

شنبه‌های مدیریتی

بهار ۱۴۰۱ - شماره ۲۰۵



خلاصه کتاب "کتاب استراتژی خوب استراتژی بد"



تهیه و تنظیم: سارا مبهوت

فهرست

۱	فهرست
۲	مقدمه
۲	فصل اول: استراتژی خوب در برابر استراتژی بد
۲	مشخص کردن تفاوت ها
۳	نامفهومی
۳	ناتوانی در مواجهه با چالش ها
۴	اشتباه گرفتن اهداف با استراتژی
۴	استفاده از اهداف بد برای استراتژی
۴	استراتژی همیشه با یک تشخیص دقیق درباره وضعیت کنونی آغاز می شود
۵	استراتژی، یک سیاست راهنمای مناسب ایجاد یا آن را مشخص می کند
۵	در نهایت استراتژی باید مجموعه اقدامات منسجمی را مشخص کند که لازم است انجام شوند
۶	فصل دوم: ۹ منبع قدرت برای استراتژی های خوب
۷	نفوذ
۷	پیش بینی
۷	دیدن نقاط عطف
۷	تمرکز
۷	اهداف کوتاه مدت
۸	سیستم های زنجیره ای
۹	طراحی
۱۰	تمرکز
۱۰	رشد
۱۱	مزیت
۱۲	پویایی
۱۳	فصل سوم: چگونه مانند یک استراتژیست فکر کنید
۱۳	به استراتژی همچون یک پیش فرض که نیاز به اثبات دارد فکر کنید
۱۵	برای نقد صریح فرضیه های خود اشتیاق داشته باشید
۱۶	برای رسیدن به یک داوری مستقل خود را آماده کنید

مقدمه

استراتژی آن چیزی نیست که بیشتر مردم تصور می کنند. شما با پر کردن جاهای خالی مربوط به بیانیه مأموریت شرکت تان و صحبت درباره اینکه چگونه به یک شرکت جهانی تبدیل خواهید شد، استراتژی خلق نکرده اید. همینطور استراتژی یک بیانیه جنگی نیست که در آن اعلام کنید سخت کار می کنید و دوام می آورید تا فروش شرکت تان را ۲۰ درصد افزایش دهید و سود سالانه را بهبود بخشید. هیچ تلاش، برون یابی مالی، آرزو و خواسته ای درباره یک آینده موفق را نمی توان استراتژی نامید. به بیان ساده و خلاصه استراتژی عبارت است از روش مقابله با چالش های پرخطر. استراتژی روشی است که به شکلی منسجم و هوشمندانه طراحی می کنید تا به این چالش ها پاسخ دهید و به سمت جلو حرکت کنید. استراتژی به شیوه حرکت شرکت تان به سمت جلو مربوط می شود.

معمولا از واژه های استراتژی» و «استراتژیک» به اشتباه برای اشاره به تصمیمات گرفته شده توسط مقامات ارشد رسمی استفاده می شود. اما هنگام صحبت کردن درباره استراتژی نباید آن را به ارزیابی تصمیم گیران تقلیل دهید. بلکه این واژه باید به یک پاسخ منسجم به یک چالش مهم اشاره کند. یک استراتژی خوب شامل مجموعه ای از فعالیت های منسجم است و شامل جزئیات پیاده سازی نمی شود. اگر یک استراتژی نتواند مجموعه متنوعی از فعالیت های ممکن و شدنی را برای ما ترسیم کند، با یک نقص جدی روبرو است. رفتار استراتژیک به معنای پیدا کردن روشی برای دنبال کردن منافع شرکت است. البته رهبر یک سازمان می تواند اهدافی را مشخص کند و از افراد سازمان بخواهد آنها را محقق کنند، اما این کار به معنای مشخص کردن استراتژی نیست. بهتر است این کار را مشخص کردن اهداف بنامیم.

فصل اول: استراتژی خوب در برابر استراتژی بد

مشخص کردن تفاوت ها

استراتژی بد فقط به معنای وجود نداشتن استراتژی خوب نیست. معمولا استراتژی بد با ساده انگاری، اهداف غیرواقع بینانه و شعارهایی توخالی همراه است. از سوی دیگر استراتژی خوب به طور مشخص بیان می کند که شرکت برای پاسخ گفتن به چالش ها و حرکت به سمت جلو باید منابع اش را در کجا مصرف کند.

استراتژی خوب از ۳ بخش تشکیل شده است:

- تشخیص
- سیاست راهنما
- اقدامات منسجم

برای هر کسب و کاری دو منبع قدرت وجود دارد که بزرگ و مهم هستند

داشتن یک استراتژی خوب: یک چیزی که به طور دقیق همه چیز را با هم هماهنگ کند. توانایی کشف نقاط قوت جدید: به وسیله ایجاد تغییرات کوچک در خود متاسفانه واقعیت این است که استراتژی های خوب برای کسب و کار بسیار کم و تاحدی غیرقابل پیش بینی هستند. اکثر سازمان ها استراتژی مناسبی برای کسب و کارشان ندارند تا بتواند اقدامات منسجم، سیاستها و چگونگی

مصرف منابع را مشخص کند. اغلب اوقات اهداف بیشمار، منافع ناسازگار و تعداد زیادی نتایج مورد انتظار وجود دارد، اما هیچ استراتژی مستحکمی پیدا نمی شود.

یک استراتژی خوب به یک رهبر توانا احتیاج دارد که بتواند به اقدامات و خواسته های متعدد، نه بگوید. استراتژی بیشتر به کارهایی که سازمان نباید انجام دهد مربوط می شود، تا به کارهایی باید انجام شوند.

هنگامی که یک استراتژی خوب داشته باشید احتمالاً بهتر می توانید نقاط ضعف و قوت تان را شناسایی کنید. برای مثال وال مارت را در نظر بگیرید. پیش از اینکه شرکت Walmart ایجاد شود، تصور رایج این بود که «فروشگاهی که برای سودآوری روی همه محصولاتش تخفیف می گذارد، باید دست کم ۱۰۰,۰۰۰ مشتری داشته باشد.» وال مارت تصمیم گرفت در یک شهر کوچک فروشگاههای به مساحت ۴۰۰۰ متر مربع بسازد.

او قادر بود این کار را انجام دهد چرا که شبکه ای از ۱۵۰ فروشگاه درست کرده بود که یک مرکز توزیع از آنها پشتیبانی می کرد و تصمیمات فروش به صورت مرکزی گرفته می شد. وال مارت با انجام این کار مفهوم فروشگاه را تغییر داد و آن را با شبکه جایگزین کرد. این شرکت با مدیریت مناسب زنجیره تامین توانست کارها را چنان بهینه سازی کند که ارائه خدمات به جمعیت های کوچک هم برایش سودآور باشد. استراتژی خوب گاهی می تواند چشم اندازهای جدیدی را باز کند و ابعاد تازه ای را نمایان سازد.

استراتژی بد، فقط نبودن استراتژی خوب نیست. بلکه بر اساس مفاهیم اشتباه و ناتوانی های رهبران شکل می گیرد. اگر بتوانید استراتژی های بد را به خوبی تشخیص دهید در این صورت به شکل چشم گیری می توانید تاثیرگذاری تان را در ایجاد استراتژی های خوب افزایش دهید.

۴ نشانه اصلی یک استراتژی بد عبارتند از:

نامفومی

این استراتژی واژه های پیچیده و سنگین را به شکلی نامفهوم با هم ترکیب می کند. مثل: «استراتژی اصلی ما میانجی گری مشتری محور است.» این جمله چه معنایی دارد؟ این یک عبارت بی معنا و تهی است. مانند این است که یک بانک بگوید «استراتژی اصلی ما این است که یک بانک باشیم.» نامفهوم بودن زمانی اتفاق می افتد که هیچ تخصص، تحلیل و تفکری صورت نگرفته باشد.

ناتوانی در مواجهه با چالش ها

این یک مشکل بزرگ است چرا که اگر نتوانید چالش ها را به خوبی تعریف کنید، قادر نخواهید بود یک استراتژی مناسب برای برخورد با آنها ایجاد کنید. استراتژی راهی است برای پاسخ گفتن به یک چالش یا غلبه کردن بر یک مانع. اگر چالش به خوبی تعریف نشود، نمی توانید به یک استراتژی خوب برای حل آن دست پیدا کنید. در عوض با مجموعه ای از اهداف و فهرستی از خواسته ها مواجه می شوید که در آرزوی انجام شدنشان خواهید ماند.

اشتباه گرفتن اهداف با استراتژی

در این حالت بیانیه اهداف جایگزین یک برنامه مشخص برای غلبه بر موانع می شود. بیان اینکه «ما درآمدمان را ۲۰ درصد در سال افزایش میدهم و همزمان هم سودمان را ۲۰ درصد نگه میداریم»، یک استراتژی نیست. این یک هدف است. مشخص کردن اهداف کار اشتباهی نیست، اما نباید نام آن را ایجاد استراتژی گذاشت. «مدیران برای دستیابی به عملکرد بهتر باید موانع رشد را شناسایی و یک رویکرد منسجم برای غلبه بر آنها پیدا کنند. در این شرایط است که یک استراتژی درست سر برمی آورد.»

استفاده از اهداف بد برای استراتژی

در اینجا قادر نیستید مشکلات اصلی را مشخص و به یک برنامه درست دست پیدا کنید. یک استراتژی خوب تمام انرژی و منابع را روی اهداف اصلی متمرکز می کند و به مجموعه ای از نتایج مطلوب منجر می شود. اگر اهدافی که برای خود مشخص کرده اید بسیار پیش پا افتاده یا بیش از حد بلندپروازانه هستند و قصد دارید با انداختن تیری در تاریکی به یک دستاورد بزرگ برسید، در این صورت فاقد استراتژی هستید.

استراتژی های بد به دلایل زیر سر برمی آروند:

شرکتها نمی توانند یا مایل نیستند اهداف شان را مشخص کنند.

مدیران سعی می کنند نمونه های از پیش اجرا شده را کپی کنند.

مدیران از فوق ستاره هایی مانند جک ولش تقلید می کنند.

یک استراتژی خوب، باید یک چالش بحرانی را تعریف کند. مهمتر اینکه پلی میان چالش و اقدام و میان آرزو و اهداف پیشرو ترسیم می کند. در نتیجه اهدافی که یک استراتژی خوب را تعیین می کند به احتمال زیادی محقق می شوند و منابع و امکانات لازم برای رسیدن به آنها وجود دارد. یک استراتژی بد بی معنا و سطحی است، تناقضهای داخلی دارد و به مشکلات اصلی اشاره ای نمی کند. استراتژی خوب همیشه یک شالوده یا ساختار زیربنایی خوب دارد که از ۳ بخش تشکیل شده است:

استراتژی همیشه با یک تشخیص دقیق درباره وضعیت کنونی آغاز می شود

یک تشخیص خوب موضوعات را همان طور که هستند دسته بندی و واقعیت ها را با مدلها هماهنگ می کند. حتی میتواند شباهت هایی را که با موضوعات گذشته وجود داشته است بیان کند. به بیان دقیق تر تشخیص می تواند واقعیت ها را به گونه ای تحلیل کند که پیچیدگی های ساده و قابل حل شوند. تشخیص معمولاً مشکلات را به صورت پرسش هایی که قابل حل هستند بیان و از استعاره ها و قیاسها استفاده می کند.

تا موضوعات به راحتی درک شوند. تشخیص یک استراتژیک خوب دامنه عمل را برای حرکت رو به جلو تعیین می کند. برای مثال هنگامی که لو گروستر در سال ۱۹۹۳ مدیر عامل IBM شد شرکت رو به انحطاط بود و برای تبدیل آن به بخش های مجزای کوچکتر برنامه ریزی شده بود. گروستر با تشخیص اینکه شرکت IBM در بخش های مختلفی تخصص دارد این روند را وارونه کرد. او با تغییر سوال، شرکت را از یک خرده فروش سخت افزار و نرم افزار به یک فروشنده بزرگ راه حل تبدیل کرد. حداقل کاری که تشخیص انجام می دهد روشن کردن راه حل و ارتباط واقعیتها به مدل ها است. همچنین تشخیص درست تعیین می کند که به چه موضوعاتی باید بیشتر توجه شود و به کدام موضوعات کمتر.

یک تشخیص خوب می تواند نگاه ها به وضعیت را تغییر دهد و یک چشم انداز کاملا متفاوت ایجاد کند. یک تشخیص درست می تواند ابزار خوبی برای ارزیابی استراتژی فراهم کند. همچنین جدا کردن تشخیص از استراتژی این امکان را فراهم می کند که در صورت تغییر شرایط، راه حل ها هم تغییر کنند.

استراتژی، یک سیاست راهنمای مناسب ایجاد یا آن را مشخص می کند

به این معنی که براساس آن با مشکلات اساسی مقابله می شود. به بیان دیگر، سیاست راهنما رویکرد کلی را برای غلبه بر موانع که براساس تشخیص به دست آمده اند مشخص می کند. سیاست های راهنما اقدامات بعدی را مشخص می کنند اما به طور کامل وارد جزئیات نمی شوند. یک راهنمای خوب به درستی پیش بینی می کند که در آینده چه اتفاقی رخ خواهد داد، پیچیدگی ها را کاهش می دهد و سیاست ها و اقداماتی را تعیین می کند که منسجم هستند و در کنار هم مشکل را حل می کنند.

برای مثال سیاست راهنمای جدید IBM پس از آمدن گسترتر این بود که از بهترین مهارت های شرکت برای فراهم کردن راه حل برای مشتری ها استفاده کند. این سیاست منافع زیادی برای شرکت به همراه داشت چرا که از همه کارمندان IBM استفاده می کرد. همه افراد شرکت می دانستند هنگام مصرف کردن منابع شرکت برای حل چالش های مشتری ها مشغول انجام کار درستی هستند.

یک مثال دیگر چشم انداز شرکت ولز فارگو است: «ما قصد داریم همه نیازهای مشتریانمان را برآورده کنیم. برای این کار به نیازهای مالی شان پاسخ می گوئیم و به آنها کمک می کنیم در فعالیت های مالی شان موفق باشند. ما اولین فراهم کننده خدمات مالی در بازارهایمان هستیم و به یکی از شناخته شده ترین شرکت های آمریکایی تبدیل خواهیم شود.» این چشم انداز فوق العاده به نظر می رسد اما ریچارد کواچویچ، مدیرعامل این شرکت معتقد بود این چشم انداز برای اجرایی شدن بیش از حد مبهم است و نمی تواند کمک چندانی به آنها بکند. در نتیجه تصمیم گرفت سیاست های راهنمای شرکت را به شکلی واضح تر بیان کند.

«ولز فارگو از تأثیرات شبکه ای فروش مضاعف استفاده خواهد کرد.» این سیاست راهنما بیان می کند که شرکت براساس فروش محصولات بیشتر به مشتریان و فروش بیشتر به آنها در آینده عمل خواهد کرد. در نتیجه همراه با فروش یک محصول، محصول دیگری هم به مشتری فروخته می شود و به این ترتیب شرکت سود بیشتری به دست خواهد آورد.

استراتژی خوب فقط به کاری که سعی دارید انجام دهید مربوط نمی شود، بلکه به اینکه چرا و چگونه می خواهید این کار را انجام دهید هم می پردازد. یک سیاست راهنمای خوب با در نظر گرفتن منابع شرکت، راهی برای غلبه بر موانعی که تشخیص داده شده اند پیدا و منفعت خلق می کند. در واقع مهمترین موضوع در استراتژی منفعت است. یک استراتژی خوب با بیشتر کردن تاثیر منابع و اقدامات، منفعت خوبی برای شرکت خلق می کند.

در نهایت استراتژی باید مجموعه اقدامات منسجمی را مشخص کند که لازم است انجام شوند

چرا که وظیفه استراتژی مشخص کردن کارهایی است که ارزش خلق می کنند. استراتژی یک برنامه نظری نیست، بلکه یک استراتژی خوب همیشه شامل چیزهایی برای حرکت رو به جلو است. باید فعالیت ها به روشنی و به شکلی هماهنگ مشخص شوند. این فعالیت ها باید منسجم باشند و یک هدف را دنبال کنند. برای مثال یک اتفاق ساده را در نظر بگیرید که بارها و بارها در شرکت ها اتفاق می افتد.

فروشنده ها دوست دارند با ثبت سریع سفارش بهترین مشتری هایشان را خوشحال کنند. از سوی دیگر افرادی که در بخش تولید کار می کنند معمولاً ترجیح می دهند عملیات تولید با آرامش و به صورت بهینه انجام شود. شما نمی توانید همزمان تولید را با آرامش و بهینه انجام داده و سفارش هایی ناگهانی و سریع داشته باشید. در اینجا سیاست راهنمای شرکت می تواند با مشخص کردن اینکه هدف شرکت تولید با کمترین هزینه است یا فراهم کردن محصول برای مشتری تحت هر شرایطی، در مورد این تعارض تصمیم بگیرد.

به این ترتیب سیاست راهنمایی که اتخاذ می شود مشخص می کند در آینده چه فعالیت هایی باید انجام شوند تا اهداف شرکت به شکلی منسجم دنبال شوند. یک مثال دیگر شرکت فورد است. زمانی که در سال ۱۹۹۹ ژاک ناصر مدیرعامل شرکت شد، خیلی سریع به این سمت رفت که شرکتهای ولوو، جگوار، لندور و استون مارتین را از آن خود کند. چرا که معتقد بود در صنعت خودروسازی صرفه جویی های مقیاس اهمیت بسیار زیادی دارند. پیشنهاد ناصر این بود که شرکت های جگوار و ولوو را در یک پلتفرم قرار دهد.

این ایده چندان موفق نبود، چرا که این کار تفاوت های برند ولوو و جگوار را نادیده می گرفت و باعث ناراحتی مشتریان، فروشنده ها و سرویس دهندگان وفادار و مشتاق این دو برند می شد. مشخص شد که خریداران ولوو تمایلی به خریدن یک جگوار که خودرویی محافظه کار است ندارند و خریداران جگوار هم تمایلی به خرید خودروهای اسپرت ولوو ندارند. در نتیجه خواسته های مشتریان با هم تعارض داشت و نمیشد آنها را با هم جمع کرد.

استراتژی در اصل به تصمیم گیری درباره اینکه چه چیزی واقعا اهمیت دارد و اختصاص منابع و متمرکز شدن روی آن مربوط می شود. این کار بسیار دشواری است چرا که تمرکز روی یک چیز باعث بی اعتنایی به چیزهای دیگر می شود. هماهنگ بودن یا انسجام استراتژی، چیزی نیست که بتوان از بیرون به آن اضافه کرد، بلکه انسجام از طریق سیاستی که انتخاب می شود در سیستم قرار می گیرد. همچنین استراتژی عبارت است از مهندسی درست اجزا، به ویژه مشخص کردن اینکه اقدامات و منابع باید چگونه با هم ترکیب شوند.

فصل دوم: ۹ منبع قدرت برای استراتژی های خوب

یک استراتژی خوب از طریق پیدا کردن و سپس اختصاص دادن قدرت در جایی که بیشترین تاثیر را دارد عملی میشود. دست کم ۹ منبع اصلی قدرت وجود دارد که میتوان و باید از آنها در استراتژی های خوب استفاده کرد.

برای عملی کردن یک استراتژی کوتاه مدت خوب، ممکن است لازم باشد با ترکیب کردن هوشمندانه سیاست، اقدام و منابع به یک رقیب یا مشکل حمله کنید. در طولانی مدت استراتژی خوب معمولاً شامل استفاده از سیاست ها و منابع برای خلق ارزش می شود. این کار با توجه به پیش بینی هایی که درباره آینده صورت گرفته اند انجام می شود. هم در استراتژی های کوتاه مدت و هم در استراتژی های بلند مدت، استراتژی خوب عبارت است از افزایش تاثیرات اقدامات از طریق پیدا کردن و به کار بردن بیشترین منابع قدرت ممکن.

با در نظر داشتن این نکته، دانستن مهمترین منابع قدرت که به بهره وری بیشتر استراتژی های خوب کمک می کنند ضروری است. هر چه اطلاعات تان از این منابع قدرت بیشتر باشد، استراتژی شما از انسجام بیشتری برخوردار خواهد بود. در نهایت داشتن

یک استراتژی خوب به معنای پیش رفتن به عنوان یک سازمان است و اگر ابزارهای بیشتری در اختیار داشته باشید، احتمال موفقیت تان بیشتر خواهد بود. در نتیجه دانستن این ۹ منبع قدرت می تواند برایتان بسیار سودمند باشد.

نفوذ

نفوذ به این معنا است که با تمرکز روی ذهن، انرژی و عملی که افراد درون سازمان انجام می دهند، به بیشترین کارایی ممکن دست پیدا کنید. یک استراتژی خوب از تمرکز تلاش ها در زمان مناسب روی یک هدف مهم و کلیدی بهره می برد. نفوذ معمولاً از ترکیب ۳ عامل مختلف به دست می آید:

پیش بینی

به درستی از پیش بفهمید که مهمترین نیازهای آینده چه هستند. برای مثال پیش از اینکه برنامه توسعه تان را اعلام کنید، اقدام به خرید زمین می کنید. با خرید زودتر زمین، ارزشی را که به این زمینها اضافه می شود به خودتان اختصاص خواهید داد. برای پیش بینی کردن به قدرت ذهنی خاصی احتیاج ندارید. برای مثال می توان پیش بینی کرد که استفاده از تلفن های همراه در آینده چنان گسترده خواهد شد که شرکت های ارائه دهنده خدمات تلفن همراه به سمت دریافت پول به ازای خدمات پیش می برد.

دیدن نقاط عطف

در برخی از موارد انجام اصلاحات کوچک باعث رسیدن به نتایج فوق العاده ای در آینده می شود. یک خرده فروش ممکن است ارزش های مورد نظر مشتریان را بهتر از برندهای جاافتاده بداند. نکات کلیدی باعث ایجاد نفوذ می شوند چون شما مشتریانانتان را بهتر از هر کس دیگری می شناسید.

تمرکز

تمرکز کردن روی اهداف محدود باعث دستیابی به نتایج بهتر می شود. سیاستمدارها معمولاً برنامه هایی پیاده می کنند که سود مشخصی به گروه اندک اما مشخصی از افراد می رساند و به دنبال برنامه هایی که سود اندکی به افراد بسیار زیادی از جامعه می رساند نیستند. شرکتها هم ترجیح میدهند منابع شان را جایی اختصاص دهند که تفاوت عمده و ملموس ایجاد کند. هنگامی که بزرگترین شرکت کامپیوتر جهان در سال ۱۹۸۰ سراغ بیل گیتس رفت و از او درخواست کرد یک سیستم عامل برای کامپیوترهای شخصی جدیدشان طراحی کند، او به اندازه کافی زیرک بود که با این پیشنهاد موافقت کند. همچنین بیل گیتس از آنها خواست که انحصار فروش نرم افزارهای مربوط به این سیستم عامل را هم به او بدهند. این یک مثال عالی از نفوذ است که براساس پیش بینی اتفاقات آینده، مهم ترین و حیاتی ترین اتفاقات دیده شده و تلاش متمرکز برای رسیدن به آن صورت گرفته است. اگر بتوانید تعادل مناسبی میان این عوامل ایجاد کنید، نفوذ می تواند یک منبع قدرت فوق العاده برای استراتژی کسب و کارتان باشد.

اهداف کوتاه مدت

هنگامی که در سال ۱۹۶۱ رئیس جمهور کندی تصمیم گرفت پروژه ارسال انسان به ماه را عملی کند، نگفت که این کار باید در آینده انجام شود، بلکه آمریکا را متعهد کرد تا این کار تا قبل از سال ۱۹۷۰ انجام شود.

چالش های تکنیکی زیادی برای انجام این ماموریت وجود داشت اما منابع ملی برای انجام این کار اختصاص داده شدند چرا که هدف مورد نظر نزدیک و کاملاً مشخص بود و ابهامی در آن وجود نداشت.

دومین منبع قدرت استراتژیک کنار زدن پیچیدگی و ابهام و جایگزینی آنها با بلندپروازی و اهداف دقیق است. به جای اینکه بگویید «ما مقدار زیادی از این محصول را به فروش خواهیم رساند»، بگویید «در سال مالی جدید، ۱۰ میلیون از این محصول ساخته شده و به فروش می رسد.» این کار باعث خلق انرژی زیادی در شرکت می شود، چرا که همه افراد به دنبال راهی برای رسیدن به این هدف خواهند بود و انرژی شان را برای رسیدن به اهداف مبهم تلف نمی کنند.

به مثال سفر انسان به ماه بازگردیم، ۲ سال پس از سخنرانی رئیس جمهور کندی، مهندسان ناسا روی وسیله ای کار می کردند که می توانست روی ماه فرود بیاید و دور آن گردش کند. این پروژه پیش از آغاز ماموریت ارسال انسان به فضا انجام می شد. مهندسان برای طراحی این وسیله با مشکلات زیادی روبرو بودند چرا که نمیدانستند طراحی شان قرار است در چه محیطی به کار گرفته شود. تا اینکه یکی از مدیران این پروژه اعلام کرد که «سطح ماه بسیار سخت و ناهموار است و شیب هایی با زاویه ۱۵ درجه دارد. همچنین سطح ماه از سنگ های کوچک و تخته سنگهایی با قطر کمتر از ۶۰ سانتی متر پوشیده شده است.» این حرفها واقعیت نداشتند چرا که تا آن زمان هیچ کس پا روی ماه نگذاشته بود، اما هدف گذاری خوبی برای کار کردن صورت داد و تصویری برای مهندسان ترسیم کرد تا براساس آن کار کنند. در نهایت مشخص شد که این تخمین ها بسیار دقیق بوده اند و سطح ماه تقریباً شبیه به تصویری بود که توسط این مدیر ناسا ترسیم شده بود.

استراتژیست های خوب میدانند که انجام این کار برای کسب و کارها هم یک منبع انرژی کلیدی است. با کاهش ماموریت های یک سازمان به ۱ یا ۲ مورد، می توان همه افراد را برای یک همکاری بهتر و موثرتر هماهنگ کرد.

در همه سازمان ها اهداف کوتاه مدتی که توسط مقامات رده بالا تعیین می شوند به بخش های پایین تر، اهدافی میدهند که با توجه به این اهداف کارمندان هم می توانند اهداف کوتاه مدت شان را تعیین کنند و این می دهند که باتوجه به این اهداف کارمندان هم می توانند اهداف کوتاه مد روند تا پایین ترین سطح سازمان ادامه پیدا می کند. به این ترتیب همه جزئیاتی که در حل مسئله باید مورد توجه قرار گیرد مشخص می شوند.

سیستم های زنجیره ای

هنگامی که عملکرد کلی سازمان به عملکرد ضعیف ترین بخش های فرعی محدود شده باشد، سیستم از یک منطق زنجیره ای پیروی می کند. اگر جایی در این زنجیره یک پیوند یا بخش ضعیفی وجود داشته باشد، تقویت سایر بخش های سازمان تاثیر کمی روی عملکرد کلی می گذارد. اگر می دانید که چگونه می توان یک بخش ضعیف یا عامل محدود کننده را حذف کرد، در این صورت از رقیب تان که نمی داند چگونه این کار را انجام دهد جلوتر و در نتیجه موفق تر خواهید بود

مثال کسب و کارهای زنجیره ای وضعیت شرکت جنرال موتورز را بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۸ به بهترین شکل نشان میدهد. اگر دستگیره داشبورد می افتاد و دربها به خوبی بسته نمی شدند، بهبود کیفیت حرکت خودرو هیچ تاثیر روی رضایت مشتریان نمی گذاشت. همچنین تلاش برای بهبود قطعات خودرو تا زمانی که طراحان، خودروهای بدقیافه طراحی می کردند هیچ فایده ای نداشت. اما بهبود ظاهر خودروها هم تنها هزینه اضافی به شرکت تحمیل می کرد.

یک استراتژیست زمانی قدرتمند است که به خوبی بداند چگونه شرکت را از چنین چرخه های باطلی خارج کند. اگر یک تنگنا به خوبی شناسایی شود و یک روش واقع بینانه برای برطرف کردن آن معرفی شود پیشرفت های قابل توجهی اتفاق خواهد افتاد. برای مثال اگر در جنرال موتورز کسی پیدا می شد که می گفت «بسیار خوب، ما یک برنامه ۳ ساله را برای نجات شرکت آغاز کرده ایم. در سال اول ما تمام تلاشمان را می کنیم تا در طول ۱۲ ماه کیفیت محصولات را به سطحی برسانیم که جزو بهترین خودروها باشیم. پس از اینکه محصولی با کیفیت به مشتری ها ارائه کردیم برای مدت یک سال روی فرایند فروش تمرکز خواهیم کرد تا مهارتها و ابزارهای لازم برای افزایش فروش ایجاد کنیم. سپس در سال سوم سعی می کنیم روشهایی برای به حداقل رساندن هزینه های پیدا کنیم، تا بتوانیم سودمان را به بیشترین حد ممکن برسانیم.» در این صرت جنرال موتورز می توانست جلوی ورشکستگی اش را بگیرد.

یک روش خوب که شرکت های میتوانند با استفاده از آن مزیت های استراتژیک پایدار ایجاد کنند این است که مجموعه ای از بهترین فعالیت های زنجیره ای درست کنند. شرکت سوئدی ایکیا که مبلمان آماده سرهم بندی تولید کرده و می فروشد مثال بسیار خوبی از این مورد است. این شرکت محصولات بسته بندی شده اش را از طریق نمایندگیهایش و با برند خود در سراسر دنیا می فروشد. شرکت کار تولید را برون سپاری کرده است اما سیستم پشتیبانی اش را در سراسر دنیا خودش مدیریت می کند. به این ترتیب IKEA یک سیستم زنجیره ای خلق و به بهترین شکل آن را برون سپاری کرده است.

طراحی

استراتژی همیشه از ۳ بخش کلیدی تشکیل شده است:

قصد قبلی: هنگامی که از قبل میدانید چه مشکلاتی ایجاد خواهد شد و برای غلبه بر آنها اقداماتی انجام می دهید.

پیش بینی: هنگامی که سعی می کنید بفهمید رقابتان چه کاری انجام می دهند تا به آنها پاسخ مناسب دهید.

اقدامات هماهنگ سازی: هنگامی که همه افراد تیم تان را وادار می کنید که برای رسیدن به یک هدف کار کنند.

اگر موفق شوید مجموعه فعالیتی طراحی کنید که این ۳ جزء را به بهترین شکل با هم ترکیب و پیاده سازی کنند در این صورت به منبع قدرت با ارزشی دست پیدا کرده اید. یک استراتژی خوب می تواند سیاست ها و اقدامات را به خوبی با هم هماهنگ کند و مزیت رقابتی خوبی برای سازمان تان ایجاد کند.

استراتژی طراحی عبارت است از ترکیب ماهرانه منابع و اقدامات به شکلی که در شرایط چالشی سودآور باشند. با توجه به مجموعه منابعی که در اختیار دارید، هرچه چالش رقابتی بزرگتر باشد، به هوشمندی بیشتر و ترکیب بهتر منابع و اقدامات نیاز دارید. همچنین با توجه به سطح چالش، هرچه کیفیت منابع بیشتر باشد، نیاز به گردآوری منابع و فعالیتهای کمتر می شود.

معمولاً در استراتژیهای کسب و کار چالش اصلی مواردی است که نمی تواند منبع را بدون آسیب دیدن بخش های دیگر، اختصاص داد. اگر از نظر منابع در وضعیت خوبی قرار داشته باشید، در این صورت طراحی کردن بهترین استراتژی کار چندان دشواری نخواهد بود. اگر به یک منبع منحصر به فرد دسترسی ندارید، در این صورت چالش پیش رویتان این است که روشی برای ایجاد یک استراتژی ملموس و منسجم پیدا کنید که به چیزهایی که در اختیار ندارید کمترین نیاز را داشته باشد. اگر منابع استراتژیک تان کم است یا هیچ منبعی در اختیار ندارید، در این صورت به یک استراتژی مناسب احتیاج دارید که فعالیت ها را به شکلی هوشمندانه با

هم ترکیب کند. نکته ای که در اینجا باید در نظر داشت این است که چگونه بهترین استراتژی را طراحی کنید تا بتواند در هر شرایطی با بیشترین قدرت عمل کند.

تمرکز

تمرکز زمانی ایجاد می شود که شرکت با استفاده از یک سیستم کسب و کار که در مقایسه با رقیبان ارزش بیشتری برای مشتری ایجاد می کند، بخش مشخصی از بازار را هدف قرار دهد. هنگامی که چنین اتفاقی رخ میدهد، شرکت می تواند بخش زیادی از ارزشی را که خلق کرده است برای خود بردارد. به این ترتیب می توان شرایط را به گونه ای رقم زد که یک بازیگر کوچک بتواند به اندازه بزرگترین شرکتها پول در بیاورد. اگر بتوانید به چنین سناریویی دست پیدا کنید در این صورت قدرت بسیار زیادی خواهید داشت.

برای مثال شرکت کرون، قوطی های فلزی تولید می کند. تخصص این شرکت در خوراکی های گازدار و نوشیدنی های دارای کربوهیدرات است، در نتیجه با شرکت هایی مانند کانتیننتال گن، نشنال کن و امریکن کن رقابت می کند. در حالیکه دیگر شرکت ها تمایل دارند سراغ مشتریای بزرگ بروند و درصد سودشان را در حد ۵-۴ درصد نگه دارند، کرون همیشه با مشتریان کوچک کار کرده است و سالانه حدود ۱۹ درصد سود کسب می کند. کرون چگونه این کار را انجام می دهد؟

کرون روی خدمات به مشتری و همکاری تکنیکی تمرکز کرده است. اگر یکی از مشتری ها مشکلی داشته باشد، مدیرعامل این شرکت حاضر است به محل برود و از نزدیک ببیند که چه اتفاقی رخ داده است. به این ترتیب کرون به مشتری هایش خیلی نزدیک است. شرکت کرون کارخانه های کوچکی دارد و در نتیجه حاضر است سفارش های کوچک را هم بپذیرد. همچنین معنای این حرف این است که شرکت کاملا آماده است که سفارش های ناگهانی و برنامه ریزی نشده را بپذیرد.

کارخانه های کرون ظرفیت مازاد دارند در نتیجه همیشه می تواند سفارشات فصلی یا پیش بینی نشده را به موقع تحویل دهد.

با توجه به این واقعیت که تولید شرکت کرون کمتر است، هر کدام از کارخانه هایش مشتری های متعددی دارند (برای مثال تولید کننده های محلی) و از مشتری های خیلی بزرگ خبری نیست. معنای این حرف این است که مشتری ها نمی توانند این شرکت را برای کم کردن قیمت محصولش تحت فشار قرار دهند.

همه این نکات به این معناست که شرکت کرون موفق شده است بخش بزرگی از ارزشی را که خلق می کند برای خود بردارد. این شرکت یک استراتژی خوب و منطقی طراحی کرده است که به خوبی کار می کند. در اصل استراتژی به تمرکز کردن مربوط می شود و بیشتر شرکت های پیچیده نمی توانند منابع شان را متمرکز کنند. بلکه چندین هدف را با هم دنبال می کنند و منابع شان را برای دستیابی به یک موفقیت بزرگ اختصاص نمیدهند.

رشد

همه عاشق رشد کردن هستند. این باور که رشد کردن از طریق خریدن شرکتهای دیگر خود به خود باعث خلق ارزش بیشتری در کسب و کار می شود بسیار قدیمی شده است. واقعیت این است که تنها در صورتی که شرکت را به مبلغ کمتری از ارزش واقعی اش بخرید یا بتوانید به آن ارزش بیشتری اضافه کنید، خریدن یک شرکت میتواند باعث خلق ارزش بیشتر شود.

چرا شرکت ها به شدت به دنبال رشد کردن از طریق خرید شرکت های دیگر هستند؟ دلایلی که معمولا بیان می شوند عبارتند از:

- هزینه های اداری کاهش پیدا خواهند کرد چرا که روی مشتریان بیشتری سرشکن می شوند.

- مدیران اجرایی اصلی حفظ می شوند چرا که می توان آنها را به بخش های اقماری منتقل کرد و از این طریق فعالیت های شرکت را کنترل کنند.

- رهبران شرکت های بزرگ در مقایسه با رهبران شرکت های کوچک حقوق بیشتری دریافت می کنند در نتیجه از دید مدیران اجرایی رشد چیز خوبی است.

- شرکتهای کوچکی که با هم ترکیب شده اند گردش مالی بیشتری دارند و در نتیجه برای انجام معاملات بزرگتر در موقعیت بهتری قرار دارند.

- بهتر می توان از صرفه جویی های گسترش و Scale بهره برد.

- تبدیل شدن به یک برند جهانی می تواند ارزش بیشتری خلق کند. در واقعیت این مزایا خیلی به ندرت محقق می شوند. نتیجه اجتناب ناپذیر ترکیب کردن شرکت های مختلف هزینه های هنگفت کنترل کردن این شرکتهاست. در واقع می توان گفت بسیاری از مزایایی که در بالا بیان شده اند هرگز به دست نمی آیند.

همه این نکات ما را به این نتیجه می رساند که اگر بتوانید یک رشد سالم ایجاد کنید، به یک منبع فوق العاده از قدرت دست پیدا کرده اید. رشد سالم نتیجه رشدی است که در نیاز بازار به مهارتها و تخصص شما اتفاق افتاده است. چنین رشدی نتیجه طبیعی محصولات و مهارت های عالی تان است. رشد سالم پاداشی است که در ازای نوآوری، هوشمندی، کارایی و خلاقیت کسب می کنید. راهی برای افزایش سهم تان از بازار و افزایش نرخ بازگشت سرمایه تان پیدا کنید تا هنگام مشخص کردن استراتژی کسب و کارتان به یک منبع قدرت عالی دسترسی داشته باشید.

مزیت

هیچ کس در همه چیز مزیت ندارد. اگر بتوانید چیزهایی را که در آنها خوب هستید و رقبایتان در آنها ضعیف هستند را مشخص کنید، در این صورت به یک قدرت استراتژیک بسیار خوب دست پیدا کرده اید.

سپس میتوانید نقاط ضعف رقبایتان را مشخص کنید و خود را در شرایطی قرار ندهید که نقاط ضعف تان آشکار شود. رهبران عالی تفاوت ها را خیلی خوب درک و آنها را به مزیت های رقابتی در بازار تبدیل می کنند.

داشتن مزیت رقابتی به صورت خودکار باعث سودآوری بیشتر شما نمی شود. برای اینکه بتوانید با استفاده از مزیت رقابتی ارزش خلق کنید، استراتژی تان باید شامل یکی از ۴ روش زیر برای بهره بردن از این مزایا باشد:

۱. می توانید با کم کردن هزینه ها، افزایش قیمت فروش یا هر دو از مزیت تان به بهترین شکل استفاده کنید.
۲. با کار کردن روی نقاط قوتتان، وارد شدن به بازارهای جدید و وارد شدن به حوزه های جدید یا معرفی کردن برندهتان به گروه های جدید میتوانید میزان اثرگذاری مزایای خود را گسترش دهید.
۳. با انجام کارهایی که میتواند مشتریان بالقوهتان را افزایش دهد میتوانید میزان تقاضایی را که برای محصولات یا خدمات تان وجود دارد، افزایش دهید. برای مثال ممکن است مطالعاتی انجام دهید که نشان دهد محصول شما بهتر از محصول رقبایتان می تواند نیاز مشتری را برآورده کند.

۴. با استفاده از حق مالکیت معنوی، گسترش نام برند شناخته شده تان برای معرفی یک محصول جدید و با کاهش تغییر و تحولات در مجموعه افرادتان می توانید کپی برداری از محصولات تان را دشوارتر کنید. همچنین با اضافه کردن ویژگی های تازه به نسل جدید محصولات تان می توانید امکان رقابت را برای دیگران دشوارتر کنید.

در بازاریابی یا فروش این ادعا که یک سیستم کامپیوتری با یک محصول یا برنامه آموزشی می تواند مزیت رقابتی برای شما فراهم کند، نوعی سوءاستفاده از واژه «مزیت» است. چرا که مزیت داشتن برای همه افراد متنافض به نظر می رسد. برخی از مزیت ها در مقایسه با مزیت های دیگر جذابیت بیشتری دارند. یک مزیت رقابتی زمانی جذاب است که فرد روشی برای افزایش ارزش در ذهن داشته باشد. معنای این حرف این است که باید خودتان کاری انجام دهید که ارزش را افزایش دهد.

پویایی

زمانی که پویایی بازار تغییر می کند، تغییرات فرعی زیادی هم رخ می دهد. برای مثال هنگامی که ریزپردازنده ها بسیار ارزان شوند می توان از آنها در بیشتر محصولات استفاده کرد و به محصولات هوشمندی دست پیدا کرد. به این ترتیب مزیت رقابتی در صنعت کامپیوترهای شخصی، از کسانی که در جمع کردن یک سیستم مهارت دارند به کسانی که شبکه ارتباطی خوبی دارند منتقل می شود. به این ترتیب بازار در سطح افقی دچار تحول می شود نه اینکه به شکل عمودی تغییر کند.

اگر بتوانید تحول بازار را پیش بینی و تکنولوژی های جدیدی که در آینده سر برمی آورند را شناسایی کنید در این صورت می توانید خود را در جایگاهی قرار دهید که ارزش زیادی نصیب تان شود. با توجه به تحولاتی که در بازار کلی اتفاق می افتد، تغییر در صنعت هم با توجه به همان عوامل بارها و بارها تغییر می کند:

قیمت ها همیشه در حال رشد هستند، معنای این حرف این است که در آینده تنها بازیگران بزرگ صنعت می توانند هزینه های مربوط به توسعه محصولات جدید را تامین کنند.

تغییراتی که در مقررات ایجاد می شود می تواند حوزه رقابت را در طی یک شب کاملا متحول کند. در نتیجه هنگامی که تغییرات گسترده ای در دولت ها اتفاق افتاد منتظر تغییرات عمده در بازار هم باشید.

همه کسانی که پیش بینی می کنند، علایق شخصی خود را هم در پیش بینی هایشان وارد می کنند. آنها انتظار دارند اتفاقات همان گونه که آنها پیش بینی کرده اند رخ دهند. اما دنیای واقعی هرگز به این راحتی قابل پیش بینی نیست و اتفاقات غیرمنتظره زیادی همواره رخ می دهد. حوادث به ندرت آن طور که انتظار می رود پیش می روند.

صاحبان و رهبران بازار معمولاً تمایلی به تغییر ندارند. در نتیجه هرگز انتظار نداشته باشید که تغییرات سازنده از طرف بازیگران اصلی اتفاق بیافتد. این تغییرات همیشه توسط بازیگران کوچک و فرعی رخ می دهد.

معمولاً صنایع به گونه ای تغییر می کنند که کارایی شان بیشتر شود. هر ایده ای که بتواند کارایی را افزایش دهد، توجه های زیادی را به خود جلب خواهد کرد. اما هیچ تضمینی وجود ندارد که در نهایت اتفاقات چگونه رقم می خورد.

همه میدانند که نوآوری های فضای آنلاین می تواند باعث کاهش هزینه ها شود اما روش های قدیمی نیز همچنان می توانند بسیار سودمند باشند. بهترین گزینه برای کار کردن استفاده از ترکیبی از روش های قدیمی اینرسی و آنتروپی اینرسی در کسب و کار عبارت است از ناتوانی یک سازمان در ایجاد تغییر به منظور تطبیق پیدا کردن با شرایط جدید.

آنتروپی هم به این واقعیت اشاره می کند که سازمان هایی که به خوبی مدیریت نمی شوند، با گذشت زمان تمرکز و نظم شان را از دست میدهند و در نتیجه رهبران شان مجبورند حتی در شرایطی که بازار ثبات دارد سخت کار کنند. اگر بتوانید علتها و تاثیرات اینرسی و آنتروپی را به خوبی تشخیص دهید، قادر خواهید بود یک سیاست راهنمای عملی و دقیق ایجاد کنید تا تغییر را برایتان آسان و مجموعه فعالیت هایی را برایتان مشخص کند که به تغییر منجر شوند. به این ترتیب به یک منبع ارزشمند قدرت استراتژیک دست پیدا خواهید کرد. اینرسی به روش های مختلفی ایجاد می شود، از جمله:

- به خاطر وجود مدل های مالی قدیمی و قوانین اولیه ناکارآمد.
- به خاطر فرهنگ حاکم در شرکت
- عدم تمایل به رها کردن محصولات که در گذشته سودآور بوده اند.
- به همین ترتیب موارد زیر باعث افزایش آنتروپی میشود:
- به هم ریختگی و اتلاف، به مرور روی هم افزوده می شود.
- امورات شرکت کم کم دچار ابهام می شوند.
- انرژی که صرف رقابت می شود می تواند به شکلی معکوس عمل کند.

نکته کلی این است که قدرت استراتژیک زمانی افزایش پیدا می کند که بتوانید اینرسی و آنتروپی را در سازمان تان تشخیص داده و پاسخ مناسبی به آنها بدهید یا اینرسی و ناکارآمدی را در یکی از رقبایان تشخیص دهید و علیه آن به شدت مبارزه کنید. یک مثال فوق العاده برای پیشرفت کردن با استفاده از اینرسی رقیب روشی است که Netflix برای کنار زدن بلک باستر استفاده کرد. چرا که Blackbuster نمی توانست یا تمایلی برای رها کردن فروشگاه های خرده فروشی نداشت.

همچنین آنتروپی یکی از رقبا هم می تواند یک امکان رقابت فوق العاده باشد. اگر بتوانید تشخیص دهید که نوسازی سازمانی یکی از اولویت های رقبایان است، در این صورت آنها به شدت مشغول انجام چنین کارهایی خواهند شد و توجه شان به اتفاقات بازار کم می شود. هنگامی که آنها شدیداً مشغول حل کردن مشکل اینرسیشان هستند، چند اقدام عاقلانه می تواند سود بسیار زیادی برای شما به همراه بیاورد.

حتی اگر برنامه تغییرات با بیشترین سرعت ممکن پیش برود، می تواند پول یک سال شرکت را به خود اختصاص دهد. فهمیدن اینرسی رقبا درست به اندازه دانستن نقاط قوت خودتان دارای اهمیت است. متحول کردن یک سازمان پیچیده یک چالش استراتژیک بسیار بزرگ است.

فصل سوم: چگونه مانند یک استراتژیست فکر کنید.

برای خلق استراتژی های بهتر، به صورتان درباره استراتژی به خوبی فکر کنید.

به استراتژی همچون یک پیش فرض که نیاز به اثبات دارد فکر کنید

استراتژی خوب به معنای ایجاد دانش عملی درباره اینکه چه چیزی به خوبی کار می کند و چه چیزی مناسب نیست و دلایل آن است. به طور کلی در دسترس بودن دانش عملی بسیار ضروری است. اما از آنجا که چنین دانشی برای همه در دسترس است، به

ندرت می تواند تعیین کننده باشد. بهترین دانش عملی ممکن، دانشی است که تنها در اختیار سازمان شما باشد. استراتژی های خوب به چنین دانشی متکی هستند و هر استراتژی تازه ای که اتخاذ می شود باید برنامه ای برای تولید چنین دانشی داشته باشد. یک روش هوشمندانه برای نگاه کردن به استراتژی این است که آن را همچون پیش فرضی که لازم است اثبات شود در نظر بگیرید. پیاده سازی استراتژی یک کار تجربی است و چیزی که هنگام این کار یاد می گیرید بسیار ارزشمند است. نمی توان استراتژی را با استفاده از یک ماشین تولید و آن را کوک کرد تا به صورت خودکار اجرا شود. برای ایجاد استراتژی باید آنچه که مد نظر دارید را مشخص کنید و سپس در دنیای واقعی بکوشید آن را اثبات یا رد کنید.

برای اینکه بفهمید در واقعیت چگونه میتوان این کار را انجام داد مثال هوارد شولتز را در نظر بگیرید. او در سال ۱۹۸۳ به یک کافی شاپ در شهر میلان رفت و از اینکه شهر میلان که به اندازه فیلادلفیاست اما حدود ۱۵۰۰ کافی شاپ دارد و آنها کسب و کار بسیار پردرآمدی دارند، شگفت زده شده بود. او از خود پرسید آیا چنین مغازه ای در آمریکا هم می توانند جذاب باشد یا نه.

ایده تاسیس کافی شاپ در آمریکا اصلا ایده جدیدی نبود اما او مدل کافی شاپ های ایتالیایی را در آمریکا کپی کرد. مغازه جدید او دکور ایتالیایی داشت و در آن هیچ صندلی وجود نداشت، چرا که مردم در کافی شاپ های ایتالیا سرپا می ایستادند. قوه اسپرسو در فنانهای چینی کوچک سرو می شد، موسیقی اپرا در مغازه پخش می شد و گارسونها پایون می بستند.

اگر هوارد شولتز این کار را انجام میداد، احتمالاً این افتخار نصیبش میشد که کافی شاپ محلی خودش را داشته باشد، اما او دست به کاری نوآورانه زد. او شروع به تجربه و بررسی پاسخ مشتریان کرد.

برای این کار اقدامات زیر را انجام داد:

- موسیقی اپرا را کنار گذاشت و منو را به زبان انگلیسی نوشت نه ایتالیایی

- اجازه داد باریستاها لباس هایی خودمانی تر و راحت تر بپوشند.

- از لیوان های کاغذی برای سفارشات بیرون بر استفاده کرد.

- منو را تغییر داد و شیر بدون چربی را به لاته اضافه کرد تا نوشیدنی دست ساز برای مشتریان آماده کند.

شولتز با انجام این تغییرات به تدریج کافی شاپ های ایتالیایی را با ذائقه مردم آمریکا هماهنگ کرد. در عرض چند ماه شرکت به سوددهی رسید و شولتز تعداد زیادی کافی شاپ در سراسر آمریکا باز کرد. تا سال ۱۹۹۲ استارباکس بیش از ۱۲۵ فروشگاه و ۲۰۰۰ نفر کارمند داشت. ۱۰ سال بعد استارباکس به یکی از نمادهای زندگی آمریکایی تبدیل شده بود و بیش از ۴۷۰۰ شعبه در سراسر جهان و سال میلیون دلار درآمد داشت.

قطعا استارباکس مدیریت خوبی داشته است و از علاقه آمریکایی ها به فروشگاههای زنجیره ای بیشترین سود را برده است اما عاملی که در رشد استارباکس نقش کلیدی بازی کرد این بود که هوارد شولتز استراتژی اش را همچون فرضیه ای در نظر گرفته بود که باید رد یا اثبات می شد. او یک فرضیه را مطرح و اقدام به جمع آوری داده کرد سپس به تحلیل این داده ها پرداخت و براساس اطلاعات جدیدی که داشت یک فرضیه جدید ایجاد کرد و در مسیرش پیش رفت. به این روش، تکرار یا «استقرای علمی» گفته می شود و یک عامل ضروری برای موفقیت در هر کسب و کاری است.

درسی که از این داستان می توان گرفت این است که اگر قصد دارید یک استراتژی مستحکم برای کسب و کارتان ایجاد کنید، باید وارد بازار شوید و بررسی کنید که چه چیزهایی به خوبی کار می کنند و چه چیزهایی سودمند نیستند. اگر چیزهایی که یاد می گیرید بیشتر از دیگران باشد در این صورت جلوتر از رقبایان قرار خواهید گرفت و اگر رقبا از شما پیشی بگیرند با چالش بزرگی مواجه خواهید شد. سعی کنید درباره اینکه چه چیزی کار می کند و چه چیزی کارآمد نیست حدس های هوشمندانه ای بزنید و بررسی کنید که آیا درست حدس زده اید یا نه.

برای نقد صریح فرضیه های خود اشتیاق داشته باشید

برای اینکه یک استراتژی خوب درست کنید باید بیش از دیگران آینده نگر باشید. این کار دشواری است چرا که ایجاد یک استراتژی به دانش زیادی احتیاج دارد و هر چه اطلاعات بیشتری درباره صنعتی که در آن کار می کنید جمع کنید، تفکر خلاقانه و متفاوت دشوارتر خواهد بود و در نهایت مانند دیگران با چالش ها مقابله خواهید کرد. برای اینکه بهتر بتوانید استراتژی ایجاد کنید، ۳ عادت که ممکن است تا حدی خلاف شهود به نظر برسند را در خود ایجاد کنید:

.. همیشه هسته اصلی مدل استراتژی را در ذهن تان داشته باشید.

یک استراتژی خوب باید شامل موارد زیر باشد:

- یک تشخیص درست از وضع موجود.

- سیاست های راهنمای مناسب.

- اقدامات منسجم برای حرکت رو به جلو.

جرقه ای که می تواند به یک استراتژی خوب منتهی شود می تواند در هر یک از این ۳ عامل اتفاق بیافتد. هنگامی که مشغول شناسایی وضع موجود هستید، به سیاست های راهنما یا ابداع برنامه عملتان هم فکر کنید.

۲. به استراتژی تان با اصطلاح های مسئله/ راه حل فکر کنید. به روشنی و با دقت مسئله ای را که قرار است حل کنید و اثربخشی راه حلی را که پیشنهاد می دهید را مشخص کنید. توجه تان را از کاری که انجام میشود به چرایی انجام آن کار معطوف کنید. اگر این کار را انجام دهید استراتژی تان اثربخشی و ربط بیشتری به چالش مقابل تان خواهد داشت.

۳. همواره با شدیدترین انتقادها به استراتژی تان به دنبال چشم اندازهای تازه ای باشید. به این ترتیب می توانید اشتباه ها و از قلم افتادگی های استراتژی تان را مشخص کنید. اگر کسی را می شناسید که به شکلی بی رحمانه و صادقانه این کار را برایتان انجام می دهد، از او بخواهید به شما کمک کند. اما اگر چنین کسی را ندارید خودتان به انتقاد کردن بپردازید. فرض کنید ایده تان را برای استیو جابز که به بی رحمی با ایده های احمقانه شهرت دارد ارائه کرده اید. در این صورت آیا او ایده تان را بسیار عالی خواهد دانست یا «احمقانه ترین ایده دنیا» توصیف خواهد کرد؟

رسیدن به یک داوری درست در کسب و کار و زندگی کار دشواری است. برای اینکه یک استراتژی مستحکم ایجاد کنید، خود را در معرض سخت ترین انتقادها قرار دهید. از این انتقادها برای قدرتمند کردن استراتژی تان استفاده کنید.

تلاش برای نابود کردن ایده تان کار آسان یا لذت بخشی نیست. جدا شدن از ایده ای که به ذهنتان رسیده است به توان ذهنی بالایی احتیاج دارد. من برای خودم به کمک های بیرونی اتکا می کنم. من در ذهنم گروهی از افراد متخصص را در اطرافم دارم.

این گروه از افرادی تشکیل شده است که داوری شان برای من مهم است. من در ذهنم با این افراد وارد گفتگو می شوم تا هم ایده های کنونی ام به چالش کشیده شوند و هم ایده های جدید خلق شود. پیش از اینکه ایده ام را با دیگران در میان بگذارم این کار را انجام می دهم.

برای رسیدن به یک داوری مستقل خود را آماده کنید

یک استراتژی خوب با ارزیابی مستقل و دقیق وضعیت و استفاده از چشم اندازهای افراد برای ایجاد اهداف مناسب رشد می کند. استراتژی بد، اما در اثر اشتباه گرفتن شعار با چشم انداز ایجاد می شود. مستقل بودن، بدون اینکه به خودمحوری ختم شود و شکاکیت در حالی که منجر به حسادت نشود، سخت ترین چیزهایی است که برای ایجاد یک استراتژی خوب احتیاج دارید.

«رفتار گلهای» یک پدیده واقعی و بسیار خطرناک در کسب و کار است. بسیاری از استراتژیستها، استراتژی شان را براساس نشانه هایی در بازار سهام یا عامل های بیرونی دیگری که نامربوط هستند ایجاد می کنند. بحران مالی که در سال ۲۰۰۸ در آمریکا رخ داد، نشان میدهد که یک حباب چگونه می تواند به چه فاجعه ای منجر شود. وامهای بدون ضمانت و پشتوانه لازم باعث افزایش قیمت املاک شد. در مدت کوتاهی افرادی که وام گرفته بودند بیش از حد زیر بار قرض رفتند و پس از اینکه رهبران بازار متوجه شدند تضمین هایی که برای بازپرداخت وام گرفته اند بسیار ناچیز بوده است، کل بازار سهام سقوط کرد.

رفتار گلهای زمانی رخ می دهد که به رفتار دیگران نگاه کنید و فرض کنید آنها اطلاعاتی دارند که در اختیار شما قرار ندارد. این رفتار می تواند به تصمیم گیری های بسیار احمقانه ای منجر شود. چرا که فکر می کنید دیگران به موضوعاتی بنیادی توجه کرده اند و اگر از آنها تقلید کنید هیچ مشکلی برایتان پیش نمی آید.

نکته دیگری که به رفتار گلهای بسیار نزدیک است این است که افراد همیشه فکر می کنند شرایط این بار با دفعات قبل متفاوت است و قوانین قدیمی دیگر در جهان جدید قابل اعمال نیستند. این نوع تفکر در بحران مالی سال ۲۰۰۸ کاملاً آشکار بود.

رفتار گلهای این تفکر را در ما ایجاد می کند که همه چیز خوب است (یا خوب نیست چرا که دیگران این را می گویند. این طرز تفکر باعث می شود که اتفاقات دفعات قبل یا تجربه هایی را که در نقاط دیگر رخ داده است را نادیده بگیریم و فکر کنیم، شرکت ما، کشور ما، اقدامات جدید ما یا دوره ما متفاوت است. بسیار مهم است که خود را از چنین تفکر رها کنید. برای انجام این کار میتوانید به داده های جهان واقعی توجه کنید و از تاریخ درس بگیرید.

اگر می خواهید یک استراتژی خوب ایجاد و اجرا کنید، داوری خودتان را بر هیجان مردم مقدم بذارید. در خصوص موضوعات مهم باید به داوری مستقل خودتان برسید و برای مقابله با مهم ترین چالش ها استراتژی خاص خودتان را داشته باشید. به یاد داشته باشید که هسته اصلی یک استراتژی خوب از ۳ جزء اصلی تشکیل شده است:

تشخیص: تعریف کردن ماهیت چالشها به زبان ساده

سیاست راهنما: رویکرد کلی که انتخاب می کنید

اقدامات منسجم: گام هایی که برای پیش بردن سیاست لازم هستند.