

قمار رشد

**زمان مناسب برای ریسک روی کسب و کارهای جدید و نحوه
جلوگیری از شکست‌های پرهزینه**

فصل ۱: چالشی به نام کسب‌وکار جدید	۳
فصل ۲: غلبه بر شانس	۱۰
فصل ۳: مشکلات مربوط به ایجاد پایه‌های جدید	۲۴
فصل ۴: زمانی که رشد کند از قمار بهتر است	۳۷
فصل ۵: چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید	۵۳
فصل ۶: متنوع‌سازی	۸۵
فصل ۷: در جستجوی کسب‌وکار جدید	۱۰۱
فصل ۸: نقش واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه	۱۱۷
فصل ۹: جایابی و پشتیبانی از کسب‌وکارهای جدید	۱۳۲
فصل ۱۰: عصر واقع‌گرایی	۱۴۹
پیوست الف: توصیه سایر نویسندگان	۱۵۲
پیوست ب: پایگاه داده داستان‌های موفقیت	۱۶۹

فصل ۱: چالشی به نام کسب‌وکار جدید

تصور کنید مدیر ارشد شرکت مک‌دونالد یا اینتل هستید. هر دو شرکت، تاریخچه بسیار موفقی دارند. اینتل در دهه ۱۹۷۰ کار خود را با تولید مدارهای یکپارچه^۱ برای محصولات حافظه‌ای^۲ شروع کرد. این شرکت در دهه ۱۹۸۰ بر ریزپردازنده تمرکز کرد و تا سال ۲۰۰۰ ارزش شرکت بالغ بر ۴۰۰ میلیارد دلار بود. مک‌دونالد در دهه ۱۹۵۰ تاسیس شد. از آن به بعد این شرکت تبدیل به شناخته شده‌ترین شرکت زنجیره‌ای فست‌فود در جهان شد و در سال ۲۰۰۰ ارزش بازار آن بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار بود.

هر دو شرکت با چالش سختی مواجه‌اند: آینده در صورتی به خوبی گذشته خواهد بود که شما (یکی از مدیران ارشد تیم مدیریت) بتوانید مسیرهای جدیدی برای رشد پیدا کنید. خوشبختانه، هر دو شرکت در صنایع در حال رشد قرار دارند. انتظار می‌رود تقاضا برای نیمه هادی‌ها و رستوران‌ها افزایش یابد. اما بخش‌هایی که اینتل و مک‌دونالد در آن از همه قوی‌ترند - ریزپردازنده و همبرگر - ضعیف به‌شمار می‌روند. در حقیقت، عملکرد اخیر آنها پایین بوده است. در سال ۲۰۰۳ مک‌دونالد اولین زیان فصلی خود را طی ۴۰ سال منتشر کرد و درآمد اینتل در سال ۲۰۰۲ یک سوم بیشترین میزان درآمدش بود. به علاوه، هر دو شرکت منابع فراوانی را به کسب‌وکارهای رشدی جدیدی^۳ تخصیص داده‌اند که در آنها موفقیتی کسب نکردند. لذا، مدیران ارشد این شرکت‌ها چه کاری باید انجام دهند؟ آیا باید ابتکارات^۴ کوچکی را شروع کنند؟ آیا باید قمار بزرگی روی بعضی از اکتساب‌های اصلی یا سرمایه‌گذاری‌های جدیدی انجام دهند؟ آیا باید محتاط‌تر باشند؟

داستان اینتل

اینتل در ۱۰ سال اخیر تلاش‌های بسیاری برای ورود به کسب‌وکارهای جدید انجام داده است. بعضی از آنها موفق بوده‌اند، اما بسیاری از آنها نه. خوشبختانه، بسیاری از تلاش‌های اینتل به طور دقیقی توسط یکی از دانشگاهیان تحسین شده در حوزه ایجاد کسب‌وکار جدید یعنی فروپوسور رابرت برگلمن^۵ مورد مطالعه قرار گرفته و خلاصه آن در کتاب «استراتژی تقدیر است»^۶ آورده شده است.

اینتل حیات خود را در دهه ۱۹۷۰ با استفاده از مدارهای یکپارچه برای تولید محصولات حافظه الکترونیکی شروع کرد. شرکت به علت فناوری برتر و مهارت‌های طراحی، رهبر بازار بود. همزمان با رشد بازار حافظه، اینتل کم‌کم سهم بازار را به رقبای تهاجمی که به جای فناوری برتر بر حجم تمرکز داشتند واگذار می‌کرد. اما اینتل به دلیل تقاضای تصادفی مشتریان^۷ ژاپنی، شروع به طراحی ریزپردازنده کرد. همزمان با کوچک شدن بازار حافظه، توجه‌ها به سمت محصولات با فناوری برتر و سود بیشتر نظیر ریزپردازنده‌ها معطوف شد. تا اوایل دهه ۱۹۸۰ بر خلاف نظر مدیرعامل شرکت - گردون مور^۸ - که شرکت را همچنان به مثابه یک شرکت حافظه‌ای توصیف می‌کرد، اینتل از منظر سود و تعهد فناورانه تبدیل به یک شرکت ریزپردازنده شده بود. در واقع، جهت تکمیل این دگرگونی و خروج از کسب‌وکار حافظه، نیاز به تغییر رهبری از مور به اندی گرو بود.

سپس اینتل وارد یک دوره طلایی ۱۵ ساله شد که طی آن، سلطه بر بازار ریزپردازنده‌های کامپیوترهای شخصی و سرورها باعث رشد و سودآوری فوق‌العاده شرکت شد. طی این دوره، تلاش‌های بسیاری برای ورود به کسب‌وکارهای جدید صورت پذیرفت. بعضی از آنها برای کمک به توسعه کسب‌وکار کانونی^۹ ریزپردازنده‌ها در حوزه‌های جدید و بعضی دیگر در ارتباط با فرصت‌های رشد خارج از استراتژی کسب‌وکار کانونی بودند. مدیران اینتل حتی این دو نوع اقدامات را «جاب ۱»^{۱۰} (توسعه کانون) و «جاب ۲»^{۱۱} (ورای کانون)^{۱۲} نامگذاری کردند. در عمل، تعیین عینی این که آیا یک ابتکار جدید، جاب ۱ یا ۲ است ساده نبود. اما روشی که در داخل اینتل با این اقدام برخورد می‌شد به شدت به نحوه نگاه مدیران وابسته بود.

¹ Integrated circuits (IC)

² Memory products

³ New growth businesses

⁴ Initiatives

⁵ Burgelman

⁶ Strategy Is Destiny

⁷ Gordon Moore

⁸ Core business

⁹ Job 1

¹ Job 2

0

¹ Beyond the core

1

در سال ۱۹۹۳ فرانک گیل^۱ عهده‌دار اینتل پروداکتس گروپ (آی‌پی‌جی)^۲ (واحد سازمانی مسئول اغلب ابتکارات مربوط به جاب ۲) شد. این واحد شامل کسب‌وکارهای جدیدی از قبیل مادربرد کامپیوترهای شخصی، کارت‌های لن، فکس مودم و ... می‌شد. طبق گفته برگلمن، گیل در تلاش برای خلق کسب‌وکار چشمگیر جدیدی^۳ برای اینتل بود. «چالش اصلی من در بدو ورود به آی‌پی‌جی، یافتن فرصتهایی برای ایجاد کسب‌وکار چشمگیر بدون ایجاد رقابت با مشتریانمان بود. جیم جانسون^۴ یکی از زیردستان گیل اینگونه شرح می‌دهد: «اندی [گرو] به دنبال خطر محصول دومی برای ایجاد توازن ریزپردازنده‌ها بود».

اما تا سال ۱۹۹۹، پیشرفت اندکی ایجاد شده بود. برگلمن اینگونه نتیجه می‌گیرد:

به‌رغم ظهور فرصت‌های جدید بسیار در صنعت کامپیوتر و ایده‌های جدید در داخل شرکت، اینتل در تبدیل این ایده‌ها به کسب‌وکارهای مستقل مشکل داشت. گرو روی حدود پانزده ابتکار غیر ریزپردازنده‌ای حساب باز کرد و تنها شاهد موفقیت تراشه، مادربرد، شبکه‌بندی^۵ و اینتل کپیتال^۶ بود.

در واقع، معیارهای او برای موفقیت محدود بودند. تنها اینتل کپیتال بازده سرمایه معقولی داشت. علت عدم موفقیت اینتل تا حدی به این علت بود که کسب‌وکار کانونی ریزپردازنده در حال رشد بسیار سریعی بود و پشتیبانی شدیدی را طلب می‌نمود و به ابتکاراتی که از منظر «جاب ۱» توجیه‌پذیر نبودند به دیده شک نگاه می‌شد. بر خلاف بیان عزم برای ایجاد و رشد کسب‌وکار چشمگیر جدید، پشتیبانی از آن ضعیف بود. این امر باعث شد تا کریگ برت^۷ جانشین گرو، کسب‌وکار ریزپردازنده‌ها را گیاه قطران^۸ بنامد؛ مقایسه با یک گیاه بیابانی که هر چیزی که را در نزدیکی خود در حال رشد است از بین می‌برد.

دلیل دیگر شکست، مشکلی بود که اینتل در مدیریت کسب‌وکارهایی با مدل‌های کسب‌وکاری^۹ متفاوت داشت. موفقیت‌ها بستگی به نزدیک بودن به ریزپردازنده‌ها و پیش‌بینی‌پذیر بودن داشتند. نیازهای کسب‌وکار ریزپردازنده‌ها و پیشرفت فناوری قابل پیش‌بینی آن بود که فرهنگ، ساختار وظیفه‌ای^{۱۰} و قوانین سرانگشتی مدیریتی اینتل را به پیش می‌بردند. اینتل در کسب‌وکارهایی با قوانین و قضاوت‌های فناوریانه متفاوتی که وابستگی زیادی به بینش نسبت به آینده داشتند در تنازع و کشمکش بود. فرانک گیل^{۱۱} اینگونه بیان می‌کند:

زمانی که سازماندهی (ساختار) وظیفه‌ای برای کسب‌وکار کانونی ریزپردازنده‌ها بسیار خوب جواب می‌داد، برای گروه من که وابسته به پشتیبانی گروه‌های وظیفه‌ای بود شرایط بسیار دشوار بود.

در مجموع، اندی گرو به این نتیجه رسید که نمی‌تواند کسب‌وکار چشمگیر جدیدی راه بیندازد. بعد از آنکه او ردای مدیرعاملی را به کریگ برت^{۱۲} واگذار کرد، در یک کلاس درس ام‌بی‌ای^{۱۳} در استنفورد اینگونه اذعان داشت:

مدیرعامل قبلی می‌دانست که زمان رکود کسب‌وکار ریزپردازنده‌ها فرا رسیده است. او خیلی تلاش کرد تا فرصت‌های کسب‌وکاری جدیدی ایجاد کند اما تقریباً همه آنها ناموفق بودند.

همراه با ورود کریگ برت، انرژی جدیدی برای حرکت دادن اینتل به سمت کسب‌وکار جدید به وجود آمد. اولین اقدام او تعیین مسیر توسعه بود. او تصمیم گرفت که مأموریت اینتل از «شرکت ریزپردازنده»^{۱۴} به «شرکت اینترنت محور»^{۱۵} تغییر یابد. تمرکز از کامپیوتر به اینترنت تغییر

¹ Frank Gill

² Intel Products Group (IPG)

³ Significant new business

⁴ Jim Johnson

⁵ Networking

⁶ Intel capital

⁷ Craig Barrett

⁸ Creosote bush

⁹ Business model

¹ Functional structure 0

¹ Frank Gill 1

¹ Craig Barrett 2

¹ MBA 3

¹ Being a microprocessor company

¹ Internet building block company

یافت. کاهش محسوس در رشد فروش این فوریت در تغییر را تقویت کرد. درآمد در سال ۱۹۹۸ (سالی که برت مسئولیت را برعهده گرفت) تنها ۵ درصد رشد داشت.

داستان مک‌دونالد

مک‌دونالد نزدیک به ۴۰ سال عملکردی استثنایی داشت. بعد از تاسیس در سال ۱۹۵۵، شرکت توسط ری کروک^۱ که شتیاق‌اش به ارزش پول و انسجام بود) به پیش برده می‌شد. مک‌دونالد در سال ۱۹۶۵ در بورس عرضه شد و با افتتاح سریع رستوران، از رقبایش پیشی گرفت. سپس شرکت رشدش را با بین‌المللی شدن ادامه داد. تا ۱۹۹۵ نزدیک به ۵۰ درصد از درآمد عملیاتی شرکت از خارج امریکای شمالی به‌دست می‌آمد و در ۱۹۹۷، ۷۰ درصد رستوران‌های جدیدش در خارج امریکای شمالی افتتاح می‌شد.

تا سال ۱۹۹۸، مک‌دونالد ۲۵،۰۰۰ رستوران در ۱۱۵ کشور راه‌اندازی کرده بود. در آن سال جک گرینبرگ^۲ تنها چهارمین مدیرعامل تاریخ مک‌دونالد بود. او توانست در اولین گزارش سالانه خود به رکورد ۱۰ ساله ۲۱ درصد بازده کل سالانه به سهامداران دست یابد.

اما او در خصوص توانایی شرکت در ادامه رکورد عملکرد در بلندمدت نگران بود. پتانسیل رشد در کسب‌وکار کانونی همبرگر در حال کاهش، موقعیت قوی شرکت در بازار امریکا در حال تهدید شدن، فرصت‌های رشد در بازارهای بین‌المللی در حال کاهش و نگرانی مشتریان درباره گوشت گاو و غذاهای چرب در حال افزایش بود. در حقیقت، نتایج مالی در دو سال ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ رضایت‌بخش نبود. کوینلن^۳ نامه سهامداران را با یک عذرخواهی باز کرد: «۱۹۹۷ سالی ناامیدکننده‌ای بود».

اولین ابتکار گرینبرگ تمرکز بر احیای عملکرد در امریکا با راه‌اندازی «میدفوریو»^۴ بود. این ابتکار نیاز به سرمایه‌گذاری در تمام رستوران‌های امریکا داشت؛ هزینه‌ای که سود ۱۹۹۸ را تحت تاثیر قرار می‌داد. همچنین افتتاح رستوران‌های جدید را از ۲،۵۰۰ عدد در سال به کمتر از ۲،۰۰۰ رساند. همزمان، شروع به جستجوی فرصت‌هایی برای ورود به کسب‌وکارهای جدید کرد. در سال ۱۹۹۸ کمتر از ۵۰ درصد از سهام چیپولت مک‌زیکن گریل^۵ (رستوران زنجیره‌ای با ۱۴ شعبه در دنور) را در راستای استراتژی «خلق فرصت‌های اضافی فرانشیز برای فرنشایزهای مک‌دونالد» اکتساب کرد. در ۱۹۹۹ دوناتوس پیتزا^۶ (رستوران زنجیره‌ای با ۱۴۳ شعبه در امریکا) را در راستای فرصتی برای «یادگیری درباره اینکه چگونه شایستگی‌های مک‌دونالد در املاک، عملیات رستوران، بازاریابی و زیرساخت‌های منحصربه‌فرد جهانی تأمین می‌توانند اهرم ایجاد نمایند» اکتساب نمود. همچنین یک کافه زنجیره‌ای با ۳۰ فروشگاه در انگلستان (یعنی آروما کافی) را اکتساب نمود.

جیم کانتالوپو^۷ مدیرعامل بخش بین‌المللی مک‌دونالد استراتژی شرکت را از منظر سهم مک‌دونالد از رستوران‌های خدمات سریع^۸ شرح می‌دهد. این برندهای جدید «توانایی ما را در خدمت‌رسانی به مشتریان در صنعت رستوران‌های خدمات سریع افزایش می‌دهد».

ما این امر را مدیون سهامداران، مالکان/گردانندگان، کارکنان و تأمین‌کنندگان هستیم تا با دقت نظر فرصت‌های تکمیلی و منتخب را جهت تسخیر سهم بیشتر بازار غذای دور از خانه کشف نماییم.

در سال‌های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ دیگر ابتکارات به شرح زیر بودند:

- اکتساب بستون مارکت^۹، شرکت زنجیره‌ای با ۹۰۰ رستوران با قابلیت تبدیل شدن بعضی از آنها به مک‌دونالد یا دوناتوس یا چیپولت یا چیپولت پارتنربردز.

- سرمایه‌گذاری در فود دات کام، شرکتی که به علت سفارش اینترنتی و خدمات تحویل خود معروف بود.

¹ Ray Kroc

² Jack Greenberg

³ Annual total return to shareholders

⁴ Quinlan

⁵ Made For You

⁶ Chipotle Mexican Grill

⁷ Franchising

⁸ Donatos Pizza

⁹ Aroma Café

¹ Jim Cantalupo 0

¹ Quick service restaurant 1

¹ Boston Market 2

- سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک^۱ با ایسل کی کی آر برای راه‌اندازی ای‌مک‌دیجیتال^۲، ابزاری برای ایجاد تبادلات تجاری و پلتفرم‌های خدمات کسب‌وکاری که قوت‌های مک‌دونالد را اهرم قرار می‌دهند.

- سهام خُرد پرت‌ای‌منیجر^۳، فروشگاه زنجیره‌ای ساندویچ در انگلستان.

- آزمایش دو مفهوم جدید مک‌دونالد: مک‌دونالد با یک دینرانساید^۴ شامل خدمات میز و منویی ۱۲۲ آیتمی و مک‌کافی^۵، آرایه‌کننده گورمه کافی و محصولات مرتبط با آن.

- در نهایت در سال ۲۰۰۲، مک‌دونالد قراردادی با رستوران زنجیره‌ای ایتالیایی فازولی^۶ با ۴۰۰ شعبه برای توسعه این مفهوم در سه بازار امریکا امضا کرد که این قرارداد اجازه خرید شرکت را به مک‌دونالد می‌داد.

این سرعت در پیشبرد ابتکارات تا حدی با تصمیمی که در سال ۱۹۹۹ اختیار ابتکارات رشد جدید را به مدیر استراتژی وقت (یعنی متس لدرهوسن) می‌داد تقویت شد. حال او مسئول کسب‌وکارهای جدید و تحریک نوآوری (به غیر از پارتنربرندها) شده بود. تفکرات او در جمله زیر خلاصه شده‌اند:

درباره چالش‌های رشدمان بسیار منطقی هستیم. می‌دانیم که تشخیص مسیرهای جدید رشد تا چه حد دشوار است. یکاَش پاسخ‌های بیشتری برای پرسش‌های شما داشتیم، اما نداریم. همه آن چیزی که می‌دانیم این است که برای حفظ رشد باید تلاش کنیم. می‌دانیم که درماندگی ناشی از عدم قطعیت بسیار بهتر از قطعیتِ درماندگی است.^۷ اگر برای رشد تلاش نکنیم، شکست خواهیم خورد و اگر تلاش نماییم حداقل شانس رشد پایدار را خواهیم داشت.

کانال^۸ کسب‌وکارهای جدید باید پویا و پرتحرک باشد. ابتکارات باید در مراحل مختلف توسعه پخش باشند. زمانی که کسب‌وکاری بزرگ به نقطه واماندگی می‌رسد، ایجاد و توسعه ابتکارات جدید زمانبر می‌شوند. لذا، این پروژه‌ها باید همزمان در این کانال وجود داشته باشند. این موضوع بدان معنا نیست که باید ۱۰۰۰ ابتکار جدید داشته باشید. من از این امر متنفرم. ولی بدان معناست که شما نباید اجازه دهید تا کانال خالی شود. تاریخچه اخیر اینتل و مک‌دونالد

در اوایل ۱۹۹۹، کریگ برت تصمیم گرفت تعهد اینتل به کسب‌وکارهای جدید را افزایش دهد. این اقدام پاسخی به درخواست بالای مدیران اجرایی در یک برنامه مدیریت داخلی تحت عنوان «رشد دادن کسب‌وکار» بود. این برنامه از کسب‌وکار ریزپردازنده اینتل تحت نام کسب‌وکار «آبی» و از کسب‌وکارهای جدید تحت نام کسب‌وکارهای «سبز» یاد کرده بود.

برت، گری پارکر^۹ یکی از دو معاون مدیرعامل را مسئول کسب‌وکارهای سبز تحت عنوان گروه کسب‌وکارهای جدید قرار داد. گروه کسب‌وکارهای جدید مشتمل بر یک ابتکار بزرگ (یعنی اینتل دیتا سرویسز)^{۱۱} و چندین ابتکار کوچک بود. پارکر اذعان داشت: ما بر دو حوزه متمرکز هستیم، اینترنت و ابزار کاربردی.

اما به‌رغم راه‌اندازی گروه کسب‌وکارهای جدید و تصمیم‌گماردن پال اتلینی (مسئول کسب‌وکار کانونی) مبنی بر آزادسازی زمان کریگ برت، تلاش‌های اینتل همچنان مشکلی را حل نکردند. برگلمن اذعان می‌نماید که در اوایل سال ۲۰۰۱ زمانی که جان ماینر^{۱۲} در حال گرفتن مسئولیت کسب‌وکارهای جدید از گری پارکر بازنشسته بود، مدیریت ارشد به این نتیجه رسیده بود که ایجاد کسب‌وکار جدید نامرتبط با کسب‌وکار کانونی

¹ Joint venture

² Accel-KKR

³ eMac Digital

⁴ Pret A Manger

⁵ Diner Inside

⁶ McCafe

⁷ Fazoli's

^۸The misery of uncertainty is less than the certainty of misery

⁹ Pipeline

منظور جریانی از کسب‌وکارها، مدل‌های کسب‌وکاری و ایده‌های کسب‌وکاری جدید است. [م]

¹ Gerry Parker

0

¹ Intel Data Services

1

¹ John Miner

2

بسیار دشوار است. علاوه بر این چشم‌انداز بلاک‌اینترنت‌بیلدینگ^۱ در حال تقلیل یافتن به پی‌سی‌پلاس^۲ بود که خود دلیل بر تمرکز آتی اینتل بر کسب‌وکارهای نزدیک به کسب‌وکارهای ناحیه مرکزی پی‌سی و ریزپردازنده شرکت محسوب می‌شود.

در سال ۲۰۰۳ اینتل اعلام کرد که قصد دارد با یک میلیارد دلار خسارت از صنعت میزبانی وب خارج شود. اما شرکت در سال ۲۰۰۴ بدون ترس از شکست‌های مداوم، متعهد به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مربوط به متنوع‌سازی^۳ شد. تمرکز بر تراشه ولی جاه‌طلبی^۴ نهایی تسلط بر بخش‌های تکمیلی صنعت تراشه بود. اینتل بیش از ۸۰ درصد بازار پی‌سی و سرور را در اختیار داشت. جاه‌طلبی شرکت ورود و تسلط بر بازارهای تراشه برای صفحه‌های نمایش تخت، دستگاه‌های پخش شخصی، وای-مکس، فناوری بی‌سیم جدید و گوشی‌های تلفن همراه بود. در زمان نگارش این کتاب، میزان پیشرفت این جاه‌طلبی‌ها متفاوت بود. در آگوست ۲۰۰۴ اینتل اعلام کرد که به علت تاخیر در تراشه‌های نسل بعدی کامپیوترهایش، در برنامه‌های ورود به کسب‌وکار تلویزیون پروجکشنی^۵ دچار تردید شده است. پنتیوم‌های ۴ گرمای بسیار زیادی تولید می‌کردند. به علاوه، اینتل در حال از دست دادن بازار و رهبری فنی به رقیب کوچک خود یعنی ادونست‌مایکرودیوایسز^۶ بود.

در اوایل سال ۲۰۰۵ پل اوتلینی^۷ به علت جابجایی کریگ برت در ماه می، خبر از یک تجدید سازماندهی در مورد پلتفرم‌های کاربری داد. در همین حین، ادونست‌مایکرودیوایسز به دلیل قیمت‌های تهاجمی اینتل در محصولات فلش مموری، اخطار سود منتشر نمود.

جدیدترین تجربه مک‌دونالد نیز تا حدی مشابه بود. در بین سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۲ عملکرد کسب‌وکار کانونی همبرگر بسیار کمتر از انتظار بود و در سال ۲۰۰۲ جیم کانتالوپو جایگزین جک گرینبرگ شد. در تغییرات مدیریتی نیز متز لدرهاسن مسئول کنونی استراتژی و نوآوری، مسئول بخش پارتنربرندز نیز شد.

پیام مک‌دونالد این بود که توجه مدیریت باید بیشتر بر بهبود کسب‌وکار کانونی باشد و حفظ و ادامه برخی از پارتنربرندها و ابتکارات جدید مورد بازبینی قرار گیرد. داو جونز^۸ گزارش داد که مک‌دونالد با چند حامی مالی و شرکت‌های خرید اهرمی^۹ برای بررسی علاقه آنها به خرید ۵۱ درصد از سهام سبد پارتنربرندز (بستون مارکت، چیپوتل، دوناتوز و پرتای‌منیجر) وارد مذاکره شده است.

در ژانویه ۲۰۰۳، مک‌دونالد در پی برنامه تعطیلی ۷۰۰ رستوران ضعیف و کاهش هزینه‌ها، اولین زیان فصلی خود را اعلام کرد. کانتالوپو همچنین اعلام کرد که رشد تاریخی ۱۰ الی ۱۵ درصدی دیگر پایدار نخواهد بود و به جای افتتاح فروشگاه‌های جدید، بر جذب مشتریان بیشتر در فروشگاه‌های موجود تمرکز خواهد کرد. در سال ۲۰۰۴ مک‌دونالد در حال اعلام رشد دو رقمی در کسب‌وکارهای امریکایی و برنامه‌ریزی برای تجدید حیات در کسب‌وکارهای اروپایی خود بود.

در زمان نوشتن این کتاب، مک‌دونالد هنوز تعدادی از کسب‌وکارهای جدید خود را حفظ کرده بود اما جاه‌طلبی شرکت کاهش یافته بود. برای مثال پرتای‌منیجر اکثر برنامه‌های توسعه بین‌المللی خود را رها کرد، بعضی از مدیران ارشد خود را تغییر داد و خبر از برنامه‌هایی برای تمرکز انرژی خود روی بازار انگلستان داد. در کنار چهار کسب‌وکار جدید باقی مانده، پرت در مک‌دونالد ونچرز قرار گرفت. متس لدرهاسن^{۱۰} مدیر مک‌دونالد ونچرز، مسئول تصمیم‌گیری در این مورد شد که آیا هر یک از این کسب‌وکارها بدون ایجاد اختلال در کسب‌وکار کانونی می‌توانند موفق و چشمگیر شوند یا خیر. لدرهاسن برای کسب‌وکارهایی که نتوانند به این هدف دشوار دست یابند، استراتژی خروج را در پیش خواهد گرفت.

^۱Block internet building

^۲PC Plus

^۳Heartland

^۴Diversification

^۵Ambition

^۶Projection television

^۷Advanced Micro Devices

^۸Paul Otellini

^۹Dow Jones

^{۱۰}Leveraged-buyout firms

^{۱۱}Mats Lederhausen

اگر مک‌دونالد از تمامی کسب‌وکارهای جدیدش در مک‌دونالدز ونچرز خارج شود، به‌رغم یک تلاش ۱۰ ساله در ایجاد کسب‌وکار چشمگیر جدید با شکست مواجه خواهد شد. اما روی هم‌رفته جستجوی شرکت برای رشد یک شکست نبوده است. کسب‌وکار کانونی احیا شد. تمرکز جدید بر منوی سالم تا حدی به‌وسیله بینش مصرف‌کنندگان شکل گرفته بود که خود نتیجه‌ای از جستجو برای رشد جدید محسوب می‌شد. فروش دی‌وی‌دی در فروشگاه‌های مک‌دونالد ایده‌ای بود که از سبد ابتکارات جدید آمده بود، مانند دسترسی به وای-فای که در حال حاضر در بسیاری از مناطق وجود دارد. طبق گفته‌های لدرهاسن مشکلی که مک‌دونالد با کسب‌وکارهای جدیدش داشت باعث شد که مدیران متوجه شوند که بعید است که هیچ راه‌حلی بتواند جایگزین احیای کسب‌وکار کانونی شود. همین موضوع به احیا کمک کرد. به علاوه، لدرهاسن همچنان امیدوار است که بعضی از پارت‌نربرندها تبدیل به کسب‌وکارهای چشمگیر جدید شوند.

مک‌دونالد همچنین مجبور شد با چند مرگ غیرمنتظره نیز کنار بیاید. جیم کانتالوپو در آوریل ۲۰۰۴ در اثر حمله قلبی جان باخت. جانشین او یعنی کارلی چند ماه پس از قبول مسئولیت سرطان گرفت و در ژانویه ۲۰۰۵ فوت کرد. هیچ سازمانی بدون آنکه تحت تاثیر عمیق قرار بگیرد، نمی‌تواند با این دو تراژدی کنار بیاید.

چرا این شرکت‌ها موفق نشدند؟

برای بسیاری از افراد شکست‌های اینتل و مک‌دونالد عجیب به نظر می‌رسد. مسلماً مک‌دونالد که منبع انرژی خرده‌فروشی فست فود به شمار می‌رود باید فرصت‌های بسیاری در اختیار داشته باشد. مهارت‌هایش در مدیریت زنجیره تأمین، فرنچایزینگ، برندینگ و توسعه بین‌المللی باید ارزش عظیمی برای هر مفهوم رستورانی جدیدی با تفکر توسعه به‌شمار آید. با این حال، شرکت متوجه شد که ایجاد موفقیت‌آمیز رشد بیرون از سبد پارت‌نربرندز بسیار دشوار است و به نظر می‌رسد که پرت‌ای‌منیجر (یکی از موفق‌ترین پارت‌نربرندها) دست رد به کمک مک‌دونالد بزند و کسب‌وکار کانونی خودش را بازتمرکز کند.

به علاوه، اینتل و مک‌دونالد تنها نیستند. بر اساس گزارش بیزنس‌ویک، مایکروسافت در کسب‌وکارهای جدیدی (بازی، ایم‌اس‌ان، کسب‌وکار نرم‌افزار و نرم‌افزار موبایل) یک میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده است که از نظر رشد و درآمد موفقیت بسیار کمی داشته‌اند. یا کدک^۱ در نظر بگیرد؛ نمونه‌ای کلاسیک از تلاش ۲۰ ساله برای ورود به عکاسی دیجیتال که تا همین اواخر نیز موفق نشده است. شرکت‌های نفتی هم کسب‌وکارهای دیگری را با موفقیت بسیار کم آزمون کرده‌اند. در حقیقت، تجربیات اینتل و مک‌دونالد یک قاعده محسوب می‌شوند. به‌رغم منابع هنگفت، تعهد مدیریت و ریسک‌پذیری، شرکت‌ها با کسب‌وکار کانونی در حال رسیدن به بلوغ پذیرفته‌اند که ایجاد کسب‌وکارهای رشدی^۲ جدید، بسیار دشوار است.

کلاز ولخولز^۳ یکی از اعضای تیم پژوهش ما و رصدکننده صنعت نیمه‌هادی‌ها و مدیر سابق استراتژی شرکت فیلیپس، متوجه شد که سر در آوردن از شکست‌های اینتل بسیار دشوار است. او به این نکته اشاره می‌کند که اینتل در تولید و طراحی قوت‌های زیادی دارد که باید مزیت بزرگی برای خیلی از کسب‌وکارهای نیمه‌هادی همجوار باشد. او تصور می‌کند که مشکل باید این باشد که اینتل به دنبال کسب‌وکارهایی است که بازدهی به خوبی نیمه‌هادی‌ها داشته باشند؛ مانعی که نمی‌توان از آن عبور کرد.

از شکست‌های اینتل آنقدر شگفت زده شدیم که به دنبال مدیری گشتیم که از تجارب و فعالیت‌های اینتل دانش دست‌اولی داشته باشد. او شرح داد زمانی که از داخل نگاه می‌کنید، شکست‌ها بسیار برجسته‌تر هستند. او بیان نمود که علت این امر تلاش کم نیست. از دیدگاه او، مشکل طرز فکر مدیران اینتل بود. این طرز فکر، طرز فکر نیمه‌هادی بود: کسب‌وکاری انحصاری که در آن بدگمانی درباره رقبا، امتناع از منبع دوگانه، تکبر فنی، عدم حساسیت نسبت به مشتریان و بسیاری از عادات فکری دیگر غالب است. این عادات کاری در محیط خاص کسب‌وکار ریزپردازنده جواب می‌دهند و در باقی کسب‌وکارها خطایی مسلم محسوب می‌شوند.

ما حتی شاهد بهبود یکی از فاب‌های (کارخانه‌های تولیدی)^۴ جدید اینتل بودیم. همه چیز درباره روش کار منحصربه‌فرد اینتل تایید شد. مدیران ساعات بسیاری را صرف به نتیجه رسیدن این فاب می‌کردند تا در خانواده اینتل، تبدیل به بهترین شود. اما می‌دیدیم که این عادات

¹ Business Week

^۲Kodak

^۳Growth businesses

^۴Klaus Volkholz

^۵Fabs (fabrication plants)

(ساعات کاری، تعهد به نتیجه بدون در نظر گرفتن هزینه‌ها، تعصب نسبت به ایمنی و ...) در کسب‌وکارهای دیگری که اینتل کنترل کمتری بر بازار آنها دارد، تبدیل به ضعف می‌شد.

رصد اینتل و بسیاری دیگر از شرکت‌ها بود که به ما این آگاهی را درباره کسب‌وکارهای جدید داد: قوت‌های کسب‌وکار کانونی زمان به کارگیری در کسب‌وکارهای دیگر (حتی کسب‌وکارهای مجاور) اغلب تبدیل به ضعف می‌شوند. به علاوه، این قوت‌ها و ضعف‌ها در ذهن مدیران ریشه می‌دوانند و حتی زمانی که مدیری خارج از شرکت می‌آورد، به سادگی تغییر نمی‌کنند.

پل الن هم‌بنیانگذار مایکروسافت را در نظر بگیرید. او همان مشکلاتی که بیل گیتس در داخل مایکروسافت برای ایجاد کسب‌وکار جدید داشت، در خارج از مایکروسافت داشته است. بیزینس‌ویک گزارش داد که او به علت پیروی از چشم‌انداز «جهان سیمی»^{۱۳۲} میلیارد دلار را نابود کرد. بر اساس این ایده، فناوری‌هایی که در پشت همگرایی سرگرمی و ارتباطات قرار دارند، تبدیل به معادن طلا خواهند شد.

اما این استراتژی همراه با رونق فناوری شکست خورد و مرگش با اشتباه الن ترکیب شد. او قیمت‌های بالایی را برای برنامه‌های هولناک پرداخت می‌کرد. در دیگر مواقع خیلی زود خریداری می‌کرد.

به باور ما شرکت‌هایی مانند اینتل و مک‌دونالد فقط در دو موقعیت می‌توانند کسب‌وکارهای چشمگیر جدید پیدا کنند. یا آنها کسب‌وکاری را که با کسب‌وکارهای فعلیشان «متناسب» هستند و به عادات و قوانین سرانگشتی کسب‌وکار کانونی پاسخ می‌دهند کشف کنند یا به سمت بحرانی می‌روند که تعهدشان نسبت به عادات و قوانین سرانگشتی پیشین از بین می‌برد و رهبری و ایده‌های جدیدی را در سطوح بالا و میانه به همراه می‌آورد.

آی‌بی‌ام نمونه‌ای از شرکت‌هایی است که دوبار از کسب‌وکار کانونی خود تغییر مسیر داده‌اند. اولین بار حرکت به سمت کامپیوتر که توسط مدیری استثنایی یعنی توماس واتسون و در مرافعه‌ای با پدرش به پیش برده شد. دومین بار (یعنی حرکت به سمت خدمات) آی‌بی‌ام مجبور شد یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های تاریخ صنایع امریکا را پشت سر بگذارد. کمتر شرکت‌هایی را دیده‌ایم که این مشکل را با راه‌حلی میانه که مدنظر بسیاری از نویسندگان است (مانند نوآوری بیشتر، پشتیبانی بیشتر از کسب‌وکارهای جدید و تفکیک بیشتر کسب‌وکارهای خطرپذیر جدید^{۱۳۳} از کسب‌وکار کانونی) رفع کرده باشند. از این رو، از آنجایی که این کتاب در درجه اول درباره مهندسی بحران نیست، به دنبال کمک به مدیران (مانند مدیران شرکت‌هایی همانند اینتل و مک‌دونالد) برای پیدا کردن تعداد انگشت شماری از کسب‌وکارهایی است که با کسب‌وکار کانونی موجودشان در تناسب باشند.

^{۱۳۲}Paul Allen

^{۱۳۳}wired world

^{۱۳۴}New ventures

فصل ۲: غلبه بر شانس

اینتل و مک‌دونالد واقعیت مهمی را نمایان ساختند: اغلب شرکت‌های دارای کسب‌وکار قانونی بالغ نمی‌توانند کسب‌وکارهای رشدی جدیدی پیدا کنند. اینتل بیش از ۱۵ سال و مک‌دونالد نزدیک به ۱۰ سال نتوانستند کسب‌وکار چشمگیر جدیدی بیابند که دورنمای رشد آینده‌شان را بهبود دهد. در این خصوص، آنها تنها نیستند.

اگر آمار بدبینانه را در نظر بگیریم، ۹۹ درصد شرکت‌ها در خلق پلتفرم‌های جدید و موفق رشد ناکام بودند. نتایج مطالعه کرپوریت‌استراتژی‌بورد^۱ درباره شروع مجدد رشد نشان می‌دهد که کمتر از ۱۰ درصد از شرکت‌ها در زمان کند شدن کسب‌وکارشان، برای شروع مجدد رشد برنامه‌ریزی می‌کنند. تنها ۳ درصد بیش از ۳ سال از شروع مجدد رشد حمایت می‌کنند و تنها کمتر از ۱ درصد، پلتفرم‌های جدید رشد را خلق می‌کنند. تیم‌های مدیریتی بسیار کمی وجود دارند که می‌پذیرند به کسب‌وکار قانونی بچسبند و همزمان با بلوغ کسب‌وکار دچار افول شوند. کریس زوک^۲ یکی از مشاوران شرکت بین با اشاره به کتاب نفع از کانون بیان می‌کند که ۹۰ درصد هدف‌های رشد بیش از دو برابر رشد اقتصادی را هدف قرار می‌دهند، در حالیکه کمتر از ۱۰ درصد آنها تنها چند سال موفق به رسیدن به این هدف می‌شوند.

به همین علت است که چالش یافتن کسب‌وکار جدید را قمار رشد نامیده‌ایم. مواجهه با این چالش مانند شرط‌بندی روی شانس^۳ است. به همین علت است که در ادامه کتاب رویکردی نسبتاً هوشیارانه نسبت به این چالش را خواهید یافت. ادعا نداریم که پاسخ‌ها ساده‌اند. در کتاب توصیه نخواهد شد که واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر یا هزاران کسب‌وکار جدید راه‌اندازی کنید. گفته نخواهد شد که راه‌حل در خلق فرهنگ نوآورانه‌تر نهفته است. در واقع، متوجه خواهید شد که اغلب موارد، باور رایج خطرناک است. کشف خواهید کرد که ورود به کسب‌وکار جدید بسیار پرریسک است و تا زمانی که شرایط کاملاً مساعد نباشد باید از آن خودداری نمود. تشویق خواهید شد تا ابتدا روی کسب‌وکارهای فعلیتان تمرکز کنید. در انتها ممکن است اشتیاق کمتر و احتیاط بیشتری در خصوص ورود به کسب‌وکار جدید داشته باشید. به این موضوع خواهید رسید که چرا شانس و احتمالات علیه شما هستند و یاد خواهید گرفت که آنها چه زمانی به نفع شما خواهند بود. حتی ممکن است به شما یا مک‌دونالد و اینتل توصیه شود که به جای پذیرفتن ریسک سرمایه‌گذاری عظیم در حوزه‌های جدید، در چند سال آینده به کسب‌وکارهای موجودشان بچسبید. از همه مهم‌تر، به ابزاری مجهز می‌شوید که می‌توانید با آنها به شرکت خود برای اخذ تصمیمات درست یاری رسانید. قادر خواهید بود زمانی که شرایط مساعد است وارد کسب‌وکارهای جدید شوید و زمانی که مساعد نیست از ورود به آنها خودداری کنید.

همینطور که به خواندن ادامه می‌دهید، باید به خاطر داشته باشید که ما درباره کسب‌وکارهای جدید و نه محصولات جدید صحبت می‌کنیم. این کتاب درباره چالش ایجاد پایه‌های^۴ جدید برای سبدهای کسب‌وکارهای است که در حال رسیدن به بلوغ هستند و نه ایجاد محصولات و بازارهای جدیدی برای کسب‌وکارهای موجود. گاهی اوقات تشخیص بین کسب‌وکارهای جدید و گسترش کسب‌وکارهای موجود دشوار است. مک‌کافی^۵ و مک‌دونالد مثال‌هایی لب مرزی^۶ محسوب می‌شوند. تعریف ما از کسب‌وکار جدید به این شرح است: «واحد کسب‌وکاری مجزا که مدل کسب‌وکاری متفاوتی از دیگر کسب‌وکارهای موجود دارد». خطوط هوایی کم‌هزینه گو^۷ کسب‌وکار جدیدی برای بریتیش ارویز^۸ قلمداد می‌شد. شرکت قنادی کیلبر^۹ کسب‌وکار جدید کِلِگِز^{۱۰} محسوب می‌شد. در حالیکه این کتاب ممکن است به مدیران درگیر در گسترش

^۱Corporate Strategy Board

^۲Chris Zook

^۳Bet against the odds

^۴Legs

^۵McCafe

^۶Borderline

^۷Go

^۸British Airways

^۹Keebler

^{۱۰}Kelloggs

کسب‌وکارهای موجود کمک نماید، اما این کتاب در درجه اول کسانی را هدف قرار داده است که به دنبال کسب‌وکارهای جدیدی هستند که قابلیت رشد و تبدیل شدن به یک پایه کاملاً جدید در سبد کسب‌وکاری شرکت را دارند. کمبود فرصت‌های متناسب

اغلب نوشتارهای^۱ مرتبط با کسب‌وکارهای جدید استدلال می‌کنند که فرایندها و مهارت‌های ضعیف علت نرخ بالای شکست کسب‌وکارهای جدید هستند. به شرکت‌ها توصیه می‌شود که در نسخه‌برداری از بعضی رویکردهای مورد استفاده در صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر،^۲ ریسک‌پذیرتر عمل کنند و فرایندی برای ساخت کسب‌وکارهای جدید ایجاد نمایند.

دیدگاه ما متفاوت است. بر اساس مشاهدات ما، شرکت‌های جاافتاده^۳ عادات مدیریتی، قوانین سرانگشتی و ذهنیت‌های^۴ جاافتاده‌ای دارند. معمولاً این ذهنیت‌ها، هم‌نوا با نیازهای کسب‌وکارهای موجود هستند اما زمانی که شرکت سعی می‌کند وارد کسب‌وکارهای جدید شود، دیگر این ذهنیت‌ها جوابگو نیستند. موفقیت زمانی به دست می‌آید که شرکت‌ها کسب‌وکارهای جدیدی را برگزینند که به خوبی به این ذهنیت‌ها پاسخ دهند. اکثر موارد، شکست نتیجه انجام کارهایی است که متناسب^۵ [با این ذهنیت‌ها] نباشند. به علاوه، برای خیلی از شرکت‌ها فرصت‌های متناسب بسیار کمی وجود دارند. به بیانی دیگر، مشکل اصلی مدیران این حقیقت است که احتمالاً فرصت‌های مطلوب کمی برای شرکت‌هایشان برای ورود به کسب‌وکارهای جدید وجود دارند.

این کمبود فرصت علت نرخ پایین موفقیت را روشن می‌سازد و دلالت بر مسیر متفاوتی برای مواجهه با این مشکل دارد. این امر حاکی از آن است که تلاش برای تولید ایده‌ها و آزمایش‌های اضافی^۶ در سبدهای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید می‌تواند مثرتر واقع شود. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید، نوعی ابزار غربالگری برای تعیین فرصت‌هایی با تناسبی معقول احتمالاً از یک سری مراحل فرایندی مفیدتر است. در حقیقت، سعی در ایجاد تغییرات شدید در ذهنیت مدیریتی (که توسط نویسندگانی پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها را ترغیب به ایجاد فرایندهای جداگانه‌ای برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید می‌کنند) بعید است منجر به موفقیت شود. بدون تغییر بسیاری از مدیران ارشد و به چالش کشیدن راه‌های انجام کار شرکت (راه‌حل بحران)، ذهنیت‌ها و قوانین سرانگشتی به ارث رسیده همچنان بر موفقیت تاثیر می‌گذارند.

می‌پذیریم که دیدگاه ما را می‌توان به دلیل شکست‌پذیر بودن مورد انتقاد قرار داد، اما نشان خواهیم داد که اینگونه نیست. مدیرانی که با این واقعیت که «تعداد فرصت‌های چشمگیر و متناسب بسیار کم است» کنار می‌آیند، متوجه خواهند شد که نسبت به مدیرانی که راه‌حل را تعداد بیشتر سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید می‌دانند، برای کمک به شرکتشان مجهزترند. اما در ابتدا نیاز است که داده‌های پژوهش ما را به اشتراک بگذاریم.

پژوهش ما

ما برای سال‌های طولانی مدیران شرکت‌هایی نظیر بی‌جی،^۷ بیریتیش‌گس کامپنی،^۸ مک‌دونالد و شل^۹ را زیر نظر گرفتیم. متوجه شدیم که در تمامی موارد این مدیران در حال سرمایه‌گذاری روی تعداد بسیار زیادی پروژه بودند که اغلب آنها شانس کمی برای موفقیت داشتند. در یک مورد ۲۴ ایده چشمگیر تشخیص داده شد و مورد آزمون قرار گرفت و ۱۱ مورد تحت عنوان سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید آغاز به کار کردند. اما زمانی که این پروژه‌ها توسط فرایند غربالگری تیم پژوهش ما بررسی شدند، تنها یک سرمایه‌گذاری خطرپذیر کوچک توانست از این فرایند عبور کند و دو تای دیگر مرزی بودند. در طی سه سال، هشت پروژه با صدها میلیون دلار زیان تعطیل شدند. سه پروژه باقیمانده هم یا کوچک بودند یا همچنان پرریسک؛ و در مجموع سودی از آنها حاصل نشد. در موارد دیگر نیز ابتکارات جدید بسیاری وجود داشتند (مدیری به ۳۶۱ طرح

^۱Literature

^۲Venture capital Industry

^۳ Established

^۴ Mindsets

^۵Fit

^۶ Additionnal

^۷BG

^۸British gas company

^۹Shell

پیشنهادی که توسط واحدش در حال بررسی و پردازش بود اشاره می‌کرد)، اما تنها تعداد اندکی از آنها توانستند فرایند غربالگری ما را پشت سر گذرانند.

دومین مسیر پژوهشی ما شامل ایجاد پایگاه داده‌ای از موارد موفق بود. شواهد حاصل از پایگاه داده حاکی از آن بود که اغلب موارد موفق نتیجه «انتخاب‌های استراتژیک بااحتیاط» بوده‌اند و نه آزمایش‌ها [و سعی و خطاهای] متعدد یا مجموعه‌ای از ابتکارات. بررسی ۵۰ مورد موفق متنوع‌سازی^۱ (و نه گسترش [کسب‌وکارهای موجود]) نشان داد که بیش از ۷۰ درصد از آنها از برنامه‌ریزی استراتژیک نشأت گرفته بودند؛ مدنظر قرار دادن گزینه‌های مختلف و انتخاب تعداد کمی کسب‌وکار جدید برای سرمایه‌گذاری.

شرکت خرده‌فروشی بنزین سنتریکا^۲ مثال خوبی است. سنتریکا که قبلاً در بازاری حمایتی مشغول به فعالیت بود، به علت مواجهه با نحوه رقابت جدید، حاشیه سود و حجم تولید کمتری را پیش‌بینی می‌کرد. این اتفاق مدیران را مجبور کرد کارهایی که شرکت باید انجام دهد را مورد بازبینی قرار دهند. بازبینی به دو گروه بالادستی شامل تأمین و ذخیره‌سازی بنزین و پایین دستی شامل خرده‌فروشی و ارتباطات با مشتریان تقسیم شد. بسیاری از فرصت‌های کسب‌وکاری جدید از قبیل مرکز تماس برون‌سپاری شده که به ۱۷ میلیون مشتری خدمات رسانی می‌کرد، مدنظر قرار داده شد.

نتایج حاصل از بازبینی به شرکت پیشنهاد می‌داد که وارد کسب‌وکار خرده‌فروشی الکتریسیته شود، در پی خرده‌فروشی در صنعت تله‌کامز باشد و به دنبال اکتساب‌های شرکت‌هایی با مدل‌های کسب‌وکاری باشد که نیروهای کاری سیال و مراکز تماس بزرگ دارند. مورد آخر شرکت را ترغیب به اکتساب شرکت (ای‌ای)^۳ شرکت انگلستانی فعال در صنعت نجات موتوری و خدمات مالی) نمود. در حالیکه بعضی از این استراتژی‌ها پیشرفتی مطابق با انتظار نداشتند، نتیجه نهایی شرکتی با دورنمای رو به زوال را تبدیل به یکی از بازیگران برتر کرد.

حرکت هیولت‌پاکارد^۴ به سمت کامپیوتر، موفقیت‌آیی^۵ در کسب‌وکار مشاوره و توسعه خدمات مالی شرکت جی‌ای^۶ همگی نمونه‌هایی از تصمیماتی است که به وسیله انتخاب استراتژیک بااحتیاط به پیش برده شده‌اند. در هر سه مورد، شرکت‌ها قبلاً فعالیت‌هایی در این حوزه‌های جدید داشته‌اند به نحوی که می‌توانستند کسب‌وکارهای جدید را بر اساس آن فعالیت‌ها ایجاد نمایند؛ تولید سی‌پی‌یو در شرکت ای‌پی، فعالیت خدماتی و مشاوره‌ای ناخواسته آیی‌ام و تأمین مالی مشتریان جی‌ای. اما این بذرها به طور عمدی کاشته نشده بودند. منابعی وجود داشتند که شرکت‌ها توانستند بر اساس آنها کسب‌وکارهای جدیدی ایجاد نمایند که در یک زمان خاص فرصت‌های خوبی به نمایش گذاشتند و با رویکردهای مدیریتی شرکت همراستا شدند.

هیچ یک از نمونه‌های مورد بررسی خروجی آنکوباتور بنگاه^۷، نتیجه برنامه داخلی جهت خلق «افق سوم»^۸ ناشی از تلاش تغییر فرهنگی با هدف ایجاد کسب‌وکارهای جدید یا برونداد برنامه عامدانه سرمایه‌گذاری در سیدی از ایده‌های آینده‌دار نبودند. حدود ۲۰ درصد از نمونه‌ها بیشتر از آنچه برنامه‌ریزی شده بود، فرصت‌طلبانه^۹ بودند. برای مثال، تصمیم رویال‌بنک^{۱۰} اسکاتلند برای سرمایه‌گذاری در دایرکت‌لاین^{۱۱}، که با جزئیات بیشتر در فصل بعدی توضیح داده می‌شد، به وضوح فرصت‌طلبانه بود. پیتروود^{۱۲} به دنبال شرکتی بود که از ایده‌اش حمایت کند. به طور اتفاقی مدیری را می‌شناخت که مدیر مالی رویال‌بنک اسکاتلند شده بود. یک روز که با این مدیر «گلف بازی» می‌کرد، به رویال‌بنک پیشنهاد داد که از این پروژه حمایت کند. حال بعد از بیست سال، دایرکت‌لاین یکی از موفق‌ترین کسب‌وکارهای رویال‌بنک به‌شمار می‌رود.

^۱Diversification

^۲Centrica

^۳AA

^۴Hewlett-Packard

^۵GE

^۶Corporate incubator

^۷Third horizon

^۸Opportunistic

^۹Royal Bank

^{۱۰}Direct Line

^{۱۱}Peter Wood

سومین مسیر پژوهشی ما که با همکاری پروفسور جولیان برکینشاو^۱ از مدرسه بازرگانی لندن انجام شد شامل بررسی موفقیت‌ها و شکست‌های واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه بود. این واحدها تحت قوانین متفاوتی نسبت به شرکت‌های سرپرست خود فعالیت می‌کردند. در واقع، اغلب برای جلوگیری از محدودیت ذهنی کسب‌وکارهای موجود راه‌اندازی می‌شدند. در نیمه دوم دهه ۱۹۹۰، اکثر شرکت‌ها یک یا چند واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر یا آنکوباتور بنگاه راه‌اندازی کردند. قوانین عادی ریسک‌گریزی بنگاه به حالت تعلیق درآمد. صندوق‌های بنگاه و صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر شخص ثالث برای همه پروژه‌های آینده‌دار و امیدوارکننده در دسترس بودند. بسیاری از این واحدها از فرایندها و روش‌های صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر تقلید می‌کردند. به بیانی دیگر، از توصیه‌های موجود پیروی می‌کردند. روی پروژه‌های بیشتری سرمایه‌گذاری می‌کردند، ریسک‌های بیشتری می‌پذیرفتند و سعی می‌کردند بذریه‌ای^۲ ایجاد کنند که منجر به کسب‌وکارهای چشمگیر جدیدی شوند. با این حال، از یک نمونه بیش از ۱۰۰ عددی، تعداد کسب‌وکارهای چشمگیر جدیدی که برای شرکت سرپرست^۳ ایجاد شد کمتر از پنج بود. علاوه بر این، آشکار بود که هزینه‌های کل حتی از تخمین‌های خوش‌بینانه از ارزش خلق‌شده بسیار فراتر رفته‌اند. نتیجه‌گیری ما این بود که این واحدها روش مناسبی برای مقابله با چالش رشد تلقی نمی‌شوند. ظاهراً سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه دارای جایگاه است اما نه به‌مثابه فرایندی برای ایجاد کسب‌وکارهای رشدی جدید.

سرمایه‌گذاری روی [کسب‌وکار] کانون را ادامه دهید

اصل اول این است که سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکار کانونی را ادامه دهید. سر پیتر والترز^۴ مدیرعامل پیشین بریتیش پترولیوم در نوشته‌ای تحت عنوان اغواکننده «بزرگترین اشتباه من» در ستون کسب‌وکار ایندپندنت آن‌سندی^۵، تلاش‌هایی که توسط شرکتش برای ورود به کسب‌وکار جدید صورت پذیرفته را شرح داده است. شرکت بی‌پی به دلیل نگرانی درباره آینده صنعت نفت که در پی شوک نفتی دهه ۱۹۷۰ به وجود آمد و به علت شباهت مهارت‌های مورد نیاز (مانند معدن) یا به علت پتانسیل رشد (مانند نرم‌افزار آی‌تی)، وارد صنایع تغذیه، آی‌تی، معدن و غیره شد. سر پیتر پس از توصیف شکست‌ها نتیجه می‌گیرد که:

اگر ما نصف توانی را که روی کسب‌وکارهای جدید گذاشته بودیم روی کسب‌وکارهای کانونی خود می‌گذاشتیم، به موفقیت دست می‌یافتیم. بارها و بارها داستان‌های مشابهی را درباره شرکت‌هایی که ایمانشان را به کسب‌وکارهای کانونی از دست داده‌اند شنیده‌ایم. جان استین^۶ یکی از مدیران شرکت الیاف کورتالدز^۷ از این موضوع تحت عنوان «سفر رفت و برگشت استراتژیک»^۸ یاد می‌کند. او اینگونه شرح می‌دهد که: به این نتیجه می‌رسید که کسب‌وکار کانونی به اندازه کافی سریع رشد نمی‌کند. در کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کنید. عملکرد آنها به دور از انتظار است و هفت سال بعد شما در شرایطی به مراتب بدتر از زمانی هستید که اقدام به تعطیلی یا فروش آخرین ابتکارات خود کرده بودید. شاهد بوده‌ام که شرکت‌ها سه بار این کار را انجام داده است.

کریس زوک^۹ در کتاب نفع از کانون، به نکات بیشتری در این باره اشاره می‌کند. اما هنوز بسیاری از شرکت‌ها این پیام را درک نکرده‌اند. شرکت‌های نفتی، شرکت‌های دخانیات و شرکت‌های محصولات شیمیایی همگی تلاش فراوانی برای یافتن کسب‌وکارهای جدیدی برای سرمایه‌گذاری کرده‌اند. برای اغلب آنها، هزینه‌ها بالا است و سود به سختی به دست می‌آید. به علاوه، شرکت‌ها در طول مدت متنوع‌سازی کسب‌وکارهایشان توجه بسیار کمی به کسب‌وکار کانونی نشان می‌دهند. همانگونه که سر پیتر نشان داد، انحراف توجه‌ها از کسب‌وکار کانونی (و نه پول از دست رفته بابت شکست سرمایه‌گذاری خطرپذیر) می‌تواند هزینه واقعی سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید باشد. همچنین، اگر

^۱Professor Julian Birkinshaw

^۲Corporate venturing units

^۳Seeds

^۴Parent company

^۵Sir Peter Walters

^۶Independent on Sunday

^۷John Steen

^۸Courtaulds

^۹Strategic round trip

^{۱۰}Chris Zook

هیچ کسب و کار جدید و متناسبی وجود نداشته باشد، آینده شرکت وابسته به عملکرد کسب و کارهای فعلی خواهد بود. اگر اولویت اول مدیریت پیشینه سازی پتانسیل این کسب و کارها نباشد چالش آتی ممکن است به جای رشد، بقای شرکت باشد.

توصیه می کنیم زمانیکه مدیران تعیین می کنند که در کدام کسب و کار جدید سرمایه گذاری کنند، گام های خود را قوی بر روی زمین بگذارند. سرمایه گذاری نابخردانه در کسب و کارهای جدید یکی از روش های مطمئن برای کوتاه کردن عمر سازمان محسوب می شود.

شکست هایی برای بسیاری از شرکت ها فضیلت به شمار می رود. برای یک دوره چند ساله، شاید بهتر این باشد که بر کسب و کارهای قانونی خود تمرکز کنند، حتی اگر رشد سریعی ندارند. در وقفه هایی در طول این مدت، شرکت شاید بخواهد فرصت هایش برای کسب و کارهای جدید را بازبینی کند و همواره نگاه فرصت طلبانه اش را حفظ نماید. اما ممکن است رسیدن فرصت های مناسب، ۵، ۱۰ یا ۱۵ سال به طول بکشد. فشار برای افزایش سرعت می تواند به جای تعویق زوال، به آن شتاب دهد.

کلوگز پیش از یافتن راه حل (انتقال موفق از غلات به غذاهای آماده با اکتساب کیلبر)، ۲۰ سال را صرف ابتکارات بی ثمر نمود. شرکت کرون کرک اند سیل^۱ که به صورت تفصیلی در فصل چهارم بررسی می شود، نمونه ای از شرکت هایی تلقی می شود که تمرکز خود را برای ۴۰ سال روی کسب و کار قانونی حفظ کرد. این در حالی است که رقبای شرکت به دنبال کسب و کارهای جدیدی در صنعت در حال تکامل بسته بندی بودند. کسب و کارهای جدید آنها عملکرد ضعیفی داشتند و آنها را ابتدا به دست متخصصان جدایی کسب و کارها سپرد و سپس به آغوش کرون سوق داد. اغلب اوقات سازمان با تمرکز بر کسب و کارهای فعلی و بهره برداری از فرصت های گاه به گاه برای حرکت به سمت کسب و کارهای جدید، می توانند مدت طولانی تری دوام بیاورد.

در فصل چهارم درباره تمرکز بر کانون بیشتر صحبت می کنیم.

شیفته بازارهای جذاب نشوید، اما بازی های نادر را شناسایی کنید

قانون دوم این است که از بازارهای بسیار جذاب بر حذر باشید. در شرکتی، تمرکز مدیر بخش توسعه بنگاه^۲ بر فرصت های اینترنت و تله کام بود زیرا تنها این صنایع در حال رشد سریع بودند و به شرکت اجازه ایجاد ارزش فراوان در کوتاه مدت را می دادند. نتیجه کار بیش از ۶۰۰ میلیون دلار زیان بود.

در شرکتی دیگر، تمرکز روی متنوع سازی و ورود به محصولات زیستی تجزیه پذیر بود. انتظار می رفت همزمان با تصویب قوانین محدود کننده، رشد در این بخش شتاب گیرد. در همین راستا اکتسابی مناسب توسط تیم توسعه کسب و کار شناسایی شد ولی به وسیله هیات مدیره آگاه رد شد. متعاقباً، زمانی که رقبای زیادی وارد این بازار شدند، شرکت هدف تعطیل شد.

توجه به بازارهای رشدی قابل فهم است. مدیران به دنبال رشد هستند. اما رقبا هم به دنبال رشد هستند. مدیران برای خلق ارزش باید بر بازارهایی تمرکز کنند که در آنها مزیت داشته باشند و نه بازارهایی که در حال رشد هستند. در حقیقت، خلق ارزش در حوزه هایی با محبوبیت کمتر راحت تر از «کسب و کارهای آینده»^۳ ای است که بسیاری از مدیران تشنه رشد را جذب می کنند. چیزی که مدیران باید به دنبال آن باشند فرصت هایی است که شرکت در آنها منبع و شایستگی ویژه ای برای بازی داشته باشد.

برای این توصیه تنها دو استثنا وجود دارد: «بازارهای سگی»^۴ و «بازی های نادر»^۵. بازارهای سگی بازارهایی هستند که در آنها اغلب رقبا در حال حاضر و احتمالاً در آینده کمتر از هزینه سرمایه عایدی کسب می کنند. خطوط هوایی و فولاد و همچنین نیمه هادی ها در دهه ۱۹۸۰ مثال های مناسبی از بازارهای سگی هستند. این اتفاق معمولاً به این دلیل می افتد که رقابت بسیار شدید شده است. شرکت ها چه دارای مزیت باشند چه نه، باید از بازارهای سگی اجتناب کنند.

بازارهای نادر بازارهایی هستند که احتمالاً حتی رقبای متوسط در آنها خوب عمل می کنند. این اتفاق معمولاً زمانی روی می دهد که ناگهان بازاری جدید به سرعت رشد کند و تقاضا از عرضه پیشی گیرد. آن دسته از رقبایی که در ابتدا وارد می شوند مزیت هایی بر حسب برند قوی تر به دست می آورند. تأمین خدمات اینترنتی و شبکه های فیبر نوری در دهه ۱۹۹۰ مثال هایی از این نوع بازارها به شمار می روند.

^۱Crown Cork and Seal

^۲Corporate development division

^۳Target company

^۴Dog markets

^۵Rare games

یکی دیگر از دلایل بازی‌های نادر رفتار رقبا است. گاهی اوقات آنها با قیمت‌گذاری بالا، جا را برای تازه‌واردان باز می‌کنند. گاهی اوقات توسط فرایندها و عادات به‌جامانده از قبل آنچنان محدود می‌شوند که رقبای سبکبار در این مورد مزیت به‌دست می‌آورند. این شرایط در بسیاری از کشورها و در صنعت خدمات مالی وجود داشت که به تازه‌واردهایی مانند کپیتال‌جی‌ای^۱ و حتی بسیاری از سوپرمارکت‌ها اجازه ورود داد و آنها هم عملکرد خوبی داشتند.

از آنجایی که بازی نادر محیطی ساده دارد، شرکتی بدون مزیت به سادگی می‌تواند به آن ورود کند. اما شرکت برای پایدار بودن نیاز به خلق نوعی مزیت رقابتی دارد که برای چند سال دوام داشته باشد. که این مزیت معمولاً از ورود زودتر به آن بازار حاصل می‌شود.

در فصل پنجم بیشتر درباره چگونگی تشخیص سگ‌ها و بازی‌های نادر توضیح خواهیم داد.

در جستجوی مزیت باشید، دچار بازی اعداد نشوید

نویسندگان بسیاری درباره منافع خلق سیدی از ابتکارات مربوط به کسب‌وکارهای جدید قلم‌فرسایی کرده‌اند. منطق آنها در ادامه آورده شده است. سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید پریسک است. نرخ شکست بالا است (با تخمین ۸۰٪ و ۹۰٪ و حتی بالاتر از این اعداد). اغلب از آمار صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر استفاده می‌شود. شرکت‌ها برای رسیدن به یک موفقیت چشمگیر باید ۱۰۰۰ طرح کسب‌وکاری را غربال کنند، ۱۰۰ تا را بررسی کنند و در ۱۰ تای آنها سرمایه‌گذاری کنند. گریلاپارک^۲ (آنکوباتور کسب‌وکارهای جدید) نمونه‌ای از این منطق به‌شمار می‌رود. در دو سال منتهی به ۲۰۰۱، این آنکوباتور ۲۰۰۰ طرح پیشنهادی را بررسی و در ۱۶ تای آنها سرمایه‌گذاری کرده است. همان طور که کربی دایس^۳ یکی از مدیران اجرایی سابق اینتل اینگونه شرح می‌دهد: برای آنکه امتیاز کامل را بگیریم باید چندین و چند بار تلاش کنید.

اینگونه استدلال می‌شود که شرکت‌ها برای پردازش این حجم کار و مدیریت تعداد فراوان سرمایه‌گذاری‌ها نیاز به واحد تخصصی سرمایه‌گذاری خطرپذیر دارند. به‌علاوه، از آنجایی که موفقیت این پروژه‌ها چندین سال به طول می‌کشد، شرکت‌ها نیاز به کانالی^۴ از ابتکارات جدید دارد. همانگونه که سازمان‌ها فرایند ایجاد محصول جدید و پرسنل مخصوص به آن را دارند، باید فرایند ایجاد کسب‌وکار جدید نیز داشته باشند. در واقع پژوهش خود را با این فرضیه آغاز نمودیم.

اینک معتقدیم که «بازی اعداد» همان «بازی باخت» است. بنابراین، قانون سوم ما منصرف کردن مدیران از تلاش‌های چندگانه و حتی این نوع طرزفکر است. اگر فرض بر شکست زیاد و موفقیت کم است هر ابتکار جدیدی پشتیبانی سازمان را به‌دست خواهد آورد به این دلیل که انتظار شکست آن ابتکار می‌رود. ذهنیت بازی اعداد نه تنها قمار خطرناکی است بلکه بیشتر منجر به شکست می‌شود تا موفقیت.

«گزینشی بودن»^۵ می‌تواند جایگزین مناسبی محسوب شود: سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها تنها زمانی که شرکت مزیت چشمگیری دارد. برخی اوقات این جمله به معنی نبود هیچ ابتکار جدیدی است. در دیگر مواقع شاید به معنی دو یا سه سرمایه‌گذاری باشد. اما برای یک سطح خاص سازمانی هیچ گاه به معنی ۱۰ و ۱۲ یا ۴۴ نیست.

این موضوع را با راه‌اندازی محصول جدید مقایسه کنید. مدیران بازاریابی از نرخ شکست بالا آگاهند. با این حال محصول جدید از حمایت کامل سازمان برخوردار است. در نتیجه شرکت‌ها به ندرت بیش از دو یا سه محصول جدید در سال روانه بازار می‌کنند. اگر می‌خواهید از چیزی حمایت کامل کنید، در یک زمان مشخص نمی‌توانید از بیش از ۲ یا ۳ چیز حمایت کنید. این موضوع مدیران را مجبور می‌کند که به دنبال بهترین ایده‌ها باشند و سپس تلاش کنند تا آنها به موفقیت برسند.

در مخالفت با این تز گزینش، نویسندگانی وجود دارند که به دشواری گزینش بهترین‌ها (برنده‌ها) اشاره می‌کنند. اگر شرکت‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر نمی‌توانند بهترین‌ها (برنده‌ها) را بیابند، پس اینتل و مک‌دونالد چگونه می‌توانند این کار را انجام دهند؟ به علاوه، داستان‌های موفقیت فراوانی وجود دارد که اتفاقی بودند و نوعی مدل کسب‌وکاری داشته‌اند که به احتمال زیاد از فرایند غربالگری عبور نمی‌کردند.

پس از مطالعه بسیاری از پروژه‌های کسب‌وکاری جدید و زیر نظر گرفتن مدیرانی که درگیر فرایند انتخاب پروژه‌ها بوده‌اند به این باور رسیدیم که گزینش خردمندانه امکانپذیر است.

^۱Capital GE

^۲Gorilla Park

^۳Kirby Dyess

^۴Pipeline

^۵Selective

چه زمانی می‌توانیم بگوییم که سازمان مزیت چشمگیری دارد؟ پاسخ این است: زمانی که شرکت به این باور برسد که می‌تواند به بازار خدمات ارائه دهد و به حاشیه سودی دست یابد که ۳۰ درصد بیش از رقبا باشد. زمانی که رنتوکیل (شرکتی در حوزه کنترل آفات) به فکر ورود به کسب‌وکار گیاهان اداری افتاد، مزیت شرکت مدل کسب‌وکاریش بود. مدیران معتقد بودند می‌توانند با ارائه خدماتی با کیفیت بالاتر به ۳۰ درصد حاشیه سود بیشتر دست یابند. با یکسان بودن باقی موارد، این کار می‌توانست به افزایش ۲۰۰ درصدی سود تبدیل شود.

زمانی که کلوز در فکر خرید شرکت بیسکویت‌سازی کیبلر بود، مدیران می‌دانستند که به‌وسیله سیستم توزیع شرکت کیبلر می‌توانند حجم بسیار بیشتری را مدیریت کنند: می‌توانستند نوتریگرین و دیگر محصولات را به سبد کیبلر اضافه کنند. به علاوه، می‌دانستند که فروش مستقیم قوی و نیروی مرچندایز کیبلر، فروش این دست محصولات کلوز را افزایش می‌دهد. با فرض یکسان بودن باقی شرایط این تغییرات می‌توانست ۵۰ الی ۱۰۰ درصد سود کلوز را افزایش دهد.

اما برای اغلب پروژه‌های کسب‌وکاری جدید، چالش ۳۰ درصد دشوار است. خواه رقیب فعلی بسیاری از مزیت‌های یکسان را داشته باشد، خواه بشود رقبا احتمالاً را با مزیت یکسان فرض کرد. بریتیش ایرویز زمانی که خطوط هوایی گو را با هزینه پایین راه‌اندازی کرد، چند مزیت داشت. شرکت سرپرست می‌توانست لاین فرود خود را در اختیار کسب‌وکار جدید قرار دهد و در پشتیبانی عملیاتی به آن کمک کند. اما در مقایسه با رقبای جاافتاده^۱ مانند ریانیر^۲ و ازی‌جت^۳، این مزیت‌ها نمی‌توانند بیش از ۳۰ درصد افزایش ایجاد کنند. گو که به مثابه کسب‌وکاری جدید زیر لوای بی‌ای^۴ مشکل داشت، تحت عنوان خرید مدیریتی^۵ بهتر عمل کرد و در نهایت ازی‌جت آن را اکتساب کرد. افراد خوش‌بین می‌توانند خودشان را با ۱۰ تا ۲۰ درصد مزیت متقاعد کنند ولی یک هدف ۳۰ درصدی به اندازه‌ای زیاد است که به چیزی بیش از خوش‌بینی نیاز دارد. درباره بازی اعداد بیشتر در فصل سوم و درباره مزیت در فصل پنجم صحبت خواهیم کرد.

در مورد مهارت‌های متواضع باشید

چهارمین قانون تواضع در خصوص مجموعه مهارت‌های فعلیتان است. یکی از دلایلی که هدف مزیت باید ۳۰ درصد یا بیشتر باشد به این علت است که مدیران غالباً نسبت به مهارت‌هایشان بیش از اندازه خوش‌بین هستند. در صورت یکسان بودن دیگر عوامل، مزیت‌های رنتوکیل^۶ یا کیبلر تنها به ۱۰۰ درصد افزایش در سود منجر می‌شود.

اما معمولاً سایر عوامل یکسان نیستند. رقبا مزیت‌هایی دارند که به دشواری به چشم می‌آیند. به علاوه بازارهای جدید هزینه‌های یادگیری دارند. مدیران در شرایط ناآشنا دچار اشتباه می‌شوند: در بازاریابی بسیار زیاد سرمایه‌گذاری می‌کنند، محصولات را پیچیده طراحی می‌کنند، تأمین‌کنندگان را بد مدیریت می‌کنند و غیره. از اکتساب‌ها اغلب برای غلبه بر هزینه‌های یادگیری استفاده می‌شوند. اما اکتساب‌ها شامل اضافه پرداخت^۷ می‌شوند. این همان دلیلی است که مزیت برای شرکت جدید باید حداقل ۳۰ درصد باشد. اگر احتمال اضافه پرداخت و هزینه‌های یادگیری زیاد است برای اطمینان از وجود مزیت چشمگیر باقی‌مانده^۸، مزیت مورد انتظار باید حتی بیش از ۵۰ یا ۱۰۰ درصد باشد.

این همان هزینه یادگیری است که روشن می‌سازد که چرا فرصت‌های کمی برای هر شرکت خاص وجود دارند. این موضوع در ورزش بسیار واضح است. از تیمی که در فوتبال بسیار ماهر است انتظار می‌رود که در فوتبال آمریکایی عملکرد بسیار ضعیفی داشته باشد و از قهرمان تنیس روی میز المپیک انتظار می‌رود که برای مسابقات تنیس واجد شرایط نباشد. با این اوصاف در کسب‌وکار اغلب انتظار جهش مهارت داریم.

^۱Established

^۲Ryanair

^۳easyJet

^۴BA

^۵Management buyout

^۶Rentokil

^۷Premiums

اضافه مبلغی که برای اکتساب کسب‌وکارها بیش از ارزش واقعی‌شان پرداخت می‌شود. [م]

^۸Residual

هزینه‌های یادگیری^۱ موارد ناشناخته‌ای هستند که بسیاری از برنامه‌ها را دچار آشفتگی می‌کنند. اما می‌توانند پیشنهاد نوعی ایده کسب‌وکاری جدید به نام نهال^۲ را نیز بدهند. نهال‌ها نوعی واحد عملیاتی هستند که در حال حاضر درون سازمان وجود دارند. آنها اغلب ناخواسته‌اند یا مورد غفلت قرار گرفته‌اند اما به دلایلی تاریخی یا دلایلی مربوط به کسب‌وکار کانونی وجود دارند و پتانسیل تبدیل شدن به یکی از پایه‌های جدید شرکت را دارند. ویژگی بارزشان این است که به هر دلیلی مدیرانی قوی دارند که چگونگی رشد فعالیت‌ها را می‌دانند. نقطه مثبت دیگر آنها این است که بیشتر یادگیری انجام شده است.

از آنجایی که هیولت‌پاکارد نمی‌خواست به یک تأمین‌کننده‌گان ثالث وابسته باشد، در دهه ۱۹۶۰ شروع به تولید پردازنده برای کسب‌وکار ابزار آلاتش کرد. این واحد در دهه ۱۹۷۰ شروع به فروش کامپیوترهای کوچک برای کاربردهای فنی^۳ کرد. در سال ۱۹۸۰ و پس از تقاضاهای بسیار به مدیران قوی واحد اجازه ورود به بازار کاربردهای تجاری داده شد. پس از اضافه شدن سرورها، نرم‌افزارها و کامپیوترهای شخصی، در حال حاضر^۴ یکی از بزرگترین تولیدکنندگان کامپیوتر محسوب می‌شود.

شرکت هتلداری گرندمت^۵ در سال ۱۹۷۴ شرکت آی‌دی‌وی^۶ یعنی کسب‌وکار واینزانداسپریتز^۷ را در صنعت نوشیدنی اکتساب کرد. مدیریت تلاش کرد برای پرداخت بدهی آی‌دی‌وی را بفروشد، اما موفق نشد. بیست سال بعد آی‌دی‌وی تحت مدیریت مدیر بااستعداد خود آنتونی تنت^۸ تبدیل به بزرگترین کسب‌وکار در گرندمت شد.

آی‌بی‌ام گلوبال سرویسز^۹ جسته‌ترین مثال نهال در بانک داده ما محسوب می‌شود. نزدیک به ۵۰ درصد از درآمد شرکت آی‌بی‌ام را تولید می‌کند و بزرگترین شرکت خدمات کامپیوتری حال حاضر است. این شرکت که نوعی نهال به شمار می‌رفت حیات خود را در اواخر دهه ۱۹۸۰ شروع کرد. بعضی از معاونین مستقل، آی‌بی‌ام بی‌میل را متقاعد ساخت که عملیات آی‌تی را که توسط واحدی برونسپار انجام می‌پذیرفت خود انجام دهد. یک واحد عملیاتی جدید با حیاتی کاملاً مستقل از کسب‌وکار کانونی راه‌اندازی شد. این واحد تا زمانی که گسترش در زمان بحران سال ۱۹۹۴ مدیرعامل آی‌بی‌ام شد مورد بی توجهی واقع شد. او بخش آی‌بی‌ام گلوبال سرویسز را برای دو سال کاملاً تنها گذاشت و تا زمان شروع توسعه کسب‌وکار کانونی نرم‌افزار و سخت‌افزار منتظر ماند.

مدیران با درک نقش و تاثیر هزینه‌های یادگیری می‌توانند دورنمای مطلوبی برای کسب‌وکارهای جدیدی بیابند که در آنها بسیاری از یادگیری‌ها قبلاً انجام شده است و همچنین از فجایع احتمالی که در آنها هزینه یادگیری بیشتر از هر یک از مزیت‌های شرکت است اجتناب کنند. در بخش ۵ درباره هزینه‌های یادگیری و در بخش ۶ درباره نهال توضیح بیشتری داده می‌شود.

تا حد توان در جستجو افراد باشید

صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر اصطلاحی دارد که می‌گوید زمان انتخاب پروژه تنها باید به سه چیز فکر کرد: مدیریت، مدیریت و مدیریت. همین اصل درباره ایجاد کسب‌وکار جدید در شرکت‌های بزرگ نیز کاربرد دارد.

شرکت‌های بزرگ با این تصور که از بین افراد مستعد موجود بالاخره مدیری برای هدایت پروژه پیدا خواهد شد، خود را فریب می‌دهند. آنها فکر می‌کنند که چالش اصلی آنها پیدا کردن پروژه‌های خوب است. درحالی‌که این رویکرد در مورد کسب‌وکارهای موجود صدق می‌کند، در خصوص چالش کسب‌وکارهای جدید جوابگو نیست. مدیران فراوانی در کسب‌وکارهای فعلی هستند که محصولات، بازارها و ماهیت مدل کسب‌وکاری مورد نیاز برای سودآوری را درک می‌کنند. در کسب‌وکارهای جدید ممکن است شناخت و دانش در این سه حوزه وجود نداشته باشد.

^۱Learning costs

^۲Sapling

^۳Technical applications

^۴GrandMet

^۵IDV

^۶Wines and spirits

^۷Anthony Tennant

^۸IBM Global Services

شیوه‌های متمرکز بر تشخیص فرصت‌ها می‌توانند خطرناک باشند. این شیوه‌ها برای بعضی از فرصت‌های جدید پیش از آنکه مدیری برای بهره‌برداری آنها تعیین شود شور و اشتیاق زیادی ایجاد می‌کنند و اغلب باعث می‌شوند که پروژه‌ها با رهبری اشتباه آغاز شوند. شرکتی ممکن است مزیت بزرگی در فناوری، برند یا ارتباطات با مشتری داشته باشد، اما اگر مدیران با استعداد و باتجربه‌ای نداشته باشد که بتوانند از این مزیت‌ها بهره‌برداری کنند، هیچ ارزشی ایجاد نخواهد شد.

در تمامی نمونه‌های مورد بررسی ما، مدیریت مسئله بسیار مهمی به‌شمار می‌رفت. در بعضی از آنها مانند بانک اینترنتی^۱ که توسط پرودنشال^۲ خلق شد، مدیریت^۳ کلید موفقیت تلقی می‌شد. مایک هریس^۴ که برای راه‌اندازی این بانک استخدام شده بود، تقریباً تنها مدیری در بریتانیا بود که تجربه مورد نیاز برای بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از این فرصت را در اختیار داشت. او پیش از این شرکت فرست‌دیرکت^۵ اولین بانک ارتباط مستقیم با مشتریان در بریتانیا را راه‌اندازی کرده بود. همچنین در دیگر استارت‌آپ‌های فناوری محور نیز درگیر بود.

در دیگر نمونه‌ها، مدیریت منبعی کمیاب به حساب می‌آمد. جمله «ایده‌های بزرگی داریم ولی مدیرانی با مهارت‌های کارآفرینانه مناسب برای بهره‌برداری از آنها نداریم» مضمونی رایج است. در یک مورد، شرکتی دو کسب‌وکار جدید راه‌اندازی کرد و سرپرست بخش توسعه کسب‌وکار مدیرعامل هر دوی آنها شد. یک سال بعد این مدیر را برای راه‌اندازی یک بخش بزرگ‌تر جابجا کردند. در شرکتی دیگر مدیرعامل اذعان داشت که علت شکست آنها در تلفن همراه نداشتن «رهبری قوی» برای کسب‌وکار بوده است. او این چنین موضوع را تشریح کرد: تنها موضوع فرد با استعداد فنی مطرح نیست. شما کسی را می‌خواهید که عطش پیروزی داشته باشد. کسی که باقی سازمان را مجبور به پشتیبانی از پروژه نماید. اینگونه افراد نادرند.

کمیاب اینگونه مدیران است که تمرکز بر افراد را تا آخرین حد توان طلب می‌کند. هر فرایند جستجو برای ایده‌های کسب‌وکاری جدید باید با جستجوی مدیرانی مستعد، باتجربه و با عطش رهبری تکمیل شود. در واقع، از آنجایی که این مدیران خود ایده‌هایی درباره خلق کسب‌وکار دارند، بهتر است جستجوی افراد مستعد را قبل از جستجوی فرصت‌ها شروع نماییم. لری بوسیدی^۶ مدیرعامل الایدسیگنال^۷ این موضوع را اینگونه بیان می‌کند: «در آخر، شما روی استراتژی شرط‌بندی نمی‌کنید، شما روی افراد شرط‌بندی می‌کنید.»

درباره تشخیص فرصت‌ها و اهمیت افراد در فصل ۵ و ۷ بیشتر بحث خواهیم کرد.

در مورد جاه‌طلبی‌ها واقع‌بین باشید

اصل ششم بیان می‌کند که جاه‌طلبی^۸ خود را با در نظر گرفتن فرصت‌ها تنظیم کنید. در تفکر مدیریتی، این نگرش قوی وجود دارد که اهداف باید بزرگ باشند. جیم کالینز^۹ در کتاب ساختن برای ماندن، به واژه «اهداف بزرگ جسورانه و بلندپروازانه»^{۱۰} اشاره می‌کند. او می‌گوید که مدیران با اهداف جسورانه، به پیشرفت‌های بیشتری دست می‌یابند. به مدیران شرکت‌هایی مانند اینتل و مک‌دونالد که با چالش رشد مواجه‌اند توصیه می‌شود که هدفی بزرگ برگزینند: «خلق کسب‌وکاری میلیارد دلاری طی پنج سال» یا «افزایش نرخ رشد از ۱۰ درصد به ۱۵ درصد طی سه سال آتی».

به نظر ما، موفقیت‌هایی که مدیران با استفاده از اهداف کششی^{۱۱} برای تقویت عملکرد در کسب‌وکارهای فعلی خود به دست آورده‌اند، آنها را از درک این موضوع باز می‌دارد که نمی‌توان از تکنیک‌های مشابه برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید استفاده کرد. اهداف کششی در کسب‌وکارهای

^۱Egg

^۲Prudential

^۳Mike Harris

^۴First Direct

^۵Larry Bossidy

^۶AlliedSignal

^۷Ambition

^۸Jim Collins

^۹Big Hairy Audacious Goals

^{۱۰}Stretch goals

اهدافی که دستیابی به آنها بسیار دشوار و حتی ناممکن است. [م]

موجود به کار می‌آیند زیرا مدیران در کسب‌وکارهای موجود دچار عادت روزمرگی^۱ شده‌اند و اهداف مبسوط می‌تواند ذهن آنها را باز کند. به علاوه، دانش و شناخت مدیران از کسب‌وکارهای موجود آنها را قادر می‌سازد در مورد اینکه کدام ایده‌های جدید احمقانه و کدام یک کاربردی است خردمندانه عمل کنند.

مدیرانی که در جستجوی کسب‌وکارهای جدید هستند هیچ‌گونه عادت روزمرگی ندارند که بخواهند از دست آن خلاص شوند. به علاوه، هیچ پیش‌فرضی در مورد ایده‌های جدید ندارند. اهداف کششی تنها آنها را از تفکر منطقی دور می‌کنند. بنابراین از نظر ما، اهداف باید تنها بعد از غریب‌ترین فرصت‌های کسب‌وکاری جدید وضع شوند و نه پیش از آنها.

از یک مدیر توسعه بنگاه خواسته شد از کسب‌وکارهای جدید در ۵ سال آتی، ۵۰۰ میلیون دلار سود عملیاتی ایجاد نماید. او این هدف را به اهداف کوچک‌تر شامل به‌دست آوردن ۵۰ میلیون دلار از ۱۰ کسب‌وکار جدید خرد کرد. اما این هدف او را مجبور به انجام سرمایه‌گذاری پرریسک نمود که نتیجه آن به جای ۵۰۰ میلیون دلار سود جدید، ۵۰۰ میلیون دلار زیان بود. با اینکه این اتفاق نتیجه بسیار بدی به‌همراه داشت اما شاهد هستیم که داستان مشابه آن در اغلب شرکت‌های بزرگ در حال وقوع است.

الزام اجتناب از تعیین اهداف جاه‌طلبانه پیامدهای عمده‌ای در نحوه سازماندهی کسب‌وکارهای جدید به‌همراه دارد. اگر مدیران^۲ واحد توسعه یا بخش کسب‌وکارهای جدید راه‌اندازی کنند، فشار از سمت روسا و زیردستان برای هدف‌گذاری و تعریف اهداف بیشتر می‌شود. این مشکلی است که در تمامی شرکت‌های مورد بررسی ما وجود داشت. در شرکت‌هایی که در آنها اهداف تعیین شده بودند، این اهداف بیش از آنکه کمک‌کننده باشند بازدارنده بودند و نه تنها باعث ترغیب ایده‌های بیشتر نمی‌شدند بلکه با ارزیابی عینی فرصت‌ها تداخل پیدا می‌کردند. کار اصلی باید تشخیص فرصت‌ها و تعیین این باشد که آیا ارزش حمایت کردن را دارند یا خیر (کار اصلی کشف پتانسیل‌ها است و نه پر کردن خلاء رشد). بنابراین کار کشف کسب‌وکارهای جدید بهتر است از سوی تیم پروژه و با چارچوب زمانی مشخص انجام گیرد و نه از طریق ایجاد یک واحد سازمانی.

به علاوه، مدیران باید آماده این واقعیت باشند که در حال حاضر ممکن است هیچ کسب‌وکار جدیدی برای سرمایه‌گذاری وجود نداشته باشد: این حقیقت که تیم پروژه به هیچ‌گونه گزینه‌ای نرسد. ترس رسیدن به این نتیجه یکی از دلایلی است که مدیران^۳ بخش‌های کسب‌وکارهای جدید راه می‌اندازند. انتظار این است که جریانی از پروژه‌ها یا اکتساب‌های جدید برای سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد. پژوهش ما نشان می‌دهد که این انتظار غیرمنطقی است. اغلب شرکت‌ها فقط چند فرصت متناسب با قابلیت‌های خود دارند. از این رو، هیچ نیازی به آنکوباتور یا بخش کسب‌وکار جدید نیست.

راه‌حل جایگزین (یعنی برگرداندن پول به سهامداران) ممکن است حس شکست را انتقال دهد. اما هنوز می‌تواند انتخاب صحیحی باشد، دست کم تا زمانی که فرصتی برای موفقیت به‌وجود آید. به علاوه، تا زمانی که عملکرد رشد خیلی پایین‌تر از انتظارات نباشد، امکان دستیابی به عملکرد مورد پذیرش سهامداران وجود دارد. طی ده سال گذشته رشد آی‌بی‌ام مطابق با اقتصاد بوده است، اما از طریق بازخرید ۲۵ درصد از سهام شرکت، بازده کل سهامدارانش در یک چهارم بالا قرار گرفته است.

درباره هدف‌گذاری و سازماندهی تلاش‌های معطوف به خلق کسب‌وکارهای جدید در فصل ۷ صحبت خواهیم کرد.

طرح توجیهی استراتژیک

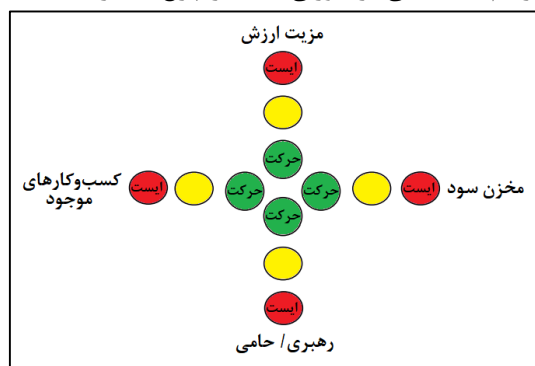
به اعتقاد ما مدیران می‌توانند از قدرت تحلیل استراتژیک برای تشخیص فرصت‌های متناسب بهره گیرند. در مرکز مدیریت استراتژیک اش‌ریدج^۴ ابزاری برای غربالگری ایجاد کرده‌ایم: چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید (فصل ۵ را ببینید). این ابزار می‌تواند برای یک ایده و پیش از تهیه طرح کسب‌وکاری^۵ به کار برده شود. همچنین می‌تواند در کنار طرح کسب‌وکاری، برای ارزیابی منطق استراتژیک طرح پیشنهادی استفاده شود. حتی می‌توانند برای اطمینان از وجود منطق استراتژیک در سرمایه‌گذاری‌های موجودی به کار گرفته شوند که به اهداف کوتاه‌مدت خود نرسیده‌اند.

^۱Ruts

^۲Ashridge Strategic Management Centre

^۳Business plan

چراغ راهنما عصاره تفکر استراتژیک مطلوب به‌شمار می‌رود. چهار چراغ وجود دارد: (۱) اندازه مزیت ارزش^۱، (۲) جذابیت مخزن سود^۲، (۳) ویژگی‌های مدیرانی که سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید را به پیش می‌برند و حامیان این سرمایه‌گذاری‌ها در سطح بنگاه و (۴) تاثیر احتمالی بر کسب‌وکارهای موجود (شکل ۲، ۱). هر چراغ سه حالت قرمز، زرد و سبز دارد. قرمز به این معنی است که ما ضعفی^۳ جدی داریم، یا بخش بازار مدنظر سود در دسترس کمی دارد، یا مدیران و حامیان ما ضعیف‌تر از رقبا هستند یا تاثیر منفی عظیمی بر کسب‌وکارهای موجود دارد. هر چراغ قرمز اعلام می‌کند که احتمال موفقیت بسیار کم است، حتی در صورتی که دیگر چراغ‌ها سبز باشند.



شکل ۲-۱: چراغ راهنمای کسب‌وکار جدید

چراغ سبز نشان از آن دارد که ما مزیت چشمگیری داریم، یا در بخش بازار مدنظر به راحتی می‌توان سود کسب کرد، یا مدیران و حامیان ما در این بازار نسبت به رقبا برتری دارند، یا منافع بسیاری برای کسب‌وکارهای موجود به همراه دارد. هر چراغ سبزی (بدون هیچ چراغ قرمزی) نشان می‌دهد که احتمال موفقیت بالا است: شرکت باید تا زمانی که یک طرح کسب‌وکاری امکانپذیر تهیه کند، در آن سرمایه‌گذاری نماید. حالت‌هایی که در آن تمامی چراغ‌ها زرد باشد، مرزی محسوب می‌شوند. در حالت ایده‌آل، باید از مدیران خواسته شود طرح پیشنهادی خود را مجدداً تدوین کنند تا اینکه حداقل یک چراغ سبز شود. از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری می‌تواند با این امید صورت پذیرد که یکی از چراغ‌های زرد، سبز شود.

نتیجه به‌کارگیری غربالگری در سبیدی از سرمایه‌گذاری‌های در کسب‌وکارهای جدید، برای بسیاری از پروژه‌ها قرمز خواهد بود. نتیجه‌گیری ما این است که اغلب شرکت‌ها ریسک بسیار زیادی را در جستجوی کسب‌وکارهای رشدی جدید متحمل می‌شوند؛ خواه به دلیل نگرانی غیرمنطقی از حفظ بقا، خواه به علت تشویق نوشتارهای مرتبط موجود در خصوص سرمایه‌گذاری بیش از حد. پتانسیل بهبود بسیار زیاد است. نه تنها پول زیادی از بودجه «کسب‌وکارهای جدید» پس‌انداز می‌شود، بلکه منابع اضافی می‌توانند برای بهبود کسب‌وکار کانونی متمرکز شوند (اقدامی که احتمالاً منافع زیادی به همراه دارد). مدیران با کاهش میزان قماری که انجام می‌دهند می‌توانند کسب‌وکارهای موجود را بهبود دهند و خود را تا زمان ظهور پروژه‌های بهتر آماده کنند.

تفاوت توصیه ما با توصیه سایر نویسندگان

چندین کتاب عالی با موضوع رشد از طریق کسب‌وکارهای جدید وجود دارند (پیوست الف را ببینید). هیچ کدام تمرکزی مانند این کتاب را ندارند (رشد از طریق ایجاد کسب‌وکارهای چشمگیر جدید، به ویژه در شرکت‌هایی که کسب‌وکار کانونی آنها در حال افول است). با این حال، گاهی موضوع ما را واضح‌تر و گاهی آن را دچار سردرگمی و ابهام می‌کنند. مشکل این است که بسیاری از نویسندگان به طور کلی و کلان نوآوری و رشد را مورد توجه قرار داده‌اند: نوآوری برای بهبود کسب‌وکار کانونی، نوآوری برای گسترش کسب‌وکار کانونی، نوآوری برای خلق کسب‌وکارهای چشمگیر جدید و نوآوری برای خلق کسب‌وکارهای جدید کوچک‌تر. به باور ما این سردرگمی بین نوآوری به‌صورت کلان و خلق کسب‌وکارهای چشمگیر جدید دلیل برخی کج‌فهمی‌ها درباره موضوع مورد بحث ما است. به اعتقاد ما این کج‌فهمی‌ها باید اصلاح شوند.

^۱Size of the value advantage

^۲Attractiveness of the profit pool

^۳Disadvantage

تا به اینجا درباره دو مورد عدم توافق خود با نوشتارهای مرتبط موجود و رایج اظهار نظر کرده‌ایم: (۱) این توصیه که مدیران باید به بازی اعداد بپردازند و (۲) این پیشنهاد که شرکت‌ها نیاز دارند برای تلاش‌های معطوف به کسب‌وکارهای جدید خود، اهداف بی‌باکانه‌ای تنظیم کنند. علاوه بر آن، به دنبال آنیم تا به مدیران درباره دو نکته دیگر موجود در نوشتارهای مرتبط هشدار دهیم که به راحتی می‌توانند باعث گمراهی آنها شوند: ۱- موفقیت درباره خلق محیطی حمایتی برای کارآفرینان، «اتفاقات هدفمند»^۱ و جستجوی اطراف و پیرامون است.

آزادسازی پتانسیل^۲ مضمون رایج در نوشتارهای مرتبط به شمار می‌رود. به فرهنگ‌های سازمانی اینگونه نگریسته می‌شود که ریسک‌گریز و خشک هستند: ایده‌های خوب قبل از آن که فرصت بروز داشته باشند، از بین می‌روند. اگر سازمان‌ها بتوانند محیطی حمایتی مانند آن چیزی که در سیلیکون ولی وجود دارد خلق کنند بی‌شک مشکلات رشد حل می‌شوند.

این دیدگاه فرض می‌کند که فرصت‌های خوب و مدیرانی با استعداد و با مهارت‌های کارآفرینانه فراوانی وجود دارند. راه حل این است که «کارگاه‌های ایده‌پردازی» برای جوشش خلاقیت و دانش درون مدیران راه‌اندازی شود. بین کارآفرینان و تأمین‌کنندگان مالی (نمایندگان بازار بیرونی) باید یک بازار داخلی ایجاد شود. سیستم‌ها باید به گونه‌ای تغییر کنند که به ریسک‌پذیری پاداش دهند. به تغییرات فرهنگی از طریق جذب و آموزش نیاز است.

از دید ما، موقعیت‌های بسیار کمی وجود دارند که در آنها ایده‌های مطلوب و کارآفرینان مطلوب با کنندگان کار مطلوب و اقبال مطلوب ترکیب شوند. علت نیز این است که تعداد ایده‌ها و کارآفرینان خوب بسیار کم و اقبال هم بسیار محدود است. بنابراین احتمال جمع شدن این موارد در یک جا بسیار کم است. تا حدودی به همین علت است که بسیاری از موفقیت‌ها بیشتر از برنامه‌ریزی شده، تصادفی به نظر می‌آیند. اواخر دهه ۱۹۹۰ زمانی که شرایط برای کارآفرینان با ایده‌های نو محیا بود، هزاران بیل گیتس بالقوه به وجود آمدند، اما تعداد موفقیت‌ها رشد آنچنانی نداشت. به صورت مشابه، طرح‌های پیشنهادی بسیاری از شرکت‌ها ایده‌های زیادی بدون خلق ارزش اضافی ایجاد می‌کنند.

به باور ما، اغلب پروژه‌های خوب («اتفاقات»)^۳ آنقدر می‌درخشند که بالاخره مدیرانی با استفاده از معیارهای غربالگری مناسب آنها را تشخیص می‌دهند. لذا، شرکت‌ها باید تلاش‌های بیشتری برای انجام غربالگری‌های بالابده‌پایین انجام دهند: حذف همه به جزء استثنایی‌ترین ایده‌ها، کارآفرینان و «اتفاقات». در تجربیات ما، حداقل نیمی از پروژه‌های کسب‌وکاری جدید شرکت‌ها را می‌توان پیش از سرمایه‌گذاری هنگفت حذف کرد.

این دیدگاه منطقی تا حدی با بیشتر دیدگاه‌های نوظهورتر^۴ و حتی مبهم‌تر^۵ در تضاد است. برای مثال متر لدرهاوسن^۶ از مک‌دونالد اینگونه اذعان می‌کند:

معتقدم که ابهام موجود در خصوص موضوع رشد به علت وجود کتاب‌های بسیاری است که در مورد آن نوشته شده است که تعداد بسیار کمی از آنها درست است. رشد وابسته به شرایط، موقعیت و بستر است و همچنین فلسفی و حتی معنوی است. جستجو برای رشد مسابقه‌ماراتن است و نه مسابقه دوی سرعت. سفر است و نه مقصد. فرهنگ است و نه استراتژی. نهایتاً بیش از آنکه درباره جایی که می‌خواهیم برویم باشد، درباره این است که ما که هستیم.

اشاره متر به صورت کلان به رشد است و نه به‌طور ویژه به کسب‌وکارهای جدید. او معتقد است که فعالیت‌های معطوف به کسب‌وکارهای جدید مک‌دونالد موفق بوده‌اند. با اینکه این فعالیت‌ها منجر به خلق کسب‌وکار چشمگیر جدیدی نشده‌اند، اما به تولد دوباره کسب‌وکار کانونی کمک کرده‌اند و مک‌دونالد اینک دوباره در حال رشد است (هدف اصلی در وهله اول).

موفقیت کسب‌وکار کانونی مک‌دونالد را تحسین می‌کنیم اما همچنان به منطق‌گرایی پایبندیم. به باور ما عقلانیت بیشتر و توجه کمتر به محیا کردن شرایط برای «اتفاقات هدفمند» منجر به نتایج بهتری می‌شود.

به علاوه، انسان‌ها گرایش زیادی به خوش‌بینی و تفکر مثبت دارند. این امر در مورد مدیران بیشتر صادق است. مدیران باید بر این باور باشند که کسب‌وکارهایی را خواهند یافت که می‌توانند از آنها بهره‌برداری کنند.

^۱Purposeful accidents

^۲Releasing potential

^۳Emergent

^۴Mystical

^۵Lederhausen

اما در هنگام جستجوی این فرصت‌ها باید بدانند که این کار مانند یافتن سوزن در انبار کاه نیست، به این معنا که اگر به خوبی نگاه کنند این فرصت‌ها را خواهند یافت. این مورد مانند این است که زمانی که در دریا هستی، به دنبال نور چراغ‌های کشتی نجات باشید. بعضی اوقات زمانی که نگاه می‌کنید هیچ نوری نمی‌بینید و گاهی اوقات تصور می‌کنید که نوری در دوردست می‌بینید ولی مطمئن نیستید. بالاخره وقتی که کشتی نجات نمایان می‌شود، تردید از بین می‌رود. اگر برای این لحظه صبر کنید، برای کشیدن کشتی به سمت خود انرژی بسیاری را از طریق فریاد زدن، ایجاد سر و صدا و دست تکان دادن از دست نداده‌اید.

برای بسیاری تمثیل جستجوی نور کشتی نجات بسیار منفعلانه است. موافقیم. با این حال، با جستجوهای ناامیدکننده‌ای که در بسیاری از شرکت‌های درگیر یافتن فرصت‌های کسب‌وکاری جدید دیده‌ایم تضاد مفیدی محسوب می‌شود.

با ذهنیت یافتن سوزن در انبار کاه، تمام کاه‌ها را بررسی می‌کنند و حتی تکه‌های سفت‌تر را از نزدیک‌تر بررسی می‌کنند تا ببینند که می‌توانند مانند سوزن عمل کنند یا خیر. یکی دیگر از منافع تمثیل «کشتی در حال غرق» این است که اغلب همان حسی است که مدیران دارند؛ مدیرانی که نگرانند مبدا کسب‌وکار قانونی زیر پایشان غرق شود. کسب‌وکارهای موجود مانند کشتی‌ها معمولاً بسیار آرام‌تر از پیش‌بینی مدیران غرق می‌شوند. به علاوه، سوراخ‌های ته کشتی اغلب قابل تعمیرند. بنابراین، قانون در مورد کشتی‌های در حال غرق و کسب‌وکارهای قانونی این است که در ابتدا تا حد امکان بر توانایی آن در دریای پیمایی تمرکز کنید و زمانی آن را در آب رها کنید که شما چیز امن‌تری برای سوار شدن یافته‌اید.

۲- یادگیری اصول ایجاد کسب‌وکار جدید و همراستا نمودن آنها با اصول مدیریت کسب‌وکارهای قانونی منجر به موفقیت می‌شود.

بعضی از سازمان‌ها پیوسته در حال ایجاد کسب‌وکارهای جدید هستند (سازندگان قایق جدید). تری‌ام، کرنینگ،^۳ کنون^۴ و ویرجین^۵ مثال‌های معروف در این باره محسوب می‌شوند. این سازمان‌ها سابقه درخشانی در ایجاد کسب‌وکارهای جدید دارند و فرایندهای مدیریتی، قابلیت‌ها و فرهنگی دارند که حامی این موضوع هستند. به علاوه، در سیلیکون ولی و جاهای دیگر شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و آنکوباتورهای وجود دارند که فلسفه وجودیشان، خلق و پرورش کسب‌وکارهای جدید است.

بنابراین بسیاری از نویسندگان به این نتیجه می‌رسند که پاسخ به چالش کسب‌وکارهای جدید، یادگیری مهارت‌های شرکت‌هایی مانند تری‌ام یا سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر است. پی‌برده‌اند که این مهارت‌ها نسبتاً تخصصی و اغلب با مهارت‌های اداره کردن مک‌دونالدز یا اینتل متفاوتند. بنابراین پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها باید این مهارت‌های جدید را موازی با مهارت‌های لازم برای اداره کسب‌وکارهای قانونی توسعه دهند. با گذر زمان باید این دو نوع مهارت را برای ایجاد یک رویکرد یکپارچه مدیریتی در هم بیامیزند تا شرکت بتواند کسب‌وکارهای موجود را با اطمینان به پیش ببرد و همزمان کسب‌وکارهای جدیدی ایجاد و پرورش دهد.

از دیدگاه ما این طرز فکر واقع‌بینانه نیست. شرکت‌های اندکی وجود دارند که در به‌دست آوردن ترکیبی از ایجاد مداوم کسب‌وکار جدید و تعهد به کسب‌وکار قانونی موفق بوده‌اند، که البته برای اغلب آنها هدف غیرواقع‌بینانه‌ای به‌شمار می‌رود. بعضی از شرکت‌ها تمام انرژی خود را وقف ایجاد کسب‌وکار جدید می‌کنند و در نتیجه اغلب از کسب‌وکار قانونی سابق خود خارج می‌شوند. برای مثال: نوارکاست در تری‌ام، موسیقی در ویرجین و محصولات مصرفی در کرنینگ. اما اغلب آنها بر پیشبرد کسب‌وکارهای قانونی و اضافه کردن موفق کسب‌وکارهای جدیدی تمرکز دارند که نیازهای آنها با رویکرد مدیریتی مورد نیاز برای اداره کسب‌وکارهای موجود متناسب باشند.

علاوه بر این، موارد موفق مورد بررسی ما نشان می‌دهند که شرکت‌ها می‌توانند بدون توسعه و یکپارچه‌سازی مهارت‌های توسعه مداوم کسب‌وکارهای جدید، کسب‌وکار چشمگیر جدیدی به سبد کسب‌وکارهای موجودشان اضافه کنند. در واقع، بسیاری از موفقیت‌ها به علت برخورداری از مهارت‌های خلق کسب‌وکارهای جدید حاصل نشده‌اند. در واقع، در بعضی موارد تنها خوش‌شانسی دخیل بوده است. اما بعضی‌های دیگر (مانند جی‌ای در خدمات مالی، منزمن^۶ در گوشی تلفن همراه یا پرودنشال^۷ در بانکداری اینترنتی) تصمیم استراتژیکی برای توسعه در مسیری مطمئن گرفته و موفق هم شده‌اند.

^۳M

^۴Corning

^۵Canon

^۶Virgin

^۷Mannesman

^۸Prudential

به اعتقاد ما بیش از آنکه به شرکت‌ها توصیه شود که مهارت‌های ایجاد مداوم کسب‌وکارهای جدید خود را ارتقاء دهند، بسیار عاقلانه‌تر است که آنها را تشویق کنیم بر اهدافی با سطح کمتری از جاه‌طلبی تمرکز کنند. باید چشمان خود را کاملاً باز و هشیار نگهدارند و از طریق فرایندهای دقیق انتخاب به دنبال کسب‌وکارهای آینده‌دار جدید باشند و سپس تمام تلاش خود را متمرکز بر ایجاد موفقیت از میان تعداد کم فرصت‌های امیدبخشی کنند که می‌توانند اعتماد و تعهد سازمان را به‌دست آورند.

روی کسب‌وکارهای جدید قمار کنید

تمامی شرکت‌ها برای کسب‌وکارهای جدید نیاز به استراتژی دارند. تمرکز ما در این کتاب بر شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد و اینتل است که دچار چالش رشد هستند. نگرانی عمده این دو شرکت کاهش جریان‌های درآمدی از کسب‌وکارهای کانونی است لذا حس می‌کنند باید به دنبال جریان‌های درآمدی جدید باشند. به باور ما، توصیه‌هایمان به شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد و اینتل به کار دیگر شرکت‌ها هم می‌آیند. اما باید مراقب بود، زیرا تمرکز پژوهش ما بر شرکت‌هایی است که با موفقیت به کسب‌وکارهای چشمگیر جدید وارد شده‌اند یا در حال تلاش برای انجام آن هستند.

بسیاری از نویسندگان دنیا را سرشار از فرصت توصیف می‌کنند. آنها دنیای در حال تغییر را به چشم فرصت می‌بینند: انواع جدید تقاضا، فناوری‌های جدید و مدل‌های کسب‌وکاری جدید. به اعتقاد این نویسندگان شرکت‌ها نیاز به محیطی دارند که از فعالیت‌های کارآفرینانه، یادگیری مهارت‌های جدید، بهبود قدرت تخیل و آزمودن اقدامات جدید حمایت کند.

پژوهش ما نتیجه‌گیری متفاوتی دارد. به باور ما فرصت‌های چشمگیر بسیار اندک هستند: دنیا سرشار از کمبود است و نه فراوانی. فرصت‌های چشمگیر بسیار اندک هستند زیرا عوامل زیادی در بالا بردن احتمال موفقیت دخیلند: بازار بزرگ، مزیت نسبت به رقبا، مدیران قابل برای بهره‌برداری از بازار و مزیت‌ها و حداقل ایجاد اخلاک‌گری در کسب‌وکارهای موجود. بنابراین توصیه ما بیشتر در مورد احتیاط است تا دلگرمی، بیشتر بر انتخاب تمرکز دارد تا تجربه و بیشتر در ارتباط با صبوری است تا فعال بودن.

نبود فرصت و ریسک‌های ذاتی، قمار رشد را پرریسک می‌سازند. با این حال، به علت رویکردی که افراد نسبت به چالش دارند این شرایط دشوارتر نیز می‌شوند. قسمتی از آن، برعهده مدیرانی است که بیش از حد به دنبال اهداف غیرواقعیند و قابلیت‌های خود را بیش از آنچه که هستند تخمین می‌زنند. اما قسمت دیگری از آن به گردن مشاوران و دانشگاهیانی است که به مدیران توصیه و انگیزه‌های خیرخواهانه ولی گمراه‌کننده می‌دهند. درباره این موضوع در فصل بعد صحبت خواهیم کرد.

امیدواریم که کتاب حاضر به مدیران کمک کند تا واقع‌بینی خود را در خصوص استراتژی‌های ورود به کسب‌وکارهای جدید افزایش دهند. بر این امیدیم که این کتاب کمکی باشد به مدیران تا زمانی که احتمال موفقیت پایین است از پذیرش ریسک اجتناب کنند و زمانی که احتمال موفقیت بالا است ترغیب به سرمایه‌گذاری مطمئن شوند. به طور کلی، مدیران می‌توانند قمار کنند و موفق شوند اما تنها زمانی این اتفاق می‌افتد که درک عمیقی از بازی درگیر در آن داشته باشند.

فصل ۳: مشکلات مربوط به ایجاد پایه‌های جدید

به باور ما اغلب شرکت‌ها نمی‌توانند وارد کسب‌وکارهای جدید شوند. به علاوه، زمانی که شرکت‌ها قمار می‌کنند و شکست می‌خورند، هزینه سنگینی بر سهامداران و مدیران تحمیل می‌شود.

کلایتون کریستنسن^۱، نویسنده کتاب معضل کارآفرین و راه‌حل کارآفرین^۲ و یکی از مفاخر حوزه استراتژی، برای نشان دادن این مسئله از شرکت ای‌تی‌اندتی استفاده می‌کند. در دهه ۱۹۹۰ ای‌تی‌اندتی شرکت تلفنی پیشرو در آمریکا که ضرری بیش از ۵۰ میلیارد دلار داشت سعی کرد وارد کسب‌وکارهای جدید شود. این شرکت سه تلاش بزرگ انجام داد: صنعت کامپیوتر با شرکت این‌سی‌آر^۳، تلفن همراه با مک‌کاوسلولار^۴ و پهنای باند کابلی با تی‌سی‌آی و مدیاوان^۵. تمام آنها به نوعی فاجعه بودند. کریستنسن اینگونه نتیجه می‌گیرد:

می‌توانیم موارد زیادی از تلاش شرکت‌ها برای ایجاد پلتفرم‌های جدید رشد را نام ببریم که بعد از به بلوغ رسیدن کسب‌وکار قانونی انجام شده‌اند. همگی از الگویی مشابه پیروی می‌کنند. زمانی که کسب‌وکار قانونی به بلوغ نزدیک می‌شود و سرمایه‌گذاران رشد جدید طلب می‌کنند، مدیران عامل در ظاهر استراتژی‌هایی برای تحقق این امر تدوین می‌کنند. هرچند که سرمایه‌گذاری فراوانی می‌کنند، اما برنامه آنها برای ایجاد رشد مورد نظر شکست می‌خورد، سرمایه‌گذاران بر سر سهام می‌زنند، مدیریت اخراج می‌شود؛ و وال‌استریت تیم مدیریت جدید را برای بازگرداندن شرایط به حالت قبل (کسب‌وکار قانونی سودآور ولی با رشد ضعیف) تحسین می‌کند.

دیگر نویسندگان نیز در این زمینه به آمار مشابهی رسیده‌اند. اینتل یک میلیارد دلار در کسب‌وکار میزبانی وب از دست داد. حتی شرکت‌هایی که موفق بودند اغلب با چنین مشکلاتی مواجه می‌شوند. ریچارد فوستر و سارا کاپلان^۶، نویسنده کتاب تخریب خلاق به داده‌های ناامیدکننده‌ای رسیده‌اند. آنها ۱۸ شرکتی را زیر نظر گرفتند که در بین سال‌های ۱۹۱۷ و ۱۹۸۷ به طور ثابت در لیست ۱۰۰ شرکت برتر فوربز^۷ باقی مانده بودند. از این شرکت‌های استثنایی ثابت در لیست مانند جنرال الکتریک، دوپانت و پراکتراندگمبل انتظار می‌رفت که سرمشق‌هایی برای دیگر شرکت‌ها باشند. اما فوستر و کاپلان به نتیجه‌ای مخالف این رسیدند. این شرکت‌های ثابت در لیست طی ۷۰ سال، عملکردی تا ۲۰ درصد پایین‌تر از صنعت داشته‌اند. ممکن است آنها در لیست ثابت باقی مانده باشند، اما تخریب ارزش کرده‌اند.

برای درک بهتر این موضوع که چرا مدیرانی که به دنبال ایجاد پایه‌های جدید برای سازمان خود هستند اغلب دچار تخریب ارزش می‌شوند، مدیران اجرایی مسئول یافتن کسب‌وکارهای جدید را به صورت دقیق زیر نظر گرفتیم. طی مدت ۴ سال ۱۰ مدیر را زیر نظر گرفتیم. به این منظور، با آنها هر ۳ ماه یکبار مصاحبه می‌کردیم تا متوجه شویم که روی چه موضوعاتی کار می‌کنند و چه شکست‌ها و موفقیت‌هایی در دوره قبل برای آنها اتفاق افتاده است. اکثر این تلاش‌ها تا انتهای پژوهش دوام نیاوردند و تنها دو مورد از آنها در طول بررسی ما ادامه داشتند. سه تن از مدیران به علت شکست به دنبال ترک شرکت خود بودند. اما این پژوهش بینش عمیق و ارزشمندی از مشکلات مدیران و اشتباهات رایج آنها به ما داد.

در کنار کمبود فرصت‌ها که در فصل قبل اشاره شد، سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید به دو دلیل بیش از خلق ارزش، تخریب ارزش می‌کند. اول، مدیران در پی انجام کاری ذاتاً پرریسک هستند. مانند اکتشاف نفت، در این کار نیز انتظار نرخ شکست بالایی وجود دارد زیرا هر پروژه ریسک‌های غیرقابل مدیریت فراوانی دارد. همین عامل [به تنهایی] هر تصمیمی درباره ورود به کسب‌وکار جدید را تبدیل به قمار می‌کند.

^۱Clayton Christensen

^۲The Innovator's Dilemma and The Innovator's Solution

^۳NCR

^۴McCaw Cellular

^۵TCI and MediaOne

^۶New growth platforms

^۷Richard Foster and Sarah Kaplan

^۸Forbes

^۹Legs

دلیل دوم شکست از آنجایی که مربوط به نوع نگاه مدیران به این پدیده می‌شود، غیرقابل اجتناب‌تر است. بدون برخورداری از یک چارچوب فکری در خصوص کسب‌وکارهای جدید، مدیران به دنبال الگوهای فکری و راهنمایی‌هایی می‌روند که آنها را به اشتباه می‌اندازند. در نگاه اول تقصیر به گردن مدیرانی است که مسئول تلاش‌های معطوف به کسب‌وکارهای جدیدند، اما این تقصیر تا حدودی نیز بر گردن مدیران ارشد و توصیه‌هایی است که مدیران از مشاوران و دانشگاهیان دریافت می‌کنند. به بیانی دیگر، دلیل دوم شکست از نحوه تفکر مدیران درباره انجام کارها نشأت می‌گیرد.

در این فصل، تمرکز عمده ما بر دلایل اجتناب‌پذیر شکست است. اما قبل از آن، ابتدا بستر کاری و شغلی این مدیران و ریسک‌های ذاتی موجود در کسب‌وکارهای جدید را شرح می‌دهیم.

چرخه عمر بنگاه

همه شرکت‌های مورد بررسی ما (یک شرکت نفتی، یک شرکت ارائه‌کننده خدمات شهری^۱، یک شرکت محصولات مصرفی، یک شرکت مهمان‌یاری^۲، یک شرکت شیمیایی، یک رستوران زنجیره‌ای و یک شرکت فناوری بالا) کسب‌وکارهای بالغی بودند. این شرکت‌ها سال‌های بسیار دوری توسط مدیرانی ایجاد شده بودند که دیگر در آنها مشغول به کار نبودند.

این شرکت‌ها در صنایع خودشان موفق بودند و از منظر فناوری، مهارت‌های مدیریتی یا مدل‌های کسب‌وکاری رهبر صنعت خود به‌شمار می‌رفتند. اما همانند اینتل و مكدونالد، با آینده‌ای با رشد کندتر مواجه بودند. این شرکت‌ها برای حفظ رکورد و پاسخگویی به جاه‌طلبی‌های مدیران خود، نیاز به رشد یا اکتساب کسب‌وکارهای جدیدی داشتند.

اینتل و مكدونالد زمان‌سنج‌های اول محسوب می‌شدند. تلاش‌های آنها برای رشد و ورود به کسب‌وکارهای جدید اولین‌ها محسوب می‌شوند. کسب‌وکار کانونی با مدیران مهربان بوده و فرصت‌های زیادی را در ۲۰ یا ۴۰ سال گذشته خلق کرده است. اما به طور اجتناب‌ناپذیری، این مدیران در نگرش‌ها و فرایندهایی غرق شده بودند که برای ایجاد یک کسب‌وکار کانونی موفق لازمند و نسبت به نیازهای کسب‌وکارهای متفاوت حساسیت کمتری داشتند. برخی از شرکت‌هایی که ما زیر نظر گرفتیم، زمان‌سنج‌های دوم، سوم و چهارم بودند. همه تلاش‌های پیشین ناموفق نبودند. بعضی از آنها در مقاطعی دچار ضعف عملکردی شده و دوباره خود را بازسازی کرده‌اند. این مدیران از روی ناچاری تنها روی یک روش اداره کسب‌وکار تعصب نداشتند و نسبت به نیازهای کسب‌وکارهای متفاوت حساسیت بیشتری داشتند.

برای مثال شرکت وایتبرد^۳ کار خود را با ساخت آبنجو آغاز کرد و در راستای همین استراتژی وارد صنعت میخانه^۴ شد. سپس میخانه‌های خود را تبدیل به رستوران و هتل کرد. همچنین در انگلستان تعدادی رستوران و هتل از قبیل پیتزاهات^۵ و ماریوت^۶ را اکتساب نمود. در اواخر دهه ۱۹۹۰، کسب‌وکار آبنجوسازی خود را فروخت و به واسطه اکتساب باشگاه‌های تنیس دیوید لوید^۷، وارد صنعت اوقات فراغت^۸ شد. در این مسیر شکست‌های بسیاری وجود داشت و کل ارزش خلق‌شده از این تغییرات خیلی مثبت نبود. اما شرکت درس‌های دردناک بسیاری فراگرفت و مدیران چگونگی راه‌اندازی محتاطانه کسب‌وکارهای جدید را فراگرفتند.

تجربه ۳۰ ساله شرکت وایتبرد در خصوص ورود به کسب‌وکارهای جدید را می‌توان با تجربه یک شرکت ارائه‌کننده خدمات گاز مقایسه کرد که چند سال پیش به بخش خصوصی واگذار شده بود. شرکت بعد از خصوصی‌سازی سرمایه‌گذاری هنگفتی در اکتشاف‌های بین‌المللی انجام داد و پول زیادی را از بازار انحصاری محلی خود روانه مناطق جدید کرد. زمانی که شرکت را زیر نظر داشتیم، مدیریت عملیات بین‌المللی موفق خود را ادغام کرده و به این نتیجه رسیده بود که هنوز به رشد بیشتری نیاز دارند. مدیران به صورت موفقیت‌آمیزی از فرصت‌های رشد بهره‌برداری کرده بودند و مشتاقانه به دنبال دیگر پلتفرم‌های رشد بودند.

^۱Utility

^۲Hospitality

^۳Whitbread

^۴Pub

^۵Pizza Hut

^۶Marriott

^۷David Lloyd

^۸Leisure industry

چرخه عمر سازمانی سنتی (شامل مراحل توسعه، رشد سریع، بلوغ و نزول) تنها تاحدی در شرکت‌های مورد بررسی مشهود بود. اکثر آنها مرحله رشد سریع را گذرانده بودند (حداقل آن دسته از کسب‌وکارهایشان که شرکت را راه انداخته بودند). اغلب آنها تعدادی کسب‌وکار بالغ و تعدادی کسب‌وکار رشدی داشتند اما همچنان برای جاه‌طلبی خود این ترکیب را کافی نمی‌دانستند. اغلب از فرصت‌های مجاور^۱ بهره‌برداری کرده بودند (رستوران‌هایی در ویتبرد و اکتشاف بین‌المللی در ارائه خدمات گاز). لذا با چالش دشواری مواجه بودند. باید در گام بعدی چه می‌کردند؟

ریسک‌های ذاتی

پژوهش ما به خوبی ترکیبی از اتفاقات شانسی را نشان می‌دهد که برای موفقیت کسب‌وکار جدید باید اتفاق بیفتد. دیرکت‌لین^۲ یکی از موفق‌ترین بخش‌های دومین بانک بزرگ انگلستان یعنی رویال‌بنک آواسکاتلندگروپ^۳ محسوب می‌شود و بیمه وسایل حمل‌ونقل موتوری، کمک‌رسانی به خودروها و محصولات بیمه‌ای عام را به صورت مستقیم و از طریق مشارکت و واسطه‌هایی مانند سوپرمارکت‌ها به فروش می‌رساند. در سال ۱۹۸۰ دو مدیر به نام مایک فلهرتی و رُی هاوُلند^۴ در واحد آی‌تی شرکت کارگزاری بیمه آلکساندرهاوَدن^۵ مشغول به کار بودند. مایک به رُی (مدیر واحد آی‌تی) و رُی نیز به پیتِر (مدیر گروه خدماتی) گزارش می‌داد. مایک فلهرتی اینگونه شرح می‌نماید:

در آن زمان تغییرات عظیمی در فناوری در حال اتفاق بود: پایگاه‌های داده ارتباطی، تغییر اساسی در فناوری کامپیوترهای بزرگ (بدین معنا که قیمت کامپیوترهای بزرگ که قبلاً ۲ میلیون پوند بود، دسته دوم آن در حال حاضر با قیمت ۲۰۰۰ پوند در دسترس بود)، تغییرات در فناوری پیشرفته‌ها، ظهور چاپگرهای لیزری و توسعه نرم‌افزارها برای ترکیب مستندات. این تغییرات در فناوری استفاده از شاخص‌های چندگانه را ممکن کرده بود. اگر اعتصاب در راه‌آهن اتفاق می‌افتاد و شما می‌خواستید آدرس پستی تمامی کارکنان تحت تاثیر این عامل را مشخص کنید اگر هفته‌ها طول نمی‌کشید، روزها به درازا می‌کشید که در حال حاضر یک روزه انجام می‌شد.

این بخش برای توجیه یک کامپیوتر بزرگ، بهره‌برداری از این فناوری‌های جدید و برآورده کردن گزینه کارآفرینانه مدیران و اثبات ارزش بخش آی‌تی به مدیران شکاک شروع به فروش خدمات به خارج از شرکت نمود. این تلاش دستکاری کردن پایگاه‌های داده و چاپ مستندات کم حجم را در بر می‌گرفت. آنها برای بی‌بی‌سی^۶ لیست‌های داخلی و برای منطقه کرویدون^۷ لیست افراد حائز شرایط رای دادن آماده کردند.

احتمالاً یکی از این موقعیت‌های نادر جایی است که در آن ترکیبی از افراد با مهارت‌های فنی و تجاری وجود دارد. همه ما برنامه‌نویسان سیستم‌های دقیق بودیم. در زبان اسمبلی بسیار با مهارت بودیم. قادر بودیم کدهای ماشینی بنویسیم که کامپیوترهای ما را وادار به آواز خواندن کند. اما کاسب نیز بودیم.

در سال ۱۹۸۲ دو نفر که در شرکت‌های کارگری بیمه کار می‌کردند و بیمه وسایل حمل‌ونقل موتوری می‌فروختند از تیم تقاضایی کردند. «در ابتدا از ما پرسیدند که آیا می‌توانیم کتاب‌های نرخ بیمه را برای آنها چند بار در سال چاپ کنیم». به مرور زمان که روابط قوی‌تر شد، کارگزاران بیمه وسایل حمل‌ونقل موتوری که در آی‌تی نیز بودند، متوجه قابلیت‌های مایک و رُی شدند. کارگزاران شرح دادند که تا آن زمان کتاب‌های نرخ بیمه تنها اجازه تغییرات ۵ پوندی را می‌دادند. به علت رقابت شدید در این صنعت، احساس می‌شد که اعلام قیمت‌های رتبه‌بندی در بین این اعداد مزیت بزرگی است. ایده آنها تولید نرخ‌های ریزتر و بارگذاری آنها در ازای دریافت حق مزد در کامپیوترهایی بود که به کارگزاران بیمه فروخته می‌شد.

در آن زمان سیستم‌های کارگزاران نیاز به ۱۶ پرسش و نرخ‌هایی با اختلاف ۵ پوندی داشتند. ایده آنها ۲۱ پرسش و نرخ‌هایی با اختلاف ۵۰ پنس بود. از آنجا که ما چنین کامپیوتر کم استفاده و عظیمی را داشتیم، قادر به خرد کردن اعداد بودیم.

^۱Adjacent opportunities

^۲Direct Line

^۳Royal Bank of Scotland Group

^۴Mike Flaherty and Roy Haveland

^۵Alexander Howden

^۶BBC

^۷Croydon

گزاره کسب‌وکار^۱ فروش بدون سود کامپیوترها به کارگزاران و کسب درآمد از طریق فروش نرخ‌بندی‌ها به آنها بود. اما هزینه کامپیوترها به معنای عدم توانایی تولید بسته‌ای جذاب برای کارگزاران و شکست کل ایده بود.

نتیجه بزرگ این تجربه این بود که مایک و ری درباره تولید کارت‌های نرخ بیمه چیزهای زیادی فراگرفتند. تصور و ایده آنها تولید کارت‌های نرخ بیمه برای بخش بیمه وسایل حمل‌ونقل موتوری الکساندر هوودن^۲ بود، اما در همان زمان الکساندر هوودن توسط شرکت الکساندر آندالکساندر خریداری شده بود. این اکتساب مشکلات حسابداری عجیبی را نمایان ساخت و کل شرکت در آشفتگی به سر می‌برد. شرکت در حال کاهش هزینه‌ها بود و پیتر وود همراه با دیگر پرسنل اداری نگران وضعیت کاری خود بودند. در نتیجه پیتر پیشنهاد داد که مایک، ری و او تلاش کنند تا با استفاده از این فناوری جدید خدمات بیمه وسایل حمل‌ونقل موتوری مستقلی راه‌اندازی نمایند.

پیتر و ری برخی از کارکنان سابق شرکت هوودن را که کارگزاری‌های مستقلی راه انداخته بودند می‌شناختند. لذا برای کار با آنها، یک طرح کسب‌وکاری^۳ تهیه کردند. برنامه شامل ایجاد شرکت بیمه‌گر مستقیمی بود تا از پرداخت کمیسیون ۲۰-۳۰ درصدی به کارگزاران جلوگیری شود. شاهد آن بودیم که مردم از طریق تلفن و با کارت اعتباری تأثیر رزرو می‌کردند. همین را الگو قرار دادیم. می‌توانستیم پنبلی بر پلتفرم ای‌ای^۴ باشیم. ولی تصمیم گرفتیم کسب‌وکار جامعی راه‌اندازی نماییم.

آنها در حالیکه هنوز برای هوودن کار می‌کردند، ۱۸ ماه را صرف پیدا کردن حامی کردند. سپس زمانی را استراحت کردند. یکی از کارهایی که اخیراً انجام داده بودند ورود داده‌های صورت‌ها و فاکتورهای شرکت تایم‌لایف^۵ بود. شخصی که با آن در تایم‌لایف کار می‌کردند در رویال‌بنک اسکاتلند مدیر مالی شد. روزی که پیتر وود با این شخص گلف بازی می‌کرد گفت که قصد راه‌اندازی کسب‌وکار جدیدی دارد.

رویال‌بنک تصمیم گرفت تا از این ایده حمایت نماید و ۲۰ سال بعد این کسب‌وکار حدود ۲ میلیون پوند ارزش داشت. مایک فلهرتی در این مورد اینگونه اظهار نظر می‌کند:

اگر شما در بریتانیا ۴۰۰۰۰ پرسنل داشته باشید که درباره پایگاه‌های داده ارتباطی و بیمه وسایل حمل‌ونقل موتوری دانش داشته باشند، شانس تبدیل یکی از آنها به چیزی مانند دیرکت‌لاین، نزدیک به صفر است. تعداد اتفاق‌های شانس که باید در کنار یکدیگر قرار بگیرند تا چنین چیزی اتفاق بیفتد خارج از تصور است.

شانس^۶ تأثیر زیادی بر ترکیب افراد و تجربه مورد نیاز برای راه‌اندازی این کسب‌وکار داشت: قرار گرفتن ظرفیت کامپیوتری مازاد در اختیار گروهی از متخصصان آی‌تی با ذهنیت کارآفرینی و تحت فشار برای نمایش ارزش خود. مواجهه شانس با کارگزارانی که توانستند فرصت تولید کارت‌های بیمه با نرخ‌های ریزتر را شناسایی کنند. تعهد پیتر وود به این پروژه بدون آینده به علت کاهش هزینه‌های داخلی.

به علاوه مایک فلهرتی درباره اهمیت توازن مهارت‌ها و قدرت بین این سه بنیانگذار اینگونه بیان می‌کند:

ما ترکیب منحصربه‌فردی از افراد با توازن درستی از مهارت‌ها بودیم. من و ری توافق کرده بودیم که هرآنچه به‌دست بیاوریم را به اشتراک بگذاریم. در نتیجه مکمل خوبی برای پیتر برای ایجاد توازن بودیم.

بدون شناخت عمیق از آی‌تی و بیمه وسایل حمل و نقل موتوری، «ارشدیتی»^۷ که وود به همراه خود به تیم آورد و توازن بین اعضای تیم، این کسب‌وکار هرگز موفق نمی‌شد. در حقیقت، حتی پس از سرمایه‌گذاری رویال‌بنک، سه سال اول بسیار دشوار بود و تنها به علت مهارت‌های مذاکره و متقاعدسازی وود بود که شرکت بسته نشد.

داستان دیرکت‌لاین از آن جهت واجد اهمیت است که با ۱۰ یا ۲۰ موسسه مالی بریتانیایی که سعی داشتند در همان زمان کسب‌وکارهای بیمه ای مستقیم ایجاد کنند، متفاوت است. نمایان شدن فرصت‌های مشهود از موفقیت‌های ابتدایی دیرکت‌لاین باعث شد تا این شرکت‌ها پروژه‌ها، سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و بخش‌هایی را برای هدف قرار دادن بازار بیمه مستقیم ایجاد نمایند. اما همانگونه که مایک فلهرتی توضیح می‌دهد،

^۱Business proposition

^۲Alexander Howden

^۳Business plan

^۴AA

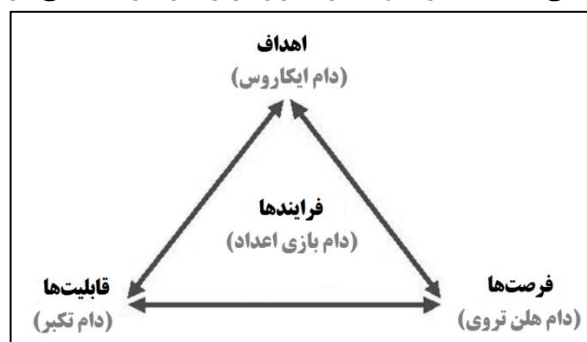
^۵Time Life

^۶Seniority

شانس هر یک از این شرکت‌ها برای ترکیب کردن مهارت‌ها و تجربه‌های موثر در موفقیت دیرکت‌لاین نزدیک به صفر بود. به طور اجتناب‌ناپذیری، راه‌های دیگری برای ورود به این بازار وجود داشتند که برخی از آنها موفق هم شدند. اما هیچ کدام به موفقیت دیرکت‌لاین نزدیک هم نشد. تمامی نمونه‌های مورد بررسی ما بر اساس اتفاقات شانس شکل نگرفته‌اند. برخی مانند تصمیم آی‌بی‌ام مبنی بر ورود به کسب‌وکار کامپیوتر شخصی کسب‌وکارهایی بودند که در انتظار شکل گرفتن بودند و قبلاً زیرنظر بودند. برخی دیگر مانند تصمیم خرده‌فروشی دیکسون مبنی بر راه‌اندازی پی‌سی‌ورلد، فرصت‌طلبی کارآفرینانه بودند. مدیرعامل موفقیت استارت‌آپ جدیدی را در نظر داشت، آن کسب‌وکار را خرید و مدل کسب‌وکاری آن را مینا قرار داد.

اما هر فردی که درباره کسب‌وکارهای جدید پژوهش کند با چیزهای بسیار متفاوتی مواجه می‌شود که باید برای موفقیت کسب‌وکار کنار یکدیگر قرار گیرند. حتی اگر احتمال هر جزء ۸۰ درصد هم باشد احتمال اینکه ۵ جزء در کنار هم قرار گیرد ۳۲ درصد و احتمال کنار هم قرار گرفتن ۱۰ جزء ۱۱ درصد می‌شود. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید ذاتاً پریسک هستند. علل اجتناب‌پذیر شکست

علاوه بر ریسک‌های ذاتی اقدامات معطوف به ورود به کسب‌وکارهای جدید، به برخی از مشکلات رایج و قابل اجتناب رسیده‌ایم که منجر به تخریب ارزش می‌شوند. این مشکلات مسایلی هستند که از شیوه تفکر مدیران درباره این کار نشأت می‌گیرند (شکل ۳-۱).



شکل ۳-۱ علل اجتناب‌پذیر شکست

دام ایکاروس

بر اساس داستان‌های اساطیری یونانی، ایکاروس^۱ در تلاش بود تا از جزیره‌ای که در آن محبوس بود فرار کند. او و پدرش با موم به دست‌های خود پر چسباندند و از آنها برای پرواز استفاده کردند. اما او بیش از حد جاه‌طلب شد و سعی کرد بسیار بالا پرواز کند. گرمای خورشید موم‌ها را آب کرد و ایکاروس به زمین افتاد. تلاش‌های برخی از مدیرانی که ما زیر نظر داشتیم نیز کم و بیش شبیه به ایکاروس است. بلندپروازی مدیران نیز چند دلیل دارد. اولین دلیل از شیوه ایجاد برنامه‌های استراتژیک نشأت می‌گیرد. به منظور ایجاد استراتژی برای شرکت‌هایی مانند اینتل و م‌ک‌دونالد، مدیران ابتدا از برنامه‌های کسب‌وکارهای اصلی شروع می‌کنند. سپس برای ایجاد برنامه بنگاه این برنامه‌ها با یکدیگر تجمیع می‌شوند و پس از آن بر اساس میزان سرمایه شرکت برای پشتیبانی از آنها و اینکه آیا عملکرد حاصل از اجرا «به اندازه کافی مطلوب» خواهد بود، ارزیابی می‌شوند.

از دیدگاه تیم مدیریتِ جاه‌طلب «به اندازه کافی مطلوب» معمولاً به معنی قرار گرفتن عملکرد در یک چهارم بالا بین شرکت‌های مشابه است. رشد سالانه دو رقمی سود، جاه‌طلبی غیرمعمولی محسوب نمی‌شود. زمانی که کسب‌وکارهای موجود نتوانند این سطح از رشد را ایجاد نمایند، مدیران تصور می‌کنند که این فاصله باید از طریق کسب‌وکارهای جدید جبران شود. بنابراین شرکت‌ها اغلب جاه‌طلبی خود را برای کسب‌وکارهای جدید، از تحلیل فاصله بین عملکرد احتمالی و جاه‌طلبی خود اقتباس می‌کنند. این کار مانند مسافری در کویر است که تصمیم می‌گیرد میزان نوشیدن آب را بر اساس میزان تشنگی خود قرار دهد و نه مقدار آبی که به همراه دارد. رویکر جایگزینی که پیشنهاد می‌دهیم، تعیین میزان جاه‌طلبی بر اساس ارزیابی فرصت‌ها است.

شرکت بی‌جی پی‌ال‌اس نمونه کلاسیکی از این دام به‌شمار می‌رود. در اواخر دهه ۱۹۹۰ این شرکت از دو کسب‌وکار تشکیل شده بود: کسب‌وکار محلی انتقال گاز در بریتانیا که مالک تسهیلات خطوط انتقال و ذخیره‌سازی بود و کسب‌وکار اکتشاف بین‌المللی گاز که مالک ذخایر گاز بود. هر

^۱Icarus

دو کسبوکار نیاز به توجه مستقیم داشتند. کسبوکار محلی زیر نظر قوانین بریتانیا کار می‌کرد و مدیریت باید بر کاهش هزینه‌ها سریع‌تر از الزام قانون‌گذاران تمرکز می‌کردند. کسبوکار بین‌المللی حاصل ادغام یک کسبوکار تخصصی اکتشاف و یک کسبوکار پایین دستی شامل ترمینال‌های گاز، خطوط انتقال و ایستگاه‌های قدرت بود. کسبوکار بین‌المللی باید بر موفقیت این ادغام تمرکز می‌کرد.

مدیران هلدینگ (از قبیل مدیر کسبوکار توزیع بین‌المللی) مشغول کاهش هزینه‌های مرکزی و تمرکززدایی واحدهای وظیفه‌ای و تصمیم‌گیری در مورد این دو بخش بودند. اما زمانیکه تیم مرکزی برنامه بنگاه را تهیه کرد، نتیجه گرفتند که مجموع عملکرد این دو بخش پاسخگوی جاه‌طلبی آنها نخواهد بود.

در نتیجه آنها با ترکیب کردن فعالیت توسعه دارایی، واحد تحقیق بنگاه، خدمات مشترک و مسئولیت کسبوکارهای جدید، یک بخش توسعه بنگاه ایجاد کردند. استفن برندون^۱ مدیر این بخش اینگونه شرح می‌دهد:

هدف جاه‌طلبانه بسیار بزرگی تعیین کرده‌ایم. می‌خواهیم از لحاظ عملکرد جزء یک چهارم بالای اِفتی‌اس‌ای ۱۰۰^۲ قرار بگیریم. بر اساس تحلیل معاون مالی این هدف به این معنی است که ما باید در طی ۵ سال ۵۰۰ میلیون پوند به درآمد خالص شرکت اضافه کنیم. باید کسبوکارهایی بیابیم که سرعت خلق ارزش بسیار بالایی داشته باشند. تنها دو راه وجود دارد. اکتساب‌های بسیار بزرگ مانند خرید بی‌پی/اموکو یا چیزی جدید در حوزه‌ای که ارزش بسیار زیادی ایجاد نماید؛ امری که در شرایط فعلی (سال ۱۹۹۹) به معنی حوزه اینترنت یا تله‌کامز^۳ است.

به علاوه، جاه‌طلبی ما تنها یک آرزو محسوب نمی‌شود. پاداش مدیران ارشد به هدف «قرارگیری در یک چهارم بالا» وصل شده بود. «بخش توسعه» ۲۴ ایده کسبوکاری جدید را رصد کرد و تصمیم گرفت ۱۱ تای آنها را به مرحله بعدی بربرد. یکی از آنها یعنی سرمایه‌گذاری در صنعت تله‌کامز از همه جذاب‌تر بود زیرا بیشترین پتانسیل را برای دست‌یابی به جاه‌طلبی مدیران داشت. در طول یک سال، ۱۱ ایده به شکل «نمایشگاه رشد» برای مدیریت نمایش داده شد. همه ایده‌ها به استثنای یکی حامی جذب کردند که در میان آنها پروژه تله‌کامز از همه چشمگیرتر بود. دو سال بعد قسمتی از سرمایه‌گذاری تله‌کامز با هزینه ۳۵۰ میلیون پوند، تعطیل یا فروخته شده بود و هیچ کدام یک از ایده‌های کسبوکاری جدید پیشرفت چشمگیری ایجاد نکرده بودند.

بدون شک میزان جاه‌طلبی بر تلاش و طرز تفکر تیم توسعه تاثیر گذاشت، اما نه به نحوی سودمند و مفید، بلکه باعث شد که آنها به شرکت‌های دیگری مانند ویوندی^۴ و انرون^۵ چشم بدوزند که به سرعت ارزش جدید خلق کرده بودند. این موضوع آنها را ترغیب کرد تا صنایعی را مدنظر قرار دهند که بی‌جای آنها تجربه بسیار کمی داشت. همچنین کاهش زمانی که برای آزمودن و یادگیری داشتند باعث شد که کارها را بسیار سریع انجام دهند. آنها بسیار بالا پرواز کردند زیرا به‌جای فرصت‌ها بر فاصله تمرکز کرده بودند.

فشار انجمن مالی دلیل دوم بلندپروازی بیش از حد به‌شمار می‌رود. داستان بی‌جی حاکی از نمونه فشاری است که توسط انجمن مالی به صورت مستقیم و غیرمستقیم وارد شد. تیم ارشد در بی‌جی به وضوح تحت تاثیر عملکردی بود که فکر می‌کردند مورد قبول «شهر» است. متأسفانه در دوره‌های مشخصی بازارهای مالی تحت تاثیر مد روز قرار می‌گیرند. زمانی که برخی شرکت‌ها از طریق اکتساب رشد می‌کنند، تمام شرکت‌ها خواسته می‌شود تا برنامه‌های اکتساب خود را ارائه دهند و زمانی که برخی شرکت‌ها آنکوباتورهای تجارت الکترونیک ایجاد می‌کنند، از تمام شرکت‌ها خواسته می‌شود تا برنامه تجارت الکترونیک خود را ارائه کنند. ترکیب هدف‌گذاری مقایسه‌ای و فشار مد روز به راحتی می‌تواند مدیران را ترغیب به هدف‌گذاری‌های بیش از حد جاه‌طلبانه نمایند.

^۱Stephen Brandon

^۲FTSE 100

^۳BP/Amoco

^۴Telecoms

^۵Vivendi

^۶Enron

^۷BG

سومین انگیزه برای بلندپروازی بیش از حد اعتقاد به قدرت اهداف کششی است^۱ که در مورد آن در فصل قبل بحث شد. متأسفانه همانگونه که در مورد بی جی هم اتفاق افتاد، اهداف کششی مفید واقع نمی‌شوند. زمانی که مدیران کاری انجام می‌دهند که با آن آشنا هستند، هدف بزرگ کمک خواهد کرد تا سرشان را بالا بگیرند و تغییراتی در روال عادی ایجاد کنند. اما وقتی مدیران قصد دارند کاری را انجام دهند که قبلاً انجام نداده‌اند، نیازی نیست که در مورد روال عادی کاری انجام دهند، بلکه باید محتاط باشند.

چهارمین دلیل برای بلندپروازی بیش از حد مربوط به بقای بلندمدت می‌شود. در فصل بعدی به این بحث بیشتر می‌پردازیم، اما این موضوع در نقل قولی از مک‌دونالد به خوبی بازتاب یافته است: «درماندگی ناشی از عدم قطعیت بهتر از قطعیت درماندگی است». مدیران تصور می‌کنند که صرف نظر از ریسک‌های موجود، ملزم به یافتن کسب‌وکارهای جدید برای شرکتشان هستند. نگران هستند که بدون این کسب‌وکارهای جدید، شرکتشان بالغ شود و نهایتاً از بین برود. این ترس می‌تواند احتیاطی که معمولاً اقدام مدیریت را کنترل می‌کند، تحت تأثیر قرار دهد. بر این باوریم که شرکت‌ها باید در مقابل این فشارها مقاومت کنند. شرکت‌ها به جای تعیین جاه‌طلبی شدید در مورد کسب‌وکارهای جدید، باید فقط بعد از مرور فرصت‌ها هدف‌گذاری کنند. استفاده از تحلیل فاصله و فشار بقا برای هدف‌گذاری، شرایط مخمضه‌گونه‌ای ایجاد می‌نماید، بدین معنی که مدیران هدفی را دنبال می‌کنند که مستقل از شرایط محیط است. مطابق با این روش، شرکتی با فرصت‌های بسیار، تنها زمانی دست از سرمایه‌گذاری بر فرصت‌ها بر می‌دارد که به هدف خود رسیده باشد و شرکتی با فرصت‌های بسیار کم می‌تواند تا زمان دستیابی به هدف خود منتظر ظهور معجزه‌آسای فرصت‌های جدید باشد.

دام هلن از تروی

بر اساس داستان‌های اساطیری، هلن^۲ همسر زیباروی پادشاه مقدونیه بود. او عاشق سلطان کشور دیگری شد و با او به زادگاه سلطان، یعنی شهر تروی^۳ رفت. همسر هلن سپاهی گرد آورد و به دنبال فرصتی برای برگرداندن همسرش، شهر تروی را برای چندین سال به محاصره درآورد. او در انتها با خدعه اسب چوبی تو خالی که سربازانش را در آن پنهان کرده بود موفق به این کار شد. وانمود کرد که محاصره را برداشته و اسب چوبی را به عنوان نماد نیت خیرش پیشکش آنها کرده است. زمانی که اسب چوبی به درون دروازه‌های شهر تروی برده شد، سربازان از درون آن خارج شدند و دروازه‌های شهر را برای سپاه یورشگر باز کردند.

احتمالاً شهرت این افسانه بیشتر برای اسب تروجان است تا هلن. اما این تعقیب زیبایی هلن بود که تمام این اتفاقات را رقم زد. به صورت مشابهی مدیرانی را می‌بینیم که شیفته دلربایی و جذابیت فرصت‌های بازار شده‌اند و چنین فرصت‌هایی چشم آنها را در مقابل ریسک‌ها و مناسب بودن آنها کور کرده‌اند.

دام هلن از ترکیب اغواکنندگی بازارهای بسیار جذاب با ناتوانی در به‌کارگیری ابزارهای تحلیل عینی در دسترس نشأت می‌گیرد. پی برده‌ایم که مدیران در زمان تحلیل فرصت‌های کسب‌وکاری جدید انرژی بسیاری را در جستجوی بخش‌های سودآور، در حال رشد و بزرگ صرف می‌کنند. فی‌نفسه چنین بخش‌هایی آنقدر نادر هستند که وقتی شناسایی شدند، آنچنان کشش فراوانی ایجاد می‌کنند که نمی‌توان در مقابل آن مقاومت کرد.

مثال شرکت بریتیش شوگر^۴ یکی از دو عرضه‌کننده شکر تحت نظر قانون بریتانیا را در نظر بگیرید. شرکت (بخش ای بی اف^۵ شرکت) به علت بلوغ بازار و احتمال تغییر قوانین، فعالانه به دنبال ایده‌های کسب‌وکاری جدید بود. مدیر واحد توسعه به دنبال فرصت‌هایی مرتبط با مهارت‌های کانونی کسب‌وکار موجود بود: فرآوری مواد خام کشاورزی. متأسفانه تعداد بخش‌های بسیار کمی در محصولات کشاورزی اولیه با ویژگی‌هایی مانند در حال رشد، سودآور و بزرگ وجود داشت.

اما تیم متوجه شد که خودروسازان با قانونی مواجه شده‌اند که آنها را ملزم به تولید وسایلی با درصد بالاتری از قسمت‌های قابل بازیافت و قابل تجزیه زیستی می‌کرد. یکی از بخش‌هایی که قابلیت تجزیه زیستی در آن مطرح شد، فضای داخلی خودرو بود که امکان استفاده از فیبرهای

^۱Stretch goals

^۲Helen

^۳Troy

^۴British Sugar

^۵ABF

طبیعی مانند کف را فراهم می‌کرد. از آنجایی که شرکت به دورنمایی از بازاری با رشد سریع دست یافته بود، نگاه دقیق‌تری به صنعت انداخت و یکی از شرکت‌های پیشرو کف‌سازی را (که در شرایط بد مالی قرار داشت و به دنبال شریک می‌گشت) هدف خود قرار داد.

از آنجایی که تیم از این دورنمای رشد به وجد آمده بود، چندین دفعه تلاش کرد مدیران ارشد را متقاعد به پذیرش این ایده نماید. آنها تنها زمانی این ایده را رها کردند که یک مشاور خارجی درباره دورنمای ضعیف شرکت و این بخش گزارشی ارائه کرد. به علت آنکه تیم شیفته این ایده شده بود، چشم خود را روی این شواهد بسته بود: صنعت کف از قدیم سودآوری پایینی دارد، این بخش در حال رشد محصولات خود را به صنعتی با سخت‌ترین سیاست‌های خرید در دنیا می‌فروشد و ارتباط فنی بسیار کمی بین کف و شکر وجود دارد.

یکی دیگر از نیروهایی که پیشنهاد کف را به پیش می‌برد این حس بود که راه‌حل‌های دوستدار محیط زیست، قسمتی از آینده به‌شمار می‌روند. تیم به این نکته پافشاری داشت که به علت آنکه این نوع پروژه‌ها امنیت بلندمدتی برای شرکت ایجاد می‌نمایند، بریتیش شوگر باید بر روی آن سرمایه‌گذاری نماید. افکار مشابه، تاثیر زیادی بر بسیاری از تیم‌های تحت مطالعه ما گذاشته بود: «باید به بخش خدمات وارد شویم»، «باید در چین حضور داشته باشیم» «باید در بخش‌هایی با رشد بالاتر حضور داشته باشیم» «باید کاری در حوزه اینترنت انجام دهیم». تمام این افکار بر اساس این اعتقاد که «شرکت‌ها یا باید در روند بزرگ بعدی سرمایه‌گذاری کنند یا در همین روند فعلی گرفتار شوند» شکل می‌گیرند. قسمت دشوار این طرز تفکر این است که به راحتی نمی‌توان از آن رها شد. «منظورتان این است که باید در ایده‌های قدیمی سرمایه‌گذاری نماییم؟» «می‌گویید که نگاهی به آینده نداشته باشیم؟» اینها پاسخ‌های رایجی به این پیشنهاد که «احتمالاً دنبال کردن موج بعدی نتایج دلخواهی به همراه نداشته باشد» است.

استدلال ما این است که موج بعدی در مقایسه با دیگر کسب‌وکارها، اشتیاق و سرمایه بیشتری جذب خواهد کرد. بنابراین با فرض مساوی بودن همه شرایط، موج بعدی احتمالاً نسبت به دیگر فرصت‌ها جذابیت کمتری خواهد داشت، مگر آنکه شرایط خاصی حاکم باشد: مگر آنکه شرکت نسبت به رقبای مزیت خاصی داشته باشد، مگر آنکه منافع فوق‌العاده‌ای از اولین سرمایه‌گذار بودن بدست آید، یا مگر آنکه این فرصت از آن نوع موقعیت‌های کمیابی باشد که در آن برای چندین سال تقاضا بیشتر از عرضه باشد. بنابراین در صورتی که این شرایط حاکم نباشند، دنبال کردن موج بعدی منجر به تخریب ارزش می‌شود و نه خلق آن.

دلیل دوم برای دام هُلن، شکست و ناتوانی مدیریت در استفاده از ابزار مناسب تحلیل است. توجه بسیار فراوانی به نرخ‌های رشد و مدل‌های کسب‌وکاری اقتصادی می‌شود (آیا هزینه خدمات کمتر از آن چیزی است که مشتریان حاضرند بپردازند)، اما توجه کافی به چیزی که مایکل پورتر پنج نیرو نامیده نمی‌شود.

در مورد پنج نیروی پورتر در فصل پنج مفصل توضیح خواهیم داد. اما نکته اصلی تحلیل پنج نیرو قدرت پیش‌بینی آن از سطوح سود آینده در بخش صنعت است. پیش‌بینی بستگی به قضاوت‌ها درباره پنج نیرو دارد: قدرت چانه‌زنی مشتریان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، تهدید تازه‌واردها، تهدید کالاهای جانشین و شدت رقابت بین رقبای. هر یک از این نیروها می‌تواند برای سودآوری بالا مطلوب یا مضر باشد. در بخش‌هایی که در آنها یک یا تعداد بیشتری از این نیروها مقابل سودآوری باشند، کسب سود برای شرکت دشوارتر خواهد بود.

قدرت ابزار پورتر این است که سنجه‌ای را حذف می‌کند که به سادگی می‌تواند افراد بدون تجربه را فریب دهد (=رشد). این ابزار کمک می‌کند تا بخش‌های رو به افولی را شناسایی کرد که ممکن است پتانسیل رشد بیشتری نسبت به بخش‌های در حال رشد داشته باشند. همچنین به مدیران کمک می‌کند تا بخش‌های در حال رشدی را که برای شرکت‌ها پاداش به همراه دارند از آنهایی که برای شرکت‌ها زیان به همراه دارند تمیز دهد.

به‌رغم آنکه این ابزار در همه جا تدریس می‌شود و در تمام کتاب‌های استراتژی وجود دارد، مدیرانی که تحت نظر ما بودند به صورت رسمی از آن استفاده نکرده بودند. البته بدان معنا نیست که از آن کاملاً چشم‌پوشی شده است. مباحثی مانند قدرت مشتریان و پاسخ‌های احتمالی رقبای مورد بحث قرار گرفته‌اند. اما از نظر ما از آنجا که از این ابزار به صورت رسمی استفاده نشده بود، اغواکنندگی رشد بخش و کسب‌وکار آینده اغلب بر تفکر پنج نیرو غلبه داشته است. بسیار دشوار است که مدیران بدون چنین ابزاری در مقابل وسوسه‌های دام هُلن مقاومت کنند.

تکبر

تکبر^۱ اعتماد به نفس بی‌موردی است که می‌تواند در تیم موفق مدیریت شکل گیرد و رشد کند. دیکشنری آکسفورد تکبر را اینگونه معنی کرده است: «اطمینان یا غرور گستاخانه» یا «غرور بیش از اندازه‌ای که منجر به رنج و عذاب می‌شود». نمیسیس الهه انتقام بود. او مطمئن بود کسانی که از روی غرور خدا را به چالش می‌کشند، رنج خواهند کشید.

متاسفانه خروجی بسیاری از کسب‌وکارهای جدید آنقدر ناامیدکننده است که ممکن است اینگونه تصور شود که نمیسیس انتقام خود را از این گستاخی که باعث شده تا مدیران فکر کنند که می‌توانند بر ناشناخته‌ها فایز شوند گرفته است.

یک شرکت تولیدی دو تجربه این چنینی داشت. شرکت درگیر فعالیتی بود که به واسطه آن گرما و دی‌اکسید کربن مازاد تولید می‌شد. از آنجایی که مدیران به دنبال راهی برای استفاده از این مازاد تولید بودند، قراردادی با صنعت گوجه‌فرنگی امضا کردند.

گوجه‌فرنگی در مکان‌هایی با آب‌وهوای معتدل، معمولاً در گلخانه‌های گرمایشی پرورش می‌یابد. همچنین در محیط‌های غنی از گاز دی‌اکسید کربن سریع‌تر نیز رشد می‌کند. بنابراین شرکت سعی کرد برای استفاده از گرما و گاز دی‌اکسید کربن مازاد خود، با پرورش‌دهنده گوجه‌فرنگی ارتباط بگیرد. اما پرورش‌دهنده‌های گوجه‌فرنگی خیلی سودآور نبودند و پول نقد بسیار کمی برای سرمایه‌گذاری در افزایش ظرفیت داشتند. لذا تلاش برای متقاعد کردن پرورش‌دهنده‌ها برای ساخت گلخانه‌ای در نزدیکی کارخانه شرکت شکست خورد و همین امر باعث شد تا ایده استفاده از منابع نقد شرکت برای تأمین مالی گلخانه و ورود به صنعت پرورش گوجه‌فرنگی (حداقل به صورت جزئی) شکل بگیرد.

اما مدیریت شرکت بسیار ریسک‌گریز بود و از آنجایی که می‌دانست در این صنعت تجربه بسیار کمی دارد، به دنبال برنامه‌ای بود که ریسک را به حداقل برساند. این امر منجر به امضای قراردادی با یکی از اصلی‌ترین پرورش‌دهنده‌ها برای فروش تمام گوجه‌ها در سطح حاشیه سود مورد توافق شد که برای خلق بازده سرمایه‌گذاری مطلوب در ایجاد گلخانه کافی بود.

در زمان شروع، مشکلات اجتناب‌ناپذیری وجود داشت اما بعد از یک سال به نظر می‌آمد که پروژه به خوبی پیش می‌رود، هرچند تغییرات عمده‌ای در صنعت گوجه‌فرنگی در حال اتفاق بود که برای شرکت ناشناخته بودند. سوپرمارکت‌ها در حال روی آوردن به انواع مختلفی از گوجه‌فرنگی بودند که عمر مفید بیشتری داشتند و مشتریان نیز پاسخ مناسبی به این نوع گوجه‌فرنگی‌ها (که تنها در آب‌وهوای گرم‌تر رشد می‌کردند) می‌دادند. در سال دوم، گونه‌های قدیمی بسیار زیادی از گوجه‌فرنگی در بازار وجود داشتند که قیمت آنها تنها هزینه‌های حمل‌ونقل را پوشش می‌دادند.

در زمان نوشتن این کتاب، پروژه همچنان در حال اجرا بود اما آینده آن در هاله‌ای از ابهام به سر می‌برد، به خصوص زمانی که قرارداد با پرورش‌دهنده اتمام بیابد. با نگاه به عقب متوجه می‌شویم که مدیریت، سناریوهای منفی را نیز مدنظر داشته است اما هیچ کدام شامل قیمت‌هایی بدون حاشیه سود بعد از کسر هزینه‌های حمل‌ونقل نبوده است.

در همان زمان شرکت تصمیم گرفت در کارخانه ترکیبی گرما و نیرو سرمایه‌گذاری نماید. با این کار می‌توانست در هزینه‌های انرژی مورد نیاز در عملیات تبدیل خود صرفه‌جویی کند و برقی تولید کند که قابل فروش به شبکه برق محلی باشد. ریسک این پروژه پایین بود و صنعت به بلوغ رسیده بود. روش‌های صرفه‌جویی در هزینه مشخص بودند و خریدارانی برای برق وجود داشتند که راضی به امضای قراردادهای بلندمدت بودند. به‌علاوه، این اقدام مبتکرانه فرصتی برای کسب تجربه در صنعت نیرو (حوزه‌ای که به عنوان استراتژی متنوع‌سازی مطرح بود) برای شرکت ایجاد می‌نمود.

در فرایند توافق نهایی برخی از مدیران ارشد علیه قراردادهای بلندمدت بحث و جدل به راه انداختند. آنها معتقد بودند که نیازی به حذف تمامی ریسک‌ها نیست. آنها می‌گفتند که با در نظر گرفتن ثبات بازار برق، قراردادهای بیش از اندازه به سود خریداران است. بنابراین پروژه تنها با حداقل قراردادهای بلندمدت پیش رفت.

اما ثبات بازار ادامه نیافت و زمانی که شرکت در حال ساخت واحد مربوطه بود، دیگر شرکت‌ها هم شروع به ساخت واحدهای مشابه نمودند و شرکت‌های برق نیز برای خودشان شروع به ساخت مولدهای گازبنیان کردند.

قیمت برق نیز همانند تجربه گوجه‌فرنگی، به شدت سقوط کرد و در یک دوره قیمت برق به زیر هزینه گاز مورد نیاز برای تولید آن رسید و پروژه کم‌کم زیان‌آور شد.

^۱Hubris

^۲Nemesis

با همزمانی این دو فاجعه غیرمحتمل، مدیریت شرکت به خوبی می‌توانست به این نتیجه برسد که نمییسیس به علت ورود شرکت به کسب‌وکار جدید در حال انتقام‌گیری از آنها است.

نبود چارچوبی برای تصمیم‌گیری دلیل اصلی تکبر محسوب می‌شود، خواه شرکت قابلیت، تجربه و دانش مناسب برای ورود به کسب‌وکار جدید را داشته باشد خواه نداشته باشد. مشکل از آنجا نشأت می‌گیرد که تمرکز به جای نگاهی متوازن به مجموعه کامل مهارت‌های شرکت، در درجه اول بر حوزه‌های تناسب است.

سه ابزار متعارف برای ارزیابی تناسب^۱ وجود دارند. نخستین ابزار تناسب فناوری یا بازار را مدنظر قرار می‌دهد. ماتریس بازار/محصول (جدول شماره ۳-۲) دو بعد دارد: بازار و محصول (یا فناوری). تیم‌های توسعه از این ماتریس برای طرح این پرسش‌ها استفاده می‌کنند: «به مشتریان فعلی خود چه محصولات دیگری را می‌توانیم بفروشیم؟» یا «با محصولات فعلیمان وارد چه بازارهای دیگری می‌توانیم بشویم؟» اگر اقدام جدید تنها شامل تغییر در یکی از این دو بعد باشد، فرض می‌شود که تناسب مناسبی ایجاد می‌شود.



شکل ۳-۲: ماتریس محصول/بازار

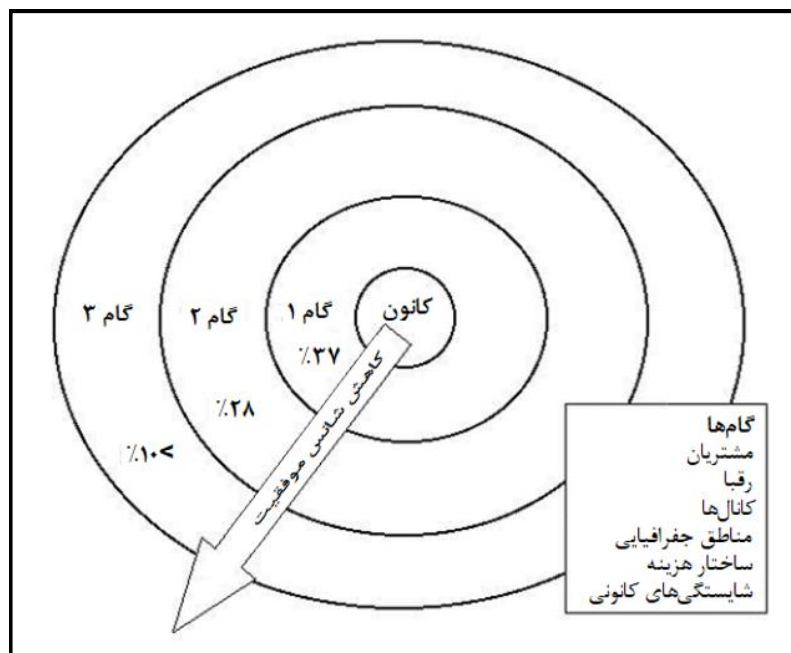
رویکرد دوم شامل تعیین شایستگی‌های کانونی شرکت است. این شایستگی‌های کانونی ممکن است شامل مهارت‌های وظیفه‌ای^۲ وسیعی (برای مثال مهارت هوندا در موتورهای کوچک یا مهارت مک‌دونالد در مدیریت زنجیره تأمین) شوند و همچنین ممکن است مهارت‌ها، شایستگی‌های فنی محدود (مانند فناوری پوشش فیلم‌های نازک تری‌ام) یا ارتباطات بازاری ویژه (مانند ارتباط خاص شل با دولت) باشند. اگر اقدام جدید شامل یکی از این دو شایستگی کانونی باشد، فرض می‌شود که تناسب مناسبی ایجاد می‌شود.

سومین ابزار تحلیلی، «آزمون گام‌های مجاورت»^۳ است. این ابزار شش بعد مجاورت را در بر می‌گیرد: مشتری، رقیب، کانال، جغرافیا، ساختار هزینه و قابلیت کانونی. زمانی که هر بعد متفاوت از کسب‌وکار کانونی شرکت باشد، یک گام به عقب ثبت می‌شود. اگر هر شش بعد متفاوت [از شرایط کسب‌وکار کانونی شرکت] باشند، شش گام به عقب ثبت می‌شود و احتمال موفقیت بسیار ناچیز خواهد بود. هر چه تعداد گام‌های رو به عقب بیشتر بشود، احتمال موفقیت نیز کاهش می‌یابد (شکل ۳-۳).

^۱Fit

^۲Functional

^۳Adjacencies steps test



شکل ۳-۳: گام‌های مجاورت

ضعف دو رویکرد نخست در تحلیل تناسب این است که بیش از حد به حوزه‌های دارای تناسب توجه می‌کنند و به حوزه‌های فاقد تناسب توجه کافی نمی‌کنند. در نقطه مقابل، آزمون گام‌های مجاورت تنها بر حوزه‌هایی تمرکز می‌کند که تناسب ندارند. از دیدگاه ما، مدیران نیاز به درک متوازی از حوزه‌های دارای تناسب و حوزه‌های فاقد تناسب دارند.

مباحث تناسب باید در دو سطح تحلیل شوند: سطح واحد کسب‌وکاری^۱ و سطح شرکت سرپرست.^۲ در این خصوص، مدیران باید پرسش‌های کلیدی زیر را مطرح کنند:

- ۱- آیا شرکت ما برای موفقیت کسب‌وکار جدید کمک [او آورده] مهم قابل ارائه‌ای دارد که رقبای فعلی و آتی ما فاقد آن هستند؟
 - ۲- آیا مدیرانی که به مسئولیت کسب‌وکار جدید گمارده‌ایم (با در نظر گرفتن عادات، غریزه و تجربه فعلیشان) می‌توانند کسب‌وکار جدید را به خوبی درک کنند و آیا برای موفقیت آن به لایقی مدیران رقبای فعلی و آتی خواهند بود؟
 - ۳- آیا مدیرانی که کسب‌وکار جدید به آنها گزارش می‌دهد (با در نظر گرفتن عادات، غریزه و تجربه فعلیشان) می‌توانند کسب‌وکار جدید را درک کنند و برای کمک به این کسب‌وکار جدید به لایقی سایر شرکت‌های سرپرست، سرمایه‌گذاران خطرپذیر و دیگر رقبای هستند؟
- همواره داستان‌هایی از اشتباهات و قضاوت‌های نادرستی بیان شده‌اند که علت اصلی آنها تجربه ناکافی مدیران سطح کسب‌وکار بود است. یکی از مثال‌های آن حرکت شرکت مارس به سمت صنعت بستنی‌سازی در اروپا است. بعد از یک بازار آزمایشی موفق، مارس از استراتژی همیشگی خود در تولید مواد غذایی (به‌ویژه شکلات) میله‌ای با قابلیت بسته‌بندی آسان پیروی کرد. این کار با مهارت‌های تولید شرکت و میلش به تولید با هزینه پایین تناسب داشت. نگرانی‌هایی درباره این موضوع ایجاد شده بود که آیا مصرف‌کنندگان پذیرای بستنی‌های بدون چوب خواهند بود یا خیر. اما شواهد در بریتانیا نشان می‌داد که مصرف‌کنندگان را می‌توان متقاعد نمود.
- همانطور که مشخص شد، مصرف‌کنندگان، به‌ویژه در فرانسه و آلمان، بستنی‌های چوبی را ترجیح می‌دادند و تمایل چندانی به تست محصول جدید نداشتند.
- بدون برخورداری از تجربه کافی در مورد ترجیحات مصرف‌کنندگان در این بازار، قضاوت اشتباه مدیران مارس درباره واکنش مشتریان قابل پیش‌بینی بود.

^۱Business unit level

^۲Parent company level

همچنین شاهد موارد بسیاری بودیم که مدیران شرکت سرپرست، کسبوکار جدید را درک نمی‌کردند. سیاست‌های نامناسب و راهنمای نادرستی که از بالا تحمیل می‌شود به‌گونه‌ای است که موفقیت کسبوکار را دشوار می‌کند. برای مثال زمانی که شرکت تنباکوی بی‌ای تی^۱ وارد صنعت خدمات مالی شد، مدیران بنگاه سرپرست معتقد بودند که می‌توانند مهارت‌های بازاریابی صنعت تنباکو را در خدمات مالی به‌کار گیرند. یکی از مفاهیم محوری در بازاریابی تنباکو، سهم نسبی بازار است. بنابراین بی‌ای تی کسبوکارهای خدمات مالی به تازگی اکتساب‌شده را تشویق کرد تا سهم نسبی بازار را تحلیل کنند. این اقدام تمام توان شرکت را در سه سال آینده صرف افزایش سهم بازار کرد. اما در سال چهارم زیان‌های زیادی را در بخش بیمه متحمل شد و چند سال بعد بی‌ای تی از خدمات مالی خارج شد و بر مباحث تنباکو بازتمرکز نمود.

متأسفانه در خدمات مالی، سهم بازار همیشه سودآور نیست. در این اقدام جسورانه برای کسب بازار، بی‌ای تی ناخواسته کسبوکارهای جدیدش را ترغیب به جذب مشتریان پرریسک کرده بود. زمانی که از تیم مدیریت کسبوکار خدمات مالی پرسیدند که چرا این سیاست را به‌رغم آگاهی از عواقب آن پذیرفته‌اند، پاسخ دادند که ما متوجه این موضوع بودیم ولی احساس کردیم که بهتر است سیاست‌های سرپرست جدید را امتحان نماییم. ما فکر کردیم که آنها چیزی می‌دانند که ما نمی‌دانیم. به هر حال آنها ما را خریده بودند.

در فصل پنجم توضیح خواهیم داد که از دید ما مدیران چگونه می‌توانند ریسک ناشی از تکبر^۲ را کاهش دهند. اما حذف تمامی آن کار دشواری است. خوش‌بینی بیش از اندازه هر چارچوب و ساختار تحلیلی را می‌تواند آلوده کند. خبر خوب این است که ذهن آگاه و استفاده دقیق از روش‌های غربال می‌تواند به صورت چشمگیری گرایش مدیران به قضاوت اشتباه در مورد قابلیت‌هایشان را کاهش دهند.

بازی اعداد

بازی اعداد آخرین دلیل برای اشتباهات اجتناب‌پذیر است. این نکته را که اغلب مدیران معتقدند که اگر تعداد تلاش‌های خود را افزایش دهند حتماً موفق خواهند شد را در فصل ۲ بررسی کردیم. این امر آنها را ترغیب می‌کند تا منابع قابل توجهی را به خلق و پرورش ایده‌ها، ایجاد آنکوباتورها و واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر و همچنین حمایت از سبکی از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر پرریسک تخصیص دهند.

این رویکرد نسبت به ایجاد کسبوکارهای جدید توسط کتاب‌ها ترغیب می‌شود و تا اندازه‌ای نیز توسط پیش‌گفتار گری همل درباره این کتاب، حمایت می‌شود. استدلال قانع‌کننده‌ای است. پیشرفت از فرایند تنوع و انتخاب نشأت می‌گیرد. اگر شرکتی می‌خواهد پیشرفت کند، باید تنوع مناسبی ایجاد نماید تا این تنوع شانس پیدا کردن کسبوکار جدید و مهیج را ایجاد نماید. پس از آنکه چنین کسبوکاری یافت شد، شرکت می‌تواند این فرصت جدید را انتخاب و به آن متعهد شود. از آنجا که تنها درصد کمی از ایده‌های کسبوکاری جدید تبدیل به فرصت‌های ارزشمند می‌شوند، شرکت باید در تعداد زیادی ایده سرمایه‌گذاری نماید تا از پیدا کردن حداقل یک فرصت عالی مطمئن شود.

اینچنین استدلال می‌شود که صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر برهانی بر انجام بازی اعداد است. شرکت‌های سرمایه‌گذاری پرخطر قبل از آنکه یک پروژه پیروز واقعی ایجاد نمایند، در تعداد زیادی پروژه سرمایه‌گذاری می‌کنند. ادعا می‌شود که شرکت‌ها باید سیلیکون‌ولی را در سازمان‌های خود بازآفرینی نمایند.

متأسفانه به‌رغم قدرت این منطق، بازی اعداد کارساز نیست. هیچ یک از شرکت‌هایی که ما تحت نظر داشتیم در رویکرد راه‌اندازی تعداد زیاد سرمایه‌گذاری خطرپذیر موفق نبودند که برای ما جای تعجب بسیاری داشت. در نتیجه پژوهش خود را توسعه دادیم به نحوی که نمونه‌های آنکوباتورهای بنگاه و واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر را نیز در بر گیرد. حتی پژوهش خود را با پژوهشی که به صورت همزمان در مدرسه کسبوکار لندن^۳ در حال انجام بود، ترکیب کردیم که نمونه‌ای ۱۰۰ تایی از آنکوباتورهای بنگاه و واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر را در بر می‌گرفت: ابزاری که توسط شرکت‌های سرپرست برای ترویج، پرورش و سرمایه‌گذاری در سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید راه‌اندازی شده‌اند.

^۱BAT

^۲Refocused

^۳Hubris

^{*}Numbers game

^۴London Business School

اکثر این واحدها حتی در دستیابی به هدف جزئی یعنی بازده پول سرمایه‌گذاری شده نیز ناموفق بودند. کمتر از ۵ درصد از آنها به هدف دشوارتر یعنی ایجاد یک یا چند کسب‌وکار چشمگیر جدید برای شرکت سرپرست دست یافتند. به علاوه، درباره همین نتایج هم اختلاف نظر اندکی وجود دارد. [به‌گونه‌ای که شرکت‌های] بین‌اندکامپنی^۱ و استراتگوس^۲ به نتایج یکسانی رسیده‌اند.

واکنش مشترک به این سوابق ناامیدکننده، متهم کردن شرکت‌ها در خصوص ناتوانی آنها در پیاده‌سازی موثر مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر است. این گونه ادعا می‌شود که اگر سرمایه‌گذاران خطرپذیر در سیلیکن‌ولی می‌توانند موفق شوند پس شرکت‌ها تا زمانی که از مدل سیلیکن‌ولی کپی‌برداری کنند نیز باید موفق شوند.

از دیدگاه ما، این نتیجه‌گیری اشتباه است. ما در فصل هشتم درباره چرایی به کار نیامدن رویکرد آنکوباتوری/ سرمایه‌گذاری خطرپذیر صحبت خواهیم کرد و در فصل پنجم رویکرد متفاوتی را بر اساس انتخاب دقیق^۳ پیشنهاد خواهیم داد. به باور ما تنها روش غلبه بر احتمالات و شانس، رها کردن بازی اعداد و ایجاد یک فرایند انتخاب سختگیرانه‌تر است.

چرا کسب‌وکارهای جدید شکست می‌خورند؟

یکی از اهداف پژوهش ما، درک دشواری ایجاد کسب‌وکارهای چشمگیر جدید بود. در پژوهش پیشین، شاهد آن بودیم که شرکت‌ها با کسب‌وکارهای مختلف تنها زمانی موفق می‌شوند که مهارت‌ها و منابع شرکت سرپرست به خوبی با نیازهای کسب‌وکارهای زیرمجموعه تناسب داشته باشند (در رابطه با تئوری سرپرستی، فصل ششم را ببینید). منطق ساده تئوری سرپرستی مدیران را زمانی به سمت کسب‌وکارهای جدید رهنمود می‌کند که در آنها مهارت‌های سرپرستی متناسبی داشته باشند و زمانی از کسب‌وکارهای جدید بر حذر می‌دارد که مهارت‌های سرپرستی، متناسب کسب‌وکارهای جدید نباشند. به اعتقاد ما، این منطق برای حضور در کسب‌وکارهای متفاوت، به صورت وسیعی درک شده است. بنابراین شگفتی ما درباره نرخ شکست بالای مدیرانی است که وظیفه بزرگ کردن سبد کسب‌وکاری را بر عهده دارند.

در این فصل چرایی عدم پیروی مدیران از قواعد ساده تئوری سرپرستی توضیح داده شد. فشار روی مدیران، غریزه مدیریتی مدیران، توصیه‌هایی که از دیگر ستادهای مرکزی می‌گیرند، افرادی که نقش الگو را برای مدیران دارند و رویکردی که برای انجام وظایف مناسب به نظر می‌آید، همگی بخشی از این مسئله محسوب می‌شوند. مدیران برای بهبود این موارد، نیاز به راهنمایی‌های قابل اتکا و ابزار یا تئوری‌هایی دارند که بر اساس عواملی شکل گرفته باشند که منجر به موفقیت کسب‌وکار شوند. فصل‌های آتی به دنبال ایجاد این چارچوب‌ها و مفاهیم راهنما هستند.

^۱Bain & Co.

^۲Strategos

^۳Rigorous selection

فصل ۴: زمانی که رشد کند از قمار بهتر است

داستان تا اینجا کار این است که اغلب شرکت‌ها در ورود به کسب‌وکارهای جدید شکست می‌خورند. مشکل اصلی تعداد بسیار کم فرصت‌های چشمگیر و متناسب با منابع شرکت‌ها است. مشکل دوم این است که مدیران بر اساس باورها و انگیزه‌های نامناسبی عمل می‌کنند. نتیجه‌گیری ما این است که مدیران در رویکردشان به کسب‌وکارهای جدید باید گزینشی^۱ عمل کنند و نه پرتکاپو. آنها برای ورود به کسب‌وکارهای جدید باید فرصت‌ها را توسط یک سری معیارهای سخت‌گیرانه ارزیابی کنند و در کسب‌وکارهایی سرمایه‌گذاری کنند که غربال استراتژیک کسب‌وکار^۲ را گذرانده باشند.

پیامد این توصیه این است که برخی از شرکت‌ها در مقاطع زمانی مشخص، تمامی ایده‌های مربوط به کسب‌وکارهای جدید را رد خواهند کرد. این عمل شرکت را محکوم به نرخ رشدی خواهد کرد که توسط کسب‌وکار کانونی تعیین می‌شود. اگر کسب‌وکار کانونی رشد کندی داشته باشد، احتمالاً شرکت نیز حداقل تا زمان شناسایی فرصت‌های آینده‌دار از طریق فرایند غربالگری، رشد آهسته‌ای خواهد داشت. اگر بازار [کسب‌وکار] کانونی در رکود باشد، شرکت نیز به احتمال فراوان در رکود قرار خواهد گرفت.

این فصل درباره چالش رشد آهسته است و راه‌حلی در خصوص دستیابی به رشد سریع به شرکت‌ها ارائه نمی‌کند. در عوض، فصل حاضر به این موضوع می‌پردازد که آیا رشد کند چیز بدی است یا خیر. همچنین به مدیران کمک می‌کند تا مشخص کنند که چه زمانی بهتر است به جای قمار روی کسب‌وکارهای جدید، رشد آهسته را انتخاب کنند.

اغلب مدیران بر این باورند که رشد امری ضروری است. جاه‌طلبی نسبت به رشد، امری طبیعی محسوب می‌شود. رشد مانند یک آیین مقدس است، مانند ارزشی بلامنازع. اما رشد معضل خطرناکی نیز به‌شمار می‌رود. همانگونه که کلایتون کریستنسن^۳ استراتژیست پیش‌تاز دانشگاه هاروارد بیان می‌کند:

اغلب مدیران اجرایی [در کسب‌وکارهایی با رشد کند] در موقعیتی بدون بُرد قرار دارند: بازار سهام از آنها انتظار رشد دارد، اما یافتن نحوه دستیابی به رشد بسیار دشوار است.

در این فصل قصد داریم تا این پیش‌فرض مدیریتی را که رشد ضروری است به چالش بکشانیم. قصد داریم نشان دهیم که در برخی شرایط، انتخاب این که شرکتی با رشد آهسته باشیم، قابل قبول است. اما قبل از آنکه نظراتمان را ارایه دهیم، بهتر است دیدگاه‌های موافق با رشد را به صورت خلاصه مرور کنیم.

دیدگاه‌های موافق با رشد

دو نوع دیدگاه موافق با رشد وجود دارد: ارزش محور^۴ و اخلاقی^۵. استدلال‌های ارزش محور قدرتمند هستند. نخست اینکه، ارزش شرکت (بر حسب ارزش بازار) به شدت تحت تاثیر نرخ رشدش قرار دارد. برای شرکت‌هایی با رشد متعادل، هر درصد رشد نزدیک به ۱۰ درصد به ارزش بازار شرکت می‌افزاید. اگر تصمیمی مبنی بر عدم رشد، نرخ رشد مورد انتظار آتی را کاهش دهد، ارزش شرکت نزول خواهد نمود که در برخی موارد این نزول بسیار شدید خواهد بود. برای مثال، میانگین کاهش ارزش بازار شرکت‌هایی که به «رکود رشد»^۶ دچار شده‌اند، بیش از ۵۰ درصد است.

^۱Selective

^۲Strategic business screen

^۳Clayton Christensen

^۴Value driven

^۵Moral

^۶Growth stall

ثانیاً، موفقیت موفقیت به همراه می‌آورد. تصمیمی مبنی بر توقف رشد ممکن است جادوی حرکت را از بین ببرد و به مدیران و کارکنان اجازه دهد تا سطح انتظارات خود را تنزل دهند و [این تصمیم] آنها را تشویق کند تا به چیزی کمتر رضایت دهند. سر کلیو تامسون^۱ مدیرعامل شرکت رنتوکیل اینیشل^۲ (به مدت بیست سال) که به دلیل رکورد رشدش به آقای بیست درصدی معروف است، اینگونه شرح می‌دهد: مدیران کم‌کم به این باور رسیدند که این امر، روالی است که هر سال توانسته‌اند به آن دست یابند، در نتیجه به چیزی بسیار بیشتر نیز دست یافتند.

ثالثاً، از آنجایی که شرکت‌های در حال رشد کارراهه‌های شغلی جذاب‌تری ایجاد می‌نمایند، بهترین استعدادها را جذب می‌کنند. زمانی که رشد کند می‌شود، فرصت‌های پیشرفت کم می‌شوند و احتمالاً مدیران لایق و جوان‌تر به شرکت‌های دیگری چشم می‌دوزند. مدیری در شرکت کری فودز^۳ احساسات خود را زمانی که هدف رشد شرکت از ۱۵ به ۱۰ درصد کاهش یافت، اینگونه توصیف می‌کند: احساس می‌کردم که به من خیانت شده است. احساس می‌کردم که ما دیگر جاه‌طلبی لازم برای تبدیل شدن به بهترین شرکت را نداریم. من نسبت به رکورد ۱۵ درصدی افتخار می‌کردم. حال نمی‌دانم که به چه چیزی افتخار کنم.

استدلال‌های اخلاقی با آن که عمیق‌ترند ولی با قدرت کمتری به ما ضربه می‌زنند. ادعای اینگونه استدلال‌ها این است که اگر هرکس سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید را متوقف نماید، پیشرفت و توسعه [در جامعه] کند خواهد شد. بنابراین، شرکت‌ها در قبال جامعه وظیفه دارند که کسب‌وکارهای جدیدی ایجاد کنند و آنها را توسعه دهند. به علاوه، حتی اگر تلاش‌های شرکت [برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید]، ارزشی برای سهامداران خلق نکند، برای جامعه منافعی به همراه خواهد داشت. همانگونه که اقتصاددان‌ها بیان می‌کنند تمامی فعالیت‌های تجاری علاوه بر مازاد مصرف‌کننده (ارزشی برای مصرف‌کنندگان که از قیمت محصول بیشتر است)، مازاد تولیدکننده (سود خالص برای تولیدکننده بعد از کسر هزینه سرمایه) نیز ایجاد می‌نماید. ایجاد مازاد برای جامعه حتی در صورتی که مازاد تولیدکننده منفی باشد نیز امکان‌پذیر است. لذا استدلال اخلاقی به این موضوع می‌پردازد که شرکت‌ها حتی در صورت زیر سوال بودن مازاد تولیدکننده، باید نوآوری داشته باشند.

استفاده مدیران از دیدگاه‌های اخلاقی برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید شاید غیرمحتمل به نظر بیاید، اما اینگونه نیست. حداقل نیمی از مدیرانی که ما تحت نظر داشتیم، به نوعی از یکی از آشکال استدلال‌های اخلاقی استفاده کرده بودند. با نگاهی به گذشته، این امر غافلگیرکننده نیست. مدیرانی انتخاب شده برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید کسانی هستند که با خلق چیزهای جدید به وجد می‌آیند و خلق کسب‌وکار جدید را امر مهمی می‌پندارند. یکی از مدیران کسب‌وکارهای جدید، هیجان رانندگی به سمت یکی از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر خودش را توصیف و آن را با رانندگی به سمت ستاد مرکزی شرکت مقایسه می‌کرد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید در جاده‌ای پر دست‌انداز و ناهموار قرار داشت که باعث شده بود که برخی از ساختمان‌ها به خوبی تعمیر نشده باشند. [با این وجود] مدیران در این ساختمان‌ها در کنار کارکنان خط مقدم با اشتیاق مشغول به کار بودند. ارزش‌ها و احساسات مدیران مانند دیگر افراد است و مدیرانی که با کسب‌وکارهای جدید به هیجان می‌آیند، مانند دیگر افراد به راحتی با کار ارتباطات معنوی برقرار می‌کنند.

مدیری از تمثیل فرضیه بازار کارا استفاده کرد. او استدلال می‌کرد که فقط تعداد بسیار کمی از شرکت‌هایی که در کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند، تعداد کسب‌وکارهای راه‌اندازی شده را کاهش می‌دهند، که خود باعث کاهش نقدینگی در بازار کسب‌وکارهای جدید می‌شود.

مدیر دیگری استدلال می‌کرد که شرکت‌ها ارگانیسم‌های زنده‌ای هستند که ارزش‌هایی جدا از نقش اقتصادی‌شان دارند. آنها قسمتی از یک قالیچه ارزشمند با نقش و نگار متنوع هستند و اجتماعی هستند که برای اعضای خود حس رضایت خلق می‌کنند. لذا ممکن است سرمایه‌گذاری‌های تخریب‌کننده ارزش برای حفظ بقای شرکت‌ها مناسب باشند.

مدیرعامل سابق یک شرکت اروپایی بزرگ نگران رقابت از سمت آسیا بود. او استدلال می‌کرد که آسیا نسبت به کسب‌وکارهای جدید متعهدتر است و در شرط‌بندی روی شانس راحت‌تر عمل می‌کند.

اگر ما با اشتیاق آنها نسبت به ریسک هماهنگ نشویم، همواره اقتصادی خواهیم داشت که چشم‌اندازی نسبت به ایجاد شغل ندارد.

^۱Sir Clive Thomson

^۲Rentokil Initial

^۳Kerry Foods

اغلب نویسندگان سهواً از این استدلال‌های اخلاقی حمایت می‌کنند. آشکارا یا پنهانی، فرض را بر این می‌گذارند که شرکت‌ها بهتر است به دنبال بقای بلندمدت خود باشند. از آنجایی که تمام کسب‌وکارها امید به زندگی محدودی دارند، پیش از آنکه کسب‌وکارهای فعلی بمیرند تنها راه مطمئن برای بقا حرکت به سمت کسب‌وکارهای جدید با چشم‌اندازهای مطلوب است. در حقیقت، پژوهش درباره شرکت‌هایی که برای بیش از ۱۰۰ سال زنده مانده‌اند، همین امر را نشان می‌دهد. همگی آنها سبد کسب‌وکاری خود را در یک یا چند نقطه از تاریخشان به‌صورت کامل تغییر داده‌اند.

پذیرش آسیب‌پذیری کسب‌وکارهای موجود، این ایده را به ذهن می‌آورد که شرکت‌ها باید توانایی‌های موردنیاز برای ورود به کسب‌وکارهای جدید را در خودشان ارتقاء دهند. موضوع این نیست که به کسب‌وکارهای جدید ورود کنیم یا خیر، بلکه مسئله این است که چگونه به کسب‌وکارهای جدید ورود کنیم. هین شرودر^۱ معاون مدیر برنامه‌ریزی بنگاه در شرکت داتچ کیمیکال^۲ اینگونه به این موضوع اعتراض می‌کند: اگر شما استدلال کنید که شرکت باید به همین کسب‌وکارهای موجود بچسبد و کسب‌وکارهای جدید را کاهش دهد، [مانند آن است که] شما از ما بخواهید قبل از بلوغ، خودکشی کنیم.

متس لدرهاسن^۳ از مک‌دونالد تفکر مشابهی را با بیان عبارت «درماندگی ناشی از عدم قطعیت بهتر از قطعیت درماندگی است» نشان می‌دهد. در این بخش، این استدلال‌های اخلاقی را مدنظر قرار خواهیم داد. در ادامه فصل نیز به استدلال‌های ارزش محور خواهیم پرداخت. مباحث اخلاقی عمیقاً حسی هستند و به راحتی نمی‌توان آنها را کنار گذاشت. اما معتقدیم که بر این اساس شکل گرفته‌اند که انتخاب بهتر غیرممکن است و مدیران باید با امید و نه با منطق استراتژیک به پیش بروند.

به سه روش به مباحث اخلاقی می‌پردازیم. نخست، خلق کسب‌وکارهای جدید علاوه بر منافع، هزینه‌های اجتماعی هم به همراه دارند. کسب‌وکار جدیدی که شکست می‌خورد برای جامعه همان مسائلی را ایجاد می‌کند که یک کسب‌وکار قدیمی در حال شکست ایجاد می‌نماید. بنابراین قصد ما مدنظر قرار دادن توازن بین هزینه و منفعت است. شرکتی که کسب‌وکارهای جدید بسیاری راه‌اندازی می‌کند (که اغلب آنها شکست می‌خورند یا عملکرد ضعیفی دارند) به جامعه نفعی نمی‌رساند.

ثانیاً، با در نظر گرفتن احتمالات و شانس در ایجاد کسب‌وکارهای جدید، احتمالاً یک استراتژی دقیق برای انتخاب کسب‌وکار جدید از یک توسعه جاده‌طلبانه ارزش بیشتری خلق می‌نماید. این کار نه تنها از طریق کمک به بقا، ارزش بیشتری برای شرکت ایجاد می‌نماید بلکه از دو طریق هم برای جامعه ارزش بیشتری ایجاد می‌کند: کاهش تعداد شکست‌ها و استفاده بهتر از منابع در دیگر کارها. شرکت‌هایی که سعی می‌کنند بدون هیچ نظم و برنامه‌ای وارد کسب‌وکارهای جدید بشوند، قماربازهایی هستند که منابع جامعه را بر باد می‌دهند. آنها به‌اندازه شرکت‌هایی که منابع دارند و از آنها استفاده نمی‌کنند، بی‌اخلاق هستند. اگر انتخاب بهتر منجر به شکست‌های کمتر و موفقیت‌های بیشتری شود، همه ما خوشحال خواهیم شد. بنابراین پرسشی که پیش می‌آید این است: آیا ممکن است جلوی برخی از پروژه‌های زیانده را قبل از آغاز گرفت؟

سوم آنکه مدیران کسب‌وکارهای فعلی لزوماً بهترین گزینه برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید نیستند، هرچند که این فرصت ارتباط نزدیکی به کسب‌وکار موجود داشته باشد. برای مثال، فیلیپس^۴ در پتل‌های نمایشی تخت از لحاظ فنی پیشرو بود. اما از جنبه جغرافیایی و مدیریتی مزیتی نداشت. مجموعه قابلیت‌های حمایتی مورد نیاز این کسب‌وکار تنها در آسیا در دسترس بود و نه در اروپا، که این امر برای رقابتی و کمره‌ای ایجاد مزیت می‌نمود. علاوه بر آن، فیلیپس فاقد تیم مدیریتی با مهارت‌های لازم در کسب‌وکار پتل‌های تخت بود. با توجه به شرایط نامناسب مکانی و ضعف مدیریتی، فیلیپس دچار مشکل شد. بعد از چند سال کسب‌وکار پتل تخت فیلیپس با شرکت ال جی ادغام شد. در این شرایط سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار پتل تخت در اروپا حتی با وجود تعهد فراوان، مانند تعقیب رنگین کمان بود.

جامعه ممکن است به جای ترغیب مدیران به استفاده منابع برای ورود به کسب‌وکارهای جدید، از تشویق آنها برای انتخاب نبردهایی که می‌توانند در آنها برنده شوند و انتخاب جاهایی که به واسطه فروش منابع موجود می‌توانند در آنها بهتر عمل کنند، منفعت بیشتری به‌دست آورد. از نظر ما، مدیرانی که نمی‌دانند چگونه منابع مازاد را تبدیل به فعالیت‌های موفق نمایند، مسئول هستند تا منابع را به بازار برگردانند تا به دست

^۱Hein Schreuder

^۲Dutch chemicals

^۳Mats Lederhausen

^۴Philips

دیگرانی برسد که می‌دانند چگونه از آنها استفاده کنند. این امر ممکن نیست مگر آنکه روش سختی برای غربالگری فرصت‌ها و فلسفه‌ای قابل قبول برای رشد داشته باشیم و حتی در شرایط خاص، [گزینه] عدم رشد را انتخاب نماییم.

به وضوح مشخص است که برخی از سازمان‌های کسب‌وکاری برای ادامه حیات باید به دنبال منافع غیراقتصادی باشند. در این شرایط بهتر است این سازمان‌ها توسط جوامعی که منفعت کسب می‌نمایند، تأمین مالی شوند. ساختارهای حکمرانی بسیاری از شراکت‌ها، تراست‌ها، خیریه‌ها و تعاونی‌ها وجود دارند که به صورت قانونی می‌توانند به منافع غیراقتصادی، اعتبار مالی دهند. سازمانی‌هایی که از طریق بازار سرمایه تأمین مالی می‌شوند، در جایگاهی قرار ندارند که بتوانند این نقش را برعهده بگیرند. بهتر است که آنها منطقی عمل کنند یعنی زمانی سرمایه‌گذاری کنند که احتمال موفقیت بالا باشد و از کسب‌وکارهایی که در آنها احتمال موفقیت کم است اجتناب کنند.

رشد کند تا چه حد رایج است؟

در راستای استدلال‌های ارزش محور، ادامه این فصل روشن می‌کند که ممکن است تصمیم به کاهش رشد یا حتی عدم رشد، انتخاب درستی باشد. نشان می‌دهیم که شرکت‌هایی با رشد کند و حتی شرکت‌هایی با رشد منفی می‌توانند همچنان نتایج مالی قابل قبولی ایجاد نمایند. با برهان استدلال می‌کنیم که رشد کند روالی است عادی و نه یک استثنا. مدیران باید بدانند که بسیاری از شرکت‌ها در مقاطع بسیاری از تاریخشان، اگر رشدی نداشته باشند، تنها می‌توانند رشد پایینی داشته باشند. مدیریت خردمندانه رشد آهسته، مهارتی است که اغلب مدیران باید آن را فراگیرند.

اقتصاد جهان در شرایط واقعی کمتر از ۵ درصد در سال رشد می‌کند و حتی اگر بخش تجارت از بخش دولتی سریع‌تر رشد می‌کند، میانگین رشد واقعی بخش تجارت در اغلب اقتصادها زیر ۵ درصد در سال است. حتی اقتصادهایی با رشد بالا مانند چین، نمی‌توانند نرخ رشد بیش از ۷-۸ درصدی را برای چندین سال حفظ کنند. در اروپا رشد واقعی بسیاری از کشورها در یک دهه اخیر کمتر از ۳ درصد بوده است. با مبنا قرار دادن نرخ رشد فعالیت‌های اقتصادی نزدیک به این اعداد، اغلب شرکت‌ها باید عملکرد مشابهی داشته باشند. در برخی اقتصادها و صنایع، تورم می‌تواند به کمک بیاید. شرکت‌ها می‌توانند درآمد خود را بیش از ۱۰ درصد رشد دهند حتی اگر حجم زیرساختی آنها کمتر از ۵ درصد رشد کرده باشد. اما تورم تنها پرده‌ای است که روی حقیقت را می‌پوشاند و می‌تواند پذیرش نرخ‌های رشد واقعی پایین را برای مدیران راحت‌تر نماید، اما این حقیقت که رشد واقعی کم یک قاعده است را تغییر نمی‌دهد.

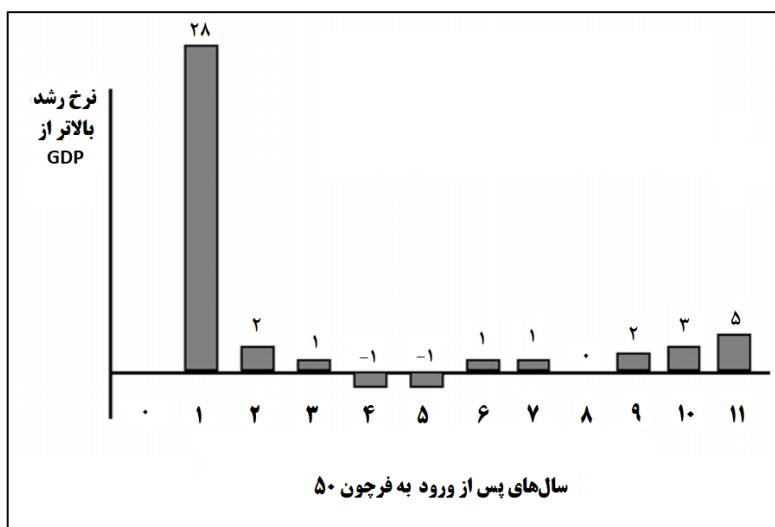
البته دامنه نوسانات، وسیع است. اینتل و مایکروسافت نرخ‌های رشد بیش از ۳۰ درصد در سال را برای بیشتر سال‌های دهه ۱۹۹۰ حفظ کردند، آن هم در صنعتی که قیمت‌ها در حال کاهش بود. در سوی دیگر طیف، شرکت‌های صنعتی بزرگی مانند گروه شیمیایی بریتانیا قرار دارند که درآمد خالص آنها بین سال‌های ۱۹۹۴ و ۲۰۰۳ حدود ۳۶ درصد کاهش داشته است. زمانی غول صنعتی امریکا (یواس‌اکس)^۱ نیز عملکردی مشابه داشت، به طوری که درآمدش طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ حدود ۳۲ درصد کاهش یافت. در میان این دو سر طیف، بزرگان اقتصاد دنیا مانند فورد، پی‌اند‌جی یا نستله قرار دارند که میانگین رشد آنها در شرایط واقعی کمتر از ۵ درصد در سال بوده است و حتی گاهی اوقات همگام با رشد تولید ناخالص ملی نیز نبوده است. بین سال‌های ۱۹۸۹ و ۲۰۰۳ میانگین رشد اقتصادی سالانه امریکا در شرایط واقعی ۲٫۸۴ درصد بوده است، در حالیکه میانگین رشد واقعی فورد ۲ درصد در سال تخمین زده می‌شود.

پژوهش «هیأت استراتژی بنگاه»^۲ درباره توقف رشد، در این رابطه مفید است. این پژوهش نشان می‌دهد که ۹۵ درصد شرکت‌هایی که زمانی در لیست فرچون ۵۰ بوده‌اند، دچار توقف در رشد شده‌اند. بعد از توقف رشد، ۸۳ درصد شرکت‌ها در طی ده سال بعد رشدی کمتر از ۲ درصد داشته‌اند. به عبارتی دیگر، نزدیک به ۸۰ درصد از شرکت‌هایی که وارد فرچون ۵۰ می‌شوند، با دوره ده ساله‌ای مواجه شده‌اند که در آن میانگین رشد آنها کمتر از ۲ درصد بوده است. علاوه بر آن، نزدیک به ۵۰ درصد شرکت‌ها دوره طولانی رشد منفی را تجربه کرده‌اند. در عصری که رشد همه چیز محسوب می‌شود، چنین اعدادی به نظر باورنکردنی می‌آیند. اکثر سال‌های تحت تحلیل یعنی نیمه دوم قرن بیستم، سال‌های خوبی برای کسب‌وکارها بوده است. اما نیمی از اغلب شرکت‌های موفق در آمریکا دوره طولانی رشد منفی را تجربه کردند. تنها ۸ شرکت از نمونه ۱۶۱ شرکتی، دچار توقف در رشد نشدند و تنها شش شرکت دچار توقف رشد (چیس منهن، کوکا کولا، فلمین، جانسون‌اند‌جانسون، مرک و موتورولا) توانستند مجدداً به میانگین نرخ رشد بیش از ۶ درصد بازگردند. رشد بالا قاعده نیست. رشد پایین و کاهش واقعی درآمد نیز غیرعادی نیست.

^۱USX

^۲Corporate Strategy Board

هیات استراتژی بنگاه همچنین نرخ‌های رشد (تورم‌زدایی شده با رشد اقتصادی) شرکت‌ها را قبل و بعد از ورود به فرچون ۵۰ ثبت کرده است. در سال‌ها نزدیک به قبل از ورود، نرخ‌های رشد ۹ تا ۱۵ درصد سریع‌تر از رشد اقتصادی، غیرعادی نبوده است. اما میانگین نرخ رشد ۲ سال بعد از ورود، ۲ درصد سریع‌تر از اقتصاد، ۵ سال پس از ورود، منفی ۱ درصد، ۱۰ سال پس از ورود، مثبت ۳ درصد و ۱۵ سال بعد از ورود، منفی ۴ درصد بوده است. اگر سال ورود را حذف نماییم، بالاترین میانگین نرخ رشد به‌دست آمده تنها ۵ درصد سریع‌تر از [رشد] اقتصاد بوده است (شکل ۴،۱). شرکت‌ها دوره‌های بلندمدتی از رشد بالا دارند، اینتل و مكدونالد نمونه‌ای از آن به‌شمار می‌روند. اما زمانی که کسب‌وکار قانونی شروع به کند شدن می‌کند، قاعده این است که بر خلاف تلاش‌های فراوان مدیران برای یافتن کسب‌وکارهای جدید برای رشد، نرخ رشد شرکت کند می‌شود.



شکل ۴-۱: نرخ‌های رشد شرکت‌های فرچون ۵۰

پژوهش هیات استراتژی بنگاه، کاری بیش از ثبت یک مرحله از چرخه عمر شرکت‌ها انجام نداده است: انتقال از رشد بالا به رشد پایین. مرحله ای دردناک که بسیاری از مدیران در مدیریت آن خوب به نظر نمی‌رسند: ۲۸ درصد شرکت‌ها بیش از ۷۵ درصد از ارزش خود را بعد از توقف [رشد] از دست داده‌اند و تنها ۵ درصد [شرکت‌ها] کمتر از ۲۵ درصد ارزش خود را از دست داده‌اند. این مرحله که در آن مدیران به علت بلوغ کسب‌وکار قانونی به دنبال کسب‌وکارهای جدید برای رشد می‌گردند، کانون توجه این کتاب است. بنابراین این فصل برای کمک به مدیران جهت آماده شدن برای دوره‌های رشد پایین و مدیریت خوب آنها طراحی شده است.

پیامدهای مالی رشد پایین

فرض بر این است که انگیزه‌های رشد که ابتدای این فصل مدنظر قرار گرفتند (مانند سقوط قیمت سهام، از دست دادن تحرک و استعدادها) برای عملکرد مالی بسیار زیانبار هستند. اغلب مدیران فرض می‌کنند که شرکت‌هایی با رشد آهسته، شرکت‌های در حال شکستی هستند که نمی‌توانند برای سهامداران، بازده درخور و شایسته‌ای ایجاد کنند. علاوه بر آن، یکی از عواملی که باعث تقویت پیام «رشد پایین ناخوشایند است» می‌شود، کاهش‌های فاجعه‌بار در ارزش بازار شرکت‌هایی است که دچار توقف در رشد شده‌اند. اما ترس از رشد پایین، [نتیجه] فهم اشتباه از نحوه پیش‌بینی بازار از عملکرد شرکت است. چالش ایجاد بازده مناسب سالانه برای سهامداران، تا زمانی که مطابق با انتظارات بازار باشد، هیچ تفاوتی برای شرکت‌ها با رشد آهسته و شرکت‌ها با رشد بالا ندارد.

برخی مدل‌های ساده می‌توانند راهگشا باشند. کادر ۴،۱ دو شرکت با نرخ‌های رشد ثابت را مقایسه می‌کند؛ یکی ۱۰ درصد و دیگری ۳ درصد. قیمت سهام دو شرکت در ابتدای دوره محاسبه شده‌اند، که شرکت با رشد سریع‌تر به وضوح قیمت سهام بسیار بیشتری دارد.

کادر ۴،۱ مدل‌سازی ساده از رشد آهسته و سریع
فرض کنید دو شرکت «الف» و «ب» داریم که هر دوی آنها هر دو سال یکبار ۱۰۰ میلیون دلار سود سهام پرداخت می‌کنند. انتظار می‌رود شرکت «الف» درآمد خود را سالانه ۱۰ درصد افزایش دهد، اما شرکت «ب» فقط ۳ درصد. بازده سالانه مربوط به این دو شرکت (بازده کل

سهامداران) رشد ارزش شرکت در سال آینده به اضافه سود سهام به عنوان درصدی از ارزش بازار شرکت خواهد بود. همچنین فرض کنید که سهامداران می‌توانند به صورت متوسط انتظار بازگشت سرمایه‌گذاری ۱۲ درصدی داشته باشند. محاسبات زیر نشان می‌دهد که بازده کل سهامداران برای هر دو شرکت یکسان خواهد بود، یعنی ۱۲ درصد.

شرکت الف	شرکت ب	
۱۰۰	۱۰۰	سود تقسیمی (میلیون دلار)
۱۰	۳	رشد سالانه موردانتظار سود در سال آتی (درصد)
VA	VB	ارزش بازار در شروع سال (میلیون دلار)
۱۰ درصد از VA	۳ درصد از VB	افزایش مورد انتظار در ارزش بازار در طول سال (میلیون دلار)

بنابراین:

بازده سالانه کل مورد انتظار سهامداران می‌شود

$0.10 * VA + 100$	$0.03 + VB + 100$	افزایش ارزش به علاوه سود تقسیمی (به میلیون دلار)
-------------------	-------------------	--

فرض کنید سهامداران می‌توانند از سرمایه‌گذاری در بازار سهام، به صورت میانگین ۱۲ درصد بازده کسب کنند

بازده موردنیاز سهامداران (میلیون دلار)	۱۲ درصد VA	۱۲ درصد VB
بازار شرکت‌های الف و ب را به‌نحوی ارزشگذاری می‌کند که بازده سالانه مورد انتظار کل سهامداران مساوی با ۱۲ درصد سرمایه‌گذاریشان شود	$0.02 * VA = 100$	$0.09 * VB = 100$
بنابراین ارزش بازار به میلیون دلار می‌شود	۵۰۰۰	۱۱۱۱
بازده کل سهامداران، یا بازده سالانه کل سهامداران بر حسب درصدی از ارزش بازار	$0.10 * 5000 + 100$	$0.03 * 1111 + 100$
بنابراین بازده کل سهامداران می‌شود	به عنوان درصدی از ۵۰۰۰	به عنوان درصدی از ۱۱۱۱
	۶۰۰۰ بخش بر ۵۰۰۰	۱۳۳ بخش بر ۱۱۱۱
بنابراین میزان بازده کل سهامداران در هر دو مورد یکسان می‌شود	۱۲ درصد	۱۲ درصد

دقت شود: این نتیجه برای شرکتی رو به افول صادق است. اگر انتظار برود که سود شرکت «ج» سالانه ۵ درصد کاهش یابد، معادله محاسبه ارزش بازار این شرکت (VC) اینگونه خواهد بود:

$$VC = 100 \text{ یا } 100 = 0.17 * VC \text{ یا } 100 = 0.12 * VC - 0.05 * VC + 100$$

بنابراین بازده کل سهامداران این شرکت می‌شود:

$$(100 - 0.05 * 588) / 588 = 12\%$$

محاسبات کادر بالا نشان می‌دهد که شرکت با رشد پایین با درنظر گرفتن اینکه تمام شرایط دیگر ثابت است، بازده کل سهامدارانی مشابه شرکت با رشد بالا ایجاد می‌نماید. حتی اگر رشد منفی باشد، نتایج یکسان است. این امر شاید در تضاد با شهود به نظر برسد، اما توجیه آن به تفاوت در ارزشگذاری‌های شروع دوره باز می‌گردد. این تفاوت‌ها به این خاطر وجود دارند که بازار عملکرد را پیش‌بینی می‌کند. شرکت‌ها تنها زمانی می‌توانند بازده کل بیشتری برای سهامداران ایجاد کنند که فراتر از انتظارات سهامداران عمل کنند. اگر آنها مطابق با انتظارات سهامداران عمل کنند، یک بازده کل متوسط ایجاد می‌کنند. اگر آنها پایین‌تر از انتظارات سهامداران عمل کنند، بازده کمتر از حد متوسط خواهد بود. به بیانی دیگر، مشکل رشد پایین ارتباط کمی با چالش عملکرد سالانه دارد و بیشتر مربوط به تغییرات عمده در درک بازار [از عملکرد شرکت] می‌شود. اگر شرکتی، ناگهان از رشد بالا به رشد پایین حرکت نماید، درک [بازار] تغییر خواهد کرد و ارزش سهام ممکن است ۵۰ درصد و حتی بیشتر افت نماید. اما اگر شرکتی با رشد پایین به صورت فعلی باقی بماند و بازده بهتری از هزینه سرمایه کسب نماید، عملکرد آن بالاتر از متوسط قرار خواهد گرفت.

بی‌تفاوتی سهامداران

مدیران درباره چگونه خرج کرد سود، حق انتخاب دارند. آنها می‌توانند این سود را بین سهامداران توزیع کنند یا آن را برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های جدید نگه دارند. اما مدل ساده‌تر (کادر ۴،۲) نشان می‌دهد که اگر سرمایه‌گذاری‌های جدید تنها هزینه سرمایه را پوشش دهند (برای مثال چیزی که سهامداران می‌توانند از سرمایه‌گذاری مجدد سود توزیع شده به‌دست آورند)، سهامداران نسبت به نحوه مصرف کردن سود بی تفاوت می‌شوند. آنها انتظار نتایج یکسانی دارند، خواه شرکت [سود را] سرمایه‌گذاری کند و به رشد ادامه دهد خواه [سود] توزیع شود و از رشد چشم‌پوشی شود. سهامداران تنها در صورتی علاقه‌مند به حمایت از جاه‌طلبی‌های رشد هستند که کسب‌وکارهای جدید بهتر از شرکت‌های متوسط و معمولی در بازار سهام عمل نمایند.

کادر ۴،۲ بی تفاوتی سهامدار: رشد در مقابل تقسیم سود		
دو شرکت الف و ب را در نظر بگیرید که سود پس از مالیات هر دوی آنها ۵۰۰ میلیون دلار است. فرض کنید استراتژی تقسیم سود این دو شرکت متفاوت است. شرکت الف ۹۰ درصد و شرکت ب ۱۰ درصد از سود پس از مالیات خود را تقسیم می‌کنند. هرچند شرکت ب سریع‌تر از شرکت الف رشد خواهد کرد، در صورتی که بازده دارایی‌های جدید منطبق با هزینه سرمایه باشد، بازده سهامداران هر دو شرکت یکسان خواهد بود.		
شرکت الف	شرکت ب	
سود پس از مالیات (میلیون دلار)	۵۰۰	۵۰۰
تقسیم سود (درصد)	۹۰	۱۰
سود تقسیمی (میلیون دلار)	۴۵۰	۵۰
سود انباشته (میلیون دلار)	۵۰	۴۵۰
بازده سود پس از مالیات به سرمایه‌گذاری‌های جدید (درصد)	۱۲	۱۲
سود اضافی پس از مالیات در سال اول (میلیون دلار)	۶	۵۴
سطح جدید سود (میلیون دلار)	۵۰۶	۵۵۴
سطح جدید سود تقسیمی (میلیون دلار)	۴۵۵،۴	۵۵،۴
نرخ رشد سود تقسیمی (درصد)	۱،۲	۱۰،۸
هزینه سرمایه (درصد)	۱۲	۱۲
ارزش بازار سود تقسیمی بخش بر نرخ رشد سود تقسیمی	$\frac{450}{(0.12 - 0.012)} = 0.108$	$\frac{50}{(0.12 - 0.108)} = 0.012$
ارزش بازار	۴۱۶۶	۴۱۶۶
بازده کل سهامداران (درصد) = رشد ارزش بازار به علاوه سود تقسیمی بخش بر ارزش بازار	$\frac{(4166 * 0.012 + 450)}{4166} = 12\%$	$\frac{(4166 * 0.108 + 50)}{4166} = 12\%$

مدلسازی ساده‌شده همچنین نشان می‌دهد که اگر شرکت با رشد پایین از وجوه نقد اضافه خود چه برای باز خرید سهام چه برای پرداخت سود سهام استفاده کند، بازده کل برای سهامداران یکسان می‌باشد (کادر ۴،۳).

کادر ۴،۳ بی تفاوتی سهامدار: تقسیم سود در مقابل باز خرید سهام		
دو شرکت الف و ب را در نظر بگیرید. فرض کنید استراتژی هر دو شرکت تقسیم کامل سود است و بنابراین رشدی حاصل از سود انباشته ندارند. اما، شرکت الف ۱۰۰ درصد سود پس از مالیات خود را در قالب سود تقسیمی پرداخت می‌کند و شرکت ب از سود برای باز خرید سهام استفاده می‌کند. در هر دو مورد، فرض بر این است که سود در طول سال انباشت می‌شود و قیمت سهام بر اساس این انتظارت که سود در پایان سال تقسیم می‌شود، افزایش می‌یابد.		
شرکت الف	شرکت ب	
ارزش بازار در ابتدای سال (میلیون دلار)	۱۵۰	۱۵۰
سود مورد انتظار پس از کسر مالیات در سال اول (درصد)	۱۵	۱۵
میزان قیمت به سود هر سهم	۱۰	۱۰
تعداد سهام در ابتدای سال (میلیون)	۱۰۰	۱۰۰
قیمت هر سهم در اول سال (سنت)	۱۵۰	۱۵۰

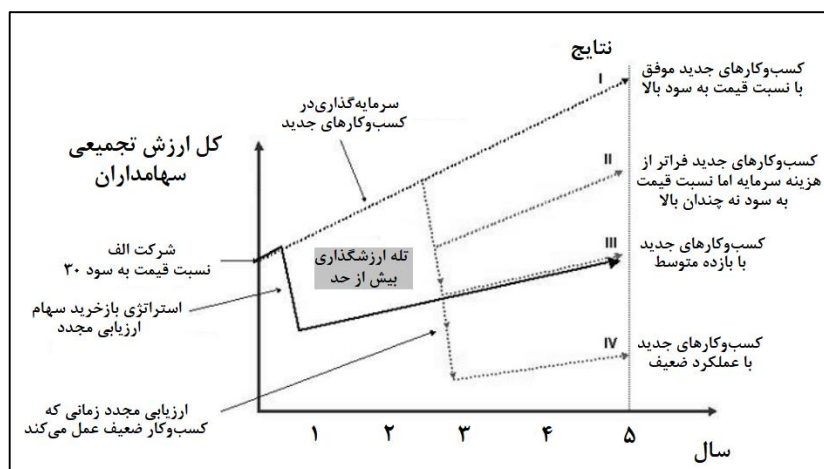
۱۶۵	۱۶۵	قیمت هر سهم در پایان سال و پیش از تقسیم (سنت)
۰	۱۵	سود تقسیمی هر سهم (سنت)
۹,۱	۰	تعداد سهام بازخرید شده (میلیون)
۸۹,۹	۱۰۰	تعداد سهام در پایان سال (میلیون)
۱۵	۱۵	سود مورد انتظار در سال دوم (میلیون دلار)
۱۵۰	۱۵۰	ارزش بازار در ابتدای سال (میلیون دلار)
۱۶۵	۱۵۰	قیمت سهام در ابتدای سال دوم (سنت)
$\frac{(165 - 150 + 0)}{150} = 10\%$	$\frac{(150 - 150 + 15)}{150} = 10\%$	بازده کل سهامداران (درصد) = رشد ارزش بازار به علاوه سود تقسیمی بخش بر ارزش بازار

این نواحی بی‌تفاوتی سهامداران تنها در تئوری اتفاق نمی‌افتد. در جولای ۲۰۰۴ مایکروسافت بزرگ‌ترین برنامه بازپرداخت وجه نقد به سهامداران را اعلام کرد. سود پرداختی هر سهم تا ۴۰ درصد سود موجود افزایش یافت (مقدار سود تقسیمی ۳ دلار بود که بازده ۱۰ درصدی داشت) و اعلام شد که طی چهار سال آتی تا بیش از ۳۰ میلیارد دلار بازخرید سهام انجام می‌شود. در مجموع مایکروسافت اعلام کرد که ۷۵ میلیارد دلار به سهامداران باز خواهد گرداند. اما قیمت سهام بسیار کم تغییر کرد و از ۵۵ دلار در اواخر ۱۹۹۹ به ۲۶ دلار در اواسط ۲۰۰۴ رسید و در بین ۲۵ تا ۳۰ دلار باقی ماند.

ممکن است مدیران فرض کنند که این مقدار وجوه نقد بازگردانده‌شده، تاییدی بر این تفسیر باشد که مایکروسافت چشم‌اندازهای رشد بسیار کمی خارج از کسب‌وکار کانونی خود دارد. بدون شک نگرانی آنها درباره ریسک کاهش بیشتر ارزش سهام بود. بدون تردید سهامداران متوجه شده بودند که مایکروسافت توان استفاده از وجوه نقد را در برنامه‌های رشد خود ندارد و این موضوع را به عنوان عامل مهمی در محاسبات خود لحاظ کرده بودند. به نظر می‌رسید که سهامداران نسبت به بازگرداندن وجوه نقد یا مدیریت کردن وجوه نقد توسط مایکروسافت بی‌تفاوت بودند. کنار آمدن با انتظارات بازار شرکت‌هایی که بالا ارزیابی شده‌اند

مسئله مهمی که مدیران در زمان تغییر نرخ‌های رشد مورد انتظار (زمانی که شرکتی دچار توقف در رشد می‌شود) باید مدنظر قرار دهند، تغییر ارزشی است که اتفاق می‌افتد. احتمالاً [نرخ رشد آتی] شرکتی با سابقه رشد، بسیار بیش از حد تخمین زده می‌شود (با نسبت قیمت به سود^۱ بیش از ۲۰). این موضوع می‌تواند مشکل متفاوتی را به همراه بیاورد. احتمالاً حداقل در کوتاه‌مدت، ارزش فعلی بر اساس این فرض است که رشد ادامه‌دار خواهد بود. تصمیم مدیریت مبنی بر رها کردن تلاش‌های معطوف به ورود به کسب‌وکارهای جدید می‌تواند باعث شود تا بازار مفروضات خود نسبت به رشد را تعدیل نماید که کاهش چشمگیر قیمت سهام را به دنبال دارد. مدیران به‌جای تحمل درد کاهش قیمت سهام، دچار وسوسه‌هایی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید دیگری می‌شوند تا حداقل، شانس ادامه دادن مسیر رشد را داشته باشند و قیمت سهام را حفظ نمایند. ما این مشکل را «دام ارزشیابی بیش از حد» می‌نامیم.

در کوتاه مدت، در حالیکه انتظارات بازار تغییری نمی‌کند و نرخ قیمت به سود شرکت کم و بیش ثابت می‌ماند، تا زمانی که نسبت سود پس از مالیات بر سود انباشته بیش از نرخ قیمت به سود باشد، شرکت ارزش سهامداران را افزایش می‌دهد. زمانی که نرخ قیمت به سود بالا است، شرکت‌ها می‌توانند در پروژه‌هایی با بازده نسبتاً کم سرمایه‌گذاری کنند و همچنان ارزش سهامداران را افزایش دهند. این مثال ساده را در نظر بگیرید، شرکت الف با نرخ قیمت به سود ۳۰، ۱۰۰ میلیون سود انباشته را در کسب‌وکار جدید سرمایه‌گذاری می‌کند. برای توجیه پرداخت ۱۰۰ میلیون دلار از ارزش سهامداران، تنها کافی است نسبت سود پس از مالیات بر سود کل شرکت ۳,۳ درصد باشد. هر کسب‌وکار جدیدی که بیش از ۳,۳ درصد سود کسب نماید، ارزش سهامداران را اضافه می‌کند. این کار در کوتاه‌مدت به مدیریت انگیزه قابل توجهی برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید می‌دهد تا رشد سود را حفظ نمایند (شکل ۴,۲).



شکل ۴-۲: شرکت الف - تله ارزشگذاری بیش از حد

اگر کسب و کارهای جدید موفق به کسب سودی شوند که به انتظارات بالا پاسخ دهد، قیمت سهام مقبول بوده و شرکت به پیشرفت خود ادامه خواهد داد (نتیجه یک). اما اگر کسب و کارهای جدید تنها هزینه‌های سرمایه را پوشش دهند، بازار در زمان مناسب شرکت را رو به پایین ارزیابی خواهد کرد (نتیجه سه). بر حسب ارزش تجمیعی سهامداران، خروجی سه همانند آن خواهد بود که شرکت در کسب و کار جدیدی سرمایه‌گذاری نکرده و به جای آن سود را به سهامداران بازگردانده است. تفاوت بین سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای جدید در سطح هزینه سرمایه و تصمیم‌گیری برای بازگرداندن وجه نقد به سهامداران، تنها در زمانبندی تعدیل قیمت سهام خود را نشان می‌دهد. اگر وجه نقد به سهامداران بازگردانده شود، احتمالاً تعدیل به سرعت اتفاق می‌افتد و اگر وجوه نقد در کسب و کارهای جدید سرمایه‌گذاری شوند، احتمالاً تا زمان قضاوت سهامداران درباره سطح عملکرد کسب و کارهای جدید، تعدیل با تاخیر مواجه می‌شود.

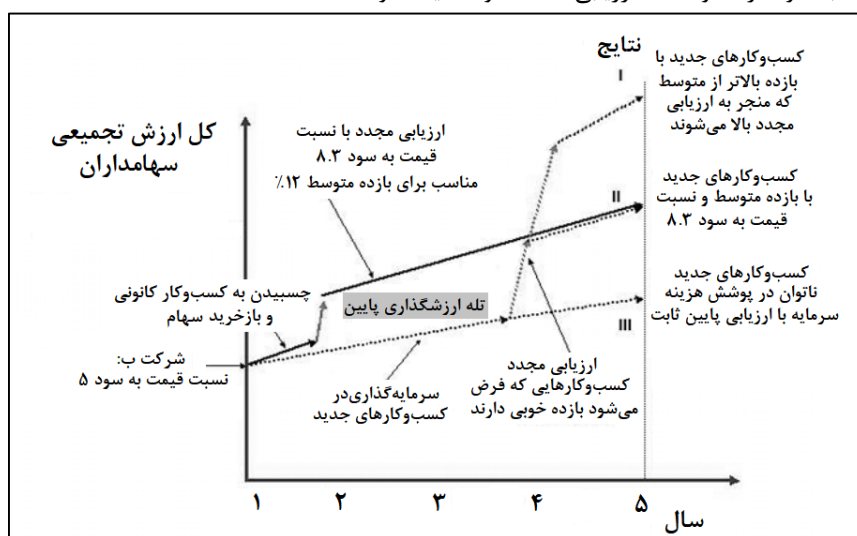
اگر کسب و کارهای جدید به خوبی فعالیت کنند و بازدهی بیشتر از هزینه سرمایه ایجاد نمایند، ممکن است همچنان شاهد تعدیل رو به پایین باشیم. در واقع، تعدیل رو به پایین در شرایطی رخ می‌دهد که بازده کسب و کارهای جدید بیشتر از هزینه سرمایه و اما کمتر از مقدار مورد نیاز برای حمایت از نرخ قیمت به سود اولیه ۳۰ باشد. در نتیجه دوم سهامداران شاهد کاهش در قیمت سهام خواهند بود اما در مقایسه با زمانی که وجه نقد به آنها بازگردانده می‌شود، شرایط بهتری خواهند داشت.

اما اگر کسب و کارهای جدید نتوانند هزینه سرمایه را پوشش دهند، مشکلات [همانند کاهش قیمت سهام] با سرعت بیشتری پدیدار می‌شوند (خروجی ۴) و در بلندمدت در مقایسه با سیاست کم ریسک‌تر بازگرداندن وجوه نقد به سهامداران، نتایج بدتری حاصل خواهد شد. برای مدیرانی که می‌دانند رشد کسب و کار کانونی به زودی کند خواهد شد (مانند مدیران اینتل و مكدونالد)، دام «ارزشیابی بیش از حد» تبدیل به معضلی واقعی می‌شود. آیا باید همین امروز به بازار پیام بفرستند که در آینده رشد کند خواهد شد و علاوه بر تهدید شغلی با کاهش شدیدی در قیمت سهام مواجه می‌شوند؟ یا آیا باید در کسب و کارهای جدید سرمایه‌گذاری کنند (تلاش برای یافتن منبع جدید رشد) و در صورت شکست کسب و کارهای جدید، کاهش قیمت سهام را تشدید نمایند؟

پاسخ منطقی به این دام، دنبال کردن کسب و کارهای جدیدی است که شانس معقول و مناسبی برای کسب سودی بیشتر از هزینه سرمایه داشته باشند. اگر تعداد کمی از کسب و کارهای جدید این آزمون را پشت سر بگذارند، مدیران باید پیام تغییر انتظارات رشد را مخابره کنند و نتایج دو و سه را هدف قرار دهند. با در نظر گرفتن نرخ شکست شرکت‌هایی که به دنبال رشد اضافی از طریق کسب و کارهای جدید هستند، ریسک کاهش شدید قیمت سهام (نتیجه چهار) از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی با احتمال موفقیت پایین، غیرمعقول است.

اما مدیران به طور کامل منطقی نیستند: آنها مکرراً در دام ارزشیابی بیش از حد می‌افتند. هر دو شرکت مكدونالد و اینتل مسیر دشوار سرمایه‌گذاری تهاجمی در کسب و کارهای جدید را برگزیدند. تلاش‌های هر دو شرکت شکست خورد و منجر به سقوط فاجعه‌بار قیمت سهامشان شد. مكدونالد که به نظر می‌آمد از تجربیات خود درس گرفته است، قصد خود مبنی بر رشد کم و تمرکز بر کسب و کار کانونی خود را رسماً اعلام کرد و پاداش آن را با بهبود چشمگیر در قیمت سهام گرفت. مدیران اینتل نیز رسماً خبر از اخذ سیاست‌های محتاطانه‌تر در کسب و کارهای جدید -

شکل ۴،۳ این موقعیت را نمایش می‌دهد. مدیران در شرکت ب دچار این وسوسه می‌شوند که از طریق تقسیم بیشتر سود (به واسطه پرداخت سود سهام یا بازخرید سهام) ارزشگذاری پایین را جبران کنند. این امر احتمالاً منجر به ارزیابی مجدد شرکت به عنوان یک سهام درآمدی^۲ می‌شود. اگر میانگین بازدهای که سهامداران از جاهای دیگر به دست می‌آورند، ۱۲ درصد باشد آنگاه شرکت ب به عنوان یک سهام درآمدی، باید به سمت بالا (با نرخ قیمت به سود در حدود ۸،۳) ارزیابی مجدد شود (نتیجه دو).



شکل ۴-۳: شرکت ب - تله ارزشگذاری کمتر از حد

سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید ارزیابی مجدد را به تاخیر می‌اندازد زیرا سرمایه‌گذاری‌های جدید برای یک یا دو سال نمی‌توانند پتانسیل خود را اثبات نمایند. این تاخیر تنها زمانی ارزشمند خواهد بود که بازده سرمایه‌گذاری‌های جدید بیش از هزینه سرمایه باشد (نتیجه یک). بنابراین دام «ارزشگذاری کمتر از حد»^۳ به معنی آن است که مدیران احساس کنند که در رشد پایین گیر افتاده‌اند (استفاده از استراتژی‌های توزیع بالا)، هرچند فرصت‌های خوبی برای سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید وجود داشته باشد.

‣ Undervaluation trap

اگر اقدامات ابتکاری جدید تنها هزینه سرمایه را پوشش دهد، نتیجه نهایی مشابه با توزیع مبالغ بازسرمایه‌گذاری شده به سهامداران اما با تاخیر در موفقیتش خواهد بود (نتیجه دو). اما اگر کسب‌وکارهای جدید نتوانند هزینه سرمایه را پوشش دهند، می‌توان انتظار داشت که شرکت همچنان در سطح پایینی ارزیابی شود (نتیجه سه).

پاسخ منطقی به این دام، سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهایی است که شانس معقول و مناسب برای کسب سودی بیشتر از هزینه سرمایه داشته باشند. اما مدیران اغلب مسیری با ریسک پایین را انتخاب می‌کنند: آنها رسماً اعلام می‌کنند که به استراتژی‌های «بازگشت به اصول» تکیه می‌کنند: سود تقسیمی بالا یا بازخرید سهام به مثابه وسیله‌ای برای بازگرداندن اعتماد. سپس زمانیکه شرکت منصفانه ارزشگذاری شد، آنها سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید را مد نظر قرار می‌دهند. انتخاب [گزینه] عدم سرمایه‌گذاری و انتخاب [گزینه] تقسیم بیشتر سود، در کوتاه‌مدت بازده جذابی برای سهامداران ایجاد خواهد کرد: در مورد مورد شرکت ب، بازده کل سهامداران ۲۰ درصدی. با سود ۱۰۰ میلیون دلاری و نرخ قسمت به سود ۵، شرکت می‌تواند به ارزش بازار ۱۰۰ میلیون دلاری دست یابد. بازخرید ۱۰۰ میلیون دلار از سهام یا تقسیم تمامی ۱۰۰ میلیون دلار از طریق سود پرداختی هر سهم، بازدهی ۲۰ درصدی ایجاد خواهند کرد. در حالیکه سرزنش مدیران برای به کارگیری نامناسب دام ارزشیابی بیش از حد از طریق سرمایه‌گذاری بیش از حد در پروژه‌های پرریسک راحت‌تر است، نكوهش آنها برای انتخاب استراتژی ریسک‌گریز در زمان مواجهه با دام ارزشیابی کمتر از حد، دشوارتر است. اما اگر شرکت فرصت‌های خوبی در کسب‌وکارهای جدید داشته باشد، ارزش از دست رفته همچنان می‌تواند چشمگیر باشد.

چه زمانی رشد کند انتخاب درستی است؟

رشد کند برای شرکت‌هایی با شرایط زیر مناسب است:

- زمانی که فرصت‌های اندکی برای رشد کسب‌وکار قانونی وجود داشته باشد.

- زمانی که کسب‌وکارهای جدید انگشت شماری وجود داشته باشند که شانس خوبی برای کسب عملکرد بهتر از میانگین شرکت در بازار سهام داشته باشند.

شرکت‌هایی که در چنین شرایطی از استراتژی رشد آهسته پیروی می‌کنند، ریسک‌های تخریب ارزش را کاهش و شانس خلق ارزش را افزایش می‌دهند.

زمانی که تصمیم بر سیاست رشد شرکت شد، اصول زیر باید این انتخاب را هدایت نماید:

- شرکت‌ها تنها زمانی می‌توانند برای سهامداران ارزش ایجاد نمایند که رشد آنها از انتظارات پیشی گیرد (رشد تنها کافی نیست). رشد بالا یک تردمیل انتظاری است.

- زمانی که فرصت‌های کسب‌وکاری جدید هزینه سرمایه را پوشش دهند، برای سهامداران فرقی بین سرمایه‌گذاری یا بازگشت وجوه نقد به شکل سود سهام و بازخرید وجود ندارد. لذا سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید برای توجیه ملاحظات مدیریتی، نیاز به شانس خوب برای پیشی گرفتن از بازده‌های متوسط دارد.

- اگر شرکتی نتواند کسب‌وکار جدیدی با سود احتمالی بیش از هزینه سرمایه بیابد، منابع مالی اضافه باید به سهامداران بازگردانده شود.

- شرکت‌ها با رشد کند همچنان می‌توانند بازده‌های خوبی برای سهامداران ایجاد کنند.

- تا زمانی که اختلاف مالیاتی بین درآمد و سود سرمایه وجود نداشته باشد، سهامداران نسبت به تقسیم سود به هر سهم و بازخرید سهام بی تفاوت هستند.

ما همچنین نگاهی به معضل‌های خاصی انداخته‌ایم که شرکت‌ها در سطوح قیمت به سود بالا و پایین با آن مواجه بودند. شرکت‌ها با نسبت قیمت به سود بالا با دام «ارزشگذاری بیش از حد» مواجه‌اند:

- در کوتاه‌مدت شرکت‌هایی که بالا ارزیابی شده‌اند، برای سهامداران خود از طریق ایجاد سرمایه‌گذاری‌های جدید با بازده‌های کم، بهتر عمل می‌کنند. اما قیمت‌های بالا، نهایتاً رو به پایین تعدیل می‌شوند تا بازده واقعی درک‌شده را بازتاب دهند، مگر آنکه بازده‌ها تا آن اندازه بالا باشند که ارزیابی بالای اولیه را تضمین کنند.

- تا زمانی که بازده‌های کسب‌وکارهای جدید از هزینه سرمایه پیشی گیرند، برای سهامداران بهتر است که شرکت سرمایه‌گذاری کند: هرچند که قیمت سهام ممکن است افول کند، این افول کمتر از زمانی است که هیچ سرمایه‌گذاری صورت نگیرد.

- اگر کسب‌وکارها در پوشش هزینه سرمایه شکست بخورند، کاهش قیمت سهام شدیدتر نیز می‌شود.

- بنابراین موضع منطقی شرکت‌هایی که نمی‌توانند از پس انتظارات بالای رشد بر بیایند، پیگیری کسب‌وکارهایی با احتمال کسب سودی بیش از هزینه سرمایه و مدیریت کاهش قیمت سهام برای بازتاب دادن ارزش مناسب است.

شرکت‌هایی با نسبت قیمت به سود پایین با دام «ارزشگذاری کمتر از حد» مواجه می‌شوند:

- در کوتاه‌مدت سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید نیاز به سودی به مراتب بیشتر از هزینه سرمایه دارد تا به ارزش آنی سهامداران اضافه نماید.

- افزایش توزیع [سود]، خواه در قالب سود تقسیمی به هر سهم خواه به شکل بازخرید سهام، انتخابی اغواکننده با ریسک کم است که می‌تواند به سهامداران بازده بسیار خوب و سریعی بدهد و می‌تواند به مثابه نوعی سهام درآمدی منجر به ارزیابی مجدد رو به بالا شود.

- اما اگر کسب‌وکارهای جدید بهتر از حد متوسط عمل کنند و از هزینه سرمایه پیشی گیرند، ارزش سهامداران باید افزایش یابد.

- با این اوصاف اگر کسب‌وکارهای جدید شکست بخورند، ارزیابی پایین همچنان پابرجا باقی می‌ماند.

- بنابراین موضع منطقی شرکت‌هایی با ارزشگذاری کمتر از حد، که فرصت‌های خوبی را تشخیص می‌دهند این است که پروژه‌هایی را انتخاب کنند که شانس موفقیت بالایی دارند، با توجه به اینکه بازگرداندن وجوه نقد به سهامداران نسبت به سرمایه‌گذاری‌های متوسط گزینه جذاب‌تری نسبت به سرمایه‌گذاری‌هایی در حد متوسط خواهد بود.

آیا رشد پایین می‌تواند یک استراتژی برنده باشد؟

به‌رغم منطق [آرائه شده در] این فصل، همچنان اغلب مدیران متقاعد نمی‌شوند. از آنجایی که برای مدت طولانی به رشد به مثابه هدفی ضروری نگریسته شده است، برای مدیران پذیرش رشد پایین سخت و دشوار است. آنها بدون برنامه رشد احساس ناامنی می‌کنند و مطمئن هستند که رشد پایین منجر به مشکلات زیادی می‌شود که تئوری‌های ساده مالی نادیده گرفته شده‌اند.

برای پشتیبانی از این دیدگاهمان که برای بسیاری از شرکت‌ها، رشد پایین نه تنها منطقی است بلکه از لحاظ مالی نیز جذاب به‌شمار می‌رود، چند مثال ارائه می‌دهیم.

کرون کرکاندسیل

احتمالاً معروف‌ترین نمونه برای شرکت موفق در انتخاب استراتژی رشد پایین و متمرکزتر، کرون کرکاندسیل است.

در سال ۱۸۹۱ مدیریت در فروشگاه ماشین‌بالتیمور ایده‌ای برای درپوش بهتر بطری به ذهنش رسید - یک قطعه از استیل با پوشش نازک با لبه دندانه‌دار و چوب‌پنبه طبیعی. محصول جدید یک موفقیت محسوب می‌شد و شرکت تا زمان اتمام حق اختراع آن در دهه ۱۹۲۰ سود بسیار خوبی به‌دست آورد.

مک منوس^۱ شرکت را به سوی جایگاهی برتر در بازار جهانی درپوش‌های بطری هدایت کرد. وی همچنین از آنجا که انتظار رشد [بازار] بطری‌های آب جو را داشت کارخانه‌ای یک میلیون فوت مربعی در فیلادلفیا^۲ ساخت. اما موفقیت مک‌منوس جلوی مرگش را در سال ۱۹۴۶ نگرفت. کارخانه فیلادلفیا دلیلی بر شکست بود زیرا نزدیک به مشتریان نبود و جانشین او به صورت ناموفقی در کسب‌وکارهای جدید دیگری از قبیل پلاستیک و قفس پرنده سرمایه‌گذاری نمود.

شرکت تا اواسط دهه ۱۹۵۰ در شرایط بدی قرار داشت و جان کانلی^۳، مدیری محلی، سهامدار و مشتری ناراضی سابق^۴ مدیرعامل شرکت شد. برنامه کانلی «تنها عقل سلیم» بود. وی لایه‌های زاید مدیریتی را حذف کرد، تعداد کارکنان را به نصف کاهش داد، مرکز تحقیق را بست، کارخانه فیلادلفیا را تعطیل و در کارخانه‌های نزدیک به مشتریان سرمایه‌گذاری کرد و مسئولیت سودآوری، کیفیت و خدمات مشتریان را به مدیران کارخانه واگذار نمود.

کانلی برای مواجهه با رقبای بزرگی مانند امریکن کن و کانتیننتال کن تصمیم گرفت تنها بر درپوش‌های بطری (جایی که همچنان رهبر بازار محسوب می‌شد) و بخش‌های تخصصی صنعت قوطی‌سازی تمرکز کند. وی جایگاهی قوی در بازار قوطی‌های روغن موتور و قوطی‌هایی برای مایعاتی که نگهداری آنها دشوار است از قبیل نوشیدنی غیرالکلی و اسپری به‌دست آورد.

^۱McManus

^۲Philadelphia

^۳John Connelly

زمانی که بازار قوطی در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به بلوغ رسید و شرکت‌های بزرگ مانند کمپلز^۱ و کوکاکولا شروع به تولید قوطی برای خودشان کردند، رقابتی کرون شروع به سرمایه‌گذاری در بسته‌بندی‌های جدید با مواد جدید مانند فویل‌های فابیری، کاغذ و پلاستیک کردند. چشم‌انداز آنها تبدیل شدن از شرکت‌های قوطی‌سازی به شرکت‌های ارائه دهنده راه‌حل در زمینه بسته‌بندی بود.

کرون بر قوطی و درپوش تمرکز کرد و با استفاده از تجهیزات دسته دوم رشد بین‌المللی کرد، به مشتریان برای چرخش از استیل به آلومینوم کمک نمود و در کارخانه‌هایی سرمایه‌گذاری نمود که به خط تولید مشتریان نزدیک بود. از آنجایی که این کسب‌وکار به شدت سودآور بود، کانلی به سرعت توانست بدهی‌های به ارث رسیده را بازپرداخت کند. سپس تمامی سهام ممتاز را تسویه نمود و از سال ۱۹۷۰ به بعد از وجوه نقد باقی مانده برای بازخرید سهام استفاده کرد.

در دهه ۱۹۸۰ حاشیه سود کاهش یافت اما سطح بالای استهلاک کرون، وجه نقد کافی برای حمایت از سطح نسبتاً پایینی از رشد واقعی و برای بازخرید قسمت عمده‌ای از سهام را ایجاد نمود. در دهه ۱۹۷۰ این شرکت بیش از ۲۰ میلیون سهام داشت که کانلی تا سال ۱۹۸۷ بیش از نصف آن را بازخرید کرده بود. بدون هیچ تعجیبی، سود هر سهم به خوبی ارتقا یافت و از ۱،۴۱ دلار به ۹،۲۸ دلار در سال ۱۹۸۷ رسید. به صورت مشابه قیمت سهام از کمتر از ۵ دلار به نزدیکی ۵۰ دلار رسید.

در این حین، رقابتی کرون به این نتیجه رسیده بودند که [بازار] بطری، بازاری بالغ است. آنها نه تنها به حوزه‌های رشد دیگری در صنعت بسته بندی رفتند بلکه در بخش‌های رشد دیگری مانند بیمه و نفت نیز سرمایه‌گذاری کردند. متأسفانه هر دو نوع متنوع‌سازی بازده‌های پایینی ایجاد کردند. از آنجا که اغلب شرکت‌های بسته‌بندی در حال ورود به بازارهای جدید بودند ظرفیت مازادی در حوزه‌های رو به رشد صنعت بسته‌بندی وجود داشت. به علاوه کسب‌وکارهای غیربسته‌بندی به علت تجربه کم مدیرانی که در صنعت قوطی‌سازی آموزش دیده بودند، عملکرد ضعیفی داشتند.

تا اواسط دهه ۱۹۸۰ امریکن کن، ناشنال کن و کانتیننتال کن همگی مورد هدف اکتساب‌کنندگانی بودند که به دنبال کسب‌وکارهایی با عملکرد ضعیف بودند. در سال ۱۹۸۵ امریکن کن توسط تراینگل اینداستریز^۲ اکتساب شد (شرکتی که در سال بعد ناشنال کن را نیز اکتساب کرد). در سال ۱۹۸۸ شرکت ادغامی امریکن ناشنال به پچینی^۳ (یک شرکت فرانسوی آلومینیوم) فروخته شد.

کانتیننتال گروپ در سال ۱۹۸۴ توسط پیتز کیویت^۴ (کسی که اغلب کسب‌وکارهای نامربوط به بسته‌بندی را برای بازگرداندن تمرکز و سودآوری فروخت) اکتساب شد. زمانی که کیویت به دنبال خریدار، برای این کسب‌وکار بهبود یافته بود، یکی از گزینه‌های بدیهی، بهترین شرکت در صنعت قوطی بود: کرون کرک‌اندسیل.

کرون به علت اجتناب ۲۰ ساله از متنوع‌سازی خارج از صنعت درپوش و قوطی فلزی، نه تنها تبدیل یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بسته‌بندی فلزی در جهان شد بلکه با یک مبادله بزرگ مهارت‌های بسته‌بندی فویل، شیشه و پلاستیک را نیز کسب کرد. این زمانبندی هم خوب است و هم بد. این مبادله در زمان افزایش قیمت‌ها که در انتهای دهه ۱۹۸۰ رخ داد صورت گرفت که باعث شد کرون قیمت کامل را [بدون چانه‌زنی] پرداخت نماید. اما ورود شرکت به دیگر حوزه‌های بسته‌بندی از لحاظ زمانبندی با مهارت‌هایش هم‌خوانی داشت. تا اوایل دهه ۱۹۹۰ «مواد بسته‌بندی جدید» در حال رسیدن به بلوغ و تبدیل به کسب‌وکارهای قابل پیش‌بینی‌ای بودند که به خوبی به سبک مدیریتی مشتری محور، تمرکززا و هزینه آگاه^۵ کرون پاسخ می‌دادند.

اگر داستان در همین جا تمام می‌شود، کرون کرک‌وسیل نمونه ایده‌آلی محسوب می‌شد: شرکتی که به سلطه کامل در صنعت دست یافت، در حالی که رقابتی با کسب‌وکارهای جدید دچار حواس‌پرتی شدند. اما داستان به اینجا ختم نمی‌شود. فشار رشد در دهه ۱۹۹۰ حتی این تیم مدیریتی متمرکز را نیز اغوا کرد. کرون همچنان به اکتساب‌های خود ادامه داد و برای تبدیل شدن به رهبر در صنعت ظروف فلزی و یکی از بهترین شرکت‌های بسته‌بندی در جهان، کسب‌وکارهای بیشتری را در اروپا و دیگر نقاط جهان به مجموعه کسب‌وکارهای خود اضافه کرد. در این فرایند، شرکت پول بسیاری برای اکتساب‌ها پرداخت و کسب‌وکار به مرور زمان از کنترل خارج شد. در انتهای دهه ۱۹۹۰ سود شرکت کاهش

^۱Campbell's

^۲Triangle Industries

^۳Pechiney

^۴Peter Kiewit

^۵Cost-conscious

یافت و ارزش بازارش تا ۹۰ درصد کم شد. در پایان، فشار برای رشد و همچنین جاه‌طلبی برای تبدیل شدن به شرکت بسته‌بندی پیشروی جهان، تمامی زحمات جان کانلی برای استراتژی رشد کند را بی‌اثر کردند.

آی‌بی‌ام

بسته‌بندی فلزی صنعتی بالغ است و تجربه کرون ارزش تمرکز در محیطی را نشان می‌دهد که فضایی برای رشد ندارد. از سوی دیگر آی‌بی‌ام در صنعتی با فناوری بالا و رشد سریع بوده است. اما آی‌بی‌ام نیز مانند کرون منافع حاصل از جاه‌طلبی‌های رشد محدود را به نمایش گذاشته است.

آی‌بی‌ام زیر نظر لوویس گستر از طریق ترکیب رشد نسبتاً کم و بازخرید تهاجمی سهام، بازده‌های خوبی را برای سهامداران به ارمغان آورد. بین سال‌های ۱۹۹۳ و ۲۰۰۳، این شرکت بازده تجمیعی سهامداران ۲۲ درصدی داشت در حالی که تقریباً تمام سود بین سهامداران توزیع شد. گستر در اول آوریل ۱۹۹۳ و زمان بحران بزرگ به آی‌بی‌ام پیوست که در آن زمان قیمت سهام این شرکت به زیر ۵۰ دلار رسیده بود (در مقایسه با قیمت بیش از ۱۷۵ دلار در ۱۹۸۶). در تابستان همان سال قیمت سهام به کمترین حد همیشگی خود یعنی ۴۱ دلار رسید. در سال ۱۹۹۲ سود تقسیمی به شدت کاهش یافت و از ۴,۸۴ دلار به ۲,۱۶ رسید و در زمان مدیریت گستر در اول جولای ۱۹۹۳ به یک دلار رسید. اما قیمت سهام شرکت تا مارچ ۲۰۰۴ تا ۳۶۷ دلار رشد کرد. در طول این مدت درآمد کل شرکت با رشد سالانه ۱,۹ درصدی رشد کرد که کمتر از رشد رشد ناخالص داخلی آمریکا بود.

گستر چگونه این کار را انجام داد؟ در ابتدا با ایجاد یک کسب‌وکار خدماتی اصلی، جلوی افول کسب‌وکار سخت‌افزار را گرفت. اما این کار رشد چشمگیری برای او به همراه نداشت. بنابراین برای افزایش سود هر سهم و قیمت سهام نیاز به یک استراتژی ثانویه داشت. که چیزی نبود جزء برنامه بازخرید سهام بود.

آی‌بی‌ام قبلاً سهام را بازخرید کرده بود. بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۸۹ شرکت حدود ۶ درصد از سهامش را به قیمت ۴ میلیارد دلار بازخرید کرده بود. اما گستر بازخرید سهام را تبدیل به یک استراتژی محوری کرد. بین سال‌های ۱۹۹۵ و ۱۹۹۸ گستر ۲۹ درصد از سهام عادی شرکت را به مبلغ خالص ۲۲,۲ میلیارد دلار خریداری کرد. این میزان بیش از سود بعد از کسر مالیات شرکت در طول آن دوره یعنی ۲۱,۹ میلیارد دلار بود. سود تقسیمی هر سهم نیز افزایش یافت اما از ۱ دلار به ۱,۸۸ دلار رسید. در مجموع از سال ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ شرکت آی‌بی‌ام به صورت میانگین ۱۱۴ درصد سود خود را از طریق سود تقسیمی به هر سهم و بازخرید سهام، بین سهامداران توزیع نمود.

با کاهش تعداد سهام، افزایش ۳۳ درصدی در سود طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ تبدیل به ۸۷ درصد رشد در سود هر سهم شد. قیمت هر سهم تا ۱۲۵ درصد رشد کرد و با افزایش نرخ قیمت به سود از ۱۳,۲ به ۱۷,۸ در طول دوره، تقویت شد. سرعت خرید و بازخرید سهام بعد از سال ۱۹۹۸ تا حدودی کاهش یافت. با این حال طی دوره ۱۰ ساله بین ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۳، درآمد ۳,۶ درصد در سال، سود تا ۱۱,۱ درصد در سال، سود هر سهم تا ۱۵,۱ درصد در سال و قیمت سهام تا ۲۱,۴ درصد در سال رشد کرد.

آی‌بی‌ام در این مدت از توسعه کسب‌وکارهایش دست برنداشت، دو اکتساب چشمگیر انجام داد: لوتوس کورپوریشن آدر سال ۱۹۹۵ و به مبلغ ۳,۲ میلیارد دلار و بازوی مشاوره‌ای پرایس‌واتر‌هوس کوپرز آدر سال ۲۰۰۲ به مبلغ ۳,۵ میلیارد دلار. شرکت همچنین سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار کانونی خود را رها نکرد به‌ویژه از طریق هزینه‌های چشمگیر در تحقیق و توسعه و مهندسی که به صورت میانگین سالانه بالغ بر ۵,۱ میلیارد دلار می‌شد. بنابراین آی‌بی‌ام در طی دوره ۱۹۹۳-۲۰۰۳، ۵۶,۲ میلیارد دلار صرف تحقیق و توسعه کرد، سودی به مبلغ ۵۱,۴ میلیارد دلار کسب نمود و ۵۲,۶ میلیارد دلار (ناخالص) صرف بازخرید سهام خود کرد.

آیا برای سهامداران بهتر نبود که آی‌بی‌ام به جای سرمایه‌گذاری بیشتر در سهامش، در کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری می‌نمود؟ بسیاری از مفسران همین را در آن دوره توصیه می‌کردند (به‌ویژه در دوره روزهای خوب دات‌کام). آی‌بی‌ام بر خلاف تمامی انتظارات به قلب انقلاب فناوریانه نزدیک بود. دیدگاه گستر متفاوت بود. او بیشتر موفقیت خود را مدیون کسب‌وکارهایی است که وارد آنها نشد. او به یکی از روزنامه‌نگاران بیزنس‌ویک آیینگونه گفته است:

^۱Louis Gerstner

^۲Lotus Corporation

^۳PricewaterhouseCoopers

^۴Business Week

اگر زندگی آنقدر ساده بود که می‌توانستی بروی و موفقیت خریداری کنی، شرکت‌های موفق بسیار بیشتری در دنیا وجود داشتند. تعداد شرکت‌های رایانه شخصی بسیار کمی وجود داشت که به ما در مقطع خاصی از زمان پیشنهاد نداده باشند. شرکت‌های تله‌کام در سراسر جهان به ما پیشنهاد سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک دادند. افرادی بودند که به ما پیشنهاد کردند که وارد کسب‌وکار محتوا شویم. ما همه آنها را رد کردیم. گستر به جای سرمایه‌گذاری در این فرصت‌های جدید مسیری با رشدی کندتر را انتخاب کرد. همانگونه که به صورت اجمالی شرح داده شد، او از طریق تحقیق و توسعه به سرمایه‌گذاری فاحش در کسب‌وکار کانونی آی‌بی‌ام ادامه داد، دو اکتساب چشمگیر و نه عظیم- اکتساب‌هایی که به کسب‌وکارهای در حال رشد موجود اضافه شدند- انجام داد و بیش از ۱۰۰ درصد سود را بین سهامداران توزیع کرد. نتیجه عملکردی بود که شرکت را جلوتر از اغلب رقبای رشد محور قرار داد. گستر اینگونه استدلال می‌کند:

ارزشی که برخی تحلیلگران برای رشد درآمد در مقابل سود می‌گذارند، جوابگو نیست. تفاوت فاحشی بین آن چیزهایی است که ما از مالکان خود و از تحلیلگران و رسانه‌های شنویم. هر زمان که من با مالکان ملاقات داشته‌ام می‌گویند «لطفاً وجوه نقد را در اکتساب‌ها و کسب‌وکارهای پرریسک احمقانه سرمایه‌گذاری نکنید».

با تحویل آی‌بی‌ام به پالمیسانو^۱ شرکت حالت رشد محوری بیشتری پیدا کرد. برنامه ایمرچینگ‌بیزنس آپورتونیتی^۲ که در فصل هفتم به آن می‌پردازیم، فرایندی است که پالمیسانو برای سرعت بخشیدن به رشد به کار گرفته است. اعتقاد ما بر این است که این فرایند کمک کرده است که برخی از موانع ساختاری و فرهنگی در رابطه با کسب‌وکارهای جدید در داخل آی‌بی‌ام برداشته شود و تا حدودی به نرخ رشد شرکت بی‌افزاید. اما نگرانی ما این است که تمرکز فزاینده آی‌بی‌ام بر رشد باعث شود که مدیران نسبت به انتخاب کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاری در آن، کمتر گزینه‌ی عمل نمایند. از آنجا که اهداف رشد پالمیسانو بیشتر از آن که بر اساس ارزیابی واقعی چشم‌انداز برای کسب‌وکارهای جدید باشد بر اساس جاه‌طلبی است، ما نگران هستیم که آی‌بی‌ام همان اشتباهی را مرتکب شود که کرون انجام داد: پیشبرد رشد بدون احتیاط کافی. آیا تمامی شرکت‌هایی با رشد کند تبدیل به شرکت‌هایی با رشد بالا می‌شوند؟

یکی از دلایل ناخوشایند بودن تعیین اهداف معطوف به رشد پایین برای مدیران، ترس آنها از پیامدهای بلندمدت است. می‌ترسند که اگر شرکتشان به دلیل رشد کند تحرک لازم را نداشته باشد، شرکت هرگز قادر نباشد تا شرایط را تغییر دهد و تبدیل به شرکتی با رشد بالا شود. شرکت‌های فورچون ۵۰ نشان از درستی این موضوع دارند. همانگونه که اشاره کردیم، تنها ۴ درصد از آنها موفق شدند تا بعد از یک توقف، رشد را از سر بگیرند.

با اشراف بر این موضوع، هیات استراتژی سطح بنگاه تصمیم گرفتند که ببینند آیا چنین چیزی در مورد شرکت‌های کوچک‌تر نیز صدق می‌کند یا خیر. آنها به دنبال شرکت‌هایی بودند که «عملکرد رشد درآمدشان، چرخش پایدار و معنادار مثبتی را نسبت به عملکرد گذشته‌اش داشته باشند»، پدیده‌ای که اسم آن را «شروع مجدد رشد» گذاشتند. از یک نمونه تایی از شرکت‌های بزرگ بالغ، ۴۹۰ شرکتی که رشد سه ساله درآمد آنها بهتر از دیگر رقبای بود را شناسایی کردند که ۱۷۴ تا از این شرکت‌ها حتی حاشیه سود افزایشی نیز داشتند. از این ۱۷۴ شرکت به ۳۰ شرکت عنوان «رشدکنندگان مداوم» و به ۱۴۴ شرکت دیگر عنوان «شروع‌کنندگان مجدد رشد» داده شد. به عبارت دیگر، تنها حدود ۱۰ درصد از شرکت‌ها بعد از یک مرحله رشد کند، رشد موفقیت‌آمیزی را شروع می‌کنند. این عدد از ۴ درصد مجله فورچون امیدوارکننده‌تر است اما هنوز میزان کمی است. در حالیکه این اعداد ممکن است مدیران بسیاری از شرکت‌های بالغ را ناامید کنند، اما اهمیت احتیاط درباره سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید را در زمانی نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای محوری بالغ شده‌اند. از آنجایی که اغلب شرکت‌ها سعی می‌کنند و تنها ۱۰ درصد به موفقیت می‌رسند، احتمالاً تلاش تجمیعی خالص منجر به تخریب ارزش می‌شود.

تحلیل‌های بیشتر انجام شده توسط هیات استراتژی سطح بنگاه باید منجر به احتیاط بیشتر مدیران شود. از ۱۴۴ «شروع‌کنندگان مجدد رشد» تنها ۴۲ شرکت «شروع‌کنندگان مجدد پایدار» بودند. اینها شرکت‌هایی بودند که به دنبال تثبیت نرخ رشدشان در سطحی بالاتر از میانگین صنعت بودند. به عبارتی دیگر، کمتر از ۳ درصد از شرکت‌های بالغ قادر بودند رشد خود را مجدداً شروع کنند و نرخ‌های رشد را بالاتر از میانگین صنعت خود نگه دارند.

متأسفانه، آمار بدتر هم می‌شود: ۶۰ درصد از این «شروع‌کنندگان مجدد پایدار» به وسیله احیای کسب‌وکارهای موجود خود به این موفقیت رسیده‌اند. تنها ۴۰ درصد به وسیله خلق کسب‌وکارهای جدید و کمتر از نیمی از آنها (۱۱ شرکت) با ایجاد کسب‌وکارهایی خارج از کسب‌وکار

^۱Palmisano

^۲Emerging Business Opportunities

کانونی خود به این موفقیت دست یافتند. به عبارت دیگر، کمتر از ۲ درصد از شرکت‌ها از طریق خلق کسب‌وکارهای جدید و کمتر از ۱ درصد از طریق فرصت‌هایی خارج از کسب‌وکار کانونی خود، رشد خود را مجدداً شروع کردند.

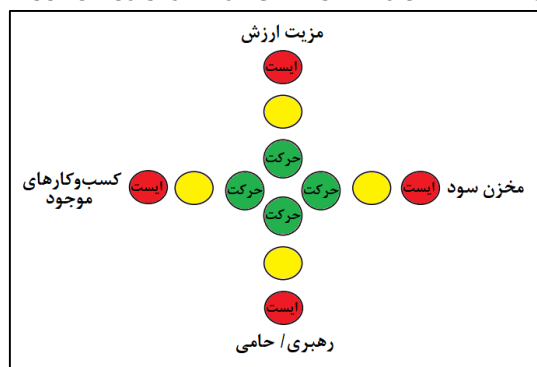
در حالیکه این آمار انگیزه مدیران برای ممانعت از بالغ شدن شرکتشان را قوت می‌بخشد، همچنین بر پیام اصلی این کتاب نیز تاکید دارد: برای شرکت‌های بالغ فرصت‌های اندکی برای ایجاد کسب‌وکارهای چشمگیر جدید وجود دارد. مدیرانی که در تلاشند تا کسب‌وکارهای جدیدی خلق کنند باید این موضوع را بدانند که موفقیت به تعداد تلاش آنها بستگی ندارد بلکه به این موضوع بستگی دارد که آیا ترکیبی از فرصت بازار، رفتار رقبا، مهارت‌ها و منابع داخلی و رهبری مورد نیاز برای موفقیت در یک مقطع زمانی مشخص وجود دارند یا خیر. برای بسیاری از شرکت‌ها در برخی مواقع این ترکیب وجود ندارد بنابراین این شرکت‌ها بهتر است احتیاط کنند و آمادگی خود را حفظ نمایند. در برخی مواقع برای برخی شرکت‌ها این ترکیب محیا است که این شرکت‌ها باید با اطمینان سرمایه‌گذاری کنند.

فصل ۵: چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید

پیام اصلی این کتاب این است که مدیران باید نسبت به سرمایه‌گذاری‌های معطوف به کسب‌وکارهای رشدی جدید، بیشتر گزینشی عمل کنند. از منظر ما، فشار برای رشد، خوش‌بینی ذاتی مدیران، اتکای بیش از حد بر مورد مالی کسب‌وکار و همچنین دلایلی که در فصل سوم ارائه شد، باعث می‌شوند که مدیران در زمان انتخاب کسب‌وکارهای جدید برای سرمایه‌گذاری، به اندازه کافی باملاحظه و دقیق نباشند. تعداد بالای شکست‌ها در ابتکارات معطوف به کسب‌وکارهای جدید و اکتساب‌ها توسط بسیاری از شرکت‌های عظیم، موید همین موضوع هستند. ارزش سهامداران بدون هیچ دلیلی از بین رفته است. این فصل که غربال‌گزینشی^۱ ما را توصیف می‌کند، مهم‌ترین فصل این کتاب محسوب می‌شود. اگر مدیران منطق پشت این چراغ راهنما را درک کنند و از معیارهای آن برای انتخاب پروژه‌ها استفاده کنند، تنها در پروژه‌هایی سرمایه‌گذاری خواهند کرد که از احتمال معقولی برای موفقیت برخوردارند.

این فصل به تنهایی کافی نیست. مدیران باید فصل ۴ را نیز مطالعه کنند. بدون درک پیامدهای مالی مربوط به رشد کند یا پذیرش این که بسیاری از شرکت‌ها دوره‌های رشد آهسته‌ای داشته‌اند، مدیران برای غربال پروژه‌ها منطق استفاده از چراغ راهنما را راحت‌تر خواهند پذیرفت. مدیران با باور به این که رشد کند غیرقابل قبول است، همچنان عمداً نسبت به چراغ راهنما خوش‌بینانه برخورد می‌کنند یا تصمیم به سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار جدیدی می‌کنند که چراغ راهنما شانس بسیار پایینی برای موفقیت آن قائل است. مدیران تنها در صورتی وسوسه نمی‌شوند که بپذیرند رشد آهسته قابل قبول است.

چراغ راهنما بر اساس پژوهش ما ایجاد شده و توسعه یافته است. معیارهایی که مدیران برای ارزیابی کسب‌وکارهای جدید استفاده می‌کنند را بررسی کرده‌ایم. مدیران را در فرایند غربال ایده‌های کسب‌وکاری جدید تحت نظر گرفتیم، معیارهای پیشنهادی سایر نویسندگان را مطالعه کردیم و در نهایت از منطق محض بهره گرفتیم. نزدیک به ۳ سال وقت صرف خلق، توسعه و آزمون این ابزار (شکل ۵، ۱) شده است.



شکل ۵-۱: چراغ راهنمای کسب‌وکار جدید

چراغ راهنما درباره چهار پرسش، قضاوت‌های قرمز، زرد و سبز انجام می‌دهد:

- آیا مزیت چشمگیر (سبز)، مزیت کوچک یا نامشخص (زرد) یا ضعف چشمگیر (قرمز) در کسب‌وکار جدید داریم؟
- آیا مخزن سود^۲ این بازار جدید در حد متوسط (زرد)، یک «بازی نادر» (سبز) یا یک سگ (قرمز) است؟
- آیا در این کسب‌وکار جدید رهبرانی (و در شرکت سرپرست حامیانی) داریم که به وضوح بهتر از (سبز)، مشابه (زرد) یا ضعیف‌تر از (قرمز) کسب‌وکارهای رقیب باشند؟
- آیا تاثیر کسب‌وکار جدید بر کسب‌وکارهای موجود به صورت چشمگیری مثبت (سبز)، نامشخص (زرد) یا به صورت قابل توجهی منفی (قرمز) است؟

^۱Selection screen

^۲Disadvantage

^۳Profit pool

هدف این است که آیا پروژه باید به اجرا شود یا خیر.

متوجه شده‌ایم تا زمانی که هیچ چراغ قرمزی وجود نداشته باشد، هر چراغ سبزی می‌تواند برای شروع پروژه کافی باشد. یک چراغ قرمز برای توقف پروژه کافی است. پروژه‌ای با چراغ‌های زرد در لبه مرزی قرار می‌گیرد.

برای مثال زمانی که اچ‌پی^۱ در سال ۱۹۸۱ در نظر داشت وارد کسب‌وکار کامپیوترهای شخصی شود سه تا از این چراغ‌ها سبز بودند: شرکت اچ‌پی بر اساس منطق خود به این باور رسیده بود که می‌تواند در «کامپیوترهای بزرگ برای کاربردهای تجاری» به مزیت فنی دست یابد، چرا که مدل سرور-کاربر برای مینفریم‌ها تهدید به حساب می‌آمد. بنابراین اچ‌پی توانست تیم آرای‌اس‌سی شرکت آی‌بی‌ام را اکتساب نماید. با حرکت به سمت فناوری آرای‌اس‌سی، اچ‌پی توانست از رقبایی با تمرکز بر نرم‌افزار سی‌آی‌اس‌سی عبور کند. مخزن سود به نظر مهیج می‌آمد: اغلب تولیدکنندگان بازده‌های جذابی به دست می‌آوردند.

همچنین اچ‌پی تیم قوی‌ای در مدیریت کسب‌وکار کامپیوتر و حامیان خوبی در سطح بنگاه داشت. شرکت برای چندین سال کامپیوترهای کوچک تولید کرده و آنها را برای کاربردهای فنی به فروش رسانده بود. به طور اتفاقی تیم مدیریتی مسئول، بسیار قوی بود. آنها در مقاطع مختلف ورود به بازار برای کاربردهای تجاری با اهداف عمومی را پیشنهاد داده بودند که تمام آنها رد شده بودند. از سوی دیگر، زمانی که بریتیش شوگر^۲ (شرکتی که بر فراوری چغندر قند تمرکز داشت) به فرصت ورود به کسب‌وکار فراوری شاهدانه^۳ چشم داشت، چهار تا از چراغ‌ها قرمز بودند:

خلق مزیت برای بریتیش شوگر دشوار بود. شرکتی که بریتیش شوگر بر اکتساب آن تمرکز کرده بود، در بازار خود بهترین نبود و بریتیش شوگر مهارت‌های محدودی برای ورود به این حوزه جدید داشت.

این بازار به نظر می‌آمد که یک «سگ» باشد. بازار خودرو و مشتریانی که سهم بزرگی از شاهدانه‌ها را می‌خریدند، در طول زمان حاشیه‌های سود پایینی داشتند. حتی اگر تغییرات قانونی منجر به رشد معناداری می‌شد (علت اصلی برای مدنظر قرار دادن این فرصت)، چشم‌انداز کسب بازده‌های مطلوب همچنان محدود بود چرا که مشتری اصلی صنعت خودروسازی بود که از تمامی مشتریان سرسخت‌تر بود. تیمی که بریتیش شوگر توانست از ترکیب مدیران داخلی و اکتساب‌شده ایجاد نماید، بی‌تجربه‌تر از رقبا بودند و کمتر از رقبا به مشتریان توجه داشتند.

در نهایت، تاثیر بر کسب‌وکارهای موجود احتمالاً منفی است. پروژه برخی از تواناترین مدیران بریتیش شوگر را همزمان در هر دو قسمت فراوری و فنی درگیر کرده بود در حالیکه به‌کارگیری این مدیران در کسب‌وکار شکر می‌توانست بسیار سودآورتر باشد و منجر به کاهش هزینه‌ها و توسعه خدمات جدید به مشتریان شود.

چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید، بسیاری از معیارهای مورد استفاده در غربال پروژه‌ها را پوشش می‌دهد. برای مثال، تیم هاموند^۴ مدیر توسعه بنگاه و گروه بازاریابی شرکت وایتبرد از ماتریس ساده‌ای (شکل ۵،۲) برای غربال ۳۰ ایده کسب‌وکاری حوزه فراغت و سرگرمی استفاده می‌کرد. وایتبرد شرکتی فعال در حوزه‌های رستوران، هتل و اوقات فراغت است و به دنبال کشف فرصت‌هایی در حوزه‌های رستوران، سینما، خدمات سلامتی، ورزش و دیگر فعالیت‌های فراغتی بود. در واقع ایده سیستم چراغ راهنما را از هاموند گرفته‌ایم. او برای هر محور ماتریس، معیارهایی تعریف کرده و هر معیار را به [رنگ‌های] قرمز، زرد و سبز تقسیم کرده است. وی با حذف تمام علامت‌های قرمز، تعداد گزینه‌ها را به شش عدد کاهش داد. بررسی‌های بیشتر تنها دو [پروژه] را با چندین چراغ سبز مشخص نمود.

تناسب با ما

بالا

از جنس کسب‌وکار ما اما
به احتمال قوی غیرجذاب

بهترین دورنما

^۱HP

^۲British Sugar

^۳Hemp

^۴Tim Hammond

پایین

حذف

جذاب اما به احتمال قوی
نامتناسب با ما

پایین

بالا

پتانسیل بازار

شکل ۵-۲: ماتریس تناسب/پتانسیل

تفاوت میان چراغ راهنما و معیارهایی که توسط مدیرانی مانند تیم هاموند به کار گرفته می‌شوند، در جزئیات آنها است. چراغ راهنما بر مبنای بینش‌های بنیادی درباره شرایطی که منجر به خلق ارزش می‌شوند و خطاهایی که مدیران هنگام ارزیابی کسب‌وکارهای جدید مرتکب می‌شوند، شکل می‌گیرد. در مجموع پنج بینش در [امتداد یک طیف] وجود دارد: از درک این که مدیران اغلب هزینه‌های یادگیری را دست کم می‌گیرند قرار دارد تا مشاهده این که مدیران هزینه‌های حواس‌پرتی از کسب‌وکارهای موجود را نادیده می‌گیرند. کادر ۵،۱ این پنج بینش را به صورت خلاصه شرح می‌دهد. تاثیر این بینش‌ها، لحاظ کردن چند معیار منفی است که اغلب نادیده گرفته می‌شوند یا وزن کافی به آنها داده نمی‌شود. نتیجه این است که چراغ راهنما نسبت به فرایندهای غربالگری معمولی، پروژه‌های بیشتری را رد می‌کند.

کادر ۵،۱ پنج بینش چراغ راهنما		
بینش‌ها	دلایل	پیامدها
۱- مدیران معمولاً هنگام ارزیابی کسب‌وکارهای جدید، ارزش مبادله‌پذیری منحصربه‌فرد خود را در نظر نمی‌گیرند.	از منظر ارزش، دلیل ورود به کسب‌وکار جدید، ارزش اضافی است که می‌توان ایجاد کرد. از این رو، مدیران باید در محاسبات خود آن بخش از کمک منحصربه‌فرد خود را که می‌تواند بدون ورود به کسب‌وکار جدید به ارزش تبدیل کند کم کنند.	از آنجایی که بسیاری از انواع ارزش منحصربه‌فرد (مانند برند یا حق ثبت اختراع) را می‌توان از طریق یک سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک اعطا یا «نقد» کرد، معادله مزیت ارزش اغلب خنثی (زرد) یا منفی (قرمز) می‌شود.
۲- مدیران معمولاً هزینه‌های احتمالی یادگیری کسب‌وکار جدید را چه در سطح عملیاتی و چه در سطح نگاه در نظر نمی‌گیرند.	از آنجایی که محاسبه هزینه‌های یادگیری دشوار است، معمولاً از معادله حذف می‌شوند. تجزیه و تحلیل تناسب (که یکی از راه‌های شناسایی هزینه‌های احتمالی یادگیری است) معمولاً بر آنچه که تناسب دارد متمرکز است و نه آنچه که تناسب ندارد.	از آنجایی که هزینه‌های یادگیری به ندرت کمتر از ۱۰ درصد سود است و حداقل برای چند سال می‌تواند ۵۰ درصد یا بیشتر باشد، معادله مزیت ارزش اغلب خنثی (زرد) یا منفی (قرمز) است.
۳- تحلیل بازارها باید بر شناسایی موقعیت‌های مرزی تمرکز کند که یا آنقدر خوب باشند که حتی رقیبی ضعیف بتواند بازده مطلوبی کسب کند یا آنقدر بد که حتی رقیبی با مزیت برتر کمتر از هزینه سرمایه درآمد کسب کند.	تحلیل استراتژی نشان می‌دهد که در بیشتر بازارها، شرکت‌هایی که دارای مزیت هستند، بازدهی بالاتر از حد میانگین کسب می‌کنند. از این رو، تحلیل دقیق نرخ رشد و حاشیه سود احتمالی، در حالی که برای یک برنامه مالی ضروری است، اغلب برای تصمیم‌گیری استراتژیک غیرضروری است.	از آنجایی که اکثر بازارها در هیچ یک از این دو نقطه مرزی قرار نمی‌گیرند، در چراغ راهنما رنگ زرد می‌گیرند و هیچ اطلاعاتی له یا علیه تصمیم استراتژیک ارائه نمی‌دهند.
۴- مدیران معمولاً به این موضوع که چه کسی قرار است کسب‌وکار جدید را اداره کند و به‌ویژه اینکه کسب‌وکار جدید قرار است به چه کسی گزارش دهد توجه کافی نمی‌کنند.	مدیران، به ویژه در شرکت‌های بزرگ، بر این باورند که منابع مدیریتی قابل توجهی در اختیار دارند و می‌توانند استعدادهای خوبی را از بازار استخدام کنند. همچنین تصور می‌کنند که می‌توانند بیشتر کسب‌وکارهای جدید را یاد بگیرند.	هنگامی که کیفیت مدیران و حامیان پروژه در مقایسه با رقبای فعلی و احتمالی ارزیابی عینی می‌شوند، اغلب آشکار می‌شود که آنها پایین‌تر (قرمز) هستند یا حداقل برتر (زرد) نیستند.
۵- مدیران اغلب ضعیف شدن عملکرد کسب‌وکارهای کانونی را دست کم می‌گیرند. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که توجه [مدیریت] به سمت کسب‌وکارهای جدید تغییر جهت دهد و برخی از پرانرژی‌ترین مدیران به پروژه‌های کسب‌وکاری جدید اختصاص داده شوند.	هنگامی که مدیران به این نتیجه برسند که کسب‌وکار کانونی به تنهایی کافی نیست، اغلب توجه خود را به موارد جدید معطوف می‌کنند. علاوه بر این، کسب‌وکارهای رشدی جدید اغلب کارراهه جذاب‌تری برای مدیران برتر شرکت ارائه می‌دهند.	بیشتر کسب‌وکارهای جدید باعث ایجاد حواس‌پرتی از کسب‌وکارهای موجود می‌شوند. زمانی که کسب‌وکار جدید برای منابع یا مهارت‌های کمیاب با کسب‌وکارهای موجود رقابت می‌کند، هزینه‌های حواس‌پرتی به‌طرز قابل توجهی افزایش می‌یابند (قرمز).

در ادامه این فصل، هر یک از چراغ‌ها را به صورت دقیق‌تری بررسی می‌کنیم. برای نشان دادن نحوه استفاده درست از این ابزار، بر دو موقعیت تمرکز خواهیم کرد: (۱) آیا یک شرکت قنادی همانند مارس^۱ یا کادبری^۲ باید با استفاده از برندها و تجربیات در محصولات اسنک خود، وارد کسب‌وکار بستنی‌سازی در اروپا بشود؟ (۲) و آیا خرده‌فروش‌های محصولات سلامتی و زیبایی همانند بوتز^۳ در بریتانیا یا نیمن مارکوس^۴ در آمریکا باید با استفاده از برندسازی و مهارت‌های خرده‌فروشی خود، زنجیره‌ای از فروشگاه‌های مراقبت از چشم^۵ راه‌اندازی نمایند؟

فصلی طولانی در پیش رو دارید. بنابراین بهتر است خوانندگان راهنمایی شوند. افرادی که می‌خواهند بر ایده‌های منحصربه‌فرد این فصل تمرکز نمایند، فقط پنج بینش و متون مربوط به آنها را بخوانند – حدود ۱۱ صفحه از فصل. کسانی که ایده کسب‌وکاری جدیدی دارند که می‌خواهند آن را ارزیابی کنند باید تمام عناوین را به‌صورت کامل بخوانند تا مطمئن شود که معیارهای مورد استفاده و نحوه ارزیابی را درک کرده‌اند – احتمالاً بیش از نصف صفحات فصل. نهایتاً کسانی که در حال حاضر برای انتخاب کسب‌وکارهای جدید معیارهایی دارند و می‌خواهند بدانند که آیا چراغ راهنما ایده‌های دیگری دارد یا خیر باید بر آن بخش‌هایی تمرکز کنند که برای آنها ناآشنا هستند – احتمالاً ثلث یا ربع بخش. به عبارتی دیگر، احتمال اینکه خواننده‌ای بخواهد روی همه ۵۰ صفحه فصل کار کند بسیار کم است. کادر ۵،۲ تمامی معیارهای مورد استفاده در چراغ راهنما را شرح می‌دهد.

کادر ۵،۲ چراغ راهنمای کسب‌وکار جدید مزیت ارزش - کمک [و آورده] منحصربه‌فرد ما (در سطوح عملیاتی و سرپرستی) - کسر می‌شود درصدی از کمک ما که مبادله‌پذیر است - کسر می‌شود کمک منحصربه‌فرد رقبا - کسر می‌شود هزینه یادگیری کسب‌وکار جدید (در سطوح عملیاتی و سرپرستی) پتانسیل مخزن سود - پتانسیل مدل کسب‌وکاری برای حاشیه سود بالاتر (ارزش نسبت به هزینه، نقطه سربه‌سر به عنوان درصدی از بازار) - پتانسیل ساختار صنعت برای حاشیه سود بالاتر (پنج نیرویی که نرخ رشد احتمالی را در نظر می‌گیرند) - فرصت‌های ما برای رهبر شدن در بازار - هزینه تلاش‌ها نسبت به اندازه مخزن سود (لحاظ کردن زمان لازم برای تجاری‌سازی) - آسیب‌پذیری مدل کسب‌وکاری (تعداد توانمندسازها، حساسیت نسبت به متغیرهای کلیدی) کیفیت رهبر/ حامی - کیفیت نسبی رهبر تیم واحد - اهمیت بینش‌های شخصی رهبر نسبت به کسب‌وکار - جایگاه حامی در شرکت سرپرست تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود - اندازه هم‌افزایی‌های مثبت یا منفی - هزینه‌های مربوط به ریسک حواس‌پرتی

آیا ما مزیت ارزش داریم؟

یکی از واقعیت‌های کسب‌وکار این است که بازده سرمایه بالا، معمولاً نتیجه [برخورداری از] مزیت در برخی از حوزه‌ها است. دستیابی به موفقیت بدون [برخورداری از] هیچ مزیتی، دشوار است. مایکل پورتر^۶ در کتاب «مزیت رقابتی» خود، به این ایده رسیده است. او استدلال می‌کند که استراتژی کسب‌وکار باید درباره این موضوع باشد که شرکت‌ها در مقابل رقبا چگونه می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند. او مطرح می‌کند که مزیت از هزینه‌های برتر یا محصولات برتر حاصل می‌شود.

^۱Mars

^۲Cadbury

^۳Boots

^۴Neiman Marcus

^۵Eye-care shops

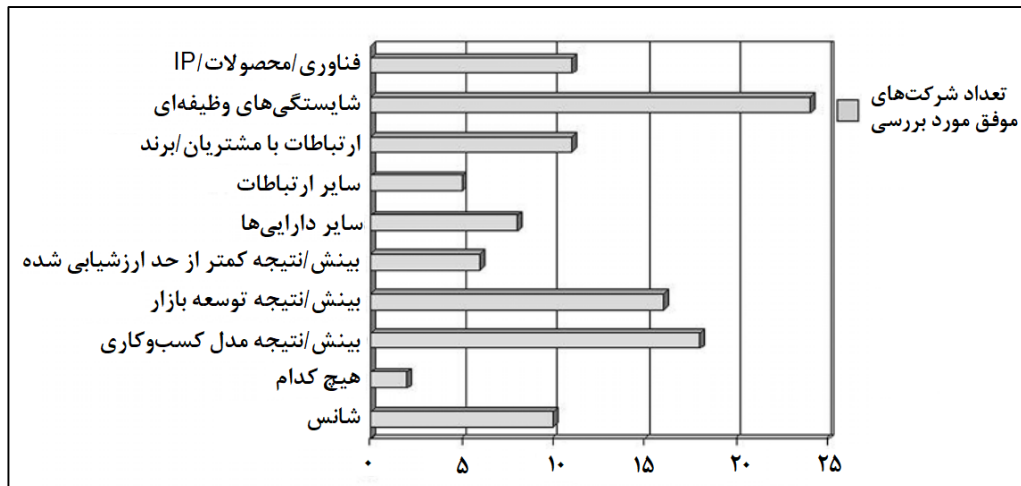
^۶Michael Porter

بسیاری از مدیران، مشاوران و دانشگاهیان بر اساس ایده‌های پورتر صدها روش مختلف دیگر برای خلق مزیت ایجاد کرده‌اند. نمونه‌ای از این روش‌ها شامل مدل کسب‌وکاری، سهم بازار، شایستگی‌های ویژه، ارتباطات نزدیک، جایگاه‌های بازار و دارایی‌های منحصربه‌فرد می‌شوند. دیدگاه منبع محور به استراتژی که حول و حوش زمان انتشار کتاب پورتر ایجاد شد، بر منابعی تمرکز دارد که دلیل اصلی تفاوت عملکردی شرکت‌ها محسوب می‌شوند. بر اساس این نظریه، مهم‌ترین منابع آن‌هایی هستند که کمیاب، از دید مشتریان ارزشمند و تقلید و اکتساب آنها برای رقبا دشوار باشند. به علت آن که تقلید و اکتساب شایستگی‌هایی که «وابسته به مسیر» هستند (به این معنی که مدیران برای ایجاد مهارت و دانش باید مجموعه خاصی از تجارب را در اختیار داشته باشند) برای دیگران دشوار است، اغلب بسیار ارزشمندند. حال پرسش این است که تیم مدیریت چگونه احتمال وجود مزیت در کسب‌وکار جدید را می‌سنجد؟ بدون شک کار دشواری است. این کار به‌ویژه زمانی دشوار می‌شود که مزیت بر پایه شایستگی‌هایی بنا شده باشد که درک آنها دشوار است. در نتیجه برای کمک به مدیران برای قضاوت صحیح، «معادله مزیت ارزش» را ایجاد کرده‌ایم (کادر ۵،۳).

کادر ۵،۳ معادله مزیت ارزش
ارزش منحصربه‌فردی که می‌آوریم
کسر می‌شود درصد ارزش مبادله‌پذیر (از طریق فروش، حق بهره‌برداری یا سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک)
کسر می‌شود ارزش منحصربه‌فردی که رقبا می‌آورند
کسر می‌شود هزینه یادگیری کسب‌وکار جدید (در سطوح عملیاتی و سرپرستی) نسبت به رقبا
برابر است با مزیت ارزش ما (سبز اگر بسیار مثبت باشد، قرمز اگر بسیار منفی باشد)

چه ارزش منحصربه‌فردی می‌آوریم؟

معادله با ارزیابی این موضوع شروع می‌شود که شرکت چه کمکی می‌تواند به کسب‌وکار جدید بکند که ارزش منحصربه‌فرد و ویژه‌ای به‌همراه داشته باشد. شکل ۵،۳ برخی از این کمک‌ها [آورده]های ویژه حاصل از پایگاه داده شرکت‌های موفق را لیست کرده است. اکثر این موفقیت‌ها بر پایه بیش از یک ارزش منحصر بفرد بوده‌اند و به صورت میانگین بر اساس دو منبع بوده‌اند. تنها کمتر از ۲۰ درصد از موفقیت‌ها با شانس همراه بوده‌اند. در این موارد، تعداد منابع ارزش منحصربه‌فرد کمتر و به صورت میانگین ۱،۵ بوده است.



شکل ۵-۳: منابع منحصربه‌فرد

در نظر داشتیم تا چک‌لیستی ایجاد کنیم که مدیران بتوانند از آن برای تعیین کمک‌ها [آورده]های منحصربه‌فردشان استفاده کنند اما تصمیم نهایی بر خلاف آن شد. چنین چک‌لیستی هرگز کامل نخواهد شد و ممکن است مدیران را به جای تفکر درباره موقعیت منحصربه‌فردشان، ترغیب به تیک زدن گزینه‌ها کند. به این نتیجه رسیدیم که مدیران نیاز دارند تا در حد امکان به صورت دقیق کمک‌های ویژه به کسب‌وکارهای جدید و میزان ارزشمندی آنها را بیان کنند. این کار همان قضاوت درباره ارزش است که سخت‌ترین کار ممکن است.

برای مثال [شرکت] خرده‌فروشی زیبایی‌وسلامت تصور می‌کرد که کمک‌های ویژه‌ای مانند موارد زیر را می‌تواند به [کسب‌وکار] مراقبت از چشم داشته باشد:

- برند قابل اعتماد زیبایی‌وسلامت
- فضای خرده‌فروشی مازاد و قابل استفاده در برخی فروشگاه‌ها
- دانش در خصوص مصرف‌کننده [محصولات] زیبایی‌وسلامت
- سیستم توزیع عالی
- مهارت‌های خرده‌فروشی
- وفاداری کارکنان

پرسش اصلی این است: «تا چه حد منحصربه‌فرد؟» هر کمک تا چه میزان مزیت ایجاد می‌کند؟
برند به وضوح می‌تواند کمکی مهم محسوب شود. اگر برند منجر به حجم فروش بیشتر در مقایسه با برندهای موجود در بازار شود، سودآوری به طرز چشم‌گیری افزایش می‌یابد.

فضای مازاد خرده‌فروشی اگر برای کسب‌وکار مراقبت از چشم ارزشمند باشد، ممکن است کمک ارزشمندی باشد. فضای مازاد خرده‌فروشی می‌تواند مفید باشد و تنها در صورتی می‌تواند کمک چشمگیری باشد که مطمئن باشیم شرکت مکان‌هایی در فروشگاه دارد که برای خرده‌فروشی [محصولات] مراقبت از چشم مناسب هستند.

دانش درباره مصرف‌کننده [محصولات] زیبایی‌وسلامت می‌تواند مهم باشد اما مجدداً احتمال دارد که کمک منحصربه‌فردی نباشد. دیگر رقبا سالیان زیادی است که در بازار فعال هستند. این دانش تنها زمانی کمک چشمگیری به حساب می‌آید که مدیران [کسب‌وکار] زیبایی‌وسلامت باور داشته باشند که بینشی که نسبت به مصرف‌کننده دارند را دیگر رقبا در اختیار ندارند.

اگر سیستم توزیع، کسب‌وکار مراقبت از چشم را قادر به کاهش هزینه‌های تأمین می‌کرد، می‌توانست کمک چشمگیری باشد. با در نظر گرفتن بلوغ صنعت و در دسترس بودن خدمات توزیع توسط شرکت ثالث، بعید به نظر می‌رسد که این کمک، منبعی برای مزیت چشمگیر به حساب آید.

مهارت‌های خرده‌فروشی و وفاداری کارکنان می‌توانند منبع اصلی کمک باشند. این امر بستگی به این دارد که آیا به‌کارگیری این مهارت‌ها، کسب‌وکار را برای خدمات‌رسانی به مشتریان بیشتر، ارتقای وفاداری مشتریان، انجام عملیات با هزینه‌های کمتر یا فروش با قیمت‌های بالاتر در مقایسه با رقبا توانمند می‌سازد یا خیر. شرکت ممکن است اعتقاد شدیدی داشته باشد که این مهارت‌ها کمک چشمگیری به‌شمار می‌روند. در مجموع، مدیران [کسب‌وکار] زیبایی‌وسلامت ممکن است به این نتیجه برسند که در برندسازی و مهارت‌های خرده‌فروشی مزیتی دارند که با در نظر گرفتن تساوی دیگر شرایط، آنها را در مقایسه با رقبا برای دستیابی به حاشیه سود بالاتر توانمند می‌سازند.

برای استفاده بهتر از معادله مزیت ارزش، مدیران باید قضاوت‌هایی مانند «حاشیه سود به مراتب بالاتر» را تبدیل به عددی کنند که واقع بینانه باشند (مانند ۵۰ درصد حاشیه سود بالاتر). زمانی که با اعداد روبرو می‌شویم، واژه‌های مبهمی مانند «به مراتب بالاتر» کمتر باعث گمراهی می‌شوند. در شرایط ایده‌آل، ممکن است تحلیل شامل مهندسی معکوس مدل‌های کسب‌وکاری رقبای اصلی و مقایسه آنها با مدل کسب‌وکاری جدید پیشنهادی باشد تا متوجه شویم که چه میزان مزیت ارزش دارد. با جزئیات به‌دست آمده از مهندسی معکوس، امکان قضاوت‌های دقیق‌تری مانند «مزیتی بین ۳۰ تا ۴۰ درصد» نیز فراهم می‌شود.

زمانی که درباره یک بازار موجود مانند مراقبت از چشم صحبت می‌شود، سنجش کمک منحصربه‌فرد و ارزشگذاری آن از قبیل ۵۰ درصد حاشیه سود بیشتر آسان است. زمانی که کسب‌وکار در یک بازار جدید مانند ارائه خدمات اینترنتی در اوایل دهه ۱۹۹۰ یا برون‌سپاری تست ایمنی خودرو در سال ۲۰۰۰ باشد، این کار به مراتب دشوارتر می‌شود. مدیران باید مزیت‌های ویژه خود را با مزیت‌های رقبای احتمالی آینده مقایسه کنند و سعی کنند منابع منحصربه‌فردی را شناسایی کنند که تبدیل به منبع چشمگیر مزیت در پنج سال آینده می‌شوند. حدس‌وگمان با تعصبات فردی شخص حدس‌زننده همراه می‌شود و وارد بازی می‌شود. با این وجود، تعیین ارزشی که به باور مدیران منحصربه‌فرد است و ارزیابی اهمیت آن در سودآوری نسبی، مدیران را وادار می‌کند تا قضاوت‌های استراتژیک لازم را انجام دهند.

چه ارزشی می‌تواند مبادله شود؟

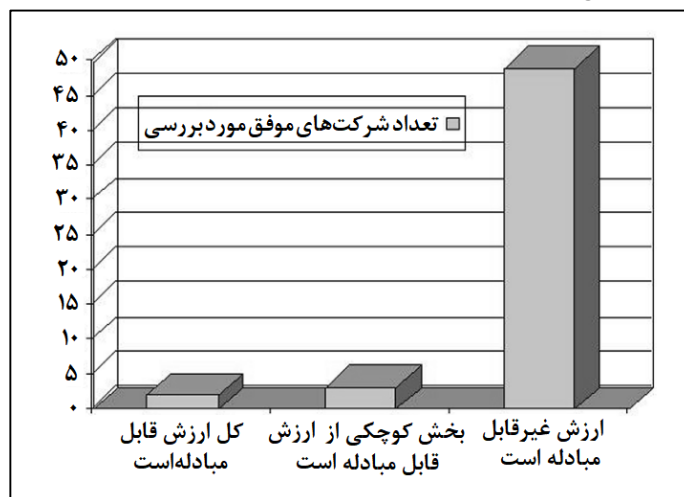
بینش ۱: مدیران معمولاً مبادله‌پذیری ارزش منحصربه‌فردشان را در هنگام ارزیابی کسب‌وکارهای جدید مدنظر قرار نمی‌دهند.

مهارت‌های برندسازی و خرده‌فروشی شرکت زیبایی‌وسلامت ممکن است منابع ارزشمندی باشند. یکی از راه‌های تبدیل این منابع به ارزش، ورود به کسب‌وکار مراقبت از چشم است. اما راه‌های دیگری برای این کار نیز وجود دارد. شرکت می‌تواند آن را به رقبای موجود در کسب‌وکار مراقبت از چشم یا تازه‌واردان بفروشد یا حق بهره‌برداری آن را به رقبا اعطا کند.

برای مثال اگر برند شرکت فروش [کسب‌وکار جدید] را تا ۱۰ درصد افزایش دهد و در نتیجه باعث افزایش حاشیه سود بین ۱۰ تا ۱۵ درصد شود، سپس می‌توان به یکی از بازیگران نه چندان موفق مراجعه کرد و حق بهره‌برداری از برند را به آن پیشنهاد کرد. در حالیکه ممکن است برای رقیب پرداخت ۵ درصدی حق‌الامتياز^۱ بی‌معنی باشد، ممکن است تنها با اعطای حق بهره‌برداری برند، ۲٫۵ تا ۳ درصد حق‌الامتياز حاصل کرد. در این روش، شرکت زیبایی‌وسلامت می‌توانست سهمی از ارزش منابع خود را بدون هیچ ریسک و هزینه‌ای در ارتباط با ورود به کسب‌وکاری جدید به‌دست آورد. برای مثال دیزنی معمولاً حق بهره‌برداری از برند و شخصیت‌های خود را به دیگر شرکت‌ها واگذار می‌کند.

در معادله مزیت ارزش، برای رسیدن به کمک غیرقابل مبادله، قسمت قابل مبادله ارزش منحصربه‌فرد را از کمک اولیه کسر می‌کنیم. منطق این کاستن نیاز به شرح دقیقی دارد.

سعی می‌کنیم تا منطق ورود به این کسب‌وکار جدید را ارزیابی کنیم. همانگونه که بعدها در معادله مزیت ارزش مشخص خواهد شد، ورود به کسب‌وکار جدید، ریسک‌ها و هزینه‌هایی دارد. به منظور توجیه هزینه‌ها و ریسک‌ها، باید باور داشته باشیم که کمک ما تنها با متحمل شدن هزینه‌هایی تبدیل به ارزش می‌شود. اگر بتوانیم بدون متحمل شدن هزینه، از کمک‌مان ارزش به‌دست آوریم، هیچ دلیلی برای ورود به کسب‌وکارهای جدید نخواهیم داشت. بهتر است کمک‌مان را تبدیل به پول نقد کنیم و متحمل هزینه نشویم. به بیانی دیگر، این میزان کمک غیرقابل مبادله ما است که دلیل منطقی برای ادامه کار به‌شمار می‌رود. موارد موفق مورد بررسی ما اهمیت تمرکز بر کمک غیرقابل مبادله را نشان می‌دهند. تعداد بسیار زیادی از آنها منابع ارزش چشمگیری داشتند که قابل مبادله نبودند (شکل ۵،۴).



شکل ۵،۴: مبادله‌پذیری ارزش منحصربه‌فرد

ارائه مثال دیگری در اینجا کمک می‌کند. ترانسکو^۲ یک کسب‌وکار خطوط لوله‌گاز، کانال‌های زیرزمینی و حق استفاده از مسیرهایی را داشت که برای هر شرکت فعال در حوزه فیبرنوری در صنعت اینترنت و تله‌کامز ارزشمند محسوب می‌شدند. این کانال‌های زیرزمینی و حق استفاده از مسیرها هزینه‌ها را کاهش و سرعت جاگذاری فیبرهای ارتباطی در زمین را بالا می‌بردند. این منابع ارزشمند ترانسکو را به فکر ورود به کسب‌وکار تله‌کامز انداخت: شرکت می‌تواند فیبرها را در زمین جاگذاری کند و ظرفیت ارتباطی خود را به مشتریان گاز خود بفروشد.

گزینه دیگر برای ترانسکو، اجاره کانال‌ها و حق استفاده از مسیرها به شرکت‌های تله‌کامز موجود (به شکل مبلغی ثابت یا به صورت درصدی از درآمد) بود. زمان تصمیم‌گیری ورود به کسب‌وکار جدید، مدیران ترانسکو باید گزینه ورود به کسب‌وکار جدید را با گزینه اجاره منابع به سایر

^۱Royalty

مبلغی است که برای بهره‌برداری از حق یک دارایی (مانند برند) به مالک آن دارایی پرداخت می‌گردد. [ام]

^۲Transco

شرکت‌ها مقایسه می‌کردند. در آن زمان، به این نتیجه رسیدند که نمی‌توانند تمامی ارزش را از اجاره حق استفاده از مسیرها به‌دست آورند و گزینه ورود به کسب‌وکار جدید را انتخاب کردند. با توجه به آن که ترانسکو پول بسیار زیادی را در زمان درهم‌پاشیدن صنعت تله‌کام از دست داد، با نگاه به گذشته ممکن است این انتخاب، ایده اشتباهی به نظر بیاید. ویلیامز^۱ شرکت خطوط لوله‌گاز امریکایی، با شرایط مشابهی مواجه شد و تصمیم مشابهی گرفت. اما به علت آنکه ویلیامز توانست کابل‌های فیبر نوری را با هزینه ۲۰ درصد زیر میانگین صنعت جای‌گذاری کند و از آنجایی که این منبع مزیتش به سختی امکان مبادله برای ارزش بود، ویلیامز احتمالاً تصمیم درستی گرفته است.

البته در عمل، جایگزین‌های بسیاری وجود دارند که شامل انواع مختلفی از اجاره‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر مشترک می‌شوند. برای مثال، شرکت خطوط لوله می‌توانست فیبرها را تحت یک توافق با یک شرکت تله‌کامز که فیبر اجاره می‌دهد در زمین کار بگذارد. قیمت پرداختی می‌توانست با یک مقیاس متغیر و بر اساس حجم ترافیک باشد. یک توافق می‌توانست اینگونه باشد که بخشی از ظرفیت پس از فروش جهت استفاده توسط شرکت خطوط لوله و فروش به مشتریان گازش اجاره شود.

در جهانی ایده‌آل تمامی این گزینه‌های مختلف می‌توانند تعریف و ارزیابی شوند. اما به طور معمول گزینه‌ها یکی یکی روی میز می‌آیند. مدیران ترانسکو در عمل پیشنهادی برای ورود به کسب‌وکار تله‌کامز در قالب یک سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک با یک شرکت تله‌کامز با تجربه ارائه دادند. در این نقطه، این پیشنهاد نیاز به ارزیابی دارد. به جای اجبار مدیران به عقب‌گرد و سنجش تمامی گزینه‌های موجود، متوجه شدیم که بهتر است که از کل ارزش منحصربه‌فرد، آن مقداری که مدیران معتقدند می‌توانند از طریق حق بهره‌برداری از برند و روابط تجاری آزاد کنند را کم کرد. کم کردن ارزش روشی واقع‌بینانه برای در نظر گرفتن جایگزین است.

در مثال مراقبت از چشم، ما باید مقداری [از کل ارزش منحصربه‌فرد] را برای مبادله‌پذیری برند کم کنیم. اگر مدیران معتقدند که امکان واگذاری حق بهره‌برداری از برند زیبایی‌وسلامت به یکی از رقبای فعلی وجود دارد، باید ارزش محتمل حق بهره‌برداری را (مثلاً ۲,۵ درصد) کم کنیم. باید کاهش مقداری از ارزش مرتبط با مهارت‌های خرده‌فروشی و وفاداری پرسنل را نیز مدنظر قرار دهیم. حتی اگر ارائه چنین مهارت‌هایی در قالب مشاوره، موفقیت آمیز بود، اینکه کمک ارزش چشمگیری خلق کند غیرمحتمل بود.

بنابراین کمک غیرقابل مبادله ارزشی اضافی است که شرکت می‌تواند با استفاده از خود برند به علاوه ارزشی که می‌تواند از مهارت خرده‌فروشی و وفاداری پرسنل اضافه کند، به‌دست آورد. اگر تخمین قبلی یک حاشیه سود ۵۰ درصد به بالا بود، کمک غیرقابل مبادله ممکن است چیزی شبیه به یک حاشیه سود ۲۵ درصد به بالا باشد.

مدیران اغلب در این نقطه به فرایند ما نقد می‌کنند. آنها می‌گویند که عدد گذاشتن بر روی چیزی کیفی (مانند کمک غیرقابل مبادله) غیرممکن است. به این نقد دو پاسخ داریم. اول، می‌گوییم که در زمانی که به دنبال اکتساب شرکتی هستیم، مجبوریم این مباحث را کمی کنیم زیرا باید به قیمتی برسیم که خریدار حاضر باشد آن را پرداخت کند. این «هم‌افزایی» است که ارزش منحصربه‌فرد اکتساب به‌شمار می‌رود. اگر تخمین هم‌افزایی در یک اکتساب ممکن باشد، پس تخمین چیزی مشابه در موقعیت [ورود به] یک کسب‌وکار جدید نیز باید ممکن باشد. پاسخ دوم ما این است که نیازی به کمی‌سازی دقیق نیست. تمام آن چیزی که نیاز است، قضاوت در مورد آن است که آیا کمک غیرقابل مبادله بزرگ‌تر از ارزش ترکیبی دیگر متغیرها در معادله مزیت ارزش است یا خیر؟ می‌دانیم که این قضاوت‌ها [بسیار] دشوار هستند اما بر این باوریم که معادله مزیت ارزش می‌تواند [به مدیران] کمک می‌کند.

ارزش منحصربه‌فرد رقبا چیست؟

روی دیگر سنجش ارزش منحصربه‌فرد ما این است که مدنظر داشته باشیم که رقبا چه ارزش منحصربه‌فردی برای کسب‌وکار به ارمغان می‌آورند. تحلیل می‌تواند ابتدا بر رقبای موجود تمرکز نماید اما باید بر رقبای بالقوه نیز تمرکز نماید.

لیست کمک‌های رقبای موجود در کسب‌وکار مراقبت از چشم می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- اجاره بهای پایین در برخی از مکان‌ها به علت امضای قراردادهای اجاره در سال‌های قبل یا خرید دارایی با قیمت‌های پایین

- مکان‌های موجود و دانش درباره مزیت مکانی.^۲

- مزیت حجمی^۳ در هزینه خرید و دیگر هزینه‌های نامرتبط با مکان.

^۱Williams

^۲Location advantage

^۳Volume advantage

- قدرت برند، وفاداری مشتری و هزینه‌های رویگردانی^۱.

- شناخت از ترجیحات مشتریان.

مانند روش قبل، نیاز است که این کمک‌ها [و آورده‌ها] بر حسب ارزششان سنجش شوند: این کمک‌ها چه مقدار مزیت به همراه دارند؟ اجاره کم یک مزیت هزینه‌ای قابل محاسبه ارائه می‌کند. اما آیا این مورد باید نوعی مزیت هزینه‌ای به حساب بیاید؟ رقبا باید هزینه‌های اموال خود را بر اساس ارزش بازار، بسنجند (اجاره‌ای که اگر دارایی خود را آزاد سازند به دست می‌آورند)، بنابراین شرکت مالک اموال باید برای مکان‌های خود اجاره دریافت کند. اگر این چنین است، این مکان‌ها هیچ نوع مزیت هزینه‌ای ندارند. اما در مجموع، رقیب همچنان از این هزینه‌های پایین بهره می‌برد و می‌تواند با استفاده از پول، کسب‌وکار خود را قوی کند. لذا، این می‌تواند قسمتی از معادله مزیت ارزش باشد. دانش درباره مکان‌ها رقبا را قادر می‌سازد تا حداقل برای چندین سال، بهترین مکان را انتخاب کنند. می‌توانیم تاثیر احتمالی این امر را بر اساس یک مقایسه معمولی بین مکان‌های بهتر و مکان‌های متوسط در سبد موجود شرکت سلامت‌وزیبابی، مورد سنجش قرار دهیم. ممکن است که به این مورد یک ارزش ۵ درصدی بیشتر از فروش هر سایت بدهیم.

مزیت‌های حجمی را نیز می‌توان تخمین زد. پیشنهاد ما این است: ۲ درصد از فروش.

تبدیل وفاداری برند به اعداد کار دشواری است. اما می‌توانیم میزان تخفیف یا فعالیت‌های بازاریابی اضافه‌ای که یک شرکت جدید باید برای ایجاد سهم بازار انجام دهد را حدس بزنیم. تخمین ما این است که این کار منجر به ۳ درصد هزینه‌های بیشتر برای ۵ سال می‌شود. نهایتاً، شناخت از ترجیحات مشتریان رقبا را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتری را بیشتر از یک تازه‌وارد، برآورده سازند. این امر هزینه به ازای هر فروش رقبا را کاهش می‌دهد. همچنین رقبا را قادر می‌سازد تا اغلب محصولات گران‌تری را به مشتریان بفروشند. حدس ما این است که تاثیر این مزیت موقت، چیزی بیش از ۳ درصد به ازای هر سال و در طول ۵ سال باشد.

زمانی که تمام این‌ها را کنار یکدیگر قرار می‌دهیم، باید قضاوت کنیم که آیا کمک منحصربه‌فردی که رقبا قادرند ایجاد کنند، به طور چشم‌گیری بیشتر، مساوی یا بسیار کمتر از کمک غیرقابل مبادله‌ای است که شرکت سلامت‌وزیبابی می‌تواند ایجاد کند (کادر ۵،۴).

کادر ۵،۴ کمک [و آورده] غیرقابل مبادله خالص در مراقبت از چشم	
درصد	
۵۰	کمک و آورده منحصربه‌فرد
۲۵	کسر می‌شود کمک مبادله‌پذیر
	کسر می‌شود مزیت‌های رقبا
۲۰	انتخاب مکان
۲	منافع ناشی از مقیاس
۳ (برای ۵ سال)	هزینه‌های بازاریابی
۳ (برای ۵ سال)	هزینه به ازای هر واحد فروش
-۳	کمک و آورده غیرقابل مبادله خالص

در این مرحله، قضاوت شامل اندازه‌گیری بخش‌های کیفی و قابل کمی‌سازی کمک‌های مختلف می‌شود. نباید وانمود کنیم که بسیار آسان است یا تنها با یک ماشین حساب می‌توان انجام داد. اما بر اساس تجارب ما، مدیرانی که کسب‌وکار را درک می‌کنند و کسانی که با جزییات کار کرده‌اند به پاسخ‌های یکسانی می‌رسند. در این مورد، کمک خالص غیرقابل مبادله نزدیک به صفر است. به عبارتی دیگر، هیچ منطق مزیت ارزش قوی برای شرکت سلامت‌وزیبابی برای ورود به این کسب‌وکار وجود ندارد.

بستنی‌سازی در اروپا

اگر تحلیل مشابهی در این باره انجام پذیرد که آیا مارس یا کادبری باید وارد بازار بستنی‌سازی اروپا بشوند یا خیر، به نتیجه یکسانی می‌رسیم. هر دوی آنها کمک [و آورده]های مهمی برای این کسب‌وکار جدید داشتند.

- برندهای قنادی

- شناخت از محصولات اسنک و بازارهای اروپا

- مهارت‌های تولید

- مهارت‌های برند

- فروش و توزیع

- تجربه بستنی‌سازی در امریکای شمالی

بخش اعظمی از ارزش برندها، بدون درگیری مستقیم شرکت‌ها در ریسک صنعت بستنی‌سازی، از طریق حق بهره‌برداری و سرمایه‌گذاری مشترک قابل مبادله است. اما دیگر کمک [آآورده]ها با سختی بیشتری مبادله می‌شوند.

زمانی که سایر کمک‌ها با کمک‌های رقبا اصلی مقایسه می‌شوند، خیلی منحصربه‌فرد نیستند. هر دوی یونیلیور و نستله دارای دانش کسب‌وکار بستنی‌سازی در اروپا، مهارت‌های مناسب برندسازی، فروش و توزیع ریشه‌دار و تجربه در امریکای شمالی‌اند. اگر مارس مزیتی داشته باشد، در تولید است. اغلب ناظران معتقدند که مهارت‌های تولید مارس، بر مهارت‌های تولید رقبا غلبه دارد.

برای مثال، پیشنهادی که بر اساس آن مارس باید به کسب‌وکار بستنی‌سازی وارد شود، بر این فرض استوار است که مارس با ورود مستقیم به این کسب‌وکار، بسیار بهتر می‌تواند از ارزش برندش بهره‌برداری نماید و این که مهارت‌های تولیدش مزیتی چشمگیر ایجاد می‌نماید.

به علاوه، مدیران مارس باید به این باور برسند که شرکت‌های برتر مانند یونیلیور و نستله، هیچ مزیت پوششی چشمگیری ندارند. از آنجایی که شرکت‌های مسلط بر بازار دارای درک عمیقی از ترجیحات مشتریان، روابط ریشه‌دار با خرده‌فروشان، واحدهای توزیع در برخی از خرده‌فروشی‌ها و همچنین صرفه‌به‌مقیاس چشمگیری در خرید، تولید و توزیع هستند، احتمالاً مارس «کمک غیرقابل مبادله خالص» مثبت کمی دارد. از آن محتمل‌تر، اگر مارس بخواهد از طریق عملیاتی کاملاً جدید وارد این کسب‌وکار شود، ضعف بسیار چشمگیری دارد.

از یک طرف اگر مارس می‌توانست از طریق اکتساب وارد این کسب‌وکار شود (برای مثال خرید نستله) کمک و آورده غیرقابل مبادله خالص می‌توانست مثبت باشد. مارس برند و مهارت‌های تولیدش را به کسب‌وکاری می‌آورد که در حال حاضر مزیت‌های دیگری نیز دارد. اگر اضافه پرداختی که مارس مجبور بود برای کسب‌وکار بپردازد کمتر از ارزش بخش غیرقابل مبادله برندهایش به علاوه مهارت‌های تولیدی‌اش بود، کمک و آورده غیرقابل مبادله خالص مثبت می‌شد.

قضاوت درباره کمک و آورده غیرقابل مبادله خالص بستگی به ماهیت دقیق پیشنهاد بستگی دارد. شاید قضاوت به واسطه انتخاب روش ورودی که توازن کمک‌ها و آورده‌ها را مثبت می‌کند، تغییر کند. برای مثال، اگر مارس می‌توانست بر اساس معامله‌ای با نستله، کسب‌وکار بستنی‌سازی نورث‌آمریکای مارس را با کسب‌وکار اصلی اروپایی نستله ادغام کند، احتمالاً جلوی پرداخت اضافی گرفته می‌شد و کمک غیرقابل مبادله مثبتی خلق می‌شد.

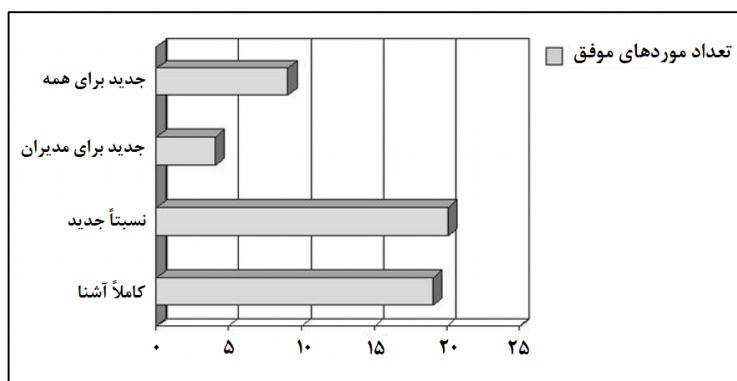
اگر در پروژه‌ای کمک غیرقابل مبادله خالص منفی باشد، نیازی به بررسی دیگر متغیرهای معادله مزیت ارزش نیست. پروژه را می‌توان بدون تحلیل‌های بیشتر رد کرد. با این حال، اگر پروژه کمک غیرقابل مبادله خالص مثبتی دارد، شاید همچنان نیز قابل دفاع نباشد. ممکن است آخرین بند در معادله (هزینه یادگیری کسب‌وکار جدید) آنقدر منفی باشد که به مقدار مثبت غلبه کند.

هزینه یادگیری کسب‌وکار جدید چیست؟

بینش ۲: معمولاً مدیران هزینه‌های یادگیری کسب‌وکار را (چه در سطح عملیاتی و چه در سطح بنگاه) در نظر نمی‌گیرند.

همانطور که هر مدیری می‌داند، یادگیری کسب‌وکار جدید زمان‌گیر است. در طول این یادگیری، تیم مدیریت اشتباهاتی می‌کند که هزینه‌های بیشتری به کسب‌وکار تحمیل می‌شود و فرصت‌هایی زیادی از دست می‌روند. معیار و سنگ محک در اینجا رقابت است. احتمالاً تیم مدیریت جدید در طول دوره یادگیری، از رقابت عقب می‌ماند. البته اگر تیم مدیریت جدید در صنعت مربوطه تجربه داشته باشد (خواه به علت آنکه از صنعت مربوطه استخدام شده باشد، خواه از تیم مدیران شرکت اکتساب‌شده باشد)، هزینه‌های این یادگیری احتمالاً کم است. اگر تیم جدید از صنعت دیگری باشد که قوانین سرانگشتی متفاوتی بر تصمیمات اصلی آن حاکم است، هزینه یادگیری می‌تواند بسیار زیاد باشد.

در نمونه ما که شرایط در آن به گونه‌ای بود که شرکت باید خیلی یاد می‌گرفت، شاهد موفقیت‌های بسیار کمی بودیم. زمانی که کسب‌وکار برای همه جدید است، هر رقیبی باید به مقدار زیادی یادگیری داشته باشد، لذا موقعیت نسبی یکسان می‌شود (شکل ۵،۵).



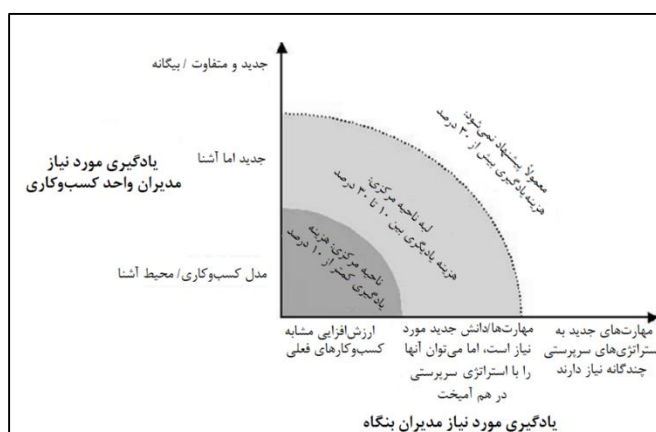
شکل ۵-۵: سطوح یادگیری واحد کسب و کاری

علاوه بر یادگیری در سطح عملیاتی، یادگیری در سطح بنگاه نیز باید اتفاق بیفتد. کسب و کار جدید رابطه گزارشده‌ی با شرکت سرپرست خواهد داشت و منابع و وظایفی را با دیگر کسب و کارها به اشتراک خواهد گذاشت. یک واحد جدید مراقبت از چشم در خرده‌فروشی زیبایی و سلامت ممکن است به مدیر توسعه کسب و کار گزارش دهد و وی نیز به مدیرعامل گزارش دهد. در مارس یا کادبری، کسب و کار جدید بستنی‌سازی ممکن است به مدیر بخش اروپا گزارش دهد و وی نیز به مدیرعامل جهانی گزارش دهد.

این روابط گزارش‌دهی تأثیر گذارند: تیم مدیریت در کسب و کار جدید به‌طور عمیقی توسط سیگنال‌ها، راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌هایی دریافتی از سمت مدیران ستاد مرکزی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ورای این ارتباطات گزارش‌دهی، تیم مدیریت توسط مجموعه‌ای از واحدهای ستاد مرکزی که سیاست‌های منابع انسانی، حسابداری و آیتی را کنترل می‌کنند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در مورد مارس، یک کسب و کار بستنی‌سازی ممکن است با واحدهای پشتیبانی از قبیل منابع انسانی، واحد تحقیق و توسعه اروپایی و سازمان‌های بازاریابی و فروش کشوری ارتباط داشته باشد. هر یک از این واحدها روش‌های کاری مخصوص به خود را دارند که ممکن است با کسب و کار جدید بستنی‌سازی جور در بیایند یا نیایند.

پرسشی که در اینجا در معادله مزیت ارزش مطرح می‌شود درباره شدت این تأثیرات و نفوذها است. آیا مدیران سطوح بالاتر و واحدهای پشتیبانی‌شان به اندازه کافی کسب و کار جدید را می‌شناسند که به آنها راهنمایی‌ها و توصیه‌های مناسب ارائه دهند؟ آیا منابع مشترک از قبیل تولید و فروش به اندازه کافی کسب و کار جدید را می‌شناسند تا کمک حال آنها باشند و مانع و سد نباشند؟

تنها تعداد انگشت‌شماری از مدیران هزینه‌های یادگیری در دو سطح عملیاتی و بنگاه را می‌سنجند. در پژوهش ما هیچ مدیری این هزینه‌ها را در تحلیل مالی مدنظر قرار نداده بودند. شکل ۵،۶ این دو بعد یادگیری را نشان می‌دهد. یادگیری مورد نیاز در سطح عملیاتی کسب و کار جدید در محور عمودی و یادگیری مورد نیاز مدیران بنگاه در محور افقی آورده شده‌اند. هر چقدر به یادگیری بیشتری نیاز باشد، هزینه‌های یادگیری افزایش خواهد یافت.



شکل ۵-۶: چالش یادگیری

دشواری قضاوت درباره هزینه‌های یادگیری به تعیین میزان و بزرگی آن مربوط می‌شود. قضاوت در محور عمودی درباره میزان شباهت مدل کسب و کاری کسب و کار جدید (انواع روابطی که مدیران باید با مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، اتحادیه‌ها، قانون‌گذاران و دیگر ذی‌نفعان داشته باشند) و تجارب پیشین مدیران است. به‌علاوه، تجارب قبلی مدیران عموماً بر اساس فرهنگ سازمانی (مجموعه‌ای از باورها و رفتاری که اغلب

توسط افراد بدون چون و چرا پذیرفته شده‌اند) شکل گرفته است. این فرهنگ بر نحوه فعالیت کسب و کار، شیوه مواجهه با روابط بیرونی و همچنین دیگر افراد سازمان تاثیر می‌گذارد. اگر مدل کسب و کاری یا روابط، باورها و رفتار مورد نیاز و فرایندها و ساختار سازمانی مورد نیاز کسب و کار جدید متفاوت باشند، هزینه یادگیری بسیار زیاد خواهد بود. اگر مدل کسب و کاری، روابط و الزامات فرهنگی شبیه به هم باشند، هزینه یادگیری اندک خواهد بود.

متأسفانه معیار دقیقی برای کم یا زیاد بودن [هزینه‌های یادگیری] نداریم. مدیرانی را دیده‌ایم که با تجربه نامناسب، اشتباهات بزرگی مرتکب شده‌اند که منجر به شکست کامل کسب و کارهای جدید آینده‌دار شده است. زمانی که دابلیو.اسمیت^۱ شرکت لوازم التحریری و فروش مجله، وارد بخش خودتأمین^۲ شد، مدیران از کسب و کار فروش مجله به کسب و کار خودتأمین^۳ منتقل شدند. کسب و کار فروش مجله یک خرده‌فروشی بالغ و مسلط به بازار بود که دستیابی به عملکرد مطلوب در آن آسان بود و بهبود شامل فضای فروشگاه، به‌روزرسانی سیستم‌ها و انتخاب محصول بود. کسب و کار خودتأمین^۳ در حال رشد سریع بود. موفقیت به افتتاح سایت‌ها سریع‌تر از رقبا و قیمت‌گذاری و برندسازی تهاجمی بود تا به موقعیت رهبر بازار که مزیت حجمی ایجاد می‌کرد رسید. جای تعجب نیست که مدیران کسب و کار فروش مجله در تغییر کند بودند، زمان بسیاری را صرف تفکر در خصوص شرایط جدید کردند و فرصت دستیابی به موقعیت رهبر بازار را از دست دادند. همه‌را خودتأمین^۳، کسب و کاری که آنها مدیریت می‌کردند، هیچگاه سود قابل قبولی کسب نکرد و در نهایت پس از تحمل یک زیان سنگین رها شد.

اگر تیم مدیریتی از صنعت یکسانی باشند، به‌ویژه اگر بخشی از اکتساب باشند، هزینه‌های یادگیری در سطح عملیاتی می‌تواند به صفر برسد. معمولاً تا حدی منفی هستند (دست کم تاثیر ۵ درصدی بر ارزش) و اغلب بسیار منفی هستند (تاثیر بیش از ۳۰ درصد بر ارزش). در مثال‌های بستنی‌سازی و مراقبت از چشم، فرض کم بودن هزینه‌های یادگیری می‌تواند اغواکننده باشد. مدیران سلامت‌وزیایی تجربه خرده‌فروشی دارند و مدیران در مارس و کادبری در استک تجربه دارند. با این حال، در هر دو مثال، مدیران به موارد جدیدی برای یادگیری بر خواهند خورد. برای مثال، زمانی که مارس وارد این کسب و کار شد، در تابستان‌هایی شروع به آزمون محصولات کرد که در ۷۰ سال اخیر جزو گرم‌ترین تابستان‌های اروپا به‌شمار می‌آمدند. مدیران مارس بدون مراجعه به داده‌های ۳۰ سال اخیر و بدون تجربه در نحوه مطالعه بازار، درباره این که رشد بازار تا چه حد به علت ارائه محصول جدید است و تا چه میزان به علت گرمای تابستان مطمئن نبودند. در نتیجه، حجمی که می‌توانستند از بازار به دست آورند را بیش از حد تخمین زدند و کارخانه بسیار بزرگی ساختند. این خطا به تنهایی تاثیری منفی (دست کم ۱۰ درصد و احتمالاً بیش از ۳۰ درصد) بر ارزش کسب و کار جدید گذاشت. از آنجایی که پیش‌بینی این نوع هزینه یادگیری دشوار است، معتقدیم خردمندانه است که هزینه یادگیری را منفی (برای مثال ۱۰ درصد) در نظر بگیریم، مگر آنکه تیم مدیریتی برای چندین سال در حوزه بازار/محصول مشابهی کار کرده باشد.

قضاوت درباره محور افقی نیز دشوار است. تا چه میزان نیاز خواهد بود تا مدیران سرپرست، مدیران واحدهای وظیفه‌ای و رهبران، منابع مشترک، سیاست‌ها و رفتار معمول خود را تعدیل کنند تا کسب و کار جدید را راهنمایی کنند و بر آن تاثیر [مثبت] بگذارند؟ اگر کسب و کار را بتوان با روشی مشابه با سایر کسب و کارهای سید مدیریت کرد، هزینه‌های یادگیری کم خواهند بود. اگر لازم باشد که سرپرست برای مدیریت کسب و کار جدید رفتار جدیدی یاد گیرد که همخوان با عادات و گزینه فعلی است، هزینه‌های یادگیری معنادار ولی قابل مدیریت خواهند بود. اگر ضروری است که کسب و کار جدید به روشی متفاوت از کسب و کارهای فعلی مدیریت شود و به رویکردهای سازمانی و رفتارهای غیرهمخوان نیاز باشد، هزینه‌های یادگیری به احتمال فراوان بالا هستند: بیش از ۳۰ درصد.

برای مارس، یکی از قواعد سرانگشتی در زمان ورود به حوزه جدید، ساخت کارخانه‌ای بزرگ‌تر از نیاز فعلی بود. در گذشته، این امر به دو دلیل سودمند تلقی می‌شد. نخست، کارخانه بزرگ خالی بهترین مشوق را برای سختکوشی تیم فروش فراهم می‌کند. همانطور که یکی از برادران مارس گفته است:

کارخانه‌ای بسازید که بزرگ‌تر از نیاز شما باشد، این کار باعث می‌شود که نیروی فروش برای پر کردن آن دو برابر بیشتر کار کند. دومین نفع از صرفه‌به‌مقیاس و سهم بازار حاصل می‌شود. هر چه حجم تولید نسبت به رقبا بیشتر باشد، عملیات رقابتی‌تر خواهد شد.

^۱WHSmith

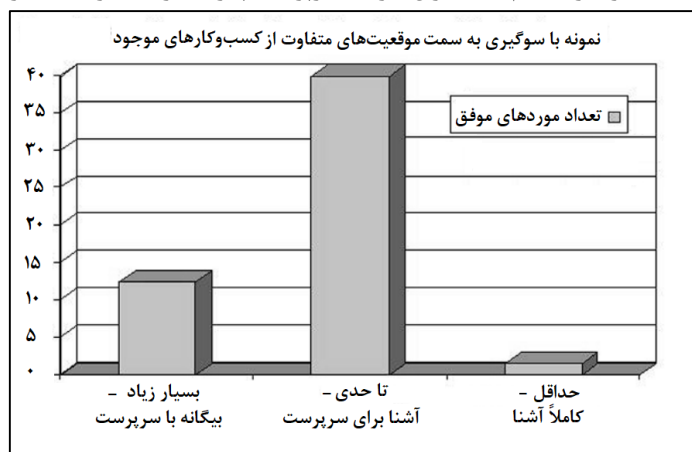
^۲Do-It-Yourself (DIY)

^۳Do-It-All

متاسفانه، این تاثیر بنگاه، تبدیل به ابزاری برای تشویق مدیران اروپایی به ساخت یک کارخانه بزرگ بستنی‌سازی شد. اما، تا حدودی به علت داده‌های گمراه‌کننده بازار و تا قسمتی به سبب عدم احساس مسئولیت نیروی فروش در قبال کارخانه (به این علت که نیروی فروش به کشوری جداگانه گزارش می‌داد و شریینی‌جات، بستنی‌سازی و همچنین دیگر محصولات را می‌فروخت) جمع شد. تاثیر شرکت سرپرست منفی بود. [تاثیر] سیاست‌های مربوط به منابع انسانی مارس نیز به احتمال قوی منفی بود. شغل بستنی‌سازی به درجه‌ای تخصیص یافته بود که درون سیستم درجه‌بندی وسیع‌تر شرکت مفهوم پیدا می‌کرد. با این حال، کار را برای استخدام مدیری با وزن سیاسی، دانش بازار و مهارت‌های استراتژیک مورد نیاز برای رهبری اثربخش کسب‌وکار بستنی‌سازی دشوار می‌کرد. مجدداً، عادت‌های شرکت سرپرست تاثیری منفی بر موفقیت این کسب‌وکار گذاشت.

بر اساس تجربه ما، اتفاقات مشابه با این‌ها به جای استثنا یک روال عادی محسوب می‌شوند. زمانیکه شل^۱ وارد کسب‌وکار آلومینیوم شد، عادات شرکت، تیم مدیریت آلومینیوم را تشویق کرد تا استراتژی یکپارچگی عمودی^۲ را در پیش گیرد. این اقدام یک استراتژی اثبات شده در صنعت نفت محسوب می‌شد و بنابراین فشاری (ناگفته و پنهان) برای آزمون آن در صنعت آلومینیوم نیز وجود داشت. نتیجه ناامیدکننده بود. شل به چیزی پی برد که اکثر مدیران در این صنعت پیش از آن می‌دانستند: یکپارچگی عمودی در صنعت آلومینیوم، ارزشی خلق نمی‌کند. زمانی که زیراکس^۳ تلاش کرد تا تجارب ارزشمند خود در حوزه تحقیق و توسعه را به کسب‌وکار جدید اتوماسیون اداری (شامل ایستگاه کاری استار و اترنت، واژه‌پرداز و پرینتر لیزری) منتقل کند، برداشت مدیران بنگاه این بود که در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کسب‌وکار جدید به همان روش‌های بازبینی محصول نیاز دارند که در کسب‌وکار کپی از آن استفاده می‌کردند. آنها در شناخت و درک نوعی مدل کسب‌وکاری با الزاماتی از قبیل چرخه‌های سریع نوآوری، فروش غیرمستقیم، حاشیه‌های سود پایین و نرم‌افزار طرف سوم، مشکل داشتند. زمانی که یک تیم بیرونی استخدام کردند و کنترل امور را به آنها سپردند، این تیم با سایر بخش‌های شرکت بیگانه بودند. زیراکس کسب‌وکار جدید را رها کرد و بر کسب‌وکار کپی و چالش ژاپنی^۴ متمرکز شد.

مارس، شل و زیراکس نمونه‌های رایجی هستند. در نمونه‌های موفق مورد بررسی که سوگیری به سمت موقعیت‌های ناآشنا برای شرکت سرپرست داشتند، موفقیت‌های انگشت‌شماری را دیدیم که مدیران شرکت سرپرست چیزهای زیادی برای یادگیری نداشته باشند (شکل ۵، ۷).



شکل ۵-۷: سطوح یادگیری سرپرست

مدیران چگونه می‌توانند پیش‌بینی کنند که تاثیر شرکت سرپرست به صورت معناداری منفی است؟ در این رابطه می‌توان به چهار عامل اشاره کرد:

- مشابهت مدل کسب‌وکاری کسب‌وکار جدید به مدل کسب‌وکاری کسب‌وکارهای کانونی. اگر مدل مشابه باشد، تاثیر سرپرست به احتمال قوی منفی نخواهد بود.

¹ Shell

² Vertical integration

³ Xerox

⁴ Japanese challenge

- مشابهت نیازهای کسب‌وکار جدید با نیازهای کسب‌وکارهای کانونی. اگر کسب‌وکار جدید به رفتارها و باورهای فرهنگی و حمایت‌های مشابهی از سوی سرپرست نیاز داشته باشد، تاثیر سرپرست به احتمال قوی منفی نخواهد بود.

- تعهد و تجربه مدیران صفی مربوطه. اگر آن دسته از مدیران صفی که کسب‌وکار جدید به آنها گزارش می‌دهد به کسب‌وکار جدید متعهد و در آن صنعت جدید دارای تجربه باشند، احتمال تاثیر منفی کم است.

- سایر تعهدات. اگر مدیران صفی تعهد بالایی به کسب‌وکار جدید و تعهدات کمی [به سایر کسب‌وکارها] داشته باشند، احتمال تاثیر منفی کم است.

مدیران وسوسه می‌شوند که تاثیر شرکت سرپرست را خنثی یا مثبت ارزیابی کنند. تجارب ما نشان می‌دهد مدیران باید فرض را بر این بگذارند که تاثیر شرکت سرپرست ۱۰ درصد منفی است مگر آنکه دلایل محکمه پسندی خلاف آن وجود داشته باشند. دلیل در نظر گرفتن این نقطه شروع منفی این است که در رابطه با کسب‌وکارهای جدید، نمونه‌های تاثیر منفی بسیار بیشتر از تاثیر مثبت بوده است.

درحالیکه دشواری نسبت دادن عددی ساده به هزینه یادگیری کسب‌وکار جدید را می‌پذیریم، بزرگ‌ترین خطر نادیده گرفتن این قسمت از معادله [مزیت ارزش] است: فرض این که مدیران در حوزه جدید اثربخش ظاهر می‌شوند و هزینه‌های یادگیری صفر خواهند بود. گزینه مناسب‌تر این است که فرض کنیم هزینه‌های یادگیری معنادار خواهند بود (۱۰ درصد در سطح عملیاتی و ۱۰ درصد در سطح شرکت سرپرست)، مگر آنکه دلایل قانع‌کننده‌ای وجود داشته باشند که این درصدها کمتر یا بیشتر هستند.

جذابیت مخزن سود چقدر است؟

بینش ۳: مدیران توجه خود را بیش از حد بر پتانسیل بازاری که می‌خواهند به آن وارد شوند، متمرکز می‌کنند. تحلیل استراتژی نشان می‌دهد که در شرایط معمول، شرکت تنها در زمانی بازده بالای میانگین به‌دست می‌آورد که مزیت رقابتی^۱ داشته باشد. بنابراین تحلیل بازار باید بر شناسایی شرایط غیرمعمولی تمرکز کند که آنقدر مطلوبند که حتی رقبا ضعیف نیز می‌توانند بازده مطلوبی به‌دست آورند یا آنقدر این شرایط نامطلوبند که حتی بازیگری دارای مزیت نیز نمی‌توانند بازدهی بیش از هزینه سرمایه کسب کنند.

جذابیت مخزن سود آدومین چراغ راهنما به‌شمار می‌رود. مخزن سود این پرسش را پیش می‌کشد که آیا بازار یک «بازی نادر»^۲ (سبز)، یک فرصت طلایی که بازده‌های مطلوبی به اکثر رقبا می‌دهد که امروز سرمایه‌گذاری می‌کنند یا یک «سگ» (قرمز)، بازاری فاجعه‌بار که شدیداً کوچک، شدیداً نامطمئن یا شدیداً رقابتی است و در نتیجه بازده‌های کمی برای اکثر بازیگران به همراه دارد و همزمان رهبر آن بازار نیز روزگار خوشی را نمی‌گذراند. در سایر شرایط، بازارهایی که نه سگ و نه بازی‌های نادر هستند، «شاید‌ها»^۳ (زرد) محسوب می‌شوند.

به منظور کمک به شناسایی سگ‌ها، شاید‌ها و بازی‌های نادر، پنج معیار معرفی می‌کنیم (کادر ۵-۵):

- پتانسیل مدل کسب‌وکاری برای کسب حاشیه‌های بالای سود.

- پتانسیل ساختار صنعت برای کسب حاشیه‌های بالای سود.

- فرصت برای تبدیل شدن ما به رهبر بازار.

- هزینه تلاش نسبت به اندازه مخزن سود.

- آسیب‌پذیری مدل کسب‌وکاری.

سه پرسش نخست به پتانسیل کسب بازده بیش از هزینه سرمایه می‌پردازند. آیا ارزش ارائه‌شده آنقدر هست که مشتری نسبت به هزینه‌های تولید آن محصول/خدمت، پول بسیار بیشتری بپردازد؟ آیا صنعت از آن نوعی است که در آن حاشیه‌های سود بالا مورد مخاطره قرار نمی‌گیرند؟ آیا فرصتی برای تبدیل شدن به رهبر بازار و در نتیجه کسب حاشیه سودی بیش از میانگین وجود دارد؟

دو پرسش بعدی به دو عاملی می‌پردازند که برای قضاوت درباره جذابیت مخزن سود حیاتی‌اند. آیا پاداش نهایی (ارزش کسب‌وکار پس از موفقیت) به ریسک آن (وجوه نقدی که برای ورود به آن بازار در معرض ریسک قرار می‌گیرند) می‌چربد. چه مقدار از ریسک تحت کنترل ما است: آیا سود موجود در مخزن در مقابل هوس‌بازی رقا، نوسانات متغیرهای کلیدی یا تغییر چرخه [عمر صنعت] آسیب‌پذیر است؟

¹ Competitive advantage

² Profit pool

³ Rare game

⁴ Possibles

بنابراین، بازی‌های نادر بازارهایی هستند که در آنها پتانسیل سود آنقدر مطلوب است که تقریباً تمام رقبایی که قصد ورود به آنها را در زمان درست دارند به احتمال فراوان بازده مثبتی از سرمایه‌گذاری به‌دست می‌آورند. در بازی‌های نادر، مدل کسب‌وکاری فضا برای حاشیه‌های سود بالا را فراهم می‌کند، ساختار صنعت اجازه حاشیه‌های سود بالا را فراهم می‌کند و فرصت تبدیل شدن به رهبر بازار برای شرکت وجود دارد. به علاوه، شرکت می‌تواند بدون به خطر انداختن حجم زیادی از وجوه نقد وارد بازار شود و بیشتر ریسک‌ها تحت کنترل‌اند. به بیانی دیگر، تمام موارد مطلوب به‌شمار می‌روند.

بازار ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی در انگلستان در اواخر دهه ۱۹۹۰ مثالی از یک بازی نادر^۱ به‌شمار می‌رود. مدل کسب‌وکاری نشان می‌داد که حاشیه سود بالا امکانپذیر است. ارزش ارائه‌شده قابل توجه بود. با این حال، هزینه خدمات‌رسانی به هر مشتری اضافی بسیار ناچیز بود. حجم [فروش] مورد نیاز برای دستیابی به نقطه سر به سر در مقایسه با اندازه بازار اندک بود. مدل درآمدی (که به تخفیف‌های شرکت‌های تله‌کامز و تبلیغاتی بستگی داشت) امکان تصاحب سهمی از ارزش ایجادشده را فراهم می‌کرد. علاوه بر این، ساختار صنعت مطلوب بود. مشتریان قدرت چانه‌زنی کمی داشتند. ارائه‌دهندگان تله‌کامز بیشتر به افزایش ظرفیت علاقه‌مند بودند تا بهره‌برداری از قدرت چانه‌زنی خود. هیچ [خدمات] جایگزین آشکاری وجود نداشت. تنها سهولت ورود و در نتیجه [شدت] رقابت بین تأمین‌کنندگان عوامل منفی محسوب می‌شدند. به دلیل نرخ رشد بازار و مدل درآمدی (که به شرکت‌ها امکان ارائه خدمات رایگان را می‌داد)، شدت رقابت کاهش یافت. عامل مثبت دیگر در دسترس بودن فرصت رهبری [در صنعت] بود (موضوعی که در بازارهای جدید رایج است). حتی هزینه ورود به بازار در مقایسه با مخزن سود بالقوه ناچیز بود. تنها عامل منفی عدم قطعیت در مورد مقررات آتی بود.

در این شرایط (بازی نادر)، کسب‌وکارهای جدید بسیاری ایجاد شدند که همه آنها بازده معقولی داشتند. فری سرویس^۲ تبدیل به رهبر شد. این شرکت توسط دیکسونز^۳ (خرده‌فروش محصولات الکتریکی) راه‌اندازی شده بود. در عرض سه سال، ارزش فری سرویس به بیش از ۲ میلیارد پوند رسید.

در مقابل، سگ‌ها^۴ کسب‌وکارهایی هستند که در آنها مدل کسب‌وکاری ضعیف، ساختار صنعت غیرجذاب و فرصت برای رهبری کم با سطوح بالای آسیب‌پذیری و ریسک‌های بالا نسبت به پاداش ترکیب می‌شوند.

کسب‌وکار خطوط هوایی با خدمات کامل در ایالات متحده چندین سال است که یک بازار سگ محسوب می‌شود. مدل کسب‌وکاری آن ذاتاً غیرجذاب نیست بلکه مشکل از ساختار صنعت است. [خدمات] جایگزین مشکل اصلی به‌شمار می‌رود: خطوط هوایی ارزان قیمت. خطوط هوایی با خدمات کامل مجبور به کاهش قیمت برای رقابت با شرکت‌های ارزان قیمت شده‌اند. علاوه بر این، هزینه‌های ثابت بالای صنعت شرکت‌های خدمات کامل را وادار به رقابت شدید با یکدیگر کرده است. وقتی این امر با مشکلات مربوط به تبدیل شدن به رهبر صنعت و هزینه‌های بالای ورود به صنعت (در مقایسه با اندازه مخزن سود) ترکیب می‌شود، جای تعجب نیست که در ۲۰ سال گذشته هیچ خط هوایی با خدمات کامل جدیدی راه‌اندازی نشده است.

به طور خلاصه، این پنج عنصر مربوط به معیارهای مخزن سود (مدل کسب‌وکاری، ساختار صنعت، فرصت رهبری، نسبت ریسک به پاداش و آسیب‌پذیری) خاص یا منحصر به فرد نیستند. قسمت ویژه آنجایی است که مدیران بتوانند با بینش خود موقعیت‌ها را به صورت سبز، زرد یا قرمز ارزیابی کنند. علاوه بر این، از آنجایی که ۸۰ تا ۹۰ درصد بازارها زرد هستند (به این معنی که بازده معقولی برای رقبای دارای مزیت ارائه می‌دهند)، مدیران فقط باید تعداد معدودی را شناسایی کنند. این پنج عنصر به مدیران کمک می‌کند تا این موارد پرت را شناسایی کنند. پتانسیل مدل کسب‌وکاری برای حاشیه‌های سود بالا چیست؟

زمانی مدل کسب‌وکاری پتانسیل حاشیه‌های سود بالا را دارد که سه شرط وجود داشته باشند. اول، ارزش ارائه شده به مشتری باید نسبت به هزینه تولید متغیر (یا هر واحد) بالا باشد. قرصی که شرکت‌های داروسازی می‌فروشند نمونه‌ای کلاسیک [از این شرط] محسوب می‌شود. هزینه ساخت قرص ممکن است چند سنت باشد، اما ارزش سلامتی برای مشتری هزاران دلار می‌ارزد. به طور مشابه، تراشه ریزپردازنده شرکت اینتل در مقایسه با عملکرد ارزشمندی که در کامپیوتر شخصی دارد، نسبتاً ارزان است. در هر دو مورد، ارزش نسبت به هزینه بالا است. کسب‌وکار

¹ Rare game

² Freeserve

³ Dixons

⁴ Dogs

مراقبت از چشم موردی است که ارزش آن برای مشتری نسبت به هزینه ارائه مراقبت بالا است. کسب و کار بستنی سازی متعادل تر است. ارزش بیشتر از هزینه است، اما نه به مقدار زیاد. این باعث می شود که رسیدن به حاشیه سود بالا دشوارتر باشد.

دومین عامل موثر بر پتانسیل حاشیه سود بالا، حجم سربه سر^۱ است. در کسب و کارهای سرمایه بر^۲ (مانند فولاد) که در آنها هزینه ظرفیت می تواند به میلیاردها دلار برسد، شرکت باید برای پرداخت هزینه سرمایه گذاری به سهم بازار بزرگی دست یابد. سایر کسب و کارها (مانند خرده فروشی) سرمایه بری کمتری دارند، اما پس از تعیین سطح خدمات معین و پوشش جغرافیایی، هزینه های عملیاتی ثابت آنها بالا می رود. به علاوه، این کسب و کارها برای رسیدن به نقطه سربه سر اغلب به سهم بزرگی از بازار نیز نیاز دارند.

کسب و کارهای دارویی برای بازگشت هزینه های پژوهشی خود نیاز دارند تا فروشی صد میلیون دلاری داشته باشند. تولیدکنندگان تراشه برای دستیابی به بازپرداخت هزینه های کارخانه جدید تولید سیلیکون، به حجم [تولید و فروش] بیشتری نیاز دارند. خرده فروش های مراقبت از چشم برای رسیدن به نقطه سربه سر باید سهم قابل توجهی از تجارت محلی را از آن خود کنند. اما، در کسب و کار بستنی سازی، میزان سرمایه بری در حد میانه و نقطه سربه سر پایین است. کارخانه ای کوچک باید بیش از ۷۰ درصد ظرفیت خود تولید کند تا بازده مطلوبی داشته باشد، اما کارخانه تنها بخش کوچکی از بازار را پوشش می دهد. به طور کلی، هر چه هزینه های ثابت اولیه کارخانه، زیرساخت خدمات یا ایجاد محصول بیشتر باشند، کسب درصد بیشتری از بازار برای رسیدن به نقطه سربه سر مورد نیاز است.

عامل سوم، پتانسیل تبدیل ارزش بالای مشتری به حاشیه سود بالا است. کسب و کارهایی که محصول فیزیکی می فروشند معمولاً قادرند محصول خود را به گونه ای قیمت گذاری کنند که بازتابنده ارزش درک شده باشد (البته این امر به شدت رقابت نیز بستگی دارد که در ادامه به آن می پردازیم). در مواردی خاص مانند دارو یا خدمات رفاهی و شهری عمومی^۳، مقررات و ملاحظات اجتماعی می توانند محدودیت هایی برای قیمت گذاری مبتنی بر ارزش ایجاد کنند. هنگامی که محصول حاوی محتوا است (مانند نرم افزار یا موسیقی روی سی دی) قیمت گذاری بر اساس ارزش دشوار می شود. کپی کردن فروش با قیمت بالا را دشوار می کند مگر آنکه بتوان از محصول محافظت مناسبی انجام داد. به همین ترتیب، کسب و کارهای خدماتی اغلب به سختی می توانند از ارزشی که ایجاد می کنند سود حاصل کنند مگر اینکه مدل کسب و کاری مبتنی بر استفاده یا حق اشتراک^۴ داشته باشند. اگر هیچ کدام امکان پذیر نباشد (مانند بسیاری از انواع خدمات اینترنتی)، تبلیغات می تواند تنها راه کسب درآمد از ارزش ارائه شده به مشتریان باشد. بدیهی است که مدل درآمدی اثر بازخوردی تعیین کننده ای بر حجم و در نتیجه بر نقطه سربه سر دارد.

این سه عامل بر میزان حاشیه سود و در نتیجه پتانسیل سودآوری تأثیر می گذارند. نامطلوب ترین عامل، بیشترین تأثیر را بر ارزیابی دارد. در کسب و کار بستنی سازی، نامطلوب ترین عامل نسبت ارزش به هزینه است. بنابراین، نتیجه گیری برای کسب و کار بستنی سازی این است که پتانسیل مدل کسب و کاری برای ایجاد حاشیه سود بالا متوسط است: نه خیلی خوب و نه خیلی بد. در کسب و کار مراقبت از چشم، نامطلوب ترین عامل، سهم بازار مورد نیاز برای توجیه واحد خرده فروشی است. باز هم، نتیجه حالت متوسط است: مراقبت از چشم فرصت هایی برای حاشیه سود استثنایی ارائه نمی دهد.

پتانسیل ساختار صنعت برای حاشیه سود بالا چگونه است؟

صرفه مدل کسب و کاری^۵ پتانسیل کسب سود را به ما نشان می دهد، اما این ساختار صنعت است که تعیین می کند واقعاً چه سودی حاصل می شود. مدل پنج نیروی مایکل پورتر^۶ ابزاری ایده آل برای ارزیابی ساختار [صنعت] است (شکل ۵،۸). این مدل پنج نیرو (شامل قدرت چانه زنی مشتری، قدرت چانه زنی تأمین کننده، تهدید تازه واردان، تهدید [کالاهای] جایگزین و شدت رقابت) را عوامل تعیین کننده سودآوری فعلی معرفی می کند. به بیانی دیگر، شرکت هایی که در صنعتی مشخص رقابت می کنند (مانند داروسازی، مراقبت از چشم یا بستنی سازی) تنها سودی را می توانند کسب کنند که مشتریان، تأمین کنندگان، رقبای تازه واردان و محصولات جایگزین آنها اجازه می دهند.

¹ Break-even volume

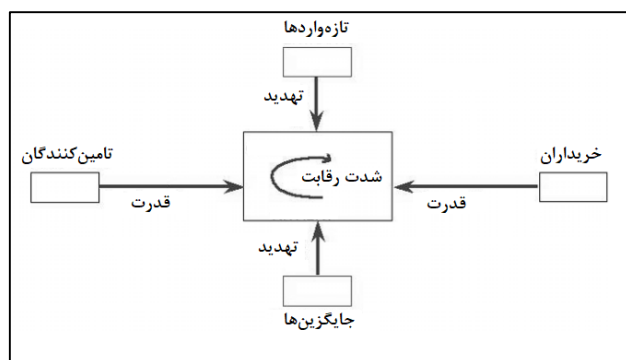
² Investment-intensive

³ Utilities

⁴ Usage or subscription

⁵ Economics of the business model

⁶ Michael Porter's five forces model



شکل ۵-۸: تحلیل پنج نیرو

مشتریان قدرتمند می‌توانند تأثیری منفی بر سودآوری داشته باشند؛ معمولاً قیمت را پایین می‌آورند تا بیشترین حاشیه سود ممکن را برای خود ایجاد کنند. شرکت‌های خودروسازی چانه‌زنی‌های بسیار مؤثری برای قیمت‌های پایین قطعات به‌شمار می‌روند. تأمین‌کنندگان قدرتمند نیز می‌توانند تأثیری منفی داشته باشند. آنها روی قیمت‌ها نیز چانه می‌زنند: قیمت‌های خود را بالا می‌برند تا حاشیه سود را به جای مشتریان به سمت کسب‌وکار خود بکشند. اینتل و مایکروسافت توانسته‌اند قیمت‌های بالایی را از تولیدکنندگان رایانه‌های شخصی دریافت کنند و به سود کم شرکت‌های کامپیوترهای شخصی کمک کنند.

نیروی سوم، شدت رقابت بین رقبای است. رقبا می‌توانند برای قاپیدن سهم از یکدیگر و رسیدن به رهبری صنعت، قیمت‌ها را کاهش دهند و در نتیجه حاشیه سود بسیار کم شود. تأمین‌کنندگان لوازم الکترونیکی خانگی، مانند ماتسوشیتا^۱ و فیلیپس^۲، نمونه‌های شناخته‌شده این نوع اقدامات بودند. برای چندین دهه، سعی می‌کردند با عرضه محصولات با قیمت‌های جذاب، سهم برتر بازار جهانی را از آن خود کنند و بر استانداردهای صنعت تسلط پیدا کنند. نتیجه این کارها سودآوری پایین برای اکثر رقبای بود.

نیروی چهارم از شرکت‌های بیرون از صنعت نشأت می‌گیرد. اگر حاشیه سود [در صنعت] جذاب به نظر برسد، ممکن است شرکت‌های بیرون از صنعت وارد بازار شوند. این تهدید از سوی تازه‌واردان احتمالی باعث می‌شود رقبای موجود حاشیه سود را پایین نگه دارند تا سایر شرکت‌ها را برای ورود به بازار دلسرد کنند. این امر در برخی از صنایع با فناوری پیشرفته (مانند نیمه‌هادی‌ها که برای جلوگیری از [ایجاد] ظرفیت جدید، قیمت‌ها اغلب پایین نگه داشته می‌شوند) بسیار رایج است.

نیروی پنجم از محصولات جایگزین ناشی می‌شود. شرکت‌ها اغلب قیمت‌های خود را پایین نگه می‌دارند تا مشتریان را از انتخاب محصولات جایگزین منصرف کنند. شرکت‌های تله‌کام محلی در ایالات متحده قیمت‌ها را کاهش داده‌اند تا از ورود تازه‌واردان و محصولات جایگزین (مانند صدا از طریق اینترنت^۳) جلوگیری کنند.

هر یک از این پنج نیرو می‌تواند عامل اصلی پایین بودن سودآوری باشد. شرکت‌ها تنها زمانی به‌صورت کامل پتانسیل سود ناشی از مدل‌های کسب‌وکاری خود را آزاد می‌کنند که مشتریان و تأمین‌کنندگان روی قیمت چانه‌زنی نکنند، تازه‌واردان تهدیدی برای قیمت‌ها نباشند، هیچ محصول جایگزینی با قیمت مناسب وجود نداشته باشند و رقابت ملایم باشد.

این شرایط مطلوب در مراقبت از چشم و داروسازی وجود دارند، اما در بستنی‌سازی یا خودروسازی وجود ندارند. در کسب‌وکار بستنی‌سازی در اروپا، مشکلات کمی در خصوص مشتریان، تأمین‌کنندگان، تازه‌واردان یا جایگزین‌ها وجود دارد. اما رقبای (یونیلور و نستله) بعید است تازه‌وارد جدیدی را تحمل کنند. رقابت (که معمولاً شدید نیست) در صورت ورود شرکتی جدید احتمالاً افزایش می‌یابد. این کار باعث کاهش حاشیه سود برای همه رقبای می‌شود. به عبارت دیگر، مارس یا کادبری به دلیل واکنش رقبای احتمالاً حاشیه سودی کمتر از میانگین کسب خواهند کرد. در مراقبت از چشم، به علت آنکه پنج نیرو به‌طور معقولی مطلوب‌اند، شرکت تازه‌وارد احتمالاً حاشیه سود متوسطی به دست خواهد آورد.

¹ Matsushita

² Philips

³ Voice over internet

هنگام ارزیابی کسب‌وکار جدید، نرخ رشد بازار معمولاً عاملی حیاتی در نظر گرفته می‌شود. مدیران صرفاً به این دلیل برای رشد ارزش قائل هستند که رشد درآمد و سود یکی از دلایل اصلی به دنبال کسب‌وکارهای جدید رفتن است. بنابراین، بازاری که به سرعت رشد می‌کند، در نوع خود مغتنم شمرده می‌شود.

با این حال، از منظر پتانسیل مخزن سود، رشد تنها تا جایی خوب است که به افزایش سودآوری کمک کند. لذا، رشد به خودی خود ارزشی ندارد. رشد اغلب بر سودآوری تأثیر می‌گذارد زیرا [اثر] نیروهای منفی را در مدل پنج نیروی پورتر کاهش می‌دهد. رشد مطالبه‌گری مشتریان را کمتر می‌کند، زیرا در بازارهایی با رشد بالا، مشتریان بیشتر به حصول اطمینان از وجود محصول علاقه‌مندند تا به قیمت پایین آن. تأمین‌کنندگان در صورت مشاهده رشد پایدار، کمتر چشم طمع به حاشیه سود خواهند داشت. رقبا بیشتر نگران گسترش و توسعه هستند و نه مبارزه برای سهم. هر شرکت تازه‌واردی که به صنعت ورود می‌کند، اخلاک‌گری کمتری خواهد داشت زیرا احتمال آنکه حجم [فروش] بازیگران فعلی را کاهش دهند بسیار کم است. از این رو، رشد بالا (بیش از ۱۰ درصد رشد حجم) معمولاً با سودآوری بالا همراه است.

اما زمانی که یک صنعت بیش از حد در بوق و کرنا شود، رشد می‌تواند خبر بدی به‌شمار رود. بازارهایی با رشد بالا می‌توانند رقبای زیادی را جذب خود کنند. از آنجایی که بیشتر شرکت‌ها به دنبال رشد هستند، هر بازار در حال رشدی فرصت جدید بالقوه‌ای برای آنها محسوب خواهد شد. معمولاً، عرضه در این نوع بازارها بیش از حد است زیرا هر کدام از رقبا تلاش می‌کنند جای پای خود را در آینده امیدبخش صنعت مستحکم کنند. صنعت تلفن همراه نمونه‌ای از این امر در دهه ۱۹۹۰ به‌شمار می‌رود (مانند کسب‌وکار ارتباطات فیبر نوری). نتیجه نهایی رشد بالا و سود اندک است زیرا خطر ورود تازه‌واردان افزایش می‌یابد و رقابت در صنعت شدت می‌گیرد.

هر دو کسب‌وکار مراقبت از چشم و بستنی‌سازی بازارهای رو به رشدی به‌شمار می‌روند، اما هیچ کدام آنقدر سریع رشد نمی‌کند که عرضه در آنها کم باشد یا برای تعداد زیادی از تازه‌واردان جذاب بشود. برای این دو مثال تأثیر عامل رشد خنثی است. فرصت‌های تبدیل شدن به رهبر کدامند؟

وجود پتانسیل برای شرکت جهت رسیدن به موقعیت رهبری و دستیابی به سودآوری بلندمدت بسیار مهم به‌شمار می‌رود. رهبران نسبت به پیروان^۲ حاشیه سود بیشتری کسب می‌کنند. رهبران در موقعیتی قرار می‌گیرند که قادرند بر قوانین بازی تأثیر بگذارند، استانداردهای عملکرد را تعیین کنند و از صرفه به مقیاس بهره گیرند.

در کتاب «نفع از کانون»^۳ کریس زوک و جیمز آلن برخی از داده‌های گردآوری‌شده توسط شرکت مشاور خود یعنی بین‌اندکامپی^۴ را ارائه می‌کنند. آنها بر اساس نمونه‌ای از ۱۸۵ شرکت در ۳۳ صنعت، به این نتیجه رسیدند که یک رابطه خطی بین بازده سرمایه و رهبری وجود دارد. رهبران قوی ۲۵ درصد، رهبران ضعیف ۲۲ درصد، شرکت‌های حد متوسط ۱۴ درصد، پیروان قوی ۹ درصد و پیروان ضعیف ۴ درصد کسب می‌کنند. رهبری در بلندمدت بسیار مهم محسوب می‌شود. پیروان صرفه نامناسبی دارند و در برابر تغییراتی که به راحتی توسط بازیگران بزرگ پذیرفته می‌شوند بسیار آسیب‌پذیرترند.

متأسفانه مسیر رهبری گاهی بسیار دشوار می‌شود. ممکن است در بازار رهبری جالفتاده^۵ یا تعدادی رقیب بزرگ وجود داشته باشند که تمایلی به فروش آنها وجود نداشته باشد.

اگر صنعت برای همه جدید باشد یا بسیار پراکنده باشد، مسیر رهبری باز خواهد بود و فرصت جذاب‌تر می‌شود. صنایعی که نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه بالایی در فناوری، ظرفیت یا زیرساخت دارند (در مقایسه با صنایعی که هزینه ورود کمی برای حرکت‌کننده‌های دوم یا سوم دارند) فرصت‌های رهبری بیشتری برای اولین یا بااستعدادترین حرکت‌کننده^۶ فراهم می‌کنند. وقتی اولین حرکت‌کننده بتواند استانداری برای صنعت تعیین کند که سپس توسط دیگران به کار گرفته شود، موقعیت رهبری تقریباً تضمین می‌شود.

¹ Disruptive

² Followers

³ Profit from the core

⁴ Chris zook and james allen

⁵ Bain & Co

⁶ Established

⁷ Fragmented

⁸ The first or most-endowed mover

صنایع بالغ‌تر یا بسیار پراکنده‌تر ممکن است فرصت رهبری را از دو طریق ارائه دهند. اولین مورد خرید چندین رقیب موجود و یکپارچه‌سازی صنعت است. مورد دیگر این است که بتوان وضعیت موجود را با استفاده از رویکرد بازاریابی، فناوری یا یک مدل کسب‌وکاری جدید بر هم زد. بلاکباستر^۱ در کسب‌وکار اجاره ویدئو و والمارت^۲ در کسب‌وکار خرده‌فروشی با استفاده از استراتژی دوم توانستند موفق شوند.

در کسب‌وکار اروپایی بستنی‌سازی، مسیر رهبر شدن مسدود شده است. در اروپا، یونیلور بر صنعت بستنی‌سازی چیره است و نستله در رتبه دوم قرار دارد. مارس و کادبری هر چقدر هم که موفق باشند، هرگز نمی‌توانند امید داشته باشند که رهبری را از یونیلور بربایند. در بخش مراقبت از چشم، رقبای چیره‌ای وجود دارند، اما یک تازه‌وارد از کسب‌وکار بهداشت و زیبایی می‌تواند انتظار داشته باشد که برخی از رقبای مراقبت از چشم در معرض فروش قرار بگیرند و در بلندمدت فرصتی برای تبدیل شدن به رهبر فراهم شود.

هزینه‌های تلاش برای بهره‌برداری از مخزن سود چقدر است؟

ورود به هر کسب‌وکار جدیدی نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. تا زمانی که کسب‌وکار جا نیفتد، این سرمایه‌گذاری در معرض ریسک است. بنابراین، ارزیابی پیشنهادی ما، نسبت اندازه این سرمایه‌گذاری در معرض ریسک (هزینه تلاش) به اندازه مخزن سود بازار جدید است.

معمولاً مقدار سرمایه مورد نیازی که باید در معرض ریسک قرار گیرد زیاد است. این امر مخصوصاً در مورد کسب‌وکارهایی صادق است که به تازگی وارد دنیا [کسب‌وکار] شده‌اند و قبل از تحقق طرح توجیهی خود به سال‌ها توسعه فنی و بازاریابی آزمایشی نیاز دارند. پروژه ترکیبی حرارت و نیروی خانگی در گروه بی‌جی^۵ مثالی از این مورد است. هدف این پروژه ایجاد یک ژنراتور کوچک گازی بود که برای تأمین گرما و برق به خانواده‌ها فروخته می‌شد. پس از بیش از ۱۰ سال پژوهش، این محصول هنوز به بازار عرضه نشده است. مثال دیگر ظهور چاشنی‌های الکترونیکی برای مواد منفجره است. تجاری شدن این فناوری (که اولین بار در اواخر دهه ۱۹۸۰ ایجاد شد) بیش از ۱۰ سال به طول انجامید.

ارزیابی که مدیران باید انجام دهند این است که آیا [اندازه] بازار نسبت به هزینه تحقق سودآوری کسب‌وکار به مقدار کافی بزرگ است یا خیر. اگر مجموع سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز قبل از تحقق سودآوری، ۱۰ میلیون دلار باشد، [اندازه] بازار برای آنکه جذاب باشد حداقل باید ۱۰۰ میلیون دلار باشد. این قانون سرانگشتی ده به یک بر اساس برخی محاسبات ساده بنا شده است. اگر فرض کنیم که شرکت ۲۰ درصد از بازار نهایی را به دست آورد و ۱۰ درصد حاشیه سود کسب کند، سالانه ۲ میلیون دلار حاشیه سود برای پرداخت هزینه‌های راه‌اندازی وجود خواهد داشت. بنابراین، بازپرداخت هزینه‌های ۱۰ میلیون دلاری راه‌اندازی، پنج سال طول می‌کشد (از این رو، قانون کلی ما مبنی بر این است که اندازه بازار باید حداقل ۱۰ برابر ریسک سرمایه‌گذاری باشد). هر بازاری با اندازه کمتر از ۱۰ برابر مبلغ سرمایه‌گذاری، یک سگ بالقوه به‌شمار می‌رود. بازار واقعاً جذاب ۵۰ برابر اندازه مبلغ سرمایه‌گذاری است (یعنی هزینه‌های راه‌اندازی را می‌توان از سود یک ساله با فرض سهم ۲۰ درصدی بازیابی کرد). اگر سهم نهایی بسیار کمتر از ۲۰ درصد باشد، نسبت اندازه به سرمایه باید بسیار بزرگ‌تر باشد.

برای تصمیمات مربوط به کسب‌وکارهای بستنی‌سازی و مراقبت از چشم، هر دو بازار بیش از ۵۰ برابر ریسک سرمایه‌گذاری مورد نیاز هستند.

مدل کسب‌وکاری چقدر آسیب‌پذیر است؟

برخی از مدل‌های کسب‌وکاری برای موفقیت خود به همکاری شرکا یا سایر ذینفعان بستگی دارند. برای مثال، زمانی که اپل پلتفرم کامپیوتری جدیدی راه‌اندازی می‌کند، موفقیت آن پلتفرم به جلب حمایت شرکت‌های نرم‌افزاری تولیدکننده برنامه‌هایی با قابلیت نصب بر روی آن وابسته است. هنگامی که اینتل ریزپردازنده جدیدی ایجاد می‌کند، این امر به تصمیمات چند سازنده کامپیوتر بستگی دارد. با سهم بزرگی از بازار، مدل کسب‌وکاری اینتل امن است. اما هر تازه‌واردی در مقابل تصمیمات چند بازیگر آسیب‌پذیر می‌شود.

همین موضوع در مورد کسب‌وکارهای موجود در صنایع قانونمند^۶ که در آنها تغییرات در مقررات می‌تواند از عرضه‌کنندگان مسلط به بازار محافظت کند یا آنها را در معرض ریسک قرار دهد، غالباً چارچوب قانونگذاری کاملاً باثبات است و مدل کسب‌وکاری را آسیب‌پذیر نمی‌کند. اما

¹ Blockbuster

² Wal-Mart

³ Cost of trying

⁴ Business case

یک مطالعه امکانسنجی اقتصادی است که در آن دلایل ایجاد پروژه‌ها یا کسب‌وکارهای معمولاً جدید تشریح شده است. [م]

⁵ BG

⁶ Regulated

در صناعی مانند تله‌کامز یا مراقبت‌های بهداشتی، عدم اطمینان در مورد مقررات می‌تواند آسیب‌پذیری قابل توجهی [برای مدل کسب‌وکاری] ایجاد کند.

سومین دلیل آسیب‌پذیری از شرکای سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک ناشی می‌شود. آن دسته از مدل‌های کسب‌وکاری که به تعهد شرکای سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک یا حتی تأمین‌کنندگان برخی از اجزای اصلی وابسته‌اند احتمالاً در برابر تغییرات در استراتژی‌های این شرکت‌ها آسیب‌پذیرند.

منبع دیگر آسیب‌پذیری می‌تواند از طرف رقبا باشد که ممکن است به روش‌های پیش‌بینی نشده‌ای واکنش نشان دهند و توانایی شرکت جدید را محدود کنند. برای مثال، رقبا در صنعت الکترونیک، با قفل کردن مشتریان از طریق بهره‌گیری از استانداردها و معاملات بین کسب‌وکاری یا چند کشوری^۲، از موقعیت خود دفاع می‌کنند و دسترسی تازه‌وارد را به بازار با مشکل مواجه می‌کنند.

در نهایت، مدل‌های کسب‌وکاری می‌توانند در برابر تغییرات متغیرهای حیاتی-نرخ مبادلات، قیمت کالاها یا قیمت‌های محصولات جایگزین آسیب‌پذیر باشند.

صنعت تله‌کامز نمونه واضحی از آسیب‌پذیری بالا به‌شمار می‌رود. اپراتور تله‌کامز که قصد راه‌اندازی شبکه تیری‌جی^۳ جدیدی را دارد نه تنها به مقررات برای اجازه ساخت شبکه بلکه به سرمایه‌گذاری‌های انجام شده توسط تأمین‌کنندگان دستگاه‌های دستی^۴ و ارائه‌دهندگان خدمات نیز وابسته است. عدم جذب حمایت این سازمان‌ها باعث می‌شود که شرکت تله‌کامز بازاری برای شبکه خود نداشته باشد.

به نظر می‌رسد که هر دو کسب‌وکار مراقبت از چشم و بستنی‌سازی، در تحلیل اول^۵ آسیب‌پذیری کمی دارند. آنها به شرکا، تأمین‌کنندگان یا مقررات وابسته نیستند و خیلی در معرض تغییرات قیمت مواد خام یا نرخ ارز نیستند. با این حال، تجزیه و تحلیلی دقیق‌تر حاکی از آسیب‌پذیری شدید تازه‌واردهای این صنعت است. یونیفلور و نستله در فروشگاه‌های خرده‌فروشی فریزرهای دارند و تمام تلاش خود را می‌کنند تا هیچ شرکت تازه‌واردی محصولات خود در این فریزرها قرار ندهد. در بدترین سناریو، این امر مانع از توزیع محصولات مارس و کادبری از طریق برخی خرده‌فروشی‌ها می‌شود.

درجه‌بندی

سعی نکرده‌ایم هر یک از این متغیرها را در پتانسیل مخزن سود درجه‌بندی کنیم یا آنها را در معادله‌ای بگنجانیم. دلیل اصلی این است که قضاوت مورد نیاز (سگ (قرمز)، شاید (زرد)، بازی کمیاب (سبز)) احتیاجی به درجه‌بندی دقیقی ندارد. بازار سگ بازاری است که در آن:

- صرفه مدل کسب‌وکاری ضعیف است، به این معنی که ارزش برای مشتری فقط کمی بیشتر از هزینه تولید است و حجم سربه‌سر حداقل ۵۰ درصد سهم بازار را می‌طلبد. یا

- ساختار صنعت، حتی با وجود مزایای رشد، به گونه‌ای است که تعداد کمی از رقبا هزینه سرمایه خود را پوشش می‌دهند. یا

- هزینه تحقق ایده بیش از یک دهم اندازه بازار است. یا

- مدل کسب‌وکاری به شرکا، ذینفعان یا متغیرهایی وابسته است که نامطمئن هستند و می‌توانند به طور فاجعه باری منفی باشند. بدون توجه به نتیجه سایر بخش‌های چراغ راهنما باید از این بازارها اجتناب شود.

بازی کمیاب بازاری است که در آن همه معیارها مطلوبند، جایی که:

- ارزش برای مشتری بیش از دو برابر هزینه‌های متغیر تولید است و نقطه سربه‌سر نیاز به کمتر از ۵ درصد از سهم بازار دارد. و

- نیروهای پنج‌گانه همه مطلوبند و رشد بیش از ۱۰ درصد است. و

- فرصت تبدیل شدن به رهبر بازار محیا است. و

- اندازه بازار بیش از ۵۰ برابر سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای آزمودن فرصت است. و

- مدل کسب‌وکاری در برابر هیچ‌گونه عدم قطعیت عمده‌ای آسیب‌پذیر نیست.

¹ Joint venture partners

² Cross-business or multicountry deals

³ 3G Network

⁴ Handheld devices

در این بازارها، شرکت‌ها می‌توانند حتی اگر مزیت مشخصی نداشته باشند و حتی اگر تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود کمی منفی باشد به فکر سرمایه‌گذاری باشند.

مدیران استفاده از این ابزار را نسبتاً آسان می‌دانند. حدود ۹۰ درصد بازارها زرد هستند. از این رو تحلیل معمولاً بر قضاوت در مرزها متمرکز است. چند بازار بازی‌های کمیاب مرزی و تعدادی نیز سگ مرزی خواهند بود. به جای کشمکش درخصوص اینکه یک بازار مشخص در کدام طرف مرز باید قرار گیرد، اغلب بهتر است بپذیریم این بازار موردی مرزی است و به قسمت بعدی چراغ راهنمایی برویم.

برای هر دو مورد بستنی‌سازی و مراقبت از چشم، ارزیابی زرد است. مدل‌های کسب‌وکاری دارای پتانسیل متوسط برای حاشیه سود بالا هستند. پنج نیرو در بستنی‌سازی نگران‌کننده‌اند، اما بعید است که به چراغ قرمز مواجه شوند: یونیور و نستله به شدت رقابت خواهند کرد اما بعید است که دست به تخریب قیمت‌گذاری در این صنعت بزنند. در هیچ کدام از این دو بازار به آسانی نمی‌توان به رهبر بازار تبدیل شد. اندازه بازار هیچکدام نسبت به هزینه ورود کوچک نیست. هیچ کدام به طور غیرعادی آسیب‌پذیر نیستند. در مجموع، به نظر می‌رسد بازار بستنی‌سازی در اروپا دارای سود کمتری نسبت به مراقبت از چشم است، اما هر دو در رده متوسط و زرد قرار می‌گیرند.

نکته پایانی: تحلیل کامل همه عوامل مربوط به پتانسیل مخزن سود به داده‌های زیادی نیاز دارد که معمولاً به ندرت در دسترس‌اند. توصیه ما این است که کار را با فرض «زرد» بودن مخزن سود شروع کنید. سپس پنج عنصر را بررسی کنید تا متوجه شوید که آیا ارزیابی «قرمز» مناسب‌تر است یا «سبز». اگر ارزیابی [پنج نیرو] قرمز یا سبز باشد، تحلیل دقیق‌تری لازم خواهد بود. در کسب‌وکار اروپایی بستنی، عناصر شدت رقابت در پنج نیرو و مسدود بودن مسیر تبدیل شدن به رهبر، تنها عواملی به‌شمار می‌روند که نشان می‌دهند ارزیابی دیگری به غیر از رنگ زرد نیز محتمل است. پس، تحلیل دقیق‌تر این دو عامل ضروری است.

آیا رهبرانی قوی و حامیانی اثربخش در اختیار داریم؟

بینش ۴: مدیران به این دو نکته توجه کافی ندارند: چه کسی قرار است کسب‌وکار جدید را اداره کند؟ و کسب‌وکار جدید به چه کسی باید گزارش دهد؟

چراغ راهنمای سوم درباره افراد است. پژوهش‌های ما، شواهد مربوط به صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و عقل سلیم^۱ همه بر اهمیت افراد تأکید دارند. در موردهای موفق که بررسی کردیم، افراد منحصربه‌فرد درگیر در کار، روش جمع شدن تصادفی آنها کنار یکدیگر و تجربیات خاص تأثیرگذار بر تفکر آنها، همگی ما را شگفت‌زده کردند. در صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و سرمایه‌گذاری خصوصی^۲ عبارت رایج این است که برای موفقیت تنها سه عامل وجود دارند: مدیریت، مدیریت و مدیریت. عقل سلیم نیز به ما می‌گوید که انتظار پیروزی از هیچ تیمی را نداشته باشید مگر اینکه در مقایسه با حریف بازیکنانی استثنایی در اختیار داشته باشد. افراد بسیار مهم هستند.

با این حال، پروژه‌های کسب‌وکاری جدید اغلب (با کمک مدیران واحد توسعه کسب‌وکار و با پشتیبانی مشاوران) با این پیشفرض راه‌اندازی می‌شوند که تیم مدیریت عملیاتی را می‌توان بعدها استخدام کرد. اگر با فعالیت [کسب‌وکار جدید] آشنا باشیم و شرکت دارای مدیرانی توانمند و آماده برای مقابله با چالش باشد، این رویکرد منطقی به‌شمار می‌رود. با این حال، اگر با فعالیت [کسب‌وکار جدید] آشنایی کمتری داشته باشیم و مدل کسب‌وکاری متفاوتی داشته باشد، یافتن استعدادهای مدیریتی مورد نیاز دشوار خواهد بود.

پرسش‌هایی که باید در این چراغ راهنما به آنها پرداخته شود عبارتند از (کادر ۵،۶):

کادر ۵،۶ کیفیت حامی/رهبری
کیفیت نسبی رهبری تیم واحد کسب‌وکاری
- تعهد
- بینش‌های شخصی
- انعطاف‌پذیری کارآفرینانه
- مهارت‌های اجرایی
- نفوذ در شرکت سرپرست
جایگاه حامی در شرکت سرپرست اصلی
- مدیر صفی مهم

¹ Common sense

² Private equity

- منابع را به کسب‌وکار جدید هدایت کنید، به‌ویژه هنگامی که کم آورده‌اند
- سایر کسب‌وکارها و خدمات را متقاعد کنید که کمک کنند
- از کسب‌وکار در برابر فعالیت‌های جوگیرانه محافظت کنید

- محل مناسب و نظارت موثر

- آیا رهبران کسب‌وکار جدید (رئیس واحد و تیم او) به میزان کافی تعهد عمیق، بینش شخصی، انعطاف‌پذیری کارآفرینانه، مهارت‌های اجرایی و نفوذ در [شرکت] سرپرست دارند که بتوانند بر کم‌آوردن^۱ شک و موارد بازدارنده غیرقابل اجتناب غلبه کنند و در بازار پیروز شوند؟

- آیا کسب‌وکار جدید پشتیبانی دارد که محلی مناسب برای آن در سید کسب‌وکاری ایجاد کند، نظارت مؤثری بر آن اعمال کند، در مقابل نفوذهای و تأثیرات منفی از آن حفاظت کند و موقعی که کم می‌آورد از آن حمایت کند؟

رهبران واحد [کسب‌وکاری جدید] چقدر مناسبند؟

باید در خصوص برخی از ویژگی‌های مهم رهبران کسب‌وکارهای جدید قضاوت کنیم. ابتدا باید اشتیاق و تعهد^۲ را ارزیابی کنیم. آیا رهبران کسب‌وکار جدید نسبت به آن احساس اشتیاق دارند؟ آیا زمانی که کار دشوار می‌شود، سخت مبارزه خواهند کرد؟ آیا می‌توانند موقعی که کم‌آورده‌اند، مثبت باقی بمانند؟

دوم، باید بینش شخصی رهبران را به خوبی بشناسیم. آیا رهبران بر اساس تجارب که در سایر کسب‌وکارها یا در ابتدای این پروژه داشته‌اند، در مورد این کسب‌وکار به بینشی شخصی دست یافته‌اند یا خیر؟ مدیرانی که شخصاً به چند مشتری اول خدمات‌رسانی کرده‌اند، چند محصول اولیه طراحی کرده‌اند، اولین سفارش‌ها را مونتاژ کرده و تحویل داده‌اند، اغلب درس‌های مهمی را فرا گرفته‌اند و نسبت به کسانی که تا به حال کسب‌وکار را از بالا به پایین دیده‌اند، مزیت‌هایی بیشتری کسب کرده‌اند.

ترکیب تعهد و بینش شخصی زمان مواجهه با کم‌آوردن‌ها، بدبینی‌ها و موانع به کار می‌آید. این باور شخصی که «سحر نزدیک است»^۳ انگیزه مورد نیاز را فراهم می‌کند. یکی از دو بنیانگذار هم‌سرو^۴ (شرکت لوله‌کشی^۵ و پشتیبانی خانه که بیمه سالانه می‌فروشد) اینگونه می‌گوید:

بدون ریچارد [شریکش] هرگز موفق نمی‌شدیم. او مطمئن بود که ما موفق خواهیم شد، حتی زمانی که همه داده‌ها به ما می‌گفتند که داریم شکست می‌خوریم.

این ایمان^۶ مبتنی بر برخی بینش‌های شخصی بود که دو مدیر سابق پراکتراندگمبل^۷ در تلاش‌های اولیه خود برای ورود به کسب‌وکار لوله‌کشی خلق کرده بودند. آنها موارد زیر را آموخته بودند:

- یافتن یک لوله‌کش صادق، به خصوص در مواقع اضطراری، دشوار است.

- مشتریان نگران این هستند که از آنها پول اضافی گرفته شود، هرچند آماده‌اند که برای یک کار خوب و سریع پول بیشتری پرداخت نمایند.

- باید بتوان ارائه خدمات لوله‌کشی را امکان‌پذیر کرد (مانند پوششی^۸ که برای دیگ بخار می‌توان گرفت): بیمه‌ای سالانه با سطوح خدمات تضمین شده.

- پست مستقیم^۹ ابزاری عالی برای بازاریابی است زیرا می‌توان خانواده‌هایی را که مشتری احتمالی هستند از طریق آن شناسایی کرد.

^۱Setbacks

^۲ Negative influences

^۳ Passion and commitment

^۴ I know there is a pony in here somewhere

^۵ Homeserve

^۶ Plumbing business

^۷ Procter & Gamble

^۸Cover

^۹ Direct mail

تجربه تنها معیار قضاوت درباره بینش‌های شخصی محسوب نمی‌شود. در واقع، سال‌ها تجربه طولانی در یک بخش می‌تواند منجر به قفل شدن ذهنیت شود. تیم مدیریتی که توسط تاریخ برنامه‌ریزی نشده است، ممکن است بهتر از مدیران فعلی بتواند متوجه نشانه‌های تغییرات قریب‌الوقوع بشود.

سومین ویژگی انعطاف‌پذیری کارآفرینانه^۱ است. واقعیت این است که طرح کسب‌وکاری اولیه باید تغییر کند و دورنمای رقبا و بازار به روش‌های غیرمنتظره‌ای توسعه یابند. همانطور که بری گیبونز^۲ (مدیرعامل سابق برگر کینگ^۳) معتقد است: «طرح کسب‌وکاری [اولیه] شما تنها سناریویی است که مطمئناً اتفاق نخواهد افتاد». در مواجهه با این واقعیت، تیم مسئول کسب‌وکار جدید باید شجاعت و مهارت‌های کارآفرینانه داشته باشد تا در صورت تغییر شرایط، برنامه‌ها را تعدیل و اصلاح کند.

چهارمین ویژگی مهارت‌های اجرایی^۴ است. کسب‌وکارهای جدید نیاز به عملیات، سیستم و سازماندهی جدید دارند. باید مطمئن باشیم که تیم مدیریت مهارت‌های لازم برای اجرای این وظایف را دارد. این مورد تا حدی به خبرگی وظیفه‌ای^۵ و تا حدودی در مورد سازگاری در حین اجرا مربوط می‌شود.

ویژگی نهایی مربوط به نفوذ در شرکت سرپرست می‌شود. برای برخی از کسب‌وکارهای جدید (مانند بستنی‌سازی) ارتباط با کسب‌وکار کانونی برای موفقیت بسیار مهم به‌شمار می‌رود. کسب‌وکار جدید به احتمال قوی برای فروش یا تولید یا بازاریابی محصول خود به سایر کسب‌وکارها وابسته است. اما حتی برای کسب‌وکارهای جدید با کمترین ارتباط با کسب‌وکارهای کانونی، (مانند مثال مراقبت از چشم) نفوذ در شرکت سرپرست برای دریافت بودجه و کسب آزادی برای شکستن قوانین بنگاه ضروری محسوب می‌شوند.

بنابراین، ارزیابی جامع تیم مدیریت واحد بر اساس برخی مشخصات (مانند بینش و نفوذ) انجام می‌شود. اما ارزیابی ویژگی کلان تیم مدیریت در مقایسه با سایر رقبا انجام می‌شود. اگر تیم‌های مدیریتی مختلف در صنعت به مزایده گذاشته می‌شدند، آیا تیم ما با قیمتی بسیار بالاتر یا پایین‌تر از قیمت رقیب اصلی به فروش می‌رسید؟

اگر تیم از مدیران باکیفیتی تشکیل شده است که در خصوص پیشرفت‌های جدید و واکنش سریع به رخداد‌های جدید تجربه داشته باشد، در خصوص کسب‌وکار جدید از بینش مناسبی برخوردار باشد و برای موفقیت اشتیاق داشته باشد، می‌توانیم رهبری واحد را سبز ارزیابی کنیم. سر پیترو دیویس^۶ مدیرعامل وقت پرودنشال^۷ (یکی از شرکت‌های بیمه‌ای پیش‌تاز بریتانیا) مایک هریس^۸ را برای اداره اِگ^۹ (شرکتی در حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر بانکداری اینترنتی) به کار گرفت. مایک هریس قبلاً فرست‌دیرکت^{۱۰} (اولین اپراتور تلفن بانکی بریتانیا) را راه‌اندازی کرده بود. او در تبدیل فرست‌دیرکت به بانک اینترنتی مشارکت داشت. همچنین تجربیات ارزشمندی در خصوص دیگر کسب‌وکارهای جدید داشت. او و تیمی که دور خود جمع کرده بود، یک سر و گردن بالاتر از تیم‌های مدیریتی سایر بانک‌های اینترنتی بودند.

هنگامی که رویال‌بنک آواسکاتلند در دیرکت‌لین (اولین شرکت بیمه مستقیم بریتانیا) سرمایه‌گذاری کرد، تیم تحت رهبری پیترو وود متشکل از دو مدیر با مهارت‌های فناوری اطلاعات قوی بود (همانطور که در فصل ۳ دیدیم). ترکیبی از مهارت‌های کارآفرینانه پیترو وود و مهارت‌های فناوری اطلاعات همکارانش (مایک فلهرتی و روی هاولند) (که همگی سابقه همکاری و نوآوری برای کارفرمای قبلی‌شان را داشتند) بسیار برتر از سایر شرکت‌های بیمه مستقیم آن زمان عمل کرد. با توسعه قابلیت‌های فناوری اطلاعات و تغییرات بازار، تیم دیرکت‌لین سریع‌تر از فرصت‌ها استقبال نمود و مدل کسب‌وکاری خود را تعدیل کرد. در واقع، مشخص شد که چرچیل^{۱۱} (شرکتی که توسط یکی از اعضای تیم اصلی دیرکت‌لین تأسیس شد) رقیب اصلی دیرکت‌لین است.

1 Entrepreneurial flexibility

2 Business plan

3 Barry Gibbons

4 Burger King

5 Execution skills

6 Functional expertise

7 Sir Peter Davis

8 Prudential

9 Mike harris

1 Egg 0

1 First direct 1

1 Churchill 2

داستان‌هایی درباره بینش شخصی، انگیزه کارآفرینانه، مهارت‌های منحصربه‌فرد و شجاعت رهبری در متون مربوط به کسب‌وکارهای جدید و نوآوری بسیار رایج‌اند. گری همیل^۱ داستان موفقیت آی‌بی‌ام^۲ در اینترنت را در مقاله‌ای جالب توجه در هاروارد بیزینس ریویو^۳ بیان می‌کند. او روی دو شخصیت تمرکز می‌کند: دیوید گراسمن^۴ (برنامه نویسی معمولی و یکی از کارمندان سطح متوسط آی‌بی‌ام که در مرکز تئوری دانشگاه کرنل^۵ مشغول به فعالیت بود) و جان پاتریک^۶ (یکی از کارمندان آی‌بی‌ام و خوره گجت‌های مادام‌العمر که رئیس بازاریابی لپ‌تاپ بسیار موفق تینک‌پک^۷ بود و در واحد استراتژی بنگاه به دنبال پیشبرد پروژه بزرگ بعدی بود). این دو به طور تصادفی به هم متصل می‌شوند و به جرقه‌ای تبدیل می‌شوند که در آی‌بی‌ام آتش به پا می‌کنند.

با این حال، به طور معمول، تیمی که برای راه‌اندازی کسب‌وکار جدید انتخاب می‌شود، هیچ ادعایی نسبت به توانمندترین و کارآفرین‌ترین بودن در بازار ندارد. تیم راه‌اندازی کسب‌وکار جدید اغلب شامل این افراد می‌شود: (۱) شخصی فنی که در واحد وظیفه‌ای پژوهش شرکت سرپرست مشغول است، (۲) شخصی تجاری با مهارت‌های تحلیلی که در ارزیابی قابلیت اجرای پروژه^۸ نقش داشته است و (۳) مدیرعاملی که از خارج استخدام می‌شود. احتمال برد این تیم کم است. از این رو پیشنهاد می‌کنیم که مدیران با این فرض شروع کنند که این قسمت از چراغ راهنمای یعنی رهبری/حمایت، زرد مایل به قرمز است، مگر اینکه شواهد قوی دال بر خلاف آن وجود داشته باشد.

تنها استثنای این فرض منفی زمانی است که کسب‌وکار جدید برای همه رقبا جدید محسوب شود. هنگامی که دیکسون^۹ فیرسرو^{۱۰} ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی در بریتانیا را راه‌اندازی کرد، این کسب‌وکار برای همه رقبا جدید به‌شمار می‌رفت. دیکسون دلیلی در دست نداشت که مدیرانش بهترین در صنعت هستند، اما به همان اندازه نیز دلیلی نداشت که آنها را پایین‌تر فرض کند. وقتی کسب‌وکار برای همه رقبا جدید است، فرض شروع باید بی‌طرفی باشد و امتیاز زرد داده شود، مگر اینکه شواهد روشنی در دسترس باشند.

در بیش از دو سوم نمونه‌های موفق که بررسی کردیم تیم‌های مدیریتی فوق‌العاده قوی مشغول به کار بودند. به عبارت دیگر، چراغ رهبری/حمایت بیش از دو سوم موارد موفق سبز است. به نظر می‌رسد شعار «مدیریت، مدیریت و مدیریت» سرمایه‌گذارهای خطرپذیر توسط داده‌ها تایید می‌شود.

حامیان چقدر موثرند؟

حامیان نیز مهم به‌شمار می‌روند زیرا اختیار کسب‌وکار جدید در دست آنها است، می‌توانند نبود برخی ویژگی‌ها در تیم مدیریت کسب‌وکار جدید را پوشش دهند و می‌توانند به کسب‌وکار جدید کمک کنند از موارد مثبت شرکت سرپرست منفعت ببرند و از موارد منفی آن در امان بمانند. حامی باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- باید مدیری در خط اصلی گزارشگری باشد که تعدادی از کسب‌وکارهای مهم به او گزارش دهند. مدیر عامل شرکت سرپرست یا رئیس بخش یا منطقه جغرافیایی حامی مطلوبی محسوب می‌شود. رئیس توسعه کسب‌وکار، رئیس واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه یا رئیس پژوهش حامیانی با مطلوبیت کمتر به حساب می‌آیند.

- حامی برای آنکه اثربخش باشد در سه کار حیاتی باید قدرت داشته باشد: جهادهی منابع به سمت کسب‌وکار جدید، به ویژه در مواقعی که منابع کمیاب هستند؛ متقاعد کردن سایر کسب‌وکارها، واحدهای وظیفه‌ای بنگاه و منابع مشترک برای کمک به کسب‌وکار جدید؛ و محافظت از کسب‌وکار در برابر تأثیرات (نفوذ) نامناسب واحدهای وظیفه‌ای بنگاه یا سایر بخش‌های سازمان. حامی زمانی ایده‌آل محسوب می‌شود که قدرت قابل توجهی در سلسله مراتب [سازمانی] و اختیار فراوانی در خصوص منابع داشته باشد. وقتی عرضه رسمی [منابع] دچار کمبود شد، می‌تواند منابع را به سمت کسب‌وکار جدید سوق دهد. هنگامی که عملکرد مالی ضعیف است، می‌تواند برای کسب‌وکار جدید کمک‌های مالی پنهانی

¹ Gary hamel

² IBM

³ Harvard business review

⁴ David Grossman

⁵ Cornell university's theory center

⁶ John Patrick

⁷ Thinkpad

⁸ Viability of the project

⁹ Dixons

¹⁰ Freeserve

جذب کند. مهم‌تر از همه، زمانی که شکاکین، بدبین‌ها و آنهایی که کم‌آورده‌اند تعهد سازمان را تضعیف می‌کنند، می‌تواند از کسب‌وکار جدید حمایت نماید. اغلب عاقلانه نیست که بدون داشتن یک حامی قوی یا احتمال داشتن آن، کسب‌وکار جدیدی را راه بیندازید.

- حامی علاوه بر داشتن کنترل بر برخی منابع و داشتن قدرت و نفوذ در ساختار، باید نظارت موثر و زمینه درک شدن را نیز برای کسب‌وکار جدید فراهم کند.

- حامی به دانش شخصی در مورد کسب‌وکار جدید یا زمان و تمایل به یادگیری سریع نیاز دارد.

- باید بتواند زمانی را صرف به چالش کشیدن و مربیگری کسب‌وکار کند و در برخی از تصمیمات حیاتی آن مشارکت داشته باشد.

- حامی باید در توسعه کسب‌وکار جدید نقش‌آفرین باشد. هرچه حامی توانایی، انگیزه و درک واقعی بیشتری برای اعمال نفوذ مثبت داشته باشد، احتمال موفقیت بیشتر خواهد شد. به همین دلیل است که مدیر عامل (یا مدیر صفی) تنها زمانی حامی مناسبی به‌شمار می‌رود که کسب‌وکار جدید بخش مهمی از برنامه آن مدیر باشد.

شرکت‌ها اغلب برای خلق حامیان مطلوب، بخش‌های توسعه کسب‌وکار و واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه را راه می‌اندازند. فرض بر این است که مدیری که مسئولیت سببی از کسب‌وکارهای جدید را بر عهده دارد زمان لازم برای یادگیری در مورد آنها و مسائل توسعه‌ای آنها را در اختیار دارد. در مقابل، مدیر عامل شرکت یا رئیس بخش اغلب زمان محدودی دارد و وسوسه می‌شود که با کسب‌وکار جدید به همان روشی رفتار کند که با سایر کسب‌وکارها رفتار می‌شود. متأسفانه، اگرچه رئیس بخش کسب‌وکاری جدید زمان بیشتری برای یادگیری و درک چالش‌های مراحل توسعه دارد، معمولاً در کل سازمان فاقد قدرت است (برای بحث بیشتر در مورد واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه به فصل ۸ مراجعه کنید).

حالت بینابینی این است که گزارش کسب‌وکار جدید به یک مدیر صفی در ساختار قدرت ارسال شود و سپس پشتیبانی بیشتری از طرف واحد وظیفه‌ای توسعه کسب‌وکار فراهم شود. این روش راه‌حل آی‌بی‌ام در برنامه ایمرجینگ بیزنس خود بود. تدبیری اینچنینی رنگ زرد می‌گیرد. در چراغ راهنما، اخذ چراغ سبز برای بخش حامی تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که حامی مدیری صفی با قدرت لازم در سازمان و مهارت‌های مناسب باشد.

۹۰ درصد از نمونه‌های موفق که بررسی کردیم به مدیرعامل یا رئیس بخش اصلی گزارش می‌دادند. در کمتر از یک چهارم این موارد، مدیرعامل آغازگر طرح اولیه بود. به نظر می‌رسد برخورداری از یک حامی قوی در شرکت سرپرست به اندازه داشتن یک تیم مدیریتی قوی در سطح کسب‌وکار مهم باشد.

آلزا شرکت موفق تحویل دارو در ساحل غربی ایالات متحده بود. این شرکت به شرکت‌های بزرگ داروسازی کمک کرد تا سازوکارهای تحویل مناسبی را برای ترکیبات [دارویی] کشف شده خود ایجاد کنند. با این حال، مانند بسیاری از شرکت‌های تحویل دارو، آلزا جاه‌طلب بود و به‌دنبال آن بود که به تنهایی به یک شرکت داروسازی تبدیل شود. دلیل اصلی این بود که حاشیه سود داروسازها بسیار بیشتر است. به‌رغم تلاش‌های متعدد در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، آلزا نتوانست این گذار را انجام دهد. کسب‌وکار کشف ترکیبات [دارویی] و عرضه آنها به بازار، با کسب‌وکار کانونی شرکت آلزا (یعنی افزودن فناوری تحویل به ترکیبات [دارویی] دیگران) بسیار متفاوت به نظر می‌رسید.

سپس، در اواسط دهه ۱۹۹۰، شرکت آلزا ارنست ماریو^۳ را رییس هیات مدیره خود کرد. ماریو رئیس گلکسو و لکام^۴ بود و این شرکت را در سریع‌ترین سال‌های رشد خود رهبری می‌کرد. در عرض پنج سال، ماریو به آلزا کمک کرد تا کاری را به انجام رساند که در پانزده سال گذشته موفق به انجام آن نشده بود. برای ماریو، داروها بیشتر از تحویل دارو مهم بودند. حمایت و هدایت ابتکارات مورد نیاز برای این گذار برای او آسان بود. چند سال بعد، جانسون و جانسون پی به موفقیت آلزا برد و برای به‌دست آوردن آنچه ماریو خلق کرده بود، مبلغ بالایی پرداخت. متأسفانه، اکنون که آلزا به جاه‌طلبی خود دست یافته است، کسب‌وکار اصلی تحویل دارو سرمایه‌گذاری و توجه مدیریتی بسیار کمی را جلب می‌کند.

¹ Emerging businesses

² Alza

³ Ernest mario

⁴ Glaxo wellcome

رگزام^۱ نمونه دیگری از قدرت حامی مناسب به شمار می‌رود. زمانی که رولف بورجسون^۲ شرکت پی‌ال‌ام^۳ (شرکت کنسروسازی سوئدی) را ترک کرد تا مدیریت رگزام را بر عهده بگیرد، سبدي نامتجانس از کسب‌وکارهای تخصصی کاغذ و بسته‌بندی پلاستیکی و مجموعه‌ای از فعالیت‌های دیگر را به ارث برد. همانطور که وی شرایط را می‌سنجید و راهکارهای ممکن را ارزیابی می‌کرد، بیشتر و بیشتر متقاعد می‌شد که بهترین گزینه برای رگزام تبدیل شدن به یک شرکت بسته‌بندی متمرکز است. در یک فرصت مناسب، شرکت قبلی خود (یعنی پی‌ال‌ام) را خرید و به دنبال آن اکتساب‌های دیگری را در صنایع بسته‌بندی شیشه و کنسرو انجام داد و به یکی از بهترین شرکت‌های سهامی عام در دوران سخت بورس لندن (سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۰۳) تبدیل شد. این تحرکات جهش بزرگی برای رگزام و البته گامی کوچک برای رولف بورجسون به‌شمار می‌رفتند. در واقع، او در مقایسه با کسب‌وکارهای به ارث‌رسیده بسته‌بندی، درک بهتری از صنایع شیشه و کنسروسازی داشت. تبدیل شدن به یک حامی اثربخش برای این کسب‌وکارهای جدید برای او کار دشواری نبود.

امتیازدهی و همپوشانی با سایر قسمت‌های چراغ راهنما

چراغ راهنمای رهبر/حامی با مزیت ارزش چراغ راهنما تا حدی همپوشانی دارد. بینش رهبران یا حامیان می‌تواند بخشی از کمک [آورده] منحصر به فرد باشد. همچنین، دانشی که رهبران و حامیان از کسب‌وکار جدید دارند بر هزینه‌های یادگیری تأثیر می‌گذارد. از این رو، خطر شمارش مضاعف^۴ وجود دارد.

تجربه نشان می‌دهد که در مواردی که شمارش مضاعف اتفاق می‌افتد، بیشتر به سود است تا ضرر. از آنجایی که هنگام ارزیابی مزیت ارزش به‌راحتی می‌توان مسائل افراد را دست کم گرفت، تمایل به دادن وزن بیشتر به عوامل ملموس مانند ثبت اختراعات یا برندها است. بنابراین، تأکید بیشتر بر مسائل افراد در چراغ رهبر/حامی می‌تواند مفید باشد.

امتیاز تجمیعی برای چراغ رهبر/حامی به مجموع ارزیابی‌های رهبری و حمایت بستگی دارد. به عنصر رهبری باید وزن بیشتری داده شود. با این حال، یک حامی قوی می‌تواند برخی از ضعف‌های رهبری را جبران کند و بالعکس. بدون رهبری و حمایت قوی چراغ راهنما نباید سبز شود. اگر رهبران کسب‌وکار جدید به وضوح ضعیف‌تر از رهبران رقبا هستند یا اگر حامی نفوذ کمی در شرکت سرپرست داشته باشد یا طرز فکر [اداره کسب‌وکار جدید] با مدل کسب‌وکاری متفاوتی شکل گرفته است، چراغ راهنما باید قرمز باشد. در سایر شرایط ارزیابی زرد خواهد بود.

در مثال‌های مراقبت از چشم و بستنی‌سازی، امتیاز رهبری/حمایت به افراد درگیر در آن زمان بستگی دارد. در مارس و کادبری، تعداد کمی از مدیران باتجربه در زمینه بستنی‌سازی در اروپا وجود داشتند که هیچ کدام بینش شخصی مناسبی نیز نداشتند. این امر یک چراغ قرمز بالقوه را نشان می‌داد. شرکت سلامت‌وزیایی که مراقبت از چشم را مدنظر قرار می‌دهد نیز احتمالاً در موقعیت مشابهی قرار خواهد گرفت مگر اینکه یک مدیر باکیفیت را از صنعت استخدام کند یا رقیبی کوچک و با کیفیت بالا را بخرد.

چه تأثیری بر کسب‌وکارهای موجود دارد؟

چراغ چهارم درباره تأثیری است که کسب‌وکار جدید بر کسب‌وکارهای موجود خواهد داشت. این تأثیر ممکن است در نتیجه هم‌افزایی هزینه یا مشتری^۵ (سبز) به طور قابل توجهی مثبت باشد، در نتیجه تضاد منافع^۶ و/یا حواس‌پرتی^۷ مدیران کلیدی (قرمز) به طور قابل توجهی منفی باشد یا جایی در این بین قرار گیرد (زرد). باید دو بعد را در نظر گرفت: هم‌افزایی و ریسک حواس‌پرتی (کادر ۵،۷).

کادر ۵،۷ تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود

اندازه مثبت یا منفی هم‌افزایی

ریسک هزینه‌های حواس‌پرتی

- سطح عملیاتی

- سطح حامی

- منابع مشترک کمیاب

¹ Rexam

² Rolf borjesson

³ Plm

⁴ Double counting

⁵ Customer or cost synergy

⁶ Conflicts of interest

⁷ Distraction

هم‌افزایی‌ها چقدر بزرگ هستند؟

هم‌افزایی می‌تواند مثبت یا منفی باشد. زمانی که بانک‌های تجاری وارد صنعت بیمه شدند، سود کسب‌وکار کانونی از استفاده بیشتر از شبکه‌های شعب موجود حاصل می‌شد. با فروش محصولات و خدمات اضافی از طریق این شعب، هزینه ثابت در حجم بیشتری از کسب‌وکار پخش شد. از سوی دیگر، زمانی که گرندمتروپولیتن^۱ در کنار برندهای غذایی خود مانند گرین‌جاینت^۲ یک کسب‌وکار بازی^۳ را خرید، هم‌افزایی‌ها منفی بودند. شهرت بد صنعت بازی باعث تضعیف شهرت کلی گرندمتروپولیتن در ایالات متحده شد. راه‌حل این بود که کسب‌وکاری بازی فروخته شود.

در برخی شرایط، هم‌افزایی می‌تواند آنقدر برای کسب‌وکارهای موجود مهم باشد که به منطق غالب برای فعالیت جدید تبدیل شود. آیریش‌لایف^۴ (بزرگترین شرکت بیمه عمر و بازنشستگی در ایرلند) با بزرگترین انجمن ساختمانی ایرلند (پس‌انداز و وام) ادغام شد تا این کار منفعی برای کسب‌وکار بیمه به ارمغان آورد. این ادغام کانال توزیع دیگری (یعنی شبکه شعب جامعه ساختمانی) در اختیار کسب‌وکار بیمه قرار می‌داد.

زمانی که سنتریکا^۵ (شرکت ارائه‌دهنده خدمات رفاهی و شهری در حوزه برق و گاز)^۶ کارت اعتباری گلدفیش^۷ را راه انداخت، منطق اصلی انتقال منافع حاصل از وفاداری، به کسب‌وکار کانونی بود. رقبا برنامه‌های وفاداری را به کار می‌گرفتند که فعالیت‌های کانونی شرکت را تهدید می‌کردند. گلدفیش واکنش سنتریکا به رقبا محسوب می‌شد. آنقدر موفق بود که به سرعت به یک کسب‌وکار خدمات مالی گسترده‌تر تبدیل شد. پس از چند سال، تهدید رقبا کاهش یافت تا حدی که منطق وفاداری گلدفیش دیگر به کار نمی‌آمد. از آنجایی که دیگر هم‌افزایی وجود نداشت، سنتریکا تصمیم گرفت گلدفیش را به لویدز تی‌بی‌اس^۸ (یکی از شرکت‌های پیشرو خدمات مالی در بریتانیا) بفروشد.

هنگامی که تصویربرداری تشخیصی پزشکی^۹ فراتر از اشعه ایکس رفت و به سمت اسکنرهای سی‌تی و تشدید مغناطیسی^{۱۰} رفت، همه تأمین‌کنندگان اصلی اشعه ایکس مانند زیمنس، فیلیپس، جک/مارکونی^{۱۱} و جی‌ای به کسب‌وکار جدیدی راه انداختند. برای آنکه تأمین‌کننده معتبری برای بخش‌های اشعه ایکس بیمارستان باشند، باید محصولات تشدید مغناطیسی تولید و ارائه می‌کردند.

معیار هم‌افزایی در خصوص منفعی است که به کسب‌وکارهای موجود می‌رسد. در بسیاری از موارد هیچ هم‌افزایی منفی یا مثبتی برای کسب‌وکارهای موجود ایجاد نمی‌شود. بیش از ۷۵ درصد از شرکت‌های موفق که بررسی کردیم نتوانسته بودند هیچ منفعت قابل توجهی بر اساس هم‌افزایی برای کسب‌وکارهای موجود ایجاد کنند. علاوه بر این، هم‌افزایی‌های به شدت منفی نیز بسیار کم رخ می‌دهند. به بیانی دیگر، این معیار اغلب خنثی است.

با این حال، در همان موقعیت‌های انگشت‌شماری که هم‌افزایی قابل توجه و چشمگیر است، هم‌افزایی می‌تواند عنصری حیاتی در ارزیابی چراغ راهنما به‌شمار رود. در ۱۱ مورد از شرکت‌های مورد بررسی ما هم‌افزایی چشمگیر بود. در پنج مورد از اینها، تقویت کسب‌وکارهای موجود دلیل اصلی ایجاد کسب‌وکار جدید بود.

در نمونه‌های مراقبت از چشم و بستنی‌سازی، این معیار احتمالاً خنثی خواهد بود. می‌توان اینگونه استدلال کرد که استفاده وسیع‌تر از برندها در بازار، منفعی برای کسب‌وکارهای موجود به‌همراه خواهد داشت. همچنین می‌توان نشان داد که شرکتی بزرگتر با تعداد کسب‌وکار بیشتر، فرصت‌ها و آینده شغلی بهتری ارائه می‌دهد و بنابراین می‌تواند مدیران بهتری را جذب کند. با این حال، هر دوی این هم‌افزایی‌های احتمالاً مثبت کوچکند و می‌توان آنها را به چالش کشید. استفاده بیش از حد از یک برند در چند محصول می‌تواند تصویر^{۱۲} کسب‌وکارهای موجود را تضعیف

¹ Grand metropolitan

² Green giant

³ Gaming business

⁴ Irish life

⁵ Centrica

⁶ Gas and electricity utility

⁷ Goldfish

⁸ Lloyds tsb

⁹ Medical diagnostic imaging

¹ CT scanners and magnetic resonance

¹ Gec/marconi

1

¹ Image

2

کند. ایجاد کسب‌وکارهای بیشتر می‌تواند باعث شود که مدیران احتمالی تصور کنند انسجام شرکت در حال کاهش است. از این رو امتیاز خنثی به احتمال زیاد راحت‌ترین دفاع است.

حواس‌پرتی چه ریسک‌هایی به همراه دارد؟

بینش ۵: مدیران بیشتر مواقع لطمه به عملکرد کسب‌وکارهای کانونی خود را دست کم می‌گیرند. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که توجه به سمت کسب‌وکارهای جدید می‌رود و برخی از پرتلاش‌ترین مدیران به پروژه‌های راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید گمارده می‌شوند. ریسک‌های حواس‌پرتی، روش ما برای کاهش ریسک عملکرد پایین در کسب‌وکارهای موجود، به دو عامل بستگی دارد:

-

چالش‌های موجود در کسب‌وکارهای موجود تا چه حد به منابع مالی و مدیریتی کمیاب نیاز دارند.

- کسب‌وکار جدید تا چه حد برای دستیابی به این منابع مالی یا مدیریتی کمیاب رقابت خواهد کرد.

هر چه این عوامل پررنگ‌تر باشند، دامنه لطمه به عملکرد کسب‌وکارهای موجود بیشتر می‌شود. حواس‌پرتی ممکن است منجر به کاهش واقعی عملکرد نشود. زیان مربوط به اختلاف بین عملکرد واقعی و بالقوه می‌شود.

با این حال، شاهد آن بوده‌ایم که وقتی مدیران شروع به سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید می‌کنند، اغلب فرصت‌های رشد در کسب‌وکارهای موجود و تهدیدهای مربوط به رقابت بر سر منابع کمیاب را دست کم می‌گیرند.

برای درک ریسک حواس‌پرتی، مدیران ابتدا باید بدانند که کسب‌وکارهای موجود آنها در چه زمینه‌هایی بیشتر به توجه نیاز دارند. برای کمک به مدیران، ما چک‌لیستی (کادر ۵،۸) آماده کرده‌ایم که حوزه‌هایی را مشخص می‌کند که کسب‌وکارهای موجود بیشتر به توجه نیاز دارند. با استفاده از این تحلیل، قضاوت در مورد اینکه آیا کسب‌وکار جدید توجه مورد نیاز کسب‌وکار کانونی را منحرف می‌کند، آسان‌تر می‌شود.

کادر ۵،۸ آزمون توجه برای کسب‌وکارهای موجود

- آزمون بلوغ^۱ - آیا کسب‌وکارهای موجود کاملاً بالغ (رشد کم، سطوح بالای اشباع، نرخ پایین نوآوری و محصولات مشابه) هستند؟ در غیر این صورت، توجه باید صرف توسعه کسب‌وکارهای موجود شود.

- آزمون تسلط^۲ - آیا کسب‌وکارهای موجود در بازارهای مربوطه خود مسلط (سهم بازار دو برابر بازیگر دوم) هستند؟ در غیر این صورت، توجه باید صرف دفاع از موقعیت موجود و کسب سهم از رقبا شود.

- آزمون سودآوری^۳ - آیا کسب‌وکارهای موجود با توجه به بازار و موقعیت خود، حاشیه سود بهتری نسبت به رقبا ایجاد می‌کنند؟ در غیر این صورت، توجه باید صرف بازگرداندن سود به سطح واقعی خود شود.

- آزمون تهدید^۴ - آیا دورنما مطلوب (بدون مشتریان شاکي، بدون تازه‌واردی‌های جدید، بدون کانال‌های توزیع جدید، بدون نوآوری‌های مخرب) است؟ در غیر این صورت، توجه باید صرف یافتن بهترین پاسخ به این تهدیدها شود.

- آزمون یکپارچه‌سازی^۵ - آیا صنعت به طور کامل یکپارچه (وجود تنها سه یا چهار بازیگر اصلی در صنعت) شده است؟ در غیر این صورت، توجه باید صرف ارزیابی شرکایی برای ادغام و آماده شدن برای یکپارچگی شود.

- آزمون بین‌المللی‌شدن^۷ - آیا کسب‌وکار به مرزهای بین‌المللی شدن (بازیگری بزرگ در بازارهای بزرگ) خود رسیده است؟ در غیر این صورت، توجه باید صرف کاوش در کشورهای مختلف، یافتن مسیرهای ورود و افزایش سهم بازار شود.

1 Maturity test

2 Dominance test

3 Profitability test

4 Threat test

5 Consolidation test

6 Integration

7 Internationalization test

- آزمون گسترش^۱- آیا برنامه‌های گسترش و ورود به کانال‌ها، بخش‌ها، محصولات یا موقعیت‌های زنجیره ارزش مجاور مسدود شده‌اند؟ در غیر این صورت، توجه برای کشف این پسوندها مورد نیاز است.

ارزیابی ریسک حواس‌پرتی از کسب‌وکار جدید شامل تفکر درباره چگونگی رقابت کسب‌وکار جدید بر سر [کسب توجه] مدیران عملیاتی، [کسب توجه] مدیران حامی و [کسب] منابع کمیاب است. در سطح عملیاتی، باید ارزیابی شود که آیا مدیران کسب‌وکار جدید از کسب‌وکار کانونی انتخاب خواهند شد یا خیر.

اگر چنین است، کدام مدیران؟ این مدیران چقدر در حوزه‌های مورد توجه کسب‌وکارهای موجود حیاتی محسوب می‌شوند؟ و این مدیران چقدر راحت جایگزین می‌شوند؟ اغلب کسب‌وکارهای جدید از نوآورترین و پرتلاش‌ترین مدیران کسب‌وکارهای کانونی خود استفاده می‌کنند، در نتیجه، نوآوری و تلاش کمتری صرف چالش‌های کسب‌وکارهای کانونی می‌شود. یکی از مدیران تیم توسعه کسب‌وکار اینگونه اذعان دارد: همیشه بحث را به سمت همان پنج یا شش مدیر می‌بریم. این مدیران برای کسب‌وکار کانونی حیاتی هستند و به احتمال زیاد قادرند پروژه‌های جدید ما را به موفقیت برسانند.

جای تعجب نیست که در این شرکت، کسب‌وکار کانونی مبارزه بر سر منابع را برد و در حالی که مشغول پژوهش درباره این شرکت بودیم، تیم کسب‌وکار جدید منحل شد.

در مک‌دونالد، پارتنبرندها^۲ مانند چیپوتل و پرت‌ای‌منیجر را می‌توان به‌عنوان کسب‌وکارهایی با حواس‌پرتی کم در سطح عملیاتی در نظر گرفت. با این حال، این شرایط بستگی به نحوه مدیریت این برندها نیز دارد. در چیپوتل ۵۰ درصد تیم ارشد را مدیرانی تشکیل می‌دادند که از کسب‌وکار همبرگر به آن منتقل شده بودند. در پرت‌ای‌منیجر این درصد کمتر بود، اما قابل چشم‌پوشی نبود. علاوه بر این، هر دوی این برندها به این دلیل اکتساب شده بودند تا ببینند آیا می‌توان مهارت‌های مک‌دونالد را برای کمک به توسعه و رشد آنها استفاده کرد یا خیر. از این رو به دنبال آن بودند که زمان برخی از مدیران کسب‌وکار کانونی را به کسب‌وکارهای جدید اختصاص دهند. با در نظر داشتن توجه مورد نیاز کسب‌وکار کانونی و با توجه به برنامه‌هایی که برای برندهایی مانند چیپوتل مدنظر داشتند، نور [اچ‌راغ] بخش حواس‌پرتی در «تاثیر بر کسب‌وکارهای موجود» قرمز بود.

رقابت بر سر منابع در سطح حامی در شرکت سرپرست دومین منبع حواس‌پرتی به‌شمار می‌رود. اگر شخصی که کسب‌وکار جدید به او گزارش می‌دهد اولویت‌های دیگری در کسب‌وکار کانونی داشته باشد یا بتوان به طور مفید وقت خود را به اولویت‌های کسب‌وکار کانونی اختصاص دهد، خطر حواس‌پرتی قابل توجهی وجود دارد. در شرکت بزرگی مانند مک‌دونالد، این موضوع ممکن است کم‌ریسک به نظر برسد. شرکت تعداد مدیران زیادی دارد. با این حال، تیم‌های ارشد حتی در شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد یا در بخش‌هایی مانند مک‌دونالد سَوْت امریکا^۳ اغلب کوچکند. اگر یکی از این مدیران زمان قابل توجهی را صرف کسب‌وکارهای جدید کند، به قیمت کاهش سرمایه‌گذاری آن زمان در کسب‌وکار کانونی تمام می‌شود.

پارتنبرندها در مک‌دونالد در قالب یک بخش در آمده‌اند. این کار تا حدی برای توجه بیشتر به آنها و تا حدودی برای جلوگیری از حواس‌پرتی تعداد زیادی از مدیران بود. با این حال، در طول پنج یا شش سال، این بخش سه یا چهار رئیس مختلف داشت. دلیل این امر این بود که یا مدیر برای شغل مهم‌تری در کسب‌وکار کانونی مورد نیاز بود یا نشان داده بود که مهارت‌هایی دارد که بهتر است در بخش دیگری از کسب‌وکار از آنها استفاده شود. به عبارتی دیگر، مک‌دونالد متوجه شد که پارتنبرندهایش بر سر استعدادهای مدیریتی سطح حامی رقابت دارند.

نحوه رقابت کسب‌وکار جدید برای منابع مشترک حیاتی سومین منبع ریسک حواس‌پرتی به‌شمار می‌رود (مانند متخصصان طراحی صنعتی یا کوچک‌سازی قطعات یا نرم‌افزار). این افراد خبره زمانی که به موفقیت کسب‌وکار جدید اولویت داده می‌شود از پروژه‌های کسب‌وکار کانونی فاصله می‌گیرند. اگر این مهارت‌ها برای کسب‌وکار کانونی حیاتی باشد، ریسک حواس‌پرتی بالا می‌رود. با این حال، حتی اگر مهارت‌ها در حال حاضر

^۱Extension test

^۲Partner Brands

^۳ South america

اهمیت چندانی نداشته باشند، ولی برای موفقیت بلندمدت حیاتی باشند، کسبوکار کانونی به‌طور تدریجی و نامحسوسی در طول زمان آسیب می‌بیند.

بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۵، مرسدس از رتبه ۳ (از بین ۳۸ شرکت) در رتبه‌بندی جی‌دی‌پاور^۱ به رتبه ۲۸ (از بین ۳۷ شرکت) سقوط کرد و در سال ۲۰۰۴ سود شرکت ۶۰ درصد کاهش داشت و به سطحی رسید که تا آن موقع بی‌سابقه محسوب می‌شد. دلیلی که فایننشال تایمز^۲ گزارش کرد «فرستادن بسیاری از مهندسان آن برای کار بر روی مشکلات کرایسلر^۴ در دیترویت^۵ بود. این نمونه مثال خوبی از تأثیر بلندمدت اکتساب کسبوکار جدیدی است که هفت سال قبل از آن انجام شده بود.

مطرح شدن مکرر موضوع هزینه حواس‌پرتی ما را متعجب کرده بود. سیمون یون فارمبرو^۶ رئیس وقت برنامه‌ریزی پرودنشال^۷ اولین کسی بود که این موضوع را به ما گوشزد کرد. او معتقد بود که موفقیتِ اِگ باعث شد تا حواس مدیران پرودنشال از ایجاد تغییرات در کسبوکار کانونی بیمه بریتانیا منحرف شود. این کسبوکار از ظهور مدل‌های کسبوکاری مستقیم-به-مصرف‌کننده^۸ دچار آسیب شده بود. اِگ پاسخ پرودنشال به مدل مستقیم-به-مصرف‌کننده

بود. با این حال، دلیل اولیه راه‌اندازی اِگ کمک به احیای کسبوکار بیمه بریتانیا بود. همانطور که اِگ موفق‌تر و مستقل‌تر از بخش بیمه بریتانیا می‌شد، توجه را از مباحث مربوط به بیمه بریتانیا منحرف می‌کرد و کمک مستقیم کمتری به تغییرات فرهنگی مورد نیاز در بیمه بریتانیا می‌رساند. مک‌دونالد نمونه دیگری بود که توجه ما را به موضوع ریسک حواس‌پرتی جلب کرد. مک‌دونالد آنقدر نگران توجه به کسبوکار کانونی در کنار توسعه کسبوکارهای جدید بود که دو کمیته اجرایی تشکیل داد (یکی برای کسبوکار کانونی و دیگری برای کسبوکارهای جدید). این ساختار دوگانه سازوکاری برای کمک به مدیران به‌منظور سرمایه‌گذاری در کسبوکارهای جدید بدون حواس‌پرتی از کسبوکار کانونی محسوب می‌شد. این موضوع همچنان در دستور کار قرار دارد. پارتنر برندها در مک‌دونالدونچر^۹ قرار گرفته‌اند و از متز لدرهاسن^{۱۰} خواسته شده تا بررسی کند که آیا هر کدام از آنها می‌توانند بدون پرت کردن حواس‌ها از کسبوکار کانونی، به موفقیت دست یابند یا خیر.

ریسک حواس‌پرتی در اینتل نیز مطرح بود. [برای مواجهه با این ریسک] اینتل برای خود دو اولویت تعیین کرد: ۱: اداره کسبوکار کانونی و ۲: سرمایه‌گذاری در کسبوکارهای جدید. برای مدیران مشخص بود که جاب ۱ مهم‌تر است، اما باید تا زمانی که جاب ۲ جاب ۱ را دچار تهدید نکرده است روی جاب ۲ نیز کار کنند.

چیزی که ما را شگفت‌زده کرد این موضوع بود که علیرغم آگاهی گسترده از هزینه‌های حواس‌پرتی، به نظر نمی‌رسید که مدیران هنگام ارزیابی پروژه‌ها آنها را در نظر بگیرند. فرض بر این بود که مدیران کسبوکارهای جدید باید تا حد امکان برای منابع بجنگند. با این حال، اگرچه این مسابقه هزینه دارد، اما نگرانی بزرگ‌تر در مورد تأثیر آن بر کسبوکارهای جدید بود و نه بر کسبوکارهای موجود. استدلال ما این است که هزینه تحمیلی به کسبوکارهای موجود گاهی اوقات می‌تواند چندین برابر منافع حاصل از کسبوکار جدید باشد، حتی اگر موفق شود. از این رو حامیان کسبوکارهای جدید (و حتی مدیرانی که کسبوکارهای جدید را به پیش می‌برند) باید هزینه‌های احتمالی حواس‌پرتی را به طور عینی ارزیابی کنند.

این ارزیابی عینی به بهترین وجه از طریق تعریف زمینه‌هایی اصلی که در آنها کسبوکارهای موجود نیاز به توجه دارند و سپس ارزیابی پتانسیل حواس‌پرتی در سطح عملیات، سطح حامی و هر سطحی که منابع کمیاب به‌اشتراک گذاشته می‌شود، انجام می‌شود.

در مثال مراقبت از چشم، ریسک‌های حواس‌پرتی به احتمال زیاد کم خواهد بود، مگر اینکه واحد مراقبت از چشم جدید، مدیران زیادی را از کسبوکار سلامت‌وزیبایی جذب خود کند یا این که واحد سلامت‌وزیبایی دارای چالش مهمی باشد که به توجه کامل تیم مدیریت ارشد نیاز

¹ Mercedes

² JD power

³ Financial times

⁴ Chrysler

⁵ Detroit

⁶ Simon yun-farmbrough

⁷ Prudential

⁸ Direct-to-consumer

⁹ Mcdonald's ventures

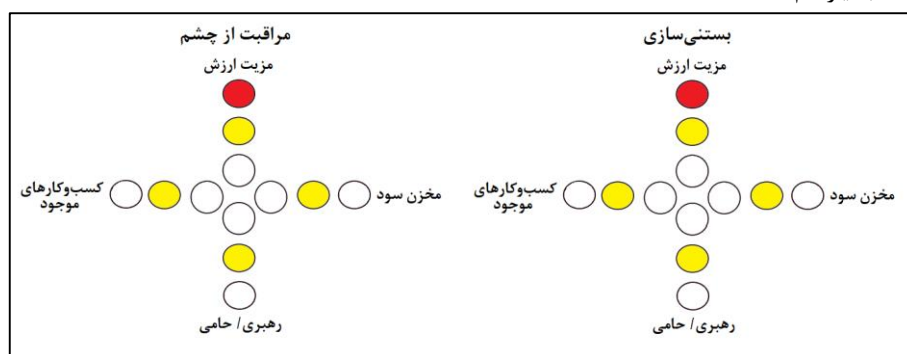
¹⁰ Mats lederhausen

داشته باشد. در مثال بستنی‌سازی، احتمالاً ریسک حواس‌پرتی بیشتر است. برای مثال، در مارس، کسب‌وکار بستنی‌سازی باید از مهارت‌های پژوهش، بازاریابی و تولید بهره گیرد. همچنین، این کار زمان قابل توجهی از حامی ارشد (احتمالاً مدیرعامل بخش اروپا) می‌گیرد. اگرچه ریسک‌های حواس‌پرتی در مثال کسب‌وکار بستنی‌سازی بیشتر است، احتمالاً رنگ چراغ آن به جای قرمز زرد است. به استثنای زمان مدیرعامل، کسب‌وکار جدید بستنی‌سازی بعید است نیاز به منابعی داشته باشد که به‌سختی قابل جایگزینی باشند.

خلاصه چراغ راهنما

چراغ راهنما ممکن است کمی دلهره‌آور به نظر برسد. چهار قضاوت اصلی وجود دارد که باید انجام شوند و هر کدام به تعدادی قضاوت دیگر بستگی دارد. با این حال، طبق تجربه ما، استفاده از چراغ راهنما نسبتاً آسان است. اغلب بحث درباره چهار چراغ و رسیدن به یک نتیجه اولیه کمتر از یک ساعت طول می‌کشد. هرچند غالباً قضاوت کلی -قرمز، زرد یا سبز- مورد موافقت قرار می‌گیرد، ممکن است بخش‌هایی از این نتیجه‌گیری مقدماتی به‌راحتی به چالش کشیده شوند. اگر چنین است، کار بیشتری باید انجام شود و گاهی اوقات تکمیل آن ممکن است روزها یا هفته‌ها به طول بینجامد. با این حال، به‌ندرت استفاده از چراغ راهنما به نتیجه نمی‌رسد. اگر قضاوت بهبود یابد، تصمیم با کیفیت‌تری حاصل خواهد شد.

اکنون می‌توان دو مورد بستنی‌سازی و مراقبت از چشم را خلاصه کنیم (شکل ۵،۹). در هر دو مورد، پاسخ رد پیشنهادها است. برای یک خرده‌فروش سلامت‌وزیبایی مانند بوتز در بریتانیا یا خرده‌فروش مدوزیبایی مانند نیمن مارکوس در ایالات متحده منطقی نیست که وارد کسب‌وکار مراقبت از چشم شوند. همچنین ورود مارس یا کادبری به کسب‌وکار بستنی‌سازی در اروپا منطقی به نظر نمی‌رسد. در هر دو مورد، احتمال کسب بازده بالاتر از حد متوسط بسیار کم است.



شکل ۵-۹: نتایج بستنی‌سازی و مراقبت از چشم

در واقع، بوتز با استفاده از برند بوتز اپتیسنز^۱ وارد کسب‌وکار مراقبت از چشم بریتانیا شد. نتایج اولیه دلگرم‌کننده بودند. این برند به ایجاد ترافیک کمک کرد. با این حال، تا حدی به دلیل کوچک بودن و بخشی به دلیل هزینه‌های یادگیری، کسب‌وکار جدید به سختی سود قابل توجهی به‌دست آورد. سپس رقیبی جدید، با قیمت‌گذاری تهاجمی‌تر و مدل فرنیچایز، وارد این کسب‌وکار شد و جذابیت آن را برای همه رقبا کاهش داد. موقعیت بوتز که یکی از رقبای ضعیف‌تر شناخته می‌شود اکنون در معرض خطر است. در ایالات متحده، نیمن مارکوس احتمالاً هرگز به فکر ورود به کسب‌وکار مراقبت از چشم نبود. در مقام مقایسه، در یک مقطع زمانی وارد کسب‌وکار غذاهای گران قیمت شد، اما پس از چند سال به دلایل قابل پیش‌بینی آن را رها کرد.

مارس تصمیم گرفت وارد کسب‌وکار بستنی‌سازی اروپا شود، در حالی که کادبری این کار را نکرد. با نگاهی به گذشته، استراتژی کادبری برای حق بهره‌برداری^۲ برندهای ارزشمند خود به یک شرکت بستنی‌سازی سازی، ارزش‌آفرینی بیشتری دارد. در طول بیش از یک دهه، مارس برای کسب سود از فروش بستنی‌سازی خود دچار مشکل بود. در بلندمدت، شرکت مجبور است برای به‌دست آوردن موقعیت [رقابتی] پایدار در بخش بستنی‌سازی اروپا تلاش بسیار بیشتری انجام دهد، هرچند بعید است که به بازده توجیه‌پذیری دست یابد. در همین حال، کادبری حق امتیاز مطلوبی برای استفاده از برندهای خود به‌دست آورده است (جریان درآمدی که شرکت را ملزم به سرمایه‌گذاری اضافی قابل توجهی نکرده است).

¹ Boots opticians

² Licensing

تصمیم‌گیری درباره کسب‌وکارهای جدید اغلب معطوف به تحلیل مالی دقیق و برنامه پیاده‌سازی^۱ می‌شود. در نتیجه، به ارزیابی انتقادی منطق استراتژیک توجه کافی نمی‌شود. این پدیده دقیقاً همان چیزی است که معتقدیم در نمونه‌های بوتز

و

مارس اتفاق افتاده است. اگر این شرکت‌ها از ابزار غربالگری مانند چراغ راهنما استفاده کرده بودند، ارزیابی استراتژیک آنها باعث می‌شد قبل از انجام تحلیل‌های دقیق مالی یا برنامه‌ریزی پیاده‌سازی، پروژه پذیرفته نشود. همچنین این کار به آنها کمک می‌کرد تا برای بهره‌برداری از مزایا و منابع در اختیار پیشنهادهای بهتری شکل گیرند.

چراغ راهنما مجموعه‌ای از پرسش‌هایی است که مدیران باید به آنها پاسخ دهند تا در مجموع یک طرح توجیهی استراتژیک شکل گیرد. این پرسش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که در اوایل عمر پروژه مورد استفاده قرار گیرند. می‌توان از آنها به عنوان چک‌لیستی برای بررسی درستی برنامه کسب‌وکاری مالی استفاده کرد. با این وجود، می‌توان از آنها قبل از تدوین طرح کسب‌وکاری نیز استفاده کرد. زمان استفاده از چراغ راهنما مهم است. از آنها می‌توان خیلی زود (قبل وجود اطلاعات کافی) برای ارزیابی پتانسیل [پروژه یا کسب‌وکار جدید] استفاده کرد؛ از آنها می‌توان پس از انجام برخی کاوش‌ها و آزمایش‌ها و به دست آوردن اطلاعات بیشتر استفاده کرد؛ یا می‌توان آنها را به موازات تحلیل کامل طرح توجیهی و پس از انجام پژوهش‌های دقیق در خصوص یک پروژه جدید استفاده کرد.

چراغ راهنما روی مسائل اجرایی تمرکز نمی‌کند. برای مثال، از آنها نمی‌توان برای یافتن شرکای مناسب یا بررسی یک فناوری خاص استفاده کرد. با اینکه این موارد مسائل مهمی به‌شمار می‌روند، قضاوت در مورد آنها در مرحله ایده یا حتی طرح کسب‌وکاری دشوار است. چراغ‌ها بر این فرض استوارند که می‌توان بر مسائل عملیاتی غلبه کرد. چراغ‌ها به جای توان اجرا، بر درستی استراتژی تمرکز می‌کنند. مسائل مربوط به اجرا در فصل ۹ (زمانی که ما بررسی اطمینان^۲ را معرفی می‌کنیم) بررسی می‌شوند.

چراغ‌های راهنما برای هر موقعیتی تصمیمات واضحی برای رفتن/نرفتن (عبور/توقف) ارائه نمی‌دهند. با این حال، اغلب در موقعیت‌هایی که مدیران تمایل به «ورود» به آنها را دارند، جواب نرفتن (منفی) می‌دهند. در نتیجه، چراغ راهنما درصد زیادی از پروژه‌های جدید کسب‌وکاری را که متعاقباً می‌توانند دچار شکست شوند، حذف می‌کند و باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه مدیران می‌شوند.

به احتمال قوی دانشگاهیان و استراتژیست‌های باتجربه نظر منفی آنچنانی درباره چراغ راهنما نداشته باشند. هدف این نبوده است که تئوری جدید فوق‌العاده‌ای ایجاد کنیم. هدف این بوده است که اصول تفکر استراتژیک را به گونه‌ای کنار هم گردآوریم که به مدیران برای رسیدن به قضاوت‌های بهتر کمک شود. بینش‌های اشاره شده در این فصل پیشرفت‌های تئوریک خیره‌کننده‌ای محسوب نمی‌شوند. با این حال، پیشرفت‌های مهمی در طرز تفکر ما به‌شمار می‌روند: برای ما بینش‌هایی به همراه داشتند.

علیرغم ارائه هیچ تئوری جدیدی، چراغ راهنما تفکر ما را در مورد متنوع‌سازی^۳ ارتقا داده است. برای خوانندگانی که دوست دارند این ایده‌های جدید را در مقابل تئوری‌های موجود قرار دهند، فصل بعدی نوشتارهای مرتبط با متنوع‌سازی را مرور و چراغ‌های راهنما را در این جریان فکری جایابی می‌کند.

¹ Implementation plan

² Financial business plan

³ Execution issues

⁴ Confidence Check

⁵ Diversification

فصل ۶: متنوع سازی

متنوع سازی^۱ معنای بدی به خود گرفته است. کلمه ای است که با «متنوع سازی بیش از حد»^۲، «شرکت های رشته ای»^۳ و سرمایه گذاری های بی ربط با کسب و کارهای موجود در ارتباط است. وقتی از مدیران پرسیده می شود که آیا یک پروژه جدید کسب و کاری نوعی متنوع سازی محسوب می شود یا خیر، اغلب پاسخ آنها منفی است: «این عمل متنوع سازی به شمار نمی رود، بلکه این کار بر اساس روابط ما با ... شکل می گیرد و از مهارت هایمان در ... بهره می گیرد».

با این حال، با توجه به تعریف ما از کسب و کارهای جدید -مدل کسب و کاری جدید و واحد سازمانی مجزا- همه کسب و کارهای جدید شامل نوعی متنوع سازی می شوند: همگی شرکت را به بازارهای جدید سوق می دهد و نیاز به مهارت های مدیریتی جدیدی دارند. از این رو، برای آن دسته از خوانندگانی که دوست دارند ایده ها را در عمل به کار گیرند، باید به نوشتارهای مرتبط با متنوع سازی نگاهی بیندازند و چراغ های راهنما کسب و کارهای جدید را در مقابل سایر تئوری های مربوط به متنوع سازی قرار دهند.

مفهوم متنوع سازی -ورود به کسب و کارهای جدید- اولین بار در دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. از آن زمان تاکنون دو خط سیر موازی در خصوص این موضوع وجود داشته است. یکی از آن خط سیرها بر روابط گزارشدهی عمودی^۴ در سازمان متمرکز شده و به این موضوعات می پردازد که چرا شرکت ها باید کسب و کارها را گسترش دهند و مدیران سطح بنگاه باید چه مهارت هایی داشته باشند تا ورود به کسب و کارهای جدید توجیه پذیر باشد. این خط سیر را مکتب مدیریت عمومی^۵ می نامیم. خط سیر دوم روی روابط جانبی^۶ در سازمان (روابط بین کسب و کارها) تمرکز کرده است. این خط سیر آن دسته از اتصال ها، هم پوشانی ها^۷ و روابطی را مدنظر قرار می دهد که برای توجیه ورود به یک حوزه جدید باید بین کسب و کارها وجود داشته باشند. خط سیر دوم را مکتب هم افزایی^۸ می نامیم. غالباً این خط سیرها درهم آمیخته می شوند، اما برای درک بهتر باید بین آنها تمایز قائل شویم (کادر ۶، ۱).

کادر ۶، ۱ مکاتب تفکری	
مکتب مدیریت عمومی	مکتب هم افزایی
مدیریت عمومی فرایندهای برنامه ریزی و بودجه ریزی	کسب و کارهای مرتبط
برنامه ریزی سبد (جعبه بستون)	کسب و کارهای کانونی
مدیریت مبتنی بر ارزش	شایستگی های کانونی
تئوری سرپرستی شایستگی های کانونی و سرپرست محور	

مکتب مدیریت عمومی

¹ Diversification

² Overdiversification

³ Conglomerate

⁴ Vertical reporting relationship

⁵ General Management School

⁶ Lateral relationships

⁷ Connections

⁸ Overlaps

⁹ Synergy School

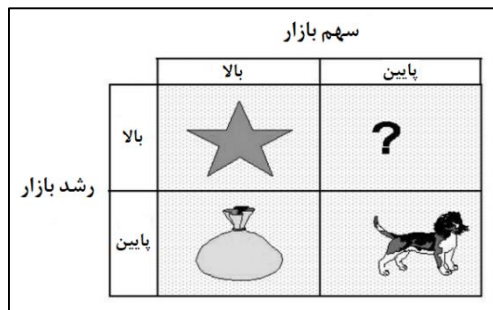
در دهه ۱۹۶۰، بسیاری از شرکت‌ها، مانند آی‌تی‌تی^۱ در ایالات متحده و اسلاتر واکر^۲ در بریتانیا، به‌شدت متنوع شدند. منطق آن زمان «مهارت‌های عمومی مدیریت» بود. این شرکت‌ها به این باور رسیده بودند که به درک مطلوبی از نحوه درآمدزایی کسب‌وکار و مهارت‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، نظارت بر عملکرد و کنترل رسیده‌اند که آنها را قادر می‌سازد تقریباً هر کسب‌وکاری با عملکرد ضعیف را بخرند و آن را سرپا کنند.

تفکر این شرکت‌ها با ظهور مدرسه‌های کسب‌وکار و باور قابل یادگیری بودن حرفه مدیریت اعتبار یافت. فرض بر این بود که مدیران خوب مهارت‌های لازم برای مدیریت هر نوع کسب‌وکاری را در اختیار دارند. بنابراین، در ابتدا، بهبود عملکرد از طریق مدیریت مطلوب منطق متنوع‌سازی محسوب می‌شد. مدیران شرکت سرپرست می‌دانستند که چگونه عملکرد کسب‌وکار اکتسابی را بهبود بخشند یا چگونه به راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید کمک کنند تا موفق شود.

رد این تفکر دشوار بود زیرا شرکت‌های رشته‌ای آن زمان (مانند آی‌تی‌تی) از اکثر شرکت‌های دیگر بهتر عمل می‌کردند. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها از همین منطق پیروی کردند و شروع به متنوع‌سازی کردند.

رکود در دهه ۱۹۷۰ باعث شد که روند متنوع‌سازی به طور ناگهانی متوقف شود. شرکت‌ها با کمبود پول مواجه شدند و باید تصمیم می‌گرفتند که کدام کسب‌وکار را نگه دارند و کدام را ببندند یا بفروشند. در این میان، شرکت مشاوره گروه مشاوره بستون^۳ به آنها کمک کرد.

مشاوران شرکت بر اساس مطالعه گروه مشاوران بستون ماتریس معروف بستون را توسعه دادند (شکل ۶، ۱). این پژوهش درباره این موضوع بود که چرا شرکت‌هایی با سهم بازار بالا بیشترین سود را کسب می‌کنند. این ابزار (که اولین ماتریس مشاوران مدیریتی محسوب می‌شود) از شرکت‌ها می‌خواست تا سید کسب‌وکاری خود را در دو بعد ترسیم کنند: سهم نسبی بازار^۴ و نرخ رشد بازار^۵. بر اساس این دو ورودی، هر کسب‌وکار در یکی از بخش‌های گاو شیرده^۶، سگ^۷، علامت سوال^۸ یا ستاره^۹ طبقه‌بندی می‌شد. بر اساس خروجی ماتریس، به شرکت‌ها توصیه می‌شد که گاوهای شیرده خود را نگه دارند زیرا منابع مالی را برای رشد فراهم می‌کنند، ستاره‌ها را نگه دارند تا برای امروز فرصت‌هایی برای رشد فراهم شود و روی چند علامت سوال و کسب‌وکارهای جدید با پتانسیل ستاره شدن سرمایه‌گذاری کنند تا برای آینده فرصت رشد ایجاد شود. سگ‌ها و علامت‌های سوال مشکوک را می‌توان فروخت یا بست.



شکل ۶-۱: ماتریس سهم - رشد

منطق حضور در چند کسب‌وکار همچنان بر اساس مهارت‌های عمومی مدیریتی بود: هر کسب‌وکاری قابل قبول بود. آنچه جعبه بستون اضافه کرد دو منطق مالی و رشد بود. شرکت‌ها می‌توانند با گردآوری سبدهی متعادل و پایدار از کسب‌وکارهای مختلف به سهامداران خدمت ارائه کنند.

¹ ITT

² Slater Walker

³ Boston Consulting Group (BCG)

⁴ Relative market share

⁵ Market's growth rate

⁶ Cash cow

⁷ Dog

⁸ Question mark

⁹ Star

¹ Boston Box

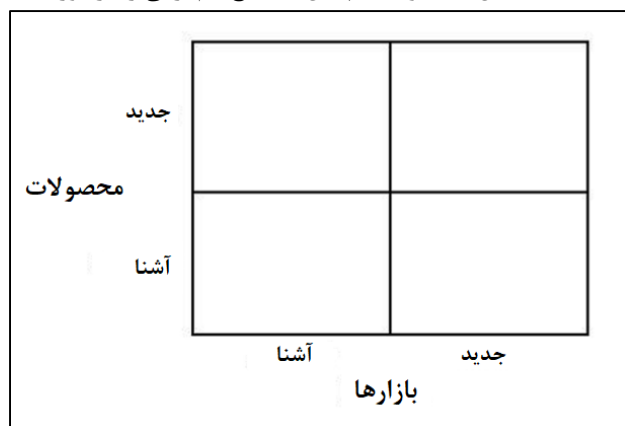
هنگام انتخاب کسب‌وکارهای سبد، شرکت‌ها باید تعادل را حفظ کنند: تعدادی گاو شیرده برای تأمین مالی گسترش فعالیت‌ها، تعدادی ستاره برای عملکرد مطلوب امروز و تعدادی سرمایه‌گذاری در «کسب‌وکارهای آینده‌دار»^۱ برای عملکرد مطلوب فردا. فرض بر این بود که چالش که مدیران در خصوص رشد با آن مواجهه‌اند در دو مورد شناسایی کسب‌وکارهای آینده‌دار و حفظ تعادل منطقی سبد خلاصه شده است.

بسیاری از شرکت‌ها که از تحلیل دقیق جعبه بستون هیجان زده شده بودند آن را نه تنها برای انتخاب و دستچین کردن کسب‌وکارهای سبد موجود، بلکه به‌منظور شناسایی شرکت‌هایی برای اکتساب و بازارهایی برای ورود به کار می‌برند. شرکت‌هایی با دورنمای رشد بالا به دنبال گاوهای شیردهی برای کمک به رشد خود بودند. شرکت‌هایی که دورنمای رشد پایینی داشتند، به دنبال کسب‌وکارهایی با رشد بالا بودند تا به سمت موقعیت رهبری پیش بروند.

با این حال، در اواسط دهه ۱۹۸۰، سرخوردگی‌ها شروع شد. نتایج پژوهشگران حاکی از آن بود که در بیشتر صنایع برترین عملکردها را شرکت‌هایی دارند که متنوع‌سازی نشده بودند (شرکت‌هایی مانند کوکاکولا، مک‌دونالد یا بوئینگ): شرکت‌هایی که تنها به یک کسب‌وکار پایبند بودند. در همان زمان، مدیران شرکت‌های تنوع‌یافته متوجه شده بودند که مدیریت طیف وسیعی از کسب‌وکارهای مختلف دشوار است. شرکت‌های تنوع‌یافته از شرکت‌های متمرکز ضعیف‌تر عمل می‌کردند. حتی برخی از آنها تصمیم گرفتند کسب‌وکارها را از هم جدا کنند و سبدشان را تجزیه کنند. علاوه بر این، نظریه‌پردازان مالی استدلال می‌کردند که سهامداران می‌توانند ریسک را راحت‌تر از شرکت‌ها پخش کنند. اعتقاد آنها این بود که متنوع کردن شرکت به منظور ایجاد سبدي با عملکرد پایدار منطقی نیست. سهامداران می‌توانند خودشان این کار را به صورت مقرون به صرفه‌تری انجام دهند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، با فروپاشی آخرین شرکت‌های رشته‌ای مانند هانسون^۲، مکتب تفکر مدیریت عمومی کاملاً بی‌اعتبار شد و مکتب هم‌افزایی تسلط یافت. با این حال، با وجود ابزارهایی مانند مدیریت مبتنی بر ارزش^۳ این ایده که مدیران سطح بنگاه می‌توانند مهارت‌هایی ایجاد کنند که برای طیف وسیعی از کسب‌وکارها مناسب باشند، هنوز زنده بود. مکتب هم‌افزایی

مانند مکتب مدیریت عمومی، مکتب هم‌افزایی نیز ریشه‌های عمیقی دارد. ایده اصلی این بود که برخی از کسب‌وکارها آنقدر مشابه‌اند یا با یکدیگر متصلند که می‌توانند توسط یک شرکت مدیریت شوند. این مفهوم در دهه ۱۹۶۰ توسط ایگور آنسوف^۴ یکی از اولین استراتژیست‌های کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفت. وی ماتریس محصول/بازار^۵ را توسعه داد و پیشنهاد کرد که مدیران از متنوع‌سازی و ورود به کسب‌وکارهایی با محصولات جدید و بازارهای جدید اجتناب کنند (شکل ۶،۲). وی همچنین اصطلاح هم‌افزایی را در مورد کسب‌وکار اختراع کرد.



¹ Businesses of the future

² Diversified

³ Focused

⁴ Hanson

⁵ Value-based management

⁶ Igor Ansoff

⁷ Product/Market matrix

شکل ۶-۲: ماتریس بازار/محصول

در اوایل دهه ۱۹۷۰، ریچارد روملت^۱ مقاله‌ای درباره متنوع‌سازی منتشر کرد که از ایده‌های آنسوف حمایت می‌کرد. او نشان داد که بیش از ۵۰ درصد شرکت‌ها متنوع‌سازی شده‌اند و به چندین کسب‌وکار ورود کرده‌اند. با این حال، هنگامی که همبستگی بین عملکرد و نوع متنوع‌سازی را بررسی می‌کرد، دریافت که «تنوع‌سازهای مرتبط»^۲ بهترین عملکرد را دارند. معنی این یافته‌ها این بود که شرکت‌ها باید به کسب‌وکارهایی ورود کنند که از نظر محصول، بازار یا مهارت مرتبط هستند. ایده مرتبط بودن شکل گرفت. آن دسته از شرکت‌هایی که بر اساس باور به مهارت‌های عمومی مدیریت تنوع یافته بودند فعالانه به دنبال کسب‌وکارهای مرتبط بودند.

فرایند تعریف کسب‌وکارهای مرتبط این پرسش را مطرح کرد که «مرتبط با چه چیزی؟». پاسخ «مرتبط با کسب‌وکار کانونی» بود. اما این امر مستلزم آن بود که شرکت‌ها کسب‌وکار کانونی خود را تعریف کنند. از این رو، این مکتب جرعه فرایند تعریف کسب‌وکارهای کانونی را زد تا از طریق آن بتوان کسب‌وکارهای مرتبط را شناسایی کرد.

شکل‌گیری دیدگاه منبع محور^۳ در دهه ۱۹۸۰ به مکتب هم‌افزایی رونق بیشتری بخشید. این دیدگاه استدلال می‌کرد که در هر صنعت شرکتی موفق می‌شود که مناسب‌ترین منابع را از نظر مکان، روابط، دارایی‌ها، فناوری، مهارت‌ها و سایر عوامل داشته باشد. به سبب آنکه منابع در دسترس همگان (مانند مهارت‌هایی که به راحتی می‌توان از بازار تهیه کرد) شرکت را از رقبا متمایز نمی‌کنند، این منابع منحصربه‌فرد هستند که باعث موفقیت یا شکست شرکت می‌شوند.

زمانی که دیدگاه منبع محور در مورد موضوع متنوع‌سازی به کار رفت، گری همل و سی‌کی پرهالاد^۴ ایده شایستگی‌های کانونی^۵ را مطرح کردند. آنها نشان دادند که موفقیت شرکت‌های تنوع‌یافته به این علت است که نوعی شایستگی عملیاتی دارند که برای موفقیت همه کسب‌وکارهایشان مهم است. شایستگی ممکن است نوع خاصی از بازاریابی باشد (مانند مهارت پی‌اندجی^۶ در کالاهای مصرفی)؛ حتی می‌تواند از جنس فناوری باشد (مانند دانش تری‌ام در حوزه پوشش‌های لایه نازک). به عقیده همل، هر شایستگی که برای موفقیت تعدادی از کسب‌وکار مختلف مهم به‌شمار می‌رود منطقی برای متنوع‌سازی ایجاد می‌کند. مدیران برای تصمیم‌گیری در مورد ورود به کسب‌وکارهای جدید باید شایستگی‌های کانونی خود را بشناسند و کسب‌وکارهایی را شناسایی کنند که این شایستگی‌ها به آنها ارزش می‌افزایند.

محبوبیت ایده شایستگی‌های کانونی تا حدی به این دلیل بود که پاسخی برای دو پرسش کانون چیست و مرتبط بودن چیست ارائه می‌داد. پاسخ ایده شایستگی‌های کانونی به این دو پرسش در آن زمان قانع‌کننده به نظر می‌رسید.

تئوری سرپرستی

مطالعه مایکل گولد، اندرو کمپبل و مارکوس الکساندر^۷ در اوایل دهه ۱۹۹۰ به دنبال آن بود که این دو مکتب را زیر چتر تئوری متنوع‌سازی کنار یکدیگر قرار دهد. تئوری سرپرستی^۸ بیان می‌کند از آنجایی که مهارت‌های عمومی مدیریت (مانند برنامه‌ریزی و کنترل) اساساً در دسترس [همگان] قرار دارند نمی‌توانند منطق متنوع‌سازی را توجیه کنند. این تعبیر بخشی از منطق مکتب مدیریت عمومی را تضعیف می‌کرد.

با این حال، برخی از مهارت‌های خاص و غیرقابل دسترس تنها در سطح بنگاه تعدادی از شرکت‌ها وجود دارند. برای مثال، تأمین مالی معادنی که در مکان‌های صعب‌العبور قرار دارند، در دوره نامطلوب چرخه [عمر] هستند و ریسک‌های سیاسی دارند مهارتی است که شرکت معدنی ریوتینتو^۹ از آن برخوردار است. این مهارت به آن کمک کرد تا متنوع‌سازی را در طیف وسیعی از صنایع معدنی دنبال کنند. مهارت هماهنگ کردن تیمی از مدیران محصول در شبکه‌ای بین‌المللی به یونیلور^{۱۰} کمک کرد تا به کشورهای بیشتری ورود کند و مجموعه محصولات تندمصرف خود را گسترش دهد. گولد و همکارانش استدلال کردند که شرکت‌هایی با مهارت‌های منحصربه‌فرد در سطح بنگاه و سایر منابع (مانند برندها یا

¹ Richard Rumelt

² Related diversifiers

³ Resource-based view

⁴ Gary Hamel and CK Prahalad

⁵ Core competencies

⁶ P&G

⁷ Michael Goold, Andrew Campbell, and Marcus Alexander

⁸ Parenting Theory

⁹ Rio Tinto

¹⁰ Unilever

روابط یا حق ثبت اختراع) می‌توانند به کسب‌وکارهای جدیدی ورود کنند که این مهارت‌ها یا منابع در آنها ارزش می‌افزایند. تئوری سرپرستی اهمیت مهارت‌های سطح بنگاه را تصدیق می‌کند. با این حال، تئوری سرپرستی به جای توجه صرف به مهارت‌های عمومی مدیریت در ستاد بنگاه، بر مهارت‌های منحصربه‌فردی تمرکز می‌کند که ستاد مرکزی بنگاه در مقایسه با سایر رقبا در اختیار دارد. همین مهارت‌های منحصربه‌فرد هستند که مالکیت یک سرپرست را نسبت به یک کسب‌وکار مشخص [و عدم مالکیتش را نسبت به سایر کسب‌وکارها] توجیه می‌کنند.

تئوری سرپرستی ایده‌های بنیادین مکتب هم‌افزایی را نیز به چالش کشید. این تئوری نشان داد که ارتباط بین کسب‌وکارها به خودی خود برای توجیه متنوع‌سازی کافی نیست. تز مرتبط بودن دو چالش به همراه داشت: نخست، پتانسیل هم‌افزایی به تنهایی دلیلی کافی به‌شمار نمی‌رود. اتحاد و کار هماهنگ بین شرکت‌های مستقل نیز می‌تواند هم‌افزایی به همراه داشته باشد. کواکولا می‌تواند بدون خرید مک‌دونالد با این شرکت کمپین بازاریابی مشترک راه بیندازد. از این رو، مرتبط بودن تنها در صورتی منطق قابل قبولی برای متنوع‌سازی محسوب می‌شود که فرصت هم‌افزایی نیازمند مالکیت مشترک باشد.

اگر بدون مالکیت مشترک^۱ بتوان به منافع هم‌افزایی دست یافت، تنها یکی از روش‌های اتحاد^۲، حق بهره‌برداری^۳ یا رابطه تجاری^۴ کافی است. مالکیت مشترک فقط برای هم‌افزایی‌هایی لازم است که از طریق توافقات مستقل^۵ نمی‌توان به آنها دست یافت. برای مثال، اگر شرکتی معتقد باشد که می‌تواند عملکرد شرکت دیگری را با تحمیل استراتژی خود به آن، بهبود بخشد، معمولاً به مالکیت مشترک نیاز است. همچنین، اگر شرکتی معتقد باشد که پتانسیل فروش متقاطع^۶ با شرکت دیگری وجود دارد، اما آن شرکت چنین باوری نداشته باشد، برای تحقق پتانسیل، نیاز به مالکیت مشترک است. فقط برخی از هم‌افزایی‌ها نیاز به مالکیت مشترک دارند. بنابراین، تنها برخی از هم‌افزایی‌ها متنوع‌سازی را توجیه‌پذیر می‌کنند.

چالش دوم مکتب هم‌افزایی این بود که حتی زمانی که یک از هم‌افزایی‌ها مستلزم مالکیت مشترک باشد ممکن است برای توجیه مالکیت مشترک کافی نباشد. برای مثال، در صنعت آلومینیوم، اکثر شرکت‌های ذوب سعی کرده‌اند وارد تولید و سایر کسب‌وکارهای پایین دستی شوند. این کسب‌وکارها نه تنها سرمایه‌بری کمتر و بازده بالاتری دارند، بلکه می‌توانند مشکل حجم را از طریق دارایی‌های ثابت کسب‌وکار ذوب برطرف کنند.

در عمل، تقریباً همه تلاش‌ها با شکست مواجه شدند. دلیل این شکست، نبود هم‌افزایی از حجم‌های اضافی نبود، بلکه مهارت‌های مدیریتی متفاوتی بود که در کسب‌وکارهای پایین دستی مورد نیاز بودند. ثابت شد که سپرست بالادستی در مدیریت کسب‌وکارهای پایین دستی (که پول خود را از دست داده یا عملکرد ضعیفی داشتند) «ناتوان» است. لذا، هم‌افزایی جانبی تنها زمانی می‌تواند متنوع‌سازی را توجیه کند که (۱) کسب‌وکارها مالکیت مشترک داشته باشند و (۲) مدیران سرپرست رویکرد مدیریتی مورد نیاز کسب‌وکار جدید را به خوبی درک کنند. به بیانی دیگر، رویکرد مدیریتی مورد نیاز کسب‌وکار جدید باید مشابه رویکرد به کار گرفته شده در کسب‌وکارهای موجود باشد.

با کنار هم قرار دادن این نظرات در مورد مهارت‌های بالابه‌پایین و هم‌افزایی‌های جانبی، تئوری سرپرستی برای توجیه ورود به یک کسب‌وکار جدید سه شرط تعریف می‌کند.

- نخست، کسب‌وکار جدید به صورت کامل از پتانسیل‌های خود بهره‌برداری نکرده باشد: باید فرصتی برای بهبود آن از طریق مدیریت بالابه‌پایین یا از طریق هم‌افزایی وجود داشته باشد.

- دوم، شرکت سرپرست باید مهارت‌های بالابه‌پایین مناسب یا قابلیت هم‌افزایی لازم برای عملیاتی کردن این بهبودها را داشته باشد.

- سوم، مدیران شرکت سرپرست باید رویکرد مدیریتی مورد نیاز کسب‌وکار جدید را به خوبی درک کنند تا بتوانند قوانین سرانگشتی و سیاست‌های معمول بنگاه را به نحوی تعدیل کنند که به طور ناخواسته به کسب‌وکار جدید آسیب نرسد.

تئوری سرپرستی بر نقش مدیران سرپرست تمرکز دارد. همین مدیران هستند که راهنمایی‌های بالابه‌پایین ارائه می‌دهند، هم‌افزایی‌های لازم را هماهنگ می‌کنند یا از طریق راهنمایی‌ها و سیاست‌های نامناسب و تصمیمات اشتباه (در مورد افراد) به کسب‌وکار جدید آسیب می‌رسانند. به

¹ Joint ownership

² Alliance

³ Licensing

⁴ Trading relationship

⁵ Arm's-length arrangements

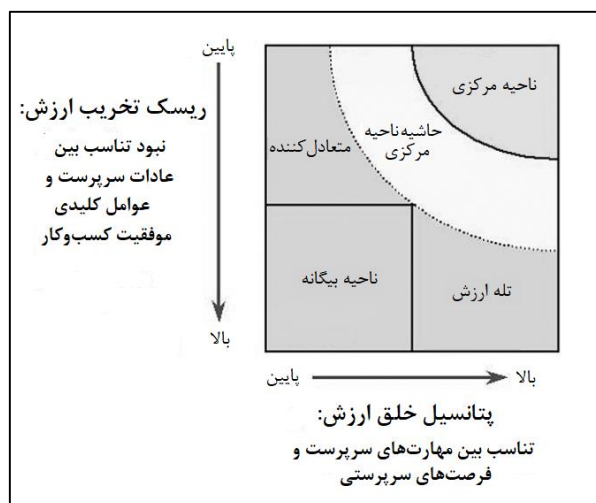
⁶ Cross-sell

واسطه به رسمیت شناختن دلایل بالابه‌پایین و دلایل هم‌افزایی ورود به کسب‌وکارهای جدید، مکتب مدیریت عمومی و مکتب هم‌افزایی هم‌راستا می‌شوند. مدیران سرپرست در هر دوی این موارد نقشی حیاتی دارند. در حالی که مکتب هم‌افزایی بر شایستگی‌های عملیاتی کانونی و مکتب مدیریت عمومی بر مهارت‌های سطح بنگاه تمرکز می‌کنند، تئوری سرپرستی این دو را با تمرکز بر مهارت‌های منحصربه‌فرد مدیران سرپرست ترکیب می‌کند: شایستگی‌های کانونی ستاد مرکزی بنگاه (به کادر ۶،۱ مراجعه کنید).

مانند هر دو مکتب، تئوری سرپرستی یک تئوری رقابتی به‌شمار می‌رود. شرکت‌ها باید به دنبال «مزیت سرپرستی» باشند: شایستگی‌های کانونی آنها در سطح بنگاه باید برتر از شایستگی‌های شرکت‌های سرپرست رقیب باشند.

نمایشگر سبد اش‌ریدج

تئوری سرپرستی در نمایشگر سبد اش‌ریدج خلاصه شده است (شکل ۶،۳). محورهای این نمایشگر دو مورد را نشان می‌دهد: پتانسیل مدیران سرپرست برای افزودن ارزش به کسب‌وکار و ریسک آسیب رساندن ناخواسته به کسب‌وکار. راهنمایی بالابه‌پایین یا مدیریت هم‌افزایی بخشی از محور ارزش افزوده محسوب می‌شوند. اینجاست که تئوری سرپرستی ایده‌های مکتب مدیریت عمومی و مکتب هم‌افزایی را گرد هم می‌آورد. محور دیگر، یعنی ریسک تخریب ارزش، تا حد زیادی از سوی هر دو مکتب نادیده گرفته شده است. یکی از نوآوری‌های تئوری سرپرستی توجه به همین محور تخریب ارزش است.



شکل ۶-۳: نمایشگر سبد اش‌ریدج

کسب‌وکارهایی که در قسمت سمت راست بالای ماتریس قرار می‌گیرند، آنهایی هستند که شرکت سرپرست می‌تواند ارزش زیادی به آنها اضافه کند و ریسک تخریب ارزش آنها کم است. برای یونیلیور^۲، اینها کسب‌وکارهای مربوط به کالاهای تندمصرف در مناطق جغرافیایی جدید هستند، به جزء در گروه محصولاتی که یونیلیور در آنها قبلاً کسب‌وکارهای دیگری داشته است. برای اکسون، اینها کسب‌وکارهای اکتشاف، پالایش یا توزیع نفت در مناطقی هستند که اکسون می‌تواند آنها را به دارایی‌های موجود وصل کند. این کسب‌وکارهای «ناحیه مرکزی» کسب‌وکارهای کانونی^۵ شرکت به‌شمار می‌روند.

کسب‌وکار «حاشیه ناحیه مرکزی» کسب‌وکاری است که در آن شرکت فرصت کمتری برای ارزش‌افزایی دارد یا ریسک تخریب ارزش بیشتر است. مدیران سرپرست برای موفقیت این کسب‌وکارها باید مهارت‌های جدیدی فراگیرند. برای مثال، زمانی که مارس پس از فروپاشی بلوک

¹ Parenting advantage

² Ashridge Portfolio Display

³ Unilever

⁴ Heartland

⁵ Core businesses

⁶ Edge-of-heartland

کمونستی وارد روسیه شد، دانش اندکی از بازار آنجا داشت. حاشیه ناحیه مرکزی ماتریس شامل محصول جدید/ بازار موجود یا بخش بازار جدید/ محصول موجود در ماتریس محصول/ بازار آنسوف می‌شود.

«تله ارزش» کسب‌وکاری است که در آن فرصت‌هایی برای افزودن ارزش وجود دارند، اما رویکرد مدیریتی مورد نیاز برای موفقیت این نوع کسب‌وکار به قدری متفاوت از تجربه مدیران سرپرست است که ریسک تخریب ارزش زیادی را به همراه دارد. برای مثال، کسب‌وکارهای تولید آلومینیوم، برای شرکت‌های ذوب آلومینیوم تله ارزشی محسوب می‌شدند.

زمانی که یونیلور شرکت لوکس لوازم آرایشی و بهداشتی الیزابت‌آردن^۱ را اکتساب کرد، پا به بخش تله ارزش گذاشت. با آنکه یونیلور با توسعه محصول، تولید، توزیع و فعالیت‌های پژوهشی الیزابت‌آردن آشنایی داشت، شناختی نسبت به قیمت‌گذاری و بازاریابی محصولات برای مشتریان اعیان‌آشرفت نداشت. در سال‌های اولیه مالکیت، عملکرد الیزابت‌آردن به‌طرز چشمگیری بهبود یافت زیرا مهارت‌های یونیلور در حوزه‌هایی مانند تحقیق و توسعه محصول بر مدیران الیزابت‌آردن تأثیر گذار بود. با این حال، بیش از یک دهه، عدم تطابق بین رویکرد مدیریت یونیلور و رویکرد مورد نیاز برای شرکت لوکس فروش الیزابت‌آردن باعث ایجاد مشکلاتی شد.

پس از بیش از ۱۰ سال مالکیت، یونیلور شرکت الیزابت‌آردن را فروخت. در عرض چند سال، مدیران الیزابت‌آردن بسیاری از سیاست‌های دوره قبل را تغییر دادند، به طور قابل توجهی رشد را تسریع کردند و سود را بالا بردند. علیرغم اینکه در سال‌های اولیه یونیلور توانست به الیزابت‌آردن ارزش بیفزاید، سرمایه‌گذاری این شرکت موفقیت‌آمیز نبود. مهارت‌های مدیریت برندهای لوکس آنقدر برای اکثر مدیران یونیلور بیگانه بود که به طور ناخواسته راهنمایی‌های نادرستی به این شرکت ارائه کردند و سیاست‌های اشتباهی به آن تحمیل کردند.

«ناحیه بیگانه»^۲ در نمایشگر سبد اشتریدج شامل کسب‌وکارهایی می‌شود که شرکت در آنها چیزی برای کمک و افزودن ندارد و با مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز آن کسب‌وکارها آشنا نیست. برای یونیلور، ذوب آلومینیوم در ناحیه بیگانه قرار می‌گیرد (مانند کالاهای تدمصرف برای شرکت آلومینیومی).

«متعادل‌کننده»^۳ به کسب‌وکاری اطلاق می‌شود که مدیران سرپرست شناخت خوبی از آن دارند، اما چیز زیادی برای افزودن به آن ندارند. معمولاً کسب‌وکارهایی هستند که برای مدتی طولانی در شرکت بوده‌اند. به احتمال قوی مدیران سطح سرپرست بیشتر سال‌های اولیه خود را در این کسب‌وکارها گذرانده‌اند و قبل از رسیدن به سطح بنگاه، آنها را اداره می‌کردند. راهنمایی‌ها و سیاست‌های بنگاه همراستا با این کسب‌وکارها به‌شمار می‌روند و در حال حاضر این کسب‌وکارها به‌خوبی مدیریت می‌شوند: فرصت اندکی برای افزودن ارزش وجود دارد. کسب‌وکار کره نباتی در یونیلور کسب‌وکار متعادل‌کننده محسوب می‌شود (مانند اکتشاف نفت ایالات متحده برای اکسون).

نمایشگر سبد اشتریدج اصولی در مورد ورود به انواع کسب‌وکارهای جدید نیز ارائه می‌دهد. نخست، شرکت باید وارد کسب‌وکارهایی در ناحیه مرکزی خود شود: شرکت چیزهای زیادی برای افزودن به این کسب‌وکارها دارد و درک مطلوبی از چالش‌های مدیریت آنها دارد. دوم، اگر هیچ فرصت کسب‌وکاری در ناحیه مرکزی وجود نداشته باشد، شرکت باید فرصت‌های موجود در حاشیه ناحیه مرکزی را در نظر بگیرد: شرکت چیزهای کمتری برای افزودن به این کسب‌وکارها دارد و درک کاملی از چالش‌های مدیریت آنها ندارد. سوم، شرکت باید از کسب‌وکارهایی اجتناب کند که چیزی برای افزودن به آنها ندارد یا درک ناقصی از چالش‌های مدیریت آنها دارد.

آیا نمایشگر سبد اشتریدج (سال ۱۹۹۴) بیشتر از ماتریس محصول/ بازار آنسوف (سال ۱۹۶۵) حرف برای گفتن دارد؟ بله و خیر. هر دو ماتریس نشان می‌دهند که مدیران باید به کسب‌وکارهایی که درک مطلوبی از آنها دارند پایبند باشند و با احتیاط به کسب‌وکارهای جدید وارد شوند. در حالت ایده‌آل، باید روی دانش فعلی خود حساب کنند و از کسب‌وکارهایی که باید در مورد آنها همه چیز را از نو یاد بگیرند اجتناب کنند. تفاوت در این است که نمایشگر سبد اشتریدج بر ابعاد مختلف دانش تأکید دارد. تئوری سرپرستی بر مهارت‌های مدیران سرپرست و رویکرد مدیریتی آنها تمرکز دارد، در حالی که تمرکز ماتریس آنسوف بر شناخت بازار یا محصول است.

پر واضح است که محصولات و بازارهایی که کسب‌وکارهای کانونی فعلی را تشکیل می‌دهند، بر مهارت‌های مدیران سرپرست و رویکرد مدیریتی ذاتی آنها تأثیر گذاشته‌اند. به عبارت دیگر، پیوندی بین تفکر آنسوف و تفکر اشتریدج وجود دارد. اما تمرکز دومی روی آن دسته از رویکردهای مدیریتی است که مدیران سرپرست آنها را ذاتی و برای کسب‌وکار جدید مناسب‌تر می‌پندارند. ممکن است با استفاده از ماتریس آنسوف، برخی

¹ Elizabeth Arden

² Up-market customers

³ Alien territory

⁴ Ballast

از محصولات یا بازارها آشنا به نظر برسند، برای مثال، تولید آلومینیوم برای یک شرکت ذوب آلومینیوم یا عطرها برای یونیلیور، اما به مهارت و رویکرد مدیریتی متفاوتی نیاز دارند.

نمایشگر سبد اشریدج بر ارزش افزوده^۱ نیز تمرکز دارد. با توجه به اینکه هر کسب و کار جدیدی هزینه یادگیری به همراه دارد، مهم است که شرکت سرپرست سهمی در این حوزه جدید داشته باشد. بدون مقداری ارزش افزوده، شرکت سرپرست به سختی می‌تواند هزینه‌های راه‌اندازی، اضافه پرداخت اکتساب^۲ یا هزینه‌های یادگیری را پوشش دهند. ماتریس آنسوف فرض می‌کند که مدیریت قادر است در محصولات یا بازارهای آشنا به کسب و کارهای [جدید] ارزش بیافزاید. اما، لزوماً اینطور نیست.

آخرین نکته‌ای که در رابطه با نمایشگر سبد اشریدج باید به آن اشاره کرد، پیوند بین نمایشگر و پروژه پژوهشی است که منجر به این کتاب شد. هدف این پژوهش این بود که متوجه شویم چگونه برخی از شرکت‌ها با موفقیت وارد کسب و کارهایی شدند که در بخش ناحیه مرکزی یا حایشه ناحیه مرکزی آنها نیستند. چگونه شرکت مهندسی آلمانی منسمن^۳ به اپراتور اصلی تلفن همراه تبدیل شد؟ چگونه خرده‌فروش کالاهای الکتریکی دیکسن به ارائه‌دهنده پیشرو خدمات اینترنتی در بریتانیا تبدیل شد؟ چگونه شرکت تولیدی جنرال الکتریک به یکی از قوی‌ترین بازیگران جهانی خدمات مالی تبدیل شد؟ چگونه شرکت معدنی دی‌اسام خود را به رقیبی قابل احترام در صنعت علوم‌زیستی تبدیل کرد؟ در نتیجه، شرکت‌های موفق مورد بررسی ما، به بخش‌های حایشه ناحیه مرکزی یا حتی خارج از آن منحرف می‌شوند. بنابراین بیشتر ایده‌های جدید موجود در این کتاب در مورد چگونگی ورود شرکت‌ها به حوزه‌های پرابهام معطوف می‌شوند.

پیوند تئوری سرپرستی و چراغ راهنما

معتمدیم در تصمیم‌گیری‌های متنوع‌سازی، چراغ راهنما گامی رو به جلو به‌شمار می‌آید. اساس چراغ راهنما بر پایه تئوری سرپرستی بنا شده است، اما با توجه به پژوهش‌هایمان، عناصر مهم جدیدی به آن اضافه و بر برخی دیگر از عناصر تمرکز بیشتری می‌کند (کادر ۶،۲).

کادر ۶،۲ چراغ راهنما و تئوری سرپرستی	
عناصر چراغ راهنما	پوشش تئوری سرپرستی
➤ مزیت ارزش	➤ مستقیماً به آن پرداخته شده است، اما
- کمک و آورده منحصر به فرد	- بر سطح سرپرست تمرکز کرده است
- مبادله‌پذیری	- در بر نمی‌گیرد
- کمک و آورده رقبا	- در بر نمی‌گیرد
- هزینه‌های یادگیری	- بر سطح سرپرست تمرکز کرده است
➤ پتانسیل مخزن سود	➤ در بر نمی‌گیرد
➤ رهبران/حامیان	➤ بیشتر تمرکز بر حامی است تا رهبر
➤ تاثیر بر کسب و کارهای موجود	➤ ریسک‌های حواس‌پرتی را در بر نمی‌گیرد

نخست، تئوری سرپرستی پیوندهای زیادی با بخش مزیت ارزش^۴ در چراغ راهنما دارد. عنصر «کمک و آورده ارزشمند»^۵ شبیه مفهوم ارزش افزوده در تئوری سرپرستی است. شرکت چه چیزی برای کسب و کار جدید به ارمغان می‌آورد؟ با این حال، تفکر در چراغ راهنما فراگیرتر از مفهوم ارزش افزوده در تئوری سرپرستی است. در حالی که تئوری سرپرستی توجه ویژه‌ای به کمک و آورده سرپرست می‌کند، چراغ راهنما فقط به دنبال کمک معنادار است. برای مثال، زمانی که بوتز^۶ وارد کسب و کار خدمات رفاهی^۷ شد، یکی از کمک‌ها و آورده‌های آن فضای خالی در برخی از قفسه‌های داروخانه‌اش بود. به راحتی نمی‌توان نام این نوع کمک را ارزش افزوده سرپرست گذاشت. با استفاده از اصطلاح ساده‌تر «کمک ارزشمند» و اینکه بدانیم این کمک می‌تواند از سطوح عملیاتی یا سطوح سرپرستی باشد، چراغ راهنما نسبت به تئوری سرپرستی برتری دارد.

¹ Added value

² Acquisition premium

³ Mannesman

⁴ Value advantage

⁵ Valuable contribution

⁶ Boots

⁷ Wellbeing services

«مبادله‌پذیری»^۱ عنصری خاص برای چراغ راهنما به‌شمار می‌رود. این عنصر یکی از موارد قابل توجهی است که به ایده قبلی اضافه شده است. از آنجایی که دلیل ورود به کسب‌وکار جدید ایجاد ارزش اضافی است، چراغ راهنما بیان می‌کند که تنها زمانی به کسب‌وکار جدید نیاز است که نتوان از طریق یک رویکرد کم‌ریسک‌تر ارزش خلق کرد: فروش، حق بهره‌برداری^۲، اتحاد، یا سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک^۳. تئوری سرپرستی مفهومی معادل با این موضوع را پوشش نمی‌دهد.

هنگامی که متغیرهای «کمک» و «مبادله‌پذیری» با هم جمع شوند، اغلب به چیزی شبیه به متغیر «ارزش افزوده سرپرست» تبدیل می‌شوند. این موضوع به این علت است که بسیاری از کمک‌ها (مانند فضای خالی در داروخانه‌های بوتز) را می‌توان مبادله کرد. به عبارت دیگر، کمک غالباً کم می‌شود زیرا می‌تواند بدون ورود به کسب‌وکار جدید به ارزش تبدیل شود. کمک‌هایی که مبادله‌پذیری پایینی دارند اغلب از جنس مهارت یا دانش هستند (به‌ویژه مهارت و دانش در سطح بنگاه). در نتیجه، منابع ارزش افزوده سرپرست اغلب قوی‌ترین دلیل ورود به کسب‌وکار جدید محسوب می‌شوند.

تمام تئوری‌های مبتنی بر ماهیت رقابتی کسب‌وکارها «کمک و آورده رقبا»^۴ را مدنظر قرار می‌دهند. تئوری سرپرستی (مانند چراغ راهنما) اهمیت رقبا را صریحاً به رسمیت می‌شناسد: ارزشی که سرپرست به کسب‌وکارها می‌افزاید باید بیشتر از رقبا باشد.

«هزینه یادگیری کسب‌وکار جدید» عنصر دیگری است که چراغ راهنما نسبت به تئوری سرپرستی تصویر کامل‌تری از آن ارائه می‌دهد. چراغ راهنما هزینه یادگیری مورد نیاز هم مدیران کسب‌وکار و هم مدیران سرپرست را مدنظر قرار می‌دهد. تئوری سرپرستی تنها به هزینه یادگیری مورد نیاز مدیران سرپرست می‌پردازد. تئوری سرپرستی فرض می‌کند که مدیران سطح کسب‌وکار به‌اندازه کافی کسب‌وکار خود را می‌شناسند. اگر کسب‌وکار جدید از نوع اکتساب باشد، ممکن است اینطور باشد، اما اگر کسب‌وکار جدید از نوع عملیاتی باشد که شرکت از صفر شروع کرده است، مدیران احتمالاً تجربه کمی در این حوزه جدید داشته باشند.

دوم، در حالی چراغ راهنما به پتانسیل مخزن سود می‌پردازد که تئوری سرپرستی فاقد این بخش است (همانطور که ماتریس آنسوف یا ایده شایستگی محوری نیز این بخش را نادیده گرفته‌اند). این تئوری‌ها همه بر روی موضوع تناسب^۵ متمرکز شده‌اند: آیا کسب‌وکار جدید با شرکت تناسب دارد؟ با این حال، واضح است که تناسب تنها مسئله ممکن به‌شمار نمی‌رود. همانطور که هر مدیری می‌داند، میزان جذابیت بازار جدید نیز مهم است. در حقیقت، اکثر مدیران این پرسش را مهم‌تر از پرسش تناسب می‌دانند.

همانطور که در فصل ۵ توضیح داده شد، اکثر بازارها فرصتی برای کسب بازده مطلوب (حداقل برای رقبای قوی) ارائه می‌دهند. با این حال، برخی از بازارها این ظرفیت را ندارند و باید از این «سگ‌ها» اجتناب کرد. همچنین، برخی از بازارها آنقدر جذابند که حتی برای بازیگران ضعیف‌تر نیز بازده مطلوبی به همراه دارند. این «بازی‌های نادر» فرصتی برای متنوع‌سازی فراهم می‌کنند که به دلایلی به آنها توجه نمی‌شود.

سوم، قسمت رهبری/حمایت بخش منحصربه‌فرد چراغ راهنما به‌شمار می‌رود که هر دو مفهوم تخریب ارزش (که کانون تئوری سرپرستی است) و رقابت را در بر می‌گیرد.

تنها در صورتی واحد جدید مشمول قوانین و سیاست‌های تحمیلی به سایر کسب‌وکارها نمی‌شود که رهبران و حامیان آن افرادی قوی و مورد اعتماد باشند. از این رو، بهتر است که از طریق در اختیار گرفتن رهبران و حامیان قوی (کسانی که می‌توانند بر اقداماتی با نیت خوب اما مرگبار غلبه کنند) احتمال تخریب ارزش توسط مدیران سرپرست (ریسکی رایج در زمان توسعه مدل کسب‌وکاری جدید) را کاهش داد.

برای برنده شدن در بازار، وجود رهبران و حامیان قوی نیز ضروری محسوب می‌شود. بدون آنها، کسب‌وکار جدید شانس اندکی برای بهره‌گیری از تغییرات بازار یا ضعف رقبا دارد. رهبران و حامیان قوی را می‌توان بخشی از کمک یا ارزش افزوده‌ای در نظر گرفت که شرکت به کسب‌وکار جدید ارائه می‌دهد. با این حال، از آنجایی که پژوهش‌ها حاکی از نقش حیاتی رهبران و حامیان در موفقیت هستند در چراغ راهنما بخش جداگانه‌ای برای آنها در نظر گرفته شده است.

¹ Tradability

² License

³ Joint venture

⁴ Contribution of competitors

⁵ Fit

چهارم، «تأثیر بر کسب و کارهای موجود» اصطلاح دیگری است که نسبتاً مخصوص چراغ راهنما است. در تئوری سرپرستی، مفهوم ارزش افزوده هر دو نوع هم افزایی مثبت و منفی را در بر می گیرد، اما توجهی به ریسک حواس پرتی نمی کند. پژوهش‌هایی منجر به شکلگیری چراغ راهنما این عنصر را برجسته و پیشنهاد می کنند که باید توجه ویژه‌ای به تأثیر ریسک حواس پرتی نمود.

به طور خلاصه، چراغ راهنما شامل ایده‌هایی می شود که تئوری سرپرستی فاقد آنها است (مانند مبادله پذیری، پتانسیل مخزن سود و ریسک‌های حواس پرتی). به علاوه، چراغ راهنما به موضوعاتی مانند رهبری واحد [کسب و کاری] و کمک سطح عملیاتی، نیز تمرکز بیشتری می کند. در نتیجه، چراغ راهنما به بخش حاشیه ناحیه مرکزی در تئوری سرپرستی وضوح بیشتری می دهد و به دو نوع متنوع سازی اشاره می کند که تئوری سرپرستی آنها را نادیده گرفته است: نهال‌ها و بازی‌های نادر.

نهال‌ها و بازی‌های نادر

در میان ۵۰ نمونه موفق مورد بررسی ما، تعدادی از موفقیت‌ها را نمی توان در ناحیه مرکزی یا حاشیه ناحیه مرکزی طبقه بندی کرد. در واقع، این موفقیت‌ها در بخش «بیرون از ناحیه مرکزی» قرار گرفته اند.

نهال‌ها^۱ به نوعی فرصت‌های کسب و کاری جدید محسوب می شوند و فعالیتی هستند که هم اکنون بخشی از شرکت به شمار می روند، اما جزئی از فعالیت‌های ناحیه مرکزی یا حاشیه ناحیه مرکزی به حساب نمی آیند. در واقع، معمولاً کسب و کارهای جداگانه‌ای در نظر گرفته نمی شود. آنها به دو دلیل وجود دارند. برای پشتیبانی از تعدادی کسب و کارهای کانونی ایجاد شده اند یا همراه با برخی فعالیت‌های کانونی اکتساب شده و هرگز فروخته نشده اند. برای مثال، هیولت پاکارد در دهه ۱۹۶۰ شروع به ساخت کامپیوترهای خود کرد زیرا به سختی می توانست تأمین کننده‌ای قابل اعتماد برای کامپیوترهای کوچک پشتیبانی کننده سیستم‌های مورد استفاده در تجهیزات آزمایشی خود بیابد. در دهه ۱۹۷۰، این واحد فروش کامپیوترهای کوچک را برای استفاده با سایر سیستم‌های فنی آغاز کرد. مدیریت واحد پیوسته سعی می کرد شرکت سرپرست را متقاعد کند تا به آنها اجازه ورود به کسب و کار کامپیوتری گسترده تر برای کاربردهای تجاری همه منظوره را بدهد. با این حال، اچ پی تمایلی به مقابله با آی بی ام و سایر شرکت‌های بزرگ نداشت. سپس در اوایل دهه ۱۹۸۰، زمانی که آی بی ام در حال تعطیل کردن پژوهش‌های خود در زمینه فناوری آرای‌اس‌سی^۲ بود، اچ پی تصمیم گرفت تیم پژوهشی آی بی ام را اکتساب کند و وارد کسب و کار کامپیوترهای عمومی شود. در طول ۲۰ سال بعد، کسب و کار کامپیوتر ۲۵ برابر شد و به بخش مسلط اچ پی تبدیل شد.

مثال دیگر مربوط به صنعت دارو است. بوتز^۳ (خرده فروش بریتانیایی دارو) یک کسب و کار دارویی را نیز در تملک خود داشت. این کسب و کار داروسازی در کنار داروهای نسخه‌ای^۴ چند محصول بدون نیاز به نسخه برای گلودرد و بیماری‌های جزئی نیز تولید می کرد. زمانی که بوتز کسب و کار دارویی خود را فروخت، محصولات بدون نیاز به نسخه خود را حفظ کرد و تصمیم گرفت این محصولات را در کسب و کاری جداگانه و متمرکز در سطح جهانی تولید و مدیریت کند. با اینکه این محصولات هرگز از پشتیبانی بازاریابی سرپرست داروسازش بهره نرفت، بوتز توانست کسب و کار قابل توجهی در محصولات مصرفی بدون نیاز به نسخه راه بیندازد.

این دو مورد نشان می دهند که چگونه کسب و کارهای موجودی که حتی در ناحیه مرکزی یا حاشیه ناحیه مرکزی قرار ندارند گاهی اوقات می توانند به کسب و کارهای چشمگیر جدید تبدیل شوند. کسب و کار خدمات مالی جنرال الکتریک و کسب و کار نوشیدنی‌های گزندمت^۵ نمونه‌های دیگری از این مورد محسوب می شوند.

برای نهال بودن، خصوصیت فعالیت موجود بودن^۶ کافی نیست بلکه ویژگی خاص آن برخورداری از یک تیم مدیریت قوی است. معمولاً تیم مدیریت این نوع فعالیت‌ها همواره در تلاش بوده اند تا وضعیت آن را در سبب ارتقاء دهند، اما این تلاش‌ها نادیده گرفته شده اند. این مورد در هر

¹ Saplings

² Outside-heartland

³ Sapling

^۴ RISC

^۵ Boots

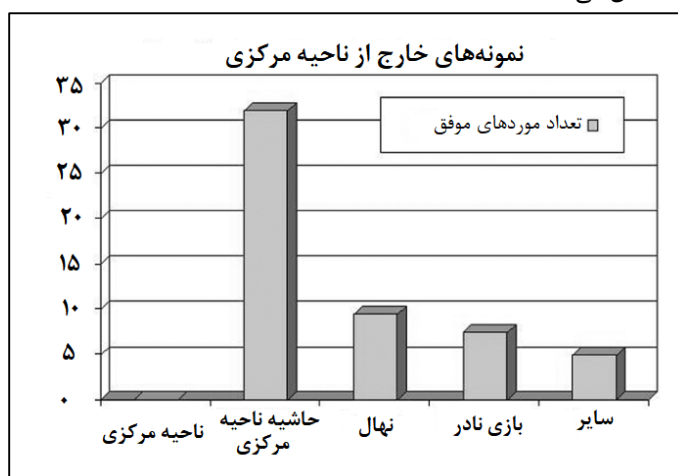
⁶ Prescription drugs

^۷ GrandMet

⁸ Being an existing activity

دو شرکت اچ پی و بوتز نیز صادق است. در اینجا تشبیه نهال به کار می آید. درخت جوانی را در نظر بگیرید که دو یا سه بار حرس شده است اما هنوز سرسختانه رشد می کند.

چراغ راهنما وجود نهال ها را توجیه می کند. نهال ها معمولاً در مزیت ارزش با چراغ زرد مواجه می شوند، حتی اگر در ناحیه مرکزی یا حاشیه ناحیه مرکزی قرار نداشته باشند. علت آن در درجه اول به این خاطر است که هزینه یادگیری پایینی دارند. از آنجا که این نوع فعالیت ها چند سالی است که بخشی از سبد بوده اند، یادگیری قبلاً انجام شده است. نهال ها مانند اکثر کسب و کارها، در چراغ پتانسیل مخزن سود با نور زرد مواجه می شوند. در چراغ رهبری/حمایت نور سبز در مقابل نهال ها قرار می گیرد زیرا تیم مدیریت آنها فوق العاده قوی است. در نهایت، نهال ها چراغ زرد یا سبز را برای تأثیر بر کسب و کارهای موجود دریافت می کنند، زیرا معمولاً برای پشتیبانی از کسب و کارهای فعلی ایجاد شده اند. بر اساس پژوهش های ما، نهال ها مهم هستند. حدود ۱۵ درصد از نمونه ما را تشکیل می دهند (شکل ۶،۴). معنای ضمنی این است که شرکت هایی که به دنبال کسب و کارهای جدید هستند باید به فعالیت های موجود خود نگاه کنند تا ببینند آیا نهال های بالقوه ای هستند یا خیر. مجبور نیستند بابت این کار زحمت زیادی به خود بدهند. از آنجایی که نهال ها تیم های مدیریتی قوی و سرسختی دارند، احتمالاً هم اکنون نیز بلندپروازی های خود را با صدای بلند اذعان می کنند.



شکل ۶-۴: منطق سرپرستی

مشکل نهال ها این است که هر چه بیشتر رشد کنند، با کسب و کارهای موجود ناهمخوان تر می شوند. اگر همخوان باشند، بیشتر از آن که نهال محسوب شوند در حاشیه ناحیه مرکزی قرار می گیرند. به طور معمول، یا جای خود را در سبد پیدا می کنند یا فروخته می شوند. در مورد اچ پی، بخش کامپیوتر جای خود را پیدا کرد و شرکت را از نظر سبد کسب و کاری و فرهنگی به سازمانی بسیار متفاوت تبدیل کرد. در بوتز، کسب و کار خرده فروشی دارو به قدری مسلط است که کسب و کار محصولات مصرفی بوتز هلث کر اینترنشنال قطعاً فروخته خواهد شد. در گرندمت، کسب و کار نوشیدنی به واحد مسلط تبدیل شد و دلیل ادغام با گینس^۲ را فراهم کرد. متعاقباً تمام کسب و کارهای دیگر فروخته شده اند. در جی ای خدمات مالی به بزرگترین تولیدکننده سود تبدیل شده است و احتمالاً در مقطعی جدا و مستقل خواهد شد.

بازی های نادر نوع دوم فرصت های کسب و کاری محسوب می شوند. این فرصت ها خارج از ناحیه مرکزی و حاشیه ناحیه مرکزی قرار می گیرند. بازی های نادر محدود فرصت های کسب و کاری هستند که تقریباً به هر کسی که در زمان مناسب سرمایه گذاری می کند پاداش می دهند: مواد شیمیایی فله^۳ در اوایل دهه ۱۹۷۰، کامپیوترهای شخصی در اوایل دهه ۱۹۸۰، تله کامز در اوایل دهه ۱۹۹۰.

بازی های نادر زمانی به وجود می آیند که تقاضا برای سال های زیادی از عرضه بیشتر باشد و مزیت اصلی از سرمایه گذاری زود هنگام حاصل شود. شرکت هایی که زودتر سرمایه گذاری می کنند، تا زمانی که دیگران وارد بازار شوند، دارایی های خود را مستهلک کرده اند. این پدیده به آنها امکان می دهد حتی زمانی که عرضه به تقاضا می رسد، بازده مناسبی از سرمایه خود کسب کنند.

¹ Analogy

² Guinness

³ Bulk chemicals

در مزیت ارزش چراغ زرد در مقابل بازی‌های نادر قرار می‌گیرد، زیرا مزیت سرمایه‌گذاری زود هنگام، معایب هزینه‌های یادگیری را متوازن می‌کند. علاوه بر این، معمولاً فرصت‌های «جدید برای جهان»^۱ به‌شمار می‌روند (مانند ارائه خدمات اینترنتی که هیچ شرکتی در آن مزیت ارزش آشکاری ندارد). بازی‌های نادر در پتانسیل مخزن سود چراغ سبز دریافت می‌کنند. آنها چراغ زردی برای رهبری/حمایت می‌گیرند، آن هم تا زمانی که شرکت بتواند مدیرانی با کیفیت برای پیشبرد فعالیت‌ها بیابند. در نهایت، برای تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود چراغ زرد مایل به قرمز دریافت می‌کنند، زیرا معمولاً به کسب‌وکارهای موجود ارتباطی ندارند و به مدیران متفاوتی نیاز دارند.

در پژوهش ما، حدود ۱۵ درصد از موفقیت‌ها از نوع بازی‌های نادر هستند. از این رو، هرچند بازی‌های نادر کمتر از ۵ درصد فرصت‌ها را تشکیل می‌دهند، برای شرکتی که به دنبال متنوع‌سازی است روش مهمی محسوب می‌شوند.

فناوری‌های اخلاک‌گر

دسته‌ای از کسب‌وکارهای جدید که در پنج سال اخیر بسیار مورد بحث قرار گرفته اند، فناوری‌های به اصطلاح اخلاک‌گر^۲ هستند. این اصطلاح توسط کلایتون کریستنسن^۳ ابداع شد و به این معنی است که کپی‌کردن فناوری محصول یا مدل کسب‌وکاری برای رقبای بسیار دشوار است. کریستنسن نشان می‌دهد که بسیاری از کسب‌وکارهای چشمگیر جدید از آنجایی موفقند که از فناوری‌های اخلاک‌گر بهره برده‌اند. در این بخش، معیارهای چراغ راهنما را با شاخص‌های فناوری‌های مرز شکن کریستنسن مقایسه می‌کنیم تا نشان دهیم که چراغ راهنما جامع‌تر است. آن دسته از خوانندگانی که با کار کریستنسن یا صنایع مبتنی بر فناوری آشنا نیستند، می‌توانند مستقیماً به انتهای فصل بروند.

کریستنسن دو نوع نوآوری اخلاک‌گر معرفی می‌کند:

- اخلاک‌گری قیمت‌پایین^۴ که با فناوری‌هایی شروع می‌شود که بهتر می‌توانند به انتهای پایین بازار^۵ خدمت ارائه دهند. همزمان که این فناوری‌های جدید توسعه می‌یابند، به تدریج در بخش‌های بالاتر بازار نیز رقابت را در دست می‌گیرند.

- اخلاک‌گری بازار جدید^۶ که با مدل کسب‌وکاری یا فناوری‌هایی شروع می‌شود که می‌توانند به «غیر مصرف‌کنندگان»^۷ (مشتریان بالقوه‌ای که از بازار کنار گذاشته شده‌اند) خدمت ارائه دهند. علت این امر این است که محصولات فعلی نیازهای این دسته از مشتریان بالقوه را برآورده نمی‌کنند یا بسیار گران هستند. همزمان که این فناوری‌های جدید توسعه می‌یابند، رقابتی‌تر می‌شوند و به تدریج سهمی از جریان اصلی را از آن خود می‌کنند.

کریستنسن در آخرین کتاب خود بیان می‌کند که نوآوری‌های اخلاک‌گر بهترین راه برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای چشمگیر جدید است. شرکت‌هایی که به دنبال ایجاد یک کسب‌وکار چشمگیر جدید هستند باید بر روی جستجو و سپس سازماندهی نوآوری‌های اخلاک‌گر تمرکز کنند. کریستنسن بر این باور است که فرصت‌های اخلاک‌گر قیمت‌پایین به این دلیل به وجود می‌آیند که شرکت‌ها به دنبال بهبود محصول و نوآوری هستند و اغلب از نیازها و خواسته‌های بسیاری از مشتریان پیشی می‌گیرند. بنابراین، به مشتریانی که در انتهای پایین^۸ قرار دارند بیش از حد خدمات ارائه می‌شود^۹ و در نتیجه اغلب [برای شرکت] سودده نیستند. نوآوری قیمت‌پایین (ارائه محصولات ساده‌تر و ارزان‌تر) برای تازه‌واردان بسیار جذاب است. اگر نوآوری به اندازه کافی کم هزینه باشد، می‌تواند بسیار سودآور باشد. شرکت‌های مسلط به بازار هیچ انگیزه‌ای برای مقابله به مثل ندارند، زیرا قیمت‌گذاری تلافی‌جویانه می‌تواند بخش‌های سودآورتر را تضعیف کند و کم‌سودترین مشتریان آنها مورد هدف قرار گیرند. در واقع، از دست دادن این مشتریان اغلب در کوتاه مدت سودمند است. بنابراین حاشیه سود برای شرکت‌های سنتی مسلط به بازار بالا باقی می‌ماند.

¹ New-to-the-world

² Disruptive

³ Clayton Christensen

⁴ Low-end disruption

⁵ Bottom end of the market

منظور مشتریانی است که قدرت خرید پایینی دارند. [م]

⁶ New-market disruption

⁷ Non-consumers

⁸ Low end

⁹ Overserved

¹ Incumbents

برای شرکت‌های مسلط به بازار این تهدید جدی وجود دارد که فناوری استفاده شده توسط تازه‌واردها بهبود یابد. این فناوری با گذشت زمان در بخش‌های بیشتری توان رقابت می‌یابد. مینی آسیاب‌های فولادی نمونه کلاسیکی از این پدیده محسوب می‌شوند که در اواخر دهه ۱۹۶۰ از طریق میلگردهای تقویت‌کننده (محصولات بی‌کیفیت، کم هزینه، بسیار زیان‌آور برای فولادسازان بزرگ یکپارچه) وارد بازار شدند.

کریستنسن علاوه بر اخلاگری بازار جدید، بین نوآوری‌های حمایت‌کننده^۱ و نوآوری‌های اخلاگر نیز تمایز قائل می‌شود. نوآوری‌های حمایت‌کننده را می‌توان در بخشی از مدل کسب‌وکاری موجود گنجانده. اگر نوآوری از نوع حمایت‌کننده باشد، شرکت‌های مسلط به بازار تقریباً همیشه در برابر تازه‌واردان موفق می‌شوند و اگر نوآوری از نوع اخلاگر باشد تقریباً همیشه شکست می‌خورند. از این رو، شرکت‌هایی که مایل به ورود به کسب‌وکارهای جدید هستند باید به دنبال نوآوری‌های اخلاگر باشند. به طور خلاصه، کریستنسن سه نوع نوآوری معرفی می‌کند:

- نوآوری حمایت‌کننده که می‌تواند در خصیصه‌های مهم از نظر مشتریان پرتوقع^۲ بهبود تدریجی یا قابل توجهی ایجاد کند، آن دسته از مشتریان سودآوری را هدف قرار دهد که حاضرند برای این بهبودها هزینه پرداخت کنند و با بهره‌برداری از فرایندهای موجود و ساختارهای هزینه، حاشیه سود را بالا ببرد و از مزیت فعلی استفاده بهتری کند.

- اخلاگری قیمت‌پایین، که همان عملکرد خوب قبلی را با قیمت پایین‌تری ارائه می‌دهد. این نوع اختلال مشتریان بخش‌های پایین‌تر، کم توقع^۳ و اغلب غیرسودآور را با استفاده از مدل کسب‌وکاری عملیاتی یا مالی جدیدی که با قیمت پایین سودآور است هدف قرار می‌دهد.

- اخلاگری بازار جدید، که در خصیصه‌های سنتی عملکردی پایین‌تر اما در خصیصه‌های جدید^۴ (مانند سادگی و راحتی) عملکردی بالاتر ارائه می‌دهد. این نوع اختلال غیرمصرف‌کنندگان (معمولاً مشتریان بدون پول یا مهارت) را با استفاده از مدل کسب‌وکاری که باعث درآمدزایی با قیمت و حجم پایین‌تر می‌شود هدف قرار می‌دهد.

کریستنسن به شرکت‌هایی که در جستجوی فرصت‌های نوآوری اخلاگرانه هستند توصیه خوبی ارائه می‌دهد. این فرصت‌ها می‌توانند عملکرد را به صورت قابل توجهی ارتقاء دهند زیرا نوآوری اخلاگر به تدریج شرکت‌های مسلط به بازار را کنار می‌زند. با این حال، فرصت‌های نوآوری اخلاگر کمتر از ۱۰ درصد از موردهای پژوهشی ما را تشکیل می‌دهند. کریستنسن دلیل این امر را این می‌داند که مدیران به تازگی پتانسیل عظیم تمرکز بر فرصت‌های اخلاگرانه را درک کرده‌اند. او پیش‌بینی می‌کند که در آینده، استراتژی نوآوری اخلاگر در شکلگیری کسب‌وکارهای جدید موفق بیشتری نقش ایفا خواهد کرد. در نتیجه، تصمیم‌گرفتم که توصیه‌های او را با مفهوم چراغ راهنما مقایسه کنیم. معیارهای کریستنسن

کریستنسن برای کمک به شناسایی فرصت‌های اخلاگرانه تعدادی آزمون ارائه می‌دهد. برای اخلاگری بازار جدید:

- آیا افراد زیادی وجود دارند که پول، تجهیزات یا مهارت لازم برای انجام این کار را برای خود نداشته باشند، بنابراین آن کار را انجام نمی‌دهند یا به کسی پول می‌پردازند تا آن کار را انجام دهد؟

- آیا مشتریان برای استفاده از محصول باید به یک مکان مرکزی نامناسب بروند (یعنی شامل هزینه‌های بالای جستجو می‌شود)؟
برای اخلاگری قیمت‌پایین:

- آیا مشتریانی در انتهای پایین وجود دارند که از خرید [محصولی با] عملکرد کمی پایین‌تر (ولی به اندازه کافی خوب) با قیمت کمتر خوشنود شوند؟

- آیا می‌توانیم مدل کسب‌وکاری سودآور با قیمت‌های پایین^۵ باییم؟

علاوه بر این، برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری در مورد پایدار^۶ یا اخلاگر بودن یک نوآوری:

- آیا نوآوری دست کم برای یک شرکت مسلط به بازار پایدار است، بنابراین به آنها انگیزه فوری برای تلافی می‌دهد؟
فناوری‌های اخلاگر و مزیت ارزش

¹ Sustaining innovations

² Demanding customers

³ Overserved

منظور مشتریانی است که ویژگی‌های محصولات و خدمات بیش از انتظار آنها است. [م]

⁴ Discount prices

^۵Sustaining

کریستنس بر این باور است که شرکتی که فناوری اخلاک‌گر داشته باشد نسبت به شرکت‌های مسلط به بازار (که از فناوری قدیمی استفاده می‌کنند) از مزیت بزرگی برخوردار است: [اندازه] کمک و آورده منحصر بفرد احتمالاً نسبت به سایر متغیرهای معادله مزیت ارزش بزرگ‌تر است. با این حال، او بیشتر موارد منفی در معادله را نادیده می‌گیرد. او بین نوآوری‌هایی که قابل «مبادله» هستند (مانند حق ثبت اختراع) و نوآوری‌هایی که مالک را ملزم به ورود به کسب‌وکار جدید می‌کند (مانند مدل‌های کسب‌وکاری جدید) تفاوتی قائل نمی‌شود. همچنین، خطرات شرکت‌هایی را که با همان فناوری وارد این کسب‌وکار می‌شوند اما مزایای دیگری را به بازار وارد می‌کنند به طور شفاف مورد اشاره قرار نمی‌دهد. در نهایت، او به مسئله هزینه یادگیری نمی‌پردازد. یکی از دلایلی که نوآوری‌های اخلاک‌گر باعث می‌شوند شرکت‌های مسلط به بازار بازی را به تازه‌واردها واگذار کنند همین هزینه‌های یادگیری است. شرکت‌های مسلط به بازار قبل از آنکه بخواهند قوانین مربوط به کسب‌وکار جدید را به طور کامل یاد بگیرند باید قوانین حاکم بر کسب‌وکار فعلی خود را به دست فراموشی بسپارند.

فناوری‌های اخلاک‌گر و مخزن سود

معیارهای کریستنس را نمی‌توان به راحتی با چراغ راهنما مقایسه کرد. در مورد پتانسیل مخزن سود، احتمالاً نوآوری‌های اخلاک‌گر مدل‌های کسب‌وکاری جذابی دارند، هرچند ممکن است در مراحل اولیه فناوری جدید، این مورد خیلی مشهود نباشد. با پیشرفت فناوری، مدل کسب‌وکاری جذاب‌تر می‌شود. از این رو هنگام مواجهه با فناوری‌های اخلاک‌گر، مهم است که نگاهی به آینده مدل کسب‌وکاری پس از توسعه کامل فناوری داشته باشیم. فناوری‌های اخلاک‌گر نیز احتمالاً فرصت‌هایی با رشد بالا هستند و پتانسیل رهبری مطلوبی ارائه می‌کنند.

کریستنس علاوه بر تمرکز بر نوآوری‌های اخلاک‌گر، به مدیران توصیه می‌کند که «برای سود بی‌صبر» و «برای رشد صبور» باشند. این توصیه نشان می‌دهد که او نیز مانند ما فرصت‌هایی را مطلوب می‌پندارد که هزینه بالقوه شدن پتانسیل آنها نسبت به بازار نهاییشان ناچیز باشد. کریستنس مستقیماً به معیار پنج نیرو نمی‌پردازد. بر اساس تجربه ما، این مورد یک غفلت به‌شمار می‌رود. مدیران جذب اندازه فرصت‌ها می‌شوند و فراموش می‌کنند که فرصت‌های آینده‌دار اکثراً رقبای زیادی جذب می‌کند که این امر باعث می‌شود کسب بازده مطلوب برای همه دشوار شود. کسب‌وکار ارتباطات راه دور در تلفن‌های همراه و فیبر نوری نمونه‌هایی در این خصوص محسوب می‌شوند.

همچنین، کریستنس به صورتی شفاف به آسیب‌پذیری اشاره نمی‌کند. برخی از فناوری‌های جدید در برابر پیشرفت‌های ایجادشده توسط شرکا یا مکمل‌ها آسیب‌پذیرند. به علاوه، بهبود در فناوری‌های موجود اغلب به‌گونه‌ای رخ می‌دهد که سودآوری فناوری جدید را تضعیف می‌کند. بنابراین، فناوری‌های اخلاک‌گر کریستنس احتمالاً امتیاز خوبی از پتانسیل مخزن سود می‌گیرند، مگر آنکه آسیب‌پذیر یا در اختیار رقبا نیز باشند. در واقع، اگر شرکتی بتواند بدون فناوری جدید به حوزه جدیدی وارد شود، احتمالاً از منظر پنج نیرو جذابیتی ندارد. این امر حاکی از آن است که بیشتر فرصت‌های اخلاک‌گر سبز (زیرا تعداد کمی از رقبا می‌توانند آنها را کپی کنند) یا قرمز (زیرا این فناوری در دسترس است و رقبای زیادی را جذب می‌کند) می‌شوند.

فناوری‌های اخلاک‌گر و رهبران/حامیان

کریستنس به نقش رهبران یا حامیان کسب‌وکار جدید توجه کافی نمی‌کند. تمرکز او بر نوآوری اخلاک‌گر است و فرض می‌کند که رهبری مناسب با نوآوری همراه خواهد بود. اغلب اینطور نیست. نمونه‌های زیادی از نوآوری وجود دارند که در یک شرکت یا کشور خاص توسعه می‌یابند تا توسط شرکت یا کشور دیگری مورد بهره‌برداری قرار گیرند. دلیل اصلی این امر این است که [بخش یا شرکت] نوآوری‌کننده مهارت‌های رهبری لازم برای توسعه کسب‌وکار را نداشته است.

کریستنس به موضوع حامی توجه بیشتری می‌کند. او خطر حمایت نامناسب را تشخیص می‌دهد و توصیه می‌کند که نوآوری‌های اخلاک‌گر باید در بخش‌های جداگانه‌ای ایجاد شوند و به همان سطح گزارش دهند که کسب‌وکارهای رقیب گزارش می‌دهند. با این حال، فرض می‌گیرد مدیری که کسب‌وکار جدید به او گزارش می‌دهد می‌تواند حامی مناسبی نیز باشد. در حالی که شواهد فراوانی از شرکت‌های سرپرستی ارائه می‌دهد که تأثیر آنها بر فناوری اخلاک‌گر جدید منفی است، فرض می‌کند راه‌حل این است که شرکت‌های سرپرست اهمیت فناوری‌های اخلاک‌گر را درک کنند. تجربه ما نشان می‌دهد که دلایل سرپرستی منفی اغلب بسیار جدی‌تر از آن چیزی است که کریستنس تصور می‌کند. با توجه به اینکه این مدیران مطمئناً در کسب‌وکارهای رقیب رشد کرده‌اند، بعید است که حامیان خوبی باشند.

فناوری‌های اخلاک‌گر و تأثیر آن بر کسب‌وکار کانونی

کریستنسن هم‌افزایی‌های منفی ناشی از فناوری‌های اخلاک‌گر را تصدیق و اشاره می‌کند که اغلب یکی از دلایل شکست شرکت‌های مسلط به بازار محسوب می‌شوند. او به درستی استدلال می‌کند که شرکت‌های مسلط به بازار باید این هم‌افزایی‌های منفی را نادیده بگیرند زیرا به هر حال اتفاق می‌افتد. اگر شرکت مسلط به بازار کسب‌وکار خود را هم‌نوع‌خواری^۱ نکند، برخی از رقبا سهم بازار را به دست خواهند آورد.

اما کریستنسن ریسک حواس‌پرتی را نادیده می‌گیرد. با راه‌اندازی و پشتیبانی از مدل کسب‌وکاری رقیب، شرکت ممکن است فروپاشی کسب‌وکارهای موجود خود را تسریع کند. این امر در صورتی است که اگر روی مدل کسب‌وکاری فعلی تمرکز می‌کرد، این اتفاق نمی‌افتد. مطمئناً پیگیری هر نوع نوآوری جدیدی که از نوع اخلاک‌گر باشد، در مقایسه با شرکتی که به کسب‌وکار قانونی خود پایبند است، منجر به عملکرد ضعیف خواهد شد.

در نمونه‌های مورد بررسی ما، به نظر می‌رسد تنها سه مورد با مدل اخلاک‌گری مطابقت دارند: آی‌بی‌ام با رایانه شخصی، دیکسن و فریسرو و رویال‌بنک‌آواسکاتلند و دیرکت‌لاین. بقیه به بینش‌های مختلف دیگری مربوط می‌شوند، برای مثال نوآوری حمایت‌کننده، اکتساب دارایی‌ها با قیمتی جذاب یا فرصت‌های ناشی از تغییرات ناپیوسته مانند تنظیم‌گری جدید بازار یا رویدادهای سیاسی دیگر.

اگرچه کسب‌وکار بیمه اتومبیل دیرکت‌لاین به وضوح مدل کسب‌وکاری اخلاک‌گر بسیار موفقی بوده است، اما به‌صورت کامل با الگوی کریستنسن مطابقت ندارد. هدف آن انتهای پایین بازار نبود. اطلاعات بهتری از ریسک استخراج کرد و متوجه شد که کم‌ریسک‌ترین و سودآورترین مشتریان، ریسک‌های ضعیف‌تر را یارانه متقابل می‌دهند. بنابراین وود و همکارانش در دیرکت‌لاین با استفاده از یک مدل عملیاتی هزینه-پایین فقط بر روی این بخش تمرکز کردند. شرکت‌های مسلط به بازار دلیل کافی برای تلافی داشتند و در نهایت این کار را کردند. سودآوری خارق‌العاده دیرکت‌لاین برای مدتی به شدت آسیب دید، اما آنقدر موقعیت قوی ایجاد کرده بود که توانست از طوفان عبور کند و به بزرگ‌ترین و سودآورترین بیمه‌گر خودرو در بریتانیا تبدیل شود.

علاوه بر این سه نمونه‌ای که به طور کلی با مدل نوآوری اخلاک‌گر مطابقت دارند، سه مورد نیز پیامد مستقیم نوآوری‌های اخلاک‌گر در بازارهای مجاور بودند. خرده‌فروش بریتانیایی دیکسن، اخلاک‌گری رایانه شخصی را با پی‌سی ورلد و اخلاک‌گری تلفن همراه را با دلینک پاسخ داد. با این حال، برای دیکسن مفاهیم جدید خرده‌فروشی از نوع نوآوری‌های حمایت‌کننده بودند. ایسر^۲ (تولیدکننده تایوانی کامپیوتر) با اقدامات اولیه در تولید کامپیوترهای شخصی، از ماژول‌های بازی به شرکت بزرگ رایانه‌ای تبدیل شد. اگرچه کامپیوترهای شخصی برای آی‌بی‌ام نوعی نوآوری اخلاک‌گر محسوب می‌شد، اما برای ایسر نوآوری حمایت‌کننده به‌شمار می‌رفت.

در نتیجه، دیدگاه کریستنسن نسبت به نوآوری‌های اخلاک‌گر مفید است و پرسش‌های دیگری پیشنهاد می‌کند که مدیران باید هنگام ارزیابی جذابیت مدل کسب‌وکاری و اندازه کمک منحصربه‌فرد مطرح کنند. با این حال، شناسایی نوآوری اخلاک‌گر برای کسانی که به دنبال کسب‌وکارهای چشمگیر جدید هستند، نه ضروری است و نه کافی. هنگامی که فرصتی اخلاک‌گر شناسایی شد، مدیران باید آن را مقابل چراغ راهنما بگذرانند تا تصمیم بگیرند که آیا باید کسب‌وکار جدیدی راه بیندازند یا خیر. مهم‌تر آنکه، روش‌های فراوانی برای خلق موفق کسب‌وکارهای جدید وجود دارند که شامل نوآوری‌های اخلاک‌گر نمی‌شوند.

یک تئوری کامل‌تر

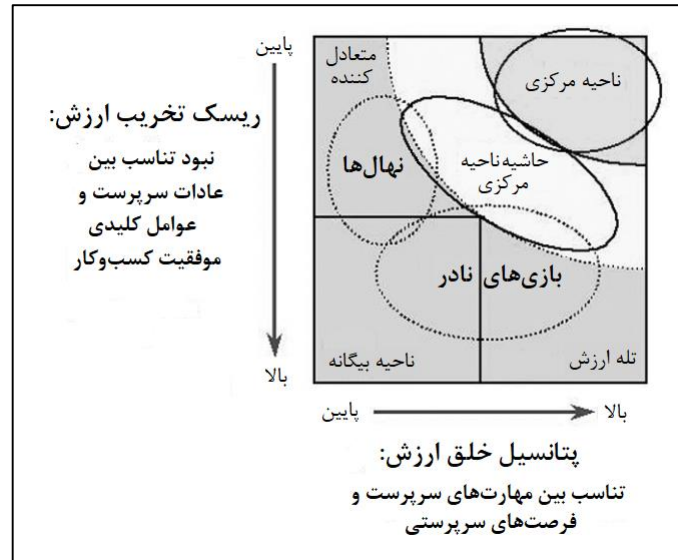
در این فصل ما چراغ راهنما را با تئوری‌های قبلی در مورد متنوع‌سازی مقایسه کردیم. به دو دلیل به طور ویژه بر تئوری سرپرستی تمرکز کردیم: تبدیل شدن این تئوری به تئوری غالب در استراتژی سطح بنگاه و تاثیر عمیق آن بر پژوهش‌مان. بر شرکت‌هایی تمرکز کردیم که در شکستن قوانین تئوری سرپرستی موفق بودند. می‌خواستیم ببینیم که آیا نیاز به اصلاح و تعدیل دارد یا خیر.

نتیجه‌گیری ما این است که دارد. چراغ راهنما به متغیرهایی اشاره می‌کند که در تئوری سرپرستی یا هیچ تئوری دیگری به اندازه کافی به آنها توجه نشده است. در نتیجه، چراغ راهنما برای ورود به کسب‌وکارهای جدید به دو منطق اضافه دیگر نیز اشاره می‌کند: نهال‌ها و بازی‌های نادر (شکل ۶،۵). این کار نشان می‌دهد که نهال‌ها و بازی‌های نادر معمولاً در کجای نمایشگر سبد اشریدج قرار می‌گیرند. دایره‌های نقطه چین نشان می‌دهند که تنها تعداد کمی از کسب‌وکارهایی که در این قسمت‌های نمایشگر قرار دارند، نهال‌ها یا بازی نادر هستند. در عمل، برای اینتل یا مک‌دونالد ممکن است نهال یا بازی نادری وجود نداشته باشد.

¹ Cannibalize

زمانی که شرکت محصول جدیدی تولید کند که با فروش آن، فروش دیگر محصولاتش کاهش یابد. [م]

² Acer



شکل ۶-۵: چهار استراتژی برای کسب‌وکار جدید

برای آزمون بیشتر این گزاره که «چراغ راهنما تئوری کامل‌تری ارائه می‌دهد»، چراغ راهنما را با مفهوم فناوری اخلاگر کریستنسن مقایسه کردیم. نتایج این کار نشان داد که چراغ راهنما توضیح کامل‌تری از طیف وسیعی از موفقیت کسب‌وکارهای جدید ارائه می‌دهد. تیم مدیریتی که به دنبال کسب‌وکارهای جدید هستند، متوجه می‌شوند که در مقایسه با معیارهای نوآوری اخلاگر کریستنسن، کسب‌وکارهای بیشتری چراغ راهنما را پشت سر می‌گذارند.

فصل ۷: در جستجوی کسبوکار جدید

همه شرکت‌ها با این پرسش روبرو هستند که چه کاری باید انجام دهند تا احتمال ایجاد موفق کسبوکارهای جدید را افزایش دهند. مدیران می‌خواهند بدانند که چه فرایندها و واحدهای سازمانی ایجاد کنند. همچنین می‌خواهند بدانند چه فعالیت‌هایی برای آماده‌سازی بستر و زمینه و چه فعالیت‌هایی برای پس از شناسایی کسبوکار جدید آینده‌دار مورد نیاز خواهند بود. پرسش دوم یعنی «پس از عبور فرصت کسبوکاری آینده‌دار از چراغ راهنما چه باید کرد»، در فصل ۹ مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در این فصل به موضوع اول می‌پردازیم: کاری که شرکت باید انجام دهد تا احتمال یافتن فرصت کسبوکاری جدید و چشمگیر افزایش یابد.

این واقعیت که شرکت‌هایی مانند اینتل و مكدونالد می‌خواهند کسبوکار جدیدی برای حل مشکل کندی رشد کسبوکارهای کانونی خود بیابند پاسخ به این پرسش را پیچیده‌تر می‌کند. به عبارت دیگر، تلاش می‌کنیم به شرکت‌هایی کمک کنیم که می‌خواهند به بیرون از کسبوکارهای کانونی فعلی خود نگاه کنند. در فصل قبل به کسبوکار کانونی فعلی عنوان ناحیه مرکزی را دادیم و هدف فصل پیش‌رو این است که به شرکت‌ها روش‌هایی را نشان دهیم تا احتمال یافتن فرصت‌هایی در حاشیه ناحیه مرکزی (نهال‌ها یا بازی‌های نادر) افزایش یابد.

برخی از نویسندگان معتقدند که تمام شرکت‌ها باید هر سال در کسبوکارهای جدید مقداری سرمایه‌گذاری کنند. به این ترتیب آنها «افق سوم» سالمی خواهند داشت: پروژه‌هایی که می‌توانند در پنج یا ده سال آینده تأثیر قابل‌توجهی بر شرکت داشته باشند. برخی دیگر از نویسندگان استدلال می‌کنند که شرکت‌ها نباید بین نوآوری در کسبوکارهای موجود خود و ایجاد کسبوکار جدید تمایز قائل شوند. با برخورداری از یک فرایند نوآوری سلامت، می‌توانند هم محصولات جدید و هم کسبوکارهای جدید ایجاد کنند. برخی دیگر قاطع‌تر عمل می‌کنند. این دسته بر این باورند که تمام شرکت‌ها باید فرایند مشخصی برای خلق کسبوکارهای جدید ایجاد کنند و آنها را موازی با مدیریت کسبوکارهای موجود به پیش ببرند. با این حال سایرین ادعا می‌کنند که هر شرکتی دارای یک جریان^۱ طبیعی از ابتکاراتی است که توسط رفتار اکتشافی مدیران در همه سطوح به پیش برده می‌شود و تنها الزام [برای نوآوری و ایجاد کسبوکار جدید] مدیریت موثر همین جریان است. برخی دیگر پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها باید بر پیشرفت‌های فناوری اخلاک‌تر تمرکز کنند، به‌ویژه آنهایی که کسبوکارهای کانونی را تضعیف می‌کنند. در نهایت، گروه دیگری از پژوهشگران بیان می‌کنند که شرکت‌ها باید به کسبوکارهای کانونی خود پایبند باشند و فقط از فرصت‌های کسبوکاری جدید مجاور [با کسبوکارهای کانونی] پشتیبانی کنند. دیدگاه ما از یک سو با این ایده‌ها متفاوت و سوی دیگر ترکیبی از آنها است.

یکی از دشواری‌های شفاف‌اندیشی درباره کسبوکارهای جدید این است که به راحتی می‌توان در بین این گزینه‌ها سردرگم شد: (۱) ایجاد محصولات جدید در کسبوکارهای موجود، (۲) افزودن کسبوکار در ناحیه مرکزی فعلی و (۳) یافتن فرصت‌هایی در حاشیه ناحیه مرکزی، نهال یا بازی نادر. سرمایه‌گذاری در واحد پژوهشی مرکزی^۲ (برای مثال در یونیور یا اینتل) اغلب روشی مناسب برای ایجاد و توسعه کسبوکارهای جدید در نظر گرفته می‌شود. با این حال، بیشتر زمان این نوع واحدهای پژوهشی به فناوری‌ها و محصولات کسبوکارهای موجود و کسبوکارهای ناحیه مرکزی اختصاص داده می‌شود و باید چنین نیز باشد. بنابراین چقدر باید در پژوهش‌های مخاطره‌آمیز سرمایه‌گذاری کرد تا منجر به کسبوکارهای جدیدی در خارج از ناحیه مرکزی فعلی شود؟ پرسش مشابهی را می‌توان در مورد واحد توسعه محصول جدید، واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر ستاد مرکزی^۳ (در صورت وجود) و تلاش‌های تیم برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح کرد. واضح‌ترین پاسخ این است که هر چه نیاز فوری‌تر باشد، باید برای کاوش در خارج از ناحیه مرکزی سرمایه‌گذاری بیشتری کرد. اگر رشد کسبوکار کانونی به سرعت کاهش می‌یابد، شرکت باید سرمایه‌گذاری خود را در پژوهش، محصولات جدید، سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید و تحلیل استراتژیک بیرون ناحیه مرکزی انجام دهد. با این وجود، پژوهش ما باعث شده است که نسبت به این پاسخ به ظاهر واضح محتاط باشیم.

هر شرکتی جریانی طبیعی از ایده‌های جدید درباره محصولات جدید، بازارهای جدید و کسبوکارهای جدید دارد. این جریان به محیط [رقابتی] شرکت و مدل کسبوکاری شرکت سرپیست وابسته است.

¹ Flow

² Central research function

³ Corporate venturing unit

محیط [رقابتی] تأثیر مهمی دارد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، رونق اینترنت و حباب کارآفرینانه‌ای که به‌راه انداخت دوره‌ای را به وجود آورد که بسیاری به دنبال راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید بودند. تقریباً تمام شرکت‌ها با پیشنهادهای فراوانی روی میز خود مواجهه بودند. برای مثال، زمانی که ما در مورد تأثیر اینترنت بر ستاد مرکزی بنگاه پژوهش می‌کردیم، پرسشی که پیش آمد این بود که ستاد مرکزی بنگاه چگونه جریان کسب‌وکارهای جدید، سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر مشترک و اتحادهای بالقوه را مدیریت می‌کند. یکی از مدیران ارشد شرکت داروسازی آسترانیکا^۱ با شیطنت پاسخ داد: «مسلک‌ها را در لابی نصب کرده‌ایم!». برای جلوگیری از این جریان [پیشنهادهای]، مدیران پیشنهادهای دستنیافتنی را رد می‌کردند.

مثال دیگر شرکت دخانیات بی‌ای‌تی^۲ بود. برای پاسخ به فشارهای داخلی و بیرونی، بی‌ای‌تی دو واحد راه‌اندازی کرد. ایمجین^۳ برای همکاری نزدیک با مدیران یا نماینده‌های بیرونی^۴ و پالایش و توسعه ایده‌های جدید راه‌اندازی شد. ایولوشن^۵ که واحد سرمایه‌گذاری به‌شمار می‌رفت، ایده‌های جدید آینده‌دار را تأمین مالی می‌کرد. در حالیکه با نگاهی به گذشته شاید به نظر برسد بی‌ای‌تی احتمالاً احساساتی شده بود و آسترانیکا پای خود را محکم‌تر روی زمین گذاشته بود، هر دو شرکت افزایش قابل‌توجهی را در جریان طبیعی ایده‌های کسب‌وکاری جدید تجربه کردند. برخی از صنایع در مقاطع زمانی معینی نسبت به سایرین نرخ جریان [ایده‌های جدید] بیشتری دارند. صنایعی که با فناوری‌های اخلاگر مواجه‌اند (مانند بیشتر آنها در دوران رونق اینترنت) جریان بیشتری دارند. صنایعی که دستخوش تغییرات عمده (تغییرات در قوانین (خدمات رفاهی و شهری عمومی)^۶، پراکندگی^۷ (خدمات مالی)، یا از بین رفتن رقیب مسلط (کامپیوتر در دهه ۱۹۹۰)) می‌شوند نیز جریان بیشتری را تجربه می‌کنند. صنایعی که برای سال‌های متمادی ثبات داشته‌اند و در آنها منابع مزیت‌آفرین به کندی تغییر می‌کنند (مواد مصرفی انبوه، معدن) جریان ایده‌های کسب‌وکاری جدید کندتر است.

دومین عامل مؤثر بر جریان طبیعی، مدل کسب‌وکاری شرکت سرپرست (و/یا بخش‌های داخل شرکت سرپرست) است. سرمایه‌گذاری هنگامت روی پژوهش بخشی از استراتژی کسب‌وکارهای کانونی شرکت‌هایی مانند فیلپس یا کانن به‌شمار می‌رود. به ناچار، حتی اگر پژوهش‌ها به‌شدت روی نیازهای کسب‌وکارهای موجود تمرکز داشته باشند، ایده‌هایی در خصوص محصولات و فناوری‌های جدید ایجاد می‌کنند که می‌توانند تبدیل به کسب‌وکار جدید شوند.

شرکت‌های دیگر مانند تری‌ام کسب‌وکارهایی دارند که بر پایه نوآوری (به مثابه منبع مزیت رقابتی) ایجاد شده‌اند. همه کسب‌وکارهای تری‌ام به دنبال این هستند که در بازارهای خود رهبر فناوری باشند و در نتیجه بیشترین بازده را کسب کنند. این امر مدیران را در سراسر سازمان ترغیب می‌کند تا به دنبال راه‌حل‌های نوآورانه یا فنی باشند. بی‌گمان، این شرکت‌ها جریان بیشتری از ایده‌های کسب‌وکاری جدید خواهند داشت. سایر شرکت‌ها به صورت فعالانه‌ای به دنبال کسب‌وکارهای جدید هستند. ویرجین^۸ به دلیل رفتار کارآفرینانه و برخورد گشوده با ایده‌های جدید مشهور است. در نتیجه، تیم مرکزی ویرجین هر روز ده‌ها ایده کسب‌وکاری جدید دریافت می‌کند. هنگامی که ریچارد برانسون^۹ بنیانگذار شرکت در پروازهای طولانی است، مردم با ایده‌های جدید به سراغ او می‌آیند. رئیس استراتژی ویرجین چنین اذعان داشت: «پس از پرواز از فراز اقیانوس اطلس، او با پنج تا ده پیشنهاد کسب‌وکاری جدید باز خواهد گشت».

بنابراین ویرجین به جای شرکتی معمولی بیشتر شبیه شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر^{۱۰} است. ریچارد برانسون نشان داده است که آماده بررسی هر پیشنهاد کسب‌وکاری جدید جالبی است. در نتیجه، نسبت به بسیاری از شرکت‌های دیگر تعداد پیشنهادهای بیشتر را جذب خود

¹ Corporate center

² AstraZeneca

³ BAT

⁴ Imagine

⁵ External agents

⁶ Evolution

⁷ Natural flow

⁸ Utilities

⁹ Fragmentation

¹ Virgin 0

¹ Richard Branson 1

¹ Venture capital company 2

می‌کند. دلیل وجود چنین جریان بالایی از ایده‌های کسب‌وکاری جدید^۱ این است که مدل کسب‌وکاری شرکت سرپرست به جای مدیریت کسب‌وکارهای موجود بیشتر به دنبال شناسایی و راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید است.

در فصل اول تلاش‌ها و اقدامات اینتل و مک‌دونالد را در حوزه رشد شرح دادیم. بدون تحلیل دقیق موقعیت آنها، شاید تصور کنیم که جریان طبیعی ایده‌های کسب‌وکاری جدید اینتل قوی‌تر از مک‌دونالد است. دلیل این نیست که بنگاه‌های آنها مدل‌های کسب‌وکاری متفاوتی دارند: هر دو شرکت به شدت به کسب‌وکارهای موجود خود متعهد هستند و برای یافتن [مسیرهای] رشد، کسب‌وکارهای جدید را بررسی می‌کنند. جریان [ایده‌های کسب‌وکاری جدید] اینتل احتمالاً بیشتر خواهد بود زیرا در محیط [رقابتی] اینتل^۲ فرصت‌های کسب‌وکاری جدید بیشتری وجود دارند. با این وجود، متس لدرهاوزن^۳ از مک‌دونالد خاطرنشان کرد که حتی در مک‌دونالد ایده‌های جدید بسیاری وجود دارند: ما افراد ایده‌دار فراوانی داریم. آنچه نداریم مدیرانی با مهارت شتابدهی به این ایده‌ها است. نقش اصلی تیم من پشتیبانی از این کسب‌وکارها است تا به آنها کمک شود از ایده‌های حال حاضر خود بهره بیشتری ببرند.

رابرت برگلمن^۴، استاد مدرسه کسب‌وکار استنفورد^۵، بسیاری از پژوهش‌های خود را به شناخت و بررسی جریان‌های طبیعی ناشی از ایده‌های جدید اختصاص داده است. وی معتقد است دو منبع در این رابطه وجود دارد: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بالابه‌پایین و فرایند مستقل^۶ پایین‌به‌بالا. فرایند بالابه‌پایین تغییرات محیطی را شناسایی و راه‌حل‌های جدیدی پیشنهاد می‌کند. این فرایند از طریق ایده‌های مشاورین تأمین سرمایه^۷ و شرکا شکل می‌گیرد. فرایند پایین‌به‌بالا از ابتکارات فنی و بازار ناشی می‌شود که توسط مدیران در پاسخ به درخواست‌های مشتریان، طرح‌های شرکا و فرصت‌های شناسایی شده انجام می‌شود. اغلب این پروژه‌های پایین‌به‌بالا به مثابه «کارهای نامطلوب»^۸ و کم اهمیت‌تر از برنامه‌های بالابه‌پایین در نظر گرفته می‌شوند. با این حال در صورت موفقیت، به صورت مکتوب در برنامه‌ها گنجانده می‌شوند. برگلمن بر این باور است که فرایند پایین‌به‌بالا به اندازه برنامه‌ریزی بالابه‌پایین یک فعالیت مدیریتی طبیعی است: باید بخشی معمولی از توسعه بنگاه در نظر گرفته شود. ما [با این جمله] موافقیم.

آیا شرکت‌ها باید تلاش کنند تا جریان طبیعی [ایده‌های کسب‌وکاری جدید] خود را افزایش دهند؟

مدیران اغلب به این نتیجه می‌رسند که به اندازه کافی ایده‌های جدید دریافت نمی‌کنند. آنها به شرکت‌هایی مانند ویرجین یا تری‌ام نگاه می‌کنند و به نرخ جریان بالاتر آنها غبطه می‌خورند. از آنجایی که نمی‌توانند در خصوص محیط کاری انجام دهند، سعی می‌کنند مشکل را با تغییر مدل کسب‌وکاری بنگاه و در نتیجه ترغیب ایده‌های بیشتر حل کنند.

به طور معمول، این کار شامل این موارد می‌شود: راه‌اندازی واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه یا واحد توسعه کسب‌وکار، تحلیل روندهای صنعت به منظور تولید ایده‌های بیشتر، افزایش سرمایه‌گذاری در پژوهش یا توسعه محصول جدید، برگزاری کارگاه^۹ برای تولید ایده و تحریک تخیل مدیران در تمام سطوح سازمان، پشتیبانی از این کارگاه‌ها و جلسات طوفان فکری^{۱۰} از طریق آموزش نوآوری در کل شرکت، تشکیل تیم ادغام و اکتساب^{۱۱} به منظور بررسی اهداف اکتساب، ایجاد منابع مالی متعدد برای تشویق کارآفرینان داخلی. هر دو شرکت اینتل و هم مک‌دونالد در دهه ۱۹۹۰ برای افزایش احتمال یافتن کسب‌وکارهای جدید تمامی این کارها را انجام دادند. متأسفانه، به نظر می‌رسد تلاش‌ها برای افزایش جریان ایده‌های جدید کارساز نیستند. ایده‌های جدید بیشتری تولید و پردازش می‌شوند، اما جریان ابتکارات کسب‌وکاری افزایش نمی‌یابد.

مدیران باید ایده‌ها را با چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید ارزیابی کنند و تنها روی آنهایی سرمایه‌گذاری کنند که به اندازه کافی چراغ سبز دریافت می‌کنند. گاهی اوقات این کار منجر به تعداد زیادی سرمایه‌گذاری جدید بالقوه می‌شود. در این صورت، شرکت باید تا زمانی که فهرستی از پروژه‌هایی منطبق با ظرفیت مدیریتی خود دارد، به صورت گزینشی^{۱۲} عمل کند. گاهی اوقات فرصت‌های سرمایه‌گذاری کم هستند یا اصلاً

¹ Mats Lederhausen

² Robert Burgelman

³ Stanford Business School

⁴ Autonomous

⁵ Investment bankers

⁶ Skunk works

⁷ Workshops

⁸ Brainstorming

⁹ M&A team

¹⁰ Selective

وجود ندارند. وقتی این اتفاق می‌افتد، مدیران باید به‌جای ایجاد ابتکاراتی برای افزایش جریان ایده‌ها، روی به بیشینه کردن عملکرد کسب‌وکارهای موجود خود بیاورند (به فصل ۴ مراجعه کنید). مطمئناً، مدیران باید موانع موجود در فرهنگ یا فرایندهای موجود را حذف کنند و فعالیت‌های نوآورانه را در کسب‌وکارهای کانونی خود افزایش دهند. اما کم بودن فرصت‌های مطلوب را نباید نوعی شکست لحاظ کنند که باید بر طرف شود. بر اساس تجربه ما، این امر برای بسیاری از شرکت‌ها به جای استثناء یک قاعده است.

این را می‌دانیم که روی مدیران فشارهای مختلفی برای رشد وجود دارد که برای کاهش این فشارها باید در کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری کنند. محیط ممکن است مملو از پیشنهادهای جدید باشد، فناوری‌های جدید یا سایر تغییرات ممکن است کسب‌وکارهای موجود را تضعیف کنند یا کسب‌وکارهای موجود و مدل کسب‌وکاریشان (هرچند عالی) ممکن است رشد کافی به ارمغان نیاورند. مدیران به جای مقابله با این فشارها باید آنها را دام‌هایی^۱ در نظر بگیرند که باید با احتیاط با آنها مواجه شوند. مدیران با ممیزی جریان طبیعی ایده‌ها می‌توانند متوجه تعدد فرصت‌ها بشوند. مواقعی که شانس موفقیت کم است، مدیران می‌توانند با تمسک به چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید در برابر وسوسه انداختن تاس مقاومت کنند. مدیران با توجه بیشتر به کسب‌وکار کانونی می‌توانند اطمینان حاصل کنند که اعتماد و تمرکزشان را زود هنگام به کسب‌وکار کانونی خود از دست نمی‌دهند.

از ۵۰ نمونه موفق مورد بررسی ما، هیچ‌کدام از ابتکارات بر اساس اصل «قرار دادن ایده‌های بیشتر در قیف» آغاز نشده بودند. همگی از طریق فرایندهای جریان طبیعی شکل گرفته بودند. همه آنها یا از پایین به وجود آمده بودند (نتیجه ابتکارات مدیران نزدیک به بازار بودند) یا بخشی از استراتژی بالابنه‌پایین محسوب می‌شدند. برخی نیز فرصت‌های غیرمنتظره و برنامه‌ریزی‌نشده‌ای بودند که از بیرون به داخل شرکت آورده شده بودند. به بیانی دیگر، موفقیت‌ها از فرایندهای طبیعی حاصل شده بودند و نه از فرایندهای اجباری.^۲

حرکت جانسون متی^۳ به سمت تولید مواد کنترل‌شده^۴ مثالی از این مورد به‌شمار می‌رود. جانسون متی متخصص پلاتین برای پیشگامی در استفاده از پلاتین در درمان‌های ضد سرطان با شرکت داروسازی بریستل مایر اسکویب همکاری کرده بود. تولید پلاتین مخصوص درمان سرطان در کارخانه‌ای در وست دپتفورد نیوجرسی آغاز شد.

این شرکت به‌دنبال فرصت‌های رشد، فرصت‌های دیگری را نیز در صنعت دارو مدنظر قرار داد. پس از تحلیل دقیق، مدیریت تصمیم گرفت برای تولید مواد کنترل‌شده از سازمان مبارزه با مواد مخدر^۵ درخواست مجوز کند. تجربه شرکت در تولید حجم‌های کوچک با استفاده از کاتالیزور تعیین‌کننده بود. امروزه جانسون متی عرضه‌کننده شماره سه مسکن در ایالات متحده است.

با این وجود، مدیران اذعان می‌کنند: «اما می‌خواهیم بیشتر مانند تری‌ام و ویرجین باشیم. اگر مدل کسب‌وکاری ما در سطح بنگاه از کسب‌وکارهای جدید پشتیبانی و کارآفرینان داخلی و بیرونی را جذب می‌کرد، می‌توانستیم مانند آنها جریان مستمری از کسب‌وکارهای جدید داشته باشیم.» این موضوع حقیقت دارد. مشکل اندازه تغییرات مورد نیاز است. برای اینکه مک‌دونالد یا اینتل بخواهند در سطح بنگاه مدل کسب‌وکاری مانند تری‌ام یا ویرجین داشته باشند، باید چیزهای بسیار زیادی را تغییر دهند. باید اکثر مدیران ارشد خود (از جمله مدیرعامل) را تغییر دهند. باید بسیاری از فرایندهای مدیریتی خود را تغییر دهند. باید سبد کسب‌وکاری خود را تغییر دهند، یا دست کم نشان دهند که تیم مدیریتی کسب‌وکار کانونی، هیچ امتیازی نسبت به تیم‌های سایر کسب‌وکارها ندارد. باید بسیاری از اعضای هیات مدیره^۶ خود را تغییر دهند. باید بخش عمده‌ای از سهامداران را نیز تغییر دهند.

جالب توجه است که این هدف (شبیه تری‌ام یا ویرجین شدن) توصیه‌ای است که درصد زیادی از نوشتارهای^۷ مرتبط فعلی ارائه می‌کنند. شرکت‌ها تشویق می‌شوند تا فرایندهای جدیدی را در بنگاه و تغییرات دیگری را ایجاد کنند تا برای ایده‌های کسب‌وکاری جدید پذیرا تر شوند. جای تعجب نیست که میزان موفقیت کم است، البته اگر نگوئیم اصلاً وجود ندارد. حتی برخی از سرسخت‌ترین حامیان این نوع تغییر اذعان

¹ Pitfalls

² Get more ideas into the hopper

³ Forced processes

⁴ Johnson Matthey

⁵ Controlled substances

⁶ Bristol Myers Squibb

⁷ Drug Enforcement Agency

⁸ Board members

⁹ Literature

دارند که هیچ شرکتی هنوز در انجام آنچه لازم است موفق نشده است. دلیل اصلی این است که شرکت‌ها ارگانیسم‌هایی^۱ با فرایندها و عادات ریشه‌دار هستند. بهبود ممکن است، اما تغییر بنیادین (حداقل بدون تغییر بنیادین در پرسنل) امکانپذیر نیست. علاوه بر این، حتی اگر تغییر بنیادین امکانپذیر باشد، شاید لزوماً مناسب نباشد. اگر تیم بنگاه آینتل شبیه تیم بنگاه در تری‌ام یا ویرجین عمل کند، آیا قادر خواهد بود کسبوکار ریزپردازنده خود را اداره کند؟ پاسخ منفی است. هزینه کاهش عملکرد در کسبوکار کانونی، چند برابر هرگونه منافع حاصل از کسبوکارهای جدید است.

با ریختن آب سرد بر تلاش‌های ایجاد جریان غنی‌تری از ایده‌های کسبوکاری جدید، به دنبال آن نیستیم که شرکت‌ها را از نوآوری یا فعالیت‌های کارآفرینانه باز داریم. در تلاش هستیم تا آنها را از گذاشتن انرژی زیادی روی افزایش سرعت منصرف کنیم.

گری همل و همکارانش در استراتگوس^۳ استدلال می‌کنند که شرکت‌ها باید تلاش‌های خود را در حوزه نوآوری بر بازسازی کسبوکارهای کانونی متمرکز کنند. هنگامی که کسبوکارهای کانونی آنها از نوآوری برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنند، تأثیر غیرمستقیمی بر کسبوکارهای جدید خواهند داشت: برخی از این ایده‌ها بخشی از جریان طبیعی ایده‌های کسبوکاری جدید را تشکیل می‌دهند. هرچند شاهد این اتفاق نبوده‌ایم، اما منطقی به نظر می‌رسد. هدف نوآوری در کسبوکارهای موجود چیزی است که مدیران آن را درک می‌کنند، جایی که گزینه آنها در مورد آنچه منطقی است احتمالاً درست است. در این شرایط، مدیران این احساس را دارند که چقدر باید خرج کنند و چه زمانی ایده‌ها احماقانه می‌شوند. ایده‌های کسبوکاری جدیدی که از این فرایند به وجود می‌آیند احتمالاً معقول هستند.

با این حال، زمانی که تلاش نوآوری بر حوزه‌هایی متمرکز می‌شود که مدیران درک کمی از آنها دارند، توانایی آنها در درک درست میزان سرمایه‌گذاری یا زمان غیرواقعی شدن ایده‌ها محدود می‌شود. در نتیجه، ارزش کمی حاصل می‌شود.

برای مثال، پرودنشال^۴ در تلاش برای تحریک رشد، پیری جمعیت را روندی جالب در نظر گرفت. واضح است که این روند بر کسبوکارهای کانونی بیمه تأثیر گذاشته است. اما پرسشی که مدیران مطرح کردند این بود که آیا پرودنشال می‌تواند از این روند بیرونی بهره‌برداری کند یا خیر. برای دنبال کردن این ایده، شرکت مشاور بزرگی را استخدام کرد تا به بررسی فرصت‌ها کمک کند. ایده‌های واضحی مانند خانه‌های مراقبت و ایده‌های نه چندان واضحی مانند مسکن یا تعطیلات در آب و هوایی گرم‌تر مانند اسپانیا مدنظر قرار گرفته شدند. جای تعجب نیست که هیچ چیز جذابی برای پرودنشال وجود نداشت و کار در این زمینه پس از صرف مقدار زیادی پول متوقف شد. بر این باوریم که شرکت‌ها می‌توانند با تکیه بر جریان طبیعی ایده‌هایی که به هر حال ظهور می‌کنند از این نوع تلاش‌های بیهوده اجتناب کنند.

چرا سرعت‌دهی به خلق ایده جواب نمی‌دهد؟

وقتی به مدیران پیشنهاد می‌کنیم که «آرامش خود را حفظ کنند و پذیرای شرایط موجود باشند»، نگاه‌های عجیب و غریبی دریافت می‌کنیم. مطمئناً، مدیران معتقدند که افزایش تعداد ایده‌های کسبوکاری جدید امکان‌پذیر و معقول است: پر کردن قیف با ایده‌ها؟ به نظر می‌رسد چنین کاری بدیهی است و از نظر مدیریتی جذاب‌تر از انتظار برای پدید آمدن چیزی است. با این حال، استدلال می‌کنیم که این کار تنها «بیگاری»^۵ است: کاری که به مدیران احساس خوبی می‌دهد، اما چیز مفیدی اضافه نمی‌کند.

استدلال ما ساده است و به افراد مربوط می‌شود. موفقیت کسبوکارهای جدید به رهبری مدیران نسبتاً خارق‌العاده وابسته است (چراغ رهبر/حامی). این مدیران معمولاً نسبت به بازار یا مدل کسبوکاری بصیرتی دارند که به آنها امکان می‌دهد متوجه فرصت‌هایی بشوند که دیگران آنها را نمی‌توانند ببینند. اما نه تنها بصیرت دارند، بلکه قابلیت کارآفرینی لازم برای راه‌اندازی کسبوکار جدید را نیز دارند.

زمانیکه مدیران از شجاعت کارآفرینانه و بصیرت‌های ارزشمندی برخوردار باشند، مشتاقانه به مدیران دیگر درباره فرصت‌ها صحبت می‌کنند و شروع به لابی‌گری برای پشتیبانی از سازمان خود می‌کنند. این مدیران تمام سعی خود را خواهند کرد تا بر فرایند استراتژی بالا به پایین تأثیر بگذارند یا فرایندی پایین به بالا ایجاد کنند. به بیان دیگر، وقتی جریان طبیعی با بصیرت ویژه و استعداد کارآفرینانه همراه می‌شود، برای یافتن آن نیازی به جست‌وجوی آنچنانی نیست؛ برای بررسی دقیق نیازی به ایجاد گروه‌های جستجو نخواهد بود؛ احتمال بیشتری وجود خواهد داشت

¹ Organisms

² Corporate team

³ Strategos

⁴ Prudential

⁵ Make work

که مدیری که این ایده را دارد در دفتر شما را بزند (خواه به دنبال آن بوده باشید یا خیر). در فارست شفای^۱ مدیرعامل بخش مواد دارویی جانسون متی^۲، بر اساس دانش خود در این بخش از حرکت به سمت مواد کنترل شده حمایت کرد.

اگر مدیران به جای منتظر ماندن برای جریان طبیعی تولید ایده‌ها، سعی کنند سرعت را بالا ببرند، [به‌درستی] ایده‌های زیادی تولید می‌شوند. در این مورد، یکی از مشاوران با افتخار توضیح داد که از طریق فرایند تولید ایده‌ای که او رهبری می‌کرد و شامل کارگاه‌های نوآوری، پیمایش صنعت و مشوق‌ها می‌شد توانسته است ۳۸۷ ایده در خصوص کسب‌وکارهای جدید برای کارفرمای خود ایجاد کند. [اما] مشکل این است که ۹۹ درصد از این ایده‌ها فاقد یک عنصر کلیدی خواهند بود: مدیر کارآفرینی که بصیرت قابل‌توجهی در مورد بازار یا مدل کسب‌وکاری آن داشته باشد، از جایگاه و حمایت کافی در شرکت سرپرست برخوردار باشد و تمایل داشته باشد که کسب‌وکار جدید را رهبری کند. اگر این کارفرما غربالگری را به درستی انجام دهد، به همان تعداد پروژه‌های آینده‌داری خواهد رسید که اگر کار را تنها بر ایده‌هایی متمرکز می‌کرد که پیش از پروژه مشاوره در دسترس بودند. علاوه بر این، با وجود ۳۸۷ ایده، این وسوسه شکل می‌گیرد که مطمئناً ۵ الی ۱۰ تا از آنها فرایند غربالگری را با موفقیت پشت سر خواهند گذاشت. این بدان معناست که کارفرما بدون موفقیت بیشتر تنها با کوهی از پروژه‌ها و سرمایه‌گذاری مواجه خواهد شد.

برخی از مدیران اذعان می‌کنند: «اما این موضوع با روند معمول کسب‌وکار در تضاد است». «اگر در حال از دست دادن سهم بازار هستید، یکی از راه‌های آزمون پس‌داده این است که فرایند توسعه محصول جدید را تقویت کنید. چرا این کار در مورد سبد کسب‌وکاری جواب ندهد؟» پاسخ این پرسش در افراد است. مدیران کسب‌وکارهای موجود بازار، ریسک‌های فنی و مهارت‌های خود را به‌خوبی می‌شناسند لذا در انتخاب محصولات جدیدی که شانس موفقیت بالایی دارند به‌خوبی عمل کنند. هنگام غربالگری کسب‌وکارهای جدید که شامل بازارها، فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکاری ناآشنا می‌شوند، مدیران کمتر قادر به تمییز دادن ایده‌های خوب از ایده‌های بد هستند. بنابراین مدیران به‌راحتی وسوسه می‌شوند تا به دنبال ایده‌هایی بروند که از چراغ راهنما عبور نخواهند کرد.

چه بهبودهایی را می‌توان در جریان طبیعی ایجاد کرد؟

پیام این فصل تا کنون این بوده است که مدیران نباید سعی کنند جریان طبیعی ایده‌ها را دستکاری کنند. بحث این است که در کوتاه‌مدت چیزی به‌دست نمی‌آورند. اما آیا شرکت نمی‌تواند در بلندمدت نیز کاری انجام دهد؟ پاسخ مثبت است، اگرچه نه به اندازه‌ای که بسیاری از نویسندگان پیشنهاد می‌کنند. دو بخش بعدی نگاهی به فرایندهای بالابره‌پایین و پایین‌به‌بالا می‌اندازند و اقدامی را شرح می‌دهند که به باور ما اکثر مدیران باید در این خصوص انجام دهند.

بهبود فرایندهای بالابره‌پایین

در حالی که مدیران را از تلاش برای تحمیل سرعت به تولید ایده منع می‌کنیم، به دنبال آن نیستیم که آنها را از تحلیل وضعیتشان و تفکر عمیق درباره استراتژی شرکتشان منصرف کنیم. مهم‌ترین کاری که مدیران ارشد می‌توانند انجام دهند این است که برای توسعه سبد کسب‌وکاری خود چشم‌انداز مطلوبی ترسیم کنند و نشان دهند که این چشم‌انداز برای همه ذینفعان خلق ارزش می‌کند.

در سطح بنگاه، استراتژی بالابره‌پایین شامل چند مرحله می‌شود. ابتدا، مدیران صناعی را که در آنها در حال رقابت‌اند ارزیابی می‌کنند. این کار باید در برنامه‌های سطح کسب‌وکار^۳ انجام شود، اما باید به سایر سطوح نیز تسری یابد. توجه ویژه‌ای باید به پیرامون^۴ صنعت (جایی که ممکن است نوآوری‌های اخلاک‌گر شکل گیرند یا فرصت‌های کسب‌وکاری جدید ظهور کنند) نمود (کادر ۷،۱).

هدف کلی از این تحلیل حصول اطمینان از بررسی کامل تحولات پیرامون کسب‌وکارهای موجود است.

دوم، مدیران کسب‌وکارها را بر اساس پتانسیل بلندمدت کسب‌وکار در صنعت، در یکی از چهار گروه (توسعه، بهبود، نگهداری یا برداشت)^۵ قرار می‌دهند. هرچند این کار ساده‌انگارانه به نظر می‌رسد، نقطه شروع خوبی برای دستیابی به تمرکز به‌شمار می‌رود. همچنین باعث ایجاد بحثی چالشی با مدیران کسب‌وکارها می‌شود.

¹ Forrest Sheffey

² Johnson Matthey

³ Business-level

⁴ Periphery

⁵ Develop, Improve, Maintain, or Harvest

سوم، مدیران فهرستی از مهارت‌ها و منابع در سطح بنگاه تهیه می‌کنند. سپس از این لیست برای غربالگری سایر صنایع استفاده می‌کنند تا ببینند این مهارت‌ها و منابع در چه جاهای دیگری قابل به‌کارگیری هستند (کادر ۲.۷). این صنایع یا بازارهای دیگر باید در مجاورت آنهایی باشند که شرکت در حال حاضر در آنها رقابت می‌کند. با این حال، تحلیل نباید به صنایع مجاور محدود شود. صنایع انتخاب شده به مهارت موجود در سطح بنگاه بستگی دارند.

کادر ۱.۷ تحلیل پیرامون

استراتژی معمولاً بر رقابت اصلی و هسته اصلی بازار تمرکز می‌نماید. با این حال، مدل‌های کسب‌وکاری جدید اغلب از لبه‌های کسب‌وکارهای موجود پدیدار می‌شوند و [به همین علت] ممکن است مورد توجه قرار نگیرند، مگر اینکه توجه ویژه‌ای به تحلیل پیرامون بشود. این تحلیل شامل سه مرحله می‌شود.

اول، مدیران باید تمام رقبا و مدل‌های کسب‌وکاری مرتبط با کسب‌وکار فعلی را ثبت کنند. این موارد می‌توانند رقابتی بالا یا پایین زنجیره ارزش، در کانال‌های [توزیع] مختلف، در بخش‌های مجاور، در فناوری‌های جایگزین و غیره باشند. به رقابتی جدید و کوچک اما موفق باید توجه ویژه‌ای شود.

دوم، برخی از این رقبا باید با جزئیات بیشتری تحلیل شوند - مهندسی معکوس برای درک مدل‌های کسب‌وکاری آنها. انتخاب از بین آنها یک هنر است. هدف تمرکز بر آن دسته از رقابتی است که شرکت باید از آنها بیشتر بیاموزد.

استخراج پیام‌ها از این تحلیل‌ها گام نهایی محسوب می‌شود. پیام‌ها ممکن است درباره مدل‌های کسب‌وکاری یا فناوری‌های اخلاک‌گر بالقوه باشند. می‌توانند در خصوص بخش‌های جدید بازار و انتظارات جدید مشتریان یا نوآوری در هر جنبه‌ای از کسب‌وکار باشند. این ارزیابی نباید صرفاً توسط مدیران ارشد کسب‌وکارهای موجود انجام شود. چسبندگی آنها به مدل کسب‌وکاری موجود می‌تواند آنها را نسبت به تغییرات در حال وقوع در صنایعشان کور کند. تیم استخراج‌کننده پیام‌ها باید شامل مدیرانی از پیرامون باشد که درک درونی آنها از روندها بهتر از درک مدیران در مرکز باشد.

مرحله آخر این است که تعیین کنیم در حال حاضر سطح بنگاه در کدام فرصت‌های سرپرستی و کدام گزاره‌های سرپرستی^۱ خوب است و در کدامیک از آنها می‌تواند عملکرد خود را بهتر نماید. در این مرحله باید مشخص شود که کدام فرصت سرپرستی بیشترین افزایش ارزش را در پی خواهد داشت و کدامیک به بهترین وجه با مهارت‌های مدیران سطح بنگاه مطابقت دارند. هدف از این مرحله ایجاد و سازماندهی مهارت‌هایی در سطح بنگاه است که از طریق آنها شرکت بتواند نسبت به شرکت‌های سرپرست رقیب مزیت خلق کند.

در نهایت، مدیران می‌توانند مشخص کنند کدام کسب‌وکارهای موجود و کدام کسب‌وکارهای جدید به بهترین وجه با مهارت‌های سطح بنگاه تناسب دارند. این کار همچنین تعیین می‌کند که چگونه برنامه سطح بنگاه به کسب‌وکارهای موجود و کسب‌وکارهای جدید کمک می‌کند تا عملکرد خود را پیشینه نمایند.

کادر ۲.۷ تعیین مهارت‌های سطح بنگاه

مهارت‌ها و منابع شرکت سرپرست ورودی مهمی برای استراتژی سطح بنگاه تلقی می‌شوند. تعیین مهارت‌های مورد نیاز سطح بنگاه شامل چهار مرحله می‌شود.

۱ مدیران باید مشخص کنند که کسب‌وکارهای موجود در چه جاهایی به کمک مدیران سرپرست نیاز دارند. مدیران سرپرست با شناسایی فعالیت‌های اصلی هر کسب‌وکار و پیش‌بینی اینکه کدام یک از این فعالیت‌ها به‌خوبی توسط مدیران مربوطه انجام نخواهند شد، می‌توانند فرصت‌های کم‌رسانی (فرصت‌های سرپرستی) را شناسایی کنند.

۲ مدیران باید اشتباهات مدیران صنایع مرتبط با فعالیت‌های شرکت را ثبت کنند. اشتباهات شرکت و اشتباهات رقبا همگی باید تحلیل شوند. این اشتباهات شامل مواردی مانند سرمایه‌گذاری بیش از حد در بالای چرخه، راه‌انداختن بی‌مورد جنگ قیمت، سرمایه‌گذاری کم در فناوری اطلاعات یا سایر فناوری‌ها است. پس از تهیه فهرستی از اشتباهات، مدیران باید هر یک از آنها را بررسی و ارزیابی کنند تا متوجه بشوند که آیا سرپرست توانسته است به کسب‌وکارها کمک کند تا از این اشتباهات دوری کنند یا خود سرپرست نیز در این اشتباهات شریک بوده است.

^۱Parenting propositions

^۲ Price war

۳ مدیران باید شیوه‌های مختلف کمک‌رسانی مدیران صفی و واحدهای وظیفه‌ای بنگاه به کسب‌وکارها را ثبت کنند. این «گزاره‌های سرپرستی» بر اساس دیدگاه مدیران فعلی بنگاه شکل می‌گیرند.

۴ مدیران باید عادات، سوگیری‌ها و غریزه طبیعی مدیران سرپرست را ثبت کنند. طرح کردن پرسش‌هایی درباره رفتار غالب سرپرست و چرایی آن مفید است: واکنش مرسوم آنها به رقبا، تهدیدکننده چیست؟ معمولاً چگونه با عملکرد ضعیف برخورد می‌کنند؟ چگونه نرخ رشد مناسب را تعیین می‌کنند؟ این پرسش‌ها داده‌های مناسبی را برای تحلیل نقاط قوت و ضعف سطح بنگاه ایجاد می‌کند.

وایت‌برد نمونه مناسبی از استراتژی موثر بالاب‌پایین در سطح بنگاه محسوب می‌شود. این شرکت دارای سبد متنوعی از برندهای رستوران و اوقات فراغت است که عمدتاً در بریتانیا قرار دارند. برخی از این برندها -هتل‌های ماریوت، پیتزا هات^۳ و تی‌جی‌آی^۴ با همکاری مالکان برند آمریکایی خود مدیریت می‌شوند. سایر برندها مانند بیفیتز^۵ (خانه‌های استیک)، ترول‌این^۶ (هتل‌های ارزان قیمت)، دیوید لوید لژر (کلوپ‌های تنیس) و برورز فایر^۷ (رستوران) برندهایی هستند که تمرکزشان بر بریتانیا است.

بر اساس بازبینی بالاب‌پایین در وایت‌برد، تمامی برندها و بخش بازار مربوط به آنها بررسی شدند. ترول‌این در گروه «توسعه» و بیفیتز در دسته «بهبود» قرار گرفتند. ترول‌این در بریتانیا به سرعت در حال رشد بود و فرصت‌های آشکاری برای رشد در خارج از کشور داشت. بیفیتز پیشروترین رستوران استیک بریتانیا به‌شمار می‌رفت، اما عملکرد ضعیفی داشت. اولویت این بود که اطمینان حاصل شود این برند از پس هزینه سرمایه‌ای خود بر می‌آید.

به علاوه، در این فرایند ۳۰ بخش دیگر بازار نیز بررسی شدند. تغییرات در نحوه استفاده مصرف‌کنندگان از اوقات فراغت خود (مانند افزایش ارتباط بین صرف غذا در بیرون از خانه و فعالیت‌های مربوط به اوقات فراغت) فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کرد.

این ۳۰ بخش از طریق غربالگری سریع به دو بخش کاهش یافتند؛ مواردی که به نظر می‌رسید برای وایت‌برد نویدبخش و آینده‌دار باشند. وایت‌برد مهارت‌های سطح بنگاه خود را مواردی مانند توسعه برندهای اوقات فراغت، عملکرد پیشبرنده، بهبود جایگاه برند و ایجاد مخزنی از مدیران قوی با مهارت اداره برندهای اوقات فراغت تعیین کرد. در حالی که این مهارت‌ها به طور خاصی به هیچ زیربخشی در صنعت اوقات فراغت اشاره نمی‌کنند، به خوبی با دو فرصت شناسایی شده مطابقت دارند.

یکی از این دو بخش جذاب (فرصتی که ارتباط تنگاتنگی با یکی از کسب‌وکارهای موجود دارد) به شکل یک طرح کسب‌وکاری در آمد. ظرف ۹ ماه پس از بررسی استراتژی، پیشنهاد کسب‌وکاری تصویب شد و کار بر روی مراحل آغازین آن آغاز شد.

بخش دیگری از استراتژی به پتانسیل گسترش دو برند موجود و ورود آنها به بازارهای جغرافیایی جدید می‌پردازد. اولین گام برای یکی از این برندها سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک در اسپانیا بود. برای آن برند دیگر، مسیر پیش رو شامل گسترش آن از طریق فرنچایز به بازارهای دیگر بود.

چشم‌انداز سطح بنگاه وایت‌برد همچنان بر برندهای اوقات فراغت و رستوران متمرکز بود. با این حال، این طرح اکنون در میان‌مدت شامل اضافه کردن یک برند اوقات فراغت دیگر در بریتانیا و برنامه جاه‌طلبانه‌ای برای توسعه بین‌المللی برخی از برندها می‌شود.

داستان وایت‌برد را به چند دلیل دوست داریم: (۱) استراتژی‌سازی بالاب‌پایین منجر به چند تصمیم شفاف شد، (۲) کمتر از یک سال به طول انجامید، (۳) تلاش‌های معطوف به کسب‌وکار جدید تبدیل به بخش جدایی‌ناپذیر استراتژی شرکت شد و در نهایت (۴) مدیران در سراسر گروه نسبت به این ابتکارات متعهد شدند.

¹ Whitbread

² Marriott Hotels

³ Pizza Hut

⁴ TGI Friday's

⁵ Beefeater

⁶ Travel Inn

⁷ David Lloyd Leisure

⁸ Brewer's Fayre

⁹ Cost of capital

¹ Strategizing

به‌رغم توصیه برخی از نویسندگان مبنی بر اینکه شرکت‌ها باید برای تدوین استراتژی سبد کسب‌وکاری کمتر از روش بالابه‌پایین بهره گیرند و بیشتر رویکرد پایین‌به‌بالا را در پیش گیرند، شاهد آن بودیم که تفکر بالابه‌پایین به جز تعداد کمی از شرکت‌های موفق مورد بررسی ما، در باقی آنها کاملاً مشهود است. بدون این نوع برنامه‌ریزی، شرکت‌ها به راحتی در این دام می‌افتند که در ابتکارات جدیدی سرمایه‌گذاری کنند که هیچکدام از پشتیبانی کافی بنگاه برخوردار نباشند.

بهبود فرایندهای پایین‌به‌بالا

از آنجایی که مهم‌ترین بینش‌ها در مورد بازارها و مدل‌های کسب‌وکاری معمولاً ابتدا برای مدیران نزدیک به بازار یا نزدیک به عملیات ایجاد می‌شوند، جای تعجب نیست که هر شرکتی دارای جریانی طبیعی از ایده‌ها و سرمایه‌گذاری‌های پایین‌به‌بالا باشد. چگونه می‌توان این فرایند از پایین‌به‌بالا را به روش موثری تسهیل کرد؟

در یک سوی طیف، این خطر وجود دارد که شرکت آنقدر متمرکز و کنترل‌کننده باشد که هیچ فعالیتی را خارج از کسب‌وکارهای موجود خود تحمل نکند. در این شرایط، مدیران کارآفرین ایده‌های خود را به جای دیگری می‌برند.

در طرف دیگر طیف، شرکت می‌تواند آنقدر سست و پذیرای ابتکارات آینده‌دار جدید باشد که بودجه هر رویکردی را تأمین کند و مدیران از هدایت کسب‌وکارهای کانونی خود غافل شوند. اکثر نویسندگان معتقدند که شرکت‌ها بیش از حد متمرکز و کنترل‌کننده هستند. آنها همچنین استدلال می‌کنند تا زمانی که شرکت‌ها فرهنگ خود را تغییر ندهند و از مدیران ریسک‌پذیر حمایت بیشتری نکنند، هیچ ایده کسب‌وکاری جدیدی ظهور نخواهد کرد. پرواضح است که برخی از شرکت‌ها اینگونه‌اند. با این حال، مشاهدات ما عکس این موضوع را نشان می‌دهند. به این نتیجه رسیده‌ایم که اکثر شرکت‌ها بیش از حد پذیرای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و پروژه‌های جدید هستند: از بسیاری از ابتکارات بی‌نتیجه پشتیبانی می‌کنند و قطع بودجه پروژه‌های شکست‌خورده به درازا می‌کشند. از این رو به دنبال آنیم که شرکت‌ها را تشویق کنیم تا وجود فرایند پایین‌به‌بالا را به رسمیت بشناسند، اما آن را با مهربانی سختگیرانه و نه آغوش باز بهبود دهند.

با این حال، باید بپذیریم که فرایندهای پایین‌به‌بالا را به تفصیل بررسی نکرده‌ایم. دیدگاه‌های ما حاصل تجربه، کار با شرکت‌ها و بررسی شرکت‌های موفق است. خوشبختانه، رابرت برگلمن فرایندهای پایین‌به‌بالا را با دقت مطالعه کرده است (به طور اخص در همکاری خود با اینتل). هرچند با همه پیشنهادها و موافق نیستیم، بسیاری از توصیه‌های او را به شرح زیر قبول داریم:

۱- «فرهنگ قاطعانه، تقابلی/مشارکتی»^۱ را ترویج کنید. شرکت به تفکر پایین‌به‌بالایی نیاز دارد تا تفکر بالابه‌پایین را به چالش بکشد. بهترین راه حل ایجاد فرایندی است که در آن درباره موضوعاتی جدی، موضوع محور و بی‌تفاوت نسبت به‌رده^۲ [سازمانی] بحث شود. همچنین در این فرایند نباید اختلاف‌نظرها باعث اختلال در اجرا شوند. به گفته برگلمن، اینتل هر دوی این ویژگی‌ها را دارد. «تقابل سازنده»^۳ نامی است که اینتل روی بحث‌های دشوار گذاشته است و عنوان «مخالفت کن و متعهد شو»^۴ را به فرایند اجرای خروجی این نوع تقابل‌ها داده است.

۲- پذیرای ابتکارات حمایت شده باشید. مدیرعامل را تشویق کنید تا صراحتاً پذیرای برخی از ابتکاراتی باشد که به راحتی در استراتژی فعلی شرکت نمی‌گنجند، اما توسط بخش‌هایی که به مدیرعامل گزارش می‌دهند حمایت می‌شوند.

۳- ابهام را در آغوش بگیرید. برای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید، قطعیت را (که اغلب بخشی از فرایند بودجه ریزی و برنامه‌ریزی است) به حالت تعلیق در بیاورید. این کار ممکن است نیاز به بازبینی‌ها و گزارش‌گیری مبتنی بر مایل‌استون^۵ را بیشتر کند، اما نباید منجر به مداخله^۶ شود.

۴- تفکیک نکنید. کسانی که درگیر سرمایه‌گذاری پایین‌به‌بالا هستند نباید از جریان اصلی کارها جدا شوند. پیوندها^۷ در موفقیت سرمایه‌گذاری، تمایل سرپرست به پشتیبانی از آن و تدوین مطلوب استراتژی بنگاه نقش مهمی ایفا می‌کنند.

¹ Rugged, confrontational/collegial culture

² Indifferent of rank

³ Constructive confrontation

⁴ Disagree and commit

⁵ Milestone reporting

⁶ Interference

⁷ Linkages

۵- اراده خود را برای خاتمه دادن به پروژه تقویت کنید. ابتکارات پایین به بالا آزمایشی هستند و اگر پیشرفتی نداشته باشند باید خاتمه یابند. مدیریت ارشد نیاز به یک فرایند خاتمه^۱ صریح دارد.

۶- از تعداد کافی مدیران اجرایی اطمینان حاصل کنید. سرمایه‌گذاری‌های جدید به مدیرانی نیاز دارند که بتوانند ایده‌های جدید را به بازار پیوند دهند و به منابع بخش‌های مختلف شرکت دسترسی داشته باشند. بدون تعداد کافی از مدیرانی با مهارت‌های عمومی، شانس موفقیت سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید کمتر خواهد شد.

بر خلاف نویسندگانی مانند روزا^۲ کانتر، برگلمن پیشنهاد تغییرات بنیادین^۳ را نمی‌دهد. وی تصدیق می‌کند که فرایند پایین به بالای وجود دارد که بدون توجه به بستر^۴ [سازمانی] کارش را انجام می‌دهد. با این حال، او معتقد است که برای تسهیل این روند، مدیران می‌توانند اقداماتی را انجام دهند. در این مورد با او موافقیم.

یکی از موارد اختلاف نظر ما با برگلمن پیش‌فرض او مبنی بر این ادعا است که فرایند پایین به بالا به طور مداوم سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدیدی ایجاد می‌کند و باید چنین نیز باشد. معتقدیم که در برخی مقاطع زمانی، فرایند پایین به بالا ممکن است هیچ سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدیدی ایجاد نکند. در حالی که بعضی از شرکت‌ها در برخی از مقاطع زمانی هیچ سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایین به بالای ندارند، دیدگاه برگلمن این است که این امر نشانه‌ای از شکست است. در مقابل، دیدگاه ما این است که فقدان سرمایه‌گذاری‌های پایین به بالا می‌تواند کاملاً مطلوب باشد. کمبود فرصت [کسب‌وکاری] یا وجود کارهایی مهم‌تر مانند هدایت کسب‌وکارهای موجود می‌تواند دلیل این وضعیت باشند. بنابراین مدیرانی که نگران طراوت و تحرک فرایندهای پایین به بالا خود هستند، قبل از ایجاد هر تغییری باید وضعیت را به دقت تحلیل کنند.

فرایند فرصت‌های کسب‌وکاری نوظهور (ای بی او)^۵ شرکت آی بی ام مثالی از تحلیل دقیق و تغییرات متفکرانه محسوب می‌شود. مواجهه با رشد کند، نگرانی از دست رفتن فرصت‌های نوظهور در صنعت کامپیوتر و اینترنت و اعتقاد به ناکافی بودن سرمایه‌گذاری‌های جدید حاصل از فرایند پایین به بالا، سم پالمیسانو^۶ مدیر عامل شرکت را بر آن داشت که گروهی از مدیران را مأمور کند تا فرایندی ارائه کنند تا از طریق آن موفقیت آی بی ام در کسب‌وکارهای جدید افزایش یابد.

تیم به وجود مشکلی پی برد: فرایندهای مدیریتی کانونی آی بی ام و ماتریس پیچیده سازمانی آن پایه‌های اصلی توسعه پایین به بالای کسب‌وکارهای جدید هستند. فرایندهای مدیریتی به جای ارزش، بر سودآوری متمرکز بودند و ساختار ماتریسی ایجاد می‌کرد که کسب‌وکارهای جدید به صورتی جداگانه پشتیبانی [بخش] پژوهش، [بخش] فروش و گروه کسب‌وکاری را به دست آورند. پس از تأمل و توجه به برخی ملاحظات، تیم تصمیم گرفت برای پشتیبانی از فرایندهای پایین به بالا، برنامه‌ای تنظیم کند. ابتدا، تعدادی از کسب‌وکارهای جدید برای قرارگیری در گروه ای بی او انتخاب شدند، از طریق فرایند معمول تخصیص منابع از آنها پشتیبانی شد، مقداری بودجه اضافی از منابع بنگاه به آنها تخصیص داده شد و توجه و کمک زیادی از مرکز پژوهش و استراتژی به آنها شد.

این برنامه در طول سه سال اول موفقیت‌آمیز تلقی می‌شد. به برخی از کسب‌وکارهای جدید توجه بیشتری شد و از آنها پشتیبانی بیشتری صورت پذیرفت که در غیر این صورت پیشرفتی نمی‌کردند. این برنامه همچنین برخی از مدیران را تشویق کرد تا کسب‌وکارهایی را برای ورود به فرایند ای بی او پیشنهاد کنند. این در حالی بود که در غیر این صورت ممکن بود تمام انرژی خود را فقط صرف کسب‌وکارهای موجود کنند. تا سال ۲۰۰۳، کسب‌وکارهای ناشی از فرایند ای بی او فروش ۱۰ میلیارد دلاری داشتند (اگرچه ظاهراً سود زیادی نداشتند). برخی از این ابتکارات به وضوح در هر صورت اتفاق می‌افتادند، اما اعتقاد بر این بود که این برنامه به پروژه‌های اینچینی کمک قابل توجهی کرده است.

با این حال، چالش رشد آی بی ام همچنان پابرجا بود. فرایند ای بی او به رشد افزوده بود، اما به اندازه‌ای نبود که تفاوت معناداری ایجاد کند. در سال ۲۰۰۳، آی بی ام تصمیم گرفت تا برنامه فعلی ای بی او خود را به طور جدی تقویت کند. این کار شامل فارغ کردن برخی از پروژه‌های ای بی او موجود و «پر کردن قیف» با تعداد بیشتری از پروژه‌های ای بی او جدید بود.

¹ Termination process

² Rosabeth Kanter

³ Radical changes

⁴ Context

⁵ Emerging Business Opportunities (EBO)

⁶ Sam Palmisano

اگر این تقویت اتفاق بیفتد، انتظارمان این است که برنامه ای بی‌ام و شرکت آی بی‌ام به جای موفقیت بیشتر، موفقیت کمتری به همراه داشته باشد. از نظر ما، استفاده از این برنامه برای «پرکردن شکاف رشد» کار اشتباهی است. این برنامه به جای افزایش جریان طبیعی به منظور رسیدن به جاه طلبی رشد، باید برای کمک به کاهش موانع جریان طبیعی پروژه‌های کسب‌وکاری جدید استفاده شود. تشخیص توازن ابتکارات او پروژه‌های کسب‌وکاری جدید، حتی در شرکتی به اندازه آی بی‌ام دشوار است. این امر به ویژه در پس‌زمینه‌ای از فشار برای رشد (که همه مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد) صادق‌تر است.

یکی کردن فرایندهای بالا به پایین و پایین به بالا

پرسشی که با وجود یک فرایند بالا به پایین شفاف و یک فرایند پایین به بالای بدون انسداد مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان این دو را در کنار همدیگر قرار داد. این مسئله دیگری است که نظر ما با نظر برگلمن متفاوت است. برگلمن مانند سایر نویسندگان معتقد است که مدیریت دو فرایند پایین به بالا و بالا به پایین [در کنار یکدیگر] بسیار دشوار است:

مدیریت ارشد باید به شرکت کمک کند تا هر دو مورد به طور همزمان اجرا شوند. شرکت‌ها انجام این کار را بسیار دشوار می‌دانند. طبق نظر برگلمن، مدیریت [همزمان] این دو فرایند دشوار است زیرا فرایند پایین به بالا شهودی و کارآفرینانه است، در حالی که اکثر فرایندهای بالا به پایین به باورها و برنامه‌های گذشته استراتژی بنگاه چسبیده‌اند.

تصور ما این است که می‌توان بر هر دوی این مشکلات فائق آمد. ما فرایند پایین به بالا را فعالیت کارآفرینانه مطلوبی می‌بینیم که در حد خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نحوه پیشبرد این فرایند تحمیل مجموعه‌ای از معیارهای شفاف به مدیران کارآفرین برای تصمیم‌گیری درباره رد و قبول ایده‌های پایین به بالا است. این معیارها را چراغ راهنما تعیین می‌کند. تا زمانی که معیارهای چراغ راهنما به خوبی به سطوح پایین منتقل شده باشند، مدیران در هر سطحی می‌توانند ابتکارات جدید را آزمایش و اجرا کنند (چه تحت عنوان کاری ناخوشایند چه با تأیید مدیران میانی)، در حالیکه می‌دانند که ایده‌هایشان ممکن است توسط مدیران بالاتر مورد استقبال قرار گیرند یا خیر. کارآفرینان می‌توانند خود را کنترل کنند.

به ناچار، برخی از مدیران یک‌دنده ایده‌هایی را پیش می‌برند که از چراغ راهنما عبور نمی‌کنند یا زمانی که تحلیلی عینی‌تر آنها را زرد یا قرمز می‌کند، آنها را سبز ارزیابی می‌کنند. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، مدیران سطح بنگاه نباید از استفاده از چراغ راهنما برای افشای سرمایه‌گذاری‌های نامناسب دریغ کنند. سپس می‌توان با بیان شفاف دلایل آن، به طور رسمی به آن خاتمه داد. سایر مدیران کارآفرین در صورتی دلسرد خواهند شد که توجیه ایده‌هایشان با استفاده از چراغ راهنما دشوار باشد. شاهد آن بوده‌ایم که مدیران سطح بنگاه نقش مهمی در نظم بخشیدن به انرژی‌های کارآفرینانه در سطوح پایین‌تر ایفا می‌کنند.

برگلمن پیشنهاد می‌کند تا زمانی که این سرمایه‌گذاری‌های پایین به بالا فرصتی برای توسعه بیشتر پیدا نکرده‌اند، مدیران سطح بنگاه قضاوت خود را به حالت تعلیق درآورند، زیرا با توجه به تعهدشان به استراتژی‌های قبلی، داشتن ذهنیت باز و پذیرا برای آنها دشوار است. برای مثال، قبل از اینکه استراتژی اینتل رسماً از [تولید] حافظه به [تولید] ریزپردازنده تغییر کند، رهبری آن از مور به گرو تغییر کرد. به وجود این مسئله اعتراف می‌کنیم، اما معتقدیم که چراغ راهنما راه حل این مسئله را ارائه داده است.

چراغ راهنما برای بررسی ایده‌های کسب‌وکاری جدید مجموعه‌ای از معیارهای عام ارائه می‌دهد. این معیارها به استراتژی بنگاه پیشین هیچ شرکت خاصی وابسته نیستند. به ناچار، مدیرانی که در خصوص منبع مزیت و مهارت‌های سازمانی دیدگاه‌های متفاوتی دارند به این معیارها امتیازهای تاحدودی متفاوت خواهند داد. اما چراغ راهنما زبان مشترکی ایجاد می‌کند که مدیران ارشد می‌توانند از آن برای ارتباط با مدیران خط مقدم و بالعکس استفاده کنند.

در برخی از شرکت‌ها مانند ویت‌برد^۲ فرایند تدوین استراتژی بالا به پایین مسیرهای روشنی برای توسعه آینده تعریف می‌کند که زمان قرار گرفتن در مقابل چراغ راهنما منطقی به نظر می‌رسند. پس از انتخاب مسیرها، مدیران سطوح پایین‌تر باید فعالیت‌های کارآفرینانه خود را در این مسیرها هدایت کنند. با این حال، مدیر سطح پایین‌تری که ایده‌اش با این مسیرها مطابقت ندارد، همچنان می‌تواند برای توجیه آن از چراغ راهنما استفاده کند و مدیران سطح بنگاه باید به این پیشنهاد توجه کافی داشته باشند. به بیان دیگر، چراغ راهنما زبان مشترکی ایجاد می‌کند که می‌توان فرایندهای بالا به پایین و پایین به بالا را حول آن یکپارچه کرد.

¹ Intuitive and entrepreneurial

² Whitbread

مشکل زمانی ایجاد می‌شود که فرایند بالابه‌پایین در سطوح پایین‌تر سازمان سردرگمی ایجاد کند. این امر در یکی از این موارد اتفاق می‌افتد: (۱) مدیران یکی از دو سطح برای غریبال ایده‌ها از معیارهای نامناسبی استفاده می‌کنند، (۲) مدیران ارشد به استراتژی‌های تاریخ گذشته خود چسبیده‌اند و آنها را رها نمی‌کنند یا (۳) معیارهای غریبالگری بالابه‌پایین از انسجام کافی برخوردار نیستند. پژوهش ما و مطالعه بر گلמן حاکی از رایج بودن این نوع سردرگمی است. به باور بر گلמן، راه‌حل در دستان مدیران میانی است چرا که به مثابه میانجی^۱ عمل می‌کنند. مدیران میانی استراتژی سطح بنگاه را برای مدیران سطح پایین‌تر تفسیر می‌کنند و افکار نادرست مدیران ارشد را تعدیل می‌کنند. همزمان، این مدیران سرمایه‌گذاری‌های جدید را برای مدیران رده بالای خود تفسیر می‌کنند و به آنها کمک می‌کنند تا سرمایه‌گذاری‌های جدید را در استراتژی بازتعریف شده سطح بنگاه بگنجانند. به نظر ما این کارها باری غیرمنطقی بر دوش مدیران میانی می‌گذارند. علاوه بر این، نیازی به تبدیل آنها به میانجی نیست. استفاده منظم از چراغ راهنما می‌تواند این مسئله را حل کند: مدیران سطوح پایین‌تر می‌دانند که مدیران بالاتر چگونه پروژه‌ها را ارزیابی می‌کنند و می‌توانند از چراغ راهنما برای تعدیل استراتژی بنگاه استفاده کنند.

بر گلמן «سوگیری»^۲ در میان مدیران ارشد را امری مسلم در نظر می‌گیرد و فرایند پایین‌به‌بالا را پادزهر آن می‌داند. در حالی که این موضوع توصیف دقیق بسیاری از شرکت‌ها و به‌ویژه اینتل است، نمونه‌هایی کافی از فرایند بالابه‌پایین وجود دارند که نشان می‌دهند استفاده مناسب از معیارهای شفاف به مدیران ارشد کمک می‌کند تا معقول باشند و سردرگمی در سطوح پایین‌تر را به صورت کامل برطرف کنند.

در کسب‌وکارهای جدید چه مقدار باید سرمایه‌گذاری شود؟

تحلیل فرایندهای بالابه‌پایین و پایین‌به‌بالا باید به مدیران کمک کند تا در زمان نیاز به ایجاد کسب‌وکارهای جدید تصمیم بگیرند که چه کارهایی انجام دهند. اما این تحلیل هنوز به این پرسش پاسخ نداده است: «در کسب‌وکارهای جدید چقدر باید سرمایه‌گذاری کنیم؟» پاسخ سراسر این است: «آنقدر که از تمام ایده‌های کسب‌وکاری جدید عبور کرده از چراغ راهنما و محدود شده فقط با ظرفیت مدیریتی پشتیبانی شود». به عبارت دیگر، اگر هیچ ایده‌ای از چراغ راهنما عبور نکند، مدیران نباید در کسب‌وکارهای جدید سرمایه‌گذاری کنند و باید از وجوه نقد مازاد برای بازخرید سهام یا پرداخت سود سهام بیشتر استفاده کنند. اگر ایده‌های زیادی از چراغ راهنما عبور کنند، مدیران باید تا جایی که ظرفیت مدیریتی اجازه می‌دهد روی آنها سرمایه‌گذاری کنند. در یک شرکت بزرگ بخشی^۳، این اصل می‌تواند به معنای سرمایه‌گذاری در ۱۰ یا ۱۵ پروژه کسب‌وکاری جدید باشد، با فرض اینکه هر بخش دو پروژه را به پیش ببرد و ستاد مرکزی بنگاه و یک واحد کسب‌وکاری بزرگ سایر پروژه‌ها را مدیریت کنند. تعداد پروژه‌های برنامه‌ای بی‌او شرکت آی‌بی‌ام نیز تقریباً همین میزان است.

فیلیپس در اوایل دهه ۱۹۹۰ نیز بر همین تعداد پروژه‌های کسب‌وکاری جدید تمرکز کرد. زمانی که بر تمام بخش‌ها فشار کوچک‌سازی دردناکی تحمیل می‌شد، مدیران تصمیم گرفتند آن دسته از ابتکارات کسب‌وکاری جدیدی را شناسایی کنند که ارزش محافظت در مقابل کاهش هزینه‌ها را داشتند. بنابراین ۱۵ ابتکار برای بازبینی و پشتیبانی در سطح بنگاه مشخص شدند و در کانون توجه ۱۰۰ مدیر برتر شرکت قرار گرفتند. این پروژه‌ها در مجموع دست کم ۱۰ درصد از هزینه‌های تحقیق و توسعه را جذب کردند و شامل مواردی از قبیل نورپردازی الکترونیکی، نمایشگرهای صفحه تخت، تلفن‌های همراه، سونوگرافی پزشکی، تلویزیون با کیفیت بالا، سی‌دی تعاملی و سیستم‌های جهت‌یابی خودرو می‌شدند. طی چند سال بعد، تعدادی از آنها متوقف یا واگذار شدند. حدود نیمی از آنها نیز سرانجام به موارد موفقی در سبد کسب‌وکاری بخش‌های خود تبدیل شدند.

آیا سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید دارای محدودیت مالی است؟ در اصل، خیر. در یک شرکت مستقل جدید، ۱۰۰ درصد سرمایه در «کسب‌وکارهای جدید» سرمایه‌گذاری می‌شود. برای شرکت‌های بزرگ جافتا^۴ با کسب‌وکارهای کانونی در حال رشد، مانند مک‌دونالد یا اینتل، این مبلغ چیزی کمتر از ۵ درصد کل سرمایه‌گذاری است. برای شرکتی که از کسب‌وکار کانونی خود خارج شده است و قصد دارد در حوزه جدیدی سرمایه‌گذاری کند، میزان سرمایه‌گذاری در حوزه جدید می‌تواند نزدیک به ۱۰۰ درصد باشد.

متوجه شدیم که مدیران از پاسخ سراسر ما به میزان مناسب سرمایه‌گذاری خشنود نیستند. نخست، معتقدند که باید حداقلی از سرمایه‌گذاری مداوم برای «آینده» یا «افق سوم» یا «پرنه‌داشتن کانال» وجود داشته باشد. امیدواریم تا اینجا شما را متقاعد کرده باشیم که اگرچه تفکر

¹ Go-between

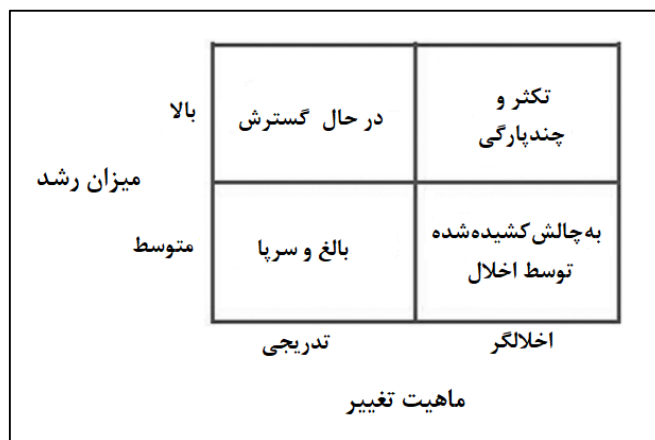
² Bias

³ Large divisionalized company

جریان کانال^۱ برای محصولات جدید و واحد پژوهش مناسب است، اما برای زمانی که شرکت‌ها به دنبال کسب‌وکارهای جدید هستند این نوع تفکر مفید واقع نمی‌شود.

پاسخ به استدلال دوم دشوارتر است. به باور مدیران زمانی که رشد کسب‌وکار کانونی کند می‌شود، باید بیشتر سرمایه‌گذاری کرد و زمانی که رشد سریعی دارند، باید کمتر سرمایه‌گذاری کرد. علاوه بر این، زمانی که صنعت در حال چندپارگی^۲ یا تغییر چشمگیر است (مانند خدمات مالی)، مدیران باید بیشتر از زمانی که صنعت در حال یکپارچه‌شدن^۳ است (مانند محصولات مصرفی) روی مدل‌های کسب‌وکاری جدید سرمایه‌گذاری کنند.

بر اساس این دو بعد، می‌توان یک ماتریس ساده (شکل ۱.۷) ترسیم کرد: میزان رشد کسب‌وکارهای موجود (بالا یا متوسط) و ماهیت تغییر در صنعت (تدریجی یا اخلاک‌گر).



شکل ۱-۷: انواع محیط صنعت

این ماتریس محیط صنعت را به چهار بخش تقسیم می‌کند: بالغ و سرپا^۴، در حال گسترش^۵، به چالش کشیده شده توسط اخلاک^۶ و تکثر و چندپارگی^۷. ماتریس فشارهای وارد بر مدیران را نیز در تمام بخش‌ها برجسته می‌کند. جدا از بخش خوش‌خیم بالا سمت چپ، یعنی بخش در حال گسترش (جایی که رشد مستمر و چالش کمی ناشی از تغییر وجود دارد)، سایر محیط‌ها برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید فشار قابل توجهی را بر مدیران وارد می‌کنند.

در حالی که متوجه فشارهای وارد بر مدیران هستیم، به نظرم نباید اجازه بدهند که این فشارها محرک اصلی استراتژی آنها برای [ورود به] کسب‌وکارهای جدید باشد. جالب اینجاست که نمونه‌های موفق مورد مطالعه ما در هر چهار بخش ماتریس پخش شده‌اند (شکل ۲.۷). بیشتر آنها در قسمت پایین سمت چپ، یعنی بخش بالغ و سرپا قرار داشتند (شاید به دلیل سوگیری ما نسبت به شرکت‌های بزرگ در بازارهای بالغ). با این حال، دومین گروه بزرگ در قسمت بالا سمت چپ، یعنی بخش در حال گسترش، و کمترین آنها در بخش تکثر و چندپارگی قرار داشتند. از این رو، زمانی که صنعت در بخش «به چالش کشیده شده توسط اخلاک» قرار دارد، مدیران فرصت‌های محدودی برای عبور از چراغ راهنما دارند و زمانی که شرکت «در حال گسترش» است، فرصت‌های زیادی برای آنها وجود دارد. به عبارت دیگر، بهتر است مدیران استراتژی خود را برای [ورود به] کسب‌وکارهای جدید حول فرصت‌های گذرکرده از چراغ راهنما بنا کنند و نه بر پایه فشارهایی که روی آنها است.

^۱Pipeline

^۲Fragmenting

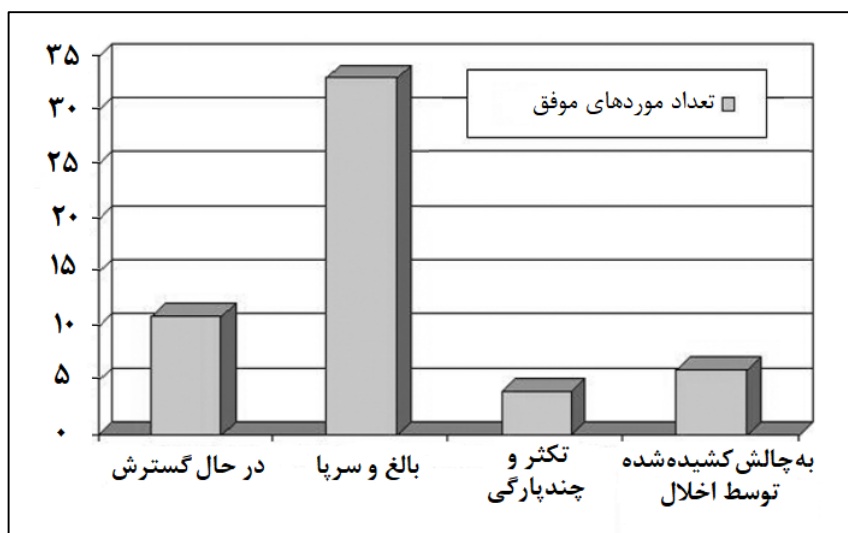
^۳Consolidating

^۴Mature and sound

^۵Expanding

^۶Challenged by disruption

^۷Proliferating and fragmenting



شکل ۷-۲: تعداد مورد های موفق در محیط های مختلف صنعت

ماتریس محیط های صنعت می تواند در راهنمایی مدیران برای توجه ویژه به چراغ راهنما در زمان ها و شرایط مختلف مفید واقع شود. احتمالاً اینتل در قسمت بالا سمت چپ قرار می گیرد. کسبوکار کانونی آن سرپا و در حال گسترش است. روشن است که اینتل باید فرصت هایی را در نظر بگیرد که در مجاورت کسبوکار ریزپردازنده خود قرار دارند. اما مدیران باید به ریسک حواس پرتی نیز توجه ویژه ای داشته باشند، زیرا هرگونه حواس پرتی در کسبوکار کانونی ریزپردازنده بسیار گران تمام خواهد شد. بهتر است که کسبوکار ریزپردازنده نوعی «بوته قطران»^۱ در نظر گرفته شود.

در بخش پایین سمت راست، صنعت در حال تغییر و خلق فرصت است، اما کسبوکارهای موجود در معرض تهدید قرار دارند. این مورد احتمالاً همان چیزی است که مدیران مکدونالد در اواخر دهه ۱۹۹۰ با آن روبرو بودند. مدل های کسبوکاری جدید در رستوران داری کسبوکار کانونی همبرگر را به چالش کشیدند.

در این شرایط، مدیران باید بر درک این چالش های بالقوه اخلاص تمرکز کنند. برای مثال، اگر نتیجه این باشد که چالش ها منجر به اخلاص در کسبوکار همبرگر می شوند، مکدونالد باید یک یا دو مدل کسبوکاری جدید را برای سرمایه گذاری شناسایی کند. پس از انتخاب، باید آماده شود تا کسبوکار کانونی را برای سرمایه گذاری در فرمت جدید بدوشت. در قسمت پایین سمت راست، مدیران به جای نگرانی در مورد ریسک های حواس پرتی باید اطمینان حاصل کنند که در منطقه انتخاب شده جدید مزیت کافی داشته باشند و مخزن سود از نوع سگ نباشد. بر اساس اقدامات اخیر مکدونالد، به نظر می رسد مدیریت به این نتیجه رسیده است که تهدیدات ناشی از مدل های کسبوکاری جدید از نوع اخلاص نیستند. احتمالاً در قسمت پایین سمت چپ قرار می گیرند. در نتیجه، تصمیم آنها برای سرمایه گذاری در کسبوکارهای جدید تنها در صورتی مطلوب به نظر می رسد که این کسبوکارهای جدید بتوانند چشمگیر (موفق) شوند و هیچگونه اخلاصی در کسبوکار کانونی همبرگر ایجاد نکنند.

شرکت هلندی دی اس ام^۲ که در حوزه علوم زیستی فعالیت می نماید، در دو مورد نمونه درستی برای قسمت پایین سمت راست ماتریس تلقی می شود. در دهه ۱۹۶۰، مدیران به این نتیجه رسیدند که استخراج زغال سنگ دیگر در هلند رقابتی نیست. این موضوع باعث شد که معادن خود را تعطیل کنند و در پتروشیمی سرمایه گذاری کنند. تا سال ۱۹۷۵، به طور کامل از کسبوکار معدن خارج شدند و با موفقیت وارد صنایع شیمیایی شدند. در دهه ۱۹۸۰، مدیران به این نتیجه رسیدند که دی اس ام نمی تواند در یکپارچه سازی صنعت پتروشیمی توفیقی کسب کند. بنابراین، به دنبال استراتژی توسعه مواد شیمیایی و بیوشیمیایی ظریف رفتند. این تصمیم منجر به موفقیت آنها در صنعت علوم زیستی شد. به محض آشکار شدن نشانه هایی از این موفقیت ها، شرکت کم کم کسبوکارهای پتروشیمی خود را کنار گذاشت.

^۱ Creosote bush

^۲ DSM

^۳ Life sciences

در برخی از موقعیت‌هایی که در قسمت پایین سمت راست ماتریس قرار می‌گیرند، هیچ یک از فرصت‌های کسب‌وکاری جدید از چراغ راهنما عبور نمی‌کنند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که فرصت‌های کم ولی بسیار پرمناقشه وجود داشته باشند. شرکت موجود مزیتی ندارد یا تقلاً برای بقا مخزن سود را به سگ تبدیل کرده است. در این شرایط، تنها انتخاب منطقی این است که بر کسب‌وکارهای موجود تمرکز و افول را با ظرافت مدیریت کنید. با این حال، از آنجایی که مدیریت یک شرکت سهامی عام در حال افول کار منفوری برای مدیران و سهامداران به‌شمار می‌رود، گزینه استراتژیک پیش رو فروش شرکت به یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی یا خرید مدیریتی است.

قسمت پایین سمت چپ، جایی است که مدیران می‌توانند به راحتی به پیشبرد کسب‌وکار کانونی خود ادامه دهند و از وجوه نقد برای بازخرید سهام یا پرداخت بیشتر سود سهام استفاده کنند. این شرکت‌ها اغلب عملکردی مطلوب با رشد کم دارند. کسب‌وکارهای جدید نباید در اولویت قرار گیرند، اما نادیده هم نباید گرفته شوند. چراغ راهنما در تحلیل فرصت‌ها باید توجه ویژه‌ای به ریسک حواس‌پرتی و مسائل رهبری/حامی داشته باشد. اگر تعداد چراغ‌های سبز به اندازه باشند، شرکت باید با اطمینان سرمایه‌گذاری کند.

حرکت و ورود شرکت انگلو امریکن^۲ به محصولات جنگلی^۳ در بازار اروپا نمونه‌ای از این مورد است. کسب‌وکارهای موجود (یعنی عمدتاً معدن، فلزات گرانبها و زغال سنگ) رشد آهسته و باثباتی داشتند. این شرکت مسیرهای زیادی را برای گسترش در نظر گرفت، اما از اکثر آنها امتناع کرد زیرا از مزیت یا استعداد مدیریتی کافی برخوردار نبود. با این حال، هنگامی که تونی ترهار^۴ مدیرعامل شد، به دانش مناسبی از صنعت کاغذ و مهارت‌های مدیریتی موجود برای گسترش این کسب‌وکار دست یافت. بنابراین از سرمایه‌گذاری در صنعت کاغذ اروپا حمایت کرد و این پروژه را به یکی از بهترین مدیران خود سپرد. این کسب‌وکار بیش از ۱۰ سال است که به موفق‌ترین شرکت محصولات جنگلی در اروپا تبدیل شده است.

مدیران اغلب تصور می‌کنند که میزان سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید باید بر اساس میزان فشار وارد بر کسب‌وکار کانونی و قطر کانالی از کسب‌وکارهای جدید در حال توسعه تعیین شود. اگر کسب‌وکار کانونی در معرض تهدید باشد یا رشد کندی داشته باشد و کانال خالی باشد، نتیجه می‌گیرند که باید سرمایه‌گذاری فراوانی در کسب‌وکارهای خطرپذیر جدید، اکتساب‌ها و سایر ابتکارات اینچنینی انجام دهند.

توصیه‌های ما به مدیران این است که فشارها را نادیده بگیرند و بر جذابیت فرصت‌های در پیش رو تمرکز کنند. ماهیت فشارهایی که با آن مواجه‌اند باید باعث شود که بیشتر بر قسمت‌های مختلف چراغ راهنما تاکید کنند. با این حال، میزان سرمایه‌گذاری آنها باید تنها با تعداد پروژه‌هایی تعیین شود که چراغ‌های سبز کافی دریافت می‌کنند.

چگونه می‌توان از وجود فرایندهای مناسب برای [راه‌اندازی] کسب‌وکارهای جدید اطمینان حاصل کرد

سه قانون زیر به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا فرایندهای مناسبی را برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید طراحی کنند.

۱- جریان ایده‌های کسب‌وکاری جدید را مدیریت کنید

برای مدیریت جریان ایده‌های کسب‌وکاری جدید، با استراتژی‌های کسب‌وکارهای موجود شروع کنید، از تحریک بیش از حد جریان ایده خودداری کنید، در عین حال فرایندی برای جذب و غربال ایده‌ها طراحی کنید.

بارها و بارها تاکید داشته‌ایم که عدم درک پویایی کسب‌وکارهای موجود باعث می‌شود تا مدیران پتانسیل خود یا چالش‌هایی پیش رو را دست کم بگیرند. این امر می‌تواند منجر به برآورد بیش از حد منابع مدیریتی و سایر منابع لازم برای حمایت از کسب‌وکارهای جدید و دست کم گرفتن هزینه‌های حواس‌پرتی شود. بدون تحلیل کامل کسب‌وکارهای موجود، مدیران بستر مناسبی برای غربال پروژه‌های کسب‌وکاری جدید در اختیار ندارند.

بازبینی استراتژی نه تنها باید بر مدل کسب‌وکاری فعلی و بخش‌های محصول-بازار موجود متمرکز شود، بلکه باید مدل‌های کسب‌وکاری مجاور و رقبای اخلاک‌گر جدید را نیز مدنظر داشته باشد. این کار به مدیران ارشد در سراسر شرکت بصیرت لازم برای خلق ایده‌های بالاب‌پایین را می‌دهد. با این حال، درست همانطور که اغلب بازبینی‌ها به این نتیجه می‌رسند، در داخل یا اطراف کسب‌وکارهای موجود پر از چالش‌های مدیریتی و فرصت‌های رشد است.

^۱Management buyout

^۲Anglo American

^۳Forest products

^۴Tony Trahar

تحریک بیش از حد جریان ایده معایب بسیاری در پی دارد. مدیران را تشویق می‌کند تا سرمایه‌گذاری‌های جدید زیادی انجام دهند. این کار حواس آنها را از یک یا دو موردی که پتانسیل واقعی دارند منحرف می‌کند و باعث می‌شود که بقیه سازمان به دلیل نرخ بالای شکست، پشتیبانی ضعیفی از این نوع پروژه‌ها داشته باشند.

در عین حال، مدیران ارشد برای دریافت ایده‌های پایین‌به‌بالایی را که از درون شرکت سرچشمه می‌گیرند (چه از تحقیق و توسعه و چه از بازاریابی و فروش)، به روشی سازمان‌یافته نیاز دارند. مهم است که افراد بدانند فرایندی برای پرداختن به چنین ایده‌هایی وجود دارد و تصمیمات به‌موقع و منطقی گرفته می‌شوند. برخی از شرکت‌ها برای انجام چنین کاری از هیات سرمایه‌گذاری خطرپذیر استفاده می‌کنند. برخی دیگر صرفاً از گروه مدیران ارشد اجرایی برای پرداختن به چنین تصمیماتی استفاده می‌کنند.

برای آنکه مدیران بتوانند به خوبی به هر دو جریان بالا به پایین و پایین به بالا بپردازند باید چارچوب استراتژیک پذیرفته‌شده‌ای ایجاد نمایند. افراد اغلب به مدیرعامل نگاه می‌کنند تا با بیان تفضیلی استراتژی شرکت به آنها کمک کند متوجه شوند که کدام ایده‌ها مورد استقبال قرار خواهند گرفت و چرا برخی از ابتکارات حمایت می‌شوند و برخی دیگر رد می‌شوند.

۲- با پشتکار و دقت از چراغ راهنمای کسب‌وکار جدید استفاده کنید

خواه شرکت در کارگاه‌های ایده‌پردازی سرمایه‌گذاری کند خواه خود را محدود به بررسی فرصت‌های پدیدارنشده نماید، استفاده از چراغ راهنما اطمینان حاصل می‌کند که ایده‌های احمقانه از فرایند غربالگری عبور نکنند. در واقع، اگر چراغ راهنما به مثابه ابزاری برای ارزیابی «طرح کسب‌وکاری استراتژیک» به‌طور گسترده‌ای به کار گرفته شود، مدیران تمام سطوح می‌توانند برای پیشنهاد ایده‌های مناسب یا رد ایده‌ها تصمیم‌گیری کنند.

از هر ابزاری می‌توان استفاده نادرست کرد. مدیرانی که مصمم به تصویب ایده‌های خود هستند، آگاهانه یا ناخودآگاه در افکار خود سوگیری ایجاد می‌کنند. با توجه به آنکه افراد بدبین و غیرمتعهد به ایجاد کسب‌وکارهای جدید نیز در فرایند تصمیم‌گیری درگیر هستند، چراغ راهنما باید بخشی از این فرایند تصمیم‌گیری باشد. این ابزار به خودی خود کافی نیست. شرکت به نوعی فرایند حکمرانی آعینی و مستحکمی نیز نیاز دارد تا بتوان بر اساس آن پروژه‌های محبوب و شخصی مدیرعامل، مدیر مالی یا رئیس بزرگ‌ترین بخش را نیز بتوان رد کرد.

۳- تمام ابتکارات کسب‌وکاری جدید را به نحو اثربخشی سرپرستی کنید

هنگامی که یک ایده کسب‌وکاری جدید از چراغ راهنما عبور کرد، مدیران باید توجه قابل‌توجهی به سرپرستی مطلوب آن داشته باشند. شرکت‌های چندبخشی اغلب تعدادی از این ابتکارات را در دستور کار فعلی خود دارند و لذا به فرایندی برای (۱) تعیین حامی مناسب برای آنها، (۲) قرار دادن آنها در جایگاه سازمانی مناسب، (۳) هماهنگ کردن پشتیبانی‌ها و (۴) رصد پیشرفت آنها نیاز دارند. برنامه‌ای بی‌اثر شرکت‌آیی‌ام و برنامه پروژه‌های جدید شرکت فلیپس نمونه‌هایی از این فرایند محسوب می‌شوند.

هنگامی که پیشرفت پروژه به صورت معناداری از برنامه اصلی منحرف شده است زمانی است که باید دشوارترین تصمیم را گرفت. در طول راه‌اندازی کسب‌وکار جدید این مورد به کرات رخ می‌دهد. انتخاب بین گزینه‌هایی از قبیل تغییر مکان پروژه، تغییر اهداف آن، افزایش تخصیص منابع به آن یا کنار گذاشتن آن اغلب دردناک است. در فصل ۹ در مورد مواجهه با چنین موضوعاتی و نحوه سرپرستی کسب‌وکارهای جدید بیشتر بحث خواهیم کرد.

¹ Venture board

² Strategic business case

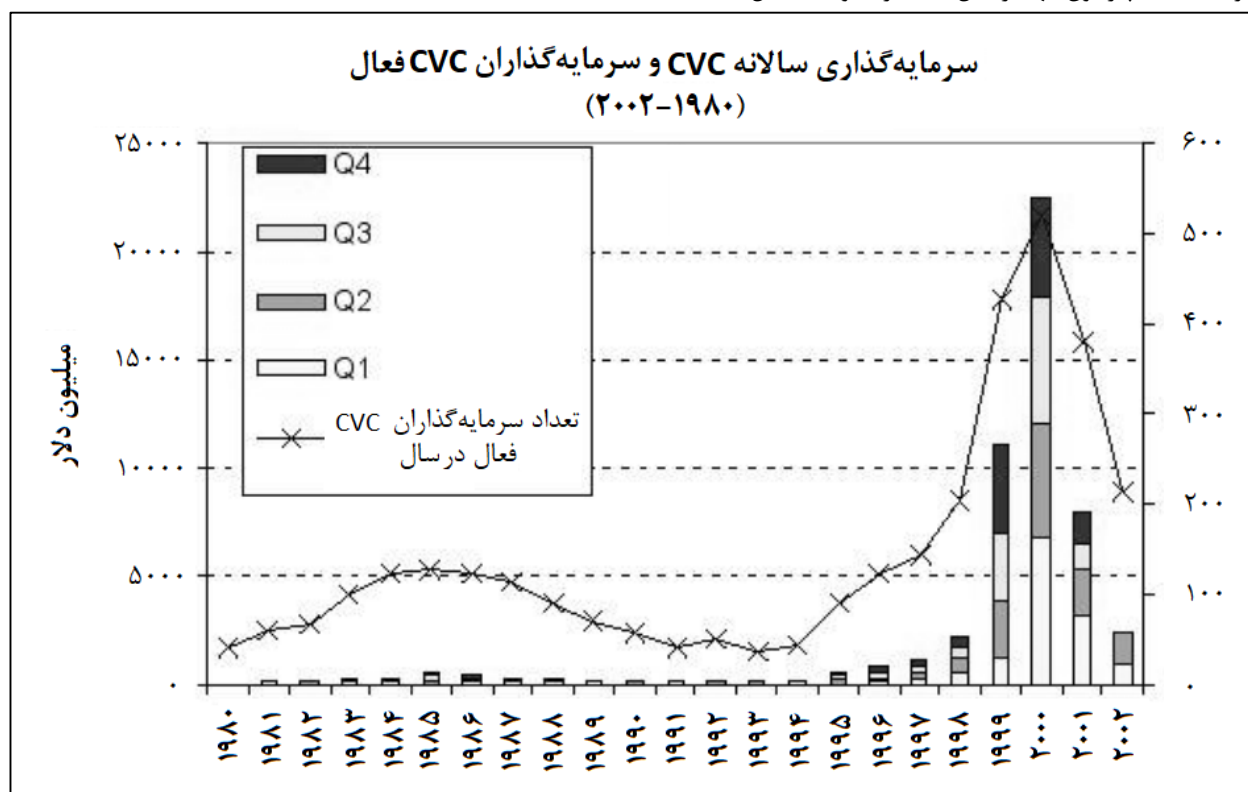
³ Governance

⁴ Multidivisional

فصل ۸: نقش واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه

در فصل‌های قبل، علیه واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه بحث کردیم. بر اساس شواهد، این واحدها در ایجاد کسب‌وکارهای چشمگیر جدید به شرکت‌ها کمکی نمی‌کنند. دلیل این امر را نیز توضیح دادیم. در این فصل، می‌خواهیم این پرسش را مطرح نماییم: «آیا تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر در شرکت‌های بزرگ کاربرد دارند؟» در پاسخ، پنج نوع واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۲ را تشریح می‌کنیم که در صورت استفاده در شرایط مناسب، می‌توانند ارزش قابل‌توجهی به شرکت بیفزایند - پنج مدل کسب‌وکاری متفاوت از سرمایه‌گذاری خطرپذیر. با وجود این، هیچ یک از این پنج مورد به شرکت در ایجاد پایه‌های چشمگیر جدید کمکی نمی‌کنند.

بهتر است کار را با مرور تاریخچه این نوع واحدهای سازمانی شروع کنیم. در سال ۲۰۰۲، شرکت‌ها برای سومین بار در ۴۰ سال، خرد سرمایه‌گذاری خود در واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه را زیر سوال بردند. این انکوباتورها^۴ واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه و واحدهای توسعه کسب‌وکار جدید، عمدتاً در اواخر دهه ۱۹۹۰ برای دستیابی به اهداف مختلف شرکت راه‌اندازی شدند: کشف فرصت‌های کسب‌وکاری جدیدی که به واسطه اینترنت خلق شده بودند؛ سرعت بخشیدن به رشد؛ بهره‌برداری از منابع داخلی و تحقق فرصت‌های فراوان کارآفرینانه‌ای که پیرامون آنها در حال شکلگیری بودند (شکل ۸، ۱).



شکل ۸-۱: میزان سرمایه‌گذاری در سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه

^۱ Corporate venturing units

^۲ Venturing unit

^۳ Significant new legs

^۴ Incubators

بسیاری به این نتیجه رسیدند که این سرمایه‌گذاری‌ها بخشی از یک جنون مدیریتی و مربوط به حباب اینترنت‌اند. مانند کامپک^۲ و دافن^۳ و رویال سان الاینس^۴، شرکت‌ها واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه خود را تعطیل کردند و تصمیم گرفتند در آینده دیگر مرتکب چنین حماقتی نشوند. برخی مانند دیاژو^۵، اریکسون^۶ و آلتاتل^۷ با احتیاط به کار خود ادامه دادند، در حالیکه مطمئن نبودند که آیا رکود فعلی به‌اندازه رونق قبلی موقتی است یا خیر. با این حال، تعداد کمی مانند اینتل^۸، جانسون و جانسون^۹ و نوکیا^{۱۰} بدون تردید به کار خود ادامه دادند. آنها منطق درستی برای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه خود داشتند و به آن متعهد باقی مانده بودند. در نهایت، برخی از شرکت‌ها تعهد خود را افزایش دادند و تعدادی از آنها (به ویژه یونیلیور) ابزار جدیدی را برای پیشبرد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید و سرمایه‌گذاری در آنها ایجاد کردند. مک‌دونالد در سال ۲۰۰۳ به شکل نسبتاً متفاوت از یونیلیور یک واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر راه‌اندازی کرد. در حالی که یونیلیور از سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای کشف روندهای جدید مصرف‌کنندگان استفاده می‌کرد، مک‌دونالد و نچر^{۱۱} را برای مهار و کنترل سرمایه‌گذاری‌های خود در کسب‌وکارهای جدید راه‌اندازی کرد.

دلیل این تصویر گیج‌کننده این است که واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر پنج هدف مختلف را پی می‌گیرند که هر کدام به مدل کسب‌وکاری متفاوتی نیاز دارند. سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی^{۱۲} راه‌اندازی واحدی با هدف تبدیل منابع مازاد داخلی به وجوه نقد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی^{۱۳} سرمایه‌گذاری در شرکت‌های مکمل کسب‌وکارهای موجود (از قبیل تأمین‌کنندگان، مشتریان یا مانند مورد اینتل، شرکت‌های تولیدکننده محصولات و نرم‌افزارهای مکمل). هدف از این نوع سرمایه‌گذاری منفعت‌رسانی به کسب‌وکارهای موجود از طریق خلق محیطی پُرطراوت‌تر برای این قبیل کسب‌وکارها است. سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری^{۱۴} استفاده از تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای تحریک فعالیت‌های کارآفرینانه در کسب‌وکارهای موجود. سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی^{۱۵} راه‌اندازی واحدی برای رقابت در صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی و سرمایه‌گذاری خطرپذیر. سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید^{۱۶} راه‌اندازی واحدی برای توسعه کسب‌وکارها و پروژه‌های داخلی یا بیرونی با هدف ایجاد جریان‌های درآمدی جدید (یعنی پایه‌های جدید) برای شرکت. به نظر می‌رسد در صورت وجود شرایط مناسب، سه مدل اول از لحاظ تجاری مطلوب هستند. سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی ظاهراً در گذشته قابل اجرا بوده است اما بعید است که در آینده به جز برای شرکت‌های بسیار کمی مناسب باشد. سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید نیز بدون توجه به شرایط، اساساً دارای نقص است (شکل ۸،۲).

1 Internet bubble

2 Compaq

3 Vodafone

4 Royal Sun Alliance

5 Diageo

6 Ericsson

7 Alcatel

8 Intel

9 Johnson & Johnson

1 Nokia 0

1 McDonald's Ventures 1

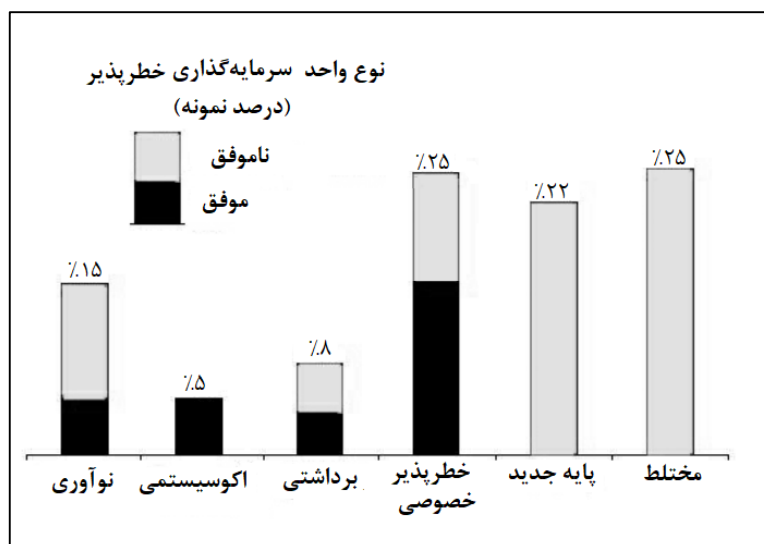
1 Harvest venturing 2

1 Ecosystem venturing 3

1 Innovation venturing 4

1 Private equity 5

1 New leg venturing 6



شکل ۸-۲: فراوانی موفقیت انواع واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر

دلایل شکست هم در سه سال گذشته و هم در دو دوره قبلی رونق سرمایه‌گذاری خطرپذیر (اوایل دهه ۱۹۷۰ و اواسط دهه ۱۹۸۰) یکسان است:

- برخی شرکت‌ها از لحاظ تجاری مدل‌های کسب‌وکاری مناسبی انتخاب کردند، اما تحت تأثیر رونق و رکود ارزش‌گذاری قرار گرفتند. آنها بیش از حد در بالای چرخه، سرمایه‌گذاری کردند. این شرکت‌ها اکنون نباید تلاش خود را کنار بگذارند. در عوض، باید فرایندهایی را برای مهار اشتیاق و محدود کردن بودجه سرمایه‌گذاری در زمان رونق ارزش‌گذاری‌ها ایجاد کنند.

- برخی شرکت‌ها سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید را انتخاب کردند و عواقب آن را به جان خریدند و متحمل ضررهای فراوانی شدند. این شرکت‌ها باید دلایل شکست خود را بشناسند تا در آینده دچار اشتباهات مشابه نشوند. همچنین باید این نکته را در نظر داشته باشند که همچنان برخی از اشکال سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه می‌توانند برای آنها مناسب باشند.

- با این حال، اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌ها نتایج رضایت‌بخشی به‌دست نیاوردند زیرا نمی‌دانستند که اهداف سرمایه‌گذاری خطرپذیر مختلف به مدل‌های کسب‌وکاری متفاوتی نیاز دارند. در نتیجه، واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیری راه انداختند که وظایف گسترده و اهداف متعددی داشتند. بدون تمرکز و مدل کسب‌وکاری مناسب، این واحدها دچار شکست شدند و اغلب قبل از ایجاد یک مدل امکان‌پذیر، اعتبار خود را نزد بقیه سازمان از دست دادند. این شرکت‌ها باید تجربیات خود را بررسی کنند، تصمیم بگیرند که آیا هیچ یک از مدل‌های کسب‌وکاری آنها امکان‌پذیر است یا خیر و در نهایت نوعی استراتژی سرمایه‌گذاری برای آینده تدوین کنند که بر اصول محکم‌تری بنا شده باشد.

در این فصل این پنج نوع سرمایه‌گذاری خطرپذیر را شرح خواهیم داد و چالش‌های مدیریتی هر کدام را معرفی خواهیم کرد (کادر ۸،۱). برای این منظور، از مطالعات پیشین درباره واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه بهره می‌گیریم.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی

برای تبدیل منابع مازاد بنگاه به وجوه نقد، همیشه نیازی به استفاده از تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه نیست. برای مثال، واحد اموال بنگاه اغلب درگیر اجاره دادن فضای اداری اضافی و فروش زمین بایر می‌شود. دپارتمان اموال بنگاه معمولاً واحدهای جداگانه است و معمولاً از تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای پیشبرد یا پردازش پروژه‌ها استفاده نمی‌کند.

با این حال، برای برخی از منابع شرکت (مانند فناوری، مهارت‌های مدیریتی، برند و حتی دارایی‌های ثابت) می‌توان از رویکرد سرمایه‌گذاری خطرپذیر در کنار یا به جای اعطای حق بهره‌برداری یا فروش این دارایی‌ها استفاده کرد. هر واحدی را که برای «برداشت» منابع مازاد راه‌اندازی

¹ Viable

² Corporate property function

³ Licensing

می‌شود، یک واحد برداشت در نظر می‌گیریم، خواه از تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر استفاده کند خواه نه. برای مثال، بی‌جی پراپرتی^۱ برای بهره‌برداری از زمین‌های بزرگ هلدینگ‌های گروه بی‌جی تأسیس شد، هلدینگ‌هایی که از زمان دولتی بودن شرکت (در آن زمان بریتیش گاز) به ارث رسیده بودند. تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بخش کوچکی از مدل کسب‌وکاری گسترده‌تر برداشت بودند که عمدتاً به علت نیاز به آماده‌سازی زمین برای فروش شکل گرفته بودند. بنابراین برداشت مفهومی است که بسیار بزرگتر از سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی است. با این حال، در این فصل به واحدهایی می‌پردازیم که تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بخش معناداری، اگر نگوییم اصلی، از مدل کسب‌وکاری آنها را تشکیل می‌دهند.

لوسنت نیو ونچرز گروپ نمونه خوبی است. در سال ۱۹۹۷ برای تجاری‌سازی آن دسته از فناوری‌ها و مالکیت‌ها معنوی^۲ ایجاد شد که بلافاصله از سوی یک واحد کسب‌وکاری پشتیبانی نمی‌شدند. بل لبز^۳ (بازوی پژوهشی لوسنت) به دلیل نوآوری‌ها، ثبت اختراعات و فناوری‌های خود مشهور است. هدف لوسنت این‌وی‌جی^۴ خلق ارزش از طریق بهره‌برداری از این دارایی‌های کم استفاده بود. طی چهار سال، این واحد بیش از ۳۰۰ فرصت را ارزیابی، ۳۵ سرمایه‌گذاری خطرپذیر را آغاز و ۳۵۰ میلیون دلار سرمایه خطرپذیر بیرونی را جذب کرد.

تام اولمن^۵ (مستول لوسنت این‌وی‌جی) این موفقیت را به‌جای برخی اهداف استراتژیک، به داشتن بازده مالی (یعنی هدف اصلی)، نسبت داد. آیا اگر لوسنت این‌وی‌جی پیوندهای قوی‌تری با شرکت سرپرست خود داشت می‌توانست موفق شود؟ اولمان اظهار داشت: نه! ما مطمئناً در جلب توجه سرمایه‌گذاران بیرونی شکست می‌خوریم و احتمالاً تصمیمات بدی می‌گرفتیم.

با این حال، تا سال ۲۰۰۱، بازار سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر رمقی نداشت و شرکت لوسنت آنقدر با کمبود پول مواجه بود که گروه نیو ونچرز به یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی بریتانیایی به نام کلر کپیتال^۶ فروخته شد.

بی‌تی برای استار^۷ در سال ۱۹۹۹ تأسیس شد و جاه‌طلبی‌های مشابهی داشت: برداشت ارزش از ۱۴۰۰۰ حق ثبت اختراع و ۲۵۰۰ اختراع منحصربه‌فرد و ایجاد تغییر فرهنگی در سازمانی که هنوز یک سازمان نسبتاً سنتی بود. بی‌تی برای استار فرایند سخت‌گیرانه‌ای را برای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر در حال پیشرفت اجرا کرد و از موفقیت اولیه‌ای نیز برخوردار شد. تا سال ۲۰۰۱، ۳۳۰ ایده ارائه شد، ۴ مبادله انجام شد و درآمد ۳۰ میلیون پوندی به دست آمد. با شروع رکود دات کام، بی‌تی برای استار اجرای مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی را بسیار دشوار یافت، به این دلیل که به سرمایه خطرپذیر بیرونی متکی بود و بازار چنین سرمایه‌گذاری‌هایی از بین رفته بود. در ژانویه ۲۰۰۳، بی‌تی ۶۰ درصد از سهام برای استار را نیز به کلر کپیتال فروخت تا تنها وسیله به‌دست آوردن بودجه برای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر استارت‌آپی خود باشد.

یک واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی به سه شرایط وسیله مناسبی به‌شمار می‌رود:

۱- مدیریت باید بر این باور باشد که شرکت دارای منابعی (مانند مالکیت معنوی، برندها، دارایی‌ها و غیره) است که به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرند.

۲- کسب‌وکارهای جدید باید حول این منابع ایجاد شوند تا از ارزش کامل آنها بهره‌برداری شود. برای مثال، توسعه فنی ممکن است تا زمانی که پتانسیل تجاری آن مشهود نشود، ارزش آشکاری نداشته باشد. تا زمانی که به یک کسب‌وکار جدید نیاز نباشد، تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر ضروری محسوب نمی‌شوند. شرکت می‌تواند منبع را بفروشد یا حق بهره‌برداری آن را به شرکت دیگری بدهد.

۳- شرط سوم این است که کسب‌وکارهای موجود یا پلتفرم‌های جدید رشد به این منابع نیازی نداشته نباشد. اگر بتوان با آنها به اهدافی غیربرداشتی^۸ رسید، سایر مدل‌های کسب‌وکاری سرمایه‌گذاری خطرپذیر مناسب‌ترند.

¹ BG Property

² Lucent New Ventures Group

³ Intellectual property

⁴ Bell Labs

⁵ Lucent NVG

⁶ Tom Uhlman

⁷ Collier Capital

⁸ BT Brightstar

⁹ Non-harvesting

در بی‌تی و لوسنت، این شرایط در اواخر دهه ۱۹۹۰ وجود داشت. مدیران متقاعد شدند که آزمایشگاه‌های پژوهشی دارای فناوری‌های ارزشمندی هستند. کسب‌وکارهای موجود به این فناوری‌ها نیازی نداشتند و صنعت پررونق سرمایه‌گذاری خطرپذیر تشنه کسب‌وکارهای جدیدی بود که دارای فناوری آینده‌دار بودند. این شرکت‌ها برای بهره‌برداری از این فرصت نیاز به راه‌اندازی واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی داشتند. همانطور که مشخص شد، هر دو واحد متوجه شدند که پنجره فرصت - دوره گرسنگی صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر - بسیار کوتاه مدت است و پیشنهادهای کسب‌وکاری جدید آنها بازارهای اندکی دارند. خرید بعدی و بهینه‌سازی هر دو واحد توسط کولر کپیتال پاسخ مناسبی به شرایط جدید بازار بود.

لوسنت و بی‌تی نمونه‌هایی مطلوب از سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی تلقی می‌شوند. اما پژوهش‌های ما نشان می‌دهند که واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی (حتی زمانی که در شرایط مناسب راه‌اندازی شوند) اغلب ناموفق‌اند.

دلیل اصلی عملکرد ضعیف آنها این است که اغلب به دنبال آن هستند که منابع مازاد را به جریان‌های درآمدی جدید تبدیل کنند، اشتباهی که آن را دام پایه‌های جدید^۱ می‌نامیم. این واحد ممکن است به دلایل برداشت [از منابع مازاد] راه‌اندازی شود، اما هدف دیگری نیز از آن انتظار دارند: ارائه فرصت‌های رشد جدید برای شرکت سرپرست. تله پایه‌های جدید قابل درک است. رایج است که واحدی با چنین حکمی راه‌اندازی شود: «به آزمایشگاه ما نگاهی بیندازید و ببینید آیا می‌توانید از روش‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای تبدیل بخشی از فناوری‌ها به سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر تجاری استفاده کنید. اگر کسب‌وکارهای جدیدی را مشاهده کردید که در رشد به ما کمک می‌کنند یا چیزی به سبد کسب‌وکاریمان اضافه می‌کنند، خیلی بهتر نیز می‌شود.» این مورد از منظر مدیران واحد نیز قابل درک است. حتی اگر به صراحت از آنها خواسته نشود که به دنبال فرصت‌های رشد جدید بروند، خودشان احتمالاً به این کار تمایل دارند. اگر پلتفرم جدیدی برای رشد پیدا کنند، سهم بسیار بیشتری در موفقیت شرکت خود خواهند داشت.

مشکل اینجا است که سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید (همانطور که بعداً توضیح خواهیم داد) مدل کسب‌وکاری امکان‌پذیری محسوب نمی‌شود. با وجود عطش افزودن یک پایه جدید، مدیران این واحد خود را برای شکست آماده می‌کنند و می‌توانند اثربخشی مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی خود را آلوده کنند. میل به یافتن پلتفرم‌های رشد جدید باعث شد که مدیران این واحد، خود را با پروژه‌هایی با پتانسیل «پایه جدید» و به امید توسعه مسیر شغلی خود همراه‌استا کنند. توجه کمتری به مسیر خروج شد. هنگامی که عطش رشد شرکت سرپرست در سال ۲۰۰۱ فروکش کرد، پنجره خروج بسته شد و این واحد بدون موفقیت و هزینه‌های سنگین باقی ماند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی دام‌های دیگری نیز دارد. مدیران واحد اغلب زمان خود را صرف کار روی ایده‌های بی‌کیفیت می‌کنند، زیرا دارایی‌هایی که سعی می‌کنند از آنها بهره‌برداری کنند مطابق با انتظارات امیدوارکننده نیستند. کسب‌وکارها یا واحدهای سازمانی موجود بهترین دارایی‌هایشان را برای خودشان نگه می‌دارند و تنها دارایی‌های ناکارای خود به واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر ارائه می‌دهند. مشکل دیگر زمانی به‌وجود می‌آید که مدیران به امید کسب ارزش بیشتر، بیش از حد در پروژه‌ها می‌مانند. با فراموش کردن اینکه هدف اصلی آنها تبدیل دارایی‌های موجود به وجوه نقد است، سبد ابتکارات خود را سرمایه‌گذاری در سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید در نظر می‌گیرند. از آنجایی که این مدیران معمولاً نمی‌توانند درباره زمانبندی خروج تصمیم درستی بگیرند، اغلب در پروژه‌های خود بیش از حد سرمایه‌گذاری می‌کنند و در صورت بروز مشکلات مجبور می‌شوند نوزاد را در آغوش بگیرند.

این دام‌ها باعث می‌شود که تیم‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی به شدت به مدل کسب‌وکاری خود بچسبند (کادر ۸،۱). اساس واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی باید بر پایه وجوه نقد باشد و سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید خود را در سریع‌ترین زمان ممکن به وجوه نقد تبدیل کند. این واحد باید فقط برای بودجه عملیاتی‌اش تأمین مالی شود و بر اساس بازده وجوه نقد ارزیابی شود. سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدیدی که می‌توانند تبدیل به بخشی از سبد [کسب‌وکاری] شرکت سرپرست شوند، باید به شرکت سرپرست «فروخته شوند». دارایی‌هایی که واحد برداشت روی آنها کار می‌کند باید به واحد منتقل شوند یا باید توافق‌نامه نمایندگی^۲ روشنی بین بخش مالک این دارایی‌ها و واحد برداشت وجود داشته باشد.

به نظر می‌رسد که برخی از واحدها از این دام‌ها اجتناب می‌کنند، در حالی که برخی دیگر به دنبال فرایند آزمون و خطا می‌روند. برای مثال، لوسنت این‌وی‌جی سه مورد از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر را به سرپرست خود فروخت و از دام‌های جدید جلوگیری کرد. بی‌تی برای استار

¹ New legs pitfall

² Agency agreement

تلاش‌های اولیه خود را بر آزادسازی فناوری‌ها و ایده‌های تحقیق و توسعه متمرکز کرد، اما سپس در سال ۲۰۰۱ تمرکز خود را به سمت ایجاد بازده و جوه نقد در سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر تغییر داد. این کار شامل بازتمرکز تلاش‌هایش بر فناوری‌هایی بود که به آمادگی تجاری نزدیک‌تر بودند. واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر فیلیپس^۱ در آمستردام (که موفقیت‌های متفاوتی در مستقل‌سازی سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر داشت) اهمیت کنترل بر دارایی‌ها را آموخت. رئیس این واحد (رنه ساوِلزبرگ) آیین‌گونه شرح داد که بخش‌های کسب‌وکاری را وادار می‌کرد پیش از شروع کار، «سند طلاق»^۲ را امضا کنند که بر اساس آن باید کنترل دارایی‌های خود را واگذار می‌کردند.

اهمیت شفافیت در مدل کسب‌وکاری با خرید لوسنت^۳ ان‌وی‌جی و بی‌تی برای استار توسط کُلر کپیتال تأکید می‌شود. هیچ‌کدام از این دو واحد در ابتدا مبتنی بر جوه نقد مدیریت نمی‌شدند و در نتیجه عملکرد ضعیفی داشتند. از آنجایی که کُلر علاقه‌ای به ایجاد فناوری‌های جدید یا کسب‌وکارهای جدید ندارد، انتظار داریم مدیران آن در اجرای مدل کسب‌وکاری برداشت نظم بیشتری داشته باشند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی

برخی از شرکت‌ها برای موفقیت خود به طراوت^۴ جامعه‌ای از کسب‌وکارهای مرتبط وابسته‌اند. این جامعه می‌تواند شامل تأمین‌کنندگان، نمایندگان، توزیع‌کنندگان، فروش‌سازها، کارآفرینان فناوری یا تولیدکنندگان محصولات مکمل باشد. در اغلب موارد این جامعه به غیر از روابط تجاری عادی نیازی به حمایت از سوی شرکت ندارد. با این حال، گاهی اوقات می‌توان شور و نشاط جامعه را با سرمایه‌گذاری دقیق اکوسیستمی به نفع شرکت چند برابر کرد: پشتیبانی از کارآفرینان جامعه از طریق سرمایه‌گذاری خطرپذیر.

مورد اینتل کپیتال^۵ را در نظر بگیرید. توسعه آن باعث توسعه صنعت ریزپردازنده شد. در روزهای اولیه و تا سال ۱۹۹۵، بیشتر سرمایه‌گذاری‌های اینتل کپیتال بر روی تأمین‌کنندگان انجام می‌شد (به‌منظور تضمین در دسترس بودن قطعات). با بلوغ صنعت و در دسترس قرار گرفتن سرمایه‌های خطرپذیر برای کسب‌وکارهای کوچک، اینتل توجه خود را به سرمایه‌گذاری روی همسفران سالم معطوف کرد تا استفاده از فناوری اینتل را ترویج و به مثابه پنجره‌ای رو به فناوری‌های جدید عمل کند. این دوره با سرعت بالای گسترش اینترنت مصادف شد و این سرمایه‌گذاری‌ها به کاهش ریسک پشتیبانی از اسب اشتباه کمک کرد.

تا سال ۲۰۰۱، بیش از ۳ میلیارد دلار تحت مدیریت اینتل کپیتال قرار داشت و مدیران اینتل آن را به مثابه کمک قابل توجهی به موفقیت شرکت و همچنین ارائه بازده مناسب سرمایه‌گذاری شده^۶ در نظر می‌گرفتند. به رغم شرایط نامساعد بازار در سه سال پیش رو، اینتل کپیتال همچنان به سرمایه‌گذاری خود ادامه داد.

مثال دیگر جانسون اند جانسون دیولوپمنت کورپوریشن^۸ (واحدی مستقل برای سرمایه‌گذاری استراتژیک در بخش مراقبت‌های بهداشتی) است که در سال ۱۹۷۳ تاسیس شد. جی‌جی‌دی‌سی سرمایه‌گذاری کمی را در طیف گسترده‌ای از شرکت‌های تازه تاسیس فعال در زمینه‌های مورد علاقه شرکت سرپرست جانسون اند جانسون انجام می‌دهد. گاهی اوقات، این سرمایه‌گذاری‌ها منجر به اکتساب‌هایی می‌شوند. اما در اکثر موارد، ارزش از طریق کمک به ایجاد حوزه‌های فناوری جدید مورد نظر شرکت و در قرار دادن فناوری‌های جدید در اختیار کسب‌وکارهای موجود حاصل می‌شود. مانند اینتل، جی‌جی‌دی‌سی یکی از معدود داستان‌های موفق در سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه به‌شمار می‌رود (این بخش حدود ۳۰ سال است که فعالیت می‌کند و بازده قابل مقایسه با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر درجه دوم ارائه می‌دهد).

سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی زمانی مناسب است که یکی از کسب‌وکارهای موجود به طراوت جامعه‌ای متشکل از کسب‌وکارهای مکمل وابسته باشد و کارآفرینان آن جامعه از پشتیبانی کافی تأمین‌کنندگان سرمایه‌های خطرپذیر برخوردار نباشند. این موضوع معمولاً به دلیل جدید بودن حوزه [فعالیت] رخ می‌دهد. شرکت می‌تواند پتانسیل موجود (منافعی که به کسب‌وکارهای موجود می‌رسد) را ببیند. اما صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر ممکن است هنوز روی این حوزه تمرکز نکرده باشد. شرط دیگر این است که شرکتی که در اکوسیستم سرمایه‌گذاری می‌کند باید بازیگری قوی در کسب‌وکار خود باشد.

¹ Philips

² Rene Savelsberg

³ Divorce document

⁴ Vibrancy

⁵ Intel Capital

⁶ Backing the wrong horse

⁷ Invested capital

⁸ Johnson and Johnson Development Corporation (JJDC)

اگر در حال حاضر از جامعه به خوبی حمایت شده باشد، شرکت دارای واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی برای به‌دست آوردن منافع به مبارزه خواهد پرداخت. علاوه بر این، باید برای جلب توجه کارآفرینان با تأمین‌کنندگان سرمایه رقابت کند. برای مثال، اینتل کپیتال همزمان با تقویت قدرت تأمین‌کنندگان و پشتیبانی از آنها، تمرکز خود را از تأمین‌کنندگان به سوی شرکت‌های نرم‌افزاری تغییر داد.

اگر شرکت سرمایه‌گذار بازیگری قوی در صنعت خود نباشد، نه تنها بازده کسب‌وکار موجود آن کمتر از بازده بازیگران قوی خواهد شد، بلکه احتمال موفقیت سرمایه‌گذاری‌های آن نیز کمتر می‌شود. سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدیدی که مشابه کار رهبر بازار باشد، احتمالاً موفق‌تر از سرمایه‌گذاری است که مشابه فعالیت‌های شرکتی شکست خورده باشد. در نتیجه، استراتژی سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی بیشتر از بازیگران کوچک‌تر، توسط رهبران صنعت مانند اینتل، مایکروسافت و جانسون و جانسون به کار گرفته می‌شود.

وسوسه از دست دادن تمرکز دام اصلی سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی به‌شمار می‌رود. چرا که مدیران واحد در معاملات گسترده‌تری سرمایه‌گذاری می‌کنند و به دنبال استقلال بیشتری نسبت به زمان ایجاد واحد هستند. این وسوسه قابل درک است. پیشنهادها جالب بسیاری از روی میز مدیر می‌گذرند و هنگامی که مورد جذابی شناسایی شد، به جای تحلیل منافعی که به کسب‌وکار موجود می‌رسد به راحتی می‌توان درگیر «انجام مبادله» شد. اما در این شکل از سرمایه‌گذاری خطرپذیر، تمرکز کاملاً حیاتی تلقی می‌شود، زیرا شرکت تنها در طیف محدودی از فناوری‌ها چیزی بیش از یک شرکت مستقل سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای ارائه دارد. شریک واحد بسیار موفق موستانگ ونچرز^۳ زیمنس اینگونه بیان می‌کند:

سخت‌ترین بخش کار من، یعنی غم‌انگیزترین لحظات، زمانی است که شرکت بزرگی را برای سرمایه‌گذاری پیدا می‌کنیم، اما نمی‌توانیم بین آن و واحدهای کسب‌وکاری خود همسویی ایجاد کنیم، بنابراین باید آن را کنار بگذاریم.

برای اجتناب از زیان حاصل از وسوسه تمرکز، واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر باید در خصوص بخش‌های سرمایه‌گذاری و توازن نسبی بین بازده استراتژیک و مالی اهداف روشنی داشته باشد (کادر ۸،۱). بازده مالی از آنجایی ضروری است که واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر باید وجود خود را برای همکاران شکاک توجیه کند. با این حال، منافعی که به کسب‌وکارهای موجود می‌رسد دلیل واقعی وجود این واحد به‌شمار می‌رود.

تعیین معیارهای عملکردی یکی از راه‌های تقویت تمرکز محسوب می‌شود. اگر واحد بر اساس تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود ارزیابی شود (مثلاً با استفاده از نسبتی مانند «ارزش منافعی که به کسب‌وکارهای موجود می‌رسد تقسیم بر سرمایه‌گذاری شده»)، مدیران تشویق می‌شوند تا روی منافع حاصل از تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود تمرکز کنند و از ماندن در سرمایه‌گذاری تا دور دوم، سوم و چهارم تأمین مالی اجتناب کنند.

یکی دیگر از روش‌های بالا بردن سطح تمرکز این است که به کسب‌وکارهای موجود سطح قابل توجهی از نفوذ بر واحد اعطا شود. قبل از تصویب هر سرمایه‌گذاری، می‌توان به دنبال کسب توافق کسب‌وکارهای موجود بود (مانند اینتل و جی‌جی‌دی‌سی). مدیران کسب‌وکارهای موجود می‌توانند در هیأت مدیره سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید منصوب شوند (مانند شلز اینترنت ورکز^۲، واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی که در سال ۲۰۰۲ منحل شد). از مدیران کسب‌وکارهای فعلی می‌توان در ارزیابی موشکافانه^۴ کمک گرفت (مانند جی‌جی‌دی‌سی). مدیران واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی می‌توانند در هر بخش مستقر شوند (مانند اینتل کپیتال).

نوعی از سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی تحت عنوان «پنجره‌ای رو به فناوری جدید» یا «درک بهتر از تحولات بازار» قرار می‌گیرد. منطق به‌دست آوردن این اطلاعات از طریق سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای استارت‌آپی می‌تواند سوال برانگیز باشد. به‌دست آوردن اطلاعات از طریق رصد شرکت‌ها و روند بازار می‌تواند ارزان‌تر و کم‌ریسک‌تر باشد. اما در جایی که دلیل توجیه‌پذیری وجود داشته باشد، واحد باید از مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی پیروی کند. باید ارتباط نزدیکی با واحدهای وظیفه‌ای یا کسب‌وکارهایی داشته باشد که برای آنها اطلاعات تولید می‌کند و عملکرد آن باید به گونه‌ای سنجیده شود که منجر به ترغیب تمرکز شود. بسیاری از واحدهای با هدف «پنجره‌ای رو به فناوری» به مدل خطرپذیر اکوسیستمی پایبند نیستند و به سرمایه‌گذاری خصوصی یا سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید تبدیل می‌شوند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری

¹ Doing the deal

² Mustang Ventures

³ Shell's Internet Works

^۴Due diligence

روش‌های مورد استفاده در صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر (پاداش دادن به افراد برای ارزش ایجاد شده، سرمایه‌گذاری در تعداد زیادی پروژه به منظور غلبه بر عدم قطعیت، هدف‌گذاری مرحله‌ای برای کمک به ارزیابی پیشرفت، دقت زیاد در تشکیل تیم مدیریت و غیره) می‌توانند راه‌های مناسبی برای اجرای برخی از فعالیت‌های مربوط به واحدهای وظیفه‌ای^۱ در کسب‌وکارهای موجود باشند. اگرچه این روش‌ها باید از مدیریت واحدهای وظیفه‌ای معمولی جدا شوند، اما همچنان می‌توانند بخشی از اجرای یک مدل کسب‌وکاری گسترده‌تر و سنتی‌تر باشند. سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری نامی است که ما به طیف گسترده‌ای از کارهایی داده‌ایم که مدیران برای فرایندهای مشابه با سرمایه‌گذاری خطرپذیر انجام می‌دهند.

برنامه گیم‌چنجر^۲ نمونه‌ای از این مورد است. گیم‌چنجر در سال ۱۹۹۶ برای افزایش نوآوری در واحد وظیفه‌ای فنی^۳ متعلق به کسب‌وکار اکتشاف شل^۴ راه‌اندازی شد. ایده این بود که ۱۰ درصد از بودجه فنی را بگیریم و آن را به‌صورت سرمایه‌گذاری خطرپذیر خرج کنیم. ایده‌ها شناسایی و غربال شدند. منابع مالی اولیه برای ایده‌های آینده‌دار فراهم شد و اگر ایده‌ها شاخص‌های غربالگری بیشتری را می‌گذراندند، منابع مالی اضافی نیز به آنها تعلق می‌گرفت. در چهار سال بعد، این رویکرد جدید به نوآوری توسط واحدهای وظیفه‌ای فنی سایر بخش‌های شل نیز به کار گرفته شد. به نظر می‌رسد این رویکرد در برخی زمینه‌ها تغییری گام به گام ایجاد کرده است.

این امر به معنای آن نیست که همه چیز خوب پیش رفته است. تعدادی از پروژه‌هایی که توسط گیم‌چنجر سطح بنگاه حمایت می‌شدند و بیشتر شبیه به سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید عمل می‌کردند نتوانستند برای خود حامی دست و پا کنند. اما در جایی که پروژه‌های گیم‌چنجر تحت حمایت کسب‌وکارهای کانونی بوده‌اند، موفقیت‌های قابل توجهی حاصل شده است. تا اواسط سال ۲۰۰۲، ۴۰۰ ایده توسط گیم‌چنجر مورد بررسی قرار گرفت و ۳۲ فناوری جدید تجاری‌سازی و ۳ کسب‌وکار جدید تأسیس شدند.

لویدتی‌اس‌بی^۵ مثال دیگری متفاوت به‌شمار می‌آید. این شرکت نگران بود که فرایندهای بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی استراتژیک، که تمرکزشان بر ارزش اقتصادی است، مانع خلق فرصت‌های رشد بلندمدت شوند. به جای تغییر این فرایندها، لویدتی‌اس‌بی تصمیم گرفت تا مشکل را با راه‌اندازی یک واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر مرکزی حل کند. این واحد، لویدتی‌اس‌بی استراتژیک ونچرز به رهبری مایکل پیرسون^۶، کاری را انجام می‌دهد که معمولاً بخشی از واحد وظیفه‌ای استراتژی به‌شمار می‌رود. جای تعجب نیست که این واحد به [واحد] گروپ استراتژی اندپلنینگ^۷ گزارش می‌دهد. نقش این واحد شامل این موارد می‌شود: (۱) شناسایی فرصت‌هایی در واحدهای کسب‌وکاری موجود، (۲) شناسایی فرصت‌هایی که مربوط به بیش از یک واحد کسب‌وکاری می‌شوند و به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرند و (۳) استفاده از روش‌های خطرپذیر به منظور کمک به بخش‌ها برای بهره‌گیری از این فرصت‌ها. این واحد در برخی از پروژه‌ها فقط بودجه و مشاوره ارائه می‌دهد. برای دیگر پروژه‌ها، کنترل عملیاتی را بر عهده می‌گیرد. نتایج اولیه امیدوارکننده هستند.

واحد نوکیازنیوگروس‌بیزنس (ان‌جی‌بی)^۸ سومین نمونه به‌شمار می‌رود. این واحد در سال ۲۰۰۱ به‌منظور یافتن و ایجاد کسب‌وکارهای جدید برای نوکیا تأسیس شد و کار تولید نظام‌مند ایده در مقیاس بزرگ را بر عهده دارد (برای مثال در سال ۲۰۰۲ چند صد ایده جدید ارائه داد) که این کار را با استفاده از ترکیبی از تکنیک‌های فشار فناوری^۹ و کشش بازار انجام می‌دهد. بیشتر ایده‌ها از داخل شرکت می‌آیند. این واحد شامل گروه کوچکی از مدیران ارشد می‌شود که می‌توانند آزادانه در پروژه‌های جدیدی سرمایه‌گذاری کنند که به اعتقاد آنها مزایای استراتژیک بلندمدت برای نوکیا به همراه دارند. ان‌جی‌بی تاکنون در بیش از ۱۰ سرمایه‌گذاری خطرپذیر با اندازه ۷ تا ۶۰ نفری وارد شده است. در حال حاضر در بین سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر، دو مورد در مرحله شتابدهی هستند که اولین محصولات خود را نیز تولید کرده‌اند.

1 Functional activities

2 Gamechanger

3 Technical function

4 Shell

5 Lloyds TSB

6 Michael Pearson

7 Group Strategy and Planning

8 Nokia's New Growth Business (NGB)

9 Technology-push

1 Market-pull

سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری زمانی مناسب است که یک واحد وظیفه‌ای موجود در مقایسه با پتانسیل خود، عملکرد ضعیفی داشته باشد، زیرا در این حالت، انرژی هدفمند و کافی برای نوآوری و خلاقیت تجاری وجود ندارد. برای مثال، فناوری‌های اخلاک‌گر اغلب از طریق سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری به بهترین شکل مدیریت می‌شوند. همچنین باید این باور وجود داشته باشد که انرژی کارآفرینانه‌ای در داخل شرکت نهفته است و می‌توان آن را با تحریک «کارآفرین‌های درون سازمانی» یا با استفاده از کارآفرینان بیرونی تقویت کرد.

اعتقاد بر این است که با فراهم کردن شرایط مناسب، مدیران داخلی یا بیرونی که گزینه کارآفرینانه دارند ریسک بیشتری می‌کنند و انرژی بیشتری را برای خلق فناوری‌های جدید یا روش‌های جدید انجام کار صرف می‌کنند. این کار نیاز به استقبال از رفتار کارآفرینانه، حمایت مالی از پروژه‌های کارآفرینانه و پاداش به موفقیت دارد.

در برخی موارد، ارزش روانشناختی که این کار به کارآفرینان می‌دهد - یعنی به آنها اجازه می‌دهد گزینه یا سرگرمی‌های خود را دنبال کنند و جایگاه و مقامی را به این فعالیت نسبت دهند - باعث می‌شود که معمولاً با پاداش کمتر حاضر به کار کردن باشند. مانند کشاورزان (که شغلی را انتخاب می‌کنند که به دلیل مزایای حاصل از سبک زندگی، بازدهی ناچیزی از سرمایه ایجاد می‌کند)، در صورتی که به مدیرانی با ذهنیت کارآفرینانه اجازه داده شود پروژه‌های مورد نظر خود را ایجاد و توسعه دهند با وعده پاداش‌های قابل توجه در صورت موفقیت پروژه، حاضرند با عایدی کمتری کار کنند.

دام اصلی سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری این است که به واحد به چشم راه‌حلی برای رفع نگرانی عمومی در خصوص فقدان روحیه کارآفرینی در شرکت نگاه شود و نه به چشم پرداختن به فرصتی ویژه برای بهبود اثربخشی یک واحد وظیفه‌ای خاص. این مورد را دام تغییر فرهنگ^۱ می‌نامیم. در اواخر دهه ۱۹۹۰، تعداد زیادی از شرکت‌ها در صنایع مختلفی مانند تأمین سرمایه، رسانه، کالاهای مصرفی و فناوری اطلاعات مرتکب چنین اشتباهی شدند (که معمولاً تحت عنوان پذیرش اصول بازار آزاد سیلیکون‌ولی و ایجاد بازار داخلی برای ایده‌ها، افراد و سرمایه فعالیت می‌کردند).

برای اجتناب از این دام، واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری باید به واحد وظیفه‌ای که بخشی از آن است (مانند واحد وظیفه‌ای تحقیق و توسعه در مثال شل‌گیم‌چنجرز، واحد وظیفه‌ای استراتژی در لویذتی‌اس‌بی و نوکیاونچرز آرگانی‌زیشن) گزارش دهد و توسط آن اداره شود. باید توسط تیمی کوچک و در سطح ارشد با بودجه عملیاتی مخصوص به خود مدیریت شود (کادر ۸،۱). البته این واحد همچنین به جداسازی کافی نیاز دارد تا تیمی که آن را اداره می‌کند بتواند تصمیمات سرمایه‌گذاری و توسعه خود را بگیرد و از کشش گرانشی واحد وظیفه‌ای فعلی جلوگیری کند. برای اینکه سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری بتواند به کار خود ادامه دهد، باید بتواند توازن برقرار کند (اگر از واحد وظیفه‌ای کانونی بسیار دور باشد، احتمالاً تسلیم دام تغییر فرهنگ خواهد شد و اگر به واحد وظیفه‌ای کانونی خیلی نزدیک باشد، برای ایفای نقشی متمایز دچار مشکل خواهد شد).

بدیهی است که توصیه نمی‌کنیم مدیران از تلاش برای نوآور کردن فرهنگ دست بکشند. بلکه بر این باوریم که واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بهترین ابزار برای ایجاد چنین تغییر فرهنگی نیستند. از آنجایی که موفقیت واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بدون پایبندی دقیق به یکی از سه مدل کسب‌وکاری امکان‌پذیر دشوار است، عدم موفقیت مالی می‌تواند تلاش‌های مربوط به تغییر فرهنگ را تضعیف کند. مدیران بهتر است برای ترویج تغییر فرهنگ به جای استفاده از واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر، بر آموزش یا تغییر سیستم‌های برنامه‌ریزی یا سیستم‌های تشویقی تمرکز کنند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی

برخی از شرکت‌ها واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر را برای همکاری و رقابت با صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر راه‌اندازی می‌کنند. هدف مالی است: هیچ الزامی وجود ندارد که این واحد به کسب‌وکارهای موجود کمک کند یا سکوی رشد جدیدی برای اضافه کردن به سبد کسب‌وکاری پیدا کند. این شرکت چیزی بیش از متنوع‌سازی و ورود به صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی^۲ نیست.

جی‌ای‌ایکویتی^۳ یکی از نمونه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی است. جی‌ای‌ایکویتی که در سال ۱۹۹۵ راه‌اندازی شد، طی پنج سال از صفر به صندوقی ۴ میلیارد دلاری با بیش از ۲۰۰ کارمند با دفاتری در آسیا، اروپا و آمریکای لاتین تبدیل شد.

¹ Culture change pitfall

² Private equity industry

³ GE Equity

مثال دیگر نوکیا ونچرپارتنر (انوی پی)^۱ است که در سال ۱۹۹۸ به مثابه واحدی مستقل در کالیفرنیا و متعاقباً با دفاتری در لندن، هلسینکی و اسرائیل تأسیس شد. انوی پی سرمایه‌گذاری‌های خرد قابل توجهی را در استارت‌آپ‌ها در فضای اینترنت بی‌سیم انجام می‌دهد و از همه جهات (مثلاً بر حسب ساختارهای صندوق، سرمایه‌گذاری‌های متوالی و سهم از سود برای شرکا) مانند یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر عمل می‌کند. موفقیت آن صرفاً بر اساس بازده مالی سنجیده می‌شود، نه بر حسب مزایای خاص برای شرکت نوکیا. بزرگترین موفقیت آن تا به امروز عرضه اولیه پی‌پل در سال ۲۰۰۲ بوده است. همانطور که یکی از شرکا بیان نمود: «ما [برای نوکیا] سرمایه‌گذاری استراتژیک انجام نمی‌دهیم، اما دلیل وجود ما برای نوکیا استراتژیک محسوب می‌شود».

سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی در شرایط نسبتاً محدودی مناسب است. در ظاهر، ممکن است برای شرکتی که آورده مهمی داشته باشد، منطقی به نظر برسد که وارد کسب‌وکار سرمایه‌گذاری خصوصی^۲ شود. برای مثال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدیدی که از سمت سرمایه‌گذاری‌های بنگاه پشتیبانی می‌شوند، معمولاً بهتر از سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که از چنین حمایتی برخوردار نیستند. به نظر می‌رسد سرمایه‌گذاری یک شرکت بزرگ به سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید اعتبار می‌بخشد. در نتیجه، به سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکت کمک می‌شود تا مشتریان، تأمین‌کنندگان و [شرایط] مالی بهتری به دست آورد. بر اساس این منطق، تقریباً هر شرکت بزرگی با برند شناخته شده بنگاه می‌تواند ورود به سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی را توجیه کند. اما این منطق سطحی ضعف دارد.

برای توجیه ورود به صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی از طریق راه‌اندازی واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی، شرکت باید باور داشته باشد که دسترسی منحصر به فردی به جریان معاملات دارد. به بیان دیگر، دسترسی بهتری به معاملات خوب نسبت به شرکت‌های معمولی، مستقل و سرمایه‌گذاری خصوصی دارد. چه زمانی این احتمال وجود دارد؟ در شرایط نسبتاً نادری که به موقعیت شرکت در بازار یا فناوری بستگی دارد. برای مثال، جی‌ای‌ایکویته کار را با مزیت‌هایی شروع کرد که به موقعیت شرکت یاری می‌رساندند. جی‌ای‌کپیتهال، یعنی سازمان سرپرست آن، چند سالی بود که معاملات انجام می‌داد و به جریان معاملات آینده‌دار بیرونی دسترسی داشت. علاوه بر این، جی‌ای‌ایکویته عمدتاً در پروژه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کرد که می‌توانستند از پیوند با بخش‌های فعلی جنرال الکتریک سود ببرند و همچنین این بخش‌ها را با سیاست سرمایه‌گذاری مشترک به سمت خود می‌کشید.

داشتن چیزی با ارزش برای کسب‌وکارهای جدید، مانند شهرت بنگاه یا حتی دسترسی به بازار، دلیل کافی برای ورود به کسب‌وکار سرمایه‌گذاری خصوصی نیست، چرا که «چیز با ارزش»^۳ را معمولاً می‌توان مستقیماً با این کسب‌وکارهای جدید یا با یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی مستقل مبادله کرد. به عبارت دیگر، سرپرستی که چیزی برای ارائه دارد می‌تواند آن را با مبادله کردن آن به ارزش تبدیل کند، بدون ریسک‌ها و هزینه‌های یادگیری مربوط به ورود به کسب‌وکار سرمایه‌گذاری خصوصی.

علاوه بر دسترسی منحصر به فرد [به جریان معاملات]، مدیران همچنین باید باور داشته باشند که جریان معاملاتی که از آن بهره می‌برند در مراحل ابتدایی رشد خود قرار دارد. ظاهراً تمام فعالیت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید از یک چرخه پیروی می‌کنند. نخست، عواملی مانند پیشرفت‌های فنی یا تغییر در قانون یا سلیقه مصرف‌کننده فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند. سپس، کارآفرینان شروع به بهره‌برداری از این فرصت‌ها می‌کنند. در مدت کوتاهی از این فرصت‌های جدید بیش از حد بهره‌برداری می‌کنند (مانند معدن طلا در اوج تب طلا). از آنجایی که برندگان کم‌کم پدیدار می‌شوند و [به بازار] تسلط می‌یابند، تعداد شکست‌ها به تدریج افزایش می‌یابند و از تعداد موفقیت‌ها پیشی می‌گیرند. طی چند سال آینده، برندگان به تدریج شرکت‌های ضعیف‌تر را از بین می‌برند و تعداد شرکت‌های جدید به شدت کاهش می‌یابد.

به منظور کسب درآمد از این چرخه رونق و رکود، سرمایه‌گذاران باید زودتر سرمایه‌گذاری کنند و قبل از رکود خارج شوند (حتی اگر روی برندگان سرمایه‌گذاری کرده باشند). دوره رکود مقطعی با سودآوری کم و رشد بالا است، معمولاً دوره مناسبی برای سرمایه‌گذار بنگاهی^۴ به‌شمار

¹ Nokia Venture Partners (NVP)

² IPO of Paypal

³ Private equity business

⁴ Deals

⁵ Something of value

⁶ Shake-out period

⁷ Corporate investor

نمی‌رود. جی‌ای‌ایکوییتی که در سال ۱۹۹۶ راه‌اندازی شد، زمانی وارد بسیاری از بازارهای جدید شد که در اوایل دوره رونق خود قرار داشتند. تقریباً در این سال‌ها همه در سرمایه‌گذاری خصوصی خوب عمل کردند.

دام اصلی در سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی غرور است و هر کسی می‌تواند در این تله گیر کند. مدیران به این دلیل به سمت آن کشیده می‌شوند که دیگران از چیز مشابهی به موفقیت دست می‌یابند. سپس وارد این کسب‌وکار می‌شوند و در ارزیابی زمانبندی و مهارت‌های لازم برای موفقیت دچار استباه می‌شوند. مدیران نه تنها خیلی دیر در این چرخه سرمایه‌گذاری می‌کنند، بلکه اغلب یک تیم درجه دو را برای رقابت در یک بخش پررونق گرد هم می‌آورند و با پرداخت بیش از حد برای پروژه‌های ضعیف، اشتباهات خود را حادث می‌کنند و آورده منحصر به فرد خود را از دست می‌دهند (البته اگر آورده‌ای داشته باشند). جالب آنکه به دلایل استراتژیک جعلی همچنان به ادامه سرمایه‌گذاری اصرار می‌ورزند. نمونه‌های اینچنین آنقدر زیاد و خجالت‌آور هستند که نمی‌توان آنها را لیست کرد.

بهترین راه برای دوری از این دام، صرفاً وارد نشدن به کسب‌وکار سرمایه‌گذاری خصوصی است، مگر اینکه منطق داخلی (آورده داخلی و دسترسی برتر به معاملات) آنقدر قوی باشد که بتوان ورود را بدون هیچ اشاره‌ای به داستان‌های موفقیت بیرونی توجیه کرد. به علاوه، برخی عناصر کلیدی مدل کسب‌وکاری را نیز باید مد نظر قرار داد (کادر ۸،۱). نخست، چنین واحدی باید به‌طور کامل از شرکت جدا باشد، با صندوق سرمایه‌گذاری محدود با دوره سرمایه‌گذاری کوتاه بر اساس چرخه فعلی سرمایه‌گذاری خصوصی، اما نه بیشتر از پنج سال. دوم، باید مدیرانی داشته باشد که در صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی کارکنده باشند. سوم، مدیران باید بر مبنای صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی (بر اساس بازده سرمایه‌گذاری و سهم از سود) ارزیابی شوند و پاداش گیرند.

جی‌ای‌ایکوییتی می‌توانست تبدیل به یک قربانی شود. زمان‌بندی اولیه آن بی‌نقص بود، اما مدیریت صندوق سرمایه‌گذاری بسته‌ای نداشت که نیاز به خروج زودهنگام داشته باشد و به کارکنان بر اساس سود نهایی پاداش داده نشد. علاوه بر این، در اوج رونق، مدیران به جای پایبندی به معاملاتی که جی‌ای در آنها مزیت داشت، شروع به سرمایه‌گذاری در فرصت‌های مربوط به اینترنت کردند. احتمالاً به همین دلایل، جی‌ای‌ایکوییتی نتوانست موفقیت‌های خود را قبل از ترکیدن بازار نقد کند و تا سال ۲۰۰۳ این واحد سرمایه‌گذاری‌های جدید را متوقف کرد.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید

نوع پنجم واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه بیشتر معطوف به یک هدف است تا یک مدل کسب‌وکاری خاص. سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید^۱ شامل استفاده از تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای شناسایی و سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدیدی می‌شود که پتانسیل تبدیل شدن به پایه‌های جدید سبد [کسب‌وکاری] را دارند. این نوع از واحدهای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بسیار رایج است: ۲۲ درصد از نمونه‌های مورد بررسی ما حداقل تا حدی در دسته سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید قرار می‌گیرند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید از آنجایی رایج است که کسب‌وکارهای کانونی بسیاری از شرکت‌ها به کندی رشد می‌کنند یا رو به افول هستند. زمانیکه مدیران به دنبال فرصت‌های رشد جدید هستند متوجه می‌شوند که گزینه‌های مربوط به حوزه‌های مجاور کسب‌وکار فعلی‌شان محدودند. بنابراین، شروع به جستجوی گسترده‌تری می‌کنند و به سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه به مثابه روشی کم‌هزینه برای آزمودن حوزه‌های جدید می‌نگرند. علاوه بر این، برخی از افراد شناخته‌شده دانشگاهی و استادان مدیریت آنها را در این امر تشویق می‌کنند.

متأسفانه، به نظر نمی‌رسد که سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید جواب دهد. هیچ یک از واحدهایی که به طور کامل یا جزئی در این نوع طبقه‌بندی شده بودند موفق نبودند. در هر دو حالت تمرکز بیرونی (استفاده از مدل کسب‌وکاری مشابه با سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی) و داخلی (استفاده از مدل کسب‌وکاری مشابه با سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری)، هیچ پایه جدیدی ایجاد نشد و اکثر واحدها با زیان‌های هنگفتی تعطیل شدند. با توجه به اهمیت این یافته، ما به دنبال یافتن دست کم یک داستان موفقیت بودیم و البته نتوانستیم. تعیین معیار موفقیت برای واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید کار پرچالشی بود. به دنبال واحدی بودیم که حداقل یک مورد قابل توجه (۲۰ درصد از فروش یا ۱ میلیارد دلار) به سبد شرکت سرپرست اضافه کرده باشد. کرپوریت دولوپمنت دیویژن بی‌جی به این معیار نزدیک شد. ۲۴ ایده را غربال کرده و ۱۱ سرمایه‌گذاری انجام داده بود. در عرض ۱۸ ماه یکی از سرمایه‌گذاری‌ها (یعنی تله‌کامز) به نظر می‌رسید که به موفقیت نزدیک شده است: تصور می‌شد ارزش آن ۱ میلیارد دلار شده باشد. با این حال، شرکت پروژه را با کاهش ارزش ۳۵۰ میلیون پوندی تعطیل کرد.

دلیل این میزان شکست مکرر خیلی مشخص نیست. منطق استفاده از رویکرد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه برای کشف مسیرهای رشد جدید به نظر بی‌عیب می‌رسد، اما در عمل دچار نقص است. بنابراین، پنج دلیل برای جواب ندادن این نوع سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه ارائه می‌دهیم:

¹ New leg venturing

۱- مدیران تنها زمانی نیاز به استفاده از رویکرد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه را احساس می‌کنند که مسیرهای صریح رشد در کسب‌وکارهای مجاور مسدود شده باشند، از این رو واحد در وهله اول بر پروژه‌هایی با احتمال [موفقیت] کم تمرکز می‌کند.

۲- از آنجایی که سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید در واحدی مجزا انجام می‌گیرند، توجه یا تعهد اندکی را از سوی کسب‌وکار کانونی شرکت به خود جلب می‌کنند.

۳- زمان لازم برای ایجاد یک بخش جدید موفق بیشتر از اغلب چرخه‌های کسب‌وکاری به طول می‌کشد که این امر باعث می‌شود مدیران قبل از تخصیص کامل منابع تعهدشده از تلاش خود دست می‌کشند.

۴- اگر یکی از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر نشانی از موفقیت بروز دهد با کسب‌وکار کانونی برای جذب سرمایه شروع به رقابت می‌کند که اغلب موارد منجر به حاشیه رانده شدن ابتکار جدید می‌شود.

۵- سرمایه‌گذاری خطرپذیر در مراحل اولیه حتی برای شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر حرفه‌ای و مستقل نیز موقعیت دشواری محسوب می‌شود. معمولاً، فعالیت‌های کارشناسان سرمایه‌گذاری خطرپذیر کمتر از هزینه سرمایه خود عایدی دارند (حتی پس از احتساب چند موفقیت بزرگ). از شرکت‌هایی که بدون مزیت وارد این محیط سخت می‌شوند نمی‌توان انتظار موفقیت داشت.

همانطور که در فصل ۲ اشاره کردیم، بسیاری از نوشتارهای مرتبط با نوآوری و رشد، مدیران را تشویق می‌کنند تا فرایندها و واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر راه‌اندازی کنند. منطق این است که این واحدها نوآوری را تحریک و سیستم پشتیبانی بهتری را برای پیشرفت‌های جدید فراهم می‌کنند. موضع ما در این کتاب متفاوت است. به باور ما مدیران نباید وارد بازی اعداد شوند چرا که مشکل ایجاد کسب‌وکارهای رشدی^۱ جدید با افزایش تعداد تلاش‌ها حل نمی‌شود. مشکل زمانی رفع می‌شود که طرز تلقی در مورد انجام کاری بهتر با مدیرانی با تفکر کارآفرینانه و سازمانی با ترکیب مطلوبی از منابع و پشتیبانی منطبق باشد. احتمال رخداد هر یک از این عناصر به تنهایی پایین است، از این رو، همزمانی آنها بسیار به ندرت اتفاق می‌افتد. تلاش برای افزایش سرعت تا حد زیادی هدر می‌رود. مدیران به جای تلاش برای بالا بردن احتمال وقوع هر یک از اجزاء، بهتر است فرصت‌هایی را که در انتظار ظهور یک فرصت خوب هستند، بررسی کنند.

همانطور که دیدیم، اینتل یکی از موفق‌ترین تجارب را در سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه داشته است. علت این است که واحد آن حول یک مدل خطرپذیر منطقی طراحی شده بود. موفقیت مک‌دونالد کمتر بوده است. به مدت سه یا چهار سال، واحدی با مسئولیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر داشت، هرچند به طور رسمی واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه به‌شمار نمی‌رفت. به نظر می‌رسد که این واحد تا حدی سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری با هدف نوآوری کردن کسب‌وکار کانونی و تا حدی سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید با هدف یافتن کسب‌وکارهای جدید بزرگ است. این واقعیت که واحد در بازه تمرکز ۲۰۰۲-۲۰۰۳ جان سالم به در نبرد، نشان می‌دهد که توفیق بزرگی نبوده است.

در مقابل، مک‌دونالد در سال ۲۰۰۳ مک‌دونالد ونچرز را راه‌اندازی کرد که از منظر مدل‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر ما، واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی به‌شمار می‌رود. مک‌دونالد ونچرز پنج کسب‌وکار دارد که بقایای تلاش‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و پارتنریندهای مک‌دونالد محسوب می‌شوند. مسئولیت مَتس لدرهاوزن^۲ رئیس واحد این است که مشخص کند آیا هر یک از این کسب‌وکارها می‌توانند بدون ایجاد حواس‌پرتی برای کسب‌وکار کانونی، پایه‌های چشمگیر جدیدی برای مک‌دونالد بسازند یا خیر. مَتس برای کسب‌وکارهایی که نمی‌توانند به این هدف دشوار دست یابند (البته ما انتظار داریم که هیچ یک از آنها نتوانند) باید استراتژی خروج مناسب تدوین کند.

نقش سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه

این فصل تحلیل دقیقی از پنج نوع واحدهایی ارائه کرده است که تحت عنوان سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه فعالیت می‌کنند. کار را با مشاهده بی‌پرده این موضوع شروع کردیم که اکثر واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر شکست می‌خورند. در جریان کار، دام‌های اصلی منجر به شکست در هر یک از پنج مدل را معرفی کردیم. در چهار مدل اول، می‌توان از این دام‌ها اجتناب کرد و نمونه‌هایی از شرکت‌های موفق را ارائه کردیم. مدل پنجم، یعنی سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید، به ندرت جواب می‌دهد. بزرگ‌ترین دلیل شکست این است که مدیران نمی‌توانند مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر واحد خود را به راحتی تعریف کنند. در نتیجه، اهداف استراتژیک و/یا مالی مبهم هستند، تصمیمات معطوف به ساختار و کارمندیایی همراستا نیستند و مدیران واحد خود را از چند جهت تحت فشار می‌یابند.

¹ Growth businesses

² Refocus

³ Partner brand

⁴ Mats Lederhausen

نمونه‌ای از یک شرکت خدمات مالی در بریتانیا بیانگر چنین مشکلی است. واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر این شرکت در سال ۱۹۹۹ به منظور ایجاد کسب‌وکارهای جدید، ایجاد فرایند تفکر نوآورانه و بازآفرینی کل شرکت تأسیس شد. در سال نخست، مدیر واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر ۳۰ میلیون پوند برای راه‌اندازی گروه و خلق و توسعه ایده‌های داخلی هزینه کرد. اما بدون هیچ موفقیت فوری و بدون ایجاد مهارت لازم برای توسعه پروژه‌های جدید بزرگ، تمرکزش را به سمت ایده‌های بیرون از شرکت تغییر داد. مدیر برای یافتن فرصت‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و شرکت‌های تأمین سرمایه را زیر رو کرد و صدها طرح کسب‌وکاری دریافت کرد. اما دوباره، بدون تمرکز روشن روی انتخاب پروژه‌های سرمایه‌گذاری، بودجه اولیه به خوبی خرج نشد و تنها یک کسب‌وکار چشمگیر پا گرفت. در اواخر سال ۲۰۰۱ مدیر ارشد عملیات جدیدی کنترل شرکت را در دست گرفت و مجدد تمرکز را روی کسب‌وکار کانونی برد. واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر تلاش کرد خود را با عنوان مشاور داخلی بازتعریف کند، اما تعطیل شد و چند فعالیت باقی مانده در گروه برنامه‌ریزی استراتژیک تجمیع شدند. این واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر اساساً از همان ابتدا محکوم به نابودی بود زیرا هرگز مدل کسب‌وکاری (از سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایه جدید به سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری و به سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی) خود را کشف نکرد، این همه تغییر تنها طی سه سال.

کادر ۸،۱ عناصر کلیدی پنج مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر

سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی

- تمرکز: از برداشت منابع مازاد، وجوه نقد تولید کنید، از کسب‌وکارهای موجود و ایده‌های پایه جدید دست بکشید.

- دام اصلی: دام پایه‌های جدید: به دنبال ایجاد پلتفرم‌های جدید رشد.

- منبع ایده: عمدتاً داخلی، همچنین سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بیرونی و سایر شرکت‌ها.

-

چقدر جدا: واحد مالی کاملاً مجزا؛ مالکیت جداگانه منابع «نماینده»^۱ مالک اصلی. گزارش به مدیریت ارشد، اغلب [مدیر] مالی. نیازی به حکمرانی خاصی نیست، اما [ایجاد] یک هیات [سرمایه‌گذاری] می‌تواند راهی مفید برای درگیر کردن [مدیران] بیرونی باشد.

- مهارت‌ها: ترکیبی از مدیران که برخی از آنها شناخت خوبی از منابع داشته باشند و برخی دیگر بتوانند «فروش» یا «معاملات» را انجام دهند. دانش خوب از صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و فرایند ایجاد کسب‌وکار جدید. مهارت‌های مربوط به سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک.

- تأمین مالی: بودجه‌های عملیاتی. برخی از صندوق‌های سرمایه‌گذاری محدود. تأمین مالی پروژه به پروژه برای پروژه‌های چشمگیر.

- مشوق‌ها و سنج‌های عملکردی: عملکرد نقدی در برابر دارایی‌های «تخصیص‌یافته». پاداش‌های بزرگی که در برابر اهداف عملکردی پرداخت می‌شوند. بدون «سهم از سود»^۲.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر اکوسیستمی

- تمرکز: برای بهبود چشم‌انداز کسب‌وکارهای موجود، سهام خرد تأمین‌کنندگان، مشتریان و/یا مکمل‌ها را در اختیار بگیرید. از طریق پیوندهای تجاری با شرکت‌های سرمایه‌پذیر خلق ارزش نمایید.

- دام اصلی: وسوسه از دست دادن تمرکز: سرمایه‌گذاری بیش از حد گسترده و به دنبال خودمختاری بیش از حد.

- منبع ایده‌ها: عمدتاً خارجی. سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بیرونی و رویکردهای مستقیم از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر داوطلب. ایده‌های مرتبط با کسب‌وکارهای موجود.

- چقدر جدا: واحد مالی جداگانه‌ای که به هیات سرمایه‌گذاری (شامل مدیریت ارشد کسب‌وکارهای موجود) گزارش می‌دهد. ارتباطات نزدیک با کسب‌وکارهای موجود از طریق کارکنان مشترک. هر سرمایه‌گذاری باید از سوی یک کسب‌وکار موجود حمایت شود.

- مهارت: تیم کوچکی از «سرمایه‌گذاران» در سطح ارشد: برخی دارای اعتبار در کسب‌وکارهای موجود و برخی دیگر دارای اعتبار در صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر. تیم باید همکاری مناسبی با کسب‌وکارهای موجود داشته باشد.

- تأمین مالی: بودجه‌های عملیاتی. صندوق‌های سرمایه‌گذاری محدود به طرح عملیاتی اما مشمول محدودیت پروژه به پروژه.

¹ Chief operating officer

² Agent

³ Carried interest

- مشوق‌ها و سنجه‌های عملکردی: طرح پاداش نقدی قابل توجه بر اساس تأثیر بر کسب‌وکارهای موجود و عملکرد سبب. بدون «سهم» از سود.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری

- تمرکز: از تکنیک‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر به مثابه وسیله‌ای مؤثرتر برای انجام (بخشی از) فعالیت‌های واحد وظیفه‌ای موجود استفاده کنید. اغلب، برای تحقیق و توسعه (اما نه به طور انحصاری) به کار گرفته می‌شود.

- دام اصلی: دام تغییر فرهنگ: با هدف تأثیر گسترده بر تغییر فرهنگ به جای تمرکز محدود بر بهبود بخشی از یک واحد وظیفه‌ای.

- منبع ایده‌ها: عمدتاً داخلی، همچنین سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بیرونی و سایر شرکت‌ها.

- چقدر جدا: واحد مالی جداگانه ضروری نیست. بیشتر یک فرایند جداگانه است تا یک واحد. گزارش به هیات سرمایه‌گذاری به مدیر ارشد واحد وظیفه‌ای و مشاوران بیرونی.

-

مهارت‌ها: تیم کوچکی از «پرورش‌دهندگان»؛ برخی دارای اعتبار در کسب‌وکارهای موجود و برخی دیگر دارای دانش مطلوب از صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر

و فرایند ایجاد کسب‌وکارهای جدید. مهارت‌های مربوط به سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشترک.

- تأمین مالی: بودجه‌های عملیاتی. بودجه فعالیت جایگزین به همین ترتیب کاهش یافت. صندوق‌های سرمایه‌گذاری محدود به طرح عملیاتی، مشروط به تحریم مرحله‌ای توسط هیات سرمایه‌گذاری.

- مشوق‌ها و سنجه‌های عملکردی: عملکرد در مقایسه با سایر واحدهای وظیفه‌ای. منافع که به کارآفرینان داده می‌شود نه به «پرورش‌دهندگان».

سرمایه‌گذاری خصوصی بنگاه

- تمرکز: از جریان منحصربه‌فرد معاملات و دارایی‌های مرتبط و غیرقابل مبادله برای مشارکت مستقیم در صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر/ سرمایه‌گذاری خصوصی بهره‌گیرید.

- دام اصلی: هرکسی می‌تواند آن را انجام دهد: باور به اینکه آسان است زیرا دیگران نیز موفق شده‌اند.

- منبع ایده‌ها: عمدتاً بیرونی از طریق شبکه سرمایه‌گذاری خطرپذیر. ایده‌هایی که بر اساس شاخص‌های از پیش توافق‌شده غربالگری شده‌اند.

- چقدر جدا: واحد کسب‌وکاری و مالی کاملاً جدا که در مرکز(های) مالی مرتبط قرار گرفته‌اند. مانند سایر واحدهای کسب‌وکاری گزارش دهید. حکمرانی از طریق هیات سرمایه‌گذاری با اکثریت مدیران بیرونی.

- مهارت‌ها: در درجه اول متخصصان صنعت وی‌سی با برخورداری از تجربه بخش مرتبط: برخی با دانش عمیق و شبکه برای استفاده از دارایی غیرقابل مبادله شرکت میزبان.

- تأمین مالی: صندوق پایان بسته با تاریخ خروج مشخص پنج سال یا کمتر. بودجه واحد از طریق هزینه مدیریت سالانه تأمین می‌شود.

-

مشوق‌ها و سنجه‌های عملکردی: مشوق‌های پاداش و مطابق با هنجارهای صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر.

این مورد را با نوکیاونچرز آرگانیزیشن مقایسه کنید که در خلق تعدادی کسب‌وکار جدید و ایجاد بازده مالی مثبت برای شرکت سرپرست خود موفق بوده است. آن‌وی‌او به جای ایجاد یک واحد منفرد با اهداف چندگانه یا متغیر، چند واحد ایجاد کرده است که هر کدام دارای اهداف بسیار خاص و تیم اختصاصی مخصوص خود است. همانطور که قبلاً توضیح داده شد، نیوگروث‌بیزنسز نوعی واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوآوری است که هدف آن تکمیل فعالیت‌های تحقیق و توسعه موجود کسب‌وکارها است. نوکیاونچرز پارتنرز نوعی واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر خصوصی به‌شمار

می‌رود که کار آن ایجاد بازده مالی از طریق سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های فعال در حوزه اینترنت بی‌سیم است. علاوه بر این، واحد نوکیارلی‌استیج‌تکنالژی روی فناوری‌های آینده‌داری سرمایه‌گذاری می‌کند که بیشتر آنها در نهایت از شرکت خارج و واگذار می‌شوند (عملیات سرمایه‌گذاری خطرپذیر برداشتی).

مثالِ ان‌وی‌او پیام کلیدی این فصل را برجسته می‌کند. سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه در اشکال مختلفی به ایفای نقش می‌پردازد. شرکت‌ها باید شکل مورد نظر خود را انتخاب کنند و واحدی بسازند که منطبق با شرایط شرکت باشد. اهداف ترکیبی و جاه‌طلبی‌های مبهم در خصوص ایجاد پایه‌های جدید، واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر را به سمت شکست می‌کشاند. موفقیت از محدود کردن جاه‌طلبی واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر به چیزی قابل دستیابی و راه‌اندازی آن بر اساس یک مدل کسب‌وکاری مشخص حاصل می‌شود.

فصل ۹: جایابی و پشتیبانی از کسب‌وکارهای جدید

بخش عظیمی از این کتاب در مورد انتخاب بوده است: شرکت شما باید در چه کسب‌وکار جدیدی سرمایه‌گذاری کند؟ این کتاب به نحوه سازماندهی جستجوی کسب‌وکار جدید نیز پرداخته است: واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه ایجاد کنیم، یا چند آزمایش انجام دهیم، یا گروهی در مرکز سازمان با مسئولیت توسعه کسب‌وکارهای جدید ایجاد کنیم؟ اکنون می‌خواهیم به این پرسش بپردازیم که چگونه از موفقیت کسب‌وکار جدید مطمئن شویم: چگونه کسب‌وکار جدید را به بخشی چشمگیر در شرکت خود تبدیل کنیم؟

کتاب‌های مربوط به کسب‌وکارهای جدید موضوعات متنوعی را (از کارمندیابی و منبع‌یابی تا استراتژی‌های ورود به بازار و مراحل مختلف رشد) پوشش می‌دهند. در واقع، یک کتاب مناسب در زمینه رشد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید [و تبدیل آن به کسب‌وکاری موفق] فصل‌هایی از قبیل انتخاب، ارزیابی و جبران خدمات مدیریت؛ تدوین طرح کسب‌وکاری؛ و سازماندهی سرمایه‌گذاری خطرپذیر را پوشش می‌دهد.

به جای بررسی مجدد این موضوعات، روی چهار موضوع در سطح بنگاه تمرکز می‌کنیم که برای موفقیت در این زمینه حیاتی محسوب می‌شوند:

- ۱- کسب‌وکار جدید تا چه اندازه باید با کسب‌وکارهای موجود یکپارچه یا از آنها جدا شود؟

- ۲- کسب‌وکار جدید به چه سطحی از سازمان باید گزارش دهد؟

- ۳- چه حمایتی باید توسط لایه‌های مدیریتی «بالتر» از کسب‌وکار جدید صورت پذیرد؟

- ۴- مدیران بنگاه چگونه باید پیشرفت را رصد کنند و چه زمانی باید دست از آن بردارند؟

به این دلیل این چهار موضوع را انتخاب کرده‌ایم که همه آنها درباره نحوه مراقبت شرکت سرپرست از کسب‌وکار جدیدند و همگی موضوعاتی محسوب می‌شوند که معتقدیم پژوهش ما بینش جدیدی به آنها افزوده است.

یکپارچگی یا جداسازی؟

باور رایج^۱ این است که کسب‌وکارهای جدید باید جدا از کسب‌وکارهای موجود نگه داشته شوند تا به آنها توجه ویژه‌ای شود و بتوانند روش‌های کاری، فرهنگ و استراتژی‌هایی را ایجاد کنند که متناسب با مشتریان و رقبایشان باشند. اگر آنها با کسب‌وکارهای موجود یکپارچه شوند، احتمالاً در نهایت استراتژی و فرهنگ مشابهی را اتخاذ می‌کنند و هر زمان که کسب‌وکارهای موجود با مشکلی مواجه شوند، توجه و منابع کمتری به آنها اختصاص خواهد یافت.

شواهد زیادی برای حمایت از این باور رایج وجود دارد. چارلز اوریلی و مایکل توشمن^۲ ۳۵ ابتکار مربوط به تولید محصولات «پیشرو»^۳ را بررسی کرده‌اند. هفت مورد از آنها در واحدهای وظیفه‌ای موجود شکل گرفته بودند. نه مورد با استفاده از تیم‌های بین واحدی^۴ موجود مدیریت شدند. چهار مورد در تیم‌های پروژه‌ای بیرون از واحدهای وظیفه‌ای موجود راه‌اندازی شدند. پانزده مورد در واحدهای کسب‌وکاری جداگانه با ساختارهای وظیفه‌ای خاص خود ایجاد شدند. در حالی که ۹۰ درصد از واحدهای کسب‌وکاری جداگانه موفق بودند، هیچ یک از تیم‌های بین واحدی یا تیم‌های پروژه‌ای موفق نبودند. تنها چهار طرح از نه طرحی که در واحدهای وظیفه‌ای موجود مدیریت می‌شدند موفق بودند. علاوه بر این، هشت مورد از این ابتکارات با یکی از سه مدل اول شروع و سپس تبدیل به واحد کسب‌وکاری جداگانه شدند. در هفت مورد از هشت مورد عملکرد بهبود یافته بود.

اوریلی و توشمن پیشنهاد می‌کنند که میزان جداسازی زیاد باشد (پدیده‌ای که آن را سازمان دوستوان می‌نامند). در این مورد، کسب‌وکارها برای [دستیابی به] اهداف عملیاتی، کاملاً جدا از هم هستند اما در لایه بالاتر یکپارچه می‌شوند. به بیانی دیگر، سرپرستان با سرپرست کسب‌وکارهای موجود یکی است. به این ترتیب، کسب‌وکارهای جدید از تأثیرات منفی دیگر شرکت‌های سبد در امان می‌مانند، اما همچنان می‌توانند از برخی از قوت‌های شرکت سرپرست بهره ببرند.

¹ Integrated

² Received wisdom

³ Charles O'Reilly and Michael Tushman

⁴ Breakthrough

⁵ Cross-functional teams

⁶ Ambidextrous organization

کلایتون کریستنسن^۱ نیز زمانی که کسب‌وکار جدید متفاوت از کسب‌وکارهای موجود باشد، جدایی را به جای یکپارچگی پیشنهاد می‌دهد. به این منظور دو نوع تناسب^۲ را مطرح می‌کند: تناسب با فرایندها و تناسب با ارزش‌ها. اگر نیاز است که کسب‌وکار جدید فرایندها و ارزش‌های متفاوتی از کسب‌وکارهای موجود داشته باشد باید تحت عنوان واحدی مستقل و «سنگین وزن»^۳ راه‌اندازی شود. اگر فرایندها و ارزش‌هایش با کسب‌وکارهای موجود مطابقت داشته باشند کسب‌وکار جدید می‌تواند بخشی از ساختار وظیفه‌ای اصلی باشد. رابرت برگلمن^۴، دانشگاهی دیگری که این موضوعات را مطالعه کرده است، طیف وسیعی از راه‌حل‌های ساختاری را با استفاده از ابعاد مختلفی نسبت به کریستنسن ارائه می‌دهد. به باور برگلمن راه‌حل ساختاری به میزان «مرتبط بودن عملیاتی»^۵ و اهمیت کسب‌وکار جدید برای استراتژی بنگاه بستگی دارد. بر اساس این دو بعد، نه راه‌حل پیشنهاد می‌کند (شکل ۹،۱).

انواع طراحی				
مرتبط بودن عملیاتی	نامرتبط	۳- واحد کسب و کاری خاص	۴- واحد کسب و کاری مستقل	۹- انفصال کامل
	تا حدودی مرتبط	۲- محصول / دپارتمان کسب و کاری جدید	۵- بخش خطرپذیر جدید	۸- قرارداد
	به شدت مرتبط	۱- یکپارچگی مستقیم	۶- دپارتمان خطرپذیر جدید	۷- پرورش و قرارداد
		خیلی مهم	متوسط	غیرمهم
اهمیت استراتژیک				

شکل ۹-۱: نحوه ساختاردهی به کسب‌وکارهای جدید

اگرچه این افراد دریافته‌اند که برای سازماندهی این موضوع گزینه‌های مختلفی وجود دارد و انتخاب از بین آنها به میزان تفاوت کسب‌وکار جدید با کسب‌وکارهای موجود بستگی دارد، اما پیش‌فرض این است: «جدا مگر آنکه دلایل خوبی برای این کار وجود نداشته باشد». با این قاعده سرانگشتی موافقیم، به ویژه به این دلیل که مدیران اغلب موافق جدایی‌سازی هستند. مدیران اغلب تمایلی به ایجاد تعهد در قبال ایجاد یک واحد کسب‌وکاری جدید ندارند. به باور آنها کنترل ابتکار جدید در ساختار موجود آسان‌تر خواهد بود و ترجیح می‌دهند ابتکار جدید کمتر جلوی چشم باشد و در قبال موفقیت یا شکست [کسب‌وکار جدید] پاسخگویی کمتری داشته باشند. بیش از ۶۰ درصد از موارد موفق مورد بررسی ما، تحت واحدهای کسب‌وکاری مستقل^۵ عملیات انجام می‌دادند و سایر آنها اکثراً تا حدودی از استقلال برخوردار بودند (شکل ۹،۲).

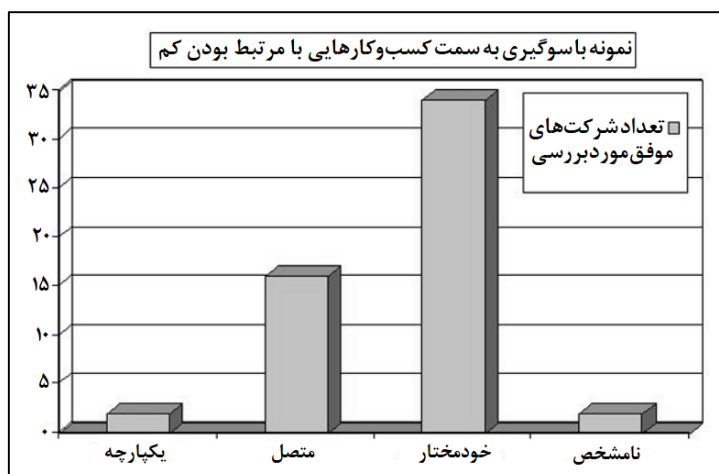
¹ Clayton Christensen

² Fit

³ Heavyweight

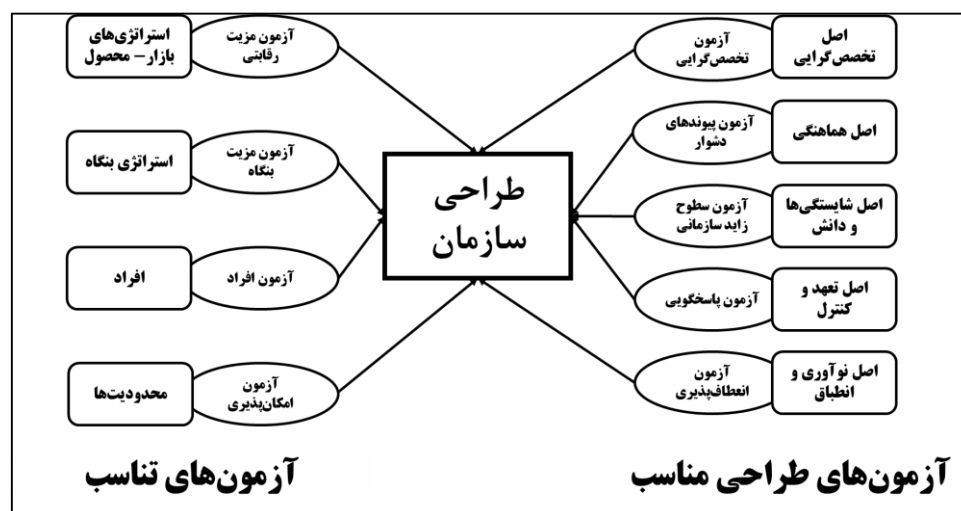
⁴ Robert Burgelman

⁵ Operational relatedness



شکل ۹-۲: میزان خودمختاری کسب و کارهای جدید

در عمل، اکثر مواقع تصمیم‌گیری در این خصوص پیچیده‌تر از ماتریس‌های ساده کریستنس و برگلمن است. مسائل دیگری نیز در تصمیم‌گیری تأثیر خواهند داشت. در دسترس بودن افراد مستعد در مدیریت، نیاز به پاسخگویی شفاف، تأثیر بر انگیزه مدیران درگیر و نیاز به توانایی تغییر ساختار در حین تکامل پروژه همگی عواملی به‌شمار می‌روند که می‌توانند ساختار نهایی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. خوشبختانه، می‌توان از چارچوبی که مایکل گولد و اندرو کمپبل^۱ برای طراحی ساختارهای سازمانی ایجاد کرده‌اند در حل موضوع جدایی یا یکپارچگی نیز استفاده کرد. این چارچوب بر اساس نه اصل طراحی سازمان شکل گرفته است که هر یک از آنها به یک آزمون تبدیل شده است (شکل ۹،۳). برای مثال، اصل استراتژی‌های محصول-بازار بر این اساس استوار است که ساختار سازمانی باید توجه مدیریتی مناسبی به اولویت‌های مربوط به استراتژی‌های محصول-بازار داشته باشد. بنابراین، آزمون مزیت بازار به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول در مورد بررسی این موضوع است که آیا به هر بخش بازار که از لحاظ استراتژی دارای اولویت است واحد سازمانی مشخصی اختصاص داده شده است یا خیر. بخش دوم در مورد بررسی این امر است که آیا منابع مزیت رقابتی یا کارهای عملیاتی مهم به همکاری میان واحدها نیاز دارند یا خیر. اگر اینچنین است، آزمون می‌پرسد که آیا سازمان سازوکار یا فرایندی دارد که از تمرکز توجه مدیریت بر روی کارآمدی چنین همکاری اطمینان حاصل کند (کادر ۹،۱).



شکل ۹-۳: آزمون‌های ۹ گانه برای طراحی سازمان

¹ Michael Goold and Andrew Campbell

² Market advantage test

این آزمون‌ها امکان تحلیل دقیق موضوع جدایی یا یکپارچگی را فراهم می‌کنند. حالت پیش‌فرض (یعنی جداسازی مگر اینکه دلایل خوبی برای این کار وجود نداشته باشد) همچنان نقطه شروع مناسبی به حساب می‌آید. در واقع، آزمون مزیت بازار نشان می‌دهد که هر اولویت جدید مربوط به محصول-بازار به واحد سازمانی جداگانه‌ای نیاز دارد، به خصوص اگر اولویت جدید به منابع مزیتی و ابتکارات عملیاتی متفاوتی احتیاج داشته باشد. اِگ،^۱ بانکی اینترنتی که پرودانشال آن را راه‌اندازی کرد، یک نمونه کلاسیک به‌شمار می‌رود. در ابتدا برای ارائه خدمات سپرده‌گذاری به مشتریان موجود تأسیس شد، واحد تولیدی جداگانه‌ای که باید از نیروهای فروش موجود استفاده می‌کرد. با این حال، با گسترش جاه‌طلبی‌های اِگ و ورود به بانکداری اینترنتی و کارت‌های اعتباری، تمرکز محصول-بازار، اولویت‌های عملیاتی و منابع مزیتی‌اش تغییر کرد. بنابراین باید به بخش جداگانه‌ای تبدیل می‌شد.

کادر ۹.۱ آزمون طراحی سازمان

چهار آزمون تناسب

- آزمون مزیت بازار: آیا طراحی سازمان توجه کافی مدیریت را به اولویت‌های عملیاتی و منابع مزیتی مورد نیاز در هر حوزه محصول-بازار اختصاص می‌دهد؟

- آزمون مزیت سرپرستی: آیا طراحی سازمان لایه‌ها و سازوکارهای مورد نیاز برای اجرای گزاره‌های سرپرستی^۲ و ابتکارات استراتژیک را فراهم می‌کند؟

- آزمون افراد: آیا طراحی سازمان بر اساس انگیزه‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های افراد بنا می‌شود؟

- آزمون امکان‌پذیری: آیا طراحی سازمان محدودیت‌هایی را در نظر می‌گیرد که ممکن است طراحی را غیرقابل اجرا کند؟
پنج آزمون طراحی مناسب

- آزمون فرهنگ‌های تخصصی: آیا فرهنگ‌های تخصصی (واحدهایی با فرهنگ‌های متفاوت نسبت به واحدهای خواهر^۴ و لایه بالا) از تأثیر فرهنگ غالب به‌اندازه کافی محافظت می‌شوند؟

- آزمون پیوندهای دشوار: آیا تمامی «پیوندهای دشوار»^۵ مهم (پیوندهایی که بین واحدها به سختی ایجاد می‌شوند) «راه‌حل‌های هماهنگی»^۶ دارند که این دشواری را کاهش دهند؟

- آزمون پاسخگویی: آیا طراحی سازمان می‌تواند معیارهایی عملکردی برای هر واحد ایجاد کند که متناسب با مسئولیت‌های واحد باشند، به مدیران واحد انگیزه دهند و هزینه پیاده‌سازی آنها کم باشد؟

- آزمون سلسله مراتب مازاد: آیا سطوح سلسله مراتبی یا مسئولیت‌های سطوح بالاتر بر اساس دانش و مزیت شایستگی شکل گرفته‌اند؟

- آزمون انعطاف‌پذیری: آیا طراحی سازمان به ایجاد استراتژی‌های جدید کمک می‌کند و آنقدر انعطاف‌پذیر خواهد بود که با تغییرات آینده سازگار شود؟

این نه آزمون از آن رو ارزشمندند که چارچوب ارائه می‌دهند. چک‌لیستی پیشنهاد می‌دهند که بر اساس آن می‌توان بررسی کرد آیا کسب‌وکار جدید باید پیش‌فرض جدایی‌سازی را دنبال کند یا خیر. هر یک از چهار آزمون تناسب نشان می‌دهد که آیا یکپارچگی کسب‌وکار جدید باید بیشتر باشد یا کمتر:

- آزمون مزیت بازار زمانی حاکی از یکپارچگی بیشتری است که کسب‌وکار جدید به بازار یکسانی بفروشد، از محصول یا فناوری یکسانی استفاده کند، وابسته به برخی ابتکارات عملیاتی مشترک (مانند

پلتفرم فناوری اطلاعات) باشد یا از یک منبع مزیتی مشترک (مانند برند مشترک یا صرفه‌به‌مقیاس مشترک)^۷ بهره‌گیرد.

¹ Egg

² Prudential

³ Parenting propositions

⁴ Sister units

⁵ Difficult links

⁶ Coordination solutions

⁷ Shared economy of scale

- آزمون مزیت سرپرستی زمانی حاکی از یکپارچگی بیشتری است که کسب‌وکار جدید بخشی از یک استراتژی فراگیر در سطح بنگاه (یا بخش) باشد. برای مثال، اگر استراتژی سطح بنگاه بر مبنای ارائه طیف کاملی از محصولات به مجموعه‌ای از مشتریان خاص باشد، کسب‌وکاری که برای افزودن یک محصول جامانده به این طیف ایجاد شده باشد باید نسبت به کسب‌وکاری که به مشتریان متفاوتی خدمات ارائه می‌دهد، یکپارچگی بیشتری با کسب‌وکارهای دیگر داشته باشد.

- آزمون افراد زمانی یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کند که واحد کسب‌وکاری نیاز به مهارت‌های مدیران یا تیم‌های خاصی داشته باشد که نمی‌توان آنها را به طور کامل به کسب‌وکار جدید تخصیص داد.

- آزمون امکان‌پذیری زمانی یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کند که برخی محدودیت‌ها (مانند مقررات یا سیستم‌های آی‌تی) جداسازی را غیرعملی کند. هر یک از پنج آزمون طراحی مناسب نیز می‌تواند نشان دهد که کسب‌وکار جدید باید یکپارچه‌تر باشد:

- آزمون فرهنگ‌های تخصصی در مورد تفکیک کافی است. اما اگر این آزمون به این نتیجه برسد که فرهنگ‌ها و مدل‌های کسب‌وکاری مشابه هستند، یکپارچگی گزینه بهتری است.

- آزمون پیوندهای دشوار اغلب میزان یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کند. در شرایطی که پیوند با واحدهای دیگر بر اساس ارتباط‌های مستقل (مانند قیمت‌گذاری انتقالی^۱، منابع مشترک، استراتژی‌های هماهنگ) دشوار است، یکپارچگی جزئی یا حتی کامل واحدها برای دستیابی به نتیجه مطلوب ضروری می‌شود.

- آزمون سلسله مراتب زاید زمانی یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کند که سطح بالاسری کسب‌وکار جدید برای تحقق ابتکارات سطح بخش یا بنگاه نیاز به مدیران کسب‌وکار جدید داشته باشد.

- آزمون پاسخگویی زمانی یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کند که عملکرد کسب‌وکار جدید به شدت به اقدامات سایر واحدهای سازمان وابسته باشد. در این شرایط، پاسخگو کردن کامل مدیران کسب‌وکار جدید دشوار می‌شود و بهتر است رصد عملکرد و تعیین اهداف به صورت ترکیبی با واحدهایی که کسب‌وکار جدید به آنها وابسته است انجام شود.

آزمون انعطاف‌پذیری زمانی یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کند که بازار یا فناوری در تعدادی از کسب‌وکارها به سرعت در حال تغییر باشد. در این حالت، مرزهای موجود بین واحدها باید انعطاف بیشتری داشته باشند تا بتوان ترکیب‌های مختلف محصولات را به بخش‌های مختلف بازار عرضه کرد.

حرکت مارس به سمت بستنی‌سازی در اروپا نمونه جالبی از نحوه به‌کارگیری این آزمون‌ها است. مارس در اروپا بازیگر قدرتمندی در قنادی، غذاهای حیوانات خانگی و برخی مواد غذایی دیگر مانند برنج به‌شمار می‌رفت. بخش قنادی به دنبال آن بود که با استفاده از فناوری و ایده‌های کسب‌وکار بستنی‌سازی در ایالات متحده و برندهای قنادی خود وارد بازار بستنی‌سازی شود.

بر اساس حالت پیش فرض (جداسازی مگر آنکه دلایل خوبی وجود داشته باشد) عمل شد. آزمون مزیت بازار حاکی از آن بود که این محصول جدید به واحد جدیدی نیاز دارد. علاوه بر این، آزمون فرهنگ‌های تخصصی نشان داد که جداسازی لازم است زیرا بستنی‌سازی ممکن است به استراتژی‌های متفاوتی نیاز داشته باشد. با این حال، برخی از آزمون‌های تناسب در جهت مخالف بودند. این بخش در حال یکپارچه‌سازی برخی از واحدهای وظیفه‌ای (مانند تولید) در سراسر اروپا و سایر واحدهای وظیفه‌ای (مانند منابع انسانی) در کل بخش‌ها بود. صرفه‌جویی‌های عمده‌ای در حال حصول بود. از این رو، ایده راه‌اندازی واحد کسب‌وکاری جداگانه‌ای با واحدهای وظیفه‌ای مخصوص خود با استراتژی سطح بخش (آزمون مزیت سرپرستی) در مغایرت بود. به‌علاوه، بخش قنادی به‌راحتی نمی‌توانست مدیریت بیابند که بتواند کسب‌وکار کاملاً مجزایی را با متمرکز بر بازار بستنی‌سازی و همزمان در ارتباط نزدیک با سازماندهی موجود در مارس (آزمون افراد) اداره کند. مارس دریافته بود که استخدام مدیران از بیرون در سطوح ارشد به ندرت کارساز است.

آزمون‌های طراحی مناسب نیز یکپارچگی بیشتری را پیشنهاد می‌کردند. کسب‌وکار جدید بستنی‌سازی قرار بود از همان ابتدا با یونیور و نستله رقابت کند. اگر تولید، فروش و بازاریابی مخصوص خود را داشت، نسبت به رقیب دچار ضعف هزینه‌ای^۲ می‌شد. تنها در صورتی می‌توانست به مزیتی هزینه‌ای دست یابد که ساختار هزینه‌ای کسب‌وکار قنادی را اهرم قرار می‌داد. این امر باعث ایجاد برخی پیوندهای دشوار بالقوه بین کسب‌وکار

¹ Arm's-length

² Transfer pricing

³ Division level

⁴ Cost disadvantage

جدید و واحدهای وظیفهای سازمان سرپرست می‌شد (آزمون پیوندهای دشوار). راه‌حل کسب بهترین موقعیت هزینه‌ای^۱ یکپارچه کردن واحدهای وظیفهای بود به نحوی که تولید توسط واحد وظیفهای تولید قنادی، فروش توسط نیروی فروش قنادی و ... انجام شود. استثناهایی نیز مانند نیروی فروش اختصاصی برای استراحتگاه‌های ساحلی وجود داشت.

هنگامی که تصمیم گرفته شد که واحدهای وظیفهای یکپارچه شوند، کسبوکار بستنی‌سازی بیشتر شبیه یک محصول جدید در کسبوکار قنادی بود تا یک کسبوکار جدید. اما آیا واحد بستنی‌سازی باید تیم پروژه‌ای کوچکی در بازاریابی مرکزی باشد یا باید برای آن واحد کسبوکاری جداگانه‌ای راه انداخت؟ نتیجه‌گیری در ابتدا ایجاد کسبوکار جداگانه‌ای بود که باید به رئیس قنادی اروپا گزارش می‌داد. این تصمیم تضمین می‌کرد که توجه ویژه‌ای به آن معطوف می‌شود و در فرایند تعیین اولویت در حوزه بازاریابی (آزمون مزیت بازار) به دست فراموشی سپرده نمی‌شود. همچنین به ایجاد پاسخگویی و انگیزه (آزمون پاسخگویی) کمک می‌کرد. علاوه بر این، جذب مدیری ارشد برای هدایت واحد (آزمون افراد) را ممکن می‌ساخت.

تحلیلی ساده از شرایط مارس در خصوص بستنی‌سازی در اروپا، با استفاده از ماتریس‌های کریستنس یا برگلمن، به این نتیجه می‌رسید که راه‌حلی میانه (نه جداسازی کامل و نه یکپارچه‌سازی کامل) مناسب خواهد بود. اما تنها با استفاده از نه آزمون طراحی سازمان است که مدیران می‌توانند مطمئن شوند تمامی موارد را مدنظر قرار داده‌اند و می‌توانند سایر راه‌حل‌ها را بیازمایند تا به بهترین آنها برسند.

سطح گزارشدهی

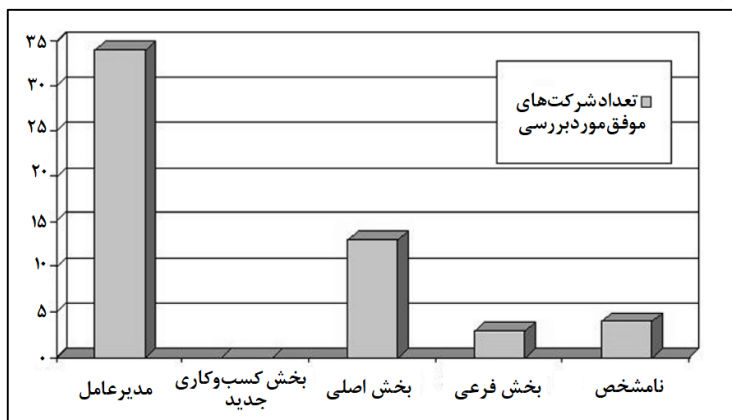
اینکه یک کسبوکار جدید باید به چه کسی گزارش دهد، قسمتی از طراحی ساختار سازمانی به‌شمار می‌رود. لذا، می‌توان با استفاده از آزمون‌های نه‌گانه آن را نیز تحلیل کرد. در نمونه بستنی‌سازی مارس، در ابتدا تصمیم بر این بود که کسبوکار جدید به سطح اروپا گزارش بدهد و نه سطح بازاریابی. بعدها، مارس یک بخش کسبوکاری جدید در قنادی اروپا ایجاد کرد. بستنی‌سازی به همراه سه کسبوکار جدید دیگر قسمتی از این بخش را تشکیل می‌دادند.

تعیین سطح گزارش‌دهی انتخاب بین

سطح پایینی^۲ (به معنای گزارش‌دهی به یک واحد وظیفهای یا واحدی کوچک‌تر) یا

سطح بالایی^۳ (به معنای گزارش‌دهی به مدیرعامل) است. در موارد موفق مورد بررسی ما، ۶۳ درصد به مدیرعامل و ۲۴ درصد به یک بخش

اصلی گزارش می‌دادند. هیچ کدام به یک بخش کسبوکاری جدید یا یک گروه سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید گزارش نمی‌دادند (شکل ۹، ۴).



شکل ۹-۴: روابط گزارش‌دهی

دلیل اختصاص بخشی جداگانه به موضوع سطوح گزارش‌دهی این است که اغلب تصمیم سختی است و اینکه در خصوص آن بینش‌های جدیدی برای در میان گذاشتن با شما داریم.

مزایای گزارش‌دهی به سطح بالا (مدیرعامل) قابل توجه است:

- تضمین می‌شود که توجه قابل توجهی به فرصت شده است (آزمون مزیت بازار).

¹ Cost position

² Low down

³ High up

- تضمین می‌شود که خرد سازمان به کمک این کسب‌وکار جدید می‌آید زیرا مدیرعامل بیشترین توانایی را برای دعوت از همکاران برای کمک دارد (آزمون مزیت سرپرستی).
- استخدام مدیران باکیفیت آسان‌تر می‌شود (آزمون افراد).
- محافظت در برابر واحدهای وظیفه‌ای یا بخش‌های مزاحم آسان‌تر می‌شود (آزمون فرهنگ‌های تخصصی).
- می‌تواند همکاری بین کسب‌وکار جدید و سایر کسب‌وکارهای موجود در سبد را تسهیل کند زیرا مدیرعامل احتمالاً در مورد آنها یاد می‌گیرد و قدرت ورود و حل آنها را دارد (آزمون پیوندهای دشوار).
- تضمین می‌کند که هیچ لایه مدیریتی غیرضروری بین واحد و مدیرعامل (آزمون سلسله مراتب زاید) وجود ندارد.
- پاسخگویی انگیزشی (آزمون پاسخگویی) ایجاد می‌کند.
- مشکلات اصلی مربوط به گزارش به سطح بالا به شرح زیر است:
- مدیرعامل همین الان هم با روابط گزارشده‌ی و گزارشگیری، بیش از حد تحت فشار است. در نتیجه، تخصیص زمان کافی به کسب‌وکار جدید (آزمون امکان‌پذیری) برای او دشوار است.
- اغلب نسبتاً انعطاف‌ناپذیر است زیرا مدیرانی که به مدیرعامل گزارش داده‌اند بعدها تمایلی به گزارشده‌ی به سطح پایین‌تر سازمان (تست انعطاف‌پذیری) ندارند.
- در نتیجه، اگرچه اغلب گزارش‌دهی به سطح بالا حالت پیش‌فرض به‌شمار می‌رود، گزارش‌دهی به سطح پایین‌تر می‌تواند انتخاب بهتری باشد. برای کمک به انتخاب بهتر بین گزارش به سطح بالا و پایین، معیارهایی ایجاد کرده‌ایم که مدیران را به مصالحه درست می‌رسانند. این معیارها جایگزین نه آزمون نیستند بلکه آنها را تکمیل می‌کنند.
- نسبت کسب‌وکار جدید با استراتژی چیست؟
- نخست، کسب‌وکار جدید باید به لایه‌ای در سازمان گزارش دهد که کسب‌وکار جدید بخش مهمی از استراتژی در آن لایه محسوب می‌شود. برای مثال، بستنی‌سازی اروپایی مارس نباید به شرکت مارس در ایالات متحده گزارش دهد. این کسب‌وکار جدید قسمت مهمی از استراتژی شرکت مارس نبود، بلکه قسمت مهمی از استراتژی بخش قنادی در اروپا بود. از این رو، سطح خوبی برای گزارش دادن به آن تلقی می‌شد. کسب‌وکار بستنی‌سازی اروپایی می‌توانست قسمت مهمی از استراتژی کسب‌وکار گسترده‌تر در اروپا (قنادی، غذای حیوانات خانگی و سایر غذاها) باشد. اگر چنین بود، می‌توانست به سطح بالاتری از قنادی گزارش بدهد. این کسب‌وکار جدید همچنین ممکن بود استراتژی اصلی کسب‌وکار بستنی‌سازی مارس، یعنی داو، در ایالات متحده به‌شمار رود. اگر اینچنین بود، این واحد می‌توانست به داو گزارش دهد.
- در این رابطه هیچ سطح درست یا غلطی وجود ندارد. این قاعده تنها به میزان کار راه‌انداز بودن آن بستگی دارد. کسب‌وکار جدید برای استراتژی کدام سطح از سازمان مهم محسوب می‌شود؟ پاسخ این پرسش همان سطحی است که واحد باید به آن گزارش دهد. اگر برای بیش از یک سطح مهم باشد، یک گزینه وجود دارد. کسب‌وکار جدید اگر در شرکت پروندشال برای هر دو بخش بریتانیا و سطح بنگاه مهم به‌شمار می‌رفت. از این رو، این قاعده کمکی در این مورد نمی‌توانست بکند.
- آیا مدیری با دانش و مهارت مناسب وجود دارد؟
- دوم، کسب‌وکار جدید باید به مدیر سرپرستی گزارش دهد که دانش، مهارت و زمان لازم را داشته باشد. این گزاره بیان متفاوتی از آزمون سلسله مراتب زاید است. دانش و مهارت‌های مورد نیاز به (۱) صنعت کسب‌وکار جدید، (۲) مهارت‌های تیم مدیریت کسب‌وکار جدید و (۳) ماهیت پیوندهای میان کسب‌وکار جدید و کسب‌وکارهای موجود بستگی دارد. مدیر «سرپرست» باید صنعت را به خوبی درک کند تا بتواند مشاوره خوبی به مدیران [کسب‌وکار جدید] بدهد. درک صنعت همچنین به او کمک می‌کند تا از کسب‌وکار در برابر تأثیرات نامناسب واحدهای وظیفه‌ای یا سایر بخش‌های بنگاه محافظت کند. او باید مهارت‌هایی داشته باشد که تیم مدیریت کسب‌وکار جدید در آنها ضعیف است. این مهارت‌ها می‌توانند شامل فناوری اطلاعات، مذاکره با قانونگذاران یا کنترل مالی باشند. در نهایت، مدیر سرپرست باید بتواند پیوندها [ی کسب‌وکار جدید] با سایر بخش‌های سازمان را تسهیل کند.

در مثال بستنی‌سازی مارس، هیچ مدیر سرپرست ایده‌آلی برای این واحد وجود نداشت. رئیس اروپا دانش خاصی از صنعت بستنی‌سازی نداشت و اگرچه بیشتر مهارت‌های مورد نیاز دیگر را داشت، اما زمانش محدود بود.

تعداد لایه‌های بین سرمایه‌گذار و کارآفرین

سوم، باید بین مدیر تخصیص‌دهنده پول و مدیر اداره‌کننده کسب‌وکار جدید حداقل لایه‌ها وجود داشته باشد: بین سرمایه‌گذار^۱ و کارآفرین^۲. دلیل این امر این است که مدیر تخصیص‌دهنده پول، مدیری است که در نهایت تصمیم می‌گیرد که آیا از این کسب‌وکار جدید حمایت کند یا خیر. علاوه بر این، همزمان با توسعه کسب‌وکار، این مدیر تصمیمات مهمی در مورد میزان تخصیص پول به سرمایه‌گذاری جدید می‌گیرد. این مدیر یا کمیته (در برخی از شرکت‌ها، تصمیمات سخت تخصیص توسط کمیته گرفته می‌شود) باید تا حد امکان به کسب‌وکار جدید نزدیک باشد، به طوری که او (یا آنها) به اندازه‌ای که برای تصمیم‌گیری عاقلانه در مورد تخصیص لازم است، از مسائل درک داشته باشند.

یکی از مزیت‌هایی که شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر نسبت به سرپرست‌های بنگاه در خصوص حمایت از کسب‌وکارهای جدید دارند این است که سرمایه‌گذار خطرپذیر فاقد لایه‌های مدیریتی است. هر یک از شرکا در شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، سبد سرمایه‌گذاری خود را خواهد داشت و تصمیمات تخصیص را اتخاذ خواهد کرد. تصمیمات منوط به تصویب هستند، اما رئیس سرمایه‌گذاری خطرپذیر با یک مدیر شرکت و نه یک نماینده سر و کار دارد. علاوه بر این، از آنجایی که شرکا در شرکت مسئولیت‌های عملیاتی زیادی ندارند، می‌توانند زمان لازم را برای نزدیک شدن به سرمایه‌گذاری‌های خود و درک مسائل آنها صرف کنند. مدیران بنگاه باید سعی کنند تا حد امکان از این روش کار تقلید کنند.

لایه‌های میانی مدیریتی معایب بزرگی دارد. یک از مشکل‌ها این است که لایه میانی ریسک‌گریز^۳ است. از آنجایی که لایه میانی نه کسب‌وکار جدید را هدایت می‌کند و نه در مورد میزان پشتیبانی از کسب‌وکار جدید تصمیم‌گیری می‌کند، این نقش جنبه‌های مثبت کم و منفی قابل توجهی دارد. اگر کسب‌وکار جدید به نتیجه نرسد، بخشی از تقصیر متوجه مدیر میانی خواهد بود. اگر به نتیجه برسد، بیشتر اعتبار نصیب کسانی خواهد شد که تصمیمات سخت را می‌گیرند. این واقعیت معمولاً مدیر میانی را از ریسک‌گریزان می‌کند.

مشکل دیگر این است که مدیر میانی ناگزیر اطلاعات لایه بالا را غربال می‌کند. گاهی اوقات این اتفاق عمدی است، اما بیشتر اوقات صرفاً نتیجه اجتناب‌ناپذیری از داشتن لایه اضافی است. بدون لایه اضافی، گفتگوی مستقیمی بین مدیر کسب‌وکار جدید و مدیر تصمیم‌گیر در خصوص سرمایه‌گذاری شکل می‌گیرد. این گفتگوی مستقیم به ناچار منجر به جریان اطلاعاتی بیشتر می‌شود. در پژوهش خود بارها و بارها شاهد مشکلاتی بودیم که علت آنها گزارش‌دهی کسب‌وکارهای جدید به لایه میانی بوده است.

این امر بدان معنا نیست که همه کسب‌وکارهای جدید باید به هیأت مدیره شرکت گزارش دهند بلکه به این معنی است که باید به لایه‌ای گزارش دهند که اختیار تخصیص پول به این کسب‌وکار را داشته باشد، بدون اینکه توسط لایه‌های بالا مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرد. برای پروژه‌های کوچک، این لایه ممکن است در پایین ساختار باشد.

به نظر می‌رسد این معیارها با کارهای اخیر برگلمن در تضاد باشد. برگلمن بر این باور است که لایه‌های میانی نقشی حیاتی در ارتباطات دارند. این لایه‌ها به مدیران کسب‌وکارهای جدید در درک استراتژی سطح بنگاه کمک می‌کنند و به مدیران سطح بنگاه در تصمیم‌گیری درباره اینکه آیا استراتژی بنگاه را برای گنجاندن برخی ابتکارات موفق جدید گسترش دهند یا خیر یاری می‌رسانند.

به نظر ما، این مواضع ظاهراً متفاوت قابل تطبیق هستند. در جایی که مدیر میانی اختیار تخصیص پول به سرمایه‌گذاری جدید را داشته باشد، امکان دستیابی به اهداف برگلمن و ما وجود دارد. با این حال، اگر مدیر میانی یک «واسطه» بدون قدرت تصویب بودجه باشد، آسیبی که از طریق ریسک‌گریزی و غربالگری اطلاعات ایجاد می‌شود، بیشتر از مزایای وجود واسطه (با نقش تسهیل‌کننده اطلاعات) است.

آیا روابط گزارش‌دهی منجر به عینیت می‌شوند؟

چهارم، روابط گزارش‌دهی باید فرایندی از عینیت یا حکمرانی فراهم کند تا ریسک قهرمان یا حامی اصلی شدن مدیر تخصیص‌دهنده پول جبران شود. همانطور که یکی از مدیران اجرایی برای ما توضیح داد:

بزرگترین اشتباهی که مرتکب شدم نزدیک شدن بیش از حد به مدیری بود که عاشق کسب‌وکارش بود. او باعث شد من هم عاشق آن شوم. هزینه‌ای که برای این شرکت به همراه داشت میلیون‌ها زیان بود.

¹ Investor

² Entrepreneur

³ Risk averse

زمانی که تخصیص‌دهنده پول به کسب‌وکار مدیریت‌بنگاه نباشد، معمولاً نظارت‌ها و موازنه‌های زیادی به وجود می‌آیند. لایه (یا لایه‌های) بالا راحت‌تر می‌تواند زمان «عاشق» کسب‌وکار جدید شدن مدیر حامی را تشخیص دهد.

با این حال، زمانی که کسب‌وکار جدید به مدیرعامل گزارش می‌دهد، ریسک افزایش می‌یابد. در نمونه‌های موفق مورد بررسی ما، در حالی که ۶۳ درصد به مدیرعامل بنگاه گزارش می‌دادند و مورد تشویق قرار می‌گرفتند، بسیاری از شکست‌های کسب‌وکاری جدید و پرهزینه مواردی بودند که به مدیرعامل گزارش می‌دادند و توسط آن پشتیبانی می‌شدند.

با این وجود، تنها در زمان گزارش‌دهی کسب‌وکارهای جدید به مدیرعامل مشکل به وجود نمی‌آید؛ مشکل می‌تواند زمانی رخ دهد که کسب‌وکار جدید به یکی از اعضای قدرتمند تیم ارشد گزارش دهد. اگر این شخص قاطعانه به سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید متعهد باشد، برای سایر مدیران ارشد سخت است که مانند ناظری ایمن و عینی عمل کنند.

برخی اوقات راه‌حلی برای چنین مشکلی وجود ندارد. بدون موازنه قدرت در تیم اجرایی، افراد بااراده می‌توانند توصیه‌های همکاران را نادیده بگیرند و هدایت عینی را کنار بگذارند. از این رو، زمانی که کسب‌وکارهای جدید به مدیرانی در تیم اجرایی بنگاه گزارش می‌دهند (به‌ویژه مدیرعامل)، مدیر ارشد مالی باید نوعی هیات حکمرانی برای این سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید متشکل از مدیران اجرایی و غیراجرایی تشکیل دهد. نقش این هیات ایجاد نوعی عینیت اضافی است که در زمانی که عملکرد کسب‌وکار جدید ضعیف می‌شود می‌تواند بسیار ضروری باشد.

پشتیبانی از لایه‌های بالا

کسب‌وکارهای جدید می‌توانند سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدیدی باشند که به حمایت زیادی نیاز دارند، یا اکتساب شرکت‌های جافتاده‌ای^۱ باشند که به حمایت بسیار کمی نیاز دارند، یا چیزی در این بین. بنابراین، مهم است که برای پشتیبانی از آنها تحلیل صریحی انجام شود. به این مورد^۲ تحلیل فرصت‌های سرپرستی می‌گوییم (کادر ۹،۲): تحلیل فرصت‌های موجود برای مدیران سرپرست جهت کمک به کسب‌وکارهای جدید. رویکردهمان برای پشتیبانی از کسب‌وکارهای جدید شخصی‌سازی^۳ شده است: بر این باوریم که مدیران سرپرست در مورد اینکه چه حمایتی از کسب‌وکارهای جدید لازم است و مهم‌تر از آن چه حمایتی لازم نیست باید به طور جداگانه فکر کنند و تصمیم بگیرند. از نظر ما، یکی از دلایل اصلی شکست‌های کسب‌وکار جدید، حمایت بیش از حد و نه خیلی کم از کسب‌وکارهای جدید است. منظور ما در اینجا پول نیست، بلکه توصیه و راهنمایی است. مدیران سرپرست و خبرگان حوزه‌های وظیفه‌ای^۴ یا آنقدر مشتاق کمک به کسب‌وکار جدید یا آنقدر مصمم به کنترل آن هستند که می‌خواهند با راهنمایی، مداخله و حمایت بیش از حد آن را به دوش بکشند. یافتن توازن مناسب بسیار مهم است.

مدیران ارشد یونیور زمانی که کالوین کلین^۵ (کسب‌وکار لوکس عطر و لوازم آرایشی) را خریدند، نگران تاثیر بیش از حد واحدهای وظیفه‌ای مرکزی و فرهنگ یونیور بر این کسب‌وکار جدید بودند. کسب‌وکارهای یونیور بر خلاف محصولات گران‌قیمت کالوین کلین عمده‌تاً محصولاتی مصرفی در بازار انبوه بودند. در نتیجه، فرهنگ و روش کار در کالوین کلین نسبتاً متفاوت بود. یونیور به منظور محافظت از کالوین کلین تصمیم به ایجاد دربان^۵ گرفت. در سال اول تمام تماس‌های بین مدیران یونیور و مدیران کالوین کلین باید از طریق یک فرد انجام می‌شد. این راه‌حل فرایندی برای تعیین نوع پشتیبانی‌ها از این کسب‌وکار بود.

کادر ۹،۲ تحلیل فرصت‌های سرپرستی

۱- وظایف اصلی دوره بعدی مدیران واحد کسب‌وکاری را فهرست کنید. برای سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید، این دوره می‌تواند شش ماه یا یک سال باشد. برای کسب‌وکار جافتاده‌تر، این دوره باید دو تا سه سال باشد. نمونه‌های این وظایف مانند موارد زیر خواهند بود:

- دریافت تاییدیه قانون‌گذاران برای فناوری جدید
- قرار دادن سیستم فناوری اطلاعات یکپارچه جدید
- ورود به بازار آلمان و کسب ۵ درصد از سهم بازار
- ارتقای مهارت‌ها در واحد زنجیره تأمین
- کاهش هزینه ساخت محصول ایکس

¹ Established

² Tailored

³ Functional experts

⁴ Calvin Klein

⁵ Gatekeeper

۲- هر وظیفه را بررسی کنید (یک واحد کسب و کاری معمولی پنج تا ده وظیفه اصلی خواهد داشت) و ارزیابی کنید که آیا تیم مدیریت کسب و کار احتمالاً کار را عالی، خوب، متوسط یا ضعیف انجام می‌دهد. برای کارهایی که امتیاز متوسط یا ضعیف گرفته‌اند، ببینید که چه حمایتی می‌توان از تیم مدیریت کرد تا کار را به طور مؤثرتری انجام دهد.

۳- سایر زمینه‌های حمایتی مورد نیاز کسب و کار جدید را از نظر مدیران لایه‌های سرپرستی فهرست کنید. کار را با فهرست کردن ایده‌های مدیری صفی شروع کنید که واحد به او گزارش می‌دهد. ایده‌ها و افکار سطوح بالاتر مدیریت صف را اضافه کنید. به این لیست سایر حوزه‌های پشتیبانی پیشنهاد شده از طرف واحدهای وظیفه‌ای بنگاه مانند مالی، بازاریابی، برنامه‌ریزی، تحقیق و غیره را اضافه کنید.

۴- فهرست کامل حوزه‌های پشتیبانی را مرور کنید و مشخص کنید که شرکت قادر به ارائه کدام یک از آنها است. سپس، سه تا پنج حوزه اصلی پشتیبانی را از نظر تأثیر احتمالی آنها بر عملکرد کسب و کار جدید شناسایی کنید. هدف این است که پشتیبانی‌ها را روی آن چند حوزه‌ای متمرکز کنیم که واقعاً تفاوت ایجاد می‌کنند. در نهایت، بررسی کنید که مدیر صف و واحدهای وظیفه‌ای پشتیبان ظرفیت ارائه پشتیبانی مورد نیاز را داشته باشند و برای اطمینان از امکانپذیر بودن طرح پشتیبانی، تغییراتی را در ظرفیت یا برنامه‌های پشتیبانی انجام دهید (یا حتی در سرمایه‌گذاری در کسب و کار جدید تجدیدنظر کنید).

بر خلاف دیدگاه ما در خصوص پشتیبانی از کسب و کارهای جدید، بسیاری از نویسندگان به شرکت‌ها توصیه می‌کنند برای کمک به سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید، یک تیم پشتیبان از کسب و کار جدید یا یک آنکوباتور^۲ راه‌اندازی کنند. در مورد توصیه به شرکت‌ها برای انجام این کار محتاط عمل می‌کنیم زیرا از نظر ما در موفقیت این نوع سیستم‌ها ابهام وجود دارد. به نظر می‌رسد که شیوه به وجود آمدن سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر موفق، جذاب‌تر از این روش‌ها است. به نظر نمی‌رسد که از طریق فرایندی نظام‌مند توسعه یافته باشند. از این رو، وقتی شرکت‌ها گروه پشتیبانی ساختاریافته‌ای برای سرمایه‌گذاری‌های جدید راه‌اندازی می‌کنند، معمولاً مدیران را به گونه‌ای تشویق می‌کنند که در ابتکارات زیادی با احتمال موفقیت کم سرمایه‌گذاری کنند. اگر بتوان نظم و انضباط را در مورد تعداد و کیفیت سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید حفظ کرد، سیستم پشتیبانی ساختاریافته می‌تواند مفید باشد.

برنامه امرجین بیزینس آپورچونتی^۳ در شرکت آی‌بی‌ام که قبلاً در فصل ۷ ذکر آن رفت، چهار حوزه پشتیبانی از هر ای‌بی‌او را شناسایی کرد: «توجه و پشتیبانی اضافی مورد نیاز سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جوان و شکل‌نگرفته»:

- رهبری: به طور سنتی آی‌بی‌ام مدیران جوان‌تر را برای رهبری سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید می‌گمارد، اما ثابت شده است که نفوذ سازمانی لازم برای کار در ماتریس پیچیده آی‌بی‌ام را ندارند. یکی از اهداف برنامه ای‌بی‌او این بود که اطمینان حاصل شود که هر ای‌بی‌او توسط یک آی‌بی‌ام^۴ با تجربه هدایت شود. این امر پیامدهایی را برای ایجاد مهارت، فرایندهای انتخاب، فرایندهای مسیر شغلی و فرایندهای ارزیابی عملکرد به همراه داشت.

- استراتژی: فرایندهای استراتژی سنتی آی‌بی‌ام، استراتژی‌های نسبتاً پایداری را برای هر کسب و کار در نظر می‌گرفت. با ای‌بی‌او‌ها، استراتژی سه یا چهار بار در سال تغییر می‌کند. در نتیجه، از تیم‌های مدیریتی در تدوین استراتژی پشتیبانی بیشتری شد.

- منابع: فرایند تأمین مالی سنتی شرکت، بودجه‌ای را برای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید در نظر نمی‌گرفت. رهبران خطرپذیر مجبور بودند همواره برای کسب منابع در تقلا باشند. به ای‌بی‌او‌ها برنامه‌های تأمین مالی امن و پشتیبانی برای یافتن افراد مورد نیازشان داده شد.

- ردیابی و رصد: معیارهای عملکردی آی‌بی‌ام اغلب برای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید نامناسب به‌شمار می‌رفتند. از این رو، یک سیستم جداگانه گزارش‌دهی مبتنی بر مایل‌استون ایجاد شد و واحد مالی نیز درآمدها و هزینه‌های مرتبط با هر سرمایه‌گذاری خطرپذیر را محدود کرد تا تصویر مالی شفاف شود.

برنامه آی‌بی‌ام نمونه خوبی است. با این حال، از این رو از آن انتقاد می‌کنیم که به اندازه کافی برای نیازهای خاص هر ای‌بی‌او شخصی‌سازی نشده است. بدون شک در عمل، پشتیبانی‌هایی که از هر ای‌بی‌او می‌شد بر اساس نیازهای آن ای‌بی‌او بوده است. با این حال، فهرست حوزه‌ای پشتیبانی به جای پایین‌به‌بالا به روش بالا‌به‌پایین شکل گرفته و نهادینه شده است (به جای آنکه بر اساس نیازهای خاص ای‌بی‌او‌ها باشد). پیش‌فرض این است که همه سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید به پشتیبانی یکسانی نیاز دارند، که تفکری خطرناک است.

¹ Line management

² Incubator

³ Emerging Business Opportunity (EBO)

⁴ IBMer

یکی از موضوعات پشتیبانی که ارزش بررسی ویژه‌ای دارد، متقاعد کردن کسب‌وکارهای موجود برای ارائه کمک به کسب‌وکار جدید است. کسب‌وکارهای موجود مهارت‌های خاصی (مانند طراحی محصول، سفارشی‌سازی، تولید کم‌هزینه یا ایجاد ارتباط با مشتری) دارند که می‌توانند کسب‌وکار جدید را تقویت کنند. به طور مشابه، دارایی‌ها و منابع منحصربه‌فرد (مانند متخصصان فناوری اطلاعات بسیار ماهر یا شبکه‌ای از فروشنده‌های با انگیزه) می‌توانند متعلق به سایر کسب‌وکارها باشند. قرار دادن چنین مهارت‌ها و دارایی‌هایی در دسترس کسب‌وکارهای جدید معمولاً بسیار دشوار است. حتی زمانی که کسب‌وکار جدید از طریق رابطه گزارش‌دهی مشترک یا تعدادی واحد وظیفه‌ای مشترک به یک کسب‌وکار موجود مرتبط می‌شود، گزینه ذاتی هر واحد تمرکز بر تحقق اهداف خود است. هرگونه ارائه پشتیبانی به کسب‌وکار جدید نوعی حواس‌پرتی تلقی شود.

برای واحد کسب‌وکاری جدید، توانایی و تمایل به جستجو و پذیرش کمک نیز به صورت خودکار رخ نمی‌دهد. هنگامی که واحد جدید از صفر ساخته می‌شود، اغلب فاقد مقررات و کارشناسانی است که موارد مورد نیاز کسب‌وکار جدید را درک کنند. در مورد اکتساب، آمیزه‌ای از تکبر و غرور مانع درخواست کمک می‌شود.

مدیران بنگاه نقشی کلیدی برای غلبه بر این موانع دارند. در حالی که هیچ راه‌حلی مصون از خطا و شکست نیست، اقدامات زیر می‌توانند یاری‌رسان باشند:

- اهداف مشترکی برای کسب‌وکارهای موجود ایجاد کنید که شامل ساختن کسب‌وکار جدید نیز بشوند.
 - اطمینان حاصل کنید که پیشرفت کسب‌وکار جدید به طور مکرر به همه مدیران پشتیبانی‌کننده اطلاع‌رسانی می‌شود.
 - انگیزه‌ها را به گونه‌ای ساختار دهید که مدیران در کسب‌وکارهای موجود برای موفقیت کسب‌وکار جدید پاداش دریافت کنند.
 - اطمینان حاصل کنید که اهداف شخصی مدیران انتقال مهارت‌ها به کسب‌وکار جدید و اشتراک دارایی‌ها با آنها را در بر می‌گیرد.
 - شوراها یا شبکه‌هایی از کارشناسان را برای ترویج انتقال دانش و مهارت‌ها به کسب‌وکار جدید راه‌اندازی کنید.
- به بیانی دیگر، این منبع حیاتی پشتیبانی را به شانس واگذار نکنید. اگر مدیران بنگاه به طور فعال انتقال مهارت‌ها و منابع را ترویج و نظارت نکنند، این امر فقط به صورت ناقص و اتفاقی رخ می‌دهد.

رصد پیشرفت

اکتساب شرکت‌های جاف‌تاده را می‌توان با فرایندهای رصد معمول شرکت سرپرست ارزیابی کرد. برای اطمینان از تحقق کامل صرفه‌جویی در هزینه و سایر مزایای حاصل از تحقق هم‌افزایی‌ها به برخی نظارت‌های اضافی نیاز است، اما هیچ تغییر قابل توجهی در فرایندهای بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی مورد نیاز نخواهد بود.

با این حال، نظارت بر سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید مشکل ایجاد می‌کند. نه تنها نظارت بر این کسب‌وکارها بر اساس برنامه یا بودجه دشوار است، بلکه هر زمان که عملکرد به طور غیرمنتظره‌ای افت کند، همیشه بحث کنار گذاشتن آن مطرح می‌شود.

باور رایج این است که سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید باید با استفاده از مایل‌استون‌ها^۱ و نه بر اساس برنامه یا بودجه نظارت شوند. یکی از محدود و ویژگی‌های قابل پیش‌بینی سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید این است که در سال‌های اولیه، در موارد متعددی بودجه را پوشش نمی‌دهد و با توجه به اطلاعات جدید در مورد رقبا، بازار یا فناوری باید برنامه‌های خود را تغییر دهد. در نتیجه، بهترین راه برای نظارت بر پیشرفت، توافق بر سر مایل‌استون‌های سه تا دوازده ماهه و تأمین مالی طرح کسب‌وکاری برای دستیابی به این مایل‌استون‌ها است. وقتی به یک مایل‌استون مشخص دست یافتیم، مایل‌استون بعدی تنظیم و تأمین مالی می‌شود. اگر مایل‌استونی پوشش داده نشود، برنامه جدیدی تهیه می‌شود و تصمیم در مورد ادامه تأمین مالی پروژه مجدداً بررسی می‌شود.

کادر ۹،۳ بررسی اطمینان برای کسب‌وکارهای جدید

حصول اطمینان از منظر چراغ راهنما

- مزیت ارزش

- پتانسیل مخزن سود

- کیفیت رهبری / حامی

^۱Milestones

- تاثیر بر کسب و کارهای موجود

اطمینان از اجرا

- اطمینان از فروش

- اطمینان از فناوری و عملیات

- اطمینان از شریک، تأمین کننده، توانمندساز

- اطمینان از پشتیبانی کسب و کار کانونی

- اطمینان از تأمین مالی و حکمرانی

به شدت با این باور رایج موافقیم. با این حال، مسائل مدیریتی نیز به همراه دارد. مدیران چگونه تصمیم می گیرند که مایل استون بعدی چه باشد؟ علاوه بر این، چه زمانی باید تصمیم بگیرند که تأمین مالی پروژه را متوقف کنند؟

برای رفع این مسائل، ابزاری به نام بررسی اطمینان^۱ ایجاد کرده ایم (کادر ۹،۳). هدف آن کمک به مدیران برای ارزیابی میزان اطمینان از موفقیت سرمایه گذاری خطرپذیر جدید است. این ابزار دارای دو بخش است: حصول اطمینان از منظر چراغ راهنما (ایجاد مبنایی برای باور به موفقیت کسب و کار جدید)؛ و اطمینان از توانایی انجام موارد لازم برای انجام درست پروژه.

بررسی اطمینان را می توان در هر مرحله از پیشرفت کسب و کار جدید (از آغاز تا مرحله نهایی) به کار گرفت. هر زمان که مایل استونی محقق شود یا در طول مسیر مشکلی به وجود آمد، مدیران بنگاه به فرایندی برای تأیید تعهد خود نیاز دارند. بررسی اطمینان می تواند در مرکز این فرایند قرار گیرد، که باید حامی، تیم کسب و کار جدید و سایر مدیران ارشد (مانند مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد فناوری و استراتژیست ارشد) را درگیر کند. دست کم، این فرایند باید با نزدیک شدن به سنگ بناهای زیر به کار گرفته شود:

- تصویب طرح کسب و کاری تفصیلی، پس از مرحله اکتشافی ایده کسب و کاری جدید.

- توسعه فناوری، نمونه اولیه محصول یا خدمات تکمیل شده است و مشتریان آزمایشی آماده مشارکت هستند.

- مقیاس افزایی^۲ اولیه محصول به نتیجه رسیده است و نتایج آزمون مشتریان در دسترس است.

- فاز اول توسعه به پایان رسیده و برای دستیابی به سودآوری مورد نیاز، سرمایه گذاری بیشتری نیاز است.

حصول اطمینان از منظر چراغ راهنما

بخش حصول اطمینان از منظر چراغ راهنما شامل طرح چهار پرسشی است که متناظر با چهار بخش چراغ راهنمایی اند: پتانسیل مخزن سود، مزیت ارزش، کیفیت رهبری/حامی، و تاثیر بر کسب و کارهای موجود. این چهار پرسش عبارتند از:

- آیا مطمئنیم که پتانسیل مخزن سود همچنان برای توجیه این پروژه کافی است؟

- آیا مطمئنیم که مزیت ارزش ما همچنان برای توجیه این پروژه کافی است؟

- آیا مطمئنیم که کیفیت رهبران و حامیان پروژه برای توجیه این پروژه همچنان کافی است؟

- آیا مطمئنیم که تاثیر این پروژه بر کسب و کارهای کانونی همچنان قابل توجیه است؟

همانطور که از چراغ راهنما در فصل ۳ برای کمک به مدیران برای تعیین میزان شانس موفقیت فرصت های کسب و کاری جدید استفاده شد، در مراحل اولیه پروژه نیز برای بررسی شانس موفقیت آن استفاده می شود. تحلیل انجام شده قبل از شروع پروژه باید بازنگری شود و پیامدهای هرگونه تغییر عمده ای در قضاوت ها مدنظر قرار گیرد. ساده ترین راه برای توقف پروژه این است که مدیران مشخص کنند چه تعداد چراغ راهنما قرمز است. دلیل این کار این است که هنگام انجام ارزیابی اولیه ممکن است قضاوت های نادرستی انجام شده یا اینکه شرایط تغییر کرده باشند. برای مثال، قضاوت اولیه ممکن است مهارت های رهبران کسب و کار جدید را بیش از حد برآورد کرده باشد. از طرف دیگر، ممکن است رقبای جدیدی ظهور کرده، هزینه های تأمین افزایش یافته یا نیازهای مشتریان تغییر کرده باشند.

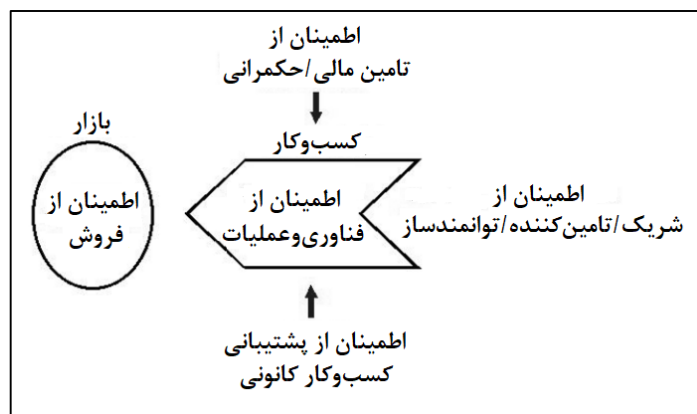
اطمینان از اجرا

¹ Confidence Check

² Scale-up

بخش دوم بررسی اطمینان به مسائل مربوط به اجرا می‌پردازد. در این مرحله است که مایل استون‌ها تعیین می‌شوند. مواردی که به این مرحله اضافه کرده‌ایم شامل تعریف مقوله‌ها^۱ و زیرمقوله‌های مورد نیاز برای اجرا است. بخش اطمینان از اجرا فهرستی جامع از عوامل مربوط به اجرا است که باید مرور شوند. برخی عوامل تنها مربوط به برخی از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید می‌شوند. با این حال، مدیران با مدنظر قرار دادن این عوامل می‌توانند مطمئن شوند که تمام پرسش‌های مهم مطرح شده‌اند.

برای مرحله اجرا پنج مقوله تعریف کرده‌ایم که هر کدام دارای تعدادی زیرمقوله است (شکل ۹، ۵). پیکان وسط شکل نشان‌دهنده کسب‌وکار جدید و دایره سمت راست نشان‌دهنده بازاری است که کسب‌وکار جدید به دنبال ارائه خدمت در آن است.



شکل ۹-۵: اطمینان از اجرا

بازار یکی از مقوله‌های مربوط به اجرا است. پرسش مطرح‌شده این است: اطمینان از فروش: آیا مطمئنیم که به فروش کافی با قیمتی قابل قبول دست خواهیم یافت (البته با این فرض که می‌توانیم محصول یا خدمات را با هزینه منطبق با برنامه تحویل دهیم)؟

پرسش‌های فرعی در این مقوله شامل موارد زیر می‌شوند:

۱- آیا مطمئنیم که گزاره ارزش^۲، گروه مشتریان هدف و کانال‌های تحویل مناسبی داریم؟ به بیانی دیگر، آیا چشم‌انداز روشنی برای این کسب‌وکار داریم؟

۲- آیا مطمئنیم که می‌توانیم مشتریان هدف را شناسایی کنیم و به فرایند تصمیم‌گیری آنها دسترسی داشته باشیم؟

۳- آیا مطمئنیم که پس از دسترسی‌مان به فرایند تصمیم‌گیری مشتریان هدف، آنها پیشنهاد ما را خواهند خرید؟

۴- آیا مطمئنیم که مشتریان هدف به اندازه کافی پول پرداخت می‌کنند به نحوی که حاشیه سود برایمان ایجاد شود؟

۵- آیا مطمئنیم که گروه مشتریان هدف به اندازه کافی بزرگ است تا حجم مورد نیاز برای کسب بازده مناسب نسبت به هزینه‌های ثابت فراهم شود؟

۶- آیا مطمئنیم که می‌دانیم در حوزه فروش باید بر چه مسائلی نظارت کنیم و چه استیج‌گیت‌هایی تنظیم کنیم؟

پنج پرسش فرعی اول با یکدیگر در ارتباطند. عدم اطمینان از هر یک از آنها برای عدم اطمینان از پرسش اصلی کافی است. آخرین پرسش فرعی (یعنی استیج‌گیت‌ها و مسائل فروش) یادآوری پایانی به‌شمار می‌رود تا مدیران به اندازه کافی نسبت به کسب‌وکار آگاه باشند و بدانند چه جنبه‌ای از فروش نیاز به توجه دارد.

عملیات کسب‌وکار دومین مقوله مربوط به اجرا است. پرسش که مطرح می‌شود این است:

اطمینان از فناوری و عملیات: آیا مطمئنیم که می‌توانیم پیشنهاد خود را تولید و ارائه دهیم و همگام با فناوری‌هایی پیش برویم که هزینه‌های آنها حاشیه سود مناسبی برایمان ایجاد کند؟

¹ Categories

²Value proposition

³Stage gates

پرسش‌های فرعی در این مقوله شامل موارد زیر می‌شوند:

- ۱- آیا مطمئنیم که می‌توانیم بر چالش‌های فنی موجود در این پیشنهاد غلبه کنیم؟
- ۲- آیا مطمئنیم که می‌توانیم بر چالش‌های قانونی، زیست‌محیطی، بهداشت و ایمنی موجود در این پیشنهاد غلبه کنیم؟
- ۳- آیا ما مطمئنیم که می‌توانیم این پیشنهاد را مطابق با برنامه، تولید کنیم و تحویل و ارائه دهیم؟
- ۴- آیا مطمئنیم که می‌توانیم این پیشنهاد را با هزینه‌ای بفروشیم، تولید کنیم، تحویل دهیم که بازده جذابی نسبت به سرمایه‌گذاری شده ارائه کند؟

۵- آیا مطمئنیم که می‌توانیم با فناوری در این زمینه همگام باشیم؟

۶- آیا مطمئنیم که می‌دانیم در حوزه عملیات باید به چه مسائلی نظارت کنیم و چه استیج‌گیت‌هایی را باید تنظیم کنیم؟

سه پرسش فرعی اول چالش‌های فنی و عملیاتی را پوشش می‌دهند. ممکن است بسته به چالش‌های عملیاتی خاصی که کسب‌وکار با آن مواجه است، پرسش‌های دیگری به این فهرست اضافه شوند. برای مثال، شرکتی با فناوری پیشرفته پرسش‌های فراوانی در مورد چالش‌های فنی خواهد داشت، مانند اینکه آیا می‌توان از مالکیت معنوی محافظت کرد و آیا می‌توان استانداردهایی را در خصوص فناوری جدید ایجاد کرد. پرسش فرعی چهارم این است که آیا هزینه‌های ارائه محصول (با توجه به قیمت و حجم احتمالی) بازده جذابی را به همراه خواهد داشت؟ پرسش فرعی پنجم در مورد افق‌های بلندمدت‌تری است. آیا می‌توان با پیشرفت‌های آتی فناوری همراه بود؟ آخرین پرسش فرعی (در مورد استیج‌گیت‌ها و مسائل مربوط به عملیات) یادآوری نهایی به‌شمار می‌رود تا مدیران به اندازه کافی نسبت به کسب‌وکار آگاه باشند و بدانند چه جنبه‌ای از فناوری و عملیات نیاز به توجه دارد.

شرکا، تأمین‌کنندگان و توانمندسازها مقوله سوم محسوب می‌شوند. این مقوله شامل سازمان‌هایی می‌شوند که بیرون از شرکت قرار دارند و پشتیبانی آنها برای موفقیت این سرمایه‌گذاری خطرپذیر مورد نیاز است. پرسش این است:

اطمینان از شریک/تأمین‌کننده/توانمندساز: آیا مطمئنیم که می‌توانیم پشتیبانی شرکا، تأمین‌کنندگان و توانمندسازهای مورد نیاز خود را پیدا و حفظ کنیم؟

پرسش‌های فرعی در این مقوله شامل موارد زیر می‌شوند:

- ۱- آیا مطمئنیم که شرکا/تأمین‌کنندگان/توانمندسازهای مناسبی در اختیار داریم یا می‌توانیم آنها را بیابیم؟
- ۲- آیا مطمئنیم که شرکای/تأمین‌کنندگان/توانمندسازانمان به‌رغم موانع یا سایر اولویت‌های احتمالی به همکاری با ما متعهد باقی خواهند ماند؟

۳- آیا مطمئنیم که شرکا/تأمین‌کنندگان/توانمندسازانمان افرادی کافی و مناسبی را برای پشتیبانی از سرمایه‌گذاری ما اختصاص خواهند داد و آن افراد به اندازه کافی شایسته و متعهد خواهند بود؟

۴- آیا مطمئنیم که توافقات خوبی با شرکا/تأمین‌کنندگان/توانمندسازان خود داریم یا خواهیم داشت؟

۵- آیا مطمئنیم که می‌دانیم بر چه حوزه‌هایی از شریک/تأمین‌کننده/توانمندساز نظارت کنیم و چه استیج‌گیت‌هایی تنظیم کنیم؟

چهار پرسش فرعی اول موضوعات اصلی را پوشش می‌دهند. این موضوعات می‌توانند منجر به مشکلاتی با شرکا، تأمین‌کنندگان یا توانمندسازها شوند. در یک سرمایه‌گذاری خطرپذیر خاص می‌توان مقوله‌های فرعی مرتبط با شرکا، تأمین‌کنندگان و توانمندسازها را شناسایی کرد و پرسش‌ها را به‌طور دقیق‌تری تنظیم نمود. آخرین پرسش فرعی (مسائل مربوط به نظارت و استیج‌گیت‌ها) یادآوری نهایی به‌شمار می‌رود تا مدیران به اندازه کافی نسبت به کسب‌وکار آگاه باشند و بدانند چه جنبه‌ای از روابط با شریک/تأمین‌کننده/توانمندساز نیاز به توجه دارد.

مقوله چهارم به پشتیبانی کسب‌وکارهای موجود مربوط می‌شود. پرسش این است:

اطمینان از پشتیبانی کسب‌وکار قانونی: آیا مطمئنیم که پشتیبانی لازم را از طرف کسب‌وکارهای موجود دریافت خواهیم کرد؟

پرسش‌های فرعی در این مقوله شامل موارد زیر می‌شوند:

- ۱- آیا مطمئنیم که کسب‌وکارهای موجود انگیزه کافی برای پشتیبانی از ما را دارند؟
- ۲- آیا مطمئنیم که کسب‌وکارهای موجود به‌رغم کم آوردن‌ها یا سایر اولویت‌های احتمالی متعهد باقی خواهند ماند؟
- ۳- آیا مطمئنیم که کسب‌وکارهای موجود مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای پشتیبانی از ما را در اختیار دارند؟
- ۴- آیا مطمئنیم که کسب‌وکارهای موجود افراد شایسته و متعدد کافی را به پروژه اختصاص خواهند داد؟
- ۵- آیا مطمئنیم که می‌دانیم بر چه مسائلی در حوزه پشتیبانی از کسب‌وکار قانونی باید نظارت کنیم و چه استیج‌گیت‌هایی تنظیم کنیم؟

چهار پرسش فرعی اول مسائل اصلی مرتبط با پیوندها با کسب‌وکارهای موجود و پشتیبانی آنها از کسب‌وکار جدید را پوشش می‌دهند. تعداد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدیدی که از جنبه‌های مهمی به حمایت کسب‌وکارهای موجود وابسته نیستند و می‌توانند از چراغ راهنما عبور کنند بسیار اندک‌اند. مدنظر قرار دادن میزان و توانایی پشتیبانی موجود بسیار مهم است. آخرین پرسش فرعی (مسائلی مربوط به نظارت و ایجاد استیج‌گیت‌ها) یادآوری نهایی به‌شمار می‌رود تا مدیران به اندازه کافی نسبت به کسب‌وکار آگاه باشند و بدانند چه جنبه‌ای از روابط با کسب‌وکارهای موجود نیاز به توجه دارد.

مقوله پنجم مربوط به تأمین مالی و حکمرانی (پشتیبانی و کنترلی که سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید از شرکت سرپرست دریافت می‌کند) است. پرسش این است:

اطمینان از تأمین مالی و حکمرانی: آیا مطمئنیم که بودجه و حکمرانی مورد نیاز خود را داریم یا می‌توانیم آنها را ایجاد کنیم؟ پرسش‌های فرعی در این مقوله شامل موارد زیر می‌شوند:

- ۱- آیا مطمئنیم که جریان وجوه نقد و نتایج مالی برای سرپرست/حامیان قابل قبول است؟
 - ۲- آیا مطمئنیم که بودجه کافی (سرمایه‌ای و عملیاتی) برای تأمین مالی مرحله بعدی در اختیار داریم؟
 - ۳- آیا مطمئنیم که فرایند حکمرانی موجود به طور عینی امکان‌پذیری پروژه را ارزیابی می‌کند، بودجه را حتی در مواجهه با کم آوردن‌ها یا وجود رقابت بین کسب‌وکارهای موجود تأمین می‌کند و زمانی که احتمال موفقیت بسیار کم است، پروژه را متوقف می‌کند؟
 - ۴- آیا مطمئنیم که فرایند حکمرانی کنترل‌ها، سیاست‌های وظیفه‌ای یا الزامات عملکردی نامناسبی را بر کسب‌وکار تحمیل نمی‌کند؟
 - ۵- آیا مطمئنیم که می‌دانیم بر چه مسائلی در حوزه مالی و حکمرانی باید نظارت کنیم و چه استیج‌گیت‌هایی باید تنظیم کنیم؟
- چهار پرسش فرعی اول موضوعات اصلی مربوط به تأمین مالی و حکمرانی را پوشش می‌دهند. سازمان سرپرست نه تنها باید متعهد به تأمین مالی باشد، بلکه باید بداند چه زمانی باید جریان تأمین مالی را محدود کند. همانطور که دیدیم، نبود کنترل دلیل اصلی برخی از پرهزینه‌ترین شکست‌ها به‌شمار می‌رود: شرکت سرپرست به اندازه تیم اجرایی پروژه شیفته کسب‌وکار جدید می‌شود. اما کنترل عینی نباید به محدودیت‌ها و الزامات عملکردی نامناسب منجر شود. آخرین پرسش فرعی (مسائلی مربوط به نظارت و استیج‌گیت‌ها) یادآوری نهایی به‌شمار می‌رود تا مدیران به اندازه کافی نسبت به کسب‌وکار آگاه باشند و بدانند چه جنبه‌ای از تأمین مالی و حکمرانی نیاز به توجه دارد.
- این پنج مقوله اجرایی برای معطوف کردن توجه به پنج دلیل اصلی تأسیس کسب‌وکارهای جدید انتخاب شده‌اند. پژوهش ریچارد لیفر^۱ و همکارانش در توسعه این مقوله‌ها مؤثر بوده است. لیفر یک پروژه پژوهشی ده ساله را برای رصد تعدادی از نوآوری‌های بنیادین هدایت کرد. کتاب او که با پنج نفر از همکارانش نوشته شده است خواندنی و جذاب است. در این کتاب بر اهمیت مدیریت چهار حوزه ریسک تأکید می‌کند: ریسک بازار (مربوط به مقوله اطمینان از فروش)؛ ریسک فنی (مربوط به مقوله فناوری و عملیات)؛ ریسک منابع (مربوط به مقوله اطمینان از تأمین مالی و حکمرانی)؛ و ریسک سازماندهی (مربوط به مقوله اطمینان از پشتیبانی کسب‌وکار کانونی). با وجود بازه طولانی پژوهش لیفر، بیشتر نوآوری‌ها تا زمان نگارش کتاب همچنان در حال توسعه یا رها شده بودند. از این رو، نبود تمرکز وی بر ریسک مربوط به مقوله اطمینان از شریک/تأمین‌کننده/توانمندساز ما ممکن است به این دلیل باشد که بیشتر نوآوری‌ها به مرحله تجاری‌سازی و تولید انبوه نرسیده بودند.

کادر ۹،۴ بررسی اطمینان

آیا مطمئنیم که:

- مزیت ارزش برای توجیه این پروژه همچنان به اندازه کافی چشمگیر است؟
- مخزن سود برای توجیه این پروژه همچنان به اندازه کافی بزرگ است؟
- رهبران/حامیان کسب‌وکار به اندازه کافی برای پروژه مناسب هستند؟
- تاثیر بر کسب‌وکارهای موجود هنوز این پروژه را توجیه می‌کند؟
- ما به فروش کافی با قیمت مدنظر دست خواهیم یافت؟
- می‌توانیم فناوری را توسعه دهیم و پیشنهاد خود را با هزینه‌ای جذاب ارائه کنیم؟

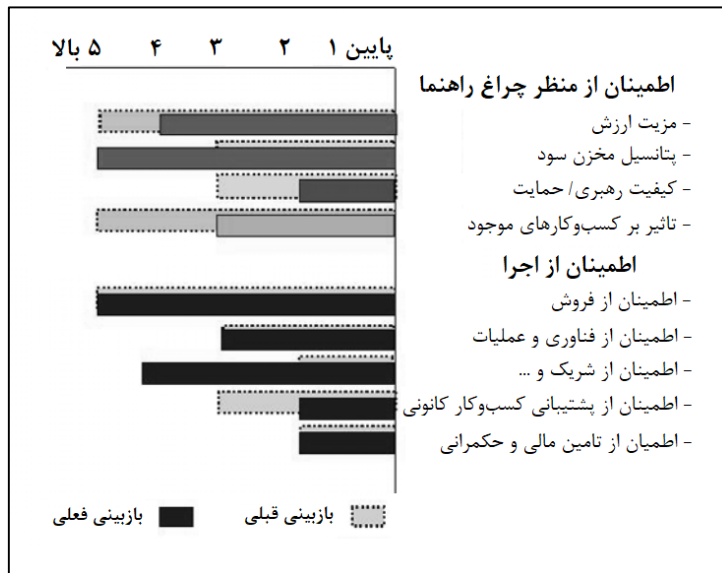
¹ Functional policies

² Richard Leifer

- می‌توانیم حمایت شرکا/توانمندساز/تأمین‌کنندگان مورد نیاز خود را جلب و حفظ کنیم؟
- پشتیبانی مورد نیاز خود از کسب‌وکارهای موجود را دریافت خواهیم کرد؟
- منابع مالی و حکمرانی مورد نیاز خود را در اختیار داریم یا می‌توانیم آنها را تأمین و ایجاد نماییم؟

زمانی که این مجموعه از پرسش‌ها با ارزیابی مجدد چراغ راهنما ترکیب می‌شود، بررسی اطمینان کاملی برای سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید فراهم می‌شود (کادر ۹،۴).

این بررسی را می‌توان به صورت گرافیکی نمایش داد و از آنجایی که بررسی‌ها باید در فواصل سه تا شش ماهه انجام شوند، نمودارها می‌توانند تغییرات اطمینان و همچنین سطوح اطمینان را ترسیم کنند (شکل ۹،۶).



شکل ۹-۶: نمونه‌ای از بررسی اطمینان

هدف اصلی از بررسی اطمینان کمک به تصمیم‌گیری در مورد استیج‌گیت بعدی است. معمولاً هدف افزایش اطمینان در ابعادی با سطح اطمینان پایین‌تر است. اگر نمرات اطمینان مشابه شکل ۹،۶ بود، استیج‌گیت بعدی می‌تواند مربوط به کیفیت رهبران/حامیان و/یا میزان پشتیبانی از سمت کسب‌وکارهای موجود باشد. در مثال شکل ۹،۶، دلیل کاهش امتیازات رهبر/حامی و پشتیبانی کسب‌وکار کانونی این است که یک مدیر ارشد شغل خود را عوض کرده بود. این مدیر حامی اصلی کسب‌وکار جدید به‌شمار می‌رفت و روابط خوبی با کسب‌وکار موجود (که قبلاً آن را اداره می‌کرد) داشت، چیزی که برای آزاد کردن منابع کسب‌وکار جدید به کمک آن نیاز بود. جابجایی او به این معنی بود که او دیگر در موقعیتی نیست که بتواند به کسب‌وکار جدید کمک کند و احتمال کمتری وجود داشت که جایگزین او بتواند از کسب‌وکار موجود پشتیبانی دریافت کند یا حامی خوبی برای سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید باشد. آینده این سرمایه‌گذاری در معرض تهدید بود.

چه زمانی سرمایه‌گذاری خطرپذیر را بگشیم

تصمیم‌گیری برای پایان دادن به یک سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید سخت‌ترین و در عین حال مهم‌ترین تصمیمی است که مدیران با آن روبرو هستند. بررسی اطمینان به این تصمیم‌گیری کمک می‌کند، اما جایگزین آن نمی‌شود. هنگامی که یک یا چند نمره اطمینان ۲ یا کمتر از آن باشد و هیچ استیج‌گیت آشکاری وجود نداشته باشد که بتوان امتیاز را افزایش داد، پروژه باید مجدداً ارزیابی شود. بررسی اطمینان مشخص نمی‌کند که چه زمانی دوشاخه باید کشیده شود، اما زمان‌های بحرانی شدن پروژه را نشان می‌دهد.

واضح‌ترین دلیل برای توقف یک پروژه زمانی است که تعدادی از مقوله‌های اطمینان بدتر شده‌اند یا به‌رغم تنظیم استیج‌گیت‌هایی برای بهبود وضعیتشان، بهتر نشده است. در مورد پروژه شکل ۹،۶ هیچ استیج‌گیتی تنظیم نشده است. پشتیبانی کسب‌وکار موجود خوب باقی مانده است اما از آنجایی که این کسب‌وکار با فشارهای عملکردی مواجه شده است، رو به وخامت گذاشته است. با این وجود، مدیر جدید حامی مناسبی نبود. واکنش او به همه شکست‌ها، قطع تعهد به سرمایه‌گذاری جدید بود و اگر از بررسی اطمینان استفاده می‌شد، وخامت تدریجی در بیشتر مقوله‌ها

مشهود بود. بدون محرک بررسی اطمینان، هیچ بحرانی ایجاد نشد و سرمایه‌گذاری خطرپذیر به مدت سه سال به طور کامل ادامه یافت. استفاده درست از بررسی اطمینان باید پس از شش ماه یک زنگ خطر به صدا در می‌آورد یا به تعطیلی فوری یا تغییری در حمایت مالی از سرمایه‌گذاری منجر می‌شد.

در برخی از پروژه‌ها نمی‌توان از استیج‌گیت‌ها بهره گرفت. [برای مثال] هنگامی که موتورولا کنسرسیومی را در اوایل دهه ۱۹۹۰ به منظور ایجاد خدمات ارتباطی ماهواره‌ای به نام ایریدیوم^۱ راه‌اندازی کرد، باید ۶۶ ماهواره پرتاب می‌کرد تا اینکه بداند آیا این خدمت امکانپذیر است یا خیر. در پایان مشخص شد که این پیشنهاد در مقایسه با شبکه‌های سلولی^۲ ذاتاً بسیار گران است. این خدمت تنها برای گروه‌های بسیار تخصصی در مناطق دورافتاده جهان ارزش داشت.

در سایر شرایط (حتی در صنایع با فناوری پیشرفته)، بررسی اطمینان ارزشمند است. هنگامی که فیلیپس از اواسط دهه ۱۹۸۰ فناوری سی‌دی تعاملی^۳ را توسعه داد، به کارگیری بررسی اطمینان می‌توانست پروژه را پنج سال زودتر متوقف کند. این پروژه به این دلیل راه افتاد که اینترنت فناوری برتر بود، اما فیلیپس پروژه را تا اواسط دهه ۱۹۹۰ تعطیل نکرد.

بررسی اطمینان نه تنها ابزاری برای کاهش تعداد پروژه‌ها است، بلکه می‌تواند اطمینان از سرمایه‌گذاری بیشتر را تقویت کند. پروژه نوتک^۴ فیلیپس، برای توسعه خدمات ناوبری برای کاربران خودرو، اغلب به مایل‌استون‌های^۵ خود دست نمی‌یافت. با این حال، این طرح استراتژیک همچنان پابرجا بود. سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه و پشتیبانی مدیریت سرانجام به موفقیت منجر شد و چندین میلیارد یورو ارزش ایجاد کرد. تحلیل دقیق، مانند بررسی اطمینان، در نقاط بحرانی توسعه سرمایه‌گذاری خطرپذیر، برای تایید مجدد پتانسیل نهایی و دستیابی به تصمیمات مثبت، کلیدی به‌شمار می‌رود.

پیام‌های کلیدی

در این فصل به چهار مورد از مسائل رایج مربوط به ایجاد کسب‌وکار جدید پرداخته‌ایم. به جای اکتساب روی سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید تمرکز کرده‌ایم. پیام‌های ما شامل این موارد می‌شوند:

- ۱- سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید را از کسب‌وکارهای موجود جدا کنید مگر اینکه اصول نه‌گانه طراحی سازمان چیز دیگری پیشنهاد کنند.
- ۲- مطمئن شوید که سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید به سطحی در سازمان گزارش می‌دهد که:
 - سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید بخش مهمی از استراتژی آن محسوب می‌شود.
 - مدیرانی دارد که پشتیبان مناسبی برای آن به‌شمار می‌روند.
 - حداقل لایه‌ها بین سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید و «سرمایه‌گذار» وجود دارد.
 - تا حدود زیادی سرمایه‌گذاری خطرپذیر به صورت عینی حکمرانی می‌شود.
- ۳- از تحلیل فرصت‌های سرپرستی استفاده کنید تا مشخص شود سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید به چه راهنمایی‌ها و پشتیبانی‌هایی نیاز دارد و سرپرستی را به همین موارد محدود کنید.
- ۴- از بررسی اطمینان برای ارزیابی پیشرفت، تنظیم استیج‌گیت‌ها و مهندسی بحران‌هایی که منجر به ارزیابی مجدد می‌شوند استفاده کنید.

¹ Iridium

² Cellular networks

³ Interactive CD

⁴ Navteq

⁵ Milestones

فصل ۱۰: عصر واقع گرایی

اگر پیام‌های این کتاب به خرد رایج تبدیل شوند، آینده‌ای متفاوت از گذشته خواهیم داشت. شرکت‌هایی زیادی با رشد پایین خواهیم داشت که به راحتی ادامه حیات می‌دهند. از اواخر دهه ۱۹۶۰، که اولین شرکت‌های رشته‌ای^۱ پدید آمدند، مانند ال تیوی^۲ در ایالات متحده یا اسلاترواکر^۳ در بریتانیا، اقتصادهای آنگلوساکسون در توهّم به سر برده‌اند: مدیران خوب حتی در بازارهایی با رشد کم می‌توانند کسب‌وکارهای رشدی^۴ ایجاد کنند. به‌رغم مرگ قهرمانان دهه ۱۹۶۰، مانند جیمی لینگ^۵ از ال تیوی و جیم اسلیتر^۶ از اسلیترواکر، اشخاص دیگری بوده‌اند که جادویی موقتی ایجاد کنند تا باور «هر چیزی ممکن است» را ایجاد کنند. زمانی که این پروژه را آغاز کردیم، مدیران از ما می‌خواستند که جادوگران آن زمان را مطالعه کنیم: انرون^۷ و یونیدی^۸، مارکونی^۹ و دیگری که ال تیوی‌ها و اسلاترواکرهای دهه ۱۹۹۰ به‌شمار می‌رفتند. خوشبختانه، طول دوره پژوهشمان کمک کرد تا ببینیم این ستارگان با رشد بالا آش‌دهانسوزی نیستند. این امر کمک کرد تا مطمئن شویم که رشد بی‌پایان توهّمی بیش نیست. هنوز هم مروجان چنین توهّمی زیادند. تحلیلگران، مدیران، روزنامه‌نگاران حوزه مالی، مشاوران و دانشگاهیان همگی در این توهّم دخیلند. برخی‌ها که استدلال می‌کنند چیزی به نام کسب‌وکار بالغ وجود ندارد و تنها ذهنیت‌های بالغ وجود دارند، به نشر چنین توهّمی کمک می‌کنند. برخی که رشد آهسته را نشانه فقدان نوآوری و خلاقیت می‌دانند نیز چنین توهّمی را تقویت می‌کنند. استدلال چنین افرادی این است که اگر مدیران تنها کمی خلاق‌تر باشند و کمی بیشتر روی نوآوری سرمایه‌گذاری کنند، رشد کند را می‌توان ریشه کن کرد. برخی طرفدار نوآوری فناورانه و برخی دیگر مدافع نوآوری در مدل کسب‌وکاری‌اند. هر دو مورد مسیری به سوی اقتصاد جدید (که در آن سود آسان‌تر به دست می‌آید و همه می‌توانند رشد کنند) قلمداد می‌شوند. همین توهّم بود که به رونق دات‌کام^{۱۰} زد و تیم‌های مدیریتی بسیاری را به نابودی کشاند. در مقابل این توهّم، برخی از سران خردمند مانند لو گریسترن^{۱۱} (که انتقاداتش از وال استریت را در فصل ۴ مطرح کردیم) قرار دارند. او در برابر وسوسه «با ورود به اقتصاد جدید، رشد درآمدها را سریع‌تر کنید» مقاومت کرد. وارن بافت (رهبر مرموز برکشایر هائوئی) یکی دیگر از سران خردمند به‌شمار می‌رود. مدت‌هاست که به جای رشد، بر محصولات باکیفیت و موقعیت‌های بازار تمرکز کرده است. او اعلام کرد که نمی‌تواند «اقتصاد جدید» را درک کند و برای نفع سرمایه‌گذارانش، به اقتصاد جدید و توهّم ناشی از آن اجازه داد تا از کنارش بگذرد. افزایش بازخورد سهام یکی دیگر از نیروهای همیشگی محسوب می‌شود. حتی مایکروسافت نیز به گروهی پیوسته است که به جای استفاده از وجه نقد برای ورود به کسب‌وکارهای جدید، آن را به سهامداران پس می‌دهد. از آنجایی که این نیروها پشتیبانی فکری خود را از کتاب‌هایی مانند کتاب ما می‌گیرند، وارد عصر واقع گرایی^{۱۲} خواهیم شد: عصری که در آن مدیران برای مدیریت کسب‌وکارها طی دوره‌های بلندمدت رشد پایین احساس راحتی می‌کنند و صندوق‌های بازنشستگی از بازده عالی و قابل‌اعتماد آنها خرسند هستند. تیم‌های مدیریتی دیگر احساس نمی‌کنند که مجبورند برنامه رشد داشته باشند و ابزارهایی مانند تحلیل شکاف تاثیر کمتری نسبت به چراغ راهنما خواهند داشت.

¹ Common wisdom

² Conglomerates

³ LTV

⁴ Slater Walker

⁵ Growth businesses

⁶ Jimmy Ling

⁷ Jim Slater

⁸ Slater Walker

⁹ Enron

¹ Vivendi 0

¹ Marconi 1

¹ dot-com boom 2

¹ Lou Gerstner 3

¹ Age of realism 4

در این آینده بدون توهم، هنوز تعداد زیادی شرکت رشدی وجود خواهند داشت. به اندازه امروز تیم‌های مدیریتی قادر به ایجاد یا اکتساب کسب‌وکار جدید خواهند بود. در واقع، در آینده ممکن است تعدادشان بیشتر از گذشته باشد.

دلیل این امر فرصت‌های بیشتر برای رشد از طریق کسب‌وکارهای جدید نیست، بلکه علت این است که مدیرانی که قوانین بازی را یاد گرفته‌اند، در شناسایی و توسعه فرصت‌های مناسب بهتر عمل خواهند کرد. امروزه مدیران در دوری از فعالیت‌های آشفته گرفتار شده‌اند که توانایی آنها در یادگیری از بهترین فرصت‌ها را مختل کرده است. در آینده مدیران رویکرد استراتژیک‌تری نسبت به کسب‌وکارهای جدید خواهند داشت. مدیران به جای هدر دادن پول و زمان در بسیاری از ابتکارات (که غالباً صبر و منابع را هدر می‌دهند)، تنها در کسب‌وکارهای جدیدی سرمایه‌گذاری می‌کنند که مستحق توجه هستند و از این رو به هر یک از آنها توجهی مبذول می‌کنند که سزاوار آن هستند.

در عصر واقع‌گرایی، مدیران صبورتر خواهند بود. متوجه خواهند شد که اگر برای رهبری ایده‌های خوب با مدیران مناسب به توافق نرسند، این ایده‌ها به ندرت ایده‌های خوبی از کار در می‌آیند. زمان بیشتری را صرف بررسی مزیت ارزش خود می‌کنند و در نظر می‌گیرند که آیا مزیت کافی برای غلبه بر توانایی‌های منحصربه‌فرد رقبای خود و هزینه‌های یادگیری کسب‌وکار جدید را دارند یا خیر. نسبت به خطرات حواس‌پرتی حساس‌تر خواهند بود و زمانی که کسب‌وکار فعلی آنها بیشتر منابع مازاد را جذب می‌کند، از سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید اجتناب می‌کنند.

در عصر واقع‌گرایی، مدیران در کسب‌وکارهای موجود خود خلاقیت بیشتری خواهند داشت. با حواس‌پرتی کمتر، انرژی بیشتری صرف بهره‌برداری از پتانسیل کامل کسب‌وکارهای موجود می‌کنند. مدیران بی‌قرار و مبتکری که از چیزهای جدید دفاع می‌کنند به بخش‌های توسعه کسب‌وکار تبعید نخواهند شد، از آنها در کسب‌وکار کانونی استقبال می‌شود یا تشویق می‌شوند تا در جای دیگری آبه غیر از واحد توسعه کسب‌وکار¹ به دنبال اقبال خود باشند. اگر گری‌همل و همکارانش در استراتگوس² در انجام کارهایی که جوزف جوران³ برای کیفیت انجام داد موفق بشوند، تلاشی که مدیران برای نوآوری انجام می‌دهند بازده بسیار بهتری را به همراه خواهد داشت. در حالی که ما باور نداریم که کسب‌وکارهای موجود می‌توانند برای همیشه رشد کنند، تعداد انگشت‌شماری از آنها توجه لازم برای تحقق کامل پتانسیل خود را دارند.

در عصر واقع‌گرایی، حجم عظیمی از ثروت جامعه ذخیره می‌شود. پیش‌بینی‌ها مبنی بر توقف پیشرفت و کنار گذاشته شدن نوآوری بی‌اساس خواهند بود. در عوض، پول بیشتری برای نوآوری در دسترس خواهد بود زیرا کمتر توسط شرکت‌های جاه‌طلب هدر می‌رود. درست همانطور که کارایی بیشتر سیستم بازار نسبت به اقتصاد برنامه‌ریزی‌شده پول بیشتری را برای نوآوری در دسترس قرار داده است، اجتناب از سرمایه‌گذاری‌های احمقانه در عصر واقع‌گرایی پول بیشتری را برای پشتیبانی از افرادی با ایده‌های خوب و مهارت‌های مناسب آزاد می‌کند.

در دنیای امروز، اقتصاد به ازای هر سه گام به جلو، دو قدم به عقب برمی‌گردد. برای هر دل⁴ یا سامسونگ⁵، یک شرکت در حال بلوغ وجود دارد که میلیون‌ها دلار را در تلاش‌های ناموفق برای ورود به کسب‌وکارهای جدید هدر می‌دهد و در عین حال با منحرف شدن از بهینه‌سازی کسب‌وکارهای موجود، میلیارد‌ها دلار را از دست می‌دهد. در واقع، تخمین می‌زنیم که شرکت‌های در حال افول⁶ اغلب بیش از نیمی از ارزش بازار خود را در تلاش‌های ناموفق برای به‌دست آوردن مجدد جوانی و رشد بالا استفاده می‌کنند.

در عصر واقع‌گرایی، مدیران رشد آهسته یا افول را در صورت لزوم مدیریت می‌کنند، احتمالاً حتی بدون ساختارهای بدهی سنگین خرید اهرمی و معاملات سرمایه‌گذاری خصوصی (روش‌هایی که به نظر می‌رسند تنها روش برای ترغیب مدیران به تمرکز بر کسب‌وکارهای موجود خود در دنیای معتاد به رشد امروز است).

عصر واقع‌گرایی همچنان شکست‌هایی خواهد داشت. همچنان پروژه‌هایی مانند ایریدوم⁷ موتورولا وجود خواهند داشت، جایی که یک فناوری ماهواره‌ای آینده‌دار با ایجاد سیستم‌های مبتنی بر سلول، غیراقتصادی شد. مسائلی مانند مشکل فیلیپس در نمایشگرهای صفحه تخت، که در آن افزایش رقابت آسیایی رقابت اروپایی را با مشکل مواجه کرد، همچنان وجود خواهند داشت. اما تعداد آنها کمتر خواهد بود زیرا مدیران به مزیت ارزش، رهبران و حامیان پروژه و خطرات حواس‌پرتی بیشتر توجه خواهند کرد. رفتارها سنجیده‌تر خواهند شد.

¹ Strategos

² Joseph Juran

³ Dell

⁴ Samsung

⁵ Decline

⁶ Market capitalization

⁷ Iridium

در عصر واقع گرایی، استراتژی تبدیل به رشته‌ای قابل احترام تبدیل خواهد شد. در حال حاضر هنوز مدیران، مشاوران و حتی دانشگاهیان بسیار زیادی وجود دارند که معتقدند استراتژی کاری است که برای نحوه رسیدن به اهداف انجام می‌شود. اگر هدف شما رشد ۱۵ درصدی در سال است، برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد چگونگی انجام آن است.

در آینده، برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد تعریف هر دو مورد اهداف^۱ و برنامه‌های اقدام^۲ خواهد بود. تمرکز بر برنامه‌هایی خواهد بود که احتمال بالایی برای ایجاد ارزش برای سازمان دارند. همه سازمان‌ها اساساً بر اساس ارزش سهامداران هدایت نمی‌شوند. برخی از آنها ارزش کارکنان، ارزش اجتماعی و حتی ارزش زیست‌محیطی را تبدیل به بخشی از مأموریت خود خواهند کرد. اما سازمان در تلاش برای خلق هر ارزشی که باشد، نقش استراتژیست^۳ کمک به شکل‌گیری اهداف و برنامه‌هایی عملیاتی با احتمال موفقیت بالا است. دوره استراتژی‌هایی با نرخ شکست ۹۰ درصدی تمام خواهد شد. همه استراتژی‌ها موفق نمی‌شوند، اما میزان موفقیت به طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

در عصر واقع گرایی، طرح توجیه استراتژیک به اندازه طرح توجیه مالی در تصمیم‌گیری جایگاه خواهد داشت. این امر ضرورت پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه را کم و تشخیص آنها را آسان‌تر می‌کند. مدیران به جای اینکه برنامه‌ریزی را بازی «به چالش کشیدن»^۳ بدانند (شما را به چالش می‌کشم که قول فروش و حاشیه سود بالا بدهید و در صورت شکست جریمه‌ات می‌کنم و در صورت موفقیت به شما پاداش می‌دهم)، بر اساس منطق استراتژیک خود، بر سر برنامه فعالیت‌های جدید با یکدیگر به توافق می‌رسند.

در آینده، واحد وظیفه‌ای استراتژی به جایگاه والاتری دست خواهد یافت. این واحد تفکر مدیریت را هدایت می‌کند و در تصمیم‌گیری‌های اصلی حق و تو خواهد داشت. با قدرت ابزارهایی مانند چراغ راهنمای کسب‌وکارهای جدید، نقش دربان را ایفا می‌کند و تنها به استراتژی‌هایی اجازه عبور می‌دهد که آزمون واقع‌گرایی را پشت سر گذاشته باشند. برای دستیابی به چنین جایگاهی، استراتژی به پایگاهی جدید و قوی در واحد مالی نیاز خواهد داشت. در واقع، واحد وظیفه‌ای مالی ممکن است در نهایت از فعالیت حسابداری و کنترل به ناظر پیشرفت و ارزیاب برنامه‌های استراتژیک گذار کند.

در عصر واقع گرایی، واحد مالی متصدی رویکردی واقع‌بینانه به کسب‌وکار خواهد بود. تحلیل شکاف که بسیاری از شرکت‌ها را به این نتیجه رسانده است که برای پر کردن شکاف بین نرخ رشد مورد انتظار و جاه‌طلبی‌های خود به کسب‌وکارهای جدید نیاز دارند از بین خواهد رفت. همچنین اهداف ساده‌مبنی بر «انتظار سهامداران» از بین خواهند رفت. اهداف کششی مانند ۱۰ درصد بیشتر از بودجه سال گذشته از بین خواهند رفت. تحلیلی واقع‌بینانه از آنچه کسب‌وکارهای موجود می‌توانند ارائه دهند و میزان توجه مدیریتی که نیاز دارند جای آنها را خواهد گرفت. به این موارد، ارزیابی هوشیارانه فرصت‌های ورود به کسب‌وکارهای جدید و تناسب هر یک از این فرصت‌ها با منابع در اختیار شرکت را اضافه کنید. هنگامی که این دو ارزیابی واقع‌بینانه با هم ترکیب شوند، مدیران می‌توانند برای دوره بعدی اهداف و برنامه‌های عملیاتی تعریف کنند.

عصر واقع گرایی برای کسب‌وکارها روشنگری جدیدی به همراه خواهد آورد، دوره‌ای که وزن تفکر منطقی بیشتر از جاه‌طلبی مدیران عامل است و مدیران در سطوح مختلف ابزارهای به چالش کشیدن تفکرات ضعیف را در اختیار دارند. مدیران، مشتریان و سهامداران همه سود خواهند برد. همان طور که فیلسوفان قرن هجدهم به تضعیف عقاید کلیسا و باور به پادشاهان، کمک کردند، ایده‌های استراتژیک ایجادشده در ۲۰ سال گذشته به تضعیف عقاید رشد و باور به جادوگران بنگاه، کمک می‌کنند. خوشبختانه، خونریزی این گذار بسیار کمتر خواهد بود.

¹ Objectives

² Action plans

³ Dare

پیوست الف: توصیه سایر نویسندگان

در این پیوست، توصیه‌هایی را ارائه می‌دهیم که به باور ما سایر نویسندگان ممکن بود به مک‌دونالد بدهند. این توصیه‌ها از مجموعه‌ای از کتاب‌ها و مقالات برتر اتخاذ شده‌اند. از این جهت مک‌دونالد را به جای اینتل یا هر شرکت دیگری کانون تمرکز خود قرار داده‌ایم که معتقدیم چالش مک‌دونالد جالب‌تر است:

کسب‌وکار کانونی بسیار موفق با یک یا دو ضربه مواجه شده بود، تیم مدیریتی شناخته شده اما ابهام فراوان در مورد آینده. می‌دانیم نویسندگانی که انتخاب کرده‌ایم زمان نوشتن کتاب مک‌دونالد را مدنظر نداشتند، بنابراین خلاصه‌های ما [از کتاب‌های این نویسندگان] پیش‌فرض‌های خطرناکی به‌شمار می‌روند. با این حال، به تصور ما اینها توصیه‌هایی هستند که مدیران مک‌دونالد از مطالعه دقیق کتاب این نویسندگان دستگیرشان می‌شد.

پس از هر خلاصه، درباره جنبه‌های مثبت و منفی توصیه‌ها از دیدگاه خودمان اظهار نظر کرده‌ایم. این نظرات لزوماً عادلانه نیستند. به جز یکی دو مورد، این فرصت را به نویسندگان ندادیم که در این مورد با ما بحث کنند. با این حال، ما نظرات^۱ [خودمان] را درج می‌کنیم زیرا معتقدیم که بینش عمیق‌تری در مورد پشتیبانی ایده‌هایمان از ایده‌های نویسندگان و مخالفت با آنها در اختیار خوانندگان قرار می‌دهند. گری همل و رابرت برگلمن استثنا محسوب می‌شوند. گفتگوهای فراوانی با این دو نفر داشته‌ایم به طوری که بر خلاصه‌های ما از توصیه‌هایشان تأثیر گذاشته‌اند. ترتیب خلاصه‌ها بر اساس حروف الفبای نام خانوادگی نویسندگان اول است. بخشی از کار کلایتون کریستنسن را نیاورده‌ایم زیرا در فصل ۶ به طور کامل پوشش داده شده است. سایر نویسندگانی که کتاب‌های آنها را مطالعه و از آنها استفاده کرده‌ایم عبارتند از: جولیان بیرکین شاو (اختراع خطرپذیر)، دان لوری^۲ (کاتالیزور مخاطره آمیز)، هایدی میسون (ضرورت سرمایه‌گذاری خطرپذیر)^۳ و مایکل تریسی (رشد دو رقمی). آنها به دلیل محدودیت فضا گنجانده نشده‌اند.

مهرداد بقایی، استفن کولی و دیوید وایت،^۴ کیمیاگری رشد: بینش‌های عملی برای ایجاد شرکتی پایدار،^۵ اورینوینزس بوکز، ۱۹۹۹ همگی این نویسندگان در شرکت مشاوره مک‌کینزی شاغلند. آنها نشان می‌دهند که مک‌دونالد باید کانال^۶ پیوسته‌ای از ابتکارات کسب‌وکاری جدید را حفظ کند و پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها باید سه نوع از این کانال را مدنظر قرار دهند: بهبود کسب‌وکارهای موجود، شرکت‌های جدید در حال راه‌اندازی و گزینه‌های آتی. آنها از این سه نوع کانال به عنوان سه افق یاد می‌کنند.

مک‌دونالد به مثابه یک شرکت «در محاصره» (با چالش‌هایی در هر سه افق) به برنامه‌ای ساختاریافته نیاز دارد:

۱- مرحله اول این است که با نظم دادن به کسب‌وکار کانونی و کنار گذاشتن هر گونه کسب‌وکار مزاحم یا دارای عملکرد ضعیف، حق رشد را به دست آورد.

۲- مرحله دوم ایجاد تعهد برای رشد است. ممکن است دو سال یا بیشتر طول بکشد. ممکن است شامل تغییرات مدیریتی باشد. این مرحله شامل تحلیل و مباحثه خواهد بود. اما باید اشتیاقی همراه با تعیین اهداف والا و تغییرات دگرگون‌ساز در فرهنگ و سیستم‌ها باشد.

۳- مرحله سوم کشف فرصت‌های جدید در امتداد هفت درجه آزادی است: افزایش سهم، رشد جغرافیایی، بازاریابی محصولات موجود برای مشتریان جدید، بازاریابی محصولات جدید برای مشتریان فعلی، توسعه رویکردهای جدید تحویل، یکپارچه‌سازی صنعت، پیگیری فرصت‌های خارج از صنعت.

۴- مرحله چهارم راه‌اندازی تعدادی کسب‌وکار اکتشافی جدید در مقیاس کوچک است. هدف این مرحله ایجاد پلکانی برای ایجاد قابلیت‌ها و گسترش فرصت منتخب است. قابلیت‌ها می‌توانند شایستگی‌ها، دارایی‌های ممتاز، مهارت‌های تقویت‌کننده رشد و روابط ویژه باشند.

¹ Comments

² Inventuring

³ Don Laurie

⁴ Venture Catalyst

⁵ Venture Imperative

⁶ Merhdad Baghai, Stephen Coley, & David White

⁷ The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise

⁸ Pipeline

۵- مرحله پنجم تمرکز بر آن کسب و کارهای جدیدی است که در آنها می‌توان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کرد: جایی که شرکت در آن قابلیت‌های بیشتری نسبت به رقبا ایجاد کرده و مزیت موقعیتی خلق کرده است.

۶- مرحله ششم متمایز کردن سیستم مدیریت هر یک از افق‌ها بر حسب مدیریت استعداد، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد است. نظرات

در کتاب کیمیاگری رشد چیزهای قانع‌کننده زیادی پیدا می‌کنیم. تاکید بر کسب و کار کانونی، قابلیت‌ها، نحوه ایجاد قابلیت‌ها (پلکان) و مزیت رقابتی حیاتی و به‌خوبی مورد توجه قرار گرفته‌اند. با این حال، ما دغدغه‌هایی در مورد مفهوم سه افق، توصیه برای ایجاد سیستم‌های مدیریتی مختلف و تاکید بر ایجاد تعهد به رشد داریم.

مفاهیم هر سه افق تقریباً یکسان به نظر می‌رسند: پنج، ده و حتی بیست سال طول می‌کشد تا کسب و کارهای جدید به اندازه قابل توجهی برسند. از این رو، رشد سال‌های آتی باید از اکتساب‌ها یا کسب و کارهای موجود حاصل شود مگر آنکه شرکت شما کسب و کارهای جدیدی در کانال خود داشته باشد. با این حال، به نظر ما توصیه‌های این نویسندگان اشتباه‌اند. علاوه بر این، به نظر نمی‌رسد که نتیجه‌گیری آنها توسط داده‌هایشان پشتیبانی شود.

این نویسندگان مفهوم سه افق خود را با این واقعیت که اکثر ایده‌های معطوف به کسب و کارهای جدید شکست می‌خورند ترکیب می‌کنند. سپس، توصیه می‌کنند که شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد باید گلخانه‌ای بزرگ از کسب و کارهای جدید (افق ۳) راه بیاندازند تا بتوانند چند بخش جدید با رشد سریع (افق ۲) و یک کسب و کار کانونی جدید و چشمگیر (افق ۱) داشته باشند. بر همین اساس، توصیه می‌کنند که شرکت سه سیستم مدیریتی مختلف بسازد (برای هر افق یک سیستم). هر یک از سه سبد مختلف کسب و کاری (کانونی، در حال رشد و نوظهور) به فرایندهای برنامه‌ریزی، اهداف عملکردی و افراد مختلفی نیاز دارند.

این توصیه‌ها را قبول نداریم. فقط بخش کوچکی از داستان‌های موفقیت ما با مجموعه‌ای از ابتکارات جدید آغاز می‌شد. تعداد کمی از گلخانه‌های جدید مورد بررسی ما، پایه‌های جدید ایجاد کردند. علاوه بر این، شرکتی را ندیدیم که بتواند سه سیستم مدیریتی مختلف را برای مدت زمان طولانی با موفقیت مدیریت کند. جالب این است که این نویسندگان نیز همین مشاهدات را داشته‌اند: «با این حال، تا آنجا که می‌دانیم، هیچ شرکتی، حتی شرکت‌هایی که در فهرست رشدکنندگان پایدار ما قرار می‌گیرند، برای هر افق از سیستم‌های مدیریتی متمایزی استفاده نمی‌کنند. هیچ بهترین موردی وجود ندارد».

پس مشکل مفهوم سه افق چیست؟ اگر چالش رشد برخی از کسب و کارهای موجود (برای مثال شرکت داروسازی) را در نظر بگیریم، برنامه‌های محصول جدید دارای سه افق خواهند بود. محصولات جدیدی در سال جاری عرضه خواهند شد، محصولات در دست ساخت برای عرضه در دو یا سه سال آینده و پژوهش در مورد محصولات جدیدی که ممکن است برای پنج سال یا بیشتر عرضه نشوند. اما هر یک از این سه افق نیازی به سیستم مدیریتی جداگانه‌ای ندارد. این سه افق به این علت با هم کار می‌کنند که می‌توان آنها را در یک سیستم مدیریتی یکسان مدیریت کرد. علت این است که یک مدل کسب و کاری وجود دارد: اداره یک شرکت داروسازی.

متأسفانه این موضوع در مورد سبد کسب و کاری شرکت‌ها صادق نیست. برای مک‌دونالد، مفهوم سه افق به کار نمی‌آید. تقریباً مانند هر شرکت بزرگ دیگری، مک‌دونالد نمی‌تواند برای تبدیل کسب و کارهای نوظهور به پایه‌های جدید سبد، برای مدتی طولانی سیستم مدیریتی متفاوتی را برای آنها حفظ کند. از نظر ما، اگر مک‌دونالد بخواهد کسب و کار جدیدی پیدا کند، باید کسب و کاری را بیابد که با سیستم مدیریت فعلی‌اش تناسب داشته باشد.

نگرانی نهایی ما توصیه «تعهد به رشد»^۱ است. به رویکرد محتاطانه‌تری اعتقاد داریم. تعهد باید تنها زمانی ایجاد شود که فرصت از چراغ راهنما عبور کرده باشد. صرف نظر از مطلوب بودن فرصت‌ها، تعهد به رشد علت اصلی بسیاری از شکست‌های سنگین و پرخرج به‌شمار می‌رود.

زناس بلاک و یان مک‌میلان، سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه، انتشارات مدرسه کسب و کار هاروارد، ۱۹۹۳

¹ Emerging

² Commitment to grow

³ Zenas Block & Ian MacMillan

کتاب بلاک و مک‌میلان قدیمی‌ترین کتاب مورد بررسی ما محسوب می‌شود. این نویسندگان چند سالی درباره سرمایه‌گذاری خطرپذیر در وارتون^۱ مطالعه و در آن زمان خلاصه‌ای جامع درباره آن تهیه کردند. آنها کتاب خود را درست پس از موج دوم ابتکارات سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه منتشر کردند و کارشان یک حس خوش‌بینی نسبت به احتمالات و ناامیدی از شکست‌ها به وجود آورد.

آنها پیشنهاد می‌کنند که مک‌دونالد برای کارآفرینی بیشتر و ایجاد کسب‌وکارهای جدید باید تغییرات فرهنگی قابل‌توجهی ایجاد کند. این تغییر پنج سال یا بیشتر طول خواهد کشید و احتمالاً به تغییراتی در مدیریت ارشد نیز نیازمند است. در این خصوص، سه عنصر حیاتی محسوب می‌شوند:

- رهبرانی که چشم‌انداز و استراتژی یکپارچه‌ای خلق کنند.
- فرهنگی که از ابتکار و کارآفرینی پشتیبانی کند.
- مهارت در مدیریت تلاش‌های معطوف به سرمایه‌گذاری خطرپذیر و در ایجاد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر فردی.
- تلاش‌های معطوف به سرمایه‌گذاری خطرپذیر به مدیران ارشد مک‌دونالد نیاز دارند تا مشخص شود که سرمایه‌گذاری خطرپذیر بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی سطح بنگاه است.
- بین استراتژی مبتنی بر گسترش قابلیت‌های موجود و ورود به حوزه‌های مجاور یا ایجاد و توسعه فناوری در زمینه‌های جدید انتخاب صورت گیرد.

- میزان تلاش بر حسب تعداد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و تعهد سرمایه‌گذاری مشخص شود.
- خلق ایده برای سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید مدیریت شود.
- مجموعه‌ای از معیارهای انتخاب سرمایه‌گذاری خطرپذیر تدوین و تصمیمات برای مدیران درگیر شرح داده شوند.
- سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان ایجاد گردند.
- با استفاده از مایل‌استون‌هایی برای تنظیم مجدد استراتژی‌ها آماده ناامیدی‌ها شویم، موارد ضعیف را سریع حذف کنیم، بین تصمیمات بد و بدشانسی تمایز قایل شویم و فرایندی برای یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها ایجاد کنیم.
- بعید است که تلاش‌های بی‌روح (شامل چند سرمایه‌گذاری خطرپذیر جدید یا یک بخش سرمایه‌گذاری خطرپذیر جداگانه) موفق شوند.
- مک‌دونالد باید «در دوره ثبت نام کند» و مطمئن شود که همه بخش‌هایش استراتژی سرمایه‌گذاری خطرپذیر دارند.

نظرات

کتاب بلاک و مک‌میلان یکی از معدود کتاب‌هایی است که وظایف مدیران ارشد و مدیران سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۲ را پوشش می‌دهد. بسیاری از گفته‌های آنها مبتنی بر پژوهش‌هایی عمیق است که نمی‌توان آنها را به چالش کشید.

اگر شرکتی تصمیم به تدوین برنامه سرمایه‌گذاری خطرپذیر داشته باشد، بلاک و مک‌میلان توصیه‌های بسیار مناسبی ارائه می‌دهند. با این حال، دیدگاه‌های ما از برخی جهات متفاوتند. انتقاد اصلی ما این است که نمی‌گویند کدام شرکت‌ها باید برنامه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر داشته باشند و کدام شرکت‌ها نداشته باشند. در واقع، آنها استدلال می‌کنند که همه شرکت‌ها باید داشته باشند. تصور نمی‌کنیم که برنامه سرمایه‌گذاری خطرپذیر، به شکلی که بلاک و مک‌میلان پیشنهاد می‌کنند، برای اکثر شرکت‌ها مناسب باشد. در حقیقت، معتقدیم برنامه‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه روشی موفق برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید نیستند. همچنین باور داریم که اکثر شرکت‌ها نمی‌توانند مهارت‌هایی را ایجاد کنند که از نظر بلاک و مک‌میلان برای موفقیت لازم‌اند. همچنین در خصوص شرکتی مانند مک‌دونالد (که ۵۰ سال بر یک کسب‌وکار متمرکز بوده است) به شدت مخالف این توصیه هستیم که برای ایجاد برنامه سرمایه‌گذاری خطرپذیر در هر بخش فرهنگ خود را تغییر دهد.

در سطح فنی‌تر، بلاک و مک‌میلان به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها زمانی موفق‌ترند که مدیران ارشد متعهد باشند و استراتژی روشنی را بر اساس درک عمیق از قابلیت‌ها و ضعف‌های شرکت تنظیم کنند. احتمالاً این مورد همان جایی است که دیدگاه‌های ما با هم مطابقت دارند. ما مدیران را تشویق به تفکر بالاب‌پایین نیز می‌کنیم. مدیران باید حوزه‌هایی را شناسایی کنند که توانایی‌های شرکت در آنها مزیت ایجاد کنند. سپس، پیشنهاد می‌کنیم که مدیران ارشد یک یا دو مورد از آینده‌دارترین سرمایه‌گذاری‌ها را انتخاب کنند. جایی که با بلاک و مک‌میلان دچار

¹ Wharton

² Venture-level managers

زاویه می‌شویم، این است که این دو پیشنهاد می‌کنند مدیران به جای تعداد اندک، تعداد زیادی سرمایه‌گذاری‌های جدید راه بیاندازند و اینکه مدیران برای رشد این سرمایه‌گذاری‌ها نیاز به ایجاد فرایندهای عمومی و سیستم‌های پشتیبانی دارند.

به نظر ما، تعداد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید، در هر زمان و در هر سطحی از سلسله مراتب، آنقدر کم خواهد بود که برای خلق قابلیت ایجاد و توسعه کسب‌وکار جدید مناسب نباشد. در عوض، مدیران باید بر چیزی تمرکز کنند که برای هر یک از سرمایه‌گذاری‌های منحصربه‌فرد مورد نیاز است. ما چند سرمایه‌گذاری مدنظرمان است که هر کدام به شیوه‌ای منحصربه‌فرد رفتار می‌کنند، در حالی که بلاک و مک‌میلان بر جریانی از سرمایه‌گذاری‌ها تمرکز می‌کنند که از طریق یک قابلیت سازمانی پردازش می‌شوند.

حتی در این نقطه، اختلاف ما بیشتر بر سر مقدار و میزان تلاش است. ما از ایجاد تیمی کوچک در مرکز برای کمک به مدیران در بررسی ایده‌ها، راه‌اندازی سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید و در صورت نیاز پشتیبانی حمایت می‌کنیم. تیم ادغام‌واکتساب^۱ می‌تواند راه‌حل آن باشد. تیمی که در سطح بنگاه اکثر شرکت‌ها وجود دارد و نقش آن کمک به بررسی احتمالات و تسهیل مبادله است. چیزی که ما به شرکتی مانند مک‌دونالد توصیه نمی‌کنیم این است که مدیران قبل از اینکه تعیین کنند ایده‌ای ارزش سرمایه‌گذاری دارد یا خیر، برنامه سرمایه‌گذاری خطرپذیر تدوین کنند. بر این باوریم که بهتر است مدیران ببینند آیا ایده‌هایی با توانایی عبور از چراغ راهنما وجود دارند یا خیر. اگر در هر یک از پنج بخش جغرافیایی دو یا سه تا از این ایده‌ها وجود داشته باشند، ممکن است منطقی باشد که برای پشتیبانی از مدیران مسئول این سرمایه‌گذاری‌ها، تیمی کوچک در مرکز راه‌اندازی شود. به این ترتیب به جای ایجاد یک شایستگی سازمانی عمومی، قابلیت‌هایی برای پشتیبانی از وظیفه‌ای بلاواسطه ساخته می‌شوند.

رابرت برگلمن، استراتژی فرجام است، فری‌پرس، ۲۰۰۲

رابرت برگلمن استاد دانشکده بازرگانی استنفورد است که در زمینه رشد و کسب‌وکارهای جدید مقالات زیادی منتشر کرده است. کتاب استراتژی فرجام است با استفاده از تحلیل دقیق تلاش‌های اینتل برای یافتن منابع رشد جدید در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، این تفکرات را به صورت خلاصه شرح می‌دهد. دلالت‌های این کتاب برای مک‌دونالد مطابق زیر است:

۱- مدیریت ارشد مک‌دونالد باید توانایی توسعه کسب‌وکارهای جدید را نه به چشم «تضمینی» برای افول کسب‌وکار کانونی، بلکه به چشم بخش جدایی‌ناپذیری از قابلیت رهبری استراتژیک بلندمدت شرکت تلقی کند. این امر مانع از نوسانات در پشتیبانی از کارآفرینی بنگاه (پدیده‌ای که شرکت‌ها را وارد چرخه «لان به آن نیاز داریم، الان نیاز نداریم»^۲ می‌کند) می‌شود. پیامد چنین چرخه‌ای این است که هر بار که چرخه جدیدی راه می‌افتد، شرکت باید از صفر شروع کند.

۲- مدیریت ارشد مک‌دونالد باید به این درک برسد که ایجاد کسب‌وکار جدید مستلزم نوع متفاوتی از نظم و انضباط رهبری استراتژیک نسبت به کسب‌وکار کانونی است. هر دو نوع نظم و انضباط باید به‌طور همزمان و برای مدتی طولانی دنبال شوند.

۳- سطوح مدیریتی مختلفی درگیر فعالیت‌های کلیدی مربوط به ایجاد کسب‌وکار جدید می‌شوند. در سطح عملیاتی^۳، فعالیت‌ها شامل پیوند فناوری با نیازهای مشتری، دفاع از ایده‌های جدید و «اجبار استراتژیک»^۴ می‌شود. در سطح میانی/ ارشد^۵ فعالیت‌ها عبارتند از «ساخت استراتژیک»^۶، حمایت از راه‌حل‌های سازمانی و تعیین مرزهای کسب‌وکار جدید در صنعت جدید. در سطح بالا^۷، فعالیت‌ها شامل ساختار سازمان و درگیر شدن در «به رسمیت شناختن استراتژیک»^۸ می‌شود. فعالیت‌های مدیریت سطح بالا «واکنشی» نیستند، بلکه نیاز به هوش برای تعلیق موقتی قوانین و تحمل پذیرش ابهام دارند. تنها زمانی که ابهامات اصلی (فنی و تجاری) به طور منطقی برطرف شوند و [حس] پشتیبانی در میان تعدادی از مدیران ارشد (البته نه همه) ایجاد شود، مدیران ارشد باید شرکت را به یک کسب‌وکار جدید متعهد کنند. یادگیری پیوسته این فعالیت‌ها بخشی از ایجاد نظم و انضباط کارآفرینی بنگاه تلقی می‌شود.

1 M&A

2 Now we need it; now we don't

3 Operational level

4 Strategic forcing

5 Middle/senior level

6 Strategic building

7 Top level

8 Strategic recognition

۴- شرکت‌ها زمانی در کسب‌وکارهای جدید موفق می‌شوند که نقاط قوت و ضعفشان به خوبی (یعنی بهتر از رقبای) با عوامل حیاتی موفقیت^۱ کسب‌وکار جدید مطابقت داشته باشند.

۵- اولین گام مک‌دونالد باید این باشد که به دنبال کسب‌وکارهای جدیدی باشد که عوامل حیاتی موفقیت «مرتبطی»^۲ داشته باشند. این کار می‌تواند توسط مدیران در همه سطوح انجام شود، اما تنها زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که فرایند غربالگری شامل درک دقیقی از نقاط قوت و ضعف شرکت و عوامل حیاتی موفقیت کسب‌وکار جدید باشد. بنابراین، تلاش‌های اولیه برای ورود به کسب‌وکارهای جدید ممکن است از نظر کمک به مدیران در درک نقاط قوت و ضعف و توانایی آنها در قضاوت عوامل حیاتی موفقیت، نیاز به آموزش داشته باشد. به بیان دیگر، مدیران نباید در مورد آنچه استراتژی فعلی بنگاه در مورد نقاط قوت و ضعف آنها می‌گوید، جزم‌اندیش باشند. مدیران باید کمی برای آزمایش آماده باشند.

۶- اگر لازم باشد فراتر از کسب‌وکارهایی با عوامل موفقیت حیاتی «مرتبط»^۳ گام برداریم، شرکت چالشی جدی در پیش گرفته است که در صورت موفقیت، احتمالاً به همان اندازه که برنامه‌ریزی شده است، تکاملی تیز محسوب می‌شود. پیشرفت به سوی هدف شامل موارد زیر می‌شود:

- رهبری برخی از کارهای مربوط به استراتژی بالابنه‌پایین برای کمک به تدوین استراتژی جدید بنگاه و خلق برخی قابلیت‌های جدید (اما با توجه به این موضوع که ابتکارات بالابنه‌پایین برتری ندارند).

- حساس بودن و حفظ پیوندها با اقدامات مستقل مدیران میانی و پایین‌تر که می‌خواهند فرصت‌ها را درک کنند و قابلیت‌ها را توسعه دهند (اما با توجه به این موضوع که این ابتکارات اغلب می‌تواند برای شرکت مشکلات بزرگی ایجاد کنند).

- ایجاد توازن بین تلاش‌های مربوط به ترغیب ابتکارات جدید و تلاش‌های مربوط به توسعه کسب‌وکار کانونی (مخصوصاً زمانی که کسب‌وکار کانونی به خوبی کار می‌کند و منابع اضافی کمی وجود دارند).

- بازتعریف استراتژی. این بخش نامفهوم فرایند ایجاد و توسعه کسب‌وکار جدید، کسب‌وکار جدید را به استراتژی بنگاه مرتبط می‌کند و در نتیجه آن را اصلاح می‌کند. چنین اصلاحاتی ذاتاً دشوارند و همانطور که در بالا ذکر شد، شامل فعالیت‌های ترکیبی مدیران میانی / ارشد و مدیران سطح بالا می‌شوند.

۷- برای کمک به سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید و یافتن میزان «درست» استقلال و پیوند آن با کسب‌وکار کانونی از یک گروه توسعه کسب‌وکار جدید^۴ یا واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر داخلی^۵ استفاده کنید. این کار مستلزم آن است که ایجاد کسب‌وکار جدید را مانند یک فرایند کشف و مجموعه‌ای از انتخاب‌های سازمانی (از مکان‌یابی آن در کسب‌وکارهای موجود گرفته تا راه‌اندازی آن به مثابه یک واحد مستقل با سهامداران خارجی) در نظر بگیریم. همانطور که کسب‌وکار جدید رشد می‌کند و توسعه می‌یابد و ماهیت وابستگی متقابل آن با کسب‌وکار کانونی شفاف‌تر می‌شود، طرح سازمانی مناسب می‌تواند تغییر کند. گاهی اوقات راه‌حل مطلوب این است که کسب‌وکار جدید را به طور کامل واگذار کنید. سیستم‌های پاداش و اندازه‌گیری مدیریتی باید آنقدر انعطاف‌پذیر باشند که وابستگی‌های متقابل در حال تغییر را بازتاب دهند و به حفظ همکاری لازم بین کسب‌وکار جدید و بخش‌هایی از کسب‌وکار کانونی کمک کنند. از قضا، واحد وظیفه‌ای منابع انسانی بیشترین مقاومت در برابر این بخش از توسعه کسب‌وکار جدید را از خود بروز می‌دهد. واحد وظیفه‌ای حقوقی نیز ممکن است نگرانی‌هایی در مورد برخی از ترتیبات قراردادی داشته باشد. بی‌صبری مدیران ارشدی که می‌خواهند فوراً به نتیجه برسند بزرگ‌ترین مانع برای تکامل سازماندهی مناسب محسوب می‌شود.

۸- از سرمایه‌های خطرپذیر بنگاه برای تحریک اکتشاف فرصت‌های «مستقل» بیرونی استفاده کنید. اما به خاطر داشته باشید که سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر بیرونی دقیقاً مانند سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر داخلی، مشکلاتی در خصوص یکپارچگی ایجاد می‌کنند، که مجدداً نشان‌دهنده نقش مهم فرایندهای تعیین «بستر استراتژیک»^۶ است.

¹ Critical success factors

² Appropriate

³ Evolutionary

⁴ Business development group

⁵ Internal venturing unit

⁶ Contractual arrangements

⁷ Strategic context

۹- روی شناسایی، توسعه و استقرار مدیران سطوح میانی و ارشدی کار کنید که قادر به رشد و ارتقای کسب‌وکارهای جدید هستند و اهمیت آنها را برای استراتژی جدید بنگاه درک می‌کنند. این مورد باید در واحد وظیفه‌ای توسعه مدیران اجرایی^۱ همه شرکت‌های جافتاده^۲ تبدیل به الزام شود.

نظرات

رابرت برگلمن یکی از معدود نویسندگانی است که روی بازی اعداد تمرکز نمی‌کند. از لفاظی‌های خوش‌بینانه رایج در نوشتارهای مرتبط نیز اجتناب می‌کند. با این حال، پیشنهاد می‌کند که همه شرکت‌ها باید «اصول ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید» را بیاموزند، که موضع نسبتاً متفاوتی با نظر ما است. همچنین ابتکارات مستقل بیشتری (سرمایه‌گذاری‌های تجربی) را تشویق می‌کند.

پژوهش برگلمن درباره ابتکارات مستقل سهم بزرگی در این حوزه به‌شمار می‌رود. با بسیاری از یافته‌های او موافقیم. اما با این پیشنهاد او مبنی بر اینکه مدیران باید آزمایش‌ها و ابتکارات بیشتری را پیگیری کنند مخالفیم. برگلمن در مناظره‌ای در انجمن کسب‌وکار اروپا، با بیان اینکه سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید بخشی از «روح انسانی سرکوب‌ناپذیر» به‌شمار می‌روند از استدلال خود حمایت می‌کند. ما نیز با این استدلال موافقیم، به همین دلیل است که مدیریت در چنین محیطی دشوار است. همراهی با جریان روح انسان لزوماً ارزش‌آفرین‌ترین استراتژی محسوب نمی‌شود.

برگلمن نشان می‌دهد که اصول خلق مستمر [کسب‌وکارهای جدید] با اصول برنامه‌ریزی استراتژیک رایج متفاوت است. بنابراین استدلال می‌کند که شرکت‌ها باید این اصول مکمل را بیاموزند و نحوه انجام همزمان این اصول جدید و برنامه‌ریزی استراتژیک رایج را فراگیرند.

این توصیه مورد تایید ما نیست. شرکت‌هایی هستند که کسب‌وکارهای جدید ایجاد می‌کنند: ویرجین، تری‌ام، شاید کنون و سرمایه‌گذاران خطرپذیر. با این حال، معتقدیم که هیچ شرکتی وجود ندارد که به‌طور همزمان توانایی اداره کسب‌وکار کانونی و ایجاد و توسعه مستمر کسب‌وکارهای جدید را داشته باشد. از این رو برگلمن به رفتار تناوبی بسیاری از شرکت‌ها اشاره می‌کند. این امر به ما نشان می‌دهد که او راه‌حلی را توصیه می‌کند که در عمل رعایت نکرده است. تلاش‌های اینتل، یعنی مطالعه موردی اصلی او، موفقیت‌آمیز نبوده است.

به نظر ما برگلمن گرفتار این مکرر گویی ظاهری است که شرکت‌ها باید کسب‌وکارهای جدیدی را «برای بلندمدت» ایجاد کنند و ابتکارات پایین‌به‌بالا غیرقابل مهار هستند. از آنجایی که کسب‌وکارهای موجود عمر محدودی دارند، او بر این باور است که شرکت برای بقای خود باید مهارت‌هایی را برای مهار این ابتکارات پایین‌به‌بالا کسب کند. از این رو، واضح توصیه می‌کند که شرکت‌ها باید اصول مناسبی ایجاد کنند.

دیدگاه ما این است که همه شرکت‌ها عمر محدودی دارند. بقای بلندمدت گرچه یک میل طبیعی است، لزوماً یک هدف عقلانی یا ارزش‌آفرین تلقی نمی‌شود. ایجاد توانایی خلق کسب‌وکارهای جدید ضروری محسوب نمی‌شود و ممکن است برای بسیاری از شرکت‌ها در مقاطع خاصی از چرخه عمرشان نامناسب باشد. پشتیبانی از ابتکارات پایین‌به‌بالا اغلب باعث تخریب ارزش می‌شود. مک‌دونالد ممکن است بتواند کسب‌وکار چشمگیر دیگری ایجاد کند، اما بعید است که از راه‌اندازی یک تلاش بزرگ برای ایجاد و توسعه مهارت‌هایی که برگلمن پیشنهاد می‌کند، ارزش ایجاد کند.

برگلمن معتقد است که اکثر شرکت‌ها نمی‌توانند چالش رشد خود را با تحلیل بالا به پایین حل کنند. در واقع، معتقد است از آنجایی که ابتکارات مورد حمایت مدیرعامل تعهد بیش از حد را به همراه می‌آورند می‌توانند خطرناک باشند. او به یک فرایند بسیار ارگانیک‌تر معتقد است که در آن اقدامات مستقل در شرکت، راه رو به جلو را کشف می‌کنند. وظیفه مدیریت ارشد تحریک یک فرایند ارگانیک پایین‌به‌بالا، تعلیق قضاوت معمولی و آماده‌سازی برای ترکیب موفقیت‌ها جهت ایجاد یک استراتژی جدید بنگاه است.

دیدگاه ما این است که درمان مشکلاتی که برگلمن در تفکر بالا به پایین مشاهده می‌کند، آسان‌تر از آن چیزی است که تصور می‌کند. ما آنها را نوعی شکست در خرد بالا به پایین^۳ می‌بینیم و نه شکست در پیاده‌سازی اصول پیشنهادی او. در زمان بررسی مدیران، موارد بسیاری را مشاهده کردیم که تفکر مدیران و ارشدترین رؤسای آنها از نظر راهبردی با روش‌های کاملاً ابتدایی در تناقض بود. تفکر بالا به پایین اغلب دچار ضعف است (همانطور که معتقدیم در اینتل قبل از اندی گروو نیز چنین بود) اما تغییر آن نسبتاً آسان است (با مدل‌هایی مانند چراغ راهنما و بررسی اطمینان). به جای تشویق مدیران به سرمایه‌گذاری در ایجاد مجموعه جدیدی از اصولی که نیازمند رفتارهای جدید در سطوح مختلف شرکت

¹ Executive development function

² Established companies

³ Top-down wisdom

هستند، معتقدیم که تشویق مدیران به بهبود تفکر بالاب‌پایین شانس بیشتری برای موفقیت دارد. در واقع، بدون بهبود فرایندهای بالاب‌پایین، توصیه‌های برگلمن، مانند توصیه همل، شرکت‌ها را به پشتیبانی از ابتکارات پایین‌به‌بالا سوق می‌دهد (همانطور که اینتل در اکثر مواقع این کار را انجام داده است).

استفاده برگلمن از «عامل حیاتی موفقیت» همخوان به مثابه ابزار غربالگری ایده‌های کسب‌وکاری جدید، پیشرفتی در تفکر رایج «شایستگی کانونی» یا «مجاورت‌ها»^۱ است. این مورد هزینه‌های یادگیری ورود به کسب‌وکارهایی با عوامل حیاتی موفقیت متفاوت را به رسمیت می‌شناسد، نکته‌ای که در چراغ راهنما بسیار بیشتر به آن پرداخته‌ایم.

ریچارد فاستر و سارا کاپلان، تخریب خلاق،^۲ کارنسی‌اندوبلدی، ۲۰۰۱

دیک فاستر مشاور با سابقه مک‌کینزی است و سارا کاپلان سال‌ها در مک‌کینزی کار کرده است. تفکر فاستر متأثر از کار گذشته‌اش درباره چرخه‌های حیات فناوری و پروژه مشاوره‌ای قابل توجهی است که با جانسون و جانسون انجام داده است. هیات مدیره از فاستر خواسته بود به آنها کمک کند تا مانع مشکلاتی شود که آی‌بی‌ام در اوایل دهه ۱۹۹۰ با آنها مواجه بود. تخریب خلاق موارد زیر را پیشنهاد می‌کند:

۱- مشکلی که مک‌دونالد با آن مواجه است ناشی از شکست در همگامی با تغییر سریع بازار است: شکست در ایجاد کسب‌وکارهای جدید و از بین بردن کسب‌وکارهای قدیمی با سرعت کافی برای حفظ تکانه خلق ارزش.

این نوع شکست در میان شرکت‌های بزرگ رایج است، به‌ویژه شرکت‌هایی با دوره‌های موفقیت طولانی که توجه مدیریت در آنها به جای «کار انطباقی» بر «کار عملیاتی» متمرکز می‌شود.

۲- راه‌حل این است که تیم مدیریت ارشد را بر روی کار انطباقی متمرکز کنید به نحوی که چشمشان از خواسته‌های عملیاتی کسب‌وکار فعلی دور نشوند. این امر مستلزم طراحی فرایندی برای انجام کار انطباقی است.

۳- فرایند کار انطباقی، گروه مدیریت اجرایی را در انواع جلسات با دستور کارها و مباحث متفاوت درگیر خواهد کرد. افرادی که در جلسات شرکت می‌کنند احتمالاً بیش از تیم ارشد خواهند بود. احتمالاً برای رسیدن به درکی عمیق از موضوعات مورد بحث، مدیران اجرایی باید با آمادگی (مانند ملاقات با مشتریان یا بازدید از سیلیکون‌ولی) به جلسات بیایند. نکته اصلی این است که تیم ارشد باید مسائل کلیدی را مشخص کند و با تمام وجود نحوه واکنش شرکت را درک کند، در حالیکه به یاد داشته باشد که هر دو مورد خلق بیشتر و تخریب بیشتر احتمالاً مورد نیازند.

۴- به‌علاوه، مک‌دونالد احتمالاً باید سه تغییر ایجاد کند: (۱) فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت را به منظور تشویق تفکر واگرا و گفتگوی گسترده‌تر، (۲) فعالیتهای تحقیق و توسعه شرکت را به منظور تشخیص اینکه تحولات مهمی در بیرون از شرکت در حال وقوع‌اند و (۳) سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه را به منظور ایجاد رویکردی یکپارچه‌تر نسبت به ایجاد و توسعه کسب‌وکار جدید. هر سه فعالیت باید بر اکتشاف محیط‌هایی تمرکز کنند که در آنها فناوری‌های جدید و مدل‌های کسب‌وکاری جدید در حال شکل‌گیری‌اند. به جای اینکه موضوعات تحقیق و توسعه و ایجاد کسب‌وکار جدید را چیزهایی در نظر بگیرند که در یک گوشه تاریک اتفاق می‌افتند، تلاش‌ها در این حوزه‌ها باید محور بحث برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گیرند.

۵- مک‌دونالد همچنین باید توازن بین «کنترل» و «اختیار»^۳ را تغییر دهد. فرهنگ فعلی احتمالاً بسیاری از ایده‌های خوب را قبل از ابراز وجود از بین می‌برد و مدیران را از ریسک کردن منصرف می‌کند.

نظرات

نقطه شروع فاستر را خیلی می‌پسندیم. شرح می‌دهد که بیشترین ارزش توسط شرکت‌های جدید خلق می‌شود و بیشتر آنها پیش از اینکه بتوانند برای مدتی طولانی زنده بمانند به دست بازار از بین می‌روند. آنهایی که زنده می‌مانند عملکرد پایین‌تری از میانگین دارند زیرا بازار آنقدر سریع تغییر می‌کند که شرکت‌ها نمی‌توانند با آن پیش بروند. به بیانی دیگر، فرایند ایجاد و از بین رفتن شرکت‌های جدید نسبت به شرکت‌هایی که برای دوره‌های طولانی زنده می‌مانند ارزش بیشتری تولید می‌کند.

^۱Adjacencies

^۲Creative Destruction

^۳ Permission

با این حال، به راه‌حلی که ارائه می‌دهد اطمینان کمتری داریم، به خصوص که هیچ نمونه‌ای ارائه نمی‌دهد که به علت استفاده از راه‌حل او عملکرد بهتری داشته باشند. مانند بسیاری از نویسندگان دیگر، فاستر در جستجوی پاسخی برای معمای عملکرد بلندمدت است و در عین حال اذعان می‌کند که هیچ نمونه‌ای وجود ندارد. راه‌حل او منطقی اما بی‌اثر است. موردکاوی‌هایش شرکت‌هایی مانند کرنینگ^۱، جی‌اندجی‌و^۲ (متاسفانه) انرون^۳ را در بر می‌گیرند، اما واضح است که تحسین واقعی او معطوف به صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی است.

به گمان ما تحسین او سمت درستی را هدف قرار داده است. صنعت سرمایه‌گذاری خصوصی در کاری خوب عمل می‌کند که سازمان‌هایی که برای اداره یک کسب‌وکار راه‌اندازی می‌شوند (مانند مک‌دونالد) از پس آن بر نمی‌آیند. از این مقایسه برای سرمایه‌گذاری خطرپذیر بنگاه بهره می‌بریم. به‌رغم سه موج تلاش، شرکت‌ها به دلایل کاملاً قابل پیش‌بینی ناتوانی خود را در این زمینه به نمایش گذاشته‌اند. توصیه به شرکت‌ها برای تبدیل شدن بیش از پیش به شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی، توصیه به آنها برای ورود به بازی‌هایی است که هرگز نمی‌توانند در آنها برنده باشند. اگر تخریب خلاق قابل توجهی مورد نیاز باشد، آیا بهتر نیست که شرکت به جای آنکه تلاش کند تا مهارت‌های مدیریتی را فراگیرد که شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی سال‌ها در حال تقویت آنها هستند، خود را به یکی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی بفروشد؟

شاید این چیزی است که فاستر واقعاً باید به مک‌دونالد توصیه کند. فروش [خود] به یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی در یک لحظه حیاتی و خلاقانه/تخریب‌گر می‌تواند معادل استفاده از یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای کمک به راه‌اندازی یک شرکت جدید باشد. تصور ما بر این است که اگر یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی مک‌دونالد را بخرد، موضوع کسب‌وکارهای جدید به صورت کامل از دستور کار خارج می‌شود، پارتنربرندها به فروش می‌رسند و تمام توجه مدیریت بر بهینه‌سازی کسب‌وکار همبرگر متمرکز می‌شود.

با بخش دیگری از پیشنهاد فاستر که مشکل داریم، توصیه او به شرکت‌ها برای افزایش «اختیار» و کاهش «کنترل» است. این پیشنهاد فرض را بر این می‌گذارد که سیستم‌های کنترل موجود بسیاری از ایده‌های مطلوب و افراد مناسب را سرکوب می‌کنند. شرکت‌ها با دادن فضای بیشتر به مدیران برای ریسک و آزمون، انبوهی از ارزش‌آفرینان جدید را کشف خواهند کرد. ای‌کاش حق با فاستر بود. اما به‌رغم تلاش‌های بسیاری از شرکت‌ها برای اجرای پیشنهاد او، هیچ مدرکی دال بر کارآمدی آن وجود ندارد. بر این باوریم که ایده‌های مطلوب (در خصوص کسب‌وکارهای جدید) و مدیران کارآفرین در مک‌دونالد بدون نیاز به پشتیبان راه خود را پیدا خواهند کرد. آنهایی که نیاز به اختیار بیشتر و کنترل کمتری دارند احتمالاً ارزش حمایت ندارند.

با این حال، این بخش از تز فاستر را می‌پسندیم: [ایجاد] کسب‌وکار جدید باید بخشی از دستور کار مدیران ارشد باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک، تحقیق و توسعه و فعالیت‌های خطرپذیر نباید ۱۰۰۰ گُل [=گزینه] را ترویج کنند، بلکه باید به دنبال کشف برخی از راه‌های منتخب بود. فاستر ظاهراً پیشنهاد می‌کند که مدیران نباید از مسئولیت خود در قبال «انتخاب» مسائل و راه‌حل‌ها شانه خالی کنند. در حالی که بر این باوریم که مدیران می‌توانند از یک فرایند انتخاب دقیق (چراغ راهنما) برای هدایت و پشرد قضاوت‌های خود استفاده کنند، فاستر پیشنهاد می‌کند که مدیران باید از طریق بحث و گفتگو و شهود بر اساس مواجهه درونی با مسائل تصمیم بگیرند.

گری همل، رهبری انقلاب، انتشارات مدرسه بازرگانی هاروارد، ۲۰۰۰ و گفتگو با نویسندگان

گری همل نیاز به معرفی کمی دارد: او یکی از پیشروترین مفاخر استراتژی جهان است.

«هیچ‌وقت تسلط به بازار گم ارزش‌تر از این نبوده است. ایده تخریب خلاق شومپیتر به یک طوفان عظیم تبدیل شده است. در پلک بهم زدن ثروت میلیارد دلاری خود را از دست می‌دهی». به باور او راه‌حل این است که بیش از نوآوران نوآوری کنیم: تبدیل شدن به یک انقلابی صنعتی.^۵ مفاهیم کسب‌وکاری (مدل‌های کسب‌وکاری) جدید و بنیان‌شکن از ترکیبی از خوش‌شانس و آینده‌نگری ناشی می‌شوند و توسط کنشگرانی به پیش می‌رود که تخیل و انگیزه لازم برای آزمودن چیزهای غیرمحمول را دارند. مک‌دونالد باید مسیری برای خلق کنشگران و حمایت از نوآوری‌های بنیان‌شکن فراهم کند.

به گفته همل، مک‌دونالد نباید تنها بر کاهش هزینه یا رشد یا خرید سهام یا اکتساب تمرکز کند. این موارد لازم هستند اما آینده‌پایداری را تضمین نمی‌کنند. آینده مک‌دونالد به نوآوری در مدل کسب‌وکاری نه تنها کسب‌وکار کانونی، بلکه در کسب‌وکارهای جدیدی وابسته است که

¹ Corning

² J&J

³ Enron

⁴ Incumbency

⁵ Industry revolutionary

پیرامون کسب‌وکار کانونی شکل می‌گیرند. دیر یا زود هر مدل کسب‌وکاری به نقطه بازده کاهشی می‌رسد و مک‌دونالد احتمالاً از آن نقطه گذشته است.

نخست، مدیران باید یاد بگیرند که در مورد مدل‌های کسب‌وکاری فکر کنند. همل مجموعه‌ای شکوهمند از ابزارهایی را ارائه می‌دهد که به مدیران کمک می‌کند تا این کار را انجام دهند و مزیت‌هایی با بازده بالا به دست می‌آورند.

دوم، مدیران باید بر آنچه در حال تغییر است (روی روندهای دارای پیامد) و بر آنچه اتفاق نمی‌افتد تمرکز کنند: هر چیزی که به ایجاد دورنمایی تازه در خارج از میدان مغناطیسی مدل کسب‌وکاری فعلی کمک می‌کند. سپس، مدیران باید درگیر فرایند واگرا و خلاقانه شوند که طیف وسیعی از ایده‌های کسب‌وکاری جدید و مسیرهای امکان‌پذیر جدید ایجاد می‌کند.

خطری که در این مرحله وجود دارد این است که اجازه دهید ۱۰۰۰ گُل به شکلی بی‌انضباط بشکُفند. از این رو، باید انتخاب‌هایی در خصوص مسیر کلی توسعه (و نه پروژه‌های خاص) صورت پذیرند. یک، دو یا سه «پلتفرم» جدید زیاد است. گاهی اوقات برای کشف پلتفرمی جدید به آزمایش نیاز است، اما معمولاً می‌توان یک پلتفرم جدید را انتخاب کرد و آزمایش را روی آن به پیش برد. توسعه‌های خارج از مسیر انتخابی را نباید خاموش کرد، اما این تحولات درون استراتژی هستند که احتمالاً حفظ می‌شوند و ادامه می‌یابند. به نظر نمی‌رسد که برای آزمایش و ایده‌پردازی بتوان از انکوباتورها بهره گرفت.

مدل‌های کسب‌وکاری جدید به ندرت به طور کامل شکل می‌گیرند. آنها باید کشف شوند. این امر مستلزم ساخت یک قابلیت است: مهارت‌های نوآوری، معیارهای نوآوری، فناوری اطلاعات برای نوآوری و فرایند مدیریتی برای نوآوری (مانند هیات نوآوری).

نسبت سرمایه‌گذاری به یادگیری کلید موفقیت در مدیریت پروژه به‌شمار می‌رود. مدیران اغلب خیلی زود بیش از حد سرمایه‌گذاری می‌کنند یا نمی‌توانند در ابتکاراتی که یادگیری را به حداکثر می‌رسانند سرمایه‌گذاری کنند.

نظرات

کار همل درباره مدل‌های کسب‌وکاری (آنچه او مفاهیم کسب‌وکاری می‌نامد) و در مورد اینکه ثروت جدید از کجا می‌آید (مدل‌های کسب‌وکاری کاملاً جدید) تأثیرگذار و بجا است. او به موازاتِ تفکر اسلیوتزکی^۲ پیش می‌رود. توصیه همل نیز قانع‌کننده است و دوباره‌گویی به نظر می‌رسد. در این راستا، او برای کمک به مدیران در خصوص تفکر درباره نوآوری ابزارهای بسیار عالی و مناسبی ایجاد کرده است.

در کل، دیدگاه همل در خصوص کسب‌وکارهای جدید هوشیارانه‌تر از دیدگاه‌های او درباره نوآوری است. او می‌داند که ورود شرکت‌ها به حوزه‌های جدید چقدر دشوار است و به این نتیجه می‌رسد که انکوباتورها و آزمایش‌های هدایت‌نشده به ندرت موفق می‌شوند. با این حال، او سر یک دوراهی قرار می‌گیرد زیرا کار گسترده‌تر او درباره نوآوری بر اهمیت آزمایش و نیاز به «سیدی بزرگ از نوآوری‌ها» تأکید می‌کند. این امر باعث می‌شود که او در خصوص روند انتخاب بالا به پایین شفافیت کمتری داشته باشد. او پیشنهاد می‌کند که مدیران باید به جای تک‌تک پروژه‌ها، به مسیرهای کلی توسعه (پلتفرم‌ها) متعهد باشند. او بر این باور است که وقتی مدیران کشف می‌کنند که کدام مدل کسب‌وکاری جواب می‌دهد، تمام پروژه‌ها رشد می‌کنند و تکامل می‌یابند. از این رو تعهد به پلتفرم بهتر از تعهد به پروژه است. به این ترتیب مدیران می‌توانند بدون فشار زیاد از پروژه‌ها بیاموزند و همزمان از تعهد به مسیر کلی توسعه بهره گیرند.

از نظر ما، تک‌تک مدیران نقش بزرگی در موفقیت ایفا می‌کنند. دشواری تعهد به پلتفرم این است که معمولاً نمی‌توان مدیران منحصر به فردی را یافت که بتوانند چهار یا پنج ابتکار مختلف مورد نیاز برای پیشبرد پلتفرم را به پیش ببرند. معمولاً شرکت برای تنها یک یا دو ابتکار مدیران مستعد کافی در اختیار دارد (اغلب در حوزه‌های غیرمرتبط). به باور ما بهتر است به جای تعریف پلتفرم و پیشبرد آن با مدیران نالایق و نامشتاق از افراد مستعد موجود حمایت کنیم.

همچنین، همل پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها برای آنکه فضای بیشتری برای ایده‌های جدید ایجاد کنند و مهارت‌های نوآوری را توسعه دهند باید شیوه مدیریت خود را تغییر دهند. به باور او شرکت‌های اندکی هستند که در نوآوری خوب عمل می‌کنند. «تعداد انگشت‌شماری از شرکت‌ها هستند که حتی شروع به ایجاد نوعی سیستم نوآوری با تمرکز بر ایجاد جریانی مستمر از مفاهیم کسب‌وکاری جدید یا قوانین جدید در مفاهیم

¹ Platform

² Incubators

³ Slywotzky

فعلی می‌کنند. اما متوجه این نکته هم شده است که ابزارهای نوآوری (مانند انکوباتورهای بنگاه) به علت آنکه سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر خود را از ساختار قدرت و در نتیجه تعهد مورد نیاز برای موفقیت جدا می‌کنند خیلی موفق نمی‌شوند.

به نظر ما، تلاش مک‌دونالد برای تبدیل شدن به ماشین نوآوری کار احمقانه است. شرکت تحت تسلط اولویتهای عملیاتی است که چیز مطلوبی به شمار می‌رود. منظور این نیست که مک‌دونالد باید از نوآوری چشم‌پوشی کند. منظور این است که نوآوری باید جای خود را در مدل کسب‌وکاری داشته باشد نه اینکه تأثیر مخربی در نظر گرفته شود که به دنبال از بین بردن و متحول کردن مدل کسب‌وکاری است.

همپوشانی فراوانی بین تفکر همل و تفکر ما وجود دارد. با این حال، ایمانمان نسبت به توانایی انتخاب عاقلانه پروژه‌ها با استفاده از چراغ راهنما قوی‌تر است. این امر باعث می‌شود که با فرایندهای بالابه‌پایین راحت‌تر باشیم و به ارزش تحریک فعالیت‌های نوآورانه باور کمتری داشته باشیم. روزا بت ماس کانتر^۱ وقتی غول‌ها رقصیدن را یاد می‌گیرند، سایمون و شوستر^۲، و تکامل، انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد، ۲۰۰۱ روزا بت ماس کانتر، استاد برجسته مدرسه کسب‌وکار هاروارد است. یکی از مفاخر استراتژی، پیش از آنکه بسیاری از ما نام‌گیری همل را شنیده باشیم. در این خلاصه، تنها از دو کتاب او بهره گرفته‌ایم. در کتاب‌های دیگرش، نکات ارزشمند بسیاری زیادی وجود دارند مانند استادان تغییر، مرزهای مدیریت، نوآوری، کلاس جهانی، کار جدید مدیریت و، آخرین کتاب او، اطمینان! رگه‌های برد و باخت چگونه شروع و پایان می‌یابد. پیشنهادهای کانتر شامل موارد زیر می‌شوند:

۱- «جریان‌های نو»^۳ باید پرورش یابند. ایده‌های جدید می‌توانند به راحتی در تکانه‌های جریان اصلی گم شوند. شرکت‌ها اغلب عادات و فرایندهایی دارند که به شدت (اگر نه عمداً) جلوی ایده‌های جدید را می‌گیرند. علاوه بر این، تلاش‌هایی که به دنبال ایجاد جریان‌های نو هستند به راحتی پشتیبانی خود را از دست می‌دهند. از این رو، اولین کاری که مک‌دونالد باید انجام دهد این است که به ترغیب آن دسته از ابتکارات جدید و جستجوی فرایندهای مدیریتی متعهد شود که ناخواسته مانع آنها می‌شود.

۲- مک‌دونالد باید «کانال‌هایی» ایجاد کند که ایده‌های جدید را ترغیب می‌کنند. «این کانال‌ها (که از جریان‌های جدید پشتیبانی می‌کنند) باید مکرراً ایجاد شوند، تعهد به صراحت تجدید می‌شوند». در اینجا بهترین روش وجود ندارد. هر شرکتی باید کانال‌های خود را راه بیندازد. این کانال‌ها می‌توانند انکوباتورهای داخلی، افزایش ترغیب تحقیق و توسعه، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بیرونی، صندوق‌های ویژه، مراکز خلاقیت، مشوق‌ها، فرایندهای برنامه‌ریزی که بر ایده‌های جدید تمرکز دارند و غیره باشند.

۳- هنگامی که کانال‌ها به وجود آمدند، باید با «ایده‌های» از پیش موجود، «مربی‌گری» افرادی با ایده‌های جنینی و «الهام‌بخشی» افراد، پر شوند.

۴- ایده‌های جدید مک‌دونالد در سه گروه قرار خواهند گرفت. تعدادی شرط‌بندی بزرگ به دقت انتخاب شده وجود خواهند داشت. تعداد بیشتری سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و پروژه‌های آینده‌دار، اما اثبات نشده، خواهند بود. این سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر و پروژه‌ها عمدتاً به دنبال پشتیبانی از کسب‌وکارهای موجود یا شرط‌بندی‌های بزرگ خواهند بود. در نهایت، تعداد بسیار بیشتری از نوآوری‌ها و ایده‌های افزایشی^۴ در سطح دپارتمان در سراسر سازمان وجود خواهند داشت.

۶- نوآوری نیاز به بداهه^۵ دارد. برای کمک به این بداهه‌سازی، مدیریت ارشد مک‌دونالد باید برخی مسیرها و جاه‌طلبی‌های خاصی (شرط‌بندی‌های بزرگ) را تعریف کند. این امر راهنمایی کافی برای تیم‌های بداهه برای هدف‌گیری آتش، هدف‌گیری آتش با نسخه‌های به سرعت توسعه‌یافته فراهم می‌کند.

مدیریت پروژه‌های جریان نو به رویکردی متفاوت نسبت به جریان اصلی نیازمندند. مدیران باید سیستم مدیریتی متفاوت از فرهنگ جریان اصلی ایجاد کنند (مثلاً در واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر) و در عین حال آماده باشند تا دو فرایند مدیریتی را در اسرع وقت یکپارچه کنند. نظرات

این توصیه کانتر را می‌پسندیم: مدیران ارشد باید مسیری را برای فرایند جستجو تعیین کنند. با نیاز به شفافیت در مورد استراتژی توسعه بنگاه موافقیم. فقط در مورد زمانبندی اختلاف نظر داریم. بر این باوریم که شفافیت در مورد مسیر باید پس از بررسی ایده‌ها انجام شود و نه پیش

¹ Rosabeth Moss Kanter

² Newstreams

³ Bet

⁴ Incremental

⁵ Improvisation

از آن. این فرایند باید با فهرستی از ایده‌ها شروع شود، با غربالگری ادامه یابد و سپس در مورد مسیر توسعه (شرط‌بندی‌های بزرگ) و (در صورت وجود) پروژه‌های سرمایه‌گذاری تصمیم‌گیری شود.

موافقیم که بداهه واژه مناسبی برای توصیف کارهایی است که مدیران پس از شروع یک پروژه انجام می‌دهند. مدل کسب‌وکاری اولیه به ندرت همان مدلی است که مدیران در نهایت به آن دست می‌یابند. مسیر تبدیل ایده خوب به کسب‌وکار موفق، سفری پر پیچ و خم و غیرقابل پیش‌بینی است.

اشتیاق کانتر به اقدام ما را نگران می‌کند. به اعتقاد او (۱) نوآوری بیشتر خوب است، (۲) مشکل تأثیر منفی فرایندهای مورد نیاز برای اداره کسب‌وکارهای موجود است و (۳) راه‌حل حفر کانال‌های عمیقی است که ابتکارات کسب‌وکاری جدید را تقویت کنند. پیش از این توضیح دادیم که چرا معتقدیم ایجاد یک سیستم مدیریتی موازی برای ایجاد جریان‌های نو اشتباه است. بنابراین، با تشویق کانتر به راه‌اندازی انکوباتور و واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر و توصیه او مبنی بر سرمایه‌گذاری در مربیگری و الهام‌بخشی مخالفیم. احساس می‌کنیم که این تلاش‌ها هزینه قابل‌توجهی در پی خواهند داشت و منجر به پشتیبانی از پروژه‌های ضعیف خواهند شد. این امر دستور کار را به هم می‌ریزد و احتمالاً باعث می‌شود مدیریت یک یا دو پروژه خوب را که مک‌دونالد باید به شدت دنبال کند، در اولویت قرار ندهد و آنها را از دست بدهد.

کانتر در آخرین کتاب خود اطمینان! این پیام را با مثالی در مورد تلاش‌های بی‌بی‌سی^۱ برای تولید پروژه‌های جدید تقویت می‌کند. در این فرایند به ۱۰۰۰ گل اجازه شکوفا شدن داده شد. در حالی که ما این کار را یک مشکل در نظر می‌گیریم (مشکلی که به کاهش ۱۵ درصدی و هزاران تعدیل در دسامبر ۲۰۰۴ منجر شد)، کانتر استدلال می‌کند که شرکت‌ها تنها زمانی در یافتن راه‌های جدید رو به جلو موفق هستند که شرط‌بندی‌های بالابه‌پایین را با ابتکارات پایین‌به‌بالا ترکیب کنند.

با این حال، اختلافات ما بیشتر بر سر حد و اندازه است تا اصول. می‌دانیم که اکثر شرکت‌ها تعداد زیادی نوآوری دارند هم پایین‌به‌بالا و هم بالابه‌پایین که به طور همزمان آنها را به پیش می‌برند. بیشتر این نوآوری‌ها بر کسب‌وکارهای موجود متمرکزند. نکته مهم این است که چه تعداد از آنها باید روی کسب‌وکارهای جدید متمرکز باشند. از نظر ما یک شرکت معمولی سه منبع برای ایده‌های کسب‌وکاری جدید در اختیار دارد. برخی از آنها ناشی از انتخاب‌های عامدانه‌ای هستند که به صورت امیدوارکننده‌ای از معیارهایی مانند چراغ راهنما استفاده می‌کنند. برخی دیگر از گسترش طبیعی نوآوری‌هایی حاصل می‌شوند که در حمایت از کسب‌وکارهای موجود آغاز شده‌اند. گروه آخر نیز از دل نوآوری‌هایی بیرون می‌آیند که برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید طراحی شده‌اند. به باور ما دسته آخر باید با شدت بیشتری نسبت به آنچه کانتر پیشنهاد می‌کند کنترل شود. اما اختلاف اصلی ما احتمالاً در خصوص دسته میانی است: گسترش طبیعی پروژه‌های نوآوری معقول. پسند ما این است که این پروژه‌ها نیز با چراغ راهنما ارزیابی شوند، با این انتظار که ۹۰ درصد آنها عبور نخواهند کرد. کانتر، مانند برگلمن، این رسته میانی را برای آینده شرکت بسیار حیاتی می‌داند.

ریچارد لیفر^۲ و همکارانش، نوآوری بنیادشکن: چگونه شرکت‌های هوشمند می‌توانند از نوپاها پیشی بگیرند، انتشارات مدرسه کسب‌وکاری هاروارد، ۲۰۰۰

لیفر و همکارانش همگی از مدرسه مدیریت لالی^۳ بودند و ده‌ها نوآوری بنیادشکن را نزدیک به ۱۰ سال رصد کردند. تمرکز لیفر بر نوآوری بنیادشکن کمی با تمرکز ما بر کسب‌وکارهای جدید متفاوت است. نوآوری بنیادشکن پتانسیل ایجاد مجموعه‌ای کاملاً جدید از ویژگی‌های عملکردی را دارد: بهبود پنج برابری یا بیشتر در ویژگی‌های شناخته‌شده؟ یا بیش از ۳۰ درصد کاهش در هزینه. از این رو «نوآوری بنیادشکن» با «کسب‌وکارهای جدید» تا حدی همپوشانی دارد، اما شامل بسیاری از پروژه‌هایی را نیز دربرمی‌گیرد که بخشی از کسب‌وکارهای موجود لحاظ می‌شوند. نتیجه‌گیری به شرح زیر است:

۱- همه شرکت‌ها باید به دنبال ارتقای توانایی خود برای توسعه نوآوری‌های بنیادشکن باشند.

۲- نوآوری‌های بنیادشکن با چهار نوع ریسک روبرو هستند: فنی، بازار، منابع، سازمانی.

۳- ارتقای توانایی مک‌دونالد برای «انجام» نوآوری بنیادشکن شامل ایجاد تغییراتی است که ریسک‌های سازمانی و منابع را کاهش می‌دهد، که هر دو تا حد زیادی تحت کنترل شرکت هستند (ریسک‌های فنی و بازار توسط پروژه به پیش می‌روند):

¹ BBC

² Richard Leifer

³ Lally School of Management

⁴ Known features

- برای کمک به ارزیابی و رشد پروژه‌ها، «مرکز نوآوری» راه‌اندازی کنید.
- نوآوری بنیادشکن را به کارکنان ارشد تحقیق و توسعه آموزش دهید.
- منابع تأمین مالی اضافی (مانند واحد سرمایه‌گذاری خطرپذیر و مدیران ارشد با بودجه نوآوری) فراهم کنید.
- توانایی بخش‌ها و کسب‌وکارهای موجود را در خصوص برعهده گرفتن مسئولیت پروژه‌ها و استفاده از تیم‌های انتقال^۱ تقویت کنید.
- از تعهد مدیریت ارشد نسبت به «ماندن در مسیر» اطمینان حاصل کنید.
- ۴- برای مدیریت موثر یک پروژه نوآوری بنیادشکن، هفت راه‌حل وجود دارند:
 - انتظارات تیم را مشخص کنید.
 - عدم قطعیت‌ها را شناسایی و رصد کنید.
 - برنامه یادگیری را تدوین و اجرا کنید.
 - استراتژی اکتساب منابع تدوین کنید.
 - واسطه‌ها را مدیریت کنید.
 - به پروژه مشروعیت بدهید.
 - برای هر کار فرد مناسب انتخاب کنید.

نظرات

در خصوص بسیاری از نکاتی که در مورد نوآوری بنیادشکنی که بخشی از کسب‌وکارهای موجود محسوب می‌شوند، موافقیم. با این حال، در خصوص نوآوری‌های بنیادشکنی که باید منجر به «کسب‌وکار جدید» شوند، دیدگاه متفاوتی داریم.

- به تصور ما انتظار کاهش چشمگیر «ریسک‌های منابع و سازمانی» واقع‌بینانه نیست. اینها بسته به موقعیت شروع شرکت میزبان وجود دارند یا ندارند. به نظر ما، غربال کردن پروژه‌هایی با ریسک‌های سازمانی و منابع بالا بهتر از کاهش ریسک از طریق ایجاد تغییراتی در شرکت میزبان است. این امر منجر به عبور پروژه‌های کمتری از فرایند غربالگری می‌شود، اما آنهایی که از این فرایند عبور می‌کنند ریسک‌های منابع و سازمانی کمتری خواهند داشت که لیفر این ریسک‌ها را ناگزیر تشخیص داده است.

- به نظر ما مراکز نوآوری یا واحدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای نوآوری‌های بنیادشکن با پتانسیل «پایه جدید» مناسب نیستند. این روش‌ها پروژه را از دید مدیران ارشد پنهان می‌کنند به نحوی که نیاز آنها به تصمیم‌گیری در مورد تعهد یا عدم تعهد را کاهش می‌دهد. در نتیجه، هنگامی که کمبود تأمین مالی اتفاق بیفتد یا پروژه با شکست مواجه شود، به راحتی کنار گذاشته می‌شوند. انکوباتورها و ابزار سرمایه‌گذاری خطرپذیر اغلب منجر به کاهش تعهد مدیریت به «ماندن در مسیر» می‌شوند.

- باور نداریم که مدیران ارشد باید متعهد به ماندن در مسیر یک جاه‌طلبی عمومی (مانند نوآوری بنیادشکن) باشند. همانطور که قبلاً توضیح دادیم، معتقدیم تا زمانی که پروژه‌ای از چراغ راهنما عبور نکرده است، نباید به آن متعهد شد.

با این حال، نباید اینگونه تصور شود که با بسیاری از کارهای لیفر مخالفیم. علاوه بر این، جنبه‌ای از کارش تأثیر عمیقی بر تفکر ما داشت. لیفر و همکارانش عدم قطعیت‌های موجود در نوآوری‌های بنیادشکن را شناسایی و رصد کرده‌اند. همین امر آنها را به طبقه‌بندی ریسک‌های فنی، بازار، منابع و سازمانی سوق داده است. این تحلیل پیشرفت چشمگیری در ماتریس معمولی ریسک‌های فنی و بازار محسوب می‌شود زیرا اثرات شرکت میزبان را به مثابه ریسک در نظر می‌گیرد. همین طبقه‌بندی بود که ما را بر آن داشت تا [چک‌لیست] بررسی اطمینان خود را ایجاد کنیم. با رصد میزان عدم قطعیت و در نتیجه درجه اطمینان در تعدادی از ابعاد، مدیران می‌توانند به طور عینی‌تری تصمیم بگیرند که کدام استیج‌گیت‌ها را تنظیم کنند و آیا پروژه را ادامه دهند یا خیر.

آدریان اسلیووتزکی^۲؛ منطقه سود و مهاجرت ارزش، انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۲، و چگونه رشد کنیم وقتی بازارها رشد نمی‌کنند، کتاب‌های کسب‌وکاری وارنر، ۲۰۰۳

¹ Transition teams

² Adrian Slywotzky

آدریان اسلیووتزکی برخی از تأثیرگذارترین کتاب‌های استراتژی را در ۱۰ سال گذشته نوشته است. او مشاور مرسر^۱ است. کتاب‌های او موارد زیر را پیشنهاد می‌کند:

۱- ثروت جدید از مدل‌های کسب‌وکاری جدید (مانند استارباکس در بازار قهوه) به دست می‌آید. اگر مک‌دونالد بخواهد ارزش فراوانی را در بیرون از کسب‌وکار موجود خود ایجاد کند، مدیریت باید در برخی حوزه‌های مرتبط، مدل‌های کسب‌وکاری جدیدی ایجاد یا در آنها نوآوری کند. در واقع، مک‌دونالد حتی برای احیای کسب‌وکار کانونی خود نیز، احتمالاً به مدل‌های کسب‌وکاری جدید نیاز دارد.

۲- اولین قدم ترسیم نقشه الگوهای ارزشی^۲ در صنعت همبرگر و صنایع مرتبط است. انجام عینی و کامل این تحلیل بسیار مهم است، زیرا حافظه سازمانی ممکن است مدیران مک‌دونالد را از دیدن حوزه‌های ارزشی جدید دور نگه دارد.

۳- گام بعدی این است که از بازارها/محصولاتی را انتخاب کند که در حوزه‌های مرتبط هستند و مدل کسب‌وکاری در آنها در مرحله گسترش و رشد است (چیزی که اسلیووتزکی آن را «مرحله جریان ورودی»^۳ می‌نامد). این کار را می‌توان با ابداع مدل کسب‌وکاری جدید یا اکتساب مدلی در مراحل اولیه^۴ توسعه انجام داد. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که مک‌دونالد می‌تواند در آن به دنبال این مدل‌های کسب‌وکاری جدید باشد، «پرداختن به مشکلات و مسائل پیرامون محصول» است: خدمات اضافی برای مشتریان یا تأمین‌کنندگان یا کانال‌های توزیع. اسلیووتزکی این شکل از توسعه را «نوآوری در تقاضا»^۵ می‌نامد و استدلال می‌کند که فرصت‌های بهتری نسبت به نوآوری در محصول ایجاد می‌کند.

۴- مرحله سوم ایجاد یک طرح کسب‌وکاری قوی است. این کار با مشتری آغاز می‌شود، بر پایه الگوهای طرح کسب‌وکاری رایج بنا می‌شود (اسلیووتزکی الگوهای رایج را فهرست می‌کند)، از دارایی‌های شرکت بهره می‌برد، مراقب است تا شایستگی‌های جدید مورد نیاز کسب شوند و «بدهی‌های پنهانی»^۶ پیشین و آتی شرکت را بررسی می‌کند.

۵- در نهایت، طرح‌های کسب‌وکاری جدید باید تا زمانی که خودشان را ثابت کنند و بتوانند در برابر چالش‌های کسب‌وکارهای موجود مقاومت کنند، از کسب‌وکار کانونی جدا نگه داشته شوند. در عین حال، باید از طرف مدیران ارشد پشتیبانی شوند تا اطمینان حاصل شود که منابع مناسبی در اختیار آنها قرار می‌گیرد و از فرصت‌های خود به طور کامل استفاده می‌کنند.

نظرات

ما رویکرد بالاب‌پایین اسلیووتزکی را دوست داریم. مانند او، معتقدیم که تفکر استراتژیک بالاب‌پایین به موفقیت‌های بیشتری می‌رسند. از توصیه‌های او در مورد تعیین نقشه‌های ارزش و کشف مدل‌های کسب‌وکاری مجاور حمایت می‌کنیم. استفاده او از اصطلاح «بدهی‌های پنهان» و اهمیتی که به این واقعیت سازمانی می‌دهد را دوست داریم. همچنین این مورد را می‌پسندیم که اسلیووتزکی معتقد نیست که موفقیت نوعی بازی اعداد است.

با این حال، مطمئن نیستیم که شرکت‌ها بتوانند به راحتی مدل‌های کسب‌وکاری ناآشنا را عملیاتی کنند. در واقع، بر این باوریم که مواجهه با «بدهی‌های پنهان» اغلب کار دشواری است. به جای اینکه فرض کنیم راه‌حلی برای بدهی‌های پنهان وجود دارد، فرض می‌کنیم که آنها باید تبدیل به بخشی از معیارهای غربالگری شوند. شرکت‌ها فقط باید پروژه‌هایی را تصویب کنند که «بدهی‌های پنهان» کوچک یا قابل مدیریت داشته باشند. در بازار قهوه، اگر بخش قهوه پی‌اندجی وارد کسب‌وکار کافی شاپ می‌شد، بدهی‌های پنهان زیادی به همراه خواهد داشت. حتی اگر پی‌اندجی به موقع فرصت را شناسایی کرده بود، انتظار نداشتیم تبدیل به رقیبی جدی برای استارباکس^۶ شود.

معیار اصلی انتخاب اسلیووتزکی اندازه است. او شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا با بهترین ایده‌ها، بزرگترین فرصت‌ها را هدف قرار دهند. «اگر ایده به اندازه کافی خوب باشد، مدیران می‌توانند در خصوص انجام موارد ناآشنا تر جسورتر عمل کنند». در مقابل، چراغ راهنما توجه کمی به اندازه مخزن سود می‌کند. استدلال ما این است که معیارهایی مانند «اندازه کمک و آورده» و «میزان هزینه‌های یادگیری» (اصطلاح ما برای بدهی‌های پنهان) مهم‌ترند.

¹ Mercer

² Map of the value patterns

³ Inflow phase

⁴ Design

⁵ Hidden liabilities

⁶ Starbucks

به شرکت‌ها پیشنهاد می‌کنیم که همه فرصت‌ها را رد کنند و تصمیم بگیرند که به کسب‌وکار موجود پایبند بمانند. اسلیووترکی این کار را مانند «فرو بردن سر در برف» می‌داند. علاوه بر این، بر خلاف زوک، اسلیووترکی تصور می‌کند که سرمایه‌گذاری بیش از حد در کسب‌وکار کانونی نیز به همان اندازه خطرناک است. ظاهراً او معتقد است که شرکت‌ها تقریباً تعهد اخلاقی دارند که مدل‌های کسب‌وکاری جدید را بیازمایند. «اگر اینچنین نکنند، برای خودشان، سهامدارانشان و کل اقتصاد بد است». ما در مورد این اخلاقی‌سازی قمار رشد نگرانی ویژه‌ای داریم. مدیرانی که معتقدند باید رشد کنند (نسبت به مدیرانی که قمار و زمان موفقیت شرط‌بندی‌های بزرگ را درک می‌کنند) بیشتر به خود، سهامداران و اقتصاد آسیب می‌رسانند.

مایکل توشمن و چارلز اوریلی^۱ پیروزی به وسیله نوآوری، انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۷
توشمن و اوریلی استادان دانشگاه هاروارد و یوسی‌آی‌آی هستند. آنها پژوهش گسترده‌ای در مورد تکامل صنایع و چگونگی کنار آمدن شرکت‌ها با تغییرات فناورانه انجام داده‌اند.

برای موفقیت امروز و فردا، مدیران باید همزمان دو بازی مختلف را انجام دهند. اول، آنها باید پیوسته در رقابت کوتاه مدت بهتر شوند ... مدیران باید به بازی دیگری نیز تسلط داشته باشند: درک چگونگی و زمان شروع نوآوری انقلابی و به نوبه خود، تغییر انقلابی سازمانی.

آنها می‌گویند که بهبود عملکرد در کسب‌وکار موجود و همزمان ارتقای مهارت‌های موفقیت در فناوری یا مدل کسب‌وکاری نسل بعدی دشوار است. اکثر آنها شکست می‌خورند، مانند آرسی‌آی^۲ در حرکت از خلاء به حالت جامد، تولیدکنندگان ساعت سوئیسی در حرکت از مکانیکی به کوارتز و شرکت سمک دانمارکی اتوکن^۳ در حرکت از فناوری پشت گوش به فناوری داخلی. مک‌دونالد باید مراقب باشد زیرا صنعت از مدل کسب‌وکاری سنتی همبرگر به مدل فست‌فود^۴ حرکت می‌کند.

در زمان‌های تغییر، دوره‌ای از نوآوری سریع وجود دارد که فناوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکاری مختلف برای تسلط [به بازار] با یکدیگر رقابت می‌کنند. سپس، به محض مسلط شدن مدل جدید، رشد سریع و موفقیت بزرگی برای شرکت حاصل می‌شود که می‌تواند مهارت‌ها، سازماندهی و فرهنگ مناسب مدل جدید را ایجاد و توسعه دهد. شرکت‌هایی که با یک مدل موجود ازدواج می‌کنند معمولاً تعهد کامل به مدل جدید را دشوار می‌دانند، به‌ویژه زمانی که مدل جدید قواعد سرانگشتی یا ارزش‌هایی دارد که با روش قبلی انجام کارها در تضادند.

اولین الزام این است که مک‌دونالد کسب‌وکار موجود خود را به خوبی اداره کند. «اگر امروز سازمانی موفق نباشد، فردایی برای آن وجود نخواهد داشت». این الزام شامل موارد زیر می‌شود:

- ایجاد استراتژی، اهداف و چشم‌انداز روشن.
- شناسایی شکاف بین عملکرد فعلی و اهداف.
- ایجاد فرایند حل مسئله موثر برای مقابله با شکاف‌ها.
- ایجاد فرهنگی که کنترل اجتماعی قوی را فراهم می‌کند و شامل هنجارهای حامی نوآوری («خلاقیت» و «اجرای آن») می‌شود.
- الزام دوم، توسعه توانایی مدیریت همزمان سه جریان نوآوری (تدریجی، معمارگونه و ناپیوسته) است.
- نوآوری تدریجی^۵ می‌تواند توسط کسب‌وکارهای موجود هدایت شود.
- نوآوری‌های معمارگونه^۶ و ناپیوسته^۷ به واحدهای مجزایی (یکی برای هر پروژه) نیاز دارد که آزادی درهم شکستن قوانین شرکت را داشته باشند.

- مدیران ارشد باید قبل از ظهور مدل‌های کسب‌وکاری مسلط جدید در طول دوره‌های «تخمیر»^۸ پذیرای چندین نوآوری رقیب باشند.

¹ Michael Tushman and Charles O'Reilly

² UCLA

³ RCA

⁴ Oticon

⁵ Fast-casual

⁶ Incremental

⁷ Architectural

⁸ Discontinuous

⁹ Ferment

- می‌توان از چشم‌انداز، تنوع تیمی و فرایند مناسب برای جدا نگه داشتن واحدهای نوآوری از نظر سازمانی و همچنین یکپارچه کردن در استراتژی بنگاه بهره برد.

- مدیران ارشد باید آماده «نزدیک شدن» به مدل مسلط جدید باشند (یعنی تعیین کنند که سازمان چه زمانی باید از آزمودن مدل جدید به سمت پیشبرد آن تغییر مسیر دهد).

- تیم مدیریت ارشد باید خود را به گونه‌ای آماده کند که آماده و قادر به رهبری تغییر باشد.

نظرات

ما تقریباً با تمام نظرات توشمن و اوریلی درباره سازمان‌ها، اینرسی سازمانی و دشواری همسویی حول یک مدل کسب‌وکاری جدید زمانی که سازمان متعهد به مدل موجود است موافقیم. همچنین با آنها هم‌نظریم که بسیاری از نوآوری‌ها (و در نتیجه همه کسب‌وکارهای جدید) به ترکیب متفاوتی از طرز فکر، قوانین سرانگشتی، هنجارها، افراد و ساختارها نیاز دارند. کتاب آنها به خوبی چالش‌های ایجاد شده توسط کسب‌وکارهای جدید را شرح می‌دهد. این موارد، تنها با کریستنس در درک واقعیت‌های سازمان‌ها مطابقت دارند.

همچنین این توصیه توشمن را تحسین می‌کنیم که شرکت‌ها باید قبل از اینکه به دنبال چیزهای جدید بگردند، روی نظم بخشیدن به خانه فعلی خود تمرکز کنند.

با این حال، در مورد ایجاد چشم‌انداز پیش از آنکه خرد «مدل مسلط» جدید شفاف شود و اینکه چه چیزهایی عملی‌اند مسیرمان از آنها جدا می‌شود.

توشمن استدلال می‌کند که چشم‌انداز یکی از سازوکارهای حیاتی یکپارچگی محسوب می‌شود و این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا مدل‌های جدید را در واحدهای جداگانه بیازمایند و در عین حال رویکرد یکپارچه‌ای را برای نوآوری حفظ کنند. درست می‌گویند، اما تنها در صورتی که مدیران ارشد بتوانند قبل از شروع نوآوری، چشم‌انداز معقولی را تعریف کنند.

به نظر ما این مورد نادر است. چشم‌اندازهای فراوانی وجود دارند: چشم‌انداز «اینترنت» اینتل، چشم‌انداز «پارتنربرنده‌های» مک‌دونالد، چشم‌انداز «کامپیوترها و ارتباطات» ای‌تی‌اندی. مشکل این است که در اغلب موارد این چشم‌اندازها بیشتر تبدیل به مانع می‌شوند تا کمک‌رسان. دیدگاه ما به دیدگاه لو گرسنر نزدیک‌تر است که تصمیم گرفت چشم‌اندازی برای آی‌بی‌ام نداشته باشد، حداقل تا زمانی که مسیر رو به جلو مشخص شود. این مورد ممکن است یکی از دلایلی باشد که توشمن اینگونه اظهارنظر می‌کند: «ایجاد سازمان‌های دوست‌توان¹ و شروع تغییرات انقلابی دشوار است ... فقط تعداد کمی از شرکت‌های دوراندیش پیش از عملکرد کاهشی، تغییرات ناپیوسته را آغاز می‌کنند».

توصیه ما فرق می‌کند. پیشنهاد می‌کنیم که مدیران فرصت‌های کسب‌وکاری جدید را بررسی کنند، یکی دو مورد عبور کرده از چراغ راهنما را انتخاب کنند و به جای چشم‌انداز از پیش تعریف‌شده، بر اساس قوت منطق چراغ راهنما روی آنها سرمایه‌گذاری کنند. همزمان با پیشرفت آنها، چشم‌انداز جدیدی نیز باید تدوین شود. از این نظر دیدگاه ما به دیدگاه برگلمن نزدیک‌تر است. بر این باوریم که استراتژی جدید بنگاه باید دوش به دوش موفقیت پروژه‌ها شکل گیرد و تدوین شود.

در بحث عملی بودن، مدیران زیادی را ندیدیم که بتوانند از عهده الزامات سازمانی دوست‌توانی (پیشنهاد توشمن) بر آیند. ایجاد تیمی برتر و منسجم برای بسیاری از مدیران (حداقل تا زمانی که مسیر جدید شفاف شود) چالشی بزرگ تلقی می‌شود. حفظ آزمایش‌های مختلف و گاهی متضاد در واحدهایی جداگانه و در عین حال یکپارچه کردن آنها در استراتژی سطح بنگاه نیز برای گروهی از مدیران بسیار دشوار است. در واقع، پژوهش توشمن نشان می‌دهد که جاه‌طلبی برای خلق دوست‌توانی برای اکثر مدیران بسیار سخت و دشوار است.

از نظر ما، راه‌حل این مورد تصدیق نقاط ضعف است: محدودیت‌های ذهنی و فرهنگی و سایر موانع ناشی از مدیریت و سازماندهی فعلی. سپس، از این محدودیت‌ها می‌توان برای کمک به غریبالگری فرصت‌ها استفاده کرد. می‌توان آنها را در بخش‌های مختلف چراغ راهنما مانند «کمک و آورده ما»، «هزینه‌های یادگیری» و «رهبری/حمایت» گنجانند. لذا، کسب‌وکارهای جدیدی حذف می‌شوند که در تضاد با این محدودیت‌ها قرار می‌گیرند. گاهی اوقات، به خصوص زمانی که محدودیت‌ها قابل توجه‌اند، همه کسب‌وکارها حذف می‌شوند. در این مورد، تمرکز بر کسب‌وکار کانونی یا طراحی پروژه‌هایی که برخی از محدودیت‌ها را از بین می‌برند (برای مثال اکتساب) می‌تواند مفیدتر از تلاش برای ایجاد و توسعه قابلیت دوست‌توانی باشد.

¹ Ambidextrous

² Practicality

مانند کریستنسن، توشمن و اوریلی نحوه تشخیص این مشکل را ارائه کرده‌اند. اما راه‌حل آنها بیشتر تئوری است تا عملی. تنها تعداد کمی از شرکت‌ها توانایی‌های مورد نیاز را در اختیار دارند بنابراین، معتقدیم راه‌حل‌هایی با جاه‌طلبی کمتر عملی‌ترند. کریس زوک و جیمز آلن، نفع از کانون، انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد، ۲۰۰۱ و کریس زوک، فراتر از کانون، انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد، ۲۰۰۴

کریس زوک و جیمز آلن مشاوران بین‌اندکامپنی^۱ هستند. آنها این موارد را پیشنهاد می‌دهند:

۱- مک‌دونالد باید بر کسب‌وکار کانونی خود تمرکز کند و اطمینان حاصل کند که همچنان بر صنعت خود تسلط دارد و نتایج مالی خوبی به دست می‌آورد. این کار شامل بحث‌هایی در مورد اینکه کدام کسب‌وکار کانونی است نیز می‌شود. بعید است که برای مک‌دونالد این بحث خیلی طولانی شود. همچنین، با توجه به مشکلات عملکردی فعلی، بهتر است حداقل در ابتدا، کسب‌وکار کانون را به صورت محدود تعریف کند.

۲- باید علل مشکل فعلی در کسب‌وکار کانونی و اقدامات مناسب مورد نیاز [برای رفع آن] به صورت دقیق تحلیل شوند. این کار ممکن است به سرمایه‌گذاری در محصولات جدید، زیرساخت‌های بهبود یافته، خدمات اضافی و غیره نیاز داشته باشد. احیای کانون ممکن است نیازمند اقدام نوآورانه قابل‌توجهی باشد. با این حال، بیشترین پیشرفت‌های عملکردی احتمالاً از رشد قوی‌ترین کسب‌وکارهای جغرافیایی مک‌دونالد حاصل می‌شود و نه از بهبود کسب‌وکارهای ضعیف‌تر. به‌طور متناقض، قوی‌ترین کسب‌وکارها معمولاً ضعیف‌ترین عملکرد را دارند.

۳- در حالی که کسب‌وکار کانونی به کار خود ادامه می‌دهد، مدیریت باید از پتانسیل آن تحلیل کاملی انجام دهد و به تمام فرصت‌های رشد در پیش رو آن توجه کند. این احتمال وجود دارد که این فرصت‌ها پتانسیل خوبی برای مک‌دونالد ارائه دهند. مدیران اغلب پتانسیل رشد را دست کم می‌گیرند.

۴- وقتی سرعت کانون کند می‌شود و برنامه‌هایی برای بهره‌برداری کامل از پتانسیل آن در حال اجرا است، مک‌دونالد ممکن است بخواهد فرصت‌های مجاور را مدنظر قرار دهد. لیست بین از ابعاد مجاورت نشان می‌دهد که بهترین دورنما ممکن است در یکپارچگی رو به عقب قرار داشته باشد.

قابلیت‌های مک‌دونالد در قالب‌های غذایی مشابه:

- جغرافیای جدید: بخشی از کسب‌وکار کانونی.

- مراحل جدید زنجیره ارزش: مبهم، اما اگر پیدا شوند بخشی از کسب‌وکار کانونی خواهند بود.

- کانال‌های جدید: مبهم، برای مثال، همبرگر در سوپرمارکت‌ها بعید است خیلی سودآور باشد.

- بخش‌های جدید مشتری: بخشی از کسب‌وکار کانونی، مگر اینکه شامل قالب خرده‌فروشی جدیدی باشند.

- محصولات جدید: بخشی از کسب‌وکار کانونی، مگر اینکه شامل قالب خرده‌فروشی جدیدی باشد.

- یکپارچگی رو به عقب: ممکن است فرصت‌هایی را ایجاد کند.

- یکپارچگی رو به جلو: مبهم.

- قابلیت‌ها: به احتمال زیاد تنها در صورت استفاده از مهارت‌های فعلی فست فود در قالب‌های جدید.

۵- لیست مجاورت‌ها را می‌توان بر اساس معیارهایی مانند تأثیر بر کانون، پتانسیل برای تبدیل شدن به رهبر، شرایط خوب مخزن سود، ارزش دفاعی، پتانسیل برای توسعه‌های بیشتر، احتمال اجرای خوب و قدرت مرتبط بودن با کانون (میزان فاصله از کانون) بررسی کرد. مک‌دونالد باید محتاط باشد.

گسترش و ورود به حوزه‌های مجاور^۲ پریسک است. «موفق‌ترین شرکت‌ها برای ورود به حوزه‌های مجاور از محدودکننده‌ترین معیارها استفاده می‌کنند».

نظرات

تز زوک، مانند ایده «چسبیدن به کار فعلی» پیترز، به خوبی بر اساس واقعیت‌ها تدوین شده است. ما پیش از صرف زمان برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید، تأکید بر قرار دادن کسب‌وکارهای موجود در موقعیت‌های برنده بازار داریم. همچنین تمرکز زوک را بر انجام تحلیل «پتانسیل کامل» کسب‌وکار کانونی را می‌پسندیم. این امر کمک می‌کند تا مطمئن شویم که شرکت‌ها خیلی زود اعتماد خود را به کانون از دست

¹ Bain & Co

نمی‌دهند. این واقعیت که تقریباً همگی ارزش‌آفرینان پایدار مورد پژوهش زوک کسب‌وکارهای کانونی قوی داشته‌اند، انگیزه‌ای برای شرکت‌ها است تا قبل از اینکه شانس خود را در حوزه‌های جدید به کار گیرند، تلاش کنند در یک یا دو کسب‌وکار [موجود] موفق شوند.

با این حال، زوک پاسخ کاملی به مشکل واقعی بسیاری از (و در واقع اکثر) شرکت‌ها نمی‌دهد: آنها در کسب‌وکارهای موجود خود شماره دو یا سه یا بدتر از آن هستند و احتمال کمی برای تبدیل شدن به شماره یک دارند. از این رو، به دنبال آنند که چیز دیگری یا کسب‌وکارهای مجاور دیگری بیابند تا به آنها در رقابت کمک کنند. راه‌حل ما برای این مشکل این نیست که مدیران را از مدنظر داشتن کسب‌وکارهای جدید صرفاً به دلیل ضعیف بودن کسب‌وکار کانونی دلسرد کنیم، بلکه آنها را به ابزار غربالگری قدرتمندی (چراغ راهنما) مجهز می‌کنیم تا به آنها کمک شود از انجام هر کار احمقانه‌ای خودداری کنند.

این دغدغه زوک را دوست داریم: تلاش برای ایجاد کسب‌وکار جدید می‌تواند توجه مدیران را از کسب‌وکار کانونی منحرف کند. به این نتیجه رسیده‌ایم که مدیران اغلب ریسک‌های حواس‌پرتی را دست کم می‌گیرند.

توجه زوک به حوزه‌های مجاور نیز قابل ستایش است. تعریف او از مجاور بودن یا نبودن چندان روشنگر نیست. تا جایی که مجاورت برای ایجاد مزیت از روابط مشتری، فناوری‌ها یا مهارت‌ها کسب‌وکار کانونی استفاده می‌کند با متنوع‌سازی متفاوت است. به بیانی دیگر، شرکت باید چیز مهمی برای آوردن به مهمانی داشته باشد. این جمله اولین پاراگراف بیشتر کتاب‌های مربوط به کسب‌وکارهای جدید است، از این رو چیز زیادی به دانش موجود اضافه نمی‌کند. با این وجود، نقشه‌های مجاورت زوک به مدیران کمک می‌کند تعداد زیادی از مجاورت‌های بالقوه را شناسایی کنند و مفهوم او از میزان دوری از هسته، ابزاری عملی برای ارزیابی هزینه‌های یادگیری بالقوه محسوب می‌شود.

زوک با درک این موضوع که «سیلی از کسب‌وکارهای مجاور» شرکت‌ها را فرا گرفته است، فهرستی از پرسش‌های غربالگری ارائه می‌کند. بیشتر این پرسش‌ها تا حدی با بخش‌هایی از چراغ راهنما همپوشانی دارند. در حقیقت، زوک چراغ راهنمای ما را بررسی کرد و اظهار داشت که تقریباً با معیارهای مورد استفاده او یکسان هستند.

با این حال، با مطالعه دقیق کتاب‌های او، به این نتیجه رسیدیم که چراغ راهنما از چند جهت پیشرفتی در تفکر زوک به‌شمار می‌رود. او مثال‌هایی از موفقیت و شکست ارائه می‌کند، اما نشان نمی‌دهد که فرایند غربالگری آنها چگونه به مدیران کمک می‌کند تا متوجه شوند که یک فرصت جدید، «موفق» خواهد شد یا «شکست» خواهد خورد. علاوه بر این، زوک بر خلاف ما بیان نمی‌کند که فرایند غربالگری ممکن است همه مجاورت‌های شناسایی شده را رد کند. پیام او حاکی از این است که وقتی مک‌دونالد کسب‌وکار کانونی خود را مشخص کند، احتمالاً مجاورت‌های زیادی برای پیگیری وجود خواهد داشت. تجربه ما نشان می‌دهد که مجاورت‌های زیادی وجود دارند، اما تعداد کمی از آنها از چراغ راهنما عبور می‌کنند.

به طور کلی، احساس می‌کنیم که تفکرات زوک نزدیک‌ترین ایده‌ها به نظرات ما هستند و در مقایسه با پیشنهادهای سایر پژوهشگران با داده‌های ما مطابق بیشتری دارند.

پیوست ب: پایگاه داده داستان‌های موفقیت

این پیوست پایگاه داده داستان‌های موفقیت^۱ مورد بررسی در پژوهش ما را شرح می‌دهد. این پایگاه داده از لحاظ آماری نماینده کل شرکت‌های موفق محسوب نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از نمونه‌های جالب و موفق است که در مسیر کار خود به آن رسیده‌ایم. به دنبال آن بودیم که پایگاه داده‌ای از شرکت‌هایی ایجاد کنیم که با موفقیت، کسب‌وکار چشمگیر جدیدی ایجاد کرده باشند. تعاریف «کسب‌وکار»، «جدید»، «چشمگیر»^۲ و «موفق» به ترتیب عبارتند از:

- یک واحد سازمانی مجزا و نه صرفاً یک محصول، کانال یا بازار جدید.
- یک مدل کسب‌وکاری جدید از منظر سرپرست و/یا نیاز به رفتار سرپرستی جدید^۳.
- فروش یا سود به میزان ۲۰ درصد از کل شرکت سرپرست یا ارزش سهامداران ۱ میلیارد دلاری.
- اینگونه تعریف شد که در ابتدا بخش ثابتی از سبد [کسب‌وکاری] باشد و آنقدر موفق باشد که بازده سرمایه‌گذاری مساوی یا بیش از هزینه سرمایه ایجاد کند.

همانطور که در شکل

ب-۱

نشان داده شده است، اطلاعاتی از ۶۶ مورد گردآوری کردیم. برخی از آنها به وضوح با این معیارها فاصله داشتند و حتی شکست‌های قابل توجهی را نشان داده‌اند. سایر موارد بهتر است در گروه‌های موفقیت‌های بالقوه یا متوسط طبقه‌بندی شوند. ۵۴ نمونه از ۶۶ مورد، کم و بیش معیارهای ما را برآورده می‌کنند. اطلاعات داخلی ۵۸ درصد از این موارد را از طریق مصاحبه و داده‌های ۴۲ درصد باقی را از طریق اطلاعات عمومی در دسترس به دست آوردیم.

از ۵۴ موفقیت، ۹ مورد (۱۷ درصد) فروخته شده یا به طور کامل یا جزئی معلق شده‌اند. با این حال، جزو موارد موفق لحاظ می‌شوند چرا که در ابتدا نیت این بود که این کسب‌وکارها تبدیل به افزوده‌های چشمگیری برای سبد شرکت‌های سرپرست خود شوند.

موفقیت‌ها

برخی از شرکت‌ها مانند

دیکسون^۴ و

وایت‌برد^۵ موفقیت‌های زیادی کسب کرده‌اند. بنابراین ما ۵۴ نمونه از ۴۴ شرکت مختلف در اختیار داریم.

علاوه بر این مثال‌ها، در مورد هفت شرکتی که بارها و بارها کسب‌وکار جدیدی ایجاد کرده‌اند نیز پژوهش کردیم. این راه‌اندازان سریالی عبارتند از تری‌ام، کنون، سی‌پی‌گروپ، سی‌آراچ، سرویس‌مستر، ترموالکترون و ویرجین. از آنجایی که هر یک از این شرکت‌ها کسب‌وکارهای جدید زیادی ایجاد کرده‌اند، ما هیچ نمونه منفردی را در پایگاه داده خود لحاظ نکرده‌ایم.

مکان و بلوغ توسعه

نمونه ما بیشتر شامل شرکت‌های ایالات متحده و بریتانیا می‌شوند (شکل ب.۲). بیش از ۲۰ سال را در بر می‌گیرد (شکل ب.۳) با نمونه‌هایی که گستره‌ای از بلوغ را پوشش می‌دهند.

¹ Database of success stories

² Significant

³ New parenting behaviors

⁴ Dixons

⁵ Whitbread