



استراتژی خوب، استراتژی بد

نویسنده: ریچارد روملت

مترجم: بابک وطن دوست

به قلم عباس توکلی

عجب کلماتی! بیابید نگاهی دقیق‌تر به این کلمات بیندازیم و ببینیم چه معنایی دارند: «میانجی‌گری» به کلامی ساده، یعنی بانک از عده‌ای پول می‌گیرد و به عده‌ای دیگر قرض می‌دهد و در واقع واسطه میان این دو گروه است. «مشتري محور» نیز یعنی تمرکز آن بر مشتری است. این کاری است که تمامی بانک‌ها انجام می‌دهند! با کنار گذاشتن کلمات پیچیده، مشخص شد که استراتژی اساسی این بانک به‌سادگی، «بانک بودن» است!

در واقع، اگر برنامه اقدامی در کار نباشد، استراتژی هم در کار نیست. حال به سراغ سوال «استراتژی چیست» برویم.

استراتژی مجموعه اقداماتی است که بایدها و نبایدها را برای دستیابی به اهدافی مشخص تعیین می‌کند. به نکته‌ای که معمولاً از آن غافل می‌شوند، دقت کنید: در یک استراتژی تعیین کارهایی که نباید انجام شوند، به اندازه کارهایی که باید انجام شوند، اهمیت دارد.

استراتژی‌های مختلف با هم متفاوت هستند زیرا هر کدام، برای تحقق اهداف خاصی طرح ریزی شده‌اند؛ اما همگی یک ویژگی مشترک دارند: همه آنها از یک هسته تشکیل شده‌اند. این هسته خود از سه عنصر دارد که عبارتند از:

۱. تشخیص به معنی بررسی موقعیت و شرایط کنونی به منظور شناخت مشکلات است.

۲. سیاست راهنما رویکردی است که برای حل مشکلات تشخیص داده شده اتخاذ می‌کنیم.

۳. اقدامات منسجم برای اینکه از اثربخشی سیاست راهنمای خود مطمئن شوید، به مجموعه‌ای از اقدامات منسجم نیاز دارید. در واقع، اقداماتی که برای دستیابی به اهداف سیاست راهنما مورد نیاز هستند نباید با یکدیگر ساز مخالف بزنند.

مثلاً زمانی که شرکت فورد موتور برندهای ولوو، جگوار، لندرو و استون مارتین را خرید، سیاست راهنمای جدیدشان را بهره‌برداری از این برندها تعیین کرد؛ اما از طرفی، استفاده از مزیت مقیاس را سیاست راهنمای دیگر خود قرار داد و تصمیم گرفت در هر پلتفرم خودرو، هر سال حداقل یک میلیون خودرو تولید کند تا برایش صرفه اقتصادی داشته باشد. در نتیجه مجبور شدند فرآیند طراحی و تولید ولوو و جگوار را با هم ترکیب کنند و در یک پلتفرم انجام دهند. مشکل اینجا بود که این برندها، به خاطر ویژگی‌های خاصشان برای مشتریان ارزش داشتند و ادغام فرآیند تولید خودروهای این دو برند بازخورد مثبتی به همراه نداشت. خریداران ولوو به دنبال نسخه ایمن‌تر جگوار نبودند، همان‌طور که خریداران جگوار نسخه اسپورت ولوو را نمی‌خواستند. در واقع، رویکردی که شرکت فورد اتخاذ کرده بود، منسجم نبود و اقداماتی که در راستای سیاست‌های راهنما انجام شدند با هم همسو نبودند.

برای تدوین یک استراتژی خوب، ناگزیر هستید که اهدافتان را اولویت‌بندی کنید و منابعتان را به مهم‌ترین هدف اختصاص دهید. اگر همه چیز را با هم بخواهید، به هیچ چیز نمی‌رسید. یک استراتژی کارآمد برای شما مزیت استراتژیک به ارمغان می‌آورد؛ یعنی به کمک آن می‌توانید فرصت‌ها را پیش‌بینی کنید، پیش از آنکه رقیبانتان بتوانند کاری از پیش ببرند. البته پیش‌بینی به معنی پیش‌گویی آینده نیست؛ در واقع به این معناست که شما بینش و فهمی عمیق نسبت به زمان حال و شرایط کنونی دارید که می‌توانید فرصت‌های در حال ظهور را شناسایی کنید و آنها را غنیمت بشمارید؛ مثلاً با اینکه توپوتا از فروش ماشین‌های ساسی‌بلند بزرگ، سود خوبی به دست می‌آورد، بیش از یک میلیارد دلار برای توسعه فناوری هیبریدی خود سرمایه‌گذاری کرد؛ زیرا بینش آنها حاکی از آن بود که منابع سوخت‌های فسیلی رو به کاهش هستند و در نهایت تقاضا برای ماشین‌های هیبریدی بالا می‌رود. آنها بر این باور بودند که اگر می‌توانستند اولین فناوری هیبریدی قابل قبول را به بازار عرضه کنند، تولیدکنندگان دیگر به جای توسعه سیستمی جدید، مجوز استفاده از فناوری آنها را می‌خریدند. به عبارتی دیگر، آنها با این کار نسبت به رقیبانشان مزیت استراتژیک به دست می‌آوردند.

برای پیش‌بینی فرصت و در نتیجه دستیابی به مزیت استراتژیک، باید نقاط محوری بازارتان را شناسایی کنید یعنی دریابید که بهترین راه برای موفقیت در

احتمالاً بارها و بارها کلمه استراتژی یا راهبرد را در مباحث مدیریتی شنیده‌اید، اما استراتژی واقعا چیست؟ چرا برخی استراتژی‌ها به موفقیت می‌رسند و برخی دیگر شکستی تلخ به همراه دارند؟ تفاوت میان استراتژی خوب و بد چیست؟

تمام استراتژی‌ها با هدف موفقیت تدوین می‌شوند اما تنها برخی از آنها واقعا به موفقیت منجر می‌شوند. این عدم موفقیت‌ها، گاه به این خاطر رخ می‌دهند که آگاهی کاملی از چستی استراتژی نداریم و چیزی که به‌عنوان استراتژی می‌شناسیم، اصلاً استراتژی نیست! شناخت استراتژی، گامی اساسی در طراحی یک استراتژی خوب است. قبل از اینکه به این سوال پاسخ دهیم، این سوال را در نظر بگیرید:

استراتژی چه چیزی نیست؟ معمولاً اهداف و شعارهای انگیزشی، به‌اشتباه استراتژی تلقی می‌شوند؛ مثلاً یک شرکت بزرگ هنرهای گرافیکی، استراتژی کلیدی سال ۲۰۰۵ خود را این‌چنین تعریف کرد: «هرسال، درآمدمان ۲۰ درصد افزایش یابد و حاشیه سودمان حدود ۲۰ درصد باقی بماند.» به نظر شما این یک استراتژی خوب است؟ البته که نه! در واقع این‌ها تنها اهداف عملکردی هستند. چشم‌انداز یا هدف، تنها یک ایده مستقل است؛ اما استراتژی مجموعه‌ای از ایده‌های گوناگون، به همراه برنامه‌های عملی برای تحقق این ایده‌هاست، معمولاً یک هدف یا چشم‌انداز، نقطه شروعی عالی برای یک استراتژی است اما کافی نیست. در استراتژی باید دقیقاً مشخص شود که قرار است اهداف چگونه محقق شوند. برای مثال، اگر یک مربی فوتبال، به تیمش بگوید که در مسابقه بعدی برنده شوند، تنها برایشان هدفی را مشخص کرده است؛ اما اطلاعات مفیدی را درباره این که چگونه می‌توانند پیروز شوند به آنها نداده است. او باید دقیقاً مشخص کند که اعضای تیمش برای موفقیت لازم است چه کارهایی انجام دهند. به عبارتی دیگر، باید یک برنامه اقدام یا استراتژی در اختیارشان قرار دهد.

به غیر از اهداف، گاهی شعارهای انگیزشی نیز به‌عنوان استراتژی مطرح می‌شوند. چگونه می‌توان استراتژی را از شعارهای انگیزشی تمییز داد؟ در استراتژی از کلمات ساده و روشن استفاده می‌شود. درحالی که شعارهای انگیزشی معمولاً پر از کلمات پیچیده و لفاظی هستند. برای نوشتن شعارهای انگیزشی، پیامی ساده را با مشت‌واژه فریبنده بازنویسی می‌کنند تا در ظاهر متفکرانه و عمیق به نظر برسد؛ مثلاً به استراتژی اساسی یک بانک بزرگ توجه کنید: «میانجی‌گری مشتری محور».

۲. افزایش تقاضا برای منابع در دسترس: راه دیگر برای دستیابی به مزیت رقابتی این است که منابع در دسترس خود را به خوبی بررسی کنید و ببینید که چگونه می‌توانید از آنها به بهترین نحو بهره‌بردار شوید و برای آنها تقاضا ایجاد کنید؛ مثلاً شرکت بی‌اوم واندرفول را که در زمینه آمیوه فعالیت دارد در نظر بگیرید. در ابتدا تنها بخش اندکی از باغ صاحبان این شرکت به میوه انار اختصاص داشت. با این وجود آنها متوجه شدند که سوددهی انارها نسبت به سایر میوه‌ها بیشتر است. آنها مبلغی را برای پژوهش درباره انار سرمایه‌گذاری کردند و فواید ناشناخته آن برای سلامتی را کشف کردند، سپس ۶ هزار هکتار زمین برای کشت انار خریدند و در نتیجه ظرفیت تولید انار در آمریکا شش برابر شد؛ و توانستند به بزرگ‌ترین تولیدکننده انار و آب انار در آمریکا تبدیل شوند. آنها برای این منبع در دسترس خود تقاضای زیادی ایجاد کردند و در نتیجه نسبت به رقیبانشان مزیت رقابتی به دست آوردند و تمام سهم بازار را از آن خود کردند.

به‌واقع استراتژی شبیه علم است. شما باید فرضیه‌ای ارائه کنید و سپس با آزمایش آن، پیوسته آن را اصلاح کنید و بهبود بخشید.

شما به‌عنوان یک استراتژیست خوب باید از خود بپرسید که چرا افراد دیگر در موقعیتی مشابه با موقعیت کنونی من، به موفقیت رسیدند یا شکست خوردند؟ یک استراتژیست خوب کاملاً درک می‌کند که موقعیتی که در آن قرار گرفته است خیلی کمتر از آن که تصور می‌کند خاص و بی‌همتا است. یک استراتژیست خوب به‌دقت تجربیات افراد دیگر را زیر ذره‌بین قرار می‌دهد و از آنها درس می‌گیرد.

پیشنهاد کاربردی

اولویت‌های خود را مشخص کنید. اگر بخواهید همزمان در راستای تمام اهدافتان حرکت کنید در واقع یک استراتژی ناکارآمد انتخاب کرده‌اید. به‌جای این کار، فهرستی از اهدافتان را تهیه کنید و آنها را اولویت‌بندی کنید.

از رویدادهای گذشته درس بگیرید. اگر در موقعیتی قرار دارید که دیگران قبلاً تجربه کرده‌اند، توجه کنید و ببینید که نتیجه کار آنها چگونه از آب در آمده است. سعی کنید بدون غرض، موقعیتتان را بسنجید و گمان نکنید که شرایط شما با آنچه پیش‌ازاین رخ داده متفاوت است.

مانند یک دانشمند بیندیشید. اگر مطمئن نیستید که در یک موقعیت خاص، چه عوامل تعیین‌کننده‌ای وجود دارند، فرضیه‌ای ارائه دهید و آن را آزمایش کنید. با آزمودن فرضیه خود متوجه می‌شوید که کدام بخش‌ها نیاز به بازبینی و اصلاح دارند و در نتیجه درک بهتری از موقعیت خود به دست می‌آورید و می‌توانید یک استراتژی کارآمد ایجاد کنید.

یک زمینه خاص چیست. اکنون پیش از آن که استراتژی‌تان را عملی کنید باید این سوالات را از خود بپرسید که آیا منابع لازم برای اجرای استراتژی را داریم؟ و آیا آگاهی کاملی از شرایط کنونی خود داریم؟

یک استراتژی خوب، از اقداماتی تشکیل شده است که متناسب با شرایط کنونی‌تان هستند و در کنار هم بیشترین سود را برایتان به ارمغان می‌آورند.

برای داشتن یک استراتژی عالی، باید منابع و اقدامات ممکن را در نظر بگیرید و ببینید که چگونه می‌توانید به بهترین نحو آنها را به کار بگیرید. باید اطمینان حاصل کنید که از منابع محدودی که در اختیار دارید، به موثرترین شیوه استفاده می‌کنید. تغییر همیشه رخ می‌دهد. استراتژی شما باید به‌گونه‌ای باشد که بتوانید از تغییرات بهره‌مند شوید. کافی است که ورای ظاهر یک موقعیت بنگرید تا بتوانید پیامدهای پنهان اما مهم آن را دریابید و از فرصت‌های به وجود آمده استفاده کنید. با اینکه دنیای کسب‌وکار همواره در حال تغییر است اما در برخی بازارها، به خاطر هزینه بسیار زیاد بهبود فناوری‌های موجود تغییرات به‌ندرت رخ می‌دهند. در چنین شرایطی شما می‌توانید در نوآوری تغییر ایجاد کنید.

مثلاً در دهه ۶۰ میلادی صنعت فیلم‌های عکاسی سیاه‌وسفید تا حدی پیشرفت کرده بود که سرمایه‌گذاری برای انجام تحقیقات جدید، دیگر به‌صرفه نبود و کسی به ایجاد تغییر فکر نمی‌کرد. در چنین شرایطی، شرکت‌های نوظهور نمی‌توانستند با شرکت‌های قدرتمند چون ایلفورد و انسکود رقابت کنند. با این حال چند شرکت کوچک‌تر مانند کوداک و فوجی با تولید فیلم‌های رنگی این شرکت‌های بزرگ را به چالش کشیدند و سهم بازارشان را به خطر انداختند. با توسعه هر چه بیشتر این فناوری جدید و بهبود آن، این شرکت‌ها توانستند بازار را دگرگون کنند و خود رهبری آن را به عهده بگیرند.

مزیت رقابتی به معنای توانایی ارزش‌آفرینی بیشتر در ازای هزینه‌های کمتر نسبت به سایر رقیبان است. برای طراحی یک استراتژی که مزیت رقابتی شما را تقویت کند دو مکانیزیم وجود دارد.

۱. مکانیزم‌های انزو: در این روش با محدود کردن فرصت‌های رقیبان مزیت رقابتی به دست می‌آورد؛ مثلاً شرکت اپل توانست به کمک عواملی نظیر برند، شهرک و خدمات مکملی همچون آیتونز که پایگاه داده رسانه‌ای بزرگی است، مزیت رقابتی به دست آورد. این عوامل کار را برای شرکت‌های رقیب سخت می‌کنند. به‌طوری‌که آنها نمی‌توانند محصولی ارائه‌کننده که قادر به رقابت با آیفون‌های اپل باشد؛ زیرا آنها علاوه بر خود آیفون‌ها، باید به فکر رقابت با نحوه بازاریابی، سیستم عامل و تصویر برند اپل نیز باشند.

