

# تفکر استراتژیک

مولف: امیرسالار ونکی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# ✧ تفکر استراتژیک ✧

مولف: امیر سالار ونکی

سرشناسه	: ونکی، امیرسالار، ۱۳۶۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: تفکر استراتژیک/ مولف امیرسالار ونکی.
مشخصات نشر	: تهران: آرنا، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۰ ص؛ ۱۴/۵×۲۱×۵ م.
شابک	: 978-600-356-218-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۱۸.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: تصمیم‌گیری
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۳۹۳۳۸/۳۰ ت ۷ و ۹ /
رده بندی دیویی	: ۴۰۱۲/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۶۰۱۴۸



**نشر آرنا**

تومان

قیمت:

۹۷۸-۶۰۰-۳۵۶-۲۱۸-۹

<b>عنوان</b>	: تفکر استراتژیک
<b>مولف</b>	: امیرسالار ونکی
<b>ناشر</b>	: آرنا
<b>طرح جلد</b>	:
<b>صفحه آرایبی</b>	: بهاره حاتمی
<b>چاپ</b>	: اول ۱۳۹۳
<b>شمارگان</b>	: ۱۰۰۰ نسخه
<b>شابک</b>	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۵۶-۲۱۸-۹

[www.arnapub.com](http://www.arnapub.com)

تقدیم به :

پدر و مادرم که تمام هستی خود را مدیون آنها هستم. در حالی  
بدین جهان قدم نهادم که هیچ چیز نمی دانستم. و هر چه در راه علم  
و معرفت کسب کردم به فضل خدا و همت و تلاش آنها بوده و هست.  
و تقدیم به تمام کسانی که افق های تازه ای در بینش و دانشم ایجاد  
کردند. بویژه استاد غلامحسین نیکوکار و استاد نیما مختارزاده  
که جرعه ای از اقیانوس علم این بزرگواران در این اثر تجلی  
یافته است. تشکر نهایی از سرکار خانم نرگس برومند که با دقت  
و حوصله زحمت بازخوانی این اثر را کشیدند.

## مقدمه:

بشر از دیرباز در پی تحقق آرزوها و دستیابی به اهداف خویش بوده است. اما همواره این سوال در ذهنش مطرح بوده که چگونه باید به اهداف مطلوب خود دست پیدا کند؟ پاسخ به این سوال مستلزم درک موقعیت کنونی و محیط پیرامون خویش است. پس از شناخت مناسب از جایگاه خود و پاسخ به این سوال که به کجا می‌خواهیم برسیم؟ استراتژی راهی مناسب پیش روی ما قرار می‌دهد تا بنحوی مطلوب به اهداف خود برسیم و جایگاه رقابتی خود را در بازار تقویت کنیم. اما تدوین استراتژی مناسب در تمام سطوح سازمان نیازمند تسلط تفکر استراتژیک به عنوان جوّ حاکم بر سازمان است. ازین رو در این اثر به تبیین مبانی و اصول تفکر استراتژیک می‌پردازیم امید است که خوانندگان محترم با خلاقیت و هوش ایرانی بنای استراتژیک خود را بر این اصول استوار سازند. همچنین بنده را از انتقادات و پیشنهادهای خویش محروم نکنند. بدین منظور خواهشمند است جهت ارتباط با این جانب از طریق زیر اقدام فرمایید. با تشکر

امیرسالار ونکی

اسفند سال ۱۳۹۳

شماره تماس: ۰۹۱۲۱۳۲۷۹۶۱

## فهرست مطالب

### فصل اول

۱. تعریف..... ۱۳
- ۱.۱. مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک چیست؟ ..... ۱۳
- ۲.۱. ۶p تفکر استراتژیک..... ۱۵

### فصل دوم

۲. هدف (purpose)..... ۱۷
- ۱.۲. معرفی..... ۱۷
- ۲.۲. فواید تدوین طرح استراتژیک..... ۱۸
- ۱.۲.۲. نقطه تمرکز..... ۱۸
- ۲.۲.۲. مسیر موفقیت..... ۱۹
- ۳.۲.۲. دستور العمل های عملیاتی..... ۲۰
- ۴.۲.۲. حفظ پایداری علیرغم ورود و خروج کارکنان..... ۲۱
- ۵.۲.۲. یادآورنده تصویر کلی..... ۲۳
- ۳.۲. در ارتباط با اهداف سازمانی..... ۲۴



۱.۳.۲. قدرت هدف ..... ۲۶

۲.۳.۲. ایجاد و تدوین اهداف تیمی ..... ۲۸

## فصل سوم

۳. طرح (plan) ..... ۳۵

۱.۳. تعریف ..... ۳۵

۲.۳. نظریه تنظیم اهداف لاک و لاتهام ..... ۳۶

۱.۲.۳. شفافیت (clarity) ..... ۳۸

۲.۲.۳. چالشی بودن (challenge) ..... ۳۹

۳.۲.۳. تعهد (commitment) ..... ۴۱

۴.۲.۳. بازخورد (feedback) ..... ۴۳

۵.۲.۳. پیچیدگی وظیفه (task complexity) ..... ۴۴

۳.۳. اهداف S.M.A.R.T ..... ۴۶

۱.۳.۳. مشخص (specific) ..... ۴۶

۲.۳.۳. قابل اندازه‌گیری (measurable) ..... ۴۹

۳.۳.۳. قابل دسترس (attainable) ..... ۵۱

۴.۳.۳. واقع گرایانه (realistik) ..... ۵۲

۵.۳.۳. زمانمند (timely) ..... ۵۴

۴.۳. تنظیم اهداف به روش عقب گرد ..... ۵۵

## فصل چهارم

۴. تمهید و اقدام (ploy) ..... ۵۷

۱.۴. معرفی ..... ۵۷

۴.۲. رقبا را بخوبی شناسایی کنید ..... ۵۸

۱.۲.۴. آنچه باید درباره رقبا بدانید ..... ۶۰

۲.۲.۴. بنگاه خود را در مقایسه با رقبا رتبه بندی کنید ..... ۶۳

## فصل پنجم

۵. تعیین جایگاه خود در بازار ..... ۶۷

۱.۵. معرفی ..... ۶۷

۲.۵. تشخیص بازار هدف ..... ۶۹

۱.۲.۵. انواع بازار ..... ۶۹

۲.۲.۵. چرا محصول یا خدمت شما؟ ..... ۷۱

۳.۲.۵. بازار خود را تقسیم بندی کنید..... ۷۶

۴.۲.۵. تحقیق درباره بازاری که در آن حضور دارید..... ۸۵

۵.۲.۵. انتخاب کنید..... ۹۰

### فصل ششم

۶. الگو (pattern)..... ۹۵

۱.۶. معرفی..... ۹۵

۲.۶. ترکیب اهداف طرح استراتژیک با اهداف عملکردی هرواحد سازمان..... ۹۶

۳.۶. ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک به عنوان جوّ مسلط حاکم بر سازمان..... ۹۷

۴.۶. سرمایه گذاری کنید..... ۹۶

۵.۶. آماده انعطاف پذیری و تطبیق پذیری باشید..... ۹۹

### فصل هفتم

۷. هل دادن (push) سازمان به سمت ارتقا هر چه بیشتر..... ۱۰۱

۱.۷. معرفی..... ۱۰۱

۲.۷. ارزیابی تیم..... ۱۰۱

۳.۷. ۱۲ شرط لازم برای در اختیار داشتن یک تیم با عملکرد بالا..... ۱۰۴

۱۱ ✧

۴.۷. تشکیل یک تیم با عملکرد بالا..... ۱۰۵

## فصل هشتم

۸. مراجع و مآخذ..... ۱۱۰



## فصل اوّل:

### ۱. تعریف

#### ۱.۱. مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک چیست؟

مدیریت استراتژیک یک حوزه مطالعاتی گسترده است. به این علت که استراتژی، سازمان را برای رسیدن به اهداف سازمانی و همچنین ایجاد نحوه تفکر مناسب برای رقابت با رقبای و درک محیط رقابتی، یاری می‌کند.

تفکر استراتژیک نیازمند تحقیق، تحلیل و پیش‌بینی مناسب محیط کسب‌وکار، به منظور ایجاد یک طرح جامع برای سازمان است. که این طرح پاسخ این سوال که چگونه به عنوان یک سازمان فعالیت‌های مختلف را به بهترین نحو انجام دهیم؟ را ارائه می‌کند.

Dr.peterson استاد دانشگاه میشیگان مدیریت استراتژیک را بدین

نحو تعریف می‌کند:

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تدوین و پیاده سازی دقیق یک طرح بازی برای سازمان به منظور:

- ایجاد ارزش برای مشتریان
- ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار
- تحقق اهداف عملکردی

بعدها دکتر پترسون وجه تمایز میان مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیات را اینگونه بیان می کند:

در مدیریت عملیات بدین سوال پاسخ داده می شود که: آیا ما کارها را درست انجام می دهیم؟

اما در مدیریت استراتژیک سوالی که مطرح می شود این است که: آیا کار درست را انجام می دهیم؟

بنابراین اگر ما با این دیدگاه به تفکر استراتژیک بنگریم، در ابتدای راه باید این سوال را از خودمان بپرسیم که آیا در تیم، واحد عملیاتی، دپارتمان و بطور کلی سازمانی که در آن فعالیت می کنیم، کارهای درست را انجام می دهیم یا نه؟؟

ما باید یک طرح مناسب برای سازمان تدوین کنیم که رهنمودهای عالی در انتخاب گزینه های استراتژیکی که سازمان برای حل مشکلات

پیش‌روی خود به آنها روبرو می‌شود؛ به مدیران ارشد بدهد. این طرح باید مسیری را که باید طی کنیم و تغییراتی را که باید در نحوه تفکر کنونی‌مان اعمال کنیم، بطور مشخص بیان کند و این توانمندی را داشته باشد که ما را در مسیر استراتژیک درست هدایت کند.

### ۲.۱. ۶p تفکر استراتژیک:

دکتر پترسون برای تبیین این مسئله که تفکر استراتژیک با چه ابزاری محقق می‌شود، لیستی از ابزارها ارائه می‌کند که به 6p تفکر استراتژیک معروف است:

#### • Plan (طرح):

فعالیت‌هایی که شما باید بطور آگاهانه به انجام رسانید.

#### • Ploy (اقدام و تمهید):

تمهیداتی که برای انجام مناسب فعالیت‌ها باید اتخاذ کنید.

#### • Pattern (الگو):

فراهم کردن الگویی مناسب برای کسب موفقیت پایدار در طول زمان.

#### • Position (جایگاه):

انجام فعالیت‌هایی به منظور ایجاد، حفظ یا گسترش سهم بازار و کسب یک جایگاه رقابتی ممتاز در بازار هدف.



● **Purpose (هدف):**

هدایت تمام منابع مادی و انسانی سازمان به منظور دستیابی به هدف مطلوب سازمان.

● **Push (هل دادن و ترغیب):**

تدوین اهداف انگیزشی به منظور توسعه و گسترش حوزه عملکردی سازمان.

در فصل‌های آینده به تفکیک به بررسی هر یک از  $p$  های فوق‌الذکر، خواهیم پرداخت.

در ابتدا به بررسی هدف می‌پردازیم. زیرا بدون هدف و مأموریت، نمی‌دانیم به کجا می‌خواهیم برویم و تلاشمان به کدام سمت خواهد بود و طرح استراتژیک ما قرار است ما را به کدام هدف برساند.

## فصل دوم:

۲. هدف (purpose):

۱.۲. معرفی:

در این فصل ما از دو زاویه به هدف نگاه میکنیم:

۱. هدف تفکر استراتژیک و طرح استراتژیک

۲. هدف کلی سازمان

قبل از شروع به تبیین تفکر استراتژیک و تدوین طرح استراتژیک لازم است بدانید که چرا زمان خود را صرف ایجاد، پیروی و اعمال تغییرات لازم می‌کنید؟ علاوه بر این، شما نمی‌توانید یک طرح مناسب ایجاد کنید مگر آنکه بدانید هدف شما چیست و قرار است به کدام سمت حرکت کنید؟

## ۲.۲. فواید تدوین طرح استراتژیک

فواید متعددی برای تدوین طرح استراتژیک و تبعیت از تفکر استراتژیک قابل تصور است که در ادامه به بیان آنها می‌پردازیم. ممکن است سازمان شما از همه یا بخشی از این فواید بهره‌مند شود. اما هدف این بخش از کتاب این است که نشان دهد اگر از تمام پتانسیل‌های یک طرح استراتژیک استفاده شود، این ابزار تا چه اندازه می‌تواند قدرتمند باشد.

### ۱.۲.۲. نقطه تمرکز

طرح استراتژیک مانند یک طرح بازی برای یک تیم است، که تمام اعضای تیم از آن طرح پیروی می‌کنند. تدوین طرح استراتژیک کمک می‌کند که اعضای تیم آگاه شوند که رهبری دارند که از جهت حرکت تیم آگاه است و آگاهانه تیم را هدایت می‌کند.

یک طرح استراتژیک که به خوبی طراحی شده باشد تصویری شفاف به شما ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد فعالیت‌ها و انگیزه‌های تیم حول کدام محور متمرکز شده‌اند و چه روندی را برای دستیابی به اهداف تیمی پیش گرفته‌اند؟ این طرح این احساس در میان اعضای تیم بوجود می‌آورد که فعالیت‌های آنها در تحقق مأموریت کلان سازمان بسیار موثر است و آنها به شکلی موثر می‌توانند سازمان را در رسیدن به اهدافش

کمک کنند. همچنین این امکان برای رهبر سازمان وجود دارد که از این طرح به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه در میان اعضای تیم و ایجاد تعهد در میان تمام آحاد سازمان استفاده کند.

**مهم:** طرح استراتژیک به شما نشان می‌دهد که فعالیت‌های تیم حول چه محوری متمرکز شده‌اند و اعضای تیم چگونه انگیزه لازم برای رسیدن به اهداف را بدست می‌آورند.

### ۲.۲.۲. مسیر موفقیت:

طرح استراتژیک یک راهنمای مناسب برای زمان‌هایی است که دقیقاً بخاطر نمی‌آوردید که قرار بود چه کارهایی انجام دهید و به کدام سمت حرکت کنید. اگر تنها یک قانون باشد که هم در زندگی و هم در تجارت برقرار باشد. آن هم این قانون است که همه چیز پیوسته در حال تغییر است. بنابراین وقتی این تغییر اتفاق بیفتد بویژه در زمانی که سرعت تغییرات آنقدر زیاد باشد که ما نتوانیم خودمان را با آن تطبیق دهیم، محتمل است که از اهدافمان فاصله بگیریم. در این شرایط طرح استراتژیک<sup>۱</sup> ابزاری است مناسب به عنوان یک نقشه راه برای مواقعی که شما نیازمندید مجدداً فعالیت‌ها و اعمال خود را به سمت هدف ایده‌آل خود جهت‌دهی کنید.

---

1. Business plan

مهم: طرح استراتژیک ابزاری است مناسب به عنوان یک نقشه راه برای مواقعی که شما نیازمندید مجدداً فعالیت‌ها و اعمال خود را به سمت هدف ایده‌آل خود جهت‌دهی کنید.

### ۳.۲.۲. دستور العمل‌های عملیاتی:

امروزه در کنار خرید همه کالاهای مصرفی‌مان دستورالعمل استفاده از آنها را نیز دریافت می‌کنیم. طیف کالاهای مصرفی ما از شامپو گرفته تا لوازم خانگی همگی به همراه دستورالعمل‌هایی که به خوبی نحوه استفاده از آنها را مشخص می‌کنند، به بازار عرضه می‌شوند.

با وجود این همچنان بسیاری از سازمان‌هایی که در اطراف ما هستند، فاقد دستورالعمل عملیاتی مشخصی برای خود هستند. ممکن است ما در سازمان خود یک ایده عمومی درباره اینکه در هر روز کاری قرار است چه کاری انجام دهیم؟ و چگونه می‌خواهیم اینکار را انجام دهیم؟، داشته باشیم. اما این لیست کارهای روزانه<sup>۲</sup> می‌تواند از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد. به دلیل وجود همین تفاوت‌های فردی ضمانتی وجود ندارد که فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به سمت هدف یکسانی همگرا و هم‌سو شوند.

به بیانی دیگر:

طرح استراتژیک یک لیستی با مقیاس بزرگ از کارهایی است که باید در سازمان انجام دهیم. همچنین این طرح دستورالعمل‌های اجرایی ساده‌ای برای بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان تعریف می‌کند.

طرح استراتژیک مانند یک to do لیست با مقیاس بزرگ است. این طرح به هر شخص کمک می‌کند تا نقش خود را در ارائه محصول یا خدمتی که سازمان عرضه می‌کند، بطور کامل درک کند و بخوبی آگاه شود که فعالیتش در سازمان، چه تاثیر مثبت یا منفی‌ای در نتایج طرح می‌گذارد و چگونه این تاثیر را می‌گذارد؟

در حالت ایده‌آل یک طرح استراتژیک می‌تواند به آیتم‌های عملکردی جزئی‌تر که برای کارمندان طراحی می‌شود، تجزیه شود. همزمان که این دستورالعمل‌های عملیاتی به خوبی اجرا شوند، تیم شما به هدف خود که برآورده کردن اهداف سازمانی است، نزدیک و نزدیک‌تر می‌شود.

#### ۴.۲.۲. حفظ پایداری علیرغم ورود و خروج کارکنان

یکی از عواملی که در دنیای تجارت به طور مستمر در حال تغییر است، شکل و ترکیب منابع انسانی‌ای است که در هر تجارتی مشغول

به فعالیت هستند. اگر چه برخی کارکنان تمام عمر شغلی خود را در یک سازمان سپری می‌کنند. اما بعضی از کارکنان به دنبال فرصتی هستند تا از یک سازمان به سازمان دیگر بروند تا توانمندی‌های خود را به شکلی موثرتر به نمایش بگذارند. اگر شما برای چنین ورود و خروج‌هایی در سازمان، آماده نباشید؛ مهارت و دانشی که هر شخص به هنگام ترک سازمان، همراه خود از سازمان خارج می‌کند؛ ممکن است سازمان شما را از گردونه رقابت با رقبای خارج کند.

همزمان که کارکنان وارد سازمان می‌شوند یا از آن خارج می‌شوند؛ طرح استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا جایگاه خود را به شکلی رقابتی حفظ کند. مستقل از اینکه چه کسی متصدی هر پست سازمانی باشد.

طرح استراتژیک می‌تواند پایداری بیشتری برای سازمان به ارمغان آورد. اگر طرح استراتژیک به طور کامل اجرا شود و بصورت مکتوب و مستند در آید؛ می‌تواند در اختیار کارمند بعدی که تصدی یک شغل مشخص را برعهده می‌گیرد، قرار گیرد. هر کارمند با توجه به جایگاه خود خواهد دانست که چه وظایفی دارد؟ و چگونه باید آن وظایف را اجرا کند.

با این دیدگاه طرح استراتژیک یک برنامه مدون است که موفقیت هر فرد در سازمان را تضمین می‌کند و به طور کلی به هر جایگاه شغلی درون سازمان کمک می‌کند تا وظایفی را که برایش مشخص شده به خوبی انجام دهد و به اهدافی که از پیش برایش تعیین شده دست پیدا کند. این برنامه مستقل از متصدی هر جایگاه تدوین می‌گردد.

## ۲.۲.۵. یادآورنده تصویر کلی

البته شما به یک طرح استراتژیکی نیازمندید تا به شما کمک کند که دستورالعمل‌های عملیاتی را به صورت مرحله به مرحله در اختیار داشته باشید. این دستورالعمل‌ها باید بقدر کافی حاوی جزئیات لازم باشند تا شما بتوانید به عنوان یک راهنما در انجام فعالیت‌های اساسی سازمان از آنها استفاده کنید. در نتیجه تمام توان خود را روی فعالیت‌های اصلی خود متمرکز کنید. اما علاوه بر کاربردهای مذکور شما به طرح استراتژیک نیازمندید تا به شما یادآوری کند که هدف شما از تمام فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌دهید چیست؟ تصویر کلی سازمان به چه شکل است؟ و هدف غایی سازمان چه خواهد بود؟

یک طرح استراتژیک که به خوبی نوشته شده باشد، سلسله مراتب اهداف و فعالیت‌هایی که مد نظر سازمان است را به شما یادآوری می‌کند و شما را دعوت می‌کند تا درباره جهتی که شرکت در آینده



اتخاذ می‌کند به مباحثه بپردازید. در این مرحله شما باید سوالاتی از این قبیل را از خود بپرسید:

- آیا شما بهترین عملکرد ممکن را در مقایسه با رقبا داشتید؟
- آیا شما از بهترین مهارت کارکنان در جهت رسیدن به اهداف استفاده کرده‌اید؟

یک طرح استراتژیک یک مرور کلی از آنچه در سطوح بالای سازمان مورد توجه است (مانند: اهداف عملکردی، اهداف استراتژیک، ماموریت سازمان و...) ارائه می‌کند. و شما و دیگر رهبران سازمان را تشویق می‌کند تا در مباحثات خود به چنین مباحث سطح بالایی بیشتر توجه کنید و این موارد را همواره در ذهن داشته باشید.

### ۳.۲. در ارتباط با اهداف سازمانی:

هر گروه در سازمان یک نقش را ایفا می‌کند. آنچه هر یک از تیم‌ها انجام می‌دهند بر عملکرد شرکت و توانمندی آن جهت برآورده کردن ماموریت و دیدگاه و تصویر کلی که یک شرکت ترسیم می‌کند؛ بسیار موثر است. در بسیاری از موقعیت‌های شغلی، اهمیت آنچه یک تیم انجام می‌دهد و نقشی که یک تیم ایفا می‌کند بر راحتی در نزد اعضای آن تیم کم رنگ می‌شود. طرح استراتژیک به کارکنان کمک می‌کند که

اهمیت فعالیت تیم را در ذهن داشته باشند تا بتوانند با نگاه کردن به این طرح دریابند که چگونه فعالیت تیم به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند.

این مطلب تا حدودی درست است که سازمان‌ها اکثراً ساختاری عمودی دارند و چندین سطح قدرت بین خط مقدم<sup>۳</sup> سازمان؛ یعنی جایی که کارکنان عملیاتی در آنجا حضور دارند؛ و سطوح بالایی که رهبران و مدیران ارشد در آن حضور دارند؛ وجود دارد. این فاصله میان کارکنان در حالتی که تفکیک فیزیکی در تیم وجود دارد نیز می‌تواند اتفاق بیفتد و میان هر تیم کاری و مدیران ارشدش فاصله اندازد. این فاصله باعث می‌شود که هر یک از اعضای تیم نسبت به مدیران ارشد، ارتباط مستقیم کمتری با اهداف سازمان داشته باشد. علاوه بر این تمایز فرهنگ سازمانی موجود در هر سطح از ساختار سازمانی سبب می‌شود که اهداف سازمانی در همه سطوح از اهمیت یکسانی برخوردار نباشند. بطور مثال بعضی اهداف از نظر کارکنان سطح عملیاتی بسیار با اهمیت تلقی می‌شوند در حالی که همان اهداف برای مدیران ارشد سازمان اهمیت چندانی ندارند. ایجاد یک هدف برای هر تیم و

مستندسازی آن یک راهکار عملی مناسب جهت ایجاد ارتباط بین هر تیم کاری و ماموریت کلان سازمان خواهد بود.

### ۱.۳.۲. قدرت هدف

هدایت دیگران بوسیله طرح استراتژیک در اولین قدم نیازمند آن است که بدانید آنها را باید به کدام سمت هدایت کنید؟ و چرا باید به آن سمت هدایت شوند؟ در حالیکه جملات بیان‌کننده ماموریت و بینش<sup>۴</sup> سازمان، مقصد و دورنمای کلی سازمان را نمایش می‌دهند؛ مستنداتی که در مورد اهداف هر تیم وجود دارد نیز بینشی کلی برای چشم‌انداز هر سمت شغلی در ساختار تیمی بوجود می‌آورند. اهداف تیمی توصیف می‌کنند که هر کارمند برای چه باید در جایگاهی که برایش تعیین شده، قرار گیرد و فعالیت او به چه نحو در موفقیت سازمان که در طرح استراتژیک پیش‌بینی شده تاثیرگذار خواهد بود؟

این اهداف به اعضای تیم این احساس را القا می‌کنند که در ساختار سازمانی از اهمیت قابل قبولی برخوردارند و به خوبی فعالیت آنها با ماموریت و استراتژی شرکت در ارتباط است. علاوه بر این اگر فرآیند تدوین اهداف تیمی به خوبی انجام شود می‌تواند انگیزه لازم برای کار

گروهی و هم‌افزایی را در میان اعضای گروه برای دستیابی به اهداف مشترک تیمی، ایجاد کند.

**مهم:** در حقیقت اهداف تیمی، اهداف و ماموریت‌های سازمان را با فعالیت‌های شخصی اعضای تیم‌های واحدهای سازمانی پیوند می‌زنند و مرتبط می‌کنند.

اهداف تیمی فقط برای کارکنان مفید نخواهد بود بلکه برای شما به عنوان رهبر تیم نیز فواید بسیاری دارد. این اهداف ابزاری را در اختیار شما می‌گذارند که به شما این امکان را می‌دهد که تشخیص دهید چه زمانی اصلاح یا تغییر در رفتار کارکنان ضرورت دارد. همچنین این امکان را فراهم می‌کند که سیاست‌ها و رویه‌هایی را تدوین کنید که از نظر کارمندان شاید غیر ضروری و محدود کننده باشد. همچنین این اهداف معیار خوبی برای تشویق کارکنان و تدوین سیستم جبران خدمت<sup>۵</sup> برای آنها باشد. از طرفی حرکت در مسیری که اهداف تیمی برای ما مشخص کرده‌اند باعث ایجاد و تقویت انگیزه میان کارکنان، به منظور دستیابی به دستاوردهای عالی سازمانی می‌شود.

### ۲.۳.۲. ایجاد و تدوین اهداف تیمی

فرآیند ایجاد و تدوین اهداف تیمی در سازمان‌های مختلف دقیقاً مشابه یکدیگر نخواهد بود. عواملی وجود دارند که بر تیم‌ها اثر گذارند و سبب می‌شوند برخی مراحل تدوین اهداف تیمی توجیه خود را از دست دهند و یا حتی غیرممکن شوند. اما نکته کلیدی‌ای که باید در نظر گرفته شود این است که بیانیه اهداف تیمی باید الهام‌بخش و تاثیرگذار باشد. این بیانیه اهداف باید به اهدافی اشاره کند که دستیابی به آنها امکان‌پذیر باشد نه اینکه اهدافی را تدوین کند که دور از دسترس کارکنان و اعضای تیم باشد. این اهداف باید با توجه به ورودی‌ها، منابع و توانمندی‌هایی که هر تیم در اختیار دارد تدوین شوند. در غیر این صورت اعضای تیم در اجرا و تحقق آن اهداف ممکن است به علت عدم تطابق ورودی‌ها و امکانات با اهداف تعیین شده، با مشکل مواجه شوند.

مهم: در ابتدای تدوین بیانیه اهداف تیمی به این سوال پاسخ دهید که کدام ویژگی تیم شما را از دیگر تیم‌های موجود متمایز می‌کند؟ و تیم شما کدام فعالیت از فعالیت‌های زنجیره تامین سازمان شما را بهتر از دیگر رقبا انجام می‌دهد؟ و به عبارت دیگر مزیت رقابتی تیم شما نسبت به رقبای دیگر کدام است؟

برای شروع مشخص کنید که چه ویژگی منحصر بفردی در تیم شما وجود دارد که تیم شما را از دیگر واحدهای موجود در سازمان متمایز می‌کند. یا به عبارت بهتر گروه شما چه خصوصیت ویژه‌ای دارد؟ چه کاری را بهتر از رقبا انجام می‌دهد؟ یا در حالتی که مشتریان سازمان داخلی هستند و رقیبی وجود ندارد به این سوال پاسخ دهید که مصرف‌کنندگان کالاها و خدماتی که تیم شما به عنوان خروجی عرضه می‌کند؛ با توجه به کدام ویژگی‌ها به تیم شما افتخار می‌کنند و از محصولات و خدمات شما رضایت دارند؟ این ویژگی منحصر بفرد می‌تواند کیفیت محصولات تیم شما یا دستیابی به معیارهای بالای عملکردی باشد یا موفقیت‌های دیگری باشد که در اثر کار گروهی بدست آمده‌اند یا ترکیبی از ویژگی‌های فوق‌الذکر باشد. در مرحله بعدی، مشخص کنید که تیم شما حقیقتاً چه وظایفی را در راستای تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های کلان سازمان انجام می‌دهد؟ در نگاه اول پاسخ به این سوال آسان بنظر می‌رسد، اما در عمل پاسخ به این سوال می‌تواند به این سادگی هم نباشد. بطور مثال: اگر شما هدایت تیم بازاریابی را بر عهده دارید، جواب این سوال نمی‌تواند بازاریابی باشد. بلکه یک جواب مناسب می‌تواند اینگونه باشد:

کمک به ایجاد و تقویت تصویر برند<sup>۶</sup> شرکت به نحوی که محصولات شما بتوانند به خانه مشتریان راه پیدا کنند و نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده کنند و از این طریق به مشتریان ارزش ارائه کنند. یا به عنوان مثالی دیگر اگر شما در واحد آموزش سازمان حضور دارید وظیفه این واحد را می‌توان اینگونه شرح داد:

توانمندسازی کارمندان شرکت، از طریق ارائه دانش و مهارت مورد نیاز به آنها با این هدف که کار خود را به بهترین وجه انجام دهند.

مهم: در مرحله بعدی، مشخص کنید که تیم شما حقیقتاً چه وظایفی را در راستای تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های کلان سازمان انجام می‌دهد؟ در نگاه اول پاسخ به این سوال آسان بنظر می‌رسد، اما در عمل پاسخ به این سوال می‌تواند به این سادگی‌ها هم نباشد.

اگر شما در پاسخ به سوال مذکور دچار مشکل شدید، یا زمان شما برای یافتن وظیفه اصلی تیم کافی نیست؛ می‌توانید این سوال را از خود بپرسید که: اگر شما کار خود را متوقف کنید، چه خواهد شد؟ و این توقف به چه نحو روی توانمندی شرکت جهت دستیابی به اهدافش

تاثیر می‌گذارد؟ بطور مثال اگر فعالیت‌های بازاریابی را متوقف سازید چه اتفاقی خواهد افتاد؟ و این توقف در فعالیت‌های بازاریابی، چه تاثیری روی کارکنان و توانمندی آنان در ایفای نقش‌هایشان خواهد داشت؟ این توقف چه تاثیری بر آینده شرکت می‌گذارد؟ این توقف روی مشتریان و ارباب رجوع چه تاثیری می‌گذارد؟ و...

وقتی شما از این زاویه به موضوع می‌نگرید که اگر فعالیت‌های تیم متوقف شود چه اتفاقی خواهد افتاد؟ دیدی بسیار قوی درباره این موضوع بدست می‌آورید که:

### فرآورده کلیدی اعضای تیم برای شرکت/سازمان چیست؟

حال که شما از ارتباط فعالیت‌های تیم با استراتژی و مأموریت سازمان آگاه شدید و دریافتید که چه ویژگی‌هایی تیم شما را از دیگر تیم‌های عملیاتی متمایز می‌کند، می‌توانید این اطلاعات را به منظور تدوین یک بیانیه اهداف تیمی مناسب، با یکدیگر ترکیب کنید. بیانیه اهداف که گاهی تحت عنوان بیانیه رسالت<sup>۷</sup> از آن یاد می‌شود، مشخص می‌کند که یک تیم چه کاری را با چه ویژگی‌های منحصر بفردی انجام می‌دهد؟ این بیانیه یک شاخص مناسب در اختیار شما می‌گذارد که می‌تواند معیاری برای ارزیابی میزان دستیابی به موفقیت‌های تیمی



باشد و مسیر پیشرفتی را مشخص نماید که شما در هر لحظه بتوانید بررسی کنید که آیا در مسیر درستی برای دستیابی به موفقیت‌ها و اهداف تیمی قرار دارید یا در مسیری نادرست؟ و اگر در مسیر نادرستی هستید چه اقدامات اصلاحی لازم است؟ یک بیانیه رسالت تیمی باید به مقدار کافی درگیر کننده و جذاب باشد تا احساس تعهد کارکنان را برای اجرای بیانیه رسالت تیمی؛ تقویت کند. تا آنجا که هر کارمند این احساس را داشته باشد که بخشی از مسیر دستیابی به اهداف شرکت را تشکیل می‌دهد. بطور مثال اگر شما رهبر یک تیم هستید که وظیفه آن تامین سفارشات مشتریان است، بیانیه رسالت تیم کاری شما می‌تواند بدین شکل باشد:

ما هر روز تلاش می‌کنیم تا سفارشات مشتریان را سریع و دقیق فراهم کنیم و در بستری امن محصولات را برای آنها ارسال کنیم و از این طریق از شهرت و اعتبار شرکت به نحوی مطلوب صیانت می‌کنیم تا در آینده رهبری بازار در جنوب شرق آسیا را در اختیار گیریم و با تلاش مستمر در ایجاد ارتباط نزدیک با مشتریان، موفقیت‌های بیشتری کسب کنیم.

این بیانیه مشخص می‌کند که چه کاری باید انجام دهید، و تاثیر فعالیت شما را در تحقق اهداف سازمان را به روشنی بیان می‌کند. از

این بیانیه می‌توانید اینگونه نتیجه بگیرید که شکست شرکت احتمالاً ناشی از تأثیرات منفی ارتباط نامطلوب با مشتریان خواهد بود و به تبع آن شهرت شرکت در اثر ارائه نامطلوب خدمات به مشتریان، آسیب خواهد دید. این بیانیه به همگان این پیام را منتقل می‌کند که شما مفتخر به برآورده کردن نیاز مشتریان هستید، زیرا اهمیت انجام درست کار خود را به خوبی درک کرده‌اید. اینگونه بیانیه‌های رسالت به شما این امکان را می‌دهند که تأثیرات الهام بخشی روی کارکنان داشته باشید و فعالیت‌های آنها را به خوبی هدایت کنید و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی خود را اعمال کنید و مهم‌تر از همه، سیستم جبران خدمتی مناسب برای تشویق کارکنان به دستیابی به استانداردهای عملیاتی طراحی کنید.



## فصل سوم:

۳. طرح (plan):

۱.۳. تعریف

در این فصل به بررسی طرح به عنوان یک  $p$  از  $6p$  مطرح شده، تحت عنوان یک فعالیت هدفمند می‌پردازیم. بهترین روش بررسی طرح این است که اهداف ویژه‌ای که در ذهن دارید و در نهایت می‌خواهید به آنها دست پیدا کنید را مشخص کنید سپس بقیه فعالیت‌ها و تلاش‌هایی که برای رسیدن به آن هدف لازم است، در راستای هدف مد نظر همسو کنید. شما می‌دانید که یک طرح استراتژی زمانی کارایی خود را نشان می‌دهد که شما را به اهداف مد نظرتان برساند. همچنین یک طرح خوب در مواردی که با شکست مواجه می‌شوید، رهنمودهای لازم را برای یافتن علل شکست و اصلاح آنها به شما ارائه می‌کند. علاوه بر این هنگامی که طرح استراتژیک بجا بکار گرفته شود، اهداف شما به ابزار

انگیزشی ارزشمندی جهت تشویق کارکنان به انجام وظایف و فعالیت‌هایشان، تبدیل می‌شود.

از دیدگاهی دیگر، در تنظیم اهداف، به هر هدف به عنوان یک جزء از طرح استراتژیک می‌نگرند که از طرفی باید همسو با اهداف طرح استراتژیک باشد و از سوی دیگر به عنوان واحدهای سازنده استراتژی، خود باید شامل استراتژی‌های جزئی‌تری باشد که نحوه رسیدن به اهداف تیمی، اهداف هر واحد و اهداف هر بخش سازمان را تبیین کند. بنابراین در اولین قدم باید به دنبال راهی برای تدوین اهداف برای سازمان خود، تیم خود و کارکنان خود به عنوان بخشی از طرح استراتژیک سازمان باشید، به نحوی که اهداف تدوین شده همسو باشند و یکدیگر را تقویت کنند.

### ۲.۳. نظریه تنظیم اهداف لاک و لاتهام

دکتر Edwin Locke اولین بار نظریه خود در مورد تدوین و تنظیم اهداف را در سال ۱۹۹۸ در مقاله‌ای بنام: "به سوی تئوری عوامل انگیزشی و مشوق‌ها در انجام وظایف" منتشر کرد. بطور خلاصه ادعا کرد که کارکنان بوسیله اهداف معینی که برای آنها تعیین می‌شود و دستیابی به آن اهداف برانگیخته می‌شوند و بازدهی آنها افزایش می‌یابد. دکتر لاتهام نشان داد که عملکرد کارکنان در زمانی که اهدافی

مشخص، شفاف و چالشی برایشان تعیین شود بسیار بهتر از زمانی است که اهدافی مبهم و ساده برای آنها معین شود. بطور مثال بیان این جمله به کارکنان که: خدمات مربوط به مشتریان را افزایش دهید، جمله‌ای کاملاً مبهم و نامشخص است. ممکن است شما به عنوان مدیر یا رهبر شرکت مفهوم این جمله را بدانید اما آیا بقیه کارکنان نیز مانند شما فکر می‌کنند و این جمله را مانند شما تفسیر می‌کنند؟ در عوض اهداف باید شفاف باشند. بطور مثال بیان شفاف جمله مذکور بدین شکل در می‌آید: شکایات مشتریان در طی یک دوره ۵ ماهه، ۵۰ درصد کاهش پیدا کند.

در سال ۱۹۹۰ دکتر لاک و دکتر گری لاتهام مقاله دیگری با عنوان "تئوری تدوین اهداف و عملکرد کاری" منتشر کردند که در آن اصول و مبانی لازم برای تدوین و تنظیم اهداف انگیزاننده مشخص شده است. این اصول شامل ۵ محور کلی به شرح زیر اند:

۱. شفافیت (Clarity)
۲. چالشی (Challenge)
۳. تعهد (Commitment)
۴. بازخورد (Feedback)
۵. پیچیدگی وظایف (Task complexity)

در ادامه فصل بطور مجزاً در مورد هر یک از اصول صحبت خواهیم کرد.

### ۱.۲.۳. شفافیت (clarity)

یک هدف شفاف، هدفی است که می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد و هیچ روزنه‌ای برای کج فهمی و تفسیر غلط باقی نمی‌گذارد. اهداف باید بصورت کاملاً صریح به کارکنان بیان کنند که چه وظایفی از آنها انتظار می‌رود؟ و چه پاداشی در قبال انجام این انتظارات به آنها داده خواهد شد؟ به اهدافی که در جدول شماره یک آمده نگاه کنید.

برای آنکه در هنگام تدوین و تنظیم اهداف بطور کامل درک کنید که اهداف از شفافیت لازم برخوردار هستند یا مبهم‌اند؟، پیوسته این سوال را از خود بپرسید که اگر اهداف تدوین شده محقق شوند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ پاسخ به این سوال به شما کمک خواهد کرد که اهداف شفاف را از اهداف مبهم تمیز دهید و اهداف شفاف را شناسایی کرده و اهداف مبهم را اصلاح کنید.

**مهم:** یک هدف شفاف هدفی است که می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد و هیچ روزنه‌ای برای کج فهمی و تفسیر غلط باقی نمی‌گذارد.

اهداف غیر شفاف	اهداف شفاف
بهبود فرآیند تامین سفارشات	کاهش ۱۰ درصدی خطاهای تامین سفارش
افزایش ارتباطات درون تیم های کاری	ایجاد یک سیستم مناسب اطلاع رسانی که همه اعضای تیم از تغییر سیاست های کاری ، تغییر ساعات کاری و دیگر اطلاعات مهم درون سازمان به موقع و بطور مناسب آگاه شوند.
ایجاد تنوع در محصولات و خدمات	افزایش تنوع بخشی در محصولات و خدمات دپارتمان ها تا آنجا که ۲۵ درصد از درآمد های هر دپارتمان از محل محصولات تنوع بخشی شده تامین شود.
آموزش استفاده از محصولات میکروسافت	آموزش نرم افزار میکروسافت اکسل به کارکنان در موسسات معتبر آموزشی X تا تاریخ ۳۰ خرداد ۱۴۰۰ هجری شمسی

### جدول شماره ۱

#### ۲.۲.۳. چالشی بودن (challenge)

این بخش را با یک سوال آغاز می کنیم. در چه شرایطی بیشتر احساس دستیابی به موفقیت می کنید؟ هنگامی که به یک هدف ساده دست پیدا می کنید یا هنگامی که به هدفی چالشی دست پیدا کردید؟

همه ما هنگامی برانگیخته می شویم که پاداشی که دریافت می کنیم در ازای وظیفه ای باشد که بخوبی آن را انجام داده ایم. بنابراین اگر این



احساس را داشته باشیم که هدفی که برای ما تعیین شده چالشی است، انگیزه لازم برای دستیابی به آن هدف را کسب خواهیم کرد. البته واضح است که باید توازن و تناسبی میان میزان چالشی بودن یک هدف و توانمندی‌ها و منابعی که کارکنان برای دستیابی به اهداف در اختیار دارند، برقرار شود. اگر این احساس در کارکنان ایجاد شود که دستیابی به اهدافی که برای آنها تدوین شده، دور از توانمندی‌های آنهاست؛ هرگز انگیزه لازم در درون آنها ایجاد نمی‌شود. حتی گاهی تاثیراتی منفی بر عملکرد کارکنان خواهد گذاشت و احساس سرخوردگی در آنها ایجاد می‌کند. نکته مهم در اینجا این است که شما به عنوان تدوین‌کننده اهداف برای کارکنان، باید به موازات تدوین هدف برای آنان، یک سیستم جبران خدمت مناسب به منظور پاداش‌دهی به کارکنانی که به اهداف چالشی دست پیدا کردند، طراحی کنید. تا از این طریق کارکنان را به سمت دستیابی به اهداف تشویق کنید. این تشویق نباید منحصر به کارکنانی باشد که به اهداف دست پیدا کرده‌اند، بلکه باید کارکنانی را که تا حدّ مطلوبی برای دستیابی به اهداف تلاش کرده‌اند را نیز دربرگیرد.

مهم: ما از پاداش‌هایی انگیزه می‌گیریم که بدانیم در ازای وظیفه‌ای است که در آینده آن را به پایان خواهیم رساند و توانمندی به اتمام رساندن آن در ما وجود دارد.

### ۳.۲.۳. تعهد (commitment)

برای اینکه اهداف انگیزاننده باشند لازم است بطور نسبی توافق جمعی روی آنها وجود داشته باشد. اهداف هم باید در راستای انتظاراتی باشند که در گذشته از آنها داشتیم و هم در راستای طرح استراتژیک شرکت باشد که رویکرد رو به جلو دارد. اگر اهداف ما در این راستا نباشد نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که به خوبی اجرا شوند و تعهد کارکنان را برای اجرای موثر و کارای آن جلب کنند.

مهم: هم کارفرمایان و هم کارمندان باید تعهد و توافق مشترکی در مورد نحوه استفاده مناسب منابع جهت دستیابی به اهداف داشته باشند.

کارمندان و کارکنان نه تنها باید توافق و تعهد مشترکی در مورد منابع لازم و نحوه استفاده مناسب از این منابع به منظور دستیابی به اهداف داشته باشند؛ بلکه باید در مورد پاداش‌های ناشی از دستیابی به اهداف نیز با یکدیگر توافق کنند. این توافق زمان و انرژی بیشتری را از

هر دو طرف می‌گیرد اما مانع از این مسئله می‌شود که کارکنان ندانند به چه منابع و ابزاری برای دستیابی به اهداف نیاز دارند و کارفرمایان نیز ندانند که چه معیارهایی را برای نظارت و تعقیب مسیر پیشرفت کارکنان برای دستیابی به اهداف در نظر بگیرند. این توافق به این معنا نیست که شما باید برای هر هدفی که برای کارکنان مشخص می‌کنید، به یک توافق مطلق برسید. بلکه ابزاری است بدین منظور که کارکنان به یک توافق عمومی در مورد اهدافی که برای آنها مشخص شده برسند و ازین طریق درگیر فرآیند تنظیم اهداف شوند و در نتیجه تعهد بیشتری در اجرای این اهداف و تبدیل انتظارات به واقعیات پیدا خواهند کرد.

در هنگام تنظیم اهداف به کارکنان اجازه دهید که درگیر مباحثه و تبادل نظر با شما شوند. و نظرات خود را در مورد اینکه چه منابعی برای دستیابی به اهداف لازم است؟ و دستیابی به اهداف چه مقدار زمان می‌گیرد؟ و سوالاتی از این قبیل را پاسخ دهند و بطور کلی درگیر فرآیند تصمیم‌گیری در مورد اهداف عملیاتی و کاری خود شوند. شما می‌توانید از کارمندان خود بخواهید که اهدافشان را خودشان ایجاد کنند و در گروه به مباحثه بگذارند. شما به عنوان مدیر ممکن است بطور کامل آگاه نباشید که کدام یک از کارمندان علاقه به ارتقای مهارت و یا افزایش دانش در یک حوزه خاص، دارد. بنابراین محتمل

است که بعضی از کارکنان مشتاق آموزش ضمن خدمت باشند ولی مدیر آنها از علاقه آنها اطلاعی نداشته باشد. به کارمندان اجازه دهید که مهارت‌هایی را که به آنها علاقه دارند، بیاموزند. همچنین با ایجاد جوی چالشی و رقابتی در محیط کار و استفاده از طیف گسترده‌ای از فنون انگیزشی، شرایط لازم برای رسیدن به اهداف و علایق آنها را فراهم کنید.

### ۴.۲.۳. بازخورد (feedback)

تنظیم اهداف بطور قطع موثر نخواهد بود، اگر فرصتی برای ارزیابی و تفسیر بازخورد وجود نداشته باشد. بدون بازخورد چگونه متوجه سوالاتی می‌شوید که کارکنان در مسیر رسیدن به اهدافی که برایشان تعیین کردیم، برایشان مطرح می‌شود؟ اگر بازخورد وجود نداشته باشد چگونه یک مدیر درمی‌یابد که کارکنان در مسیر درستی جهت رسیدن به اهداف قرار دارند یا در مسیری نادرست؟ در حقیقت بازخورد فرصتی است برای اصلاح و شفاف کردن مسیر کارکنان قبل از رسیدن آنه به اهداف.

مهم: بازخورد این امکان را به شما می‌دهد که انتظارات خود را از کارمندان بطور شفاف بیان کنید، به تعدیل وظایف دشوار

## بپردازید و تغییرات لازم را به منظور حفظ و تقویت انگیزه کارکنان اعمال کنید.

در حالت ایده‌آل بازخورد، گزارشی از روند پیشرفت کار است. و به مدیران ارشد این امکان را می‌دهد که بطور شفاف انتظارات خود را از کارکنان بیان کنند و به تعدیل اهداف بسیار سخت یا بسیار آسان بپردازند و هر تغییر دیگری که احساس می‌کنند برای افزایش انگیزه کارکنان نیاز است؛ اعمال کنند. در سوی دیگر بازخورد فرصتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا اطمینان حاصل کنند که آیا در مسیر مورد انتظار مدیران ارشد حرکت می‌کنند یا باید در مسیر خود اصلاحاتی انجام دهند. همچنین به خوبی درک خواهند کرد که تا کنون به چه موفقیت‌هایی دست پیدا کرده‌اند؟ و با مرور موفقیت‌ها مجدداً برای ادامه مسیر انگیزه مضاعف پیدا کنند. زمانی که به اهدافی که مدّ نظرتان بود دست پیدا کردید می‌توانید از اطلاعاتی که از بازخوردها و گزارش‌ها بدست شما رسیده جهت ارتقا و پیشرفت در آینده استفاده کنید.

### ۵.۲.۳. پیچیدگی وظیفه (task complexity)

آخرین اصل در تئوری تنظیم اهداف لاک و لاتهام مربوط است به سطح پیچیدگی‌ای که برای وظایف تعریف می‌کنید. زمانی که در نقش تعریف شده برای کارکنان پیچیدگی بسیاری وجود دارد، ایفای موثر آن

نقش نیازمند توانمندی‌های بالای تکنیکی است. کارمندی که آن نقش به او محول شده ممکن است بسیار انگیزه پیدا کند یا ممکن است مایوس شود. از یک طرف اکثر کارمندان با انگیزه، در مواجهه با اهدافی که بسیار پیچیده‌اند یا بخوبی درک نمی‌شوند و آخرین زمان برای دستیابی به آنها مشخص نیست؛ انگیزه خود را از دست می‌دهند. و از سوی دیگر مدیران سعی در طراحی اهدافی دارند که چالشی و پیچیده باشد. بنابراین برای تعامل بهتر و رفع تضادهای موجود میان انتظارات مدیران و توانمندی‌های کارکنان لازم است همواره ارتباطی متقابل میان آنها برقرار شود. حتی با انگیزه‌ترین کارکنان هنگامی که تمام ابعاد پیچیدگی یک هدف به خوبی مشخص نشده باشد، انگیزه خود را از دست می‌دهند.

در محیط‌های کاری بسیار فنی و پیچیده، بسیار اهمیت دارد که مطمئن شوید که کارکنان زمان کافی برای رسیدن به اهداف را در اختیار دارند. انتظارات غیر منطقی از زمان دستیابی به اهداف باعث می‌شود که کارمندان فشار کاری زیادی را تحمل کنند و متعاقباً استرس آنها افزایش یابد که پیامد استرس زیاد کاهش بازدهی آنها خواهد بود. شاید نیاز باشد که زمان مورد نیاز را از روی منحنی

آموزش<sup>۸</sup> و با توجه به مهارت‌های کنونی کارکنان تعیین کنید. اما بطور کلی روشی برای محاسبه دقیق زمان رسیدن به اهداف وجود ندارد.

### ۳.۳. اهداف S.M.A.R.T

کلمه S.M.A.R.T مخفف واژه‌های زیر است:

- مشخص (Specific)
- قابل اندازه گیری (Measurable)
- قابل دسترس، دسترس پذیر (Attainable)
- واقع گرایانه (Realistic)
- زمانمند (Timely)

برای اینکه بتوانیم انتظار دستیابی به اهداف داشته باشیم، باید اهدافمان را با توجه به ویژگی‌های ذکر شده تدوین کنیم. در ادامه هریک از ویژگی‌های مذکور را بطور خاص بررسی خواهیم کرد.

#### ۱.۳.۳. مشخص (specific)

هنگامی که یک هدف مشخص باشد شما بطور شفاف می‌دانید که انتظار دارید کدام یک از توقعات شما برآورده شود. اگر شما بطور

مشخص بیان نکنید که می‌خواهید به چه چیزی دست پیدا کنید، چگونه می‌توانید انتظار داشته باشید که زیر دستان شما بتوانند به آن هدف برسند؟ یک هدف مشخص به سوالات زیر پاسخ مناسب می‌دهد:

- چه کسی؟ چه کسی باید کار را انجام دهد؟
  - چه چیزی؟ به چه نتیجه‌ای می‌خواهید برسید؟
  - کجا؟ آیا باید در مکان خاصی انتظارات شما برآورده شود؟
  - در چه مدتی؟ در چه مدتی دوست دارید به هدف دست پیدا کنید؟
  - کدام؟ کدام محدودیت‌ها در سر راه رسیدن به هدف وجود دارند؟
- آیا برای رسیدن به هدف پیش‌نیازهایی لازم است؟
- چرا؟ چرا هدف برای شما اهمیت دارد؟ چگونه این هدف با طرح استراتژیک شما مرتبط می‌شود؟ بطور مثال در نظر بگیرید که شما از کارکنان خود می‌خواهید که ارتباط خود با مشتریان را ارتقا دهند. این هدف به اندازه کافی مشخص نیست. چه اتفاقاتی باید بیفتد که ارتباط با مشتریان ارتقا یابد؟ چگونه شما متوجه خواهید شد که ارتباط با مشتریان به اندازه کافی ارتقا پیدا کرده است؟ اگر شما به سوالاتی از قبیل سوالاتی که در ذیل مطرح می‌شود پاسخ دهید هدف شما مشخص‌تر خواهد شد.



- چه کسانی؟ تمام مشتریانی که کارکنان بخش فروش با آنها در ارتباط هستند. (که بطور مثال تعداد آنها ۷۵۰ نفر است).
- چه چیزی؟ می‌خواهم کارکنانم به گونه‌ای ارتباط موثر برقرار کنند که وقتی مشتریان می‌خواهند راجع به تکنولوژی اینترنت با یک فرد متخصص مشورت کنند کارکنان من را انتخاب کنند. این مهم، هنگامی محقق می‌شود که تعداد تماس‌های مشتریان به شرکت در مدت یکماه ۲۰ درصد افزایش یابد. و کارکنان به تمام ۷۵۰ نفر مشتری شرکت ایمیل ارسال کنند تا شرکت و خدماتی که شرکت ارائه می‌دهد را به آنها معرفی کنند.
- کجا؟ در ۵ شعبه شرکت که هم اکنون مشتریان با آنها ارتباط مستقیم دارند.
- در چه مدت؟ در مدت ۶ ماه.
- از کدام مشتریان شروع کنیم؟ از مشتریانی که حداقل یک سال است با شرکت ارتباطی نداشتند، شروع کنیم.
- چرا؟ برای افزایش فروش، کاهش شکایات مشتریان و افزایش رضایت مشتریان موجود در بازار هدفی که مد نظر طرح استراتژیک ماست. ارتباط با مشتریان را ارتقا می‌دهیم تا بتوانیم در آینده به مشتریان بیشتر و سهم بازار بیشتر دست پیدا کنیم!

### ۲.۳.۳. قابل اندازه‌گیری (measurable)

هر هدفی که برای کارکنان معین می‌شود باید قابل اندازه‌گیری باشد تا بتوانیم در هر لحظه دریابیم که چقدر کارکنان با هدف تعیین شده فاصله دارند و چه زمانی فرآیند رسیدن به هدف تکمیل می‌شود. اگر شما یک مقیاس مناسب برای کل پروژه داشته باشید. بطور مثال بیان کنید که قصد دارید ۷۰۰ مشتری جدید جذب کنید. آنگاه می‌توانید تعیین کنید که هر کارمند باید در روز چقدر فعالیت کند و چه فعالیت‌هایی کند که این تعداد مشتری را جذب کنیم و به هدف خود برسیم. این اندازه‌گیری به شما این امکان را می‌دهد که اهداف را به اجزای کوچکتر تقسیم کنید و به کارکنان اعلام کنید روز به روز باید چه فعالیت‌هایی را انجام دهند. و در قبال دستیابی به اهداف کوچکتر به آنها پاداش دهید تا از این طریق انگیزه آنها را برای رسیدن به هدف کلان افزایش دهید. اینگونه نیست که تمام معیارهایی که برای سنجش و ارزیابی اهداف بکار می‌روند قابل بیان باشند. به طور مثال: اگر شما از مدیر عملیاتی خود بخواهید که گزارشهای خود را بهتر بنویسد، چگونه می‌توانید بهتر بودن گزارشها را اندازه‌گیری کنید؟

پاسخ به پرسش‌های زیر به شما کمک می‌کند که معیارهای مناسبی برای هر یک از اهدافتان پیدا کنید.

- چه مقدار؟
- چه مقدار کمتر یا بیشتر؟
- هر چند وقت یکبار باید به هدف برسیم؟
- با چه نرخى کاهش پیدا کند؟ (میزان خطا و اشتباهات گزارشها، شکایات مشتریان)
- با چه نرخى افزایش پیدا کند؟ (حجم تولید، درآمد، بازده سرمایه‌گذاری)

یا بطور مختصر به این سوال پاسخ دهید که چگونه متوجه می‌شوید که کارکنان به اهدافی که برایشان تعیین کردید دست یافتند؟

اگر شما یک تصویر شفاف از نحوه اطلاع از دستیابی کارکنان به اهداف، در ذهن خود داشته باشید، آمادگی لازم جهت تقویت انگیزه کارکنان را در اختیار دارید. حال به مثال قبل بر می‌گردیم. چه معیارهایی را برای سنجش مناسب گزارشهای مدیر اجرایی انتخاب کنیم تا روند افزایش یا کاهش کیفیت گزارشها مشخص شود؟

معیارهای انتخابی به شدت به نوع گزارشی که ارائه می‌شود بستگی دارد. اما بطور کلی می‌توانیم معیارهایی مانند معیارهایی که در ادامه به آن اشاره شده را در نظر بگیریم.

- درصد کاهش در خطاهای گرامری و املائی
- درصد تغییر حجم متن گزارش
- درصد تغییر نرخ زمان لازم برای اصلاح و بازنویسی گزارش
- درصد تغییرات حجم داده‌ها، نمودارها، جداول گزارشها
- درصد کاهش دفعات عودت گزارش جهت اصلاح، طی یک دوره مشخص (یک ماه، یک هفته)

ممکن است لازم باشد برای انتخاب معیارهای مناسب اندکی خلاقیت بخرج دهید، اما به این نکته توجه کنید که معیارهایی که انتخاب می‌کنید هدفمند باشند، به نحوی که هرکس به نتایج ارزیابی نگاه کند به نتیجه یکسانی برسد. و ماهیت معیار بگونه‌ای باشد که هیچگونه دخالت شخصی در آن راه پیدا نکند.

### ۳.۳.۳. قابل دسترس (attainable)

همانطور که در بخش قبل توضیح دادیم، داشتن یک معیار برای هر هدف به شما این امکان را می‌دهد که یک طرح کاری مناسب برای کارمندان خود تدوین کنید، که تدوین و اجرای این طرح برای دستیابی به اهداف ضروری است. اما قبل از شروع به کار، لازم است مطمئن شوید که اهداف واقعاً دسترس پذیرند. بطور مثال اگر شما در مورد قبل، هدف خود را ۲۰ درصد افزایش در تعداد زنگ‌های مشتریان به

شرکت در طی ۶ هفته قرار دهید، باید این سوال را از خود پرسید که آیا دستیابی به این هدف امکان پذیر است یا خیر؟ برای پاسخ به این سوال باید ارزیابی کنید که چه منابع و توانمندی‌هایی برای تحقق هدف نیاز است و آیا شرکت در وضعیت کنونی، توان تامین آن منابع را دارد یا خیر؟ اگر یک هدف دست نیافتنی باشد، شما در حرکت به سمت تحقق آن هدف با محدودیت‌هایی مواجه می‌شوید. در این صورت یا باید محدودیت‌های سر راه را از میان بردارید یا سطح انتظارات از اهداف و تحقق آنها را تعدیل کنید. در غیر این صورت آن چیزی که شما در اختیار خواهید داشت یک تیم سرخورده خواهد بود که حتی برای تحقق اهداف شما تلاش هم نمی‌کند. زیرا باور دارند که دسترسی به اهداف غیر ممکن است. پس از تعدیل اهداف و از میان برداشتن محدودیت‌ها، لازم است به کارکنان اطمینان دهید که اهداف تعدیل شده قابل دسترس اند. بدین منظور یک طرح کاری روزانه برای آنها تدوین کنید که مراحل رسیدن به هدف را برای آنها مشخص نماید.

### ۴.۳.۲. واقع‌گرایانه (realistik)

هدفی واقع‌گرایانه تدوین شده است که شما و تیم کاریتان، علاقه و توانمندی لازم برای تحقق آن اهداف را در خودتان مشاهده می‌کنید. این بدان معنا نخواهد بود که اهداف واقع‌گرایانه، ساده و سطح پایین

هستند بلکه به این معناست که با تحلیل وظایف و فرآیند اجرایی و با توجه به توانمندی‌ها و منابع شرکت تدوین شده‌اند. در هنگام تحلیل اهداف باید سوالاتی ازین قبیل را از خود بپرسید:

- آیا منابع (منابع مالی، منابع انسانی، ابزارآلات، ...) لازم برای دستیابی به اهداف را در اختیار داریم؟
- آیا برای تحقق اهدافی که از نظر استراتژیک اهمیت دارند، از حمایت دپارتمان‌ها و واحدهای دیگر برخورداریم؟
- آیا تیم کاری برای اجرای هدف، زمان کافی در اختیار دارد؟
- آیا حمایت‌های لازم از تیم کاری صورت گرفته؟
- چه کمبودهایی در زمینه تجربه و دانش برای تحقق اهداف وجود دارد؟
- کدام یک از ضعف‌های مربوط به دانش و تجربه در سازمان با حمایت من (رهبر سازمان) جبران می‌شود؟
- آیا اولویت‌بندی ترجیحات اهداف را به خوبی برای کارکنان تبیین کرده‌ام؟

در برخی نسخه‌های جدید از معیار S.M.A.R.T، حرف R را به وابستگی و ارتباط (Relevant) نسبت می‌دهند. با این تعبیر باید شما

در نظر بگیرید که اهداف تدوین شده تا چه حد در راستای ماموریت سازمان و در چارچوب طرح استراتژیک سازمان قرار دارند؟ آیا اهداف هر واحد بگونه‌ای تدوین شده که تکمیل کننده دستاوردها و اهداف واحدهای دیگر سازمان باشد؟ آیا اهدافی که برای هر فرد معین شده، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی او را افزایش می‌دهد؟ و اگر در راستای افزایش مهارت‌های آنان نیست به چه دلیل سعی در متقاعد کردن آنان داریم؟ و در یک جمله:

تا چه حد اهداف تعیین شده با توانمندی‌های کارکنان تناسب دارد؟

### ۵.۳.۳. زمانمند (timely):

آخرین ویژگی از ویژگی‌های S.M.A.R.T که می‌خواهیم به آن پردازیم، زمانمند بودن است. بدون تعیین محدودیت زمانی برای اهداف و به عبارت بهتر تعیین آخرین زمان برای دستیابی به اهداف، شما انگیزه لازم برای تحقق هرچه زودتر اهداف را نخواهید داشت. تعیین یک محدوده زمانی واقع‌بینانه برای دستیابی به اهداف، یک احساس ضرورت برای کارکنان ایجاد می‌کند و در نتیجه به آنها انگیزه می‌دهد که به سمت تحقق اهداف حرکت کنند. به این سبب که سازمان‌ها پیوسته در حال تغییرند، تحقق اهداف در یک زمان مشخص، این

تضمین را به ما می‌دهد که علی‌رغم تغییرات سازمانی، با تحقق اهداف در یک زمان محدود و معین، می‌توانیم به حرکت خود در چارچوب طرح استراتژیک سازمان ادامه دهیم و خودمان را با تغییرات سازمان تطبیق دهیم. اگر در کارکنان این احساس ایجاد شود که زمان تعیین شده آنقدر طولانی است که ممکن است تغییر شرایط، اهمیت هدف را از بین ببرد، هرگز به سمت تحقق اهداف گامی برنخواهند داشت.

### ۴.۳. تنظیم اهداف به روش عقب‌گرد<sup>۹</sup>

یکی دیگر از روش‌های تنظیم اهداف این است که از انتها شروع کنیم و در ذهن خود مسیر طرح استراتژیک را بصورت عقب‌گرد طی کنیم تا دریابیم در هر مرحله برای دستیابی به اهداف به چه منابعی نیازمندیم؟ این روش در جهت عکس روش معمول تنظیم اهداف است. ما معمولاً از جایی که در آن حضور داریم شروع می‌کنیم و مرحله به مرحله به سمت رسیدن به اهداف آینده خود حرکت می‌کنیم. اما اگر شما از آخر شروع کنید و مراحل را معکوس طی کنید، مشخص می‌شود که آیا اهداف در چارچوب زمانی‌ای که شما برای رسیدن به اهداف معین کردید واقع‌بینانه بوده‌اند یا خیر؟



بطور خلاصه مراحل فرآیند تنظیم اهداف با رویکرد عقب گرد بدین شرح‌اند:

- هدف نهایی را با توجه به ویژگی‌های S.M.A.R.T، مشخص کنید.
- از هدف نهایی شروع کنید، سپس این سوال را از خود بپرسید که قبل از رسیدن به هدف نهایی چه مرحله‌ای را باید تکمیل کنید؟
- مجدداً از خود بپرسید دومین مرحله قبل از رسیدن به هدف چه مرحله‌ای است؟ و در آن مرحله چه اهدافی باید محقق شود؟
- این روند پرسش‌سوال را تا رسیدن به اولین مرحله حرکت به سمت هدف، تکرار کنید.

وقتی بدین شکل عقب گرد حرکت می‌کنیم، بسیار ساده‌تر از زمانی که با رویکرد رو به جلو اهداف را تدوین می‌کردیم، مراحل را شناسایی می‌کنیم. در رویکرد رو به جلو، بسیاری از مراحل از قلم می‌افتند یا به دست فراموشی سپرده می‌شوند. اما در رویکرد عقب‌گرا، شما را وادار می‌کند که در جهت معکوس حرکت کنید و به شما این امکان را می‌دهد که بسنجید که آیا زمانی که برای هر مرحله تعیین کردید واقع‌بینانه تعیین شده یا خیر؟ و اگر واقع‌بینانه تعیین نشده، چه اقداماتی برای تهیه یک چارچوب زمانی واقع‌بینانه باید انجام دهید.

## فصل چهارم:

۴. تمهید و اقدام (ploy):

۱.۴. معرفی

اگر چه معنای تمهید بار معنایی منفی دارد اما در اینجا منظور ما استفاده از هوش خود جهت رقابت با رقبا و تقویت جایگاه خود در بازار است. بدین منظور شما نیازمندید که بخوبی با رقبا آشنا شوید تا تشخیص دهید چگونه در حوزه‌هایی که برای مشتریان اهمیت دارد با آنها مقایسه می‌شوید؟ سپس در گام بعد به عنوان یک بخش از طرح استراتژیک شما می‌توانید روی این مطلب تمرکز کنید که:

- هنگامی که به تحلیل رفتار مشتریان به منظور توسعه محدوده فعالیت خود در بازار می‌پردازید، نیازمندید که بطور همزمان روی نقاط قوت و ضعف رقبا متمرکز شوید. بدین منظور باید:
- نقاط ضعف بنگاه خود را کاهش دهید و کمبودها را جبران کنید.

- نقاط قوت خود را تقویت کنید.
- تمام توان خود روی مشتریانی متمرکز کنید که مخاطب حوزه‌هایی هستند که نقاط قوت شما در نقاط قرار دارند.

البته تمام این فعالیت‌ها مستلزم این است که مشتریان خود را به خوبی بشناسید. در تدوین تمهیدات لازم، اولین قدم بعد از شناخت کافی مشتریان، شناخت رقبا به نحوی مطلوب است. در فصل بعد، در مورد شناخت بازار و جایگاه شرکت در بازاری که در آن فعالیت دارد، توضیح خواهیم داد.

#### ۴.۲. رقبا را بخوبی شناسایی کنید.

شما نیاز دارید که درباره رقبا تحقیق کنید تا نقاط قوت و ضعف و موفقیت‌هایی را که در جذب و حفظ مشتریان مشترک با شما بدست آوردند را شناسایی کنید. برای آنکه بخش تمهید و اقدام موجود در طرح استراتژیک بخوبی تدوین شود باید اطلاعات مناسبی گردآوری و تحلیل شود. منابع بسیاری برای دستیابی به اطلاعات لازم در مورد رقبا وجود دارد. شما می‌توانید این اطلاعات را از مطالبی که رقبا در مورد خودشان بیان می‌کنند، جمع‌آوری کنید. اطلاعات بیشتر در مورد رقبا را می‌توانید از منابع زیر بدست آورید:

- وب سایت رقبا.
- بروشورها و کاتالوگ‌های بازاریابی رقبا.
- گزارش‌های سالانه رقبا.
- مطالب چاپ شده بوسیله رقبا.
- دستورالعمل‌های که رقبا برای محصولات خود منتشر می‌کنند.
- رده‌بندی‌هایی که توسط مشتریان در وب سایت‌های موسسات مشاوره‌ای و نظارتی صورت می‌گیرد.
- گزارش رتبه‌بندی صنعت که سالانه منتشر می‌شود.
- مقالات مربوط به رقبا که در مجلات منتشر می‌شود.

توجه داشته باشید که اطلاعات اریبی که توسط خود رقبا منتشر می‌شود باید به اندازه اطلاعاتی که موسسات مشاوره‌ای و نظارتی منتشر می‌کنند مورد توجه قرار گیرند. جستجوی اطلاعات به شکل هدفمند، بهترین راه جهت کشف نقاط ضعف احتمالی رقبا خواهد بود. بطور مثال اگر مشتریان یکی از رقبا به طور مکرر از خدمات پس از فروش رقیب ابراز نارضایتی می‌کنند یا از کیفیت بسیار نامطلوب محصولات شرکت رقیب سخن به میان می‌آورند؛ شما می‌توانید از این اطلاعات به منظور بهبود تولید محصولات خود و ارائه خدمات خود استفاده کنید. هر چه اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کنید، برای رقابت با رقبا مجهزتر خواهید شد.

#### ۱.۲.۴. آنچه باید درباره رقبا بدانید.

سوالات بسیار زیادی درباره رقبا وجود دارد که شما باید از خود پرسید و به شکلی مناسب به آنها پاسخ دهید. بدلیل اینکه اکثر اطلاعات عمومی در مورد رقبا، در دسترس اکثریت افراد است بنابراین شما می‌توانید وظیفه جمع‌آوری اطلاعات درباره رقبا را، به یکی از کارمندانی که در اختیار دارید محوّل کنید. در غیر این صورت برای تحقیق در بازار می‌توانید یک مشاور بازاریابی استخدام کنید.

**مهم:** بیشتر اطلاعاتی که به منظور شناخت کلی رقبا نیاز دارید، بدانید؛ در فضای عمومی قابل دسترس است.

تعدادی از سوالاتی که می‌توانید درباره رقبا به آنها پاسخ دهید عبارت‌اند از:

- چه تعداد رقیب وجود دارد؟
- با کدام یک از رقبا بطور مستقیم و با کدام یک بطور غیر مستقیم رقابت می‌کنید؟
- کدام یک از رقبا با جذب مشتریان هدف شما، تهدید جدی‌تری برای موقعیت کنونی شما در بازار به حساب می‌آیند؟

نکته: این دسته از رقبا، که در تدوین استراتژی مناسب برای پاسخ به حرکات استراتژیک رقبا از اولویت بالاتری نسبت به دیگر رقبا برخوردارند.

- رقبا در کجا قرار دارند؟ آیا مزیت جغرافیایی در جذب مشتریان بازاری که در آن حضور دارید موثر است؟
- اندازه رقبا در مقایسه با اندازه بنگاه شما چگونه است؟
- شما چه منابع و توانمندی‌هایی دارید که رقبا آن منابع را در اختیار ندارند؟
- آیا رقبا در حال رشد هستند؟ و اگر در حال رشد هستند، سرعت رشد آنها چقدر است؟
- چگونه محصولات و خدمات شما در مقایسه با رقبا، در ویژگی‌های عملکردی مانند: کیفیت، قیمت، تصویر برند، نحوه توزیع محصولات و خدمات پس از فروش، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند؟
- نظر مشتریان شما در مورد رقبایتان چیست؟
- نقاط قوت و ضعف رقبای شما کدام‌اند؟
- کدام دسته از مشتریان شما ممکن است به مصرف محصولات رقبای شما گرایش پیدا کند؟
- مشتریان اصلی رقبای شما چه کسانی هستند؟

- شما به جذب کدام گروه از مشتریان علاقه هستید؟
- جذب مشتریانی که با رقبای شما در ارتباطاند، تا چه اندازه دشوار خواهد بود؟

این ارتباط می‌تواند، قرارداد تجاری با رقبا، برون سپاری فعالیت‌هایی به رقبایتان یا استفاده از خدمات پس از فروش مناسب و روابطی ازین جنس باشد که هزینه جابجایی مشتری از یک رقیب به بنگاه شما را زیاد می‌کند.

- قدرت روابط میان مشتریان رقیب و رقبای شما به چه میزان است؟
- آیا تصمیم‌گیرندگان کلیدی درون سازمان شما، روابط شخصی با رقبا دارند؟

داشتن چنین روابطی متقاعد کردن آنها برای تغییر را دشوارتر می‌کند.

- چه منابع و مهارت‌هایی جهت توسعه فعالیت‌های سازمان به منظور ضربه‌زدن به رقبا، باید کسب شود؟

این که لازم است در آینده سوالات بیشتری در مورد رقبا مطرح کنیم یا همین تعداد سوال کافی است؛ بستگی به محیط و صنعتی که بنگاه در آن فعالیت میکند، دارد. و اینکه فضای صنعت تا چه اندازه اشباع شده است؟ شما همواره خود را در معرض مقایسه با رقبا قرار دهید و برای اینکار از مشتریان کلیدی و با ارزش بازار کمک بگیرید. انجام این

مقایسات ریسک ناشی از تهدیدات غیرمنتظره محیط خارجی و رقبا را کاهش می‌دهد.

#### ۲.۲.۴. بنگاه خود را در مقایسه با رقبا رتبه بندی کنید.

عواملی وجود دارند که مشتریان هنگام انتخاب محصول یا خدمت، مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهند. در نظر مشتریان همه عوامل اهمیت یکسانی ندارند. برای مشتریان صنایع مختلف و فضاهای مختلف جغرافیایی می‌تواند وزن اهمیت عوامل، متفاوت باشد.

هنگامی که شما در مورد مشتریان و رقبایتان اطلاعات کسب می‌کنید، باید همواره در پی یافتن عواملی باشید که مشتریان بیشترین اهمیت را برای آن عوامل قائل‌اند. پس از یافتن این عوامل خود را در میزان دستیابی به آن عوامل با رقبا مقایسه کنید.

در زیر لیستی از عواملی که معمولاً بیشترین اهمیت را برای رقبا دارند، آمده است. پس از اینکه تحقیقات خود را در مورد رقبا به پایان رساندید؛ حال باید بررسی کنید که در مقایسه با رقبا چه رتبه‌ای را اخذ می‌کنید. برای هر یک از آیتم‌های اشاره شده یک نمره از ۱ تا ۱۰ به بنگاه خود اختصاص دهید. نمره ۱ برای نمایانگر بدترین عملکرد و نمره ۱۰ برای آیتمی است که بنگاه بهترین عملکرد را برای تحقق آن داشته است.



- میزان پشتیبانی فنی مناسب از مشتریان (بوسیله تلفن، ایمیل، پیامک یا از طریق وب سایت).
- میزان عرضه محصولات با ویژگی‌های ساختارشکنانه.
- میزان انعطاف پذیری شرکت در تطبیق خود با نیاز مشتریان.
- میزان کنترل کیفیت محصولات و خدمات شرکت.
- ارزش نهادن به آنچه به مشتریان عرضه می‌کنید.
- پاسخ‌گویی مناسب به بازخوردهایی که مشتریان ارائه می‌کنند.
- میزان تشویق مشتریان به ارائه بازخورد.
- میزان آگاهی کارکنان از محصولات و خدماتی که شرکت عرضه می‌کند.
- میزان ارائه پیشنهادات ارتقا دهنده خدمات (مانند: گارانتی، تحقیقات ویژه، انعطاف پذیری در تعیین قیمت فروش).
- ارائه گزینه‌های پیشنهادی مناسب برای پرداخت مشتریان.
- میزان عمل به تعهدات (تحقق کیفیت، نتایج مناسب، زمان مناسب ارسال و تحویل محصولات).
- توانمندی ایجاد شهرت و اعتبار مناسب در میان مشتریان.
- میزان توانمندی در کسب اعتبار میان کارکنان، توزیع‌کنندگان، واسطه‌ها و تامین‌کنندگان مواد اولیه.
- میزان تعهد به برقراری ارتباط با مشتریان.

• مسئولیت‌پذیری در قبال محیط زیست.

• میزان اعمال مباحث حاکمیت شرکتی در استراتژی‌های بنگاه.

هر آیتی که نمره ۱۰ دریافت کند، جزو نقاط قوت شما محسوب می‌شود و باید روی آن تمرکز بیشتری داشته باشید و برای تقویت آن اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کنید. بطور مثال اگر در سال گذشته ۹۸ درصد سفارشات مشتریان به موقع به دست مشتریان رسیده است. می‌توان نتیجه گرفت که شما در تحویل به موقع کالا به مشتریان نمره بالایی کسب می‌کنید. در واقع آنچه که بیشتر نیاز به تاکید و توجه دارد، تمرکز روی بخش‌هایی است که در آنها نمره پایینی کسب کرده‌اید و به نحوی نقاط ضعف شما محسوب می‌شوند. بویژه باید به نقاط ضعفی که از نظر مشتریان با اهمیت تلقی می‌شوند؛ بیشتر توجه کنید و رفع این نقاط ضعف را در دستور کار تدوین طرح استراتژیک سازمان خود قرار دهید. زیرا کم توجهی در رفع این نقاط ضعف امکان سو استفاده را برای رقبا فراهم می‌کند و ازین طرق مشتریان شما را جذب خواهند کرد.

شما به عنوان مدیر شرکت همواره باید، تصویر شفاف‌تری از نقاط قوت و ضعف شرکتتان در مقایسه با رقبا داشته باشید. این تصویر اطلاعات لازم برای ارتقا سطح اثربخشی شرکت جهت تقویت جایگاه خود در

بازار را فراهم می‌کند. همچنین با ارزش نهادن به مشتریان و پاسخ مناسب به نیازهای مشتریان و بکارگیری بهترین توانمندی‌هایی که در اختیار دارید، بنگاه خود را در برابر از دست دادن مشتریان مصون خواهید کرد. و از سوی دیگر مطمئن خواهید شد که اطلاعات لازم برای کسب جایگاه و سهم مناسب در بازار رقابت را در اختیار دارید.

## فصل پنجم:

### ۵. تعیین جایگاه خود در بازار

#### ۱.۵. معرفی

علیرغم اشتیاق و هیجان شما برای تمام ویژگی‌های جذابی که کالا و خدمت بنگاه شما به مشتریان ارائه می‌کند، حقیقت این است که فقط تعداد محدودی از جمعیت موجود در بازار، کالا و محصول شما را خریداری خواهند کرد. این موضوع به سادگی نشان می‌دهد که تنها مشتریانی کالا و خدمت بنگاه شما را خریداری می‌کنند که احساس می‌کنند کالای شما برای آنها مطلوبیت و منفعت ایجاد خواهد کرد. بدیهی است که همه افراد به یک اندازه از محصول پیشنهادی بنگاه شما بهره‌مند نمی‌شوند. بنابراین در گام اول وظیفه شما تشخیص و شناسایی مشتریانی است که به صورت بالقوه از کالا و خدمت بنگاه شما متنفع می‌شوند و در مرحله بعد باید تمام توان، زمان و سرمایه خود را

روی بخشی از بازار که مشتریان مذکور در آن حضور دارند؛ متمرکز کنید. این تمام چیزی است که به عنوان بازاریابی هدف<sup>۱۰</sup> و تقسیم‌بندی بازار بیان می‌شود. یک بخش بازار<sup>۱۱</sup>، گروهی از مردم هستند که درون بازار هدف قرار دارند. بگذارید توصیف بیشتری از بازاریابی ارائه دهیم. در نگاه اول این سوال پیش می‌آید که: چگونه بازار هدف را تشخیص دهیم؟ و چگونه این بازار هدف را به نحوی مناسب به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنیم؟ تا بتوانیم بهتر توان خود را روی این بخش‌ها متمرکز کنیم.

مهم: حقیقت این است که فقط تعداد محدودی از جمعیت موجود در بازار، کالا و محصول شما را خریداری خواهند کرد. این موضوع به سادگی نشان می‌دهد که تنها مشتریانی، کالا و خدمت بنگاه شما را خریداری می‌کنند که احساس می‌کنند کالای شما برای آنها مطلوبیت و منفعت ایجاد خواهد کرد.

---

10. Target marketing

11. Market segment

## ۲.۵. تشخیص بازار هدف

### ۱.۲.۵. انواع بازار.

هنگامی که واژه بازار را بکار می‌بریم، منظور ما گروهی از مشتریان بالقوه و بالفعل هستند که ما از نیازها و عادات رفتاری آنها بخوبی آگاهی داریم. برای آنکه بازار هدفتان را مشخص کنید در ابتدا باید به این حقیقت توجه کنید که سه دسته کلی برای بازار قابل تصور است.

#### • بازار مشتریان:

بازاری است که مردم عامه و بطور خاص خانوارها محصولات و خدمات بنگاه‌ها را به منظور کسب منفعت و رفع نیازهای خود، خریداری می‌کنند. این کالاها شامل خواربار، ما یحتاج خانه و... می‌شود که عموم محصولات موجود در بازار را تشکیل می‌دهند.

#### • بازار صنعت:

بازاری است که دوطرف مبادله، بنگاه‌های تجاری<sup>۱۲</sup> هستند و شما محصولات خود را به عنوان ماده اولیه به سازمان‌ها می‌فروشید تا آنها در زنجیره تامین خودفرآوری کرده و به شکل محصولات و خدمات مدنظر خود عرضه کنند.

بطور مثال: موادّ خام، تجهیزات کامپیوتر، ماشین‌آلات اداری، تجهیزات مربوط به نظافت ادارات و... در این بازار مبادله میشوند.

### • بازار واسطه‌ها:

در این بازار شما محصولات و خدمات خود را به واسطه‌هایی مانند خرده‌فروشان و عمده‌فروشان، می‌فروشید. در مرحله بعد واسطه‌ها مجدداً محصولات شما را به بنگاه‌های دیگر عرضه می‌کنند و از طریق این مبادلات سود بدست می‌آورند. اگر شما یک بنگاه تولیدی هستید ممکن است شرایطی پیش آید که محصول خود را به واسطه‌هایی بفروشید که در بازار فروش محصولات مشابه محصول شما، جایگاه مناسب‌تر از شما پیدا کرده‌اند و سهم بازار به مراتب بهتری نسبت به شما در اختیار دارند.

هنگامی که به بازاریابی محصولات و خدمات خود می‌پردازید ممکن است با بیش از یک گروه از بازارهای که در بالا اشاره شد، مواجه شوید. توجه کنید که هر کدام از این بازارها، بازار هدف متفاوتی دارند و نیازمند استراتژی بازاریابی متفاوتی هستند. بطور مثال اگر شما فروشنده دستگاه چاپگر هستید، استراتژی‌ای که برای فروش چاپگر به شرکت‌ها و ادارات اتخاذ می‌کنید بطور حتم با استراتژی فروش چاپگر

به کاربران خانگی که برای چاپ عکس‌های خود از چاپگر استفاده می‌کنند؛ تفاوت خواهد داشت.

### ۲.۲.۵. چرا محصول یا خدمت شما؟

پس از تشخیص بازار هدف، در مرحله بعدی باید مشخص کنید که چرا انتظار دارید مشتریان کالا و خدمت بنگاه شما را خریداری کنند؟ بدین منظور باید منافعی را که کالا و خدمت شما برای مشتریان به ارمغان می‌آورد را جمع‌آوری کنید و در کنار آن ویژگی‌های کلیدی و جذاب هر محصول را بنویسید. اگر چه ویژگی‌های کلیدی و جذاب کالای شما را از کالاهای دیگر رقبا متمایز می‌سازد. اما در نهایت منافعی که کالا و خدمت شما برای مشتری ایجاد می‌کند؛ انگیزه خرید را در مشتری بوجود می‌آورد. به این مثال ساده توجه کنید:

تصور کنید که شما می‌خواهید یک ساعت زنگدار جدید را عرضه کنید. احتمالاً شما درباره ویژگی‌های جذاب این ساعت بسیار هیجان زده‌اید و قصد دارید برای بازاریابی این محصول روی همین ویژگی‌ها تمرکز و تاکید کنید. اما آنچه مشتریان می‌خواهند بدانند این است که این ویژگی‌ها چه مشکلی را برای آنها رفع می‌کند؟ پاسخ به این سوال منافع مشتریان را مشخص می‌کند. در جدول ۲ تفاوت میان ویژگی‌ها و منافع را بخوبی مشخص کردیم. در این جدول به این نکته توجه کنید



که یک ویژگی می‌تواند چندین منفعت را برای مشتریان به ارمغان بیاورد.

ویژگی‌ها	منافع
زنگ دوگانه	دوبار زنگ می‌زند تا اطمینان حاصل کند که بطور کامل هوشیارید و از خواب بلند شدید. همچنین می‌توانید آواهای مختلفی را برای زنگ هشدار آن تعیین کنید.
نمایشگر LED بزرگ	امکان دیدن صفحه ساعت را برای شما فراهم می‌کند بدون اینکه نیاز به روشن کردن چراغ یا استفاده از لنز یا عینک داشته باشید.
رادیو AM/FM	این امکان را می‌دهد که در هنگام که دوست دارید از رادیو استفاده کنید یا ساعت را برای روشن کردن رادیو در یک زمان مشخص تنظیم کنید.
MP3 player jack	عملا ساعت شما را به یک MP3 تبدیل می‌کند و به شما این امکان را می‌دهد که با صدای موزیک مورد علاقه تان از خواب بیدار شوید.
جلد پلاستیکی بادوام	ساعت را در برابر ضرباتی که ممکن است در هنگام خواب به آن وارد کنید، محافظت می‌کند.
یک سال گارنتی بی قید و شرط	اگر ساعت به هر دلیلی دچار مشکل شود می‌توانید براحتی آن را تعویض کنید.

## جدول شماره ۲

اگر شما نتوانید به مشتریان خود بیان کنید که محصول و خدمت شما چه منفعتی برای آنها ایجاد می‌کند؛ نمی‌توانید انتظار داشته باشید

که آنها منافع محصول شما را دریابند و بر این اساس محصول شما را خریداری کنند. اگر در تشخیص منافع محصولتان نیازمند کمک هستید می‌توانید از دسته‌بندی ویژگی‌های کالایی که در زیر به آن اشاره شده، کمک بگیرید.

### • منافع تجاری:

این دسته از منافع به تشریح این موضوع می‌پردازد که چگونه استفاده این محصول توسط مشتریان، در تجارت آنها سود و منفعت ایجاد می‌کند؟ ممکن است محصول شما ضایعات را کاهش دهد یا هزینه تولید محصول را کاهش دهد یا تصویر برند شرکت را ارتقا بخشد و در نهایت فرآیند جذب مشتریان را تسهیل کند.

### • منافع فنی:

این دسته از منافع یک ویژگی منحصر بفرد تکنولوژیک به محصولات اضافه می‌کند. بطور مثال یک نرم افزار حسابداری را در نظر بگیرید که براحتی می‌تواند با پایگاه داده<sup>۱۳</sup>های مختلف هماهنگ شود و سرعت بالایی در انتقال داده‌ها دارد.

• منافع فرآیندی:

هدف این منافع ارتقا یک فرآیند خاص است. بطور مثال ممکن است سرپرست تولیدی که به تازگی استخدام کردیم سالانه ۱۰۰۰ نفر ساعت در فرآیند تولید صرفه‌جویی زمانی کند. یا نرم‌افزار جدیدی خریداری کنید که ۸۰ درصد خطاهای املایی موجود در گزارش‌ها را کاهش دهد. راه دیگر برای شناسایی منافع محصولات و خدمات شرکت توجّه به کلماتی است که محصول را برای مشتری توصیف می‌کنند. در اولین گام سعی کنید یک جمله در مورد محصول و خدمت خود بنویسید که با یکی از کلمات زیر آغاز شود:

- تصدیق می‌کند ...
- اجازه می‌دهد ...
- تقویت می‌کند ...
- گسترش می‌دهد ...
- دریافت می‌کند ...
- فعال می‌کند ...
- ارتقا می‌دهد ...
- پیشینه می‌کند ...
- جلوگیری می‌کند از ...

- کاهش می‌دهد ...
- افزایش می‌دهد ...
- ساده‌تر می‌کند ...
- راحت‌تر می‌کند ...
- مانع ایجاد می‌کند در برابر ...

از دیگر کارمندان موجود در سازمان بخواهید تا در این فرآیند شرکت کنند تا بتوانید طیف گسترده‌ای از منافع ممکن درباره محصول و خدمت بنگاهتان، جهت ارائه به مشتریان بدست آورید. هر مشتری ممکن است منفعت خاصی از محصول شما ببرد که با منافع مد نظر دیگر مشتریان متفاوت باشد. به همین جهت طیف گسترده‌ای از منافع که با مشارکت کارمندان تدوین کردید می‌تواند به ابزاری قدرتمند تبدیل شود که به شما امکان می‌دهد در هر بازار هدف و هر بخش بازار روی منفعت متناسب با همان بخش تاکید کنید.

مهم: فرآیند تقسیم بازار عبارت است از تقسیم کل بازار به بخش‌های کوچک که مشتریان حاضر در هر بخش ویژگی‌ها، نیازها و ترجیحات متفاوت و منحصر بفردی دارند.

### ۳.۲.۵. بازار خود را تقسیم بندی کنید.

همه ما به خوبی می‌دانیم که هر مشتری نیازهای مختلف و درک متفاوتی از محصولات در مقایسه با مشتریان دیگر دارد. بنابراین هنگامی شما در بازار موفق خواهید شد که نیازهای هر مشتری را بطور مستقیم با خود او مرتبط سازید. اگر شما بتوانید مشتریان خود را بر اساس نیازهای آنها گروه‌بندی کنید، در آینده خواهید توانست استراتژی بازاریابی مناسب با هر گروه را به نحوی تدوین کنید که بطور مستقیم با نیازهای آنان در ارتباط باشد. این بدان معناست که ممکن است برای هر گروه کمپین تبلیغاتی متفاوتی بر پا کنید که روی منفعت خاصی از محصول شما تاکید می‌کند که این منفعت برای اعضای آن گروه از اولویت بالاتری نسبت به دیگر منافع محصول شما، برخوردار است. بازارهای بسیار بزرگ باید در ابتدا به بازارهای هدف کوچکتری تقسیم شوند. سپس در هر بازار هدف، شروع به تقسیم‌بندی بخش‌ها می‌کنیم. این تقسیم‌بندی بر مبنای چهار ویژگی که در ذیل به آن اشاره شده خواهد بود:

#### • ویژگی‌های جغرافیایی:

مشتریان شما براساس مناطق جغرافیایی تقسیم‌بندی می‌شوند. این تقسیم‌بندی می‌تواند بصورت محلی، شهری، منطقه‌ای یا ملی باشد.

حتی ممکن است در یک منطقه جغرافیایی مانند تهران شما چندین تقسیم‌بندی دیگر بر مبنای میزان دسترسی به محصول، زمان ارسال مرسولات پستی و دیگر ویژگی‌های مشتریان داشته باشید. اگر شما مالک یک تجارت مصالح ساختمانی هستید منطقه جغرافیایی برای شما اهمیت به مراتب بیشتری نسبت به زمانی که شما مالک یک فروشگاه آنلاین هستید، دارد. حتی اگر شما مالک یک تجارت آنلاین هم باشید همچنان موقعیت جغرافیایی مشتریان، عامل مهمی به شمار می‌رود. بطور مثال اگر شما تجهیزات اسکی می‌فروشید، ممکن است بیشتر روی مناطقی تمرکز کنید که ورزش اسکی در آن مناطق بسیار رایج و متداول است و از طرفی شرایط آب و هوایی مناسب برای اسکی هم دارای اهمیت است. بطور کلی موقعیت جغرافیایی در صنایعی مانند صنایع تجهیزات تهویه، تجهیزات گرمایشی، مصالح ساختمانی و لوازم ورزشی اهمیت بسیاری دارد.

اگر شما بازار هدف خود را در خارج از مرزهای کشور خود انتخاب نموده‌اید باید بسنجید که آیا استراتژی متناسب با فرهنگ و زبان آن کشور در اختیار دارید؟ آیا درباره انواع گزینه‌های استراتژیک که می‌تواند سهم بازار شما را در آن کشور افزایش دهد به اندازه کافی تحقیق و مطالعه کرده‌اید؟ کدام یک از گزینه‌های استراتژیکی که عملی

خواهد بود، باید انتخاب شود؟ برای ایجاد یک وب سایت به زبان دیگر یا تبادل ارز ناشی از تجارت در آن کشور آمادگی دارید؟ در این شرایط، ویژگی‌های جغرافیایی تاثیر بسزایی در تدوین طرح بازاریابی شما خواهند داشت.

### • ویژگی‌های جمعیت شناختی:

اطلاعات جمعیتی، به شما این امکان را می‌دهد که با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، بیشتر آشنا شویم. ویژگی‌های جمعیت شناختی برای هر یک از مشتریان، می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- سن
- جنسیت
- مذهب
- سطح درآمد
- تعداد اعضای خانواده
- تعداد فرزندان (در یک گروه سنی مشخص)
- وضعیت تاهل
- تخصص
- وضعیت مسکن (مستاجر یا مالک)

برای مشتریان صنعت ویژگی‌های جمعیت شناختی می‌تواند به شکل زیر باشد:

- صنعت
- اندازه شرکت
- تعداد شعب شرکت
- تعداد کارکنان
- درآمد سالانه
- سن شرکت
- نرخ رشد شرکت

سومین دسته از ویژگی‌هایی معیار برای تقسیم‌بندی بازار هدف، ویژگی‌های روانشناختی هستند.

### • ویژگی‌های روانشناختی:

این ویژگی‌های در ارتباط با احساسات، نگرش‌ها، باورها آن بخش از بازار است که ما انتخاب کردیم. بطور مثال بعضی از مشتریان به این علت یک کالا را خریداری می‌کنند که به آنها احساس بودن در یک گروه را می‌دهد و منافع اجتماعی برای آنها ایجاد می‌کند. کالاهای لوکس، تجهیزات الکترونیکی، لباس‌های برنددار، همگی از کالاهایی



هستند که بخاطر ویژگی‌های روانشناختی که به مشتریان ارائه می‌دهند، خریداری می‌شوند. بنابراین هر بخش از بازار دارای ماهیت روانشناختی متمایزی از دیگر بخش‌هاست. ویژگی‌های روانشناختی که احتمالاً شما برای بازار مشتریان در نظر خواهید گرفت عبارتند از:

- میزان تفریح و شاد بودن
- روش زندگی
- میزان تبعیت از مد روز
- جایگاه خانوادگی
- گرایش‌های خانوادگی
- سرگرمی‌ها
- ورزش و تفریحات خارج از خانه
- میزان محتاط بودن
- میزان اعتقادات مذهبی
- میزان روشنفکر بودن
- میزان مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه
- میزان مسئولیت‌پذیری نسبت به محیط زیست
- میزان علاقه به تکنولوژی
- نوع شغل و سمت سازمانی

همچنین برای تفکیک مناسب تجارت‌ها می‌توان از ویژگی‌های زیر استفاده کرد:

- جایگاه تجارت
  - الگوی تجارت
  - انواع محصولات عرضه شده در تجارت
  - مسئولیت‌پذیری اجتماعی
  - رهبر صنعت بودن
  - نوآور بودن
  - تمرکز روی کارکنان
  - نوع نیروی کار
  - الگوی مدیریتی
  - میزان محتاط بودن
  - میزان ساختار شکنی
  - گرایشهای اجتماعی
  - انواع آموزش مهارت‌های پیشنهادی به کارکنان
  - میزان اهمیت دادن به سطح تحصیلات کارکنان
- به عنوان آخرین دسته از معیارهای چهارگانه به توصیف ویژگی‌های رفتاری می‌پردازیم.

### • ویژگی‌های رفتاری:

ماهیت این ویژگی‌ها با نحوه‌ای که مشتریان محصول و یا خدمت شما را خریداری می‌کنند، در ارتباط است. ممکن است مشتریان تنها زمانی محصول شما را خریداری کنند که منابع آنها به پایان رسیده باشد یا شرایط کسب و کار آنها به گونه‌ای است که تنها می‌توانند بطور فصلی و سالیانه محصول شما را خریداری کنند. ممکن است محصول شما از دید مشتری لوکس بنظر برسد و بنابراین تنها زمانی محصول شما را خریداری می‌کند که احساس کند درآمدش افزایش یافته و پول کافی برای خرید یک کالای لوکس را در اختیار دارد. تجارت‌های مختلف هم مانند مشتریان ممکن است سالانه یا هر وقت که احساس کنند پول کافی در اختیار دارند به خرید بپردازند.

برای تشخیص ماهیت رفتاری بازار هدف خود نیازمندید به سوالات زیر پاسخ دهید:

- چه زمانی و چرا مشتریان محصول شما را خریداری می‌کنند؟
- چه تعداد از محصول شما را خریداری می‌کنند؟
- هر چند وقت یکبار محصول شما را خریداری می‌کنند؟
- چقدر طول می‌کشد تا تصمیم به خرید محصول شما کنند؟

- چه عواملی از جمله (کیفیت، زمان و...) بر تصمیم آنها برای خرید محصول شما تاثیر می‌گذارد؟
- از کدام یک از کانال‌های توزیع شما، محصول را خریداری می‌کنند؟
- در کجا از محصول شما استفاده می‌کنند؟

به منظور استفاده از تمام اطلاعاتی که از پاسخ سوالات بدست آمده باید تعیین کنید که کدام یک از اطلاعات کاربرد بیشتری در تشخیص و ارزیابی مشتریان دارد. بطور مثال: اگر شما قایق بادبانی چندین میلیون دلاری می‌فروشید، سطح درآمد مشتریان از هر ویژگی رفتاری دیگری مهمتر خواهد بود. اما اگر شما محصولات کمک آموزشی برای کودکان زیر ۵ سال عرضه می‌کنید، تمرکز شما باید روی ترکیب خانواده و تعداد کودکانی در هر خانواده باشد که شما می‌توانید کتب و محصولات خود را به آنها عرضه کنید.

**مهم: شما باید تصمیم بگیرید که کدام دسته از ویژگی‌های مشتریان برای تشخیص و ارزیابی مشتریان، مفیدترند؟**

شاید شما چند ویژگی دیگر نیز اضافه کنید، مثلا اگر فکر می‌کنید که خانواده‌های با سطح تحصیلات بالاتر مخاطب محصولات شما خواهند بود، باید میزان تحصیلات خانواده‌ها را نیز در ارزیابی خود لحاظ کنید اما نباید روی ویژگی فرهنگی بودن خانوارها تمرکز کنید مگر اینکه

محصولات شما حاوی مطالب فرهنگی برای کودکان باشد. در گام بعد باید مشخص کنید در هنگام خرید چه ویژگی‌هایی برای مشتریان شما اهمیت دارد؟ آیا آنها بیشتر به نام برند علاقه‌مند هستند یا کاربرد، کیفیت و هزینه محصولات را در نظر می‌گیرند؟ بدین منظور می‌توانید از مشتریان خود بوسیله فرمی مشابه فرم زیر نظرسنجی به عمل آورید. به هر کدام از ویژگی‌های زیر از ۱ تا ۵ نمره دهید. ۱ برای گزینه کم اهمیت و ۵ برای گزینه بسیار مهم:

- نام برند
- قیمت
- تنوع محصولات
- برخورد کارکنان بخش فروش و فروشندگان
- نحوه ارائه خدمت
- بسته‌بندی محصولات
- موقعیت فروشگاه
- در دسترس بودن محصولات و مراکز فروش
- تخفیفات به مشتری
- برگزاری کمپین‌های بازاریابی
- راحتی در استفاده

- راحتی حمل و نقل محصولات خریداری شده
- گزینه‌های پرداخت برای مشتریان

شما باید تصویر شفافی از بازار هدف و بخشی که در آن حضور دارید داشته باشید. شما این توانمندی را دارید که اطلاعات را بخوبی جمع‌آوری کنید و نتایج تحلیل آنها را در جذب مشتریان به کار بندید. اما قبل از هر چیز نیازمندید که بدانید که اطلاعات مورد نیاز خود را چگونه بدست آورید؟

#### ۴.۲.۵. تحقیق درباره بازاری که در آن حضور دارید.

خوشبختانه حجم زیادی از اطلاعات در کتابخانه‌های دانشکده‌های مدیریت و کتابخانه‌های محلی موجود است. علاوه بر این استفاده از هر یک از منابع زیر به شما کمک می‌کند تا بازار هدف خود را بهتر و بیشتر بشناسید.

#### • موسسات آماری:

موسسات آماری هر ساله گزارش‌هایی را منتشر می‌کنند که درباره ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه اطلاعاتی را در اختیار عموم قرار می‌دهند. اگر چه این اطلاعات در مورد جمعیت کل کشور بوده، اما

بعضی جداول این گزارش‌ها اطلاعاتی را به تفکیک استان‌ها و شهرها در اختیار ما می‌گذارد.

#### • سرشماری‌ها:

شما می‌توانید از اطلاعاتی که سرشماری در اختیار شما می‌گذارد استفاده کنید و اطلاعاتی در مورد ویژگی‌های جمعیت شناختی و سطوح درآمدی و... بدست آورید.

#### • گزارش‌های استانداری‌ها و وزارت خانه‌ها:

این قبیل گزارش‌ها شاخص‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی را به تفکیک استان در اختیار شما می‌گذارند.

#### • گزارش‌های شهرداری‌ها و شورایاری‌ها:

این گزارش‌ها اطلاعات مربوط به هر شهر را با جزئیات بیشتری در اختیار شما می‌گذارند.

• به عنوان آخرین منبع برخی موسسات خصوصی وجود دارند که در ازای دریافت پول، اطلاعات مورد نیاز شما را بصورت طبقه‌بندی در اختیار شما می‌گذارند.

حال این سوال پیش می‌آید که اطلاعات مربوط به ویژگی‌های رفتاری و روانشناختی مشتریان را از کجا بدست آوریم؟ در پاسخ به این سوال

باید گفت که اکثر این اطلاعات بوسیله تحقیقات میدانی بدست می‌آیند. این اطلاعات با انجام مصاحبه با مشتریان یا تکمیل فرم‌های پرسشنامه توسط مشتریان بالقوه و بالفعل بدست می‌آیند. شما باید در مورد هر محصول بطور جداگانه تحقیق کنید.

**مهم: اطلاعات رفتاری و روانشناختی مشتریان، معمولاً تنها از طریق انجام تحقیقات میدانی روی مشتریان بالقوه و بالفعل بدست می‌آیند.**

گاهی اوقات شما نیازمندید که برای انجام این قبیل تحقیقات یک مشاور بازاریابی استخدام کنید. زیرا با گسترش و تخصصی شدن فعالیت‌های تجاری، تحقیق در بازار به یک علم تبدیل شده است. با این حال اگر شما توان مالی استخدام مشاور را ندارید، می‌توانید از مشتریان کنونی خود اطلاعات کسب کنید. برای این کار چندین ایده وجود دارد که در ذیل به آنها اشاره می‌کنیم:

- ارسال پستی فرم‌های پرسشنامه برای مشتریان یا تکمیل اینترنتی آنها بر روی سایت شرکت.
- ارسال پرسشنامه برای ایمیل مشتریان کنونی خود.
- پرسشنامه خود را همراه با یک جمله الهام بخش یا شعار شرکت ارسال کنید.



• با ارائه تخفیفات یا دیگر مزایای پیشنهادی، انگیزه لازم برای پاسخ به پرسشنامه‌ها را در مشتریان ایجاد کنید.

شما نیازمند طراحی سؤالاتی هستید که آنچه را که می‌خواهید درباره مشتریان بدانید، به شما بیاموزند. برخی از سؤالات که از مشتریان پرسیده می‌شود می‌تواند بدین شکل باشد:

- شما خدمات مشتریان ما را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- چگونه شرکت می‌تواند خدمات بهتری به شما ارائه کند؟
- اگر بخواهید کیفیت محصولات ما را ارتقا دهید، چگونه این کار را خواهید کرد؟
- عامل اصلی که سبب می‌شود شما محصولات ما را به محصولات مشابه دیگر رقبا ترجیح دهید، کدام است؟
- چه خدمات و محصولات دیگری می‌توانیم برای شما فراهم کنیم؟
- در چه شرایطی چندین نوبت محصولات ما را خریداری می‌کنید؟
- در چه شرایطی به خرید از رقبای ما خواهید پرداخت؟

واضح است که نوع و تعداد سؤالاتی که از مشتریان پرسیده می‌شود به هدف شما از کسب اطلاعات از مشتریان بستگی دارد. فقط اطمینان حاصل کنید که سؤالات شما به اندازه کافی ساده و راحت هستند که مشتریان بتوانند به راحتی به آنها پاسخ دهند. همچنین اطمینان

حاصل کنید که در فرم نظرسنجی فضای معین شده برای پاسخ به اندازه کافی بزرگ باشد تا مشتریان با کمبود فضا مواجه نشوند.

اگر مشتریان شما را تجار تشکیل می‌دهند، شما باید اطلاعات کافی از صنعت تجار مخاطب خود داشته باشید. شما می‌توانید این اطلاعات را از مجلات و همچنین از موسسات مشاوره‌ای بدست آورید. موسسات مشاوره‌ای معمولاً اطلاعات جامعی در مورد وضع جمعیت شناختی و شرایط رقبای حاضر در صنعت در اختیار دارند. همچنین برخی موسسات مشاوره‌ای، اطلاعات و مصاحبه‌های آماده از مشتریان بالقوه شما را در اختیار دارند.

**مهم: مجلات و موسسات مشاوره‌ای معمولاً منابعی ارزشمند برای جمع‌آوری اطلاعات درباره بازارهای Business to Business بحساب می‌آیند.**

اکنون شما باید یک تصویر کلی از مشتریان هدفتان در ذهنتان داشته باشید. باید بخوبی شخصیت آنها را بشناسید، و بدانید که چه شاخص‌هایی برای آنها اهمیت دارد. توجه کنید که ممکن است بازار هدف شما از چندین بخش تشکیل شده باشد.

همانطور که تجارت شما رشد می‌کند و محصولات و خدمات شما تغییر می‌کنند، شما باید به تحقیق خود ادامه دهید تا اطلاعات جدیدی از مشتریان بدست آورید. در حقیقت تحقیق در مورد مشتریان یک تلاشی مستمر در هر تجارت خواهد بود و یک فعالیت موقتی و گذرا نیست. مرحله بعدی در تحقیق و تفکیک بازار این است که بدانید ابتدا محصول خود را به کدام بخش از بازار هدفتان بفروشید.

### ۵.۲.۵. انتخاب کنید ابتدا می‌خواهید محصول خود را به کدام

#### بخش از بازار بفروشید؟

حال که شما تمام اطلاعات لازم درباره مشتریان بالقوه و آنچه که آنها می‌خواهند را در اختیار دارید، می‌توانید به بازاریابی در هر یک از بخش‌های بازار هدفتان بپردازید. بطور مثال اگر شما فروشنده لوازم آرایشی هستید ممکن است یک بخش بازار هدفتان را خانمهای مجرد و بخش دیگر را خانمهای متأهل تشکیل دهند. بازار هدف شما می‌تواند شامل چندین بخش باشد. تعداد بخش‌های شما به گستردگی مخاطبان شما و به عمق تحقیقات بازاریابی‌ای که انجام داده‌اید؛ بستگی دارد.

مهم: به محضی که شناخت شما از مشتریان بالقوه و خواسته‌ها و ترجیحات آنها کامل شد، باید تصمیم‌گیری کنید که ابتدا می‌خواهید به کدام بخش از بازار محصول یا خدمت خود را عرضه کنید.

حال چگونه تصمیم‌گیری کنیم که ابتدا به کدام بخش خدمت ارائه کنیم؟ ابتدا لازم است به سوالات زیر پاسخ دهید. این سوالات جایگاه شرکت و منابعی را که شرکت در اختیار دارد، تشریح می‌کند:

- وضعیت مالی شرکت چگونه است؟
- آیا این امکان را داریم تا روی چندین بخش از بازار هدفمان سرمایه‌گذاری کنیم؟
- رقبا کدام بخش‌های بازار هدفمان را، هدف قرار داده‌اند؟
- آیا بازار جدیدی برای عرضه محصولات شرکت وجود دارد؟

پاسخ به این سوالات به شما این امکان را می‌دهد تا موثرترین روش برای استفاده و ترکیب منابع شرکت را شناسایی کنید. اگر شرکت شما این امکان را ندارد که به چندین بخش از بازار هدف خدمت ارائه دهد، پس شما باید یک بخش را انتخاب کنید که احتمال سودآوری در آن بخش بیشتر از سایر بخش‌های بازار باشد. به عبارت بهتر باید امکانات مالی خود را روی یک هدف متمرکز کنید به جای اینکه تمام منابع شرکت را بطور پراکنده در چند بخش بازار بکار گرفته شود. اگر رقبای شما یک بخش خاص را هدف قرار داده‌اند بدین معناست که ورود شما به آن بخش احتمالاً با اقدامات تهاجمی و بازدارنده رقبا پاسخ داده می‌شود. بنابراین ممکن است شما ترجیح دهید آن بخشی از بازار را

هدف قرار دهید که رقبای اندکی در آن بخش حضور داشته باشند. در انتخاب خود باید ترجیحات و نیازهای مشتریان را در نظر بگیرید، اگر بتوانید به خوبی نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کنید می‌توانید در آینده مزیت رقابتی پایداری را بدست آورید.

**مهم:** گاهی شرایط و توانمندی‌های شرکت اقتضا می‌کند، زمان و منابع مالی خود را روی بخش‌هایی متمرکز کنید که رقبای شما آن بخش‌ها را هدف‌گیری نکردند.

اگر شما یک بازار جدید را به عنوان بازار هدف خود انتخاب کردید و درباره آن اطلاعاتی در اختیار ندارید قبل از هر اقدامی باید مطمئن شوید که منابع مالی کافی را در اختیار دارید و نیازی نیست تمام منابع شرکت را صرف بازاریابی در بازار هدف جدید کنید. زیرا اگر تمام منابع شرکت را در بازار جدیدی سرمایه‌گذاری کنید و پس از مدتی مشخص شود که نتیجه مورد انتظار شما محقق نشده است و پاسخ لازم را دریافت نکرده‌اید، شرکت شما با بحران مالی مواجه می‌شود که این موضوع می‌تواند جایگاه مدیریتی شما را متزلزل کند. بنابراین مهمترین عامل در تمرکز روی یک بازار جدید، در اختیار داشتن انرژی، توانمندی و منابع لازم است.

اگرچه هر یک از بخش‌های بازار ویژگی‌های کالایی، روش‌های توزیع و مواد اولیه منحصر به فردی می‌طلبند و در هر بخش باید روی منافع خاصی از مشتریان تمرکز کرد اما این تنوع هزینه‌هایی اضافی به شرکت تحمیل خواهد کرد. شما باید مطمئن شوید که درآمد و منافع که از فروش محصولات بدست می‌آورد از هزینه‌هایی که صرف ساخت و توزیع آنها می‌شود بیشتر است. و در مجموع تنوع بخشی و توجه به ترجیحات مشتری برای شرکت سودآور است. اکنون شما باید این توانمندی را کسب کرده باشید که تصویری شفاف از مشتریان در ذهنتان ترسیم کنید، بدانید چه چیزهایی برای آنها اهمیت دارند و چگونه باید استراتژی بازاریابی هر بخش را برای انطباق با انتظارات مشتریان تغییر داد؟ همچنین باید با ویژگی‌های و منافع محصولات و خدمات خود به خوبی آشنا باشید و بهترین معیارها را برای تقسیم‌بندی بازار و تفکیک بخش‌های آن شناسایی و انتخاب کرده باشید. معیارهایی از جنس معیارهای جغرافیایی، جمعیت شناختی، روانشناختی و رفتاری که در بخش‌های قبل در مورد آنها صحبت کرده‌ایم. پس از این مرحله شما می‌توانید بخش‌های بزرگ بازار را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید سپس روی بخش‌هایی تمرکز کنید که با طرح بازاریابی شما و توانمندی‌ها و منابع شرکت شما تناسب بیشتری دارند.



## فصل ششم:

### ۶. الگو (pattern)

#### ۱.۶. معرفی

در این قسمت از تفکر استراتژیک، شما امیدوار خواهید بود تا بتوانید الگویی از رفتار و فعالیت‌هایی که منجر به موفقیت شرکت می‌شوند را برای کارکنان مشخص کنید و تحقق این امر مستلزم انجام مراحل زیر است:

- ترکیب اهداف طرح استراتژیک با اهداف عملکردی هر واحد سازمان.
- ترویج تفکر استراتژیک به عنوان یک اصل سازمانی.
- سرمایه‌گذاری مستمر در استراتژی‌هایی که نتایج موفقیت‌آمیزی داشتند.



## ۲.۶. ترکیب اهداف طرح استراتژیک با اهداف عملکردی هرواحد سازمان.

اگر می‌خواهید یک الگوی تفکر و رفتار استراتژیک در سازمان ایجاد کنید یکی از روش‌های آن ترکیب اهداف استراتژیک با اهداف عملکردی‌ای است که شما برای اعضای تیمتان معین کرده‌اید. در حالت ایده‌آل وقتی تفکر استراتژیک در سازمان حاکم باشد این ترکیب بطور طبیعی شکل می‌گیرد اما شما می‌خواهید مطمئن شوید که همه اهداف در محور اهداف استراتژیک سازمان قرار دارند. بنابراین اگر سازمان شما تا این حد توسعه نیافته، که بطور خودکار این ترکیب را شکل دهد، شما باید شخصا وارد عمل شوید و همه اهداف موجود را همسو سازید. زیرا این اقدام قدرت بسیاری به الگوی عملکردی تیم شما می‌بخشد.

در ذیل به چند راهکار موثر جهت همسو سازی اهداف اشاره شده است:

- مرور اهداف عملکردی موجود و اندازه‌گیری اهداف، برای تشخیص این مطلب که آیا همسو با اهداف سازمانی هستند یا خیر؟
- در شرایطی که اهداف در جهت اهداف سازمانی نیستند، بررسی کنید که آیا می‌توان آنها را بگونه‌ای بازنویسی کرد که با اهداف سازمانی همسو شوند؟ در مرحله بازنویسی دقت کنید که اهدافی S.M.A.R.T تدوین کنید که با معیارهای عملکردی هر واحد همخوانی داشته باشد.

- به منظور تقویت فرهنگ تفکر و اقدام استراتژیک به کارکنان توضیح دهید که به چه علتی اهداف را تغییر داده‌اید؟
  - سیستم جبران خدمتی طرّاحی کنید که به کارکنانی که به اهداف جدید دست پیدا کرده‌اند، پاداشی مناسب دهد.
  - اطمینان حاصل کنید که تمام حمایت‌های لازم از کارکنان به منظور دستیابی به اهداف، انجام شده است. این حمایت‌ها شامل آموزش کارکنان، در اختیار نهادن دانش لازم و منابع مورد نیاز آنها می‌باشد.
- ۳.۶. ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک به عنوان جوّ مسلط حاکم بر سازمان.

هر تیمی در سازمان استانداردهای عملیاتی خاصی دارد که همه اعضا روی استانداردها به توافق رسیده‌اند. بطور مثال: ممکن است شما، کار گروهی، مشورت، طوفان فکری<sup>۱۴</sup> و حلّ مسئله را به عنوان استانداردهای تیمی‌تان پذیرفته باشید. بنابراین شما از کارکنان خود انتظار دارید که هر کجا لازم است در این فعالیت‌ها بدون دخالت شما و بطور خود جوش وارد شوند. به همین ترتیب شما می‌توانید تفکر استراتژیک را به عنوان یک استاندارد تیمی تعریف کنید. بدین منظور باید سه گام زیر را طی کنید:

### ۱. ایجاد مدل تفکر استراتژیک:

یک مدل و نقش برای تفکر استراتژیک تدوین کنید که به انگیزه‌ها و اعمال کارکنان جهت دهد.

### ۲. همخوانی با انتظارات:

مطمئن شوید که آن چیزی که به عنوان تفکر استراتژیک معرفی می‌کنید با انتظارات کارمندان همخوانی داشته باشد.

### ۳. پاداش‌دهی متناسب:

پاداش‌دهی متناسب به کارکنان سبب می‌شود که تفکر استراتژیک به سرعت به یک استاندارد تیمی تبدیل شود.

### ۴.۶. بطور مستمر روی استراتژی‌های که موفقیت کسب کردند،

سرمایه‌گذاری کنید.

بودجه سازمان شما گزارش و سندی معتبر، برای ارزیابی سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان بحساب می‌آید. این گزارش به خوانندگان خود می‌گوید که سازمان منابع خود را در کجا هزینه کرده و به زبانی ساده‌تر، ارزش سازمان را برای خوانندگان مشخص می‌کند. اگر شما منابع خود را روی استراتژی‌هایی سرمایه‌گذاری کنید که قبلاً موفقیت‌پذیری آنها به اثبات رسیده، این بدان معنا خواهد بود که شما

برای این استراتژی‌ها ارزش فائید، و این رویکرد شما دیگر رهبران سازمانی را تشویق می‌کند که برای تخصیص بودجه واحدهای خود به تفکر استراتژیک روی آورند.

### ۵.۶. آماده انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری باشید.

این نکته واضح است که شما تا زمانی باید روی استراتژی‌های موفقیت‌آمیز اثبات شده، سرمایه‌گذاری کنید که این استراتژی‌ها با اهداف تولیدی شما مرتبط باشند. بطور مثال: شما باید تا زمانی روی سیستم فناوری اطلاعات شرکت سرمایه‌گذاری کنید که نتایج بهتری را برای شما به ارمغان آورد. اما به محضی که سیستم‌های سریع‌تر و هوشمندتر و بهتر به بازار بیایند، شما باید از سیستم‌های جدید استفاده کنید تا از منافع تکنولوژی‌های جدید بهره‌مند شوید. اگر اینکار را نکنید ممکن است رقبا با بهره‌گیری بهتر از تکنولوژی‌های جدید شما را از گردونه رقابت خارج کنند. این مسئله برای تمام مراحل تفکر استراتژیک صادق است، در حقیقت شما باید بپذیرید که بهترین تفکر استراتژیک، تفکری است که شما را از زمان مناسب اعمال تطبیق‌ها و انعطاف‌هایی که برای حفظ مزیت رقابتی خود لازم دارید، آگاه کند.



## فصل هفتم:

۷. هل دادن (push) سازمان به سمت ارتقا هر چه بیشتر

### ۱.۷. معرفی

آخرین p از 6p تفکر استراتژیک، هل دادن سازمان برای ارتقا سطوح عملکردی کنونی است. چه شما مدیر تیم باشید یا نباشید، می‌توانید به هل دادن تیم برای ارتقا سطح عملکردی تیم به منظور رسیدن به موفقیت‌های بعدی کمک کنید. برای شروع این فرآیند، به ارزیابی تیم نیازمندید، این ارزیابی مشخص می‌کند که در حال حاضر در کجا قرار دارید و نقاط ضعف و قوت شما تیم شما کدام‌اند؟ بعد از ارزیابی شما می‌توانید مراحل بعدی را جهت ارتقا عملکرد تیم خود طی کنید.

### ۲.۷. ارزیابی تیم:

ارزیابی تیم یک تمرین برای آموختن نقاط قوت و ضعف تیم است و اینکه در چه فضاهایی امکان پیشرفت برای تیم وجود دارد. در این

تمرین اهداف شما به خوبی به شما بیان می‌کنند که چگونه باید به بهترین سطح عملکردی دست یابید. شما با اعضای تیم همفکری کنید تا بطور شفاف مشخص شود که چه منابعی برای دستیابی به بهترین سطح عملکردی نیاز است؟

سوالاتی که شما و اعضای تیم تحت هدایت باید در این مرحله پاسخ دهید عبارتند از:

• تیم ما چه زمانی به بهترین شکل عمل می‌کند؟

پاسخ به این سوال مشخص می‌کند که دیدگاه اعضای تیم چگونه است؟ چه اهدافی برای آنها بیشتر اهمیت دارد و برای رسیدن به اهداف چه کمبودهایی دارند، چه الگوهای کاری و مدیریتی مطلوب آنهاست؟

• تیم چه زمانی ضعیف عمل می‌کند؟

این سوال علت ناکامی اعضای تیم و موانع دستیابی به عملکرد خوب را مشخص می‌کند. همچنین بیان می‌کند که کجاها و در چه زمان‌هایی کار متوقف می‌شود؟ و چگونه ارتباطات پویای موجود در تیم، گاهی از عملکرد بالاتر تیم حمایت نمی‌کنند؟ هنگامی که مطمئن شدید که بطور شفاف توانستید به دو سوال فوق پاسخ دهید می‌توان به سه سوال زیر پاسخ دهید:

• شما از اعضای تیم خود چه می‌خواهید؟

بطور مثال اگر در پاسخ به این سوال پاسخ دهید: "ارتباط مناسب با مشتریان"، در همین حد متوقف نشوید و تا آنجا که می‌توانید مشخص‌تر به این سوال پاسخ دهید. بطور مثال: آیا می‌خواهید آنها بهتر به بازخوردهای مشتریان توجه کنند؟ آیا آنها احساس می‌کنند که اطلاعات کافی در اختیار ندارند؟ هنگامی که در ارتباط با مشتریان ناموفق عمل می‌کنند چه دلایلی را ارائه می‌کنند؟ ارتباط ناموفق با مشتریان چه نتایجی را به دنبال دارد؟

در پاسخ به دو سوال آخر تا آنجا که می‌توانید دقیق شوید. اگر اعضای تیم احساس کنند که در کمک به یکدیگر قوی هستند از آنها بخواهید که دلایل و تجاربی که این ادعا را ثابت می‌کند را ارائه دهند. همچنین اگر احساس می‌کنند در ارائه خدمت به مشتریان ضعیف هستند، از آنها بخواهید دلایل خود را ارائه کنند و تجاربی که نشان‌دهنده ضعف آنهاست را بیان کنند. پس از پاسخ به سه سوال فوق، لازم است به سوالات زیر پاسخ دهید.

• نقاط قوت تیم شما چیست؟

• مواردی که باید در تیم تغییر کند و اصلاح شود، چه مواردی است؟



زمانی که به ۵ سوال مطرح شده بخوبی پاسخ دهید، در موقعیت خوبی برای درک وضعیت بنگاه خود قرار دارید. ازین پس در تصمیمات خود از کارکنان کمک بگیرید و از آنها بخواهید که پیشنهادات خود را ارائه کنند و اطمینان حاصل کنید که مفهوم پیشنهادات آنان را بخوبی تفسیر می‌کنید زیرا تفسیر نادرست از پیشنهادات کارکنان، توصیه‌های نادرستی را به بار خواهد آورد.

### ۱۲.۳.۷ شرط لازم برای در اختیار داشتن یک تیم با عملکرد بالا

شرایط بسیاری برای در اختیار داشتن یک تیم با عملکرد بالا وجود دارد، آنچه در این بخش بیان می‌شود صرفاً بخشی از شرایطی است که یک تیم برای دستیابی به عملکرد بالا لازم دارد. بخشی از این شرایط در بخش مربوط به ارزیابی شرکت که در بخش قبل به آن پرداخته شد، مطرح شده است.

۱۲ شرط اساسی برای تیمی که عملکرد بالا دارد قابل تصوّر است که این ویژگی‌ها، تیم را قادر می‌سازند که به اهداف خود دست پیدا کند.

- تعامل موثر بسیاری میان اعضای تیم وجود دارد.
- مدیر از مهارت‌های انسانی بالایی برخوردار است.

- جوّی مناسب جهت برقراری ارتباط مناسب و تعامل نظرات وجود دارد.
- میان اعضای تیم صداقت و اعتماد متقابل وجود دارد.
- اعضای تیم توانایی ریسک کردن را دارند و از اجرای فعالیت‌های توام با ریسک احساس نگرانی نمی‌کنند.
- اهداف و استراتژی‌ها کاملاً به طور شفاف به اعضای تیم منتقل شده است.
- نقش هر یک از اعضای تیم بخوبی مشخص شده و هر یک از آنها کاملاً با وظایف خود آشنا هستند.
- اعضای تیم بخوبی به نقاط قوت و ضعف تیم خود اشراف دارند.
- همه اعضا بخوبی میتوانند نتایج اعمال خود را تفسیر کنند.
- رهبر تیم، همه اعضا را به ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌کند.
- این حس در تمام اعضای تیم وجود دارد که فعالیت آنها در نتیجه کلی تیم موثر است.

#### ۴.۷. تشکیل یک تیم با عملکرد بالا:

در گام اول، اطمینان حاصل کنید که همه اعضای تیم به اهداف تیمی و طرح استراتژیک پایبند هستند. آنها باید بطور دقیق بدانند که استراتژی سازمان چیست و رهبر تیم نیاز دارد که آنها را روی استراتژی

سازمان متمرکز کند و این مهم با ارتباط مداوم، تعامل مستمر و بازدیدهای پی‌درپی، محقق می‌شود. رهبر تیم نیز همزمان که در جهت تحقق اهداف کلان طرح استراتژیک تلاش می‌کند، باید به هر یک از اعضای تیم کمک کند و نیازهایشان را برطرف سازد.

در مرحله بعد اهدافی انگیزاننده و چالشی برای اعضای تیم معین کند. در این مرحله رهبر تیم باید اطمینان حاصل کند که اهداف کلی سازمان به شکلی شفاف به همه اعضای تیم منتقل شده است و اهداف تیمی در راستای اهداف کلان سازمان قرار دارند. بطور معمول اهداف تیمی بوسیله مدیران ارشد تدوین و تعیین می‌شود. در این حالت، اطمینان حاصل کنید که اهداف به اندازه کافی تجزیه و تحلیل شده‌اند و بخوبی به کارکنان بیان شده‌اند. اعضای تیم باید بدانند که چگونه اجرای وظیفه‌ای که به آنها محوّل شده، به دستیابی به اهداف کلان سازمان کمک می‌کند. در اینصورت آنها می‌توانند اهداف فردی خود را بگونه‌ای گسترش دهند که منجر به تحقق هر چه بهتر اهداف سازمان شود. در مرحله بعد باید مطمئن شوید که انتظارات کارکنان بخوبی برآورده شده و در عین حال آنها از ارتباط نقش خود با نقش دیگر اعضای تیم آگاهی دارند. هر یک از کارکنان علاوه بر اینکه در قبال ایفای موثر نقش خود مسئول است، در قبال کمک به دیگر اعضا به منظور پیشبرد اهداف تیم نیز، مسئولیت دارند.

در حالت ایده‌آل، اعضای تیم به شکلی خودجوش به فرآیند حل مسئله می‌پردازند، با دیگر اعضا ارتباط موثر برقرار می‌کنند، اطلاعات بروز خود را در اختیار مدیر قرار می‌دهند و موضوعات چالشی را با او در میان می‌گذارند. اما در یک تیم کاری ضعیف، ارتباط یکطرفه از مدیر به کارمند برقرار است.

رهبران توانا و ماهر تمرکز خود را بر گسترش ارتباطات چند جهته قرار داده‌اند، ارتباطاتی که تعامل متقابل میان تمام ارکان سازمان را فراهم می‌کنند.

در گام بعد مشخص کنید که در تیم شما اختیار و قدرت تصمیم‌گیری چگونه توزیع شده است؟ بهتر است که در گروه‌های تازه‌تاسیس اختیارات بر اساس درک اعضای تیم از اهداف، استراتژی‌ها، فرآیندها و ترجیحات سازمان توزیع شود. اگر چه در تیم‌های کارا و موثر، رهبر تیم سعی در تفویض اختیارات به کارکنان، بر اساس خروجی‌ها و دستاوردهای آنان دارد. این گروه از مدیران معتقدند که بدون ترغیب اعضای تیم به پیشرفت، نمی‌توان تیم و سازمان را به سمت رشد و پیشرفت هدایت کرد. در این گروه‌ها هر یک از اعضای تیم می‌داند که چه زمانی و چگونه تایید مدیران را برای یک تصمیم خاص اخذ کند و در بهترین حالت در تصمیمات پیش‌بینی نشده که در تعامل

با مشتریان با آن مواجه می‌شود، بخوبی تصمیم‌گیری کند. در تیم‌های ضعیف و ناکارا، اعضای تیم همواره در حال تایید گرفتن از مدیران تیم هستند، که این امر به شکلی چشم‌گیر اثربخشی تیم را کاهش می‌دهد و تاثیرات نامطلوبی روی مشارکت اعضای تیم می‌گذارد.

یک رهبر عالی، به کمک رسانی به کارکنان جهت درک بهتر نقاط ضعف و قوت و کشف نبوغ منحصر بفرد آنان، توجه بسیاری می‌نماید. یک فرد به تنهایی نمی‌تواند در همه معیارها بهترین باشد. به همین دلیل بهترین رهبر تیمی رهبری است که بتواند توانمندی‌ها و تجارب افراد مختلف را برای رسیدن به اهداف تیمی، ترکیب کند. اگر می‌خواهید تیمی موثر در اختیار داشته باشید، فرهنگ تحسین و تشویق را در تیم خود ایجاد کنید و تا حد امکان از انتقاد از کارکنان و قضاوت در مورد رفتار آنها اجتناب کنید. و به عنوان رهبر تیم سعی کنید افرادی را انتخاب و استخدام کنید که توانمندی آنان، تکمیل کننده توانمندی‌های اعضای تیم شما باشد تا بتواند دید جدیدی به اعضای تیم دهد. در گام آخر روی جلب حمایت و اعتماد کار کنید. شما نمی‌توانید اعضای تیم را مجبور کنید که از فعالیت‌های شما حمایت کنند و به تصمیمات شما اعتماد کنند. این امری است که در طول زمان و در اثر موفقیت‌های مشترک، احترام متقابل و مسئولیت‌پذیری متقابل بدست می‌آید. تیم‌های با توان عملکردی بالا، از حمایت و

اعتماد مشترک اعضای تیم برخوردارند. این حس همدلی بدین سبب ایجاد شده که اعضای تیم در طول زمان با کمک یکدیگر بر مشکلات مشترکی غلبه کرده‌اند و در شرایط خوب و بد از یکدیگر حمایت کردند و در نتیجه به اعتماد متقابل دست یافته‌اند.

## فصل هشتم:

۸. مراجع و ماخذ:

- 1- **Jeffrey M. Stibel**- Wired for Thought: How the Brain Is Shaping the Future of the Internet -2009
- 2- **Walter Kiechel**- The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World-2010
- 3- **B. H. Liddell Hart**- Strategy-2009
- 4- **Henry Mintzberg**- Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management-2005
- 5- **Richard Rumel**- Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters-2011

# Strategic Thinking

Amirsalar Vanaki

