

به نام خدای کلمه



گزیده خوانی راهبرد رقابتی

مروری بر ۶ مقاله تاثیرگذار راهبرد رقابتی

نویسنده یادداشت‌ها: امیر ناظمی

ترجمه مقالات و تدوین: سارا الماسی

گزینش مقاله‌ها و تایید نهایی: کیوان جامه‌بزرگ

پیشنهاد مقاله‌ها و یادداشت‌های فتاب: سیاوش علیخانی

متن کامل مقالات استفاده شده در
کتاب، فایل‌های معرفی شده متن در
کتاب، اطلاع‌رسانی رویدادهای مرتبط،
و سایر اطلاعات در خصوص کتاب
گزیده‌خوانی با اسکن QRCode در
دسترس است.



گزیده خوانی راهبرد رقابتی

مروری بر ۶ مقاله تأثیرگذار راهبرد رقابتی

نام کتاب: گزیده خوانی راهبرد رقابتی
نویسنده یادداشت‌ها: امیر ناظمی
ترجمه مقالات و تدوین: سارا الماسی
گزینش مقاله‌ها و تأیید نهایی: کیوان جامه‌بزرگ
پیشنهاد مقاله‌ها و یادداشت‌های فناپ: سیاوش علیخانی
صفحه‌آر و طراح جلد: محمد امین کریمی

چاپ نخست: پاییز ۱۴۰۲
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

انتشارات کتاب شرق
آدرس میدان فاطمی، خیابان بهرام مصیری،
پلاک ۲۲، دفتر انتشارات کتاب شرق
www.sharghdaily/book
sharghdaily.book@gmail.com
Book@sharghdaily.com
تلفن: ۰۲۱-۸۸۹۳۶۲۵۴
نمابر: ۰۲۱-۸۸۹۲۱۶۳۱

سرشناسه: ناظمی، امیر، ۱۳۵۸-؛ الماسی، سارا، ۱۳۶۳-، مترجم
عنوان و نام پدیدآور: گزیده خوانی راهبرد رقابتی: مروری بر ۶ مقاله تأثیرگذار راهبرد رقابتی / نویسنده
یادداشت‌ها امیر ناظمی؛ ترجمه مقالات و تدوین سارا الماسی؛ گزینش مقاله‌ها و تایید نهایی کیوان جامه‌بزرگ؛
پیشنهاد مقاله‌ها و یادداشت‌های فناپ سیاوش علیخانی.
مشخصات نشر: تهران: کتاب شرق، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۲۲۵ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۲۵۷۳-۷-۱
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
عنوان دیگر: مروری بر ۶ مقاله تأثیرگذار راهبرد رقابتی.
موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی -- مقاله‌ها و خطابه‌ها

Strategic planning -- Addresses, essays, lectures

رقابت -- مقاله‌ها و خطابه‌ها

Competition -- Addresses, essays, lectures

شناسه افزوده: جامه‌بزرگ، کیوان، ۱۳۶۰ -

شناسه افزوده: علیخانی، سیاوش، ۱۳۶۳-

رده‌بندی کنکرس: HD۳۰/۲۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۰۶۳۹۵

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

ISBN: 978-622-92573-7-1



9 786229 257371

سرفصل مطالب

۱۴	پیشگفتار
۱۶	۱. تاریخی بودن مفاهیم
۱۶	۲. بومی خوانی
۱۷	۳. پیوند میان سطح خرد و کلان
۲۱	برای شرکت تان چشم انداز خلق کنید
۲۲	۱. معرفی مقاله
۲۳	۲. خلاصه مقاله
۲۳	اجزاء چشم انداز
۳۰	۳. یادداشت ۱: هویت را بساز!
۳۰	نیاز به هویت جمعی و ملی
۳۱	ریشه های هویت جمعی
۳۲	نگاه شرکتی-سازمانی
۳۳	چشم انداز مشترک
۳۴	۴. یادداشت ۲: مقدس فروشی
۳۴	۱. شعارزدگی، شروع مقدس سازی
۳۶	۲. خیابانی شدن مساله
۳۸	توازنی که از دست می رود!
۳۹	۵. یادداشت ۳: تصویر یک آینده در سیمای دیگری
۴۰	ژاین به عنوان چشم انداز مشروطه
۴۸	۶. یادداشت ۴: اول شدن و بازی بی نهایت
۴۸	اول های ناکام
۵۱	۱. بازی محدود
۵۱	۲. معیارهای ارزیابی مختلف
۵۲	بازی نامحدود
۵۲	۷. نمونه موردی: چشم انداز هلدینگ فناپ
۵۲	چشم انداز، راه رفتن روی مرز باریک
۵۴	چشم انداز فناپ
۵۴	۱. ارزش بنیادی
۵۴	۲. هدف بنیادی
۵۵	۳. هدف جسورانه

۵۶	۴. راه رسیدن به هدف
۵۷	راهبرد (استراتژی) چیست؟
۵۸	۱. معرفی مقاله «راهبرد چیست و معنای آن چه تغییری پیدا کرده است؟»
۵۸	فهم ابتدایی از راهبرد
۵۸	پورتر و مفهوم مزیت رقابتی
۶۲	از راهبرد تا تمایز آفرینی
۶۵	۲. خلاصه مقاله
۶۸	۳. یادداشت ۵: کوله پشتی های مادر راهبردهای عام
۷۳	راهبردهای عام و رابطه آنها
۷۴	هم خوانی راهبردهای عام با همدیگر
۷۵	۴. یادداشت ۶: تغییر چارچوب، تغییر راهبرد
۷۵	پوست اندازی پست!
۷۶	پست زیر ساخت اقتصاد دیجیتال
۷۸	گذار به آینده
۷۸	اهمیت فراوان دسترسی
۷۹	۵. یادداشت ۷: رانت بازی خوب!
۸۱	یک فهم از توسعه
۸۲	مسیر توسعه و نه توسعه
۸۳	راهی از وضعیت پایه به وضعیت بالغ
۸۴	رانت و توسعه
۸۴	رانت مولد؛ رانت مصرفی
۸۷	پنج نیروی رقابتی که استراتژی را شکل می دهند
۸۸	۱. معرفی مقاله
۸۸	ادامه دیدگاه پورتر
۹۰	۲. خلاصه مقاله
۹۲	عواملی که نیروی ششم نیستند!
۹۲	تغییر
۹۴	پیاده سازی راهبردها
۹۵	۳. یادداشت ۸: راهبرد تنش!
۹۷	دو نکته مهم
۹۸	۴. یادداشت ۹: جهانی بودن یعنی جهانی دیدن!

۹۸	داستان نتفلیکس
۱۰۱	روندهایی جهانی که بومی یک شرکت شدند!
۱۰۷	معرفی یک روش: تحلیل روند
۱۰۹	راهبرد شما نیاز به یک راهبرد دارد
۱۱۰	۱. معرفی مقاله
۱۱۰	رویکرد جایگاه‌یابی در برابر رویکرد منبع‌محور
۱۱۰	راهبرد راهبرد
۱۱۲	۲. خلاصه مقاله
۱۱۹	۳. یادداشت ۱۰: وقتی داده پلان نیست!
۱۱۹	پیوستاری از محصولات و خدمات
۱۲۰	پیوستاری از راهبردها
۱۲۲	یک پارادوکس؛ یک اشتباه
۱۲۴	۴. یادداشت ۱۱: بازآفرینی فرهنگی
۱۲۴	دوگانگی ثبات و تغییر
۱۲۷	راه‌حل فرهنگ میراثی در برابر راه‌حل عقلانی
۱۲۹	گلخانه فرهنگ؛ ذخیره مهم‌ها
۱۳۰	بازآفرینی فرهنگی در برابر دم‌غنی‌متی
۱۳۲	چالش ذهنی: آیا تغییر فرهنگ نیاز به استراتژی دارد؟
۱۳۲	چند پیشنهاد
۱۳۳	۵. نمونه موردی: حوزه فین‌تک در ایران امروز
۱۳۳	۱. محیط و شبکه
۱۳۴	۲. حوزه فین‌تک در ایران امروز
۱۳۶	۳. سبکی کلاسیک برای یک حوزه نوین
۱۳۷	۴. نمونه موردی: شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد
۱۳۹	۵. نمونه موردی: داتین
۱۴۲	عبیوستگی سیاست‌های ملی و راهبردهای بنگاهی
۱۴۳	دروغ بزرگ برنامه‌ریزی و راهبردی
۱۴۴	۱. معرفی مقاله
۱۴۶	۲. خلاصه مقاله
۱۴۷	دام ۱: برنامه‌ریزی راهبردی (یا همان استراتژیک)
۱۴۷	دام ۲: تفکر مبتنی بر هزینه

۱۴۸	دام ۳: چارچوب‌های راهبرد خوداستنادی
۱۵۰	۳. یادداشت ۱۲: چه کسی را برای کشتن انتخاب کنیم؟
۱۵۰	۱. مساله قایق نجات
۱۵۱	۲. مساله تراموا
۱۵۳	۳. مساله پیوند عضو
۱۵۳	انتخاب معیارها
۱۵۵	۴. یادداشت ۱۳: کار امروز را به فردا بيفكن!
۱۵۵	خانه اجاره‌نشین‌ها
۱۵۶	هزینه را به دیگری منتقل کن!
۱۵۷	ریش گرو گذاشتن!
۱۵۷	ذی‌نفعان بالغ
۱۵۸	۵. یادداشت ۱۴: هزینه اصلی: خطای b
۱۵۸	۱. تفکر مبتنی بر هزینه در سیاست‌گذاری سطح کلان
۱۶۱	خطای β قاجمه‌بار
۱۶۲	خطای β در مدیریت بنگاهی سطح خرد
۱۶۳	۶. یادداشت ۱۵: دیدن آینده‌های مهارت‌شدنی
۱۶۴	مفهوم عدم قطعیت
۱۶۵	عدم قطعیت‌های بحرانی
۱۶۸	سناریو
۱۶۹	چهار سناریوی فرضی
۱۷۱	۷. یادداشت ۱۶: سنجیدن منطق تفکر خودتان
۱۷۳	گام ۱: تدوین یا انتخاب سناریوها
۱۷۴	گام ۲: تدوین یا انتخاب برنامه‌ها
۱۷۵	گام ۳: تبدیل جدول ارزش‌دهی
۱۷۸	گام ۴: انتخاب برنامه مناسب
۱۸۰	پایان‌بندی برای آن‌چه پایانی ندارد!
۱۸۱	۸. نمونه موردی: شرکت پادرو
۱۸۱	۱. وابستگی به عدم قطعیت
۱۸۳	۲. نمونه موردی: شرکت پادرو
۱۸۴	۳. سناریوهای پیش روی پادرو
۱۸۵	۴. راهبردهای پابرجای پادرو
۱۸۷	راهبرد دستیابی به موفقیت‌های غیرمحمّل

۱۸۸	۱. معرفی مقاله
۱۸۸	شرکت‌های مشاوره مدیریتی؛ افسوس‌ی از نداشته‌هایمان
۱۸۸	شرکت‌های مشاوره همراه توسعه شرکت‌ها
۱۸۹	شرکت‌های مشاوره جهانی در میان برندهای برتر
۱۹۰	چاپگاه شرکت‌های مشاوره‌ای در ساختار حکمرانی کشورها
۱۹۰	یک تغییر رویه
۱۹۱	۲. خلاصه مقاله
۱۹۴	وجه اجتماعی راهبرد
۱۹۶	راهبردهای غیرمحمتمل
۲۰۱	قدرت اقدامات بزرگ
۲۰۱	اقدامات مؤثر
۲۰۲	راهبرد برنامه‌ریزی شده ادغام و تملک
۲۰۲	بازتخصیص منابع به‌طور پویا
۲۰۳	تخصیص هزینه سرمایه‌ای در خور توجه
۲۰۳	قدرت برنامه بهره‌وری
۲۰۴	بهبود در ایجاد تمایز یا رقبا
۲۰۵	نتیجه‌ای بیش از جمع جبری اجزاء
۲۰۸	۳. یادداشت ۱۷: چرا عاقل کندکاری؟
۲۰۸	۱. دو پرده از تاریخ
۲۰۸	۲. و تاریخی که ساخته می‌شود
۲۱۰	۳. حل شدن در مساله
۲۱۲	۴. زمان موضوع اصلی در سیاست‌گذاری
۲۱۲	۵. چرا مسائل را به تعویق می‌اندازیم؟
۲۱۴	۴. یادداشت ۱۸: مکمل‌ها را بیابید!
۲۱۴	نظریه‌ها بدون کنترل نظریه‌پردازان
۲۱۵	پیامدهای نظریه تکامل
۲۱۶	مطالعات تردیدبرانگیز!
۲۱۷	همکاری در برابر رقابت
۲۱۷	گذار از فرهنگ «خودمان می‌سازیم»!
۲۱۹	ابزارهای همکاری فناورانه

در رد و تمنای راهبرد

بزرگی گفته بود در دنیای قدیم که کسب و کارها ساده تر بودند، راهبرد ماهیتی پیچیده داشت؛ ولی در دنیای امروز که کسب و کارها پیچیده شده اند، راهبردها باید تا حد ممکن ساده شوند. در اینجا، این پرسش بنیادی مطرح می شود که «واقعاً راهبرد چیست و چگونه ساخته می شود؟» از روزی که سان زو (Sun Tzu) کتاب «هنر جنگاوری» را نوشت تا امروز که مدارس کسب و کار هر روز از تئوری جدیدی در حوزه راهبرد رونمایی می کنند، تعریفها و مفهومها و الگوهای تدوین راهبرد دستخوش تغییر شده اند و هر کسی نیز از ظن خود یارش شده است! با این حال، ما تعریف ساده، ولی عمیق راجر مارتین (Roger Martin) از راهبرد را بسیار می پسندیم: «راهبرد، یعنی تعیین زمین بازی و شیوه پیروزی در آن!» با این رویکرد، هر الگوی جدید طرح ریزی راهبرد در واقع تلاشی برای پاسخ به این پرسش اساسی در هر حوزه ای است که می خواهیم برایش تعیین راهبرد کنیم؛ از زندگی شخصی تا دنیای کسب و کار و حتی فراتر از آن در روابط بین الملل!

دنیای راهبرد و برنامه ریزی راهبردی در این مسیر پریپیچ و تاب شاهد فراز و فرودهای فراوان بوده است. روزگاری چنان محبوب قلبها بود که بزرگترین دپارتمان ستادی شرکت های بزرگ دنیا را واحدهای برنامه ریزی راهبردی از آن خود کرده بودند و فرایندهای پیچیده تدوین راهبرد سالها زمان و هزینه را معطوف خود می کرد. البته این فرایندها به سرعت به دست فراموشی سپرده شدند و امروزه، هوش مصنوعی قرار است به جای ما تصمیم بگیرد و قدم بعدی را مشخص کند.

نقل است که وقتی سرمایه گذاران ChatGPT از بنیان گذارش، سم آلتمن (Sam Altman)، درباره راهبرد درآمدزایی این سرویس پرسیدند، وی پاسخ داد: «ایده ای ندارم! محصول من باید آن قدر پیشرفت کند که روزی از خودش بپرسم چگونه از آن پول در بیاورم!»

در نهایت، راهبرد پاسخی برای «پرسش های همواره در ذهن» در مواجهه با مسائلی است که حل کردن آن را در زندگی خود مهم قلمداد می کنیم. به تعبیر دیگر، چالشی که شبها خواب از چشمان مان می رباید یا روزها برایش وقت و انرژی و هزینه صرف می کنیم، اولویت راهبردی و پاسخ به آن، راهبرد ماست.

اگر مسأله ای با فرایندی فرموله شده و مشخص (به طور مثال، با فایل اکسل برنامه ریزی

پنج ساله) حل شدنی است یا همه مدیران درباره‌اش اتفاق نظر دارند و در طول زمان نیز تغییری نمی‌کند، قطعاً موضوعی راهبردی محسوب نمی‌شود. راهبرد حاصل مشکلات بسیار و بحث‌های پُرتنش و عدم قطعیت‌های فراوانی است که دائم باید به‌روز شوند. این‌گونه است که شاید در نظر ما بسیاری از قالب‌های کلاسیک برنامه‌ریزی راهبردی یا تفکر راهبردی ناکارآمد باشند.

باوجوداین، نمی‌توانیم خود را هر لحظه بی‌نیاز از راهبرد و پیش‌ازآن چارچوبی برای یافتن و پرداختن راهبرد بدانیم. تا زمانی که با ناشناخته‌ها و پدیده‌های آزمون نشده مواجه هستیم، به راهبرد نیازمندیم و از آنجاکه در هر لحظه بازی‌های گوناگون با بازیگرانی متفاوت در حال انجام است، اینکه چگونه بازی درست و شیوه صحیح آن را پیدا کنیم، امری دائمی و ضروری است.

حال سوال این است که «از میان انبوه مدل‌ها و رویکردهای تحلیل و برنامه‌ریزی، کدام رهیافت برای ما می‌تواند مناسب باشد؟» اینجاست که چارچوب‌بندی ذهنی و تئوریک منسجم می‌تواند برای منظم کردن شیوه تفکر و حل مساله اهمیت پیدا کند. این نوشتار مجموعه‌ای از مقاله‌های مهم دنیای راهبرد است که به‌زعم ما، بینشی چندجانبه برای خوانندگانش به‌ارمغان می‌آورد و در سال‌های گذشته، مجموعه فناب در تدوین راهبردها از آن استفاده کرده است. در هر بخش، تلاش کردیم علاوه‌بر اشاره به نمونه‌هایی از کاربرست آن در دنیا، تجربه زیسته فناب را در استفاده از آن چارچوب به‌عنوان یک موردکاوی در فضای کسب‌وکارهای ایرانی تشریح کنیم.

گزیده‌خوانی به‌حوزه راهبرد محدود نخواهند ماند و تلاش می‌شود تا هر بار مجموعه‌ای از مقاله‌های معتبر بین‌المللی که برای فهم و حل مسائل کسب‌وکاری که در مسیر خود با آن مواجه بوده‌ایم، با ذکر موردکاوی‌های بین‌المللی و داخلی گردآوری کنیم. تیم متخصصان و مشاوران گروه فناب هر یک از گزیده‌خوانی‌ها را با وسواس فراوان انتخاب و با افزودن تحلیل‌ها و موردکاوی‌های پیش‌گفته تلاش کرده‌اند تا مخاطب را با مثال‌های واقعی و ملموس کاربرست هر مفهوم مواجه کنند.

متن کامل مقاله‌ها و تحلیل‌ها و محتوای تکمیلی را می‌توانید در gozidekhkhanir.ir یا اسکن کردن QR Code پشت جلد کتاب مطالعه کنید و دیدگاه و تجربه خود را در هر مورد با دیگران به‌اشتراک بگذارید.

پیش گفتار

تاثیر گذاری پژوهشگران بر کسبو کارها گاه بیش از حرفه‌ای‌ترین مدیران این کسبو کارها بوده است. پژوهش‌هایی که توانسته باشند چارچوب‌های فکری فعالان کسبو کار را تغییر دهند، در حقیقت دنیای کسبو کار را تغییر داده‌اند. برخی از این پژوهشگران مانند پورتر (Porter) را می‌توان یکی از سازندگان دنیای کسبو کار امروز دانست. این افراد کتاب‌ها و مقاله‌هایی از خود به یادگار گذاشته‌اند که شیوه فکر کردن و نگرستن ما به جهان را تغییر داده‌اند.

شاید هر کدام از ما این آثار را به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بارها شنیده و خوانده‌ایم. گاهی در آثار دیگران و گاهی در کلاس‌ها و همایش‌ها با این مفاهیم روبه‌رو شده‌ایم و گاهی از فرط شنیدن حتی به یاد نمی‌آوریم که این مفهوم را کدام پژوهشگری به جهان معنایی ما معرفی کرده است. حتی مرور هرازگاه بر این آثار به ما یادآوری می‌کند که چقدر در فهم این مفاهیم ناموفق بوده‌ایم.

هر بار خواندن این آثار به فهم جدیدتر و به روزتر آن‌ها منجر می‌شود و همین بازخوانی‌های مداوم است که شکل‌گیری ایده‌هایی در ذهن ما را به همراه دارد. این کتاب به نوعی بازخوانی این آثار برگزیده به همراه همان ایده‌ها و جرقه‌هایی است که در زمان خواندن‌شان می‌توان با آن‌ها مواجه شد. گزیده‌خوانی مرور و بازخوانی منتخبی از پژوهش‌های مهمی است که مفاهیم مهم و کنش بخش عمده‌ای از بازیگران عرصه کسبو کار را در دهه‌های اخیر شکل داده‌اند.

در این کتاب، خلاصه‌ای از شش مقاله مهم تاثیر گذار بر مفهوم راهبرد و نیز یادداشت‌هایی مرتبط با موضوع هر مقاله آمده است. یادداشت‌های مذکور به برخی از مفاهیمی مربوط است که در متن این مقاله‌ها، به آن‌ها اشاره شده است؛ هرچند احتمال دارد نویسندگان این مقاله‌ها آن‌ها را قبول نداشته باشند و حتی از نتیجه‌گیری مخاطب خود که چنین فهمی از مقاله آنان داشته است، متعجب شوند.

باین حال، واقعیت آن است که هر نویسنده‌ای با نگارش هر متنی، در برابر آن واژه‌ها حق و حقوقی دارد؛ اما دیگر مالک فهم نوشته‌اش نیست و هر مخاطبی این حق را می‌یابد که برداشت ویژه و خوانش و قرائت خاص خود را از آن متن داشته باشد. بدین ترتیب است که در یادداشت‌ها یا نمونه‌های موردی خوانش‌هایی با شما خوانندگان عزیز به اشتراک

گذاشته شده‌اند؛ خوانش‌هایی که کم‌وبیش با تجربه‌های زیسته ما در ایران امروز مرتبط است. از این نظر گزیده‌خوانی تمرین و تلاش برای فهمی متناسب با محیطی است که در آن زندگی می‌کنیم و به عبارتی شاید نوعی بومی‌خوانی مقاله‌های مدیریتی است.

شروع هر حرکت جمعی از امیدها و افسوس‌هایی به‌هم‌تنیده برمی‌خیزد؛ امید برای تجربه موقعیتی بهتر و افسوس نبودن و نزیستن در آن جای بهتر. بدین ترتیب، مقصدی که می‌خواهیم به آن برسیم، نقطه آغازین حرکت است. این مقصد همان چشم‌انداز است؛ به همین دلیل، کتاب با یکی از مقاله‌های مهم مربوط به چشم‌اندازسازی آغاز می‌شود. در بخش دوم، به مفهوم راهبرد پرداخته می‌شود. خوانش دوباره مقاله پُر استناد پورتر با نام «راهبرد چیست؟» به‌خوبی به ما یادآوری می‌کند که چگونه مفهوم راهبرد تغییر و به‌سمت‌وسوی مفاهیمی خاص گرایش پیدا کرد. براین اساس، می‌توان به تصویری از تاریخیچه مفاهیم مرتبط با استراتژی یا راهبرد دست یافت.

در بخش سوم، به ابزار و چارچوبی برای تحلیل راهبردی و شناسایی راهبرد مناسب توجه شده است. پنج نیروی پورتر ابزاری است که می‌تواند به عملیاتی‌شدن همان فهمی از راهبرد کمک کند که پیش‌تر در مقاله «راهبرد چیست؟» توضیح داده شده است.

در بخش چهارم، به تنوع انواع رویکردهای تحلیل و تدوین راهبرد پرداخته می‌شود؛ اینکه در دنیای امروز تدوین و انتخاب راهبرد مناسب خود نیازمند فهم راهبردی است. به عبارت دیگر، ممکن است شرکت‌هایی به دلیل انتخاب چارچوب اشتباه در انتخاب راهبردها به بیراهه روند. این یعنی میل به نگاه راهبردی و تمایل به تدوین راهبرد الزاما ما را به بهشت نمی‌رساند؛ زیرا ممکن است با اشتباه در انتخاب راهبرد باوجود استفاده از بهترین ابزارها و پیشرفته‌ترین مفاهیم راهبردی، به جهنم راه پیدا کنیم.

در بخش پنجم نیز، مقاله «دروغ بزرگ برنامه‌ریزی راهبردی» بررسی می‌شود. گاهی حتی باوجود داشتن چشم‌اندازی مناسب، تمایل به داشتن راهبرد، فهم درست از راهبرد، انتخاب رویکرد و سبک درست تحلیل و تدوین راهبرد، ممکن است باز هم ناکام بمانیم، آن هم به دلیل این واقعیت که بر چارچوب‌های برنامه‌ریزی باقی بمانیم و فراموش کنیم که برای حرکت جمعی به تفکر نیاز داریم! در این مقاله، به ناکافی بودن برنامه‌ریزی بدون توجه به تفکر اشاره می‌شود.

در آخرین بخش نیز، راهبرد بر اساس رویکرد فازی و اکاوی می‌شود. راهبردها ابزارهایی

هستند که احتمال موفقیت سازمان را افزایش می دهند. بدین ترتیب، راهبردها امکان موفقیت را تقویت می کنند.

شاید برای بسیاری از خوانندگان این کتاب مفاهیم مرتبط با راهبرد و مدیریت راهبردی آشنا باشند و برای اغلب آنان که در حوزه های مدیریت یا MBA/DBA تحصیل کرده اند، بخشی از مطالب تکراری و گاهی خسته کننده باشد.

پیشاپیش از این مساله عذرخواهی می کنیم؛ اما پیشنهاد می دهیم که هر وقت خواندن یادداشتی برای تان خسته کننده شد، از خواندنش بگذرید؛ چرا که هر یادداشت مستقل از یادداشت های دیگر است و نخواندن و گذر کردن از آن آسیبی به فهم کلی کتاب نمی زند. به عبارت دیگر، با خیالی آسوده هر کجا خواندن مطلب سخت بود، ورق بزنید و به سراغ بخش بعدی بروید. نکته دیگر اینکه کتاب حاضر به چند جنبه اصلی از مفهوم راهبرد پرداخته و آن ها را مرور کرده است.

۱. تاریخی بودن مفاهیم

در طول زمان و براساس تجربه های انسان ها و نیز تجربه های مختلف شکست و موفقیت، مفاهیم مدام تغییر می کنند. راهبرد نیز مانند هر مفهوم دیگری در طول زمان رشد کرده است. فهم امروز ما از راهبرد بسیار متفاوت از فهم پیشینیان ما در میانه قرن بیستم است.

مفهوم یادشده براساس تجربه های بنگاه های مختلف و تغییرات جهان بسیار دگرگون شده است. این تغییر در آن چیزهایی است که روزی راهبرد یا برنامه ریزی راهبردی می نامیدیم. در این کتاب، تلاش شده است تا به این تغییرات اشاره شود؛ چرا که ممکن است آموخته های هریک از ما در دوره های آموزشی، امروز تغییرات جدی یافته باشد.

۲. بومی خوانی

هر مخاطبی زمانی که با مفهومی جدید روبه رو می شود، آن را براساس تجربه زیسته خود درک می کند. بدین ترتیب، خوانش هر مفهوم وابسته و برآمده از فهم خواننده است؛ به همین دلیل، هر مفهومی خوانش های مختلفی را دربر می گیرد. در این کتاب، ابتدا

خلاصه‌ای از مقاله یا کتابی تاثیرگذار مرور و سپس با اتکا بر مفاهیم مطرح شده در هر مقاله، نگاهی دیگر به آن می‌شود.

۳. پیوند میان سطح خُرد و کلان

عمر جامعه‌شناسی جوان‌تر از دانش‌های دیگری مانند اقتصاد یا روان‌شناسی است. اگر دور کهایم (Durkheim) را نخستین جامعه‌شناس بدانیم، هرچند براساس واقعیت تاریخی او نخستین کسی بود که کرسی استادی جامعه‌شناسی را کسب کرد، عمر جامعه‌شناسی از سال‌های انتهایی قرن نوزدهم به صورت امروزی‌اش فهم شده است. آنچه دور کهایم سال ۱۸۹۴ در کتاب «قواعد روش جامعه‌شناسی» روی آن تأکید کرد، تفاوت میان فرد و جامعه بود. در حقیقت، جامعه بسیار فراتر از مجموع انسان‌ها بود و ویژگی‌های خودش را داشت. همچنین، رفتار جامعه مجموع رفتار افراد نبود؛ به همین دلیل، برای فهمیدن جامعه نمی‌توان فقط به فهم انسان منفرد اکتفا کرد و به قول دور کهایم، «وقایع اجتماعی را باید همچون اشیاء مطالعه کرد».

بسیاری از مفهومی‌ها و ابزارهای مدیریتی در سطح خُرد معنادار هستند؛ اما تعمیم آن مفاهیم و بهره‌گیری از آن ابزارها در سطح کلان ناکارآمد است. از این رو، سیاست‌گذاری متفاوت از مدیریت است؛ هرچند قابلیت بهره‌گیری از برخی ابزارها در هر دو سطح امکان‌پذیر است و برخی از ابزارها در سیاست‌گذاری سطح ملی کارآمدتر و اثربخش‌تر از نتایج همان ابزارها در سطح خُرد و بنگاهی هستند.

به عنوان نمونه، ابزاری مانند «دلفی» که روشی برای گردآوری دیدگاه‌ها همراه با تعامل میان خبرگان به‌شمار می‌آید، در سطح ملی ابزاری بسیار کارآمدتر از سطح بنگاهی است؛ درست مانند ابزاری مانند SWOT که در سطح بنگاه کارآمد و در سطح ملی اغلب ناکارآمد است.

در این کتاب، تلاش شده است تا ضمن پذیرش این واقعیت، به مفهومی‌ها و ابزارهایی توجه شود که در سطح ملی نیز کارآمد هستند؛ به همین دلیل، در یادداشت‌هایی که پس از هر مقاله آمده است، حداقل در یک یادداشت به پیوندهای میان سطح خُرد (بنگاه) و سطح کلان توجه شده است. در این نوع یادداشت‌ها، جنبه‌های کلان موضوع‌هایی در کانون توجه قرار گرفته است که در هر دو سطح مدیریت بنگاه و سیاست‌گذاری ملی معنادار هستند.

چارچوب این کتاب براساس بخش‌های زیر تشکیل شده است:

● **معرفی مقاله:** هر پژوهشی که در نهایت در قالب مقاله یا کتاب یا گزارش منتشر می‌شود، میراث‌دار مفاهیم و پژوهش‌های پیش از خود است؛ پس هیچ مقاله‌ای را نمی‌توان فارغ از تاریخ مفاهیمی دانست که در آن مقاله به آن پرداخته شده است. برای مثال، ممکن است که معنای مفهومی مانند «استقلال» در طول زمان تغییر کرده باشد. زمانی «استقلال» به معنای کاهش وابستگی بوده و اکنون به معنای توازن میان وابستگی‌هاست. به همین دلیل، فهم نویسنده از واژه «استقلال» در وضعیت تاریخی آن دوره به شدت تنیده شده است. به عبارت دیگر، این مفهوم بافتاری (Contextual) است؛ بنابراین، خواننده‌ای که در محیط و شرایط دیگری آن پژوهش را می‌خواند، ممکن است با عینک‌هایی قدیمی‌تر یا جدیدتر آن را مشاهده و درک کند. از این رو، اهمیت پژوهش‌ها به این فهم تاریخی از مفاهیم وابسته است. مهم‌تر از آن، فهم درست هر مقاله فقط زمانی امکان‌پذیر است که تاثیر آن مقاله بر تغییراتی که ایجاد کرده است، به خوبی درک شود. پیش از هر مقاله‌ای، به این روند تاریخی یا اهمیت آن مقاله پرداخته شده است.

● **خلاصه مقاله:** در این بخش، خلاصه‌ای از مقاله‌ها یا کتاب‌های اشاره‌شده نیز آمده است. این خلاصه قطعاً جایگزین مقاله اصلی نیست؛ بلکه بیشتر مانند یادآوری عمل می‌کند. به عبارت دیگر، چیزی مانند یادداشت‌برداری از مقاله برای یادآوری مفاهیم مهم اشاره‌شده در آن است.

● **یادداشت:** یادداشت‌ها مطالبی مرتبط با مفاهیم و موضوعاتی هستند که در مقاله به آن‌ها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم اشاره شده است. این یادداشت‌ها به جنبه‌هایی از موضوع می‌پردازند که ممکن است به خواننده ایرانی کمک کند تا از آن مفاهیم در حرفه کاری خود استفاده کند. یادداشت‌ها بیشتر بر موضوعاتی متمرکزند که فهم بومی‌تری از آن مفاهیم می‌توانند عرضه کنند؛ هرچند ممکن است همان یادداشت نیز نمونه‌های موردی شرکت‌های خارجی را بررسی کرده باشد. در حقیقت، یادداشت‌ها تلاشی برای نشان دادن اهمیت برخی از مفاهیمی به شمار می‌آیند که ممکن است در مقاله اصلی در پاراگرافی کوتاه به آن اشاره شده باشد. با این حال، اهمیت فراوانی برای خواننده ایرانی نیز دارد؛ زیرا به دغدغه‌های

مهم‌اوا اشاره می‌کند. در برخی از یادداشت‌ها که بازیر عنوان «هم‌بستگی‌های سطح خُرد و سطح کلان» مشخص شده‌اند، تلاش شده است تا ارتباط میان مدیریت سطح خُرد (بنگاه) با سیاست‌گذاری سطح کلان (ملی) بررسی شود. این یادداشت‌ها با تاریخ ایران و تجربه‌های زیسته ایرانیان پیوند خورده است تا به این نکته دوباره توجه کنیم که کنش و رفتار هر شرکتی با فهم عمومی و تجربه‌های تاریخی یک ملت بی‌ارتباط نیست. به همین دلیل، شرکتی که به این واقعیت‌های تاریخی توجه نمی‌کند، همچون کبکی است که سر در برف فرو کرده است.

● **نمونه موردی:** بسیاری از مفاهیمی که در مقاله‌ها به آن‌ها اشاره شده است، در شرکت‌های مختلف ایرانی استفاده شده‌اند. زمانی که دانش به کار می‌رود، تکمیل‌تر و براساس ویژگی‌های محیطی پربارتر می‌شود و قابلیت کاربرد آن افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، هرگونه استفاده‌ای از دانش مدیریت، خود تولیدکننده دانشی جدیدتر و تکمیل‌کننده دانش اولیه است. پیش‌نیاز توسعه نخست آگاهی عمومی و سپس وجود دانش بومی هم‌خوان با ویژگی‌های جامعه است. بدین ترتیب، تدوین تجربه‌ها و تبدیل این دانش ضمنی (Tacit Knowledge) مجریان به دانش صریح (Ex-plicit Knowledge) گامی در جهت توسعه ملی است. در این بخش، سه نمونه موردی از تجربه‌های شرکت‌های وابسته به فناپ، یکی از شرکت‌های پیشرو ایران در حوزه اقتصاد دیجیتال، آورده شده است.



برای شرکت تان
چشم انداز خلق کنید

۱. معرفی مقاله

هر حرکتی از ترسیم مقصد آغاز می‌شود؛ یعنی از توصیف جایی که باید به آن رسید. سفر همان گذار از مبدا (جایی که در آن هستیم) به مقصد (جایی که باید باشیم) است. مبدا توصیفی از هست‌ها و نیست‌هاست؛ به همین دلیل، می‌توان مبدا را شرحی از «هست‌گزاره‌ها» دانست؛ یعنی گزاره‌هایی که درباره هست و نیست باشند. در مقابل، مقصد شرحی از باید‌ها و نبایدهاست؛ به همین دلیل، مقصد را می‌توان توصیفی از «باید‌گزاره‌ها» دانست؛ گزاره‌هایی که هریک باید‌ها و نبایدهای آن مقصد را توصیف می‌کنند.

وضعیت موجود همان مبدا حرکت سازمان یا شرکت است. هر چه بتوان گزاره‌های دقیق‌تری از هست‌ها و نیست‌های سازمان به‌دست آورد و بر غنای «هست‌گزاره‌ها» افزود، سفر امکان‌پذیرتر می‌شود؛ همان‌گونه که هر چه بتوان مقصد یا «چشم‌انداز» سازمانی را مناسب‌تر توصیف کرد، سفر موفق‌تر خواهد شد.

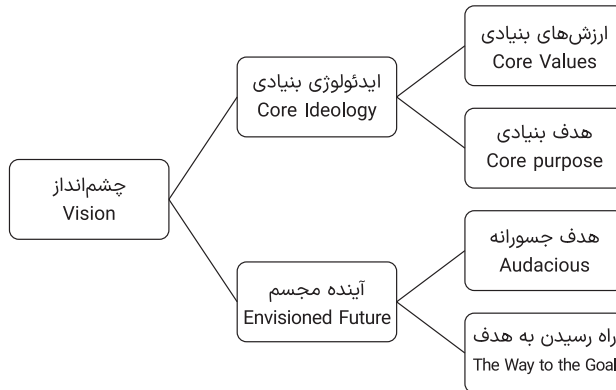
روایت این سفر نیز همان راهبرد (استراتژی) است. به عبارت دیگر، راهبرد بدون داشتن چشم‌انداز همان اندازه بی‌معناست که بدون دانستن وضعیت فعلی فاقد معناست. به همین دلیل، راهبرد یا سفر سازمان را می‌توان گذار از «هست‌گزاره‌ها» به سمت «باید‌گزاره‌ها» دانست. در حقیقت، هر راهبردی روایت یک سفر است.

تدوین چشم‌انداز اغلب پیوندخورده با ادبیات و هنر دانسته می‌شد؛ از این رو، پژوهشگران کمتر به سراغ نظام‌مند کردن آن پیش رفته بودند. در اغلب پژوهش‌ها، بررسی اجزا و روش‌های تدوین چشم‌انداز کمتر مدنظر بود. مقاله «برای شرکت‌تان چشم‌انداز خلق کنید» یکی از مقاله‌های مهمی بود که اجزا و ساختار چشم‌انداز را واکاوی می‌کرد و به دلیل این نگاه ویژه بود که به یکی از مقاله‌های مدیریتی پُر استناد در نشریه معتبر «بازبینی کسب‌وکار هاروارد» تبدیل شد.

باید به این موضوع نیز توجه کرد که چشم‌اندازها می‌توانند شکل‌دهنده هویت‌های جمعی نیز باشند. از این منظر، چشم‌انداز فقط به سازمان‌ها متعلق نیست؛ بلکه هر هویت جمعی می‌تواند از آن بهره بگیرد. [یادداشت ۱ این موضوع را بررسی کرده و در یادداشت ۳ نیز، نمونه‌ای از آن در تجربه تاریخی، یعنی مشروطه ایرانی، مدنظر قرار گرفته است. پیش از شروع مطالعه متن، می‌توانید آن را بخوانید.]

۲. خلاصه مقاله

این مقاله با شرح تجربه کسب و کارها شروع می‌کند که نشان داده است شرکت‌هایی موفق هستند که با ثابت نگه داشتن هدف بنیادی و ارزش‌های بنیادی سازمانی خود، می‌توانند راهبردها و روش‌های کسب و کارشان را با دنیای در حال تغییر تطبیق دهند. این شرکت‌ها تفاوت آنچه هرگز نباید تغییر کند، آنچه باید در معرض تغییر قرار بگیرد، آنچه واقعا مقدس است و آنچه مقدس نیست، درک می‌کنند [یادداشت ۲ به این موضوع اشاره کرده است. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن را بخوانید] و به شرکت‌های موفق و بزرگی مانند هیولت پاکارد (Hewlett-Packard)، تری ام (3M)، جانسون اند جانسون (Johnson & Johnson)، پروکتر اند گمبل (Procter & Gamble)، مرک (Merck)، سونی (SONY)، موتورولا (Motorola) و نوردرستروم (Nordstrom) تبدیل می‌شوند. این توانایی نادر در مدیریت پیوستگی و تغییر که نیازمند اعمال نظامی آگاهانه است، پیوند نزدیکی با توانایی تدوین چشم‌انداز دارد و به ارائه راهکارهایی منجر می‌شود که به کسب و کارها کمک می‌کند تا ارزش‌های بنیادی را برای ارتقای شرکت تشخیص دهند و حفظ کنند. تدوین چشم‌اندازهای هر کسب و کار به شناخت عوامل متعددی نیاز دارد که در ادامه مقاله، به آن‌ها اشاره می‌شود.



اجزای چشم‌انداز

چشم‌اندازی که به خوبی پرورانده شده باشد، از دو جزء اصلی تشکیل شده است:

۱. ایدئولوژی بنیادی (Core Ideology): ۲. آینده مجسم (Envisioned Future).



ایدئولوژی بنیادی یکی از دو قطب متضاد طرح را تشکیل می‌دهد که در عین اینکه تغییرناپذیر و مکمل «یانگ» یا آینده مجسم است، چرایی و چگونگی شرکت را بیان می‌کند. این درحالی است که آینده مجسم مستلزم تغییر درخور توجه و پیشرفت و نشان‌دهنده آن چیزی است که سازمان تمایل دارد به آن تبدیل شود.

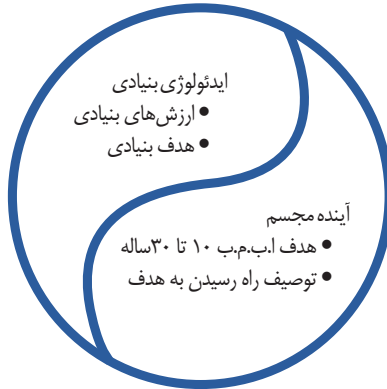
ایدئولوژی بنیادی (Core Ideology) خصلت پایدار سازمان را تعریف می‌کند؛ هویتی منسجم که از چرخه‌های عمر محصول یا بازار، موقعیت‌های تکنولوژیک، مدهای مدیریتی و رهبران مجزا فراتر می‌رود. این هویت از مسیر مهم‌تر است؛ زیرا مقصد شما با تغییر دنیای اطراف‌تان تغییر خواهد کرد. رهبران می‌میرند، محصولات کهنه می‌شوند، بازارها تغییر می‌کنند، تکنولوژی‌های تازه‌ای پدیدار می‌شوند و مدهای مدیریتی می‌آیند و می‌روند؛ اما ایدئولوژی پایه شرکت‌های بزرگ به‌عنوان منبع هدایت و الهام همواره پابرجا می‌ماند.

ایدئولوژی بنیادی به‌وجود نمی‌آید؛ بلکه کشف می‌شود. با نگاه به درون سازمان آن را درک می‌کنید، نه محیط بیرونی آن. ایدئولوژی بنیادی قرار نیست تمایز ایجاد کند یا به‌سمت شایستگی محوری برود؛ بلکه همچون چسبی عمل می‌کند که سازمانی که رشد می‌کند، متنوع می‌شود، در سطح جهان گسترش می‌یابد و به توسعه تنوع در محل کار اقدام می‌کند و آن را یکپارچه می‌دارد. هر چشم‌انداز اثربخشی باید تجسم‌کننده بخش ایدئولوژی پایه سازمان باشد که به‌نوبه خود شامل دو بخش متمایز است: یکی ارزش‌های بنیادی (Core Value) و دیگری هدف بنیادی (Core Purpose).

ارزش‌های بنیادی (Core Value) مرام‌های اصلی و پایدار هستند و برای افراد سازمان ارزش و اهمیت درونی دارند؛ مانند دو ارزش بنیادی تخیل و ارتقای سلامت روح و روان در شرکت والت دیزنی (Walt Disney). ارزش‌های بنیادی از نیازهای بازار به‌دست نیامده‌اند؛ بلکه از باور ذاتی بنیان‌گذار شرکت برآمده‌اند. برای مثال، سونی خدمات مشتری، والت دیزنی احترام به فرد، فروشگاه‌های وال مارت (Walmart) کیفیت و اچ پی (HP) تاکید بر بازار را ارزش بنیادی خود قرار دادند.

معمولاً تعداد ارزش بنیادی شرکت‌ها کم (بین سه تا پنج ارزش) است؛ چراکه تنها تعداد معدودی ارزش واقعاً می‌تواند بنیادی باشد. این یعنی ارزش‌ها باید به‌قدری بنیادی و ریشه‌دار باشند که یا اصلاً تغییر نکنند یا به‌ندرت تغییر کنند. افرادی که در تبیین

ارزش‌های بنیادی باید مشارکت کنند، با بزرگی و عمر و پراکندگی جغرافیایی شرکت تغییر می‌کنند. حتی سازمان‌های جهانی که از مردمی با فرهنگ‌های بسیار متفاوت تشکیل شده‌اند، مجموعه ارزش‌های بنیادی مشترکی را می‌توانند شناسایی کنند.



هدف بنیادی (Core Purpose) دومین جزء ایدئولوژی بنیادی و دلیل وجود سازمان است. هدف اثربخش نشان‌دهنده انگیزش‌های آرمان‌گرایانه افراد برای انجام دادن کار شرکت است که بیان آن تنها بر مبنای خروجی سازمان یا مشتری نیست؛ بلکه گویای روح سازمان است. این هدف و راهی کسب درآمد، به دلایل عمیق هستی سازمان می‌پردازد؛ مانند ساختن محصول و ارائه خدمت و به‌طور کلی انجام کاری با ارزش.

هدف بنیادی دست‌کم باید صد سال دوام داشته باشد و تغییر نکند؛ اما الهام‌بخش تغییر است. درست همچون ستاره قطبی که راهنمای همیشگی است؛ ولی نمی‌توان به آن رسید. واقعیت این نرسیدن بدین معناست که سازمان هرگز نمی‌تواند از تغییر و پیشرفت دست بردارد. به عنوان نمونه، هدف مکینزی اند کمپانی (McKinsey & Company) ارائه مشاوره‌های مدیریتی نیست؛ بلکه کمک به بنگاه‌ها و دولت‌ها برای کسب موفقیت بیشتر است؛ یا هدف هیولت پاکارد ساخت تجهیزات آزمایشی و اندازه‌گیری الکترونیکی نیست؛ بلکه ارائه دستاوردهای فنی برای بهتر کردن زندگی مردم است.

یکی از روش‌های نیرومند در مشخص کردن هدف وجودی کسب و کار، استفاده از «پنج چرا» است؛ بدین ترتیب که کار را با گزاره توصیفی «چرا محصولات ایکس تولید می‌شود؟» یا «خدمات ایکس ارائه می‌شود؟» شروع می‌کنند و سپس به «چرا آن کار

مهم است؟» می‌رسند. با تکرار این چرا در هر مرحله، بیشتر به پاسخ نزدیک می‌شوید. آینده مجسم (Envisioned Future) دومین عنصر اصلی چارچوب چشم‌انداز است و از دو بخش تشکیل می‌شود: ۱. هدف جسورانه ده تاسی ساله؛ ۲. شرحی پویا از آنچه رسیدن به این هدف به آن شباهت خواهد داشت. این عنصر تناقضی نهان در خود دارد؛ چراکه از یک سو بیانگر موضوعی مشخص و زنده و واقعی است و از سوی دیگر با رویاها و امیدها و آرمان‌هایش دربرگیرنده زمانی است که هنوز فراتر رسیده است.

راهکارهای پیشبرد چشم‌انداز

بر مبنای تحقیقات، شرکت‌های آرمان‌گرا اغلب از ماموریت‌های جسورانه یا «اب.م.ب.» (BHAG) به عنوان روشی نیرومند برای ترغیب به پیشرفت استفاده می‌کنند. BHAG مخفف اهداف (Goals) بزرگ (Big) و مهیج (Hairy) و بی‌باکانه (Audacious) است. ناگفته نماند که بین داشتن هدف و متعهد شدن به انجام آن، چالشی عظیم و ترسناک مانند بالا رفتن از کوه اورست وجود دارد.

اب.م.ب. واقعی و روشن و گیرا نقطه محوری و وحدت‌بخش تلاش‌ها و کاتالیزوری برای روحیه تیمی است. اب.م.ب. پایان روشنی دارد که افراد دوست دارند تا برای رسیدن به آن تلاش کنند. همچنین، ملموس و اثرزای دهنده و بسیار متمرکز است و به توضیح احتیاج ندارد. برای مثال، ماموریت رفتن به ماه برای ناسا در دهه ۱۹۶۰ به کمیته‌ای از استادان سخنور برای تبدیل این هدف به بیانیه ماموریتی و به خاطر سپردن آن نیاز نداشت. اب.م.ب.‌های بسیاری در سطوح گوناگون می‌توانند وجود داشته باشند که هم‌زمان عمل کنند؛ اما چشم‌انداز به نوع خاصی از اب.م.ب. نیاز دارد که در کل سازمان عمل کند و عموماً برای تحقق به ده تاسی سال تلاش همراه با نوعی ژرف‌نگری، فراتر از برخوردی راهبردی یا تاکتیکی با موضوع، نیاز دارد. اب.م.ب. واقعی نباید طرحی با موفقیت بی‌برو برگردد. شاید احتمال موفقیت آن ۵۰ تا ۷۰ درصد باشد؛ اما سازمان باید باور کند که می‌تواند به هر حال به این هدف دست یابد. برای کمک به سازمان‌ها، پیشنهاد تقسیم اب.م.ب. چشم‌انداز به چهار گروه «اب.م.ب.‌های هدف»، «اب.م.ب.‌های دشمن مشترک»، «اب.م.ب.‌های سرمشق» و «اب.م.ب.‌های تحول داخلی اثربخش» است. توصیف درخشان موضوع دیگری است که برای رسیدن به چشم‌انداز باید به آن توجه

کرد. این شرحی پُرشور و گیرا و مشخص از وضعیتی است که دستیابی به اب.م.ب یادشده را با آن مواجه خواهد کرد؛ چیزی شبیه رنگ آمیزی تصویر با کلمات مربوط به آن و برگرداندن چشم انداز از واژگان به تصاویر یا ایجاد تصویری که افراد همیشه در ذهن شان داشته باشند. برای مثال، هنری فورد (Henry Ford) هدف مردمی کردن خودرو را با شعار «من خودرویی برای توده مردم خواهم ساخت» جان بخشید. برای این منظور قیمت خودروهای هنری فورد آن چنان ارزان بود که انسان های معمولی نیز بتوانند یکی از آن ها را داشته باشند و ساعات لذت بخشی را در کنار خانواده شان سپری کنند. شور و حرارت و احساسات و اعتقاد راسخ اجزای اساسی این توصیف زنده هستند. چرچیل هنگام توصیف اب.م.ب که در سال ۱۹۴۰ در مقابل بریتانیای کبیر قرار داشت، این را می فهمید. او صرفاً نگفت که «هیتلر را شکست بدهید»؛ بلکه گفت:

هیتلر می داند که مجبور است یا ما را روی این جزیره در هم بشکند یا جنگ را ببازد. اگر بتوانیم در مقابل او بایستیم، همه اروپا ممکن است آزاد شود و زندگی جهان در حرکتی آزاد و روبه اوج در نور غرق شود؛ اما اگر شکست بخوریم، کل جهان از جمله ایالات متحده و همه آن چیزهایی که می شناسیم و برای ما اهمیت دارند، به صورتی ناخواسته در حقیض عصر تاریکی جدیدی فرومی رود که با انوار علم منحرف شده زیان بار تر و شاید طولانی تر شده است. بنابراین، بیا بید عزم خود را برای انجام دادن وظایف مان جزم و چنان رفتار کنیم که اگر امپراتوری انگلستان و کشورهای مشترک المنافع هزار سال نیز دوام یافت، مردم همچنان بگویند: «این اوج شاهکار شان بود».

[یادداشت ۳ چشم انداز سازی در سطح ملی و در جریان انقلاب مشروطه را واکاوی کرده است. پیش از مطالعه ادامه این متن، می توانید آن را بخوانید.]

در تمام مراحل ایجاد چشم انداز، این نکته ها را به خاطر بسپارید:

- ایدئولوژی بنیادی را با آینده مجسم اشتباه نگیرد.
- هدف بنیادی را با اب.م.ب اشتباه نگیرد.
- هدف بنیادی هرگز نمی تواند تحقق یابد؛ اما اب.م.ب در مدت ده تا سی سال دست یافتنی است.
- شناسایی ایدئولوژی بنیادی فرایندی اکتشافی است؛ اما تعیین آینده مجسم فرایندی خلاق است.

● تحلیل اینکه آینده مجسم درست است یا نه، معنایی ندارد. هنگامی که از خلق کردن آینده صحبت می‌کنیم نه پیش‌بینی آن، جایی برای غلط و درست وجود ندارد.

● خلق آینده مجسم اثربخش به‌میزان معینی از اعتماد و تعهد نامعقول نیاز دارد و باید شوک‌آور باشد.

● ا.ب.م.ب صرفاً هدف نیست؛ بلکه هدفی بزرگ و مهیج و بی‌باکانه است. سرانجام هنگامی که به آینده می‌اندیشید، درقبال بیماری «ما موفق شدیم» هشیار باشید. منظور رخوت ناشی از رضایت از وضع موجود است که وقتی به‌وجود می‌آید که سازمان به ا.ب.م.ب دست پیدا کرده است و نمی‌تواند ا.ب.م.ب دیگری تعریف کند. برای مثال، ناسا پس از پیاده‌شدن موفقیت‌آمیز در ماه، به این بیماری دچار شد. فوراً نیز پس از موفقیت در به میان مردم بردن خودرو، دچار بیماری مشابهی شد و نتوانست هدف جدیدی با اهمیت برابر برای خود تعیین کند و این فرصت را به جنرال موتورز داد که در دهه ۱۹۳۰ از آن جلو بزند.

به‌طور کلی، بسیاری از مدیران ارشد تلاش زیادی برای تدوین بیانیه‌های ماموریت و چشم‌انداز می‌کنند که متأسفانه اغلب آش درهمی از ارزش‌ها، هدف‌ها، فلسفه‌ها، باورها، آرمان‌ها و... است. این جریانی از واژه‌های خسته‌کننده و آشفتنه و از لحاظ ساختاری سست است که این پرسش را به ذهن متبادر می‌کند که «باشد؛ اما چه کسی اهمیت می‌دهد؟»، بی‌هیچ پیوند مستقیمی با پویایی بنیادی شرکت‌های آرمان‌گرا همانا حفظ اصل و ترغیب به پیشرفت است.

این پویایی موتور اصلی شرکت‌های ماندگار را تشکیل می‌دهد. در واقع، ایجاد شرکت آرمان‌گرا به ۱ درصد چشم‌انداز و ۹۹ درصد هم‌سوایی نیاز دارد. ایجاد هم‌سوایی ممکن است بهترین کار شما باشد؛ اما نخستین گام همیشه آن است که برای ایجاد شرکت آرمان‌گرا، چشم‌انداز و ماموریت خود را دوباره در قالبی اثربخش بریزید. اگر این کار را به‌خوبی انجام دهید، لازم نیست که دست‌کم برای یک دهه آن را تکرار کنید.

[یادداشت ۴ این موضوع را بررسی کرده که چشم‌اندازسازی فراتر از رویای اول شدن است و رقابت محدود دیدن بزرگ‌ترین اشتباهی است که در چشم‌اندازنویسی اتفاق می‌افتد. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید این یادداشت را بخوانید.]

۳. یادداشت ۱: هویت را بساز!

پیوند میان مفاهیم سطح خرد و کلان

چگونه می‌توان هویت جمعی ساخت و چشم‌انداز سازی چه نقشی در آن ایفا می‌کند؟

نیاز به هویت جمعی و ملی

کشورهای جدیدی که پس از جنگ‌های جهانی اول و دوم روی نقشه‌های جغرافیایی جهان شکل گرفتند، به چیزی بیش از سرزمین نیاز داشتند. کشورهایی که گاه مرزهای آن‌ها مانند خط‌هایی صاف و با خط‌کش کشیده شدند، از دل امپراتوری‌های بزرگی زاینده شده بودند که پس از تولد، به شکل‌گیری ملت-دولت نیاز داشتند. سخت‌ترین کار راهبران این کشورهای جدید تعریف ملت و هویت ملی بود. پاکستانی که از هند جدا شده بود یا بنگلادشی که به‌نوعی از هر دو کشور هند و پاکستان راه مستقل را در پیش گرفت، هر کدام به تعریف جدیدی از خود احتیاج داشت. اینکه پاکستانی‌ها یا بنگلادشی‌ها خود و هویت‌شان را چه تعریف می‌کردند، پرسش مهمی بود که در سال‌های بعدتر سر نوشت آنان را تعیین می‌کرد.

به عقیده نظریه‌پردازانی مانند وندل بل (Wendell Bell)، یکی از ریشه‌های توجه به آینده و به دنبال آن رشد آینده‌پژوهی، برآمده از همین واقعیت شکل‌گیری کشورهای جدید در جهان پس از جنگ بود. این کشورها در کنار طراحی پرچم‌ها و سرودهای ملی جدید، به هویت ملی و قهرمانان جدید نیاز داشتند. بدین ترتیب، بازخوانی‌های جدید از تاریخ به واسطه این کشورها شکل گرفت؛ بازخوانی‌هایی که تنها گزینشی تاریخی نبود؛ بلکه انتخاب آینده و آرمان‌های یک ملت نیز بود. به‌زعم وندل بل، «گذشته‌ای شایسته آرمان‌ها» نیاز بود یا به عبارت دیگر «تاریخی درخور آینده یک ملت».

هویت جمعی در هر سطحی، چه سطح گروهی کوچک تا شرکتی تجاری و سازمانی بزرگ و چه در سطح ملی، نشان‌دهنده جهت‌گیری‌های مشترک میان اعضای آن گروه است. این جهت‌گیری مشترک است که هم‌راستایی اقدام‌ها و رفتارهای اعضای گروه را مشخص می‌کند. به‌غیر از جهت‌گیری، هویت جمعی از جنبه احساسی و عاطفی نیز برخوردار است. هویت جمعی قوی در میان اعضای گروه به تقویت رابطه عاطفی میان آن‌ها منجر می‌شود؛ به‌نحوی که می‌توان هویت جمعی را نوعی سرمایه‌گذاری عاطفی نیز دانست. به همین دلیل، افراد با عضویت در گروه و افزایش هویت جمعی، نوعی انرژی

عاطفی و احساسی را به دست می‌آورند.

ریشه‌های هویت جمعی

منشأ و زمینه‌های شکل‌گیری هویت جمعی اغلب از دو ریشه اصلی تغذیه می‌کند:

• **تاریخ یا گذشته:** تجربه‌های مشترک سخت افراد می‌تواند ریشه‌ای برای جهت‌گیری‌های مشابه میان آنان شود. اغلب سربازانی که جنگی سخت را پشت سر گذاشته‌اند، هویت جمعی مشترکی می‌یابند که باعث می‌شود جهان و خود را از زاویه دیدی مشترک نظاره کنند. در سطح ملی نیز، شکل‌گیری هویت ملی بر پایه احساس‌های مشترک و برخورداری از فهم مشترک و تقویت اسطوره‌ها و استعاره‌های مشترک تقویت می‌شود.

• **آینده یا چشم‌انداز مشترک:** افراد با داشتن رویای مشترک نیز هویت جمعی می‌یابند. رویای مشترک همان عنصری است که به آنان جهت‌گیری‌های مشترک می‌دهد. اینکه قرار است به کدام جایگاه برسیم، به کنش‌ها و ادراک ما جهت‌دهی می‌کند.

تمرکز بیش از حد بر هریک از این دو عنصر می‌تواند زمینه‌ساز آسیب‌پذیری و در ادامه شکست باشد. در حقیقت، هویت جمعی سازنده نیازمند برخورداری از هر دو جنبه مشترک میان اعضای هویت جمعی است: «گذشته مشترک تاریخی» و «چشم‌انداز مشترک آینده».

افزون بر این، تمرکز بسیار زیاد بر هریک از دو جنبه ممکن است به کاهش و سرکوب جنبه دیگر منجر شود. برای نمونه، تمرکز بر گذشته و تغذیه بیش از حد از آن می‌تواند مانعی برای نوآوری باشد. سنت‌گرایانی که گذشته را مقدس‌وار می‌ستایند، در عمل هر نوآوری را در تقابل و تعارض با سنت برداشت می‌کنند؛ به همین دلیل، به سستی با آن برمی‌خیزند.

نگاه شرکتی-سازمانی

از این زاویه دید، فرهنگ سازمانی در شرکت‌ها نیازمند بهره‌گیری از هر دو جنبه است. گذشته تاریخی مشترک در هر شرکت خود را در منابع مشترک نمایان می‌کند. منابعی

مانند مشتری‌ها یا داده‌ها بخشی از مواد شکل‌دهنده به هویت جمعی است. هر چند این منابع در پرتو روایتی جمعی است که می‌تواند به ارزش واقعی خود دست یابد، به موازات این نگاه گذشته‌نگر و اغلب منبع‌محور، نیاز به نگاه آینده‌نگر و جایگاه‌یابی نیز وجود دارد. هر شرکتی به واسطه چشم‌اندازش جایگاه‌هایی را در بازار هدف‌گذاری می‌کند؛ پس چشم‌انداز شرکت‌ها فقط زمانی ارزشمند است که بتواند هویت جمعی را پی‌ریزی و تقویت کرده باشد.

بدین ترتیب، شرکت‌ها مانند هر هویت جمعی دیگری برای ایجاد توازن میان نگاه به آینده و گذشته، به معیارهایی برای مراقبت نیاز دارند؛ معیارهایی که اغلب ذهنی و فاقد شاخص‌های کمی و عددی هستند. با این حال، نشانه‌هایی نیز برای سنجش و مراقبت از این توازن وجود دارد.

توازن میان آینده‌نگری و گذشته‌نگری برای هر شرکت یا سازمانی می‌تواند تابعی از سایر ویژگی‌های آن سازمان نیز باشد. شرکت‌هایی که بر حوزه‌های منبع‌محور یا فناوری‌های قدیمی متمرکزند، اغلب به دلیل پیوندشان با گذشته‌ای که منبع امروزشان را شکل داده است، برای شناسایی مسیر موفقیت نیازمند فهم درست‌تری از تاریخ و گذشته کسب و کار خود هستند. این در حالی است که شرکت‌های فعال در حوزه‌های فناوری پیشرفته اغلب از طریق کشف فرصت‌ها و نگاه به آینده پیش‌روست که می‌توانند مسیر حرکت‌شان را بیابند.

شرکت‌های نفتی برای تصمیم‌گیری درباره میدان‌های نفت و گاز جدید، به درکی عمیق از تاریخچه آن میدان و گذشته و سنت جوامع محلی و فهم تاریخی نیاز دارند. این امر به معنای نادیده گرفتن آینده و چشم‌انداز مشترک نیست؛ اما میزان توجه به گذشته در این تحلیل اهمیت فراوانی دارد؛ همان‌گونه که شرکت‌های فعال در حوزه فناوری پیشرفته به درکی عمیق از آینده احتیاج دارند. نکته دیگر اینکه اعضای استارت‌آپ فناورانه را بیش از هر عاملی، نگاه مشترک‌شان به دنیای آینده و حل مشکلات آن شکل می‌دهد.

چشم‌انداز مشترک

چشم‌انداز داشتن هم برای شرکت‌های فعال در حوزه‌های منبع‌محور و هم برای شرکت‌های فعال در فناوری پیشرفته اهمیت دارد؛ اما تفاوت‌ها نیز درخور توجه است:

● هرچه شرکت وابستگی کمتری به منابع داشته باشد، به معنای آن است که هویت جمعی‌اش را باید بر پایه چشم‌انداز خود خلق کند. تاریخ در مقایسه با چشم‌انداز، به خودی خود امری مشترک میان گروه یا شرکت یا ملت است؛ در حالی که چشم‌انداز برای تبدیل شدن به رویایی جمعی، به تلاش‌های بیشتری نیاز دارد. به همین دلیل، مشترک بودن چشم‌انداز برای شرکت‌های منبع‌محور فضیلت، اما برای شرکت‌های فناوری ضرورت است.

● نقش چشم‌انداز در برنامه‌ریزی راهبردی و شیوه تدوین آن نیز میان این دو نوع شرکت اهمیت زیادی دارد. چشم‌انداز در شرکت فناوری تعیین‌کننده جایگاه است و بدین ترتیب، می‌توان گفت نقطه مهمی در تدوین راهبردها محسوب می‌شود؛ در حالی که چشم‌انداز در شرکت منبع‌محور بیشتر تصویری از تداوم مطلوب منابع و دارایی‌های امروز است. چشم‌اندازهای شرکت‌های نفتی در مقایسه با شرکت‌های فناوری به خوبی این تفاوت را آشکار می‌کند. شرکت‌های نفتی برون‌یابی برانگیزاننده و جسورانه و باورپذیری از ادامه وضعیت فعلی است. آن‌ها با کاهش اهمیت و قیمت نفت، به سمت حوزه‌های بزرگ‌تر، یعنی انرژی، پیش رفتند و به سرعت خود را از شرکت نفتی به شرکت انرژی تبدیل کردند که در چشم‌انداز اغلب‌شان در دهه ۲۰۰۰ مانند توتال و BP و استات اویل (Statoil) آشکار است. به عنوان نمونه، شرکت BP که تا آن زمان مخفف British Petroleum بود، این مخفف را به Beyond Petroleum تبدیل کرد تا خود را فراتر از نفت تعریف کند. این موضوع را نیز فراموش نکنید که تصویر خلق شده توسط چشم‌اندازهایی بهره‌مند از ویژگی‌های بزرگ و مهیج و بی‌باکانه بودن (BHAG)، ادامه‌ای از تصویر گذشته و اکنون بود. در مقابل، شرکت‌های فناوری پیشرفته‌ای بودند که چشم‌اندازهایی خلق می‌کردند که تصویرهایی متفاوت از دنیای امروز را نمایش می‌داد.

چشم‌انداز مشترک تلاش برای ساخت هویت جمعی است. چشم‌انداز فقط روتینی بوروکراتیک نیست؛ بلکه بیش از آن تلاشی برای ساخت هویت جمعی است؛ هویتی که بدون آن هیچ شرکتی بخت موفقیت نخواهد داشت. چشم‌انداز مشترک فراتر از بیانیه و نگاه مشترک شرکت به دنیا و جایگاهش در دنیاست.

۴. یادداشت ۲: مقدس‌فروشی

هم‌بستگی‌های سطح خُرد و سطح کلان

چرا و چگونه برخی از مسائل به موضوعات مقدس تبدیل می‌شوند و چگونه مقدس‌سازی مانع بزرگ توسعه می‌شود؟

«مصدق پیشنهاد بانک جهانی را برای میانجی‌گری در دعوی نفت پیشنهاد خوبی می‌دانست؛ ولی بعضی از نزدیکان سیاسی او به وی گفتند که اگر این پیشنهاد را بپذیرد، ملت خواهد گفت که خیانت کرده است» (کاتوزیان). نهضت ملی شدن نفت نمونه‌ای از سیاستی است که در ایران می‌توان آن را «سیاست مقدس‌سازی یا ناموسی‌سازی» دانست؛ یعنی نقطه‌ای که «مساله‌ای فنی تخصصی» به «مساله‌ای مقدس یا ناموسی» تبدیل شده است. وقتی مساله‌ای ناموسی می‌شود، حتی مسئولان حل مساله نیز به پوپولیست‌هایی دنباله‌رو تبدیل می‌شوند. وقتی نفت مساله‌ای ناموسی می‌شود، حتی مصدق هم نمی‌تواند به میز دیپلماسی دل ببندد و بدین ترتیب، مساله به مساله‌ای خیابانی تبدیل می‌شود.

۱. شعارزدگی شروع مقدس‌سازی

در زمان مذاکرات نفت، هیات مذاکره‌کننده ایرانی به مساله‌های فنی کمتر توجه می‌کرد. زمانی که وزرای خارجه انگلستان و آمریکا بر پیچیدگی عظیم صنعت نفت تاکید کرده بودند، مصدق به تمسخر گفته بود: «آیا انگلیسی‌ها موجودات خارق‌العاده‌ای هستند و فقط آنان می‌توانند از عهده این کار برآیند؟»

شعاردادن گاه از اختیار سیاست‌گذاران و مدیران خارج می‌شود. در زمان ملی‌شدن نفت، مظفر بقایی در مجلس گفته بود که مشتریان نفت ایران در اسکله‌های بنادر ما «مثل دکان نانوايي» صف می‌کشند (۱۳۳۹ دی). درست در همان دوران، حسین مکی در نطق مجلس خود گفته بود: «شرکت‌های خارجی مجبور هستند حتی مهندسان مجانی هم در اختیار دولت ایران بگذارند.» وی استدلال کرده بود: «دنیا به نفت ما احتیاج دارد.» بقایی درباره استخراج نفت هم ادعا کرده بود: «نفت از چاه‌های ما فوران می‌کند و ما آن را تصفیه‌نشده می‌فروشیم.» این یعنی اصلاً فناوری مساله نیست!



بالین همه، واقعیت بسیار متفاوت از انتظارات آنان و شعارهای شان بود. حدود دو سال بعد، همه آن ادعاها و شعارها در مقابل واقعیت (اسکله‌های خالی و نفت مانده در چاه‌ها) بی اعتبار شده بود! در فاصله میان ملی شدن نفت ایران تا کودتای ۲۸ مرداد ۱۳۳۲، مصدق در عمل به جز یک کشتی نتوانست هیچ نفتی بفروشد و آن یک کشتی را هم شرکت ایده میتسوی (Idemitsu Kosan) ژاپن خریده بود. این شرکت کوچک جاه طلب با نفت کش نیشومارو به ایران آمده بود.

واقعیت آن بود که «ایران می توانست مقادیر اندکی از نفت را با دادن تخفیف بسیار بر مبنای FOB بفروشد؛ لکن خریدار می بایستی خودش نفت کش می داشت و آماده تحویل گرفتن نفت از آبادان و حمل تا مقصد می بود» (محمدعلی موحد). با این شرایط فقط آن خریداری می توانست ریسک تحریم را به جان بخرد و مشتری نفت ایران شود که کم از دزدان دریایی نداشته باشد. به همین دلیل، در سال ۲۰۱۳ کتاب زندگی نامه ایده ماتسو با نام «مردی که دزد دریایی لقب گرفت» با بیش از ۵.۱ میلیون نسخه، رمان پرفروش سال ژاپن بود!

این فقط مساله سیاست گذارانه ملی یا شرکت بزرگ ملی مانند شرکت نفت نیست؛ بلکه هر مساله ای در سازمان می تواند از شعار شروع و به مرور خود آن شعار به مانعی برای حل مساله تبدیل شود.

۲. خیابانی شدن مساله

مصدق مذاکرات را بدون هیچ توافقی ترک کرده بود؛ اما کشور پس از تحریم و نرسیدن به توافق، به هرج و مرج کشیده شد و در نهایت این دولت کودتا بود که بر سر کار آمد. مساله «ملی شدن نفت» با شعارهای ساده انگارانه و نادیده گرفتن واقعیت از زمان طرح تا به ثمر رسیدنش، به مساله ای ناموسی تبدیل شده بود تا حتی مصدق هم با تمام مشروعاتش نزد جامعه، به ویژه نخبگان، نتواند در برابر آن پشت سر گزیند درست تر بایستد.

«یکی از گرفتاری های مهمی که دامن گیر بحث نفت شد، تبدیل آن به موضوعی عمومی بود؛ چیرگی نوعی گفتار عامیانه!» کاوه بیات آسیب شناسی ملی شدن صنعت نفت را چیرگی «گفتار عامیانه» می داند. آسیبی که از گفتار عامیانه آغاز می شود، می تواند

«مساله‌ای فنی تخصصی» را در سطح ملی به «مساله‌ای سیاسی و خیابانی» و در سطح بنگاه نیز آن را به «سیاست ناموسی» یا «سیاست مقدس» تبدیل کند. بدین ترتیب، در سطح ملی توده پیشران تغییرات می‌شود و کارشناسان و نخبگان به گوشه‌ای گذاشته و شعارهای خیابانی به سرفصل‌های سیاست‌گذاری تبدیل می‌شود تا دستور کار سیاست‌گذاران را سردسته‌های جمعیت‌های خیابانی و گروه‌های مجازی در شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان نمود امروزی‌اش تعیین کنند. تبدیل مساله تخصصی به مساله‌ای ناموسی شده یا مساله‌ای مقدس نخستین گام از فرایند تبدیل «مساله‌ای حل‌شدنی» به «مساله‌ای حل‌نشده» است.

زمانی موضوعی فنی به موضوعی ناموسی و مقدس تبدیل می‌شود؛ یعنی دستیابی به راه‌حل پایدار سخت و تا حدودی ناممکن می‌شود. در حقیقت، این فشار توده است که مذاکرات نفت را بی‌سرانجام می‌کند؛ چرا که هر گونه توافق با انگلیس و آمریکا را عقب‌نشینی از منافع ملی تفسیر می‌کند. مساله‌ای که به «مساله ناموسی» تبدیل شده است، دیگر حل‌شدنی نیست؛ چون در آن منفعت‌هزینه محاسبه نمی‌شود.

سیاست‌مدار عوام‌گرا که همیشه دوست دارد از پیچیدگی‌های مسائل کم و مساله‌ای فنی و چندبعدی را به مساله‌ای ساده تبدیل کند که می‌توان برایش راه‌حل‌های ساده و ارزان و فوری ارائه داد، می‌خواهد صنعت را در یک ناوایی بازسازی کند. در مقابل، تحلیلگر متخصص دوست دارد تا مساله را چندبعدی ببیند. ویژگی سیاست‌مدار عوام‌گرا ساده‌انگاری است. او همیشه راه‌حل‌های ساده و ارزان و فوری در جیب دارد؛ درست مثل مظفر بقایی که گفت «مثل دکان ناوایی!».

در سطح بنگاه نیز، مسائل به‌راحتی می‌توانند به موضوعاتی مقدس و ناموسی تبدیل شوند. زمانی که مدیران شرکت راهبردی را بیش از اندازه مقدس و حیثیتی می‌کنند، باید آماده آن باشند که دیگر هیچ‌گاه نتوانند آن مساله را حل کنند. راهبرد همیشه باید چاشنی اقتضایی بودن را داشته باشد. این یعنی راهبرد تابع شرایط و محیط فعلی است و فردا به‌شرط تغییر وضعیت یا حتی تغییر توانمندی‌های شرکت، می‌تواند و باید تغییر کند.

در واقعیت هزینه ملی شدن نفت کودتا، سال‌ها ناامیدی و سرکوب، ازدست‌رفتن فرصت‌ها و در پایان قرارداد با کنسرسیومی بود که در فرایند ملی شدن نفت، ایران آن

را رد کرده بود! این هزینه نه اشتباه مصدق بود و نه دخالت عجیب خارجی؛ بلکه هزینه تبدیل مساله‌ای فنی به مساله‌ای خیابانی و گره خورده با هویت ملی مردم بود. شاید درس ملی شدن نفت برای ما ایرانیان یک جمله است: هر مساله‌ای را نباید به مساله‌ای هویتی و حیثیتی تبدیل کرد!

توازی که از دست می‌رود!

عزت نه تنها بخشی از هویت انسانی فرد است؛ بلکه در سطح جمعی و ملی نیز معنادار و ارزشمند است. با این حال، غلبه دادن این موضوع بر هر موضوعی و تبدیل هر مساله ساده و تجاری به مساله ناموسی با گذشت زمان می‌تواند زندگی را برای فرد (در سطح فردی) پرهزینه و عاقبت ناممکن کند. این اتفاق برای شرکت‌ها و جامعه‌ها و ملت‌ها (در سطح جمعی) نیز می‌تواند روی دهد. فرهنگ عزت (Culture of Honor) نامی است که بر این جوامع گذاشته می‌شود.

ایران فرهنگ عزت زیادی دارد؛ فرهنگی که بیش از حد مساله‌های مختلف را به مساله‌های عزت‌گرایانه یا ناموسی تبدیل می‌کند. چه کسانی که هر مساله‌ای را به مساله «خون پاک آریایی» مرتبط می‌کنند و چه کسانی که هر مساله‌ای را مساله زورگویی جهانی و ظلم به حرف حق خود می‌دانند، در حال کوبیدن بر طبل «سیاست ناموسی‌سازی» هستند و «ناموسی‌سازی مساله»، یعنی حل نشدنی بودن آن موضوع و خارج شدن منطق هزینه منفعت ملی و در یک کلام خداحافظی با عقلانیت!

۵. یادداشت ۳: تصویر آینده‌ای در سیمای دیگری

هم‌بستگی‌های سطح خرد و سطح کلان

آیا موفقیت دیگران چشم‌اندازی برای ما می‌شود؟

چشم‌اندازها همواره شامل تصویری آرزومندانه از آینده‌ای باورپذیر هستند. این جزء از آینده با نام «آینده تصویر پرداخته» یا «آینده مجسم» شناخته می‌شود. هم آرمانی بودن و هم باورپذیر بودن این آینده برآمده از ادراک عمومی است. جامعه این تصویر را برای خود نیز امکان‌پذیر و مطلوب می‌داند. بدین ترتیب، مخاطب چشم‌انداز باید از آن ادراک

مناسبی داشته باشد. چشم‌اندازی که مخاطبانش آن را درک نکنند یا آن را باورپذیر ندانند، نمی‌تواند انرژی جمعی گسترده‌ای را پشتیبان خود سازد و تا زمانی که چشم‌انداز نتواند برای مخاطب بی‌باکانه و مهیج و بزرگ باشد، در حقیقت هیچ‌یک از کارکردهای موردانتظار از چشم‌انداز را نخواهد داشت. به همین دلیل، می‌توان چشم‌انداز را معیاری برای نشان‌دادن سطح بلوغ و آمادگی جامعه دانست.

اگر چشم‌اندازِ شرکتی را مدیران و منابع انسانی ذی‌نفع در شرکت نفهمند یا آن را مطلوب یا امکان‌پذیر ندانند، نمی‌توان انتظار داشت که آن چشم‌انداز کارکردی به‌جز سیاه‌کردن کاغذها و تولید شعار داشته باشد. هرچه شرکت بالغ‌تر باشد، می‌تواند چشم‌اندازهایی پرمعنا و سازنده‌تر خلق کند و این به‌معنای توانمندی خلق آینده‌است؛ اما این امر در سطح کلان‌تر نیز واقعیت دارد. هر جنبش یا حرکت جمعی نیز نیازمند چشم‌اندازی است که از آینده خلق می‌کند.

بسیاری از کنشگران و سیاستمداران موفق و توسعه‌گرای بزرگ در یک ویژگی مشترک هستند: آنان خالقان چشم‌اندازهای بزرگی بوده‌اند! امروز «من یک رویا دارم» بیش از آنکه آغاز جمله‌ای باشد، اشاره‌ای به سخنرانی لوثر کینگ (Luther King) است. در سال ۱۹۶۳، لوثر کینگ با ایراد یک سخنرانی رویای خودش را شکل داد: جامعه‌ای که در آن سیاه‌پوستان حقوق برابر با سفیدپوستان دارند. کمتر از پنجاه سال بعد از آن سخنرانی، اوباماى رنگین‌پوست رئیس‌جمهور همان جامعه‌ای شد که لوثر کینگ بذریده‌اش را کاشته بود.

هرچند شعار سیاستمداران پوپولیست ایرانی همواره تأکید بر این مصرع «دوصد گفته چون نیم‌کردار نیست» بوده و این جمله به یک اصل در ذهن ما ایرانیان تبدیل شده است، واقعیتِ تاریخ ایران گونه‌ای دیگر است! بزرگ‌ترین سیاستمداران ایرانی از امیر کبیر و قائم‌مقام گرفته تا فروغی و... افراد روشن‌فکری بوده‌اند که حرف‌ها و ایده‌های بزرگی را مطرح و از قضا بیش از دیگران برای ایرانیان چشم‌انداز خلق کرده‌اند؛ چشم‌اندازهایی که بیش از صد سال پایدار مانده‌اند؛ چراکه واژه‌ها حامل ایده‌های بزرگ بوده‌اند و نه شعارهای بزرگ! «دوصد گفته» اگر شعار باشد، ارزشی ندارد و «یک گفته» اگر ایده‌ای بزرگ باشد، از هزاران کردار بارزتر است؛ زیرا کردارها را جهت‌دهی و اثربخش می‌کند.

ژاپن به عنوان چشم‌انداز مشروطه

«پیروزی ژاپن در جنگ با روسیه و انقلاب ۱۹۰۵ روسیه، افکار مردم را تغییر دادند.»
(فریدون آدمیت در کتاب اندیشه‌های طالبوف تبریزی)

توسعه ژاپن سهم عمده‌ای در تصویر «ایران آرمانی» مشروطه‌خواهان داشت. سرنوشت ژاپن خالق آینده مجسمی بود که بخش عمده‌ای از چشم‌انداز مشروطه را شکل می‌داد. در حقیقت این چشم‌انداز در ترکیب با ایدئولوژی بنیادی بود که آینده مطلوب را برای ایرانیان مشروطه‌خواه شکل می‌داد. ایدئولوژی بنیادی برآمده از ارزش‌ها و هدف‌های بنیادی بود که بخش اصلی آن از اسلام‌گرایی و ملی‌گرایی تغذیه می‌کرد، هرچند در آن زمان مفهوم ملیت و ملت به معنای امروزی‌اش هنوز شکل نگرفته بود. به عبارت دیگر، چشم‌انداز مشروطه از آینده مجسمی صحبت می‌کرد که هم‌خوانی و یکپارچگی قدرتمندی با ایدئولوژی‌اش نداشت. شاید یکی از مهم‌ترین مشکلات مشروطیت در سال‌های پس از پیروزی و شکل‌گیری درگیری میان مشروطه‌خواهان و مشروعه‌خواهان برآمده از این ترکیب ناهم‌خوان بوده است. آنان وضعیت ایران را مشابه ژاپن تصور می‌کردند و می‌پنداشتند که با مشروطه و تغییر نظام حکمرانی، می‌توانند توسعه ایران را رقم بزنند. بسیاری از روشن‌فکران مشروطه از ابعاد مختلفی به موضوع توسعه در ژاپن پرداخته‌اند. طالبوف، از روشن‌فکران مهم ایران، در تحسین پیروزی ژاپن بر روسیه می‌نویسد: «پیروزی علم و آزادی بر جهل و ظلم.» این تعبیری بسیار بی‌رحمانه است که تنفر او از روس‌ها از یک طرف و الگوپردازی از ژاپن از طرف دیگر را نشان می‌دهد. در حقیقت، به‌مرور زمان ژاپن به عنوان چشم‌اندازی برای روشن‌فکران ایرانی شکل می‌گیرد. فریدون آدمیت در کتاب «اندیشه‌های طالبوف تبریزی»، سرمشق وی برای توسعه را به‌طور دقیق جامعه ژاپن و شیوه این کشور در اخذ مبانی تمدن جدید می‌داند.

شکست روسیه از ژاپن همان نقطه‌ای بود که این چشم‌انداز را به چشم‌اندازی فراگیر در میان مشروطه‌خواهان ایرانی تبدیل کرد؛ به همین دلیل، در ایران بازتاب گسترده‌ای داشت. این مساله هم در مکاتبات و هم در فضای عمومی مانند روزنامه‌ها بیش از سایر جنگ‌ها در کانون توجه بود.

اگر حجم اخبار منتشر شده در روزنامه‌های آن دوران را مبنایی برای اهمیت مساله



جناب ارفع صدر اعظم

از آنکه حضرت آیت الله العظمی شریعت مقدس رضوانه الله علیه

کتابت مکرده شخص این مآرا حفظ حقوق قاطبه اهل ایران در عیار صدیقین فخر داده اند این نوع

تشکیلات در برابر نهایت وفایت قاطبه اهل ایران دیشده و آید بانه دولت عهدت تصدیق در

هرگاه از دود خاتم ششم مجلس شورای ملی آری نمیشد از ادگان و معادن جاریه در این دولت

بنا بر طبقات مرقوم در دارالافتاء طریقی تشکیلات تنظیم شود در تمام امور و مملکت

بسیار در وزارت معارف و در حاکمات ایران خواهد داشت

عبارت از در دولت و مملکت و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات

و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات

و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات

و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات

و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات و در حاکمات

Handwritten signature or mark on the right margin.

در ذهن ایرانیان بدانیم، توجه به همین نکته درخور توجه است که پیگیری جنگ ژاپن و روس به حدی بود که روزنامه «حبل‌المتین»، یکی از روزنامه‌های تاثیرگذار دوران مشروطه، هر شماره درباره وضعیت جنگ و فراتر از آن نظام حکمرانی و توان و ساختار نظامی ژاپن گزارش‌هایی منتشر می‌کرد که در سرفصل مجزایی با عنوان «تاریخ حرب [جنگ] ژاپن» به صورت مستمر تداوم یافته بود.

باید به این موضوع توجه کرد که حبل‌المتین بزرگ‌ترین و مشهورترین نشریه دوران خود بوده است و این حجم بی‌سابقه از اخبار روزنامه‌های ایرانی درباره ژاپن سنگ‌بنای شکل‌گیری تصویر «ایران رویایی» براساس الگوگیری از ژاپن بود.

در کنار توجه روشن فکران و افکار عمومی به مساله جنگ ژاپن و روسیه، سیاست‌مداران ایرانی نیز به‌طور ویژه به این مساله توجه کرده‌اند. رساله «اجمال وقایع جنگ روس و ژاپون» در سال انقلاب مشروطه و برای مظفرالدین‌شاه تهیه شده بود. نویسنده رساله فردی ایرانی-ارمنی با نام «کاراپت آوانسیان» بود. تدوین گزارش رسمی دولتی که در آن سال‌ها امر متداولی در نظام اداری نبود و فقط درباره موضوعات بسیار مهم تهیه می‌شد، نشان‌دهنده اهمیت موضوع برای ساختار اداری و دربار ایران بود.

در مقدمه این گزارش، درباره اهمیت توسعه ژاپن آمده است که این جنگ نشان داد «تربیت دارای چه قدرت و معجزاتی است که ظرف سی تا چهل سال چراغ بینش علم، جهالت این قوم شرقی را به کل برطرف نمود». همین مقدمه نشان می‌دهد که چرا این مساله برای ایرانیان بسیار بیشتر از سایر جنگ‌های قبل و بعد از خود در آن زمان اهمیت داشت. براساس تجربه موفق ژاپن، ایرانیان راه توسعه را برای خود امکان‌پذیر می‌دانستند. در حقیقت، هر گروه از برخی جنبه‌های توسعه ژاپن درس آموزی خواست خود را داشت. در همین گزارش، موفقیت ژاپن ناشی از سیاست توسعه «علم و تربیت» دانسته شده و شرحی از وضعیت ژاپن آمده است که نشان می‌دهد توجه ایرانیان به چه موضوعاتی بوده است. به عنوان مثال، در گزارش آمده که اگر چه جمعیت ژاپن یک سوم جمعیت روسیه است، نشریه‌های بیشتری دارد: «اما از صفات حمیده [پسندیده] ژاپونی‌ها این است که بیشتر دوستدار تربیت و تعالیم و مروج معارف [آموزش] هستند؛ چنانکه در ژاپون زیادتر از روسیه روزنامجات و کتب به‌طبع می‌رسد. درحالی که عده نفوس روس سه برابر سکنه ژاپون و وسعت خاکش ۵۶ برابر ژاپون است، فقط در (توکیو) ۷۰۰ نوع روزنامه و جریده

به طبع می‌رسد و در شهرها قس علی‌هذا. »

بدین ترتیب، گزارش‌های مربوط به جنگ ژاپن بیشتر بهانه‌ای برای معرفی ژاپن و نشان دادن راه توسعه برای ایران آن روز بود. در انتهای این گزارش مفصل درباره ژاپن، به برخی از نتیجه‌گیری‌های نیز اشاره شده است. به عنوان مثال، «سیاسیون هم ملتفت شدند که جنگ غیر از نقصان، فایده و منفعت ندارد و بایست به اصلاح حال خویش افتند که بدون پلتیک داخلی [سیاست داخلی]، محال است پلتیک خارجی [سیاست خارجی] داشتن». در همین جمله نیز، آشکار است که چگونه حتی ارتباط میان سیاست داخلی با سیاست خارجی، از منظر این جنگ بررسی می‌شود.

توجه به جنگ روسیه و ژاپن، حتی در نوشته‌های شخصی سیاست‌مداران نیز بسیار مهم است. برای مثال، عبدالله مستوفی در یادداشت‌های روزانه‌اش به این مساله توجه ویژه نشان داده و فهم خود از این موضوع را بیان کرده است. باین حال، نمونه درخور توجه مربوط به سفرنامه مهدی قلی‌خان هدایت، ملقب به مخبر السلطنه و نخستین وزیر ارتباطات تاریخ ایران، به ژاپن است.

در زمان شروع جنگ، اتابک اعظم که در فاصله میان دو دوره صدراعظمی خود است، به ژاپن سفر می‌کند. به نظر می‌رسد انتخاب ژاپن برای سفر نیز بیش از هر عاملی ناشی از کنجکاوای این سیاست‌مدار برای فهم تحولات و رشد ژاپن بوده است. در این سفر، مهدی قلی‌خان نیز عضو گروه هم‌سفران اوست. او شروع جنگ را دقیق شرح داده و دلایلش از جنگ و حتی پیش‌بینی شکست روسیه از ژاپن را در همین سفرنامه نگاشته است. مهدی قلی‌خان هدایت در شهرهای مختلفی که در این سفر اقامت کرده، همچنان پیگیر اخبار این جنگ بوده است:

- «اول خبری که در شربورگ شنیدیم، حمله ژاپون به پرت‌آرطور بود.»
- «در مکه خبر فتح پرت‌آرطور رسید.»
- «در مدینه از شکسته شدن کشتی‌های روسی صحبت بود.»
- «در مکه درخواست کردم ایران را به استقلال ببینم.»

در حقیقت، توسعه ژاپن بخش عمده‌ای از چشم‌انداز سیاست‌مداران ایرانی بوده است. اینکه توسعه این کشور در کانون توجه مشروطه‌خواهان بوده است، چشم‌پوشیدنی نیست. ملک‌المتکلمین، از روحانیون روشن‌فکر، در مراسم گشایش یکی از مدارس

جدید می گوید: «از پرتو علم است که ملت گمنام ژاپن که هزاران سال در ظلمت و تاریکی می زیست، امروز به این مقام بلند از تمدن و بزرگواری نائل شده است.»

این مساله حتی در بیانیه های سیاسی نمود پیدا می کند. در بیانیه «انجمن مخفی»، از گروه های سنت گرای طرفدار مشروطه، پس از بیان خواسته ها، ذکر می شود که اگر دولت پیشنهاد های گفته شده را قبول و اجرا کند، ایران در طول زندگی یک نسل، ژاپن را هم پشت سر خواهد گذاشت (آبراهامیان، ۱۳۸۸).

بدیهی است که برداشت از وضعیت ژاپن و تحولات آن به دیدگاه افراد وابسته بوده است. به عنوان مثال، آتابک اعظم دلیل توسعه ژاپن را در تمرکز «قدرت حکومت» دیده است. «او به این نتیجه رسیده بود که اصلاحات ژاپن بدون وجود دولت قدرتمند مرکزی و در صورت لزوم مستبد، امکان پذیر نیست» (آبراهامیان، ۱۳۸۸).

اهمیت پیروزی ژاپن بر روسیه را می توان در انتشار کتاب «میکادونامه» یا «ستایشنامه ژاپون» در همان زمان هم مشاهده کرد. در سال ۱۲۸۴، حسین علی تاجر شیرازی در منظومه ای نبرد ژاپن و روسیه را در قالب شعر روایت می کند. این کتاب با ستایش ژاپن به پایان می رسد و بیش از دوهزار بیت شعر را شامل می شود که حبل المتین در کلکته آن را منتشر کرده است. «میکادو» عنوان عمومی برای امپراتور ژاپن است و از لحاظ لغوی به معنای «آستان مبارک» یا «دروازه شریف» یا «باب همایون» است؛ ولی در زبان آن دوره اروپاییان، امپراتور ژاپن را میکادو می نامیدند (رجب زاده، ۱۳۷۹).

در میکادونامه، مساله ژاپن به طور مستقیم به مطالبه مشروطه پیوند می خورد. در این کتاب، آمده است:

«اگر باز مشروطه شد دولتش

فزون گردد آن قوت و قدرتش»

او مطالبه مشروطه را به دین نیز این گونه پیوند می زند که تشکیل شورا دستور خداست:

«نبی را چو باشد شورای کار

دگر نیست شه را از آن ننگ و عار»

و در انتها، از نبرد ژاپن و روسیه نتیجه می‌گیرد که ایران نیز برای قدرتمند شدن نیازمند مشروطه است:

«چو مشروطه شد پایه سلطنت
فزونی دهد مایه سلطنت
ز مشروطه‌گی گشت ژاپن بزرگ
که شد چیره بر همچو خصمی سترگ»

...

«نه ما کم ز ژاپون و آن مردمیم
چرا در ترازوی عزت کمیم؟»

...

«چو ژاپون شد پیش آهنگ ما
بود نوبت هوش و فرهنگ ما»

در میکادونامه، بر دو تغییر مهم راهبردی ایران برای توسعه نیز تاکید شده است:

۱. توسعه علم و فناوری
۲. تعاملات بین‌المللی (آمدوشد با کشورهای دیگر)

هر دو تغییر نیز برآمده از تغییرات ژاپن در دوران امپراتور میجی و اصلاحاتش از سال ۱۸۶۸ است:

«فرنگان چرا پیش افتاده‌اند؟
در علم بر خویش بگشاده‌اند؟
نخستین نباید سوی علم تاخت
سپس نرد عزت به دولت بیاخت
برون باید آمد از این کهنه دلق
به «آمد شد» آییم با جمله خلق»

پیروزی ژاپن چشم‌انداز بین‌المللی توسعه‌خواهان ایرانی در انقلاب مشروطه بوده است؛ چشم‌اندازی که می‌تواند ایجادکننده وجه ایجابی انقلاب باشد و براساس آن، امید

به تغییر معنا می‌یابد. چشم‌انداز بودن ژاپن فقط به مشروطه‌خواهان مربوط نبود و حکومت نیز به آن چشم داشت. مخبر السلطنه می‌نویسد: «مظفرالدین شاه مزاجاً دموکرات بود. روزی مرا به فرح‌آباد خواستند، رفتم. در ایوان راه می‌رفتند. جز سیدبحرینی کسی نبود. نوبتی به من نزدیک شدند. آهسته سوال فرمودند: ژاپن مجلس دارد؟ عرض کردم هشت سال است...»

پیروزی ژاپن بر روسیه برای ایرانیان دوره مشروطه موضوعی بسیار جذاب بوده است. اولین دلیل این جذابیت به شکست ایران از روسیه در دو جنگ متوالی و ازدست‌دادن سرزمین‌های قفقاز برمی‌گردد که ایرانیان را در موقعیت بن‌بست قرار داد. این پیش‌فرض که از یک سوروسیه شکست‌ناپذیر و از سوی دیگر همسایه شمالی ایران بود، هرگونه راه‌حل توسعه‌محوری در ایران را به بن‌بست می‌کشاند.

در این میان، پیروزی ژاپن همان نقطه امیدبخشی بود که ایرانیان منتظرش بودند. پس از این پیروزی، آنان باور کردند که می‌توانند مانند ژاپن که در میانه قرن نوزدهم (دوره امیرکبیر در ایران و پیش از میجی در ژاپن) وضعیتی کم‌وبیش مشابه ایران داشته است، خود را توسعه دهند. پس از این جنگ، روشن‌فکران و سیاست‌مداران ایرانی توانستند دوباره خود را بازایی کنند و توسعه را امکان‌پذیر بدانند. در حقیقت، پیروزی ژاپن آنان را از بن‌بست نظری نجات داده بود.

دومین دلیل اهمیت ژاپن به بن‌بست دیگری بازمی‌گردد که در اندیشه ایرانیان وجود داشت. در دنیای آن دوره، کشورهای غالبی مانند قدرت‌های اروپایی انگلستان، فرانسه، آلمان و روسیه بخش عمده‌ای از کشورها را به مستعمرات خود تبدیل کرده بودند. هند یا چین به عنوان رقبای آسیایی ایران حال و روزی بهتر از ایران نداشتند. در میانه قرن نوزدهم (سال ۱۸۵۰)، چین درگیر جنگ تریاک اول با انگلیسی‌ها بود که در نهایت، مجبور شد تسلیم شود و «پیمان نانجینگ» را بپذیرد. این پیمان نامه به‌مثابه تسلیم محض یک کشور در برابر کشوری دیگر بود.

براساس پیمان نانجینگ، نه تنها منابع طبیعی چین در اختیار انگلستان قرار گرفت؛ بلکه بنادری از چین هم به بریتانیایی‌ها واگذار شد. همچنین، چین حق کاپیتولاسیون را پذیرفته بود تا آن دسته از شهروندان بریتانیایی که در چین مرتکب جرم می‌شدند، در چین محاکمه نشوند؛ بلکه به دولت بریتانیا تحویل داده و در دادگاه‌های این کشور

محاکمه شوند. شرایط چین در نیمه قرن نوزدهم را نمی‌توان شرایطی بهتر از ایران آن دوره دانست.

در همان دوره، هند نیز مستعمره بریتانیا بود. در آن زمان، هنوز پاکستان امروزی جزئی از هند بود و بدین ترتیب، ایران از لحاظ جغرافیایی همسایه هند محسوب می‌شد و به دلیل مستعمره بودن هند، می‌توان ایران را همسایه نیابتی بریتانیا دانست. به دلیل این همسایگی نیابتی ایران و انگلیس، ایران برای بریتانیا اهمیت یافته بود. از نظر توسعه یافتگی، وضعیت هند را نمی‌توان بهتر از ایران دانست. فقر گسترده و شکاف‌های عمیق میان قومیت‌ها و کاست‌های (قشر بندی‌های قومیتی اجتماعی) مختلف هندی واقعیت جامعه این کشور است. همین شکاف شدید در زمان استقلال هند، به جداشدن پاکستان و بنگلادش و در نهایت اعلام استقلال آن‌ها از هند منجر می‌شود.

بدین ترتیب، رشد ژاپن برای ایرانیان به معنای «وجود داشتن راه توسعه» بود. تا پیش از رشد ژاپن، ایرانیان از یک سو فاصله خود را با کشورهای توسعه یافته آن زمان بسیار زیاد می‌دانستند و از سوی دیگر بر این باور بودند که این فاصله نه تنها برای ایران، بلکه برای کشورهای شرقی جبران شدنی نیست. به عبارت دیگر، ایرانیان عقب افتادگی از کشورهای پیشرو اروپایی را به عنوان واقعیت جبری کم و بیش پذیرفته بودند. با این حال، توسعه شتابان ژاپن به ایران نشان داد به آن اندازه که در برابر روسیه توان ایستادگی داشته باشد، می‌تواند توسعه یابد.

سومین دلیل اهمیت این جنگ به وضعیت قدرت روسیه در ایران بازمی‌گشت. شکست روسیه در جنگ از ژاپن می‌توانست از قدرت طرفداران روسیه در ایران (روسوفیل‌ها) نیز بکاهد و بدین ترتیب، موازنه قدرت در ایران را دستخوش تغییراتی کند.

چهارمین دلیل اهمیت پیگیری وضعیت ژاپن را می‌توان در ترکیب دو موضوع «دلخوری ایرانیان از روس‌ها» و «مقایسه هم‌پیمانی با روسیه یا انگلستان» دانست. منابع ایرانی دوره مشروطه در این نکته اتفاق نظر دارند که شکست روس‌ها از ژاپن تأثیر بسیار مهمی بر جنبش مشروطه ایران گذاشت. دلیل این توجه هم به غیر از سلطه درخور توجه روس‌ها، آن بود که از اساس جنبش مشروطه در کنار اهداف آزادی خواهانه، به صورت جنبی نوعی واکنش علیه تسلط روس‌ها بر دربار ایران بود.

نکته مهم دیگر این است که در آن زمان، انگلیسی‌ها هم‌پیمان ژاپن دانسته می‌شدند

و ایرانی‌ها نیز از روسیه تزاری سخت دلخور بودند (جعفریان، ۱۳۹۶)؛ هرچند باید توجه کرد که پیمان انگلیس و ژاپن در سال ۱۹۰۲ منعقد شد و این هم‌پیمانی مشمول جنگ نمی‌شد و در جنگ ژاپن و روسیه، در حقیقت انگلیسی‌ها با ژاپن متحد نبودند.

۶. یادداشت ۴: اول‌شدن و بازی بی‌نهایت

کافی است به بیانیه چشم‌انداز شرکت‌های ایرانی نگاهی بیندازیم که مملو از آرزوهایی مانند «اولین»‌ها و «بزرگ‌ترین»‌ها هستند. اغلب آن‌ها چشم‌اندازشان چیزی نیست به جز «اول‌شدن در ...» یا «تبدیل‌شدن به بزرگ‌ترین ...». با وجود این، واقعیت آن است که این نوع چشم‌انداز نویسی نه تنها یاریگر شرکت‌ها برای راهبرد نیست؛ بلکه برعکس می‌تواند مهم‌ترین تخریبگر آن‌ها باشد. این مساله در کتاب‌ها و پژوهش‌های مختلفی بررسی شده است؛ اما در این یادداشت، بیشتر از کتاب «بازی نامحدود» نوشته سایمون سینک (Simon Sinek) بهره گرفته شده است.

اول‌های ناکام

شرکتی را در نظر بگیرید که هدفش «اول‌شدن» و شرکتی دیگر هدفش ارائه خدمت یا محصولی است که افراد بیشتری از طریق آن توانمندتر شوند. تفاوت این دو نوع نگاه، تفاوت میان دو نوع بازیگر است. مشکل کسانی که می‌خواهند «اول» باشند، آن است که اغلب رقابت‌های دنیا بازی‌های مشخصی با خط پایان معین نیستند. بدون وجود خط پایان، اول‌شدن به‌طور کلی بی‌معناست. رقابت میان بنگاه‌ها چیزی به نام «پیروزی» ندارد؛ زیرا میدان رقابت بازی نامحدودی است که در آن، به‌صورت بی‌وقفه در حال مبارزه هستید.

همچنین، جایگاه هر بازیگری متفاوت است و شرکت‌ها کمتر در زمین بازی مشابه و یکسانی قرار دارند. جایگاه‌بایی به‌معنای در نظر گرفتن جایگاه‌های متفاوت بود و نه رقابتی مشابه برای همه. نگاه «اول‌شدن» نگاهی از پیش شکست خورده است؛ چراکه دنیا و رقابت را به شیوه‌ای اشتباه چارچوب‌بندی می‌کند. زمانی که جهان را به‌اشتباه چارچوب‌بندی کنید، انتخاب‌های اشتباه هم خواهید کرد. رقابت در دنیای واقعی متفاوت

از رقابت فوتبالی است، حداقل به دو دلیل:

- رقابت در دنیا امری تمام‌وقت و به‌اندازه زندگی است، نه مانند بازی فوتبال با زمان محدود.

- رقابت در دنیا خلاقانه است و بازیگران مختلف برای رقابت به نوعی از توانمندی‌های ثابت نیاز ندارند.

به‌عنوان مثال، بازیکنان فوتبال کم‌یا زیاد باید از قدرت بدنی و در نتیجه جوانی برخوردار باشند؛ اما در دنیای واقعی کسب و کار، ممکن است توانمندی‌ها در حوزه‌های مختلف به‌اندازه‌ای از هم متفاوت باشند که توانمندی‌ای در صنعت نفت و گاز در حوزه فناوری اطلاعات نه تنها اهمیت نداشته باشد؛ بلکه کارکردهای ضد خود را نیز داشته باشد.

این نگاه محدود به رقابت فقط در سطح شرکت‌ها معنادار نیست؛ بلکه در سطح کلان ملی نیز چنین ادراک اشتباهی می‌تواند به فاجعه‌های بزرگی منجر شود. کشوری را فرض کنید که هدفش «اول شدن» و کشور دیگری ساختن جامعه‌ای با «حق برخورداری از نیازهای اولیه زندگی» است. به‌نظر می‌رسد اولی به احتمال زیاد در اول شدن ناکام می‌ماند؛ اما دومی می‌تواند به نتیجه برسد و حتی در بسیاری از حوزه‌ها در جایگاه بهتر و رقابت‌پذیرتری از اولی قرار گیرد! چطور می‌شود چنین ادعایی کرد؟ تفاوت این دو هدف فراتر از تفاوت واژه‌هاست. وقتی رهبران سازمان یا جامعه‌ای از جمله نخست استفاده می‌کنند، در حقیقت در حال افشای مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌هایی هستند که همان پیش‌فرض‌ها برای ناکامی کافی است.

۱. بازی محدود

وقتی «اول شدن» هدف می‌شود، در حقیقت گوینده دنیا را مانند بازی فوتبال با جنگ می‌بیند؛ یعنی رویدادی که با سوتی آغاز و با سوتی دیگر پایان می‌یابد؛ اما واقعیت جهان چنین نیست. در واقع، مادر دنیای بازی‌های نامحدود (Infinite Game) زندگی می‌کنیم؛ دنیایی که مدام بازی‌هایی انجام می‌شود و مدام می‌بریم یا می‌بازیم. در حقیقت، در دنیای واقعی داوری با سوت پایان ننشسته است.

به‌غیر از اینکه اول شدن در بازی نامحدودی معناست، پیامدهای آن نیز بسیار درناک است. تنها گروه‌هایی که از طرز تفکر نامحدود استفاده می‌کنند، از اعتماد و همکاری و نوآوری بهره‌مند می‌شوند. برای کسی که بازی را محدود می‌بیند، همکاری با خطر نارو



زدن همراه است؛ به همین دلیل، میل به همکاری‌اش کاهش می‌یابد. در پژوهش‌های مربوط به آزمایش «معمای زندانی»، نشان داده می‌شود که با محدود دیدن بازی و نزدیک شدن به پایان آن، میزان همکاری‌ها کاهش می‌یابد. بدین ترتیب، همکاری به دلیل ناروژدن حریف از دستور کار خارج می‌شود. کسی که به دنبال «اول شدن» است، نه از ظرفیت روانی همکاری و اعتماد و نوآوری بهره می‌برد و نه از اساس برایش ارزشی دارد.

۲. معیارهای ارزیابی مختلف

مشکل دیگر «اول شدن» معیار آن است. کسانی که رقابت را مانند بازی فوتبال بازسازی می‌کنند، پیش فرضی شکننده دارند. معیار برنده و بازنده شدن در فوتبال مشخص است؛ در حالی که در دنیای رقابتی معیارهای گوناگونی برای سنجش وجود دارد. به عنوان مثال، اینکه چقدر در نوآوری موفق هستید، از منظرها و دیدگاه‌های مختلفی ارزیابی شدنی است. بعضی معیارها بر اساس نگاه فرایندمحور، برخی دیگر بر اساس دیدگاه خروجی محور، برخی بر پایه کاربردهای فناوری اطلاعات و بعضی دیگر بر پایه آمادگی برای دیجیتالی شدن هستند. در حقیقت، چیزی به نام اول شدن در فناوری اطلاعات وجود خارجی ندارد!

شاخص‌های مختلفی برای سنجش وجود و به همان نسبت نیز اول شدن‌های مختلفی معنادار و چیزی به نام اول شدن در یک حوزه معنادار نیست. ممکن است برای رقیبی رفاه و افزایش کیفیت زندگی شهروندان (در سطح ملی) یا کاربران (در سطح خرد و بنگاهی) بر پایه فناوری اطلاعات معنادار باشد؛ در حالی که برای دیگری خلق ثروت معنادار باشد. بدین ترتیب، سخن گفتن از اول شدن بیشتر از هر چیزی نشان دهنده آن است که بنگاه یا کشور فهم درستی از جهان و رقابت در جهان ندارد.

بازی نامحدود

در دنیای واقعی، چیزی به نام «پیروزی» یا «شکست» نداریم. عمر بازی فراتر از عمر محدود بازیگران و زمین بازی نیز فراتر از پیست دوومیدانی با خطوط مشخص برای دویدن و شلیک تپانچه برای آغاز بازی و روبان نهایی برای تشخیص برنده است!

نامحدود دیدن بازی همان جایی است که ما را به بلندمدت‌نگری ترغیب می‌کند و به ما یاد می‌دهد دنیا بزرگ‌تر از آن چیزی است که بخواهید با هر کسی خود را در رقابت ببینید. دنیا بزرگ است، همان‌طور که معنای موفقیت بزرگ و راه‌های موفقیت متعدد است. رقابت کردن فقط در بازی نامحدود است که به موفقیت منجر می‌شود، نه در بازی‌های محدود.

۷. نمونه موردی: چشم‌انداز هلدینگ فناپ

چشم‌انداز؛ راه‌رفتن روی مرز باریک

چشم‌انداز هر شرکت را می‌توان آرزوهای جمعی آن دانست. آرزوهایی که باورپذیر و دست‌یافتنی هستند؛ هرچند رسیدن به آن‌ها کار دشواری باشد. بدین ترتیب، چشم‌انداز راه‌رفتن روی مرز باریکی میان عناصر متعارضی است که هر کدام جنبه‌ای از چشم‌انداز را نشان می‌دهد:

- از یک سو مرز باریک میان مطلوبیت‌ها و آرزوها و از سوی دیگر توانمندی‌ها و امکانات

- از یک سو مرز باریکی میان ایدئولوژی‌های بنیادین سازمان و از سوی دیگر تصاویری از آینده ساخته‌شده در ذهن جمعی ما

- از یک سو مرز باریکی میان اکتشاف آینده و فهم آنچه در آینده روی خواهد داد و از سوی دیگر هنجارها و بایدهایی که تلاش می‌کنیم تا آن‌ها را محقق سازیم
- از یک سو مرز باریکی میان ارزش‌ها و اصول‌هایی که فراتر از واقعیت هدایتگر رفتارهای ما هستند و از سوی دیگر اهدافی که تمایل داریم در این جهان به آن دست یابیم

- از یک سو مرز باریکی میان اهداف جسورانه‌ای که داریم و از سوی دیگر روش‌های دستیابی به آن اهداف که در واقع‌گرایی ریشه دارد

بدین ترتیب، اصلی‌ترین مشکل چشم‌اندازنویسی در سازمان یافتن همین مرز باریکی است که باید روی آن راه برویم؛ مرز باریکی که در ذهن هر یک از ذی‌نفعان متفاوت از دیگران است. افراد برحسب میزان ریسک‌پذیری یا سایر ویژگی‌های فردی‌شان، این

مرز باریک را متفاوت از دیگران می‌دانند. بسیاری از افراد واقع‌گرا همواره با انتقاد افراد ایدئال‌گرا مواجه می‌شوند که به شدت در محدوده امکانات فعلی و وضعیت فعلی مانده‌اند و توان پرواز ذهن‌شان را ندارند؛ همان‌طور که واقع‌گرا می‌تواند از ایدئال‌گرا انتقاد کند که بسیار شعارگراست و ایدئال‌هایش با این جهان و واقعیات آن نسبتی ندارد. در حقیقت، هر فردی گمان می‌کند که در همان نقطه تعادل ایستاده است؛ هرچند امکان دارد هیچ‌کدام در آن مرز باریک نباشند. به همین دلیل، چشم‌اندازها برآیند ادراک ذی‌نفعان مختلف و برآیند ادراک آن‌ها از مرزهای باریک است.

چشم‌انداز شرکت‌ها به دلیل همین برآیند ادراک ذی‌نفعان بودن، گاه ممکن است پذیرش تمامی اعضا و ذی‌نفعان شرکت را در پی نداشته باشد. به عبارت دیگر، همین پذیرش چشم‌انداز هم از یک سوراخ رفتن روی مرز باریکی میان مقصدی است که پیش‌آهنگ‌ها و پیشروهای شرکت آن را ترسیم می‌کنند و از سوی دیگر پذیرش عمومی آن چشم‌انداز است که به دلیل جمعی‌بودنش اغلب محافظه‌کارانه پنداشته می‌شود.

الگوی ارائه‌شده در این مقاله مبتنی بر مفهوم فلسفه شرقیِ یینگ و یانگ است. یینگ و یانگ دو گانه‌های متعارض زندگی هستند؛ دو گانه‌هایی مانند احساس‌گرایی و عقل‌گرایی. در حقیقت، این الگو برای چشم‌اندازی که بسته‌ای از خواسته‌های متعارض است، هم‌خوانی فلسفی لازم را نیز دارد. براساس این الگو، چشم‌انداز را می‌توان متشکل از دو عنصر اصلی (ایدئولوژی بنیادی و آینده مجسم) و چهار عنصر فرعی دانست.

چشم‌انداز فناپ

فناپ به عنوان هلدینگ فعال در حوزه اقتصاد دیجیتال همواره در معرض همین مرزهای باریک قرار دارد. چشم‌انداز این شرکت بدین صورت ارائه می‌شود: «فناپ چشم‌انداز خلق آینده». این چشم‌انداز دربردارنده چهار عنصر است که در ادامه، به اختصار درباره آن‌ها توضیح می‌دهیم.

۱. ارزش بنیادی

● **خلاقیات:** خلاقیات حداقل از دو منظر ارزشی بنیادی برای فناپ است: ۱. حوزه

فعالیت نوآوری که بیش از هر منبعی نیازمند خلاقیت است: خلاقیت اصلی ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارهای فعال در این حوزه است؛ به همین دلیل، عامل ارزش آفرین در کسب و کارهای پیشرو در حوزه نوآوری است؛ ۲. طبقه خلاق (Creative Class)؛ اصطلاح طبقه خلاق به طبقه‌ای اجتماعی اشاره می‌کند که اغلب از سه ویژگی مهم برخوردارند: الف. فناوری: افرادی آشنا به فناوری که می‌توانند توسعه‌دهنده فناوری نیز باشند؛ ب. استعداد درخشان (Talent): افرادی که اغلب استعداد درخشان در حوزه‌ای تخصصی دارند؛ ج. مدارا (Tolerance): افرادی که به واسطه نوع سبک زندگی و حرفه خود هم نیازمند رواداری اجتماعی هستند و هم در مقایسه با دیگران رواداری بیشتری دارند.

● **آینده‌نگری:** فعالیت در حوزه نوآوری، یعنی تمرین زیستن در آینده، نوآوری همواره با «تخریب خلاق» (Creative Destruction) وضع موجود آغاز می‌شود. در حقیقت، نوآوری یعنی «نه گفتن» به وضع موجود و تخریب آن با هدف ساخت آینده‌ای بهتر.

۲. هدف بنیادی

کسب و کارها نیز مانند انسان‌ها در جست‌وجوی معنا هستند. شرکت‌ها، به‌ویژه در کشورهایی در حال توسعه، همواره ایفاگر نقش‌هایی فراتر از کسب سود اقتصادی هستند. شرکت‌هایی که بتوانند معناهای بیشتری خلق کنند، می‌توانند انگیزه‌ها و نیروی احساسی و روانی بهتری برای رشد و توسعه خود بیابند. در همین مقاله، چشم‌انداز شرکت سونی (Sony) به عنوان نمونه‌ای موردی ارزیابی می‌شود. رشد وضعیت ژاپن یکی از عناصر مهم شکل‌دهنده به «ایدئولوژی بنیادی» این شرکت پس از جنگ جهانی دوم و در زمان شکل‌گیری هسته اولیه این شرکت بود. در مقاله از این مفهوم چنین یاد می‌شود: «ارتقای فرهنگ ژاپنی و وضعیت ملی». در واقع، سونی به دنبال خلق معنایی فراتر از اقتصاد بوده است؛ معنایی که بیش از پول و خلق ارزش اقتصادی می‌توانسته است انگیزه‌بخش تلاش انسان‌هایی پیشرو در ژاپن شود.

«ایران توانمند» رویایی گسترده میان گروه‌های مختلف ایرانیان است. «ایران توانمند» مفهومی متفاوت از «ایران قدرتمند» یا «ایران سرافراز» یا شعارهایی دیگر

است. تفاوت اساسی در مفهوم «توانمندی» است. توانمندی یعنی برخورداری از حق انتخاب‌های گسترده برای ایران و ایرانیان. هرچه شهروند ایرانی در شئون مختلف زندگی‌اش گزینه‌های بیشتری داشته باشد، توانمندتر است. حق انتخاب در خرید محصول را می‌توان در مولفه‌های زیر جست‌وجو کرد:

- **تنوع در گزینه‌ها:** اگر حق انتخاب فقط به دو گزینه محدود شود، نشان دهنده حق انتخاب کمتری از کسی است از بین پنج یا ده گزینه حق انتخاب دارد.
- **مطلوبیت گزینه:** ممکن است گزینه‌های پیش‌رو بسیار متنوع باشد؛ اما هیچ کدام نزدیک به مطلوبیت‌های گزینشگر نباشد. در این صورت نیز، توانمندی ایران و ایرانیان کاهش می‌یابد.

بدین ترتیب، فناپ خود را نه در قالب تولیدکننده گزینه‌ای برای شهروندان، بلکه در قالب پلتفرم یا سکویی برای عرضه گزینه‌های مختلف می‌بیند. از این منظر، فناپ خود را پلتفرمی می‌داند که گزینه‌های مختلف زیست دیجیتال را برای شهروندان ایرانی فراهم می‌آورد.

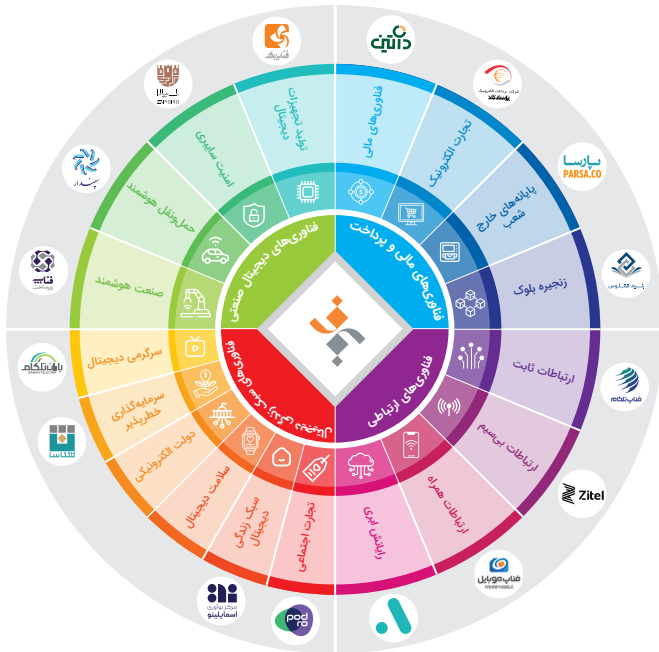
۳. هدف جسورانه

آینده امری دسته‌جمعی است. آینده جامعه‌ها یا شرکت‌های مختلف، تنها آینده‌ای متعلق به یک گروه نیست. آینده فضایی است که تمامی ما فارغ از آنکه دوست داشته باشیم یا نه، به زندگی در آن مجبور هستیم. بدین ترتیب، «خلق آینده» به غیر از آنکه نیازمند توانمندی «خلق و خلاقیت» و «آینده و آینده‌نگری» است، هدفی جسورانه را نیز دربر می‌گیرد و آن مشارکت در ساخت آینده‌ای جمعی است. بدین ترتیب، این شرکت تمایل دارد تا در خلق «ایران آینده» نقش آفرینی کند.

۴. راه رسیدن به هدف

پیامدن مسیری که میان وضع موجود و آینده مطلوب است، خود به جهت‌گیری‌هایی شفاف نیاز دارد. دیدن خود به عنوان پلتفرم، دربردارنده این جهت‌گیری کلان است که به جای عرضه خود و محصولاتمان، باید جایگاهی برای عرضه توانمندی‌های دیگران و محصولات و خدمات دیگر فعالان اکوسیستم نوآوری باشیم. بدین ترتیب، «همکاری»

بیش از «رقابت» در جهت گیری های این هلدینگ اهمیت می یابد. دیدن خود به عنوان پلتفرم فرصتی برای جست و جوی عرضه کنندگان مختلف و دعوت آنان به عرضه خود در این فرصت ساخته شده است.



راهبرد (استراتژی)
چیست؟

۱. معرفی مقاله

راهبرد چیست و معنای آن چه تغییراتی پیدا کرده است؟

فهم ابتدایی از راهبرد

استراتژی که در فارسی آن را به «راهبرد» ترجمه می کنند، در ساده ترین حالت به مسیر میان وضع موجود به سمت چشم انداز گفته می شود. برخلاف این تعریف که بسیار ساده به نظر می رسد، انتخاب راهبرد بسیار سخت تر از حد انتظار است. اینکه باید راهی را انتخاب کرد یا باید آن را ساخت؟ کدام راهها برای کدام شرکتها مناسب تر است؟ انواع راههای رسیدن به چشم انداز کدام اند؟ موضوعاتی هستند که مکتبهای مختلف حوزه راهبرد را شکل می دهند. هریک از این مکتبها راه حل هایی ارائه می دهند که براساس پیش فرض های شان در خصوص راهبرد است.

امروزه، مدیریت راهبردی فراتر از مفهوم راهبرد است. پیش فرض مهم در مدیریت راهبردی آن است که «موفقیت حاصل ترکیب وضعیت محیط (عوامل بیرونی) و تصمیم گیری های ما (عوامل درونی) است». بدین ترتیب، مدل های تدوین راهبرد (استراتژی گذاری) اغلب از دو نقطه اصلی آغاز می شوند:

● شناسایی محیط (عوامل بیرونی)

● شناسایی درون (عوامل درونی)

به عنوان نمونه، در روش SWOT باید عوامل بیرونی که شکل دهنده فرصت ها (O) و تهدیدها (T) هستند و نیز ضعفها (W) و قوتها (S)، به صورت موازی و نه همزمان، شناسایی و ارزیابی شوند. پس از شناسایی این دو دسته از عوامل، باید از تقاطع دادن آنها با یکدیگر به مسیرهایی رسید که راه نجات و بقا یا راهبردهای ما خواهد بود.

پورتر و مفهوم مزیت رقابتی

یکی از افراد تاثیرگذار بر حوزه راهبرد، مایکل پورتر (Michael E. Porter) است. پورتر سال ۱۹۴۷ (۱۳۲۶) به دنیا آمد و مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته مهندسی مکانیک گرفت و سپس با تحصیل در رشته مدیریت اجرایی (MBA)، وارد حوزه مدیریت راهبردی شد. پورتر از ۳۴ سالگی استاد دانشگاه هاروارد است. نگاه پورتر به راهبرد براساس مفهوم «رقابت» شکل گرفته است. در سال ۱۹۸۰، وی



کتاب تاثیر گذار خود، یعنی «راهبرد رقابتی» (Competitive Strategy) را منتشر کرد؛ کتابی که تا سال ۲۰۲۳ بیش از ۹۴ هزار بار به آن استناد شده است. پورتر در این کتاب ادعا می کند که «مزیت رقابتی» حاصل تصمیم هایی است که شرکت در باره انجام فعالیت هایش می گیرد؛ اینکه درگیر کدام فعالیت ها شود و کدام فعالیت ها را به دیگران بسپارد (برون سپاری). در حقیقت، نخستین و مهم ترین کار کرد راهبرد پاسخ به این پرسش است که چه کارهایی را باید در اولویت قرار داد و چه کارهایی را نه. راهبرد همان ابزاری است که به شما کمک می کند تا توان و منابع و زیر مجموعه تان را به بهترین نحو تقسیم کنید و آن ها را به کارهای مختلف برحسب میزان اولویت شان تخصیص دهید.

پورتر در کتاب خود، راهبردها را به سه دسته تقسیم بندی کرد:

● **رهبری قیمت (Cost Leadership):** محصول یا خدمت را ارزان تر از دیگر

رقبا ارائه دادن

● **تمایز یابی (Differentiation):** متمایز کردن خود از دیگران

● **تمرکز (Focus):** هدف قرار دادن بخش خاصی از بازار یا مصرف کنندگان

بر اساس این نگاه، راه موفقیت کسب و کار به ناچار از یکی از این سه جهت می گذرد و کسب و کار باید انتخاب کند که از کدام راه می خواهد به موفقیت دست یابد. در حقیقت، منطق اصلی پورتر بر دو پرسش استوار بود:

۱. منشأ مزیت رقابتی چیست؟ ۲. گستره مخاطبان (مشتریان و کاربران) چقدر است؟

بر اساس این دو پرسش، می توان راهبردهای سه گانه را به چهار راهبرد تعمیم داد که در تصویر زیر آمده است:



Source: Porter, (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. In M. E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Simon and Schuster Inc.



در سال ۱۹۹۰، گری هَمِل (Gary Hamel)، استاد مدرسه کسب و کار لندن (London Business School) و پراهالاد (Prahalad) مفهوم «شایستگی محوری» (Core Competency) را در مقاله‌ای با نام «شایستگی محوری شرکت‌ها» (The Core Competence of the Corporation) منتشر کردند. در دیدگاه پورتر، مفهوم «مزیت رقابتی» هم‌راستا با مفهوم «شایستگی محوری» است؛ به همین دلیل، می‌توان هر دو را در یک مکتب فکری دانست. «شایستگی محوری» بر دو ویژگی مهم بیشتر تاکید می‌کند: یکی امکان متمایز کردن فعالیت خود از سایر رقبا (تمایز آفرینی) و دیگری واگذاری مواردی که شایستگی محوری نیست (برون‌سپاری). در آثار بعدی پورتر، این دو نکته از جمله در همین مقاله در کانون توجه قرار گرفت و به تکامل نگاه پورتر منجر شد.

از راهبرد تا تمایز آفرینی

در سال ۱۹۹۶، یعنی ۱۶ سال پس از کتاب «راهبرد رقابتی»، پورتر در مقاله‌ای با نام «راهبرد چیست؟» (مقاله‌ای که در ادامه مرور شده است)، به‌نوعی به تصحیح یا تکمیل فهم خود درباره راهبرد اقدام کرد. راهبردهای عامی که پورتر پیش‌تر گفته بود، بیشتر نگاهی رو به جلو بود و کمتر به پیشینه و گذشته توجه می‌کرد. موضوع دیگری که کمتر به آن توجه شده بود، تفکیک میان شایستگی محوری با فعالیت‌های متداول بود. این مباحث تا انتهای مقاله توضیح داده شده‌اند.

پورتر به این موضوع اشاره کرد که مدیران در دودمه قبل تلاش کرده‌اند تا شرکت‌های انعطاف‌پذیری بسازند که توانایی رقابت و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی را داشته باشند. آنان همواره سعی کرده‌اند تا بهترین موقعیت‌ها را شناسایی کنند و به سمت آن‌ها یورش ببرند؛ اما کمتر به موضوع «جایگاه‌یابی» توجه نشان داده‌اند. در حقیقت، هم نقطه‌ای که در آن هستیم (وضع موجود) و هم نقطه‌ای که می‌خواهیم به سمت آن برویم (چشم‌انداز)، تابع جایگاه‌مان در بازار است. ما نمی‌توانیم مقصد و مبدا را بشناسیم؛ مگر آنکه خود را متناسب با دیگر فعالان در آن بازار بشناسیم. اینکه کجای بازار هستیم و به کدام سمت حرکت خواهیم کرد، تنها در مقایسه با دیگران معنا می‌یابد و این نسبت همان جایگاه ماست. بدین ترتیب، می‌توان نگاه پورتر را نوعی نگاه جایگاه‌یابی تفسیر کرد.

براساس نگاه جایگاه‌یابی، شرکت‌های فعال در یک بازار رقابت می‌کنند تا جایگاه ویژه خود را خلق و سپس آن را تثبیت کنند. به عبارت دیگر، گویی شرکت‌ها همگی در یک رقابت یکسان نیستند؛ بلکه هر کدام به شیوه مخصوص خود مشغول رقابت هستند. به زبان ساده و با کمی تساهل، می‌توان از نگاه جایگاه‌یابی پورتر چنین نتیجه‌ای گرفت: کسی که هنرمند است، رقیب تاجر و بازرگان نیست؛ بلکه هنرمند جایگاه خاص خود را در جامعه دارد؛ همان‌طور که تاجر و بازرگان یا سیاست‌مدار و بوروکرات جایگاه ویژه خود را دارند و هر کدام باید براساس جایگاه‌یابی خاص خود رقابت کنند. به عبارت دیگر، نمی‌توان به سادگی آن راهبردهای عام سه‌گانه را گزینه‌های ثابت پیش‌روی همه بازیگران دانست. براساس دیدگاه پورتر، «جایگاه‌یابی» (Positioning) همان تلاش و تمایل شرکت‌ها به ارائه خدمات و محصولات متمایز (تمایز‌یابی) به منظور خلق جایگاه متمایز برای خودشان است. در واقع، جایگاه‌یابی مفهومی بود که از دهه‌ها قبل‌تر در حوزه بازاریابی استفاده می‌شد. جایگاه‌یابی یعنی جایگاهی که برند یا شرکت در ذهن مشتریان دارد و به متمایز شدن آن برند یا شرکت در مقایسه با سایر رقبا منجر می‌شود. این مفهوم قبل‌تر از پورتر و در دهه ۱۹۶۰ مدنظر قرار گرفته بود. در آن دوره، دو پژوهشگر به نام‌های جک تروت (Jack Trout) و آل ریس (Al Ries) درباره جایگاه‌یابی تحقیق کرده بودند. به عبارت دیگر، شرکت‌ها سعی می‌کنند تا جایگاه‌های ویژه‌ای در بازار برای خود خلق کنند، گاهی از طریق قیمت‌ارزان‌تر و گاهی از طریق محصولات و خدمات متنوع و گاهی نیز از طریق تمرکز بر مشتریان خاص. با این حال، واقعیت آن است که این راهبردهای سه‌گانه نشان‌دهنده همه راهبردهای ممکن نبودند و به بازبینی نیاز داشتند.

پورتر هم «جایگاه بازار» و هم «شایستگی محوری» را برای هر شرکت موقتی و نه بلندمدت یا دائمی می‌داند. او با استفاده از مفهوم «جایگاه‌یابی»، مهم‌ترین عامل موفقیت در رقابت را چنین معرفی می‌کند: «خلق تمایزی که بتوان از آن محافظت کرد». در حقیقت، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا جایگاه متمایزشان را در بازار حفظ کنند یا بهبود بخشند؛ به همین دلیل و براساس این فهم عمیق‌تر، او سه نوع جایگاه مختلف را برای کسب و کارها معرفی کرد که سه نوع کسب و کار را نیز نشان می‌دهد:

- تنوع‌یابه: کسب و کارهایی که زیرمجموعه‌ای متنوع از محصولات یا خدمات را تولید می‌کنند.

● **نیاز پایه:** کسب و کارهایی که به اکثر نیازهای گروه خاصی از مشتریان پاسخ

می‌دهند.

● **دسترسی پایه:** کسب و کارهایی که کانال‌های دسترسی به کاربران و

مشتریان دارند.

براساس این دسته‌بندی، جایگاهی که شرکت‌ها در بازار کسب می‌کنند، از طریق یکی از این سه روش است. شرکتی مانند اپل طیف متنوعی از محصولات و خدمات را ارائه می‌دهد، بدون آنکه خود را موظف به پاسخ‌گویی به نیازهای ارتباطاتی یا اطلاعاتی نوع خاصی از مشتریان کند. در مقایسه با اپل، بسیاری از بیمارستان‌ها تلاش می‌کنند تا انواع نیازهای مراجعه‌کنندگان را پاسخ دهند؛ از ویزیت پزشک گرفته تا آزمایش‌ها و عمل‌های جراحی. بیماران طیف متنوعی از نیازمندی‌هایشان را از آن بیمارستان دریافت می‌کنند. این بیمارستان فرضی می‌کوشد تا نیازهای گوناگون مراجعه‌کنندگان را پاسخ دهد؛ پس جایگاه او نیاز پایه است. شرکت‌های پستی نمونه‌ای از نوع سوم هستند. آن‌ها دسترسی گسترده‌ای دارند و این ویژگی را نمی‌توان به‌سادگی کپی برداری کرد؛ چراکه اصلی‌ترین دارایی شرکت‌های پستی است.

دسته‌بندی راهبردها براساس جایگاه شرکت‌ها در بازار، تنها نگاه و تصمیم‌گیری‌ای برای آینده نیست؛ بلکه برآمده از واقعیت‌های گذشته و حال است. به عبارت دیگر، جایگاه متمایز شرکت می‌تواند برآمده از فعالیت‌های پیشین یا سرمایه‌ای باشد که به‌صورت ناخودآگاه به مالک آن اثر رسیده است. به عنوان نمونه، شرکتی که اپلیکیشن‌هایش روی گوشی‌های تلفن همراه تعداد زیادی از افراد جامعه نصب شده باشد، جایگاهی در دسترسی به مشتریان دارد که هم متمایز از دیگران است (تمایز) و هم به‌سادگی نمی‌تواند کپی برداری شود (محافظت).

در حقیقت، پورت‌درکی کلان از «راهبرد» ارائه داده بود. از دیدگاه او، تمرکز بر جنبه‌های رقابتی پویا و متناسب با تغییرات مستمر در محیط کسب و کار است؛ اما برای انتخاب راهبرد مناسب، باید به‌طوری موازی به جنبه‌های ایستا مانند نگاه به گذشته و حال (در کنار نگاه به آینده) و جنبه‌هایی توجه کرد که کمتر در معرض تغییرات مداوم هستند. به این امر در رویکرد «جایگاه‌یابی» نیز توجه شده است؛ هرچند در مقایسه با سایر مکتب‌ها، نگاه پورت‌تر به مفاهیمی مانند گذشته یا منابع، کمرنگ‌تر از نگاهش به

آینده و عوامل مزیت‌آفرینی مانند شایستگی محوری است.

از دیدگاه پورتر، راهبرد مهم‌ترین ابزاری است که به شرکت در تصمیم‌گیری‌های کمک می‌کند و این راهبرد است که نشان می‌دهد کدام موارد اولویت دارند و کدام یک باید از فهرست فعالیت‌ها حذف شوند یا اولویتشان کاهش یابد. در ادامه، خلاصه‌ای از مقاله تاثیر گذار پورتر آمده است.

۲. خلاصه مقاله

در دهه‌های پیش، مدیران برای پاسخ به تغییرات بازار ناگزیر بودند که انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهند. برای این منظور، آنان از روش‌هایی چون «ترازیابی» (Benchmark) مستمر برای رصد و بررسی و مقایسه فعالیت خود با رقبای و شرکت‌های پیشرو یا «برون‌سپاری» به منظور دستیابی به کارایی یا تقویت شایستگی‌های محوری برای باقی‌ماندن در رقابت استفاده می‌کردند.

در واقع، جایگاه‌یابی به عنوان موضوع بیش از حد ایستا برای بازارهای پویا و فناوری‌های روز، اغلب پس زده می‌شد؛ اما اشکال اصلی این بود که رقبا به سرعت می‌توانستند هر جایگاهی در بازار را کپی کنند و بدین ترتیب، مزیت رقابتی در بهترین حالت امری موقتی بود. علاوه بر این، در بلندمدت شرکت‌ها باروی آوردن به ترازیابی، بیشتر به هم شبیه می‌شدند و پس از مدتی راهبردهای آن‌ها بسیار به یکدیگر نزدیک و رقابت به مجموعه‌ای از مسابقاتی در مسیرهای یکسان تبدیل می‌شد که هیچ کس نمی‌توانست در آن‌ها پیروز شود.

ویژگی دیگر تمرکز بر رقابت و انعطاف‌پذیری این بود که تلاش برای دستیابی به بهره‌وری کیفی و سرعت موجب پیدایش تعداد زیادی ابزار و شیوه مدیریتی شد؛ ابزارها و شیوه‌هایی همچون مدیریت کیفیت جامع، ترازیابی، رقابت مبتنی بر زمان، برون‌سپاری، استفاده از شراکت (Partnering)، مهندسی مجدد و مدیریت تغییر.

در مجموع، هر چند بهبودهای عملیاتی اغلب چشمگیر بود، بسیاری از شرکت‌ها در برگرداندن آن دستاوردها به سودآوری پایدار ناتوان بودند. از این رو، «اثربخشی عملیاتی» و «اثربخشی راهبردی» برای دستیابی به عملکرد برتر (هدف اصلی هر شرکت) در کانون توجه قرار گرفت. با این حال، این دوه شیوه‌های بسیار متفاوتی عمل می‌کنند. «اثربخشی عملیاتی» یعنی فعالیت‌های مشابه را بهتر از رقبا انجام دهید؛ اما «جایگاه‌یابی راهبردی»

به‌عنوان نمونه‌ای از «اثر بخشی راهبردی» به‌معنای انجام فعالیت‌هایی متفاوت از رقبا یا فعالیت‌های مشابه به شیوه‌هایی متفاوت است.

در واقع، شرکت فقط زمانی عملکردی برتر از رقبایش نشان می‌دهد که بتواند متمایز از آن‌ها باشد، آن هم تمایزی که از آن محافظت کند. بدین ترتیب که یا ارزش بیشتری به مشتریان ارائه دهد یا ارزش مشابهی با هزینه کمتری در اختیارشان بگذارد یا هر دو. به‌هر حال، خاستگاه «جایگاه‌های راهبردی» از سه منبع متمایز است که با یکدیگر هم‌پوشانی دارند و هیچ کدام یکدیگر را نفی نمی‌کند:

- جایگاه‌یابی و تولید زیرمجموعه‌ای از محصولات یا خدمات یک صنعت که به آن جایگاه‌یابی براساس تنوع گفته می‌شود.
- جایگاه‌یابی برای برآوردن اکثر یا همه نیازهای گروه خاصی از مشتریان که با آن جایگاه‌یابی براساس نیاز گفته می‌شود و به تفکر سنتی درباره هدف قراردادن بخشی از مشتریان نزدیک‌تر است.

- جایگاه‌یابی براساس شیوه‌های متفاوت دسترسی که به آن جایگاه‌یابی مبتنی بر دسترسی گفته می‌شود و تابعی از جغرافیای مشتری و مقیاس آن است.

[یادداشت ۵] این موضوع را بررسی کرده که توجه به سه منبع متمایز کننده شرکت‌ها، نوعی نگاه به گذشته و مسیر توسعه شرکت است. به‌عنوان نمونه، منبع دسترسی اغلب حاصل عملکردهای پیشین است. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن یادداشت را بخوانید. در مجموع مبنای جایگاه‌یابی هر چه باشد، تنوع و نیاز و دسترسی یا ترکیبی از هر سه، به مجموعه مناسبی از فعالیت نیاز دارد؛ چرا که تفاوت در فعالیت‌ها تابعی از تفاوت در عرضه است [یعنی محصولات و خدمات متفاوتی که عرضه می‌شوند]؛ در حالی که جایگاه‌یابی که بر طرف تقاضا تکیه دارد، تابعی از تفاوت‌ها در تقاضا یا مشتریان نیست. جایگاه‌یابی، به‌ویژه براساس تنوع و دسترسی، به هیچ‌گونه تفاوتی در میان مشتریان متکی نیست. باین حال، خود تفاوت تعریف در جایگاه‌یابی تعیین‌کننده اهمیت تعریف راهبرد است؛ زیرا اگر تنها یک جایگاه ایدئال وجود داشت، دیگر به راهبرد نیازی نبود و اینجاست که دستیابی به جایگاه راهبردی پایدار نیازمند بده‌بستان می‌شود.

در حقیقت، فرایند بده‌بستان است که نیاز به انتخاب را برجسته و از کسب و کارها در برابر دیگرانی محافظت می‌کند که مدام تغییر جایگاه می‌دهند (بدین معنی که هم

روش خود را انجام می دهند و هم از روش شرکت های دیگر تقلید می کنند). جایگاه های متفاوت به تفاوت در ترکیب بندی های محصول، رفتار کارکنان، مهارت ها و سیستم های مدیریت منجر می شوند و مدیران ارشد با انتخاب یک راهبرد، اولویت های سازمانی را تعیین می کنند و به دنبال آن فعالیت ها در تناسب با مزیت رقابتی و پایدار شکل می گیرد (ایجاد زنجیرهای که هم سو با قوی ترین حلقه سازمان باشد).

بدین ترتیب، مزیت های رقابتی یا در هم خوانی با یکدیگر عمل یا یکدیگر را تحلیل می کنند یا در مرحله کامل تر، با تقویت یکدیگر بر مبنای بهینه سازی پیش می روند. در هر سه نوع تناسب، این نگاه وجود دارد که «کل» بیشتر از «هریک از بخش ها» اهمیت دارد و مزیت رقابتی از درون کل سیستم فعالیت ها بیرون می آید. مشاهده راهبرد برحسب سیستم های فعالیت فقط این موضوع را روشن تر می کند که چرا ساختار سیستم ها و فرایندهای سازمانی باید ویژه راهبرد باشد.

[یادداشت ۶ از یک سو موضوع ارتباط فعالیت با راهبرد را بررسی می کند و از سوی دیگر نشان می دهد چگونه منبعی که گاه منبع متمایز کننده شناخته نمی شود، بر اثر تغییرات فناوری می تواند به منبعی متمایز کننده برای شرکت تبدیل شود. همان گونه که دسترسی فراگیر برای شرکت های پُست در دهه های گذشته عاملی عملیاتی بود؛ اما با رشد فناوری اطلاعات به منبعی متمایز کننده تبدیل شد. پیش از مطالعه ادامه این متن، می توانید آن یادداشت را بخوانید.]

به عبارت دیگر، در شرایطی که مدیران تهدیدهایی که متوجه راهبرد می شود را اغلب ناشی از نیروهای خارج از شرکت و به دلیل تغییرات در فناوری یا رفتار رقبا می دانند، تهدید بزرگ تر از سمت فناوری است که اغلب از داخل شرکت ها برمی آید. دیدگاه اشتباه درباره رقبا و شکست های سازمانی و به ویژه میل به رشد، به راهبرد درست لطمه می زند؛ اما جهانی شدن اغلب رشدی را امکان پذیر می کند که با راهبرد هم خوانی دارد و بازارهای بزرگ را به روی راهبرد متمرکز می گشاید.

هر چند این امکان وجود دارد که گسترش فعالیت در سطح جهانی برخلاف توسعه فعالیت در داخل، حداکثر استفاده را از جایگاه منحصربه فرد و هویت شرکت ببرد و آن را تقویت کند، وجود چارچوب فکری روشن برای هدایت راهبرد نیز متعادل کننده ای ضروری محسوب می شود. همچنین، وجود رهبران نیرومند که خواهان انتخاب باشند،

امری اساسی است و این نقش رهبری را پررنگ می‌کند. مدیران باید به روشنی اثربخشی عملیاتی را از راهبرد متمایز کنند.

ذکر این نکته هم ضروری است که شکست در تحقق بهبود مداوم حتی برای شرکت‌هایی که راهبرد مناسب دارند، موجب آسیب‌پذیری می‌شود. این شرایط بستر مناسبی برای تغییر مداوم و انعطاف‌پذیری و تلاش خستگی‌ناپذیر برای دستیابی به تجارب برتر است و مستلزم جست‌وجوی مداوم برای یافتن شیوه‌های تقویت و گسترش جایگاه شرکت است. بنابراین، کار بر پایه راهبرد فرصت مناسبی برای تعریف جایگاهی منحصر به فرد و انجام بده‌بستان‌های روشن و محکم کردن تناسب میان فعالیت‌هاست. این امر به انضباط و پیوستگی (پیوستگی‌ای که نگاه ایستا به رقابت ندارد) نیاز دارد و دشمن آن پراکندگی تمرکز و کوتاه‌آمدن است. پس هر شرکت باید به‌طور مداوم اثربخشی عملیاتی خود را بهتر کند و فعالانه بکوشد تا به سمت نهایت بهره‌وری حرکت کند و در عین تقویت تناسب میان فعالیت‌هایش، منحصر به فرد بودن خود را تقویت کند. در مجموع، تداوم راهبردی باید بهبود مداوم سازمان را اثربخش‌تر کند.

[یادداشت ۷ این موضوع را بررسی کرده است که دولت از طریق مداخله خود در بازار، می‌تواند به اشتباه شرکت‌ها در شناسایی مزیت‌های رقابتی و شایستگی محوری و حتی منابع متمایز کننده منجر شود. به عبارت دیگر، هرچه مداخله دولت بیشتر شود، اثربخشی راهبردهای بنگاه‌ها نیز کاهش می‌یابد. در این میان، مشکل اصلی تر آن است که اصلاح نظام اقتصادی رانتی از طریق قطع رانت امکان‌پذیر نیست؛ در حقیقت، گذار از این وضعیت نامطلوب به سمت وضعیت مطلوبی که مداخلات غیر ضروری دولت قطع شده باشد، فرایندی زمان‌بر و به اتکای رانت است. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن یادداشت را بخوانید.]

۳. یادداشت ۵: کوله‌پشتی‌های ما در راهبردهای عام

آیا توصیه‌های راهبردی میان شرکتی با سابقه و شرکتی نوپا متفاوت است؟

آلیس به دوراهی رسید و گریه‌ای را روی درخت دید. به گریه گفت: «از کدام مسیر باید بروم؟» گریه پرسید: «به کجا می‌خواهی بروی؟» آلیس پاسخ داد: «نمی‌دانم.» گریه گفت: «پس مهم نیست که از کدام راه بروی!» این مکالمه از داستان «آلیس در



سرزمین عجایب» همواره در کتاب‌های مدیریت در اهمیت چشم‌انداز تکرار می‌شود. اینکه به کجا می‌خواهیم برویم، پرسشی همواره صحیح نیست و حداقل بخشی از واقعیت را نشان می‌دهد؛ بلکه پرسش پیش‌بینی آن است که «از کجا آمده‌ای؟» این پرسش شاید برای شرکت‌استارت‌آپی یا شرکتی نوپا پرسش مناسبی است؛ اما برای کسب و کاری که سال‌ها در بازار فعال بوده است و نام‌ونشان‌ش جایگاه خاصی را در ذهن مخاطب دارد، پرسش کاملی نیست. برای داشتن راهبرد تمرکز بیش از حد بر آینده و چشم‌انداز می‌تواند به دامی بزرگ تبدیل شود. اینکه این شرکت چه مسیری را پیموده است و چه جایگاهی در بازار دارد، برای راهبرد بسیار مهم است.

تمامی ما انسان‌ها کوله‌پشتی‌ای از خاطره‌ها و تجربه‌های مان داریم. هر خاطره‌ای که بر ایمان ارزش داشته باشد، صرف‌نظر از تلخی و شیرینی‌اش در کوله‌پشتی‌مان می‌گذاریم. خاطره‌های ما فقط یادآوری گذشته نیست؛ بلکه همان چیزی است که تفسیر ما از هر رویدادی می‌شود. کسی که در کودکی‌اش با صدای کلاغ به جسد نیمه‌جان همسایه‌اش رسیده باشد، هر صدای کلاغی برایش هشدار واقعه‌ای شوم است؛ درحالی‌که کودک دیگری که با صدای کلاغ‌ها صبح روزهای تعطیل در مسافرت‌ها بیدار شده باشد، صدای کلاغ برایش با خوشی و لبخند و آغوش اطرافیان پیوند خورده است. ما تحت‌تاثیر خاطره‌های موجود در کوله‌پشتی‌مان هستیم و گاه زیر سنگینی بار این کوله حتی جان می‌دهیم.

کوله‌پشتی گاهی دسته‌جمعی است. شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز کوله‌پشتی‌های خاص خود را دارند. شرکتی که روزی روزگاری با همکاری دیگر توانسته است سودی سرشار کسب کند، گرایش به همکاری افزایش یافته است؛ چرا که در پیشینه‌اش کسب منفعتی هنگفت، تنها به خاطره‌ای دوست‌داشتنی تبدیل نشده؛ بلکه به الگویی برای تکرار مداوم تبدیل شده است.

بدین ترتیب، موفقیت‌ها یا شکست‌های مادر طول «چرخه عمر» بیش از یک خاطره، گاه به ویژگی‌های رفتاری ما تبدیل می‌شوند و فرقی ندارد که آن‌ها در زندگی شخصی یا جمعی (مانند شرکت ما) روی داده باشند. در هر صورت، کوله‌پشتی و این نوع خاطره‌های ما گاه به الگوهای تکرار شونده و سپس خرد شده رفتارها و گاه به عادت‌ها تبدیل می‌شوند. مفهوم «وابستگی مسیر» (Path Dependence) مفهوم سیاست‌گذارانه همین

کوله‌پشتی است. همه افراد، چه کسانی که مدیریت و سیاست‌گذاری می‌کنند و چه کسانی که از این راهبردها و سیاست‌ها تاثیر می‌پذیرند، تفسیر و شناخت و حتی واکنش‌های‌شان به هر موضوعی، یا راهبردی است یا سیاستی از همین جنس. بدین ترتیب، ما از مسیری تاثیر می‌پذیریم که در زندگی خود طی کرده‌ایم؛ اما وابستگی مسیر بیش از تجربه‌های شخصی و رویه‌های ناخودآگاه ما به بخشی از دارایی‌های‌مان نیز تبدیل شده است. یکی از نمونه‌های شناخته‌شده در مفهوم وابستگی مسیر در صفحه‌کلید (کیبورد) کامپیوترهای شخصی است. صفحه‌کلید متداول که با نام QWERTY شناخته می‌شود، صفحه‌کلیدی است که در بالا سمت چپ آن حروف QWERTY را مشاهده می‌کنیم؛ در حالی که صفحه‌کلیدی مناسب است که هریک از حروف براساس میزان فراوانی حروف متنوع در کلمات مختلف و میزان کاربرد کلمات گوناگون در زبان عمومی جایابی شده باشد. از این رو، صفحه‌کلید مناسب که با نام AZERTY شناخته می‌شود، از چارچوبی متفاوت برخوردار است. با این حال، QWERTY بخشی از کوله‌پشتی مشترک ما انسان‌هاست؛ زیرا گذشته ماست و با آن آموزش دیده و به آن عادت کرده‌ایم. به عبارت دیگر، طراحی صفحه‌کلید به دلیل وابستگی مسیر به سادگی تغییردانی نیست و این یعنی امکان بهره‌ورتر و کارآمدتر کردنش با وجود دانستن راه‌حل و باورداشتن به آن، وجود ندارد.



در دهه ۱۹۸۰، پاول دیوید بر مفهوم «وابستگی مسیر» با اتکا به مثال صفحه‌کلید QWERTY و توجه به تاریخ و مسیر رشد فناوری تمرکز کرد. در سال ۱۹۸۵، وی در مقاله‌ای مفهوم «اقتصاد QWERTY» را مطرح [۱] و سپس در سال ۱۹۹۰، این ایده را



تقویت کرد [۲]. دیوید به ما یادآوری می‌کرد که برای انتخاب راهبرد، تنها «یافتن جایگاه مناسب در آینده» مساله نیست؛ بلکه باید به سراغ کوله‌پشتی شرکت و محصول رفت. میراث پاول دیوید در یک کلمه این بود: «تاریخ و مسیری که تاکنون آمده‌اید، برای برنامه آینده‌تان مهم است».

برای طراحی محصول مناسب، باید ملاحظاتمانند پیشینه و کاربران آن و حتی شیوه استفاده آنان را مدنظر قرار دهید. گاهی طراحی جدید ممکن است بسیار کارآمدتر از محصول فعلی باشد؛ اما به دلیل اینکه کاربران با آن خو گرفته‌اند، نمی‌توان به سادگی آن را تغییر داد. مجموعه پژوهش‌هایی که پژوهشگران مختلف در دهه ۱۹۸۰ انجام دادند، فهم عمومی از راهبرد را تغییر داد و تغییر نگاه پورتر را می‌توان براساس این تغییر در فهم عمومی درک کرد.

راهردهای عام و رابطه آن‌ها

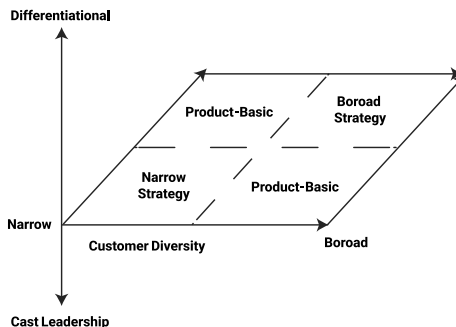
در کتاب «مزیت رقابتی» پورتر، سه راهبرد عام «رهبری قیمت» و «تمایز یابی» و «تمرکز» معرفی می‌شوند که اگرچه چارچوب‌بندی مناسبی پیش روی ما قرار می‌دهند، به پیشینه، گذشته، دارایی‌ها و «وابستگی مسیر» توجه چندانی نشان نمی‌دهند. به عبارت دیگر، این سه راهبرد عام پیشنهادهایی درباره آینده و اهدافی است که می‌توانیم برای رقابت اتخاذ کنیم و پیشینه و تمامی آن چیزهایی که در کوله‌پشتی‌مان هستند، کمتر در کانون توجه قرار می‌گیرند.

در مفهوم «جایگاه‌یابی رقابتی» که پورتر بعدتر آن را مطرح و در این مقاله با نام «راهربرد چیست؟» به آن اشاره می‌کند، به کوله‌پشتی و گذشته بیشتر توجه می‌شود. در این مقاله، جایگاه شرکت‌ها فقط تصمیمی مربوط به آینده نیست؛ بلکه با گذشته شرکت و دارایی‌هایی آن و تصویری که در بازار از خود ساخته، تا حدی پیوند می‌خورد. نگاه جایگاه‌یابی تلاش پورتر برای توازن بیشتر میان آینده و گذشته است. آینده یعنی جایی که قرار است به سمت آن حرکت کنیم و گذشته شکل‌دهنده آن چیزی است که اکنون هستیم. در نگاه جایگاه‌یابی، تلاش شده است تا مسیر رسیدن به آینده (چشم‌اندازی که برای رقابت‌پذیری مناسب است)، از گذشته و حال (مانند مشتریانی که اکنون با آنان در ارتباط هستیم) تاثیر پذیرد.

شرکتی مانند مرسدس بنز در همان صنعتی فعالیت می کند که شرکت فولکس واگن نیز مشغول خودروسازی است؛ اما به دلیل پیشینه مختلف و دارایی های متفاوت، تحلیل و راهبردی یکسان را اتخاذ نمی کنند (حتی اگر هر دو جهان را به یک گونه ببینند)؛ بلکه این دو شرکت در تدوین و اتخاذ راهبردهای خود، پیش از هر تصمیمی به جایگاهشان در بازار و تصویر موجود از آنها در بازار توجه می کنند. بدین ترتیب، جایگاهی که آنها تمایل دارند تا در آینده کسب کنند، تحت تاثیر جایگاهی است که اکنون تصرف کرده اند.

هم خوانی راهبردهای عام با همدیگر

پورتر که سال ۱۹۸۰ در کتاب «مزیت رقابتی» به سه راهبرد عام «رهبری قیمت» و «تمایز یابی» و «تمرکز» اشاره کرده بود، سال ۱۹۹۶ در مقاله «راهبرد چیست؟» به سه راهبرد عام دیگر، یعنی «تنوع پایه» و «نیاز پایه» و «دسترسی پایه» اشاره کرد. پژوهشگران مختلفی این موضوع را بررسی کرده اند که راهبردهای عام چه نسبتی با یکدیگر دارند و آیا می توان از ترکیب آنها به مدلی عام تر دست یافت یا خیر. برخی از پژوهشگران تلاش کرده اند تا از طریق ساخت چارچوب مفهومی بزرگ تر بتوانند منطقی بیابند که تمامی نسبت ها و رابطه های این راهبردهای عام را نمایش دهد. یکی از این نمونه تلاش ها، چارچوب زیر است [۳]:



بالین حال، به نظر می رسد این دو دسته بندی عام برآمده از دو نوع نگاه مختلف است؛ نگاه هایی که هم پوشانی هایی با یکدیگر نیز دارند. به همین دلیل، این تلاش ها را می توان

نوعی به هم چسباندن مفاهیمی دانست که ریشه‌های فکری مختلفی دارند. بالین همه، گویا تفاوت این دو دسته‌بندی پورتر فراتر از یک دسته‌بندی ساده است. در حقیقت، دسته‌بندی اول به صورت گسترده‌ای در میان دانش‌آموختگان مدیریت و MBA شناخته شده است؛ اما توجه بسیار اندکی به پیشینه و جایگاه فعلی می‌کند و گویی آن چنان شیفته آینده شده است که کمتر به واقعیت امروز توجه می‌کند. در دیدگاه جایگاه‌یابی، این کم‌توجهی به گذشته و حال تا حدی جبران شده است؛ هر چند در مقایسه با سایر مکتب‌های راهبردی، همچنان بیش از حال و گذشته به آینده توجه می‌کند.

۴. یادداشت ۶: تغییر چارچوب، تغییر راهبرد

آیا با تغییر شرایط محیطی، راهبرد عام مناسب برای شرکت‌ها نیز تغییر می‌کند؟

تحلیل اینکه کدام یک از راهبردهای عام برای شرکت‌ها یا سازمان‌ها مناسب‌تر است، در طول زمان و با دگرگون شدن شرایط تغییر می‌کند. یکی از نمونه‌های مناسب برای فهم این تغییر را می‌توان در صنعت پُست و شرکت‌های پستی یافت. این صنعت که یکی از کسب‌وکارهای قدیمی جهان محسوب می‌شود، در سال‌های اخیر به تغییرات گسترده مجبور شده؛ تغییراتی که بیش از عملیات در راهبردهای آن استوار است.

پوست اندازی پُست!

نخستین تمبرهای ایرانی به سال ۱۲۴۷ بازمی‌گردند؛ یعنی حتی پیش از سفر ناصرالدین شاه به اروپا. سفرهای ناصرالدین شاه مبدا ورود بسیاری از فناوری‌ها مانند عکاسی یا حتی تشکیل نمایشخانه‌ها در ایران است؛ اما تمبر پیش از این سفر در ایران منتشر شده بود که بعد از سفر ناصرالدین شاه، با تغییراتی روبه‌رو شد. پس از این سفر، تمبر رسمی با تحریک مشیرالدوله و با ارزش رسمی ۱، ۲، ۴ و ۸ شاهی در چاپخانه‌ای در فرانسه منتشر شد.

بدین ترتیب، پست ایران را می‌توان یکی از نهادهای قدیمی پیشرفته ایران دانست. قانون پست نتیجه مجلس سوم شورای ملی است و به سال ۱۲۹۴ بازمی‌گردد. در

حقیقت، تا پیش از سیر فناوریانه تلگراف و تلفن و در نهایت شبکه‌های اجتماعی، پست اصلی‌ترین ابزار ارتباط میان انسان‌ها با یکدیگر بوده است.

با آمدن فناوری‌های جدید، اغلب فناوری‌های پیشین یا حذف می‌شوند یا دچار تغییرات اساسی. پست نیز در روزگار شبکه‌های اجتماعی و اقتصاد دیجیتال دچار چنین سرنوشتی شد. در واقع، پست ایران نیز مانند شرکت‌های پستی دو دوره ماموریتی را پشت سر گذاشته و اکنون در حال گذار به دوره سوم است:

● **دوره اول:** ارتباطات انسان با انسان: نخستین کارکرد پست و اولین خاطره‌ای که از پست در ذهن ماست.

● **دوره دوم:** ارتباط سازمان با انسان و سازمان: با آمدن تلفن، کارکرد شرکت‌های پست به توزیع ابلاغیه‌های دولتی، قبوض، مکاتبات اداری و در نهایت تبلیغات تبدیل شده بود. در حقیقت، یک سوی هر مرسوله پستی سازمانی دولتی برای توزیع مکاتبات و ابلاغ و قبض یا سازمانی خصوصی برای توزیع تبلیغ و قبض و... بود.

دوره دوم، یعنی ارتباط سازمان با انسان و سازمان، با گسترش ابزارهای دیجیتال به سرعت تمام شد؛ چراکه ایمیل‌ها و سامانه‌های اداری و اپلیکیشن‌ها جایگزین پستی‌ها شدند. بدین ترتیب، پست در رقابت با رقبایی که از دنیای دیجیتال می‌آمدند، توان انتخاب راهبرد عام «رهبری قیمت» را نداشت؛ چون ابزارهای الکترونیکی تقریباً رایگان بودند. پست با تمرکز بر تمایزبانی نیز بخت زیادی نداشت. در واقع، راهبردهای عام پورتر به توصیه‌هایی مناسب برای تغییر راهبرد شرکت‌های پستی منجر نمی‌شد. با این حال، دیدگاه جایگاه‌یابی به خوبی می‌توانست در انتخاب راهبرد شرکت پست کارآمد باشد. جایگاه اصلی پست ناشی از دسترسی گسترده‌ای بود که می‌توانست تمایز بیافریند. روی هم رفته، می‌توان گفت که پست شرکتی دسترسی پایه بود و همین دسترسی می‌توانست محور اصلی فعالیت‌هایش باشد.

پست زیرساخت اقتصاد دیجیتال

با رشد فناوری اطلاعات و امکانات آن مانند ایمیل و شبکه‌های اجتماعی، کارکرد شرکت‌های پستی به نظر می‌آمد که تمام شده است. در نگاه اولیه، این شرکت‌ها به پایان

خود نزدیک می‌شدند؛ اما از دیدگاه پورتر، شرکت‌های پست با همان نگاه جایگاه‌یابی به راهبردی نیاز داشتند که هم‌راستا با تغییرات باشد. راهبرد دسترسی پایه (Access-Based) راهبردی بود که اجازه می‌داد رویای جدیدی در پست زاییده شود. در حقیقت، در کوله‌پشتی شرکت‌های پستی دسترسی فیزیکی به شهروندان وجود داشت که دارایی مهمی بود. شرکت‌های پستی با جایگاه‌یابی در توزیع خُرد کالاها می‌توانستند خود را بازآفرینی کنند. بدین ترتیب، این شرکت‌ها به شرکت‌هایی دارای مزیت رقابتی در توزیع خُرد فروشی کالاها تبدیل شدند و این مزیت مکمل فعالیت فروشگاه‌های اینترنتی و صنعت خُرد فروشی الکترونیکی (eTail) بود. پس اغلب شرکت‌های پستی با اتخاذ راهبرد دسترسی پایه، توانمندی و مزیت خود را در دنیای جدید بازآفرینی کردند.

واقعیت آماری درباره شرکت پست ایران نیز نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر با گسترش خریدهای آنلاین و فروشگاه‌های دیجیتالی، در فاصله کوتاه رشد دسترسی اینترنت (از ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹) در حدود ۷۵ درصد از کل مرسولات پستی در کشور ناشی از «اقتصاد دیجیتال» شد. گزارش شش ماهه نخست تجارت الکترونیک سال ۱۳۹۹ نشان می‌داد که ۶۷ درصد از کل تجارت الکترونیک را شرکت‌های پستی انجام می‌دهند که سهم شرکت ملی پست نیز ۴۳ درصد از کل است. واقعیت این است که تنها ۱۹ درصد از توزیع کالا را خود شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های فروشگاه دیجیتال انجام می‌دهند.

به عبارت دیگر، دو حوزه «فناوری اطلاعات» و «پست» از منظر جایگاه‌یابی نه تنها دیگر رقیب یکدیگر نبودند و برخلاف سال‌های قبل برای گرفتن سهم بازار به رقابت با همدیگر نیاز نداشتند؛ بلکه به همکاران مکملی تبدیل شده بودند که می‌توانستند به رشد یکدیگر کمک کنند. گاهی تغییر چارچوب نگاه باعث می‌شود دو بازیگری که پیش‌تر رقیب یا دشمن دانسته می‌شدند، براساس چارچوب جدید به‌عنوان همکار بالقوه یا شریک راهبردی شناخته شوند. به همین دلیل، انتخاب چارچوب بسیار بر فهم ما از بازار و راهبردهای شرکت تاثیر می‌گذارد.

این تغییر ماموریت و رویکرد شرکت‌های پستی باید در دوره‌ای کوتاه روی می‌داد؛ چراکه تغییرات حوزه فناوری اطلاعات با رشدی سریع پیش می‌رفت. به‌عنوان نمونه، حجم تجارت الکترونیک در همان سال ۱۳۹۹ در مقایسه با زمان مشابه سال قبل (۱۳۹۸) بیش از ۲۸۴ درصد رشد کرده است؛ چیزی نزدیک به سه برابر. بدون پست فروشگاه‌های

اینترنتی و تجارت شبکه‌های اجتماعی فرصت رشد و توسعه پیدانمی کردند. پست محیط رقابت را نه تنها برای خود، بلکه برای بازیگران دیگری مانند فروشگاه‌های اینترنتی نیز تغییر می داد. در حقیقت پست با اتکا به راهبرد عام «دسترسی»، به زیرساخت مهم تجارت الکترونیک تبدیل و بدین ترتیب، اندازه زیرساخت ارتباطی در توسعه تجارت الکترونیک تاثیر گذار شده است. به عبارتی کلان تر، اتخاذ راهبردهای بازیگران مختلف در بازار، حتی اگر رقبای اصلی شما نباشند، می تواند محیط راهبردی تان را تغییر دهد و از این طریق مزیت‌های رقابتی شما را دستخوش دگرگونی کند.

گذار به آینده

پست در دو دهه گذشته سرگرم توزیع انبوه «کارت‌های هوشمند» در ایران بود و هر روز تلاش می کرد تا قبوض بیشتری توزیع کند. جایگاه‌یابی براساس دسترسی به شهروندان دارایی‌ای قدیمی برای شرکت‌های پستی بود که شاید پیش از این اهمیت نداشت؛ اما با تغییرات محیطی و رشد فناوری، این دارایی و جایگاه منحصر به فرد شرکت پست موقعیت ویژه‌ای را برایش فراهم آورد تا از طریق آن «مزیت رقابتی» خاص خود را بازسازی کند.

در این تغییر ماهیت، پست حتی می توانست بلندپروازانه فراتر از توزیع کننده صرف رفتار و حتی مزیت‌های رقابتی جدیدتری برای خود ایجاد کند. این شرکت می توانست تمایزی بسازد و از آن محافظت کند. در سال‌های آینده، پست می تواند به زیرساخت لجستیک تبدیل شود؛ در فردایی که در آن «انبار به عنوان خدمت» (WaaS) و مدیریت ارسال کالا را نیز برعهده گیرد.

اهمیت فراوان دسترسی

در دوره‌های مختلف، سه گانه «تنوع» و «نیاز» و «دسترسی» به یک اندازه اهمیت نداشته‌اند. در حقیقت، در هر دوره زمانی براساس شرایط محیط کلان، اهمیت هر یک از سه نوع جایگاه‌یابی می تواند تغییر یابد. در دوره‌ای که پورترین مقاله را نوشت تا زمان رشد اقتصاد دیجیتال و گسترش کاربردهای فناوری اطلاعات، به صورت آشکاری «تنوع» بیش از دو نوع دیگر از جایگاه‌یابی («نیاز» و «دسترسی») در کانون توجه بوده

و با استقبال مدیران کسب و کارها و حتی پژوهشگران مواجه شده است. بااین حال، واقعیت دنیای آینده به ویژه در حوزه اقتصاد دیجیتال، نشان دهنده اهمیت فراوان دسترسی است. بسیاری از بازیگران امروز دنیای اقتصاد دیجیتال «مزیت رقابتی» اصلی شان «دسترسی» است. اگر در دنیای گذشته پست دسترسی فیزیکی گسترده ای داشت، امروزه نیز اپلیکیشن های پر کاربری که بخش عمده ای از شهروندان جامعه از آن استفاده می کنند، مزیت دسترسی دارند. در حقیقت، پلتفرم های اقتصاد دیجیتال در حال حرکت به سمت جایگاه دسترسی پایه هستند؛ جایگاهی که می تواند در آینده منبع گذار آن ها از فعالیت های فعلی شان به سمت فعالیت های راهبردی جدید باشد.

۵. یادداشت ۷: رانت بازی خوب!

هم بستگی های سطح خرد و سطح کلان

چرا حمایت های دولتی می تواند شرکت ها را دچار خطاهای راهبردی کند؟

اگر راهبرد را عقلانیت ابزاری بنگاه برای رسیدن به اهدافش بدانیم، مداخله های دولت ممکن است این عقلانیت را تهدید و راهبرد را به امری زینتی و ناکارآمد تبدیل کند؛ همان جایی که راهبردها را به کتابچه هایی گالینگور شده در کتابخانه های پشت سر مدیران تبدیل کند.

بزرگ ترین مشکل حمایت های دولتی را می توان در یک نکته خلاصه کرد: از بین بردن عقلانیت راهبردی در صنعت! حمایت دولت تمامی مولفه های محیطی را دست کاری می کند و هم زمان ضرورت انتخاب مسیر درست را کاهش می دهد. به عبارت دیگر، حمایت های دولتی به سادگی می تواند جایگاه شرکت ها را تغییر دهد و تغییر جایگاه ها، یعنی ناکارآمد شدن راهبرد.

مداخله مستقیم دولت ها در بازارها، چه به بهانه حمایت از شرکت ها باشد و چه به بهانه های دیگری مانند حمایت از مصرف کننده، در نخستین گام جایگاه شرکت ها و البته هم زمان جایگاه رویاها و آرزوهای فردا در صنعت را برهم می زند. با تغییر جایگاه، گویی زمین بازی جدیدی خلق می شود که نسبتی با واقعیت ندارد. در زمین تازه خلق شده، نه می توان به درستی بازار را فهمید و نه می توان هدف گذاری مناسبی



کرد. دولت‌ها با حمایت‌های خود می‌توانند به دلایل متنوعی این زمین بازی را دچار تغییر کنند.

یک فهم از توسعه

دسترسی آزاد، یعنی فرصت دادن به همه شهروندان برای اینکه بتوانند بخشی از پازل رشد و ارتقای جامعه خود باشند. این یعنی هر کس بخواهد تاثیر گذار باشد، بتواند به منابع آن تاثیر دسترسی‌های برابر و منصفانه داشته باشد. توسعه یافتگی در واقعیت چیزی به جز دسترسی آزاد نیست.

دسترسی آزاد یعنی شرایط نژادی یا روابط اجتماعی یا خانوادگی شما تاثیری بر دسترسی‌تان نگذارد. اگر بر اساس توانمندی به آن منابع دسترسی داشته باشید، در کشور توسعه یافته‌ای زندگی می‌کنید، در حقیقت، نظام دسترسی به منابع مختلف است که توسعه یافتگی را شکل می‌دهد. مثال‌های زیر را در نظر بگیرید:

● **مجوز فعالیت:** اگر در شرایط کم‌وبیش مشابهی مجوز فعالیت برای برخی وجود داشته باشد (به دلیل پارتی) و برای دیگرانی وجود نداشته باشد؛ یعنی جامعه شما توسعه یافته نیست!

● **داده و اطلاعات:** اگر برخی از شرکت‌ها به واسطه ارتباطات خاص‌شان به داده‌های عمومی دسترسی دارند؛ به طور مثال، کسب و کاری نقشه‌های شهری را دارد و دیگری ندارد؛ یعنی جامعه شما توسعه یافته نیست!

● **منابع مالی مانند وام:** اگر برخی از شرکت‌ها با کمترین تضامین یا نیازمندی‌ها می‌توانند وام بگیرند و شرکت‌های دیگر نمی‌توانند؛ یعنی جامعه شما توسعه یافته نیست!

● **گرفتن پروژه از دولت:** اگر شرکت‌های زیادی به بهانه‌های مختلفی و بنا به دلایلی غیرعینی و فاقد ارائه دلیلی، فاقد صلاحیت تشخیص داده می‌شوند و امکان همکاری با دولت را از دست می‌دهند، یعنی جامعه شما توسعه یافته نیست!

● **تخصیص ارز:** اگر بنگاه‌های اقتصادی مختلف از دسترسی منصفانه به منابع ارزی برخوردار نیستند و تخصیص ارز به گروه‌هایی خاص بدون شفافیت و ارائه معیارهای عینی مشخص انجام می‌شود، یعنی جامعه شما توسعه یافته نیست!

این فهرست می تواند مدام مفصل تر شود. بر این اساس جوامع را برحسب نظام دسترسی خاصی که فراهم می کنند، می توان در این دوگانه قرار داد:

• **نظم دسترسی محدود (Limited Access Order):** نظامی که در آن افراد براساس خودی یا غیرخودی بودن به منابع دسترسی دارند.

• **نظم دسترسی باز (Open Access Order):** نظامی که در آن دسترسی به منابع تابع شرایط عینی است و برای همگان در دسترس قرار دارد.

این تعریف از توسعه را داگلاس نورث (Douglass North)، اقتصاددان نوبلیست شناخته شده و همکارانش پایه ریزی کرده اند. بر این اساس توسعه یافتگی ترکیبی اجتماعی اقتصادی سیاسی است که در آن مفاهیمی مانند عدالت و رشد بنگاه های اقتصادی و رابطه میان سیاستمداران و بازیگران اقتصادی را آشکار می کند. در حقیقت، مسیر توسعه مسیری است که در آن جامعه ای با دسترسی محدود به سمت جامعه ای با دسترسی آزاد حرکت می کند.

مسیر توسعه و نه توسعه

شاید در نگاه نخست به نظر برسد که کافی است همان ویژگی های توسعه یافتگی را اجرا کنیم تا توسعه یافته شویم؛ اما فرض کنید که فردی معتاد بخوابد اعتیادش را ترک کند. آیا می تواند از فردای تصمیمش مصرف نکند؟ جامعه توسعه نیافته هم به انبوهی از رانت ها، فامیل بازی ها، پنهان کاری ها و... معتاد است و هم نمی تواند یک روزه این اعتیادها را کنار بگذارد.

برای ترک اعتیاد، فرد در زمان پذیر نیاز دارد تا مدتی از مواد مخدر ضعیف و کنترل شده در قالب داروهایی و ترکیب شده با مواد دارویی دیگر مصرف کند تا در نهایت به زندگی عادی بازگردد. جامعه توسعه نیافته نیز نیاز دارد چنین مسیری را طی کند تا بتواند اعتیادهایش را کنار بگذارد.

پیش از آنکه به سراغ مسیر توسعه برویم، باید مراحل مختلف این مسیر را بشناسیم. مسیر توسعه مسیری است که از نظم دسترسی محدود آغاز می شود و به نظم دسترسی باز می رسد. این راه سه مرحله دارد؛ سه مرحله ای که ابتدا باید موقعیت خود را بیابیم و سپس گام بعدی را شناسایی کنیم:

● **وضعیت شکننده:** در این وضعیت، هنوز نظام حکمرانی قدرتمندی وجود ندارد تا بتواند اراده و حاکمیت خود را اعمال کند. کشوری مانند افغانستان را در نظر بگیرید که هنوز بخش‌هایی از آن در سلطه حکومت مرکزی نیست و طالبان یا گروه‌های دیگری مستقل از دولت حضور دارند و در بخش‌هایی اعمال حاکمیت می‌کنند. هنوز رهبران قومی بیش از قوانین تأثیر و نفوذ دارند و این یعنی قدرت فرد بیشتر از نظام اداری است.

● **وضعیت پایه:** حکومتی شکل گرفته است؛ اما دسترسی فقط برای خودی‌ها وجود دارد. این یعنی حکمرانان دسترسی‌هایی مانند مجوزها یا وام‌ها یا پروژه‌های دولتی را به افراد خودی می‌دهند. به زبان خودمانی، وضعیت پایه یعنی جایی که خودی و غیر خودی وجود دارد.

● **وضعیت بالغ:** وقتی هنوز دسترسی‌ها آزاد و باز نشده‌اند؛ اما دسترسی نه تنها برای خودی‌ها وجود دارد؛ بلکه افرادی که اصول حکمرانی یا حتی خودی‌ها را بپذیرند، سهمی برای دسترسی می‌یابند. در حقیقت، وضعیت شکننده نمی‌تواند به سادگی به جامعه‌ای توسعه یافته تبدیل شود و در مسیر توسعه‌اش نیاز دارد تا همچنان مخدرهای رانت و خشونت و بی‌عدالتی را به مرور زمان و به طور کنترل شده مصرف کند.

راهی از وضعیت پایه به وضعیت بالغ

به نظر می‌رسد در مرحله پایه‌ای هستیم و هنوز نمی‌توانیم یک شبه اعتماد خود را ترک کنیم. ایران امروز نیاز دارد تا ویژگی‌های ورود به وضعیت بالغ را بیابیم. اگر بپذیریم در وضعیت پایه توسعه هستیم، آن وقت دیگر نمی‌توانیم توصیه کنیم یا انتظار داشته باشیم که از فردا تمام رانت‌ها و خشونت‌ها و بی‌عدالتی‌ها تمام شود. درک این مساله، یعنی مسیر توسعه را مستقل از خود توسعه دریافته‌ایم. به همین دلیل، کسانی که وعده‌های رسیدن به جامعه توسعه یافته را در کوتاه مدت می‌دهند، نه تنها بر ناامیدی‌ها می‌افزایند؛ بلکه حتی مسیر را طولانی‌تر می‌کنند. آنان به دلیل انتظار سریع‌شان، نمی‌توانند از ابزارهای مناسب برای گذار از وضعیت پایه به وضعیت بالغ بهره بگیرند.

رانت و توسعه

در ادبیات، اغلب واژه «رانت» توسعه نقطه پایانی بر توسعه دانسته می‌شود. در حقیقت، این باور وجود دارد که برای توسعه یافتن ابتدا باید ریشه رانت را خشک و سپس به سوی توسعه حرکت کرد؛ اما واقعیت آن است که این باور پیش فرضی اشتباه در توسعه است! رانت مهم‌ترین دلیل از میان رفتن رقابت در بازار و در نتیجه تخصیص نامناسب منابع و در نهایت توسعه نیافتگی است. با وجود این، عجیب‌ترین توصیه برای توسعه یافتگی این است: «رانت را نمی‌توانی یک‌شبه حذف کنی، اتفاقاً از رانت برای توسعه استفاده کن!» این توصیه عجیب حاصل مطالعات داگلاس نورث (Douglass North)، نوبلیست اقتصاد و همکاران اوست که در دو کتاب تحسین شده «خشونت و نظم‌های اجتماعی» و «در سایه خشونت» و بر پایه تجربیات کشورهای کره جنوبی، بنگلادش، کنگو، موزامبیک، زامبیا، فیلیپین، هند، مکزیک و شیلی در توسعه آمده است.

تجربیات کشورهای مختلف به ما یادآوری می‌کنند که نه تنها حذف یک‌باره رانت امکان‌پذیر نیست؛ بلکه حتی احتمال دارد وضعیت موجود را که حاصل همزیستی مسالمت‌آمیز گروه‌های مختلف است، به وضعیتی خشونت‌آمیز تبدیل کند. در وضعیت خشونت‌آمیز، به پله‌های عقب‌تر توسعه بازمی‌گردیم؛ پله‌هایی که دسترسی به منابع محدود است و جامعه در موقعیت شکننده قرار دارد.

در حقیقت، دولتی توسعه‌گرا می‌تواند رانت را با وجود همه بدی‌هایش، به عنوان ابزار توسعه به کار بگیرد. کشورهایی مانند کره جنوبی از این رانت به عنوان ابزاری برای توسعه و نه در برابر توسعه بهره گرفتند؛ یعنی از مخرب‌ترین عامل توسعه به عنوان ابزار توسعه استفاده کردند!

بدین ترتیب، پرسش اصلی این نیست که «رانت خوب است یا بد؟»؛ بلکه پرسش اصلی آن است که «چگونه از رانت برای توسعه یافتن استفاده کنیم؟» رانت می‌تواند در اشکال مختلفی مانند مجوزهای فعالیت یا استفاده از تسهیلات بانکی یا مجوزهای خاص صادرات و واردات یا واگذاری پروژه‌های دولتی یا... باشد.

رانت مولد؛ رانت مصرفی

از دیدگاه داگلاس نورث و همکارانش، «اثر مثبت رانت» زمانی است که می‌تواند «به لحاظ اقتصادی مولد» باشد. در حقیقت، رانت به ابزاری تشویقی برای کسانی تبدیل

شود که به‌سوی توسعه در حال حرکت هستند. ویژگی‌های رانت مولد عبارت‌اند از:

- **تشویق برندگان:** اگر سازوکار توزیع رانت به‌گونه‌ای طراحی شود که شرکت‌های موفق براساس میزان موفقیت از رانت بهره ببرند، نه تنها مانع توسعه نیست؛ بلکه می‌تواند محرک آن نیز باشد. در واقع، اعطای رانت دارای «پیوند با عملکرد پیشین بنگاه» بیشتر در جهت توسعه است تا در برابر آن.
- **غیردائمی‌بودن رانت:** رانت‌هایی که زمان‌مند و سازوکاری برای خلع آن داشته باشند، رانت‌هایی در جهت توسعه هستند. این رانت با تهدید جانبی برای از دست رفتن همراه است.

- **اقتصاد مستقل از سیاست:** شاید توصیه مهم داگلاس نورث اینجا اهمیت می‌یابد که اگر بازتوزیع مشوق کارآفرینان باشد، اثر مثبت می‌گذارد؛ درحالی‌که بازتوزیع رانت زمانی به نتایج منفی می‌رسد که به قدرت سیاسی وابسته است. به بیان بهتر، رانتی که با منطق اقتصادی توزیع شود و نه منطق سیاسی، می‌تواند اثرهای مثبتی داشته باشد؛ به‌ویژه اگر شکل‌گیری بازیگران اقتصادی (مستقل از بازیگران سیاسی) را شاهد باشیم. این سه شرطی که نورث و همکارانش بر آن تأکید کرده‌اند، به زبان راهبرد رقابتی توصیه مهمی است: «رانت نباید زمین بازی و جایگاه‌یابی شرکت‌ها را برهم بزند». به عبارت دیگر، مداخله دولت باید با این حساسیت مهم همراه باشد که لازم است چگونه مداخله کرد تا جایگاه شرکت‌ها در بازار و نزد مشتریان‌شان برهم نخورد و همان اندازه این مداخله به هدف‌گذاری اشتباه آن‌ها منجر نشود.

شاید بد نباشد به حرف این اقتصاددانان برجسته گوش کنیم و دست از ایدئال‌های مان برداریم و بدانیم در راه توسعه، رانت یک‌شبه حذف نمی‌شود؛ بلکه ابتدا باید رانت را مولد اقتصادی کرد. به عبارت دیگر، گاه در مسیری که برای توسعه پیش رو داریم، ناچار می‌شویم از مفاهیم و ابزارهایی توسعه‌نیافته استفاده کنیم!

پنج نیروی رقابتی
که راهبرد را شکل
می دهند

۱. معرفی مقاله

چگونه جایگاه خود را بشناسیم؟

مقاله «پنج نیروی رقابتی که راهبرد را شکل می‌دهند» در سال ۲۰۰۵ منتشر شد تا دیدگاه پورتر درباره راهبرد و رویکرد جایگاه‌یابی او را تکمیل کرده باشد. پورتر در مقاله «راهبرد چیست؟» که در بخش قبل مرور شد، مدعی شده بود که راهبردهای شرکت باید برآمده از جایگاهش در بازار باشد؛ اما ابزار مناسبی برای شناسایی و فهم جایگاه شرکت ارائه نکرده بود. در این مقاله، وی تلاش کرد تا عوامل مهمی را معرفی کند که می‌توانند جایگاه شرکت را آشکار کنند. در این مقاله، پورتر چارچوبی برای تحلیل و تدوین راهبرد در اختیار قرار می‌دهد. وی تلاش می‌کند تا تحلیل وضعیت رقابتی را از طریق تحلیل ساختار صنعت فراهم آورد؛ از این رو، پنج نیروی مهم شکل‌دهنده به وضعیت رقابت و در نهایت تعیین‌کننده جایگاه شرکت در صنعت را معرفی می‌کند. این پنج نیرو به‌خوبی می‌توانند امکان جایگاه‌یابی را برای بنگاه و در ارتباط با صنعتی که فعالیت می‌کند، فراهم آورد. در حقیقت، پورتر پس از «راهبرد چیست؟» که در آن به دیدگاه «جایگاه‌یابی» اشاره کرده بود، در این مقاله ابزار تحلیلی دیدگاه یادشده را معرفی کرده است.

ادامه دیدگاه پورتر

وقتی از مفهوم جایگاه‌یابی صحبت می‌شود، به‌صورت تئوریک میان فعالیت‌های شرکت و وضعیت کلان آن صنعت رابطه‌ای ایجاد شده است. به عبارت دیگر، جایگاه‌یابی به‌صورت غیرمستقیم راهبرد شرکت را تحت‌تاثیر تحلیل وضعیت آن صنعت می‌داند. بخش عمده‌ای از پژوهش‌هایی که پیش‌ازاین در زمینه راهبرد انجام می‌شدند، به همان سطح خُرد محدود بودند و کمتر تلاش می‌کردند تا وضعیت شرکت را در پیوندی عمیق با صنعت ترسیم کنند. اهمیت نگاه پورتر آن بود که می‌توانست این رابطه میان سطح خُرد بنگاهی را با سطح میانی صنعتی ترسیم و تحلیل کند.

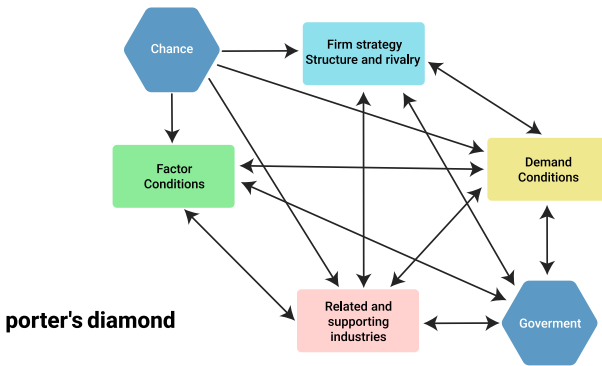
در مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، عوامل و نیروهای سطح کلان (مانند

وضعیت اقتصاد کلان و شاخص‌های آن مانند وضعیت تورم یا رشد) اغلب در بخش تحلیل محیطی بررسی می‌شوند و نسبت جدی با راهبردها ندارند؛ چراکه این متغیرها مهارنشده‌ی و تاثیرگذار بر بنگاه فرض می‌شوند و همچنین به دلیل اینکه این متغیرهای سطح کلان برای تمامی شرکت‌های رقیب کم‌وبیش مشابه هستند، اغلب کمتر بررسی می‌شوند. زمانی که «مزیت رقابتی» یا «شایستگی‌های محوری» شرکت مدنظر قرار می‌گیرد، متغیرهای کلان به دلیل اینکه برای تمامی شرکت‌ها کم‌وبیش یکسان هستند، کمتر به عنوان عاملی تمایز آفرین در کانون توجه قرار می‌گیرند.

اهمیت دیدگاه جایگاه‌یابی آن بود که جایگاه شرکت را برآمده از عوامل و نیروهایی می‌دانست که در سطح صنعت یا در سطح خوشه صنعتی وجود دارند. پنج نیرویی که پورتر در این مقاله معرفی می‌کند، اغلب می‌توان در سطح یک صنعت بررسی کرد. به عبارت دیگر، جایگاه‌یابی رویکردی بود که می‌توانست شرکت فعال در سطح خرد (Micro) را به صنعت یا خوشه‌ای مرتبط سازد که در سطح میانی (Mezo) قرار دارد. بدین ترتیب، اگرچه برای تمام شرکت‌های فعال در سطح خرد سطح کلان (Macro) مشابه و یکسان است، سطح میانی تفاوت دارد. به همین دلیل، سیاست‌گذاری صنعتی و خوشه‌ای در سطح میانی پررنگ‌تر از سایر دیدگاه‌ها می‌شود.

باتوجه به این شرایط، پورتر تلاش کرد تا مفاهیمی مانند «مزیت رقابتی» یا راهبرد را از سطح خرد بنگاهی به سطح میانی صنعتی و خوشه صنعتی ارتقا دهد. او در ادامه این مسیر، پژوهشی را پیش گرفت و در سال ۱۹۹۸، موضوع «خوشه‌های صنعتی» را که مفهومی در سطح میانی است، بررسی کرد و کوشید مفهوم رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی را در سطح یک صنعت و خوشه واکاوی کند [۴].

گفتنی است که پورتر بعدتر سطح کلان را نیز مطالعه و تلاش کرد تا مفهوم «مزیت رقابتی» را برای کشورها نیز تعریف کند [۵]؛ هرچند این مفهوم در سطح کلان ملی چندان معنادار نبود و پورتر خودش بیش از دیگران به این امر آگاه بود. پورتر به منظور تحلیل سطح صنعت و نه بنگاه، مدل الماس [۶] خود را معرفی کرد؛ مدلی که در آن چهار نیروی مختلف تاثیرگذار بر وضعیت رقابت‌پذیری صنعت یا خوشه صنعتی معرفی می‌شوند (مدل زیر).



جایگاه یابی به صورت غیر مستقیم نیازمند داشتن تصویری از وضعیت صنعت است. از رویکرد جایگاه یابی نمی توان بهره برد؛ اما وضعیت صنعت را بر آورد نکرد. در حقیقت، گام پیش بینی و اولیه انتخاب راهبرد دستیابی به تحلیل و بر آوردی از وضعیت صنعت است تا بر اساس آن بتوان جایگاه شرکت را چه در وضعیت فعلی و گذشته و چه در وضعیت آینده بر آورد کرد.

۲. خلاصه مقاله

اساس کار راهبرد گذاران (استراتژیست ها) باید درک رقابت و تامین نیازهای آن باشد. مدیران اغلب تعریف بسیار محدودی از رقابت ارائه می دهند؛ اما رقابت بر سر سود از رقبای سرشناس صنعت فراتر می رود و چهار نیروی رقابتی دیگر را نیز دربر می گیرد که شامل این پنج نیرو می شود:

- رقابت میان رقبای فعلی
- مشتریان
- تامین کنندگان
- تازه واردان بالقوه بازار
- محصولات جایگزین

رقابت گسترده این پنج نیرو ساختار صنعت را شکل می دهد و ماهیت تعامل رقابت آن

را تعیین می‌کند. به‌عنوان مثال، به‌نظر می‌رسد که صنعت جهانی خودرو با بازار جهانی شاهکارهای هنری یا صنعت ارائه خدمات درمانی بسیار قدرتمند هیچ وجه اشتراکی ندارند. با این حال برای درک رقابت و سودآوری صنعت در هریک از این سه حوزه، باید ساختار صنعت را برحسب این پنج نیرو تحلیل کرد.

اگر این نیروها در صنایعی نظیر شرکت‌های هوایی، منسوجات و هتل‌ها باشند، شاید بتوان گفت که هیچ کدام از شرکت‌های فعال در این صنایع به بازده سرمایه مناسبی دست نمی‌یابند یا اگر این نیروها به‌اندازه صنعتی همچون نرم‌افزار و نوشابه‌های غیرالکلی و لوازم نظافت ظریف باشند، بسیاری از شرکت‌ها در آن‌ها سودآور می‌شوند. در واقع، این ساختار صنعت است که محرک رقابت و سودآوری محسوب می‌شود و به این بستگی ندارد که صنعت تولیدکننده محصول باشد یا ارائه‌دهنده خدمت، نوظهور باشد یا بالغ، از فناوری پیشرفته استفاده کند یا فناوری غیرپیشرفته و به‌شدت تنظیم‌شده باشد یا نباشد. هر چند عوامل بسیار زیادی نظیر چرخه‌های آب‌وهوایی و کسب و کار می‌توانند در کوتاه‌مدت بر سودآوری صنعت تأثیر بگذارند، این ساختار صنعت است که در نیروهای رقابتی متجلی می‌شود و در میان مدت و بلندمدت سودآوری آن را تعیین می‌کند.

نیروهایی که رقابت را تشکیل می‌دهند، برحسب نوع صنعت ترکیب‌بندی متفاوتی دارند؛ بدین ترتیب که قوی‌ترین نیرو، نیروهای رقابتی هستند که سودآوری صنعت را تعیین می‌کنند و به‌مهم‌ترین عامل در تدوین راهبردها تبدیل می‌شوند؛ هرچند اصلی‌ترین نیرو همیشه به‌طور کامل مشخص نیست. برای مثال، رقابت شدید و افسارگسیخته در صنایع تولیدی کالاهای اولیه اغلب ممکن است عاملی در محدود کردن سودآوری نباشد. بازه اندک در صنعت فیلم‌های عکاسی نتیجه وجود «محصولات جایگزین» بهتر است؛ همان‌طور که کدک و فوجی، تولیدکنندگان پیش‌گام فیلم عکاسی، با ظهور عکس دیجیتال با آن مواجه شدند. در چنین وضعیتی، از عهده «محصول جایگزین» برآمدن اولویت راهبردی (استراتژیک) خواهد بود.

[یادداشت ۸ به این موضوع اشاره کرده است که هریک از نیروهای پنج‌گانه می‌توانند تولیدکننده راهبردهایی برای شرکت باشند. به‌عنوان نمونه، در این یادداشت بر پایه تجربه شرکت IBM، راهبرد تنش بیان شده است که تنها نتیجه تحلیل یکی از نیروها، یعنی «محصولات جایگزین» است. استفاده از «محصولات جایگزین» با عدم قطعیت‌ها و

ترس‌ها همراه است و زمانی مشتری به سراغ این کالا می‌رود که بتواند از پس ریسک‌های این گذار برآید. در این یادداشت، همین راهبرد جدی برای شرکت‌ها تحلیل می‌شود که پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن را بخوانید.]

عواملی که نیروی ششم نیستند!

راهبردگذاران با بررسی تمامی این پنج نیرو، می‌توانند ساختار کلی صنعت را ترسیم کنند، بدون اینکه به هیچ عنصری وزن بیش از حد بدهند. ساختار صنعت که از درون مجموعه‌ای از ویژگی‌های اقتصادی و فنی بیرون می‌آید و در قدرت این پنج نیروی رقابتی تجلی می‌یابد، تعیین‌کننده توان سودآوری درازمدت آن صنعت است و همین توان نحوه تقسیم ارزش اقتصادی صنعت را تعیین می‌کند. علاوه بر این، تحلیل این پنج نیرو کمک می‌کند تا راهبردگذاران به جای عوامل گذرا و موقتی، بر وضعیت ساختاری متمرکز شوند. در تحلیل ساختار صنعت، این مساله اهمیت دارد که باید از دام‌های موجود در فهم اشتباه برخی از ویژگی‌های مشهود صنعت نیز پرهیز کرد. برخی از این دام‌ها عبارت‌اند از:

- **نرخ رشد صنعت:** بررسی رشد سریع و محدودیت در رشد
- **فناوری و نوآوری:** توجه بیش از حد به فناوری و بی‌توجهی به حوزه‌هایی با فناوری قدیمی
- **حکمرانی:** میزان مداخله دولت‌ها در صنعت به‌خودی‌خود مهم نیست؛ بلکه به دلیل تأثیرش از طریق این پنج نیرو، بر ساختار صنعت تأثیر می‌گذارد.
- **محصولات و خدمات مکمل:** این عامل نیز نیروی مستقل ششم نیست؛ بلکه مانند وضعیت حکمرانی از طریق تأثیراتش بر این پنج نیرو اثر گذار است.

تغییر

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند صنعت را تقویت یا تضعیف کند، تغییر در ساختار صنعت است. این تغییرات ممکن است بر اثر تغییرات فناوری، نیازهای مشتری و... ایجاد شود؛ از جمله:

- **تهدید تازه‌واردان**
- **تغییر قدرت تامین‌کنندگان یا خریداران**



● تهدید محصولات جایگزین

● پایه‌های جدید رقابت

[یادداشت ۹ موضوع تغییرات جهانی را بررسی کرده است. تغییرات جهانی اغلب بسیار بزرگ هستند؛ از این رو، شرکت‌های کوچک و متوسط یا استارت‌آپی کمتر خود را تحت تاثیر مستقیم آن‌ها می‌دانند. در این یادداشت، نمونه موردی نتفلیکس مرور شده و اینکه چگونه تغییرات جهانی را به راهبردهای محلی خود تبدیل کرده است. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن یادداشت را بخوانید.]

پیاده‌سازی راهبردها

در تدوین راهبرد، نقطه شروع درک نیروهای شکل دهنده رقابت است. هر شرکتی باید بداند که میانگین سودآوری صنعت چقدر است و این میزان در طول زمان چه تغییری کرده است. در واقع، پنج نیروی یادشده دلیل میزان سودآوری صنعت را مشخص و به نوعی جایگاه شرکت در صنعت را شناسایی می‌کنند. آنچه به تمام این‌ها وزن می‌دهد، محرک‌های رقابت در صنعت است. راهبردگذاران باید بتوانند رقابتی فراتر از رقابت رقبای کنونی را پیش‌بینی کنند و برای مقابله با آنان مجهز باشند. در واقع، بهترین راهبردها از یک یا چند نمونه از امکانات زیر بهره می‌گیرند:

● جایگاه یابی: راهبرد را می‌توان ساخت دیوارهای دفاعی در برابر نیروهای رقابتی

یا یافتن جایگاه جدید دید.

● بهره‌برداری از تغییرات صنعت: تغییرات صنعت به فرصت‌هایی برای دستیابی

به جایگاه راهبردی منجر می‌شود.

● شکل‌دهی به ساختار صنعتی: گاهی راهبردهای بنگاه‌ها تاثیر گسترده‌تری بر

ساختار صنعت می‌گذارد.

● تعریف صنعت: تعیین مرزهای هر صنعت و اتخاذ راهبردهای متناسب با آن

را به دنبال دارد. محصولات و خدمات شرکت‌ها گاهی در صنایع مختلف و با رقبای

متفاوتی عرضه می‌شوند.

به‌طور کلی، توجه به پنج نیرو موجب می‌شود که سرمایه‌گذاران تغییرات موقت را از

تغییرات ساختاری تشخیص دهند و به آنان امکان می‌دهد تا از بدبینی یا خوش‌بینی بیش از حد

به نفع خود استفاده کنند. گفتنی است شرکت‌هایی که راهبردهای شان قابلیت ایجاد تحول در صنعت را دارند، و وضوح بسیار بیشتری پیدامی‌کنند، این تفکر عمیق درباره رقابت برای دستیابی به موقعیت واقع‌بینانه، روش قدرتمندانه‌تری به منظور پیش‌بینی موقعیت سرمایه‌گذاری است تا پیش‌بینی و برون‌یابی روندی که بر تحلیل سرمایه‌گذاری امروز حاکم است.

اگر هم مدیران اجرایی و هم سرمایه‌گذاران این گونه به رقابت نگاه کنند، بازارهای سرمایه به نیروی بسیار اثربخش‌تری برای موفقیت شرکت و رونق اقتصادی تبدیل می‌شود. در این صورت، مدیران اجرایی و سرمایه‌گذاران توجه‌شان را بر مبانی یکسانی متمرکز می‌کنند که محرک سودآوری پایدار است و در نتیجه، گفت‌وگوی میان سرمایه‌گذاران و مدیران اجرایی بر مسائل ساختاری نه گذرا، بلکه متمرکز خواهد شد.

۳. یادداشت ۸: راهبرد تنش!

نمونه‌ای از راهبردی که بر اساس یکی از نیروهای رقابتی ساخته شد

پورتر ساختار صنعت را بر اساس نیروهای رقابتی آن توصیف می‌کند. «محصولات جایگزین» یکی از نیروهای شکل‌دهنده به ساختار است. این نیرو در صنعتی مانند نرم‌افزار یا اقتصاد دیجیتال مهم‌ترین عامل تحلیل صنعت است. شرکت‌های بزرگ در مواجهه با محصولات جایگزینی که اغلب از فناوری‌های پیشرفته‌ای نیز بهره می‌برند، گاه از دور رقابت خارج می‌شوند و گاه کامل از بین می‌روند. بدین ترتیب، مواجهه با «محصولات جایگزین» به اولویت راهبردی تبدیل می‌شود. مشکل اصلی صنایعی مانند صنعت نرم‌افزار آن است که این جایگزینی احتمال دارد به تهدید گسترده منجر شود. فناوری‌های جدید با سرعت سرسام‌آوری به بازار معرفی می‌شوند و همواره گروه‌های جوان خلاق حضور دارند تا با بهره‌گیری از این فناوری‌ها بتوانند «محصولات جایگزین» جدیدی معرفی کنند که با سرعت انتشار در خور توجه کالاهای فعلی را از میدان بیرون کنند.

در سال ۱۹۷۵، شرکت IBM در راهبرد بازاریابی خود از مفهوم نوآورانه و شاید کلاه‌بردارانه استفاده کرد. آن‌ها بر اساس ایده کارآفرین برجسته، جین امدال (Jane Amdahl)، تکنیک ساده‌ای به کار بردند: «مشتریان بالقوه‌شان باید از محصولات رقابتی‌تر سنبند و به عملکرد آن‌ها اطمینان نداشته و در نهایت تا حدودی به آینده آن تردید داشته باشند». در حقیقت، آن‌ها

می‌خواستند تا با ترساندن مشتریان از ورود هر کالای جایگزین جدید جلوگیری کنند. دوام آوردن در رقابت زمانی که رقابت بسیار شدید است، آن را به میدان نبرد همه‌جانبه تبدیل می‌کند. بدین ترتیب آن‌ها با هیولاسازی از رقیب‌هایشان، بدون تبلیغ مستقیم می‌توانستند علاوه بر حفظ مشتریان‌شان، مشتریان جدید را نیز جذب کنند.

این راهبرد شرکت IBM با نام «ترس و نااطمینانی و شک» (Fear, Uncertainty and Doubt) به اختصار تکنیک «تنش» (FUD) شناخته می‌شود. راهبرد یادشده مشتریان را به سمت خرید از IBM سوق می‌داد؛ اما براساس راهبرد IBM، ترساندن به تنهایی کافی نبود؛ بلکه باید هم‌زمان مشتریان را به محصولات جایگزین بی‌اعتماد کرد. برجسته کردن عدم قطعیت‌ها و بزرگ نشان دادن هزینه‌های این عدم قطعیت‌ها، دومین عنصر از مفهوم «تنش» بود. با توجه به جایگاه برتر IBM در بازار، هر گونه تردید و شک می‌توانست احتمال انتخاب محصولات این شرکت را افزایش دهد. شک و تردید کافی بود تا مشتری از ریسک فراری به دامن IBM پناه بیاورد.

در دهه ۱۹۹۰، شرکت مایکروسافت نیز از همین راهبرد استفاده کرد تا رقبای خود را از میدان خارج کند. رهبر فعلی هر بازاری می‌تواند از این راهبرد بهره‌برد. مشتریانی که به خطرهای ناکارآمدی یا خطرهای ناشی از کالایی تردید داشته باشند، به سمت محصول شرکت شناخته‌شده‌تر و البته قدیمی‌تر پناه می‌برند؛ چرا که با وجود همه اشکالاتش، دایره خطرها و ضررهای آن برای مصرف‌کننده مشخص است.

کارآمدی این شیوه به مرور زمان وارد سایر حوزه‌ها شد؛ از جمله تبلیغات و پروپاگاندا‌های دولتی و رقابت میان احزاب. راهبرد «تنش» همان چیزی است که می‌تواند هواداران رقیب و فراتر از آن، حتی جامعه را نیز در انتخاب‌های‌شان فلج کند تا از شدت ترس و نااطمینانی و شک به رقیب، به دامن آن‌ها بیفتند! هریک از این سه مورد ترس و نااطمینانی و شک با افزایش استرس، می‌توانند تصمیم‌گیری صحیح را مختل و در نهایت ما را از رفتار درست دور کنند و این آغاز فلج شدن و در نهایت از بین رفتن است.

مطالعاتی مانند پژوهش ناتودر مرکز استونی، استفاده از این راهبرد را در درگیری نخست میان اوکراین و روسیه نشان می‌دهد. در سال ۲۰۱۳، یانو کوویچ، رئیس جمهور اوکراین، در چرخشی راهبردی به روسیه متمایل شد. او توافق نامه همکاری و تجارت آزاد با اتحادیه اروپا را امضا نکرد تا خود را در اردوگاه روسیه نشان دهد. معترضان به خیابان سرازیر شدند و

در نهایت، این مساله به برکناری رئیس جمهور منجر شد. در مقابل، روسیه نیز به شبهه جزیره کریمه حمله کرد؛ اما الحاق کریمه به خاک روسیه در کریمه به همه‌پرسی گذارده شد که بیش از ۹۳ درصد مردم کریمه به الحاق خود از اوکراین به روسیه رای مثبت دادند. پژوهش ناتو مدعی است که در این همه‌پرسی، هم در سطح ملی (اوکراین) و هم در سطح منطقه‌ای (به‌طور خاص بخش شرقی) از شیوه «تنش» استفاده شده است. اوکراینی‌ها درباره آینده کشورشان دچار سه‌گانه ترس و نااطمینانی و شک شده بودند. این سه‌گانه را گاه «ترس و تنفر و ناامیدی» نیز می‌نامند و نتیجه این «تنش» جدایی کریمه بود؛ از دید پژوهش ناتو، اوکراینی‌ها همواره از ترس غرب به دامن روسیه پناه می‌بردند و امروز از ترس روسیه به دامن غرب.

راهبرد «تنش» امکان تصمیم‌گیری عقلایی را برهم می‌زند؛ چراکه ریسک و خطر گزینه‌ها را بیش از اندازه نشان می‌دهد. «تنش» نمونه مناسبی از فلسفه ثورو (Thoreau) در زمینه ترس است: «هیچ چیز ترسناک‌تر از ترس نیست!» باوجود این، اکنون می‌توانیم یک قید به آن اضافه کنیم: «هیچ چیز ترسناک‌تر از ترس عمومی نیست!»

دو نکته مهم

۱. راهبرد در پاسخ به اولویت‌ها

باتوجه به اهمیت هر یک از نیروهاست که اولویت راهبردی مشخص می‌شود. اگر «محصولات جایگزین» اولویت راهبردی باشند، راهبرد کلیدی نیز پاسخی در این زمینه ارائه می‌دهد. اگر شرکتی اولویت راهبردی‌اش «محصولات جایگزین» باشد؛ اما بر مشتریان یا تامین‌کنندگان تمرکز کند، صرف‌نظر از درست یا نادرست بودن راهبرد انتخابی‌اش، شکست‌پذیر است. راهبردها باید پاسخ‌های سازمان در برابر مهم‌ترین مسائل پیش روی آن را نشان دهند.

۲. معنایابی راهبرد در حوزه‌های مختلف

هر راهبردی باید در حوزه‌های مختلف و متنوعی معنا دار باشد. در نگاه نخست راهبرد تنش، تنها راهبرد بازاریابی به‌نظر می‌رسد؛ اما در بخش‌های مختلف سازمان معنادار است. به‌عنوان نمونه، راهبرد تنش در حوزه تحقیق و توسعه (R&D) به معنای تمرکز بر

امنیت محصولات است. وقتی مشتریان از محصولات جایگزین رقبا ترسانده می شوند؛ پس «شایستگی محوری» عملکرد بهتر یا سرعت پردازش بیشتر نیست؛ بلکه امنیت دیجیتال شایستگی محوری خواهد بود.

بدین ترتیب، در وهله اول باید به اولویتهای مهم پاسخ داد و نام این پاسخ «راهبرد» است؛ دوم این که، پاسخ باید در حوزههای مختلف فعالیت در شرکت معنادار باشد.

۴. یادداشت ۹: جهانی بودن، یعنی جهانی دیدن! نمونه‌ای از پویایی و انعطاف پذیری در راهبرد در تفلیکس

جهانی بودن هم معنا با صادرات یا واردات گسترده نیست؛ زیرا گاه شرکتی محلی با محصولات محلی نیز می تواند جهانی باشد، اگر جهانی بیندیشد. در دنیای امروز و به دلیل همبستگی جهانی و اینترنت و هزاران دلیل دیگر، اغلب با روندهای تغییراتی روبه رو هستیم که روندهایی جهانی هستند. این تغییرات فراتر از جغرافیای فعالیت های ما شکل می گیرند و ما نیز با ورزش باداین تغییرات، به ناچار کشتی های خود را در آن مسیر می یابیم.

در این یادداشت، نمونه موردی تفلیکس از این منظر نگریسته شده است که چگونه شرکتی توانست روندهای جهانی را به صورت مستمر شناسایی و خود را مدام با آن روندها منعطف و هم گام کند. استارت آپ های (Start-up) رشد یافته که به آن ها مقیاس یافته (Scale-up) نیز می گویند و امروزه به شرکت های بزرگ فناوری اطلاعات تبدیل شده اند یا همان هایی که به نام یونیکورن ها [۷] می شناسیم، هر کدام روایت داستانی جذابی دارند؛ روایتی که اغلب یک وجه مشترک دارند: روایت رقابت یک نو با یک کهنه!

داستان تفلیکس

داستان تفلیکس نیز مشابه تمام داستان های دیگر، روایتی از رویارویی یک ایده نو با یک ایده کهنه در عرصه فیلم کرایه ای است. در یک سو، بلاکباستر پیر و کهنه و در سوی دیگر، تفلیکس نو قرار دارد؛ البته کافی است کمی به عقب تر برگردیم تا ببینیم خود بلاکباستر هم روزی در برابر سینما داران کهنه همان نو بوده است [۸]. روایت تفلیکس دو موضوع را به خوبی به ما یادآوری می کند:



۱. مدیریت شرکت‌های استارت‌آپی و تلاش برای تبدیل آن به یونیکورن، یعنی مبارزه‌ای دائم

اگر دنبال آن هستید تا روزی زیر لب بگویید که «آخیش! مشکلات تمام شد، حالا به ثبات رسیده‌ایم»، بهتر است همین امروز این حوزه را ترک کنید. زیستن در فضای اکوسیستم استارت‌آپی، یعنی هر روز باید برای مشکلی تازه آماده بود. باید مدام با خودتان تکرار کنید که هیچ‌وقت مبارزه تمام نمی‌شود!

در حقیقت با ظهور هر فناوری، مساله‌ای برای شما ساخته می‌شود و با تغییر راهبرد رقبا هم نمی‌توانید بی تفاوت با همان راهبرد پیشین ادامه دهید. بدین ترتیب، هیچ‌وقت به آن ثبات نمی‌رسید و بیهوده به دنبال آن هم نباشید. باید هر صبح به خودتان یادآوری کنید که «امروز مساله‌ای خواهد آمد و من باید برای آن مساله آماده شوم».

برخلاف تصور اولیه، این مشکلات فقط فنی و فناورانه نیستند؛ بلکه تعداد کاربر بسیار زیاد در این صنعت معنایی ضمنی دارد: هر مشکل سیاسی یا اجتماعی یا اقتصادی می‌تواند یک مشکل کاملاً تجاری برای تان باشد. در حقیقت، گویا مترجم یا کامپایلری در دنیای استارت‌آپی وجود دارد که هر مشکل کلان (جهانی یا ملی) و غیرفناورانه‌ای را می‌تواند به مشکلی کسب‌وکاری و فنی برای تان تبدیل کند. در حقیقت، باید پاسخ کسب‌وکاری به موضوعات سیاسی و اقتصادی و اجتماعی کلان دهید.

۲. شرکت‌های موفق همان‌هایی هستند که روندهای بزرگ را می‌توانند به اقدامات کوچک تبدیل کنند

گاهی داستان‌ها را وارونه می‌خوانیم و فکر می‌کنیم که فالان شرکت براساس بخت و اقبال بخش کوچکی از کسب‌وکارش را برای خود به شایستگی محوری تبدیل کرده است؛ درحالی که داستان واقعی به گونه‌ای دیگر است: ابتدا آن شرکت روندهای جهانی (به‌طور مثال، گسترش تعداد کاربران اینترنت) را درک و سپس در کنار کسب‌وکار فعلی‌اش (کرایه دادن دی‌وی‌دی)، تلاش خود را برای راه‌اندازی موتور جست‌وجو یا پخش آنلاین شروع کرده است. در حقیقت، کسب‌وکار نه براساس بخت و اقبال، بلکه براساس توانمندی تبدیل روندهای کلان به محصولات و خدمات ملموس رشد کرده است.

نتفلیکس در برابر هر روند بزرگ جهانی، به‌خوبی می‌توانست محصول و خدمت مابه‌ازای خود را هر چند کوچک و ساده‌شده طراحی کند. این توانمندی‌ای است که باعث

می‌شود با استارت‌آپ هر چند کوچک خودتان، از هر نوآوری جهانی تغذیه و به کمک آن رشد کنید. اگر بخواهیم افراطی‌تر صحبت کنیم، باید بگوییم که اگر با روند یا نوآوری بزرگ جهانی روبه‌رو شدید و تغییری در کسب‌وکارتان ندادید، آماده سقوط باشید.

روندهایی جهانی که بومی یک شرکت شدند!

روندهای جهانی گاه بسیار بزرگ‌تر از اندازه ما و کسب‌وکارمان دانسته می‌شوند؛ اما واقعیت این است که روندهای جهانی در کسب‌وکارمان هر چند کوچک و محلی باشند، تاثیر گذارند و شرکت‌هایی که مدام این روندها را شناسایی می‌کنند و متناسب با آن راهبردهای شان را تغییر می‌دهند، بخت بیشتری برای بقا و رشد می‌یابند. در ادامه، چند روند جهانی مرور شده‌اند که به‌ظاهر بسیار بزرگ‌تر از استارت‌آپ نتفلیکس بودند؛ اما در واقعیت از طریق نیروهای پنج‌گانه بر آن تاثیر گذاشتند و پله‌های موفقیت این پلتفرم را ساختند.

۱. روند فناوریانه؛ ظهور CD و DVD / دسترسی به استریمینگ

نتفلیکس استارت‌آپی بود که هم‌زمان با ظهور CD/DVD شکل گرفت؛ زمانی که رید هستینگز این ایده را طرح کرده بود که فیلم‌های کرایه‌ای ویدئویی را می‌توان به‌صورت پستی و روی DVD به مشتریان ارائه داد. ایده اولیه نتفلیکس مبتنی بر ایجاد ویدئو کلوبی بود که به‌جای فیلم‌های ویدئویی با فرمت VHS یا Max، از فناوری نوظهور جدیدتر، یعنی CD و DVD، استفاده کند.

بدین ترتیب، آن‌ها هم‌هزینه کمتری بابت تکثیر فیلم‌ها پرداخت می‌کردند و هم می‌توانستند به تعداد بیشتری از مشتریان خدمات ارائه دهند و بدین ترتیب، به مقیاس چشمگیری دست می‌یافتند. آن‌ها با این ایده ساده استارت‌آپ خود را شروع کردند؛ اما همواره باید منتظر فناوری جدید و نوظهوری بود که با پیداشدن سرو کله‌اش، می‌تواند تمام رویاهای ما را برهم بزند. در این میان، کسب‌وکاری موفق است که بتواند این فناوری‌های نوظهور را از آن خود کند.

نخستین موضوع گسترش اینترنت بود؛ به همین دلیل، آن‌ها با تغییر اندکی در مدل کسب‌وکار خود، به سفارش‌گیری از طریق اینترنت روی آوردند. رشد اینترنت روندی جهانی بود؛ اما معنایش برای نتفلیکس این بود که می‌توانست سفارش‌گیری آنلاین را

به کسب و کارش بیفزاید. اندکی از راه اندازی نتفلیکس نگذشته بود که امکان استریمینگ و تماشای آنالاین برای بخش زیادی از کاربران فراهم شد؛ از این رو، آن‌ها بار دیگر مجبور شدند مدل کسب و کارشان را تغییر دهند.

آن‌ها به سرعت به سمت پخش آنالاین حرکت کردند؛ هر چند تامین کنندگان آن‌ها (یکی از نیروهای پنج‌گانه) از پخش آنالاین به دلیل امکان کپی برداری می‌ترسیدند. آن‌ها باید این اطمینان را به تامین کنندگان می‌دادند که از فیلم‌هایشان محافظت خواهد شد؛ اما امکان چنین محافظتی وجود نداشت و واقعیت اصلی آن بود که با پخش آنالاین، شرکت‌های فیلم‌سازی یا تامین کنندگان باید چارچوب‌های فکری خود را تغییر می‌دادند. تامین کنندگان باید می‌پذیرفتند که باریک خطر انتشار فیلم‌ها، باز هم سودشان از این طریق تضمین شده باقی می‌ماند. ریسک (تحمیل کننده نوعی هزینه) را نمی‌توان کاهش داد؛ اما می‌توان منافع مدل جدید را به گونه‌ای گسترش داد که تحلیل منفعت هزینه آن بتواند شرکت‌های فیلم‌سازی را برای ورود به این عرصه متقاعد کند. دست‌اندرکاران نتفلیکس مجبور شدند بار دیگر مدل کسب و کار خود را تغییر دهند تا به یکی از نخستین شرکت‌های «وی‌دی‌وودرخواستی» (VOD) تبدیل شوند.

۲. روند اجتماعی؛ از مالکیت به کرایه

توسعه به همراه خود بسیاری از رفتارهای اجتماعی را تغییر می‌دهد. با رشد جوامع، مفاهیمی مانند «اقتصاد اشتراکی» (Sharing Economy) یا «به اشتراک گذاری زمان» (Time Sharing) شکل گرفتند که امکان استفاده اشتراکی از دارایی‌ها را فراهم می‌آورند. کسانی که خانه‌های خود را به اشتراک می‌گذاشتند (مانند پلتفرم Airbnb) یا کسانی که خودرویشان را به اشتراک می‌گذاشتند (مانند پلتفرم Uber) یا انتشاراتی‌هایی که کتاب‌شان را برای خواندن به اشتراک می‌گذاشتند (مانند کتاب‌خوان آمازون Kindle)، تنها نمونه‌هایی از روندی کلی‌تر بودند. حتی کسب و کارهای سنتی مانند هتل به سمت مدل‌های «به اشتراک گذاری زمان» پیش رفتند. در حقیقت، علاقه مردم به «مالکیت» داشت جای خود را به علاقه به «اجاره/کرایه» می‌داد.

این روند اجتماعی روندی بسیار کلان بود که نتفلیکس توانست نسخه ویژه خود را از این روند بفهمد و بسازد. آن‌ها به سرعت دریافتند که دیگر خرید فیلم نمی‌تواند برای مخاطبان

و سوسه برانگیز باشد. مردم «دینِ فیلم» را بر «داشتنِ فیلم» اولویت می‌دادند و بدین ترتیب، نتفلیکس مدلی ارائه می‌داد که بر اساس آن مردم فیلم را نمی‌خریدند؛ بلکه با پرداخت حق عضویت، دیدنش را کرایه می‌کردند. اگرچه روند گذار از مالکیت به اجاره روندی جهانی و بزرگ بود، نتفلیکس قدرتش را داشت که آن را در حیطه فعالیت خود معنادار کند.

۳. روند اقتصادی؛ همکاری فناوریانه در کنار رقابت فناوریانه

شرکت‌ها به جای راه‌اندازی رقابت همه‌جانبه و خشن (مانند راهبرد تنش در IBM)، می‌توانند به راه‌حل‌های بُردِ بُردی فکر کنند که نتیجه آن شکل‌گیری همکاری‌هایی میان کسب‌وکار خود با کسب‌وکارهایی باشد که رقیب یا همکار ما هستند. از یک سو، نتفلیکس با این روند و از سوی دیگر، با این واقعیت فناوریانه روبه‌رو بود که با رشد اینترنت، دیتاست‌ها در سراسر جهان شکل گرفته بودند و بدین ترتیب، امکان توزیع محتوا و کسب درآمد از ترافیک برای نتفلیکس به وجود آمده بود.

آخرین برآوردهای سال ۱۴۰۰ نشان می‌دهد که حدود ۸۲ درصد از کل ترافیک داده در دنیا در اختیار پخش صوت و تصویر (Streaming) است؛ حجم زیاد ترافیک صوت و تصویر معنای دیگری هم دارد: درآمد اصلی ترافیک داده (ترافیک اینترنت) در اختیار حوزه صورت و تصویر است. نکته مهم دیگر اینکه حدود یک میلیارد نفر در جهان عضو سامانه‌های ویدئودرخواستی (VOD) هستند که در این میان، نتفلیکس به تنهایی حدود ۱۸ درصد و آمازون حدود ۱۰ درصد از این بازار را در اختیار دارند. این آمارها سه واقعیت مهم را بیان می‌کنند:

- ترافیک فروشی بخش اصلی درآمد سامانه‌های ویدئودرخواستی (VOD) است؛ یعنی به مرور زمان سهم درآمدی این سامانه‌ها از فروش ترافیک افزایش می‌یابد.
 - درآمد اصلی این سامانه‌ها به جای بیشتر کردن تعداد فیلم‌ها، از پر کردن ساعات بیشتری از مشترکان است. هرچه بینندگان ساعات بیشتری را صرف دیدن فیلم کنند، سود بیشتری برای تولیدکنندگان فراهم می‌شود.
 - فروش ترافیک می‌تواند کسب‌وکارهایی مانند اپراتورها یا مراکز داده (دیتاستر) را به جای رقیب، به همکاران شرکت ویدئودرخواستی (VOD) تبدیل کند.
- در اینجا به این نکته باید اشاره کنیم که تمایل بازار این است فیلم‌هایی که حداکثر

می‌توانند دو ساعت بیننده را جذب کنند، به سریال‌هایی تبدیل شوند که ده‌ها ساعت بیننده را به دنبال خود می‌کشانند. بدین ترتیب، روند جهانی «همکاری فناوریانه در کنار رقابت فناوریانه» برای نتفلیکس به روند بومی و شرکتی «از فیلم به سریال» تبدیل شده بود. این روند «از فیلم به سریال» را شاید بتوان مهم‌ترین اتفاق دنیای سینمای امروز دانست. کارگردانان بزرگ که پیش‌ازاین کمتر تمایل داشتند به عرصه سریال‌سازی وارد شوند، این روزها کمتر مقاومت می‌کنند؛ همان‌طور که سال‌ها پیش بازیگران بزرگ کمتر مشتاق حضور در سریال‌ها بودند و امروز سریال‌ها مملو از بازیگران مشهور شده‌اند. این موضوع که چند سالی است فیلم جذاب کمتر پیدا می‌شود؛ اما تا دل‌تان بخواهد سریال است که تولید می‌شود و دست‌برقضا توجه بینندگان و منتقدان را نیز جلب می‌کند، از دل همین روند کلان زاییده شده است. کافی است به فهرست برترین‌های IMDB مراجعه کنید تا متوجه شوید که سریال‌ها جای فیلم‌ها را در صدر فهرست گرفته‌اند. در پاسخ به این پرسش که «چرا این روزها فیلم‌های ماندگار و شاهکار کمتر ساخته می‌شود؟» باید گفت که چون کارگردان و تهیه‌کننده به دلایل اقتصادی تمایل پیدا می‌کنند تا آن «فیلم‌عالی» را به «سریال متوسط» یا «مینی سریال خوب» تبدیل کنند! باین حال، این تمایل از واقعیتی اقتصادی فناوریانه سر برمی‌آورد: ترافیک اینترنت!

۴. روند اهمیت یافتن بازارهای خاص یا بومی‌گرایی (Localization)

بازارهای خاص (Niche Market) با رشد اینترنت اهمیت دوچندانی یافته‌اند. مشکل اصلی بازارهای خاص همواره مقیاس اندک آن‌ها بود؛ اما اینترنت این بازارهای خاص را به بازارهایی بزرگ تبدیل کرده است. ممکن است علاقه‌مندان به موضوعی مانند قهوه یا حتی داستان‌های تن‌تن در هر جامعه‌ای دسته‌ای بسیار اندک از مردم را تشکیل دهند؛ ولی این اجتماع‌های کوچک محلی از طریق اینترنت می‌توانند یکدیگر را بیابند. امروزه، آن‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی می‌توانند باشگاه‌های مخفی و البته از لحاظ جغرافیایی گسترده خود را شکل دهند. به همین دلیل، پژوهش‌های مرتبط با «اجتماع‌سازی» (Community Building) نیز در حال رشد است. در کتاب «وقت خوب نتفلیکس» آمده است: «وبسایت (سال ۱۹۹۹) شروع به نظرسنجی کرد و دریافت که بسیاری از مشتری‌ها علاقه زیادی به فیلم‌های هندی دارند.

درس خوبی بود و نتفلیکس به‌زودی بین دیگر جوامع مهاجر و عاشقان فیلم به‌عنوان بهترین منبع شناخته می‌شد.»

بدین ترتیب، نتفلیکس برای کرایه فیلم سراغ بازارهای خاص رفت و دو بازار خاص را در کانون توجه قرار داد: یکی سینمای کشورهای مهاجر و دیگری فیلم‌های هنری. آن‌ها از این طریق توانستند در همان ابتدا مشتریان خاص خود را در بازار پیدا کنند؛ اما این راهبرد با راهبرد دیگر این شرکت، یعنی ورود به بازار تولید فیلم، تکمیل شد. در حال حاضر، نتفلیکس دیگر کرایه‌دهنده فیلم نیست؛ بلکه شرکتی چابک است که به تولید کننده فیلم تبدیل شده است؛ ولی در تولید فیلم نیز به همان راهبرد بازارهای خاص توجه می‌کند. یکی از نخستین فیلم‌های سینمایی نتفلیکس که جایزه اسکار را برایش به‌ارمغان آورد، فیلم «روما» (Roma) بود؛ فیلمی مربوط به مکزیک دهه ۱۹۷۰ با موضوع مکزیکی و بازیگران مکزیکی و به زبان مکزیکی. توجه به بازارهای خاص منجر به آن شده بود که نتفلیکس فیلم‌ها و سریال‌هایی متعدد و البته پرریسکی تولید کند. تنها کافی بود یکی از آن فیلم‌های ارزشمند به موفقیت دست یابد تا هزینه‌های مربوط به سرمایه‌گذاری‌های شکست‌خورده‌اش جبران شود.

این همان منطقی بود که صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه (VC) پیش از آن در عرصه فناوری دنبال می‌کردند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه روی تعدادی طرح استارت‌آپی پرریسک سرمایه‌گذاری می‌کردند و می‌دانستند که درصد زیادی از آن‌ها شکست می‌خورند؛ ولی کافی بود که یکی از طرح‌ها موفق شود تا همه هزینه‌های شکست‌خوردگان را جبران کند.

پس از سه سال، نتفلیکس چنین راهبردی را در سریال کره‌ای «بازی مرکب» (Squid Game) به‌رخ کشید و به یکی از سریال‌های محبوب نتفلیکس تبدیل شد. اینکه چگونه سریالی کره‌ای با بازیگران کره‌ای و بازیگران کره‌ای و با فرهنگ عامیانه کره‌ای (بازی‌های کودکان کره‌ای) توانست این چنین در دنیا در کانون توجه قرار گیرد، اتفاقی نیست؛ بلکه حاصل نگاهی راهبردی است؛ نگاهی که در نتفلیکس شکل گرفته است. نتفلیکس در همان اوایل کارش متوجه واقعیتی بیرونی شده بود: فیلم‌های بالیوودی در میان جوامع مهاجر آمریکایی بازار پررونقی دارد. همین واقعیت کافی بود تا آن‌ها راهبرد جدیدی برای فعالیت‌شان پیدا کنند: توجه به بازارهای خاص (Niche Market).

در حالی که نتفلیکس برای تولید سریال «بازی مرکب»، تنها ۴.۲۱ میلیون دلار هزینه کرده بود، در همان هفته نخست توانست معادل ۶۵.۱ میلیارد ساعت مشاهده را از آن خود کند و در نهایت، بیش از ۹۰۰ میلیون دلار سود به دست آورد؛ یعنی بازگشت سرمایه‌ای در حدود ۴۲۰۰ درصد. نتفلیکس ریسک تولید فیلم را کاهش داده بود؛ به همین دلیل، هم فیلم مکزیکی «رما» و هم سریال کره‌ای «بازی مرکب» با هزینه‌هایی اندک و نگاه ریسک‌پذیر (میراث استار تاپی) تولید شدند.

درس آموزی از نتفلیکس

نتفلیکس با برخورد با هر واقعیتهایی، بارها و بارها راهبرد و حتی مدل کسب و کارش را تغییر داد. در حقیقت، این شرکت که ابتدا با ایده کرایه فیلم کارش را آغاز کرده بود، رقیب بلاکباستری محسوب می‌شد که فروشگاه‌های زنجیره‌ای‌اش در سراسر آمریکا گسترده بود. آن‌ها همراه با روندهای جهانی، رشد اینترنت، توزیع یافتگی، گذار از مالکیت به اجاره، بومی‌گرایی و... خود را تغییر دادند: ابتدا از ویدئو کلاب به وبسایت دانلود فیلم و سپس به شرکت ویدئو درخواستی و در نهایت به شرکت فیلم‌سازی تبدیل شدند.

آنچه به نام چابکی (Agility) در دنیای کسب و کار مطرح است، خود را در توانمندی شرکت‌ها برای تغییر مدل کسب و کار آشکار می‌سازد. در کمتر از ۲۵ سال، نتفلیکس حداقل چهار بار مدل‌های کسب و کار و حتی ماموریت خود را به‌طور جدی تغییر داده است؛ یعنی در هیچ بازاری بیش از هفت سال نمانده است و این یعنی چابکی و چابکی نیز یعنی توانمندی رقصیدن با تغییرات؛ تغییراتی که بسیار بزرگ‌تر از ما و در گستره‌ای فراتر از بازارمان شکل می‌گیرد. دن کیشوت‌ها تصمیم می‌گیرند تا تغییرات را نادیده بگیرند و با تمامی شرافت خود به آسیب‌های بادی حمله کنند و واقع‌گرایان تلاش می‌کنند تا توان خود را برای دیدن این تغییرات و بهره‌برداری از فرصت‌های تغییر افزایش دهند.

سطح کلان (سیاست‌گذاری) هم‌پای سطح خرد (شرکتی)

توسعه شرکت‌ها در هر کشوری، تنها زمانی امکان‌پذیر می‌شود که سطح سیاست‌گذاری نیز بتواند هم‌پای بخش خصوصی خود با تغییرات دگرگون شود. بدون وجود سیاست‌گذاری که بتواند به همان چابکی تغییرات جهانی را درک کند و از آن‌ها

برای توسعه بهره گیرد، توسعه بنگاه‌ها امکان پذیر نیست و نمی‌تواند فراگیر شود. در داستان رشد تقلبیکس، نشان داده شد که توسعه صنعت سینما با توسعه فناوری اطلاعات گره خورده است. بر همین اساس نیز باید سیاست‌گذاری این حوزه بازبینی می‌شد؛ به همین دلیل، کشورهای توسعه یافته به دنبال هم‌گرایی در نهادهای تنظیمگر (رگولاتوری) خود رفتند. پس عجیب نیست که در کشوری مانند انگلستان نهاد تنظیمگر رسانه با اینترنت (Ofcom) یکپارچه شد. این در حالی است که در همان زمان و در برخی از جوامع (مانند ایران) و در مسیری مخالف واقعیت‌های جهانی، هر روز یک نهاد تنظیمگر جداگانه زاییده شد. ساده‌انگاری و نشناختن واقعیت‌های جهانی است که نهادهای سیاست‌های نادرست را می‌سازد و همان‌ها برای تضعیف صنعت‌ها و بازارها کافی هستند.

معرفی یک روش: تحلیل روند

آمدگی برای آینده فرایندی دائمی و همه‌جانبه است؛ به همین دلیل، روش‌های متعددی برای شناخت آینده و تغییرات مورد نیاز لازم است. روندهای جهانی همواره می‌توانند تأثیرات گسترده‌ای بر کسب و کار ما بگذارند؛ هرچند کسب و کاری کوچک و محلی باشد. کافی است به صورت دوره‌ای این روندها و تأثیراتشان بر کسب و کار ما شناسایی شوند. برای این منظور استفاده از ماتریس زیر پیشنهاد می‌شود:

نیروی ۱: رقابت	نیروی ۲: مشتریان	نیروی ۳: تامین‌کنندگان	نیروی ۴: تازواردان	نیروی ۵: محصولات جایگزین
روند ۱				
روند ۲				
روند ...				
روند ...				

پورتر در این مقاله به ما یادآوری می‌کند که عوامل مختلف و سنتی تحلیل صنعت و تغییرات، تأثیرات خود را از طریق پنج نیروی اصلی به صنعت و شرکت تحمیل می‌کنند؛ به همین دلیل، برای شناخت تغییرات صنعت کافی است تا معنای هر روند یا تغییری را در هریک از پنج نیرو و ترجمه و تحلیل و تفسیر کرد.

راهبرد شما نیاز به
یک راهبرد دارد

۱. معرفی مقاله

مکتب‌های راهبرد

دیدگاه‌های رقیب درباره راهبرد

در مقابل دیدگاه پورتر، برخی دیگر از نظریه‌پردازان حوزه راهبرد بیشتر به گذشته و وضعیت فعلی توجه نشان دادند که شکل‌دهنده دارایی‌های اصلی شرکت است. آنان اهمیت منابع مهم شرکت و توانمندی‌هایش را بیش از پورتر ارزیابی می‌کردند. بازاری مانند بازار نفت و گاز نیز به خوبی نشان‌دهنده این اهمیت بود. هرچه شرکت‌های دارای فناوری پیشرفته بیشتر به سمت آینده نگاه می‌کردند، توجه شرکت‌های حوزه نفت و گاز بیشتر به سمت منابع و دارایی‌های خود بود.

در این میان، شناخته‌شده‌ترین نظریه‌پرداز جی بارنی (Jay Barney) نام داشت. در دهه ۱۹۹۰، وی به نگاه منبع‌پایه (Resource-Based View) (به اختصار RBV) جانی دوباره بخشید [۹]. بر اساس نگاه بارنی، کوله‌پشتی ما بیش از رویای مان اهمیت دارد. ادعای بارنی آن بود که رقابت ارتباط عمیقی با منابع و توانمندی‌های داخلی شرکت دارد. دسترسی به منبعی که دیگران به آن دسترسی ندارند، اساس رقابت در بازار را می‌تواند شکل دهد. اگرچه حوزه‌ای مانند نفت و گاز بازاری رقابتی است، دسترسی به میدان‌های نفت و گاز مهم‌ترین ویژگی رقابت را شکل می‌دهد. در این رقابت، رویا و آینده‌ای که به تصویر می‌کشیم، به اندازه تاثیرگذاری منابع اهمیت ندارد. بدین ترتیب، دو رویکرد راهبردی در برابر یکدیگر قرار گرفتند:

رویکرد جایگاه‌یابی در برابر رویکرد منبع‌محور

دیدگاه منبع‌محور نیز به دنبال افزایش پویایی بود؛ به همین دلیل، مفهوم «توانمندی‌های پویا» [۱۰] به وجود آمد. این مفهوم می‌توانست توانمندی شرکت را به عنوان امری پویا و در حال تکامل بنگرد؛ از این رو، رویکرد منبع‌محور می‌توانست ضعف‌های خودش در کم‌اهمیت دیدن پویایی‌های بازار و تغییرات آینده را برطرف کند.

راهبرد راهبرد

پژوهشگران مختلف نگاه به راهبرد و تصمیم‌گیری درباره آن را به شیوه‌های مختلفی



ارائه داده‌اند. دو رویکرد منبع‌محور و جایگاه‌یابی باوجود تفاوت‌ها، در بسیاری از جنبه‌ها شبیه یکدیگر هستند. تفاوت میان رویکردهای مختلف راهبرد موضوع جالبی برای بسیاری از پژوهشگران برجسته شد. مینتزبرگ [۱۱] مهم‌ترین پژوهشگری است که نگاه‌های مختلف در زمینه راهبرد را دسته‌بندی است. در دهه ۱۹۹۰، وی انواع مفهوم‌ها و روش‌های تدوین یا تحلیل راهبرد را بررسی و در کتاب بسیار مشهور خود، «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی راهبردی»، ده مکتب مختلف تفکر راهبردی را معرفی کرد.

مینتزبرگ با تقسیم‌بندی و تیپ‌شناسی راهبردها، به راهبردگذاران این هشدار را می‌داد که راهبرد نزد پژوهشگران مختلف معانی متفاوتی دارد؛ به همین دلیل، هریک از چارچوب ویژه خود به مساله نگاه می‌کنند. معنای دیگر این هشدار آن بود که انتخاب راهبرد تحت‌تاثیر چارچوبی است که شما به راهبرد نگاه می‌کنید. در یک چارچوب، ممکن است به راهبردهای «الف» برسید و در چارچوب دیگری به راهبردهای «ب». پس اینکه کدام چارچوب را برای تفکر یا برنامه‌ریزی راهبردی‌تان انتخاب می‌کنید، بر خروجی شما تاثیر گذار است.

در مقاله «راهبرد شما به یک راهبرد نیاز دارد»، این واقعیت بررسی شده است که انتخاب چارچوبی که براساس آن راهبردهای شرکت را برمی‌گزینید، خودش نوعی راهبرد است. به عبارت دیگر، اگر بپذیریم که چارچوب‌های مختلف و مکاتب گوناگون راهبرد بر انتخاب راهبردتان تاثیر گذار است، پس انتخاب چارچوب نیز درست به اندازه انتخاب راهبرد اهمیت دارد.

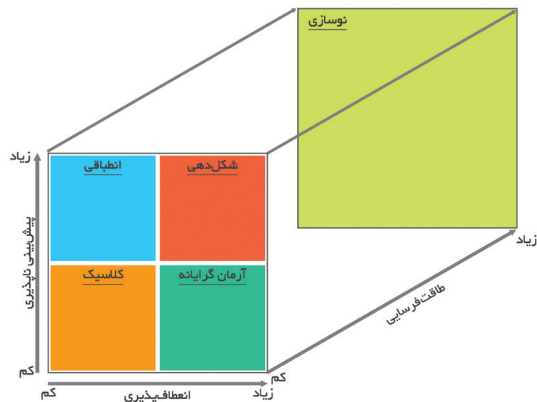
۲. خلاصه مقاله

امروزه، فضای کسب‌وکار در هر لحظه در حال تغییر است و روز به روز این تغییرات نامشخص‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند. از این رو، انتخاب رویکردی صحیح برای داشتن راهبرد بسیار مهم و البته دشوار است؛ به‌ویژه اینکه با توجه به زمینه فعالیت شرکت‌ها، انتخاب راهبرد باید متفاوت از هم و مرتبط با حوزه فعالیت شرکت باشد و اغلب اوقات مدیران ارشد دچار سردرگمی در انتخاب می‌شوند؛ زیرا ابزارها و الگوهای متعددی در فضای تحلیل و تدوین راهبرد وجود دارند.

نتایج نظرسنجی BCG از ۱۲۰ شرکت در سراسر جهان و در ده بخش صنایع بزرگ، نشان

می‌دهد که مدیران به‌خوبی از این امر آگاه هستند که فرایندهای تدوین راهبرد به تطبیق با ویژگی‌ها و الزامات خاص محیط رقابتی هر بنگاه نیاز دارند. با این حال، در عمل بسیاری از افراد بر رویکردهایی تکیه می‌کنند که برای محیط‌های پیش‌بینی‌شدنی و پایدار مناسب‌تر هستند؛ حتی زمانی که محیط‌های خودشان به‌شدت ناپایدار یا تغییرپذیر شناخته می‌شوند. چه چیزی این مدیران را از ایجاد راهبرد متناسب با شرایطشان باز می‌دارد؟ به‌نظر می‌رسد که مدیران فاقد راهی نظام‌مند برای تدوین راهبرد هستند و به یک راهبرد برای تدوین راهبردهایشان نیاز دارند. در این مقاله، با توجه به اینکه چقدر محیط کسب‌وکار پیش‌بینی‌شدنی است و چقدر قدرت برای تغییر آن وجود دارد، چارچوبی ساده ارائه می‌شود. با استفاده از این چارچوب، رهبران شرکت‌ها می‌توانند سبک راهبردی خود را با شرایط خاص صنعت یا عملکرد تجاری یا بازار جغرافیایی خود مطابقت دهند.

چهار «سبک راهبردی» بر مبنای دو معیار «پیش‌بینی‌پذیری» و «انعطاف‌پذیری» عبارت‌اند از: کلاسیک، تطبیق‌پذیر، شکل‌دهی و انطباقی. این سبک‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا با توجه به حوزه فعالیت‌شان راهبرد را انتخاب کنند.



● سبک کلاسیک که برای اکثر مدیران و فارغ‌التحصیلان دانشکده بازرگانی آشناست، برای صنعتی مناسب است که محیط آن پیش‌بینی‌شدنی، اما تغییرش برای شرکت سخت است. نفت نمونه خوبی برای این موضوع است. برنامه‌ریزی راهبردی کلاسیک می‌تواند به‌عنوان عملکردی مستقل به‌خوبی کار کند؛ زیرا به مهارت‌های کمی و تحلیلی خاص نیاز دارد و همه‌چیز به‌قدری آهسته حرکت

می کند که اجازه می دهد تا اطلاعات بین بخش ها جابه جا شود.

● سبک تطبیق پذیر مناسب صنعت پیش بینی نشدنی مانند مدام است که بازیکنان نمی توانند آن را تغییر دهند؛ جایی که رقابت جهانی، نوآوری فناوری، حلقه های باز خورد اجتماعی و بی اعتمادی اقتصادی با یکدیگر ترکیب می شوند تا محیط به طور اساسی و دائمی پیش بینی نشدنی شود. در این وضعیت، شرکت ها به رویکرد تطبیقی تری نیاز دارند تا با آن بتوانند مدام هدف ها و شیوه ها را اصلاح کنند و منابع را به آرامی یا به سرعت تغییر دهند و به دست آورند یا واگذار کنند. در محیط سریع و واکنشی این چینی، هدف نمی تواند بهینه سازی کارایی باشد؛ بلکه باید انعطاف پذیری را مهندسی کرد.

● سبک شکل دهی زمانی بهترین است که صنعت پیش بینی نشدنی باشد؛ اما شرکت شما یا شرکت دیگری قدرت تغییر آن را داشته باشد. در صنایع جدید یا جوان بارشد درخور توجه که موانع ورود کم، نرخ نوآوری زیاد، پیش بینی تقاضا بسیار سخت و موقعیت نسبی رقبا در نوسان است، شرکت اغلب می تواند مسیر صنعت را به طور اساسی تغییر دهد. توسعه از طریق برخی از حرکت های نوآورانه صنعتی بالغ که به طور مشابه تکه تکه شده است و زیر سلطه چند شرکت قدرتمند نیست یا راکد و آماده اختلال است، به احتمال زیاد به همین ترتیب انعطاف پذیر است. در چنین وضعیتی، بهتر است از راهبردی استفاده کنید که در آن، هدف شکل دادن به محیط پیش بینی نشدنی به نفع خودتان باشد؛ به طوری که صرف نظر از اینکه اوضاع چگونه پیش می رود، سودمند باشد.

● سبک آرمان گرایانه متناسب با صنعت پیش بینی شدنی و تغییر پذیر است. گاهی اوقات نه تنها شرکت توان شکل دادن به آینده را دارد؛ بلکه می تواند آن آینده و مسیر تحقیقش را نیز پیش بینی کند. در این مواقع، به راهبردهای جسورانه نیاز است. از آنجا که هدف مشخص است، راهبرددگذاران می توانند گام های عمده ای را برای رسیدن به آن و بدون نیاز به باز نگه داشتن گزینه های زیادی بردارند. اولویت آنان این است که زمان و مراقبت لازم را برای تخصیص منابع و برنامه ریزی کامل و اجرای صحیح صرف کنند تا چشم انداز قربانی اجرای ضعیف نشود. بالاین همه، شرایطی وجود دارد که در آن، هیچ یک از سبک های راهبردی به خوبی کار

نخواهد کرد و آن زمانی است که به دلیل رکود شدید اقتصادی یا رویدادهای فاجعه‌بار دیگر، دسترسی به سرمایه یا سایر منابع حیاتی به شدت محدود شده است. چنین محیط سختی حیات شرکت را تهدید می‌کند و سبک راهبردی پنجم را می‌طلبد: «بقا». همان‌طور که از نام بقا پیداست، راهبرد بقا مستلزم آن است که شرکت به صورت تدافعی بر کاهش هزینه‌ها و حفظ سرمایه و کوتاه کردن پرتفوی‌های تجاری تمرکز کند. این راهبردی کوتاه‌مدت است که برای شرکت راهگشاست؛ اما به هیچ راهبرد رشد بلندمدتی منجر نمی‌شود؛ بنابراین، شرکت‌هایی که در حالت بقا هستند، باید به آینده نگاه کنند و خود را برای ارزیابی شرایط محیطی جدید و اتخاذ راهبرد رشد مناسب پس از پایان بحران آماده کنند.

همچنین، از آنجا که بحث انتخاب راهبرد بر مبنای الگوی حاکم بر صنعت از منطقی پویا بهره‌مند است، گاهی وضعیت صنعت یا خود شرکت در شرایط طاقت‌فرسای مالی قرار می‌گیرد و در گذر زمان شرایط به صورت مستمر روبه‌افول می‌رود. در این وضعیت، بعد سوم ماتریس پالت غالب می‌شود و پالت رنگ پنجمی با نام «نوسازی» را معرفی می‌کند که اولویت اصلی در آن، نوسازی برای غلبه بر فشار موجود و رسیدن به وضعیت باثبات مالی است.

این رویکرد بر خلاف چهار تم گفته‌شده دوبرحله‌ای است. در گام نخست، تمرکز اصلی بر افزایش تاب‌آوری مالی از طریق مدیریت هزینه و مدیریت جریان نقدینگی شرکت است تا بتواند مدت زمان طولانی‌تری را در شرایط طاقت‌فرسای موجود زنده بماند. در گام دوم و پس از رسیدن به شرایط باثبات مالی، شرکت باید با تحلیل درست شرایط بازار و صنعت، به یکی از چهار تم دیگر نقل مکان و مسیر رشدش را دنبال کند. یکی از دام‌های مهم در این رویکرد، فراموشی گام دوم و باقی ماندن در حالت مدیریت هزینه و اتخاذ رویکرد واکنشی در بازار روبه‌افول است که به مرگ قطعی شرکت منجر خواهد شد. نمونه موفق اتخاذ این رویکرد در شرکت اپل و در دوران بازگشت استیو جابز به آن رخ داد. در زمان بازگشت به اپل، جابز در گام نخست سیاست ریاضت اقتصادی و مهار شدید هزینه‌ها را دنبال کرد. از این رو توسعه بسیاری از محصولات جدید متوقف و هزینه تحقیق و توسعه در شرکت محدود و تنوع محصولات اصلی نیز بسیار کم شد تا شرکت به شرایط پایدار مالی رسید. در گام دوم تحول راهبردی اپل، شرکت همان‌طور که خود جابز تعبیر کرده است، مترصد فرصت بعدی در صنعت (The next big thing) بود.

اپل توانست با تولید موفق محصول آی پاد (iPod) جایگاهش را در بازار بهبود بخشد و در ادامه این مسیر با درک صحیح از مسیر صنعت و اتخاذ رویکرد آرمان گرایانه در تولید محصول آیفون (iPhone)، به موفق ترین شرکت در دنیا تبدیل شود.

در استفاده از مدل پالت راهبرد، باید به این مساله توجه کرد که بازارها و صنعتها ماهیتی پویا و تغییر پذیر دارند و در نتیجه، شرایط آنها از منظر پنجره پالت راهبرد به صورت مداوم در حال تغییر است. طبق نظر نویسندگان این مقاله، حرکت و تغییر فضای کلی هر صنعت در پالت راهبرد به صورت پادساعت گرد در این ماتریس رخ می دهد. بازارها و صنعتها هنگام تخریب خلاق (Disruption) از طریق دو رویکرد آرمان گرایانه یا شکل دهی (بسته به میزان پیش بینی ناپذیری شرایط محیطی) رخ می دهد و با افزایش ثبات در مفهوم ارزش، صنعت وارد رویکرد انطباقی و در نهایت با افزایش پیش بینی پذیری شرایط، روند کلی بازار وارد رویکرد کلاسیک می شود. تخریب خلاق (Disruption) مفهوم ارزش خلق شده در بازار در حال تغییر بنیادین است. در چنین بازاری، انعطاف پذیری در نزدیکی نفعان بازار افزایش می یابد و آمادگی برای تغییر بنیادین وجود دارد.

نکته دیگری که در استفاده از پالت راهبرد باید در نظر گرفته شود، بحث انتخاب چند خانه از پالت و پیاده سازی رویکرد چندرنگی در سازمان است. این امر بدان معناست در شرکت های چند کسب و کاره که در حوزه های متنوع یا گروه محصولات متعدد فعالیت می کنند، برای خطوط متفاوت کسب و کاری باید بر اساس اقتضاهای هر واحد کسب و کاری، از رویکرد متناسب با آن SBU در تحلیل و تدوین راهبرد و سازمان دهی بهره جست. در این حالت، سازمان همزمان چندین رویکرد برنامه ریزی راهبردی و شاخص گذاری و مدل هدف گذاری خواهد داشت. در لایه اجرایی نیز، مدل سازمان دهی و عملیاتی و حتی فرهنگ سازمانی در واحدهای کسب و کاری مختلف به صورت چندرنگی طراحی و اجرا خواهد شد.

یافتن سبک راهبردی مناسب

رایج است که راهبرد با ارزیابی صنعت شروع می شود؛ پس انتخاب سبک راهبردی نیز باید به همین ترتیب شروع شود. اگرچه بسیاری از عوامل صنعتی در راهبرد تدوین شده ایفای نقش می کنند، می توان تنها با در نظر گرفتن دو عامل حیاتی، گزینه ها را محدود کرد: ۱. پیش بینی پذیری (در آینده تا چه حد می توانید با اطمینان تقاضا، عملکرد شرکت،

پویایی رقابتی و بازار را پیش بینی کنید؟)؛ ۲. انعطاف پذیری (تا چه حد شما یا رقبای تان می توانید بر این عوامل تاثیر بگذارید؟).

[یادداشت ۱۰ این موضوع را بررسی کرده است که مفهوم انتخاب راهبرد برای تدوین راهبرد، تنها محدود به چارچوب یادشده نیست و چارچوب های مختلفی را برحسب فعالیت هر شرکت می توان شناسایی کرد. در این یادداشت، شرکت های نفت و گاز و شرکت های فناوری اطلاعات از این منظر مقایسه شده اند. پیش از مطالعه ادامه این متن، می توانید آن یادداشت را بخوانید.]

نظرسنجی ها نشان می دهد که شرکت ها اغلب از دو سبک مناسب، یعنی کلاسیک و آرمان گرایانه، برای محیط های پیش بینی شدنی استفاده می کنند؛ حتی زمانی که محیط های آن ها به وضوح پیش بینی نشدنی باشد.

کلاسیک: ۳۵ درصد

شکل دهی: ۹ درصد

تطبیق پذیر: ۱۶ درصد

آرمان گرایانه: ۴۰ درصد

درک اینکه رویکردهای مختلف چقدر متفاوت هستند و هریک در کدام محیط به بهترین شکل اعمال می شوند، تا حد زیادی می تواند به اصلاح نبود تطابق بین سبک راهبردی و محیط تجاری کمک کند. با این حال، همان طور که راهبردگذاران به مفاهیم چارچوب بندی شده فکر می کنند، باید از سه تله ای اجتناب کنند که اغلب در گیرشان می کند.

تله ۱: اعتماد به نفس نابجا

حدود نیمی از مدیران بر این باورند که بی اعتمادی در محیط کسب و کار را می توانند از طریق اقدامات شان مهار کنند. در این بین، بیش از ۸۰ درصد آنان معتقدند که دستیابی به اهداف بیشتر به اقدامات خودشان بستگی دارد تا چیزهایی که نمی توانند مهار کنند.

تله ۲: عادات بررسی نشده

بسیاری از مدیران فقط سبک کلاسیک را از طریق تجربه یا در مدرسه کسب و کار آموخته اند. به طور تقریبی ۸۰ درصد افراد برنامهریزی راهبردی خود را با بیان یک هدف و

سپس تجزیه و تحلیل بهترین روش برای رسیدن به آن آغاز می‌کنند. نزدیک به ۷۰ درصد مدیران دقت را بر سرعت تصمیم‌گیری‌ها می‌گذارند؛ حتی زمانی که به‌خوبی می‌دانند که محیط‌شان سریع و پیش‌بینی‌نشده است. در حدود ۹۰ درصد آنان نیز برنامه‌های راهبردی را به‌صورت سالانه و بدون توجه به سرعت واقعی تغییر در محیط‌های تجاری‌شان یا حتی آنچه تصور می‌کنند، توسعه می‌دهند.

تله ۳: تطابق نداشتن فرهنگ

اگرچه بسیاری از مدیران به اهمیت قابلیت‌های انطباقی پی می‌برند، برخورداری از قدرت انطباقی و اجرای آن می‌تواند بسیار ضد فرهنگ تلقی شود. راهبردهای تطبیقی و شکل‌دهنده در فرهنگ‌هایی که آن را مجازات می‌کند، ضعیف عمل می‌کند. راهبردهای کلاسیک اغلب فرهنگ‌هایی ایجاد می‌کنند که کارایی و حذف تنوع را ارزشمند می‌سازد. [یادداشت ۱۱ یکی از ویژگی‌های تاریخی فرهنگ ایرانی را واکاوی کرده است که نشان می‌دهد انطباق‌پذیری در فرهنگ ایرانی چیست و چگونه به هضم‌کنندگی موارد نوپدید و حتی مهاجم منجر می‌شود. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن یادداشت را بخوانید.] به‌طور کلی، برای شرکت‌های بزرگ و چندکسب و کاره به دلیل تفاوت در نوع فعالیت، اولویت، سازمان‌دهی و هدف‌گذاری، استفاده هم‌زمان از چندین سبک طبیعی است یا مثلاً بیشتر شرکت‌های نوپای استارت‌آپی، در ابتدای کار از راهبرد آرمان‌گرایانه استفاده می‌کنند؛ اما پس از چند سال با تغییر ماهیت بازار و سبک کار، ممکن است نیاز به تغییر راهبرد وجود داشته باشد. در نهایت وقتی که محیط نه‌تنها برای کسب و کار به‌عنوان یک کل، بلکه برای هریک از عملکردها و بخش‌ها و بازارهای جغرافیایی به‌درستی تجزیه و تحلیل و آماده و مشخص شود که کدام سبک‌های راهبردی باید استفاده شوند، تعصبات باید تصحیح و اقداماتی باید انجام شوند؛ از جمله تعریف فرهنگ شرکت به‌گونه‌ای که سبک‌های مناسب را بتوان با موفقیت به کار برد یا زیر نظر گرفتن محیط و آمادگی برای تغییر شرایط در طول زمان. واضح است که این کار آسانی نیست؛ اما شرکت‌هایی که به‌طور مستمر سبک‌های راهبردی خود را با موقعیت منطبق می‌کنند، از مزیت کم‌نظیری در مقایسه با سایر شرکت‌ها برخوردار خواهند بود.

۳. یادداشت ۱۰: وقتی داده طلا نیست!

در مقاله «راهبرد شما به یک راهبرد نیاز دارد»، به دو مفهوم اشاره شده است:

● مفهوم اول این است که تدوین راهبرد خود نیازمند راهبرد است. به عبارت دیگر، شرایط مختلف کار کردها و اثربخشی شیوه تدوین راهبرد را تغییر می‌دهد؛ اینکه در محیط‌ها و کسب‌وکارهای گوناگون نیازمند شیوه‌های خاص متناسب برای برنامه‌ریزی راهبردی هستیم.

● مفهوم دوم چهارگانه رویکردهای تدوین راهبرد را تقسیم‌بندی می‌کند. این دو مفهوم از یکدیگر جدا هستند. در این یادداشت، مفهوم اول براساس نوعی دیگر از طبقه‌بندی تدوین راهبردها بررسی شده است؛ اینکه انتخاب رویکرد منبع‌محور و جایگاه‌یابی، از جمله رویکردهای تدوین راهبرد، با حوزه فعالیت یک کسب‌وکار نسبت دارد و می‌توان تناظری میان آن‌ها یافت.

پیوستاری از محصولات و خدمات

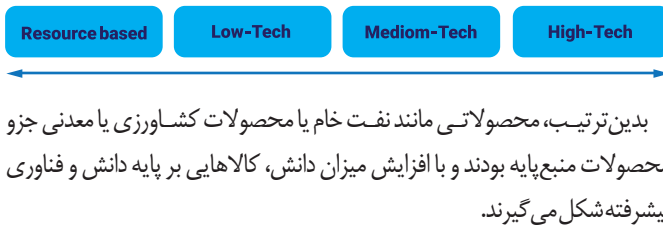
مزیت یک شرکت در برابر شرکت دیگر می‌تواند برآمده از منابع ویژه یا انحصاری آن شرکت باشد. به عنوان نمونه، مزیت نسبی شرکت آرامکوی عربستان را می‌توان در مخزن‌ها و میدان‌های نفت و گاز آن شرکت دانست. این مزیت نسبی می‌تواند بر پایه دانش و فناوری به مزیتی رقابتی برای آن شرکت تبدیل شود؛ اما این تنها یک سوی روایت است.

شرکت‌ها نه بر پایه منابع خود، بلکه بر پایه جایگاهی که برایش هدف‌گذاری کرده‌اند، می‌توانند به مزیت دست یابند. شرکتی مانند گوگل بیش از اینکه بر پایه منبعی طبیعی مانند نفت و گاز شکل گرفته باشد، بر پایه شناخت از موقعیت یا جایگاه شکل گرفته است. در حقیقت، لری پیج (Larry Page) و سرگئی برین (Sergey Brin) نه بر پایه منابعی ویژه و انحصاری، بلکه براساس ایده یا تصویر کردن جایگاهی خاص فعالیت کردند. این جایگاه را بیشتر می‌توان حاصل کشف این دو نفر دانست. اینکه اینترنت نوپا به جست‌وجوگر نیاز دارد و این جست‌وجو فراتر از شناسایی واژه‌ها باشد و باید میزان مرتبط بودن را نیز تشخیص دهد، همان تصویر آرمان‌گرایانه‌ای است که جایگاه آینده را تعیین می‌کند.

این دو شرکت را می‌توان نمونه‌هایی از دو سوی یک پیوستار گسترده دانست؛ گستره‌ای که در یک سوی آن شرکت‌ها و کسب‌وکارهای منبع‌محور (مانند آرامکو)

قرار دارند و در سوی دیگر کسب و کارهایی با فناوری پیشرفته (مانند گوگل). این طیف مبنای تقسیم‌بندی محصولات بود که در پایان قرن بیستم، UNCTAD برای نخستین بار معرفی کرد. بر این اساس محصولات و نه شرکت‌ها در چهار دسته (در یک پیوستار) تقسیم‌بندی شدند.

محصولات و خدمات



پیوستاری از راهبردها

با رشد محصولات فناوری پیشرفته (Hi-Tech)، تغییراتی در شیوه تدوین راهبرد نیز به وجود آمد. شرکت‌ها راهبردهای خود را بر پایه همین ویژگی تعیین می‌کردند. در همین دوره، دو مکتب تدوین راهبرد معرفی می‌شوند که تا زمان حاضر نیز معتبر هستند: یکی مکتب منبع‌محور (Resource-Based) و دیگری مکتب جایگاه‌یابی (Positioning). با تغییر ویژگی‌های محصول، شیوه تدوین راهبرد نیز تغییر یافت. در مکتب منبع‌محور، راهبردها می‌توانند بر پایه مزیت‌های نسبی و طبیعی شکل بگیرند. دارایی‌هایی که شرکت میراث‌دار آن است، مهم‌ترین مزیت آن شرکت را در بازار می‌تواند شکل دهد. این در حالی است که در مکتب جایگاه‌یابی بازار بیش از اینکه تحت‌تاثیر منابع و دارایی‌ها باشد، تحت‌تاثیر شناخت بازار و ویژگی‌های مشتری‌ها و فرصت‌هایی است که در بیرون خلق شده یا خلق خواهد شد. به عبارت دیگر، شیوه‌های مختلف تدوین راهبرد در شرکت‌ها را می‌توان در پیوستاری به صورت زیر ترسیم کرد:

روشهای تدوین استراتژی





بدین ترتیب، می‌توان نوعی از همبستگی را میان محصولات شرکت با شیوه تدوین راهبرد در آن مشاهده کرد؛ نسبتی که در آن هرچه شرکت در حوزه محصولات و خدمات منبع محور فعالیت می‌کند، به شیوه‌هایی از تدوین راهبرد نزدیک‌تر است که بر پایه منبع محوری هستند و با گذار به سمت کالا و خدمات پیشرفته، از شیوه‌هایی نیز بهره می‌برد که روی فرصت‌های پیش رو در بازار متمرکز است. در مکتب جایگاه‌یابی، این پیش فرض وجود دارد که بازار رقابتی و کم‌وبیش اقتصادی وجود دارد و شرکت‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی‌شان تلاش می‌کنند تا مهم‌ترین فرصت‌های بازار را شناسایی و به سمت کسب جایگاه مناسب خود بتوانند حرکت کنند.

اگرچه در هر برنامه‌ریزی راهبردی تلاش بر آن است تا به صورت موازی تلفیق ویژگی‌های درونی (مانند ضعف‌ها و قوت‌ها) و ویژگی‌های بیرونی (مانند فرصت‌ها و تهدیدها) هر دو دیده شوند و ملاحظات هر دو در تدوین راهبردها استفاده شود، در واقعیت، نقطه عزیمت یا عینک تدوین کنندگان به یکی از این دو جنبه وزن بیشتری می‌دهد یا به اجبار نقطه آغازین و عزیمت برای تدوین راهبرد می‌شود. در مکتب منبع محور، نگاه به درون شرکت و دارایی‌های آن نقطه عزیمت تدوین راهبرد است؛ در حالی که در مکتب جایگاه‌یابی، فرصت‌های بیرونی هستند که نقطه عزیمت را تعیین می‌کنند. هر چند در هر دو تلاش می‌شود تا توازن لازم میان این دو نگاه ایجاد شود، باید توجه کرد که وجود همبستگی رانمی‌توان قانونی همیشگی دانست و ممکن است شرکت‌هایی منبع محور به دلایلی دیگر و مهم‌تر تصمیم بگیرند که از رویکرد جایگاه‌یابی استفاده کنند.

یک پارادوکس؛ یک اشتباه

در روزهای نخست، شرکت‌های بزرگ فناوری پیشرفته از طریق شناسایی فرصتی ویژه توانستند جایگاه مناسبی را در بازار از آن خود کنند؛ اما به مرور زمان توانستند منابعی عظیم را برای خود فراهم کنند. امروزه، گوگل انبوهی از منابع غیر رقابتی دارد. «داده‌ها» نخستین منبع درخور توجه این شرکت هستند؛ داده‌هایی که همان طلا و نفت دنیای امروز شناخته می‌شوند. دومین منبع اصلی گوگل «کاربران» هستند که در دنیای قدیمی‌تر مشتریان نامیده می‌شدند. همین دو منبع انحصاری است که می‌تواند جانشین منبع نفت و گاز شرکت‌های بزرگ نفتی قرن بیستم مانند آرامکو (Aramco) و شل (Shell) و

توتال (Total) شوند. اگر این استدلال درست باشد، آیا گوگل یا سایر شرکت‌های فناوری پیشرفته نیز باید به‌سراغ مدل‌های منبع‌محور بروند و از عینک منبع‌محوری به آینده و تصمیم‌های خود نگاه کنند؟

واقعیت این است که استدلال گفته‌شده چندان درست نیست؛ زیرا منبع داده و کاربران گوگل با منابع طبیعی مانند نفت و گاز تفاوت‌هایی دارد. در ادامه، به برخی از این تفاوت‌ها اشاره می‌کنیم.

۱. منبع داده و مشتریان با منابعی مانند نفت و گاز یا معدن یا منابع طبیعی مناسب برای کشاورزی، تفاوتی مهم دارد: «پایداری». میدان نفتی بدون استفاده که هنوز فرایند استخراج از آن طی نشده است، با گذشت زمان ارزش آن کم نمی‌شود و کیفیت نفت و گاز آن نیز تغییری پیدا نمی‌کند؛ اما ارزش داده و کاربران به‌مرور زمان کاهش می‌یابد. داده‌های خرید کاربران که به ده سال پیش مربوط باشد، ارزش بسیار کمی دارد؛ در حالی که در همان ده سال پیش این منبع ارزش خود را داشت. در حقیقت، چه داده و چه کاربران، تنها در صورتی ارزشمندند و ارزش‌شان افزایش می‌یابد که به‌صورت مستمر در حال به‌روزرسانی باشند؛ پس اگر چه داده ارزشمند است، مانند طلا یا نفت نیست!

۲. شایستگی محوری شرکت تعیین‌کننده مسیر حرکت است. زمانی که بحران نفتی سال ۱۹۷۳ روی داد و قیمت نفت چیزی در حدود سه برابر شد، شرکت‌های نفتی دریافتند که در یک بازار فقط اقتصادی فعالیت نمی‌کنند؛ به همین دلیل، به‌مرور زمان به شرکت‌هایی تبدیل شدند که در هیأت‌مدیره‌های خود میزبان سیاست‌مداران می‌شدند. این امر به دلیل واقعیت صنعت آن‌ها بود. آن‌ها برای موفقیت به فهم درست اوضاع سیاسی نیاز داشتند و حتی به دنبال آن باید بازیگری در این عرصه را نیز فرامی‌گرفتند.

در حقیقت، فهم و بازیگری سیاسی به یکی از عناصر سازنده شایستگی محوری آن‌ها تبدیل شد. دستیابی به منابع نفتی مهم‌ترین عامل موفقیت بود و شایستگی نیز پیرامون همین عامل اساسی شکل می‌گرفت. به عبارت دیگر، شایستگی محوری این شرکت‌ها نه در فناوری، بلکه در دستیابی به منابع بود. شایستگی محوری شرکت فعال در حوزه فناوری پیشرفته در ایده‌های خلاقانه‌ای است که جایگاه آن شرکت را در بازار تعیین می‌کند. پس می‌توان گفت که شایستگی‌های محوری هر شرکتی پیرامون عوامل مهم موفقیت شکل گرفته است.

اگر چه داده‌ها یا کاربرها منابعی درخور توجه برای شرکت‌های فعال در حوزه فناوری

پیشرفته هستند، این منابع عمری کوتاه مدت دارند و به شدت ناپایدار هستند. افزون بر این، استخراج از این منبع و تبدیل آن به کالا و خدمات ارزشمند شیوه‌های استاندارد و روتین ندارد. به عبارت دیگر، شرکت‌های فناوری پیشرفته به ناچار باید برای جایگاه‌شان حساس باشند. منابع فعلی آن‌ها فقط می‌تواند منبعی برای شروع حرکت باشد و نه منبعی برای ادامه حرکت. بزرگ‌ترین اشتباه برای شرکت فناوری پیشرفته آن است که راهبردهای خود را بر پایه منابعش مانند داده‌ها و کاربرها تدوین کند.

هر چند استفاده از نگاه منبع محور ممکن است برای تصمیم‌گیری‌های تاکتیکی و کوتاه مدت مناسب باشد، برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و بلندمدت پراشتباه و خطرناک خواهد بود. واقعیت این است که شیوه تدوین راهبرد برای شرکت فناوری پیشرفته با شیوه تدوین راهبرد برای شرکت منبع محور متفاوت است. اگر تدوین راهبرد را یک سفر بدانیم، مسیری که این دو نوع شرکت می‌پیمایند، از یکدیگر متفاوت است؛ دو مسیر مختلف برای دستیابی به موفقیت.

۴. یادداشت ۱۱: بازآفرینی فرهنگی هم‌بستگی‌های سطح خرد و سطح کلان

دوگانگی ثبات و تغییر

هر فرهنگی ارزش‌ها و ضدارزش‌های خاص خود را در طول زمان تعریف کرده است. این ارزش‌ها و ضدارزش‌ها در اسطوره‌ها و استعاره‌های سازنده آن فرهنگ ریشه دارند و همین ارزش‌ها هستند که در قالب عبارات محاوره‌ای گاه در نقش ضرب‌المثل‌هایی بروز می‌یابند. یکی از ارزش‌هایی که در فرهنگ ایران امروز به آن تاکید می‌شود، «ثبات» یا «ثابت قدمی» است. این ارزش گاه با ارزش جنسیت‌گرایی دیگری مانند «مرد بودن» یا «مردانگی» نیز پیوند می‌خورد و این چنین فرمان امری «مرد باش!» را تولید می‌کند. بدین ترتیب، در فرهنگ امروز جامعه ایرانی «مثل یک مرد روی حرفش ماند» به اصطلاحی تحسین برانگیز تبدیل می‌شود.

در مقابل، دانش بشر امروز به شدت بر مفهوم متعارض آن، یعنی «تغییر»، استوار است. تغییر به ویژگی دنیای امروز تبدیل شده و بدین ترتیب، ارزش دنیای امروز به جای



ثبات بر تغییر استوار است. «تغییر» همان مفهومی است که مفاهیم دیگری مانند «انعطاف‌پذیری» و «تطبیق‌پذیری» بر پایه آن استوار است.

درحالی‌که دانش دنیای امروز به ما توصیه می‌کند که «تغییرات را باید پذیرفت و دربرابرشان قدرت انعطاف‌پذیری داشت»، برخی از جنبه‌های فرهنگی و میراثی ما ایرانیان به ما توصیه می‌کنند که «ثبات قدم داشته باش». همین دوگانگی است که فرد انعطاف‌پذیر را به فردی شکست‌خورده در فرهنگ عمومی تبدیل می‌کند.

جامعه عمومی ایران شیفته کسانی است که «حرف‌شان تغییر نمی‌کند»؛ همان‌هایی که تغییرات دنیا باعث تغییرشان نمی‌شود. بدین ترتیب، فرهنگ عمومی خشابی پر از گلوله‌های طعنه‌آمیز را در اختیار مخالفان تغییر قرار می‌دهد تا به جنگ انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بروند. اگرچه اصطلاحاتی مانند «با یک غوره سردی‌اش می‌کند، با یک مویز (کشمش) گرمی» یا «حزب باد» می‌توانند مفاهیمی درست در شرایطی خاص باشند، به همان اندازه نیز می‌توانند به اسلحه‌ای برای تمسخر مفهوم تغییر تبدیل شوند. همین اصطلاحات هستند که مفهوم «تغییر» را به ریشه‌هایی مفهومی مانند فقدان نگاه سازگار در فرد یا منفعت‌گرایی بدون عقیده پیوند می‌زند. بدین ترتیب، زبان و فرهنگ به‌صورت نابرابری به نفع یکی از این دو وارد عمل می‌شود.

واقعیت این است که تا وقتی چارچوب‌های فکری و فرهنگی کشوری مبتنی بر ارزش‌دهی به ثبات و ضدارزش‌دهی به تغییر باشد، رویکردهای انطباق‌پذیری یا انعطاف‌پذیری یا شکل‌دهی با مسائل فرهنگی و اجرایی روبه‌رو می‌شوند. اینکه مدیران ایرانی همواره ترجیح دهند برنامه‌های‌شان کمترین میزان تغییرات را داشته باشد، ارزش‌گذاری پنهان ذهنی است. همین لایه‌های ناخودآگاه ذهنی است که به مدیر یا برنامه‌ای که ثابت‌قدم باشد، در مقایسه با مدیر یا برنامه‌ای که تغییر می‌کند، ارزش بیشتری می‌دهد. به همین دلیل، در مقاله «راهبرد شما به یک راهبرد نیاز دارد» فقدان تطابق فرهنگی یکی از سه تله‌ای دانسته می‌شود که از توجه به راهبردهای تدوین راهبرد جلوگیری می‌کند.

مدیران و کسب‌وکارها به دلیل قضاوت‌های عمومی، ترس‌گذار از «راهبرد کلاسیک» را می‌یابند. آنان علاقه کمتری به رویکردهای «تطبیق‌پذیر» (۱۶ درصد) و «شکل‌دهی» (۹ درصد) دارند. این دو رویکرد به تغییر خود یا دیگری نیاز دارند؛ چراکه محیط پیش‌بینی‌نشده می‌شود. در مقابل، رویکردهای «کلاسیک» (۳۵ درصد)

و «آرمان گرایانه» (۴۰ درصد) که در آن آینده پیش‌بینی شدنی است، بیشتر در کانون توجه قرار می‌گیرد.

راه‌حل فرهنگ میراثی در برابر راه‌حل عقلانی

اگر چه مشکلات امروز با چارچوب‌بندی جدید باز‌نمایی می‌شوند، اغلب مشکلاتی تاریخی هستند که پاسخ‌هایی تاریخی نیز دارند. اگر «فرهنگ دم‌غنیمتی» و لذت‌بردن از حال را در نظر بگیریم و شعرهای خیام و حافظ را از این منظر ببینیم، توجه به حال و فلسفه رواقیگری پشت آن پاسخی به شرایط پیچیده و تغییرات شدید هر روزهای بوده که پیش‌بینی‌پذیری جامعه ایران را با اختلال روبه‌رو کرده است. بدین ترتیب، فرهنگ دم‌غنیمتی فرصت‌رشد می‌یابد؛ چرا که راه‌حل این جامعه برای مواجهه با تغییرات مداوم بوده است. مواجهه جامعه ایرانی با شرایط پر از عدم قطعیت محیط را می‌توان در راه‌حل دم‌غنیمتی آن یافت، وقتی خیام می‌گوید:

«چون عهده نمی‌شود کسی فردا را

حالی خوش کن تو این دل شیدا را»

در حقیقت، فرهنگ ایرانی در برابر مساله پیش‌بینی‌ناپذیری (امروز تو را دسترس فردا نیست / و اندیشه فردات به‌جز سودا نیست) راه‌حلش را در لذت‌بردن از حال و امروز جسته است (ضایع مکن این دم‌ار دلت بیدار است / کاین باقی عمر را بقا پیدا نیست). پاسخ تاریخی فرهنگی جامعه ایرانی به پراشتهایترین شرایط تاریخی‌اش، به‌ویژه زمان‌هایی که با حمله یا تاراج دیگران روبه‌رو شده، نه از جنس انعطاف‌پذیری، بلکه از جنس دم‌غنیمتی بوده است. این همان پاسخی است که در لایه‌های ناخودآگاه ذهنی حضور دارد و کنترل ناخودآگاه ما را در دست گرفته است.

به عبارت دیگر، در برابر هر مشکلی می‌توان راه‌حلی میراثی در نظر گرفت؛ راه‌حلی که از نیاکان به ما به‌ارث رسیده و درست مانند ژن‌ها شکل‌دهنده بسیاری از واکنش‌های ماست. مِم‌های فرهنگی (Meme) نیز همان میراث فرهنگی هستند که در ما و ناخودآگاه‌مان حضور دارند و زمانی که در برابر آن مشکل قرار می‌گیریم، آن راه‌حل‌ها ناخودآگاه به راه‌حل‌های عملیاتی ما تبدیل می‌شوند.

پس باید بگوییم که نپرداختن به ریشه‌های فرهنگی به معنای شکست خوردن از



مم‌هایی است که مانند کد تعبیه شده (Embedded) در زمان مواجهه ما با مشکل بروز می‌یابد؛ اما آیا این مم‌ها و فرهنگ‌ها تغییرپذیر هستند؟

گلخانه فرهنگ؛ ذخیره مم‌ها

نمونه چین؛ «به‌خاطر فرهنگ کنفوسیوسی»

در دویست سال اخیر، چین بارها و بارها با تعرض روبه‌رو شد و ژاپن و انگلستان سال‌ها این کشور را زیر سلطه خود درآورده و به‌نوعی آن را به مستعمره‌شان تبدیل کرده بودند. در پاسخ به این پرسش که «چرا چین با وجود برخورداری از منابع زیاد و تاریخ غنی و جمعیت انبوه، به کشوری ناتوان تبدیل شده است؟»، گفته می‌شد «به‌خاطر فرهنگ کنفوسیوسی». در این میان، نکته مهم آن است که پس از رشد چین از دوران دنگ شیائوپینگ تا امروز که به یکی از قدرت‌های برتر جهان تبدیل شده است، باز هم زمانی که درباره توسعه این کشور سوال می‌شود که «چرا چین توانست در مدت کوتاهی به کشوری ابرقدرت تبدیل شود؟»، باز هم پاسخ از این نقطه آغاز می‌شود که «به‌خاطر فرهنگ کنفوسیوسی». در حقیقت، «رشد و رکود» و «تضعیف و قدرت یافتن» وضعیت‌های به‌طور کامل متضاد، ولی در نقطه‌ای مشترک هستند؛ پاسخ و ریشه هر دو در فرهنگ و به‌صورت دقیق در «فرهنگ کنفوسیوسی» نهفته است. حال چگونه هم توسعه و هم توسعه نیافتگی می‌تواند به یک نقطه ارجاع داده شود؟

واقعیت این است که فرهنگ را می‌توان مانند گلخانه‌ای در نظر گرفت که در طول زمان و براساس تجربیات جمعی جامعه، یک گل یا گیاه رشد کرده است. هر جامعه‌ای در برابر مشکلاتی که قرار می‌گیرد، پس از کوشش‌ها و آزمون‌های بسیار در نهایت می‌تواند نسخه‌ای کم‌وبیش نجات‌دهنده برای خود بیابد و راه‌حل ویژه خود را مانند گلی به گلخانه فرهنگ عمومی‌اش بیفزاید.

در فرهنگ‌های مختلف، انواعی از راه‌حل‌ها در طول تاریخ به جعبه‌ابزار آن فرهنگ افزوده شده است؛ راه‌حل‌های متنوعی که هریک بنا به انتخاب جمعی جامعه از گلخانه، استفاده می‌شود. اینکه امروز کدام گل را برای میز انتخاب کنیم، از یک سو به انتخاب ما و از سوی دیگر به تنوع گل‌های در گلخانه‌مان بازمی‌گردد.

اگر «ذخایر ژنتیکی» به‌معنای دارایی زیست‌محیطی برای ما وجود دارد و این ذخیره

ژنتیکی است که می‌تواند بقای مادی و جسمانی ما را در دنیای تکاملی تضمین کند، «ذخایر مِم‌ها» هم می‌تواند عامل بقای فکری و روحی و معنوی ما در این دنیای تکاملی باشد. آنچه امروز به نام «فرهنگ ایرانی» می‌شناسیم، در حقیقت انتخابی جمعی از انبوهی از خُرده‌فرهنگ‌ها و مِم‌هایی است که بنا به فهم جمعی ما از دنیا و شرایط آن گزینش کرده‌ایم. در همان فرهنگ ایرانی، می‌توان به همان اندازه نیز اسطوره‌ها و استعاره‌هایی یافت که پاسخ‌هایی از نوع دیگر تولید کرده‌اند. ضرب‌المثل‌هایی مانند «مرغش یک پا دارد» یا «سیب را که بالا بیندازی، هزار چرخ می‌خورد تا پایین بیاید» نمونه‌هایی دیگری هستند که می‌توانند تغییر نکردن را هم به استهزا بگیرند و هم به عنوان واقعیت زندگی بپذیرند. به عبارت دیگر، اینکه کدام ضرب‌المثل را بیشتر به کار می‌گیریم، نشان‌دهنده انتخابی است که از میان گل‌های مختلف این گلخانه کرده‌ایم.

گفتنی است که این دو گانه تغییر و ثبات مانند هر دو گانه متعارض دیگری نیازمند توازن است؛ توازنی میان تغییر و ثبات. مشکل اصلی راه‌رفتن روی مرز باریک تعادل میان ثبات و تغییر است. اینکه ما دنیا را چگونه می‌بینیم، باعث می‌شود به تغییر یا ثبات نیاز داشته باشیم. شاید فرهنگ امروز جامعه ایران و تأکیدش بر ثبات، بیش از حد لازم است و همین بیش از حد بودنش باعث نوعی از انفعال شده است.

در فرهنگ ایران امروز، رویکردهای «تطبیق‌پذیر» و «شکل‌دهی» چندان مدنظر قرار نمی‌گیرند و تقدیر نمی‌شوند؛ چرا که در تعارض با نسخه «فرهنگ دم‌غنیمتی» قرار دارد. زمانی این رویکردها به راه‌حل‌هایی اثربخش تبدیل می‌شوند که هم‌راستا با راه‌حلی فرهنگی قرار گیرند. شاید اگر روزی از ریشه‌های توسعه ایران سوال شود، جوابش در «فرهنگ ایرانی» باشد.

بازآفرینی فرهنگی در برابر دم‌غنیمتی

فرهنگ ایرانی در برابر یورش‌های مختلفی که در چند هزار سال گذشته با آن‌ها مواجه شده، نوعی از «هضم فرهنگی» را نشان داده است. حمله یونانیان (اسکندر) یا مغولان (ایلخانان) یا ترکان (غزنویان) یا اعراب همگی به سرنواستی واحد رسیده است: هضم فرهنگی آنان در فرهنگ ایرانی. در حقیقت، ایرانیان با انعطاف‌پذیری غیرعادی توانستند پس از مدتی تک‌تک این مهاجمان را به نسخه‌ای از فرهنگ ایرانی تبدیل کنند.

فرهنگ هلنیستی که با اسکندر آمد، در تعامل و دادوستدی فرهنگی با فرهنگ ایرانیان تغییر کرد و نسخه‌ای جدید و بازآفرینی شده از ترکیب این دو فرهنگ را عرضه کرد. هرچند برخی از تاریخ‌پژوهان در صحت حمله اسکندر به ایران تردید دارند، نگارش اسکندرنامه‌های ایرانی مانند «اسکندرنامه نظامی» حتی با فرض حمله نکردن اسکندر همچنان راه‌حلی ایرانی است. اسکندری که وارد ایران می‌شود، با اسکندری که در ایران شکل می‌گیرد، متفاوت است. به عبارت دیگر، اسکندرنامه‌ها را می‌توان روایت بازآفرینی فرهنگی در نظر گرفت.

دکتر زرین کوب در کتاب «دو قرن سکوت» روایت این هضم فرهنگی در حمله اعراب را تحلیل می‌کند و در نهایت می‌توان نمونه‌های متعددی از این بازآفرینی فرهنگی را در آن یافت. ورود غزنویان نیز سرنوشتی مشابه دارد. هرچند فردوسی محمود غزنوی را سرزنش می‌کند، واقعیت این است که نگارش شاهنامه بی‌تاثیر از همان محمود غزنوی نبوده است. عنصری در زمان محمود غزنوی است که لقب «ملک الشعرا» کسب می‌کند؛ همان گونه که غزالی نیز ترکیب‌کننده مولفه‌هایی فرهنگی از ایران و اسلام و منش ترکان غزنوی می‌شود. این فلسفه‌ای است که صرف‌نظر از پیامدهایش، تلاشی برای بازآفرینی فرهنگی بر اساس آشتی‌جویی میان فرهنگ‌های مهاجم و فرهنگ ایرانی بوده است. خواجه‌نظام‌الملک را نیز می‌توان در ادامه همین مسیر بازآفرینی دانست. او که به عالی‌ترین درجه‌اداری، یعنی وزارت رسید، بانگارش «سیاست‌نامه» و «نصیح‌الملوک» برای هضم و بازآفرینی و ساخت (سنتز) فرهنگی تلاش کرد که از پایه‌های به‌ظاهر متعارض فرهنگ ایرانی (تز) و فرهنگ واردشده (آنتی‌تز) تشکیل شده و خود او نیز در ساختار اداری پیاده‌سازی کرده بود.

شاید بتوان برجسته‌ترین نمونه را در حکومت مغولان بر ایران در دوران ایلخانان دانست؛ زمانی که غازان خان حتی دین بودایی خود را کنار می‌گذارد و مانند ایرانیان دین اسلام را انتخاب می‌کند. حتی آنان سعی کردند با ارائه روایتی خود را وارثان ساسانیان معرفی کنند. در حقیقت، مغولان به‌خوبی وارد این تعامل با فرهنگ ایرانی شدند و این بازآفرینی فرهنگی را پذیرفتند؛ هرچند رسیدن به این ادراک به قیمت خون‌های بسیار زیادی تمام شد.

اگر فرهنگ دم‌غنیمتی در دوران حمله‌های گسترده به ایران تبلیغ شده، به همان اندازه یا بیشتر از آن فرهنگ بازآفرینی ایرانی وجود داشته است؛ فرهنگی که ریشه‌های فرهنگی راهبردهایی مانند «تطبیق‌پذیری» و «شکل‌دهی» را سامان می‌بخشد. اینکه

کدام را انتخاب می‌کنیم، با واقعیت فرهنگ ایرانی ارتباطی ندارد. در حقیقت، در فرهنگ قدمت‌دار ایرانی هر دو رویکرد متعارض وجود دارند و این جامعه است که در هر شرایطی به پررنگ کردن یکی از این دو گانه‌ها دست می‌زند تا به تعادل لازم دست یابد. به‌طور قطع دم‌غنیمی بودن نیز ویژگی‌هایی حیاتی و راهبردی دارد؛ اما پرسش اصلی این است که آیا توزان میان این دو گانه با توجه به شرایط فعلی جهان وجود دارد؟ برای متوازن سازی باید کدام جنبه را تقویت کرد؟

چالشی ذهنی: آیا تغییر فرهنگ به راهبرد نیاز دارد؟

دانستن این واقعیت اهمیت دارد که تغییر می‌تواند به‌عنوان مفهومی ضد ارزش سدر راه توسعه شود؛ اما کافی نیست. در حقیقت، همین آگاهی می‌تواند به مخدر و افیونی برای تغییر تبدیل شود؛ به همین دلیل، شاید پرسش درست‌تر این باشد که «برای مواجهه با این فرهنگ یا هر فرهنگ نادرست دیگری، باید چه نوع راهبردی را اتخاذ کنیم؟»

تغییر فرهنگ عمومی خودش می‌تواند هدف راهبردی کلان باشد و بدین ترتیب این راهبرد نیز مانند هر راهبرد دیگری، به یک راهبرد نیاز دارد. برای پاسخ به این پرسش، ابتدا باید از همین منطق دو گانه پیش‌بینی‌پذیری و انعطاف‌پذیری استفاده کرد. پیش از انتخاب راهبرد درست، باید این دو پرسش مطرح شود:

● **پیش‌بینی‌پذیری:** تا چه اندازه دنیای امروز پیش‌بینی‌شدنی است؟ آیا مولفه‌های فرهنگی مورد نیاز یا گل‌هایی که باید از گلخانه فرهنگ انتخاب کنیم، از قبل معین هستند؟

● **انعطاف‌پذیری:** تا چه اندازه جامعه ایرانی قابلیت انعطاف‌پذیری را برای تغییر دارد؟

پاسخ شما به این دو پرسش است که می‌تواند راهنمای مناسبی برای انتخاب راهبرد ارتقای فرهنگی باشد.

چند پیشنهاد

۱. اتخاذ رویکردهای انطباق‌پذیری و شکل‌دهی با مشکلاتی فرهنگی همراه است که احتمال دارد مشروعیت مدیر و پذیرش راهبردها را دشوار کند. پس اتخاذ این رویکردها از

یک سو به خودآگاهی و از سوی دیگر به تلاش برای تغییر فرهنگی نیاز دارد.

۲. فرهنگ امری ثابت نیست و آنچه به عنوان فرهنگ ایرانی می نامیم، موقت و به امروز مربوط است و فرهنگ ایرانی امری ثابت نیست که از گذشته بدون تغییر باقی مانده باشد. برای پذیرش راهبرد و افزایش مشروعیت در سازمان، باید با نشانه ها یا روایت هایی فرهنگی همراه باشد. این نمونه های فرهنگی و تاریخی ناخودآگاه لجوجی را که به ثبات و ثابت قدم بودن علاقه مند است، آماده این پذیرش می کند.

۳. بازآفرینی فرهنگی بخشی از فرهنگ ایرانی است که می توان به عنوان واقعیت تاریخی و راهبردی ملی به آن نگریست. این راهبردها نمونه های موفقی از رویکردهای انطباق پذیری و شکل دهی هستند.

۵. نمونه موردی: حوزه فین تک در ایران امروز

۱. محیط و سبک

سبک های مختلفی برای انتخاب راهبرد مناسب یا تحلیل راهبردها وجود دارد. با این حال، نمی توان گفت که کدام «سبک راهبرد» (Strategic Styles) مناسب تر یا بهتر است؛ بلکه هر کدام از سبک ها برای شرایط ویژه و شرکتی خاص بهتر از محیط یا شرکت دیگر پاسخ گوست. این سبک ها نیستند که باید بهتر یا بدتر باشند؛ بلکه این شرایط و اهداف شرکت هستند که تعیین می کنند کدام سبک راهبردی برای انتخاب راهبردهای شرکت مناسب تر و کدام نامناسب است. به عبارت دیگر، سبک بهتر و بدتر نداریم؛ بلکه سبک مناسب تر و نامناسب تر داریم.

اینکه کدام سبک راهبردی مناسب یا نامناسب است، به سه عامل محیطی بازمی گردد:

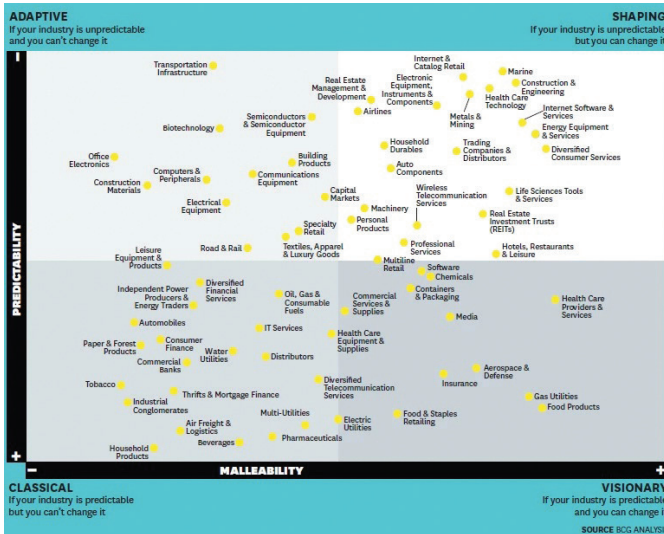
- پیش بینی پذیری (Unpredictability): تغییرات آینده چقدر پیش بینی پذیر هستند؟

- انعطاف پذیری (Malleability): چقدر می توان محیط را شکل داد؟

- دشواری یا خشونت (Harshness): بقا و فعالیت در محیط چقدر نیازمند اعمال خشونت است؟

انتخاب سبک مناسب راهبردی برای شرکت نیازمند شناخت درست محیط است و

این محیط برای هر دسته از شرکت‌ها تفاوت دارد.



همان گونه که در این تصویر مشاهده می کنید، حوزه های مختلف فعالیت براساس دو عامل پیش بینی پذیری و انعطاف پذیری جایگاه مناسب را یافته اند.

۲. حوزه فین تک در ایران امروز

زمانی که درباره محیط شرکت برای انتخاب سبک راهبردی صحبت می شود، حداقل از محیطی با سه ویژگی نام برده می شود:

- چه حوزه فعالیت؟ فین تک
- در کدام نظام اقتصادی و اجتماعی؟ کشور ایران
- در چه زمانی؟ در ابتدای سده ۱۵ (دهه ۱۴۰۰)

محیط فعالیت شرکت های فناوری های مالی یا «فین تک» (FinTech) در ایران امروز از نظر پرسش های سه گانه مربوط به شناخت محیط این ویژگی ها را دارند:

۱. انعطاف پذیری

۱.۱. نظام مالی در ایران امروز به شدت بانک محور است و این بانک محوری به

پیامدهای متعددی در بخش‌های مختلف اقتصادی منجر شده است. از یک سو، ریسک‌گریزی طبیعی بانک‌ها و از سوی دیگر، نظام بانک‌محور در ایران ریسک‌گریزی نظام‌مند را در بخش‌های مختلف نظام مالی ایران در پی داشته است. نظام وثیقه‌ها و ضمانت‌ها در فرایندهای بانکی به‌طور عام و در ارائه تسهیلات بانکی به‌طور خاص به‌خوبی نشان‌دهنده ریسک‌گریزی در خور توجه این نظام مالی است. کاهش انعطاف‌پذیری یکی از پیامدهای این نوع ریسک‌گریزی است. به عبارت دیگر، نظام مالی بانک‌محور به کاهش انعطاف‌پذیری در محیط فعالیت شرکت‌های این حوزه منجر می‌شود.

۱.۲. سرمایه اجتماعی اندک به کاهش اعتماد میان افراد و نهادهای مختلف به یکدیگر منجر شده است. انعطاف‌پذیری در محیط‌هایی با اعتماد متقابل میان بازیگران افزایش می‌یابد. کاهش سرمایه اجتماعی اعتماد طرف عرضه و طرف تقاضا را برای بهره‌گیری از خدمات مالی جدید با تردیدهایی روبه‌رو می‌کند. بدین ترتیب با کاهش سرمایه اجتماعی، میزان انعطاف‌پذیری نیز کاهش می‌یابد.

۱.۳. در ایران امروز، نظام حکمرانی با مداخله شدید دولت همراه است. این مداخله که بر اساس ملاحظات مختلفی شکل گرفته، حوزه مالی بانکی را به حوزه‌ای به‌شدت تنظیم‌شده (Highly Regulated) تبدیل کرده است. به همین دلیل، انعطاف‌پذیری همواره با ریسک مداخله و تنظیم‌گری دولت همراه و به عبارت دیگر، میزان انعطاف‌پذیری بسیار محدود است.

۱.۴. فقدان نظام اعتبارسنجی در ایران امروز سبب ریسک‌گریزی در طراحی خدمات مالی شده است و همین امر به صورت غیر مستقیم به کاهش انعطاف‌پذیری منجر می‌شود.

۱.۵. موانع ورود برای فعالیت نهادهای مالی در ایران بسیار زیاد است. تعداد محدود مجوزهای نهادهای مالی بانکی در ایران در اغلب بخش‌ها باعث شکل‌گیری بازارهای انحصار چندجانبه شده است. این مساله از یک سو قدرت چانه‌زنی نهادهای مالی بانکی را به‌شدت گسترش می‌دهد و از سوی دیگر از میزان انعطاف‌پذیری محیط می‌کاهد.

۲. پیش‌بینی‌پذیری

۲.۱. ایران امروز حساسیت زیادی به موضوع‌های کلان اقتصادی سیاسی دارد. ابهام در روابط خارجی و مذاکرات با کشورهای مختلف و تحریم‌های گسترده علیه

ایران و عدم قطعیت‌های مربوط به وضعیت آینده تحریم‌ها نمونه‌هایی شناخته شده از عدم قطعیت‌های مهم پیش روی شرکت‌های فعال در حوزه فناوری مالی هستند. وابستگی چشمگیر متغیرهای کلان اقتصاد ایران به این عدم قطعیت‌ها حوزه مالی بانکی را از پیش‌بینی پذیری دور می‌کند. واقعیت این است که حوزه مالی بانکی بیش از هر حوزه‌ای به صورت مستقیم و به سرعت تحت تأثیر این عدم قطعیت‌های محیطی قرار دارد؛ به گونه‌ای که کوچک‌ترین اخباری می‌تواند آینده را به سمت و سویی پیش‌بینی نشدنی سوق می‌دهد.

۲.۲. پیش‌بینی ناپذیری این حوزه، تنها به متغیرهای محیط کلان اقتصادی ایران وابسته نیست؛ چرا که فناوری‌های حوزه مالی بانکی در سطح جهانی نیز با ابهام‌ها و عدم قطعیت‌های جدی همراه هستند. پیدایش مفاهیمی مانند زنجیره بلوکی (Block Chain) و کریپتو (Crypto) و دیفای (DeFi) آینده این حوزه را در سراسر دنیا با عدم قطعیت همراه کرده است. موضع‌گیری کشورها و بانک‌های مرکزی جهان در برابر این فناوری‌های نوظهور هنوز مشخص و شفاف نشده است؛ از این رو، عدم قطعیت‌های بسیار زیاد پیش روی فناوری‌های مرتبط با حوزه فین‌تک، این بخش را به حوزه‌ای با انعطاف‌پذیری فراوان تبدیل کرده است.

بررسی این دو عامل محیطی در زمینه وضعیت صنعت فین‌تک در ایران امروز، به خوبی نشان می‌دهد که محیط حوزه فین‌تک محیطی همراه با انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌پذیری اندک است.

۳. سبکی کلاسیک برای حوزه‌ای نوین

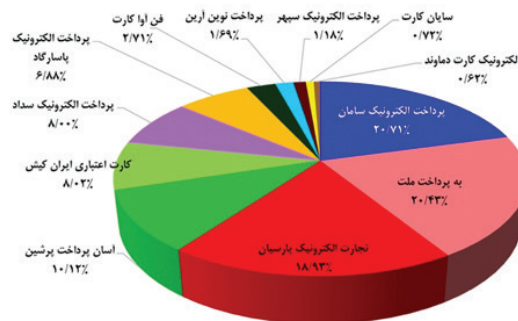
بر اساس مفهوم «پالت راهبردی»، نتیجه محیطی با انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌پذیری اندک، یعنی سبک راهبردی کلاسیک. به عبارت دیگر، شرکت‌های فعال در محیط چاره‌ای ندارند، جز اینکه بر این سبک راهبردی تمرکز کنند. در سبک کلاسیک، مفاهیمی مانند «بهرموری» و «مقیاس‌یابی» اهمیت ویژه‌ای می‌یابند. در واقع، نگاه کلاسیک بیش از سایر سبک‌ها به دنبال «کیفیت زیاد» یا «قیمت کم» یا «بازارهای خاص» است. بدین ترتیب، شرکت‌های فعال در این حوزه بیش از رویکردهای خلاقانه به منظور ساخت بازار یا اکوسیستمی جدید یا ارائه خدماتی خلاقانه برای گروه‌های مختلف هدف، باید بر افزایش سهم بازار خود (مقیاس‌یابی) و افزایش حاشیه سود (بهرموری مناسب‌تر) تمرکز کنند. ارائه

خدماتی با کمترین تغییرات برای گروه‌های خاص همراه با تعرفه‌های ارزان‌تر و به‌دنبال آن ارائه خدمات ویژه برای مشتریان خاص، به راهبردهای مهم این حوزه تبدیل می‌شود.

۴. نمونه موردی: شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد

«شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد» یکی از بازیگران اصلی کشور در حوزه پرداخت و «خدمت‌دهنده پرداخت» (Payment Service Provider مخفف PSP) بوده است. این شرکت که زیرساخت‌های مربوط به پرداخت را ارائه می‌دهد، تامین‌کننده خدمات مربوط به «پایانه‌های فروش» (POS) در سطح ملی است.

در نگاه نخست، شاید راهبردمناسب این شرکت حوزه فین تک به دلیل فناوری محور بودن آن و تمایل به ورود به حوزه‌های نوآورانه پرداخت و ارائه خدمات متنوع پرداخت مانند نظام‌های بازپرداختی (Payback) یا کیف پول (Wallet) بسیار جذاب به نظر برسد. سرمایه‌گذاری یکی از شرکت‌های پرداخت روی استارت‌آپ‌های نوپهوری که مدل‌های جدیدی از کسب و کار فین تک را ارائه می‌دهند، توجه بسیاری از افراد را به خود جلب کند. به عبارت دیگر، برداشت و توصیه اولیه به یکی از شرکت‌های بزرگ حوزه پرداخت می‌تواند به سمت راهبردهای نوآورانه بدیهی به نظر برسد؛ اما واقعیت آن است که این توصیه، توصیه‌ای نامناسب است!

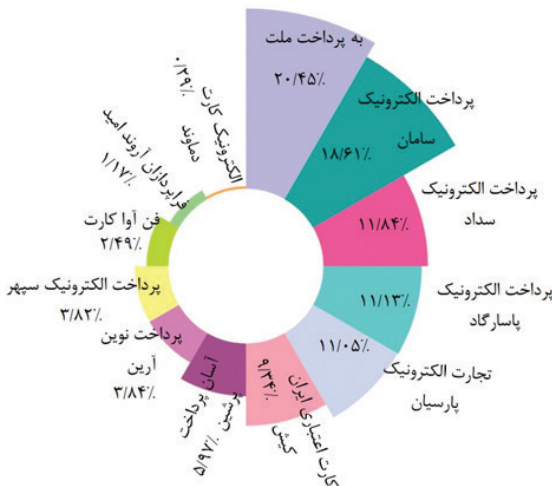


سهم بازار هر شرکت PSP از نظر تعداد تراکنش‌ها - مرداد ۱۴۰۰

اگرچه فین تک حوزه نوینی است، به دلیل انعطاف‌پذیری اندک محیط (به‌ویژه انعطاف‌پذیری در عرصه تنظیم‌گری) و پیش‌بینی‌پذیری کم فناوری (انبوه فناوری‌های

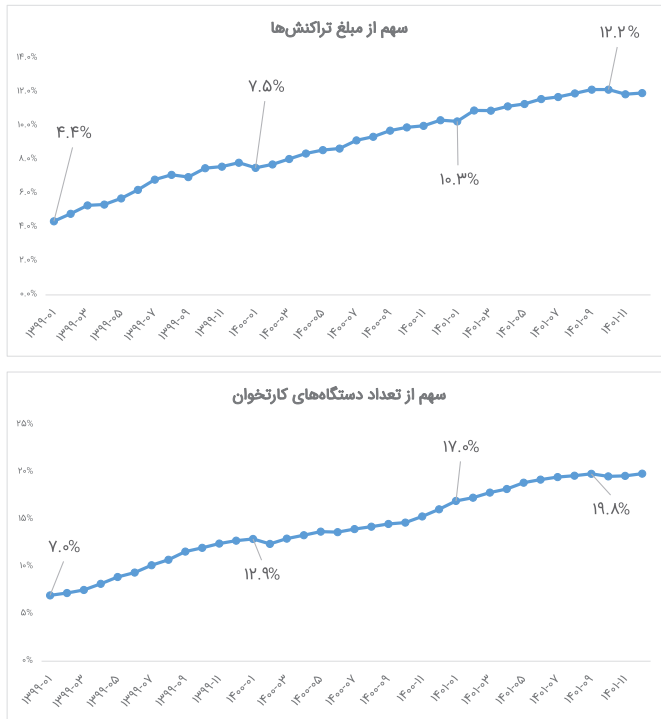
جدید مالی که عدم قطعیت زیادی دارند)، حرکت به سمت نوآوری را با ریسک همراه خواهد کرد. در مقابل، توصیه پالت راهبردی آن است که در چنین محیطی چاره‌ای جز تمرکز بر افزایش مقیاس و بهره‌وری نیست.

داده‌های تاریخی مربوط به وضعیت مقایسه‌ای میان شرکت‌های مختلف پرداخت الکترونیک نشان می‌دهد که «شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد» چگونه توانسته است با انتخاب سبک راهبردی کلاسیک و اتکا به افزایش مقیاس، تعداد پایانه‌های فروش (پوز) خود را در سطح کشور افزایش دهد و از این طریق سهم خود در تراکنش را تقویت کند.



در مرداد ۱۴۰۰، این شرکت با سهم بازار ۸٫۶ درصدی در جایگاه هفتم قرار داشت. با وجود این، تمرکز بر سبک کلاسیک وضعیت این شرکت را در کمتر از دو سال به این صورت تغییر داده است: سهم ۱۳٫۱۱ درصدی (رشد سهم بازار معادل ۱۶۶ درصد) و جایگاه چهارم براساس گزارش خرداد ۱۴۰۲ شاپرک.

اصلی‌ترین دلیل رشد سهم و جایگاه این شرکت، نه با اتکا به نوآوری‌های ساختار شکن یا مدل‌های جدید کسب و کار، بلکه با اتکا به افزایش مقیاس براساس مدل‌های انگیزشی و بازاریابی متداول شکل گرفته است.



۵. نمونه موردی: داتین

شرکت‌های فعال در حوزه راهکارهای بانکی همان شرکت‌هایی هستند که زیرساخت‌های نرم‌افزاری مربوط به خدمات بانکی را به بانک‌ها و موسسه‌های مالی و اعتباری ارائه می‌دهند. زیرساختی‌ترین محصول در این حوزه، خدمات مربوط به «سیستم بانکداری متمرکز» (Core Banking) است. «سیستم بانکداری متمرکز» سیستم نرم‌افزاری گسترده‌ای است که خدمات متداول بانکی از افتتاح حساب تا واریز و برداشت و ارائه تسهیلات را در بر می‌گیرد. بدین ترتیب، در این سیستم تمامی فعالیت‌های بانکداری ذخیره و پردازش می‌شوند.

شرکت نرم‌افزاری «داتیس آرین قشم» که با نام «داتین» شناخته می‌شود، یکی از شرکت‌های فعال در حوزه راهکارهای بانکی در ایران است. این شرکت در کنار دو شرکت دیگر، یعنی «توسن» و «خدمات انفورماتیک»، از شرکت‌های اصلی این حوزه در سطح کشور به‌شمار می‌آیند. شرکت‌های فعال در این حوزه نیز در سطح راهبردی می‌توانند

9 0 1 2

3 4 5 6

7 8 9

1 2 3 4

به سمت کسب و کارهای جدید حرکت با اتکا به سبک کلاسیک بر افزایش سهم خود در بازار رقابتی اقیانوس قرمز فعالیت کنند.

تحلیل «پالت راهبرد» در ایران امروز، بر اتخاذ رویکردی کلاسیک توصیه می‌کند. در حالی که انبوهی از کسب و کارهای استارت‌آپی جذاب برای بهره‌گیری و اتصال به «سیستم بانکداری متمرکز» به صورت مستمر به داتین پیشنهاد و عرضه می‌شد و رونق در اکوسیستم استارت‌آپی نیز به شکل گیری استارت‌آپ‌های نوظهوری مانند اسنپ، تپسی، دیجی کالا، فیلیمو و نماوا و... منجر شده بود، به نظر می‌رسید که راهبرد مناسب داتین شکل دهی به اکوسیستم فناوری مالی در پیرامون خود باشد. با این حال، توصیه پالت راهبردی دور از انتظار بود و سبک راهبردی کلاسیک را پیشنهاد می‌داد. هر چند در نگاه نخست سبک کلاسیک برای کسب و کار نوظهوری مانند فین‌تک می‌توانست به عنوان توصیه قدیمی و تاریخ مصرف گذشته‌ای تلقی شود، واقعیت این بود که محیط ایران انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌پذیری مناسبی را برای چنین حرکتی ارائه نمی‌داد.

داتین براساس همین اصل تلاش کرد تا سهم بازار خود را افزایش دهد؛ اما چنین تلاشی نیز به سادگی امکان‌پذیر نبود. اغلب بانک‌ها و موسسه‌های مالی بانکی «سیستم بانکداری متمرکز» خود را انتخاب کرده بودند. با توجه به اینکه گذار از سیستم بانکداری متمرکز به سیستم دیگر پریسک و هزینه‌بر و زمان‌بر است، افزایش سهم بازار نیز به سادگی امکان‌پذیر نیست.

با تقویت بازار و سازوکارهای آن، امکان ادغام و تملک نیز افزایش می‌یابد. بدین ترتیب، ادغام و تملک (M&A) میان موسسه‌های مالی امری دائم و روبه‌افزایش است. بانک‌ها و موسسه‌های مالی بانکی جدید برای ادغام به سیستم یکپارچه بانکداری نیاز دارند و همین امر امکان افزایش سهم بازار برای شرکت ارائه‌دهنده محصولات و خدمات بانکداری متمرکز را افزایش می‌دهد. براساس سبک کلاسیک، داتین با تمرکز بر این بخش از بازار می‌توانست سهمش را افزایش دهد.

در سال ۱۳۹۷ و براساس مصوبه شورای پول و اعتبار، بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری وابسته به نیروهای مسلح در قالب بانک سپه ادغام شدند. بدین ترتیب، بانک‌های «انصار»، «قوامین»، «حکمت ایرانیان»، «مهر اقتصاد» و «موسسه اعتباری کوثر» در قالب بانکی واحد، یعنی «بانک سپه»، ادغام شدند. ترکیب این بانک‌ها که هر یک سیستم بانکداری

متمرکز خاص خود را داشتند، به غیر از ارائه «سیستم بانکداری متمرکز» نیازمند انتقال داده‌های این بانک‌های مختلف و گذار آن‌ها از سیستم‌های پیشین خود به سیستم یکپارچه جدیدی بود. سبک کلاسیک این راهبرد را به داتین پیشنهاد می‌داد تا با کمترین حاشیه سود نیز، بتواند سهم خود را افزایش دهد.

۶. پیوستگی سیاست‌های ملی و راهبردهای بنگاهی

سیاست‌گذاری دولت‌ها در حوزه‌های مختلف، بر راهبردهای بنگاهی تأثیر بسزایی می‌گذارد. هرچه تنظیم‌گری شدیدتر شود، انعطاف‌پذیری کاهش می‌یابد. بدین ترتیب، سیاست‌های ملی مبتنی بر مداخله شدید، یعنی استفاده از سازوکارهایی مانند مجوزدهی یا محدودسازی فعالیت یا قیمت‌گذاری دولتی، می‌تواند شرکت‌ها را به سمت راهبردهای کلاسیک افزایش دهد؛ همان‌گونه که سیاست‌های کلان اقتصادی سیاسی که پیش‌بینی‌پذیری را کاهش دهد، شرکت‌ها را به سمت سبک کلاسیک سوق می‌دهد. اگرچه هوشمندی شرکت‌ها در شناخت محیط و عملکرد مبتنی بر آن است، هوشمندی سیاست‌گذار نیز در تقویت شرایطی است که شرکت‌های بیشتری بتوانند به سمت نوآوری‌ها بروند. به عبارت دیگر، سیاست‌گذار توانمندتر سیاست‌گذاری است که چیزی بیشتر از ریسک‌های فناوری و ریسک‌های محیط بین‌الملل را به شرکت‌های ملی تحمیل نکند.

هرچه سیاست‌گذار بتواند محیط را به سمت محیطی با انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌پذیری بیشتر هدایت کند، امکان شکل‌دهی شرکت‌ها را به محیط کسب و کار افزایش می‌دهد. کشوری که بتواند امکان شکل‌دهی شرکت‌هایش را در محیط منطقه‌ای و جهانی بیشتر فراهم آورد؛ یعنی قدرت ملی خود را افزایش داده است. در مقابل، هر عاملی که انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌پذیری را کاهش دهد، دامنه فعالیت و تأثیرگذاری بنگاه‌های خود را در سطح جهانی کاهش می‌دهد که نتیجه آن کاهش قدرت ملی است.

دروغ بزرگ
برنامه ریزی
راهبردی

۱. معرفی مقاله

علیه برنامه‌ریزی راهبردی

در دهه‌های پایانی قرن بیستم، برنامه‌ریزی راهبردی با استقبال چشمگیر شرکت‌ها مواجه شد و مکاتب مختلفی نیز برای طراحی یا تحلیل راهبرد معرفی شدند. همچنین، پژوهشگران مفاهیم متعددی را در این زمینه خلق کردند و در پی آن شرکت‌های بسیاری به دنبال استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی بودند. بدین ترتیب، پروژه‌های مختلفی در بنگاه‌ها و سازمان‌ها برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی تعریف می‌شدند. حتی بسیاری از مفهومی‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی، از سطح بنگاه فراتر رفتند و در سطح ملی و در میان ابزارهای سیاست‌گذاری استفاده شدند. با این حال، واقعیت این بود که برنامه‌های راهبردی به اندازه‌ای که ادعا می‌شد، به تغییر رفتار و تصمیم‌گیری‌های بنگاه‌ها منجر نشده بود. بسیاری از مدیران پروژه‌های برنامه‌ریزی راهبردی را نوعی از ائتلاف منابع می‌دانستند و بدین ترتیب، مفهوم راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی نقد و بررسی شد.

هنری مینتزبرگ یکی از نخستین پژوهشگران راهبردی بود که به راهبرد و برنامه‌ریزی تردید و از نگاه انتقادی این مفهوم را بررسی کرد. سال ۱۹۹۴، وی در مقاله‌ای به نام «بازاندیشی در برنامه‌ریزی راهبردی» دام‌های نهفته در برنامه‌ریزی راهبردی را بررسی کرد [۱۲]. سپس در سال ۲۰۰۰، در کتاب «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی راهبردی» [۱۳] به رویارویی کامل با برنامه‌ریزی راهبردی رفت و کارکردها و اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی را ارزیابی کرد. او به خوبی نشان داد که «برنامه‌ریزی راهبردی» در حال از بین بردن و از مفهوم خالی کردن «راهبرد» است. در حقیقت، روش‌ها و فرایندهای استاندارد شده برنامه‌ریزی راهبردی امکان پرداختن و فهم درست راهبرد را از شرکت‌ها و سازمان‌ها گرفته است. از دید مینتزبرگ، برنامه‌ریزی راهبردی به فرایندی بی‌روح و یکی از آداب رسمی سازمانی تبدیل شده است.

مینتزبرگ فرایند رسمی تدوین راهبرد را در تقابل و تعارض با فهم درست و عمیق از راهبرد می‌داند که گاه به ناکارآمدی راهبرد در شرکت‌ها و سازمان‌ها منجر می‌شود. نگاه او به فرایندهای غیررسمی (مانند صبحانه کاری) مثبت است؛ به ویژه زمانی که در آن‌ها درباره تغییرات محیطی صحبت می‌شود و به اتخاذ تصمیم‌های درست در برابر این تغییرات کمک می‌کند. از دید مینتزبرگ، این نوع از یادگیری‌های غیررسمی



شکل‌گیری چشم‌اندازهای فردی و در نتیجه، تصمیم‌گیری درست برای تغییرات محیطی را در پی دارد.

مینتزبرگ نیز سه دام [۱۴] را در برنامه‌ریزی راهبردی شناسایی می‌کند. تاکید بر رسمی‌سازی می‌تواند به کاهش تعهد در سطح سازمان و محدود شدن چشم‌انداز سازمان و تقلیل آن به برنامه‌هایی محدود و ایجاد جو سیاسی در سازمان منجر شود؛ جوی که در آن مبارزه برای کسب قدرت در سازمان گسترش می‌یابد.

در نهایت، مینتزبرگ با طرح مفهوم «تفکر راهبردی» کوشید تا راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی را بازآفرینی و بازتعریف کند. مقاله «دروغ بزرگ برنامه‌ریزی راهبردی» در سال ۲۰۱۴ نگارش شده [۱۵] و مانند پژوهش مینتزبرگ به دام‌های برنامه‌ریزی راهبردی اشاره کرده است.

۲. خلاصه مقاله

جمله «اگر به‌طور کامل با راهبردتان راحت هستید، به احتمال زیاد آن راهبرد چندان مناسب نیست و در یک یا چند دام گیر افتاده‌اید؛ پس باید ناراحت و نگران باشید» آغاز مواجهه با برنامه‌ریزی راهبردی است. در ادامه، مقاله به این تعریف می‌پردازد که راهبرد واقعی به معنی قراردادن شرط‌ها و انتخاب‌های سخت است. در راهبرد، هدف از بین بردن ریسک نیست؛ بلکه تنها افزایش احتمال موفقیت است.

[یادداشت ۱۲ درباره این واقعیت است که در هر راهبردی ما از میزان هزینه‌ها می‌کاهیم؛ اما هزینه‌دادن اجتناب‌ناپذیر است. هر راهبردی به احتمال موفقیت می‌افزاید؛ اما تضمینی برای موفقیت نیست.]

در واقع، انتخاب راهبرد مستلزم تصمیم‌گیری‌هایی است که به‌صراحت دایره امکانات [۱۶] و گزینه‌های ما را کاهش می‌دهد. راهبرد مناسب محصول ساعت‌ها پژوهش و مدل‌سازی‌های دقیق نیست که به نتیجه‌ای اجتناب‌ناپذیر و تا حدودی بی‌نقص منجر شود؛ بلکه ناشی از فرایندی ساده و بسیار سریع است از چگونگی رسیدن به آنچه می‌خواهیم و سپس ارزیابی این مساله که آیا این تلاش واقع‌بینانه بوده است یا خیر. در ادامه روند گزینش راهبرد مناسب، دام‌های متفاوت معرفی می‌شوند.

دام ۱: برنامه‌ریزی راهبردی

به‌طور کلی، برنامه‌های راهبردی به نگاه کم‌وبیش یکسان تمایل دارند که شامل سه بخش عمده است:

- چشم‌انداز یا بیانیه مأموریت
- فهرستی از برنامه‌هایی نظیر راه‌اندازی محصول و گسترش جغرافیایی و پروژه‌هایی که ساختار سازمان را در دستیابی به هدف در نظر می‌گیرند
- تبدیل برنامه به امور مالی

می‌توان گفت که برنامه‌ریزی معمولاً درباره آنچه سازمان نمی‌خواهد انجام دهد، صریح و روشن نیست. منطق آن قیمت است و برنامه راهبردی آن دسته از برنامه‌هایی را شامل می‌شود که با منابع شرکت متناسب باشند؛ از این رو، اشتباه برنامه‌ریزی برای راهبرد دامی رایج است. به‌طور مثال، وال استریت بیشتر به اهداف کوتاه‌مدت شرح داده شده در برنامه‌ها علاقه‌مند است تا اهداف بلندمدت مدنظر در راهبرد! تحلیلگران بازارهای مالی نیز برای اینکه ارزیابی کنند که آیا شرکت‌ها می‌توانند به اهداف سه‌ماهه خود دست یابند یا نه، برنامه‌ها را بررسی می‌کنند.

[یادداشت ۱۳ این دام را بررسی کرده است و اینکه در برخی از موقعیت‌ها، توجه به اهداف کوتاه‌مدت پیامدی ناخواسته می‌شود.]

دام ۲: تفکر مبتنی بر هزینه

تمرکز بر برنامه‌ریزی به‌آرامی به تفکر مبتنی بر هزینه منجر می‌شود. هزینه‌ها نیز به‌طور شگفت‌انگیزی در برنامه‌ریزی‌ها استفاده می‌شوند؛ چرا که در اختیار کامل شرکت‌ها هستند. دلیلی ساده برای اینکه چرا برنامه‌ریزی مبتنی بر درآمد به همان نتایج مدنظر در برنامه‌ریزی مبتنی بر هزینه منجر نمی‌شود، این است که شرکت برای هزینه‌ها تصمیم‌گیری می‌کند؛ اما مسئول تصمیم‌گیری برای درآمدها مشتریان هستند. به‌عنوان مثال، تامسون رويترز (Thomson Reuters)، ارائه‌دهنده اطلاعات کسب و کار، بخش عمده‌ای از درآمد هر ساله خود را از اشتراک‌های چندساله کسب می‌کند. تنها مقدار متغیر در برنامه‌ریزی مبتنی بر درآمد، تفاوت بین فروش اشتراک‌های جدید و لغو قراردادهای موجود است. تفکر مبتنی بر هزینه این است که قابلیت پیش‌بینی هزینه‌ها با پیش‌بینی درآمد تفاوت اساسی دارد. برنامه‌ریزی نمی‌خواهد و نمی‌تواند که درآمدهای جادویی را به دنبال داشته

باشد و تلاشی که صرف ایجاد درآمد شود، انحراف از وظیفه اصلی و به مراتب سخت‌تر راهبردگذاران، یعنی پیدا کردن راه‌هایی برای به‌دست آوردن و حفظ مشتریان را در پی دارد. [در یادداشت ۱۴، این دام شرح داده شده و اینکه گاه تفکر مبتنی بر هزینه ممکن است به فاجعه‌هایی در راهبرد (سطح خرد) یا سیاست (سطح کلان) منجر شود].

دام ۳: چارچوب‌های راهبرد خوداستنادی

شاید مودیان‌ترین حيله، دام چارچوب راهبرد خوداستنادی باشد؛ زیرا می‌تواند حتی مدیرانی را به دام بیندازد که از برنامه‌ریزی جزئی و دام هزینه‌ها اجتناب می‌کنند و به دنبال راهبرد واقعی هستند! بیشتر مدیران در شناسایی و تبیین راهبرد از چارچوب‌های استاندارد استفاده می‌کنند. در ادامه، به دو نمونه از دیدگاه‌های محبوبی اشاره شده است که متأسفانه می‌تواند کاربران ناآگاه را در برنامه‌ریزی راهبردی به خطاهایت کند. خطای این کاربران ناآگاه آن است که برنامه‌ریزی راهبردی را بر پایه کارهایی استوار می‌کنند که به‌طور کامل در اختیار شرکت هستند.

[یادداشت ۱۵ این دام را توضیح داده و اینکه چگونه می‌توان به برنامه‌ریزی راهبردی پرداخت؛ درحالی که برخی از مولفه‌های مهم شرکت در اختیارش نیستند.]

الف. راهبرد اورژانسی

در سال ۱۹۷۸، هنری مینتزبرگ مقاله تأثیرگذار خود در علم مدیریت را منتشر و مفهوم «راهبرد اورژانسی» را معرفی کرد. او بین راهبرد خودخواسته و راهبرد اورژانسی تفاوت نمی‌بیند؛ چراکه راهبرد خودخواسته براساس نیت و اراده است و راهبرد اورژانسی براساس نیت و قصد قبلی نیست و برخلاف راهبرد خودخواسته، شامل پاسخ‌های شرکت در مواجهه با رویدادهای پیش‌بینی نشده است. تفکر مینتزبرگ که براساس مشاهدات اوست، نشان می‌دهد که مدیران توانایی خود برای پیش‌بینی آینده و برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن را بیش از حد واقعی در نظر می‌گیرند.

ب. توانمندی راهبردی

در سال ۱۹۸۴ و شش سال پس از مقاله اصلی مینتزبرگ با معرفی راهبرد خودخواسته،

بیرگر ورنر فیلِت (Birger Wernerfelt) مقاله‌ای با عنوان «دیدگاه مبتنی بر منابع» را نوشت که مفهومی با شور و شوق دیگری درباره راهبرد را مطرح می‌کرد؛ اما تا سال ۱۹۹۰ دیده نشد؛ یعنی تا زمانی که پراهالاد (Prahalad) و گری همل (Gary Hamel) یکی از مقاله‌های معروف HBR با عنوان «شایستگی محوری شرکت» را منتشر کردند و در آن مفهوم «نگاه مبتنی بر منابع» (RBV) که ورنر فیلِت (Wernerfelt) پیش‌تر معرفی کرده بود، به صورت گسترده‌ای در میان مدیران به محبوبیت رسید.

«نگاه مبتنی بر منابع» تاکید می‌کند که کلید مزیت رقابتی شرکت در اختیار داشتن توانمندی‌های ارزشمند، کمیاب، بی‌نظیر و بدون جایگزین است. این مفهوم با استقبال بسیار زیادی مواجه شد؛ چرا که به مدیران این فهم را پیشنهاد می‌داد که راهبرد یعنی تعیین و ساخت «شایستگی محوری» یا «توانمندی راهبردی».

مشکل این است که توانمندی‌ها به خودی خود مشتری را به خرید نمی‌کشاند؛ بلکه تنها کسانی می‌توانند این کار را انجام دهند که معادله‌ای ارزشمند برای مجموعه خاصی از مشتریان تولید کنند. مشتریان و بافت [محیطی] هر دو ناشناخته و مهارنشده هستند. بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند تا بر توانمندی‌هایی تمرکز کنند که برای شرایط دارای قطعیت و پیش‌بینی‌شدنی و مهارشده ساخته می‌شوند. اگر این امر با موفقیت همراه نباشد، با سرزنش مشتریان دمدمی مزاج یا رقبای غیر منطقی مواجه می‌شوند.

حال چگونه شرکت می‌تواند از این دام‌ها فرار کند؟ از آنجا که مشکل در ناسازگاری طبیعی مردم با ناراحتی و ترس ریشه دارد، تنها راه حل اتخاذ نظم و انضباط درباره ایجاد راهبردی است که شما را با تجربه برخی نگرانی‌ها آشتی می‌دهد. این روال مطمئن شدن از فرایند اتخاذ راهبرد، مطابق سه قانون بنیادین زیر است:

- **بیانیه راهبرد را ساده بگیرید:** انرژی خود را بر آن دسته از انتخاب‌های مهمی متمرکز کنید که روی تصمیم‌گیرندگان در آمد شما، یعنی مشتریان، تاثیر می‌گذارند. در این مسیر، دو گزینه موفقیت را تعیین می‌کند: یکی تصمیم‌گیری درباره جایی که در آن بازی (رقابت) انجام می‌شود که مشتریان خاص را هدف قرار می‌دهد و دیگری تصمیم‌گیری درباره نحوه پیروزی (نحوه ایجاد ارزش برای این دسته از مشتریان).

- **بدانید که راهبرد در جست‌وجوی کمال نیست:** در بهترین حالت، راهبرد

احتمال ناکامی شرکت در رقابت را کاهش می‌دهد. مدیران باید این واقعیت را درونی‌سازی کنند که نباید از فرایند ایجاد راهبرد ترسید. تا زمانی که آنان این شرایط را نپذیرند، به جای راهبرد برنامه‌ریزی خواهند داشت.

● **منطقی صریح و آشکار ایجاد کنید:** تنها راه مطمئن برای بهبود میزان موفقیت گزینه‌های راهبرد شما، سنجیدن منطق تفکر خودتان است: برای اینکه انتخاب‌های تان درست و واقعی باشند، چه چیزی نیاز دارید که درباره مشتریان، تکامل صنعت، رقابت و قابلیت خودتان بدانید؟ درباره این‌ها چه اعتقادی دارید؟ مهم است که پاسخ این پرسش‌ها را بنویسید.

برنامه‌ریزی مدیریت هزینه و تمرکز بر قابلیت‌ها دام‌های خطرناکی برای ایجاد راهبرد محسوب می‌شوند. باین حال، این فعالیت‌ها ضروری هستند و هیچ شرکتی نمی‌تواند آن‌ها را نادیده بگیرد. راهبرد مشتریان را مجاب می‌کند تا درآمد شرکت را تامین کنند؛ اما برنامه‌ریزی و مدیریت هزینه و قابلیت‌ها تعیین می‌کند که آیا درآمد را می‌توان در قیمتی به‌دست آورد که برای شرکت سودآور باشد یا خیر.

[در یادداشت ۱۶، ابزاری برای «سنجیدن منطق تفکر» پیشنهاد شده است تا بتوانید انتخاب‌های درست را از انتخاب‌های نادرست تشخیص دهید. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن یادداشت را بخوانید.]

۳. یادداشت ۱۲: چه کسی را برای کشتن انتخاب کنیم؟ آیا انتخاب‌های راهبردی یا سیاست‌گذاری‌ها آزارتان می‌دهد؟

۱. مساله قایق نجات

در سال ۱۸۴۱، کشتی «براون» در نزدیکی ساحل نیوفاندلند غرق شد؛ اما مشکل آن بود که قایق‌های نجات به اندازه مسافران نبود. درحالی که ۷۴ نفر قایق را پر کرده بودند، ظرفیت واقعی قایق نجات فقط ۶۰ نفر بود و این یعنی غرق شدن قایق نجات و مرگ تمامی ۷۴ نفر. به همین دلیل، معاون ناخدا به ملوانی به نام هولمز دستور داد که ۱۴ نفر از مسافران قایق نجات را به دریا بیندازد. او ۱۳ مرد را به دریا انداخت و یک زن هم به‌خاطر اینکه از معشوقش جدا نشود، خودش با آن‌ها به آب پرید و همگی غرق شدند؛

اما بقیه نجات پیدا کردند. بعدها هولمز را به اتهام قتل غیرقانونی دستگیر و او را محاکمه و به حبس ابد محکوم کردند.

در طول محاکمه از هولمز پرسیده شد در زمان انتخاب افرادی که به دریا انداخته شدند، او چه معیارهایی برای انتخاب قربانیان داشته است؟ پاسخ وی این بود: همه خدمه کشتی باید زنده می ماندند تا جان بقیه را نجات دهند. کودکان، زنان، متاهل، زنان مجرد و مردان متاهل هم به ترتیب اولویت‌های بعدی بودند. آنان مردان مجرد را به دریا انداخته بودند. در واقع، این نوع از معیارهای انتخاب برای قربانی کردن بازتاب کاملی از آداب و رسوم و ارزش‌های حاکم بر هر دوره زمانی و جامعه هستند.

پرسش درباره معیارهای انتخاب قربانی به موضوع مهمی در حوزه اخلاق تبدیل شده است که با نام «مساله قایق نجات» شناخته می‌شود. واقعیت دردناک این است که پرسش مذکور در تمامی انتخاب‌های مدیران برای تخصیص منابع محدود به پروژه‌های اولویت‌دار به چشم می‌خورد. آنان با هر انتخاب‌شان تعدادی از پروژه‌ها را به دریا می‌اندازند؛ همان‌طور که سیاست‌گذاران با تخصیص منابع محدود ملی، در حال انتخاب شهروندان قربانی هستند. در حقیقت، هر انتخابی پیامدی دارد و پیامد آن قربانی‌هایی هستند که انتخاب می‌شوند؛ به همین دلیل، هر انتخابی همواره پرسشی مهم است. در این میان، مساله‌های معروف دیگری نیز در این زمینه وجود دارند که در ادامه، دو نمونه از آن‌ها معرفی شده‌اند.

۱. مساله تراموا

سال ۱۹۶۷، فیلیپا فوت (Philippa Foot) مساله تراموا را برای نخستین بار مطرح کرد و در سال‌های بعد، افراد مختلفی آن را بازطراحی کردند. تراموایی روی ریل راه‌آهن در حال حرکت است و پنج نفر سر راه آن هستند و تراموا مستقیماً در حال رفتن به سمت آنان است. شما به عنوان ناظر در حوالی صحنه و نزدیک به اهرمی هستید که با کشیدن آن، تراموا به ریل دیگری تغییر مسیر می‌دهد که تنها یک نفر روی آن است. حال پرسش این است که شما کدام را انتخاب می‌کنید؟

● هیچ کاری نکنید که این مساوی با کشته شدن آن پنج نفر روی ریل اصلی است.

● با کشیدن اهرم، تراموا را به سمتی هدایت کنید که موجب کشته شدن آن یک

نفر خواهد شد.



مساله این است که انتخاب درست کدام است؟ بسیاری پاسخ‌شان نبودن در چنین موقعیتی است؛ اما واقعیت این است که شما همواره در معرض این انتخاب هستید. با انتخاب پروژه‌های و کنار گذاشتن پروژه‌های دیگر در حال اشتغال‌زایی برای گروهی و بیکار کردن گروهی دیگر هستید؛ همان‌طور که هر پروژه‌ای به گروهی منفعت و به گروهی دیگر آسیب می‌رساند.

۲. مساله پیوند عضو

ابتدا جودیت تامسون (Judith Jarvis Thomson) مساله پیوند عضو را مطرح کرد و بعدها افراد زیادی آن را بازطرحی کردند. در این مساله، پرسش درباره معیارهای اخلاقی برای اقدام پزشک به منظور تخصیص یکی از ارگان‌ها به بیماران محتاج مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، پرسش اصلی این است که چه کسانی مستحق دریافت عضو پیوندی هستند؟

آیا قلب آماده پیوند بهتر است به فردی سالم پیوند زده شود یا فردی معلول؟ به مرد یا زن؟ پیر یا جوان؟ فردی مجرد یا متاهل؟ حتی اگر پزشکی باشید که نجات‌دهنده جان انسان‌هاست، همچنان در معرض این مساله اخلاقی قرار دارید؛ مساله‌ای که همواره با تصمیم‌گیری‌های ما پیوند خورده است. در نسخه‌ای از مساله تامسون، موضوع قتل انسانی سالم برای تخصیص ارگان‌هایش به پنج بیمار در شرف مرگ و محتاج به پیوند اعضا بود. آیا این امر اخلاقی است؟

انتخاب معیارها

این دوگانه‌های اخلاقی همواره تلاش می‌کنند که شما را در موقعیت انتخاب قرار دهند تا انگاره‌های اخلاقی خود را شناسایی کنید. در حقیقت، این مساله‌ها ما را در موقعیت دائمی قربانی کردن به تصویر می‌کشند.

آیا برای مساله قایق نجات Dev ها را انتخاب می‌کنید یا مهندسان ساختمان را؟ این همان پرسشی است که راهبردهای سازمان به شما می‌گویند. در حقیقت، تفکر راهبردی شماست که منجر می‌شود به اینکه شما و سرنشینان قایق‌تان زنده بمانید یا نه؛ هر چند گاهی سنگ‌دلانه مجبور می‌شوید به هر طریقی حتی فرایندی تصادفی گروهی

از مسافران را به دریا پرتاب کنید. اگر به اشتباه انتخاب کنید یا حتی انتخاب نکنید، به مرگ همه سر نشینان منجر خواهید شد. اگر این احساس سخت تصمیم‌گیری را روزانه روی دوش خود حس نمی‌کنید، احتمالاً انسان سنگ‌دل یا بی‌توجهی نیستید؛ بلکه از پیامدهای انتخاب‌های تان آگاهی ندارید و اغلب ترجیح می‌دهید حتی از آن آگاه نشوید. با بزرگ‌تر شدن خود و کسب و کارمان، انتخاب‌های ما پیامدهای بزرگ‌تر و قربانی‌های بیشتری پیدامی‌کند. بدین ترتیب، هر چه مدیری تصمیم‌های بزرگ‌تری می‌گیرد، در حال انتخاب قربانیان است؛ هر چند هزینه واقعی آن مرگ نباشد؛ بلکه بیکاری یا بیماری یا بی‌سوادی باشد. همه این‌ها می‌توانند روح جامعه را مثل خوره از داخل بخورند؛ همان‌طور که می‌توانند سازمانی را فارغ از هر روح زنده‌ای کنند.

مدیر بزرگ کسی است که حتی اگر از پیامدهای تصمیم‌گیری‌هایش کاملاً آگاه نباشد، تلاش می‌کند تا برای تصمیم‌گیری‌ها و هزینه‌های آن‌ها، تصمیمی بگیرد که خیر جمعی بیشتری ایجاد کند. برای مدیر خیر جمعی می‌تواند به اندازه تأثیراتش در جامعه باشد. شرکتی خیر جمعی را به اندازه‌ای محدود، حتی به اندازه کارکنان و مشتریان و تأمین‌کنندگان می‌تواند ایجاد کند و شرکتی دیگر می‌تواند دایره تأثیرگذاری‌اش بیشتر باشد؛ مانند پلتفرم‌های دیجیتال که می‌توانند خیر جمعی را در مقیاس کاربران‌شان یا حتی کل جامعه افزایش دهند.

شما نباید با راهبردهای تان به سادگی کنار بیایید؛ بلکه باید مدام به خودتان یادآوری کنید که در کدام دام‌ها افتاده‌اید! شما وظیفه دارید بخت موفقیت جمعی را افزایش دهید و مدام راهبردتان را محاکمه کنید. همین راهبردهای شما می‌تواند به پیامدهای سختی برای سر نشینان قایق نجات‌تان منجر شود. همین قدر سخت گیرانه مدام راهبردهای تان را ارزیابی و دوباره فکر کنید. باید همه واژه‌ها را با پیشوند «باز» بخوانید:

بازاندیشی

بازشناسی

بازآفرینی

بازطراحی

بازبینی

...

چرا مدیران و سیاست‌گذاران به برنامه‌های کوتاه‌مدت تمایل دارند؟

نخستین دام نگاه راهبردی خود «برنامه‌ریزی راهبردی» است! ما در زندگی جمعی خود، برای بقا یا رشد نیازمند نگاه راهبردی هستیم؛ اما در شرکت‌ها و سازمان‌ها، بلافاصله این نگاه راهبردی را به مستندی به نام «برنامه‌ریزی راهبردی» تبدیل می‌کنیم. این «برنامه‌ریزی راهبردی» هم در «نه گفتن» صریح مشکل دارد و هم در «بلندمدت‌نگری». در حقیقت، گاه همین برنامه‌ریزی راهبردی است که نگاه و تفکر راهبردی را پیش از هر چیزی قربانی می‌کند. در این یادداشت، به این موضوع پرداخته می‌شود که چرا مدیران و سیاست‌گذاران ناخودآگاه به سمت برنامه‌های کوتاه‌مدت می‌غلطند و تغییر مسیر می‌دهند.

خانه اجاره نشین ها

مثالی کلان: موضوعی مانند قطع یارانه نقدی یا افزایش قیمت بنزین در دولت‌های مختلف و فارغ از نگاه سیاسی حاکم بر آن دولت، تا حد ممکن به تعویق می‌افشد؛ حتی اگر این موضوع را همه آن دولت‌ها سیاست‌درستی بدانند. حال پرسش اصلی این است که چرا؟



مثالی بنگاهی: بسیاری از پروژه‌ها میراثی از گذشتگان هستند. گاه از همان روزی که مدیری نخستین روز مدیریتش را در بنگاه تجربه می‌کند، با چنین پروژه‌های نادرست و به‌ارث‌رسیده‌ای مواجه می‌شود که تصمیم می‌گیرد تا آن‌ها را اتمام ببخشد؛ اما در آخرین روزی که همان مدیر شرکت را ترک می‌کند، همچنان آن پروژه‌ها در فهرست فعالیت‌های شرکت دیده می‌شوند؛ پروژه‌هایی میراثی که به‌ناچار حفظ می‌شوند. در اینجا نیز پرسش مهم این است که چرا؟

برای درک این مساله می‌توان خانه به‌ارث‌رسیده‌ای را تصور کنید؛ خانه‌ای که چندین ارث‌بر دارد؛ اما مدیریت آن به‌صورت دوره‌ای به یکی از آن‌ها واگذار می‌شود. حالا تصور کنید که این خانه مستاجرانی دارد و خانه هم در آستانه تخریب است؛ وضعیتی مانند فیلم به‌یادماندنی «جاره‌نشین‌ها»! این خانه هر لحظه ممکن است فاجعه‌ای به‌بار بیاورد و در این وضعیت، شما مدیر فعلی و موقت آن ساختمان هستید. حالا اگر سایر ارث‌برها به پرداخت هزینه‌های آن مایل نباشند، در عمل هزینه تعمیرات آن بر دوش شما می‌افتد!

هزینه را به دیگری منتقل کن!

در این وضعیت، مساله اصلی تصمیم‌گیری برای سیاست‌گذار یا مدیر این نیست که اجراکننده سیاست درست باشد؛ بلکه هدف سیاست‌گذار یا مدیر آن است که هزینه را به‌تنهایی پرداخت نکند؛ بلکه هزینه را به دوش دیگر ارث‌برندگان بیندازد! هر گزینه تصمیم‌گیری دو مولفه اصلی دارد: ۱. منافع تصمیم؛ ۲. هزینه‌های تصمیم.

هم منافع و هم هزینه‌ها می‌توانند کوتاه‌مدت یا بلندمدت و جمعی یا فردی باشند. مشکل زمانی پیش می‌آید که هزینه‌های تصمیمی بسیار سنگین و فردی و کوتاه‌مدت، اما منافع آن جمعی و بلندمدت باشد! بدین ترتیب، هزینه‌های کوتاه‌مدت را باید یک نفر (گروه) پردازد؛ ولی از منافع آن همگان بهره ببرند. این مساله در تصمیم‌گیری می‌تواند از جنس مسائل «همای زندانی» و «سواری رایگان» دسته‌بندی شود؛ اما مساله اصلی ما در این نوشتار آن نیست.

به عبارت دیگر، در سطح کلان ملی گاه هزینه‌های آن را دولت می‌پردازد؛ اما منافع آن را دیگر ورثه خواهند برد. در این اوضاع و احوال، آن دولت تصمیم می‌گیرد تا هزینه‌ها را به‌تنهایی پرداخت نکند. نمونه شناخته‌شده جهانی آن حضور نظامی آمریکایی‌ها در

ویتنام است؛ حضوری که آیزنهاور آغاز کرد و پنج رئیس‌جمهور را به خود دید. در حالی که روسای جمهوری بعدی همگی پایان آن جنگ را وعده می‌دادند، جان اف کندی، جانسون، نیکسون و جerald فورد هر کدام تلاش می‌کردند تا این جنگ را پایان ببخشند. در سطح خرد نیز، تداوم انبوهی از پروژه‌هایی که ذی‌نفعان جدی در سازمان دارند، گاه به همان نمونه‌هایی تبدیل می‌شود که هیچ مدیری تلاش نمی‌کند تا نقطه پایانی بر آن‌ها باشد، آن‌هم به دلیل هزینه‌های فردی و کوتاه‌مدت سنگینی که باید بپردازد.

ریش‌گرو گذاشتن!

نسیم نیکلاس طالب (Nassim Nicholas Taleb) در کتابش که ترجیح می‌دهیم آن را «ریش‌گرو گذاشتن» (Skin in the Game) بنامیم، به مساله‌ای از همین نوع اشاره می‌کند: اگر شما در بازی ریشتان گرو نباشد، حاضر نیستید هزینه‌های بلندمدت را پرداخت کنید! برای مثال، مدیر شرکت سهامی عام حاضر نیست که همه پولش را صرف تحقیق و توسعه (R&D) کند و سود سالانه شرکتش را به صفر برساند تا دیگران در آینده از منفعت آن بهره ببرند؛ بلکه برعکس ترجیح می‌دهد تا سود شرکت را با سرمایه‌گذاری اندک روی تحقیق و توسعه افزایش دهد.

در مقابل، فردی که مالک و مدیر کل شرکت است، شاید در بسیاری از اوقات کل سود شرکت را دوباره در همان شرکت سرمایه‌گذاری کند و سود تقسیم‌شدنی را به صفر برساند؛ چون او ریشش در گرو شرکتش است. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای مهم مدیریت حرفه‌ای کاهش توجه به بلندمدت است. بسیاری از ذی‌نفعان توان تحمل سختی امروز برای رفاه فردا را ندارند؛ به همین دلیل، منفعت فردی و کوتاه‌مدت بر پاداش جمعی و بلندمدت ترجیح داده می‌شود.

ذی‌نفعان بالغ

توجه به بلندمدت و خیر جمعی فقط در صورتی امکان‌پذیر است که ذی‌نفعان به بلوغ و آگاهی مناسبی رسیده باشند. پوپولیسم در عرصه سیاست همان تقدم منافع کوتاه‌مدت و فردی (گروهی) به منافع بلندمدت و جمعی (ملی) است. جامعه‌ای که به این سطح از آگاهی نرسیده باشد که کدام تصمیم می‌تواند آینده بلندمدت او و فرزندانش را تضمین

کند و کدام تصمیم منافعش را ممکن است از بین ببرد، به سمت پوپولیسم گرایش پیدا می‌کند. این جامعه در سطح خرد نیز توجه خود را از سمت مسائل آینده‌سازی مانند آموزش یا فناوری به سمت مسائل زودگذر و تصمیمات ناپایدار می‌برد. عجیب نیست که در چنین جوامعی، نوسان‌های شرکت‌ها در بورس بیش از کشورهای توسعه‌یافته یا ترجیح مدیران کسب و کار به سمت کسب سود از نوسان‌ها یا خرید و فروش ارز و زمین باشد. در واقع، هر دو برآمده از یک حقیقت هستند: قربانی کردن بلندمدت در پیشگاه کوتاه‌مدت.

تقویت بلندمدت‌نگری نیازمند اصلاح در نظام حکمرانی (چه در سطح بنگاه و چه در سطح ملی) و استفاده از فناوری‌ها و سازوکارهای مرتبط با نظام اعتباری (مانند فناوری‌های مرتبط با سنجش اعتبار) است؛ اما در کنار آن‌ها به تغییر مطالبه‌ی ذی‌نفعان از مطالبات کوتاه‌مدت به سمت مطالبات بلندمدت احتیاج است. روزی که ضرب‌المثل «گر صبر کنی، ز غوره حلوا سازم» بر ضرب‌المثل «سرکه نقد به از حلوی نسیه» غلبه پیدا کند و پُرکاربردتر شود، شاید بتوان نشانه‌های این گذار به سمت بلندمدت‌نگری را یافت.

۵. یادداشت ۱۴: هزینه اصلی: خطای b

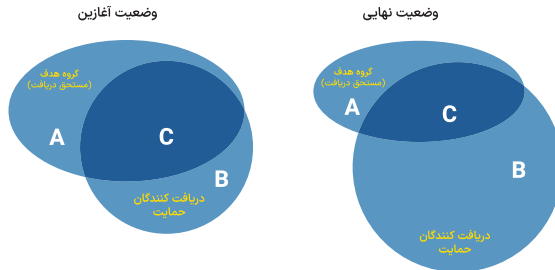
چرا تفکر مبتنی بر هزینه بخشی از هزینه‌های بلندمدت را نمی‌بیند؟

دومین دام برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر مبتنی بر هزینه است؛ اما همین تفکر بزرگ‌ترین هزینه را بر شرکت‌ها یا بخش‌های صنعتی وارد می‌کند. بزرگ‌ترین هزینه خطای بتاست؛ همان خطایی که می‌تواند به گسست میان شما و مخاطبان تان منجر شود. این خطا هم در سطح سیاست‌گذاری و هم در سطح بنگاه بسیار خطرآفرین است. در این یادداشت، این خطا بررسی شده است.

۱. تفکر مبتنی بر هزینه در سیاست‌گذاری سطح کلان

حاکمی را فرض کنید که خزانه‌ای پُرپول دارد و به توسعه علاقه‌مند است و البته در سرزمینش مردمانی هستند که دوست دارند تولیدکننده و صنعتگر شوند؛ به همین دلیل، حاکم تصمیم می‌گیرد تا از کسانی حمایت کند که می‌خواهند صنعتی ایجاد کنند. در تصویر زیر، کسانی که مشمول دریافت حمایت‌ها هستند، به صورت نمادین با

شکل بیضی نمایش داده شده‌اند. بااین حال، هر سیاستی خطایی دارد و البته کسانی که حمایت‌ها را دریافت می‌کنند، در واقعیت آن گروه دایره‌ای هستند.



یعنی در هر سیاست حمایتی دو خطا وجود دارد:

- **خطای a:** یعنی کسی که «باید حمایت را دریافت کند»؛ اما به دلیلی نتواند آن بسته حمایتی را دریافت کند.
- **خطای b:** یعنی کسی که «نباید حمایت را دریافت کند»؛ اما به هر دلیلی بتواند آن بسته حمایتی را دریافت کند.

اگر حاکم سخت‌گیری کند (سیاست سخت‌گیری)، یعنی معیارهای سفت‌وسختی برای تخصیص بسته حمایتی و تشویقی خود اتخاذ کند، خطای a افزایش می‌یابد؛ ولی هم‌زمان خطای b کاهش پیدا می‌کند. به عنوان نمونه، اگر بسته حمایتی دولت از استارت‌آپ‌ها به صورت سخت‌گیرانه‌ای به آن‌ها داده شود، احتمالاً کسی که استارت‌آپ نیست، نمی‌تواند آن بسته تشویقی را دریافت کند.

اگر حاکم بگوید ساده بگیرید و زیاد سخت‌گیری نکنید (سیاست سهل‌گیری)، یعنی معیارهای تخصیص بسته حمایتی متقاضیان بیشتری را دربر گیرد، بدون آنکه سخت‌گیری خاصی برای تخصیص داشته باشد، احتمالاً خطای a کم می‌شود و اغلب استارت‌آپ‌ها آن را دریافت خواهند کرد. در مقابل این اتفاق، متأسفانه خطای b افزایش می‌یابد و شرکت‌ها و گروه‌هایی که تنها برای سودجویی خواهان استفاده از بسته تشویقی هستند، می‌توانند از آن بهره‌مند شوند.

وقتی خزانه پُرپول و حاکم هم به دنبال محبوبیت باشد، آنچه اتفاق می‌افتد، ساده‌گیری



است. این یعنی بیشتر کسانی مستحق دریافت باشند، حمایت را دریافت می‌کنند. حال مشکل چیست؟ در این بین، آن کسی هم که مستحق نیست، با سندسازی آن را دریافت می‌کند. واقعیت این است که اگر فساد اداری ریشه‌دار باشد، همیشه خطای b زیادی در سیاست وجود خواهد داشت.

حالا پرسش سیاست‌گذاری این است که کدام راه‌حل برای توسعه بهتر است: سیاست سخت‌گیری یا سهل‌گیری؟ به عبارت دیگر، برای ما کدام خطا فاجعه‌بارتر است: a یا b ؟ سیاست‌مدار ممکن است چنین فکر کند: «به هر حال، توسعه خطا دارد و وقوع خطای b بدیهی است؛ پس مهم آن است که a کم شود!» این همان فکری است که او را به نابودی می‌کشاند!

خطای β فاجعه‌بار

وقتی در جامعه‌ای سیاست‌های مختلف خطای β بسیار زیادی داشته باشند، این جامعه به مرور زمان نه تنها فعالیت را کنار می‌گذارد؛ بلکه توان خود را صرف دریافت بسته تشویقی می‌کند که نوعی از رانت است. این یعنی افراد کافی است تا بتوانند حمایتی را بدون آنکه مستحقش باشند، دریافت کنند. در حقیقت، به فعالان اقتصادی این پیام ارسال می‌شود که لازم نیست فعالیت کنید؛ بلکه کافی است سندسازی کنید!

در مدتی کوتاه، تعداد دریافت‌کنندگان غیرمستحق یا همان خطای β آن چنان افزایش می‌یابد که مساحت بیضی کوچک و کوچک‌تر و مساحت دایره بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود و همان‌طور که در شکل بالا آمده است، از وضعیت آغازین به سمت وضعیت نهایی حرکت می‌کند. بدین ترتیب، در مدتی کوتاه تمامی حمایت‌ها به طرف افراد غیرمستحق یا ناشایستگان سمت و سود داده می‌شود و با وضعیتی روبه‌رو می‌شویم که اغلب افراد ترجیح می‌دهند تا بدون دردسر کار کردن و داشتن نوآوری، بکوشند تا حمایت مدنظرشان را دریافت کنند و ریسک خود را نیز کاهش دهند. پس عجیب نیست که اگر بر جمعیت بیکاران سودجو افزوده شود و از جمعیت صنعتگران نیازمند حمایت کاسته.

سیاستی مانند مشاغل زودبازده یا سیاست توزیع کمک به صنعت خودرو در همین دولت نمونه‌هایی از این طرز تفکر اشتباه است. سیاست‌گذار بیش از خطای α ، باید نگران

خطای β باشد. در نظام اقتصادی، تجسم خطای β رانت جوها هستند. تا وقتی در اقتصاد با دسترسی به رانت یا دریافت مجوز که نوعی از رانت است می توان پولدار شد؛ چرا افراد باید تولیدکننده باشند؟! تا وقتی با انرژی ارزان، نفت، قیر و مواد معدنی و بدون دانش و فناوری می توان پولدار شد؛ چرا باید سراغ فناوری و نوآوری رفت؟!

مهم ترین سیاست برای نوآورشدن اقتصاد، هیچ ربطی به نوآوری ندارد؛ بلکه کافی است هزینه سایر شیوه های پول ساختن غیر مولد را افزایش داد. در حوزه انرژی، برای توسعه انرژی های تجدیدپذیر سراغ دادن یارانه به انرژی تجدیدپذیر نمی روند؛ بلکه هزینه انرژی فسیلی (مانند مالیات کربن) را افزایش می دهند.

برخلاف تصور، پول پاشی یا گذاردن سیاست های حمایتی حتی با خزانه پرپول هم پیچیده است و هنر می خواهد! اینکه نقطه بهینه خطاهای α و β را بتوان شناسایی کرد، هم وظیفه سختی است و هم نیازمند درک پیچیدگی های آن.

در حقیقت، توجه سیاست گذار به مساله هزینه و بی توجهی او به راهبرد، در بلندمدت صنعت را به صورت کامل نابود خواهد کرد. بودجه ریزی بدون توجه به راهبردها و سیاست ها، خواه ناخواه به بودجه ریزی مبتنی بر هزینه تبدیل می شود. بدین ترتیب، دولت می تواند به صورت مستمر از طریق بی توجهی به راهبردها و توجه صرف به هزینه ها (بودجه)، خطای β را افزایش دهد و در نهایت، جامعه را روز به روز ضعیف تر و ضدنوآوری و رانت جو کند.

خطای β در مدیریت بنگاهی سطح خرد

مساله نگاه مبتنی بر هزینه به جای نگاه راهبردی هم به دلایل متفاوتی شکل می گیرد و هم به پیامدهای مختلفی منجر می شود. در شرکت ها نیز، مفهوم خطای β به همین صورت و در سطحی خردتر وجود دارد. در نگاه نخست، هزینه کرد در موضوعات غیر راهبردی ممکن است به هزینه ای جدی در ترازنامه شرکت منجر نشود؛ اما به مرور زمان بنگاه را به سمت بنگاهی غیر مولد و غیر نوآور سوق می دهد.

در سطح خرد نیز، برخی از مدیران یا بخش های سازمانی ترجیح می دهند تا با اتکا به این استدلال که «اجرای این برنامه مگر چقدر هزینه دارد؟»، به مرور مسیری موازی ایجاد کنند که در نگاه نخست، چندان آسیب زا نیست؛ اما آسیب واقعی زمانی است که

همین اقدامات کم‌هزینه عقلانیتِ پرداختن به برنامه‌های راهبردی شرکت را می‌کاهد. به بیان بهتر، کسب موفقیت‌های کوچکی که هم‌راستا با نگاه راهبردی شرکت نیست، انگیزه و عقلانیت اقدامات هم‌راستا با راهبردها را می‌کاهد. موفقیت‌های کوچکی که می‌توانند پاداش‌های خاص خود را داشته و اغلب نیز هم‌راستا با تمایلات شخصی و گروهی باشند، به‌مرور زمان مهم‌ترین مانع پیش‌رفتن به سمت نگاه راهبردی خواهند شد. قدرت اصلی راهبرد، قدرت «نه گفتن» است. اینکه راهبردهای شرکت چقدر به برنامه‌ها با اقدام‌های مدنظر تان «نه» می‌گوید، همان معیاری است که باید مدنظر گرفته شود. راهبردی که به چیزی «نه» نگوید و بتواند با هر برنامه و طرحی تطبیق و انعطاف پیدا کند، خطایی راهبردی است. خطای راهبردی ابتدا جزئی ناچیز از منابع را به خود تخصیص می‌دهد؛ اما به‌مرور زمان بزرگ‌و بزرگ‌تر می‌شود، تا زمانی که دیگر راهبردهای شرکت، تنها جمله‌هایی زیبار در مستندی گالینگور شده در قفسه‌های کتابخانه مدیر عامل می‌شوند، نه چیزی بیشتر از آن.

۶. یادداشت ۱۵: دیدن آینده‌های مهارنشدنی چگونه می‌توان آینده مهارنشدنی را مدیریت کرد؟

سومین دام برنامه‌ریزی راهبردی تمرکز بر آینده‌ای است که به‌نظر می‌رسد پیش‌بینی‌شدنی و مهارنشدنی است؛ اما واقعیت این است که آینده را به ویژه در شرایط عدم قطعیت و پیچیده نه می‌توان به‌سادگی پیش‌بینی کرد و نه مهار. اینکه چگونه باید نگاه خود را در قبال آینده تغییر داد، موضوع این یادداشت است.

شاید هر روز صبح از خود می‌پرسید که «آینده چه می‌شود؟»؛ شاید وقتی خبر مهاجرت دوستی یا همکاری را می‌شنوید، با خودتان فکر می‌کنید که «آیا کار درستی کرد؟ آیا من که مانده‌ام، کار درستی کرده‌ام؟»؛ شاید وقتی به سمت محل کار می‌روید، از خودتان می‌پرسید که «سال دیگر چه خواهد شد؟»؛ شاید فکر می‌کنید با افزایش قیمت دلار، همه آن «برنامه‌های کسب و کار» (Business Plan) ها و FS ها و بودجه‌ها باید تغییر کنند. در ادامه، ممکن است با خودتان فکر کنید که «اصلاً با این همه تغییر نکند باید کل «مدل کسب و کار» (Business Model) را بازبینی کنم و دوباره بینم اصلاً این

مدل جواب می‌دهد یا نه؟» بعد دوباره شاید به خستگی‌های تان فکر کنید و اینکه انگار هیچ چیز ثابت ندارد و همه چیز آینده مبهم است و نامشخص.

«برنامه‌ریزی پابرجا» (Robust Planning) نام تئوریک برنامه‌ریزی در همین شرایط مبهم است. به هر حال، آینده با همه مهارنشده‌بودنش پیش روی ماست و نیاز داریم به آینده شرکت و برنامه آینده شخصی‌مان نیز فکر کنیم و تصمیم بگیریم تا اراده‌مان را بتوانیم جمع کنیم.

مفهوم عدم قطعیت

وقتی کسی دچار چنین وضعیتی می‌شود که در ابتدا شرح داده شد؛ یعنی همان وضعیت رویارویی با شرایطی که همه چیز هم سریع تغییر می‌کند و هم جهت و مسیر تغییر مشخص نیست، به آن «مواجهه با عدم قطعیت» (Uncertainties) گفته می‌شود. مواجهه با عدم قطعیت، یعنی مواجهه با چیزی که نمی‌دانیم چیست و چه شکلی است. عدم قطعیت‌ها در ساده‌ترین حالت می‌توانند دو سمت یا دو وضعیت حدی باشند که ممکن است در آینده رخ دهند. اینکه آینده شبیه کدام یک از این دو وضعیت است، نمی‌دانیم یا حداقل نمی‌توانیم درباره آن مطمئن باشیم؛ اما این دو وضعیت حدی به پرسش یا نگاه شما باز می‌گردد. برای مثال، ممکن است وقتی کسی درباره آینده فکر می‌کند، بیشتر وجه اقتصادی آن برایش مهم باشد؛ از این رو، پرسشش درباره آینده در زمینه وضعیت اقتصادی باشد. با این حال، فرد دیگری را در نظر بگیرید که وجه روابط بین‌الملل برایش مهم است و وقتی درباره آینده سوال می‌کند، پرسشش درباره وضعیت آینده تحریم‌ها و روابط خارجی است.

این دوگانه یا عدم قطعیت را در نظر بگیرید: آیا در سال‌های آینده شرکت‌های بزرگ همچنان بازیگر اصلی حوزه اقتصاد دیجیتال هستند یا با ظهور هوش مصنوعی (AI)، این شرکت‌های کوچک و نو ظهور هستند که رشد خواهند کرد و نسل جدیدی از یونیکورن‌ها را شکل خواهند داد؟ نسل جدیدی از یونیکورن‌هایی که خدمات یونیکورن‌های قدیمی‌تر (مانند آمازون یا متا یا نتفلیکس یا اوبر) را نیز ارائه می‌دهند؛ اما این بار براساس AI و همراه با صورت‌بندی جدیدی که بسیار شخصی‌سازی شده (Personalized) است. این دوگانه را می‌توان به صورت زیر ترسیم کرد و درباره اینکه چرا هریک از دو وضعیت

رخ خواهد داد، مجموعه‌ای از استدلال‌ها را ذکر کرد.



عدم قطعیت‌ها گزینه‌های تصمیم‌گیری مانیستند؛ بلکه وضعیت‌های مختلفی هستند که فارغ از خواست و اراده ما رخ می‌دهند. براساس آنچه در «مدیریت راهبردی» گفته می‌شود، هر عدم قطعیت دو وضعیت مختلف محیط بیرونی را نشان می‌دهد. در حقیقت، ما به عنوان یک بازیگر در هر دو وضعیت به دنبال فرصت‌ها هستیم و تلاش می‌کنیم تا از تهدیدها اجتناب کنیم. فارغ از اینکه آینده شبیه به کدام وضعیت باشد، ما و شرکت‌مان همچنان مشغول زندگی و در اضطراب تصمیم‌های مان هستیم و هنوز باید به دنبال بیشینه‌سازی اهداف خود باشیم.

عدم قطعیت‌های بحرانی

دنیا پُر است از عدم قطعیت‌هایی که درباره آینده وجود دارد؛ به طور مثال، درباره وضعیت سال آینده شرکت خود با انبوهی از پرسش‌ها و به دنبال آن انبوهی از عدم قطعیت‌ها روبه‌رو می‌شوید؛ از اینکه وضعیت تورم، قیمت ارز، تحریم‌ها، مهاجرت، بیکاری، محیط زیست، مشارکت شهروندان و... چگونه است؟ در برابر هر کدام از این پرسش‌ها، حداقل یک عدم قطعیت شامل دو وضعیت جدی تصویرپذیر است.

اگر می‌توانید آینده موضوعی را با قطعیت بدانید؛ پس می‌توانید آن را پیش فرض برنامه‌های تان قرار دهید. باین حال، مساله برنامه‌ریزی زمانی پیش می‌آید که با عدم قطعیت‌ها مواجه می‌شویم و این عدم قطعیت‌ها هستند که برای ما ابهام به وجود



می‌آورند و برنامه‌ریزی را بیش از پیش سخت می‌کنند. هرچه ابهام بیشتر می‌شود، برنامه‌ریزی هم سخت‌تر می‌شود.

گاهی ممکن است با نمی‌دانم بزرگی مواجه شوید؛ نمی‌دانم که می‌تواند آن قدر بزرگ و مبهم باشد که حتی شما را برای تلاش کردن و ساختن آینده فلج کند. اینکه نمی‌توانیم خیلی دقیق وضعیت آینده را بدانیم، واقعیتی همیشگی است؛ ولی برآورد کلی و حتی با درصدی از خطا درباره شاخص‌های عملکردی مان (مانند میزان مشتریان یا نوع و رفتار مصرفی آنان) در ذهن مان هست یا حتی تصویری مبهم از آینده خودمان داریم. باوجود این، گاهی این ابهام و عدم قطعیت به حدی است که برآوردمان آن قدر طیف وسیعی را شامل می‌شود که اساساً با ندانستن فرقی ندارد. در این وضعیت، با عدم قطعیت شدیدی روبه‌رو شده‌ایم.

برای برنامه‌ریزی باید عدم قطعیت‌های بحرانی را شناسایی کنیم. عدم قطعیت‌های بحرانی باید هم شدید باشند و هم مهم و البته مستقل از یکدیگر. به عبارت دیگر، عدم قطعیت‌های بحرانی باید این سه ویژگی را داشته باشند:

● **شدت زیاد:** عدم قطعیتی که ابهام زیادی دارد و ابعادش برایمان ناشناخته‌تر است، عدم قطعیت شدیدتری نیز محسوب می‌شود. عدم قطعیت‌هایی که تاکنون تجربه‌شان نکرده باشیم، می‌توانند ابهام‌های بزرگی برای ما ایجاد کنند.

● **اهمیت فراوان:** عدم قطعیتی که تأثیر بیشتری روی سرنوشت ما می‌گذارد، اهمیت بیشتری برای برنامه‌ریزی دارد. اگر مشغول برنامه‌ریزی برای شرکت هستید، باید عوامل مهم و تأثیرگذار بر شرکت را بشناسید و اگر سرگرم برنامه‌ریزی برای زندگی شخصی‌تان هستید، باید عدم قطعیت‌های اساسی پیش روی زندگی فردی و خانوادگی‌تان را شناسایی کنید.

● **مستقل بودن:** همان گونه که برخی از عوامل شکل‌دهنده به عوامل دیگر مرتبط هستند و می‌توانیم عوامل را به دو دسته عوامل «مستقل» و «وابسته» تعریف کنیم، بسیاری از عدم قطعیت‌ها نیز زیربنا و دلیل اصلی شکل‌گیری سایر عدم قطعیت‌ها هستند؛ پس برای تحلیل آینده، باید عدم قطعیت‌های مستقل را شناسایی کنیم.

نکته آخر اینکه هر عدم قطعیتی در یک زمانی معنادار است. اینکه انرژی‌های جایگزین تا پنجاه سال دیگر جایگزین نفت در صنایع می‌شوند، قطعی است؛ هر چند همین مساله

برای ده سال دیگر عدم قطعیت دارد. پس در هر افق زمانی که برنامه‌ریزی می‌کنیم، باید عدم قطعیت‌های مربوط به همان بازه زمانی را نیز شناسایی کنیم.

سناریو

سناریوهای زندگی ما در حقیقت همان زندگی‌های موازی‌مان در جهان‌های مختلفی هستند که می‌توانند از امروز به بعد شکل بگیرند. اینکه در زندگی موازی به دلیل تحریم‌های شدید امکان ارائه خدمات خود را نداشته باشید، یکی از سناریوهاست و اینکه در زندگی موازی دیگر با حضور شرکت‌های پیشرو جهانی رونق شگرفی در اکوسیستم استارت‌آپی شکل گرفته باشد، سناریویی دیگر است. احتمال دارد در سناریو اول تصمیم‌های مختلفی بگیرید. برای مثال، اینکه شرکت را تعطیل کنید و به دنبال ادامه تحصیلات‌تان در کشوری دیگر بروید، برنامه و انتخاب شماس و سناریو نیست. بنابراین، سناریوهای مختلفی برای زندگی پیش روی ما وجود دارند. این سناریوها بر اساس عدم قطعیت‌های بحرانی شکل می‌گیرند؛ به همین دلیل، همان ویژگی‌های عدم قطعیت را دارند. این یعنی سناریوها انتخاب‌ها یا گزینه‌های مقابل ما نیستند؛ بلکه وضعیت‌های مختلفی هستند که می‌توانند هر یک رخ دهند و احتمالاً بازی و رفتارمان در هر کدام از سناریوها نیز متفاوت خواهد بود. ممکن است فردی تصمیم بگیرد مهاجرت کند و فرد دیگری تصمیم بگیرد شرکتی در زمینه‌ای دیگر راه‌اندازی کند و...

سناریوها حالت‌های مختلفی از مسائل مهم و پُرعدم قطعیت زندگی ما هستند؛ حالت‌هایی که بدون اینکه نقشی جدی در تحقق آن‌ها ایفا کرده باشیم، به طرز غیرمنصفانه‌ای می‌توانند زندگی ما را تحت تأثیر خود قرار دهند. به عبارت دیگر، ما اختیار مستقیم یا کوتاه‌مدت یا قدرت چندان تأثیرگذار بر این موضوع نداریم که کدام سناریو تحقق می‌یابد. این در حالی است که هر کدام از سناریوها می‌توانند سرنوشت ما را آن قدر جدی تغییر دهند که هر چند امروز آن سناریو برایمان باورپذیر است، چندان هم آن را محتمل نمی‌دانیم.

سناریوها به روش‌های مختلفی شناسایی می‌شوند. یکی از این روش‌ها «منطق شهودی» (Intuition Logic) است که به «شبکه جهانی کسب و کار» (GBN) نیز شهرت دارد. در این روش، عدم قطعیت‌های بحرانی با یکدیگر تقاطع داده می‌شوند.

به عنوان نمونه، اگر دو عدم قطعیت بحرانی با یکدیگر تقاطع داده شوند، با چهار سناریو مختلف روبه‌رو می‌شویم که احتمال تحقق هر سناریو چیزی در حدود ۲۵ درصد است؛ در حالی که باور داریم یکی از این چهار سناریو اصلی محقق می‌شود یا آینده به یکی از این سناریوها شبیه‌تر است. به عبارت دیگر، پارادوکس اینجاست که به طور حتم با آینده‌ای روبه‌رو خواهیم شد که اکنون احتمال تحققش را بیش از ۲۵ درصد نمی‌دانیم!

همان طور که عدم قطعیت‌ها طول عمر مشخصی دارند، سناریوها نیز برای افق زمانی خاصی معنادار هستند؛ چرا که با گذشت زمان، از احتمال تحقق برخی از آن‌ها مدام کاسته می‌شود. بدین ترتیب، به مرور زمان عدم قطعیت‌ها به قطعیت تبدیل و عدم قطعیت‌های جدیدتری نیز جایگزین آن‌ها می‌شوند. هر چه دنیا پیچیده‌تر می‌شود، عدم قطعیت‌های آن نیز بیشتر و عمیق‌تر و مهم‌تر می‌شوند. در دنیایی که سرنوشت انسان‌ها بیش از هر زمان دیگری به یکدیگر پیوند خورده است، عوامل متعددی بر زندگی و آینده ما تاثیر می‌گذارند.

چهار سناریو فرضی

برای برنامه‌ای یک‌ساله، باید ابتدا تصویری کمی بلندمدت‌تر داشت تا بهترین تصمیم‌ها را گرفت. تصور کنید که پنج سال دیگر وضعیت اکوسیستم استارت‌آپی ایران چگونه است. سناریوهای آینده اکوسیستم ایران که در ادامه آمده، بر اساس پرسشنامه‌ای است که ۵۶ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های عضو هلدینگ فناپ در اسفند ۱۴۰۱ مطابق با تکنیک «ریپ ون وینکل» (Rip van Winkle) تکمیل کرده‌اند.

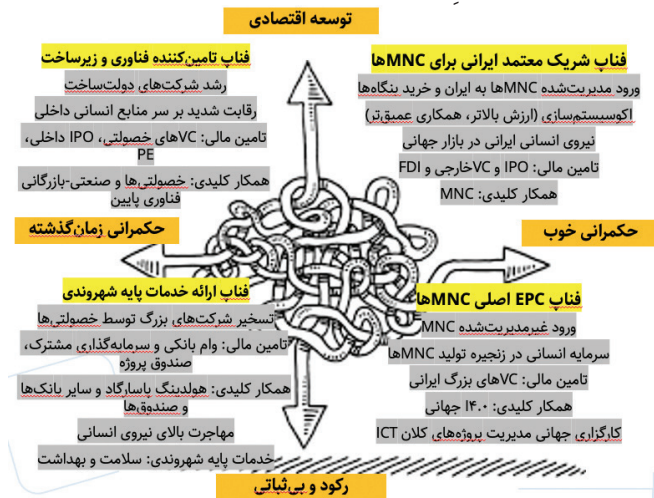
وضعیت اکوسیستم استارت‌آپی ایران را می‌توان حاصل دو عدم قطعیت بحرانی دانست. یکی از این عدم قطعیت‌ها به وضعیت رابطه دولت با جامعه و اکوسیستم استارت‌آپی باز می‌گردد؛ رابطه‌ای که یک سوی آن به شکل‌گیری نظام حکمرانی موفق و توسعه یافته منجر شده و مولفه‌هایی مانند شفافیت و مشارکت در خور توجه بخش غیردولتی در تصمیم‌گیری‌ها و حکمرانی و مداخله‌های اندک دولتی در اقتصاد از ویژگی‌های مهم آن است. در این وضعیت، شرکت‌های بزرگ جهانی در ایران حضور دارند و بسیاری از مقررات جهانی یا منطقه‌ای در ایران جاری است.

در سوی دیگر این عدم قطعیت، نظام حکمرانی قدیمی و میراثی وجود دارد که مهم‌ترین ویژگی آن وجود دولتی مداخله‌گر است که حد مداخله‌اش به قانون و مقررات

محدود نشده است و بخش عمده‌ای از شرکت‌های بزرگ اکوسیستم یا تحت مالکیت مستقیم و غیرمستقیم شرکت‌های دولتی و حاکمیتی هستند یا به واسطه آن‌ها پشتیبانی می‌شوند. در این وضعیت، پیوند میان ایران با نهادهای بین‌المللی یا کشورهای توسعه یافته در کمترین میزان خود است و به بهانه امنیت، دسترسی‌ها محدود و شفافیت نادیده گرفته شده است.

عدم قطعیت دیگر را می‌توان با وضعیت اقتصادی مرتبط دانست. در پاسخ به این پرسش که «آیا اقتصاد ایران در رکود و بی‌ثباتی گرفتار شده است یا اقتصادی در حال رشد را تجربه خواهد کرد؟»، باید گفت که اصلاح نظام حکمرانی به تنهایی برای رشد اقتصادی کافی نیست. نظام حکمرانی موفق در شرایط خاصی می‌تواند تقویت‌کننده رشد اقتصادی باشد؛ اما نمی‌تواند آن را تضمین کند.

بدین ترتیب، چهار سناریو مختلف وجود دارند؛ چهار سناریویی که انگار چهار جهان



موازی را نمایندگی می‌کنند. اینکه کدام‌یک از این سناریوها روی می‌دهند، نه تحت تاثیر تصمیمات ماست و نه در اختیار ما. باین حال، در شرایط عدم قطعیت نیاز داریم تا برای آینده‌های مختلف آماده شویم. ما سناریوها را می‌نویسیم و می‌خوانیم تا بتوانیم برای آینده آمادگی کسب کنیم. این سناریوها شرایط مختلف باورپذیر درباره آینده هستند؛ شرایط مختلفی که هریک می‌توانند فرصت‌ها و تهدیدهای خاص خود را داشته باشند. ممکن

است فرصتی که در سناریویی وجود دارد، در سناریو دیگر به تهدیدی جدید تبدیل شده باشد. در دنیای موازی، اینکه شرکت بزرگی باشید، مزیت است و در دنیای موازی دیگر، فرصت اصلی پیش‌روی شرکت‌های کوچک و استارت‌آپی است که دانش تخصصی دارند. در هریک از سناریوها، نقشی که شرکت برعهده می‌گیرد و تصویری که از خود ارائه می‌دهد، متفاوت است. به عنوان نمونه، فناپ در چهار سناریو مختلف، یعنی در چهار آینده مختلفی که ممکن است روی دهد، نقش‌های مختلفی ایفا خواهد کرد. بدین ترتیب، در دنیایی که عدم قطعیت‌های شدید ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند، برنامه‌ریزی‌های متداولی که مبتنی بر فرض پیش‌بینی‌پذیری آینده است، پاسخ‌گو نیست. در چنین وضعیتی، به ناچار باید به سمت برنامه‌ریزی پابرجا رفت؛ یعنی نوعی از برنامه‌ریزی که در آن سناریوهای مختلف را می‌توان بررسی کرد.

۷. یادداشت ۱۶: سنجیدن منطق تفکر خودتان

معرفی یک روش: چگونه منطق تفکر خود درباره آینده و راهبردها را محک بزنیم؟

عدم قطعیت شدید، یعنی شرایطی که مستعد تغییرات جدی است و برخی از این تغییرات احتمال دارد فرصت‌های بی‌نظیری برایمان بسازند یا به همان اندازه تهدیدی برای ادامه مسیر شوند. شایان ذکر است که در شرایط عدم قطعیت شدید، بازیگران جدید ظهور پیدا می‌کنند و بازیگران پیشین در معرض حذف قرار می‌گیرند.

بدین ترتیب، مهم‌ترین نیاز در شرایط عدم قطعیت شدید «تاب‌آوری» (Resilience) است؛ تاب‌آوردن در شرایط مبهمی که مه بزرگی تمامی جاده را فراگرفته است و در جاده‌ای پُرپیچ و خم، برای نخستین بار در حال حرکت هستیم. این جاده در کنار دره‌ای مرگ‌بار واقع شده است و تابلوها و نشانه‌های اندکی دارد و برای خواندن این تابلوها و نشانه‌ها نیز، به دقت فراوان نیاز داریم. همه این شرایط ما را وادار می‌کند تا تنها به تاب‌آوری و همان جمله‌ای فکر کنیم که در این شرایط به دوستان مان می‌گوییم: «طاقت بیار رفیق!»

در این نوع برنامه‌ریزی، باید چهار گام اصلی را برای رسیدن به برنامه تاب‌آور برداریم. نخستین گام با تدوین سناریوها آغاز می‌شود که پیش از این مفاهیم پایه‌ای سناریونگاری



به صورت خلاصه مرور شد. در دومین گام، برنامه‌های اصلی تدوین یا انتخاب می‌شوند. منظور از برنامه می‌تواند سیاست یا راهبرد یا به صورت کلی تر هر نوع تصمیم‌گیری مهم باشد. در سومین گام، میان برنامه‌ها و سناریوها تقاطع داده می‌شود تا ارزش هر برنامه‌ای در هر سناریو مشخص شود. در نهایت در چهارمین گام، باید برنامه‌های مدنظر انتخاب یا تصحیح شوند. ابتدا آن دسته از برنامه‌های انتخاب کردنی و سپس آن دسته از برنامه‌های نیازمند به بازبینی و بازتعریف یا تصحیح برگزیده می‌شوند.

گام ۱: تدوین یا انتخاب سناریوها

سناریوها وضعیت‌های مختلفی به حساب می‌آیند که هریک باورپذیر هستند و از احتمال تحقق معقولی برخوردارند. سناریوها را ممکن است خودمان یا تیم‌مان تدوین کنیم یا دیگران تدوین کنند و برای برنامه‌ریزی پابرجا از آن‌ها استفاده کنیم. به عنوان نمونه، شما می‌توانید از سناریوهای معرفی شده در بخش پیشین استفاده کنید. اگرچه آن سناریوها را مدیران فناپ برای استفاده این شرکت تدوین و طراحی کرده‌اند، از همان منطق چارچوب منطقی می‌توانید بهره بگیرید و آینده‌های پیش روی شرکت خود را مشابه همان منطق و در همان چهار سناریو دسته‌بندی کنید.

چند نکته درباره سناریوها

- منطق سناریو بدبینانه - خوش بینانه برای سناریونگاری مناسب نیست؛ زیرا در هر سناریویی، انبوهی از تهدیدها یا فرصت‌ها وجود دارد. هر چند ممکن است به دلایل یا ارزش‌های شخصی یکی از سناریوها را بیش از سایرین دوست داشته باشید، این به معنای آن نیست که در آن سناریو همه چیز به نفع‌تان باشد. همان سناریو مطلوب شما هم به احتمال فراوان پُر از تهدیدهایی است که احتمال دارد شما را از وضعیت فعلی بسیار بیشتر آزار دهد.

- اگر خودتان سناریو نمی‌نویسید و از سناریوهای منتشر شده دیگران استفاده می‌کنید، بهتر است از مرجعی باشد که سناریونگاری را به شیوه‌ای علمی و مبتنی بر خرد جمعی تدوین کرده باشد. به همین دلیل، اولین اولویت آن است که سناریوها از مرجعی باشند که محیط‌تان و همه ویژگی‌های آن را در نظر گرفته باشند. محیط

شما همان محدوده‌ای است که بیشترین تاثیر را بر شما می‌گذارد. گاهی این محیط ممکن است کشور یا جامعه‌ای باشد که در آن زندگی می‌کنید و گاهی ممکن است شامل قلمرو تخصصی فعالیت‌تان باشد و آنچه بر شما تاثیر می‌گذارد، محیط ملی فعالیت‌تان نباشد؛ بلکه شرکت‌های بزرگ جهانی و فناوری‌هایی که آن‌ها معرفی می‌کنند، محیط واقعی فعالیت شما را شکل دهند. بدین ترتیب، محیط‌تان محیطی جهانی و شامل بازیگران جهانی است.

● هر سناریو بر اساس عدم قطعیت‌ها ساخته می‌شود و این عدم قطعیت‌ها به پرسش شما مربوط است. اینکه به دنبال پاسخ دادن به چه پرسشی هستید، تعیین کننده سناریوهایی است که انتخاب می‌کنید. به عنوان مثال، اگر به دنبال این پرسش هستید که روی چه چیزی سرمایه‌گذاری کنید، سناریوهای مرتبط با توسعه فناوری یا وضعیت اقتصادی بر سناریوهای مربوط به محیط زیست یا وضعیت حریم خصوصی کاربران اولویت دارند.

● سعی کنید هر سناریو را به طور عمیق درک و تصور کنید که در چنان شرایطی دنیا چه شکلی است؟ بازیگران اصلی چه کسانی هستند؟ و... بدین ترتیب، حتی ممکن است ترجیح دهید که در هر سناریو، جدول SWOT خاص آن را بر اساس شرایطش تدوین کنید. این امر به شما کمک می‌کند تا آن شرایط را بهتر درک و حتی سعی کنید یک روز در ذهن‌تان در شرایط آن سناریو زندگی کنید.

گام ۲: تدوین یا انتخاب برنامه‌ها

هر راهبرد یا سیاست یا حتی اولویت‌رانی توان نوعی تصمیم‌گیری دانست. بدین ترتیب، این مدل از برنامه‌ریزی فارغ از اینکه تصمیم‌گیری‌تان از چه نوعی باشد، معنادار و کاربردی است. در حقیقت، شما می‌خواهید میزان اثربخشی و کارآمدی تصمیمات خود را در سناریوهای مختلف ارزیابی کنید. در این تمرین، به منظور استفاده از واژه‌های کلی واژه «برنامه» را به کار می‌بریم. این برنامه می‌تواند گاهی راهبردهای شما باشد و گاهی سیاست‌ها یا اولویت‌گذاری‌های‌تان یا هر نوع تصمیم‌گیری مهم دیگری که قصد دارید آن را پابرجا کنید.

برای این ارزیابی مهم آن است که هدف‌تان چه باشد. اگر می‌خواهید برنامه خود را

بازبینی کنید، درباره همان برنامه قبلی یا فعلی بار دیگر فکر و برنامه‌های نیازمند به تغییر یا حذف یا تجدیدنظر را از این طریق شناسایی کنید. بدین ترتیب، برنامه‌ها می‌توانند از هر جایی آمده یا انتخاب شده باشند؛ حتی ممکن است خواب‌نما شده باشید و در خواب برنامه‌ای برانگیزاننده به ذهن‌تان رسیده باشد. برای ارزیابی آن برنامه و اینکه این خواب دیده‌شده چقدر می‌تواند کارآمد یا اثربخش باشد، از این نوع برنامه‌ریزی می‌توانید استفاده کنید. به عبارت دیگر، تمرکز این نوع برنامه‌ریزی بر تدوین بهترین برنامه‌ها نیست؛ بلکه بر انتخاب بهترین برنامه‌هاست. به همین دلیل، این روش در شرایط عدم قطعیت شدید روشی کارآمدتر است؛ زیرا اجازه بازبینی سریع را به شما می‌دهد و بر انعطاف‌پذیری‌تان می‌افزاید. در این گام، باید فهرستی از برنامه‌های زیر را تهیه کنید:

- اگر می‌خواهید برنامه‌های فعلی‌تان را که در میانه دوره اجراست، با توجه به شرایط جدید بازبینی و بازاندیشی کنید، تمرکزتان را می‌توانید بر همان‌ها بگذارید و برنامه‌های فعلی را فهرست کنید.

- اگر می‌خواهید برنامه‌ای را ارزیابی کنید که تیم‌تان به شما پیشنهاد داده یا به صورت خلاقانه‌ای به ذهن‌تان رسیده است، فهرستی از این پیشنهادها یا برنامه‌های خلاقانه را می‌توانید تهیه کنید.

- اگر هلدینگ یا سایر نهادهای دیگر برنامه‌ای را به شما ابلاغ کرده‌اند، از این طریق می‌توانید آن را ارزیابی کنید و حتی در پاسخ به اینکه «چرا این برنامه برای‌تان نامناسب است؟»، از این روش بهره بگیرید. پس در هر زمانی که با چنین مواردی برخورد کردید، آن‌ها را می‌توانید به صورت خاص بررسی کنید.

- اگر می‌خواهید از این روش برای برنامه‌ریزی شخصی و فردی استفاده کنید، گزینه‌های شخصی پیش روی خود را می‌توانید فهرست کنید؛ گزینه‌هایی که اغلب شامل تردیدهای مهم شما به نوع زندگی‌تان است. اگر در معرض تصمیم‌گیری‌های اساسی قرار دارید، آن تصمیم را در سناریوهای مختلف می‌توانید ارزیابی کنید.

گام ۳: تبدیل جدول ارزش‌دهی

در گام سوم، باید تقاطع میان برنامه‌ها با سناریوها را در جدولی تشکیل داد و میزان اثربخشی هر برنامه را در هر سناریو مشخص کرد. گاهی برنامه‌ای عالی در سناریویی به

مشکلی بزرگ در سناریویی دیگر تبدیل می شود و این همان جایی است که با خودتان می گوید: «واقعاً تقصیر ما نبود، شرایط بیرونی باعث شکست مان شد!»

برای اینکه در آینده به دلیل تغییر شرایط تأسف کمتری بخورید، شاید بهتر است پیش از هر تصمیم گیری در این شرایط عدم قطعیت عمیق، ابتدا پیامدهای تصمیم تان را در هر سناریو مشخص کنید. برای این منظور، در سطر جدول باید فهرست برنامه های به دست آمده از گام دوم و در ستون جدول چهار سناریو به دست آمده از گام اول را قرار دهید. در ادامه، در هر سلول از ماتریس باید میزان اثربخشی هر برنامه را در بازه های معقول

سناریوها:
وضعیت های مختلف

برنامه ها:
راهبردها یا
سیاست ها یا
تصمیم گیری های
کلیدی

States →	x_1	...	x_2	...	x_z	$EU(I) \downarrow$
Probabilities →	$\pi(x_1)$	...	$\pi(x_2)$	...	$\pi(x_z)$	
I_0	$v(m_{01})$	...	$v(m_{02})$	...	$v(m_{0z})$	$\sum_{z=1}^z \pi(x_z) v(m_{0z})$
$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\vdots$
I_r	$v(m_{r1})$	...	$v(m_{r2})$	...	$v(m_{rz})$	$\sum_{z=1}^z \pi(x_z) v(m_{rz})$
$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$	$\vdots$
I_y	$v(m_{y1})$	...	$v(m_{y2})$	...	$v(m_{yz})$	$\sum_{z=1}^z \pi(x_z) v(m_{yz})$
Policies ↑						

نمره دهی کنید. در این بخش، نمرات مربوط به اثربخشی هر برنامه در هر سناریو از ۳+ تا ۳- امتیاز دهی می شود. امتیاز ۳+ به برنامه ای مربوط است که در آن سناریو خاص، بهترین اثربخشی را خواهد داشت. به عنوان مثال، اگر یکی از برنامه های تان صادرات خدمات و سناریو محیطی، محیط تحریم باشد، احتمالاً این برنامه به موفقیت عملیاتی دست نخواهد یافت؛ پس برنامه مناسبی نیست و بدین ترتیب، امتیازش ۳- خواهد بود.

ممکن است به واسطه آگاهی از ناکارآمدی این برنامه، در آن سناریو خاص ترجیح دهید تا به جای صادرات به تاسیس دفتری در کشوری دیگر و راه اندازی کسب و کار موازی در آن کشور فکر کنید. به عبارت دیگر، با مشخص شدن ضعف های برنامه خود احتمال دارد دست به تصحیح یا تکمیل آن برنامه بزنید. در این صورت و با توجه به مشکلات تحریم، احتمالاً کارآمدی این سیاست از ۳- به ۰ یا ۱+ تغییر خواهد کرد. پس درباره هر راهبرد در هر سناریو، به تفکر و گفت و گو برای تحلیل و تصحیح آن نیاز دارید. برای تکمیل این

جدول، ممکن است از راه‌های مختلف زیر بهره بگیرید:

- از هر فرد صاحب‌نظر (مثلاً تیم معاونان و مدیران عالی‌رتبه سازمان خود) می‌توانید بخواهید به‌طور مستقل جدول را تکمیل کنند تا در نهایت، میانگین نظرات را در جدول نهایی استفاده کنید؛ حتی ممکن است برای نظرات مختلف وزن‌های متفاوتی متصور باشید. باین حال، مشکل اصلی این روش آن است که گفت‌وگویی برای شناسایی ابعاد مساله شکل نمی‌گیرد؛ از این رو، ممکن است از افرادی که نمراتی متفاوت‌تر از دیگران داده‌اند، بخواهید دلایل شان را برای دیگران شرح دهند تا آنان پس از شنیدن توضیحات و در صورت تمایل، نمره‌ای که داده‌اند، تغییر دهند. حتی می‌توانید مانند روش «دلفی» نتایج جمعی را دوباره به افراد پاسخ‌دهنده بدهید و از آنان بخواهید با توجه به نمرات دیگران، درباره نظر خود دوباره فکر کنند.
 - شما می‌توانید به‌صورت جمعی جدول را تکمیل کنید. در این صورت در ازای هر برنامه یا سناریو، ابتدا افراد دیدگاه‌های شان را شرح می‌دهند و سپس به‌صورت جمعی به آن‌ها نمره داده می‌شود. این روش به دلیل اینکه بسیار زمان‌بر است، برای مواقعی که با انبوهی از گزینه‌های تصمیم‌گیری روبه‌رو هستیم، کارآمد نیست و به دلیل زمان‌بر بودن و خستگی اعضای تیم، ممکن است به‌مرور زمان از کیفیت تبادل نظرات کاسته شود. به همین دلیل، از این روش هنگامی می‌توان استفاده کرد که پیشنهاد یا تغییر خاص محدودی قرار است بررسی شود.
- در این میان، نکته آن است که فقط نمره‌دهی مهم نیست؛ بلکه بیش از آن باید ابعاد مختلف هر تصمیم در هر سناریو مشخص شود تا از این طریق امکان تصحیح و اصلاح برنامه نیز فراهم شود. در ادامه، جدول خامی برای استفاده در این تمرین آمده است.

چند نکته درباره جدول

		سناریوها			
		سناریو ۱	سناریو ۲	سناریو ۳	سناریو ۴
برنامه‌ها	برنامه ۱				
	برنامه ۲				
	...				
	...				
	...				
	برنامه ...				

● به سناریوهای گوناگون می‌توانید وزن‌های مختلفی دهید و از این طریق برای سناریوهای محتمل‌تر امتیاز بیشتر و برای سناریوهای کمتر محتمل وزن کمتری در نظر بگیرید. با این حال، دقت کنید که سناریو مناسب سناریویی است که عدم قطعیت‌هایش پنجاه پنجاه و به بیان بهتر، امتیاز همه سناریوها با هم برابر باشد. گاهی به دلیل سوگیری ناشی از علاقه‌مندی خاص ما به سناریویی یا تغییرات شدیدی که همواره دلهره‌آور است، احتمال دارد درباره تحقق سناریو دچار بیش‌برآوردی یا کم‌برآوردی شویم. به همین دلیل، بهتر است از عدم قطعیت‌ها و سناریوهای معتبری استفاده کنیم که وزن تحقق برابر دارند.

● هر زمانی که با شرایطی مواجه شدید که امتیاز راهبرد در سناریویی خاص بسیار کم است، بلافاصله می‌توانید شیوه‌های تصحیح را بررسی کنید؛ مثلاً باید چه کار کنیم تا امتیاز این برنامه را در این سناریو خاص افزایش دهیم؟ این اقدام اصلاحی را یادداشت می‌کنیم و به عنوان پیوست جدول خود قرار می‌دهیم.

گام ۴: انتخاب برنامه مناسب

شاید فیلم «ذهن زیبا» (Beautiful Mind) را دیده باشید؛ جایی که جان نش در یکی از کافه‌ها با دوستانش مشغول صحبت است و به یک‌باره به موضوعی پی می‌برد. این روایتی سینمایی از همان ایده‌ای است که جان نش برایش نوبل اقتصاد گرفت. نش در آن لحظه متوجه شد که انسان در ذهن خود سناریوهای مختلفی را مرور می‌کند؛ اما برنامه یا تصمیمی را انتخاب و اتخاذ نمی‌کند که در سناریویی خیلی خوب و در سناریویی دیگر خیلی بد باشد؛ بلکه در این شرایط، انتخاب عقلانی نوعی محافظه‌کاری است که در آن، براساس باخت‌ها و نه برده‌های تان تصمیم می‌گیرید.

به عبارت دیگر، به جای اینکه از امتیازهای برده‌های تان ذوق زده شوید، بیشتر از ترس باخت‌های تان است که مضطرب می‌شوید. بدین ترتیب، جان نش مدل انتخاب Max-Min را به عنوان نقطه تعادل در بازی معرفی کرد. در حقیقت، نقطه تعادل بازی جایی است که بازیگران از دست دادن دارایی و کاهش ارزشی که به دست می‌آورند، تمایل نداشته باشند که برنامه‌شان را تغییر دهند. با گذشت زمان، این مدل جان نش تکمیل‌تر شده است. در این تمرین، از مدل «تاسف

نسبی رضایتمندی» (Satisficing Relative Regret به اختصار SRR) می‌توانید استفاده

کنید. افزون بر مدل کم‌بیشینه‌جان‌نش، این مدل بر دو مفهوم اساسی استوار است:

● **رضایتمندی:** مدل رضایتمندی بر این واقعیت استوار است که هر فرد یا سازمانی حدی نهایی برای شکستش تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، وقتی وارد بازی (حتی قمار) می‌شوید، سقف یا آستانه مشخصی برای باخت‌تان در نظر می‌گیرید و حاضر نیستید بیش از آن بازی کنید. رضایتمندی نشان‌دهنده این حد است. به صورت معکوس نیز رضایتمندی معنادار است؛ مثلاً در تصمیم‌گیری درباره محل کار جدید خود، آستانه مشخصی برای رضایتمندی در نظر می‌گیرید. در این صورت، ممکن است ده معیار برای انتخاب داشته باشید؛ اما گزینه‌ای را انتخاب نمی‌کنید که در برخی از معیارها بسیار خوب و در برخی دیگر از معیارها بسیار بد باشد؛ بلکه گزینه‌ای را برمی‌گزینید که در همه معیارها از حد مشخصی بهتر باشد؛ هر چند ممکن است مجموع امتیازهایش کمتر باشد. بدین ترتیب، رضایتمندی به معنای تعیین حدی مشخص برای برد یا باخت در بازی است.

● **تاسف نسبی:** هر انتخابی ممکن است در آینده همراه با تاسف باشد. زمانی که انتخابی را انجام می‌دهید، از سرنوشت عدم قطعیت مطلع نیستید؛ اما پنج سال بعد و زمانی که مشخص شد کدام سناریو تحقق یافته است، احتمال دارد از انتخاب‌تان تاسف بخورید. جان‌نش نشان داده بود که تاسف معیار مهم‌تری از خوشحالی‌های مان برای انتخاب است. مادر مقایسه با تاسف و از دست دادن، بیش از خوشحالی و به دست آوردن تحت تاثیر قرار می‌گیریم. این امر، تنها واقعیتی روان‌شناسانه نیست؛ بلکه منطق ریاضی در نظریه بازی نیز تایید کننده آن است. با وجود این، هر تاسفی در مقایسه با وضعیتی دیگر یا مبدا مختصاتی مشخصی معنا می‌یابد. گاهی ممکن است از سود ۱۰۰ میلیارد تومانی خود تاسف بخورید، اگر می‌توانسته‌اید ۵۰۰ میلیارد تومان سود کنید. گاهی نیز ممکن است از سود ۵۰ میلیارد تومانی بسیار خشنود شوید، وقتی در سایر سناریوها حداکثر می‌توانسته‌اید ۱۰ میلیارد تومان سود کنید. پس تاسف امری نسبی است و شما درباره آنچه در سایر سناریوها می‌توانستید به دست بیاورید، تاسف می‌خورید. روی هم رفته، می‌توان گفت که تاسف هر انسانی بر اساس محدوده تصمیم‌گیری‌هایش است.

این مدل تصمیم‌گیری به فکر کردن پیچیده نیازی ندارد؛ زیرا به صورت ریاضی محاسبه می‌شود و کافی است همان امتیازدهی ساده را انجام دهید. براساس آن امتیاز، می‌توان تاسف نسبی مربوط به هر برنامه در هر سناریو را به صورت زیر محاسبه کرد:

$$\text{Relative_Regret}_m(j, f) = \frac{\text{Max}_j [\text{Performance}_m(j', f)] - \text{Performance}_m(j, f)}{\text{Max}_j [\text{Performance}_m(j', f)]}$$

میزان تاسف راهبرد j در سناریو f با رویکرد ارزشی m در اندیس‌های j زوری همه راهبردها تعریف می‌شود تا بهترین و مناسب‌ترین راهبرد برای شرایط معرفی شده آینده f یافته شود (لمپرت، ۲۰۰۳، ص ۵۵).

سپس براساس محاسبه تاسف نسبی، باید برنامه‌ای انتخاب شود که در تعداد زیادی از سناریوها تاسف ما را از آستانه مشخصی عبور ندهد. این محاسبات در فایل اکسل در وبسایت این کتاب به نشانی «Gozidehkhani.ir» در نظر گرفته شده است که در صورت تمایل می‌توانید آن را دانلود کنید.

پایان‌بندی برای آنچه پایانی ندارد!

زمانی که هواپیماها طراحی اولیه می‌شوند، باید در تونل باد ارزیابی شوند. تونل باد شرایط مختلف آب‌وهوایی را شبیه‌سازی می‌کند تا مشخص شود این هواپیما در وضعیت‌های مختلف چقدر برای فعالیت و عملیات آماده است. ما هیچ‌گاه هواپیمایی را انتخاب نمی‌کنیم که در شرایط ورزش بادهای متداول به خوبی پرواز، اما در شرایط بوران و گردباد سقوط می‌کند؛ حتی اگر ارزان قیمت باشد یا شرایط بوران و گردباد در مسیر هوایی مورد استفاده تاکنون سابقه نداشته باشد (داده‌های آماری ما، تنها به پنجاه سال اخیر مربوط است که داده‌ها ذخیره شده‌اند). بنابراین، ما هواپیمایی را انتخاب می‌کنیم که کمترین تاسف آتی را برایمان ایجاد کند. در حقیقت، برنامه‌ها مشابه هواپیماها و سناریوها نیز مشابه تونل باد هستند که شرایط مختلف را برای ما شبیه‌سازی می‌کنند. این تمرین تلاشی برای مواجهه واقعی با شرایطی است که عدم قطعیت‌های جدی پیش روی انسان‌ها برای تصمیم‌گیری قرار دارد؛ جایی که هر تصمیمی می‌تواند شمشیری دولبه باشد که اگر چه یک لبه آن سعادتمندی است، لبه دیگرش می‌تواند به

بهای حذف و مرگ کسب و کار تمام شود یا در زندگی شخصی، یک لبه آن به تاسفی دائمی و همیشگی برایمان منجر شود. واقعیت آن است که این مدل تصمیم‌گیری راهنمایی کلی برای فکر کردن است. احتمالاً برای تصمیم‌گیری‌های تان از چنین محاسبات یا فایل اکسلی استفاده نکنید؛ اما مهم این است که الگوی ذهنی تصمیم‌گیری تان تغییر می‌کند؛ پس قبل از هر تصمیمی باید آن را بسنجید. کافی است به صورت ذهنی هواپیماها را در تونل باد به پرواز درآورید تا متوجه خطرها شوید و هم‌زمان با تدوین برنامه‌ها یا تصمیم‌گیری‌ها، آن سناریوها را به یاد بیاورید. شاید هیچ‌گاه این فایل اکسل را دیگر باز نکنید؛ اما الگوی ذهنی تان برای تصمیم‌گیری از این به بعد می‌تواند تغییر کند!

۸. نمونه موردی: پادرو

۱. وابستگی به عدم قطعیت

راهبرد از تفکیک میان فعالیت‌های اصلی و فرعی کسب و کار آغاز می‌شود. اینکه چه فعالیت‌هایی شکل دهنده «مزیت‌های رقابتی» یا «شایستگی‌های محوری» بنگاه است، تعیین می‌کند که کدام فعالیت‌ها اصلی هستند و کدام فعالیت‌ها را می‌توان برون سپاری کرد.

بالین حال، مشکل بزرگ بسیاری از استارت‌آپ‌ها وابستگی فعالیت اصلی‌شان به تغییرات محیطی است. استارت‌آپی که فعالیتش را بر تحلیل شبکه‌های اجتماعی مانند توییتر یا اینستاگرام بنا می‌کند، هر روز در تهدیدی بزرگ مشغول فعالیت است: بسته شدن API‌های مربوط به این شبکه‌های اجتماعی. در حقیقت، اگر روزی این شبکه‌های اجتماعی تصمیم بگیرند تا اجازه خزش (Crowling) را از موتورهای جست‌وجو بگیرند یا دسترسی به محتوای خود را محدود یا وب‌سرویس‌های‌شان مانند API را قطع کنند، آن استارت‌آپ نه تنها امکان رشد و توسعه خود، بلکه تمامی ارزشش را نیز از دست خواهد داد. به عبارت دیگر، کسب و کار این استارت‌آپ به عاملی محیطی (خارج از کنترل و تاثیر گذاری درخور توجه) بسیار وابسته است و این عامل می‌تواند تمامی فعالیت آن کسب و کار را تحت تاثیر قرار دهد.



نگاه اکوسیستمی دربردارنده منافع زیادی برای استارت‌آپ‌هاست و این فرصت را به آن‌ها می‌دهد تا بر حوزه‌ای تخصصی تمرکز کنند؛ اما در همان حال تهدیدهایی نیز برای تداوم فعالیت کسب و کارها ایجاد می‌کند. نگاه اکوسیستمی یعنی توجه بیشتر به همکاری به جای رقابت و از دل همکاری‌هاست که هم‌افزایی و تخصصی شدن به وجود می‌آید. به بیان بهتر، نگاه اکوسیستمی یعنی تعریف فعالیت اصلی به عنوان مکمل سایر کسب و کارهای داخل اکوسیستم.

در چنین وضعیتی، استارت‌آپ‌ها اغلب بیش از سایر کسب و کارهای متداول به کسب و کارهای دیگر وابسته هستند و به نوعی رشد و توسعه آن‌ها به رشد و توسعه کسب و کار دیگر وابسته است. برای مثال، رشد و توسعه استارت‌آپی که بر تحلیل شبکه‌های اجتماعی استوار است، به رشد و توسعه و نحوه استفاده کاربران از توئیتر و اینستاگرام وابستگی دارد. این یعنی هرگونه توقف رشد فناوری یا توقف رشد کاربران یا ایجاد محدودیت برای آنان ممکن است موفقیت یا شکست استارت‌آپ اشاره شده را رقم بزند. بدین ترتیب، روش سناریونگاری به منظور کاهش تأثیرات عدم قطعیت‌ها و افزایش میزان پابرجایی و تاب‌آوری اهمیتی دوچندان می‌یابد.

۲. شرکت پادرو

پادرو استارت‌آپی بود که با هدف ارائه خدمات به بازیگران مختلف عرصه «تجارت اجتماعی» (Social Commerce) شکل گرفت. تجارت اجتماعی را می‌توان نوعی تجارت الکترونیک دانست که بر شبکه‌های اجتماعی تمرکز دارد. بدین ترتیب، فروشگاه‌های اینترنتی که بر بستر شبکه‌های اجتماعی مثلاً اینستاگرام شکل می‌گیرند، نمونه‌ای از تجارت اجتماعی هستند که البته در ایران امروز، بزرگ‌ترین سهم از تجارت اجتماعی ایران را شکل می‌دهد. این فروشگاه‌های فعال در شبکه‌های اجتماعی برای ارائه خدمات‌شان نیازمند انبوهی از خدمات مانند تبلیغات و بسته‌بندی و ارسال، تأسیس باشگاه مشتریان، تعریف کمپین‌های فروش، راه‌اندازی کانال‌های فروش و حتی داده‌های لازم برای افزایش بهره‌وری فعالیت و بسیاری دیگر از خدمات هستند. پادرو جایگاه خود را پشتیبانی از این خدمات و ارائه یکپارچه آن‌ها به این فروشگاه‌ها تعریف کرد. عدم قطعیت‌های فناوریانه، تنها یکی از عدم قطعیت‌های پیش روی پادرو بود؛ چراکه

امکان فیلترینگ شبکه‌های اجتماعی می‌توانست این کسب و کار را با مشکلات بزرگی روبه‌رو کند. واقعیت بازار این بود که بخش عمده‌ای از «تجارت اجتماعی» در ایران بر بستر اینستاگرام شکل گرفته که یکی از دلایل فیلتر بودن سایر شبکه‌های رقیب، مانند فیسبوک یا تلگرام در ایران بود. بدین ترتیب، با فیلترینگ اینستاگرام به عنوان اصلی‌ترین شبکه اجتماعی در ایران در سال‌های منتهی به ۱۴۰۱، امکان ارائه خدمات به بخش عمده‌ای از فروشگاه‌های اینترنتی در این شبکه اجتماعی از بین می‌رفت و این معادل شکست پادرو بود.

۳. سناریوهای پیش روی پادرو

سناریوها مهم‌ترین وضعیت‌های باورپذیری هستند که می‌توانند در آینده رخ دهند و روی دادن آن‌ها بر موفقیت یا شکست کسب و کار بسیار تاثیر گذار است. در حقیقت، سناریوها گزینه‌هایی نیستند که انتخاب‌شان کنیم؛ بلکه وضعیت‌های محیطی خارج از کنترل ما هستند؛ ولی بر ما تاثیر گذارند. براساس همین منطق سناریویی، سناریوهای کسب و کاری مانند پادرو سناریوهای رشد و توسعه شبکه‌های اجتماعی، به خصوص شبکه اجتماعی اینستاگرام بود. هر نوع توقف فعالیت اینستاگرام می‌توانست بخش عمده‌ای از کسب و کار پادرو را تحت تاثیر قرار دهد. بدین ترتیب، سناریوهای پیش روی پادرو شامل چهار سناریو باورپذیر بود:

۱. سناریو ۱: ادامه فعالیت اینستاگرام و رفع فیلتر سایر شبکه‌های اجتماعی مانند توییتر

۲. سناریو ۲: ادامه فعالیت اینستاگرام (ادامه وضع موجود)

۳. سناریو ۳: ایجاد محدودیت و فیلترینگ برای اینستاگرام

۴. سناریو ۴: ایجاد محدودیت از طرف اینستاگرام بر مبنای تحریم ایرانیان

در هریک از این سناریوها، وضعیت کسب و کارهایی مانند پادرو از لحاظ فعالیت‌های اصلی، نوع رقابت، بازیگران اصلی و منابع مورد نیاز به صورت کامل از یکدیگر متفاوت است. حتی بسیاری از راهبردهایی که در سناریویی مطلوب و کارآمد هستند، در سناریویی دیگر بسیار ناکارآمدند و گاه در تعارض با فعالیت‌های اصلی قرار می‌گیرند. به عنوان نمونه، راهبرد «تمرکز بر شبکه‌های اجتماعی دیگر به جز اینستاگرام» اگرچه در سناریو اول ضرورت دارد، در سناریو دوم اشتباهی راهبردی است.

۴. راهبردهای پابرجای پادرو

در نهایت فیلترینگ اینستاگرام در سال ۱۴۰۱ (سناریو سوم) رخ داد. مواجهه با چنین سناریویی ممکن بود پادرو را در معرض شکست کامل قرار دهد؛ اما برنامه‌ریزی پابرجا روشی بود که می‌توانست پادرو را برای آینده‌های مختلف آماده سازد.

بر این اساس پیش از تحقق این سناریو، پادرو فهرستی از راهبردها را تهیه کرده بود. از میان این راهبردها، تنها آن دسته از راهبردهایی انتخاب شده بودند که در سناریوهای مختلف تاسف نسبی را از محدوده مشخصی فراتر نمی‌بردند. به عبارت دیگر، راهبردهای پابرجا امکان موفقیت شرکت را فارغ از وقوع هر سناریو افزایش می‌داد.

در میان راهبردهای فهرست‌شده، چهار راهبرد زیر در تمامی سناریوها تا حد مطلوبی کارآمد بودند و از میزان وابستگی این کسب‌وکار به عدم قطعیت‌های محیطی می‌کاستند. این راهبردها عبارت بودند از:

۱. **بین‌المللی‌سازی:** منطقه آسیای میانه و خاورمیانه و شمال آفریقا ویژگی‌های فرهنگی کم‌وبیش مشابهی دارند که فرصت مناسبی برای گسترش فعالیت کسب‌وکارهای استارت‌آپی و دیجیتال ایرانی است. بدین ترتیب، پادرو می‌تواند ارائه‌دهنده خدمات یادشده در کشورهای این منطقه باشد.

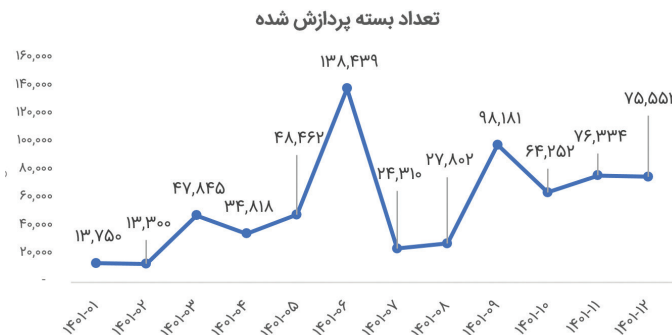
۲. **تنوع کانال‌های فروش:** فروشگاه‌ها بر بستر شبکه اجتماعی اینستاگرام شکل گرفته‌اند؛ اما می‌توان به سمت تنوع این کانال‌ها حرکت کرد. بدین ترتیب، پادرو می‌توانست توانمندی‌های لازم برای فروش این فروشگاه از طریق سایر کانال‌ها را فراهم کند. وب‌سایت‌های تخصصی فروش (مانند دیجی کالا) و راه‌اندازی وب‌سایت‌های اختصاصی (کسب‌وکار ساخت وب‌سایت) و ایجاد کانال در سایر شبکه‌های اجتماعی (مانند تلگرام) نمونه‌هایی از فعالیت‌هایی بود که ذیل این راهبردی می‌توانستند تعریف شوند و از این طریق از یک سو فروش فروشگاه‌ها افزایش یابد و از سوی دیگر پادرو خدمات بیشتر و گسترده‌تری ارائه دهد.

۳. **توانمندسازی فروشندگان و ارائه‌دهندگان خدمات:** فروشندگان و دارندگان صفحات «تجارت اجتماعی» که از تجربه فروش مناسب برخوردارند، با توسعه کسب‌وکار خود می‌توانند به فعالیت‌هایی فراتر از صفحات شبکه اجتماعی (توسعه افقی محصول و خدمت) و فراتر از مرزهای جغرافیایی (توسعه بازار) و حتی فراتر از فروش (توسعه عمودی محصول و خدمت) فکر و عمل کنند. بدین ترتیب، تقویت پیوند با این فروشگاه‌ها و

توانمندسازی آن‌ها به یکی از فعالیت‌های پادرو تبدیل می‌شود. از این رو، پادرو می‌تواند به عنوان صدای آن‌ها و نماینده بخش عمده‌ای از آن‌ها رفتار کند و با سایر بازیگران مانند حاکمیت وارد تعامل شود.

۴. پیوستگی آفالین-آنلاین (O2O): با رشد اقتصاد دیجیتال، امروزه بخش عمده‌ای از کسب و کارهای آفالین و سنتی بدون نیاز به تغییرات جدی در «مدل کسب و کار» خود، نیازمند تقویت بخش آنلاین‌شان هستند. در مقابل، بخشی از تعاملات اقتصادی در اینترنت به افزوده شدن تجربه‌های آفالین احتیاج دارند. به عنوان مثال، بخشی از محصولات نیازمند مشاهده از نزدیک یا تجربه کاربری حضوری هستند؛ به همین دلیل، ترکیب و ادغام آنلاین و آفالین به یکی از روندهای کسب و کار تبدیل شده است. ارائه فرصت آفالین به فروشگاه آنلاین نیز به همان اندازه اهمیت دارد. ایجاد مراکز ارائه (Show-Room) نمونه‌ای از خدمات آفالین به فروشگاه‌های آنلاین است.

اگرچه این چهار راهبرد در تمامی سناریوها تا اندازه‌ای کارآمد هستند و اتخاذ آن‌ها تاسف زیادی برای پادرو ایجاد نمی‌کند، تاثیرگذاری راهبردهای گفته شده در سناریوهای مختلف یکسان نیست. سناریو سوم را می‌توان بدترین سناریو برای پادرو دانست که چهار راهبرد یادشده، تنها می‌توانند از پیامدهای نامناسب آن برای کسب و کار پادرو بکاهند.



راهبرد دستیابی
به موفقیت‌های
غیرمحتمل

۱. معرفی مقاله

شرکت‌های مشاوره مدیریتی؛ افسوس‌سی از نداشته‌هایمان

احتمالا تمامی انسان‌ها در نخستین روزهای مدرسه، آرزوها و جاه‌طلبی‌های کم‌وبیش مشابهی دارند. هنوز معلمان از دانش‌آموزان می‌پرسند که «دوست دارید در آینده چه کاره شوید؟» و احتمالا هنوز در میان دانش‌آموزان کلاس اغلب پاسخ‌هایی کم‌وبیش مشابه می‌دهند. احتمالا تمامی آنان دوست دارند به انسان‌های موفقی تبدیل و از عالی‌ترین تحصیلات و بیشترین درآمد و شهرت در کنار برترین ویژگی‌های انسانی و اجتماعی برخوردار شوند. باین حال، واقعیت در سال‌های بعدتر به گونه‌ای دیگر تحقق می‌یابد؛ چراکه بسیاری از آنان در میانه راه بزرگ‌شدن، از رویاهای کودکی‌شان دست می‌شویند و بسیاری که موفق می‌شوند، نمی‌توانند تمامی تصویر ترسیم‌کرده برای خود را محقق سازند. این توفیق نیافتن دلایل بسیاری دارد؛ ولی یکی از آن‌ها را می‌توان در فاصله میان تصویر آینده و الزامات تحقق آن جست‌وجو کرد.

همه ما بارها این تجربه را داشته‌ایم که تصویری ترسیم کرده‌ایم، بدون توجه به الزاماتی که برای تحققش ضرورت دارد. این تصویرسازی فرجامی جز ناامیدی و سرخوردگی از رشد ندارد. کشورها و جامعه‌های مختلف نیز زمانی که درباره آرمان‌های‌شان سخن می‌گویند، گاه فراموش می‌کنند که رسیدن به این تصاویر الزاماتی دارد. آرمان‌گرایی غیرواقعی نتیجه همین نگاه شعارزده‌ای است که در آن، الزامات رشد نادیده گرفته می‌شوند. توسعه الزاماتی دارد و این الزامات باید از ابتدای ترسیم آن تصویر فریب‌نده و جذاب از آینده‌ای آرمان‌شهری تشریح شود. توسعه جامعه نیز الزاماتی دارد و یکی از الزامات آن «وجود شرکت‌های مشاوره» است.

شرکت‌های مشاوره همراه توسعه شرکت‌ها

باید بپذیریم که شرکت‌های بزرگ و توانمند تحقق نمی‌یابند؛ مگر شرکت‌های مشاوره قدرتمندی کنارشان باشد. به عنوان نمونه، هیچ‌گاه شرکت‌های بزرگ نفتی شکل نمی‌گیرند؛ مگر مشاورانی همچون PWC، Bain & Company، McKinsey، Deloitte در کنار آن‌ها بخشی از هوشمندی کسب‌وکار را برای‌شان ایجاد کرده باشند. این همان قانون ساده‌ای است که سیاست‌گذاران ایرانی همچنان اصرار می‌کنند تا آن را نادیده بگیرند.

هنوز تمامی قوانین حمایتی که برای توسعه کسب و کار و صنعت تدوین می‌شوند، به این نهادهای زیربنایی رشد بی‌توجه هستند. در دنیای توسعه یافته امروز، شرکت‌های بزرگ مشاوره بازیگرانی بدون جانشین‌اند؛ زیرا در میان تمامی قوانین و مقرراتی که سال‌هاست به بهانه توسعه فناوری یا اقتصاد دانش‌بنیان یا توسعه صنعتی و اقتصادی در مراجع مختلف تدوین و تصویب می‌شوند، به این بازیگران اصلی توجهی نمی‌شود. به نظر می‌رسد که در میان انبوهی از قواعد، توسعه صنعتی حداقل دو قاعده ساده دارد:

- توسعه صنعتی جز از طریق ایجاد و توسعه شرکت‌های بزرگ یا همکاری با شرکت‌های بزرگ جهانی حاصل نمی‌شود.

- شرکت‌های بزرگ یا شرکت‌های فعال در زنجیره تامین شرکت‌های جهانی، جز از طریق استفاده از توان مشاوره‌ای و تحلیلی شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای تحقق نمی‌یابند.

هر دو قاعده، در سال‌های گذشته جزو قواعد فراموش شده سیاست‌گذاری توسعه صنعتی و فناوری بوده‌اند. قاعده اول در دولت‌های نفتی و اقتصاد دولتی متمرکز به سادگی فراموش می‌شود و قاعده دوم نیز اساساً در سادانگاری‌های رشد یا مناسبات سیاسی جایگاهی ندارد.

شرکت‌های مشاوره جهانی در میان برندهای برتر

بر اساس رتبه‌بندی شرکت‌ها در Brandirectory، اصلی‌ترین مرجع رتبه‌بندی برندها، در میان پانصد شرکت برتر جهان، تنها یک شرکت مصالح ساختمانی، یک شرکت فولادسازی، یک شرکت خانه‌سازی، دو شرکت صنایع ماشین‌سازی، دو شرکت معدنی و سه شرکت صنایع شیمیایی وجود دارد. البته جای تعجب نیست که در این میان، نام یازده شرکت خدمات مشاوره‌ای کسب و کار به چشم می‌خورد؛ یعنی به اندازه دو برابر صنعت‌های هوافضایی و دفاعی که روی هم رفته شش شرکت از میان پانصد شرکت برتر جهانی را از آن خود کرده‌اند.

در اقتصاد دولت‌زده و نفتی و شعارزده ایران، مساله به صورت غیرعادی متفاوت از این وضعیت جهانی است؛ چراکه فهرست صد شرکت برتر کشورمان براساس IMI-100، مملو از شرکت‌های فولادسازی و معدنی و خالی از شرکت‌های مشاوره‌ای و خدمات

کسب و کار است. در میان پانصد شرکت ایرانی که هیچ، در بین هزار شرکت بزرگ کشورمان نیز نمی توان ردپای هیچ یک از شرکت های مشاوره ای را جست. صنعت مشاوره کسب و کار نه تنها سهم بزرگی از کسب و کار و اقتصاد جهانی است؛ بلکه زیر ساخت و الزام توسعه صنعتی نیز محسوب می شود. با این وضعیت چگونه می توان به توسعه امیدوار بود؛ در حالی که شرکت های خدمات تجاری، هم بازار بزرگی هستند و هم زیر بنای توسعه صنعتی؟

جایگاه شرکت های مشاوره ای در ساختار حکمرانی کشورها

نه تنها شرکت های مشاوره ای سهمی از اقتصاد جهانی دارند و زمینه ساز توسعه سایر شرکت ها و صنعت های کشور و جامعه هستند؛ بلکه جایگاه مهمی نیز در ساختار حکمرانی دارند. بررسی شوراهای سیاست گذاری فناوری در کشورهای مختلف نشان می دهد که شرکت های مشاوره ای سهمی به اندازه شرکت های بزرگ دارند. گذشته از اینکه شوراهای سیاست گذاری در جهان توسعه یافته نیمی از صندلی های شان را به بخش خصوصی تخصیص می دهند، ترکیب این بخش خصوصی خود نشان دهنده تفاوت های بزرگ تری میان ایران و این کشورهاست. به عنوان مثال، بررسی ترکیب اعضا در «شورای علم و فناوری» انگلستان نشان می دهد که از میان بیست صندلی این شورا، ده صندلی متعلق به بخش غیردولتی است. از میان این ده صندلی نیز دو صندلی به دو شرکت بزرگ انگلیسی، یعنی رولز رویس و شعبه آی بی ام در انگلستان، تعلق گرفته است. درست به همان اندازه نیز دو صندلی به دو شرکت برجسته مشاوره و خدمات تجاری تخصیص یافته است!

یک تغییر رویه

یکی از حلقه های مقفوده در توسعه و به همان اندازه یکی از دلایل ناکامی توسعه صنعتی و فناوری در کشور، بی توجهی به شکل گیری و رشد شرکت های مشاوره مدیریت است. شرکت های مشاوره مدیریت رابطه ای دوسویه با نهادهای بزرگ تر صنعتی و اقتصادی دارند. از یک سو، شکل گیری و رشد شرکت های مشاوره مدیریت نیازمند پذیرش و اقدام بنگاه های بزرگ برای استفاده از آن هاست و از سوی دیگر، این

شرکت‌های مشاوره مدیریت هستند که می‌توانند نگاه بنگاه‌های بزرگ در استفاده از این شرکت‌ها را شکل می‌دهند.

مقاله «راهبرد دستیابی به موفقیت‌های غیرمحمتمل» [۱۷] برخلاف مقاله‌های پیشین که پژوهشگران دانشگاهی از دل پژوهش‌های دانشگاهی انجام داده بودند، از دل شرکت‌های مشاوره به‌دست آمده است. مقاله مذکور را مک‌کنزی با اتکا بر تجربیات این شرکت بزرگ مشاوره مدیریت تدوین کرده است. این مقاله یادآوری می‌کند که موفقیت راهبردها نیز همچون هر تلاش دیگری از درجه‌ای از احتمال برخوردار است؛ به همین دلیل، باید از طریق ابزارهای مختلف تلاش کرد تا احتمال موفقیت راهبرد را افزایش داد.

مقاله‌های قبلی بارها به زبان فارسی ترجمه شده بودند؛ به همین دلیل، تنها به ارائه خلاصه‌ای از آن‌ها اکتفا شد. باین حال، از آنجا که این مقاله پیش از این به فارسی برگردانده نشده است، متن فارسی با ترجمه آقای سیاوش علیخانی به صورت کامل آمده است.

۲. خلاصه مقاله

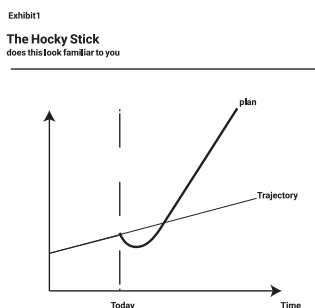
مقاله با این نگرش آغاز می‌شود که چنانچه به درک عمیقی از احتمالات راهبرد دست یابید، خواهید توانست بعد اجتماعی آن را کنترل کنید و گام‌های بزرگی بردارید. تیم مدیران ارشد سالانه چندین بار با اهداف عالی وارد اتاق راهبرد می‌شوند. خواسته آنان ارزیابی صادقانه از وضعیت کنونی و چشم‌انداز متصور برای سازمان و در نهایت، دستیابی به پاسخی قاطع برای نیل به آرمان‌های مشترک است.

با وجود این، بلافاصله پس از ورود واقعیت نمایان می‌شود؛ زیرا آنان درمی‌یابند که در جلسه تدوین راهبرد، با حجمی از رویکردهای متعارض و حتی رفتارهای حاکی از خودپسندی مواجه‌اند. همچنین، شغل‌ها و تخصص‌های خود و سایرین را در معرض خطر می‌بینند؛ بنابراین، احتیاط پیشه می‌کنند. شایان ذکر است که مساله فرایند تعیین بودجه نیز در این جلسه‌ها مطرح است. احتمالاً شما از راهبردی پنج‌ساله صحبت می‌کنید؛ اما همه می‌دانند آنچه واقعا اهمیت دارد، بودجه سال اول است. بنابراین، بسیاری از مدیران تلاش می‌کنند تا منابع مالی را برای سال پیش رو تامین و سایر تصمیمات سخت را

تأخدا ممکن به آینده موکول کنند.

[یادداشت ۱۷ موضوع تصمیمات سخت و مزمن شدن بی تصمیمی را بررسی کرده است؛ اینکه چرا تصمیم‌های سخت مدام به آینده‌ای نامعلوم موکول می‌شوند. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید آن را بخوانید.]

یکی از نتایج این رویکرد، ترسیم عملکرد شرکت به صورت نمودار چوب‌هاکی است. در این نمودار، پس از شیب نزولی سال اول که حالا دیگر کاملاً برای همگان درک‌کردنی است، موفقیت در آینده با قطعیت تمام نشان داده شده است. اگر قرار باشد نمادی برای برنامه‌ریزی راهبردی انتخاب کنیم، بی‌شک این نمودار بهترین مصداق آن است.



کتاب «راهبرد فراتر از چوب‌هاکی» (Wiley, February 2018) به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بتوانند گام‌های بزرگی را بردارند که لازمه دستیابی به موفقیت هستند؛ موفقیتی که دستیابی به آن را غیرمحتمل می‌بینند. فکر می‌کنید صحبت از چارچوب راهبرد جدیدی است؟ خیر، همین حالا هم چارچوب‌های متنوعی برای راهبردپردازی وجود دارد؛ اما در عوض، باید به مساله اصلی، یعنی «بُعد اجتماعی راهبرد»، توجه کرد که منتج از سیاست‌های شرکت و انگیزه‌های فردی و سوگیری‌های انسانی است. چگونه؟ با استفاده از اطلاعات و شواهد. به واسطه ارزیابی اطلاعات موجود از ده‌ها متغیر در چندین هزار شرکت، تعدادی اهرم مدیریت پذیر یافت شده است که براساس نحوه کاربری آن‌ها، می‌توان بیش از ۸۰ درصد عملکرد صعودی و نزولی شرکت‌ها را توضیح داد. این اطلاعات کمک می‌کنند تا احتمال موفقیت راهبرد در اتاق راهبرد و پیش از آغاز اجرای برنامه ارزیابی شود.



این ارزیابی در نقطه مقابل موضوعات مورد بحث در اکثر اتاق‌های راهبرد همچون مقایسه عملکرد سال جاری با سال گذشته و رقبای اصلی و اهداف سال آینده قرار دارد. همچنین، فضای ارزشمند و محدودی برای گفت‌وگو درباره عدم قطعیت‌ها و شناسایی فرصت‌های جدید و رای تجربیات قبلی افراد حاضر در اتاق وجود دارد؛ راهبردهایی جسورانه که می‌توانند جهش در خور توجهی در عملکرد شرکت ایجاد کنند. نتیجه چیست؟ پیشرفت‌های تدریجی که تنها در مقایسه با عملکرد سایر شرکت‌های فعال در همان صنعت، تمایز اندکی ایجاد می‌کنند.

همان‌طور که نتیجه یادشده برای تمام اتاق‌های راهبرد و شرکت‌ها لزوماً دستاوردی واحد و یکسان نیست، به‌صورت کلی نیز، تنها نتیجه‌ای نیست که می‌توان به آن دست یافت. اگر بُعد اجتماعی راهبرد و احتمالات آن و نیز قدرت گام‌های بزرگ در ایجاد تغییر را به‌درستی درک کنید، خواهید توانست بخت موفقیت خود را بسیار افزایش دهید.

وجه اجتماعی راهبرد

دانیل کاهنمن (Daniel Kahneman)، برنده جایزه نوبل اقتصاد، مفهوم «نمای درونی» را در کتاب خود با عنوان «تفکر؛ سریع و کند» مطرح می‌کند. به‌زعم کاهنمن، این «نما» اغلب زمانی پدیدار می‌شود که فقط روی موضوعات آشنا و پیش‌رو تمرکز شود. «نمای درونی» در حقیقت باعث می‌شود که افراد حتی در اولین مواجهه با موضوعات بدیع نیز، تنها براساس تجربیات گذشته و اطلاعات در دسترس خود استدلال کنند. «نمای درونی» تحت‌تأثیر خطای ادراکی فرااعتمادی و سایر سوگیری‌های شناختی و سیاست‌های فردی قرار دارد؛ از این‌رو، خالص نیست.

کاملاروشن است که افراد گرفتار طیف گسترده‌ای از خطاهای شناختی همچون لنگر ذهنی، زیان‌گریزی، سوگیری تاییدی و انگ‌بی‌درنگ قرار دارند. با اینکه خطاهای شناختی در واقع میان‌برهای ناخواسته ذهنی هستند که امکان پالایش اطلاعات در زندگی روزمره را فراهم می‌کنند، در شرایط عدم قطعیت، ناگزیر از اتخاذ تصمیمات استدلالی و بزرگ‌از نوع تصمیماتی که عمدتاً در اتاق‌های راهبرد گرفته می‌شوند، به‌واسطه الگوهای فکری ناشی از این سوگیری‌ها، نتیجه‌نهایی تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد. زمانی که افرادی با تجربه‌ها و هدف‌های مشترک گردهم می‌آیند، شروع به داستان‌سرایی می‌کنند؛ داستان‌هایی که

معمولا فضایی خوشایند و آشنا را به تصویر می‌کشند.

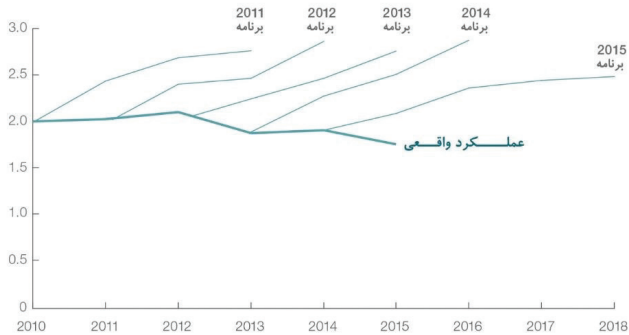
براساس یافته‌های مطالعه‌ای، ۸۰ درصد مدیران اجرایی بر این باورند که محصول‌شان در مقایسه با محصولات مشابه موجود در بازار مزایای درخور توجهی دارد؛ اما فقط ۸ درصد مشتریان موافق این ادعا هستند. سپس، زمانی که مشکلات نمایندگی نیز به این جریان اضافه می‌شود، فرایند تدوین راهبرد به زمینه مساعدی برای بروز انواع اختلالات در عملکرد شرکت تبدیل می‌شود. ارائه‌کنندگان طرح‌های توسعه‌ای که هدف‌شان متقاعدسازی و کسب نظر مثبت همه حاضران در جلسه به برنامه‌های پیشنهادی است، سهم بازار را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که محدوده‌های جغرافیایی یا بخش‌هایی را دربر نگیرد که عملکرد واحدهای کسب و کارشان در آن‌ها ضعف دارد.

همچنین، ممکن است عملکرد ضعیف را به شرایط استثنائی یا خارج از کنترل مانند آب‌وهوا و تجدید ساختار یا تغییر در سیستم مدیریتی نسبت دهند. مدیران اجرایی برای تخصیص منابع بیشتر، با علم به اینکه تنها با نیمی از رقم درخواستی‌شان موافقت خواهد شد، بحث و مذاکره می‌کنند. تصویر فرد از جایگاه خود، مشاغل، پاداش دریافتی و موقعیتش در سازمان تا حدود زیادی به این موضوع بستگی دارد که راهبرد و چشم‌انداز درخشانی که از کسب و کارشان ارائه می‌کنند، چقدر می‌تواند دیگران را برای پذیرش این تصویر خوشایند متقاعد سازند.

بنابراین، آنان از انجام اقدامات ریسکی اجتناب می‌کنند و به حاضران در جلسه اطمینان بیشتری می‌دهند که می‌توانند به اهداف‌شان دست یابند. همچنین، ممکن است دوره زمانی کوتاه‌تری را مدنظر قرار دهند و تنها بر عملکرد چند سال پیش رو تمرکز کنند؛ زیرا کاملاً واقف‌اند که قرار نیست در سال‌های پس از آن، در بخش مرتبط مشغول فعالیت باشند. نماد جریان‌های این‌چنینی که در اتاق راهبرد رخ می‌دهند، نمودار چوب هاکی است.

در تصویر (۱) تجربه شرکتی چندملیتی به صورت نمودار نشان داده شده است. همان‌طور که در تصویر مشاهده می‌کنید، الگوی چوب‌هاکی برای عملکرد سالانه شرکت تکرار شده و این تناوب بسیار نگران‌کننده است. براساس برنامه‌ریزی، شرکت باید در سال ۲۰۱۱ جهشی را تجربه کند؛ اما نتایج واقعی نشان می‌دهند که در عمل نتوانسته است جهش مدنظر را ایجاد کند و عملکردی خطی را دنبال کرده است. به همین

ترتیب، این روند برای سال‌های ۲۰۱۲، ۲۰۱۳، ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ نیز تکرار شده است و تیم مدیریتی شرکت برنامه‌هایی مشابه چوب‌هاکی ارائه کرده و در تحقق آن ناکام بوده است. بنابراین برخلاف برنامه تدوین شده، نتایج واقعی در ابتدا تقریباً ثابت ماندند و در نهایت، روند کاهشی را در پیش گرفتند.



EBITDA (درآمد قبل از بهره و مالیات و استهلاک): نمونه تمثیلی، میلیارد دلار

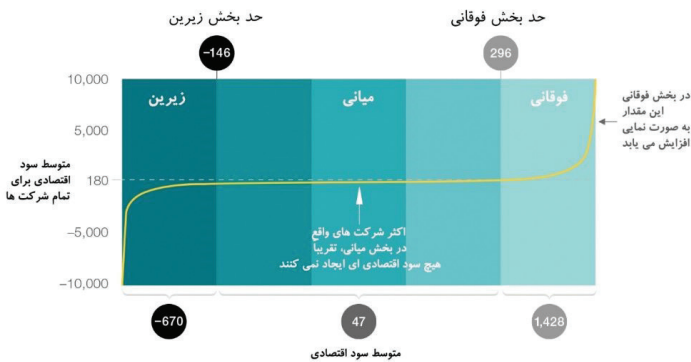
ماهیت پویای ابعاد اجتماعی و سوگیری‌های شناختی می‌توانند به ترسیم چوب‌های هاکی پی‌درپی منجر شوند. مدیرعامل و هیأت‌مدیره به‌منظور غلبه بر نیروهای اجتماعی به‌عنوان عامل ترسیم چوب‌های هاکی و دستیابی به نتیجه‌ای فراتر از آن‌ها، به معیاری بیرونی و عینی نیاز دارند.

راهبردهای غیرمحمتمل

شناسایی معیار مذکور در درجه اول مستلزم پذیرش این واقعیت است که محور اصلی راهبرد کسب‌وکار ایجاد عملکردی بهتر از عملکرد بازار (غلبه بر بازار) است؛ یعنی به‌چالش کشیدن قدرت «بازار کامل» با هدف به صفر رساندن ارزش مازاد اقتصادی. سود اقتصادی به‌معنای مجموع سود حاصله پس از کسر هزینه سرمایه، با عیان ساختن آنچه پس از عملکرد نیروهای رقابت در سازمان باقی مانده است، میزان این موفقیت را ارزیابی می‌کند.

براساس بانک اطلاعاتی از ۳۳۹۳ شرکت بزرگ جهان، سود عملیاتی سالانه شرکتی رده‌متوسط از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴، معادل ۹۲۰ میلیون دلار بوده است که برای کسب

این سود، به‌طور متوسط ۹۳۰۰ میلیون دلار سرمایه صرف شده است؛ در نتیجه، نرخ بازدهی اقتصادی شرکت معادل ۹/۹ درصد بوده است. در نهایت، پس از اینکه سهام‌داران و اعطاکنندگان وام به میزان ۸ درصد در ازای جبران بهره‌برداری شرکت از سرمایه‌شان را برداشت کردند، رقمی معادل ۱۸۰ میلیون دلار سود اقتصادی برجای می‌ماند. متوسط سود اقتصادی سالانه تولیدشده به ازای هر شرکت، ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴، ۲۰ میلیون دلار، $n = 2393$ (به استثنای هفت شرکت با داده‌های خارج از محدوده، یعنی سود اقتصادی بیش از ۱۰ میلیارد دلار یا کمتر از ۱۰ میلیارد دلار)



تصویر ۱. منحنی توانی سود اقتصادی: توزیع جهانی سود اقتصادی کاملاً غیریکنواخت است (منبع: تجزیه و تحلیل مکنزی از عملکرد شرکت‌ها)

اگر متوسط سود اقتصادی شرکت‌ها روی نمودار نمایش داده شود، نتیجه به شکل توزیع توانی خواهد بود. منحنی این نمودار در ابتدا و انتها با نرخی نمایی تغییر می‌کند و در قسمت میانی نیز خطی صاف و با طول زیاد وجود دارد (تصویر ۲). از این منحنی توانی نتایج زیر را می‌توان استخراج کرد:

- نیروهای بازار بسیار کارآمد هستند. برای نمونه، بازدهی اقتصادی شرکتی متوسط تقریباً ۲ درصد بیشتر از هزینه سرمایه است؛ اما بازار آن را کاهش می‌دهد. دلیل این رقابت تنگاتنگ، فقط مبارزه برای حفظ موقعیت در بازار است. بازار روی شرکت‌هایی که در میانه منحنی قرار دارند، اثرهای مخربی به جای می‌گذارد. سود اقتصادی شرکت‌هایی که در سه بخش میانی از پنج بخش کل نمودار قرار دارند، به‌طور متوسط سالانه فقط ۴۷ میلیون دلار است.
- شیب منحنی در دو قسمت انتهایی نمودار بسیار تند است. در حدود ۹۰

درصد سود اقتصادی ایجاد شده که به طور میانگین سالانه ۱/۴ میلیارد دلار است، به شرکت‌هایی تعلق دارد که در بخش فوقانی نمودار هستند. در حقیقت، سود اقتصادی شرکت‌هایی که در بخش فوقانی نمودار قرار دارند، به طور متوسط ۳۰ برابر سود اقتصادی شرکت‌هایی است که در سه بخش میانی قرار دارند. در عین حال، شرکت‌هایی که در ۲۰ درصد پایین بخش میانی قرار دارند، نه تنها سود خاصی کسب نمی‌کنند؛ بلکه زبان اقتصادی در خور توجهی را نیز متحمل می‌شوند. این نبود توازن در بخش فوقانی نیز مشاهده می‌شود. مجموع درآمد شرکت‌های واقع در ۲ درصد بالای این بخش، معادل مجموع درآمد شرکت‌هایی است که در ۸ درصد بعدی همین بخش قرار دارند. در انتهای دیگر منحنی، حرکت نزولی نمودار ناشی از سود اقتصادی منفی نیز چشمگیر است؛ هر چند عمق این حرکت نزولی به اندازه ارتفاع نقطه اوج منحنی نیست.

● شیب منحنی به تدریج بیشتر می‌شود. شرکت‌های واقع در بخش فوقانی نمودار، بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۴ در مجموع ۱۸۶ میلیارد دلار سود اقتصادی کسب کردند. یک دهه بعد، این میزان برای شرکت‌های بخش فوقانی به ۶۸۴ میلیارد دلار می‌رسد. الگوی مشابهی نیز در بخش زیرین نمودار مشاهده می‌شود. از آنجا که سرمایه‌گذاران به دنبال شرکت‌هایی هستند که بازدهی اقتصادی بهتری از عملکرد بازار داشته‌اند، جریان سرمایه بدون در نظر گرفتن مرزهای جغرافیایی یا صنعت، به سمت بخش فوقانی حرکت می‌کند. شرکت‌هایی که زمان آغاز فعالیت‌شان در بخش فوقانی نمودار ده سال زودتر بوده است، از هر دلار سرمایه جدید، ۵۰ سنت را در دهه منتهی به سال ۲۰۱۴ جذب کرده‌اند.

● اندازه شرکت، تنها عامل تعیین‌کننده نیست؛ اما معیار مهمی است. سود اقتصادی توانمندی راهبرد نشان می‌دهد که هم به قدرت اقتصادی آن وابسته است که بر اساس فاصله میان نرخ بازده و هزینه سرمایه محاسبه می‌شود و هم مبتنی بر میزان مقیاس‌پذیری کسب و کار است که بر اساس میزان سرمایه جذب‌شدنی مشخص می‌شود. والمارت با نرخ بازگشت سرمایه ۱۲ درصدی که به عنوان نرخ متوسط ارزیابی می‌شود، سرمایه عظیمی به میزان ۱۳۶ میلیارد دلار دارد. در مقابل، استارباکس با نرخ در خور توجه بازگشت سرمایه ۵۰ درصدی به دلیل برخورداری

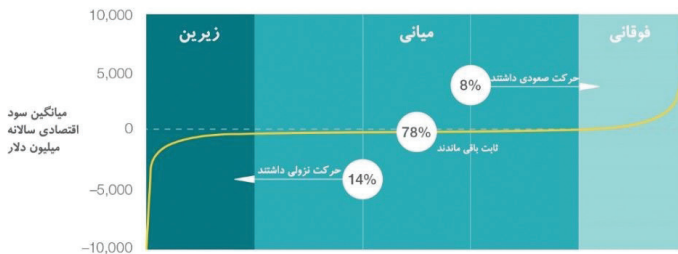


از مقیاس پذیری کمتر، تنها ۲/۶ میلیارد دلار سرمایه دارد. هر دو شرکت ارزش اقتصادی فراوانی تولید کرده‌اند؛ اما تفاوت اصلی به سود اقتصادی آن‌ها مربوط است: ۵/۳ میلیارد دلار برای والمارت در مقابل ۱/۱ میلیارد دلار برای استارباکس!

● صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، عاملی بسیار تعیین کننده است. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهند که موقعیت شرکت روی نمودار، در حدود ۵۰ درصد به صنعتی وابسته است که حوزه فعالیت به آن تعلق دارد. این موضوع بیانگر آن است که در راهبرد، انتخاب «حوزه فعالیت» امری بسیار حیاتی است. بنابراین، عملکرد هر صنعتی نیز از تابع توانی پیروی می‌کند، با همان فراز و فرودی که در نمودار بالا مشاهده می‌شود. در تحقیقات، در حالی که از بین دوازده شرکت دخانیات موقعیت نه شرکت در بخش فوقانی نمودار است، هیچ‌یک از بیست شرکت تولید کاغذ جایگاهی را در این بخش از آن خود نکرده‌اند. بنابراین، صنعت یا حوزه فعالیت هر شرکت در تعیین موقعیت آن روی نمودار نقش بسزایی ایفا می‌کند. در نهایت، می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که وضعیت شرکت متوسطی که در صنعتی قدرتمند فعالیت می‌کند، بهتر از شرکت بزرگی است که به صنعتی با رونق متوسط تعلق دارد.

● امکان تغییر موقعیت شرکت روی نمودار وجود دارد؛ اما این اتفاق بسیار نادر است. احتمال تغییر موقعیت شرکت روی نمودار از بخش‌های میانی به بخش فوقانی در مدت زمان ده سال، ۸ درصد است (تصویر ۳). این موضوع بیانگر مشوق هدف‌گذاری افقی‌های بالاتر است: آیا عملکرد راهبردی که در پیش گرفته‌اید، از ۹۲ درصد دیگر راهبردها بهتر است؟

شرکت‌هایی که موقعیت‌شان روی نمودار ثابت باقی مانده است یا به بیرون از سه بخش میانی تغییر موقعیت داده‌اند، به درصد، $n = 1435$



تصویر ۲. چه احتمالاتی وجود دارد؟ شرکت‌ها بخت ۸ درصدی برای جهش از بخش میانی به بخش فوقانی دارند (منبع: تجزیه و تحلیل مکنزی از عملکرد شرکت‌ها).

قدرت اقدامات بزرگ

برای افزایش احتمال تغییر موقعیت شرکت به سمت بخش‌های فوقانی نمودار، چه کاری می‌توان انجام داد؟ پاسخ این پرسش در بطن اطلاعات نهفته است. این تحلیل را در نظر بگیرید: به منظور تخمین درآمد فرد، می‌توان از معیار متوسط جهانی، یعنی رقمی در حدود ۱۵ هزار دلار در سال، شروع کرد. اگر بدانیم که این فرد آمریکایی است، برآورد به رقم ۵۶ هزار دلار، یعنی متوسط سرانه درآمد در آمریکا، افزایش می‌یابد. چنانچه این فرد مردی ۵۵ ساله باشد، این رقم به ۶۴۵۰۰ دلار می‌رسد و اگر در صنعت IT مشغول کار باشد، تا ۸۶ هزار دلار نیز افزایش می‌یابد و با دانستن اینکه فرد مدنظر بیل گیتس است، رقم برآورده بسیار بیشتر خواهد بود.

طبق مثالی که ارائه شد، هرچه اطلاعات افزایش یابد، می‌توان موفقیت شرکت را از امری احتمالی به امری قطعی نزدیک‌تر کرد. حتی در شرایط احتمال کلی موفقیت شرکت نیز، باید ویژگی‌ها و عملکردهایی را دانست که می‌توانند به بهترین نحو به افزایش این احتمال کمک کنند. ده اهرم عملکرد و چگونگی استفاده از آن‌ها برای افزایش میزان موفقیت راهبردی شناسایی و در سه دسته «ظرفیت‌ها» و «روندها» و «اقدامات» طبقه‌بندی شده‌اند. آنچه با آن شروع می‌کنید، ظرفیت‌های شماست و متغیرهای مهم آن «درآمد» (اندازه) و «میزان بدهی» (اهرم مالی) و «سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه» (نوآوری) هستند. روندها مانند جریان باد، گاهی شما را به پیش می‌رانند و گاه به صورت تان می‌کوبند و گاهی نیز از اطراف شما را احاطه می‌کنند و مانع حرکت تان می‌شوند. جریان‌های کلی و کلان روندهای اقتصادی صنعت و دسترسی شما به موقعیت‌های جغرافیایی در حال رشد متغیرهای اصلی روندها را می‌سازند. ارزیابی‌ها نشان داد که تاثیر «ظرفیت‌ها» و «روندها» بر احتمال تغییر موقعیت روی منحنی توانی به ترتیب در حدود ۳۰ و ۲۵ درصد است.

اقدامات موثر

در این بین، اقداماتی که انجام می‌گیرند (عکس‌العمل در برابر روندها و کاری که با ظرفیت‌های موجود انجام می‌شود)، می‌توانند بیشترین تمایز را ایجاد کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که پنج گام زیر چنانچه به‌طور مداوم دنبال شوند، خواهند توانست رسیدن به اهداف را محقق کنند:

راهبرد برنامه ریزی شده ادغام و تملک

شما باید جریان پایداری از معاملات را در دستور کار فعالیت سالانه قرار دهید. با اینکه ارزش هر کدام از این معاملات در ابتدا حداکثر ۳۰ درصد ارزش بازار است، ارزش حداقلی آن‌ها پس از گذشت ده سال، به بیش از ۳۰ درصد از ارزش بازار شرکت خواهد رسید. تغییر موقعیت شرکت Corning روی منحنی با حرکت از بخش زیرین نمودار به بخش فوقانی، به خوبی تاثیر درخور توجه ادغام و تملک سازمان‌دهی شده را نشان می‌دهد. همچنین، Corning به این بینش رسیده است که برای انجام سه معامله در هر سال، تملک را باید در مجموعه‌ای پایدار از اهداف به وجود آورد و عملکرد بیست شرکت را موشکافانه ارزیابی کند و در نهایت پنج پیشنهاد خرید ارائه دهد.

[در یادداشت ۱۸، موضوع ادغام و تملک به عنوان یکی از ابزارهای همکاری فناوریانه بررسی و به مفهوم‌ها و ابزارهایی فراتر از ادغام و تملک اشاره شده است. پیش از مطالعه ادامه این متن، می‌توانید این یادداشت را بخوانید.]

باز تخصیص منابع به طور پویا

شرکت‌هایی موفق هستند که منابع سرمایه‌ای در اختیارشان را در مناسب‌ترین زمان به واحدهای کسب و کاری باز تخصیص دهند تا بتوانند بیشترین تغییر را در موقعیت شرکت روی نمودار و حرکت به سمت بخش‌های بالاتر آن ایجاد کنند و منابع سرمایه‌ای را از واحدهای کسب و کاری که ظرفیت مناسبی برای رشد ندارند، خارج کنند. حد مطلوب این اقدام باز تخصیص حداقل ۵۰ درصد منابع سرمایه‌ای در مدت زمان ده سال است.

سال ۲۰۱۱، زمانی که فرانس ون هوتن (Frans Van Houten) مدیر ارشد اجرایی فیلیپس شد، شرکت واگذاری دارایی‌های قدیمی خود شامل کسب و کارهای مرتبط با حوزه صوت و تصویر را شروع کرد. پس از این تجدید ساختار سبد کسب و کار، فیلیپس موفق شد به واسطه باز تخصیص مناسب منابع به کسب و کارهای خوش‌آتی (مراقبت‌های دهان و دندان و حوزه سلامت دو اولویت اصلی بودند) و در محدوده‌های جغرافیایی مطمئن‌تر، بستر رشد خود را احیا کند. به عنوان مثال، فیلیپس (Philips) مدیریت عملکرد و باز تخصیص منابع به بیش از ۳۴۰ بازار و کسب و کار مختلف مانند مسواک‌های برقی در چین و مراقبت‌های تنفسی در آلمان را آغاز کرد. این تغییر رویه رشد شرکت را تسریع کرد؛ به گونه‌ای که کسب و کارهای B2C شرکت را در دوره‌ای پنج ساله از ضعیف‌ترین

گروه عملکردی شرکت، به بهترین گروه عملکردی آن تبدیل کرد.

تخصیص هزینه سرمایه‌ای در خور توجه

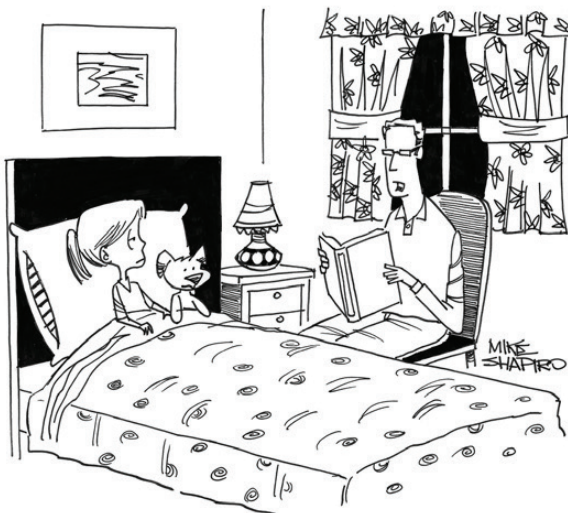
اگر شرکت‌تان به لحاظ نسبت هزینه‌های سرمایه‌ای به درآمد در بین ۲۰ درصد شرکت‌های برتر فعال در این صنعت است، به سطح استاندارد این اهرم دست یافته‌اید. این جایگاه به معنای ۷۰٪ برابر رقم متوسط هزینه‌های سرمایه‌ای در صنعت حوزه فعالیت شماست. شرکت تولیدکننده نیمه‌رساناهای تایوان (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company به اختصار TSMC) زمانی که حساب شرکت‌های اینترنتی ترکید و تقاضا برای محصولات نیمه‌رسانا دچار افت شدیدی شد، از این اهرم استفاده کرد. شرکت یادشده تجهیزات حیاتی را به منظور تحقق مأموریت سازمان در شرایط رکود این محصولات در بازار خرید و خود را برای زمان بازگشت بازار به شرایط عادی و پاسخ تقاضای جدید آماده کرد. پیش از بحران اقتصادی، TSMC با سرعتی برابر با سرعت سایر رقبا پیش می‌رفت؛ اما پس از پایان آن و به واسطه راهبرد سرمایه‌گذاری اتخاذشده، توانست گوی رقابت را از سایرین برآید. راهبردی که TSMC در سرمایه‌گذاری پیش گرفت، سنگ‌بنای تبدیل این شرکت به یکی از شرکت‌های بزرگ و موفق تولیدکننده محصولات نیمه‌رسانا در جهان شد.

قدرت برنامه بهره‌وری

این به معنای افزایش بهره‌وری به‌میزانی است که بتواند جایگاه شرکت شما را حداقل به ۳۰ درصد بالای شرکت‌های فعال در این صنعت ارتقا دهد. شرکت اسباب‌بازی و سرگرمی Hasbro توانست با اقدامی بزرگ در بهره‌وری، جایگاهش را به بخش فوقانی نمودار تغییر دهد. این شرکت پس از مشاهده عملکرد ضعیف واحدهای کسب و کاری خود، بخشی از آن‌ها را ادغام کرد، روی سیستم‌های پردازش خود کار و خدمات خودمحور مشتری سرمایه‌گذاری کرد، نیروی انسانی را کاهش داد و از واحدهای کسب و کاری زیان‌ده خارج شد. در مدت ۱۰ سال، سهم هزینه‌های اداری و عمومی و فروش شرکت از ۴۲ به ۲۹ درصد رسید و بهره‌وری فروش نیز افزایش چشمگیری یافت. در طول این دهه، Hasbro بیش از یک‌چهارم نیروی کار خود را تعدیل کرد؛ اما درآمدش ۳۳ درصد رشد یافت.

بهبود در ایجاد تمایز با رقبا

مدل های نوین کسب و کار و مزیت های قیمت گذاری زمانی می توانند بخت شمار ابرای تغییر موقعیت روی نمودار افزایش دهند که جایگاه شرکت از منظر حاشیه سود ناخالص، در رده ۳۰ درصد بالای شرکت های فعال صنعت قرار داشته باشد. ProSieben، یکی از شبکه های تلویزیونی آلمانی، توانست با تغییر مدل کسب و کاری خود به نسل جدیدی از رسانه ها، موقعیتش روی منحنی توانی را به یک پنجم بالایی ارتقا دهد. به عنوان مثال، پایگاه مشتریان بالقوه خود را به واسطه پیشنهاد «رسانه در ازای سرمایه» توسعه داد. شرکت این پیشنهاد را به مشتریانی ارائه می کرد که کسب و کارشان به طور درخور توجهی از رسانه های جمعی منتفع می شد؛ اما توانایی پرداخت نقدی هزینه آن را نداشتند. بعضی از نوآوری های ProSieben پرهزینه بود و گاهی اوقات حتی کسب و کارهای موجود را با تهدید تهاجم کسب و کارهای جدید شرکت مواجه می کرد. با این حال، شرکت با اعتقاد به اینکه صنعت به هر حال به مسیرش ادامه می دهد، تصمیم گرفت تا این تغییرات را در وهله اول با انگیزه بقا و در وهله دوم با هدف سودآوری بیازماید. در طول دوره تحقیق، حاشیه سود ناخالص ProSieben از ۱۶ به ۵۳ درصد افزایش یافت.



«... بچه خوک سوم تصمیم گرفت خانه ای آجری بسازد که از آن ها در برابر حمله گرگ حفاظت کند؛ اما دو خوک دیگر معتقد بودند که این کار در حقیقت جز اتلاف بودجه نتیجه دیگری ندارد. بنابراین، صحبت با او را شروع کردند تا متقاعدش کنند که از تصمیمش منصرف شود؛ اما کی؟ دقیقاً قبل از آنکه گرگ هر سه تای آن ها را کشت!»

نتیجه‌ای بیش از جمع جبری اجزا

اقدامات بزرگ زمانی بیشترین تأثیر را می‌گذارند که در ترکیب با یکدیگر صورت گیرند. همچنین، هرچه «ظرفیت‌ها» و «روندها» شرایط نامطلوب‌تری داشته باشند، «اقدامات» بیشتری باید در دستور کار قرار گیرند. شرکت‌هایی که در بخش میانی نمودار قرار دارند، با استفاده از یک یا دو اهرم احتمال بهبود موقعیت خود را روی نمودار می‌توانند بیش از دو برابر و از ۸ به ۱۷ درصد افزایش دهند. ناگفته نماند که استفاده از سه اهرم این احتمال را حتی تا ۴۷ درصد نیز افزایش می‌دهد.

برای اینکه به درک بهتری از اثر تجمعی اقدامات بزرگ دست یابید، تجربه شرکت Precision Castparts Corp (PCC) در این زمینه بررسی خواهد شد. در سال ۲۰۰۴، شرکت PCC، تولیدکننده قطعات و محصولات فلزی حوزه هوافضا و انرژی و صنایع سنگین، در شرایط رکود به‌سر می‌برد. وضعیت شرکت در زمینه ظرفیت‌ها نامطلوب و درآمد و بدهی شرکت در سطح میانگین صنعت بود و سرمایه‌گذاری اندکی روی تحقیق و توسعه شده بود. حوزه مکانی فعالیت PCC نیز محدود بود؛ اما طی ده سال آتی، صنعت هوافضا جریان‌های پیش‌برنده‌ای را تجربه کرد که توانست کمک زیادی به پیشرفت شرکت کند.

مهم‌تر از همه، PCC گام‌های بزرگی برداشت که در کنار یکدیگر توانستند بخت شرکت را برای دستیابی به موقعیت بالاتر روی نمودار افزایش درخور توجهی دهند. شرکت به واسطه پیشی گرفتن از آستانه‌های عملکردی بالا در چهار اهرم از پنج اهرم مذکور، به این موقعیت دست یافت. این شرکت با هدف ادغام و تملک و واگذاری، بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۴ از طریق برنامه منظم و سنجیده‌ای از مبادلات، معاملات زیادی با ارزش چشمگیر را در بازارهای صنایع هوافضا و انرژی انجام داد.

شرکت PCC رقمی معادل ۶۱ درصد از منابع سرمایه‌ای خود را به سه بخش اصلی بازتخصیص داد؛ درحالی‌که افزایش هم‌زمان بهره‌وری و حاشیه سود را نیز مدنظر گرفت و تنها شرکت حوزه صنایع فضایی و دفاعی موفق در این زمینه بود. PCC ضمن اینکه بهره‌وری نیروی کار را تقریباً دو برابر کرد، نسبت هزینه سربار خود را ۳ درصد کاهش داد. علاوه بر این، طی این دوره حاشیه سود ناخالص خود را از ۲۷ به ۳۵ درصد افزایش داد. ترکیب روندهای مثبت صنعت حوزه فعالیت شرکت PCC و اجرای موفق چندین اقدام بزرگ، آن را به نمایش موفق راهبرد «بسیار محتمل» تبدیل کرد. این موفقیت توجیهی

است مبنی بر اینکه چرا Berkshire Hathaway در سال ۲۰۱۵ تصمیم گرفت که PCC را به ارزش ۲.۳۷ میلیارد دلار بخرد. به طور قطع مدل مانمی توانست چنین نتیجه‌ای را پیش‌بینی کند. براساس اقدامات PCC، احتمال تغییر موقعیت آن به سمت بخش فوقانی نمودار معادل ۷۶ درصد بوده است.

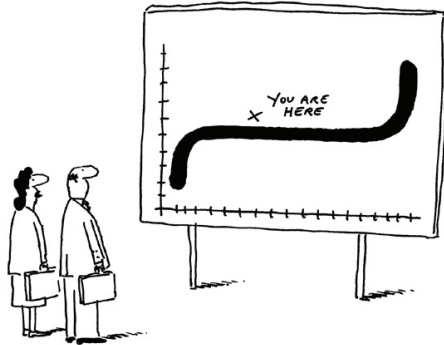
الگوهای اقدامات

هنگام انجام اقدامات مهم راهبردی، باید چندین جریان را در نظر بگیرید. تحقیقات ما نشان می‌دهد که اقدامات واقعا بزرگ می‌توانند تأثیرات منفی رویه‌های گذشته را «خنثی» کنند. به عبارت دیگر، اقدامات بزرگ و قدرتمند در شرایطی که پشتوانه‌های باقی‌مانده از گذشته ناچیز هستند، تقریباً ارزشی برابر با برداشتن گام‌های کم‌قدرت، اما متکی به میراثی مستحکم ایجاد می‌کند. بهبود احتمالات حتی به میزان اندک به دلیل شیب صعودی نمودار، می‌تواند تأثیر درخور توجهی روی نتیجه موردانتظار بگذارد. به عنوان مثال، ارزش پیش‌بینی شده برای شرکتی رده متوسط که بخت تغییر مثبت موقعیتش را روی نمودار از میانگین ۸ به ۲۷ درصد افزایش می‌دهد، ۱۲۳ میلیون دلار است؛ یعنی تقریباً سه برابر میانگین کل سود اقتصادی شرکت‌های رده متوسط.

اقدامات بزرگ ماهیتی غیرخطی دارند؛ یعنی استفاده از اهرم به خودی خود تغییری ایجاد نمی‌کند؛ بلکه باید با قدرت و نیروی کافی به کار گرفته شود تا بتواند تأثیرگذار باشد. به عنوان مثال، بهبود بهرهوری با نرخی نزدیک به نرخ بهبود صنعت، نمی‌تواند جهش صعودی برای شرکت شما در پی داشته باشد. حتی اگر هر پنج معیار را نیز بهبود ببخشید، مهم این است که چقدر از رقبای تان در این شاخص‌ها پیشی گرفته‌اید.

همچنین، چهار اقدام از مجموعه اقدامات مذکور ماهیتی نامتقارن دارند. به عبارت دیگر، احتمال تغییر موقعیت صعودی بر اثر اعمال این اهرم‌ها بسیار بیشتر از تهدید تغییر موقعیت نزولی روی نمودار است. به عنوان مثال، در حالی که راهبرد ادغام و تملک اغلب به عنوان اقدامی پُریسک شناخته می‌شود، در واقعیت این راهبرد نه تنها بخت تغییر موقعیت شما به سمت بخش فوقانی منحنی را افزایش می‌دهد؛ بلکه باعث کاهش احتمال حرکت نزولی تان نیز می‌شود. در این بین، هزینه‌های سرمایه‌ای یک استثناس. با افزایش هزینه‌های سرمایه‌ای، در حالی که احتمال حرکت صعودی روی منحنی افزایش

می‌یابد، حرکت نزولی نیز محتمل‌تر می‌شود.



به‌طور کلی، خطرناک‌ترین راهبرد انجام‌ندادن اقدامی جسورانه است. در این صورت، نه‌تنها موقعیت شما روی منحنی ثابت باقی می‌دو و به‌نوعی دچار رکود می‌شوید؛ بلکه فرصت کسب پاداش مضاعف ناشی از رشد سرمایه را که بیشتر به‌سمت برندگان سرازیر می‌شود، از دست می‌دهید. مقصود از برندگان شرکت‌هایی هستند که توانسته‌اند موقعیت‌شان را روی نمودار بهبود ببخشند.

بنابراین، چگونه می‌توانید فرایندی برای راهبرد سازمان تنظیم کنید که با استفاده از ابعاد بیرونی و مبتنی بر داده، بُعد اجتماعی راهبرد را کنترل کند و باعث اقداماتی بزرگ و متمایز کننده شود؟ همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، چندین راهکار وجود دارد که با استفاده از آن‌ها می‌توانید اتفاقات رخ داده در اتاق راهبرد را دگرگون کنید؛ مانند استفاده از جریان دائمی راهبرد به‌جای برنامه‌ریزی راهبرد سالانه شرکت به‌صورت دفعی و یک‌باره و جایگزین کردن سناریوهای وضعیت پایه با وضعیت شتابی که مسیر گذشته را در آینده امتداد می‌دهند و انجام ریسک‌های بزرگ روی چند فرصت مهم به‌جای توزیع متوازن منابع در بین تمامی بخش‌های فعالیت شرکت.

تغییراتی از این دست و نیز تعیین معیاری برای سنجش کیفیت راهبردی که تجربی و عینی و مستقل از قضاوت‌های مبتنی بر بینش فردی اشخاص در اتاق راهبرداست، موضوع گفت‌وگوها را در سطوح مدیریتی شرکت تغییر خواهند داد. هنگامی که پیشاپیش از بخت موفقیت راهبردتان آگاه هستید و می‌دانید چه اهرم‌هایی بیشترین اهمیت را در کسب و کار شما دارند، خواهید توانست انتخاب‌های بهتری انجام و اثر منفی ترس، جاه‌طلبی، رقابت و

سوگیری را کاهش دهید. اگرچه هنوز هم راهبرد مناسب به سختی توسعه می‌یابد، اکنون نقشه‌ای دقیق می‌تواند شما را به سمت توسعه راهبردی موفق هدایت می‌کند.

۳. یادداشت ۱۷: چرا عاقل کند کاری؟!

هم‌بستگی‌های سطح خُرد و سطح کلان

چرا هیچ کاری نکردن به رویه‌ای مدیریتی و سیاست‌گذاری تبدیل می‌شود؟

۱. دو پرده از تاریخ

پرده اول: نوشته‌ای از یک روزنامه: «حکومت باید صنایع داخلی را تشویق کند؛ حتی اگر محصولات‌شان به خوبی تولیدات خارجی نیست. گرایش فعلی به افزایش واردات ناگزیر به نابودی صنعت و تجارت ما می‌انجامد.»

این نوشته از روزنامه این روزها نیست؛ بلکه به روزنامه حبل‌المتین روز ۲۹ خرداد ۱۲۸۴ متعلق است؛ یعنی در حدود ۱۲۰ سال پیش! در آن زمان، یکی از نخستین اجتماعات خیابانی در انقلاب مشروطه در فروردین ۱۲۸۴ شکل گرفته بود و تاجران و صنعتگران در اعتراض به سیاست‌های اقتصادی دولت به خیابان آمده بودند.

پرده دوم: پاسخ دولت به اعتراض‌ها: «دولت قاجاری آن‌ها را عده‌ای از اراذل و اوباش نامید و سپس اعلام کرد که اگر ایران را دوست ندارند، می‌توانند به «آلمان دموکرات» بروند!»

در نهایت سیاست‌های دولتی جواب نداد و اعتراض‌ها و اعتصاب‌ها ادامه یافت. مظفرالدین‌شاه پس از بازگشت از فرنگ، شورایی مشورتی متشکل از پانزده بازرگان و صنعتگر را به عنوان «شورای مشورتی وزارت تجارت در سیاست‌گذاری‌های کلان» منصوب کرد؛ اما در واقعیت هیچ نقشی برای آنان در نظر گرفت. همین اعتراض‌ها زمینه‌ساز رویداد بزرگ تاریخ ایران، یعنی انقلاب مشروطه شد. به عبارت دیگر، انقلاب مشروطه نتیجه انبوه تصمیماتی بود که در زمان درست، پاسخ درست نیافته بود.

۲. و تاریخی که ساخته می‌شود

این دو پرده، پرده‌های تکرار شده مشکلات تجارت و صنعت و فناوری در تاریخ ۱۵۰



ساله اخیر ایران بوده است؛ پرده‌هایی که از شکل‌گیری یک مساله آغاز می‌شوند. در پاسخ به این مساله، راه‌حل‌های تولیدشده روی میز سیاست‌گذاران قرار می‌گیرند؛ اما سیاست‌گذاری که به هر دلیلی از انتخاب آن‌ها سر باز می‌زند، زمینه‌های تبدیل آن مساله را به بحران دامن می‌زند.

«این فقط ما نیستیم که مساله‌ها را حل می‌کنیم. مساله‌هایی که حل نشوند، ما را در خود حل می‌کنند. حل کردن مساله‌ها یا حل شدن در مساله‌ها، مساله این است! متغیر اصلی، زمان است.» (از کتاب «ایران بر لبه تیغ» از محمد فاضلی) بدین ترتیب، مسائل ما در حوزه تجارت و صنعت و فناوری مدام تکرار شده و حل نشده است و در پایان، این ما بوده‌ایم که در مساله حل شده‌ایم.

«حل شدن در مساله» را می‌توان نقطه متضاد «حل کردن مساله» دانست. هر خانواده یا شرکت یا حکومتی به‌صورت مداوم و گاه روزانه، با سلسله‌ای از مساله‌ها روبه‌رو می‌شود. اگر نتواند با چابکی لازم پاسخ مناسبی در این زمینه ایجاد کند، به حمل‌انبوهی از مسائل حل‌نشده مجبور می‌شود. به آینده موکول کردن مداوم حل مسائل، منجر به آن می‌شود که این مسائل مدام در هم تنیده و آبر مسائل تولید شوند. در حقیقت، توانمندی حل مساله و پاسخ‌گویی به آن یکی از قابلیت‌های مهمی است که هر سازمانی در سطح خرد و کلان باید برخوردار از آن باشد.

۳. حل شدن در مساله

حل شدن در مساله‌ها را در سه وضعیت می‌توان شناسایی کرد:

حالت اول: بی‌اعتمادی عمومی و تبدیل مساله حل‌شدنی به مساله حل‌نشدنی

استمرار مسائل هم از لحاظ شناختی و هم از لحاظ مدیریتی و سیاست‌گذاری، آن‌ها را به مسائلی حل‌نشدنی تبدیل می‌کند. مسائل به دلیل اینکه تاریخ پیدامی‌کنند، ذی‌نفع می‌یابند و ورود ذی‌نفعان مساله را به مساله‌ای همراه با منازعه و تعارض منافع تبدیل می‌کند. این مسائل روز به روز پیچیده‌تر می‌شوند و در نتیجه پس از مدت‌زمان طولانی دیگر همان مساله ساده روز اول، به راحتی حل‌شدنی نخواهد بود. با شکل‌گیری ذی‌نفعانی اعم از کانال‌های رانت و هم‌بستگی‌های سیاسی اجتماعی، دیگر نمی‌توان مساله را به سادگی گذشته حل کرد.

مشکل فقط در ذی نفع یافتن مساله‌ها نیست؛ بلکه توان حل مساله نیز به دلایل دیگری کاهش می‌یابد و به اراده حل مساله و باورپذیری این اراده تردید می‌شود. در سطح سیاست‌گذاری، جامعه هم باور خود را به حل مساله از دست می‌دهد؛ همان‌طور که در سطح خرد نیز ذی‌نفعان شرکت، اعم از سهام‌داران، مدیران، کارمندان و کاربران، امید و باورشان به حل مساله را از دست خواهند داد و این به معنای کاهش سطح مشارکت برای حل مساله به‌مرور زمان خواهد بود. همان یک بریده روزنامه کافی است تا نشان دهد که یک قرن تلاش ناکام به‌همراه خود اعتماد عمومی و اراده ملی و باورپذیری طرح‌ها و راه‌حل‌های مساله را از بین می‌برد.

حالت دوم: تکامل و تغییر مسائل

مساله‌ها به دلیل اینکه امری انسانی و اجتماعی هستند، با انسان‌ها و اجتماع‌ها تعامل می‌یابند و رشد می‌کنند و با موضوعات بیشتر و بزرگ‌تری درهم‌تنیده می‌شوند. مساله ساده حل نشده درست مانند قلاب رها شده است؛ چرا که به هر مساله ریز و درشت دیگری گیر می‌کند و بدین ترتیب، رها کردن آن قلاب روز به روز سخت‌تر می‌شود و هزینه‌های بیشتری نیز تحمیل می‌کند.

مساله‌ها نیز مانند هر پدیده‌ای تکامل می‌یابند و رشد می‌کنند و در نهایت وقتی زمانی از عمرشان می‌گذرد، بزرگ‌تر و پیچیده‌تر و فربه‌تر می‌شوند. مساله‌ها با گیر کردن در دیگر مساله‌ها بزرگ‌تر می‌شوند و در حل آن‌ها به مداخله و تاثیرگذاری بر دیگر مساله‌ها هم نیاز می‌شود. از این رو، مساله حل نشده دیگر همان مساله ساده حل‌شدنی نخواهند بود؛ بلکه به مساله‌ای پیچیده‌تر و همراه با شبکه‌ای پیچیده با سایر مسائل و نیز گروه‌های مختلف اجتماعی سیاسی تبدیل می‌شود.

حالت سوم: مساله‌ای که دیگر مساله نیست و راه‌حلی که دیگر راه حل نیست

تاریخ شکست‌ها و موفقیت‌های اقتصادی به خوبی نشان می‌دهد که دیگر افزایش تعرفه‌های واردات و تقویت مصنوعی صنایع داخلی یا به قول اقتصاددانان «جانشینی واردات» راه حل نیست؛ اما مشکل اصلی آن است که همچنان سطح مطالبات و خواسته جامعه در حد همان سیاست عهد قجری باقی مانده است. جامعه‌ای که در زمان مناسبت

به راه حل مناسب نمی‌رسد، مدام راه حل خود را به دوش می‌کشد و آن را از دوره‌ای به دوره‌ای دیگر حمل می‌کند. بدین ترتیب، این جامعه نه تنها راه حل هایش مدام تاریخ انقضا می‌یابد؛ بلکه توانایی‌اش در تولید راه حل را نیز از دست می‌دهد. در حقیقت، این جامعه فرصت گذار به مساله‌ها و راه حل‌های جدید را از دست می‌دهد.

به دلایل ناکامی تاریخی در حل مساله است که هم جامعه و هم سیاست‌گذاری همچنان دل داده به راه حل‌های قدیمی باقی می‌مانند. وقتی جامعه‌ای هنوز راه حل‌های قدیمی‌اش عملیاتی نشده و بخشی از مسیر توسعه را طی نکرده است، توان رفتن به مراحل بعدی توسعه را نیز از دست می‌دهد.

۴. زمان؛ موضوع اصلی در سیاست‌گذاری

فاضلی که کتاب «سیاست در بستر زمان» را نیز ترجمه کرده است، ادامه می‌دهد: «زمان گاه برای حل کردن و گاه برای حل شدن سپری می‌شود. آستانه بحرانی زمان به گونه‌ای است که تا پیش از آن، زمان در دست شماست و پس از آن شما در دستان زمان.» وقتی مسائل تغییر نمی‌کنند و راه حل‌ها ثابت می‌مانند؛ یعنی این مساله است که مدام دارد رشد می‌کند. این نشانه‌ای از مسائلی است که دارند ما را در خود حل می‌کنند؛ همان‌هایی که می‌توانند ما را در خود غرق کنند. زمان راه حل‌ها از دست می‌رود و مساله‌ها بزرگ‌تر می‌شوند و ما را در خود حل خواهند کرد.

برخی هنوز دل داده راه حل‌های عهد قجری هستند. زمان از دست می‌رود و ما روزی در جست‌وجوی زمان از دست‌رفته، جان خود را از دست خواهیم داد. دروغ بزرگ این است: «ماهی را هر وقت از آب بگیرید، تازه است!»

۵. چرا مسائل را به تعویق می‌اندازیم؟

واقعیت این است که «کاری نکردن» نتیجه بیشتر جلسه‌های تصمیم سخت است! برخلاف این ادراک عمومی که مدام از خود و دیگران می‌پرسند «چرا سیاستمداران یا مدیران هنوز کاری نمی‌کنند؟»، باید گفت که «کاری نکردن» نتیجه ساعت‌ها جلسه‌های آنان بوده است!

به عبارت دیگر، درست همان زمانی که مردم فکر می‌کنند چرا حکمرانان، چه در

سطح خُرد و چه در سطح کلان، به هیچ وجه حواس شان به فلان موضوع نیست، در واقع همان حکمرانان از چند روز قبل تر، چندین جلسه برگزار و حتی دیدگاه‌های کارشناسان را دریافت کرده‌اند و در سکوت خبری، به این نتیجه رسیده‌اند که هیچ کاری نکنند! به مثال خانه ورثه‌ای بازگردیم. فرض کنید به شما خانه‌ای به ارث رسیده است و شما تنها وارث هستید و البته موقعیت بفرنجی هم ندارید. کسی به شما دو گزینه (در بازه ده ساله) پیشنهاد می‌دهد:

- **گزینه الف (ادامه وضع موجود):** باید مقدار الف ۲ را صرف بازسازی خانه کنید تا آن را به مبلغ الف ۱ اجاره دهید و بتوانید سود (الف - الف ۲) را ببرید.
- **گزینه ب (طرحی تحول‌گرایانه):** باید خانه را بفروشید و خانه به‌روزشده‌تری را به مبلغ ب ۲ بخرید. در این صورت، می‌توانید مبلغ ب ۱ آن را اجاره دهید و منفعت ببرید.

برای تصمیم‌گیری چه می‌کنید؟ کافی است تفاوت منفعت و هزینه را به عنوان سود خود محاسبه و سود گزینه (الف) را با گزینه (ب) مقایسه کنید. به شرط آنکه از پس هزینه‌ها برآیید، گزینه‌ای را انتخاب می‌کنید که سود بیشتری برای تان به‌ارمغان می‌آورد. با این حال، وقتی در عالم سیاست می‌روید و به سیاست‌مدار این دو سیاست مختلف را پیشنهاد می‌دهید که اولی (الف) براساس ادامه وضع موجود است و دومی (ب) طرحی تحول‌خواهانه، سیاست‌گذار به احتمال فراوان گزینه «الف» را انتخاب می‌کند! او زمانی گزینه «ب» را برمی‌گزیند که تفاوت سود بسیار زیاد باشد یا از پس هزینه‌های گزینه «الف» برنیاید! به بیان بهتر، سیاست‌مدار به دلایل زیر به گزینه «الف»، یعنی ادامه وضع موجود، تمایل دارد:

- ریسک هر تحولی برای سیاست‌مدار زیاد است و در صورت شکست، او بیش از حد ملامت می‌شود.
- گزینه‌ها ابعاد اقتصادی و اجتماعی مختلفی دارند و او نمی‌تواند منافع تحول را به‌طور دقیق شناسایی کند؛ در حالی که وضع موجود برای او شناخته‌شده است. به عبارت دیگر، آینده و توصیف شما از آن همیشه جای تردید دارد و سیاست‌مدار یا هر تصمیم‌گیر جمعی دیگری به گزینه «الف» پایبند است.
- ایجاد اجماع برای هر گزینه تحولی به انرژی فراوانی نیاز دارد یا در صورت

رقابت سیاسی تنگاتنگ، حتی امکان ناپذیر است. در هر مقایسه‌ای که میان گزینه‌ها و طرفداران آن‌ها باشد، کسانی که بر وضعیت موجود اتکا می‌کنند، در مقابل کسانی که طرفدار تحول هستند، دست برتر را دارند. این امر با تصمیم‌گیری فردی در تعارض کامل است. این نگاه محافظه کارانه همواره در تصمیم‌گیری‌های جمعی بالاتر از تصمیم‌گیری‌های فردی است و هرچه میزان هزینه آن و ریسکش بیشتر شود، حفظ وضع موجود اولویت می‌یابد. یکی از پرسش‌های مهمی که اغلب مطرح می‌شود، این است که «چرا دولت تصمیم «ب» را نمی‌گیرد؛ چون سود اجتماعی یا اقتصادی یا حتی سیاسی بیشتری از وضعیت فعلی دارد؟» واقعیت این است که تا وقتی گزینه «الف» به هزینه‌دهی نیفتد، دولت‌ها تمایل دارند حفظ شرایط موجود را ادامه دهند. به عبارت دیگر، تا وقتی هزینه تحمل کردنی باشد، حتی گزینه‌های تحول خواهانه در اولویت تغییر سیاست قرار نمی‌گیرند! بدین ترتیب، همیشه دست بالای گزینه‌های حفظ وضع موجود می‌تواند تا زمانی ادامه یابد که سیاست‌مدار از پس آن بر نیاید.

۴. یادداشت ۱۸: مکمل‌ها را بیابید!

راهبرد همکاری فناوریانه

انتخاب یک راهبرد، یعنی انتخاب یک روایت؛ روایتی از جهان و ما و رابطه‌مان با آن جهان. این یادداشت روایت یک راهبرد است.

نظریه‌ها بدون کنترل نظریه پردازان

نظریه‌ها اگرچه ادعاهایی کوچک باشند، گاه تاثیرها و پیامدهای بزرگ‌تری می‌یابند. این نظریه‌ها گاه پایه‌های ایدئولوژی‌هایی می‌شوند که بیش از آن نظریه و فراتر از آن ادعاها، می‌توانند بر زندگی میلیون‌ها انسان تاثیر بگذارند.

نظریه مارکس درباره سرمایه یا همان چیزی که «مارکسیسم» نامیده می‌شد، ادعاهایی مهم در زمینه اقتصاد بازار بود؛ اینکه ثروت میل و توان انباشت دارد و همین کافی است تا بهره‌وری سرمایه بیش از سایر عوامل تولید شود. با وجود این، حکومت شوروی پیامدهای همین نظریه به ظاهر اقتصادی و اجتماعی را تا دهه‌ها تسخیر و از آن

خود کرد تا شریک سرکوب‌های این حکومت شود. به همین دلیل، اگر بخواهیم از دنیای هنر و ادبیات وام بگیریم، باید به «مرگ مولف» اعتقاد بیاوریم.

رولان بارت نخستین کسی بود که از مفهوم «مرگ مولف» استفاده و تلاش کرد تا نشان دهد نقد ادبی باید فارغ از نیت‌ها و تمایل‌های نویسنده باشد و تاریخچه زندگی‌اش نباید و نمی‌تواند مولفه‌ای در نقد ادبی اثر او باشد. بدین ترتیب، باید اثر هنرمند را فارغ از خودِ هنرمند ارزیابی کرد. این نظریه را می‌توان به حوزه نظریه‌پردازی‌های مختلف نیز تعمیم داد. نظریه مارکس یا همان مارکسیسم قطعاً متفاوت از خودِ مارکس بود؛ اما این نظریه مستقل از نیت یا هدف مارکس پیش می‌رفت؛ حتی اگر خلاف دیدگاه‌هایش بود. بدین ترتیب، «مرگ نظریه‌پرداز» در برابر «نظریه» روی می‌دهد و نظریه فارغ از تمایلات مولف می‌تواند تفسیر و استفاده شود.

مطالعات مختلف در زمینه «نظریه تکامل» و موضوعات مرتبط با آن نیز حتی بیش از نظریه مارکس حوزه‌های مختلف زیست بشر را تحت تأثیر قرار داده است و البته همچنان ادامه دارد. بخش عمده‌ای از تمرکز حوزه راهبرد بر موضوع رقابت را می‌توان برآمده از نظریه تکامل دانست؛ نظریه‌ای که به‌ظاهر بسیار دور از حوزه کسب و کار می‌آید؛ اما در واقع بنیان‌های نگاه «راهبرد رقابتی» را شکل می‌دهد.

پیامدهای نظریه تکامل

نظریه تکاملی دستاویز مطلوبی برای همه آن نظریه‌هایی بود که وجه رقابت‌جویی و نبرد در انسان را بر وجوه دیگر همکارانه‌اش ترجیح می‌دادند. در حقیقت، اغلب نظریه‌هایی که رقابت را بر همکاری ترجیح می‌دادند، از این منطق بهره می‌بردند که بقا ارزشی پایه‌ای در نظریه تکامل بوده است. بر این اساس میل به حفظ بقا همان محرک اصلی در زندگی بشر بوده است. همین دیدگاه از سطح فرد به سطح گروه‌های اجتماعی نیز برده شد. بدین ترتیب، بنگاه‌ها و سازمان‌ها نیز بر اساس میل به حفظ بقا در رقابتی دائمی با سایر رقبای خود هستند. مطالعات قدیمی تر همواره تأکید می‌کردند که افراد رقابت‌جو و البته بدتر از آن افراد غیرهمکار، بخت بیشتری از افراد همکار در بقا داشته‌اند. در واقع، فرد همکار همواره می‌تواند تحت تأثیر تهدیدهایی باشد که از اعتماد و حسن‌نیتش شکل می‌گیرد. به همین دلیل، در فرهنگ عمومی قرن بیستمی تصویری که از فرد همکار ارائه می‌شود، اغلب

فردی در معرض شکست و ساده‌باور و بقایش نیز همراه با تردید است. نظریه‌هایی مانند نظریه بازی و به‌طور خاص «معمای زندانی» نیز این ایده را تقویت می‌کردند. نظریه بازی براساس مساله رقابت هسته‌ای میان آمریکا و شوروی پایه‌ریزی شد. در حقیقت، فون نویمان و همکارانش در موسسه رند (RAND) در پاسخ به مساله راهبرد هسته‌ای آمریکا در برابر شوروی، به «نظریه بازی» (Game Theory) و استفاده از مدل «معمای زندانی» برای صورت‌بندی این رقابت هسته‌ای پی بردند. بعدها امثال راسل با بازی «جوجه ترسو» این مساله را جدی‌تر کردند. چندان هم عجیب نبود که توصیه فون نویمان، عضو کمیته راهبردی آن روزها، این جمله باشد: «همکاری منجر به شکست است!»

شاید مساله جالب‌تر این بود که فردی مانند جان نش، عضو کمیته راهبردی، خود نیز قربانی بدبینی به همکاری شد. فیلم پرطرفدار «یک ذهن زیبا» روایت زندگی شخصی اوست؛ شخصی که در زندگی‌اش می‌تواند همه‌چیز را توطئه‌ای دشمنانه ببیند! بدین ترتیب، نظریه تکامل زیربنای دیدگاه بسیاری از نظریه‌پردازانی بود که تنها راه موفقیت را رقابت‌جویی و بدبینی به رقیب و حتی پرهیز از تصمیم‌گیری‌هایی می‌دانستند که روی آن کنترلی وجود ندارد.

مطالعات تردیدبرانگیز!

مطالعات متعدد جدید زاویه دید را به سمت وسوی تازه‌ای برده‌اند: اهمیت همکاری در بقا. پس از گذشت حدود ۷۰ سال از آن زمان، یافته‌های زیادی در حال انتشار است که «همکاری» را به عنوان یکی از عوامل بقا می‌داند. از مطالعات مربوط به «اهلی شدن» حیوانات گرفته تا مطالعات مربوط به موفقیت شرکت‌ها یا مطالعات مربوط به دوستی، هر کدام از جنبه‌ای نشان می‌دهند که همکاری اتفاقاً ارزشی تکاملی است.

به عبارت دیگر، در بسیاری از پدیده‌ها، تنها همکاری باعث بقا شده است و اتفاقاً کسانی که تمایل کمی به همکاری داشته‌اند، در فرایند طبیعی تکامل حذف شده‌اند! بدین ترتیب، رقابت در برابر همکاری دو جهت‌گیری مختلف برای بقا هستند؛ هر چند تأکید بر رقابت بسیار قدیمی و تأکید بر همکاری حاصل دانسته‌های جدیدتر است. این مطالعات انسان قرن بیست و یکمی را در تقابل با پیشینیان خود قرار می‌دهد؛ اینکه چرا انسان‌های همکار

باوجود همه خطرها و ضررها، بخت بیشتری برای موفقیت دارند؟

همکاری در برابر رقابت

اهمیت همکاری میان کسب و کارها روز به روز در حال افزایش است. در حقیقت، مفاهیم همکاری فناورانه (Technology Collaboration) در دنیای امروز دارد جایگزین رقابت پذیری می‌شود. اگر ادبیات پژوهشی روزگاری با تاکید بر رقابت (مفاهیمی مانند اقیانوس آبی یا شایستگی محوری) پیش می‌رفت و همکاری امری فرعی و حاشیه‌ای بود، امروزه این مفاهیم جابه‌جا شده‌اند و همکاری به متن اصلی تبدیل شده و رقابت در حال حرکت به سوی حاشیه است. کسب و کارهای موفق بیش از اینکه بر پایه توان رقابتی باشند، بر پایه همکاری خواهند بود.

رنگین کمان ابزارها برای گذار از وضعیت «خودمان می‌سازیم» به وضعیت «باهم می‌سازیم» است. هر راهبردی برای پیاده‌سازی و تبدیل شدن به واقعیت پیش روی ما به ابزارهایی نیاز دارد. ابزارهای پیاده‌سازی راهبرد همکاری فناورانه طیفی متنوع است؛ طیفی با تنوعی از رنگ‌ها مانند رنگین کمان.

گذار از فرهنگ «خودمان می‌سازیم»

هر چه سازمان‌ها توانمندتر می‌شوند، آن نگاه بالا به پایینی برگرفته از موفقیت‌های پیشین به فرهنگی سازمانی تبدیل می‌شود که در آن، سازمان دوست دارد هر چیزی را خودش ایجاد کند. مهندسان اغلب طرفدار این نگاه «خودمان می‌سازیم» هستند؛ آن‌هم از نوع From Scratch.

نگاه غالب کسب و کارهای سنتی همان الگوی ساده «خودمان می‌سازیم» بود؛ آن‌هم با طیف وسیعی از دلایل. باوجود این، واقعیت کسب و کارها در دنیای جدید همکاری را اجتناب‌ناپذیر می‌کرد؛ چراکه مفاهیم مختلفی مانند «زمان رسیدن محصول به بازار» (Time to Market) یا مفاهیمی مانند «مقیاس» به خوبی توجیه‌کننده همکاری با رقیب بود. در این میان، اتفاق اصلی به نگاه «خودمان می‌سازیم» در حوزه فناوری و فناوری پیشرفته زمانی رخ داد که این واقعیت به مرور زمان آشکار شد که برای عرضه هر محصول یا خدمتی به تنوعی از دانش و بازار و اعتماد عمومی نیاز است.



ابزارهای همکاری فناورانه

برای شکل‌گیری همکاری فناورانه به طیفی از ابزارها و روش‌ها احتیاج است. در حقیقت، آنچه با نام همکاری فناورانه می‌شناسیم، طیفی از ابزارهاست. این ابزارها را می‌توان برحسب یکپارچگی روی یک پیوستار طبقه‌بندی کرد. برخی از روش‌های همکاری هم به یکپارچگی بیشتر میان دو کسب و کار نیازمند است و هم اجرای آن روش همکاری به تقویت یکپارچگی منجر خواهد شد.

بدین ترتیب، هرچه دو کسب و کار ویژگی‌ها و فرهنگ مشترک کاری بیشتری داشته باشند، به احتمال بیشتری می‌توانند از ابزارهایی با یکپارچگی بیشتر استفاده کنند و هرچه این شباهت و هم‌سنجی کمتر باشد، به‌ناچار از طیف محدودتری از ابزارها می‌توانند برای همکاری استفاده کنند. این ابزارها می‌توانند بسیار متنوع باشند؛ اما ابزارهای مهم همکاری برحسب یکپارچگی به‌ترتیب در نمودار زیر آمده‌اند [۱۸].

در بالاترین سطح، جذب و ادغام و تملیک قرار دارد؛ هرچند در سطوح پایین‌تر یکپارچگی می‌توان از ابزارهای دیگری نیز بهره برد. به همین دلیل، در این مقاله موضوع ادغام و تملک بررسی شده است؛ هرچند می‌توان این پیوستار را جایگزین توصیه‌ای کرد که در متن مقاله به آن اشاره شده است. به عبارت دیگر، یکی از اقدامات موثر بهره‌گیری از سازوکارهای همکاری است؛ هرچند در یکپارچه‌ترین حالت، این همکاری در قالب ادغام و تملک تجلی یابد.



نتیجه گیری

رشد شرکت‌ها، به‌ویژه در حوزه فناوری پیشرفته، به توانمندی آن‌ها در زمینه استفاده از این روش‌ها بسیار وابسته است. در حقیقت، توانمندی شرکت‌ها در همکاری فناورانه‌ای است که این دو دهه (از ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰) به روند اصلی فعالیت شرکت‌های بزرگ جهانی تبدیل شده است.

تملیک و ادغام (M&A) پُرسروصداترین روش همکاری فناورانه است که به‌دلیل آشنایی مردم با برندها، بیشتر در اخبار دیده می‌شود. اقدام فیسبوک برای تصاحب اینستاگرام با توجه به حجم بسیار زیاد کاربران هر دو پلتفرم، در کانون توجه خبرها و رسانه‌ها قرار می‌گیرد. در مقابل، اتحاد راهبردی بنگاه‌های حوزه ICT روی فرمت بلوری و کنار گذاشتن فرمت HD در ذخیره‌سازی DVD حتماً بسیار مهم‌تر بوده است؛ هر چند برای کاربران عادی چندان پُرسروصدانیده باشد.

بدین ترتیب، شاید بعضی از روش‌های همکاری فناوری (مانند M&A) در مقایسه با برخی دیگر از روش‌ها (مانند Strategic Alliance) بسیار بیشتر مدنظر عموم مردم قرار گیرد؛ اما واقعیت اصلی اهمیت یافتن همکاری فناوری است.

[1] David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review*, 75(2), 332-337.

[2] David, P. A. , & Greenstein, S. (1990). The economics of compatibility standards: An introduction to recent research. *Economics of innovation and new technology*, 1(1-2), 3-41.

[3] Moon, H. C. , Hur, Y. K. , Yin, W. , & Helm, C. (2014). Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European Journal of International Management*, 8(2), 205-225.

[4] Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

[5] Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. *simon and schuster*.

[6] Diamond

[7] استارت‌آپ‌هایی که به ارزش بیش از یک‌میلیارد دلار دست یافته‌اند.

[8] کتاب «وقت خوبِ نتفلیکس» اثر جیتا کیتینگ روایت این مبارزه است که آسا گودرزی نیز آن را ترجمه کرده است.

[9] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

[10] Dynamics Capabilities

[11] Mintzberg

[12] Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.

[13] Mintzberg, H. (2000). The rise and fall of strategic planning. *Pearson Education*.

1. 1. انتشارات لوگوس این کتاب را با ترجمه سهراب خلیلی‌شورینی منتشر کرده است.

[14] pitfall

[15] Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard business review*, 92(1/2), 78-84.

[16] Possibilities

[17] Bradley, C. , Hirt, M. , & Smit, S. (2018). Strategy to beat the odds. *McKinsey Quarterly*, (1), 31-41.

[18] Chiesa, V. (2001). R&D strategy & organisation: Managing technical change in dynamic contexts (Vol. 5). *World Scientific*.

