

مدیریت استراتژیک

برای دنیای واقعی

پنج رویکرد عملی برای شرایط متنوع محیطی

با پیشگفتاری از دکتر مجتبی لشکر بلوکی

نویسندگان: مارتین ریوز، نات هاناس، جانم جایا سینها

مترجم: سامرند ناسوتی

سرشناسه	ریوز، مارتین. Reevez, Martin.
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت استراتژیک برای دنیای واقعی / نویسندگان مارتین ریوز، نانت هانس، جانمجايا سينها؛ مترجم سامرند ناسوتي.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات آترا، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۶۴ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۴۲۵-۳۹-۹
وضعیت فهرست‌نویسی	فیفا
یادداشت	عنوان اصلی: Your strategy needs a strategy: how to choose and execute the right approach, 2015.
یادداشت	کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان " چگونه رویکرد صحیح را برای استراتژی انتخاب و اجرا کنیم" با ترجمه گلناز رستمی توسط انتشارات نیبک فیفا گرفته است.
عنوان دیگر	چگونه رویکرد صحیح را برای استراتژی انتخاب و اجرا کنیم.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی.
موضوع	دربری.
شناسه افزوده	Haanaes, Knut. ماناس، کنت.
شناسه افزوده	Sinha, Janmejaya Kumar. سینها، جانمجاياکومار. ۱۹۵۹م.
شناسه افزوده	سامرند، ناسوتی. مترجم.
رده‌بندی کنگره	۱۳۴، ج ۲/۲۸، HD۳۰
رده‌بندی دیویی	۵۸/۴۲۰



انتشارات آترا

نام کتاب	مدیریت استراتژیک برای دنیای واقعی
ناشر	انتشارات آترا
مولفان	Martin Reevez – Knut Haanaes – Janmejaya Kumar Sinha
مترجم	سامرند ناسوتی
طراح گرافیک و صفحه‌آرایی	مرجان سهرابی
ویراستار	سمیه کتعمانی
چاپ اول	۱۳۹۴
تیراژ	۱۰۰۰ جلد
لیتوگرافی	نقش سبز
چاپ و صحافی	پروین
قیمت	۲۰۰۰۰ تومان
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۴۲۵-۳۹-۹
ISBN	978-600-6425-39-9

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.
تکثیر تمامی یا قسمتی از این اثر به
صورت حروفچینی یا چاپ مجدد، چاپ
افست، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع
است و پیگرد قانونی دارد.

مرکز بخش:

انتشارات آترا (دیانت): میدان انقلاب، ابتدای جمالزاده جنوبی، کوچه جهانگرد، شماره ۱۳

تلفن: ۶۶۹۲۲۰۸۲-۶۶۹۲۹۸۱۹-۶۶۹۲۹۸۱۹

فهرست

پیشگفتار	۹
مقدمه مترجم	۱۴
فصل ۱. چگونگی انتخاب و اجرای رویکرد صحیح تدوین استراتژی	۱۷
پنج محیط استراتژی	۲۲
پنج الگوی بنیادین استراتژی	۲۴
استفاده از پالت استراتژی	۳۲
اشکالات: نقاط ضعف احتمالی	۳۶
شیوه استفاده از این کتاب	۳۷
فصل ۲. رویکرد متعارف (بزرگ بودن)	۴۱
ایده اصلی در رویکرد متعارف برای تدوین استراتژی	۴۴
زمان استفاده از رویکرد متعارف	۴۹
کاربرد عملی رویکرد متعارف: تدوین استراتژی	۵۲

۶۶.....	اطلاعات
۶۸.....	نوآوری
۶۸.....	سازمان‌دهی
۷۰.....	فرهنگ
۷۲.....	رهبری
۷۳.....	نکات و اشکالات

فصل ۳. رویکرد سازگاری (سریع بودن) ۷۷

۸۱.....	ایده اصلی در رویکرد سازگاری برای تدوین استراتژی
۸۶.....	زمان استفاده از رویکرد سازگاری
۸۹.....	کاربرد عملی رویکرد سازگاری: تدوین استراتژی
۹۹.....	اطلاعات
۱۰۱.....	نوآوری
۱۰۱.....	سازمان‌دهی
۱۰۴.....	فرهنگ
۱۰۵.....	رهبری
۱۰۶.....	نکات و اشکالات

فصل ۴. رویکرد آینده نگر (اولین بودن) ۱۰۹

۱۱۲.....	ایده اصلی در رویکرد آینده نگر برای تدوین استراتژی
۱۱۶.....	زمان استفاده از رویکرد آینده نگر
۱۲۰.....	کاربرد عملی رویکرد آینده نگر: تدوین استراتژی
۱۲۸.....	اطلاعات
۱۳۰.....	نوآوری
۱۳۱.....	سازمان‌دهی
۱۳۳.....	فرهنگ
۱۳۴.....	رهبری
۱۳۵.....	نکات و اشکالات

فصل ۵. رویکرد آینده ساز (هماهنگ کننده بودن)..... ۱۳۹

ایده اصلی در رویکرد آینده ساز برای تدوین استراتژی	۱۴۲
زمان استفاده از رویکرد آینده ساز.....	۱۴۵
کاربرد عملی رویکرد آینده ساز : تدوین استراتژی	۱۵۱
اطلاعات	۱۶۱
نوآوری	۱۶۳
سازمان دهی.....	۱۶۳
فرهنگ	۱۶۴
رهبری	۱۶۵
نکات و اشکالات	۱۶۷

فصل ۶. رویکرد بازسازی (رقا و احیا)..... ۱۶۹

ایده اصلی در رویکرد بازسازی برای تدوین استراتژی	۱۷۱
زمان استفاده از رویکرد بازسازی	۱۷۳
کاربرد عملی رویکرد بازسازی : تدوین استراتژی	۱۷۸
اطلاعات	۱۸۸
نوآوری	۱۹۰
سازمان دهی.....	۱۹۱
فرهنگ	۱۹۲
رهبری	۱۹۵
نکات و اشکالات	۱۹۷

فصل ۷. رویکرد دوستوانی (رنگارنگ بودن) ۲۰۳

ایده اصلی در رویکرد دوستوانی برای تدوین استراتژی	۲۰۶
چهار رویکرد برای رسیدن به قابلیت دوستوانی	۲۰۹
تفکیک	۲۰۹

۲۱۲.....	تغییر رویکرد.....
۲۱۵.....	خودسازمان‌دهی.....
۲۱۸.....	اکوسیستم.....
۲۲۰.....	فراتر از قابلیت دوستوانی: رنگ‌آمیزی و سایه‌زنی با استفاده از پالت استراتژی.....

فصل ۸. درس‌هایی برای رهبران (جان بخشی به استراتژی)..... ۲۲۳

۲۲۶.....	ایده اصلی در جان بخشیدن به ترکیب رویکردها در تدوین استراتژی.....
۲۲۸.....	نقش‌های کلیدی رهبری در محیط پیچیده و پویا.....
۲۲۹.....	تشخیص موقعیت و محیط کسب و کار.....
۲۳۰.....	بخش‌های کننده سازمان.....
۲۳۱.....	تحول‌یافته.....
۲۳۲.....	مربی‌گری تیم.....
۲۳۴.....	انتقال دهنده بی‌نام.....
۲۳۷.....	پرورش‌گری.....
۲۳۷.....	هوشیاری.....
۲۳۸.....	تسریع کننده.....
۲۳۹.....	نکات و اشکالات.....

سخن آخر..... ۲۴۱

پیوست الف..... ۲۴۷

پیوست ب..... ۲۵۰

پیوست پ..... ۲۵۶

آشنایی بیشتر با نویسندگان کتاب..... ۲۵۹

کسانی که در تدوین و شکل‌گیری این کتاب کمک کرده‌اند..... ۲۶۲

پیشگفتار

بدون شک استراتژی یکی از جذاب‌ترین و در عین حال مرموزترین واژه‌های عرصه مدیریت است. قرار بود استراتژی مسایل کلیدی سازمان‌ها را حل کند اما جالب است که خود تبدیل به یک مساله شده است. در برخی از سازمان‌ها چه در داخل کشور و چه در فضای بین‌الملل واژه استراتژی، جزو واژه‌های ممنوعه شده است! چرا که عدم دستیابی به پیامدهای مورد انتظار استراتژی باعث شده است، برخی از مدیران به دشمنان قسم‌خورده استراتژی تبدیل شوند. جنگل استراتژی باعث شده است که دنیای استراتژی مخوف، پیچیده و ترسناک به نظر برسد. چه بسیار سازمان‌هایی که در تو در توی این جنگل گم شده‌اند.

این کتاب آمده است تا این مساله را حل کند. نویسندگان کتاب، جنگل ترسناک استراتژی را به پنج منطقه حفاظت شده همراه با علایم راهنما و توضیحات و نقشه راه تبدیل کرده‌اند. دانش بین‌عذاب و البته جسورانه.

مأموریت این کتاب آنست که به شما برای انتخاب بهترین رویکرد مدیریت استراتژیک کمک کند. بزرگ‌ترین فرض این کتاب آن است که رویکرد مدیریت استراتژیک شما بسیار به ماهیت محیط شما وابسته است. محیط کسب و کار در آن جریان دارد نوع رویکرد را در تدوین استراتژی تعیین می‌کند. برای انطباق و به کارگیری رویکرد مناسب، به ارزیابی محیط نیاز داریم. با این حال، چگونه می‌توان ویژگی‌های محیط کسب و کار را مشخص کرد، و چگونه می‌توان بهترین رویکرد در تدوین استراتژی را به همان تعریف مجموعه‌ای از اقدامات مؤثر برای رسیدن به هدف است، انتخاب کرد؟

نویسندگان کتاب تفاوت بین محیط‌های کسب و کار را با سه بعد کامل متمایز در نظر می‌گیرند:

- پیش‌بینی‌پذیری؛ آیا تغییرات پیش‌بینی‌پذیر است؟
- شکل‌پذیری یا انعطاف‌پذیری؛ آیا می‌توان محیط را به تنهایی شکل داد یا به کمک دیگران نیاز دارد؟
- دشواری؛ آیا می‌توان از شرایط محیطی جان سالم به در برد؟ آیا شرایط محیطی نرمال است؟

با ترکیب این سه بعد، جنگل استراتژی به ۵ بخش نسبتاً مجزا تقسیم می‌شود.

- محیط کلاسیک: پیش‌بینی‌پذیر و تغییرناپذیر
- محیط تکاملی: پیش‌بینی‌ناپذیر و تغییرناپذیر
- محیط آرمانی: پیش‌بینی‌پذیر و تغییرپذیر
- محیط شکل‌پذیر: پیش‌بینی‌ناپذیر و تغییرپذیر
- محیط دشوار یا خشن: محدودیت شدید منابع و دشواری بسیار زیاد برای پیشبرد کسب و کار

را نشان می‌دهد، که هریک به رویکردی خاص در تدوین و اجرای استراتژی نیاز دارد. به زعم نویسندگان، محیط‌های کلاسیک پیش‌بینی‌پذیر را باید با رویکرد «برنامه‌ریزی متعارف» مدیریت کرد. پیش‌فرض برنامه‌ریزی آنست که می‌توانیم با اطمینان نسبی بگوییم که هر اقدام ما منجر به چه نتیجه‌ای شود. اما محیط‌های تکاملی به «تجربه و آزمایش» مستتر نیاز دارند زیرا در شرایط تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر، برنامه‌ریزی مناسب نیست چون نمی‌توانیم هر اقدام چه نتیجه‌ای در بر دارد بنابراین با سعی و خطای هدفمند و آگاهانه سازمان به پیش می‌بریم. در محیط آرمانی (افق روشن)، شرکت‌ها با پیش‌دستی بر دیگران در ایجاد باریک‌نمایی جدید یا به هم ریختن بازار موجود، به پیروزی دست پیدا می‌کنند. در محیط شکل‌پذیر شرکت‌ها با همکاری یکدیگر و با سازمان‌دهی شبکه‌ای از ذی‌نفعان ذی‌نفع، می‌توانند سودی را به نفع خود شکل دهند.

البته این که بتوانیم بین جنگل استراتژی پنج اوبان بکشیم و منطقه بندی کنیم، کاری است نشدنی. نویسندگان این کتاب از سال‌های پیش به این نگاه رسیده‌اند، سیر تکاملی داشته‌اند و در آخرین محصولات فکری خود به این نتیجه رسیده‌اند که امکان مرزبندی دقیق وجود ندارد. ممکن است ما در یک کسب و کار نظر تکنولوژیک با یک محیط قابل پیش‌بینی روبرو باشیم اما در منظر اجتماعی (روندهای مرتبط با سبک زندگی) با محیطی غیر قابل پیش‌بینی روبرو باشیم. اصلاً پیش‌بینی‌پذیری محیط یک امر صفر و یک نیست. همین‌طور تغییرپذیری یا شکل‌پذیری محیط. بنابراین نمی‌توان به راحتی محیط را به یکی از ۵ محیطی که آنان افراز کرده‌اند نسبت داد. این را هم اضافه کنم که شکل‌پذیری محیط به توانایی و اراده سازمان‌ها نیز وابسته است مثلاً محیط صنعت از دیدگاه شرکت گوگل با یک شرکت تازه تاسیس^۱ بسیار متفاوت است ممکن است اولی محیط را ۷۰٪ شکل‌پذیر «ادراک» کند و دومی ۵٪! متناسب با چنین استدلالاتی

نویسندگان به این جمع بندی رسیده اند که سازمان می تواند و باید از دو یا چند رویکرد به صورت همزمان استفاده کند.

گامی که در این کتاب برداشته شده است، گامی بس بلند و جسورانه است. بدیهی است که این کتاب، آخرین کتاب و نظریه در حوزه مدیریت نخواهد بود. اما بی شک یکی از بهترین کتاب های عرصه مدیریت است. بگذارید بیشتر توضیح دهم. محصولات فکری نویسندگان این کتاب از جمله مقالات پیشین آنان یکی از مبانی تئوریک مدل موعود (مدل منقطع، واکنش سریع، عمل گرا و دورنگر) است.

از منظر این مدل (مدل موعود)، استراتژی مانند رودخانه ای است که جوی های متعددی به آن می ریزد. به همین خاطر نیز همیشه زنده و جوشان است. اما سوال این جاست که استراتژی از کدام منابع چشمه ها می جوشد. بر اساس این مدل، استراتژی ۴ منبع کلیدی دارد:

اولین منبع دیدگاه راهبردی سازمان است. دیدگاهی که سازمان نسبت به آینده، رقابت، صنعت و قواعد بازی دارد. این دیدگاه راهبردی گاهی تا بیست سال باقی می ماند و محور و مدار تمام فعالیت ها و تصمیمات خواهد بود. به عنوان مثال والمارت دهه هاست که یک ایده محوری دارد: قیمت ارزان تر در فروشگاه های بزرگ برای طبقه متوسط. این ایده محور تمام فعالیت هایش است. دیدگاه راهبردی صرفاً در مورد یک محصول نیست. در مورد یک خرید و ادغام نیست. یک ایده عمیق و محوری در مورد کسب و کار است. این دیدگاه راهبردی بر آمده از شهود تجربی یا خلاقیت مدیران ارشد است.

دومین منبع استراتژی های شرکت، تصمیمات استراتژیک سریع شرکت در واکنش به تغییرات و تلاطم های محیطی است. به عنوان مثال شرکت سمینو می گیرد که سهام شرکت رقیب خود را که در بازار سهام افت کرده است را خریداری کند.

سومین منبع استراتژی های شرکت، نه حاصل یک دیدگاه راهبردی بلندمدت و استراتژی ژنریک درازمدت است و نه حاصل تصمیمات استراتژیک سریع و در لحظه است بلکه حاصل تحلیل های راهبردی منظم^۳ و کارشناسانه (شامل کنترل های عملکردی، بررسی کلان

۱. Strategic Perspective

۲. Real Time Strategic Decision

۳. Strategic Anlysis

روندهای محیطی و رقابتی) است. به عنوان مثال سازمان ممکن است متناسب با کاهش میزان حاشیه سود یک محصول، آن را از دایره محصولات خود خارج کند.

چهارمین منبع خلق استراتژی به این اشاره دارد که همه استراتژی‌ها، ناشی از دیدگاه راهبردی یا تحلیل یا پاسخگویی به موضوعات راهبردی نیستند. گاهی اوقات استراتژی از عمل برمی آید. از دل یک ایده خام که می‌تواند در عرصه عمل آزمایش شود و اگر جواب داد تعمیم داده شود یا ممکن است بخشی از یک سازمان، اقدامی را انجام دهد که شایسته تعمیم و حمایت مدیران ارشد باشد. بنابراین یک تجربه موفق در سازمان کشف و سپس تعمیم داد، می‌شود (مشروعیت بخشی می‌شود).

به طور مدل موعود، محیط‌های سازمان در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، زیست‌محیطی، قانونی می‌تواند از منظر پیش‌بینی‌پذیری و شکل‌پذیری متفاوت باشند و همچنین در سازمان این دو ویژگی‌شان تغییر نیز بکند (مثلاً محیط قانونی سازمان ممکن است قبلاً شکل‌پذیر باشد اما هم اکنون شکل‌پذیرتر شده است). حال اگر این چشمه‌های استراتژی، بدل باشند خود به خود متناسب با شرایط محیط، به رودخانه استراتژی جریان تازه تزریق خواهند کرد.

در مدل موعود، ما باید بستر توانمندسازی را از چهار منبع فوق‌الذکر دیدگاه‌های راهبردی برآمده از شهود مدیریتی، پاسخ‌دهی به موضوعات راهبردی در زمان واقعی، آزمایش‌های راهبردی که از مرحله تست سرچشمه برآمده‌اند یا ایده‌هایی که در بخشی از سازمان خلق شده‌اند و می‌توانند تعمیم پیدا کنند. در نهایت تحلیل‌های هدفمند فراهم کنیم.

در دیدگاه مدل موعود مهم نیست که استراتژی از کجا و چگونه پدید می‌شود. مهم آن است که پس از تولد باید به برنامه عملیاتی، تخصیص منابع و پاداش و سافع ذی‌نفعان گره بخورد. بنابراین هر چهار منبع خلق استراتژی با هم ترکیب می‌شوند و پورتفولیوی اهداف و اقدامات راهبردی سازمان را ایجاد خواهند کرد.

قصد از بیان مدل موعود آن بود که گفته شود، این کتاب گشایشگر فصل نوینی در مدیریت استراتژیک است و یک پنجره تازه است برای دمیدن هوای نو به فضای مدیریت استراتژیک. ولی قرار نیست که درها را ببندد. این کتاب درهایی را باز می‌کند برای پیشرفت مدیریت استراتژیک در عرصه نظر و در عرصه عمل!

و آخرین سخن اینکه یکی از لذت‌های یک معلم، دیدن دستاوردهای دانشجویان‌اش است. وقتی مترجم این کتاب، آقای ناسوتی عزیز به من خبر داد که این کتاب را ترجمه کرده است و از من خواست که مقدمه‌ای بر آن بنویسم بلافاصله قبول کردم. اکنون خرسندم از اینکه در انتشار ترجمه خوب یک کتاب خوب به قدر قطره‌ای موثر بوده‌ام. امیدوارم این دانشجوی سابق و دوست فعلی من باز هم همت کند و بر ترجمان حرفه‌ای کتاب‌های مدیریت و به ویژه مدیریت استراتژیک تداوم بورزد.

صنعت و کسب‌وکار ایران امروز به این کتاب سخت نیازمند است. کتابی که جنگل ترسناک و پیچیده استراتژی را می شکافد و روشن‌تر و دوست داشتنی‌ترش می کند.

مجتبی لشکرلوکی

دکتری مدیریت استراتژیک

مدرس دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

www.ketab.ir

مقدمه مترجم

برداشت من از مدیریت استراتژیک در شرایط کنونی جهان و این پرسش که آیا مدل‌های متعارف و کلاسیک مدیریت استراتژیک در فضاهای رقابتی امروز، که با فضاهای چند سال پیش تفاوت‌هایی بسیار چشم‌گیر دارد، همچنان اثربخش است یا خیر، انگیزه جست‌وجو درباره این موضوع شد و در نهایت منجر به ترجمه کتاب حاضر گردید. کتاب پیش رو ترجمه کتاب "your strategy needs a strategy" است که حاصل همکاری گروه مشاوره بوستون (بی سی جی) و دانشگاه هاروارد در سپتامبر ۲۰۱۵ است و اندیشمندان بسیاری از دانشگاه‌های خوب دنیا نیز در تهیه آن مشارکت داشته‌اند. نگرش این کتاب بیش از ۱۰ سال طول کشیده است و نویسندگان آن با صدها مدیر اجرایی و مدیرعامل موفق و غیرموفق در کسب‌وکارها، که از نزدیک با واقعیات دنیای کسب‌وکار روبه‌رو هستند، به گفت‌وگو نشست‌اند. پیش‌اصلی و محوری این کتاب درباره نحوه انتخاب رویکرد مناسب برای استراتژی یک سازمان در مراحل تدوین و اجراست: «بر چه اساسی رویکرد مناسب را برای تدوین و اجرای استراتژی یک شرکت انتخاب کنیم؟» پاسخ کلیدی این پرسش در پالت استراتژی نهفته است. به‌زعم نویسندگان، استراتژیست‌ها باید مانند نقاشانی چیره‌دست، از پالت استراتژی رنگ‌های ادلی را بردارند و بر روی بوم نقاشی به خلق کولاژ آینده سازمان بپردازند. این کتاب به شما واقعی استراتژی را به هنر تفکر در مورد راه‌یابی سازمان به اهدافش تبدیل می‌کند.

کتاب پیش‌روی شما ویژگی‌هایی دارد که به‌احتمال زیاد به شما اشاره می‌کنم:

۱. در تدوین استراتژی، نگاهی عمیق به محیط داشته و چارچوبی برای تمییز محیط‌های گوناگون ارائه داده است. بدین ترتیب، مخاطب می‌تواند نوع محیطی را که در آن فعالیت می‌کند، به‌خوبی شناسایی، درمکند مناسب برای تدوین استراتژی را برای آن محیط انتخاب کند. این نوع نگاه به محیط که بسیار واقعی است و مبتنی بر واقعیات امروز شکل گرفته است، در بین سایر منابع مدیریت استراتژیک اگر نایاب نباشد، بسیار کمیاب است.
۲. چارچوبی جامع از رویکردهای مختلف برای تدوین استراتژی براساس محیط‌های گوناگون کسب‌وکار ارائه داده است که بسیار منطبق بر محیط‌هایی است که امروزه شاهد آن‌ها هستیم و از ویژگی‌های مهم آن تأثیر تکنولوژی و ارتباطات بسیار گسترده بر ساختار بازارها و رقابت است. این چارچوب شامل پنج رویکرد متفاوت است که از آن‌ها به «پالت استراتژی» تعبیر شده است. هر رویکرد

در فصلی مجزا و با مثال‌های کاملاً واقعی و مهم‌تر از آن، نزدیک از نظر زمانی، به‌صورت عمیق بررسی شده است.

۳. کتاب مبتنی بر موردکاوی و ارائه نمونه‌های عملی در کسب‌وکارهای متفاوت است که امکان فهم مطالب را که در مواردی ممکن است دشوار باشد، برای مخاطب بسیار ساده‌تر می‌کند.

۴. نحوه نگارش کتاب بسیار ساخت‌یافته، حرفه‌ای و منسجم است و به تمامی جنبه‌های آموزشی لازم برای انتقال مطلب دقت شده است.

۵. از ویژگی‌های منحصر به فرد کتاب قسمت‌هایی است که هر رویکرد معرفی شده را به مکاتبی در هنر، به‌ویژه نقاشی، تشبیه کرده است. این موضوع از این نظر که چارچوب مطرح‌شده در این کتاب پالت استراتژی نام گرفته است، بسیار درخور توجه است و خواننده جنبه‌های هنری مدیریت استراتژیک را به‌طور کامل درک می‌کند.

۶. هر رویکرد جنبه‌های مختلفی موردبررسی قرار گرفته است:

- ایده اصلی و جوهر استراتژیک هر رویکرد؛
- مدل‌هایی که خواننده از قبل ممکن است با آن‌ها آشنا باشد و در هر رویکرد می‌گنجد؛
- نحوه شناسایی محیط مرتبط هر رویکرد؛
- نحوه استفاده از هر رویکرد در تدوین استراتژی؛
- نحوه استفاده از هر رویکرد در جاسازی استراتژی؛
- شبیه‌سازی کامپیوتری و مبنای ریاضی برای مقایسه عملکرد رویکردها در محیطی مشخص؛
- اطلاعات، نوآوری، سازمان‌دهی، فرهنگ سازمانی و سایر موردنیاز برای توفیق هر رویکرد؛
- و در انتها، نکات و اشکالات هر رویکرد.

۷. در دو فصل پایانی، هفت و هشت، رویکردهای مختلف به‌مثابه رنگ‌های پالت استراتژی در نظر گرفته شده و به نحوه نقاشی این رویکردها و جان‌بخشی به آن‌ها، و همچنین رسیدن رهبران سازمان‌ها به کولاژ استراتژی اشاره شده است.

با توجه به ویژگی‌های اشاره‌شده در بالا، این کتاب با ساختار بسیار قوی و حرفه‌ای خود، مرجع مناسبی برای استراتژیست‌ها، مشاوران استراتژی، مدیران ارشد سازمان‌ها و همه علاقه‌مندان حوزه استراتژی است؛ و امید است که برای این گروه مفید و مؤثر واقع شود.

در خاتمه، از استاد گرانقدر، جناب آقای دکتر لشکرلوکی، مدرس دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، که مقدمه‌ای بسیار شیوا و راه‌گشا برای کتاب تهیه کردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم. ایشان همواره در ترویج تفکر و رویکردهای جدید در مدیریت استراتژیک و مدیریت تحول پیش‌تاز بوده‌اند و در این مسیر، حامی علاقه‌مندان به این حوزه‌ها هستند.

همچنین از همکاران خویم سرکار خانم مرجان سهرابی که در طراحی گرافیک و صفحه‌آرایی و سرکار ختم سمیه کنعانی که در ویراستاری کتاب به من یاری رساندند، سپاسگزارم.

من نمی‌گویم زبان کن یا بفهم بود باش

ای فرصت بی خبر، در هر چه هستی زود باش

حافظ

سامراند ناسوتی

مدیرعامل گروه مشاوره مدیریتی آتیه اندیشان باران

پاییز ۱۳۹۴

Email: samrand.nasooti@gmail.com

Web: www.iranbcg.com

وبسایت کتاب‌های گروه مشاور مدیریتی آتیه اندیشان باران

www.rahbordyar.com