



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

تصمیم و مفهوم استراتژیک^۱

بیشتر شرکتهای برجسته با جاه طلبیهای شروع به کار کرده اند که خیلی بزرگتر از منابع و توانایی هایشان بوده اند. اما آنها وسواس برد در همه سطوح سازمان را ایجاد کرده اند و دهه ها است که این فکر دائم در سر آنها است.

نگارش "تصمیم و نیت استراتژیک" که 60 سال پیش، توسط گری هامل -

مدرس مدرسه تجاری لندن و سی کی پراهالد - یک استاد و پروفیسور از

دانشگاه میشیگان، به نگارش درآمد نشانه ای از فشار عظیم جدیدی در

مدیریت بود.

^۱ راهبردی

استدلال هامر و پراهالد این است که شرکتهای غربی سعی دارند تا آرزوهایشان را طوری بیارایند که منطبق با منابع آنها باشند و در نتیجه، تنها به دنبال مزیت‌هایی هستند که می‌توانند حفظ کنند. در مقابل شرکتهای ژاپنی با رسیدن به شتاب موجود از فراگیری سازمانی سعی در تقویت منابع خود دارند و میخواهند به اهدافی تقریبا ناممکن برسند. این شرکتهای تمایل به موفقیت را در میان کارکنانشان پرورش می‌دهند و آن را با انتشار دیدگاه رهبری جهانی حفظ می‌کنند. اینطور است که شرکت کانن توانست از اکسور پیشی بگیرد و کوماتسور از کاتر پیلار.

این محتوای راهبردی معمولا با اهدافی بسط یافته همراه است که شرکتهای را مجبور به رقابتهایی نوآورانه می‌کند. در این زمینه، مقاله برنده پاداش مکنزی،

هامل و پراهالد چهار تکنیک را تعریف می کنند که شرکتهای ژاپنی از آنها

استفاده می کنند:

- ایجاد لایه های مزیتی؛

- جستجوی برای لایه ها و بلوکهای سازنده ضعیف؛

- تغییر شرایط مشارکت؛

- رقابت از طریق همکاری؛

امروزه مدیران در بسیاری از صنایع سخت کار می کنند تا مزیتهای رقابتیشان

را با رقبای جهانی منطبق سازند. آنها کرانه های ساخت خود را در جستجو

برای هزینه های نیروی انسانی کمتر از میان برمی دارند، خطوط تولید را

منطقی می سازند، حلقه های کیفی را نهادی می کنند و تولید فوری (قبل از

دیگرد) را ترویج می کنند و از فرایندهای اجرای منابع انسانی ژاپنی استفاده

می گیرند. زمانی که به نظر می رسد که رقابت در حالت فرا رسیدن است،

آنها اتحادهای راهبردی را شکل می دهند و با شرکتهایی که از تعادل رقابتی

در جایگاه اول ناامید هستند وارد مشارکت می شوند.

نکته مهم اینجاست که برخی از آنها فراتر از تقلید می روند. شرکتهای زیادی

انرژی فراوانی را برای تولید مجدد مزیتهای هزینه ای و کیفی نسبت به رقبای

خود صرف می کنند. تقلید می تواند صادقانه ترین شکل از چاپلوسی باشد، اما

نمی تواند منجر به حیات دوباره رقابتی شود. استراتژیهای مبتنی بر تقلید برای

رقبایی که اکنون از آنها پیشی گرفته اند روشن هستند. علاوه بر این رقبای

موفق ندرتا یکجا می مانند. از این رو جای تعجبی ندارد که بسیاری از دست

اندرکاران احساس گیر کردن در بازی بدون پایایی از سبقت را دارند و همیشه

با دستاوردهای جدید رقبای خود تعجب زده می شوند.

به دست آوردن دوباره رقابت پذیری برای این شرکتها و مدیران اجرایی به معنای تفکر دوباره از مفاهیم اصلی استراتژی است. همزمان با شکفتن استراتژی، رقابتی بودن شرکتهای غربی هم از میان رفت. این می تواند صرفاً یک تصادف باشد اما ما اینطور فکر نمی کنیم. به اعتقاد ما، استفاده از مفاهیمی مانند تطبیق راهبردی در میان منابع و فرصتها، استراتژیهای ویژه ای مانند هزینه کم در برابر تمرکز، و سلسله مراتب استراتژی یعنی اهداف، استراتژیها و تاکتیک ها اغلب فرایند رکورد رقابتی را تقویت کرده اند. استراتژی رقبای جهانی جدید با افکار مدیریت غربی همراه است. در مقابل چنین رقبایی، تطبیق های حاشیه ای در احیای حیات رقابتی به جای بهبود حاشیه ای در بهبود بهره وری عملیاتی موثر است.

شرکتهای غربی کمی رکوردهای خواستنی دارند که حرکت‌های رقبای جهانی را برآورد می‌کنند. چرا؟ توضیح با روش اجرای تحلیل رقیب توسط شرکتها آغاز می‌شود. بویژه این تحلیل بر روی منابع موجود انسانی، فنی و مالی رقبای فعلی متمرکز است. این شرکتها بعنوان تهدیدی برای شرکتهایی با منابهی فرسایشی هستند و سهم بازار بهتری را در دوره برنامه ریزی بعدی دارند. سرعتی که مزیت‌های رقابتی جدید براساس آن ساخته می‌شوند به گونه‌ای است که صرفاً شرکتهای دارای منابع کامل و غنی می‌توانند ندرتاً وارد آن شوند.

در این زمینه تحلیل رقیب سنتی مانند برداشتی از یک خودروی در حال حرکت است. این تصویر به خودی خود اطلاعات کمی از سرعت و مسیر خودرو را می‌دهد - اهمیتی ندارد که راننده برای یک راننده تعطیلات

یکشنبه بیرون آمده است و یا برای گراند پریکس آماده می شود. هنوز مدیران زیادی از این تجربه تلخ که کاهش منابع اولیه یک کسب و کار یک عامل پیش بینی کننده نامطمئن از موفقیت جهانی آتی است درسهایی آموخته اند.

به عقب بازگردیم: در سال 1970، شرکتهای ژاپنی کمی پایگاه منابع، حجم ساخت و یا شجاعت فنی مانند ایالات متحده و رهبران صنعت اروپایی را داشتند. اندازه کوماتسور کمتر از 35 درصد کاترپیلار بودن و به ندرت بیرون از ژاپن فعال می کرد و صرفاً بر روی خط تولید، بولدوزرهای کوچک برای کسب قسمت اعظم سود خود متکی بود. هیوندا کوچکتر از امریکن موتورز بود و هنوز صادرات خود را به ایالات متحده را آغاز نکرده بود. اولین گام های مکث دار و همراه با توفیق کانن در کسب و کار بازچاپ در مقایسه با موتورخانه اکسور با 4 میلیارد دلار خیلی کوچک بود.

اگر مدیران غربی تحلیل رقیب خود را توسعه می دادند تا به این شرکتها هم توجه کنند، صرفاً میزان اختلاف فاحش میان منابع آنها مشخص می شد. با اینحال تا سال 1985، کوماتسو شرکتی 2.8 میلیارد دلاری با محدوده تولیدی بود که از دامنه وسیع تجهیزات حرکات زمین، ربات های صنعتی و شبه رساناها تشکیل می شد. هیوندا در سال 1987 خودروهایی زیادی را در سرتاسر جهان تولید کرد، مانند چیسلا. کانن توانست به میزان سهم بازار واحد جهانی اکسور برسد.

خب درسی که می آموزیم معلوم است: ارزیابی مزیت های فنی فعلی از رقبای شناخته شده به درک شما از نتیجه، توان و یا ابتکارپذیری رقبای بالقوه کمکی نمی کند. سان تزویک استراتژیست ارتشی چین 3000 سال پیش این نکته را بیان کرد: همه افراد بشر می توانند تاکتیکهای را ببینند درحالی که برد

با من است اما آنچه قابل رویت نیست استراتژی است که در آن برد عظیم
ایجاد شده و رشد یافته است.

شرکتهایی که طی 20 سال گذشته توانستند به سطح رهبری جهانی برسند، در
آغاز با آرزوها و جاه طلبیهای کارشان را شروع کردند که فراتر از نسبت
منابع و تواناییهایشان بودند. اما آنها دائماً به برد در همه سطوح سازمان
اندیشیدند و این فکر دائمی را طی دوره 10 تا 20 ساله ای از نبرد برای
رهبری جهانی حفظ کردند. ما این تفکر دائمی را مفهوم یا محتوای راهبردی
می نامیم.

در سوی دیگر تصمیم و نیت استراتژیک با خیال برای جابگاه رهبری مطلوب
همراه است و معیارهایی را برای سازمان ایجاد می کند که سازمان از آنها برای
ترسیم روند خود استفاده خواهد کرد. کوماتسو برنامه ریزی کرد تا کاترپیلار

را احاطه کند. کانن در طلب سبقت گرفتن اکسرور بود. هیونداسعی کرد تا

مبدل به یک فورد دیگر شود، یک پیشگام در صنعت خودرو. همه اینها نمادها

و نشانه هایی از محتوا یا تصمیم و نیت استراتژیک هستند.

همزمان تصمیم راهبردی چیزی فراتر از یک جاه طلبی رها شده است.

شرکتهای زیادی تصمیم استراتژیک جاه طلبانه ای دارند اما هنوز در رسیدن به

اهدافشان شکست می خورند. این مفهوم با فرایند مدیریت فعالی همراه است

که با نظارت بر توجه سازمان به ضرورت برد، ایجاد انگیزه در افراد با ارائه

ارزش هدف، ایجاد فضایی برای مشارکتهای فردی و گروهی، حفظ وجد و

سرور با فراهم کردن تعاریف عملیاتی جدید همزمان با تغییر شرایط و استفاده

از پایداری هدف برای هدایت و تخصیص منابع همراه است.

نیت استراتژیک با ضرور برد همراه است. در برنامه آپولو- نشستن انسان بر روی ماه با رهبری شوروری- هم دارای تمرکز رقابتی برابری با کوماتسو در برابر کاتریلار بود. این برنامه فضایی مبدل به ورقه امتیازی برای مسابقه فناوری امریکا با جماهیر شوروری شده بود. در صنعت فناوری اطلاعات آشفته و متلاطم، انتخاب یک رقیب بعنوان یک هدف سخت است، از اینرو نیت استراتژیک NEC که در اوایل دهه 1970 ایجاد شد، کسب فناوریهایی بود که می توانستند آن را در بهترین جایگاه برای بهره برداری از همگرایی ارتباطات محاسباتی مخابراتی قرار دهند. ناظرین دیگر صنعتی هم این همگرایی را پیش بینی کرده بودند اما تنها NEC این همگرایی را برای الگوی راهنما در تصمیمات راهبردی متعاقب خود دید و از ارتباط و محاسبه بعنوان یک مفهوم یا قصد استفاده کرد. نیت راهبردی کوکاکولا این بود که بتوانند کوکا را در دست همه افراد در سرتاسر جهان برساند.

این تصمیم راهبردی طی زمان پایدار است. در مبارزاتی برای رسیدن به رهبری جهانی، یکی از حیاتی ترین کارها طولانی کردن دایره توجه سازمان است. تصمیم راهبردی ثباتی را برای عملکرد کوتاه مدت ایجاد می کند، در حالیکه فضای کافی را برای تفسیر مجدد در زمان ظهور فرصتهای جدید برجای می گذارد. در کوماتسو، محاط شدن بر کاتریپلار همراه با پیشی گرفتن از برنامه های میان مدت با هدف بهره برداری از ضعفهای ویژه در کاتریپلار برای ساختن مزیتهای رقابتی است.

برای مثال زمانی که کوماتسوی ژاپن را تهدید کرد، کوماتسو با اولین بهبود کیفی و سپس کاهش قیمتها و بعداز آن ترویج بازارهای صادراتی و درنهایت تعهد به توسعه محصول جدید به این تهدید پاسخ داد.

بازسازی استراتژی

طی ده سال گذشته تحقیق ما در زمینه رقابت جهانی، اتحادهای بین المللی و مدیریت چندملیتی ما را به نقطه ای رسانده اند که در تماس نزدیک با مدیران ارشد در ایالات متحده، اروپا و ژاپن هستیم. همزمان با تلاش ما برای حل و توضیح دلایل موفقیت و واگذاری در بازارهای جهانی، ما بیشتر و بیشتر شک کردیم که دست اندرکاران اجرایی در شرکتهای غربی و شرقی با همه مفاهیم مختلف استراتژی رقابتی کار کرده اند. درک این تفاوتها میتواند به توضیح و اجرا و ارائه نتایج مبارزات رقابتی برای صعود ژاپن و رکود غرب کمک کند.

ما کار را با نمایش مدلهای استراتژی ضمنی مدیرانی که در تحقیق ما شرکت کردند آغاز کردیم. سپس پیشینه های همراه با جزئیاتی از نبردهای رقابتی انتخاب شده را ایجاد می کنیم. ما به جستجوی شواهدی از دیدگاه های متنوع از استراتژی، مزیت رقابتی و نقش مدیریت ارشد پرداختیم.

دو مدل متضاد از استراتژی ایجاد شد. یکی اینکه مدیران غربی مراکز مشکل

حفظ تطبیق استراتژیک را خواهند یافت. مراکز دیگر در زمینه مشکل تقویت

منابع کار می کنند. این دو انحصارا برابر نیستند، اما تفاوت قابل ملاحظه ای در

تاکید دارند- تاکید بر تاثیر عمیق ایفای نقش رقابتی طی زمان.

هر دو مدل مشکل رقابت را در محیطی متخاصم با منابع محدود شناسایی

کردند. اما در حالی که تاکید بر مدل اول بر روی کاهش جاه طلبیها در تطبیق

منابع موجود است، تاکید در مدل دوم بر روی تقویت منابع برای رسیدن به

اهداف دست نیافتنی است.

هر دو مدل نشان دادند که مزیت رقابتی مربوطه، سودآور مربوطه را تعیین می

کند. اولین مورد بر تحقیق برای مزیت‌هایی که ذاتا ماندگارند را تاکید می کند،

مدل دوم بر روی نیاز به شتاب فراگیری سازمانی برای پیشی گرفتن از رقبای در

ایجاد مزیت‌های جدید تاکید می‌کند.

هر دو مدل سختی رقابت در برابر رقبای بزرگتر را نشان می‌دهند. اما در حالی

که مدل اول منجر به جستجو برای کاستی‌ها می‌شود، دومین مورد رقابتی برای

قوانین جدید را تولید می‌کند که می‌تواند مزیت‌های پرورشی را از ارزش

بیاندازد و

هر دو مدل نشان می‌دهند که توازن در دامنه فعالیت‌های سازمانی سبب

کاهش ریسک می‌شود. اولی در جستجوی کاهش ریسک مالی با ایجاد

منحنی متوازن از تولید نقدینگی و مصرف نقدینگی است. دومین مورد در

جستجوی کاهش ریسک رقابتی با اطمینان از منحنی وسیع و کامل و متوازنی

از مزیت‌ها است.

هر دو مدل نیاز به غیرمتراکم سازی سازمان را نشان می دهند، به گونه ای که به مدیریت ارشد اجازه می دهد تا در میان نیازهای سرمایه گذاری واحدهای برنامه ریزی مختلف تمایز ایجاد کند. در مدل اول، منابع به واحدهای تولید بازاری اختصاص داده شدند که در آنها همبستگی با محصولات، کانالها و مشتریانی مشترک تعریف شده اند. هر کسب و کاری اینطور فرض شده است که همه مهارتهای لازم و حیاتی مورد نیازش برای اجرای موفق استراتژی خود دارد. در مدل دوم، سرمایه گذاریها در صلاحیتهای اصلی گذارده شدند. با پیگیری و ثبت این سرمایه گذاریها در میان کسب و کارها، مدیریت ارشد برای اطمینان از این که طرح های واحدهای استراتژیک با پیشرفهای آتی به صورت پیش فرض همراه نیستند کار می کند.

هر دو مدل نیاز برای پایداری در عمل سطوح سازمانی را شناسایی می کنند.

در مدل اول، پایداری در میان سطوح تجاری و شرکتی موضوع انطباقی با اهداف مالی است. پایداری در میان سطوح کارکردی و تجاری با محدودسازی شدید در استفاده از کسب و کارها برای رسیدن به استراتژی و استقرار رویه های عملیاتی استاندارد همراه است. در مدل دوم، ثبات تجاری-شرکتی ناشی از تابعیت مفهوم استراتژیک است.

مفهوم استراتژیک هدفی را تعیین می کند که شایسته تلاش شخصی و تعهد مدیر ارشد و مدیر عامل بسیاری از شرکتهای امریکایی به موفقیت شرکتی است. در شرکتی که نیت استراتژی وجود دارد، مدیریت ارشد بیشتر تمایل به گفتمان براساس رهبری بازار جهانی دارد. رهبری سهم بازار، سبب ایجاد ثروت سهامدار می شود. اما دو هدغ تاثیر انگیزشی مشابهی ندارند. تصور از

مدیران میانی سخت است، بگذارید صرفاً کارکنان یقه آبی هرروز با تفکر
ایجاد سروت سهامدار بیشتر بیدار شوند. اما وقتی برای مثال ایده به چالش
کشیدن و برتری به بنز را به آنها بدهید دیگر متفاوت فکر می کنند. نیت
راهبردی به کارکنان این هدف را می دهد که اینکار ارزش تعهد و مشارکت
دارد: برای سرنگون سازی بهترین و یا بهترین ماندن در سرتاسر جهان.

شرکتهای زیادی با برنامه ریزی راهبردی آشنا هستند تا مفهوم راهبردی. فرایند
برنامه ریزی بعنوان غربالی ممکن عمل می کند. استراتژیها پذیرفته شده اند و
یا براساس اینکه آیا مدیران میتوانند سبت به طرحهایشان دقت داشته باشند یا
خیر رد شده اند. آیا گام شمارها شفاف هستند؟ آیا ما منابع و مهارتهای لازم را
داریم؟ رقبا چطور واکنش نشان خواهد داد؟ آیا بازار به طور کاملی تحقیق و

بررسی شده است؟ به هر حال تذکر می دهیم: واقع بین باشید! این تذکری

است که به مدیران تولید در هر دوره ای داده می شود.

اما آیا شما می توانید برای رهبری جهانی برنامه ریزی کنید؟ آیا کوماتسو،

کانن و هیوندا استراتژیها پراز جزئیات 20 ساله ای برای حمله به بازارهای

غربی دارند؟ آیا مدیران کره ای و ژاپنی برنامه ریزان بهتری نسبت به همتایان

غربی خود هستند؟ خیر. به اندازه ارزشمند بودن برنامه ریزی راهبردی، رهبری

جهانی هم هدفی است که متکی به چیزی بیرون از دامنه برنامه ریزی است. ما

شرکتهای کمی را می شناسیم که سیستمهای برنامه ریزی بسیار توسعه یافته ای

دارند که طوری برنامه ریزی و مدیریت شده اند که محتوا و مفهوم راهبردی

را تنظیم کنند. همزمان با سخت تر شدن تطبیق راهبردی، اهدافی که نمیتوان

برنامه ریزی کرد هم ظاهر می شوند. شرکتهایی که از متعهد شدن در اهدافی

که متکی بر دامنه برنامه ریزی بیرونی هراس دارند، به نظر نمیتوانند رهبرانی جهانی باشند و تمایلی هم به آن ندارند.

با وجودیکه برنامه ریزی راهبردی بعنوان راهبری برای آینده محور شدن ثبت و برنامه ریزی شده اند، بیشتر مدیران اینطور می پذیرند که برنامه و طرح های راهبردی شان بیشتر به بیان مشکلات امروزی پردازند تا فرصتهای فردا. با مجموعه تازه ای از مشکلات پیش روی مدیران در آغاز هر چرخه برنامه ریزی، اغلب بر روی تغییر زیاد سالانه تمرکز ایجاد می شود. و با سرعت تغییر در حال شتاب در بیشتر صنایع، افق پیش بینی کننده کوتاه و کوتاه تر می شود. از این رو برنامه ها و طرح ها کاری کمی متفاوت تر در این زمینه انجام می دهند. هدف از نیت راهبردی پوشش دادن به آیند و وارد کردن آن در امروز است. سوال مهم این نیست که آیا سال بعد متفاوت از امسال خواهد بود یا خیر

نیست، بلکه این است که ما باید سال بعد چه کار متفاوتی را انجام دهیم تا متفاوت با امسال شویم؟ تنها با ایجاد نیت و مفهوم راهبردی همراه با جزئیات و مناسب است که موفقیت سال به سال طرح ها منجر به رسیدن به رهبری جهانی می شوند.

زمانی که نمیتوانید طرح 10 تا 20 ساله ای از مبارزه برای رهبری جهانی را برنامه ریزی کنید، شانس ورود به جایگاه رهبری به صورت تصادفی دور از نظر است. فکر نمی کنیم که رهبری جهانی ناشی از فرایندی هدایت نشده از کارآفرینی باشد. حتی نمی تواند محصولی از کار گروهی تحقیق و توسعه و یا تکنیک های دیگر ریسک پذیر باشد. در پس چنین برنامه هایی فرضیه پوچ گرایانه ای است: سازمان تا حدی کوتاه نظر است، به حدی مطابق با رسوم است که تنها راه نوآوری قراردادن برخی افراد باهوش در اتاقی تاریک است

که پول کافی را داشته باشند و امید داشت تا اتفاقی تعجب برانگیز رخ دهد. در این رویکرد نسبت به نوآوری، تنها نقش مدیران ارشد برای بروز رسانی استراتژی شرکتی آنها و رسیدن به موفقیت کارآفرینان است. در اینجا ارزش افزوده مدیریت ارشد برآستی کم است.

ناراحت کننده است که این دیدگاه نسبت به نوآوری را در بسیاری از شرکت‌های بزرگ به صورت پایدار دید. در سو دیگر مدیریت ارشد در این دیدگاه نسبت به اهداف مطلوب در کنار رضایت سهامداران و حفظ سرعت دهندگان است. در سوی دیگر قالب برنامه ریزی، معیارها و ضوابط پاداش دهی و تعریف بازار خدمات رسانی شده و باور به فرایند صنعتی پذیرفته شده، سبب کار متراکم همراه با محدودیتی شدید در دامنه ابزارهای موجود می شود. در نتیجه نوآوری ضرورتاً فعالیتی مجزا است. رشد وابستگی بیشتری به

ظرفیت انگیزه افراد و گروه های تیمی کوچک دارد تا به توانایی مدیریت ارشد در متراکم سازی فعالیت های چندین تیم در راستای نیت راهبردی جاه طلبانه.

در شرکتهایی که توانسته اند برای ایجاد جایگاه های رهبری بر محدودیتها و موانع غلبه کنند، ما رهبری متفاوتی را در میان اهداف و معیارها شاهد هستیم. در حالی که مفهوم راهبری شفافیت لازم را نسبت به اهداف دارد، فضای کافی را برای ابتکار برجای می گذارد. رسیدن به هدف راهبردی نیازمند خلاقیت زیادی با توجه به ابزارها است: می توانیم به فوجیتسو در اتحاد استراتژیک با اروپا برای یورش به IBM نام ببریم. خلاقیت لجام گسیخته است اما بدون افسار نیست زیرا مدیریت ارشد است که معیارهایی را مستقر می کند که براساس آنها کارکنان می توانند منطق ابتکارات و مقدمات خود را به

شکل مقدماتی بیازمایند. مدیران میانی باید کاری بیش از تحویل اهداف

تضمین شده مالی انجام دهند؛ آنها باید راهنمایی وسیعی را نسبت به نیت و

خواسته راهبردی سازمان خود انجام دهند.

ایجاد مزیت رقابتی در کوماتسو

چالش شرکتی	محافظت از بازار خانگی کوماتسو در برابر کاتریپلار	کاهش هزینه ها و درعین حال حفظ کیفیت
برنامه ها	اوایل دهه 1960 تصدیق و پروانه دهی با دروگر بین المللی، و	1965 برنامه کاهش هزینه 1966 برنامه کاهش

<p>هزینه کلی</p>	<p>اری بو کریوس برای</p> <p>کسب فناوری و استقرار</p> <p>محک ها سروکار دارد.</p> <p>1961 پروژه A برای</p> <p>پیشبرد کیفیت محصول</p> <p>بولدوزرهای کوچک</p> <p>تامتوسط کوماتسو</p> <p>نسبت به کاتریپلار</p> <p>1962</p> <p>چرخه های کیفیت در</p> <p>کل شرکت برای فراهم</p>	
------------------	--	--

	<p>کردن آموزش برای همه</p> <p>کارکنان</p>	
--	---	--

<p>ایجاد محصولات و</p> <p>بازارهای جدید</p>	<p>پاسخ به شوکهای بیرونی</p> <p>که بازارها را تهدید می</p> <p>کنند</p>	<p>تبدیل کوماتسو به یک</p> <p>شرکت بین المللی و</p> <p>ایجاد بازارهای صادراتی</p>
<p>اواخر دهه 1970</p> <p>افزایش شتاب توسعه</p> <p>محصول برای توسعه</p>	<p>1975</p> <p>برنامه V-10 برای</p> <p>کاهش 10 درصدی</p> <p>هزینه ها و درعین حال</p>	<p>اوایل دهه 1960</p> <p>توسعه کشورهای بلوک</p> <p>شرق</p>

<p>خط</p> <p>1979: برنامه آینده و</p> <p>مرزها برای شناسایی</p> <p>پایگاه های تجاری</p>	<p>حفظ کیفیت؛ کاهش</p> <p>بخشها و قطعات به 20</p> <p>درصد؛ منطقی سازی</p> <p>سیستم های ساخت.</p>	<p>1967: کمکهای</p> <p>بازاریابی اروپایی</p> <p>کوماتسو استقرار یافته</p> <p>است.</p>
<p>جدید در زمینه نیازهای</p> <p>جامعه و دانسته های</p>	<p>1977: برنامه ¥180 برای</p> <p>تامین بودجه شرکت</p>	<p>1970: کوماتسو</p> <p>امریکا استقرار یافت.</p>
<p>شرکت.</p> <p>1981: برنامه</p>	<p>برای 180 ین تادلار در</p> <p>زمانی که نرخ ارزش</p>	<p>1972: پروژه B برای</p> <p>بهبود ماندگاری و</p>
<p>EPOCH5 برای تطبیق</p> <p>تنوع بیشتر محصول با</p>	<p>240 بود.</p> <p>1979: پروژه E برای</p>	<p>اطمینان پذیری و کاهش</p> <p>هزینه های بولدوزرهای</p>
<p>بهره وریهای تولید بهبود</p>	<p>استقرار تیم هایی برای</p>	<p>بزرگ</p>

<p>دوبرابرسازی مجدد یافته.</p> <p>هزینه و تلاشهای کیفی</p> <p>در پاسخ به بحران های</p> <p>نفتی</p>	<p>1972: پروژه C برای</p> <p>بهبود بارگذاران محموله</p> <p>های سودآورد</p> <p>1972: پروژه D برای</p> <p>بهبود کاوشگران یا</p> <p>حفاران هیدرولیک</p> <p>1974: ایجاد واحدهای</p> <p>خدمات و پیش فروش</p> <p>برای کمک به</p> <p>کشورهای در حال</p> <p>صنعتی سازی در پروژه</p>
--	---

محتوا و یا مفهوم استراتژیک بیانگر انبساط قابل ملاحظه ای برای یک سازمان است. قابلیت های فعلی و منابع کفایت نمی کنند. این سازمان را مجبور به مبتکر بودن تر می کند تا بتواند از منابع موجود کار بیشتری را ارائه کند. در حالی که دیدگاه سنتی از استراتژی بر روی میزان تطبیق میان منابع موجود و فرصتهای فعلی متمرکز است، مفهوم استراتژیک تطبیق غیرمتجانسی را میان منابع و جاه طلبیها ایجاد می کند. سپس مدیریت ارشد سازمان را برای بستن فاصله با ایجاد مزیت سیستمی جدید به چالش می کشد. برای کانن این یعنی ابتدا درک ابتکارات اکسرور، سپس تصویق فناوری برای ایجاد محصولی که منجر به تجربه اولیه بازار می شود، و سپس پوشش دادن تلاشهای تحقیق و توسعه داخلی، و بعد از آن تصدیق فناوری خودش به سازندگان دیگر برای

سرمایه گذاری بیشتر بر روی تحقیق و توسعه، سپس ورود به بخش بازار در ژاپن و اروپا، جایی که اکسورور ضعیف بوده است.

در این رابطه، هدف راهبردی، مانند یک دوی ماراتن در سرعت 400 در متر است. هیچ کس نمی داند آنچه زمین می خواهیم در مایل 26 نگاه کنید، همانند نقش مدیریت ارشد که متمرکز بر اهداف سازمان بر روی زمینه ای برای تحت پوشش قرار دادن 400 متر بعدی است. در چندین شرکت ، مدیریت، این کار را با مواجهه کردن سازمان با یک سری از چالش های شراکتی، با مشخص کردن هر تپه بعدی در مسابقه برای رسیدن به هدف راهبردی، انجام می دهد. یک سال چالش ممکن است کیفی باشد، بعد از آن ممکن است کلاً توجه به مشتری معطوف شود، بعداً ، ورود به بازارهای جدید، و در آخر، یک خط تولید جدید و نو . از آنجا که این مثال ، چالش

شرکت های بزرگ را برای مرحله کسب مزیت های رقابتی جدید نشان می دهد، راه برای شناسایی نقطه کانونی برای تلاش های کارکنان در نزدیک شدن به مدت میانگین باز می شود. همانطور که، با هدف راهبردی، مدیریت ارشد، در مورد اواخر طرح، خاص است (کاهش زمانهای توسعه محصول با 75٪، برای عنوان مثال) اما با ویژگیهای کمتر درباره معانی.

مانند هدف راهبردی، چالش ها، سازمان را بسط می دهند. برای پیشدستی، در زیراکس در کسب و کار دستگاه کپی شخصی، مهندسان شرکت کانون، قیمت مدنظر را 1000 دلار برای یک دستگاه کپی خانه تعیین کردند. در آن زمان، حداقل قیمت دستگاه کپی کانون چند هزار دلار به فروش رفت. تلاش برای کاهش هزینه های مدل موجود کانون، نتوانست قیمت عملکردی رادیکال آن را بهبود ببخشد که برای به تاخیر انداختن و یا جلوگیری از ورود

زیراکس برای دستگاه های کپی شخصی، مورد نیاز بود. در عوض، مهندسان کانون برای اختراع دوباره دستگاه کپی با چالش مواجه بودند - چالشی که به آنها اجازه می داد تا کارتریج های قابل شارژ را برای مکانیسم انتقال تصویر پیچیده، مورد استفاده در دیگر دستگاه های کپی، جایگزین کنند.

چالش های شرکت از تجزیه و تحلیل رقبا و همچنین از الگوی قابل پیش بینی تکامل صنعت، برآمده است. در کنارهم، اینها نشان دهنده گشایش های رقابتی بالقوه و شناسایی اسلایت های جدید سازمان است که نیاز به ابتکار عمل دوراز بازیگران موقعیت-بهرتر دارد. (نمایش "مزیت رقابتی ساختمان در کوماتسو" نشان می دهد که چالش های مسیر به کوماتسو در جهت رسیدن به هدف خود را کمک می کند).

برای اینکه یک چالش موثر باشد، افراد و تیم های سراسر سازمان باید آن را درک و پیامدهای آن را برای مشاغل خود مشاهده کنند. شرکت هایی که چالش های شراکتی برای ایجاد مزیت های رقابتی جدید (برای مثال فورد و آی بی ام با بهبود کیفیت این کار را انجام دادند) را پایه ریزی می کنند، به سرعت متوجه می شوند که کل سازمان نیاز به مدیریت ارشد برای انجام موارد زیر دارد:

- ایجاد یک احساس فوریت و یا شبه بحران ، با تقویت سیگنال ضعیف در محیط آن نقطه تا اینکه به بهبود نیاز پیدا شود ، به جای اجازه دادن به اینکه بحران واقعی رسوب پیدا کند. کوماتسو، به عنوان مثال، بر اساس نرخ ارز بدترین حالت که ین را غرق می کرد، بودجه بندی کرد.

- توسعه تمرکز رقیب در هر سطح از طریق استفاده گسترده از هوش رقابتی. هر کارمند باید قادر به محک زدن تلاش خود در برابر بهترین رقیب باشد، به طوری که آن بتواند چالش شخصی محسوب شود. به عنوان مثال، فورد نشان داد که کارگران خط تولید نوارهای ویدیویی از عملیات در کارخانه مزدا بیشترین کارآمدی را در کارخانه نشان می دهند.

- ارائه کارکنانی با مهارتی که آنها نیاز به کار بطور موثر دارند - آموزش با ابزارهای آماری، حل مساله، مهندسی ارزش، و ساخت تیم به عنوان مثال.

- صرف کردن وقت سازمان برای هضم یکی از چالش قبل از راه اندازی چالش دیگر. هنگامی که طرح های رقابتی سازمان را فرامی گیرد، مدیران میانی اغلب سعی در محافظت از افراد خود از آره دوسر با تغییر

در اولویت های خود، می کنند. اما این "صبر کنید و ببینید که آیا آنها

در این زمان جدی هستند" نگرش در نهایت اعتبار چالش های شرکت

های بزرگ از بین می برد.

• ایجاد نقاط عطف روشن و مکانیزم های بررسی برای پیگیری پیشرفت،

و اطمینان حاصل کردن در مورد به رسمیت شناختن داخلی و پاداش

تقویت رفتارهای مطلوب. هدف این است که این چالش راه گریزناپذیر

برای همه در شرکت باشد.

این مهم است که بین فرایندهای مدیریت چالش های شرکت ها و مزایایی که

این روند ایجاد می کند، تمایز قائل باشیم. هر چقدر چالش واقعی ممکن است

با کیفیت باشد- هزینه، مهندسی ارزش، یا چیز دیگری است - به همان مقدار،

نیاز به تعامل کارکنان فکری و عاطفی در توسعه مهارت های جدید وجود

خواهد داشت. در هر مورد، چالش ریشه می دواند، تنها در صورتی مدیران

ارشد و کارکنان سطح پایین تر مسئولیت متقابل برای رقابت را احساس کنند.

ما بر این باوریم که از کارگران در بسیاری از شرکت ها خواسته می شود تا

یک سهم نامتناسب از سرزنش را برای شکست رقابتی تحمل کنند. در یک

شرکت در ایالات متحده، به عنوان مثال، مدیریت 40٪ امتیاز دستمزد بسته از

کارکنان ساعتی را به هزینه های نیروی کار برای رقابتی شرق دور اختصاص

داد. نتیجه اعتصاب طولانی بود و در نهایت، امتیاز دستمزد از کارکنان در خط

به میزان 10 درصد کاهش یافت. لیکن، هزینه های کارمستقیم در تولید

محاسبه شده برای کمتر از 15 درصد از ارزش کل، اضافه شد. در نتیجه این

شرکت در تضعیف کل نیروی کار یقه آبی خود برای کاهش 1.5٪ در کل

هزینه ها، موفق شد. از قضا، تجزیه و تحلیل بیشتر نشان داد که مهم ترین هزینه

های صرفه جویی رقبا از دستمزد ساعتی پایین حاصل نمی شود، اما روش های بهتر کار توسط کارکنان اختراع شده است. شما می توانید تصور کنید که چگونه کارگران آمریکا مشتاق به سهم مشابه پس از اعتصاب و سازش بودند. تقابل این وضعیت با آنچه که در نیشان رخ داده است زمانی که ین مدیریت بالا را تقویت کرد، یک برش بزرگ پرداخت را موجب شد و سپس مدیران میانی و کارکنان خط خواستند تا نسبتا کمتر قربانی شوند.

مسئولیت متقابل به معنی سود مشترک و درد مشترک است. در بسیاری از شرکت ها، درد تجدید حیات، تقریبا به طور انحصاری در کارکنان، حداقل مسئول کاهش سرمایه گذاری است. در بسیاری از موارد، از کارگران خواسته می شود تا متعهد به اهداف شرکت بدون هیچ گونه تعهد تطبیقی از مدیریت ارشد باشند - که آن امنیت اشتغال، اشتراک گذاری، و یا توانایی برای نفوذ

در جهت کسب و کار را باعث می شود. این رویکرد یک طرفه برای دست آوردن رقابت، در بسیاری از شرکت ها باعث مهار اسب بخار فکری از کارکنان خود، می شود.

ایجاد یک احساس مسئولیت متقابل بسیار مهم است زیرا رقابت در نهایت به سرعتی که در آن یک شرکت، مزایای جدید عمیق در درون سازمان خود ارائه می دهد، بستگی دارد، نه فقط در مورد سهام، بلکه از مزایایی که در هر زمان ارائه می دهد. بنابراین، مفهوم مزیت رقابتی باید فراتر از گسترش کارت امتیاز برای بسیاری از مدیران باشد که در حال حاضر از: آیا هزینه های من پایین تر است؟ آیا محصول من تحت حق بیمه قیمت است؟، استفاده می کنند.

چند مزیت رقابتی طولانی مدت. کشف یک مزیت رقابتی جدید، کمی شبیه گرفتن یک نکته مهم در سهام است: اولین کسی که بر طبق روشنفکری عمل

می کند، پول بیشتری نسبت به گذشته بدست می آورد. هنگامی که منحنی تجربه جوان بود، یک شرکت، ظرفیت ساخت پیش از رقبای داشت، قیمت را برای پر کردن کارخانه و کاهش هزینه به عنوان حجم افزایش یافته برای رفتن به بانک، کاهش داد.

اولین حرکت معامله بر این واقعیت استوار بود که رقبای، سهم بازار را زیر ارزش می کنند- آنها قیمت را برای تصرف سهم اضافی پایین نمی آورند، چرا که آنها درک نمی کنند که چگونه رهبری بازار سهام را می توان به سمت هزینه های پایین تر و حاشیه بهتر سوق داد. اما هیچ سهم بازار کم ارزش تری وجود ندارد، زمانی که از هر 20 شرکت نیمه هادی، به اندازه کافی ظرفیت برای بکارگیری 10 درصد از بازار جهانی ساخته می شود.

نگه داشتن امتیاز مزایای موجود، همانند ساختن مزیت های جدید نیست.

استراتژی در ایجاد مزیت های رقابتی فردا، سریعتر از تقلید رقبای آنهاست

که امروز شما در نهفته است. در 1960، تولید ژاپنی به کار و مزایای هزینه

سرمایه، متکی بود. همچنانکه تولید کنندگان غربی شروع به حرکت به سمت

محصولات دریایی کردند، شرکت های ژاپنی شتاب سرمایه گذاری خود را

به سمت فرآیند فن آوری و ایجاد مقیاس و مزایای کیفیت، سوق دادند.

سپس، همچنانکه ایالات متحده و اروپا رقبای خود را برای تولید، توجیه می

کردند، آنها رشته های دیگری را برای تسریع نرخ توسعه محصول، اضافه می

کردند. سپس آنها مارک های جهانی ساختند. سپس آنها رقبای طریق جهانی

می سازند. معاملات برون سپاری اخلاقی؟ ظرفیت سازمان برای بهبود مهارت

های موجود و یادگیری های اشخاص، بیشترین مزیت رقابتی جدید قابل دفاع

از همه مزیت های دیگر است.

برای رسیدن به یک هدف راهبردی، یک شرکت معمولاً باید، رقبای بهتر مالی و بزرگتر را بسازد. این بدان معناست که مدیریت رقابتی با دقتی، وقتی که منابع کمیاب محافظت می شوند، بکار گرفته می شود. مدیران نمی توانند به سادگی از همان روش بازی بهبود نهایی برای فن آوری و کسب و کار به روش رقبای استفاده کنند. در عوض، آنها اساساً باید تغییر روش دهند، بگونه ای که به مقامات زیانی نرسانند: ابداع رویکرد جدید برای ورود به بازار، ساختن مزایا، و جنگ رقابتی. برای رقبای هوشمند، هدف این است که تقلید رقابتی انجام شود اما نوآوری رقابتی، بخاطر خطرات رقابتی در ابعاد مدیریت، هنر نیست.

چهار روش برای نوآوری رقابتی در گسترش جهانی شرکت های ژاپنی مشهود است. این ها عبارتند از: ساختن لایه هایی از مزیت، جستجو برای آجرهای شل، تغییر نظر در تعامل و رقابت از طریق همکاری.

گسترش دادن پورتفولیوی شرکت کمتر در معرض خطر در میدانهای جنگ رقابتی است. رقبای جدید جهانی، چنین پورتفولیوهایی را به طور پیوسته با گسترش زرادخانه های خود از سلاح رقابتی می ساختند. آنها به طور اجتناب ناپذیری از مزایای قابل دفاع کمتر از قبیل هزینه های دستمزد کم به سمت مزایای قابل دفاع مانند مارک های جهانی منتقل می شدند. صنعت تلویزیون رنگی ژاپنی این روند لایه بندی را نشان می دهد.

در سال 1967، ژاپن به بزرگترین تولید کننده مجموعه های تلویزیونی سیاه و سفید تبدیل شد. در سال 1970، شکاف در تلویزیون های رنگی، برداشته شد.

تولید کنندگان ژاپنی از مزایای رقابتی بهره بردند- در آن زمان، در درجه اول، هزینه های کار کم- برای ساختن یک پایگاه در کسب و کار خصوصی- سپس نقل مکان با سرعت برای ایجاد کارخانه هایی در مقیاس جهانی. این سرمایه گذاری، لایه های اضافی از مزایا را به آنها می دهد - مزیت کیفیت و قابلیت اطمینان - و همچنین کاهش بیشتر هزینه از بهبود فرآیند به آنها. در همان زمان، آنها تشخیص دادند که این مزایا مبتنی بر هزینه های آسیب پذیر برای تغییرات در هزینه های نیروی کار، فرآیند و فن آوری محصول، نرخ ارز، و سیاست های تجاری بوده است. بنابراین در طول سال 1970، آنها نیز به شدت در سرمایه گذاری کانال ها و مارک های تجاری فعال بودند، در نتیجه لایه دیگری از مزیت ایجاد شد: حق رای دادن، جهانی است. در اواخر 1970، آنها در زمینه تولید محصولاتشان و کسب و کار برای مستهلک کردن این سرمایه گذاری بزرگ، بزرگتر شدند، و در سال 1980 تمام کارکنان

ماتسوشیتا بزرگ، شارپ، توشیبا، هیتاچی، سانئو - مجموعه مرتبطی از کسب و

کار تاسیس کردند که می توانست از سرمایه گذاری بازاریابی جهانی حمایت

کند. اخیراً، آنها در ساخت و طراحی مراکز منطقه ای سرمایه گذاری کردند

و محصولات خود را بیشتر از پیش برای بازارهای ملی طراحی کردند.

تفکر این تولید کنندگان در مورد منابع مختلف مزیت رقابتی به عنوان لایه های

متقابل مطلوب، انتخابی متقابلاً منحصر به فرد نبود. همچنانکه بعضی ها با -

هزینه و تمایز - انتحاری عمل می کردند که دقیقاً همان چیزی بود که بسیاری

از رقبا برای آن تلاش می کردند. با استفاده از فن آوری های تولید انعطاف

پذیر و هوش بازاریابی بهتر، آنها در حال حرکت به دور از "محصولات

جهانی" استاندارد برای محصولاتی مانند وانت مزدا، بودند که در بازار ایالات

متحده در کالیفرنیا به وضوح توسعه یافته بود.

رویکرد دیگر برای نوآوری رقابتی، جستجو برای آجر شل، سوء استفاده از مزایای غافلگیری است که فقط در جنگ کسب و کار به عنوان اینکه آن یک نوع جنگ است، مفید می باشد. به خصوص در مراحل اولیه جنگ برای بازارهای جهانی، رقبای جدید موفق، برای ماندن در زیر آستانه پاسخ بزرگتر از رقبای قدرتمند خود، کار زیادی انجام می دهند. پوست اندازی تحت شرایط دفاعی یک راه برای انجام این کار است.

مدیران باید برای پیدا کردن آجرهای شل، چندین باور قطعی در مورد چگونگی شکستن در بازار و یا به چالش کشیدن یک رقیب داشته باشند. به عنوان مثال در یکی از شهرهای چند ملیتی های بزرگ ایالات متحده، ما از چندین مدیر کشور برای توصیف آنچه که یک رقیب ژاپنی در بازار محلی انجام می دهد، سوال پرسیدیم. اولین مدیر اجرایی گفت: "آنها در آینده ای

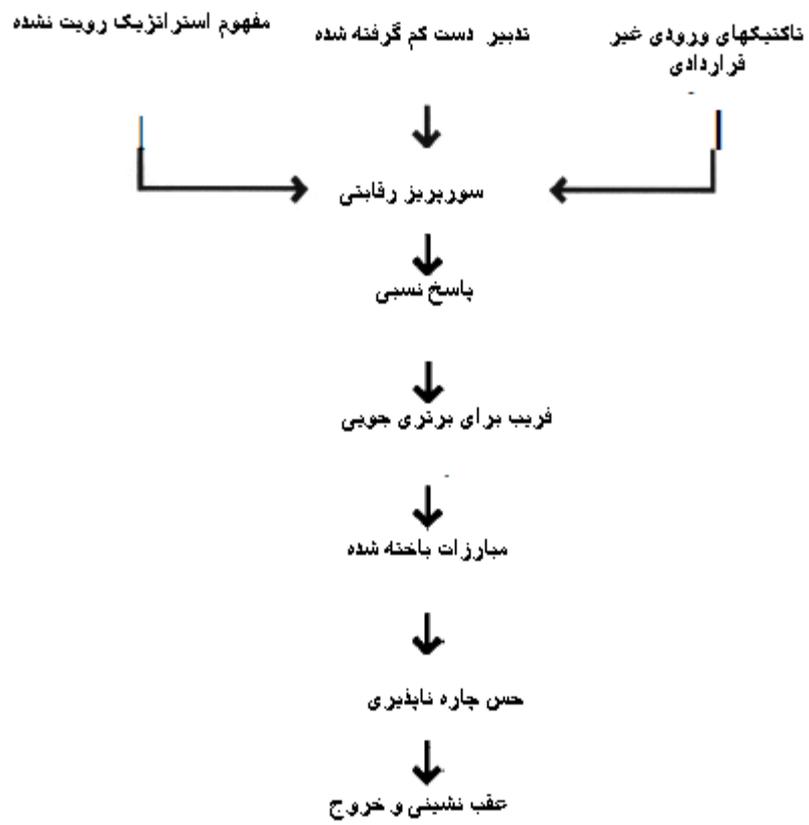
نزدیک به ما می رسند. شرکت های ژاپنی همیشه از پایین می آیند. سخنان دوم نظر جالب اما مخالفی داشت: آنها هر گونه محصولات کم انتها را در بازار به ما ارائه می دهند، اما آنها برخی چیزهای هیجان انگیز در انتهای بالا نیز دارند. ما واقعاً باید مهندسی معکوس داشته باشیم که چیزی است که همکار دیگر هنوز هم ماجرای دیگری گفت. آنها در هر کسب و کار از ما فاصله نگرفتند. او گفت: اما آنها فقط نسبت به ما یک پیشنهاد عالی در تأمین قطعات ارائه کردند. در هر کشور، رقیب ژاپنی آجرهای مختلف شل را پیدا کرده بود.

جستجو برای آجر شل با تجزیه و تحلیل دقیق از عقل متعارف رقیب آغاز می شود: چگونه شرکت را تعریف کنیم؟ آن "بازار در خدمت" است. چه فعالیت هایی سود آور تر هستند؟ کدام بازارهای جغرافیایی برای وارد کردن بیش از حد سخت هستند؟ هدف پیدا کردن گوشه ای از صنعت (یا تو رفتگی در

دیوار) نیست که در آن رقبای بزرگتر به ندرت پا می گذارند، اما ایجاد یک پایگاه حمله فقط در خارج از قلمرو بازار است که رهبران صنعت در حال حاضر اشغال کرده اند. هدف مأمون مفید بلامنازع است، که می تواند یک بخش ویژه محصول ("انتهای کم" در موتور سیکلت)، یک تکه از زنجیره ارزش (قطعات در صنعت کامپیوتر)، و یا یک بازار خاص جغرافیایی (شرق اروپا) باشد. هنگامی که هوندا در صنعت موتور سیکلت در زمان خودش به یک لیدر تبدیل شد، به عنوان مثال، آن با محصولاتی که فقط در خارج از تعریف متعارف حوزه های محصول بازار رهبران بود، آغاز کرد.

به عنوان یک نتیجه، پایگاه عملیات ساخت در زیر دفاع تموتوری (tentory) میتواند باشد و سپس از آن پایگاه برای راه اندازی یک حمله گسترش یافته استفاده کردند. آنچه که رقبای شکست خورده مشاهده

کردند، هدف راهبردی هوندا و شایستگی رو به رشد شان در موتور و قطار
قدرت بود. اما حتی برای مثال هوندا در حال حاضر موتور سیکلت 50 سی سی
در ایالات متحده را می فروشد، که به عنوان رقابت مطرح می باشد. مونتاژ
دوچرخه های بزرگتر در اروپا، به مهارت های طراحی و فن آوری آن برای
گسترش هدفمند و سیستمیک در سراسر حوزه کسب و کار های مربوط به
موتور نیاز دارد.



(ترجمه صفحات پایانی موجود نمیباشد)

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی