



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی  
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs  
(SaFEE)



# راهبرد چیست؟

مایکل ای پورتر



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی  
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs  
(SaFEE)

این مقاله ترجمه‌ای است از

Michael E. Porter, What is strategy?, HARVARD BUSINESS REVIEW,  
November–December 1996

ترجمه محمد رضا بهاری

تاریخ ترجمه: ۱۳۹۵/۱۱/۲۰

تاریخ آخرین ویرایش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۳

درباره نویسنده: مایکل ای پورتر استاد کرسی سی رولند کریستنسن مدیریت کسب و کار در مدرسه کسب و کار هاروارد در بوستون، ماساچوست، است.

\* این مقاله از کمک‌های بسیاری افراد و شرکت‌ها بهره‌مند بوده است. نویسنده به خصوص از جان ریوگین، که مؤلف همکار در یک مقاله مشابه است، تشکر می‌کند. نیکولاج سیگلسکوو، دان سیلوستر، و لوچیا مارشال در بخش‌هایی از پژوهش بسیار مساعدت کرده‌اند. تاران خان، راجر مارتین، و آیتنا مک‌گاهان هم نظرهای جامعی ابراز کرده‌اند.

درباره مقالات و بگاہ مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی

نوآوری و کارآفرینی و حمایت از نخبگان و صاحبان فکرهای بکر در تحقق بخشیدن به ایده‌های ارزشمند آنان - که مأموریت اصلی «مؤسسه» است - خواه‌ناخواه به عرصه‌هایی مثل مدیریت کسب و کار وصل می‌شود. مطالعه برای رسیدن به این اهداف مستلزم آشنایی هر چه بیشتر با مفاهیم مرتبطی مثل رقابت، کارآیی، راهبرد، مسئولیت، مخاطره، و بهره‌وری است.

به همین منظور است که ما مقالاتی - اعم از تحلیلی یا کاربردی - در این وبگاه می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار مخاطبان علاقه‌مند بگذاریم.

فعلاً این مقالات و یادداشت‌ها را عمدتاً از دو منبع معتبر:

- Harvard Business Review
- Stanford Business

ترجمه می‌کنیم و در آینده منتظر دریافت مقالات مناسب - تألیف یا ترجمه - از مخاطبانمان خواهیم بود.

برای اطلاعات بیشتر به وبگاه [www.safee.ir](http://www.safee.ir) مراجعه کنید.

## ۱. کارآیی عملیاتی راهبرد نیست

تقریباً دو دهه است که مدیران مشغول یادگیری اند تا با مجموعه قواعد جدیدی بازی کنند. شرکت‌ها باید انعطاف داشته باشند که به تغییرات رقابتی و بازار پاسخ سریع بدهند. باید مدام خودشان را بسنجند تا به بهترین نتایج برسند. باید متهورانه کارهایشان را برون‌سپاری کنند تا کارآیی‌شان زیاد شود. و باید در مسابقه چند مورد شایستگی اساسی نشان بدهند تا بالاتر از رقیبان بایستند.

موضع‌گیری - که زمانی قلب راهبرد بود - کنار گذاشته شده است چون برای بازارهای پویا و فناوری‌های متغیر امروزی بیش از حد ایستاست. بنابه اعتقاد جدید، رقبا می‌توانند هر موقعیت بازار را به سرعت تقلید کنند و مزیت رقابتی، در بهترین حالتش، موقت است.

اما این باورها نیم‌واقعیت‌های خطرناک‌اند، و پیوسته شرکت‌های هرچه بیشتری را به مسیر رقابت مخرب دوجانبه می‌اندازند. این درست است که بعضی موانع با تسهیل مقررات و جهانی شدن بازارها از میان می‌روند. و درست است که شرکت‌ها چنانکه باید انرژی صرف کرده‌اند تا فعال‌تر و کارآمدتر شوند. اما، در بسیاری صنایع، چیزی که کسانی به آن بیش‌رقابت می‌گویند، یک زخم خود-وارد کرده است نه پیامد ناگزیر الگوی تغییرباندۀ رقابت.

ریشه مسئله در ناتوانی در تشخیص کارآیی از راهبرد نهفته است. جست‌وجو برای بهره‌وری، کیفیت، و سرعت منجر به ایجاد تعداد خیلی زیادی از ابزارها و فنون مدیریت شده است: مدیریت تمام‌کیفی، مقایسه، رقابت‌زمان - بنیاد، برون‌سپاری، شریک‌گیری، بازمهندسی، و مدیریت تغییر.

اگرچه غالباً پیشرفت‌های عملیاتی بسیار چشمگیری حاصل شده است، بسیاری شرکت‌ها از ناتوانی در تبدیل این پیشرفت‌ها به سودآوری پایدار مأیوس بوده‌اند. و ذره ذره، کمابیش به صورتی نامحسوس، ابزارهای مدیریت جای راهبرد را گرفته است. مدیران با هر تلاشی که برای پیشرفت در همه جبهه‌ها می‌کنند، از مواضع رقابتی ممکن دورتر می‌افتند.

## کارآیی عملیاتی: لازم ولی ناکافی

کارآیی عملیاتی و راهبرد هر دو لازمه عملکرد برترند، که این موفقیت در عملکرد، در هر حال هدف اصلی هر بنگاه اقتصادی است. اما نقش‌هایی که این دو ایفا می‌کنند خیلی با هم متفاوت‌اند.

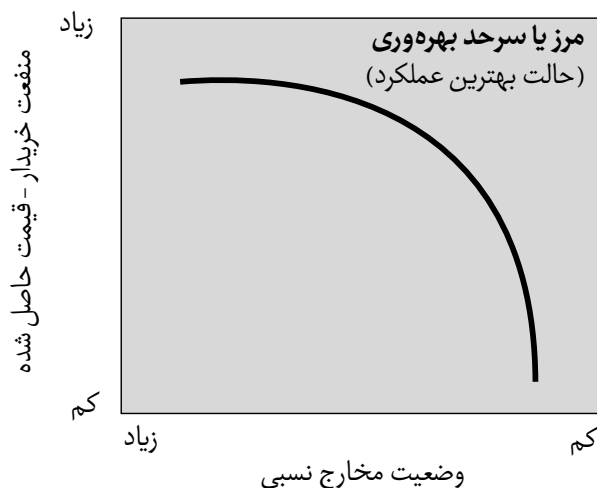
یک شرکت فقط به شرطی می‌تواند بهتر از رقبایش عمل کند که تفاوتی به وجود بیاورد و این تفاوت را حفظ کند. باید ارزش بیشتری به مشتریانش تحویل بدهد یا ارزش‌های هم‌تراز را با هزینه کمتری در اختیارشان بگذارد، یا هر دو کار را انجام بدهد. آن وقت است که حساب و کتاب سودآوری برتر روشن می‌شود: با دادن ارزش بیشتر، شرکت می‌تواند قیمت واحد متوسط بیشتری مطالبه کند؛ کارآیی بیشتر منجر به هزینه واحد متوسط پایین‌تری می‌شود.

سرانجام، همه تفاوت‌های قیمت یا هزینه در میان شرکت‌ها از صدها فعالیت لازم برای ابداع، تولید، فروش، و تحویل محصولات یا خدماتشان، مثل مراجعه به مشتریان، سرهم کردن محصولات نهایی، و آموزش کارکنان ناشی می‌شود. هزینه از اجرای فعالیت‌ها ایجاد می‌شود و مزیت هزینه‌ای از اجرای فعالیت‌های خاص با کارآیی بیشتری نسبت به رقبا حاصل می‌شود. به همین نحو، تمایز از انتخاب فعالیت‌ها و همچنین چگونگی اجرای آنها ناشی می‌شود. پس، فعالیت‌ها واحدهای بنیادی مزیت‌های رقابتی‌اند. مزیت یا ضعف کلی از تمامی فعالیت‌های یک شرکت سرچشمه می‌گیرد، نه صرفاً از چند تای آنها.

کارآیی عملیاتی (OE) به معنی اجرای فعالیت‌های مشابه به نحوی بهتر از آنی است که رقیبان اجرا می‌کنند. کارآیی عملیاتی شامل بازدهی است ولی محدود به آن نیست. به تمامی اعمالی اشاره دارد که به یک شرکت امکان می‌دهد که، مثلاً از طریق کاهش نقص در محصولات یا تولید سریع‌تر محصولات بهتر، از دروندادهایش بهتر بهره‌برداری کند. در مقابل، موضع‌گیری راهبردی یعنی اجرای فعالیت‌هایی که با فعالیت‌های رقیبان فرق می‌کند، یا اجرای فعالیت‌های مشابه به روش‌های مختلف. تفاوت‌های کارآیی عملیاتی بین شرکت‌ها امری رایج است. بعضی شرکت‌ها توانایی‌اش را دارند که از ورودی‌هاشان عواید بیشتری از دیگران بیرون بکشند زیرا تلاش‌های هدر رفته را حذف می‌کنند، فناوری پیشرفته‌تری را به کار می‌گیرند، کارکنان را بهتر ترغیب می‌کنند، یا بصیرت بیشتری درباره مدیریت فعالیت‌های خاص یا مجموعه فعالیت‌هاشان به خرج می‌دهند. چنین تفاوت‌هایی در کارآیی عملیاتی منبع مهمی از تفاوت‌ها در قابلیت سودآوری در میان رقیبان است زیرا مستقیماً در اوضاع هزینه‌های نسبی و سطوح تمایز مؤثرند.

تفاوت‌های کارآیی عملیاتی در قلب رقابت‌های ژاپن با شرکت‌های غربی در سال‌های ۱۹۸۰ بود. ژاپنی‌ها در کارآیی عملیاتی آن قدر از رقیبان جلو بودند که می‌توانستند هم‌زمان قیمت کمتر و کیفیت برتر پیشنهاد کنند. می‌ارزد که به این نکته توجه کنیم، چون اخیراً بسیاری اندیشه‌ها درباره رقابت به آن معطوف شده است. لحظه‌ای یک مرز بهره‌وری را تصور کنید که متشکل از مجموعه تمامی بهترین شیوه‌ها در یک زمان معین است. آن را مثل بیشترین منفعتی در نظر بگیرید که یک شرکت فراهم کننده یک محصول یا خدمات خاص می‌تواند با یک هزینه معین، با استفاده از بهترین فناوری‌های موجود، مهارت‌ها، فنون مدیریت، و ورودی‌های خریداری شده، تولید کند. مرز بهره‌وری را می‌شود به تک‌تک فعالیت‌ها، به گروهی از فعالیت‌های متصل، مثل فرایش و تولید سفارشی، و به تمامی فعالیت‌های شرکت اعمال کرد. وقتی شرکتی کارآیی عملیاتی‌اش را افزایش می‌دهد، دارد به طرف سرحد حرکت می‌کند. چنین کاری ممکن است مستلزم سرمایه‌گذاری مالی، کارکنان دیگر، یا صرفاً روش‌های جدید مدیریت باشد.

### کارآیی عملیاتی برحسب موضع‌گیری راهبردی



با توسعه فناوری‌های جدید و رهیافت‌های مدیریت، و با دسترسی به ورودی‌های جدید، مرز بهره‌وری هم مدام جلوتر می‌رود. کامپیوترهای لپ‌تاپ، ارتباط‌های موبایلی، اینترنتی، و نرم‌افزاری لوتوس، برای نمونه، تعریف تازه‌ای از مرز بهره‌وری برای

عملیات به ضرورت فروش به دست داده‌اند و امکانات پرمایه‌ای برای پیوند فروش‌ها با فعالیت‌هایی مثل پردازش سفارشی و حمایت‌های بعد از فروش ایجاد کرده‌اند. همچنین، تولید کارآمد، که شامل خانواده‌ای از فعالیت‌هاست، پیشرفت‌های اساسی در بهره‌وری تولید و بهره‌برداری از دارایی‌ها را ممکن کرده است.

دست‌کم در دهه گذشته، مدیران در فکر به‌کرد کارآیی عملیاتی بوده‌اند. آنها از طریق برنامه‌هایی مثل TQM، رقابت زمان-بنیاد، و مقایسه کردن‌ها، نحوه اجرای فعالیت‌ها به منظور حذف ناکارایی‌ها، بالا بردن رضایت مشتریان، و رسیدن به بهترین روش‌ها را تغییر داده‌اند. مدیران با این امید که از تغییرات در مرزهای کارآیی عقب نمانند، بر آن شده‌اند که مدام بهبود ببخشند، اختیار واگذارکنند و مدیریت و به اصطلاح سازمان‌یادگیری را تغییر بدهند. محبوبیت برون‌سپاری و شرکت مجازی حاکی از این تشخیص فزاینده است که اجرای همه فعالیت‌ها به همان پربراری که متخصصان اجرا می‌کنند کار مشکلی است. شرکت‌ها به طرف مرز که می‌روند، اغلب می‌توانند در ابعاد چندگانه اجرا در همان زمان بهبود حاصل کنند. مثلاً، تولیدکنندگانی که روش تغییر و تحول سریع ژاپنی را در دهه ۱۹۸۰ اقتباس کردند توانستند هزینه‌ها را پایین بیاورند و هم‌زمان تمایز را بالا ببرند. معلوم نشد چیزی که زمانی مصالحه واقعی مثلاً میان نقایص و هزینه‌ها تلقی می‌شد، توهماتی است که زایدۀ کارآیی عملیاتی ضعیف است. مدیران یاد گرفته‌اند که چنین مصالحه‌های غلطی را رد کنند.

به‌کرد پیوسته در بهره‌وری کارآیی برای رسیدن به سودآوری برتر لازم است. اما معمولاً کافی نیست. کم‌اند شرکت‌هایی که بر مبنای کارآیی عملیاتی در طولانی‌مدت با موفقیت رقابت کرده باشند، و پیش بودن از رقبای روز به روز دشوارتر می‌شود.

## شرکت‌های ژاپنی به ندرت راهبرد دارند

امکان دارد. شرکت‌های ژاپنی همه می‌توانستند در یک اقتصاد خانگی توسعه یابنده و با نفوذ در بازار جهانی رشد کنند. ظاهراً هیچ چیزی جلودارشان نبود. اما با باریک‌تر شدن گاف کارآیی عملیاتی، شرکت‌های ژاپنی بیشتر در دامی که خودشان برپا کرده‌اند می‌افتند. اگر آنها بخواهند از مبارزات متقابلاً مخربی که عملکردشان را ضایع می‌کند بپرهیزند، ناگزیرند که راهبرد یاد بگیرند.

برای این کار شاید ناچار باشند موانع فرهنگی مستحکمی را پشت سر بگذارند. معروف است که ژاپن اجماع‌گرا است، و شرکت‌ها بسیار تمایل دارند که در مورد اختلافات میان افراد پادرمیانی کنند نه آنکه به آنها شدت ببخشند. از طرف دیگر، راهبرد مستلزم انتخاب‌های سخت است. ژاپنی‌ها سنت خدمت‌رسانی بسیار ریشه‌داری دارند که آنها را وامی‌دارد که برای برآوردن نیازهایی که مشتریان اظهار کرده‌اند به بسیاری جزئیات پردازند. شرکت‌هایی که به این نحو رقابت می‌کنند عاقبت مواضع روشن‌شان را تیره و تار می‌کنند و همه چیز به همه جور مشتری تحویل می‌دهند.

ژاپنی‌ها یک انقلاب جهانی در کارآیی عملیاتی در سال‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به راه انداختند، و در کارهایی مثل مدیریت تمام کیفی و پیشرفت مداوم پیشگام شدند. در نتیجه، تولیدکنندگان ژاپنی از مزیت‌های اساسی هزینه و کیفیت در بسیاری سال‌ها برخوردار شدند.

اما شرکت‌های ژاپنی به ندرت مواضع راهبردی متمایز از نوعی که در این مقاله درباره‌اش بحث اتخاذ کردند. آنهایی که کردند - مثلاً سونی، کنون، و سگا\* - استثنا بودند نه قاعده. بیشتر شرکت‌های ژاپنی با هم رقابت و چشم و هم‌چشمی می‌کنند، همه رقیبان، اگر نه تمام انواع محصولات و خصوصیات و خدمات، ولی بیشترشان را فراهم می‌کنند؛ این شرکت‌ها همه راه‌ها را به کار می‌گیرند و حتی وضعیت کارخانه‌هایشان را از هم تقلید می‌کنند.

درک خطرهای رقابت به سبک ژاپنی حالا دارد آسانتر می‌شود. در سال‌های دهه ۱۹۸۰، یعنی وقتی که حریران دور از مرزهای بهره‌وری فعالیت می‌کردند، به نظر می‌رسید که پیشتازی در هزینه و کیفیت به طور نامحدود

\* Sony, Canon, And Sega

این موضوع درباره ژاپن از پژوهش نویسنده، با همکاری هیروتاکا تاکنوجی و با کمک مارتیکو ساکاکیبارا، گرفته شده است.

بدیهی‌ترین دلیل این موضوع اشاعه سریع بهترین روش‌هاست. رقیبان می‌توانند به سرعت از فنون مدیریتی، فناوری‌های جدید، به‌کرد درون‌دادها، و روش‌های برتر برآوردن نیازهای مشتریان تقلید کنند. عمومی‌ترین راه‌حل‌ها - آنهایی که می‌شود در موقعیت‌های چندگانه به کارشان گرفت - زودتر از همه شایع می‌شوند. تکثیر فنون OE را که حمایت مشاوران هم سرعتش را زیاد کرده است مشاهده کنید.

رقابت در کارآیی عملیاتی، مرز بهره‌وری را جلوتر می‌برد، یعنی عملاً میله مانع را برای همه بالاتر می‌برد. اما اگرچه چنین رقابتی بهبود مطلق در کارآیی عملیاتی ایجاد می‌کند، منجر به بهبود نسبی برای کسی نمی‌شود. بیش از ۵ میلیارد دلار سرمایه صنعت چاپ ایالات متحده را در نظر بگیرید. دست‌اندرکاران اصلی - شرکت‌های آر. آر. دانلی اند سانز<sup>۲</sup>، کبکر<sup>۳</sup>، ورلد کالر پرس<sup>۴</sup>، و بیگ فلاور پرس<sup>۵</sup> - رقابت نزدیکی دارند، به همه جور مشتری خدمات می‌دهند. و رشته یکسانی از فناوری‌های چاپ ارائه می‌دهند (گراور و فست وب)، در تجهیزات جدید یکسان سرمایه‌گذاری سنگین می‌کنند، از دستگاه‌های چاپ سریعتر کار می‌گیرند، و تعداد کارکنان را کم می‌کنند. اما منافع بهره‌وری اصلی‌ای که به دست می‌آید عاید مشتریان و عرضه‌کنندگان تجهیزات می‌شود، و سودآوری برتر حفظ نمی‌شود. حتی سود خالص پیشگام صنعتی‌ای مثل دانلی که در دهه ۱۹۸۰ پیوسته بالاتر از ۷ درصد بود، در سال ۱۹۹۵ به کمتر از ۴/۶ درصد پایین آمد. این الگو دارد خودش را به تدریج در صنایع یکی پس از دیگری نشان می‌دهد. حتی ژاپنی‌ها، پیشگامان رقابت جدید، از این کم‌بهره‌گی مبرم در عذاب‌اند. [نگاه کنید به مدخل افزوده «ژاپنی‌ها به ندرت راهبرد دارند.»]

دومین دلیلی که مؤید ناکافی بودن کارآیی عملیاتی است - یعنی همگرایی رقابتی - ظریف‌تر و غافلگیرانه‌تر است. شرکت‌ها هرچه خودشان را با نمونه‌های موفق بیشتری مقایسه می‌کنند، به هم شبیه‌تر می‌شوند. رقیبان، هرچه فعالیت‌های بیشتری را به شرکت‌های ثالث کارآمد - که اغلب انتخاب‌های یکسانی هستند - سفارش می‌دهند، این فعالیت‌ها هرچه بیشتر عمومی می‌شوند. وقتی رقیبان پیشرفت‌های کیفی یکدیگر، زمان‌های چرخه تولید، یا شراکت در عرضه را تقلید می‌کنند، راهبردها همگرا می‌شوند و رقابت به صورت یک رشته دویدن‌ها در مسیرهای یکسان در می‌آید که هیچ برنده‌ای نمی‌تواند داشته باشد. رقابتی که فقط بر کارآیی عملیاتی مبتنی باشد برای هر دو طرف مخرب، و مثل جنگ فرسایشی‌ای است که توقف آن فقط با کاهش رقابت ممکن است.

موج اخیر یک کاسه‌سازی صنعت از طریق ادغام‌ها در بافت رقابت کارآیی عملیاتی معنی می‌دهد. شرکت‌ها زیر فشار برای اجرای عملیات ولی بدون بصیرت راهبردی، یکی پس از دیگری، هیچ فکر بهتری ندارند جز آنکه رقیبان‌شان را یکجا بخرند. شرکت‌هایی که هنوز پا برجا می‌مانند اغلب آنهایی هستند که بیشتر عمر کرده‌اند نه آنهایی که مزیت واقعی دارند.

بعد از یک دهه دستاوردهای اثرگذار در کارآیی عملیاتی، بسیاری شرکت‌ها دارند به زوال برمی‌گردند. پیشرفت دائم در ذهن مدیران جا خوش کرده، اما ابزارهای این پیشرفت شرکت‌ها را ندانسته به طرف تقلید و همگنی کشانده است. به تدریج، مدیران گذاشته‌اند که کارآیی عملیاتی جای راهبرد را بگیرد. نتیجه‌اش یک رقابت صفر، قیمت‌های ثابت یا کاهش یابنده، و فشار بر هزینه‌هایی است که قابلیت شرکت را برای سرمایه‌گذاری طولانی مدت در کسب و کار تضمین می‌کنند.

2 R. R. Donnelley & Sons

3 Quebecer

4 World Color Press

5 Big Flower Press

## ۲. راهبرد مبتنی بر فعالیت‌های یگانه است

راهبرد رقابتی مرتبط با متفاوت بودن است. به معنی گزینش عمدی مجموعه متفاوتی از فعالیت‌ها برای تحویل دادن یک آمیزه یگانه ارزشمند است.

مثلاً، شرکت خطوط هوایی ساؤت‌وست<sup>۶</sup>، خدمات کوتاه مسیر، ارزان قیمت، و نقطه به نقطه‌ای بین شهرهای متوسط و فرودگاه‌های ثانویه در شهرهای بزرگ ارائه می‌کند. ساؤت‌وست از فرودگاه‌های بزرگ اجتناب می‌کند و برای مسافت‌های خیلی طولانی پرواز ندارد. مشتریان این شرکت مسافران کاری، خانواده‌ها، و دانشجویان هستند. پروازهای روزانه متعدد و قیمت‌های پایین شرکت، عامل جذب مشتریان حساس به قیمتی است که در غیر این صورت با اتوبوس یا اتومبیل سواری مسافرت می‌کردند، و همچنین جذابیتی برای مسافران رفاه‌طلب که در مسیرهای دیگر از خطوط خدمات کامل استفاده می‌کنند هم هست.

بیشتر مدیران موضع‌گیری راهبردی را برحسب مشتریان‌شان تعریف می‌کنند: مثلاً «خطوط هوایی ساؤت‌وست در خدمت مسافران حساس به قیمت و راحتی است.» اما جوهر راهبرد در فعالیت‌هاست - اینکه بخواهیم فعالیت‌ها را به طور متفاوت اجرا کنیم یا نسبت به رقبایمان فعالیت‌های متفاوتی اجرا کنیم. در غیر این صورت، راهبرد چیزی جز یک شعار بازاریابی نیست، که آن هم تحمل رقابت را نخواهد داشت.

شرکت‌های هواپیمایی خدمات کامل طوری برنامه‌ریزی کرده‌اند که مسافران را تقریباً از هر نقطه A به هر نقطه B ببرند. برای وصول به مقصدهای بسیار متعدد و فراهم کردن پروازهای متصل کننده برای مسافران، شرکت‌های هواپیمایی خدمات کامل از یک سامانه فرودگاه مرکزی استفاده می‌کنند که این مرکز در فرودگاه‌های اصلی است. برای جذب مسافرانی که دنبال رفاه بیشتری هستند، این شرکت‌ها هم خدمات درجه یک و هم خدمات درجه دو عرض می‌کنند. همچنین، برای کمک به مسافرانی که باید هواپیما عوض کنند برنامه‌هایی ترتیب می‌دهند که چمدان‌های آنها را تحویل بگیرند و به هواپیماهای دیگر منتقل کنند. از آنجا که بعضی مسافران ساعت‌ها در راه خواهند بود، شرکت‌های خدمات کامل غذا هم به آنها می‌دهند.

در مقابل ساؤت‌وست همه فعالیت‌هایش را طوری سامان می‌دهد که خدمات مناسب ارزان در مسیرهایی از نوع خاص خودش ارائه بدهد. این شرکت با تخلیه و بارگیری مجدد سریع در ورودی باند فرودگاه که فقط پانزده دقیقه طول می‌کشد می‌تواند هواپیماهایش را ساعت‌های بیشتری از رقیبانش در پرواز نگه دارد و با هواپیماهای کمتر پروازهای بیشتری فراهم کند. ساؤت‌وست خدمات تغذیه، اختصاص صندلی، تحویل بار بین خطوط، یا خدمات گران قیمت به مشتریان نمی‌دهد. صدور ماشین بلیت در باند فرودگاه مشتریان را ترغیب می‌کند که آژانس مسافرتی را دور بزنند و به ساؤت‌وست هم امکان می‌دهد که از پرداخت کارمزد به آنها اجتناب کند. ناوگان استاندارد این شرکت با ۷۳۷ هواپیما حاکی از کارایی نگهداری است.

ساؤت‌وست موضع راهبردی یگانه و با ارزشی اتخاذ کرده که مبتنی بر مجموعه طراحی شده‌ای از فعالیت‌هاست. در مسیرهایی که این شرکت پرواز می‌کند، یک هواپیمایی‌های خدمات کامل نمی‌توانند به این راحتی یا ارزان قیمتی باشند.

شرکت ایکه<sup>۷</sup> هم - که مبلمان می‌فروشد و مرکزش در سوئد است - موضع راهبردی روشنی دارد. هدف ایکه جلب رضایت خریداران جوانی است که دنبال مبلمان لوکس به قیمت ارزان‌اند. چیزی که این مفهوم بازاریابی را به یک موضع‌گیری راهبردی تبدیل می‌کند، مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده است که کارها را پیش می‌برد. ایکه هم مثل ساؤت‌وست فعالیت‌هایش را به نحوی متفاوت از رقبایش انجام می‌دهد.

6 Southwest

7 Ikea

یک فروشگاه معمولی مبلمان را در نظر بگیرید. در سالن‌های نمایشش نمونه‌های کالا چیده شده‌اند. ممکن است در یک محوطه‌اش ۲۵ کاناپه باشد؛ یا در دیگری پنج میز ناهارخوری. اما اینها فقط بخشی از کالاهایی است که مشتریان می‌توانند انتخاب کنند. ده‌ها آلبوم حاوی نمونه‌های پارچه‌های رومبلی، یا نمونه‌های چوب، یا مدل‌های مختلف، هزارها نوع کالاهای تولیدی را در معرض انتخاب مشتریان می‌گذارند. ده‌ها فروشنده در فروشگاه با مشتریان همراهی می‌کنند، به پرسش‌هاشان پاسخ می‌دهند و کمکشان می‌کنند که از این هزارتوی تنوع و انتخاب بگذرند. وقتی مشتری چیزی را انتخاب کرد، سفارش او به یک تولیدکننده شخص ثالث منتقل می‌شود. مشتری اگر شانس بیاورد، مبلمان را شش تا هشت هفته بعد در خانه‌اش تحویل خواهد گرفت. این زنجیره ارزشی است که سفارش پذیرفتن و خدمات را به حداکثر می‌رساند، اما این کار را به قیمت گران انجام می‌دهد.

در مقابل، ایکه‌آ با مشتریانی طرف است که راضی‌اند خدمات کمتری دریافت کنند اما در عوض پول کمتری هم بپردازند. به جای داشتن مشتری‌های متکی به فروشندگان در سراسر فروشگاه، ایکه‌آ از یک مدل خویش خدمت استفاده می‌کند که مبتنی بر نمایش سریع کالا در خود فروشگاه است. ایکه‌آ، به جای اتکای صرف به تولیدکنندگان ثالث، مبلمان قطعاتی و

## پیدا کردن مواضع جدید: مزیت نوآوری

مشتری در خانه - که مدت‌های زیاد در اختیار شرکت‌های موجود بوده است.

نوآمدگان می‌توانند با گرفتن موضعی که یک وقتی در اختیار رقیبی بوده و حالا از طریق سال‌ها تقلید و بهره‌مندی واگذار شده است، موفقیتی کسب کنند. و تازه‌واردهایی که از کسب و کارهای دیگر آمده‌اند می‌توانند مواضع جدید ایجاد کنند، چون فعالیت‌های متمایزی را که از کسب و کارهای دیگرشان گرفته‌اند به کار می‌گیرند. کارمکس به شدت از تخصص شرکت سیتی در مدیریت موجودی، اعتبار، و فعالیت‌های دیگر در فروش الکترونیک به مشتریان بهره می‌برد.

اما متداول‌تر از همه اینکه، مواضع جدید به خاطر تغییر ایجاد می‌شوند. گروه‌های جدید مشتریان یا مناسبت‌های تازه خرید پیش می‌آیند؛ با تحول جوامع نیازهای جدید ظاهر می‌شوند؛ کانال‌های توزیع جدید ظاهر می‌شوند؛ فناوری‌های جدید توسعه می‌یابند؛ ماشین‌آلات یا سامانه‌های اطلاعات در دسترس قرار می‌گیرند. وقتی چنین تغییراتی اتفاق می‌افتد، که سابقه طولانی هم در صنعت ندارند، نوآمدگان اغلب می‌توانند خیلی آسان‌تر به استعدادشان برای روش جدید رقابت را پی‌ببرند. برخلاف شرکت‌های موجود، نوآمدگان می‌توانند انعطاف‌پذیرتر باشند، چون با فعالیت‌های موجودشان تعاملی ندارند.

رقابت راهبردی را می‌شود فرایند دریافتن مواضع جدیدی تلقی کرد که مشتریان را از مواضع تثبیت شده‌شان جلب می‌کند یا مشتریان جدیدی را به بازار می‌کشد. مثلاً فروشگاه‌های عمده‌ای که در معاملات رده‌تک محصولی فعالیت دارند، سهم بازار را از فروشگاه‌های بخش‌بندی شده با کالاهای متنوع، که انتخاب‌های محدودتری در بسیاری رده‌ها عرضی می‌کنند، می‌گیرند. آلبوم‌های سفارش پستی مشتریانی را که خواهان راحتی‌اند به خود جلب می‌کنند. علی‌الاصول، شرکت‌های موجود و نوآمدگان در پیدا کردن مواضع راهبردی جدید با چالش یکسانی روبه‌رو هستند. در عمل، رقبای جدید، اغلب مزیت دارند.

موضع‌گیری‌های راهبردی اغلب آشکار نیستند، و پیدا کردن آنها مستلزم خلاقیت و بصیرت است. رقبای جدید اغلب مواضع بی‌نظیری کشف می‌کنند که برای رقبای جاافتاده هم موجود بوده ولی آنها صرفاً ناندیده‌اش گرفته‌اند. مثلاً ایکه‌آ گروهی از مشتریان را شناسایی کرد که قبلاً به آنها توجهی نشده بود یا خدمات ناچیزی در اختیارشان گذاشته بودند. ورود شرکت سیتی استورز\* به بازار اتومبیل‌های دست دوم - با عنوان کارمکس\*\* - مبتنی بر نوع جدیدی از انجام دادن فعالیت‌ها است؛ تعمیرات اساسی اتومبیل‌ها، گارانتی محصولات، قیمت‌های مقطوع، استفاده پیشرفته از تبادلات مالی

\* City Stores

\*\* Car Max



آماده سرهم‌بندی خودش را که ارزان قیمت و با موضع‌گیری‌اش سازگار است طراحی می‌کند. در فروشگاه‌های خیلی بزرگ، ایکه‌آ تمام محصولاتی را که می‌فروشد در صحنه‌های شبیه به اتاق به نمایش می‌گذارد؛ به این ترتیب مشتریان نیازی به دکوراتور ندارند که به کمک او تصور کنند که چطور باید قطعات را به هم وصل کنند و در کنار هم بگذارند. در کنار اتاق‌های مبله نمایشگاهی انبارگاهی هست برای محصولاتی که در جعبه‌هایی روی چرخ‌های حمل بار قرار گرفته‌اند. مشتری‌ها باید جنس‌هایی را که خریده‌اند خودشان از انبار به خانه‌شان منتقل کنند. و ایکه‌آ حتی باربندی هم به آنها می‌فروشد که روی سقف ماشین‌شان ببندید و دفعه بعدی که به شرکت می‌آیند تحویلش بدهند و پولش را پس بگیرند.

ایکه‌آ، با آنکه بیشتر خدمات ارزان قیمتش مدیون مشتریان «خودتان هم کار کنید» است، بعضی خدمات اضافی هم به مشتریان می‌دهد که رقابیش این خدمات را ندارند. مراقبت از بچه‌ها در داخل فروشگاه یکی از آنهاست. یکی دیگرش ساعت‌های کاری بیشتر است. این خدمات به نحو خاص متناسب با نیازهای مشتریان است؛ مشتریانی که جوان‌اند، کم‌پول‌اند، و احتمالاً بچه دارند (ولی نه پرستار)، و چون مجبورند برای گذران زندگی کار کنند، باید خریدهاشان را در ساعت‌های غیرکاری انجام بدهند.

## منشأ مواضع راهبردی

مواضع راهبردی از سه منبع متمایز، که تک‌تک‌شان منحصر به فرد نیستند و اغلب همپوشانی دارند، ناشی می‌شوند. اول، تعیین موضع ممکن است مبتنی بر تولید زیرمجموعه‌ای از محصولات یا خدمات صنعتی باشد. من به این می‌گویم موضع‌گیری تنوع-بنیاد. چون بر پایه انتخاب انواع محصولات و خدمات است نه تشخیص مشتری. موضع‌گیری تنوع-بنیاد وقتی شرکتی بتواند با استفاده از مجموعه فعالیت‌های متمایز به بهترین نحو محصولات خاصی را تولید کند معنی اقتصادی پیدا می‌کند.

مثلاً، شرکت جف لوب اینترنشنال<sup>۸</sup>، تخصص‌اش تولید روان‌ساز برای اتومبیل است و هیچ خدمت تعمیرات یا نگهداری دیگری نمی‌دهد. زنجیره ارزش آن خدمات سریع‌تری با قیمت کمتر نسبت به تعمیرگاه‌های عمومی‌تر تولید می‌کند. چنان آینده جذابی که بسیاری از مشتریان خریدهاشان را قسمت می‌کنند، روغنشان را از رقیب جنس تخصصی، جیفی لوب، می‌خرند و برای باقی خدمات به سراغ رقیب‌ها می‌روند.

گروه ونگارد<sup>۹</sup>، پیشگام در سرمایه‌گذاری صنعتی مشترک، نمونه دیگری از موضع‌گیری تنوع‌بنیاد است. ونگارد مجموعه‌ای از اوراق قرضه، تعهدات، و صندوق پول فراهم می‌کند که در آن مخارج اجرا و افلاس هم پیش‌بینی شده است. رویکرد سرمایه‌گذاری شرکت عامداً امکان عملکرد فوق‌العاده در یک سال را به قیمت عملکرد نسبی خوب در هر سال نفی می‌کند. سرمایه‌شخص یکی از چیزهایی است که ونگارد را معروف کرده است. این شرکت از مخاطره در نرخ بهره اجتناب می‌کند و از گروه‌های با اوراق سهام محدود فاصله می‌گیرد. مردان صندوق سطح تجارت را پایین نگه می‌دارند، که به این ترتیب مخارج هم کمتر می‌شود؛ به علاوه، شرکت مشتریان را از خرید و فروش سریع منتفع می‌کند، چون در این صورت خرج‌ها بالا می‌رود و ممکن است مدیران صندوق ناچار به داد و ستد شود تا بتواند سرمایه جدید برای بازپرداخت‌ها جذب کند. ونگارد همچنین رهیافت ارزان قیمت با ثباتی برای توزیع مدیریت، خدمات مشتری، و بازاریابی دارد. بسیاری از سرمایه‌گذاران یک یا چند سرمایه‌گذاری با ونگارد در میان اسناد خود دارند، در حالی که با مدیریت تخصصی یا متهورانه از رقبا هم سهام می‌خرند.

8 Jeff lobe international

9 Vanguard Group

کسانی که از ونگارد یا جیفی لوب استفاده می‌کنند دارند به زنجیره ارزش برتری برای خدماتی از نوع خاص پاسخ می‌دهند. موضع‌گیری تنوع بنیاد می‌تواند به گروه بزرگی از مشتریان خدمات بدهد، اما در بهترین حالت فقط بخشی از نیازهای آنها را برمی‌آورد.

دومین پایه برای موضع‌گیری عبارت از برآوردن بیشتر یا همه نیازهای گروه خاصی از مشتریان است. به این می‌گوییم موضع‌گیری نیاز. بنیاد، که به تفکر سنتی هدف قرار دادن بخشی از مشتریان نزدیک‌تر است. این موضع‌گیری وقتی پیش می‌آید که گروه‌هایی از مشتریان با نیازهای متفاوت داشته باشیم، و وقتی که مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده بتوانند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کنند. بعضی گروه‌های مشتریان از دیگران حساسیت بیشتری به قیمت دارند، نوع دیگری از محصول را می‌خواهند، و نیازمند مقادیر متغییر اطلاعات، حمایت، و خدمات‌اند. مشتریان ایکه‌آ نمونه خوبی از چنین گروهی هستند. ایکه‌آ تلاش می‌کند همه نیازهای میلمانی مشتریان هدف خود را تأمین کند، نه فقط زیرمجموعه‌ای از آنها را.

یک مورد از موضع‌گیری نیاز. بنیاد وقتی پیش می‌آید که یک مشتری در موقعیت‌های مختلف یا برای انواع مختلف معاملات نیازهای متفاوتی دارد. همین مشتری ممکن است وقتی به سفر کاری می‌رود و وقتی که با خانواده‌اش برای استراحت به سفر می‌رود نیازهای متفاوتی داشته باشد. خریداران قوطی - مثلاً شرکت‌های نوشابه‌سازی - ممکن است نیازهاشان از عرضه‌کنندگان اصلی و از منابع ثانویه‌شان با هم فرق داشته باشند. اما عنصر مهم موضع‌گیری نیاز بنیاد اصلاً شهودی نیست و غالباً نادیده گرفته می‌شود. تفاوت‌ها در نیازها حاکی از مواضع معنی‌دار نیست مگر آنکه بهترین مجموعه فعالیت‌های متناسب با آنها هم متفاوت باشد. در غیر این صورت، هر رقیبی می‌توانست این نیازهای یکسان را برآورده کند، و آنوقت هیچ چیز منحصر به فرد یا ارزشمندی در موضع‌گیری وجود نمی‌داشت.

مثلاً در بانکداری خصوصی، شرکت تراست بسمر<sup>۱۰</sup> خانواده‌هایی را هدف می‌گیرد که حداقل پنج میلیون دلار دارایی‌های سرمایه‌ای دارند و مایلند ضمن حفظ سرمایه‌شان، ثروتشان را هم بیشتر کنند. بسمر، با منصوب کردن یک حسابدار متخصص برای هر ۱۴ خانواده، فعالیت‌هایش را برای خدمات شخصی شده تنظیم کرده است. مثلاً ملاقات‌ها و جلسات بیشتر احتمال دارد در مزرعه یا قایق مشتری برگزار شود تا در دفتر شرکت. بسمر خدمات سفارشی بسیار متنوعی ارائه می‌کند، شامل مدیریت سرمایه‌گذاری و سرپرستی املاک، نظارت بر سرمایه‌گذاری نفت و گاز، و حسابداری برای مسابقات اسبدوانی و هواپیما. وام‌ها، مشغله اصلی بیشتر بانک‌های خصوصی، به ندرت مورد نیاز مشتری‌های بسمراند و بخش خیلی کوچکی از موجودی و درآمد آنها را تشکیل می‌دهند. علی‌رغم غرامت‌های سخاوتمندانه متصدیان حساب‌ها و بیشترین مخارج شخصی به عنوان درصدی از هزینه‌های حمل، تفاوتی که بسمر برای خانواده‌های هدف قائل می‌شود، به منزله احقاق حقی است که در میان بانک‌های خصوصی رقیب از همه بالاتر است.

سیتی بنک<sup>۱۱</sup> یک مؤسسه مالی یا بانک خصوصی است، اما در خدمت مشتریانی است که دارایی‌شان در حدود ۲۵۰۰۰۰ دلار است و، برخلاف مشتریان بسمر، می‌خواهند راحت وام بگیرند - از رهن‌های بزرگ گرفته تا تأمین هزینه معاملات. مدیران حسابداری سیتی بنک عمدتاً وام دهنده‌اند. اگر مشتریان به خدمات دیگری نیاز داشته باشند آنها را به متخصصان دیگران بانک معرفی می‌کنند، که هر کدام وظایف تعیین شده‌ای دارند. نظام سیتی بنک کمتر از نظام بسمر سفارشی است و امکان می‌دهد که نسبت مدیر به مشتری یک در مقابل ۱۲۵ باشد. جلسات دوسالانه تنها مختص عمده‌ترین مشتریان است. هم بسمر و هم سیتی بنک فعالیت‌هاشان را طوری طراحی کرده‌اند که نیازهای گروه متفاوتی از مشتریان بانک‌های خصوصی را تأمین کنند. یک زنجیره ارزشی معین نمی‌تواند به نحو سودآوری در خدمت نیازهای هر دو گروه باشد.

10 Bessmer Trust Company

11 City Bank

سومین مینا برای موضع‌گیری، قسمت‌بندی مشتریانی است که به نحوه‌های متفاوتی می‌شود به آنها دسترسی داشت. اگرچه نیازهای آنها با دیگر مشتریان یکی است، بهترین شکل‌بندی فعالیت‌ها برای وصول به آنها متفاوت است. من به این می‌گویم موضع‌گیری دسترسی-بنیاد. دسترسی ممکن است تابعی از مکان یا مقیاس مشتری - یا از هر چیز دیگری باشد که مستلزم مجموعه متفاوتی از فعالیت‌ها برای وصول هرچه بهتر به مشتری باشد.

بخش‌بندی بر حسب دسترسی از دو مبنای دیگر رواج کمتری دارد و کمتر هم درست درک شده است. مثلاً کارمایک سینماز<sup>۱۳</sup> سالن‌های سینما را به طور انحصاری در شهرها و شهرک‌های با جمعیت زیر ۲۰۰۰۰۰ نفر می‌گرداند. کارمایک چگونه در بازارهایی که نه فقط کوچک‌اند بلکه تحمل قیمت‌های بلیت برای شهرهای بزرگ را هم ندارند پول در می‌آورد؟ پاسخ این است که از طریق مجموعه فعالیت‌هایی که به یک ساختار ارزان قیمت منجر می‌شود. به مشتریان کارمایک در شهرهای کوچک می‌شود از طریق مجتمع‌های سینمایی استاندارد ولی کم‌خرج که نیاز به پرده‌های نمایش متعدد و دستگاه‌های نمایش پیشرفته - نسبت به سالن‌های شهرهای بزرگ - ندارند خدمت کرد. سامانه اطلاعاتی انحصاری شرکت و فرایند مدیریت موجب می‌شود که نیاز به متصدیان محلی جز یک مدیر سینما نباشد. کارمایک از مزایای خرید متمرکز هم بهره می‌برد - از پرداخت‌ها و دستمزدهای کمتر (به خاطر موقعیت مکانی سینما) کمترین هزینه‌های عمومی شرکتی به میزان دو درصد (که متوسطش در صنعت پنج درصد است). عملیات در جوامع کوچک این امکان را هم به کارمایک می‌دهد که به شکل بازاریابی خیلی شخصی اقدام کند که در آن مدیر حامیانی را می‌شناسد و از طریق تماس‌های خصوصی آنها را به تماشای برنامه ترغیب می‌کند. لازم نیست که سالن سینما تنها سالن در این بازار باشد، کافی است جزو امکانات چشمگیر باشد - رقیب اصلی فقط تیم فوتبال دبیرستان شهر است - تا شرکت بتواند فیلم‌های مناسب‌تر را نمایش بدهد و برای شرایط بهتر با توزیع‌کننده‌ها چانه بزند.

مشتریان روستایی در مقابل مشتریان شهری یکی از نمونه‌های تفاوت‌های ناشی از دسترسی در فعالیت‌هاست. خدمت‌رسانی به مشتریان کم به جای مشتریان زیاد یا مشتریانی که تراکم بیشتر یا کمتری دارند مثال‌های دیگری است که در آن بهترین راه برای شکل‌دهی بازاریابی، پردازش نظم، تدارکات، و فعالیت‌های پس از فروش برای رویارویی با نیازهای مشابه گروه‌های متمایز اغلب متفاوت خواهد بود.

## ارتباط با راهبردهای عام

به سطح بزرگ‌تری از تخصیص می‌کشاند. مثلاً ایکه‌آ و ساؤت‌وست هر دو تمرکزگرهای هزینه بنیادند، اما تمرکز ایکه‌آ مبتنی بر نیازهای گروه مشتریان و ساؤت‌وست مبتنی بر پیشنهاد یک گونه خدماتی خاص است.

چارچوب راهبردهای عام متضمن نیاز به انتخاب به منظور اجتناب از گرفتار شدن میان چیزی بود که من در آن زمان آن را تناقض ذاتی راهبردهای متفاوت نامیدم. موازنه میان فعالیت‌های مواضع ناسازگار، این تناقض‌ها را توضیح می‌دهد.

در کتاب راهبرد رقابتی (فری پرس، ۱۹۸۵)، مفهوم راهبردهای عام را راه‌بری هزینه‌ها، تمایز، و تمرکز برای نشان دادن موفقیت‌های راهبردی بدیل در صنعت، معرفی کرده‌ام. راهبردهای عام هنوز هم برای مشخص کردن مواضع راهبردی در ساده‌ترین و کلی‌ترین سطوح مفید است. مثلاً ونگارد نمونه‌ای از راهبرد راهبری هزینه است، در حالی که ایکه‌آ، با گروه مشتریان محدودش، نمونه‌ای از تمرکز هزینه بنیاد است. نیوتروژینا\* یک شرکت متمایزکننده متمرکز است. پایه‌های موضع‌گیری - تنوع‌ها، نیازها، و دسترسی - در این راهبردهای عام را

\* Neutrogena

موضوع‌گیری فقط تعبیه‌جا پای محکم نیست. هر موضع ناشی از هر منبعی ممکن است گسترده یا محدود باشد. یک رقیب متمرکز، مثل ایکه‌آ، نیازهای خاص یک زیرمجموعه مشتریان را هدف می‌گیرد و فعالیت‌هایش را مطابق با آن طراحی می‌کند. رقیبان متمرکز به لطف گروه مشتریانی رشد می‌کنند که رقیبان گسترده هدف‌تر به آنها بیش از حد لازم خدمات می‌دهند (و پول بیشتری هم می‌گیرند)، یا خدمات کمتری می‌دهند (و بنابراین پول کمتری هم می‌گیرند). یک رقیب گسترده هدف‌تر، مثلاً ونگارد یا خطوط هوایی دلتا، به مجموعه بزرگ‌تری از مشتریان خدمت می‌دهد، و برای این کار مجموعه فعالیت‌هایی را اجرا می‌کند که برای برآوردن نیازهای مشترک آنها طراحی شده است. این رقیبان نیازهای شخصی گروه‌های خاص از مشتریان را ندیده می‌گیرند یا فقط به بخشی از آنها پاسخ می‌دهند.

مبنا هر چه باشد -تنوع، نیازها، دسترسی، یا هر ترکیبی از این سه- موضع‌گیری مستلزم مجموعه فعالیت‌های طراحی شده است، چون همیشه تابعی از تفاوت‌ها در طرف عرضه است؛ یعنی تابعی از تفاوت‌ها در فعالیت‌ها است. اما موضع‌گیری همیشه تابعی از تفاوت‌ها در وجه تقاضا یا مشتریان نیست. موضع‌گیری‌های تنوع و دسترسی، به خصوص، متکی به هیچ نوع تفاوت‌های مشتری نیستند. اما در عمل، موضع‌گیری تفاوت‌های تنوع یا دسترسی اغلب با تفاوت‌های نیاز همراه‌اند، مثلاً سلیقه‌های -یا بهتر بگوییم نیازهای- مشتریان کارمایک در شهرهای کوچک بیشتر معطوف به فیلم‌های کم‌دی، وسترن، حادثه‌ای، و سرگرمی‌های خانوادگی است. کارمایک هیچ فیلمی از ردهٔ NC-17 نمایش نمی‌دهد. حالا که موضع‌گیری را تعریف کرده‌ایم، می‌توانیم کم‌کم به این پرسش پاسخ بدهیم که «راهبرد چیست؟» راهبرد عبارت است از ایجاد یک موضع منحصر به فرد و ارزشمند، که شامل مجموعه فعالیت‌های متفاوت است. اگر فقط یک موضع ایده‌آل وجود می‌داشت، دیگر نیازی به موضع‌گیری نبود. شرکت‌ها با یک فرمان لازم‌الاجرا مواجه بودند -اینکه زودتر بروند و آن را تصاحب کنند. جوهر موضع‌گیری راهبردی انتخاب کردن فعالیت‌هایی است که با فعالیت‌های رقیبان فرق کند. اگر قرار بود مجموعه فعالیت‌های یکسان برای تولید همهٔ انواع، برآوردن همهٔ نیازها، و دسترسی به همهٔ مشتریان بهترین باشد، شرکت‌ها می‌توانستند به راحتی شانه از مسئولیت خالی کنند و آنچه موفقیت را تعیین می‌کرد همان کارآیی عملیاتی بود.

### ۳. موضع راهبردی پایدار مستلزم موازنه است

در هر حال، انتخاب یک موضع یگانه برای تضمین مزیت پایدار کافی نیست. یک موضع ارزشمند شرکت‌های را ترغیب خواهد کرد که آن را به یکی دو طریق تقلید کنند.

اول، رقیب می‌تواند موضع خودش را طوری عوض کند که به مجری برتر برسد. مثلاً جی سی پنی<sup>۱۳</sup> موضع خودش را از یک مشابه سیرز به یک فروشندهٔ کالای لطیف سطح بالای مدگرا تبدیل کرده است. تقلید نوع دوم که خیلی هم رایج‌تر است، «سواری دولنگه» است. دولنگه سوار سعی می‌کند منافع موضع موفق را کسب کند و در عین حال موضع خودش را نگه دارد. او از مشخصات، خدمات، یا فناوری‌های جدید در فعالیت‌هایی که از قبل دارد سوء استفاده می‌کند.

برای آنهایی که معتقدند که رقیبان می‌توانند هر موضعی را در بازار تقلید کنند، صنعت هواپیمایی نمونهٔ آزمون خوبی است. شاید به نظر برسد که تقریباً هر رقیبی می‌تواند تمام فعالیت‌های رقبای دیگر را تقلید کند. هر شرکت هواپیمایی می‌تواند هواپیماهای مشابهی بخرد. باندها را اجاره کند، و برنامه‌های پرواز و فروش بلیت و جابه‌جایی خطوط هوایی دیگر را عیناً تکرار کند.

هواپیمایی کنتیننتال موفقیت ساؤت‌وست را دید و تصمیم گرفت که «دولنگه سواری» کند. موضع خودش را به عنوان یک هواپیمایی تمام خدمات نگه داشت و تصمیم گرفت که در تعدادی از مسیرهای نقطه به نقطه با ساؤت‌وست رقابت کند.

شرکت نام خدمات جدید خودش را کنتیننتال لایت<sup>۴</sup> گذاشت. این بخش از شرکت غذا و خدمات درجه یک را حذف کرد، تعداد پروازها را افزایش داد، کرایه‌ها را پایین آورد، و مدت تخلیه و بارگیری مجدد را کوتاه‌تر کرد. از آنجا که کنتیننتال هنوز در مسیرهای دیگر یک شرکت خدمات کامل بود، به استفاده از آژانس‌های مسافرتی و ناوگان مخلوط هواپیماهایش و تخصیص صندلی ادامه داد. اما موضع راهبردی نمی‌تواند پایدار باشد مگر آنکه موازنه‌ای با سایر مواضع داشته باشد. موازنه‌ها وقتی پیش می‌آیند که فعالیت‌ها ناسازگار باشند. ساده‌تر گفته باشیم، موازنه یعنی اینکه افزایش یک چیز کاهش چیز دیگری را ایجاد کند. یک شرکت هواپیمایی می‌تواند تصمیم بگیرد که غذا بدهد - هزینه‌ها را زیادتر کند و زمان تخلیه و بارگیری را کاهش بدهد - یا می‌تواند تصمیم بگیرد که هیچ یک از این کارها را نکند، اما نمی‌تواند بدون تحمل نابه‌روری شدید، هر دو کار را با هم بکند.

موازنه‌ها نیاز به انتخاب را لازم می‌آورد و از مواضع راهبردی در مقابل تغییر موضع دهندگان و دو لنگه سواران محافظت می‌کند. صابون نوتروزن را در نظر بگیرید. موضع تنوع مبنای شرکت نوتروزن بر پایه «مراقب پوست» و بدون باقیمانده با فرمولبندی تعادل PH ساخته شده است. با تأکید زیادی که بر تأیید متخصصان پوست می‌شود، راهبرد بازاریابی نوتروزن بیشتر مثل یک شرکت دارویی به نظر می‌رسد تا سازنده صابون. این شرکت در مجلات پزشکی آگهی می‌کند، مستقیماً برای پزشکان پیام می‌فرستد، در کنفرانس‌های پزشکی شرکت می‌کند و در مؤسسه مراقبت پوستی خودش پژوهش می‌کند. نوتروزن برای تحکیم موضع خود، اصولاً توزیع این محصول را به دراک استورها منحصر کرد و از افزایش قیمت اجتناب کرد. این شرکت برای ساختن قالب‌های این صابون ظریف از فرایند تولید آهسته‌تر و گرانتری استفاده می‌کند.

در انتخاب این موضع، نوتروزن از آمیختن خوشبوکننده‌ها و نرم‌کننده‌های پوست - که ممکن است برای بسیاری از مشتریان مطلوب باشد - خودداری کرد. این شرکت همچنین از توزیع محصول در بازار بزرگ سوپرمارکت‌ها و از افزایش قیمت صرف نظر کرد. کارآیی تولید را فدای وصول به مشخصات مطلوب کرد. در این موضع‌گیری بدیع، نوتروزن به چنین اقداماتی دست زد و شرکت را از مقلدان در امان نگه داشت.

موازنه‌ها به سه دلیل پیش می‌آیند. اولی بی‌ثباتی در وجهه و معروفیت است. شرکتی که به خاطر تولید یک نوع ارزش معروف است، اگر سعی کند ارزشی از نوع دیگر تولید کند یا هم‌زمان محصول ناسازگار دیگری بسازد، شاید اعتبارش و اعتماد مشتری را از دست بدهد و حتی به معروفیت خودش لطمه بزند. مثلاً، صابون آیوری، به عنوان یک صابون معمولی و غیر گران قیمت برای مصرف روزانه، باید ایام سختی را گذرانده باشد تا وجهه خودش را پس از تقلید از «صابون طبی» نوتروزن بازسازی کند. تلاش برای ایجاد وجهه جدید نوعاً دهها و حتی صدها میلیون دلار در یک صنعت بزرگ خرج برمی‌دارد - و این خودش مانع بزرگی بر سر راه تقلید است.

دوم، و بسیار مهم‌تر، موازنه‌ها از خود فعالیت‌ها ناشی می‌شوند. مواضع مختلف (با فعالیت‌های طراحی شده‌شان) مستلزم شکل‌های متفاوت محصول، تجهیزات متفاوت، رفتارهای متفاوت کارکنان، مهارت‌های متفاوت، و نظام‌های متفاوت مدیریت‌اند. بسیاری موازنه‌ها حاکی از انعطاف‌ناپذیری ماشین‌آلات، مردم، یا سامانه‌ها هستند. اینکه هرچقدر که فعالیت‌هایش را بیشتر شکل‌دهی کرده - که مشتریانش خودشان کارهای تحویل و سرهم کردن قطعات مبلمان را انجام بدهند تا هزینه‌ها پایین بیاید - کمتر توانسته است مشتریانی را که خدماتی در سطوح بالاتر می‌خواهند راضی کند.

اما موازنه می‌تواند حتی از این هم ابتدایی‌تر باشد. به طور کلی، اگر فعالیتی بیشتر یا کمتر از آنچه مورد استفاده‌اش ایجاد می‌کند طراحی شده باشد، ارزش از میان می‌رود. مثلاً حتی اگر یک مسئول فروش می‌توانست کمک‌هایی در سطوح بالا برای یک مشتری فراهم کند و هیچ کمکی به دیگری نکند، استعداد این فروشنده (و قدری از هزینه‌هایش) روی مشتری دوم هدر

می‌رفت. علاوه بر این، وقتی تغییرات یک فعالیت محدود باشد، بهره‌وری را می‌شود بیشتر کرد. با فراهم کردن کمک‌های سطح بالا در همه اوقات فروشنده و کل فعالیت فروش اغلب می‌تواند بازده یادگیری و پیشروی را بالا ببرد.

سرانجام، موازنه‌ها از محدودیت‌ها بر هماهنگی و نظارت داخلی ناشی می‌شوند. مدیریت ارشد با تصمیم‌گیری روشن برای رقابت از یک طریق و نه از طریق دیگر، اولویت‌های سازمانی را مشخص می‌کند. در مقابل شرکت‌هایی که سعی می‌کنند برای همه مشتریان همه چیز فراهم کنند به مخاطره سردرگمی در سنگرها می‌افتند، چون کارکنان سعی می‌کنند بدون یک چارچوب روشن، تصمیمات کارکردی روزه‌روز بگیرند.

موازنه‌های موضع‌گیری در رقابت رایج و لازمه راهبردی هستند. آنها نیاز انتخاب ایجاد می‌کنند و قاطعانه آنچه را شرکتی پیشنهاد کرده است محدود می‌سازند. آنها اوضاع تغییر موضع یا دو لنگه سواری را بدتر می‌کنند زیرا رقیبانی که درگیر چنین چیزهایی می‌شوند راهبردهای خودشان را تضمین می‌کنند و ارزش فعالیت‌های موجود خودشان را کاهش می‌دهند.

موازنه سرانجام کنتیننتال لایت را زمین زد. هواپیمایی صدها میلیون دلار ضرر کرد، و CED کارش را از دست داد. هواپیماهایش در فرودگاه‌های شلوغ مرکزی به تأخیر افتادند یا زمان‌های تخلیه و بارگیری‌شان طولانی‌تر شد. پروازهای با تأخیر یا ملغی شده موجب شد روزانه هزاران نفر شاک شرکت باشند. کانتیننتال لایت نتوانست هم در نرخ بلیت رقابت کند و هم حق‌العمل معمول آژانس مسافرتی را بپردازد، اما برنامه‌های خدمات کامل آن هم بدون کمک آژانس‌ها ممکن نبود. شرکت برای جبران این امر حق‌العمل‌ها را برای همه پروازهای سرتاسری کنتیننتال قطع کرد. شرکت همچنین نمی‌توانست برای مسافران «بسیار سفر» که بلیت‌های خیلی ارزان‌تری از کنتیننتال لایت می‌خریدند تخفیف قائل شود. اینجا هم برای جبران امر همه تخفیف‌های برنامه بسیار سفر را لغو کرد. در نتیجه این اقدامات خشم آژانس‌های مسافرتی و مسافران خدمات کامل برانگیخته شد.

کنتیننتال سعی کرد یکبار از دو راه رقابت کند. در بعضی مسیرها بلیت ارزان‌تر بفروشد و در مسیرهای دیگر تمام خدماتی باشد، و برای این دو لنگه سواری اش جریمه سنگینی پرداخت. اگر بین این دو موضع موازنه‌ای نبود، کنتیننتال می‌توانست موفق باشد. اما نبود موازنه نیم‌واقعیت خطرناکی است که مدیران باید به فراموشی‌اش بسپارند. کیفیت همیشه رایگان نیست. آسایش فراهم شده در ساؤت‌وست، از نوع با کیفیت، از قضا با بلیت‌های ارزان قیمت سازگار است، و چون سفرهای متعدد آن مثلاً با تعدادی سفر ارزان، تخلیه و بارگیری سریع، و فروش ماشینی بلیت تسهیل می‌شود. اما فراهم کردن وجوه دیگر کیفیت شرکت - صندلی تعیین شده، غذا یا انتقال چمدان‌ها - مستلزم هزینه کردن است.

به طور کلی، موازنه غلط میان هزینه و کیفیت عمدتاً وقتی پیش می‌آید که تلاش زائد یا هدررفته، نظارت یا دقت ضعیف، یا هماهنگی ناکافی در کار باشد. بهبود هم‌زمان هزینه و تمایز فقط وقتی ممکن است که شرکتی کارش را خیلی عقب‌تر از مرز بهره‌وری شروع کند یا وقتی که این مرز به جلو منتقل می‌شود. در مرز، جایی که شرکت‌ها در آن به بهترین عملکرد جاری‌شان رسیده‌اند، موازنه میان هزینه و تمایز به راستی خیلی واقعی است.

شرکت هوندا موتور<sup>۱۵</sup> و شرکت تویوتا موتور<sup>۱۶</sup>، بعد از ده‌ها سال بر خورداری از مزیت‌های بهره‌وری، اخیراً با این مرز مواجه شدند. هوندا در سال ۱۹۹۵، که با مقاومت فزاینده مشتریان در مقابل افزایش قیمت اتومبیل روبه‌رو بود، دریافت که تنها راه برای تولید اتومبیل ارزان‌تر، صرفه‌جویی در خصوصیات و امکانات است. در ایالات متحده، هوندا در مدل سیویک ترمزهای دیسکی عقب را با ترمزهای استوانه‌ای که قیمتش کمتر تمام می‌شد عوض کرد و از پارچه ارزان‌تری برای صندلی عقب استفاده کرد، به این امید که مشتریان متوجه نخواهند شد. تویوتا در ژاپن سعی کرد نوعی از کورولای پر فروش را با سپرهای رنگ نخورده و صندلی‌های ارزان‌تر بفروشد، در این مورد مشتری‌ها سروصدا به پا کردند و شرکت مجبور شد فوراً مدل را جمع کند.

15 Honda Motor

16 Toyota Motor Corporation

در دهه گذشته مدیران، که کارآیی عملیاتی را به طور چشمگیری بالا برده‌اند، این فکر را درونی کرده‌اند که حذف موازنه‌ها چیز خوبی است. اما اگر هیچ موازنه‌ای هم نباشد شرکت‌ها هیچ‌وقت به مزیت پایدار نخواهند رسید. مجبور خواهند شد تندتر و تندتر حرکت کنند تا در جای خود بمانند.

حالا باز به پرسش‌مان برمی‌گردیم که راهبرد چیست؟ می‌بینیم که موازنه‌ها بعد جدیدی به پاسخ می‌افزایند. راهبرد همان موازنه کردن‌ها در رقابت است. جوهر راهبرد این است که تصمیم بگیرید چه کاری را نکنید. بدون موازنه‌ها نیازی به انتخاب نخواهد بود و در نتیجه راهبرد هم لازم نداریم. هر فکر خوبی را می‌شود تقلید کرد و تقلید هم خواهد شد. اینجا هم یک بار دیگر عملکرد کاملاً وابسته به کارآیی عملیاتی خواهد بود.

## ۴. تناسب هم به مزیت رقابتی و هم به ماندگاری منجر می‌شود

گزینه‌های موضع‌گیری نه فقط تعیین می‌کند که شرکت چه فعالیت‌هایی انجام خواهد داد و چگونه فعالیت‌ها را طراحی خواهد کرد بلکه حاکی از این هم خواهد بود که فعالیت‌ها چه ارتباطی با هم خواهند داشت. کارآیی عملیاتی درباره‌ی دستیابی به برتری در تک‌تک فعالیت‌ها یا عملکردها است، اما راهبرد به ترکیب کردن فعالیت‌ها مربوط می‌شود.

تخلیه و بارگیری سریع ساؤت‌وست، که پروازهای متعدد و به کارگیری طولانی‌تر هواپیماها را ممکن می‌کند، برای مواضع خدمات کامل و قیمت پایین اهمیت اساسی دارد. اما این شرکت چگونه به این مواضع دست پیدا می‌کند؟ بخشی از پاسخ در دستمزدهای خوبی است که شرکت به کارکنان باند فرودگاه و همکاران زمینی‌اش می‌پردازد، که بهره‌وری این افراد با مقررات قابل انعطاف اتحادیه‌هاشان بیشتر هم می‌شود. اما بخش بزرگ پاسخ در چگونگی پرداختن شرکت به فعالیت‌های دیگر است، با برنامه‌ای که در آن تغذیه، اختصاص صندلی، و انتقال بار و بنه وجود ندارد. ساؤت‌وست در واقع از فعالیت‌هایی که به کُند شدن کار شرکت‌های هواپیمایی دیگر می‌انجامد اجتناب می‌کند. این شرکت برای جلوگیری از شلوغی و ازدحام‌هایی که باعث تأخیر می‌شود، فرودگاه‌ها و مسیرهای مناسبی را انتخاب می‌کند. محدودیت‌های اکید ساؤت‌وست در مورد نوع و طول مسیرها، مفهوم هواپیمای استاندارد شده را ممکن می‌کند: هر هواپیمایی که شرکت ساؤت‌وست به آن رو می‌کند بوئینگ ۷۳۷ است.

رقابت اساسی ساؤت‌وست و عوامل مهم موفقیت آن چیست؟ پاسخ صحیح این است که در این میان همه چیز اهمیت دارد. راهبرد ساؤت‌وست شامل یک نظام کامل فعالیت‌ها است، نه مجموعه‌ای از بخش‌ها. مزیت رقابتی‌اش نتیجه‌ی این امر است که فعالیت‌هایش با هم جفت و جورند و همدیگر را تقویت می‌کنند.

تناسب فعالیت‌ها با ایجاد زنجیره‌ای که مستحکم‌تر از همه ارتباط‌ها است، تقلیدکنندگان را دور نگه می‌دارد. مثل آنچه در شرکت‌های خوش‌راهبرد اتفاق می‌افتد، فعالیت‌های ساؤت‌وست چنان یکدیگر را تکمیل می‌کنند که ارزش اقتصادی واقعی ایجاد می‌شود. مثلاً هزینه یک فعالیت به خاطر نحوه انجام شدن فعالیت‌های دیگر پایین می‌آید. همچنین ممکن است ارزش یک فعالیت برای مشتریان به واسطه فعالیت‌های دیگر شرکت افزایش پیدا کند. این است نحوه‌ای که در آن تناسب راهبردی مزیت رقابتی و سودآوری ممتاز ایجاد می‌کند.

## انواع جور بودن

اهمیت تناسب میان سیاست‌های عملکردی یکی از قدیمی‌ترین ایده‌ها در راهبرد است. این امر به تدریج جای خود را در برنامه‌های مدیریت هم باز کرده است. مدیران، به جای آنکه شرکت را به طور کلی و یکپارچه در نظر بگیرند، به اموری

مثل «هسته» توانایی، منابع «بحرانی»، و عوامل «اصلی» موفقیت رو آورده‌اند. در واقع، تناسب جزء بسیار مهم‌تری از مزیت رقابتی‌ای است که بیشتر افراد تلقی می‌کنند.

تناسب اهمیت دارد چون که فعالیت‌های جدا از هم خیلی وقت‌ها بر هم مؤثرند. یک نیروی فروش پیچیده، مثلاً وقتی محصول شرکت شامل فناوری مطلوب باشد و رهیافت بازاریابی آن بر کمک و حمایت مشتریان تأکید کند، مزیت بیشتری دربردارد. یک خط تولید با سطوح بالای تنوع مدل، در ترکیب با یک نظام فهرست‌برداری و پردازش دستوری، که نیاز به انبارش کالاهای تولید شده را به حداقل می‌رساند، ارزشمندتر است؛ این فرایند فروشی است که با توضیح و ترغیب سفارشی‌سازی، و یک شعار تبلیغاتی، بر منافع تنوع محصولات مناسب برای هر نوع نیازهای مشتری تأکید دارد. چنین مکمل‌هایی در راهبرد رایج‌اند. اگرچه بعضی تناسب‌ها میان فعالیت‌ها کلی است و در شرکت‌های متعددی مصداق دارد، ارزشمندترین تناسب آنی است که مختص راهبرد است، چون یگانگی یک موضع را افزایش می‌دهد و موازنه‌ها را تقویت می‌کند.

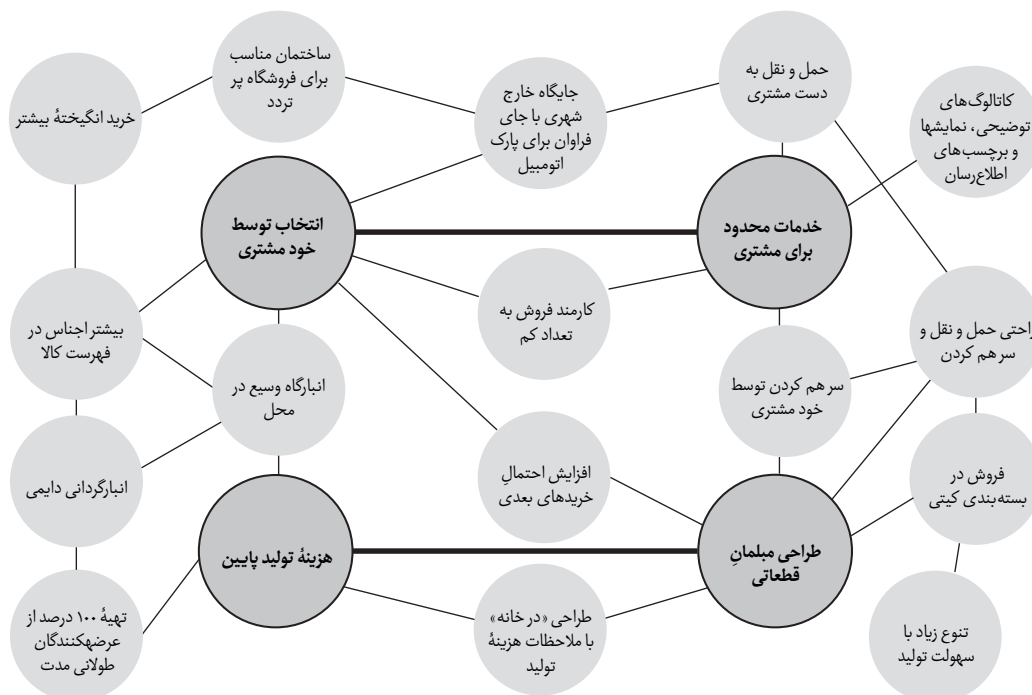
سه نوع تناسب داریم، هرچند تک‌تک‌شان منحصر به فرد نیستند. تناسب مرتبه اول عبارت است از سازگاری ساده بین هر فعالیت (عملکرد) و راهبرد کلی. مثلاً ونگارد بیمه فعالیت‌هایش را با راهبرد ارزان‌قیمتش جور می‌کند. نقل و انتقال مالی را به حداقل می‌رساند و نیازی ندارد که متصدی‌های مالی با دستمزد بالا به کار بگیرد. شرکت منابع مالی را مستقیماً می‌پردازد و از دادن حق‌العمل به واسطه‌ها اجتناب می‌کند. تبلیغات را هم محدود می‌کند و به جای آن به روابط عمومی و توصیه‌های دهان‌به‌دهان متکی است. ونگارد پاداش‌های کارکنانش را از محل صرفه‌جویی در مخارج می‌پردازد.

تداوم فعالیت‌ها اطمینان می‌دهد که مزیت‌های رقابتی انباشته می‌شوند و تحلیل نمی‌روند، یا همدیگر را خنثی نمی‌کنند. این امر باعث می‌شود که اطلاع‌رسانی راهبرد به مشتریان، کارکنان، و سهامداران آسان‌تر باشد، و نحوه اجرای کارها را، به لطف قاطعیت در شرکت سهامی، بهبود می‌بخشد.

### نقشه نظام‌های فعالیت

نقشه نظام‌های فعالیت، مثل همین نقشه که کار شرکت ایکه‌آ است، نشان می‌دهند که چگونه موضع راهبردی شرکت‌ها در مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده جاگیر می‌شود. در شرکت

هایی که موضع راهبردی مشخص دارند، تعدادی موضوعات راهبردی از مرتبه بالاتر (پیرنگ) را می‌شود شناسایی کرد و از طریق خوشه‌های فعالیت‌های شدیداً وابسته (کمرنگ) به اجر درآورد.

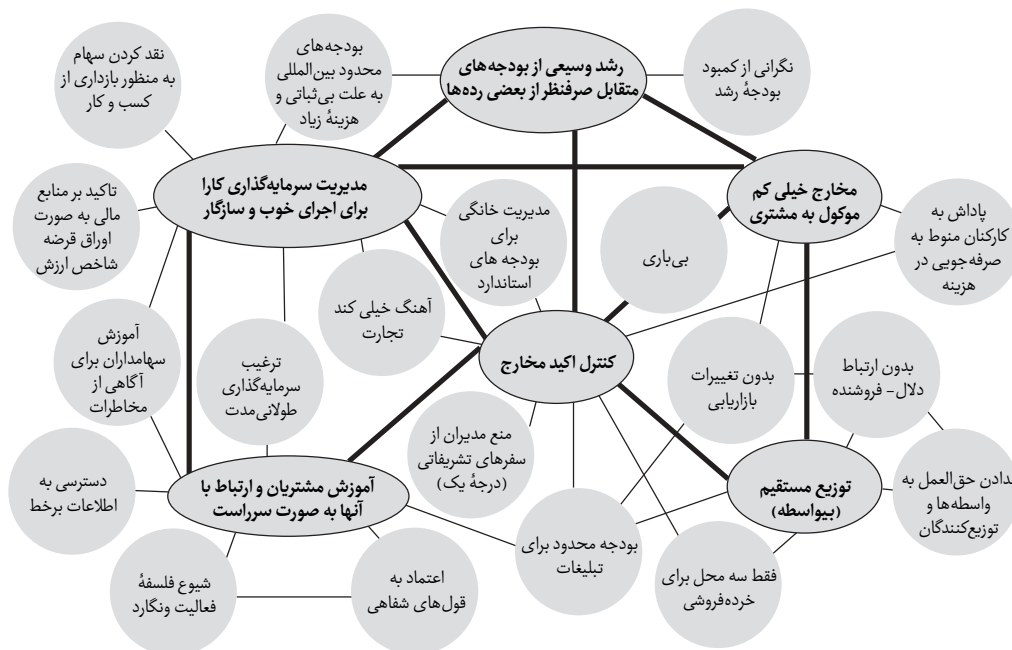




## نظام فعالیتهای ونگارد

فعالیت‌های شرکت از عملکرد آن‌ها منتفع می‌شوند یا ضرر می‌بینند. دوم اینکه آیا راه‌هایی وجود دارد که کاری کنیم تا فعالیت‌ها یا گروه‌هایی از آنها یکدیگر را تقویت کنند؟ و سرانجام اینکه، آیا ممکن است تغییری در یک فعالیت نیاز به انجام دادن فعالیت دیگری را از میان ببرد؟

نقشه‌های نظام فعالیت ممکن است برای بررسی و تقویت تناسب راهبردی مفید باشند. مجموعه‌ای از پرسش‌های اساسی باید راهنمای فرایند باشد. اول اینکه، آیا هر فعالیت با موضع کلی سازگار هست - یعنی با انواعی که تولید می‌شود، نیازهایی که برآورد می‌شود، و با نوع مشتریانی که در دسترس‌اند؟ از آن‌هایی که مسئول هر فعالیت هستند بخواهید مشخص کنند که چطور سایر



تناسب مرتبه دوم وقتی است که فعالیت‌ها همدیگر را تحکیم می‌کنند. مثلاً، نوترژن محصولش را به هتل‌های لوکسی عرضه می‌کند که مشتاق‌اند صابونی را که متخصصان پوست توصیه کرده‌اند در اختیار مشتریانشان بگذارند. هتل‌ها این امتیاز را برای نوترژن قائل می‌شوند که بسته‌بندی معمول خودش را داشته باشد، در حالی که باقی صابون‌ها باید اسم هتل را هم روی بسته‌بندی‌شان داشته باشند. وقتی مهمانان یک هتل اعلا از صابون نوترژن استفاده می‌کنند احتمالش زیاد است که آن را از دراگ‌استور هم بخرند یا درباره‌اش با دکترشان صحبت کنند. پس فعالیت‌های دارویی و بازاریابی نوترژن در هتل‌ها یکدیگر را تقویت می‌کنند و کل مخارج بازاریابی را پایین می‌آورند.

در یک نمونه دیگر، شرکت بیک<sup>۱۳</sup> محصول از نوع محدود خودش را، که قلم‌هایی در حد مطلوب و ارزان قیمت است، تقریباً در تمام بازارهای عمده (خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، تبلیغاتی، و مجانی) در واقع از همه راه‌های موجود می‌فروشد. چنانکه روال هر موضع‌گیری تنوع-بنیادی است که در خدمت گروه وسیعی از مشتریان است. بیک بر یک نیاز مشترک (قیمت ارزان برای یک قلم مقبول) تأکید دارد و از رویکردهای بازاریابی با برد وسیع (عاملان فروش متعدد و تبلیغات شدید تلویزیونی) استفاده می‌کند. بیک منابع ثبات را تقریباً در همه فعالیت‌ها به دست می‌آورد، از جمله در طراحی محصول که هدف اصلی‌اش سهولت تولید، ماشین‌آلات طراحی شده برای پایین بودن هزینه‌ها، خریدهای عمده برای کاهش قیمت مواد، و در مواردی که به صرفه اقتصادی باشد، تولید قطعات در داخل خود تشکیلات است.

اما بیک از چیزی بیش از ثبات تنها برخوردار است چون فعالیت‌هایش تحکیم‌کننده همدیگرند. مثلاً شرکت از نمایشگاه‌های فروش در جا و تغییرات متعدد در بسته‌بندی استفاده می‌کند تا محرک خرید بی‌برنامه باشد. برای برنامه‌های فروش در جا، شرکت نیاز به تعداد بسیار زیادی فروشنده دارد. بیک در صنعت خودش بزرگترین نیروی فروش را دارد و این فعالیت را بهتر از همه رقبا انجام می‌دهد. به علاوه، ترکیب فعالیت فروش در محل، تبلیغات تلویزیونی شدید، و تغییرات بسته‌بندی موجب می‌شود که خرید بی‌برنامه بیشتر از وقتی باشد که این فعالیت به تنهایی انجام می‌شود.

تناسب مرتبه سوم چیزی فراتر از تحکیم و تقویت است و من به آن بهینه‌سازی تلاش می‌گویم. گپ<sup>۱۸</sup>، خرده‌فروش لباس‌های اسپرت، موجود بودن کالا در فروشگاه‌ها و انبارهایش را یک عنصر خیلی با اهمیت در راهبردش می‌داند. گپ برای نگه داشتن محصولاتش یا باید آنها را فهرست کند و یا آنها را از انبارها به فروشگاه‌ها منتقل کند. گپ تلاش‌هایش در این فعالیت‌ها را با تخلیه تقریباً هر روزی لباس‌های منتخب از سه انبار بهینه کرده، و به این ترتیب نیاز به حمل و نقل کالاهای بسیار زیاد را هم به حداقل رسانده است. اصرار شرکت بر دوباره پر کردن است زیرا راهبرد تجاری گپ پرداختن به اقلام اساسی در رنگ‌های نسبتاً محدود است. خرده‌فروش‌هایی در تراز گپ در سال فقط سه یا چهار دفعه انبارگردانی می‌کنند، اما گپ به طور متوسط سالی هفت و نیم انبارگردانی دارد. به علاوه، دوباره پر کردن سریع انبار، هزینه‌های چرخه مدل کوتاه شرکت را هم کاهش می‌دهد، که بین شش تا هشت هفته طول می‌کشد.

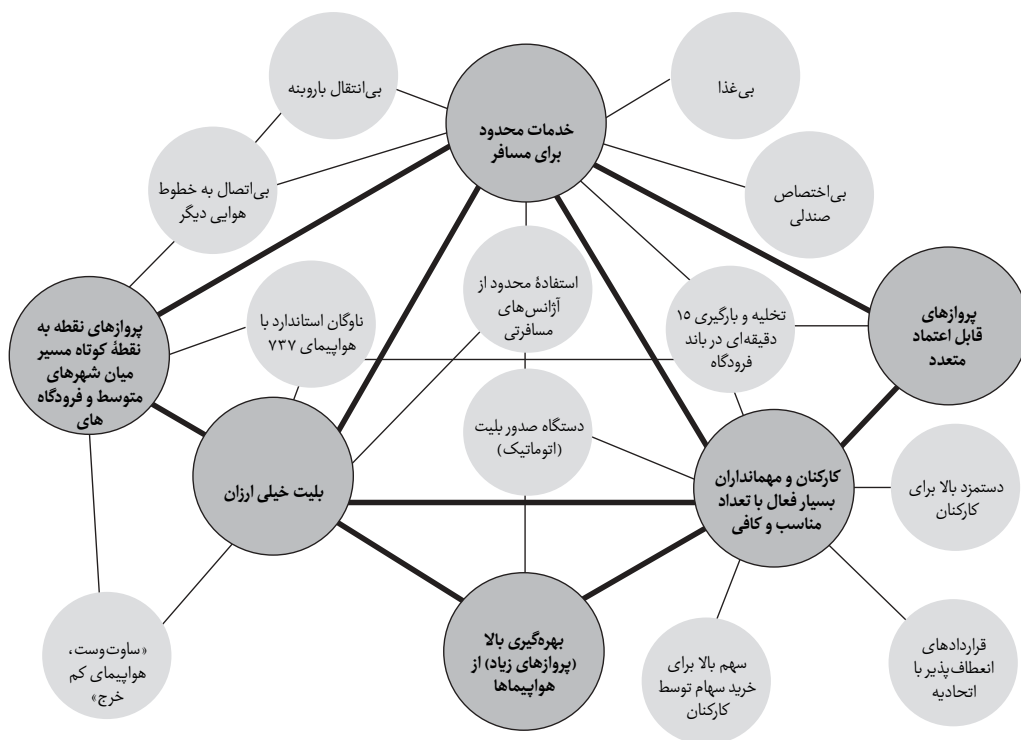
هماهنگی و تبادل اطلاعات بین فعالیت‌ها به منظور حذف زوائد و به حداقل رساندن تلاش‌های هدر رفته اساسی‌ترین انواع بهینه‌سازی‌اند. اما سطوح بالاتری هم هستند. مثلاً با انتخاب طراحی محصول می‌شود کاری کرد که به خدمات پس از فروش نیاز نباشد یا این امکان را ایجاد کرد که مشتری خودش فعالیت‌های خدماتی را انجام بدهد. به همین ترتیب، هماهنگی با عرضه‌کنندگان یا کانال‌های توزیع ممکن است نیاز به بعضی فعالیت‌های درون‌تشیلاتی - مثل آموزش کاربر نهایی - را از میان بردارد.

در هر سه نوع تناسب، کل موضوع بیشتر از تک‌تک بخش‌ها اهمیت دارد. مزیت رقابتی از تمامی نظام فعالیت‌ها ناشی می‌شود. تناسب میان فعالیت‌ها به طور اساسی هزینه‌ها را پایین می‌آورد یا تمایز را بالا می‌برد. فراتر از این، ارزش رقابتی تک‌تک فعالیت‌ها - یا مهارت‌ها، توانایی‌ها، یا منابع وابسته - را نمی‌شود از نظام یا راهبرد تفکیک کرد. پس در شرکت‌های رقابتی شاید غلط‌انداز باشد که موفقیت را برحسب تک‌تک نقاط قوت، توانایی‌های بنیادی، یا منابع مهم توضیح بدهیم. فهرست نقاط قوت در خیلی از عملکردها کم می‌آورد، و ممکن است یک مورد قوت به موارد دیگری هم وابسته باشد. مفیدتر آن است که برحسب موضوعاتی فکر کنیم که بر چندین فعالیت حاکم‌اند، مثلاً قیمت‌پایین، مفهوم خاصی از خدمات به مشتری، یا تصور خاصی از ارزشی که ایجاد می‌شود. این مضمون‌ها در آشیانه‌های فعالیت‌هایی جا گرفته‌اند که قویاً به هم پیوند خورده‌اند.

## تناسب و تداوم

تناسب راهبردی بین بسیاری فعالیت‌ها نه فقط برای مزیت رقابتی بلکه برای تداوم آن مزیت اهمیت بنیادی دارد. برای یک رقیب مشکل‌تر است که از پس یک مجموعه فعالیت‌های مرتبط به هم بر بیاید، تا اینکه صرفاً از رهیافت نیروی فروش خاصی تقلید کند، به یک فناوری فرایند مسلط شود، یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های محصول را باز بسازد. مواضعی که بر مبنای نظام فعالیت‌ها ساخته شده باشند خیلی پایدارتر از آنهایی هستند که بر تک‌تک فعالیت‌ها مبتنی‌اند.

## نظام فعالیتهای هواپیمایی ساوت وست



این تمرین ساده را در نظر بگیرید. احتمال اینکه رقیب‌ها بتوانند به هر فعالیت انفرادی دست بیابند معمولاً کمتر از یک است. اگر این احتمال‌ها با هم ترکیب بشوند، دستیابی به کل سامانه را به شدت نامحتمل می‌کنند ( $0/9 \times 0/9 \times 0/9 = 0/66$ ، و الی آخر). به عبارت دیگر، شرکت‌های موجود که می‌خواهند تغییر موضع بدهند یا «دولنگه سواری» کنند، مجبور خواهند شد بسیاری فعالیت‌ها را خودشان طراحی کنند. و حتی رقبای جدید، اگرچه با موازنه‌هایی که شرکت‌های تثبیت شده با آنها مواجه‌اند درگیر نیستند، در هر حال موانع بزرگی بر سر راه تقلید دارند.

هرچه تغییر موضع شرکتی بیشتر متکی به سامانه‌ی فعالیتی با تناسب‌های مرتبه‌دوم و سوم باشد، مزیت‌هایش پایدارتر خواهند بود. دستیابی به چنین سامانه‌هایی -درست به خاطر ماهیت‌شان- معمولاً از بیرون شرکت مشکل است و بنابراین تقلید از آنها هم دشوار است، و حتی اگر رقیبان بتوانند ارتباطات داخلی مربوط را بشناسند، باز هم در بازسازی آنها مشکل خواهند داشت. دستیابی به تناسب از آنجا مشکل است که تلفیق تصمیم‌ها و عملیات بسیاری از زیرواحدهای مستقل را ایجاب می‌کند.

رقیبی که بخواهد در یک سامانه‌ی فعالیت برابری کند و نه در تمام سامانه‌ها، چیز زیادی عایدش نمی‌شود. عملکردش بهتر نمی‌شود و ممکن است بدتر هم بشود. تلاش فاجعه‌بار کنتیننتال لایت را که می‌خواست از ساوت وست تقلید کند به خاطر بیاورید.

سرانجام اینکه، تناسب میان فعالیت‌های یک شرکت موجب فشارها و انگیزه‌هایی برای بهبود کارایی عملیاتی است، که این هم تقلید را حتی سخت‌تر می‌کند. تناسب یعنی اینکه عملکرد ضعیف در یک فعالیت، عملکرد فعالیت‌های دیگر را هم تضعیف می‌کند، طوری که ضعف‌ها نمایان می‌شوند و باید به آنها توجه کرد. برعکس، بهبود در یک فعالیت، موفقیتی هم برای فعالیت‌های دیگر خواهد داشت. شرکت‌هایی که تناسب‌های قوی بین فعالیت‌هایشان دارند به ندرت به دنبال اهدافی هستند که ترغیبشان کند. برتری آنها در راهبرد و اجرا فقط به مزیت‌های آنها می‌افزاید و مانع را برای مقلدان سخت‌تر می‌کند.

وقتی فعالیت‌ها همدیگر را کامل می‌کنند، چندان بهره‌ای عاید مقلدان نمی‌شود، مگر آنکه موفق به دستیابی به کل سامانه شوند. چنین وضعیت‌هایی به رقابت‌های «برنده برنده همه چیز است» دامن می‌زند. شرکتی که بهترین سامانه فعالیت را می‌سازد - مثلاً تویز آر اس<sup>۱۹</sup> - برنده می‌شود، در حالی که رقبایی با راهبردهای مشابه - چیلدورد در لیونل لژر<sup>۲۰</sup> - از آن عقب می‌افتند. بنابراین، پیدا کردن یک موضع راهبردی جدید خیلی وقت‌ها بهتر از آن است که دومین یا سومین مقلد یک موضع قبلاً گرفته شده باشیم.

ممکن‌ترین مواضع آنهایی هستند که سامانه‌های فعالیت‌شان به خاطر موازنه‌ها ناسازگارند. موضع‌گیری راهبردی مقررات موازنه‌ای وضع می‌کند که می‌گوید تک‌تک فعالیت‌ها را چگونه باید طراحی و ادغام کرد. ملاحظه راهبرد برحسب سامانه‌های فعالیتی فقط این موضوع را روشن‌تر می‌کند که چرا ساختار سازمانی، سامانه‌ها، و فرایندها باید خاص راهبرد موردنظر باشند. طراحی سازمان برای راهبرد هم مکمل‌ها را دستیافتنی‌تر می‌کند و تداوم را بهبود می‌بخشد.

یک پیامدش این است که موضع‌گیری راهبردی باید افقی برای یک دهه یا بیشتر داشته باشد، نه فقط برای یک چرخه برنامه‌ریزی. پیوستگی موجب بهبودهایی در تک‌تک فعالیت‌ها و تناسب میان فعالیت‌ها می‌شود، و به سازمان امکان می‌دهد که قابلیت‌های یگانه و مهارت‌های طراحی شده برای راهبردی‌اش ایجاد کند. پیوستگی همچنین هویت شرکت را مستحکم می‌کند.

برعکس، تغییر موضع‌های متعدد گران تمام می‌شوند. شرکت نه فقط باید تک‌تک فعالیت‌ها را باز طراحی کند، بلکه باید کل سامانه را هم دوباره بیاراید. بعضی فعالیت‌ها ممکن است هرگز به راهبرد متزلزل راه پیدا نکنند. نتیجه اجتناب‌ناپذیر تغییرات متعدد در راهبرد، یا ناتوانی در انتخاب موضع متمایز در مرحله اول، طراحی‌های فعالیت‌های «من هم» یا منفصل شده، ناسازگاری عملکردها، و ناهماهنگی سازمانی است.

راهبرد چیست؟ حالا می‌توانیم پاسخ به این پرسش را کامل کنیم: راهبرد عبارت از ایجاد تناسب میان فعالیت‌های یک شرکت است. موفقیت یک راهبرد بستگی به این دارد که خیلی چیزها خوب انجام شود - نه فقط چند چیز جالب در میان همه. اگر تناسبی در میان فعالیت‌ها نباشد، راهبرد متمایزی هم وجود ندارد و تداوم چندانی هم در کار نیست. مدیریت دوباره به کار آسانتر نظارت بر کارکردهای مستقل تبدیل می‌شود و کارآیی عملیاتی است که موفقیت نسبی سازمان‌ها را تعیین می‌کند.

## ۵. بازکشف راهبرد

### واماندگی در انتخاب

چرا خیلی از شرکت‌ها توانایی اتخاذ راهبرد ندارند؟ چرا مدیران از گزینش‌های راهبردی اجتناب می‌کنند؟ یا اگر قبلاً این کارها را کرده باشند، چرا در موارد بسیاری می‌گذارند که راهبرد مضمحل یا مبهم شود؟

معمولاً عواملی از بیرون شرکت‌ها راهبردشان را تهدید می‌کنند، و این به خاطر تغییرات در فناوری یا در رفتار رقیبان است. البته تغییرات خارجی ممکن است موجب مسئله باشد اما آنچه راهبرد را بیش از همه تهدید می‌کند غالباً از داخل ناشی می‌شود. یک راهبرد محکم در اثر تلقی نادرست از رقابت، کج رفتاری‌های سازمانی، یا به خصوص با اشتیاق برای رشد متزلزل می‌شود. مدیران درباره لزوم انتخاب کردن سردرگم شده‌اند. وقتی بسیاری شرکت‌ها دور از مرز بهره‌وری فعالیت می‌کنند، موازنه‌ها نالازم به نظر می‌رسند. شاید ظاهراً چنین باشد که یک شرکت خوش مدیریت بتواند رقبای ناتوانش را هم‌زمان در همه

جنبه‌ها شکست بدهد. مدیران، که از متخصصان مدیریت‌های عامه‌پسند یاد گرفته‌اند که مجبور به موازنه نیستند، گاهی غیرتمندانه احساس می‌کنند که موازنه ممکن است نشانهٔ ضعف آنها باشد.

اینها که فکر و ذکرشان پیامدهای رقابت شدید است، برای آنکه احتمال آن را افزایش بدهند از هر چیز مربوط به رقیبانشان تقلید می‌کنند. فکر دگرگونی بر ذهنشان سایه انداخته است و بنابراین هر فناوری جدیدی را به خاطر خود آن فناوری تعقیب می‌کنند. جست‌وجوی کارآیی عملیاتی و سوسه‌شان می‌کند، چون این چیزی ملموس و قابل پیگیری است. مدیران در دههٔ گذشته، زیر فشار فزاینده‌ای بوده‌اند تا بهبود عملکرد محسوس و سنجش‌پذیر داشته باشند. برنامه‌هایی در مورد کارآیی عملیاتی به پیشرفت‌های اطمینان بخشی منجر می‌شوند، اگرچه سودآوری برتر شاید هنوز کاملاً در دسترس نباشد. نشریات و مطالب مربوط به کسب و کار و مشاوران سیلی از اطلاعات در بازار دربارهٔ چگونگی کارهای شرکت‌های دیگر به راه انداخته، و ذهنیت بهترین روش‌ها را تقویت کرده‌اند. بسیاری مدیران، که در دام مسابقهٔ کارآیی عملیاتی افتاده‌اند، صرفاً نیاز به داشتن راهبرد را درک نمی‌کنند.

اجتناب شرکت‌ها از انتخاب‌های راهبردی یا مبهم کردن آنها دلایل دیگری هم دارد. عقل متعارف در یک صنعت معمولاً غالب است، و رقابت را همگن می‌کند. بعضی مدیران به اشتباه فکر می‌کنند که «تمرکز بر مشتری» به این معنی است که باید به همهٔ نیازهای مشتری برسند یا به هر درخواستی از کانال‌های توزیع پاسخ بدهند. دیگران اشتیاق به حفظ انعطاف‌پذیری را ذکر می‌کنند.

واقعیت‌های سازمانی هم با راهبرد در تقابل‌اند. موازنه‌ها ترسناک‌اند، و انتخاب نکردن گاهی به مخاطرهٔ سرزنش شدن به خاطر انتخاب بد ترجیح داده می‌شود. شرکت‌ها با نوعی رفتار «هم‌رنگ جماعتی» از هم تقلید می‌کنند، و هر کدام فرض‌شان بر این است که حریفان چیزی می‌دانند که آنها نمی‌دانند. کارکنانی که جدیداً استخدام شده‌اند و وظیفه دارند که دنبال هر منبع ممکن برای پیشرفت شرکت باشند، معمولاً دید کامل و چشم‌اندازی برای تشخیص موازنه‌ها ندارند. ناتوانی در انتخاب خیلی وقت‌ها صرفاً از روی بی‌میلی‌ای است که مدیران و کارکنان با ارزش را هم مایوس می‌کند.

## دام رشد

در میان همهٔ عوامل دیگر، اشتیاق به رشد شاید بدترین تأثیر را بر راهبرد داشته باشد. به نظر می‌رسد موازنه‌ها و محدودیت‌ها مانع رشدند. مثلاً، تأمین خدمات برای گروهی از مشتریان و محروم کردن گروه‌های دیگر، محدودیتی واقعی یا فرضی بر رشد درآمد تحمیل می‌کند. راهبردهای با هدف وسیع که بر قیمت ارزان تأکید دارند، منجر به کاهش فروش نزد مشتریانی می‌شوند که به ویژگی‌ها و خدمات حساس‌اند. تفاوت‌های خدمات هم فروش را در میان مشتری‌های حساس به قیمت پایین می‌آورد. مدیران مدام ترغیب می‌شوند به تدریج گام‌هایی برای عبور از این موانع بردارند اما موضع راهبردی شرکت را مبهم می‌کنند. سرانجام، فشارها برای رشد یا اشباع آشکار بازار هدف مدیران را وامی‌دارد که با توسعهٔ خطوط تولید، اضافه‌کردن ویژگی‌های جدید، تقلید از خدمات عمومی رقیبان، دستیابی به فرایندها، و حتی با یادگیری، موضعشان را وسیع‌تر کنند. برای سال‌ها، موفقیت شرکت می‌تگ<sup>۲۱</sup> مبتنی بر تمرکز آن بر ماشین‌های لباس‌شویی و خشک‌کن‌های قابل اعتماد و بادوام بود، که بعداً ماشین ظرف‌شویی هم به آنها اضافه شد. اما عقل متعارفی که در این صنعت شکل گرفته بود از فروش مجموعه کامل محصولات حمایت می‌کرد. می‌تگ نگران از رشد آهستهٔ صنعت و رقابت سازندگان وسایل خانگی با خط تولید گسترده و متنوع، ناچار شد زیر فشار فروشندگان و به خواستاری مشتریان خط تولیدش را گسترش بدهد. می‌تگ با همین نام شرکت

به تولید یخچال و وسایل خوراکی هم پرداخت و امتیاز مارک‌های دیگری مثل جن‌ار<sup>۲۲</sup>، هارددیک‌استر<sup>۲۳</sup>، هوور<sup>۲۴</sup>، ادمیرال<sup>۲۵</sup>، و مجیک چف<sup>۲۶</sup> را هم - که مواضع خیلی متفاوتی داشتند - گرفت. می‌تگ پیشرفتی اساسی داشته و سرمایه‌اش را از ۶۸۴ میلیون دلار در سال ۱۹۸۵ به ۳/۴ میلیارد دلار در ۱۹۹۴ رسانده، اما بازدهی فروش آن از بین ۸ درصد تا ۱۲ درصد در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به متوسطی کمتر از یک درصد بین سال‌های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۵ افت کرده است. کاهش هزینه‌ها این عملکرد را بهتر خواهد کرد، اما محصولات لباس‌شویی و ظرف‌شویی هنوز هم برای می‌تگ سودآورند.

- 22 Jenn Air
- 23 Hardnich Store
- 24 Hoover
- 25 Admiral
- 26 Majic Chef

## پیوند دوباره با راهبرد

- بیشتر شرکت‌ها موفقیت اولیه‌شان را مدیون موضع راهبردی یگانه‌ای هستند که شامل موازنه‌های واضح است. یک وقتی فعالیت‌ها با این موضع هم‌خط بود. اما گذر زمان و فشار برای رشد به مصالحه‌هایی منجر شد که در وهله اول تقریباً غیرقابل درک بودند. از طریق یک رشته از تغییرات تدریجی که هر کدام به تنهایی معقول بود، بسیاری شرکت‌های جا افتاده به همگنی با رقیبان‌شان نزدیک شده‌اند.
  - این مسئله در مورد شرکت‌هایی که مواضع سنتی‌شان دیگر قابل دوام نیست؛ صدق نمی‌کند. چالش آنها شروع دوباره است، درست مثل رقیبان جدید، مسئله یک پدیده بسیار معمولی‌تر است: شرکت تثبیت شده‌ای که بهره متوسطی می‌برد اما راهبرد مشخصی ندارد. شرکت موجود - از طریق افزایش تدریجی محصولات، تلاش‌های تدریجی برای خدمت به مشتریان جدید، و تقلید از فعالیت‌های رقیبان - موضع رقابتی مشخص‌اش را از دست می‌دهد. نوعاً شرکت به خیلی از پیشنهادها و عملکردهای رقیبان‌ش دست یافته و سعی می‌کند به بیشتر گروه‌های مشتریان کالا یا خدمات بفروشد.
  - رهیافت‌هایی هست که می‌تواند شرکت را در اتصال دوباره به راهبرد کمک کند. اولی‌اش این است که به دقت ببیند که فعلاً دارد چه کار می‌کند. در داخل بیشتر شرکت‌های جا افتاده یک هسته مرکزی یگانه هست. این هسته با پاسخ به سؤالاتی از قبیل پرسش‌های زیر شناسایی می‌شود:
  - کدام یک از محصولات یا خدمات ما از همه متمایزترند؟
  - کدام یک از محصولات یا خدمات ما از همه سودآورترند؟
  - کدام مشتری‌ها، شبکه‌ها، یا فرصت‌های خرید از همه پرمفعت‌ترند؟
  - کدام یک از فعالیت‌ها در زنجیره ارزش ما از همه متفاوت‌تر و مؤثرترند؟
- دور این هسته یگانگی پوسته‌هایی هست که به تدریج در طی زمان اضافه شده است. باید آنها را (مثل جانوران چسبیده به ته کشتی) جدا کرد تا موضع‌گیری راهبردی زیرساختی آشکار شود. درصد کوچکی از انواع یا مشتریان ممکن است مسئول بیشتر فروش و بخصوص بیشتر سود آن باشند. پس چالش عبارت است از تمرکز دوباره بر هسته یگانه و همخط کردن فعالیت‌های شرکت با آن.
- تاریخچه یک شرکت می‌تواند آموزنده هم باشد. مؤسس چه دیدگاهی داشت؟ مشتری و انواعی که شرکت را ساختند چه کسانی و چه چیزهایی بودند؟ با نگاه به گذشته می‌توان راهبرد اصلی را بررسی کرد و دید که آیا هنوز هم معتبر است یا نه. آیا می‌شود موضع‌گیری تاریخی را به روشی مدرن اجرا کرد؟ یعنی با روشی که با فناوری و فعالیت‌های امروزی سازگار باشد؟ این نوع اندیشیدن ممکن است به تعهدی برای نو کردن راهبرد منجر شود و ممکن است سازمان را به چالش بکشد تا تمایز خودش را دوباره به دست بیاورد. چنین چالشی شاید هیجان‌انگیز باشد و بتواند اعتماد به نفس لازم برای موازنه‌های مورد نیاز را فراهم کند.

- کدام یک از محصولات یا خدمات ما از همه متمایزترند؟

نوتروژن هم ممکن است در چنین دامی افتاده باشد. در اولین سال‌های دهه ۱۹۹۰ توزیع این صابون در آمریکا گسترش پیدا کرد و شامل معامله‌گران عمده‌ای مثل فروشگاه‌های والمارت<sup>۲۷</sup> شد. شرکت نوتروژن، با همین نام، گسترش یافت و محصولات بسیار متنوعی تولید کرد - مثلاً، پاک‌کننده خط چشم و شامپو - که در آنها منحصر به فرد نبود و وجهه خودش را تضعیف کرد، و کم‌کم به افزایش قیمت‌ها هم رو آورد.

بدشهرتی و ناسازگاری در طلب رشد، مزیت رقابتی را که یک شرکت با انواع اصلی یا مشتریان هدفش داشته از میان می‌برد. تلاش برای رقابت هم‌زمان از چند طریق موجب سردرگمی می‌شود و انگیزه و تمرکز سازمانی را تضعیف می‌کند. سود کاهش می‌یابد، اما چاره در درآمد بیشتر دیده می‌شود. مدیران از تصمیم‌گیری و گزینش عاجز می‌شوند، بنابراین شرکت دور جدیدی از گسترش و مصالحه را آغاز می‌کند. غالباً، حریفان به رقابت ادامه می‌دهند تا وقتی که استیصال چرخه را متوقف می‌کند، که نتیجه‌اش ادغام شرکت‌ها یا کاهش نیروها به موضع اولیه است.

## رشد سودآور

بسیاری شرکت‌ها، پس از یک دهه تجدید ساختار و کاهش هزینه، دارند تلاش خود را به رشد معطوف می‌کنند. در بسیاری موارد، تلاش برای رشد یگانگی را به هم می‌زند، شهرت را خراب می‌کند، تناسب را کم می‌کند و سرانجام مزیت رقابتی را کاهش می‌دهد. در واقع رشد لازم‌الاجرا برای راهبرد خطرناک است.

چه رهیافت‌هایی رشد راهبرد را حفظ و تقویت می‌کنند؟ به طور کلی، توصیه این است که به تعمیق موضع راهبردی بپردازیم نه به گسترش و لطمه زدن به آن. یک رهیافت این است که دنبال گسترش راهبردی‌ای باشیم که سامانه فعالیت موجود با آن تقویت می‌شود. این کار با عرضه ویژگی‌ها یا خدماتی صورت می‌گیرد که رسیدن به آن برای رقبایی که روی پای خود ایستاده باشند غیرممکن است یا خیلی گران تمام می‌شود. به عبارت دیگر، مدیران می‌توانند از خودشان بپرسند که کدام فعالیت‌ها، ویژگی‌ها، یا شکل‌های رقابت برایشان قابل وصول یا کم‌خرج‌ترند، و در این برآورد البته باید فعالیت‌های مکمل خودشان را در نظر بگیرند.

تعمیق موضع مستلزم متمایزتر کردن فعالیت‌های شرکت، تقویت تناسب، و انتقال بهتر این راهبرد به مشتریانی است که به آن ارزش می‌دهند. اما خیلی شرکت‌ها به وسوسه دنبال کردن رشد «آسان»، از طریق افزودن ویژگی‌های خیلی جدید محصولات یا خدمات بدون غربال کردن یا سازگار کردن آنها با راهبردها تسلیم می‌شوند یا مشتریان و بازارهای جدیدی را هدف می‌گیرند که در آنها چندان چیزی برای عرضه کردن ندارند. شرکت می‌تواند سریع‌تر - و خیلی سودآورتر - رشد کند، به شرطی که نیازها و تنوع‌های آن جذاب‌تر باشد، که در این صورت از رقابت بالقوه در عرصه‌های بالاتر رشد که شرکت در آنها بی‌نظیر نیست متمایز خواهد بود. کارمایک - که اکنون بزرگ‌ترین زنجیره سینمایی در ایالات متحده است - رشد سریع خود را مدیون توجه اصولی و منظم به بازارهای کوچک است. این شرکت هر سالن سینمای بزرگ شهر را که به تملک درمی‌آورد به سرعت می‌فروشد.

جهانی‌سازی اغلب امکان رشد سازگار با راهبرد را فراهم می‌کند، و درهای بازارهای بزرگ‌تری را به روی راهبردهای متمرکز می‌گشاید. برخلاف گسترش داخلی، گسترش جهانی احتمالاً موضع و هویت یگانه شرکت را تقویت می‌کند.

شرکت‌هایی که به دنبال رشد از طریق گسترش در صنعت خودشان هستند خیلی امکان دارد که راهبردها در اثر ایجاد واحدهای مستقل، هر کدام با اسم تجارتي و فعالیت‌های طراحی شده خودشان، به مخاطره بیفتند. می‌تگ به وضوح با

این مشکل روبه‌رو بوده است. از یک طرف این شرکت کالاهای اعلا و ارزشمند خودش را به صورت واحدهای مجزا با مواضع راهبردی متفاوت سازماندهی کرده، و از طرف دیگر، چتری از شرکت لوازم خانگی برای همهٔ مارک‌ها ایجاد کرده تا به جرم بحرانی برسد. با طراحی، تولید، توزیع، و خدمات مشتری مشترک اجتناب از همگن‌سازی دشوار است. اگر واحد تجاری مفروضی بخواهد با مواضع مختلف برای محصولات یا مشتری‌های متفاوت رقابت کند، اجتناب از مصالحه تقریباً غیرممکن است.

## نقش رهبری

چالش ایجاد یا بازسازی یک راهبرد روشن غالباً و عمدتاً یک چالش سازمانی است و به رهبری بستگی دارد. با این قوایی که در سازمان‌ها برای مخالفت با تصمیم‌گیری و انتخاب و موازنه‌ها وجود دارد، چارچوب فکری روشن برای راهبری راهبرد یک عامل تعادلی ضروری است. به علاوه، رهبران قوی که مایل به انتخاب کردن باشند هم ضروری‌اند.

در بسیاری شرکت‌ها، رهبری به هماهنگی پیشرفت‌های عملیاتی و معامله‌گری تنزل کرده است. اما نقش رهبر بسیار وسیع‌تر و با اهمیت‌تر است. مدیریت عمومی چیزی بیشتر از کارگزاری تک‌تک کارکردها است. راهبرد هستهٔ این محوریت است: تعریف کردن و انتقال موضع یگانهٔ شرکت، انجام دادن موازنه‌ها، و ایجاد تناسب میان فعالیت‌ها. رهبر باید نظمی فراهم کند تا تصمیم بگیرد که شرکت به کدام تغییرات صنعت و کدام نیازهای مشتری پاسخ خواهد داد، و در عین حال باید از پرت‌زوی سازمان جلوگیری کند و یگانگی شرکت را محفوظ بدارد. مدیران در سطوح پایین‌تر، چشم‌انداز و اعتماد به نفس لازم برای

## صنایع و فناوری‌های نوظهور

نوظهور غیرقابل اجتناب باشد، اما این دوره سطح عدم قطعیت را منعکس می‌کند نه وضعیت مطلوب امور را. در صنایع فناوری اعلا، این دورهٔ تقلید معمولاً بیشتر از آنچه باید دوام می‌آورد. شرکت‌ها، خرسند از خود تغییرات فناوری. ویژگی‌های بیشتری طراحی می‌کنند - که بعضی از آنها هرگز به کار گرفته نمی‌شود - و کم‌کم قیمت‌ها را تغییر می‌دهند. موازنه‌ها به ندرت در نظر گرفته می‌شوند. انگیزهٔ رشد برای راضی کردن و پاسخ‌گویی به فشارهای بازار موجب می‌شود شرکت‌ها به سراغ تولید در هر زمینه‌ای بروند. اگرچه معدودی شرکت با مزیت‌های بنیادی‌شان موفق می‌شوند، اکثر آنها ناچارند در رقابت‌هایی یا فعالیت کنند که هیچ برنده‌ای ندارند.

طرفه آنکه، روزنامهٔ عامه‌پسند کسب و کار، که توجعش معطوف فناوری‌های خیلی جدید است، مفتخر است که این موارد خاص را دلیلی عنوان کند که ما به دوران جدیدی از رقابت‌ها پا گذاشته‌ایم که در آن هیچ یک از قواعد قدیمی معتبر نیست. در واقع، خلاف این گفته صحیح است.

تدوین راهبرد در یک صنعت نوظهور یا در کسب و کاری که در معرض تغییرات فن‌آوری انقلابی است، موضوع نگران‌کننده‌ای است. در چنین مواردی، مدیران با سطوح بالایی، از عدم قطعیت در مورد نیازهای مشتریان، محصولات و خدماتی که معلوم خواهد شد بیش از همه مورد نیازند، و بهترین طراحی فعالیت‌ها و فناوری‌ها برای تولید آنها مواجه‌اند. به علت این عدم قطعیت، تقلید و طفره‌روی شایع است: شرکت‌ها که نمی‌توانند مخاطرهٔ اشتباه کاری‌شان را بپذیرند یا عقب‌مانده‌اند، همهٔ ویژگی‌ها را تقلید می‌کنند، همه خدمات را ارائه می‌دهند، و همهٔ فناوری‌ها را به کار می‌گیرند.

در طی این دوره در تکوین یک صنعت، مرز بهره‌وری ابتدایی صنعت تثبیت یا بازتثبیت می‌شود. رشد انفجاری ممکن است چنین دورانی را برای خیلی از شرکت‌ها سودآور کند، اما این منافع موقتی‌اند زیرا تقلید و همگرایی راهبردی سرانجام سودآوری صنعت را به هم می‌ریزد. شرکت‌هایی که موفقیت‌شان دوام می‌آورد آنها هستند که حتی‌الامکان زودتر به تعریف و گنجاندن فعالیت‌هاشان مطابق با یک موضع رقابتی یگانه اقدام می‌کنند. دورهٔ تقلید ممکن است در صنعت



نگهداری راهبرد را ندارند. فشارهای دائمی برای مصالحه، تخفیف موازنه‌ها و چشم و هم‌چشمی با رقیبان در کار خواهد بود. یکی از کارهای رهبر این است که درباره راهبرد به دیگر اعضای سازمان چیز یاد بدهد - و اینکه بگوید نه.

راهبرد منجر به تصمیم‌هایی می‌شود که چه کارهایی را نباید کرد و همین‌طور تصمیم‌هایی برای کارهایی که باید انجام داد. در واقع قائل شدن حدود هم یکی از کارکردهای رهبری است. آنچه در تدوین راهبرد اهمیت بنیادی دارد تصمیم‌گیری در این باره است که شرکت باید برای کدام گروه هدف از مشتریان، انواع، و نیازها خدمات ارائه کند. اما این تصمیم‌گیری هم هست که چطور نباید به مشتریان یا نیازهای دیگر پاسخ داد و چه ویژگی‌هایی را نباید عرضه کرد. پس راهبرد مستلزم نظم دائم و اطلاع‌رسانی روشن است. در واقع، یکی از مهم‌ترین کارکردهای یک راهبرد صریح و روشن راهنمایی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ای است که به خاطر موازنه‌ها در فعالیت‌های تک‌تک‌شان پیش می‌آید و تصمیم‌هایی است که روزانه گرفته می‌شود.

پیشبرد کارآیی عملیاتی یکی از بخش‌های لازم مدیریت است، اما این راهبرد نیست. به خاطر قاطعی شدن این دو مفهوم، مدیران به صورت غیرعمد متکی به اندیشه‌ای در بازار رقابتی شده‌اند که دارد بسیاری از صنعت‌ها را از نظر رقابتی همگرا می‌کند، که هیچ کس در آن نفعی ندارد و می‌شود از آن اجتناب کرد.

مدیران باید به روشنی کارآیی عملیاتی را از راهبرد متمایز کنند. هر دو ضروری‌اند ولی دو برنامه‌اند که با هم فرق می‌کنند. برنامه عملیاتی شامل پیشرفت دائم در هر جایی است که در آن موازنه نیست. ناتوانی در این امر موجب آسیب‌پذیری حتی برای شرکت‌هایی است که راهبرد خوب دارند. برنامه عملیاتی جای درستی برای تغییر دائم، انعطاف‌پذیری، و تلاش بی‌وقفه برای نیل به بهترین عملکرد است. در مقابل، برنامه راهبردی جای درستی برای تعریف کردن موضع یگانه انجام دادن موازنه‌های صریح و قوت بخشیدن به تناسب‌ها است. این برنامه جستجوی دائم برای داده‌های تقویت و گسترش موضع شرکت را ایجاب می‌کند. برنامه راهبردی مستلزم نظم و پیوستگی است؛ دشمنانش سردرگمی و مصالحه‌اند.

پیوستگی راهبردی حاکی از نظرگاه ایستایی از رقابت نیست. شرکت باید مدام کارآیی عملیاتی‌اش را بهتر کند و فعالانه تلاش کند مرز بهره‌وری را جلو ببرند؛ هم‌زمان، باید برای گسترش یگانگی تلاش کرد و به تناسب میان فعالیت‌ها قوت بخشید. پیوستگی راهبردی در واقع باید پیشرفت پیوسته یک سازمان را مؤثرتر کند.

اگر تغییرات عمده ساختاری در صنعتی ایجاد شود، شرکت‌ها هم ممکن است ناگزیر باشند راهبردشان را تغییر بدهند. در واقع، مواضع راهبردی جدید اغلب از تغییرات صنعت ناشی می‌شوند و رقبا جدیدی که هنوز گرفتار سابقه نیستند اغلب می‌توانند از آنها آسان‌تر استفاده کنند. اما محرک تصمیم‌گیری شرکت درباره موضع جدید باید قابلیت یافتن موازنه‌ها و تنظیم یک سامانه جدید فعالیت‌های مکمل برای مزیت پایدار باشد.

