

برنامه‌ریزی استراتژیک به زبان ساده

اریکا اولسن

مترجمان:

نادر قاسمی

کارشناس ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز

دکتر مهدی نداف

عضو هیئت علمی و استادیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: اولسن، اریکا ج. Olsen, Erica J.

عنوان و نام پدیدآور: برنامه‌ریزی استراتژیک به زبان ساده / اریکا اولسن؛ مترجمان نادر قاسمی، مهدی نداف.

مشخصات نشر: اهواز: پژوهندگان راه‌دانش، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۵۵۹ ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۵-۰۷۱-۴ ریال ۳۹۰۰۰

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Strategic planning for dummies, ۲۰۰۷

موضوع: Strategic planning

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع: Business planning

موضوع: برنامه‌ریزی کسب و کار

شناسه افزوده: نداف، مهدی، ۱۳۵۶ - مترجم

شناسه افزوده: قاسمی، نادر، ۱۳۶۸ - مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۵ ب ۴ ۸۱۴ الف / HD / ۳۰۲۸ / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۲۲۰۱۹۷



انتشارات پژوهندگان راه‌دانش

ناشر: پژوهندگان راه‌دانش

شماره نشر: ۱۰۷۱

نام کتاب: برنامه‌ریزی استراتژیک به زبان ساده

مترجمان: نادر قاسمی - مهدی نداف

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول

چاپ: تورنگ / مینیاتور

حروفچینی و صفحه‌آرایی: گرافیک جوانه

چاپ اول: ۱۳۹۵

سایز: وزیری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۵-۰۷۱-۴

قیمت: ۳۹۰۰۰ ریال

www.ketab.ir/pajo

۰۹۱۲۸۸۸۴۹۶۹ - ۶۶۱۲۰۵۶۶ - ۶۶۱۲۰۵۵۴

تهران: خیابان ۱۶ آذر شمالی، ساختمان بهجت، طبقه سوم

۰۹۱۶۱۱۸۵۱۱۸ - ۳۳۲۰۲۸۰۲ - ۳۳۲۱۹۲۰۲

اهواز: خیابان نادری شرقی، نبش خیابان کرمی خراط



سخن مترجم:

به باور بسیاری از صاحب نظران، برنامه ریزی مهم ترین کارکرد مدیریت در سازمان بوده و به نوعی دربرگیرنده و جهت دهنده سایر کارکردهای مدیریت نظیر سازماندهی، هدایت و رهبری، و نظارت و کنترل است. با برنامه ریزی دقیق و صحیح، سایر وظایف مدیریت تسهیل و هدایت

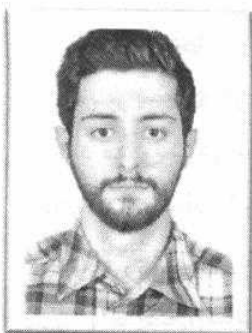
می شود و مدیران می توانند با اطمینان بیشتری در مسیر توسعه و رشد حرکت نمایند. منابع را تخصیص داده و انحرافهای عملکردی را به موقع تشخیص دهند. از این رو لازمه است مدیران در سطوح گوناگون و با سوابق و تجارب مختلف با این کارکرد بنیادی آشنایی داشته باشند. کتاب حاضر به بیانی ساده و شیوا، محتوا و ساختار برنامه ریزی استراتژیک را به صورت گام به گام عرضه می دارد. نویسنده در طرح مطالب کتاب، سعی نموده است در کنار بیان علمی برنامه ریزی، با استفاده از مثالها و شمایل نمادین نکات مهم را آرایه نماید. در ترجمه کتاب، جهت رعایت امانت و حفظ مطالب، تلاش گردیده تا جایی که امکان دارد، چارچوب اصلی کتاب حفظ شده و دقیقاً مشابه با کتاب اصلی آورده شود. همچنین کل متن اصلی کتاب بر روی لوح فشرده آرایه شده است تا خوانندگان برای در صورت نیاز به آن مراجعه نمایند. کتاب حاضر می تواند به عنوان منبع درسی برای دانشجویان و همچنین جهت استفاده عملی برای مدیران محترم سازمانها و شرکتهای جاری مورد استفاده قرار گیرد.

مهدی ناداف

عضو هیئت علمی و استادیار گروه مدیریت

دانشگاه شهید چمران اهواز

(nadaf.mahdi@gmail.com)



سخن مترجم:

نیاز به برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. توسعه و پیشرفت سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، احتیاج به داشتن یک برنامه مدون را به ضرورتی انکار ناپذیر بدل کرده است. برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطر آفرین محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف از کوتاه‌ترین راه ممکن، راه‌های

مناسب ارایه می‌دهد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک فرایند تعیین اهداف سازمان و تصمیم‌گیری درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. با وجود اهمیت برنامه ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تاثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده است و حتی در بعضی مواقع مدیران آن را یک امر زنجیره‌ای و پرهزینه می‌دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر دید یک خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارت دیگر، مدیران از طریق برنامه ریزی استراتژیک آینده‌سازی می‌کنند. مسأله‌ای که این کتاب را از دیگر آثار متمایز می‌کند این است که به منظور برقراری تعاملات سازنده با خوانندگان گرامی با در نظر گرفتن سبک تفکر و تحصیلات شما گامی بزرگ در جلب توجه علاقمندان به عرصه پیشرفت برداشته است. از جمله سبک‌های فکری که می‌توانند با این کتاب انس بگیرند، متفکران بزرگ، ذهن‌های تحلیلی، افراد ریز بین، اجتماعی و... هستند. باشد که با نشر این اثر گامی هر چند کوچک در جهت رشد و پیشرفت کشور عزیزمان برداشته باشیم. در پایان از زحمات استاد ارجمندم جناب آقای دکتر مهدی نداف کمال تشکر و قدردانی را دارم که بی‌شک بدون راهنمایی‌های ایشان این مهم میسر نبود. شاد و پیروز باشید.

نادر قاسمی

کارشناس ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز

Ghasemi1393@gmail.com

۹	مقدمه
۲۱	بخش ۱: ساختن زیربنا برای برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۳	فصل ۱: اصلاً برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟
۴۵	فصل ۲: چرا برنامه‌ریزی استراتژیک بر رشد شرکت شما تأثیر می‌گذارد؟
۶۴	فصل ۳: آماده شدن برای برنامه‌ریزی موفق
۱۰۱	بخش ۲: نگاشتن پشت سر برای حرکت به جلو
۱۰۳	فصل ۴: رستگاری از گذشته
۱۳۱	فصل ۵: تمرکز بر آنچه که بهتر از همه انجام می‌دهید
۱۵۹	فصل ۶: اصلاح مدیریت، فروش و ارزش‌ها
۱۸۹	بخش ۳: سنجش وضوح وجود خود
۱۹۱	فصل ۷: ارزیابی کسب‌وکار سود و اهمیت‌های آن
۲۲۵	فصل ۸: مشاهده شرکتتان از دریچه دید مشتریان
۲۵۳	فصل ۹: ارزیابی موقعیت استراتژیک در یک محیط بویا
۲۹۳	بخش ۴: حرکت دادن سازمان خود به سمت آینده
۲۹۵	فصل ۱۰: رشد: دیگر فقط برای بچه‌ها نیست
۳۲۹	فصل ۱۱: یافتن مشتریان جدید
۳۶۸	فصل ۱۲: مشخص کردن اولویت‌های استراتژیک
۳۹۷	بخش ۵: ایجاد و تولید قسمت زیادی از برنامه
۳۹۹	فصل ۱۳: جمع‌وجور کردن طرح
۴۳۰	فصل ۱۴: اجرایی کردن برنامه
۴۶۰	فصل ۱۵: برنامه‌ریزی اقتضایی: طرح جایگزین (طرح ب) شما
۴۸۶	فصل ۱۶: ملاحظات برنامه ریزی برای کارآفرینان و مدیران بخش‌های سازمانی
۵۱۱	فصل ۱۷: برنامه‌ریزی برای بخش‌های اجتماعی

بخش ۶: بخشی از ده تایی ها.....	۵۳۵
فصل ۱۸: ده روش برای دور نگه داشتن برنامه استراتژیک خود از طاقچه.....	۵۳۷
فصل ۱۹: ده روش برای ویران کردن نشست برنامه ریزی استراتژیک.....	۵۴۴
فصل ۲۰: ده میانبر برای اجرای طرح.....	۵۵۵

www.ketab.ir

مقدمه

اساساً، هنگامی که بحث هدایت سازمان شما پیش می آید، دو گزینه پیش روی شما قرار می گیرد: مسیری که سازمان شما طی می کند هدفمند باشد یا «خلبان اتوماتیک» را روشن کنید (یعنی اینکه خود مسیرش را مشخص کند). روشن کردن خلبان اتوماتیک مانند سوار شدن بر روی هواپیمای خود، روشن کردن سیستم هدایت ماهواره ای و دنبال کردن دستورالعمل ها و جهت ها از دزدان تا رسیدن به وگاس است. کامپیوترها در تصمیم گیری بهترین عملکرد را ندارند، بنابراین ممکن است در نهایت به لاس وگاس بروید، اما به لاس وگاس، در ایالت نیومکزیکو، یا لاس وگاس در ایالت نوادا بروید. اگر قبل از اینکه شروع به حرکت کنید، مسیر خود را طراحی کنید، به احتمال بسیار بیشتری به مقصد مورد نظر خود می رسید.

بسیاری از افراد زندگی شخصی خود را سنجیده برنامه ریزی می کنند، اما هنگامی که بحث کسب و کار پیش می آید، همان رویکرد را اجرا نمی کنند. اگر بدون طرح و برنامه سازمان خود را پیش می برید، مثل این است که سیستم ناوبری ماهواره ای را روشن کرده اید. این مفهوم ممکن است ابتدایی به نظر برسد، اما حقایق بیان می کنند که ۹۰ درصد از کسب و کارها بدون طرح اجرا می شوند. نود درصد امیدوار است که سیستم ناوبری خود را داشته باشد. اما با خواندن این کتاب، آماده می شوید تا نمایش را اجرا کنید و به ملحق شدن به آن ده درصد از افراد خاص که می دانند یک برنامه استراتژیک مهم است، نزدیک می شوید.

در مورد این کتاب

این کتاب درباره حرکت کارآمدتر و مؤثرتر از نقطه A به نقطه B و لذت بیشتر بردن در طی مسیر است. قسمتی از آن مسیر، استراتژی است و قسمتی از آن برنامه‌ریزی، توسعه و اجرا است.

برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد انجام کارهای اضافه نیست؛ بلکه در مورد گرفتن اکثر آن تصمیم‌های روزانه متعدد و تبدیل کردن آن‌ها به قسمتی از یک فرآیند یکپارچه است. چه بخواهید کارآمدتر و مؤثرتر باشید چه بخواهید پول بیشتری داشته باشید، تأثیر اجتماعی بیشتری داشته باشید، یا شرکت خود را از فقط خوب بودن به عالی بودن ببرید، این کتاب برای شما نوشته شده! دیگر نباید فکر کنید برنامه‌ریزی استراتژیک، ترسناک است. کتاب در دست شما این فرآیند را آسان، جذاب، بالارزش و جالب می‌سازد. آیا قبلاً به شما گفته بودم که این فرآیند جالب و سرگرم‌کننده است؟

«برنامه‌ریزی استراتژیک به زبان ساده» همه آن مواردی که مالکان کسب‌وکار، مدیران اجرایی یا مدیران برای هدایت سازمان خود به فاز بعدی رشد تجاری لازم دارند، فراهم می‌کند. این کتاب یک مجموعه عملی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را ارائه می‌دهد و شما را در یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یکپارچه هدایت می‌کند. هر قسمت از حاوی مطالب مرتبط، مثال‌های واقعی، و کاربرگ‌های مفید است. متوجه می‌شوید که چگونه است که برنامه‌ریزی استراتژیک، عنصری کلیدی در رشد و توسعه، به هیچ وجه دشوار و بی‌معنی و مسخره‌ای نیست.

برنامه‌ریزی استراتژیک موضوعی است که به وسیله زبان نامفهوم فنی، مضامین رقابتی و مشاوران سطح جهان (که من هم شامل آن‌ها می‌باشم!) بیش از حد پیچیده و سخت شده. درواقع، برنامه‌ریزی استراتژیک یک مفهوم تجاری است که برای همه کسب‌وکارها و سازمان‌ها، بدون توجه به اندازه یا میزان منابعشان، مفید است. برنامه‌ریزی استراتژیک به نادرست به عنوان ابزار مهیا برای فقط کسب‌وکارها بزرگ، تلقی شده است. با کمک یک نگرش عملی و واقع‌بینانه

برای برنامه‌ریزی استراتژیک، کتاب «برنامه‌ریزی استراتژیک برای تازه‌کارها» به شما کمک می‌کند تا از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک بهره ببرید، چه شما صاحب یک شرکت بزرگ باشید چه یک شرکت متضرر داشته باشید.

علامت‌های قراردادی استفاده‌شده در این کتاب

علامت‌های قراردادی زیر در کل این کتاب استفاده می‌شوند تا مفاهیم هماهنگ و به راحتی قابل درک باشند:

- هم‌آدرس‌ی وبسایت‌ها و آدرس‌های ایمیل با فونت **monofont** نشان داده می‌شوند.
- بعضی از وب‌آدرس‌ها ممکن است در دو خط جای بگیرند. اگر چنین اتفاقی بیافتد، بدانید که من کاراکتر اضافی (مانند خط تیره) برای نشان دادن قطع شدن آدرس، اضافه نکرده‌ام. بنابراین، سگم تپ این آدرس‌ها در مرورگر خود، دقیقاً آنچه که در این کتاب می‌بینید را تایپ کنید، و عرض کنید که اصلاً شکستگی و انقطاع خط وجود نداشته است.
- اصطلاحات جدید با فونت **ایتالیک** نوشته می‌شوند. درست بعد از آن‌ها یک تعریف می‌آید.
- حروف ضخیم برای نشان دادن قسمت‌های عملی مراحل و گام‌های شماره‌گذاری شده استفاده می‌شود.
- متن به رنگ خاکستری درون مستطیل، متن‌های مطالعه آزاد و اختیاری هستند. من از موارد برای گفتن موارد کمتر مرتبط یا ارائه مثال‌های بیشتر استفاده می‌کنم. در صورت تمایل می‌توانید از آن‌ها رد بشوید.

فرضیات اولیه

از آنجایی که این کتاب را نوشته‌ام، فرضیاتی در مورد شما، خواننده این کتاب در نظر گرفته‌ام، اینکه:

- شما تصمیم‌گیرنده هستید. شما در سمت صاحب کسب‌وکار، مدیر، مدیر اجرایی، رئیس بخش یا رهبر تیم/گروه هستید.
- می‌توانید در تغییرات سازمان خود مؤثر باشید. چه شما حرف آخر را می‌زنید، چه شما به اندازه کافی قوی برای تأثیر بر مسیر کسب‌وکار خود داشته باشید.
- شما خواهان رشد سازمان خود هستید؛ رشد برای هر سازمانی فرق می‌کند. اما موضوع اصلی این است که شما می‌خواهید سازمان شما کارهای بیشتری انجام دهد.
- شما می‌توانید لبه‌های استراتژی خود را ببینید، اما نیاز به نوشتن جزئیات دارید. اکثر سازمان‌ها می‌دانند در چه مسیر معمولی قدم نهاده‌اند، اما نیاز به تبدیل کردن موارد عام به موارد خاص دارند.
- شما طرح و برنامه دارید، ما نشسته‌اید و مگس می‌پرانید. یا طرح دارید، اما نصف کارها را انجام داده‌اید.
- می‌خواهیم همه را با خود موافق کنید. من این جمله را به مشتریان همه آن مشتریانی که با آن‌ها کار می‌کنم شنیده‌ام، بنابراین فرض می‌کنم که این نیز برای شما صدق می‌کند. نیاز به مورد تأکید قرار دادن همه شرکت و قرار گرفتن در یک جهت یک انگیزه بزرگ برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک است.

با اینکه همه این فرضیات ممکن است برای شما صدق نکنند، اما بگویید آیا حداقل نزدیک نیستیم؟ ای کاش می‌توانستم آینده کسب‌وکار شما را پیش‌بینی کنم، اما حیف، به من این قدرت داده نشده است. یک برنامه‌ریزی استراتژیک به شما کمک می‌کند تا از چه کنم چه نکنم بیرون

بیایید و به شما اجازه می‌دهد آن آینده‌ای که مدنظر دارید را شکل دهید. و من اینجا هستم تا به شما کمک کنیم در این مسیر گام بردارید.

سازمان و نحوه چیدمان این کتاب چگونه است؟

«برنامه‌ریزی استراتژیک به زبان ساده» به پنج بخش تقسیم شده است. یک مرور کلی سریع از فهرست مندرجات و توصیف بعدی در بخش‌ها به شما یک مرور کلی از تمامی کتاب می‌دهد. اگر در مورد موضوع خاصی اطلاعات لازم داشته باشید، نمایه نیز می‌تواند به شما کمک کند تا آنرا پیدا کنید.

بخش ۱: آماده سازی روبرو برای برنامه استراتژیک خود

فصل‌های این بخش با مروری نظیر اینکه چه کسی، چگونه و چرا باید مراقب باشد، پر شده است. به تعدادی از مفاهیم این بخش نگاهی بیاندازید:

- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک چگونه است؟
- چه کسی باید دخیل باشد؟
- این فرآیند چقدر طول می‌کشد؟
- چگونه می‌توانید یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را تسهیل و تسریع بخشید؟
- زمان مناسب برای برنامه‌ریزی چه زمانی است؟
- تفاوت‌های بین طرح‌های تجاری و برنامه‌های استراتژیک چیست؟
- چه زمانی سازمان شما نباید برنامه‌ریزی استراتژیک را بکار ببندد؟

اگر به دنبال متقاعد ساختن رئیس یا اعضای تیم خود در مورد اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک هستید، جایی بهتر از فصل ۲ وجود ندارد.

بخش ۲: به پشت سر نگاه کردن برای حرکت به سمت جلو

یک لحظه بایستید! از این بخش سریع رد نشوید. می‌دانم قصد دارید این کار را انجام دهید. چه سازمان شما دو سال است شروع به کار کرده یا ۲۰۰ سال، شما دانش مهم در مورد ایجاد برنامه استراتژیک خود بر روی آن دانش دارید. دوست دارم آن دانش را «دانش قبلیه‌ای» بنامم. فصل ۴ از شما می‌خواهد آن دانش قبلی‌های را به خط مقدم برنامه‌ریزی خود بیاورید. فصل ۵، آن موضوع سخت، اینکه چگونه شما بهترین کار را انجام دهید است و در مورد شناسایی، توسعه و حفظ مزیت رقابتی سازمان شما می‌باشد. علاوه بر آن، قسمت ۲ برای شما توصیه‌هایی در مورد اطمینان حاصل کردن از منسجم و محکم نمودن زیربنای کسب‌وکار شما ارائه می‌دهد. فصل ۶ شامل مباحثاتی در مورد مأموریت، نگرش و ارزش‌ها می‌باشد.

بخش ۳: اندازه‌گیری وضعیت کنونی شما

بخش ۳، بر جمع‌آوری اطلاعاتی تأکید دارد که برای برنامه‌ریزی استراتژیک شما بسیار مهم است. سازمان‌ها بدون جمع‌آوری اطلاعات مناسب و بجا نمی‌توانند برنامه‌ریزی کنند، بنابراین فصل ۷ نگاهی به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در بر می‌آورد؛ و فصل‌های ۸ و ۹ گذشته کسب‌وکار شما برای جمع‌آوری داده‌های بیرونی و سطح محیطی، مشتری، صنعتی و رقابتی را توسعه می‌دهد. مجموع‌های از ابزار برای تجزیه و تحلیل این داده‌ها ارائه شده است، بنابراین در برنامه‌ریزی استراتژیک مفیدتر است.

بخش ۴: حرکت سازمانتان به سمت آینده

دلیل اصلی نیاز شما به انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاه به آینده و برنامه‌ریزی برای آن است. در این بخش، مشخص می‌کنید که با توجه به انواع مختلف استراتژی‌های خلق‌کننده ارزش و همچنین استراتژی‌های خاص‌تر در مورد رشد، یکپارچه‌سازی و متنوع‌سازی، چگونه رشد می‌کند. مهم‌ترین موضوع این است که شما فرصت‌ها را شناسایی و ارزیابی می‌کنید و سپس یک استراتژی برای حرکت به آن جهت را انتخاب می‌کنید.

بخش ۵: خلق بیشترین بهره‌گیری از برنامه

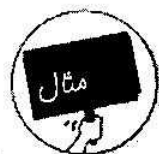
صرف‌نظر از اینکه کیفیت برنامه به چه میزان است، اگر هنوز روی طاقچه است، همچنان بدون استفاده خواهد ماند. در این بخش، همه عناصر طرح را به‌صورت سازمان‌یافته در کنار هم قرار می‌دهید. اهداف، تاکتیک‌ها و کارت‌های امتیاز خود را ایجاد می‌کنید. بعد از اینکه طرح شما سازمان یافت، قدرت و پایداری مالی طرح، نحوه اطلاع‌رسانی طرح، روش‌های مسئول نگه‌داشتن افراد و متناسب کردن طرح با یک محیط همیشه در تغییر را ارزیابی می‌کنید. این بخش اطلاعات بسیار زیادی در مورد اجرای استراتژی و مدیریت اجرایی فراهم می‌کند.

بخش ۶: جمع‌بندی و تلخیص

آیا نیاز به نکات مرعی و ریز دارید؟ بخش ده قسمتی مجموع‌های از نکات، یادآوری‌ها، مشاهدات و هشدارها را مرور کنید. اینک چه کارهایی انجام دهید و چه کارهایی انجام ندهید می‌باشد. این فصل‌ها بر فراهم کردن مجموع‌های از دستورالعمل‌ها برای سه زمینه کلیدی متمرکز هستند: سازمان‌دهی نشست‌های استراتژی، انجام طرح خود و اجرای استراتژی.

شمایل استفاده‌شده در این کتاب

در کل این کتاب، شمایل در حاشیه سمت راست نشان داده‌شده‌اند تا به شما اطلاعات خاصی را هشدار و اطلاع دهند.



هنگامی که این شمایل را می‌بینید، متن مثالی از نحوه استفاده از ایده در

سازمان‌های دیگر ارائه می‌دهد - سازمان‌های بزرگ و کوچک.



این نماد یک واقعیت مهم که ارزش تکرار کردن را دارد را نشان

می‌دهد. یادداشت‌برداری از این ایده‌ها می‌تواند به شما کمک کند برنامه استراتژیک خود را

پیش ببرید.



اطلاعات کنار شما این «نکته» همیشه شامل نکات مفید برای حفظ

پیشبرد برنامه استراتژیک خود به سمت حرکت هرچه روان‌تر می‌باشد. چه این نکات

در زمان صرفه‌جویی کنند یا در تعداد مراحل، این نکات به شما کمک می‌کنند تا به سمت جلو

حرکت کنید.



هرگونه اطلاعات نشان داده‌شده در کنار این شمایل چیزی است که

بایده نگران آن باشید. هنگامی که یک علامت هشدار مشاهده می‌کنید، مراقب گام‌هایتان باشید.

اطلاعات ممکن است حاوی اشتباهات به وجود آمده توسط افراد دیگر باشد که می‌توانید از

آنها چیزهایی یاد بگیرید یا لحظه‌هایی باشد که باید هزینه انجام چنین کاری را در مقایسه با

کار دیگر سبک‌سنگین کنید.



این علامت یک مفهوم یا زمینه کاری را نشان می‌دهد که نتایجش وارد برنامه استراتژیک شما می‌شوند.



آیا شما طراح استراتژیک با تجربه هستید؟ اگر این‌گونه است، این شمایل فقط برای شماست. با بکارگیری ایده‌های پیرنگ شده با این شمایل، برنامه خود را به سطح بعد ببرید.

از اینجا به کجا برویم

این کتاب همان قدر که در مورد توسعه و اجرای استراتژی است، به همان قدر در مورد خود برنامه نیز هست. اگر می‌خواهید زمان صرف توسعه استراتژی کنید، به بخش‌های ۲، ۳ و ۴ بروید. در غیر این صورت، اگر می‌خواهید طرح خود را جمع‌بندی کنید، به بخش‌های ۱ و ۵ بروید.

یکی از رویکردهای دیگر در تعامل با این کتاب، ملاحظه سبک تفکر و تحصیلات خود است. چه چیزی شما را هیجان‌زده می‌کند؟ تمایل دارید چه نحوه تفکری داشته باشید؟

- متفکران تصویر بزرگ: ممکن است عاشق فصل‌های ۵، ۶ و ۱۰ شوید، زیرا بر مواردی که امکان‌پذیر هستند و به آینده گرایش دارند، متمرکز هستند.

- ذهن‌های تحلیلی: فصل‌های ۴، ۷، ۸، ۹ و ۱۵ برای شماهایی است که همیشه در نظرشان «چه می‌شود اگر» هست. این فصل‌ها به شما می‌گویند چگونه از داده‌های محیط‌های داخلی و بیرونی خود برای تهیه فهرستی از استراتژی‌های احتمالی، استفاده کنید.
- افراد جزئیات‌گرا: اگر به این فکر می‌کنید «چطور قرار است این کار را انجام دهیم؟» پس به فصل‌های ۱۳ و ۱۴ بروید تا قطعات پازل را در کنار هم قرار دهید.
- افراد اجماعی، جمع‌کننده افراد دور هم، سرگرم‌کننده های جمع: فصل‌های ۲، ۳ و ۱۹ را بررسی کنید تا ایده‌هایی برای ایجاد اجماع (هم‌رأیی) و دریافت نظریات دیگران ملا حظہ کنید.



هرگونه که شما برنامه خود را یاد می‌کنید، توصیه می‌کنم یک دفترچه یادداشت استراتژی را در دست بگیرید تا تفکرات خود را در فرآیند برنامه‌ریزی را استخراج و یادداشت کنید. به شما تضمین می‌کنم که به‌صورت اتفاقی چیزی را در بخشی از متن پیدا کنید یا ایده‌ای که نمی‌خواهید از دستش بدهید، اما اگر آنرا در دفترچه یادداشت خود بنویسید، نیاز نیست به عقب برگردید و آنرا پیدا کنید. در چندین جا، من به سرنخه یادداشت به‌عنوان مکانی برای کار کردن بر روی بعضی اقدامات و تمرین‌ها، اشاره می‌کنم.