



انتشارات ادیبان روز

تنظیم و اجرای استراتژی

مؤلف:

مؤسسه هاروارد

مترجم:

دکتر محمد علی شاه حسینی

(عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

سحر زندگی محب

مشخصات کتاب

سرشناسه: مؤسسه هاروارد /

عنوان و نام پدیدآور: تنظیم و اجرای استراتژی /

مؤسسه هاروارد / مترجمان: محمدعلی شاه حسینی

سحر زندی محب

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۲۰۶ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۴۱-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: برنامه ریزی راهبردی / کارآمدی سازمانی

موضوع: Setting Your Strategy ۲۰۲۰

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۳۰۰۷۴

دست اندرکاران

صفحه آرا: گلنوش ملاحی

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۷۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

مقدمه مترجمان

یک استراتژی برای آنکه بتواند به موفقیت کسب و کار شما کمک کند و در عین حال پاسخگوی رقبای جدید و تغییرات در صنعت شما نیز باشد موضوعی حیاتی می‌باشد. کتاب حاضر، مملو از نکات مهم و ضروری ارائه شده توسط مدیران برجسته دنیا در تنظیم و اجرای استراتژی برای دانشجویان و مدیران کسب و کار می‌باشد. وجود مثال‌ها و موردکاوی‌های آموزشی اغلب حاصل تجربه‌های نویسندگان است که با دانش علمی آن‌ها ترکیب شده است که این اثر را سرشار از نکات آموزنده کرده است. هدف ما از ترجمه این کتاب ارائه پاسخ‌های هوشمندانه‌ایی به مهمترین چالش‌های کاری توسط کارشناسان برجسته دنیا می‌باشد.

کتاب حاضر از ۲۴ موضوع در زمینه تنظیم و اجرای موفق استراتژی شکل گرفته است. موضوعات همگی توسط مدیران برجسته کسب و کارها مطرح گردیده که در مجله کسب و کار هاروارد منتشر شده است. مجله کسب و کار هاروارد نشریه‌ی مدیریتی است که توسط انتشارات دانشگاه هاروارد تولید، تنظیم و منتشر می‌شود. انتشار مجله هاروارد بی‌زینس ریویو از سال ۱۹۲۲ آغاز شده و اکنون صد ساله شده است. به خاطر همین عمر طولانی و مخاطبانی که از سراسر جهان آن را می‌خوانند، شاید بتوان آن را مشهورترین مجله کسب و کار جهان دانست.

با وجود در دسترس بودن کتاب‌های قوی بسیاری در حوزه مدیریت استراتژیک هنوز هم تقاضا در این زمینه وجود دارد. اغلب کتاب‌های موجود در بازار بر طراحی و فرموله کردن استراتژی تمرکز دارند و این در حالی است که کتاب حاضر تمرکز خود را بر اجرای

استراتژی به عنوان یکی از مهمترین مراحل مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها و بنگاه‌ها قرار داده است. بنابراین تلاش کردیم با بیانی شیوا به ترجمه کتاب پیردازیم و آن را به عنوان یک اقدام کوچک در اختیار مخاطبان این حوزه قرار دهیم.

امید آن است که اساتید و دانشجویان و مدیران محترم با نقد و بررسی سنجیده خود کاستی‌های ترجمه کتاب را به مترجمان بازتاب دهند تا با دریافت بازخورها و نقدهای ارزشمند شما عزیزان بر غنای مطالب چاپ‌های بعدی کتاب افزوده شود.

در نهایت از همه عزیزانی که ما در مرور و بازخوانی کتاب یاری کردند تشکر و قدردانی کنیم.

محمد علی شاه حسینی

سحرزندی محب

زمستان ۱۴۰۰

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۹	مقدمه: استراتژی مورد نیاز خود را هم اکنون به دست آورید
۱۷	بخش اول: استراتژی چیست؟
۱۹	تعریف استراتژی، پیاده‌سازی و اجرا
۲۵	پنج افسانه در مورد استراتژی
۳۱	برنامه‌های استراتژیک شما نه تنها استراتژیک نیستند، بلکه حتی برنامه هم نیستند
۳۵	بخش دوم: پایه‌گذاری
۳۷	استراتژی شما نیاز به استراتژی دارد
۵۱	رویکردهای متفاوتی که شرکت‌ها برای تنظیم استراتژی استفاده می‌کنند
۵۹	شش نکته برای اجرای جلسات فراکاری، که اتلاف وقت نیست.
۶۷	اول سهامداران، دوم استراتژی
۷۳	بخش سوم: استراتژی خود را توسعه دهید
۷۵	استراتژی به خلاقیت نیاز دارد
۹۱	پنج پرسش برای تدوین استراتژی
۹۹	چهار نوع رقابت که می‌تواند شرکت شما را تهدید کند
۱۰۷	چگونه می‌توان مانند یک فرد آینده‌نگر برنامه‌ریزی استراتژی انجام داد؟
۱۱۵	اکوسیستم کسب‌وکار، در حال تغییر قوانین استراتژی هستند.
۱۲۳	تعیین «هدف» به عنوان هسته اصلی استراتژی
۱۳۹	بخش چهارم: انتخاب‌ها و تصمیمات استراتژی خود را بسنجید
۱۴۱	چهار روش برای تست فشار استراتژی

گرفتار کدام یک از استراتژی «دام‌های آرامش» می‌شوید؟ ۱۴۷

تشخیص قابلیت‌ها و توانایی‌های جدید مورد نیازتان ۱۵۳

روش ساده برای آموختن هم‌سویی استراتژیک شرکت شما ۱۵۷

بخش پنجم: استراتژی خود را ابلاغ کنید ۱۶۵

رهبری تغییر و انتقال‌های استراتژیک ۱۶۷

استراتژی جدیدتان را با تأکید بر آنچه که نیست، توصیف کنید ۱۷۵

بحث درباره استراتژی در فرهنگ‌ها ۱۷۹

بخش ششم: استراتژی را اجرا کنید و از آن درس بگیرید ۱۸۳

استراتژی شما باید یک فرضیه باشد که دائماً آن را تنظیم می‌کنید ۱۸۵

نه تنها استراتژی باید منعطف باشد، بلکه اجرای آن
توسط شما نیز باید منعطف باشد. ۱۹۱

اجازه ندهید اعداد (سه ماه یکبار) استراتژی شما را تعیین کنند ۱۹۷

همه چیز استراتژی در تمرین و ممارست است ۲۰۳

مقدمه:

استراتژی مورد نیاز خود را هم اکنون به دست آورید

مزیت رقابتی شما چیست؟ مشتریان و ذینفعان اصلی شما چه کسانی هستند؟ واکنش شما نسبت به اختلال در بازار چگونه خواهد بود؟ آیا از قابلیت‌های لازم برای دستیابی به موفقیت برخوردار هستید، و آیا افراد شما، با شما همسو و هماهنگ هستند؟ آیا برنامه‌های آینده کاری شما در مسیر درست خود قرار دارند؟

اگر این سوالات موجب اضطراب شما شده، باید بگوییم که شما تنها نیستید. خلق یک استراتژی که بتواند به موفقیت سازمان یا واحد کسب و کار شما کمک کند و در عین حال پاسخگوی رقبای جدید و تغییرات در صنعت شما نیز باشد، موضوعی مضطرب کننده به نظر می‌رسد. با انتخاب یک استراتژی اشتباه ممکن است در کار خود دچار لغزش شوید و یا حتی بدتر از آن، کسب و کار خود را از دست دهید. اما با یک استراتژی مناسب می‌توانید از دید مشتریان خود متمایز شوید و در سال‌های آینده به کسب و کار خود ادامه دهید.

اما از کجا باید آغاز کرد؟ به چه چیزی باید فکر کرد؟ چگونه تصمیم می‌گیرید که کجا و چگونه رقابت کنید، ذینفعان و کارکنان خود را چگونه در سهام شریک می‌کنید و اطمینان می‌یابید که استراتژی شما به درستی اجرا شده است یا خیر؟

آیا شما استراتژی موجود در سازمان خود را مجدداً تدوین نموده‌اید، یا از ابتدا مانند یک شرکت نوپا ایجاد کرده‌اید، و یا برنامه‌ای را برای واحد کسب و کار خاص خود ترسیم کرده‌اید؟ این راهنمایی‌ها به شما کمک می‌کند تا در مورد کسب و کار خود استراتژی

درستی را ایجاد کنید که مختص و مطابق با نیاز شما باشد. سؤالاتی برایتان ایجاد می‌شود؛ بنابراین توصیه‌هایی را دنبال کنید تا بتوانید استراتژی متفکرانه را تعریف کنید، قبل از اجرا آن را بسنجید و به طور موثر آن را برای اجرایی ساختن به دیگران ابلاغ کنید.

مزایای استراتژی هوشمندانه

هیچ‌گونه تعریف واحد و کلی برای استراتژی وجود ندارد، اما با توجه به اهداف این کتاب، می‌توان به تعریف استراتژی از استفان بانگی^۱، مدیر مرکز مدیریت استراتژیک اشریج^۲، که در فصل ۲ بیان می‌کند، استناد کرد: «استراتژی درباره آن چیزی است که اکنون قصد انجام آن را داریم تا آینده را به نفع خود رقم بزنیم.»

ایجاد یک استراتژی به شما نقش فعالی در برنامه‌ریزی برای آینده شرکتتان می‌دهد. بدون وجود استراتژی، تمرکز بسیاری از اقدامات شما به صورت کوتاه مدت بوده و به هر تهدید احتمالی واکنش نشان داده و اهدافی تحقق می‌یابند که ممکن است تأثیر بلند مدت نداشته باشند، و برعکس بر عملیات روزانه و حل مشکلات روزمره بیش از حد تمرکز می‌شود. علاوه بر این، بدون توجه به این دیدگاه و این نکات، ممکن است که تغییرات بزرگتر در صنعت خود را از دست دهید، تغییراتی که برای پاسخگویی و پیشرفت و موفقیت به برنامه‌ریزی اولیه مورد نیاز هستند.

داشتن یک استراتژی کاملاً متفکرانه و ابلاغ شده به همسو شدن و هماهنگی تصمیم‌گیری در سازمان شما کمک می‌کند، به طوری که همگی در یک جهت حرکت می‌کنند. سپس رهبران و کارکنان می‌توانند به طور مشابه پروژه‌ها و ابتکارات صحیح را اولویت بندی کرده، بر معیارهای مناسب تمرکز کرده و در مهم‌ترین حوزه‌ها سرمایه‌گذاری کنند؛ و همچنین آنان می‌توانند در پاسخ و واکنش به رقبای جدید یا منافع ذینفعان تغییرات هوشمندانه‌ای ایجاد کنند.

1- Stephen Bungay

2- Stephen Bungay

مقدمه: استراتژی مورد نیاز خود را هم اکنون به دست آورید | ۱۱

این فقط سازمان‌ها نیستند که به استراتژی نیاز دارند؛ واحدهای کسب‌وکار نیز باید چنین اصول و مبانی را برای خود داشته باشند. در حالی که ممکن است شرکت شما تصمیم به تأسیس یک دفتر جدید در توکیو بگیرد تا حضور بین‌المللی خود را به عنوان بخشی از استراتژی جهانی گسترش دهد، پس از آن نیز، چنانچه محصولات و پیشنهادات شرکت در میان رقبای جدید در بازار ژاپن به تغییر نیاز داشته باشد ممکن است واحد کسب‌وکار شما نیازمند ارزیابی باشد. به هر صورت، درک مراحل تعیین یک استراتژی، ابلاغ آن به کارکنان و اجرای آن برای رهبران در هر سطحی موضوع بسیار مهم و حیاتی خواهد بود.

آنچه که در این کتاب انجام خواهد گرفت

از نیروهای پنج‌گانه مایکل پورتر گرفته تا رویکردهای سریع، باید گفت که نحوه تفکر ما درباره استراتژی تغییر کرده و به مرور زمان متحول شده است. اما این کتاب بر هیچ مکتب فکری خاصی تمرکز نخواهد کرد؛ و در عوض، به دنبال شیوه تعیین استراتژی شما بوده و به این ترتیب می‌توانید با تیم رهبری خود برای تدوین این رویکرد همکاری کنید. به طوری که برای قابلیت‌ها، شرایط و صنعت منحصر به فرد شما به بهترین نحو عمل کند.

این راهنما به شما کمک خواهد کرد تا برای سازمان و واحد کسب‌وکار خود یک استراتژی تعیین کنید و این کار به وسیله توضیح اصول اولیه درباره استراتژی صورت می‌گیرد و به شما کمک می‌کند تا برای بحث‌های استراتژی، اصولی را تعیین کنید و همچنین زمانی که به تدوین استراتژی خود می‌پردازید تفکر شما را به طور همه‌جانبه بررسی می‌کند تا پیش از اجرای استراتژی آن را بسنجید، آن را به کارکنان خود ابلاغ کنید و در نهایت آن را اجرا کنید و از آن درس بگیرید.

• استراتژی چیست؟ بخش اول این کتاب به شما کمک می‌کند تا اصول اساسی

استراتژی را درک کنید. این بخش با تعریف و ایجاد تمایز بین مفاهیم استراتژی، پیاده‌سازی و اجرا آغاز شده و به این موضوع اشاره می‌کند که هر کدام از این‌ها

چگونه با استراتژی شرکتی و کسب و کار مرتبط می‌شوند. سپس پنج افسانه رایج درباره استراتژی را آشکار ساخته و در مورد تمایز بین استراتژی، اهداف و اقدامات بحث می‌شود، بنابراین شما نحوه عملکرد این موارد را در جلسات برنامه‌ریزی استراتژی خود درک خواهید کرد.

• **پایه‌گذاری:** پیش از اینکه بحث استراتژی را هدایت کنید، شما و تیم استراتژی‌تان باید در جای خود درکی اساسی از موضوع پیدا کنید. دو فصل اول این کتاب چهار سبک استراتژی را مطرح می‌کند که با قابلیت پیش‌بینی و قابلیت انعطاف صنعت شما مطابقت داشته باشد و انواع رویکردها را برای تصمیم‌گیری استراتژی شرح می‌دهد. فصل ۶ به ویژگی‌های استراتژی جلسات فراکاری می‌پردازد و نکات و توصیه‌هایی را برای اطمینان از یک گفتگوی مولد ارائه می‌دهد. فصل آخر در این بخش به شما کمک می‌کند تا با دقت درباره ذینفعان خود فکر کنید، آنچه که از آنان می‌خواهید و آنچه که آنان از شما می‌خواهند را درک می‌کنید، بنابراین می‌توانید این موضوع را در تدوین استراتژی خود در نظر بگیرید.

• **استراتژی خود را توسعه دهید:** زمانی که اصول اساسی را تعیین کردید، آماده می‌شوید تا در بحث‌های استراتژیک عمیق شوید. قسمت اول از بخش ۳ رویکردهایی برای تفکر خلاقانه در مورد استراتژی، از طریق تضاد، ترکیب، محدودیت و چارچوب را ارائه می‌دهد. سپس، راجر مارتین^۱، نویسنده کتاب بازی برد، پنج سوال کلیدی را ارائه داده که باید آن‌ها را در نظر گرفت، یعنی آنچه که او آن را «آبشار انتخاب استراتژی»^۲ می‌نامد. در فصل ۱۰، با تهدیدهای رقابتی رایج آشنا خواهید شد و در می‌یابید زمانی که مسیری رو به جلو را طی می‌کنید، ممکن است با عدم قطعیت بالقوه روبرو شوید که در این فصل به آن اشاره خواهد شد؛ و در

1- Roger Martin

2- Strategy Choice Cascade

مقدمه: استراتژی مورد نیاز خود را هم اکنون به دست آورید | ۱۳

فصل ۱۱، امی وب^۱ بعنوان یک آینده‌پژوه در مورد نحوه تفکر بلند مدت توضیح می‌دهد - و به استاندارد پنج سال پیش رو نگاهی بلند مدت دارد. یک استراتژی باید همیشه در حال تغییر باشد، به ویژه آنکه شرکت‌های پلتفرمی که به سرعت در حال رشد و پیشرفت هستند، هر روز بیشتر و بیشتر بر بسیاری از صنایع تأثیر می‌گذارند. فصل ۱۲ به شما کمک می‌کند تا درک کنید که این شرکت‌ها چگونه کسب‌وکار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند و اینکه آیا (و چگونه) باید رویکرد خود را تنظیم و متعادل سازید. این فصل با نگاهی به هدف، و اینکه چگونه می‌توانید این هدف را در استراتژی خود به کار ببرید، پایان می‌یابد.

• انتخاب‌ها و تصمیمات استراتژیک خود را بسنجید: به سختی می‌توان

متصور شد که یک استراتژی جدید بی عیب و نقص عمل خواهد کرد. پیش از آنکه برنامه خود را پیش ببرید، باید آن را آزمایش کنید و بخش ۴ به شما در انجام این کار کمک می‌کند. فصل ۱۴، روش‌هایی را برای تست فشار استراتژی به شما ارائه می‌دهد و به شما در ایجاد آگاهی موقعیتی، در نظر گرفتن دیدگاهی وارونه و نبرد کمک می‌کند. فصل بعدی به شما کمک می‌کند تا موقعیت‌هایی را شناسایی کنید که احتمال می‌رود در تصمیم‌گیری استراتژی، قربانی تعصبات شناختی خود شوید. سپس، از طریق شناسایی فعالیت‌هایی که سازمان یا واحد تجاری شما باید به گونه‌ای متفاوت انجام دهد، ارزیابی خواهید نمود برای موفقیت به چه قابلیت‌هایی نیاز دارید، و نحوه ایجاد مهارت‌ها، دانش و فرآیندهای مورد نیاز برای انجام این تغییرات، چگونه خواهد بود. در نهایت، شما به همسویی و هماهنگی استراتژی سازمان یا تیم خود نگاه می‌کنید تا اطمینان حاصل کنید که افراد شما قادر به حمایت از این استراتژی هستند.

• **استراتژی خود را ابلاغ کنید:** هر گونه برنامه ریزی که انجام می دهید، اگر افراد شما آن را درک نکنند، به جایی نخواهد رسید. ابلاغ درست استراتژی موضوعی است که برای موفقیت در اجرای آن موضوعی حیاتی و بسیار مهم محسوب می شود. بخش ۵ با ترسیم چگونگی توضیح استراتژی برای افرادتان آغاز می شود، به ویژه با توجه به اینکه با رویکردی جدید اغلب تغییر ایجاد می شود، پس باید در این مورد توضیح کافی ارائه شود. سپس، در می یابید که چگونه می توانید به تیم خود در درک استراتژی و اولویت های آن کمک کنید. این کار دو موضوع را در مقابل هم قرار می دهد: اینکه بر روی چه چیزی کار انجام خواهد گرفت، و بر روی چه چیزی کاری انجام نخواهد گرفت. در نهایت، شما درباره چگونگی هدایت این گفتگوها در میان فرهنگ ها درس هایی خواهید آموخت، به ویژه خواهید آموخت که استعدادهای مختلف می توانند دیدگاه های مختلفی را درباره رقابت و بازار داشته باشند.

• **استراتژی را اجرا کرده و از آن درس بگیرید:** بخش پایانی این کتاب به شما کمک می کند تا در صورت لزوم استراتژی خود را اجرایی کرده و آن را تطبیق دهید. فصل اول نحوه ارتباط استراتژی و اجرای آن را بررسی کرده و درباره چگونگی بررسی شکاف های بین اجرا، درس گرفتن از آن ها و تطبیق استراتژی بر اساس این شکاف ها توضیح می دهد. فصل بعدی، دام های رایج اجرا که باید از آن ها اجتناب کرد را شناسایی می کند. سپس با موضوع خطرات ناشی از تمرکز بیش از حد بر روی معیارها، به ویژه اعداد سه ماهه آشنا خواهید شد و می آموزید که چگونه می توانید استراتژی خود را ارتقاء بخشید. در نهایت، فصل نتیجه گیری این کتاب بر این موضوع تاکید دارد که مبدل شدن به یک استراتژیست متخصص و ماهر یک شبه اتفاق نمی افتد و نیازمند تمرین و ممارست است. راجر مارتین^۱ ترندها و نکاتی را ارائه داده که نشان می دهد زمانی که استراتژی

1- Roger Martin

مقدمه: استراتژی مورد نیاز خود را هم اکنون به دست آورید | ۱۵

خود را بازنگری کرده و آن را تعدیل ساختید، چگونه می‌توانید روند توسعه خود را بهبود بخشید، بنابراین با گذشت زمان می‌توانید به یک استراتژیست با اعتماد به نفس‌تر و موفق‌تر مبدل شوید.

در عین حال که مراحل ارائه شده در این کتاب خیلی سخت‌گیرانه ترتیب‌بندی نشده‌اند، اما مهم است که از هیچ‌کدام از مراحل غافل نشده و تمامی آن‌ها را مطالعه کنید. بدون دانستن مفاهیم بنیادی، بعید به نظر می‌رسد که بحث‌های شما مثرتر واقع شوند. بدون انجام آزمایش و سنجش، احتمالاً به شیوه‌هایی پیش‌بینی نشده دچار لغزش می‌شوید؛ و بدون ابلاغ و ارتباطی موثر، چه کل سازمان را رهبری کنید و چه یک واحد کسب‌وکار را اداره کنید، بسیار بعید به نظر می‌رسد که بتوانید استراتژی خود را به خوبی به اجرا در آورید.

مهم‌تر از همه، باید به خاطر داشته باشید که یک استراتژی هرگز ثابت نمی‌ماند؛ برنامه‌های شما نیازمند ارزیابی، تعدیل و اصلاح مکرر است. با توجه به گفته مارتین، «رقبای برای حمله منتظر چرخه سالانه استراتژی شما نمی‌مانند، مشتریان برای تغییر ترجیحات خود منتظر چرخه سالانه استراتژی شما نیستند، و فناوری جدید هم منتظر چرخه سالانه استراتژی شما نمی‌ماند تا شما بتوانید استراتژی خود را حرکت داده و پیشرفت کنید.»^۱ با تفکری قاعده‌مند درباره استراتژی خود، می‌توانید شرکت خود را به سوی آینده هدایت کنید و باید از همین حالا شروع کنید.