

ترجمه مقاله "What is Strategy?, By Michael E.Porter,1996."

I. اثربخشی عملیاتی استراتژی محسوب نمی شود

در دو دهه‌ی گذشته مدیران با قوانین جدیدی سازمان خود را مدیریت می‌کنند. شرکت‌ها باید آن قدر انعطاف‌پذیر باشند که بتوانند به تغییرات بازار و رقابت به سرعت واکنش نشان بدهند. برای اینکه بهترین کار را انجام دهند باید بطور مداوم محک‌زنی کنند. آنها برای اینکه به بازدهی بیشتری دست پیدا کنند باید برون‌سپاری کنند. و همچنین باید در چند جنبه، خود را رشد بدهند تا در رقابت با رقیبان پیشگام باشند. تثبیت موقعیت شرکت که زمانی مهم‌ترین استراتژی شرکت محسوب می‌شد، در بازارهای پویا و با تغییر تکنولوژی امروزی کنار گذاشته می‌شود. بر اساس اصول و قواعد جدید، رقبا به سرعت می‌توانند موقعیت شما در بازار را برای خود ایجاد کنند و در بهترین حالت مزیت رقابتی برای شرکت‌ها امری موقتی محسوب می‌شوند. اما این طرز فکر از جمله حقایق ناقص و خطرناکی هستند، و باعث می‌شوند که شرکت‌های بیشتر و بیشتری با وارد شدن به رقابت مخرب، از بین بروند. در حقیقت، برخی از موانع با آسان شدن مقررات و جهانی شدن بازارها دارند از بین می‌روند. شرکت‌ها نسبتاً انرژی‌شان را در کوچکتر شدن و بیشتر چالاک شدن، سرمایه‌گذاری کرده‌اند. اما در بسیاری از صنایع، آنچه که بعضی‌ها رقابت بیش از حد معمول می‌نامند تنها جراحات حاصل از خودزنی شرکت‌ها است، نه نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر حاصل از تغییر پارادایم‌های رقابت.

علت این مشکل ناتوانی در تفاوت قائل شدن میان اثربخشی عملیاتی و استراتژی است. مدیران بشدت به دنبال بهره‌وری، کیفیت و سرعت بودند، لذا تعداد قابل‌توجهی ابزار و تکنیک ایجاد شده‌است؛ از جمله: مدیریت جامع کیفیت، محک‌زنی، رقابت‌های زمانی، برون‌سپاری، مشارکت، مهندسی مجدد، مدیریت تحول. اگرچه بهبود عملیاتی نتیجه‌بخش اغلب تاثیر چشمگیری داشته است، اما بسیاری از شرکت‌ها بخاطر ناتوانی‌شان در تبدیل دست‌آوردها به سودآوری مستمر، فعالیت‌شان مختل شده‌است. ذره ذره، اغلب بطور غیرمحسوس، ابزارهای مدیریتی جای استراتژی را گرفته‌اند. زمانیکه مدیران برای بهبود تمام جنبه‌ها تلاش می‌کنند، آنها در واقع دارند از موقعیت‌های مناسب رقابتی فاصله می‌گیرند.

اثربخشی عملیاتی: لازم است ولی کافی نیست

اثربخشی عملیاتی و استراتژی هر دو برای داشتن عملکردی برتر لازم هستند، که هدف اصلی هر شرکت می‌باشد. اما آنها از طرق متفاوت از یکدیگر عمل می‌کنند.

یک شرکت اگر بتواند تفاوتی ایجاد کند که قادر به حفظ آن باشد می‌تواند عملکردی بهتر از رقبا داشته باشد. آن تفاوت باید برای مشتری ارزش بالاتری داشته باشد یا ارزش یکسانی را با قیمت پایین‌تر ایجاد کند، و یا هر دو با هم. آنگاه حساب سودآوری برتر شرکت به این شکل است: ارائه ارزش بیشتر به شرکت این اجازه را می‌دهد که متوسط قیمت هر واحد را افزایش دهد، بازدهی بیشتر نیز منجر به کاهش متوسط هزینه هر واحد می‌شود.

نهایتاً، همه‌ی تفاوت‌های میان شرکت‌ها در هزینه و قیمت، از صدها فعالیت ناشی می‌شود. فعالیت‌هایی که برای خلق، تولید، فروش، و ارسال محصولات و خدمات، مانند خدمات‌رسانی به مشتریان، مونتاژ محصولات نهایی، و آموزش کارکنان، لازم می‌باشد. هزینه‌ها به خاطر انجام فعالیت‌ها ایجاد می‌شوند، و مزیت‌های حاصل از هزینه کردن‌ها از انجام کارآمدتر برخی فعالیت‌ها نسبت به دیگر رقبا نشأت می‌گیرد. به طور مشابه، تمایز شرکت‌ها از یکدیگر از انتخاب فعالیت‌ها و طریقه انجام آنها ناشی می‌شود. پس، فعالیت‌ها یگان‌های اساسی مزیت رقابتی هستند. لذا مزیت‌ها و یا وضع نامساعد یک شرکت از تمام - نه فقط بخشی از - فعالیت‌های شرکت ناشی می‌شود.

اثربخشی عملیاتی به معنی بهتر انجام دادن فعالیت‌های مشابه نسبت به آنچه که رقبا انجام می‌دهند، است. اثربخشی عملیاتی شامل بازدهی می‌شود ولی تنها محدود به بازدهی نیست. بلکه به تمام فعالیت‌هایی برمی‌گردد که به شرکت این امکان را می‌دهد که، مثلاً، با کاهش قطعات معیوب در محصولات و یا توسعه‌ی سریع‌تر محصول بهتر، از ورودی خود بهتر استفاده کند. برعکس، جهت‌گیری‌های استراتژیکی به معنی انجام فعالیت‌های متفاوت از رقبا و یا انجام فعالیت‌های مشابه با رقبا اما به روشی متمایز می‌باشد.

تفاوت در اثربخشی عملیاتی در میان شرکت‌ها فراگیر است. برخی شرکت‌ها نسبت به بقیه قادرند که از ورودی‌هایشان خروجی‌های بیشتری حاصل کنند؛ زیرا فعالیت‌های زائد را حذف می‌کنند، تکنولوژی‌های پیشرفته‌تری را بکار می‌گیرند، در کارکنان بهتر انگیزه ایجاد می‌کنند، یا افق وسیع‌تری در مدیریت فعالیت‌های خاص و یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها دارند. این تمایزها در اثربخشی عملیاتی، عاملی مهم در تفاوت سودآوری رقبا می‌باشد، زیرا آنها مستقیماً وضعیت‌های هزینه‌نسی و سطوح تمایز را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

تفاوت‌ها در اثربخشی عملیاتی علت اصلی چالش ژاپنی‌ها با شرکت‌های غربی در دهه‌ی ۱۹۸۰ بود. ژاپنی‌ها در اثربخشی عملیاتی نسبت به رقبایشان بسیار جلوتر بودند. تا این حد که آنها قادر بودند هزینه کم و کیفیت برتر را همزمان با هم به بازار ارائه دهند. این موضوع ارزش مبارز کردن را داشت. (بسیاری از تفکرات جدید در آن زمان درباره‌ی رقابت به این موضوع وابسته بود). برای یک لحظه مرز بهره‌وری را در نظر بگیرید که مجموع همه‌ی بهترین فعالیت‌های موجود در هر زمانی را تشکیل می‌دهد. مرز بهره‌وری را اینطور تصور کنید: بیشترین ارزشی که یک شرکت -که محصول یا خدمتی خاص را ارائه می‌دهد- می‌تواند در هزینه‌ای معین، با استفاده از بهترین تکنولوژی‌های موجود، مهارت‌ها، تکنیک‌های مدیریتی، و مواد اولیه خریداری شده، ایجاد کند. مفهوم مرز بهره‌وری، می‌تواند در فعالیت‌های مجزا، و در مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم -مانند فرایند سفارش‌دهی و تولید- و در تمام فعالیت‌های شرکت بکار رود. وقتی یک شرکت اثربخشی عملیاتی را بهبود می‌بخشد بدین معنی است که دارد به سمت مرز بهره‌وری حرکت می‌کند. انجام این کار ممکن است به سرمایه‌گذاری، پرسنل متفاوت، یا راه‌های ساده و جدید مدیریتی نیاز داشته باشد.

زمانیکه رویکردهای مدیریتی و تکنولوژی‌های جدید توسعه داده شوند و همچنین زمانیکه مواد اولیه جدید مهیا شوند، مرز بهره‌وری بطور پیوسته به سمت بیرون حرکت می‌کند. به عنوان مثال کامپیوترهای لپ‌تاپ، ارتباطات موبایلی، اینترنت، و نرم افزارهایی مانند Lotus Notes مرزهای بهره‌وری را در زمینه عملیات Sales-force مجدداً تعریف کرده‌اند؛ و همچنین احتمال ایجاد ارتباط میان فروش با اینچنین فعالیت‌ها -مانند فرایند سفارش و خدمات پس از فروش- را بالا برده‌اند. بطور مشابه، تولید ناب، که شامل خانواده‌ای از فعالیت‌ها می‌باشد، امکان بهبود قابل‌توجهی در بهره‌وری تولید و بکارگیری تجهیزات را فراهم آورده‌اند. دست کم در یک دهه‌ی گذشته، مدیران مشغول بهبود اثربخشی عملیاتی شده‌اند. مدیران از طریق روش‌هایی مانند TQM، رقابت زمانی، و محک‌زنی، روش انجام فعالیت‌ها را تغییر داده‌اند تا بتوانند ناکارآمدی‌ها را حذف کنند، سطح رضایت مشتری را بالا ببرند، و به بهترین عمل دست‌یابند. مدیران برای اینکه با تغییر در مرز بهره‌وری همگام باشند، بهبود مستمر، توانمندسازی، تغییر در روش مدیریت، و به اصطلاح سازمان آموزشی را پذیرفته‌اند. رایج شدن برون‌سپاری و شرکت‌های مجازی نشان می‌دهد شرکت‌ها به این درک رسیده‌اند که انجام همه‌ی فعالیت‌ها به مانند فعالیت‌های پرحاصلی که متخصصان انجام می‌دهند سخت است.

هنگامیکه شرکت‌ها به سمت مرز بهره‌وری گام برمی‌دارند، اغلب به طور همزمان به بهبود چند بعد از عملکرد می‌پردازند. مثلاً، شرکت‌هایی که ممارست ژاپنی‌ها در تغییرات سریع در دهه‌ی ۱۹۸۰ را فراگرفتند، قادر بودند که بطور همزمان هم قیمت را کاهش دهند و هم تمایزها را بهبود ببخشند. آنچه که زمانی بعنوان یک موازنه (Trade off) در ذهن مدیران پذیرفته شده بود -مثلاً بین فاکتورهای هزینه‌ها و تعداد قطعات معیوب- بعدها معلوم شد که علتش اثربخشی عملیاتی ضعیف بوده؛ و مدیران یادگرفتند که این چنین توازن‌های اشتباهی را نپذیرند.

بهبود مستمر در اثربخشی عملیاتی لازم است تا سودآوری بیشتری حاصل شود. اما این معمولاً کافی نیست. تعداد زیادی از شرکت‌ها نتوانستند بر پایه اثربخشی عملیاتی در طی زمان زیادی با موفقیت در بازار رقابت کنند، و اینکه جلوتر از دیگر رقبا ماندن هم هر روز سخت‌تر می‌شود. واضح‌ترین دلیل آن هم گسترش سریع بهترین فعالیت‌ها و فراگیری آنها توسط رقبا بود. رقبا به سرعت می‌توانستند که تکنیک‌های مدیریتی، تکنولوژی‌های جدید، بهبود مواد اولیه، و راه‌های کسب نیاز مشتریان را از هم تقلید کنند. عمومی‌ترین راه‌حل‌ها -آنها که می‌توانست در چندین موقعیت استفاده شوند- سریع‌تر فراگیر می‌شد. شاهد این مدعا، گسترش تکنیک OE که با حمایت مشاوران شتاب گرفت.

رقابت بر اساس OE (اثربخشی عملیاتی) مرز بهره‌وری را به خارج از آن سوق می‌دهد، و برای هر فردی بطور چشم‌گیری کار و مسئولیت را زیاد می‌کند. اگرچه اینچنین رقابتی بهبود کاملی را در اثربخشی عملیاتی باعث می‌شود، ولی برای هیچکس دارای اهمیت نشد. صنایع چاپ تجاری آمریکا را با بیش از ۵ میلیون دلار سرمایه در نظر بگیرید. غالب بازیگران این صنعت

- R.R. Donnelley & Sons company, Quebecor, World color press, Big flower press - دارند شانه به شانه هم رقابت می‌کنند، به همه نوع مشتری خدمات می‌دهند، سری مشابهی از تکنولوژی‌های چاپ را ارائه می‌دهند، به مقدار زیادی در یک دستگاه جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند، فشار کاری‌شان را بیشتر می‌کنند، تعداد خدمه‌شان را کمتر می‌کنند.

اما بهره‌وری بالاتری که حاصل می‌شود از حفظ موقعیت سودآوری برتر نتیجه نمی‌شود، بلکه بواسطه مشتریان و عرضه‌کنندگان تجهیزات بدست می‌آید. حتی سود نهایی *Donnelley* بعنوان پیشرو در این صنعت، که به طور پیوسته در دهه‌ی ۱۹۸۰ بالاتر از ۷٪ بود، در سال ۱۹۹۵ به کمتر از ۴/۶٪ کاهش یافت. این الگو از صنعتی به صنعت دیگر نمایان می‌شود. حتی ژاپنی‌ها که در شرایط رقابت جدید پیشگام بودند، بطور مداوم از سودهای کم آزار دیده‌اند. (به "شرکت‌های ژاپنی به ندرت استراتژی دارند" مراجعه کنید.)

یکی دیگر از دلایلی که اثربخشی عملیاتی بهبود یافته کافی نیست -همگرایی رقابتی- آن است که بسیار زیرکانه و پر از توطئه است. هر چه شرکت‌ها بیشتر محک‌زنی می‌کنند بیشتر شبیه به یکدیگر می‌شوند. هر چه که رقبا فعالیت‌ها را برای بالا بردن کارایی به گروه دیگری برون‌سپاری می‌کنند، که البته این فعالیت‌ها اغلب یکسان‌اند، این فعالیت‌ها بیشتر در میان رقبا عمومیت پیدا می‌کند. هر چه رقبا از بهبود یکدیگر در زمینه‌های کیفیت، مدت زمان چرخه، یا مشارکت عرضه‌کنندگان تقلید کنند، استراتژی‌ها همگرا تر می‌شوند و رقابت به مسابقه‌ای در یک مسیر یکسان تبدیل می‌شود که هیچ یک نمی‌توانند در آن پیروز شوند. رقابت فقط بر اساس اثربخشی عملیاتی برای رقبا یک بازار مخرب و زیان‌بار است، و منجر به برخوردهایی بین رقبا می‌شود که تنها بوسیله محدود کردن رقابت می‌توان از آن جلوگیری کرد. موج اخیر تثبیت صنعت از طریق ادغام شدن چند شرکت با یکدیگر، جریان را در زمینه رقابت اثربخشی عملیاتی ایجاد کرده است. وقتی شرکت‌ها هیچگونه دید استراتژیکی نداشته باشند و تنها با پافشاری بر عملکرد به رقابت بپردازند، دور از ذهن نیست که شرکت‌ها ایده‌ای بهتر از خریدن شرکت‌های رقیب نداشته باشند. رقبایی که در بازار رقابت باقی مانده‌اند، اغلب آنهایی هستند که از دیگران بیشتر عمر کرده‌اند، نه آنهایی که مزیت واقعی نسبت به بقیه داشته‌اند.

بعد از گذشت دهه‌ای از دستاوردهای موثر در اثربخشی عملیاتی، بسیاری از شرکت‌ها با کاهش در نرخ بازگشت سرمایه مواجه می‌شوند. بهبود مستمر در ذهن مدیران حک شده است، اما ابزارش بطور ناخواسته شرکت‌ها را بسوی تقلید و یکجور شدن سوق می‌دهند. بتدریج مدیران اجازه دادند که جای اثربخشی عملیاتی با استراتژی جایگزین شود. لذا نتیجه اینچنین شد: کنار رفتن رقابت‌های آنچنانی، پایداری، یا کاهش قیمت‌ها، و تمرکز بر روی هزینه‌هایی که توانایی شرکت را با سرمایه‌گذاری در بازار در دراز مدت منطبق و همسو می‌کند.

## II. استراتژی بر روی فعالیت‌های منحصر بفردی متکی است

استراتژی رقابتی راجع به متفاوت بودن است. به معنای انتخاب آگاهانه مجموعه‌ی متفاوتی از فعالیت‌ها به جهت ارائه کردن مجموعه‌ی یکتایی از ارزش.

برای مثال شرکت هواپیمایی جنوب غربی گزینه‌هایی چون مسافرت‌های با مسافت کوتاه، هزینه‌ی پایین، خدمات نقطه به نقطه میان شهرهای متوسط و فرودگاه‌های غیر اصلی شهرهای بزرگ را پیشنهاد می‌دهد. شرکت جنوب غربی بدنبال هواپیماهای بزرگ نیست و مسافت‌های طولانی را سرویس نمی‌دهد. مسافران را خانواده‌ها، دانشجویان و مسافران تجاری تشکیل می‌دهند. سفرهای زود به زود و کرایه‌های پایین هواپیماهای شرکت جنوب غربی، مشتریان حساس به قیمت را که در غیراینصورت با اتوبوس و یا ماشین سفر می‌کنند، و مسافران آسایش‌طلب مسیرهای دیگر که هواپیماهایی با امکانات کامل را برای سفر خود انتخاب می‌کنند، را جذب می‌کند.

اغلب مدیران موقعیت استراتژیکی را از منظر مشتریان‌شان توصیف می‌کنند: مثلاً "شرکت هواپیمایی جنوب غربی به مسافران حساس به قیمت و آسایش‌طلب خدمات ارائه می‌کند". اما اهمیت استراتژی در فعالیت‌هاست -انتخاب انجام متفاوت فعالیت‌ها و یا انجام فعالیت‌هایی متفاوت نسبت به آنچه که رقبا انجام می‌دهند. در غیراینصورت، استراتژی فقط یک شعار بازاری است که رقابت را هم تحمل نخواهد کرد. هواپیماهای درستی بدین منظور ایجاد می‌شوند که مسافران را از هر نقطه‌ای مانند ۱ به هر نقطه‌ای مانند ۲ ببرند. برای رسیدن به مقاصد زیاد و سرویس دادن مسافران با پروازهای پیوسته، هواپیماهای درستی

*hub-and-spoke* را که در غالب فرودگاه‌ها استفاده می‌شد، بکار گرفتند. همچنین برای جذب مسافرانی که خواستار راحتی بیشتری بودند، آنها کلاس‌های درجه یک و تجاری را ارائه دادند. برای تطبیق دادن مسافرانی که باید برای ادامه مسیر هواپیما عوض می‌کردند، آنها زمانبندی‌های دو پرواز را بررسی و هماهنگ می‌کردند و چمدان‌های مسافران را به هواپیما بعدی منتقل می‌کردند. چون بعضی از مسافرین برای ساعات‌های طولانی در هواپیما مسافرت می‌کردند، در هواپیماهای تمام امکانات و عده‌های غذایی هم سرو می‌کردند.

برعکس شرکت‌های دیگر، شرکت جنوب‌غربی همه‌ی فعالیت‌هایش را برای ارائه‌ی قیمت پایین، خدمات راحت و مناسب در هر مسیر خاص منطبق کرده‌است. از آنجایی که مدت توقف هواپیماهای شرکت جنوب‌غربی نهایتاً ۱۵ دقیقه است لذا این شرکت نسبت به رقبا بیشتر می‌تواند هواپیماهایش را برای پروازهای بیشتر آماده‌کند و می‌تواند پروازهای زود به زودی با هواپیماهای کمتر برای مشتریان فراهم آورد. شرکت جنوب‌غربی خدمات وعده‌ی غذایی، رزرو صندلی، چک درون‌خطی چمدان‌ها، و یا کلاس ممتاز ارائه نمی‌دهد. بلیط فروشی اتوماتیک در ورودی به هواپیما مشتریان را به کنارگذاشتن آژانس‌های مسافرتی ترغیب می‌کند و اجازه می‌دهد که شرکت جنوب‌غربی مجبور نشود که به آژانس‌های مسافرتی حق کمیسیون بدهد. همچنین ناوگان هواپیماهای ۷۳۷ طول عمر مفید خدمات را بالا می‌برد. شرکت جنوب‌غربی موقعیت استراتژیکی ارزشمند و یکتایی با انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های مناسب برای خود فراهم کرده است. در مسیرهایی که شرکت جنوب‌غربی خدمات می‌دهد، هرگز پرواز دیگری با تمام امکانات که هم راحت باشد و هم ارزان قیمت، نمی‌تواند باشد.

همچنین شرکت *Ikea*، فروشنده مبلمان در سطح جهانی است که در کشور سوئد قرار دارد، موضع‌گیری استراتژیکی روشنی دارد. این شرکت خریداران جوان را که بدنبال سبک‌های ارزان قیمت هستند، مورد هدف قرار می‌دهد. انتخاب دسته‌ای از فعالیت‌های درست باعث تبدیل این مفهوم بازاریابی به یک موضع‌گیری استراتژیکی می‌شود. همانند شرکت جنوب‌غربی، شرکت *Ikea* هم تصمیم گرفته که فعالیت‌ها را به طرز متفاوتی از رقبایش انجام دهد.

یک فروشگاه‌های معمولی فروش مبلمان را در نظر بگیرید. در سالن نمایش نمونه‌های کالاها نمایش داده می‌شوند. در یک محوطه حدود ۲۵ سبک راحتی برای نمایش قرار داده شده است، محوطه دیگر شامل ۵ میز نهارخوری است. اما اینها تنها بخشی از انتخاب‌های موجود برای مشتریان می‌باشند. ده‌ها کتاب، که نمونه پارچه یا نمونه چوب یا سبک‌های متنوعی را نشان می‌دهند، به مشتریان هزاران محصول متنوع را برای انتخاب در اختیار مشتری قرار می‌دهند. مشاوره دهنده‌های فروشگاه اغلب مشتریان را در فروشگاه همراهی می‌کنند، به سوال‌هایشان جواب می‌دهند، و به انتخاب آنها از میان محصولات بسیاری که وجود دارد جهت می‌دهند. هنگامیکه یک مشتری انتخابش را انجام می‌دهد، سفارشش به بخش سوم کارگاه تولید فرستاده می‌شود. با خوش‌شانسی، بین ۶ الی ۸ هفته سفارش مشتری به درب منزلش ارسال می‌شود. این یک زنجیره‌ی ارزشی است که سفرهای سازی و خدمات را زیادی ارائه می‌کند ولی با هزینه‌ی بالا.

برعکس، شرکت *Ikea*، به مشتریانی سرویس می‌دهد که به دنبال تعادلی بین هزینه و محصولی که دریافت می‌کنند، هستند. به جای داشتن فروشندگانی در محوطه مغازه که مشتریان را همراهی کنند، این شرکت از سبک سلف سرویس استفاده می‌کند. به اینصورت که در اتاق‌های نمایش که در فروشگاه تعبیه شده محصولات خود را در یک دکوراسیون در کنار دیگر وسایل به نمایش می‌گذارد که دیگر لازم نباشد مشتریان با کمک یک فروشنده در ذهن خود مبلمان خود را در کنار دیگر وسایل تصور کنند. این شرکت برای تثبیت موقعیت استراتژیکی خود اساس‌منزل‌هایی را که هم کم قیمت هستند، هم مطابق میل خریدارند، و هم ساده مونتاژ می‌شوند، طراحی می‌کند. در مجاورت اتاق‌های مبله شده، بخش انبار کالاها وجود دارد که در آن محصولات در بسته بندی‌هایی برای فروش آماده شده‌اند. از مشتریان انتظار می‌رود که خودشان کالای مدنظرشان را بردارند و به خانه ببرند، حتی این شرکت یک باربند ماشین برای حمل بار به مشتریان می‌فروشد و به آنها اجازه داده می‌شود که در مراجعه بعدی به شرکت آنرا پس دهند.

اگرچه این برخورد شرکت با مشتریان در فرایند خرید، بیشترین تاثیر را در دست‌یافتن شرکت به موضع قیمت پایین داشته است، ولی این شرکت خدمات دیگری به مشتریان ارائه می‌دهد که رقبایش این قادر به ارائه آن نیستند. یکی از آنها نگهداری کودکان مشتریان در فروشگاه است. دیگری بازه طولانی زمان ارائه خدمات است. این خدمات بطور منحصر بفردی بر اساس نیاز مشتریان ایجاد شده است. مشتریان افراد جوان هستند، ثروتمند نیستند، دوست دارند که بچه داشته باشند (ولی نه پرستار بچه)، و چون آنها برای گذران معیشت خویش کار می‌کنند، نیاز دارند که در ساعات غیرمعمول خرید کنند.

### خاستگاه موقعیت استراتژیکی

موضع‌گیری‌های استراتژیکی از سه منبع متمایز سرچشمه می‌گیرند، که نسبت به هم منحصر بفرد نیستند و معمولاً همپوشانی دارند. اولی عبارتست از، استراتژی می‌تواند براساس تولید زیرمجموعه‌ای از محصولات و یا خدمات یک صنعت باشد. من این نوع را استراتژی تنوع می‌نامم، زیرا آن بر اساس انتخاب محصولات و خدمات متنوع است تا براساس بخش‌های مشتری. استراتژی تنوع زمانی توجیه اقتصادی دارد که یک شرکت می‌تواند با استفاده از فعالیت‌های متفاوت، محصولات و خدمات خاصی را با کیفیت بالا ارائه دهد.

به عنوان مثال، شرکت *Jiffy Lube International* در زمینه روغن موتور متخصص می‌باشد و دیگر خدمات تعمیر و نگهداری ماشین‌ها را ارائه نمی‌دهد. زنجیره ارزشی این شرکت، بجای تعمیرگاه‌هایی با خطوط گسترده‌تر، خدماتی سریع‌تر را در قیمت‌های پایین ایجاد می‌کند. بسیاری از مشتریان ابتدا از این شرکت روغن را می‌خرند و برای باقی خدمات به رقبای دیگر مراجعه می‌کنند.

شرکت *Vanguard Group*، بعنوان یکی از رهبران صنعت صندوق‌های سرمایه‌گذاری، یکی دیگر از نمونه‌های استراتژی تنوع می‌باشد. این شرکت یک سری از سهام‌های عمومی، اوراق قرضه، و بازارهای سرمایه‌گذاری پولی که عملکردهای قابل‌پیش‌بینی دارند را ارائه می‌کنند. رویکرد سرمایه‌گذاری شرکت عمداً عملکرد شگفت‌انگیز احتمالی در هر سال را فدای عملکرد نسبی خوب هر ساله در بلند مدت، می‌کند. این شرکت بخاطر شاخص سرمایه‌گذاریش مشهور است. آنها از شرط‌بندی بر روی نرخ بهره اجتناب می‌کنند و گروه‌های با سهام محدود را با شفافیت پیش می‌برند. مدیران صندوق سطوح معاملات را پایین نگه می‌دارند چون این کار از افزایش مخارج جلوگیری می‌کند. بعلاوه، شرکت مشتریان را از خرید و فروش سریع منصرف می‌کند، زیرا این کار باعث سرعت بالا رفتن هزینه‌ها می‌شود و می‌تواند یک مدیر صندوق را مجبور کند برای افزایش سرمایه‌های جدید و بالا بردن نقدینگی برای بازپرداخت‌ها، معامله کند. همچنین این شرکت رویکرد کم هزینه بودن فعالیت‌ها را در انجام مدیریت توزیع سهام‌ها، خدمت‌رسانی به مشتریان، و بازاریابی اتخاذ کرده است. بسیاری از سرمایه‌گذاران یک و یا تعداد بیشتری از صندوق‌های سرمایه‌گذاری *Vanguard* را در سبد سهامی‌شان قرار می‌دهند، درحالی‌که به شدت خریدها مدیریت می‌شوند و صندوق‌ها بخاطر نوع فعالیت‌هاشان از رقبا متمایز شده‌اند. مشتریان شرکت‌های *Vanguard* و *Jiffy Lube* به نوع خاصی از خدمات که ناشی از زنجیره‌ی ارزشی برتری است، پاسخ می‌دهند. استراتژی تنوع می‌تواند به طیف گسترده‌ای از مشتریان خدمت‌رسانی کند، اما با وجود این اغلب آنها تنها بخشی از نیازهایشان مرتفع می‌کنند.

نوع دیگری از جهت‌گیری استراتژیکی، مرتفع ساختن اغلب نیازها و یا همه‌ی نیازهای گروه خاصی از مشتریان می‌باشد. من این دسته را استراتژی نیاز محور می‌نامم، چونکه به تفکرات سنتی یعنی هدف قرار دادن بخشی از مشتریان نزدیک‌تر است. این استراتژی زمانی اتخاذ می‌شود که گروه‌های مختلفی از مشتریان با نیازهای متفاوت وجود داشته‌باشند، و مجموعه‌ای از فعالیت‌های مناسب بتواند آن نیازها را به بهترین شکل برطرف کند. دسته‌ای از مشتریان به قیمت کالا نسبت به دیگران بیشتر حساس‌اند، ویژگی‌های متفاوتی از محصولات را تقاضا دارند، و به مقدار زیادی اطلاعات، پشتیبانی و خدمات نیاز دارند. مشتریان شرکت *Ikea* مثال خوبی از این دسته مشتریان هستند. این شرکت به دنبال اینست که تمام نیازهای مشتریان هدفش را در رابطه با اساس‌منزل برطرف کند، نه تنها بخشی از آنها را.

استراتژی‌های نیاز محور زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که مشتریان نیازهای متفاوتی در مواقع مختلف، یا نیاز به انواع معاملات مختلف، دارند. برای مثال یک فرد ممکن است نیازهایش در مسافرت کاری با نیازهایش با مسافرت تفریحی با خانواده تفاوت داشته‌باشد. مثلاً خریداران محصولات شرکت‌های تولیدکننده نوشابه به فرم قوطی، احتمالاً نسبت به عرضه‌کننده‌های دیگر، از عرضه‌کننده‌ی اصلی‌شان درخواست‌های متفاوتی دارند.

برای اغلب مدیران این چیز قابل حسی است که تجارت‌شان را همان رفیع نیاز مشتری تصور کنند. ولی یک عامل اساسی در مورد استراتژی نیاز محور آنست که ابدأ حسی نیست و اغلب مورد غفلت مدیران قرار می‌گیرد. برای اینکه نیازهای متفاوت به موقعیت‌های معناداری برسد باید مجموعه‌ی بهترین فعالیت‌ها برای تامین آنها هم متفاوت باشند. و اگر غیر این باشد همه‌ی رقبا می‌توانند آن نیازهای یکسان را برآورده کنند، و دیگر چیز یکتا و ارزشمندی درباره تثبیت موقعیت وجود نخواهد داشت.

بعنوان مثال در بانکداری خصوصی، شرکت *Bessemer Trust* خانواده‌های با حداقل دارایی قابل سرمایه‌گذاری ۵ میلیون دلاری را مورد هدف خود قرار می‌دهد که می‌خواهند هم از سرمایه‌هایشان محافظت شود و هم به آنها افزوده شود. با اختصاص دادن یک کارمند حسابداری ماهر به هر ۱۴ خانواده، این شرکت فعالیت‌هایش را برای ارائه‌ی خدمات خصوصی شکل داده است. برای مثال، دیدارها با احتمال زیاد در قایق‌های تفریحی و یا مراعات سرسبز برگزار می‌شوند تا در دفاتر اداری شرکت. این شرکت گستره‌ی وسیعی از خدمات سفارشی را، از جمله مدیریت سرمایه‌گذاری و اداره‌ی املاک، پیش‌بینی سرمایه‌گذاری در حوزه نفت و گاز، و پذیرفتن مسئولیت اسب‌های مسابقه‌ای و هواپیما، ارائه می‌دهد. پرداخت وام که یکی از اصول بانک‌های خصوصی است، بندرت مورد درخواست مشتریان شرکت *Bessemer* است و وام‌ها عملاً بخش کوچکی از ترانزنامه و درآمدهای مشتریانش را جبران می‌کنند. علی‌رغم اینکه حسابداران این شرکت زیادترین مقدار مزد را و همچنین بیشترین هزینه‌ی پرسنل را بعنوان کارمزد دریافت می‌کنند، تمایز این شرکت با خانواده‌های هدفش عدالت و انصاف دو طرفه‌ای ایجاد می‌کند که سطح آن از هر بانک خصوصی رقیب دیگری بالاتر تخمین زده می‌شود.

از طرفی دیگر بانک‌های خصوصی شرکت *Citibank* به مشتریان با حداقل سرمایه ۲۵۰ هزار دلار خدمات می‌دهد که آنها بر خلاف مشتریان *Bessemer* خواستار دسترسی آسان به وام هستند. مدیران حسابداری شرکت *Citibank* عمدتاً وام دهنده هستند. هنگامیکه مشتریان خدمات دیگری را درخواست می‌کنند، مدیران حسابداری آنها را به دیگر متخصصان *Citibank* رجوع می‌دهند، که هر یک از آنها محصولات (خدمات) از پیش تعیین شده‌ای را ارائه می‌دهند. سیستم شرکت *Citibank* نسبت به *Bessemer* کمتر سفارشی می‌باشد و این اجازه را می‌دهد مشتریان درصد کمتری به عنوان کارمزد به مدیران بپردازند. این شرکت هر شش ماه یکبار با بزرگترین مشتریان‌شان یک دیدار برگزار می‌کند. هر دوی این شرکت‌ها فعالیت‌هایشان را مناسب کرده‌اند تا نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان بانک‌های خصوصی را برطرف کنند. یک زنجیره ارزشی یکسان نمی‌تواند نیازهای هر دو گروه مشتریان را بطرز سودمندی برآورده کند.

سومین پایه تثبیت موقعیت تقسیم کردن مشتریانی است که از راه‌های مختلف قابل دسترسی می‌باشد. اگرچه درخواست‌هایشان با دیگر مشتریان یکسان هستند، اما بهترین پیکربندی فعالیت‌ها برای رسیدن به آن مشتری‌ها متفاوت است. من این استراتژی را استراتژی دسترسی (دستیابی) می‌نامم. دستیابی می‌تواند تابعی از موقعیت مکانی مشتریان، یا مقیاس مشتریان باشد یا اینکه تابعی از هر چیزی که به مجموعه‌ی متفاوتی از فعالیت‌ها نیاز دارد که به مشتریان از بهترین راه دسترسی داشته باشد.

تقسیم‌بندی بر اساس دسترسی کمتر معمول است و نسبت به دوتای قبلی کمتر مناسب در نظر گرفته می‌شود. بعنوان مثال شرکت *Carmike Cinemas* بطور گسترده در شهرهای بزرگ و کوچک با جمعیت کمتر از ۲۰۰ هزار نفر فیلم اکران می‌کند. چطور این شرکت در بازارهایی که نه تنها کوچک هستند بلکه از قیمت‌های بلیط پایین‌تر نسبت به شهرهای بزرگ برخوردارند، کسب درآمد می‌کند؟ این شرکت این کار را از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که به ساختار کم هزینه منجر می‌شود، انجام می‌دهد. این شرکت به مشتریان در شهرهای کوچک از طریق مجموعه‌های کم هزینه و استاندارد که به تکنولوژی‌های صفحه نمایش‌های کمتر و پروژکتور ساده‌تر از سینماهای شهرهای بزرگ نیاز دارند، خدمت‌رسانی می‌کنند. سیستم اطلاعاتی و فرایند مدیریت شرکت به طریقی است که نیاز به کارمندان اجرایی محلی را منتفی می‌کند و در نهایت تنها به یک مدیر پخش فیلم احتیاج خواهد بود. همچنین *Carmike* بوسیله فروش بلیط در محل اکران، اجاره و صورت‌های پرداخت پایین‌تر (بخاطر مکانش)، تنها با ۲٪ مخارج بالاسری (متوسط صنعت ۵٪) مزیت‌های زیادی را برای خود ایجاد کرده است. همچنین فعالیت در جوامع کوچک به *Carmike* اجازه بازاریابی به شکل کاملاً شخصی را می‌دهد که در آن مدیر تئاتر از طریق تماس چهره به چهره، مشتریان را می‌شناسد و مراجعان بیشتری را ترغیب می‌کند. بخاطر مسلط بودن بر بازار حتی اگر هم تنها شرکت پخش فیلم در بازار نباشد، این شرکت علاوه بر این قادر است حق انتخاب فیلم‌هایش را بدست آورد و با توزیع‌کننده‌ها در مورد شرایط بهتری مذاکره کند.

مشتریان روستایی در مقابل مشتریان شهری مثالی از تفاوت‌های دسترسی ماشینی در فعالیت‌ها می‌باشد. خدمت‌رسانی به تعداد کمی از مشتریان در مقابل تعداد زیاد آنها در شهرها، یا مشتریان متراکم واقع شده در مقابل مشتریان دور از هم واقع شده مثال‌هایی دیگری هستند که در آنها فعالیت‌هایی از جمله: بهترین راه بازاریابی کردن، فرایند سفارش‌دهی، پشتیبانی، و خدمات پس از فروش، اغلب متفاوت خواهند بود.

تثبیت موقعیت تنها درباره ایجاد یک جای پای محکم نیست. یک موقعیت که از هر منبعی ظهور می‌کند، می‌تواند محدود و یا گسترده باشد. یک رقیب متمرکز، مانند شرکت *Ikea*، نیازهای خاصی از زیرمجموعه‌ای از مشتریان را هدف قرار می‌دهد و بر طبق آنها فعالیت‌های خود را طراحی می‌کند. رقبای متمرکز توسط گروهی از مشتریانی رونق می‌یابند. که این مشتریان آنهایی‌اند که بطور گسترده توسط رقبای دیگر تامین می‌شوند، یا اینکه از خدمات رقبای دیگر محروم مانده‌اند. شرکتی که بسیار مورد توجه قرار گرفته باشد، مثلاً *Vanguard* یا *Delta Air Lines*، و به گستره‌ی وسیعی از مشتریان خدمت‌رسانی می‌کند، مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی را که برای برطرف کردن نیازهای معمول مشتریان طراحی شده، انجام می‌دهد. و اینکه تنها بصورت جزئی نیازهای منحصر بفرد گروه‌های خاصی از مشتریان را تامین می‌کند و یا از برخی از آن نیازها چشم‌پوشی می‌کند. استراتژی پایه برای تثبیت موقعیت هر چه که باشد -تنوع، نیازمحوری، دسترسی، و یا ترکیبی از این سه نوع- به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مناسب نیاز دارد چونکه آن همواره تابعی از تفاوت‌های بخش عرضه می‌باشد؛ که این به معنی تفاوت در فعالیت‌ها می‌باشد. اما تثبیت موقعیت همیشه تابعی از تفاوت در قسمت تقاضا یا مشتریان نیست. بطور خاص استراتژی‌های تنوع و دسترسی به هیچ یک تفاوت‌های مشتریان اتکا نمی‌کنند. با این وجود، در عمل تفاوت‌های استراتژی‌های تنوع و دسترسی اغلب با تفاوت در نیازها همراه هستند. برای مثال سلیقه‌های مشتریان شرکت *Carmike* در شهرهای کوچک بیشتر به سمت فیلم‌های کم‌دی، وسترن، اکشن، خانوادگی سرگرم‌کننده گرایش دارد. و این شرکت فیلم‌های غیر از اینها را پخش نمی‌کند.

با تعریفی که از تثبیت موقعیت شده است، ما اکنون می‌توانیم سوال "استراتژی چیست؟" را پاسخ بدهیم. استراتژی، خلق یک موقعیت یکتا و ارزشمندی است که شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های متفاوت می‌باشد. اگر فقط یک موقعیت ایده‌آل وجود داشته باشد، دیگر نیازی به استراتژی نخواهد بود. شرکت‌ها معمولاً با یک دستور العمل ساده رو به رو هستند - در رقابت پیروز شو تا آنرا بیایی و پیش‌دستی کنی. اهمیت موضع‌گیری استراتژیکی انتخاب فعالیت‌هایی است که با فعالیت‌های رقیبان متفاوت است. اگر تنها یک مجموعه از فعالیت‌ها برای تولید همه‌ی محصولات، و برآورده کردن همه‌ی خواسته‌ها و دسترسی به همه‌ی مشتریان بهترین فعالیت‌های موجود باشند، شرکت‌ها بر راحتی می‌توانند در رقابت با یکدیگر از هم پیشی بگیرند و عملکرد آنها را تنها اثربخشی عملیاتی تعیین خواهد کرد.

### III. برای تداوم یک موقعیت استراتژیک به جایگزینی نیاز است.

انتخاب یک وضعیت منحصر بفرد تضمینی برای یک برتری پایدار نیست. یک موقعیت ارزشمند ناگزیر منجر به تقلید و کپی برداری توسط سایر افراد به یکی از دو روش زیر می شود. در روش اول، یک شرکت می تواند موقعیت خودش را برای تطبیق با رقیب برتر تغییر دهد.

روش دوم تقلید، که بسیار رایج تر است، گسترش دادن است. یک گسترش دهنده به دنبال تطابق مزایای یک موقعیت موفق است درحالی که موقعیت موجود را نیز حفظ کند. با این کار، خصوصیات، خدمات، یا تکنولوژی های جدید به فعالیت هایی قبلا انجام می داد پیوند می زند.

برای کسانی که فکر می کنند رقبا می توانند هر موقعیت بازاری را کپی برداری کنند، صنعت هواپیمایی بهترین مسئله برای بررسی است. اینطور به نظر می رسد که یک شرکت هواپیمایی می تواند تقریباً فعالیت های هر شرکت هواپیمایی دیگری را تقلید نماید. مثلاً با خریدن هواپیماهای یکسان، یا تخصیص گیتها و یکی کردن لیست پروازها و سیستم رزرو بلیط و خدمات حمل بار مسافران.

شرکت هواپیمایی *Continental* با دیدن عملکرد خوب شرکت *Southwest*، تصمیم به تقلید از نوع گسترش گرفت. یعنی با حفظ موقعیتش به عنوان یک ایرلاین با سرویس کامل، برخی از ویژگی *Southwest* را تطابق می داد. *Continental Lite* در سرویس جدید وعده غذایی و سرویس درجه یک را حذف کرد، فاصله بین سفرها را نزدیک کرد، کرایه ها را کاهش داد و مزیت صندلی اختصاصی را برداشت.

اما چون یک شرکت هواپیمایی با خدمات کامل بود همچنان به همکاری با آژانس های مسافرتی برای استفاده از ناوگان مختلط و بازرسی چمدان ها ادامه می داد.

اما یک موقعیت استراتژیک تا زمانی که با سایر موقعیت ها جایگزینی نداشته باشد پایدار خواهد بود. جایگزینی ها زمانی اتفاق می افتند که فعالیت ها ناسازگار باشند. به عبارت ساده تر یک جایگزینی به این معنی است که مقدار زیاد یک چیز مستلزم مقدار کمتر چیز دیگر است. یک شرکت هواپیمایی می تواند غذا سرو کند، هزینه ها را افزایش دهد، در عبور و مرور از گیت ها کند باشد و یا اینکه هیچ یک از این موارد را نداشته باشد اما نمی تواند هر دو را با کارایی لازم داشته باشد.

صابون *Neutrogena* را در نظر بگیرید. موقعیت تنوع محور شرکت *Neutrogena* بر پایه، "لطیف برای پوست" ساخته شده است. صابون بدون تفالیه برای تعادل *Ph*. استراتژی بازاری *Neutrogena*، با داشتن متخصصین پوست، بیشتر شبیه یک شرکت داروسازی بود تا یک شرکت تولید صابون. در مجلات پزشکی تبلیغات می کرد، با پزشکان مکالمه می کرد، در کنفرانس های پزشکی شرکت می کرد و در آزمایشگاه های خودش تحقیقاتی برای محافظت از پوست انجام می داد. برای مستحکم کردن موقعیت خودش، *Neutrogena* توزیع محصولاتش را فقط در داروخانه ها متمرکز کرد و از افزایش قیمت اجتناب کرد. *Neutrogena* از یک فرایند ساخت آهسته و گرانتر برای قالب ریزی صابون های لطیفش استفاده کرد.

با انتخاب این موقعیت، *Neutrogena* صابون های بو زدا و لطیف کننده پوست را که بسیاری از مشتریان خواستار آنها بودند، رد کرد. فروش حجم بالای صابون هایش در سوپر مارکت ها و همچنین استفاده از افزایش قیمت را رها کرد. *Neutrogena* کارایی ساخت را قربانی رسیدن به خصوصیات مطلوب صابون کرد. *Neutrogena* جایگزینی های زیادی انجام داد که شرکت را در برابر تقلید کننده ها محافظت کند.

جایگزینی ها از سه علت ناشی می شوند. اول، ناسازگاری در تصویر ذهنی یا شهرت. شرکتی که به ارائه نوعی ارزش معروف است، اگر بخواهد نوع دیگری از ارزش یا دو چیز ناسازگار را ارائه دهد، ممکن است اعتبارش را از دست بدهد یا مشتریان سردرگمی داشته باشد. یا حتی شهرتش از بین برود. به عنوان مثال برای صابون *Ivory* با موقعیت پایه صابون روزانه ارزان قیمت، مطابقت با شهرت برتر طبی بودن *C* دشوار خواهد بود. تلاش برای یک تصویر ذهنی جدید در یک صنعت بزرگ، ده ها یا حتی صدها میلیون دلار هزینه دربر خواهد داشت که یک مانع بزرگ برای تقلید به حساب می آید.

علت دوم و مهمتر به وجود آمدن جایگزینی ها خود فعالیت ها هستند. موقعیت های مختلف با فعالیت های سازمان دهی شده خودشان نیاز به پیکربندی، تجهیزات، رفتار کارکنان، مهارت ها و سیستم مدیریتی متمایز دارند. بیشتر جایگزینی ها انعطاف ناپذیری ماشین ها، افراد و سیستم ها را بازتاب می دهند.

هرچه *Ikea* سعی می کرد تا با سپردن فعالیت هایی مثل مونتاژ و تحویل به خود مشتریان، هزینه ها را کم کند، در بدست آوردن رضایت مشتریانی که سطوح بالایی از خدمات را می خواستند ناتوان تر بود. جایگزینی ها می توانند بیشتر پایه ای باشند. در کل، ارزش یک فعالیت، وقتی بیشتر یا کمتر از حدود کاربردی اش طراحی شده باشد، از بین می رود. به عنوان مثال وقتی یک فروشنده بتواند سطوح بالایی از خدمات را به مشتری اول ارائه دهد درحالی که برای مشتری دوم چیزی برای ارائه در دست نداشته باشد، استعداد فروشنده و قسمتی از هزینه ها در مورد مشتری دوم تلف می شود. به عبارت دیگر بهره وری زمانی ارتقا می یابد که تنوع فعالیت ها محدود باشد. برآورده شدن همیشگی خدمات باعث می شود فروشنده و کل فعالیت فروش به یادگیری و مقیاس کارآمدی دست یابند.

علت آخر به وجود آمدن جایگزینی ها، محدودیت های هماهنگی و کنترل داخلی است. با انتخاب دقیق صرفا یک مسیر رقابتی مدیریت ارشد اولویت های سازمان را به طور واضح تعیین می کند. در مقابل شرکت هایی که سعی می کنند به همه نیاز های همه مشتریان پاسخ دهند باعث سردرگم شدن کارمندان و گرفتن تصمیمات هرروزه و ساختار نیافته توسط آنان می شوند.

وجود جایگزینی ها به هنگام موقعیت یابی در رقابت فراگیر و برای استراتژی ضروری است. آنها نیاز به انتخاب را به وجود آوردند و خدماتی که شرکت ارائه می داد را به طور هدف دار محدود کردند. آنها از تقلید تغییر موقعیت و گسترش دادن دوری می کردند، چون رقبایی که دست به تقلید می زدند استراتژی های خودشان را از بین می برند و از ارزش فعالیت هایشان می کاهند.

جانشینی ها سرانجام *Continental Lite* را زمین زد. شرکت صدها میلیون دلار ضرر کرد. رییس شرکت سمتش را از دست داد. هواپیما ها در فرودگاه های شلوغ تاخیر می کردند. شرکت هر روز هزاران شکایت به دلیل پروازهای تاخیر دار و کنسل شده دریافت می کرد. *Continental Lite* نمی توانست از عهده هزینه هایش برآید و در عین حال کارمزد استاندارد مامورین آژانس های مسافرتی را بپردازد. همچنین برای ارائه خدمات تمام سرویس خود به این مامورین احتیاج داشت. شرکت با قطع همه کارمزدهای پروازهای *C* تصمیم به عقب نشینی گرفت. به طور مشابه، به دلیل عدم توانایی در پرداخت مزایای "مسافر همیشگی" به مسافران، کل پاداش های برنامه "مسافر همیشگی" را کاهش داد. نتیجه چیزی جز آژانس های مسافرتی عصبانی و مشتریان (خدمات تمام سرویس) ناراضی نبود.

*C* سعی در رقابت همزمان در دو مسیر داشت. کم هزینه بودن و تمام سرویس بودن. *C* یک اشتباه بزرگ گسترشی مرتکب شد. اگر هیچ جایگزینی بین دو موقعیت وجود نداشت *C* می توانست موفق شود. اما نبود جایگزینی ها یک حقیقت ناقص خطرناک است که مدیران باید از یاد ببرند. کیفیت همیشه رایگان نیست. تسهیلات *Southwest*، که نوعی کیفیت بالا محسوب می شود، با کم هزینه بودن سازگار است چون پروازهای مکرر با انجام یک سری کارهای کم هزینه مانند سرعت زیاد عبور و مرور از گیت ها و سیستم رزرو بلیط اتوماتیک آسان شده اند. اما ابعاد دیگر کیفیت شرکت های هواپیمایی مانند ارائه صندلی اختصاصی، غذا یا حمل بار برای تحقق یافتن، مستلزم هزینه هستند.

در کل، جایگزینی های اشتباه بین هزینه و کیفیت اصولا زمانی اتفاق می افتد که تلاش زاید و تلف شده، یا کنترل و دقت کم، و یا هماهنگی ضعیف وجود داشته باشد. بهبود همزمان هزینه و تمایز نیز فقط زمانی امکان پذیر است که شرکت خیلی قبل تر از سر حد کارایی آغاز کند یا این سر حد به بیرون شیفیت پیدا کند. سر حد به نقطه ای گفته می شود که شرکت ها به بهترین شیوه فعلی رسیده باشند، نقطه ای که جایگزینی بین هزینه و تمایز واقعا حقیقی باشد.

بعد از یک دهه استفاده از مزیت های بهره وری بالا، شرکت های هوندا و تویوتا در مقابل سر حد به مشکل خوردند. در سال ۱۹۹۵ در حالی که تعداد مشتریانی در مقابل افزایش قیمت خودروها مقاومت می کردند، هوندا به این نتیجه رسید که تنها راه تولید ماشین های ارزان قیمت بریدن از خصوصیات ماشین هاست. پس با امید به اینکه مشتریان متوجه تغییرات نمی شوند دیسک ترمزهای عقب مدل *C* را با ترمزهای استوانه ای ارزان تر عوض کرد و از پارچه ارزان تر برای صندلی عقب استفاده کرد. تویوتا هم سعی کرد پر فروش ترین مدل *C* در ژاپن را با سپرهای رنگ نشده و صندلی های ارزانتتر به فروش برساند. در مورد تویوتا مشتریان اعتراض کردند و شرکت سریعا تولید مدل جدید خودش را متوقف کرد.

در دهه گذشته در حالی که مدیران در حال افزایش بهره وری عملیاتی بودند، این ایده را در ذهن خود ایجاد کردند که حذف جایگزینی ها چیز خوبی است. اما اگر جایگزینی ها وجود نداشته باشند شرکت ها هرگز به یک منفعت پایدار نخواهند رسید. در این حالت باید تا می توانند سریع تر بدون تا حداقل در جای قبلی خود باقی بمانند.

حال اگر بخواهیم دوباره به سوال استراتژی چیست برگردیم می بینیم که جایگزینی ها بعد تازه ای به پاسخ ما اضافه می کنند. استراتژی انجام جایگزینی ها برای رقابت است. عصاره استراتژی انتخاب کارهایی است که نباید انجام داد. بدون جایگزینی ها، دیگر نیازی به انتخاب و در نتیجه استراتژی نخواهد بود. هر ایده خوبی حتما به سرعت تقلید می شود. عملکرد کاملا به اثربخشی عملیاتی بستگی دارد.

#### IV. تناسب هم زمان باعث تقویت مزیت رقابتی و پایداری می گردد.

گزینه های تغییر موقعیت نه تنها فعالیت های آتی یک شرکت و نحوه شکل گیری فعالیت های افراد را مشخص می کند بلکه چگونگی ارتباط فعالیت ها را با یکدیگر مشخص می کند. اثربخشی عملیاتی سعی در بهتر انجام دادن فعالیت ها و عملکردهای فردی دارد در حالی که استراتژی به فعالیت های ترکیبی می پردازد.

سرعت بالای عبور و مرور گیت های *Southwest* باعث پروازهای سریع تر و استفاده بهتر از هواپیما می شود که از جهت تامین آسایش بیشتر و همینطور قیمت کمتر مناسب است. اما *Southwest* چگونه به این موقعیت دست یافت؟ قسمتی از جواب از حقوق بالای کارکنان و متخصصین فنی هواپیما ها که بهره وری آنها از طریق قوانین انعطاف پذیر اتحاد فراهم شده است، ناشی می شود. اما قسمت اعظم جواب چگونگی انجام سایر فعالیت ها توسط *Southwest* است. *Southwest* از انجام فعالیت هایی که سایر شرکت ها را عقب نگه می داشت مانند سرو غذا، یا

ارائه صندلی اختصاصی، و یا سیستم حمل بار داخلی، اجتناب می کرد. فرودگاه ها و مسیرهایی را انتخاب می کرد که ازدحام کمتری داشتند تا از تاخیرها جلوگیری کند. حدود اکید Southwest برای انتخاب نوع و طول مسیرهایی باعث یکنواخت شدن هواپیماهای این شرکت شد: در نتیجه تمام هواپیماهای Southwest با بوئینگ ۷۳۷ تعویض شد.

هسته رقابتی Southwest چه بود؟ عامل کلیدی موفقیت آن چه بود؟ پاسخ صحیح این است که همه چیز اهمیت دارد. استراتژی Southwest شامل کل سیستم فعالیت ها می شود نه فقط ای از بخش ها. مزیت رقابتی آن ناشی از تناسب فعالیت هایش و نحوه تقویت آنهاست.

تناسب با زنجیری به محکمی هر یک از حلقه هایش دست مقلدان را می بندد. Southwest هم مانند همه شرکتهای موفق با استراتژی های خوب، با فعالیت هایی که مکمل هم بودند ارزش اقتصادی ایجاد می کرد. به عنوان مثال هزینه یک فعالیت به این دلیل کاهش می یافت که سایر فعالیت ها درست انجام می شد. همچنین ارزش یک فعالیت برای مشتریان می تواند با سایر فعالیت های شرکت افزایش یابد. به این صورت است که تناسب استراتژیک مزیت رقابتی و برتری سودآوری ایجاد می کند.

#### انواع تناسب

اهمیت تناسب در بین سیاست های اجرایی یکی از قدیمی ترین ایده ها در استراتژی است. که به تدریج جای اهداف مدیریتی را گرفته است. به جای در نظر گرفتن کل شرکت، مدیران بیشتر به صلاحیت هسته، منابع بحرانی و عوامل کلیدی موفقیت متمایل شده اند. در حقیقت تناسب، بر خلاف آنچه اکثر افراد فکر می کنند، اصلی ترین جز مزیت رقابتی محسوب می شود.

تناسب از این جهت مهم است که فعالیت های مجزا معمولاً بر هم اثر می گذارند.

یک خط تولید با تنوع مدل بالا وقتی که با یک سیستم موجودی و سیستم فرایند سفارش ترکیب شده باشد، ارزش زیادی دارد. این سیستم ها به یک انبار محصولات نهایی، یک فرایند فروش مجهز شده برای تعریف و تشویق بهبود، یک تم تبلیغاتی - که تاکیدش سودآوری تنوع محصولاتی است که نیازهای اساسی مشتریان را برآورده می کنند- نیاز دارد. فعالیت های این چنینی که مکمل هم باشند در استراتژی فراگیر هستند. اگرچه بیشتر تناسب های میان فعالیت ها عمومی هستند و در بسیاری از شرکت ها می توانند اجرا شوند اما با ارزش ترین تناسب تناسبی است که از روی خود استراتژی تعیین شده باشد. چون خاص بودن یک موقعیت را بالا می برد و جایگزینی ها را تقویت می کند.

تناسب ها به سه نوع تقسیم بندی می شوند اگرچه دو به دو مستقل از هم نیستند. تناسب مرتبه اول ثبات ساده بین هر فعالیت و کل استراتژی است. برای مثال، شرکت Vanguard فعالیت ها را براساس استراتژی کم هزینه اش مرتب می کند. حجم معاملات اسناد و اوراق بهادار را حداقل کرده و نیازی به مدیرانی که از لحاظ مالی تقویت شده اند ندارد. شرکت دارایی هایش را به طور مستقیم و بدون نیاز به پرداخت کارمزد به واسطه ها توزیع می کند. آن همچنین تبلیغات را فقط به روابط عمومی و پیشنهادات فرد به فرد محدود می کند. Vanguard کارکنانش را ملزم به صرفه جویی هزینه می کند.

سازگاری، اتحاد و انباشتگی مزیت های رقابتی فعالیت ها با یکدیگر را تضمین می کند. این سازگاری باعث می شود که مزیت ها اثر یکدیگر را کم و یا کلا خنثی نکنند. این باعث می شود که استراتژی با مشتریان، کارکنان و سهام داران به خوبی ارتباط برقرار کند و پیاده سازی و اجرا از طریق تک دهنی بودن در سازمان بهبود می دهد.

تناسب مرتبه دوم زمانی اتفاق می افتد که فعالیت ها تقویت کننده باشند. برای مثال، Neutrogena هتل های سطح بالا را برای عرضه محصولاتش انتخاب کرد. این هتل ها نیز مشتاق ارائه صابون هایی به مشتریان خود بودند که توسط پزشکان امراض پوستی توصیه می شد. وقتی که مهمانان صابون Neutrogena را در یک هتل مجلل امتحان کنند، احتمال اینکه خودشان هم آن را از داروخانه ها تهیه کنند و یا از پزشکشان درباره آن اطلاعات کسب کنند بالا می رود. به این ترتیب مشخصات طبی Neutrogena و عرضه در بازار هتل یکدیگر را از طریق کم کردن هزینه های بازاریابی تقویت می کنند.

#### در مثال دیگر شرکت B

تناسب مرتبه سه پا را فراتر از تقویت کردن می گذارد که پورتر آن را بهینه سازی تلاش می نامد. Gap، خرده فروش لباس های معمولی، در دسترس بودن محصولاتش در فروشگاه ها را یک عامل مهم در استراتژی اش می داند. Gap محصولات خودش را هم می توانست در فروشگاه نکه دارد و هم اینکه از انبارها جمع آوری کند. Gap تلاش برای فعالیت هایش را از طریق جمع آوری روزانه لباس های اصلی از سه انبار بهینه سازی کرد. به این ترتیب موجودی انبار شده در فروشگاه را حداقل کرد. از این جهت بیشتر تاکید روی جمع آوری بود که استراتژی تجارتي Gap به طوری نسبی وابسته یک سری اقلام اصلی با رنگ های محدود بود. در حالی که سایر خرده فروشان که قابل مقایسه با Gap بودند سالانه سه تا چهار بار در سال موجودی شان را تغییر می دادند، GAP سالانه هفت و نیم بار تعویض می کرد. علاوه بر این، جمع آوری سریع، هزینه اجرای مدل با چرخه کوتاه Gap را که شش تا هشت هفته طول می کشد، کم می کند.



ها می شود. استمرار سازمان را قادر می سازد تا با ایجاد قابلیت ها و مهارت های منحصر به فرد استراتژی اش را سازمان دهی کند. همچنین هویت یک سازمان را تقویت می کند.

در مقابل، تغییرات مکرر موقعیت هزینه بر هستند. یک شرکت علاوه بر تعیین دوباره فعالیت های فردی باید کل سیستم ها را از نو تنظیم نماید. برخی از فعالیت ها ممکن است هرگز به استراتژی ناپایدار و تغییر پذیر نرسند. نتیجه غیر قابل اجتناب تغییرات مکرر استراتژی یا نتیجه ناتوانی در انتخاب یک موقعیت متمایز در وهله اول پیش آمدن وضعیت "من هم مثل بقیه هستم" یا وضعیت شکل دهی مصونیتی فعالیت ها یا ناسازگاری میان وظایف و ناهماهنگی سازمانی است.

استراتژی چیست؟ حالا می توانیم پاسخ به این سوال را تکمیل کنیم. استراتژی ایجاد تناسب میان فعالیت های یک شرکت است. موفقیت استراتژی بسته به انجام درست بسیاری از کارها دارد و همچنین یکپارچه سازی آنها. اگر هیچ تناسبی میان فعالیت ها وجود نداشته باشد هیچ استراتژی متمایزی نیز وجود نخواهد داشت و پایداری کم خواهد بود. مدیریت به وظیفه ساده تر و اثربخشی عملیاتی عملکرد نسبی یک سازمان را مشخص می کند.

## V. بازبایی (کشف دوباره) استراتژی

### ناتوانی در انتخاب

چرا بسیاری از شرکت ها نمی توانند استراتژی داشته باشند؟ چرا مدیران از انتخاب های استراتژیک طفره می روند؟ یا اگر در گذشته چنین انتخابی داشته اند چرا معمولاً اجازه می دهند تا استراتژی ها ضعیف شده و از بین بروند؟ معمولاً تهدید ها، به دلیل تغییرات تکنولوژی یا تغییر رفتار رقبا، از خارج از شرکت ناشی می شوند. اگرچه ممکن است مشکل اصلی تغییرات خارجی باشد، اما تهدید اصلی برای استراتژی معمولاً از داخل سازمان است. یک استراتژی دقیق و بی نقص با یک دیدگاه گمراه کننده از رقابت یا غفلت سازمانی و یا خصوصاً با میل به رشد، از داخل خراب می شود. مدیران درباره ضرورت انتخاب گزینه ها سر در گم شده اند. وقتی بسیاری از شرکت ها با کارایی خیلی کمی اداره می شوند جایگزینی ها غیرضروری جلوه می کنند. اینطور ممکن است به نظر برسد که شرکتی که به خوبی اداره می شود باید بتواند تمام رقبای غیر مؤثرش را همزمان در تمام ابعاد شکست دهد. با توجه به گفته اندیشمندان معروف مدیریت که اعمال جایگزینی ها الزامی نیست، مدیران به این نتیجه رسیدند که انجام جایگزینی ها می تواند نشانه ضعف یک سازمان باشد.

به دنبال پیش بینی های فرارقابتی، مدیران احتمال وقوع این رقابت ها را با تقلید همه قسمت های رقبای خود افزایش دادند. اندیشیدن بر حسب انقلاب، مدیران را ملزم می کند که هر تکنولوژی جدید را تعقیب کنند. پیگیری اثربخشی عملیاتی گمراه کننده است چون پیوسته و قابل تعقیب قانونی است. در دهه گذشته مدیران فشار را به تدریج برای بهبود ملموس و قابل اندازه گیری عملکرد افزایش داده اند.

شرکت ها انتخاب های استراتژیک را کم تاثیر یا کلاً از انجام آنها اجتناب می کنند. دانش متعارف داخل یک سازمان معمولاً قوی هستند و به یک شکل به رقابت می پردازند. بعضی از مدیران تمرکز روی مشتری را با برآورده کردن تمام نیازهای مشتری ها یا پاسخ به همه درخواست های کانال های توزیع اشتباه می گیرند.

واقعیت های سازمانی بر خلاف استراتژی عمل می کنند. جایگزینی ها خطرناک هستند و به همین علت مدیران انتخاب نکردن را به پشیمانی از یک انتخاب نادرست ترجیح می دهند. شرکت از یکدیگر تقلید می کنند با این تفکر که سایر رقبا چیزی می دانند که خودشان نمی دانند. کارکنان تازه جا افتاده که ملزم به یافتن هر راهی برای بهبود هستند، معمولاً فاقد دیدگاه کلی نگر برای تشخیص جایگزینی ها هستند. گاهی، ناتوانی مدیران یا کارکنان با ارزش در انتخاب از مقاومت در برابر نامیدی ناشی می شود.

### تله رشد

از میان همه اثرها، می توان گفت میل به رشد بدترین تاثیر را روی استراتژی دارد. به نظر می رسد جایگزینی ها و حدود رشد را متوقف می کنند. برای مثال، در نظر گرفتن گروهی از مشتریان و محروم کردن بقیه، یک محدوده واقعی یا فرضی روی رشد درآمد ایجاد می کند. استراتژی های با دامنه هدف وسیع که بر پایین بودن قیمت ها تاکید می کنند، در مقابل مشتریان حساس به خصوصیات و خدمات با فروش از دست رفته مواجه می شوند. طرفداران تمایز هم فروششان را در مقابل مشتریان حساس به قیمت از دست می دهند.

مدیران دائماً در این فکر هستند که چگونه پیشرفت کنند تا بتوانند از حدود پیش یافتند اما موقعیت استراتژیک شرکت را کم رنگ تر می کنند. در آخر فشارهای زیاد برای رشد یا اشباع ظاهری بازار موردنظر باعث می شوند که مدیران موقعیت شرکت را از طریق توسعه خطوط تولید یا افزودن یک خصوصیات جدید یا تقلید خدمات محبوب رقبا و یا تطابق فرایندها گسترش دهند. شرکت *Maytag* موفقیت چندین ساله اش را مدیون تمرکز روی ماشین لباسشویی های قابل اعتماد و با دوام که بعدها شامل ماشین های ظرفشویی هم شد، است.

