[**خرده‌فروشان بزرگ چگونه با چالش‌ها روبه‌رو مي‌شوند؟**](http://www.donya-e-eqtesad.com/news/735720/)

کد خبر: DEN-735720 تاریخ چاپ: [۱۳۹۲/۰۶/۰۷](http://donya-e-eqtesad.com/3003/) منبع: روزنامه دنیای اقتصاد - شماره ۳۰۰۳

مترجم: ستاره بابایی
منبع: Strategy + Business
یک دهه پیش، اگر می‌خواستید در شرکت بست‌بای (Best Buy) بزرگ‌ترين خرده‌فروش لوازم الكترونيكيسرمایه‌گذاری کنید، مجبور بودید برای به دست آوردن سهام آن 17 برابر سود هر سهم این شرکت پول بپردازید.
بازار، انتظار رشد قابل توجه و سودآوری مناسبی را از این شرکت داشت و بعدا ثابت شد که این پیش‌بینی‌ها درست بوده است؛ چون از سال 2002 بست‌بای بیش از 3500 فروشگاه بزرگ اضافه کرده و بیش از 30 میلیارد دلار افزایش درآمد و 1 میلیارد دلار سود اضافه داشته است. علاوه بر این، بازگشت سود سهام (ROE) از نرخ 23 درصد به نرخ باور نکردنی 36 درصد بین سال‌های 2002 و 2008 - زمانی که بحران مالی به اوج خود رسیده بود – افزایش یافت و تا سال 2011 ثابت ماند.
اما در سال 2013، به‌رغم سطح قابل توجه سودآوری که حسادت بسیاری از شرکت‌های دیگر را برانگیخته، سهام بست بای کمتر از 10 برابر سود هر سهم شرکت ارزش دارد. اين در حالي است كه سرمایه اين شركت اخیرا هم از واسطه‌گری و هم از معامله‌ای جدید جهت افتتاح مغازه‌های برند سامسونگ در 1400 فروشگاه بست بای سود برده است، اما چرا این گونه است؟ بازار همان چیزی را می‌بیند که شما می‌بینید: بست بای بابت رقابت در چندین جبهه تحت فشار است. شما می‌توانید همان طیف وسیع محصولات را (اگر نه بیشتر) با قیمت‌های پایین‌تر و آسان‌تر از سایت آمازون و فروشگاه والمارت تهیه کنید و محصولات ویژه را از جاهای خاصی مانند فروشگاه اپل دریافت کنید. چرا جهان باز هم به بست بای نیاز دارد؟
در واقع، تنها راه توجیه ارزش‌گذاری پایین بست بای این است که رشد منفی آن را از الان و براي همیشه پیش‌بینی کنیم. در نتیجه، بازار به ما می‌گوید که بست بای همان راهی را می‌رود که شرکت‌های سيرکوییت سیتی، بوردرز و وول‌وورت (Circuit City, Borders, Woolworth)، پیموده‌اند. بنابراين بست‌ بای برای اثبات اشتباه بازار به شدت نیازمند نوآوری‌های استراتژیک است.
اما آیا این شرکت از پس آن برخواهد آمد؟ شرکت ها، به ویژه امثال شرکت بست بای که پیشینه بلندی دارند، تغییر خط مشی را در حدی که برای یک استراتژی کاملا نوآورانه نیاز است تقریبا غیرممکن می‌دانند. همان ویژگی‌هایی که به آنها کمک کرده تا رشد و توسعه یابند و در مقیاسی بزرگ‌تر موفق شوند - از جمله سرمایه زیاد، پروسه‌های قابل تکرار، نقش‌های روشن و واضح و تخصص و تجربه در محیط‌های عملکردی کلیدی – این بار آنها را پرهزینه، انعطاف‌ناپذیر و بیش از حد پیچیده می‌سازد تا حدي كه وقتي اوضاع تغییر می‌کند نتوانند قاطعانه عمل کنند. حتی در بهترین موقعیت‌ها چنین شرکت‌هایی تلاش می‌کنند نوآوری‌هایی ایجاد کنند که ممکن است سیستم مدیریت آنها و مدل‌های کسب‌وکار شان را آشفته
سازد.
اما این تازه بخشی از داستان است. موضوع تنها این نیست که شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا استراتژی‌های نوآورانه را اجرا کنند، بلکه به‌رغم زمان و پول بسیار زیادی که هر ساله صرف برنامه‌ریزی‌های نوآورانه و استراتژیک می‌کنند، باید سعی کنند این استراتژی‌ها را به جایگاه‌ اول برسانند.
طبق تجربه ما، این شکست به این خاطر رخ می‌دهد که شرکت‌ها تمایل دارند به روش‌هایی عمل کنند که بینش استراتژیک آنها را محدود و سرکوب می‌کند. برای این وضعیت چهار دلیل اصلی وجود دارد.
اول اینکه شعار مشترک شرکت‌های بزرگ را که می‌گویند «بزرگ فکر کنید» در نظر بگیرید. برای برخی از مدیران کسب‌وکار، تعیین اهداف بزرگ روشی برای ایجاد انگیزه در نیروی کار، تحریک کارفرمایان، ایجاد احساس ضرورت یا فشار وارد کردن به شرکت‌هایشان برای تلاش بیشتر است. اما، این اهداف - حتی بزرگ‌ترین، دشوارترین و متهورانه‌ترین آنها - به ندرت به ایده‌های جدید منجر می‌شوند. در واقع، تاریخ کسب‌وکار نشان می‌دهد که در مورد اهداف بزرگ تمایل به پیروی وجود دارد نه نوآوری استراتژیک. برای مثال، ماموریت گوگل در دیجیتالی کردن اطلاعات در جهان، بعد از کنار هم گذاشتن اجزای یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر تحقق آن حاصل شد. علاوه بر این، بیشتر شرکت‌ها اهدافشان را مبنای بیان آرزوهایشان قرار می‌دهند (خصوصا اهداف مالی)، نه نوآوری‌های استراتژیک. هیچ کدام از اهداف آرمانی بست بای، مثل تبدیل شدن به انتخاب اول وسایل لمسی و خدمات لوازم الکترونیکی مصرفی برای مشتری»، پاسخ نوآورانه‌ای به تهدید وجودی آن ارائه نمی‌دهد.
مانع دوم پرداختن به «طوفان ذهنی» است که متاسفانه در همه جا حضور دارد. نقص مهلک به کارگیری طوفان ذهنی در زمینه نوآوری‌های استراتژیک این است که بر حل مشکلاتی تاکید می‌کند که افراد پیشاپیش از آن آگاهی دارند.
دلیل سوم، وجود یک فرآیند برنامه ریزی استراتژیک معمولی است. تشریفات سالانه شرکت‌ها با وجود تمرکز روی استراتژی، مانع دیگری برای نوآوری‌های استراتژیک است. معمولا چند ماه قبل از بودجه‌بندی، هدف اصلی این است که بین چشم‌انداز مالی و سرمایه‌ موجود هم‌طرازی ایجاد شود. بیشتر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، به اداره کسب‌وکار مربوط می‌شوند، نه متوقف کردن آن بنابراین تعجبی ندارد که توسعه استراتژی نوآورانه به ندرت به عنوان یک هدف تعیین
می‌شود.
می‌توانید مطمئن باشید که نوآوری برخی شرکت‌ها مثل کشف گوگل در مورد کسب درآمد از جست‌وجوی اینترنتی چگونگی تبدیل جست‌وجو به روشی برای کسب درآمد، از جلسات معمولی سالانه سرچشمه نگرفته است. بست بای مجبور است به کار خود بپردازد و احتمالا فرآیند برنامه ریزی استراتژیک آن با چالش‌های انجام این کار درگیر شود.
در نهایت، مانعی نه چندان ملموس، اما به همان اندازه موثر در بسیاری از شرکت‌ها وجود دارد. رفتارهای شرکت مانعی بر سر راه تولید ایده‌های جدید در ذهن افراد است. اگر تاکنون در شرکت بزرگی کارکرده باشید، احتمالا افرادی را دیده‌اید که به‌عنوان راست مغز یا چپ مغز شناخته می‌شوند. با این حال، یافته‌های اخیر علم عصب‌شناسی به ما نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل، استدلال و شهود در هماهنگي با يكديگر كل فعاليت مغز را درگير مي‌كنند. اما شرکت‌ها از شما می‌خواهند باور داشته باشید که «فکر کردن خلاف رویه معمول» به معنای خلق چیزی کاملا تازه از تخیل و احتمالا از سمت راست مغزتان است. علم عصب‌شناسی همچنین می‌گوید که «خلاقانه فکر کردن» در واقع به معنی فکر کردن به نکاتی است که تا حد امکان، دور از ذهن باشند.
در روند معمول کسب‌وکار، هیچ روشی اساسا اشتباه نیست، اما این روش‌ها می‌توانند به موانع دشواری برای مقابله با چالش‌های استراتژیک بدل شوند که به نوآوری واقعی نیاز دارد و وابستگی به آنها می‌تواند برای بست بای نابود کننده باشد.
بست بای با پاسخ دادن به پنج سوال زیر می‌تواند نوآوری‌های استراتژیک را که برای اثبات اشتباهات بازار نیاز دارد، ایجاد کند:
1- برای غلبه بر چالش‌های استراتژیک بست‌بای چه مسائلی باید رفع و رجوع شود؟
2- چگونه می‌توانیم برای هر یک از چالش‌های استراتژیک بست بای یک جست‌وجوی نامحدود طراحی کنیم؟
3- آیا کسی، هر جا، در هر زمانی هیچ قطعه‌ای از پازل را حل کرده است؟
4- کدام روش برای دستیابی به راه‌حل موفقیت‌آمیز مطمئن‌تر است؟
5-  کدام ترکیب خلاق از کدام روش بر چالش بست بای غلبه خواهد کرد؟
با نگاهی به سوال یک، چندین مورد از چالش‌های استراتژیک بست بای را مشاهده می‌کنیم، از جمله:
• سرمایه‌گذاری عظیم در فروشگاه‌های فوق‌العاده بزرگ و در حال حاضر غیرمتمایز که میزان تقاضای خود را از جانب بسیاری از مصرف‌کنندگان از دست داده است.
• توانایی مصرف‌کنندگان در مقایسه قیمت‌های لوازم الکترونیکی مصرفی از طریق اینترنت.
• ضرورت پیشنهاد فروش جدید، قانع‌کننده‌تر، ارزان تر، در دسترس‌تر یا «دلچسب‌تر» از امثال والمارت، آمازون و اپل.
وقتی بست بای به اندازه 17 برابر درآمدهایش معامله می‌کرد این ترکیب عناصر وجود نداشت و از آنجایی که هیچ کس پیش از این با این چالش‌های خاص روبه‌رو نشده است، بست‌بای نيز با تعیین معیار، کار بیشتر، تحقیقات مصرف‌کننده، تجزیه و تحلیل رقیب، یا جلسات طوفان فکری آزاد راه‌حلی نخواهد یافت.
بست بای باید جای دیگری را برای الهام گرفتن ایده راهکار مناسب پیدا کند. این شرکت باید با پاسخگویی به سوال دوم کار خود را شروع کند: چگونه می‌توانیم جست‌وجوی نامحدودی برای هر یک از چالش‌های استراتژیک بست بای طرح‌ریزی کنیم؟ مدیران باید هر یک از چالش‌های استراتژیک بست‌بای را از صنعت خاص آن و بافت موقعیتی آن استخراج کنند. به عنوان مثال، اولین مورد به این صورت می‌تواند بیان شود: «یک سرمایه موروثی عظیم و کهن که اساس کسب و کار است.» برای این قطعه از پازل، سوال سوم این گونه مطرح می‌شود: «چه کسی یک سرمایه قدیمی را که اساس کسب و کارش بوده با موفقیت مورد استفاده قرار داده یا بهینه کرده است؟» در حال حاضر ما در مورد یکی از مسائل اساسی بست بای عمیق‌تر فکر می‌کنیم و می‌توانیم به ذهن اجازه دهیم تا برای اشاره به سوال چهارم آزادانه‌تر به گردش درآید: کدام رویه مطمئن‌ترین راه برای دستیابی به یک راه‌حل موفقیت آمیز است؟
همان طور که مدیران بست بای به دنبال نمونه‌های مشابه گذشته هستند، منابع الهام تازه‌ای ظهور می‌کنند. به عنوان مثال، می‌توان پارک «های لاین» منهتن را در نظر گرفت که در آن یک ترن هوایی بدون استفاده را تغییر کاربری داده و به پارکی عمومی تبدیل کردند. یا شاید تحول IBM از یک شرکت متمرکز بر محصول به یک شرکت خدماتی، الهام بخش ایده‌های جدیدی باشد.
البته، اینها وعده دستیابی به راه‌حل موفقیت‌آمیز را نمی‌دهند. بعید است که بست بای به‌ های لاین دیگری تبدیل شود، اما قطعا می‌توان بخش‌هایی از تجربیات گذشته را برای حل مشکلات فعلی به کار برد.
بست بای برای کشف نوآوری استراتژیک موفقیت آمیزی که به آن نیاز دارد، باید چالش را به بخش‌های بنیادین واسازی کند و سپس برای هر بخش به سوالات دو، سه و چهار پاسخ دهد. تنها در این صورت است که مدیران آن می‌توانند از پس آخرین سوال برآیند: «چه ترکیب خلاقی از کدام روش‌ها بر چالش بست‌بای پیروز خواهد شد؟» آیا ترکیب خاصی از رویکردهای‌ های لاین، یا IBM است که می‌تواند یک دارایی به هدر رفته را احیا کند؟ آیا بست بای می‌تواند به حاکم مطلق محصولات دیجیتال تبدیل شود؟ یا آیا بست بای می‌تواند به شریک محصولات الکترونیکی مادام‌العمر مشتری بدل شود؟ هیچ یک از این روش‌ها پاسخ کاملی را به چالش استراتژیک بست بای ارائه نمی‌کنند. اما این شرکت با جست‌وجو در مهم‌ترین عوامل چالش وجودی خود می‌تواند نمونه‌های کافی برای الهام‌بخشی ایجاد کند که به راهکارهای نوآورانه منجر شود.
خبر خوب این است که بست بای هنوز وقت کافی دارد. کسب‌وکارهای فعال سریع منقضی نمی‌شوند؛ به ویژه آنهایی که سودآور هستند و سالانه جریان نقدی قابل توجهی را تولید می‌کنند. اما زمان هیچ چیزی را تضمین نمی‌کند.
احتمالا بست بای محصول، خدمات و نوآوری‌های طبقه‌بندی شده رو به رشد، محرک‌های کاهش هزینه،کمپین‌های قیمت‌گذاری و تبلیغات، معاملات ملک و املاک، کم کردن تعداد فروشگاه‌ها و تغییر آنها، سرمایه‌گذاری مجدد و بسیاری از اقدامات ستودنی دیگر را برای پیشرفت خود به کار خواهد گرفت.  .بسیاری از این روش‌ها در کوتاه‌مدت موثر خواهند بود و بعضا ممکن است به نظر برسد که بست بای بحران را پشت سر گذاشته است. اما در دراز مدت، این استراتژی‌ها به نوآوری‌های استراتژیک واقعی كه بست‌بای برای اثبات مشکلات بازار به آنها نیاز دارد منجر نمي‌شود.