیق‌تر باشد و کیفیت بیشتری داشته باشد، خلق عینی، که در آینده رخ خواهد داد، نتیجه بهتر و موفقیت‌آمیزتری خواهد داشت.

فضای کسب‌وکار نیز از این قاعده خلق دوگانه مستثنا نیست. هرچه خاطره‌های سازمان از آینده شفاف‌تر و عمیق‌تر باشد و مبنای تحلیلی‌تر و کارشناسانه‌تری داشته باشد، آینده‌ای که برای سازمان رقم خواهد خورد جذاب‌تر و موفقیت‌آمیزتر 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 نمونه‌ای از خلق ذهنی خاطره‌ای از آینده است که سازمان قصد محقق کردن آن را دارد.

بسیاری از سازمان‌ها از چشم‌انداز در حد عباراتی جذاب و پرطمطراق، اما شعارگونه و فاقد پشتوانه استفاده می‌کنند. اگر از منظر خاطره‌سازی از آینده به چشم‌انداز نگاه کنیم، چشم‌انداز خوب باید مانند نقشه بنا کردن ساختمان قابلیت خلق دوگانه را به سازمان و مجموعه‌ای که آن را 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 عبارت‌اند از:

- **برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو:** در این رویکرد، سناریوهای محتمل برای آینده طراحی می‌شود و آمادگی برای مواجهه با وقوع هر یک از سناریوها تقویت می‌شود. این رویکرد پرکاربردترین روش برای مواجهه با عدم قطعیت است.
- **استراتژی انطباقی:** در این رویکرد، انعطاف‌پذیری در برابر شرایط محیطی و تغییر استراتژی برحسب تغییر شرایط در اولویت قرار می‌گیرد. سازمان در رویکرد مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک را در نظر می‌گیرد، آنها را به طور مستمر ارزیابی می‌کند، میزان سرمایه‌گذاری روی گزینه‌های موفق‌تر را به طور تدریجی و مرحله به مرحله افزایش می‌دهد و از موفق‌ترین گزینه‌ها بهره‌برداری می‌کند.
- **استراتژی شکل‌دهنده یا آینده‌ساز:** در این رویکرد، خلق آینده به جای پیش‌بینی آن در اولویت قرار می‌گیرد. 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؟

برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو روشی نظام‌مند برای برنامه‌ریزی و مواجهه با تغییرات شتابان، پیچیدگی‌های فوق‌العاده و عدم قطعیت‌های متعدد است. مدیران و رهبران از طریق این روش با اندیشیدن به رویدادهای غیرمنتظره در آینده و درک عمیق پیامدهای احتمالی آنها چندین سناریو یا روایت متمایز درباره آینده‌های ممکن را کشف و ترسیم می‌کنند. این سناریوها ابزاری برای نظم بخشیدن به بینش‌ها و استنباط‌ها هستند. مقصود از ترسیم فقط انتخاب آینده‌ای مرجح و آرزوی به حقیقت پیوستن آن، یا پیدا کردن محتمل‌ترین آینده و سعی در تطبیق با آن نیست، بلکه هدف اصلی برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو اتخاذ تصمیم‌های استراتژیکی است که برای همه آینده‌های 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. برنامه‌ریزی مبتنی بر ستاری نیازمند طی کردن گام‌های ذیل است:

- **فهم دقیق مسئله:** برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو با طرح پرسش‌هایی 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 مؤثر باشند و ما را به تغییر وادارند؟» آغاز می‌شود. این پرسش‌ها منجر به شناسایی مقاومت‌ها و موانع ذهنی موجود بر سر راه تغییر می‌شوند. به‌علاوه، می‌توان از پرسش‌هایی 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 واقعیت‌های 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 جست‌وجوی آن دسته از پیش‌ران‌هایی است که عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال، قوانین و ضوابط دولتی می‌تواند در موفقیت کسب‌وکار تأثیر داشته باشد، اما علاوه بر قوانین دولتی، عوامل محیطی دیگری نیز وجود دارند که باید به آنها توجه داشت. شناسایی پیش‌ران‌ها معمولاً نیازمند تحقیقات کتابخانه‌ای، گفت‌وگو با خبرگان و برگزاری کارگاه است.
- **شناسایی عناصر معین و عدم قطعیت‌های احتمالی:** عناصر نسبتاً معین، که به زنجیره رویدادهای خاص وابسته نیستند، شالوده توسعه سناریوها و منطق حاکم بر آنها هستند. مثال بارز برای عناصر نسبتاً معین رشد جمعیت کشور است. در نقطه مقابل، عدم قطعیت‌های بحرانی مختلفی هم وجود دارند و وظیفه اصلی هر طراح سناریو جست‌وجو و یافتن آنهاست. این عدم قطعیت‌ها اغلب با عناصر نسبتاً معین در ارتباط‌اند. در هنگام تدوین سناریوها، باید میزان اهمیت عدم قطعیت‌ها و احتمال تحقق‌شان را در نظر بگیریم.
- **تدوین سناریوها:** می‌توان براساس فرض‌های مربوط به عناصر نسبتاً معین و عدم قطعیت‌های بحرانی و چگونگی رفتار نیروهای پیش را کلیدی سناریوهای مختلفی تدوین و ترسیم کرد. سناریوها باید پویایی موقعیت‌های مختلف را به خوبی نشان دهند و با هدف مورد نظر در ارتباط باشند. به علاوه، لازم است به نظرات خبرگان و ذی‌نفعان در تدوین سناریوها توجه شود.
- **تحلیل سناریوها:** برنامه‌ریزی 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 شاخص‌هایی 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 می‌اندیشند، نه کسانی که فقط به انتظار آن می‌نشینند.
- مدیران اثربخش در زمان حال زندگی می‌کنند، اما همیشه به فکر آن‌اند.
- هیچکس از فردا مطمئن نیست، بنابراین نمی‌توان فقط براساس آینده برنامه‌ریزی کرد و باید خاطره‌های متعددی از آینده (سناری‌ها) در ذهن داشت.
- می‌توان رخداد‌های آینده را به غیرمتمثل و محتمل و همچنین مطلوب و نامطلوب تقسیم‌بندی کرد و سپس اقداماتی برای افزایش احتمال پدیدار شدن رخداد‌های مطلوب یا جلوگیری از وقوع رخداد‌های محتمل اما نامطلوب انجام داد. افرادی که بیمه‌های بلندمدت تشکیل سرمایه خریداری می‌کنند یا هنگام رانندگی از کمربند ایمنی استفاده می‌کنند از این الگوی فکری بهره می‌جویند.
- تفکر درباره آینده و خلق آینده‌های متعدد باید به گونه‌ای باشد که جهان‌بینی و ساختار ذهنی‌مان را به چالش بکشد. در غیر این صورت، 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 نمی‌بینند به اسارت در جبر آینده محکوم‌اند.
- سناریوپردازی معادل غیب‌گویی، فالگیری یا پیشگویی نیست. سناریوپردازی ترسیم زنجیره‌های منطقی و مستدل از رویدادهایی است که از استمرار روندهای مشخص و یا تحقق واقعیت‌های مشخص ناشی می‌شوند.
- برنامه‌ریزی آوردن آینده به اکنون است تا بتوانیم از هم اکنون برای آن کاری کنیم.

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 خانه‌ای 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 شرکت‌ها 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 طلایی‌شان کافی است. پرسش اساسی این است که چه عواملی سازمان‌های موفق را با این مشکل روبه‌رو می‌کند. به عبارت دیگر، کدام دسته از عوامل سبب می‌شوند سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی، کشورها، سازمان‌های تجاری و یا حتی هر شخص در سطح فردی در محدودیت‌های به جامانده از گذشته باقی بماند و قادر به حرکت رو به جلو نباشد؟ در اختیار نداشتن انتخاب‌های متنوع و گزینه‌های اصلی به دام افتادن سازمان‌ها و سیستم‌ها در محدودیت‌های جامانده گذشته است و این مسئله پیامد سه چالش اساسی است:

- **دانسته‌های نادرست:** بسیاری از سازمان‌ها وابسته به دانسته‌هایی‌اند که به نظر درست می‌رسند، اما واقعیت ندارند. این آگاهی‌های اشتباه باعث می‌شوند سازمان در فضای غیرواقعی گام بردارد و در دام اشتباهاتش محدود و محصور شود.
- **نادانسته‌ها:** هر سازمان یا سیستمی با طیفی از نادانسته‌ها روبه‌روست. شناختن تغییرات بازار و تمایلات مشتریان محدودیت معرفتی را به دنبال دارد و امکان کشف فرصت‌ها را از سازمان می‌گیرد. گاهی نیز با نادانسته‌های ناآگاهانه روبه‌رویم؛ یعنی، نادانسته‌هایی داریم که نمی‌توان در شرایط فعلی و بدون تغییر در زاویه دید یا تجربه‌های بیشتر از آنها آگاه شد.
- **نداشتن قابلیت‌های لازم:** دو مورد قبلی در امکان کشف فرصت‌ها تأثیرگذار بود. گاهی دانش کافی از فرصت‌ها وجود دارد، اما ضعف در قابلیت‌ها امکان استفاده و بهره‌برداری از فرصت‌ها را سلب می‌کند. اگر سازمان می‌خواهد در آینده دور یا نزدیک مات نشود (یا درجه آزادی حرکتش صفر نشود)، باید به فکر توسعه گزینه‌ها و انتخاب‌های پیش‌روی خود باشد و این کار نیازمند اینهاست:
 - توسعه معرفتی و شناختی (برای افزایش احتمال کشف منافع بالقوه و مبارزه با محدودیت ذهنی)
 - توسعه قابلیتی (برای افزایش احتمال و امکان بهره‌برداری از منافع بالقوه)

توسعه معرفتی و شناختی به چه معناست؟

در توسعه معرفتی و شناختی، سازمان در جست‌وجوی این است که مجهول‌های خود را به معلوم‌ها تبدیل کند و دانسته‌های غلط خود را دور بریزد. سازمان باید در جست‌وجوی فراگیری، فراگیری مجدد و فراموشی فعال باشد و از افتادن در دام پارادایم‌های ذهنی اجتناب کند. توماس کوهن، یکی از سرشناس‌ترین شخصیت‌های فلسفه علم، معتقد است پارادایم‌ها مانند فیلتر داده‌های محیطی را تصفیه می‌کنند و افراد فقط آن قسمتی از داده‌ها را قبول می‌کنند که با پارادایم‌های ذهنی‌شان تناسب دارد. شاید به همین دلیل است که کداک نخستین شرکتی است که موفق به ساخت دوربین‌های دیجیتال می‌شود، اما به دلیل پارادایم ذهنی مدیرانش به سوی تولید انبوه دوربین‌های دیجیتال و کاهش سریع حجم تولید فیلم‌های عکاسی نمی‌رود و در مدت زمان کوتاهی از صنعت عکاسی محو می‌شود.

نمونه‌های متعددی از دام پارادایم‌های ذهنی در دنیای کسب و کار، عرصه‌های 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 پیشسازی در عرصه ساعت

سازی، ۶۵ درصد بازارهای جهانی و ۸۰ درصد سود این صنعت را به خود اختصاص داده بود. اما افتادن در دام پارادایم‌های ذهنی و اجتناب از پذیرش روند روبه رشد ساعت‌های دیجیتال سبب شد این کشور در مدت یک دهه سهم بازار خود را از دست بدهد و با افزایش نرخ بیکاری ناشی از تعطیلی کارگاه‌ها و کارخانه‌های ساعت‌سازی روبه‌رو شود. ادعای گالیله در قرن شانزدهم میلادی یکی دیگر از نمونه‌های مشهور این دام است. او، برخلاف باور متعارف، معتقد بود که خورشید در مرکز منظومه شمسی قرار دارد و بقیه سیارات به دور آن می‌چرخند. 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 محدودکننده‌شان به موفقیتی دست پیدا کند.

انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد، می‌فهمد و قضاوت می‌کند. کارکرد مهم پارادایم‌ها ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها، باورها و برداشت‌های مشترک است. در واقع، پارادایم‌ها دیدگاه انسان از حقیقت را بنا می‌کنند، به او روش درک مسائل و تجزیه و تحلیل آنها را می‌دهند و مبنایی برای قضاوت و مقایسه میان داده‌های جدید و باورهای تثبیت شده در گذشته را فراهم می‌کنند. در نتیجه، 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 پارادایم‌های ذهنی باقی بماند.

چگونه می‌توان از دام پارادایم‌های ذهنی رهایی یافت؟

در دنیای کسب و کار، ظهور پارادایم جدید پدیده‌ای 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 پارادایم‌های جدیدی است که سبب نوآفرینی و بازآفرینی صنایع فعلی می‌شوند و با به کارگیری اثربخش تکنولوژی، شیوه‌های قدیمی کسب و کار را منسوخ می‌کنند. بدین ترتیب، سازمان‌هایی که ذهنی گشوده و آغوشی گشاده برای پارادایم‌های غیرمتعارف ندارند، درجه آزادی حرکتشان را از دست خواهند داد و در دنیای کسب و کار مات خواهند شد. مبارزه با دام ناشی از پارادایم‌های ذهنی نیازمند به چالش کشیدن پیش‌فرض‌هاست. به علاوه، تمرکز روی موارد زیر هم می‌تواند سازمان یا سیستم را از تهدیدات و خطرات ناشی از باقی ماندن در گذشته و بی‌توجهی به تغییر پارادایم‌ها دور نگه دارد؛

- داده کاوی و تحلیل عمیق داده‌های کسب و کار
- ایده‌یابی از سایر کسب و کارها یا دیگر صنایع
- الهام از جهت‌گیری‌ها 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 مسئله‌ای راه حل دارم و آمادگی پاسخگویی به هر بحران جدیدی را دارم و بنابراین تصور می‌کنند 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 معناست؟

رها شدن از بند پارادایم‌های ذهنی به تنهایی برای افزایش دامنه و تنوع گزینه‌ها و انتخاب‌های پیش رو کافی نیست. بسیاری از مواقع سازمان آگاهی کافی دارد، اما قادر به بهره‌برداری 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 بهره‌برداری 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 قابلیت‌های مشترک است. قابلیت‌های مشترک معمولاً قابلیت‌هایی بادوام‌اند و آزادی عمل فراوانی برای حرکت از کسب‌وکاری به کسب و کار دیگر فراهم می‌آورند.

قابلیت‌های ویژه آن دسته از قابلیت‌هایی‌اند که بیشترین پتانسیل را برای ایجاد مزیت رقابتی، حفظ آن و در نهایت، بهره‌برداری 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 زمینه‌های مختلف‌اند و این پیچیدگی تقلید از آنها را دشوارتر می‌کند. مواردی مانند قابلیت اپل در طراحی و توسعه محصول نمونه‌ای از قابلیت‌های ویژه است. چنین قابلیت‌هایی ناشی از استراتژی‌های بلندمدت اما چابک برای سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه‌اند. سازمان پس از تحلیل‌های متعدد به جمع‌بندی درباره نیاز به سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز 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 سرمایه‌گذاری‌هایی از رویکرد تجربی (مجموعه‌ای از تجربه‌های کوچک و کم هزینه) استفاده می‌شود و سازمان، با در نظر گرفتن نتیجه رویکرد خود جریان سرمایه‌گذاری را به سوی مناسب‌ترین گزینه در میان مجموعه تجربه‌ها هدایت می‌کند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر شما گزینه‌ای 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 نادانسته‌ها دارد و هم در دانسته‌های غلط. چه بسا که دانسته‌های غلط تأثیری بیشتر از نادانسته‌ها داشته باشند.
- هر تصمیمی که می‌گیریم و هر گزینه‌ای که انتخاب می‌کنیم یا کنار می‌گذاریم در میزان آزادی حرکت‌های آینده‌مان تأثیرگذار است.
- به جای گره زدن آینده سازمان یا سیستم به مخاطره‌های بزرگ، مجموعه‌ای از گزینه‌ها را ایجاد کنید که در هنگام تغییرات غیرمنتظره، حق انتخاب‌هایی برای تغییر مسیر داشته باشید.
- تجربه‌های شکست خورده منبع خوبی برای یادگیری‌اند. تام پیترز، اندیشمند سرشناس مدیریت می‌گوید: به سرعت بیازمایید، به سرعت شکست بخورید و به سرعت اصلاح کنید!

چرخه‌های غیر خطی

بسیار خواننده‌ایم و شنیده‌ایم 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 جمع‌بندی ساده می‌رسیم که اگر سیب‌زمینی بیشتری داشتیم، ثروتمندتر می‌شدیم. بنابراین، ممکن است در جایگاه کشاورز تصمیم بگیریم که در سال آینده تمام زمین‌های زیر کشت خودمان را به سیب‌زمینی اختصاص دهیم. این مثال نمونه ساده‌ای از تفکر خطی است.

در بسیاری از موارد، برای سادگی درک و فهم پدیده‌های اطرافمان، رو به استفاده از تفکر خطی می‌آوریم و استفاده از این شیوه تفکر ما را به راهکارهای خطی می‌رساند. اما در دنیای واقعی، پدیده‌ها ماهیت خطی ندارند و هر سیستم اقتصادی - اجتماعی با پویایی‌هایی همراه است که درک پویایی‌ها بدون توجه به چرخه‌های غیرخطی ممکن نیست. اجازه دهید درباره سیب‌زمینی 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 زیر کشت، کمبود محصول رفع می‌شود و قیمت مجدداً به سطح قبلی یا حتی پایین‌تر باز می‌گردد. در نتیجه، کشاورزان نیز در تصمیم‌گیری‌شان درباره زمین زیر کشت برای آن محصول در دوره بعد تجدیدنظر می‌کنند و ظرفیت عرضه محصول در دوره بعدی با کاهش روبه‌رو 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 چرخه‌های دیگری را هم تحت تأثیر قرار خواهد داد.

در فضای کسب‌وکار و سیستم‌های 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 پویایی‌شناسی سیستم‌هاست و درک آن اهمیت زیادی در فهم و شناخت عمیق سیستم‌های اقتصادی - اجتماعی (مانند دولت-ملت، صنعت، سازمان، گروه‌های رسمی و غیررسمی) دارد. بازخورد فرایندی است که طی آن سیگنالی از زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی عبور می‌کند تا اینکه مجدداً در خود متغیر ایجاد کننده‌اش 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 طبقه‌بندی کنیم:

- سیستم حلقه باز: در سیستم حلقه باز زنجیره ساده‌ای 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 زنجیره‌ای 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.

عموماً سیستم‌های حلقه بسته را سیستم‌های بازخوردی می‌نامند. در سیستم بازخوردی، متغیر هم زمان علت و معلول است. سیستم‌های گرمایشی دمای هوا را افزایش می‌دهند و در مقابل، افزایش دما باعث کاهش عملکرد سیستم‌های گرمایشی می‌شود. در سیستم بازخوردی، تغییر در محیط (به عنوان مثال، تغییر دمای اتاق) منتهی به تصمیم (مثل تصمیم ترموستات) می‌شود 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 رتبه‌بندی دانشگاه‌های دنیا در بالاترین جایگاه‌های 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 ایده‌های جدید و تأثیرگذار در پیشبرد علم است.



تصویر ۹-۱ 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

چرخه‌های تقویت شونده چه هستند؟

چرخه‌های تقویت شونده زیر بنای رشد سیستم‌ها و سازمان‌ها هستند. سازمان‌هایی که بتوانند از این چرخه‌ها به صورت هوشمندانه استفاده کنند شانس خوبی برای جلو افتادن از رقبای خود و کسب سود بیشتر دارند. هریک از چرخه‌های مختلف از میزان متفاوتی از اهمیت برخوردارند. بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی تمرکز سازمان بر هریک از این چرخه‌ها در تعیین استراتژی سازمان یا سیستم بسیار مهم است. برخی از مهم‌ترین چرخه‌های شناخته شده برای رشد سیستم‌ها شامل موارد زیر است:

- آگاهی مشتریان
- سهم بازار، بزرگی بازار و تقسیم هزینه‌ها
- یادگیری سازمانی و بزرگی سازمان (صرفه‌جویی‌های مقیاس و دامنه)
- آثار ناشی از شبکه
- طراحی کالاهای جدید و ایجاد تمایز با رقبا
- قدرت بازار بیشتر (در مقایسه با مشتریان، تأمین‌کنندگان یا کارمندان)
- قدرت در بازارهای مالی
- هدف‌گذاری بلندپروازانه
- توانایی تغییر قوانین بازی

دو نمونه از این چرخه‌ها شامل آثار ناشی از شبکه و قدرت بازار در این بخش از کتاب تشریح شده‌اند.

آثار ناشی از شبکه و حلقه‌های مولد

هنگامیکه ارزش محصولی برای مشتری به تعداد دیگر مصرف‌کنندگان یا کاربران آن محصول بستگی داشته باشد، آثار ناشی از شبکه پدید می‌آید. آثار ناشی از شبکه یا قانون مت کالف بیان‌کننده 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 می‌یابد و این مسئله باعث افزایش متقاضیان تلفن می‌شود. بدین ترتیب، هرچه تعداد کل کاربران تلفن بیشتر شود، مطلوبیت آن برای هریک از کاربران افزایش می‌یابد؛ در نتیجه، متقاضیان بیشتری خواهان تلفن می‌شوند و تعداد کاربرانی که دسترسی به تلفن دارند افزایش می‌یابد. 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 شبکه‌اند. اگر همه افراد جامعه قادر به خرید اتومبیل لوکس مرسدس بنز باشند، میزان مطلوبیت خرید آن اتومبیل کاهش می‌یابد 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، اپلیکیشن‌های پیام‌رسان تلفن همراه زمانی ارزشمند خواهند بود که روی تلفن‌های هوشمند تعداد زیادی از کاربران تلفن همراه نصب شده باشند.
۲. محصولات و خدمات مکمل در دسترس باشد: برای مثال، تعدد اپلیکیشن‌ها و برنامه‌های کاربردی برای سیستم عامل اندروید سهم عمده‌ای از بازار را در اختیار تلفن‌های هوشمند دارای این سیستم عامل قرار داده است.
۳. هزینه‌ها و دشواری‌های تعویض و تعمیر اندک باشد: برای مثال، هزینه اندک و سادگی نصب مجدد سیستم عامل‌های تولیدشده میکروسافت سبب گسترش این سیستم عامل‌ها در سراسر دنیا شده است.

قدرت بازار در حلقه‌های مولد به چه معناست؟

نمونه دیگری از چرخه‌های تقویت‌شونده 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 چانه‌زنی‌تان در برابر تأمین‌کنندگان بیشتر است.
- هرچه قدرتان در برابر تأمین‌کنندگان بیشتر باشد، می‌توانید با هزینه کمتری مواد اولیه را تأمین کنید.
- هر چه هزینه‌تان کمتر باشد، قیمت کمتری برای محصولات و خدماتتان پیشنهاد می‌دهید.
- هر چه قیمت محصولاتتان کمتر باشد، جذابیتشان برای مشتری بیشتر خواهد شد.
- هر چه جذابیت محصولاتتان برای مشتری بیشتر باشد، سهم بازارتان بیشتر خواهد شد.
- هر چه جذابیت محصولاتتان برای مشتری بیشتر باشد، مشتریان بیشتری از شما خرید خواهند کرد و کل بازار توسعه خواهد یافت.
- هر چه بازار بزرگ‌تر شود و سهم شما افزایش پیدا کند، قدرت چانه‌زنی بیشتری در برابر تأمین‌کنندگان 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).
- تصمیم‌گیری در دنیای واقعی نیازمند تفکر درباره بازخوردهای احتمالی است. اندیشیدن درباره انواع بازخوردهای احتمالی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تصمیم‌های 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 تصمیم‌های گذشته ارتباط داشته باشد. فهم این تأخیرها برای ارزیابی دقیق عملکرد ضروری است.

شهود و تحلیل هم زمان

یکی از افسانه‌های مدیریتی این است که سازمان‌ها برای حرکت به سوی آینده‌های آرمانی به برنامه‌ریزی‌های 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 بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقداری خوش‌شانسی به جایگاه آرمانی امروزشان دست‌یافته‌اند. در واقع، آنچه اکنون دوراندیشی و تدبیر به نظر می‌رسد، گاهی حاصل تکامل هدفمند بوده است و شرکت‌های آرمانی امروز مسیر تکامل زیستی را پیموده‌اند.

اگر بخواهیم واقع‌بین‌تر باشیم، باید به نکته‌ای اشاره کنیم که جیم کالینز و جری پوراس پس از شش سال بررسی و تحقیق درباره هجده شرکت آرمانی در کتابشان به آن اشاره کرده‌اند. پیشی گرفتن شرکت‌های آرمانی از رقبایشان ناشی از دو گونه حرکت است: پیشرفت‌های تکاملی و پیشرفت‌های برنامه‌ریزی شده. پیشرفت‌های برنامه‌ریزی شده روشن و بدون ابهام‌اند و مقصد و مسیر آنها کاملاً مشخص است. در نقطه مقابل، پیشرفت‌های تکاملی همراه با ابهام‌اند، زیرا ممکن است ایده‌ها و فرضیه‌هایی 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 حرکت‌هایی همیشه فرضیه‌های جدیدی ایجاد می‌شود و پس از حذف (ابطال) فرضیه‌های اشتباه، برای دسترسی به منفعت استراتژیک به دنبال آزمون فرضیه‌های باقی مانده می‌رویم.

تفکر استراتژیک مبتنی بر سعی و خطای هوشمندانه یا همان ایده‌پردازی و ایده‌آزمایی است. سازمان‌های موفق امروزی، در کنار قابلیت‌ها و منابعی مانند سرمایه انسانی و دانش، به قابلیت ایده‌پردازی و ایده‌آزمایی مجهزند. تحولات تکنولوژیک، آشفتگی محیطی، جریان سریع اطلاعات و عدم قطعیت‌های 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، پیش‌فرض‌های قدیمی یا نادرست را کنار بگذارند و ایده‌های 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 ایده‌پردازی و نگرش خلاقانه به مسائل را پیدا می‌کند و با تفکر تحلیلی امکان ایده‌آزمایی و قضاوت درباره ایده‌ها را کسب می‌کند. بدین ترتیب، تفکر استراتژیک، با حل پارادوکس تفکر شهودی-تفکر تحلیلی و ایجاد قابلیت ایده‌پردازی و ایده‌آزمایی، سازمان‌ها و سیستم‌ها را برای رویارویی با مسائل پیچیده دنیای امروزی توانمند می‌کند.

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 مصرف‌کنندگان 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 می‌شود. ناپایداری مزیت‌های رقابتی باعث شده استراتژی و نوآوری در هم تنیده شوند و استراتژی‌های موفق نیازمند ایده‌پردازی‌ها و ایده‌آزمایی‌های مستمر و متعدد در محصولات، خدمات، فرایندها، تکنولوژی‌ها و مدل‌های کسب و کار باشند. امروزه با کلید واژه‌های جدیدتری مانند نوآوری باز روبه‌رویم و نگاه به نوآوری در مقایسه با چیزی که در دهه‌های گذشته رواج داشت کاملاً تغییر کرده است. جدول ۱۰-۱ با مقایسه میان نوآوری در گذشته و امروز، تغییر و تحولا مفهوم را نشان می‌دهد.

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 بخش‌های سازمان	معیارها و نگرش متفاوت برای مقایسه میان بخش‌های نوآوری با عملکرد دیگر بخش‌های سازمان
ترغیب کارکنان به نوآوری با سازوکار پاداش	ترغیب سازمان به نوآوری با اولویت در تخصیص منابع به پروژه‌های نوآورانه
اجتناب از شکست در حکم الگوی مسلط بر تلاش‌های نوآوری	پذیرش مسئولانه شکست و ترغیب به یادگیری از هر تجربه موفق یا ناموفق
جهت‌گیری درون به بیرون و شروع نوآوری از محصولات، روش‌ها و الگوهای موجود	جهت‌گیری 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 ایده‌های نو بدون مدیریت نظام‌مند امکان‌پذیر نیست. نگاهی به جدول ۱۰-۱ نشان می‌دهد نوآوری و دست‌زدن به سعی و خطاهای هوشمندانه برای موفقیت در شرایط کنونی به ویژگی‌های مدیریتی متفاوتی نسبت به گذشته نیاز دارد. برخی از مهم‌ترین ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

- **چابکی در عمل:** فهمیدن فرصت‌های موجود در محیط و بهره‌برداری از آنها پیش از رقبا نیازمند چابکی فراوانی است. اشخاص، سازمان‌ها و کشورهای موفق در ایده‌پردازی و ایده‌آزمایی نشانه‌های تغییر را زودتر از رقبا در می‌یابند، چرخه ایده تا عمل را با چابکی بیشتری طی می‌کنند و به سرعت جهت‌گیری‌های استراتژیکشان را بر مبنای ایده‌های جدید بازسازی می‌کنند.
- **هوشمندی:** کسب موفقیت در ایده‌پردازی و ایده‌آزمایی نیازمند هوشمندی به معنای قابلیت فهم و تفسیر نشانه‌های تغییر است. اشخاص، سازمان‌ها و کشورها برای درک میزان اهمیت تغییرات باید باتوجه به نقاط کور و پیش‌فرض‌های پنهان، چیزهایی را به چالش بکشند که تصور می‌کنند از آنها آگاه‌اند.
- **مدیریت پرتفوی:** موفقیت در دنیای امروز نیازمند آزمایش مجموعه‌ای از ایده‌ها و سرمایه‌گذاری روی گزینه‌های موفق در میان آن مجموعه است. مهارت مدیریت پرتفوی به اشخاص، سازمان‌ها و کشورها امکان می‌دهد تعداد کافی از ایده‌های مختلف را در اختیار داشته باشند و به شکل سازمان یافته‌ای به سعی و خطا روی این ایده‌ها و انتخاب بهتری میان آنها بپردازند.
- **نگاه غیرخطی:** ایده‌پردازی فعالیتی منظم و مبتنی بر قاعده نیست و نمی‌توان آن را مبتنی بر روند گذشته با دنباله‌ای از اتفاقات خط دانست. به همین دلیل، ایده‌پردازی موفق نیازمند نگاه غیرخطی و حتی چند جانبه به پدیده‌هاست.

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 غیرکاربردی‌اند 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 ایده‌آزمایی به شهودتان تکیه نکنید و معیارهایی برای تصمیم‌گیری داشته باشید.
- آزمایش‌های 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 می‌کنیم و جلو می‌رویم و در دومی، خطای خود را توجیه و دوباره تکرار می‌کنیم.
- پیروزی یعنی تا دستیابی به موفقیت نهایی توانایی مواجهه با شکست‌های متعدد و احتمالی را بدون از دست دادن اشتیاق برای موفقیت داشته باشیم.

فصل یازدهم: باز آفرینی مرزها و نقش‌ها

شبکه ارزش در برابر زنجیره ارزش

نگاه مرسوم به خلق ارزش در مدیریت استراتژیک بر پایه فرضیه‌ها و مدل‌های سنتی اقتصادی استوار است. در این نگاه، هر کسب‌وکار جایگاه مشخصی در بازار را در اختیار می‌گیرد. تأمین‌کنندگان ورودی‌ها و مواد اولیه موردنیاز کسب‌وکار را مهیا می‌کنند. کسب‌وکار این ورودی‌ها 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 را به شکلی دقیق تشریح می‌کند. طبق الگوی زنجیره ارزش، می‌توان برای کسب‌وکارهای تولیدی را به دو بخش فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم کرد. این فعالیت‌ها عبارت‌اند 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 فعالیت‌هایی‌اند که حول فعالیت‌های اصلی و برای آماده‌سازی شرایط اجرای آنها انجام می‌شوند.

رویکرد زنجیره ارزش ابزاری مؤثر در تحلیل فعالیت‌های درون سازمانی برای شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم‌گیری درباره هر یک از این فعالیت‌هاست این زنجیره از دو سو با مؤثرترین عوامل محیطی یعنی تأمین‌کنندگان و مشتریان مرتبط می‌شود. ارتباط زنجیره ارزش سازمان با زنجیره ارزش تأمین‌کنندگان و مشتریان تشکیل زنجیره‌ای بزرگ‌تر را می‌دهد که پورتر آن را سیستم ارزش می‌نامد 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 می‌شود که از یکدیگر جدا بوده‌اند و با جریان‌های مالی، مواد اولیه و اطلاعات به یک پیوند می‌خورند. این زنجیره همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد را، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده شامل می‌شود. در واقع، سازمان‌ها موجودیت‌های 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 پیچیده‌ای از شرکت‌هایی است که همکاری دارند و در این همکاری، ارزش را به مشتری انتقال می‌دهند. شرکت‌ها معمولاً شبکه ارزش را با توزیع‌کنندگان، مشتریان، تأمین‌کنندگان کالا و خدمات، مشاوران، واسطه‌ها، ذی‌نفعان، سازمان‌های عمومی و مردمی، جامعه شهری و مکمل‌ها شکل می‌دهند. ارزشی که از آن صحبت می‌کنیم در میان مبادلات و ارتباطات میان نقش‌های مختلف درون این نظام خلق می‌شود. جدول ۱۱-۱ مقایسه‌ای میان زنجیره ارزش و شبکه ارزش را به نمایش می‌گذارد.

شبکه ارزش	زنجیره ارزش
مجموعه روابط ارزش افزا میان تعدادی از سازمان‌ها	مجموعه فعالیت‌های ارزش افزا در یک سازمان
فرایندهای درون سازمانی و میان سازمانی	فایل‌های درون سازمانی
در برگیرنده همه ذی‌نفعان و نقش‌آفرینان اجتماعی	بی‌ارتباط با ذی‌نفعان و نقش‌آفرینان اجتماعی
حداکثرسازی سود با بهینه‌سازی روابط میان سازمان‌ها بر مبنای همکاری	حداکثرسازی سود با بهینه‌سازی فرایندهای اصلی درون سازمان بر مبنای رقابت با دیگران

جدول ۱۱-۱: زنجیره ارزش در برابر شبکه ارزش

باز آفرینی شبکه ارزش مستلزم چیست؟

استراتژیست‌ها 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: مجموعه‌ای از عناصر به هم مرتبطی که در راستای هدفی دارای تعامل متقابل‌اند. 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 باز آفرینی شبکه ارزش با حذف، ایجاد و تغییر در یکی از این سه جزء امکان پذیر می‌شود. درک عمیق شبکه ارزش باعث تشکیل الگوی ذهنی‌ای می‌شود که به استراتژیست برای فهم فضای کسب‌وکار و صنعت در قالب سیستم کمک می‌کند. هر کسب‌وکاری 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 حلقه‌های ارتباطی درون سیستم را از چشم‌اندازهای گوناگون می‌بیند و رابطه میان کسب‌وکار 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. بهینه‌سازی خروجی سیستم بدون چنین درکی امکان پذیر نیست، زیرا بهینه‌سازی 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 اندیشه‌های دو متفکر مدیریت به نام هم و چمپی است که در طی دهه ۱۹۹۰ هم با اقبال فراوانی روبه‌رو 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 می‌کردیم؟ 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، اساسی‌ترین بخشی که باید بهبود می‌یافت فرایندهای درونی شرکت بود و نگاه جامعی به شبکه ارزش وجود نداشت، درحالی که امروزه بسیاری از سازمان‌ها به این جمع‌بندی رسیده‌اند 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 باز آفرینی 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 عبارت‌اند 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. در واقع، 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 دسترس‌اند 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 گونه‌ای 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 چرخ‌ها و چرخه‌هایی 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، زمینه‌های 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 سرمایه‌گذاری کنیم.
- لازم است به طور مستمر از خود بپرسید که قادرید چه نقش‌آفرینانی را در شبکه خلق ارزش خود وارد کنید و کدام نقش‌آفرینان را کنار بگذارید.

مدیریت برنامه‌ها و مدیریت شبکه