

استراتژی حالت گذار

Transitation State Sterategy

محقق و نویسنده


محمد رضا عبدالحسینی

تاریخ نگارش

آبان ماه ۱۳۹۵

استراتژی، تعریف
محدوده‌ای است که یک
شرکت می‌خواهد در آن،
منحصر به فرد باشد.

مایکل



چکیده :

در سالهای اخیر یکی از پر تنش ترین و خبر ساز ترین زمینه های تکنولوژی، ارتباطات و اطلاعات بوده است. که مفاهیم نوینی را در زمینه مدیریت و کارآفرینی ارائه نموده است. در واقع این حوزه از تکنولوژی به دلیل پتانسیل های بالا نرم افزاری و سخت افزاری بستر ابداعات و خلاقیت های گوناگونی را ایجاد نموده است تا شاهد تحولات و تغییرات متعددی در این زمینه باشیم. موضوع اصلی که در مفهوم تغییرات و تحولات تصاعدی این حوزه مطرح است، از جهتی سرعت رشد بازار های رقابتی میباشد و از سمت دیگر تلاش شرکت ها جهت تطبیق با این روند تغییرات است. یعنی این تغییرات روزافزون از جهتی بسیار مطلوب بوده و باعث شکل گیری کسب و کارهای بعضا کوچک اما خلاقانه شده است و از زاویه دیگر لزوم عکس و العمل های سنجیده و استراتژیک را مخصوصا از جانب شرکت های بزرگ و کمپانی های چند ملیتی، که در برابر این حجم از تغییرات آسیب پذیری بیشتری دارند، گریز ناپذیر ساخته است. تعاریف و سلسله مراتب سنتی مبانی سازمان و تئوری های مدیریت دیگر قادر نیستند در برابر ظرافت ها و رفتار بازارهای رقابتی، استراتژی های قابل اعتمادی ارائه نمایند و یک دلیل عمده آن هم این است که در این نظریات عموما بازار رقابتی را یک پارامتر منفعل در نظر میگیرند.

استراتژی حالت گذار در بستر پیچیدگی های رفتاری و تحولات ماهیتی بازار های رو به رشد و پیچیده مطرح میشود. در این نظریه بازار رقابتی نه به عنوان یک المان منفعل، بلکه به عنوان موجودی پویا و زنده همراه با بروز رفتار های پیچیده در نظر گرفته شده است. در این مقاله ابتدا تعریف و ریشه های مفهومی، اینکه این دیدگاه استراتژی از کجا نشأت میگیرد، و سپس مبانی و اصول آن بیان میگردد و در ادامه به تعمیم آن به مثال هایی پرداخته خواهد شد تا با کاربرد بیشتر این نظریه مخصوصا در زمینه گسترش کسب و کارهای کوچک و بنگاه های کارآفرینی، (**Start up**) ها، آشنا شویم. در انتها نیز با ذکر نمونه هایی در باب تعمیم مفهوم و انگاره های اصلی این نظریه در دو حوزه کسب و کار های خرد، شرکت دیجی کالا و شرکت های بزرگ و چند ملیتی، کمپانی نوکیا بحث را به پایان می‌رسانیم.

[فهرست مطالب]

مقدمه

۱

فصل اول : تعاریف و مبانی

۲

• گذار به چه معناست؟

۳

• استراتژی حالت گذار چیست ؟

۳

• مراحل سه گانه دوره ی گذار

۵

فصل دوم : تعمیم و کاربردها

۶

• تحلیل کاربرد گذار

.....

۶.

• بررسی عملکرد و سیر تغییرات نوکیا

.....

۷.....

جمع بندی

.....

.....

۱۲

■ مقدمه :

با توجه به موضوع بحث که در صدد ارائه یک مفهوم نسبتاً جدید میباشد، با یک مقدمه نسبتاً طولانی بحث را آغاز می‌کنیم تا در ادامه در زمینه ارائه مفاهیم و نقطه نظرات با ابهام روبرو نشویم. ایده نخست نگارش این مقاله در حدود ۴ سال پیش و در اوایل دوره دانشجویی اینجانب در مقطع کارشناسی شکل گرفت درست زمانی که اولین زمزمه‌ها از ورشکستگی شرکت نوکیا در رسانه‌ها منعکس شد. در آن زمان بنده در کنار رشته تخصصی خود علاقه بسیاری به مطالعه در زمینه تکنولوژی ارتباطات و مباحث مربوط به حوزه IT پیدا کرده بودم و همواره مدت زمانی را به مطالعه و پیگیری رویداد های این حوزه اختصاص میدادم. اما اعلام خبر ورشکستگی بخش موبایل شرکت نوکیا سوالی را در ذهن من ایجاد کرد که نهایتاً منجر به نگارش این مقاله شد. سوالی که ابتدا خیلی ساده در ذهن من شکل گرفت بعدها و پس از مطالعه و تحقیق برایم نتایج جالبی را در پی داشت و باعث شکل‌گیری مفاهیم جدیدی در ذهنم شد. با توجه به اینکه کمپانی چند ملیتی نوکیا از پیشگامان عرصه تکنولوژی ارتباطات بود و در زمینه زیرساخت های مخابراتی و صنعت ساخت گوشی های همراه از پشتوانه‌ی چند دهه تجربه برخوردار بود چطور در دورانی که ارتباطات عصر بلوغ و شکوفایی خود را پشت سر می‌گذاشت دچار چنین اضمحلال شد. در واقع گذشته از تمام المان های موثر در پیشبرد کمپانی ها حاضر در صنایع گوناگون مانند استراتژی های راهبردی و عملیاتی، رفتار شناسی بازار های عرضه‌ی محصول، سلسله مراتب مدیران اجرایی جهت شناسایی و انطباق با رویکرد های اقتضایی بازار های پیچیده و تجربه حضور و فعالیت در دوره های شکل‌گیری صنایع مختلف اما هنوز سوال اساسی این بود، چرا سقوط می‌کنیم؟ در واقع در عصر نوین دیدگاه های مدیریتی و ظهور کسب و کار های کوچک و تعیین کننده گویا هنوز یک حلقه مفقوده ای وجود دارد که ضریب خطای تمام برنامه ریزی ها، اقدامات و جهت گیری ها را بالا می‌برد، تا جایی که از یک سو شاهد شکل‌گیری و رشد و کسب و کارهای کوچک با حداقل سرمایه گذاری ها و حداکثر موفقیت هستیم و از سوی دیگر شاهد ورشکستگی کمپانی های بزرگ با سال ها تجربه حضور و فعالیت در عرصه های گوناگون می‌باشیم. براستی این عامل با این درجه از تاثیرگذاری چه میتواند باشد که موفقیت چنان کمپانی های بزرگ را با توجه به اشرافی که به بازارهای رقابتی و زمینه فعالیت خود دارند، هنوز هم تحت تاثیر قرار میدهد. پس برای درک بهتر و شناخت اصل موضوع شروع به مطالعه در زمینه مبانی سازمان و تئوری های مدیریت نمودم و موضوعات اصلی سازمان و مدیریت را، از مبانی کلاسیک تا مدرن و در ادامه رهیافت و دیدگاه های پست مدرن مورد مطالعه قرار دادم. و در واپسین حلقه‌ی این زنجیره مطالعات، به مبحث جالب توجهی در حوزه مسائل پست مدرن، یعنی نظریه آشوب رسیدم. پس از شناخت مبانی و اصول این نظریه شعف بسیاری وجودم را فرا گرفت چرا که علی‌رغم اینکه هنوز پاسخ سوالم را نیافته بودم، اما به دیدگاهی رسیده بودم که به من می‌آموخت مسئله را چگونه برای خودم مطرح کنم، آنجا بود که نخست فهمیدم به دنبال چه هستم؟ و پاسخ این مسئله در چه جایگاهی طبقه بندی میشود. پس شروع به تحلیل و انطباق متغیرها با مبانی مدیریت و استراتژی سازمان در حوزه نظریات مدرن و پست مدرن نمودم اما هنوز هم نمیدانستم که نتایج تا چه حد میتواند جالب توجه باشد.

نظریه پردازان سنتی مدیریت تلاش می‌کردند تا بهترین راه برای فعالیت مدیران را در وضعیتهای گوناگون شناسایی کنند. به طوری که پس از دستیابی به اصول جهانشمول، مدیریت خوب الزاماً در گرو یادگیری و نحوه به کارگیری آنها باشد. اما دیری نگذشت که پژوهشگران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی اصول سنتی برای نتایج بهتر نادیده گرفته شوند. از این رو شکل‌گیری نظریه اقتضایی آغاز شد. در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. وظیفه نظریه و علم تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است، زیرا نحوه کاربرد فنون مذکور در عمل به وضعیت بستگی دارد^۱. از این رو تأکید می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد. نظریه اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. تام برنز و جورج استاکر جامعه شناسان بریتانیایی و پل لاورنس و جی لورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می‌کنند ساختار سازمان باید بر شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد.^۲

در چشم انداز کلی و گسترده در حوزه نظریات نوین مدیریت، نکته‌ی حائز اهمیت این است که تفاوت بین نظریات "دیدگاه اقتضایی" و "تئوری بی‌نظمی" و نظریه "استراتژی حالت گذار" که در این مقاله بدان اشاره میشود، تفاوت در دامنه است. یعنی این نظریات هدف نهایی نسبتاً همسانی، که همان افزایش توان سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی می‌باشد، را دنبال میکنند. بلکه همانطور که اشاره شد تفاوت در دامنه است، چراکه هنگامی که به قله می‌رسیم آنچه که در راس تفکرات و مفاهیم وجود دارد وحدانیت است، وحدانیت در جهت گیری و نگرشی که، اغلب نظریات پست مدرن در بستر آن شکل می‌گیرند. سیر تحولات صنایع و تکنولوژی های گوناگون در دهه اخیر مفاهیم و چشم انداز های نوینی را در عرصه مدیریت و هدف گذاری بنگاه های اقتصادی مطرح ساخته است. یکی از بارز ترین این حوزه ها، عرصه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات میباشد. شاخصه مهمی که در این حوزه مطرح میباشد جهت گیری دوگانه ای است که البته عامل پیش برنده و وجه تمایز این حوزه از سایر صنایع است. ما در سالهای اخیر در زمینه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات شاهد دو قطب متمایز و تاثیر گذار در این حوزه بوده ایم که از یک سو شاهد شکل گیری کسب و کار های کوچک و خلاقانه که تحت عنوان (Start up) شهرت یافته اند و فعالیت این گونه از شرکت ها بعضاً با ضریب موفقیت و اثر گذاری بالا ادامه می یابد و از سوی دیگر شاهد حضور فعال کمپانی های چند ملیتی در این عرصه هستیم و سرمایه بسیاری را که در این حوزه وارد کرده اند اما علی رغم برنامه ریزی های کلان و تحقیق و توسعه گسترده از سوی کمپانی های بزرگ، شاهد شکست کمپانی های چند ملیتی بوده ایم. در واقع شاخصه مهم این دوره ی صنعتی پیچیده و متغیر عدم توانایی پیش بینی رویکرد ها و رفتار های بازار رقابتی از سوی کمپانی هاست. اگر قبل از یک دهه پیش این کمپانی ها بودند که جهت گیری ها و رویکرد های بازار را مشخص میکردند، حال این بازار رقابتی است که مدام رفتار های غیر قابل پیش بینی بروز میدهد و به یک پیچیده ی فعال تبدیل شده است که کمپانی های بزرگ در درجه اول می بایست در صدد انطباق با آن برآیند. در واقع به همان میزان که بنگاه های کوچک اقتصادی و کسب و کار های خرد توان اثر گذاری یافته اند، از میزان قدرت اثر گذاری کمپانی های بزرگ کاسته شده است.

فصل اول

تعريفها و مباني

" گذار " به چه معناست ؟

گذار در لغت به معنی عبور و پشت سر نهادن و در اصطلاح به معنای تغییرات و سیر تحولاتی که یک دوره یا سطح خاص را وارد سطح یا دوره دیگری (جدید) میکند. در واقع ماهیت " گذار " در بستر مکانیسم و سازوکارهای ایجاد کننده تغییر معنا می‌یابد. نکته‌ی ظریف در مفهوم گذار این است که همواره این تغییرات رویکرد تکامل گرایانه دارند و از طرفی به مفاهیم ماقبل خود وابسته اند. این بدان معناست که گذار در زمینه های مختلف اجتناب ناپذیر است اما در عین حال از درون شرایط و مولفه های پیش از خود شکل می‌گیرد. آنچه در این مقاله تحت عنوان " استراتژی حالت گذار " مطرح میشود شامل جنبه های مختلف فرایند " گذار " از جمله شرایط و مولفه های آغازگر گذار، سازوکارهای ایجاد کننده تغییر در حین گذار و شکل گیری سطح یا دوره جدید می‌باشد.

استراتژی حالت گذار چیست ؟

به بیان ساده استراتژی حالت گذار به دنبال ارائه یک نوع از نگرش سازمانی و دیدگاه مدیریتی است بر این مبنا که، عرصه های تکنولوژیکی و صنعتی فارغ از جهت گیری ها شرکت ها و کمپانی های فعال در آن عرصه ها به شکلی متناوب و در بازه های زمانی مشخصی، گذارها و جهش هایی را تجربه میکنند و فعالان این حوزه ها در درجه اول باید در صدد شناخت و درک زمان شروع و وقوع این گذارها برآیند و در مراتب بعد با تجزیه و تحلیل رفتار بازارهای رقابتی، تدابیر مناسب را در جهت حداکثر استفاده از یک دوره گذار در حال وقوع اتخاذ نمایند. این نظریه بر این فرض استوار است که در دهه اخیر به علت پیوند عمیق میان حوزه های گوناگون تکنولوژی و صنعت، بازار های رقابتی و زمینه های کسب و کار ماهیتی پویا و زنده یافته اند و دو مشخصه ثبات یا تغییر در بازارهای رقابتی تماما متأثر از شرکت ها و کمپانی های بزرگ و چند ملیتی نمی‌باشد، بلکه عوامل جدیدی در برهم زدن این تعادل تاثیر گزارند. همچنین دیگر عامل تعیین کننده در این نظریه زمان مناسب جهت شناخت شروع رخداد گذار است. در واقع این نظریه به دنبال ارائه و تثبیت یک نگرش سه مرحله ای برای تشریح و تحلیل سازوکارهایی است که منجر به جهش در زمینه ی بازارهای رقابتی می‌شود.

تاکید این نظریه بر صفت مهمی در مدیران تحت عنوان درک شهودی می‌باشد. این بدان معناست که مدیران در کسب و کار های متفاوت بجای سعی بر جهت دهی به رفتار های بازار رقابتی بر اساس راهبردهای استراتژیک خود، با شناخت عمیق و درک صحیح و بر مبنای اقتضائات هر دوره در صدد جهت دهی به استراتژی های خود بر اساس بازار های رقابتی بپردازند چرا که حداقل در دهه نخست هزاره سوم ثابت شده است که زمینه‌ی عرضه و تقاضا دستخوش تغییرات بسیاری شده است و ماهیتی متقابل، پویا و تا حدودی غیر قابل پیش بینی یافته است. از طرفی بنابر اقتضائات و صفات



مشخصه مدیران که بسیار فراتر از دانش صرف در یک حیطه خاص معنا می‌یابد، مالکیت یک مجموعه دلیل بر شایستگی و توانایی مدیریت بر همان مجموعه نمی‌باشد. این همان جدایی مدیریت از مالکیت در زمینه ی مبانی مدیریت مدرن می‌باشد.

در این نظریه یک گذار تکنولوژیکی به سه مرحله ی مجزا و تفکیک یافته تقسیم بندی میشود که هر مرحله زمینه ساز بروز مرحله بعدی میباشد و ترتیب مراحل حائز اهمیت است. این سه مرحله در واقع نشأت یافته و منطبق بر سه اصل بنیادین این نظریه یعنی درک و شناخت دوره گذار، مزیت گذاری و انعطاف ساختاری می‌باشند. نکته حائز اهمیت در مورد کلیت این نظریه این است که ذاتا به دنبال ارائه فرمولی جامع و آماده در برخورد با شرایط نمی‌باشد بلکه در صدد ارائه سازوکارهای مناسب جهت یافتن استراتژی متناسب با اقتضائات در هر دوره گذار است. همانگونه که در شکل زیر مشخص شده است هر کدام از این سه مرحله رویکرد و عملکرد متفاوتی را می‌طلبند. ~~به عنوان مثال بازه نخست یک گذار دوره ایست که هنوز گذار رخ نداده است اما سیر تحولات و فعل و انفعالات نوید یک جهش و ارتقا را میدهند که نشانه هایی دارد از جمله کاهش بازخوردهای مثبت در ارائه محصولات، ثابت و یا کم شدن سود حاصلی از ترتیبی معین و محصولات مجاریده کاهش سهم بعرضه های فیرا در یک بازار رقابتی که همه اینها نشان استراتژی مناسب همان دوره رقابتی بازار و رویکرد جاری آن به شکلی مناسب و صحیح درک و شناسایی نشده است. اما در این نظریه این شرایط هم میتوانند به عنوان یک تهدید و هم یک فرصت تلقی شوند. تهدید از این جهت که در این دوره با توجه به عدم ثبات ظاهری و عجز شرکت ها و بنگاه های اقتصادی در زمینه شناخت سطح بعدی نیازهای بازار، سعی بر تحمیل ایده ها و محصولاتی که تولیدی خود، بر بازار رقابتی باشند و ادامه این روند میتواند منجر به از دست دادن سهم بازار رقابتی و یا حذف از عرصه رقابت گردد. اما از سوی دیگر فرصت هایی هم در این دوره نهفته است که در درجه اول زمانی این دوره فرصت های نهفته اش را آشکار می‌سازد که درک و شناخت صحیح از پتانسیل های بالقوه آن به درستی انجام پذیرد هرچند مطابق با استراتژی های جاری و چشم انداز های فعلی شرکت نباشند. نکته کلیدی دوره ی نخست گذار، انعطاف دیدگاهی و اجرایی در اقدامات بعدی در قبال اقتضائات حاکم بر بازار رقابتی میباشد.~~

دو تعریف مهم :

دوره ی گذار:

دوره گذار شامل تمام بازی زمانی که مراحل سه گانه ی گذار در آن رخ می‌دهند، می‌شود. این دوره با مرحله ماقبل گذار آغاز می‌شود، با تشکیل پیچیده ی فعال ادامه می‌یابد و در نهایت به مرحله ی پسا گذار ختم می‌شود و در امتداد مرحله پسا گذار تغییر و تحول بعدی شروع به شکل گیری می‌کند. نکته مهم اینکه هیچ گاه شروع و پایان گذار کاملا مشخص نیست و مرز بین دو گذار متوالی به اصطلاح محو (Fade) است و نوعی بر هم نهی دارند. نموداری که در بالا ارائه شده است از ابتدای خطوط زرد رنگ تا انتهای خطوط سبز رنگ مجموعا " دوره ی گذار" را تشکیل می‌دهند.

حالت گذار :

حالت گذار در واقع به بازه ای از نمودار که قله را در بر می‌گیرد اطلاق می‌شود. در نموداری که در مبحث قبل ارائه شد، بازه ی قرمز رنگ همان "حالت

گذار" است. در این مرحله پیچیدگیهای بازار رقابتی در بالاترین حد خود قرار دارد و عرضه و تولید محصولات با تکنولوژی های جدید بسیار دیده می شود که دو مولفه "تاثیر گذاری" و "ماندگاری محصول" از شاخصه های این مرحله است. همچنین در این بازه رفتار شناسی بازار های رقابتی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

مراحل سه گانه دوره ی گذار:

در این بخش به توضیح و تفسیر سه مرحله اصلی مطرح شده در استراتژی حالت گذار می پردازیم. اما قبل از ادامه بحث ذکر چند نکته حائز اهمیت است. اول اینکه در طی مراحل اصلی این نظریه لزوماً شرکت ها و کمپانی ها بزرگ از شانس بالاتری در عبور موفقیت آمیز از دوره گذار برخوردار نیستند و دوم اینکه شرکت هایی که مرحله دوم حالت گذار یعنی پیچیده فعال را با موفقیت پشت سر می گذارند قطعاً در بازه سوم یعنی دوره پسا گذار نقش تعیین کننده ای خواهند داشت و تا حدودی نبض بازار های رقابتی را در دست خواهند گرفت و به بیان ساده در مرحله پسا گذار قواعد بازی را آنها تعیین میکنند که البته این نقش موثر و تعیین کننده طولانی مدت نخواهد بود و در آستانه شروع گذار بعدی به تدریج تاثیر گذاری خود را از دست می دهد. هر چند طول دوره پسا گذار به هر میزان هم که باشد برای شرکت ها ثمره و ارزش بسیار زیادی خواهد داشت. حال این سه مرحله را به تفکیک و با ذکر شرایط عمومی حاکم بر هر دوره مورد بررسی قرار می دهیم.

مرحله اول، دوره ما قبل گذار :

از نشانه های نخستین مرحله حالت گذار می توان به نوعی سکون و آرامش نسبی در روند پیشرفت تکنولوژی و ارایه محصولات جدید اشاره کرد. در این دوره محصولاتی که ارائه می شوند گاهاً علی رغم فروش و سود آوری مناسب از طول عمر بالا و ماندگاری برخوردار نیستند و تنها در زمان عرضه مورد توجه قرار می گیرند و بر محصولات بعدی تاثیر چندانی نمی گذارند. از تکنولوژی ساخت و تولید این محصولات می توان به عنوان "تکنولوژی واسطه" نام برد. به عنوان یک مثال میتوان به صنعت ساخت و تولید تلویزیون های هوشمند اشاره کرد. در طی چند سال اخیر، طی سال های ۲۰۱۲ میلادی به بعد، در حوزه تکنولوژی ساخت و تولید تلویزیون های خانگی ویژگی های متفاوتی ارائه شده اند مانند تکنولوژی سه بعدی، رزولوشن 4K و یا تولید تلویزیون های خمیده (Curved) که تمام این موارد در حیطه "تکنولوژی های واسطه" طبقه بندی میشوند و در المان اصلی تلویزیون های هوشمند یعنی کیفیت تصویر و تجربه کاربری تغییر چندانی ایجاد نکرده اند. و بعد از گذشت مدتی مشاهده شده است که شرکت های تولید کننده در بسیاری از محصولات جدیدشان از تکنولوژی های معرفی شده توسط خودشان، استفاده نکرده اند و این همان عدم ماندگاری و نیمه عمر محصولات میباشد که در دوره ما قبل گذار در پایین

ترین حد خود است. نیازی که در این دوره به شدت احساس میشود تجزیه و تحلیل بازخوردها میباشد و آنالیز این داده ها به منظور رفتار شناسی بازار رقابتی در مرحله دوم. دوره ما قبل گذار در صنایع مختلف مدت زمان متفاوتی دارد اما معمولاً بین ۳ تا ۷ سال را به خود اختصاص میدهد. استراتژی مناسب جهت عبور از این مرحله " درک و شناخت شرایط و زمان وقوع " آن است. در واقع در یک حالت ایده آل میتوان گفت حداقل کمپانی بزرگ و چند ملیتی برای عبور از این مرحله در کنار تمام مدیران و رده های اجرایی، که تمرکزشان بیشتر بر پتانسیل های موجود و فعلی با کمترین تغییر در استراتژی هاست، به رده ای از مدیران تحت عنوان مدیران بیرونی نیاز دارند که فارغ از تاثیر استراتژی های جاری در سازمانها به آنالیز جهت گیری های در حال وقوع بپردازند. همچنین دیگر نکته قابل ذکر در مورد مرحله نخست این است که موفقیت در مرحله دوم وابسته به مزیت های رقابتی است که در مرحله نخست برای آنها برنامه ریزی شده است. به طور خلاصه سکون و آرامش این مرحله، آرامشی قبل از طوفان است، طوفانی که عرصه رقابت را در مرحله دوم در بر میگیرد.

مرحله دوم : تشکیل پیچیده فعال

این مرحله در صنایع و زمینه های مختلف ساختار و نشانه های متفاوتی دارد. یعنی با توجه به سیر تحولات و روند تغییرات که در صنایع مختلف متفاوت میباشد این مرحله شاخصه های متنوعی میتواند داشته باشد. اما به عنوان یک گذاره کلی در این مرحله شاهد معرفی و ارائه محصولات و تکنولوژی هایی هستیم که به عنوان یک مزیت منحصر به فرد برای سازندگانشان مطرح میشوند بر خلاف دوره نخست که ارائه محصولات بیشتر جنبه آزمون و خطا برای شرکت ها را دارد. در این مرحله برخی شرکت های و کمپانی ها محصولاتی با اثر گذاری بالا که با استقبال زیاد بازار رقابتی همراه است را تولید و رونمایی میکنند محصولاتی که در درجه نخست فروش و سود بالا را نصیب شرکت ها میکند و در درجه دوم باعث خرید حق انحصاری تولید یا استفاده از یک محصول و تکنولوژی از سوی سایر شرکت ها میشود. این همان تاثیر گذاری محصول میباشد که در قسمت قبل در مورد آن صحبت کردیم. تکنولوژی هایی که مورد استقبال عموم و سایر شرکت ها قرار میگیرند را میتوان " تکنولوژی های کلیدی " نامید. این ویژه گیها همان " مزیت های گذاری " میباشند که به عنوان استراتژی مناسب مرحله دوم یعنی تشکیل پیچیده فعال مطرح هستند. مزیت های گذاری معرفی شده از سوی شرکت ها ناشی از شناخت جامع نسبت به روند گذار و مکانیسم تغییرات میباشد که در مرحله نخست شکل گرفته است و حال در مرحله دوم بروز مییابد. شاخصه اصلی دیگر این دوره ایجاد شکاف در زمینه فروش و سود آوری محصولات برای کمپانی های مختلف میباشد. در این دوره نرخ گردش مالی شرکت ها و سهمشان از بازار رقابتی و به تبع آن فروش و سود آوری کمپانی ها دستخوش تغییرات زیادی میشود. این تغییرات تا جایی پیش میرود که در انتهای این دوره تقسیم بندی شرکت ها شکلی دو قطبی به خود میگیرد و صف شرکت های پیشرو و شرکت های تابع (بازنده) از یک دیگر جدا میشود و عملاً برخی شرکت ها از گردونه فعالیت و ارائه محصولات جدید خارج میشوند. در اواخر مرحله دوم حالت گذار قدرت های جدید و نو ظهور مشخص میشوند و جهت گیری و شرایط حاکم بر بازار رقابتی در مرحله سوم، دوره پسا گذار، تا حدودی نمایان میشود. در انتهای این دوره در ادامه همان شکاف ایجاد شده، رشد یا افت سهام شرکت های فعال در حوزه ای خاص،

با نرخ بالا صورت میگیرد و در واقع زمینه ساز توازن جدید میان قدرت ها در مرحله سوم میباشد. در واقع سازوکارهایی که موجب جابجایی قدرت در دوره ی پسا گذار میشوند، در این مرحله شکل میگیرند.

مرحله سوم، دوره پسا گذار :

در این مرحله یکی از اتفاقات مهم که در ادامه روند مرحله دوم رخ میدهد ادغام و ترکیب شرکت های کوچک در بدنه ی شرکت های بزرگ جهت انطباق بیشتر و حداکثر استفاده از پتانسیل و زمینه های به وجود آمده است. در واقع شرکت های پیروز در مرحله دوم علاوه بر تسلط بیشتر بر بازار های رقابتی با خرید شرکت های کوچک و یا شرکت های بزرگ که دچار افت ارزش سهام شدید شده اند و در آستانه ورشکستگی قرار گرفته اند مقدمات انطباق خود را با شرایط به وجود آمده مهیا میسازند و از طرفی به علت افزایش شدید سهام این شرکت ها و کاهش شدید ارزش سهام برخی شرکت های رقیب، به نوعی زمینه لازم جهت حذف برخی رقیبان مهیا میشود. اما ارزش واقعی توجه و درک دو مرحله ی نخست، در مرحله سوم مشخص میشود جایی که کمپانی ها و کسب و کارهای پیروز با توجه به زمینه و پتانسیل ایجاد شده برایشان، قدرت این را مییابند که در درجه اول با خرید شرکت های رقیب که دچار افت شدید ارزش سهام شده اند رقیبان را از گردونه خارج کنند و از طرف دیگر با افزایش گردش مالی و قدرت اقتصادی شرکت های بزرگ، زمینه برای خرید کسب و کارهای خلاقانه و استارت آپها کوچک اما آینده دار و ادغام این کسب و کارها در بدنه اصلیشان، شرایط ارائه خدمات و سرویس های جدید را فراهم سازند. همانگونه که مشاهده میشود این مرحله از اهمیت زیرساختی و بنیادی بسیار زیادی برخوردار میباشد چرا که شرکت های پیروز باید با اتخاذ استراتژی های متناسب، زمینه حداکثر استفاده از دوره پسا گذار را فراهم کنند. در مورد مرحله سوم حالت گذار نکته ظریف شناسایی شروع گذار بعدی میباشد و دستاورد های شرکت ها در مرحله گذار قبلی نمی بایست باعث غفلت از شناخت مرز ما بین پایان دوره ی پسا گذار قبلی و آغاز دوره گذار جدید گردد. در نمودار زیر روند کلی استراتژی حالت گذار و شاخص های احتمالی هر دوره بصورت خلاصه بیان شده است.

فصل دوم

کاربردها و تعمیم ها

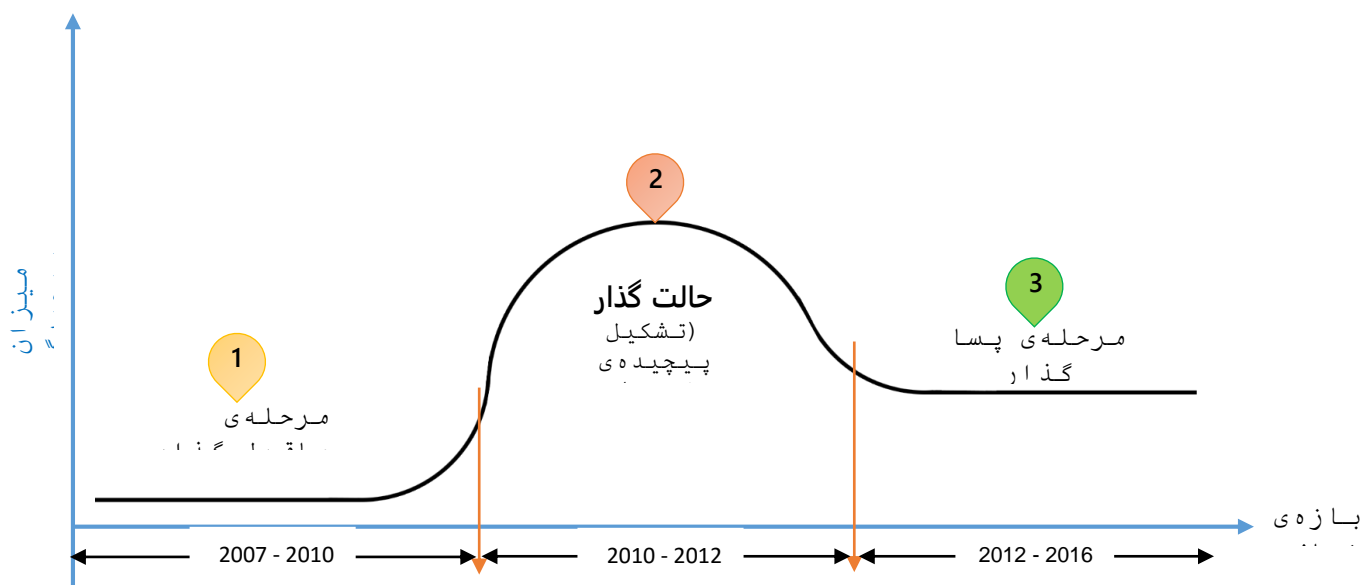
مقدمه تحلیل کاربرد گذار :

در فصل نخست در باب کلیات این نظریه صحبت کردیم اینکه تعریف و مفهوم آن چیست، به دنبال ارائه‌ی چه نوع دیدگاه و نگرش است و سلسله مراتب و مراحل آن را توضیح دادیم در ادامه خاستگاه و ریشه‌های آن را هم بررسی کردیم. در این فصل موارد بسط و تعمیم این نظریه را مورد بررسی قرار می‌دهیم و اینکه این دیدگاه به لحاظ اجرایی چگونه امکان وقوع می‌یابد. مثال‌های این چنین گزاره‌هایی در صنایع مختلف به وفور دیده می‌شود اما یکی از زمینه‌هایی که در طی چند دهه اخیر گزاره‌های متعددی را در بازه‌های زمانی کوتاهی پشت سر گذاشته است، حوزه‌ی ارتباطات و تکنولوژی اطلاعات می‌باشد مخصوصاً شاخه‌ی تولید و عرضه‌ی تلفن‌های هوشمند که آخرین گذار این حوزه طی سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲ به وقوع پیوست. حال در ادامه با تحلیل مختصر این دوره‌ی گذار به نتایج جالب توجه آن پی می‌بریم و تاثیرات هر مرحله را مطابق نمودارها مشاهده و در می‌یابیم که در طی یک دوره گذار چطور تمام معادلات و روابط حاکم دستخوش تغییر می‌شوند و در صورت درک و شناخت صحیح این گزاره‌ها در هر دوره میتوان از تغییر و تحولات در حال وقوع بیشترین نتایج مثبت را بدست آورد.

بررسی عملکرد و سیر تغییرات نوکیا

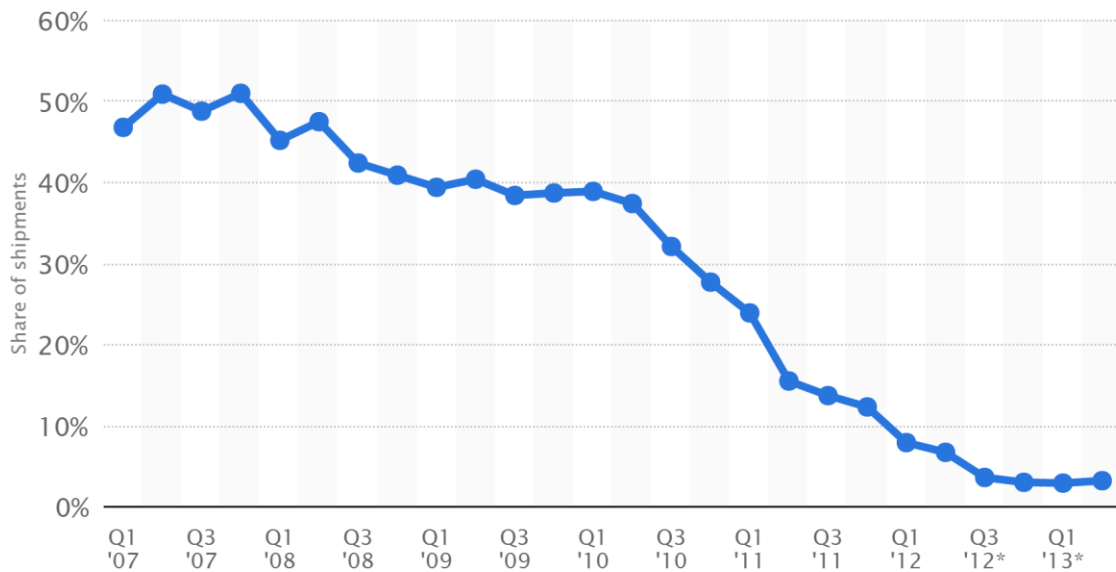
در ادامه به بررسی و تحلیل یکی از مهمترین " دوره‌های گذار" دهه‌ی اخیر در حوزه صنعت ساخت و تولید تلفن‌های هوشمند می‌پردازیم، گذاری که از سال ۲۰۰۷ آغاز شد و به کاهش سهام، کاهش سهم فروش و نهایتاً ورشکستگی کمپانی بزرگ و چند ملیتی نوکیا انجامید. ماجرا از جایی آغاز شد که شرکت نوکیا اعلام کرد برای اولین بار طی یک دهه اخیر سهم این شرکت در بازارهای جهانی برترین تولید کننده‌های تلفن همراه به کمتر از ۳۰ درصد در پایان سال ۲۰۱۰ میلادی کاهش یافته است. بنابر گزارشی که در پایان سه ماهه‌ی نخست سال ۲۰۱۱ از سوی نوکیا منتشر شد، سود خالص این شرکت فنلاندی از فروش تلفن‌های همراه در سه ماهه اول سال ۲۰۱۱ با ۵ میلیون یورو کاهش نسبت به مدت مشابه سال گذشته، به ۳۴۴ میلیون یورو معادل ۴۹۹ میلیون دلار رسیده است. این روند تا جایی ادامه پیدا کرد که در تاریخ سوم ماه سپتامبر ۲۰۱۳، بخش عمده‌ای از سهام نوکیا توسط مایکروسافت خریداری شد و مدیریت بخش ابزار و سرویس‌ها، پتنت‌های ثبت شده و تولید بخش موبایل به مایکروسافت سپرده شد تا از ورشکستگی کامل نجات یابد، اما این اتفاق هم نتوانست از فروپاشی بخش تولید تلفن همراه نوکیا، که حالا توسط مایکروسافت خریداری شده بود جلوگیری کند و سرانجام در تاریخ ۲۲ سپتامبر ۲۰۱۴ مقدمات حذف برند نوکیا انجام شد و در ۲۱ اکتبر ۲۰۱۴ شاهد حذف برند کامل نوکیا توسط مایکروسافت صورت پذیرفت. اما آنچه از خود این اتفاق مهمتر و قابل توجه‌تر است دلایل و ریشه‌های این فروپاشی است. عواملی که خاستگاه آنها نه در سالهای ۲۰۱۳ - ۲۰۱۴، بلکه مربوط به استراتژی‌های تولید و عرضه‌ی آن است که در طی سالهای ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ توسط نوکیا اتخاذ شده است. بله، در واقع این فروپاشی که ما در سال ۲۰۱۴ شاهد آن بودیم حاصل عدم توجه و انعطاف استراتژی‌های نوکیا به " گذار" که در طی سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۱ در حال رخ دادن بود، عدم توجهی که به ورشکستگی و حذف کامل برند این کمپانی انجامید. لازم به ذکر است در ماه فوریه ۲۰۱۱، نوکیا و مایکروسافت همکاری

گسترده ای را در زمینه پلتفرم ویندوزفون آغاز نمودند، پلتفرمی که گسترش آن از نظر خود مایکروسافت هم با ریسک های بزرگی همراه بود اما مایکروسافت با هوشمندی تمام این ریسک را متوجه نوکیا ساخت تا در صورت عدم موفقیت این پلتفرم در مقابل رقبایی چون ios اپل و android گوگل، کمترین ضرر مالی را متحمل شود و هم شانس اش را امتحان کرده باشد، در واقع مایکروسافت ویندوز فون را به قدری ارزشمند نمیدانست که خود دست به تهیه زیر ساخت های سخت افزاری لازم بزند و از طرفی به ریسک این کار هم کاملاً آگاه بود، پس شانس خود را بر روی زیرساخت های نوکیا امتحان کرد و نوکیا هم با عقد قرار داد و پذیرش این ریسک، توالی استراتژی های نامناسب خود را کامل کرد و نتیجه این شد که ویندوزفون شکست خورد، نوکیا نابود شد! در واقع تفاوت عمده ریسک استراتژیک در این بود که مایکروسافت بر روی ضرر مالی احتمالی ریسک کرد اما نوکیا بر روی تمام موجودیتش. در ادامه هر چند تحلیل جامع و موشکافانه این رخداد "گذار" نیازمند یک مقاله‌ی مجزاست اما در این مقاله بصورت موردی و خلاصه و توسط نمودارهایی به تفکیک این دوره گذار می‌پردازیم.



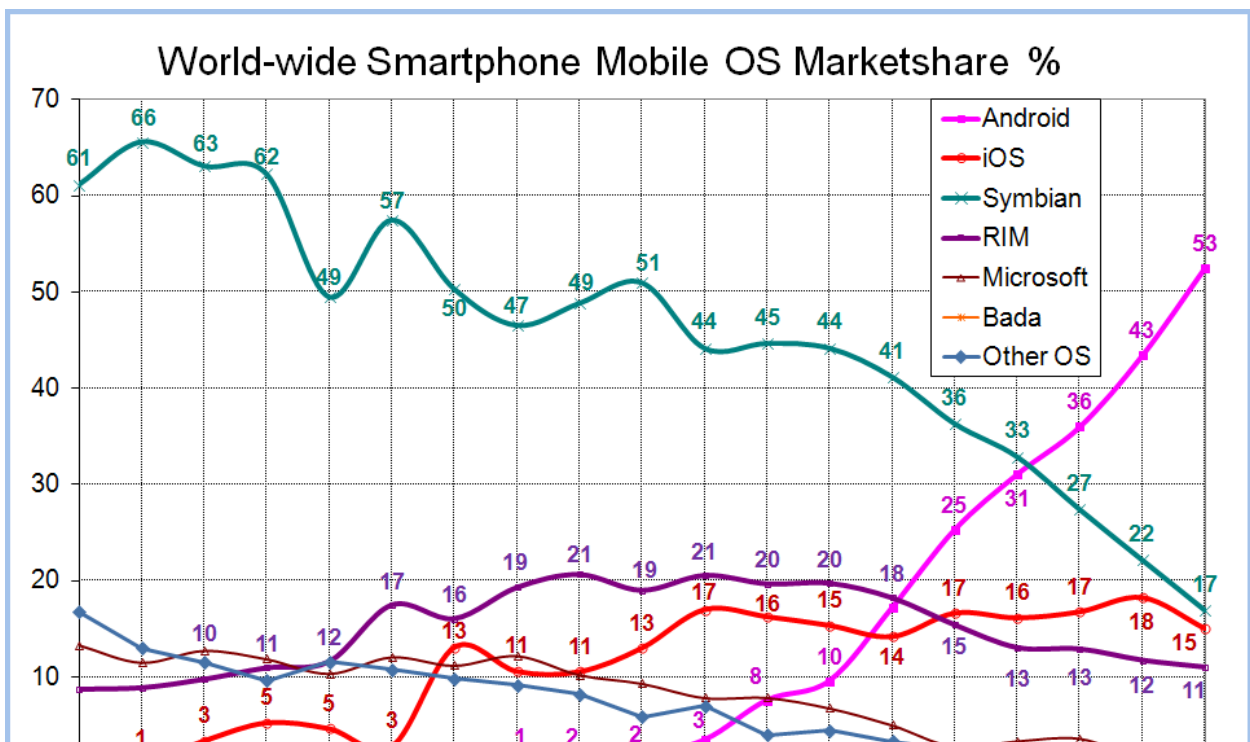
■ نمودار آخرین دوره‌ی گذار رخ داده در حوزه‌ی بازار تلفن های هوشمند، کل دوره

حال در ادامه به بررسی نمودار ها و توضیح مختصری در مورد اقدامات انجام شده در مرحله اول، تغییرات ایجاد شده در مرحله دوم و پیامدهای در پی داشته در مرحله سوم می‌پردازیم.



نمودار سهم جهانی نوکیا از بازار تلفن های هوشمند در بازه زمانی سه ماهه نخست سال ۲۰۰۷ تا سه ماهه نخست سال ۲۰۱۳ میلادی [۲]
منبع : statista.com

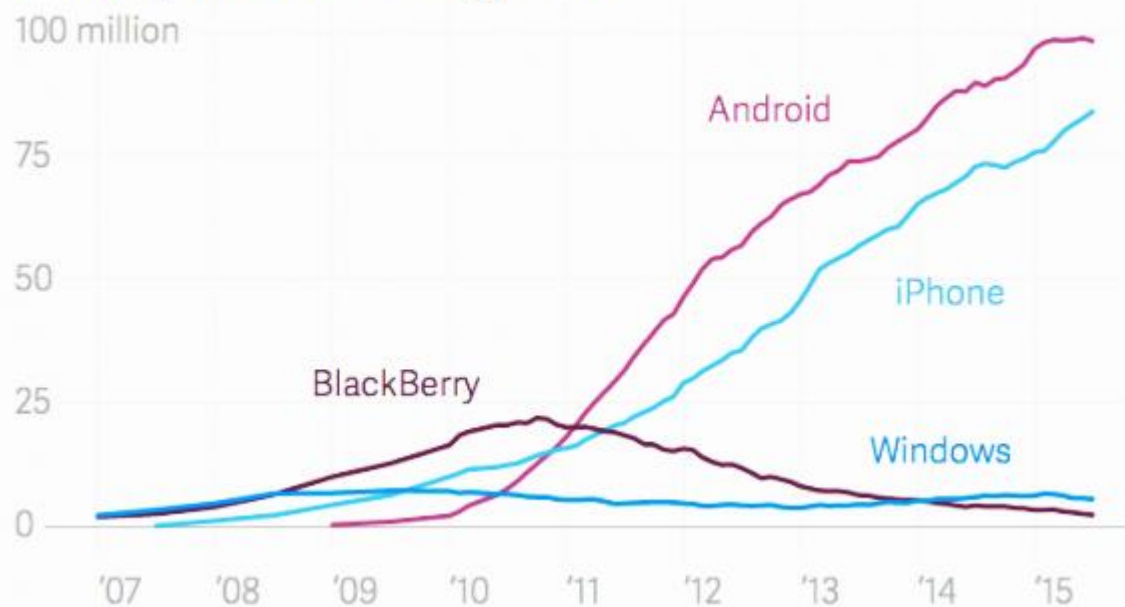
مطابق نمودار ارائه شده که نشان دهنده سهم کمپانی نوکیا از بازار تلفن های هوشمند در طی سالهای ۲۰۰۷ تا سه ماهه نخست ۲۰۱۳ میباشد، مشاهده می‌شود که سهم این شرکت از ۴۸٫۷ درصد در سه ماهه سوم سال ۲۰۰۷، به حدود ۳٫۵ درصد در سه ماهه سوم سال ۲۰۱۲ کاهش یافته است، سال ۲۰۱۲ که مطابق نمودار " استراتژی حالت گذار" سال پایانی حالت گذار محسوب می‌شود و این بیانگر اتخاذ استراتژیهای نامناسب و عملکرد ضعیف این کمپانی در طول این دوره است.



■ نمودار سهم جهانی سیستم عامل (پلتفرم‌های) تلفن‌های هوشمند در بازه‌ی زمانی ابتدای

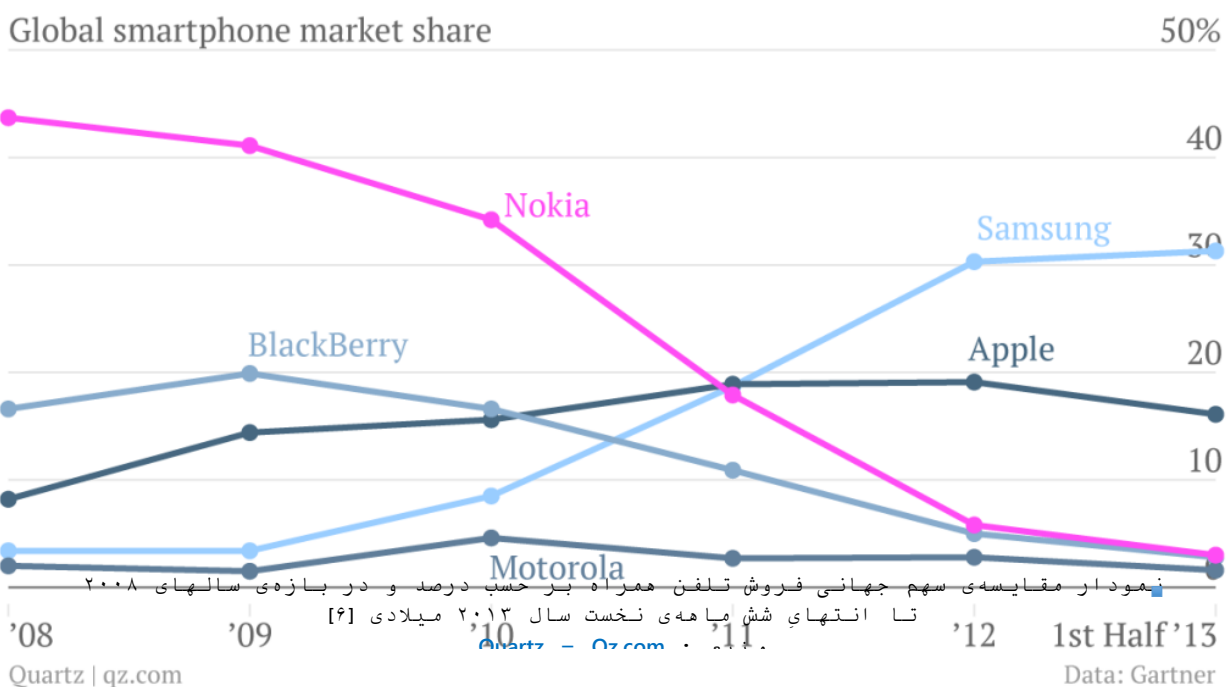
مطابق نمودار فوق که در بر دارنده‌ی سهم بازار سیستم عامل‌ها و پلتفرم‌های تلفن‌های هوشمند می‌باشد، مشاهده می‌شود که در این نمودار هم به وضوح شاهد کاهش سهم سیستم عامل سیمباین که توسط نوکیا معرفی شده بود در مقابل پلتفرم اندروید که توسط گوگل گسترش می‌یافت، می‌باشیم. اما نکته حائز اهمیت این نمودار این است که از آنجایی که کمپانی نوکیا خود از اولین شرکت‌های تولید و گسترش تلفن‌های هوشمند می‌باشد مشاهده می‌شود که سهم این شرکت در سه ماهه دوم سال ۲۰۰۷ در بیشترین مقدار خود، ۶۶ درصد از سهم بازار پلتفرم‌های هوشمند را در اختیار دارد که این مقدار در سه ماهه‌ی سوم سال ۲۰۱۱ به کمتر از ۲۰ درصد کاهش می‌یابد. همچنان که در این نمودار مشخص است سهم پلتفرم ارایه شده توسط نوکیا در دوره ماقبل گذار یعنی در فاصله سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۰ همراه با نوساناتی از ۶۶ درصد به ۴۴ درصد در سه ماهه نخست ۲۰۱۰ کاهش می‌یابد در حالی که در همین زمان سهم پلتفرم رقیب و نو ظهور اندروید، از صفر به ۱۰ درصد در همان مقطع افزایش می‌یابد. اما دوره تعیین کننده بازه‌ی است که بین سالهای ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ قرار گرفته که شامل بازه‌ی حالت گذار است، در این بازه است که شاهد افزایش سهم اندروید و کاهش سهم سیمباین با شیب بسیار تند هستیم. در این نمودار هم مشاهده می‌شود که نقش تعیین کننده "بازه‌ی حالت گذار" و عملکرد شرکت‌ها در این مدت زمان تا چه حد حائز اهمیت است، تا جایی که از سه ماهه‌ی نخست سال ۲۰۱۰ تا سه ماهه نخست سال ۲۰۱۱، سیمباین از ۴۴ به ۱۷ درصد و اندروید از ۱۰ به ۵۳ درصد میرسند یعنی ۲۷ درصد کاهش برای نوکیا و ۴۳ درصد افزایش برای اندروید و گوگل. همین آمار و ارقام مختصر اهمیت و تاثیر گذاری عملکرد مناسب در مرحله دوم را نشان می‌دهد و اینکه نرخ تغییر و تحولات مرحله گذار (تشکیل پیچیده فعال) تا چه حد تعیین کننده است.

US smartphone subscribers by platform



■ نمودار سهم تعداد تلفن های هوشمند به فروش رفته برحسب سیستم عامل و پلتفرم مورد

در این نمودار هم مشخص میشود که به عنوان مثال در بازه سالهای ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ که نوکیا طی عقد قراردادی دست به همکاری گسترده با مایکروسافت در زمینه استفاده از سیستم عامل هوشمند " ویندوزفون" میزند، رشد و محبوبیت این سیستم عامل با شیب ملایم کم و کمتر میشود و باز هم در این زمینه بازنده اصلی نوکیا می باشد و نه مایکروسافت، چرا که شاید این کاهش رشد نرم افزاری، برای مایکروسافت ضرر مالی را در پی داشته باشد اما برای نوکیا که تعمیم کننده سخت افزار است زیانی به مراتب شدیدتر را در پی دارد، چرا که شکست در حوزه فروش تلفن های هوشمند زیرساخت های این کمپانی فنلاندی را به کل تحت تاثیر قرار میدهد. و نکته قابل تامل دیگر این است که مطابق این نمودار سیر نزولی گسترش و استفاده از سیستم عامل مایکروسافت، یعنی ویندوزفون، از اواسط سال ۲۰۰۸، یعنی دو سال و نیم قبل از قرارداد همکاری نوکیا و مایکروسافت، آغاز شده است و نوکیا با بی توجهی تمام نسبت به چشم انداز پیش رو، ریسکی با احتمال شکست بسیار بالا را انجام میدهد.



در این نمودار هم مشخص میشود که به عنوان مثال در بازه سالهای ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ که نوکیا طی عقد قراردادی دست به همکاری گسترده با مایکروسافت در زمینه استفاده از سیستم عامل هوشمند " ویندوزفون" میزند، رشد و محبوبیت این سیستم عامل با شیب ملایم کم و کمتر میشود و باز هم در این زمینه بازنده اصلی نوکیا می باشد و نه مایکروسافت، چرا که شاید این کاهش رشد نرم افزاری، برای مایکروسافت ضرر مالی را در پی داشته باشد اما برای نوکیا که تعمیم کننده سخت افزار است زیانی به مراتب شدیدتر را در پی دارد، چرا که شکست در حوزه فروش تلفن های هوشمند زیرساخت های این کمپانی فنلاندی را به کل تحت تاثیر قرار میدهد. و نکته قابل تامل دیگر این است که مطابق این نمودار سیر نزولی گسترش و استفاده از سیستم عامل مایکروسافت، یعنی ویندوزفون، از اواسط سال ۲۰۰۸، یعنی دو سال و نیم قبل از قرارداد همکاری نوکیا و مایکروسافت، آغاز شده است و نوکیا با بی توجهی تمام نسبت به چشم انداز پیش رو، ریسکی با احتمال شکست بسیار بالا را انجام میدهد.

پلتفرم سیمبئن یا سیستم عامل ویندوزفون استفاده کرده است که هر دو همواره سیر نزولی داشته اند اما سامسونگ با انتخاب پلتفرم اندروید و تمرکز بر روی آن سهم خود را از زیر ۱۰ درصد از کل بازار فروش در سال ۲۰۱۰، به حدود ۳۲ درصد تا نیمه نخست سال ۲۰۱۳ افزایش میدهد، یعنی صعود از رتبه چهارم تولید کنندگان به رتبه اول! اما در همین مقطع سهم نوکیا از ۳۵ درصد کل بازار تلفن های هوشمند به کمتر از ۵ درصد کاهش می‌یابد، یعنی سقوط از رتبه اول به رتبه چهارم تولید کنندگان. و این تغییر و تحولات منجر به جابجایی قدرت که از ویژگی‌های اصلی "بازهی حالت گذار" است می‌شود. جالب اینکه مانند سایر تغییر و تحولات عمده‌ی این صنعت، این جهش هم در بازهی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ رخ می‌دهد، همان بازهی گذار.

در این قسمت با متمرکز شدن بر روی سیر تغییر و تحولات کمپانی نوکیا در مراحل سه‌گانه‌ی دوره‌ی گذار سعی بر این بود تا با ابعاد مختلف این نظریه در عمل و تاثیرات آن بر روی قدرت‌های بازار رقابتی آشنا شویم. البته تعداد مثال های و زمینه های تعمیم این نظریه بسیار زیاد است که در این مقاله مجال پرداختن به همه آنها فراهم نیست.

جمع بندی :

دهه‌ی اخیر را می‌توان عصر شکوفایی کسب و کارهای کوچک و خلاقانه دانست، عصری که در آن مفهوم کارآفرینی از حالت تئوریزه شده خارج و به عنوان یک رویکرد اجرایی در بسیاری از صنایع تاثیرات فراوانی گذاشت. کارآفرینی در حوزه های مختلف باعث شدت یافتن سیر تغییر و تحولات شد، در واقع این رویکرد خلاقانه زمینه را برای گذار های تکنولوژیکی آن هم در بازه های زمانی کوتاه فراهم کرد. این روند تا جایی ادامه پیدا کرده است که کسب و کارهای کوچک و اصطلاحاً استارت آپ ها به یکی از عوامل موثر در زمینه جهت دهی به بازار های رقابتی مطرح می‌باشند. فراموش نکنیم بسیاری از بزرگترین دستاوردهای دوره‌های گذار اخیر، از درون همین استارت‌آپ ها شکل گرفتند به عنوان مثال پلتفرم اندروید که در این مقاله هم به آن اشاره شد و در حال حاضر سیطره‌ای وسیع بر بازار تلفن های هوشمند دارد، در ابتدا یک استارت‌آپ خلاقانه بود که در ابتدای دوره گذار اخیر (سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۴) توسط گوگل خریداری و توسعه یافت و در استراتژی های اجرایی گوگل به عنوان یک "مزیت گذاری" مورد استفاده قرار گرفت و در حال حاضر شاهد آن هستیم که این استراتژی گوگل تمام معادلات گذشته را بر هم زد و این امپراتوری عظیم نرم‌افزاری را به وجود آورد. در سال‌های پیش رو هزاره‌ی سوم درک، شناخت و مکان یابی این گذار های تکنولوژیکی و صنعتی به یکی از مهمترین دغدغه های مدیران و سازمان ها تبدیل خواهد شد. استراتژی حالت گذار با ارائه‌ی یک نوع نگرش و دیدگاه منعطف سعی در نشان دادن اهمیت و تاثیرگذاری شناخت و تحلیل رویکرد های نوین بازار های رقابتی در موفقیت شرکت ها دارد و همچنین تاکید بر پتانسیلهایی که در این گذار ها شکل

می‌گیرند. در انتها لازم به ذکر است تمام سعی این مقاله آشنا سازی مخاطب با یکی از رویکردها و نگرش‌های نوین در عرصه‌ی مبانی سازمان و مدیریت بوده است و نگارنده امیدوار است در بیان و القای این مفهوم موفق بوده باشد.

منابع :

فارسی

۱. مبانی سازمان (رضایان، ۱۳۷۹، ص ۶۹)
۲. تئوری سازمان و مدیریت (رضایان، ۱۳۷۹، ص ۷۰)

لاتین

3. Global market share held by Nokia smartphones from 1st quarter 2007 to 2nd quarter 2013
<https://www.statista.com/statistics/263438/market-share-held-by-nokia-smartphones-since-2007>
4. World-Wide Smartphone Operating System Market Share as of 2011Q3
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:World-Wide-Smartphone-Market-Share>
5. us smartphone subscriber by smartphone
<http://qz.com/505992/tesla-still-has-to-beat-apple-google-and-the-entire-auto-industry-to-win-the-electric-car-market/>
6. The smartphone business Microsoft bought in three charts
<http://qz.com/120917/the-smartphone-business-microsoft-bought-in-three-charts>