



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

استراتژی خوب / استراتژی بد

تفاوت‌ها و دلایل اهمیت

اثر ریچارد روملت

ترجمه بابک وطن‌دوست

سخن ناشر

امروزه در ایران نیز مانند سایر کشورها واژه استراتژی یا معادل آن، راهبرد، را زیاد می‌شنویم؛ از مباحث کلان کشور تا محاوره‌های شرکت‌های بزرگ یا کسب‌وکارهای کوچک، همه مدیران در سطوح مختلف از استراتژی صحبت می‌کنند. استراتژی بیشتر سازمان‌ها حاوی چشم‌اندازهایی بسیار زیبا، مأموریت‌هایی با ابعاد بشردوستانه و متعالی و اهدافی بلندپروازانه است که همگان از خواندن آن لذت می‌برند و چنین نیاتی را تحسین می‌کنند، اما آیا در عمل، سازمان‌ها توان اجرای موفق این استراتژی‌ها را دارند یا آنها فقط خوش‌بینانه و شعاری، بدون توجه به سازوکارها و دشواری‌های اجرا که باید در هر استراتژی خوبی نهفته باشد، نوشته شده‌اند؟ همه ما شاهد صرف مخارج فراوان و اتلاف انرژی زیادی در این حوزه بوده‌ایم؛ سازمان‌هایی که مبالغ هنگفتی را صرف تدوین و نگارش همین متون زیبا کرده‌اند اما در برخورد با مشکلات به این نتیجه رسیده‌اند که این استراتژی‌ها دردی را دوا نمی‌کنند.

رویکرد گروه پژوهشی صنعتی آریانا در هر سه بخش آموزش، مشاوره و نشر، تغییر این نوع نگاه به استراتژی بوده است و انتشار کتاب «استراتژی خوب، استراتژی بد» یکی از چاره‌جویی‌ها برای پاسخ به این دغدغه است.

در این کتاب، ریچارد روملت بسیار استادانه، که البته نتیجه سال‌ها تجربه تدریس و مشاوره او در حوزه استراتژی است، مفهوم استراتژی را تشریح کرده است. او عمده چیزهایی که ما استراتژی می‌دانیم استراتژی بد معرفی می‌کند و در مقابل، ویژگی‌ها و نحوه دستیابی به استراتژی خوبی را نیز که راهگشا و قابل پیاده‌سازی و اجرا باشد، تشریح می‌کند. روملت در این کتاب از مثال‌های زیادی برای فهم این موضوع استفاده کرده است که شاید بعضی از آنها برای مخاطب ایرانی ملموس نباشد اما سعی شده است با زیرنویس‌های توضیحی این مشکل برطرف شود. همچنین برای روانی متن کتاب دوستان زیادی از جمله جناب آقای امیرملکی و سرکار خانم فیروزه التجائی زحمت فراوان کشیده‌اند.

خوشبختانه چاپ اول این کتاب با استقبال و بازخوردهای بسیار خوبی از طرف جامعه متخصصان و مدیران کشور همراه بود. با توجه به اهمیت بازخوردهای گرفته‌شده از خوانندگان محترم، برخی مشکلات و مسائل چاپ اول برطرف شد و چاپ دوم با انجام برخی اصلاحات تقدیم خوانندگان گرامی می‌شود. امید آنکه این کتاب برای تمامی فعالان عرصه کسب‌وکار در ایران مفید باشد و شاهد تدوین و اجرای استراتژی‌های خوبی در کشور عزیزمان باشیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

فهرست

مقدمه: در هم شکستن موانع

۱۳

بخش اول: استراتژی خوب و بد

- | | |
|----|-------------------------------------|
| ۲۷ | فصل اول: استراتژی خوب غیرمنتظره است |
| ۲۷ | آپل |
| ۳۲ | طوفان صحرا |
| ۴۱ | فصل دوم: کشف قدرت |
| ۴۱ | سنگی که پرتاب شد |
| ۴۳ | وال مارت |
| ۴۳ | خرد متداول |
| ۵۰ | اندى مارشال |
| ۵۵ | فصل سوم: استراتژی بد |
| ۵۶ | خاستگاه مفهوم «استراتژی بد» |
| ۶۱ | سخنان پرطمطراق |
| ۶۶ | ناتوانی در مواجهه با مشکل |
| ۷۱ | اهداف بلندمدت اشتباه برای استراتژی |
| ۸۰ | اهداف کوتاه مدت استراتژیک بد |

۸۹	فصل چهارم: چرا این همه استراتژی بد؟
۹۰	بی میلی نسبت به انتخاب یا ناتوانی در انتخاب
۹۷	استراتژی قالب گونه
۱۰۵	تفکرات نوین
۱۱۳	فصل پنجم: هسته استراتژی خوب
۱۱۵	تشخیص
۱۲۲	سیاست راهنما
۱۲۶	اقدامات منسجم

بخش دوم: منابع قدرت

۱۳۵	فصل ششم: استفاده از اهرم
۱۳۷	پیش بینی
۱۳۸	نقاط محوری
۱۴۱	تمرکز
۱۴۴	فصل هفتم: اهداف نزدیک
۱۴۹	رفع ابهام
۱۵۲	کسب جایگاهی قوی و خلق گزینه ها
۱۵۵	سلسله مراتب اهداف
۱۵۸	فصل هشتم: سیستم های زنجیروار
۱۶۳	گیرافتادن
۱۶۴	رهایی از مخمصه
۱۶۶	تعالی
۱۶۹	فصل نهم: استفاده از طراحی
۱۷۳	پدر استراتژی
۱۷۴	اجزای تشکیل دهنده گل
۱۸۰	مسیر قوسی شکل شرکت
۱۸۶	نظم در بی نظمی
۱۹۱	

۱۹۷	فصل دهم: تمرکز
۲۰۹	فصل یازدهم: رشد
۲۲۱	فصل دوازدهم: استفاده از مزیت
۲۲۱	گشتی گرفتن با گوریل ها
۲۲۴	مزیت رقابتی در کسب و کار
۲۲۶	مزیت های «جالب»
۲۳۲	خلق ارزش تغییر کرده است
۲۴۳	فصل سیزدهم: استفاده از پویایی ها
۲۴۷	درک نیرومند شدن این موج
۲۵۱	درک بنیان ها
۲۵۵	چرا ساختار صنعت کامپیوتر تفکیک شد؟
۲۵۸	سیسکو سیستمز سوار بر این موج شد
۲۶۲	برخی راهنمایی ها
۲۷۳	فصل چهاردهم: اینرسی و آنتروپی
۲۷۴	اینرسی
۲۸۸	آنتروپی
۳۰۱	فصل پانزدهم: جمع بندی
۳۰۴	بازی کنندگان با بازی های کامپیوتری
۳۰۸	استراتژی در ان ویدیا
۳۱۶	رقابت
۳۱۹	پس از این چطور؟

بخش سوم: اندیشیدن، همچون یک استراتژیست

۳۲۱	فصل شانزدهم: علم استراتژی
۳۲۳	استراتژی، یک فرضیه است
۳۲۶	روشنگری و علم
۳۳۱	نابهنجاری ها

در هم شکستن موانع

مقدمه

انگلستان در سال ۱۸۰۵ با مشکلی مواجه بود. ناپلئون بخش‌های بزرگی از اروپا را تصرف کرده و برای هجوم به انگلستان نقشه کشیده بود. اما ناپلئون برای اینکه بتواند از کانال مانش^۱ عبور کند، باید کنترل دریای مانش را از دست انگلستان درمی‌آورد. ناوگان مشترک فرانسه و اسپانیا که از سی و سه کشتی تشکیل شده بود، در ساحل جنوب غربی اسپانیا با ناوگان کوچک‌تر انگلیسی با بیست و هفت کشتی مواجه شد. تاکتیک خوب آن روزها برای هر دو ناوگان، این بود که کشتی‌های هر یک از طرفین در یک خط قرار گرفته و به‌طور گسترده‌ای به طرف مقابل شلیک کنند. اما دریا سالار ارتش انگلیس، لرد نلسون^۲ بینشی استراتژیک داشت. او ناوگان انگلیس را در دو ستون آرایش داد و به سمت ناوگان فرانسوی-اسپانیایی حرکت داد تا به‌طور عمودی با صف آنها برخورد کند. کشتی‌های انگلیسی که در جلوی ستون‌ها قرار داشتند، متحمل ریسک بزرگی بودند، اما نلسون چنین اندیشید که توپچی‌های کم‌تجربه فرانسوی-اسپانیایی در اقیانوس بسیار موج آن روز، قادر به تلافی کردن نیستند. در پایان جنگ ترافالگار^۳ طرف فرانسوی-اسپانیایی بیست و دو کشتی، معادل دو سوم ناوگان خود را از دست داد. ناوگان انگلیسی حتی یک کشتی هم از دست نداد. نلسون به شدت زخمی شد و تا زمان مرگ خود به بزرگ‌ترین قهرمان نیروی دریایی انگلستان تبدیل شد. برتری دریایی انگلستان تضمین شد و تا یک و نیم قرن بی‌رقیب باقی ماند.

1. Manche
2. Lord Nelson
3. Battle of Trafalgar

۳۳۳	نابهنجاری اسپرسو
۳۳۵	غیرهمگرایی در تاریخ قهوه
۳۳۷	آزمون فرضیه
۳۴۰	کسب اطلاعات اختصاصی
۳۴۳	فصل هفدهم: اندیشه خود را به کار بگیرید
۳۴۵	یک فهرست تهیه کن
۳۴۸	تیوو
۳۵۶	برخی تکنیک‌ها
۳۶۴	تمرین قضاوت
۳۶۷	فصل هجدهم: خونسردیتان را حفظ کنید و عاقلانه بیاندیشید
۳۶۸	گلوبال کراسینگ
۳۷۹	حرکت گله‌ای و متمایزپنداری

اساسی‌ترین ایده استراتژی، به کار بردن نقاط قوت در برابر نقاط ضعف است. یا شاید این‌گونه ترجیح دهید: استراتژی، نقاط قوت را برای نویدبخش‌ترین فرصت به کار بردن است. تلقی مدرن استاندارد از استراتژی، منجر به توسعه این ایده به بحثی عمیق از نقاط قوت بالقوه شده است که در ادبیات امروز با عنوان «مزیت‌ها» خوانده می‌شوند. اولین بودن، شامل مزیت‌هایی است: مقیاس، حیطه، اثرات شبکه‌ای، شهرت، حق اختراع‌ها، پرندها و هزاران مزیت دیگر. هیچ‌کدام اینها از لحاظ منطقی غلط نیستند و ممکن است که هر کدام از آنها مهم باشد. با این حال، این چارچوب سطح متوسط، فاقد دو منبع عظیم و مهم ذاتی قدرت است:

۱. داشتن یک استراتژی منسجم. استراتژی‌ای که سیاست‌ها و اقدامات را هماهنگ کند. استراتژی خوب، تنها از نقاط قوت موجود بهره نمی‌برد؛ این استراتژی، نقطه قوت را از طریق انسجام در طراحی خود خلق می‌کند. اغلب سازمان‌ها در هر اندازه‌ای که باشند، این کار را انجام نمی‌دهند. در عوض، آنها اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند که

نامرتب با یکدیگر هستند، یا بدتر از این، با یکدیگر در تضاد هستند.

۲. خلق نقاط قوت جدید از طریق تغییرات اندک در دیدگاه. شکل‌دهی مجدد خردمندانه به یک وضعیت رقابتی، ممکن است الگوهای کاملاً جدید مزیت و نقاط ضعف را خلق کند. قوی‌ترین استراتژی‌ها از چنین بینش‌های تغییردهنده قاعده بازی به وجود می‌آیند.

این دو جنبه ضروری استراتژی خوب در فصل ۱، «استراتژی خوب، غیرمنتظره است» و در فصل ۲، «کشف قدرت» مورد کاوش قرار می‌گیرند. ممکن است رهبر سازمانی که استراتژی خوبی ندارد، به سادگی باور داشته باشد که استراتژی غیرضروری است. اما در اغلب اوقات، چنین فقدان به خاطر حضور استراتژی بد است. همان‌طور که علف هرز جای رشد چمن را می‌گیرد، استراتژی بد نیز مانع از رشد استراتژی خوب می‌شود. رهبرانی که از استراتژی‌های بد استفاده می‌کنند، تنها اهداف اشتباهی را برنگزیده‌اند یا در پیاده‌سازی مرتکب اشتباه نشده‌اند. بلکه آنها در خصوص اینکه استراتژی چیست و چگونه عمل می‌کند، دیدگاه‌های

وجود استراتژی بد ارائه می‌کند و به توضیح ویژگی‌های بارز آن می‌پردازد.

فصل ۴ با اشاره به طبیعت استراتژی خوب و بد، به این سؤال واضح که «چرا این همه استراتژی بد؟» پاسخ می‌دهد.

فصل ۵، «هسته استراتژی خوب» تحلیلی از ساختار منطقی استراتژی خوب فراهم می‌کند. ساختاری که همچون راهنمایی برای استدلال و بوت‌آزمایی برای جلوگیری از خلق استراتژی بد عمل می‌کند.