

به نام خدا

تجارت چابک

سودآوری پایدار در دنیای بی‌رحم رقابت

نوشته

مایکل اچ. هوگو

ترجمه

فراز پوینده

سرشناسه: هوجس، مایکل اچ. Hugos, Michael H.
عنوان و نام پدیدآور: تجارت چابک: سودآوری پایدار در دنیای بی‌رحم رقابت
مشخصات نشر: همدان: انتشارات مدیر، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری: ۱۹۴ ص.: مصور، جدول
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۳۵-۷-۶
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبای مختصر
یادداشت: فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است
یادداشت: عنوان اصلی sustainable prosperity in a relentlessly competitive world
شناسه افزوده: پوینده، فراز، ۱۳۶۱ -
شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۳۵۰۳۶



انتشارات مدیر

▲ تجارت چابک: سودآوری پایدار در دنیای بی‌رحم رقابت

▲ نوشته: مایکل اچ. هوجو

▲ ترجمه: فراز پوینده

▲ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۶

▲ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

▲ صفحه‌آرایی و نظارت بر چاپ: کارگاه گرافیک نشر مدیر

▲ چاپ و صحافی: همایون

▲ بها: ۱۸۰۰۰ تومان

آدرس: همدان، میدان دانشگاه، خیابان جهان‌نما، ساختمان شهباز، طبقه ۵، واحد ۲۲
کد پستی: ۶۵۱۶۷-۹۵۳۸۷ تلفن: ۰۶۶-۳۸۲۲۰۰۸۱ فکس: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۸۱

www.modirpress.com

فهرست

۹	مقدمه
۱۳	فصل اول - پاسخ‌گویی در شرکت‌ها از کارایی پیشی می‌گیرد
۱۳	پاسخ‌گویی در شرکت‌ها کارایی پیشی می‌گیرد
۱۴	جهان مانند یک ابزار به هم عمل می‌کند
۱۶	کارایی تنها نیمی از معادله است
۱۹	مدل‌های سنتی کسب‌وکار مرسومی‌اند
۲۱	کارایی بدون پاسخ‌گویی شرکت شما از بین خواهد برد
۲۲	روابط با مشتریان باارزش‌ترین دارایی است
۲۳	لیون‌های کاغذی دارای ارزش افزوده
۲۶	عجیب‌ترین ابداع
۲۷	استفاده از IT برای پول درآوردن
۲۸	بینید چه چیزی در کالا برای مشتری مطلوب و چه چیزی نامطلوب است
۲۸	تمام محصولات و خدمات دارای دو مؤلفه است
۳۱	فصل دوم - تولید آلفا
۳۱	تولید آلفا
۳۵	فرار از تله مشاغل مصرفی
۳۷	به جهان اول خوش آمدید - اکنون نرخ‌های کارگری شما بسیار بالاست
۳۸	فرصت‌های جدید برای ایجاد ارزش
۴۰	پاسخ‌گویی استانداردهای بالاتری از زندگی را ممکن می‌سازد
۴۰	تصحیح فاصله / شکاف فرصت‌ها

- ۴۲ روش متفاوتی از کار
- ۴۴ بازی بزرگ کسب و کار
- ۴۶ سود بالقوه حلقه بازخوردی خودتنظیم
- ۴۷ به سمت کسب و کاری پاسخگو: استراتژی عملیاتی
- ۴۸ از افراد و کامپیوترها بر اساس نقاط قوت هر کدام استفاده کنید

۵۳ فصل سوم - اصول و قواعد سازمان پاسخگو

- ۵۳ اصول قواعد سازمان پاسخگو
- ۵۳ هماهنگی و همکاری بیشتر، کنترل کمتر
- ۵۵ مطالعه دردی ارتباط با بازنده‌های کارآمد و ناکارآمد
- ۵۸ پایان کنترل و نظارت که مانع از نوآوری و پویایی کار دسته‌جمعی
- ۵۹ فرصتی طلایی در انتزاع مدیریت
- ۶۲ در محیط‌های پیچیده، شبکه‌ها بر از سلسله‌مراتب کارایی دارند
- ۶۵ رهبری سازمان پاسخگو
- ۶۷ نیرو و محرکه‌های سازمان پاسخگو
- ۶۹ ویژگی‌های سازمان پاسخگو
- ۷۰ دو نوع پاسخ‌گویی
- ۷۱ پاسخ‌گویی مانند گل آفتابگردان
- ۷۳ ساختار سازمان پاسخگو

۷۷ فصل چهارم - سرعت، سادگی و جسارت

- ۷۷ سرعت، سادگی و جسارت
- ۷۷ پنج مطلب از هنر جنگ
- ۷۸ کسب پیروزی بدون جنگیدن
- ۷۹ پرهیز از نقاط قوت و حمله به نقاط ضعف
- ۷۹ آگاهی از حقیقت، بهره بردن از فریب
- ۸۰ سازمان‌دهی برای سرعت؛ ایجاد سرعت و شتاب
- ۸۰ شکل‌دهی به رقبا، انتخاب میدان جنگ

- ۸۱ نظرات افرادی که تجربه این امور را دارند
- ۸۱ لیدل هارت (Liddle Hart)
- ۸۳ ادوین رومل (Edvin Rommel)
- ۸۴ جورج اس. پتون (George S. Patton)
- ۸۵ مشاهده، تطبیق، تصمیم، عمل
- ۸۶ پیروی از ۴ مرحله
- ۸۷ مهم‌ترین مرحله: تطبیق
- ۸۹ جنگ مانو
- ۹۰ تمرکز بلاش
- ۹۱ سلاح‌های ترکیبی
- ۹۳ جنگ‌های جدید
- ۹۵ بررسی موردی - روش زنبورچه ناسن تانه

فصل پنجم - تمرکز استراتژیکی، پاسخ گو بودن تاکتیکی

- ۱۰۰ تمرکز استراتژیکی، پاسخ گو بودن تاکتیکی
- ۱۰۰ هوشیاری محرک استراتژی مؤثر (حلقه ۱)
- ۱۰۲ تعادل یعنی بهبود مداوم (حلقه ۲)
- ۱۰۴ تعریف
- ۱۰۴ اندازه‌گیری
- ۱۰۵ تحلیل
- ۱۰۵ بهبود
- ۱۰۶ کنترل
- ۱۰۷ تعادل مداوم و تطبیق مناسب
- ۱۱۱ بازخورد را تقویت کنید برای خلق چیزی جدید
- ۱۱۳ کاملاً با یکدیگر همکاری کنید
- ۱۱۶ فرمولی برای اندازه‌گیری پاسخ‌گویی کسب‌وکار
- ۱۱۹ افکار در مورد فرمولی برای پاسخ‌گو بودن کسب‌وکار
- ۱۲۲ بازی‌های جدی

فصل ششم - پیشرفت در دنیای رقابتی و سریع ۱۲۴

پیشرفت در دنیای رقابتی و سریع ۱۲۴

رهبری در دنیای قدیم و جدید ۱۲۶

چابکی و نوآوری با عملکردهای رهبری مرتبط هستند ۱۲۷

بررسی موردی: کاربرد دیده‌شدن و تئوری بازی در کسب‌وکار ۱۲۸

سه کاربرد با توانایی و امکانات بالا ۱۳۳

اعمال اصل سلاح‌های ترکیبی در کسب‌وکار ۱۳۵

بازر، رنجر، تأمین ۱۳۶

سیستم‌های چابک برای عملیات پاسخ‌گو ۱۳۷

چابکی و بویای افسانه خزش محدوده ۱۳۸

صلاحیت‌های سری در دوران اجرای کسب‌وکار ۱۴۰

چابکی فناوری اطلاعات، نوآوری کسب‌وکار را ممکن می‌سازد ۱۴۱

محاسبات ابری / کاربردی / در دسترس ۱۴۲

ایجاد سیستم فناوری اطلاعات چابک ۱۴۳

بررسی موردی: فروش «شکلات‌های طراش» ۱۴۴

فصل هفتم - آنچه شما می‌خواهید ۱۵۰

آنچه شما می‌خواهید ۱۵۰

ما توانایی انجام کارهای بزرگ را داریم ۱۵۰

موانع تغییر - چرا شرکت‌ها شکست می‌خورند؟ ۱۵۱

هدایت تغییر، مسئولیت مدیریت است ۱۵۴

رفتار مدیر اجرایی محل کار را معین می‌کند/ تعریف می‌نماید ۱۵۵

عقاید و نظریات در مورد تکنیک چابکی ۱۵۸

چابک بودن آسان نیست ۱۵۹

حمله برق‌آسای ۳۰ روزه: چابکی فناوری اطلاعات در عمل ۱۶۱

فصل هشتم - عصاره ابداع و ابتکار ۱۷۰

عصاره ابداع و ابتکار ۱۷۰

- ۱۷۱ چگونه الهام بگیریم
- ۱۷۲ چالش ابداع و یا ایجاد پدیده‌های نو یا به‌طور ساده نوآوری
- ۱۷۴ هنر، ورزش و کسب‌وکار، همه با هم ترکیب می‌شوند
- ۱۷۶ نوآوری ترکیب دائمی عقاید و آراء است
- ۱۷۸ تصویری از یک شرکت پاسخ‌گو
- ۱۷۹ پنج مشخصه اساسی سازمان پاسخ‌گو
- ۱۷۹ مدل عملیاتی شفاف و قابل انعطاف
- ۱۸۲ مدیران ارشد مشارکت‌کننده
- ۱۸۳ کارکنان کارآزمین
- ۱۸۴ جریان مالی
- ۱۸۵ ساختار شبکه‌های سازمانی
- ۱۸۷ رفاه پایدار/ ماندگار
- پیوست الف**
- ۱۸۸ «چک‌لیست مدیران اجرایی جهت نظارت بر سرفرت پروژه»
- ۱۸۸ خوب بودن طرح سیستم
- ۱۹۱ پیشرفت موجب ایجاد/ ساخت سیستم می‌شود
- ۱۹۲ توانایی و خودباوری افراد مشغول در پروژه
- پیوست ب**
- ۱۹۴ هفت دستورالعمل استراتژیک برای طراحی سیستم‌ها

مقدمه

ذهن‌های خلاق امروز دائماً چیز جدیدی عرضه می‌کنند: فناوری‌های جدید و غالباً مخرب، خطوط تولید شرکت‌های کوچک و بزرگ را پرکرده است. دورنما و چشم‌انداز کسب‌وکار رقابتی و پرسرعت است و چرخه‌های عمر محصول کوتاه‌تر شده است. طبیعتاً، ساخت محصول و زمان بهره‌برداری از آن نیز کوتاه‌تر شده است چه شرکت‌ها برای رقابت شدیداً محصولات جدید عرضه می‌کنند. این تأکید بر سرعت، گروه‌ها را مجبور به خذ تصمیمات سریع با اطلاعات ناقص یا در فضای عدم قطعیت می‌کند. این کار منجر به تغییرات متعدد در نیازمندی‌های پروژه و مسیر پروژه می‌گردد. گروه‌ها نیاز دارند تا مسیر برایشان روشن شود تا زمانی که لازم است که چابک باشند!

نیاز به چابکی در شرکت بسیار نوآور که مرزهای فناوری و افکار کنونی را می‌شکنند و در قسمت‌های کلیدی پروژه که غالباً شامل کشف یا حل مسئله‌ای است که تاکنون پیش نیامده است، بسیار مهم‌تر است.

این‌گونه پروژه‌ها دارای یک عدم قطعیت ذاتی هستند و شامل راه‌ها و مسیری، نقاط تصمیم‌گیری و تکرارهایی بیش از تکمیل موفقیت‌آمیزشان می‌باشند. گروه‌های فنی می‌دانند که به‌دلیل پیچیدگی در مورد اکتشافات جدید، از قبل غیرممکن است. بنابراین اگر اصلاً از مدیریت پروژه استفاده نکنند، تنها برای حمایت اجرای پروژه استفاده می‌کنند. در حقیقت، مقاومت آن‌ها در مقابل استفاده از مدیریت پروژه غالباً درست است. تکنیک مدیریت پروژه قدیمی که آنها تجربه کرده‌اند، فاقد کارایی و کم‌بازده است و در محیط‌های بی‌ثبات و سریع مؤثر نیست. علاوه بر این، مدیریت پروژه اکثراً به‌عنوان یک کاغذبازی (بوروکراسی) تلقی می‌شود که احتمالاً سرعت کار گروه را کم می‌کند به‌جای آنکه گروه را چابک‌تر نماید.

درحالی که من کاملاً با این دیدگاه موافق نیستم، ابزارها و کارهای زیادی را که به عنوان مدیریت پروژه شناخته می‌شوند، مشاهده نموده‌ام که منجر به پروژه‌های بزرگ و کند شده‌اند.

در ابعاد وسیع‌تر، شرکت‌ها متوجه شده‌اند که باید تغییرات را ادامه دهند و خودشان را بازسازی کنند تا رقابتی بمانند تا به اهداف مالی خود دست یابند و کسب‌وکار را به جلو پیش ببرند. این تغییرات در سطح کسب‌وکار تنها شامل ساخت و ارائه محصولات و خدمات جدید نیست بلکه شامل ایجاد روش‌های جدید منابع انسانی، پیام‌های بازاریابی، مشارکت‌ها، تملک‌ها و سازمان‌دهی مجدد نیز هست. شرکت‌ها را در رقابت، جلو می‌اندازد. در تمامی این موارد، پروژه‌ها موتورهایی هستند که به تغییر و دگرگونی کمک می‌کنند. کار قدرت می‌دهند و در عوض انعطاف‌پذیری سازمانی را که برای بقای آن در دنیای امروز، ضروری است، فراهم می‌کنند. برای دستیابی به این هدف اکثر شرکت‌ها فهمیده‌اند که مدیریت پروژه کارآمد و چابک، باقی‌مانده آنها ضروری است. مشکل از آنجاست!

مدیریت پروژه جدید، که پس از دور چند جهانی دوم ایجاد شد، در ابتدا برای مدیریت پروژه‌های بزرگ دولتی برای ارتش و ساخت و ساز صنایع قضا مورد استفاده قرار می‌گرفت. پس، تکمیل شد و به صورت گسترده و به گونه‌ای توسط اکثر شرکت‌های تجاری بزرگ مورد استفاده قرار گرفت. امروزه، همین تکنیک‌های مدیریت پروژه به سمت راه‌سازیهایی بسیاری از شرکت‌های متوسط و کوچک هستند. اما همان‌طور که احتمالاً حدس زده‌اید، آن‌ها برای پروژه بزرگ دولتی مؤثر و مفید است، ممکن است راه‌حل بهینه برای یک شرکت خلاق جدید است. یک گروه کارآفرین کوچک در داخل یک شرکت بزرگ، نباشد. آن پروژه‌های ابتدایی چالش‌های مشخص، فرد زیادی داشت از قبیل مدیریت کارآمد صدها نفر پیمانکاران فرعی که مدیریت پروژه به خوبی قادر به انجام این کار بود. توانایی رویارویی با چنین چالش‌هایی، حرکت و قدرتی را ایجاد می‌کرد که پروژه را به مسیر اصلی می‌برد.

در شرایطی که بسیاری از این ویژگی‌های اصلی هنوز در پروژه‌های اصلی حضور دارند، خیلی از آنها نیز همراه با کسب‌وکار تکمیل شده‌اند و برخی نیز شدیداً تغییر نموده‌اند. در اکثر بخش‌ها، دانش مدیریت پروژه همگام با تکامل کسب‌وکار در طول چند دهه گذشته، به پیش آمده است. ولیکن، در

برخی حوزه‌های خاص، مدیریت پروژه متناسب با کسب‌وکار رشد نکرده است و لذا نمی‌تواند به صورت کارآمد با چالش مواجه شود. پرداختن به برخی از این حوزه‌ها، هدف این کتاب است.

اگر سریعاً از سال ۱۹۵۰ به سمت سال ۲۰۰۴ به پیش برویم، متوجه تغییر ناگهانی و شدید اقتصادی در کسب‌وکار می‌شویم: افزایش تعداد شرکت‌های کوچک در مقابل شرکت‌های بزرگ. این تغییر عمدتاً به علت پیدایش اقتصاد مبتنی بر دانش بود. زمانی تنها شرکت‌های بزرگ با سرمایه‌های مالی بالا می‌توانستند منابع مورد نیاز برای رقابت در کسب‌وکار را کنترل نمایند. منابع آنها دارایی‌های فیزیکی بود. فیما بین ساختمان‌ها، مواد و تجهیزات، وقتی دانش و دارایی‌های فکری سرمایه‌های باارزش‌تری شدند. کارآفرینان با سرمایه مالی کمتر ولی سرمایه فکری قابل ملاحظه توانستند کسب‌وکارهای کوچک را راهبری نمایند و جایگاه‌هایی را در این بازار جدید به دست بیاورند.

در تلاش برای رشد و رقابت، این شرکت‌های کوچک‌تر به مدیریت پروژه به‌عنوان یک مزیت رقابتی احتمالی نگاه می‌کنند. آنها دریافته‌اند که کنترل پروژه خوب می‌تواند ارزش بی‌شماری را به پروژه‌ها آنها اضافه نماید، اما این امر را نیز فهمیدند. رویکرد کنترل پروژه آشنا و قدیمی کاملاً برای آنها مناسب نیست. با این وجود، به این کار ادامه دادند. این نکته را فهمیدند که فرآیندهای کنترل پروژه آنها باید در طول زمان بهینه‌سازی شود.

سازمان‌هایی که به بیشترین ایده‌های جدید در مدیریت پروژه باز دارند، احتمالاً در جستجوی ایجاد آنها، به کمترین، دست خواهند یافت!

چند نکته ظریف در ارتباط با این تکامل وجود دارد که درخور تأمل است. اولاً، میان مدیران پروژه‌ها عموماً می‌دانند که یک مدل مدیریت پروژه برای تمامی موارد مناسب نیست. بنابراین فرآیندهای مدیریت پروژه قدیمی را برای شرایط ویژه و مخصوص خودشان، تغییر دادند. این رویکرد برخی (نه همه) چالش‌های فراروی آنان را پوشش می‌داد. ثانیاً، منابع تخصصی و اختصاصی ایجاد فرآیند لازم است تا فرآیندهای مدیریت پروژه را ایجاد کرد، اجرا کرد و نگه داشت؛ به‌خصوص آنهایی را که با شرایط منحصره‌فرد پویا هماهنگ شده‌اند. ثانیاً، این منابع ایجاد فرآیند، سریعاً و با

کوچک شدن اندازه شرکت تضعیف می‌شوند اما شاید اینجا جایی باشد که فرآیندهای کنترل پروژه تغییر یافته بیشترین اثر خود را داشته باشند.

از جهاتی، مدیریت پروژه کمابیش به یک فرآیند مکانیکی تکرار و یادگیری تبدیل شده است. چرا که ثابت شده است که در پروژه‌های تکراری طوطی‌وار کمابیش کارایی بیشتری داشته است. ولی، زمانی که برای پروژه‌های خلاقانه‌تر، دارای عدم قطعیت بیشتر و فوری‌تر به کار گرفته می‌شود، فرآیندهای مدیریت پروژه قدیمی غالباً متزلزل می‌شوند و به کمک نیاز دارند. در چنین شرایطی است که تفکر نو^{۱۱} و نوآزمایی را کشف می‌کنیم که دانش کنونی در مورد مدیریت پروژه را تکمیل می‌کند و امیدوارانه، کارایی مؤثر بودن آن را در محیط‌های چابک افزایش می‌دهد.