

استراتژی چیست و چطور در کسب و کارها شما را به هدف می‌رساند؟

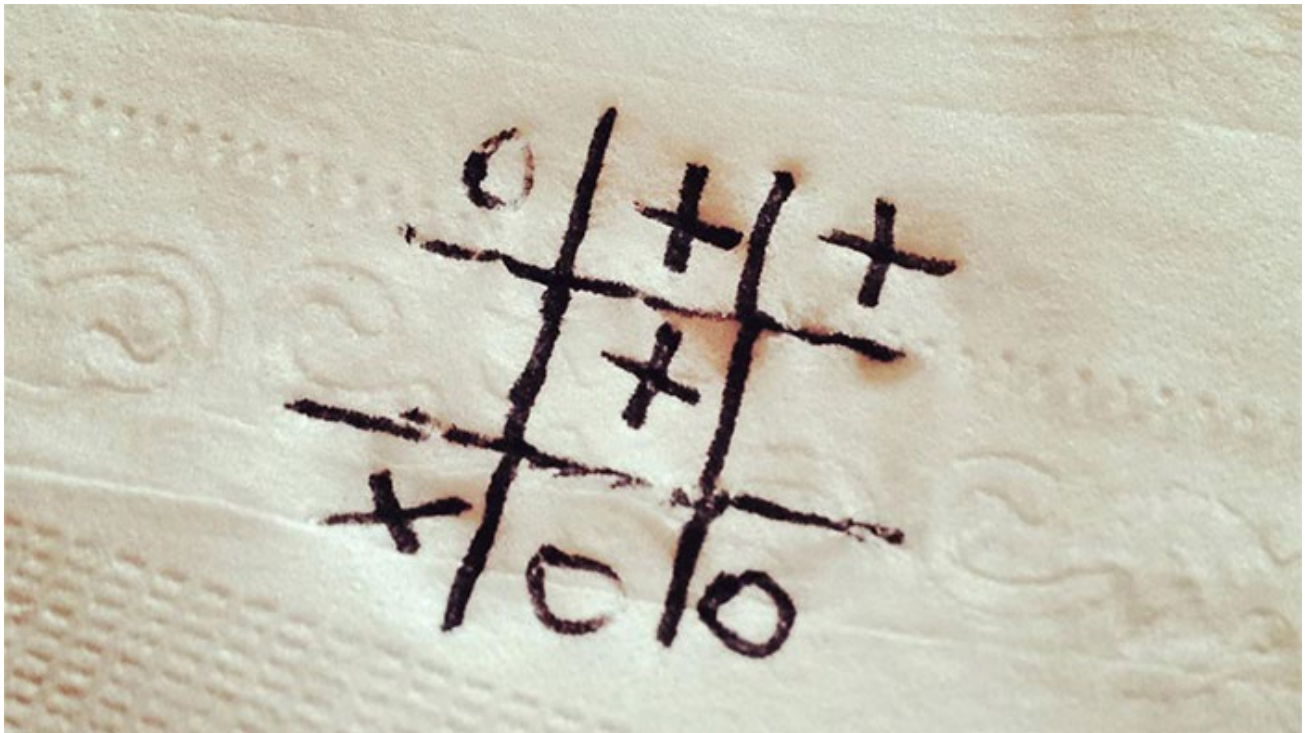


نویسنده: مهران منصوری فر

آیا دقیقاً می‌دانید که استراتژی چیست و چه مزایایی دارد؟ در این مطلب با مفهوم استراتژی و فواید آن و همچنین روش تنظیم یک استراتژی مؤثر و کارآمد آشنا خواهید شد.

تصور کنید که برای یک سفر رؤیایی برنامه‌ریزی می‌کنید: تصمیم می‌گیرید که در ایام نوروز به یک مسافرت یک هفته‌ای بروید و مثلاً ۵ میلیون تومان هزینه کنید. دو شب ویلا اجاره خواهید کرد و برای بقیه ایام هتل می‌گیرید؛ با قطار سفر می‌کنید و برای گشت و گذار در مقصد یک خودرو کرایه خواهید کرد. البته فقط یک مشکل در اینجا وجود دارد: مقصدتان را مشخص نکرده‌اید که این به نوبه خود همه برنامه‌ریزی‌های دیگران را تحت الشعاع قرار می‌دهد و آن‌ها را بی‌فایده و بلااستفاده می‌کند.

شاید تصور چنین سناریویی برای شما خنده دار به نظر برسد، اما هیچ بعید نیست که چیزی شبیه به این را در رابطه با بازاریابی‌تان انجام بدهید. به خاطر داشته باشید که همگی مؤلفه‌های مرتبط با بازاریابی، از جمله وب‌سایت، تبلیغات، بیلبرد، سئو، ایمیل مارکتینگ و موارد مشابه، همگی جزئیات یا تاکتیک‌های بازاریابی و ابزارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند تا به جایی که می‌خواهید برسید؛ اما مقصد شما نیستند. طبیعتاً بدون یک مقصد و برنامه‌ریزی برای انتخاب و دنبال کردن بهترین مسیر به منظور رسیدن به آن مقصد همه آن تاکتیک‌ها فقط وقت، انرژی و پول شما را هدر خواهند داد، بدون اینکه نتیجه‌ای را دربرداشته باشند. چیزی که در اینجا می‌تواند دستتان را بگیرد و چراغ راهنما باشد، «استراتژی» است. بسیاری از کسب و کارها بدون تعیین استراتژی فقط روی تاکتیک‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. در واقع، اگر ادعا کنیم که اغلب آن‌ها اساساً با مفهوم استراتژی بیگانه‌اند سخن گزافی نگفته‌ایم. در این مطلب تلاش می‌کنیم تا شما را با مفهوم استراتژی و جزئیات مرتبط با آن و همچنین مزایای داشتن استراتژی آشنا کنیم تا در دام برنامه‌ریزی‌های بی‌هدف و بی‌مقصد و مقصود نیفتید. در انتها نیز به یک روش ساده و مؤثر برای تنظیم استراتژی اشاره خواهیم کرد.



استراتژی چیست؟

بهترین پاسخی که می‌توان به سؤال استراتژی چیست داد این است که «استراتژی یک برنامه عملیاتی است که برای دستیابی به یک هدف مشخص طراحی شده است.» به کمک استراتژی تلاش می‌کنیم تا موقعیت بهتری را نسبت به رقبا به دست بیاوریم.

پرو واضح است که هیچ‌گاه نمی‌توانیم تردید و ریسک را از فرآیند تدوین استراتژی جدا کنیم، چرا که پای آینده در میان است؛ بنابراین، همیشه گزینه‌های مختلفی وجود خواهد داشت که باید از میان آن‌ها مجموعه‌ای از اقدامات را انتخاب کنیم. در واقع، استراتژی بیش از آنکه یک برنامه قطعی و ثابت باشد، مجموعه‌ای از «گزینه‌ها یا انتخاب‌های استراتژیک» است.

کاربردهای مختلف کلمه استراتژی

واژه استراتژی در معانی مختلفی به کار برده شده است که در اینجا به پنج مورد از متداول‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم:

• برنامه: رایج‌ترین کلمه‌ای که با شنیدن واژه استراتژی در ذهن مردم تداعی

می‌شود، برنامه است. برنامه به معنی تعیین استراتژی قبل از انجام اعمال و اقداماتی است که تحت تأثیر آن استراتژی قرار خواهند گرفت. برنامه‌ریزی یک فرآیند آگاهانه و هدفمند است.

• **ترفند:** استراتژی می‌تواند ترفند هم باشد؛ به معنی یک تمهید خاص که برای فریب یا بر هم زدن تمرکز طرف مورد نظر (مثلاً یک رقیب تجاری) طراحی شده است.

• **الگو:** اگر استراتژی را به عنوان نیاتی در نظر بگیریم که در برنامه‌هایی برای اقدام عملیاتی مجسم شده‌اند، در اینصورت استراتژی‌ها تصمیمات ملموس ما به حساب می‌آیند. نتیجه این تصمیمات می‌تواند قالبی به خود بگیرد که شاید به نیات اولیه نزدیک باشد و شاید هم فرسنگ‌ها از آن‌ها فاصله بگیرد. در هر صورت، الگویی به وجود می‌آید که ناشی از انسجام استراتژی است.

• **موقعیت:** استراتژی را می‌توان به عنوان موقعیت یک سازمان در نظر گرفت. این موقعیت می‌تواند نسبت به خودش (موقعیت جغرافیایی و توسعه داخلی) یا در حوزه فعالیتش (موقعیت نسبت به رقبای) باشد. استراتژی با این تعریف به یک مکانیسم انطباقی تبدیل می‌شود که میانجی روابط بین سازمان و بافتی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

• **چشم‌انداز:** استراتژی را می‌توان با توجه به دیدگاه نسبتاً پایداری که در رابطه با فعالیت‌های سازمان وجود دارد به عنوان یک چشم‌انداز تعریف کرد. تأثیرگذارترین اعضای هر سازمان دیدگاه یا چشم‌انداز مشترکی دارند. این دیدگاه مشترک مانند یک شخصیت سازمانی است که خودش را در نیات و اعمال اعضا و کارکنان نشان می‌دهد و به سازمان نظم و انسجام می‌بخشد.

- استراتژی غالباً برنامه و موقعیت است

تمامی پنج کاربرد بالا برای استراتژی می‌توانند در موقعیت‌های مختلف موجه باشند؛ اما معمولاً «برنامه» و «موقعیت» بیشتر با معنای استراتژی در دنیای مدیریت کسب و کار قرابت دارند.

در ابتدای این قسمت در تعریف استراتژی گفتیم که استراتژی یک برنامه عملیاتی است که برای دستیابی به یک هدف خاص طراحی شده است و اساساً از طریق آن به دنبال کسب امتیاز در مقابل رقبا هستیم. لذا برنامه‌ریزی و کسب موقعیت ممتاز نسبت به رقبای دو رکن مهم از تعریف استراتژی در کسب و کار را تشکیل می‌دهند. در قسمت بعد، استراتژی را به عنوان تلاش در جهت کسب یک موقعیت ممتاز بررسی می‌کنیم.



- استراتژی به عنوان تلاش در جهت کسب یک موقعیت ممتاز تلقی می‌شود
انجام بهتر، کارآمدتر، سریع‌تر و ارزان‌تر فعالیت‌های معمول برای کسب سود و بازده بیشتر ضروری است، اما کافی نیست. این به اصطلاح «کارآیی عملیاتی» به خودی خود یک استراتژی محسوب نمی‌شود، بلکه هزینه‌ای است که برای حضور در دنیای کسب و کار باید پردازید. از طرف دیگر، استراتژی با متمایز کردن سازمان از رقبای سروکار دارد.
بنابراین با تدوین استراتژی در انتخاب اقدامات لازم برای ارائه یک محصول

یا سرویس به شکل متفاوتی عمل می‌کنیم. به عنوان نمونه، این تلاش برای متفاوت بودن و کسب یک موقعیت ممتاز یا «استراتژیک» نسبت به رقبا می‌تواند از طریق روش‌های زیر انجام شود:

- **جایگاه‌یابی (پیدا کردن موقعیت) گونه محور:** شرکت در زیرمجموعه‌ای از تولیدات یک حوزه خاص به طور تخصصی عمل می‌کند. مثلاً فقط صندلی‌های اداری می‌فروشد و نه سایر تجهیزات عمومی اداری.
- **جایگاه‌یابی نیاز محور:** شرکت می‌تواند در راستای برآوردن نیازهای بیشتری از گروه هدف نسبت به رقبا تلاش کند. مثلاً نه فقط صندلی اداری، بلکه سایر اسباب و لوازم و حتی تجهیزات مرتبط را نیز تأمین کند.
- **جایگاه‌یابی دسترسی محور:** شرکت می‌تواند مشتریان خود را با توجه به دامنه دسترسی آن‌ها به گروه‌های مختلف دسته بندی کند. مثلاً فقط به مشتریانی که در مناطق تجاری شهرهای بزرگ فعالیت می‌کنند صندلی بفروشد.

گاهی در تدوین استراتژی به منظور کسب موقعیت ممتاز به مصالحه نیاز است؛ به این معنی که دو برنامه با هم تضاد دارند (مثلاً می‌خواهید صندلی‌های ارزان قیمت بفروشید و در عین حال، طرح‌های پیشرفته با امکان سفارشی سازی بالا ارائه کنید) و باید بین آن‌ها تعادل برقرار کنید. در این حالت طبیعتاً باید از برخی از موارد چشم پوشی کنید. اساساً همان قدر که انتخاب کارهایی که باید انجام بدهید در تنظیم استراتژی مهم است، به همان اندازه انتخاب آنچه که نباید انجام بدهید نیز اهمیت دارد.

نکته مهم دیگر در مبحث استراتژی، نحوه ترکیب اقدامات مختلف است. با ترکیب مناسب اقدامات مختلف، تقلید از فعالیت‌های ارزش آفرین شما برای رقبا دشوارتر می‌شود. این ترکیب استراتژیک نه فقط برای ایجاد مزیت رقابتی، بلکه برای حفظ آن امتیاز نیز ضروری است.

بزرگ‌ترین تهدیدی که در برابر استراتژی وجود دارد، تمایل به رشد است. مصالحه‌های لازمه استراتژی معمولاً در رشد محدودیت ایجاد می‌کنند. به علاوه، تلاش برای پیشرفت و رقابت در سطوح متعدد باعث آشفتگی و

سردرگمی می‌شود و انگیزه‌ها و تمرکز سازمانی را تضعیف می‌کند. راه حل، رشد با تعمیق موقعیت استراتژیک است؛ به این معنی که باید فعالیت‌ها و اقدامات را خاص‌تر، منسجم‌تر و متناسب‌تر کرد و استراتژی‌های حساب‌شده‌تری را تدوین کرد و به مرحله عمل درآورد.



مزایای داشتن استراتژی

داشتن استراتژی برای کسب‌وکارهای مختلف در هر اندازه‌ای که باشند می‌تواند مزایای عمده‌ای را به همراه داشته باشد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استراتژی به کسب‌وکار، تمرکز و جهت می‌دهد

اگر برای کسب‌وکار خود استراتژی داشته باشید به وضوح می‌دانید که هم‌اکنون در کجا قرار دارید، به کجا می‌روید و برای رسیدن به مقصد باید چه اقداماتی را انجام بدهید. این استراتژی با الزامی که برای تحقق دارد به کسب‌وکار شما وضوح، تمرکز و جهت می‌دهد. در این حالت به جای آنکه

کسب و کارتان بدون هیچ مقصد و مقصودی حرکت کند، تلاش می‌کنید تا استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل درآورید.

- استراتژی، نیرو و انگیزه ایجاد می‌کند

تدوین و اجرای استراتژی به شما و تیم کاری‌تان انگیزه می‌دهد تا با تکیه بر یک برنامه دقیق و هدفمند بهتر کار کنید و کسب و کار را به جایی که می‌خواهید برسانید. بدون وجود یک استراتژی منسجم، به تدریج حس رخوت و سستی بر فضای کسب و کار حاکم می‌شود.

- استراتژی، درک بهتری از شرایط فعلی ایجاد می‌کند

برای تدوین استراتژی ابتدا باید درک دقیقی از موقعیت فعلی داشته باشید. در این راستا باید کلیت کسب و کارتان، از جمله عوامل اصلی و مهمی مانند عملکرد مالی، رضایت مشتری، وضعیت جذب و دفع نیرو، امور مرتبط با بازاریابی و فروش، نرخ تبدیل و موارد مشابه را زیر نظر داشته باشید. به علاوه، باید به نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهایی که در برابر کسب و کارتان وجود دارد توجه داشته باشید و فضای حاکم بر حوزه فعالیتتان و رقبا و بازاری که در آن فعالیت می‌کنید را درک کنید. از این طریق در وضعیت بسیار بهتری قرار می‌گیرید و می‌توانید گام‌های استوارتری بردارید.



- استراتژی، درک بهتر و واقع بینانه تری از آینده فراهم می‌کند

در طی فرآیند تدوین استراتژی در مورد آنچه که می‌خواهید به آن دست پیدا کنید عملیاتی‌تر و آینده‌نگرانه‌تر فکر می‌کنید. به عنوان مثال شاید بخواهید سودآوری را به ۲۰ درصد برسانید، از فروش آتی منافع بیشتری به دست بیاورید یا اینکه اندازه کسب و کار را در شرایط فعلی حفظ کنید. با کار کردن بر روی استراتژی و چکش کاری مسائل و موضوعاتی که در آن وجود دارد به وضوح برای شما روشن خواهد شد که به دنبال چه چیزی هستید و به کجا می‌خواهید برسید.

- استراتژی، گفتگو، بحث و همکاری را رواج می‌دهد

برای تدوین استراتژی‌هایی که همه با آن‌ها موافق هستند باید بحث و بررسی‌های متعددی در رابطه با وضعیت فعلی، وضعیتی که می‌خواهید ایجاد شود و نحوه ایجاد وضعیت مطلوب انجام بگیرد. از این طریق علاوه بر اینکه همه افکار و اقدامات در یک راستا قرار می‌گیرند و شانس موفقیت افزایش پیدا می‌کند، فضای پویاتری در محیط کسب و کار به وجود می‌آید.

- استراتژی، فرصت‌های جدیدی را به وجود می‌آورد

بررسی و کار کردن بر روی استراتژی مستلزم تفکر و خلاقیت فراوان است که به نوبه خود به خلق ایده‌ها و فرصت‌های جدیدی برای کسب و کار منجر می‌شود.

- استراتژی فرصتی برای اندیشیدن و تعمق ایجاد می‌کند

وقت گذاشتن برای تدوین استراتژی مستلزم آن است که از فعالیت‌های روزمره مرتبط با اداره کسب و کار فاصله بگیرید، در مورد کسب و کار خود بیشتر بیندیشید و روی همه نواحی و قسمت‌های مختلف آن تعمق کنید. از این طریق کسب و کار شما جان تازه‌ای می‌گیرد و شرایط کنونی به چالش کشیده می‌شود.

- استراتژی با روشن کردن مسیر پیش رو احتمال رسیدن به مقصد را افزایش می‌دهد

اگر استراتژی نداشته باشید مسیر و مقصدی که در پیش رو دارید دقیقاً برای شما مشخص نخواهد بود و بسیار بعید به نظر می‌رسد که بتوانید به جایی که می‌خواهید برسید. داشتن استراتژی شانس رسیدن به مقصد را افزایش می‌دهد.

- به کمک استراتژی نتایج بهتری به دست می‌آورید

از آنجایی که با تدوین و به کار بستن استراتژی بر روی مقصد و موقعیت هدف تمرکز می‌کنید در نهایت عملکرد بهتری را شاهد خواهید بود. در این حالت احتمال اینکه از مسیر اصلی منحرف شوید و وقت خود را بر روی مواردی هدر بدهید که کمکی به رسیدن شما به اهداف بلندمدتان نمی‌کنند به مراتب کاهش پیدا می‌کند.

حال که با استراتژی و مزایای آن آشنایی پیدا کردید به سراغ روش تدوین استراتژی می‌رویم.



چگونه یک استراتژی تدوین کنیم؟

استراتژی را به روش‌های مختلفی می‌توان تنظیم و تدوین کرد. ما در اینجا به یک فرآیند ساده شش مرحله‌ای برای تهیه استراتژی اشاره می‌کنیم که به کمک آن می‌توانید یک استراتژی استاندارد و مؤثر را تدوین کنید.

۱. اطلاعات جمع آوری کنید

برای اینکه بدانید که به کجا باید بروید، ابتدا باید از موقعیتی که در آن قرار دارید آگاه باشید؛ بنابراین قبل از اینکه به آینده نگاه کنید لازم است که عملکرد گذشته یا موقعیت کنونی را به زیر ذره بین ببرید. به تک تک بخش‌ها نگاه کنید و ببینید که در کجا عملکرد مطلوبی داشته‌اید، کجا می‌توانستید بهتر باشید و چه فرصت‌هایی وجود دارد.

برای تشخیص نقاط قوت و ضعف باید به داخل و برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها باید به خارج از کسب و کار نگاه کنید. مهم‌ترین بخش از این فرآیند استفاده از ابزارها و افراد مناسب است تا بتوانید بهترین و متناسب‌ترین اطلاعات را گردآوری کنید.

۲. یک «بیانیه چشم‌انداز» تدوین کنید

بیانیه چشم‌انداز (Vision Statement) جهت کسب و کار و مقاصد آن در میان‌مدت و بلندمدت را تعیین می‌کند و به عبارتی اهداف و ارزش‌های سازمان را شرح می‌دهد. اینکه در ابتدا این مرحله را باید انجام بدهید یا مرحله سوم، مورد مناقشه است؛ اما در عمل می‌توانید هر دو را به‌طور هم‌زمان به انجام برسانید.

۳. یک «بیانیه مأموریت» تنظیم کنید

بیانیه مأموریت (Mission Statement) علاوه بر توجه به منظور و مقصود سازمان، اهداف عمده آن را نیز ترسیم می‌کند. این بیانیه بر روی اقداماتی تمرکز دارد که در کوتاه‌مدت باید انجام شود تا چشم‌انداز بلندمدت سازمان محقق گردد؛ بنابراین برای بیانیه چشم‌انداز باید به این سؤال پاسخ بدهید:

«در ۵ سال آینده می‌خواهیم به کجا برسیم؟» و برای بیانیه مأموریت به این سؤالات پاسخ می‌دهید:

- چه کار می‌کنیم؟
- چطور آن کار را انجام می‌دهیم؟
- آن کار را برای چه کسی انجام می‌دهیم؟
- چه ارزشی ایجاد می‌کنیم؟

۴. اهداف استراتژیک را شناسایی کنید

هدف از این مرحله، تعیین مجموعه‌ای از اهداف بلند برای همه نواحی کسب و کار است که با عنوان «اهداف استراتژیک» از آن‌ها یاد می‌کنیم. این اهداف باید اولویت‌ها را نشان بدهند و چراغ راهنمای برنامه‌هایی باشند که تحقق چشم‌انداز و مأموریت شرکت را تضمین می‌کند.

با نگاهی به مروری که در مرحله اول داشته‌اید می‌توانید نقاط قوت و ضعف را در اهدافتان لحاظ کنید. دقت داشته باشید که اهداف شما باید دقیق، قابل سنجش، تحقق پذیر، واقع بینانه و زمان بندی شده باشند. به علاوه، باید مواردی مانند شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، تخصیص منابع و بودجه بندی را نیز مد نظر قرار بدهید.



۵. برنامه‌های تاکتیکی را تنظیم کنید

در این مرحله باید با تبدیل اهداف استراتژیک به برنامه‌های کوتاه‌مدتی که جزئیات دقیق‌تری دارند (موسوم به «برنامه‌های تاکتیکی») به استراتژی خود پروبال بدهید. این برنامه‌ها حاوی اعمال و اقدامات مقتضی برای بخش‌ها و کارکنان مختلف سازمان خواهند بود. در اینجا می‌توانید حتی تکلیف تأمین‌کنندگان را نیز مشخص کنید.

در برنامه‌های تاکتیکی بر روی نتایج قابل سنجش تمرکز می‌کنید و برای تمامی افراد دخیل مشخص می‌کنید که چه کاری را باید در چه موقع و موقعیتی انجام بدهند. در واقع می‌توان این برنامه‌های به‌اصطلاح تاکتیکی را به‌عنوان مراحل برای اجرای استراتژی مورد نظر در نظر گرفت.

۶. بر عملکرد خود نظارت داشته باشید

در حین و پس از هر برنامه‌ریزی و تلاشی که انجام می‌شود، مرور و بررسی مستمر ضروری است تا مطمئن شوید که در مسیر درستی قرار دارید که به تحقق هدف مورد نظر منتهی می‌شود. مدیریت و زیر نظر داشتن استراتژی کار ساده‌ای نیست و به تلاش پیوسته و دقت نظر نیاز دارد. خلق، مدیریت و مرور هر استراتژی مستلزم آن است که اطلاعات مرتبط را ضبط کنید، آن‌ها را به قطعات کوچک‌تری تقسیم کنید، برنامه‌ریزی کنید، اولویت‌بندی کنید و پیوسته چشم‌انداز واضحی داشته باشید.

حرف آخر

داشتن استراتژی در هر زمینه‌ای و از جمله در محیط سازمانی کسب و کار ضروری است. به کمک آنچه که در این مطلب ذکر شد با مفهوم استراتژی و مزایای آن آشنایی پیدا کردید و یاد گرفتید که چگونه می‌توان یک استراتژی مؤثر را در شش گام تدوین و تنظیم کرد. حالا وقت آن است که دست به کار شوید و استراتژی‌های درست و واقع‌بینانه‌ای را برای کسب و کار خود تنظیم کنید تا بتوانید به اهدافی که در سر دارید دست پیدا کنید.