



خلاصه کتاب ۷ سوال درباره استراتژی آنچه در این چکیده می‌آموزید

رابرت سیمونز استاد مدیریت کسب‌وکار دانشگاه هاروارد بر این باور است که هر سازمانی پاسخ‌های متمایز خود را برای موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. سیمونز دانش گسترده خود از استراتژی کسب‌وکار، طراحی سازمان و سیستم‌های کنترل مدیریت را در کتاب راهنمایی بسیار متمرکز و دقیق گرد هم می‌آورد که هفت سوال درباره استراتژی را مطرح می‌کند. سوالاتی که هر کسی در شرکت باید مرتباً آن‌ها را بی‌پرسد و قادر به پاسخگویی باشد. درحالی‌که شاید این کتاب دقیق در تلاش برای ساده و موثر کردن مطالب، بیش‌ازحد ساده‌نگر باشد، اما مدیرسبز آن را به صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و رهبران شرکت‌ها پیشنهاد می‌کند و آن را منبعی قدرتمند برای تعیین دیدگاه‌های حیاتی لازم در یک برنامه‌ریزی استراتژیک موثر می‌داند.

سوالات استراتژیک و ضرورت‌های اجرایی آن‌ها

هدایت کسب‌وکار دشوار است. برای موفقیت باید سوالات درستی بپرسید. این هفت سوال درباره استراتژی به شما کمک می‌کند تا سلامت و چشم‌اندازهای سازمانتان را ارزیابی کنید. از پاسخ‌ها برای خلق دیدگاه‌های عملی درباره بهترین استراتژی‌هایی که باید در پیش بگیرید، استفاده کنید. هر سوال مربوط به یک ضرورت اجرایی است که مبنای موفقیت کسب‌وکار است:

۱. مشتری اصلی شما کیست؟

مک‌دونالد در بیشتر سال‌های سابقه ۵۰ ساله‌اش با جذب صاحبان شعب و مشاوران املاک به‌عنوان مشتریان اصلی گسترش یافت. وقتی در سال ۲۰۰۳ رشد شرکت متوقف شد، مدیر ارشد اجرایی جدید شرکت تصمیم گرفت که با خدمات‌رسانی به مشتریان رستوران‌ها به «رئیس» تبدیل شود. حرکت چشمگیر او ارزش نخستین ضرورت اجرایی یعنی: «تخصیص منابع به مشتریان» را نشان می‌دهد.

شرکت شما فقط می‌تواند به یک نوع مشتری به‌خوبی خدمات‌رسانی کند. منابع را به رضایت و خشنودی آن مشتری اختصاص دهید. پول، مواد و زمانی را که صرف محصولات و خدماتی می‌کنید که ارزش مستقیمی برای مشتری اصلیتان ندارد را به حداقل برسانید. تصور نکنید «چندین مشتری» دارید. اگر چنین تصویری داشته باشید، منابعتان را پخش می‌کنید و تمرکز بر مشتری مهم را از دست می‌دهید.

وقتی مدیران فروشگاه «هوم دیپات» اوایل سال ۲۰۰۰ تصمیم گرفتند به پیمانکاران حرفه‌ای خدمات‌رسانی کنند، این درس را به‌سختی آموختند و نتیجه‌اش زیان شدید این زنجیره به خاطر از دست دادن رضایت مشتریان بود. شرکت مجدداً تمرکز اصلی‌اش را به تعمیرکاران خانه‌ها معطوف کرد تا سهم بازاری را که به فروشگاه‌های زنجیره‌ای دیگر واگذار کرده بود دوباره به دست آورد.

مشتری اصلی خود را با هم‌پوشانی سه عامل بیابید: «دورنما، قابلیت‌ها و امکان سودآوری». دورنما به دلیل وجودی منحصربه‌فرد سازمان و سابقه، عقاید و هویت آن مربوط می‌شود. قابلیت‌ها، منابع در دسترس از جمله امکانات فیزیکی، سرمایه فکری و

دارایی‌های مالی هستند.

ارزیابی امکان سودآوری به معنی توجه به هر نوع جایگزین محتمل برای برگشت سرمایه است. تشخیص اینکه چه کسی مشتری نیست به شما کمک می‌کند. برای مثال، مشتری اصلی لوازم‌آرایی «مری کی» یک مشاور فروش مستقل است و نه مصرف‌کننده نهایی محصولات آرایشی. ارزش‌ها، نیازها و ترجیحات مشتری اصلی را بشناسید. اطمینان حاصل کنید که همه کارمندان مشتری اصلی را می‌شناسند و همه منابع را به نفع او اختصاص می‌دهند.

۲. ارزش‌های اصلی چگونه سهامداران، کارمندان و مشتریان را اولویت‌بندی می‌کنند؟

پنج ارزش اصلی و شادی‌بخش یکپارچگی، کار گروهی، تنوع، پیشرفت مداوم و مسئولیت‌پذیری فردی که اغلب شرکت‌ها ترویج می‌کنند، دست‌ورالعملی برای ضعف عملکرد هستند. دومین ضرورت اجرایی یعنی اولویت‌بندی ارزش‌های اصلی به واقع‌گرایی شما در روش امتیازدهی شرکت به مشتریان، کارمندان و سهامداران بستگی دارد.

وقتی می‌خواهید درباره اینکه «چه ارزشی را و برای چه کسی ایجاد کنید» تصمیمات دشواری اتخاذ کنید، گروه‌های وفادار به خود را شناسایی کنید. شرکت «مِرک» غول صنعت دارو باور دارد که در اولویت قرار دادن مشتریان در طولانی‌مدت به سهامداران سود می‌رساند. خطوط هوایی «ساوت‌وست» کارمندان را در اولویت قرار می‌دهد و مشتریان و سهامداران را در رتبه‌های دوم و سوم می‌گذارد.

شعار چهار پاراگرافی جانسون و جانسون مثالی از انتخاب درست ارزش‌های اصلی است. این شعار تعهد شرکت را اول‌ازهمه معطوف به افرادی می‌داند که از محصولاتش استفاده می‌کنند، سپس کارمندان و اتحادیه‌ها و سرانجام سهامداران. این شعار راهنمای تصمیمات دشوار است. مثل تصمیمی که در فراخوان پس گرفتن قرص‌های تایلنول در آمریکا در دهه ۱۹۸۰ اتخاذ شد.

مدیران شرکت هنگام تحلیل مشکلات اغلب از یکدیگر می‌پرسند، «چطور آن را با شعار

تطبيق می‌دهی؟» ارزش‌های اصلی شرکت خود را با همین روش آزمایش کنید، نه فقط روش تصمیم‌گیری را بلکه همچنین روش ترفیع و پاداش‌دهی به کارمندان را. پیامی که با پاداش دادن به رفتار بد ارسال می‌کنید به‌اندازه پیامتان در پاداش‌دهی به رفتار خوب، قوی است.

۳. چه متغیرهای عملکرد مهمی را ارزیابی می‌کنید؟

پیگیری اهداف عملکردی که سومین ضرورت اجرایی است می‌تواند مرز میان موفقیت و شکست باشد. بسیاری از شرکت‌ها از معیارهای عملکرد مختلفی استفاده می‌کنند تا میزان موفقیت کارمندان سطوح مختلف در دستیابی به اهداف استراتژیک و اهداف مالی را ارزیابی کنند. چنین «معیارهای سنجشی» محصول بررسی‌های ترکیبی مدیران و کارمندان است، به‌خصوص وقتی که از ۶۰ شاخص برای ارزیابی استفاده می‌کنند. داشتن پنج تا نه معیار عملکرد عدد قابل‌قبولی است؛ هفت معیار هم موثر است. مردم معمولاً حقایق را در گروه‌های هفت‌تایی به یاد می‌آورند: برای مثال، تعداد ارقام شماره تلفن‌ها، روزهای هفته، رنگ‌های رنگین‌کمان و . . . هفت تا است.

اگر تعداد معیارها محدود باشد، کارکنان می‌توانند بر اولویت‌ها تمرکز کنند و مدیران می‌توانند بر تلاش‌های آن‌ها نظارت کنند. معیارهای بیش‌ازحد، افراد را محدود کرده و آزمایش و نوآوری را سرکوب می‌کند.

گروه معیارها بیشتر مضر است تا مفید، مگر اینکه شرکتتان آن‌ها را از برنامه استراتژیک‌اش استخراج کرده باشد. باید توانایی این را داشته باشید که معیارهایتان را به «نظریه ارزشی آفرینی» تبدیل کنید که افرادتان آن را بدانند، به یادآورند و تمرین کنند.

برای مثال بیل ماریوت مدیر ارشد اجرایی، نظریه ارزشی آفرینی خود را بر چهار معیار حیاتی بنا نهاده است که همه کارمندان ۲۵۰۰ هتلش آن‌ها را می‌دانند: رضایت همکار، رضایت مهمان، درآمد کل و درآمد به ازای هر اتاق. وارن بافت به معکوس کردن مشکلات علاقه‌مند است تا از زاویه متفاوتی به آن‌ها نگاه کند.

فهرستی از عواملی تهیه کنید که می‌تواند باعث شکست استراتژی‌تان شود، آن عوامل را معکوس کرده و به‌عنوان ویژگی‌های مطلوبی در نظر بگیرید که می‌توانید در کارمندان تقویت کنید. این عوامل را در نتایج حاصل از مسئولیت‌پذیری فردی و پاداش‌های عملکرد بگنجانید.

۴. چه مرزهای استراتژیکی را تعیین کرده‌اید؟

«کنترل ریسک استراتژیک» یعنی چهارمین ضرورت اجرایی مانند پیروی از معیارهای عملکرد است. اجازه ندهید کارکنان زمان و منابعشان را در پروژه‌هایی خرج کنند که با اهداف شرکت سازگار نیست. با تعریف مرزهایی شفاف که رفتار قابل‌قبول و غیرقابل‌قبول را توضیح می‌دهد، ریسک استراتژیک را کنترل کنید.

تعیین مرزها به شکل منفی به طرز شگفتی موثر است. برای مثال، ده فرمان را در نظر بگیرید؛ عبارات «شما . . . نخواهید کرد» مرزها را مشخص می‌کند، در نتیجه افراد می‌توانند بدون نگرانی از اینکه آیا کاری قابل‌قبول است، انجامش دهند. از همان ابتدا توضیح دهید که چه کارهایی باعث اخراج افراد می‌شود. مرزهایتان را در یک صفحه خلاصه کنید.

شرکت را از دو نوع ریسک حفظ کنید: نخست به فعالیت‌هایی توجه کنید که می‌تواند به شهرت شرکت صدمه بزند. برای مثال وال‌مارت گرفتن هدیه از تامین‌کنندگان کالا (حتی یک فنجان قهوه) را برای مدیران ممنوع کرده است. گوگل مخدوش کردن اعتماد کاربر به واقعی بودن نتایج جستجو را تحمل نمی‌کند.

شرکت مشاوره مکنزی کارمندانی را که اطلاعات محرمانه مشتری را افشاء کنند، اخراج می‌کند. نوع دوم ریسک مربوط به فعالیت‌هایی است که منابع را از اهداف استراتژیک و مشتری اصلی منحرف می‌کند. مراقب «خلاقیت خودسرانه و ابتکارات نامتمرکز» باشید که می‌تواند مسیر استراتژیکتان را تخریب کند. استیو جابز موسس اپل می‌دانست که بهتر است به بسیاری از ایده‌های خوبی که ممکن است تمرکز او برای توسعه آی‌پاد را به هم بریزد، نه بگوید «مرزهایتان» را مشخص کنید.

۵. چگونه استرس خلاق ایجاد می‌کنید؟

روش شرکت در کنترل مناسب ضرورت اجرایی پنجم یعنی «تشویق نوآوری»، احتمال بقای آن در بازار بی‌طرف و خشن را تعیین می‌کند. همه شرکت‌ها باید مدام در حال نوآوری باشند. آن‌هایی که چنین نمی‌کنند، مشتریان خود را به دیگری واگذار می‌کنند که این کار را انجام می‌دهند. بسیاری از شرکت‌ها مشوق خلاقیت هستند، اما بعضی از آن‌ها گام دیگری را برای اجرای این خلاقیت با استفاده از روش‌های خشن برمی‌دارند که حتی ممکن است باعث ناراحتی شود.

برای جلوگیری از تسلیم شدن مدیران و کارکنان در برابر عادات و روال‌های قابل پیش‌بینی، عمداً به آن‌ها فشار بیاورید که تا حد ممکن در همه کارهایشان خلاق باشند. از سه روش نخست زیر برای گرفتن بهترین عملکرد از تک‌تک کارکنان استفاده کنید. چهار مورد آخر را برای تشویق نوآوری و همکاری میان واحدی به کار بندید:

- **تعیین مشروح اهداف:** اهداف مکتوب اغلب موجب خشنودی می‌شوند. تویوتا «اهدافی تقریباً دست‌نیافتنی» را تعیین می‌کند تا کارمندان را تشویق به کار کند.
- **امتیازدهی به افراد:** شرکت‌های بسیار خلاق به عملکرد هر کارمند امتیاز داده و نتایج این مقایسه را در اختیار همه قرار می‌دهند.
- **امتیازدهی به واحدها:** به تیم‌ها و واحدها امتیاز دهید تا به رقابت و همکاری داخلی انرژی ببخشید.
- **بیشتر کردن مسئولیت‌پذیری به جای کنترل:** واحدها را در قبال معیارهایی که کنترل نمی‌شود، مسئول بدانید. همکاری اجباری می‌تواند پیشرفت‌هایی در نتایج استراتژیک ایجاد کند.
- **اختصاص هزینه‌ها:** مستلزم این است که هر بخش یا مرکز، سود سهم خود از هزینه‌های بالاسری مثل خدمات قانونی و خرید تجهیزات را دریافت کند. این کار سودآوری آن‌ها را دقیق‌تر نشان داده و کاهش هزینه دسته‌جمعی را تشویق می‌کند.
- **ایجاد تیم‌ها و گروه‌های کار میان واحدی:** با محول کردن وظایف نیمه‌وقت به

کارکنان در قالب کار جانبی به آن‌ها کمک کنید تا خلاق باشند. شما روال‌های عادی‌شان را به هم می‌ریزید و هر دو کار چشم‌انداز جدیدی پیدا می‌کنند.

• **استفاده از ماتریس مسئولیت‌پذیری:** با قرار دادن دو رئیس (مثل رئیس بخش و رئیس بازاریابی برند) برای هر مدیر مشوق همکاری باشید و از مدیران بخواهید که سر علایق متضادشان به توافق برسند.

۶. کارمندان تا چه حد برای کمک به یکدیگر متعهدند؟

فرهنگ خطوط هوایی «ساوت‌وست» و غول ازبین‌رفته صنعت انرژی «انرون»، چندان متفاوت نبوده است. مدیر انرون فرصت‌طلبی را تشویق می‌کرد، درحالی‌که مدیر ساوت‌وست همچنان بر حفظ همکاری در محیط کار تأکید دارد. روش شما در هدایت ششمین ضرورت یعنی «ایجاد تعهد» تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت ابتکارات استراتژیک است. رهبران ارتش اغلب برای تشویق افراد به دستیابی به اهداف گروهی و ایجاد تعهد بر چهار عامل تکیه می‌کنند. از این چهار قابلیت برای ایجاد وفاداری در کسب‌وکارتان استفاده کنید:

• **افتخار به هدف:** وقتی افراد به سازمانشان و اهداف آن مفتخر باشند، برای موفقیت تلاش می‌کنند که بخشی از آن همکاری با دیگران برای کسب این موفقیت است.

• **هویت‌یابی با گروه:** زمانی که پیوستن به سازمانی برتر دشوار است، عضویت در آن بلافاصله باعث ایجاد وفاداری به گروه می‌شود. فرایند استخدامتان را سخت‌تر و گزینشی‌تر کنید.

• **اعتماد:** کارخانه کوچک استیل‌سازی «نوکور» از کارکنانش می‌خواهد تا راهکارهای کاهش هزینه را پیشنهاد دهند. کارخانه به‌جای اینکه از آن‌ها بخواهد در ازای دستمزد معین کار بیشتری انجام دهند، برای تشویق مشارکت، پس‌اندازهای حاصل از کاهش هزینه به خاطر یک ایده خوب را به کارکنانی می‌دهد که آن را مطرح کرده‌اند.

• **عدالت:** تعیین معیارهای پرداختی یکسان آسان است. حذف مزایای جانبی، مثل

دفاتر مجلل و مسافرت‌های درجه یک دشوارتر است، اما موجب تعهد همگانی می‌شود. مراقب اختلافات افقی میان کارکنانی که کاری یکسان انجام می‌دهند و بی‌عدالتی‌های عمودی که به اشتباه به مدیران ارشدتر پاداش می‌دهد، باشید.

۷. چه عدم قطعیت‌های استراتژیکی شما را بی‌خواب می‌کنند؟

استراتژی امروز به درد فردا نمی‌خورد. آخرین ضرورت اجرایی یعنی «سازگاری با تغییر» مهم‌ترین ضرورت است. اغلب شرکت‌ها به روش‌های قدیمی پایبند می‌مانند، درحالی‌که به آرامی یا ناگهانی در حال انقراض هستند. باید درباره آنچه ممکن است فردا اتفاق بیفتد، نگران باشید. همه افراد شرکت نیز باید نگران باشند. درباره عدم قطعیت‌های استراتژیکی که می‌توانند استراتژی فعلی را از مسیر خارج کرده یا شما را از کسب‌وکارتان منحرف کنند، آگاهی ایجاد کنید. بهترین راه ایجاد استرس سالم و بهره‌ورانه در کارمندان این است که خودتان بر مساله تمرکز کنید. همه به آن چیزی توجه می‌کنند که برای رئیس مهم است.

برای رصد محیط خارجی از نظر رویدادها، شرایط یا روندهایی که می‌تواند بر برنامه‌های استراتژیک اثر بگذارد، یک سیستم کنترل تعاملی را برگزینید. از سیستم‌های اطلاعات مثل گزارش سود و زیان روزانه یا گزارش رزروهای جدید به صورت تعاملی استفاده کنید. گزارشی را انتخاب کنید که عدم قطعیت‌های نگران‌کننده را توضیح دهد. این سیستم باید به چهار هدف دست یابد:

۱. شامل اطلاعات ساده و شفاف باشد.
۲. مدیران را مجبور به بحث رودررو کند.
۳. بر عدم قطعیت‌های استراتژیک تمرکز کند.
۴. برنامه‌های جدیدی برای عملکرد تهیه کند.

مرور منظم استراتژی‌های شرکت باید دائماً سه سوال را مطرح کند: چه چیزی تغییر کرده است؟ چرا؟ و چه تدبیری برایش می‌اندیشید؟ پاسخ‌های شما که بر اساس اطلاعات گردآوری‌شده از کارمندان هم‌فکر و استرس محور است به شما کمک می‌کند

تا برای احتمالات برنامه‌ریزی کنید. فرهنگی را ترویج کنید که اخبار بد را بدون ملاحظه به اشتراک بگذارد. سازمان را تشویق کنید تا فرضیات نهادینه شده حتی فرضیات شما را به چالش بکشد.

پیش بروید

هفت سوال استراتژیک وقتی بیش‌ترین اثرگذاری را خواهد داشت که آن‌ها را در برخوردهای رودررو مطرح کنید، مشروط بر اینکه مشارکت را در شرکت تشویق کنید، بحث‌ها را به این محدود کنید که چه چیزی درست است، نه اینکه حق با کیست و یادتان نرود که از خود بپرسید «قرار است چه تدبیری برایش بیندیشید؟»

["message_box text_color="light]

نکات کلیدی کتاب

- راه‌حل‌های واحد برای مشکلات پیچیده کسب‌وکار هرگز مولد نتایج دلخواه برای شرکتتان نمی‌شوند.
- از «هفت سوال درباره استراتژی» برای اطمینان از اجرای موفق استراتژی خود و مشارکت دادن کارمندان در تصمیمات شرکت استفاده کنید.
- هر سوال مربوط به یک «ضرورت اجرایی» است که برای موفقیت استراتژیک حیاتی است:
- چگونه می‌توان با اولویت‌بندی استفاده از منابع، به بهترین نحو به مشتریان اصلی خدمات‌رسانی کرد؟
- آیا ارزش‌های اصلی شما دقیقاً پاسخگوی نیازهای سهامداران و کارمندان و همچنین مشتریان است؟
- آیا با استفاده از متغیرهای عملکرد و معیارهای مناسب که برای شرکتتان حیاتی‌اند، دستاوردهای کارمندان را پیگیری می‌کنید؟

- آیا مرزهایی برای کارمندان تعیین کرده‌اید تا شرکت را از خطرهای استراتژیک مصون نگه دارند؟
- از چه مکانیزم‌هایی برای ترغیب نوآوری و شعله‌ور کردن «استرس خلاق» استفاده می‌کنید؟
- آیا کارمندان، خود را وقف همکاری مشترک می‌کنند؟
- چه عدم قطعیت‌های استراتژیکی بیش از همه شما را نگران می‌کند؟ چه چاره‌ای می‌اندیشید؟

[message_box/]