

مدیریت

راهبرد کسب و کار

واکاوی الگوهای تدوین و پیاده‌سازی راهبرد

برایان تریسی

ترجمه صالح سپهری‌فر



انتشارات
دنیای اقتصاد

| | |
|--|-----|
| پیش‌گفتار مترجم | ۹ |
| پیش‌گفتار | ۱۱ |
| فصل اول: آشنایی با راهبرد: اسکندر کبیر | ۱۵ |
| فصل دوم: اصول مهم در طراحی راهبرد | ۲۳ |
| فصل سوم: پنج پرسش در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی | ۲۹ |
| فصل چهارم: افراد کلیدی در طراحی راهبرد | ۳۵ |
| فصل پنجم: ارزش‌ها، چشم‌انداز و مقصود | ۳۹ |
| فصل ششم: مأموریت شرکت خود را تعیین کنید | ۴۵ |
| فصل هفتم: از آینده به گذشته | ۴۹ |
| فصل هشتم: حوزه‌های مهم راهبردی | ۵۷ |
| فصل نهم: اهمیت نیروی پیشران در راهبرد | ۶۱ |
| فصل دهم: چهار مفهوم کلیدی در برنامه‌ریزی راهبردی | ۶۷ |
| فصل یازدهم: بر نقاط قوت خود متمرکز شوید | ۷۳ |
| فصل دوازدهم: حرکت به سمت حوزه‌های مجاور | ۷۹ |
| فصل سیزدهم: راهبرد واگذاری سرمایه را در پیش بگیرید | ۸۳ |
| فصل چهاردهم: تفکر بر مبنای صفر | ۸۷ |
| فصل پانزدهم: رویکردی تهاجمی در پیش بگیرید | ۹۳ |
| فصل شانزدهم: اهمیت انعطاف‌پذیری | ۹۹ |
| فصل هفدهم: بازارهای جدیدی خلق کنید | ۱۰۳ |
| فصل هیجدهم: رقیبانتان را برگزینید | ۱۰۹ |
| فصل نوزدهم: لزوم مشارکت جمعی در تدوین راهبرد | ۱۱۳ |
| فصل بیستم: اهمیت ساختار سازمانی | ۱۱۹ |
| فصل بیست و یکم: پنج مرحله تدوین و اجرای راهبرد | ۱۲۳ |

فصل اول

آشنایی با راهبرد: اسکندر کبیر

بیاید با یکی از بهترین استراتژیست‌هایی که تاکنون زیسته آشنا شویم. او کارش را ابتدا به‌عنوان مدیر رده پایین در سازمانی بزرگ آغاز کرد و به تدریج از پله‌های ترقی بالا رفت. پدرش مدیر این سازمان بود و او نیز مسیر پیشرفت را به‌صورت تدریجی از پایین آغاز کرده بود.

این مرد پدرش را می‌ستود و همواره چیزهای زیادی از او می‌آموخت. او در سایه آموزه‌های پدرش به‌سرعت راه ترقی را در پیش گرفت. این مرد آرزوهای بزرگی داشت و از انگیزه بالایی برای ساخت سازمانی بسیار بزرگ و به‌مراتب گسترده‌تر از سازمانی که پدرش داشت برخوردار بود.

این مرد کسی جز «اسکندر مقدونی»^۱ - که بسیاری او را به نام «اسکندر کبیر»^۲ می‌شناسند - نبود. اسکندر یکی از نخستین افراد در تاریخ بشر است که در طول زندگی به او لقب «کبیر» داده شد و البته این لقب همواره در طول تاریخ با نام او همراه بوده است.

وقتی اسکندر ۲۰ ساله بود، پدرش به قتل رسید و به این ترتیب اسکندر، پادشاه مقدونیه شد. مقدونی‌ها مردمانی در شمال یونان و مقدونیه امروز بودند. آنها مردمانی خشن و جنگاور بودند. مقدونی‌ها تحت رهبری پدر اسکندر یعنی فیلیپ^۱ توانسته بودند یونانی‌ها را شکست داده و بر تمام سرزمین یونان چیره شوند.

در میان اعضای خانواده اسکندر و نیز در میان فرماندهان ارتش مقدونی و سایر قبایل سرزمین یونان، دشمنان یا همان «رقیبان بازار» زیادی وجود داشت که چشم به جایگاه اسکندر داشتند. همین که اسکندر به پادشاهی رسید، از این توطئه‌های داخلی که برای قتل او و آزادسازی سرزمین‌های یونانی تحت سیطره مقدونی‌ها طراحی شده بودند، آگاه شد.

رهبران به سرعت کنترل امور را در دست می‌گیرند

اسکندر بلافاصله به‌عنوان رهبر، جریان امور را در دست گرفت. او ابتدا همه عناصر نافرمان را از ارتش حذف کرد. سپس ارتش خود را سازماندهی مجدد کرده و فرماندهان و افسران مورد نظرش را در پست‌های مهم قرار داد و به این ترتیب نبردهایی را با سرزمین‌های دیگر آغاز کرد. در نتیجه این پیروزی‌های سریع و شگفت‌آور، همگان او را در سن ۲۱ سالگی به‌عنوان فرمانروای سرزمین یونان پذیرفتند. اسکندر همانند همه برنامه‌ریزان راهبردی، یک ماموریت^۲ بزرگ را در ذهن داشت. او بسیار بلندپرواز بود و می‌خواست فرهنگ یونانی را به تمامی سرزمین‌های شناخته‌شده آن روزگار ببرد. برنامه راهبردی بلندمدت او چیزی جز فتح همه این سرزمین‌ها و حاکمیت بر آنها نبود.

اسکندر بسیار باهوش بود. او ساختار و ترکیب حاکمیتی سرزمین‌هایی را که فتح می‌کرد بر هم نمی‌زد. شاید این رویکرد اسکندر را بتوان نخستین نمونه تاریخی «ادغام و تملک» دانست. اگر کشورها بدون مبارزه تسلیم او می‌شدند، اسکندر با حاکمان آن سرزمین کاری نداشت. اسکندر فقط از آنها می‌خواست که هر ساله به دولت مرکزی یونان خراج بپردازند، که شباهت زیادی به مالیات بر درآمد شرکت^۲ دارد. در این صورت این کشورها می‌توانستند روند سابق خود را ادامه دهند و البته از این به بعد، تحت حمایت امپراطوری یونان و مقدونی‌ها قرار می‌گرفتند.

اسکندر حتی از آن هم فراتر رفت. او از سربازان کشورهای فتح‌شده می‌خواست تا به ارتش او بپیوندند و در غنایمی که از شکست سایر سرزمین‌ها به‌دست می‌آمد، با او شریک شوند. هر قدر اسکندر بیشتر به سمت جنوب و خاورمیانه می‌رفت، قبایل و فرمانروایان بیشتری به او می‌پیوستند. آنها بدون جنگ و خونریزی تسلیم می‌شدند و به ارتش اسکندر می‌پیوستند؛ اما باز هم او با مانعی بزرگ روبه‌رو بود.

رقیب اصلی

اصلی‌ترین رقیب اسکندر برای تسلط بر جهان، فرمانروای بزرگ‌ترین امپراطوری در تاریخ بشر در آن زمان، یعنی داریوش، فرمانروای سرزمین پارس بود. قلمرو امپراطوری پارس بسیار گسترده بود و تمامی خاورمیانه، برخی نواحی اطراف مدیترانه و پاکستان و هند امروزی را نیز شامل می‌شد. داریوش از شنیدن اینکه ارتش یونان تحت فرماندهی جوانی ۲۲ ساله به سرزمین‌هایش تجاوز کرده است، بسیار آشفته‌خاطر بود.