

دل دلتا

پارا آفرینی استراتژی کسب و کار

«راست دوم»

نویسنده:

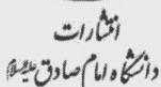
آرنولدوسی سر

مترجمان:

محمد مهدی مهدی خواه

سعید حسین زاده

با نظارت: دکتر بهمن حاجی پور



مؤلف: آرنولدو سی ہکس

با نظارت: دکتر بهمن حاجی پور

صفحہ آرا: رضا عبداللہی

ته‌ساز و ناظر نسخه‌پردازی و چاپ: رضا دیبا

جای اول: ۱۳۹۶

شماره گان: ۱۰۰۰ نسخه

شاہک ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۶۱۹

صندوق بستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵ • حدیث
۸۸۳۷۰۱۴۲ • تلفکس: ۱۴۶۵۹۴۳۶۸۱

E-mail: press@isu.ac.ir • www.ketabesadiq.ir فروشگاه اینترنتی

عنوان و نام پدیدآور: مدل دلتا: بازآفرینی استراتژی کسب و کار / ژولف رولاند سی هکس؛ مترجمان:

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع) ۳۹

ویراست دوم.

The Design Model: Reinventing Your Business Strategy. : عنوان اصلی

موضوع: برنامه ریزی سازمانی

شناسه افزوده: حسین زاده، سعید، ۱۳۶۶ - مترجم

شناسه افزوده: حاجی پور، بهمن، ۱۳۳۴ -، ناظر

شناسه افزوده: دانشگاه امام صادق (ع)
HD ۳۰/۲۸ - ۴ ۱۳۹۶ - ۴

رقم بیدی شکره: ۱۱۷ ام ۱۰/۱۸
 شماره: ۶۸۸/۴.۱۲

شماره کتابشناسی: ۵۱۹۷۴۲

فتوکی، انتشار الکترونیکی، فیلم و صدا و انتقال در فضای مجازی نمی‌باشد.

این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.

فهرست اجمالی

۱۳	سخن ناشر.....
۱۵	پیشگفتار متون.....
۱۷	تمجید صاحب نظران از مدل دلتا.....
۲۳	دیباچه.....
۲۹	سیاس و قدردانی.....
۳۳	فصل نخست: ضرورت بازآفرینی استراتژی.....
۵۱	فصل دوم: مدل دلتا؛ ایجاد منابع جدید رشد و سودآوری در اقتصاد شبکه‌ای.....
۷۷	فصل سوم: بخش‌بندی مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان: اولین وظیفه حیاتی استراتژی.....
۱۳۵	فصل چهارم: شرکت به مثابه مجموعه از قابلیت‌ها؛ شناخت عمیق و گستره توانمندی‌های خودمان.....
۱۵۷	فصل پنجم: مأموریت کسب‌وکار: دستیابی به تحول استراتژیک.....
۱۷۳	فصل ششم: ایجاد دستورالعمل استراتژیک: فراخوانی برای عمل.....
۱۹۱	فصل هفتم: ردگیری اجرای استراتژی.....
۲۱۷	فصل هشتم: جمع‌بندی آموخته‌ها: چگونگی یکپارچه‌سازی وظایف اساسی استراتژی؛ یک مثال کاربردی.....
۲۴۹	فصل نهم: مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMES)؛ درس‌هایی از مدل دلتا.....
۲۶۹	فصل دهم: چالش‌های مدیریت در سازمان‌های غیرانتفاعی.....
۳۰۱	فصل یازدهم: مقایسه‌ای میان سه چارچوب استراتژیک: پورتر، نگاه مبتنی بر منابع به شرکت و مدل دلتا.....
۳۹۳	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی.....
۴۰۵	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی.....
۳۴۷	نمایه.....

فهرست تفصیلی

۱۳	سخن ناشر
۱۵	پیشگفتار مترجم
۱۷	تمجید و تحسنان از مدل دلتا
۲۳	دیباچه
۲۵	پرسش‌های کلیدی به پاسخ
۲۵	۱. چگونه باید تغییر دهیم؟
۲۵	۲. چگونه در پی رشد بود در بازار؟
۲۶	۳. چگونه جرقه خلاقیت را زنجیم؟
۲۹	سپاس و قدردانی
۳۳	فصل نخست: ضرورت بازآفرینی استراتژی
۳۳	۱-۱. آسیب‌های تعریف مرسوم استراتژی: استراتژی به مثابه رقابت
۳۵	۱-۲. مقابله با هم‌رنگی؛ جوهره استراتژی، دست‌یابی به پیروزی عمیق با مشتری است
۳۶	۱-۳. مدیریت در اندازه بزرگ و کوچک؛ بنگاه گسترده و مشتری منفرد شده
۳۸	۱-۴. انتخاب استراتژی و شناسایی قابلیت‌های لازم؛ نمایش مدل دلتا
۴۱	۱-۵. وظایف استراتژیک مدل دلتا
۴۲	۱-۵-۱. وظیفه نخست: بخش‌بندی مشتریان و پیشنهاد ارزشی آنان (فصل سوم)
۴۳	۱-۵-۲. وظیفه دوم: قابلیت‌های موجود و مطلوب شرکت (فصل چهارم)
۴۳	۱-۵-۳. وظیفه سوم: مأموریت کسب‌وکار (فصل پنجم)
۴۴	۱-۵-۴. وظیفه چهارم: دستورالعمل استراتژیک (فصل ششم)
۴۴	۱-۵-۵. وظیفه پنجم: ردگیری اجرای استراتژی (فصل هفتم)
۴۵	۱-۶. اصول هکسی
۴۵	۱-۶-۱. مشتری عنصر محوری استراتژی است
۴۵	۱-۶-۲. با موفقیت در رقابت پیروز نمی‌شوید؛ در اثر پیوند با مشتری پیروز می‌شوید
۴۵	۱-۶-۳. استراتژی جنگ نیست؛ عشق است

- ۴-۶-۱. ذهنیت محصول محور، محدودکننده است؛ ذهن خود را باز کنید تا مشتریان، تأمین کنندگان و تکمیل کنندگان به عنوان فعالان قلمرو کاری شما به حساب آیند. ۴۶
- ۵-۶-۱. تلاش کنید مشتری خود را عمیقاً درک کنید؛ هر مشتری یک استراتژی ۴۶
- ۶-۶-۱. هم رنگ شدن تنها در ذهن یک نادان وجود دارد. ۴۶
- ۷-۶-۱. دو مفهوم بنیادین در استراتژی ۴۷
- ۸-۶-۱. کنار گذاشتن دو جمله بدیهی ۴۷
- ۹-۶-۱. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در واقع گفتگویی میان مدیران اصلی سازمان است؛ در جست و جوی توافق جمعی درباره جهت حرکت سازمان. ۴۸
- ۱۰-۶-۱. شاخص ها ضروری؛ آزمودن حیاتی است. ۴۸
- فصل دوم: مدل دلتا؛ ایجاد منابع جدید رشد و سودآوری در اقتصاد شبکه ای** ۵۱
- ۱-۱-۱. چگونه به یوندد عمیق با مشتری دست پیدا کنیم؛ سه گزینه استراتژیک اصلی در مدل دلتا. ۵۱
- ۱-۱-۲. اولین اصول ۵۱
- ۲-۱-۱. راه های جامع مشتریان ۵۶
- ۳-۱-۲. پایبندی به سیستم ۶۳
- ۲-۲-۱. ابعاد مختلف سه وجهی: به طور خلاصه ۷۱
- فصل سوم: بخش بندی مشتریان، پیشنهاد ارزشی آنان؛ اولین وظیفه حیاتی استراتژی** ۷۷
- ۱-۳-۱. پیش درآمدی بر فرآیند بخش بندی مشتریان ۷۷
- ۱-۳-۱-۱. مشتری کیست؟ ۷۸
- ۲-۳-۱-۲. ملاک تفاوت مشتریان چیست؟ ۷۹
- ۲-۳-۱. معیارهای کلی و عمومی بخش بندی ۸۰
- ۱-۳-۲-۱. بخش بندی براساس گرایش های مشتریان و تمایزشان به کسب و کار با ما ۸۰
- ۲-۳-۲-۲. بخش بندی براساس درجه های مختلف ارزش جزو ۸۵
- ۳-۳-۲-۳. بخش بندی براساس چرخه عمر مشتریان ۹۲
- ۴-۳-۲-۴. بخش بندی براساس الگوهای متنوع خرید ۱۰۱
- ۵-۳-۲-۵. بخش بندی براساس انطباق با کانال توزیع ۱۰۷
- ۳-۳-۳. آفات بخش بندی مرسوم مشتریان ۱۱۶
- ۱-۳-۳-۳-۱. مثال هایی در راستای آسیب شناسی بخش بندی مرسوم ۱۱۷
- ۴-۳-۳. ارزیابی کیفیت پیشنهاد ارزشی مشتریان ۱۲۹
- ۱-۴-۳-۴-۱. آزمون های سنجش کیفیت پیشنهاد ارزشی مشتریان ۱۲۹
- یک جذاب ترین مشتری کیست؟ ۱۳۱
- دو نیاز به پایگاه داده مشتری ۱۳۲

۱۳۲.....	سه. نیاز به آزمایش و سنجش.....
فصل چهارم: شرکت به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها: شناخت عمق و گستره	
۱۳۵.....	توانمندی‌های خودمان.....
۱۳۶.....	بهترین محصول.....
۱۳۶.....	راه حل جامع مشتریان.....
۱۳۷.....	پاییندسازی به سیستم.....
۱۳۷.....	۴-۱. شناسایی مجموعه قابلیت‌ها در عمل.....
۱۳۸.....	۴-۱-۱. شرکت‌های سرمایه‌گذاری کوچک (IRC) به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها.....
۱۴۱.....	۴-۱-۲. شرکت هواپیمایی سنگاپور به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها.....
۱۴۶.....	۴-۲. ۱. دلتا و رقابت: رویکردی نوین به تجزیه و تحلیل رقیب.....
۱۴۶.....	۴-۲-۱. دیدن کسب و کار سونی؛ تحلیلی از قابلیت‌های آن.....
۱۴۷.....	۴-۲-۲. مقایسه‌ای در حوزه ویدئو کنفرانس در دو شرکت سونی و یولیکام: تضاد قابلیت‌ها.....
۱۵۲.....	۴-۳. استفاده از مدل التا برای ارزیابی مزیت ادغام‌ها و خریدها.....
۱۵۲.....	۴-۳-۱. موردکاوی شرکت‌های جنوس و IBM.....
۱۵۵.....	۴-۴. درس‌هایی از مدل دلتا.....
۱۵۷.....	فصل پنجم: مأموریت کسب و کار: دست‌یابی به تحول استراتژیک.....
۱۵۷.....	۵-۱. استراتژی یعنی تغییر.....
۱۵۸.....	۵-۲. مأموریت کسب و کار.....
۱۵۸.....	۵-۲-۱. افق برنامه‌ریزی.....
۱۵۸.....	۵-۲-۲. شرح تغییرات در قلمرو کسب و کار.....
۱۶۰.....	۵-۲-۳. بیانیه مأموریت.....
۱۶۱.....	۵-۳. تحول استراتژیک؛ آنچه دیگران انجام داده‌اند.....
۱۶۱.....	۵-۳-۱. موردکاوی شرکت روکش‌های شیمیایی.....
۱۶۹.....	۵-۳-۲. موردکاوی شرکت هواپیمایی سنگاپور.....
۱۷۳.....	فصل ششم: ایجاد دستورالعمل استراتژیک: فراخوانی برای عمل.....
۱۷۳.....	۶-۱. مؤلفه‌های دستورالعمل استراتژیک.....
۱۷۴.....	۶-۱-۱. پیش‌رانه‌های استراتژیک.....
۱۷۵.....	۶-۱-۲. ساختار سازمانی.....
۱۷۶.....	۶-۱-۳. فرآیندهای کسب و کار.....
۱۷۷.....	۶-۱-۴. عملکرد.....

۱۷۷.....	۶-۱-۵. فرهنگ.....
۱۷۸.....	۶-۲. دستورالعمل استراتژیک به‌عنوان یکپارچه‌ساز استراتژی، ساختار، فرآیند، عملکرد.....
۱۷۸.....	۶-۲-۱. موردکاوی شرکت روکش‌های شیمیایی.....
۱۸۰.....	۶-۲-۱-۱. تراکم جدول اعداد.....
۱۸۰.....	۶-۲-۱-۲. ماهیت پیش‌رانه‌های استراتژیک.....
۱۸۰.....	ماهیت مسئولیت‌های هر مدیر اجرایی.....
۱۸۱.....	ماهیت فرآیندهای کسب‌وکار.....
۱۸۲.....	ایجاد سیستم اطلاعاتی و پشتیبانی مدیران اجرایی.....
۱۸۲.....	۶-۳. شناسایی اولویت پیش‌رانه‌های استراتژیک.....
۱۸۴.....	۶-۴. رزون کیفیت دستورالعمل استراتژیک.....
۱۸۴.....	۶-۴-۱. جاه‌ت.....
۱۸۴.....	۶-۴-۲. شش.....
۱۸۵.....	۶-۴-۳. سه‌سازی.....
۱۸۵.....	۶-۴-۴. کیفیت حبه‌کار.....
۱۸۵.....	۶-۴-۵. آسیب‌پذیری.....
۱۸۵.....	۶-۵. موردکاوی شرکت دراپ‌پاد سنگاپور.....
۱۸۶.....	۶-۵-۱. فرصت‌ها و چالش‌های استراتژیک.....
۱۸۸.....	۶-۵-۲. نتیجه‌گیری.....
۱۹۱.....	فصل هفتم: ردگیری اجرای استراتژی.....
۱۹۱.....	۷-۱. بودجه هوشمند؛ لازمه اجرای مناسب استراتژی.....
۱۹۶.....	۷-۲. کارت امتیازی متوازن.....
۱۹۸.....	۷-۲-۱. استراتژی در مرکز کارت امتیازی متوازن.....
۱۹۹.....	۷-۲-۲. مدل دلتا و کارت امتیازی متوازن.....
۲۰۱.....	۷-۲-۳. مدل دلتا و فرآیندهای انطباقی.....
۲۰۴.....	۷-۲-۴. فرآیندهای انطباقی و معیارهای تجمعی.....
۲۰۶.....	۷-۲-۵. کارت امتیازی متوازن در شرکت روکش‌های شیمیایی.....
۲۱۴.....	۷-۲-۶. خلق ارزش به‌وسیله هرکدام از گزینه‌های استراتژیک؛ شواهد تجربی.....
۲۱۷.....	فصل هشتم: جمع‌بندی آموخته‌ها؛ چگونگی یکپارچه‌سازی وظایف اساسی استراتژی؛ یک مثال کاربردی.....
۲۱۸.....	۸-۱. موردکاوی شرکت بین‌المللی DMK.....
۲۱۹.....	۸-۱-۱. بخش‌بندی و پیشنهاد ارزشی مشتریان در DMK.....

۸-۱-۲	بنگاه به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌ها.....	۲۳۰
۸-۱-۳	مأموریت DMK.....	۲۳۴
۸-۱-۴	دستورالعمل استراتژیک.....	۲۳۷
۸-۱-۵	بودجه هوشمند و کارت‌های امتیازی متوازن.....	۲۳۹
فصل نهم: مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMES)؛ درس‌هایی از مدل دلتا.....		
۹-۱	اهمیت بنگاه‌های کوچک و متوسط.....	۲۴۹
۹-۲	چالش‌های مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط.....	۲۵۰
۹-۲-۱	استراتژی بهترین محصول.....	۲۵۰
۹-۲-۲	استراتژی راه‌حل جامع مشتریان.....	۲۵۵
۹-۲-۳	استراتژی پایبندسازی به سیستم.....	۲۶۱
توضیحات پایانی.....		
۹-۲-۳-۱	استراتژی پایبندسازی به سیستم.....	۲۶۸
فصل دهم: چالش‌های مدیریت در سازمان‌های غیرانتفاعی.....		
۱۰-۱	مشتري كسب.....	۲۶۹
۱۰-۲	تعدیل قابلیت‌ها متناسب با سازمان‌های غیرانتفاعی.....	۲۷۰
۱۰-۳	تأملاتی در باب پائین‌ترین استراتژیک سازمان‌های غیرانتفاعی.....	۲۷۳
۱۰-۳-۱	استراتژی بهترین متصور.....	۲۷۳
۱۰-۳-۲	استراتژی راه‌حل جامع مشتریان.....	۲۷۶
۱۰-۳-۳	استراتژی پایبندسازی به سیستم.....	۲۷۸
۱۰-۴	پویایی غیرمعمول در تحول سازمان‌های غیرانتفاعی.....	۲۸۱
۱۰-۵	موردکاوی کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور: کاربرد مدل دلتا برای یک سازمان غیرانتفاعی.....	۲۸۴
۱۰-۵-۱	بخش‌بندی مشتریان.....	۲۸۶
۱۰-۵-۲	قابلیت‌های موجود و مطلوب کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور.....	۲۸۹
۱۰-۵-۳	مأموریت کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور.....	۲۹۲
۱۰-۵-۴	دستورالعمل استراتژیک کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور.....	۲۹۴
۱۰-۵-۵	ردگیری اجرای استراتژی.....	۲۹۷
۱۰-۵-۶	فرهنگ کارگروه توسعه اقتصادی سنگاپور.....	۲۹۹
۱۰-۵-۷	نتیجه.....	۲۹۹
فصل یازدهم: مقایسه‌ای میان سه چارچوب استراتژیک: پورتر، نگاه مبتنی بر منابع به شرکت و مدل دلتا.....		
۱۱-۱	چارچوب موقعیت رقابتی پورتر.....	۳۰۱
۱۱-۳		۳۰۳

- ۱-۱-۱۱. هزینه پایین یا تمایز؛ مدل پورتر تنها دو گزینه استراتژیک دارد..... ۳۰۹
- ۱-۱-۱۱. فرمول موفقیت پورتر..... ۳۱۰
- ۱-۱-۱۱. توضیحاتی در باب چارچوب‌های پورتر..... ۳۱۱
- ۱-۱-۱۱. هشدارهایی در باب چارچوب‌های پورتر..... ۳۱۲
- ۱-۱-۱۱. نگاه مبتنی بر منابع به شرکت..... ۳۱۲
- مؤلفه‌های کلیدی نگاه مبتنی بر منابع به شرکت..... ۳۱۲
- فرمول کامیابی نگاه مبتنی بر منابع..... ۳۱۵
- ۱-۱-۱۱. چارچوبی عملی از کاربردهای نگاه مبتنی بر منابع به شرکت..... ۳۱۶
- جدید هشدار درباره نگاه مبتنی بر منابع به شرکت..... ۳۱۷
- ۱-۱-۱۱. مقایسه‌ای میان الگوی پورتر، نگاه مبتنی بر منابع به شرکت و مدل دلنا..... ۳۱۸
- ۱-۱-۱۱. بازتفسیر مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر به کمک مدل دلنا: تفکر فارغ از پیش فرض‌ها..... ۳۲۰
- ۱-۱-۱۱. جستجوی نیروی دگرگون‌ساز ده برابر..... ۳۲۲
- ۱-۱-۱۱. ایجاد موافق در میان مشتریان..... ۳۲۲
- ۱-۱-۱۱. رقبا معیار عملکرد شما به حساب نمی‌آیند..... ۳۲۲
- ۱-۱-۱۱. ایجاد و پرورش زنجیره ارزش..... ۳۲۳
- ۱-۱-۱۱. یک بازیگر جدید اضافه کن؛ تکمیل کنندگان..... ۳۲۳
- ۱-۱-۱۱. صنایع متفرقه و پراکنده، در بر دارنده فرصت‌های بزرگ..... ۳۲۴
- واژه‌نامه فارسی به انگلیسی..... ۳۲۵
- واژه‌نامه انگلیسی به فارسی..... ۳۳۶
- نمایه..... ۳۴۷

دیباچه

مکرر از من پرسیده می‌شود که: مدل دلتا چگونه شکل گرفت. چه چیزی ما را مجبور کرد که وقت و تلاش زیادی صرف کنیم تا روش جایگزینی برای «مدوین استراتژی یک بنگاه ارائه دهیم، درحالی که تعداد زیادی از مدل‌های گسترده و ارزشمند در این زمینه وجود دارد؟

پاسخ به این سوال به نوعی تلخ و ناراحت‌کننده است. اندیشه و طرح این مدل در انجمن فارغ‌التحصیلی دانشگاه MIT شکل گرفت. این یک روش و سنت دیرینه در دانشکده ما است که نشست‌های سالانه‌ای با دانشجویان قدیمی داشته باشیم. این نشست‌ها به‌منظور گرد هم آوردن دانشجویانی است که ۵ سال یا بیشتر از فارغ‌التحصیلی‌شان می‌گذرد. در یکی از این نشست‌ها من قائم مقام ریس دانشکده بودم و این ویژگی مرا به شرکت‌کننده مهم جلسه و میزبان برنامه تبدیل کرده بود. پس از دو روز فعالیت‌های مفید اجتماعی و دانشگاهی که (به اعتقاد ما به‌خاطر برگزار شدن سمینارهای جذاب از طرف دانشکده) مورد توجه قرار گرفته بود، زمان آن رسیده بود که نشست را با ناهار و روستنبه و بدرقه‌ای گرم و با امید این‌که دوباره همه آن چهره‌های شیرین و قدیمی را می‌بینیم، به پایان برسانیم. بعد از پایان جلسه که آماده رفتن به خانه می‌شدم دو تا از افراد هیئت مدیره شرکت یونیلور^۱ که از لندن برای شرکت در این جلسه آمده بودند و از دوستان صمیمی من هم محسوب می‌شدند مرا صدا کردند و گفتند: «آرنولدو، صبر کن، می‌خواهیم با تو صحبت کنیم». ما هم نشستیم، و آن‌ها با تعبیری که هرگز فراموش نمی‌کنم صحبت را آغاز کردند: «آرنولدو، این مدل‌ها هزینه و تلاش ارزشش را نداشت» پذیرفتن چنین بازخور و عکس‌العملی برای من بسیار سنگین بود. بعد از این‌که ما با سه نفر از برندگان جایزه نوبل، پال سامونلسون، رابرت سولو و فرانک رابرتس^۲ جلساتی داشتیم و دور هم جمع شدیم و بهترین و درخشان‌ترین نمایش را از اعضای هیئت علمی خود (چه پیر، چه جوان و چه میان‌سالان) ارائه دادیم. آن‌ها دیگر چه می‌خواستند؟

عکس‌العمل و بازخور آن‌ها چیزی شبیه این بود: «شما کارهای بسیار مثبت و مؤثری انجام می‌دهید و شکی نیست که دارای هیئت علمی فوق‌العاده مستعدی هستید اما با این حال وقتی ما صبح دوشنبه به سر کار بر می‌گردیم؛ هیچ کدام از چیزهایی که شنیده‌ایم باعث نمی‌شود در

عملکردمان تغییری ایجاد کنیم. شما با واقعیت‌های زندگی ما ارتباط ندارید. البته به نظر می‌رسد از هیچ دانشگاه و آموزشگاه معتبر دیگری هم نتوانیم کمکی این چنینی دریافت کنیم. خلاصه آن‌که چارچوب‌های موجود برای ما مفید و اثربخش به نظر نمی‌رسند».

حتماً به خوبی می‌توانید تصور کنید که این برخورد چه شک سنگینی بر من وارد کرد، گفتگوی ما دو ساعت ادامه پیدا کرد. من به شدت احساس نارضایتی و بی‌قراری می‌کردم، اگر چه در نهایت ما به این نتیجه رسیدیم که گروهی متشکل از فارغ‌التحصیلان برجسته و ممتاز تشکیل دهیم و همچنین توافق کردیم تا گروهی از دانشکده‌های باسابقه و برجسته این حوزه را درگیر واقعیت‌های کسب و کار کنیم تا مسائل را بهتر و شفاف‌تر بشناسیم. این ابتکار عمل را «پروژه دلتا» نامیدیم (دلتا حرفی است یونانی به معنی تبدیل و تغییر).

برایان اصلی پروژه دلتا: لاین آندرسون (رئیس بخش استراتژیک شرکت یونیلور)؛ اسکیم بی فایوو (مدیر عامل شرکت ساترن)؛ جودی لونت (مدیر عامل شرکت مرک)؛ گرهارد اسشولمیر (مدیر عامل شرکت زیمنس آمریکا) و برت موریز (رئیس کل عملیات بانک ملی وست مینستر) که با آنان نشست‌های متعددی برگزار کردیم و به‌دقت به حرف‌های آنان گوش دادیم. سپس تلاش برای پاسخ به پرسش‌هایی که از این نشست‌ها بیرون آمد، مدل دلتا شکل گرفت.

نزدیک به ده سال است که ما نسخه اول مدل دلتا را ایجاد کرده‌ایم، من با همکاری دوست صمیمی‌ام دین وایلد کتابی نوشتم به عنوان «روژ مدل دلتا: کشف منابع جدید سودآوری در اقتصاد شبکه‌ای» (انتشارات پالگرو، سال ۲۰۰۱).^۱ در این کتاب، مبانی رویکرد جدیدمان به استراتژی را مطرح کردیم و اکنون که سال‌ها است از این رخداد می‌گذرد به بازبینی این موضوع در کتاب جدید خود مشغول هستم. به‌خصوص با آن‌که تعداد بی‌شماری تحقیق و پژوهش را با کمک دانشجویانم در دانشگاه MIT انجام داده‌ام و خود من نیز مشاور شرکت‌های بزرگ و کوچکی در سراسر دنیا بوده‌ام و همچنین پس از این‌که فعالان تجاری مختلفی را تجربه کرده‌ام. همه این‌ها به ما امکان می‌دهد فرضیات متنوع و فراوانی را آزمایش نموده و مدل را در چیدمان‌های نامعمول ساختار صنعت به کار ببریم. این مدل از دو طریق عینی و ذهنی شده است؛ هم از جهت نظری و منطقی (تئوریک) و مهم‌تر، از جهت ابزارهای عملی و عینی (واقعی) تا مدیران و مجریان بتوانند مدل دلتا را با موفقیت در سازمان‌هایشان پیاده کنند. این کتاب برآن است تا این پیشرفت‌ها و دستاوردها را با شما تسهیم کند. اما پیش از شروع، می‌خواهم پرسش‌های اساسی‌ای که دوستان ما در مدل دلتا مشتاقانه به دنبال پاسخ‌هایش بودند را مطرح کنم.

پرسش‌های کلیدی بی پاسخ

در گفتگوهایی که درباره مدل دلتا داشتیم از موضوعات متنوعی سخن گفتیم؛ البته واضح است که تمامی موضوعات را پوشش ندادیم و از برخی موضوعات نیز صرف نظر کردیم، اما به هر حال روشن است که در سه حوزه اصلی زیر نگرانی و دغدغه‌هایی وجود دارد.

۱. چگونه باید تغییر دهیم؟

در اغلب موارد حفظ وضع موجود، راهکار قابل پذیرشی نیست. محیط پیرامون ما پیوسته در حال تغییر است و ما تنها نیاز به بهبود تدریجی در روش‌های فعلی نداریم بلکه بیشتر نیازمند بازاندیشی، بازآزمایی و مهندسی مجدد استراتژی‌های خود هستیم. چارچوب‌های متداول به گذشته ما می‌رساند. درحالی‌که این روش برای ایجاد اندیشه تغییر مناسب نیست. ما برآنیم تا آنچه قبلاً انجام داده‌ایم را کنار بگذاریم (نه این‌که دوباره روی آن تأکید کنیم) زیرا این روش‌های مرسوم با تأکید زیاد بر روی رفتار رقیب، ما را در فرآیندهای کنونی صنعت متوقف می‌کنند.

پاسخ روشن به این‌گونه سؤال فرآیند تغییر مشتری است. چه کمکی می‌توانیم انجام دهیم تا مشتری کسب‌وکار خود را بهبود یابد؟ چگونه می‌توانیم تمامی چرخه عمر مشتری را زیر نظر داشته باشیم و راه‌های نوین برای رسته پیشنهادی منحصر به فرد بیابیم؟ تمام مطلب «تمرکز بر روی مشتری» است، چراکه از این طریق یافتن فرصت‌هایی جهت پیش‌تاز بودن و همچنین تغییرات نویدبخش بسیار آسان‌تر است.

۲. چگونه در پی رشد سودآور باشیم؟

سودها حاصل تفریق مخارج از درآمدها است. کاهش دادن هزینه‌ها ذکاوت زیادی نمی‌خواهد؛ زیرا همیشه راه‌هایی برای کاهش دادن هزینه‌ها وجود دارد. اما در مقابل آن چیزی که بیشتر مورد توقع است یافتن راه‌هایی برای افزایش درآمد است. آیا درآمدی بازآورده و رشد اقتصادی وجود دارد که به‌خاطر ناتوانی ما در یافتن فرصت‌ها مورد غفلت واقع شده باشد؟ چگونه می‌توانیم ظرفیت‌های نهفته برای رشد را تشخیص دهیم؟

روشی که معمولاً استفاده می‌شود «پیش‌بینی فروش»^۱ است. اما به نظر من این روش غیرقابل قبول است. اولاً، به‌خاطر این‌که فروش نباید موضوع پیش‌بینی قرار گیرد، چون در رخدادهایی را پیش‌بینی می‌کنیم که کنترلی بر آن‌ها نداریم مثل آب و هوا؛ بر خلاف این‌که فروش معنایی است که کاملاً می‌توانیم و باید هم بر آن تأثیرگذار باشیم. ثانیاً، پیش‌بینی فروش به معنی تمرینی جهت یافتن روندهای گذشته برای تعمیم به آینده است و این پذیرفتنی نیست، چه بخواهیم عملکرد گذشته خود را به چالش بکشیم و چه بخواهیم امیدوارانه درگیر مدل‌های جدیدی از مدیریت

بشویم که ارتباط بین گذشته و آینده ما را برای بهتر شدن نادیده بگیرند.

پس پاسخ را کجا می‌توان یافت؟ بازهم پاسخ در «تمرکز بر مشتری» یافت می‌شود. اگر ما به هر مشتری جداگانه بنگریم، از طریق رفتار متفاوت با آن‌ها به ظرفیت‌های نهفته‌ای که در هر کدام از آن‌ها موجود است، پی می‌بریم. به بیان دیگر پیشنهادهای ارزشی^۱ خلاقانه‌تری برایشان ایجاد می‌کنیم. چنین روشی به ما فرصت می‌دهد تا فرصت‌های به‌کار گرفته نشده را (فضاهای سفید) از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح از طریق استراتژی رشد شناسایی کنیم. استراتژی‌ای که در مقایسه با آنچه از تحلیل‌های رقابتی به‌دست می‌آید بسیار مؤثرتر عمل می‌کند.

۳. چگانه جرقه خلاقیت را برزیم؟

آنچه با بیان‌های مختلف بر آن تأکید کرده‌ایم، این است که نیازمند یافتن سازوکارهایی به‌منظور تحقق ظرفیت بیشتر هستیم، که اصطلاحاً به آن «تفکر فارغ از پیش فرض‌ها»^۲ می‌گویند. خود من زمانی که از چارچوب‌های مرسوم (مثل نگاه مبتنی بر منابع، یا مدل پورتر) استفاده می‌کنم؛ به‌ندرت آن‌ها را منبعی از الهام برای خلق محیطی استراتژیک و نوآورانه می‌یابم. اگرچه ممکن است به‌خاطر ذهن من در استفاده از این چارچوب‌ها باشد، اما تردید دارم؛ زیرا تأکید این چارچوب‌ها بر ایجاد «تفکر رقابتی»^۳، در واقع تأکید بر رقبا می‌باشد. این درحالی است که بهترین روش برای ایجاد «مزیت رقابتی»^۴ تأکید بر «رقبا» نیست. بلکه تلاش برای درک نیازهای تک‌تک مشتریان و یافتن بهترین راه‌ها جهت دستیابی آنان ما را به مقصد می‌رساند. باید کاملاً متوجه شده باشید که من به جای تأکید بر رویکرد «مشتری‌محوری» گام برمی‌دارم. مشتری‌محوری مفهوم جدیدی نیست؛ اما نکته بدید و نوین در مدل دلتا این است که این مدل ما را در تحقق عملی مشتری‌محوری، از طریق طرح کردن مفاهیم و راهکارهای بسیار مؤثر، توانمند می‌سازد. امید دارم پس از مطالعه این کتاب با من موافق باشید.

کمبریج

هکس

۱. Value Propositions؛ پیشنهاد ارزشی تعیری است به‌منظور بیان پیشنهادهایی که از سوی شرکت‌ها مطرح

گشته و برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کند (مترجم).