

ایک نئی تفکر استراٹجیک

راہنمایہ کاروبار نوآوری و رسیدن به مقصد

نویسنده: دیوید لاول و جرم کوٹوریر

مترجمان: دکتر احمد روستا (عضویت ملی دانشکده شهید بهشتی)

نیما شجاعی

پیشگفتار ناشر

بی‌شک، امروزه سازمان‌ها از شالوده اصلی اجتماع هستند و تفکر استراتژیک مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و پایداری یا قابودی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

مدیر، روند حرکت سازمان را به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و هر لحظه، برای ایجاد آینده بهتر حرکت می‌کند و حرکت است. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ تفکری قادر نیست آن را از نو و به شیوه متفاوتی بیافریند، ولی آینده در پیش است و به قسمت مهمی از آنچه امروز اتفاق می‌افتد، ربط دارد.

ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم. برای این منظور به نوآوری و برنامه‌های استراتژیکی نیاز داریم تا بتوانیم و برای رسیدن به نقطه به خوبی راه را مدیریت کنیم.

این کتاب که در نوع خود از پیشگامان حوزه استراتژیک است سعی بر آن دارد تا تفکر استراتژیک را با نوآوری و رسیدن به مقصد پیش‌رو قرار دهد. مطالعه این کتاب و بهره‌مندی از مطالب آن که با ترجمه بسیار روان استاد ارجمند جناب آقای دکتر احمد روستا و محقق ارجمند جناب آقای مهندس نیما شجاعی انجام شده است می‌تواند مسیری

خلاقانه را برای تمامی تلاشگران، دانشجویان و صاحبان اندیشه در حوزه‌های مختلف مدیریت و جامعه باز کند و یک همگامی و هماهنگی جهت رسیدن به بهترین مقصد را برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین راه‌ها در میادین مختلف باز کند.

همچنین در پایان از زحمات همکاران خود در شرکت چاپ و نشر بازرگانی به واسطه ارائه اثر ارزشمند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

مجید نیک‌مهر

مدیرعامل شرکت چاپ و نشر بازرگانی

www.ketab.ir

دیوید سولا و جروم کوتوریر کتاب راهنمای متفکرانه و عملی برای استراتژی ارائه کرده‌اند که مملو از نصایح گام‌به‌گام و مثال‌های عینی است. این کتاب، کتابی است که مدیران مشتاق برای موفقیت شرکت خود باید آن را بخوانند و از آن استفاده کنند.

هیوبرت جولی، رئیس و مدیر اجرایی ارشد، شرکت Best Buy

بالاخره... راهنمای واضح و جامعی که به صورت گام‌به‌گام نشان می‌دهد چگونه استراتژی جذاب و اجرایی تنظیم کنیم. تمام کسانی که نیاز به ایجاد طرح استراتژیک و اجرای آن دارند، باید این کتاب را بخوانند. این کتاب توصیه‌های مستقیم و عملی فراهم می‌کند که چطور به استراتژیک فکر و عمل کنیم. از همه بهتر این که کتاب به زبان ساده نوشته شده و برای انسان دیرفهم کسب و کار است.

اندی رافسام، مدیر اجرایی ارشد، رنتوکیل

در مورد استراتژی، زمان زیادی می‌گذشت. این کتاب یادآوری می‌کند که تفکر استراتژیک اولین گام برای تغییر است و موفقیت است و این مسئله را روشن می‌سازد که تفکر استراتژیک در مقایسه با چالش روزانه‌ای که با آن روبه‌رو هستیم، چیز ترسناکی نیست. حتی چالش‌ها را ساده‌تر می‌سازد. من این کتاب را دوست دارم زیرا به من کمک می‌کند ایده‌های کارآفرینی خودم را مشخص و ساختاردهی کنم.

اریک بابلیس، رئیس و مدیر اجرایی، بابولات

در دریای چارچوب‌های مفید و موارد عالی درباره استراتژی، آنچه من به توجّه من را جلب می‌کند، روش آزمایش اتکایی است که واقعاً جالب است. این کتاب راه مفیدی برای از بین بردن نااطمینانی در چرخه‌های جغرافیایی، مدل‌های کسب و کار و جداری شخصی است. همچنین به نظر من، راهی برای تبدیل فرآیند استراتژیک به فرآیند یادگیری در سازمان من است.

آلدو بیسیو، مدیر اجرایی، آریستون ترمو

من تحت تأثیر عملی بودن و کیفیت این کتاب قرار گرفته‌ام. از یک سو، کتاب راهنمایی است که مدیران می‌توانند یک‌باره مخصوصاً برای اقدامات تحولی بزرگ از آن

استفاده کنند، از سوی دیگر، به راحتی می‌توان آن را خواند؛ دیدگاه جالبی فراهم می‌کند که تفکر استراتژیک چیست؟ ایده‌ها و ابزارهای پیشنهاد شده در این کتاب، عوامل قطعی موفقیت برای تمام سازمان‌ها هستند.

نیکلاس جایی، مدیر اجرایی ارشد گروه، سودکسو

هر شخصی که می‌خواهد در مدیریت شرکت موفق باشد، باید این کتاب را مطالعه کند. جروم و دیوید قطعاً در تعریف مجدد تفکر استراتژیک به روش پرتراوت، متفکرانه و جامع کلامه موفق شده‌اند. این کتاب واقعاً دریاره آینده مدیریت است.

آلبرت بورلا، رئیس و مدیر کل تولیدات در پفیزر

کتاب "گونه استراتژیک بیندیشیم" رویکرد ساده و مفیدی در مورد عبارتی که در کسب و کار از آن به اندازه استفاده شده فراهم می‌کند؛ استراتژی. این کتاب همراه با نرم‌افزار کاربردی به تفکر بر آن مربوط است، کمک می‌کند.

دنیل جان وینتزر، مدیر اجرایی ارشد، مدیر گروه میرگولیو

چطور می‌توانید از تمایل ساده به استراتژیک بودن به داشتن استراتژی‌های قوی و درک شده برسید؟ این کتاب نقشه راه عملی برای ایجاد استراتژی، آماده کردن سازمان برای اجرای آن و ساخت چارچوبی در سازمان برای درک گرفتن استراتژی به عنوان یک عادت واقعی کمک می‌کند.

EMEA برنال آلجاندر، مدیر اجرایی ارشد، شرکت زونیس

این کتاب روشنگرانه‌ای است. اغلب وقتی این کتاب را می‌خوانم به خود می‌گویم که اکنون می‌دانم چرا XYZ کار می‌کند و در ذهن خود موقعیت‌ها و تصمیماتی به یاد می‌آورم که در گذشته با آنها مواجه شده‌ام. خواندن این کتاب برای مدیران جوان و تجربه‌الزامی است. این کتاب به سبک ساده و جالبی نگاشته شده است.

کریستینا میکولی، رئیس، چی بانس

اگر چه تفکر و عملکرد استراتژیک به طور قطع از پیچیده‌ترین فرآیندهای کسب و کار هستند اما جروم و دیوید به خوبی در این موضوع چالش برانگیز استاد شده‌اند و کتابی ارائه

کرده‌اند که راهنمای مشخص و مستقیمی نه تنها برای رفع این چالش‌ها بلکه برای برنده شدن فراهم می‌کند.

دکتر آندریاس پنک، رئیس شرکت پفایزر در اروپا و آلمان

کتاب "چگونه استراتژیک بیندیشیم" خوانش جالبی از سه ستون اصلی استراتژی فراهم می‌کند؛ تفکر استراتژیک، صورت‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی. این تمرکز بر سه زمینه است که کتاب را منحصر به فرد می‌سازد و دیدگاهی برای دانشجویان و مدیران شرکت‌ها فراهم می‌کند. باید به خاطر تألیف این کتاب به سبک ساده و روشن به مؤلفان تبریک گفت. من این کتاب را به تمام مدیران شرکت‌ها و دانشجویان توصیه می‌کنم.

دکتر پ. سینگ، مدیر عامل انستیتو بین‌المللی مدیریت، دهلی، هند

این کتابی قوی در باب تفکر استراتژیک است. این کتاب مفید و آموزنده است و نقشه راه مفصلی برای ابداع و اجرای استراتژی بُرد فراهم می‌کند.

ردا گوپتا، مدیر عامل واحد کسب و کار مراقبت خاص، شرکت پفایزر، فرانسه

مؤلفان در یکپارچه کردن تفکر استراتژیک، دقیق با دانش و قابلیت اجرا استاد بوده‌اند. واضح، مختصر، مؤثر و فوق‌العاده!

جیا نیلیو اسکولاتی، رئیس شرکت مدیریت ثروت در سان پائولو

کتاب مرجعی است برای کسانی که به استراتژی علاقه دارند؛ از جمله مدیران باتجربه‌ای که مشتاق هستند بر کسب و کار خود تأثیر بگذارند.

AXA سباستین هرزوگ، مدیر ارزش حسابرس، پیرا سرمایه‌گذاری

راهی هوشمندانه برای بررسی و نزدیک شدن به مدیریت استراتژیک. این کتاب به ما یادآوری می‌کند که تفکر استراتژیک بخشی از کار روزمره است.

جیان پائولو اداردا، استراتژیست شرکت بین‌المللی فرورو

تقدیم به استلا، لورنزو آلکساندر و ادواردو ماگزیملیان، ستون‌های واقعی زندگی من

تقدیم به پولینا، لاریس و ماری به خاطر حمایت بی دریغ

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	بخش اول: دانش استراتژی
۵	فصل اول: استراتژی چیست؟
۶	استراتژی چه هست؟ و چه نیست
۱۰	اجزای اصلی استراتژی
۱۹	فصل دوم: تفکر استراتژیک چیست؟
۲۱	تفکر چیست؟
۲۶	تفکر استراتژیک چیست؟
۲۸	تفکر استراتژیک به چه شکل صورت می گیرد؟
۳۹	فصل سوم: تبدیل تفکر استراتژیک به استراتژی
۴۲	ارتباط بین آموختن و تفکر استراتژیک
۴۴	چگونه یادگیری استراتژیک را به حداکثر برسانیم؟
۵۵	فصل چهارم: استراتژی کسب و کار چیست؟
۵۸	اهمیت مزیت رقابتی
۶۰	چگونه مزیت رقابتی ایجاد کنید؟

بخش دوم: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۷۳
فصل پنجم: مدیریت دست نامریی	۷۷
دست نامریی چیست؟	۷۹
فرهنگ شرکت از کجا می‌آید؟	۸۳
چطور مریی می‌شود؟	۸۸
لمور می‌توانید فرهنگ سازمان را مدیریت کنید؟	۹۲
مل هم: ارزیابی موقعیت فعلی	۹۷
آیا دست هست؟	۱۰۰
آزیت بیتی دارید؟	۱۰۹
ایجاد آتش از کجا می‌آید؟	۱۱۳
فصل هفتم: شناسایی چالش‌های اصلی	۱۳۳
چطور چالش‌ها را مسبر کنید؟	۱۳۷
چطور چالش‌های اصلی را انتخاب کنید؟ اهداف مبادلات	۱۴۰
موفقیت شبیه چیست؟ اهداف و مبادلات استراتژیک	۱۴۴
فصل هشتم: حل چالش‌های اصلی	۱۵۱
کاهش پیچیدگی چالش اصلی	۱۵۳
ایجاد راه‌حل‌های بالقوه	۱۵۷
ابزارهای عملی برای ایجاد راه‌حل	۱۶۱
انتخاب بهترین راه‌حل‌های بالقوه	۱۷۰
زمان‌بندی اقدامات	۱۷۱
فصل نهم: کاهش نااطمینانی	۱۷۹
آزمایش کاهش نااطمینانی	۱۸۱
مرحله ۱: بیان فرضیه‌های مربوطه	۱۸۳
مرحله ۲: آزمایش فرضیه‌های مربوط به ارزش	۱۸۶
مرحله ۳: آزمایش فرضیه‌های مربوط به رشد	۱۸۹
مرحله ۴: آزمایش پایداری فرضیه‌ها	۱۹۲

۱۹۵	آزمایش و یادگیری مداوم
۲۰۱	فصل دهم: مدیریت اجرا
۲۰۴	میل به انجام فعالیت
۲۰۶	روش هماهنگ
۲۰۷	تنظیم صحنه
۲۱۰	پیش‌بینی مهم در مورد تغییر
۲۱۶	افزایش سرعت تغییر
۲۲۵	واژه‌نامه، مفاهیم و بفرای اصلی

www.ketabir.ir

درباره مؤلفان

دیوید سولا استاد استراتژی و مدیریت دانشگاه ESCP، قدیمی ترین دانشکده کسب و کار جهان، است. مدعو دانشکده کسب و کار AALTO (فنلاند)، بنگالور IIA (هند) و عضو هیأت علمی دانشگاه اقتصاد تورین (ایتالیا) است. وی مدیر مؤسسه 3H Partners است. شرکتی که هدف آن کمک به مشتریان برای ایجاد راه حل های کارآفرینی و فراهم کردن توصیه برای سازمان ها هستند. وی و دولت ها در اروپا، امریکا و افریقا است.

دیوید سولا در طول حرفه خود با چالش های استراتژیک بسیاری مواجه شده که آنها را به صورت مختلف تحلیل و حل نموده است. به عنوان کارآفرین در عصر اینترنت، مدیر اجرایی گروه های صنعتی و شرکت های خصوصی و نیز مشاور شرکت مک کنزی و مشاور اقتصادی دولت ها و محقق؛ این سابقه حرفه ای و ذهنی به وی اجازه داده تا دیدگاه های منحصر به فردی نسبت به فرآیند تفکر استراتژیک داشته باشد که به صورت سیستم زان تحقیقات دانشگاهی و ارتباط را به دست اندرکاران شرکت ربط می دهد. کتاب "چگونه استراتژیک پدیدشیم" نتیجه این تجربه است.

پروفسور سولا، دکتری اقتصاد کسب و کار از دانشگاه تورین دارد، درجه کارشناسی ارشد مدیریت، دیپلم گراند لکول و دیپلم کوفمان از ESCP اروپا دارد. وی به چهار زبان مسلط است (فرانسه، انگلیسی، آلمانی و ایتالیایی). در لندن به همراه همسرش استلا و دو پسرش لورنزو آلکساندر و ادواردو ماگزیملیان زندگی می کند.

جروم کوتوریر استاد استراتژی و مدیریت دانشگاه ESCP اروپا واقع در لندن است. وی استراتژی کسب و کار مدیریت بین الملل، تحولات و نوآوری کسب و کار را

به EMBA ها، پروژه‌های ارشد و برنامه‌های مختلف اجرایی در اروپا تدریس می‌کند. جروم استاد مدعو دانشگاه ESA در بیروت است.

کارها و تحقیقات وی متمرکز بر شرکت و تحولات کسب و کار، پایداری مزیت رقابتی، استراتژی‌های توسعه بین‌المللی، اجرای استراتژی و استراتژی‌های رشد است. وی مؤلف مقالات، خط‌مشی‌ها، فصل‌هایی در کتاب‌ها، مطالعات موردی و مقالات دانشگاهی است که در کنفرانس‌های مدیریت بین‌الملل ارائه شده‌اند.

جروم یکی از مؤسسان و رئیس شرکت 3H Partners است که یک شرکت مشاوره‌ای است و هدف آن کمک به مشتریان برای ایجاد راه‌حل‌های کارآفرینی، حمایت از سازمان‌های استارت‌آپ، دولت‌ها در اروپا، آمریکا و آفریقا است. جروم ۱۷ سال سابقه کار در صنایع مختلف از جمله درمان، ارتباطات از راه دور و رسانه، اتومبیل‌سازی و مواد خام دارد. وی در موضوعات بسیاری از جمله استراتژی رشد، موقعیت‌یابی استراتژیک و تحول مدل کسب و کار تا کارآفرینی اجرای استراتژی تجربه دارد. قبل از پیوستن به ESCP اروپا و تأسیس شرکت 3H Partners جروم با مک کنزی و آ.ت کیرنی کار می‌کرد. وی دکتری خود را از Kaufman eco & normale دریافت کرده و در لندن یا همسر خود پولینا و دو دخترش کلاریس و هلنی زندگی می‌کند.

تشکر و قدردانی

هیچ شایسته‌ای تنها حاصل کار مؤلفان نیست. طی سال‌ها بسیاری از مشتریان کسب و کار، همکاران، محققان و دانشجویان، تأثیری قوی بر تفکر ما نسبت به استراتژی داشته‌اند و آن را شکل داده‌اند. بسیاری از افراد و شرایط، دیدگاه و تجربیاتی را که ما به دست آورده‌ایم شکل داده‌اند و ما در این یادداشت بر چندرشناسی از این افراد داریم.

ما از آندرو پرایس برای ویش پیشنهادها و مشارکت در قابل دسترس کردن و جامع شدن محتوا تشکر می‌کنیم.

سپاس صمیمانه ما از تمام همکاران شرکت 3H Partners به خصوص سوندر گوزالین، ساروف ماجومدر، آنجلا لوپنتیو و کریستینا رایسیو که به طریقی از ما در جمع‌آوری داده، بررسی‌های اولیه و پیشنهادهای مربوط به محتوا حمایت کرده‌اند.

همچنین از دانشکده کسب و کار ESC.P اروپا تشکر می‌کنیم که بهترین محیط را برای پرورش پروژه ما فراهم کرد. همکاران ما در هیأت علمی بارها با پیشنهاد کردن اصلاحات عمده، کار ما را به چالش کشیدند. ما از حیوانی اسکارسو بوریو و خاچار صرف انرژی و تلاش ذهنی تشکر می‌کنیم که ما را به سمت اجرای تغییرات ساختار سازی تشویق کرد که مطمئنتیم خوانندگان از آن رااضی خواهند بود.

مشتریان و شرکای ما معلمان بزرگی در شکل‌گیری تفکر مربوط به استراتژی هستند و به ما در مفهوم‌سازی اقدامات کمک کردند و مثال‌های فراوانی تهیه نمودند. ما از آنها به خاطر زمان و تجربیات فراهم شده تشکر می‌کنیم. همچنین از گروه انتشاراتی پیرسون به خاطر حرفه‌ای‌گری، تشویق و حمایت قابل توجه در سراسر فرآیند تشکر می‌کنیم.

ریچارد استاگ موقعیت تألیف کتاب در مورد تفکر استراتژیک را درک کرد. نیکول اگلتون بهترین سردبیری بود که از ما حمایت کرد و بازخوردهای سازنده فراهم نمود و پیشنهادهای حساس و به موقعی ارائه داد.

ناتاشا والن و لیندا داندی آخرین توصیه‌ها را ارائه کردند و همچنین دانیل کالاکان که ما را به انتشارات پیرسون معرفی کرد. ما از دوستان خود سپاسگزاریم و این سپاسگزاری را از خانواده‌های خود به خاطر صبر، وفاداری و تشویق پروژه‌ای که بارها ما را از آنها دور کرد، داریم.

و بالاخره مسلمانان استلا و پولینا که ستون‌های حمایت و درک بودند. ما متوجه شدیم که نوشتن کتاب نیاز به تلاش همه جانبه‌ای دارد و سایر فعالیت‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدون این تشویق، خداکاری، بازخورد و عشق، این پروژه هرگز به پایان نمی‌رسید.

سیاسه‌راری ناشر

ماشا به خاطر اجازه چاپ و استفاده از مطالب دارای حق تکثیر از افراد زیر سپاسگزار است:

شکل ۲-۲: د. م. کورتیه، جی و اسکارسو بیرولی (۲۰۱۳)؛ شکل ۴-۳: برگرفته از "انتشار نوآوری" چاپ بنجامین شارات Free press (اوریتام. روجرز ۱۹۶۲)؛ حق تکثیر ۱۹۹۵، ۲۰۰۳ با اوریتام روجرز؛ حق تکثیر ۱۹۶۲، ۱۹۷۱ و ۱۹۸۳ برای انتشارات Free press، همه حقوق محفوظ سب و برگرفته با اجازه گروه انتشاراتی سیمون و شاستر؛ شکل صفحه ۷۴ برگرفته از (سولا. دی؛ کسب و کاری و اسکارسو بوریلی ۲۰۱۳)؛ شکل ۵-۱: برگرفته از کتاب "تغییر استراتژیک و فرآیند مدیریت" جان ویلی و پسران (جانسون. جی. ۱۹۸۷) صفحه ۲۲۴؛ شکل ۷-۲: حق تکثیر جری جانسون، ۱۹۸۰؛ با اجازه جان ویلی؛ شکل ۴-۳: برگرفته از استراتژی رقابتی: روش‌هایی برای تحلیل کتاب و رقبا، انتشارات Free press (مایکل ای. پورتو ۱۹۸۰)؛ حق تکثیر ۱۹۸۰ برای انتشارات Free press، تمام حقوق محفوظ؛ برگرفته با اجازه گروه انتشاراتی سیمون و شاستر؛ شکل ۱-۱: برگرفته از کتاب مزیت رقابتی: ایجاد و حفظ عملکرد برتر به انتشارات Free press (مایکل پورتر ۱۹۸۵)، حق تکثیر ۱۹۸۵، ۱۹۹۸ توسط مایکل ای. پورتر. تمام حقوق محفوظ، برگرفته با اجازه گروه انتشاراتی سیمون و شاستر؛ شکل ۸-۳ از کتاب "استراتژی اقیانوس آبی: چطور فضای بازار آرام ایجاد کنیم و رقابت را نامربوط سازیم"، انتشارات کسب و کار هاروارد (چان، ک. دبلیو و موبورگن ۲۰۰۵)، ص ۵، اکتبر ۲۰۰۴، حق تکثیر ۲۰۰۵. شرکت انتشارات مدرسه کسب و کار هاروارد، تمام حقوق محفوظ، چاپ مجدد با اجازه انتشارات

دانشکده کسب و کار هاروارد، شکل ۸-۴ برگرفته از کتاب "کیمیای رشد: دیدگاه‌های عملی برای ساخت شرکت بادوام" گروه کتاب‌های پرسوس (باگای‌ام؛ کولی‌اس و وایت دی ۲۰۰۰)؛ حق تکثیر ۲۰۰۰، چاپ مجدد با اجازه گروه کتاب‌های بیسیکت عضو گروه کتاب‌های پرسوس.

جدول‌ها

جدول ۶-۲ برگرفته از کتاب "درک" مایکل پورتر، انتشارات هاروارد (مهاگرتا. جی. ۲۰۱۱)؛ صفحه ۱۱۰. حق تکثیر ۲۰۱۱، شرکت انتشارات هاروارد. تمام حقوق محفوظ. چاپ مجدد با اجازه انتشارات هاروارد.

متن

خلاصه صفحه ۸۶ از شرکت سبزی گرفته شده است.
در برخی موارد نتوانستیم مالکان شرکت تکثیر را پیدا کنیم و از هرگونه اطلاعاتی که ما را در این کار یاری دهد، تشکر می‌کنیم.

شما استراتژیست به دنیا آمده‌اید. از کودکی راه‌هایی برای انجام کارها آموخته‌اید، طوری که مزایای به دست آمده بیش از تلاش شما باشد. به عنوان کودک، شما می‌دانستید که چطور پول توجهی از پدر بزرگ و مادر بزرگ خود بگیرید یا چطور در بازی‌ها اول شوید. در مرحله بعدی، والدین می‌توانید به دنبال ایجاد منافع یا روابطی باشید که پاداش تجربه شده از آنها بسیار بیشتر از تلاش اختصاص یافته به آن است. آزمون و خطا، شما را به این نتیجه می‌رساند تا برخی از کارها را انجام دهید و بقیه کارها را انجام ندهید و این به نفع رفتارهایی است که منفعت هر چه برای شما به ارمغان می‌آورند - نشانه استراتژی خوب.

در زندگی شخصی، زمانی که منفعت بیش از همه باشد، آن را از نظر خوشبختی می‌سنجیم؛ در زندگی سازمانی، آن را از نظر مزایای ایجاد شده برای سهامداران یا کارکنان در نظر می‌گیریم یا اگر سازمانی خیریه یا غیرانتفاعی باشد، می‌تواند برای مشتریان، بیماران یا جامعه دارد. در هر زمینه، شخصی یا سازمانی، استراتژیست همیشه به دنبال راهی هستند که مزایای بر هزینه‌ها برتری کنند.

اگر چه ما استراتژیست متولد می‌شویم، اما همیشه در انجام آن خوب نیستیم. به اطراف نگاه کنید و افرادی را ببینید که به روش‌هایی رفتار می‌کنند که نمی‌توانند به خوشبختی برسند و سازمان‌هایی که نشانه‌های هشدار که ضرورت تغییر در استراتژی را نشان می‌دهد، نادیده می‌گیرند. استراتژیست‌های خوب، استراتژی‌های بُرد را بارها و بارها ایجاد می‌کنند. افراد و سازمان‌هایی که در تفکر استراتژیک برتری دارند، نتایج خوبی از منابعی که در اختیار

دارند، به دست می آورند. بیه دانشجویانی فکر کنید که علی رغم تلاش نه چندان زیاد، نمره های بهتری می گیرند یا به نظر می رسد استعداد بیشتری دارند یا شرکت هایی که منابع و فرصت هایی شبیه رقبای خود دارند اما بر مبنای منظم عملکرد بهتری نسبت به آنها دارند. به نظر می رسد این امر نتیجه استراتژی خوب و تفکر استراتژیک است.

ایجاد استراتژی، یک فرآیند پیشی و عمدتاً ناخود آگاه است. لحظه ای به استراتژی شما می خورد یا استراتژی شرکت خود فکر کنید. احتمالاً برای بیان آن مشکل خواهید داشت. حتی اگر فکر کنید که استراتژی ای دارید. این بدان خاطر است که ما استراتژی را به صورت آگاهانه، منطقی و خطی ایجاد نمی کنیم. ایجاد استراتژی یک فرآیند عمدتاً ناخود آگاه و متکثر بر مبنای حدس و در نتیجه، کارآمد است اما همیشه مؤثر نیست. از این نظر کارآمد اما در اغلب موارد می توانیم به سرعت به روش های جدید برای غلبه بر مشکل با بهره برداری از فرصت، برسیم.

اگر چه فرآیند ایجاد استراتژی به صورت پیشی سریع است، اما در برابر خطرات جدی آسیب پذیر است که باعث می شود به مشکل افتاده بپردازیم یا کار را به طریقی انجام دهیم که هزینه آن برتر از مزایاست. این خطاهای فضاوت با جانبداری نامؤثر در تفکر ما ناشی از عملکرد ضعیف یا فشار عاطفی است یا شاید به این دلیل باشد که بر اساس فرضیه ها یا ایده های مربوط به افراد یا جهات عمل می کنیم که ناقص هستند اما عمیقاً ریشه در تفکر ما دارند و هرگز آنها را زیر سؤال نمی بریم. این میانبرها یا مسلمات ذهنی باعث صرفه جویی در زمان و تلاش ذهنی می شود اما وقتی ناکافی یا قدیمی باشند استراتژی بد منتهی می گردند.

این کتاب به شما در شناسایی و اجتناب از خطرهای پنهان کمک می کند و توانایی تفکر استراتژیک شما را بهبود می بخشد. این کتاب در کل فرآیند تفکر استراتژیک شما را هدایت می کند و به مهارت ها، منابع و نوع محیط لازم برای استراتژی خوب اشاره می کند. کتاب "چگونه استراتژیک بیندیشیم" چیزی بیش از یک کتاب است. همراه با کاربردی (دانلود در www.howtothinkstrategically.org) که برای شما ایجاد کرده ایم،

برنامه‌ای کامل است که شما را در سفر از شناخت فرصت ایجاد ارزش تا انتخاب فعالیت‌های درست و اجتناب از فعالیت‌های غلط راهنمایی می‌کند. ما به شما کمک می‌کنیم تا بدانید چه چیزی ممکن و چه چیزی ناممکن است و چگونه به ریسک (خطر) بپردازید. شما اهمیت مشارکت افراد در فرآیند استراتژیک را می‌آموزید، طوری که کل سازمان استراتژی را درک می‌کند و مطابق آن رفتار می‌نماید و در نهایت ما شما را به چالش می‌کشیم تا استراتژی خود را بررسی کنید و در صورت لزوم، آن را تغییر دهید.

این کتاب برای چه کسانی است؟

این کتاب برای کسانی است که می‌خواهند تفکر استراتژیک خود را در زندگی یا کسب و کار بهبود بخشند. مدیران و مسئولان اجرایی راه‌هایی عملی برای تفکر و عملکرد استراتژیک کشف می‌کنند. استراتژی را به سفری مشترک به سمت ارزش بیشتر تبدیل می‌کنند، نه اینکه متنی باشد که چینه‌ها را تغییر ندهد. اما دانشجویان، والدین، پزشکان و ورزشکاران هم به اندازه رهبران شرکت‌ها می‌توانند از این کتاب استفاده کنند چون هدف تمام استراتژی‌ها غلبه بر موانع جهت ایجاد ارزش است، هر چند این ارزش برنده شدن در مسابقات بیشتر، تربیت کودکان، گرفتن نمره بهتر، کمک بیشتر به بیماران یا سود بیشتر باشد. اگر تمایلی به مشاهده تغییر در زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود ندارید و یا از اینکه دیگران به شما بگویند چه کار کنید راضی هستید، این کتاب برای شما مفید نیست. اما اگر می‌خواهید تغییرات را ببینید و می‌خواهید بخشی از آن چیزی که روی دست می‌دهد باشید، در این کتاب فرآیندها، مفاهیم و ابزارهایی را می‌یابید که احساس، انگیزه و استعداد شما را به کار می‌برد و تبدیل به نتیجه می‌کند. استراتژی به جای اینکه فرآیندی برای آزمایش و نامناسب باشد که در اتاق‌های بزرگ روی دهد، روش تفکر و عملکردی است که شما را گام به گام به اهداف‌تان در زندگی و کسب و کار نزدیک می‌کند.

اگر زندگی را سفری هدفمند به تجربه‌ای غنی‌تر بدانید که در آن یادگیری مانند تنفس، مادام‌العمر و طبیعی است، این کتاب برای شماست.

باورهای استراتژی اصلی ما

استراتژی، کار همه است. غیرممکن است که تعداد کمی از مدیران اجرایی، حتی مستعدترین آنها، همه چیزهای مهم درباره سازمان و محیط آن را بدانند و تمام درس‌های آموخته شده، نه فقط از طریق تحقیق و توسعه بلکه از طریق عملیات را به‌خاطر داشته باشند. آنها نمی‌دانند کدام نوآوری‌ها ناگهان وارد صنعت می‌شوند و بدون نشانه‌ای ناپدید می‌شوند. به‌ندرت بر مبنای رودررو با مشتریان مواجه می‌شوند. برای کسانی که در بخش عملیات هستند، مثلاً در بخش فروش یا تولید، دیدن تصویر بزرگ دشوار است. به‌همین دلیل، تفکر استراتژیک باید در سراسر سازمان روی دهد و فرآیند استراتژیک را نباید فرآیند گسسته دانست که مدیران اجرایی یا بخش برنامه‌ریزی مالک آن است، بلکه روش طبیعی انجام کار برای کسانی است که به ایجاد ارزش علاقه دارند. تفکر استراتژیک شامل یادگیری و پیشرفت مستمر است و وابسته به این است که محیطی وجود داشته باشد که مبادله اطلاعات و ایده‌ها در آن اتفاق شود.

تفکر استراتژیک، تفکر فعال و اقدام متفکرانه است: تفکر استراتژیک، اقدام و تفکر را برای یادگیری پیوسته ترکیب می‌کند. بازارهای جهانی مربوط به هم، فناوری‌هایی با رشد سریع و کاهش موانع و محدودیت‌ها در بسیاری از زمینه‌ها، این معناست که چالش‌ها، راه‌حل‌ها و فرصت‌ها تکثیر می‌شوند. مدیران موفق مدیرانی هستند که با سرعت می‌فهمند چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند. بنابراین معتقدیم که تفکر استراتژیک به ایده‌ها، آزمایش آنها در مقیاس کوچک، آموختن درس‌ها و ارائه یا تغییر جهت مربوط می‌شود.

بازار آزاد برای ایده‌ها: معتقدیم که انتخاب بازار، سازوکار بهتری برای تصمیم‌گیری است، تا اینکه فرض کنیم ارشدترین شخص باید بهترین ایده را داشته باشد. اما برای اینکه این اتفاق روی دهد، باید سازمان‌ها را از تفکر انفعالی و تسلیم که سازمان‌های سلسله‌مراتبی و بیش از حد کنترل شده را می‌سازد، رها کنیم. سازمان استراتژیک، سازمانی است که در آن از ایده‌های جدید استقبال می‌کند و گفت‌وگوی آزاد و خوبی در مورد اقدامات

شرکت و نحوه اقدامات آنها وجود دارد. کارکنان در سازمان استراتژیک، آزادی رأی دادن و انتخاب کار بر روی پروژه‌هایی که به آنها الهام می‌بخشند و همکاری که رهبری را نمایش می‌دهند، دارند. این افراد مانند مالکان رفتار می‌کنند و همیشه می‌خواهند ارزش را افزایش دهند و اقداماتی برای بهتر شدن کارها انجام می‌دهند.

انگیزه از نوشتن کتاب چه بود؟

اگر در بخش کسب و کار آمازون کلیدواژه "استراتژی" را جست‌وجو کنید به بیش از ۱۵۰۰۰ نتیجه می‌رسد. بنابراین، چرا فکر کردیم که می‌توانیم چیز باارزشی به این ادبیات گسترده بیافزاییم؟ ما با آرمان‌های زیادی در کشورها و قاره‌های مختلف کار کرده‌ایم. ما به مدیران در صنایع مانند ارتباطات از راه دور، اتومبیل‌سازی، صنایع دارویی، رسانه و خدمات مالی کمک کرده‌ایم تا چالش‌های اصلی خود را بشناسند و بر آنها غلبه کنند. ما با کسب و کارهای نوپا، کسب و کارهای خانوادگی، شرکت‌های کوچک، متوسط و شرکت‌های عظیم بین‌المللی کار کرده‌ایم. ما به عنوان مشاوران استراتژی با مک کنزی، آ.ت. کیرنی، 3H Partners و به عنوان استراتژیست اروپا کار کرده‌ایم.

نقش ما به عنوان استاد و مشاور ما را قادر می‌سازد تا بهترین مطالب نوشته شده را با دانش کسانی که به واقع هنر و علم استراتژی را اجرا می‌کنند ترکیب کنیم. کار ما فرصت نادر و ارزشمندی به ما ارائه کرده است که نه تنها رویکردی مختلف به استراتژی را مشاهده کنیم بلکه آنها را آزمایش نماییم.

شاید مهم‌تر از همه اینکه ما مشاهده کرده و گوش داده‌ایم، بحث کرده‌ایم. سر میز شام، هنگام قهوه خوردن و در جلسات با مدیرعامل‌ها و کارکنان فروش کارکنان و سرمایه‌گذاران، دانشگاهیان، دست‌اندرکاران و ستاره‌ها گفت‌وگو و بحث کرده‌ایم و در وقت استراحت و اجلاس، جلسات طوفان مغزی و بحران کار کرده‌ایم؛ موفقیت و شکست را دیده‌ایم و به هر دو فکر کرده‌ایم.

ما تمام آموخته‌های خود از این منابع را در این کتاب گرد آورده‌ایم. هر ایده و هر ابزاری با تفکر عمده و تجربه واقعی، آزمایش و اصلاح شده است. هیچ چیز در اینجا

ساختگی یا کاذب نیست و ما با اطمینان همه این مطالب را به شما ارائه می‌کنیم. با این وجود، چون تفکر استراتژیک وابسته به یادگیری مستمر است، ما به عنوان مؤلف باید اعلام کنیم که می‌خواهیم دانش خود را بیشتر اصلاح کنیم. بنابراین، از شما دعوت می‌کنیم دیدگاه‌ها و تجربیات خود را با ما به اشتراک بگذارید تا بتوانیم کار خود را نقد کنیم. و درک ما گسترش یابد و ایده‌های ما به چالش کشیده یا حمایت شوند، از توصیه‌های شما برای اصلاحات آتی این کتاب استفاده می‌کنیم.

نحوه استفاده از این کتاب

این کتاب دو بخش دارد. بخش اول توضیح می‌دهد که تفکر استراتژیک فردی چیست و عواملی را که منجر به موفقیت شده و به بررسی ماهیت استراتژی می‌پردازد. بخش دوم به این تمرکز می‌کند که چگونه می‌توانید تفکر استراتژیک را در سازمان خود اجرا کنید. ما را همراهی کنید تا به گام بافرآیند ابداع و اجرای استراتژی کسب و کار به پیش می‌برد. ما نکات عملی و اصولی را ارائه می‌کنیم که به شما کمک می‌کنند تفکر استراتژیک را بخشی از فرهنگ خود و بخش نهایی دیگری نیز به نام بیانیه تفکر استراتژیک وجود دارد که برای دانلود آن می‌توانید به سایت زیر مراجعه کنید:

www.howtothinkstrategically.com

چون می‌خواهیم این کتاب تا جایی که امکان دارد خیلی باشد، اصول، ابزارها و چارچوبی را در نظر گرفته‌ایم که می‌توانید از آنها استفاده کنید. مطالعات موردی که به شما نشان می‌دهند چیزها در جهان واقعی کار می‌کنند. بیشتر ما وقت کم‌زمان کار و فکر می‌کنیم، بهتر می‌آموزیم. هر فصل با خلاصه نکات اصلی و نکاتی برای تفکر و استفاده در موقعیت به پایان می‌رسد.

فکر می‌کنیم اگر این کتاب را به ترتیب فصل‌ها بخوانید، سود بیشتری می‌برید. این کتاب از روند منطقی رو به جلو پیروی می‌کند و هر فصل مبتنی بر فصل قبلی است، بنابراین، خواندن آن به صورت پیوسته به شما کمک می‌کند درک جدی از تفکر

استراتژیک به دست آورید. وقتی تمام این کتاب را خواندید، می‌توانید به بخش‌های خاص مراجعه کنید.

کاربرد

طی سال‌هایی که به مدیران و مدیران اجرایی مشورت می‌دادیم، بارها به یک سؤال برخورد کردیم. آنها می‌گویند: ما روشی که شما برای طراحی و آگاهی دادن از استراتژی استفاده می‌کنید را دوست داریم، اما آیا ابزاری دارید که در کل این فرآیند به ما کمک کند؟ این سؤال خوبی است چون ما به افراد می‌گوییم که فرآیند استراتژی باید شامل مراحل خاصی برای چهارچوب‌های اختصاصی باشد و ما به خاطر نداشتن پاسخ رضایت‌بخش احساس بدست می‌دهیم. تا اینکه به آن رسیدیم. وقتی کتاب را می‌نوشتیم متوجه شدیم که داشتن یک کاربرد یک همراه ایده‌آل است و به ما برای پوشاندن شکاف بین نظریه و عمل کمک می‌کند. اولین کاربرد Start Plan Generator را طراحی کردیم که راهی برای یادگیری از این کتاب در شرایط مختلف است. هدف این کاربرد، راهنمایی و هدایت شما در فرآیند طراحی طرح استراتژی است. البته هنوز به تفکر و استفاده از مهارت‌های خلاقانه و تحلیلی نیاز دارید، اما این کاربرد اطمینان می‌دهد که شما پرسش‌های درست را در زمان درست پرسیده‌اید و این چهارچوب‌هایی فراهم می‌کند که به شما کمک می‌کنند. همچنین شما را وادار می‌سازد به کاربرد استراتژیک فکر کنید اما به صورت پیشنهاد عمل می‌کند و کار تولید نمودارها، چارچوب‌ها، اسلایدها را انجام می‌دهد. مثل یک راهنمای کوهستان فکر کنید؛ سفر به قله همیشه کمی دشوار است اما شما راهنمایی دارید که شما را در جهت درست راهنمایی می‌کند و بخشی از مسیر را عمل می‌کند.

اگر به درستی کاربرد را دنبال کنید، محصول نهایی آن سندی است که استراتژی شما را به روشنی و به صورت منطقی با سبک و زمان مناسب مدیریت ارشد تنظیم می‌کند. اما این کاربرد، بخش‌بندی شده است و می‌توانید از بخش‌های خاص مورد نظر خود استفاده

کنید. به نظر ما، این کاربرد هدیه‌ای خدادادی به مدیر یا مسئول اجرایی است که می‌خواهد به صورت مؤثر کار کند و بنابراین، نیاز به ایجاد طرح استراتژیک و اصلاح آن دارد.

در نهایت

امیدواریم از این کتاب لذت ببرید. فرآیند نوشتن این کتاب موقعیت دیگری برای ما بود تا تفکر خود را به چالش بکشیم و ایده‌های خود را اصلاح کنیم، کاری که آن را دوست داریم. علاوه بر این، امیدواریم که از این کتاب برای ایجاد تفاوت استفاده کنید. بسیاری از ما احساس می‌کنیم که شرکت‌ها و سازمان‌های ما، چه دولتی، چه خصوصی نیاز به تغییر یا تحولات بزرگی دارند. تاریخ، موقعیت اقتصادی و اجتماعی اخیر به ما می‌گویند که بسیاری از سیستم‌های موجود و روش‌های انجام کار مدت‌هاست منقضی شده‌اند. اما حتی زمانی که نیاز اساسی به تغییر وجود دارد، به سختی می‌دانیم از کجا و چطور شروع کنیم. ما این کتاب را به شما پیشنهاد می‌کنیم.

مقدمه مترجمان

مبنای هر نوع موفقیتی، نوع نگرش و تفکر درست و مناسب است. تفکر استراتژیک تفکری است که به آینده تعلق دارد و پدیده‌ها را در افق زمانی دور دست مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد.

اگرچه به دوراندیشی و تفکر استراتژیک را خیلی‌ها باور دارند، اما چگونه اندیشیدن و چگونه نتیجه گرفتن را به خوبی نمی‌دانند و یا تمرین نمی‌کنند.

کتاب «نگوشتی تفکر استراتژیک» شامل موضوعات جالب و ارزنده‌ای است که هریک از آن‌ها نقش مهمی در موقعیت پدیده‌های استراتژیک دارند و موضوعاتی که در این کتاب به آن‌ها پرداخته شده‌اند و مطالعه آن برای همه اندیشمندان، دانشجویان، پژوهشگران و علاقمندان به تدوین استراتژیک ارزشمند می‌باشد، عبارت‌اند از:

استراتژی و تفکر استراتژیک، چگونگی تبدیل تفکر استراتژیک به استراتژی، استراتژی کسب و کار، مدیریت دست‌اندرکاران، بی‌موقعیت فعلی، شناسایی چالش‌های اصلی، حل چالش‌های اصلی، کاهش نااطمینان و مدیریت اجرایی.

امیدواریم این کتاب که به شیوه‌ای ساده و علمی نوشته شده است، بتواند منبعی مناسب برای آینده‌بینی، آینده‌پژوهی و آینده‌سازی باشد؛ آینده‌ای «سازنده، مفید و موثر».

دکتر احمد روستا (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

مهندس نیما شجاعی