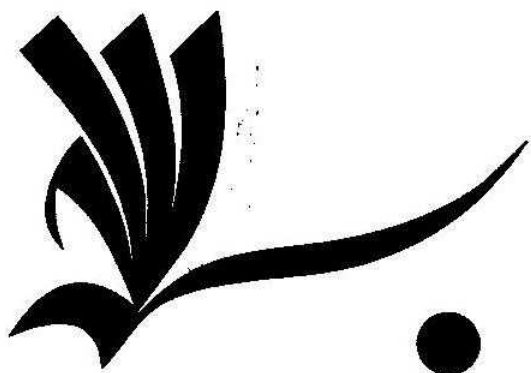




استراتژی در ذهن و عمل

استفاده از تفکر استراتژیک برای دستیابی به نتایج مطلوب

تألیف:

مکس مک ایون

ترجمه:

شهین راد

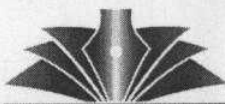
(پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اسناد و کتابخانه ملی)

دکتر محمد مدرس

(هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف)

سرشناسه	مکسون، ماکس Mckeown, Max
عنوان و نام پدیدآور	استراتژی در ذهن و عمل: استفاده از تفکر استراتژیک برای دستیابی به نتایج مطلوب / تألیف مکس مکایون؛ ترجمه شاهین راد، محمد مدرس؛ ویراستار امیر عبدالمجید جستانی.
مشخصات نشر	تهران: انکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۳۰۷ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۲۷۰۰۰۰ ریال: ۸۰-۸۲۰۴-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: [2016], 2nd ed. The strategy book
عنوان دیگر	استفاده از تفکر استراتژیک برای دستیابی به نتایج مطلوب.
موضوع	برنامهریزی راهبردی
موضوع	Strategic planning
شابک روده	راد، شاهین، ۱۳۶۶ - مترجم
شابک اف	مدرس، محمد، ۱۳۲۵ - مترجم
شابک رزوده	انکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ الف۷۷/۲۸/HD۳۰
رده بندی دیویی	۶۵۸/۱
شماره کتابشناسی	۳۰۳۷۱۷

عنوان:	استراتژی در ذهن و عمل: استفاده از تفکر استراتژیک برای دستیابی به نتایج مطلوب
تألیف:	مکایون
ترجمه و گردآوری:	شاهین راد محمد مدرس
ویراستار فنی و ادبی:	امیر ع. بهی بیج تانی (پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا)
زمان و نوبت چاپ:	به ۱۱، ۱۴۰۱
شمارگان:	۲۰۰
طراح جلد:	مهران رستمی (پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا)
صفحه آرا:	احمد عسکری انارکی (همکار پژوهشی مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا)
شابک:	۲۷۰۰۰۰ ریال: ۸۰-۸۲۰۴-۶۰۰-۹۷۸
بها:	۲۷۰۰۰۰ ریال



انستات مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا
Research & Innovation Center of ERD Organization Publication

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان انکا است. هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان انکا خواهد بود. نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی انکا، طبقه دوم

تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴، دورنگار: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵، وبسایت: www.etkaec.ir ایمیل: tec@ERDCenter.com

بسمه تعالی

«کار علمی و تحقیقاتی تان را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه وجود دارد.»

مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

دستیار به اسفاد از پیش تعیین‌شده در دنیای پرتلاطم و رقابتی امروز، بیش از پیش نیازمند اتخاذ راهبردهای کارآمد می‌باشد. راهبردها کوتاه‌ترین مسیر دستیابی به اهداف را با در نظر گرفتن منابع محدود، مشخص می‌نمایند. حلقه گمشده در میان برنامه‌های سازمانی، وجود راهکارهایی جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها است. غفلت در تدوین برنامه راهبردی برای آینده‌ای مطلوب همواره ریشه‌های هنگفتی را برای سازمان‌ها به همراه داشته است.

کتاب حاضر ضمن سادگی با مقابله، ارزشمند، به کاربرد برنامه راهبردی در عمل می‌پردازد. این کتاب، بهترین ایده‌های موجود در زمینه استراتژی را در قالب مطالب کاربردی و خواندنی در اختیار خوانندگان محترم قرار می‌دهد. همچنین برای شفاف‌سازی مطالب و بیان اهمیت موضوع، مثال‌هایی از بزرگ‌ترین و سرشناس‌ترین کسب‌وکارهای موجود در سرتاسر جهان آورده شده است.

این کتاب توسط پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا آقای شاهین راد با همکاری و نظارت آقای دکتر محمد مدرس عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف ترجمه گردیده است. ضمن سپاسگزاری از مترجم و استاد راهنمای محترم ایشان، امید است این اثر در جهت ارتقا دانش مدیران و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت راهبردی میهن عزیز اسلامی ایران، به نفع سازمان اتکا مفید واقع گردد. انشاء...

محمد مهدی کربلانی

مدیرعامل سازمان اتکا

فهرست

۱.....	کلام نخست
۳.....	مقدمه
۷.....	استراتژی چیست؟
۱۵.....	بخش ۱-۱- ینش استراتژیک داشته باشید
۱۸.....	۱-۱- اختتامینند ای مطلوب
۲۵.....	۲-۱- تفکر قبیل از مهری
۳۲.....	۳-۱- چگونه می توان به یک متفک استراتژیک تبدیل شد
۳۹.....	۴-۱- اهمیت پذیرش استراتژی از وی یگرا: (استراتژی خود را بفرشید)
۴۷.....	بخش دوم- مانند یک استراتژیست بیند بید
۵۰.....	۱-۲- واکنش نشان دادن نیز به اندازه برنامه ریزی اهمیت دارد
۵۶.....	۲-۲- ریسک پذیری (پرش از روی شکاف های عدم اطمینان)
۶۴.....	۳-۲- افق های نگاه و توجه خود را گسترش دهید
۷۰.....	۴-۲- شناسایی فرصت های (واقعیاً) مطلوب و ناب تر
۷۷.....	بخش سوم- چگونه استراتژی خلق کنید
۸۰.....	۱-۳- نگرستن به کل موضوع از دریچه ای بزرگ تر
۸۶.....	۲-۳- یافتن موقعیت، هدف و جهت
۹۴.....	۳-۳- در جست و جوی مزیت (به دنبال کسب مزایا باشید)

- ۴-۳ اخذ تصمیمات و انتخاب‌های استراتژیک ۱۰۴
- ۵-۳ تطبیق با محیط رقابتی ۱۱۲
- بخش چهارم - دستیابی به موفقیت با استفاده از استراتژی ۱۲۱
- ۱-۴ کسب موفقیت در عرصه استراتژی ۱۲۴
- ۲-۴ خد بازارهای جدید ۱۳۱
- ۳-۴ فرار از گروه استراتژیک خود عمل کنید ۱۴۰
- ۴-۴ رشد مستمر کار ۱۵۰
- ۵-۴ جهانی‌شدن بدر و در کسب ۱۶۰
- ۶-۴ کسب آگاهی از مواردی که در آنها بهترین عملکرد را دارید ۱۶۸
- بخش پنجم - عملی کردن استراتژی ۱۷۵
- ۱-۵ مدیریت فرآیند استراتژی ۱۷۷
- ۲-۵ تشکیل جلساتی برای تفکر استراتژیک ۱۸۵
- ۳-۵ مدیریت تغییر، اجرای اثربخش استراتژی ۱۹۴
- ۴-۵ شناخت مشکلات بالقوه ۲۰۱
- ۵-۵ نجات شرکت از ورشکستگی ۲۰۸
- بخش ششم - جعبه ابزار کتاب استراتژی ۲۱۹
- ۱-۶ پرسش‌های اساسی در مورد استراتژی ۲۲۱
- ۲-۶ تجزیه و تحلیل سوات ۲۲۴
- ۳-۶ پنج نیروی رقابتی پورتر ۲۲۷

۴-۶	استراتژی‌های عمومی پورتر	۲۳۰
۵-۶	مدل پویایی‌های استراتژی بورگلمن	۲۳۳
۶-۶	سیستم ارزش و زنجیره ارزش پورتر	۲۳۵
۷-۶	شایستگی‌های اصلی و دیدگاه منبع محور	۲۳۸
۸-۶	مدل حلزونی دانش نوناکا و تاکوچی	۲۴۱
۹-۶	پارچه‌بندی ۷-۲، راترن، آتوس و پیترز	۲۴۴
۱۰-۶	برنامه‌ریزی (مندی) سناریو	۲۴۷
۱۱-۶	ماتریس رشد آنسف	۲۵۰
۱۲-۶	ماتریس سهم-رشد گروه مشاوره بوستون (BCG)	۲۵۳
۱۳-۶	مدل چهار اقدام کیم و موبورن	۲۵۶
۱۴-۶	مدل رشد (و بحران) گراینر	۲۵۹
۱۵-۶	مدل تنش‌های استراتژیک میر و دووت	۲۶۲
۱۶-۶	کامپینگز و ویلسون: مدل جهت‌دهی و انگیزش	۲۶۵
۱۷-۶	مدل تجزیه و تحلیل نیروهای اثرگذار لوین	۲۶۷
۱۸-۶	مدل هشت مرحله تغییر کاتر	۲۶۹
۱۹-۶	مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون	۲۷۲
۲۰-۶	مدل پیاده‌سازی استراتژی هرینیاک	۲۷۵
۲۱-۶	مدل طراحی مجدد فرآیند کسب‌وکار همبر و چمپی	۲۷۸

- ۲۲-۶ مدل جهت‌گیری استراتژیک میشاد و ثونینگ ۲۸۰
- ۲۳-۶ مدل شرط‌بندی استراتژی بورگلمن و گروو ۲۸۳
- ۲۴-۶ مدل یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای آرجریس ۲۸۶
- ۲۵-۶ مدل استراتژی‌های نوظهور و سنجیده مینتزبرگ ۲۸۹
- ۲۶-۶ مدل ضای سفید جانسون ۲۹۱
- ۲۷-۶ مدل ترو، در ف، عرم پراها لاد و هارت ۲۹۴
- ۲۸-۶ مدل استراتژی نامی از میچیدگی استیسی ۲۹۶
- ۲۹-۶ چارچوب ارزش پایدار هارت ۲۹۹
- ۳۰-۶ مدل خانه استراتژی ۳۰۲
- ۳۱-۶ نوآوری + استراتژی = انطباق‌پذیری ۳۰۵
- سخن پایانی ۳۰۷

«بحث در مورد استراتژی هر قدر هم که شیرین باشد، لازم است گهگاهی به نتایج نیز توجه شود.»

وینستون چرچیل^۱

استراتژی مسیری است برای حرکت از وضعیتی که در آن قرار دارید به سوی وضعیتی که می-خواهید به آن دست یابید. یک استراتژی هوشمند کوتاه‌ترین مسیری است که می‌توان برای رسیدن به اهداف مطلوب به استفاده از منابع در دسترس برگزید. استراتژی همان قدر که به تصمیم‌گیری در مورد کارهایی که باید انجام دهیم و این که چه زمانی، چرا، چگونه و به کجا برویم ارتباط دارد، به این که چه کارهایی را نباید انجام دهیم نیز مربوط می‌شود.

این کتاب در مورد کاربرد استراتژی در عمل است. ما درصدد آن هستیم تا از اصول استراتژیک (راهبردی) و پژوهش‌های پیش‌رو در این زمینه استفاده‌ای مفید به عمل آید. در چاپ دوم این کتاب علاوه بر این که مثال‌های واقعی بیشتری در زمینه کاربرد استراتژی در عمل گنجانده شده، مطالب بیشتری در مورد ایده‌های جدید در زمینه‌های استراتژی، تداوم پذیری، تنش‌ها و نگرانی‌ها، روان‌شناسی و استراتژی رفتاری و پیگیری ترکیب خلاقیت با کارآفرینی مورد بحث قرار گرفته است.

دنایای هر انسانی متأثر از خواسته‌ها و اعمال، رویاها و ایده‌هایش و نیز نتیجه استراتژی‌هایی است که در این راه به کار گرفته است. به وسیله استراتژی می‌توان گذشته، حال و آینده را به هم پیوند داد، می‌توان اقدامات خود را با اقدامات اطرافیان مرتبط ساخت و می‌توان با دانش‌های هوشمندانه و غریزی به اتفاقات اطراف خود شکل داد.

¹ Winston Churchill

«هر کسی می‌تواند روش‌هایی که با استفاده از آن‌ها در نبردها پیروز می‌شوم را ببیند، اما چیزی که از نظر همه افراد پنهان می‌ماند استراتژی مورد استفاده من است که موجب این پیروزی‌ها می‌شود.» -

سون زو^۲

مکس مک‌ایون^۳ (نویسنده کتاب)

www.ketab.ir

^۲ Sun Tzu

^۳ Max Mckeown

مطالعه این کتاب / استراتژی چه فایده‌ای برای شما خواهد داشت؟ این کتاب می‌تواند درک استراتژی را برای شما تسهیل کند. می‌توانید با استفاده از نکته‌های موجود در این کتاب به یک رهبر و متفکر راهبردی تبدیل شوید. اگر فردی جاه‌طلب باشید می‌توانید با استفاده از ابزارهای استراتژی قدرتمندی که در این کتاب موجود است آینده مطلوب خود را بسازید.

این کتاب دارای چندین مزیت راهبردی مختص به خود است؛ از جمله این‌که ایده‌های موجود در آن به سادگی قابل‌فهم بوده و استفاده از این ایده‌ها آسان اما مشروط به وجود مجموعه‌ای از ساختارهای هوشمند استراتژیک است. توضیحات شفافی در مورد ابزارهای مذکور در این کتاب ارائه می‌شود که می‌تواند در درک موقعیت‌های پیچیده رهبری مفید باشد.

این کتاب مجموعه‌ای از دانش‌ها و تجارب ارزشمند است. من با تعدادی از معتبرترین شرکت‌های دنیا همکاری داشته‌ام. همچنین با شرکت‌های کوچک‌تری که جزء فرصت‌طلب‌ترین شرکت‌های دنیا محسوب می‌شدند نیز کار کرده‌ام. برخی از آن‌ها از وضعیت خود راضی بوده و برخی دیگر با مشکلات و بحران‌هایی مواجه بودند. اما مامی آن‌ها خواهان موفقیت بیشتر بودند.

کتاب / استراتژی علاوه بر این‌که در تمام این وضعیت‌ها سودبخش خواهد بود، برای افرادی که استراتژی را به‌عنوان بخشی از یک دوره آموزشی یا درس کلاسی مطالعه می‌کنند نیز قابل استفاده است. بسیاری از کتاب‌هایی که باید مطالعه کنید بسیار سطحی و یا بسیار قطور هستند. این کتاب بهترین ایده‌های موجود در زمینه استراتژی را در قالب مطالب کاربردی و خواندنی در اختیار شما قرار می‌دهد.

نحوه استفاده از مطالب این کتاب

این کتاب متشکل از شش بخش است. پنج بخش اول مربوط به مهم‌ترین چالش‌هایی است که رهبر هر گروه صرف‌نظر از اندازه آن، در راستای طراحی و پیاده‌سازی استراتژی با آن‌ها مواجه است. برای هر یک از این چالش‌ها مجموعه‌ای از اقدامات مورد نیاز است که در قالب همین عنوان در قسمت‌های مربوطه ارائه شده‌اند. می‌توانید تنها بخش‌هایی که به چالش‌های کسب‌وکار شما مربوط می‌شود را مطالعه کنید. مطالب موجود به‌گونه‌ای کاملاً شفاف بیان شده‌اند تا هم افراد تازه‌کار و هم افراد خبره بتوانند به‌عنوان متخصص استراتژی از تجارب من بهره‌مند شوند.

تمام بخش‌های کلیدی دارای ساختار زیر می‌باشند:

- **شرح عنوان** - برای این که بدانید موضوع در مورد چیست و چرا حائز اهمیت است؛ همچنین توضیح مختصری در مورد سودمندی مطالب ارائه شده در این بخش ذکر می‌شود.
- **مثال‌های استراتژیک** - برای این که با شرکت یا فردی موفق آشنا شوید که با همین چالش‌ها مواجه بوده و به واسطه همین اقدامات و استفاده از همین اصول توانسته بر مشکلات چیره گردد. این روش یادگیری بسیار مفید و به یاد ماندنی خواهد بود.
- **درجه بندی استراتژی‌ها** - برای این که به عنوان یک متفکر استراتژیک بدانید هریک از اصول معرفی شده تا چه اندازه‌ای در رابطه با کسب و کار شما اهمیت دارد. استراتژی-۶ حاوی بیش از همه ارزشمند و ویژه است. در این بخش همچنین اطلاعاتی در مورد مواقع ضرورت استفاده از این چالش‌های استراتژیک و افرادی که باید در آن‌ها مشارکت داشته باشند نیز آورده شده است.
- **هدف** - چرا باید به عنوان یک رهبر این موضوع را جدی بگیرید و برای رسیدن به چه چیزی باید تلاش کنید.
- **محتوا** - موضوع مطرح شده چگونه به تئوری‌های گسترده رهبری و نیز دستیابی به موفقیت با توجه به موقعیتی که با آن مواجه هستید می‌پردازد.
- **چالش** - چرا این موضوع دشوار و ارزشمند است؛ همچنین روش‌های اثربخش کسب موفقیت در این چالش نیز برای استراتژیست‌ها ارائه داده می‌گردد.
- **موفقیت** - برای عبور موفق از این چالش چه اقداماتی با این صورت گیرد.
- **معیارهای موفقیت استراتژیست‌ها (سنجش میزان رسیدن به استراتژیست‌ها)** - روش‌هایی که می‌توان به وسیله آن‌ها میزان پیشرفت و بهبود را ارزیابی کرد.
- **اقدامات مورد نیاز از سوی استراتژیست‌ها** - خلاصه‌ای از اقداماتی که باید برای پیاده‌سازی استراتژی انجام شود.
- **نظرات مرتبط** - برخی از ایده‌ها و نظرات پیشنهادی توسط دیگر نویسنده‌ها که در راستای تایید یا تکمیل موضوع مطرح می‌شوند.

بخش ششم مربوط به ابزارهای قابل استفاده برای استراتژیست‌ها می‌باشد. مهم‌ترین مدل‌ها و ابزارهای مورد استفاده در استراتژی‌ها با جزییات کافی، دقیق و کاربردی توضیح داده می‌شوند. می‌توانید پس از آشنایی با این ابزار به سراغ بخش اقدامات کلیدی بروید و یا این‌که پس از مطالعه یکی از اقدامات کلیدی، برای سازماندهی افکارتان به مدل‌های موجود در این بخش مراجعه کنید.

مجموعه‌ای از مطالب دیگر نیز برای مطالعه بیشتر حول این موضوع برای علاقه‌مندان آورده شده است. همچنین برای سهولت دسترسی و یافتن آسان موضوعات مورد نظر، فهرستی از مطالب گنجانده شده است.

این کتاب دارای ساختاری شفاف بوده و استفاده از مطالب آن بسیار ساده است. مطمئن باشید این کتاب شما را به گونه‌ای جذب خود خواهد کرد که یکبار مطالعه آن از نظرتان کافی نخواهد بود.