



گری همل جستجوی مبانی نوین استراتژیک

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: فاطمه طاهری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی

تابستان ۱۳۸۶

گری همل ، جستجوی مبانی نوین استراتژیک

پروفسور گری همل از جمله نام دارترین کسانی است که در مباحث پیرامون استراتژی در پایان قرن بیستم تأثیرگذار گسترده‌ای از جانب هم‌تایان وی و دانشگاهیان مواجه شده‌است به نحوی که مجله Fortune از او به عنوان "برجسته ترین متخصص در زمینه استراتژی در دنیا" یاد می کند. پروفسور پیترسنگه استاد دانشگاه MIT ، همل را تأثیرگذارترین متفکر راهبرد در دنیای غرب می داند و بسیاری او را تأثیرگذارترین، مهمترین و جالب ترین فیلسوف مدیریت پس از پیتر دراگر می شناسند. کتاب های وی "The Future of Management" ، "Leading the Revolution" و "Competing for the Future" همواره جزء پرفروش ترین کتاب های مدیریت بوده اند و به بیش از ۲۰ زبان ترجمه شده اند. مجله Business Strategy همل را به عنوان یکی از ۲۵ تأثیر گذارترین متفکران قرن بیستم در کنار پیشگامانی چون Henry Ford و Bill Gates نام برده است. همل تا کنون ۱۵ مقاله در مجله Harvard Business Review به چاپ رسانده است و پر کار ترین نویسنده در طول تاریخ این مجله است. چهار مقاله او برنده جایزه تعالی مک کینزی شده است.

شهرت او به اوایل دهه ۹۰ برمی گردد، زمانی که با همراهی C.K. Prahalad ، شروع به تبیین نظرات انقلابی اش پیرامون استراتژی کرد و مفاهیمی چون مزیت‌های اصلی سازمانی، اراده سازمانی^۱ و معماری سازمانی را خلق کرد. همل به عنوان مشاور برای شرکت



C.K. Prahalad

¹ - organizational intention

های زیادی چون Shell ، Nestle، Nokia ، General Electric ، 3M ، IBM ،Microsoft ،Procter & Gamble ،Best Buy، است.

زندگی و پیشینه

همل تا سال ۱۹۷۸ به مدیریت یک بیمارستان اشتغال داشت، پس از آن وی در مقطع دکترا شروع به تحصیل در رشته بازرگانی بین‌الملل در دانشگاه میشیگان کرد. و در همینجا بود که با پراهلد آشنا شد، کسی که بعدها در کسوت راهنما، همکار و شریک او در پژوهش، نویسندگی و تجارت درآمد. شهرت اولیه او در ابتدای دهه ۹۰ به خاطر مقالاتش در مجلات و بعدها به واسطه همراهی اش در نوشتن کتاب «رقابت برای آینده» با پراهلد بود (که اکثریت قریب به اتفاق مقالات کتاب با همکاری او نوشته شده است).

هم‌اکنون وی در صدر نظریه پردازان استراتژی، استاد میهمان کرسی مدیریت بین‌المللی و استراتژیک دانشکده بازرگانی لندن، عضو برجسته پژوهشی در دانشکده بازرگانی هاروارد و رئیس هیئت مدیره شرکت strategos است، شرکتی که در سال ۱۹۹۵ با همکاری پراهلد تاسیس کرد و خدمات استراتژیک ارائه می‌کند. هم‌اکنون عضو مجمع اقتصاد جهانی و سخنران دائمی در اجلاس اقتصادی داوس و نشست های هیئت مدیره مایکروسافت است. هم‌اکنون مفاهیم فراوانی چون مزیت رقابتی، هدف راهبردی، آینده نگری صنعتی و انقلاب صنعتی را در حوزه مدیریت راهبردی مطرح کرده و مورد بحث قرار داده است. او معتقد است دوران پیشرفت که از پس



جنبش نوزایی رسیده و دوران انقلاب آغاز شده است. دورانی که آینده، پدید آمد، در متفاوت از گذشته است. همل چالش پیش روی سازمانها را در آغاز قرن این دوران، نوآفرینی کسب و کار می داند که مطمئن ترین راه بیست و یکم ثروت آفرینی است. او اندیشه غیرمتعارف را اساس نوآفرینی به پایان غیرخطی در روزگاری می داند که آشفته و به شدت متغیر و غیرخطی است.

همل مدیران را به درهم کوبیدن الگوها و راهبردهای کهنه کسب و کار و پدیدآوردن الگوها و راهبردهای نوین فرا می خواند. برای این کار او معتقد است که مسئولیت پدیدآوردن راهبرد باید در سازمان به صورتی گسترده پخش شود و از اعضای مدیریت عالی به در آید. چرا که دگرگونی صرفاً از بالا آغاز نمی شود.

همل به مدیران این خطر بزرگ را یادآور می شود که نباید آنچه را در حال دگرگونی است از دریچه چشم آنچه موجود است ببینند. پس باید خود را از جاذبه الگوهای کهن رها سازند و متفاوت ببینند. او به نوعی تخیل منضبط و اشراق آگاهانه و بصیرت درونی در برنامه های راهبردی معتقد است. غایتی که او نشان می دهد بزرگ و شریف و فراسوی رشد و سود است.

اندیشه های محوری

لزوم دستیابی به نگرش نوین به استراتژی چیست؟

همل اینگونه استدلال می کند: در ابتدای دهه ۱۹۸۰ توسعه سازمانی دیگر نه با اجبارهای استراتژیک بلکه با افزایش گرایانه تحقق می یافت، شرکتها مایل بودند که از طریق کوچک سازی، به تأخیراندازی، بازمهندسی و بهبود مداوم کیفیت بزرگتر و بهتر شوند و هدفشان چیزی نبود جز انجام بهترین اقدام

تقلیدی. نتیجه همه این بهبودبخشی‌های افزایش گرایانه به حداقل رساندن کارایی هزینه بود تا جایی که دیگر چیزی باقی نمانده بود تا بدست آید. در همین زمان نیروهای متفاوت نوینی نیز در این عرصه حضور یافتند که ماهیت رقابت و مبنای صنایع سنتی را، که در گذشته از برتری و تفوق خود بهره زیادی برده بودند، دگرگون می‌کرد. این نیروها عبارت بودند از:

- قانون‌زدایی و خصوصی‌سازی به‌ویژه در بخش‌های هواپیمایی، مخابرات و خدمات مالی
- محوشدن، از هم پاشیدگی و کاهش حضور تازه‌واردان در صنایع مخابرات و کامپیوتر
- تغییر انتظارات مشتریان درباره قیمت، کیفیت و خدمات
- رشد مداوم تکنولوژیک خصوصاً در حوزه اینترنت
- دگرگونی مرز اختیارات، آنچنانکه نیروی کار قدرتمندتر شد، گستردگی بیشتری یافت و به‌سوی کمتر طبقاتی بودن پیش‌رفت.
- تغییر در وفاداری‌های سنتی، به‌گونه‌ای که مردم تئومان ارزشمندترین و قابل فداکردنی‌ترین سرمایه شدند.
- بی‌ارزش شدن تجربه، تا جایی که اهمیت و کارایی آن برای آینده با چالش‌های جدی مواجه شد

پرسش‌های استراتژیک مورد توجه:

همل براین باور است که اتخاذ رویکردی جامع به آینده بسیار الزامی است مگر آنکه بخواهیم خود را به‌زور به عقاید سنتی مؤمن بدانیم، و در این زمینه تعدادی از شرکت‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد که سرمایه خود را بر اثر ائامه این بازی از دست داده‌اند چرا که از آن فراتر نرفته‌اند. اگرچه هیچ بینشی به آینده نمی‌تواند عاری از اشتباه و کامل باشد، اما دستیابی به چنین نگاهی، امری حیاتی است، شاید بتوان از طریق توجه به پرسش‌هایی به این بینش

دست یازید، پرسش‌هایی پیرامون امکان: آزادسازی تخیل شرکت‌ها، تبدیل تکنیسین‌ها به رؤیایپردازان، تبدیل برنامه‌ریزان به استراتژیست‌ها و ایجاد سازمانی که به‌واقع زنده است و در آینده تصمیم می‌گیرد.

همل در مقاله‌ای (۱۹۹۶) ابراز می‌دارد: در جایی که ما همگی تنها وقتی می‌توانیم یک استراتژی را عالی بدانیم که در عمل موفقیت آن اثبات شود، بسیار سخت می‌نماید که در وهله اول بتوانیم یک استراتژی فوق‌العاده تولید کنیم. او بر این نظر است که تولید استراتژی صرفاً فرایندی تحلیلی نیست بلکه فرایندی چندوجهی است و علاوه بر تحلیل شامل خطرپذیری، بینش درونی، شهود و احساس نیز می‌شود.

استراتژی به‌مثابه مزیت اصلی

مفهوم مزیت‌های شرکتی توسط همل و پراهلد در مقالات مجلات و همچنین کتاب رقابت برای آینده مورد توجه قرار گرفته‌است. اخیراً آنها مطرح کرده‌اند که: مدت‌های مدید تمرکز سازمانها بر سود حاصل از واحدهای تجاری منفرد بوده‌است به‌جای آنکه تمرکزشان بر شرایط، فرایندها و مزیت‌هایی باشد که امکان‌پذیر ساخته‌اند. آنها «مزیت اصلی» را به‌مثابه یادگیری جمعی در سازمان و خصوصاً همانگی بین مهارت‌های تولیدی گوناگون و یکپارچه‌سازی سویه‌های چندگانه فناوری، تعریف کرده‌اند.

شایستگی‌های اساسی (به وسیله پراهلاد و هامل به‌عنوان فرایندهای یادگیری جامع تعریف شده‌اند) که بر روی توسعه و هماهنگی دامنه متفاوتی از مهارت‌ها و توانمندیها متمرکز شده‌اند. اینها همانند ریشه‌های پنهان درخت هستند که به شرکت قوت می‌بخشند؛ شایستگی اساسی که ممکن است با محصول شرکت مرتبط باشد و در دو سطح متفاوت اما مرتبط (شخصی و کارخانه) شناسایی شده‌است. شایستگی اساسی به‌عنوان یک فرایند یادگیری جمعی تعریف شده و روی توسعه و هماهنگی دامنه وسیعی از مهارت‌ها و توانمندیها متمرکز می‌شود. اینها شبیه ریشه‌های مخفی

درختی هستند که به شرکت قوت می بخشند. ما باید از آنها استفاده کرده و محصولات اصلی را بسازیم. شایستگیهای اساسی مانند ریسمانی مشترک هستند که ریشه های شرکت را به هم پیوند می دهند و ممکن است از دید مشتریان یا مشاهده کنندگان خارجی سازمان قابل رؤیت نباشد (پراهلاد و هامل، ۱۹۹۰) برای اینکه شایستگیهای اصلی، اهمیت استراتژیک داشته باشد و در بلندمدت برای شرکت سودآور باشد باید سه شرط زیر را دارا باشد:

- ۱- شایستگی اصلی باید توانمندیهای چندجانبه ای را فراهم ساخته و به طیف وسیعی از بازار دست پیدا کند؛
- ۲- باید ارزش گذاری مشتری از محصول را تقویت کند؛
- ۳- کپی برداری از محصول نهایی برای رقبا مشکل باشد.

همل و پراهلاد از سازمان ها می خواهند تا چشم بر روی مزیت های اصلی خود بگشایند و تحلیل کنند که چه می توانند بهتر از دیگران انجام دهند. بررسی سازمان به مثابه سیستم های اقدامات و بلوک های ساختمانی به معنای پرسیدن چنین سؤالاتی است :

- چگونه اقدام X مشخصاً می تواند محصول نهایی را برای مشتری بهبود بخشد؟
- آیا اقدام X متضمن راهی برای دستیابی به بخشی از بازار و تقاضا می باشد؟
- چنانچه قدرتمان را در اقدام X از دست بدهیم چه اتفاقی برای مزیت های ما رخ خواهد داد؟
- چه مشکلاتی در سرراه دیگران برای بدل سازی کردن از اقدام X و رقابت با ما وجود دارد؟

برای درک پتانسیلی که مزیت های اصلی ایجاد می کنند، کارکنان سازمانها می بایست بتوانند از تخیل خود بهره گیرند تا بازارهای نو و توانایی ورود به آنها در گرماگرم رقابت را مجسم کنند. بنابراین یکی از کلیدهای ما به سوی

مزیت‌های اصلی و رقابت مؤثر فرایندی است که یک سازمان از طریق آن قادر می‌شود تا تخیل شرکتی را آزاد کند. یکی دیگر از کلیدواژه‌هایی که به‌طور روزافزون در نوشته‌های همل تکرار می‌شود «انقلاب» است.

استراتژی به‌مثابه انقلاب

ما هم اکنون در آستانه دوران تازه ای ایستاده ایم؛ دوران انقلاب. در دوران انقلاب فرصتها به سرعت نور می‌آیند و می‌روند. نادیده گرفتن این فرصتها از دست دادن میلیاردها دلار ثروت است. بادهای تازه، دژهایی را درهم می‌کوبد که زمانی به حفاظت وضع موجود می‌پرداختند. دوران انقلاب، اقتدار متصدیان صنعتی کنونی جهان را در امور بازرگانی برهم خواهد زد. شما می‌توانید این اوضاع و احوال را اقتصاد تازه یا اقتصاد دیجیتالی یا اقتصاد فراصنعتی به شمار آورید. روزگار کنونی روزگاری است پر از دگرگونی و آشوب. دورانی که در آن ناگهان ثروتها پدید می‌آیند و از دست می‌روند، چون دگرگونی هم دگرگون شده است. دیگر دگرگونی افزایشی به صورت خط مستقیم وجود ندارد. در قرن بیست و یکم دگرگونی حالت منقطع، ناگهانی و آشوبگرانه دارد. گردش سرمایه جهانی به صورت سیلابی خروشان درآمدی که می‌تواند حاکمیت اقتصاد ملی را در هم فرو ریزد. اینترنت که حضوری در همه جا دارد مرزهای جغرافیایی را بی‌معنی کرده است. سرمایه داری کنونی همه آموزه‌های اعتقادی رقیب را در هم شکسته و مقررات زدایی و خصوصی سازی سرتاسر جهان را فرا گرفته است. اکنون دیگر چالش شرکتها کیفیت نیست. شما آن را پذیرفته، به کار بسته و جایزه بالدریج را هم دریافت داشته اید زمان به بازار رساندن کالا، مدیریت زنجیره تامین یا حتی تجارت از راه اینترنت هم دیگر چالش به شمار نمی‌آید. چالش بزرگ بیشتر سازمانها امروزه آن است که چگونه نوآوری کنند. چگونه راهبردهای کسب و کار را خلق کنند و به مدل‌های کسب‌وکار دست یابند که ثروت نو بیافریند.

چالش امروز پدیدآوردن قابلیت‌های ژرف برای نوآفریدن پنداره کسب و کار است. قابلیت‌هایی که به پدیدآوردن پنداره‌های کاملاً تازه کسب و کار می‌پردازد و به گونه‌ای چشمگیر پنداره‌های کهنه را از نو تفسیر می‌کند.

دوران انقلاب نیاز به افراد انقلابی دارد. اگر همانند نگهبان سازمان خود عمل می‌کنید، کار شما تمام است و هر دو در آخر بازنده هستید. اگر هنوز به صورت یک درباری عمل می‌کنید و در برابر پیشداوری‌های مدیریت ارشد سازمان خم می‌شوید و درباره آنچه آنان می‌خواهند بشنوند تلاش می‌کنید و زانوهایتان از شدت خم شدن پینه بسته اند، توقف کنید: شما خود و شرکت خود را از آینده‌ای که دارای ارزش بسیار است بی بهره می‌سازید. نوآفرینی قانون شکن و ثروت آفرین از درون برنامه ریزی سازمانی پدیدار نمی‌شود. نوآفرینی از پیروزی ناسازگاریها به دست می‌آید. انقلاب صنعت یک نوآفرینی ادراکی است. این انقلاب از ذهن و روح یک ناراضی، یک رویابین، یک باهوش سبک مغز پدید می‌آید نه یک دانای عینکی یا برنامه ریز خوش پوش.

دگرگونی در نظامهای اجتماعی و از جمله در شرکتهای به دست اصلاح طلبان انقلابی صورت می‌گیرد. اصلاح طلبان انقلابی هرج و مرج طلب نیستند، مخالفان وفادار هستند. وفاداری آنها به شخص یا دفتری ویژه نیست بلکه به کامیابی پایدار سازمانشان و همه کسانی است که در راه مقاصد آن می‌کوشند. اصلاح طلبان انقلابی سرکشان متعادل هستند. آنان به شرکت خود متعهدند ولی در همان حال به هدفی دل بسته اند که با ارزشها یا رویه های حاکم در سازمان در تعارض قرار دارد. در شرکتهای وابسته به اقتصاد کهنه، کارکنان هنوز به صورت خدمتگزاران مقید انگاشته می‌شوند. سالها می‌گذرد که شرکتهای به اشتباه وابستگی را به جای وفاداری گرفته اند. شما دیگر وابسته نیستید چون شما راه چاره ها در برابر خود دارید. اگر شما می‌خواهید یک شهروند سازمانی و نه یک بنده شرکتهای ناگزیر باید بیاموزید که یک اصلاح طلب باشید.

افراد وقتی به صورت اصلاح طلب انقلابی درمی آیند که بدانند ارزش وجودی آنها به غایت‌هایی بستگی دارد که در راه آنها گام برمی دارند. شما نیاز به داشتن یک غایت باشکوه دارید. نیز باید بدانید که سازمان آنها نیستند، شما هستید. از نالیدن درباره آنان دست بردارید. این تنها یک بهانه برای توجیه عمل نکردن شماست. بکوشید تا شرکت را محمل رویاهای خود به شمار آورید. هیچ سازمانی بیشتر یا کمتر از اراده و خواست گروهی اعضایش نیست. هم‌در یکی از مقاله‌های بدعت‌گذار خود با نام استراتژی به‌مثابه انقلاب ۱۰ اصل را که طراحان استراتژی می‌بایست در ذهن داشته‌باشند را مطرح می‌کند:

۱. **برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژیک نیست:** بلکه بیشتر آداب تشریفاتی زمانمندی است که شامل برنامه‌ها و خرده‌برنامه‌ها می‌شود به‌جای آنکه پدیده‌ای چالش‌برانگیز و نوآورانه باشد که منجر به دستاوردهای نو گردد.

۲. **تدوین استراتژی بایستی بنیان‌شکنانه باشد:** استراتژی‌های عالی از به چالش کشیدن وضع موجود و انجام اقدامی متفاوت حاصل می‌شوند. آنیتا رادیک از کارمندان فروشگاه بسیار مبتکر Body Shop این مطلب را این‌گونه واگویی می‌کند: من مراقبم که صنعت آرایشی به کدام جهت می‌رود و سپس در جهت متفاوت گام برمی‌دارم.

۳. **گلوگاه بطری (تنگنای بطری) در بالای بطری است:** قدرتمندترین مدافعان آئین‌واره‌های استراتژیک مدیران ارشد و قدیمی هستند و تدوین استراتژی می‌بایست از دست استبداد و یکه‌تازی تجارب آنان رهاگردد.

۴. **انقلابیون در همه‌شرکتها حضور دارند:** بگذارید که هر کس رأی خود را داشته‌باشد، هر نظر نو و ناپخته‌ای نیز چون رأی آزموده‌شده می‌تواند بخشی از تدوین استراتژی باشد.

۵. **مسأله تغییر نیست، تعهد است:** مردم از وقوع تغییرات پشتیبانی خواهند کرد و برای به تحقق پیوستن آن از قبول مسئولیت استقبال خواهند کرد چنانچه این کار آنها موجب شود که تا حدودی بتوانند بر آینده‌اشان تسلط پیداکنند.
۶. **تدوین استراتژی باید دموکراتیک باشد:** توانایی تفکر استراتژیک تنها محدود به افراد ارشد و باتجربه نمی‌شود، و قابل تصور است که یک ایده خوب و انقلابی در گوشه‌ای پنهان باشد.
۷. **هر کسی می‌تواند یک عملگر استراتژی باشد:** افرادی که نسبت به سازمان خود احساس مسئولیت می‌کنند برای انجام اقدام خود منتظر اجازه نمی‌مانند.
۸. **ارزش ژرف‌بینی برابر با بهره هوشی ۵۰ است (نیمی از هوش ژرف‌بینی است):** استراتژی بنیان‌شکن به معنای به دست آوردن دورنمایی جدید از جهان است و همچنین نظر کردن به بازارهای بالقوه با چشمانی نو.
۹. **نگاه از بالا به پایین و نگاه از پایین به بالا جایگزین یکدیگر نیستند:** اگر نگاه از بالا به پایین می‌تواند در میان چند هدف انسجام ایجاد کند، نگاه از پایین به بالا می‌تواند گوناگونی چشم‌اندازها را به ارمغان بیاورد. از هر دو بهره بگیرید.
۱۰. **از ابتدا نمی‌توانید تا انتها را مشاهده کنید:** عموماً کسی از غافلگیر شدن خرسند نمی‌شود اما توجه به ناپیوستگی‌ها و شناخت مزیت‌های اصلی مسبب وقوع برایندهای غیرقابل پیش‌بینی خواهند شد که احتمالاً چنین نگاهی با عقاید سنتی استراتژیک تطابق ندارد، ولی به هر صورت تدوین استراتژی مسبب رهاسازی است.

حال، چگونه می‌توانیم این اصول را در یک چهارچوب بگنجانیم که بتوانیم توسط آن به خلق استراتژی به‌مثابه یک توانایی نظام‌مند پردازیم؟

خلق استراتژی

«تحول استراتژی تنها راه برای تازه‌واردان است تا بتوانند در مواجهه با مشکلات بزرگ و متفاوت به موفقیت دست‌یابند و تنها راه برای احیای دوباره دوران موفقیت شاغلین است.» در حالی که بعضی استراتژی‌ها از تحلیل‌ها و یا از بینش‌های درونی و الهامات منتج می‌شوند، بسیاری از استراتژی‌ها نیز تکوین می‌یابند و متولد می‌شوند. برای آنکه به استراتژی‌هایی دست‌یابیم که نه زیاد بی‌نقشه و تصادفی باشند و نه زیاد تشریفاتی و فرمایشی، همل پیشنهاد می‌کند که نظری بر مسیر خلق استراتژی بیاندازیم، مسیری که همل آن را در میان انبوه پیچیدگی‌های حیات سازمانی، پدیده‌ای نسبتاً ساده تلقی می‌کند.

در «استراتژی، تحول و جستجوی ارزش» همل اصول انقلابی خود را به‌وهله عمل می‌رساند و بر آن است که سازمانها می‌بایست خود را با یک موضع نو تطبیق‌دهند و این کار از مسیر زیر محقق می‌شود:

- صداهای جدید: مدیریت برتر از پیوستگی خود به استراتژی صرف نظر می‌کند و تازه‌واردان را وارد عرصه می‌کند، افراد جوان و افرادی از گروههای متفاوت که ثروت و تنوع فرمولاسیون استراتژی را به ارمغان می‌آورند.
- گفتگوهای جدید: افراد یکسان، در مورد مسئله‌ای تکراری بارها و بارها بحث می‌کنند. چنین گفتگوهایی در نهایت کاملاً بی‌خاصیت خواهند شد. اما از کنار هم گذاشتن افراد سابقاً جداافتاده و انزوگزینه گفتگوهایی به‌دست خواهد آمد که موجد فرصت‌های جدید است.

- انگیزش‌های جدید: افراد پیشقدم تغییر می‌شوند اگر بتوانند آنها را رهبری کنند و از تغییرات سود ببرند.
- دورنماهای جدید: در جستجوی راه‌های جدیدی برای نگاه به بازار ، مشتری و یا توانایی‌های سازمانی باشید، متفاوت فکر کنید، متفاوت ببینید.
- آزمونهای جدید: آزمونهای کم‌ریسک و کوچک قادرند که یادگیری سازمان را سرعت ببخشند و مشخص کنند که چه چیزی احتمالاً درست کار می‌کند و چه چیزی احتمالاً نه؟

نوآفرینی

روش نوآفرینی دوران صنعتی، گام‌های سنجیده و آهسته بود: آماده، آماده، آماده، هدف‌گیری، هدف‌گیری، هدف‌گیری، آتش. در سالهای پس از جنگ روشی پدید آمد که بازاریان و نه دانشمندان در شمار نوآفرینان بودند. روشی که در آغاز، جامعه مصرف‌کننده را ساخت و سپس آن را کنار گذاشت. قهرمانان این روش کوکاکولا، نستله و... بودند. ناگهان صابون و خمیردندان در بالاترین رده نیازهای «مازلو» قرار گرفتند اما نظم صنعتی تازه حاصل نوع تازه‌ای از نوآفرینی است، بر پایه جهشهایی از تخیل انسانی و نه افزایش آهسته شناخت علمی. در این نظم تازه، جایگاه سرمایه‌آغازین شخص تقریباً بی‌اثر است. نوآفرینان اغلب کار خود را با جیب خالی آغاز می‌کنند. چرخه کار چنین است: آتش، آتش، آتش، هدف‌گیری دوباره، آتش، آتش، آتش. دیگر وقتی برای آماده کردن در اختیار نیست. هدف پنداره کسب و کار به کلی تازه است. در این تلاش، نوآفرینان نه دانشمندان و نه مدیر فرآورده بلکه کارآفرینانی هستند که چارلز هندی آنان را کیمیاگران تازه می‌نامد یعنی افرادی که به تولید چیزی از هیچ چیز توانایی دارند.

پنداره نوآفرینی کسب و کار باید هم ریشه ای باشد و هم فراگیر، تلاشهای صورت گرفته تاکنون به ندرت حالت ریشه ای داشته اند. بسیاری از آنها، تنها یک جزء یا فرایند الگوی کسب و کار کامل شرکت را در بر می گرفتند. در بیشتر شرکتهای درخواست برای نوآفرینی بیشتر، به صورت یک پیشنهاد برای فرآورده های تازه یا خصوصیات تازه در فرآورده های کهنه تعبیر می شود. در این حالت، بیشتر مردم از دیدگاهی بسیار ناقص به نوآفرینی نگاه می کنند. اشتباه نکنید. نوآوری محصول، به جای خود مهم است. اما نگرش نوآفرینی متمرکز بر محصول، نگرش بسیار باریک اندیشانه است. نوآفرینی در پنداره کسب و کار اغلب به فناوری تازه نیز ارتباطی ندارد. نوآوری، اساساً یک مسئله فناوری نیست. در دوران انقلاب نوآفریدن پنداره کسب و کار حدود برتری رقابتی را تعیین می کند. نوآفریدن پنداره کسب و کار ظرفیتی است برای از نوسنجیدن الگوهای کسب و کار کنونی به شیوه هایی که برای مشتریان ارزش تازه بیافریند، برای رقیبان شگفتیهای گستاخ پدید آورد و برای سرمایه گذاران ثروت تازه فراهم کند.

نوآفرینی مطمئن ترین راه برای آفریدن ثروت است. کارآفرینان ثروت را می آفرینند. در اقتصاد نوین، شرکتهایی که ثروت می آفرینند حقیقتاً انقلابی هستند. در اقتصاد نوین، سرمایه گذاران به ناظر و مباشر نیاز ندارند. آنان به جست و جوی قهرمانان کارآفرین هستند. کارآفرینان با چالش پدیدآوردن ثروت تازه خود را سرگرم می سازند. برای پدیدآوردن ثروت تازه شما باید نوآفرینی کنید به راههایی که رقیبان شما آشنا نیستند و یا نمی توانند. انقلابیون صنعت در کسب و کاری هستند که ثروت جدید می آفرینند. اگر شما می خواهید در دوران انقلاب به رونق و کامیابی دست پیدا کنید باید کاری بیشتر از آنکه اندکی ثروت بیشتر از راهبردهای دیروزین خود به دست آورید، انجام دهید. در درون نوآفرینی پنداره کسب و کار، ظرفیت آفریدن راهبردهای ثروت آفرین نهفته است.

چرخ نوآوری اینگونه می چرخد: تخیل کنید، طراحی کنید، آزمایش کنید، ارزیابی کنید و در مقیاس مناسب آن اندیشه را به اجراء درآورید. بخت شما در آفریدن ثروت تازه به طور مستقیم به شمار اندیشه هایی که پرورش می دهید و به شمار آزمایشهایی که آغاز می کنید بستگی دارد.

شما باید به نوآفرینی خو بگیرید. آشنا، دشمن است. به آهستگی همه چیز را به صورت کاغذ دیواری درخواهد آورد. سفر، شما را به صورت بیگانه در می آورد. شما را در برابر شگفتیها می گذارد. تعصیبا و سرگرمیها را از شما دور می سازد. اگر سفر برای شما آسان نیست، یک کتابفروشی خوب را برگزینید و یا هر روزنامه بیگانه دیگر را بخوانید. اگر آگاهی شما درباره آنچه در جهان در حال تغییر است از اخبار شبکه تلویزیونی، روزنامه وال استریت ژورنال و مجله تایم به دست می آید شما آینده را از دست خواهید داد. تازه اندیشهها، انقلابها را پدید می آورند. شما می توانید خود را در آنچه در حال دگرگونی است فرو برید ولی تنها زمانی که خود را از بند سنت آزاد کردید می توانید فرصتها را برای نفوذ در دگرگونی به راههای تازه بیابید. بسیاری چیزها را افراد نمی توانند تخیل کنند تنها به این دلیل که آنان زندانی خشک اندیشههای خود هستند. از این دیدگاه چالش در برابر ما، اندیشیدن بلندمدت نیست، اندیشیدن غیرمتعارف است. گرچه داشتن یک آرزوی بلند و گستاخ خود به خود مجموعه ای از راهبردهای غیرمتعارف پدید نمی آورد ولی نبود چنین آرزوی بلندی همواره به راهبردهای معمولی مانند آنچه وجود دارد منتهی خواهد شد.

راهبردهای جهانی به ندرت حتی یک دهه دوام می آورند. امروزه هر شرکت باید با توانمندی به نوآفریدن راهبرد خود نه تنها در هر ده سال بلکه به طور پیوسته سالانه پردازد. تنها چرخه عمر فرآورده نیست که در حال کوتاه شدن است بلکه چرخه عمر راهبرد نیز در حال کوتاه شدن است. هر پنداره کسب و کار، بی توجه به میزان درخشندگی آن، به سرعت کارایی اقتصادی خود را از دست خواهد داد.

برای نوآوری راهبرد باید اینگونه عمل کرد، گام اول برای نوآفرینی راهبرد صداقت بی رحم درباره فرسودگی راهبرد موجود و یک تعهد برای آفریدن ثروت تازه. هرگز فراموش نکنید که شرکتهای خوبی که بد شده اند، آنهايي هستند که برای مدتی دراز واقعیت فرسودگی راهبرد خود را انکار کرده اند. انقلابیون صنعت، الگوهای کهنه کسب و کار را در هم می کوبند و الگوهای تازه پدید می آورند. سخت کوشیدن برای بهتر کردن کارایی یک راهبرد کهنه و ناتوان، سرانجام بیهوده خواهد بود. جوهره راهبرد تنوع است ولی بدون تنوع در نگاه افراد به جهان، تنوع در راهبرد پدید نمی آید. شما باید خریدار چشم انداز تازه در سازمان خود باشید. شما نمی توانید بدون داشتن دیدگاهی انقلابی، فردی انقلابی به شمار آئید. شما باید پیشگوی خود باشید، معلم خود باشید و آینده بین خود باشید. نوآفرینی زاینده راهی تازه در نظر، در رفتن و راهی تازه در بودن است. بیاموزید که متفاوت ببینید، آنگاه متفاوت را می یابید. در دوران انقلاب، هر شرکتی باید به صورت یک موشک جست و جو گر فرصت در آید. جایی که دستگاه هدایت کننده روی امکانات متمرکز می شود و نه آنچه در گذشته به انجام رسیده است. شما باید نوآفرینان را با نوآفرینی خود از میدان به در کنید. آنان که با شمشیر زندگی می کنند به دست کسانی که تفنگ در دست دارند به تیر زده می شوند.

فراهم آوردن راهبرد کار آسانی است اگر شما بخواهید راهبردی داشته باشید که برگرفته از راهبرد دیگران باشد. ولی زمانی که هدف شما پدید آوردن دگرگونی کامل صنعت باشد آنگاه فراهم آوردن راهبرد نه تنها کاری آسان نیست که بسیار هم دشوار است. اصولاً این پندار براین فرض غلط استوار است که برنامه ریزی راهبردی چیزی مربوط به راهبرد سازمانی است. هر شرکتی که گمان برد برنامه ریزی موجب پدید آمدن راهبردهای انقلابی خواهد شد، خود را در بند زندان دگرگونیهای افزایشی خواهد یافت.

تهیه راهبرد سخت تر از اجرای آن است. اما شما بارها از زبان یک مدیر ارشد اجرایی یا معاون شرکت شنیده اید که می گوید دشواری واقعی ما در

اجراست یا بدتر از آن، آنان به کارکنان می گویند که «تهیه راهبرد کار آسانی است به اجرا درآوردن آن بخش دشوار کار است». چه سخن بیهوده ای این سخن از سوی مدیرانی پسندیده است که بیمناک از اعتراف به کهنه بودن جدی برنامه های راهبردی خود هستند.

رقابت برای آینده

بیزنس ویک این کتاب را به عنوان بهترین کتاب حوزه مدیریت در سال ۱۹۹۴ معرفی کرد و به مثابه کتابی معتبر پیرامون استراتژی در بازرگانی معاصر شناخته می شود. این کتاب نگاه مکانیکی و تنگ نظرانه نسبت به استراتژی را به چالش می کشد و از ما می خواهد که رویکردی عمیق تر به استراتژی داشته باشیم تا مزیت های اصلی سازمانها را بازشناسی کنیم.

این کتاب می گوید که استراتژی به شکل سنتی آن، بسیار تنگ نظرانه شناخته شده است. استراتژی تنها یک فعالیت ساده سالانه نیست. استراتژی فعالیتی چندوجهی و احساسی نیز هست علاوه برآنکه تحلیلی و فعالیتی مرتبط با وسایل و اهداف و آمال می باشد. محدود مدیری را می توان یافت که به آینده به اندازه کافی اندیشیده باشد. مدیران باید رویکرد استراتژیک کردن^۲ را اتخاذ کنند، رویکردی نو برای ایجاد استراتژی هایی مستحکم با تمرکز بر مزیت های اصلی.

امروزه چنین مسئولیتی در حال تغییر شکل است، نه تنها در مورد سازمانهای انفرادی بلکه در مورد همه صنایع وضع به همین منوال است. نبرد حقیقی، ایجاد انقلاب در زمانی است که شما بزرگ و مسلط هستید. تعدیل کردن سازمانهای بزرگ به شعبات سرمایه گذار کوچک بازسازی سازمانی نیست. کوچک سازی تنها یک گزینه ساده است. رشد از ایجاد تمایز حاصل می شود و

^۲ . strategizing

پویایی از درون ایجاد می‌شود، اگر و تنها اگر مدیران اجرایی مایل به درک آن باشند.

۱- بینش تنگ‌نظرانه استراتژی سنتی

استراتژی در تور مهارکننده تنگ‌نظری و رویکردهای کوتاه‌بینانه به‌دام افتاده است:

- درصد عمده‌ای از استراتژیست‌ها، شاید چیزی در حدود ۹۵٪ آنها، اقتصاددانان یا مهندسی هستند که بینشی مکانیکی به استراتژی دارند.

- استراتژی چندبعدی است، و علاوه برآنکه تحلیلی و مرتبط با وسایل و اهداف و آمال می‌باشد، احساسی نیز هست.

- به استراتژی باید به‌مثابه یک فرایند یادگیری نگریست.

- امروزه، انجام تغییر شکل تنها محدود به سازمانهای انفرادی نمی‌شود بلکه می‌توان آن را به‌کل صنعت تعمیم داد.

۲- استراتژی ساده نیست.

مدیران بر این عقیده‌اند که مسئله مهم پیرامون استراتژی تدوین آن نیست، بلکه به‌کار بستن آن است. استراتژی یک آداب تشریفاتی یا تمرین سالانه نیست. ولی مدیران آنچنان در گرداب جزئیات و مسائل روزانه‌اشان فرومی‌روند که کمتر از ۳درصد از زمانشان را صرف نگاه به آینده می‌کنند.

۳- اتخاذ استراتژی: به‌جای صحبت پیرامون استراتژی و برنامه‌ریزی، شرکتها می‌بایست پیرامون اتخاذ استراتژی صحبت کنند و از خود بپرسند که «چه پیش‌شرایط بنیادینی برای ایجاد استراتژی‌هایی توانمند، متنوع و به‌هم پیوسته وجود دارد؟»

استراتژیک کرد بخشی از زبان نوین مدیریتی اراده استراتژیک، معماری استراتژیک، پایان‌اندیشی (بیشتر از ژرف‌بینی) و ایده‌مزیت‌های اصلی است.

۴- تمرکز بر مزیت‌های اصلی:

مزیت‌های اصلی معطوف به یادگیری جمعی در سازمانها است، به‌ویژه آنکه چگونه میان مهارت‌های تولیدی متنوع ایجاد هماهنگی شود و جریان‌های تکنولوژی چندگانه را به اجماع برسانیم.

سازمانها می‌بایست به‌جای آنکه خود را تعدادی از واحدهای تجاری ببینند، خود را به‌عنوان مجموعه‌ای از مزیت‌های اصلی بشناسند. مزیت‌های اصلی آمده‌اند تا سهم ما را از فرصت‌ها بهبود ببخشند به‌جای آنکه واحدهای تجاری تنگ‌نظرانه تنها بر سهم ما از بازار تمرکز کنند.

۵- نگرش‌های متفاوت به استراتژی:

مرز میان نظم و بی‌نظمی خط باریکی است، نه بوروکراسی استالینی و نه دره سیلیکون (جنوب سانفرانسیسکو و محل تجمع شرکتهای مطرح کامپیوتری) توانسته‌اند یک نظام اقتصادی کاملاً بهینه را ارائه کنند. دره سیلیکون در تولید ایده‌های جدید به‌طرز خارق‌العاده‌ای موفق بوده‌است اما در سایر مسائل به‌طرز خارق‌العاده‌ای ناکارآمد بوده‌است.

۶- سازمانهای بزرگ یا کوچک

شعبات سرمایه‌گذار کوچک در مسیر بازسازی سازمانی قرار ندارند. آنها بسیار اتفاقی و ناکارآمد هستند و مستعد آن هستند که به‌خاطر برخی ناهمپیوندی‌های موجود در شرکتهای حرکتشان متوقف شود.

شرکتهای کوچکتری سابقاً تأثیرات انقلابی داشته‌اند، شرکتهایی چون Virgin, Swatch, Body shop, IKEA، اما چالش حقیقی زمانی است که بزرگ و مسلط باشید و دست به انقلاب بزنید. شرکتهای آمریکایی چون موتورولا و هیولت-پاکارد در این زمینه از رقبای اروپایی‌شان به‌مراتب موفق‌تر بوده‌اند. هم‌اکنون ما در حال حرکت به‌سوی سازمانهایی دمکراتیک‌تر هستیم که به‌نظر می‌رسد شرکتهای آمریکایی با این حرکت بسیار هماهنگ‌تر هستند. در اروپا و ژاپن بیشتر از تخیل نوعی نخبه‌گرایی دانش‌محور در رأس رتبه‌بندی تجربه‌ها حضور دارد

۷- قوانین موفقیت

- اگر شرکتی با سرعتی بیش از آنکه بهتر شود، کوچک‌تر شود، تجارت امروز را از دست می‌دهد.
- اگر شرکتی بهتر شود اما متفاوت نشود تجارت فردا را از دست خواهد داد.
- کوچک‌سازی تنها یک گزینه آسان است.
- رشد (همل و پراهلد ترجیح می‌دهند از واژه پویایی به‌جای رشد استفاده کنند) از تمایزها ایجاد می‌شود. اگرچه راههای احمقانه بسیار زیادی برای این کار وجود دارد مانند کوچک‌سازی
- معمولاً در مواقع بحرانی است که فشارهای مختلف برای رشد وارد می‌شود.
- پویایی از درون ایجاد می‌شود، اگر و تنها اگر مدیران این مسأله را درک کنند.
- شرکت‌ها میلیونها دلار به‌خاطر نظرات هوشمندانه مک کیسنی ۲۹ ساله خواهند پرداخت اما خود ۲۹ ساله‌اش را نادیده می‌گیرند.

بحث پیرامون معنا و مفهوم و کارکرد استراتژی سابقه‌ای دیرین دارد. دهه ۱۹۶۰ ایگور آنساف، مرد تحلیل‌گرا و راسخ را برای ما به‌همراه داشت، دهه ۱۹۷۰ هنری مینتس‌برگ و استراتژی هنرمندانه، خلاقانه و تفکر برانگیزش، دهه ۱۹۸۰ مسیر خردگرایانه مایکل پورتر به‌سوی رقابت‌طلبی. فهرست نامزدهای برترین متفکرین استراتژیک دهه ۱۹۹۰ قطعاً به‌گری همل و پراهلد، مختصر خواهد شد. رقابت برای آینده به‌عنوان سرلوحه‌ای برای نسلی نوین از تفکر استراتژیک شناخته شده است. به‌قول بیزنس ویک (19sep1994): در زمانی که بسیاری از شرکتها در حال از کاربیکار کردن هزاران نفر در طرحهای بازمهندسی گسترده‌اشان هستند، چنین کتابی شایان توجه ویژه‌ای است. چنین کتابی در زمانی که تا به این حد همه پذیرای دانشکده‌های

مدیریتی هستند که تنها می‌توانند مروج مصرف تئوریهای همیشگی باشند، قطعاً ارزشمند و قابل اهمیت است.

موج توجه به مزیت‌های اصلی منجر به بیش از حد ساده تصور کردن معنای آن شده است. مفسرین براین نظرند که شرکت‌ها می‌بایست متوجه باشند که مزیت‌های اصلی به کدام سو در حال حرکتند و ملاحظاتی را رعایت کنند. مزیت‌های اصلی سلاح بسیار قدرتمندی هستند اما خمچنین می‌توانند شرکت‌ها را ترغیب کنند تا در تجارت‌هایی قدم بگذارند که شناخت کافی و عمیقی از آنها ندارند و صرفاً به خاطر دیدن یک ارتباط با مزیت‌های اصلی‌اشان چنین کاری کنند.

نظریه‌های استراتژیک متفکرین در بین دو نهایت استوار می‌شوند: از یک سو خردگرایان باستانی هستند که بر جریان مداومی از اطلاعات برای پشتیبانی از هر استراتژی اصرار می‌ورزند و در سوی دیگر تئوریهای شکوفایی در بی‌نظمی، که سازمانهایی با راهبری آزاد اعتقاد دارند به گونه‌ای که استراتژی یک جشن عید با تاریخی غیر مشخص در تقویم است.

همل استراتژیست علم مدیریت، الگوی پنج فرمان را برای افزایش قابلیت تفکر استراتژیک در جهت باز انگاری ارایه می‌دهد. همل معتقد است:

۱- برای باز انگاری بیش از اطلاع گیری باید به دنبال یادگیری از محیط باشیم.

۲- بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف نشده، به دنبال کشف نیازهای پاسخگویی نشده باشیم.

۳- بیش از اهداف میانی چشم به اهداف نهایی داشته باشید.

۴- بیش از قابلیت سازی برای تولید به دنبال قابلیت سازی برای رقابت باشید.

۵- در مسیر حرکت به سمت هدف بیش از سرعت به فکر راه میان بر باشید.

مدل کسب و کار گری همل

هدف اصلی مدل کسب و کار همل ایجاد ارزش است. او می‌گوید که بسیاری از شرکتها اشتیاق زیادی برای کاهش هزینه‌ها و اجرای اشکال متفاوت برنامه‌های کارایی محور، چون برون‌سپاری، مهندسی مجدد، تجدید ساختار و کوچک‌سازی دارند؛ تا بتوانند بدین شیوه شرکت خود را پردرآمد کنند. اما چنین شیوه‌هایی تنها سودآوری را بهبود می‌بخشد و نه ارزش در شرکت را. برای شکوفایی در عصر انقلاب، سرمایه‌گذاران باید مفهوم کسب و کار بنیادین را خلق کنند. او معتقد است چالش بنیادینی که شرکتها با آن مواجه هستند، بازآفرینی مدل کسب و کار به صورت مداوم، و نه صرفاً به‌هنگام بحرانها، است. مراد او آن است که آفرینش مفهوم کسب و کار ایجاد مدلی از کسب و کار است که با آنچه تاکنون وجود داشته است و رقابت‌گران سنتی همچنان بر اساس آن فعالیت می‌کنند، بسیار متفاوت می‌باشد. هدف، بهره‌گیری از مفهوم کسب و کار خلاق برای دستیابی به نوع استراتژیک و تغییر مبانی در درون حیطه بازار است.

علاوه بر اینها، او شرح می‌دهد که نوآوری، که شامل مفهوم کسب و کار هم می‌شود، راهی برای موقعیت‌یابی برای جنگ با رقبا نیست؛ بلکه راهی به سوی آنها است. منظور همل این است که شرکتها باید از حمله به رقبایشان پرهیز کنند. علاوه بر اینها شرکتها می‌بایست همه بخشهای مدل کسب و کارشان را متحول کنند و به تغییر در یک یا دو منطقه کفایت نکنند. آنان باید این توانایی‌های غریزی را ایجاد کنند که مدلهای کسب و کار را به‌تمامی و درکلیت آن ببینند. شرکتها همواره از «نقاط کور مفهوم کسب و کار» نگران هستند، نقاطی که نمی‌گذارد آنها فرصتهای تحول در مفهوم کسب و کار خود را به‌درستی ببینند. آنها باید ذهن باز و خلاق‌تری داشته باشند. همل از شرکتها می‌خواهد که بدین‌گونه فکر کنند: «آنچه متفاوت نیست، استراتژیک نیست».

مدل کسب و کار از چهار بخش اصلی تشکیل یافته‌است: استراتژی اصلی، منابع استراتژیک، محل اتصال مشتری و شبکه ارزش. هر بخش اصلی واجد چند عنصر فرعی است و چهار بخش اصلی از طریق سه عنصر میانی به یکدیگر متصل هستند: ترکیب فعالیتها، منافع مشتری و مرزهای شرکت. چهار عنصر کارایی، منحصر بفرد بودن، همسازی و توان بخشهای سود که توان‌های بالقوه سودآوری محسوب می‌شوند؛ به‌مثابه پشتیبان مدل عمل می‌کنند (به شکل ۱ توجه کنید).

منافع مشتری		ترکیب		مرزهای شرکت	
محل اتصال مشتری	استراتژی اصلی	منابع استراتژیک	شبکه ارزش		
انجام و پشتیبانی اطلاعات و بینش ارتباطات پویا ساختار قیمت گذاری	هدف کسب و کار گستره عملکرد محصول/بازار مبانی تمایز	مزیت‌های اصلی دارایی‌های استراتژیک فرایندهای اصلی	عرضه کنندگان شرکاء ائتلافها		
کارایی / منحصری‌فرد بودن / همسازی / توان بخش‌های سود					

شکل ۱- مدل کسب و کار همل

۱- استراتژی اصلی

استراتژی اصلی اولین بخش مدل کسب و کار است و بر این مسأله دلالت دارد که چگونه شرکتها برای رقابت، انتخاب می‌کنند. استراتژی اصلی شامل سه عنصر است: هدف کسب و کار، گستره عملکرد بازار/محصول و مبانی تمایز

• هدف کسب و کار

هدف کسب و کار، غایت کلی استراتژی را مجسم می‌کند و آنچه را که مدل کسب و کار برای وصول به آن طرح‌ریزی شده‌است را تبیین می‌کند. این هدف شامل چیزهای دیگری نیز می‌شود، چون: اراده استراتژیک، طرح پیشنهادی ارزش^۳ و اهداف عملکردی کلی. هدف کسب و کار معمولاً در بسیاری از اوقات نگاه مدیران به مفهوم کسب و کار بالقوه را محدود و یا بالعکس گسترش می‌دهد.

• گستره عملکرد بازار/محصول

گستره عملکرد محصول و بازار معرف ماهیت حیطه‌ای است که شرکتها در آن با یکدیگر رقابت می‌کنند، مشتریانی که هر سرمایه‌گذار در اختیار دارد، موقعیت جغرافیایی آنان و اینکه کدام بخش از محصول قادر به رقابت نیست و در کدام بازار. با وجود گستره عملکردی به دقت تعریف شده، شرکت قادر خواهد بود که به تحول در مفهوم کسب و کار نائل آید؛ البته چنانچه این گستره با اهداف رقبا در همان بازار

³. value proposition

متفاوت باشد. به عنوان مثال کتابفروشی آنلاینی را تصور کنید که تنها کتاب نمی‌فروشد بلکه برای آنکه سهم بازار خود را افزایش دهد، محصولات متنوع‌تری را ارائه می‌کند.

• مبانی تمایز

این بخش مشخص می‌کند که شرکت چگونه رقابت می‌کند و چه تمایزاتی در برابر تمهیدات رقبا ظاهر می‌شود مثلاً یک هتل زنجیره‌ای به مشتریان این امکان را می‌دهد که به جای کلید برای ورود به اتاقشان از کارت اعتباری‌اشان استفاده کنند.

۲- منابع استراتژیک

منابع استراتژیک منابعی هستند که در شرکت وجود دارند، مثلاً مزیت‌های اصلی، دارایی‌های استراتژیک و فرآیندهای اصلی. تغییر منابع شرکت می‌تواند منجر به نوعی تحول در مفهوم کسب‌وکار شود. دارایی‌های منحصربه‌فرد و منابع ویژه یک شرکت آن را قادر می‌سازند تا به منافع رقابتی دست یابند.

• مزیت‌های اصلی

مزیت‌های اصلی معرف توانایی‌ها و مزیت‌های خاص شرکتها است. مسائل چالش‌برانگیز در اینجا عبارتند از: دریافتن میزان قدرت و منحصربفرد بودن مزیت‌های اصلی، منافی که این مزیت‌ها در اختیار مشتریان قرار می‌دهد، و چنانچه سایر صنایع نیز واجد این مزیت‌ها هستند؛ دانستن اینکه در چه جاهایی رقبا مهارت‌های بسیار متفاوتی دارند.

• دارایی‌های استراتژیک

دارایی‌های استراتژیک بیانگر آن چیزهایی است که به شرکت تعلق دارد. این دارایی‌ها می‌تواند، به عنوان مثال، حق انحصاری، برندها، زیرساختها، مشتریان و یا اطلاعات باشد. تحول مفهوم با بهره‌گیری از دارایی‌های استراتژیک در راهی جدید و متفاوت می‌تواند محقق شود. شرکتها باید دریابند که آیا قادرند از دارایی‌های استراتژیک خود به نحوی دیگر بهره‌گیرند و آیا دارایی‌های استراتژیک موجود در سایر صنایع ارزشمندتر نیست.

• فرآیندهای اصلی

فرآیندهای اصلی بیانگر آن چیزی است که شرکت برای انجام آن اختصاص داده شده است. فرآیندهایی که به وسیله آنها فعالیت‌هایش را به انجام می‌رساند. این فرآیندها هستند که توسط ترجمه مزیت‌ها و سایر ورودی‌ها برای مشتری ارزش تولید می‌کنند. شناخت فرآیندهای اصلی شرکتها و فرآیندهایی که بیشترین ارزش را برای مشتری ایجاد می‌کنند، نمونه‌هایی از روشهای تحول در فرآیند کسب‌وکار است.

۳- ترکیب^۴

ترکیب بخش اتصال گر استراتژی اصلی شرکت و منابع استراتژیک آن است و نوعی اتصال بین مزیت‌ها، دارایی‌ها و فرایندها محسوب می‌شود و نشانگر چگونگی مدیریت بر این اتصالات است. ترکیب معرف شیوه‌ای است که مزیت‌ها، دارایی‌ها و فرایندها به هم متصل شده‌اند و با یک استراتژی خاص با یکدیگر هم‌بسته‌اند.

۴- مواجهه با مشتری^۵

مواجهه با مشتری، بخش سوم مدل کسب‌وکار است و شامل چهار عنصر می‌شود: انجام و پشتیبانی، اطلاعات و بینش، نیروهای مؤثر ارتباطی و ساختار قیمت‌گذاری

• انجام و پشتیبانی

انجام و پشتیبانی بیانگر چگونگی ارتباط شرکت با مشتریان و چگونگی رفتار شرکت در بازار است. یکی از چالش‌های شرکتها پاسخ به این پرسش است که چگونه می‌توانیم ارتباطات خود با مشتریان را بارآفرینی کنیم و چگونه می‌توانیم به بازار دسترسی پیدا کنیم.

• اطلاعات و بینش

اطلاعات و بینش همه انواع اطلاعاتی را که شرکتها پیرامون مشتریانانشان دارند را دربرمی‌گیرد و علائق بر اینها شیوه‌ای را که یک شرکت می‌تواند از طریق این اطلاعات به یک بینش دست‌یابد و از این بینش برای ابداع محصولات و خدمات جدید استفاده کند. شرکتی که از اطلاعات جمع‌آوری شده پیرامون مشتریانانش استفاده می‌کند، قادر خواهد بود خدمات کاملاً متمایزی، مثلاً برای بهترین مشتریان، تدارک ببیند.

• ارتباط پویا

این ارتباط بیانگر تعامل میان تولیدکننده و مشتری است. تعامل می‌تواند چهره به چهره یا غیر مستقیم، مداوم و یا گهگاهی باشد. ارتباطات پویا بیانگر این حقیقت است که علاوه بر عناصر تجاری، عناصر عاطفی نیز در تعامل میان مشتریان و تولیدکنندگان وجود دارند. بنا به نظر همل، از یکسو مشتریان تنها یک محصول شرکت را خریداری می‌کنند اما از سوی دیگر آنها نام شرکت را بر بدنشان حک می‌کنند. او یکی از

⁴.configuration

⁵.customer interface

تولیدکنندگان موتورسیکلت را مثال می‌آورد که به ارتباطی اصیل و واقعی با مشتریان دست یافته‌است.

• ساختار قیمت‌گذاری

ساختار قیمت‌گذاری بیانگر آن است که چگونه شرکتها از مشتریان پول دریافت می‌کنند، مثلاً مطالبه پول به واسطه طرف سوم، مستقیم یا غیر مستقیم. شرکتها می‌توانند برای یک محصول یا خدمت از مشتری پول دریافت کنند؛ و می‌توانند برای بخشهای مختلف محصول به صورت مجزا قیمت‌گذاری کنند و یا همگی را با هم محسوب کنند.

۵- منافع مشتری

منافع مشتری بخش میانجی بین استراتژی اصلی و محل اتصال مشتری است. و معرف تمامی منافی است که به مشتریان ارائه شده است. منافع مشتری نشانگر نیازها و خواسته‌های اساسی‌ای است که مرتفع می‌شوند، میان استراتژی اصلی و نیازهای مشتریان یک اتصال وجود دارد. یک راه خوب برای افزایش منافع مشتری، به‌عنوان مثال، ارائه راه‌حل‌های کلی همراه با محصولات و خدمات است.

۶- شبکه ارزش

شبکه ارزش، چهارمین و آخرین بخش اصلی از مدل کسب‌وکار است. این بخش، شرکت و سایر اجزاء مکمل آن را دربرمی‌گیرد و منابعشان را توسعه می‌بخشد. بسیاری از منابع حیاتی شرکتها خارج از عرصه کسب‌وکارشان قرار دارد. شبکه ارزش بین سه عنصر ذیل سازگاری ایجاد می‌کند: عرضه‌کنندگان، شرکاء و ائتلافها

• عرضه‌کنندگان

عرضه‌کنندگان محصولاتی را برای شرکتها فراهم می‌کنند. داشتن دسترسی و یا یک ارتباط عمیق با عرضه‌کنندگان می‌تواند یکی از عناصر مرکزی مدل نوین کسب‌وکار محسوب شود. علاوه بر این، شرکت می‌بایست عرضه‌کنندگان را بخش منسجمی از مدل کسب‌وکار در نظر آورد و اهداف کسب‌وکار خود را در جهت اتحاد کامل با اهداف آنها قرار دهد.

• شرکاء

شرکاء با مکمل‌ها و راه‌حل برای محصولات نهایی از شرکتهای پشتیبانی به‌عمل می‌آورند، رابطه آنها با تولیدکنندگان را می‌توان بسیار افقی‌تر از رابطه با عرضه‌کنندگان توصیف کرد.

• ائتلافها

ائتلافها در مواقعی که طرفین در ریسک و پاداش سهیم هستند، تشریک مساعی جدی‌تری در مقایسه با شرکاء دارند. در مواقعی که ارزش سرمایه‌گذاری بالاست و موانع فنی وجود دارد یا زمانی که در نبردی قرار داریم که برنده، برنده همه امتیازات خواهد بود و ریسک بالایی وجود دارد که ما بازنده میدان خواهیم بود، حضور در یک ائتلاف منفعتی بزرگ به‌شمار می‌رود.

۷- مرزهای شرکت

مرزهای شرکت، بخش اتصال‌گر منابع استراتژیک شرکت و شبکه ارزش آنهاست. و معرف این است که سرمایه‌گذاران می‌خواهند در حیطه کسب‌وکارشان چه کار بکنند و چه تصمیمی گرفته‌اند، و برای برون‌سپاری به شرکا، عرضه‌کنندگان و اعضای ائتلاف چه چیزی را انتخاب کرده‌اند.

۸- توان بالقوه سودآوری^۶

توان بالقوه سودآوری مشتمل بر چهار عنصر است. عامل نخست که در هر بخشی از مدل کسب‌وکار وجود دارد، شیوه کارا در ارائه منفعت به مشتری است. عوامل دوم و سوم در هر نوعی از مدل کسب‌وکار منحصر بفردی و همسازی میان عناصر مفهوم کسب‌وکار است. و عامل آخر بدین اشاره دارد که هر مفهوم کسب‌وکار از توان‌بخشهایی برای سودآوری بهتر بهره می‌گیرد که بازگشت منفعت بیشتری را تولید می‌کنند. این چهار عامل توان بالقوه سودآوری را در مدل کسب‌وکار تعیین می‌کنند.

• کارایی

کارایی بدین معناست که مدل کسب‌وکار باید در حداکثر کارایی باشد به‌گونه‌ای که ارزش محصول برای مشتری از هزینه ارائه آن به آنها افزون باشد.

⁶ .wealth potential

• منحصر بفرد بودن^۷

منحصر بفرد بودن بدین معناست که مدل کسب و کار چه در محتوا و چه در شیوه اجرای آن منحصر بفرد باشد و علاوه بر اینها باید تا اندازه‌ای منحصر بفرد باشد که مشتریان مدل کسب و کار را متمایز و با ارزش تشخیص دهند.

• همسازی^۸

همسازی به این معناست که همه عناصر موجود در مفهوم کسب و کار باید به صورت یکسان نیرومند و استوار باشند. به عبارت دیگر مفهوم کسب و کار باید یکپارچه باشد و همه بخشهای آن در جهت هدف واحد کار کنند. به عنوان مثال اگر مفهوم، ارائه محصولات با کیفیت بالا به مشتریان است، این مفهوم باید به صورت همساز ناظر به کیفیت از ابتدا تا انتها باشد.

• توان بخشهای سود^۹

توان بخشهای سود چهارمین توان بالقوه سودآوری هستند و خود به چهار گونه قابل تقسیم‌اند: برآیندهای تصاعدی، قفل رقیب، اقتصادهای استراتژیک و انعطاف استراتژیک. توان بخشهای سود برای ایجاد سودی رو به تزاید در یک شرکت ضروری هستند. دو توان بخش نخست بسیار شبیه و، یا به عبارت دیگر، مترادف انحصار هستند.

نرخ بازگشت افزایشی

نرخ بازگشت افزایشی^{۱۰} بدین معناست که در وضعیت رقابتی، و در موقعیتی که شرکتی پیشتر از رقباست در آینده باید با فاصله بیشتری از رقبا جلوتر باشد و شرکتی که عقب بوده است، عقب افتاده تر شود. مدل کسب و کار باید حداقل واجد یکی از سه نیروی بنیادین ذیل باشد: اثرات شبکه‌ای، اثرات بازخوردی مثبت و اثرات یادگیری.

اثرات شبکه‌ای

اثرات شبکه‌ای بدین معناست که شرکتها از یک ضریب فزاینده بهره می‌برند. این منفعت معمولاً با افزایش رشد در تعداد اعضاء و یا به عبارت دیگر تعداد گوشه‌های شبکه افزایش می‌یابد.

⁷ . uniqueness

⁸ . fit

⁹ . profit boosters

¹⁰ . Increasing return

اثرات مثبت

اثرات بازخوردی مثبت مشخص می‌کند که چگونه شرکتها می‌توانند از جانب مشتریانشان منفعت حاصل نمایند. مثلاً توجه به نظرات آنها برای ارائه کالا و خدمات بهتر.

اثرات یادگیری

اثرات یادگیری به امر دانش‌اندوزی دلالت دارد. شرکت‌هایی که از آغاز درصددند تا اطلاعات و دانش بیشتری جمع کرده و در اختیار داشته‌باشند و سپس سعی می‌کنند تا سریع‌تر از رقبایشان یاد بگیرند، می‌توانند مدت بیشتری پیشگام باقی بمانند. به عبارت دیگر «عملکرد دانش تولید دانش جدید است.»

قفل رقیب^{۱۱}

قفل رقیب بیان می‌دارد که چگونه شرکتها می‌توانند از نبرد با رقبایشان اجتناب کنند. برای چنین کاری سه راه برای یک شرکت مفروض است: پیش‌دستی^{۱۲}: این کار در صناعی رایج است که بخش تحقیق و توسعه ویژه‌ای دارند و یا هزینه‌های ثابت در آنها بسیار بالاست و امکان نظارت بر فعالیتهای رقبا وجود دارد. در چنین صناعی که معمولاً نفر دومی وجود ندارد، شما باید نفر اول باشید.

نقاط انسداد^{۱۳}: این کار نیز راه دیگری برای دستیابی به منافع رقابتی است. به عنوان مثال شرکتی که به زیرساخت‌هایی دسترسی دارد که سایر شرکتها باید برای استفاده از آنها حقوقی را پرداخت نمایند؛ کسانی که ناخواسته مجبورند که این پول را پرداخت نمایند، قفل شده‌اند.

حبس مشتری^{۱۴}: به عنوان مثال شرکت‌هایی که قراردادهای عرضه بلندمدت منعقد می‌کنند و یا قراردادهای انحصاری می‌بندند مشتریان را حبس می‌کنند. این کار همچنین می‌تواند از طریق اعمال کنترل و انحصار محلی نیز صورت گیرد.

¹¹ . competitor lockout

¹² . pre-emption

¹³ . choke point

¹⁴ . customer lock-in

صرفه جویی استراتژیک

صرفه جویی استراتژیک از مفهوم کسب و کار مشتق می‌شود و در سه گونه موجودیت می‌یابند: مقیاس^{۱۵}، تمرکز^{۱۶} و گستره^{۱۷} عمل.

مقیاس: صرفه جویی مقیاس یعنی کارایی در اکثر راهها. به عنوان مثال بهره‌وری بالاتر، قدرت خرید بیشتر و ایجاد منافع مقیاسی.

تمرکز: صرفه جویی تمرکز ناظر به این مسأله است که شرکتها کسب و کارشان را تا چه حد کارا می‌گذرانند. شرکتی که به سطح بالایی از اقتصاد کانون و تخصصی سازی دست می‌یابد، می‌تواند بهره‌های اقتصادی زیادی را در کشاکش با رقبا، درو کند.

گستره عمل: صرفه جویی گستره عمل این مسأله را تبیین می‌کند که شرکتها چگونه می‌توانند از چیزهای مشترکی که در کشورهای مختلف و واحدهای تجاری وجود دارند منافع بهره‌ورانه‌ای را تحصیل کنند که سایر شرکتها نتوانند. به عنوان مثال بهره‌گیری از دارایی‌های مشترکی چون تسهیلات و زیرساختهای

IT

انعطاف پذیری استراتژیک

انعطاف پذیری استراتژیک به شرکتها کمک می‌کند تا همیشه رو به سوی بازار داشته باشند و از گیر افتادن در یک مدل کسب و کار منسوخ اجتناب کنند. این انعطاف در سه نوع ظاهر می‌شود: گسترش عرضه، کنش هوشمندانه و سربه‌سری پایین‌تر.

گسترش عرضه: گسترش عرضه، به عنوان مثال، شامل موارد زیر می‌شود: کشورها، محصولات، کسب و کار، مزیت‌ها و یا مشتریان. گسترش عرضه به شرکتها کمک می‌کند تا در مواجهه با اولویت‌های به سرعت متغیر مشتریان انعطاف‌پذیر باشند و موقعیت را متعادل و حفظ کنند.

کنش هوشمندانه: کنش هوشمندانه بدین معناست که شرکت بتواند به سرعت اقداماتش را بازسنجی کند تا در برابر تغییر در تقاضا واکنش مناسب‌تری از خود نشان دهد.

¹⁵ . Scale

¹⁶ . Focus

¹⁷ . Scope

سربه‌سری پایین‌تر: به این مسأله دلالت می‌کند که مفهوم کسب‌وکاری که نقطهٔ سربه‌سری بالایی داشته باشد نسبت به شرکتی که این نقطه پایین‌تر قرار دارد، کمتر انعطاف‌پذیر است، چیزهایی که عموماً باعث کاهش انعطاف‌پذیری مالی می‌شوند، به‌عنوان مثال، عبارتند از: هزینه‌های ثابت بالا و تراکم سرمایه^{۱۸}.

گری هم‌ل در یک نگاه

اگرچه قراردادان هم‌ل در یک طبقهٔ مشخص به‌سادگی امکان‌پذیر نمی‌باشد ولی ما تقریباً می‌توانیم او و دوست و همکارش پراهلد را (البته با اندکی تسامح) از پیشروان تفکر استراتژیک بدانیم، تفکری که سابقهٔ آن به چندلر، آنساف، پورتر و مینتسبرگ می‌رسد. کنجکاوی و گرایش هم‌ل به چالش‌طلبی وضع موجود پیش‌بینی را در مورد اینکه علائق پژوهشی آینده وی او را تا کجا خواهد برد، دشوار ساخته است. با این حال احتمالاً وی مسیر خود را اگر نگوییم پیشاپیش، لااقل هم‌پای تغییرات بسیار سریع محیط کسب‌وکار ادامه خواهد داد. به‌عنوان مثال کتاب اخیرش با عنوان «به‌سوی انقلاب» پیرامون دورانداختن کتاب قانون قدیمی است، تصور آینده‌ای که هیچ‌کس دیگری آن را ندیده است و سپس بهره‌گیری از بینش درونی برای محقق کردن آن.

¹⁸ . capital intensity

برخی از مقالات و کتب منتشره شده همل

- "The Future of management"
- "The Why, What and How of Management Innovation"
Harvard Business Review, February 2006
- "Funding Growth in an Age of Austerity"
Harvard Business Review, July–August 2004 [with Gary Getz]
- "The Quest for Resilience"
Harvard Business Review, September 2003 [with Liisa Valikangas]
- "The World Bank's Innovation Market"
Harvard Business Review, November 2002 [with Robert Chapman Wood]
- "Thriving in turbulent Time"
Executive Excellence, Jun 2002
- "Waking Up IBM"
Harvard Business Review, July–August 2000
- "Bringing Silicon Valley Inside"
Harvard Business Review, September–October 1999
- "Strategy as Revolution"
Harvard Business Revolution, July–August 1996
- "Competing for the Future" Harvard Business Review, July–August 1994 [with C.K. Prahalad]
- "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business Review, May–June 1990 [with C.K. Prahalad]
- "What CEOs Can Learn from America"
Fortune, November 12, 2001, Vol. 144, Issue 9
- "Reinvent Your Company"
Fortune, June 12, 2000, Vol. 141, Issue 12, p 44
- "Killer strategies"
Fortune, June 23, 1997, Vol. 135, Issue 12, p 70

منابع

- گری همل، سازمانها و شرکتهای خود را از نو بیافرینید، ترجمه محمدعلی طوسی، موسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۱.
- غفاریان وفا و علیرضا علی احمدی، رویکردهای نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۸۱، صفحه ۲۸.
- رقابت در اقتصاد نوین: مدیریت در فراسوی مرزها، با پراهلد، مجله مدیریت استراتژیک ش ۱۷.
- Borgstrom, Helenda & Kloutschek, Elisabet ,**"The successful elements of Gazelles"**, Bachelor thesis ,Goteborge university,2005
- **"Inside the innovation lab"**, Business Strategy Review, spring 2006
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., **"The core Competence of the corporation"**, Harvard Business Review, 1990, Vol.68 No.3 ,pp.79-93.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. **"Competing for the future"**. HBS
- Business, the Ultimate Resource, Blooms bury publishing, 2002
- WWW.GARYHAMEL.COM
- WWW.INTERNATIONALSPEAKERS
- W.ROUNDTABLE.COM
- www.garyhamel.com/doc/future_of_management.pdf