

اکسیر استراتژی

هم‌نوایی تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در رهیافت‌های محیط
کسب و کار

مؤلفان

دکتر رحمت‌اله قلی‌پور

استاد دانشگاه تهران

امیرسالار ونکی

مصباح سیوندیان

پیشگفتار

برای عرض تبریک به یکی از دوستانم که به تازگی مدیر عامل آن شرکت شده است، به اتفاق بعضی از دوستان خدمت ایشان رسیده ایم. ماه رمضان بود و ما هم غروبگان وارد شرکت شده بودیم. بعد از گپ و گفت اولیه، ما را هدایت کرد به سالن جلسات که با سفره افطار مواجه شدیم. در میانه صرف افطار و صحبت های متفرقه، مدیر عامل از مشکلات شرکت و نداشتن یک چارچوب مشخص و چندگانگی در تصمیم و فعالیت های چند سویه و بعضاً متضاد در شرکت صحبت می کرد و از برنامه های خود برای ساماندهی شرکت توضیح می داد. بنده به یکباره به ذهنم رسید که بگویم شما نیازمند یک برنامه استراتژیک هستید. جالب آنکه بلافاصله با یک گارد شدید از طرف ایشان (مدیر عامل) مواجه شدم. با این مضمون که "برنامه استراتژیک را همه شرکت ها تقریباً دارند اما عموم این برنامه ها غیر قابل اجرا است و عمدتاً در آرشیو شرکت ها خاک می خورد". به فکر فرو رفتم که چه پاسخی به نگاه مدیر عامل بدهم. اما بدون اینکه جبهه ای نسبت به رویکردش داشته باشم، گفتم "اگر شما بخواهید ما برنامه ای برای شما تدوین می کنیم که با این مشکل مواجه نشود". بدون پاسخ مثبت یا منفی توسط ایشان، بحث عوض شد و جلسه به اتمام رسید و ما از شرکت خارج شدیم. اگر چه بعد از مدت کوتاهی مدیرعامل از بنده دعوت کرد که برای شرکت برنامه استراتژیک بنویسم و من به اتفاق تیم تحقیقاتی و با همکاری مدیران و کارشناسان تحقیق و توسعه شرکت این برنامه را به شکلی که رضایت شرکت را نیز تامین کرد تدوین نموده ایم، اما از آن تاریخ به بعد همواره این سوال ذهنم را درگیر کرده بود که چرا برنامه ها با چنین مشکلی مواجه می شوند. اشکال کار در کجاست؟. این سوال مبنایی برای مطالعاتی شده که نتیجه آن این کتاب است.

برای پاسخ به این سوال این فرض را مبنای کار قرار دادیم که "در دورنمای دائماً در حال تحول دنیای کسب و کار، شرکت ها با تغییراتی شتاب گیرنده روبرو هستند که روز به روز بر سرعت آن افزوده می شود. عصر حاضر با پیشرفت های بی سابقه فناوری، تغییرات ژئوپولتیکی و دگرگونی های اجتماعی مشخص می شود و به تبع آن جوهر محیط کسب و کار نیز در حال دگردیسی عمیق است. در مواجهه با این پس زمینه پویا است که «اکسیر استراتژی: هم نوایی تدوین و پیاده سازی استراتژی در رهیافت های محیط کسب و کار» به عنوان راهنمایی برای روشن کردن ارتباط پیچیده بین استراتژی و محیط های چندوجهی که کسب و کارها در آن ها فعالیت می کنند، پدیدار می شود".

رویکرد سنتی به برنامه ریزی استراتژیک، با قابلیت پیش بینی راحت و ذهنیت «یک راهکار برای همه»، به طور فزاینده ای در مواجهه با چالش های امروزی ناکافی می باشد. با درک این موضوع، تلاش ارزشمند مارتین ریوز و همکارانش، همانطور که در «استراتژی رسیدن به استراتژی^۱» و «استراتژی پویای کسب و کار^۲» خلاصه شده است، یک تغییر پارادایم را نشان می دهد^۳. آنها جسورانه محیط های کسب و کار را بر اساس غیرقابل پیش بینی بودن، انعطاف پذیری و طاقت

¹ Your Strategy Needs a Strategy

² Dynamic Business Strategy

^۳ بخش هایی از این کتاب، از کتاب «استراتژی رسیدن به استراتژی» ترجمه سید حسین جلالی (۱۳۹۵) از انتشارات آریانا قلم اقتباس شده است.

فرسایبی آن‌ها دسته‌بندی کرده و چارچوبی جامع به نام «پالت استراتژی» را ارائه می‌دهند که با پیچیدگی‌های دنیای معاصر هماهنگ می‌شود.

در «اکسیر استراتژی»، ما بینش‌های نوآورانه در مورد محیط‌های کسب و کار را تقطیر می‌کنیم و لنز متمرکزی را ارائه می‌نماییم که از طریق می‌توان محیط‌های استراتژیک متنوع را درک و پیمایش کرد. هدف ما استخراج ویژگی‌های کلیدی و متمایزی است که هر محیط استراتژیک را تعریف می‌کند تا هم دانشگاہیان و هم متخصصان را به دانش و ابزارهای مورد نیاز برای تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی که با محیط‌های کسب و کار متنوع سازگار هستند، مجهز کنیم.

مهم‌ترین بینش‌ها در «اکسیر استراتژی» به صورت پررنگ مشخص شده‌اند تا همه نکات ظریف و پنهان استراتژی، نه تنها به سادگی قابل مطالعه و درک باشند، بلکه به راحتی فهم شوند. با تأکید بر نکات محوری، هدف ما این است که مخاطبان خود را در مواجهه با پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک راهنمایی کنیم و درک عمیق‌تر از محیط‌های استراتژیک که سرنوشت کسب‌وکارها را شکل می‌دهند، تقویت نماییم.

«اکسیر استراتژی» هم برای افراد آکادمیکی که به دنبال کاوش علمی در مورد پارادایم‌های استراتژیک هستند و هم متخصصانی که با پیچیدگی‌های عملی تصمیم‌گیری استراتژیک دست و پنجه نرم می‌کنند، به عنوان یک راهنمای جامع محسوب می‌شود. در این کتاب، نقشه راهی را کشف خواهید کرد که شما را در درک تفاوت‌های ظریف محیط‌های استراتژیک کلاسیک، انطباقی، آرمان‌گرایانه، شکل‌دهی و نوسازی یاری می‌نماید.

سفری را با «اکسیر استراتژی» آغاز کنید که در آن «اکسیر» نه در یک «نوش دارو»، بلکه در درک دقیق و کاربرد استراتژی در فراز و فرودهای همیشه در حال تغییر دنیای کسب و کار نهفته است. باشد که این صفحات مسیر شما را در این دورنمای پویا روشن کنند که در آن استراتژی فقط یک برنامه نیست، بلکه اکسیری است که انطباق یافته و غنا می‌یابد و موفقیت پایدار را تضمین می‌کند.

کتاب اکسیر استراتژی در ۱۴ فصل تنظیم شده است.

در **فصل نخست**، با بیان تعاریف و مفاهیم استراتژی و معرفی پالت استراتژی، مسیر را برای تشریح انواع رویکردها به استراتژی مطابق با الزامات محیطی هموار می‌سازد. در **فصل‌های دوم تا ششم** رویکردهای کلاسیک، انطباقی، آرمان‌گرایانه، شکل‌دهی و نوسازی به استراتژی را به تفصیل مورد بررسی قرار می‌دهد و مشخصه‌ها و نکات مربوط به استراتژی‌پردازی و پیاده‌سازی در هر رویکرد به استراتژی را مشخص می‌نماید. همچنین نکات و دام‌هایی که رهبران استراتژیک باید در به کارگیری هر رویکرد مورد توجه قرار دهند را ذکر می‌کند. در **فصل هفتم** چگونگی به کارگیری چند رویکرد به طور همزمان را در قالب مفهوم دوسوتوانی مورد بررسی قرار خواهد داد و انواع رویکردها به دوسوتوانی را معرفی می‌نماید. در **فصل هشتم** نیز نقش رهبران استراتژیک و سوالاتی که در هر رویکرد باید پاسخ دهند را مورد بررسی قرار می‌دهد.

در **فصل نهم** نگاهی خواهد داشت به برخی مفاهیم و چارچوب‌های پرکاربرد در استراتژی کلاسیک و همچنین میزان مرتبط بودن و شیوه به‌کارگیری آن‌ها در دیگر رویکردها به استراتژی را مورد بررسی قرار خواهد داد. در **فصل دهم** قابلیت‌های جدیدی را که شرکت‌ها برای پیگیری استراتژی در محیط‌هایی غیر از محیط کلاسیک نیاز دارند را معرفی می‌نماید. در **فصل یازدهم** استراتژی رسیدن به فرایندهای استراتژی و فرایندهای مناسب برای پنج رویکرد استراتژی را معرفی می‌کند. همچنین در ادامه شیوه سفارشی‌سازی فرایندهای استراتژی را بررسی می‌نماید. در **فصل دوازدهم** به چگونگی انتخاب و توسعه استراتژی‌های مناسب می‌پردازد و انواع صفاتی که رهبران برای رهبری در هر یک از رویکردهای استراتژی نیاز دارند را شناسایی و نیز پنج گام برای ایجاد قابلیت‌های استراتژیک را معرفی می‌کند. در **فصل سیزدهم**، مرزهای استراتژی را گسترش داده و ابعاد رقابت در محیط پویای امروز را شناسایی و در ادامه اهمیت مقیاس و انواع جدید مقیاس که برای استراتژی سازمان و شرکت حیاتی هستند را بررسی می‌کند. در نهایت در **فصل چهاردهم** استراتژی در مقیاس‌های زمانی چندگانه را به بحث می‌گذارد و بیان می‌کند که در عصر حاضر مقیاس‌های زمانی مختلف در حال همگرایی و نزدیک شدن هستند.

شایسته است از همه عزیزانی که در جمع آوری اطلاعات، تدوین کتاب و انتشار آن کمک نموده‌اند و مشارکت داشته‌اند سپاس و قدردانی شود. بویژه از آقایان امیر سالار ونکی و مصباح سیوندیان که در جمع آوری اطلاعات و تدوین این مجموعه همراهی کامل داشته‌اند تشکر ویژه به عمل می‌آید. همچنین از همکاران انتشارات ... بویژه ... ویراستار علمی و ... مدیر محترم انتشارات، کمال تشکر و سپاس را داریم. امید است این اندک کارگشای حداکثری برای تدوین گران و مجربان استراتژی در سازمان‌ها و شرکت‌ها باشد و آن نگاه منفی که در روایت بالا به آن اشاره شده است، کاسته شود.

رحمت اله قلی پور

بهار ۱۴۰۳

فهرست مطالب

۱۰	۱. فصل اول: استراتژی	۱۰
۱۰-۱	مقدمه	۱۰
۱۱-۱	مفهوم استراتژی	۱۱
۱۴-۱	محیط کسب و کار	۱۴
۱۶-۱	پالت استراتژی	۱۶
۱۷-۱	پنج الگوی استراتژی	۱۷
۱۹-۱	به کارگیری پالت استراتژی	۱۹
۲۱-۱	پیش بینی ناپذیری، انعطاف پذیری و طاقت فرسایی به عنوان محورهای پالت استراتژی	۲۱
۲۲-۱	دامها	۲۲
۲۴-۱	جمع بندی	۲۴
۲۵	۲. فصل دوم: رویکرد کلاسیک: بزرگ باش	۲۵
۲۵-۱	مقدمه	۲۵
۲۵-۲	رویکرد کلاسیک در یک نگاه	۲۵
۲۷-۲	موارد آشنا در رویکرد کلاسیک	۲۷
۲۸-۲	شرایط به کارگیری رویکرد کلاسیک	۲۸
۳۰-۲	رویکرد کلاسیک در عمل: استراتژی پردازی	۳۰
۳۸-۲	رویکرد کلاسیک در عمل: پیاده سازی	۳۸
۴۴-۲	اقدامات سازگار با رویکرد کلاسیک	۴۴
۴۴-۲	نکات و دامها	۴۴
۴۶-۲	جمع بندی	۴۶
۴۸	۳. فصل سوم: رویکرد انطباقی: سریع باش	۴۸
۴۸-۱	مقدمه	۴۸
۴۸-۲	رویکرد انطباقی در یک نگاه	۴۸
۵۰-۳	موارد آشنا در رویکرد انطباقی	۵۰
۵۱-۳	شرایط به کارگیری رویکرد انطباقی	۵۱
۵۳-۳	رویکرد انطباقی در عمل: استراتژی پردازی	۵۳
۵۹-۳	رویکرد انطباقی در عمل: پیاده سازی	۵۹
۶۶-۳	اقدامات سازگار با رویکرد انطباقی	۶۶
۶۶-۳	نکات و دامها	۶۶
۶۸-۳	جمع بندی	۶۸

۷۰	فصل چهارم: رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش	۷۰
۷۰	مقدمه	۴-۱
۷۰	رویکرد آرمان‌گرایانه در یک نگاه	۴-۲
۷۲	موارد آشنا در رویکرد آرمان‌گرایانه	۳-۴
۷۳	شرایط به‌کارگیری رویکرد آرمان‌گرایانه	۴-۴
۷۵	رویکرد آرمان‌گرایانه در عمل: استراتژی پردازی	۵-۴
۷۹	رویکرد آرمان‌گرایانه در عمل: پیاده‌سازی	۶-۴
۸۴	اقدامات سازگار با رویکرد آرمان‌گرایانه	۷-۴
۸۴	نکات و دام‌ها	۸-۴
۸۶	جمع‌بندی	۹-۴
۸۸	فصل پنجم: رویکرد شکل‌دهی: سازمان دهنده باش	۸۸
۸۸	مقدمه	۱-۵
۸۹	رویکرد شکل‌دهی در یک نگاه	۲-۵
۹۱	موارد آشنا در رویکرد شکل‌دهی	۳-۵
۹۲	شرایط به‌کارگیری رویکرد شکل‌دهی	۴-۵
۹۵	رویکرد شکل‌دهی در عمل: استراتژی پردازی	۵-۵
۱۰۰	رویکرد شکل‌دهی در عمل: پیاده‌سازی	۶-۵
۱۰۴	اقدامات سازگار با رویکرد شکل‌دهی	۷-۵
۱۰۴	نکات و دام‌ها	۸-۵
۱۰۶	جمع‌بندی	۹-۵
۱۰۷	فصل ششم: رویکرد نوسازی: دوام بیاور	۱۰۷
۱۰۷	مقدمه	۱-۶
۱۰۷	رویکرد نوسازی در یک نگاه	۲-۶
۱۰۹	موارد آشنا در رویکرد نوسازی	۳-۶
۱۱۰	شرایط به‌کارگیری رویکرد نوسازی	۴-۶
۱۱۲	رویکرد نوسازی در عمل: استراتژی پردازی در عمل	۵-۶
۱۱۷	رویکرد نوسازی در عمل: پیاده‌سازی	۶-۶
۱۲۳	اقدامات سازگار با رویکرد نوسازی	۷-۶
۱۲۳	نکات و دام‌ها	۸-۶
۱۲۵	جمع‌بندی	۹-۶
۱۲۷	فصل هفتم: دوستوانی: چندحالتی باش	۱۲۷

۱۲۷	مقدمه	۱-۷
۱۲۷	دوستوانی در یک نگاه	۲-۷
۱۲۹	چهار رویکرد به دوستوانی	۳-۷
۱۳۴	غلبه بر چالش‌های دوستوانی: الگوریتم‌های خودمنتظم و سازمان‌های تکامل‌یابنده	۴-۷
۱۳۵	عملیاتی کردن استراتژی در دو سطح	۵-۷
۱۳۶	فراتر از دوستوانی؟	۶-۷
۱۳۷	جمع‌بندی	۷-۷
۱۳۸	فصل هشتم: نقش رهبران: جان دهنده باش	۸
۱۳۸	مقدمه	۱-۸
۱۳۸	نقش رهبران در یک نگاه	۲-۸
۱۴۰	نقش‌های کلیدی رهبری در دنیای پیچیده و پویا	۳-۸
۱۴۶	پرسش‌هایی بر اساس رویکرد	۴-۸
۱۴۸	نکات و دام‌ها	۵-۸
۱۴۹	جمع‌بندی	۸-۶
۱۵۱	فصل نهم: به‌روزرسانی استراتژی کلاسیک	۹
۱۵۱	مقدمه	۹-۱
۱۵۲	بازنگری قانون سه و چهار	۹-۲
۱۵۴	بازبینی منحنی تجربه	۹-۳
۱۵۹	بازبینی رقابت مبتنی بر زمان	۹-۴
۱۶۱	بازبینی ماتریس رشد-سهم	۵-۹
۱۶۶	جمع‌بندی	۶-۹
۱۶۸	فصل دهم: تسلط بر قابلیت‌های استراتژیک جدید	۱۰
۱۶۸	مقدمه	۱-۱۰
۱۶۸	مزیت انطباقی	۲-۱۰
۱۷۷	شکل‌دهی برای برنده شدن	۳-۱۰
۱۸۲	جمع‌بندی	۱۰-۴
۱۸۴	فصل یازدهم: استراتژی رسیدن به فرایند استراتژی	۱۱
۱۸۴	مقدمه	۱۱-۱
۱۸۴	فرایند استراتژی	۱۱-۲
۱۸۵	چالش‌های محیط‌های مختلف	۱۱-۳

۱۸۵	۴-۱۱	فرآیندهای مناسب برای پنج رویکرد استراتژی
۱۸۸	۱۱-۵	سفارشی سازی فرآیندهای استراتژی
۱۸۹	۶-۱۱	مدیریت فرآیندهای چندگانه استراتژی
۱۹۲	۷-۱۱	بازبینی مجدد واحد استراتژی
۱۹۳	۸-۱۱	جمع بندی
۱۹۴	۱۲	فصل دوازدهم: انتخاب و توسعه استراتژی های مناسب برای هر محیط
۱۹۴	۱-۱۲	مقدمه
۱۹۴	۱۲-۲	سنجش های مختلف علوم اعصاب برای محیط های مختلف
۱۹۷	۳-۱۲	دوستوانی نادر است اما می توان به آن دست یافت
۱۹۹	۴-۱۲	محدودیت های آزمون های شخصیتی سنتی
۱۹۹	۵-۱۲	نرخ یادگیری متفاوت رویکردهای استراتژیک
۲۰۰	۱۲-۶	پنج گام برای ایجاد قابلیت های استراتژیک
۲۰۳	۱۲-۷	جمع بندی
۲۰۵	۱۳	فصل سیزدهم: گسترش مرزهای استراتژی
۲۰۵	۱-۱۳	مقدمه
۲۰۵	۱۳-۲	منطق جدید رقابت
۲۱۳	۱۳-۳	اهمیت مقیاس در عصر جدید
۲۱۹	۴-۱۳	جمع بندی
۲۲۰	۱۴	فصل چهاردهم: استراتژی در مقیاس های زمانی چندگانه
۲۲۰	۱-۱۴	مقدمه
۲۲۰	۲-۱۴	مقیاس های زمانی چندگانه
۲۲۲	۱۴-۳	چرا استراتژی مقیاس های زمانی چندگانه به طور فزاینده ای حیاتی است؟
۲۲۴	۱۴-۴	الهام از طیف گسترده ای از دیدگاه ها
۲۲۴	۱۴-۵	پنج دیدگاه در مورد استراتژی های مقیاس های زمانی چندگانه
۲۳۴	۱۴-۶	بینش های رایج در مورد استراتژی مقیاس های زمانی چندگانه
۲۴۰	۱۴-۷	استراتژی فراکتال: واکنش مؤثر به کووید ۱۹ در مقیاس های زمانی چندگانه
۲۴۸	۸-۱۴	جمع بندی

۱. فصل اول: استراتژی

۱-۱. مقدمه

فصل آغازین کتاب «اکسیر استراتژی» به مفهوم اساسی استراتژی و نقش محوری آن در مدیریت استراتژیک می‌پردازد. در این فصل، سفری را برای درک ماهیت استراتژی آغاز می‌شود، تعاریف مختلف آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و عناصر کلیدی شکل‌دهنده فرآیند مدیریت استراتژیک را آشکار می‌سازد. هدف اصلی در این فصل، ایجاد زمینه‌ای برای درک پیچیدگی‌های مدیریت استراتژیک است.

علاوه بر این، توجه خود را به محیط کسب‌وکار پویایی که استراتژی‌ها در آن عمل می‌کنند، معطوف می‌سازد. در ادامه، پیچیدگی‌های دورنمای کسب‌وکار امروزی را پیمایش می‌نماید و آشفتگی و عدم اطمینانی را که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، برجسته می‌کند. با تأکید بر اهمیت تجزیه و تحلیل محیطی و شناسایی عوامل محیطی کلیدی، هدف این است که به این سؤال پاسخ داده شود که چگونه محیط کسب‌وکار بر تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر می‌گذارد؟

با عمیق تر شدن در مباحث، با چالش انتخاب رویکرد استراتژیک متناسب با زمینه سازمانی خاص و محیط کسب و کاری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، مواجه می‌شویم. برای مقابله با این چالش، پالت استراتژی معرفی می‌شود؛ چارچوبی که برای هدایت تصمیم‌گیری استراتژیک از طریق طبقه‌بندی محیط‌ها بر اساس سطوح انعطاف‌پذیری، غیرقابل پیش‌بینی بودن و طاق‌فرسایی آن‌ها طراحی شده است. هدف ما از معرفی این چارچوب، بررسی مجموعه متنوعی از رویکردها به استراتژی و به‌کارگیری پالت استراتژی می‌باشد.

در نهایت، کاوش ما در این فصل به موانع و دام‌هایی که ممکن است در کاربرد پالت استراتژی با آن‌ها مواجه شویم، منتهی می‌شود. با تصدیق و پرداختن به این چالش‌ها، تلاش می‌کنیم راه را برای درک دقیق پالت استراتژی و پیامدهای عملی آن هموار سازیم.

در طول این فصل، از شما دعوت می‌کنیم که به این سؤالات فکر کنید: استراتژی برای شما چه معنایی دارد؟ درک شما از استراتژی با مفاهیم ارائه شده در اینجا چگونه هماهنگ است؟ و چگونه بینش‌های به‌دست‌آمده از این فصل می‌توانند رویکرد شما به مدیریت استراتژیک را تقویت کند؟ در این سفر فکری به ما بپیوندید تا جوهره استراتژی را آشکار سازیم و سفری متحول‌کننده را در قلمروهای مدیریت استراتژیک آغاز کنیم.

۱-۲. مفهوم استراتژی

استراتژی شیوه‌ای برای دستیابی به هدف یا نتایج مطلوب کسب‌وکار است. برنامه‌ریزی برای مدت زمان طولانی رویکرد غالب در استراتژی کسب‌وکار بوده است. استراتژی‌های اثربخش کسب‌وکار هرگز به همین رویکرد محدود نیستند (ریوز^۴ و همکاران، ۲۰۱۲).

مدیریت استراتژیک یک حوزه یکپارچه‌کننده از مدیریت است که تجزیه و تحلیل، تدوین و پیاده‌سازی را در راستای دست‌یابی به مزیت رقابتی ترکیب می‌کند.

تسلط بر مدیریت استراتژیک شما را قادر می‌سازد یک شرکت یا یک سازمان غیرانتفاعی را به عنوان یک کل مشاهده کنید. همچنین به شما این امکان را می‌دهد که مانند یک مدیر کل فکر کنید و به سازمان خود کمک نمایید تا به عملکرد برتر دست یابد.

استراتژی مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند و یکپارچه است که یک شرکت برای به دست آوردن و حفظ عملکرد برتر نسبت به رقبا انجام می‌دهد.

استراتژی نتیجه فرآیند مدیریت استراتژیک است.

شرکت‌ها و سازمان‌ها به منظور دستیابی به عملکرد برتر، برای کسب منابع رقابت می‌کنند: سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر برای دست‌یابی به سرمایه مالی و انسانی، شرکت‌های موجود برای رشد سودآور، سازمان‌های خیریه برای کسب کمک‌های مالی، دانشگاه‌ها برای جذب بهترین دانشجویان و اساتید، تیم‌های ورزشی برای قهرمانی و افراد مشهور برای شناخته شدن توسط جامعه.

یک استراتژی خوب شرکت را قادر می‌سازد تا در هر شرایط رقابتی به عملکرد برتر و مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود دست یابد.

یک استراتژی خوب شامل سه عنصر کلیدی است که فرآیند مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند (روتزمل^۵، ۲۰۲۳):

۱. تشخیص برای شناسایی چالش رقابتی. تشخیص شامل تجزیه و تحلیل محیط‌های خارجی و داخلی شرکت است. یک استراتژی خوب باید با تشخیص دقیق و نقادانه چالش رقابتی شروع شود.

⁴ Reeves

⁵ Rothaermel

۲. یک سیاست راهنما برای مواجهه با چالش رقابتی از طریق تدوین استراتژی. سیاست راهنما پایه و اساس ایجاد استراتژی های بنگاه، کسب و کار و کارکرد یک شرکت را فراهم می نماید. پس از تشخیص چالش رقابتی، رهبران استراتژیک باید در پاسخ به آن، یک سیاست راهنمای موثر تدوین کنند. استراتژی توسعه یافته باید در بلندمدت سازگاری داشته باشد و اغلب با تعهدات استراتژیک پشتیبانی می شود.

۳. مجموعه ای از اقدامات منسجم برای پیاده سازی سیاست راهنمای شرکت. رهبران استراتژیک یک سیاست راهنما را از طریق مجموعه ای از اقدامات منسجم پیاده سازی می کنند.

جوهره وجودی مدیریت استراتژیک مطالعه علت عملکرد بهتر برخی از شرکت ها است. بنابراین، مدیران باید چگونگی رقابت شرکت را بگونه ای تعیین نمایند تا شرکت به مزایایی با پایداری طولانی مدت دست یابد. این امر به معنی تمرکز بر دو سوال اساسی است:

• چگونه باید برای ایجاد مزیت رقابتی در بازار رقابت کنیم؟

مدیران تعیین می کنند که آیا شرکت باید خود را به عنوان تولیدکننده کم هزینه معرفی نماید یا محصولات و خدماتی را توسعه دهد که منحصر به فرد بوده و شرکت را قادر می سازند قیمت های بالاتری اعمال کند؛ یا باید از هر دو به صورت ترکیبی استفاده نماید؟

• چگونه می توانیم مزیت های رقابتی ای در بازار ایجاد نماییم که منحصر به فرد و ارزشمند بوده و تقلید یا جایگزینی آن برای رقبا دشوار باشد؟

این سوال به این معنی است که مدیران به جای مزیت های موقت، باید مزیت های پایداری را ایجاد نمایند که چنین ویژگی هایی داشته باشند.

چهار ویژگی کلیدی مدیریت استراتژیک:

- اول از همه، مدیریت استراتژیک شرکت را به سمت آرمان ها و اهداف کلی سازمانی هدایت می نماید.
 - یعنی تلاش ها نه صرفاً در یک حوزه کارکردی واحد، بلکه در کل سازمان باید در جهت دستیابی به بهترین ها معطوف شوند.
 - برخی از نویسندگان از این دیدگاه به عنوان «عقلانیت سازمانی در مقابل عقلانیت فردی» یاد کرده اند. یعنی آنچه ممکن است برای یک حوزه کارکردی «عقلانی» یا ایده آل به نظر برسد، مانند عملیات، ممکن است به نفع کل شرکت نباشد.
- دوم، مدیریت استراتژیک ذی نفعان متعددی را در تصمیم گیری در بر می گیرد.

⁶ Organizational versus individual rationality

- ذی‌نفعان^۷ آن دسته از افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که در موفقیت سازمان «نقش» دارند، از جمله مالکان (سهامداران در یک شرکت سهامی عام)، کارمندان، مشتریان، تامین‌کنندگان، به طور کلی جامعه، و الی آخر.
 - اگر مدیران روی یک ذی‌نفع واحد تمرکز نمایند، موفق نخواهند شد.
 - سوم، مدیریت استراتژیک مستلزم ترکیبی از دیدگاه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت است.
 - پیتر سنگه^۸، از این نیاز به عنوان «تنش خلاق»^۹ یاد کرده است. به این معنا که مدیران باید هم چشم‌اندازی برای آینده سازمان داشته باشند و هم بر نیازهای عملیاتی فعلی آن تمرکز نمایند.
 - با این حال، بازارهای مالی می‌توانند فشارهای قابل توجهی بر مدیران اجرایی جهت دستیابی به آماج‌های^{۱۰} عملکردی کوتاه‌مدت وارد سازند.
 - مطالعات نشان می‌دهند که رهبران شرکت‌ها اغلب ره‌یافتی^{۱۱} کوتاه‌مدت دارند که به ضرر خلق ارزش بلندمدت برای سهامداران است.
 - چهارم، مدیریت استراتژیک شامل تشخیص و تحلیل (سبک و سنگین نمودن) بین اثربخشی و کارایی است.
 - برخی از نویسندگان به این موضوع، به عنوان تفاوت بین «انجام کار درست» (اثربخشی) و «انجام درست کارها» (کارآمدی) اشاره نموده اند.
 - در حالی که مدیران باید منابع را عاقلانه تخصیص داده و استفاده نمایند، همچنان باید تلاش خود را در جهت دستیابی به اهداف کلی سازمانی معطوف سازند.
- مدیران موفق باید مدام سبک و سنگین^{۱۲} نمایند.
- این موضوع اصلی‌ترین مولفه در انجام مدیریت استراتژیک است.
 - مدیران باید در مواقعی بر کوتاه‌مدت و کارایی تمرکز نمایند؛ در مواقع دیگر، بر بلندمدت و گسترش دامنه محصول-بازار شرکت به منظور پیش‌بینی فرصت‌ها در محیط رقابتی تاکید داشته باشند.
- استراتژی همان حل مسئله است و بهترین رویکرد برای آن به مسئله مشخصی بستگی دارد که با آن مواجهید.

⁷ Stakeholders

⁸ Peter Senge

⁹ creative tension

¹⁰ targets

¹¹ approach

¹² trade-off

۱-۳. محیط کسب و کار

مدیران موفق باید فرصت ها و تهدیدها در محیط بیرونی شرکت خود را بشناسند. آنها باید از آنچه در خارج از شرکتشان می گذرد آگاه باشند.

اگر آنها به طور انحصاری بر کارایی عملیات داخلی تمرکز نمایند، شرکت ممکن است به کارآمدترین تولیدکننده در جهان تبدیل شود. اما اگر آنها تغییرات بازار را اشتباه محاسبه کنند، فرصت ها را از دست خواهند داد و جایگاه دلخواه آنها محقق نخواهد شد.

هر مدیری مجموعه‌ای از سوگیری ها، مفروضات و مواضع پیش فرض در مورد اینکه ساختار «صنعت» مربوطه چگونه است، چگونه یک فرد در صنعت درآمد کسب می کند، چه کسی در حال رقابت است، مشتریان چه کسانی هستند و پرسش هایی از جنس، در ذهن دارد. تجزیه و تحلیل محیطی شما را ملزم می نماید تا به طور مداوم چنین فرضیاتی را زیر سوال ببرید.

استراتژی یک شرکت ممکن است در یک برهه زمانی خوب باشد، اما زمانی که چارچوب مرجع مدیریت با واقعیت های وضعیت واقعی کسب و کار همخوانی نداشته باشد، ممکن است به بیراهه برود. این نتیجه زمانی رخ می دهد که فرضیات، مقدمات یا باورهای مدیریت نادرست باشند یا تناقضات درونی بین آنها، «نظریه کسب و کار»^{۱۳} را به طور کلی نامعتبر می سازد (دراکر^{۱۴}، ۱۹۹۴).

سه فرآیند مهم - پویش، پایش و جمع آوری هوش رقابتی - برای توسعه پیش نگرى ها استفاده می شوند (دس و همکاران، ۲۰۲۰).

- پویش محیطی^{۱۵} زیر نظر داشتن محیط خارجی یک شرکت به منظور پیش بینی تغییرات محیطی و شناسایی تغییراتی که از قبل در حال انجام هستند را شامل می شود.
 - این امر پیش از اینکه تغییرات یک الگوی قابل تشخیص ایجاد نمایند و قبل از اینکه رقبا آنها را تشخیص دهند، سازمان را نسبت به روندها و رویدادهای مهم آگاه می نماید. در غیر این صورت، شرکت ممکن است به حالت واکنشی مجبور شود.
- پایش محیطی^{۱۶} تکامل روندهای محیطی، توالی رویدادها یا جریان فعالیت ها را دنبال می نماید.
 - این موارد ممکن است روندهایی باشند که شرکت به طور تصادفی با آنها مواجه شده یا روندهایی باشند که از خارج سازمان مورد توجه قرار گرفته اند.

^{۱۳} پیتر دراگر که پدر مدیریت مدرن به حساب می آید، مجموعه مفروضات مرتبط را «نظریه کسب و کار»^{۱۳} نامید.

^{۱۴} Drucker

^{۱۵} Environmental scanning

^{۱۶} Environmental monitoring

- پایش محیطی شرکت ها را قادر می سازد تا میزان تغییر دورنمای رقابت توسط روندهای محیطی را ارزیابی نمایند.
- هوش رقابتی به شرکت ها در تعریف و درک صنعت و شناسایی نقاط قوت و ضعف رقبا کمک می نماید.
 - هوش رقابتی شامل گردآوری اطلاعات در مورد رقبا و تفسیر این اطلاعات است.
 - هوش رقابتی در صورتی که به درستی انجام شود، به شرکت کمک می کند تا با پیش انگاری حرکات رقبا و کاهش زمان پاسخ دهی، از غافلگیری خود جلوگیری نماید.
- پیش نگرى محیطی: پویش محیطی، پایش محیطی و هوش رقابتی ورودی های مهمی برای تجزیه و تحلیل محیط خارجی هستند.
 - پیش نگرى محیطی شامل توسعه پیش نمایی های^{۱۷} باورپذیر در مورد جهت، وسعت، سرعت و شدت تغییرات محیطی است.
 - هدف آن پیش بینی تغییر است.
 - این موضوع مورد سوال قرار می گیرد که چه مدت طول می کشد تا یک فناوری جدید به بازار عرضه شود؟
 - آیا نگرانی اجتماعی فعلی در مورد یک موضوع منجر به وضع قوانین جدید می شود؟
 - آیا روند فعلی سبک زندگی ادامه خواهد داشت؟

محیط امروز کسب و کار با ویژگی های زیر مشخص می شود (ریوز و هاییس^{۱۸}، ۲۰۱۵):

- سرعت تغییرات و شدت عدم اطمینان آن بیش از هر زمان دیگری است؛ به دلیل:
 - جهانی سازی
 - تغییرات فناورانه سریع
 - درهم تنیدگی اقتصادی
- تنوع و گستره محیط کسب و کار افزایش یافته است
- سرعت و تناوب دفعات از دست دادن بازار توسط شرکت های مسلط بر آن افزایش یافته است.
- فاصله عملکرد میان برندگان و بازندگان بازار افزایش یافته است.
- خطر از دست رفتن جایگاه شرکت توسط تازه واردان بیش از پیش حس می شود. بسیاری از شرکت های تازه وارد نیز همین هدف را برای خودشان برمی گزینند.

¹⁷ projections

¹⁸ Reeves & Haanaes

- دامنه فعالیت شرکت‌های بزرگ به تعداد بیشتری از محیط‌های کسب و کار گسترش یافته است که سرعت تغییر در آن‌ها با گذشت زمان بیشتر هم می‌شود.

کسب و کارها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به استراتژی اتخاذ کرده یا ترکیب صحیحی از رویکردهای مختلف را به کار گیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند.

چیزی وجود ندارد که به درد همه موقعیت‌ها بخورد.

چالش‌های انتخاب رویکرد مناسب به استراتژی:

- تعداد ابزارها و چارچوب‌های در دسترس رهبران افزایش چشمگیری یافته است.
- پاسخ به این پرسش‌ها که این رویکردها چگونه با همدیگر ارتباط پیدا می‌کنند و در چه زمانی باید یا نباید آن‌ها را به کار گرفت، کاملاً مبهم است.
- شیوه‌ای پابرجا و مطمئن برای انتخاب رویکرد صحیح و متناسب با شرایط در اختیار نیست.

۱-۴. پالت استراتژی

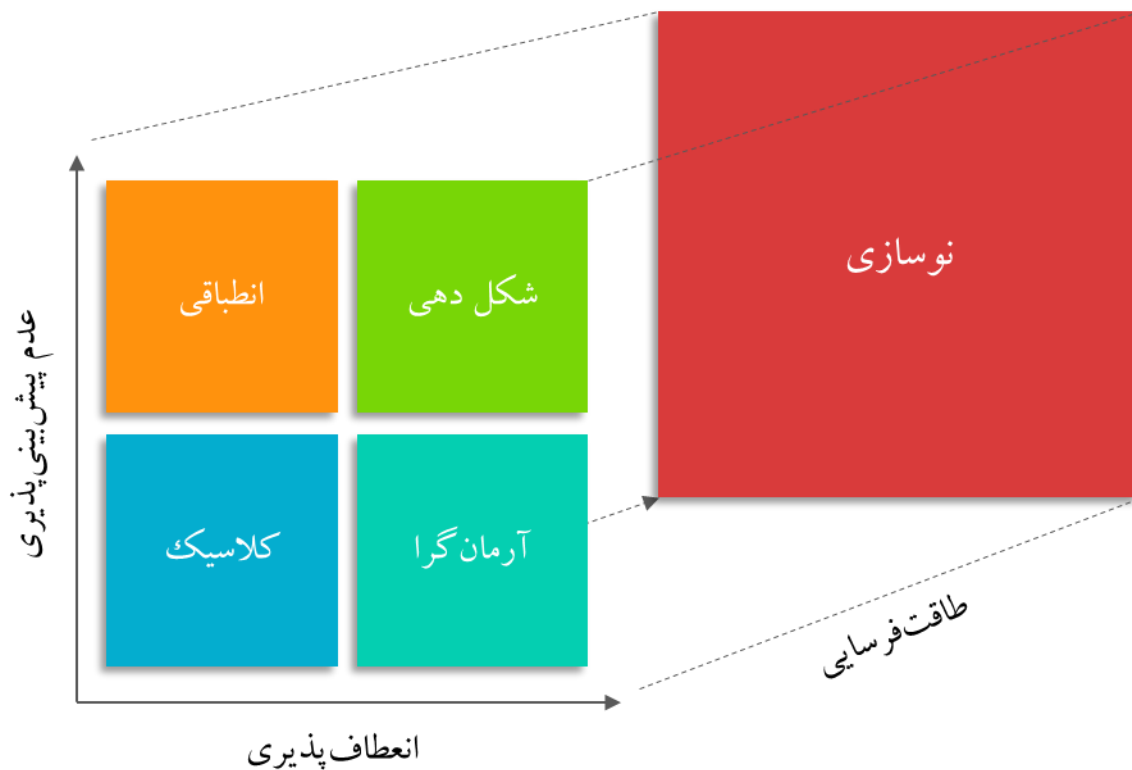
محیط رویکردتان را نسبت به استراتژی تعیین می‌کند.

- ابتدا باید محیط را ارزیابی کنید
- و سپس رویکرد مناسب را برای آن برگزینید و اجرا کنید.

محیط‌های مختلف کسب و کار به واسطه سه وجه که می‌توان آن‌ها را به سادگی تشخیص داد، از هم متمایز می‌شوند:

- قابلیت پیش‌بینی (آیا می‌توانید آن را پیش‌بینی کنید؟)،
- انعطاف‌پذیری (آیا می‌توانید آن را به تنهایی، یا با همکاری دیگران شکل دهید؟)، و
- طاقت‌فرسایی (آیا می‌توانید از آن جان سالم به در ببرید؟).

ترکیب این وجه‌ها در یک ماتریس، پنج دسته شرایط محیطی کاملاً متمایز را نمایان می‌سازد که هر کدام به رویکرد مجزایی برای استراتژی و پیاده‌سازی آن نیاز دارند (شکل ۱).



شکل ۱. سه وجه محیط‌های مختلف و رویکردها به استراتژی

پالت استراتژی از پنج رویکرد نسبت به استراتژی شکل گرفته است که ممکن است هرکدام متناسب با شرایط خاص پیش رو و در بخش‌هایی از کسب‌وکار به کار گرفته شوند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

شیوه بخش‌بندی کسب‌وکار برای به‌کارگیری پالت استراتژی:

- نواحی جغرافیایی
- صنایع
- کارکردها
- مراحل مختلف عمر

۱-۵. پنج الگوی استراتژی

هرکدام از شرایط محیطی با یک رویکرد مشخص نسبت به استراتژی ارتباط دارند:

- محیط‌های کلاسیک و پیش‌بینی‌پذیر، متکی به استراتژی‌های ناشی از موقعیت و جایگاه‌اند که بر مبنای مزیت‌های رقابتی کسب شده از طریق صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، تمایز یا قابلیت‌ها به دست آمده‌اند. این استراتژی‌ها با تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌های جامع حاصل می‌شوند.
- شرایط محیطی انطباقی به آزمون‌ها و تجربه‌های مستمر نیاز دارند، زیرا برنامه‌ریزی در مواجهه با تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر کارآمد نیست.
- در وضعیت آرمان‌گرایانه، شرکت‌هایی به موفقیت دست پیدا می‌کنند که در خلق بازارهای جدید یا برهم زدن بازارهای موجود پیشگام باشند.
- در شرایط محیطی شکل‌دهی، شرکت‌ها می‌توانند با همکاری یکدیگر، سازمان‌دهی و هماهنگ کردن فعالیت‌های دیگر ذینفعان، صنعت را شکل دهند.
- در شرایط طاقت‌فرسای محیط نوسازی، شرکت باید در ابتدا به‌منظور تضمین بقا منابع خود را آزاد ساخته و از آن‌ها حفاظت کند و سپس یکی از چهار رویکرد دیگر را برای رشد دوباره و اطمینان از دستیابی به موفقیت بلندمدت برگزیند.

مهم‌ترین قاعده در هر کدام از این رویکردها تفاوت آشکاری با دیگر رویکردها دارد (جدول ۱):

- رویکرد کلاسیک: بزرگ باش
- رویکرد انطباقی: سریع باش
- رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش
- رویکرد شکل‌دهی: سازمان دهنده باش
- رویکرد نوسازی: دوام بیاور

شرکت‌هایی که توانسته‌اند استراتژی‌هایشان را به‌طور موفقیت‌آمیزی با شرایط محیطی منطبق سازند، بازده چشم‌گیرتری (در حدود چهار تا هشت درصد از مجموع بازده سهام‌داران) نسبت به شرکت‌های ناموفق در این زمینه به دست آورده‌اند.

جدول ۱. اجزای کلیدی انواع رویکردها به استراتژی

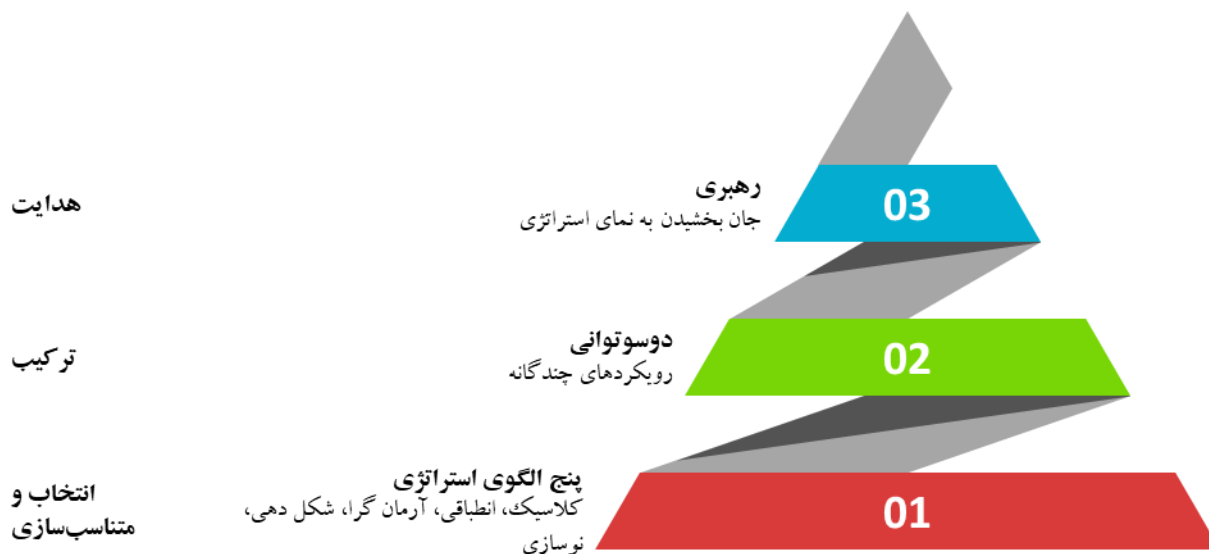
اجزای کلیدی	کلاسیک	انطباقی	آرمان‌گرایانه	شکل‌دهی	نوسازی
ایده کلیدی	بزرگ باش	سریع باش	پیشگام باش	سازمان دهنده باش	دوام بیاور
نوع محیط	پیش‌بینی‌پذیر انعطاف‌ناپذیر	پیش‌بینی‌ناپذیر انعطاف‌ناپذیر	پیش‌بینی‌پذیر انعطاف‌پذیر	پیش‌بینی‌ناپذیر انعطاف‌پذیر	طاقت‌فرسا
صنایعی که این رویکرد در آن‌ها به کار می‌رود	زیرساخت‌های عمومی خودروسازی نفت و گاز	نیمه‌رساناها خرده‌فروشی پوشاک	صنعت مشخصی وجود ندارد (صنعت جدید یا برهم زدن صنایع موجود)	برخی از نرم‌افزارها برنامه‌های کاربردی تلفن‌های هوشمند	مؤسسه‌های مالی در بحران سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹

رشد اندک، افول، بحران تأمین مالی محدود جریان نقدینگی منفی	پراکندگی عدم وجود نقش آفرین مسلط قوانین شکل‌پذیر	قابلیت بالقوه برای رشد فراوان عدم وجود رقبای مستقیم قوانین محدود	رشد بی‌ثبات سطح تمرکز محدود صنایع جوان تغییرات فناورانه فراوان	رشد اندک سطح تمرکز فراوان صنایع بالغ قوانین باثبات	شاخص‌های رویکرد
واکنش (یا پیشگیری)، به‌صرفه ساختن و رشد	همراهی، سازمان‌دهی و تکامل	تجسم، خلق و پافشاری	تغییر و دگرگون‌سازی، انتخاب و پرورش	تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا	روش
صرفه‌جویی در هزینه‌ها جریان نقدینگی	رشد و سودآوری اکوسیستم شاخص پایداری محصولات جدید	پیشگامی در بازار رضایت مشتریان و مصرف‌کنندگان جدید	طول دوره، شاخص پایداری محصولات جدید	مقیاس سهم بازار	معیارهای موفقیت
تحول تغییر مسیر	شبکه‌ها اکوسیستم‌ها بسترها	اقیانوس آبی معمای نوآوران	رقابت مبتنی بر زمان مزیت‌های ناپایدار مزیت‌های انطباقی	منحنی تجربه ماتریس بی‌سی‌سی پنج نیروی پورتر قابلیت‌ها	مفاهیم مرتبط
امریکن اکسپرس ای‌ای‌جی	اپل نوووردیسک	آمازون کوئین تایل	خدمات مشاوره تانا تری ام	پی‌اند‌جی مارس	نمونه‌های برجسته
در نظر نگرفتن گام دوم	مدیریت بیش‌ازحد اکوسیستم	آرمان اشتباه	برنامه‌ریزی چیزهایی که برنامه پذیر نیستند	به‌کارگیری بیش‌ازحد	دام‌های کلیدی

۱-۶. به‌کارگیری پالت استراتژی

می‌توان پالت استراتژی را در سه سطح استفاده کرد (شکل ۲):

۱. برای ایجاد تناسب و اجرای صحیح رویکرد مناسب نسبت به استراتژی در یک بخش مشخص از کسب‌وکار،
۲. برای مدیریت اثربخش چندین رویکرد در بخش‌های مختلف کسب‌وکار یا در دوره‌های زمانی مختلف،
۳. و برای کمک به رهبران کسب‌وکار به‌منظور نمایش نتیجه ترکیب رویکردها.



شکل ۲. سه سطح کاربرد پالت استراتژی

پالت استراتژی زبان جدیدی را برای رهبران به منظور توصیف و انتخاب رویکرد مناسب نسبت به استراتژی در هر کدام از بخش‌های کسب و کار فراهم می‌آورد. به علاوه، پالت استراتژی زنجیره‌های منطقی را ایجاد می‌کند که استراتژی پردازی و پیاده‌سازی را در هر رویکرد به همدیگر متصل می‌سازد.

در بسیاری از شرکت‌ها، استراتژی پردازی و پیاده‌سازی هم از حیث زمانی و هم از حیث سازمان‌دهی از همدیگر جدا شده‌اند. هر کدام از رویکردها نه تنها روش کاملاً متمایزی را برای اندیشیدن به استراتژی دارند، بلکه روش متفاوتی را برای اجرای استراتژی دارند و الزامات بسیار متفاوتی را برای مدیریت این موارد می‌طلبند:

- اطلاعات،
- نوآوری،
- سازمان‌دهی،
- رهبری و
- فرهنگ.

پالت استراتژی نه تنها راهنمایی درباره نیت‌های استراتژیک است، بلکه دستورالعملی برای سازمان‌دهی عملیاتی شرکت به شمار می‌آید.

- پالت استراتژی به مدیران ارشد کمک می‌کند تا بخش‌های مختلف کسب و کارشان را که هر کدام به رویکرد متفاوتی نیاز دارند، از هم تفکیک کنند و

- رویکردهای مختلف به استراتژی را به‌طور اثربخش در واحدهای کسب‌وکار، نواحی جغرافیایی یا مرحله‌های مختلف دوره عمر شرکت ترکیب کنند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۷-۱. پیش‌بینی‌ناپذیری، انعطاف‌پذیری و طاقت‌فرسایی به‌عنوان محورهای پالت استراتژی

مشخصات رهبرانی که رویکرد کلاسیک را برمی‌گزینند:

- تصور می‌کنند دنیا کاملاً پیش‌بینی‌پذیر است.
- تصور می‌کنند طراحی برنامه‌های بلندمدت و سرمایه‌گذاری در تحلیل و پیش‌بینی معنادار است.
- به توانایی تغییر در قواعد بازی اعتقاد ندارند
- شرایط محیطی را اصل تغییرناپذیر می‌دانند
- محیط را باثبات و انعطاف‌ناپذیر می‌پندارند.
- بیشترین تلاش ممکن را برای بهینه‌سازی جایگاهشان انجام می‌دهند.

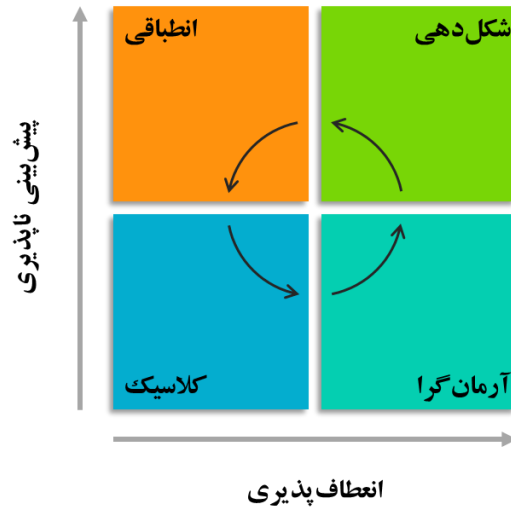
در دنیای به‌سرعت در حال تغییر و تکامل، این پیش‌فرض‌ها از سه جنبه بنیادین به چالش کشیده می‌شوند.

- به دلیل افزایش پیش‌بینی‌ناپذیری در محیط کسب‌وکار امروزی، برنامه‌ریزی بلندمدت اغلب به موفقیت نمی‌انجامد
- تغییرات فناورانه، جهانی‌سازی و دیگر محرکه‌ها سبب شده‌اند که ساختار فعلی صنایع به‌طور پیوسته برهم بخورد. در نتیجه، ساختار صنعت و پایه‌های رقابت به‌طور روزافزونی منعطف شده‌اند و شرکت‌ها فرصت بیشتری برای شکل دادن به بازار دارند.
- عدم تناسب میان استراتژی و محیط به دلیل بحران‌های ناگهانی یا دگرگونی‌های مداوم هم شدیدتر و هم متداول‌تر شده است. بنابراین، لازم است طاقت‌فرسایی محیط را هم در نظر بگیریم که سبب نیاز شرکت‌ها برای تمرکز بر بقا و به‌صرفه ساختن فعالیت‌هایشان در کوتاه‌مدت شده است.

همه کسب‌وکارها یا مدل‌های کسب‌وکار به‌طور اجتناب‌ناپذیر دارای چرخه عمر مشخصی‌اند و هرکدام از مرحله‌های این چرخه عمر نیازمند رویکرد متفاوتی به استراتژی است (شکل ۳).

- پیدایش کسب‌وکارها در ناحیه‌های آرمان‌گرایانه یا شکل‌دهی پالت استراتژی رخ می‌دهد
- و سپس، کسب‌وکار پیش از آنکه به‌واسطه نوآوری‌ها یا ورود به چرخه عمر جدید از بین برود، درصدد حرکت برخلاف جهت عقربه‌های ساعت و ورود به ناحیه‌های انطباقی یا کلاسیک برمی‌آید؛

البته مسیر واقعی ممکن است تفاوت‌هایی با این مسیر داشته باشد.



شکل ۳. رویکردهای متفاوت به استراتژی متناسب با چرخه عمر کسب‌وکار

رهبران با تعیین پیش‌زمینه‌ها و تغییر آن‌ها از نقش حیاتی در به‌کارگیری رویکردهای استراتژی برخوردارند.

- آن‌ها محیط را مطالعه می‌کنند تا درباره این موارد تصمیم بگیرند:
 - محل به‌کارگیری هر رویکرد و
 - اشخاص شایسته برای اجرای آن.
- رهبران نقش حساس عرضه روایت یکپارچه‌ای از استراتژی را به محیط درون و بیرون کسب‌وکار بر عهده دارند.
- باید به‌طور مستمر نمای استراتژی خود را که ترکیبی از رویکردهای مختلف نسبت به استراتژی است، به تصویر دریاورند و
- آن را با حمایت از ابتکارات اساسی تغییر، طرح پرسش‌های صحیح و به چالش کشیدن پیش‌فرض‌ها برای اجتناب از تسلط یک منطق خاص، پویا و به‌روز نگاه دارند.

۸-۱. دام‌ها

چالش‌هایی بر سر موفقیت در متمایزسازی و تعیین رویکرد مناسب به استراتژی وجود دارد:

۱-۸-۱. درک از محیط

برخی از رهبران تخمین درستی از میزان پیش‌بینی‌ناپذیری و انعطاف‌پذیری محیط‌هایشان ندارند.

- بسیاری از مدیران ارشد پیش‌بینی‌پذیری یا انعطاف‌پذیری محیط پیرامون کسب‌وکارشان را بسیار بیشتر از میزان واقعی آن برآورد می‌کنند. این مسئله ممکن است ناشی از تمایل انسانی نسبت به این باور باشد که قادریم محیطمان را پیش‌بینی و کنترل کنیم.
- محیط عمدتاً به صورت پیش‌بینی‌پذیر و انعطاف‌پذیر (متناسب با رویکرد آرمان‌گرایانه) ارزیابی می‌شود و کمتر پیش می‌آید که محیطی هم پیش‌بینی‌ناپذیر و هم انعطاف‌ناپذیر (متناسب با رویکرد انطباقی) شناخته شود.
- شرکت‌ها در درک قرار گرفتن در محیط طاقت‌فرسا و نیاز به رویکرد نوسازی تأخیر دارند. در اصل، رویکرد نوسازی ماهیتی پیشگیرانه دارد. اما در عمل، بیشتر شرکت‌ها زمانی انگیزه تحول و دگرگونی را پیدا می‌کنند که عملکرد مالی یا رقابتی‌شان رو به وخامت گذاشته باشد.

۲-۸-۱. انتخاب رویکرد مناسب

- عدم تناسب در انتخاب رویکردهای استراتژی شرکت‌ها نیز وجود دارد. درحالی که رویکردهای بیان شده عمدتاً با ادراک از محیط برای رویکردهای کلاسیک، آرمان‌گرایانه و انطباقی تناسب دارند، شرکت‌ها عموماً سبک‌هایی را اظهار می‌دارند که با ادراکشان از محیط تناسب منطقی ندارد.
- شرکت‌ها عموماً رویکردهای انطباقی و شکل‌دهی را با یکدیگر اشتباه می‌گیرند که این مسئله به دلیل ناآشنایی آن‌ها با رویکرد شکل‌دهی چندان عجیب نیست.
- شرکت‌ها معمولاً قصدشان را برای استفاده از رویکرد انطباقی عنوان می‌کنند، بدون آنکه توجهی به ارزیابی خودشان از محیط یا میزان پیش‌بینی‌ناپذیری آن داشته باشند. این تناقض ممکن است ناشی از اقبال عمومی به مفاهیم چابکی، سرعت و تجربه باشد که ناشی از نگرش متمایل به رویکرد انطباقی، بدون توجه به شرایط واقعی کسب‌وکار است.

۳-۸-۱. به‌کارگیری صحیح رویکردها

- بسیاری از رهبران رویکرد صحیح استراتژیکی را برای محیط کسب‌وکارشان انتخاب می‌کنند، اما سازمانشان در اجرای این رویکرد سردرگم و ناتوان است.
- سازمان‌ها تمایل شدیدی به تداوم روش‌های آشنا و رضایت‌بخش رویکردهای کلاسیک و آرمان‌گرایانه دارند، حتی باوجوداینکه رهبران درباره اجرای رویکردهای متفاوت اظهار نظر صریحی دارند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۱-۹. جمع بندی

در فصل آغازین کتاب «اکسیر استراتژی»، به بررسی جامع مفهوم استراتژی و اهمیت حیاتی آن در حوزه مدیریت استراتژیک پرداختیم. در اینجا خلاصه ای از بینش های کلیدی ارائه شده در این فصل آورده شده است:

- **درک استراتژی:** این فصل را با کنکاش در ماهیت استراتژی شروع کردیم و تعاریف و تفاسیر مختلف آن را ارائه نمودیم. از طریق این کاوش، خوانندگان به درکی دقیق از ماهیت چند وجهی استراتژی و نقش محوری آن در هدایت جهت سازمانی دست یافتند.
- **پیمایش در محیط کسب و کار:** با اشاره به ماهیت پویای محیط کسب و کار، تلاطم و عدم اطمینانی که سازمان ها با آن مواجه هستند را برجسته نمودیم. با تأکید بر اهمیت تجزیه و تحلیل محیطی، خوانندگان بینشی در مورد عوامل مؤثر بر تصمیم گیری استراتژیک و نیاز به سازگاری به منظور پاسخ به شرایط در حال تغییر محیط به دست آوردند.
- **معرفی پالت استراتژی:** برای مقابله با چالش انتخاب رویکرد استراتژیک مناسب، چارچوب پالت استراتژی را معرفی نمودیم. با طبقه بندی محیط ها بر اساس انعطاف پذیری، غیرقابل پیش بینی بودن و طاقت فرسایی، خوانندگان ابزاری کاربردی برای هدایت تصمیم گیری استراتژیک و همسویی استراتژی ها با زمینه های محیطی به دست آوردند.
- **کاوش رویکردهای استراتژیک:** با تکیه بر چارچوب پالت استراتژی، مجموعه متنوعی از رویکردهای استراتژیک متناسب با زمینه های مختلف محیطی را معرفی کردیم. خوانندگان از طریق تجزیه و تحلیل دقیق، بینشی در مورد به کارگیری استراتژیک رویکردهای مختلف و اهمیت همسویی استراتژی با اهداف سازمانی و پویایی محیطی به دست آوردند.
- **پرداختن به دام ها:** در نهایت، چالش ها و دام های به کارگیری پالت استراتژی را برجسته نمودیم و بر اهمیت مدیریت فعال و سازگاری مستمر تأکید کردیم. با پرداختن به این دام ها، خوانندگان درک عمیق تری از پیچیدگی های مدیریت استراتژیک و نیاز به چابکی استراتژیک به دست آوردند.

به طور خلاصه، این فصل درکی اساسی از استراتژی و پالت استراتژی و مفاهیم عملی آن در مدیریت استراتژیک برای خوانندگان ارائه نمود. در فصل های بعد با تجهیز خوانندگان به بینش ها، چارچوب ها و ابزارهای عملی، زمینه را برای سفری دگرگون کننده در قلمروهای تفکر استراتژیک و تصمیم گیری فراهم می نماییم.

۲. فصل دوم: رویکرد کلاسیک: بزرگ باش

۲-۱. مقدمه

از این فصل مباحث خود برای کاوش در پالت استراتژی را آغاز می‌نماییم و به قلمرو «استراتژی کلاسیک» می‌پردازیم. در این فصل، رویکرد استراتژی کلاسیک و کاربرد آن در صنایعی که با ثبات و قابلیت پیش‌بینی مشخص می‌شوند را بررسی می‌کنیم. رهبرانی که رویکرد کلاسیک را اتخاذ می‌کنند، در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که چشم‌انداز رقابتی نسبتاً پایداری دارند و مزیت‌های رقابتی پس از به دست آوردن، پایدار می‌مانند. سنگ بنای استراتژی‌های کلاسیک در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نهفته است. شرکت‌هایی که از این رویکرد استفاده می‌کنند بر دستیابی به موقعیت بهینه در بازارهای جذاب تمرکز می‌کنند که در آن مزیت‌های رقابتی که ممکن است ناشی از برتری عملیاتی، تمایز یا قابلیت‌های منحصر به فرد باشد، می‌تواند در طول زمان پایدار بماند.

در این فصل، هدف ما کشف پیچیدگی‌های استراتژی کلاسیک، کاوش در اصول، روش‌شناسی و مفاهیم عملی آن است. در طول کاوش خود، به این سوالات کلیدی خواهیم پرداخت:

- چه چیزی استراتژی کلاسیک را تعریف می‌کند؟
- چگونه شرکت‌ها از اصول استراتژی کلاسیک برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار استفاده می‌کنند؟
- مشکلات و چالش‌های بالقوه مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی کلاسیک در دورنمای کسب و کار پویای امروزی چیست؟

این فصل را دنبال کنید تا با ورود به دنیای استراتژی کلاسیک، راهبردهایی کشف شود که در موفقیت سازمانی امتحان خود را پس داده‌اند.

۲-۲. رویکرد کلاسیک در یک نگاه

رهبرانی که رویکرد کلاسیک را به کار می‌گیرند با صنعتی مواجه‌اند که نسبتاً باثبات و پیش‌بینی‌پذیر است. بنیان رقابت نیز باثبات است و هرگاه به مزیتی دست پیدا کند، پایدار می‌ماند. مزیت رقابتی پایدار فلسفه استراتژیست‌های کلاسیک است. شرکت‌های کلاسیک نمی‌توانند به سادگی بنیان رقابت را در صنعت تغییر دهند؛ بنابراین هنگامی به موفقیت دست پیدا می‌کنند که بتوانند در بازاری جذاب که در آن مزیت دارند، جایگاه بهینه‌ای کسب کنند. مزیت می‌تواند بر مبنای مقیاس عملیاتی برتر، تمایز (و همچنین مقیاس عملیاتی در بخش محدودی از بازار) یا قابلیت‌های برتر باشد. اندازه، تمایز یا قابلیت‌ها (توانمندی در کاری که به آن مشغولید) منشأ پایدار مزیت رقابتی در محیط باثبات است.

شرکت‌های به‌کارگیرنده این رویکرد از تحلیل‌های دقیق برای این موارد استفاده می‌کنند:

- تعیین جذابیت بازار،
- تعیین بنیان و مبنای رقابت در بازار هدف و
- قابلیت‌های فعلی و آتی رقابت پذیریشان.

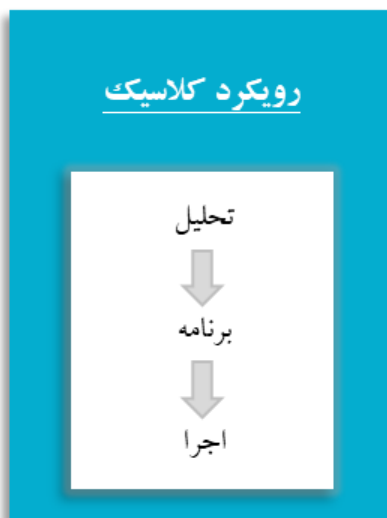
این تحلیل‌ها آن‌ها را در تصمیم‌گیری برای موارد زیر کمک می‌کند.

- جایگاه هدف و
- جهت‌گیری‌های استراتژیک

پس‌از آن، این شرکت‌ها به پی‌ریزی برنامه‌ای برای دستیابی به جایگاه هدفشان می‌پردازند. این‌گونه برنامه‌ها:

- به‌طور معمول به تغییر زیادی احتیاج ندارند؛
- برآوردی از چگونگی تغییر و تکامل محیط را شامل می‌شوند و
- گام‌های عملیاتی لازم برای خلق و حفظ مزیت‌ها را در بردارند.

درنهایت، شرکت‌ها این برنامه‌ها را به‌طور کامل پیاده‌سازی می‌کنند همه بخش‌های سازمان به‌منظور حرکت کارآمد به‌سوی اهداف تعریف‌شده تمرکز می‌کنند (شکل ۴).



شکل ۴. رویکرد کلاسیک به استراتژی

پیامدهای به کارگیری رویکرد کلاسیک:

- رویکرد کلاسیک به استراتژی در صورت به کارگیری صحیح می تواند بسیار تأثیرگذار باشد و جایگاه پیشتازانه ارزشمند و بادوامی خلق کند.
- هیچ جرمه‌ای برای تغییرات تدریجی وجود ندارد، زیرا محیط پیش‌بینی‌پذیر است و بدون تحولات برهم زننده به‌طور تدریجی تکامل می‌یابد.
- انباشت بهبودهای کوچک و پیوسته در عملکرد می‌تواند به مزیت‌های رقابتی پایدار و چشم‌گیر تبدیل شود.

نقش اندازه در رویکرد کلاسیک:

- اندازه مؤلفه‌ای است که خودش باعث تقویت خودش می‌شود.
- هرچه شرکت بزرگ‌تر باشد، هزینه‌های کمتری در مقایسه با رقبای دارد.
- هرگاه شرکت مقیاس و تجربه را در هم آمیزد، هزینه‌های کمتر به پشتوانه‌ای برای کاهش قیمت‌ها تبدیل می‌شوند و این می‌تواند سبب افزایش در میزان فروش و تکمیل روند موفقیت‌آمیز باشد.
- بازده پیشتازی در بازار در صورتی که زود هنگام به دست آید و تا زمان کاهش سرعت رشد حفظ شود، بسیار بالاست.
- سرمایه‌گذاری در سهم بازار در طول دوره رشد می‌تواند بسیار جذاب باشد.
- سرمایه‌گذاری در سهم بازار حاشیه سود را افزایش می‌دهد و بازده سرمایه بسیار زیاد خواهد شد.
- اندازه برای شرکت‌های پیشتاز در محیط‌های کلاسیک مانند محافظ است.
- اندازه و مقیاس بزرگ موجب افزایش مانع و میزان سرمایه‌گذاری برای دستیابی به مقیاس عملیاتی برای رقبای شود (هندرسون^{۱۹}، ۱۹۷۰).

۲-۳. موارد آشنا در رویکرد کلاسیک

بیشتر رهبران با رویکرد کلاسیک به استراتژی آشنا هستند. در واقع، هنگامی که واژه استراتژی را به کار می‌گیرند، منظورشان همین رویکرد است. بسیاری از مفاهیم، چارچوب‌ها و ابزارهایی که امروزه توسط مدیران استفاده می‌شوند، برآمده از رویکرد کلاسیک به استراتژی است.

- مفهوم استراتژی رقابتی در دهه ۱۹۶۰ توسط بی سی جی برای آن دسته از کارفرمایانی که در کسب و کارهای باثبات و نسبتاً قابل پیش‌بینی حضور داشتند، توسعه و اشاعه یافت (گروه مشاوره بوستون، ۱۹۶۰).

¹⁹ Henderson

- بروس هندرسون، مؤسس بی سی جی، مفهوم منحنی تجربه را مطرح کرد؛ ایده‌ای که بر مبنای آن انباشت تجربه‌ها و اندازه می‌تواند منبع مزیت‌های رقابتی بادوام باشد. منحنی تجربه ابزار مهمی برای هدایت شرکت‌ها درباره شیوه مدیریت هزینه‌ها و قیمت‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت‌های بلندمدت است (هندرسون، ۱۹۶۸).
- ماتریس بی سی جی مزیت ناشی از مقیاس عملیاتی را با تشخیص بازارهای جذاب و مستعد رشد ترکیب کرد و در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ توسط بسیاری از شرکت‌های حاضر در لیست فورچون پانصد برای تخصیص منابع در پرتفوی کسب‌وکارهایشان استفاده شد (هندرسون، ۱۹۷۰).
- ماتریس محیط‌ها که توسط ریچارد لاکریج توسعه داده شده بود، نشان می‌داد ارتباط میان بازده و مقیاس به تعداد و قوت منابع مزیت‌های رقابتی وابسته است. این ابزار نشان می‌داد که رقابت و مزیت چگونه در بازار محلی و اختصاصی، بازار پراکنده و بازار به بن‌بست رسیده همانند بازارهای شناخته‌شده انبوه کار می‌کنند (لاچریج، ۲، ۱۹۸۱).
- مایکل پورتر شناخته‌شده‌ترین و جامع‌ترین ابزار را در استراتژی کلاسیک خلق کرده است. چارچوب پنج نیروی او نشان می‌دهد که جذابیت صنعت چگونه توسط برهم‌کنش پنج نیروی رقابتی (تأمین‌کنندگان، مشتریان، کالاهای جایگزین، رقبای موجود و کالاهای مکمل) تعیین می‌شود. شرکت‌ها باید صنایع جذاب را انتخاب کنند و سپس با استراتژی رهبری هزینه یا تمایز، و یا ترکیب همسانی از جایگاه و مقیاس در آن به موفقیت دست پیدا کنند (پورتر، ۱۹۷۹).
- برگر ورنرفلت، جی بارنی، سی کی پراهالاد و گری همل بر این مسئله متمرکز شدند که چگونه برخی از شرکت‌ها می‌توانند با ایجاد و بهره‌برداری از قابلیت‌ها یا شایستگی‌ها جایگاه برتری بیابند. این مفهوم به شیوه‌ای گیج‌کننده با نام رویکرد منبع محور شناخته می‌شود. منابعی که منجر به مزیت می‌شوند باید ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و جایگزین ناپذیر باشند (ورنرفلت، ۱۹۸۴، بارنی، ۱۹۹۱، پراهالاد و هامل، ۱۹۹۰).
- فیلیپ ایوانز، جورج استاک و لاورنس شولمن از پی سی جی به بررسی این مسئله پرداختند که شرکت‌ها چگونه با ایجاد قابلیت‌ها قادر به خلق مزیت می‌شوند (استاک^{۲۱} و همکاران، ۱۹۹۲).

۲-۴. شرایط به‌کارگیری رویکرد کلاسیک

اگر تحول در محرکه‌های تقاضا و ساختار صنعت به دلیل موانع ورود به صنعت یا تغییرات محدود در فناوری و قوانین به‌صورت تدریجی رخ دهد، محیط باثبات است.

شاخص‌هایی که نشان‌دهنده محیط کلاسیک‌اند:

²⁰ Lochridge

²¹ Stalk

۱. صنعت بالغ و نسبتاً شکل گرفته است
۲. ساختار صنعت باثبات است
۳. مبنای رقابت در صنعت باثبات است
۴. توسعه صنعت قابل پیش‌بینی است
۵. صنعت به‌سادگی قابل تغییر و شکل دادن نیست
۶. صنعت رشد ملایم و پیوسته‌ای دارد
۷. صنعت به تمرکز شدید شهرت دارد
۸. صنعت نرخ بازده به مقیاس بالایی دارد
۹. تغییر جایگاه نقش آفرینان از حیث رتبه‌شان در اندازه شرکت مسئله‌ای نامتداول است
۱۰. مدل‌های کسب‌وکار و فناوری‌های کلیدی همگن و باثبات هستند
۱۱. برندهای قدرتمندی وجود دارند
۱۲. نرخ رشد صنعت اندک است
۱۳. محیط قانونی صنعت باثبات است.

صنایعی با ویژگی‌های بالا شرایط پیش‌بینی پذیری و انعطاف‌ناپذیری محیطی را تجربه می‌کنند و این محیط، استراتژی کلاسیک را می‌طلبد. در مقابل، صنایع جدید با موانع ورود اندک، بازده به مقیاس پایین، ساختار پراکنده، تغییرات برهم زننده و مستمر فناوری، نرخ‌های رشد بالا و قوانینی که به‌سرعت شکل می‌گیرند، به احتمال فراوان به رویکردهای متفاوتی نسبت به استراتژی نیاز دارند.

شرکت‌ها در چنین صنایعی می‌توانند بر مبنای موارد زیر تصمیم‌گیری کنند.

- جایگاه و برندشان،
- جایگاه و برند رقبا،
- قابلیت‌هایشان برای
 - توسعه محصول
 - تولید
 - بازاریابی
 - پیش‌بینی از تکامل بازار، درباره
 - دامنه و
 - روش جایگاه‌یابی محصول‌شان

با وجود اینکه فناوری و جهانی سازی بسیاری از صنایع را با دگرگونی روبرو ساخته است، شرایط محیط کلاسیک در بسیاری از صنایع همچنان پابرجاست. بنابراین، این ادعا که مزیت رقابتی پایدار و رویکرد کلاسیک به استراتژی دیگر کارایی ندارند، ادعایی خطرناک و گمراه کننده است.

برخی صنایع باثبات نیازمند اتخاذ رویکردهای جدیدی به استراتژی اند. به عنوان مثال شرکت های ارائه دهنده زیرساخت های انرژی برق باید رویکرد کلاسیکشان به استراتژی را با رویکردهایی جایگزین کنند که جنبه انطباقی بیشتری داشته باشد.

برخی دلایل تغییر رویکرد به استراتژی برای شرکت های ارائه دهنده زیرساخت های انرژی برق:

- نوسان های دنباله دار در قیمت نهاده ها،
- افزایش منابع انرژی های جایگزین،
- تشدید قوانین مرتبط با آلاینده ها و
- شدت یافتن سخت گیری دولت ها نسبت به استفاده از انرژی هسته ای پس از فاجعه فوکوشیما،

پیامدها برای نقش آفرینان:

- در تلاش اند تا منابع انرژی خود را متنوع تر کنند
- از فناوری های جدید مانند صفحات خورشیدی استفاده کنند؛
- مدل های کسب و کارشان را با افزودن خدماتی مانند فناوری های خانه های هوشمند تکمیل کنند.

شرکت ها باید فقط زمانی این رویکرد را انتخاب کنند که شرایط پیش روی کسب و کارشان را به دقت بررسی کرده باشند. این تصمیم نباید بر مبنای موارد زیر اتخاذ شود:

- پیشینه شرکت،
- آشنایی با این رویکرد،
- روند متداول در دیگر کسب و کارها یا
- تفکرات مرسوم مدیریتی .

۲-۵. رویکرد کلاسیک در عمل: استراتژی پردازی

استراتژی اغلب به عنوان یک خروجی از فرایند ذهنی برنامه ریزان تصور می شود که اجرای آن بر عهده دیگران است. این تمایز میان تفکر (استراتژی پردازی) و اجرا نادرست است. استراتژی تا هنگامی که به طور اثربخش اجرا نشود، به

موفقیت نمی‌انجامد. ارتباط نزدیکی میان استراتژی پردازی و اجرا وجود دارد و این ارتباط به رویکردی بستگی دارد که نسبت به استراتژی اتخاذ می‌شود.

استراتژی پردازی کلاسیک فرایندی دوبرخی است:

- بخش اول تحلیل جذابیت بازار، مبنای رقابت و رقابت پذیری شرکت
- بخش دوم، پی‌ریزی برنامه‌ای است که این مؤلفه‌ها را پیش‌بینی کند، جایگاه هدف‌گیری شده را ترسیم می‌کند و نقشه‌ای شامل گام‌های لازم برای دستیابی به این اهداف را طراحی کند

نود درصد از شرکت‌هایی که متمایل به اتخاذ رویکرد کلاسیک‌اند، از برآوردهای دقیق و جزئی‌نگر استفاده می‌کنند و هشتاد درصد از آن‌ها این برآوردها را به برنامه‌های بلندمدت تبدیل می‌کنند. آشنایی با این فرایند می‌تواند سبب کم‌اهمیت انگاشتن آن شود و ممکن است رویه‌های استراتژی به‌اندازه‌ای تشریفاتی، ماشین‌وار یا بیش‌از حد پیچیده شوند که چشم‌انداز استراتژی را قربانی کنند. دنبال کردن فرایند یا استفاده از روش‌های مناسب می‌تواند به‌سادگی جایگزین خلق بینش شود. فرایند کلاسیک استراتژی پردازی برای طرح‌ریزی برنامه‌های قدرتمند و تأثیرگذار، باید از ابزارهای آشنای خود برای دستیابی به بینش‌های جدید، ناآشنا، دشوار و پیش‌بینی‌ناپذیر استفاده کند تا به شما امکان غلبه بر رقبا را بدهد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

نشانه‌هایی از فرایند مطلوب استراتژی:

- غافلگیرشدن،
- ایجاد حس دشواری یا
- دور شدن نسبت به برنامه سال قبل.

۱-۵-۲. تحلیل

۱-۵-۲-۱. جذابیت بازار: کجا رقابت کنیم

تشخیص صحیح بازار جذاب نخستین گام برای دستیابی به موفقیت است. این گام مشخص می‌کند که شرکتتان در چه حوزه‌ای فعالیت خواهد کرد و در چه حوزه‌هایی هم فعالیت نخواهد داشت.

استراتژی نیازمند آن است که در رقابت سبک‌سنگین کنید و انتخاب کنید که چه کاری را انجام ندهید (پورتر، ۱۹۹۶). لازم است شرکت‌ها:

- اندیشمندان بازار خود را تشخیص دهند،
- آن را به بخش‌های مناسب تقسیم کنند و

- جذابیت هر بخش را تعیین کنند.

شرکت‌ها باید از تمایل برای ماندگاری در بازارهای آشنا اما غیرجذاب و نادیده گرفتن بازارهای ناآشنا اما جذاب اجتناب کنند. بدترین کاری که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند. دنبال کردن رشد بدون هیچ انتخابی است. رشد به‌خودی‌خود استراتژی نیست.

برای تعیین حوزه فعالیت باید چند گام اساسی را دنبال کنید.

۱. در ابتدا کلیت بازارتان را ترسیم کنید و مرزهای تثبیت‌شده بازار را با دید نقادانه بسنجید. تحلیل جامع بازار ممکن است به بینش‌های غافلگیرکننده‌ای منجر شود که جهت‌گیری استراتژیک شرکت را تحت تأثیر قرار دهد.
۲. در مرحله بعدی، بخش‌های صنعت را مشخص کرده و درک کنید. بسیاری از شرکت‌ها به دلیل داده‌های در دسترس مانند

- طبقات موجود محصول،

- حدود واحدهای کسب‌وکار یا

- متغیرهای جمعیت شناختی،

در بخش‌بندی اشتباه می‌کنند. تحلیل‌های خوب از این گزینه‌های در دسترس و ساده فراتر می‌روند تا با

- محرک‌های واقعی تقاضا یا

- مرزهای اصلی رقابت

روبه‌رو شوند.

۳. آخرین گام، نگاهی هدف‌دار نسبت به بخش‌های دارای جذابیت است. برای در اختیار داشتن تصویری جامع و آینده‌نگر، تحلیل‌ها باید شاخصه‌های کمی و کیفی را ترکیب کنند.

- شاخصه‌های کمی مانند:

- سودآوری و

- رشد

- شاخصه‌های کیفی تری مانند:

- موانع ورود،

- شدت رقابت و

- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و

- قدرت چانه‌زنی مشتریان

از محدود شدن در داده‌های در دسترس یا اطلاعاتی که حضور در حوزه فعالیت کنونی‌تان را تأیید می‌کند، اجتناب کنید.

۲-۱-۵-۲. مبنای رقابت: چگونه فعالیت کنیم

در هر بازار کلاسیکی، مزیت‌ها برگرفته از سه منشأ خواهند بود:

- اندازه،
- تمایز یا
- قابلیت‌های برتر.

جذابیت بازار برای شرکت شما به این موارد بستگی دارد:

- تناسب میان مبنای رقابت در آن بازار و
- رقابت‌پذیری شرکتتان در یکی از سه وجه پیش گفته.

برای فهم این مبنا، به ارتباط میان سهم بازار و سودآوری در همه شرکت‌های فعال در آن بازار دقت کنید. این ارتباط به شما در درک روش فعالیت در بازار کمک می‌کند.

- اگر ارتباط مثبت و مستقیمی میان سهم بازار و سودآوری وجود دارد، بازار تحت تأثیر حجم یا مقیاس عملیاتی خواهد بود.
- اگر این چنین نباشد، می‌توان به‌وسیله تمایز در حوزه‌های خاصی از بازار یا دستیابی به مقیاس عملیاتی در ناحیه‌های جغرافیایی محدود و بازارهای پراکنده به رقابت پرداخت.
- در بدترین حالت، بازار در بن‌بستی قرار گرفته است که هزینه خروج از آن بسیار بالاست و محصول رو به تبدیل شدن به کالایی عادی می‌رود. چنین بازاری برای هیچ‌کس جذاب نیست.

همه بازارهای انبوه، پراکنده یا خاص می‌توانند سودآور بوده و به نظر جذاب برسند. اما هرکدام نیازمند رویکرد متفاوتی برای دستیابی به موفقیت‌اند. لازم است شرکت‌ها چگونگی دستیابی به سودآوری را بفهمند تا بتوانند تصمیم بگیرند که این بازی آن‌هاست، یا شرکت دیگری می‌تواند پیروز شود.

۲-۱-۵-۳. جایگاه رقابتی: چگونه به موفقیت دست پیدا کنیم

در آخرین مرحله تحلیل‌ها، شرکت قابلیت‌های خود را برای کسب مزیت نسبت به رقبا مشخص می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، شما درباره این تصمیم می‌گیرید که شرکتتان بر مبنای مقیاس عملیاتی، تمایز یا قابلیت‌ها رقابت خواهد کرد.

- اگر در حال حاضر در زمره بزرگ‌ترین شرکت‌های بازار هستید، روی مقیاس عملیاتی تأکید کنید. اگر کسب‌وکارتان در میان سه شرکت برتر صنعت جای ندارد، کسب موفقیت حتی با وجود سرمایه‌گذاری برای کسب سهم بیشتری از بازار کار بسیار دشواری است. اگر حواس رقبا پرت شود، امکان دارد شرکت‌های ضعیف هم گاهی به موفقیت برسند؛ اما بروس هندرسون، ایده فروش سگ‌ها (کسب‌وکارهای دارای سهم بازار کم در بازارهایی با رشد کم) را پیشنهاد می‌دهد. صنایع پایدار رقابتی در نهایت به وضعیتی ختم می‌شوند که فقط سه نقش‌آفرین سودآور در آن‌ها باقی می‌ماند (هندرسون، ۱۹۷۶، روز و همکاران، ۲۰۱۲).
- شرکت‌ها برای حفظ مزیت رقابتی ناشی از اندازه باید از سهم بازارشان حفاظت کنند. دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به دلیل اندازه حتمی نیست، بنابراین صرفاً برای دستیابی به اندازه تلاش نکنید. اگر شرکت‌های بزرگ کارایی عملیاتی را به‌واسطه بهره‌برداری از قابلیت بالقوه مقیاس محقق نکنند، به رهبران هزینه تبدیل نمی‌شوند. در واقع تلاش برای اندازه بیشتر با هدف دستیابی به کارایی و کاهش هزینه‌ها انجام می‌شود. کاهش محسوس یا نامحسوس هزینه‌ها همیشه به‌صورت خودکار با افزایش در حجم تولید رخ نمی‌دهد. این مسئله به مدیران شایسته‌ای بستگی دارد که به‌موازات افزایش حجم تولید در جست‌وجوی راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها باشند. بنابراین چنین رابطه‌ای بیش از آنکه قطعی باشد، مسئله‌ای کاملاً بالقوه است (هندرسون، ۱۹۶۸).
- در صورت فقدان مقیاس، تمایز می‌تواند گزینه جایگزین جذابی باشد؛ و شرکت بتواند محصولاتش را به‌اندازه‌ای متمایز کند که مانع از رقابت نقش‌آفرینان اصلی پیشتاز در هزینه شود. تمایز موفقیت‌آمیز مستلزم ارائه محصولی ارزشمند و متمایز به مشتری در بخشی ویژه از بازار است. هرگاه برندی در ذهن مصرف‌کنندگان جا بیافتد، دوام و ماندگاری بالایی خواهد داشت. تمایز فقط به معنای جدید بودن نیست، زیرا ویژگی‌های ناخواسته و اضافی می‌توانند پیچیدگی و هزینه را افزایش دهند. تمایز به معنای پاسخ به یکی از تمایلات مشخص مصرف‌کننده به شیوه‌ای ارزشمند و بی‌همتاست. نقش‌آفرینان بخش‌های ویژه بازار باید در کشف، تشخیص و پاسخ‌گویی به نیازهای پنهان بخش خاصی از بازار توانمند باشند.
- در نهایت، گاهی شرکت‌ها با تمرکز بر خلق و به‌کارگیری قابلیت‌های ممتازی که برای مشتریان در بازارهای مختلف ارزشمند است، قادر به دستیابی به موفقیت می‌شوند؛ باوجود آنکه مزیتی در مقیاس عملیاتی‌شان ندارند و در طبقه‌ای از محصولات فعالیت می‌کنند که ایجاد تمایز در آن‌ها دشوار است. همانندسازی این قابلیت‌های ممتاز باید دشوار باشد (تقلیدناپذیری و فاقد قابلیت جایگزینی)، به‌طور محسوسی متمایز باشند (کمیاب) و مربوط به مشتریان باشند (ارزشمندی). به‌عنوان نمونه پی‌اندجی با بهره‌گیری از قابلیت‌های کلیدی‌اش در بازاریابی و مدیریت زنجیره تأمین جایگاه مستحکمی در طبقات محصول جدید (مانند خوشبوکننده‌ها و لوازم اصلاح) به دست آورد و سال‌هایی با رشد بالا و بازده فوق‌العاده را محقق ساخت.

بسیار مهم است که شرکت تفاوت‌های موجود میان کسب‌وکارهای مختلف را فهمیده و از رویکردهای مختلفی برای آن‌ها استفاده می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند جایگاه خود در بخش‌های مختلف را به شیوه‌ای متفاوت تثبیت کنند. به‌عنوان مثال در یک بخش ممکن است دستیابی به مقیاس عملیاتی موجب پیشتازی در بازار شود و در بخشی دیگر ممکن است پیشتازی از طریق تمایز یا قابلیت‌های خاص به دست آید.

۲-۵-۲. برنامه‌ریزی

شرکت‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از تحلیل‌های بازار و رقابت و پیش‌بینی اینکه شرایط به چه صورت خواهد بود،

- اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیکشان را تعیین کنند،
- آرمانشان را مشخص کنند و
- برنامه‌های عملیاتی را برای دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی کنند.

پس‌ازآن، شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌ها را به شاخصه‌های عملیاتی لازم برای تحقق برنامه خرد کنند.

۱-۲-۵-۲. تعیین جهت‌گیری استراتژیک

فرایندهای برنامه‌ریزی به موارد زیر گرایش دارند.

- پیچیده شدن،
- تشریفاتی شدن و
- عدم اثربخشی

برنامه‌ریزی‌های صحیح نباید صرفاً مقدمه‌ای برای بودجه‌بندی باشند و تنها اصلاحیه و تأییدی بر برنامه‌های سال قبل به شمار بیایند؛ بلکه باید ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

- حاوی بینش باشند،
- متناسب با ویژگی‌های خاص کسب‌وکار باشند و
- منعطف در برابر شرایط در حال تغییر باشند.

نکته کلیدی برای برنامه‌ریزی موفق:

- اطمینان یافتن از سادگی فرایند برنامه‌ریزی و
- تمرکز آن بر ایجاد بینش در مسائل اساسی. تمرکز باید روی چیزهایی مانند هزینه‌ها و سودآوری باشد که شرکت قادر به کنترل آن‌ها است.

شرکت‌ها هنگام برنامه‌ریزی می‌توانند از پنج اصل استفاده کنند که ریشه در فرهنگ شرکت دارند:

۱. کیفیت،
۲. پاسخ‌گویی،
۳. منافع متقابل،
۴. کارایی و
۵. استقلال.

عوامل تعیین‌کننده موفقیت برای شرکت‌هایی که رویکرد کلاسیک را به کار می‌گیرند:

• نگاه کوتاه‌مدت و بلندمدت

- شرکت‌های موفق که از رویکرد کلاسیک استفاده می‌کنند، اجازه نمی‌دهند عملکرد کوتاه‌مدت در نقطه تمرکز اصلی برنامه‌ریزی قرار داشته باشد.
- فرایند ضعیف، مدیران را متمرکز و متعهد بر اهداف کوتاه‌مدت می‌کند و باعث نادیده گرفتن دیدگاه بلندمدت و منسجم نسبت به جهت‌گیری شرکت می‌شود.
- اهداف و تعهدات کوتاه‌مدت مطلوب در برنامه‌ها به‌طور طبیعی برآمده از دیدگاه بلندمدت‌اند.

• چالش‌ها

- چالش بخشی کلیدی از فرایند قدرتمند برنامه‌ریزی استراتژیک است و مواجهه و در نظر گرفتن دیدگاه‌های جدید و متنوع را تضمین می‌کند.
- فرهنگ پذیرنده چالش‌ها و بحث‌های جدی، مؤلفه‌های اساسی برای موفقیت‌اند.
- قالب‌های سخت‌گیرانه و رویه‌های روتین نمی‌توانند جایگزینی برای فرصت‌های ناشی از این چالش‌های جدی باشند و پیچیدگی فرایند نباید مانعی برای این فرصت‌ها باشد یا آن‌ها را تضعیف کند.

• افق برنامه‌ریزی

- فرایند برنامه‌ریزی نباید محدود به چرخه ثابت سالیانه و افق سه تا پنج‌ساله باشد؛
- باید شرایط خاص محیط پیش روی شرکت و سرعت تغییرات آن را بازتاب دهد.

• فرصت

- فرایند نظام‌مند برنامه‌ریزی استراتژیک که بر اساس تحلیل‌های عمیق بازار پی‌ریزی شده است، عاملی حیاتی برای موفقیت است و برای بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های شناخته‌شده طراحی شده است،
- فرصت‌های جدیدتر را برجسته می‌کند و

○ از تشریفات شدن، یعنی انجام کارها به شیوه متداول به دلیل دنباله‌روی از شیوه همیشگی، اجتناب می‌کند.

• بحث و تبادل نظر

○ ایجاد فضای بحثی با اعطای فرصت به مدیران و شرکای کلیدی هرکدام از کسب‌وکارها برای ارائه تحلیل‌ها و پیشنهادهایشان به فرایند برنامه‌ریزی نظم می‌دهد.

○ گفت‌وگوهای فعالانه و جریان رفت‌وبرگشت ایده‌ها میان اعضای تیم به‌منظور به چالش کشیدن وضعیت فعلی و روش مرسوم انجام کارها، منجر به شفافیت بیشتر درباره چرایی پرداختن به کارها می‌شود و

○ ضمن معین کردن نقش هر فرد در برنامه، مسئولیت و پاسخ‌گویی او را درباره نتایج به‌طور خاص مشخص می‌کند.

• برنامه‌ریزی برای رشد پایدار

○ شرکت‌ها باید محركه‌های رشد در آینده را بررسی کرده و زمینه اقدامات تحول‌گرایانه لازم برای دستیابی به رشد پایدار را در بلندمدت فراهم کنند.

○ پیروی از چنین برنامه نظام‌مندی مزایای فراوانی برای شرکت دارد. اما این مسئله فقط در صورتی است که این فرایند به‌اندازه کافی منعطف باشد و هر جا که نیاز است، امکان واکاوی و تعمق بیشتر را به شرکت بدهد.

نظم ثبات می‌دهد و ثبات انعطاف‌پذیری را ممکن می‌سازد.

ارزنده‌ترین جنبه برنامه این است که مسیری پیش‌بینی‌شده را برای رسیدن به مزیت رقابتی خلق می‌کند. برنامه می‌تواند از دو جنبه بنیان خوبی برای مدیریت عدم اطمینان‌های ملایم باشد.

۱. نخست، برنامه می‌تواند با شناسایی و نظام‌مند ساختن آنچه قابل برنامه‌ریزی است، آزادی عمل لازم را برای تمرکز روی جنبه‌هایی از کسب‌وکار فراهم کند که پویایی بیشتر یا قابلیت پیش‌بینی کمتری دارند.

۲. دوم، تفکر عمیق درباره پیش‌فرض‌های برنامه استراتژیک می‌تواند مدیران را برای پاسخ‌گویی اثربخش به تغییرات غیرمنتظره آماده سازد. این استراتژی‌های پدیدار شونده ممکن است در تضاد با برنامه اصلی باشند؛ حتی اگر پی‌ریزی برنامه اصلی کاملاً حساب‌شده و اندیشمندانه باشد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۲-۵-۲-۲. جاری‌سازی جهت‌گیری‌ها و اهداف در قالب برنامه‌های عملیاتی

تصویر روشن و واضحی از مقصد به‌خودی‌خود کافی نیست، برنامه باید دربرگیرنده نقشه‌ای برای رسیدن به این مقصد باشد. برنامه باید استراتژی را با در نظر گرفتن موارد زیر اجرایی کند:

- ایجاد شاخصه‌ها و معیارهای هدف که لازم است شرکت بدان‌ها برسد و
- اقدامات لازم برای دستیابی به این اهداف.

ویژگی‌ها و پیامدهای برنامه‌های عملیاتی مطلوب:

- برنامه‌های عملیاتی مطلوب هرکدام از اقدامات استراتژیک را به‌طور مستقیم به جهت‌گیری کلی شرکت متصل می‌سازند.
- برنامه‌های عملیاتی این تضمین را به وجود می‌آورند که منابع ارزشمند تنها به فعالیت‌هایی تخصیص می‌یابند که هم به لحاظ مالی جذاب بوده و هم با جهت‌گیری شرکت در تناسب باشند.
- برنامه مطلوب نقشه‌ای است که سراسرترین مسیر ممکن را برای دستیابی به موفقیت ترسیم می‌کند و ابزاری برای هم‌راستا کردن تلاش‌های کارکنان و هدف سازمان از طریق ایجاد تعداد زیادی از نقاط کنترل در طی مسیر است.

مدیران در محیط‌های باثبات می‌توانند به‌سادگی بهترین گزینه استراتژیک را تحلیل کرده و مسیرشان را به‌سوی آن برنامه‌ریزی کنند.

- این کار معمولاً شامل دوره کوتاه و مشخصی برای تحلیل یا بررسی همه گزینه‌های شناخته شده است
- به دنبال آن دوره بلندمدت‌تری برای بهینه‌سازی و بهره‌برداری از گزینه‌ها رخ می‌دهد.
- طول مدت دوره تحلیل اولیه عمدتاً به تعداد گزینه‌ها و میزان تفاوت میان آن‌ها بستگی دارد.
- هنگامی که به گزینه صحیح دست پیدا کنید، باید برای بهره‌برداری از آن در آینده قابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی کنید.
- جست‌وجوی بیشتر چیزی جز اتلاف زمان نیست، زیرا گزینه استراتژیک بهینه تغییر مهمی در محیط باثبات نخواهد داشت.

۲-۶. رویکرد کلاسیک در عمل: پیاده‌سازی

هرکدام از رویکردهای استراتژی رابطه مهم و متمایزی را میان استراتژی پردازی و پیاده‌سازی یا تفکر و عمل به همراه دارند و به همین دلیل، مجموعه الزامات کاملاً متفاوتی را برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی دارند. پرداختن به این الزامات به‌طور واضحی ارزشمند است، زیرا:

- بسیاری از مدیران ارشد به این نکته اشاره می‌کنند که اجرای صحیح استراتژی به دشواری طراحی استراتژی اثربخش است؛ و

- تصمیم‌گیری سنجیده درباره رویکرد پیاده‌سازی استراتژی بسیار حیاتی است.

پیاده‌سازی استراتژی شیوه کلی و عمومی ندارد، بلکه راه‌های متنوعی با توجه به رویکرد نسبت به استراتژی دارد. مفهوم‌سازی ما از استراتژی باید هم اندیشه و هم عمل، یعنی فرهنگ، سازمان‌دهی، رهبری و دیگر مؤلفه‌های کسب‌وکار را دربرگیرد که اندیشه و عمل را ممکن می‌سازند.

برای آنکه استراتژی به اجرا درآید، لازم است از کمیته مدیریت سازمان فراتر رود و در سطوح پایین‌تر سازمان جاری شود و این امر نیازمند اقدامات هماهنگ شده‌ای در تمام سازمان است. با وجود اهمیت برنامه که عموماً در سطح ارشد سازمان تدوین می‌شود، مزیت و ارزش در سطوح پایین‌تر سازمان و به هنگام اجرا محقق می‌شوند. بنابراین، هر چیزی درباره سازمان، از مدیریت اطلاعات تا فرهنگ، باید متمرکز بر پشتیبانی از ترجمه برنامه به عمل باشد.

۱-۶-۲. اطلاعات

اطلاعات نقش کلیدی و ویژه‌ای در استراتژی کلاسیک دارد:

- اطلاعات به تحلیل‌ها و فرایند برنامه‌ریزی شکل می‌دهد.
- امکان پیگیری اجرای استراتژی را فراهم می‌کند.
- دسترسی به اطلاعات باکیفیت‌تری از بازار و رقابت، تحلیل‌ها و ارزیابی عملکرد می‌تواند جریان بازی را در دستیابی به مزیت رقابتی تغییر دهد.
- شرکت‌هایی که از رویکرد کلاسیک استفاده می‌کنند قادرند با مدیریت بهتر اطلاعات، برنامه‌های بهتری را نسبت به رقبای خود تدوین کنند، واکنش‌های سریع‌تری به تغییر در پویایی‌های رقابتی داشته باشند و استراتژی‌هایشان را به شیوه کارآمدتری اجرا کنند.
- شرکت‌های موفق در به‌کارگیری رویکرد کلاسیک، روی یافتن منابع جدید اطلاعاتی سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ یا منابع اطلاعاتی موجود را به شیوه جدیدی استفاده می‌کنند تا بینش‌های بدیعی را برای برنامه‌های خود در اختیار داشته باشند.
- شرکت‌هایی که از رویکرد کلاسیک استفاده می‌کنند قادرند از مزایای ناشی از ارزیابی عملکرد نیز بهره‌مند شوند (گودریدز، ۲۰۱۴). اندازه‌گیری عملکرد اثربخش، برنامه‌های استراتژیک را از طریق معیارهای کلیدی عملکرد با نوآوری‌های فردی و اقدامات در هر سطح ترکیب می‌کند و آن‌ها را به اهداف بزرگ‌تر پیوند می‌زند. ارزیابی شفاف:
 - کارکنان را مسئولیت‌پذیر می‌کند،

- هشدارهای زود هنگامی درباره خروج برنامه‌ها از مسیر فراهم می‌کند و
- زمان و محل لازم را برای مداخله یا ارزیابی مجدد پیش‌فرض‌ها مشخص می‌کند.
- شرکت‌ها می‌توانند به گزارش‌های پیچیده و استاندارد اتکای فراوانی داشته باشند، باین حال آن‌ها می‌توانند به جای تمرکز روی یافتن ناپهنجاری‌ها، تلاش‌هایی در راستای برنامه را افزایش داده یا به روزرسانی جهت‌گیری استراتژیک را تسریع کنند.

۲-۶-۲. نوآوری

- نوآوری در استراتژی کلاسیک عموماً به صورت گاه‌وبیگاه، تدریجی و انباشتی رخ می‌دهد.
- نوآوری به شرکت‌ها امکان می‌دهد مزیت‌های بالقوه ناشی از مقیاس، تمایز و قابلیت‌ها را که مبنای برنامه‌های آن‌هاست، محقق کنند.
- نوآوری در رویکرد کلاسیک کاملاً با نوآوری‌های برهم‌زننده در رویکرد آرمان‌گرایانه یا تجربه‌های مستمر در رویکرد انطباقی تفاوت دارد.
- از آنجایی که نوآوری در شرکت‌های به کارگیرنده رویکرد کلاسیک سبب ارتقای منابع آشنا و باثبات مزیت‌ها می‌شود، پیشرفت هم به صورت خطی و تدریجی است و امکان دستیابی به وضعیت مطلوب از پیش تعریف‌شده و شاخصه‌های واضح را فراهم می‌کند.
- فرایند نوآوری نظم یافته و سرراست است.
- یکی از جنبه‌هایی که شرکت‌ها به واسطه آن می‌توانند درصد شکل دادن به محیط بیرونی بر آیند، نوآوری برای تحریک تقاضای مصرف‌کنندگان نهایی است.
- شرکت‌هایی که از رویکرد کلاسیک استفاده می‌کنند، باید همان دقت در هزینه‌های عملیاتی‌شان را برای اداره فرایند نوآوری نیز به کار بگیرند.
- نرخ بازده مورد انتظار از سرمایه‌گذاری باید راهنمای تصمیم‌ها باشد.
- این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری فراوانی روی کسب‌وکارهای کم‌رشد واقع در خانه گاوشیرده ماتریس بی‌سی جی می‌کنند؛ این کار عموماً با صرف‌نظر کردن از تأمین مالی و توجه نکردن به کسب‌وکارهای ناآشنای در حال رشد یا اقدامات نوآورانه مورد نیاز انجام می‌شود.
- برخی از شناخته‌شده‌ترین ابزارهای کلاسیک مانند ماتریس بی‌سی جی، برای پاسخ‌گویی به چالش تخصیص منابع به پرتفوی متغیری از فرصت‌ها که از لحاظ قابلیت و مرحله رشد با هم متفاوت‌اند؛ طراحی شده‌اند.

- از آنجایی که استراتژی کلاسیک به مزیت‌های پایدار وابسته است، ساختار باید به صورتی باشد که شرکت را در انجام کارهای متداول و تکراری به بهترین وجه یاری کند.
- اصول طراحی سازمان‌های کلاسیک برای پشتیبانی از ایجاد قابلیت‌ها:
 - تخصصی سازی،
 - تفویض اختیار (تقسیم وظایف) و
 - استانداردسازی
- مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های کلاسیک
 - رویه‌های عملیاتی استاندارد،
 - نظارت سلسله مراتبی شدید،
 - تفاوت‌های اندک در فرایندها و
 - توجه به جزئیات
- ساده نگاه داشتن ساختار برای شرکت اهمیت دارد.
- لایه‌ها و سطوح اضافی در ساختار سازمان بینش‌ها را تضعیف و فیلتر می‌کنند.
- استراتژی اهمیت دارد. اما از فرایند پیچیده برنامه‌ریزی به دست نمی‌آید.
- الزامات رویکردهای انطباقی یا شکل‌دهی کاملاً متفاوت است. این رویکردها نیاز به تسهیل آزمایش‌ها و تجربه‌های مستمر در راستای نتایج ناشناخته یا در حال تغییر دارند. آنچه ما به عنوان جنبه‌های عمومیت یافته سازمان‌دهی مطلوب در تصور داریم، وابسته به رویکردی است که نسبت به استراتژی در پیش می‌گیریم.
- تخصصی سازی به میزان فراوانی در سازمان‌های کلاسیک نمایان است. از این رو کارکنان این‌گونه سازمان‌ها می‌توانند در طول زمان تخصص‌هایشان را افزایش دهند.
- شرکت از مزایای بالقوه منحنی تجربه در هر دوره از کسب و کار بهره‌مند می‌شود.
- برنامه‌های آموزشی و ایجاد مهارت روی خلق و تقویت تخصص‌ها در زمینه‌های محدود و مشخصی متمرکز می‌شود و بنابراین، کارکنان می‌توانند وظایف فعلی‌شان را بهتر انجام دهند.
- پاشنه آشیل شرکت‌های به کارگیرنده رویکرد کلاسیک در جزئیات است، زیرا نادیده گرفتن فرصت‌ها برای بهبود کارایی هزینه می‌تواند در طول زمان به عدم مزیت رقابتی بیانجامد.
- سازمان‌های کلاسیک روی نظم و ساختار تأکید می‌کنند تا از اجرای بی‌عیب و نقص و کارآمد استراتژی مطمئن شوند.
- این شرکت‌ها عموماً سلسله مراتبی‌اند و رویه‌های عملیاتی شفاف دارند.

- این شرکت‌ها به واسطه الگوبرداری‌های مستمر داخلی و خارجی، استانداردسازی و حداقل سازی تفاوت‌ها را به کار می‌گیرند تا هزینه‌ها را کاهش دهند.

سازمان‌های کلاسیک با عملکرد ضعیف در اجرای استراتژی، ممکن است از اثرات جانبی این انتخاب‌ها تأثیر پذیرفته باشند:

- محافظه‌کاری،
- چنددستگی،
- ارتباطات افقی ضعیف،
- نبود مشارکت،
- انعطاف‌ناپذیری و
- پیچیدگی کلی بسیار زیاد.

اگر این اثرات جانبی بسیار قوی باشند، هیچ سازمانی؛ چه کلاسیک و چه هر نوع دیگری، نمی‌تواند عملکرد اثربخشی داشته باشد. به همین دلیل، رهبران سازمان باید به‌طور دقیق به نظارت و مقابله با این اثرات نامطلوب جانبی بپردازند.

شرکت‌ها برای اجتناب از انعطاف‌ناپذیری که وجه منفی سازمان‌های کلاسیک است، می‌توانند از جلسه‌هایی فشرده برای مواجهه با مشکلاتی که مسئله‌های فوری مانند دیوان‌سالاری در آن‌ها برای دستیابی به راه‌حل طرح می‌شود، استفاده نمایند.

۲-۶-۴. فرهنگ

- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد کلاسیک باید از تعالی مزیت‌های پایدارشان پشتیبانی کنند.
- لازم است فرهنگ این شرکت‌ها
 - نظام‌مند،
 - متمرکز،
 - تحلیل‌گرایانه،
 - هدفمند و
 - معطوف به مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی باشد.
- فرهنگ کلاسیک بازتابی از روحیه عمل‌گرایانه است: این فرهنگ
 - به تلاش‌های نظام‌مند، پیگیری فعالانه و دستیابی به اهداف شناخته‌شده پاداش می‌دهد و
 - حس مشترک قدرتمندی را نسبت به یک هدف واحد نمایان می‌سازد.
- فرهنگ کلاسیک تحلیل‌گرایانه و هدفمند است.

- چنین فرهنگی برای برنامه‌ها ارزش قائل است و به آن‌ها پایبند است.
- شرکت‌های کلاسیک گاهی در قالب سازمان‌های غیرشخصی و دیوان‌سالار تصور می‌شوند. اما شرکت‌های موفق گونه‌ای از فرهنگ را دارند که کارکنانشان را برای دستیابی به اهداف مشترک، به همکاری با یکدیگر به شیوه‌ای هدفمند، مشارکتی و همراه با پاداش تشویق می‌کنند.
- هدف‌های متغیری وجود ندارد؛ کاملاً مشخص است که باید بر چه تمرکز کرد، بنابراین کارکنان می‌توانند روی انجام وظایفشان تمرکز کنند.
- عموماً فرهنگ‌های کلاسیک بهبود اندک یا ایفای نقش ویژه در مسیر دستیابی به اهداف بزرگ‌تر را شناسایی کرده و به آن ارزش می‌دهند.
- فرهنگ کلاسیکی که به خوبی شکل گرفته باشد، فضای کاری ایجاد می‌کند که فرصت‌های متعدد برای موفقیت‌های فردی را خلق کرده و به کارکنان اجازه می‌دهد سهیم و نقششان را در اهداف شرکت احساس کنند.

۵-۶-۲. رهبری

- تمرکز در معنای بهره‌برداری از اهداف و مسیرهای تغییرناپذیر و کاملاً مشخص، حاکم بر فرهنگ و ساختار شرکت‌های کلاسیک است.
- تمرکز در این شرکت‌ها برآمده از سطوح ارشد سازمان است.
- رهبران باید اهداف سطح بالایی را تعیین کنند، حوزه فعالیت و روش دستیابی به موفقیت را مشخص کنند، بر طراحی و ایجاد برنامه‌های هر بخش نظارت کنند و تحقق چنین برنامه‌هایی را با تمرکزی بی‌وقفه تشویق کنند.
- رهبران باید گامی به عقب بردارند و به بررسی این پردازند که تمرکز بی‌وقفه بر اجرا و کارایی منجر به افراط و اخلال نشود.
- مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها نقش حساسی در جلوگیری از تشریفاتی شدن فرایند استراتژی دارند.
- رهبران کلاسیک باید در خط مقدم انگیزه بخشی به شرکت‌های خود برای تفکر متفاوت درباره بازار و دستیابی به بینش‌های جدید باشند.
- آن‌ها هم ژرفاندیشی و هم آزادی عمل لازم را برای به پرسش کشیدن پیش‌فرض‌های قدیمی، تعاریف موجود از بازار یا اتکای بیش‌ازحد به اطلاعات در دسترس در اختیار دارند.
- در حین فرایند برنامه‌ریزی، در جایگاه رهبر باید نگاهی از بالا به استراتژی داشته باشید به‌جای آنکه تحت تأثیر جوانب مالی کوتاه‌مدت قرار بگیرید.

- از این مسئله مطمئن شوید که مدیران برنامه‌های منسجم و بلندمدتی خلق کرده و به آن‌ها متعهدند. این کار اغلب نیازمند وادار ساختن سازمان به اتخاذ تصمیم‌های دشوار است؛ زیرا تصمیم‌های بهینه در بلندمدت ممکن است با عملکرد کوتاه‌مدت متضاد باشند.

۲-۷. اقدامات سازگار با رویکرد کلاسیک

اگر اقدامات زیر را در سازمانتان مشاهده می‌کنید، در حال به‌کارگیری رویکرد کلاسیک هستید :

- درباره حوزه فعالیت شرکت دقیق و سنجیده هستید.
- جذابیت بازار و بخش‌های آن را تحلیل می‌کنید.
- به تحلیل مبنای رقابت می‌پردازید.
- رقابت‌پذیری شرکت را تحلیل می‌کنید.
- جایگاه بهینه شرکت را بر مبنای مقیاس، تمایز یا قابلیت‌ها مشخص می‌کنید.
- توسعه بازار را پیش‌بینی می‌کنید.
- اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت دقیقی را مشخص می‌کنید.
- برنامه‌های بلندمدت و باثباتی را طرح‌ریزی می‌کنید.
- به تعیین شاخصه‌ها و معیارهای عملکردی می‌پردازید.
- با نظم و ساختار خاصی به اجرا مشغول هستید.

۲-۸. نکات و دام‌ها

مؤلفه‌های کلیدی استراتژی کلاسیک موفق شامل موارد زیر است.

- تعریف جایگاه دارای مزیت رقابتی بر اساس تحلیل،
- ایجاد برنامه‌ای برای دستیابی به آن و
- خلق ساختاری است که از اجرای دقیق برنامه پشتیبانی کند.

البته، اجرای این سه مؤلفه کار کم‌اهمیتی نیست.

- هرگاه مدیران ارشد محیط را پیش‌بینی‌پذیر و انعطاف‌ناپذیر بدانند، به احتمال فراوان رو به‌سوی رویکرد کلاسیک به استراتژی می‌آورند.

- در بسیاری از موارد انعطاف پذیری محیط کلاسیک بیش از حد واقعی برآورد می‌شود و این مسئله سبب اتخاذ رویکرد آرمان‌گرایانه از سوی رهبران می‌شود.
- روش کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک که بیشتر از ابزارها (فرایندها و قابلیت‌ها)، بر نتایج (اهداف) متمرکز است و به صحت بیشتر از سرعت اولویت می‌دهد، آن‌چنان فراگیر و جاافتاده شده است که تقریباً بدون توجه به محیط واقعی یا قابل تصور کسب‌وکار به کار گرفته می‌شود.
- گاهی رهبران تمایل به اتخاذ رویکرد انطباقی در محیط کلاسیک دارند، درحالی‌که شاید این مسئله در اقدامات واقعی سازمانشان نمودی نداشته باشد. این تمایل نابجا برای به‌کارگیری رویکرد انطباقی به احتمال فراوان ناشی از مقبولیت فعلی ایده‌های مرتبط با استراتژی انطباقی در ادبیات مدیریتی است.
- حتی در رویکرد کلاسیک هم که شناخته‌شده‌ترین رویکرد نسبت به استراتژی است، بدفهمی‌ها و به‌کارگیری‌های نابجا وجود دارد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

دام‌ها	نکات
<ul style="list-style-type: none"> • تشریفات: برخی از شرکت‌ها ابزارهای کلاسیک و یک فرآیند برنامه‌ریزی پیچیده را به کار می‌گیرند و در صورت پیروی از چنین فرایندی، به بینش موردنیاز دست نمی‌یابند. • جایگزینی استراتژی با بودجه‌بندی: تمرکز فرآیند برنامه‌ریزی بر معیارها و بودجه‌ها در کوتاه‌مدت. یک برنامه استراتژیک بد موجب می‌شود مدیران بدون تعهد به دید منسجم و بلندمدت از کسب‌وکار، روی اهداف کوتاه‌مدت تمرکز کنند و متعهد شوند. • اصرار بر یک راهکار: پیروی از «آنچه همان‌طور که همیشه بوده» به‌جای «آن‌طور که باید باشد» شما را در یک رکود استراتژیک نگه می‌دارد. کلاسیک بودن به معنای تغییر نکردن نیست. • تقسیم‌بندی برای راحتی: تقسیم‌بندی بر اساس دسته‌بندی‌های شناخته‌شده و موجود، مانند مرزهای واحد کسب‌وکار فعلی، به‌جای تلاش برای تجزیه‌وتحلیل عمیق‌تر، می‌تواند از درک عمیق نیازهای مشتری جلوگیری کند. • چرخه برنامه‌ریزی سفت‌وسخت: اگر زمانی که چرخه صنعت شما کوتاه می‌شود به برنامه‌ریزی سالانه 	<ul style="list-style-type: none"> • آماده غافلگیری باشید: بینش‌های جدید و ناآشنا را دنبال کنید که به شما امکان می‌دهند از رقبا پیشی بگیرید و ممکن است به سطحی از ناراحتی و شگفتی نیاز داشته باشید. • تصمیم سخت بگیرید: از توانایی خود برای پیش‌بینی در انجام بهترین انتخاب برای موقعیت استراتژیک شرکت خود استفاده کنید. استراتژی فقط به این نیست که کجا بازی می‌کنید، بلکه در مورد جایی است که بازی نمی‌کنید. • افق زمانی مناسب را تنظیم کنید: چرخه برنامه‌ریزی را با صنعت هماهنگ کنید و زمانی که بینش‌های جدیدی در دسترس قرار گرفت، برنامه‌ها را تنظیم کنید. سالی یک‌بار؟ سه بار؟ هر دو سال یک‌بار؟ یک انتخاب هوشمندانه انجام دهید. • جزو سه شرکت برتر باشید: هنگام پیگیری موقعیت‌یابی مبتنی بر اندازه، شروع از یک سهم بازار کوچک، ایجاد ارزش پایدار را دشوار می‌کند. • منحنی تجربه را دنبال کنید: بهبود هزینه به‌طور خودکار انجام نمی‌شود. فعالانه آن‌ها را درک کنید و زمانی که حجم افزایش یافت به آن دست یابید.

<p>پایبند باشید، یا اگر برنامه‌های خود را به‌جای خود کسب‌وکار مبتنی بر بازار سرمایه بسازید، ممکن است نتوانید با محیط خاص شرکت خود سازگار شوید.</p> <p>• تکیه بر مزیت همیشگی: تمرکز فقط بر منابع مزیت موجود گاهی اوقات می‌تواند منجر به مشکلاتی شود. درحالی‌که افزایش‌گرایی در استراتژی کلاسیک به‌صورت ذاتی وجود دارد، ممکن است گاهی اوقات پرش‌های بزرگ ضروری باشد.</p> <p>• استفاده از یک رویکرد کلاسیک به‌طور پیش‌فرض: بسیاری از شرکت‌ها یک رویکرد کلاسیک را اعلام کرده یا به کار می‌گیرند زیرا بسیار آشناست. اجازه ندهید آشنایی راهنمای شما در انتخاب رویکرد مناسب برای شرکت باشد.</p> <p>• مد شدن رویکرد غیرکلاسیک: سایر شرکت‌ها سبک کلاسیک را به دلیل فریب آخرین مد مدیریتی یا به دلیل روندهای عمومی پویایی و عدم اطمینان در اقتصاد رد می‌کنند. پیروی از یک روند، بهترین دلیل برای انتخاب رویکرد به استراتژی نیست.</p>	<p>• به‌طور معناداری متفاوت باشید: بر اساس قابلیت‌هایی که برای مصرف‌کنندگان ارزشمند هستند و تقلید آن‌ها سخت است، متمایز شوید.</p> <p>• به‌شدت نوآوری کنید: در تصمیمات خود در مورد تخصیص منابع نوآوری همان دقت را به کار ببرید که برای هزینه‌های عملیاتی خود انجام می‌دهید.</p>
---	--

۲-۹. جمع‌بندی

در فصل دوم «اکسیر استراتژی» به قلمرو «استراتژی کلاسیک» پرداختیم و اصول و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط سازمان‌هایی که در صنایع نسبتاً پایدار و قابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند را توضیح دادیم. در اینجا خلاصه‌ای از بینش‌ها و دیدگاه‌های کلیدی ارائه شده در این فصل آورده شده است:

- **مبانی استراتژی کلاسیک:** استراتژیست‌های کلاسیک در صناعی فعالیت می‌کنند که با ثبات و قابل پیش‌بینی هستند. هدف آنها دستیابی به مزیت رقابتی پایدار با استفاده از مقیاس عملیاتی، تمایز یا قابلیت‌های برتر است. فلسفه استراتژیست‌های کلاسیک حول مفهوم مزیت رقابتی پایدار شکل می‌گیرد که از برتری عملیاتی، تمایز یا قابلیت‌های متناسب با شرایط بازار خاص ناشی می‌شود.

- **تجزیه و تحلیل استراتژیک:** استراتژیست های کلاسیک برای ارزیابی جذابیت بازار، شناسایی مبنای رقابت و ارزیابی رقابت فعلی و آینده خود، بر تجزیه و تحلیل دقیق تکیه می کنند. این رویکرد تحلیلی اطلاعات لازم برای تصمیم گیری استراتژیک، از جمله تعیین جایگاه و جهت گیری استراتژیک را فراهم می آورد.
- **برنامه ریزی و پیاده سازی استراتژیک:** سازمان هایی که از استراتژی کلاسیک استفاده می کنند، پس از تحلیل استراتژیک، برنامه های جامعی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود توسعه می دهند. این برنامه ها معمولاً به تغییرات حداقلی نیاز دارند، بینش ها در مورد تغییرات و تحولات محیطی را ادغام می کنند و مراحل عملیاتی لازم برای ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی پایدار را ترسیم می کنند.
- **همسویی سازمانی:** پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی کلاسیک مستلزم همسویی در سراسر سازمان است که از سطح مدیریت ارشد فراتر می رود. این امر مستلزم اقدامات هماهنگ در تمام سطوح سازمانی است تا برنامه های استراتژیک را به طور مؤثر به عمل تبدیل نماید.
- **تحقق ارزش استراتژیک:** ارزش واقعی استراتژی از طریق اجرا تحقق می یابد و مستلزم تلاش های هماهنگ در تمام سطوح سازمانی است. در حالی که برنامه ریزی استراتژیک اغلب در سطح مدیریت ارشد اتفاق می افتد، ترجمه استراتژی به عمل و ایجاد ارزش در سطوح پایین سازمانی آشکار می شود و بر اهمیت حمایت و همسویی سازمانی تأکید می کند.

به طور خلاصه، رویکرد کلاسیک به استراتژی، زمانی که به درستی اجرا شود، می تواند بسیار تأثیرگذار باشد و مزیت های رقابتی پایدار و رهبری بازار را تقویت کند. با استفاده از مقیاس، تجربه و همسویی سازمانی، سازمان ها می توانند هزینه ها را کاهش دهند، فروش را افزایش دهند و به موفقیت پایدار دست یابند. با این حال، اجرای موفقیت آمیز استراتژی به چیزی بیش از برنامه ریزی از بالا به پایین نیاز دارد. این امر مستلزم اقدامات منسجم و همسویی در تمام سطوح سازمان است که بر اهمیت فرهنگ سازمانی، مدیریت اطلاعات و تلاش های هماهنگ در تبدیل برنامه های استراتژیک به نتایج ملموس تأکید دارد.

۳. فصل سوم: رویکرد انطباقی: سریع باش

۳-۱. مقدمه

در فصل سوم «اکسیر استراتژی» به قلمرو «رویکرد انطباقی» به استراتژی می پردازیم. در این فصل، چگونگی انطباق سریع سازمان ها با محیط های کسب و کار غیرقابل پیش بینی و غیرقابل انعطاف و تبدیل چالش ها به فرصت هایی برای رشد و مزیت رقابتی بررسی می شود.

هدف این فصل تشریح اصول و شیوه های رویکرد انطباقی به استراتژی و درک این موضوع است که چگونه سازمان ها در شرایط متلاطم حرکت و با وجود عدم قطعیت پیشرفت می کنند. این فصل به سؤالات اساسی زیر پاسخ خواهد داد:

- مشخصه های رویکرد انطباقی به استراتژی چیست؟
- چگونه سازمان هایی که از این رویکرد استفاده می کنند به طور مداوم تکامل می یابند و نوآوری می کنند تا از رقبا جلوتر بمانند؟
- ویژگی ها و پیامدهای کلیدی اتخاذ یک استراتژی انطباقی چیست؟

از طریق این کاوش، خوانندگان بینش هایی در مورد ماهیت پویای تدوین و پیاده سازی استراتژی در محیط های به سرعت در حال تغییر به دست خواهند آورد. بررسی خواهیم کرد که چگونه سازمان ها تغییرات را می پذیرند، به طور مداوم گزینه های جدید را آزمایش و از تجربه برای استفاده از فرصت های زودگذر استفاده می کنند. علاوه بر این، ویژگی های استراتژی های انطباقی را تشریح می کنیم و بر اهمیت چابکی، انعطاف پذیری و تمرکز بر ابزار به جای اهداف تأکید می کنیم.

در پایان این فصل، خوانندگان نه تنها ماهیت رویکرد انطباقی به استراتژی را درک می کنند، بلکه از پتانسیل تحول آفرین آن در هدایت موفقیت سازمانی در یک دورنمای کسب و کار در حال تحول نیز آگاه خواهند شد. به ما بپیوندید تا راهبردهای انطباقی و انعطاف پذیری که سازمان ها را در مواجهه با عدم قطعیت و تغییر توانمند می سازند، معرفی نماییم.

۳-۲. رویکرد انطباقی در یک نگاه

هنگامی که محیط کسب و کار پیش بینی ناپذیر و انعطاف ناپذیر است و مزیت ها پایداری کوتاه مدتی دارند، شرکت ها باید برای دستیابی به موفقیت آماده انطباق سریع باشند.

رویکرد انطباقی می تواند از طریق تعدیل مستمر با فرصت های جدید و شرایط، منشأ رشد و مزیت باشد.

شرکت هایی که رویکرد انطباقی را به کار می گیرند (شکل ۵):

- به‌طور مستمر روش کسب‌وکارشان را با ایجاد گزینه‌های نو تغییر می‌دهند؛
- بهترین و خوش‌آینده‌ترین گزینه را انتخاب می‌کنند؛
- و سپس پیش از تکرار مجدد این چرخه، آن را پرورش می‌دهند و از آن بهره‌برداری می‌کنند.

استراتژی به‌جای آنکه از تحلیل، پیش‌بینی و دستورات بالا به پایین حاصل شود، از تکرار مستمر چرخه تغییر، انتخاب و پرورش پدیدار می‌شود.



شکل ۵. رویکرد انطباقی به استراتژی

شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی با طی کردن سریع‌تر و اثربخش‌تر این فرایند رفت و برگشتی نسبت به رقبا، از دیگران پیشی می‌گیرند.

ایده مزیت‌های موقتی متوالی نیز جایگزین مفهوم کلاسیک مزیت رقابتی پایدار می‌شود (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

دنیا به‌سرعت در حال تغییر است. شرکت‌های بزرگ دیگر نمی‌توانند شرکت‌های کوچک را شکست دهند. فقط شرکت‌های سریع قادر خواهند بود بر شرکت‌های کند غلبه کنند (پانتالئو و پال ۲۰۰۸، ۲۳).

ویژگی‌های رویکرد انطباقی:

- متمرکز بر برنامه نیست؛
- فقط یک استراتژی وجود ندارد؛

- تأکید به جای تحلیل و برنامه‌ریزی روی تجربه است؛
- مزیت‌ها موقتی‌اند؛ و
- تمرکز به جای نتیجه، روی وسیله و روش‌هاست.

۳-۳. موارد آشنا در رویکرد انطباقی

- مزیت انطباقی مفهوم تازه‌ای نیست. رویکرد انطباقی در کسب‌وکار وام‌دار تفکرات حوزه زیست‌شناسی است و این مفهوم را می‌رساند که همیشه نمی‌توان استراتژی را طرح‌ریزی کرد و سرعت و انعطاف‌پذیری قادرند مزیت رقابتی ایجاد کنند.
- در انتهای دهه ۱۹۷۰، هنری مینتزبرگ، به بحث درباره این مسئله پرداخت که گاهی شرکت‌ها ناخودآگاه به سرمایه‌گذاری روی استراتژی‌های پدیدار شونده می‌پردازند. این نوع استراتژی‌ها حاصل فرایند مشخص برنامه‌ریزی از بالا به پایین نیستند، بلکه به صورت غیرمنتظره و هنگام پیروی از استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده پدیدار می‌شوند (مینتزبرگ، ۱۹۷۸).
- در دهه ۱۹۸۰، ریچارد نلسون و سیدنی وینتر «نظریه اقتصاد تکاملی» را مطرح ساختند. این نظریه عنوان می‌کرد که اساس پیشرفت اقتصادی به صورت انطباقی است (نلسون و سیدنی، ۱۹۸۵).
- تام هوت و جرج استاک، از مدیران ارشد بی‌سی جی، در همین زمان پیشنهاد طرح مفهوم رقابت مبتنی بر زمان بودند. این مفهوم بیان می‌داشت که مزیت از طریق کاهش چرخه زمانی در فرایندهایی مانند توسعه محصول جدید و تولید خلق می‌شود. رقابت مبتنی بر زمان روی اجرای سریع‌تر فعالیت‌های جاری متمرکز بود. درحالی‌که انطباق علاوه بر آن، نیازمند این است که شرکت‌ها چگونگی انجام سریع‌تر و اثربخش‌تر فعالیت‌های جدید را یاد بگیرند (استاک، ۱۹۸۸).
- اواخر دهه ۱۹۹۰، چارلز فاین مفهوم مزیت موقت را ابداع کرد و عنوان داشت که مزیت‌ها بیش‌ازپیش عمر کوتاهی یافته‌اند و شرکت‌ها باید چرخه استراتژی‌شان را با سرعت صنعت هماهنگ کنند (فاین، ۱۹۹۹).
- تقریباً در همان زمان، کاتلین ایزنهارت به بحث درباره این مسئله پرداخت که سازمان‌ها و استراتژی‌ها در شرایط دارای عدم قطعیت فراوان می‌توانند با به‌کارگیری مجموعه‌ای از قواعد ساده در قالب خطوط راهنما و اصول به جای روش‌ها و دستورالعمل‌های پیچیده، چابک‌تر شوند (ایزنهارت و سال، ۲۰۰۱).
- ریتا مک‌گراث نیز در معرفی ایده برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف پیشنهاد بود؛ ایده‌ای که بر اساس آن برنامه‌ها در قالب پیش‌بینی نتایج که عملکرد بر مبنایشان مورد سنجش قرار گیرد، نگریسته نمی‌شوند؛ بلکه به عنوان برنامه‌ای برای کشف که یادگیری را به حداکثر برساند و هزینه‌ها را حداقل کند، مورد توجه قرار می‌گیرد (مک‌گراث و مک‌میلان، ۱۹۹۹).

- بی سی جی نیز در ابتدای دهه ۲۰۱۰. مفهوم مزیت انطباقی را برای کمک به مشتریان به منظور واکنش در برابر محیط به سرعت در حال تغییر و نامطمئن توسعه داده و تجاری ساخته است. این مفهوم به تشریح این می پردازد که شرکتها در عمل چگونه می توانند رویکرد استراتژیک و تجربی از پایین به بالا را با برنامه ریزی از بالا به پایین جایگزین کنند (ریوز و دیملر، ۲۰۱۱).

۳-۴. شرایط به کارگیری رویکرد انطباقی

رویکرد انطباقی به استراتژی، تنها زمانی مناسب است که شرکتتان در محیطی فعالیت کند که هم پیش بینی و هم شکل دادن آن دشوار باشد.

استراتژی انطباقی زمانی مناسب است که پیش بینی ها به دلیل تغییرات اساسی و مستمر در موارد زیر دیگر برای طرح ریزی برنامه های سنجیده و بادوام قابل اطمینان نیستند:

- در فناوری ها،
- نیازهای مشتری،
- محصولات عرضه شده رقابتی یا
- ساختار صنعت.

مشخصه های محیط انطباقی:

- نوسان در
 - تقاضا،
 - جایگاه رقابتی و
 - بازده
- خطاهای بزرگ در پیش بینی و
- کاهش افق زمانی پیش بینی ها

شرایط حاکم بر محیط انطباقی:

- آشفستگی و عدم قطعیت به نحو چشم گیری به رویه ای متداول و شدید در بسیاری از صنایع تبدیل شده و برای مدت طولانی تری نسبت به گذشته تداوم می یابد.
- تا دهه ۱۹۸۰، چیزی کمتر از یک سوم بخش های مختلف از کسب و کارها آشفستگی را تجربه کرده بودند. اما
- جهانی سازی،

• تسریع در نوآوری‌های فناورانه.

• مقررات زدایی

و دیگر فشارها سبب شده تا آن دو سوم دیگر نیز همین شرایط را تجربه کنند (گروه مشاوره بوستون، ۲۰۱۰).

• در طی سی سال گذشته، تلاطم در حاشیه عملیاتی کسب‌وکار که از دهه ۱۹۵۰ نسبتاً ثابت باقی‌مانده بود، بیش از دو برابر شده است.

• درصد شرکت‌هایی که از جایگاه سه شرکت برتر هر صنعت در کسب درآمد خارج می‌شوند از رقم سه درصد در سال ۱۹۶۱ به هفده درصد در سال ۲۰۰۲ و چیزی نزدیک به هشت درصد در سال ۲۰۱۳ رسیده است. احتمال اینکه یکی از سه شرکت پیشتاز در سهم بازار در میان سه شرکت پیشتاز در سودآوری هم باشد، از سی‌وپنج درصد در سال ۱۹۵۵ به هفت درصد در سال ۲۰۱۳ رسیده است.

• سهم بازار بسیاری از نقش‌آفرینان این عرصه تک‌رقمی است، بنابراین هیچ شرکتی نمی‌تواند سمت‌وسوی بازار را تغییر دهد

• تغییرات سریع فناورانه شدت پیش‌بینی‌ناپذیری را به بالاترین میزان رسانده است.

• شیوع آشفتگی به‌قدری بوده که حتی برخی از شرکت‌ها در صنایع سرمایه‌بر نیز که عمدتاً از رویکرد کلاسیک استفاده می‌کردند، باید به‌کارگیری رویکرد انطباقی را در نظر داشته باشند. این شرکت‌ها اکنون در حال تلاش برای یافتن شیوه‌های جدیدی به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری‌اند، زیرا حتی نوسانات معمولی در قیمت یا تقاضا در برابر هزینه ثابت نیز می‌تواند بازده را تحت تأثیر زیادی قرار دهد. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌های این حوزه تلاش می‌کنند

○ چرخه بازگشت سرمایه‌شان را کوتاه کنند؛

○ سرمایه‌گذاری‌هایشان را روی تعداد زیادی از دارایی‌های کوچک‌تر پخش کنند؛

○ ریسک مالکیتشان را به اشتراک بگذارند؛

○ عملیاتشان را منعطف‌تر کنند و

○ با انعقاد قراردادهایی به پشتوانه دارایی‌هایشان، از عدم قطعیت بهره‌برداری کنند.

• همه شرکت‌هایی که در حوزه منابع اولیه فعالیت می‌کنند نیازمند آن خواهند بود که بهره‌وری‌شان را بهبود دهند و آن‌قدر منعطف باشند که بتوانند با تغییر در این بازار چالش‌برانگیز تطبیق پیدا کنند (اینفورما استرالیا، ۲۰۱۳).

• تطبیق یافتن به جهت‌گیری برون‌گرایانه‌ای نیاز دارد که در همه ابعاد سازمان جاری باشد؛ از جمله

○ استراتژی پردازی،

○ ساختار و

○ نوآوری

بسیاری از شرکت‌هایی که با محیط انطباقی روبه‌رویند، در درک آن شکست می‌خورند، زیرا تمایل دارند برآورد خوش‌بینانه‌ای از توانایی‌شان برای کنترل یا پیش‌بینی محیط ارائه دهند. در طرف مقابل، حتی با وجود اینکه آشفتگی در حال افزایش است، رویکرد انطباقی علاجی برای همه نیست و باید در زمانی مناسب و به شیوه‌ای هوشمندانه و گزینش‌شده به کار گرفته شود.

شاخص‌هایی که نشان‌دهنده محیط انطباقی‌اند:

۱. صنعت نابالغ است.
۲. ساختار صنعت پراکنده است.
۳. مبنای رقابت در صنعت متغیر است.
۴. توسعه صنعت پیش‌بینی‌ناپذیر است.
۵. صنعت به‌سادگی قابل تغییر و شکل دادن نیست.
۶. صنعت رشد بالایی را به نمایش می‌گذارد.
۷. بازده تحت تأثیر تغییرات در قیمت و تقاضا است.
۸. تغییر جایگاه نقش آفرینان از حیث رتبه‌شان بالا است.
۹. مدل‌های کسب‌وکار و فناوری‌های دارای تغییرات اساسی و مستمر هستند.
۱۰. اندازه در صنعت ملاک نیست و سرعت تعیین‌کننده است.
۱۱. نرخ رشد صنعت بالا است.
۱۲. محیط قانونی صنعت متغیر است (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۳-۵. رویکرد انطباقی در عمل: استراتژی پردازی

- استراتژی انطباقی از طریق مجموعه‌ای مستمر از تجربه‌های چندباره در بطن سازمان پدیدار می‌شود و تفکر و عمل در این رویکرد با یکدیگر همگرایی دارند.
- ماهیت هم‌زمان این دو فعالیت با رویکرد کلاسیک که دو گام متوالی تحلیل و برنامه‌ریزی و سپس، اجرا را دربرداشت، متمايز است.
- در رویکرد انطباقی، جداسازی استراتژی پردازی و پیاده‌سازی اشتباه مرگباری است و فرایند یادگیری را کند و نابود می‌سازد.

- استراتژی پردازی همه فرایند درک نشانه‌های تغییر تا مدیریت مجموعه‌ای از تجربه‌ها را شامل می‌شود.
- بخش پیاده‌سازی نیز شامل زمینه‌های سازمانی گسترده‌تری است که عملیاتی شدن این فرایند را امکان‌پذیر ساخته و از آن پشتیبانی می‌کند.
- صحبت از به‌کارگیری رویکرد انطباقی از اجرائش ساده‌تر است.
- رهبرانی که بیش‌ازپیش از واژه انطباقی استفاده می‌کنند، اشاره به محیطی دارند که با ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام همراه است و چابکی و تطبیق را در این محیط ستایش می‌کنند.
- رویکرد انطباقی شامل خوانش و فهم نشانه‌های تغییر برای مدیریت مجموعه‌ای از تجربه‌های متمرکز بر حوزه‌هایی است که بیشترین آسیب‌پذیری یا فرصت را دارند.
- هدف، اجرای سریع‌تر، اقتصادی‌تر و اثربخش‌تر چرخه تغییر، انتخاب و پرورش نسبت به رقبا برای خلق و بازسازی مزیت‌های ناپایدار است.
- رویکرد انطباقی برخلاف رویکرد کلاسیک نقطه پایان از پیش تعریف‌شده‌ای ندارد. زیرا نقطه پایان در محیط پیش‌بینی‌ناپذیر شناخته‌شده نیست.
- استراتژی در چنین محیطی مدام در حال پدیدار شدن و تکامل یافتن است. بنابراین، رهبرانی که از این رویکرد استفاده می‌کنند ممکن است با صحبت درباره استراتژی نکته اصلی را از دست بدهند.
- رهبران می‌توانند حدود و گستره تمرکز، جهت‌گیری اولیه و آرمان را مشخص کنند. اما استراتژی‌های خاص پویا و پدیدار شونده‌اند.
- در مقابل، رهیافت تجربی بسیار سنجیده است.
- ریسک‌پذیری و خلاقیتی که در رویکرد انطباقی موردنیاز است، ممکن است در قیاس با رویکرد کلاسیک بی‌نظم به نظر برسد. اما رویکرد انطباقی نیازمند ترتیب متفاوت اما هم‌سطحی از همان نظم است: از خلق گزینه‌های جدید و تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام از آن‌ها باید انتخاب و آزموده شود، تا تصمیم‌گیری درباره روش تخصیص منابع از پروژه‌هایی کم‌آتیه‌تر به پروژه‌هایی که قابلیت‌های بیشتری از خود نشان داده‌اند.

۱-۵-۳. خوانش نشانه‌های تغییر

- شرکت‌ها برای واکنش و کنترل تغییرات، باید نخست تغییر را مشاهده کنند و سپس برای معنا کردن آن تلاش کنند.
- هنگام مشاهده تغییرات، شرکت‌ها باید اطلاعات صحیح را کسب کنند و سپس با این اطلاعات میان تغییرات بی‌اهمیت و تغییرات چشم‌گیر (آن تغییراتی که ممکن است تهدیدکننده باشند یا فرصت‌هایی را پدید آورند) و نیز، میان عوامل پیش‌بینی‌پذیر، آشنا و آن‌هایی که در حال حاضر ناشناخته و نیازمند بررسی و تجربه‌اند، تفاوت قائل شوند.

- شرکت‌ها برای درک میزان اهمیت تغییرات باید با واکاوی و توجه مجدد به نقاط کور و پیش‌فرض‌های پنهان، به طرح پرسش و به چالش کشیدن چیزهایی بپردازند که تصور می‌کنند از آن‌ها آگاه‌اند.
 - نشانه‌های خارجی تغییر ممکن است به‌طور مستقیم به فرصت‌ها و تهدیدها اشاره کنند، یا به‌طور غیرمستقیم به حوزه‌هایی از عدم قطعیت اشاره داشته باشند که شرکت باید از طریق تجربه اطلاعات بیشتری درباره‌شان کسب کند.
 - بنابراین، تجربه نباید ناآگاهانه باشد، بلکه می‌تواند فرایند هدایت‌شده‌ای برای یادگیری باشد (ریوز، ۲۰۱۰).
 - دستیابی به داده‌های صحیح می‌تواند برای خلق مستمر بینش‌های جدید درباره تغییرات در تقاضا یا رقابت بسیار ارزشمند باشد.
 - شرکت‌ها با در دست داشتن این داده‌ها می‌توانند فرضیه‌هایی را درباره نحوه تأثیرگذاری این متغیرها بر فروش، در همان زمان وقوع فروش بیازمایند و بنابراین، قیمت‌گذاری، طبقه‌بندی کالاها، سیاست‌های تشویقی و طراحی‌ها متناسب با شرایط محلی و برحسب دوره‌های روزانه یا حتی بر مبنای ساعات مختلفی از روز بهینه‌سازی شوند.
 - در بیشتر مواقع، اطلاعات مرتبط در زمان مناسب از طریق مواردی مانند
 - تعامل با مصرف‌کنندگان،
 - تأمین‌کنندگان و
 - دیگر ذی‌نفعان
- در اختیار سازمان است. اما ممکن است نیاز به گردآوری صحیح این اطلاعات و استفاده از روش‌های تحلیلی و داده‌کاوی برای تحلیل آن‌ها باشد.
- شرکت‌ها باید قادر به رمزگشایی الگوهای پنهان در مجموعه‌های عظیم داده باشند و بتوانند به‌سرعت و پیش از دیگران نسبت به تغییرات از خود واکنش نشان دهند.
 - مدت‌زمانی که شرکت‌ها صرفاً به دلیل حفاظت از اطلاعات می‌توانند مزیت‌هایشان را حفظ کنند، کاهش یافته است. اطلاعاتی که در اختیار شرکت‌هاست ممکن است به‌سرعت معناداری‌اش را از دست بدهد، یا الگوهای پنهانی داشته باشد که نیاز به آشکار ساختنشان است.
 - برای درک اهمیت تغییر، شرکت‌ها باید خودآگاهی‌شان را درباره چیزهایی که واقعاً از آن آگاهی دارند پرورش دهند و پیش‌فرض‌های پنهانی‌شان را واکاوی کنند.
 - نقشه اطلاعاتی می‌تواند به‌طور مرتب در چنین محیطی در حال دگرگون شود. در برخی موارد، شرکت‌ها از اطلاعات جدید و در دسترسشان به‌خوبی استفاده نمی‌کنند. این موارد آگاهی‌های بهره‌برداري نشده یا فیل‌ها نامیده می‌شوند. به‌علاوه، چیزهای زیادی وجود دارند که به‌اشتباه فکر می‌کنید آن‌ها را می‌دانید و ممکن

است نیاز باشد آن‌ها را به چالش بکشید. این‌ها را آگاهی‌های اشتباه یا تک‌شاخ‌ها می‌نامیم. موردی که بیشتر از این‌ها چالش‌برانگیز است، چیزهایی است که نمی‌توان در شرایط فعلی و بدون تغییر در زاویه دید یا تجربه‌های بیشتر از آن‌ها آگاه شد. این موارد علامت‌های پرسش دوگانه یا نادانسته‌های ناآگاهانه نام دارند (رامزفلد^{۲۴}، ۲۰۰۹).

- شناسایی و رفع این سه دسته نقاط کور برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ بسیار دشوار است. زیرا بسیاری از این سازمان‌ها با نگاهی متمایل به رویکرد کلاسیک به فعالیت می‌پردازند (شکل ۶).

	آگاهی‌های بهره‌برداری نشده	آگاهی‌های اشتباه	نادانسته‌های ناآگاهانه
زیاد	اجرا و تخصیص سنجیده منابع	کسب و حقایق و تغییر مجدد استراتژی	تغییر زاویه دید
کم	تغییر منابع به سوی تجربه‌ها و توسعه گزینه‌ها	به چالش کشیدن پیش‌فرض‌ها و پایش دقیق	افزایش تجربه‌گرایی و انعطاف‌پذیری

دانش

گسترده       محدود

شکل ۶. ابزاری برای طبقه‌بندی منشأ عدم قطعیت

- شرکت‌ها فرض می‌کنند که دانش زیادی درباره بازار یا چشم‌انداز رقابتی دارند و انتظار دارند فقط شاهد تغییرات اندکی باشند.
- شرکت‌ها ممکن است علیرغم وجود نشانه‌های فراوان تغییر، از بررسی آگاهی‌های اشتباه یا دیدگاه‌های رایج، اما منسوخ غفلت کنند؛ زیرا اطلاعات در دسترسشان را نادیده گرفته یا آن‌ها را دست کم می‌گیرند.
- البته، همیشه نادانسته‌های ناآگاهانه هم وجود دارد که شرکت نمی‌تواند به‌سادگی آن‌ها را بدون تجربه یا تغییر دیدگاهش بفهمد. بنابراین شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی نیاز دارند فرهنگی بسازند که چالش‌پذیر باشد و مشوق به پرسش کشیدن منطق مسلط شرکت برای یافتن نقاط کور و استفاده از روش‌هایی برای برجسته ساختن این نقاط باشد. برای مثال،

- این شرکت‌ها باید برای گسترش سنجیده آرمان‌هایشان، خود را از منظر دشمنان واقعی یا خیالی بنگرند،
- مدل کسب‌وکارشان را به مبارزه بطلبند و
- تلاش کنند برای هر پیشنهاد جدید سرمایه‌گذاری، نمونه کسب‌وکار کاملاً متفاوتی را ارائه دهند یا خودشان را مجبور به بیان نظر مخالف کنند.

۳-۵-۲. مدیریت مجموعه‌ای از تجربه‌ها

- در محیط پرتلاطم کسب‌وکار ممکن است محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌ها به سرعت منسوخ شود.
- شرکت‌ها نمی‌توانند مؤلفه‌های جدید و جایگزین مؤلفه‌های فعلی را پیش‌بینی کنند.
- رهبران شرکت‌ها گزینه‌های جایگزین خوبی برای پیش‌بینی دارند: اداره مجموعه‌ای از تجربه‌های استراتژیک با نگاهی به دو محرکه سرعت و صرفه اقتصادی.
- شرکت‌ها برای موفقیت در این کار،
 - با خوانش نشانه‌های تغییر و ایجاد تعداد کافی از ایده‌های جدید در حوزه‌های موردعلاقه، معیارهایی را برای تجربه مشخص می‌کنند.
 - فرصت‌هایی که با احتمال بیشتری به موفقیت می‌انجامند، به سرعت و به همراه رویه‌های واضحی برای گزینش و پیشبرد پروژه‌ها از خلال فرایند نظام‌یافته تجربی پدیدار می‌شوند.
 - در پایان، شرکت‌ها با بازتخصیص سریع و صحیح منابع، تجربه‌های موفق را پرورش داده و به مقیاس تجاری می‌رسانند.
- شرکت‌ها در ابتدا باید تصمیم بگیرند که چه چیزی را بیازمایند.
- آن‌ها باید از نشانه‌های تغییر برای تمرکز روی حوزه‌هایی استفاده کنند که این ویژگی‌ها را داشته باشند:
 - بیشترین احتمال رشد،
 - بزرگ‌ترین تهدیدات یا
 - مهم‌ترین نقاط کور
- حتی اگر پیش‌فرض‌های واضحی هم نداشته باشید، تجربه‌های بیشتر به اطلاعات بیشتر می‌انجامد و این مسئله سبب دستیابی به گزینه‌های بیشتری هم می‌شود.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی برخلاف شرکت‌های کلاسیک، به عمل پیش از تحلیل اتکا دارند.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی از دو منبع استفاده می‌کنند تا از در اختیار داشتن تعداد کافی ایده‌های جدید برای آزمون مطمئن شوند:

- آنها می‌توانند از پراکندگی و تنوع ذاتی در مسیر فعالیت‌های سازمان بهره‌گیری کنند یا
- فعالانه از طریق ایجاد مجموعه‌ای از تجربه‌ها به ایجاد تنوع پردازند.
- اقدام منفعلا نه برای فعالیت‌هایی مانند دادوستد و فروش مناسب است که تنوع چشم‌گیری در خودشان وجود دارد.
- تنوع، گزینه‌های متنوعی برای بررسی در اختیار شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی قرار می‌دهد. نکته جالب این است که این نوع از تنوع و پراکندگی همان چیزی است که شرکت‌های کلاسیک درصدد حذف آن از فرایندهایشان برای دستیابی به سطوح بالاتری از کارایی هستند.
- به‌کارگیری رهیافت تجربی، حتی در زمان ضرورت، برای شرکت‌های کلاسیک دشوار است.
- شرکت‌ها برای اطمینان یافتن از عملکرد به‌صرفه و سریع تجربه‌ها، نیاز به این موارد دارند:
 - قواعدی برای شکل دادن، اجرا و ارزیابی تجربه‌ها و
 - به‌کارگیری اصولی برای آزادی عمل در حیطه همان چارچوب نظام‌یافته
- در سطح مجموعه تجربه‌ها، شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی باید صرفه اقتصادی تجربه‌ها و آزمایش‌هایشان را به‌دقت زیر نظر داشته باشند.
- شرکت‌ها باید این موارد را اندازه‌گیری و بهینه نمایند:
 - تعداد تجربه‌ها،
 - هزینه،
 - نرخ دستیابی به موفقیت و
 - سرعت پیشبردشان
- به‌طورمعمول تجربه‌ها و آزمایش‌ها باید
 - کوچک باشند،
 - اما تعدادشان درمجموع زیاد بوده و
 - سریع هم به نتیجه برسند.
- شرکت‌های انطباقی به‌جای صرف زمان فراوان برای ارزیابی و تلاش برای پیش‌بینی نرخ موفقیت هر پروژه قبل از راه‌اندازی آن، به اعتبارسنجی این می‌پردازند که چه چیزی در عمل کار می‌کند و این کار را به‌طور مرتب روی مجموعه تجربه‌ها و آزمایش‌هایشان انجام می‌دهند.
- در محیط دارای عدم قطعیت، احتمال فراوانی دارد که
 - بازده حاصل از گزینه‌های در حال بهره‌برداری کاهش پیدا کند یا
 - گزینه‌های جدیدتر و بهتری پدید آید.

- بنابراین استراتژی‌هایی که به‌طور مستمر به سرمایه‌گذاری روی تخصیص منابع برای بررسی گزینه‌های جدید یا تطبیق می‌پردازند، باید عملکرد بهتری داشته باشند.
- هرچه میزان عدم قطعیت بازده به ازای هر گزینه در طول زمان افزایش یابد، به سرمایه‌گذاری مستمر و بیشتری روی جست‌وجو نیاز است.
- شرکت‌ها باید به‌دقت تجربه‌ها و آزمایش‌هایشان را مدیریت کنند و به معیارهای انطباقی مانند این موارد دقت نمایند:

- هزینه به ازای هر آزمایش،
- زمان رسیدن به بازار و
- درصد فروش از محصولات جدید (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۳-۶. رویکرد انطباقی در عمل: پیاده‌سازی

- این رویکرد باید در همه جنبه‌های سازمان وجود داشته باشد و با تقویت
 - جهت‌گیری برون‌گرایانه،
 - ابتکارات از پایین به بالا و
 - ساختار چابک و منعطف
 سبب بهبود
 - رهیافت تجربی،
 - توان دستیابی به نشانه‌ها و
 - گزینش، شود.

۱-۶-۳. اطلاعات

- مدیریت اطلاعات مؤلفه‌ای حیاتی در
 - تشخیص نشانه‌ها و
 - در مدیریت مجموعه تجربه‌هاست.
- بنابراین، شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی باید به‌طور مستمر داده‌هایشان را درباره تغییرات خارجی به‌روزرسانی کنند و از قابلیت‌های تحلیلی برای آشکار ساختن الگوهای پنهان برخوردار باشند.
- این کارکردها و قابلیت‌ها باید کاملاً در بطن سازمان قرار داشته باشد.
- اطلاعات در دو سطح برای مدیریت رهیافت تجربی موردنیاز است:

- اطلاعات برای مدیریت آزمایش‌ها و تجربه‌های فردی مستقل (به معنای داده‌هایی برای رهاوردها و کنترل هر کدام از آزمایش‌ها) و
- اطلاعات برای مدیریت کل مجموعه (مانند نرخ دستیابی به موفقیت، هزینه‌ها، سرعت و بازده نسبت به سرمایه).
- از آنجایی که در محیط انطباقی، شرکت‌هایی به مزیت دست پیدا می‌کنند که پیش از بقیه نسبت به نشانه‌های تغییر واکنش نشان دهند، هوشمندی شرکت درباره موارد زیر باید در عالی‌ترین سطح باشد
 - صنعت،
 - رقابت و
 - روندهای مشتریان و مصرف‌کنندگان.
- بنابراین شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی باید در توسعه آن دسته از قابلیت‌های تحلیلی پیشرفته سرمایه‌گذاری کنند که امکان دستیابی و بهره‌گیری از اطلاعات واقعی و متنوع را فراهم می‌کند.
- به دلیل آنکه کارکرد دقیق الگوهای اطلاعاتی قابل پیش‌بینی نیست، لازم است اطلاعات به شکلی ساده در دسترس همگان قرار گیرد و به نحوی تصویر شود که استفاده از آن برای همه بخش‌های سازمان آسان باشد.
- نتایج خوب نیازمند
 - داده‌های صحیح از تجربه‌ها و
 - کنترل‌های مرتبطانند
- تا بتوان برحسب تطبیق نتایج با معیارها درباره پیشبرد یا توقف تجربه و آزمایش تصمیم‌گیری کرد.
- تجربه‌های اثربخش نیاز به مدیریت و نظارت بر مجموعه اقدامات
 - خلق ایده،
 - نرخ موفقیت،
 - هزینه‌های اجرا،
 - سرعت پیشرفت و
 - تخصیص منابع
- در تمام مجموعه دارند تا بازده تجربه‌ها به حداکثر برسد.
- شرکت‌ها باید تا جایی که امکان دارد از هر کدام از تجربه‌های خود چیزی یاد بگیرند. حتی آن‌هایی که بی‌نتیجه است.
- شکست‌ها هم برای شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی حیاتی‌اند، زیرا این دسته از تجربه‌ها نه تنها حاوی اطلاعات ارزشمند درباره چیزهایی‌اند که نتیجه دارد یا ندارد، بلکه اطلاعات ارزشمندی هم درباره اثربخشی رهیافت تجربی دارند.

- شرکت‌ها باید از اطلاعات ناشی از تجربه‌های متعدده‌شان برای این موارد استفاده کنند:
 - شناسایی بهترین محصولات برای مشتریان،
 - ارتقای فرایند تجربی‌شان.

۲-۶-۳. نوآوری

- نوآوری مستمر به‌طور مشخص جوهره سازمان‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی است.
- از آنجایی که این شرکت‌ها بدون داشتن هدف از پیش تعیین شده‌ای به آزمایش می‌پردازند، به فرایند نوآوری منظم و تکرارپذیری نیاز دارند که سرعت و صرفه ابتکارهایشان را تضمین کند.
- نوآوری در این رویکرد باید ناشی از نشانه‌های بیرونی و بر مبنای اقدامات کم‌هزینه و کوچکی باشد که عمدتاً تکرارپذیرند.
 - در سطحی بالاتر، این فرایند باید
 - در برابر شکست منعطف باشد و
 - برای بهینه‌سازی کلی اقتصادی مدیریت شود.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی باید میزان جست‌وجوهای خود را بر حسب شرایط و سرعت محیط تنظیم کنند و مطمئن شوند که از موفقیت‌هایشان، حتی برای دوره‌ای کوتاه، به‌طور کامل بهره‌برداری می‌کنند.
- درک و اقدام سریع نسبت به خواسته‌های مشتریان، در نقطه کانونی نوآوری‌های استراتژیک انطباقی قرار دارد و کمک می‌کند در راهکارهای کسب‌وکار و مدل‌های ارائه خدمات و محصولات نوآوری نمایند.
- نوآوری در شرکت‌های کلاسیک اغلب چیزی است که از دیگر اقدامات روزمره و عادی سازمان جدا شده و گام‌هایی گاه و بی‌گاه را در بر می‌گیرد که توسط واحد مستقل تحقیق و توسعه طرح‌ریزی شده‌اند.
- نوآوری در رویکرد انطباقی کاملاً متفاوت است: گام‌های
 - مستمر،
 - کوچک و
 - جا گرفته در بطن سازمان.
- برخلاف رویکردهای کلاسیک یا آرمان‌گرایانه، ممکن است به‌طور کامل ندانید که در جست‌وجوی چه چیز جدیدی هستید.
- به‌طور طبیعی امکان دارد با این موارد روبرو شوید:
 - غافل‌گیری‌ها،
 - عقب‌گردها یا
 - شکست‌هایی.

- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی هرکدام از پروژه‌ها را بر مبنای
 - سرعت،
 - پیشرفت مشوقانه و
 - اجبار به بازه‌های زمانی کوتاه
 مدیریت می‌کنند تا گروه‌ها را به سمت موارد زیر وادارند:
 - همگرایی روی پیگیری بیشتر،
 - تغییر جهت‌گیری یا
 - رها ساختن هرکدام از پروژه‌ها.
- رویکرد شرکت‌ها به نوآوری، باید رویکردی:
 - سریع و
 - تجربی باشد.
- شرکت‌ها می‌توانند چرخه‌ای با نام مدل 4E را به‌کارگیرند:
 - جست‌وجو کردن،
 - توانمند ساختن،
 - رواج دادن، و
 - بهره‌برداری.
- این مدل به‌طور فعالانه روی موارد زیر متمرکز است:
 - تحقیق در حوزه‌های متنوع،
 - ساخت نمونه‌های آزمایشی،
 - سنجش،
 - عرضه محصول جدید و
 - تولید انبوه آن.
- شرکت‌ها می‌توانند به دو طریق به واکنش سریع به تغییرات در نیازهای مشتریان دست یابند:
 - زنجیره تأمین خود را کوتاه کنند و
 - کارگاه‌های تولیدی‌شان را به مشتریان نزدیک‌تر نمایند و هزینه بیشتر تولید را برای دستیابی به چابکی بیشتر بپذیرند.
- تأمین منابع از محل‌های نزدیک می‌تواند عامل کلیدی موفقیت باشد. زنجیره تأمین کوتاه شده فاصله عرضه محصول تا فروشگاه‌ها را کوتاه می‌کند و در نتیجه زمان پاسخ‌گویی به تغییرات را نسبت به رقبا در صنعت کاهش دهد.

- شرکت‌ها علاوه بر نوآوری در محصولات و خدمات، می‌توانند نوآوری در دیگر سطوح کسب‌وکار را نیز جاری نمایند. به‌عنوان مثال در تعهدات قراردادی، رهبران سازمان می‌توانند واحدهای کسب‌وکار را تشویق کنند تا هرکدام از قراردادها را فرصتی برای نوآوری تصور کنند.

۳-۶-۳. سازمان‌دهی

- رویکرد انطباقی به ساختاری نیاز دارد که:
 - هم قادر به دستیابی و به اشتراک‌گذاران نشانه‌های بیرونی باشد و
 - هم بتواند مجموعه‌ای از تجربه‌ها را به‌طور مؤثر خلق و مدیریت کند.
- اصول موردنیاز برای طراحی این ساختار:
 - مبتنی بر جهت‌گیری برون‌گرایانه،
 - توانمند در اطلاعات،
 - عدم تمرکز و
 - انعطاف در باز تخصیص سریع منابع به موازات شکل گرفتن و دگرگون شدن تمرکز تجربه‌ها.
- جهت‌گیری برون‌گرایانه به شرکت‌ها امکان دستیابی اثربخش به نشانه‌های بیرونی را می‌دهد.
- جهت‌گیری برون‌گرایانه اغلب به معنای این است که شرکت با ایجاد سازوکارهای قدرتمند بازخوردگیری، مشتریان را وارد فرایندهای خود می‌سازد یا انجمن‌های کاربری را در بخشی از مدل سازمانی اش ایجاد می‌کند.
- در برخی از مواقع، مشتریان منشأ اصلی ایده‌های نوآورانه‌اند.
- شرکت‌های انطباقی عموماً از توانمندی اطلاعاتی برخوردارند و تحلیل‌ها و تصویرهای داده را در تمام سازمان در دسترس می‌سازند. از این‌رو کارکنان این شرکت‌ها قادرند تغییرات را دریابند و پاسخ‌های فوری و سریع را در برابر تغییرات آماده کنند.
- این رویه کاملاً با رویکرد کلاسیک که ابزارهای تحلیلی استراتژی پردازی در آن تنها در اختیار گروه کوچکی از متخصصان است، تفاوت دارد.
- شرکت‌های انطباقی به دلیل نیاز برای برانگیختن
 - یادگیری از پایین به بالا و
 - خلاقیت فردی،
- ساختار نسبتاً تخت‌تر و غیرمتمرکزتری دارند و سطح بالایی از استقلال را پرورش می‌دهند.
- این سازمان‌ها معمولاً با ساختارهای غیررسمی، موقتی و افقی مانند
 - شوراها،
 - گروه‌های کاری و

- جوامع داخلی
 - توصیف می‌شوند که اداره‌های وظیفه‌ای سنتی را برای
 - به اشتراک گذاری اطلاعات و
 - انعطاف‌پذیری در حرکت میان فرصت‌های خوش آتیه

از میان بر می‌دارند.
- موارد زیر توانایی شرکت را برای تغییر جهت سریع در برابر نشانه‌های جدید محیطی به میزان زیادی کاهش می‌دهند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۰):
 - لایه‌های سازمانی چندگانه،
 - سلسله‌مراتب انعطاف‌ناپذیر و
 - کتابچه قطوری از قوانین
- سازمان‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی عموماً ماژولار و منعطف‌اند، یعنی می‌توان واحدهای سازمانی آن‌ها را بر حسب تغییرات محیطی یا تصمیم برای دستیابی به مقیاس لازم برای اجرای یک آزمایش خاص به‌سرعت با هم ترکیب کرد.
- مرزهای مشترک و استاندارد سازمان آن را قادر به پاسخ‌گویی از طریق انتقال سریع منابع در برابر نیازهای در حال تغییر می‌کند.
- شرکت‌های انطباقی می‌توانند در هنگام تعیین جهت‌گیری‌ها، رویگرد بالا به پایین را با مواجهه با چالش‌هایی از پایین به بالا متوازن سازند.
- این کار از طریق گروهی انجام می‌شود که اطلاعات کلیدی بازار شامل موارد زیر را درباره هر صنعت فراهم می‌آورند:
 - اندازه،
 - رشد،
 - رقابت،
 - فناوری و
 - روند تقاضا
- سپس این گروه هر کدام از کسب‌وکارها را برای ارائه رویکردی به چالش می‌کشند که بتواند نیازهای خاص مشتریان را تأمین کند.
- رویکرد استراتژیک از مجموعه‌ای از اقدامات فردی که تغییرات خاص محیط و شرایط جدید پیش روی هر کدام از بخش‌های کسب‌وکار را پاسخ می‌دهند، پدیدار می‌شود.

۳-۶-۴. فرهنگ

- فرهنگ پشتوانه توانایی شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی برای
 - خوانش،
 - عمل به نشانه‌های بازار و
 - کسب تجربه می‌باشد.فرهنگ این شرکت‌ها:
 - فرهنگی برون‌گرایانه و
 - متمرکز بر روش‌ها و ابزارهاست.این فرهنگ به‌جای جهت‌گیری‌های اجباری و ثابت، زمینه خلق ایده‌های جدید و یادگیری سریع را از طریق
 - فراهم ساختن امکان تنوع دیدگاه‌ها و
 - حمایت از اختلاف‌نظرهای سازنده فراهم می‌کند.
- رویکرد انطباقی برخلاف فرهنگ‌های نظام‌مند و کاملاً هدف‌گرایانه در شرکت‌های کلاسیک، برای تشویق به خلق ایده‌های جدید به فرهنگ پذیرای تغییر نیاز دارد. این فرهنگ با فراهم آوردن زمینه بروز موارد زیر چالش‌ها را افزایش می‌دهد:
 - اختلاف‌نظرهای سازنده و
 - ترویج تنوع شناختی.
- از آنجایی که سازمان‌های انطباقی روی خلاقیت و ابتکارهای فردی اتکا دارند، مجموعه‌ای از
 - رفتارها و
 - مقاصد مشترکرا به‌جای اهداف دقیق در نظر می‌گیرند.

۳-۶-۵. رهبری

- رهبران شرکت‌های انطباقی به‌جای تعیین اهداف، از طریق جهت‌دهی زمینه به رهبری می‌پردازند. آن‌ها این کار را به این طریق انجام می‌دهند:
 - برون‌گرایانه کردن سازمان،
 - خلق فرهنگ دوست‌دار تجربه،
 - مشخص ساختن قواعدی که آزمایش‌ها باید بر مبنای آن انجام شود و
 - تعیین حوزه‌هایی که آزمایش‌ها باید متمرکز بر آن‌ها باشد،

- مدیران برتر روش دستیابی به بهترین نتایج را به جای تلاش برای کنترل کارکنانشان، با جهت‌دهی به زمینه مناسب مشخص می‌کنند.
- برای تشویق و ترغیب ابتکارهای فردی مسئولیت را تفویض کنید، برای جلوگیری از نابودی خلاقیت در برابر اشتباهات بردبار باشید.
- زمانی را در اوقات کاری اختصاص دهید تا کارکنان علایق خودشان را دنبال کنند و بستری فراهم کنید که ایده‌های بزرگ از طریق آن در سازمان به اشتراک گذارده شود.
- هرچه کسب‌وکار رشد کند نیاز بیشتری به تفویض مسئولیت و تشویق زنان و مردان برای آزمودن ابتکارهایشان وجود دارد. این مسئله نیازمند بردباری است.
- اگر مردان و زنانی که اختیار و مسئولیت را به آن‌ها تفویض می‌کنیم، اشخاص درستی باشند، وظایفشان را به شیوه خودشان انجام می‌دهند. اشتباهات رخ خواهد داد. اما اگر شخص واقعاً درست باشد، این اشتباهات در بلندمدت به اندازه اشتباهاتی که مدیران با دستور به انجام وظایف به شیوه‌ای مشخص پدید می‌آورند، جدی و خطرناک نخواهند بود.
- مدیریت غیرسازنده و انتقادی در برابر رخ دادن اشتباهات، ابتکارهای فردی را از بین می‌برد و اگر قصد داریم رشدمان ادامه یابد، ضروری است که تعداد زیادی از افراد مبتکر را داشته باشیم.

۷-۳. اقدامات سازگار با رویکرد انطباقی

- هدفتان دریافت و فهم زود هنگام نشانه‌های تغییر است.
- مجموعه‌ای از گزینه‌ها و تجربه‌ها را خلق کرده‌اید.
- تجربه‌های موفقیت‌آمیز را انتخاب کرده‌اید.
- تجربه‌های موفقیت‌آمیز را پرورش داده و به مقیاس تجاری رسانده‌اید.
- منابع را با انعطاف‌پذیری باز تخصیص می‌دهید.
- فرایند تغییر، انتخاب و پرورش را به سرعت تکرار می‌کنید.

۸-۳. نکات و دام‌ها

- استراتژی انطباقی موفق به جای تعیین دقیق اهداف وابسته به تجربه‌های
 - مستمر،
 - منظم،

○ تکرارپذیر و

○ مبتنی بر نشانه‌های بیرونی است.

- برای اجرای اثربخش چنین آزمایش‌ها و تجربه‌هایی باید محدودیت دانش و قدرت پیش‌بینی تان را بپذیرید و به‌جای استفاده از برنامه‌های ثابت و بدون تغییر که از طریق تحلیل و پیش‌بینی به دست می‌آیند، با خلق و بهره‌برداری از گزینه‌ها برای آینده آماده شوید.
- بسیاری از شرکت‌ها اشاره کرده‌اند که قابلیت‌های انطباقی کافی ندارند.
- تعداد کمی از شرکت‌ها قادر به تشخیص صحیح محیط انطباقی‌اند و بسیاری از شرکت‌ها تمایل دارند چنین محیطی را پیش‌بینی‌پذیرتر و منعطف‌تر از وضعیت واقعی‌اش بدانند.
- حتی زمانی که شرکت‌ها اشاره به رویکرد انطباقی دارند، رویکردهای عملی‌شان مانند برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، تأکید بر نتایج به‌جای روش‌ها و اقدامات مشابه آن، انطباقی نیست (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

دام‌ها	نکات
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد بیش‌ازحد به باورها: آگاهی از آینده در دنیایی که قطعیت ندارد ترکیبی متضاد است. حتی اگر دیدگاهتان کاملاً صحیح باشد، تغییرات سریع می‌تواند آن را در یک لحظه منسوخ کند. • خاموش ساختن نظرات مخالف: از شنیدن چیزهایی که دوست دارید بشنوید اجتناب کنید. نشانه‌های مخالف با باورتان را هدیه‌هایی بپندارید که به شما در دیدن چیزهای جدید کمک می‌کند. • برنامه‌ریزی آنچه غیرقابل برنامه‌ریزی است: سرمایه‌گذاری در پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های دقیق در دنیایی که به‌سرعت تغییر می‌کند کار بی‌فایده‌ای است. • جهت‌گیری‌های غیر منعطف: اگر با وجود دستیابی به اطلاعات جدید و اینکه جهت‌گیری فعلی‌تان نمی‌تواند در برابر تغییر تاب بیاورد، باز هم تمایلی برای تغییر جهت‌گیری‌ها ندارید، شرکتتان را به‌سوی شکست می‌برید. • کندی در حرکت: موفقیتتان بستگی به این خواهد داشت که تا چه اندازه سریع‌تر از رقبا می‌توانید محصولات و مدل‌های جدید کسب‌وکار را معرفی 	<ul style="list-style-type: none"> • از چیزهایی که میدانید یا نمی‌دانید مطلع باشید: رویکردی برون‌گرایانه و فراتر از مسائل واضح داشته باشید تا فرصت‌های جدید را در دنیای ناپایدار تشخیص دهید. به‌طور مستمر به دنبال اطلاعاتی باشید که باورهای دیرپایتان را به چالش بکشد. • انعطاف‌پذیری در اهداف و نظم در روش‌ها را تمرین کنید: در گستره‌ای وسیع به تجربه بپردازید و آمادگی غافل‌گیری را داشته باشید اما فرایند تجربی را با نظم مدیریت کنید. • روی شرکت قمار نکنید: به‌جای آنکه آینده شرکتتان را به یک مخاطره بزرگ گره بزنید، از مجموعه‌ای از تجربه‌های کوچک و اقتصادی استفاده کنید. • به‌جای صحت، به دنبال سرعت باشید: به‌سرعت در راستای تداوم یا ترک یک تجربه همگرا شوید. هنگامی که هدف ماهیتی ناشناخته و در حال دگرگونی دارد، تحلیل‌های جامع و اهداف دقیق تنها زمان و منابع را تلف می‌کند. • به‌طور مرتب تکرار کنید: نشانه‌های موفقیت پس از

<p>کنید. بنابراین، اینرسی و پیچیدگی، حتی با عنوان کمال‌گرایی می‌تواند مرگبار باشد.</p> <ul style="list-style-type: none"> • قمار روی شرکت: تجربه‌های بزرگی که به شکست منجر شوند می‌توانند شرکت را از پا در بیاورند. تجربه تنها زمانی گزینه جایگزینی برای برنامه‌ریزی است که ریسک و هزینه‌اش با رویکردی اثربخش کاهش یافته باشد. • جریمه کردن شکست: محکوم کردن تلاش‌های شکست‌خورده می‌تواند میل فردی برای ایده‌های جدید را که عاملی برای موفقیت شماست نابود کند. فرهنگ پذیرا کلیدی برای موفقیت با رویکرد انطباقی است. • به‌کارگیری از روی مد: رویکرد انطباقی در محیط کسب‌وکار پیش‌بینی‌ناپذیر امروز بیش‌ازپیش موردنیاز است، اما دنباله‌روی از دیگران منطق نامناسبی برای انتخاب آن است. به‌جای این کار به ویژگی‌های خاص محیطتان نگاه کنید 	<p>چرخه‌های آزمایش، ارزیابی اصلاح و آزمایش مجدد پدیدار می‌شوند. درصدد یادگیری سریع‌تر باشید.</p> <ul style="list-style-type: none"> • در انتخاب قاعده‌مند باشید: قواعد روشنی برای انتخاب تجربه‌های خوش آتیه و رساندن آن‌ها به مقیاس تجاری وضع کنید تا از جهت‌گیری سریع حمایت کنید و اینرسی و تصمیمات بحث‌برانگیز شهودی را محدود کنید. • از شکست‌ها درس بیاموزید: آگاه باشید که شکست جزء ذاتی تجربه‌گرایی در شرایط نامطمئن است و اطلاعات ارزشمندی را برای تجربه‌های آتی در اختیاران قرار می‌دهد. • به لحاظ سازمانی انعطاف‌پذیر باشید: موفقیت و شکست همراه همیشگی تجربه است و هر دوی شان سبب تغییر می‌شود. به نحوی سازمان‌دهی کنید که بتوان منابع را سریع و به‌طور پیوسته باز تخصیص داد. • عملی بودن را دریابید: به‌کارگیری استراتژی انطباقی در سازمان‌های کلاسیک اثربخش نیست. اقتضائات عملیاتی کاملاً متفاوت رهیافت تجربی را فرابگیرید.
--	--

۳-۹. جمع‌بندی

در فصل سوم «اکسیر استراتژی»، به مفهوم «رویکرد انطباقی» به استراتژی پرداخته و بررسی شد که چگونه سازمان‌ها در محیط‌های کسب و کار غیرقابل پیش‌بینی و غیرقابل انعطاف برای دستیابی به موفقیت حرکت می‌کنند. در اینجا خلاصه‌ای از بینش‌ها و دیدگاه‌های کلیدی ارائه شده در این فصل آورده شده است:

- **پاسخ پویا به تغییر:** رویکرد انطباقی بر نیاز سازمان‌ها به واکنش سریع به شرایط متغیر بازار و فرصت‌های نوظهور تأکید می‌کند. با تعدیل مستمر مدل‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار، سازمان‌ها می‌توانند به طور موثر بر روی پویایی‌های تغییر سرمایه‌گذاری کنند و مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند.
- **نوآوری مستمر:** سازمان‌هایی که از رویکرد انطباقی استفاده می‌کنند، نوآوری و آزمایش مستمر را در اولویت قرار می‌دهند. آنها دائماً به دنبال گزینه‌های جدید هستند، عملکرد خود را ارزیابی می‌کنند و استراتژی‌های

خود را بر اساس بازخوردهای دنیای واقعی اصلاح می نمایند. فرآیند تکراری یادگیری و انطباق، سازمان ها را قادر می سازد تا از رقبا پیشی بگیرند و از فرصت های پدیدار شونده استفاده کنند.

- **انعطاف پذیری و چابکی:** چابکی و انعطاف پذیری از ویژگی های بارز رویکرد انطباقی است. سازمان ها به جای پایبندی سخت به برنامه های از پیش تعریف شده، عدم قطعیت و ابهام را در آغوش می گیرند و استراتژی ها و تاکتیک های خود را در صورت نیاز برای عبور از شرایط متلاطم و سرمایه گذاری در شرایط متغیر بازار، تنظیم می کنند.

- **تمرکز بر ابزار به جای هدف:** بر خلاف رویکردهای سنتی به استراتژی که اغلب اهداف و نتایج از پیش تعریف شده را در اولویت قرار می دهند، رویکرد انطباقی به جای هدف، بر ابزار تمرکز می نماید. سازمان ها تشخیص می دهند که سفر به سمت موفقیت به اندازه مقصد مهم است و باید ایجاد قابلیت های انطباق و پرورش فرهنگ نوآوری و چابکی را در اولویت قرار دهند.

- **یکپارچه سازی تدوین و پیاده سازی استراتژی:** در رویکرد انطباقی، تدوین و پیاده سازی استراتژی یکپارچه شده اند. سازمان ها تشخیص می دهند که اجرای مؤثر استراتژی مستلزم یادگیری، آزمایش و تعدیل مداوم در تمام سطوح سازمان است. با توانمندسازی کارکنان برای انطباق و نوآوری، سازمان ها می توانند فرهنگ انعطاف پذیری و چابکی را پرورش دهند که آنها را قادر می سازد در یک محیط کسب و کار که به سرعت در حال تغییر است، پیشرفت کنند.

در نتیجه، رویکرد انطباقی به استراتژی، چارچوبی دگرگون کننده برای سازمان هایی که به دنبال رشد در شرایط عدم قطعیت و تغییر هستند، ارائه می کند. با پذیرش انعطاف پذیری، چابکی و نوآوری مستمر، سازمان ها نه تنها می توانند در دورنمای کسب و کار پویای امروزی بقای خود را حفظ کنند، بلکه پیشرفت نیز داشته باشند. از طریق بینش های به دست آمده در این فصل، خوانندگان به دانش و ابزارهای مورد نیاز برای پذیرش تغییر، گذر از عدم قطعیت و دستیابی به موفقیت پایدار در جهانی همیشه در حال تحول مجهز می شوند.

۴. فصل چهارم: رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش

۴-۱. مقدمه

در فصل چهارم «اکسیر استراتژی»، «رویکرد آرمان‌گرایانه» به استراتژی را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در این فصل، به مفهوم استراتژی آرمان‌گرایانه می‌پردازیم که در آن سازمان‌ها قدرت شکل دادن به آینده از طریق ایجاد یا برهم زدن صنایع را دارند. زمان بندی برای استفاده از فرصت‌ها و کسب مزیت رقابتی بسیار مهم است.

هدف این فصل تشریح اصول و شیوه‌های رویکرد آرمان‌گرایانه به استراتژی و درک این می‌باشد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند فعالانه بازارهای جدیدی ایجاد کنند یا بازارهای موجود را برهم زنند. ما به این سؤالاتی اساسی خواهیم پرداخت

- رویکرد آرمان‌گرایانه به استراتژی چیست؟
- سازمان‌هایی که از این رویکرد استفاده می‌کنند چگونه روندهای آینده را پیش‌بینی می‌کنند و شکل می‌دهند؟
- ویژگی‌ها و پیامدهای کلیدی اتخاذ یک استراتژی آرمان‌گرایانه چیست؟

از طریق این کاوش، خوانندگان بینش‌هایی در مورد چگونگی شناسایی نیازهای پنهان توسط سازمان‌های آرمان‌گرا، استفاده از فناوری‌های در حال ظهور و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه پیشگام برای ایجاد بازارهای جدید یا بازتعریف بازارهای موجود به دست خواهند آورد. علاوه بر این، نقش زمان‌بندی را در استراتژی آرمان‌گرایانه با تاکید بر اهمیت پیشگامی و تنظیم استانداردهای صنعت، بررسی می‌کنیم.

در پایان این فصل، خوانندگان نه تنها ماهیت رویکرد آرمان‌گرایانه به استراتژی را درک خواهند کرد، بلکه از پتانسیل تحول‌آفرین آن در هدایت موفقیت سازمانی و شکل دادن به آینده صنایع نیز آگاه خواهند شد. به ما بپیوندید تا راهبردهای رهبری آرمان‌گرا و نوآوری که سازمان‌ها را برای شکل دادن به سرنوشت خود و هدایت صنایع به سمت مرزهای جدید رشد و فرصت‌ها توانمند می‌سازند، بررسی نماییم.

۴-۲. رویکرد آرمان‌گرایانه در یک نگاه

- شرکت‌ها در برخی محیط‌ها می‌توانند صنعت را خلق یا آن را از نو ایجاد کنند و در نتیجه چنین قدرتی، آینده‌ای را که تا حدودی قابل پیش‌بینی است، شکل دهند. در چنین شرایطی، شرکت در جایگاهی قرار دارد که از رویکرد آرمان‌گرایانه استفاده کند.
- باید قادر باشید که به‌تنهایی بازارهای جدیدی را خلق کنید یا بازارهای فعلی را برهم بزنید.

- «بهترین راه برای پیش‌بینی آینده، خلق آن است» (کی ۲۵، ۲۰۱۴)
 - حتی ممکن است عنوان برندتان، مانند برندهای زیراکس همواره برای سال‌های متمادی معرف طبقه محصولات مرتبط به آن شود.
 - رویکرد آرمان‌گرایانه سه گام را در بر می‌گیرد (شکل ۷).
 - نخست، باید با
 - مطالعه روندهای عمده،
 - به‌کارگیری فناوری‌های جدید یا
 - پاسخ‌گویی به نیازهای ارضا نشده یا پنهان مشتریان
- به تجسم فرصت‌ها پردازید.
- دوم، باید نخستین شخصی باشید که شرکت یا محصولی را برای تحقق این چشم‌انداز خلق می‌کنید.
 - و سپس، باید درحالی‌که روی دنبال کردن یک هدف مشخص پافشاری می‌کنید، نسبت به روش‌های غلبه بر موانع پیش‌بینی نشده منعطف باشید.



شکل ۷. رویکرد آرمان‌گرایانه به استراتژی

- زمان‌بندی بسیار حیاتی است. پیشگامی مزیت بزرگی برایتان خواهد داشت که
 - شما را جلوتر از رقبا قرار می‌دهد،
 - می‌توانید استانداردهای صنعت را تعیین کنید،
 - روی ترجیحات مشتری تأثیر بگذارید،
 - جایگاه برتری در هزینه داشته باشید و

- بازار را در جهت هدایت کنید که با شرکتان تناسب داشته باشد.
- بسیاری از رهبران به طور طبیعی کسب و کارهای نوپا و کارآفرینانه را با استراتژی آرمان‌گرایانه همراه می‌دانند.
- اصلی‌ترین نقش آفرینانی که بازارهای جدید را خلق کرده یا بازارهای موجود را بر هم می‌زنند:
 - شرکت‌های جوان،
 - کوچک و
 - چابک
- با وجود آنکه رویکرد آرمان‌گرایانه عمدتاً متناسب با کسب و کارهای نوپا و کارآفرینانه است، اما شرکت‌های بزرگ و شکل یافته نیز بیش‌ازپیش نیاز به آشنایی با این رویکرد دارند.
- هنگامی که شرکت‌های بزرگ خودشان را مرتباً در معرض تهدید از سوی تازه‌واردان کوچک می‌بینند، حداقل نیاز دارند روش فکری این رقبای کوچک و آرمان‌گرا را بفهمند تا بتوانند نسبت به آنها واکنش نشان دهند یا حتی بهتر از آن؛ در صورت تحقق شرایط پیش‌دستی کنند.
- درک و ارزیابی کامل رویکرد آرمان‌گرایانه می‌تواند نخستین گام دفاعی برای شرکت‌های مسلط بر بازار باشد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۳-۴. موارد آشنا در رویکرد آرمان‌گرایانه

- مفهوم استراتژی اقیانوس آبی چان کیم و رنه مابورنیا به استراتژی‌هایی برای فضاها بی‌رقیب بازار می‌پردازد (کیم و مابورن^{۲۶}، ۲۰۰۴).
- گری همل و سی کی پراهالاد در کتابشان با عنوان رقابت برای آینده توصیه می‌کنند رهبران قابلیت شرکت‌هایشان را برای شکل دادن به آینده توسعه دهند (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۶).
- مفهوم نوآوری برهم‌زننده از کلایتون کریستینسن به تشریح این می‌پردازد که برخی از شرکت‌ها چگونه می‌توانند با ساده‌سازی محصولات و خدماتشان، بازارهای بالغ را برهم‌زنند و بنیانی را ایجاد کنند که بر پایه آن به‌سوی اصلی‌ترین رقبایشان یورش ببرند و آنها را به حاشیه ببرند (بروور و کریستینسن^{۲۷}، ۱۹۹۵).
- بی‌سی‌جی نیز پیشگام روش یادگیری از شرکت‌های مستقل است. این روش به شرکت‌های بزرگ امکان شناسایی و بهره‌برداری از فعالیت‌های کارآفرینانه و برهم‌زننده را در حاشیه صنعت می‌دهد (ریوز و همکاران، ۲۰۱۳).

²⁶ Kim and Mauborgne

²⁷ Bower and Christensen

۴-۴. شرایط به کارگیری رویکرد آرمان گرایانه

- زمانی باید از رویکرد آرمان گرایانه به استراتژی استفاده کنید که فرصت خلق یا نوزایی صنعت را به تنهایی و با به کارگیری آرمان جسورانه در زمان مناسب داشته باشید.
- این یعنی رویکرد آرمان گرایانه زمانی صحیح است که شرکتتان با محیطی انعطاف پذیر روبه‌رو باشد و این محیط به دلیل اقدام به موقع و قدرت شرکت شما برای شکل دادن به محیط، برایتان قابل پیش بینی هم باشد.
- شرایط آرمان گرایانه زمانی مهیا می‌شود که
 - پیش از فهم و واکنش دیگر شرکت‌ها، روندهای عمده در حال ظهور را دریابید؛
 - امکان بازسازی صنعت در اثر تغییرات فناوری را بفهمید؛
 - یا وقتی محصول اصلی حاضر در بازار نمی‌تواند رضایت مشتریان را تأمین کند، متوجه فرصت‌های ممکن برای بازارهای جدید شوید.
- در محیط انعطاف‌پذیر، استراتژی بهینه تحلیل یا تجسم این است که کدام گزینه به ازای مقدار مشخصی از سرمایه‌گذاری دارای بیشترین بازده است. هنگامی که گزینه دارای بالاترین بازده بالقوه مشخص شود، پافشاری و سرمایه‌گذاری روی آن گزینه برای دستیابی به بازده بالا نیاز است.
- از آنجایی که فاصله بسیار کمی میان بروز فرصت و نخستین واکنش از سوی دیگر نقش‌آفرینان وجود دارد، زمان بندی بسیار حیاتی است.
- شرکت‌های موفق آرمان‌گرا روی فاصله میان پدیدار شدن فرصت، تشخیص و پذیرش ایده و واکنش از سوی نقش‌آفرینان تثبیت‌شده سرمایه‌گذاری می‌کنند.
- برای کارآفرینان آرمان‌گرا جای خوشبختی است که واکنش دیگر نقش‌آفرینان به دلیل شک و اینرسی سازمانی عمدتاً با تأخیر همراه است.
- زمان بندی در طرف تقاضا هم بسیار حیاتی است:
 - اگر خیلی زود باشد، ممکن است مشتریان بالقوه آمادگی پذیرش آرمانتان را نداشته باشد و
 - اگر خیلی دیر باشد، ممکن است شرکتی پیرو یا مقلد شناخته شوید.
- بسیاری از رهبران کسب‌وکار مدعی به کارگیری رویکرد آرمان گرایانه‌اند؛ درحالی که تعداد بسیار کمی از محیط‌ها را می‌توان به‌طور مشخص به‌عنوان محیط‌های کاملاً پیش‌بینی پذیر و منعطف طبقه‌بندی کرد.
- این تضاد میان ادراک و واقعیت نشان می‌دهد که ممکن است رهبران برآوردهای دست بالایی از قابلیت انعطاف‌پذیری بازارها و امکان استفاده از رویکرد آرمان گرایانه داشته باشند.
- سه نشانه به تشخیص نقطه عطف صنایع برای استفاده از رویکرد آرمان گرایانه کمک می‌کنند.

- یکی از نشانه‌ها پدیدارشدن روندهای عمده یا همان تغییرات ساختاری بزرگی است که می‌توانند بازار را از نو شکل‌دهی کنند و فراتر از شرایط خاص عرضه و تقاضای صنعت بروند. مثال‌های چنین روندی
 - افزایش سن جمعیت و
 - ظهور طبقه متوسط در چین، هند و دیگر اقتصادهایی که به‌سرعت در حال توسعه‌اند.
 - پدیدار شدن فناوری‌های جدید مانند خودرو و تلفن‌های همراه که ممکن است فرصت‌های جدیدی را فراهم کنند یا بازارهای موجود را برهم زنند، نشانه دیگری است.
 - نشانه سوم، عدم رضایت مصرف‌کنندگان یا نیازهای پنهان آن‌ها با وجود محصولاتی است که در حال حاضر عرضه می‌شوند.
 - ممکن است این مسئله در ذهن مصرف‌کنندگان واضح باشد، اما عمدتاً پنهان است.
 - ممکن است مصرف‌کنندگان ایده واضحی از آنچه از دست می‌دهند، نداشته باشند.
 - هرچه تلاطم‌ها و آشفته‌گی‌ها در طی دو دهه گذشته افزایش یافته است، میزان ریسک پیش روی شرکت‌های بزرگ به دلیل برهم خوردن مدل کسب‌وکارشان نیز به‌طور محسوسی افزایش یافته است.
 - به دلیل تغییرات سریع فناورانه به‌ویژه در زمینه قدرت پردازش کامپیوتری، اتصال به شبکه و ابزارهای همراه، بیش از هر زمان دیگری شرکت‌های کوچکی را می‌بینیم که غول‌های بزرگ را شکست می‌دهند.
 - در این سال‌ها احتمال اینکه شرکت‌های پیشتاز در هر صنعت جایگاه خودشان را از دست بدهند، نسبت به ابتدای دهه ۱۹۶۰ سه برابر شده است.
 - به‌طور مشخص، شرکت‌های بزرگ و شکل گرفته آسیب‌پذیرند، زیرا حرکت در زمان مناسب به چند دلیل برای آن‌ها دشوار است:
 - تعهد به وضع موجود،
 - اینرسی که عمدتاً ناشی از اندازه است، و
 - تمایل ذاتی برای چشم‌پوشی از برخی نشانه‌ها به دلیل منطق غالب-اگر این شرکت‌ها واکنشی نشان ندهند، احتمال اقدامی از سوی دیگران به ضرر آن‌ها بسیار زیاد است.
 - در همین حال، شرکت‌های بزرگ با غلبه بر اینرسی خود، مزیت‌های بالقوه‌ای در سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های آرمان‌گرایانه دارند:
 - حرکت ممکن است به حجم زیادی از سرمایه‌گذاری برای دستیابی سریع به مقیاس اقتصادی و منابع برای رویارویی با شکست‌های احتمالی نیاز داشته باشد.
 - درواقع، شرکت‌های بزرگ دارای منابع کافی در صورت اقدام در زمان مناسب و با میزان مناسبی از جسارت می‌توانند به‌صورت نقش‌آفرینان آرمان‌گرا و شگفت‌انگیزی درآیند.
- شاخص‌هایی که نشان‌دهنده محیط آرمان‌گرایانه‌اند:

۱. صنعت فرصتی برای فضای خالی و بی‌رقیب دارد، یا می‌توان آن را برهم زد.
۲. یک شرکت می‌تواند شکل تازه‌ای به صنعت بدهد.
۳. صنعت تحت تسلط تعدادی رقیب مسلط آرام و کم‌فعالیت است.
۴. صنعت با نیازهای برآورده نشده و پنهان مشتریان روبه‌رو است.
۵. صنعت قابلیت بالقوه و فراوانی را برای رشد به نمایش می‌گذارد.
۶. نوآوری در صنعت با موانع قانونی کمی روبه‌روست (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۴-۵. رویکرد آرمان‌گرایانه در عمل: استراتژی پردازی

- استراتژی پردازی آرمان‌گرایانه کاملاً درباره تجسم نقطه هدف است:
 - یک فرصت جدید و
 - یک ارزش پیشنهادی که این فرصت را پاسخ دهد.
- آرمان‌گرایی پس‌از آن نیاز به رویکرد متمایز و منسجمی برای پیاده‌سازی دارد:
 - رهبر کاریزماتیک و بیانیه چشم‌انداز ترغیب‌کننده لازم‌اند، اما کافی نیستند.
 - پیاده‌سازی رویکرد آرمان‌گرایانه نیازمند گام‌های خلق و پافشاری است و
 - به اطلاعات، نوآوری، ساختار و رهبری سنجیده برای پشتیبانی از خلق سریع و به هنگام نقطه مطلوب نهایی و انعطاف‌پذیری برای غلبه بر موانع پیش‌بینی‌نشده در طول مسیر نیاز دارد.
- هدایت چالش‌ها میان یک هدف ثابت و مشخص و روش منعطف برای دستیابی به آن هدف دشوار است و تعداد کمی از شرکت‌ها قادر به تحقق آن در عمل‌اند.
- نودوپنج درصد از شرکت‌هایی که قصد به‌کارگیری رویکرد آرمان‌گرایانه را دارند، همچنان از پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های جزئی‌نگر و دقیقی استفاده می‌کنند که هر گام را در صورت امکان برای برنامه‌ریزی مشخص ساخته است. این رویکرد کاملاً کلاسیک منجر به انعطاف‌ناپذیری در شیوه اجرایی شده است.
- به دنبال چیزی باشید که تا پیش‌از این هرگز امتحان نشده، اما تا آن اندازه مطمئن است که شرکت و حرفه‌تان را روی تحقق آن بگذارید و می‌توان انتظار داشت که صنعت را متحول بکند. این کار کوچکی نیست؛
- هدف اصلی استراتژی پردازی آرمان‌گرایانه تصور کردن نقطه هدفی است که شرکت باید آن را بی‌وقفه دنبال کند.
- گام‌های لازم برای موفقیت:
 - تشخیص فرصت‌ها در زمان مناسب،
 - تنظیم و تدوین آرمان و

- برنامه بلندپروازانه‌ای برای دستیابی به آن و انتقال گسترده این آرمان به منظور پذیرش بازار گام‌های لازم برای موفقیت‌اند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۴-۵-۱. تشخیص فرصت

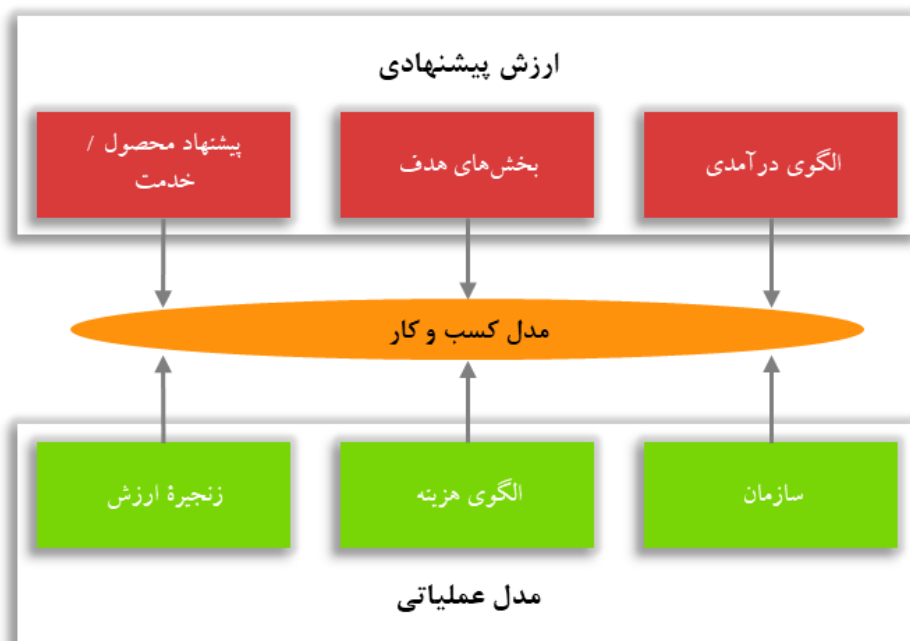
- برای اقدام به صورت بندی آرمان، نیاز دارید تا فرصت‌های در حال پدیدارشدن را پیش از هر اقدامی از سوی دیگران شناسایی کنید.
- چهار نوع نشانه وجود دارد که همه نقاط مهم برای تغییر را در صنایع مشخص می‌کند و موجب به‌کارگیری رویکرد آرمان‌گرایانه می‌شود:
 - روندهای عمده،
 - پیشرفت‌های مهم در فناوری و
 - نارضایتی مشتریان و
 - فعالیت نقش آفرینان یا همان شرکت‌های مستقل در حاشیه صنعت است.
- نکته کلیدی این است که هرکدام از این نشانه‌ها را پیش از دیگران رصد کنید و فراتر از ارزش ظاهری آن‌ها بروید تا احتمالات ذاتی هر کدام را از این حیث که چه می‌توانند باشند، به‌جای آنکه چه هستند، دریابید.
- لازم است درک عمیقی از روندهای در حال ظهور داشته باشید تا بتوانید در لحظه مناسب هدایت آن‌ها را بر عهده بگیرید یا روندهای همگرا را برای شناسایی یک فرصت با همدیگر پیوند بزنید. نکته کلیدی در ترسیم چنین روندی، تجسم واقعیت ممکن است.
- فراتر رفتن از ارزش ظاهری اطلاعات برای کشف فرصت‌های ناشی از
 - عدم رضایت مصرف‌کننده یا
 - نیازهای برآورده نشده او هم اهمیت دارد.
- برای شناسایی نشانه‌های عدم رضایت باید به نقطه‌ای فراتر از جریان اصلی تقاضا یا نتیجه رضایت سنجی کالاها و خدمات فعلی بنگرید و روی موارد زیر تمرکز کنید:
 - کاربران پیشتاز،
 - کاربران ناراضی،
 - کاربران باسابقه و
 - افرادی که از مصرف‌کنندگان نیستند.
- برای مثال، می‌توانید به شناسایی و تمرکز روی گروه کوچک و کمتر توجه شده‌ای از مشتریان در حاشیه بازار بپردازید یا روی فرصت ارائه خدمت ساده‌تر، ارزان‌تر و اثربخش‌تر به تقاضاکنندگان فعلی متمرکز شوید.

- این مهم است که با نظرات مشتریان و کارکنان فعلی تان گمراه نشوید، زیرا نخستین نشانه‌ها از اتفاق بزرگ بعدی معمولاً با افرادی نمایان می‌شود که از مصرف‌کنندگان محصولاتتان نیستند. نمی‌توانید به‌سادگی از مشتریان بپرسید که چه می‌خواهند و سپس تلاش کنید تا خواسته‌شان را برآورده کنید. زمانی که به ساخت آن مشغولید، آن‌ها چیز جدیدی را خواهند خواست (نیل^{۲۸}، ۲۰۱۲).
- معمولاً می‌توان مشاهده کرد شرکت‌هایی که از فضای بدون رقیب میان محصولات و خدمات عرضه‌شده توسط شرکت‌های مسلط بر بازار بهره‌برداری می‌کنند، چگونه می‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند.
- برای شرکت‌های بزرگ بسیار مهم است که مراقب شرکت‌های کوچک حاضر در حاشیه بازار باشند. ممکن است این نقش‌آفرینان کوچک به مسائلی روی بیاورند که شما در نظر نگرفته‌اید مانند
 - فناوری جدید،
 - عوامل ایجاد نارضایتی برای مصرف‌کنندگان یا
 - روندهای عمده.
 زیرا رقابت مستقیم با شما برای آن‌ها امکان‌پذیر نیست.
- توجه به رقبای شناخته‌شده، شکل گرفته و بزرگ بیشتر موجب تقویت باورهای فعلیتان می‌شود.
- شرکت‌های کوچک و دارای ایده‌های نو همان‌هایی‌اند که
 - می‌توانید چیزی از آن‌ها بیاموزید،
 - با آن‌ها مشارکت کنید یا
 - آن‌ها را بخرید تا از این طریق به فرصت‌های آرمان‌گرایانه پاسخ دهید.

۲-۵-۴. صورت‌بندی آرمان

- هنگامی که فرصتی را شناسایی کردید، نیاز به خلق آرمانی دارید که پاسخ‌گوی آن فرصت باشد و تصویر جسورانه و واضحی از آنچه خواهید ساخت، طرح‌ریزی کند.
- معمولاً این آرمان از
 - محصولات یا خدمات جدید و در حال عرضه
 - و مدل‌های کسب‌وکار جدید برای بهره‌برداری از آن تشکیل می‌شود.
- نوآوری در مدل کسب‌وکار چیزی است که مؤلفه‌های متعددی را از روش خدمات‌رسانی به مشتریان و خلق ارزش تغییر می‌دهد. بنابراین به احتمال فراوان می‌توان آن را ترکیب‌بندی مجدد همه دارایی‌ها و قابلیت‌های شرکت برای تحقق ارزش پیشنهادی برهم‌زننده دانست

- نوآوری در مدل کسب و کار به جای تغییرات تدریجی و تکی در خدمات، محصولات یا عملیات؛ نیازمند جهشی بزرگ است (شکل ۸).
- ممکن است این مدل شامل تغییر در الگوی توزیع یا درآمد یا جایگاهتان در زنجیره ارزش باشد تا کنترل کاملی روی قدرت فناوری‌های جدید یا بازسازی مفهوم خدمات و محصولات داشته باشید.
- این آرمان با بیانیه‌های متداول چشم‌انداز در شرکت‌های بزرگ به‌طور کامل تفاوت دارد. معمولاً بیانیه‌های متداول چشم‌انداز مدل کسب و کار فعلی شرکت را به‌طور مبهم تأیید می‌کنند.



شکل ۸. چارچوب نوآوری در مدل کسب و کار

۳-۵-۴. نقشه کشیدن

- رویکرد آرمان‌گرایانه یک هدف ثابت و شیوه‌های منعطف برای غلبه بر موانع و دستیابی به آن هدف را در برمی‌گیرد و از این نظر چیزی شبیه به نقشه راه است که انعطاف‌پذیری را در طول مسیر ممکن می‌سازد.
- از آنجایی که برحسب تعریف، در حال کشیدن نقشه برای زمینی ناشناخته هستید، می‌توان مطمئن بود که موانع غیرمنتظره شما را مجبور به تغییر برنامه‌هایتان خواهد کرد.
- رویکرد آرمان‌گرایانه متکی به اسناد پیچیده و پراز جزئیات رویکرد کلاسیک درباره اهداف مالی و عملیاتی نیست. حتی اگر برخی سرمایه‌گذاران به آن‌ها نیاز داشته باشند.

- این رویکرد اهداف سطح بالایی را معین می‌کند که شما را در جهت صحیح نگه می‌دارد و با سرعت به سوی آرمان نهایی پیش می‌برد.

۴-۵-۴. در میان گذاشتن آرمان با همه

- تا زمانی که آرمانتان توسط تعداد قابل توجهی از مشتریان و سرمایه‌گذاران پذیرفته نشود، محقق نخواهد شد.
- رویکرد آرمان‌گرایانه به‌طور ذاتی با شک و تردید روبه‌رو می‌شود. زیرا این رویکرد مفهوم جدیدی را ارائه می‌دهد که نه تنها ممکن است ناآشنا باشد، بلکه احتمال دارد با روش‌های مرسوم فکر و عمل در کسب‌وکار نیز متضاد باشد.
- هنگامی که استراتژی‌تان را طراحی می‌کنید، نیاز دارید آن را با دیگران در میان بگذارید تا مشتریان را متقاعد به خرید و سرمایه‌گذاران را متقاعد به سرمایه‌گذاری کنید.
- به‌طور مشخص، باید آرمانتان را کاملاً با کارکنان و مشتریان در میان بگذارید، زیرا این دو گروه به مدافعان شما و برندگان تبدیل خواهند شد.
- درنهایت اینکه باید موفقیت‌های زود هنگام خودتان را جشن بگیرید و آن‌ها را اعلام کنید تا نشان دهید آرمانتان کشش و اعتبار لازم را دارد.
- از آنجایی که در حال خلق بازار جدید هستید، اشخاصی را راهنمایی می‌کنید که هنوز هم پای این اتفاق تغییر نکرده‌اند. بنابراین لازم است برای ترغیب و آموزش مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران زمان و تلاش صرف کنید و پیامتان را با سطح اشخاص ناآگاه متناسب کنید.

۴-۶. رویکرد آرمان‌گرایانه در عمل: پیاده‌سازی

- زمان به‌واسطه تأکید روی انعطاف‌پذیری در برابر موانع غیرمنتظره و پیاده‌سازی سریع به‌منظور پیشسازی نسبت به دیگران، ابزاری برای تحقق آرمان است.
- اصول راهنمای سازمانی در رویکرد آرمان‌گرایانه شامل
 - وضوح اهداف،
 - سرعت و انعطاف‌پذیری در روش‌ها از جمله مدیریت اطلاعات، ساختار سازمانی و رهبری است.

۴-۶-۱. اطلاعات

- عوامل اصلی موفقیت در رویکرد آرمان‌گرایانه:
 - تشخیص زود هنگام فرصت‌های جدید و

- واکنش قاطعانه و سریع نسبت به دیگران.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد آرمان‌گرایانه برای استفاده موفقیت‌آمیز از اطلاعات، از آن برای پایش و تشخیص فرصت‌ها به‌منظور
 - خلق واقعیت‌های جدید بازار و
 - نگرستن به چیزی فراتر از ارزش ظاهری نشانه‌ها برای دریافتن احتمال آنچه ممکن است، استفاده می‌کنند.
- چالش اطلاعات در شرکت‌های آرمان‌گرا چیزی از جنس تخیل است که با نشانه‌هایی از دنیای واقعی درباره
 - روندها،
 - فناوری‌ها و
 - مشتریان
 شکل می‌گیرد.
- برای به‌کارگیری چنین رویکردی لازم است در جایگاه رهبر گامی به عقب بردارید و دیدگاه‌هایتان را درباره صنعت و شرکت به چالش بکشید تا بتوانید نقاط کور دورنمای فعلی‌تان را رفع کنید.
- به‌علاوه نیاز است در خارج از ناحیه راحتی و خرد رایج، یا محدوده شرکت، کشور، بخشی که در آن به فعالیت تجاری مشغولید یا مشتریانتان به جست‌وجوی اطلاعات بپردازید تا گزینه‌های ممکن و جدید را مشاهده کنید. در برخی موارد این کار نیازمند ایجاد فاصله ذهنی میان شما و اتفاقات روزانه کسب‌وکار است. البته اگر نیاز به فاصله فیزیکی نباشد.
- ممکن است شرکت‌های بزرگ شکل‌گیری این فاصله یا نگاه به صنعتشان از منظری جدید را دشوار بدانند.
- شرکت‌های بزرگ می‌توانند به پایش شرکت‌های کوچک و مستقل بپردازند. این اقدام به آن‌ها اجازه می‌دهد نشانه‌های آینده صنعت را با نگرستن به آن دسته از نقش‌آفرینان کوچک فعال در حاشیه صنعت دریابند که ممکن است با مدلی برخلاف مدل کسب‌وکار شرکت‌های بزرگ فعالیت کنند.
- بدین ترتیب، قادرند ایده اصلی آن‌ها را دریابند. سپس باید به بررسی اثراتی بپردازند که در صورت صحت ایده این نقش‌آفرینان متوجه شرکتشان خواهد شد.
- از این طریق می‌توانید تصمیم بگیرید که پاسخ شما به آن ایده‌ها چیست:
 - صبر کردن برای کسب اطلاعات بهتر،
 - نادیده گرفتن،
 - تقلید از آن‌ها،
 - پرورش آن ایده درون سازمان یا
 - خرید این نقش‌آفرینان.

- **فناوری دیجیتال** فرصت‌های فراوانی را برای استراتژی‌های آرمان‌گرایانه جدید پدید آورده است، اما کسب‌وکارها به سیستم‌های پرهزینه **فناوری اطلاعات** برای **شناسایی فرصت‌های آرمانی نیاز ندارند**.
- دیگر رویکردها، به‌ویژه استراتژی **انطباقی**، اغلب نیاز به **تحلیل‌های پیشرفته** برای بررسی الگوی تغییرات کوچک در محیط دارند. اگرچه ممکن است شرکت‌های آرمان‌گرا از چنین داده‌های خردی استفاده کنند، اما نگرستن **فراتر از چیزهای واضح** به‌منظور دستیابی به **بینش‌های جدید** و **برهم‌زننده** اهمیت بیشتری دارد.
- **جست‌وجو برای آنچه ممکن است**، به‌جای آنچه هست؛ **گام ابتدایی** رویکرد آرمان‌گرایانه را تشکیل می‌دهد.

۲-۶-۴. نوآوری

- از آنجایی که رویکرد آرمان‌گرایانه بازار کاملاً جدیدی را خلق می‌کند، **نوآوری** به‌طور طبیعی نقش تعیین‌کننده‌ای در **تعریف و تحقق** این **آرمان** دارد.
- این نوآوری به‌جای آنکه **تدریجی** باشد،
 - **سریع**،
 - **جسورانه** و
 - **انقلابی** است.
- برای اطمینان از **سرعت** و **تمرکز منابع**، تلاش برای نوآوری به‌ویژه در **شرکت‌های کوچک** با منابع محدود، به‌طور معمول متمرکز بر **یک ریسک بزرگ** به‌جای مجموعه‌ای از گزینه‌های پراکنده است.
- سه روش عمده برای حصول چنین نوآوری وجود دارد:
 - به‌کارگیری **فناوری‌های جدید**: شما می‌توانید **نخستین کسی** باشید که **فناوری جدیدی** را ابداع می‌کند یا آن را به کار می‌گیرد. در تاریخ کسب‌وکار، بسیاری از شرکت‌های موفق آن‌هایی بوده‌اند که برای **نخستین بار** اختراعات و ابداعات بزرگ را به کار گرفته‌اند.
 - نوآوری در **مدل کسب‌وکار**: دومین راه برای نوآوری، **خلق مدل کسب‌وکار جدید** یا راه متفاوتی به‌منظور خلق ارزش برای مشتریان است.
 - به‌کارگیری **قابلیت‌های یک صنعت در صنایع دیگر**: سومین راه برای نوآوری این است که قابلیت‌های خودتان را از صنعتی به صنعت دیگر انتقال دهید.

۳-۶-۴. سازمان‌دهی

- سازمان‌های آرمان‌گرا باید آرمان‌ها را به‌سرعت محقق سازند و این کار را هم با **وفاداری** نسبت به **هدف** و هم با **انعطاف‌پذیری** برای غلبه بر **موانع پیش‌بینی‌نشده** انجام دهند.

- چنین ساختاری با رسیدن آرمان به سطح بلوغ، باید قادر به پیش‌بینی نیازهای رویکرد بعدی به استراتژی باشد.
- سازمان‌های آرمان‌گرا برای اطمینان از تمرکز روی هدف و اجتناب از انعطاف‌ناپذیری باید جهت‌گیری‌های بالا به پایین را با ساختارهای منعطف و غیررسمی‌ای ترکیب کنند که فرایندها و قواعد دست و پاگیر را به حداقل می‌رسانند.
- سازمان برای دستیابی به مقیاس و حرفه‌ای‌گرایی هم‌زمان با بلوغ آرمان، باید قادر به حرکت به سمت نیازمندی‌های ساختاری رویکرد جدید نسبت به استراتژی باشد.
- قواعد راهنمای روشن و جهت‌گیری واضح که از سوی مدیران ارشد سازمان مشخص می‌شود به حفظ تمرکز سازمان‌های آرمان‌گرا کمک می‌کند.
- سازمان‌های به‌کارگیرنده رویکرد آرمان‌گرایانه به سطح یا نوع تنوع سازمانی موجود در شرکت‌های انطباقی نیاز ندارند، زیرا جهت‌گیری‌ها از پیش تعیین شده است.
- وضوح جهت‌گیری بسیار مهم است؛ با این حال، فقط هدف بلندمدت دارای ثبات است. در نتیجه، شرکت‌ها در کوتاه‌مدت به انعطاف‌پذیری نیاز دارند تا به سرعت موانع پیش‌بینی نشده را تشخیص دهند و بر آن‌ها غلبه کنند.
- شرکت‌های آرمان‌گرا برای حفظ انعطاف‌پذیری در کوتاه‌مدت، عموماً
 - غیررسمی‌اند،
 - با انعطاف‌پذیری به تخصیص منابع می‌پردازند و
 - رویه‌های عملیاتی مفصل را محدود می‌کنند.
 - تیم‌های چندوظیفه‌ای را حفظ می‌کنند و
 - ارتباطات مستقیم میان مدیران رده‌بالای سازمان با کارکنان سطوح پایین را برای ساده‌سازی تصمیم‌گیری سریع و پیاده‌سازی تشویق می‌کنند.
- این به معنای آن است که شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد آرمان‌گرایانه برخلاف شرکت‌های کلاسیک، نیازی به رویه‌های عملیاتی مفصل به‌منظور افزایش کارایی یا انسجام در پیاده‌سازی ندارند.
- این تغییر ذهنیت به‌ویژه برای شرکت‌های بزرگی که تلاش در به‌کارگیری رویکرد آرمان‌گرایانه دارند، بسیار دشووار اما مهم است.
- فرایندهای جاافتاده در این سازمان‌ها به‌سادگی تبدیل به فرایندهای غیررسمی و منعطفی نمی‌شود که از رویکرد آرمان‌گرایانه پشتیبانی کند.
- شرکت‌های بزرگ، ممکن است نیاز به جداسازی واحدهای به‌کارگیرنده رویکرد آرمان‌گرایانه از کسب‌وکار اصلی‌شان داشته باشند.

- رویکرد آرمان‌گرایانه بیشتر از آنکه در پایان سفر استراتژی سازمان متداول باشد، در آغاز آن مرسوم است.
- رهبران آرمان‌گرای موفق به تدریج نیازمندی‌های رویکرد بعدی سازمان به استراتژی را پیش‌بینی می‌کنند و جنبه‌هایی از آن را برای سازمان روشن می‌سازند؛ این کار عمدتاً با حرکت به سوی رویکردهای کلاسیک‌تر استراتژی و پیاده‌سازی صورت می‌پذیرد.
- تغییر به سوی رویکردهای دیگر غالباً لازم است. زیرا عدم رسمیت و تمرکز از بالا به پایین روی هدف که شرکت‌های آرمان‌گرا را به موفقیت می‌رساند، گاهی آن‌ها را در هنگام رسیدن به مرحله بلوغ و دستیابی به مقیاس تجاری محدود می‌کند.

۴-۶-۴. فرهنگ

- فرهنگ آرمان‌گرایانه در تناسب با تأثیری که روی سازمان دارد، حس روشنی از جهت‌گیری را برای تضمین سرعت با میزان مشخصی از انعطاف‌پذیری برای غلبه بر دشواری‌های مسیر ترکیب می‌کند.
- این فرهنگ کارکنان را تشویق می‌کند چیزی را دنبال کنند که دیگران هنوز متوجهش نشده‌اند.
- چنین فرهنگی انرژی را روی تحقق آرمان متمرکز می‌کند و از اشتیاق و خلاقیت فردی کارکنان برای شتاب بخشیدن به این فرایند بهره می‌گیرد.
- فرهنگ‌های آرمان‌گرایانه روی آرمان‌هایشان اتکا دارند و این آرمان‌ها برای آن‌ها ستاره قطبی فرهنگی می‌سازد.
- کارکنان با تکیه روی مأموریت، نه تنها آن را در وجودشان نهادینه می‌کنند، بلکه به سفیران برند یا محصولات هم تبدیل می‌شوند.
- در شرایط مطلوب، کارکنان شرکت بزرگ‌ترین شیفتگان آن به شمار می‌آیند.
- این فرهنگ باید فرصت‌های بی‌حدواندازه‌ای را برای ابتکارهای فردی فراهم سازد که تحقق آرمان‌ها را شتاب بخشد و می‌تواند ابزار قدرتمندی برای جذب نیروی انسانی هم باشد.
- شرکت‌ها لازم است فرهنگی بسازند که آدم‌های ارزشمند را برای اتخاذ تصمیمات دشوار در حوزه‌های فنی به داخل شرکت بیاورد.
- هنگامی که آرمان‌ها به بلوغ می‌رسند، شرکت‌ها ذهنیت‌های فرهنگی‌شان را به سوی رویکردهای دیگر سوق می‌دهند. برای مثال، ممکن است شرکت‌ها برحسب انطباقی یا کلاسیک، برون‌گرایانه تر یا نظام‌مندتر شوند.

- رهبران موفق شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد آرمان‌گرایانه، چرخه پویای تجسم، خلق و پافشاری را از نقطه‌ای به نقطه دیگر هدایت می‌کنند.
- شما نیازمند لحظه دریافت شهودی هستید و سپس جهت‌گیری مشخصی را در نظر می‌گیرید.
- شما نگهبان ارشد شعله‌ها هستید.
- سازمانی را می‌سازید که به آن آرمان واقعیت بخشد، هدف نهایی را به اطلاع دیگران می‌رسانید و پیروزی‌های زودهنگام را جشن می‌گیرید و تعهد روشنی نسبت به تحقق آرمان دارید.
- درنهایت هنگامی که آرمان‌گرایی به نقطه پایانی خود می‌رسد، نیاز دارید تا شرکت را از میان تغییر و تحولات لازم اما دشوار به‌سوی دیگر رویکردها هدایت کنید.
- خوشبختانه کاریزما و اشتقاق برای رهبران آرمان‌گرا کمتر چالش به حساب می‌آیند، زیرا آن‌ها غالباً رؤیاپردازان عمل‌گرایند.
- درنهایت، رهبران باید زمان تغییر در رویکردهای استراتژیک را تشخیص دهند.
- محیط‌هایی که برای به‌کارگیری موفقیت‌آمیز رویکرد آرمان‌گرایانه مناسب‌اند، به‌ندرت برای مدت‌زمانی طولانی پابرجا می‌مانند.
- تعداد کمی از اشخاص می‌توانند این ویژگی‌های متنوع را باهم ترکیب کنند، اما آن‌هایی که قادر به این کار باشند، توانایی ایجاد تحول در کسب‌وکار و صنعت را دارند.

۷-۴. اقدامات سازگار با رویکرد آرمان‌گرایانه

- در آنچه در وضعیت فعلی در صنعتتان عرضه می‌شود، خلاً مشاهده می‌کنید.
- آرمانی از آنچه ممکن است، خلق کرده‌اید.
- برنامه‌های بلند پروازانه‌ای برای دستیابی به وضع مطلوب تدوین کرده‌اید.
- برای تحقق آرمانتان پافشاری می‌کنید.
- در برابر موانع موجود در مسیر انعطاف به خرج می‌دهید.

۸-۴. نکات و دام‌ها

- این موارد برای به‌کارگیری موفقیت‌آمیز رویکرد آرمان‌گرایانه کلیدی‌اند:
 - پیشگامی در شناسایی و واکنش به فرصت‌های جدید پیش از دیگران،

○ خلق مدل کسب و کار برای پاسخگویی به فرصت‌ها و

○ انعطاف‌پذیری در برابر موانع پیش‌بینی نشده.

- تقریباً هشتاد درصد از کارآفرینان شکست می‌خورند و این فقط به دلیل ایده‌های بد کسب و کار نیست.
- محیط کسب و کار با وجود شرایط واقعی‌اش، اغلب آرمان‌گرایانه تصور می‌شود.
- تمایل به برآورد خوش‌بینانه از میزان واقعی انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌پذیری محیط وجود دارد.
- علاوه بر این، رویکرد آرمان‌گرایانه بدون توجه به شرایط واقعی محیطی، بیش از هر رویکرد دیگری نسبت به استراتژی استفاده شده است.
- این تضاد میان ادراک و واقعیت می‌تواند علاوه بر نشان دادن انحراف در برآوردها، گویای سطح بالای آشنایی با ابزارها و تکنیک‌های آرمان‌گرایانه باشد.

دام‌ها	نکات
<ul style="list-style-type: none"> • اشتباه گرفتن برنامه‌ریزی دقیق با جهت‌گیری روشن: برنامه‌ریزی دقیق و مفصل همان جهت‌گیری روشن نیست. هر چه پیش می‌روید، باید برنامه‌تان را تغییر دهید. تنها چیزی که باید ثابت نگاه دارید آرمانتان است. • <u>دنبال کردن آرمان وهم‌آلود</u>: شرکت‌ها و مؤسسانشان به‌جای فرصت‌های واقعی از مدهای گذرا استقبال می‌کنند و در برابر ایده‌ها وسوسه می‌شوند. شما ریسک بزرگی می‌کنید بنابراین مطمئن شوید که احتمال‌ها به نفع شماست. • <u>گرایش به رویکرد تدریجی</u>: هیچ‌کدام از رهبران آرمان‌گرا دنیا را با برداشتن گام‌های تدریجی تغییر نداده‌اند. شرکت‌هایی که این رویکرد جسورانه را به کار می‌گیرند باید آرمان مجاب‌کننده و قدرتمندی داشته باشند. • <u>کندی در اقدام</u>: هر شرکتی به فرایندها نیاز دارد، اما از رویه‌های دیوان سالارانه‌ای که شما را از پیشگام بودن و پیشگام ماندن باز می‌دارد دوری کنید. به دنبال سرمایه‌گذارانی باشید که به‌جای سودآوری به رشد اهمیت دهند. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>درک کنید که زمان‌بندی همه‌چیز است</u>: از مزیت‌های نقطه عطف مسیر توسعه صنعت یا بازار استفاده کنید. با اجتناب از اقدام زود هنگام یا دیر هنگام پیش از دیگران نسبت به فرصت‌ها واکنش نشان دهید. • <u>چشم‌انداز جسورانه‌ای خلق کنید</u>: با نگاهی فراتر از شرکت با مشتریان فعلی‌تان انقلابی باشید و روش جدید و بهتری برای کسب و کار مجسم کنید. • <u>پیشگام باشید و پیشگام بمانید</u>: هیچ پاداشی برای نفر دوم در بازی رقابت وجود ندارد، به‌ویژه در کسب و کارهایی که با تأثیر شبکه‌ای یا مسدودسازی ذی‌نفعان روبه‌رویند. • <u>آرمانی واضح و روش‌هایی منعطف داشته باشید</u>: برای دنبال کردن اهداف بلندمدت و حرکت از میان موانع پیش‌بینی‌نشده، در روش‌های عملیاتی کوتاه‌مدت انعطاف داشته باشید. • <u>ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید</u>: آرمانتان بنیاد شکنانه است؛ لازم است با دیگران درباره‌اش صحبت کنید و آن‌ها را نسبت به آرمانتان مشتاق کنید. تنها پس از این است که کارکنانتان با بیشترین شدت برای شما کار می‌کنند، سرمایه‌گذاران روی شما سرمایه‌گذاری می‌کنند و

<ul style="list-style-type: none"> • شکست در مجاب کردن: داشتن آرمان یک مسئله است و مجاب کردن مردم به قدرت آن مسئله دیگری است. شرکت‌هایی که در طراحی ارزش پیشنهادی برای آموزش به کارکنان مشتریان و سرمایه‌گذاران شکست می‌خورند به موفقیت دست نخواهند یافت. • آرمان‌گرایی برای همیشه: رویکرد آرمان‌گرایانه فقط برای مدتی در چرخه عمر شرکت مناسب است. هنگامی که کسب‌وکار به مرحله تثبیت می‌رسد، شرکت‌ها نیاز دارند از رویکردهای دیگر استفاده کنند تا به مزیت رقابتی دست یابند. • انحراف در ادراک: مراقب باشید که انعطاف‌پذیری و قابلیت پیش‌بینی محیط را بیش‌ازحد برآورد نکنید. زمانی رویکرد آرمان‌گرایانه را به کار بگیرید که مشاهدات دقیق آن را توجیه کنند. • آرمان‌گرایی بی‌محتوا: رهبران از واژه آرمان‌گرایی بیش‌ازحد استفاده می‌کنند. مراقب باشید استفاده نابجا از آرمان برای خودنمایی را با انتخاب رویکرد سنجیده نسبت به استراتژی اشتباه نگیرید. 	<p>مصرف‌کنندگان به خرید چیزهایی می‌پردازند که شما عرضه می‌کنید.</p> <ul style="list-style-type: none"> • بازی بعدی را پایه‌گذاری کنید: اگر به موفقیت دست پیدا کنید پیش‌تاز بازار خواهید شد و این مسئله نیازمند رویکرد متفاوتی به استراتژی است. از آمادگی‌تان برای این تغییر استراتژیک مطمئن شوید. • بالاترین نقطه را هدف بگیرید اما از پایین‌ترین نقطه آغاز کنید: برقراری توازن میان ایدئال‌گرایی و واقع‌گرایی دشوار، اما لازم است. رؤیاپردازی‌های بزرگی داشته باشید و به جزئیات نیز توجه کنید.
--	---

۹-۴. جمع‌بندی

در فصل چهارم «اکسیر استراتژی» به مفهوم «رویکرد آرمان‌گرایانه» به استراتژی پرداختیم و بینش‌های ارزشمندی را در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند به طور فعال آینده صنایع و بازارها را شکل دهند، ارائه دادیم. در اینجا خلاصه‌ای از درس آموخته‌ها و بینش‌های کلیدی از این فصل آورده شده است:

- **ایجاد فعالانه بازار:** رویکرد آرمان‌گرایانه سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در ایجاد بازارهای جدید یا برهم زدن بازارهای موجود فعال باشند. با پیش‌بینی روندهای پدیدار شونده، نیازهای برآورده نشده و خواسته‌های نهفته مشتریان، سازمان‌های هوشیار می‌توانند از فرصت‌ها برای نوآوری و رهبری صنعت استفاده کنند.
- **مزیت پیشگامی:** زمان‌بندی در استراتژی آرمان‌گرایانه بسیار مهم است، پیشگامان اغلب مزیت قابل توجهی در تنظیم استانداردهای صنعت، تأثیرگذاری بر ترجیحات مشتری و ایجاد تسلط بر بازار خواهند داشت. سازمان‌های

آرمان‌گرایانه به عنوان اولین کسانی که با راه حل های نوآورانه به بازار ورود می کنند، می توانند دورنمای رقابتی را شکل دهند و موفقیت بلندمدت خود را تضمین نمایند.

- **انعطاف پذیری و سازگاری:** در حالی که رویکرد آرمان‌گرایانه مستلزم یک چشم انداز روشن و جهت گیری استراتژیک است، اما بر اهمیت انعطاف پذیری و سازگاری نیز تأکید دارد. سازمان‌ها باید در پاسخ به چالش‌ها و موانع پیش‌بینی‌نشده چابک باشند و استراتژی‌های خود را در صورت لزوم تنظیم کنند تا از رقبا جلوتر بمانند و از فرصت‌های پدیدار شونده بهره برداری نمایند.
- **نقش رهبری:** رهبری آرمان‌گرایانه از طریق ایجاد چشم انداز استراتژیک، نوآوری و توانایی الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در تیم‌ها برای تعقیب اهداف بلندپروازانه، نقش مهمی در هدایت موفقیت سازمان ایفا می کند. رهبری مؤثر فرهنگ خلاقیت، ریسک پذیری و یادگیری مستمر را پرورش می دهد و سازمان‌ها را قادر می سازد تا از عدم اطمینان عبور کرده و به چشم انداز خود دست یابند.
- **همسویی سازمانی:** برای اجرای مؤثر استراتژی آرمان‌گرایانه، سازمان‌ها باید از همسویی در تمام سطوح و کارکردها اطمینان حاصل کنند. ارتباطات شفاف، ارزش‌های مشترک و فهم یکسان از هدف برای بسیج منابع، همسو کردن تلاش‌ها و هدایت اقدام جمعی به سمت دستیابی به اهداف آرمان‌گرایانه ضروری هستند.

به طور کلی، این فصل پتانسیل تحول آفرین رویکرد آرمان‌گرایانه به استراتژی را برجسته نمود و بینش‌های ارزشمند و راهنمایی‌هایی عملی برای سازمان‌هایی که به دنبال نوآوری، رهبری و شکل دادن به آینده صنایع خود هستند، ارائه نمود. با پذیرش یک ذهنیت آرمان‌گرایانه، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌های جدید بهره برداری نمایند، رشد پایدار را هدایت کنند و تأثیری پایدار بر دورنمای کسب‌وکار در حال تحول داشته باشند.

۵. فصل پنجم: رویکرد شکل دهی: سازمان دهنده باش

۵-۱. مقدمه

در فصل پنجم «رویکرد شکل دهی»، به استراتژی شکل دهی می پردازیم که فرصتی منحصر به فرد برای تأثیرگذاری فعالانه و حتی تعریف مجدد صنایع و بازارها فراهم می آورد. این رویکرد به ویژه زمانی کاربرد دارد که قوانین صنعت ایجاد نشده باشند و فرصتی استثنایی برای شرکت ها جهت شکل دادن یا تغییر مسیر یک صنعت در مراحل اولیه آن وجود داشته باشد.

هدف این فصل کشف این است که چگونه شرکت ها می توانند از فرصت های شگفت انگیز برای همکاری با دیگران و شکل دهی فعالانه به صنایع با استفاده از منابع، تخصص و قابلیت های مکمل بهره ببرند. ما الزامات استراتژیک، پویایی مشارکتی و الزامات سازمانی برای به کارگیری رویکرد شکل دهی در محیط های بسیار غیرقابل پیش بینی و انعطاف پذیر را بررسی خواهیم کرد.

سوالات کلیدی که در این فصل به آنها خواهیم پرداخت عبارتند از:

- چگونه سازمان ها می توانند فرصت هایی را برای شکل دهی به صنایع و بازارها در مراحل اولیه توسعه آن ها شناسایی کرده و از آنها بهره برداری کنند؟
- اصول کلیدی و ملاحظات استراتژیک زیربنایی رویکرد شکل دهی چیست؟
- چگونه شرکت ها می توانند به طور موثر با ذینفعان برای ایجاد چشم اندازهای مشترک، ایجاد بسترهای مشارکتی و پیشبرد اقدام جمعی همکاری کنند؟
- عوامل و چالش های حیاتی موفقیت به کارگیری رویکرد شکل دهی در محیط های پویا و غیرقابل پیش بینی چیست؟
- رویکرد شکل دهی چه تفاوتی با پارادایم های استراتژیک سنتی دارد و پیامدهای آن برای استراتژی و رهبری سازمانی چیست؟

با پاسخ به این پرسش ها، هدف ما ارائه بینش های ارزشمند و راهنمایی های عملی در مورد چگونگی استفاده از رویکرد شکل دهی برای هدایت نوآوری، تقویت همکاری و شکل دهی آینده صنایع و بازارها به خوانندگان است.

۵-۲. رویکرد شکل دهی در یک نگاه

- شرکت ها ممکن است به فرصت فوق العاده‌ای برای شکل دادن یا تغییر مجدد شکل صنعت در نخستین مراحل رشد آن دست یابند؛ هنگامی که
 - قواعد کاملاً مستند نشده‌اند و
 - فرصت بزرگ شدن، جذاب شدن و مطلوب شدن صنعت برایتان وجود دارد.
- چنین فرصت‌هایی به شما هم امکان و هم الزام به همکاری با دیگران را می‌دهد، زیرا نمی‌توانید به تنهایی صنعت را شکل دهید و به دیگران نیاز دارید تا
 - ریسک،
 - منابع و
 - قابلیت‌های مکملرا با آن‌ها به اشتراک بگذارید و به سرعت بازار را خلق کنید.
- شرکت‌های به کارگیرنده رویکرد شکل دهی تحت شرایط بسیار پیش‌بینی ناپذیر فعالیت می‌کنند که شبیه به مرحله پیدایش صنعت است و با مشارکت تعداد زیادی از ذی‌نفعان روبه‌رویند که باید روی آن‌ها تأثیر بگذارند، اما قادر به کنترلشان نیستند.
- در محیط‌هایی که انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی ناپذیری زیادی دارند، شرکت‌ها باید هم به جست‌وجوی گزینه‌های مختلف در طی زمان بپردازند و هم برای تضمین موفقیت، سرمایه‌گذاری‌های فراوانی در شکل‌دهی به گزینه‌های منتخب داشته باشند.
- این استراتژی رویکرد شکل دهی است که نیازمند سرمایه‌گذاری در مجموعه‌ای از گزینه‌ها در اکوسیستم است.
- در چنین اکوسیستمی نمی‌دانید که کدام گزینه در نهایت بهتر است. اما رهبری این اکوسیستم شما را در جایگاهی قرار می‌دهد که با متبلور شدن هر گزینه منتفع شوید.
- در این شرایط غیرقابل پیش‌بینی و بسیار انعطاف‌پذیر، شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت باید ذینفعان دیگر را به مشارکت وادارند تا
 - چشم‌انداز مشترکی را در زمان مناسب خلق کنند،
 - بستری بسازند که بتوانند تأثیرشان را در آن بیازمایند و
 - همکاری‌هایشان را سازمان‌دهی کنند و
 - در نهایت این بستر را با رساندن آن به مقیاس تجاری و حفظ انعطاف پرورش دهند و به تکامل برسانند (شکل ۹).



شکل ۹. رویکرد شکل دهی به استراتژی

- رویکرد شکل دهی در صورت موفقیت در به کارگیری، می تواند بازده فراوانی داشته باشد: گروهی از شرکت ها یا ذی نفعان به همراه شرکت شکل دهنده ای که نقش سازمان دهی را بر عهده دارد، بازار جدیدی را خلق می کنند و بازده آن ها با کسانی که بعداً وارد بازار می شوند، تناسبی ندارد.
- تلاش های هم راستای مشارکت کنندگان مختلف در اکوسیستم، امکان نوآوری سریع تر با هزینه و ریسک کمتر را برای هر کدام فراهم می کند و این به سیستم اجازه می دهد تا سریع تر رشد کرده و زودتر با تغییرات همگام شود.
- اکوسیستم کسب و کار می تواند به دلیل اثرات شبکه ای و سیستم مسدود از درون یا انحصاری، توانمندی فوق العاده ای داشته باشد.
- معمولاً فقط برای یک شرکت سازمان دهنده و یک اکوسیستم این فرصت وجود دارد که خدماتشان را به همه بازار ارائه کنند.
- از آنجایی که شرکت های به کارگیرنده رویکرد شکل دهی در محیط پیش بینی ناپذیر فعالیت می کنند، برخی ویژگی های این رویکرد مشابه رویکرد انطباقی است:
 - پویایی صنعت جدید را نمی توان به طور کامل پیش بینی کرد و
 - این پویایی خودش را به صورت جریان های تکرار پذیر نشان خواهد داد.
- اما این شرکت ها مانند سازمان های آرمان گرا تصور می کنند محیط انعطاف پذیر است و در جست و جوی بهره برداری از فرصت ها برمی آیند تا به تعریف یا بازتعریف صنعت بپردازند و مسئله ای جدید را پاسخ دهند یا مسائل موجود را به شیوه بسیار بهتری حل کنند.

- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی به دلیل دامنه گسترده‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر این تلاش، به‌جای تمرکز روی یک ایده یا مسئله و همچنین تلاش انفرادی برای تحقق آن، بازار جدیدی را در همکاری با دیگر نقش‌آفرینان خلق می‌کنند.
- بسیاری از شرکت‌ها تمایل دارند تا نقش اصلی شکل‌دهی را بر عهده داشته باشند؛ با این حال، به‌ندرت توانایی و فرصت بر عهده‌گیری نقش مرکزی در ظهور و تکامل صنعت و استفاده از مزایای نامتناسب آن را دارند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۳-۵. موارد آشنا در رویکرد شکل‌دهی

- این ایده که کسب‌وکارها هم با رقابت و هم با همکاری با گروه‌هایی بیرون از کسب‌وکار می‌توانند به موفقیت برسند، ریشه در تفکر اکولوژیکی و مفاهیمی مانند همزیستی یا روابط سودمند برای طرفین دارد. دهه ۱۹۶۰، بروس هندرسون با جزئیات به مقایسه رقابت در فضای طبیعی و محیط کسب‌وکار پرداخت. در سال‌های اخیر نیز تئوری سیستم‌های انطباقی پیچیده به تشریح چگونگی تکامل و رفتار سیستم‌های همکاری پویا پرداخته است (هندرسون، ۱۹۸۹).
- تئوری مدیریت ذینفعان یا این ایده که ذی‌نفعان خارجی باید در طراحی استراتژی کسب‌وکار مورد توجه قرار بگیرند، در دهه ۱۹۸۰ پدیدار شده است. تأکید این مفهوم در اصل روی نتایج گسترده‌تر اقدامات شرکت است. اما تمرکزی روی توسعه مشترک بازارها ندارد (فریمن^{۲۹}، ۱۹۸۴).
- افزایش کسب‌وکارهای فعال در حوزه فناوری‌های پیشرفته در اوایل دهه ۱۹۹۰ همراه با به‌کارگیری مدل‌های ساختار شکنانه کسب‌وکار بود که در این مدل‌ها، یک شرکت فعالیت‌های تعداد زیادی از شرکت‌های دیگر را سازمان‌دهی می‌کرد. امکان ارتباطات بیشتر و هزینه مبادله کمتر این روند را شدت می‌داد.
- نظریه پردازان کسب‌وکار مانند جیمز مور و بعدها، مارکو لنزیتی و سایمون لوین به‌صورت بندی مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار پرداختند: مجموعه‌ای از شرکت‌ها که از تکامل همدیگر منتفع می‌شوند (مور، ۱۹۹۶).
- تقریباً در همان زمان، آدام براندنبرگر و بری نیلباف ایده همکاری رقابتی را منتشر کردند که می‌گوید گاهی شرکت‌ها نیاز دارند به‌جای ذینفعانی که مستقیماً با زنجیره ارزش ارتباطی ندارند، با رقبای بالقوه‌شان همکاری کنند (براندنبرگر و نیلباف^{۳۰}، ۲۰۰۴).
- در سال ۱۹۹۹، فیلیپ ایوانز و تام ورستر از بی‌سی جی کتابی را منتشر کردند که در آن چگونگی تعریف مجدد رابطه کسب‌وکارها با مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان در اقتصاد جدید اطلاعاتی تشریح شده بود. این

²⁹ Freeman

³⁰ Brandenburger and Nalebuff

- دو نویسنده مدل‌های جدیدی را برای رقابت در صنایع برهم ریخته به واسطه فناوری دیجیتال پیشنهاد می‌دهند که مدل سازمان‌دهی یا همان هسته استراتژی‌های شکل‌دهی را در برمی‌گیرد (ایوانز و ورستر^{۳۱}، ۱۹۹۹).
- بعدها، بی‌سی‌جی ایده مزیت سیستمی و استراتژی‌های شکل‌دهی را در قالب گزینه‌های جایگزین برای مفاهیم کلاسیک استراتژی‌های مبتنی بر مقیاس و جایگاه در شرایط دارای قطعیت مطرح کرد (ریوز و برنهارت^{۳۲}، ۲۰۱۱).
 - هنری چسبرو هم مفهوم نوآوری باز را مدون کرده است که از همکاری با ایده‌ها و نقش‌آفرینان بیرونی در فرایند نوآوری به‌منظور به اشتراک گذاشتن منابع و ریسک دفاع می‌کند (چسبرو، ۲۰۰۶).
 - در سال ۲۰۰۴، سی‌کی پراهالاد و ونکات راماسوامی مفهوم خلق مشترک محصولات میان شرکت‌ها و مشتریان را معرفی کردند که به بحث درباره شدت یافتن روند تغییر خلق ارزش به نقطه‌ای فراتر از مرزهای سنتی و مرسوم شرکت‌ها می‌پردازد (پراهالاد و راماسوامی، ۲۰۰۴).

۵-۴. شرایط به‌کارگیری رویکرد شکل‌دهی

- شرکت‌ها زمانی نیاز به استفاده از استراتژی شکل‌دهی دارند که فرصت برای تنظیم یا بازنویسی قواعد صنعت در مراحل شکوفایی‌اش وجود دارد.
- این شرایط در صنایع زیر وجود دارد:
 - با پراکندگی فراوان،
 - تازه برهم ریخته،
 - جوان،
 - پویا،
 - در بازارهای نوظهور.
- در این موارد، استراتژی شکل‌دهی می‌تواند
 - تقاضا را تحریک کند،
 - زیرساخت اقتصادی را برای پاسخ‌گویی به آن فراهم کند و
 - محدودیت‌های قانونی یا دیگر موانع را در حین توسعه بازار کاهش دهد.
- شتاب یافتن تغییرات فناورانه و جهانی‌سازی این فرصت‌ها را حتی بیشتر از این هم رواج می‌دهد.
- صنایع پویا، جوان یا تازه برهم ریخته مانند نرم‌افزار و خدمات اینترنتی فرصت‌های چشم‌گیری را در اختیار شرکت‌هایی قرار می‌دهند که از شجاعت کافی برای شکل دادن به آن‌ها برخوردارند. این فرصت‌ها ذاتاً پیش‌بینی‌ناپذیرند.

³¹ Evans and Wurster

³² Reeves and Bernhardt

- به‌علاوه، این بازارها انعطاف‌پذیرند:
 - موانع ورود عموماً کم‌اند،
 - محصولات برای قانون‌گذاران جدیدند و
 - معلوم نیست کدام شرکت‌ها یا کدام مدل‌های کسب‌وکار در نهایت موفق خواهند شد.
- نوآوری‌های برهم‌زننده نیز تأثیرات مشابهی دارند و صناعی را که باثبات و انعطاف‌ناپذیر بوده‌اند، به شکل جدیدی تبدیل می‌کنند که منعطف اما پیش‌بینی‌ناپذیرند.
- بازارهای نوظهور مانند چین و هند با ویژگی‌هایی مانند پیش‌بینی‌ناپذیری و انعطاف توصیف می‌شوند:
 - صنایع در مراحل اولیه رشد و توسعه‌شان قرار دارند،
 - قوانین به‌طور کامل شکل نگرفته‌اند،
 - تعداد کمی نقش‌آفرین مسلط وجود دارد و
 - رشد سریع است.
- بازارهای نوظهور دو برابر بیشتر از بازارهای بلوغ‌یافته غیرقابل‌پیش‌بینی و انعطاف‌پذیرند. بازارهای نوظهور وابستگی زیادی به صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارند و در برابر موارد زیر آسیب‌پذیرند.
 - نوسان در قیمت کالاها،
 - نرخ تبادل ارز،
 - تغییرات جمعیت شناختی و الگوی تقاضا،
 - قوانین در حال تکامل،
 - الگوی متغیر رقابت و
 - نرخ بالای رشد
- در این اقتصادها و صنایع جوان عموماً هیچ نقش‌آفرین غالبی وجود ندارد که منابع کافی یا توان پذیرش ریسک برای در اختیار گرفتن بازار به‌طور کامل را داشته باشد.
- علاوه بر این، نیازمندی‌های محصول در بازارهای جدید عموماً تا آن اندازه مبهم‌اند و به‌سرعت تغییر می‌کنند که نمی‌توان آن‌ها را به‌تنهایی مدیریت کرد.
- ممکن است شرکت‌ها نیاز به تعامل با گستره وسیعی از ذینفعان داشته باشند، زیرا توسعه بازار وابسته به شکل دادن قوانین یا آموزش مصرف‌کنندگان است.
- توسعه مشترک بازار و صنعت توسط چندین نقش‌آفرین روش دستیابی به موفقیت است.
 - نشانه‌هایی از پیش‌بینی‌ناپذیری:
 - نوسان در ظرفیت بازار،
 - بازده قابل‌دستیابی یا جایگاه رقابتی و

- محدودیت در صحت پیش‌بینی آن‌ها
- نشانه انعطاف‌پذیری:
 - بازده به مقیاس محدود یا در حال کاهش،
 - نرخ‌های بالای رشد،
 - عدم وجود نقش آفرین مسلط و
 - قوانین در حال تغییر و رشدنیافته
- شرایط محیط شکل‌دهی به دلیل
 - شتاب تغییرات فناورانه،
 - افزایش ارتباطات جهانی،
 - آزادسازی تجارت و
 - تغییرات جمعیت‌شناختی
- که نیازهای جدید برای مشتریان می‌سازند، در حال شدت یافتن است.
- شرایط محیط بیرونی تنها عاملی نیست که باید به هنگام استفاده از رویکرد شکل‌دهی آن را در نظر داشته باشید. دو عامل مهم دیگر هم وجود دارد:
 - زمان‌بندی و
 - توانایی برای سازمان‌دهی.
- استراتژی پردازان رویکرد شکل‌دهی باید نقطه عطف در مراحل اولیه شکل‌گیری بازار یا برهم خوردن بازارهای موجود را در اختیار بگیرند و شرکت علاوه بر این، باید از تأثیرگذاری کافی برای جذب دیگر ذی‌نفعان به اکوسیستم خود برخوردار باشد.
- بسیاری از شرکت‌ها توانایی تأثیرگذاری کافی برای بر عهده گرفتن نقش رهبری را ندارند و این مسئله نشان می‌دهد که چرا استراتژی‌های شکل‌دهی موفق کمیاب‌تر از دیگر رویکردهای استراتژی‌اند.
- یک شرکت می‌تواند توان تأثیرگذاری کافی را
 - از نوآوری‌های برهم‌زننده‌ای کسب کند که آن را در نقطه کانونی اکوسیستم قرار می‌دهد؛
 - از مزیت‌هایش در مقیاس یا دانش به دست آورد؛
 - از کنترل بستر غالب تعاملات را کسب کند یا
 - فراهم آوردن نقطه ورود به پایگاه پراکنده‌ای از مشتریان یا تأمین‌کنندگان به دست آورد.
- نداشتن تأثیرگذاری، شرکت‌ها را برای رهبری رویکرد شکل‌دهی فاقد صلاحیت می‌کند، اما آن‌ها را از ایفای نقش در اکوسیستم باز نمی‌دارد. بسیاری از شرکت‌ها با مشارکت دیگران و بهره‌گیری از رویکرد کلاسیک یا انطباقی کسب‌وکارهای جذابی می‌سازند.

- شاخص‌هایی که نشان‌دهنده محیط انطباقی‌اند:
 - صنعت قابلیت‌های بالقوه‌ای دارد که از آن‌ها بهره‌برداری نشده است.
 - صنعت از طریق همکاری قابل شکل‌دهی است.
 - قوانین صنعت قابل شکل‌دهی است.
 - صنعت نقش‌آفرین یا بستر غالبی ندارد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۵-۵. رویکرد شکل‌دهی در عمل: استراتژی پردازی

- صحبت از به‌کارگیری اثربخش رویکرد شکل‌دهی ساده‌تر از اجرای آن است. بخشی از این مسئله به این دلیل است که
 - رویکرد شکل‌دهی کمتر برای شرکت‌ها آشناست.
 - شرکت‌ها تمایل دارند این مفهوم را به‌صورت بی‌قیدوبند استفاده کنند، انعطاف‌پذیری محیط کسب‌وکار را خوش‌بینانه برآورد کنند و اقداماتی را انجام دهند که با رویکرد شکل‌دهی صحیح نامتناسب است.
 - شرکت‌هایی که تمایل به استفاده از رویکرد شکل‌دهی دارند، همچنان به تدوین برنامه‌هایی دارای جزئیات فراوان و برآوردهای بلندمدت برای کسب‌وکارشان می‌پردازند که اقدامی کلاسیک است.
- علاوه بر این، کمتر از نیمی از شرکت‌ها فکر می‌کنند که موفقیتشان به همکاری با دیگران بستگی دارد و تنها یک‌سوم از آن‌ها به‌طور فعالانه تلاش می‌کنند تا با تأثیرگذاری روی قوانین، محیط بیرونی را تغییر دهند.
- مشخص است که به درک عمیق‌تری از رویکرد چالش‌برانگیز، اما قدرتمند شکل‌دهی نیاز است.
- استراتژی شکل‌دهی مانند رویکرد انطباقی از جریان مستمر سه مؤلفه پدیدار می‌شود:
 - تعامل،
 - سازمان‌دهی و
 - تکامل اکوسیستم.
- بنابراین برخلاف رویکرد کلاسیک، هیچ نقطه تمایز مشخصی میان مراحل استراتژی پردازی و اجرا وجود ندارد. هر سه مؤلفه باید عمیقاً درون ساختار و سازوکارهای شرکت و میان شرکت‌ها وجود داشته باشند.
- تعیین استراتژی برای رویکرد شکل‌دهی از طریق
 - تعامل با ذینفعان خارجی برای ایجاد چشم‌انداز مشترکی از توسعه صنعت آغاز می‌شود.
 - سپس ایفاکننده نقش سازمان‌دهی بستری را خلق کرده و اجرایی می‌سازد که ذی‌نفعان را کنار هم‌دیگر می‌آورد و به سازمان دهنده امکان می‌دهد تا از تأثیرش برای خلق و بهره‌برداری از ارزش اکوسیستم استفاده کند.

- درنهایت، سازمان دهنده بستر و اکوسیستم را با هدایت به‌سوی مقیاس تجاری پرورش و گسترش می‌دهد و آن را در برابر تغییرات خارجی منعطف نگاه می‌دارد.

۱-۵-۵. تعامل با ذینفعان

- مزایای استراتژی شکل‌دهی عمدتاً با استفاده از منابع و قابلیت‌های دیگر ذینفعان قدرتمند حاصل می‌شود.
- بنابراین ایفاکننده نقش سازمان‌دهی باید با ذینفعان در تعیین استراتژی تعامل کند.
- لازم است شرکت سازمان دهنده با همکاری دیگران
 - چشم‌انداز مشترکی خلق کند،
 - مناسب‌ترین ذی‌نفعان را برای تحقق آن چشم‌انداز شناسایی کند،
 - منافعشان را درک کرده و در نظر بگیرد و
 - اکوسیستم را در زمان مناسب برپا کند.

۱. ایجاد چشم‌اندازی برای شکل‌دهی

- چشم‌انداز در رویکرد شکل‌دهی مشخص می‌کند که
 - مشارکت‌کنندگان در اکوسیستم به چه روشی قادرند مسائل را بهبتر از فعالیت مستقل یک شرکت حل کنند،
 - چگونه تقاضا را تحریک کرده،
 - زیرساخت اقتصادی را برای پاسخ‌گویی به آن ایجاد کنند و
 - محدودیت‌های بالقوه مانند موانع قانونی را در حین توسعه بازار را از میان برمی‌دارند.
 - چشم‌انداز باید مبتنی بر منافع طرفین باشد و در حین تعامل‌های مکرر میان ذی‌نفعان یا توسط شرکت سازمان دهنده پدیدار شود.
 - چشم‌انداز در رویکرد شکل‌دهی باید برد-برد باشد تا دیگر ذی‌نفعان را به خود جلب کند و این مسئله نیز در آن پیش‌بینی شده باشد که لازم است ایفاکننده نقش سازمان‌دهی منابع خود را بدون انتظار بازده کوتاه‌مدت به اشتراک بگذارد. این مشارکت منجر به خلق مزیت‌هایی مانند
 - اعتماد،
 - حسن نیت و
 - تأثیرگذاری
- می‌شود که ارزش فراوانی دارند. در شرایط مطلوب، اشتراک منابع هزینه محدودی دارد.

- چنین چشم‌اندازی ممکن است به‌تنهایی یا در اثر مشارکت پدیدار شود. در هر صورت، شرکت شکل‌دهنده باید تعیین چشم‌انداز را به‌صورت ارتباطی مستمر با مشارکت‌کنندگان اکوسیستم در نظر بگیرد. زیرا گاهی ممکن است درک منافع مطلوب برای گروه‌های خارجی از پیش دشوار باشد و این منافع در طول زمان پدیدار شوند.
- استراتژی کلاسیک عموماً به نام استراتژی رقابتی خوانده می‌شود و شرکت‌های کلاسیک موفق بیش از هر چیزی روی پیش افتادن از رقبایشان تمرکز می‌کنند.
- در نقطه مقابل، استراتژی شکل‌دهی مبتنی بر همکاری است. در حقیقت، اگر استراتژی شکل‌دهی موفق باشد، رقابت ممکن است به دلیل تأثیر قدرتمند شبکه در ساختار اکوسیستم با نگرانی محدودی همراه باشد.
- هر چه تعداد مشارکت‌کنندگان بیشتر باشد، ارزش سیستم برای آن‌ها بیشتر خواهد بود.
- چشم‌انداز در رویکرد شکل‌دهی به تجسم دقیق وضعیت مطلوب یا ویژگی‌های نهایی محصول نمی‌پردازد. بلکه، ارزش پیشنهادی متقابل در اکوسیستم، یا روش خلق و به اشتراک‌گذاری ارزش توسط نقش‌آفرینان مختلف را شامل می‌شود. این کاملاً با آرمانی که در رویکرد آرمان‌گرایانه وجود دارد و به تجسم نتیجه‌ای مشخص اختصاص دارد، متفاوت است.
- تعدادی از شرکت‌هایی که استراتژی‌های شکل‌دهی را با موفقیت به کار گرفته‌اند تأکید دارند که اتکا به اکوسیستم بیش از آنکه به معنای مدیریت به‌سوی دستیابی به نتیجه‌ای مشخص باشد، به معنای میانجی‌گری برای اثربخشی سازوکارهای بازار است.

۲. شناسایی ذی‌نفعان و درک منافع آنان

- پرسش این است که شرکت باید با کدام ذی‌نفعان همکاری نماید؟
- در برخی نمونه‌ها مجموعه ذی‌نفعان به‌سادگی قابل‌شناسایی است؛ اما در برخی موارد این کار امکان‌پذیر یا مطلوب نیست.
- اگر جذابیت بستر شما وابسته به تنوع و پویایی پیشنهاد عرضه‌شده روی آن است، باید شبکه‌تان را گسترده‌تر در نظر بگیرید.
- اگر در حال ایجاد بازار جدیدی هستید،
 - به رهبران عقیده،
 - شرکت‌هایی که محصولات مکمل را تولید می‌کنند،
 - مشتریان و
 - گاهی حتی به رقبا احتیاج دارید.
- منافع ذی‌نفعان در اکوسیستم باید با منافع کلی اکوسیستم هم‌راستا باشد. از این‌رو، ایفاکننده نقش سازمان‌دهی باید مشخص کند

- منافع ذی‌نفعان چگونه با اکوسیستم تناسب پیدا می‌کند؛
- آن‌ها چگونه در اکوسیستم به ایفای نقش می‌پردازند و
- چگونه ممکن است روی نقش آفرینان دیگر تأثیر بگذارند.
- آیا ذی‌نفعان علاقه دارند به پایگاه مشتریان یا برندتان دسترسی داشته باشند؟ آیا آن‌ها می‌خواهند از مقیاس عملیاتی یا منابعتان استفاده کنند؟

۳. آغاز به همکاری در زمان مناسب

- زمان‌بندی بسیار کلیدی است.
- اگر زود هنگام اقدام کنید، ممکن است شرایط بازار برای متقاعد کردن دیگران به‌منظور پیوستن به شما چندان مطلوب نباشد
- اگر بسیار دیر عمل کنید، ممکن است یک بستر جایگزین با سازمان دهنده متفاوت، تأثیر شبکه‌ای بالقوه و سیستم انحصاری، اعتبار کافی به دست آورده باشد و گرفتن جایگاه آن امکان‌پذیر نباشد.

۵-۵-۲. سازمان دهنده

- سازمان‌دهی همکاری میان تعداد زیادی از نقش آفرینان متفاوت و در حال تغییر، نیازمند ایجاد و بهره‌برداری از بستری است که تعاملات و کسب درآمد را تسهیل کند. این بستر باید
 - از ذینفعان محافظت کند و
 - نقطه‌ای مرکزی ایجاد کند که به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی بتواند از تأثیرش استفاده کند.

۱. ایجاد بستر

- هدف اصلی بستر تسهیل تعامل مستقیم میان مشارکت‌کنندگان اکوسیستم یا میان مشارکت‌کنندگان و مشتریان است.
- بنابراین، بستر ایدئال
 - هزینه مبادله را برای ذینفعان، و هزینه‌های مدیریت را برای ایفاکننده نقش سازمان‌دهی کاهش می‌دهد.
 - غالباً بازخوردهایی برای مشارکت‌کنندگان فراهم می‌کند تا آن‌ها بتوانند نقششان را بدون دستور مستقیم و صریح از سوی سازمان دهنده اصلاح کنند.
 - درنهایت، شرایط را برای ترک اکوسیستم از سوی ذی‌نفعان؛ یا ایجاد یک اکوسیستم برای رقبا از طریق ایجاد تأثیر شبکه‌ای و مسدود کردن ارزش درون سیستم غیر جذاب می‌سازند.

- با این حال، پیچیدگی بسترهای بزرگ مانع از دستیابی به چنین نتایجی می‌شود.
- به این دلایل، بسترها عموماً فضایی‌اند که تعاملات را با هزینه پایین و بازخوردهای فوری و برآمده از بازار تسهیل می‌کنند.
- بسترها می‌توانند شکل‌های متفاوتی داشته باشند که ممکن است شامل قالب‌های غیر دیجیتال یا غیر بازاری باشد؛ علاوه بر این، بسترها می‌توانند استانداردهای قراردادی باشند که قواعدی را برای مشارکت مشخص می‌کنند.

۲. اداره کردن بستر

- ایجاد بستر نقطه شروع و چیزی شبیه به یک ورزشگاه فوتبال است. تا زمانی که بازیکنان به زمین نیایند، هیچ مسابقه‌ای در کار نیست. لازم است شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی مانند داور خوب (یا حتی کسی که مالک ورزشگاه است) به‌طور فعالانه و از طریق کنترل گزینشی تعداد کمی از متغیرهای کلیدی به مدیریت بستر بپردازند. از آنجایی که کنترل همه‌چیز غیرممکن و نامطلوب است، تمرکز روی
 - ایجاد انحصار برای ذی‌نفعان،
 - اقتصادی ساختن ارزش خلق‌شده و
 - اصلاح سیستم برای حفظ نتایج برد-برد است.
- سازمان دهندگان موفق اکوسیستم عموماً قواعد و سازوکارهای تعامل را کنترل می‌کنند. این کار امکان تسهیل رشد و تکامل اکوسیستم را به‌جای مدیریت مستقیم جزئیات فراهم می‌کند.
- مدیریت اثربخش بستر با سه روش به حفظ ارزش می‌پردازد:
 - ایجاد جذابیت مشارکت در اکوسیستم،
 - حداکثرسازی تأثیرات شبکه که رقبای بالقوه را از ایجاد پایگاه رقابتی منع کند و
 - محدود کردن امکان دستیابی به ارزش خارج از محدوده همکاری شرکا.
- شرکت‌های موفق در به‌کارگیری رویکرد شکل‌دهی این کار را با اشتراک گذاشتن برخی از منابعشان انجام می‌دهند. یعنی چیزهایی مانند ابزارهای ویژه بستر برای توسعه‌دهندگان نرم‌افزارهای کاربردی را ارائه می‌دهند که تنها در داخل اکوسیستم ارزش دارد.

۳. تکامل اکوسیستم

- قدرت استراتژی شکل‌دهی به عمق و گستره تعاملاتی وابسته است که از رشد سریع اکوسیستم و تطبیق آنی در پاسخ به تغییرات محیط بیرونی پشتیبانی می‌کنند.
- تنوع این تعاملات درون بستر می‌تواند کاربران نهایی را به خود جذب کند.

- تنوع باید حتی به قیمت از دست رفتن کارایی حفظ شود.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی باید روی سرمایه‌گذاری بر فرصت‌ها پافشاری کنند تا اثرات شبکه‌ای را از طریق گسترش یا تجاری ساختن بستر به حداکثر برسانند.
- هنگامی که سیستم به حجم قابل توجهی برسد، ایفاکننده نقش سازمان‌دهی باید اکوسیستم را منعطف نگاه دارد.
- محیط شکل‌دهی تغییر می‌کند و اکوسیستم نیز باید همین‌طور باشد.
- هرچه بستر رشد می‌کند، سازمان دهنده باید به مجموعه ذی‌نفعان امکان تغییر برای حفظ هم‌راستایی را بدهد.
- اکوسیستم‌های غیر منعطف شکست می‌خورند.
- گاهی سازمان دهنده‌ها اسیر این وسوسه می‌شوند که کنترلشان را گسترش دهند و این ذی‌نفعان را ناخشنود می‌کند.
- در برخی موارد، شرکت به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی به قصد ایجاد کارایی و تخصص‌گرایی تعداد نقش‌آفرینان اکوسیستم یا روابط زائد میانشان را کاهش می‌دهد تا هزینه مدیریت را کاهش دهند. این تمایلات کلاسیک جذابیت بلندمدت اکوسیستم و قابلیت تطبیق آن را به دلیل کاهش میزان تنوع و پویایی تخریب می‌کند.
- اگر فقط یکی از نقش‌آفرینان بتواند پیشنهاد خاصی را عرضه کند، ریسک اکوسیستم به تقاضا برای آن نقش‌آفرین گره می‌خورد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۶-۵. رویکرد شکل‌دهی در عمل: پیاده‌سازی

- از آنجایی که جهت‌گیری استراتژی شکل‌دهی از تعامل مستمر و سازمان‌دهی مجموعه‌ای از مشارکت‌کنندگان پدیدار می‌شود، این رویکرد برای اثربخشی باید در همه جنبه‌های سازمان وجود داشته باشد.
- استراتژی شکل‌دهی باید چیزی فراتر از مرزهای سازمان باشد و ترویج نوآوری در محیط بیرونی، ایجاد ساختار سازمانی باز و ترغیب و تأثیرگذاری بر مشارکت‌کنندگان در اکوسیستم را شامل شود.

۱-۶-۵. اطلاعات

- سازمان دهنده اکوسیستم باید به تسهیل و نظارت بر روابط میان گروه‌های مختلف بپردازد و این تعاملات را برای ایجاد نتایج مطلوب برای طرفین به پیش ببرد. این کار می‌تواند با در نظر گرفتن پیچیدگی فراوان تعاملات میان همه گروه‌ها در یک اکوسیستم بزرگ چالش‌برانگیز باشد.

- اطلاعات مانند روغنی است که
 - تعاملات میان ایفاکننده نقش سازمان دهی و ذینفعان را روان می‌کند.
 - هماهنگی را ساده می‌سازد و
 - وسیله‌ای برای بازخورد مستمر، ترغیب یادگیری جمعی و افزایش ارزش ادراک شده از بستر فراهم می‌کند.
- بنابراین لازم است اطلاعات
 - به‌روز باشد،
 - به‌سادگی به اشتراک گذاشته شود و
 - در دسترس باشد
- تا بدون نیاز به مداخله مستمر سازمان دهنده به سازوکاری مبدل شود که اصلاح مبتنی بر بازار را تسهیل کند.
- به‌طور طبیعی، بسترهای دیجیتال این کارکردها را سازوکارهای به اشتراک گذاری اطلاعات می‌دانند.
- در برخی مواقع لازم است سازمان دهندگان نقش‌های فیزیکی فعالانه‌تری را بر عهده بگیرند.
- در شرایط مطلوب، بسترها به صورتی طراحی می‌شوند که اطلاعات درباره
 - رضایت مصرف‌کننده،
 - الگوهای تقاضا و
 - سلامت کلی اکوسیستم
- را به‌طور خودکار فراهم کنند و نیاز به مداخله ویژه‌ای از سوی سازمان دهنده برای جمع‌آوری و به اشتراک گذاشتن اطلاعات نباشد.
- بازارهای مجازی موفق هم داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند و هم آن‌ها را با مشارکت‌کنندگان به شیوه‌ای قابل فهم و ارزشمند به اشتراک می‌گذارند.
- بازخورد می‌تواند پایداری بستر و محصولات عرضه‌شده توسط مشارکت‌کنندگان را فراهم کند و بازخوردهای کاربران به خرده‌فروشان امکان می‌دهد تا پیشنهادهايشان را بهبود دهند.
- برگزیدن معیارهای کمی می‌تواند درست پیش رفتن یا کار نکردن فرایند تکامل مشارکتی را به ایفاکننده نقش سازمان‌دهی اطلاع دهد. این معیارها می‌توانند شامل
 - شاخص پایداری محصول جدید،
 - نرخ رشد اکوسیستم،
 - سودآوری مرکب یا
 - سهم بازار اکوسیستم باشند.

۵-۶-۲. نوآوری

- اصلی ترین بخش اکوسیستم کنترل منابع بیرونی به منظور پشتیبانی از نوآوری های هم راستا و سریع است.
- نوآوری عمدتاً به صورت بیرونی رخ می دهد و بستگی به تنوع مشارکت کنندگان اکوسیستم دارد، اما توسط شرکت به کارگیرنده رویکرد شکل دهنده تسهیل می شود.
- نوآوری در رویکرد شکل دهی به معنای مدیریت مستقیم همه نوآوری ها نیست و نباید هم باشد.
- مدیریت برخلاف منطق بازار ضمن آنکه در مقیاس تجاری امکان پذیر نیست، ممکن است سرعت و تنوع نوآوری های اکوسیستم را هم از میان ببرد.
- سازمان دهنده نوآوری را با استفاده به جا از مشوق ها و ایجاد بازخورد برای ذینفعان تسهیل می کند تا به آن ها امکان دهد به شیوه ای نوآوری کنند که با منافع اکوسیستم هم راستا باشد.
- البته، همه نوآوری ها به صورت بیرونی رخ نمی دهند. نوآوری های ایفاکننده نقش سازمان دهی اغلب از نوع مرتب دوم یا طراحی و بهبود مدل کسب و کار و تعاملات بستر است که اختیار شکل دهنده را برای سازمان دهی اکوسیستم تقویت می کند.

۵-۶-۳. سازمان دهی

- برخلاف دیگر رویکردهای استراتژی، واحد اصلی تحلیل در استراتژی شکل دهی به جای محدود شدن به یک شرکت، کل اکوسیستم کسب و کار است.
- سازمان های به کارگیرنده رویکرد شکل دهی باید نسبت به محیط بیرونی باز بوده و با آن گره خورده باشند تا بتوانند دسترسی شان را از مرزهای شرکت فراتر ببرند و به ایجاد اعتماد بپردازند.
- ایفاکنندگان نقش سازمان دهی به لحاظ ساختاری
 - مرزهای سازمانی کمتری دارند،
 - منابع و دانششان را به اشتراک می گذارند و
 - بخشی از کنترلشان را با استفاده از همان سازوکارهای بازاری موجود در اکوسیستم واگذار می کنند.
- برای مثال، ممکن است ایفاکننده نقش سازمان دهی خودش را با دیگر ذینفعان از طریق گردش کارکنان و سرمایه گذاری در نقش آفرینان بالادستی و پایین دستی یکپارچه کند.
- طبیعتاً این رویکرد باز ساختاری نیازمند تغییر ذهنیت، به ویژه برای رهبران یا کارکنانی است که عادت به تمایز روشن میان «آن ها» و «ما» دارند.
- این رویکرد نیازمند برخورد راحت با رها کردن و کنار گذاشتن است.

- رهبران باید به جای قواعد عملیاتی جزئی و انعطاف‌ناپذیر، اصول راهنمای کلی‌تری را برای ترویج همکاری‌های بیرونی تعیین کنند.

۴-۶-۵. فرهنگ

- اصل فراتر رفتن از مرزهای شرکت برای فرهنگ هم صحیح است. فرهنگ شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی باید
 - برون‌گرایانه باشد
 - شامل نگرش سنجیده‌ای نسبت به گروه‌های بیرونی باشد و
 - تسهیل تعاملات ذینفعان به جای کنترل؛ و همکاری به جای رقابت را ترویج کند.
- شرکت‌ها باید کارکنانشان را برای حرکت فراتر از مرزهای شرکت به‌منظور ایجاد روابط ترغیب و تشویق کنند.
- گشودگی و تواضع کمک می‌کند اعتماد لازم برای ایجاد تعاملات بلندمدت و موفق با ذینفعان اکوسیستم شکل بگیرد.
- فرهنگ در رویکرد شکل‌دهی کارکنان را تشویق می‌کند که برای دیگر نقش‌آفرینان اکوسیستم احترام قائل باشند.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده این رویکرد، فرهنگ غیر مدیریتی‌ای ایجاد می‌کنند که در آن برقراری روابط به جای مدیریت مستقیم یا کنترل آن‌ها بیشتر تحسین می‌شود.
- مشارکت دادن ذینفعان داخلی و خارجی در فرایندهای عادلانه می‌تواند به اندازه دستاوردهای ناشی از آن فرایند اهمیت داشته باشد. بنابراین، بیشتر انرژی‌ها معطوف به خلق فرهنگی می‌شود که از گفت‌وگوهای شفاف و باز حمایت کند

۵-۶-۵. رهبری

- برخلاف عقل و منطق نیست که رهبران شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی با صرف‌نظر کردن از بخشی از کنترلشان، احترام و نفوذ به دست می‌آورند.
- رهبران این شرکت‌ها دامنه فعالیت‌های خود را به فراتر از مرزهای شرکت گسترش می‌دهند.
- این رهبران عموماً
 - چشم‌انداز اکوسیستم را به شکل مشارکتی تعیین می‌کنند؛
 - آن را انتقال می‌دهند؛
 - روابط برون‌گرایانه‌ای را که ریشه در منافع طرفین دارد ایجاد می‌کنند؛
 - تضادها را رفع می‌کنند و

- بیش از آنکه دستور بدهند، تأثیر می‌گذارند.
- بدین ترتیب، رهبر بیش از آنکه مدیری باشد که تمایلات خود را به‌طور انعطاف‌ناپذیر عنوان می‌کند، یک میانجی گر و تسهیل‌کننده است.

۵-۷. اقدامات سازگار با رویکرد شکل‌دهی

اگر اقدامات زیر را در سازمانتان مشاهده می‌کنید، در حال به‌کارگیری رویکرد شکل‌دهی هستید:

- ذی‌نفعان را انتخاب می‌کنید و آن‌ها را به مشارکت وامی‌دارید.
- چشم‌انداز مشترکی را برای انجام کارها به روشی بهتر خلق می‌کنید.
- بستری را برای سازمان‌دهی همکاری‌ها خلق می‌کنید.
- در تکامل اکوسیستم و بستر همکاری‌ها مشارکت می‌کنید.

۵-۸. نکات و دام‌ها

- مؤلفه‌های کلیدی استراتژی شکل‌دهی موفق شامل این موارد است:
 - مشارکت دادن ذی‌نفعان در چشم‌اندازی جذاب در زمان مناسب،
 - سازمان‌دهی اکوسیستم برای حرکت به‌سوی دستاوردهای سودمند برای طرفین و
 - تکامل اکوسیستم همگام با تغییرات محیط بیرونی.
- با وجود افزایش عمومیت استفاده از واژه اکوسیستم در کسب‌وکار، رویکرد شکل‌دهی به استراتژی کمتر شناخته‌شده است.
- برخلاف استفاده بیش‌ازحد از رویکردهای نام‌آشنای کلاسیک و آرمان‌گرایانه، رویکرد شکل‌دهی با کمترین میزان مواجهه روبه‌رو بوده است.
- این رویکرد هم کمترین میزان کاربرد عملی و کمترین میزان ادعا برای به‌کارگیری را داشته است.
- همچنین، در این رویکرد عدم تطابق فراوانی میان شرایط واقعی محیط، محیط ادراک‌شده، استراتژی اعلام‌شده و استراتژی واقعی وجود داشته است.
- برای مثال، شرکت‌هایی که تصور می‌کنند محیط منعطف اما پیش‌بینی‌ناپذیری دارند، به احتمال فراوان از رویکرد انطباقی به‌جای رویکرد شکل‌دهی استفاده می‌کنند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

دامها	نکات
<ul style="list-style-type: none"> • زمان بندی بد: اقدام به استفاده از رویکرد شکل دهی در زمانی که فرصت از دسترس خارج شده یا سازمان دهنده رقیب در اجرا از شما جلوتر است، تلاش بی فایده ای است. • هرز رفتن ارزش: اجازه ندهید ارزش در اکوسیستم‌تان هرز برود. اطمینان حاصل کنید که هزینه جابه جایی مشارکت کنندگان بالاست یا نمی‌توانند قابلیت‌ها و دارایی‌های فکری را که شما در ایجادشان به آن‌ها کمک کرده‌اید، به خارج از اکوسیستم منتقل کنند. • کنترل بیش از حد: از تسلط همه جانبه و مدیریت بیش از حد اکوسیستم اجتناب کنید. یکپارچگی عمودی یا افقی تنوع و پویایی اکوسیستم را کاهش خواهد داد. • اجازه به سازمان دهندگان رقیب برای ورود به بستر: آن سوی کنترل بیش از حد از دست دادن کنترل در برابر سازمان دهنده رقیب است که پیامدهای زیان باری روی خلق ارزش شرکت خواهد داشت. • کارایی با هر میزان از هزینه: اولویت دادن به کارایی و تخصص گرایی در بلندمدت می‌تواند به رویکرد شکل دهی آسیب بزند. تنوع اکوسیستم را پایدار نگاه می‌دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> • انتخاب گزینش شده‌ای داشته باشید: تنها به دنبال بازارهایی باشید که در مراحل اولیه توسعه‌اند، یا ظرفیت رشد بالقوه کافی دارند و شرکت می‌تواند نقش سازمان دهنده را در آن‌ها در پیش گیرد. • نقش خودتان را درک کنید: شرکت‌های کمی ترکیب تأثیرگذاری و قابلیت به کارگیری رویکرد شکل دهی را دارند. بیشتر شرکت‌ها فقط از مشارکت در سیستم منتفع می‌شوند. • سخت‌مندان ببخشید اما حد و حساب بخشش‌هایتان را هم نگاه دارید: پیشنهادهای برد-برد ارائه دهید که ارزش را در اکوسیستم‌تان پدید بیاورند. اثرات شبکه‌ای ارزش بستر شرکت شما را تقویت می‌کنند و آن را پایدار می‌سازند. درعین حال امکان حرکت دارایی‌های فکری را در خارج از اکوسیستم‌تان محدود کنید. • تأثیر خودتان را بگذارید: روابطی ایجاد کنید که از توان ذی‌نفعان دیگر استفاده کند. بستر یا نقطه کانونی‌ای ایجاد کنید که بتوانید با آن تأثیر خود را به کار بگیرید. • به‌طور سنجیده نظارت کنید: به‌دقت محل استفاده از تأثیرگذاری‌تان را انتخاب کنید و به‌جای فعالیت‌های عملیاتی و نتایج، به کنترل سازوکارهای تعامل و تطبیق بپردازید. • از جذابیت و سلامت بستر حفاظت کنید: تنوع و پویایی را در اکوسیستم تشویق کنید و از اندوختن همه بازده یا اولویت دادن کارایی نسبت به تنوع اجتناب کنید.

۹-۵. جمع‌بندی

در این فصل، رویکرد شکل‌دهی به استراتژی را بررسی کردیم که به سازمان‌ها ابزاری فعال برای تأثیرگذاری و تغییر شکل صنایع و بازارها ارائه می‌دهد. در اینجا بینش‌ها و نکات کلیدی از بحث ما آمده است:

- **شکل‌دهی فرصت‌طلبانه صنعت:** رویکرد شکل‌دهی به‌ویژه در محیط‌هایی کاربرد دارد که قوانین صنعت وضع نشده‌اند و فرصت‌های استثنایی برای شکل‌دهی یا تغییر شکل صنایع در مراحل اولیه توسعه‌شان وجود دارد.
- **پویایی مشارکتی:** شکل‌دهی موفقیت‌آمیز صنعت اغلب به همکاری با طیف متنوعی از ذینفعان نیاز دارد. با استفاده از منابع، تخصص و قابلیت‌های مکمل، سازمان‌ها می‌توانند اقدامات جمعی را پیش ببرند و صنعت را شکل دهند.
- **الزامات استراتژیک:** رویکرد شکل‌دهی شامل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های خارق‌العاده، ایجاد چشم‌اندازهای مشترک و ایجاد بسترهای مشترک برای هدایت اقدام جمعی است.
- **الزامات سازمانی:** اجرای رویکرد شکل‌دهی به چابکی سازمانی، گشودگی نسبت به همکاری و تمایل به پذیرش عدم اطمینان نیاز دارد. این امر مستلزم ایجاد ساختارها و فرآیندهایی است که همکاری را تسهیل کرده و امکان انطباق سریع با پویایی‌های متغیر بازار را فراهم نمایند.
- **تمایز با رویکردهای سنتی:** رویکرد شکل‌دهی با تأکید بر شکل‌دهی فعال صنعت، پویایی مشارکتی و گشودگی نسبت به عدم قطعیت، از پارادایم‌های استراتژیک سنتی متفاوت است. این رویکرد سازمان‌ها را ملزم می‌کند که از مرزهای سنتی فراتر رفته و دیدگاه گسترده‌تری نسبت به استراتژی و رهبری داشته باشند.

با درک و استفاده از اصول رویکرد شکل‌دهی، سازمان‌ها می‌توانند نوآوری را هدایت کنند، همکاری را تقویت نمایند و آینده صنایع و بازارها را شکل دهند. پذیرش این رویکرد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نه تنها با تغییرات سازگار شوند، بلکه فعالانه بر محیط‌های رقابتی خود تأثیر بگذارند و آن‌ها را شکل دهند.

۶. فصل ششم: رویکرد نوسازی: دوام بیاور

۶-۱. مقدمه

در فصل ششم از «اکسیر استراتژی» به «استراتژی نوسازی» می پردازیم که هدف آن حفظ بقا و رقابت پذیری شرکت در محیط های طاقت فرسا است. استراتژی نوسازی زمانی ضرورت می یابد که رویکرد موجود به استراتژی دیگر با محیط کسب و کار یا در مواجهه با شوک های داخلی و خارجی هماهنگ نباشد.

هدف این فصل بررسی پویایی استراتژی نوسازی، ویژگی های منحصر به فرد و الزامات استراتژیک آن است. ما به دنبال پاسخگویی به سوالاتی از این قبیل هستیم:

- پیشران های کلیدی که یک ضرورت یک استراتژی نوسازی را ایجاد می کنند، چیست؟
 - چگونه یک شرکت نشانه های یک محیط طاقت فرسا را تشخیص می دهد؟
 - مراحل اساسی در به کارگیری یک استراتژی نوسازی چیست؟
 - چگونه سازمان ها می توانند بقای کوتاه مدت را با اهداف رشد بلندمدت در طول نوسازی متعادل سازند؟
 - چه قابلیت های سازمانی و رویکردهای رهبری برای موفقیت در استراتژی نوسازی مورد نیاز است؟
- با پرداختن به این سؤالات، هدف ما ارائه بینشی در مورد منطق استراتژیک زیربنایی نوسازی، چالش های اجرای آن و مسیرهای بالقوه برای احیای سازمانی است.

۶-۲. رویکرد نوسازی در یک نگاه

- استراتژی نوسازی، بقا و رقابت پذیری شرکت را هنگام فعالیت در شرایط محیطی طاقت فرسا تجدید می کند.
- چنین چالشی ممکن است به دلیل
 - عدم تناسب میان رویکرد شرکت به استراتژی و محیط برای دوره ای متمادی، یا
 - شوک های درونی و بیرونی باشد.
- هنگامی که شرایط محیط بیرونی تا آن اندازه دشوار است که شیوه فعلی کسب و کارتان دیگر نمی تواند تداوم یابد
 - تغییر اقدامات برای آزادسازی و حفاظت از منابع و
 - سپس، جهت گیری مجدد به سوی رشدتنها راه ممکن نه فقط صرفاً برای بقا، بلکه برای رشد مجدد است.

- شرکت باید
 - در ابتدا به شرایط رو به وخامت محیط توجه کند و نسبت به آنها در کوتاه‌ترین زمان ممکن واکنش نشان دهد.
 - سپس، باید رفتار اقتصادی و به‌صرفه را در پیش بگیرد تا پاسخ قاطعی به موانع پیش روی خود برای بقای مالی یا حتی زنده ماندن بدهد.
- شرکت برای این کار باید
 - روی کسب و کارش تمرکز کند،
 - هزینه‌ها را کاهش دهد،
 - از سرمایه‌اش محافظت کند و
 - منابع خود را برای تأمین مالی مرحله بعدی از نوسازی آزاد کند.
 - در نهایت، شرکت باید با هم‌راستا ساختن جهت‌گیری استراتژیک خود با محیط و نوآوری به شیوه استراتژیک به‌سوی یکی دیگر از رویکردهای استراتژیک حرکت کند تا رشد بلندمدت و رقابت‌پذیری‌اش را تضمین کند (شکل ۱۰).



شکل ۱۰. رویکرد نوسازی به استراتژی

- رویکرد نوسازی از دو جنبه منحصر به فرد است.
 - نخست، این رویکرد موقتی است، و

○ دوم اینکه رویکرد نوسازی در واقع ترکیبی از دو رویکرد نسبت به استراتژی است که هر کدام منطق مختص به خودشان را دارند. ترکیب دو رویکرد چالش برانگیز است، زیرا گاهی الزامات دو رویکرد کاملاً مخالف همدیگر است (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۳-۶. موارد آشنا در رویکرد نوسازی

- استراتژی نوسازی مفهوم و واقعیتی کاملاً شناخته شده است، هر چند تحت نام‌های متفاوتی مانند تحول، تغییر مسیر یا ساده سازی از آن یاد می‌شود.
- در دهه ۱۹۸۰، بازطراحی و ایجاد تحول در ساختار با اقبال و توجه فراوانی روبه‌رو بود. بخشی از این مقبولیت به دلیل بازده فراوانی بود که توسط شرکت‌های موفق در این تحول کسب شده بود. صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی و بانک‌ها اصطلاح خرید اهرمی و دیگر روش‌های مهندسی مالی مانند تنزیل سرمایه در گردش و ساختار بدهی جدید را رواج دادند که به شرکت‌ها کمک می‌کرد نقدینگی‌شان را در شرایط طاقت‌فرسای محیطی آزاد کنند. صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی ابزارهایی را پدید آورد که از نخستین مرحله تحول پشتیبانی می‌کرد و جریان نقدینگی کسب‌وکارها را با کاهش هزینه‌ها، حذف فعالیت‌های زائد و بهبودسازی ساختار سرمایه حداکثر می‌کرد.
- در همان زمان، شرکت‌ها به برخی از روش‌های ایجاد کارایی برای گام به‌صرفه ساختن در رویکرد نوسازی دست یافتند. در دهه ۱۹۸۰، شرکت‌های تولیدی آمریکایی روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را ابداع کردند که به آن‌ها کمک می‌کرد فعالیت‌هایشان را با سودآوری مرتبط سازند و آن‌ها را بدون آسیب به عملکرد، ساده کنند.
- در ابتدای دهه ۱۹۹۰، مایکل همر و جیمز چمپی مفهوم بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار را مطرح ساختند که بر پایه ایده بی‌سی جی برای رقابت مبتنی بر زمان قرار گرفته بود: فعالیت‌هایی که جزء اصلی فرایندهای ارائه خدمت به مشتریان نیستند، باید به حداقل برسند (کاپلان و برونس^{۳۳}، ۱۹۸۷؛ هامر و چامپی^{۳۴}، ۱۹۹۳؛ هاوت و استاک^{۳۵}، ۱۹۹۰).
- بعدها بی‌سی جی مفهوم کاهش لایه‌های سازمانی را مطرح کرد. این مفهوم به بیان این مسئله می‌پردازد که تعداد لایه‌های سازمانی، معادل پیچیدگی و ناکارایی ساختار است و کاستن از تعداد لایه‌های اضافی و افزایش گستره کنترل، رقابت‌پذیری شرکت را بهبود می‌دهد (نیکول^{۳۶}، ۲۰۰۴).

³³ Kaplan and Bruns

³⁴ Hammer and Champy

³⁵ Hout and Stalk

³⁶ Nicol

- در نهایت، در میانه دهه ۱۹۹۰، هم افراد دانشگاهی و هم افراد حرفه‌ای توجه بیشتری به جنبه‌های نرم تغییر کردند. نویسندگانی مانند جان کاتر به بحث درباره این مسئله پرداختند که تحول بدون در نظر گرفتن عوامل انسانی و خلق قابلیت‌های مدیریت تغییر در مقیاسی وسیع، محکوم به شکست است (کاتر^{۳۷}، ۱۹۹۶؛ داک^{۳۸}، ۲۰۰۱).

۶-۴. شرایط به‌کارگیری رویکرد نوسازی

- باید زمانی رویکرد نوسازی را به کار بگیرید که شرکت به دلیل عدم تناسب میان استراتژی و محیط پیرامونش برای مدتی طولانی، یا به دلیل شوک‌های داخلی و خارجی با شرایط طاقت‌فرسای محیطی روبه‌رو است.
- چنین عدم تناسبی زمانی رخ می‌دهد که
 - شرکت استراتژی اشتباهی را برگزیده است یا
 - در بیشتر موارد، محیط تغییر کرده اما استراتژی تغییر نکرده است و این منجر به عملکرد نامطلوب شده است.
 - شرایط بیرونی به‌طور ناگهانی محیط را طاقت‌فرسا می‌سازد
- شوک‌ها و بی‌ثباتی‌های اقتصادی و سیاسی ممکن است بازار سرمایه را دچار محدودیت کند یا مخارج مصرف‌کننده و تقاضا را در حوزه فعالیتتان به‌طور غیرمنتظره‌ای کاهش دهد. در برخی مواقع این شرایط ممکن است با نتایج مخرب هم‌زمان باشند.
- چالش‌های بزرگ و تهدیدکننده بقا می‌توانند نزدیک‌تر شوند، اتفاقاتی مانند
 - فساد در زنجیره تأمین،
 - ازکارافتادن مهم‌ترین زیرساخت‌های تولیدی، یا
 - بحران‌های قابل توجه در زمینه اعتماد.
- با وجود اینکه ممکن است تا زمان احساس تبعات منفی، متوجه ورود شرکتتان به شرایط بحرانی نشوید، تشخیص نیاز به رویکرد نوسازی چندان سخت نیست:
 - عملکرد نامطلوب رقابتی در دوره‌های طولانی از حیث حاشیه یا رشد فروش،
 - کاهش شدید جریان نقدینگی یا
 - کاهش سرمایه در دسترس
 نشان‌دهنده ریسک بقای شرکت در بلندمدت است.

³⁷ Kotter

³⁸ Duck

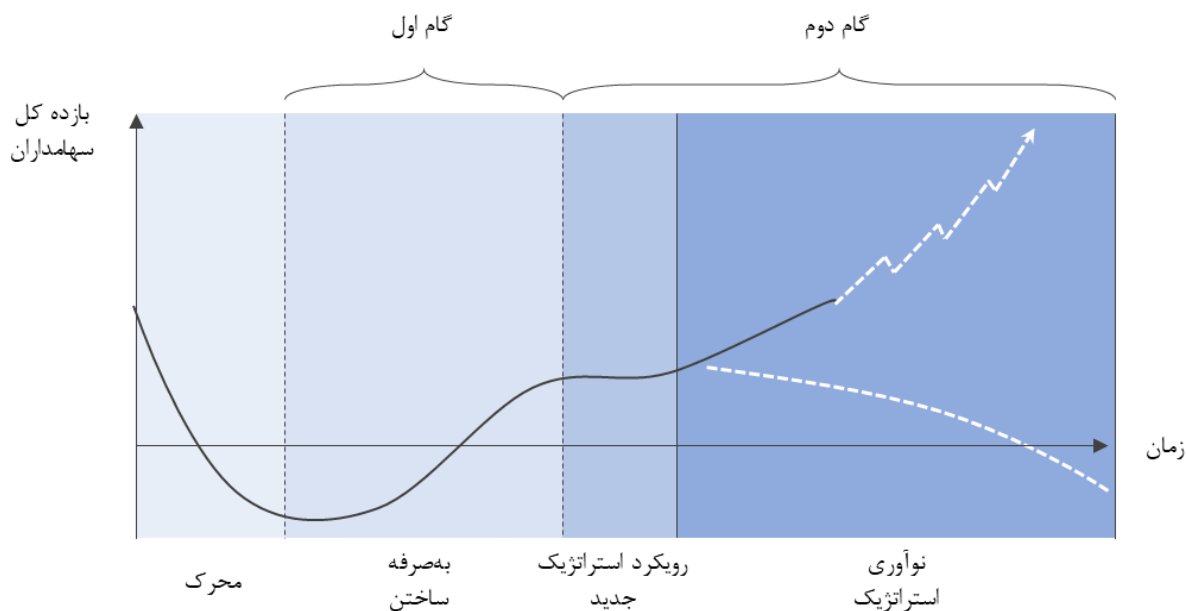
- نیاز به استراتژی نوسازی در سال‌های اخیر رو به افزایش است. دو دلیل اصلی برای این افزایش وجود دارد:
 - دلیل نخست حرکت شتابان تغییر است و
 - دلیل دوم تسری بحران‌های اقتصادی به سبب افزایش درهم تنیدگی و ارتباط میان نظام‌های اقتصادی است.
- کسب‌وکارهای امروزی با تغییرات بیشتر و سریع‌تری روبه‌رو می‌شوند که احتمال عدم تناسب رویکرد شرکت‌ها به استراتژی را با محیط در حال تغییر افزایش می‌دهد.
- کسب‌وکارها اکنون با سرعت بیشتری مراحل چرخه عمرشان، از خانه علامت پرسش تا ستاره، گاو شیرده و سگ برحسب ماتریس بی‌سی‌جی، را طی می‌کنند و به همین دلیل چرخه عمرشان نیز در حال فشرده شدن است. در هفتادوپنج درصد از صنایع، مدت زمان متوسطی که شرکت‌ها در هر کدام از مراحل چرخه عمر صرف می‌کنند، به نصف کاهش یافته است (ریوز و همکاران، ۲۰۱۴).
- از این‌رو، رهبران باید نسبت به تغییرات هوشیار باشند و از این نکته مطمئن شوند که استراتژی‌شان از محیط عقب نمی‌افتد.
- به نظر می‌رسد بحران‌های اقتصادی عمیق‌تر می‌شوند و به فراتر از مرزهایی گسترش می‌یابند که بحران از آن‌ها آغاز شده است، زیرا درهم تنیدگی و ارتباط در اقتصاد جهانی رو به افزایش است. در گذشته، بحران‌ها اغلب محدود به صنعت یا موقعیت جغرافیایی پیدایششان بودند.
- مؤلفه‌های محیطی مانند آشفته‌گی و تغییرات سریع‌تر و بنیادی‌تر که نیاز به رویکرد انطباقی را افزایش می‌دهند، همان مؤلفه‌هایی‌اند که نیاز به رویکرد نوسازی را هم افزایش می‌دهند.
- تطبیق یافتن، همان‌گونه که به آن اشاره شد، همیشه ساده نیست، اما هنگامی که شرکت مراحل اولیه تطبیق‌پذیری را از دست می‌دهد با تغییرات ناگهانی، بزرگ‌تر و پرریسک‌تری روبه‌رو می‌شود که تحول در شرکت را ضروری می‌سازد.
- برخی نشانه‌های نیاز به نوسازی:
 - تغییرات پیاپی مدیران ارشد در مدت زمان کوتاه،
 - عدم رشد در بازه زمانی کوتاه،
 - سقوط از جایگاه پیش‌تاز بازار در بسیاری از طبقات محصول به شرکتی عقب‌مانده در آن طبقات و
 - پیچیدگی بسیار شدید.
- شاخص‌هایی که نشان‌دهنده محیط انطباقی‌اند:
 - صنعت یا شرکت نرخ رشد اندک یا منفی دارد.
 - صنعت یا شرکت در حال از دست دادن منابع مالی است.
 - صنعت یا شرکت تحت تأثیر شوک‌های داخلی است.

- صنعت یا شرکت تحت تأثیر شوک‌های خارجی است.
- شرایط ریسک بقا را به شما تحمیل می‌کند.
- صنعت یا شرکت در دسترسی به سرمایه با محدودیت روبه‌روست.

۵-۶. رویکرد نوسازی در عمل: استراتژی پردازی

- اهمیت نوسازی استراتژیک رو به افزایش است. نوسازی استراتژیک بازی خطرناکی است که گاهی بقای شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- بسیاری از مدیران ارشد با این رویکرد تحت عنوان تحول، یا تغییر مسیر، یا به زبان ساده‌تر، کاهش هزینه‌ها، آشنایی دارند.
- اجرای موفقیت‌آمیز رویکرد نوسازی نسبت به استراتژی دشواری از چیزی است که تصور می‌کنید. هفتادوپنج درصد از تحول‌ها در دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت یا بلندمدت با شکست روبه‌رو می‌شوند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۳).
- همه شرکت‌ها در مرحله‌ای قرار دارند که آن را به‌صرفه ساختن می‌نامیم. اما به‌صرفه ساختن با وجود ضرورتش، به‌تنهایی کافی نیست.
- کاهش هزینه‌ها و دیگر معیارهای تدافعی رویکردهای آشنایی برای پابرجا ماندن به شمار می‌آیند. اما با وجود وضوح و سرعت این معیارها در پیدایش نتایج ملموس، نمی‌توان آن‌ها را روشی برای دستیابی به موفقیت‌های بلندمدت دانست.
- به‌صرفه سازی و در پیش گرفتن رفتار اقتصادی مجموع بازده سهامداران را در بهترین حالت با سطح صنعت متوازن می‌کند. اما نمی‌تواند جلوی افت رقابت‌پذیری را در بلندمدت بگیرد.
- هیچ‌کدام از شرکت‌ها بدون تلاش برای ورود به گام دوم تحول از طریق روی آوردن به رویکرد جدیدی از استراتژی که متمرکز بر نوآوری و رشد باشد، در بلندمدت به موفقیت دست پیدا نمی‌کنند.
- بخش عمده‌ای از شکست‌ها در گام تحول به شرکت‌هایی بازمی‌گردد که هیچ‌گاه فرا تر از گام نخست کاهش هزینه‌ها نرفته‌اند.
- برای آنکه استراتژی نوسازی در بلندمدت موفق باشد، شرکت باید هر دو گام به‌صرفه سازی و رشد را دنبال کند. این یعنی شرکت باید به یکی از چهار رویکرد دیگر نسبت به استراتژی روی بیاورد.
- استراتژی پردازی برای رویکرد نوسازی با واکنش زود هنگام به نشانه‌های محیط طاقت‌فرسا آغاز می‌شود. شرکت باید به گام نخست به‌صرفه ساختن وارد شود. این گام شامل
 - تشخیص فرصت‌ها برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها و حفاظت از سرمایه و

- سپس برنامه‌ریزی سخت‌گیرانه برای دستیابی به مزایای ناشی از این اقدام است.
- بعد از این کار، شرکت برای گام دوم یا رویکرد جدید و متمرکز بر رشد و نوآوری‌های استراتژیک آمادگی پیدا می‌کند (شکل ۱۱).



شکل ۱۱. مسیرهای تحول

۱-۵-۶. واکنش زودهنگام به محرک‌ها

- تشخیص و پاسخ زودهنگام به نشانه‌هایی از حضور شرکت در محیطی طاقت‌فرسا حیاتی‌ترین گام در افزایش شانس بقاست.
- شرکت‌ها معمولاً به شرایط اضطراری بسیار دیر پاسخ می‌دهند.
- دلایل اصلی نادیده گرفتن شرایط اضطراری پیش رو:
 - غرور،
 - شاخص‌های مالی دارای تأخیر یا
 - نداشتن بستری برای مشخص ساختن سریع اتفاقات حیاتی.
- علاوه بر این، مدل‌های کسب‌وکار بالغ ممکن است نقدینگی زیادی را هدر بدهند و با وجود پیدایش زمینه برای منسوخ شدن، همچنان مناسب و شکوفای به نظر برسند. زمانی که فشارهای مالی افزایش می‌یابد، چالش‌ها نیز چند برابر می‌شوند و به‌طور محسوسی نمایان می‌شوند.
- برخی شرکت‌ها با تشخیص نشانه‌های زود آیند می‌توانند شرایط طاقت‌فرسای محیط را پیش‌بینی کنند؛ مانند

- تغییرات فناوری،
 - ظهور رقبا در حاشیه بازار،
 - تغییرات در شیوه و محل سرمایه‌گذاری‌ها،
 - نارضایتی یا ترک مشتریان و
 - کاهش نرخ رشد
- با این وجود، نمونه این پیش‌دستی‌ها در نوسازی به نحو شگفت‌انگیزی کمیاب است (ریوز و همکاران، ۲۰۱۳).

۶-۵-۲. گام اول: برنامه‌ریزی برای به‌صرفه ساختن

- هنگامی که شرکت شرایط طاقت‌فرسای محیط را تشخیص می‌دهد، باید نخستین گام از نوسازی را با در ذهن داشتن دو هدف آغاز کند:
 - نخست، شرکت باید قابلیت بقا از حیث مالی را بازیابد و
 - دوم، باید مسیر بازگشت خود را به رشد تأمین مالی کند.
- شرکت باید برای دستیابی به این اهداف، برنامه‌ای را برای تمرکز روی کسب و کارش طرح‌ریزی کند به‌واسطه:
 - کنار گذاشتن فعالیت‌های غیرکلیدی،
 - کاهش هزینه‌ها و
 - محافظت از سرمایه.
- شرکت‌ها در حالت نوسازی فرصت‌هایی را برای تمرکز مجدد روی فعالیت‌های اصلی‌شان تشخیص می‌دهند.
- آن‌ها پرتفوی‌شان را با بازبینی صنایع و کسب‌وکارهایی که قصد حفظشان را دارند و تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام محصولات یا بخش‌های مشتری به سودآوری و خلق نقدینگی منجر می‌شوند، مجدداً سازمان‌دهی می‌کنند.
- کاهش هزینه‌های مرتبط با دارایی‌های بازمانده از گذشته می‌تواند به بازیافتن سودآوری در کوتاه‌مدت و کاهش فاصله عملکرد کمک کند.
- بسیاری از شرکت‌ها با
 - کاهش هزینه‌های نیروی انسانی،
 - بازطراحی ساختار سازمانی و
 - کارآمد ساختن فرایندها از طریق مدیریت ناب، شش سیگما و رویکردهای مشابه سودشان را بهینه می‌کنند و مشکلات خود را کاهش می‌دهند.
- صرفه‌جویی‌های بالقوه در بسیاری از حوزه‌ها رخ می‌دهند:
 - هزینه کالاهای به فروش رفته را می‌توان منطقی کرد از طریق

- منطقی کردن پرتفوی تأمین کنندگان،
- کاستن از واسطه‌ها،
- تغییر ترکیب جغرافیایی تأمین کنندگان یا
- مبادرت به همکاری‌هایی مانند کاهش ضایعات و زمان تحویل در زنجیره تأمین.
- هزینه‌های غیرمستقیم راه ساده‌ای برای صرفه‌جویی در هزینه‌هایی است که تجربه مشتری را به سرعت تحت تأثیر قرار نمی‌دهند؛ مانند:
 - بودجه بازاریابی،
 - هزینه‌های اختیاری تحقیق و توسعه و
 - مخارج غیرمستقیم کارکنان
- شرکت‌ها می‌توانند به‌غیر از منطقی سازی پرتفوی یا کاهش هزینه‌ها، منابع را در ترازنامه‌شان آزاد کنند. برای مثال، آن‌ها می‌توانند
 - دارایی‌های زائدشان را کاهش دهند،
 - ساختار بدهی خود را تغییر دهند یا
 - سرمایه در گردش را با بهبود وضعیت موجودی‌ها، تغییر قراردادهای تأمین کنندگان و حذف رویه‌های نامناسب پرداخت بهینه کنند،
 - در صورت صرفه اقتصادی، دارایی‌های اصلی‌شان را بفروشند و سپس آن‌ها را مجدداً اجاره کنند.
- پس‌از این، فرصت‌های شناسایی‌شده توسط شرکت به برنامه‌های دقیق و مشتمل بر تعداد زیادی از نقاط کنترل تبدیل می‌شود.
- مدیریت نظام‌یافته استراتژی در گام نخست، به شرکت اجازه می‌دهد مدتی دیگر زنده بماند.
- شرکتی که روی اهداف بلندمرتبه پس‌انداز متمرکز می‌شود و این اهداف را به برنامه‌های ماهیانه یا اهداف فردی تبدیل می‌کند؛ در مسیر دستیابی به هدف کوتاه‌مدت بقای مالی، پیشرفت لازم را از خود نشان می‌دهد.
- ارتقای حداکثری و سریع عملکرد در عین حفاظت از رشد بلندمدت باید اصول راهنما برای گام نخست نوسازی باشد و ایجاد این توازن بسیار دشوار است.
- هنگام کاهش هزینه‌ها، تصمیم‌گیری درباره اینکه چه چیزی کاهش یابد و چه چیزی فروخته شود، باید با چشم‌انداز آتی رشد مرتبط باشد.
- شرکت‌هایی که واحدهایی با قابلیت‌های بالقوه فراوان را می‌فروشند و به اصطلاح دارایی‌هایشان را به آتش می‌کشند، موفقیت بلندمدت خود را قربانی می‌کنند.
- انطباق با اصول عقلانی لازم است؛ دارایی‌هایی با ارزش استراتژیک بالا فقط باید به‌عنوان آخرین راهکار برای تولید نقدینگی به فروش برسند.

- سبک و سنگین کردن رویکرد مناسبی برای قطع هزینه‌ها و اقدام به سرمایه‌گذاری است؛ درحالی که کاهش هزینه‌ها در برخی حوزه‌ها به‌طور جدی دنبال می‌شود، در حوزه‌های دیگر برای رشد بلندمدت سرمایه‌گذاری مجدد می‌شود.
- اگرچه گام‌های اول و دوم پشت سر هم رخ می‌دهند، اما با هم تداخل هم دارند.
- شرکت‌ها نباید مؤلفه‌هایی را حذف کنند که برای گام دوم ضروری خواهند بود.
- مسئله دیگر اینکه گام نخست، منابع مالی رشد در گام دوم را تأمین می‌کند و در نتیجه اهداف کاهش هزینه‌ها باید این مسئله را نشان دهد.
- درنهایت، با وجود اینکه بیشتر توجهات شرکت در گام نخست به حفاظت از شرکت معطوف می‌شود، رهبران باید چشم‌هایشان را به افق بدوزند تا بتوانند به پیش‌بینی و استقرار فرایند استراتژی پردازی برای موفقیت در گام دوم بپردازند.

۶-۵-۳. گام دوم: چرخش به سوی رشد

- استراتژی پردازی در گام دوم متضمن انجام صحیح دو کار است:
 - تعریف یک رویکرد جدید به همراه سرمایه‌گذاری در نوآوری استراتژیک برای پشتیبانی از آن رویکرد و
 - انتقال و برقراری ارتباط پیرامون استراتژی جدید.
- شرکت‌های موفق به‌منظور تعیین جهت‌گیری در گام دوم تحول، محیط را ارزیابی می‌کنند تا چشم‌انداز بلندمدتشان را شکل دهند.
- فارغ از رویکرد استراتژیکی که شرکت در گام دوم دنبال خواهد کرد، باید تمرکز را از منظر درونی، کوتاه‌مدت و متکی بر کارایی؛ به سوی منظر بیرونی، بلندمدت و متکی بر رشد تغییر داد.
- شرکت‌ها برای چرخش به سوی رویکرد جدید، باید به نوآوری استراتژیک بپردازند و تغییرات بنیادین و چندگانه‌ای را در مدل کسب‌وکار خود ایجاد کنند.
- رویکرد مناسب و نوآوری‌های همراه آن باید بر مبنای ارزیابی شرکت از شرایط محیطی پس از بحران باشد.
- رهبران باید با در نظر گرفتن فشار برای تمرکز روی بقا در کوتاه‌مدت و آسیب‌های احتمالی به اعتبار شرکت در طی دوره بحران، به‌سرعت جهت‌گیری داخلی شرکت را از نو تنظیم کنند و در انتقال و برقراری ارتباط پیرامون استراتژی جدید، هم در درون و هم در بیرون از شرکت، سرمایه‌گذاری کنند. این کار به کنار هم آوردن افراد بیرون از شرکت مانند ذی‌نفعان مالی به‌واسطه داشتن منطق جدیدی برای اتکا، و بهبود روحیه افراد داخلی مانند کارکنان از طریق ارائه چارچوب‌ها و چشم‌اندازهای جدید کمک می‌کند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۶-۶. رویکرد نوسازی در عمل: پیاده‌سازی

- نوسازی استراتژیک بازی خطرناکی ست و نیازمند معطوف شدن کامل توجه سازمان به رفتار اقتصادی و به‌صرفه در گام نخست و پس‌از آن، به رشد مجدد است.
- هر دو گام نوسازی، از مدیریت اطلاعات تا ساختار، فرهنگ و رهبری باید در سازمان جا بیافتد و این یک چالش واقعی است: شرکت‌ها برای موفقیت در رویکرد نوسازی موفق باید میان الزامات متضاد تمرکز کوتاه‌مدت روی بقا و تمرکز بلندمدت روی رشد توازن ایجاد کنند.

۶-۶-۱. اطلاعات

- استراتژی نوسازی موفق برنامه‌هایی را برای تمرکز و به‌صرفه‌سازی و سپس چرخش به یک استراتژی جدید برای موفقیت در بلندمدت به اجرا درمی‌آورد.
- مدیریت اطلاعات از این اهداف به سه روش حمایت می‌کند:
 - شناسایی نشانه‌های هشدار
 - شکل دادن برنامه‌هایی برای صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها و
 - پایش حرکت در راستای این برنامه‌ها.
- گام تمرکز و به‌صرفه‌سازی نیازمند اجرای نظام‌مند پروژه‌های بهبود مالی است. برنامه‌های دقیق عملیاتی که در همه سطوح سازمان برای اطمینان از مسئولیت‌پذیری و دنبال کردن پیشرفت جاری‌سازی شده‌اند، از این هدف پشتیبانی می‌کنند.
- در گام دوم تحول، الزامات مدیریت اطلاعات برحسب نیازهای خاص رویکرد استراتژیک به کار گرفته شده متفاوت است.
- در گام نخست، شرکت‌ها باید از مجموعه‌ای از ابزارهای تحلیلی و اندازه‌گیری برای برنامه‌ریزی و نظارت بر بهبود عملکرد استفاده کنند.
- هر یک دلار در این گام اهمیت دارد.
 - شرکت‌ها باید از راهکارهای دقیق هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت استفاده کنند تا بتوانند محصولاتی را شناسایی کنند که نقدینگی ایجاد می‌کنند یا آن را از بین می‌برند.
 - سپس، آن‌ها باید از ابزارهای تحلیلی مانند الگوبرداری و بررسی حذف لایه‌های سازمانی استفاده کنند تا بتوانند زمینه‌های بالقوه برای صرفه‌جویی را شناسایی کنند.

- شرکت‌های موفق برای ارزیابی موفقیت هر کدام از پروژه‌ها باید از روش‌هایی مانند روش ارزیابی بر اساس دوام، یکپارچگی، تعهد و تلاش استفاده کنند. این روش زمینه‌هایی را مشخص می‌کند که مداخله در آن‌ها لازم است (گروه مشاوره بوستون، ۲۰۱۴).
- در نهایت، زمانی که شرکت‌ها در مسیر برنامه تجدید ساختار قرار می‌گیرند، پیشرفتشان نسبت به آن را با ابزارهایی مانند گانت چارت‌های ساده تا نرم‌افزارهای پیچیده مدیریت پروژه دنبال می‌کنند.
- برخی از این ابزارهای مدیریت اطلاعات را در رویکرد کلاسیک دیده‌ایم. باین حال، این ابزارها باید به‌جای استفاده به شیوه مکانیکی و ماشین‌وار، به صورتی به کار گرفته شوند که بینش خلق کنند و واقعیت‌های جدیدی درباره وضع فعلی و پیشرفت برنامه‌های بهبود فراهم کنند. استفاده از ابزارها برای تسهیل در تعاملات به‌جای آنکه جایگزینی برای تعاملات و گفت‌وگوها باشد، به جلوگیری از تشریفاتی شدن این فرایند کمک می‌کند.

۶-۶-۲. نوآوری

- نوآوری در بخش نخست رویکرد نوسازی مسئله اصلی نیست، اما در بخش دوم آن یکی از اجزای اساسی به شمار می‌رود.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد نوسازی باید میان این دو اولویت متضاد توازن ایجاد کنند:
 - کاهش اختیاری هزینه‌ها در گام نخست، و
 - سپس نوآوری استراتژیک در گام دوم به‌منظور نوسازی مدل کسب‌وکار.
- ممکن است نوآوری در گام نخست کاهش یابد تا بقای مالی شرکت تضمین شود، اما این مسئله دو استثنا دارد:
 - اگر بهبود کوتاه‌مدت یا میان‌مدت در هزینه‌ها یا سود به‌طور مستقیم منابع فرایند نوسازی را تأمین می‌کند، شرکت‌ها باید به پشتیبانی از نوآوری‌هایی پردازند که این بهبودها را پدید می‌آورد.
 - دوم اینکه، اگر نوآوری بتواند از تغییرات لازم در مدل کسب‌وکار طی دومین گام تحول پشتیبانی کند، شرکت باید نوآوری را تشویق کند.
- شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد نوسازی باید هزینه‌های نوآوری‌شان را سبک و سنگین کنند تا اطمینان حاصل کنند که مخارج صرف شده متمرکز بر این دو هدف بوده است.
- در آغاز دومین مرحله و هنگامی که تهدیدات قریب‌الوقوع نسبت به بقای شرکت از بین رفته‌اند، شرکت‌های موفق در به‌کارگیری رویکرد نوسازی باید دست به نوآوری‌های استراتژیک محدود بزنند تا رویکردهای جدید را برای رشد بیازمایند.

- از آنجایی که گام دوم اغلب با عدم اطمینان و جست و جوی همراه است، ممکن است رویکرد انطباقی را به نمایش بگذارد: سرمایه گذاری های کوچک و کم هزینه با چرخه کوتاه به منظور محدود کردن نقدینگی صرف شده و دستیابی سریع به پاسخ های جهت دهنده. سپس، ممکن است شرکت در نوآوری های با ابعاد بزرگ تر سرمایه گذاری کند که برای یک رویکرد استراتژی خاص و برگزیده در دوره بلندمدت مناسب باشد.

۳-۶-۶. سازمان دهی

- سازمان های به کارگیرنده رویکرد نوسازی نیاز دارند گام نخست، یعنی اقدام موقتی و حساس برای بقا را با تمرکز و نظم دنبال کنند.
- دنبال کردن این گام نیازمند قطع هزینه ها به شیوه ای سخت گیرانه است که ممکن است شامل
- سازمان دهی مجدد همه شرکت، یا
- استفاده از یک لایه سازمانی موقت برای طراحی و نظارت بر این فرایند باشد.
- در سوی دیگر، لازم است شرکت ها در ادامه رو به سوی رویکردی معطوف به رشد بیاورند تا بتوانند گام دوم را با موفقیت اجرا کنند.
- با فرض بر همپوشانی این دو گام، نوسازی شرکت نیازمند جداسازی عوامل ایجادکننده رشد از تلاش برای سازمان دهی مجدد در گام نخست است تا از محافظت از آن عوامل اطمینان حاصل کند.
- در گام نخست، شرکت ها باید هزینه ها را کاهش دهند و از اجرای نظام مند مطمئن شوند و اغلب لایه مدیریتی موقتی را برای طراحی و نگاه داشتن برنامه ها در مسیر به سازمان بیفزایند.
- رهبران سازمان های خود را با کاستن از اجزای غیر اصلی سازمان به اندازه مناسب می رسانند.
- در زمینه نیروی انسانی، لایه زدایی روش اثبات شده ای برای
 - کاهش لایه های سازمانی و افزایش حیطة نظارت،
 - کاهش هزینه ها،
 - ایجاد ارتباطات عمودی و
 - افزایش مسئولیت پذیری است.
- در عمل، ابزارهایی مانند بازمهندسی فرایندها به شرکت ها کمک می کند تا پیچیدگی فرایندها را با حذف گام هایی کاهش دهند که به طور مستقیم ارزشی به محصول نهایی نمی افزایند.
- اغلب، شرکت هایی که در حال نوسازی اند از سلسله مراتب سخت گیرانه ای استفاده می کنند که از اجرای پیگیرانه برنامه های صرفه جویی، به همراه مسئولیت پذیری حتی در کوچک ترین واحدهای سازمانی، مطمئن شوند.

- به دلیل اینکه شرکت‌ها در رویکرد نوسازی در وضعیت موقت فعالیت می‌کنند، ممکن است از دفتر مدیریت طرح استفاده کنند؛
 - لایه موقتی و متمرکز سازمانی که نظم را تضمین می‌کند،
 - می‌تواند هدف مداری بیشتری را فراهم کند و
 - اتخاذ تصمیم‌های سخت را با اجتناب از مانع تراشی منافع شخصی در راه پیشرفت ممکن می‌کند.
- دفتر مدیریت طرح می‌تواند پروژه‌های سازمان‌دهی مجدد را طراحی کند و گزارش‌های استانداردشده پروژه‌ها و معیارهایی برای مدیران رده ارشد سازمان را به‌طور مستمر پیگیری و نظارت کند.
- دفتر مدیریت طرح علاوه بر ایجاد نظم، و فراهم آوردن شفافیت درباره میزان پیشرفت و موانع بالقوه در سراسر سازمان، به مدیران صف امکان می‌دهد کاملاً روی فعالیت‌های جاری کسب‌وکار تمرکز کنند (کینان^{۳۹}، ۲۰۱۳).
- شرکت‌ها برای دومین گام باید هزینه‌ها را با جسارت بیشتر و بدون آسیب رساندن به چشم‌انداز رشد قطع کنند.
- ترکیب معیارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت رقابتی با مشوق‌ها برای تیم‌ها دشوار است. به‌ویژه زمانی که اعضای تیم از امنیت شغلی‌شان می‌ترسند.
- راه‌های متعددی برای عبور از این چالش وجود دارد. برای مثال،
 - شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد نوسازی می‌توانند به سبک و سنگین کردن ساختارشان به هنگام تعیین اهداف سازمان‌دهی مجدد برای حمایت از نوآوری در برابر تلاش‌های معطوف به قطع هزینه‌ها بپردازند.
 - شرکت‌ها می‌توانند مستقیماً برای اجرای اقدامات لازم در دومین گام تحول تلاش کنند؛ حتی وقتی در گام نخست به سر می‌برند.
- گاهی توجه هم‌زمان به هر دو گام اول و دوم ممکن نیست، زیرا سازمان موجود در چنین شرایطی از سازمان هدف بسیار دور است. در چنین نمونه‌هایی، شرکت‌ها می‌توانند واحدهای سازمانی مجزایی ایجاد کنند که از رشد حمایت کند و در همان زمان، سازمان‌دهی مجدد در کسب‌وکار اصلی فعلی هم امکان‌پذیر باشد.

۶-۶-۴. فرهنگ

- شرکت‌هایی که در حال نوسازی‌اند نیاز دارند تا میان دو فرهنگ کاملاً متمایز چرخش داشته باشند.
 - در ابتدا، شرکت باید تمرکز درون‌گرایانه داشته باشد و اقدامات را با رویکردی از بالا به پایین و تأکید روی جاری‌سازی به انجام برساند.

³⁹ Keenan

- سپس، باید به‌سوی ذهنیت کاملاً متمایز و گاه متضادی رو بیاورد که برون‌گرایانه بوده و متناسب با رویکرد استراتژیکی ست که در گام دوم دنبال می‌شود.
- تصور نکنید که این چرخش فرهنگی ساده است. این کار سخت، اما ضروری ست.
- در وهله نخست، شرکت‌ها در بحران به روحیه فرمانبردارانه‌ای برای پشتیبانی از اجرای منظم و عمل‌گرایانه برنامه‌های بقا احتیاج دارند.
- پیروی از برنامه باید در پیش‌چشم همگان با پاداش همراه شود و از ریسک‌پذیری جلوگیری شود.
- شرکت باید برای کاستن از ترس و اضطراب ناشی از صرفه‌جویی در هزینه‌ها کاملاً شفاف باشد و از مسئولان انفصال از خدمت کارکنان در برابر احساس گناه و رنجش خاطر حمایت کند.
- شرکت‌ها عموماً در گام نخست با فرهنگ بدبینی روبه‌رو می‌شوند که ناشی از ناامنی شغلی یا روحیه پایین به دلیل اهداف از دست‌رفته یا عقب‌افتادگی در عملکرد است.
- به‌منظور کاستن از این نگرانی‌ها تا حد ممکن، باید موفقیت‌های کوچک جشن گرفته شود تا تمرکز روی تصویر بزرگ‌تر و بلندمدت‌تر حفظ شود.
- سپس، لازم است رهبری سازمان تغییر فرهنگی را تسهیل کند تا شرکت را برای چرخش به‌سوی یک رویکرد جدید به استراتژی منطبق سازد.
- این تغییر نیازمند آن است که هویت جدیدی در شرکت خلق شود و اطمینان به نفس در این هویت جدید ایجاد شود تا شرکت بتواند پس از دوره‌ای از آشفستگی و تمرکز کوتاه‌مدت به‌سوی فرهنگ
 - ریسک‌پذیرتر،
 - متمرکز بر رشد و
 - معطوف به پیرامون چرخش کند.
- این کار همانند هر تحول فرهنگی دیگری، کار سختی ست و نیاز دارد رهبران واقعاً کارکنانشان را با چشم‌اندازی جدید برای موفقیت در بلندمدت برانگیزانند.
- علاوه بر این، رهبران باید از مؤلفه‌های فرهنگی موردنیاز برای رویکرد بعدی به استراتژی پشتیبانی کنند؛ خواه نیاز برای پرورش دگراندیشی سازنده در رویکرد انطباقی، یا تعهد به هدفی روشن و عمومی در رویکرد آرمان‌گرایانه باشد.

۵-۶-۶. رهبری

- چالش کلیدی که رهبران به‌هنگام استفاده از رویکرد نوسازی با آن مواجه می‌شوند، مدیریت اثربخش گام‌های نوسازی با وجود خصوصیات نسبتاً متضاد آن‌هاست.

- این عمل متوازن نیازمند رهبری دوسوتوان است که تضادهای میان گام نخست و گام دوم را رفع کند و شرکت را به طور موفقیت‌آمیز در طی دو گام رویکرد نوسازی هدایت کند.
- رهبران در نقطه اوج تحول‌اند؛ بنابراین لازم است با برخی حقایق ناراحت‌کننده و متضاد روبه‌رو شوند.
- نوسازی نیازمند توجه به جهات گوناگون است؛
 - هم به بازه کوتاه‌مدت و هم به بازه بلندمدت؛
 - هم به کارایی و هم به نوآوری و رشد؛
 - هم به نظم و هم به تطبیق‌پذیری منعطف؛ و
 - هم به جهت‌دهی واضح و هم توانمندسازی سطوح پایین‌تر
- رهبران نیاز دارند به منظور گذر سریع از میان فاز نخست، تصمیمات دشواری را با توجه به جزئیات، وضوح و سرعت اتخاذ کنند.
- آن‌ها باید به تحلیل عملکرد و پایش تلاش‌ها نزدیک باشند و باید نسبت به هر قضیه‌ای، حتی در شرایط ترس‌آور، با گشودگی برخورد کنند. هم‌زمان با این مسئله، رهبران باید خوش‌بین هم باشند تا بتوانند پیام سطح بالایی را برای حفظ روحیه مخابره کنند و توجه کارکنان و دیگر ذی‌نفعان را به داستان بلندمدت نوسازی جلب کنند.
- این رویکرد ممکن است برای رهبری که به طور مشخص برای تغییر این مسیر به سازمان آمده ساده‌تر باشد، اما رهبری که از هنگام تغییر شرایط محیط به محیطی طاقت‌فرسا در حال فعالیت بوده است، امکان دارد کارش را با ترس، ناامیدی شخصی یا عدم امنیت آغاز کند و نیاز دارد برای رهبری موفقیت‌آمیز بر این احساسات غلبه کند.
- رهبران نوسازی باید در خط مقدم تفکر و تعیین چشم‌انداز گسترده برای گام دوم باشند.
- درحالی‌که همه سخت مشغول حفظ سازمان‌اند، لازم است رهبران به تصویرسازی از هدف نهایی و نوآوری بنیادینی بپردازند که از رشد جدید حمایت می‌کند.
- سپس، هنگامی که بقای شرکت تضمین شد، باید تغییر میان گام اول به گام دوم را شرح دهند و چرخش را به سوی رویکرد جدید، برون‌گرایانه و معطوف به رشد هدایت کنند.
- ممکن است رهبران اثربخش در رویکرد نوسازی به قدرت متقاعدسازی و ارتباطات نیاز داشته باشند، زیرا امکان دارد استرس ناشی از مراحل پس از تحول به ایجاد اینرسی سازمانی بیانجامد.
- رهبران می‌توانند این تغییر را با
 - اطلاع‌رسانی درباره موفقیت‌های زود هنگام در مسیر حرکت به سوی رویکرد جدید نسبت به استراتژی،
 - حمایت سنجیده از نوآوری‌های استراتژیک از طریق منابع جدید با توجه در سازمان، و

- انتقال صبر و استمرار تسهیل کنند.
- حرکت از وضعیت کوتاه‌مدت، راحت و آشنای قطع هزینه‌ها به نوآوری‌های اکتشافی و ناآشنا ممکن است برای سازمان بیگانه باشد، بنابراین رهبران ارشد باید نخستین گام را آشکار و با اطمینان بردارند.

۶-۷. اقدامات سازگار با رویکرد نوسازی

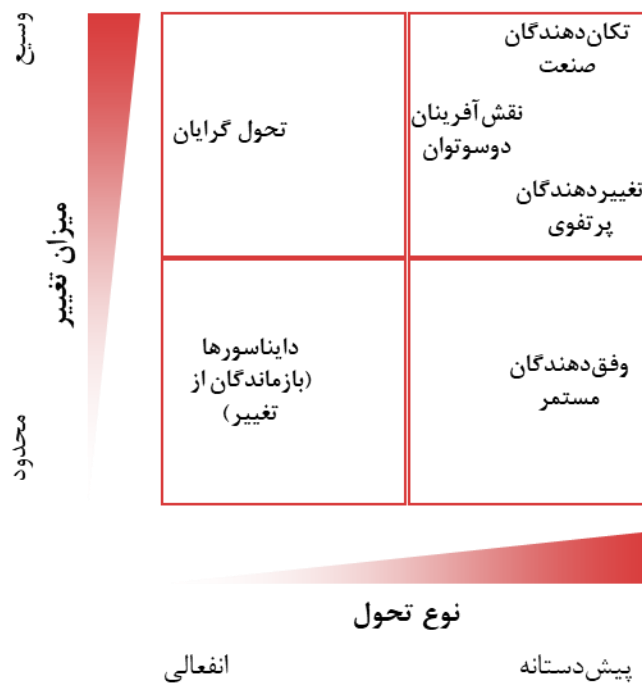
اگر اقدامات زیر را در سازمانتان مشاهده می‌کنید، در حال به‌کارگیری رویکرد نوسازی هستید:

- نرخ سوخت شدن نقدینگی را کاهش می‌دهید.
- استفاده از سرمایه را محدود کرده‌اید.
- فعالیت‌ها را متمرکز ساخته‌اید.
- برنامه‌ای برای سازمان‌دهی مجدد ایجاد کرده‌اید.
- به اجرای برنامه از طریق یک لایه ساختاری می‌پردازید.
- بعدها با نوآوری سنجیده و سرمایه‌گذاری در رویکردهای جدید رو به‌سوی رشد می‌آورید.

۶-۸. نکات و دام‌ها

- تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها، خواه به دلیل شوک‌های بیرونی و یا به دلیل شکست در تطبیق با تغییرات در مبنای رقابت، با چالش‌های نوسازی روبه‌رو می‌شوند.
- نوسازی یا برنامه‌های تحول با وجود رواج و آشنایی، به دلیل ریسک بسیار بالا به‌ندرت موفقیت‌آمیزند.
- ارزش واقعی شرکت معادل ارزش در معرض خطر آن است که با ارزش فعلی تفاوت میان مجموع بازده سهام‌داران و طول مدت آن محاسبه می‌شود.
- سه‌چهارم از تلاش‌های نوسازی برای رساندن بازده کوتاه‌مدت و بلندمدت به سطح میانگین بازده صنعت شکست می‌خورند.
- کلید نوسازی استراتژیک موفقیت‌آمیز، توانایی در
 - مدیریت،
 - تطبیق و
 - چرخش میان تضادهای دو فاز است
- که یکی روی از میان برداشتن محدودیت‌ها و دیگری روی رشد متمرکز است.
- چهار دسته از شرکت‌ها در تحول‌گرایی پیش‌دستی می‌کنند (شکل ۱۲):

- وفق دهندگان مستمر به‌طور مستمر مدل کسب‌وکار و الگوی عملیاتی‌شان را با تعداد زیادی از تغییرات کوچک تکمیل می‌کنند.
- نقش آفرینان دوستوان توازن میان استفاده از دارایی‌های فعلی و جست‌وجو برای گزینه‌های جدید را حفظ می‌کنند، حتی پس‌از اینکه شرکت مدل موفق‌تری را پیدا کرده باشد.
- تغییردهندگان پرتفوی مجموعه‌ای از کسب‌وکارها را اداره می‌کنند که آن را به‌طور فعالانه در طول زمان متوازن می‌سازند.
- تکان دهندگان صنعت درصد شکل دادن تغییرات صنعت‌اند، به‌جای آنکه قربانی‌اش باشند (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).



شکل ۱۲. الگوهای تحول پیش‌دستانه

دام‌ها	نکات
<ul style="list-style-type: none"> • موفقیت‌های زود هنگام: شرکت‌ها پس از گام نخست اذعان به موفقیت می‌کنند و در شروع یا اجرای گام دوم متمرکز بر نوآوری و رشد با شکست روبه‌رو می‌شوند. 	<ul style="list-style-type: none"> • به‌سرعت و با جسارت به قطع هزینه‌ها پردازید: در یک نوبت و به مقدار کافی به قطع هزینه‌ها پردازید. دوره‌های متعدد قطع هزینه‌ها می‌تواند روحیه سازمان را کاهش دهد و دوره‌ای را که شرکت برای بازگشت به مسیر رشد نیاز دارد طولانی کند.

<ul style="list-style-type: none"> • آتش زدن همه دارایی‌ها: برخی شرکت‌ها به جای نگرستن به آینده، درگیر دوره‌های متعدد کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی می‌شوند. • تفکر مانده از گذشته: شرکت‌ها حتی در زمانی که عادت‌هایشان آن‌ها را محدود می‌کند یا دیگر اعتباری ندارد، در کنار گذاشتن پیش‌فرض‌های اصلی‌شان یا اقدامات ناشی از مدل‌های قدیمی شکست می‌خورند. بنابراین، آن‌ها با چسبیدن به کسب‌وکار اصلی‌شان به گام دوم آسیب می‌زنند. • عدم تناسب: شرکت‌ها دست به اقداماتی مانند مجموعه‌ای از کسب‌وکارهای جدید و آزمایشی می‌زنند که برای برطرف کردن گستره و حدود چالش به اندازه کافی جسورانه نیست. • قطعیت غلط: شرکت‌ها معتقدند که می‌توان اقدامات گام دوم را به‌دقت برنامه‌ریزی کرد و بنابراین بیش‌ازحد بر پیاده‌سازی منظم برنامه‌های ثابت تأکید می‌کنند، به‌جای آنکه تشخیص دهند همواره عدم قطعیت فراوانی دریافتن استراتژی جدیدی برای رشد وجود دارد. • عدم استمرار و پافشاری: شرکت‌ها معمولاً تخمین صحیحی از زمان موردنیاز برای مشاهده نتایج ندارند که گاه تا یک دهه به طول می‌انجامد و در نتیجه خیلی زود کار را رها می‌کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> • ورق را برگردانید: تصمیم آگاهانه‌ای برای حرکت فراتر از کارایی در گام نخست و خلق چشم‌اندازی برای نوسازی متمرکز بر رشد و نوآوری بردارید. • آینده را مجسم کنید: به تصور این پردازید که آینده چگونه خواهد بود و تعیین کنید کدام رویکرد نسبت به استراتژی برای گام دوم نیاز است. • از نوآوری‌های بنیادین پشتیبانی کنید: در ابعاد مختلف مدل کسب‌وکار نوآوری کنید تا به‌سوی رویکرد دیگری نسبت به استراتژی حرکت کنید. محصول جدید در چارچوب مدل کسب‌وکار فعلی کافی نیست. • امید ایجاد کنید: سختی‌ها به‌طور طبیعی فرهنگ بدبینی و ناامنی را ایجاد می‌کنند. چشم‌انداز بلندمدت را به‌طور روشن برای کارکنان ترسیم کنید تا به آن‌ها نشان دهید چیزی بیش از تمرکز بر بقا در کوتاه‌مدت وجود دارد. این چشم‌انداز را با موفقیت‌های کوچک و سریع تقویت کنید. • تعهد و شکیبایی را تشویق کنید: در برابر مخالفت‌های داخلی و عقب‌نشینی‌های اجتناب‌ناپذیر نسبت به تغییرات اثبات نشده در استراتژی مقاومت داشته باشید. چشم‌انداز برای نوسازی اغلب به استمرار و ثبات قدم برای دوره‌ای چندساله نیاز دارد.
--	---

۶-۹. جمع‌بندی

فصل ششم به بررسی مفهوم استراتژی نوسازی پرداخت که برای شرکت‌هایی که با شرایط محیطی طاقت فرسا یا شوک‌های داخلی و خارجی مواجه هستند ضروری می‌باشد. در این فصل تأکید شد که استراتژی نوسازی یک رویکرد موقت و در عین حال حیاتی است که هدف آن احیای بقا و رقابت‌پذیری شرکت است. نکات کلیدی این فصل عبارتند از:

- **شناخت چالش های محیطی:** استراتژی نوسازی با شناخت اولیه نشانه های یک محیط طاقت فرسا آغاز می شود. پاسخ به موقع به چالش های محیطی برای بقا حیاتی می باشد.
- **الزامات استراتژیک:** شرکت ها باید به سرعت راهبرد صرفه جویی در هزینه ها را پیش بگیرند، از سرمایه خود محافظت کنند و برای دستیابی به مزایای استراتژی نوسازی، برنامه ریزی دقیق داشته باشند. این شامل متعادل کردن نیازهای بقای کوتاه مدت با اهداف رشد بلند مدت می باشد.
- **قابلیت های سازمانی:** اجرای استراتژی نوسازی سازمان ها را ملزم می کند که قابلیت های سازمانی در کارکردهای مختلف، از مدیریت اطلاعات گرفته تا سازگاری فرهنگی و اثربخشی رهبری را توسعه دهند.
- **چالش ها و اقدامات متعادل کننده:** استراتژی نوسازی یک اقدام لازم به منظور متعادل سازی بقای کوتاه مدت و رشد بلند مدت می باشد. شرکت ها برای موفقیت باید اولویت ها و سبک سنگین های متضاد را به طور موثر دنبال کنند.

با درک این بینش، سازمان ها می توانند پیچیدگی های استراتژی نوسازی را بهتر ببینند، با محیط های در حال تغییر سازگار شوند و خود را در مسیر رشد و رقابت پایدار قرار دهند.

۷. فصل هفتم: دوستوانی: چندحالتی باش

۷-۱. مقدمه

فصل هفتم این کتاب به مفهوم دوستوانی می پردازد که برای شرکت هایی که در محیط های کسب و کار به سرعت در حال تغییر فعالیت می کنند، بسیار مهم است. این فصل بررسی می کند که چگونه شرکت ها می توانند به طور موثر بین استراتژی های اکتشاف و بهره برداری تعادل ایجاد کنند تا عملکرد و رقابت خود را ارتقا دهند. در این فصل، هدف ما بررسی سوالات زیر است:

- دوستوانی چیست و چرا برای کسب و کارهای مدرن ضروری است؟
 - چگونه شرکت ها با توجه به طیف متنوع فعالیت ها و کارکردهای خود، چالش های دوستوانی را پشت سر می گذارند؟
 - استراتژی ها و رویکردهای کلیدی که شرکت ها می توانند برای رسیدن به دوستوانی اتخاذ کنند، چیست؟
 - پیامدهای عملی دوستوانی برای ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری چیست؟
- با پرداختن به این سؤالات، هدف ما ارائه بینشی در مورد چگونگی توسعه و اجرای استراتژی های دوستوانی شرکت ها برای پیشرفت در دورنمای کسب و کار پویای امروزی است.

۷-۲. دوستوانی در یک نگاه

- بسیاری از شرکت های بزرگ در چندین محیط کسب و کار با تغییرات سریع در طی زمان حضور دارند.
- دامنه فعالیت های این شرکت ها به حوزه های جغرافیایی و طبقات متنوعی از محصولات گسترش یافته است و اقداماتشان توسط طیف وسیعی از واحدهای کارکردی پشتیبانی می شود.
- این تنوع نیاز دارد که شرکت ها دوستوان باشند، چیزی که ما آن را توانایی به کارگیری رویکردهای مختلف به استراتژی در یک زمان مشخص و به طور موفقیت آمیز تعریف می کنیم.
- مدیران باید فرصت های جدید را کشف کرده و خود را با بازارهای پرنوسان تطبیق دهند تا از خودرضایتی جلوگیری کنند.
- آنها باید اطمینان حاصل کنند که سازگاری خود را حفظ می کنند و در گسترش و/یا اصلاح دامنه بازار محصول خود برای پیش بینی و ارضای شرایط بازار فعال باقی می مانند.
- چنین شایستگی هایی به ویژه زمانی چالش برانگیز هستند که تغییر سریع و غیرقابل پیش بینی باشد.
- مدیران همچنین باید به طور موثر از ارزش دارایی ها و شایستگی های موجود خود بهره برداری کنند.

- آنها باید همسویی^{۴۰} داشته باشند. همسویی به عنوان درک روشن از چگونگی خلق ارزش در کوتاه مدت و نحوه ادغام و هماهنگی فعالیت ها تعریف می شود.
- شرکت‌هایی که به سازگاری و همسویی دست می‌یابند، سازمان‌های دوسوتوان در نظر گرفته می‌شوند - در نحوه مدیریت کسب‌وکار امروزی همسو و کارآمد هستند، اما به اندازه کافی در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر هستند تا فردا نیز موفق باشند.
- رسیدگی به چنین خواسته‌های متضادی دشوار است زیرا همیشه درجاتی از تضاد وجود خواهد داشت.
- شرکت‌ها معمولاً زمانی که اولویت بسیار زیادی برای تطبیق یا همسویی در نظر می‌گیرند، متضرر می‌شوند.
 - اگر تمرکز بیش از حد روی تطبیق باشد، شرکت در کوتاه مدت از سودآوری پایین رنج خواهد برد.
 - اگر مدیران تلاش‌های خود را عمدتاً در راستای همسویی هدایت کنند، احتمالاً فرصت‌های کسب‌وکاری امیدوارکننده را از دست خواهند داد.
- در سازمان‌های دوسوتوان یک چشم انداز روشن و قانع کننده که به طور مداوم توسط تیم مدیریت ارشد شرکت ارائه می‌شود، در ساخت طرح‌های دوسوتوان بسیار مهم است.
- هماهنگی و یکپارچگی شدید در سطوح مدیریتی، واحدهای جدیدتر را قادر می‌سازد تا منابع مهمی را از واحدهای سنتی مانند پول نقد، استعداد و تخصص به اشتراک بگذارند.
- چنین اشتراک‌گذاری‌ای توسط سیستم‌های پاداش مؤثری که بر اهداف کلی شرکت تأکید دارند، تشویق و تسهیل می‌شوند.
- جداسازی سازمانی تضمین می‌کند که فرآیندها، ساختارها و فرهنگ‌های متمایز واحدهای جدید تحت تأثیر نیروهای «کسب و کار طبق روال عادی»^{۴۱} قرار نگیرند.
- واحدهای تثبیت شده در برابر حواس‌پرتی‌های راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید محافظت می‌شدند و آنها همچنان تمام تمرکز و انرژی خود را بر پالایش عملیات، ارتقای محصولات و خدمت به مشتریان خود متمرکز می‌کردند.
- دوسوتوانی بخش دیگری از پالت استراتژی نیست، بلکه روشی برای استفاده از پنج بخش دیگر در ترکیب با هم‌دیگر است.
- دوسوتوانی دشوار است. تنها تعداد اندکی از شرکت‌ها توانسته‌اند هم در دوره‌های ثبات و هم در دوره‌های آشفستگی عملکرد بهتری نسبت به سطح صنعت داشته باشند. این مسئله یکی از معیارهای دوسوتوانی است؛ زیرا دوسوتوانی نیازمند ترکیب شیوه‌هایی از تفکر و عمل است که ممکن است کاملاً متضاد باشند.

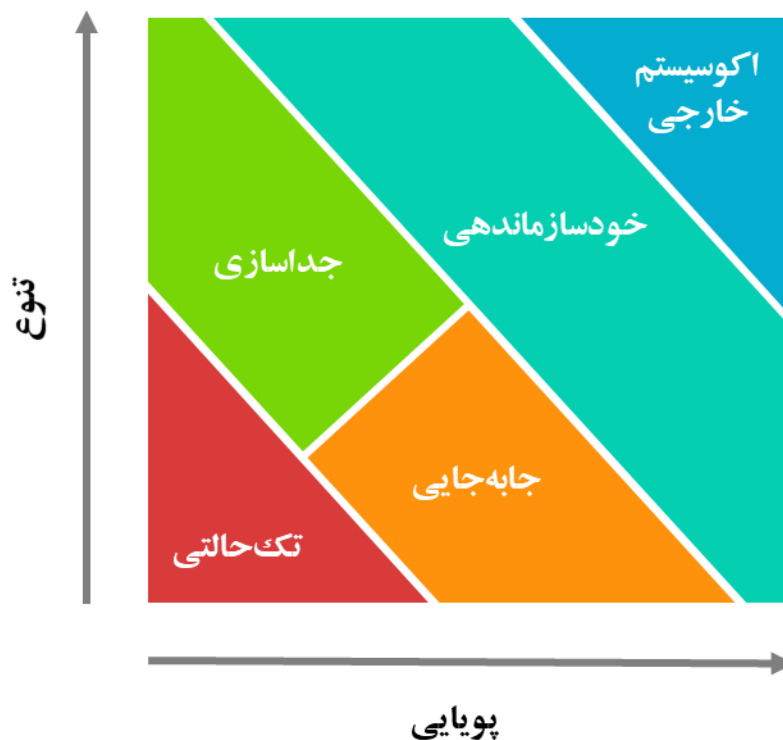
⁴⁰ alignment

⁴¹ business as usual

- دوستوانی ارزشمند است. عملکرد شرکت‌های دوستوان از حیث متوسط مجموع بازده سهامداران در طی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱ ده تا پانزده درصد نسبت به بازار بیشتر بوده است (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۳-۷. چهار رویکرد به دوستوانی

- اگرچه بسیاری از مدیران با رویکرد جداسازی در واحدهای مختلف برای حل چنین چالشی آشنایی دارند، اما چهار رویکرد متمایز و توانمند نسبت به دوستوانی شناسایی شده‌اند. این رویکردها به میزان تنوع (تعداد محیط‌های متمایزی که با آنها روبه‌رو هستید) و پویایی (میزان تغییرات آنها در محیط کسب‌وکارشان بستگی دارند (شکل ۱۳)).



شکل ۱۳. چهار رویکرد به دوستوانی به‌عنوان کارکردی از پویایی و تنوع محیطی

- جداسازی: بسیاری از شرکت‌ها به‌طور حساب‌شده به مدیریت رویکردهای استراتژی در هر کدام از واحدها می‌پردازند (که ممکن است واحدی مستقل، ناحیه‌ای جغرافیایی یا یک واحد کارکردی باشد) و سپس این رویکردها را مستقل از همدیگر اداره می‌کنند.

- **جابه‌جایی:** شرکت‌ها مجموعه مشترکی از منابع را مدیریت می‌کنند و این منابع میان رویکردهای مختلف در طول زمان جابه‌جا می‌شوند؛ یا اینکه شرکت‌ها رویکردها را به‌طور سنجیده در یک زمان مشخص با هم ترکیب می‌کنند.
- خودسازمان‌دهی: واحدهای شرکت خودسازمان دهنده‌اند؛ یعنی هر زمان که شرایط برای مدیریت به شیوه از بالا به پایین پیچیده است، هر واحد خودش بهترین رویکرد نسبت به استراتژی را انتخاب می‌کند.
- اکوسیستم خارجی: شرکت‌ها از طریق اکوسیستمی از نقش‌آفرینان بیرون از سازمان که خودشان رویکرد مناسب را انتخاب می‌کنند، رویکردهای متفاوتی را به استراتژی اتخاذ می‌کنند پ‌ریوز و همکاران، ۲۰۱۳).

۱-۳-۷. جداسازی

- در ساده‌ترین شرایط، تنوع و پویایی در محیط پیرامون شرکت در پایین‌ترین سطح است.
- شرکت در این شرایط به استراتژی دوسوتوان نیاز ندارد، زیرا یک رویکرد کافی است.
- هنگامی که محیط قدری متنوع‌تر می‌شود، جداسازی نخستین رویکرد به دوسوتوانی است که در آن شرکت به شیوه از بالا به پایین درباره رویکرد مناسب استراتژی در هر واحد تصمیم‌گیری می‌کند (اغلب در سطح واحد مستقل، ناحیه جغرافیایی یا واحد کارکردی) و سپس این رویکردها را مستقل از همدیگر اداره کند.
- جداسازی ساده‌ترین و متداول‌ترین رویکرد برای دستیابی به دوسوتوانی است و برای شرکت‌هایی مناسب است که با محیطی نسبتاً متنوع و درعین‌حال، نسبتاً باثبات در طول زمان روبه‌رویند.
- اگرچه جداسازی شامل جدا کردن ساختاری واحدهایی می‌شود که رویکردهای استراتژی متفاوتی را به کار می‌گیرند، اما این روش چیزی متفاوت از ایجاد واحدهای مستقل کسب‌وکار است که رویکردهای مشابه را استفاده می‌کنند. هر کدام از واحدها به

○ منابع،

○ معیارها،

○ مشوق‌ها و

○ فرهنگ خاص

خودشان برای پشتیبانی از رویکردهای متفاوت به استراتژی نیاز دارند.

- جداسازی متداول‌ترین رویکرد به دوسوتوانی است و بخشی از این مسئله به دلیل سادگی آن است. اما ممکن است جداسازی همیشه خوب کار نکند، زیرا ساختار سازمان تمایل دارد نسبتاً باثبات باشد، درحالی‌که محیط این‌گونه نیست.

- علاوه بر این، جداسازی موانعی را ایجاد می‌کند که از گردش اطلاعات و منابع میان واحدها جلوگیری کرده و به‌طور بالقوه مانع توانایی واحدها برای هماهنگی و همکاری، یا تغییر تأکیدها و سبک‌ها در زمان لازم می‌شود. این باعث می‌شود در شرایط لازم رو به‌سوی رویکردهای جایگزینی مانند جابه‌جایی بیاوریم.

۲-۳-۷. جابه‌جایی

- در محیط پویا و هنگامی که شرکت با تعداد محدودی از محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر روبه‌رو است، به رویکرد جابه‌جایی نیاز است.
- هنگامی که محیط یا محل کنش برای جداسازی رویکردهای مختلف بسیار پیچیده و پویاست، محدودیت‌های رویکرد جداسازی اثربخشی سازمان را کاهش می‌دهد.
- در جابه‌جایی، شرکت مجموعه مشترکی از منابع را برای ایجاد ترکیب منعطفی از رویکردها یا تغییر میان آن‌ها با تغییر در محیط به کار می‌گیرد. چیزی شبیه به روشی که شرکت‌های جدید طی آن به‌طور طبیعی شکل گرفته و تکامل پیدا می‌کنند.
- ممکن است بازارهایی مانند صنعت مد یا فناوری که نرخ تغییر یا گردش موجودی فراوانی دارند، به جابه‌جایی نیاز داشته باشند.
- جابه‌جایی عموماً به دلیل تکامل سریع‌تر در نخستین مراحل چرخه عمر شرکت‌ها استفاده می‌شود.
- برای مثال، کسب‌وکارهای نوپا تمایل دارند پس از تثبیت محصولشان، رویکرد خود را تغییر دهند. کسب‌وکارهای نوپا در ابتدا و به هنگام جست‌وجو برای محصول، خدمت یا فناوری ویژه، سبک اکتشافی را به کار می‌گیرند. سپس در طول زمان به‌سوی سبک‌های بهره‌بردارانه حرکت می‌کنند تا محصولشان را به مقیاس تجاری برسانند و از جایگاه سودآور در بازار مطمئن شوند.
- چندین تاکتیک، خواه در زمینه تغییر میان رویکردهای استراتژی یا در خصوص حضور هم‌زمان چندین رویکرد نسبت به استراتژی در یک واحد، به شرکت‌ها کمک می‌کند جابه‌جایی را مدیریت کنند.
 - نخست، رهبران باید موانع موجود در سر راه جریان آزادانه اطلاعات و منابع را از میان بردارند، زیرا مرزها نقطه مقابل انعطاف‌پذیری لازم برای جابه‌جایی‌اند. از میان برداشتن مرز میان واحدهای کارکردی به آن‌ها امکان اشتراک منابع و اجتناب از تضاد را می‌دهد.
 - به‌طور مشابه، شرکت مشوق‌هایی را ایجاد می‌کنند که انعطاف‌پذیری و همکاری را پرورش می‌دهند؛ برای مثال، هم به کارایی و هم به نوآوری پاداش داده می‌شود، به‌جای اینکه فقط روی یکی از این‌ها تمرکز شود.
- مدیریت رویکرد جابه‌جایی دشواری است، زیرا هم به انعطاف‌پذیری و هم به سرپرستی و نظارت اثربخش نیاز دارد.

- هنگامی که رهبران درباره تغییر سبک‌ها تصمیم می‌گیرند، ممکن است تضادهایی حول منابع میان واحدها شکل بگیرد.
- کارکنان در برابر تغییر به‌سوی رویکردی ناآشنا مقاومت کنند و سازمان ممکن است قادر به اجرای سریع چنین تحولی نباشد. این کشمکش‌های فرهنگی می‌تواند واقعی و خسته‌کننده باشد و رهبران می‌توانند حل این تضادها را با فراهم آوردن واحدهای متمرکز و منعطفی مانند فناوری اطلاعات و منابع انسانی حمایت کنند. این واحدها نیازهای مختلف را در طول زمان فراهم می‌کنند و پیچیدگی را در حین جابه‌جایی تسهیل می‌کنند.
- جداسازی نسبی (برای فعالیت‌های پشتیبانی) می‌تواند به‌طور چشم‌گیری جابه‌جایی را برای دیگر واحدها تسهیل کند.

۳-۳-۷. خودسازمان‌دهی

- محیط‌های بسیار پویا و متنوع منتظر شرکت‌ها نمی‌مانند تا جابه‌جایی را مدیریت کنند. هنگامی که شرکت نیاز به استفاده از سبک‌های مختلف به‌طور هم‌زمان دارد و این سبک‌ها در طی زمان با تغییر مواجه می‌شوند، باید به دنبال رویکرد خودسازمان‌دهی بود.
- مدیریت فرایند جداسازی یا جابه‌جایی در یک حالت از بالا به پایین بسیار پیچیده و امکان‌ناپذیر می‌شود. در این شرایط، افراد یا تیم‌های کوچک به توانایی برای انتخاب سبک در مواقع مختلف دست می‌یابند.
- شرکت‌ها می‌توانند با تفکیک سازمان به واحدهای کوچک و ایجاد معیارهای اختصاصی عملکرد برای هر کدام از این واحدها به قابلیت‌های خودسازمان‌دهی دست پیدا کنند.
- هر واحد با دیگر واحدهای همکار خود بر اساس مجموعه قواعدی که از سوی مرکز برای تعامل وضع شده است، به مذاکره می‌پردازد و رویکردی را به کار می‌گیرد که تصور می‌کند عملکردش را به حداکثر می‌رساند.
- هر واحد به‌طور مستقل درباره رویکرد متناسب با ماهیت نقش و چالش‌هایش تصمیم‌گیری می‌کند.
- شرکت الگوی مبتنی بر بازار را به‌جای پارادایم مدیریتی برای انتخاب رویکردهای استراتژی به کار می‌گیرد. این شیوه نیازمند
 - تعیین معیارها و مشوق‌های سطح بالا و بلندمدت و
 - قواعد روشن درباره نحوه تعامل است.
- ستاد باید
 - سطح خودسازمان‌دهنده بودن هر واحد را تعیین کند و به تنظیم قواعد تعامل (برای مثال قیمت‌گذاری میان واحدهای داخلی) بپردازد؛
 - منابع لازم را برای رقابت واحدها تأمین کند؛

- خودسازمان‌دهی را تسهیل کند و
- به مدیریت تضادها بپردازد.
- خودسازمان‌دهی اقدامی بسیار چالش‌برانگیز برای سازمان‌هاست و نقاط ضعف واضحی دارد.
- شرکت به‌طور بالقوه به دلیل
 - دوباره‌کاری،
 - عدم دستیابی به مقیاس در واحدها و
 - تحمیل رویه‌های تعامل و نظارت بر آنها
 متحمل هزینه‌های چشم‌گیری خواهد شد.
- مدیریت باید برای انتخاب رویکرد صحیح استراتژیک به کارکنانش اعتماد داشته باشد.
- از آنجایی که هزینه‌های هماهنگی بسیار زیاد است، تنها محیط‌های بسیار پویا و متنوع، نمونه‌های خوبی برای رویکرد خودسازمان‌دهی به شمار می‌آیند.

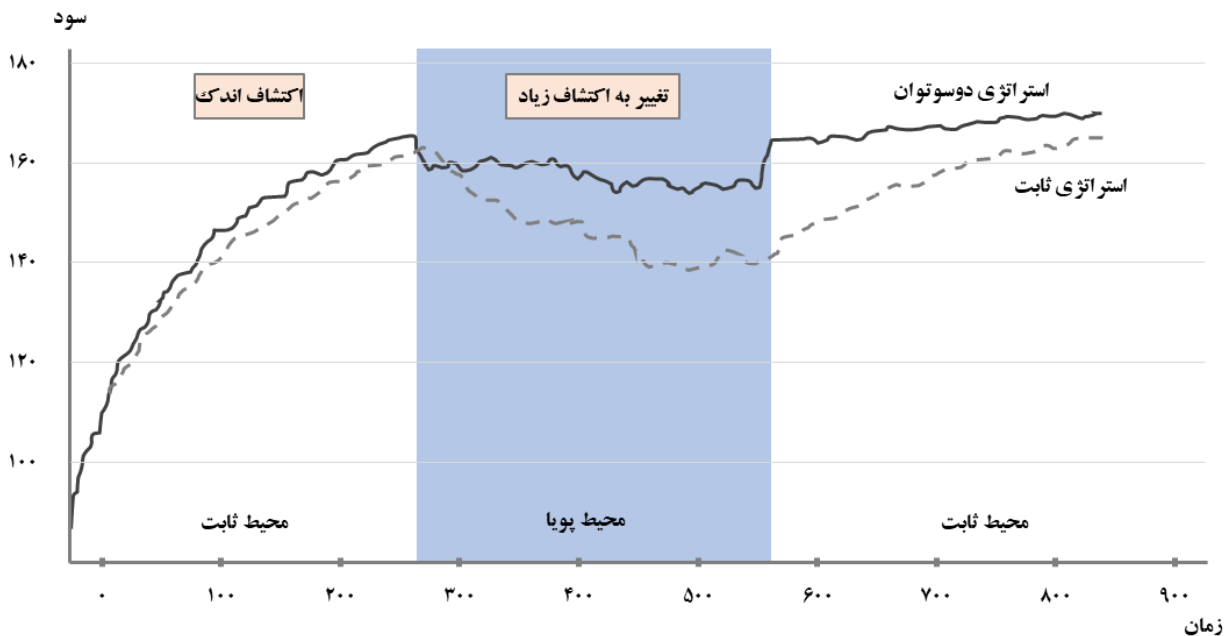
۴-۳-۷. اکوسیستم

- در نمونه‌های بسیار پیچیده و پویا که شرکت نمی‌تواند مجموعه کاملی از رویکردهای لازم برای استراتژی را خلق یا مدیریت کند، ممکن است نیاز به سازمان‌دهی اکوسیستمی متنوع و متشکل از گروه‌هایی خارج از شرکت وجود داشته باشد.
- این رویکرد فقط برای نمونه‌های بسیار پیچیده مناسب است، زیرا ریسک و هزینه بالایی دارد.
- شرکت باید برای ایجاد بستر پایدار اکوسیستم هزینه کند.
- از بخشی از سود خود برای تشویق دیگران به مشارکت چشم‌پوشی کند و ریسک از دست رفتن کنترل روی مدل کسب‌وکارش را به دلیل وابستگی به عملکرد دیگران بپذیرد.
- در واقع، اکوسیستم متنوع، نسخه خارجی رویکرد خودسازمان‌دهی است. در بسیاری از موارد نیز، سبک‌سنگین‌ها و الزامات موفقیت شبیه به مسائلی‌اند که در رویکرد شکل‌دهی به استراتژی وجود دارد.
- همانند رویکرد شکل‌دهی، شرکت در هنگام ایجاد اکوسیستم باید در ابتدا این را مشخص کند که قادر به تأمین کدام قابلیت‌هاست و کدام را باید از منابع بیرونی تأمین کند.
- لازم است شرکت از ایجاد روابط برد-برد با نقش‌آفرینان بیرونی مطمئن باشد.
- مشوق‌ها و فرایندها در اکوسیستم باید آن‌چنان ساختاریافته باشند که پایداری و تنوع اکوسیستم را تضمین کنند.
- در داخل نیز، فرهنگ شرکت باید متمرکز بر ایجاد
 - ارتباط،

- تنوع و
- جهت‌گیری برون‌گرایانه باشد.

۴-۷. غلبه بر چالش‌های دوستوانی: الگوریتم‌های خودمنتظم و سازمان‌های تکامل‌یابنده

- در نگاه اول، دوستوانی مفهومی متناقض است و لازم است که شرکت اقدامات ظاهراً متضاد را بدون در هم آمیختن نیت و قصد پشت سرشان با همدیگر ترکیب کند. این سبک‌سنگینی میان اکتشاف و بهره‌برداری است.
- الگوریتم‌هایی وجود دارند که نه تنها در محیط‌های خاص عملکرد خوبی دارند، بلکه به‌طور خودکار توازن بهینه میان اکتشاف و بهره‌برداری را پیدا می‌کنند و عملکرد بهتری نسبت به الگوریتم‌های ساده در محیط‌های متغیر یا درهم‌آمیخته دارند.
- این الگوریتم‌ها قادرند خودشان را به‌طور خودکار به نسبت شرایط در حال تغییر اصلاح کرده و با آن وفق دهند. به‌عبارت‌دیگر، فارغ از رویکردهای اصلی پالت استراتژی، الگوهای دوستوان و خودمنتظم، سبک‌سنگین‌ظاهری میان اکتشاف و بهره‌برداری را با ترکیب سنجیده رویکردهای اصلی پالت استراتژی از میان برمی‌دارند (شکل ۱۴).



شکل ۱۴. استراتژی‌های دوستوان به‌خوبی با تغییرات محیطی تطبیق پیدا می‌کنند (شبیه‌سازی)

- سازمان‌ها از طریق به‌کارگیری اقدامات ذیل می‌توانند از ویژگی‌ها و کارکردهای اصلی این الگوریتم‌های خودمنتظم برای اصلاح پیوسته استراتژی‌هایشان استفاده کنند:
 - مشخص کردن گستره وسیعی برای جست‌وجو
 - مدل‌سازی بازده مورد انتظار از گزینه‌ها با بهره‌گیری از همه اطلاعات در دسترس
 - سنجش سریع و کم‌هزینه گزینه‌های خوش‌آتیه
 - به‌روزرسانی سریع ارزیابی‌ها از هر گزینه با توجه به اطلاعات جدید و بازتخصیص منابع با افزایش، توقف یا جهت‌دهی مجدد به سرمایه‌گذاری‌ها
 - تکرار سریع اقدامات فوق با کمک تحلیل‌های سنجیده و غلبه بر دشواری‌های اطلاعاتی و محدودیت سرعت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
 - اندازه‌گیری نتایج و بهینه‌سازی الگوریتم در واکنش به شرایط در حال تغییر

۵-۷. عملیاتی کردن استراتژی در دو سطح

- در نگاه اول، ممکن است الزامات رویکردهای متفاوت نسبت به دوستوانی از حیث ساختار، مشوق‌ها و تخصیص منابع گیج‌کننده به نظر برسد.
- هرکدام از رویکردهای استراتژیکی که در فصل‌های گذشته بحث شد، مجموعه متمایزی از الزامات ساختاری، منابع و معیارها داشتند.
- قواعد عملی دوستوانی شرکت را در سطحی بالاتر از سطح تأثیرگذاری هریک از رویکردها به استراتژی تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- رویکردهای کلاسیک و انطباقی به ترتیب برای دستیابی به مقیاس و صرفه اقتصادی تجربه‌ها به کار گرفته می‌شوند. شرکت برای ترکیب این دو رویکرد نسبت به استراتژی در قالب دوستوانی به شیوه جداسازی نیاز دارد تا واحدهای جداگانه‌ای را تشکیل دهد که هرکدام به‌طور مستقل برای دستیابی به مقیاس یا تجربه اداره شوند.
- دوستوانی جزئیات بیشتری درباره رویکردهای اصلی استراتژی در اختیار شما قرار نمی‌دهد، بلکه شیوه ترکیب رویکردهای اصلی را به صورتی نشان می‌دهد که یکپارچگی‌شان حفظ شود.

۶-۷. فراتر از دوستوانی؟

- هر کدام از رویکردها شیوه متمایزی برای تفکر و عمل به منظور دستیابی به موفقیت در شرایط مختلف محیطی دارند.
- تا اینجا، فقط به حدود انتهایی طیف پیش‌بینی‌پذیری تا پیش‌بینی‌ناپذیری؛ انعطاف‌پذیری تا انعطاف‌ناپذیری و جذابیت تا طاقت‌فرسایی پرداخته شد. با این حال، رویکردهای استراتژیک شرکت‌ها در دنیای واقعی روی نقاط متغیر و میان‌های از این طیف قرار می‌گیرد.
- با وجود اینکه رویکردهای اصلی استراتژی و ترکیب آن‌ها زیربناهایی برای کسب‌وکار به شمار می‌آیند، شرکت‌ها از ترکیب‌هایی از این حالت‌ها در پالت استراتژی استفاده خواهند کرد.
- می‌توان رویکردها را درجه‌بندی کرد. برای مثال، شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد کلاسیک و انطباقی در دو سوی مخالف یک طیف قرار می‌گیرند. اما در عمل، حتی شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد انطباقی هم با شدت و سرعتی که به لحاظ تئوریک امکان‌پذیر است، به تجربه نمی‌پردازند و شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد کلاسیک نیز برخی مؤلفه‌های رهیافت تجربی را دارند.
- شدت و میزان تجربه‌گرایی بر مبنای
 - چرخه زمانی تغییر در محیط،
 - قابلیت انطباق رقبا و
 - هزینه‌های تجربه‌هاتعیین می‌شود.
- با وجود اینکه شرکت‌های به‌کارگیرنده رویکرد کلاسیک به‌ندرت به خلق بازارهای جدید می‌پردازند، ممکن است با تاکتیک‌هایی مانند
 - برندینگ،
 - خلق طبقات جدید محصول و
 - ترویج شیوه‌های جدید مصرفدرصد شکل‌دهی به تقاضا باشند.
- با در نظر گرفتن این طیف وسیع، تفکر زیربنایی هر کدام از این رویکردهای متعارف کمتر قطعی یا به‌صورت صفر و یک است. در عوض، این تفکر با توجه به پیش‌زمینه‌های خاص چالش‌های استراتژیک، منطق و زبان انتخاب را فراهم می‌کند و رهبران را برای پرسش‌های صحیح و ایجاد مجموعه مناسبی از قابلیت‌ها با توجه به تناسب محیط و شرکت روی این طیف توانمند می‌کند.

- آشنایی با این اندیشه‌ها نیاز برای تفکر به شیوه‌ای متفاوت و برحسب شرایط محیطی را مشروعیت بخشیده و ساده می‌کند و به رهبران در تشخیص نشانه‌هایی کمک می‌کند که لزوم تعدیل و اصلاح رویکردها را نشان می‌دهند.

۷-۷. جمع‌بندی

فصل هفتم، کاوشی جامع در مفهوم دوستوانی در زمینه کسب‌وکارهای مدرنی که با تغییرات سریع و محیط‌های عملیاتی متنوع مواجه هستند، ارائه نمود. این فصل اهمیت شرکت‌هایی را نشان داد که می‌توانند به طور مؤثر بین استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری تعادل برقرار کنند تا در بازارهای پویا رشد نمایند. بینش‌های کلیدی حاصل از این فصل عبارتند از:

- مفهوم دوستوانی شامل پیگیری همزمان استراتژی‌های اکتشاف (نوآوری، انطباق) و بهره‌برداری (کارایی، بهینه‌سازی) در یک سازمان است.
- بسیاری از شرکت‌های بزرگ در چندین منطقه جغرافیایی و چندین دسته از محصولات فعالیت می‌کنند و نیاز به قابلیت‌های متفاوتی برای پیمایش موفقیت‌آمیز مسیر پیشرفت در محیط‌های کسب و کار متنوع دارند.
- دستیابی به دوستوانی چالش برانگیز است، زیرا تنها تعداد کمی از شرکت‌ها موفق به عملکرد بهتر از معیارهای صنعت در دوره‌های پایدار و متلاطم می‌شوند.
- رویکردهای مختلف به دوستوانی، از جمله جداسازی، یکپارچگی، خودسازماندهی و اکوسیستم خارجی، درجات مختلفی از سازگاری و اثربخشی را برای سازمان‌ها ارائه می‌دهند.
- دوستوانی مزایای ملموسی در بر دارد، شرکت‌های دوستوان اغلب از نظر بازده سهامداران از میانگین بازار بهتر عمل می‌کنند.
- استراتژی‌های عملی برای دستیابی به دوستوانی شامل تعریف دامنه جستجوی گسترده، مدل‌سازی بازده مورد انتظار از گزینه‌ها، ارزیابی سریع فرصت‌های آینده، به روز رسانی ارزیابی‌ها بر اساس اطلاعات جدید و اصلاح مکرر اقدامات بر اساس بازخورد عملکرد است.
- طبقه‌بندی شرکت‌ها در امتداد طیفی از رویکردها، بر ماهیت ظریف دوستوانی سازمانی و اهمیت استراتژی‌ها و قابلیت‌های مختص زمینه تأکید می‌کند.

به طور کلی، این فصل بر اهمیت دوستوانی به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌های مدرن تأکید نمود و بینش‌های ارزشمندی را در مورد اینکه چگونه شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های دوستوانی را توسعه دهند و پیاده‌سازی کنند، ارائه نمود.

۸. فصل هشتم: نقش رهبران: جان دهنده باش

۸-۱. مقدمه

فصل هشتم از این کتاب به نقش حیاتی رهبران در راهبری از میان پیچیدگی‌های محیط کسب و کار مدرن می‌پردازد. در چنین محیطی سازمان‌ها باید چندین رویکرد استراتژیک را برای انطباق با دورنماهای استراتژیک متنوع و شرایط در حال تحول اجرا کنند.

در این فصل، هدف ما بررسی نقش محوری رهبری در سازماندهی ترکیب پویا از رویکردهای استراتژیک در سراسر سازمان است. سوالات کلیدی که به دنبال پاسخ به آن‌ها هستیم عبارتند از:

- چگونه رهبران موفق به طور موثر تعادل بین استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان خود مدیریت می‌کنند؟
- رهبران چه استراتژی‌هایی را برای هدایت سازمان در محیط‌های استراتژیک متنوع و متغیری که در آن فعالیت می‌کنند به کار می‌گیرند؟
- رهبران چگونه روایت راهبردی را در داخل و خارج شکل می‌دهند و از همسویی و سازگاری در پاسخ به تغییرات محیطی اطمینان حاصل می‌کنند؟
- نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی رهبران در پرورش فرهنگ چابکی و نوآوری استراتژیک در سازمانشان چیست؟
- چگونه رهبران از نفوذ خود برای تسهیل تدوین و پیاده‌سازی رویکردهای استراتژیک مؤثر در واحدها و کارکردهای مختلف استفاده می‌کنند؟
- عوامل حیاتی موفقیت که رهبری مؤثر در سازماندهی ترکیبات استراتژیک پویا را از رویکردهای کمتر تأثیرگذار متمایز می‌کند، کدامند؟

با پرداختن به این سؤالات، هدف ما ارائه بینشی در مورد ویژگی‌ها و شیوه‌های اساسی رهبری مؤثر در ایجاد چابکی استراتژیک، سازگاری و عملکرد برتر در دورنمای محیط کسب و کار پیچیده و پویای امروزی است.

۸-۲. نقش رهبران در یک نگاه

- شرکت‌های بزرگ باید رویکردهای استراتژی متعددی را اجرا کنند، زیرا به‌ناچار در محیط‌های استراتژیک متعددی فعالیت می‌کنند و علاوه بر آن، این محیط‌ها در طی زمان دچار تغییر می‌شوند.
- شرکت‌های بزرگ و متنوع در یک زمان مشخص در چندین خانه از پالت استراتژی حضور دارند. واحدهای این شرکت‌ها جهانی و متفاوت‌اند و فرهنگ و کانون تمرکز خاص خودشان را دارند.

- شرکت‌های موفق با چالش‌های انتخاب، تلفیق و پیاده‌سازی اثربخش ترکیب سنجیده‌ای از رویکردهای استراتژیک، و تعديل و تغییر پویای آن با تغییر در شرایط محیطی روبه‌رویند.
- چهار قاعده منسجم برای جلوگیری از سردرگمی کارکنان و سرمایه‌گذاران در درک وضعیت پیچیده استراتژی:
 - بهبود عملکرد هسته نوآورانه شرکت
 - تخصیص منابع به شیوه اثربخش
 - جلب احترام جامعه
 - خلق فرهنگ مالکیت که در آن کارکنان شرکت مسئولیت کامل تصمیم‌ها و نتایج مربوط به آن را بر عهده دارند
- رهبران از نقش حیاتی و اساسی در جان‌بخشی به ترکیب پویای رویکردهای استراتژیک یا نمای استراتژی در سراسر سازمان برخوردارند:
- شخص رهبر باید عدم تعادل را به شیوه‌ای استادانه مدیریت کند و این شیوه در تضاد با تمایل ذاتی سازمان برای باقی ماندن در روش‌های آشنا، راحت و موفق گذشته است.
- رهبران باید به‌طور ویژه در جایگاهی برای خوانش محیط خارجی قرار بگیرند تا بتوانند برای انتخاب رویکرد استراتژی در هر بخش و قرار دادن افراد شایسته در جایگاه مناسب به‌منظور پیاده‌سازی آن رویکردها تصمیم‌گیری کنند.
- رهبران نقشی کلیدی در عرضه داستان استراتژی‌شان، هم در داخل سازمان و هم در بیرون سازمان، بر عهده دارند.
- آن‌ها به‌روز نگاه‌داشتن این ترکیب را با مراقبت از جهت‌گیری برون‌گرایانه و ایجاد محرك برای تغییر در رویکرد استراتژیک حفظ می‌کنند.
- آن‌ها جاری‌سازی رویکردهای استراتژیک در واحدها را با
 - طرح پرسش‌های مناسب،
 - اجتناب از تسلط یک منطق بر فضای واحد و
 - اختصاص ضریب تأثیر بیشتر برای ابتکارهای استراتژیک حیاتی تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- جان‌بخشیدن به نمای استراتژی نقش کلیدی مدیرعامل به شمار می‌آید و نقطه تمایز اساسی میان تدوین و پیاده‌سازی استراتژی اثربخش و غیر اثربخش است.
- جان‌بخشیدن به نمای رویکردهای استراتژی به دلیل نیاز به تلفیق موارد متضاد دشوار است. با این حال این مسئله وجهی حیاتی از رهبری است.

۸-۳. نقش‌های کلیدی رهبری در دنیای پیچیده و پویا

- رهبران در محیط‌های متعدد و پیچیده بازارهای امروز باید نقش جان بخشیدن به ترکیب پویای رویکردهای استراتژی را بر عهده بگیرند. این کار نیازمند به‌کارگیری و عملکرد عالی رهبران در هشت نقش برای اطمینان از تأثیرگذاری ترکیب استراتژی و تداوم این اثربخشی با تغییر در شرایط است.
- تشخیص‌دهنده: به‌طور پیوسته دیدگاهی برون‌گرایانه را به کار می‌گیرد تا میزان پیش‌بینی‌پذیری، انعطاف‌پذیری و طاق‌فرسایی محیط کسب‌وکار را تشخیص دهد و این شناخت را با رویکرد استراتژیک موردنیاز برای هرکدام از بخش‌های شرکت متناسب سازد.
- بخش‌بندی‌کننده: شرکت را به‌منظور ایجاد تناسب میان رویکرد استراتژیک با محیط در سطوح مناسب سازمان‌دهی می‌کند و توازن را میان دقت و پیچیدگی برقرار می‌سازد.
- برهم‌زننده: تشخیص‌ها و بخش‌بندی‌ها را به‌طور مستمر و هم‌راستا با تغییر در محیط مورد بازبینی قرار می‌دهد تا از سازمان در برابر انعطاف‌ناپذیری حفاظت کند و رویکردها را برحسب نیاز تغییر دهد یا اصلاح کند.
- مربی: افراد مناسب را بر اساس قابلیت‌ها برای مدیریت هرکدام از خانه‌های پالت استراتژی انتخاب می‌کند و به درک آن‌ها از پالت استراتژی، هم از حیث نظری و هم از حیث تجربی، کمک می‌کند.
- فروشنده: انتخاب‌های استراتژیک را به بیانی یکپارچه و منسجم، هم برای درون و هم برای بیرون سازمان تبیین می‌کند و از آن‌ها دفاع می‌کند.
- پرسشگر: به‌وسیله پرسش‌های مناسب و بدون تحمیل پاسخ، مبنای هرکدام از رویکردهای استراتژیک را تعیین و تنظیم می‌کند تا به شکل‌گیری چارچوب تفکر مناسب و ویژگی‌های هرکدام از رویکردها کمک کند.
- موج‌گیر: به‌طور مستمر نگاهی به بیرون دارد و به‌طور گزینش‌شده نشانه‌های مهم را برای اطمینان یافتن از هم‌راستایی هرکدام از واحدها با شرایط در حال تغییر محیط بیرونی تقویت می‌کند.
- شتاب‌دهنده: از محرک‌های برگزیده برای تغییر به‌منظور تسریع در اجرایشان یا غلبه بر مقاومت‌ها و اینرسی‌ها حمایت می‌کند؛ به‌ویژه زمانی که رویکرد تغییر یافته ناآشنا باشد، یا احتمال فراوانی برای مقاومت در برابر آن وجود داشته باشد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

۸-۳-۱. تشخیص‌دهنده

- تشخیص محیط شرکت به‌منظور تعیین رویکرد بهینه استراتژیک نخستین نقش مهم رهبران است.
- نقش رهبر به‌عنوان یک آبراسترالیست، تشخیص‌دهندگی است.

- رهبران با ارزیابی محیط از حیث میزان پیش‌بینی ناپذیری، انعطاف‌پذیری و طاقت‌فرسایی در
 - نواحی جغرافیایی،
 - کارکردها و
 - بخش‌های صنعت

می‌توانند رویکرد مناسب نسبت به استراتژی را برای هر کدام از بخش‌های شرکت انتخاب کنند.

- رهبران در نقش تشخیص‌دهنده نیاز دارند تا ابعاد محیط را عمیقاً درک کنند و بر اساس اطلاعات، رویکرد مناسب نسبت به استراتژی را برگزینند.
- تشخیص صحیح به شناسایی مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موقعیت کسب‌وکار در پالت استراتژی وابسته است. این کار همیشه ساده نیست. بسیاری از کسب‌وکارها ویژگی‌هایی از هر دو سر طیف را دارند و ممکن است تفاوت‌ها بسیار ظریف باشند.

۸-۳-۲. بخش‌بندی کننده

- رهبران باید هنگام تصمیم‌گیری درباره محل به‌کارگیری رویکردهای مختلف استراتژی، سازمانشان را تا سطحی مناسب و قابل‌قبول بخش‌بندی کنند. رهبران برای انجام این کار باید توازن را در سبک‌سنگین میان صحت و پیچیدگی برقرار کنند.
- هرچه رهبر در اختصاص رویکردهای استراتژیک بخش‌بندی بیشتری را به کارگیرد، رویکردها تناسب بهتری خواهند داشت.
- به لحاظ نظری، هر منطقه جغرافیایی، واحد کارکردی یا هر صنعت به رویکرد متمایزی نیاز دارد.
- برنامه برای محصولی بالغ در بازار بالغ به رویکرد کاملاً متفاوتی نسبت به محصولی نوظهور در بازاری به‌سرعت در حال رشد نیاز دارد.
- در عمل، بخش‌بندی کاملاً متمایز می‌تواند پیچیدگی زیادی خلق کرده و هزینه فراوانی را برای ایجاد هماهنگی بر سازمان تحمیل کند.
- گاهی ممکن است تخصیص رویکرد بر مبنای منطقه جغرافیایی یا واحد کارکردی مناسب باشد. در بقیه مواقع، مدیرعامل باید تصمیم بگیرد که در برابر هزینه‌های اضافی، بخش‌بندی به میزان بیشتر ضرورت دارد یا خیر. اما به‌هرحال، مسئولیت در رده ارشد سازمان باقی می‌ماند.
- ممکن است رهبر رویکرد یکسانی را برای همه سازمان استفاده کند، به‌ویژه زمانی که صنعت در نقطه اوج تغییرات بنیادینی است که همه اجزای کسب‌وکار را به‌طور ناگهانی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- نه تنها انتخاب رویکرد مناسب نسبت به استراتژی مهم است؛ بلکه حفظ پویای این انتخاب با روی آوردن به رویکردهای جدید در طول زمان هم اهمیت دارد.
- رهبران از نقش کلیدی در هدایت یا حتی اجبار کردن این گونه تحول‌ها برخوردارند.
- رهبران با تغییر محیط‌ها و توسعه کسب‌وکارها و سرعت یافتن هرچه بیشتر این روند، نیاز دارند تا مجموعه رویکردهای استراتژیک خود را مجدداً ببازمانند و آن را در صورت نیاز اصلاح کنند تا با تغییرات به وقوع پیوسته در میزان پیش‌بینی‌ناپذیری و انعطاف‌پذیری محیط همگام شوند.
- همیشه موفقیت‌های کسب شده در گذشته به واسطه قائل شدن ارزش‌پیش‌از‌حد برای سیاست‌ها و نگرش‌های همراه آن موفقیت‌ها، بسیار بزرگ جلوه داده می‌شوند.
- حفظ انعطاف‌پذیری رویکرد سازمان به استراتژی یکی از نقش‌های کلیدی رهبران است. در عمل، این یعنی رهبران باید نگاهی رو به بیرون برای یافتن تغییرات در آن دسته از شرایط محیط داشته باشند که انتخاب رویکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبران بر مبنای این ارزیابی از محیط بیرونی باید
 - هم در نقش نیرویی برخلاف تمایل ذاتی سازمان برای تداوم مسیر تثبیت‌شده‌اش، و
 - هم در نقش تسهیل‌کننده برای برهم زدن وضع موجود به‌طور متناوب، به انجام‌وظیفه بپردازند.
- گزینه برهم زدن وضع موجود باید پیوسته پیش روی رهبران سازمان قرار داشته باشد
- سپس، لازم است که رهبر این تغییرات را در سازمان به اجرا درآورد
- اگر نوآوری‌های برهم زنده در سطح ارشد سازمان رخ ندهند، بدنه سازمان آن‌ها را از میان خواهد برد، زیرا جریان نقدینگی در زمان حال بر چیزهای ناآشنا برتری می‌یابد.

- از آنجایی که رهبران رویکرد استراتژیک را تعیین می‌کنند و سپس از تیم‌هایشان می‌خواهند که آن را اجرا کنند؛ قرار دادن بهترین افراد در جایگاه مناسب و آشنا ساختن آن‌ها با پالت استراتژی، هم از حیث نظری و هم از حیث تجربی، یکی از مهم‌ترین نقش‌هایی است که بر عهده رهبران قرار دارد.
- در حالت ایدئال، هر مدیری باید قادر به جاری‌سازی همه رویکردهای استراتژی باشد. اما به‌طور معمول مدیران نسبت به یکی از رویکردهای پنج‌گانه از تمایل ذاتی بیشتری برخوردارند. مدیری با رویکرد آرمان‌گرایانه شخصیت کاملاً متفاوتی نسبت به مدیر منضبط و کلاسیک دارد.

- به دلیل آنکه تیم‌ها بهترین عملکردشان را در محیط‌های متناسب با نقاط قوتشان دارند، ایجاد تناسب میان تیم و هدف بسیار حیاتی است. مهارت‌های خاص اعضای تیم باید با مهارت‌های لازم برای اجرای اثربخش رویکرد استراتژی تناسب داشته باشد.
- مردم دو دسته‌اند، یک دسته آن‌هایی که قابلیت دوستوانی دارند و دسته دیگر آن‌هایی که امروز کارشان خوب است، اما نمی‌تواند چیزی فراتر از پیش چشمانشان را ببینند.
- در جایگاه مدیر ارشد، نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که همه کارکنانمان دوستوان باشند و این رخ نخواهد داد، بلکه باید به آن‌ها امکان دهیم تا برای تداوم پیشبرد سازمان به‌خوبی عمل کنند.
- حتی مدیرانی که، برای مثال بر مبنای یک رویکرد منضبط و کلاسیک به فعالیت مشغول‌اند، گاهی نیاز دارند تا برخی جنبه‌ها از رویکردهای دیگر را به‌کارگیرند. به همین دلیل، رهبران موفق هم از حیث نظری و هم از حیث تجربی پالت استراتژی کارکنانشان را توسعه می‌دهند.
- در هر روز، باید بر مبنای شرایط و میزان آمادگی کارکنان به هدایت و رهبری آن‌ها بپردازید. در واقع، نه‌تنها باید چندین سبک را به‌پیش ببرید، بلکه باید طیف گسترده‌ای از سبک‌ها را به‌طور هم‌زمان در پیش بگیرید.
- از حیث نظری، رهبر باید توانایی کارکنان را برای واکنش نسبت به رویکردهای استراتژی، ارزش این رویکردها و نقطه تمایز میانشان توسعه دهد.
- رهبر به دیگران یاد می‌دهد که چگونه مهارت آگاهی از محیط و مهم‌ترین محرک‌های موفقیت در شرایط مختلف محیطی را در خود بپرورانند.
- به‌علاوه، رهبران فرصت‌هایی را برای دیگران فراهم می‌کنند تا به‌طور مستقیم رویکردهای مختلف به استراتژی را تجربه کنند.
- قرار دادن کارکنان در نقش‌های جدید و چالشی، نه‌تنها اندوخته‌ای از رهبران آبراستراتژیک در رده ارشد سازمان خلق می‌کند، بلکه سبب می‌شود کارکنان احساس اعتماد، اعتبار، ارزشمندی و توانمندی را حس کنند.

۸-۳-۵. فروشنده

- واضح است که موفقیت هم به هم‌راستایی ذی‌نفعان داخلی و هم به جلب توافق گروه‌های بیرون از سازمان مانند سرمایه‌گذاران، مشتریان و شرکا وابسته است.
- رهبران به برقراری ارتباط پیرامون منطق رویکرد استراتژیک، هم در درون و هم در بیرون از سازمان نیاز دارند. با این‌وجود، مجموعه پویا و در حال تغییر رویکردهای استراتژیک می‌تواند به‌طور مشابه هم برای کارکنان

و هم برای سرمایه‌گذاران گیج‌کننده باشد. بنابراین، یکی از نقش‌های رهبری خلق روایتی است که در مجموع ذی‌نفعان را در درک استراتژی کمک کند و مضمون مشترکی را پدید آورد.

- برای مثال، نقش رهبران را در برقراری ارتباط پیرامون استراتژی با سرمایه‌گذاران در نظر بگیرید. با وجود اینکه رهبر سازمان به دلیل استفاده از رویکردهایی مانند رویکرد انطباقی نمی‌تواند عملکرد شرکت را با میزان قابل قبولی از صحت پیش‌بینی کند، بازار بورس همچنان انتظار دریافت گزارش‌هایی را به شیوه کلاسیک دارد. در چنین شرایطی، مدیر ارشد باید به نحوی ارتباط برقرار کند که بدون گیج کردن ذینفعان داخلی، نظر ذی‌نفعان خارج از سازمان را تأمین کند.

- وقتی با سرمایه‌گذاران صحبت می‌کنید، انگار به آن‌ها ورودی‌هایی برای محاسبه می‌دهید. بنابراین منظورتان هر چه باشد، باید با مقیاس عملیاتی، سهم بازار و هزینه‌ها از آن صحبت کنید. تنها زمانی می‌توانید بگوئید قصد انجام کار دیگری را دارید که آن‌ها را با این معیارها توجیه کرده باشید.

۸-۳-۶. پرسش‌گر

- هنگامی که رهبران انتخاب رویکرد مناسب نسبت به استراتژی و انتصاب افراد شایسته را برای هر واحد انجام دادند، باید پیش‌زمینه اجرای اثربخش را با طرح پرسش‌های سنجیده فراهم کنند.

- واضح است که مدیران ارشد زمان و اطلاعات کافی را برای هدایت مستقیم و درگیر شدن در تصمیم‌های جاری و روزانه هر کدام از واحدها ندارند.

- مدیران ارشد با طرح پرسش‌های سنجیده به کارکنانشان کمک می‌کنند تا در راستای چارچوب فکری مختص به رویکرد مناسب که ممکن است چارچوب کلاسیک تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا برای بخش‌های کلاسیک کسب‌وکار؛ یا چارچوب انطباقی تغییر، انتخاب و پرورش برای بخش‌های انطباقی کسب‌وکارشان باشد؛ بیندیشند.

- باید پرسش‌های سنجیده طرح کنید و توقع داشته باشید که افراد شایسته‌ای برای پاسخ در اختیار داشته باشید.

- مدیران ارشد باید از بیشتر حوزه‌ها به مقدار اندکی آگاهی داشته باشند. اما از حوزه‌هایی که فکر می‌کنند سازمان در آن‌ها فاقد مهارت است، آگاهی عمیق داشته باشند. آگاهی از حوزه‌ها و طرح پرسش‌های سنجیده از مسئولیت‌های مدیران ارشد است.

- مدیران ارشد به جای صدور دستورالعمل برای اجبار در اجرای رویکردهای استراتژیک، با طرح مجموعه‌ای از پرسش‌ها و نظام‌مند ساختن آن‌ها سازمان را برای پیاده‌سازی توانمند می‌سازند. این کار علاوه بر توانمندسازی، به رهبران ارشد آگاهی می‌دهد.

- کیفیت و آماده بودن پاسخ‌ها به رهبران امکان می‌دهد تا دریابند که مدیرانشان تا چه اندازه استراتژی را درک کرده‌اند.
- پرسش‌ها توجه مدیران را به مهم‌ترین مسائل برای پیاده‌سازی صحیح استراتژی جلب می‌کند.

۸-۳-۷. موج گیر

- پس از آنکه رهبران رویکرد مناسب را برای هر واحد انتخاب کردند، اجرای آن را با ایجاد اطمینان از تناسب سازمان با محیط بیرونی اش تسهیل می‌کنند.
- آن‌ها برای انجام این کار نگاه پیوسته‌ای به محیط بیرون دارند و نشانه‌های مهم را به‌طور گزینش شده تقویت می‌کنند. رهبران سازمان‌هایشان را با واقعیت‌ها روبه‌رو می‌سازند.
- رهبر جایگاه ویژه‌ای برای ایستادن بیرون از چارچوب ذهنی مسلط بر شرکت و به چالش کشیدن باورهای تثبیت شده آن دارد. برای مثال، این مسئله به معنای دریافتن فرصت‌های جدید در رویکرد آرمان‌گرایانه، تشخیص آگاهی‌های اشتباه در رویکرد انطباقی یا نگاه تازه‌ای به مرزهای صنعت در رویکرد کلاسیک است.
- با گذشت زمان، واحدهای سازمان تمایل به نگرش درون‌گرایانه و اتکا به منطق مسلطی دارند که در درون واحد تقویت هم می‌شود. این تمایلات در اثر افزایش موفقیت در اجرای یک رویکرد خاص نسبت به استراتژی پدید می‌آید. رهبر سازمان می‌تواند در مبارزه با این تمایلات طبیعی کمک کند.
- در سازمان‌های بزرگ خطر آنجاست که فقط یک روش تفکر و عمل را در پیش بگیرد. نکته ظریفی که به سازمان می‌توان گوشزد کرد این است که اگر معتقدید در دنیایی در حال تغییر زندگی می‌کنید، یک روش همیشه جواب نمی‌دهد.
- رهبر به‌عنوان موج گیر به‌طور فعالانه در جست‌وجوی نقطه نظرات متفاوت بیرون از سازمان، حتی از منابعی است که در ظاهر ارتباطی با کسب‌وکار ندارند.

۸-۳-۸. شتاب‌دهنده

- در نهایت، نقش شتاب‌دهندگی چیزی فرا تر از دریافت نشانه‌های بیرونی تغییر و ارائه نقطه نظرات بدیع و برهم‌زننده وضع موجود است؛ زیرا در سازمان‌های بزرگ و راکد حتی متقاعدکننده‌ترین داستان‌ها هم نادیده گرفته می‌شوند.
- رهبران نمی‌توانند همه ابتکارها را دنبال کنند. در عوض، رهبران برجسته حمایت‌هایشان را برای آن دسته از ابتکارهای اساسی و ارزشمند قرار می‌دهند که به بدنه سازمان نشان می‌دهد تغییر امکان‌پذیر، سودمند، ضروری، هیجان‌انگیز و از همه مهم‌تر، تحت حمایت رده‌های ارشد سازمان است.

- مدیران موفق تلاش خود را به‌طور گزینش‌شده در جایی به کار می‌گیرد که از بیشترین شانس برای تأثیر بنیادین بر جهت‌گیری شرکت برخوردار باشد.
- به زمینه‌هایی اتکا کنید که به اندکی تلاش و فشار نیاز دارند. در ابتدا این تلاش از سوی رده ارشد سازمان است، اما پس از آن مورد توجه بدنه سازمان قرار می‌گیرد.

۸-۴. پرسش‌هایی بر اساس رویکرد

- هرکدام از رویکردهای استراتژی چارچوب فکری خاص خودشان را دارند و به همین دلیل، مجموعه‌ای ویژه از پرسش‌های راهنما برای خلق و پیاده‌سازی استراتژی دارند. این پرسش‌ها چگونگی شکل‌گیری و جهت‌دهی به رویکرد استراتژیک شرکت‌ها را با بررسی‌ها و کاوش‌های مناسب نشان می‌دهند؛ اگرچه این مسئله جامع نیست.

۸-۴-۱. رویکرد کلاسیک

- در رویکرد کلاسیک، پرسش‌ها از توالی خطی پیروی می‌کنند و هم‌راستا با چارچوب فکری تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا هستند. برای مثال، رهبرانی که قصد به‌کارگیری رویکرد کلاسیک را دارند از تیم مدیران خود می‌پرسند:
 - در چه حوزه‌های فعالیت خواهیم کرد؟
 - مزیت رقابتی مان چیست؟
 - هدفمان چیست؟
 - گام‌های لازم برای دستیابی به هدفمان کدام است؟
 - به چه قابلیت‌هایی برای تحقق اهداف نیاز داریم؟

۸-۴-۲. رویکرد انطباقی

- در رویکرد انطباقی، رهبران باید مدام پرسش‌هایی را طرح کنند که وضعیت سازمان را در دنبال کردن فلسفه تغییر، انتخاب و پرورش ارزیابی کند. برای مثال، ممکن است آن‌ها برای بررسی صحت تمرکز سازمان در گام ایجاد تغییر به این پرسش‌ها پردازند:
 - الگوی تغییرات خارجی چیست؟
 - چه چیزی قابل پیش‌بینی است؟
 - چه چیزهایی را نمی‌دانیم؟
 - چه نقاط کور و ناشناخته‌ای پیرامونمان وجود دارد؟

- آیا سرعتمان با سرعت محیط متناسب است؟
- آن‌ها می‌توانند با برخی پرسش‌ها سازوکار انتخاب را تحت فشار قرار دهند:
 - چه طور می‌دانیم که تداوم پروژه‌های برایمان ارزشمند است؟
 - چه چیزی از پروژه‌های ناموفق یاد گرفته‌ایم؟
- درنهایت، آن‌ها می‌توانند پرورش و تجاری‌سازی پروژه‌های موفق را با این پرسش‌ها بررسی کنند:
 - باید چه چیزهایی را برای گذار از مرحله نمونه آزمایشی به محصول نهایی بدانیم؟
 - چه چیزی این نمونه‌های آزمایشی را به کسب‌وکارهایی با ارزش یک میلیارد دلار تبدیل می‌کند؟

۸-۴-۳. رویکرد آرمان‌گرایانه

- رهبرانی که رویکرد آرمان‌گرایانه را ترویج می‌کنند باید انتظار پاسخ‌های کاملاً روشن را به پرسش‌های هم‌راستا با چارچوب فکری تجسم، خلق و پافشاری داشته باشند. آن‌ها می‌توانند در ابتدا پرسش‌هایی مانند این موارد طرح کنند:
 - می‌خواهیم چه آینده‌ای را تحقق ببخشیم؟
 - آیا سازمانمان آرمان را به‌روشنی درک کرده و به آن اعتقاد دارد؟
- سپس، برای اطمینان از اینکه پیش‌فرض‌ها در عمل محقق می‌شوند، می‌پرسند:
 - در تلاش برای خلق چه هستیم؟
 - چگونه آن را محقق می‌کنیم؟
- درنهایت، برای اطمینان از پافشاری و استمرار لازم در جهت تحقق آرمان می‌پرسند:
 - آیا نسبت به رقبا موفق‌تریم؟
 - چگونه بازار را از آرمانمان مطلع می‌کنیم؟
 - قادریم بر چه موانعی در مسیر خود غلبه کنیم، یا هم‌اکنون چه موانعی در مسیرمان وجود دارند و چگونه آن‌ها را از میان برمی‌داریم؟

۸-۴-۴. رویکرد شکل‌دهی

- سازمان‌های به‌کارگیرنده رویکرد شکل‌دهی باید پرسش‌های کاملاً متفاوتی را پاسخ دهند. رهبران به‌منظور اطمینان از کارکرد استراتژی‌شان برای ایجاد تعامل، سازمان‌دهی و همکاری با شرکای خارج از سازمان به‌منظور تکامل، باید پرسش‌هایی مانند این موارد را داشته باشند:
 - رابطه برد-برد در چنین شرایطی چیست؟

- چگونه می‌توانیم اکوسیستم ذی‌نفعان را با مزیت‌مان تحت تأثیر قرار دهیم؟
- به‌طور مشخص قادر به کنترل چه چیزهایی هستیم و نیاز به کنترل چه چیزهایی داریم؟
- چگونه می‌توانیم از سالم ماندن اکوسیستم مطمئن شویم؟
- در این رویکرد، رهبران به‌جای طرح پرسش‌های مستقیم درباره استراتژی، سازوکارهایی را بررسی می‌کنند که وجودشان امکان پدیدار شدن مستمر و خود به خودی استراتژی را فراهم کند:
 - آیا بستر را به نحوی پرورش داده‌ایم که یادگیری را به‌طور اثربخش تسهیل کند؟

۸-۴-۵. رویکرد نوسازی

- رهبران برای خلق پیش‌زمینه نوسازی استراتژیک باید بررسی کنند که آیا تیم‌هایشان آمادگی هر دو گام بقا و نوسازی را در چارچوب فکری واکنش، به‌صرفه ساختن و رشد دارند. در وهله نخست، آن‌ها باید از کفایت اقدامات انجام‌شده برای تضمین بقا مطمئن شوند:
 - آیا هزینه‌ها را به اندازه کافی کاهش داده‌ایم؟
 - چگونه مطمئن هستیم که چیزهای مناسب را کاهش داده‌ایم؟
- پس‌از آن، رهبران از تفکر درباره پایداری بلندمدت شرکت اطمینان حاصل می‌کنند:
 - چگونه به نوآوری‌های استراتژیکی می‌پردازیم که موفقیت‌مان را در بلندمدت تضمین کند؟
 - در چه زمانی از بقا به موفقیت و شکوفایی تغییر جهت می‌دهیم؟
 - آیا سازمانمان برای حمایت از رشد و نوآوری شکل یافته است؟

۸-۵. نکات و دام‌ها

هر رهبر تعدادی نقش کلیدی در ایجاد تناسب میان رویکرد استراتژیک با محیط دارد که نمای استراتژی به دست آمده را پویا نگاه دارد و پیاده‌سازی رویکردها را تسهیل کند.

دشوارترین و ارزنده‌ترین چالش همه آن‌ها مدیریت پیچیدگی و پویایی نهفته در شرکت‌های بزرگ است که به چندین رویکرد هم‌زمان یا متوالی به استراتژی نیاز دارند.

مدیران ارشد به مهارت در هدایت سازمان‌های دوسوتوان و جان‌بخشیدن به ترکیب استراتژیک نیاز دارند. این مسئله با همه تضادهای ذاتی‌اش همان چیزی است که رهبران برجسته را از مدیران خوب جدا می‌کند. جدول ۱-۸ به برخی نکات دام‌ها را دربردارد (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵، جلالی، ۱۳۹۵).

دام‌ها	نکات
--------	------

<ul style="list-style-type: none"> • پالتی فقط با یک رویکرد: سازمان‌های بزرگ به احتمال فراوان پیچیده‌تر از آن هستند که با یک رویکرد ثابت و به چالش کشیده نشده استراتژی اداره شوند. از ساده‌سازی بیش‌ازحد و ایجاد همسانی اجتناب کنید. • مدیریت به‌جای رهبری: همان‌طور که در هشت نقش رهبری اشاره شد، درگیر شدن بیش‌ازحد در مدیریت رویکردها شما را از شکل دادن به نمای استراتژی در سطحی بالاتر بازمی‌دارد. • برنامه‌ریزی آنچه غیرقابل برنامه‌ریزی است: در دنیایی که به سرعت و به شیوه‌ای غیرقابل پیش‌بینی تغییر می‌کند سرمایه‌گذاری در پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های دقیق کار بی‌فایده‌ای است. رهبران اثربخش می‌دانند که برنامه‌ها گاهی نشانه‌ای از رهبری خوب نیستند. • انعطاف‌ناپذیری: برخی رهبران رویکردی را انتخاب می‌کنند اما با پیدایش اطلاعات جدید، حتی با وجود اینکه اقداماتشان به احتمال فراوان در برابر جریان تغییرات دوام نمی‌آورد؛ تمایلی برای تغییر آن رویکرد از خود نشان نمی‌دهند. 	<ul style="list-style-type: none"> • از تضادها استقبال کنید: خصیصه‌های لازم برای بسیاری از رویکردهایی که به رهبری‌شان می‌پردازید ممکن است کاملاً متضاد باشند و این مسئله خاصی نیست، اما متناسب ساختن پیام‌هایتان با هر محیط حیاتی است. • از پیچیدگی استقبال کنید: هرگاه پیچیدگی بدون تحمیل هزینه‌های بیش‌ازحد برای هماهنگی، تناسب میان محیط و استراتژی‌تان را بهبود دهد، آن را در داخل سازمان به کار بگیرید. • به بیانی ساده توضیح دهید: نمای استراتژی به دست آمده ممکن است برای کارکنان و سرمایه‌گذاران گیج‌کننده باشد. مضمون‌های مشترک را پیدا کنید تا روایت روشنی را به آن‌ها انتقال دهید. • نگاه رو به بیرون داشته باشید: از جایگاه ویژه‌تان استفاده کنید و با حفظ تمرکز برون‌گرایانه و انعطاف‌پذیری سازمان با تمایلات آن برای پایدار نگاه داشتن باورهای مسلط مقابله کنید. • در هنگام شک وضع موجود را برهم بزنید: سازمان‌ها به‌طور طبیعی در روش‌های تثبیت‌شده برای انجام امور گیر می‌افتند. در دنیای پویا تأکید بیش‌ازحد بر تداوم مسیر نسبت به برهم زدن غیرضروری وضع موجود خطر بزرگ‌تری است.
---	--

۸-۶. جمع‌بندی

فصل هشتم بر نقش ضروری رهبران در سازماندهی ترکیب پویا از رویکردهای استراتژیک در سازمان‌هایی که در دورنماهای استراتژیک متنوع و در حال تحول عمل می‌کنند، تأکید نمود. نکات کلیدی این فصل عبارتند از:

- **تنوع استراتژیک:** سازمان‌های بزرگ و متنوع به طور همزمان در چندین حوزه استراتژیک فعالیت می‌کنند که اتخاذ رویکردهای استراتژیک مختلف متناسب با زمینه‌ها و چالش‌های مختلف را ضروری می‌سازد.

- **چالش‌های رهبری:** رهبران موفق باید چالش‌های انتخاب، یکپارچه‌سازی و اجرای ترکیبی منسجم و مؤثر از رویکردهای استراتژیک را پشت سر بگذارند و در عین حال با شرایط متغیر محیطی سازگار شوند.
 - **هماهنگ‌سازی استراتژیک:** رهبران نقشی محوری در سازماندهی تعامل پویا بین استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری و تضمین همسویی و سازگاری در سراسر سازمان دارند.
 - **روایت استراتژیک:** رهبران روایت استراتژیک را در داخل و خارج شکل می‌دهند، درک مشترکی از جهت‌گیری استراتژیک سازمان ایجاد می‌کنند و چابکی را در پاسخ به تغییرات محیطی پرورش می‌دهند.
 - **مسئولیت‌های رهبری:** رهبران مسئول پرورش فرهنگ چابکی و نوآوری استراتژیک، استفاده از نفوذ خود برای تسهیل تدوین و پیاده‌سازی رویکردهای استراتژیک مؤثر و اطمینان از همسویی و سازگاری در واحدها و کارکردهای مختلف هستند.
 - **عوامل حیاتی موفقیت:** رهبری مؤثر در پیشبرد چابکی و سازگاری استراتژیک مستلزم درک دقیق دورنمای استراتژیک، توانایی ایجاد تعادل بین استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری و ظرفیت جهت‌یابی در محیط‌های استراتژیک متنوع و متغیر با استفاده از چابکی و انعطاف‌پذیری است.
 - **شناخت زمینه و انواع نقش‌های رهبری:** شناخت زمینه موقعیتی که هر نقش در آن بیشترین تأثیر را دارد از اهمیت بالایی برخوردار است. نقش‌های مختلف رهبری، دارای نقاط قوت منحصربه‌فردی هستند و برای سناریوهای استراتژیک و زمینه‌های سازمانی خاصی مناسب هستند.
- با پذیرش این بینش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند شیوه‌های رهبری مؤثری را پرورش دهند که آنها را قادر می‌سازند در محیط کسب‌وکار پیچیده و پویا امروزی رشد کنند و چابکی استراتژیک، انطباق و عملکرد پایدار خود را تقویت نمایند.

۹. فصل نهم: به روزرسانی استراتژی کلاسیک

۹-۱. مقدمه

در فصل نهم به استفاده از مفاهیم و چارچوب های خاص استراتژی کلاسیک در سایر رویکردهای استراتژیک می پردازیم. با حرکت کسب و کارها در محیط های پویا و در حال تحول امروز، ارزیابی مجدد پارادایم های استراتژیک سنتی و انطباق آنها با چالش های معاصر ضروری می شود. هدف این فصل بررسی این است که چگونه اصول استراتژیک جاودانه سنتی را می توان در تفکر استراتژیک مدرن ادغام کرد تا چابکی، انعطاف پذیری و رقابت پایدار را تقویت نماید.

اهداف کلیدی این فصل عبارتند از:

- **بازبینی قانون سه و چهار:** ما به دنبال درک اهمیت تاریخی و مرتبط بودن قانون سه و چهار در دوران معاصر برای پیش بینی تحول صنعت هستیم. با بررسی تغییرات ایجاد شده در ساختارهای صنعتی پایدار سنتی و تأثیر تلاطم بازار، هدف ما کشف این است که این قانون چه زمانی و چگونه می تواند تصمیم گیری استراتژیک را هدایت کند.
- **بازبینی منحنی تجربه:** هدف ما تجزیه و تحلیل ارزش پایدار نظریه منحنی تجربه پیشنهاد شده توسط گروه مشاوره بوستون (BCG) است. همچنین به دنبال ارزیابی کاربرد آن در محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر امروزی هستیم؛ محیطی که سرعت، نوآوری و مشتری مداری در اولویت قرار دارد.
- **بازبینی رقابت مبتنی بر زمان:** ما به تغییر پارادایم از رقابت سنتی مبتنی بر هزینه و کیفیت به رقابت مبتنی بر زمان می پردازیم. با مطالعه شیوه های به کار گرفته شده توسط شرکت های ژاپنی و مفهوم تولید انعطاف پذیر، هدف ما این است که توضیح دهیم که چگونه چرخه های زمانی تسریع شده می توانند به عنوان یک مزیت رقابتی در بازارهای مدرن عمل کنند.
- **بازبینی ماتریس سهم-رشد:** در نهایت، هدف ما تشریح پویایی محیط های کسب و کار و پیامدهای آنها بر ماتریس سهم-رشد است. از طریق کاوش در الزامات کلیدی مانند شتاب، تعادل اکتشاف-بهره برداری، انتخاب محتاطانه و اندازه گیری مؤثر، تلاش داریم بینش هایی برای به حداکثر رساندن کاربرد استراتژیک این ابزار کلاسیک ارائه دهیم.

با پرداختن به این اهداف، آرمان نهایی ما این است که خوانندگان را با درک دقیقی از نحوه تنظیم مجدد چارچوب های استراتژیک کلاسیک برای راهبری پیچیدگی های معاصر و ایجاد موفقیت پایدار در دورنمای کسب و کار پویای امروزی، مجهز کنیم.

۹-۲. بازنگری قانون سه و چهار

- «قانون سه و چهار» بروس هندرسون یک فرضیه جالب در مورد تحول ساختار و رهبری صنعت مطرح نمود: یک صنعت «پایدار و رقابتی» هرگز بیش از سه رقیب مهم نخواهد داشت. علاوه بر این، ساختار صنعت زمانی به تعادل می‌رسد که سه‌م بازار سه شرکت به نسبت تقریباً ۴:۲:۱ تقسیم گردد (هندرسون، ۱۹۷۶).
- قاعده سه و چهار در طول دهه‌ها، پیش‌بینی کننده تکامل ساختار صنعت در صنایع «پایدار و رقابتی» بوده است؛ با این حال بسیاری از صنایع، انحراف از چنین شرایط پایداری را تجربه کرده‌اند. به‌منظور تسهیل تجزیه و تحلیل، شرکت‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند:
 - آن‌هایی که سهم بازار بیش از ۱۰ درصد («بازیگران غالب»^{۴۲}) و
 - آن‌هایی که سهمی برابر ۱۰ درصد یا کمتر داشته‌اند.
- غلبه صناعی که بیش از سه بازیگر غالب نداشته است (بخش «سه» قانون هندرسون) قابل توجه بوده است.
- از سال ۱۹۷۶ تا ۲۰۰۹، متداول‌ترین ساختار صنعت، پیکربندی با سه بازیگر غالب بوده است.
- همچنین صنایع با ساختار سه بازیگر غالب نیز سودآورترین صنایع برای فعالان صنعت بوده‌اند و میانگین بازده دارایی‌ها در این صنایع ۲.۵ واحد درصد بیشتر از صنایعی با چهار، پنج یا شش بازیگر غالب بوده است.
- به نظر می‌رسد که پیکربندی‌هایی با سه و دو بازیگر غالب، بیشترین ثبات را داشته‌اند و به‌عنوان قوی‌ترین «حوضه‌های جذب»^{۴۳} عمل نموده‌اند - یعنی هر سال شرکت‌های بیشتری نسبت به سایر ساختارها به سمت این ساختارها گرایش پیدا کرده‌اند.
- در این دوره بازیگران برتر تقریباً در ۶۰ درصد از صنایع با ساختارهای سه بازیگر غالب، سه‌م بازار نسبی ۱.۵ تا ۲.۵ برابر داشته‌اند که کاملاً نزدیک به پیش‌بینی ۲ برابر هندرسون بوده است.
- امروزه، رابطه ۴:۲:۱ رایج‌ترین رابطه در بین صنایعی است که توسط سه بازیگر غالب رهبری می‌شوند.
- قانون سه و چهار امروز بسیار زنده و کاربردی است.
- اما کاربرد آن، همان‌طور که هندرسون پیشنهاد نمود، محدود به صنایع «پایدار و رقابتی» است که با تلاطم کم و مداخله مقرراتی محدود مشخص می‌شوند. نمونه‌های فعلی قانون سه و چهار به راحتی یافت می‌شوند:
 - صنعت اتومبیل کرایه‌ای در ایالات متحده،
 - تولید ماشین‌آلات،
 - لوازم خانگی و
 - آژانس‌های رتبه‌بندی اعتباری.

⁴² Generalist

⁴³ Basins of attraction

• به نظر نمی‌رسد قانون سه و چهار در مورد تعداد فزاینده صنایع پویاتر و ناپایدارتر مانند

○ لوازم الکترونیکی مصرفی،

○ بانکداری سرمایه‌گذاری،

○ بیمه عمر و

○ نرم‌افزار و خدمات فناوری اطلاعات

قابل کاربرد باشد.

• همچنین در مورد صنایعی که مقررات مانع از رقابت واقعی یا ادغام صنعت می‌شوند، مانند صنعت مخابرات ایالات متحده (به‌عنوان مثال، اقدام ضد انحصار دولت ایالات متحده در برابر ادغام ای‌تی‌اند‌تی^{۴۴} و تی موبایل^{۴۵}) اعمال نمی‌شود.

• برای شرکت‌هایی که در صنایع با نوسان کم به رهبری سه بازیگر غالب حضور دارند، بازده دارایی‌ها ۶.۱ درصد بالا تر از شرکت‌هایی است که در صنایع کم نوسانی فعالیت می‌نمایند که توسط تعداد بیشتری از بازیگران غالب رهبری می‌شوند.

• چنین روندی در صنایع با نوسان بالا مشاهده نشده است - پیکربندی سه بازیگر غالب هیچ مزیتی نسبت به سایرین نداشته است. توضیح احتمالی برای این موضوع این است که اثرات منحنی تجربه که هندرسون فرض می‌کند زیربنای این قاعده است، در صنایعی که عواملی مانند نوآوری‌های فناورانه اساس مزیت را پیش از تحقق مزیت موقعیت هزینه پایین تغییر می‌دهند، کمتر کاربرد دارند.

• افزایش تلاطم در بسیاری از صنایع نیز تأثیر این قانون را در طول زمان کاهش داده است.

• قانون سه و چهار درس آموخته‌های مهمی برای تصمیم‌گیرندگان بنگاه‌ها دارد.

• اول، درک محیط صنعت بسیار مهم است. آیا «قواعد» کلاسیک استراتژی، مانند قانون سه و چهار، برای آن صنعت اعمال می‌شوند؟ یا نیازمند یک رویکرد جایگزین - برای مثال، یک رویکرد انطباقی - می‌باشد؟

• در مرحله بعد، تصمیم‌گیرندگان باید تعیین کنند که آیا شرکت آن‌ها موقعیتی بادوام بلندمدت در صنعت دارد یا خیر. در مواردی که این قانون اعمال می‌شود، موقعیت تا حد زیادی توسط سهم بازار تعیین می‌گردد. مطلوب‌ترین موقعیت این است که یک شرکت بزرگ‌ترین بازیگر یک صنعت باشد و جایگاه‌های شماره دو و سه نیز پایدار باشند. هر موقعیت دیگری احتمالاً ناپایدار خواهد بود.

• هنگامی که تصمیم‌گیرندگان موقعیت شرکت خود را درک کردند، باید استراتژی‌های خود را بر اساس آن شکل دهند.

○ اگر شرکت جزء سه بازیکن برتر باشد، باید به‌شدت از سهم خود دفاع کند.

⁴⁴ AT&T

⁴⁵ T-Mobile

- اگر جزو سه رتبه اول نباشد، باید تلاش کند موقعیت خود را از طریق تحکیم^{۴۶} یا تغییر اساس رقابت خود بهبود بخشد
- یا باید از صنعت خارج شود.
- اگر شرکت در محیطی فعالیت می‌کند که این قانون در آن اعمال نمی‌شود، باید استراتژی‌های انطباقی یا شکل‌دهی را به کار گیرد.
- این قانون برای سایر ذینفعان نیز درس آموخته‌هایی دارد.
- سرمایه‌گذاران باید پویایی صنعت و مسیر احتمالی آن را در استراتژی‌های سرمایه‌گذاری خود لحاظ نمایند و
- سیاست‌گذاران باید این قاعده و درس آموخته‌های آن را در تعیین میزان اهمیت مسائل ضد انحصار در نظر بگیرند (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

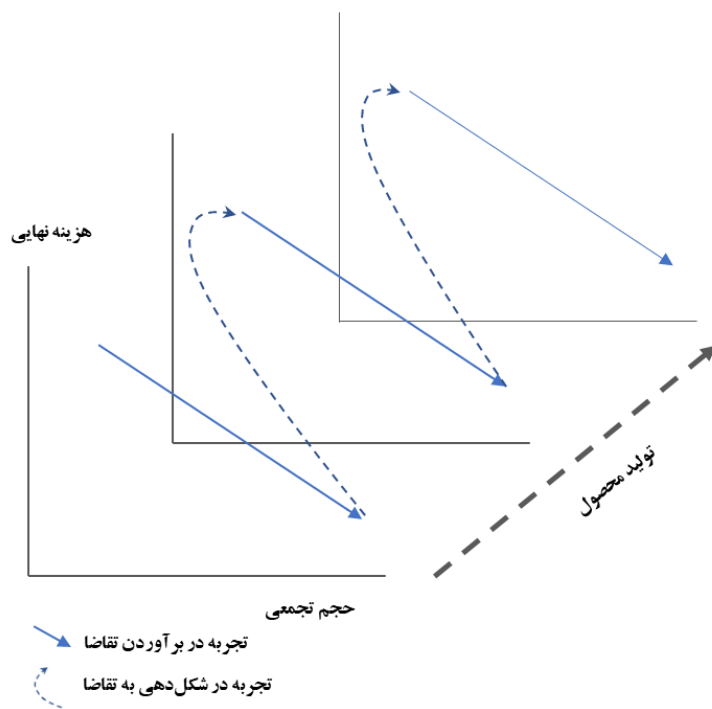
۳-۹. بازبینی منحنی تجربه

- منحنی تجربه یکی از شناخته‌شده‌ترین مفاهیم ارائه‌شده توسط بی‌سی‌جی است. این نظریه بیان می‌دارد که هزینه‌های تولید هر واحد توسط یک شرکت، در ازای دو برابر شدن «تجربه» یا حجم انباشته تولید، به میزانی قابل پیش‌بینی کاهش می‌یابد - معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد در شرایط واقعی (هندرسون، ۱۹۶۸).
- این رابطه پیشنهاد می‌دهد که رهبری سهم بازار می‌تواند مزیت رقابتی تعیین‌کننده‌ای ایجاد کند، زیرا شرکتی با سهم غالب می‌تواند با سرعت بیشتری تجربه ارزشمند را انباشته نماید و در نتیجه به مزیت هزینه‌ای ماندگار نسبت به رقبای خود دست یابد.
- نظریه منحنی تجربه یک توصیفگر و پیش‌بینی‌کننده ارزشمند از پویایی‌های رقابتی در دورنمای کسب‌وکار دهه ۱۹۷۰ بود که راهنمایی مناسب برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و قیمت‌گذاری و ابزاری ارزشمند برای استراتژیست‌ها فراهم می‌نمود.
- اما در برخی صنایع، دیگر به‌تنهایی به‌عنوان طرحی برای مزیت رقابتی کافی نیست.
- برخلاف دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ که محیط عمومی کسب‌وکار نسبتاً پایدار بود و معرفی محصول جدید نسبتاً نادر بود، فضای کسب‌وکار امروزی با
 - نوسانات بالاتر،
 - ساختارهای صنعتی بی‌ثبات‌تر و
 - عرضه مکرر محصولات در پاسخ به فناوری‌ها و سلیقه‌های در حال تغییر مشخص می‌شود.

- تجربه از نوعی که منحنی تجربه به آن اشاره می‌کند هنوز ضروری است و بسته به صنعت، اغلب بسیار مهم است. امروزه اکثر شرکت‌ها اگر امیدوار به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی هستند، به نوع دیگری از تجربه نیاز دارند (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۹-۳-۱. دو نوع تجربه

- نوع تجربه‌ای که منحنی تجربه کلاسیک به آن اشاره می‌نماید (توانایی تولید محصولات موجود ارزان‌تر و ارائه آن‌ها به مخاطبان گسترده‌تر) را می‌توان تجربه در برآوردن تقاضا در نظر گرفت.
- این نوع تجربه در بسیاری از صنایع، بسیار مهم است به‌ویژه صنایعی که
 - نسبتاً پایدار،
 - حساس به هزینه،
 - رقابتی و
 - دارای تولید فشرده هستند.
- برای برنده شدن در محیط امروز، بسیاری از شرکت‌ها به تجربه در شکل دادن به تقاضا یا ایجاد تقاضا برای محصولات و خدمات جدید نیاز دارند.
- تجربه در برآوردن تقاضا به‌عنوان منحنی تجربه کلاسیک نشان داده می‌شود: کاهش هزینه‌ها به‌عنوان تابعی از حجم تجمعی (که یک خط مستقیم در مقیاس لگاریتم - لگاریتم است) در نظر گرفته می‌شود.
- تجربه در شکل دهی به تقاضا به‌عنوان «پرش‌های» مکرر در منحنی‌های تجربه متوالی نشان داده می‌شود که نشان‌دهنده توانایی یک شرکت برای حرکت از تولید یک محصول به تولید محصول جدید به‌طور مکرر و موفقیت‌آمیز است.
- به‌منظور حفظ مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید هم تقاضا را برآورده نمایند و هم تقاضا را شکل دهند. تأکید نسبی بر هر یک از انواع تجربه، به شرایط خاص یک شرکت بستگی دارد (شکل ۱۵).



شکل ۱۵. رابطه بین تجربه در برآوردن تقاضا و تجربه در شکل دهی به تقاضا

- این دو نوع تجربه، هم از نظر ماهیت و هم نحوه انباشته شدن و مزایایی که به همراه دارند، متفاوت هستند.
 - تجربه در برآوردن تقاضا از طریق یک فرآیند قیاسی^{۴۷} منطقی به دست می‌آید.
 - داده‌های هزینه خود را جمع‌آوری کنید،
 - آن‌ها را تجزیه و تحلیل نمایید،
 - فرصت‌های بهبود را تعیین کنید،
 - تغییرات را اعمال نمایید و
 - این چرخه را تکرار کنید.
 - ویژگی‌های اصلی فرآیند یادگیری، تکرار و بهبود تدریجی است؛ چه به صورت صریح و چه ضمنی.
 - در مقابل، تجربه در شکل دهی به تقاضا از طریق یک فرآیند استقرایی به دست می‌آید:
 - از رفتارهای مشتری نمونه برداری کنید،
 - فرضیه‌ای در مورد نیازهای برآورده نشده مشتری تشکیل دهید یا پدیداری موارد ممکن در اثر فناوری‌های جدید را تصور نمایید،
 - فرضیه را با پیشنهادی جدید آزمون کنید،
 - آزمون را با توجه به نتایج متوقف کنید یا گسترش دهید،

⁴⁷ Deductive process

- فرضیه‌های جدیدی بر اساس آخرین نتایج تجربی تدوین نمایند و
- این فرایند را تکرار کنید.

- باید توجه داشت که هیچ یک از انواع تجربه به خودی خود هرگز برای مزیت رقابتی بلندمدت کافی نیست. هر دو همیشه لازم بوده‌اند. آنچه اخیراً تغییر کرده است، این است که سرعت لازم برای حرکت چرخشی بین این دو نوع تجربه به‌طور چشمگیری افزایش یافته است.
- به توانایی برای توسعه و استفاده از دانش محصول موجود و جدید، به‌طور هم‌زمان یا جابه‌جایی مؤثر بین آن‌ها در طول زمان، به‌عنوان دوستوانی^{۴۸} اشاره می‌کنیم (ریوز و همکاران، ۲۰۱۳)

۹-۳-۲. تجربه در شکل‌دهی به تقاضا در عمل

- تجربه در شکل‌دهی به تقاضا - که می‌توان آن را با "سرعت" معرفی محصول شرکت یا با درصد فروش حاصل از محصولات یا خدمات جدید اندازه‌گیری نمود - می‌تواند یک سلاح رقابتی قدرتمند باشد؛ به‌ویژه زمانی که به‌طور مؤثر با تجربه در برآورده نمودن تقاضا همراه شود.
- می‌توان آن را به‌عنوان یک نوع تجربه درجه دوم دید، تجربه‌ای که از اشتراک‌گذاری تجربه در حوزه‌های مختلف و یادگیری نحوه یادگیری موارد جدید به دست می‌آید.
- این شامل توانایی «فراموش کردن» آموخته‌های گذشته، در صورتی که چنین اطلاعاتی منسوخ شده و دیگر مربوط به آخرین نسل محصول نیستند، می‌باشد.
- این نوع تجربه نه تنها به این دلیل که مستلزم نوآوری است، می‌تواند بنیان افکن باشد، بلکه به این دلیل که قرار گرفتن نسل قبلی محصول در موضع ضعف، می‌تواند با شکل‌دهی به تقاضا و شروع به کار در منحنی تجربه بعدی، به‌سرعت از بین برود، موجب تحول می‌شود.
- شرکت‌ها می‌توانند با تمرکز بر شکل‌دهی به تقاضا از طریق طرح‌های نوآورانه و استفاده از تخصص شرکای خود در برآوردن تقاضا و در نتیجه اجتناب از نیاز به توسعه چنین تجربه‌ای، دستورالعمل متقاعدکننده‌ای برای موفقیت ایجاد کنند.
- تمرکز شرکت‌ها بر برتری در شکل‌دهی و برآورده نمودن تقاضا به آن‌ها اجازه می‌دهد که در اغلب موارد از رقبای ثابت خود پیشی بگیرند. این پدیده‌ای است که منحنی تجربه سنتی نمی‌تواند آن را توضیح دهد (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

48. Ambidexterity

۹-۳-۳. حفظ مزیت رقابتی هم در داخل و هم در بین نسل‌های محصول

تثبیت مزیت رقابتی بلندمدت در محیط امروزی مستلزم طرح مجموعه سؤالاتی در مورد تعالی در شکل‌دهی و برآورده نمودن تقاضا است.

- چه تعادلی از تجربه در برآوردن و شکل‌دهی به تقاضا در صنعت ما موردنیاز است؟
 - معمولاً صنایع جوان‌تر، از تجربه در شکل‌دهی به تقاضا سود بیشتری خواهند برد گروه مشاوره بوستون، (۲۰۱۱).
 - مشخص کنید که نیاز اصلی صنعت شما چیست.
 - تجربه را می‌توان تحت شرایطی خاص از خارج شرکت به دست آورد.
- آیا رشته‌ها و قابلیت‌های مناسبی برای توسعه و استفاده از تجربه در برآوردن تقاضا داریم؟
 - به مقیاس‌پذیری دست یابید و از سهم بازار محصولات تثبیت‌شده خود دفاع کنید.
 - از طریق تکرار و بهبود تدریجی، چه آشکار و چه ضمنی، یاد بگیرید چگونه می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد.
- آیا رشته‌ها و قابلیت‌های مناسبی برای توسعه و استفاده از تجربه در شکل‌دهی به تقاضا داریم؟
 - توسعه محصولات و خدمات جدید را از تولید و مدیریت محصولات موجود تفکیک نمایید.
 - افراد را برای انجام آزمایش‌های مختلف توانمند سازید.
 - با اعطای پاداش در قبال دستیابی به موفقیت، میل به ریسک‌پذیری را تقویت نمایید.
 - تنها برای شکست‌های ناشی از بی‌مسئولیتی مجازات در نظر بگیرید.
 - چرخه عمر محصول را تسریع نمایید و برای بازنشستگی و همچنین روانه سازی محصولات برنامه‌ریزی کنید.
 - با درک بهتر و شکل‌دهی به تقاضا، مزیت ایجاد نمایید.
- آیا سنجه‌های مناسبی برای هر دو نوع تجربه داریم؟
 - اطمینان حاصل کنید که می‌توانید مهارت خود را در ایجاد و استفاده از هر دو نوع تجربه بسنجید.
 - نتایج ارزیابی خود را با نتایج رقبای مستقیم و غیرمستقیم خود مقایسه نمایید.
 - موقعیت نسبی هزینه و سرعت شکل‌دهی به تقاضا را بررسی کنید و از آن‌ها به‌عنوان معیار ترکیبی موفقیت شرکت خود استفاده نمایید.
- آیا رویکرد درستی برای ایجاد تعادل و ترکیب انواع تجربه داریم؟
 - شکل‌دهی به تقاضا و برآورده نمودن تقاضا ماهیت متفاوتی دارند و تجربه از طریق ابزارهای مختلف و گاه متضاد به دست می‌آید و به کار می‌رود.

○ چهار رویکرد مختلف برای ایجاد تعادل بهینه توسط بی سی جی ارائه شده است:

- جداسازی،
- جابجایی^{۴۹}،
- خودسازمان دهی^{۵۰} و
- اکوسیستم خارجی.

رویکرد مناسب برای شرکت شما مطابق با پویایی و تنوع محیط صنعت خاص شما تعیین می شود.

- تجربه در شکل دهی به تقاضا باید از راه های جدید و متفاوتی کسب شود که گاهی اوقات ممکن است در تضاد مستقیم با ابزار فعلی سازمان برای کسب تجربه باشد. اما ناکامی در انجام این کار می تواند خسارات قابل توجهی از جمله

○ از دست دادن موقعیت رهبری یا

○ شکست آشکار کسب و کار را در پی داشته باشد.

- توانایی ایجاد و استفاده هم زمان از هر دو نوع تجربه - دوستوانی - ویژگی بارز مدیریت واقعاً استثنایی امروزی است. این یک ویژگی نادر اما بسیار ارزشمند است و اگر یک شرکت از رویکرد درستی پیروی نماید، می تواند آن را توسعه دهد.

۹-۴. بازیابی رقابت مبتنی بر زمان

- به طور سنتی، کسب و کارها تلاش داشته اند تا کالاهای با کیفیت بالا را با کمترین هزینه تولید نمایند. اما استالک و هاوت به دنیای کسب و کار آموختند که عنصر اضافه شده «سرعت» در نهایت کلید مزیت رقابتی است.
- شرکت های ژاپنی که در صنایع خود از نظر مقیاس پیشرو نبودند، با کوتاه نمودن چرخه های توسعه محصول و زمان فرآیند تولید، به مزیت رقابتی دست یافتند - اساس زمان را به شیوه ای مدیریت می کردند که بیشتر کسب و کارها، هزینه ها، کیفیت و موجودی خود را مدیریت می نمودند.
- این رویکرد «تولید انعطاف پذیر» همچنین هزینه های مربوط به تنوع در شرکت ها را کاهش می داد. در نتیجه، علیرغم اندازه و حجم کوچک تر، این شرکت ها می توانستند کالاهایی کمتر اما با تنوع و کیفیت بیشتر نسبت به رقبای خود تولید نمایند و این کار را با هزینه کمتر انجام دهند.
- تسریع زمان چرخه عمر نه تنها به شرکت ها اجازه می داد تا ضایعات را از فرآیند حذف نمایند، بلکه مزایای رقابتی زیادی را نیز به همراه داشت.

⁴⁹ Switching

⁵⁰ Self-organizing

- شرکت‌ها از طریق پاسخگویی سریع‌تر،
 - بهره‌وری خود را افزایش می‌دادند و
 - همچنین مورد توجه مشتریان قرار می‌گرفتند.
- در نتیجه به سهم بازار بالاتری دست می‌یافتند.
- این کسب‌وکارها با پذیرش اصول رقابت مبتنی بر زمان، پیچیدگی و دوباره‌کاری را کاهش داده و شفافیت را افزایش می‌دادند که به آن‌ها اجازه می‌داد تا سبک‌سنگین فرض شده بین هزینه و کیفیت را نادیده بگیرند.
- رقابت مبتنی بر زمان در نهایت تأثیر بسیار زیادی بر تفکر کسب‌وکار داشت، زیرا شرکت‌ها در سراسر بخش‌ها از آن و مشتقات محبوب آن از جمله مهندسی مجدد فرآیند، به منظور ساده‌سازی و تسریع عملیات خود استقبال کردند.
- امروز که سرعت تغییرات سریع‌تر از همیشه به نظر می‌رسد،
 - فناوری‌ها با سرعت فزاینده‌ای در حال پیشرفت هستند؛
 - قدرت اقتصادی در حال انتقال به بازارهای در حال ظهور است و
 - بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار در حال منسوخ شدن هستند.
- در نتیجه، به نظر می‌رسد تعداد بی‌سابقه‌ای از شرکت‌های با پیشینه طولانی‌مدت، نحوه انجام کسب‌وکار خود را زیر سؤال می‌برند.
- شرکت‌ها در تلاش هستند تا به الزامات این واقعیت با فشرده‌گی زمان، به دو روش جدید و سنتی پاسخ دهند. برای مثال، آن‌ها
 - از چاپ سه‌بعدی برای کاهش زمان تولید نمونه‌های اولیه استفاده می‌کنند،
 - با کارخانه‌های خودکار زمان تغییر سیستم را کاهش می‌دهند،
 - امکان سفارشی‌سازی و نزدیکی بیشتر به مشتریان را فراهم می‌کنند و
 - از کلان داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده به منظور آسان‌تر ساختن شناسایی فرصت‌ها و اقدام برای بهره‌برداری از آن‌ها استفاده می‌نمایند.
- نقطه مشترک همه این تلاش‌ها، تشخیص اولویت رو به رشد سرعت است. کلماتی مانند «چابکی»^{۵۱} به‌طور فزاینده‌ای بر زبان مدیران اجرایی جاری می‌شوند.
- بزرگ‌ها هرگز کوچک‌ها را نمی‌خورند - شرکت‌های سریع‌تر، آهسته‌ترها را می‌خورند.
- بدون شک، سرعت تغییرات اکنون سریع‌تر از همیشه است. بسیاری از کسب‌وکارها به کسب‌وکارهای اطلاعاتی تبدیل شده‌اند و بسیاری دیگر به‌شدت به سیگنال‌ها و اطلاعات پیچیده‌تر وابسته هستند.

⁵¹ Agility

- اکنون شرکت‌ها باید مطابق «سرعت داده» عمل کنند. این یک چالش دشوار است که نیازمند فناوری‌ها و تکنیک‌های جدید به‌منظور از بین بردن شکاف‌های بین
 - سرعت و انعطاف‌پذیری ذاتی داده‌ها از یک سو و
 - افراد، سازمان‌ها و دارایی‌های فیزیکی از سوی دیگر است.
- همچنین این یک چالش کیفی است و بسیاری از شرکت‌ها را ملزم می‌سازد تا در مدل‌های کسب‌وکار خود تجدیدنظر نمایند.
- درحالی‌که رقابت مبتنی بر زمان در مورد انجام سریع‌تر مجموعه‌ای از فعالیت‌های قابل پیش‌بینی بوده است، اکنون شرکت‌ها باید بتوانند یاد بگیرند که چگونه کارهای جدید را سریع‌تر و مؤثرتر انجام دهند.
- دیگر چابکی به‌تنهایی کافی نیست - شرکت‌ها هم‌اکنون باید انطباقی عمل نمایند.
- در عصر تغییرات شتابان امروز، محصولات، فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌توانند قبل از اینکه شرکت‌ها فرصتی برای بهینه‌سازی کامل مدل‌های موجود داشته باشند، به وجود بیایند.
- یادگیری و نوآوری در مدل کسب‌وکار از طریق سرعت و داده‌ها به وجود می‌آید.
- نیاز امروز به‌سرعت و انطباق باید مدیران را ترغیب نماید تا ذهنیت خود در مورد الزامات ضروری برای بقا و موفقیت در دنیای رقابت مبتنی بر زمان ۲/۰ را تغییر دهند. این الزامات برای تعداد فزاینده‌ای از کسب‌وکارها شامل موارد زیر هستند:
 - نگاهی مجدد به کسب‌وکار خود به‌عنوان یک کسب‌وکار اطلاعاتی.
 - اطمینان از اینکه سازمان شما می‌تواند با سرعت داده پاسخ دهد.
 - درک اینکه اساس مزیت رقابتی از مقیاس، موقعیت و سرعت به انطباق تغییر کرده است.
 - پرورش و اندازه‌گیری یادگیری سریع.
 - ایجاد تعادل بین بهره‌برداری از فرصت‌ها و مدل‌های کسب‌وکار موجود از طریق اکتشاف فرصت‌های جدید.
 - رهایی از مدل کسب‌وکار موفق دیروز (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۹-۵. بازبینی ماتریس رشد-سهم

۹-۵-۱. ماتریس اصلی بی‌سی‌جی

- یک شرکت باید مجموعه‌ای از محصولات با نرخ رشد و سهم بازار متفاوت داشته باشد.

- ترکیب پرتفوی تابعی از تعادل بین جریان‌های نقدی است... حاشیه سود و وجه نقد تولیدشده تابعی از سهام بازار است.
- این ماتریس به شرکت‌ها کمک نمود تا بر اساس دو عامل - رقابت شرکت و جذابیت بازار - تصمیم بگیرند که در کدام بازارها و واحدهای کسب‌وکار سرمایه‌گذاری نمایند (هندرسون، ۱۹۷۰؛ هاسپسلاخ^{۵۲}، ۱۹۸۲).
- پیشران‌های اساسی این عوامل، به ترتیب سهام بازار و نرخ رشد بودند.
 - منطلق این بود که رهبری بازار که از طریق سهام نسبی بالا مشخص می‌شد، منجر به بازدهی برتر پایدار می‌گشت. در درازمدت، رهبر بازار از طریق مقیاس و تجربه به مزیت هزینه‌ای خود تقویت‌کننده‌ای دست می‌یافت که تکرار آن برای رقبای دشوار بود (گروه مشاوره بوستون، ۱۹۶۸).
 - نرخ‌های رشد بالا نشان‌دهنده بازارهایی بودند که می‌شد به راحتی در آن‌ها به رهبری دست یافت.
- قرار دادن این پیشران‌ها در یک ماتریس، منجر به تشکیل چهار ربع می‌شود که هر کدام یک الزام استراتژیک خاص دارند.
- «گاوه‌های شیرده»^{۵۳} با رشد پایین و سهام بالا باید برای کسب نقدینگی دوشیده شوند تا بتوان از این پول برای سرمایه‌گذاری مجدد در «ستاره‌های»^{۵۴} با رشد بالا و سهام بالا و پتانسیل بالا در آینده استفاده نمود.
- «علامت سؤال‌های»^{۵۵} با رشد بالا و سهام پایین باید بسته به شانس ستاره شدن آن‌ها مورد توجه قرار گیرند یا کنار گذاشته شوند.
- «سگ‌ها»^{۵۶} با سهام کم و رشد کم اساساً بی‌ارزش هستند و با توجه به اینکه موقعیت فعلی آن‌ها بعید است هرگز به کسب نقدینگی منجر شود، باید
 - منحل شوند،
 - واگذار شوند یا
 - تغییر موقعیت دهند.

این ماتریس در عمل دو کاربرد داشت:

۱. این ماتریس منطقی را برای شرکت‌های خوشه‌ای و متنوع فراهم می‌نمود تا وجه نقد را از گاوه‌های شیرده به واحدهای کسب‌وکار با پتانسیل رشد بالاتر منتقل نمایند. این ماتریس در زمانی معرفی شد که واحدها اغلب نقدینگی خود را حفظ می‌نمودند و مجدداً در واحد خود سرمایه‌گذاری می‌کردند - که در برخی موارد به

⁵² Haspeslagh

⁵³ Cash cows

⁵⁴ Stars

⁵⁵ Question marks

⁵⁶ Pets

کاهش مداوم بازده سرمایه‌گذاری منجر می‌شود. شرکت‌هایی که پول نقد را هوشمندانه تخصیص می‌دادند، به مزیت دست می‌یافتند.

۲. ابزاری ساده اما قدرتمند برای شرکت‌ها به‌منظور به حداکثر رساندن رقابت‌پذیری، ارزش و پایداری کسب‌وکارشان ارائه می‌نمود که به آن‌ها اجازه می‌داد تعالل مناسبی بین بهره‌برداری از کسب‌وکارهای بالغ و اکتشاف کسب‌وکارهای جدید در جهت تضمین رشد آینده ایجاد نمایند.

۹-۵-۲. ماتریس بی‌سی‌جی در جهان متغیر

- شرکت‌های خوشه‌ای رواج کمتری نسبت به دوران اوج خود در دهه ۱۹۷۰ دارند.
- مهم‌تر از آن، محیط کسب‌وکار تغییر یافته است.
 - اولاً، شرکت‌ها با شرایطی مواجه هستند که به دلیل پیشرفت‌های فناورانه و سایر عوامل، سریع‌تر و غیرقابل‌پیش‌بینی‌تر از همیشه تغییر می‌نماید. در نتیجه، آن‌ها باید دائماً مزیت خود را نوسازی نمایند و سرعت انتقال منابع بین محصولات و واحدهای کسب‌وکار را افزایش دهند.
 - دوم، سهم بازار دیگر پیش‌بینی‌کننده مستقیم عملکرد پایدار نیست. علاوه بر سهم بازار، ما اکنون شاهد پیشران‌های جدیدی از مزیت رقابتی هستیم، مانند توانایی انطباق با شرایط در حال تغییر یا شکل‌دهی به آن‌ها.
- این تحولات به تغییراتی در توزیع کسب‌وکارها در سراسر ماتریس منجر می‌شوند. با تسریع تغییرات، ممکن است شاهد این باشیم که کسب‌وکارها با سرعت بیشتری بین ربع‌های ماتریس حرکت نمایند. به‌طور مشابه، همان‌طور که تحول در کسب‌وکارهای بالغ با تغییر و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن افزایش می‌یابد، ممکن است تعداد نسبتاً کمتری از گاوهای شیرده را مشاهده نماییم، زیرا در بسیاری از موارد احتمالاً طول عمر آن‌ها کاهش می‌یابد.
- تجزیه و تحلیل‌ها کاهش رابطه بین سهم نسبی بازار و رقابت پایدار را نشان می‌دهند.
- با توجه به سرعت سریع و ماهیت غیرقابل‌پیش‌بینی تغییرات در بازار امروز، اهمیت ماتریس رشد-سهم تغییر کرده است.
 - اکنون این ماتریس باید با سرعت بیشتری به کار گرفته شود
 - تمرکز بیشتری بر آزمایش استراتژیک داشته باشد تا امکان انطباق با یک محیط کسب‌وکار غیرقابل‌پیش‌بینی فراهم شود.
 - به معیار جدیدی از رقابت نیاز دارد تا اکنون که سهم بازار دیگر پیش‌بینی‌کننده قدرتمندی برای عملکرد نیست، جایگزین محور افقی آن شود.
 - باید عمیق‌تر در رفتار سازمان تعبیه شود تا استفاده از آن برای آزمایش استراتژیک تسهیل شود.

- امروزه شرکت‌های موفق باید محصولات، بازارها و مدل‌های کسب‌وکار جدید را بیشتر بررسی کنند تا مزیت خود را از طریق آزمایش‌های منظم نوسازی نمایند.
- آن‌ها همچنین باید این کار را به صورت نظام‌مندتر انجام دهند تا از هدر رفتن منابع جلوگیری کنند؛ کارکردی که این ماتریس چندین دهه با موفقیت انجام داده است.
- این رویکرد آزمایشی جدید، شرکت‌ها را ملزم می‌کند که
 - روی علامت سؤال‌های بیشتری سرمایه‌گذاری کنند،
 - آن‌ها را به روشی سریع‌تر و مقرون به صرفه‌تر از رقبا آزمایش کنند و
 - به طور نظام‌مند موارد امیدوارکننده را برای تبدیل شدن به ستاره انتخاب کنند.
- در عین حال، شرکت‌ها باید آماده باشند تا
 - به تغییرات در بازار واکنش نشان دهند،
 - ستاره‌ها را به گاوه‌های شیرده تبدیل کنند و
 - گاوها را سریع‌تر بازنشسته نمایند و
 - ارزش اطلاعاتی سگ‌ها را به حداکثر برسانند.
- در شرکت‌های موفق، مدیریت پرتفوی فقط یک فعالیت تحلیلی در سطح بالای سازمان نیست. این کار در قابلیت‌های سازمانی تعبیه شده است که آزمایش استراتژیک را تسهیل می‌نماید. فرهنگ اکتشافی شناخته شده شرکت‌ها تولید تعداد زیادی ایده را تضمین می‌نماید. از این میان، تعدادی از علامت سؤال‌ها بر اساس تحلیل‌های دقیق و عمیق انتخاب می‌شوند. متعاقباً، آن‌ها قبل از اینکه بزرگ شوند، به صورت محدود مورد آزمایش قرار می‌گیرند.
- چنین آزمایش‌های اولیه‌ای نه تنها هزینه‌های هر علامت سؤال را پایین نگه می‌دارند، بلکه به شرکت کمک می‌کنند تا ریسک عرضه محصولات جدید را کاهش دهد. پس از راه‌اندازی، شرکت از تجزیه و تحلیل عمیق استفاده می‌کند تا
 - به طور مداوم سلامت پرتفوی خود را پایش کند و
 - محصولات را در بین ربع‌های ماتریس جابجا نماید.

۹-۵-۳. ماتریس بی‌سی‌جی ۲/۰ در عمل

به منظور استفاده حداکثری از این ماتریس برای آزمایش موفقیت‌آمیز در محیط کسب‌وکار مدرن، شرکت‌ها باید بر چهار الزام عملی تمرکز داشته باشند:

۱. شتاب. ارزیابی مکرر پرتفوی بسیار مهم است. کسب و کارها باید سرعت استراتژیک خود را برای انطباق با محیط دارای چرخه‌های برنامه‌ریزی کوتاه‌تر و حلقه‌های بازخوردی که نیاز به فرآیندهای تأیید ساده‌شده برای تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و واگذاری دارند، افزایش دهند.

۲. تبادل بین اکتشاف و بهره‌برداری. این امر مستلزم داشتن تعداد کافی علامت سؤال و درعین حال به حداکثر رساندن مزایای گاوهای شیرده و سگ‌ها است:

- افزایش تعداد علامت سؤال‌ها. این امر مستلزم فرهنگی است که
 - ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند،
 - شکست را تحمل می‌نماید و
 - شرایط موجود را به چالش می‌کشد.

• آزمون سریع و به‌صرفه علامت سؤال‌ها. آزمایش‌کنندگان موفق با استفاده از آزمایش‌های سریع (مثلاً مجازی) که هزینه شکست را محدود می‌کنند، به این امر دست می‌یابند.

• دوشیدن کارآمد گاوهای شیرده. شرکت‌های موفق نیاز به بهره‌برداری از منابع مزیت موجود را نادیده نمی‌گیرند. آن‌ها با بهبود سودآوری از طریق نوآوری فزاینده و ساده‌سازی عملیات، از کسب و کارهایی با رشد کم بهره‌برداری می‌نمایند.

• توجه بیشتر به سگ‌ها. آزمایش‌ها با شکست مواجه می‌شوند: تعداد سگ‌ها در طی ۳۰ سال تقریباً ۵۰ درصد افزایش یافته است. اگرچه بروس هندرسون اظهار داشت که سگ‌ها بی‌ارزش هستند، شرکت‌های موفق امروزی سیگنال‌های شکست را از سگ‌ها دریافت می‌کنند تا تصمیمات آینده را در مورد مکان و نحوه آزمایش به دست آورند. علاوه بر این، آن‌ها سعی می‌کنند موانع خروج را کاهش دهند و به سرعت حرکت نمایند تا از ارزش باقی‌مانده قبل از واگذاری بهره‌برداری نمایند.

۳. انتخاب موشکافانه. شرکت‌ها باید سرمایه‌گذاری‌ها و واگذاری‌ها را با دقت انتخاب کنند. شرکت‌های موفق از طیف گسترده‌ای از منابع داده استفاده می‌کنند و تجزیه و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده را توسعه می‌دهند تا تعیین نمایند که

- مقیاس کدام علامت سؤال‌ها باید از طریق افزایش سرمایه‌گذاری افزایش یابد و
- کدام سگ‌ها و گاوهای شیرده به‌طور فعالانه واگذار شوند.

۴. اندازه‌گیری و مدیریت اقتصاد آزمایش پرتفوی. درک سطح آزمایش موردنیاز برای حفظ رشد برای پایداری بلندمدت اهمیت بالایی دارد:

• مدیریت نرخ آزمایش‌ها. شرکت‌های موفق به‌طور مداوم تعداد و هزینه‌های علامت سؤال‌هایی را که تولید می‌کنند اندازه‌گیری و مدیریت می‌نمایند تا مطمئن شوند جریان تولید علامت سؤال‌ها ادامه می‌یابد.

- هدایت دستیابی به محصول و کسب و کار موفق. شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که احتمال ستاره شدن علامت سؤال‌ها به اندازه کافی بالا است - و هزینه شکست برای این علامت سؤال‌ها قابل قبول است - تا بتوانند رشد محصولات جدید را حفظ نمایند.
- حفظ تعادل پرتفوی. شرکت‌های موفق به دنبال ستاره‌های امروزی (و علامت سؤال‌ها) می‌گردند تا در نهایت حداقل سودآوری کافی برای جایگزینی گاوهای شیرده (و سگ‌ها) که در مراحل نهایی چرخه زندگی خود هستند را ایجاد کنند، به طوری که مجموعه شرکت سودآوری کافی در بلندمدت کسب نماید.

افزایش تغییرات مطمئناً مستلزم آن است که شرکت‌ها نحوه به کارگیری ماتریس را مورد بازنگری قرار دهند. نیاز به پرتفوی‌ای از کسب و کارها آشکار است.

- هر شرکتی به محصولاتی نیاز دارد که نقدینگی خود را در آن‌ها سرمایه‌گذاری نماید.
 - هر شرکتی به محصولاتی نیاز دارد که نقدینگی تولید نمایند.
- هر محصول در نهایت باید یک مولد نقدینگی باشد؛ در غیر این صورت بی‌ارزش خواهد بود. تنها یک شرکت متنوع با پرتفوی متوازن می‌تواند از نقاط قوت خود در جهت بهره‌برداری از فرصت‌های رشد خود استفاده نماید (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۹-۶. جمع‌بندی

فصل نهم نگاهی جامع در مورد اینکه چگونه مفاهیم استراتژیک سنتی را می‌توان مورد بازبینی قرار داد و در چارچوب های استراتژیک مدرن ادغام کرد، ارائه داد. از طریق تجزیه و تحلیل قانون سه و چهار، منحنی تجربه، رقابت مبتنی بر زمان و ماتریس سهم-رشد، چندین بینش کلیدی به دست خواهد آمد:

- **انطباق اصول کلاسیک:** این فصل بر اهمیت بازنگری اصول استراتژیک کلاسیک در پرتو پویایی بازار معاصر تأکید می‌کند. این موضوع ارتباط پایدار چارچوب‌هایی مانند قانون سه و چهار را برجسته می‌کند، در حالی که بر نیاز به انطباق برای پاسخگویی به برهم زندگی‌ها و تلاطم بازار تأکید می‌کند.
- **ماهیت پویای رقابت:** با بررسی منحنی تجربه و رقابت مبتنی بر زمان، خوانندگان بینشی در مورد ماهیت در حال تکامل مزیت رقابتی به دست می‌آورند. این بحث بر اهمیت چابکی، نوآوری و سرعت در حفظ مرتبط بودن و رهبری بازار تأکید می‌کند.
- **تصمیم‌گیری استراتژیک:** از طریق بازبینی ماتریس سهم-رشد، این فصل الزامات استراتژیکی مانند شتاب، تعادل اکتشاف و بهره‌برداری، انتخاب محتاطانه و اندازه‌گیری موثر را روشن می‌سازد. این بینش‌ها راهنمایی

های عملی به کاربران برای به حداکثر رساندن کاربرد استراتژیک ابزارهای کلاسیک در محیط کسب و کار پرشتاب امروزی ارائه می دهند.

- **تاب آوری و انطباق:** به طور کلی، این فصل بر اهمیت تاب آوری و انطباق در تفکر استراتژیک تأکید می نماید. همچنین خوانندگان را تشویق می کند تا از اصول استراتژیک سنتی استفاده کنند و در عین حال از نوآوری و چابکی برای عبور از پیچیدگی و ایجاد موفقیت پایدار استفاده کنند.

با ترکیب این درس آموخته ها، خوانندگان این قدرت را پیدا خواهند کرد که سازمان را از میان پیچیدگی های محیط های کسب و کار مدرن به طور مؤثر راهبری کنند و از بینش های استراتژیک کلاسیک و معاصر برای تصمیم گیری و هدایت موفقیت سازمان استفاده کنند.

۱۰. فصل دهم: تسلط بر قابلیت‌های استراتژیک جدید

۱۰-۱. مقدمه

در این فصل، به دورنمای پویای تسلط بر قابلیت‌های جدید در مواجهه با تلاطم فزاینده بازار می‌پردازیم. هدف ما کشف این است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند در محیط‌هایی که با نوسان، غیرقابل پیش‌بینی بودن و تغییر سریع مشخص می‌شوند، سازگار شوند و در آن‌ها رشد کنند. ما به سوالات کلیدی زیر خواهیم پرداخت:

- اصول اصلی مزیت انطباقی چیست و چرا در دورنمای کسب و کار امروزی حیاتی است؟
- چگونه سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را شکل دهند تا در میان برهم‌زنندگی‌های فزاینده رقابتی باقی بمانند؟
- قابلیت‌های ضروری مورد نیاز برای عبور از عدم قطعیت و استفاده از فرصت‌های پدیدار شونده چیست؟
- چگونه سازمان‌ها می‌توانند بر تعصبات غلبه کنند و فرهنگ نوآوری و تغییر را پرورش دهند؟

با بررسی این سوالات، هدف ما ارائه بینش و استراتژی‌هایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نه تنها در محیط کسب و کار پیچیده و به سرعت در حال تحول امروزی بقای خود را حفظ کنند، بلکه به رشد خود نیز ادامه دهند.

۱۰-۲. مزیت انطباقی

- تلاطم فزاینده در محیط کسب‌وکار، یک فرض ضمنی و حیاتی استراتژی کلاسیک کسب‌وکار را نقض کرده است: اینکه رقابت به‌اندازه کافی پایدار و قابل پیش‌بینی است و می‌توان مبنای مزیت رقابتی را به‌آسانی مشخص نمود. رویکردهای سنتی به برنامه‌ریزی استراتژیک در دنیایی که متغیرهای کلیدی آن دائماً در حال تغییر و پیش‌بینی آن‌ها دشوار است، بیهوده خواهد بود.
- می‌توانیم سه بعد مهم تلاطم را تفکیک نماییم:
 - (۱) نوسانات در موقعیت‌های بازار،
 - (۲) غیرقابل پیش‌بینی بودن نتایج و
 - (۳) افزایش شکاف بین عملکرد برندگان و بازندگان.
- اکثر صنایع حداقل در یکی از این ابعاد بی‌ثباتی را تجربه کرده‌اند، اما برخی - مانند صنایع مبتنی بر فناوری و بانکداری تجاری - تحت تأثیر تلاطم در هر سه این ابعاد قرار گرفته‌اند.
- صنایعی که به‌شدت آسیب دیده‌اند، صنایعی هستند که به‌طور نامتناسبی تحت تأثیر
 - جهانی‌شدن،

- مقررات زدایی،
- دیجیتالی شدن،
- اتصال،
- ساختار شکنی و
- تغییر از محصولات به خدمات قرار گرفته‌اند.
- اکثر شرکت‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که در صنایعی فعالیت می‌نمایند که هم غیر قابل پیش‌بینی هستند و هم نرخ بالایی از تغییرات دارند، به رویکردی سازگارتر و پویاتر برای استراتژی نیاز دارند - رویکردی که بر آزمایش تکراری به‌منظور غلبه بر محدودیت‌های رویکردهای قیاسی و همگام شدن با تغییرات بی‌وقفه تأکید می‌نماید.
- با اتخاذ چنین رویکردی، سازمان‌ها مزیت انطباقی به دست می‌آورند: توانایی دستیابی به نتایج برتر در یک محیط متلاطم توسط تغییر شکل مداوم سازمان از طریق فرآیند تکامل مدیریت شده.

۱۰-۲-۱. عناصر مزیت انطباقی

- سه خصیصه برای بقا در یک محیط متغیر ضروری هستند:
 - (۱) آمادگی^{۵۷}،
 - (۲) پاسخگویی^{۵۸} و
 - (۳) تاب‌آوری^{۵۹}.
- این خصیصه‌ها را می‌توان به ترتیب از طریق اقدامات ایستا مانند
 - پیش‌بینی بهبود یافته،
 - تصمیم‌گیری غیر متمرکز و
 - میان‌گیری^{۶۰} با ظرفیت اضافی به دست آورد.
- با این حال، به‌منظور دستیابی به مزیت پایدار در یک محیط متلاطم، شرکت‌ها باید چهارمین رویکرد پویاتر و بازگشتی^{۶۱} را جهت تعیین استراتژی مناسب‌تر در پاسخ به تغییر به‌کارگیرند (شکل ۱۶).

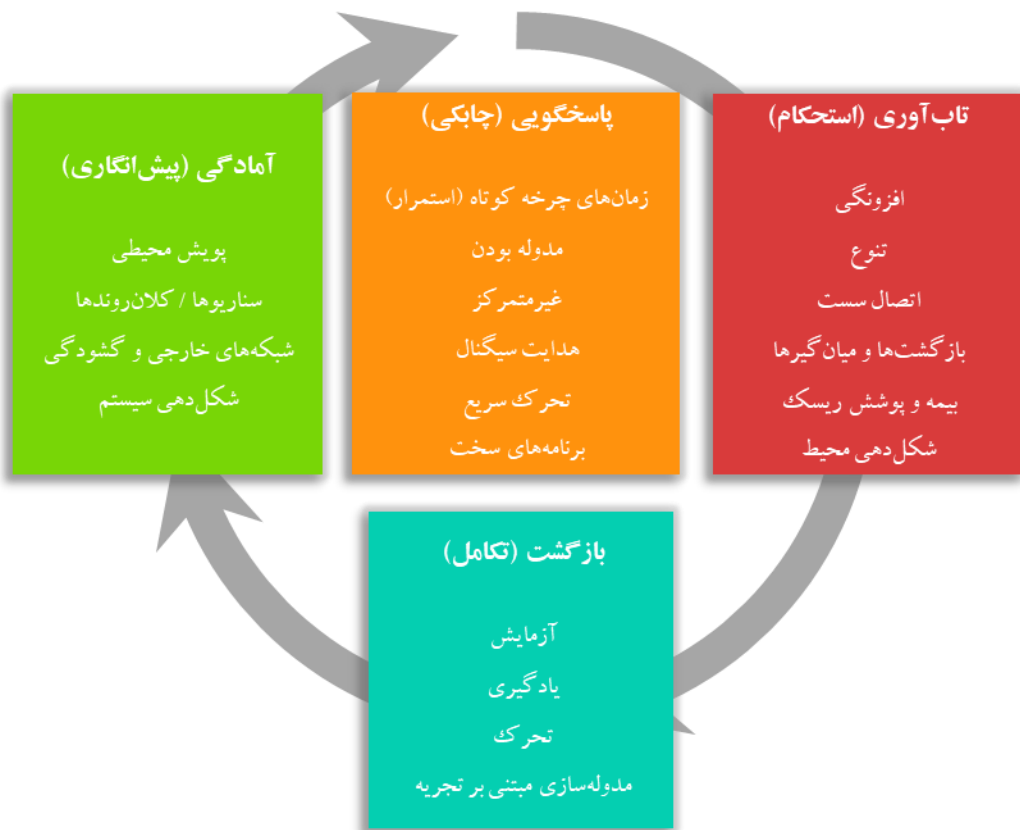
⁵⁷ Readiness

⁵⁸ Responsiveness

⁵⁹ Resilience

⁶⁰ Buffering

⁶¹ Recursive



شکل ۱۶. خصیصه‌های ضروری برای بقا در یک محیط کسب‌وکار در حال تغییر

بازگشت از طریق یک فرآیند تکراری چهار جزئی شامل **تغییر**^{۶۲}، **انتخاب** و **تقویت**، به همراه **مدوله‌سازی**^{۶۳} در مرکز آن^{۶۴} (وی‌اس‌ای‌ام) رخ می‌دهد.

۱. **تغییر**. **تازگی** در **پاسخ** به یک محیط در حال تغییر، ضروری است. روش‌های دستیابی به **تنوع** شامل

- **نوآوری هدفمند** و
- **اصلاح طبیعی** یا **القایی**^{۶۵} **روش‌های داخلی** می‌شود.
- **پاسخ** به **سیگنال‌های محیط خارجی** یا **بهره‌گیری** از ظرفیت‌های نوآورانه **ذینفعان خارجی** نیز می‌تواند برای ایجاد تغییرات به کار گرفته شود.

⁶² Variation

⁶³ Modulation

⁶⁴ Variation, selection, and amplification, with modulation at its center

⁶⁵ Induced

۲. انتخاب. تنوع به‌تنهایی اجازه نمی‌دهد که شرکت‌ها با محیط در حال تغییر سازگار شوند. نویدبخش‌ترین تغییرات باید از طریق سازوکارهایی مانند

- دروازه‌های مرحله‌ای^{۶۶} و مدیریت پرتفوی،
- پروژه‌های آزمایشی یا آزمایش‌های محدود و
- آزمایش‌های تمام‌عیار که مستقیماً در بازار انجام می‌شوند، انتخاب شوند.

۳. تقویت. تغییرات انتخاب‌شده باید از طریق یک فرآیند رسمی و محاسبه شده تخصیص منابع یا به‌طور غیرمستقیم از طریق رقابت داخلی یا خارجی،

- افزایش مقیاس یابند،
- بهینه‌سازی شوند و
- در صورت لزوم، در روال‌ها و ساختارهای سازمان گنجانده شوند.

۴. مدوله سازی. مدوله سازی بودگاه^{۶۷} نیت استراتژیک است. مدوله سازی سه جزء دیگر سیستم انطباقی را در پاسخ به زمینه محیطی و اهداف و قابلیت‌های شرکت شکل می‌دهد و تنظیم می‌نماید. بنابراین استراتژی انطباقی با تکامل بیولوژیکی که در آن هیچ اراده یا قصد فراگیری در کار نیست، کاملاً متفاوت است.

• اگرچه هر مؤلفه در حلقه وی‌اس‌ای‌ام ممکن است آشنا به نظر برسد، رویکرد انطباقی از چندین جنبه اساسی با استراتژی کلاسیک متفاوت است.

• اول، مبتنی بر مدوله سازی زمینه‌ای کار می‌کند که استراتژی‌های جدید از آن پدید می‌آیند، نه اینکه دقیقاً آن استراتژی‌های جدید را مشخص نماید.

• دوم، تا حد زیادی تمایز بین برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی را از بین می‌برد، زیرا استراتژی‌های موفق به‌جای تجزیه و تحلیل و طراحی، حین عمل ظاهر می‌شوند. بنابراین، استراتژی انطباقی مبتنی بر انتخاب‌هایی است که یک شرکت در حلقه وی‌اس‌ای‌ام انجام می‌دهد تا مکانیسم انطباقی را با زمینه محیطی تطبیق دهد.

۱۰-۲-۲. سبک‌های استراتژی انطباقی

راه‌های زیادی برای اجرا و مدوله سازی فعالیت‌های حلقه وی‌اس‌ای‌ام وجود دارند. انتخاب‌ها اساس به چهار عامل مربوط می‌شوند:

۱. درجه کنشگری^{۶۸}. آیا مکانیسم‌های انطباقی تغییر را پیش‌انگاری می‌کنند و شکل می‌دهند یا صرفاً به‌طور مؤثر به آن واکنش نشان می‌دهند؟

⁶⁶ Stage gates

⁶⁷ Locus

⁶⁸ Proactivity

۲. درجه اصلاح. آیا انطباق صرفاً در سطح محصولات و فرآیندها است یا اساس در سطح مدل کسب و کار یا سیستم کسب و کار گسترده اتفاق می‌افتد؟

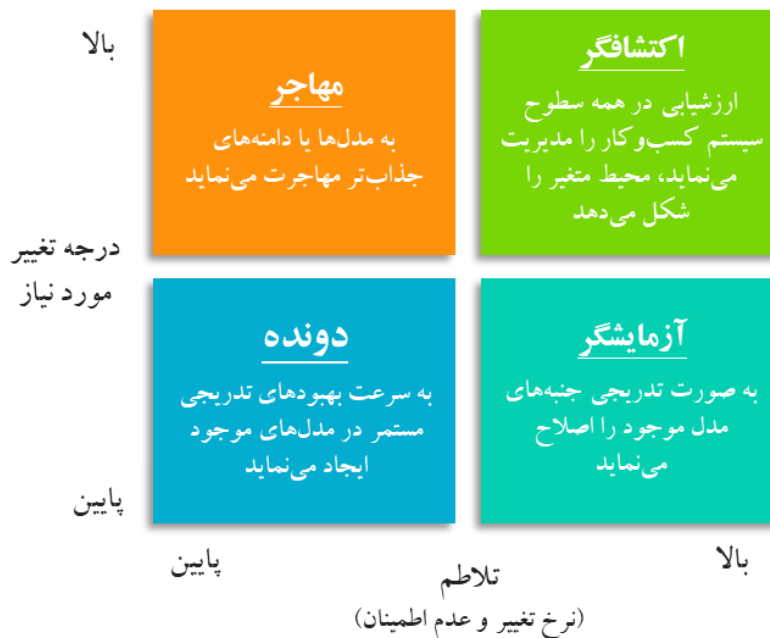
۳. درجه اکتشاف. آیا تمرکز بر پالایش و بهره‌برداری از یک مدل موفق است یا بر کشف مرزها و امکانات جدید؟

۴. درجه عامدانه بودن^{۶۹}. آیا سازوکارهای انطباقی عمدتاً تحلیلی، ساختاریافته، برنامه‌ریزی شده و عمدی هستند یا به‌طور غیرمستقیم در نتیجه همکاری یا رقابت داخلی یا خارجی ظاهر می‌شوند؟

انتخاب‌های بهینه یک شرکت عمدتاً تابعی از محیط هستند - به‌ویژه

- سرعت تغییر آن،
- پیش‌بینی‌پذیری تغییر و
- درجه تغییر موردنیاز.

چهار سبک کلی از استراتژی انطباقی وجود دارند (شکل ۱۷).



شکل ۱۷. چهار سبک استراتژی انطباقی

⁶⁹ Intentionality

۱. دونده^{۷۰}. در محیط‌هایی با درجه متوسطی از تلاطم و تغییرات موردنیاز، شرکت‌ها می‌توانند به‌سرعت بر بهینه‌سازی و بهره‌برداری سریع از مدل‌های کسب‌وکار موجود در جهت ردیابی یک محیط ناپایدار تمرکز نمایند.

۲. آزمایشگر^{۷۱}. در محیط‌هایی که تلاطم زیاد است اما درجه تغییر موردنیاز کم است، شرکت‌هایی که مدل کسب‌وکارشان اساس درست است، باید ترکیب محصول یا سایر جنبه‌های سطح پایین کسب‌وکار خود را از طریق فرآیند آزمایش‌های تکراری اصلاح نمایند.

۳. مهاجر^{۷۲}. در محیط‌هایی با تلاطم متوسط و درجه بالایی از تغییرات موردنیاز، شرکت‌ها باید عامدانه از مدل‌ها یا حوزه‌های کسب‌وکار منسوخ‌شده خود با استفاده از یک فرآیند هدفمند و عامدانه به سمت مدل‌های جذاب‌تر مهاجرت نمایند.

۴. اکتشافگر^{۷۳}. در محیط‌هایی با درجه بالایی از تلاطم و تغییرات موردنیاز، شرکت‌ها باید یک رویکرد اکتشافی برای مدل یا سیستم کسب‌وکار خود به‌کارگیرند. این می‌تواند شامل آزمون‌های «زنده»^{۷۴} بر روی پرتفوی‌ای از مدل‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار رقیب باشد که برخی از آن‌ها حتی ممکن است متضاد هم باشند.

مزیت انطباقی یک مفهوم قدرتمند برای شرکت‌هایی است که با محیط‌های ناپایدار روبرو هستند. این مفهوم نه تنها شامل روش‌های مختلف عملیات، بلکه روش‌های بسیار متفاوت تفکر درباره استراتژی است. بنابراین اولین گام در پذیرش مزیت انطباقی ایجاد آگاهی در مورد چالش‌ها و فرصت‌های ناشی از تلاطم و غیرقابل پیش‌بینی بودن - و انتخاب‌های انطباقی در دسترس - می‌باشد.

رهبران می‌توانند این سفر را با درخواست از تیم‌های مدیریتی خود جهت بررسی پنج سؤال اساسی آغاز نمایند:

- اساس مزیت در صنعت ما چقدر سریع و اساسی در حال تغییر است؟
- چقدر این تغییرات را دنبال می‌کنیم، شکل می‌دهیم و با آن‌ها انطباق می‌یابیم؟
- هزینه عدم انطباق با این تغییرات چه میزان است؟
- با توجه به محیط و موقعیت ما، کدام‌یک از چهار سبک استراتژی انطباقی - دونده، آزمایشگر، مهاجر یا اکتشافگر - مناسب‌تر است؟
- چه روش‌ها، قابلیت‌ها یا باورهایی باعث ایجاد گلوگاه در توانایی ما برای پذیرش و به‌کارگیری مزیت انطباقی می‌شوند؟

⁷⁰ Sprinter

⁷¹ Experimenter

⁷² Migrator

⁷³ Voyager

⁷⁴ Live

مزیت انطباقی به‌طور فزاینده‌ای مزیت‌های سنتی موقعیت و قابلیت را تکمیل می‌نماید و برای بقا در یک محیط کسب‌وکار در حال تغییر اهمیت دارد (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱۰-۲-۳. جستجویی برای انطباق

- مطالب زیادی در مورد چگونگی انطباق نوشته شده‌اند: از آزمایش‌های برنامه‌ریزی شده، آزمون دیجیتال A- B، سناریوهای کشش ذهن و بودجه‌ریزی مبتنی بر نیاز^{۷۵} گرفته تا استراتژی همیشه فعال^{۷۶} و مدل‌های سازمانی جدید. با این حال، به نظر می‌رسد که شرکت‌ها و مؤسسات با دشواری روبه‌رو هستند.
- بسیاری از شرکت‌ها علیرغم وجود شواهدی که به‌وضوح نشان می‌دهند که پیش‌دستی بهترین گزینه است، قبل از اینکه تحت تأثیر تحولات بنیان افکن قرار گیرند، خود را تغییر نمی‌دهند.
- با وجود شیفتگی به روش‌های جایگزین سازمان‌دهی برای تطابق بهتر با محیط کسب‌وکار فعلی، تقریباً همه شرکت‌ها همچنان بر اساس اصول اولیه بوروکراسی ماکس وبر خود را سازمان‌دهی می‌کنند که به‌جای تغییر، بر ثبات استوار است.
- ده باور نادرست می‌توانند مانع تغییرات ذهنی، رفتاری و ساختاری لازم برای انطباق شوند.

افسانه‌هایی در مورد انطباق عبارتند از:

۱. «انطباق بهینه‌سازی است». انطباق تکامل است. در یک مفهوم بسیار ضعیف، موجودات زنده با بهینه‌سازی

مداوم برای سازگاری با محیط در حال تغییر خود از طریق

- ایجاد گونه‌های جدید،
- دیدن آنچه کار می‌کند و
- تقویت موفقیت‌ها، انطباق می‌یابند.

با این حال، بهینه‌سازی کسب‌وکار بیشتر به روشی کاملاً برعکس دنبال می‌شود. شرکت‌ها با کاهش تغییرپذیری که مایه حیات یادگیری تکاملی است، هزینه‌ها را کاهش داده و سودآوری را افزایش می‌دهند. کارایی ۱۰۰٪ به معنای عدم وجود تغییرپذیری است که به معنای عدم یادگیری موارد جدید می‌باشد. بهینه‌سازی انطباق نیست.

۲. «انطباق صرفاً یک شعار است». ایده‌های مدیریت اغلب تغییر می‌کنند و شرکت‌ها آن‌ها را خیلی سریع در واژگان خود به کار می‌برند. اخیراً شاهد انفجاری در استفاده از کلماتی مانند «انطباق»، «چابک»، «ناپ» و «اکوسیستم» بوده‌ایم. این تمایل وجود دارد که چنین ایده‌های جدیدی به‌صورت گسترده اما سطحی مورد

⁷⁵ Zero-based budgeting

⁷⁶ Always-on strategy

استفاده قرار گیرند، به گونه‌ای که به نظر می‌رسد همه‌چیز نمونه‌ای از ایده مورد بحث است، اما در واقع به تعریف دقیق آن توجه نمی‌شود. در نتیجه ارزش ایده از بین می‌رود. این امر در مورد انطباق نیز صادق است. فاجعه این است که انطباق نه تنها یک اصطلاح شیک است، بلکه ایده دقیق این است که تغییرات تکاملی باید توسط سازمان‌های کسب‌وکاری پذیرفته شوند.

۳. «انطباق مناسب کسب‌وکار نیست». سازمان‌های بزرگی که ما با آن‌ها آشنا هستیم، در دورانی با ثبات بیشتر متولد شدند، دورانی که نیازمند برنامه‌ریزی، نقش‌های سخت‌گیرانه و اجرای منظم بود و چنین امکانی نیز فراهم بود. در نتیجه، بسیاری از سازمان‌های بزرگ، فرهنگی را نهادینه کرده‌اند که در آن

- نیت‌های روشن،
- پایداری برنامه‌ها،
- ثبات عمل و
- نظم در اجرا

به فضیلت‌های ارزشمند تبدیل شده‌اند. با توجه به این موضوع، ناسازگاری، تغییر، آزمون و خطا و شانس می‌تواند به نوعی غیرمحمتمل و کم‌ارزش به نظر برسد. چنین سوگیری‌های ضمنی روند آشفته اما مؤثر انطباق را تضعیف می‌نماید.

افسانه‌ها در مورد الزامات انطباق عبارتند از:

۴. «شکست بد است». همه ما شنیده‌ایم که شکست سریع و مکرر راهی برای یادگیری مؤثر است. اما سازمان‌ها اغلب به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به مدل‌های رفتاری که دقیقاً در مقابل این تفکر قرار دارند، پاداش می‌دهند. این بدین معنا نیست که شکست به خودی خود خوب است، اما انطباق مستلزم آزمایش موارد جدید است که برخی از آن‌ها به نتیجه نمی‌رسند. بنابراین شکست، محصول جانبی ضروری انطباق می‌باشد.

۵. «نمی‌توانیم تلاش‌های زیادی با امید به ثمر رسیدن یکی از آن‌ها انجام دهیم». در واقع، اگر بخواهیم سازمان‌هایمان انطباق یابند، می‌توانیم - و تا حدی باید - چنین کاری را انجام دهیم. به‌طور دقیق‌تر، ما باید به روش‌های برنامه‌ریزی نشده عمل کنیم و برای انطباق مؤثر، از رویدادهای غیرمترقبه و شانس استقبال نماییم. یعنی ما به ایجاد تغییرپذیری و پذیرش استراتژی‌های پدیدار شونده نیاز داریم. البته، مجبور نیستیم بدون هدف تلاش‌های بسیاری انجام دهیم - آزمایش در کسب‌وکارهای درحال توسعه و درحال رشد ارزشمندتر خواهد بود. همچنین آزمایش‌ها باید پوشش و گستره مناسبی داشته باشند تا کل کسب‌وکار را با هر آزمایشی به خطر نیندازند و بتوان آن‌ها را از طریق فرضیه‌ها هدایت نمود.

۶. «کسب‌وکار باید در اینجا و اکنون پایه‌گذاری شود». مطمئناً انطباق با شرایط متغیر باید با آزمایش و مشاهده هدایت شود. اما ابتدا باید جهش‌های بزرگ‌تر را تصور نمود. ذهن نقش کلیدی در نوآوری دارد.

درواقع، یکی از صفات انسانی منحصر به فرد ما که فراتر از دسترس هوش مصنوعی فعلی است، توانایی تفکر خلاف واقع است. یادگیری ماشین، با تمام پتانسیل تحول آفرینش، جایگزین خلاقیت نمی‌شود. می‌توانیم فرضیه‌ها را به شیوه‌ای کارآمدتر آزمایش کنیم، اما فرضیه‌ها باید از جایی تولید شوند. تصور موارد ممکن، حساسیت ما نسبت به حوادث و ناهنجاری‌هایی که به جهت مورد نظر منتهی می‌شوند را افزایش می‌دهد. باید به یاد داشته باشیم که تأکید بر «عملی بودن» به اندازه تأکید بر «تصور» ضروری است - و هر دو برای حفظ یک کسب و کار لازم هستند.

۷. «بدون همسویی، آشوب رخ خواهد داد». انطباق حرکت متناوب بین واگرایی (ایجاد تنوع) و همگرایی (انتخاب و تقویت) می‌باشد. پذیرش تغییرپذیری کاملاً با انتخاب و همسویی حول یک جریان پیوسته از رویکردهای بهتر و جدید سازگار است. همسویی حداکثری پیرامون ایده‌های موفق دیروز، مسیر مؤثری برای یادگیری روش‌های جدید انجام کارها نیست.

افسانه‌هایی درباره اینکه چه نقش‌هایی در انطباق مؤثر هستند:

۸. «مدیران اجرایی برنامه‌ریزی می‌نمایند و تصمیم می‌گیرند». در شرایط بائبات،

- مدیران تحلیل‌های بازار را بررسی می‌کنند،
- موقعیت و عملکرد رقابتی گذشته را مرور می‌نمایند و
- برنامه‌هایی را تدوین می‌کنند.

باین‌حال، در محیط دیجیتال امروز، رقبا و تحول آفرینان به‌طور مداوم در حال آزمایش حرکت‌های جدید هستند. سلسله‌مراتب نمی‌تواند با سرعت نوآوری دیجیتال هم گام شود. با وجود اینکه ممکن است با شهود تطابق نداشته باشد، به نظر می‌رسد گاهی اوقات عمل باید مقدم بر تحلیل باشد.

۹. «مدیران و کارکنان اجرا می‌کنند». در شرایط بائبات، برنامه‌ها در تیم اجرایی یا کارکرد استراتژی (البته

با اطلاعات ورودی از خط تولید) ایجاد می‌شوند و وظیفه بقیه سازمان اجرای آن‌ها به شیوه‌ای منظم است. در مقابل، انطباق از سطح عملیاتی نشئت می‌گیرد که رویکردهای مختلف را در موقعیت‌های مختلف

- امتحان می‌کند،
- یاد می‌گیرد که چه چیزی مؤثر است و
- آن دانش را به اشتراک می‌گذارد.

این دانش سپس توسط بقیه سازمان از طریق کدگذاری و تقویت پذیرفته می‌شود. این امر مستلزم توانمندسازی افراد برای امتحان موارد جدید و تقویت فرهنگ «اول عمل، بعد عذرخواهی»^{۷۷} می‌باشد.

⁷⁷ Act first, apologize later

۱۰. «انطباق کاری است که سازمان‌ها انجام می‌دهند». انطباق به مجموعه‌ای از ایده‌ها و شیوه‌ها نیاز دارد که می‌توان از بین آن‌ها مناسب‌ترین موارد را انتخاب نمود. انطباق سازمان با محیط در حال تغییر نتیجه آزمایش در سطح فردی است. بنابراین انطباق اساس یک خصیصه یا یک سیاست فرهنگی نیست، بلکه اراده و آزادی افراد برای آزمایش موارد جدید است.

سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به انطباق باید بر این تمایلات و باورهای نادرست غلبه نمایند. آن‌ها باید آزمون‌وخطا را بپذیرند که لزوماً به معنای شکست برخی ابتکارات است.

مدیران اجرایی باید چنین بافت سازمانی‌ای را ایجاد کنند، نه اینکه مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها را صادر کنند.

بخش عملیاتی باید به‌صورت فردی توانمند شود. باید سوگیری برای انجام عمل وجود داشته باشد. باید از ماهیت انطباق استقبال نمود. باید بر وسواس کارآمدی و «عملی بودن» بیش‌ازحد محتاطانه غلبه کنیم. باید از تصور افراد استقبال نماییم. همچنین باید تضاد ظاهری بین واگرایی و همگرایی را از بین ببریم. آنچه برای تحقق انطباق باید تغییر نماید، باورهای نادرست در مورد انطباق هستند.

۱۰-۳. شکل‌دهی برای برنده شدن

- انتخاب سبک یک شرکت درنهایت باید توسط سه عامل هدایت شود:
 - (۱) غیرقابل‌پیش‌بینی بودن بازار،
 - (۲) انعطاف‌پذیری (یعنی درجه‌ای که یک شرکت می‌تواند بر نیروهای رقابتی تأثیر بگذارد) و
 - (۳) طاقة فرسای.
- شرایط موجود در بسیاری از بازارهای امروزی، نتیجه به‌کارگیری استراتژی‌های شکل‌دهی است.
- غیرقابل‌پیش‌بینی بودن به دلیل
 - جهانی‌شدن،
 - پیشرفت‌های مداوم در فناوری،
 - افزایش شفافیت و
 - عوامل دیگر در حال افزایش است.
- به‌طور هم‌زمان، بسیاری از بازارها انعطاف‌پذیرتر می‌شوند. نرخ رشد بالا و پراکندگی در بازارهای جدید فرصت‌هایی را برای استقرار مدل‌های کسب‌وکاری جدید ایجاد می‌نماید. تغییرات فناورانه فرصت‌هایی را برای نوآوری بنیان افکن فراهم می‌نماید. تغییرات جمعیت‌شناختی بازارهای جدیدی را ایجاد می‌کند که

توسعه آنها می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد. همان‌طور که دولت‌ها با این پویایی‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کنند، پتانسیلی برای شرکت‌ها وجود دارد که مقررات را شکل دهند.

• سه عرصه به‌ویژه برای شکل دادن به استراتژی‌ها مناسب هستند:

- (۱) بازارهای در حال پدیداری^{۷۸}،
- (۲) صنایع جوان و پویا و
- (۳) صنایع بالغی که برای تحول آماده شده‌اند (شکل ۱۸) (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).



شکل ۱۸. بسیاری از بازارها برای استراتژی‌های شکل دهی آماده هستند

۱۰-۳-۱. عرصه‌های مناسب برای شکل دهی

۱۰-۳-۱-۱. بازارهای در حال پدیداری

- بازارهای در حال پدیداری به میزان دو برابر بازارهای بالغ غیرقابل پیش بینی و انعطاف پذیر هستند.
- غیرقابل پیش بینی بودن آنها ناشی از مجموعه‌ای از عوامل از جمله وابستگی بالای این اقتصادها به صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و همچنین آسیب پذیری در برابر نوسانات قیمت کالاها و نرخ ارز می‌باشد.

- درعین حال، این بازارها با توجه به
 - نرخ رشد بالا،
 - صنایع پراکنده،
 - تغییرات جمعیت شناختی و
 - مقررات در حال تحول،
 به طور منحصر به فردی قابل انعطاف هستند.

۱-۲-۱-۳. صنایع جوان و پویا

- صنایع جوان و پویا، مانند نرم افزار و خدمات اینترنتی، مزایای مثبت و قابل توجهی برای شرکت های جسوری که به آن ها شکل می دهند، فراهم می نمایند.
- صنایع جوان و پویا ذاتاً غیر قابل پیش بینی هستند.
- چنین صنایعی عموماً شکل پذیر هستند:
 - موانع ورود کم است،
 - محصولات برای نهادهای قانون گذار و نظارتی جدید هستند و
 - مشخص نیست که کدام شرکت ها و مدل های کسب و کار برتر خواهند بود.

۱-۳-۱-۳. صنایع بالغ آماده تحول

- بسیاری از صنایع بالغ و به ظاهر ضعیف نیز می توانند برای استراتژی های شکل دهی مناسب باشند.
- غیر قابل پیش بینی بودن می تواند در این بازارها شعله ور شود و رشد کم و نوآوری محدود می تواند شرکت ها را مجبور به یافتن مدل های درآمدی جدید نماید.
- مشتریان ناراضی ممکن است تشنه محصولات و خدمات جایگزین باشند. صنایع بالغ نیز می توانند انعطاف پذیر شوند، به ویژه اگر صنعت تغییرات ناگهانی در مقررات یا فناوری ای که می تواند شرکت های فعلی را تضعیف کند، تجربه نماید.

۱-۳-۲. قابلیت های حیاتی برای شکل دهندگان موفق

- شکل دهندگان موفق بازار تعدادی از قابلیت های حیاتی را نشان می دهند که شکل دهندگان مشتاق باید از آن ها استقبال کرده و در خود توسعه دهند. از مهم ترین آن ها می توان به موارد زیر اشاره کرد:
- تشخیص فرصت. شرکت ها باید تعیین کنند که آیا بازار آن ها واقعاً برای شکل دهی بر اساس غیر قابل پیش بینی بودن و انعطاف پذیری آن آماده است یا خیر.

غیرقابل پیش‌بینی بودن را می‌توان توسط

○ نوسانات در ارزش بازار،

○ تقاضا،

○ سودآوری و

○ موقعیت رقابتی سنجید.

انعطاف‌پذیری را می‌توان از طریق

○ نرخ رشد،

○ نسبت بازگشت سرمایه به مقیاس،

○ تکه‌تکه شدن صنعت و

○ آمادگی برای تحول ارزیابی نمود.

• مواجهه با غیرقابل پیش‌بینی بودن. محیط‌هایی که می‌توان شکل داد مملو از عدم قطعیت هستند. برای

مذاکره در این مورد، شرکت‌ها باید چندین رفتار انطباقی را به‌کارگیرند.

○ اول، آن‌ها باید به‌طور مداوم محیط را پویا نمایند، پویایی در حال تغییر را تشخیص دهند و در

زمان واقعی پاسخ دهند.

○ دوم، آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که سازمانشان از طریق یک ساختار مدولار که همکاری و

آزمایش را تقویت می‌نماید، با حمایت رهبری که برای ریسک‌پذیری ارزش قائل است و پذیرای

ایده‌های خارج از شرکت می‌باشد، از انعطاف کافی برخوردار است.

○ سوم، شرکت‌ها باید به‌طور مداوم آزمایش نمایند، زیرا پیش‌بینی اینکه کدام محصولات یا

استراتژی‌ها موفق خواهند بود دشوار است.

• تأثیر بر ذینفعان. شرکت‌ها باید از طریق صمیمیت، همکاری و حمایت بر ذینفعان تأثیر بگذارند و به‌منظور

ایجاد روابط نزدیک با صاحب‌نظران کلیدی و تصمیم‌گیرندگان و درک انگیزه‌های آن‌ها تلاش نمایند.

شرکت‌ها باید نشان دهند که نه تنها در راستای منافع محدود خود بلکه در راستای منافع همه ذینفعان عمل

می‌کنند.

• تعهد. شرکت‌ها باید خود را در عمل ثابت کنند. حمایت به‌تنهایی کافی نیست. کسب‌وکاری که می‌خواهد

بازاری را شکل دهد باید تعهد خود را از طریق سرمایه‌گذاری و شفافیت نشان دهد.

• توسعه یک اکوسیستم. هنگامی که ذینفعان متقاعد شدند و تعهدات به انجام رسیدند، شرکت می‌تواند با ایجاد

یک اکوسیستم چند شرکتی، تغییرات را تسریع بخشد. شرکت باید:

○ مشوق‌هایی طراحی نماید که شرایط را به یک موقعیت برد-برد برای همه مشارکت‌کنندگان تبدیل

نماید.

- در صورت لزوم اقداماتی را به منظور هماهنگ‌سازی همکاری بین مشارکت‌کنندگان انجام دهد.
 - از تنوع و عمق کافی مشارکت شرکا اطمینان حاصل نماید.
 - تلاش کند تا محیطی را ایجاد نماید که در آن شفافیت و بازخورد باعث یادگیری جمعی شود.
 - نوآوری بنیان افکن. در نهایت، شکل‌دهندگان بالقوه باید از طریق بازتعریف مدل کسب‌وکار خود پس از بررسی بیرونی و پرسیدن اینکه آیا نیازی وجود دارد که می‌تواند بهتر یا به صورتی متفاوت پاسخ داده شود، به دنبال استفاده از نوآوری بنیان افکن باشند. نوآوری بنیان افکن، مانند عرضه آیفون اپل، می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به یک محیط داشته باشد - و یک شرکت را به یک شریک بسیار جذاب تبدیل نماید.
- در دنیای کسب‌وکار امروز که به طور فزاینده‌ای متلاطم است، شکل دادن به استراتژی‌ها بیش از پیش ضروری و ارزشمند خواهد بود. شرکت‌هایی که فرصت‌ها را تشخیص نمی‌دهند و از این لحظه برای شکل‌دهی به شرایط خود استفاده نمی‌کنند، تحت تأثیر محیط بیرونی شکل خواهند گرفت (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱۰-۴. جمع‌بندی

- فصل دهم به مفهوم تسلط بر قابلیت‌های جدید در دورنمای همیشه در حال تحول کسب و کار پرداخت. در این فصل، ما تغییرات اساسی در تفکر استراتژیک که به دلیل افزایش تلاطم بازار و غیرقابل پیش‌بینی بودن ضروری هستند را بررسی نمودیم. بینش‌های کلیدی از این فصل عبارتند از:
- مزیت انطباقی. در محیطی که با تغییرات شدید مشخص می‌شود، رویکردهای استراتژیک سنتی مبتنی بر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری، اثربخشی نخواهند داشت. در این فصل سه بعد مهم تلاطم را بررسی نمودیم: نوسانات بازار، غیرقابل پیش‌بینی بودن نتیجه و افزایش تفاوت‌های عملکرد. در این فصل استدلال شد که سازمان‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که در صنایع بی‌ثبات و به سرعت در حال تغییر فعالیت می‌کنند، به رویکردی سازگارتر و پویاتر به استراتژی نیاز دارند - رویکردی که بر تکامل و آزمایش مستمر برای غلبه بر محدودیت‌های استراتژی‌های مرسوم تأکید دارد.
 - شکل دهی برای برنده شدن. این فصل بر اهمیت همسویی سبک انتخابی شرکت با شرایط پویای بازار، درجه انعطاف‌پذیری و طاق‌فرسایی آن تأکید نمود. به طور همزمان، بررسی نمود که چگونه بسیاری از بازارها انعطاف‌پذیرتر می‌شوند و فرصت‌هایی را برای مدل‌های کسب و کار نوآورانه ارائه می‌دهند. بر این اساس سه عرصه کلیدی شناسایی شد که به‌ویژه برای استراتژی‌های شکل‌دهی مؤثر مفید هستند: بازارهای در حال پدیداری، صنایع جوان و پویا و صنایع بالغ آماده تحول. شکل‌دهندگان موفق بازارها چندین قابلیت حیاتی از جمله تشخیص فرصت، انعطاف‌پذیری در مواجهه با غیرقابل پیش‌بینی بودن، مشارکت ذینفعان، تعهد، توسعه اکوسیستم و نوآوری برهم‌زننده را از خود نشان می‌دهند.

در پایان، این فصل بر ضرورت پذیرش استراتژی‌های انطباقی برای سازمان‌ها تأکید نمود که آنها را قادر می‌سازد تا در محیط عدم اطمینان حرکت کنند، از فرصت‌های در حال ظهور استفاده کنند و تکامل بازار را هدایت نمایند. این فصل خوانندگان را تشویق می‌نماید تا سؤالات اساسی در مورد انطباق استراتژی، توسعه قابلیت و غلبه بر تعصبات برای تقویت نوآوری و تغییر را در نظر بگیرند. با درونی‌سازی این بینش‌ها، خوانندگان می‌توانند موقعیت بهتری برای پیشرفت در دورنمای کسب‌وکار بی‌ثبات و به سرعت در حال تحول امروزی داشته باشند.

۱۱. فصل یازدهم: استراتژی رسیدن به فرایند استراتژی

۱۱-۱. مقدمه

در این فصل، فرآیند دستیابی به استراتژی مناسب برای سازمان را بررسی خواهیم کرد. هدف ما در این فصل بررسی مجدد فرآیندی است که از طریق آن استراتژی را تعریف و عملیاتی می‌نماییم. هدف ما گسترش گزینه‌های فرآیندی موجود برای اجرای استراتژی است تا استراتژی‌های به کار گرفته شده واقعاً ما را قادر سازند در محیط کسب و کار خاصی که با آن روبرو هستیم، موفق شویم.

سوالات کلیدی که به آنها خواهیم پرداخت عبارتند از:

- گام‌های اساسی که یک رهبر باید برای توسعه یک استراتژی موثر بردارد چیست؟
- چگونه سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که رویکرد استراتژی انتخابی آنها با خواسته‌های پویای محیط کسب و کار آنها همسو است؟
- عناصر اساسی فرآیندهای استراتژیک مختلف چیست و چگونه سازمان‌ها می‌توانند آنها را با شرایط منحصر به فرد خود تطبیق دهند؟
- چگونه سازمان‌ها می‌توانند از چرخه‌های برنامه‌ریزی سنتی و سخت‌رهای یابند تا رویکردهای استراتژیک انطباق‌پذیرتر و پاسخگوتر را بپذیرند؟

با کنکاش در این سوالات، به دنبال ارائه بینش‌ها و چارچوب‌هایی برای کمک به سازمان‌ها در راهبری از میان پیچیدگی‌های تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در دورنمای کسب و کار به سرعت در حال تحول امروز هستیم.

۱۱-۲. فرایند استراتژی

- علیرغم وجود این طیف گسترده از رویکردها، فرآیند توسعه و تحقق استراتژی در یک شرکت اساساً یکسان باقی مانده است: برنامه‌ریزی استراتژیک (ریوز و هاییس، ۲۰۱۵).
- مدیران ارشد یک جاه‌طلبی و جهت را ارائه می‌دهند، واحدهای کسب‌وکار طرح دقیق‌تری را بر اساس تحلیل بازار و رقابتی ایجاد می‌کنند و این طرح تا زمان چرخه برنامه‌ریزی بعدی، به چالش کشیده شده، نهایی شده و تصویب می‌شود.
- مسئله اصلی این است که ممکن است یک عدم تطابق چشمگیر بین این فرآیند و محیط کسب‌وکار وجود داشته باشد.

- تغییر سریع شرایط می‌تواند به سرعت هر برنامه‌ای را منسوخ نماید. به‌عنوان مثال، یک شرکت ممکن است نیاز داشته باشد که بیشتر آزمایشی و اکتشافی عمل نماید یا با سایر بازیگران در یک اکوسیستم چند شرکتی تکامل یابد. اما هیچ‌یک از این موارد توسط چرخه‌های برنامه‌ریزی مقطعی و به وسعت کل شرکت تسهیل نمی‌شوند.
- ما باید در فرآیندی که به‌وسیله آن استراتژی را تعریف و عملیاتی می‌نماییم، تجدیدنظر کنیم. ما باید گزینه‌های فرآیندی موجود برای کارکرد استراتژی را گسترش دهیم تا استراتژی ما واقعاً در برنده شدن در محیط کسب‌وکار خاصی که با آن روبرو هستیم، به ما کمک کند.

۱۱-۳. چالش‌های محیط‌های مختلف

- از آنجایی که محیط‌های کسب‌وکار در دهه‌های اخیر متنوع‌تر شده‌اند، انتخاب رویکرد مناسب برای استراتژی متناسب با هر زمینه اهمیت فزاینده‌ای یافته است.
- یک رهبر باید سه اقدام را در مورد استراتژی به‌درستی انجام دهد:
 - (۱) محیط کسب‌وکار را به‌درستی تحلیل نماید،
 - (۲) یک رویکرد کلی متناسب با محیط برای استراتژی انتخاب کند و سپس
 - (۳) فرآیندی را به‌منظور اجرای آن رویکرد در شرکت خاص خود تنظیم نماید.
- حتی اگر یک مدیر اجرایی دو بخش اول را به‌درستی انجام دهد و رویکرد درست را شناسایی نماید - مثلاً نوسازی - شرکت ممکن است در نهایت به چرخه‌های کلاسیک و گسترده‌ای از برنامه‌ریزی یا راه‌اندازی چندین آزمایش پایبند باشد - فرآیندهایی که برای یک استراتژی نوسازی بسیار آهسته هستند یا به اندازه کافی رادیکال نیستند. بنابراین نیت و هدف اولیه از رویکرد انتخاب‌شده در عمل محقق نمی‌شود.
- یکی از سخت‌ترین چالش‌ها در ایجاد تغییر، این است که اجازه دهید اطلاعات جدید دائماً وارد شوند و به خود فرصت انطباق بدهید.

۱۱-۴. فرآیندهای مناسب برای پنج رویکرد استراتژی

بباید فرآیندهایی را در نظر بگیریم که برای رویکردهای مختلف استراتژی مناسب هستند. برای هر یک از پنج رویکرد ذکر شده در بالا، می‌توانیم یک فرآیند متناسب تعریف کنیم.

۱۱-۴-۱. رویکرد کلاسیک: برنامه‌ریزی

- ماهیت رویکرد کلاسیک ایجاد و اجرای یک برنامه اقدام پایدار است که زمانی که محیط نسبتاً قابل پیش‌بینی باشد، بهترین عملکرد را دارد.
- نقش فرآیند، فراهم نمودن امکان ایجاد یک برنامه عملی است.
- جهت یا جاه‌طلبی اولیه توسط تیم اجرایی تعیین می‌شود. این امر معمولاً با انواع مختلفی از تجزیه و تحلیل‌ها، مانند مدل‌سازی بازار (پیش‌بینی رشد و سهم آینده) و پیش‌بینی دقیق مالی دنبال می‌شود.
- این فرآیند مدتی طول می‌کشد زیرا ایده‌ها باید به صورت تحلیلی تأیید و تحکیم شوند و تیم اجرایی آن‌ها را نهایی نماید.
- می‌توانیم این فرآیند برنامه‌ریزی را با حرف V نمایش دهیم. یعنی از سمت چپ بالای حرف V شروع می‌شود:
 - تیم اجرایی جهت اولیه را به سمت پایین برای واحدهای کسب‌وکار (قسمت پایین V) منتشر می‌نماید
 - در مقابل این واحدها طرح‌های مفصل را به بنگاه ارسال می‌کنند.
 - سپس این بنگاه است که طرح را نهایی می‌نماید.

۱۱-۴-۲. رویکرد انطباقی: آزمایش

- در محیط‌های کمتر قابل پیش‌بینی، چرخه‌های متمرکز برنامه‌ریزی، معنای کمتری دارند.
- رویکرد استراتژیک مورد استفاده، آزمایش و انطباق سریع به منظور بهره‌برداری از شرایط تغییر غیرقابل پیش‌بینی است.
- در اینجا، فرآیند به تسهیل و سرمایه‌گذاری در آزمایش مربوط می‌شود.
- این رویکرد زمانی بهترین تناسب را دارد که آزمایش در چرخه‌های کوتاه آزمایش و انتخاب گزینه‌های برنده انجام شود.
- اجزای اصلی فرآیند عبارتند از:
 - توانایی دریافت و فهم سیگنال‌ها به منظور شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار،
 - جریان آزاد داده‌ها در سراسر شرکت که تیم‌ها را قادر می‌سازد فرصت‌ها را با نظارت مرکزی اندک شناسایی نمایند و
 - فرهنگ و سازوکارهای سازمانی برای اینکه شکست‌ها به راحتی متوقف شوند و مقیاس موفقیت‌ها افزایش یابد.

۱۱-۴-۳. رویکرد آرمان‌گرا: تصور

- یک رویکرد آرمان‌گرا زمانی مناسب است که بازار برای یک شرکت خاص انعطاف‌پذیر باشد، به طوری که به جای پاسخگویی ساده به شرایط، شرکت بتواند بازار را حول یک پیشنهاد متحول کننده ایجاد نماید یا شکل دهد.
- در این مورد، وظیفه این فرآیند
 - تسهیل تصور،
 - ارائه محصول، خدمات یا مدل کسب‌وکار آرمان‌گرا و
 - ادامه مسیر به منظور هدایت آن در جهت عرضه به بازار است.
- تصور در چرخه‌های تکراری انجام می‌شود؛
 - از یک نقطه - اغلب یک میل یا ناامیدی از برآورده نشدن یک نیاز - شروع می‌شود و
 - در قالب یک پیشنهاد یا نمونه اولیه تجلی می‌یابد.
- در داستان‌های رایج، فرض بر این است که این فرآیند در ذهن یک نفر اتفاق می‌افتد. اما در واقع این یک فرآیند اجتماعی است.
- اجزای اصلی این فرآیند عبارتند از:
 - غنای مدل‌های ذهنی که بر ایده‌های اولیه اعمال می‌شوند؛
 - تمایل به بردباری در مورد ایده‌هایی که هنوز در حال شکل‌گیری هستند؛
 - یادگیری مؤثر از نمونه‌های اولیه و عزم راسخ برای تداوم تا زمانی که بازاری ایجاد شود.
- این فرآیند را می‌توان با حرف q نشان داد که در آن
 - بخش دایره شکل به معنای تکرار تصور در شرکت است و سپس،
 - هنگامی که محصول آرمانی ایجاد شد، باید به بازار هدایت شود: بخش کشیده q.

۱۱-۴-۴. رویکرد شکل‌دهی: همکاری

- هنگامی که یک محیط شکل‌پذیر و درعین‌حال غیرقابل‌پیش‌بینی است - به این معنی که متعهد شدن به یک تلاش بلندمدت آرمانی غیرعقلانه است - یک رویکرد مبتنی بر اکوسیستم یا پلتفرم مناسب است.
- فرآیند استراتژی در اینجا در مورد حمایت از همکاری مؤثر برای شکل دادن به یک محیط غیرقابل‌پیش‌بینی به نفع شرکت و افرادی است که منافع آن‌ها منطبق با منافع شرکت می‌باشد.
- موفقیت در این فرآیند مستلزم
 - ایجاد یک پلتفرم برای هماهنگی همکاری و توسعه مشترک پیشنهاد در هم‌آهنگی با بازیگران دیگر و

- ایجاد یک سازمان بسیار پاسخگو است.
- می‌توانیم این فرآیند را با O بزرگ نشان دهیم. مانند فرآیند انطباقی و تجربی (که با حرف O کوچک نشان داده می‌شود)، فرآیند مشارکتی شامل چرخه‌هایی از آزمایش، یادگیری و تکامل ایده‌ها و تاکتیک‌های شرکت است.
- باین‌حال، اندازه بزرگ‌تر O نشان می‌دهد که این فرآیند بازیگرانی را فراتر از محدوده شرکت در بر می‌گیرد.

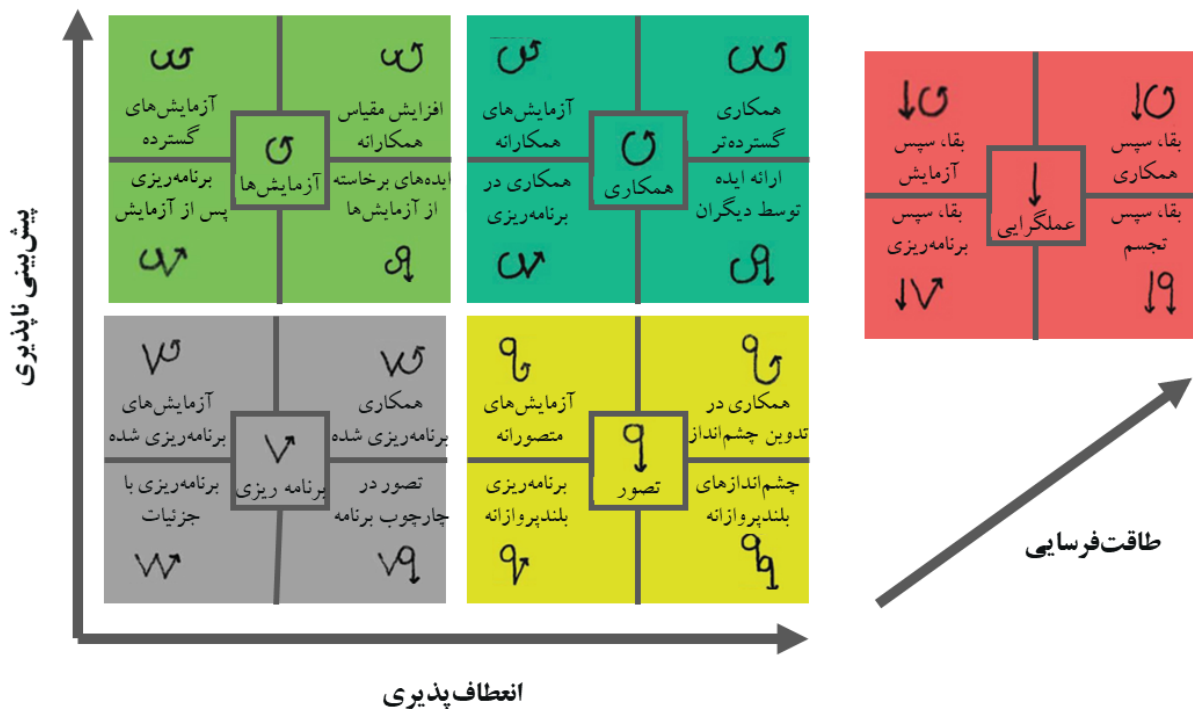
۱۱-۴-۵. رویکرد نوسازی: عمل‌گرا

- هنگامی که محیط آن قدر طاقت‌فرسا می‌شود که حیات شرکت در معرض تهدید قرار می‌گیرد، اقدامات اصلاحی فوری لازم هستند.
- وظیفه فرآیند استراتژی در اینجا تسهیل مداخلات سریع است. این امر شامل انتخاب‌های عمل‌گرایانه تحت فشار در جهت یافتن مسیر بازگشت به رشد است.
- می‌توانیم این فرآیند را با I نشان دهیم، که نشان‌دهنده تصمیم‌گیری سریع از بالا به پایین است که هدف آن تضمین بقا می‌باشد.
- انجام درست این کار دشوار است، زیرا
 - زمان و بنابراین، کیفیت اطلاعات ممکن است محدود باشد.
 - فضای اندکی برای تحلیل یا تعامل جامع داخلی یا خارجی وجود دارد.
- در عوض، چند ابتکار حیاتی برای بازگشت باید از بالا هدایت شوند.

۱۱-۵. سفارشی‌سازی فرآیندهای استراتژی

- پنج فرآیند استراتژی که در بالا توضیح داده شدند، در واقع نقاطی بر روی یک پیوستار هستند. ما همچنین باید در نظر بگیریم که چگونه می‌توان آن‌ها را متناسب با شرایط مختلف تغییر داد و ترکیب نمود.
- دو نوع رایج این ایده را نشان می‌دهند: v (فرآیند برنامه‌ریزی) اغلب به یک w تبدیل می‌شود که نشان‌دهنده تعامل تکرارشونده بیشتر بین رهبری شرکت و واحدهای کسب‌وکار است.
- به‌طور مشابه، v (فرآیند برنامه‌ریزی) و o (فرآیند آزمایش) اغلب برای تشکیل vO ترکیب می‌شوند؛ به این معنی که یک اقدام اولیه برای تعریف برخی از اصول راهنما و به دنبال آن، ارزیابی مجدد مستمر، زمانی که شرکت یاد می‌گیرد چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند، انجام می‌شود.
- بسیاری از گونه‌های دیگر ممکن است به کار گرفته شوند. به‌عنوان مثال:
 - چندین برنامه آزمایشی در یک محیط غیرقابل پیش‌بینی اجرا می‌شوند (OO)؛

- مشارکت اولیه اکوسیستم، جهت آزمایش انطباقی بعدی را تعیین می‌نماید (Oo)؛
- مرحله اولیه آزمایش، اطلاعات لازم برای تصور و رؤیاپردازی را فراهم می‌نماید (Oq).
- شکل ۱۹ رنگ‌های مختلف و سایه‌های موجود در پالت فرآیندهای استراتژی را نشان می‌دهد.

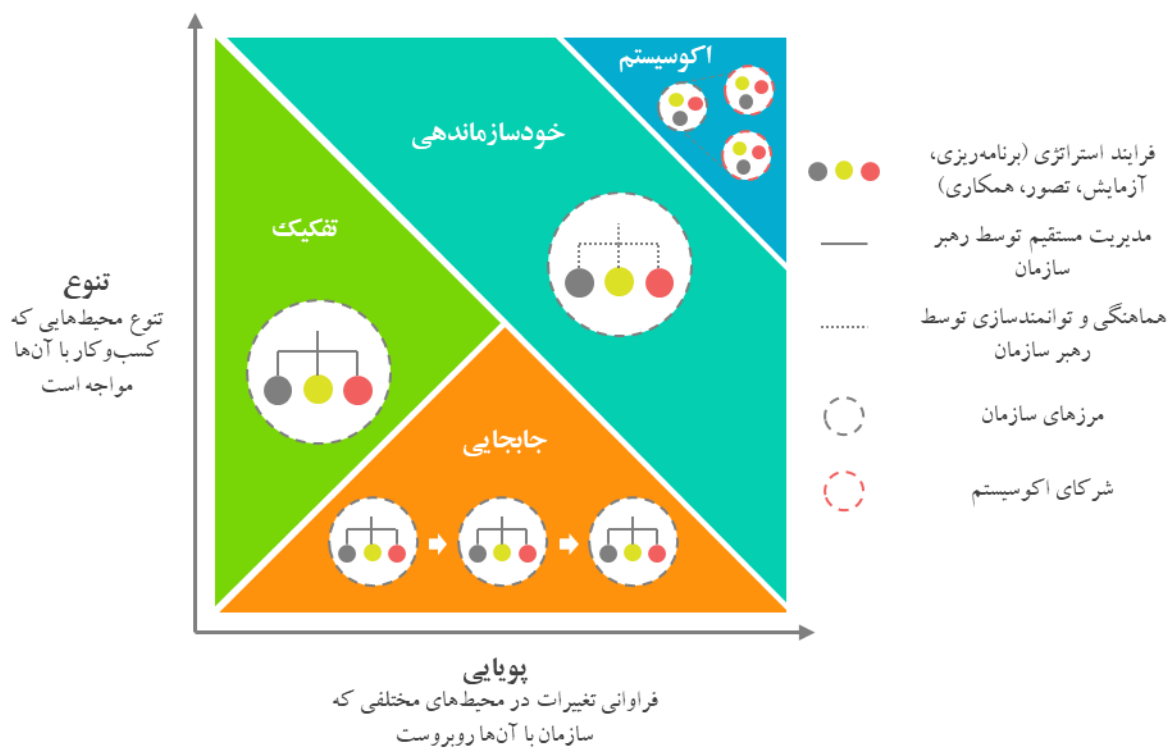


شکل ۱۹. تغییرات در فرآیندهای استراتژی

۶-۱۱. مدیریت فرآیندهای چندگانه استراتژی

- اکثر شرکت‌ها از یک فرآیند استراتژی واحد - معمولاً برنامه‌ریزی کلاسیک - استفاده می‌کنند که به‌طور یکسانی اجرا می‌شود.
- اما یک شرکت بزرگ تقریباً همیشه با چندین محیط کسب‌وکار، در طول زمان یا به‌طور هم‌زمان در بخش‌های مختلف شرکت، مواجه است.
- محیط‌هایی که کم‌وبیش قابل پیش‌بینی و شکل‌پذیر هستند، نیازمند رویکردهای استراتژیک متفاوتی هستند که هر کدام از طریق فرآیندی مناسب اجرا می‌شوند.
- رهبران کسب‌وکار و واحدهای استراتژی باید بتوانند انواع مختلفی از فرآیندهای استراتژیک را مدیریت نمایند.

- مانند شخصی که با هر دو دست کار می‌کند، یک کسب‌وکار «دوستوان» می‌تواند رویکردهای استراتژیک متفاوتی را در سراسر واحدهای کسب‌وکار به کار گیرد - برای مثال، یک واحد رویکرد کلاسیک و دیگری رویکرد انطباقی را به کار می‌گیرد.
- چنین کسب‌وکارهایی در فرآیندها نیز به دوستوانی نیاز دارند؛ به این معنی که رویکردهای استراتژیک مختلف باید با موفقیت عملیاتی شوند.
- رهبران چنین کسب‌وکارهای دوستوانی به تعریف «فرا فرآیندها»^{۷۹}، یعنی شیوه‌ای برای هماهنگ کردن فرآیندهای مختلف استراتژی در یک شرکت پیچیده، نیاز دارند.
- نحوه انجام این کار به تنوع (تنوع محیط‌های کسب‌وکار که شرکت با آن مواجه است) و پویایی (فراوانی تغییرات در آن محیط‌ها) بستگی دارد. در امتداد این ابعاد می‌توانیم چهار فرا فرآیند را تعریف نماییم (شکل ۱۴).



شکل ۲۰. فرا فرآیندها در فرآیندهای استراتژی

۱. تنوع زیاد، پویایی کم: تفکیک.

- هنگامی که تنوع محیطها زیاد (کسبوکار با انواع مختلفی از محیطها به طور همزمان روبرو می شود) اما پویایی کم است، منطقی است که فرآیندهای استراتژی جداگانه‌ای را به صورت موازی اجرا نماییم که توسط رهبری شرکت پایش می شوند.
 - این امر مستلزم آن است که رهبران با طیف وسعی از رویکردهای استراتژی و فرآیندهای مورد نیاز برای اجرای آنها آشنا باشند.
 - آنها باید از الزامات مختلف هر فرآیند و خروجی‌های مورد انتظار آنها، از جمله برنامه‌های سالانه از یک واحد کلاسیک و ایده‌های متحول کننده قابل قبول از یک واحد آرمان‌گرا، آگاه باشند.
 - تیمی که کسبوکار اصلی را اداره می کند باید کاری را که انجام می دهد به نحو احسن انجام دهد ... سایر تیم‌ها نباید مطابق مدل فعلی تلاش نمایند، بلکه باید کاملاً بر تحول آن تمرکز نمایند.
۲. تنوع کم، پویایی زیاد: جابجایی^{۸۰}
- وقتی تنوع کم اما پویایی زیاد است (مثلاً شرکت فقط با یک نوع محیط مواجه است، اما در طول زمان تغییر می کند)، تغییر فرآیندها همراه با تغییرات عمده در زمینه کسبوکار منطقی خواهد بود.
 - این امر مستلزم آن است که رهبران کسبوکار به طور منظم محیط را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند و آماده باشند تا فرآیند استراتژی را در صورت لزوم تغییر دهند - حتی اگر این کار شامل تحولات بنیان افکن از بالا به پایین در روش‌های فعلی انجام کار باشد.
۳. تنوع زیاد، پویایی زیاد: خودسازمان‌دهی
- در موقعیت‌های متنوع و پویا، مدیریت از بالا به پایین بیش از حد پیچیده می شود که قابل تحمل نیست.
 - تیم اجرایی باید در عوض فضایی را برای خودسازمان‌دهی واحدهای کسبوکار باقی بگذارد و مناسب‌ترین فرآیند استراتژی را با توجه به محیطی که هر یک از واحدها در هر زمان با آن مواجه است، تعیین نماید.
 - اگرچه، بنگاه هنوز نقشی در ایجاد «بازار داخلی» برای منابع و قوانین تنظیم‌کننده عملکرد آن دارد.
۴. تنوع و پویایی بسیار زیاد: نفوذ غیرمستقیم
- در متنوع‌ترین و پویاترین موقعیت‌ها، یک شرکت ممکن است نتواند مجموعه کاملی از فرآیندهای مورد نیاز را در داخل دنبال نماید و در عوض به سازمان‌دهی یک اکوسیستم یا اکوسیستم‌های متعدد از شرکای خارجی نیاز داشته باشد.

⁸⁰ Switching

- در این مورد، رهبران باید آنچه را که می‌توانند برای شکل دادن به اکوسیستم به نحو مطلوب انجام دهند و درعین حال با شرکایی که ممکن است فرآیندهای استراتژیک بسیار متفاوتی داشته باشند، همکاری نمایند.
- این امر اغلب به‌طور غیرمستقیم از طریق یک پلتفرم دیجیتال، مانند یک بازار دوطرفه به دست می‌آید (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱۱-۷. بازبینی مجدد واحد استراتژی

اتخاذ رویکردها و فرآیندهای متعدد به‌طور هم‌زمان نیاز به درک مجدد نقش واحد استراتژی دارد.

واحد استراتژی به‌عنوان نگهبان استراتژی، باید به دنبال دور نمودن سازمان از رویکرد یکپارچه و سوق دادن آن به سمت یک رویکرد دوسوتوان - توسعه توانایی برای اجرای انواع فرآیندهای استراتژی - باشد. اقدامات لازم برای دستیابی به این امر عبارتند از:

- آموزش شرکت. اطمینان حاصل نمایید که همه افراد نیاز به رویکردهای چندگانه برای استراتژی و فرآیندهای موردنیاز برای عملیاتی نمودن آن‌ها را درک می‌کنند.
- ایجاد فضای مناسب با طرح سؤال‌های درست. فرآیندهای مختلف با پرسش‌های متفاوتی تعریف می‌شوند: هر کدام نشان‌دهنده شیوه متفاوتی از تفکر و عمل، متناسب با رویکرد استراتژیک انتخابی هستند.
 - ایجاد قابلیت‌های موردنیاز. ابزارهای لازم (چارچوب‌ها، تمرین‌ها، بازی‌ها) و استخدام، استقرار و پرورش استعدادهایی که بتوانند با رویکردهای مختلف استراتژی کار کنند را برای توسعه این استراتژی‌ها فراهم نمایند.
- تعیین ترکیب مناسبی از رویکردهای استراتژی. استراتژیست‌های شرکت باید محیط‌هایی را که شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کند پایش نموده و رویکردها و فرآیندهایی که برای هر موقعیت مناسب‌تر هستند را شناسایی کنند.
- انتخاب فرآیند مناسب. تعیین شیوه مدیریت چندین فرآیند استراتژی به‌طور هم‌زمان یک وظیفه حیاتی برای تیم استراتژی و مدیران ارشد است.
- عامل تغییر بودن. حصول اطمینان از عدم پایبندی بیش‌ازحد شرکت به فرآیندهایی که سازگاری لازم با محیطی (هایی) که با آن مواجه است را ندارند.
- پیشبرد مؤثر استراتژی. ایجاد یک کتابخانه از فرآیندها؛ یعنی دستورالعمل‌هایی برای واحدهای کسب‌وکار یا شرکت به‌عنوان یک کل، در جهت انتخاب رویکرد استراتژیک مناسب و فرآیند اجرای آن.

حتی برای آن دسته از رهبرانی که درک می‌کنند رویکردهای متنوعی برای استراتژی موردنیاز هستند، تحقق این موارد از نظر سازمانی می‌تواند دشوار باشد.

شرکت‌ها اغلب درگیر یک فرآیند کلاسیک برنامه‌ریزی و اجرا هستند که به اندازه مجموعه روال‌های جمعی، در ذهن افراد نهادینه شده است.

به‌منظور استفاده بهینه از محیطی که یک شرکت با آن مواجه است، باید به‌طور فعال رویکردهای استراتژیک درست را در نظر بگیریم و با اتخاذ فرآیندهای مناسب، آن‌ها را به‌طور مؤثر اجرا نماییم.

۸-۱۱. جمع‌بندی

فصل یازدهم پیچیدگی‌های دستیابی به استراتژی مناسب برای یک سازمان را مورد بررسی قرار داد. با وجود طیف گسترده‌ای از رویکردهای استراتژیک موجود، به فرایندهای جدیدی برای توسعه و اجرای استراتژی نیاز است.

نکات کلیدی این فصل عبارتند از:

- **الزامات رهبری:** توسعه استراتژی مؤثر مستلزم آن است که رهبران محیط کسب و کار را به‌طور کامل تجزیه و تحلیل کنند، یک رویکرد استراتژیک مناسب را انتخاب کنند و فرآیند اجرا را با زمینه خاص سازمان خود تنظیم کنند.
- **انواع فرآیندهای استراتژیک:** ما پنج رویکرد استراتژیک متمایز را بررسی کردیم - کلاسیک، انطباقی، آرمان‌گرایانه، شکل‌دهی و نوآورانه - که هر کدام به یک فرآیند مناسب برای اجرای مؤثر نیاز دارند.
- **سازگاری و انعطاف پذیری:** سازمان‌ها باید فرآیندهای استراتژیک خود را با تنوع و پویایی محیط‌های کسب و کار خود تطبیق دهند. این ممکن است شامل پذیرش انواع رویکردهای استراتژیک یا پیاده‌سازی «فرآیندها» برای هماهنگ کردن چندین فرآیند استراتژیک در سازمان‌های پیچیده باشد.
- **تلاقی تنوع و پویایی:** در این فصل چهار فرآیند - تفکیک، جابجایی، خودسازماندهی و نفوذ غیرمستقیم - که سازمان‌ها می‌توانند بر اساس سطح تنوع و پویایی در محیط‌های کسب و کار خود به کار گیرند، معرفی شدند.

با درک این مفاهیم، سازمان‌ها می‌توانند چابکی استراتژیک خود را افزایش دهند، عدم اطمینان را مدیریت کنند و جایگاه مناسبی را برای موفقیت در دورنمای کسب‌وکار در حال تحول امروزی کسب کنند. از طریق توسعه و اجرای استراتژی مؤثر، سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌های جدید را مورد بهره‌برداری قرار دهند، ریسک‌ها را کاهش دهند و به رشد پایدار در بازار جهانی رقابتی دست یابند.

۱۲. فصل دوازدهم: انتخاب و توسعه استراتژی‌های مناسب برای هر محیط

۱۲-۱. مقدمه

در فصل دوازدهم سفری را آغاز می‌کنیم تا پیچیدگی‌های انتخاب و پرورش استراتژی‌های موثر متناسب با محیط‌های کسب و کار متنوع را بررسی نماییم. در این فصل، هدف ما بررسی سوالات زیر است:

- **درک ویژگی‌های موفقیت:** چه ویژگی‌های شناختی و عاطفی به عنوان شاخص‌های موفقیت در محیط‌های کسب و کار عمل می‌کنند و چه تفاوتی برای محیط‌های مختلف دارند؟
- **تطبيق استراتژی‌ها با محیط‌ها:** سازمان‌ها چگونه می‌توانند مهارت‌های استراتژیک لازم برای هر محیط کسب و کار خاص را شناسایی نمایند و توسعه دهند و مدیریت استعداد مبتنی بر داده‌ها چه نقشی در این فرآیند ایفا می‌کند؟
- **ویژگی‌های کلیدی موفقیت:** ویژگی‌های ضروری برای موفقیت در محیط‌های کسب و کار کلاسیک، انطباقی، آرمان‌گرایانه، شکل‌دهی و نوسازی چیست و چگونه به اثربخشی استراتژیک کمک می‌کنند؟
- **ایجاد یک استراتژیست ایده‌آل:** یک استراتژیست دوسوتوان که قادر به برتری در محیط‌های مختلف باشد به چه معناست و چگونه کسب‌وکارها می‌توانند چنین دوسوتوانی را پرورش دهند؟
- **استراتژی‌های توسعه مهارت:** سازمان‌ها چه گام‌هایی می‌توانند برای مدیریت مؤثر استعدادهای استراتژیک و تضمین تنوع مهارت‌ها در واحدهای کسب و کار بردارند و چگونه می‌توانند از رویکردهای داده‌محور برای آزمایش و توسعه مهارت استفاده کنند؟

با پرداختن به این سوالات، هدف ما ارائه بینشی در مورد تعامل پویا بین ویژگی‌های فردی، خواسته‌های محیطی و موفقیت استراتژیک است. از طریق ترکیبی از اصول علوم اعصاب و بازی‌های استراتژیک، به دنبال ارائه استراتژی‌های عملی برای مدیریت استعداد و توسعه مهارت هستیم و سازمان‌ها را برای شکوفایی در یک دورنمای کسب و کار در حال تکامل توانمند می‌نماییم.

۱۲-۲. سنج‌های مختلف علوم اعصاب برای محیط‌های مختلف

- هنگامی که یک سازمان **رویکرد مفهومی** درستی را برای استراتژی شناسایی نمود، باید بداند که برای **اجرای** این رویکرد به چه **قابلیت‌هایی** نیاز دارد و چگونه می‌توان آن‌ها را **شناسایی** کرد.

- صفات مختلف شناختی و عاطفی (که به عنوان سنجه‌های علوم اعصاب شناختی نیز شناخته می‌شوند) موفقیت را در محیط‌های کسب و کاری شبیه‌سازی شده مختلف پیش‌بینی می‌کنند و تنها تعداد کمی از افراد قادر به عملکرد خوب در همه محیط‌ها هستند.
- این امر نشان می‌دهد که آنچه برای یک استراتژیست خوب لازم است، وابستگی شدیدی به زمینه دارد - بنابراین شرکت‌ها باید

- مهارت‌های استراتژی موردنیاز خود را برای هر محیطی درک کنند،
- پایگاه استعدادهای مناسب را توسعه دهند و
- رویکردی مبتنی بر داده برای مدیریت و توسعه استعدادها اتخاذ نمایند.

۱. در محیط‌های کلاسیک، مهم‌ترین صفات عبارتند از:

- جزئیات محور. در جمع‌آوری، گردآوری، تجسم و تجزیه و تحلیل اطلاعات با جزئیات مهارت دارد.
- مهارت بالا در برنامه‌ریزی. در توسعه یک برنامه ساختاریافته با ترسیم گام‌های خاص به سمت یک هدف برتری دارد.
- متمرکز. قادر به پالایش نمودن نویزها و حفظ توجه به وظایف خاص است.
- در محیط‌های قابل پیش‌بینی و پایدار، رویکرد ایدئال برای استراتژی شامل تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی عملکرد و اجرای برنامه‌ای برای رسیدگی به آن‌ها است.
- جای تعجب نیست که بهترین استراتژیست‌ها در چنین محیط‌هایی قادر به انجام
 - تجزیه و تحلیل دقیق،
 - ایجاد برنامه‌های منطقی و
 - تمرکز بر آن‌ها هستند.

۲. مهم‌ترین صفات در محیط‌های انطباقی عبارتند از:

- توانمندی در چندوظیفگی. قادر به انجام چندین کار به طور هم‌زمان است.
- سریع در ارزیابی فرصت‌ها. قادر به ارزیابی سریع موقعیت‌ها می‌باشد.
- گشودگی در برابر آزمون و خطا. با وجود درک اینکه ممکن است شکست رخ دهد، به انجام اقدامات مختلف تمایل دارد.
- در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی تر، استراتژیست‌ها باید بتوانند یک پرتفوی از فرصت‌ها را مدیریت نمایند.
- با ظهور فرصت‌های جدید و آشکار شدن اطلاعات جدید در مورد آن‌ها، استراتژیست‌های مؤثر به سرعت فرصت‌های موفق را در یک فرآیند آزمون و خطا انتخاب می‌نمایند و در مقیاس بزرگ به کار می‌گیرند.

۳. مهم‌ترین صفات در محیط‌های آرمان‌گرا عبارتند از:

- حافظه قوی. توانایی بالا برای یادآوری جزئیات تجربیات گذشته.
- اعتماد به نفس. اطمینان نسبت به اظهارات و اعمال خود.
- خود انتقادی. مرتباً رفتار خود را زیر سؤال می‌برد و مجدداً ارزیابی می‌نماید.
- در محیط‌های قابل پیش‌بینی و قابل انعطاف، استراتژیست‌ها باید موارد ممکن جدیدی را تصور کنند که ممکن است مبتنی بر تجربیات گذشته باشند.
- سپس آن‌ها باید شرکتی را ایجاد نمایند تا آن چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل نماید.
- این امر به تعدلی از اعتماد به نفس برای تداوم چشم‌انداز و همچنین انتقاد از خود نیاز دارد تا بتوان در زمانی که تغییر تاکتیک‌ها برای دستیابی به چشم‌انداز ضروری است، سؤال‌های مناسب را مطرح نمود.

۴. مهم‌ترین صفات در شکل‌دهی به محیط‌ها عبارتند از:

- تراگرایی^{۸۱}. تمایل به اعطا نمودن در عین تمایل به گرفتن.
- حسابگر^{۸۲}. آگاهانه و حساب‌شده عمل می‌کند.
- تحمل ابهام. قادر به اقدام و تصمیم‌گیری با استفاده از اطلاعات ناقص است.
- محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی و انعطاف‌پذیر نیازمند اعتماد متقابل و تراگرایی ذینفعان است.
- اگرچه اساس اکوسیستم‌های مولد باید با دقت و محاسبه‌شده شکل بگیرد، اکوسیستم‌ها به‌طور ارگانیک تکامل می‌یابند و این امر استراتژیست‌ها را ملزم می‌نماید تا با ابهامی که از کنترل جزئی ناشی می‌شود، کنار بیایند.

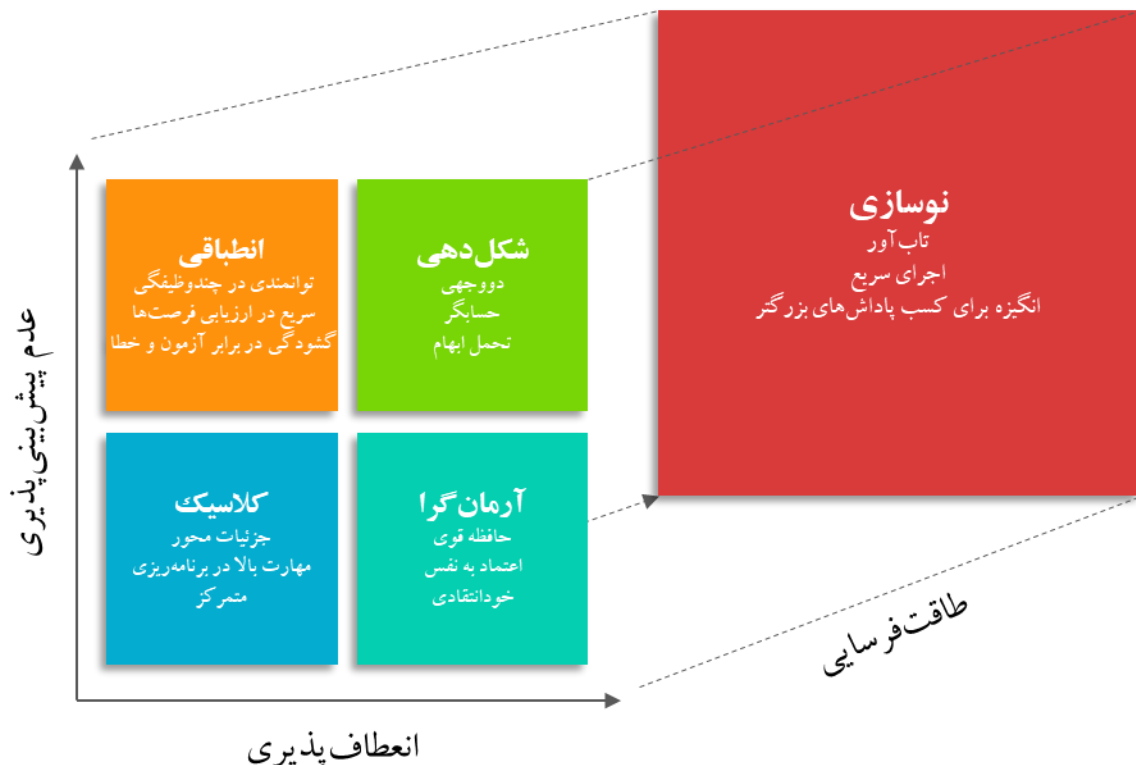
۵. مهم‌ترین صفات در محیط‌های نوسازی عبارتند از:

- تاب آور. قادر به تحمل شرایط سخت است.
- اجرای سریع. سرعت در هدایت تصمیمات به سمت اقدامات.
- انگیزه برای کسب پاداش‌های بزرگ‌تر. فرصت‌های کم‌ارزش را پالایش می‌کند.
- محیط‌ها و شرایط طاقت‌فرسا مستلزم انعطاف‌پذیری استراتژیست‌ها برای حفظ تمرکز خود در مواجهه با بحران هستند. حرکات جسورانه و عمل‌گرایانه اغلب برای بازگرداندن قابلیت حیات موردنیاز هستند و سرعت عمل می‌تواند بین موفقیت و شکست تفاوت ایجاد نماید.

⁸¹ Reciprocal

⁸² Deliberate

این مجموعه از صفات به همراه هم، پالت مهارت‌هایی را نشان می‌دهند که کسب‌وکارها برای تنظیم و اجرای مؤثر استراتژی باید مطابق آن‌ها عمل نمایند (شکل ۲۱). مهارت‌های بهینه برای استراتژیست‌ها به‌طور قابل‌توجهی در هر محیط متفاوت است (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).



شکل ۲۱. مجموعه‌ای از صفات موردنیاز برای تنظیم و اجرای مؤثر استراتژی

۱۲-۳. دوست‌توانی نادر است اما می‌توان به آن دست یافت

- با افزایش تنوع دنیای کسب‌وکار، نه‌تنها شرکت‌ها در طول زمان با محیط‌های استراتژیک در حال تغییر مواجه می‌شوند، بلکه ممکن است هم‌زمان با چندین محیط مواجه شوند.
- بنابراین، استراتژیست‌های ایدئال نه‌تنها باید مهارت‌های موفقیت در یک محیط را داشته باشند، بلکه باید بتوانند بر چندین مورد تسلط داشته باشند - به‌عبارت‌دیگر، باید دوست‌توان باشند.
- باین‌حال، استراتژیست‌های واقعاً دوست‌توان بسیار کمیاب هستند و حدود ۲٪ از جمعیت تشکیل می‌دهند (هاناییس^{۸۳} و همکاران، ۲۰۱۸).

- درحالی که کسب و کارها ممکن است از لحاظ تاریخی «استراتژیست» بودن را به عنوان یک کهن‌الگوی منفرد تصور کرده باشند، درواقعیت، اکثر استراتژیست‌ها دارای مشخصات و نقاط قوت مجزایی هستند که به آنها امکان می‌دهند در زمینه‌های استراتژیک خاص برتری داشته باشند.
- رخ‌نمای استراتژیست‌های دوست‌توان، صفاتی که در محیط‌های مختلف مهم هستند را ترکیب می‌نماید؛ از جمله
 - مهارت بالا در برنامه‌ریزی ،
 - گشودگی در برابر آزمون و خطا،
 - خود انتقادی ،
 - حسابگری و
 - اعتماد به نفس (شکل ۲۲).



شکل ۲۲. پنج محیط استراتژیک و صفات موردنیاز برای موفقیت

۱۲-۴. محدودیت‌های آزمون‌های شخصیتی سنتی

- امروزه بسیاری از سازمان‌ها از آزمون‌های شخصیتی برای تجزیه و تحلیل ترجیحات، مشخصات و رفتارهای افراد با هدف ارزیابی تناسب آن‌ها در یک تیم یا شرکت استفاده می‌نمایند.
- این رخ‌نماهای روان‌شناختی می‌توانند در جهت ارزیابی اینکه چگونه مهارت‌ها و قابلیت‌های استراتژیست‌ها با نقش‌هایشان مطابقت دارند نیز مورد استفاده قرار گیرند.
- آزمون‌های شخصیت به‌طور قابل توجهی هم در صفات سنجیده شده و هم در روش سنجش، با سنجش‌های علوم اعصاب شناختی تفاوت دارند.
- داده‌های به‌دست‌آمده از ابزارهای علوم اعصاب شناختی از سنجش رفتار عینی به دست می‌آیند، درحالی‌که آزمون‌های شخصیتی سنتی، در گزارش خود، پدیده‌های سطح بالاتر را می‌سنجند.
- برخلاف سنجش‌های علوم اعصاب شناختی، ویژگی‌های پنج جنبه بزرگ شخصیت و آرای‌آی^{۸۴} به‌طور مداوم مهارت‌های استراتژی را پیش‌بینی نمی‌کنند (راد^{۸۵}، ۲۰۰۰).
- ماهیت ذاتی و عمیقاً رمزگذاری شده اقدامات علوم اعصاب شناختی در هنگام تصمیم‌گیری و اقدام مبتنی بر تصمیم‌های استراتژیک که برای موفقیت در هر یک از پنج محیط ضروری هستند، مرتبط‌تر است.

۱۲-۵. نرخ یادگیری متفاوت رویکردهای استراتژیک

- همه رویکردها را می‌توان آموخت، اما با نرخ‌های بسیار متفاوت.
- مهارت‌های استراتژی موردنیاز برای موفقیت در محیط‌های کلاسیک و نوسازی نسبتاً سریع آموخته می‌شوند.
- در مقابل، مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت در محیط‌های آرمان‌گرا، انطباقی و شکل‌دهی برای بهبود از طریق تمرین بسیار چالش‌برانگیزتر هستند.
- تسلط بر دوسوتوانی، چالش‌برانگیزترین مورد است.
- تفاوت در نرخ یادگیری نشان‌دهنده دشواری درونی تصمیم‌گیری در هر محیط است.
- رویکردهای کلاسیک و نوسازی مجموعه نسبتاً مشخصی از اهرم‌ها برای هدایت استراتژی و اجرای آن دارند.
- محیط‌های کلاسیک پایدار هستند، بنابراین اهرم‌های موردنیاز برای پیروزی در آینده را می‌توان از تحلیل محیط‌های دیروز پیش‌بینی کرد.

⁸⁴ REI

⁸⁵ Raad

- به‌طور مشابه، با توجه به تهدید قریب‌الوقوع برای بقا در محیط‌های نوسازی، پیشران کلیدی اولیه موفقیت، تمرکز یک‌جانبه بر بازیابی سریع دوام از طریق افزایش کارایی است.
- در مقابل، اقدامات در محیط‌های انطباقی نتایج غیرقابل پیش‌بینی دارند؛
- در محیط‌های آرمان‌گرا، بازار انعطاف‌پذیر است و هیچ نمونه سابقی وجود ندارد؛ و
- محیط‌های شکل‌دهی هر دو مجموعه از ویژگی‌ها را با هم ترکیب می‌کنند.
- در نتیجه، یادگیری رویکرد لازم برای موفقیت در این محیط‌ها نسبتاً دشوارتر است.
- در نهایت، دوست‌توانی مستلزم این است که بتوانیم به‌طور مؤثر با همه محیط‌ها کنار بیاییم و پیچیدگی‌های بیشتری را ایجاد کنیم.
- از آنجایی که شرکت‌ها به دنبال توسعه استعدادهای خود هستند، باید در نظر بگیرند که یادگیری برخی از مهارت‌ها سخت‌تر از سایر مهارت‌ها است و باید این امر را در استراتژی کلی توسعه استعدادها خود لحاظ کنند.
- شرکت‌ها ممکن است به دنبال استخدام افرادی با مهارت‌ها و تجربه در محیط‌های دشوار یادگیری مانند شکل‌دهی باشند، زیرا می‌دانند که مهارت‌های موردنیاز را نمی‌توان به راحتی کسب نمود. از سوی دیگر، آن‌ها ممکن است رویکردی ارگانیک‌تر را برای محیط‌هایی اتخاذ کنند که مهارت‌های موردنیاز را می‌توان آسان‌تر آموخت، مانند کلاسیک (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۶-۱۲. پنج گام برای ایجاد قابلیت‌های استراتژیک

از آنجایی که شرکت‌ها استراتژی و اجرای خود را برای تطابق با محیط‌های مختلف کسب‌وکار اصلاح می‌کنند، بسیار مهم است که مجموعه مناسبی از مهارت‌ها را کسب نمایند و توسعه و تخصیص دهند. یک رویکرد پنج مرحله‌ای برای مدیریت استعدادها استراتژیک در جهت دستیابی به موفقیت پیشنهاد می‌نماییم.

۱. محیط خود را تشخیص دهید.

- کسب‌وکارها به‌منظور تعیین اینکه کدام رویکرد استراتژی را باید دنبال کنند، ابتدا باید ماهیت محیطی که در آن فعالیت و رقابت می‌کنند را درک نمایند.
- به‌طور خاص، غیرقابل پیش‌بینی بودن، انعطاف‌پذیری و طاقة‌فرسایی محیط، پیامدهای عمده‌ای برای رویکرد مناسب برای استراتژی - و مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت - دارند.
- با این حال، در یک فضای کسب‌وکار که به‌سرعت در حال تغییر است، رهبران نمی‌توانند به گذشته اعتماد کنند؛

- آنها باید دائماً پایش نمایند و تشخیص دهند که آیا محیطی که با آن روبرو هستند تغییر کرده است یا خیر.

۲. استعدادهای مناسب را به منظور مواجهه با چالش‌های استراتژیک مختلف در بخش‌های مختلف کسب‌وکار مستقر کنید.

- با توجه به تنوع محیط‌های امروزی، بسیاری از سازمان‌ها در یک زمان یا در طول زمان با انواع مختلفی از شرایط مواجه هستند.
- کسب‌وکار قدیمی یک شرکت ممکن است به یک رویکرد کلاسیک نیاز داشته باشد، درحالی‌که جدیدترین پیشنهادهای آن ممکن است به‌عنوان مثال، به یک رویکرد شکل‌دهی نیاز داشته باشند.
- با توجه به رویکردهای استراتژیک متفاوتی که برای موفقیت در محیط‌های مختلف لازم هستند، شرکت‌ها باید استراتژیست‌های خود را بر اساس مهارت‌هایی که در هر بخش از کسب‌وکار موردنیاز هستند، جذب، حفظ و مجدداً متمرکز نمایند.
- به‌منظور انجام مؤثر این کار، سازمان‌ها باید ابتدا استعدادهای خود را ارزیابی و بررسی نمایند.
- تنها با داشتن دیدگاهی نسبت به مهارت‌های ذاتی کارکنان خود (با استفاده از بازی‌ها برای ارزیابی ویژگی‌های تصمیم‌گیری آن‌ها)، سازمان می‌تواند کارکنان را به‌طور مؤثر در برابر چالش‌های استراتژیک مختلف به کار گیرد.
- بدون داشتن چنین دیدگاهی از مهارت‌های ذاتی کارکنان، کسب‌وکارها «استراتژیست‌های» خود را در موقعیت‌های فردی غیر بهینه‌ای قرار می‌دهند که ممکن است مهارت‌های لازم برای اجرای رویکرد لازم را نداشته باشند.

۳. تنوع مهارت‌ها را در سراسر سازمان حفظ کنید.

- طبق نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات، بعید است که یک سازمان رهبران دوسوتوان زیادی داشته باشد که بتوانند در هر محیط استراتژیک موفق شوند.
- برای اطمینان از موفقیت در محیط‌های استراتژیک ناهمگون، شرکت‌ها به مجموعه‌ای متعادل از افراد با مجموعه مهارتی متفاوت نیاز دارند.

۴. مهارت‌های افراد را متناسب با محیط‌های دیگر گسترش دهید.

- سازمان‌ها باید یک روند مناسب برای به‌کارگیری استعدادها ایجاد کنند تا از عرضه مداوم رهبرانی که می‌توانند در محیط‌های مختلف به موفقیت دست یابند اطمینان حاصل کنند.
- با تغییر سریع محیط‌های کسب‌وکار - تحقیق قبلی بی‌سی‌جی نشان داد شرکت‌ها به‌طور متوسط دو برابر سریع‌تر از ۲۰ سال پیش در ماتریس رشد-سهم حرکت می‌کنند - سازمان‌ها باید به‌طور مداوم مجموعه مهارت‌های خود را گسترش دهند.

- درحالی که نرخ یادگیری مهارت‌های استراتژی متفاوت است، اما می‌توان آن‌ها را آموخت که نشان‌دهنده این است که برنامه‌های توسعه مناسب می‌توانند تأثیر واقعی، حداقل برای برخی از محیط‌های استراتژیک داشته باشند.
 - برای شرکت‌ها معمول نیست که برنامه‌های توسعه شغلی‌ای داشته باشند که به‌صراحت رهبران آینده را برای به‌کارگیری چندین رویکرد استراتژی مختلف آموزش دهند. اما رهبران دوست‌توان در محیط‌های متنوع به‌طور فزاینده‌ای ارزشمند هستند، بنابراین شرکت‌ها باید مسیرهای شغلی افراد را در محیط‌های مختلف توسعه دهند، نه فقط در یک محیط.
 - یکی از راه‌های دستیابی به توسعه مهارت‌های گسترده، ایجاد یک برنامه چرخشی برای مدیران است که در آن رهبران آینده مسئولیت‌هایی را در واحدهای مختلف کسب‌وکاری بر عهده می‌گیرند که به رویکردهای استراتژیک متفاوتی نیاز دارند.
۵. بر آزمون و توسعه مهارت‌های داده محور مسلط شوید.

- به‌منظور استقرار موفقیت‌آمیز استراتژی توسعه استعدادها پیشنهادی، شرکت‌ها به سنجش عینی استعدادها و مهارت‌های افراد، به‌ویژه در رابطه با چالش‌های استراتژیکی که ممکن است هنوز ایجاد نشده باشند، نیاز دارند.
- اتخاذ رویکرد مبتنی بر داده و فناوری برای مدیریت استعداد دارای چندین مزیت است.
- اول، توانایی شرکت برای مطابقت افراد با موقعیت‌ها را بهبود می‌بخشد و تضمین می‌کند که شرکت مهارت‌های مناسب برای موفقیت در هر بخش از کسب‌وکار را دارد.
- دوم، سرعتی که شرکت‌ها می‌توانند مهارت‌ها را با چالش‌های استراتژیک تطبیق دهند، افزایش می‌دهد. این امر امروزه اهمیت فزاینده‌ای دارد، زیرا چنین تغییراتی با فرکانس فزاینده رخ می‌دهند.
- سوم، یک ارزیابی مقیاس‌پذیر از کل مجموعه استعدادها ارائه می‌نماید و به رهبران این امکان را می‌دهد تا استعدادهای مرتبط را از نواحی حاشیه‌ای شرکت شناسایی کنند و شکاف‌های مهارتی را برطرف نمایند.
- چهارم، رویکرد خاصی که در اینجا با استفاده از بازی‌های استراتژیک و سنجش‌های علوم اعصاب شناختی پیشنهاد می‌شود، بسیار دقیق‌تر از ارزیابی‌های ذهنی منابع انسانی یا آزمون شخصیت است.

از آنجایی که یک رویکرد استراتژی کسب‌وکار عام برای همه شرکت‌ها در دنیای امروز کافی نیست، شرکت‌ها باید مجموعه مهارت‌های مختلفی را برای حرکت در محیط‌های مختلف توسعه دهند و ارزیابی و مستقر نمایند. ترکیبی از علوم اعصاب و بازی‌های استراتژیک یک راه دقیق، مقیاس‌پذیر، سریع و مقرون‌به‌صرفه برای رسیدن به این هدف ارائه می‌نماید (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۷-۱۲. جمع‌بندی

در فصل دوازدهم، به انتخاب و توسعه استراتژی‌های مناسب برای محیط‌های مختلف پرداختیم. این نکات خلاصه‌ای از مطالب تحت پوشش را ارائه می‌دهند:

- **ویژگی‌های شناختی و عاطفی:** ویژگی‌های شناختی و عاطفی مبتنی بر علوم اعصاب به عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت در محیط‌های کسب و کار مختلف عمل می‌کنند. با این حال، تنها تعداد کمی از افراد منتخب عملکرد بالایی را در همه محیط‌ها نشان می‌دهند. این امر وابستگی موفقیت به زمینه محیطی را برجسته می‌کند و سازمان‌ها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌های استراتژیک لازم برای هر محیط را درک کنند، پایگاه‌های استعداد را بر این اساس توسعه دهند و رویکردهای داده‌محور را برای مدیریت و توسعه استعداد اتخاذ کنند.
- **ویژگی‌های کلیدی در محیط‌های مختلف:** برای موفقیت در محیط‌های کسب و کار مختلف، ویژگی‌های خاصی اهمیت دارند:
 - در محیط‌های کلاسیک: توجه به جزئیات، مهارت برنامه‌ریزی بالا و تمرکز.
 - در محیط‌های انطباقی: توانمندی در چندوظیفگی، ارزیابی سریع فرصت‌ها و گشودگی در برابر آزمون و خطا.
 - در محیط‌های آرمان‌گرایانه: حافظه قوی، اعتماد به نفس و انتقاد از خود.
 - در محیط‌های شکل‌دهی: تراگرایی، حسابگری و تحمل ابهام.
 - در محیط‌های نوسازی: تاب‌آوری، اجرای سریع و انگیزه برای پاداش‌های بزرگ‌تر.
- **مجموعه مهارت‌ها برای موفقیت استراتژیک:** ادغام این ویژگی‌ها نشان‌دهنده پالت مهارتی است که کسب‌وکارها باید برای همسویی و اجرای استراتژی مؤثر به آن پایبند باشند. مهارت‌های بهینه برای استراتژیست‌ها به طور قابل توجهی در محیط‌ها متفاوت است.
- **استراتژیست ایده‌آل:** استراتژیست ایده‌آل نه تنها باید ویژگی‌های موفقیت در یک محیط را داشته باشد، بلکه بر محیط‌های متعدد تسلط داشته باشد. در حالی که ممکن است کسب‌وکارها از نظر تاریخی «استراتژیست» را به عنوان یک کهن‌الگوی منحصربه‌فرد درک کرده باشند، در واقعیت، اکثر استراتژیست‌ها دارای ویژگی‌ها و نقاط قوت متمایز هستند که آنها را قادر می‌سازد در حوزه‌های استراتژیک خاص برتری پیدا کنند.
- **استراتژی‌های توسعه مهارت:** با توجه به نیاز سازمان‌ها به انطباق تدوین و پیاده‌سازی استراتژی با محیط‌های کسب و کاری متنوع، کسب و توسعه مجموعه مهارت‌های مناسب حیاتی است. رویکرد پنج مرحله‌ای برای مدیریت استعدادهای استراتژیک در توسعه این مهارت‌ها کمک خواهد کرد.

از آنجایی که کسب و کارها متوجه ناکافی بودن یک استراتژی کسب و کار در دورنمای پویای امروزی شده اند، باید مجموعه‌ای از مهارت‌ها که متناسب با زمینه‌های مختلف کسب و کار هستند را پرورش داده و به کار گیرند. ادغام علوم اعصاب و بازی های استراتژیک یک رویکرد دقیق، مقیاس پذیر، سریع و مقرون به صرفه برای دستیابی به این هدف فراهم می کند.

این فصل زمینه را برای درک نیازهای مهارتی متفاوت در محیط های مختلف کسب و کار فراهم نمود و بینش های عملی برای مدیریت استعداد و توسعه استراتژیک را ارائه داد.

۱۳. فصل سیزدهم: گسترش مرزهای استراتژی

۱۳-۱. مقدمه

در فصل سیزدهم به موضوع گسترش مرزهای رقابت در دورنمای پویای کسب و کار امروز می پردازیم. هدف ما در این فصل بررسی سوالات زیر است:

- **تکامل پویایی رقابتی:** چگونه مفاهیم سنتی رقابت از مزیت‌های مبتنی بر مقیاس به ابعاد جدیدی مانند انعطاف‌پذیری، انطباق و تاب آوری در مواجهه با عدم قطعیت تغییر کرده است؟
- **رهبری آینده‌محور:** رهبران کسب‌وکار معاصر در راهبری در محیط پیچیده رقابتی در کوتاه‌مدت با چه چالش‌هایی مواجه هستند و چگونه می‌توانند دیدگاهی آینده‌نگر برای شناسایی عواملی که برندگان را از بازنده‌ها در دهه‌های آینده جدا می‌کنند، اتخاذ نمایند؟
- **الزامات نوظهور رقابت:** پنج الزام جدید رقابتی که بسیاری از کسب‌وکارها در اولویت قرار می‌دهند، چیست؟
- **ماهیت به هم پیوسته رقابت:** اشکال جدید رقابت چگونه با یکدیگر در هم تنیده می‌شوند؟
- **معیارهای جدید مقیاس:** چگونه ابعاد مختلف رقابت، مفهوم «مقیاس» را فراتر از رهبری هزینه و بهینه‌سازی سنتی بازتعریف می‌کنند؟

با پرداختن به این پرسش‌ها، هدف ما ارائه بینشی در مورد دورنمای در حال تکامل رقابت است که در آن سازمان‌ها باید از میان یک تعامل پیچیده از تغییرات سریع و تغییرات تدریجی اجتماعی، سیاسی و محیطی حرکت کنند. از طریق استراتژی‌های کنشگرانه و رویکردهای انطباقی، کسب‌وکارها می‌توانند جایگاه خود را در جهت پیشرفت تثبیت نمایند.

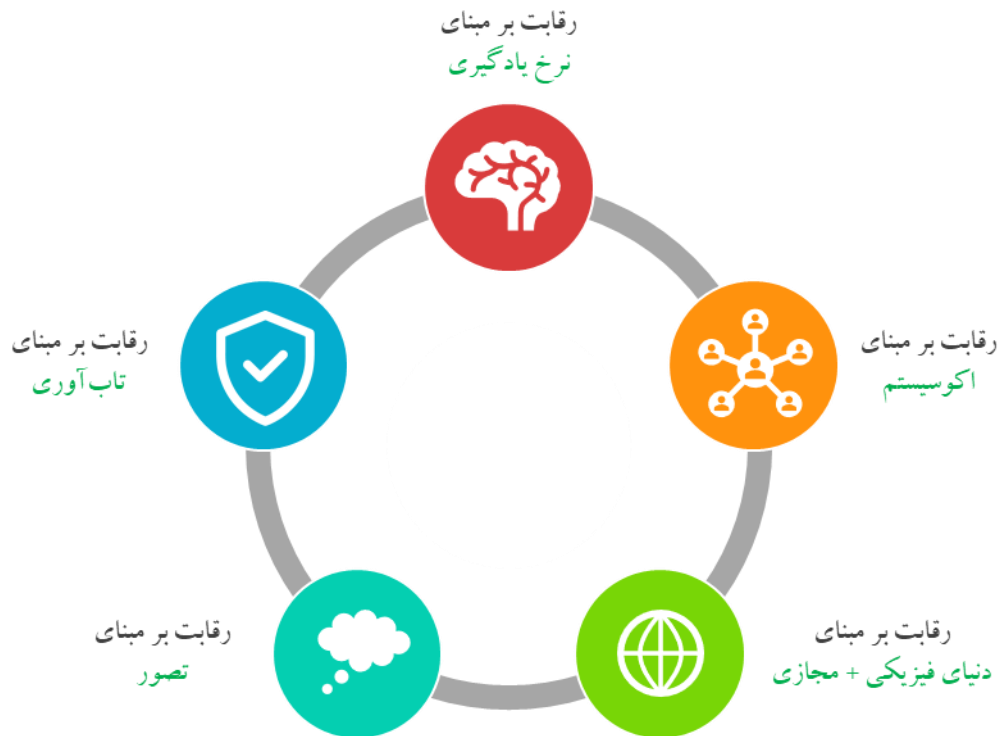
۱۳-۲. منطق جدید رقابت

- بسیاری از رهبران کسب‌وکار امروزی با **مطالعه** و **تجربه** یک مدل **کلاسیک** وارد صحنه رقابت شده‌اند.
- اکثر شرکت‌های **بزرگ** در صنایع **مشخصی** فعالیت می‌کنند که مجموعه‌های **مشابهی** از **محصولات** را می‌فروشند. آن‌ها با دنبال کردن **صرفه به مقیاس** و **قابلیت‌هایی** مانند **کارایی** و **کیفیت**، مزیت به دست می‌آوردند و **فرآیندی** از **تجزیه و تحلیل** حساب‌شده، **برنامه‌ریزی** و **اجرای متمرکز** را دنبال می‌نمایند.
- اما دیگر رویکرد **سنتی** برای استراتژی **کافی نیست**.
 - در همه کسب‌وکارها، **پیچیدگی** و **پویایی** رقابت افزایش یافته است.
 - **مرزهای صنعت** در حال **محو** شدن هستند.

- طول عمر محصول و شرکت در حال کاهش است.
 - پیشرفت‌ها و تحولات فناورانه به‌سرعت در حال تغییر کسب‌وکار هستند.
 - عدم قطعیت اقتصادی، سیاسی و رقابتی بالا مشهود است و احتمالاً در آینده نیز ادامه خواهد داشت.
- بر این اساس، علاوه بر مزیت کلاسیک مبتنی بر مقیاس، شرکت‌ها در حال حاضر با ابعاد جدیدی از رقابت - شکل‌دهی به موقعیت‌های انعطاف‌پذیر، انطباق با شرایط نامطمئن و بقا در شرایط طاقت‌فرسا - که به نوبه خود نیازمند رویکردهای جدیدی هستند، دست‌وپنجه نرم می‌کنند.
 - همچنین خطرات پیش رو بیشتر از همیشه هستند: شکاف موجود بین شرکت‌های چارک بالا و پایین از نظر عملکرد در هر یک از شش دهه گذشته افزایش یافته است.
 - رهبران کسب‌وکار امروزی با نگرانی‌های رقابتی پیچیده در کوتاه‌مدت سروکار دارند. اما آن‌ها باید به فراتر از وضعیت امروز نگاه کنند و در یک سطح اساسی‌تر، درک کنند که چه عاملی در دهه آینده برندگان را از بازندگان جدا می‌سازد.

پنج الزام جدید رقابت را می‌بینیم که برای بسیاری از کسب‌وکارها در اولویت قرار می‌گیرند (شکل ۲۳):

۱. افزایش میزان یادگیری سازمانی
۲. استفاده از اکوسیستم‌های چند شرکتی
۳. در بر گرفتن دنیای فیزیکی و دیجیتال
۴. تصور و مهار ایده‌های جدید
۵. دستیابی به تاب‌آوری در مواجهه با عدم قطعیت



شکل ۲۳. پنج الزام جدید برای رقابت

به‌طور خلاصه، منطق رقابت از یک بازی قابل پیش‌بینی با پیشنهادها و رقبای پایدار، به یک بازی پیچیده و پویا که در ابعاد مختلف انجام می‌شود، تغییر کرده است. رهبرانی که این موضوع را درک می‌کنند و سازمان‌های خود را بر مبنای آن دوباره تجهیز می‌نمایند، در دهه آینده بهترین موقعیت را برای برنده شدن خواهند داشت (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱-۲-۱۳. رقابت بر مبنای نرخ یادگیری

- مدت‌هاست که یادگیری در کسب‌وکار مهم تلقی می‌شود (هندرسون، ۱۹۶۸).
- شرکت‌ها به‌طور کلی می‌توانند هزینه‌های تولید نهایی خود را با سرعت قابل پیش‌بینی کاهش دهند، زیرا تجربه انباشته آن‌ها رشد می‌نماید.
- اما در مدل‌های سنتی یادگیری، دانشی که اهمیت دارد - یادگیری نحوه ساخت یک محصول یا اجرای یک فرآیند با کارایی بیشتر - ایستا و پایدار است.
- در عوض در آینده، ایجاد قابلیت‌های سازمانی برای یادگیری پویا - یادگیری نحوه انجام کارهای جدید و «یادگیری نحوه یادگیری» با استفاده از فناوری جدید - ضروری است.

- امروزه هوش مصنوعی، حسگرها و پلتفرم‌های دیجیتال فرصت یادگیری مؤثرتر را افزایش داده‌اند – اما رقابت بر سر نرخ یادگیری در دهه ۲۰۲۰ به یک ضرورت تبدیل شده است (ریوز و ویتاکر^{۸۶}، ۲۰۱۸).
- محیط کسب‌وکار مستلزم آن است که شرکت‌ها بیشتر بر کشف و انطباق تمرکز کنند تا صرفاً بر پیش‌بینی و برنامه‌ریزی.
- بنابراین، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای از هوش مصنوعی استفاده کرده و آن را گسترش خواهند داد و سطح رقابتی را برای یادگیری بالا می‌برند.
- این مزایا یک اثر «چرخ لنگر داده»^{۸۷} ایجاد می‌نمایند – شرکت‌هایی که سریع‌تر یاد می‌گیرند،
 - پیشنهادهای بهتری خواهند داشت،
 - مشتریان و داده‌های بیشتری را جذب می‌کنند و
 - توانایی یادگیری آن‌ها افزایش می‌یابد.
- باین‌حال، شکاف بزرگی میان چالش سنتی یادگیری برای بهبود فرآیند ایستا و الزام جدید برای یادگیری مداوم موارد جدید در سراسر سازمان وجود دارد.
- رقابت موفقیت‌آمیز در یادگیری به چیزی بیش از اتصال ساده هوش مصنوعی به فرآیندها و ساختارهای امروزی نیاز دارد. در عوض، شرکت‌ها باید:
 - یک دستور کار دیجیتالی را دنبال کنند که دربرگیرنده همه حالت‌های فناوری مرتبط با یادگیری باشد – از جمله
 - حسگرها،
 - پلتفرم‌ها،
 - الگوریتم‌ها،
 - داده‌ها و
 - تصمیم‌گیری خودکار.
 - آن‌ها را در معماری‌های یادگیری یکپارچه که می‌توانند با سرعت داده‌ها یاد بگیرند متصل کنند؛ نه اینکه با تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی آهسته‌تر کند شوند.
 - مدل‌های کسب‌وکاری را توسعه دهند که قادر به ایجاد بینش‌های شخصی و پویا برای مشتری باشند و بر اساس آن عمل کنند.

⁸⁶ Reeves and Whitaker

⁸⁷ Data flywheel

۲-۲-۱۳. رقابت بر مبنای اکوسیستم‌ها

- مدل‌های کلاسیک رقابت فرض می‌کنند که شرکت‌های گسسته محصولات مشابهی تولید می‌کنند و در صنایع مشخص شده رقابت می‌کنند.
- اما فناوری به‌طور چشمگیری هزینه‌های ارتباطات و مبادلات را کاهش داده و منطق کوز^{۸۸} برای ترکیب بسیاری از فعالیت‌ها در چند شرکت عمودی یکپارچه را تضعیف کرده است (کواس^{۸۹}، ۱۹۳۷).
- درعین حال، عدم اطمینان و تحول مستلزم انطباق بیشتر شرکت‌ها است و محیط‌های کسب‌وکار را به‌طور فزاینده‌ای شکل‌پذیر می‌سازد.
- شرکت‌ها اکنون فرصت‌هایی دارند تا بر توسعه بازار به نفع خود تأثیر بگذارند؛ اما تنها با هماهنگی با سایر ذینفعان می‌توانند این کار را انجام دهند.
- در نتیجه این نیروها، معماری‌های صنعتی جدید بر اساس هماهنگی اکوسیستم‌ها - شبکه‌های پیچیده و نیمه سیال شرکت‌ها که چندین فرضیه کسب‌وکار سنتی را به چالش می‌کشند - در حال ظهور هستند.
- اکوسیستم‌ها مرزهای شرکت را محو می‌سازند.
 - برای مثال، کسب‌وکارهای پلتفرم به‌شدت به کارگران «اقتصاد گیگ»^{۹۰} متکی هستند که کارمندان مستقیم شرکت نیستند، بلکه فریلنسرهای موقت هستند.
- اکوسیستم‌ها مرزهای صنعت را نیز محو می‌کنند.
 - به‌عنوان مثال، اکوسیستم‌های خودرو فقط شامل تأمین‌کنندگان سنتی نیستند، بلکه شامل اتصال، نرم‌افزار و ارائه‌دهندگان ذخیره‌سازی ابری نیز می‌شوند.
- اکوسیستم‌ها تمایز بین همکاران و رقبا را محو می‌کنند.
 - به‌عنوان مثال، آمazon و بازرگانان شخص ثالث یک رابطه همزیستی دارند، درحالی‌که شرکت با فروش برندهای دارای پرچسب خصوصی با آن بازرگانان رقابت می‌نماید.
- سازمان‌دهی موفقیت‌آمیز اکوسیستم‌ها می‌تواند بازدهی بالایی را به همراه داشته باشد. در واقع، بسیاری از بزرگ‌ترین و سودآورترین شرکت‌های جهان، کسب‌وکارهای مبتنی بر اکوسیستم هستند.
- راهنمای نحوه تقلید از این پیشگامان اکوسیستم هنوز به‌طور کامل تدوین نشده است، اما چند الزام به‌طور فزاینده‌ای مشخص شده‌اند:
 - دیدگاهی اساساً متفاوت نسبت به استراتژی، بر اساس اصولی مانند

▪ جهت‌گیری خارجی،

⁸⁸ Coasean logic

⁸⁹ Coase

⁹⁰ Gig economy

- پلتفرم‌های مشترک،
 - تکامل مشترک،
 - پدیداری و
 - کسب درآمد غیرمستقیم اتخاذ نمایید.
- تعیین کنید که شرکت شما چه نقشی می‌تواند در اکوسیستم‌ها یا اکوسیستم شما ایفا نماید – همه شرکت‌ها نمی‌توانند مانند رهبر ارکستر باشند.
 - اطمینان حاصل نمایید که شرکت شما به‌طور گسترده برای اکوسیستم و نه فقط برای ارزش ایجاد می‌کند.

۱۳-۲-۳. رقابت بر مبنای دنیای فیزیکی و دیجیتال

- بازرزش‌ترین و سریع‌ترین کسب‌وکارهای امروزی، شرکت‌های فناوری جوانی هستند که اکوسیستم‌هایی را اداره می‌کنند که عمدتاً دیجیتالی هستند.
- به نظر می‌رسد که فواید کم‌ارزش دیجیتال در خدمات به مصرف‌کنندگان، از جمله در خرده‌فروشی، اطلاعات و سرگرمی، از بین رفته‌اند.
- فرصت‌های جدید احتمالاً به‌طور فزاینده‌ای از دیجیتالی سازی دنیای فیزیکی به دست می‌آیند که با توسعه و نفوذ سریع هوش مصنوعی و اینترنت اشیا امکان‌پذیر می‌شود. این امر به‌طور فزاینده‌ای شرکت‌های فناوری را وارد حوزه‌هایی می‌کند - مانند کسب‌وکار به کسب‌وکار^{۹۱} و کسب‌وکارهایی که شامل دارایی‌های با عمر طولانی و تخصصی هستند - که هنوز تحت سلطه شرکت‌های قدیمی‌تر هستند.
- نشانه‌های اولیه رقابت ترکیبی «در تقاطع دنیای فیزیکی-دیجیتال» در حال ظهور است.
- غول‌های دیجیتال در حال حرکت به سمت بخش‌های فیزیکی هستند. در همین حال، شرکت‌های فعالی به‌شدت به دنبال دیجیتالی شدن هستند.
- این روندها به نبرد جدیدی بین بومیان دیجیتال جوان و متصدیان فیزیکی سنتی اشاره دارند.
- برخلاف دهه گذشته که تازه‌کارها بسیاری از رهبران قدیمی را با مدل‌های صرفاً دیجیتالی برکنار کردند، دور بعدی احتمالاً رقابت متعادل‌تری خواهد بود.
- شرکت‌های فناوری دیگر مجوز اجتماعی نامحدودی ندارند. در دهه آینده، آن‌ها باید مسائل مهمی مانند اعتماد کاربر، حریم خصوصی داده‌ها و مقررات را بررسی کنند که احتمالاً در زمینه رقابت ترکیبی حیاتی‌تر خواهند بود.

⁹¹ Business-to-business

- شرکت‌های فعلی همچنان باید با اینرسی سازمانی و احتمال بالای تحول مبارزه کنند؛ اما قادر خواهند بود از روابط و تخصص موجود در دنیای فیزیکی بهتر استفاده کنند.
- موج بعدی «انتخاب طبیعی» در کسب‌وکار احتمالاً هم بومیان دیجیتال و هم کسب‌وکارهای فعلی را محک می‌زند - و برندگان می‌توانند از هر گروه پدیدار شوند.
- چه چیزی باعث تفاوت خواهد شد؟ برای موفقیت در رقابت ترکیبی، شرکت‌ها باید:
 - روابطی قوی با بازیگران در هر دو سمت اکوسیستم - مشتریان و تأمین‌کنندگان - ایجاد نمایند.
 - مدل‌های کسب‌وکار موجود را بازنگری کنند تا در نبرد برای بازارهای ترکیبی جدید پیروز شوند.
 - به‌منظور حفظ اعتماد کاربران، شیوه‌های خوبی را برای مدیریت داده‌ها و الگوریتم‌ها اتخاذ نمایند.

۱۳-۲-۴. رقابت بر مبنای تصور

- شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند با تکیه بر مدل‌های کسب‌وکار موجود خود انتظار موفقیت داشته باشند.
- نرخ رشد اقتصادی بلندمدت در بسیاری از اقتصادها کاهش یافته است و آمارهای جمعیت شناختی به ادامه این الگو اشاره دارند.
- موفقیت رقابتی پایداری کمتری در طول زمان خواهد داشت (ریوز و همکاران، ۲۰۱۸) و بازارها به‌طور فزاینده‌ای شکل می‌گیرند و پاداش بالقوه برای نوآوری را افزایش می‌دهند. در نتیجه، توانایی تولید ایده‌های جدید مهم‌تر از همیشه خواهد بود.
- باین‌حال، ایجاد ایده‌های جدید برای بسیاری از شرکت‌ها چالش برانگیز است.
- اینرسی با افزایش سن و مقیاس افزایش می‌یابد و ایجاد و استفاده از ایده‌های جدید را دشوارتر می‌سازد:
 - شرکت‌های قدیمی و بزرگ‌تر از سرزندگی کمتری - ظرفیت رشد پایدار و اختراع مجدد - برخوردارند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۸).
 - نظریه کسب‌وکار و مدیریت به‌جای تمرکز بر نحوه خلق ایده‌های جدید، بر دیدگاه «مکانیکی» تأکید دارد که تحت سلطه متغیرهای به‌راحتی قابل اندازه‌گیری مانند کارایی و نتایج مالی می‌باشد.
- به‌منظور غلبه بر این چالش‌ها، شرکت‌ها باید مبتنی بر تصورات رقابت نمایند.
- تصور در بالادست نوآوری قرار دارد: به‌منظور تحقق بخشیدن به موارد ممکن جدید،
 - ابتدا به الهام (دلیلی برای تفاوت دیدن همه‌چیز) و سپس
 - تصور (توانایی شناسایی موارد ممکنی که در حال حاضر وجود ندارند، اما می‌توانند وجود داشته باشند) نیاز داریم.

- تصور یک قابلیت منحصر به فرد انسانی است - امروزه هوش مصنوعی تنها می تواند الگوهای همبستگی را در داده های موجود معنا کند. از آنجایی که ماشین ها بخش فزاینده ای از وظایف روتین را خودکار می سازند، مدیران برای حفظ ارتباط خود و تأثیرگذاری باید بر روی توانایی تصور خود تمرکز نمایند.
- چگونه شرکت ها می توانند بر مبنای تصورات رقابت کنند؟
 - تمرکز بر ناهنجاری ها، تصادفات و قیاس ها، به جای میانگین ها، به منظور ایجاد جرقه برای ایده های جدید.
 - فعال سازی گسترش آزاد و رقابت ایده ها - برای مثال، با محدود ساختن سلسله مراتب و توانمندی سازی کارکنان برای آزمایش و ارائه پیشنهاد های مبتنی بر تصورات.
 - تبدیل شدن به یک "شرکت بازیگوش"^{۹۲} که می تواند بدون زحمت فرصت های جدید را کشف کند.

۱۳-۲-۵. رقابت بر مبنای تاب آوری

- عدم اطمینان در بسیاری از زمینه ها افزایش یافته است.
 - تغییرات فناورانه، کسب و کارها را متحول می کند
 - مسائل اجتماعی، سیاسی و زیست محیطی جدیدی به منصفه ظهور می رسد.
 - نهاد های اقتصادی در معرض خطر شکاف های اجتماعی و بن بست سیاسی قرار دارند.
 - جامعه به طور فزاینده ای در حال زیر سؤال بردن فراگیر بودن رشد و آینده کار است.
 - خطرات در مقیاس سیاره زمین، مانند تغییرات آب و هوایی، بیش از هر زمان دیگری برجسته هستند.
 - نیروهای ساختاری عمیق نشان می دهند که این دوره عدم قطعیت بالا احتمالاً آدامه خواهد داشت:
 - پیشرفت فناوری کاهش نخواهد یافت؛
 - ظهور چین به عنوان یک قدرت اقتصادی همچنان نهاد های بین المللی را به چالش خواهد کشید؛
 - روندهای جمعیت شناختی، عصر رشد جهانی کمتر را نشان می دهند که جوامع را بیشتر تحت فشار قرار خواهد داد قطبی شدن اجتماعی توانایی دولت ها برای پاسخگویی مؤثر به خطرات ملی یا جهانی را به چالش خواهد کشید.
- در چنین شرایطی تکیه بر پیش بینی ها و برنامه ها دشوار تر می شود.

⁹² Playful corporation

- رهبران کسب‌وکار باید تصویر بزرگ‌تری شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی را در نظر بگیرند و مطمئن شوند که شرکت‌هایشان می‌توانند در برابر شوکه‌های پیش‌بینی‌نشده مقاومت نمایند.
- به‌عبارت‌دیگر، کسب‌وکارها به‌طور مؤثری به رقابت بر مبنای تاب‌آوری نیاز دارند.
- امروزه بقا برای بسیاری از کسب‌وکارها چالش برانگیز شده است.
- ایجاد انعطاف‌پذیری اغلب با اهداف مدیریت سنتی مانند کارایی و به حداکثر رساندن نتایج مالی کوتاه‌مدت در تضاد است.
- اما برای رشد پایدار در محیط‌های نامطمئن، شرکت‌ها باید انعطاف‌پذیری را به‌عنوان یک اولویت آشکار در نظر بگیرند:
 - آماده شدن برای طیف وسیع از سناریوها به‌منظور اطمینان از اینکه استراتژی قدرتمند است و می‌توان به‌سلامت ریسک‌ها را پشت سر گذاشت.
 - ایجاد یک سازمان انطباقی که بتواند به‌سرعت با شرایط جدید سازگار شود - برای مثال، با آزمایش مداوم برای شناسایی گزینه‌های جدید.
 - مشارکت فعالانه در اقدام جمعی در مورد بزرگ‌ترین مسائلی که اقتصادها و جوامع جهانی با آن‌ها مواجه هستند به‌منظور حفظ مجوز اجتماعی برای فعالیت.

۱۳-۳. اهمیت مقیاس در عصر جدید

- اشکال جدید رقابت به‌شدت درهم‌تنیده شده‌اند. برای مثال،
 - شرکت‌هایی که اکوسیستم‌ها را هم‌آهنگ می‌کنند، در رقابت بر مبنای یادگیری مزیت خواهند داشت، زیرا اکوسیستم‌ها منبعی غنی از داده‌های زمان واقعی هستند و پلتفرم‌های دیجیتال آزمایش را تسهیل می‌کنند.
 - بسیاری از شرکت‌ها با استفاده از مشارکت در اکوسیستم‌های ترکیبی، دارایی‌های فیزیکی و دیجیتالی را ادغام خواهند کرد.
 - یادگیری ماشین و اقدام مستقل نیاز و توانایی انسان برای تمرکز بر تصور را افزایش می‌دهد.
- این تغییرات مجموعاً موجب غیرقابل پیش‌بینی شدن کسب‌وکارها می‌شوند که به‌کارگیری استراتژی‌هایی برای تاب‌آوری را ضروری می‌سازند.
- این پنج جنبه در حال پدیداری رقابت به‌منطق جدیدی برای «مقیاس» اشاره دارند. دیگر مقیاس تنها ارزش سنتی دستیابی به رهبری هزینه و بهینه‌سازی ارائه یک پیشنهاد پایدار را نشان نخواهد داد. در عوض، انواع جدیدی از مقیاس، ارزشی در ابعاد چندگانه ایجاد می‌کنند:

- مقیاس در میزان داده‌های مرتبطی که شرکت‌ها می‌توانند تولید کنند و به آن‌ها دسترسی داشته باشند،
- مقیاس از نظر میزان یادگیری که می‌توان از این داده‌ها استخراج نمود،
- مقیاس در آزمایش برای تنوع بخشیدن به خطرات شکست،
- مقیاس در اندازه و ارزش اکوسیستم‌های مشترک،
- مقیاس از نظر کمیت ایده‌های جدیدی که شرکت‌ها می‌توانند ایجاد کنند و
- مقیاس انعطاف‌پذیری برای محافظت از خطرات شوک‌های پیش‌بینی‌نشده (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱۳-۳-۱. چالش کند بودن

- درحالی‌که شرکت‌ها نگران تغییرات سریع و پیش‌بینی نشده هستند، تغییرات مهم اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی که به‌کندی حرکت می‌کنند نیز وجود دارند.
- این موارد شامل
 - تأثیر تغییرات آب و هوایی،
 - افزایش نابرابری،
 - ظهور چین به‌عنوان یک ابرقدرت اقتصادی،
 - توسعه آفریقا و
 - اهمیت روزافزون هوش مصنوعی می‌شوند
- همگی می‌توانند در درازمدت تأثیر قابل توجهی بر کسب‌وکارها داشته باشند.
- شیوع کووید-۱۹ تعدادی از چالش‌های آهسته‌تر را ایجاد می‌کند، مانند تغییر در نگرش‌ها و رفتار مصرف‌کننده که در آینده پس از بحران ادامه خواهد داشت (ریوز و همکاران، ۲۰۲۰).
- به‌عبارت‌دیگر، شرکت‌ها باید مبتنی بر مقیاس‌های زمانی متعدد تفکر و عمل نمایند - هم سریع‌تر و هم کندتر (ریوز و همکاران، ۲۰۲۰).
- راهبری تغییرات آهسته لزوماً آن‌طور که به نظر می‌رسد آسان نیست.
- حتی زمانی که یک پدیده آهسته، به‌خوبی قابل درک و بسیار قابل پیش‌بینی باشد، مانند تغییرات جمعیت شناختی، می‌تواند برای شرکت‌ها چالش برانگیز باشد.

۱۳-۳-۲. چرا شرکت‌ها با تغییرات آهسته انطباق نمی‌یابند؟

سه نوع شکست سازمانی توانایی شرکت برای مقابله با تغییرات آهسته را تضعیف می‌نمایند.

۱. عدم مشاهده.

- هنگام ارزیابی انتخاب‌های آینده، از نرخ‌های تنزیل^{۹۳} برای تطابق نتایج آتی با ارزش فعلی استفاده می‌کنیم تا بتوانیم آن‌ها را مقایسه نماییم و انتخاب‌های استراتژیک انجام دهیم.
- در زمینه‌های خاص، افراد و سازمان‌ها تمایل به اعمال نرخ تنزیل هایپربولیک^{۹۴} دارند. این امر پدیده‌ای است که در آن نرخ تنزیل با بازه‌های زمانی طولانی‌تر افزایش می‌یابد.
- از آنجایی که زمان حال روشن است و آینده اغلب مبهم است، سوگیری نسبت به حداکثرسازی ارزش زمان حال از طریق کاهش ارزش آینده وجود دارد.
- تغییرات آهسته می‌توانند تأثیر بلندمدت قابل توجهی داشته باشند، اما پیش‌بینی یا تصور سناریوهای آتی ممکن است سخت باشد. این امر بسیاری از رهبران کسب‌وکار را وادار می‌نماید تا به جای تصور مدل‌های جدید، روی بهینه‌سازی مدل‌های کسب‌وکاری فعلی تمرکز کنند.
- تغییرات آهسته می‌توانند این تصور را ایجاد کنند که زمان زیادی برای مقابله با آن‌ها وجود دارد. باین‌حال، این توهم زمان می‌تواند خطرناک باشد زیرا مقابله با تغییرات آهسته ممکن است مستلزم شروع فوری سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت باشد. به‌عنوان مثال، تثبیت خود در یک بازار خارجی یک استراتژی پرهزینه و وقت‌گیر است.
- توجه به این نکته مهم است که در برخی شرایط با وضعیت غیرعادی تغییرات بلندمدت بسیار قابل پیش‌بینی سروکار داریم.
- چالش‌های مورد بحث در اینجا با پدیده‌هایی که بسیار کمتر قابل پیش‌بینی هستند، مانند پدیداری روبات‌های خدماتی و تأثیر تغییرات آب‌وهوا، تشدید می‌شوند.
- عدم قطعیت موانع بیشتری برای تصور آینده و آماده شدن برای آن ایجاد می‌کند.

۲. عدم توجه.

- یکی دیگر از عوامل کلیدی که به نرخ تنزیل‌های هایپربولیک کمک می‌کند، ساختار انگیزشی برای رهبران کسب‌وکار است که به دلیل فشارهای بازار و چرخه‌های ارتقای شغلی، عمدتاً بر دستیابی به موفقیت در یک مقیاس زمانی یک تا پنج ساله متمرکز هستند.
- تغییرات آهسته، بنا به ماهیت خود، کمترین تأثیر را در بازه‌های زمانی کوتاه دارند. از این‌رو، نادیده گرفته می‌شوند، به‌خصوص اگر استراتژی مقابله با آن‌ها شامل سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی باشد که پاداش یا مجازات فوری برای رهبران در بر نداشته باشد؛

⁹³ Discount rates

⁹⁴ Hyperbolic discounting

- اگر این امر مستلزم جمع آوری وجوه از یک کسب و کار مطمئن فعلی باشد، به ویژه در شرکتی که بر اساس معیارهای مالی کوتاه مدت اداره می شود، اقدام برای مقابله با یک رویداد احتمالی در آینده دشوار خواهد بود.

۳. عدم اقدام.

- سازمان های بالغ و موفق تمایل به ادامه مسیر فعلی خود به دلیل اینرسی سازمانی دارند.
- اینرسی سازمانی از ناتوانی شرکت در تغییر
 - روال ها،
 - روابط،
 - ارزش ها و
 - چارچوب استراتژیک ناشی می شود
- این موارد مجموعه ای از مفروضات هستند که تعیین می کنند مدیران چگونه به کسب و کارشان نگاه می کنند و چگونه تفکر می نمایند.
- شکست شرکت های ژاپنی در انتقال تولید کافی به خارج از کشور علیرغم افتتاح کارخانه های خارجی را می توان به چنین اینرسی سازمانی نسبت داد.
 - روابط و فرآیندهای ایجاد شده با فروشنندگان داخلی و همچنین روابط با کارکنان و جوامع محلی، شرکت ها را از کوچک کردن کارخانه های ژاپنی، به رغم علائم مشخص، باز داشت.
 - باورهای نادرست، مانند این فرض که ساخت دقیق یا باکیفیت در کشورهای خارجی غیرممکن است، فقط این اینرسی را تقویت نمود.
 - در موارد شدید، شرکت ها به طور فعال روایت های را تقویت می کنند که پایبندی به وضعیت موجود را توجیه می نمایند. این پدیده توسط اثر شترمرغ^{۹۵} تشدید می شود - سوگیری در برابر دریافت یا تصدیق اطلاعاتی که می تواند به دیدگاهی مخالف در مورد آینده اشاره کند (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۳-۳-۱۳. چگونگی جلوگیری از این شکست ها

شرکت ها می توانند پنج اقدام را انجام دهند تا مطمئن شوند که به تغییرات آهسته واکنش نشان می دهند:

۱. تجسم.

⁹⁵ Ostrich effect

- تجسم روشن آینده و کاوش کمی گزینه‌ها به رفع تنزیل هایپربولیک کمک می‌کند.
 - زمانی که یک پیش‌بینی روشن از آینده امکان‌پذیر نباشد، تحلیل فرانامه‌ای^{۹۶} ابزار بسیار مفیدی برای بررسی آینده‌های باورپذیر متعدد و پیامدهای آن خواهد بود.
 - نه‌تنها تجسم محیط آینده، بلکه تجسم واکنش بالقوه رقبا نیز مهم است.
۲. تراز کردن مشوق‌ها.
- محور موفقیت هر استراتژی بلندمدتی، چشم‌انداز و تعهد رهبری است.
 - برای رهبران شرکت بسیار مهم است که در آینده بلندمدت آن سهیم داشته باشند.
۳. ایجاد فوریت.
- تغییرات آهسته اغلب به‌عنوان مواردی غیر فوری تلقی می‌شوند که این امر اینرسی سازمانی را تشدید می‌نماید. بنابراین ایجاد احساس فوریت یک پادزهر ضروری است.
 - علاوه بر برنامه‌ریزی فرانامه‌ای، فوریت برای تغییرات آهسته می‌تواند توسط دو منبع دیگر ایجاد شود:
 - تهدید اقدام از سوی رقبا و
 - تغییر تقاضا از سوی مشتریان.
 - تمرین‌هایی را می‌توان به‌منظور بهره‌برداری از این دو منبع ترس و سوق دادن شرکت‌ها به انجام اقدامات به‌موقع ایجاد نمود.
 - یک پوشش موارد نامتعارف^{۹۷} شامل ارزیابی سرمایه‌گذاری‌هایی است که توسط صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه و بنیان افکنان بازارهای شما یا بازارهای مجاور انجام می‌شود.
 - در این تمرین، شما باید ماهیت شرط‌بندی‌هایی را که این موارد نامتعارف علیه مدل کسب‌وکارتان انجام می‌دهند و عواقب این شرط‌بندی‌ها (در صورت درست بودن) برای خودتان را درک کنید.
 - این کار به شما کمک می‌کند تا شرایط عملکرد این شرط‌بندی‌ها و بهترین استراتژی‌تان در این فرانامه را درک کنید.
 - درحالی‌که بیشتر استراتژی‌های موارد نامتعارف دارای ریسک هستند، توانایی بهبود یافته برای پیش‌بینی اینکه چه زمانی می‌توانند به‌خوبی کار کنند، به شما کمک می‌کند تا خود را متحول نموده یا به‌موقع از خودتان دفاع کنید.
 - یکی دیگر از تمرین‌های مفید، درک مشتریان در جایگاه‌های پدیدار شونده‌ای است که هدف مستقیم پیشنهاد اصلی شما نیستند.

⁹⁶ Scenario analysis

⁹⁷ Maverick scan

- هدف از این تمرین ایجاد یک استراتژی برای فرانامه‌ای است که در آن تنها باید به این بخش مشتری پردازید.
- سیگنال‌های جدید از مشتریان جدید، بالقوه یا موجود می‌توانند به افزایش اضطرار در یک سازمان کمک کنند.

۴. تخصیص منابع.

- تغییرات آهسته اغلب به‌خوبی شناخته‌شده هستند.
- امروزه اکثر شرکت‌ها دارای یک گروه اقدام برای تغییرات اقلیمی هستند.
- اکثر تیم‌های رهبری از بازارهای رو به رشد برای سالمندان، ظهور هوش مصنوعی و هوشیاری بیشتر نسبت به سلامت در جامعه، آگاه هستند. با این حال، تنها بخش کوچکی از شرکت‌ها فرا تر از اقدامات نمادین علیه این روندها عمل نموده‌اند.
- دلیل اصلی اینکه چرا بسیاری از شرکت‌ها نمی‌توانند کاری را که شرکت‌های موفق انجام می‌دهند، پیاده‌سازی نمایند، ناراحتی آن‌ها در مورد انتقال منابع از کسب‌وکارهای موجود و موفق است.

۵. افزایش تعصب نسبت به اقدام.

- شرکت‌هایی که بر بهره‌برداری شدید از مزیت‌های رقابتی موجود تمرکز می‌کنند، تغییر خود را دشوار می‌دانند.
- شرکت‌هایی که نسبت به آزمایش و بررسی گزینه‌های جدید تعصب دارند، تمایل به اینرسی سازمانی کمتری دارند.
- دلیل واقعی اینکه چرا آمازون می‌تواند به درخواست جف بزوس برای فوریت پاسخ دهد، این است که سازمان دائماً در حال حرکت است – ویژگی‌ای که بزوس به آن به‌عنوان «ذهنیت روز اول» اشاره می‌کند.
- چه از طریق تغییرات تدریجی (برای مثال افزودن دسته‌های محصول جدید و خودکارسازی انبارها) یا جهش‌های کوانتومی (ادغام عمودی، مانند ای‌دبلیو‌اس^{۹۸} و کیندل^{۹۹})، شرکت همیشه در حال تغییر است – و بنابراین هرگز به یک روال ثابت عادت نمی‌کند.
- چنین سرزندگی‌ای در شرکت‌ها برای مقابله با تغییرات سریع ضروری است. همچنین توانایی آن‌ها در اجرای استراتژی برای مبارزه با تغییرات آهسته را بهبود می‌بخشد.

⁹⁸ AWS

⁹⁹ Kindle

در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است و از فناوری تغذیه می‌کند، رهبران باید با سرعت بیشتری با تغییرات هماهنگ شوند. اما آن‌ها باید به چالش‌ها و فرصت‌های مهمی که تغییرات کندتر ایجاد می‌کنند نیز توجه داشته باشند (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱۳-۴. جمع‌بندی

در فصل سیزدهم نگاهی جامع به پویایی در حال تکامل رقابت در محیط کسب و کار امروز داشتیم. در اینجا نکات کلیدی و بینش‌های این فصل ارائه شده است:

- **تغییر در پارادایم رقابتی:** پارادایم سنتی رقابت که صرفاً بر اساس مقیاس و کارایی بوده است، به یک منظر چندوجهی تبدیل شده است که به انطباق، تاب‌آوری و نوآوری نیاز دارد.
- **الزامات جدید رقابت:** کسب‌وکارها باید یادگیری سازمانی را در اولویت قرار دهند، از اکوسیستم‌های چندشرکتی استفاده کنند، هر دو حوزه فیزیکی و دیجیتال را بپذیرند، ایده‌های جدید را پرورش دهند و بر آن مسلط شوند، و در فضای عدم اطمینان به تاب‌آوری برای ماندن در رقابت دست یابند.
- **ماهیت به هم پیوسته رقابت:** ابعاد مختلف رقابت به هم مرتبط هستند و کسب و کارها را ملزم می‌سازد تا در تلاش‌های خود در زمینه یادگیری، همسویی اکوسیستم، یکپارچه‌سازی فناوری، تولید ایده و مدیریت ریسک هم‌افزایی ایجاد نمایند.
- **بازتعریف مقیاس:** مقیاس دیگر محدود به رهبری هزینه نیست، بلکه جنبه‌های مختلفی مانند ارتباط داده‌ها، پتانسیل یادگیری، تنوع ریسک، ارزش اکوسیستم، تولید ایده و تاب‌آوری را در بر می‌گیرد.
- **استراتژی‌های آینده محور:** رهبران باید یک چشم‌انداز آینده‌نگر اتخاذ نمایند، روندها و چالش‌های بلندمدت را پیش‌بینی کنند و در عین حال اقدامات پیشگیرانه‌ای برای تثبیت جایگاه خود انجام دهند.

با درک و پذیرش این بینش‌ها، کسب‌وکارها می‌توانند پیچیدگی‌های رقابت مدرن را پشت سر بگذارند و مسیری را به سمت رشد پایدار در یک دورنمای همیشه در حال تغییر ترسیم نمایند. این فصل نقشه راهی برای سازمان‌هایی است که به دنبال گسترش افق‌های رقابتی خود هستند و آنها را به سمت چابکی استراتژیک، نوآوری و تاب‌آوری در مواجهه با پویایی‌های بازار در حال تحول هدایت می‌کند.

۱۴. فصل چهاردهم: استراتژی در مقیاس‌های زمانی چندگانه

۱۴-۱. مقدمه

در فصل چهاردهم، به پیچیدگی‌های مقیاس‌های زمانی چندگانه و تأثیر آن‌ها بر کسب و کارها و جوامع می‌پردازیم. هدف این فصل بررسی چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در افق‌های زمانی مختلف و نیاز به رویکردهای جدید در پرداختن به آنهاست.

با در نظر گرفتن اینکه فناوری سرعت تصمیم‌گیری را تا میکروثانیه تسریع نموده است و مسائل اجتماعی و محیطی در طول دهه‌ها تکامل می‌یابند، رهبران استراتژیک با طیفی از مقیاس‌های زمانی مواجه هستند و وظیفه دلهره‌آور سبک و سنگین کردن میان بازه‌های زمانی مختلف را بر عهده دارند. در همین راستا در این فصل به دنبال پرداختن به سوالات زیر هستیم:

- چگونه کسب و کارها و جوامع با چالش‌های استراتژیک ناشی از مقیاس‌های زمانی چندگانه دست و پنجه نرم می‌کنند؟
- پیشرفت در هوش مصنوعی و تشدید مسائل اجتماعی و محیطی چه پیامدهایی برای مقیاس‌های زمانی دارند؟
- چگونه سازمان‌ها می‌توانند شیوه‌های مسئولانه‌ای در مورد مسائل اجتماعی و محیطی اتخاذ کنند و مقیاس‌های زمانی مختلف را به طور موثر مدیریت نمایند؟
- روندهای بلندمدت محیطی و اجتماعی چگونه بر تصمیم‌گیری‌های کوتاه مدت تأثیر می‌گذارند؟
- کسب‌وکارها و جوامع چه استراتژی‌هایی را می‌توانند برای متعادل کردن اقدامات در افق‌های زمانی مختلف و کاهش چالش‌های ناشی از مقیاس‌های زمانی چندگانه به کار گیرند؟

هدف این فصل ارائه بینشی در مورد مدیریت دقیق مقیاس‌های زمانی چندگانه است و استراتژی‌هایی را برای کسب‌وکارها و جوامع ارائه می‌دهد تا پیچیدگی‌های دنیای پویای کسب و کار را درک نمایند.

۱۴-۲. مقیاس‌های زمانی چندگانه

- امروزه کسب‌وکارها و جوامع به‌طور فزاینده‌ای با چالش استراتژی‌سازی در بازه‌های زمانی چندگانه مواجه هستند.
- از آنجایی که هوش مصنوعی امکان اقدام در چند ثانیه یا میلی‌ثانیه را فراهم می‌نماید و مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی که در طول دهه‌ها ایجاد می‌شوند، شدت بیشتری می‌یابند، مقیاس‌های زمانی مربوطه در هر

دو جهت - سریع تر و آهسته تر - گسترش می‌یابند که موجب ایجاد چالش مدیریت سبک‌سنگین میان بازه‌های زمانی مختلف می‌شود.

- کسب‌وکارها به‌طور سنتی مجموعه محدودی از مسائل را در نظر می‌گیرند که سرعت ثابتی داشته‌اند.
- گسترش دامنه بازه‌های زمانی مرتبط و افزایش توقع در مورد اینکه کسب‌وکارها به شیوه‌ای مسئولیت‌پذیر نسبت به مسائل اجتماعی رفتار کنند، به این معنی است که این ساده‌سازی‌ها دیگر مناسب نیستند. رویکردهای جدیدی موردنیاز هستند.
- بسیاری از پدیده‌ها در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها، به مسئله کلی سبک و سنگین یا متعادل کردن اقدامات در مقیاس‌های زمانی مختلف اشاره دارند. این پدیده‌های متنوع و راه‌حلی‌هایی که برای آن‌ها ایجاد شده‌اند، می‌توانند به درک بهتر ماهیت مسئله و عناصر بالقوه یک رویکرد موفق‌تر کمک کنند.
- با ترکیب بینش‌ها در زمینه‌ها و دیدگاه‌های مختلف، ما به دو موضوع اساسی که باید توسط یک استراتژی مقیاس‌های زمانی چندگانه به آن‌ها پرداخته شود و مجموعه‌ای از اصول مشترک که می‌توان بر اساس آن‌ها راه‌حل‌ها را توسعه داد، اشاره می‌نماییم:

- مقیاس‌های زمانی مختلف اغلب درهم‌تنیده می‌شوند.

آنچه در یک مقیاس زمانی اتفاق می‌افتد، بر آنچه می‌توان در مقیاس‌های زمانی دیگر انجام داد تأثیر می‌گذارد.

علاوه بر این، پدیده‌های بلندمدت اغلب بسیار نامشخص هستند. در نتیجه، مسائل با مقیاس‌های زمانی چندگانه را به‌طور کلی نمی‌توان به مجموعه‌ای از مسائل در مقیاس‌های زمانی مختلف تفکیک و به‌طور مستقل حل نمود. استراتژی‌های پدیدار شونده‌ای که می‌توانند به‌طور کل‌نگر به مشکلات مقیاس‌های زمانی چندگانه رسیدگی کنند عبارتند از:

- پذیرفتن تضاد

- استفاده از قانون ساده خروجی‌های «به‌اندازه کافی مناسب»

- طراحی یک معماری تصمیم‌گیری که تمرکز متعادلی بر مقیاس‌های مختلف دارد

- ترسیم و درک پویایی سیستم‌های بزرگ‌تری که در آن فعالیت می‌کنید

- استفاده از استراتژی‌های انطباقی

- تصمیم‌گیری با تعهد متری

- مشکلات بلندمدت عموماً مشکلات جمعی هستند.

بسیاری از چالش‌ها در بازه‌های زمانی طولانی‌تر که کسب‌وکارها با آن‌ها مواجه هستند، مانند حفظ پایداری زیست‌محیطی یا بافت اقتصادی، نمی‌توانند به‌اندازه کافی توسط سازمان‌های منفرد

به تنهایی مورد توجه قرار گیرند. در عوض، همکاری و تشریک مساعی در این زمینه‌ها لازم است.

استراتژی‌های پدیدار شونده‌ای که می‌توانند این مسئله را برطرف کنند عبارتند از:

- با "معضل زندانیان"^{۱۰۰} به‌عنوان یک امر اجتناب‌ناپذیر برخورد نکنید - مسائل جمعی می‌توانند به اقدامات هماهنگ تبدیل شوند.
- سنجه‌های بهتری از پیشرفت به سمت اهداف بلندمدت ایجاد نمایید
- از بازارهای مالی برای روشن ساختن و تقویت باورهای موجود استفاده کنید
- اهداف و روایت‌هایی قانع‌کننده بیان نمایید
- رویکردهای پایین به بالا را دنبال کنید

۳-۱۴. چرا استراتژی مقیاس‌های زمانی چندگانه به‌طور فزاینده‌ای حیاتی است؟

- روندهای زیست‌محیطی و اجتماعی جوامع را گسترش داده و چالش‌های جدیدی ایجاد می‌کنند.
- شهرها به‌طور سنتی برای راحتی و امکانات فوری طراحی شده‌اند، اما تغییرات آب و هوایی و اثرات آن ملاحظات دیگری مانند مدیریت خطر سیل آینده را به همراه داشته است.
- بسیاری از مناطق پرخطر شروع به تجدیدنظر در رویکرد خود در زمینه توسعه برای مقابله با این خطرات کرده‌اند.
- تصورات در مورد خطرات و راه‌حل‌ها متفاوت هستند و درحالی‌که مزایای کاهش ریسک عموماً برای دهه‌ها قابل‌درک نخواهد بود، هزینه‌های آن در زمان حال مشهود خواهد بود - بنابراین اقدامات در شهرها بسیار متفاوت بوده‌اند.
- بسیاری از کسب‌وکارها همچنین با چالش به‌اصطلاح مقاومت در برابر خطرات آبی و هوایی دست‌وپنجه نرم می‌کنند.
- کووید ۱۹ تأثیر شوکه‌های غیرقابل‌پیش‌بینی و همچنین ارزش بلندمدت انعطاف‌پذیری کسب‌وکار را برجسته نموده است و شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای متعهد شده‌اند در مورد مسائل اجتماعی مهم مانند کربن‌زدایی اقدام نمایند. اما چنین اقداماتی به‌طور مشابه دارای مزایای آبی نامشخص هستند و به‌صورت بالقوه با اهداف کوتاه‌مدت تضاد دارند.
- این مشکلات همگی نمونه‌هایی از یک چالش مشترک هستند: نحوه استراتژی‌سازی در مقیاس‌های زمانی چندگانه.

¹⁰⁰ Prisoners' dilemma

- **کسب‌وکارها و جوامع** عموماً باید با پدیده‌هایی مواجه شوند که در **بازه‌های زمانی متفاوت** (از **کوتاه‌مدت** گرفته تا **بلندمدت**) عمل می‌کنند و اغلب نیازمند **سبک‌سنگین** هستند.
 - **اقداماتی** که به **یک مقیاس زمانی** می‌پردازند ممکن است اقدامات **مؤثر** در **دیگر مقیاس‌های زمانی** را **تضعیف** نمایند (به‌عنوان مثال، توسعه در یک منطقه آسیب‌پذیر ممکن است در **کوتاه‌مدت** مورد نظر باشد، اما ممکن است **خسارت** بالقوه **بلندمدت** سیل را افزایش دهد).
 - **سیستم‌هایی** که برای یک مقیاس زمانی **بهینه** شده‌اند، ممکن است برای دیگر مقیاس‌های زمانی **مؤثر نباشند** (به‌عنوان مثال، شرکتی که برای به حداکثر رساندن **کارایی** در **کوتاه‌مدت** طراحی شده است، ممکن است نسبت به **ریسک‌های بلندمدت انعطاف‌پذیری کمتری** داشته باشد).
 - **منابعی** که علیه یک **پدیده مصرف** می‌شوند، نمی‌توانند علیه **پدیده دیگری** مورد استفاده قرار گیرند (به‌عنوان مثال، **سرمایه‌گذاری** در **کربن‌زدایی** ممکن است ظرفیت یک کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاری در **توسعه محصول** بعدی آن را **کاهش** دهد).
- کسب‌وکارها و جوامع **همیشه** مجبور بوده‌اند خود را مبتنی بر مقیاس‌های زمانی چندگانه مدیریت کنند، اما امروزه این چالش بسیار **مهم‌تر** و **پیچیده‌تر** شده است.
- درحالی‌که مسائل **اجتماعی** و **زیست‌محیطی** که در طول **دهه‌ها تأثیر** خود را بر جای می‌گذارند، می‌توانند در **کوتاه‌مدت ثابت** در نظر گرفته شوند تا **بعداً** مورد بررسی قرار گیرند، بسیاری از این تغییرات (مانند تغییرات **آب و هوایی**، **افزایش نابرابری** در بسیاری از کشورها و **کاهش تنوع زیستی**) تا جایی پیش رفته‌اند که در **حال حاضر** شرکت‌ها را تحت **تأثیر** قرار داده‌اند.
- درحالی‌که در **گذشته** امکان داشت از **زمان‌های بسیار کوتاه**، در مقیاس ثانیه‌ها و میلی‌ثانیه‌ها **صرف‌نظر** کرد، اما اکنون **افزایش سرعت** و **دسترسی هوش مصنوعی** و **پلتفرم‌های دیجیتال**، اهمیت این مقیاس‌های زمانی را برجسته نموده است.
- **استراتژی** کسب‌وکار به‌طور سنتی
 - **مجموعه محدودی** از **مسائل** (مانند نیازهای مشتری، اثربخشی مدل عملیاتی و مزیت رقابتی)،
 - **محدوده زمانی محدود** (به‌ویژه فرآیند برنامه‌ریزی سالانه) و
 - تعداد **محدودی** از **ذینفعان** (مشتریان، کارمندان، رقبا) را در نظر می‌گیرد.
- باین‌حال چنین **ساده‌سازی‌ای** ممکن است زمانی معنا داشته باشد که تغییرات **زمینه‌ای کند** باشند و تنها **انتظار** کسب‌وکارها، به حداکثر رساندن **عملکرد مالی** باشد.
- با توجه به **شتاب** گرفتن **تغییرات فناوری** و **زمینه‌ای** و **افزایش انتظارات** نسبت به **مسئولیت‌پذیری اجتماعی** کسب‌وکارها، رهبران باید محدوده **زمانی** و **ذینفعان** مورد نظر خود را - که نیازمند **رویکردهای جدید** برای **سبک‌سنگین** بین آن‌ها هستند - **گسترش** دهند (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲).

۱۴-۴. الهام از طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها

- مدیریت مبتنی بر مقیاس‌های زمانی چندگانه یک چالش کلی است که می‌توان آن را در بسیاری از زمینه‌ها مشاهده نمود: اگرچه جزئیات متفاوت است، تعدادی از پدیده‌ها مسئله سبک و سنگین یا متعادل نمودن اقدامات در مقیاس‌های زمانی مختلف را بروز می‌دهند.
- با در نظر گرفتن این چالش از دیدگاه‌های مختلف و ترکیب آن‌ها، می‌توان ماهیت مسئله را بهتر درک نمود و برخی از عناصر راه‌حل مشترک را شناسایی کرد.

۱۴-۵. پنج دیدگاه در مورد استراتژی‌های مقیاس‌های زمانی چندگانه

۱۴-۵-۱. پدیده‌ها و ایده‌هایی در مورد راه‌حل‌ها از علم تکامل و سیستم‌ها

پدیده‌های مقیاس‌های زمانی چندگانه:

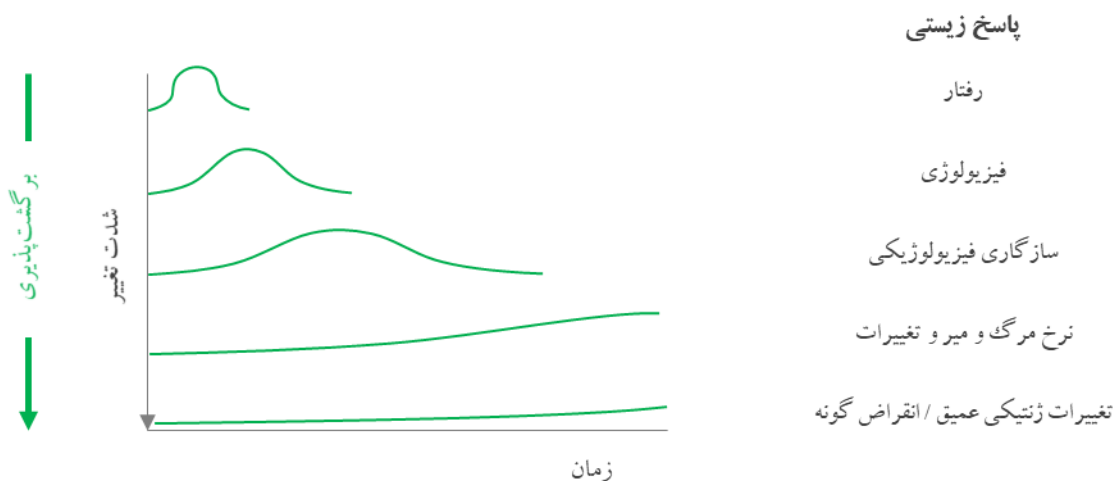
- یک نوع مسئله مقیاس زمانی در مدیریت سرطان مشاهده می‌شود.
 - درمان‌هایی که سلول‌های تومور را از بین می‌برند، مانند شیمی‌درمانی تهاجمی، می‌توانند در کوتاه‌مدت مؤثر باشند. با این حال، چنین درمان‌هایی در بلندمدت ممکن است با اعمال فشار انتخاب بر روی ژنوتیپ‌های مختلف دربرگیرنده یک تومور و انتخاب ژن‌هایی که به درمان مقاوم هستند، دوره‌ای که احتمالاً در طی آن دارو مؤثر باشد را کوتاه نماید.
 - مسائل مشابهی را می‌توان در مدیریت آفات که در آن آفت‌کش‌ها می‌توانند آلودگی را در کوتاه‌مدت کاهش دهند، اما انواع مقاوم را در طول زمان ایجاد کنند یا استفاده از آنتی‌بیوتیک‌ها برای درمان بیماری‌های انسان یا حیوان، یافت.
- در امنیت سایبری نیز باید بین بازه‌های زمانی سبک و سنگین انجام شود.
 - اگر واکنش در برابر یک تهدید کوتاه‌مدت بیش‌ازحد قوی باشد، خطر تسریع مسابقه تسلیحاتی با مهاجمان سایبری و تهدیدات جدید را به همراه خواهد داشت.
- تکامل نوع دیگری از مسئله مقیاس‌های زمانی چندگانه را مطرح می‌کند: سبک‌سنگین مربوط به حفظ قابلیت‌هایی که در حال حاضر موردنیاز نیستند.
 - گاهی اوقات، خطوط ژنتیکی صفاتی را از دست می‌دهند که مفید نیستند (به‌عنوان مثال، بسیاری از گونه‌های حشرات در جزایر منزوی توانایی پرواز را از دست داده‌اند).

- اما بسیاری از صفات حتی اگر در زمان حال مفید نباشند، گاهی اوقات برای منافع طولانی مدت، حفظ می‌شوند.

راه‌حل‌ها:

- رژیم‌های درمانی‌ای ایجاد شده‌اند که مقیاس‌های زمانی چندگانه‌ای را به‌طور هم‌زمان تحت تأثیر قرار می‌دهند.
 - به‌عنوان مثال، در درمان انطباقی سرطان، هدف از بین بردن تومور نیست، بلکه هدف صرفاً جلوگیری از رشد و متاستاز کردن آن است و خطر فشار انتخاب ناخواسته برای سلول‌های مقاوم را کاهش می‌دهد.
 - به‌طور مشابه، مدیریت انطباقی آفات و درمان آنتی‌بیوتیکی با هدف متعادل نمودن مزایای کوتاه‌مدت برای افراد در برابر خطرات بلندمدت مقاومت در برابر درمان، به کار می‌رود.
- در تکامل، ارگانیسم‌ها اغلب استراتژی برگشت‌ناپذیری پیش‌رونده^{۱۱} را اتخاذ می‌کنند
 - وقتی تغییری در محیط تشخیص داده شود، ارگانیسم‌ها ابتدا اقدامات برگشت‌پذیر انجام می‌دهند (مانند لرز در پاسخ به سرما) و تنها پس از مدتی به سمت اقدامات برگشت‌ناپذیرتر حرکت می‌کنند (مانند تکامل در طول نسل‌ها برای اینکه ذاتاً با هوای سرد انطباق یابند).
 - این امر اختیار را حفظ می‌کند و احتمال قفل شدن در مسیری غیر بهینه را برای یک مزیت گذرا کاهش می‌دهد (شکل ۲۴).

سیستم‌های زیستی به طور فزاینده‌ای سازوکارهای انطباقی برگشت‌پذیر را تجربه می‌نمایند



شکل ۲۴. در تکامل، ارگانیسم‌ها اغلب استراتژی برگشت‌ناپذیری پیش‌رونده را اتخاذ می‌کنند

- دیدگاه مهم دیگر از زیست‌شناسی این است که بسیاری از پدیده‌هایی که در مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر عمل می‌کنند، مقیاس‌های فضایی بزرگ‌تری را نیز در بر می‌گیرند:
- به‌عنوان مثال، در مطالعه اکولوژی، مدت‌زمان مقیاس زمانی که یک پدیده بر اساس آن عمل می‌کند با میزان تجمع درگیر مرتبط است.

۲-۵-۱۴. بینش‌هایی از روانشناسی و انسان‌شناسی

مسائل مقیاس‌های زمانی چندگانه:

- افراد هنگام تصمیم‌گیری در مورد اینکه چگونه برای خطرات فاجعه‌آمیز آماده شوند، باید هزینه آماده‌سازی را که معمولاً در کوتاه‌مدت افزایش می‌یابد، با مزایای اجتناب از فاجعه که بعداً آشکار می‌شود، متعادل نمایند.
- همان‌طور که با عدم آمادگی بسیاری از مؤسسات برای مقابله با بحران کووید ۱۹ نشان داده شد، تهدیدهای درازمدت تا زمانی که آشکار نشوند، اغلب نادیده گرفته می‌شوند.
- علاوه بر این، مدیریت چنین مشکلاتی به دلیل «عقلانیت محدود» تصمیم‌گیری انسانی پیچیده می‌شود:
 - توجه و ظرفیت پردازش محدود به این معناست که اغلب بهبودسازی هم‌زمان در تمام مقیاس‌های زمانی امکان‌پذیر نیست.
 - در نتیجه، افراد معمولاً برای ساده نمودن این چالش، در یک‌زمان تنها با یک هدف مقابله می‌کنند که می‌تواند منجر به سوگیری نسبت به نگرانی‌های فوری شود.
- در مقیاس بزرگ‌تر، رفتار در سطح جامعه نیز باید در مقیاس‌های زمانی چندگانه درک شود.
- به‌عنوان مثال، بی‌ثباتی اجتماعی توسط حلقه‌های بازخورد در چندین مقیاس زمانی هدایت می‌شود:
 - فرآیندهایی با مقیاس کلان مانند روندهای جمعیتی، در طول قرن‌ها شکل می‌گیرند.
 - فرآیندهای با مقیاس بین‌المللی مانند درگیری درون‌دولتی طی دهه‌ها شکل می‌گیرند.
 - فرآیندهای با مقیاس خرد مانند اعمال خسونت‌آمیز فردی در طول ساعت‌ها یا روزها شکل می‌گیرند.
- رهبرانی که هدفشان حفظ ثبات است، باید تمام مقیاس‌های زمانی را در نظر بگیرند.
- بالین‌حال، این حلقه‌های بازخورد به روش‌های غیرشهودی تعامل دارند و ممکن است اثراتی با تأخیر بسیار زیاد داشته باشند که درک سیستم و شناسایی مداخلات مفید را دشوار می‌سازد.

راه‌حل‌ها:

- افراد به منظور غلبه بر چالش‌های عقلانیت محدود، طیفی از روش‌های اکتشافی را برای تصمیم‌گیری سریع‌تر و با پیچیدگی کمتر به کار می‌برند.
 - اگرچه چنین اکتشافی گاه به نتایجی کمتر از حد مطلوب منجر می‌شود، اما عموماً نتایج «به‌اندازه کافی خوب» را در بیشتر شرایط ارائه می‌دهد و بر محدودیت‌های ظرفیت پردازش اطلاعات و اشتهای انسان غلبه می‌کنند.
- راه‌حل دیگر، طراحی «معماری‌های انتخابی»^{۱۰۲} به منظور ارتقای تمرکز متعادل در مقیاس‌های زمانی مختلف است.
 - یکی از راه‌های دستیابی به این هدف، خودکار بودن است: برای مثال، اگر سرمایه‌گذار به بهای تمرکز بر مسائل بلندمدت، مستعد واکنش بیش‌ازحد به پدیده‌های کوتاه‌مدت باشد، ممکن است قوانین تعادل مجدد خودکار را در پرتفوی خود اعمال کند تا از نیاز به تنظیمات دستی مکرر اجتناب نماید.
 - یک سازوکار دیگر در این زمینه، شامل مشوق‌ها می‌شود: معیارها یا پاداش‌های مختلف می‌توانند توجه به مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر را تشویق کنند و با تمایل طبیعی به نزدیک‌بینی مقابله نمایند.
- در مقیاس‌های سازمانی یا اجتماعی، همچنین می‌توان از تفویض اختیار و مزیت نسبی استفاده کرد تا اطمینان حاصل نمود که در هر مقیاس زمانی تمرکز کافی بر چالش‌ها وجود دارد.
 - به‌عنوان مثال، حکومت‌ها به‌طور کلی وظیفه کوتاه‌مدت نظارت بر رعایت قوانین موجود را به یک نهاد عمومی و وظیفه بلندمدت وضع یا به‌روزرسانی قوانین برای آینده را به نهادهای دیگر واگذار می‌نمایند.
 - به‌طور مشابه، سرمایه‌گذاران مختلف می‌توانند با تمرکز بر مقیاس‌های زمانی مختلف، مکمل یکدیگر باشند.
- در نهایت، رهبران می‌توانند درک خود از ساختار و پویایی سیستم بزرگ‌تر را برای شناسایی سیاست‌ها یا مداخلاتی که منجر به نتایج مثبت می‌شوند، بهبود بخشند.
- با درک نحوه آشکار شدن پاسخ‌ها به مداخلات یا آزمایش‌های طبیعی، حلقه‌های بازخورد و ثابت‌های زمانی را می‌توان درک کرد و پایه‌ای برای استراتژی مقیاس‌های زمانی چندگانه ایجاد نمود.

۳-۵-۱۴. بینش از بازار سرمایه و اقتصاد

مسائل مقیاس‌های زمانی چندگانه:

- تصمیمات اقتصاد سیاسی اغلب شامل سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی مختلف است، زیرا آنچه در کوتاه‌مدت مفید است، همیشه در بلندمدت پایدار نیست.
 - بدهی عمومی ممکن است برای تأمین مالی برنامه‌هایی که در کوتاه‌مدت مفید هستند، استفاده شود، اما در بلندمدت می‌تواند هزینه گرفتن وام‌های آینده را افزایش دهد یا حتی باعث مشکلات گسترده‌تر سیستم مالی شود (اگرچه نظرات در مورد زمان رسیدن به آن شرایط بسیار متفاوت است).
 - برنامه‌های هزینه‌های استحقاقی می‌توانند استانداردهای زندگی را در کوتاه‌مدت بهبود بخشند، اما برخی ممکن است در بلندمدت ناپایدار باشند.
 - کاهش سرمایه موردنیاز بانک‌ها ممکن است اعتبار و فعالیت‌های اقتصادی کوتاه‌مدت را به‌ویژه در زمان بحران‌های خاص افزایش دهد، اما ممکن است خطرات سیستمی در بلندمدت را افزایش دهد.
- چالش قیمت‌گذاری دارایی‌های مالی برای سرمایه‌گذاران، اغلب مستلزم تفکر مطابق مقیاس‌های زمانی چندگانه است، زیرا بسیاری از دارایی‌ها بر اساس انتظارات آتی ارزش‌گذاری می‌شوند.
 - یک سرمایه‌گذار که در مورد قیمتی که باید برای سهام پردازد تصمیم می‌گیرد، نه تنها باید پتانسیل سود کوتاه‌مدت شرکت، بلکه ارزش بلندمدت آن را نیز در نظر بگیرد که لزوماً تحت تأثیر تغییرات آهسته زمينه‌ای و عوامل ریسک قرار می‌گیرد.
 - از طرف دیگر، اگر سرمایه‌گذار معتقد باشد که قیمت‌ها در کوتاه‌مدت همچنان افزایش می‌یابند، حتی با علم به اینکه کاهش تورم نهایی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، ممکن است شرکتی که دارای حباب دارایی است را انتخاب کند.
- یک عارضه دیگر این است که فعالان بازار ممکن است افق زمانی بسیار متفاوتی داشته باشند.
 - برای مثال، مدیران دارایی‌های فعال اغلب باید به عملکرد بهتر در کوتاه‌مدت دست یابند یا در غیر این صورت با خروج وجوه مواجه می‌شوند، درحالی‌که صندوق‌های بازنشستگی و بیمه‌گران عمر بر افق‌های طولانی‌مدت تمرکز دارند.
 - حتی در یک موسسه، افق‌های زمانی ممکن است متفاوت باشند.
- درنهایت، سیگنال‌های قیمتی که بازارهای مالی به سیاست‌گذاران و سایر بازیگران ارائه می‌دهند، باید در مقیاس‌های زمانی مختلف نیز تفسیر شوند.
 - به‌عنوان مثال، در اوایل قرن بیستم، پوند استرلینگ به‌عنوان «ارز رایج» جهانی در نظر گرفته می‌شد که به کشورهای توانایی بیشتری برای استقراض جهت تأمین هزینه‌های کوتاه‌مدت می‌داد.
 - اما استقراض ناپایدار به آرامی وضعیت ارز رایج را از بین برد و درنهایت استرلینگ با دلار آمریکا جایگزین شد.

راه‌حل‌ها:

- یک ضرب‌المثل رایج در سیاست‌گذاری بیان می‌کند که رهبران باید «ابتدا برنده شوند تا حکمرانی کنند»^{۱۰۳}
 - اهداف بلندمدت را تنها در صورتی می‌توان دنبال نمود که وعده‌های کوتاه‌مدت برای پیروزی در انتخابات داده شوند
 - در واقع یک مقیاس زمانی را به‌عنوان محدودیتی در نظر می‌گیرند که دیگری را می‌توان بر اساس آن بهینه نمود.
 - فلسفه مخالف آن ممکن است شعار سرمایه‌گذاری «هرگز با کل سرمایه شرط‌بندی نکنید»^{۱۰۴} باشد
 - بردهای کوتاه‌مدت باید تنها پس از برآورده نمودن هدف بلندمدت بقا به حداکثر برسند.
- سرمایه‌گذارانی که با یک تناقض در مقیاس‌های زمانی مواجه هستند، ممکن است بتوانند این تناقض را از طریق متقاعد نمودن حل کنند:
 - یک سرمایه‌گذار به اندازه کافی معتبر که انتظار ترکیدن حساب بازار را دارد، ممکن است بتواند سایر فعالان بازار را نسبت به آن فرضیه متقاعد کند و خروج منظم و به‌موقع را تسریع نماید.
- از آنجایی که سازوکارهای بازار مالی اطلاعات ارزشمندی ایجاد می‌کنند، آن‌ها را می‌توان به‌عنوان راه‌حلی برای مشکل کمی سازی ریسک‌های بلندمدت در نظر گرفت.
 - به‌عنوان مثال، به‌منظور کمک به انجام سبک‌سنگین بین مزایای کوتاه‌مدت پیشران‌های اقتصادی و ریسک بلندمدت افزایش تورم، سیاست‌گذاران می‌توانند انتظارات تورمی کل را از فاصله بین بازده اسمی اوراق قرضه و بازدهی محافظت‌شده از تورم استنتاج کنند.
 - چنین شفافیتی در مورد باورهای مورد توافق نه تنها می‌تواند توانایی بازیگران فردی برای مدیریت سبک‌سنگین‌ها بین مقیاس‌های زمانی مختلف را بهبود بخشد، بلکه می‌تواند اقدام جمعی در برابر مسائل بلندمدت را تسهیل نماید.
 - برای مثال، آزمایش‌ها نشان داده‌اند زمانی که در مورد میزان پیشرفتی که باید انجام شود توافق وجود داشته باشد، احتمال همکاری بیشتر خواهد بود.

۴-۵-۱۴. بینش از کسب‌وکار و نوآوری

مسائل مقیاس‌های زمانی چندگانه:

- یک شرکت باید سبک‌سنگین‌های بسیار بین مقیاس‌های زمانی مختلف را مدیریت نماید.

¹⁰³ First win to govern

¹⁰⁴ Never bet the full bankroll

- یکی از این سبک‌سنگین‌های قابل توجه، تعادل بین بهره‌برداری از کسب‌وکار فعلی و کاوش در کسب‌وکارهای بالقوه جدید است
- اختصاص منابع بیشتر به بازاریابی محصول موجود عموماً بازدهی کوتاه‌مدت را به حداکثر می‌رساند، اما برای بقای بلندمدت یک شرکت، به ایجاد پیشنهادها یا مدل‌های کسب‌وکار جدید نیاز است.
- یکی دیگر از چالش‌ها در این زمینه، سبک‌سنگین بین حداکثر سازی مالی کوتاه‌مدت و پایداری در کل سیستم است.
 - بسیاری از اقدامات کسب‌وکارها در جهت به حداکثر رساندن سود می‌توانند اثرات بلندمدت منفی بر سیستم‌های زیست‌محیطی و اجتماعی داشته باشند – و اگر این سیستم‌ها فرو بریزند، کسب‌وکارها نیز در درازمدت دوام نمی‌آورند.
 - اگرچه رشد کل کسب‌وکار و اقتصاد به دلیل پیشرفت مداوم فناوری ممکن می‌شود، ایجاد و بهره‌برداری از نوآوری‌های جدید مستلزم تلاش‌هایی است که در مقیاس‌های زمانی متعدد انجام می‌شوند.
 - این موارد شامل تحقیقات پایه با افق زمانی طولانی‌مدت برای شناسایی فناوری‌های جدید،
 - کارآفرینی با افق زمانی متوسط برای تبدیل آن‌ها به محصول،
 - مقیاس‌پذیری در سازمان‌های بزرگ با افق زمانی کوتاه‌تر برای دسترسی بیشتر به آن‌ها می‌شوند – همه این موارد باید مهار و متعادل شوند تا یک اکوسیستم نوآوری رشد یابنده ایجاد شود.
 - به‌منظور سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی مختلف،
 - رهبران کسب‌وکار به‌طور سنتی آموزش دیده‌اند تا نتایج بالقوه مختلف در مقیاس‌های زمانی متفاوت را مدل‌سازی نمایند،
 - آن‌ها را با نرخ تنزیل وزن دهی نمایند و
 - رویکردی که دارای بالاترین ارزش مورد انتظار است را انتخاب نمایند.
 - اما برای بسیاری از چالش‌های پدیدار شونده، این ابزارها کافی نیستند.
 - اغلب امکان کمی سازی دقیق بسیاری از پدیده‌ها در بلندمدت وجود ندارد.
 - به‌عنوان مثال، هنگام سبک‌سنگین نمودن کاهش راندمان کوتاه‌مدت در جهت دستیابی به منافع بلندمدت تاب‌آوری ساختمان، محاسبه هزینه کوتاه‌مدت معمولاً به سادگی انجام می‌شود، اما محاسبه منفعت بلندمدت مستلزم پیش‌نمایی احتمالات و تأثیر شوک‌های آتی مورد انتظار است
 - نمی‌توان دانش دقیقی نسبت به آن‌ها کسب نمود زیرا
 - تعداد فرانامه‌های قابل قبول زیاد هستند،
 - توزیع‌های احتمال ممکن است تغییر کنند و

▪ تحولات ممکن است وابسته به مسیر باشند.

- از سوی دیگر، سازمان‌ها و افراد اغلب مستعد نرخ تنزیل هایپربولیک هستند
 - اعمال نرخ تنزیلی که در طول زمان تغییر می‌کند (در کوتاه‌مدت بیشتر و در بلندمدت کم‌تر) که منجر به سبک‌سنگین ناسازگار می‌شود.
 - تنزیل هایپربولیک به‌طور طبیعی زمانی به وجود می‌آید که منحنی‌های تنزیل نمایی مختلف ترکیب و میانگین آن‌ها محاسبه می‌گردد و به یک خروجی طبیعی در سازمان‌ها یا جوامع متشکل از افراد با نرخ تنزیل‌های متفاوت تبدیل می‌شود.
- درنهایت، بهینه‌سازی در جهت دستیابی به مطلوبیت مورد انتظار اغلب ناکافی است
 - حداکثر سازی مطلوبیت دقیق می‌تواند منجر به انتخاب استراتژی‌هایی با ارزش مورد انتظار شود که به‌طور تصاعدی رشد می‌کنند، اما احتمال شکست فاجعه‌بار در درازمدت افزایش می‌یابد (مانند سقوط یک قمارباز).
 - چنین نتیجه‌ای برای کسب‌وکارهایی که به طول عمر و همچنین ارزش مورد انتظار نیاز دارند، مطلوب نیست.

راه‌حل‌ها:

- به‌منظور مقابله با چالش سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی، رهبران برخی روش‌های ابتکاری ساده را به‌منظور متعادل‌سازی مجدد تلاش‌های خود ایجاد کرده‌اند.
 - یکی از این نمونه‌ها «کارت امتیازی متوازن»^{۱۰۵} است که حکم می‌کند تمام مقیاس‌های زمانی مرتبط باید حداقل تا حدی مورد توجه قرار گیرند.
- برخی از کسب‌وکارها نیز با اتخاذ معیارهای جدید و آینده‌نگر، توانایی خود در سبک‌سنگین نمودن بین مقیاس‌های زمانی مختلف را بهبود بخشیده‌اند.
 - به‌عنوان مثال، اندازه‌گیری میزان «سرزندگی»^{۱۰۶} یک شرکت (ظرفیت آن برای رشد پایدار در آینده) می‌تواند نشان دهد که موقعیت شرکت چه میزان برای دستیابی به موفقیت در مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر مناسب است و سیگنال‌هایی در مورد چگونگی متعادل‌سازی سبک‌سنگین‌ها فراهم می‌نماید.
- همچنین می‌توان شرکت‌ها را به‌گونه‌ای طراحی کرد که میزان ویرانی شکست‌های کوتاه‌مدت کاهش و تاب‌آوری در بازه‌های زمانی طولانی‌تر افزایش یابد.

¹⁰⁵ Balanced scorecard

¹⁰⁶ Vitality

- برای مثال، مدوله سازی (که امروزه بسیاری از پلتفرم‌های دیجیتال از آن استفاده می‌کنند) امکان جایگزینی آسان قابلیت‌ها را فراهم می‌نماید:
- اگر یک ارائه‌دهنده شکست بخورد یا منسوخ شود، یک ارائه‌دهنده جدید به راحتی می‌تواند جایگزین آن شود.
- کسب‌وکارهایی که به صورت مدولار طراحی شده‌اند، می‌توانند احتمال شوک‌های کشنده کوتاه‌مدت را کاهش دهند و همچنین راحت‌تر با تغییرات بلندمدت انطباق یابند.
- در نهایت، بسیاری از رهبران نقش جدیدی برای شرکت‌ها بیان می‌نمایند و هدف واحد به حداکثر رساندن بازده مالی کوتاه‌مدت را با هدف متعادل شکوفایی در مقیاس‌های زمانی چندگانه از طریق خدمت به سهامداران متعدد، جایگزین می‌کنند.

۵-۵-۱۴. بینش از حوزه پایداری

مسائل مقیاس‌های زمانی چندگانه:

- مهم‌ترین چالش‌های پایداری اساس شامل سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی چندگانه می‌شوند:
 - مزایای کاهش ریسک در بازه‌های زمانی بسیار طولانی ظاهر می‌شوند، در حالی که هزینه چنین اقداماتی در بازه زمانی کنونی باید تقبل گردند.
 - این امر در مورد طیف گسترده‌ای از مسائل پایداری مانند تغییرات آب‌وهوا، کاهش گونه‌ها، آلودگی شیمیایی و آمادگی در برابر بلایا صادق است.
- چالش دولت‌ها، سازمان‌های غیردولتی و نهادهای عمومی، ایجاد توازن در سبک‌سنگین‌ها در طول زمان می‌باشد
 - واسنجی^{۱۰۷} هزینه‌های کوتاه‌مدت و منافع بلندمدت و همچنین همسو ساختن باورها در مورد آن‌ها به منظور ارتقای اقدام مؤثر.
 - برای سایر بازیگران مانند کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران، این مسئله تأثیر مستقیم کمتری دارد اما همچنان موجود است
 - سیستم‌های طبیعی و اجتماعی پایدار به منظور حفظ سیستم‌های کسب‌وکار و مالی در درازمدت ضروری هستند.
 - باین حال، بازیگران مختلف انگیزه‌های متفاوتی دارند:
 - سیاستمداران ممکن است بیش از همه نگران اتفاقات قبل از انتخابات بعدی باشند،

- درحالی که عموم مردم ممکن است افق طولانی مدتی را در نظر داشته باشند.
- اغلب ذینفعان متفاوتی هزینه‌های بالقوه را متحمل می‌شوند، درحالی که ممکن است از منافع بالقوه بهره‌مند نشود که این امر چالش را پیچیده‌تر می‌سازد.
- تمایل اجتماعی برای سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی ممکن است در طول زمان نیز متفاوت باشد.
- به‌عنوان مثال، زمانی که بحران مالی ریسک‌های کوتاه‌مدت در سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۹ را تشدید نمود، تمایل به اقدام در مورد مسائل بلندمدت مانند تغییرات آب‌وهوا کاهش یافت.
- چالش نهایی این است که سازوکارهای مؤثر اندکی برای کنترل اقدامات جمعی در مقیاس موردنیاز برای مقابله با تهدیدات پایداری وجود دارد.
- به‌طور خاص، اقدامات حکومت به‌طور کلی به مرزهای کشور محدود می‌شود، درحالی که چنین مشکلاتی ماهیت جهانی دارند.

راه‌حل‌ها:

- اهداف مشترک، زمانی که به‌طور جمعی بیان شوند و مورد توافق قرار گیرند، می‌توانند به‌عنوان یک سازوکار متمرکز برای هدایت کنش جمعی عمل کنند
 - همان‌طور که در چگونگی تحقق هدف جان اف کندی از قرار دادن انسان بر روی ماه در طول یک دهه دیده می‌شود.
 - به‌عنوان نمونه جدیدتر، اهداف توسعه پایدار تعیین شده توسط مجمع عمومی سازمان ملل متحد، ۱۷ آرمان پایداری را به همراه اهداف مشخص برای هر یک تعیین نمودند که به تمرکز تلاش‌های جهانی برای اقدام در این موضوعات کمک کرد.
- داده‌های جدید و ابزارهای تحلیلی می‌توانند به پیشرفت بیشتر به سمت اهداف بلندمدت کمک کنند و توانایی کمی سازی سبک‌سنگین‌ها در برابر نگرانی‌های کوتاه‌مدت را افزایش دهند.
 - افزایش سریع داده‌های ای‌اس‌جی^{۱۰۸} (زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی)^{۱۰۹} در کسب‌وکار یکی از نمونه‌های این پدیده است و پیشرفت‌های اخیر در کلان داده‌ها و تجزیه و تحلیل نوید افزایش شفافیت در مورد ریسک‌های پایداری و مداخلات بالقوه را می‌دهد.
- درنهایت، برای غلبه بر چالش‌های حاکمیت بین‌المللی که مانع از تلاش‌های بالا به پایین می‌شوند، راه‌حل‌های پایین به بالا می‌توانند موجب پیشبرد پیشرفت‌ها شوند.

¹⁰⁸ ESG

¹⁰⁹ Environmental, social, and governance

- در برخی شرایط، رویکردهای چندمرکزی با ائتلاف‌های متعدد و همپوشانی بازیگران می‌توانند به‌طور مؤثرتری نسبت به تلاش‌های از بالا به پایین با چالش‌های جهانی مقابله کنند.^{۱۱۰}
- برای مثال، گروه‌های کوچک‌تری از همکاران می‌توانند انگیزه‌های مشارکت‌کنندگان را از طریق پاداش دادن به همکاران یا مجازات غیر مشارکت‌کننده‌ها تغییر دهند و «معضل زندانیان» (که در آن، تنها تعادل پایدار، عدم همکاری است) را به یک «بازی هماهنگی» (که در آن حداقل در جاتی از همکاری امکان‌پذیر است) تبدیل نمایند.

۱۴-۶. بینش‌های رایج در مورد استراتژی مقیاس‌های زمانی چندگانه

- وقتی به این دیدگاه‌های منفرد نگاه می‌کنیم، بینش‌های متعددی درباره چالش‌ها و استراتژی‌های مدیریت در مقیاس‌های زمانی چندگانه پدیدار می‌شوند.
- اگرچه به‌منظور عملیاتی کردن راه‌حل‌ها به تلاش بیشتری نیاز است و نسخه‌های تجویزی خاص، بسته به زمینه متفاوت هستند، اما می‌توانیم برخی از اصول اولیه را شناسایی کنیم که رهبران می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای توسعه استراتژی‌های مقیاس‌های زمانی چندگانه مؤثر استفاده کنند.

۱۴-۶-۱. تضاد را بپذیرید

- رهبران اغلب به دنبال یک پاسخ صحیح واحد هستند که بتوانند آن را به‌طور مداوم دنبال نمایند.
 - اما ماهیت چالش‌های مقیاس‌های زمانی چندگانه این است که پاسخ‌ها اغلب در واقع متناقض هستند
 - آنچه در کوتاه‌مدت بهترین پاسخ است، ممکن است در بلندمدت بهینه‌ترین گزینه نباشد.
 - بنابراین رهبران به استراتژی‌های پیچیده‌تری نیاز دارند که این تناقض را در بر بگیرند.
- این ممکن است شامل یک استراتژی جابجایی بین راه‌حل‌ها در مقاطع زمانی مختلف یا در بخش‌های مختلف کسب‌وکار باشد.
- ممکن است شامل بهینه‌سازی یک مقیاس زمانی با توجه به محدودیتی باشد که توسط مقیاس دیگری تعیین شده است، مانند به حداکثر رساندن سود کوتاه‌مدت تنها به شرط بقا در بلندمدت.
- از قوانین ساده به‌منظور دستیابی به نتایج «به‌اندازه کافی خوب» استفاده نماید.

¹¹⁰ Ostrom, E., Dietz, T., Dolsak, N., Stern P. C., Stonich, S., and Weber, E. U. (Eds.), The Drama of the Commons. Washington, D. C.: National Academies Press, 2002

- هنگام مواجهه با مسائل بسیار پیچیده مانند سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی درهم‌تنیده، تجزیه و تحلیل این مسائل با جزئیات و دستیابی به یک راه‌حل بهینه و سوسه‌انگیز خواهد بود.
- باین‌حال، راه‌حل‌های ابتکاری ساده اغلب می‌توانند به نتایج رضایت‌بخشی در طیفی از فرانامه‌ها دست یابند
- و ممکن است در شرایط نامشخص و متغیر نسبت به بهینه‌سازی دقیق، حتی در مواردی که بهینه‌سازی امکان‌پذیر است، قوی‌تر باشند.
- رهبران می‌توانند ابتکاراتی را شناسایی و اتخاذ نمایند که چنین استراتژی‌های رضایت‌بخشی را ممکن می‌سازند.
- نمونه‌ای از چنین ابتکاراتی در کسب‌وکار ممکن است اجتناب از ریسک موجودیت^{۱۱۱} در هر مقیاس زمانی باشد که لزوماً سبک‌سنگین ایدئال بین مقیاس‌های زمانی را ایجاد نمی‌کند، اما از سبک‌سنگین‌هایی که می‌توانند منجر به بدترین نتایج شوند، اجتناب می‌نماید.

۲-۶-۱۴. تصمیم‌گیری را به‌گونه‌ای معماری نمایید که تمرکز متعادل را ترویج کند

- افراد و سازمان‌ها تمایل ذاتی برای تمرکز بر فوری‌ترین مسائل دارند.
- باین‌حال، رهبران می‌توانند با طراحی معماری تصمیم‌گیری که تمرکز متعادل‌تری میان مقیاس‌های زمانی ایجاد می‌کند، این روند را متعادل سازند.
- سازوکارهای انجام این کار شامل
 - تنظیم پیش‌فرض (قوانین) تصمیم‌گیری خودکار که نیازهای بلندمدت را به‌عنوان پیش‌فرض در نظر می‌گیرند)،
 - تقسیم مسئولیت‌ها (اطمینان از اینکه برخی از تصمیم‌گیرندگان بر مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر تمرکز دارند) و
 - مشوق‌های مهندسی (معیارها یا پاداش‌هایی) که توجه به مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر را تشویق می‌نمایند) می‌شوند.

¹¹¹ Existential risk

۱۴-۶-۳. سیستم بزرگ‌تری که در آن کار می‌کنید را درک و ترسیم نمایید

- کسب‌وکارها در سیستم‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی بزرگ‌تری عمل می‌کنند که دارای حل‌قه‌های بازخورد در هر دو جهت هستند
 - اقدامات کسب‌وکارها بر سیستم‌های بزرگ‌تر تأثیر می‌گذارند و بالعکس.
 - اگرچه پیش‌بینی رفتار دقیق چنین سیستم‌هایی به بندرت امکان‌پذیر است، رهبران می‌توانند درک خود را از طریق
 - ترسیم صریح تأثیرگذارترین نیروها (شتاب‌دهنده‌ها یا بازدارنده‌های عملکرد سیستم) و
 - درک حلقه‌های بازخورد و ثابت‌های زمانی به منظور شناسایی مداخلات مفیدتر بهبود بخشند.
 - از آنجایی که سیستم‌های پیچیده اغلب غیرشهودی هستند، انجام آزمایش‌ها در سطوح مختلف سیستم می‌تواند کمک‌کننده باشد.

۱۴-۶-۴. از سازوکارهای انطباقی استفاده کنید

- سبک‌سنگین بین بازه‌های زمانی نباید یک تصمیم یک‌باره در نظر گرفته شود:
 - همان‌طور که پدیده‌ها در طول زمان تکامل می‌یابند، اطلاعات بیشتری در مورد امکان‌پذیر بودن سبک‌سنگین‌های اولیه در دسترس قرار می‌گیرد و وضعیت اساسی ممکن است تغییر نماید.
 - بنابراین، رهبران باید ساختارها یا مکانیسم‌هایی را اجرا کنند که اجازه می‌دهند چنین تصمیماتی در طول زمان تعدیل شوند.
 - این امر به سازمان اجازه می‌دهد تا تعادل در طول زمان را تنظیم کند و از پیامدهای فاجعه‌آمیز در هر مقیاس زمانی جلوگیری نماید.

۱۴-۶-۵. با تعهد تدریجی تصمیم‌گیری نمایید

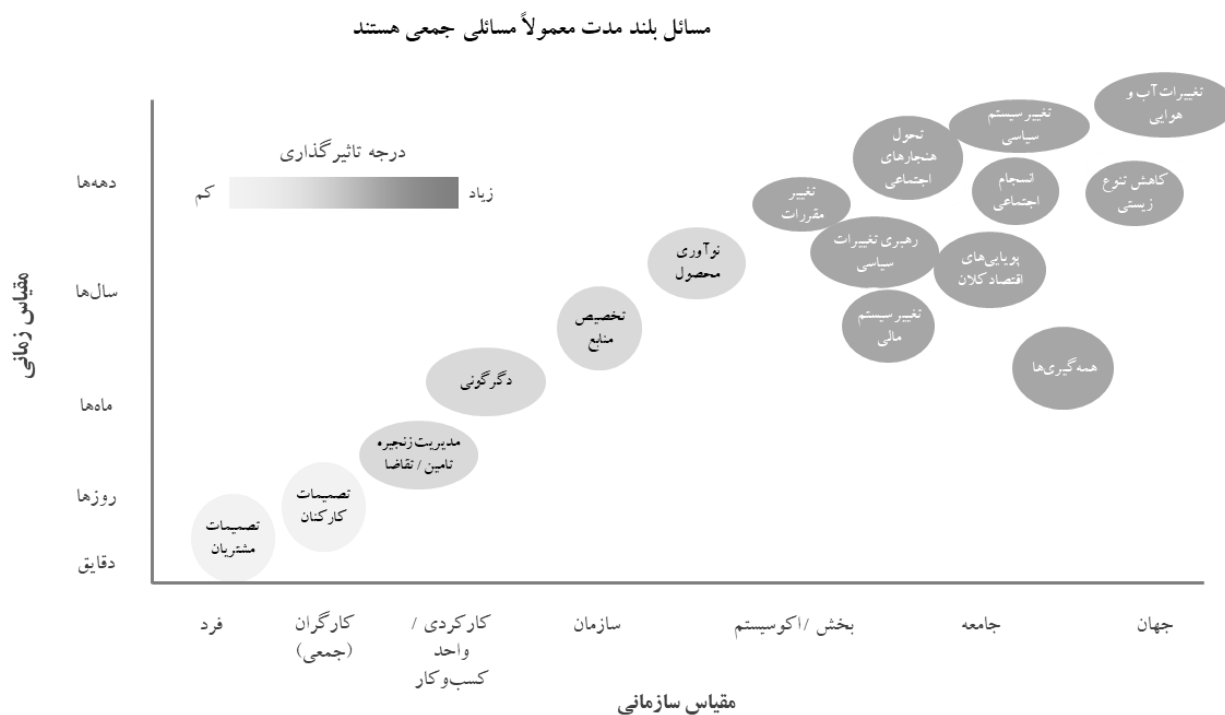
- به منظور جلوگیری از دام «قفل شدن» زود هنگام - تصمیمات کوتاه‌مدتی که کارهایی را که می‌توان در بازه‌های زمانی طولانی‌تر انجام داد، محدود می‌کنند و به‌طور بالقوه منجر به از دست دادن قابلیت دوام در بلندمدت می‌شوند - رهبران باید تا حد ممکن به دنبال حفظ برگشت‌پذیری در تصمیمات خود باشند.
 - یک استراتژی برای انجام این کار، استفاده از تعهد تدریجی^{۱۱۲} است:

¹¹² Progressive commitment

- استفاده از سازوکارهای تغییر که می‌توانند در ابتدا معکوس شوند (حتی اگر هزینه‌ای به همراه داشته باشند) و
- حرکت تدریجی به سمت سازوکارهای غیرقابل برگشت تر، تنها زمانی که نسبت به نیازهای درازمدت اطمینان وجود دارد.

بینش اصلی حاصل بحث ما این است که مسائل بلندمدت عموماً مسائلی جمعی هستند.

بسیاری از چالش‌ها در مقیاس‌های زمانی طولانی‌تری که کسب‌وکارها با آن‌ها مواجه هستند، مانند حفظ پایداری محیط زیست، محیطی یا بافت اقتصادی، نمی‌توانند به اندازه کافی تنها در سطح سازمان‌های منفرد مورد توجه قرار گیرند. در عوض، همکاری و تشریک‌مسابی سازمان‌ها مورد نیاز است (شکل ۲۵).



شکل ۲۵. بسیاری از چالش‌ها در مقیاس‌های زمانی طولانی‌تری که کسب‌وکارها با آن‌ها مواجه هستند، تنها در سطح سازمان‌های منفرد قابل‌رسیدگی نیستند.

این به مجموعه دومی از اصول راه‌حلی که شامل اقدامات جمعی می‌شود، متصل می‌شود.

۱-۵-۶-۱. «معضل زندانیان» را امری اجتناب‌ناپذیر تلقی نکنید

- مشکلات اقدام جمعی می‌تواند شکل چالش برانگیز یک بازی «معضل زندانیان» را به خود بگیرد.

- در چنین شرایطی، تنها تعالی پایدار، تعادلی است که در آن هیچ بازیگری همکاری نکند
 - انجام این کار همیشه برای منافع شخصی آن‌ها مضر است
 - حتی اگر همکاری کامل نتیجه بهتری برای همه داشته باشد.
 - باین‌حال، این وضعیت اجتناب‌ناپذیر نیست:
 - در بسیاری از موقعیت‌ها، بازده‌ها را می‌توان به‌گونه‌ای تغییر داد (از طریق پرداخت‌های جانبی یا سازوکارهای دیگر) که بازی، به یک بازی "هماهنگی" تبدیل شود که دارای تعالی‌های پایدار چندگانه است که حداقل برخی از آن‌ها شامل همکاری می‌شوند.
 - این کار نباید توسط یک مقام خارجی انجام شود.
 - اقدام غیرمتمرکز نیز می‌تواند انگیزه‌ها را تغییر دهد، مانند تشکیل ائتلاف‌هایی که اقدام به نفع عمومی را ترویج می‌نمایند و پاداش می‌دهند.
- ۱۴-۶-۵-۲. سنجه‌های بهتری به‌منظور پیشرفت به سمت اهداف بلندمدت ایجاد نمایید
- کاهش عدم اطمینان در مورد اینکه چه اقداماتی و به چه میزانی لازم هستند، می‌تواند انگیزه‌ها برای اقدام جمعی را افزایش دهد.
 - کسب‌وکارها مجموعه پیچیده‌ای از سنجه‌ها را به‌منظور
 - کمی سازی عملکرد گذشته توسعه داده‌اند که ممکن است یک بازنمایی مفید از دورنمای^{۱۱۳} کوتاه‌مدت باشد
 - اما پیشرفت کمتری در سنجه‌هایی که به‌طور مؤثر پیشرفت را در چالش‌های بلندمدت اجتماعی کمی سازی می‌نمایند، صورت گرفته است.
 - رهبران باید بر پیشرفت‌های اخیر در تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری ای‌اس‌جی به‌منظور اتخاذ سنجه‌های جدیدی که شفافیت بهتری را در مورد چنین موضوعاتی ارائه می‌کنند، تکیه نمایند.
- ۱۴-۶-۵-۳. از بازارهای مالی به‌منظور آگاهی بخشی و تقویت باورهای موجود استفاده نمایید
- بازارهای مالی می‌توانند با فراهم آوردن بستری برای طیف گسترده‌ای از مشارکت‌کنندگان جهت ارزیابی نتایج آتی، نقش قدرتمندی در آشکار ساختن باورهای مشترک در مورد مسائل بلندمدت ایفا کنند.
 - سیگنال‌های قیمتی می‌توانند تخصیص منابع جمعی را به سمت حل چالش‌های جمعی هدایت کنند.

- اگرچه بازارها به طور بالقوه قدرتمند هستند، اما امروزه فقط برای تعداد انگشت‌شماری از ریسک‌های مالی وجود دارند.
- اما همین سازوکار را می‌توان برای طیف وسیع‌تری از پدیده‌ها - از جمله تغییرات آب و هوایی - به کار برد.

۱۴-۶-۵-۴. اهداف و روایات قانع‌کننده‌ای بیان کنید

- بیان یک چشم‌انداز از آینده می‌تواند به تحقق آن کمک نماید.
- اهداف یا روایات‌های متقاعدکننده می‌توانند با هماهنگ کردن باورها در مورد آنچه بازیگران دیگر باید برای دستیابی به آن تلاش نمایند، به عنوان یک سازوکار متمرکز عمل کنند و مسائل درازمدت را برجسته‌تر نمایند.
- رهبران می‌توانند از این قدرت برای ایجاد انگیزه به منظور انجام اقدامات بلندمدت مؤثر در سازمان خود استفاده کنند؛
 - مثلاً از طریق بیان هدف مثبتی که کسب‌وکارشان در جهت تحقق آن تلاش می‌کند.
 - آن‌ها همچنین می‌توانند از توسعه اهداف و روایت‌های گسترده‌تری که کنش جمعی را علیه مسائل اجتماعی گسترده‌تر متمرکز می‌نمایند، حمایت کنند.

۱۴-۶-۵-۵. رویکردهای پایین به بالا را دنبال کنید

- اقتدار از بالا به پایین تنها راه برای ایجاد تغییر مؤثر در مسائل مقیاس کلان نیست.
 - همکاری از پایین به بالا نیز قادر به ایجاد پیشرفت کافی است و از نظر نوآوری و ثبات (به‌ویژه در یک چارچوب چندمرکزی) مزایایی دارد.
 - درحالی‌که رهبران باید مقررات مؤثر را تشویق و ترویج کنند، همچنین می‌توانند اقدامات پایین به بالا، مانند همکاری در داخل یا بین صنایع را به منظور ایجاد حرکت در جهت حل چالش‌های مشترک ترویج نمایند.
- با تشدید تنش بین رشد اقتصادی و پایداری سیاره‌ای و اجتماعی، چالش مدیریت در مقیاس‌های زمانی چندگانه اهمیت بیشتری می‌یابد.
 - به‌منظور رویارویی با این چالش، رهبران در کسب‌وکار و جامعه باید ابزارهای جدیدی ایجاد نمایند و از آن‌ها استفاده کنند.
 - اگرچه باید تلاش بیشتری در جهت تعریف آن چیزی که این مفهوم در بر می‌گیرد، وجود داشته باشد، امیدواریم که بینش‌های ذکرشده در اینجا بتواند نقطه شروعی در راستای تحقق این هدف باشد.

۷-۱۴. استراتژی فراکتال: واکنش مؤثر به کووید ۱۹ در مقیاس‌های زمانی چندگانه

- با گسترش شیوع کووید ۱۹ در سراسر جهان، سازمان‌ها در ابتدا بر روی واکنش به مسائل فوری ناشی از همه‌گیری متمرکز شدند.
 - باین‌حال، با آشکار شدن بحران، چندین چالش دیگر به‌سرعت پدیدار شدند:
 - آماده شدن برای یک رکود بالقوه در کوتاه‌مدت؛
 - پیش‌بینی افزایش احتمالی تقاضا (در ابتدا زمانی که محدودیت‌های فاصله‌گذاری اجتماعی کاهش می‌یابد و بعداً زمانی که اعتماد مصرف‌کننده و کسب‌وکارها باز می‌گردد) و
 - درنهایت بازاندیشی در مورد عملیات، محصولات و مدل‌های کسب‌وکار برای جهان پس از بحران.
- مهم‌تر از همه، حتی در مراحل اولیه شیوع، رهبران می‌توانستند منتظر بمانند تا به‌طور متوالی با این چالش‌ها مواجه شوند
 - به دلیل سرعت و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن رویدادها و زمان لازم برای ساخت و اجرا، آن‌ها از قبل باید پیامدهای طولانی‌مدت بحران را در نظر می‌گرفتند و بر اساس آن‌ها عمل می‌کردند.
- در طول دوره‌های حساس تاریخ، تغییرات محوری اغلب در یک دوره زمانی بسیار کوتاه اتفاق می‌افتند و «هنجارهای جدید» می‌توانند خیلی سریع از راه برسند.
 - در مورد کووید ۱۹، زمانی که مصرف‌کنندگان خود را با محدودیت‌های فاصله‌گذاری اجتماعی وفق دادند، هنجارهای جدیدی را شکل دادند که ممکن است مدت‌ها پس از شیوع بیماری ادامه داشته باشند؛
 - اقدامات کسب‌وکارها در طول بحران، موجب شکل‌گیری این رفتارها شدند.
- ما همچنین دارای عاملیت لازم برای شکل دادن به تاریخ هستیم، مشروط بر اینکه کنشگرانه عمل نماییم.
- به‌عبارت‌دیگر، رهبران و سازمان‌ها باید همه سطوح واکنش استراتژیک را به‌طور هم‌زمان در نظر بگیرند
 - واکنش،
 - رکود،
 - بازگشت و
 - تصور مجدد^{۱۱۴}.
- باین‌حال، محک‌زنی ما نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌ها پاسخگویی به پیامدهای بلندمدت را به تأخیر انداختند تا ابتدا روی مسائل فوری‌تر متمرکز نمایند.

¹¹⁴ Reaction, recession, rebound, and re-imagination

- این نمونه‌ای از چالش عمومی تری است که رهبران کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای با آن مواجه می‌شوند:
 - نیاز به تفکر و فعالیت مبتنی بر چند مقیاس زمانی به‌طور هم‌زمان.
 - شرکت‌ها باید مقیاس‌های زمانی طولانی‌تر را مدیریت کنند تا از اختلالات احتمالی ناشی از تغییرات اجتماعی، فناوری یا اقتصادی جلوگیری نمایند.
 - و آن‌ها باید مقیاس‌های زمانی کوتاه‌مدت‌تر را برای دستیابی به عملکرد خوب در کسب‌وکار فعالی مدیریت کنند تا بقای خود را حفظ و منابع مالی موردنیاز برای فرصت‌های بلندمدت را تأمین نمایند؛ به‌خصوص اگر پایداری مزیت رقابتی افزایش یابد.
- این چالش در دنیایی که مقیاس‌های زمانی مرتبط با کسب‌وکار در هر دو جهت گسترش یافته‌اند، افزایش پیدا کرده است - از سرعت الگوریتم‌ها (تأثیرگذاری در میلی‌ثانیه) گرفته تا اهمیت روزافزون مقیاس‌های زمانی سیاره‌ای و اجتماعی (تأثیرگذاری طی دهه‌ها).
- بازه‌های زمانی حیاتی اکنون در حال همگرایی هستند:
 - مسائلی که قبلاً در آینده دور از دسترس در نظر گرفته می‌شدند، مانند تغییرات آب و هوایی، به نقطه‌ای رسیده‌اند که مستقیماً تأثیر می‌گذارند و کسب‌وکارها باید اقدام فوری برای مواجهه با آن‌ها انجام دهند.
 - همان‌طور که پاسخ به کووید ۱۹ نشان می‌دهد، روش‌های سنتی شرکت‌ها برای مدیریت مقیاس‌های زمانی چندگانه اغلب برای رویارویی با این چالش مناسب نیستند.

۱-۷-۱۴. سازوکارهای سنتی به‌منظور مدیریت مقیاس‌های زمانی چندگانه

- شرکت‌ها چند روش سنتی به‌منظور متعادل نمودن مقیاس‌های زمانی چندگانه در اختیار دارند. با این حال، چالش‌های شدید ناشی از کووید ۱۹ محدودیت‌های این روش‌ها را آشکار کردند.
- یک روش، اعمال نرخ تنزیل برای جریان‌های نقدی مورد انتظار و محاسبه ارزش فعلی خالص برای گزینه‌های مختلف، به‌منظور انتخاب در مقیاس‌های زمانی مختلف است.
 - اما بسیاری از فرصت‌ها را نمی‌توان به‌راحتی از این طریق مورد ارزیابی قرار داد.
 - به‌عنوان مثال، تغییرات بالقوه درازمدت در رفتارهای مشتری که ناشی از کووید ۱۹ ایجاد می‌شوند، می‌توانند به سختی قابل واسنجی باشند و چندین فرآیند قابل قبول وجود خواهد داشت.
 - همچنین تصمیم‌گیرندگان انسانی نرخ تنزیل هایپربولیک را (استفاده از نرخ تنزیل متفاوت در زمان‌های مختلف) اعمال می‌کنند که می‌تواند سبک‌سنگین بین مقیاس‌های زمانی مختلف را

مخدوش نماید. این می‌تواند در میانه یک بحران، زمانی که تمرکز به کوتاهمدت تغییر می‌کند، آشکارتر شود.

○ در نهایت، اعمال نرخ تنزیل با وابستگی به مسیر که در آن اقدامات انجام شده امروز، فرصت‌های فردا را شکل می‌دهند، پیچیده می‌شود.

• سلسله‌مراتب سازمانی سازوکار ضمنی دیگری برای مدیریت مقیاس‌های زمانی چندگانه است:

○ کارکنان در سطوح عملیاتی بر مسائل روزمره تمرکز می‌کنند، در حالی که رهبران ارشد بر تصمیمات استراتژیک بلندمدت تمرکز می‌نمایند.

○ باین‌حال، اگر یک مسئله کوتاهمدت پیش بیاید که مستلزم اقدامات ساختاری فوری باشد، سازمان‌های سلسله‌مراتبی ممکن است سازوکارهای قابل‌اتکا برای مسائل تخصیص مجدد منابع بین سطوح را نداشته باشند.

○ همان‌طور که واکنش بسیاری از سازمان‌ها به کووید ۱۹ نشان می‌دهد، هنگامی که رهبران ارشد تشویق می‌شوند تا در برابر تهدیدات فوری اقدام نمایند، تعادل ممکن است از فرصت‌های بلندمدت دور شود.

○ علاوه بر این، اطلاعات با تأخیر زمانی به بالا و پایین سلسله‌مراتب منتقل می‌شوند.

• برخی از سازمان‌ها دارای چرخه‌های برنامه‌ریزی مختلط برای مقیاس‌های زمانی مختلف و ثابت هستند، مانند یک برنامه عملیاتی سالانه دقیق و یک برنامه استراتژیک سه یا پنج‌ساله.

○ باین‌حال، مقیاس‌های زمانی از پیش تعیین‌شده ممکن است برای هر موقعیت خاص مناسب نباشند.

○ به‌عنوان مثال، پروژه‌های ساختمانی معمولاً مطابق چرخه‌های برنامه‌ریزی طولانی‌مدت کار می‌کنند، اما شرکت ساخت‌وساز چینی سی‌اس‌سی‌ای‌سی^{۱۱۵} یک چرخه ۲۴ ساعته برای ساخت دو بیمارستان برای بیماران مبتلا به کرونا در ده روز اتخاذ نمود.

○ فرآیندهای استراتژی باید بر اساس فرکانس تغییرات محیط تعديل شوند، نه اینکه مطابق با برنامه‌های سابق داخلی تثبیت شوند.

• در نهایت، شرکت‌ها اغلب دارای واحدهای مجزا هستند که بر مقیاس‌های زمانی متفاوت متمرکز شده‌اند.

○ برای مثال، فروش، توسعه و تحقیق معمولاً افق‌های زمانی بسیار متفاوتی دارند.

○ باین‌حال، مقیاس‌های زمانی کسب‌وکار، پیوسته‌تر، گسترده‌تر و در هم تنیده‌تر می‌شوند

▪ تعداد ثابتی از مقیاس‌های زمانی از پیش تعیین‌شده ممکن است منعکس‌کننده تغییرات

مهمی مانند پدیداری مقیاس‌های زمانی جدید و الگوریتمی نباشد.

▪ علاوه بر این، «درازمدت» و «کوتاهمدت» می‌توانند با افزایش سرعت پدیده‌ها همگرا شوند.

- به‌عنوان مثال، محصولات پزشکی جدید معمولاً در چرخه‌های چندساله توسعه می‌یابند، اما بحران کووید ۱۹ مستلزم زمان‌بندی بسیار سریع بود.
- درنهایت، مقیاس زمانی مربوطه ممکن است قابل پیش‌بینی نباشد (مانند موج‌های بالقوه جدید عفونت‌ها) و بنابراین نمی‌توان آن را در هیچ مقیاس زمانی ثابتی قرار داد.

۱۴-۷-۲. استراتژی در مقیاس‌های زمانی چندگانه

یک چالش اساسی در تحقق یک استراتژی مقیاس زمانی چندگانه این است که مقیاس‌های زمانی مختلف، به رویکردهای استراتژیک متفاوتی نیاز دارند. ما قبلاً پنج رویکرد متمایز برای استراتژی و اجرا را شناسایی نمودیم که منعکس‌کننده قابلیت پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری و طاقت‌فرسایی محیط کسب‌وکار هستند.

۱. استراتژی کلاسیک: برای بازارهایی که قابل پیش‌بینی هستند،
 - پیشران‌ها را تجزیه و تحلیل کنید،
 - اقدامات خود را برنامه‌ریزی نمایید و
 - برنامه‌های پایدار را اجرا کنید.
۲. استراتژی انطباقی: برای بازارهایی که غیرقابل پیش‌بینی هستند،
 - بر روی فرصت‌های متعدد سرمایه‌گذاری کنید،
 - امیدوارکننده‌ترین موارد را انتخاب نمایید و
 - به سرعت مقیاس آن‌ها را افزایش دهید تا از فرصت‌های در حال تغییر استفاده کنید.
۳. استراتژی آرمان‌گرا: برای بازارهایی که قابل پیش‌بینی و شکل‌دهی هستند،
 - آینده را متصور شوید،
 - کسب‌وکاری ایجاد کنید تا چشم‌انداز تعریف‌شده را دنبال نماید و
 - در پیگیری این هدف پافشاری کنید.
۴. استراتژی شکل‌دهی: برای بازارهایی که می‌توان آن‌ها را شکل داد، اما نمی‌توان آن‌ها را پیش‌بینی کرد،
 - اکوسیستم گسترده‌ای از شرکا را ایجاد نمایید،
 - اقدامات آن‌ها را سازمان‌دهی کنید و
 - با هم تکامل یابید.
۵. استراتژی نوسازی: برای بازارها و موقعیت‌های طاقت‌فرسا (مانند بحران یا رکود)،

- سریع و عمل‌گرایانه واکنش نشان دهید تا از خطر اجتناب کنید.
- منابع را صرفه‌جویی نمایید و
- بعداً به سمت رشد حرکت کنید.

بحران کووید ۱۹ نشان داد که چگونه مسائل در مقیاس‌های زمانی مختلف اغلب به استفاده از رویکردهای استراتژیک متفاوت نیاز دارند.

- برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ، عملیات روزانه و تقاضا به شدت قابل پیش‌بینی است، بنابراین غالباً از یک استراتژی کلاسیک مبتنی بر برنامه‌ریزی و اجرای منظم بهره می‌گیرند.
- باین‌حال، در طول بحران کووید ۱۹، بازارها حتی در مقیاس‌های زمانی کوتاه غیرقابل پیش‌بینی شدند که به یک رویکرد انطباقی، متمرکز بر یادگیری سریع و تطبیق در زمان واقعی نیاز بود.
- طی بازه‌های زمانی چندماهه، اثرات قرنطینه‌های تحمیلی توسط دولت و رکود اقتصادی، بقای بسیاری از کسب‌وکارها را تهدید نمود و آن‌ها را مجبور به اجرای استراتژی نوسازی کرد.
- درحالی‌که عدم اطمینان زیادی در مورد آینده پس از بحران وجود دارد، ترجیحات مصرف‌کنندگان احتمالاً انعطاف‌پذیر خواهند بود، زیرا آن‌ها با تغییرات اجباری در سبک زندگی خود تطبیق یافته‌اند. از همین رو یک استراتژی آرمان‌گرا یا شکل‌دهی در چنین شرایطی کاربرد خواهد داشت.

این بحران همچنین نشان داد که چگونه مقیاس‌های زمانی مربوط به کسب‌وکار می‌توانند به سرعت تغییر یابند یا همگرا شوند.

- به‌عنوان مثال، پای متریکس، یک استارت‌آپ استخدام و استقرار افراد مستعد مبتنی بر علوم اعصاب / هوش مصنوعی، در ابتدا یک ره‌نگاشت محصول برای یک سال ایجاد کرد و در آن پیشنهاد پشتیبانی استخدامی خود را در اولویت قرار داد.
- باین‌حال، بسیاری از شرکت‌ها برنامه‌های استخدامی خود را با شیوع این بیماری کاهش دادند و در عوض بر روی استقرار مجدد نیروی کار موجود خود تمرکز نمودند.
- در نتیجه، پای متریکس تمرکز خود را بر پیشنهاد استقرار مجدد که قبلاً به‌عنوان یک اولویت بلندمدت در نظر گرفته می‌شدند، تغییر داد.

با پدیداری مقیاس‌های زمانی جدید و همگرایی مقیاس‌های زمانی موجود، کسب‌وکارها باید قابلیت دوسوتوانی زمانی^{۱۱۶} را در خود پرورش دهند

¹¹⁶ Temporal ambidexterity

- توانایی اعمال رویکردهای استراتژیک مختلف برای مسائل مختلف در مقیاس‌های زمانی متفاوت و تعدیل رویکرد با توجه به شرایط متغیر.

۱۴-۷-۳. تحقق استراتژی فراکتال

۱. سرعت موردنیاز و رویکرد استراتژیک هر کسب‌وکار را درک کنید

- در هر شرکتی، هر خط کسب‌وکار یا واحد جغرافیایی ممکن است مقیاس‌های زمانی مرتبط متفاوتی داشته باشد و به همان نسبت به رویکردهای متفاوتی برای استراتژی نیاز داشته باشد.
- از این‌رو، رهبران باید رویکردهای استراتژیک مناسب در مکان و زمان مناسب را شناسایی نمایند و به‌کارگیرند.

۲. بر قابلیت‌های زیربنایی رویکردهای مختلف به استراتژی مسلط شوید

- رهبران در شرکت‌های مستقر اغلب به کار در محیط‌های کلاسیک (پایدار، قابل پیش‌بینی) عادت دارند، اما رویکرد کلاسیک همیشه بهینه نیست.
- به‌منظور پرداختن به چالش‌ها در تمام مقیاس‌های زمانی، یک شرکت باید قادر به اعمال کل پالت رویکردهای استراتژیک باشد.
- به‌کارگیری استراتژی سنتی بالا به پایین در مقیاس‌های زمانی الگوریتمی امکان‌پذیر نیست.
- در عوض، شرکت‌ها باید رویکردی انطباقی داشته باشند و هوش مصنوعی، پلتفرم‌های داده و سیستم‌های تصمیم‌گیری را در حلقه‌های یادگیری مستقل ادغام نمایند.

۳. بر توانایی اقدام مبتنی بر مقیاس‌های زمانی چندگانه به‌طور هم‌زمان مسلط شوید

- ایجاد تعادل بین بهره‌برداری کوتاه‌مدت و اکتشاف بلندمدت یک چالش کسب‌وکاری همیشگی است که با پدیداری و همگرایی مقیاس‌های زمانی جدید حیاتی‌تر شده است.
- کسب‌وکارها با چالش‌های کوتاه‌مدت زیادی روبرو هستند که طبیعتاً به توجه رهبران نیاز دارند.
- با این حال، شرکت‌هایی که در مواجهه با تحولات، کنشگرانه عمل می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌هایی دارند که بیشتر منتظر می‌مانند و نیاز به رسیدگی زود هنگام به مسائل بلندمدت را تقویت می‌کنند.

۱۴-۷-۴. الهام از زیست‌شناسی

۱. بهینه‌سازی برای مقیاس‌های زمانی چندگانه:

- چهارپایانی که در محیط‌هایی با چندین قطعه زمین به چرا می‌پردازند، بین تغذیه از قطعه زمین فعلی‌شان (که فواید کوتاه‌مدتی دارد اما درنهایت منابع آن قطعه تمام می‌شود) و جست‌وجوی یک قطعه جدید (که هزینه‌های فوری را تحمیل می‌نماید، اما امنیت طولانی‌مدت بیشتری را تضمین می‌کند) با یک سبک‌سنگین مواجه می‌شوند.
- بنابراین بسیاری از حیوانات شروع به جست‌جوی یک قطعه زمین جدید در نقطه بهینه می‌کنند تا منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت را متعادل سازند
 - نمونه‌ای از آنچه به‌عنوان قضیه ارزش حاشیه‌ای^{۱۱۷} شناخته می‌شود.
- آغاز جست‌جو برای یک عرصه جدید چه زمانی برای کسب‌وکار شما مناسب است؟

۲. تطبیق سازوکارهای پاسخ با مقیاس‌های زمانی:

- موجودات زنده با استفاده از سازوکارهای مختلف به تغییر در محیط واکنش نشان می‌دهند و این سازوکارها با انجام تنظیماتی، از کوتاه‌مدت به بلندمدت تبدیل می‌شوند برگشت‌پذیری آن‌ها کاهش می‌یابد (شکل ۲۶).
 - به‌عنوان مثال، اگر محیط سردتر شود، حیوانات ممکن است بلافاصله بلرزند که سریع و به‌راحتی قابل برگشت است.
 - اما اگر خنک‌شدن محیط ادامه پیدا کند، تنظیمات اساسی تری مانند پناه‌گیری، انتقال به مکان‌های گرم‌تر یا افزایش ذخیره‌سازی چربی انجام می‌دهند که نسبتاً برگشت‌پذیر هستند.
 - اگر تغییرات ادامه یابند، ممکن است درنهایت از نظر ژنتیکی تکامل پیدا کنند تا با محیط‌های سرد انطباق یابند.
- سازوکارهای انطباق آبشاری برای کسب‌وکار شما چیست؟

¹¹⁷ Marginal Value Theorem

ارگانسیم‌ها مطابق با مقیاس‌های زمانی مناسب انطباق می‌یابند

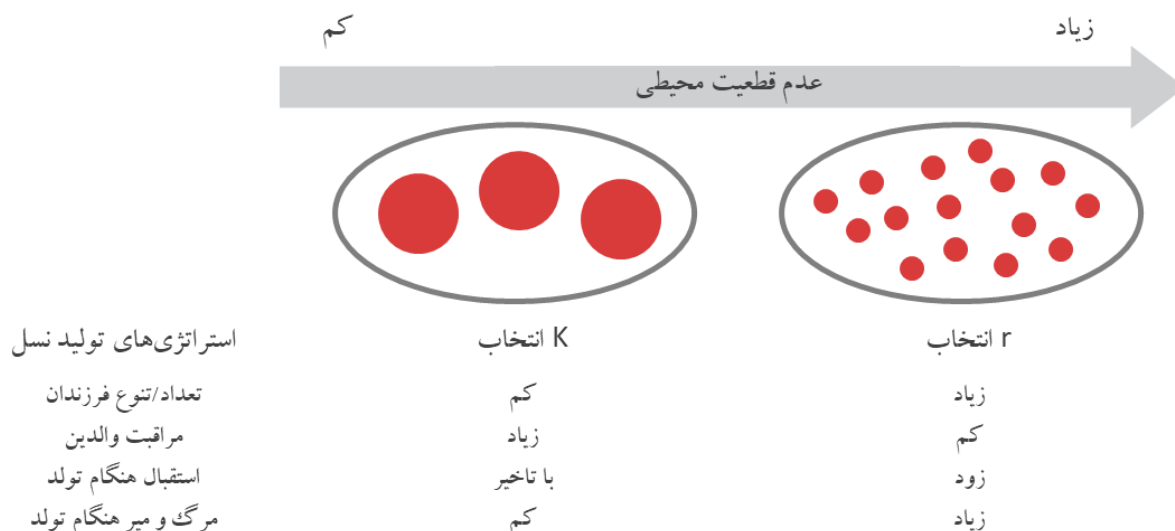


شکل ۲۶. ارگانسیم‌ها با استفاده از مکانسیم‌های مختلف و با انجام تنظیماتی که از کوتاه‌مدت به بلندمدت تغییر می‌یابند و برگشت‌پذیری آن‌ها کمتر می‌شود، به تغییر محیط پاسخ می‌دهند.

۳. به‌کارگیری انواع استراتژی‌ها برای محیط‌های مختلف:

- استراتژی‌های **تولیدمثل** را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:
 - **r انتخاب** که شامل تولید **فرزندان بسیار متنوع** با **فشار انتخاب** و **سرمایه‌گذاری کم** والدین است
 - **K انتخاب** که شامل **فرزندان کمتر** با **سرمایه‌گذاری بیشتر** والدین می‌شود.
 - گونه‌هایی مانند **باکتری‌ها** و **جوندگانی** که در محیط‌های **متحول‌شده** یا **نامطمئن** زندگی می‌کنند، تمایل دارند از **استراتژی‌های r** انتخاب استفاده کنند تا مطمئن شوند که بالاخره **«یک تیر به هدف برخورد می‌کند»**.
 - درحالی‌که گونه‌هایی مانند **فیل‌ها** یا **انسان‌ها** که در محیط‌های **باثبات‌تر** عمل می‌کنند، تمایل به استفاده از **استراتژی‌های K** انتخاب دارند (شکل ۲۷).
- کسب‌وکار شما باید کدام **نوآوری** یا **استراتژی ایجاد** کسب‌وکار جدید را در محیط **فعلی** اتخاذ نماید؟ (ریوز و کاندلون، ۲۰۲۲)

گونه‌های زیستی استراتژی انتخاب خود را متناسب با محیط‌های مختلف تطابق می‌دهند



شکل ۲۷. استراتژی‌های باروری را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: K انتخاب که شامل تولید فرزندان کمتر با سرمایه‌گذاری بیشتر والدین است و r انتخاب که شامل فرزندان بیشتر با سرمایه‌گذاری کمتر والدین می‌شود.

۸-۱۴. جمع‌بندی

فصل چهاردهم چالش‌ها و پیچیدگی‌های مرتبط با مدیریت مقیاس‌های زمانی چندگانه در کسب و کار و جامعه را مورد بررسی قرار داد. در اینجا نکات کلیدی و بینش‌های این فصل ارائه شده است:

- **افق‌های زمانی متنوع:** این فصل نشان می‌دهد که چگونه کسب و کارها و جوامع به طور فزاینده‌ای با نیاز به استراتژی در بازه‌های زمانی مختلف، از یک میکروثانیه در معاملات گرفته تا چندین دهه برای روندهای زیست‌محیطی و اجتماعی، مواجه هستند.
- **تأثیر فناوری و مسائل زیست‌محیطی/اجتماعی:** پیشرفت هوش مصنوعی تصمیم‌گیری سریع را امکان‌پذیر کرده است، این در حالیست که چالش‌های اجتماعی و محیطی در طول زمان شدیدتر شده‌اند و نیاز به رویکردهای مسئولانه و انطباقی برای مدیریت در مقیاس‌های زمانی چندگانه را ایجاد نموده است.
- **رویکردهای جدید مورد نیاز:** راه‌های ساده‌دیگر برای پرداختن به پیچیدگی‌های مدیریت مقیاس‌های زمانی چندگانه کافی نیستند. در عوض، رویکردهای جدید و مشارکتی برای حل چالش‌های درهم‌تنیده ناشی از تصمیم‌گیری در کوتاه‌مدت و بلندمدت ضروری هستند.

- **راه حل های مشارکتی:** بسیاری از چالش های ناشی از مقیاس های زمانی چندگانه، مانند پایداری زیست محیطی و توسعه اقتصادی، نیازمند تلاش های مشترک بین سازمان ها و بخش ها هستند. همکاری و مسئولیت مشترک برای مقابله با این مسائل پیچیده و بلندمدت ضروری است.
- **استراتژی های موفقیت:** در این فصل چندین استراتژی برای مدیریت مؤثر مقیاس های زمانی متعدد، از جمله پذیرش تضادها، معماری فرآیندهای تصمیم گیری برای تمرکز متعادل، درک سیستم های بزرگ تر، اعمال مکانیسم های انطباقی و تعهد تدریجی به تصمیم ها پرداختیم.

در پایان، این فصل بر اهمیت شناخت و پرداختن به چالش های به هم پیوسته مدیریت مقیاس های زمانی چندگانه در کسب و کار و جامعه تأکید می کند. با پذیرش پیچیدگی، تقویت همکاری و اتخاذ استراتژی های انطباقی، سازمان ها و جوامع می توانند چشم انداز پویای مقیاس های زمانی را به طور مؤثرتر و پایدارتر مدیریت کنند.

واژگان تخصصی

واژه انگلیسی	معادل فارسی
adaptive	انطباقی
Agility	چابکی
Ambidexterity	دوسوتوانی
Buffering	میان‌گیری
business as usual	کسب‌وکار طبق روال عادی
Business-to-business	کسب‌وکار به کسب‌وکار
Calibrating	واسنجی
Cash cows	گاو شیرده
classic	کلاسیک
Consolidation	تحکیم
Data flywheel	چرخ لنگر داده
Deliberate	حسابگر
Discount rates	نرخ‌های تنزیل
Emerging markets	در حال پدیداری
Environmental monitoring	پایش محیطی
Environmental scanning	پویش محیطی
Experimenter	آزمایشگر
Generalist	بازیگران غالب
Gig economy	اقتصاد گیگ
harshness	طاقت‌فرسا
Hyperbolic discounting	نرخ تنزیل هایپربولیک
Locus	بودگاه
Malleability	انعطاف‌پذیری
Marginal Value Theorem	قضیه ارزش حاشیه‌ای
Maverick scan	پویش موارد نامتعارف
Metaprocesses	فرافرآیندها
Migrator	مهاجر
Modulation	مدوله‌سازی
Proactivity	کنشگری
Progressive irreversibility	برگشت‌ناپذیری پیشرونده

projections	پیش‌نمایی
Readiness	آمادگی
Reciprocal	تراگرایی
Recursive	بازگشتی
renwal	نوسازی
Resilience	تاب‌آوری
Responsiveness	پاسخگویی
Scenario analysis	تحلیل فرآیندهای
shaping	شکل‌دهی
Sprinter	دوند
Switching	جاب‌جایی
visionary	آرمان‌گرا
Voyager	اکتشافگر
Zero-based budgeting	بودجه‌ریزی مبتنی بر نیاز

سید حسین جلالی، ۱۳۹۵، «استراتژی رسیدن به استراژی»، انتشارات آریانا قلم

- Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, Co-opetition (New York: Currency Doubleday), 1996
- Alan Kay,” TED Speaker, May 17, 2014, www.ted.com/speakers/alan_kay
- BCG Strategy Institute analysis, “Increasing Unpredictability of Returns 1950–2010,”
- BCG, “DICE: How to Beat the Odds in Program Execution,” August 2014
- BCG, “Investigating the Impact of Experience Curves on the Development of Brazil’s Presalt Cluster: Applying Experience Curves to Oil-Field Development,” BCG article, September 2011
- Birger Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180;
- Boele De Raad, “The big five personality factors: the psycholexical approach to personality” Hogrefe & Huber Publishers, 2000.
- Bruce D. Henderson, “The Experience Curve,” BCG Perspectives, 1968
- Bruce D. Henderson, “The Origin of Strategy,” Harvard Business Review, November 1989
- Bruce D. Henderson, “The Product Portfolio,” BCG Perspectives, 1970
- Bruce D. Henderson, “The Rule of Three and Four,” BCG Perspectives, 1976,
- BSG, “business unit strategy growth experience curve”, 1968, <https://www.bcg.com/publications/1968/business-unit-strategy-growth-experience-curve>
- C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May–June 1990
- C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
- Charles Fine, Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage (New York: Basic Books, 1999)
- Daniel Pantaleo and Nirmal Pal, From Strategy to Execution: Turning Accelerated Global Change into Opportunity (Berlin: Springer, 2008), 10
- Donald Rumsfeld, “Donald Rumsfeld Unknown Unknowns!” YouTube, August 7, 2009
- Drucker, Peter F. "The theory of the business." Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management 2 (1994): 258-282
- Edward R. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach (Boston: Pitman, 1984)
- Frank Rothaermel., “Strategic Management”, McGraw Hill, 2016
- Gary Hamel and C.K. Prahalad, Competing for the Future (Boston: Harvard Business Review Press, 1996)

George Stalk, "Time: The Next Source of Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, July–August 1988

George Stalk, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March–April 1992

Goodreads, "Peter F. Drucker," Quotes, May 8, 2014

Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan Eisner, Seung-Hyun Lee, *Strategic Management Text And Cases*, McGraw-Hill Education, 2020

Henry Chesbrough, "Open Innovation: The New Imperative for Creating Profit from Technology," *Academy of Management Perspectives* 20, no. 2 (2006): 86–88

Henry Mintzberg, "Patterns in Strategy Formation," *Management Science* 24, no. 9 (1978): 934–948

Informa Australia, "BHP Billiton: Flexibility Needed in Mining Industry," *Mining and Resources*, September 27, 2013

James F. Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (New York: Harper Business Press, 1996)

Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120;

Jeanie D. Duck, *The Change Monster: The Human Forces That Fuel or Foil Corporate Transformation and Change* (New York: Three Rivers Press, 2001)

John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996);

Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review*, January–February 1995

Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull, "Strategy as Simple Rules," *Harvard Business Review*, January 2001

Knut Haanæs, Martin Reeves, and Jules Wurlod, "2-percent-company", 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/2-percent-company>

Martin Reeves and Alex Bernhardt, "Systems Advantage," *BCG Perspectives*, June 2011

Martin Reeves and François Candelon, "Dynamic Business Strategy: Competing in a Fast-changing, Uncertain Context", *De Gruyter*, 2022

Martin Reeves and Kevin Whitaker, "Competing on the Rate of Learning", 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/competing-rate-learning>

Martin Reeves and Mike Deimler, "Adaptability: The New Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, August 2011

Martin Reeves et al., "Ambidexterity: The Art of Thriving in Complex Environments," *BCG Perspectives*, February 2013

Martin Reeves et al., "Lean, but Not Yet Mean: Why Transformation Needs a Second Chapter," *BCG Perspectives*, October 2013

Martin Reeves et al., “Signal Advantage,” BCG Perspectives, February 2010

Martin Reeves, Claire Love, and Philipp Tillmanns, “Your Strategy Needs a Strategy,” Harvard Business Review, September 2012

Martin Reeves, George Stalk, and Jussi Lehtinen, “Lessons from Mavericks: Staying Big by Acting Small,” BCG Perspectives, June 2013

Martin Reeves, Gerry Hansell, Kevin Whitaker, Harshal Parikh, and Hen Lotan, “The Global Landscape of Corporate Vitality”, 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/global-landscape-of-corporate-vitality>

Martin Reeves, Kevin Whitaker, and Mark Abraham, “Sensing and Shaping the Post-COVID Era”, 2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19>

Martin Reeves, Kevin Whitaker, Saumeet Nanda, “Fractal Strategy: Responding to COVID-19 Effectively on Multiple Timescales”, 2020, <https://bcghendersoninstitute.com/fractal-strategy/>

Martin Reeves, Knut Haanæs, and Kaelin Goulet, “Turning Around the Successful Company,” BCG Perspectives, December 2013

Martin Reeves, Mike Deimler, and George Stalk, “BCG Classics Revisited: The Rule of Three and Four,” BCG Perspectives, December 2012

Martin Reeves, Sandy Moose, and Thijs Venema, “BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix,” BCG Perspectives, June 2014

Martin Reeves, Simon Levin, and Kevin Whitaker, “Leaping Before the Platform Burns”, 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/leaping-before-platform-burns-increasing-necessity-preemptive-innovation>

Martin Reeves, Yves Morieux, and Mike Deimler, “People Advantage,” BCG Perspectives, March 2010

Michael Hammer and James A. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperCollins, 1993);

Michael Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy,” Harvard Business Review, March–April 1979, 137–145

Michael Porter, “What Is Strategy?” Harvard Business Review, November 1, 1996

Perry Keenan et al., “Strategic Initiative Management: The PMO Imperative,” BCG Perspectives, November 2013

Philip Evans and Tom Wurster, *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999)

Philippe C. Haspeslagh, “Portfolio Planning: Uses and Limits,” *Harvard Business Review*, January 1982. <https://hbr.org/1982/01/uses-and-limits>.

Reeves, M., & Haanaes, K. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Harvard Business Review Press

Richard Lochridge, “Strategy in the 1980s,” BCG Perspectives, 1981

Richard Nelson and Sidney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1985);

Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery Driven Planning: Turning Conventional Planning on Its Head," DeepCanyon, August 1999

Robert S. Kaplan and William J. Bruns, *Accounting and Management: A Field Study Perspective* (Boston: Harvard Business Review Press, 1987);

Ronald Coase, "The Nature of the Firm," 1937

Stephen Nale, "The 100 Greatest Steve Jobs Quotes," Complex, October 5, 2012, www.complex.com/pop-culture/2012/10/steve-jobs-quotes/

Tom M. Hout and George Stalk, *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets* (New York: Free Press, 1990)

W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant," *Harvard Business Review*, October 2004