



استراتژی سریع

(نقش چابکی استراتژیک در بازیافتن زمان از دست رفته در کار)

مؤلف

ایوال دوز

میکو کوسون

ترجمه

دکتر احمد روستا

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

تهران

۱۳۹۰



مؤلف	ایوان دوز؛ میکو کوسونن
ترجمه	دکتر احمد روستا
ویراستار زبانی و ادبی	میترا عبدی باوندی
ویراستار فنی	پروانه خادمی
صفحه آرا	انتشارات کلک سیمین
طراح جلد	هوتن زنگنه پور
ناشر	کلک سیمین
ناظر چاپ	اسدالله معظمی گودرزی
لینوگرافی، چاپ، صحافی	فریدالدین
نوبت چاپ	اول
سال چاپ	۱۳۹۰
تیراژ	۱۰۰۰
قیمت	۸۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۴۶۸-۴۳-۴

تهران: خیابان انقلاب، بین خیابان ابوالمعالی و دانشگاه، پلاک ۱۱۸۲، طبقه ۸، واحد ۳۱ تلفکس: ۶۶۴۶۸۵۴۵

kelke_simin@yahoo.com

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای ناشر محفوظ است.

سرشناسه	دوز، ایوان ال.، ۱۹۴۷ - م.	Doz, Yves L.
عنوان و نام پدیدآور	استراتژی سریع: (نقش چابکی استراتژیک در بازافتن زمان از دست رفته در کار) / نویسنده []؛ ترجمه احمد روستا.	استراتژی سریع: (نقش چابکی استراتژیک در بازافتن زمان از دست رفته در کار) / نویسنده []؛ ترجمه احمد روستا.
مشخصات نشر	تهران: کلک سیمین، ۱۳۸۹.	تهران: کلک سیمین، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	۲۸۸ ص: مصور	۲۸۸ ص: مصور
شابک	978-600-5468-43-4	978-600-5468-43-4
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. 2008.	عنوان اصلی: Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. 2008.
موضوع	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک
شناسه افزوده	کوسونن، میکو، ۱۹۵۷ - م.	Kosonen, Mikko.
شناسه افزوده	روستا، احمد، ۱۳۲۷ - م.	روستا، احمد، ۱۳۲۷ - م.
رده‌بندی کنگره	۱۳۸۹ الف ۵۸۵ د ۲۸ / HD۳۰	۱۳۸۹ الف ۵۸۵ د ۲۸ / HD۳۰
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۲۲۷۱۲۱۰	۲۲۷۱۲۱۰

سُخَن کِلک

سُخَن کِلک هم سخنی است از آن دست سخنان که دیگران آورده‌اند و رانده‌اند؛ این هم سخنی است نیمه‌بریده که عمر به پایان می‌رساند و به پایان نمی‌رسد. حدیثی است دیگر از زبان کِلکی دیگر، این حدیث از سر دردی است که ما می‌گوئیم؛ اگرچه ما را از درد عشق با کس حدیث نیست و حاجتی نیست که بر زبان آید، اما گریز و گزیری هم نیست جز آنکه در بیان آید و از کِلکِ سیمین تراود و زاید.

کِلکِ سیمین هم ناشری است چون دیگران، دیر آمده است با کوله‌باری از سخنان نیمه‌بریده، از همه چیز و از همه جا، تا همیشه...
کِلکِ سیمین، جامه خدمت بر تن کرده برای نشر آثار فخیم و انتشار اندیشه‌های عظیم، تا چه قبول افتد و چه در نظر آید؛ که گفته‌اند:

«اینم قبول بس که بمیرم بر آستان

تا نسبم کنند که خدمتگزار اوست»

تجربه موضوعات رقابتی در تجارت کنونی ضرورتیست برای ثبات و کارایی عملی و ایجاد نوعی بازسازی شرکتها که در استراتژی سریع مورد بحث قرار گرفته است؛ این کتاب نیز به همت ترجمانی استاد دکتر احمد روستا پیراسته و با کِلکِ سیمین به زیور طبع آراسته شده است؛ توفیق مطالعه این اثر بر همگان آرزوست.

اسداله معظمی گودرزی

تابستان ۱۳۹۰

دیدگاهها

«این کتاب به شیوه‌ای نو یکی از چالشهای کلیدی رهبری معاصر را مورد بررسی قرار می‌دهد: تجارت هسته‌ای‌تان را بدون از دست دادن نیروی جنبشی تغییر دهید. مؤلفان خوراکی لذیذ برای اندیشیدن درباره چابکی استراتژیک تدارک دیده‌اند.»

(هیننگ کاگرم، مدیرعامل SAP)

«بیشتر شرکتها قربانی تعریف موفقیت می‌شوند، تعداد اندکی آن چابکی استراتژیک را به نمایش می‌گذارند که برای حفظ عملکرد عالی مورد نیاز است داز و کاسانن توصیه‌ای کاربردی و قانع‌کننده درباره چگونگی رسیدن به چابکی استراتژیک برای مدیران عامل و تیمهایشان به دست می‌دهند.»

(گری همل،^۱ استاد مهمان در دانشکده بازرگانی لندن و سرپرست آزمایشگاه نوآوری مدیریت)

«ایوال دوز و میکو کوسونن بینشی عظیم درباره یکی از مطرح‌ترین موضوعات را در تجارت امروز در اختیار ما قرار داده‌اند؛ چطور یک شرکت بین نیاز به ثبات و کارآیی در عمل و نیاز به نوسازی خود تعادل برقرار کند؟ این کتاب به تمام مدیران و کارگزاران کمک می‌کند شرکت خود را بیشتر شناخته و در نهایت آن را رقابتی‌تر کنند.»

(اولی پکا کاسوو^۲ رئیس و مدیرعامل SAP)

«شرکتها چطور خود را دوباره می‌سازند؟ مدتهای مدید این یک معما بود. یافته‌های

1. Gary Hamel

2. Olli Pekka Kallasvuo

استراتژی سریع نقشی بنیادی دارد - آگاهی از محیط در حال تکامل و گسترش ظرفیت تیم رهبری به منظور «تعهد جمعی» با تجربه شخصی من قدرتمندانه تشدید می‌شود - این نقشی تأمل برانگیز برای آنهایی است که در جستجوی نوسازی تجارت خود هستند.»
(ویون کاکس،^۱ مدیرعامل شرکت با مسئولیت محدود (Gas, power & Renewable Bp)

«در کتاب استراتژی سریع داز و کاسانن با مطرح کردن تمام چالشهایی که مدیریتهای ارشد همگام با سرعت گرفتن تغییر استراتژیک با آن مواجهند کاری سرگ انجام داده‌اند، آنهایی شمار مشکلاتی را فهرست کرده‌اند که در شرکتهای بزرگ رایج است؛ و برای حرکت مستمر به سوی چابکی استراتژیک تر ابزارهایی توصیه کرده‌اند، نیز موقعیتهایی را که نقطه شروع شرکتهاست طبقه‌بندی کرده‌اند و برای اجرای آن شیوه‌های منظمی پیشنهاد کرده‌اند من نحوه برخورد آنها را بد این موضوع بسیار سودمند دیدم.»
(کریگ ماندی^۲ رئیس پروژه و مسئول استراتژی مایکروسافت)

«در اقتصاد پرسرعت و جهانی امروز توانایی سازمان در نوآوری و بازسازی همواره منوط به اقدامی سریع و قاطعانه و همکاری باز است. صحت درباره تغییر کافی نیست لازم است جورانه ریسک کنید و با اقدامات خود بر تغییر تأثیر بگذارید. ایوس و میکو طرحی الزام آور ارائه می‌دهند که تک‌تک رهبران تجارت را راهنمایی کرده برای پذیرفتن این ضرورت به چالش می‌کشد.»

(نیک دونوفریو^۳، معاون اجرایی فناوری و نوآوری IBM)

-
1. Vivienn Cox
 2. Craig Mundie
 3. Nick Donofrio

سیاسگزاری

صمیمانه‌ترین تشکرات ما نثار دو نفری است که بدون آنها این کتاب نوشته نمی‌شد. همکاری این مؤلفان با این طرح از تبادل اطلاعات و گفتگوهای درباره‌ی شورای مرکزی پژوهش نوآوری و دانش^۱ در دانشگاه اقتصاد هلسنیکی^۲ آغاز شد. سیجا کولکی^۳ سرپرست CKIR آغاز طرح بود. بدون موریل لاروارون^۴ که مشتاقانه و خستگی‌ناپذیر به عنوان مدیر پروژه دسیار تحقیق و مشاور درستی و راحتی کمک کرد ادامه دهیم استراتژی سریع هرگز به پایان نمی‌رسید صمیمانه از هر دو متشکریم.

مشارکت بسیاری دیگر نگارش این کتاب را میسر ساخت. با همراهی جرما الیلا^۵ رئیس واولی پکا کالاسو و مدیرعامل نوکیا، میکو کاسانن تمام وقت و انرژی خود را به مدت بیش از یک سال وقف تحقیق و نوشتن کرد. لندیس گیل^۶ و انیل گابا^۷ به عنوان همکار و در مقام خود به عنوان گروه تحقیق و توسعه INSTED Deans کار ایوس را پشتیبانی و تشویق و بودجه آن را تأمین کردند.

نقش چند مدیر در فراهم آوردن زمینه تحقیقات ما در شرکت‌های خود بسیار تعیین‌کننده بود. به ویژه کارتیک کریشنامورتی^۸ در سیسکو^۹، دبی براکین^{۱۰} در هیولیت پاکارد^{۱۱}، کلودیا وودی^{۱۲} در IBM، مارتین کرلی^{۱۳} در اینتل^{۱۴} و تد ساپونتسز^{۱۵} در SAP از

1. Center for Knowledge & Innovation Research (CKIR)

2. Helsinki School of Economics

3. Seija Kulkki

4. Muriel Larvaron

5. Jorma Ollila

6. Landis Gabel

7. Anil Gaba

8. Karthik Krishnamrthy

9. Cisco

10. Debbie Brackeen

11. Hewlett Packard

12. Claudia Woody

13. Martin Curley

14. Intel

15. Ted Sapountzis

حمایت آنها بسیار سپاسگزاریم سپاس ما همچنین نثار ۱۵۰ مدیر در بسیاری از شرکتهاست که سخاوتمندانه وقت خود را برای مصاحبه در اختیار ما قرار دادند و با طیب خاطر ما را در تجارب و بینشهای خود سهم کردند و در تحقیق دلگرممان کردند.

بی تردید کار بسیاری از محققان ما را در هنگام ساخت یک مدل استقرائی برای چابکی استراتژیک بیشتر به ذوق می آورد. به ویژه جوزف بوئر^۱، رابرت برگلمن^۲، کتی آیزنهارت^۳، سومانترا گوшал^۴، گئی اوئی^۵ و سی. کی پراهالاد^۶ که منبع راهنمایی و الهام کوششهای ما بودند. بازخورد همکاران به وظایف مختلف کار بسیار ارزشمند بود ساری بالدوف^۷، متی آلاهوشتا^۸، پکا آلا-پیتیل^۹ و هاستاین موئرک^{۱۰} در فنلاند و جوزف بوئر، دومینیک هیو^{۱۱}، خوزه سانتوس^{۱۲}، گابریل شولانسکی^{۱۳} و کیلی ویلسن^{۱۴} در میان دیگران شریکان INSTEAD MBA مدیران و دانشگاهیان در همایشها و سمینارهایی که کارمان را ارائه می دادیم پیشنهادات سودمندی داشتند که درک ما را از یک پدیده پیچیده افزوده.

همچنین قدر دان اولی بکا کالاسو هستیم نه فقط به خاطر علاقه و حمایت بی وقفه بلکه اجرای یافته های تحقیقات ما در شرکتی که اجازه می کرد. تعهد و اعتمادی که نشان داد غیر قابل تصور بود. در نهایت از تیم مور^{۱۵} جری ویند^{۱۶} و لیز گوستر^{۱۷} ویراستارمان متشکریم که برای انتشار کتابی درباره چابکی استراتژیکی شوق بسیار نشان دادند و کار ما را پشتیبانی کردند، و جینیفر مئر^{۱۸} که در ویراستاری متن یاری رسان، حمایت و تعهدشان اوزنده بود. صرف نظر از کمکهای صایح و تشویقهای که از جاهای بسیار در این پروژه دریافت کردیم نقاط ضعف و محدودیتهای آن تماماً متوجه ماست.

ایوس داز و میکو کاسانن

فونتن بلو و هلنسکی

میتامبر ۲۰۰۷

1. Joseph Bower
2. Robert Burgelman
3. Kathy Eisenhardt
4. Sumantra Ghoshal
5. Guy Huy
6. C.K. Prahalad
7. Sari Baldauf
8. Matti Alahuhta
9. Pekka Ala J. Pietilä
10. Hallstein Moerk
11. Dominique Héau
12. José Santos
13. Gabriel Szulanski
14. Keeley Wilson
15. Tim Moore
16. Jerry Wind
17. Liz Gooster
18. Jennifer Mair

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه
۲۳	بخش ۱: چگونه به لحاظ استراتژیک چابک باشیم
۲۵	فصل اول: بازی استراتژی سریع
۴۱	فصل دوم: چابکی استراتژیک: یک چالش
۶۳	فصل سوم: فیل رقصنده
۸۳	بخش ۲: پرورش چابکی استراتژیک
۸۵	فصل چهارم: بالا بردن حساسیت استراتژیک
۱۱۱	فصل پنجم: ایجاد تعهد جمعی
۱۲۹	فصل ششم: سیالی منابع
۱۵۵	بخش ۳: بازسازی چابکی استراتژیک
۱۵۷	فصل هفتم: چابکی استراتژیک - از دست رفته و بازآمده
۱۷۹	فصل هشتم: تحرک مغزها
۲۰۷	فصل نهم: انرژی بخشی به قلبها
۲۲۵	فصل دهم: متعطف سازی سازمان
۲۳۹	فصل یازدهم: سیاست زدایی مدیریت ارشد
۲۵۱	فصل دوازدهم: نتیجه گیری
۲۶۷	ضمیمه ۱. نفرین موفقیت
۲۸۳	ضمیمه ۲. تصمیم گیری درخصوص انتخاب مسیر

مقدمه

چه چیزی باعث سرعت عمل و استراتژی شرکتهاست؟ معمولاً سرعت عمل تصویری از چابکی و انعطاف پذیری در ذهن تداعی می کند درحالی که داشتن استراتژی تصویری مبهم و ملال آور از قدرت و آهستگی به ذهن متبادر می سازد. سرعت در تصمیمات و تعهدات استراتژیک از کجا ناشی می شود؟

چرا برخی شرکتها با وجود موانع و مشکلات به موفقیت دست می یابند و سوار بر امواج تکنولوژی یا ناپایداری بازار از رقای خود پیشی می گیرند و بر آنها پیروز می شوند، درحالی که دیگران دچار تزلزل می شوند یا به ورطه فراموشی می افتند؟

چرا دیجیتال اکویپمنت^۱، ناتوان از پیگیری یک استراتژی نو و یک مدل تجاری جدید در زمان خود ناپدید شد؟ چرا و چگونه IBM همچون ققنوس^۲ در جایگاه یک ارائه کننده خدمات، راه حل و نرم افزار از خاکستر سخت افزار کامپیوتر بار دیگر پا به عرصه وجود گذاشت؟ چگونه نوکیا^۳ خود را به سرمایه گذاری در خدمات اینترنت موبایل تبدیل می کند؟ SAP^۴ برای تغییر مدل تجاری خود به توسعه میان بازاری، توزیع غیرمستقیم و کُد باز^۵ با چه چالشهایی روبه روست؟ آیا حق با کارلی فیورینا^۶ بود و هیئت مدیره عجول HP به وی فرصت موفقیت را ندادند؟ کانون^۷ چگونه خود را بازسازی کرد؟ چرا سیسکو و اینتل همچنان موفق اند؟

به لحاظ استراتژیک، شرکت های چابک نه تنها یاد می گیرند چرخشهای سریع انجام دهند و بدون فوت لحظه ای از زمان خود را تغییر دهند؛ بلکه مدیران و تیمهای ارشد آنها نیز می خواهند بالاتر اوج بگیرند تا شرکتشان را به طور منظم و مداوم قادر سازند از تغییر و گسست

1. Digital Equipment

2. Nokia

3. System Analysis & Program Development

4. open platform

5. Carly Fiorina

6. Canon

به نفع خود استفاده کند. آنها می‌خواهند سازمانشان پیام‌رسان چگونه با امواج دائمی تغییر به موفقیت دست یابند، نه اینکه در تناوب دوره‌های ثبات و خیزش هربار و با زحمت خود را سازگار کنند. به بیانی متفاوت، آنها می‌خواهند شرکت‌هایشان یک بازی رقابتی جدید بیاموزند: بازی استراتژی سریع. بازی که در آن هیچ چیز بدیهی نیست، آنجا که هیچ مرز رقابتی دوام نمی‌آورد، و نوآوری و توسعه پیوسته توانمندی‌های تازه تنها منابع مزیتی به شمار می‌آیند.

چه چیز در بازی استراتژی سریع برندگان را از بازندگان جدا می‌سازد؟ برندگان چگونه هدایت می‌شوند؟ چگونه سازماندهی می‌شوند؟ چگونه تصمیم می‌گیرند؟ اینها سؤالاتی هستند که در این کتاب مطرح کرده‌ایم تا به آنها پاسخ دهیم.

طی تحقیقات خود دریافته‌ایم که پیروزی در بازی استراتژی سریع حول چند تفاوت در تصمیم‌گیری می‌چرخد. یکی از این تفاوتها حساسیت استراتژیک بالاست: آگاهی به هنگام از گرایش‌های اولیه و نیروهای هم‌گرا، درک دقیق اهمیت آنها و تلاشهای معقول، منطقی و دقیقی که موجب خواهد شد. برندگان در مسیر توسعه و رشد، بینش دقیقی از موقعیتهای استراتژیک داشته و آماده جهش‌اند، همان‌گونه که یک پلنگ با یک پرش شکار خود را به‌چنگ می‌آورد.

برندگان بازی استراتژی سریع همچنین آماده اتخاذ تصمیمهای کلیدی می‌باشند و به سرعت خود را متعهد می‌کنند. در بسیاری از شرکتها تصمیمات بسیار مهم معمولاً درگیر تردید فردی و ترس می‌شوند و در باتلاق سیاستهای دیوانسالاری فرو می‌روند؛ اما با رویکرد استراتژی سریع، تعهد جمعی مدیریت اجازه می‌دهد پس از درک موقعیت استراتژیک، تصمیمات شرکت با سرعت برق اتخاذ گردند و گزینه‌هایی که هوشمندانه پیش‌رو قرار می‌گیرند غنیمت شمرده شوند. تعهدات با عدم امنیت فردی یا بن‌بستهای سیاسی رده‌های بالا به تأخیر نمی‌افتند.

با این حال، تعهدات به‌خوبی منابعی‌اند که پشت سرشان قرار می‌گیرند. تجهیز منابع و سیالی استقرار یا استقرار مجدد تحکیم زیربنایی - لازم اما ناکافی - برای استراتژیهای سریع خواهند بود و همراه با،

□ حساسیت استراتژیک

□ تعهدات جمعی

□ سیالی منابع

به مدیران ارشد و تیمهای مدیریتی آنها اجازه می‌دهد زود متوجه شوند، فوراً تصمیم بگیرند و با سرعت و قدرت عمل کنند.

در این کتاب خواهید دید چگونه این سه عامل، توانمندی استراتژی سریع یک شرکت را دربر خواهند داشت و به مرور زمان الگوی مؤثر و جامعی برای تخصیص منابع ارائه خواهند داد که می‌تواند در پاسخ به فرصتهای استراتژیک به سرعت تنظیم شده و شکل بگیرد؛ شاید بگویید مکانیزمهای مشخص دیگری نیز وجود دارند، مانند پروسه‌ها و ریسکهای شرکتی همچون آموزش سازمانی، که اجزای لاینفک چابکی استراتژیک هستند؛ البته این مکانیزمها و پروسه‌ها همگی به چند بُعد مورد تأکید ما مربوط می‌شوند که جوهره آنها چابکی استراتژیک است، کلید استراتژیهای سریع.

چابکی استراتژیک کجا بیشتر لازم می‌شود؟

چگونگی دستیابی به چابکی استراتژیک از آغاز مدیریت استراتژیک یک معمای همیشگی بوده است. ما معتقدیم چابکی استراتژیک امروزه بیش از گذشته مورد نیاز است. شرکتها بیشتر و بیشتر در معرض تغییرات سریع و پیچیده‌اند؛ البته واکنش به این تغییرات مستلزم چابکی استراتژیک می‌باشد. دست کم در حال حاضر بعضی شرکتها توانسته‌اند در مقابل نیاز به چابکی استراتژیک به آن پناه ببرند. در بعضی موارد، تغییر آهسته و ساد، قابل پیش‌بینی و خطی بوده است. در موارد دیگر تغییر، آهسته بوده یا شکلی از کارآفرینی شرکتی برای رویارویی با تغییرات سریع کفایت می‌کرده است.

ساختار اتومبیل به عنوان یک محصول به مدت یک قرن تغییر نکرده و از همان هنگام که فورد «مدل تی»^۱ و خط مونتاژ را معرفی کرد، پروسه تولید آن نیز تغییر چندانی نیافته هرچند بخش گسترده تولید اقتصادی ژاپن با باعث تولید با کیفیت بالاتر و کارآمدتر می‌شد. صنعت اتومبیل نه با تغییرات تند مواجه شده - تاکنون بر سر استانداردهای پاشیدن سوخت که با تنظیم آرام سازگار باشد مذاکره داشته است - و نه با افزایش هم‌گرایی و پیچیدگی، علی‌رغم اهمیت رو به رشد دانش الکترونیک در ماشین. نهایتاً تواناییهای عملی - کارآیی، کیفیت، مدیریت زنجیره تأمین - تجارت را کنترل خواهد کرد. سبک و طرح نیز اهمیت دارند؛ اما کاستیهای عملی نابخشودنی خواهند بود. شرکت‌های برتر - تویوتا، هوندا،

فولکس واگن - پیروزند در حالی که شرکتهای ضعیف تر (روور)^۱ نابود می شوند یا در حسرت گذشته (فورد) می مانند. دو گانه سوزها ممکن است، بسته به قیمت بنزین و زمان معرفی محصول، شهرت بعضی برندها را تغییر دهند و در حال حاضر مزایایی برای تویوتا به همراه داشته اند؛ اما اساس ماهیت بازی رقابتی را دگرگون نمی کنند.

صنایعی که به آهستگی دست به تغییرات پیچیده می زنند می توانند به برنامه های استراتژیک مرسوم تکیه کنند؛ برای مثال، سلاحها و سیستمهای کنترل و اطلاعات نظامی به دلیل تقارب بی نظمیهای شدید و تکنولوژیکی مرتباً پیچیده تر می شوند (سازمان القاعده دشمنی خلاق تر و غیر قابل پیش بینی تر از جماهیر شوروی بوده است)، اما به آرامی تغییر می کنند. کم نبوده اند جوانان مهندسی که بلافاصله پس از دانشگاه کار مقدمات توسعه سیستم جنگ افزار خاصی را آغاز کرده و ۳۰ سال بعد در حالی بازنشته شده اند که هنوز روی همان سیستم کار می کرده اند! تصادفی نیست که برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ و از لاکهید^۲ به ظهور رسید و از طریق ایگور آنسوف^۳ و پیروانش عمومیت یافت. گسترش سلاحهای اتمی و تروریسم جهانی (به جای مطلقه ای) بی درنگ نیاز شدید به چابکی استراتژیک در شرکتهای ساخت سلاح و مشتریان را ایجاد می کند؛ اما چنین حرکتی هنوز آغاز نشده است.

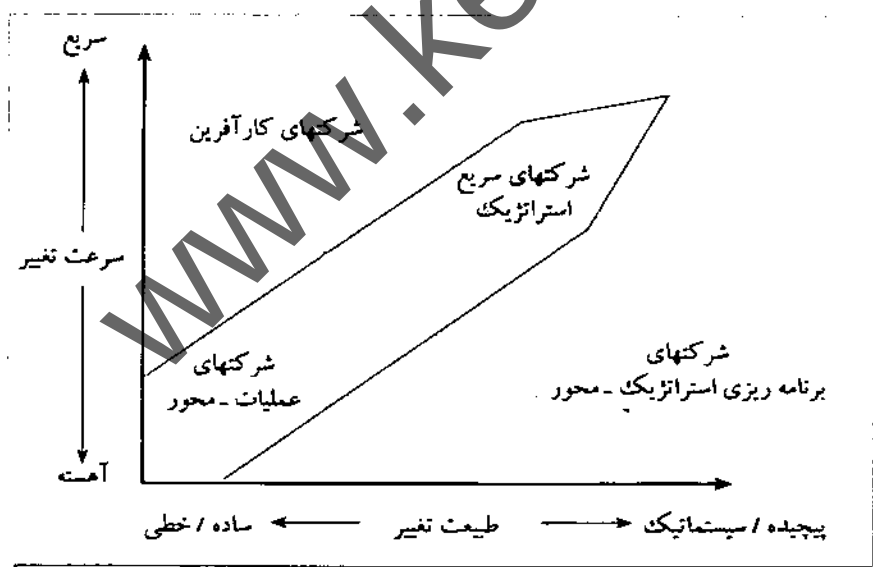
جانسون اند جانسون (J&J)^۴، یک شرکت تجهیزات پزشکی و محصولات بهداشتی، در طیف وسیعی از وسایل پزشکی از لنز چشم گرفته تا استنت^۵، انواع محصولات مصرفی از چسب زخم گرفته تا سرنگ و البته مواد دارویی بسیار موفق عمل کرده است. بعضی از این حوزه ها در اثر توسعه پروسه های جدید، تغییر در قوانین علم، ژنتیک و غیره، به سرعت دستخوش تغییر می گردند؛ اما فرصتهای J&J نسبتاً مجزا و از یکدیگر مستقل هستند J&J می تواند هریک از آنها را به عنوان یک فرصت تجاری کار آفرینی و در یک واحد تجاری جداگانه دنبال نماید. منطق کلی این شرکت بر پایه کار آفرینی استوار است. دیگر داستانهای موفقیت، عمدتاً مربوط به شرکتهای آمریکایی - همچون HP در تجهیزات آزمایش پزشکی یا 3M در داروهای غیرخوراکی - بر منطق مشابهی تکیه دارند: گسترش کار آفرینی محصولات جداگانه و واحدهای تجاری کوچک.

1. Rover
2. Lockheed
3. Igor Ansoff
4. Johnson & Johnson
5. Stent

معهدا شرکتهای بیشتر و بیشتری با چالش سرعت و پیچیدگی مواجه می‌شوند (ر.ک.: سمت راست شکل ۱-۱): فرصتهای وابسته به هم در دنیای هم‌گرا و مرزهای مبهم صنعت و ظهور یک تغییر سریع و سیستماتیک در محیط. این سخت‌ترین موقعیت است: شرکتهای هم با موقعیتهای نوحاسته استراتژیک، سیستماتیک و پیچیده مواجهند و هم با موقعیتهایی که به سرعت توسعه می‌یابند و از آنجا که بازی استراتژی سریع به گونه‌ای است که ممکن است بی‌هیچ توجهی برندگان و بازندگان پیشاپیش مشخص گردند قطعاً، به واسطه سرعت و این واقعیت که علتها و عواقبشان همیشه آشکار نیستند، ما در موقعیتی شبیه به تئوری هرج و مرج قرار نداریم که براساس آن اگر یک پروانه در جایی بال بزند، طوفانی را در جای دیگری از دنیا به پا خواهد کرد، بلکه تا حدودی به این شرایط نزدیکیم.

گزارشی از جبهه مقدم

در جستجوی استراتژی سریع و جایکی استراتژیک به ICT^۱ (تکنولوژی ارتباطات اطلاعات) رفتیم و به دنبال جبهه مقدم این پدیده گشتیم. برخلاف صنایع ساده‌تر و پایدارتری که تا اینجا به



شکل ۱ چالاکی استراتژیک در کجا بیشترین استفاده را دارد؟

آنها اشاره شد، ICT با چالشهای دوگانه سرعت ظهور و فروپاشی مرزهای صنعت مواجه بوده است. در حقیقت واژه «هم‌گرایی» (فروپاشی مرزهای صنعت) اولین بار با توجه به ظهور این اتفاق در کامپیوترها، سرگرمیهای خانگی و خدمات ارتباطی به کار برده شد. صنعت ICT طی سالهای گذشته دچار تغییرهای فراوان تکنولوژیکی و بازاری شده است، از گذر از مرکزیت ساختارهای کامپیوتری ابر کامپیوتر تا مرکزیت‌زدایی ساختارهای کاربر - سروری از طریق ظهور مخرب اینترنت، که دروازه‌ای به انواع خدمات اطلاعاتی جدید، مدل‌های تجارت تعاملی و اکوسیستم گشوده است.

از جهاتی ورود ما به صنعت ICT همانند رویکرد متخصصین ژنتیک به مگس میوه بوده است، چرا که تولیدمثل و تغییر آنها بسیار سریع است. مشخصه این صنعت تغییر سریع و نیز تعاملات سیستماتیک پیچیده است؛ البته به سراغ «مگسهای جدید» رفتن، بسیار آسان‌تر بود؛ یعنی شرکت‌های کارآفرینی که مداوماً اینجا و آنجا در صنعت ICT می‌پرند. این کار ما را به بحث تجدید کارآفرینی می‌کشاند. به جای پرداختن به تازه‌واردین، به سراغ بازماندگان قدیمی رقبای شرکت‌هایی که نه تنها پابرجا ماندند؛ بلکه از تغییرات نیز با موفقیت عبور کردند. از این رو به جای گوگل^۱ و eBay و انبوهی از شرکت‌های کوچک که نامشان ناشناخته است به برندهای آشنا پرداختیم: اکسنجر^۲ (که تا همین اواخر به نام اندرسون کانسالتینگ^۳ شناخته می‌شد)، کانن (که کار خود را با ساخت دوربین‌های دیده‌بانی برای ارتش ژاپن در جنگ جهانی دوم آغاز کرد)، سیکو (یک تازه‌کار، اما نه کاملاً جدید)، HP، IBM، اپتل، نوکیا، SAP، اس.ئی. مایکروالکترونیکس^۴ و دیگران.

برای هریک از این شرکت‌ها اطلاعات پشتیبان فراوانی جمع‌آوری کردیم (گزارشات سالانه، کتاب، مطالعات موضوعی، مقالات مطبوعاتی، گزارشات تحلیلی و غیره) و بین یک تا بیست مصاحبه (بسته به میزان اهمیت و قابلیت دسترسی) از مجموع ۱۵۰ مصاحبه برگزار کردیم که هر کدام یک تا سه ساعت به طول انجامیده است. ما همچنین برای چند مورد از شرکت‌هایی که بیشتر مورد تحقیق قرار گرفته بودند کارگاه‌های بحث و گروه‌های

1. Google

۲. Accenture؛ یک شرکت جهانی در مشاوره مدیریت، خدمات تکنولوژی و برون‌سازی با ۱۷۰ هزار کارمند در ۴۹ کشور دنیا و با ۱۹۰۷ میلیارد دلار درآمد در سال ۲۰۰۷.

3. Anderson Consulting

4. STMicroelectronics

باز خورد کوچک بر گزار کردیم و همچنان به عنوان طرف گفتگو ارتباط فکری خود را با مدیران کلیدی این شرکتها حفظ کردیم. ما شرکتهای پیچیده تر (مانند HP و IBM) و آنها که با چالشهای چابکی استراتژیک مهم تری (مانند نوکیا و SAP) مواجه بوده اند و شرکتهایی را که مدیریت خلاقانه تری به کار گرفته اند (مانند سیسکو، اینتل و IBM) با عمق بیشتری مورد بررسی قرار دادیم.

نیاز به چابکی استراتژیک تأثیر یکسانی بر پروسه استراتژی هریک از این شرکتها نداشته است. چگونگی تقابل نیاز به چابکی استراتژیک با ماهیت پروسه استراتژی به گستره افق فرصتهای استراتژیک و تنوع شرکتها بستگی دارد.

یک افق فرصت که از مجموع فرصتهای کوچک و متنوع ایجاد می شود نیازمند ظهور کشف فرصتهای داخلی و پروسه ایجاد، به همراه کارآفرینی تمرکززدایی شده و یک پروسه غربالگری یا نگهداری استراتژیک مشترک و انتخاب فرصتهایی است که بیشترین موفقیت را نصیب شرکت کند، آن هم به روشی منسجم. موارد دیگر به عنوان شرکتهای مستقل، زودتر انتخاب فرورفته و تحدید شده اند. به این ترتیب، همچنان که یک شرکت چابکی استراتژیک را برپا می کند و یا در حفظ آن می کوشد، عاقدانه ویژگیهای هم جوشی کارآفرینی را با یکدیگر ترکیب می کند. مشارکتهای صنفی مسیر توسعه استراتژیک تجارت اصلی خود را هموار می سازد. برعکس، تعداد اندکی از فرصتهای بسیار بزرگ - «حدس بزید کدام شرکت» - الزاماً به پروسه متمرکز بالا به پایین منجر می شوند. به سختی می توان تصور کرد مایکروسافت، با یک روش کارآفرینانه تمرکززدایی شده، تصمیم به خلق یک سیستم عامل جدید یا حتی نسخه ارتقا یافته ویندوز - مانند ویستا^۱ - بگیرد، و گزینه های چندگانه ای به وجود بیاورد که بعضی از آنها را حمایت کرده بعضی دیگر را حذف نماید. به همین شکل بوئینگ^۲ هیچ گاه یک برنامه بزرگ، همچون دریم لاینر ۷۸۷^۳، را به عنوان حاصل کارآفرینی تمرکززدایی شده آغاز نخواهد کرد.

شرکتهایی را که در صنعت ICT مورد بررسی قرار دادیم در یک موقعیت متوسط اما چالش برانگیز یافتیم: با وجود تفاوت های گسترده فراوان، هیچ یک نه هم جوشی کارآفرینی و نه منطق مشترک تجارت اصلی را اتخاذ نکرده بودند. بعضیها، مانند HP، با

1. Vista
2. Boeing
3. Dreamliner

وجود تنوع بسیار به دنبال یک منطق شرکتی ایجاد ارزش می گشتند. مدیریت ارشد آنها نیز واحدها و تلاشهای منسجم استراتژیکی تجارت متقابل را تشویق کرده به آنها بها می داد. درحالی که برخی دیگر، مانند IBM، مداوماً یک منطق ایجاد ارزش یکپارچه را توسعه می دادند و از آن به عنوان یک فیلتر نه تنها برای انتخاب در بین فرصتها بلکه برای حذف خطوط تولید و واحدهای تجاری موجود استفاده می کردند.

ما تلاش تحقیقاتی خود را بر شرکتی متمرکز ساختیم که بیش از بقیه با چالش سرعت و پیچیدگی روبرو بودند. بعضی از آنها شرکتی نسبتاً متنوعی بودند که تلاش می کردند از وابستگی متقابل و فرصتها برای انسجام استراتژیک استفاده کنند و یک منطق ایجاد ارزش یکپارچه در سطح صنفی به وجود بیاورند، مانند HP و IBM. دیگران شرکتی نسبتاً واحدی بودند؛ اما تلاش می کردند نیاز به یکپارچگی استراتژیک را در تجارتی بیش از حد مستقل با نیاز به استفاده از گستره های استراتژیک وسیع تر موجود به تعادل برسانند. نوکیا، SAP یا سیسکو نمونه های گروه دوم هستند.

با اینکه احتمالاً صنعت ICT در جبهه مقدم چالشهای استراتژی سرعت و پیچیدگی قرار داشته است می بینیم که نیروهای مشابهی بر دیگر صنایع تأثیر داشته اند؛ برای مثال صنعت بهداشت به واسطه دانش علمی جدید (رمزگشایی ژنوم انسانی) و تحقیق در مورد اقتصاد توزیع کارآمدتر دستخوش تغییر بزرگی شده است. در مقیاسی کوچک تر، تغذیه، داروهای خوراکی بدون نسخه، ورزشهای حفظ اندام و صنایع وابسته، به یک بازار تندرستی و «پیر شدن موقرانه» در بین جمعیت میانسال کشورهای پیشرفته تبدیل شده اند. صنعت انرژی نیز احتمالاً دستخوش تغییرات اساسی می شود. تلاش برای دستیابی به بهره وری انرژی بسیاری از صنایع بزرگ و در حال حاضر جدا از یکدیگر را دور می زند و رشد آگاهی عمومی و نگرانی از گرمایش جهانی حس اضطرار را افزایش می دهد. در مورد قیمت نفت و گرمایش جهانی، صنعت اتومبیل سازی ممکن است به زودی با درجانی از چالش چابکی استراتژیک مواجه شود. نه تنها با هر گونه افزایش در قیمت نفت احتمال توسعه ماشینهای دوگانه سوز افزایش می یابد؛ بلکه قوانین جدید انتشار گاز CO₂ ممکن است گرایش صنایع اروپایی را به سمت ماشینهای کوچک تر و کم سوخت تر شدت بخشد. این امر نه تنها به طرحهای محصولات متنوع تری نیاز دارد؛ بلکه دیدگاههای متنوع تری در سیستمهای حمل و نقل زمینی را طلب می کند.

به عبارت دیگر، اگرچه تجارت ICT خاستگاه بازی استراتژی سریع است، به سرعت در حال تسری به دیگر صنایع می‌باشد. به علاوه، حتی در غیاب تغییر در گستره صنعت شرکت‌هایی که به چابکی استراتژیک دست می‌یابند، مانند پراکتر اند گمبل^۱ در مدل نوآوری باز خود «ارتباط و توسعه» می‌توانند به مزیت استراتژیک در صنایع سنتی دست یابند و باعث ایجاد یا تغییر بازارها گردند.

در مجموع، چابکی استراتژیک صرفاً مورد نیاز شرکت‌هایی نیست که در گرداب تغییرات سریع و پیچیده گرفتار آمده‌اند. شرکت‌های صنعتی کاملاً رشد یافته‌ای که به توسعه چابکی استراتژیک دست می‌یازند رقبای خود را پشت سر می‌گذارند، بازارهای جدید به وجود می‌آورند، مدل‌های تجاری خود را جوان‌سازی کرده و روش رقابتی خود را نو می‌کنند.

ساختار کتاب، راهنمایی برای خواننده

در بخش اول، چگونه به لحاظ استراتژیک چابک باشیم.

فصل اول به معرفی بازی استراتژی سریع می‌پردازد و توضیح می‌دهد چرا امروزه نیاز به چابکی استراتژیک بیش از گذشته است.

فصل دوم ابعاد کلیدی چابکی استراتژیک - حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیالی منابع - را ترسیم می‌کند و به طور خلاصه تفاوت‌های چابکی استراتژیک را با برنامه‌ریزی استراتژیک معمولی و توانایی‌های متفاوتی می‌طلبد.

فصل سوم یک تصویر نامتحمل را نقاشی می‌کند. IBM کنونی چگونه (با فرض گرفتن اصطلاح مدیرعامل اسبق لئو گستر) به «یک فیل رقصنده» تبدیل شده است. در بین شرکت‌هایی که ما مورد بررسی قرار دادیم، احتمالاً IBM با بزرگ‌ترین چالش چابکی استراتژیک مواجه شده و به مؤثرترین وجه از عهده آن برآمده است.

بخش دوم، پرورش چابکی استراتژیک، به کاوش در فعالیتهای مدیریت خاص و ابزاری می‌پردازد که به حفظ هریک از ابعاد چابکی استراتژیک کمک می‌کنند.

فصل چهارم این واقعیت را مورد توجه قرار می‌دهد که حساسیت استراتژیک حول محور گفتگوهای گسترده خارجی و فشرده داخلی درباره استراتژی می‌چرخد.

فصل پنجم به این بحث می‌پردازد که تعهد جمعی حاصل انتخابهای استراتژیک و ساختاری است که همکاری در بین تیم ارشد را به یک باید تبدیل می‌سازد.

فصل ششم روشی را مورد تفحص قرار می‌دهد که سیالی منابع به شدت به انعطاف در مصرف و تخصیص مجدد منابع مالی و نیز تغییرپذیری افراد و دانش بستگی دارد. بخش سوم، بازسازی چابکی استراتژیک، بر ابزار مدیریتی و رفتارهای راهبری تمرکز دارد که شرکتها را قادر می‌سازد چابکی استراتژیک از دست رفته را، چه به این دلیل که در شتاب حرکتی فوق‌العاده‌ای در روند استراتژیک افتاده‌اند که می‌تواند آنها را به بن‌بست سوق دهد و یا به این دلیل که رکود رخنه کرده و شرکت به لحاظ استراتژیک در گل مانده است، مجدداً به دست بیاورند.

فصل هفتم چالشهای رو در روی شرکتها را در زمانی که چابکی استراتژیک را از دست داده‌اند مورد بررسی قرار می‌دهد و منشور رهبری را برای دستیابی مجدد به چابکی ترسیم می‌نماید. فصلهای هشتم، نهم، دهم و یازدهم به ترتیب جزئیات منشور رهبری مدیران ارشد را برای بسیج افکار، تجدید انرژی افراد، تحرک آفرینی و سیاست‌زدایی سازمانی تحلیل می‌کنند. فصل هشتم اهمیت معرفی تفکرات جدید را به یک سازمان به جهت وسعت بخشیدن به فعالیتهای آن و مورد توجه قرار دادن یک افق فرصت گسترده‌تر و دور دست‌تر، پر رنگ‌تر می‌سازد. این قسمت بر آنچه که اندی گروو آن را «نقطه خمش» نامید تمرکز دارد به این معنی که چگونه می‌توان شرکتی را که در رکود و صلبی گیر افتاده دوباره هدایت کرد. چالش اخیر نوکیا در انتقال از ارتباطات صوتی به چند رسانه‌ای و از اپراتور - محوری به مدل‌های تجاری بسیار متنوع‌تر نمونه‌ای از مواجهه استراتژی با یک نقطه خمش است. جهت‌گیری اخیر SAP به سوی گداهای باز یکپارچه که طیفی از مجموعه‌های عملی را پشتیبانی می‌کند، یک تجدید استراتژیک است که محرک آن نقطه خمش بوده است.

فصل نهم، در مقابل، به چگونگی تجدید انرژی شرکت پس از گرفتاری در رکود و ایستایی می‌پردازد. تلاشهای IBM و HP در دستیابی مجدد به چابکی استراتژیک، نمونه‌های جالبی از چالشهای شرکت‌های دارای تجارت‌های متعدد را به نمایش می‌گذارد. این نشان می‌دهد که چالش اصلی دیگری که شرکت‌های رکودزده با آنها مواجه هستند برانگیختن تعهد می‌باشد و اینکه چنین برافروزی یک پروسه احساسی است که ارزشها و رهبریت در آن نقش تعیین کننده دارند.

فصل دهم بر ابعاد معمولی تر تغییر سازمانی تأکید دارد و مدعی است زمانی که به درستی اجرا گردند و از حمایت ابزار، پروسه‌ها و رفتارهای راهبری مناسب برخوردار باشند، یک سازمان چندبُعدی (برای مثال با گروههای مشتری، خطوط محصول، پروسه‌های هسته‌ای و خط‌مشیهای تکنولوژی که همگی در ساختار سازمانی بازتاب داشته باشند) می‌تواند فوق‌العاده مؤثر عمل کند. همچنین نشان می‌دهد چرا بدون ابزار، پروسه‌ها و رفتارهای درست، به جای چابکی به از کارافتادگی منتهی می‌شود.

فصل یازدهم اهمیت سیاست‌زدایی پروسه‌های تصمیم‌گیری در شرکتهای به لحاظ استراتژیک چابک را مورد تأکید قرار می‌دهد تا با این کار به وحدت رهبری و تعهد جمعی دست پیدا کرد.

فصل دوازدهم به خلاصه‌سازی و مقایسه راههای متفاوت تجدید می‌پردازد که در فصلهای هشتم تا یازدهم معرفی شده‌اند. مراحل فعالیتهای تجدید به نقاط آغازین و پایانی بستگی دارند و اینکه آیا از دید یک شرکت چندتجارتی یا تک‌تجارتی به چابکی استراتژیک می‌نگرید.