

استراتژی در عمل

راهنمای فعالان کسب و کار به تفکر استراتژیک

مؤلف
جورج توستیگا

مترجمان
دکتر یعقوب رسوایی
فرزاد سلطانیه



دانشگاه گوارزی

تهران، ۱۳۹۵

سرشناسه	: توستیگا، جورج، ۱۹۵۷ - Tovstiga, George
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی در عمل : راهنمای فعالان کسب و کار به تفکر استراتژیک / مولف جورج توستیگا ؛ مترجم یعقوب رشنوادی، فرزاد سلطانیه.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه خوارزمی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۶۷۰۶-۰۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Strategy in practice : a practitioner's guide to strategic thinking, c2013.
عنوان دیگر	: راهنمای فعالان کسب و کار به تفکر استراتژیک.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic Planning
شناسه افزوده	: رشنوادی، یعقوب، ۱۳۵۵ - مترجم
شناسه افزوده	: سلطانیه، فرزاد، ۱۳۶۴ - مترجم
شناسه افزوده	: دانشگاه خوارزمی
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸/۹الف۱۵۱۳۹۵
رده بندی دیویی	: ۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۰۶۰۰۳



عنوان کتاب	: استراتژی در عمل - راهنمای فعالان کسب و کار به تفکر استراتژیک
نویسنده	: جورج توستیگا
مترجمان	: یعقوب رشنوادی، فرزاد سلطانیه
ناشر	: دانشگاه خوارزمی
چاپ و صحافی	: دانشگاه خوارزمی
صفحه‌آرا و طراح جلد	: صادق عزیز خانی
نوبت و سال چاپ	: اول، ۱۳۹۵
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۶۷۰۶-۰۷-۱
شمار	: ۵۰۰ نسخه
قیمت	: ۱۲۰۰۰۰ ریال

همه حقوق برای ناشر محفوظ است.

آدرس: تهران-خیابان شهید مفتاح-شماره ۴۳-کد پستی: ۱۴۹۱۱-۱۵۷۱۹-تلفن مرکز پخش: ۰۲۱-۸۸۳۱۱۸۶۶

پیشگفتار مترجمان

استراتژی مفهومی است که همواره مدیران و فعالان کسب و کار را به چالش کشیده است. مفهوم پردازی در حوزه استراتژی کار ساده‌ای به نظر می‌رسد اما حداقل اجرای استراتژی دشواری‌های خاص خود را دارد. اگر از کسی پرسیده شود که "استراتژی چیست؟" احتمالاً چنین پاسخی خواهیم شنید: "استراتژی یک اقدام کلی است که سازمان در شرایط رقابتی اتخاذ می‌کند تا با تکیه بر مزیت رقابتی خود برای مشتریان و بازار هدف خود ارزش خلق کند." این سخن ماجرایی نیست؛ تعریف استراتژی تنها آغاز راه است. آنچه مهم است این است که بدانیم چگونه می‌توان استراتژی را تعیین نمود و چگونه می‌توان آن را در عمل اجرا نمود.

اغلب کتاب‌هایی که در حوزه استراتژی وجود دارد به نحوه تدوین استراتژی از طریق تحلیل‌های استراتژیک می‌پردازند. نویسندگان حاضر می‌نمایند است که تحلیل استراتژیک تنها یکی از اجزای دستیابی به استراتژی است. وی شهود و تفسیر را نیز در عنصر مهم اثرگذار بر تعیین استراتژی می‌داند. به این ترتیب، توسیگا علاوه بر نگاه اثبات‌گرایانه به استراتژی، نگاهی تفویضی نیز بر آن داشته است و به جای رویکرد تدوین استراتژی، رویکرد شکل‌گیری استراتژی را پیش گرفته است.

مترجمان این کتاب بخلاء این رویکرد را احساس نموده و با توجه به فقدان منبعی منسجم در مورد فرآیند تفکر استراتژیک، که سرلوحه کتاب حاضر است، بر خود دانستند که با ترجمه آن اقدامی هر چند کوچک در شناساندن این حوزه از علم مدیریت به انجام برسانند. امید است که این اثر دید جدیدی پیش روی نظریه‌پردازان و متفکران مدیریت استراتژیک بگشاید.

یعقوب رشوادی - فرزاد سلطانی

پیشگفتار مؤلف

استراتژی هنوز در بسیاری از سازمان‌ها یک موضوع مناقشه‌برانگیز است. به نظر می‌رسد که از آغاز انسان استراتژی را به تشریفات رمزآلودی مرتبط ساخته است که تنها به چرخه‌ی روشنفکر داخلی محدود است. یونانیان باستان پیش از ورود به جنگ در معبد دلفی با پیش‌گویانشان مشورت می‌کردند. در واقع در جنگ تاریخی سالامیس در ۴۸۰ سال پیش از میلاد، که ائتلاف یونان را در برابر قدرت مهیب امپراتوری خشایارشا قرار داد، چشم‌انداز متقاعد کننده و زیرکانه ژنرال آتنی تیمستوکل^۱ فرمانده نیروی دریایی متحد یونان، بود که در نهایت با تفسیر این پیش‌گویی توانست یونانیان را ترغیب کند که بمباران و در مقابل شکست تقریباً قطعی در برابر ارتش ایران بکنند، در حالی که برخی نشانه‌هایی را که پیش‌گو مطرح کرده بود، پیش‌گویی شکست تفسیر کرده بودند. تیمستوکل با مهارت و به طور متقاعد کننده‌ای این پیش‌گو را پیروزی تعبیر نمود. البته او و هموطنانش کمتر اهمیت تاریخی پیروزی بزرگشان را در آن جنگ درک کردند.

امروزه بسیاری از مدیران همچنان در مواجهه با تصمیمات استراتژیک به دنبال پیش‌گویان خود می‌گردند. پیش‌گویی نوین مدیران اغلب شکل داده‌های بی‌سایر حاصل از سیستم‌های مدیریت اطلاعات را به خود گرفته است. همان گونه که یونانیان نخستین با علاقه به معبد دلفی آرامش پیدا می‌کردند، بسیاری از مدیران نیز امروزه با اعداد آرامش پیدا می‌کنند.

لازم نیست که استراتژی معماگونه باشد. استراتژی حتی نیاز ندارد یک دست‌نوشته قدیمی با هفت مهر و موم باشد. استراتژی خوب به خوش‌فکری و بینش سنجیده‌ی مبتنی بر شهود در کنار تحلیل

منطقی مربوط است - به ویژه در مواجهه با اطلاعات ناقص و شرایط پیچیده. استراتژی در بسترهای اجتماعی به کار می‌رود، یعنی در سازمان‌ها و محیط‌های رقابتی آنها. اندرو لو از گروه مدیریت دانشگاه موسسه‌ی تکنولوژی ماساچوست خاطر نشان کرده است که در علوم فیزیکی سه قانون می‌تواند ۹۹ درصد رفتار را توضیح دهد در حالی که در علوم مالی ۹۹ قانون در بهترین حالت می‌تواند سه درصد رفتار را توضیح دهد. این حالت دوم را به طور کلی می‌توان برای همه‌ی علوم اجتماعی بیان نمود. هر چند که بستری که استراتژی در آن به کار می‌رود پیچیده و مملو از ابهام است، پیشفرض اساسی این کتاب این است که نیازی به روش نزدیک شدن به استراتژی نیست. ما در این کتاب رویکردی را نسبت به استراتژی ارائه دادیم که در پی دستیابی به این هدف است. عنصر اساسی این رویکرد، فرآیند تفکر استراتژیک است. ما می‌دانیم که بسترهای رقابتی مبهم و پیچیده به ایجاد پیش استراتژیک مرتبط می‌انجامد.

این کتاب براساس چند فرض نسبتاً ساده ساخته شده است. اولین فرض این است که استراتژی یک رشته عملی است. هر چند که این فرض به طور کلی به ساری علم مدیریت گسترش می‌یابد، مسلماً در حوزه‌ی استراتژی است که اشتباه عواقبی جدی دارد. استراتژی تنها در عمل معنی می‌یابد. در واقع برخی از متفکرین استراتژی از این نیز فراتر می‌روند و معتقدند که استراتژی تنها به صورت گذشته‌نگر معنا می‌یابد، یعنی پس از وقوع معنی می‌دهد. استراتژی ممکن است به کاغذ اثرگذار به نظر برسد اما در عمل است که به مقصود نهایی خود نائل می‌شود. هرچند که این امر ممکن است برای فرماندهان نظامی آشکار به نظر برسد. اما لزوماً چیزی نیست که ادبیات مدیریت استراتژیک مطرح می‌سازد. فرض دوم این است که استراتژی تنها راجع به تحلیل منطقی و مدل‌هایی که از این نوع تحلیل حمایت می‌کنند، نیست. شکی نیست که تحلیل در استراتژی اهمیت دارد. در واقع، همچنان که در این

کتاب استدلال خواهد شد، آن دسته از چارچوب‌های تحلیلی که به درستی انتخاب شده‌اند می‌توانند بیش سودمندی فراهم کنند. اما همان گونه که مشاهده خواهد شد، تحلیل تنها یکی از چند ورودی به فرآیند تفکر استراتژیک است. شهود، اندیشه، و بالاتر از همه آمادگی برای تجربه و یادگیری، دیگر اجزای اصلی آن هستند.

این کتاب به استراتژی در عمل مربوط است و از نظریه‌ی استراتژی و تفکر جاری در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک کمک می‌گیرد. با این حال، این کتاب با در نظر گرفتن فعال کسب‌وکار^۱ -مدیری که در عمل مدیریت می‌رود- روزه با تصمیم‌گیری استراتژیک مواجه است- نوشته شده است. این همان جایی است که استراتژی را به‌عنوان ایجاد تمایز در بازدهی یک شرکت را دارد. تجربه‌ی اینجانب، هم به عنوان فعال کسب‌وکار و هم مشاور مدیریت، نشان می‌دهد که این نقطه‌ای است که هنوز هم در درک مفاهیم اساسی استراتژی در شرکت‌ها، شفافه‌ی قابل توجهی وجود دارد. مدیران به طور خاص در تشخیص این که استراتژی را از کجا آغاز کنند با مشکل مواجه می‌شوند. البته شرکت‌هایی که در آغاز موفق می‌شوند نیز در پیچ و خم تحلیل استراتژیک می‌زنند این کتاب در پی پرداختن به این شکاف‌ها در درک استراتژی است. هدف از این کتاب این است که خلاصه‌ی توازن از نظریه‌های ضروری و بینش عملی را در اختیار فعالان کسب‌وکار قرار دهد. رویکرد تفکر استراتژیک، موضوع محوری این کتاب را تشکیل می‌دهد، مسیر را در میان جنگل استراتژی تعیین می‌کند.

تعیین استراتژی درست مهم‌ترین چالش مدیریتی پیش‌روی شرکت‌ها می‌باشد. استراتژی به اتخاذ تصمیمات مناسب در مورد دلیل، مکان و نحوه‌ی رقابت مرتبط است. تصمیماتی از این دست همواره

تحت شرایط اطلاعات ناقص در بسترهای پیچیده اتخاذ می‌شوند. این واقعیت پیچیده، بسیار متغیر و آشفته‌ی جهانی که در آن رقابت می‌کنیم را نشان می‌دهد. در این بستر، استراتژی در درجه‌ی نخست به تفاوت بودن و انجام متفاوت کارها در پاسخی اندیشیده به فرصت‌های محیط رقابتی خارجی مربوط است. این پاسخ همواره شکل خلق و ارائه‌ی یک ارزش برتر به بازار را به خود می‌گیرد. با این وجود، استراتژی باید به داخل نیز تمرکز داشته باشد. استراتژی را می‌توان جستجو و کسب مزیت رقابتی از طریق تریز در موضع‌گیری (مجدد) استراتژیک شرکت نیز در نظر گرفت. این امر ممکن است نیازمند همراستایی منابع و قابلیت‌ها برای تطبیق بهتر با شرایط در حال تغییر در محیط خارج باشد.

استراتژی خوب، هر عنوانی نداشته باشد، به بینشی موشکافانه و درک شده نیاز دارد بینشی استراتژیک که در ترکیبی متوازن از تحلیل منطقی، شهود، تردید سالم، تجربه‌ی اندیشیده، و اشتیاق و توانایی به چالش کشیدن مداوم منطق و پارادایم‌های غالب ریشه دارد. در این کتاب در جستجوی فرآیندی از تفکر استراتژیک هستیم که به بینش استراتژیک می‌انجامد. این ممکن است کار سوال برانگیزی به نظر برسد رویکردی نظام‌مند برای درک یک بستر پیچیده، یکی نیست که بسترهای رقابتی بسیار پیچیده هستند. محیط رقابتی خارجی شرکت‌ها به طور مستمر در حال تغییر است. پیچیدگی بسترهای سازمانی داخلی نیز کمتر نیست. مشخص است که پیچیدگی ذاتی با ساختار و نظم ضدیت دارد.

پس با توجه به جهان آشفته‌ای که در آن رقابت می‌کنیم، چه نیازی است به کتابی که هر چند جزئی به ساختار مربوط است؟ ما در این کتاب به وضوح بسترهای پیچیده و در حال تغییر را متمایز می‌سازیم و به آن واقعیت پاسخی مناسب ارائه می‌دهیم. نخست باید گفت که نه می‌توان بر ساختار

اثر گذاشت و نه می‌توان آن را تحمیل کرد. هر چند که تحمیل ساختار در جریان استراتژی نهفته است. استراتژی به وضوح تفکر مربوط است؛ انتخاب مناسب تحت شرایط اطلاعات ناقص. تفکر استراتژیک می‌تواند ابزار قدرتمندی در دستیابی به آن هدف باشد.

رویکرد تفکر استراتژیکی که در این کتاب مطرح شده است به دنبال ساده‌سازی بستر رقابتی پیچیده‌ی سازمان نیست بلکه در پی ساختار دادن به تفکر است تا بدین طریق "درخت مدیران را از دیدن چمن باز ندارد". یک تفکر ساختارمند خوب با پرسیدن پرسش‌های استراتژیک خوب آغاز می‌شود. پرسش‌هایی که توان القوی ایجاد تمایز در توانایی رقابت سازمان در بازارهایش را داشته باشد. در صفحه‌ی مدیران سخن است پرسش‌های متعددی وجود داشته باشد، اما در واقع تنها تعداد کمی از این پرسش‌ها توان ایجاد سازد در موقعیت رقابتی کسب‌وکار دارند. مدیران خواهان آنند که از تمرکز بر موضوعات با اولویت بالا اطمینان حاصل کنند. تفکر استراتژیک همچنین به طور مداوم منطق غالب کسب‌وکار را به چالش می‌کشد. تفکر استراتژیک در جستجوی ایجاد بینش‌های مرتبط و درک آنها در بستر استراتژیک فعلیشان هستند. بینش نهایتاً به مرور شکوای انجامد که دورنمای رقابتی سازمان را منعکس می‌کنند.

مسلماً تفکر استراتژیکی که در استراتژی به یک رویکرد بینشی می‌انجامد یک قابلیت استراتژیک مهم است که سازمان‌هایی که در کاربرد آن مهارت و تیزهوشی کسب کرده‌اند را قادر می‌سازد در تشخیص و اقدام در فرصت‌ها سریع‌تر از رقبای ظاهر شوند. همچنین تفکر استراتژیک می‌تواند سازمان‌ها را در دفع موقعیت‌هایی که برای جایگاه رقابتی آنها مضر است کمک کند. هدف این کتاب ارائه‌ی راهنمایی نسبتاً در دسترس جهت تسلط بر این مهارت مهم است.

فرآیند تفکر استراتژیکی که در این کتاب ارائه شده است حاصل انباشت بینش‌ها، تجربه‌ها و تأملاتی است که در نتیجه‌ی نقش‌های مختلف اینجانب طی سال‌ها به عنوان فعال مدیریت در صنعت، مشاور استراتژی و استاد استراتژی حاصل شده است. مطالبی که تحت عنوان "استراتژی در عمل" آورده شده است بر نمود عملی استراتژی تأکید دارد. این مطالب بینش‌ها و پیشنهادهای عملی برای کاربرد مفاهیم کلیدی فصل ارائه می‌کنند.

کمتر موضوعی در این کتاب هست که جدید باشد. ادعای گزافی خواهد بود اگر کتابی به این کوتاهی را منبع جامعی از استراتژی مطرح کنیم. تمرکز این کتاب بر تنظیم جهت درست استراتژی از ابتدا است. این کتاب برای این کار قصد دارد نقش منحصر به فردی ایفا کند. هدف آن به راه انداختن رویکردی جدید و متفاوت به تفکر در مورد استراتژی است.

اینجانب در تألیف این کتاب از عقاید و تئوریات دیگر محققان استفاده کرده‌ام. به ویژه مدیون همکاران پیشینم در صنعت و مشاوره، همکاران کنونی در دانشگاه و دانشجویان ام‌بی‌ای و دکترایم هستم. در اینجا به ویژه لازم می‌دانم که افرادی که در بایر^۱، آ.دی.لیتل^۲، دانشگاه هنی^۳، کسب‌وکار هنی^۴، شرکت خصوصی هوخشول ویرتشافت^۵ در زوریخ^۶ و دانشگاه سنت گالن^۶

1. Bayer

2. ABB

3. Arthur D. Little

4. Henley Business School

5. Private Hochschule Wirtschaft

6. University of St. Gallen

سویس یاریم رساندند یاد کنم. این کتاب به پاس سخاوتمندی آنها در تسهیم بینش‌ها و تجربه‌هایشان و نیز به چالش کشیدن بی‌رحمانه‌ی تفکر من در عمل و کلاس درس به سرانجام رسیده است.

به خصوص از کسانی که مستقیماً مرا در تألیف کتاب کمک کردند سپاسگزاری می‌کنم. از استاد پیتر لورانژ، موسسه‌ی کسب‌وکار لورانژ زوریخ (سویس)؛ لیف برگمن، مدیر عامل هنری نوردیک (دانمارک)؛ دیوید رایت، مدیر عامل شبکه‌های آل‌کلود و مسئول استراتژی و معاون کسب‌وکار هولت پکارد؛ استاد -ان مک‌گی، دانشگاه وارویک (انگلستان)؛ و استاد دیوید کولیس، دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد (ایالات متحده‌ی آمریکا) به خاطر مرور دستنوشته‌ها کمال تشکر دارم. به‌علاوه، از رزماری نیکسون، ویراستار سند استراتژی جان وایلی اند سانز، به خاطر حمایت تزلزل‌ناپذیرش از ابتدای کار سپاسگزارم. در نهایت از سمیر هیدی، به خاطر تعمق دقیق در چند نسخه دستنوشته‌ی کتاب، و مشارکت و مباحث چالشی در مورد محتوای آن کمال تشکر دارم. این یک سفر علمی بزرگ بود و من مشتاقانه منتظر تسهیم برخی از بینش‌های آن شما هستم.

جورج توستیگا

هنلی آن تایمز

مارچ ۲۰۱۰

فهرست مطالب

فصل اول

معرفی استراتژی در عمل و تفکر استراتژیک

- ۱-۱ استراتژی: یک دغدغه‌ی دائمی ۱۶
- ۲-۱ "استراتژی" چیست؟ ۱۸
- ۳-۱ کجا؟ سب و بناها "برنامه‌ریزی استراتژیک" را رها کردند؟ ۲۶
- ۴-۱ استراتژی بیشتر-محور ۲۹
- ۵-۱ "استراتژی در عمل" یا "استراتژی به عنوان عمل"؟ ۳۱
- ۶-۱ خلاصه و ساختار کتاب ۳۲

فصل دوم

تبیین پرسش‌های استراتژیک

- ۱-۲ پرسش‌های استراتژیک ۳۰
- ۲-۲ محرک‌ها ۳۲
- ۳-۲ قالب‌بندی موضوعات ۵۵

فصل سوم

فهم و بینش استراتژیک

- ۱-۳ ایجاد فهمیدن ۵۳
- ۲-۳ فهم: یک دورنمای فضایی ۵۷
- ۳-۳ فهم: یک دورنمای فرآیندی ۶۰
- ۴-۳ فهم و یادگیری ۶۶
- ۵-۳ فهم در محیط‌های پیچیده ۶۶
- ۶-۳ شکل‌گیری بینش ۷۵

فصل چهارم

تحلیل استراتژیک

۸۸	۱-۴ تحلیل فرصت- پاسخ
۹۳	۲-۴ مرحله اول: تحلیل بستر
۹۷	۳-۴ مرحله دوم: تحلیل استراتژیک
۱۰۵	۴-۴ تحلیل فضای رقابتی منحصربه‌فرد
۱۰۶	۵-۴ تحلیل فضای رقابتی منحصربه‌فرد- تحلیل سطح اول
۱۰۸	۶-۴ شرایط استراتژیک مرزی
۱۱۱	۷-۴ فضای رقابتی منحصربه‌فرد- سطح گسترده‌ای از تحلیل

فصل پنجم

تشکیل استراتژی و ارزشیابی گزینه‌های استراتژیک

۱۲۵	۱-۵ تشکیل گزینه‌های استراتژیک
۱۴۲	۲-۵ ارزشیابی گزینه‌های استراتژیک
۱۴۶	۳-۵ هشدارهای نهایی

فصل ششم

دیدگاه‌های استراتژی بیش-محور گزینه‌های استراتژیک

۱۵۴	۱-۶ دیدگاه چند آینده محتمل
۱۵۶	۲-۶ دیدگاه یادگیری سازمانی
۱۶۷	۳-۶ تأمل پایانی بر استراتژی بیش-محور در عمل