



استراتژی سه جانبه

یک روش جدید برای تدوین استراتژی

دکتر وفا غفاریان

VGH@ISIRAN.COM

چکیده

مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه ریز، همواره در جست و جوی روشهای موثرتری برای تدوین استراتژی هستند. روشهایی که در صورت به کارگیری، نتایج بهتر و ملموس تری را به همراه داشته باشد. این جست و جوی از سوی محققان، اندیشمندان و مراکز آکادمیک، بارها ادامه مستمر الگوهای تازه و تکامل یافته تری پشتیبانی می شود.

این مقاله روش جدیدی را برای تدوین استراتژی معرفی می کند؛ «استراتژی سه جانبه» با گردآوری و تلفیق اطلاعات مربوط به بازار، رقیب و سازمان، ابتدا حوزه اثربخشی استراتژی را مشخص کرده و سپس با استفاده از یک جدول تحلیلی، زمینه خلق استراتژی های مناسب کسب و کار را فراهم می سازد.

این روش، به موازات متدولوژی و فرایندهای گام به گام، بر اقدامات شناختی و فهم قواعد کسب و کار تاکید داشته و در این راستا از الگوهای مفهومی و توصیه های «تفکر استراتژیک» بهره می جوید.

«استراتژی سه جانبه» فلسفه خود را بر ماهیت فضای رقابتی متشکل از سازمان، رقیب و مشتری استوار ساخته و شرایط این سه بازیگر را برای تدوین استراتژی به کار می گیرد. این روش جدید

با تاکید بر مفاهیم شناختی و تکیه بر ارکان کسب و کار، شیوه متفاوتی را برای تلفیق و تحلیل اطلاعات و تدوین استراتژی پیشنهاد می کند، هر چند در رابطه با اثربخشی استراتژی، علاوه بر روش، باید بر نقش قدرت تحلیل و خلاقیت ذهنی استراتژیست نیز تاکید شود.

مقدمه
استراتژی با طیفی که یک سوی آن «برنامه ریزی استراتژیک» و در سوی دیگر «تفکر استراتژیک» قرار دارد شناخته می شود. در واقع این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت هستند؛ برنامه ریزی استراتژیک به مکتب «طرح ریزی» (PLANNING SCHOOL) تعلق دارد که در آن تدوین استراتژی یک فرایند رسمی و سیستماتیک به شمار می آید و رویکرد تفکر استراتژیک به مکتب «یادگیری» (LEARNING SCHOOL) - که در آن شکل گیری استراتژی یک روند تکوین در حین اجرا دانسته می شود - استوار است. در برنامه ریزی استراتژیک بر توسعه متدولوژی ها و ابزار موثرتر برنامه ریزی تاکید می شود و در تفکر استراتژیک توسعه بصیرت استراتژیست محور اصلی کار است. صاحب نظران و طرفداران هر یک از این مکتب ها به نقاط

قوت و کارایی آن در عمل اشاره دارند، در برنامه ریزی استراتژیک، کار ساختار یافته است و گام به گام برنامه ریز را در راستای دستیابی به مناسب ترین استراتژی ممکن هدایت می کند، در حالی که کار در تفکر استراتژیک فرایند ساختار یافته ای ندارد و صرفاً با مجموعه ای از توصیه ها و الگوهای مفهومی پشتیبانی می شود. از سوی دیگر، نظریه پردازان مکتب یادگیری، از عدم کارایی رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در تحولات سریع محیطی - جایی که عمر عوامل موثر در موفقیت محدود است - سخن می گویند و بر ضرورت آگاهی مستمر از رفتار بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن تاکید می کنند.

این مقاله به معرفی یک روش جدید برای تدوین استراتژی می پردازد که در آن توسعه بصیرت و ساختار یافتگی فرایند به گونه ای متوازن مورد توجه قرار گرفته است. در این رویکرد، کار تدوین استراتژی، با یک فرایند سیستماتیک و گام به گام ساماندهی می شود و در عین حال در هر گام، با تکیه بر الگوهای تفکر استراتژیک، زمینه فهم عمیق موضوعها و کسب بصیرت لازم در خلق یک استراتژی اثربخش فراهم می گردد. نام این روش

اطمینان از آگاهی لازم مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. برای معرفی این روش ابتدا، گردآوری و تحلیل داده‌های مربوطه به سه رکن اصلی کار یعنی مشتری و بازار، رقیب اصلی و شایستگی‌های کلیدی تشریح می‌شود، سپس اقدامات مربوط به تلفیق داده‌ها و ایجاد بستر خلق استراتژی اثربخش توضیح داده خواهد شد.

کارکرد استراتژی خلق «مزیت رقابتی» برای سازمان است. مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می‌شود. خلق مزیت رقابتی برای سازمان همزمان با خلق ارزش برای مشتری است و این واقعیت اهمیت فوق‌العاده شناخت «ارزش» از دیدگاه مشتری را نمایان می‌سازد.

ارزش چیست؟ ارزش از دید مشتری عبارتست از مجموعه «مطلوبیت‌هایی» که یک محصول (کالا و خدمات) برای او ایجاد می‌کند، منهای کلیه هزینه‌هایی که در این رابطه متوجه او می‌شود. نکته مهم اینکه استراتژی برای اثربخشی باید برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافریند و مفهوم این امر، خلق مطلوبیت برتر نسبت به رقیب (استراتژی‌های تمایز) و یا ارائه قیمت غیرقابل رقابت (استراتژی‌های رهبری هزینه) است. برای خلق ارزش برای مشتری باید ابتدا «مطلوبیت» از دیدگاه مشتری را به درستی شناخت. مطلوبیت برای مشتری از پاسخگویی مناسب به نیازهای او برمی‌خیزد. این مفهوم نشان می‌دهد که برای دستیابی به مزیت رقابتی

«قدرت» رقابتی یک مفهوم انتزاعی بیش نیست. عامل ضروری دیگر در فضای رقابتی، عامل «رفع تنازع» است. این عامل در چارچوب قواعد مربوطه، نتیجه رقابت را مشخص ساخته و پاداش دستیابی به هدف را متوجه طرف «شایسته‌تر» می‌سازد. مشتری برای محیط کسب و کار، داور در رقابتهای ورزشی و مردم در مبارزات انتخاباتی این نقش را برعهده دارند.

بدین ترتیب سازمان، رقیب و مشتری سه کنشگر اصلی عرصه کسب و کار هستند. روش «استراتژی سه جانبه» بر این اساس بنا شده تا با شناخت و تلفیق داده‌های مربوط به این سه کنشگر، مناسب‌ترین حوزه برای اثربخشی استراتژی را مشخص کرده و سپس با استفاده از یک روش تحلیلی، زمینه خلق استراتژی اثربخش را فراهم سازد.

استراتژی سه جانبه

«استراتژی سه جانبه» یک روش تحلیلی است که با یک چرخه سه مرحله‌ای، برنامه ریز را به سمت موفقیت‌آمیزترین استراتژی ممکن به پیش می‌برد (شکل ۱). در هر دور از این چرخه، فضای فرصتهای کسب و کار تحلیل و ارزیابی می‌شود تا در نهایت مناسب‌ترین حوزه برای شکل‌گیری استراتژی مشخص گردد. خلق راهکار استراتژیک در این حوزه بالاترین احتمال موفقیت را به همراه دارد. هر یک از این مراحل با ارزیابی «شناخت» آغاز می‌شود و داده‌های مربوطه تنها پس از حصول

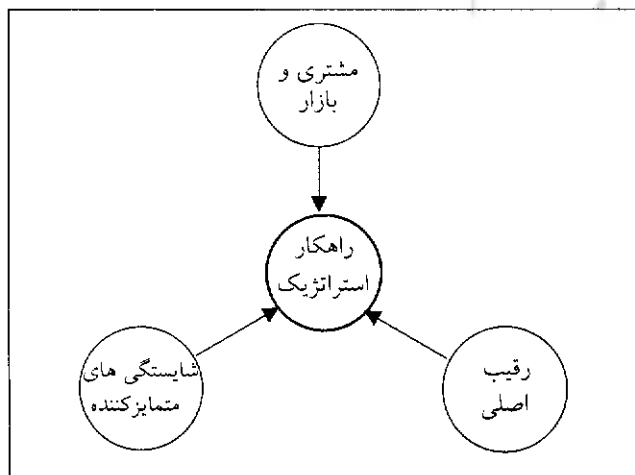
«استراتژی سه جانبه» انتخاب شده است. این انتخاب از این جهت است که همواره سه بازیگر اصلی فضای کسب و کار را یادآوری کند: سازمان، رقیب و مشتری.

فضای رقابت

استراتژی رویکردی بسرای خلق مزیت رقابتی است و الگوهای آن برای «فضای رقابتی» اثربخش است. فضای رقابتی نه تنها در کسب و کار، بلکه در صحنه‌های نظامی، سیاسی، ورزشی و هر فضایی که در آن قواعد رقابت حاکم باشد موضوعیت دارد. فضای رقابت چگونه است؟

تشریح «فضای رقابت» موضوعی است که خود نیاز به بحث مستقلی دارد ولی از آنجا که «روش استراتژی سه جانبه» مبتنی بر ساختار مفهومی این فضا شکل گرفته است، ارائه کلیات این موضوع مفید به نظر می‌رسد.

فضای رقابتی از حداقل دو وجود مستقل (ENTITY) با «هدف متعارض»، «عرصه‌ای» برای رویارویی و یک عامل «رفع تنازع» شکل می‌گیرد. تعارض در هدف بدین مفهوم است که دستیابی یک طرف به هدف، مستلزم چشم‌پوشی طرف (های) دیگر از اهداف خود باشد. این شرایط ممکن است به صورت بالفعل (مانند بازار جهانی خودرو) و یا بالقوه محقق گردد. در رقابت بالقوه هر چند رقیب بالفعلی وجود ندارد ولی، امکان و انگیزه شکل‌گیری یک رقیب قدرتمند، شرایط رقابتی را حاکم می‌سازد. (سیستم عامل ویندوز در طول ده سال گذشته بیش از ۹۰ درصد بازار را در اختیار داشته است ولی کماکان فضای آن رقابتی به شمار می‌آید و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۰۷ این سهم به کمتر از ۶۰ درصد سقوط کند). سازمانها در دستیابی به اهداف متعارض، مقدمات خود را برای حضور و موفقیت در «عرصه رویارویی» بسیج می‌کنند. عرصه رویارویی رکن لازم دیگری در شکل‌گیری فضای رقابتی است و آن عرصه‌ای است که در آن رقیب برای دستیابی به اهداف خود به مبارزه می‌پردازد. بازار (برای فضای رقابت کسب و کار)، مسابقات ورزشی، انتخابات (برای فضای رقابت سیاست داخلی کشورها) و جنگها نمونه‌هایی از عرصه‌های رویارویی هستند. در فقدان عرصه رویارویی،



شکل ۱ - چرخه استراتژی سه جانبه

است، حرکت استراتژیک خطرناک و در بهترین حالت بی فایده است. چنانچه پاسخ به این پرسشها قوی و موثر باشد، مرحله اول استراتژی سه جانبه قابل اجراست، این کار در ۳ گام اجرا می شود:

● در حوزه محصولات سازمان خود (کالا و خدمات) «نیازهای اساسی» مشتری را فهرست کنید. در این کار نیازها باید به صورت شفاف و قابل فهم (نه کلی و مبهم) بیان شود. برای این امر مراجعه به گزارشهای دوره ای مطالعات بازار و یا تحلیل اطلاعات بخش رسیدگی به شکایات ضروری به شمار می آید. خوبست در کنار هر نیاز، سطح انتظار مشتری نیز مشخص و ذکر گردد.

● در گام بعدی به هریک از این نیازها برحسب «اهمیت برای مشتری» امتیازی بین ۱ تا ۹ تخصیص دهید. امتیاز ۹ نمایانگر اساسی ترین نیاز مشتری در استفاده از محصولات موردنظر و امتیاز ۱ نمایانگر پایین ترین سطح اهمیت از دیدگاه مشتری است. در این گام نیز لازم است به جای نظریات شخصی، به گزارشها و داده های بازار توجه کنید و یا با هدف رده بندی نیازهای بازار، مطالعات مستقلی را برنامه ریزی و اجرا کنید؛

● نیازها، خصوصیات و سطح اهمیت آنها را در یک جدول فهرست کند. این جدول بساید حداقل ۳ و حداکثر ۱۰ نیاز اساسی را به طور مشخص بیان کند. این جدول، جدول «بازار و مشتری» نامیده می شود و ماهیتاً از جنس «فرصت» است. در تعیین حوزه اثربخشی و خلق استراتژی از این جدول استفاده خواهد شد.

رقیب اصلی

«رقیب اصلی» همانند مشتریان از مهم ترین مفاهیم در استراتژی است. «رقیب کسی است که در تلاش برای دستیابی به هدف، منافع سازمان با منافع او در تعارض قرار دارد». اصولاً استراتژی زاینده محیط رقابتی است. محیط رقابتی به مفهوم امکان برابر رقبا در عرصه رقابت است. در برخی از کسب و کارها هر چند رقیب قابل توجه بالفعلی وجود ندارد ولیکن محیط رقابتی است و سازمان برای جلوگیری از شکل گیری یک رقیب بالفعل، مستمراً در ارائه محصولات ارزش آفرین تر

(برای سازمان) و ارزش (برای مشتری)، باید نیازهای اساسی مشتری را شناخت و (بهتر از رقیب) به آنها پاسخ داد.

مرحله اول این الگو، شناخت نیازهای اساسی مشتری (نسبت به محصولات سازمان) است. برای این امر ابتدا باید پرسید آیا شناخت ما از نیاز مشتری واقعی است؟ شناخت نیاز واقعی مشتری یک عامل مهم در ایجاد ارزش برای اوست. در یک بیمارستان خصوصی که علی رغم تلاش زیاد برای ارتقای کیفیت خدمات درمانی باانتقاد مشتریان اصلی همراه بود، مشخص شد آنچه مراجعان مقدم بر خدمات درمانی انتظار دارند توجه ویژه و احساس تشخیص است. هدف مشتری از خرید یک ساعت گرانیقیمت نیز صرفاً دانستن «زمان» نیست، بلکه آنان به «احساس تمایزی» که استفاده از یک نام تجاری برجسته ایجاد می شود نیاز دارند و اگر شرکت در ایجاد این «احساس» کوتاهی کند، مشتریان خود را به نفع رقیبی که می تواند این احساس را بهتر ایجاد کند، از دست خواهد داد.

شناخت نیاز یک مشتری، باید عینی و مبتنی بر واقعیت باشد. در اینگونه موارد نمی توان بر دداشتتهای ذهنی و فردی (حتی افراد با سابقه و با تجربه) تکیه داشت. لازمه این کار ایجاد و فعال کردن ساز و کارهای ضروری به منظور تعامل، گردآوری داده و تحلیل آنها برای درک عمیق و صحیح از نیاز و انتظارات مشتری است. مطالعه بازار، تحلیل شکایات مشتریان، تحلیل اطلاعات مراکز فروش (POINT OF SALE) و شبکه توزیع و اقدام برای تجربه، هریک می توانند در راستای ایجاد این شناخت موثر و مفید باشند. این فعالیتها، نه به عنوان یک کار مقطعی، بلکه به عنوان یک فرایند مستمر مورد نیاز است زیرا، رفتار بازار متأثر از سایر عوامل محیطی (فناوری، قوانین، ...) تغییر می یابد و هرروز ابعاد جدیدی از نیاز مشتری را متجلی می سازد.

درک نیازهای جدید مشتری (زودتر از رقبا) و پاسخ موثر به آن، به منزله کشف و استفاده از یک فرصت استراتژیک در خلق مزیت رقابتی برای، سازمان است. نیازهای پنهان، گنج ارزشمند سازمانها به شمار می آید. بسیاری از کسب و کارهای بزرگ، از چنین کشف های ساده و در عین حال ارزشمندی

استراتژی سه جانبه همواره سه بازیگر اصلی فضای کسب و کار یعنی سازمان رقیب و مشتری را یادآوری می کند.

آغاز شده اند؛ بولاروید و عکسبرداری فوری، کلینکس و دستمالهای کاغذی، سونوی و تجهیزات واکمن، نمونه هایی از این مفهوم هستند. چگونه می توان به نیازهای پنهان مشتری، یعنی نیازهایی که حتی خود او بر آنها آگاهی ندارد پی برد؟ راه این کار برداشتن دیوار بین تفکر و خلاقیت است، باید خلاقانه فکر و یا متفکرانه خیال پردازی کرد. باید آینده را ابتدا در ذهن ساخت و سپس در دنیای واقعی برای ایجاد آن تلاش کرد.

برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش ابتدا باید از شناخت صحیح بازار و مشتری اطمینان حاصل کرد. برای این کار به سه سوال زیر صادقانه پاسخ گوید:

۱ - آیا در سازمان ما سازوکارهای نظم یافته ای برای شناخت نیاز مشتری وجود دارد (مطالعه بازار، تحلیل شکایات مشتری و...)?

۲ - آیا شناخت ما از مشتری واقعی و به روز است (گزارشها حاصل از سازوکارهای مذکور دوره ای و مستمر است)?

۳ - آیا شناخت ما از نیاز مشتری عمیق است و ابعاد مختلف آن را نشان می دهد (نیاز، انتظارات، عوامل ارزش ساز و...)?

اگر پاسخ به این پرسشها منفی یا ضعیف

رقیب در پاسخگویی به نیاز مشتری امتیازی تخصیص دهید (امتیاز ۱ تا ۹) این کار می تواند برای چند رقیب اصلی انجام شود و امتیازات آن به صورت میانگین محاسبه گردد.

این جدول، جدول «رقیب» نامیده می شود و از آن در تعیین حوزه اثربخشی استفاده خواهد شد. ماهیت این جدول «تهدید» است.

شایستگی های متمایز کننده

«شایستگی های متمایز کننده» اساس شکل گیری مزیت های رقابتی هستند. «شایستگی متمایز کننده عاملی است که برای مشتری ارزش آفرین و دستیابی به آن برای رقیب با دشواری و پیچیدگی همراه است». هیچ سازمانی نمی تواند بدون شایستگی متمایز کننده به استراتژی موفقیت ساز دست یابد و یکی از مهم ترین وظایف مدیران ارشد خلق و توسعه شایستگی های متمایز کننده در سازمان است.

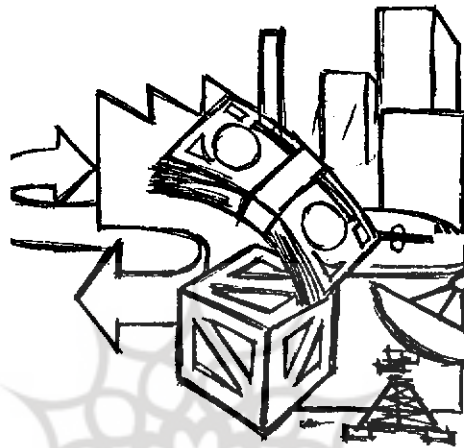
شایستگی های متمایز کننده با قابلیتها متفاوتند. هر قابلیت می تواند شایستگی متمایز کننده تلقی شود ولی در بسیاری از موارد در یک فرایند تکوینی می تواند به آن تبدیل شود. مادامی که قابلیت های سازمان به عاملی برای خلق ارزش برای مشتری تبدیل نشود جزو شایستگی ها به شمار نمی آید و نقشی در استراتژی و مزیت رقابتی سازمان نخواهند داشت.

شناخت قابلیت، شایستگی و شایستگی های متمایز کننده سازمان و قدرت تفکیک آنها از یکدیگر امری مهم است. قبل از آغاز مرحله سوم باید صادقانه به پرسشهای زیر پاسخ داد: آیا سازمان دارای حداقل چند شایستگی متمایز کننده می باشد و نسبت به آنها آگاهی دارد؟

آیا سازوکاری برای حفظ و توسعه شایستگی های متمایز کننده سازمان وجود دارد (آیا برنامه های توسعه سازمان به این منظور انجام می شود)؟

آیا شایستگی های متمایز کننده سازمان در راستای پاسخ به نیاز بازار و مشتری توسعه یافته است؟

چنانچه پاسخ به پرسشهای منفی یا ضعیف باشد، دستیابی به یک استراتژی موفقیت ساز امری بعید و بلکه محال خواهد بود. در این حالت ابتدا باید منابع سازمان در راستای توسعه



ضعیف است، قبل از برنامه ریزی استراتژیک باید به منظور ایجاد این شناخت، سازوکارهای لازم را ایجاد کنید و پس از آن به تدوین استراتژی سازمان بپردازید ولیکن چنانچه این سازوکارها از قبل سازماندهی و فعال شده اند و اطلاعات شما نسبت به رقیب، مرتبط، واقعی و به هنگام است می توانید مرحله دوم تحلیل را آغاز کنید. این کار در ۳ گام اجرا می شود.

۱- در حوزه نیازهای مشتری (جدول بازار و مشتری) متناظر با هر یک از نیازهای اساسی، میزان پاسخگویی رقیب و قابلیت های مرتبط با آن را مشخص سازید. این ارزیابی باید متکی بر اطلاعات واقعی باشد؛

۲- به قابلیتها و شیوه های رقیب، متناسب با میزان پاسخگویی به نیاز، امتیازی بین ۱ تا ۹ اختصاص دهید. امتیاز ۹ برای بالاترین سطح پاسخگویی (پاسخگویی کامل به انتظار مشتری) و ۱ برای حداقل سطح پاسخگویی است. این عوامل، قابلیت های اساسی رقیب در خلق ارزش برای مشتری است و معیار حداقل توانمندی لازم برای خلق مزیت رقابتی به شمار می آید.

۳- جدولی متناظر با جدول بازار و مشتری تنظیم کنید و متناظر با هر نیاز، به اثربخشی

برای مشتری تلاش می کند. کارکرد اصلی استراتژی خلق مزیت رقابتی است و این مفهوم، اثربخشی استراتژی را در رابطه تنگاتنگ با خصوصیات رقیب قرار می دهد. مشابه مرحله قبل، کار از شناخت آغاز می شود. برای تحلیل رقیب ابتدا باید از میزان و صحت داده های مرتبط با رقیب اطمینان حاصل کرد. باید از خود پرسید؛ تا چه اندازه از استراتژی رقیب آگاهی داریم، تا چه حد قابلیت های او را می شناسیم. برنامه های او چیست؟ این اطلاعات باید واقعی و متکی به مدارک و مستندات باشد. هیچ چیز به اندازه حدسهای بی پایه در مورد رقیب، برای یک حرکت استراتژیک خطر آفرین نیست. دستیابی به اطلاعات رقیب کاری دشوار ولی پرفایده است و برای این کار تحلیل و تلفیق مستمر اطلاعات آشکار (مصاحبه ها، سایت اینترنتی، اطلاعیه ها و...) یک روش مفید است. استفاده از سازمانهایی که خدمات آنان اطلاع رسانی در مورد شرکتهاست نیز یک امر معمول است اطلاع گیری از مشتری، شبکه توزیع و مراکز فروش هم یک روش موثر در این راستا به شمار می آید. اقدامات پیچیده تری همچون جاسوسی صنعتی نیز در برخی شرایط امکان پذیر است که در جای خود می تواند مهم و تعیین کننده باشد. گردآوری و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبای اصلی (یعنی سازمانهایی که در این مقطع قصد پیشی گرفتن بر آنها را دارید) نیازمند سازوکار سازمان یافته و مستمر است. بدون این سازوکار، حرکت استراتژیک همانند رهاکردن تیری در تاریکی خواهد بود.

برای اطمینان از حداقل سطح آگاهی در مورد رقبای اصلی باید صادقانه به سه پرسش زیر پاسخ داده شود:

۱- آیا رقبای اصلی خود را مشخص کرده اید (از میان ده ها و بلکه صدها رقیب، رقبای اصلی ما کدامند)؟

۲- آیا در سازمان، سازوکارهای سیستماتیک برای گردآوری و تحلیل اطلاعات از رقیب وجود دارد (گردآوری و تحلیل اطلاعات در مورد حرکتها و جهت گیریهای رقیب و...)?

۳- آیا از وضعیت خود نسبت به رقیب آگاهی دارید (آیا مقایسه دوره ای با رقیب در سازمان شما معمول است)؟

چنانچه پاسخ شما به این پرسشها منفی یا

تلفیق داده ها و تعیین حوزه اثربخشی استراتژی

داده های گردآوری شده در مورد مشتری، رقیب و سازمان می تواند در یک فرایند تلفیقی، حوزه محتمل برای شکل گیری یک استراتژی اثربخش را مشخص کند. لازمه این امر تحقق دو شرط اساسی زیر است:

- عوامل ذکر شده در مورد مشتری، رقیب و سازمان مبتنی بر شناخت و بصیرت نسبت به کسب و کار سازمان باشد. هیچ روشی در فقدان این شناخت نمی تواند به یک استراتژی اثربخش منجر شود؛
- ارزیابیهای انجام شده در مورد مشتری،

۲- به هریک از شایستگی های متمایزکننده، متناسب با میزان پاسخگویی به نیاز مرتبط، امتیازی بین ۱ تا ۹ اختصاص دهید: امتیاز ۹ برای بالاترین سطح پاسخگویی (پاسخگویی کامل به انتظار مشتری) و ۱ برای حداقل سطح پاسخگویی؛

۳- جدولی متناظر با جدول بازار و مشتری تنظیم کنید و برای هر نیاز مشتری، شایستگی های متمایزکننده مرتبط و میزان اثربخشی آن را فهرست کنید. این جدول، جدول «شایستگی های متمایزکننده» نامیده می شود و از آن در انتخاب حوزه اثربخشی و خلق استراتژی استفاده خواهد شد.

شایستگی های متمایزکننده به کار گرفته شود (استراتژی های قابلیت ساز) و سپس یک استراتژی کسب و کار اثربخش می تواند شایستگی های متمایزکننده به مزیت رقابتی تبدیل کند. (استراتژی های منفعت ساز). چنانچه نسبت به شایستگی های متمایزکننده شناخت لازم وجود دارد، اجرای مرحله سوم تدوین استراتژی امکان پذیر خواهد بود. برای این منظور:

- در حوزه نیاز مشتری (جدول بازار و مشتری) متناظر با هریک از نیازهای اساسی، شایستگی های متمایزکننده سازمان را مشخص و فهرست کنید؛

جدول ۱ - جدول تلفیقی برای شرکت شیرینی و شکلات الف

مزیت رقابتی نسبی	شایستگی های متمایزکننده سازمان در پاسخ به این نیازها چیست؟		قابلیتهای رقیب در پاسخ به این نیازها چیست؟		نیازهای اساسی مشتری چیست؟	
	امتیاز	شایستگی های متمایزکننده سازمان	امتیاز	قابلیتهای رقیب	ضریب اهمیت	نیازهای مشتری
۰	۵	فناوری داخل کشور	۵	فناوری داخل کشور	۹	۱ بسته بندی زیبا
۱۸	۹	تولید تحت لیسانس	۷	طعم خیلی خوب	۹	۲ طعم خوب
۳۲	۹	تولید تحت لیسانس	۵	گواهینامه استاندارد	۸	۳ اطمینان از موازین بهداشتی
۰	۷	قابلیت	۷	نام تجاری معتبر	۸	۴ نام تجاری معتبر
۰	۷	شبکه توزیع عمومی	۷	شبکه توزیع عمومی	۵	۵ سهولت دسترسی
۳۲	۹	محصولات رژیمی شریک خارجی	۱	محصولات عادی	۴	۶ میزان کالری کم
-۱۲	۴	قیمت بالا	۶	قیمت نسبتاً بالا	۶	۷ قیمت مناسب
۱۲	۸	قابلیت تنوع بالا	۵	تنوع متوسط	۴	۸ تنوع محصول
۱۰/۲۵	میانگین					

جدول ۲ - محاسبه و تحلیل مزیت نسبی حوزه استراتژی

ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز
نیاز مشتری × (قابلیت های رقیب - شایستگی های متمایزکننده) = مزیت نسبی		
استراتژی های تهاجمی	→	۰ >> میانگین مزیت نسبی
استراتژی های رقابتی	→	۰ = میانگین مزیت نسبی
استراتژی های تدافعی	→	۰ << میانگین مزیت نسبی

استراتژیست در خلق استراتژی اثربخش را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد استراتژی (تهاجمی، رقابتی یا تدافعی) سازمان در رابطه با چه ویژگی‌هایی از رقیب و مشتری باید پاسخگو باشد.

تحلیل مزیت‌های نسبی تنها حوزه استراتژی‌های اثربخش را مشخص نمی‌سازد (مشابه روش SPACE) بلکه می‌تواند (مشابه روش SWOT) استراتژی‌های مشخصی را خلق و پیشنهاد کند. برای این کار یک فرایند تحلیلی ارائه می‌شود.

تحلیل داده‌ها و خلق استراتژی‌های اثربخش

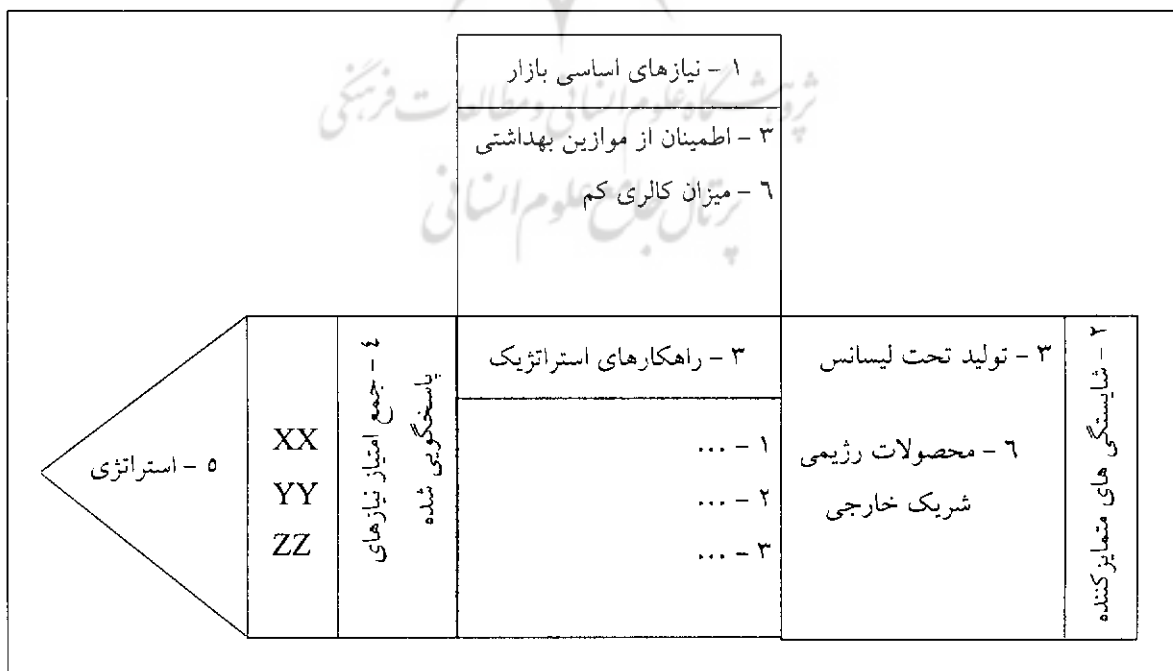
تحلیل داده‌ها و خلق استراتژی، یک فرایند تحلیل ذهنی بر مبنای داده‌های عینی (واقعی) است. فرایند از آن رو متکی بر تحلیل ذهنی است که استراتژی‌های حاصل، نتیجه خلاقیت و زایش ذهنی انسان است و نه متدولوژی و روش پیشنهادی. روش پیشنهادی صرفاً در ساختار دادن ذهن و متوجه ساختن آن به زمینه‌های اثربخشی کمک کننده است ولی چگونگی خلق استراتژی، یک فرایند ذهنی

گام سوم: مزیت‌های نسبی را تحلیل کنید. تحلیل مزیت نسبی نشان می‌دهد که سازمان نسبت به رقیب (رقبای اصلی) در چه وضعیتی قرار دارد. برای این کار، ابتدا میانگین مزیت‌های نسبی محاسبه می‌شود. حداکثر این شاخص ۷۲ و حداقل آن ۷۲- است. میانگین مزیت نسبی مثبت با قدر مطلق بالا (بیشتر از +۲۵) نمایانگر وضعیت قوی سازمان نسبت به رقیب است و در این حالت استراتژی‌های تهاجمی (رسوخ) در بازار، توسعه بازار، یکپارچه سازی) مورد توصیه است. در میانگین مزیت‌های نسبی نزدیک به صفر، شرایط نزدیک با رقیب و استراتژی‌های مناسب سازمان استراتژی‌های رقابتی (توسعه محصول، مشارکت) است. میانگین مزیت‌های نسبی منفی (کوچکتر از -۲۵)، مبین ضعف نسبت به رقیب و ضرورت اتخاذ استراتژی‌های تدافعی (مشارکت، واگذاری، کاهش و...) است (جدول ۲). علاوه بر این، هریک از مزیت‌های نسبی «برجسته» (مثبت یا منفی قوی) در مقابل یک نیاز نشان می‌دهد که استراتژی اثربخش در پاسخ به کدام یک از نیازهای اساسی بازار قابل شکل‌گیری است و این تشخیص، کانون توجه

رقیب و سازمان متکی به داده‌های واقعی (مدارک، مستندات، مطالعات و...) باشد و نه برداشتهای ذهنی.

چنانچه اطمینانی از تحقق شرایط مذکور وجود ندارد توصیه اکید، بازگشت به نقطه شروع و تامل لازم برای دستیابی به قضاوت‌های واقعی و مبتنی بر شناخت است. یکی از دلایل اصلی شکلی شدن فرایند برنامه ریزی استراتژیک و کم اثری (یا بی اثری) استراتژی حاصل، عبور سطحی و کم عمق از واقعی بودن داده‌ها و شناخت قواعد کسب و کار است. برای جلوگیری از این امر هیچ روش و فرایندی وجود ندارد ولی توجه به توصیه‌های مربوطه می‌تواند کمک کننده و جهت بخش باشد. تلفیق داده‌ها و تعیین حوزه اثربخشی استراتژی در ۳ گام انجام می‌شود:

گام اول: سه جدول مشتری بازار، رقیب و شایستگی‌های متمایزکننده را در قالب یک جدول تلفیق کنید. جدول شماره یک، یک جدول مثالی برای این گام را نشان می‌دهد. گام دوم: از طریق رابطه مذکور در جدول شماره دو، مزیت نسبی سازمان به ازای هریک از نیازهای بازار را محاسبه کنید.



شکل ۲ - تحلیل خلق استراتژی

استراتژی زاینده محیط رقابتی است. رقابت شرایطی است که در آن دستیابی به (بخشی از یا تمامی) هدف مستلزم پذیرش از دست دادن آن توسط سایر بازیگران (رقبای) است. در محیط کسب و کار این پذیرش توسط «مشری» اعمال می شود. از این منظر «سازمان، رقیب و مشتری» سه رکن اصلی برای شکل گیری استراتژی به شمار می آید و این روش با تمرکز بر این سه رکن، به نحو موثری عوامل شناختی و روشهای تحلیلی را برای شکل گیری یک استراتژی اثربخش به کار گرفته است.

در این روش پایبندی به مفاهیم استراتژی، همانند انجام فرایندهای گام به گام اهمیت داشته و به هیچ وجه نباید فرعی و جانبی تلقی شوند. این بخش از روش، وجه تمایز اصلی آن با سایر فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک (مانند تحلیل SWOT، BCG، SPACE و...) به شمار می آید.

یک ویژگی قابل ذکر دیگر روش «استراتژی سه جانبه»، قابلیت تعیین حوزه مناسب استراتژی (مشابه روشهای SPACE و IEM) و در عین حال قدرت تعیین استراتژی های مشخص (مشابه روش SWOT) است. این ویژگی، سازمان را از به کارگیری روشهای متعدد و مکمل بسی نیاز می سازد.

روش استراتژی سه جانبه به عنوان یک روش مناسب برای تدوین استراتژی پیشنهاد می شود، هرچند مجدداً باید تاکید کرد که در تدوین استراتژی، اثربخشی مرهون قابلیت های تحلیلی و خلاقیت مدیران و بصیرت آنان نسبت به کسب و کار است؛ قابلیت هایی که هنر مدیران شایسته است. □

منابع و ماخذ

۱ - غفاریان وفا و غلامرضا کیانی، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، نشر فرا، چاپ دوم، ۱۳۸۳.

2- IT FACTS, OS. HTTP://WWW.ITFACTS.BIZ/INDEX.PHP?ID=P1059.2004

۳ - غفاریان وفا و مرتضی عمادزاده، معانی نوظهور در مفهوم استراتژی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.

4 - DEFINITION OF CUSTOMER VALRE, MCGRAW-HILL. Co UK/HE/WEB - SITES/BUSINESS/MARKETING/JOBBER/FILES/GLOSSARY/C.HTML.

• وفا غفاریان: دکترای مهندسی صنایع - استادیار دانشگاه مالک اشتر

بدون توضیح است. برای انجام این کار پنج گام وجود دارد. با توجه به شکل شماره دو این گامها را دنبال کنید:

گام اول: از جدول تلفیق، حوزه اثربخشی استراتژی را مشخص کرده و نیازهای «برجسته» متناظر را در خانه شماره ۱ فهرست کنید. این نیازها منطقه ای از فضای استراتژیک را مشخص می سازد که احتمال اثربخشی در آن حداکثر است (در این مثال نیازهای ردیف ۶ و ۳).

گام دوم: شایستگی های متمایزکننده متناظر را در خانه ۲ جدول تحلیل وارد کنید؛

گام سوم: با ملاحظه یک به یک محتوای خانه های شماره ۱ و ۲ جدول تحلیل، تلاش ذهنی خود را بر روی پاسخ به این پرسش متمرکز کنید که «چگونه با استفاده از یک شایستگی متمایزکننده می توان به نیازهای اساسی بازار پاسخ داد؟» این پاسخها راهکارهای استراتژیک هستند که باید در خانه شماره ۳ نوشته شود. هر چند انجام این تحلیل فرمول و قاعده مشخصی ندارد. ولیکن رعایت توصیه های زیر می تواند در انجام صحیح کار موثر باشد:

۱ - جنس پاسخها باید از نوع راهکار باشد. راهکاری که شایستگی متمایزکننده را به کار گیرد و به بهترین نحو ممکن پاسخگوی نیاز به بازار باشد؛

۲ - ممکن است به ازای یک شایستگی متمایزکننده و یک نیاز، راهکارهای متعددی به ذهن شما برسد. این امر مفید است زیرا هرچه تعداد راهکارها بیشتر باشد، احتمال دستیابی به یک راهکار موثرتر بیشتر خواهد بود؛

۳ - تلاش کنید که از راهکارهای ساده و ابتدایی پرهیز کنید و راهکارهای عمیق تر و خلاقانه تر را در ذهن خود بیافرینید؛

گام چهارم: هر یک از راهکارهای استراتژیک حاصل از گام سوم را با جدول «بازار و مشتری» مقابله کنید و ملاحظه کنید هر راهکار به کدام یک از نیازهای اساسی به صورت نسبی پاسخ می دهد. امتیازات نیازهای پاسخگویی شده (بین ۱ تا ۹) را با هم جمع بزنید و در مقابل هر راهکار در خانه شماره ۴ ثبت کنید؛

گام پنجم: مناسب ترین استراتژی برای سازمان راهکارهایی است که جمع امتیازات پاسخگویی به نیاز (گام چهارم) آنها بیشتر

استراتژی رویکردی برای خلق مزیت رقابتی است و الگوهای آن برای فضای رقابتی اثربخش است.

باشد. بدین ترتیب راهکار اصلی استراتژیک سازمان (از میان راهکارهای خلق شده) انتخاب می شود و در خانه شماره ۵ ثبت می شود. این استراتژی مناسب سازمان است.

باید توجه داشت که کیفیت اثربخشی این استراتژی تابعی از کیفیت تحلیل و خلاقیت ذهن استراتژیست (گام دوم) و بصیرت و درک او از کسب و کار در انجام قضاوت های گام چهارم است و اینجاست که تفاوت استراتژیست ها و استراتژی ها با هم آشکار می شود.

نتیجه گیری

استراتژی سه جانبه یک روش جدید برای تدوین استراتژی است که با تلفیق فرایندهای گام به گام (مشابه رویکردهای تجویزی) و مفاهیم استراتژی (مشابه رویکردهای توصیفی)، استراتژیست را در خلق مناسب ترین استراتژی ممکن کمک و هدایت می کند. این روش با تمرکز بر مشتری و رقیب به عنوان مهم ترین «عوامل محیطی» و شایستگی های متمایزکننده به عنوان مهم ترین «عامل داخلی»، تطابق موثری را بین سازمان و محیط آن برقرار می سازد.