

بنگه اندر جا و غوغا

پنج حرکت بعدی شما

کسب مهارت در هنر استراتژی کسب و کار

تالیف

پاتریک بن دیوید و گرگ دینکن

ترجمه

بنفشه جعفر

(عضو رسمی انجمن اهل قلم)

دکتر نیما اسکندری نیا

(دکترای تخصصی مدیریت دولتی)

انتشارات هیمه

۱۴۰۰

سرشناسه	: بت-دیوید، پاتریک Bet-David, Patrick
عنوان و نام پدیدآور	: پنج حرکت بعدی شما : کسب مهارت در هنر استراتژی کسب و کار/تالیف پاتریک بن دیوید و گرگ دینکن ؛ ترجمه بنفشه جعفر ، نیما اسکندری‌نیا. تهران : هیمه، ۱۴۰۰.
مشخصات نشر	: ۳۳۰ ص.
مشخصات ظاهری	: شابک 978-600-6060-88-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Your next five moves : master the art of business strategy, 2020.
عنوان دیگر	: پنج حرکت جلوتر: تسلط بر هنر استراتژی کسب و کار.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning کارآفرینی Entrepreneurship موفقیت در کسب و کار Success in business
شناسه افزوده	: دینکن، گرگ، ۱۹۷۱-م.
شناسه افزوده	: Dinkin, Greg, 1971-
شناسه افزوده	: جعفر، بنفشه، ۱۳۶۸-، مترجم
شناسه افزوده	: اسکندری‌نیا، نیما، ۱۳۶۵-، مترجم
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۵۱۷۳۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا



نام کتاب: پنج حرکت بعدی شما
مؤلفان: پاتریک بن دیوید و گرگ دینکن
ترجمه: بنفشه جعفر - دکتر نیما اسکندری‌نیا
ناشر: هیمه
نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰
حروفچینی و صفحه آرایی: گروه فنی انتشارات هیمه
چاپ و صحافی: صدف
تیراژ: ۵۰۰ نسخه
قیمت: ۸۵۰۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۰-۸۸-۰



۰۱-۴۰۶۵۶۶۵



۸۸۶۳۹۶۵۶



www.HimehPublication.ir

آدرس دفتر مرکزی:

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی،

نیش کوچه شعله‌ور، پلاک ۴، واحد ۱

حق چاپ و نشر برای ناشر و مؤلف محفوظ است و هر گونه نسخه برداری از آن پیگرد قانونی دارد.

یادداشت نویسنده

در این کتاب، به روایت داستان‌هایی برگرفته از سی سال پیش می‌پردازم و تمام تلاش خود را در شرح دقیق آن وقایع به کار می‌گیرم. شخصیت‌های ذکر شده با نام و نام خانوادگی، افرادی حقیقی هستند. علاوه بر این، آن گروه از اشخاصی که تنها با اسم کوچک معرفی شده‌اند نیز، همگی شخصیت‌هایی هستند که فقط نام و یا مشخصات هویتی آن‌ها تغییر یافته است. لازم به ذکر است که جوهره‌ی اصلی داستان‌های نقل شده از تمامی این افراد مذکور بر اساس حقیقت است.

مقدمه / ۱

حرکت اول: مهارت در خودشناسی / ۱۳

فصل اول: می‌خواهید چگونه فردی باشید؟ / ۱۵

فصل دوم: شناخت مهم‌ترین دست‌آوردتان: "خودتان" / ۳۷

فصل سوم: مسیر خلق ثروت: کارآفرینی درون سازمانی یا کارآفرینی مستقل؟ / ۵۵

حرکت دوم: مهارت در توانایی استدلال / ۷۵

فصل چهارم: قدرت فوق‌العاده‌ی تحلیل مسائل / ۷۷

فصل پنجم: چگونگی کشف ایکس (عامل مجهول) سیستمی روشمند برای تصمیم‌گیری موثر / ۹۵

حرکت سوم: مهارت در تشکیل تیمی مناسب / ۱۱۱

فصل ششم: راز کارآفرینی فردی: نحوه‌ی تشکیل یک تیم کاری / ۱۱۳

فصل هفتم: خلق یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول / ۱۳۷

فصل هشتم: اعتماد = سرعت: قدرت قابل اعتماد بودن / ۱۵۷

حرکت چهارم: مهارت در استراتژی سنجش / ۱۷۷

فصل نهم: سنجش رشد نمایی / ۱۷۹

فصل دهم: دوستانان را به شتاب وادارید، و آمادگی هرج‌ومرج را داشته باشید / ۲۰۵

فصل یازدهم: مانیال: طراحی سیستم‌ها در راستای پیگیری و ارزیابی کسب‌وکارتان / ۲۲۵

فصل دوازدهم: بدگمان باشید: یک استاد بزرگ هرگز احتیاط را کنار نمی‌گذارد / ۲۴۳

مقدمه

پیش از حرکت اول

زمانی که برای اولین بار فیلم ماگنوس^۱ را که مستندی درباره‌ی زندگی ماگنوس کارلسن^۲ است، تماشا کردم، شباهت روند آن با مقوله‌ی کسب و کار، ذهنم را به خود مشغول کرد. کارلسن یک نابغه‌ی شطرنج نروژی است که در سیزده سالگی به مقام استاد بزرگ در تاریخ شطرنج دست پیدا کرد. صحبت از فردی خلاق و مبتکر است؛ او همواره در حین بازی به پازلده حرکت بعدی مهره‌های شطرنج فکر می‌کند. در همین راستا، توانایی عجیبی در پیش‌بینی (و البته کنترل) حرکات احتمالی مهره‌های شطرنج رقبایش دارد. من نیز تحت تاثیر آمادگی ذهنی قوی او قرار گرفتم زیرا کارلسن قبل از حرکت دادن مهره‌ها، بارها بازی را در ذهنش مرور می‌کند، او در گرماگر رقابت‌ها بسیار خونسردانه عمل می‌کند علاوه بر این، او ناگزیر است در حین بازی با همان مسائلی سروکله بزند که مدیرعامل‌ها و بنیان‌گذاران در عرصه‌ی کسب و کار همواره با آن روبرو می‌شوند. او می‌گوید: «اگر می‌خواهید برترین باشید، احتمال انزوطلبی و جدایی از دیگران همیشه برایتان وجود دارد.» بعد از تماشای مستند ماگنوس، هم‌چنان در فکر وجه اشتراک بین کارآفرینان موفق و استادان بزرگ شطرنج بودم. جای تعجبی نداشت که ایلان ماسک^۳، بنیان‌گذار کمپانی تسلا^۴ و اسپیس ایکس^۵، بازی شطرنج را از دوران کودکی آغاز کرده است. برادرش کیمبال^۶ در این باره می‌گوید: «همه‌چیز رو طوری شفاف می‌بینم، که هیچکدام از کسانی که می‌شناسم نمی‌تونن این موضع رو درک کنن. در شطرنج حالتی وجود دارد که اگه

1-Magnus.

2-Magnus Carlsen: استاد بزرگ و شطرنج‌باز نابغه‌ی اهل نروژ که بازیکن شماره یک رتبه‌بندی جهانی شطرنج و قهرمان فعلی شطرنج جهان است.

3-Elon Musk: مهندس، طراح صنعتی، مخترع و شخص نامی در صنایع پیشرفته آمریکایی و جزو ده شخصیت تاثیرگذار در فناوری است. وی به عنوان یکی از ثروتمندترین افراد جهان شناخته می‌شود. همچنین وی بنیان‌گذار شرکت‌هایی همچون تسلا موتورز و اسپیس‌اکس است.

4-Tesla Motors: شرکت خودروسازی آمریکایی و تولیدکننده خودروهای برقی و قطعات موردنیاز ترن‌های برقی است.

5-SpaceX: نام یک شرکت تولیدکننده‌ی محصولات صنایع هوا و فضا در آمریکا است.

6-Kimbal.

استاد بزرگ شطرنج باشید، می‌تونید دوازده حرکت بعدی مهره‌ها رو پیش‌بینی کنید. ایلان هم در بعضی شرایط خاص می‌تونه درست دوازده حرکت بعدیش رو تصور کنه.»

این نقل قول در توصیف ایلان، همه‌چیز را برایتان روشن می‌کند. اکثر افراد تنها به یک یا دو حرکت بعدی خود می‌اندیشند. چنین افرادی مبتدی هستند و خیلی زود در کسب‌وکارشان شکست می‌خورند. در واقع تعریف استراتژی اثربخش، به معنای حرکت کردن و آمادگی داشتن برای اجرای سلسله حرکات بعدی، متناسب با وضعیت بازار و واکنش‌های رقابتی است. جهت اجرای یک استراتژی اثربخش باید به نتایج اولین حرکت مهره‌های خود در بازی تجارت بی‌اندیشید. زمانی که در این راستا مهارت یافتید، می‌توانید واکنش احتمالی دیگران را پیش‌بینی کنید و در پی آن سلسله حرکتی را برنامه‌ریزی کنید که خنثی کردن اثر آن امری ناممکن باشد.

اگرچه کسب‌وکار نیز مانند شطرنج یک بازی ذهنی برای پیش‌بینی چندین حرکت آتی است، اما موضوع این کتاب، شطرنج نیست. در این کتاب به شرح دیدگاه و طرز تفکر یک استاد شطرنج می‌پردازیم و روش به‌کارگیری ساختار فکری او را در مقوله‌ی کسب‌وکار بررسی می‌کنیم. در حقیقت، یادگیری این بازی ضرورتی ندارد. در صفحات پیش‌رویتان کوری از مثال‌های مربوط به بازی شطرنج نیست، بلکه این کتاب شرح حال زنان و مردان موفق است که قالب و ساختار فکری آن‌ها درست همانند بزرگان مسابقات شطرنج است. افرادی که به اقدامات بعدی خود نمی‌اندیشند دچار غرور، هیجان و ترس می‌شوند. بازار یاب ارشد، تهدید می‌کند که اگر حقوق پرداختی‌اش را افزایش ندهید از کار خود استعفاء می‌دهد. پاسخ‌های هیجانی یک فرد تازه‌کار در برابر چنین تهدیدی بدین‌گونه است: «هیچ‌کس نمی‌تونه من رو تهدید کنه» یا «در هر صورت ما که نیازی بهش نداریم». در حالی که از سوی دیگر، یک استراتژیست عمل‌گرا، برای حرکات و اقدامات بعدی‌اش برنامه‌ریزی می‌کند.

در تربیت کودکان نیز از همین دیدگاه استفاده می‌شود. مسلماً برآورده کردن تمام خواسته‌های فرزندان حس فوق‌العاده‌ای برایتان به همراه دارد، حال چه یک شکلات، یک آیپد و یا حتی اجازه‌ی غیبت در کلاس بیانو را از شما بخواهند. با لبخندی شیرین می‌گویند که خیلی دوستتان دارند. شما هم به خوبی می‌دانید که راه‌حل بعدی آن‌ها برای رسیدن به خواسته‌هایشان - یعنی همان خشم شدید فرزندان که شما را در معرض کینه و نفرت خود قرار می‌دهند- برایتان احساس خیلی بدی به همراه خواهد داشت. این سناریو به شما نشان می‌دهد که در اغلب تصمیمات مختص به کسب‌وکار نیز، گرچه یکی از گزینه‌ها به وضوح انتخاب ساده‌تری است اما گزینه‌ی دیگری - که موجب اندیشیدن به پنج حرکت بعدی مهره‌هایتان در بازی تجارت می‌شود- بسیار موثرتر و کارآمدتر است.

ای کاش این طرز فکر را زمانی می‌آموختم که از یک فروشنده‌ی ساده به سمت مدیر فروش ارتقاء یافتم و سپس به منصب بنیان‌گذار و مدیرعامل دست یافتم. آموختن این طرز تفکر انتقادی در هر مرحله از پیشرفت

شغلی‌ام، می‌توانست از به هدر رفتن صدها دلار سرمایه و ده‌ها حمله‌ی اضطرابی نجاتم دهد. با اندکی تدبیر درباره‌ی اینکه چطور از یک فروشنده‌ی بدخلق، نگران و فاقد اعتماد به نفس، به یک مدیرعامل استراتژیک، خودآگاه و با اعتمادبه‌نفس رسیدم، متوجه می‌شوم که راز اصلی آن آموختن روش پیش‌بینی پنج حرکت آتی بود.

ممکن است برای تعدادی از کمال‌طلب‌ها جای سوال و تعجب باشد که چرا تاکید ما تنها بر پنج حرکت آتی شما است. این موضوع دو علت دارد. دلیل اول این است که برنامه‌ریزی برای پنج اقدام آتی، بهترین قسمت استراتژی متفکرانه است که البته منجر به عملکرد سریع می‌گردد. اگرچه گاهی ترجیح می‌دهید به بیش از پنج اقدام بعدی بی‌اندیشید، از جمله هنگام حضور در یکی از جلسات سالیانه‌ی خارج از سازمان و یا هنگام تحلیل ساختار مالکیت احتمالی سازمان، اما ممکن است فکر کردن بیش از اندازه به آن منجر به فلج تحلیلی و ناتوانی در تصمیم‌گیری گردد. بنابراین جهت اطمینان از آمادگی شما در برابر نتایج و دست‌آوردهای آتی، و کسب توانایی لازم جهت پیش‌بینی اقدامات و ضد اقدامات بعدی، برنامه‌ریزی برای پنج اقدام آتی به خودی خود کفایت می‌کند. دلیل دوم این^۱ است که به منظور موفقیت در کسب‌وکار در سطوح کلان، تنها آگاهی از همین پنج حرکت آتی برای شما ضرورت دارد. بنابراین در راستای شرح هر یک از حرکات، کتاب پیش رو را به پنج بخش مجزا تفکیک کرده‌ام تا بدین جهت اطمینان یابم که برای دستیابی به موفقیت در کسب‌وکار خود، نسبت به اقدامات ضروری پیش‌رویتان آگاه هستید.

من توانایی انجام خیلی از کارها را ندارم. با حدود دو متر قد و صد کیلو وزن باز هم نمی‌توانم فوتبال و یا بسکتبال بازی کنم. چیزی از مهارت کدنویسی یا تعمیر صفر تا صد یک موتور نمی‌دانم. اما اگر تنها یک کار باشد که در آن از توانایی کافی برخوردارم، کمک کردن به کارآفرینان و مدیرعامل‌ها است تا در راستای ایجاد یک استراتژی موثر برای غلبه بر بازار، به موفقیت دست یابند. هنگامی که با یک بنیان‌گذار یا یک مدیرعامل اجرایی جلسه دارم، رویکرد ما به استراتژی به مثابه‌ی یک بازی است. تنها تفاوت بین کسب‌وکار با بازی شطرنج (یا حتی در این مورد بازی روبولی^۱ یا فاینال فانتزی^۲) این است که ما برای لاف زدن و سرگرمی بازی نمی‌کنیم بلکه هدف ما در کسب‌وکار دستیابی به میلیون‌ها (شاید هم بیلیون‌ها) دلار سرمایه است. با این طرز تفکر، رهبران می‌آموزند که باید برای رسیدن به رشد و ترقی چه استراتژی‌هایی خلق کنند. بیشترین سوال‌هایی که به عنوان مشاور مدیرعامل‌ها، استاد راهنمای دانشجویها و مشوق کارآفرین‌ها از من پرسیده می‌شود این است: آیا باید برای شروع کسب‌وکار جدید شغل فعلی‌ام را رها کنم؟ یا یکی از پر تکرارترین سوالات دیگر چنین است: آیا باید سرمایه‌ی در گردهم را با ارائه‌ی اوراق قرضه یا اوراق مشارکت افزایش

1- Monopoly: مونوپولی که در ایران به نام روبولی هم شناخته می‌شود. نام یک بازی با موضوع تلاش بازیکن‌ها برای در دست گرفتن انحصاری خانه‌های خاص در زمین بازی است.

2-Final Fantasy.

دهم؟ برای حفظ و جذب مدیران ارشد سازمان یا تیم فروش، چگونه ساختار پاداشی را طرح‌ریزی کنیم؟ آیا باید تجارت‌م را به سطح جهانی ارتقاء دهیم یا باید منتظر تغییر شرایط بازار شوم؟

ساده‌ترین پرسش‌ها در زمینه‌ی کسب‌وکار، جواب‌های دو گزینه‌ای دارند. عموماً پاسخ این سوالات با بله یا خیر است. مشکل اینجاست که گمان می‌بریم تمام سوالات دو جوابی هستند. پاسخ مناسب به هر سوالی در اصل مجموعه‌ای از اقدامات با سلسه مراتبی مناسب است. مشاوران مالی معمولاً طوری که گویا تمام مراجعین در شرایط یکسانی قرار دارند، تنها با اکتفاء به پاسخ‌های ثابت بله یا خیر، به بدتر شدن اوضاع دامن می‌زنند. پس همانطور که متوجه خواهید شد، اولین اقدام در راه‌اندازی هر کسب‌وکاری، رسیدن به شناخت درست و کافی از خود و خواسته‌هایتان است.

مشکل دیگری که توجه مرا به خود جلب می‌کند، فقدان برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی است. جدیت و اشتیاق تا زمانی مولفه‌ی قدرتمندی محسوب می‌شوند که با برنامه‌ریزی برای پنج حرکت بعدی همراه باشد. بسیاری از افراد طالب خیز برداشتن به سوی حرکت پنجم هستند بدون اینکه چهار اقدام پیشین آن را به ورطه‌ی عمل در آورده باشند. برای عملکرد موثر و صحیح این پنج اقدام، سلسه مراتبی وجود دارد. برای گذر از هر مرحله و رسیدن به سطح بعدی، ابتدا باید ساختار ذهنی خود را از حالت یک مرحله‌ای (تک اقدامی) بودن خارج کنید تا بتوانید اقدامات متعدد پیش‌رو را تصور کنید.

اگر از تصمیم خود برای کارآفرینی اطمینان دارید، راه‌ها کردن شغل ممکن است چهارمین اقدام شما باشد، یا حتی می‌تواند باعث ایجاد سلسله اقداماتی شود که منجر به ارتقای موقعیت شما در شرکت فعلی شود و نیازی به ترک شغل‌تان نباشد. (برای مثال کارآفرینی درون سازمانی که در فصل سوم مفصلاً به شرح آن خواهیم پرداخت). اگر مخارج خانواده را بر عهده دارید و در ضمن پس‌اندازی هم ندارید، رها کردن شغل فعلی قطعاً کمکی به پیشرفت‌تان نمی‌کند. در واقع، ممکن است برای دستیابی به شغل مورد نظرتان اصلاً ضرورتی برای ترک شغل فعلی وجود نداشته باشد. مطالب شرح داده شده در این کتاب برای تمامی انسان‌ها در هر مرحله‌ای از زندگی و در هر سطحی از تجارت و کسب‌وکار قابلیت اجرایی دارد. ممکن است شما یک مدیر ارشد مالی باشید که عاشق کارش است یا شغل آزادی داشته باشید که از تنوع و انعطاف‌پذیری این کارآفرینی فردی لذت می‌برید. یکی از مواردی که مرا شیفته‌ی تجارت و راه‌اندازی کسب‌وکار می‌کند، این است که امکان ورود به این رشته و موفقیت در آن برای هر کسی وجود دارد البته تا زمانی که از دانش خودآگاهی و میل به تفکر درباره‌ی پنج حرکت بعدی، برخوردار باشید.

علاوه بر اهمیت تشخیص این موضوع که چگونه سلسله مراتبی برای شرایط شما مناسب است، آنچه که یک استراتژیست آگاه را از دیگران متمایز می‌کند توانایی او در پیش‌بینی کردن است. قدرتمندترین رهبران نظامی در برنامه‌ریزی برای اقدامات متعدد پیش‌رویشان مهارت دارند. برترین مبارزان بوکس نیز می‌دانند که با چه حرکاتی می‌توانند حریف خود را مغلوب کنند. ممکن است آن‌ها ترجیح دهند که راند اول را مغلوب شوند.