

به نام او

مدیریت استراتژیک

استاد:

جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو:

فاطمه محمودزاده احمدی

موضوع:

(ترجمه) مزیت موقتی

بهار ۹۳

مزیت موقتی

ریتا گانتر مک گراث

استراتژی [شرکت] به بن بست رسیده است. مدت‌هاست که دنیای تجارت با مفهوم ایجاد مزیت رقابتی پایدار، اشباع شده است. این ایده، هسته مرکزی بیشتر کتاب‌های آموزش استراتژی است؛ این مفهوم، تشکیل دهنده استراتژی سرمایه‌گذاری وارن بافت [سرمایه‌گذار و تاجر آمریکایی] است؛ این ایده رمز موفقیت بسیاری از شرکت‌ها است. بحث من این نیست که این ایده بدی است، بلکه قطعاً روشی جذاب برای رقابت است به گونه‌ای که دیگران نمی‌توانند از آن تقلید کنند. حتی امروزه شرکت‌هایی وجود دارد که موقعیتی پابرجا برای خودشان فراهم می‌کنند و مدت‌های مدیدی از این موقعیت مواظبت می‌کنند؛ شرکت‌هایی از قبیل **GE**، **IKEA**، یونیلور، سینگتائو برووی و سوئیس ری. اما خیلی کم پیش می‌آید که یک شرکت بتواند مزیت پایدار واقعی را حفظ کند. امروزه، رقیبان و مشتریان غیر قابل پیش بینی، و همچنین صنایع، بسیار نامنظم هستند. نیروهای فشار در کار از این قبیل‌اند: انقلاب دیجیتال، دنیای «یکنواخت»، موانع اندک در برابر ورود [اقدام] و جهانی سازی.

استراتژی همچنان در صنایع ناپایدار مثل محصولات الکترونیکی، کالاهای مصرفی روزانه، تلویزیون، انتشارات، عکاسی و غیره. پس بنابراین حرف مرا تازه [درباره استراتژی] گرفتید. مدیران در این صنایع می‌توانند رقابتی موثر داشته باشند؛ البته نه با تکیه بر ایده‌های قدیمی. در دنیایی که مزیت رقابتی اغلب در کمتر از یکسال از بین می‌رود، شرکت‌ها نمی‌توانند چند ماه وقت خود را بر روی یک استراتژی واحد بلند مدت و محدود به زمان، صرف کنند. برای پیشرفت، این شرکت‌ها باید دائماً فعالیت‌های استراتژیک جدیدی را شروع کنند و در همان حال، مزیت‌های رقابتی موقتی زیادی را ایجاد و از آن‌ها استفاده کنند. اگرچه این مزیت‌ها در قالب پورتفولیو اصالتاً موقتی هستند، اما می‌توانند شرکت را، در صورت استفاده دراز مدت از این مزیت‌ها، رو به پیشرفت قرار دهند. شرکت‌هایی که این موضوع را درک کرده‌اند این تصور را که ثبات در تجارت معیار است، کنار گذاشته‌اند. نمونه‌ای از این شرکت‌ها: میلیکن و کمپانی، شرکت منسوجات و مواد شیمیایی مستقر در آمریکا؛ کاگزینات، شرکتی بین‌المللی در زمینه خدمات IT؛ برامبلز، یک شرکت حمل و نقل مستقر در استرالیا. حتی آن‌ها به این فکر نمی‌کنند که این ایده می‌تواند در قالب یک هدف برداشت شود. در عوض، آن‌ها دائماً تغییر ایجاد می‌کنند و از انعطاف‌ناپذیری خطرناک دوری

می‌کنند. آن‌ها استراتژی را به گونه‌ای متفاوت می‌بینند: متغیر، مشتری محور و کمتر صنعت محور. همچنین شیوه‌های متفاوت آن‌ها برای برنامه ریزی این استراتژی متفاوت است: دیدگاهی که آن‌ها طبق آن عرصه رقابتی را تعریف می‌کنند، روش‌های آن‌ها برای ارزیابی فرصت‌های تجاری و دیدگاه آن‌ها نسبت به نوآوری. من تقریباً اولین نفری هستم که درباره اینکه چگونه رقابت‌های روزانه، استراتژی را تغییر می‌دهد، مطلب می‌نویسم. در حقیقت من این ایده را روی کارهای ایان مک میلیان (همکار قدیمی در نوشتن کتاب)، کاتلین اشنه‌پارت، یوس دوز، جرج استاک، میکو کوزونن، ریچارد داوونی، پال نانز و دیگران پیاده سازی می‌کنم. با این حال، تفکر در این زمینه و در واقعیت به طور عملی، به یک نقطه بازتاب رسیده است. حوزه استراتژی باید این نکته را که بسیاری از متخصصین این حوزه می‌دانند، بداند: امروزه مزیت رقابتی پایدار، قانون نیست، بلکه استثنا است. اکنون مزیت موقتی، یک شیوه جدید است.

تحلیل یک مزیت موقتی

هر مزیت موقتی، چه دو فصل باقی بماند و چه دو دهه، از یک چرخه حیات مشابه پیروی می‌کنند. اما وقتی مزیت‌ها به سرعت می‌گذرند، شرکت‌ها باید خیلی سریع‌تر و بیشتر از حد معمول فعلی، درون این چرخه بچرخند. پس شرکت‌ها اگر می‌خواهند موقعیتی مستحکم برای سالیان دراز داشته باشند، باید عمیقاً مراحل اول و آخر این چرخه را بشناسند.

مزیت رقابتی با یک فرآیند عرضه آغاز می‌شود که طی آن شرکت به شناسایی یک فرصت و سپس به تجهیز منابع می‌پردازند تا بدین وسیله روی آن سرمایه گذاری کنند. شرکت در این مرحله به افرادی نیاز دارد که بتوانند ایده‌ها را بر روی کاغذ بنویسند؛ این افراد باید با آزمایش و تکرار عجین باشند و احتمالاً از ساختار لازم برای مدیریت شرکتی بزرگ و پیچیده خسته می‌شوند.

در مرحله بعد، یعنی صعود، ایده تجاری درجه بندی می‌شود. این مرحله به افرادی نیاز دارد تا بتوانند منابع مناسب را در زمان مناسب با کیفیت مناسب جمع آوری کنند و بر روی ایده مورد نظر پیاده سازی کنند.

پس از آن، اگر شرکت خوش شانسی باشد، این ایده، بهره برداری را آغاز می‌کند و باعث کسب سود و سهم می‌شود و رقیبان را مجبور به واکنش می‌کند. در این مرحله، شرکت به افرادی نیاز دارد که در زمینه M&A¹ و تصمیم‌گیری تحلیلی مناسب باشند و کارایی لازم را داشته باشند. شرکت‌هایی که بر اساس ایده‌های قدیمی بنیان شده‌اند، استعداد‌های زیادی با این مهارت‌ها دارند.

معمولاً موفقیت زیاد رقابت گسترده اولیه، مزیت را تضعیف می‌کند. از همین روی شرکت باید آنچه را که الان انجام می‌دهد، دوباره پیکره‌بندی کند تا مزیت را همچنان تازه نگه دارد. برای پیکره‌بندی مجدد، شرکت به افرادی نیاز دارد که از اندیشه دوباره و بنیادین درباره مدل‌های تجاری یا منابع، هراسی نداشته باشند.

در برخی موارد، مزیت کاملاً فرسوده می‌شود و شرکت را مجبور می‌کند تا فرآیند عقب نشینی را آغاز کند که طی این فرآیند، منابع جداسازی می‌شوند و برای مزیت دوره بعد تخصیص داده می‌شود. برای مدیریت این فرآیند، به افرادی نیاز است که در تصمیم‌گیری روراست و منطقی باشند و بتوانند تصمیمات دشوار احساسی بگیرند.

بنا به دلایل معقول، شرکت‌ها با هر میزان تجربه، به سمت بهره برداری از مرحله چرخه حیات گرایش پیدا می‌کنند. اما همانطوری که پیشنهاد دادم، آن‌ها به مهارت‌ها، معیارها و افراد متفاوتی نیاز دارند تا فعالیت‌های موجود را در هر مرحله از توسعه مزیت، مدیریت کنند. همچنین، اگر آن‌ها در حال ایجاد یک مسیر مستقیم از مزیت‌های رقابتی هستند، با چالش پیچیده تری روبرو خواهند شد، زیرا آن‌ها باید بسیاری از فعالیت‌هایی را هماهنگ کنند که با یکدیگر متناقض‌اند.

میلیکن و کمپانی، نمونه‌ای جالب از شرکتی است که بر نیروهای رقابتی که کسب و کار این شرکت را خراب کرده بود، فائق آمد (البته در مدت زمانی بیشتر از آنچه که یک شرکت امروزی لازم دارد). در سال ۱۹۹۱، به تدریج تمامی رقیبان همیشگی میلیکن ناپدید شدند. آن‌ها قربانی موجی رقابتی در سطح جهانی بودند که باعث انتقال کلیه فعالیت‌های تجاری-تولیدی نساجی خود را به آسیا شد. در شرکت میلیکن، می‌توان به وضوح الگوی ورود عرصه‌های امیدبخش را شاهد بود و در عین حال خروج عرصه‌های قدیمی‌تر و تحلیل رفته را شاهد بود. در نهایت شرکت، بسیاری از خطوط نساجی را خارج کرد؛ البته آهسته و پیوسته. این شرکت به تدریج واحدهای صنعتی در آمریکا را

¹ M & A مخفف عبارت Mergers and Acquisitions است که به معنای ترکیب دو شرکت است به طوری که یکی از آن‌ها کاملاً جذب در دیگری می‌شود. شرکت دارای اهمیت کمتر هویت خود را از دست می‌دهد و بخشی از شرکت مهم‌تر دیگر می‌شود که همچنان هویت خود را نیز حفظ می‌کند.

که از دهه ۸۰ شروع و تا ۲۰۰۹ ادامه داشت، تعطیل کرد. (تا جایی که من می‌توانم بگویم، تمام تلاش خود را به کار گرفتند تا کارگران را که در نهایت آسیب دیده بودند، هماهنگ کنند). در همان حین، شرکت در زمینه گسترش جهانی، تکنولوژی‌های جدید و بازارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کرد؛ از جمله پیش رفتن به سوی عرصه‌های جدیدی که شرکت توانایی‌های خود را در آنها پیاده می‌کرد. متعاقباً، شرکتی که در دهه ۶۰ به طور گسترده‌ای بر منسوجات و مواد شیمیایی تمرکز می‌کرد و در دهه ۹۰ مواد و محصولات عایق شعله را تولید می‌کرد، در سال ۲۰۰۰ به شرکتی پیشرو در زمینه تولید مواد تخصصی و مواد شیمیایی با IP بالا تبدیل شد.

مواجهه با حقیقت تلخ

در دنیایی که بهره‌برداری (از موقعیت) ارزش محسوب می‌شود، افرادی که در خط مقدم هستند، اگر به مدیران ارشد و رده بالا بگویند که مزیت رقابتی رو به افول خواهد گذاشت، مورد تشویق قرار نخواهند گرفت. بهتر آن است تا مزیت موجود را تا جایی که امکان دارد، تقویت کرد تا وقتی که به مرحله زجر آوری برسیم که دیگر هیچ راهی وجود ندارد. این همان چیزی است که برای شرکت‌های IBM، سونی، نوکیا، کداک و خیلی دیگر از شرکت‌ها پیش آمد و خودشان را به دردسری بزرگ انداختند. اگرچه کسانی که با مشتریان سر و کار داشتند پیشتر، بارها و بارها هشدار داده بودند.

شرکتی با مزیت موقتی برای رقابت باید صادقانه تمایل به ارزیابی مزیت‌های فعلی را داشته باشد که آیا مزیت‌های فعلی در خطر هستند یا خیر. از خودتان بپرسید: کدام یک از این موارد درباره شرکت شما درست است:

- من محصولات یا خدمات شرکت خودم را نمی‌خرم.
- ما در سطوح مشابه یا بالاتر سرمایه‌گذاری می‌کنیم اما در مقابل سود یا رشد بهتری نمی‌بینیم.
- مشتریان به دنبال راه کارهای ارزان‌تر یا ساده‌تر هستند که به نظر آن‌ها به اندازه کافی مناسب است.
- رقابت جاهایی پدیدار می‌شود که ما انتظارش را نداریم.
- مشتریان دیگر نسبت به چیزهایی [محصولاتی] که ما مجبوریم پیشنهاد بدهیم، علاقمند نیستند.
- از نظر افرادی که می‌خواهیم استخدام شوند، در درجه بالایی قرار نداریم.
- برخی از بهترین افراد ما در حال ترک شرکت هستند.

• از ارزش سهام ما مرتباً کاسته می‌شود.

اگر چهار مورد یا بیشتر درباره شرکت شما صدق می‌کند، مشخصاً به یک فرسایشی قریب الوقوع نزدیک می‌شوید.

اما این موارد برای تشخیص مشکل کافی نیست. شما همچنین باید بسیاری از ایده‌های قدیمی درباره استراتژی رقابتی را که باعث تشدید چالش انتخاب استراتژی می‌شود، دست بردارید.

هفت تصور اشتباه و خطرناک

بسیاری از مدیران که در محیطی به شدت در حال تغییر کار می‌کنند کاملاً می‌دانند که آن‌ها باید روش فعالیت خودشان را تغییر دهند. هرچند، معمولاً فرضیه‌های جاسازی شده (در شرکت) می‌تواند شرکت را به دام بیندازد. در اینجا چند مورد از این فرضیه‌ها را که بیشتر مشاهده کرده‌ام، ذکر می‌کنم.

دام اولین بودن. طبق این اعتقاد، اولین بودن در بازار و داشتن دارایی‌های زیاد، موقعیت پایداری به وجود می‌آورد. در برخی از تجارت‌ها مثل موتورهای هواپیما یا معدن، همچنان این اعتقاد صحت دارد. اما در بسیاری از صنایع مزیت اولین بودن، دوامی ندارد.

دام برتری. تقریباً هیچ تکنولوژی، فرآیند یا محصول جدیدی نمی‌تواند مانند آن‌هایی که سال‌ها جا افتاده‌اند و قدیمی‌ترند، مؤثر باشند. به خاطر این عدم تطابق، بسیاری از شرکت‌ها لازم نمی‌دانند تا وقتی که نوآوری‌های جدید به رشد کامل برسند، در زمینه ارتقای خدمات موجود خود سرمایه‌گذاری کنند؛ که البته آن زمان معمولاً برای مسئولان شرکت بسیار دیر است.

دام کیفیت. بسیاری از شرکت‌های تجاری در حالت بهره‌برداری، به دنبال کیفیتی بالاتر از آنچه که مشتریان از آن راضی هستند، می‌روند. وقتی پیشنهادی ارزان‌تر و ساده‌تر کافی باشد، مشتریان آن بخش را ترک خواهند کرد.

دام منابع تحت گروگان. در بسیاری از شرکت‌ها، مدیران که فعالیت‌های تجاری بزرگ و سود ده را انجام می‌دهند، اجازه تصمیم‌گیری ندارند. به یاد دارم که تقریباً سال ۲۰۰۴ بود که یکی از محصولات نوکیا را داشتم که شبیه آی‌پد امروزی بود. امکاناتی از قبیل دسترسی به اینترنت، وب‌سایت‌ها و حتی گروهی اولیه از برنامه‌های کاربردی را داشت.

چرا نوکیا هرگز روی اون محصول نوآورانه‌اش کار نکرد و ارتقاییش نداد؟ چون نوکیا فقط تاکیدش بر جذب بازار گسترده جهانی بود و بالطبع تصمیم گیری فقط برای تخصیص منابع انجام می‌شد.

دام فضای سفید. وقتی من از مدیران درباره بزرگ‌ترین موانع در مقابل نوآوری سؤال می‌کنم، معمولاً این پاسخ را می‌شنوم: «خوب این موانع به خاطر وجود رخنه در ساختار سازمانی ماست.» وقتی فرصت‌ها با ساختار خود هماهنگ نباشند، شرکت‌ها معمولاً به جای تلاش برای سازماندهی مجدد، آن‌ها را نادیده می‌گیرند. برای مثال، یک کارخانه تولیدی ممکن است فعالیت‌های بالقوه سود ده را نسبت به دیگر خدمات نادیده بگیرد زیرا آن‌ها باید هماهنگی بین فعالیت‌ها را براساس تجربه مشتریان و نه بر اساس خط تولید انجام دهند.

دام ساختمان حکومت. در بسیاری از شرکت‌ها، هر چه دارایی و کارکنان بیشتری را مدیریت کنید، بهتر است. این سیستم باعث ذخیره پول، ایجاد دیوان سالاری و مراقبت شدید از وضعیت فعلی می‌شود. بدین صورت که از آزمایشگری، یادگیری تکراری و خطرجویی جلوگیری می‌کند و باعث می‌شود تا کارندانی که به فعالیت‌های جدیدی علاقمند هستند، شرکت را ترک کنند.

دام نوآوری گاه و بیگاه. بسیاری از شرکت‌ها سیستمی برای ساخت خط مستقیم برای مزیت‌های جدید ندارند. در نتیجه، نوآوری به فرآیندی بگیر نگیر [یک روز هست، یک روز نیست] تبدیل می‌شود که توسط اشخاص ایجاد می‌شود. این امر، نوآوری را برای چرخش در چرخه تجارت، به شدت آسیب پذیر می‌کند.

ارزیابی «آیا شرکت شما برای اقتصاد مزیت موقتی آماده شده است؟» شما را در این مورد آگاه می‌کند که آیا شرکت شما نسبت به این دام‌ها آسیب پذیر است یا نه.