

در این کتاب خواهید آموخت

رشد هر شرکتی در بلندمدت مستلزم دارا بودن استراتژی‌ای است که در صورت لزوم قابل توسعه باشد، اما چه بسا ترسیم مسیر پیش رو چالش برانگیز باشد؛ به ویژه اگر صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، با رقبای تازه وارد، اخلاص‌گری‌های پی‌درپی^۱ یا مقررات دست‌وپاگیر مواجه شود. استراتژی باید بر عرصه رقابت، مشتریان هدف، آنچه شرکت می‌خواهد عرضه کند و آنچه کارکنان برای موفقیت خود بدان نیاز دارند، دلالت داشته باشد. همچنین، نحوه تبیین استراتژی باید متضمن مشارکت ذی‌نفعان، به ویژه کارکنان شرکت باشد. در غیر این صورت، ممکن است اجرای استراتژی با شکست مواجه شود.

فرقی ندارد که در حال بازنگری استراتژی کنونی خود باشید یا بخواهید استراتژی شرکت نوپای^۲ خود را نخستین بار تدوین کنید. در هر صورت، مطالب گردآوری شده در این کتاب، با ارائه پیشنهادها و توصیه‌های عملی، به شما کمک خواهند کرد تا آن استراتژی را تعریف کنید که بتواند برای شرکت شما مزیت رقابتی ایجاد کند و علاوه بر آن، زمینه‌ای را فراهم کند که شما از کارآمد بودن این استراتژی اطمینان حاصل کنید؛ آن را تبیین و اجرا، و در صورت لزوم، اصلاحات مقتضی را در آن اعمال کنید.

در این کتاب، خواهید آموخت که:

- اصول و مبانی استراتژی، پیاده‌سازی و اجرا را درک کنید؛
- به پیش‌بینی پذیری و شکل‌پذیری صنعت خود توجه داشته باشید؛
- گردهمایی‌های تدوین استراتژی مولد را سازمان‌دهی کنید؛
- نیازهای ذی‌نفعان را شناسایی، و خواسته‌های خود از آنها را مشخص کنید؛
- توجه داشته باشید که می‌خواهید کجا بازی کنید و چطور می‌توانید در پیشبرد استراتژی خود پیروز شوید؛
- هدفمندی و خلاقیت را در استراتژی خود بگنجانید؛

1. frequent disruption
2. startup

- به جای تفکر سالیانه یا فصلی، تفکر بلندمدت داشته باشید؛
- قابلیت‌های ضروری برای کسب اطمینان از موفقیت را شناسایی کنید؛
- استراتژی خود را پیش از اجرای آن آزمایش کنید؛
- با بیان آنچه قرار است انجام ندهید، استراتژی خود را تبیین کنید؛
- استراتژی خود را با گذشت زمان، ارزیابی و اصلاح کنید.

مقدمه

استراتژی مورد نیاز خود را تدوین کنید

مزیت رقابتی شما چیست؟ مشتریان و ذی‌نفعان اصلی شما چه کسانی هستند؟ چگونه به تحولات بازار واکنش نشان می‌دهید؟ آیا قابلیت‌های لازم برای موفقیت را دارید و آیا کارکنان شما از هماهنگی لازم برخوردارند؟ آیا برنامه‌ریزی برای آینده را به روش صحیح انجام می‌دهید؟

اگر این سؤالات باعث وحشت شما شدند، بدانید که تنها نیستید. درحقیقت، تدوین استراتژی‌ای که بتواند به سازمان یا واحد کسب‌وکار شما کمک کند تا ضمن واکنش نشان دادن به رقبا جدید - و تغییرات ایجادشده در صنعت - موفق شوید، بسیار دله‌ره‌انگیز است. برقراری تعادل بین ارزیابی تهدیدهای احتمالی و ایجاد راه‌های جدید برای رشد، دشوار است. با انتخاب استراتژی اشتباه، احتمالاً از مسیر صحیح و بدتر از آن، از کسب‌وکار خود خارج خواهید شد؛ اما اگر بتوانید استراتژی صحیح را شناسایی کنید، می‌توانید با متمایز کردن خود در ذهن مشتریان، سال‌ها ماندگار شوید.

از کجا باید آغاز کنید؟ درباره‌ی چه چیزهایی باید بیندیشید؟ چطور باید - درباره‌ی این که در کجا و چگونه رقابت کنید، مشارکت ذی‌نفعان و کارکنان را جلب کنید و از اجرای صحیح استراتژی اطمینان یابید - تصمیم بگیرید؟

تفاوتی ندارد که در حال اصلاح و تقویت استراتژی موجود سازمان و مشغول تدوین استراتژی برای شرکتی نوپا یا در حال برنامه‌ریزی برای یک واحد مشخص کسب‌وکار باشید، این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا با تفکر صحیح درباره‌ی کسب‌وکار خود، استراتژی متناسب با نیازهای خود را تدوین کنید. با کمک مطالب این کتاب، سؤالاتی را که باید مطرح شوند و توصیه‌هایی را که با دنبال کردن آن‌ها می‌توانید یک استراتژی فکرآزموده¹ را تعریف کنید، درک خواهید کرد. همچنین با کمک این سؤالات و توصیه‌ها، پی خواهید برد که چطور باید استراتژی خود را پیش از اجرا آزمایش کنید و تبیین استراتژی را برای کسانی که باید آن را اجرا کنند، به طور اثربخش، انجام دهید.

فواید یک استراتژی هوشمند

تعریف واحد و یکسان از استراتژی وجود ندارد، اما براساس اهداف این کتاب، تعریفی را که استفان بونگای^۱، مدیرعامل مرکز مدیریت استراتژیک اشریج^۲، در فصل دوم بیان می‌کند، برای استراتژی می‌پذیریم: «استراتژی ناظر بر کارهایی است که می‌خواهیم در زمان حال برای شکل دادن آینده به نفع خود انجام دهیم».

تدوین استراتژی باعث می‌شود که شما نقش فعالی در برنامه‌ریزی برای آینده شرکت خود داشته باشید. بدون استراتژی، حجم زیادی از اقدامات شما بر امور کوتاه‌مدت (واکنش نشان دادن به هر تهدید بالقوه، دستیابی به اهدافی که ممکن است تأثیر بلندمدت نداشته باشند و تمرکز بیش از حد بر عملیات روزمره و حل مسائل) متمرکز خواهد بود. علاوه بر این، بدون توجه به تصویر کلی، ممکن است تغییرات بزرگ‌تری که در صنعت اتفاق می‌افتند، از دید شما پنهان بمانند؛ تغییراتی که واکنش صحیح و غلبه بر آنها مستلزم برنامه‌ریزی زودهنگام است.

دارا بودن استراتژی فکرآموده‌ای که به روشنی تبیین شده باشد، کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری در سازمان به گونه‌ای انجام شود که تمام ارکان سازمان همسو باشند و همه کارکنان در مسیر یکسانی حرکت کنند. در این صورت، رهبران و کارکنان می‌توانند در مسیری مشخص^۳ به اولویت‌بندی پروژه‌ها و طرح‌های مناسب بپردازند، بر معیارهای درست تمرکز و در مهم‌ترین حوزه‌ها سرمایه‌گذاری کنند. آنها می‌توانند در پاسخ به رقبای جدید یا در جهت تأمین منافع ذی‌نفعان، تغییرات هوشمندانه‌ای ایجاد کنند.

به‌علاوه، فقط سازمان‌ها به استراتژی نیاز ندارند؛ لازم است که واحدهای کسب‌وکار نیز، اصول و مبانی استراتژی را به کار گیرند. برای مثال اگر تصمیم شرکتی این باشد که در بخشی از استراتژی فرامرزی خود، به ایجاد دفتر جدیدی در توکیو برای گسترش حضور بین‌المللی بپردازد، شاید لازم باشد واحد کسب‌وکار شرکت به ارزیابی این موضوع متمرکز شود که آیا محصولات و پیشنهادهایش در میان رقبای فعال در بازار ژاپن، نیاز به تغییر دارند یا خیر. در هر صورت، درک مراحل تدوین استراتژی، اطلاع‌رسانی به کارکنان و اجرای آن برای مدیران تمام سطوح، بسیار حیاتی خواهد بود.

1. Stephen Bungay
2. Ashridge Strategic Management Centre
3. alike

این کتاب چه کمکی به شما خواهد کرد

از پنج نیروی مایکل پورتر گرفته تا رویکردهای چابک، نحوه اندیشیدن درباره استراتژی با گذشت زمان تغییر کرده و متحول شده است. اما این کتاب بر مکتب فکری خاصی متمرکز نیست؛ بلکه در آن فعالیت‌های انجام‌شده برای تدوین استراتژی را بررسی می‌کنیم. به این ترتیب، خواهید توانست با همکاری تیم تحت مدیریت خود، رویکردی را تدوین کنید که بیشترین تناسب را با قابلیت‌های منحصر به فرد شما و شرایط محیطی و صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، داشته باشد.

در حقیقت، این کتاب با توضیح اصول و مبانی استراتژی، کمک به بنا نهادن پایه و اساس مباحث استراتژیک، اشاره به مسائلی که باید هنگام تدوین استراتژی مورد توجه باشند، آزمون استراتژی قبل از اجرا، اطلاع‌رسانی به کارکنان و در نهایت، اجرای استراتژی و یادگیری از آن، به شما کمک می‌کند تا به تدوین استراتژی برای سازمان یا واحد کسب‌وکار خود بپردازید.

• استراتژی چیست؟ هدف از بخش نخست کتاب، کمک به درک اصول و مبانی استراتژی است. این کار با بیان تفاوت استراتژی، پیاده‌سازی و اجرا و نحوه ارتباط هر یک از آن‌ها با استراتژی سازمان و کسب‌وکار آغاز می‌شود. سپس با اشاره به پنج افسانه^۱ رایج درباره استراتژی، تفاوت استراتژی‌ها، اهداف و اقدامات بیان خواهد شد. به این ترتیب، نحوه بهره‌گیری از تمام این مفاهیم در جلسات برنامه‌ریزی استراتژیک را درک خواهید کرد.

• بنا نهادن پایه و اساس. پیش از بحث و گفتگو درباره استراتژی، لازم است شما و تیم رهبری سازمانتان درک بنیادینی از آن داشته باشید. در دو فصل اول این بخش، چهار سبک استراتژیک متناسب با دو مؤلفه پیش‌بینی‌پذیری و شکل‌پذیری صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، تشریح شده و انواع رویکردهای تصمیم‌گیری استراتژیک بیان شده‌اند. در فصل ششم، ویژگی‌های استراتژی مرتبط با گردهمایی‌های خارج از سازمان را که با هدف تدوین استراتژی برگزار می‌شوند، بررسی و پیشنهادها و توصیه‌هایی را برای اطمینان از کارایی گفتگوهای مرتبط با استراتژی ارائه می‌کنیم. فصل آخر این بخش، کمک می‌کند تا درباره ذی‌نفعان خود به دقت بیندیشید و با درک خواسته‌های متقابل، این خواسته‌ها را در تدوین استراتژی لحاظ کنید.

• توسعه استراتژی. پس از استقرار اصول و مبانی، آمادگی لازم را برای ورود به مباحث استراتژیک کسب کرده‌اید. در نخستین فصل بخش سوم، با توجه به تضادها، ترکیبات، محدودیت‌ها و زمینه موجود، رویکردهایی برای تفکر خلاقانه درباره استراتژی مطرح می‌شود. در فصل بعد، راجر مارتین^۱، نویسنده کتاب *بازی برای برنده شدن*^۲، پنج سؤال اساسی را مطرح می‌کند. او این پنج سؤال را «آبشار انتخاب استراتژی» می‌نامد. در فصل دهم، با تهدیدهای رقابتی رایج آشنا می‌شوید تا بتوانید هنگام توسعه مسیر پیش رو، با عدم اطمینان بالقوه مقابله کنید. در فصل یازدهم، امی وب^۳ آینده پژوه توضیح می‌دهد که چگونه درباره آینده نسبتاً دور بیندیشید و نگاهی بلندمدت‌تر از پنج سال داشته باشید. استراتژی باید همیشه در حال تغییر باشد؛ به‌ویژه آن که در بسیاری از صنایع، شرکت‌های پلتفرمی از نفوذ و تأثیرگذاری بالایی برخوردارند. فصل دوازدهم به شما کمک می‌کند تا نحوه اثرگذاری این شرکت‌ها را بر کسب و کار خود درک کنید و بدانید که آیا باید رویکرد خود را با آن‌ها تطبیق دهید یا خیر و چطور باید این کار را انجام دهید. در پایان این بخش، نگاهی به هدف خواهیم انداخت و به این که چگونه می‌توانید آن را در استراتژی خود لحاظ کنید.

• آزمون گزینه‌های استراتژیک. به‌سختی می‌توان تصور کرد که یک استراتژی جدید، بی‌دردسر کار کند؛ از این رو، پیش از اعمال برنامه طراحی شده، باید آن را آزمایش کنید و هدف از بخش چهارم کمک به شما برای این کار است. در فصل چهاردهم، راهکارهایی را برای «آزمایش فشار»^۴ استراتژی معرفی می‌کنیم. این فصل، به ایجاد آگاهی از موقعیت سازمان، اتخاذ دیدگاه از بیرون به درون در قبال مسائل و موضوعات مختلف سازمان و شبیه‌سازی در شرایط رقابتی^۵ کمک خواهد کرد. فصل بعدی کمک می‌کند تا تشخیص دهید که در کجا قربانی سوگیری شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک خود شده‌اید. به این ترتیب، با شناسایی اموری که سازمان یا واحد کسب و کار شما باید چگونگی انجام دادن آن‌ها را تغییر دهد و با تعیین نحوه ایجاد مهارت‌ها، دانش و فرایندهای لازم برای ایجاد آن تغییرات، قابلیت‌های لازم برای موفقیت را ارزیابی خواهید کرد. در نهایت، به بررسی همسویی استراتژیک سازمان یا تیم خود می‌پردازید تا مطمئن شوید که کارکنان شما قادر به پشتیبانی از استراتژی هستند.

1. Roger Martin
 2. *Playing to Win*
 3. Amy Webb
 4. pressure
 5. war-gaming

• تبیین استراتژی. برنامه‌ای که تدوین می‌کنید، بدون این که کارکنان شما آن را درک کنند، به جایی نخواهد رسید. تبیین صحیح استراتژی، برای اجرای موفقیت‌آمیز آن حیاتی است. بخش پنجم با تشریح نحوه بیان استراتژی برای کارکنان آغاز می‌شود؛ به‌ویژه با توجه به این نکته که رویکرد جدید، اغلب به ایجاد تغییر منجر می‌شود. در مرحله بعد، درک خواهید کرد که چگونه می‌توان از طریق مقایسه کارهایی که قرار است کارکنان انجام دهند با کارهایی که قرار نیست انجام دهند، به تیم خود کمک کنید تا استراتژی و اولویت‌های آن را درک کنند. در نهایت، یاد خواهید گرفت که چطور در فرهنگ‌های مختلف، درباره استراتژی گفتگو کنید، به‌ویژه که ممکن است افراد مختلف، دیدگاه‌های گوناگونی درباره رقابت و بازار داشته باشند.

• اجرای استراتژی و یادگیری از آن. بخش پایانی این کتاب به شما کمک می‌کند تا استراتژی خود را اجرا و در صورت لزوم، سازگار کنید. در فصل اول به بررسی پیوند میان استراتژی و اجرا می‌پردازیم و نحوه بررسی شکاف‌های موجود در اجرا، یادگیری از اجرای استراتژی و سازگارسازی استراتژی براساس یادگیری را توضیح می‌دهیم. در فصل بعد، دام‌های رایج اجرا که باید از آن‌ها اجتناب شود، مشخص می‌شود. سپس با ریسک‌های تمرکز بیش از حد بر سنج‌های کمی (به‌ویژه اعداد فصلی^۱) و این که چطور می‌توانند استراتژی شما را به بیراهه ببرند، آشنا خواهید شد. سرانجام، در فصل پایانی کتاب، بر این نکته تأکید می‌شود که تبدیل شدن به یک استراتژیست خبره، به‌سرعت و در بازه زمانی کوتاه اتفاق نمی‌افتد و به تمرین نیاز دارد. راجر مارتین، نکاتی را درباره نحوه بهبود روند توسعه فردی هنگام بازنگری و تدوین استراتژی ارائه می‌کند تا با گذشت زمان، بتوانید به یک استراتژیست حرفه‌ای تبدیل شوید.

رعایت ترتیب مراحل ذکر شده در این کتاب ضروری نیست؛ اما نکته بسیار مهم این است که هیچ‌یک از این مراحل نباید حذف شوند. بدون بنا نهادن پایه و اساس صحیح، مباحث مطرح شده در خصوص استراتژی، مثمر نخواهند بود. آزمایش نکردن استراتژی، به احتمال قوی، باعث انحراف به مسیرهای پیش‌بینی نشده خواهد شد و بدون تبیین مؤثر بعید است که بتوانید استراتژی خود را به‌خوبی اجرا کنید.

مهم‌تر از هر چیز این است که به یاد داشته باشید استراتژی ایستا نیست؛ بنابراین باید

به طور مکرر و پیوسته، برنامه‌های خود را ارزیابی، تعدیل و اصلاح کنید. به گفتهٔ مارتین، «رقبا برای حمله، مشتریان برای تغییر اولویت‌های خود و فناوری جدید برای گذر از شما، منتظر دورهٔ تدوین و بازنگری سالیانهٔ استراتژی سازمان شما نمی‌مانند». با تفکر نظام‌مند و مستمر دربارهٔ استراتژی، شرکت خود را به سوی آینده هدایت کنید. از همین حالا شروع کنید.

توجه

* راجرال. مارتین، «سه روش سریع برای بهبود اتخاذ استراتژی»، hbr.org ۲۲ مه ۲۰۱۴
(product#HooTEP).