


ترجمه مطالب نشریات بین المللی
فلزات و معادن

 telegram.me/PardazeshOnline

پردازش را در کانال تلگرام دنبال کنید

پردازش

تخصصی
ماهنامه

سال یازدهم • شماره ۱۰۰ و شماره ۱۰۱ • دی و بهمن ۱۳۹۵ • بهای هر شماره جداگانه : ۱۰,۰۰۰ تومان

پر مخاطب ترین نشریه تخصصی صنایع فلزی و معدنی

اخبار و تحلیل های صنایع آهن و فولاد ، آلومینیوم ، مس ، سرب و روی ، معادن و ...

**ARIAN**
STEEL CO.

آریان فولاد:

تولید کننده:

تیر آهن

میلگرد

نبشی

ناودانی



✓ بالاترین
استانداردها

✓ مناسب ترین
قیمت ها

www.ArianSteel.com

(۰۲۱) ۶۴۶۵

روش ارزیابی استراتژی‌های سازمانی در شرکت‌های فولادساز

آیا از کیفیت استراتژی سازمان خود اطمینان دارید؟

حسین نوریان - مدیر دپارتمان مشاوره سازمانی شرکت ایریسا

که مشخصات استراتژی خوب و تاثیرگذار چیست و چگونه می‌توان آن را از استراتژی بد و نارسا تشخیص داد. یکی از این بررسی‌ها مربوط به تحقیق گروه مشاوران مکنزی است که در سال ۲۰۱۱ انتشار یافته است.

این گروه مدلی را بر اساس ده سوال کلیدی بنا نهاده است که سازمان‌ها می‌توانند کیفیت استراتژی خود را با آن بسنجند. نتایج تحقیق پیمایشی به عمل آمده بر مبنای آن مدل نیز بسیار جالب توجه است. مثلاً آنکه از بین ۲۱۳۵ سازمان شرکت کننده در این

خوب و اثرگذار نمی‌انجامد. گویی خروجی‌های آن فرایند که استراتژی‌های کسب‌وکار بنگاه، هستند نیاز به نوعی ارزیابی، تست یا به عبارت ملموس‌تر کنترل کیفی دارند. وقتی بیاد آوریم که استراتژی بنگاه مسیر حرکت آتی آن را رقم می‌زند و قرار است یکپارچگی میان تمام مولفه‌های سازمانی را ایجاد کند، اهمیت استراتژی خوب و بالطبع آن ارزیابی دقیق استراتژی‌های تدوین شده آشکار می‌گردد. در دهه‌های گذشته، بیشتر تلاش فکری محققان حوزه مدیریت استراتژیک بر تدوین متدهای تحلیلی و فرایند مدیریت عملکرد استراتژیک قرار گرفته بود اما در دهه اخیر، استراتژیست‌ها بیشتر به این می‌اندیشند

ماهنامه پردازش: خوشبختانه امروزه فرایند مدیریت استراتژیک در اغلب شرکت‌های فولادساز بزرگ و مطرح کشور مستقر گردیده است و هر ساله با انجام تحلیل‌های داخلی و محیطی و صنعت و رقابت، استراتژی‌هایی برای آن بنگاه‌های اقتصادی تدوین می‌گردد.

اما تحلیل استراتژی و راهبردگذاری، فرایندی دانش بنیان است و تدوین استراتژی خوب به فراهم بودن اطلاعات کافی و وجود بینش عمیق در میان مدیران و مشاوران سازمان بستگی دارد و صرف تبعیت از یک متد مشخص حتی اگر کاملاً علمی و مورد وثوق باشد، لزوماً به خروجی استراتژی‌های

GOALS

STRATEGY

INNOVATION

GROWTH

VISION

RESEARCH

TEAM WORK

مزیت‌های رقابتی (تعداد قابل توجه) هم پیوند (نه منفک از هم) را طراحی کرده‌اند قابلیت تقلیدناپذیری آن را بالا برده‌اند و مدت زمان بیشتری از منفعت حاصل از آن بهره‌مند گردیده‌اند.

مثال روشن برای پیروزی یک بنگاه در غلبه بر رفتار بازار و شکست دیگری، صنعت تیرسازی ایالات متحده است. هشتاد سال پیش رقابت میان سیصد شرکت بود و اکنون ۷۰ درصد از بازار آن میان چهار شرکت تقسیم شده است.

۲- آیا در استراتژی شما به دقت مشخص شده که کجا باید رقابت کرد؟

پاسخ به این سوال که آیا استراتژی ما می‌تواند بر بازار غلبه کند، فوراً سوال دیگری را متبادر می‌سازد: "کدام بازار؟". هیچ استراتژی نمی‌تواند برای کل بازار کارگشا باشد پس تقسیم و هدف‌گذاری مناسب بازار یکی از پایه‌های اصلی استراتژی خوب است.

این نکته آنجا اهمیت بیشتر پیدا می‌کند که ویژگی بازار منتخب، بر نحوه اختصاص منابع سازمان تاثیر بسیار دارد، تعامل در دو بازار متفاوت برای یک کسب‌وکار، مستلزم تخصیص منابع متفاوت (نوع و میزان) خواهد بود. حال اگر قسمت مناسب از بازار درست انتخاب نشده باشد، کارکرد استراتژی تنها نابود کردن منابع خواهد بود. تحقیقات گروه مشاوران مکنزی نشان می‌دهد هرچه تقسیم‌بندی بازار بیشتر و درست‌تر انجام شود، شاخص موفقیت استراتژی به مراتب بیشتر خواهد بود. آمار عجیب در تحقیق این شرکت نشان می‌دهد، تقریباً ۸۰ درصد بازدهی سازمان مستقیماً به کیفیت جواب‌گویی به پرسش "کجا باید رقابت کرد" بستگی دارد و تنها ۲۰ درصد از آن به کیفیت جواب "چگونه باید رقابت کرد" مربوط است!

۳- آیا استراتژی شما بر مزیت‌های رقابتی درستی انگشت گذاشته است؟

مزیت‌های رقابتی، منابعی هستند که شما با تکیه بر آنها پول در می‌آورید. آنها بر پایه دو منبع نادر استوار شده است که یکی مزیت‌های موقعیتی خوانده می‌شود و دیگری قابلیت‌های ویژه. مزیت‌های موقعیتی از ساختار بازار ریشه می‌گیرد و شرکت‌هایی که واجد این مزیت هستند را به‌طور کلی از آنهایی که فاقد آن هستند

اهرم استراتژی هستند که سازمان با تمرکز بر آنها می‌تواند بر این چالش حتمی غلبه کند. اما متأسفانه این مزیت‌ها زود گذر و تمام‌شدنی‌اند چون به سرعت توسط دیگر رقبا تقلید خواهند شد.

روند تقلید مزیت‌های رقابتی موجب می‌شود نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری شرکت‌های موفق در طول زمان روند گاهشی به سمت صفر را تجربه کند و شرکت‌هایی با عملکرد متوسط از روند تدریجی افزایشی اما باز هم متمایل به صفر بهره‌مند شوند و بنگاه‌های ضعیف‌تر نیز یا فوراً از بازار خارج می‌شوند یا اینکه خود را به صورت بنیادین بازسازی می‌نمایند.

تحلیل استراتژی و راهبرد گذاری، فرایندی دانش بنیان است و تدوین استراتژی خوب به فراهم بودن اطلاعات کافی و وجود بینش عمیق در میان مدیران و مشاوران سازمان بستگی دارد و صرف تبعیت از یک متد مشخص حتی اگر کاملاً علمی و مورد وثوق باشد، لزوماً به خروجی استراتژی‌های خوب و اثرگذار نمی‌انجامد

در بازار رقابتی، تمامی متعاملین هم از یکدیگر یاد می‌گیرند و هم در برابر تاکتیک‌های همدیگر واکنش نشان می‌دهند، در این وضعیت مزیت‌های رقابتی شرکت‌های برتر ویژگی رقابتی بودن خود را از دست می‌دهد و آنچه که پیش از آن بهترین تجربیات عملکردی در بازار خوانده می‌شد، صورت عادی به خود می‌گیرد پس استراتژی آن سازمان که بر پایه تقلید از بازیگران پیشرو استوار شده باشد نمی‌تواند بازدهی سازمان را در دراز مدت بهبود بخشد یا حتی آن را حفظ کند. بر اساس تحقیقات متعدد انجام شده، استراتژی خوب بر تمایزگذاری زیاد و مستمر با سایر رقبا، جایگزینان و تازه واردها تاکید دارد و نه بر تبعیت از تجارب دیگران. پژوهش گروه مشاوران مکنزی نشان می‌دهد مخصوصاً برای بازیگران ضعیف‌تر در بازار، استراتژی‌های واگرایانه (نسبت به عملکرد متداول در بازار) بازدهی بسیار بالاتری به همراه خواهد داشت و شرکت‌هایی که مجموعه‌ای از

پژوهش، به شرحی که در نمودار زیر مشخص است، استراتژی ۱۵ درصد از آن شرکت‌ها نتوانسته است الزامات مربوط به هیچ یک از سوالات را پوشش دهد و تنها ۱۰ درصد از سازمان‌ها بر این باور بوده‌اند که استراتژی‌هایشان متناسب با بیش از هفت سوال ارزیابی است.

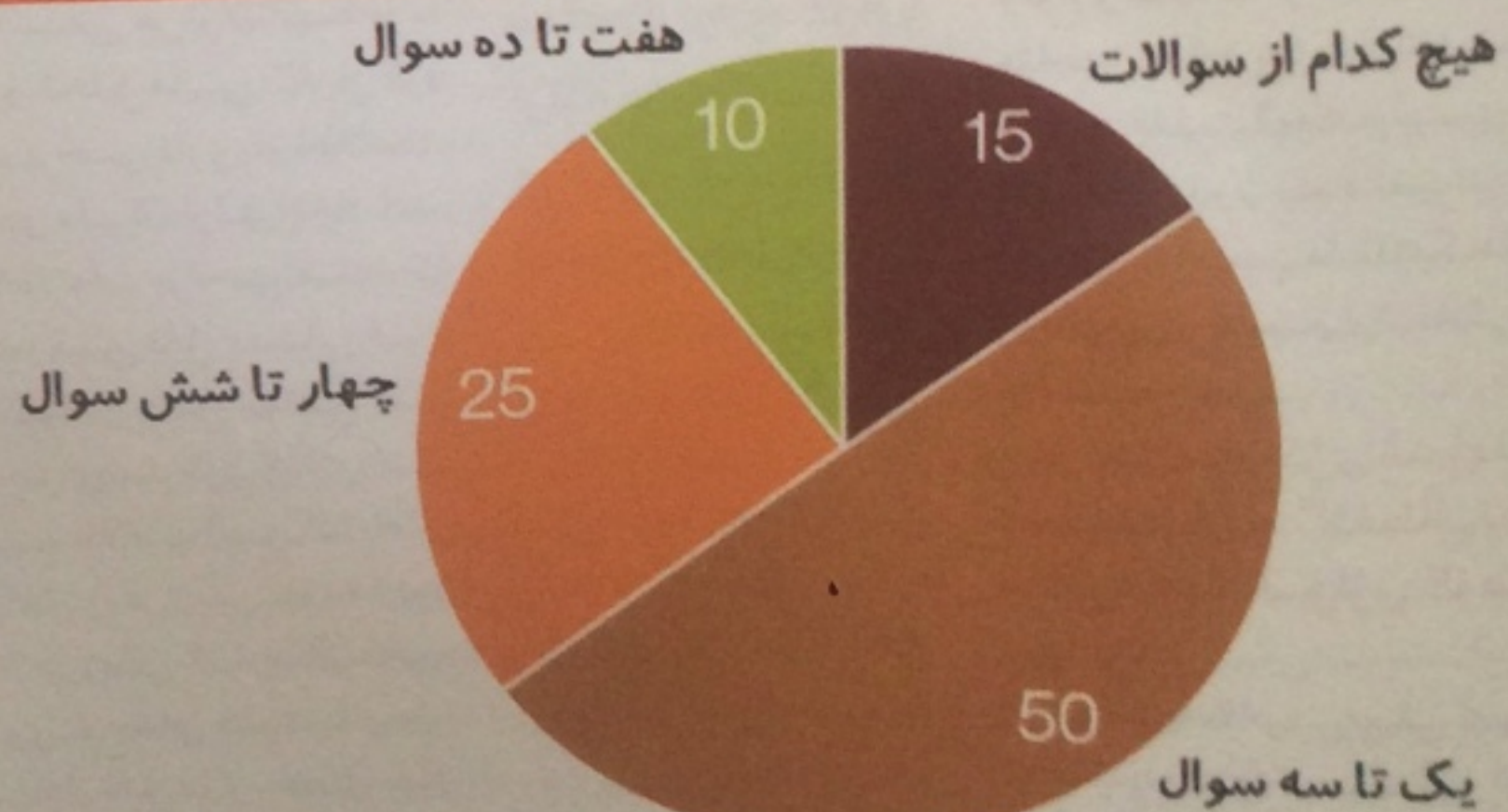
آمارهای فوق مربوط به شرکت‌های جهان تراز است که بلوغ فرایندی مدیریت استراتژیک در آنها بسیار خوب ارزیابی شده است، این واقعیت به ما هشدار می‌دهد که راهبرد گذاری، حیطه‌ای بسیار خطاپذیر است و نمی‌توان به صرف انجام تحلیل‌ها و تبعیت از الگوها نسبت به خروجی‌های آن اطمینان داشت. گروه مشاوران مکنزی ده سوال زیر را برای ارزیابی کیفی اثربخشی استراتژی‌های سازمان‌ها پیشنهاد داده است:

۱- آیا استراتژی شما بر رفتار بازار غلبه خواهد کرد؟

شرکت‌ها در بازارهایی فعالیت می‌کنند که با مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان، تازه‌واردها و کالاهای جانشین احاطه شده‌اند. همه بنگاه‌ها در پی تثبیت و گسترش جایگاه خود در بازار هستند.

این کنش و واکنش، بدون توقف، موجب کاهش تدریجی و مستمر بازده سرمایه‌گذاری بنگاه به میل به عدد صفر می‌شود. شرکتی که می‌خواهد از این فرض مستثنا گردد و در بازار منفعت مورد انتظار خود را به دست بیاورد باید از قابلیت‌هایی برخوردار شود که با تکیه بر آنها بتواند بر این روند تدریجی و محتوم فایق آید یا حداقل شتاب آن را کاهش دهد. مزیت‌های رقابتی به مثابه تکیه‌گاه

درصد موفقیت شرکت‌ها در ارزیابی استراتژی بر اساس سوالات



جدا می‌کند. مثلاً در برخی از بازارها، مولفه صرفه به مقیاس از اهمیت بالایی در کاهش قیمت تمام شده برخوردار است، پس تولیدکنندگانی که از این مزیت موقعیتی بهره می‌برند، جایگاه خود را در سهم بازار حفظ خواهند کرد و دیگری که واجد آن نیستند از توان چندانی برای رقابت با آنها برخوردار نخواهند بود.

استفاده از این نوع مزیت برای ایجاد و حفظ سهم بالا از بازار ضروری است اما باید توجه داشت که ساختار بازار محکوم به دگرگونی است و بروز یک تغییر سریع در قانون‌گذاری یا تکنولوژی و امثال آن می‌تواند به سرعت و به میزان زیاد آن را تغییر دهد. لذا بنگاه باید بتواند مزیت‌های بالقوه انعطاف‌پذیر با تغییرات ساختار بازار را در خود ایجاد و نگهداری نماید. برای برنامه‌ریزی بهره‌گیری از مزیت‌های موقعیتی شناخت ساختار بازار، رفتار و عملکرد آن ضروری است و طبیعتاً میزانی از استراتژی شرکت باید بر مزیت‌های موقعیتی بنا شده باشد اما این مزیت‌ها باید همگام با تغییرات بازار از قابلیت تکامل و تغییر آنی یا تدریجی برخوردار باشند.

قابلیت‌های ویژه دومین منبع از مزایای رقابتی سازمان هستند، مزیت‌هایی مانند برخورداری از منابع مالی، پتنت‌ها و غیره، اینها مزیت‌های قابل خرید و فروش‌اند و بنگاه می‌تواند با سرمایه و سیاست‌گذاری آنها را تأمین کند، نوع دیگر از قابلیت‌های ویژه، مزیت‌هایی خاصی است که چندان قابل خرید و فروش نیست و سازمان می‌تواند با اتکا به آنها در خود تمایزات لازم با دیگر رقبای ایجاد کند.

قابلیت نوآوری، برخورداری از کانال‌های توزیع یا تأمین مناسب و حمایت اثربخش ذینفعان سازمان و ... از نوع مزیت خاص هستند.

متأسفانه سازمان‌ها معمولاً در ایجاد و توسعه قابلیت‌های ویژه سهل‌انگارند در حالی که قسمت عمده تمایزات رقابتی سازمان بر مبنای قابلیت‌های ویژه ساخته می‌شوند. البته در صورتی استراتژی‌های سازمان می‌تواند بر این قابلیت‌ها تکیه کند که در داخل سازمان به وفور و در خارج از آن به ندرت یافت شوند و قابلیت تقلیدپذیری کمتری داشته باشند. استراتژی‌هایی که بر پایه مزیت‌های رقابتی اندک و غیریکپارچه بنا شده باشند محکوم به شکستند پس در هنگام ارزیابی مزیت‌های رقابتی، ضریب بالایی را برای ارزیابی میان هم‌پوندی آنها و انعطاف‌پذیریشان

در برابر تغییرات محیطی قابل شوید.

۴- آیا این استراتژی، شما را از روند (ترند) بازار پیش می‌اندازد؟

استفاده از روندها به عنوان یکی از ابزارهای تحلیل استراتژیک مخصوصاً در حوزه تحلیل بازار و محیط رقابتی بسیار شایع شده است، طبیعتاً به کارگیری آنها برای بررسی سمت‌وسوی حرکت بازار مناسب است اما نکته‌ای که برخی از تحلیل‌گران استراتژیک از آن غافل‌اند آن است که استراتژی شرکت محکوم به تبعیت از روندها نیست! و می‌تواند به گونه‌ای عمل کند که قوانین ساختاری آن روند بر عملکرد بنگاه تأثیر نداشته باشد. روندها معمولاً افق زمانی محدودی را ترسیم می‌کنند و شوک‌های بازار (ناشی از تغییرات ساختاری آن) معمولاً در این نمودارها مشخص نیست پس نباید بر اطلاعات حاکی از ادامه وضعیت موجود با الگوی مشخص شده در نمودارهای روندها بیش از حد تکیه کرد. قانون‌گذاری جدید، نوآوری تازه و تغییرات تکنولوژیک از جمله مواردی هستند که می‌تواند الگوی مداوم بازار که در نمودارهای روندها نشان داده شده است را به سرعت و راحتی بر هم زنند. روندها معمولاً تغییرات بازار را بسیار دیرنشان می‌دهند پس شرکت می‌تواند از این خاصیت استفاده کرده و از عدم تعادل‌های ناشی از به هم خوردن روند بازار، منفعت بسیار حاصل کند. پس استراتژی خوب، از تحلیل روند استفاده می‌کند، اما نه برای تبعیت از آن بلکه با هدف برهم زدنش!

۵- آیا استراتژی شما بر بینش‌های ممتاز تکیه دارد؟

داده‌ها در دنیای حاضر فراوان و ارزان هستند و به آسانی می‌توان آنها را به گزارش‌های و تحلیل‌هایی تبدیل کرد که حس مثبت برخورداری از اطلاعات استراتژیک را در مدیران ارشد ایجاد کند. اما اغلب اینها اطلاعات مزاحمی هستند که برای رقبا نیز به آسانی قابل دستیابی است و کارکردشان تنها در مختل ساختن تفکر تحلیلی صحیح برای استراتژی‌گذاری است و مانند پارازیت، علامت (سیگنال)‌های مهم و تأثیرگذار را در زیر خود مدفون می‌کنند. مثلاً در زمانی که امکان ذخیره موسیقی بر روی لوح‌های فشرده به وجود آمد، امکان تبادل فایل‌ها از راه‌های دیگر و از طریق اینترنت و ... در افق دید قرار

نداشت و تنها یکی از مدیران بخش توزیع موسیقی مخاطرات مربوط به عدم کارایی قوانین کپی‌رایت در آینده را رصد کرد و با این رهنمون شرکت خود را در بهترین شرایط سوددهی به قیمت مناسبی واگذار کرد. اقدام استراتژیکی که زمانی دیوانه‌وار و امروز بسیار خردمندانه می‌نمود. بینش‌های ممتاز دیدگاه‌های واضحی است که سازمان شما آن را می‌بیند اما دیگران نمی‌بینند، استراتژی‌ای که بر این گونه از بینش‌های ممتاز بنا نشده باشد، نمی‌تواند در عملکرد سازمان تغییرات بنیادین ایجاد کند. تحقیقات گروه مشاوران مکنزی از بررسی بیش از ۳۵۰۰ استراتژی اتخاذ شده در شرکت‌های جهان تراز نشان می‌دهد که تنها ۳۵ درصد از آنها بر بینش‌های ممتاز استوار بوده‌اند.

۶- آیا استراتژی شما، عدم قطعیت‌ها را آشکار می‌کند؟

مهم‌ترین چالش استراتژی آن است که ما آن را امروز برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنیم اما نتیجه آن در آینده مشخص خواهد شد چنانکه اگر استراتژی نامناسب باشد تاوان شدید آن فردا در بازار پرداخت خواهد شد. ما نتیجه اتخاذ استراتژی‌هایمان را نمی‌دانیم و طبیعتاً از توان کنترلی زیادی بر آنچه که در اختیار ما نیست و بر استراتژی ما اثرگذار است برخوردار نیستیم پس باید پیشاپیش عدم قطعیت‌های پیش رو در اثر اتخاذ استراتژی‌هایمان را پیش‌بینی کنیم و بدانیم در صورت انجام این استراتژی با چه دامنه‌ای از اتفاقات پیش‌رو مواجه خواهیم بود.

کاری که اغلب شرکت‌ها از انجام آن ناتوانند. شناسایی عدم قطعیت‌ها شامل شناسایی پیشامدهای پیش رو، شناسایی تأثیر آن بر سازمان، کمی‌سازی احتمال وقوع و شدت اثر آنها و ارائه راهکارهای مواجهه خواهد بود. استراتژی سازمان باید از این قابلیت انعطاف‌پذیری برخوردار باشد که بدون ایجاد تغییر در مقاصد، با رصد عدم قطعیت‌ها، تاکتیک‌های مناسب مواجهه برای اطمینان از اثربخشی استراتژی را مشخص نماید.

۷- آیا استراتژی شما بین "تعهد به مقاصد" و "انعطاف‌پذیری در تاکتیک‌ها" توازن لازم را ایجاد می‌کند؟

تعهد به مقاصد از پیش تعیین شده و انعطاف‌پذیری نسبت به آن، دو روی سکه استراتژی هستند، هر چه شما تعهد به

مدیران ارشد سازمان نباید بعد از شنیدن یک ارائه زیبا از جانب مدیر استراتژی سازمان احساس خوشایند گرمی‌ناشی از اطمینان خاطر را تجربه کنند بلکه باید فضایی را فراهم سازند که به صورت دائمی نحوه به‌کار بست استراتژی در تصمیمات روزمره سازمان مورد پرسش قرار گیرد و به صورت مداوم از وجود عزم و اراده در بدنه سازمان در انجام استراتژی‌ها اطمینان حاصل کنند

“

کدام یک از حوزه های استراتژی، بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی شما دارد

اولویت	صنعت					
	شرکت های تولیدی n = 276	مخابرات و فن آوری n = 274	خدمات درمانی n = 81	شرکت های خدماتی n = 396	تعداد کل: n = 2,135	
اولین اولویت	مزیت های مرتبط 43%	مزیت های مرتبط 48%	انعطاف پذیری 49%	انعطاف پذیری 54%	انعطاف پذیری 41%	
دومین اولویت	شرایط بازار آینده 40%	شرایط بازار آینده 42%	پایه به فرصت های بنیادین 48%	مزیت های مرتبط 42%	مزیت های مرتبط 40%	
سومین اولویت	پایه به فرصت های بنیادین 40%	پایه به فرصت های بنیادین 39%	مزیت های مرتبط 34%	فهم مزیت های موجود 34%	باز تخصیص منابع 36%	

انتظار ما از استراتژی:

ایجاد تعادل میان ثبات در مقاصد و انعطاف پذیری	غلبه بر شرایط آینده بازار	تاکید بر توسعه مزیت های جدید	پیمادهای پایه مدیریت به فرصت های بنیادین
شناخت فرصت ها بر مبنای تقسیم بازار	شناخت ارزش افزای ترین حوزه ها برای باز تخصیص منابع اصلی	فراهم آوری شناخت کامل از مزیت های رقابتی موجود	

بدنه سازمان در انجام استراتژی ها اطمینان حاصل کنند.

۱۰- آیا استراتژی را به برنامه اقدامات ترجمه کرده اید؟

برای اجرای هر استراتژی جدیدی ضروری است که بدانیم از چه موقعیتی به سمت چه موقعیت دیگر در حرکتیم و باید تمامی نیازمندی های این مسیر را مشخص کنیم و اطمینان بیابیم که همه کارکنان سازمان نقش خود را در این حرکت دریافته اند و بر مبنای آن عمل خواهند کرد. این مفهوم ترجمه استراتژی به اقداماتی است که می تواند ماهیت پروژه های یا فرایندی داشته باشد. در نهایت باید اطمینان حاصل کنیم که فرایند تخصیص منابع سازمان ما کاملا با استراتژی ها و برنامه دستیابی به آن منطبق است توجه داشته باشید که استراتژی از جنس تغییر است پس کلیدی ترین افراد را در موقعیت های مهم این تغییر قرار دهید و با ارزش ترین منابع سازمان را به آن اختصاص دهید.

گروه مشاوران مکنزی پس از ارزیابی استراتژی های ۲۱۳۵ شرکت، از آنها خواسته است تا اولویت های مورد نظرشان را از حیث اثرگذاری استراتژی در حوزه های گوناگون مشخص کنند که نتایج آن در نمودار زیر خلاصه شده است. این آمارها نشان می دهد با توجه به دگرگونی بازارهای فعلی، ایجاد تعادل میان ثبات در مقاصد و انعطاف پذیری و توسعه مزیت های رقابتی، مهم ترین اولویت های مدیران از یک استراتژی خوب است. ❌

(مخصوصا جمع) و اعتباربخشی بیش از حد به یک ایده به خاطر آنکه ایده پرداز آن فرد معتبری بوده است و ... خطاهای شناختی هستند که بسیاری از استراتژی ها و سیاست گذاری ها به آنها آلوده اند.

متأسفانه استراتژی ها از پتانسیل زیادی برای آلوده شدن به خطا برخوردارند چون تصمیمات استراتژیک در فضایی مبهم و پیچیده شکل می گیرد و اتخاذ صحیح آنها احتیاج به خبرگی زیاد خواهد داشت.

۹- آیا برای عمل به استراتژی، اتفاق نظر وجود دارد؟

این تست نه برای ارزیابی خروجی استراتژی بلکه برای بررسی آن است که به چه میزان بر جاری سازی استراتژی در شرکت سرمایه گذاری کرده اید. در سازمان ها بسیاری از استراتژی های خوب به این دلیل شکست می خورد که از اقناع و اعتقاد لازم برخوردار نیستند مخصوصا وقتی که این بی اعتقادی در هرم بالای سازمان نمایان باشد. توجه داشته باشید وجود یک یا دو مدیر بی اعتقاد به استراتژی در بدنه سازمان کافی است تا آن را در نطفه به شکست بکشانند.

مدیران ارشد سازمان نباید بعد از شنیدن یک ارائه زیبا از جانب مدیر استراتژی سازمان احساس خوشایند گرمی ناشی از اطمینان خاطر را تجربه کنند بلکه باید فضایی را فراهم سازند که به صورت دائمی نحوه به کار بست استراتژی در تصمیمات روزمره سازمان مورد پرسش قرار گیرد و به صورت مداوم از وجود عزم و اراده در

استراتژی را بیشتر کنید، انعطاف پذیری آن کاهش می یابد و بالعکس. این تضاد یکی دیگر از چالش های بنیادین استراتژی است و استراتژی خوب باید از قابلیت ایجاد توازن میان این دو برخوردار باشد.

کلید حل این معما توجه به این مساله است که استراتژی تنها محدود به شناخت "چگونه رقابت کنیم" و "کجا رقابت کنیم" نیست بلکه مولفه "کی رقابت کنیم" نیز بسیار مهم و اثرگذار است. تعهد بیش از حد به دستیابی زودهنگام به مقاصد استراتژیک ما را فضای تاریک عدم قطعیت ها فرو خواهد برد و تاخیر در انجام استراتژی نیز خطرناک است زیرا فرصت ها فرار هستند و رقبا نیز می توانند اثر مزیت هایی که بر آنها سرمایه گذاری کرده ایم را خنثی کنند.

انعطاف پذیری در انجام استراتژی این قابلیت را برای سازمان شما ایجاد می کند که بتوانید بر مبنای آنالیز ریسک بررسی موازنه میان مخاطرات و بازدهی فرصت ها، بهترین تاکتیک را به کار گیرید. استراتژی خوب بر انجام دفعی تعداد محدودی از تصمیمات مهم در سازمان تعهد ایجاد می کند و سازمان را در تحرک بین تاکتیک های مختلف در طول زمان آزاد و مخیر می گذارد.

۸- آیا استراتژی شما به خطا آلوده نشده است؟

بسیار محتمل است اگر تصور کنید از استراتژی غلبه بر بازار خوبی برخوردارید در حالی که مطلقا اینطور نیست! در برخی از موارد دلیل این اشتباه در استراتژی گذاری مربوط به عواملی است که خارج از کنترل شما است و بر استراتژی شما اثر می گذارد اما در بسیاری از تجربیات، تفکر تحلیلی پرابهام موجب ناکارآمدی استراتژی شما شده است.

رفتار شناسان اقتصادی مشخصه های مهمی از سیستم تصمیم گیری مغزی ما را شناسایی کرده اند که مانع از آن می شود که بتوانیم تصمیمات صحیحی را در حوزه کسب و کار اتخاذ کنیم. خوش بینی بیش از حد به اتفاق افتادن رویدادهای خوشایند و اثربخشی استراتژی ها، رایج ترین خطای ادراکی است که معمولا از اعتماد بیش از حد ما به توانمان در پیش بینی و قابلیت هایمان نشأت می گیرد. ترس زیاد از شکست و ریسک پذیری ناکافی، اعتماد و انگیزه بیش از حد بر اطلاعاتی که مویده تصمیم ما هستند، تبعیت بی دلیل از دیگران