

استراتژی

راهنمای انتخاب و اجرای رویکرد صحیح به استراتژی

رسیدن به

مارتین ریوز ، نات هانس ، جانمایا سینها ، مترجم: سید حسین جلالی

استراتژی

بیشگفتار اختصاصی مارتین ریوز | مشاور ارشد استراتژی در بی بی سی



فهرست

- فصل اول • استراتژی‌تان به استراتژی نیاز دارد • ۱۳
- فصل دوم • رویکرد کلاسیک: بزرگ باش • ۵۳
- فصل سوم • رویکرد انطباقی: سریع باش • ۹۹
- فصل چهارم • رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش • ۱۴۱
- فصل پنجم • رویکرد شکل‌دهی: سازمان‌دهنده باش • ۱۷۹
- فصل شش • رویکرد نوسازی: دوام بیاور • ۲۱۷
- فصل هفتم • دوسوتوانی: چند حالتی باش • ۲۵۹
- فصل هشتم • درس‌هایی برای رهبران: جان‌دهنده باش • ۲۸۵
- گفتار پایانی • در پالت استراتژی متخصص شوید • ۳۰۹
- ضمیمه الف • خودارزیابی: رویکردتان به استراتژی چیست؟ • ۳۱۵
- ضمیمه ب • منابعی برای مطالعه بیشتر • ۳۱۹
- درباره نویسندگان • ۳۲۵

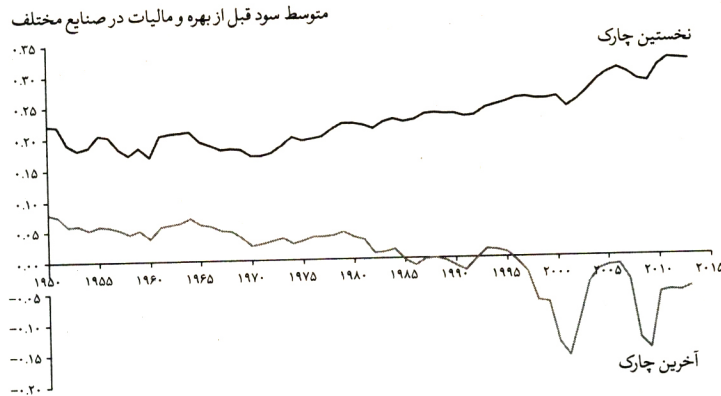
چگونه رویکرد صحیح به استراتژی را انتخاب و اجرا کنیم؟

استراتژی شیوه‌ای برای دستیابی به هدف یا نتایج مطلوب کسب‌وکار است. هنگامی که درباره استراتژی فکر می‌کنیم، ناخودآگاه به برنامه‌ریزی از طریق بررسی وضعیت، تعیین هدف و مشخص ساختن مسیری گام به گام برای دستیابی به آن می‌اندیشیم. برنامه‌ریزی برای مدت زمان طولانی، هم در کلاس‌های درس و هم در اتاق هیئت‌مدیره سازمان‌ها، رویکرد غالب در استراتژی کسب‌وکار بوده است. اما استراتژی‌های اثربخش کسب‌وکار هرگز به همین رویکرد محدود نبوده‌اند. ممکن است برنامه‌هایی که شرکت‌های نفتی آنها را برای چندین دهه طرح‌ریزی می‌کنند، برای مدیران ارشد شرکت‌های نرم‌افزاری که هرروز با رقبا و محصولات جدیدی روبه‌رویند، نامناسب باشد و آنها رویکرد منعطف‌تر و فرصت‌طلبانه‌تری نسبت به استراتژی در پیش بگیرند. این برنامه‌های بلندمدت برای کارآفرینانی که محصولات نو و مدل‌های کسب‌وکار جدید را خلق کرده و به بازار می‌آورند هم طبیعی نیست. «برای رسیدن به استراتژی از چه مجموعه راه‌های گسترده‌تری می‌توان استفاده کرد و کدام رویکرد برای چه وضعیتی از بیشترین میزان اثربخشی برخوردار است؟» این پرسش کلیدی کتاب حاضر است و نشان خواهیم داد که دستیابی به پاسخ صحیح می‌تواند ارزش چشم‌گیر و آشکاری را به همراه داشته باشد.

امروزه با محیطی روبه‌رو هستیم که سرعت تغییرات و شدت عدم اطمینان آن به دلایلی از جمله جهانی‌سازی، تغییرات تکنولوژیک سریع، و درهم‌تنیدگی اقتصادی بیش از هر زمان دیگری است. افزایش تنوع و گستره محیط کسب‌وکاری که با آن مواجهیم، عامل دیگری است که کمتر به آن توجه می‌شود. به طور مشخص، دامنه فعالیت شرکت‌های بزرگ به تعداد بیشتری از محیط‌های کسب‌وکار گسترش یافته است که سرعت تغییر در آنها با گذشت زمان بیشتر هم می‌شود. کسب‌وکارها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به

برمی‌گزینند. بنابراین، انتخاب رویکرد صحیح به استراتژی با توجه به وضعیت پیش روی کسب‌وکار هیچ‌گاه تا این اندازه اهمیت نداشته است.

شکل ۲-۱: افزایش فاصله میان برندگان و بازندگان بازار در شرکت‌های امریکایی



Source: BCG analysis (August 2014); Compustat

یادداشت: سود قبل از محاسبه بهره و مالیات در صنایع مختلف براساس تحلیلی از سی و چهار هزار شرکت عمدتاً امریکایی در بورس و در سال‌هایی است که رقم خالص فروش شان بیش از پنجاه میلیون دلار است. این رقم براساس تعداد شرکت‌های فعال در هر صنعت موزون شده است و شرکت‌هایی که حاشیه سود بیشتر از صد درصد یا کمتر از منفی سیصد درصد نسبت به رقم میانگین داشته‌اند، به همراه صنایعی که در طی دوره مطالعه داده‌های کافی نداشته‌اند، از این چارچوب کنار گذاشته شده‌اند.

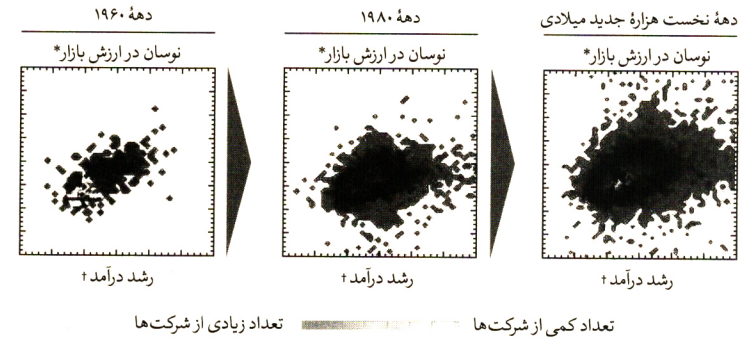
متأسفانه، انتخاب رویکرد صحیح نیز هیچ‌گاه تا به این اندازه دشوار نبوده است. تعداد ابزارها و چارچوب‌های در دسترس رهبران، از زمان پیدایش مفهوم استراتژی کسب‌وکار در ابتدای دهه ۱۹۶۰ افزایش چشم‌گیری یافته است. (شکل ۱-۳). پاسخ به این پرسش‌ها که این رویکردها چگونه با همدیگر ارتباط پیدا می‌کنند و در چه زمانی باید یا نباید آنها را به کار گرفت، کاملاً مبهم است.

۱. برخی از تئوری‌ها، مفاهیم و چارچوب‌های اشاره شده در این تصویر پیش از این به زبان فارسی ترجمه نشده‌اند یا کمتر به آنها توجه شده است و ممکن است برای خواننده فارسی‌زبان ناآشنا باشد. برای دریافت اطلاعات بیشتر پیرامون هر یک از این تئوری‌ها، مفاهیم یا چارچوب‌ها به ضمیمه ب این کتاب یا آدرس ذیل مراجعه کنید:

استراتژی اتخاذ کرده یا ترکیب صحیحی از رویکردهای مختلف را به کارگیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند. (شکل ۱-۱).

شکل ۱-۱: افزایش تنوع محیطی

نقشه حرارتی از گستره محیط‌های استراتژیک پیش‌روی شرکت‌ها



Source: Compustat (US public companies); Martin Reeves, Claire Love, and Philipp Tillmanns, "Your Strategy Needs a Strategy", Harvard Business Review, September 2012.

* انحراف معیار در بیش از ده سال رشد سالیانه در ارزش بازار (بر مبنای لگاریتمی) ** نرخ واقعی و متوازن شده رشد درآمد در طی دهه (بر مبنای لگاریتمی)

چیزی وجود ندارد که به درد همه موقعیت‌ها بخورد.

برخی از دانشگاهیان و رهبران کسب‌وکار به دلیل افزایش عدم اطمینان و پویایی محیط کسب‌وکار، به طور ضمنی یا صریح اشاره کرده‌اند که مزیت رقابتی، یا حتی در مفهومی وسیع‌تر استراتژی، کمتر معنا دار است. اما در واقع استراتژی هیچ زمانی به این مهمی نبوده است. سرعت و تناوب دفعات از دست دادن بازار توسط شرکت‌های مسلط بر آن یا فاصله عملکرد میان برندگان و بازندگان بازار هیچ‌گاه تا این اندازه زیاد نبوده است. (شکل ۲-۱). بسیاری از مدیران ارشد خطر از دست رفتن جایگاه شرکت‌شان توسط تازه‌واردان را حس می‌کنند و بسیاری از شرکت‌های تازه‌وارد نیز همین هدف را برای خودشان