



۵ مرحله تدوین و اجرای استراتژی

بنجامین ترگو یکی از موسسان شرکت مشاوره جهانی کپنر- ترگو و مایک فریدمن مدیرعامل این شرکت، برای تدوین و اجرای استراتژی پنج مرحله مشخص کردند. این پنج مرحله دیدگاه کلی مناسبی از این سفر استراتژیک به شما می‌دهد.

۱. جمع‌آوری و تحلیل دانش استراتژیک

همان‌طور که قبلاً گفتم، پرسیدن سوالات درست اساس تعیین استراتژی است. نخست باید بدانید چه سوالاتی را بپرسید و سپس به دنبال اطلاعاتی بروید که برای پاسخ دادن به آن‌ها مفید است. اکنون بیش از هر زمان دیگر به اطلاعات مختلف دسترسی دارید. فقط باید بدانید از کدام اطلاعات استفاده کنید و کدام را نادیده بگیرید.

اطلاعاتی بیابید که در تعیین روندها و فرضیات کسب‌وکار کمک کنند و سایر اطلاعات را نادیده بگیرید.

وقتی به آینده کسب‌وکار فکر می‌کنید، اول به محیط خارجی بپردازید. روندهای جامعه، دولت، سیاست، فناوری و اقتصاد مربوط به کار شما چیست؟ سپس به روندهایی توجه کنید که بر افراد کلیدی شما یعنی خریداران و تامین‌کنندگان اثر می‌گذارد. به زنجیره ارزش خود نگاه کنید. در آینده چه تغییری خواهد کرد؟ به کدام عوامل کلیدی موفقیت نیاز خواهید داشت؟ صنعت شما چه تغییری می‌کند؟

به محیط درونی توجه کنید

سپس همه اطلاعات مربوط به عوامل داخلی شرکت را کنار هم بگذارید. چه محصولاتی خوب می‌فروشند؟ چه محصولاتی خوب نمی‌فروشند و دلیلش چیست؟ در رابطه با چه خریداران و بازارهایی موفق هستید و در رابطه با کدام موفق نیستید؟

استراتژی‌های گذشته را کالبدشکافی کنید. کدام استراتژی‌ها موثر بودند و کدام نبودند؟ کارمندان و سایر ذینفعان از چه استراتژی‌هایی حمایت کردند و از کدام استراتژی‌ها حمایت نکردند؟ در اجرای استراتژی‌های قبلی چقدر موفق بودید؟

باید همه اطلاعات لازم را جمع کنید و پایه‌ای برای چهار گام بعدی قرار دهید. با اطلاعات این مرحله می‌توانید حدس‌هایی درباره محیط‌های داخلی و خارجی آینده بزنید و موارد لازم برای موفقیت در آنها را تعیین کنید. همچنین می‌توانید مشکلات و فرصت‌های احتمالی مسیر را مشخص کنید.

۲. تدوین استراتژی

مرحله دوم تدوین استراتژی است؛ یعنی انتخاب یک استراتژی که می‌خواهید از آن پیروی کنید. ابتدا چارچوب زمانی را مشخص کنید. هر استراتژی باید نقطه پایان داشته باشد. وقتی درباره آینده صحبت می‌کنید، از کدام بازه زمانی حرف می‌زنید؟

چارچوب زمانی به نیروهای درون و بیرون سازمان بستگی دارد. قوانین جدید یا تغییرات صنعت شما را وادار می‌کنند که استراتژی‌هایتان را در یک بازه زمانی مشخص محقق کنید.

دومین عامل تعیین‌کننده، باورهای اصلی سازمان است. استراتژی باید در متن ارزش‌ها و باورهای شرکت محقق شود. باورها هدایت‌کننده رفتار و روش‌های روزانه سازمان هستند و فرهنگ آن را می‌سازند.

نیروی محرک

وقتی چارچوب زمانی را مشخص کردید و باورهای اصلی را شناختید، می‌توانید نیروی محرک را تعیین کنید. نیروی محرک قلب تدوین استراتژی است و محصولات و خدماتی که ارائه می‌کنید و بازارهایی که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کنید یا نمی‌کنید را مشخص می‌کند. در فصل نهم به طور مفصل درباره نیروی محرک صحبت کردم.

وقتی نیروی محرک را مشخص کردید، باید محصولات، خدمات و بازارهای هدف را با آن سازگار کنید. قرار نیست هم‌زمان محصولات جدید تولید کنید و به بازارهای جدید وارد شوید. وقتی در حوزه‌هایی موفق هستید بگذارید نیروی محرک اولویت‌های جدید را مشخص کند.

نیروی محرک محصول یا خدمت آن است که محصولات و خدمات موفقی داشته باشید. با فروش آن محصولات به بازارهای جدید رشد می‌کنید. بازاری که نیروی محرک بخواهد شما را وادار می‌کند به بازارهایتان نگاه کنید و محصولات و خدمات جدیدی بیابید.

گام بعدی تعیین اهداف مالی برای استراتژی است. در مورد بازگشت سرمایه و سودآوری چه انتظاراتی دارید؟ چه درآمدهایی خواهید داشت؟

ماتریس محصول/بازار

مرحله دوم تدوین استراتژی را با تهیه ماتریس محصول/بازار تمام کنید. در این ماتریس محصولات فعلی، بهبود یافته و جدید به صورت افقی در ردیف بالا قرار می‌گیرند و همه بازارهای فعلی، اصلاح‌شده و جدید به صورت عمودی زیر هر محصول می‌آیند. در هر خانه ماتریس میزان تاکید بر هر مورد (از «زیاد» تا «مصدّق ندارد» یا «پیگیری نشود») را یادداشت کنید. اکنون نقشه راهی برای تهیه نمای استراتژیک دارید.

۳. برنامه‌ریزی پروژه

سپس، به مرحله سوم یعنی برنامه‌ریزی پروژه بر اساس آن استراتژی می‌رسید. در این مرحله، بر اساس نمای استراتژیک و ماتریس محصول/بازار که در مرحله دوم به دست آمده، فهرستی از پروژه‌های کلیدی احتمالی از جمله پروژه‌های کلیدی فعلی مثل ارتقای فناوری اطلاعات تهیه کرده و سپس هر پروژه احتمالی را تحلیل و اولویت‌بندی کنید. این پروژه‌ها برنامه‌های عملی آن استراتژی هستند.

۴. اجرای استراتژی

مرحله چهارم، اجرای استراتژی است. این مرحله بسیار دشوار است. هنگام تعریف پروژه‌ها به جزئیات دقت کنید و هرگاه منابع بیشتری در دسترس داشتید، پروژه‌های بیشتری اضافه کنید. همه چیز بر اجرا اثر می‌گذارد. آیا ساختار سازمانی مناسبی دارید؟ آیا اطلاعاتی که در اختیار افراد قرار می‌دهید واقعا لازم است؟

مسئله مهمی که باید در این مرحله به بررسی آن بپردازید، فرهنگ است. آیا فرهنگ و استراتژی سازمان با یکدیگر همسو هستند؟ آیا ارزش‌ها و باورهای شرکت از تصمیماتی که درباره محصولات، بازارها و اهداف مالی گرفته‌اید حمایت می‌کنند؟ به اهداف اجرایی خود نگاه کنید. آیا روش پاداش‌دهی شما مشوق افراد در دستیابی به اهداف استراتژیک است؟ ارتباطات خوب، قطعه نهایی پازل اجرای استراتژی است (فصل نوزده). اگر استراتژی را درست توضیح ندهید، بی‌نتیجه می‌ماند.

۵. کنترل، بازبینی، به‌روز کردن

مرحله پنجم کنترل، بازبینی و به‌روز کردن مدام استراتژی است. هرگز کم‌کاری نکنید. شاید استراتژی در مسیر درستی باشد، اما به خاطر بی‌توجهی شما از مسیر خارج شود. آیا افراد به اهداف استراتژیک خود دست می‌یابند؟ آیا پروژه‌های استراتژیک در

موعد مشخص تمام می‌شود و نتایج مورد نظر به دست می‌آید؟ همه چیز تغییر می‌کند. اگر چیزی در محیط تغییر کند، باید بعضی از تصمیمات قبلی را بازبینی کنید. همچنین، شاید بعضی از فرضیاتی که هنگام تعیین استراتژی داشتید، غلط از کار درآید. در این شرایط، باید استراتژی را با شرایط جدید تنظیم کرده یا در جهت دیگری حرکت کنید.

کار استراتژیست هرگز تمام نمی‌شود.