

تکرارپذیری

خلق کسب و کار ماندگار در دنیای ناپایدار



سرشناسه : آلن، جیمز، ۱۹۲۶-م.

Allen, James

عنوان و نام پدیدآور : تکرارپذیری: خلق کسب و کار ماندگار در دنیای ناپایدار

مشخصات نشر : تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری : ۲۲۸ص: جدول

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۹۰۱-۴۷-۳

وضعیت فهرست نویسی : فنیبا مختصر

یادداشت : فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی <http://opac.niai.ir> قابل دسترسی است

یادداشت : عنوان اصلی: Repeatability: Build Enduring Businesses for a World of Constant Change

شناسه افزوده : زوک، کریس zook.chris

شناسه افزوده : زاهدی انباردان، یعقوب، ۱۳۶۴، مترجم

شناسه افزوده : توکلی، غلامرضا، ۱۳۵۲، مترجم

شناسه افزوده : موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

شماره کتابشناسی ملی : ۲۷۷۸۴۲۳



موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

تهران، میدان نوین، پلاک ۱۱، پستال، تهران، کوهستان هشتم، تلفکس: ۲۲۸۱۸۰۵۲

عنوان : تکرارپذیری: خلق کسب و کار ماندگار در دنیای ناپایدار

نویسنده : [کریس زوک و جیمز آلن - انتشارات هاروارد بیزینس ریویو- ۲۰۱۲]

ترجمه: [غلامرضا توکلی - یعقوب زاهدی انباردان]

ناشر: [موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی]

نوبت انتشار: [نخستین]

سال انتشار: [۱۳۹۳]

شمارگان: [۱۰۰۰ نسخه]



تمامی حقوق معنوی و مادی این اثر اعم از چاپ و تکیه، نسخه برداری، و ترجمه برای موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی محفوظ می باشد و نقل مطالب، فقط با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

مقدمه ترجمه

در دنیای ناپایدار امروز، پایداری کسب و کار و تداوم موفقیت، عجیب و دشوار می نماید. اما مطالعات شرکت بین اند کمپانی از این دشواره رمزگشایی کرده است.

این کتاب حاصل تجربه ۲۵ ساله و پژوهش طولی شرکت بین اند کمپانی بر روی سازمان هایی است که از مشاوره این شرکت در کسب و کار خود استفاده کرده اند.

پیام اصلی این کتاب این است که پیچیدگی، قاتل خاموش راهبردهای رشد کسب و کار است. در این مجموعه، مدل کسب و کار شرکت هایی همچون نایک، ایکیا، تتراپک و آلام بررسی و مطالعه شده و علل موفقیت و پایداری بلندمدت آنها واکاوی شده است. جان مایه اصلی این کتاب، مدیریت و مراقبت دائمی از چرخه تبدیل دارایی ها و منابع شرکت به "قابلیت های محوری" و ارزش آفرینی پایدار از این قابلیت ها می باشد.

چارچوب اصلی این کتاب راسه اصل بنیادین برای خلق کسب و کار پایدار، تشکیل می دهد: ۱. چسبیدن به قابلیت های محوری و هسته اصلی کسب و کار خود؛ به منظور انباشت تدریجی قابلیت های محوری شرکت.

۲. تدوین اصول غیرقابل مذاکره؛ به منظور حذف لایه های مدیریتی و پاسخ سریع تر و درست تر به تغییر و تحولات محیطی.

۳. دریافت بازخورد و تنظیم مداوم هسته کسب و کار؛ به منظور تطبیق پذیری فعال و رشد مستمر و تجمعی.

تمام امید ما این است که آگاهی از این اصول طبیعی، بتواند منجر به تعمیق سطح کسب و کار در سطح کشور عزیزمان ایران و سرافرازی روزافزون مدیران ایرانی شود.

پست الکترونیکی برای دریافت نظرات و پیشنهادات: tavakoli145@gmail.com

غلامرضا توکلی (عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر) - یعقوب زاهدی انباردان

مقدمه نویسنده / ۶

فصل اول / مدل‌های تکرارپذیر جامع / ۱۱

فصل دوم / اصل اول: هسته‌ی متمایز و مناسب / ۴۳

فصل سوم / اصل دوم: اصول غیرقابل مذاکره / ۷۹

فصل چهارم / اصل سوم: یادگیری حلقه- بسته / ۱۲۱

فصل پنجم / رهبری: آزادی یا چارچوب / ۱۵۵

فصل ششم / پیروزی ناشی از سادگی / ۱۸۵

ضمیمه‌ی اول / روش تحقیق / ۱۹۷

ضمیمه‌ی دوم / اندازه‌گیری میزان تکرارپذیری کسب و کار / ۲۰۹

ضمیمه‌ی سوم / خلاصه‌ای از سی مطالعه‌ی موردی / ۲۱۳

ضمیمه‌ی چهارم / فرهنگ واژه‌ی اصطلاحات کلیدی / ۲۲۵

مقدمه نویسنده:

آنچه می‌بینید، به مکان نشستن شما بستگی دارد. تصور کنید به تماشای یک بازی تنیس رفته‌اید. اگر در بالاترین نقطه‌ی جایگاه تماشاگران نشسته باشید، می‌توانید از راهبردها، الگوها و زوایای بازی درک مناسبی داشته باشید، اما نمی‌توانید هیجان دو بازیکن را درک کنید. برعکس، اگر در پایین جایگاه و نزدیک زمین بازی نشسته باشید، نسبت به هیجان دو بازیکن و کارهای جزئی‌شان درک مناسبی خواهید داشت، هرچند این کار به عدم درک شما از راهبردها و روند کلی بازی منجر خواهد شد.

ما در تدوین این کتاب، به تجربه‌ی پنجاه‌ساله‌ی خود در مشاوره‌ی کسب و کار و همکاری نزدیک با مدیران اجرایی شرکت‌های بین‌المللی تأکید کرده‌ایم. ۲۵ سال از این مدت، به تدوین راهبرد بین‌المللی برای شرکت بین‌اند کمپانی^۱ پرداخته و از الگوهای کسب و کار زیادی به‌صورت آزمون و خطا بهره بردیم. در نتیجه، درک ما از نحوه‌ی دستیابی به رشد سودآور توسط شرکت‌ها، بیشتر شد. امروز، با تکیه بر این تجرب می‌توانیم این کتاب را به رشته‌ی تحریر درآوریم؛ **قدرت در حال افزایش مدل‌های تکرارپذیر**^۲. طی ده سال اخیر، ما پروژه‌ی تحقیقاتی را با محوریت این موضوع در شرکت بین انجام دادیم و نتایج آن را به‌صورت چند کتاب و مقاله توسط انتشارات هاروارد منتشر کردیم. مجموعه‌ای از این کتاب‌ها که در سه جلد منتشر شد، به سه روش اشاره داشت که شرکت‌ها با استفاده از آن‌ها می‌توانند رشد کنند. این سه روش عبارتند از: رشد در سهم بازار و سهم سود، رشد از طریق گسترش یافتن به بازارهای حاشیه‌ای و تعریف دوباره‌ی مدل کسب و کار. ما این سه مورد را به نام چرخه‌ی رشد تمرکز - گسترش - بازتعریف^۳ نامگذاری می‌کنیم. با وجود این، فقط پس از داشتن دید جامع نسبت به عوامل موفقیت کسب و کارها از زوایای مختلف (هم شخصی و هم مبتنی بر تحقیق)، درمی‌یابیم که ماهیت راهبردهای کسب و کار به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. آنچه زمانی به‌عنوان منبع پایدار مزیت رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شد (مواردی

۱. در این کتاب، از واژه‌ی «راهبرد» به جای «استراتژی» استفاده شده است.

2. Bain & Company
3. The Growing Power of Repeatable Models
4. Focus-Expand-Redefine Cycle of Growth

همچون جایگاه بازار، ارائه‌ی محصول منحصر به فرد، برند قدرتمند یا برقراری ارتباطات قدرتمند با مشتریان)، امروز حالتی موقت و زودگذر دارد، به گونه‌ای که هنگام نگارش این کتاب، آمارها حاکی از آن بود که تنها ۹ درصد از شرکت‌های بین‌المللی می‌توانند سطح متوسطی از رشد را حفظ کنند؛ رشدی که در دهه‌ی پیشین داشتند.

ماهیت راهبرد موفقیت‌آمیز کسب و کار، در سه بعد تغییر کرده است. اول، امروز راهبردهایی که کسب و کار برای خود انتخاب می‌کند، بر اساس قابلیت‌ها و توانایی‌های عمیقی است که می‌تواند به‌طور پیوسته بهبود یافته، پذیرفته شده و دوباره به کار گرفته شود. دلیل این امر افزایش سرعت جریان اطلاعات و تغییرات در جهان است. این تغییرات موجب تغییر ماهیت مزیت‌های رقابتی به سمت قابلیت‌های کلیدی و عمیق، همچنین نحوه‌ی ادغام این مزیت‌ها در مدل کسب و کاری است که موجب تکرار موفقیت در طی زمان می‌شود.

دوم، امروز استراتژی بر پیش‌بینی نحوه‌ی تغییر در جهان، تمرکز کمتری دارد؛ کاری که آگاهی از آن دشوار است. امروز، تمرکز اصلی استراتژی‌های کسب و کار بر آزمون، یادگیری، تغییر و پذیرش سریع است. بعضی از بزرگ‌ترین شکست‌هایی که در عرصه‌ی کسب و کار در سال‌های اخیر رخ داده است (همچون نوکیا)، ناشی از شکست در پذیرش تغییر است. به همین ترتیب، بعضی از بزرگ‌ترین موفقیت‌هایی که می‌توان در عرصه‌ی کسب و کار ذکر کرد (همچون اپل)، ناشی از موفقیت در گرفتن بازخورد، آزمون و پذیرش تغییرات است. در این میان، **مهم این است که شرکت‌هایی با عملکرد موفق، مدل‌های کسب و کار ساده‌ای داشته‌اند.** برای مثال، در دنیای پیچیده‌ی امروز، اپل فقط شصت محصول دارد.

سوم، راهبرد کارا را می‌توان کاملاً از یک سازمان کارا تفکیک کرد. بهترین راهبردها آن‌هایی هستند که سازمان آمادگی لازم برای به‌کارگیری آن‌ها را داشته، به‌سرعت قابل اجرا هستند و بازخورد مناسبی ارائه می‌دهند. چنین راهبردهایی اغلب از پایین سازمان اعمال می‌شوند و اجبار نیست که از بالای سازمان به پایین تسری یابند. وقتی همه‌ی سازمان به درک مناسبی از راهبرد رسید، قابلیت

یادگیری و تغییر، امکان رقابت بهتر با رقبای افزایش می‌دهد. ما این مبحث را تحت عنوان کم شدن فاصله میان مدیر اجرایی ارشد، کارکنان خط مقدم و مشتریان تعبیر می‌کنیم.

جان کلام این کتاب این است که "پیچیدگی، قاتل خاموش راهبردهای رشد است." این پیچیدگی می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۴۴ پیچیدگی سازمانی ناشی از لایه‌های انباشته‌شده سیستم‌ها و نوآوری‌های جدید

۴۴ پیچیدگی پیام‌هایی که در سراسر سازمان وجود دارند

۴۴ پیچیدگی ناشی از فعالیت در بازارهای مختلف

۴۴ پیچیدگی ناشی از سیستم‌های فناوری اطلاعات

۴۴ پیچیدگی ناشی از سیستم‌های فناوری اطلاعات

پیچیدگی موجب دشوار شدن فرایند یادگیری شده، کندی زمان واکنش را دربر دارد و انرژی مدیریت و سازمان را می‌کاهد. پیچیدگی کسب و کار با گذشت زمان و گوناگونی مشتریان افزایش یافته و موجب فاصله‌ی میان مدیریت ارشد و کارکنان می‌شود.

با این تفاسیر، جای تعجب نیست که در تحقیقات ما در مورد مدیران اجرایی مختلف، آن‌ها به چالش موجود میان سرعت بازارها (از این رو، نیاز برای واکنش نشان دادن) و پیچیدگی سازمان‌ها (در پی آن، کندی سازمان‌ها) اشاره می‌کردند. برخی از این مدیرها می‌گفتند که وقتی آماده‌ی معرفی نوآوری جدیدی می‌شدند، به‌ناگاه تغییرات گسترده‌تری رخ می‌داد که نوآوری آن‌ها جلوه‌ی قدیمی به خود می‌گرفت. اما این مشکل که از پیچیدگی به وجود می‌آید، سرنوشت بی‌چون و چرای شرکت‌ها نیست. شاید بتوان گفت که مهم‌ترین سهم این کتاب، بیان دلیل موفقیت شرکت‌هایی است که مدل‌های کسب و کار ساده‌ای برگزیده‌اند. این شرکت‌ها این کار را به شیوه‌ای انجام داده‌اند که ما آن را "مدل‌های تکرارپذیر جامع" می‌نامیم. امیدواریم از مباحث و یافته‌هایی که در این کتاب خواهیم داشت، بهره‌ی لازم را ببرید.