پویایی شناسی استراتژی

پدیدآورده (ها) : کیم وارن؛امینی، فضل الله
مدیریت :: مدیرساز :: زمستان 1379 - شماره 7
از 4 تا 32
آدرس ثابت : http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/107037

دانلود شده توسط : کاربر عمومی دانشگاه تربیت مدرس
تاریخ دانلود : 08/06/1396

مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور) جهت ارائهٔ مجلات عرضه شده در پایگاه،مجوز لازم را از صاحبان مجلات، دریافت نموده است، بر این اساس همه حقوق مادی برآمده از ورود اطلاعات مقالات، مجلات و تألیفات موجود در پایگاه، متعلق به "مرکز نور" می باشد. بنابر این، هرگونه نشر و عرضه مقالات در قالب نوشتار و تصویر به صورت کاغذی و مانند آن، یا به صورت دیجیتالی که حاصل و بر گرفته از این پایگاه باشد، نیازمند کسب مجوز لازم، از صاحبان مجلات و مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور) می باشد و تخلف از آن موجب پیگرد قانونی است. به منظور کسب اطلاعات بیشتر به صفحه قوانین و مقررات استفاده از پایگاه مجلات تخصصی نور مراجعه فرمائید.

پایگاه مجلات تخصصی نور

www.noormags.ir

پویایی‌شناسی استراتژی

نوشتهٔ کیم وارن[1]

ترجمهٔ فضل‌الله امینی
دانشجوی دومین دورهٔ کارشناسی‌ارشد سازمان مدیریت صنعتی

چکیده: مدیران برای تولید و حفظ مزیتهای رقابتی باید استراتژیهایی تدوین کنند که در آنها تغییرات احتمالی در آینده نیز در نظر گرفته شده باشد ـ و خود نیز همگام با شرایط تغییر کنند. این مقاله، برای فرمولبندی استراتژی، با طرح مسائل مربوط به یک رویکرد غیرپویا شروع می‌شود و سپس چارچوبهای اولیهٔ یک روش واقعیت ـ مبنا را پی‌ریزی می‌کند که بتواند به مدیران در درک و کنترل مسیر زمانی عملکرد شرکتشان کمک کند.

مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی

کلید واژه‌ها: ۱. پویاشناسی ۲. فرمولبندی استراتژی ۳. عملکرد استراتژیک ۴. مسیر زمانی آینده ۵. تکامل مسئلهٔ استراتژیکی ۶. منابع مکمل.

مشخصهٔ عام چالش استراتژی، که مدیران با آن مواجه هستند، چگونگی حل مشکلات **پویای** (یا وابسته به زمان) عملکرد است. در این مقاله چند نمونه از این مشکلات به صورت مجزا در داخل کادر آمده است. اگر هدف ما این باشد که تحلیل استراتژی در حل این مشکلات مؤثر باشد، باید دست‌کم بتواند به سه پرسش پویا و اساسی زیر پاسخ دهد.

- **چرا عملکرد شرکت در مسیر زمانی کنونی پیش می‌رود؟**
- **با سیاستهای فعلی، جهت عملکرد شرکت در آینده به کدام سوست؟**
- **چگونه** می‌توانیم عملکرد شرکت را در آینده در جهت بهتر هدایت کنیم؟

گرچه مدیران می‌توانند برای بهبود وضع مالی شرکت در کوتاه‌مدت کارهایی انجام بدهند، اما عدم قطعیتهای اجتناب‌ناپذیری در مورد

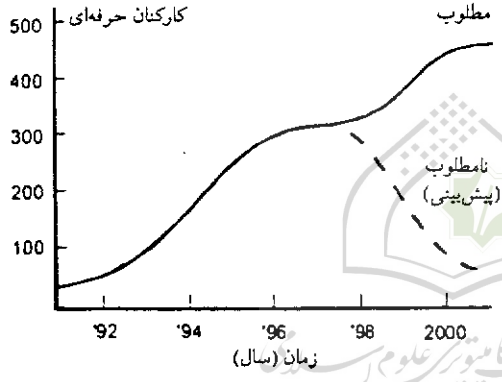
---

۱. کیم وارن عضو هیئت مدیره و استاد رشتهٔ مدیریت استراتژیک و بین‌المللی در دانشکدهٔ بازرگانی لندن است. او مدیون استاد خویش پروفسور جان مورکرافت است که او را با مفاهیم پایه و سازندهٔ DRSV آشنا کرده و همواره در درک و فهم و بسط آن مفاهیم وی را یاری داده است.

www.noormags.ir

مورد الف: فاندکو

مدیرعامل یک شرکت معتبر که در زمینهٔ سرمایه‌گذاری فعالیت می‌کند نگران توانایی خود در مورد حفظ آهنگ رشد استثنایی شرکت طی سالهای آینده است. این شرکت مثل بیشتر شرکتهایی که در کار خدمات حرفه‌ای هستند، به طور عمده متکی بر تیمی از افراد متخصص و حرفه‌ای است که علاوه بر تأمین خدمات لازم، مناسبات و روابط گرم و مطلوبی با مشتریان دارند. اما این وضع قابل دوام نیست زیرا بر وفاداری و روحیهٔ کارکنان متکی است. این شرکت براثر سالها فعالیت نام و آوازه‌ای پیدا کرده و توانسته است بهترینها را جذب کند. اعضای هیئت مدیرهٔ شرکت خوب می‌دانند که پاره‌ای از رقبا به سرعت از بین رفته‌اند و بنابراین می‌خواهند شرکت به چنین سرنوشتی دچار نشود. در نمودار زیر مسیر زمانی افزایش شمار کارکنان شرکت در دوران اخیر، و همچنین مسیری که پیش‌بینی مدیران است و احتمال دارد در آینده اتفاق بیفتد دیده می‌شود:



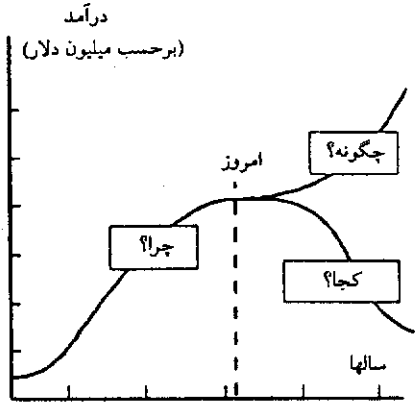
شکل ۱. نمودار زمانی افت شمار کارکنان یک شرکت خدماتی حرفه‌ای.

اگر مسیر نامطلوب طی شود، شمار مشتریان، میزان سپرده‌ها، میزان درآمد شرکت و در نتیجه بهای سهام آن نیز افت خواهد کرد.

سیاستهای میان‌مدت و بلندمدت وجود دارد. با وجود این، از تمامی مدیران، در تمامی سطوح، انتظار می‌رود که براوردهای مطمئنی از آینده داشته باشند. در حالی که مدیران خلاق تلاش می‌کنند سرمایه‌گذاران را به سرمایه‌گذاری جدید تشویق کنند و مدیران عامل برای خرید واحدهای دیگر به فکر تأمین سرمایه هستند، سرمایه‌گذاران انتظار دارند که پیش‌بینیهای مطمئنی در مورد مسیر زمانی آینده در اختیار آنها گذاشته شود. تعمیمهای مبهم در مورد آنچه اتفاق افتاده است، یا اینکه تقریباً کسب و کار در جهتی پیش می‌رود و یا تصورات احتمالی در مورد برنامه‌های آینده، کافی نیست.

خود مدیران ارشد نیز همین انتظار را از زیردستان خود دارند؛ آنها انتظار دارند که زیردستانشان هنگام تقاضای بودجه، یا در مورد برنامه‌های کسب و کار، و ابتکارهای جدید چشم‌انداز روشنی ارائه دهند ــ از تمامی مدیران

www.noormags.ir



شکل ۲. پرسشهای پویا و بنیادی در زمینهٔ استراتژی.

اجرایی در تمامی سطوح انتظار می‌رود که با اطمینان در مورد **مقیاس عملکرد** شرکت و برنامهٔ زمانی آینده صحبت کنند، و این اظهار اطمینان باید با عزم جزم و ارائهٔ برنامه‌های روشن در مورد **چگونگی، زمان، و میزان** اجرای عملکرد وعده داده شده تأیید شود.

این پرسشها در حوزهٔ مسئولیت مدیران استراتژی به قدری اهمیت دارند که انتظار می‌رود سرلوحهٔ تمامی کتابهایی باشند که در این‌باره نوشته می‌شود. اما در این کتابها نمودارهایی همانند نمودار شکل ۲ به ندرت دیده می‌شود.

مورد ب: تلکو

یک شرکت عمدهٔ مخابرات در شرایطی که شرکتهای مخابرات خصوصی می‌شوند و از شدت ضوابط دولت در کار آنها کاسته می‌شود، نگران آن است که تازه واردان سهمی از بازار آن را به چنگ بیاورند. این شرکت که قبلاً دولتی بوده است، با مشکل رقابت در بازار آزاد رو به رو شده است و با توجه به سرنوشت شرکت مخابرات انگلستان پس از واگذاری به بخش خصوصی و از دست رفتن تعدادی از مشترکان آن نگران است که به سبب از دست‌رفتن شماری از مشترکان در تنگنای مالی گرفتار شود، اما آرزو می‌کند که این آسیب در کمترین میزان محدود شود و شرکت بتواند مشترکان تازه‌ای برای خود دست و پا کند. در شکل ۳ گزینه‌های مسیر زمانی این شاخص مهم را می‌بینیم.

شکل ۳. نمودار زمانی فعالیت شرکت رقیب هنگام برخورد با یک شرکت مخابراتی عمده.

www.noormags.ir

چرا؟ آیا دلیل آن صرفاً این است که نمی‌توان به این پرسشها پاسخ داد؟

در این مقاله نشان داده می‌شود که می‌توان به این پرسشها پاسخ داد. در هر کسب و کاری ساختارهای بنیادیی وجود دارد که چگونگی تکامل آن پیشرفت کسب و کار را در گذر زمان تعیین می‌کنند. با تحلیل مشخص می‌توان این ساختارها را شناسایی کرد و بر آنها مسلط شد. این ساختارها معمولاً تحت‌تأثیر اقدام مدیران هستند. در این مقاله نخستین ساختار از مجموعهٔ چهار چوبهای مورد بحث، با رویکردی که به «نگرش سیستمی منابع پویا»[1] معروف است، تعریف و تصویر می‌شود.

مسیر زمانی عملکرد استراتژیک

موارد ب و پ، که هر دو نتیجهٔ کار اخیر با شرکتها هستند، اهمیت اساسی پرسشهای شکل ۲ را نشان می‌دهند. شاید پرسش نخست که «چرا عملکرد شرکت درمسیر زمانی کنونی پیش می‌رود» را نتوان در همهٔ موارد مطرح کرد، زیرا شرکتهای تازه تأسیس پیشینه و سابقه‌ای ندارند. اما بی گمان در بیشتر شرکتها مسیر عملکرد آتی آنها با پیشینهٔ استراتژیکی فعلی آنها پیوندی ناگسستنی دارد. به خصوص مورد پ پرسشهای مهمی را در ذهن مدیران برمی‌انگیزد که: اگر سیاستهای کنونی را ادامه دهیم به کجا می‌رسیم و از گذشته چه ره توشه و منابعی داریم و چگونه می‌توانیم از این منابع برای حل مسائل و مشکلات آینده استفاده کنیم؟

چالشهای مذکور در موارد الف، ب و پ از نوع پرسشهای کیفی محض نیستند. در هر مورد:

- اهمیت تهدید یا فرصت به میزان آن بستگی دارد.
- مسئلهٔ استراتژیکی در هر دورهٔ معین بر اثر توجه به واکنشهای سریع، رشد و تکامل می‌یابد.
- پیشرفت دارای مسیر زمانی است و آهنگ تکامل و رشد عملکرد شرکتها یکنواخت و یکسان نیست، بلکه افت و خیز دارد.

مقیاس تهدید / فرصت

در هر یک از سه مورد مطالعه شده تفاوت میان شکست و پیروزی چشمگیر است. شرکت تلکو میلیونها مشترک از دست می‌دهد و صدها میلیون دلار ضرر می‌کند. گیم‌کو امیدوار است که بتواند صدها هزار واحد کالا بفروشد و به شدت نیازمند داشتن سازوکاری است که در بلندمدت جریان نقدینگی را برای آن تأمین کند (از محل فروش کالاهای نو شده و لوازم جنبی آنها). اگر این امیدها در بلندمدت به واقعیت بپیوندد با احتمال زیاد این بنگاه غول پیکر چند میلیارد دلاری می‌تواند به حیات خود ادامه بدهد. اما فاندکو از این بیم دارد که از دست دادن درصدی از کارکنان حرفه‌ای و متخصص شرکت سبب سقوط و فروپاشی تشکیلاتی بشود که در حال حاضر بیش از ۷۵ میلیارد دلار سرمایه دارد.

تکامل مسئلهٔ استراتژیکی

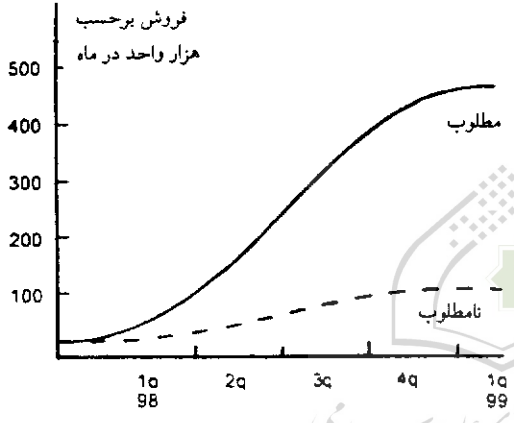
در هر مورد، یک مقیاس زمانی نیز وجود دارد که

1. Dynamic Resource-System View (DRSV)

www.noormags.ir

مورد پ: گیم‌کو

یک شرکت سازندهٔ فراورده‌های مصرفی الکترونیک مایل است که به سرعت و قبل از رقبا بازار پررونقی را به دست آورد. این شرکت با مشکلی مانند عرضهٔ Nintendo 64 (نوعی بازی الکترونیک) به بازار رو به رو است زیرا در برابر این فراورده دیگران هم فراورده‌هایی چون Sega و Sony Playstation به بازار عرضه کرده‌اند. گیم کو که در مرحلهٔ جدیدی از تاریخ صنعت بازیهای رایانه‌ای قرار دارد فراوردهٔ جدیدی ساخته است که در بازار خواهان دارد اما باید به سرعت دست به کار شود و به کار فروش این فراورده سروسامان بدهد. این شرکت باید با چالشهای گوناگون روبه‌رو شود. باید مزیتهایی را که رقبا به دست آورده‌اند از دست آنها خارج کند. باید مبانی کار خود را تقویت کند [مطلوبیت در بازار، فعالیت قسمت فروش، کارهای تبلیغاتی] و زمینهٔ فروش قطعات یدکی و دستگاههای تکمیلی را فراهم کند. اعتماد فروشندگان و تأمین‌کنندگان را جلب و پیش از دیگران از فرصتها استفاده کند. در شکل ۴ دو گزینه برای عرضهٔ این کالای جدید دیده می‌شود:



شکل ۴. نمودار زمانی رقابت بر سر بهره‌برداری از یک بازار جدید (فراوردهٔ مصرفی بادوام).

گرچه این مسئله برای شرکت یاد شده از نظر استراتژیک اهمیت دارد، کل ماجرا در یکسال اتفاق افتاده است. تازه از همین یک سال هم مدت ۷ ماه آن مربوط به افت قیمت دستگاه (نینتندو ۶۴ و فراوردهٔ سونی) بوده که از ۲۵۰ پوند به ۹۹ پوند رسیده است. ملاحظه می‌کنید که در این نوع کارها نمی‌توان از برنامه‌های ۵ ساله استفاده کرد!

طی آن مسئلهٔ استراتژیکی تکامل می‌یابد و سرعت پاسخ حیاتی است. گیم‌کو طی چند ماه مسابقه را یا می‌برد یا می‌بازد، و فاندکو، اگر دقیق عمل نکند، ممکن است شاهد افت سریع تعداد کارکنانش طی چند فصل باشد. اگرچه تهدیدهای رقابتی در مورد **تلکو** بعد از چهار یا پنج سال مؤثر می‌افتد، تصمیمات فوری آن در مورد قیمت‌گذاری، خدمات، تحول شبکه و بازاریابی نقشی کلیدی در رونق آیندهٔ این شرکت بازی خواهد کرد.

www.noormags.ir

مسیر زمانی پیشرفت

و نکتهٔ آخر این که در هر مورد، مسیر زمانی پیشرفت متفاوت است. عملکرد شرکتها در نقطه‌های خاصی شروع نمی‌شود و خاتمه نمی‌یابد. این عملکرد به تناسب پیشرفت زمان و پیشامدها، دستخوش تحول و افت وخیز می‌شود. شاید شمار مشترکانی که تلکو در آغاز کار از دست می‌دهد اندک باشد اما با پا گرفتن رقبا شمار مشترکانی که ناپدید می‌شوند (و به رقبا می‌پیوندند) به سرعت زیاد می‌شود. رشد مطلق شرکت تولیدکنندهٔ کالاهای الکترونیک مصرفی در هفته‌های نخست ممکن است اندک باشد اما با افتادن نام این فراورده‌ها در ذهن مردم، آهنگ فروش آنها شتاب می‌گیرد. شرکتی که در کار ادارهٔ سبد سرمایه‌گذاریهای مردم است ابتدا با توقف افزایش شمار کارکنان متخصص روبه‌رو می‌شود، سپس افراد سرخورده شروع به رها کردن شرکت و پیوستن به دیگران می‌کنند، در نتیجه منبع نیروی انسانی شرکت رو به کاستی می‌گذارد و چه بسا که ادامهٔ این وضع برای آن شرکت به یک فاجعه بینجامد.

گرچه دگرگونیهای نو به نو هرگز اجازهٔ پیش‌بینی دقیق را نمی‌دهند (و مدیران همواره باید بتوانند در برابر این گونه دگرگونیها انعطاف‌پذیر باشند و تغییر جهت بدهند) اما تحلیل استراتژی سازمان باید دست کم نشانه‌هایی از این گونه مسیر زمانی (برای عملکرد شرکت در آینده) را نشان بدهد. بنابراین تکلیف تیم مدیریت چیست و چگونه می‌تواند با این چالشها دست و پنجه نرم کند؟

عملکرد کنونی وابسته به منابع استراتژیک کنونی است

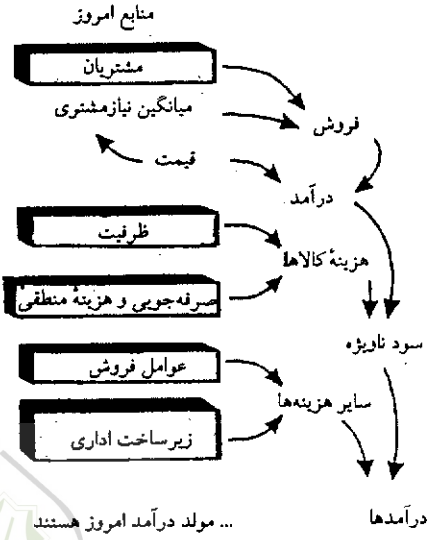
بیشتر مدیران اهمیت تهیه و حفظ منابع کسب و کار خود را درک می‌کنند. منابع هر کسب و کار بر دو نوع است: منابع «سخت» یا ملموس[1] (پول نقد، کارخانه، مشتریان، فراورده‌ها و...) و منابع «نرم» یا غیرملموس[2] (کیفیت فراورده‌ها، روحیهٔ کارکنان یا ضوابط خدمات). وانگهی مدیران می‌دانند که بین منابع همبستگی وجود دارد. مثلاً اگر فراورده‌ها همواره مرغوب باشند در بین مصرف‌کنندگان مشهور می‌شوند و شهرت فراورده‌ها در میان مشتریان سبب جذب نخبگان می‌شود. بنابراین نمی‌توان منابع را از نظر اهمیت طبقه‌بندی کرد زیرا بیم آن می‌رود که وضعیت نامناسب یک منبع کلیدی کل کسب و کار را به خطر بیندازد.

نویسندگانی که در مقولهٔ استراتژی مطلب می‌نویسند از مدتها پیش به اهمیت منابع استراتژیک آگاه بوده‌اند (مثلاً گرانت در اثر خود در سال ۱۹۹۵، ورنرفلت در ۱۹۸۴، ماهونی و پاندیان در کار مشترک خود در سال ۱۹۹۲، و پتیراف در اثر سال ۱۹۹۳). آنها اهمیتِ تلاش مدیران برای تهیه و نگهداری کیفیت هر منبع را می‌شناخته‌اند (از جمله دیریک و کول در کار مشترکشان در سال ۱۹۸۹). جوهر مسئلهٔ پویایی‌شناسی استراتژی در همین فرایند تهیهٔ منابع نهفته است.

در این نگرش منابع ـ مبنای استراتژی، معمایی

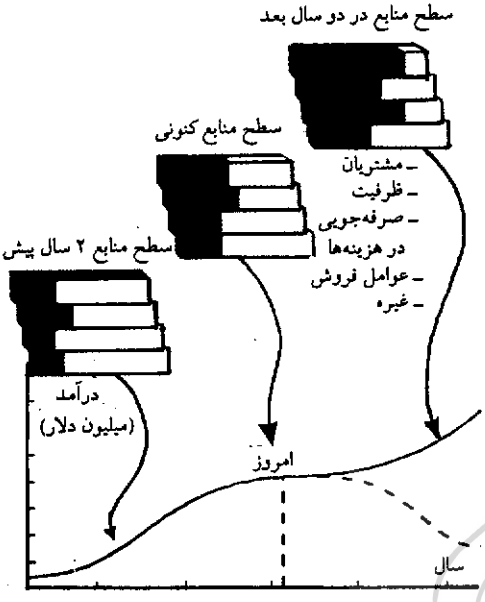
1. hard resources 2. soft resources

www.noormags.ir



شکل ۵. منابع استراتژیک و عملکرد شرکت: ارتباطی مستقیم و ساده.

یادآوری: در بیشتر نمودارهای کمانی و کلمه‌ای که در نوشته‌های امروز مدیریت رواج یافته‌اند هر عنصر و هر پیوند معمولاً چند معما دارد. اما در این مقاله تمامی عناصر بیش از یک معنای مشخص ندارند. درون هر چهارخانه یک منبع با اندازهٔ معین وجود دارد. کمانها فقط نشان‌دهندهٔ پیوند مبهم و نامشخص‌بودن بین دو عنصر نیستند بلکه نشان‌دهندهٔ این مطلب نیز هستند که می‌توان یک عنصر را مستقیماً از عنصر دیگر استخراج و محاسبه کرد.



شکل ٦. سطح منبع استراتژیک در هر زمان (گذشته، حال و آینده) تعیین‌کنندهٔ عملکرد شرکت است.

وجود دارد که اگر زواید را از آن جدا کنیم و به هستهٔ آن برسیم، معلوم می‌شود که می‌توان عملکرد کنونی سازمان را از چند منبع محدود (و غالباً ملموس) و چند عامل بیرونی با دقت محاسبه کرد.

در شکل ۵ (که در واقع کاریکاتور است) می‌بینیم که درآمد امروز ما به میزان استقبال مشتریان از ما، قیمت فراورده‌ها یا خدمات (که از روی فروش و حجم آن معلوم می‌شود)، و موارد مشابه بستگی دارد. به این ترتیب برای تبیین و توضیح عملکرد شرکت به هیچ عامل دیگری (اعم از منابع ملموس، قابلیتها، آرمان استراتژیک یا رهبری) نیاز نداریم. اما این گفته کاملاً بی‌ربط است و این عوامل حتماً تأثیرگذار هستند و ما باید اثر آنها را در نمودار ساده شدهٔ شکل ۵ تشخیص دهیم.

پاسخ معما این است که نوع تحلیلی که در شکل ۵ تصویر شده است صرفاً عکسی از یک لحظهٔ خاص از شرکت است. اگر این چند منبع محدود و ملموس بتوانند سودآوری امروز ما را به دقت توضیح دهند پس می‌توانند عملکرد دیروز ما را نیز توضیح دهند و به طریق اولی می‌توانند بیانگر عملکرد فردای ما نیز باشند (شکل ۶). به

www.noormags.ir

این ترتیب حلقهٔ گم شده در شناخت عمیق و همه‌جانبهٔ پویایی‌شناسی عملکرد شرکت، عبارت است از تبیین چگونگی تغییر سطح منابع در گذر زمان.

مثال: شرکت برندکو

رویکرد استفاده از این بینش را در عمل می‌توان به کمک تصویر دیگری که آن هم اخیراً در یک مطالعهٔ موردی به دست آمده است نشان داد (گلاکس‌من و همکاران، ۱۹۹۸).

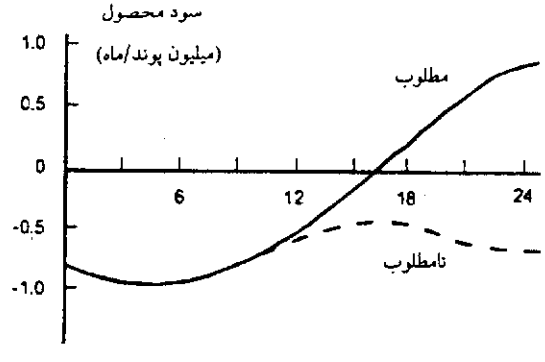
همان‌گونه که پیشتر گفتیم، درآمدهای حاصل از عرضهٔ این فراوردهٔ جدید در هر مقطع زمانی تابعی است از منابعی که شرکت در آن مقطع به جریان انداخته است. برای ساده کردن مطلب، در این جا کندوکاو ما بر سه منبع اصلی در این رشته از فعالیت (یعنی مشتریان، فروشگاهها، و عوامل فروش) متمرکز شده است (به جدول ۱ نگاه کنید).

در ابتدا شمار مشتریان فراوردهٔ جدید و فروشگاههایی که که آن را عرضه می‌کنند اندک

مورد ت: برندکو

یک شرکت نوشابه‌سازی، نوشابهٔ تازه‌ای تولید کرده است و امیدوار است که به یک نام معروف تجاری تبدیل شود. استراتژی صحیح در عرضهٔ این نوشابه مستلزم شناخت درست مسیر زمانی قابل حصول و ارزیابی صحیح منابعی است که در این کار از آنها استفاده خواهد شد. مدیران شرکت از بررسی و مطالعهٔ فراورده‌های مشابه به این برآورد رسیده‌اند که حدود ۵ میلیون مشتری خواهان این فراورده هستند و حدود ۵۰۰۰۰۰ فروشگاه ممکن است به عرضهٔ آن بپردازند. میزان مصرف آن برای هر نفر در ماه یک لیتر برآورد شده است. قیمت خرده‌فروشی هر لیتر از این نوشابه‌ها حدود ۱۱ پوند و قیمت عمده‌فروشی آن حدود ۸٫۵ پوند و هزینه‌های مستقیم تولید آن حدود ۷ پوند است.

در شکل ۷ دو مسیر زمانی (مسیرهای مطلوب و نامطلوب) دیده می‌شود و در جدول ۱ سه منبع اصلی یعنی مشتریان، شمار فروشگاهها و نقش عامل فروش بررسی شده است.



شکل ۷. مسیر زمانی انتظاری برای سودهای حاصل از فروش یک محصول جدید.

www.noormags.ir

جدول ۱. نقش منابع اصلی در موفقیت یک فراوردهٔ جدید

منبع	واحد	ورودیها و خروجیها	واحد ورودیها و خروجیها	انگیزه
علاقهٔ مشتریان	مردم	آگاه شدن مشتریان جدید بی‌علاقه شدن مشتریان	هزار نفر در ماه	تبلیغ، در دسترس بودن محصول علاقه به فراورده‌های دیگر
فروشگاههای عرضه‌کنندهٔ کالا	فروشگاه	افزایش شمار فروشگاهها کاهش شمار فروشگاهها	تعداد فروشگاه در ماه	تقاضای مشتریان، عوامل فروش، قیمت بهره‌برداری بهتر از فضای قفسه‌ها
عوامل فروش	مردم	کارکنان تازه‌وارد استعفا داده‌ها	نفر در ماه	حقوق و دستمزد، تلاش برای استخدام فشار کار، کارمزد فروش

است، از این رو درآمد حاصل از فروش محدود است، هزینهٔ عوامل فروش و سایر هزینه‌های جنبی (از جمله هزینهٔ آگهی) بر میزان فروش می‌چربد. بعدها، مثلاً در ماه هجدهم، اگر اوضاع بر وفق مراد پیش برود تعداد مشتریان و فروشگاهها به اندازه‌ای افزایش خواهد یافت که درآمدها از هزینه‌ها بیشتر شود و مازاد آن به صورت سود به شرکت برسد.

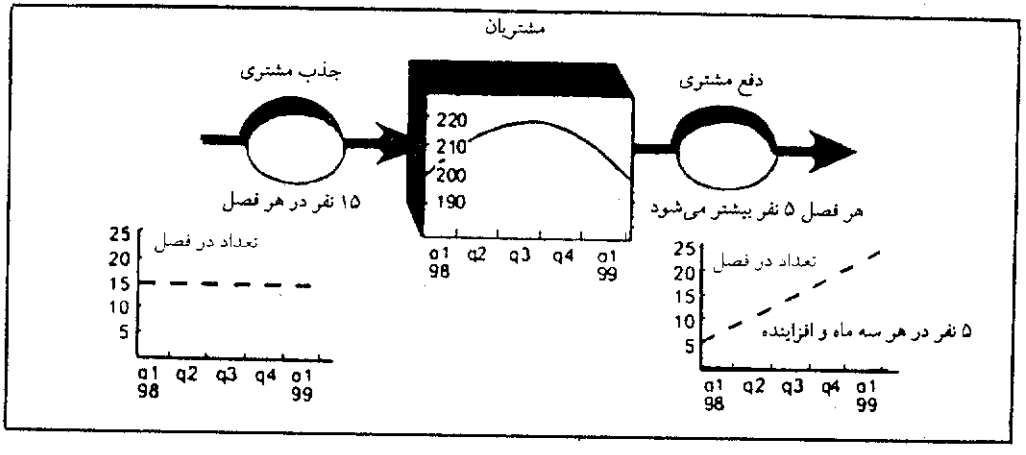
بنابراین، برای فهم و درک مسیرهای زمانی احتمالی شکل ۷، باید به کندوکاو در سازوکارهایی بپردازیم که رابطهٔ میان سطح منابع درگذر زمان را توضیح می‌دهند.

منابع به مرور زمان پر و خالی می‌شوند

انباشته شدن منابع، حاصل سرازیر شدن منابع جدید روی ذخیرهٔ کنونی داراییهای ماست. مثلاً اگر مشتریان تازه پیدا کنیم، قدرت ما در بخش مشتری افزایش می‌یابد، اگر آگهیها را بیشتر کنیم میزان آگاهی مشتریان بیشتر می‌شود، و اگر دامنهٔ آموزش را گسترش دهیم، میانگین مهارت کارکنان بالاتر می‌رود. بر اثر جریان یافتن منابع به خارج، میزان موجودی کم می‌شود و مثلاً مشتریان به رقبا می‌پیوندند و استعفای کارکنان سبب افت شمار و مهارت آنان می‌شود و رشد فناوری از ارزش مهارتهای کنونی می‌کاهد. در بیشتر موارد این فرایندها را به مایعی تشبیه می‌کنند که به درون یک مخزن وارد یا از آن خارج می‌شود. به کمک این تشبیه می‌توان علت طولانی شدن زمان درک تغییر عملکرد استراتژیک را آسانتر توضیح داد. حتی بروز تغییر چشمگیر در میزان ورود و خروج، اثر قابل‌ملاحظه‌ای در سطح مایع درون مخزن ندارد. باید مدتی بگذرد تا تغییر در سطح مخزن مشخص و روند کاهش آشکار شود.

معمولاً مدیران خواهان افزودن بر منابع سازمان خود هستند، بنابراین می‌خواهند میزان ورودیها و ذخیره‌ها بیشتر و میزان خروجیها کمتر شود. درک و شناخت این ضرورتها در چارچوبی

www.noormags.ir



شکل ۸. قدرت و ضعف پایگاه ما نزد مشتریان.
(واحدهای ورودی و خروجی همواره واحدهای منبع در «دورهٔ زمانی» هستند و شیب برحسب زمانِ منبع در هر لحظه مساوی است با تفاضل ورودی و خروجی.)

که «موجودی و بده‌بستان»[1] خوانده می‌شود (و ما در شکل ۸ آن را نشان داده‌ایم) خود را نشان می‌دهد. این چارچوب در دل روشی قرار دارد که به پویایی‌شناسی سیستم[2] معروف است. همان طور که در شکل می‌بینید، مسیر زمانی تغییرات سطح منبع مشتریان، در درون مخزن میانی قرار دارد، جذب و ورود مشتری از طریق مجرای سمت چپ صورت می‌گیرد و آهنگ ورود مشتریان در درون دریچهٔ بیضی‌شکل آن دیده می‌شود. در زیر همین لوله نمودار مسیر زمانی افزایش شمار مشتریان دیده می‌شود که رقم ثابت ۱۵ مشتری در هر سه ماه را نشان می‌دهد. نموداری مشابه نمودار ورودی، برای خروج مشتریان در سمت راست شکل مشاهده می‌شود. گرچه آهنگ خروج مشتریان در شروع نمودار، ۵ مشتری در هر سه ماه است اما این میزان میل به فزونی دارد و روزافزون است.

این شکل نشان می‌دهد که چرا نمی‌توان با حدس و گمان مسیر زمانی عملکرد را معلوم کرد. همان‌طور که می‌بینید تغییرات کوچک (چه در ورودی و چه در خروجی) می‌تواند سبب بروز افت‌وخیزهای بزرگ در مسیر بشود و این که سطح منبع بالا یا پایین باشد اثری در وقوع این رویداد ندارد. در این مثال، دورهٔ شروع، سه ماههٔ نخست سال ۱۹۹۸ و حاصل تفاضل ورودی و خروجی، معادل ۱۰ مشتری در هر فصل است (به نفع جریان ورودی). با رسیدن سه ماههٔ سوم همین سال، میزان جذب یا ورود و خروج مشتریان با هم برابر می‌شود و پایگاه مشتریان در حالت سکون و ایستایی قرار می‌گیرد. در سه ماههٔ نخست سال بعد، بدبختی نمایان می‌شود زیرا در آن مقطع حاصل تفاضل ورودی و خروجی از دست رفتن

1. stock and flow
2. system dynamics

www.noormags.ir

۱۰ مشتری در هر فصل است (۱۰=۱۵−۲۵). نباید فراموش کنیم که روند انباشته شدن و کاهش یافتن، به طور ثابت و همزمان در همهٔ منابع شرکت وجود دارد و در نتیجه ممکن است بی‌درنگ به پیدایی انواع رفتارها در شرکت منجر شود: همانند رشد نجومی یا افت نمایی[1]، پیدا شدن مانع در برابر رشد، رونق و کسادی، حرکتهای دوره‌ای و موارد مشابه.

گرچه شکل ۸ کمی غریب به نظر می‌آید اما فرایندی را وصف می‌کند که بسیار متداول است و همگان آن را درک می‌کنند. اگر موجودی شما در اول ماه در بانک ۲۰۰۰ پوند باشد و در طول ماه مبلغ ۵۰۰۰ پوند به این حساب واریز و مبلغ ۴۰۰۰ پوند از آن برداشت کنید، بدون شک ماندهٔ حساب در پایان ماه ۳۰۰۰ پوند خواهد بود.

همین حساب ساده در مورد هر چیزی که افزاینده و کاهنده باشد مصداق دارد، خواه آن چیز پول نقد، مشتری، کارمند باشد، خواه قابلیت، نام و آوازه یا روحیه. این حساب در توضیح عملکرد شرکتها بسیار کارآمد است. به نکات زیر توجه کنید:

● اگر عملکرد شرکتها را تابع سطح منابع و ذخایر آنها بدانیم و اگر قرار باشد این سطوح به مرور زمان افت‌وخیز داشته باشند، هیچ راهی برای توضیح عملکرد شرکت در هر زمان وجود ندارد مگر آنکه جدولی از کلیهٔ ورودیها و خروجیهای منابع شرکت در طی تاریخ گذشتهٔ آن در دست داشته باشیم.

● به طور مشابه نمی‌توان عملکرد آیندهٔ شرکت را با اطمینان پیش‌بینی کرد مگر آنکه روند پیشرفت و کشش و گرایش ورودیها و خروجیها معلوم شود.

● مدیریت هیچ راهی برای اصلاح و تقویت عملکرد استراتژیکی شرکت در بلندمدت ندارد مگر اینکه کاری کند که بر جریان منابع اثر بگذارد (در کوتاه‌مدت می‌توان عملکرد شرکت را دستکاری کرد و مثلاً با تغییر پاره‌ای عوامل ــ مثل هزینه و سود اعلام شده ــ عملکرد را مطلوب نشان داد).

این روش آن قدرها هم که به نظر می‌آید دشوار و ترسناک نیست زیرا اولاً ما سطح منابع شرکت را در دوران اخیر فعالیت آن می‌شناسیم (و یا می‌توانیم آنها را به دست بیاوریم) و بنابراین نیازی نیست که تا لحظهٔ شروع به عقب برگردیم! ثانیاً در بیشتر موارد می‌توان دخل و خرج منابع مهم و عمدهٔ شرکت را در گذشتهٔ نزدیک محاسبه و معلوم کرد. تنها چیزی که برای این کار لازم است تلاش و شکیبایی است؛ به این ترتیب سطح منابع و عملکرد فعلی شرکت معلوم می‌شود. از این گذشته تخمین آهنگ دخل و خرج منابع مهم و استراتژیک در آینده، سبب پیش‌بینی درست سطح منابع و درآمدها می‌شود و در واقع تنها راه پیش‌بینی این اقلام نیز همین است.

مشخصه‌های منابعی که ارزش استراتژیک دارند

مشخصه‌های منابعی که از آنها انتظار مزیتهای پایدار می‌رود در پژوهشهایی که در مورد مقولهٔ استراتژی انجام شده است آمده است (مراجع).

1. exponential

www.noormags.ir

منابع باید بادوام باشند، نباید قابل دادوستد[1]، یا سیار باشند، نباید به گونه‌ای باشند که رقبا بتوانند آنها را بازسازی[2] یا با گزینه‌های دیگر جایگزین کنند، و سرانجام، منابع باید مکمل یکدیگر باشند، یعنی بتوانند به خوبی با هم جفت و جور شوند (مثلاً فراوردهٔ جدیدی را در نظر بگیرید که با بهترین فناوری روز ساخته شده است اما شبکهٔ پخش شرکت، مهارت لازم برای ارائهٔ خدمات پشتیبانی از این فراورده را ندارد. در نتیجه بخشهایی از بازار که خواهان این کالا هستند از دسترسی به آن محروم می‌مانند).

ظاهراً این ویژگیها برای سنجش مزایای هر منبع استراتژیک کافی و موجه هستند اما با وجود این دو مشکل دارند: اولاً هیچ یک از ملاکهایی که برشمردیم مطلق نیست و هر کدام تا حدودی کاربرد دارد. شمار منابعی که کاملاً بادوام هستند، مطلقاً قابل دادوستد نیستند، هرگز نمی‌توان مانند آنها را ساخت و هیچگاه جایگزین شدنی نیستند اندک است. ثانیاً بادوام بودن، سیار بودن، قابلیت تقلید و جایگزینی منابع، اساساً امری پویاست زیرا همان‌طور که در شکل ۷ دیدیم شرکتها همواره (خود یا رقبایشان) ممکن است بتوانند سطح منابع را تغییر دهند.

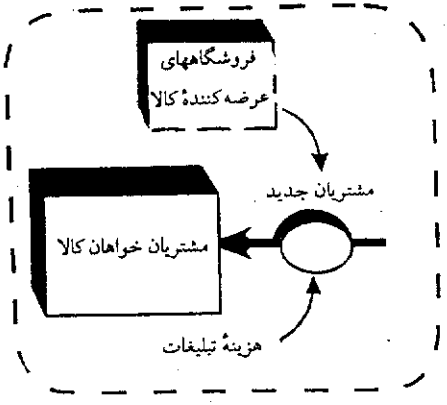
این ملاکهای جا افتاده اما ایستا برای دست‌یابی به مزیتهای هر منبع، سودمندی یک ایدهٔ رایج دیگر را محدود می‌کند. براساس این نظریه مالکیت منابع سبب ایجاد «مانع برای ورود» رقبا می‌شود. اما تعریف «مالکیت منابع» به مثابه «مانع ورود» یک توصیف ناقص و ضعیف از واقعیت است. واقعیت این است که شرکتها تا حدودی با اندک مایه‌ای از هر منبع استراتژیک وارد یک صنعت می‌شوند، با بسیج مقدار بیشتری از هر منبع شدیداً به رقابت می‌پردازند و بر اثر فراهم آوردن و تولید منابع استراتژیک موفق به خلق مزیتهای رقابتی می‌شوند. بنابراین منابع استراتژیک، چندان هم جنبهٔ «مانع ورودی» ندارند و شرکتها می‌توانند به قدر وسع خود از این موانع بالا بروند و کم و بیش با رقبا به رقابت بپردازند.

منابع مکمل

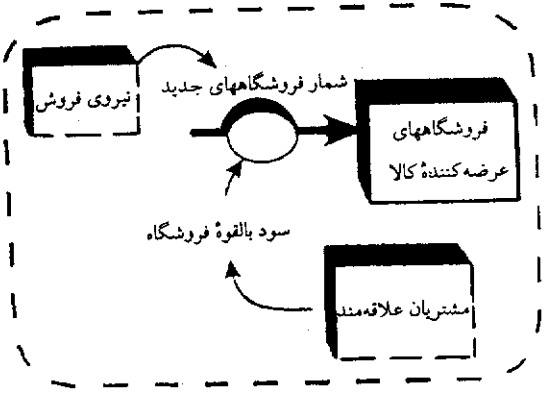
آخرین ویژگی منابع استراتژیک مزیت‌زا (یعنی خاصیت تکمیل و همپوشانی یکدیگر) هنوز کاملاً مشخص نیست، نه به این دلیل که ماهیت «مکمل بودن» مشخص نیست و روشهای تحلیلی درک وابستگی متقابل میان منابع هنوز به قدر کافی گسترش نیافته است. اما شاید بتوان این موضوع را قدری توضیح داد، به شرط آن که بپذیریم مدیران برای خلق منابع جدید و مطلوب خود از منابع و ذخیرهٔ موجودشان استفاده کنند. در این جا بحث اختیار که بگوییم بعضی مدیران این کار را می‌کنند و بعضی نمی‌کنند مطرح نیست، بلکه مسئله «اجتناب‌ناپذیر» است. چارهٔ دیگری وجود ندارد. برای تولید منابع جدید، باید از منابع موجود استفاده کنیم. کارکنان بخش بازاریابی با اتکا به وجود یک کالای معتبر می‌توانند پایگاه مشتریان شرکت را تقویت کنند؛ فروشندگان نمی‌توانند جنس را به قیمت رقابتی بفروشند،

1. tradeable
2. replicate

www.noormags.ir



شکل ۹. میزان علاقهٔ مشتریان به یک نام تجارتی بازتاب میزان تبلیغات و میزان عرضه (در دسترس بودن) آن است.



شکل ۱۰. میزان عرضهٔ کالا در فروشگاهها تابع تلاش کارکنان بخش فروش و علاقهٔ مشتریان است.

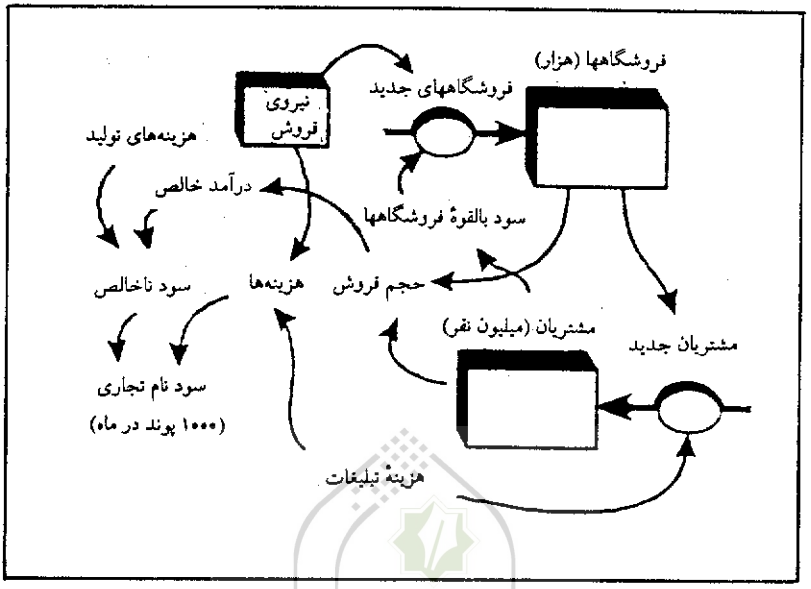
مگر آنکه تولید کم‌هزینه و بهینه باشد، کارفرمایان نمی‌توانند افراد شایسته را جذب کنند مگر آنکه در بازار نیروی کار خوشنام و معروف باشند و به همین ترتیب. حتی در مواردی که قرار است کسب و کار جدیدی راه‌اندازی شود به نظر می‌رسد که مدیر خلاق با دست خالی و از صفر شروع کرده است اما بی‌گمان این اقدام مرهون چند عامل مهم و ناپیدا مثل «جلب اعتماد سرمایه‌گذاران» است.

فرایند وابستگی متقابل را می‌توان با مراجعه به مورد برندکو توضیح داد. در اینجا شاید بتوان به سرعت میزان نیروی فروش مخصوص این کالا را توضیح داد و مثلاً بر میزان آن افزود. بنابراین، سطح این منبع را، برخلاف منابع دیگر، می‌توان بی‌درنگ تنظیم کرد. از این رو، فقط دو منبع دیگر باقی می‌ماند: یکی مشتریان و دیگری فروشگاهها. با استفاده از هزینه‌های تبلیغاتی می‌توانیم مشتریان را ترغیب کنیم، البته یک راه دیگر برای ترغیب مشتریان به خرید کالای مورد بحث عرضهٔ آن در فروشگاههاست به گونه‌ای که در معرض دید مشتری باشد (شکل ۹).

در عین حال، گسترش دامنهٔ فروشگاههایی که کالای ما را عرضه می‌کنند تابع میزان قدرت قسمت فروش و تعداد مشتریان علاقه‌مند به کالاست؛ اگر مشتری خواهان کالای ما نباشد هیچ خرده‌فروشی آن را نخواهد فروخت، و بنابراین هیچ سودی عاید فروشگاه نخواهد شد (شکل ۱۰).

در شکل ۱۱ وابستگیهای متقابل لازم برای پدید آوردن یک نام تجاری معروف دیده می‌شود که یک سیستم مرکب را در درون شرکت تشکیل می‌دهند. گرچه در نگاه نخست این تصویر نگران‌کننده است، اما هر ارتباط آن دارای همان معانی روشن و کاربردیی است که در شکلهای ۵ و ۸ آمده است. در این تصاویر نماد بیضی و پیکان (شمارهٔ فروشگاههای جدید، یا شمار مشتریان جدید) نشان می‌دهد که میزان ذخیره و موجودی منبع مورد اشاره از طریق مجرای ورود افزایش

www.noormags.ir



شکل ۱۱. وابستگی متقابل منابع در جا افتادن یک نام تجاری.

یافته است، اما خطوط نازک و پیکان صرفاً امکان براورد یک قلم از اقلام دیگر را نشان براورد. بنابراین، به عنوان مثال شمار فروشگاهها در ماه آینده عبارت است از شمار آنها در ماه جاری به اضافهٔ شماری که احتمالاً در طول همین ماه به شمار قبلی اضافه شده است، و حجم فروش را می‌توان از شمار مشتریانی که خواهان کالای ما هستند و هم چنین از میزان عرضهٔ کالا در فروشگاهها (یعنی میزان دسترسی مشتری به کالا) به دست آورد.

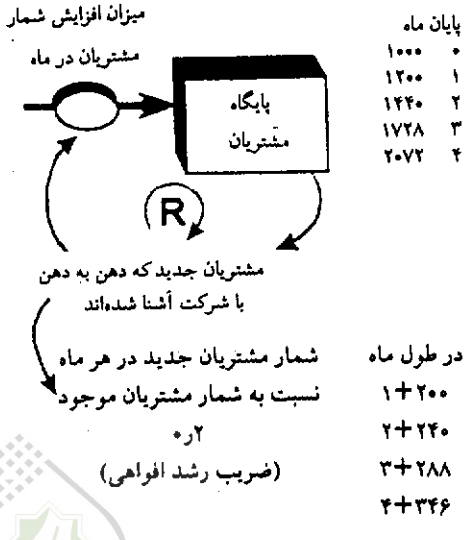
شکل ۱۱ به «معماری استراتژیک»[1] شرکت یا به عبارت رسمی‌تر به «نظریهٔ سیستمی پویای منابع» معروف است. در صفحات بعد به توضیح عملکرد این نظام خاص (عرضهٔ یک کالا و تبدیل آن به یک نام تجارتی) خواهیم پرداخت، اما ابتدا لازم است دو جنبه از وابستگی متقابل منابع را توضیح دهیم.

خاصیت مکملی میان منابع ـ نوع R: بازخورد تقویتی

با استفاده از ابزارهای ارائه شده در شکلهای ۹ و ۱۰ می‌توان مفهوم مکملی میان منابع را با دقت بیشتر بررسی کرد. هر کدام از آن تصویرها آهنگ رشد هر منبع را به سطح کنونی سایر منابع موجود در مجموعه به طور مجزا نشان می‌دهد. این سیستمها یک مشخصهٔ جدید، جالب و مفید دارند که به ویژگی انباشته و تخلیه شدن ذخیرهٔ منابع افزوده می‌شود. از آن جا که رشد هر منبع

1. strategic architecture

www.noormags.ir



شکل ۱۲. بازخورد تقویتی سبب رشد پایگاه مشترکان یک شرکت خدمات اینترنتی می‌شود.

یادآوری: حرف R در درون چرخهٔ بازخورد معرف ویژگی «خود تقویت‌کنندگی» ساختار است. به محض شروع شدن چرخه، رشد حالت شتاب به خود می‌گیرد.

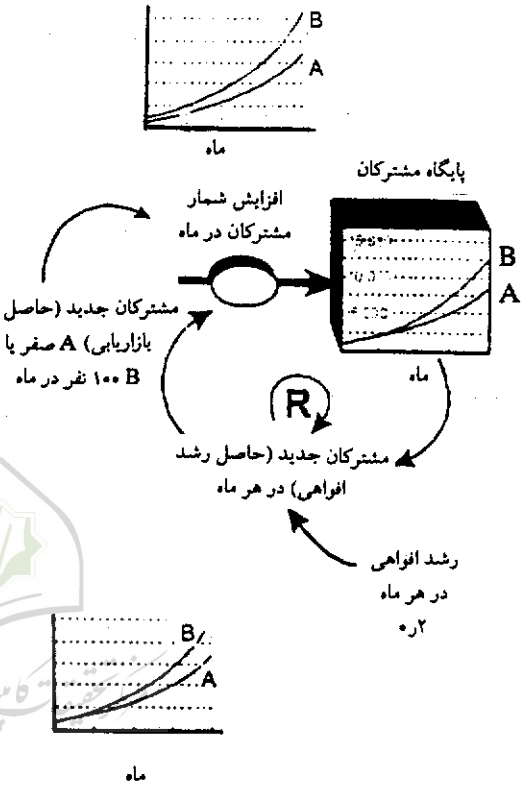
براثر وجود و حضور سایر منابع شتاب می‌گیرد، بنابراین سیستم قادر است خود رشد خود را تقویت کند.

قدرت این بازخورد را می‌توان با ساختاری ساده‌تر نشان داد که فقط شامل یک منبع باشد. در این مثال پایگاه مشترکان یک شرکت خدمات اینترنتی (ISP) را بررسی می‌کنیم. گرچه گفته شد که آهنگ رشد منابع تابع سطح دیگر منابع است، با استفاده از سطح کنونی یک منبع نیز می‌توان امکان رشد همان منبع را فراهم ساخت. این سازوکار در یک شرکت خدمات اینترنتی «حرف مردم» یا تبلیغات دهان به دهان است. به این ترتیب رشد و توسعهٔ پایگاه مشترکان شرکت تابعی است از سطح رشد کنونی همان شرکت.

در شکل ۱۲ این حالت «بازخورد تقویتی» برای یک شرکت خدمات اینترنتی تصویر شده و چگونگی کمّی کردن پویایی آن نشان داده شده است. در این شکل شمار مشتریان جدید را در هر ماه می‌توان محاسبه کرد. روش کار عبارت است از ضرب شمار مشتریان موجود در ضریب افواهی (۰٫۲ در ماه). ستون سمت راست، روند افزایش شمار مشترکان شرکت را نشان می‌دهد. این مجموعه استعداد رشد شتابان (نمایی) را دارد. با این حال بعید است که این نوع شرکتها فقط متکی به رشد افواهی باشند، بنابراین احتمالاً پیامد تلاش برای بازاریابی را نیز باید به این روند اضافه کرد (فرض کنید بر اثر بازاریابی، هر ماه ۱۰۰ مشترک جدید به شمار مشترکان کنونی افزوده شود). در شکل ۱۳ رشد این پایگاه را می‌بینیم که هر دو حالت در آن نشان داده شده است (حالت A برای افزایش شمار مشترکان براثر رشد افواهی و حالت B برای رشد پایگاه به سبب بازاریابی).

این تجربه (یعنی بازاریابی برای افزایش شمار مشترکان) پدیدهٔ جالبی را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد استفاده از بازاریابی به خاطر جلب فقط ۱۰۰ مشترک در ماه برای شرکتی که پایگاهی به بزرگی ۱۲۵۰۰ مشترک دارد، رقمی ناچیز باشد. اما همین بررسی نشان می‌دهد که چنانچه شرکت پیش‌گفته بازاریابی نمی‌کرد، شمار مشترکان آن کمتر از ۹۰۰۰ نفر می‌بود (اگرچه از رقم ۳۵۰۰ نفر فقط ۱۲۰۰ نفر آن، در طی سال، براثر بازاریابی جذب شده‌اند).

www.noormags.ir



شکل ۱۳. مسیر زمانی رشد تقویت‌کننده برای یک شرکت خدمات اینترنت.

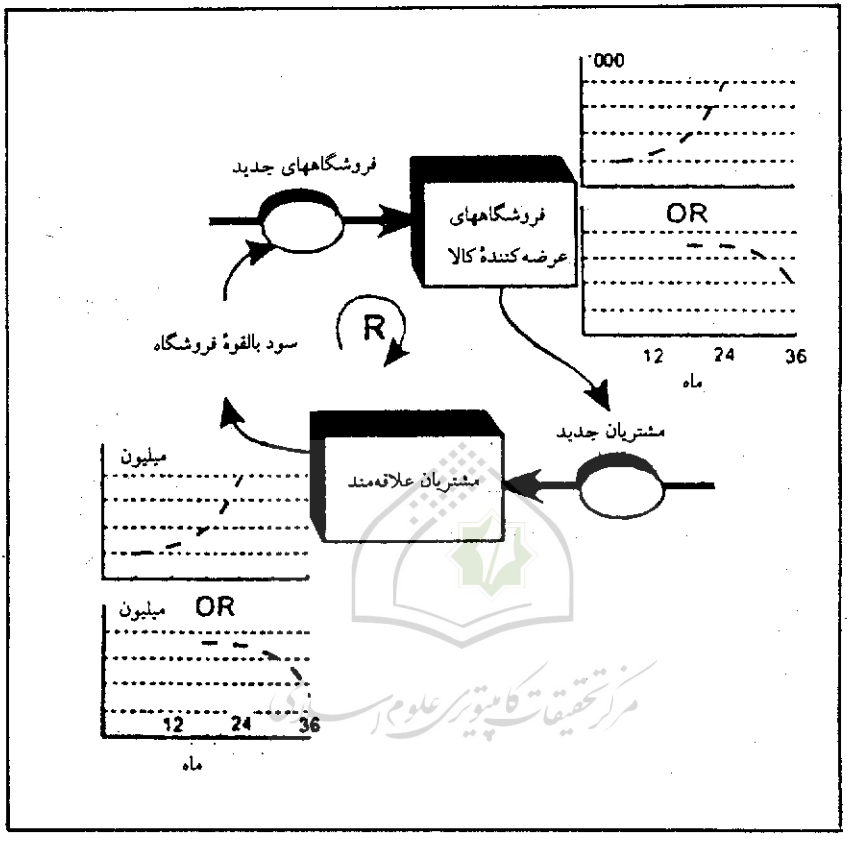
گرچه در این نمونه توان بازخورد تقویتی فقط یک منبع بررسی شد، می‌توان از بازخورد مثبت منابع دیگر نیز همین نتایج را به دست آورد (نام تجاری نمونهٔ سیستمهای چندمنبع است). ناگفته نماند که بازخورد خود ـ تقویتی چهرهٔ دیگری هم دارد که تیره و نامطبوع است؛ به بیان دیگر همان طور که دارای قدرت رشد نمایی است، توان زوال نمایی[1] را نیز دارد.

فرض کنید به هر دلیل از شمار مشتریان برندکو کاسته شود؛ در این صورت چه اتفاقی خواهد افتاد؟ سود بالقوهٔ فروشگاهها افت می‌کند و سبب می‌شود که شماری از آنها کالای برندکو را نفروشند. در نتیجه کالای مورد بحث کمتر در معرض دید مشتریان قرار می‌گیرد و شماری از آنها حتی نام این کالا را از یاد می‌برند. کم شدن درآمد سبب می‌شود که شرکت حجم هزینه‌های تبلیغاتی خود را کاهش دهد و به این ترتیب هم مشتری و هم فروشگاه کالا را فراموش می‌کنند (شکل ۱۴).

در این شکل پیامد متضاد بازخورد تقویتی در مجموعه‌ای که بین دو منبع آن وابستگی تنگاتنگ وجود دارد نشان داده شده است. این حالت در بسیاری از شرکتهای عرضه‌کنندهٔ خدمات حرفه‌ای مصداق دارد زیرا کارکنان و مشتریان این شرکتها به همدیگر وابستگی متقابل دارند. به طور نمونه یک شرکت تبلیغاتی را در نظر بگیرید؛ در دوران رشد شرکت، روزبه‌روز بر شمار متخصصانی که علاقه‌مند به پیوستن به آن می‌شوند و همین طور بر شمار مشتریانی که قراردادهای جدید تبلیغاتی با آن می‌بندند افزوده می‌شود. اما اگر به هر دلیل اتفاقی بیفتد و این روند وارونه شود (مثلاً یکی از مشتریان معروف و بزرگ به شرکت پشت کند)، آنگاه متخصصان عمده نیز شرکت را ترک می‌کنند و در نتیجه شمار بیشتری از مشتریان همراه آنها از شرکت جدا می‌شوند و به همین ترتیب. سرگذشت بنگاههای تبلیغاتی و بخشهای روابط عمومی پر است از این گونه افت و خیزهای شدید.

1. exponential decline

www.noormags.ir



شکل ۱۴. مقایسهٔ رفتارهای بازخورد تقویتی.

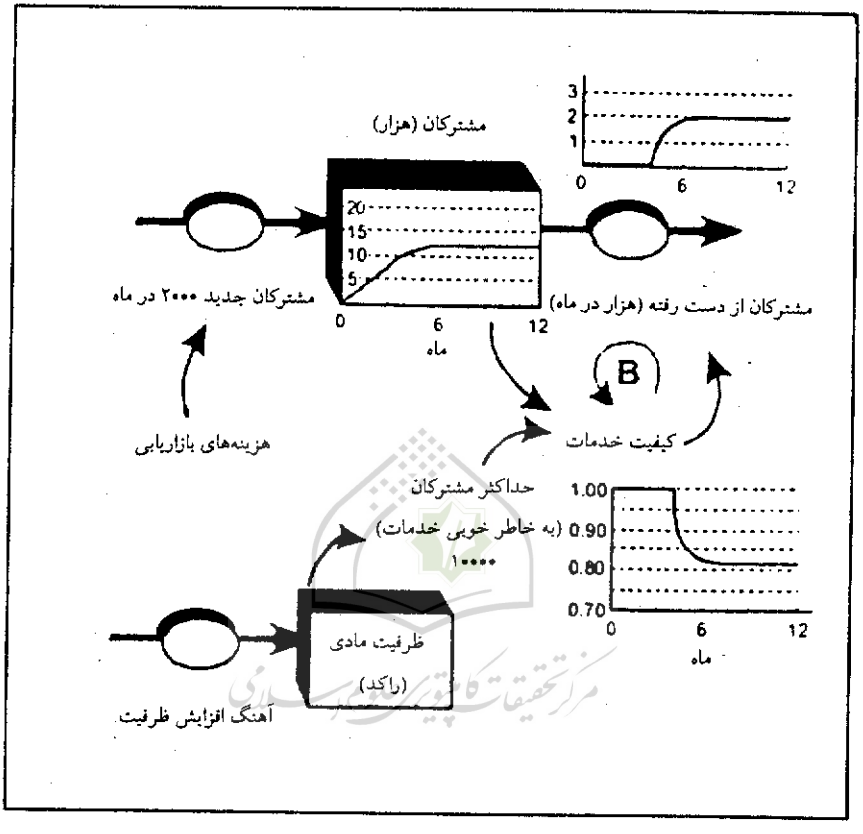
خاصیت مکملی میان منابع ـ نوع B: بازخورد توازنی

گرچه وجود بعضی منابع می‌تواند سبب رشد منابع دیگر شود، یکی دیگر از ویژگیهای مکملی این است که یک منبع مانع رشد منابع دیگر می‌شود. برای مثال به شرکت اینترنتی بازمی‌گردیم؛ اگر این شرکت در ظرفیت خود به قدر کافی سرمایه‌گذاری نکند چه اتفاقی می‌افتد؟ فرض کنید این ظرفیت را این طور تعریف می‌کنیم: حداکثر مشترکانی که می‌توان آنها را با بهترین خدمات راضی نگه‌داشت (بدون نگرانی از بابت سخت‌افزار).

شکل ۱۵ چگونگی کار این شرکت را در ماههای نخستین نشان می‌دهد. در آن ایام هنوز نام شرکت در دهنها نیفتاده و بنابراین رشد آن مرهون تلاش مستمر بخش بازاریابی است که می‌کوشد تا ظرفیت ۱۰۰۰۰ نفری شرکت را پر کند.

هرگونه افزایش در شمار مشترکان، اگر از سقف ظرفیت شرکت تجاوز کند، ناگزیر سبب افت کیفیت کار شرکت می‌شود و در نتیجه آهنگ

www.noormags.ir



شکل ۱۵. موازنهٔ منابع در یک شرکت خدمات اینترنت.

کاهش شمار مشترکان شدت می‌گیرد و سبب می‌شود که پایگاه مشترکان به همان حد ظرفیت شرکت برگردد. این نوع وابستگی متقابل را بازخورد تعادلی[1] می‌نامیم. به همین خاطر نماد B در شکل ۱۵ عنصر تعادل است زیرا می‌تواند منابع را به حالت تعادل درآورد، مگر اینکه به مانعی برخورد کند.

ممکن است تعجب کنید که چرا سطح منبع بالاتر از سطح خدمات شرکت تثبیت شده است. اما اگر ذخایر مازاد وجود نداشته باشند، هیچ عاملی سبب سرریز (خروج) نمی‌شود. در نهایت، این سازوکار نشان می‌دهد که چرا بعضی شرکتها می‌کوشند شمار مشتریان خود را بالاتر از سقف ظرفیت خدمات خود نگه دارند. آنها به این وسیله همواره خود را در حال تلاش و پویایی نگه می‌دارند و مسئلهٔ شمار اضافی مشتریان هم به این ترتیب حل می‌شود که ناراضیها به شرکت پشت می‌کنند و مشتریان ناآگاه جای آنها را می‌گیرند.

1. balancing feedback

www.noormags.ir

کسانی که شکل ۱۵ را به دقت بررسی کنند ممکن است نتیجه بگیرند که در این نظام هیچ گونه بازخوردی وجود ندارد، زیرا خط ارتباط از مشترکان شروع و به کیفیت خدمات می‌رسد و چون کیفیت نامناسب باشد به از دست رفتن مشترکان ختم و این ارتباط همین جا قطع می‌شود. آنها می‌گویند ظاهراً تنها رابطهٔ بین مشتریان ناراضی (رفتگان) و مشترکان کنونی، همان بیضی و پیکان است که مسیر آن هم وارونه است! در واقع، جهت رابطهٔ علت و معلولی نشان داده شده با بیضی و پیکان درست است، زیرا هر نوع خروج و سرریز سبب کاستن از ذخیرهٔ منبع (یعنی مشترکان کنونی) می‌شود؛ ذخیرهٔ منبع برابر است با مشترکان ماه گذشته منهای مشترکان رفته، به اضافهٔ مشترکان تازه.

منابع خود ـ محدود مورد خاصی از بازخورد تعادلی

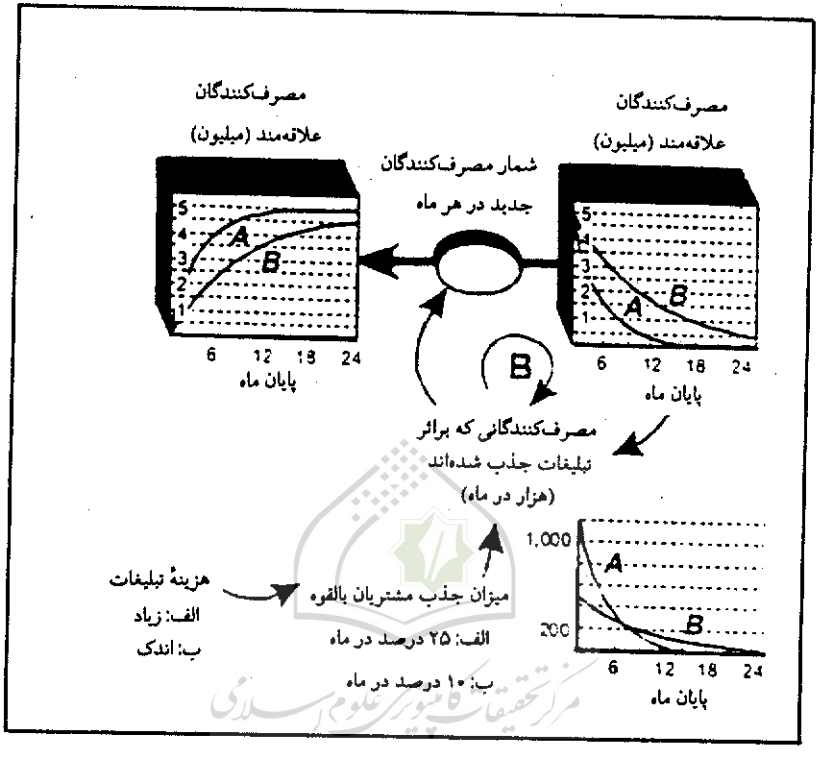
شرکت خدمات اینترنتی نمونه‌ای است از رشد تقویتی در حالتی که فقط یک منبع وجود داشته باشد. بازخورد تعادلی همچنین می‌تواند شامل یک منبع باشد و رشد آن را محدود کند. به مثال تشکیل نام تجاری برمی‌گردیم. فکر می‌کنید که اگر کارهای تبلیغاتی چند ماه پی در پی با موفقیت دنبال شود چه اتفاقی می‌افتد؟ در یک مقطع، تقریباً تمامی مشتریانی که ممکن است به نام تجاری مورد بحث علاقه داشته باشند واقعاً آن را می‌خواهند. کار تبلیغات همین است یعنی همواره با کاهش درآمد مبارزه می‌کند، به شرطی که این تلاش روز به‌روز گسترده‌تر شود، تا مصرف‌کنندگان بالقوه را جذب کند.

از مفهوم منابع «بالقوه» می‌توان برای کمّی کردن اثر محدودکنندگی رشد استفاده کرد. مصرف‌کنندگان واقعی از دل مصرف‌کنندگان بالقوه بیرون می‌آیند، بنابراین هر چه وسعت مصرف‌کنندگان بالقوه کوچکتر باشد، شمار مصرف‌کنندگان واقعی نیز کمتر خواهد بود. در شکل ۱۶ این اثر برای دو آهنگ متفاوت هزینهٔ تبلیغات تصویر شده است (با فرض اینکه فروشگاههای عرضه‌کنندهٔ کالا نقش آگاهی‌دهنده ندارند و همچنین اگر مصرف‌کننده‌ای یکبار کالا را مصرف کرد دیگر از آن دل نمی‌کند).

این قبیل سازوکارهای محدودکننده باعث محدود شدن بسیاری از منابع، خواه ملموس (مانند مشتریان، کارکنان کاردان، یا توزیع‌کنندگان) و خواه ناملموس (مانند مهارتها، صرفه‌جویی، روحیه یا نام و آوازه) می‌شود (منظور این است که مثلاً هر چه شهرت شرکت بیشتر باشد، گسترش دامنهٔ آن دشوارتر می‌شود).

اما اگر قرار باشد از تلاش بیشتر نتیجه‌ای گرفته نشود، یعنی تمامی ظرفیت بالقوه جذب شده باشد، آنگاه این سؤال پیش می‌آید که چرا برندکو نمی‌تواند به سادگی از هر نوع تلاش (از قبیل تبلیغات، آموزش) برای فراهم ساختن ذخایر و منابع جدید دست بردارد؟ پاسخ این است که اگر این گونه تلاشها دنبال نشود سطح ذخایر افت می‌کند، زیرا به طور مرتب از موجودی آنها کاسته می‌شود. برندکو نمی‌تواند از تبلیغات، آموزش و تلاشهای مشابه که سبب جذب علاقه‌مندان می‌شود دست بردارد زیرا همزمان عده‌ای از مشتریان از

www.noormags.ir



شکل ۱۶. بازخورد توازنی رشد یک منبع تنها را نیز محدود می‌کند.

طریق مجرای خروجی شرکت را ترک می‌کنند.

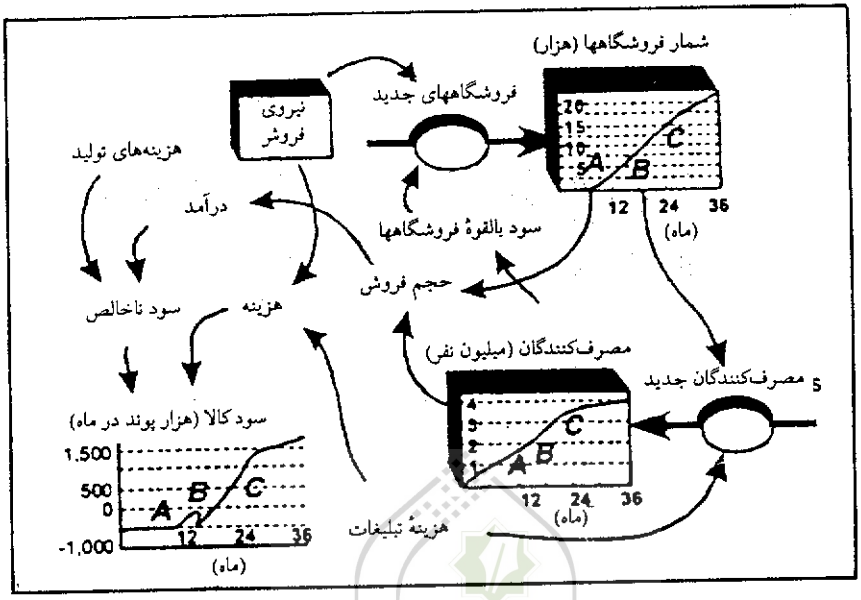
افزودن این افت به مسیر زمانی انباشت ذخایر متضمن دو معناست. اولاً هر چه ذخیرهٔ منبع بیشتر باشد، حجم کاهش آن نیز (به طور مطلق) بیشتر خواهد بود، مثلاً اگر آهنگ ترک علاقهٔ مصرف‌کنندگان ۱۰٪ در ماه باشد، پایگاهی که ۵ میلیون مصرف‌کننده دارد پانصدهزار نفر را در ماه از دست می‌دهد، اما پایگاهی که کوچکتر است و فقط یک میلیون مصرف‌کننده دارد، ۱۰۰۰۰۰ نفر را از دست می‌دهد. ثانیاً هر چه سرعت فراموشی بیشتر باشد میزان تلاش لازم برای «یادآوری» بیشتر می‌شود. به همین دلیل است که مثلاً آموزش کارکنان در کارهایی مانند فروش خوراک آماده[1] وقت‌گیر و پُرهزینه است زیرا افت در این حرفه‌ها خیلی زیاد است و کارکنانی که این نوع سازمانها را ترک می‌کنند مهارتهایشان را هم با خود می‌برند.

عملکرد سیستم ـ منبع

شکل ۱۱ فقط نشان‌دهندهٔ تصویر روابط موجود در معماری استراتژیک یک بنگاه نیست، بلکه ابزاری کارآمد است که به کمک آن می‌توان حساب و کتاب کرد. جدول ۲ و شکل ۱۷ تاریخچهٔ

1. fast food

www.noormags.ir



شکل ۱۷. کمّی کردن آهنگ رشد کالای تجاری به تناسب سیاستهای قسمت فروش و تبلیغات.

استراتژی یک نام تجاری خاص را در بافتی که قبلاً شرح دادیم، به عدد و رقم تبدیل می‌کنند (اصل ماجرا مفصلتر از این است و عوامل دیگری نیز در کار دخیل‌اند که برای پرهیز از بلندشدن مطلب از آنها چشم‌پوشی کرده‌ایم. مثل اثر بازدهٔ نزولی تبلیغات، بازدهٔ نزولی تلاشهای قسمت فروش، بی‌علاقه شدن مصرف‌کنندگان به کالای مورد بحث و هم چنین وقفه در تبلیغات).

در وهلهٔ نخست شرکت برای تبلیغ کالا سرمایه‌گذاری می‌کند، اما نیروی فروش اندکی به‌آن اختصاص می‌دهد زیرا مدیران معتقدند که تمایل و کشش مصرف‌کنندگان به تنهایی سبب رونق نام تجاری در بازار خواهد شد. با وجود این، پس از نه ماه معلوم می‌شود که این رونق روی نداده است (حالت الف) بنابراین شمار نیروی

جدول ۲. سناریوی تلاشهای تبلیغاتی و قسمت فروش

دورهٔ زمانی	تبلیغات (هزار پوند در ماه)	قدرت قسمت فروش (نفر)
ماه ۹–۱	۴۰۰	۲۵
ماه ۱۵–۱۰	۴۰۰	۵۰
ماه ۲۴–۱۶	۸۰۰	۵۰
ماه ۳۶–۲۵	۵۰۰	۵۰

فروش را دو برابر می‌کنند. این کار سبب می‌شود که کم و بیش هزینهٔ شرکت بیشتر شود و میزان هزینه یا ضرر شرکت تقریباً به پانصد هزار پوند در ماه برسد.

در ماه پانزدهم (حالت ب) فروشگاهها عرضهٔ کالا را آغاز می‌کنند اما مأموران فروش می‌گویند که پایین بودن سطح تقاضای مصرف‌کنندگان حجم

www.noormags.ir

سود خرده‌فروشان را محدود می‌کند و این خطر هست که فروشگاهها از ادامه یا گسترش عرضهٔ کالا خودداری کنند. اما چون در این مرحله کالا وارد دوران سوددهی خود شده است مدیران گمان می‌کنند که بهتر است با پذیرش نوعی خطر هزینهٔ تبلیغات را دو برابر کنند و آن را به رقم هشتصد هزار پوند در ماه برسانند. بار دیگر علاقهٔ مصرف‌کنندگان تحریک می‌شود و قسمت فروش می‌تواند شمار فروشگاهها را بیشتر کند.

در ماه بیست و چهارم (حالت پ) مدیران به این نتیجه می‌رسند که میزان علاقهٔ مشتریان در حد بیشینهٔ انتظار است و بهتر است برای افزایش سوددهی هزینهٔ تبلیغات به مرز نیم میلیون پوند در ماه کاهش یابد. علی‌رغم کاهش تبلیغات، علاقهٔ مصرف‌کنندگان کاهش نمی‌یابد، زیرا روزبه‌روز مقدار کالا در فروشگاهها بیشتر می‌شود، یعنی کالا همچنان در معرض دید مصرف‌کننده است (در این مرحله بین رشد شمار مصرف‌کنندگان و رشد شمار فروشگاهها حالت تقویت دو جانبه وجود دارد و بنابراین هیچ یک از آنها مایل نیست رابطهٔ خود را با کالا قطع کند). به این ترتیب کالای تجاری جا می‌افتد و موقعیت آن تثبیت می‌شود زیرا هم آگاهی مصرف‌کنندگان به طور گسترده افزایش یافته و هم سود فروشگاهها بیشتر شده است. این وضع سبب می‌شود که سود این کالا به مرز ۱٫۷ میلیون پوند در ماه برسد. از شکل ۱۷، دو نکتهٔ مهم نتیجه می‌شود که عبارت‌اند از:

● نخست اینکه این معماری استراتژیک مؤید همان مشاهدات قبلی در مورد عملکرد مالی است، به این معنا که سود این کالا به جای اینکه جزئی از معماری استراتژیک کالا باشد به صورت مانع و مزاحم آن درمی‌آید (در این شرکت جریان پول نقد حاصل از این کالا جنبهٔ حیاتی ندارد. هر جا که جریان پول نقد نه فقط مهم بلکه حیاتی است مدیران خلاق و سرمایه‌گذاران جدید حتماً باید به آن توجه کنند. جریان پول نقد نیز ذخیره و گردش منابع در نظر گرفته می‌شود).

● نکتهٔ دوم این است که به نظر نمی‌رسد مسیرهای زمانی مصرف‌کنندگان و فروشگاهها هیچ گونه پویای جالب یا مهمی از خود نشان دهند، فقط (به مرور زمان) رشد می‌کنند.

اما نباید فراموش کرد که این حالت مستلزم ذخیرهٔ منابع است زیرا فرض بر این است که هر تغییری نسبت به سطح انباشت سابق جنبهٔ افزایشی و رشدیابنده دارد. بنابراین با توجه به آهنگ گردش کالا، معلوم می‌شود که چند مسئلهٔ مهم در این منابع روی داده است (شکل ۱۸).

تجربیات حاصل از کاربرد نگرش پویای سیستم ـ منبع در حل مشکلات استراتژیک نشان می‌دهد که شمار شرکتهایی که از میزان این نوع سود و زیانها به خوبی آگاهی دارند (نه فقط آگاهی مربوط به سوابق امر بلکه آگاهی از روند کنونی) بسیار اندک است. خیلی از منابع دو یا چند مجرای مهم دارند (یک یا چند مجرای ورود و یک یا چند مجرای خروج)، بنابراین ناآگاهی از این مجارها وضع را بدتر می‌کند. اگر ما فقط در حد گذشتهٔ شرکت از این سود و زیانها خبر داشته باشیم اما به طور مستقل از هر یک از آنها بی‌خبر باشیم در آن صورت نخواهیم توانست برای بهسازی منابع خود در آینده چاره‌اندیشی کنیم.

www.noormags.ir

ترکیب این دو نکته علت ناتوانی مدیران در اصلاح عملکرد سازمانهای خود را در کوتاه‌مدت نشان می‌دهد. ایجاد دگرگونی جدی در سطح منابع استراتژیک دشوار است و اگر این سطوح به طور چشمگیر تغییر نکنند، عملکرد در همان سطح ناخوشایند باقی خواهد ماند. بنابراین، تنها راه حل فوری برای ارتقای سطح عملکرد، تخصیص منابع در مرحلهٔ بین هزینه‌ها و درآمد اعلام شده است (منابع مالی سمت چپ شکل ۱۷). البته سودمندی این نوع اعتبارات، در آینده (بلندمدت) معلوم می‌شود زیرا با تغییر سطح منابع روند انباشت یا کاهش ذخایر آنها تغییر می‌کند (از قضا یکی از مسائل نگران‌کننده همین موضوع است، زیرا روز به روز مدیران، زیر فشار بیشتر، باید درآمدهای بیشتر را اعلام کنند و اگرچه تخصیص اعتبارات کوتاه‌مدت همواره میسر است اما این نوع اعتبارات اثر فوری بر سطح ذخایر و در نتیجه تأثیری بر عملکرد ندارند. با وجود این، اگر این بی‌توجهی یا کم‌توجهی ادامه یابد سطح ذخایر پایین می‌آید و در نتیجه حفظ عملکرد مقدور نخواهد بود).

مسیرهای زمانی فروشگاهها و مصرف‌کننده‌هایی که به تازگی جذب شده‌اند (شکل ۱۸) با وضوع تمام علت خط سیر دو منبع اصلی فراورده را طی دوران ۳۶ ماههٔ حیات این کالا معلوم می‌کند.

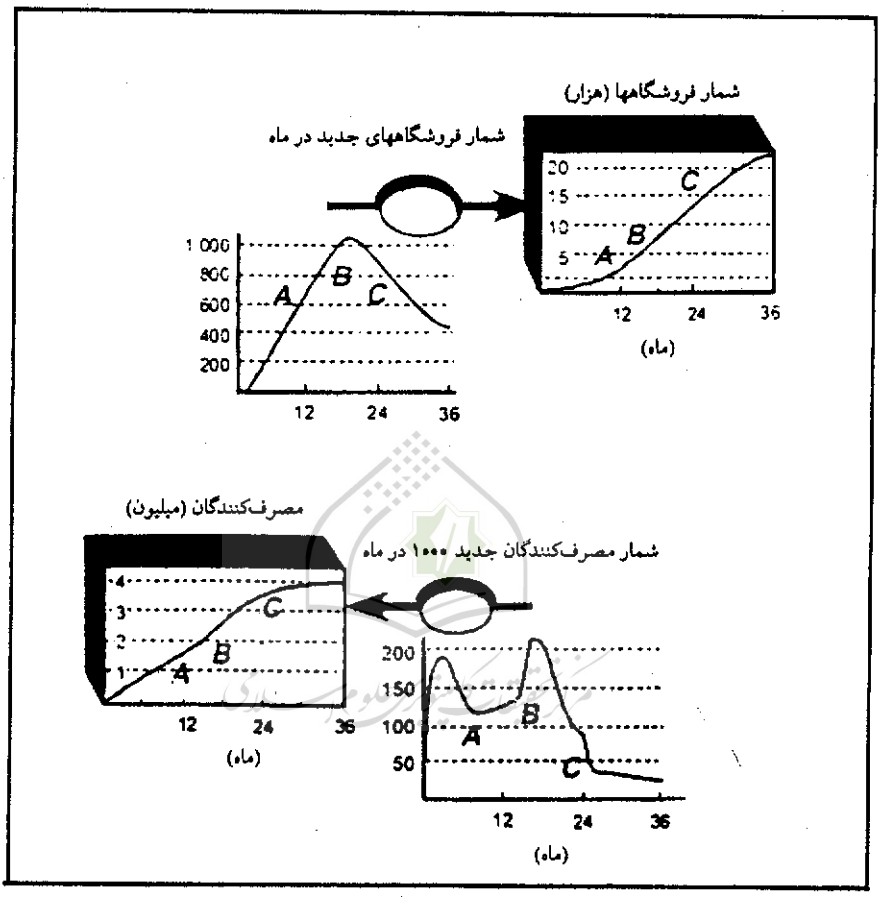
ناگفته نماند که کلیهٔ اعداد و ارقامی که در اینجا ذکر شد بازتابی است از مناسبات خاص و کمّی شده‌ای که فقط دربارهٔ برندکو به کار می‌رود، و نتایجی که بتوان از این نمونه یا نمونه‌های دیگر به دست آورد، و در همهٔ موارد به کار برد، وجود ندارد (مثلاً همیشه نمی‌توان توصیه کرد که اول تبلیغ کنید بعد به مسئلهٔ فروش بپردازید). این بررسی ممکن است ناامیدکننده باشد زیرا معمولاً انواع فهرستهای وارسی از توصیه‌های حاصل از بررسی تجارب شرکتهای بزرگ و پرآوازه برای حل انواع مشکلات عرضه می‌شود که مطالعه و بررسی خاص در میان آنها کم است. اما براساس نگرش DRSV هر موردی خود منحصربه‌فرد است و راه‌حلهای یگانه و خاصی را ایجاب می‌کند (گلاکس‌من و همکاران، ۱۹۹۸). در این گفته نکتهٔ مهمی نهفته است و آن این است که اگر هر شرکت خود حالتی منحصربه‌فرد دارد و میزان تفاوت بین استراتژیهای خوب و نه چندان خوب خیلی زیاد است، پس با تسلط بر معماری استراتژیک و استفاده از آن برای یافتن استراتژیهای خوب در آینده، می‌توان از فرصت ایجاد تحول چشمگیر در عملکرد استفاده کرد.

چگونه از این رویکرد استفاده کنیم

اصول پیش‌گفته را می‌توان در هر بنگاه انتفاعی یا غیرانتفاعی به کار برد. با انتخاب معماریهای استراتژیک برای تأمین‌کنندگان ISP و کسب و کار نام تجاری، در اکثر موارد و در معماریهای نسبتاً ساده و سطح بالا، می‌توان جوهر عملکرد شرکت را در طول زمان درک کرد. در واقع، بینش حاصل از این نوع بررسی حتی از مفصلترین و پیچیده‌ترین مدلهای برنامه‌ریزی عمیقتر است. مراحل عمده در کاربرد DRSV برای موارد عملی عبارت‌اند از:

- با دقت و وضوح مسیر زمانی چالش استراتژیک بنگاه خود را رسم کنید. منظور از

www.noormags.ir



شکل ۱۸. درک و شناخت متغیرهای عملکرد از طریق مجاری ورود و خروج.

چالش، هر دو بعد آن است: هم فرصت جدید که باید از آن استفاده شود و هم مشکل موجود که باید حل شود (به طور مثال به شکلهای ۱ تا ۴ نگاه کنید).

- منابع استراتژیک لازم برای پیروزی در آن چالش (چالشها) را شناسایی و تعیین کنید، به طوری که امکان توسعه آن منابع وجود داشته باشد.
- از میان منابع اصلی کسب و کار، ۳ یا ۴ منبع ملموس را که باید خلق و حفظ شوند، انتخاب کنید (جدول ۱). این گزینش راحت نیست. راهنمایی ما این است که از گزینش منابع ناشناخته و مجرد بپرهیزید، منابعی چون مصرف‌کنندگان، کارکنان و فراورده‌ها، ملموستر و مفیدتر از اقلامی نظیر «نام تجاری»، «تعهد» یا «تمرکز» هستند (اقلام اخیر را به سختی می‌توان منبع قلمداد کرد). راهنمایی دیگر این است که منابع

www.noormags.ir

جدول ۳. منابع اصلی نوعی در پاره‌ای از بخشها

	منابع	عوامل افزایش یا کاهش
چاپ / رسانه‌ها	خوانندگان / بینندگان	کیفیت آثار کادر تولید
	آگهی‌دهندگان	شمار و کیفیت مشترکان
	کادر ویرایش / تولید	خط‌مشی ویرایش
تولید کالای سرمایه‌ای	امکانات موجود	آوازهٔ عملکرد و تجهیزات
	ظرفیت تولید	هزینهٔ سرمایه‌گذاریهای جدید
	ظرفیت و امکان نصب	فشار بر کادر نصب
خدمات حرفه‌ای	مشتریان	کیفیت کار فعلی، آوازه
	کارکنان حرفه‌ای	فشار کار، پیشرفت و ارتقا
	خدمات	اطلاعات حاصل از مشتریان
بانکداری	صاحبان حسابها	نرخ بهره، کیفیت خدمات
	شعب	توجیه مالی
	کارکنان خدمات	فشار کار، آموزشهای تکمیلی
	محصولات	تلاش برای عرضهٔ محصولات جدید
بیمه	بیمه‌گزاران	کادر فروش، چگونگی اجرای ضوابط
	کارگزاران	میزان اقبال مشتریان
	کادر اجرای ضوابط	استخدام و آموزش
مخابرات	مشترکان	تعرفهٔ ارتباطات، هزینهٔ انتقال
	ظرفیت شبکه	فرسودگی و کهنگی، سرمایه‌گذاری جدید

انتخاب شده بهتر است شامل یک یا دو منبع وابسته به عرضهٔ فراورده یا خدمات (مثل ظرفیت تولید، کارکنان و غیره) و یک یا دو منبع وابسته به تقاضا (مثل مشتریان، کارفرمایان، کارگزاران و غیره) باشند. گرچه معرفی فهرستی دقیق از انواع حالتها در این مقاله ناممکن است، نگاهی به جدول ۳ که نمایانگر پاره‌ای از گزینه‌هاست می‌تواند در پاره‌ای موارد سودمند باشد. بنابراین:

- در هر مورد جریانهای ورودی و خروجی (افزاینده و کاهنده) را معین کنید و اندازه بگیرید. چنانچه مقدور باشد این دو را از هم جدا و سوابق هر یک را نیز استخراج کنید.
- در مورد هر منبع معلوم کنید کدام منبع (منبعها) سبب افزایش یا کاهش سطح آن می‌شوند (شکلهای ۹ و ۱۰) و دو یا سه عامل مهم را در این رابطه مشخص کنید. این عوامل از جمله می‌توانند انتخاب خط مشی (مثل حجم آموزش و تبلیغات)، یا مواردی نظیر درآمد خالص یا میزان

www.noormags.ir

تقاضا برای کالای نهایی باشند.

● این عوامل را مانند شکل ۱۱ باهم‌ترکیب‌کنید.

● هر قدر می‌توانید برای اقلام موجود در این نقشه جدول زمانی تهیه کنید، به خصوص سعی کنید میزان وابستگی هر قلم را با اقلامی که آن را تغذیه می‌کنند پیدا کنید (به شکلهای ۱۷ و ۱۸ نگاه کنید، جدول زمانی مربوط به اقلام اضافی در تصویر را در نظر بگیرید). این مرحلهٔ توافق با گروه مدیریت در مورد دلایلی است که چرا نحوهٔ تغییر اقلام می‌تواند بحث‌انگیز باشد ــ یک واکنش نوعی این است که «چگونه می‌توان فهمید که چرا رفتار مشتری ــ عواید یا زیانهای کارکنان این گونه است» که هست؟ پاسخ این سؤال ساده است ــ هر بار که مدیری دربارهٔ قیمت‌گذاری، بازاریابی، استخدام، تولید محصول و مانند آن تصمیم‌گیری کند، دقیقاً در مورد چنین روابطی به طور ضمنی فرضهایی وضع می‌کند: وظیفهٔ ما در اینجا درک این فرضها در فضای آزاد است. این تجربه نه تنها برای مدیران بلکه برای افراد نیز یک تجربهٔ تازه است، و بنابراین هیچکس نباید به خاطر ندانستن پاسخ آنها احساس حقارت بکند.

● عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری را در مجموعه شناسایی کنید. در برندکو این عوامل از جمله عبارت‌اند از: هزینهٔ تبلیغات، قدرت قسمت فروش، و مسئلهٔ قیمت‌گذاری. عوامل شرکت خدمات اینترنت از جمله عبارت‌اند از: بازاریابی و افزایش ظرفیت. پیامدهای منطقی تصمیمهای احتمالی را در طی زمان ارزیابی کنید. هم‌چنین بکوشید تا پیامدهای ناخواستهٔ این فرایند راکشف کنید (مثل افزایش تقاضای غیرقابل اجابت مشتریان یا پیدا شدن مسائلی که کارکنان از عهدهٔ حل و فصل آنها برنخواهند آمد).

هشدار!

مراقب یک خطر جدی باشید. درک و فهم معماری فعلی استراتژیک، ناگزیر سبب توجه و تمرکز بر وضع موجود می‌شود به طوری که امکان دارد فکر و حواس گروه بررسی‌کننده از کشف امکان طراحی مجدد معماری فعلی و سازگار ساختن آن برای دست‌یابی به عملکرد بهینه و مطلوب غافل شود. این گروه در هر مورد باید دقت کند و ببیند آیا معماری به دست آمده از این فرایند همان معماری است که قابلیت مقابله با مسائل و فرصتهای فراوری بنگاه را دارد یا خیر. اگر در این مورد تردیدی داشته باشد بهتر است مراحل را تکرار و قبل از اقدام به نوآوریهای احتمالاً مخاطره‌آمیز، ابتدا روی کاغذ مسائل را کندوکاو و بررسی کند.

نکته مهم دیگری که در این مرحله باید در نظر گرفت بزرگی و توالی زمانی رویدادهاست که هم بر تصمیمها و هم بر پیامدهای برنامه اثر می‌گذارند. منظور این است که بدانیم چه کسی، چه کاری را چه وقت و چگونه انجام خواهد داد و نحوهٔ سازگاری آنها با شاخصهای مورد نظر و مسیر زمانی عملکرد کسب و کار چگونه خواهد بود (شکلهای ۸ و ۱۷).

www.noormags.ir

کاربردهای گسترده‌تر و دستاوردهای بیشتر

از اصول و چارچوبهای گفته شده، دستاوردهای گوناگون دیگر نیز قابل حصول است:

● می‌توان نیروهای مؤثر بر رقابت را شناسایی و ارزیابی کرد به طوری که کارایی شرکت در مسئلهٔ رقابت افزایش یابد. این کار از جمله مستلزم جذب و گسترش مشتریان جدید، تشویق مشتریان رقبا به بریدن از حریف و پیوستن به شرکت و توفیق در نبرد بر سر تصاحب منابع دیگر (مثل کارکنان و مجاری توزیع) نیز هست. در صنایع شاخه شاخه شده شرکتها می‌توانند براساس اشتراک منابع و خط‌مشیها به صورت گروهی با هم متحد شوند تا به این ترتیب بتوانند امکان برد در رقابت را افزایش دهند.

● می‌توان نفوذ و اثر قاطع پاره‌ای از منابع ناملموس را بر عملکرد شرکت شناسایی و ارزیابی کرد.

از جمله می‌توان به اثر «کیفی» منابع ملموس مثل ارزش مورد نظر مشتریان، تجربهٔ کارکنان، و کارایی و سودمندی کالا بر عملکرد شرکت توجه کرد. سایر عوامل ناملموس که استقلال بیشتری دارند عبارت‌اند از روحیه، نام و آوازه و حمایت سرمایه‌گذار. دستهٔ دیگری از عوامل ناملموس به توسعهٔ قابلیتهای شرکت در فرایند تدارک منابع مربوط می‌شوند که از جملهٔ آنها می‌توان به بازاریابی، ارتقای محصول و آموزش اشاره کرد. شرکتها به طور فزاینده به این عوامل و سایر عوامل مدیریتی توجه می‌کنند. برای رسم معماری استراتژیک ناگزیر از کاربری این عوامل هستیم و می‌توانیم اثر آنها را بر عملکرد ارزیابی کنیم.

● معماری استراتژیک شرکت اگر سنجیده و نیرومند باشد همزمان هم به شاخصهای عملکرد آینده و هم به تصمیم‌سازان توجه خواهد داشت. نظام منابع شرکت می‌تواند رفتارهای پیچیده و پیش‌بینی‌نشدنی از خود بروز دهد. از این‌رو گزینش سنجه‌های مناسب برای عملکرد (مناسب هم از جهت کلی و هم از جهت اجزا) و همین طور رسیدن به هدفها و سیاستهای ساده (برای رشد شرکت و اجزای آن) دشوار است. براساس نگرش DRSV همه چیز با هم دیده می‌شود، در نتیجه هم می‌توان شاخصهای اصلی عملکرد را تعیین کرد و هم به هدفها و سیاستهایی که استعداد و توانایی سازمان را تحقق می‌بخشند رسید.

● و سرانجام نگرش DRSV را می‌توان به آسانی و در خور حال بنگاههای بزرگ و چندکاره توسعه داد. در این مقاله به خاطر سادگی فقط به پیدا کردن سازوکار ارتقای عملکرد حرفه‌های به اصطلاح تک‌ساختی اکتفا شده است. اما به کمک سازوکارهای کنترل و هماهنگی می‌توان به هدایت و راهبری استراتژی بنگاههای بزرگ و مختلط پرداخت و با انواع شرایط و موقعیتهای مشتمل بر تنوع فعالیتها و واحدها، ادغام قائم واحدها و فعالیتها، ادغامها، توسعه از راه خرید، ائتلاف و گسترش جغرافیایی کنار آمد.

نتیجه

در این مقاله با استفاده از چند مورد ساده، مفاهیم اصلی دیدگاه پویایی سیستم ـ منبع استراتژی بیان شده است. به این ترتیب امیدوارم پاره‌ای از نقاط قوت این رویکرد واقع‌بینانه به تبیین استراتژی، برای

www.noormags.ir

خوانندگان معلوم شده باشد. حتی همین مفاهیم اصلی معماری استراتژیک می‌توانند دو چهرهٔ اصلی از واقعیت کار بسیاری از سازمانها را نشان دهند:

- عملکرد هر سازمان وابسته به منابع استراتژیک آن است، رفتار این منابع درگذر زمان‌تابع میزان بده ـ بستان (یا سود و زیان) آن منابع است.
- عملکرد کل دستگاه، بازتاب شبکه تودرتوی وابستگیهای متقابل بین این منابع، به شیوه‌ای خاص برای هر مورد است.

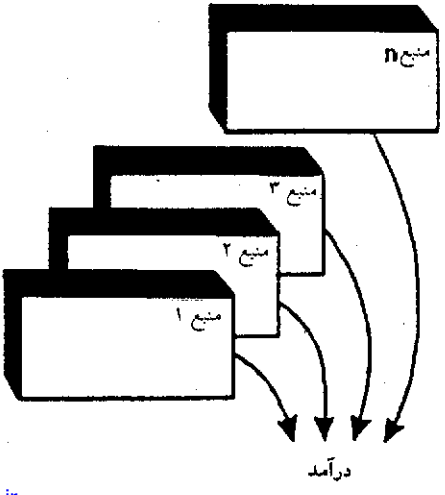
برنامه‌ها و گزارشهای استراتژیک غالباً این نکات بنیادی را بیان نمی‌کنند. اگر پاره‌ای از سازمانها کم و بیش در عملکرد خود دقت می‌کنند و می‌کوشند تا عملکردشان موجه و منطقی باشد، این کار بیشتر حاصل مهارت و درک مدیران کارآزمودهٔ آنهاست نه حاصل ارزش ابزارهای استراتژی. دیگر کافی نیست که فقط به قدرت درک و فهم خلبانهای خطوط هوایی تکیه کنیم تا مسافتهای بین قاره‌ها را به سلامت طی کنیم. مدیران امروز باید بیش از گذشته نسبت به استراتژی، رویکردی پویا داشته باشند (اگر قرار است سازمانهایی را اداره کنند که کار و معاش و حتی تندرستی و استحکام خانوادگی مردم وابسته به آنهاست).

پیوست فنی

اصول بیان شده در این مقاله را می‌توان از نظر ریاضی با فرمولهای زیر نشان داد:

۱. سودآوری Π در زمان T تابع سطح ذخایر استراتژیک R_1 تا R_n است که شرکت در آن زمان به آنها دسترسی دارد.

نمایش نموداری این مفهوم چنین است:

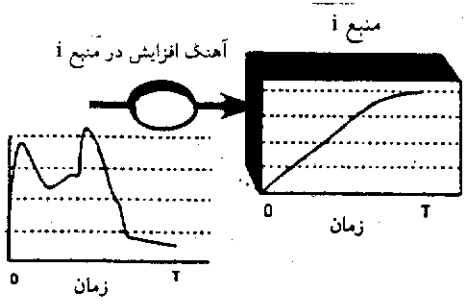


و از نظر ریاضی:

$$\Pi(T) = f[R_1(T), \ldots, R_n(T)] \qquad (1)$$

۲. سطح کنونی هر منبع R در زمان T، نمایانگر آهنگ انباشت آن در گذشته (τ) و از زمان صفر $(t=0)$ است:

نمایش نموداری این مفهوم چنین است:



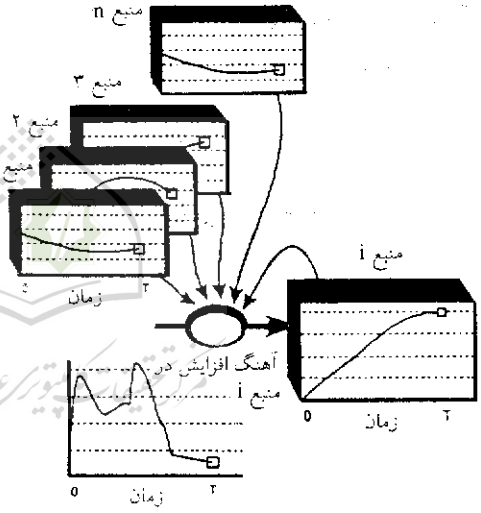
یعنی ارزش منبع R در زمان T مساوی است با مجموع سطح زیر منحنی حاصل از ورودی خالص به منبع از زمان صفر، که از نظر ریاضی

www.noormags.ir

می‌توان آن را چنین نوشت:

$$R_i(T) = \int^{T} r_i(t)\,dt + R_i(\cdot) \qquad (۲)$$

۳. آهنگ انباشت منبع R_i (یعنی r_i) در زمان T، تابعی است از همهٔ منابعی که شرکت در آن زمان به آنها دسترسی دارد (و از جمله خود R_i). نمایش نموداری این مفهوم چنین است:



و از نظر ریاضی می‌توان این مفهوم را چنین نوشت:

$$r_i(T) = f_i[R_i(T), \ldots, R_n(T)] \qquad (۳)$$

ساده‌ترین روش تعریف و نمایش یک شرکت به عنوان مجموعه‌ای پویا از منابع، ترکیبی از این معادله‌ها است. تعریف دقیقتر مستلزم معادله‌های پیچیده‌تری است تا نقش عواملی چون رقابت یا قابلیتها نیز در آنها نشان داده شود. ارزش این متغیرها در نقطهٔ همگرایی پیکانها، از معادله‌های ۱ و ۳ به دست می‌آید. برای آسانی براورد می‌توان این توابع را به توابع فرعی دیگر تجزیه کرد و مثلاً نوشت:

هزینه – درآمد ناخالص = درآمد خالص

که در آن:

تابعی از چند منبع خاص... = درآمد ناخالص

تابعی از سایر منابع = هزینه‌ها

مرجعها

Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.

Dierickx, I. and Cool, K (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.

Forrester, J. W. (1961) *Industrial Dynamics*, Cambridge MA: Productivity Press.

Glucksman M., Driek, D., Finskud, L. Marshall, N. H., Reyner, M. J., and Warren, K. (1998) The End of Voodoo Brand Management, *McKinsey Quarterly*, August 1998.

Grant, R. M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Edn (Chapter 5), Cambridge MA: Blackwell.

Mahoney, J, and Pandian, J. R. (1992) The Resource-Based View within the Conversation of strategic Manaement, *Strategic Management Journal* 13: 363-380.

Peteraf, M. A. (1993) The Conerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal* 14: 179-192.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* 5: 171-180.

www.noormags.ir