



## استفاده از استراتژی توقف

استراتژی زمانی نتیجه می‌دهد که همه تلاش و زمان شما را بر کاری که خیلی خوب انجام می‌دهید، متمرکز کند. برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها شروع کار بر اساس گزینه‌های استراتژی، بلکه متوقف کردن بعضی کارهای دیگر است. همیشه برای شروع کاری جدید، باید کاری قدیمی را متوقف کنید. ظرفیت شما پر است. قبلاً از همه منابع استفاده کرده‌اید، تازه اگر بیش از حد استفاده نکرده باشید. برای انجام کاری جدید در آینده باید زمان و منابع خود را با توقف کارهای کنونی آزاد کنید.

استراتژی توقف به این معنی است که باید قبل از حرکت به سوی آینده از دست گذشته خلاص شوید. از چه کاری باید خلاص شوید، آن را قطع کنید، حذف کنید یا کاملاً کنار بگذارید؟ یکی از قوانین اساسی در تفکر استراتژیک این است که تا وقتی از دست چیزی قدیمی خلاص نشده‌اید، سراغ کار جدیدی نروید. تا وقتی کاری را در حوزه‌ای قدیمی متوقف نکرده‌اید، هرگز سراغ حوزه جدیدی نروید.

## چه کارهایی باید کم‌تر، متوقف یا حذف شود؟

نقاط ضعف اصلی‌تان چیست؟ در کسب‌وکار بخش‌های زیادی وجود دارد که در آن‌ها فعال هستید، ولی هرگز نمی‌توانید به رهبر بازار در آن حوزه‌ها تبدیل شوید. هزینه تسلط بر بازار بسیار بالا است و مجبورید با محصولات و خدمات بسیار باکیفیتی رقابت کنید.

یکی از کلیدهای توجه و تمرکز در استراتژی توقف این است که بصیرت و شجاعت کنار گذاشتن محصولات، خدمات و بازارهای خاص که در آن‌ها برتر نیستید را داشته باشید. به قول جک ولش: «اگر مزیت رقابتی ندارید، رقابت نکنید».

رهنمود استراتژیک و انقلابی او برای **شرکت جنرال الکتریک** این بود: «ما باید در هر بازاری شماره یک یا دو باشیم؛ در غیر این صورت، آن بازار را کاملاً ترک می‌کنیم و فقط بر بازارهایی تمرکز می‌کنیم که بتوانیم در آن‌ها شماره یک یا دو باشیم». اعتراف به اینکه در هر حوزه‌ای هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف دارید، یک گام مهم به جلو است. تصمیم به عقب‌نشینی از یک بازار یا ترک آن به خاطر عدم موفقیت، اغلب هوشمندانه‌ترین تصمیم استراتژیکی است که می‌توانید اتخاذ کنید.

## قانون حذف جایگزین

قانون حذف جایگزین می‌گوید: «انجام یک کار به معنی انجام ندادن همه کارهای دیگری است که می‌توانستید در همان زمان انجام دهید».

هر کاری را برای انجام دادن انتخاب می‌کنید، هم‌زمان تصمیم می‌گیرید کار دیگری را در آن زمان یا با همان مقدار پول انجام ندهید. گاهی، انتخاب اینکه کاری را انجام ندهید، بسیار مهم است؛ زیرا می‌توان نیروهای خود را در جایی متمرکز کرد که خاستگاه بزرگ‌ترین موفقیت است.

## غرور مدیر

گاهی کسب و کارها به خاطر غرور مدیر شکست می‌خورند؛ یعنی وقتی تصمیم‌گیرنده با غرور خود وارد کاری می‌شود که بی‌نتیجه است، بر شخصی سرمایه‌گذاری می‌کند که نمی‌تواند کار را انجام دهد یا بر محصول یا خدمتی که فروش ندارد.

وقتی شرکت‌ها به غرور مدیر گرفتار می‌شوند، اغلب بهترین فروشندگان، بهترین بازاریابان و بیشترین بودجه‌های تبلیغاتی را به کار می‌گیرند و آن‌ها را بر فروش محصول یا خدمتی متمرکز می‌کنند که دیگر موفق نیست یا بدتر از آن، هرگز موفق نبوده است؛ اما از آنجا که شخصی این محصول را انتخاب کرده و می‌خواهد آن را پیش ببرد، تمام منابع هدر می‌رود.

ضرب‌المثلی می‌گویید: «اگر اسب مُرد، از آن پیاده شوید!» این ضرب‌المثل از قانون چاله‌ها پیروی می‌کند: «اگر در چاله افتادی، از گود کردن آن دست بردار». راه‌حل این نیست که چاله شکست و ناامیدی را عمیق‌تر کنید؛ بلکه بروید و جای دیگری را حفر کنید و کار دیگری را امتحان کنید.