

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک: ماهیت استراتژی و باورهای اشتباه درباره استراتژی

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

استراتژی واقعا چیست؟

چه چیزهایی را انتخاب می کنید؟

- فرض کنید خانه شما دچار آتش سوزی شده است و می توانید فقط چند تا از وسایلتان را بردارید. در این شرایط چه وسایلی را برمی داشتید؟

کدام یک از موارد زیر استراتژی محسوب می شوند؟

- ما باید سعی کنیم با همان بودجه سال قبل، امسال نتیجه‌ی بهتری بگیریم.
- امسال کمپین‌های تبلیغاتی ما ما قوی‌تر و اثربخش‌تر بوده است.
- با تغییر ماشین‌آلات خط تولید، بهره‌وری ما افزایش یافته است.
- استفاده از سیستم CRM باعث شده که فروش ما نسبت به مدت مشابه در سال قبل، ۱۰٪ بهتر شود.
- استقرار سیستم کنترل کیفیت محصولات معیوب را کاهش داده و باعث افزایش رضایت مشتریان شده است.

استراتژی چه نیست؟

- برخی از مدیران به این جملات استراتژی می گویند در حالی که طبق نظر پورتر همه ی این ها از جنس اثربخشی عملیاتی Operational Effectiveness هستند و نه استراتژی.
- استراتژی به معنای بهتر انجام دادن فعالیت های فعلی نیست بلکه به معنای انجام دادن کاری متفاوت از دیگران است؛ کاری که دیگران به سادگی نتوانند از آن تقلید کنند.

استراتژی چه نیست؟

- اگر یک کارگاه دستگاه CNC خریداری کند، فقط اثربخشی عملیاتی را افزایش داده است. اما دیر یا زود، رقیبان هم همین تکنولوژی را می‌خرند و اثربخشی عملیاتی‌شان افزایش پیدا می‌کند و رقابت به نقطه‌ی اول بازمی‌گردد.
- اگر یک شرکت با گیمیفیکیشن یا باشگاه مشتریان توانسته است نرخ ریزش مشتریان را کاهش دهد، اما دیر یا زود رقیبانش هم چنین ابزارهایی را به کار می‌گیرند.
- شرکت‌ها آن‌قدر درگیر رقابت و بهبود تدریجی هستند که فرصت ندارند به استراتژی فکر کنند.
- بهبود تدریجی و افزایش اثربخشی عملیاتی هم، چیزی است که دیر یا زود، مورد تقلید دیگران قرار می‌گیرد و دوباره همه‌ی رقبا را هم‌سطح می‌کند.

استراتژی چیست؟

- پورتر استراتژی را به این معنا می‌داند که کسب و کار شما در بازار، جایگاه ویژه‌ی خودش را پیدا کند (Positioning). جایگاهی که در آن رقیبان زیادی نداشته باشید و یا به شکل ایده‌آل، اصلاً رقیبی نداشته باشید.

جایگاه‌یابی بر پایه‌ی تنوع محصول Variety-based Positioning

- کسب و کار، روی یک زیرمجموعه‌ی تخصصی اما متنوع از محصولات و خدمات در یک صنعت متمرکز شود.
- مثلاً یک شرکت تولیدکننده‌ی روغن‌های صنعتی، در حالی که می‌تواند روغن‌های ماشین‌آلات و انواع روانکارهای صنعتی را تولید کند، فقط روی تولید روغن‌ها و روانکارهای خودرو متمرکز شود. اما در این محدوده، تقریباً هر نوع روانکار قابل‌تصوری را تولید می‌کند.
- به شکل مشابه، یک آژانس مسافرتی را در نظر بگیرید که از میان همه‌ی تورهای تفریحی داخلی و خارجی، صرفاً تورهای کوتاه مدت (یک یا دو روزه) داخلی را برگزار می‌کند. اما می‌کوشد تا حد امکان، همه‌ی محصولات متنوع قابل‌تصور در این حوزه را ارائه کند و سبد بسیار گسترده‌ای از محصولات را داشته باشد.

جایگاه‌یابی بر پایه‌ی نیازهای یک گروه مشخص از مشتریان Needs-based Positioning

- به این معنا که کسب و کار، یک گروه مشخص از مشتریان را انتخاب می‌کند و می‌کوشد نیازهای متنوع آن گروه را تأمین کند.
- مثلاً یک شرکت تولیدکننده‌ی لوازم‌التحریر که هدف خود را گروه دانشجویان و اقشار حساس به قیمت در نظر می‌گیرد و می‌کوشد مجموعه‌ای از لوازم‌التحریر مورد نیاز این قشر را تولید کند.
- یا یک شرکت مشاوره‌ی مالی و سرمایه‌گذاری که انواع خدمات را صرفاً برای سرمایه‌گذاری‌های کوچک خانوادگی ارائه می‌دهد. یا بالعکس شرکتی که مشخصاً تأکید می‌کند که برای سرمایه‌گذاری‌های بزرگ‌تر از مبلغ مشخص، انواع خدمات مشاوره را ارائه می‌دهد.

جایگاه‌یابی بر پایه‌ی نحوه‌ی دسترسی Access-based Positioning

- کسب و کار، محصول یا خدمت خود را صرفاً به گروهی از مشتریان که توسط یک کانال مشخص یا در یک فضای مشخص قابل دسترسی هستند ارائه دهد.
- مثلاً یک شرکت سرمایه‌گذاری اعلام کند که تمام خدمات خود را به شکل آنلاین ارائه می‌دهد (گروهی از مشتریان را انتخاب کرده که به کمک اینترنت در دسترس هستند).
- یا یک فروشگاه زنجیره‌ای، صرفاً شعبه‌های خود را در شهرهایی با جمعیت کمتر از دویست هزار نفر جمعیت تأسیس کند.
- یا یک مرکز آموزشی، تمام آموزش‌های خود را به شکل فیزیکی و به کسانی که می‌خواهند در دوره‌های حضوری شرکت کنند ارائه دهد.
- یا یک فروشگاه زنجیره‌ای پوشاک، صرفاً شعبه‌های خود را در جاده‌ها و مسیرهای بین‌شهری تأسیس کند.

آیا می شود جایگاه ها را با هم ترکیب کرد؟

- جایگاه ها را می توان با یکدیگر ترکیب هم کرد. مثلاً فروشگاه زنجیره ای پوشاک، می تواند ترکیبی از Variety-based و Access-based باشد: «همه ی انواع پوشاک ورزشی در فروشگاه های جاده ای.»

تخصصی سازی تقلید را دشوار می کند

- اگر جایگاه خود را با دقت انتخاب کنید و به شکلی تخصصی در آن حوزه فعالیت کنید، دیگران نمی توانند به سادگی از شما تقلید کنند.
- مثلاً یک فروشگاه زنجیره ای پوشاک، متخصص فروش جاده های بشود و به تدریج همه ی جزئیات این بازی را بشناسد:
 - چه نوع پوشاکی در جاده بهتر فروش می روند؟
 - فضای پارکینگ در کنار جاده ها چگونه باید طراحی شود؟
 - لباس ها چند وقت یک بار و با چه فرایندی باید جایگزین شوند؟
 - انبارها باید در کجا باشند و چگونه مدیریت شوند؟
 - قیمت گذاری برای محصولاتی که در کنار جاده برای مسافران عرضه می شود چگونه باید باشد؟
 - فروشندگانی که به مسافران گذری محصول می فروشند چه ویژگی هایی باید داشته باشند؟
 - در شرایطی که امکان تعویض و پس دادن محصول تقریباً وجود ندارد، محصول باید چه ویژگی هایی داشته باشد؟
 - اطمینان مشتری را چگونه باید تأمین کرد؟
 - چه نوع امکانات رفاهی برای چنین فروشگاه هایی باید در نظر گرفته شود؟

تخصصی سازی تقلید را دشوار می کند

- وقتی جایگاه خود را دقیق تعریف کنید، می توانید در طراحی و اجرای فعالیت های متناسب با آن جایگاه، بسیار حرفه ای و عمیق عمل کنید.
- تصور کنید که یک فروشگاه زنجیره ای که داخل شهرها فعالیت می کند، تصمیم بگیرد چند شعبه هم در جاده ها داشته باشد. به این کار، Straddling می گویند. یعنی شرکت رقیب، پای خود را گشادتر از حد عادی روی زمین گذاشته و می خواهد زمین بیشتری را پوشش دهد.
- اگر فروشگاه جاده ای، به اندازه ای کافی روی کار خود عمیق شده باشد، رقابت برای کسب و کار رقیب، اصلاً ساده نخواهد بود

تک تک فعالیت‌ها باید متناسب با استراتژی باشند Fitness

- مثلاً شرکت مشاوره‌ی مالی و سرمایه‌گذاری، فقط به کسانی مشاوره می‌دهد که سرمایه‌ی آن‌ها بیشتر از ده میلیارد تومان باشد:
- اجاره کردن یا خرید محل دفتر، باید با توجه به محل اقامت این گروه از مشتریان انجام شود.
- فرایند استخدام نیروی انسانی باید به شکلی انجام شود که افراد جذب شده، بتوانند با این گروه از مشتریان تعامل داشته باشند.
- آموزش‌های سازمانی باید با توجه به این گروه خاص مشتریان انجام شوند.
- حتی هنگام خریدن صندلی برای شرکت، باید به نکته دقت شود که مشتریان، چه نوع صندلی‌ای را برای نشستن می‌پسندند.

تک تک فعالیت‌ها باید متناسب با استراتژی باشند Fitness

- شرکت آیکیا
- شرکتی که مشتریان هدف خود را خریداران «استایل» با قیمت پایین انتخاب کرده است.
- اگر خریدار درآمد بالا ندارد، پس حاضر است چند پیچ اضافه را خودش ببندد و هزینه‌ی کمتری برای خرید پرداخت کند (مرحله‌ی مونتاز در تولید حذف شود)
- اگر خریدار می‌خواهد پول زیادی نپردازد، خودش وارد انبار شود و محصول را بردارد.
- اگر خریدار درآمد بالا ندارد، بودجه‌ای برای پول دادن به طراح ندارد. پس باید وسایل در فروشگاه‌ها به شکلی چیده شوند که بدون نیاز به طراح، خریدار بتواند برای چیدمان‌شان ایده بگیرد (در فروشگاه‌های آیکیا، بسیاری از محصولات در قالب اتاق‌های مختلف چیده شده‌اند)
- اگر خریدار می‌خواهد هزینه‌ی کمتری بپردازد، بسته‌بندی باید به شکل مسطح flat باشد تا در ماشین شخصی یا وانت کوچک جا بگیرد و هزینه‌ی کمتری پرداخت شود.
- در شرکت استراتژی‌محور، حتی اگر یک لامپ برای سقف انتخاب می‌شود، باید نوع و توان لامپ متناسب با استراتژی شرکت انتخاب شود.

از انتخاب و Trade-off نترسید

- از انتخاب کردن نترسید و به خاطر داشته باشید که برای برداشتن یک چیز، باید چیز دیگری را زمین بگذارید.
- بسیاری از مدیران، از Trade-off می‌ترسند. یعنی نمی‌توانند بپذیرند که انتخاب یک گزینه، به معنای رها کردن و کنار گذاشتن گزینه‌های دیگر است.
- آن‌ها آن قدر از کنار گذاشتن فرصت‌ها می‌ترسند که از تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژیک فرار می‌کنند.
- آن‌ها همه‌ی چیزهای خوب را با هم می‌خواهند و در نهایت، هیچ چیز دست‌شان را نمی‌گیرد.
- حتی تمرکز بر خواسته‌های مشتری، به معنای پذیرش همه‌ی خواسته‌های همه‌ی مشتریان نیست. شما باید به بسیاری از خواسته‌های بسیاری از مشتریان «نه» بگویید تا بتوانید به بخشی از خواسته‌های بخشی از مشتریان، یک پاسخ «بله‌ی محکم» ارائه دهید.

از انتخاب و Trade-off نترسید

- یک فروشگاه خرده‌فروشی آنلاین را در نظر بگیرید.
- این فروشگاه‌ها استراتژی خود را بر مبنای Access-based انتخاب کرده‌اند: فروش به مشتریانی که خرید خود را به صورت آنلاین انجام می‌دهند.
- حالا فرض کنید یک نفر به صورت حضوری به دفتر یا انبار شرکت سر می‌زند و می‌گوید: من می‌خواهم یک میلیارد تومان خرید داشته باشم. اما حوصله ندارم آنلاین خرید کنم. خودم آمده‌ام که همین‌جا پول را بدهم و بگویم چه می‌خواهم و کالاها را کجا بفرستید.
- ممکن است مدیران فروشگاه وسوسه شوند که در این‌جا استثنا قائل شوند و فروش را حضوری انجام دهند.
- باید جرأت داشته باشید و بگویید: استراتژی ما فروش آنلاین است. لطفاً بروید و پروفایل خود را بسازید و خرید را آنلاین انجام دهید.
- ممکن است با خود بگویید: اگر رفت و دیگر خرید نکرد چه می‌شود؟ هیچ اتفاقی نمی‌افتد. شما روی استراتژی خودتان ایستاده‌اید.
- اما اگر اولین بار خرید آنلاین حضوری را پذیرفتید، کم‌کم باید یک میز برای مراجعین بگذارید و مدتی بعد یک دفتر کار رسمی‌تر در نظر بگیرید و بعد از یک سال، یک ساختمان برای فروش حضوری در نظر بگیرید و دو سال بعد، باید واحد منابع انسانی، فروشنده استخدام کند و بعد از مدتی متوجه می‌شوید که گرفتار دو کسب و کار موازی هستید. در آن وضعیت، شما گرفتار Straddling شده‌اید و پایتان را بیشتر از آن چیزی که باید باز کرده‌اید.
- همین جرأت انتخاب کردن است که کسب و کارهای استراتژیک را از کسب و کارهای عادی متمایز می‌کند.

باورهای اشتباه درباره استراتژی

مدیریت استراتژیک یعنی به کارگیری ابزارهای مدیریت استراتژیک

- باور اشتباه
- مدیریت استراتژیک یعنی استفاده از ابزارهای متعارف مطرح شده در کتابها و کلاسها مانند ابزار SWOT یا تحلیل زنجیره ارزش پورتر.
- تأثیر این باور اشتباه این می شود که هزاران پروژه برنامه ریزی استراتژیک، با تقید به ابزارهای متعارف برنامه ریزی استراتژیک، ولی بدون نتایج معنادار استراتژیک و بدون خلق تصمیمات استراتژیک معنادار اجرا شده است.
- باور درست
- هدف مدیریت استراتژیک، تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمانها است.
- ابزارها هیچ اصلتی ندارند.
- شما باید بتوانید تصمیمات استراتژیک اخذ کنید و آن را به اقدامات و سپس نتایج استراتژیک تبدیل کنید.

استراتژی از تحلیل های ماتریسی به دست میآید

- باور نادرست
- امروزه گزارشهای برنامه ریزی استراتژیک پر شده است از ماتریسهای عریض و طویل همراه با انبوهی از اعداد و ارقام.
- این ماتریسهای بزرگ پر از عدد و رقم، به ما حس خوب علمی بودن می دهد. اما این حس غلط است.
- باور درست
- استراتژیها از چهار چشمه می جوشند:
- ایده ها و دیدگاههای استراتژیک برآمده از تجربه و شهود مدیریتی
- پاسخدهی به موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان به صورت بلادرنگ
- آزمایشهای استراتژیک که از مرحله پایلوت سربلند برآمده اند یا ایده هایی که در بخشی از سازمان خلق و تست شده اند و می توانند تعمیم پیدا کنند.
- تحلیلهای هدفمند

در شرایط عدم قطعیت، نباید از استراتژی استفاده کرد

- باور نادرست
 - چون شرایط بسیار متغیر است، پس نمی توان و نباید استراتژی داشت و اگر هم استراتژی داریم باید استراتژیهای ۶ ماهه و سه ماهه داشته باشیم!
 - اصولاً یکی از کارکردهای استراتژی، پیوستگی، تداوم و تمرکز است. اگر بخواهیم همواره تغییر کنیم که نمیتوانیم از این تمرکز و تداوم استفاده کنیم.
- باور درست
 - شرکتهای وال مارت، دل و بنز سالها است که یک استراتژی دارند و در ضمن همه آنها در محیطهای متلاطم سیاسی، اقتصادی، فناوری و البته زیستمحیطی و اجتماعی هستند.
 - بنابراین در شرایط متلاطم هم میشود استراتژی پایدار داشت.
 - استراتژیهای عمومی (ژنریک) می تواند ثابت و پایدار باشد و زمینه ساز تداوم و تمرکز بلندمدت سازمان و استراتژیهای عملیاتی سازمان می تواند متغیر و منعطف باشد.
 - بنابراین اتفاقاً باید گفت چون شرایط متلاطم است، باید استراتژی بلندمدت داشت.

اگر در لحظه تصمیم گیری کنیم و در کوتاه مدت به نتایج برسیم «استراتژیک» نیست

- باور نادرست
- فرض برخی این است که تصمیمات استراتژیک حتما باید بلندمدت باشند.
- یعنی اگر در مدت کوتاه تصمیمی اتخاذ شود و تأثیرات اساسی بر روی اهداف ما بگذارد آن را به این خاطر که کوتاه مدت است استراتژیک نمی دانند.
- باور درست
- هدف مدیریت استراتژیک تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمانها است.
- ممکن است سازمان در قبال موضوعات استراتژیک پدیدار شونده و پیش بینی نشده، تصمیمات و اقداماتی را اتخاذ و اجرا کند که تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان داشته باشد.
- بنابراین شرط ما برای آنکه یک تصمیم یا اقدام را استراتژیک بدانیم نه پیش تدبیرانه بودن آن است و نه بلندمدت بودن آن.

باید از تحلیل شروع کنیم و سپس به تصمیم برسیم

- باور نادرست
- بیشتر مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک بعد از تدوین مأموریت، ارزشها و چشم انداز به تحلیل محیط درونی و بیرونی می پردازند و سپس به تصمیم یعنی تعیین اهداف و اقدامات میرسند.
- باور درست
- در دنیای واقعی بسیاری از مواقع، تصمیم گیری با یک هدف جدید که مدیرعامل آن را پیش روی سازمان قرار میدهد یا یک موضوع که پیش روی سازمان قرار میگیرد آغاز میشود.
- بنابراین نگاه سنتی «آغاز از تحلیل» را باید به کناری گذاشت و به سازمان اجازه واکنش سریع و انعطاف در تصمیم گیری در قبال موضوعات مختلف را داد.

باید از چشم انداز شروع کنیم

- باور نادرست
- در برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک فرض بر این است که اول باید بیانیه چشم انداز را تدوین کنیم و سپس برویم سراغ تحلیل و درنهایت استراتژیها را فرموله کنیم.
- باور درست
- اما تجربیات دنیای واقعی نشان داده است که گاهی اوقات چشم انداز نمی تواند در ابتدا تدوین شود.
- بنابراین گاهی اوقات شما ابتدا تصمیم گیری می کنید که چه کاری انجام دهید و سپس پیش بینی می کنید که اگر این کار را انجام دهید، آنگاه به چه نقطه مطلوبی می رسید.

استراتژی یک موضوع تخصصی است

- باور درست
- یکی از اشتباهات بزرگی که در برنامه ریزی استراتژیک رخ داد این بود که آن را از مدیرعامل جدا کردند و به دست کارشناسان تخصصی و مشاوران خبره سپردند.
- از آن زمان به بعد جدایی بین اندیشه و عمل رخ داد و اسناد استراتژیک برای کتابخانه ها تنظیم شدند.
- برنامه ها تنظیم و تدوین می شد، اما مدیران عامل کار خود را می کردند.
- باور درست
- مدیریت استراتژیک مانند نفس کشیدن است که نمی شود آن را برون سپاری کرد.
- مسئولیت اول و آخر استراتژی با مدیران ارشد است و وجود کارشناسان و مدیران دفاتر مدیریت استراتژیک یا طرح و برنامه، فقط و فقط برای منظم سازی، مدون سازی، پیگیری و جاری سازی است.

برنامهریزی استراتژیک کنار بگذاریم، زمان تفکر استراتژیک است

- باور نادرست
- عده ای استدلال میکنند که برنامه ریزی استراتژیک را باید کنار گذاشت و جایگزین آن تفکر استراتژیک است.
- باور درست
- این دو جایگزین هم نیستند.
- تفکر استراتژیک یک قابلیت تفکر است که به صورت فردی یا سازمانی می تواند وجود داشته باشد و توان اخذ تصمیمات استراتژیک را برای سازمان فراهم میکند،
- تفکر استراتژیک می تواند تولید کند، اما نمی تواند برنامه ریزی کند.
- برنامه ریزی استراتژیک وظیفه دارد استراتژی را از هر کجا که پدید آمد شناسایی، تدوین و عملیاتی کند.

منابع

- motamem.org
- Porter. M. (1996). What is strategy. Harvard Business Review.
- هنر رقصیدن با استراتژی - مجتبی لشکر بلوکی - ۱۳۹۷