



گروه پژوهشی صنعتی ایران
انتشارات ایرانا قلم



استراتژی خوب / استراتژی بد

نویسنده: ریچارد روملت

مترجم: بابک وطن دوست



استراتژی خوب / استراتژی بد

■ نویسنده: ریچارد روملت

مترجم: بابک وطن دوست

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

چاپ سوم: پاییز ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۰۴-۷

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۰۰، ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

■ همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این

اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

■ سرشناسه

روملت، ریچارد پی، ۱۹۴۲ - م. Rumelt, Richard P.

عنوان و نام پدیدآور

استراتژی خوب، استراتژی بد / تألیف ریچارد روملت؛ ترجمه بابک وطن دوست

مشخصات نشر

تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری

۳۹۴ ص.

شابک

۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۰۴-۷

یادداشت

چاپ سوم، پاییز ۱۳۹۷

یادداشت (عنوان اصلی)

Good strategy, Bad strategy: the difference and why it matters, 2011

موضوع

برنامه ریزی استراتژیک

شناسه افزوده

وطن دوست، بابک، ۱۳۶۳ -، مترجم

رده بندی کنگره

۱۳۹۳ الف ۸۸۵ / ۲۸ / ۳۰ HD

رده بندی دیویی

۶۵۸ / ۴۰۱۲

شماره کتاب شناسی ملی

۲۵۷۷۷۹۵



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

استراتژی خوب / استراتژی بد

تفاوت‌ها و دلایل اهمیت

اثر ریچارد روملت

ترجمه بابک وطن دوست

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 گرفته شده 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

پیش‌گفتار مترجم

احتمالاً شما نیز به عنوان یک مدیر، مشاور یا کارشناس استراتژی در این موقعیت‌ها قرار گرفته و یا با این چالش‌ها مواجه شده‌اید:

□ کافی است به برخی از افراد بگویید: استراتژیست! یا زمانی که با هم نشست‌اید، از استراتژی بحثی را پیش بکشید، آنگاه چند تغییر را به وضوح در چهره، حالت‌ها و رفتار آنها خواهید دید: چشمانشان را خمار کرده و ضمن کشیدن نفسی عمیق به دوردست‌ها می‌نگرند. به طرزی مشهود سنگینی فضای حول آنها را احساس خواهید کرد. البته این زمانی است که با نگاه‌هایتان آنها را متوجه سازید که به ایشان توجه می‌کنید. اما اگر به این افراد توجه نداشته باشید، احتمالاً آنقدر صحبت می‌کنند (یا برعکس، به طور غیرمعمول به شدت ساکت می‌شوند) تا توجه شما را به خودشان جلب نماید و وقتی موفق به انجام این کار شدند، نگاهشان مجدداً به دوردست‌ها رفته و حالتی عالم‌گونه به خود می‌گیرند.

□ جدیداً این تمایل در میان دانشگاهیان و اهل فن به وجود آمده که استراتژی را یک تصمیم یا انتخاب بدانند. اما انتخاب از میان چه گزینه‌هایی؟ اگر عمل تصمیم‌گیری از میان چند گزینه را استراتژی بدانیم، پس کار آن فرد یا افرادی که آن گزینه‌ها را ایجاد کرده‌اند، چه نام دارد؟ اگر قبول کنیم که استراتژی یک تصمیم‌گیری است، در واقع تلاش کرده‌ایم استراتژیست را برمسند قدرت بنشانیم و به او مقام قضاوت کردن از میان گزینه‌های ایجاد شده را بخشیده‌ایم.

□ در میزگردی که در یکی از کنفرانس‌های داخلی حول محور اجرای استراتژی برگزار شده بود، یکی از شرکت‌کنندگان این سؤال را مطرح کرد که چرا همیشه از بدنه سازمان ایراد می‌گیرید که نمی‌توانند استراتژی را به خوبی اجرا کنند و برای توانمندسازی بدنه سازمان راهکار ارائه می‌دهید و از این نکته غافل می‌مانید که شاید خود استراتژی به خوبی تدوین نشده باشد؟ جوابی که او در پاسخ به این سؤال دریافت کرد، در واقع تکرار این موضوع بود که اجرا مشکل داشته و ادبیات استراتژی نیز این موضوع را تأیید می‌کند.

ظاهراً استراتژیست‌ها با مبرادانستن استراتژی از هرگونه خطا، تمامی تقصیرها را به گردن اجرا و بدنه سازمان می‌اندازند.

□ کاری که در پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد، این است که در میان شرکت‌های خارجی جست‌وجو کرده و بهترین آنها یا شرکتی که نزدیک‌ترین شرایط را با سازمان مشاوره‌گیرنده دارد، به عنوان الگو انتخاب کرده و از اقدامات آن شرکت الگو برداری کرده و با آن، نسخه قابل قبولی برای سازمان مشاوره‌گیرنده پیچیده می‌شود. با توجه به اینکه آن شرکت خارجی این اقدامات را در عمل انجام داده و موفق شده است، سازمان مشاوره‌گیرنده نیز خیلی نمی‌تواند خرده‌ای به این نسخه بگیرد.

سازمان‌های ایرانی امروز نسبت به گذشته هر چه بیشتر تشنه استراتژی هستند. استراتژی‌ای که واقعاً راهگشای چالش‌های آنها باشند. اما متأسفانه هر روز بیشتر از روزهای گذشته شاهد چیزهایی هستیم که روملت نام استراتژی بد را بر روی آنها گذاشته است. روملت استراتژی خوب را وجود سه عنصر حیاتی در هم تنیده معرفی می‌کند که به خوبی با یکدیگر سازگارند. در ازای هر کدام از مثال‌هایی که در این کتاب مطالعه می‌کنید، مثال یا مثال‌هایی را در سازمان یا سازمان‌های خودتان می‌توانید بیابید. شاید اگر شما نیز تمامی آن مثال‌ها را کنار هم می‌گذاشتید، می‌توانستید کتابی به قطر همین کتابی که در دست دارید، بنویسید.

البته در این میان، می‌توانیم استراتژی‌های خوبی را نیز بیابیم، اما اگر صادقانه بخواهیم قضاوت کنیم، استراتژی‌های خوب واقعاً نادر هستند. ریچارد روملت که یکی از سرشناس‌ترین افراد در حوزه استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های بنگاه مادر است و سوابق کاری درخشانی را در کارنامه خود دارد، در این کتاب به ما می‌آموزد که استراتژی واقعاً چیست و برای اینکه بتوانیم یک استراتژی خوب تدوین کنیم، چه کاری باید انجام دهیم؟ پیش‌تر نیز صاحب‌نظران بسیاری همچون هنری مینتزبرگ، مایکل پورتر و بسیاری دیگر در این خصوص نوشته‌اند و به درک و بینش ما از استراتژی کمک‌های بسیاری کرده‌اند، اما انصافاً باید بگویم که آنچه روملت از استراتژی به ما می‌آموزد، همچون جواهری گران‌بها در میان آموزه‌های پیشین در این حیطه است. شخصاً از آنچه روملت در این کتاب آورده است، بهره‌های بسیاری بردم و امیدوارم که شما هم با بهره از آن بتوانید استراتژی‌های خوبتان را خلق کنید و سازمانتان را موفق گردانید. این اثر با هدف تلاش برای ارتقای سطح مدیریت کشور و کمک به سازمان‌های ایرانی در راه موفقیت‌شان تهیه شده است و امیدوارم که این هدف به خوبی به سرانجام برسد.

در راه آماده‌سازی این اثر دوستان و همکاران بسیاری تلاش کرده‌اند که بدون زحمت ایشان یقیناً این کتاب با این کیفیت در اختیار شما عزیزان قرار نمی‌گرفت. جناب آقای امیر ملکی و سرکار خانم فیروزه التجائی زحمت و ویرایش این کتاب را کشیدند و در این راه، کمک شایان توجهی به کیفیت این اثر کردند. سرکار خانم سمیه محمدی مدیرانتشارات آریانا قلم با حمایت‌ها، خوش‌ذوقی‌ها، خلاقیت‌ها و انگیزش‌هایشان نقشی انکارناپذیر داشتند، علاوه بر این ایشان در ویرایش این کتاب هم نقش ایفا کردند. سرکار خانم خدیجه یوسفی زحمت رسم و یافتن شکل‌های کتاب را کشیده‌اند و تلاش‌های بسیاری در کل فرآیندهای آماده‌سازی این اثر داشتند. طراح‌های هنرمندانه و زیبای جلد این کتاب توسط سرکار خانم الهه فرج‌عصری انجام شده که برداشتی زیبا از استراتژی خوب و استراتژی بد را در خود دارد. همچنین صفحه‌بندی زیبایی که شاهدش هستید، بابت خلاقیت‌های جناب آقای داریوش گل‌سرخ‌ی و خانم مریم احسانی است. همچنین زحمات آقای هادی کمیلی در بازخوانی کتاب بسیار کمک‌کننده بودند. از تمامی این عزیزان و سایر افرادی که برای این کتاب زحمت کشیدند و نام بردن از آنها در اینجا مقدور نیست، صمیمانه سپاسگزارم. از جناب آقای مجتبی اسدی به خاطر حمایت‌هایشان تشکر و قدردانی می‌کنم. در آخرین‌از خانواده محترم صمیمانه قدردانی می‌کنم که وقت‌هایی که باید با آنها می‌بودم را به من بخشیدند تا بتوانم آن وقت‌ها را در راه ترجمه و آماده‌سازی این اثر صرف نمایم.

با وجود تمامی زحماتی که در راه این کتاب کشیده شده است، نمی‌توان ادعا کرد که این کتاب فاقد هرگونه لغزش و خطایی است. بنابراین از شما خواننده عزیز استدعا می‌کنم که اگر به موردی برخوردید، منت گذاشته و آن را با انتشارات آریانا قلم مطرح سازید. امید آنکه با کمک و یاری یکدیگر به کارهایی دست بزنیم که موجبات پیشرفت‌مان را فراهم سازند و در این راه، بتوانیم کشور عزیزمان و جهان پیرامونمان را به مکانی بهتر برای زیستن آیندگانمان تبدیل کنیم.

بابک وطن‌دوست

زمستان ۹۲

فهرست

مقدمه: در هم شکستن موانع

۱۳

بخش اول: استراتژی خوب و بد

۲۳

- | | |
|----|-------------------------------------|
| 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 | اندی 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 مخصصه
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	کُشتی گرفتن با گوریل‌ها
۲۲۴	مزیت رقابتی در کسب و کار
۲۲۶	مزیت‌های «جالب»
۲۳۲	خلق ارزش تغییر کرده است
۲۴۳	فصل سیزدهم: استفاده از پویایی‌ها
۲۴۷	درک نیرومند شدن این موج
۲۵۱	درک بنیان‌ها
۲۵۵	چرا ساختار صنعت کامپیوتر تفکیک شد؟
۲۵۸	سیسکو سیستمز سوار بر این موج شد
۲۶۲	برخی راهنمایی‌ها
۲۷۳	فصل چهاردهم: اینرسی و آنتروپی
۲۷۴	اینرسی
۲۸۸	آنتروپی
۳۰۱	فصل پانزدهم: جمع‌بندی
۳۰۴	بازی‌کنندگان با بازی‌های کامپیوتری
۳۰۸	استراتژی در آن 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	نابهنجاری‌ها

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

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

چالش نلسون این بود که تعداد ناوگان وی کمتر از ناوگان دشمنش بود. استراتژی او این بود که کشتی‌های جلویی خود را در معرض خطر قرار دهد تا انسجام ناوگان دشمن را بشکند. نلسون چنین اندیشید که با از دست رفتن انسجام ناوگان دشمن، ناخدایان باتجربه‌تر انگلیسی در نهایت از زد و خوردی که در پی آن رخ خواهد داد، پیروز بیرون خواهند آمد. استراتژی خوب، تقریباً همیشه به همین سادگی و واضحی است و برای توضیح آن، نیاز به تعداد زیادی اسلایدهای پاورپوینت نیست. استراتژی خوب از برخی از ابزارهای مدیریت استراتژیک، ماتریس‌ها، جدول‌ها، مثلث‌ها یا طرح‌های «جاهای خالی را پر کنید»، بیرون نمی‌جهد. در عوض، یک رهبر مستعد، یک یا دو مسئله حیاتی در آن موقعیت - نقاطی محوری که می‌توانند اثربخشی تلاش را چندین برابر کند - را شناسایی کرده و سپس اقدام و منابع را بر روی آنها متمرکز می‌کند.

با وجود همه‌صدهایی که تمایل به یکسان فرض کردن استراتژی با بلندپروازی، رهبری، چشم‌انداز، برنامه‌ریزی، یا منطق اقتصادی رقابت دارند، استراتژی هیچ‌کدام از این‌ها نیست. اساس کار استراتژی همیشه یکسان است: کشف عوامل حیاتی در یک موقعیت و طراحی راهی برای هماهنگی و تمرکز اقدامات، به نحوی که به آن عوامل پرداخته شود. مهم‌ترین مسئولیت رهبر، شناسایی بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی پیشرفت و ابداع رویکردی منسجم به منظور غلبه بر آنها می‌باشد. استراتژی در زمینه‌های مختلف، از جهت‌گیری شرکت گرفته تا مسئله امنیت ملی دارای اهمیت است. با این حال، آنچنان به استراتژی به مثابه پند و اندرز خورگرفته‌ایم که وقتی رهبری شعار سرداده، اهداف عوام‌فریبانه‌ای را اعلان کرده و این معجون را «استراتژی» می‌خواند، مات و مبهوت او می‌شویم. در اینجا چهار مثال از علائم مشخصه این مرض آورده شده است.

□ این رویداد، یک نشست بازنگری استراتژی بود. مدیرعامل شرکت، این نشست را از روی رویداد مشابهی در بریتیش ایرویز^۱ که سال‌ها پیش در آن شرکت کرده بود، طراحی کرده بود. حدود دویست نفر از مدیران سطح بالای شرکت از سراسر دنیا در سالن آمفی‌تئاتر هتللی گرد هم آمده بودند تا مدیر ارشد، چشم‌انداز آینده را ارائه کند: تا به تحسین‌انگیزترین و موفق‌ترین شرکت در حیطه کاری خود تبدیل شوند. فیلمی

1. Strategy as exhortation
2. British Airways

که به طور اختصاصی از محصولات و خدمات این شرکت تهیه شده بود، استفاده از این محصولات و خدمات را در صحنه‌های رنگارنگ مختلفی در سراسر جهان نشان می‌داد. موسیقی شورانگیزی همراه با صحبت‌های مدیرعامل پخش می‌شد تا اهداف «استراتژیک» شرکت شامل رهبری جهانی، رشد و سود بالا برای سهامداران را برجسته کند. وقت استراحت‌های میان برنامه نیز وجود داشت که امکان بحث و گفت‌وگو و گرفتن ایده‌ها و نظرات افراد را برای گروه‌های کوچک‌تر مهیا می‌ساخت. مراسم زیبای رهاسازی بادکنک‌های رنگی در هوا نیز از برنامه‌های این نشست بود. هر چیزی بود به جز استراتژی. من که به عنوان مهمان در آن نشست حضور داشتم، به جای شگفت زده شدن، مأیوس شدم.

□ شرکتی تخصصی در زمینه اوراق قرضه به نام لیمان برادرز، پیشگام موج جدید اوراق بهادار با پشتوانه وام‌های وثیقه‌ای^۲ بوده است که همین اوراق‌ها بودند که وال استریت^۳ را در بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۶ سرپا نگاه داشتند. در سال ۲۰۰۶ علائم تنش و فشار پدیدار شد: فروش خانه در آمریکا در اواسط سال ۲۰۰۵ به اوج خود رسیده بود و افزایش قیمت خانه متوقف شده بود. اندک افزایشی در نرخ بهره صندوق ذخیره فدرال، افزایش موج بازپس گرفتن ملک‌های رهنی را به راه انداخت. پاسخ مدیرعامل شرکت لیمان یعنی ریچارد فالد^۴ به این شرایط در سال ۲۰۰۶ به طور رسمی اعلام شد: استراتژی تداوم کسب سهم از بازار از طریق رشد سریع‌تر نسبت به مابقی این صنعت. به زبان وال استریت، شرکت لیمان «میل به ریسک‌پذیری»^۵ خود را افزایش داد. به عبارتی دیگر، شرکت لیمان به معاملاتی ادامه داد که رقیبانش از پذیرفتن آنها امتناع می‌ورزیدند. برای اینکه این سیاست بتواند ریسک افزایش یافته را کاهش دهد، باید روش‌های زیرکانه‌ای با آن سیاست همراه می‌شد، یعنی تنها با ۳ درصد دارایی‌ها کار می‌کرد و بیشتر وام‌های پرداختی آن باید در یک دوره بسیار کوتاه مدت بازپس

1. Lehman Brothers

۲. Mortgage-backed securities: نوعی از اوراق بهادار با پشتوانه دارایی است. زمانی که شما در این نوع از اوراق بهادار سرمایه‌گذاری می‌کنید، پول خود را به یک خریدار خانه یا یک کسب‌وکار قرض می‌دهید. این کار، روشی است که بانک‌های محلی کوچک‌تر می‌توانند بدون اینکه نگران داشتن دارایی مشتری برای پوشش دادن وام باشند، به آنها وام وثیقه‌ای پرداخت کنند. در این روش، بانک در نقش واسط بین خریدار خانه و بازار سرمایه‌گذاری می‌گردد. -م.

3. Wall Street
4. Richard Fuld
5. Risk Appetite

داده می‌شدند. استراتژی خوب، ماهیت چالش را تشخیص داده و روشی برای فائق آمدن بر آن پیشنهاد می‌دهد. صرفاً بلندپرواز بودن را نمی‌توان استراتژی به حساب آورد. لمان برادرز در سال ۲۰۰۸ با سقوطی که سیستم مالی جهانی را به زوال کشانید، به فعالیت ۱۵۸ ساله خود به عنوان یک بانک سرمایه‌گذاری پایان داد. پیامدهای استراتژی بد در اینجا برای شرکت لمان، ایالات متحده و کل دنیا فاجعه‌بار بود.

□ جورج دبلیو. بوش^۱ رئیس جمهور وقت آمریکا در سال ۲۰۰۳ به ارتش ایالات متحده اجازه داد تا به عراق یورش برده و خاک آن را تسخیر کند. این یورش به سرعت انجام گرفت. رهبران حکومت انتظار داشتند که به محض اینکه جنگ بین ارتش‌های دو طرف پایان گرفت، یک انتقال سریع به یک جامعه مدنی دموکراتیک در عراق را سرپرستی کنند. در عوض، از آنجایی که شورشی‌های خشمگین عزم مقابله و اقدام بر علیه نیروهای آمریکایی را داشتند، لذا واحدهای خاصی از ارتش ایالات متحده اجرای مأموریت‌های «جست‌وجو و انهدام» را در خارج از پایگاه‌های امن آغاز کردند- همان رویکردی که در ویتنام با شکست مفتضحانه‌ای مواجه شده بود. اهداف عوام‌فریبانه متعددی از قبیل آزادی، دموکراسی، بازسازی و امنیت وجود داشتند، اما هیچ استراتژی منسجمی برای مواجهه با این شورش وجود نداشت.

تغییر و تحول در سال ۲۰۰۷ به وقوع پیوست. در پی تدوین دستورالعمل رزمگاه ضد شورش برای نیروی‌های زمینی و دریایی، ژنرال دیوید پترائوس^۲ به همراه پنج تیپ دیگر ارتش به عراق اعزام شدند. اما پترائوس به چیزی فراتر از شمار زیاد سربازان مجهز بود و آن، یک استراتژی واقعی بود. ایده او این بود که ارتش ایالات متحده تا زمانی می‌تواند با این شورشی‌ها بجنگد که از برتری بزرگ «پشتیبانی غیرنظامیان از یک دولت قانونی» برخوردار باشد. ترفند وی این بود که تمرکز ارتش را از گشت‌زنی و پاسداری، به حفاظت از توده مردم تغییر دهد. فردی که از اقدام تلافی‌جویانه شورشی‌ها نترسد، اطلاعات مورد نیاز برای منزوی کردن و مبارزه با اقلیت شورشی را ارائه خواهد داد. با این تغییر، یک استراتژی مشکل‌گشای واقعی، جایگزین اهداف نامشخص و نامنظم شد و تمایزی شگرف در نتایج حاصل شد.

1. George W. Bush

2. General David Petraeus

□ در ماه نوامبر سال ۲۰۰۶ در کنفرانس کوتاهی در خصوص کسب و کارهای نسل دوم وب^۱ شرکت کردم. ظاهراً عبارت «نسل دوم وب» به رویکرد جدیدی نسبت به خدمات تحت شبکه اطلاق می‌شد، اما از فناوری‌های واقعاً جدیدی که در این کسب و کارها به کار گرفته شده بودند، هیچ حرفی نبود. این عبارت در حقیقت، کلمه‌ای رمزی برای گوگل، مای اسپیس، یوتیوب، فیس‌بوک^۲ و سایر انواع کسب و کارهای شبکه‌ای جدیدی بود که به‌طور ناگهانی ارزش زیادی یافته بودند. هنگام ناهار که همراه با هفت شرکت‌کننده دیگر بر سر میز نشسته بودیم، فردی از من پرسید که چه‌کاره هستیم. در پاسخ به وی، خیلی مختصر توضیح دادم که عضو هیئت علمی دانشگاه یوسی‌ال‌ای^۳ هستم و در آنجا به تدریس و پژوهش بر روی استراتژی مشغولم؛ ضمناً به سازمان‌های گوناگون در خصوص موضوع استراتژی مشاوره می‌دهم.

مدیرعامل یکی از همین شرکت‌های خدمات شبکه‌ای که درست در مقابل من نشسته بود، چنگالش را روی میز گذاشت و گفت: «استراتژی تا زمانی که پیروز نشده‌اید، هیچ‌گاه دست از سرتان بر نمی‌دارد.» نمی‌توانستم بیش از این مخالفت کنم، چرا که به‌خاطر بحث و جدل یا ارائه سخنانی در آنجا شرکت نکرده بودم. جوابی که دادم، این بود: «پیروزی بهتر از شکست است» و گفت‌وگو به سمت موضوعات دیگری کشیده شد.

بینش کلیدی‌ای که پیشران این کتاب است، درسی است که به‌سختی و در نتیجه یک عمر تجربه من در کار استراتژی به‌عنوان مشاور برای سازمان‌ها و اشخاص و به‌عنوان معلم و پژوهشگر حاصل شده است. استراتژی خوب، کاری بیشتر از به پیش راندن ما به سوی یک هدف یا چشم‌انداز انجام می‌دهد. استراتژی خوب، به چالش‌هایی که با آنها مواجه‌ایم، صادقانه اعتراف کرده و برای غلبه بر آنها رویکردی را تدارک می‌بیند. هر چه این چالش‌ها بزرگ‌تر باشند، استراتژی خوب، تلاش‌ها را متمرکزتر و هماهنگ‌تر می‌کند تا حرکت قدرتمند رقابتی یا حل مناسب مسئله محقق گردد.

متأسفانه، استراتژی خوب، نه یک قانون بلکه یک استثناست و این، مشکلی رو به رشد است. رهبران سازمانی، بیشتر و بیشتر می‌گویند که استراتژی دارند، اما این‌گونه نیست. در

1. Web 2.0

2. Google, MySpace, YouTube, Facebook

3. UCLA

عوض، آنها طرفدار چیزی هستند که من آن را استراتژی بد می‌خوانم. استراتژی بد، گرایش به دور زدن جزئیات مزاحم - از قبیل مشکلات - دارد. استراتژی بد، قدرت انتخاب و تمرکز را نادیده می‌گیرد، در عوض در تلاش است تا جمع‌کثیری از تقاضاها و علایق گیج‌کننده را با یکدیگر تطبیق دهد. همچون کوارتربک‌ها^۱ در بازی راگبی که تنها نصیحت‌شان به هم‌تیمی‌های خود این است که «بزن بریم برنده شیم»، استراتژی بد نیز می‌خواهد تا از طریق راهنمایی و استفاده از بیان اهداف بزرگ، بلندپروازی‌ها، چشم‌اندازهای زیبا و ارزش‌های گسترده، شکست خود را بپوشاند. هر یک از این عناصر یقیناً بخش مهمی از زندگی بشر هستند، اما هیچ‌کدام به تنهایی، جایگزینی برای وظیفه سخت استراتژی نمی‌باشند.



شکاف بین استراتژی خوب و انبوهی از چیزهایی که افراد، برحسب «استراتژی» را بر آنها می‌زنند، طی سالیان متمادی رشد کرده است. زمانی که در سال ۱۹۶۶ مطالعه استراتژی کسب‌وکار را آغاز کردم، تنها سه کتاب در مورد این موضوع وجود داشت و هیچ مقاله‌ای در این خصوص نبود. امروز قفسه‌های کتابخانه من پر از کتاب‌هایی با موضوع استراتژی است. شرکت‌های مشاوره در موضوع استراتژی تخصص یافته‌اند، مدارک دکترای رشته استراتژی به افراد اعطا می‌شود و مقالات بی‌شماری در خصوص این موضوع وجود دارد. اما این فراوانی نتوانسته وضوح را با خود به همراه آورد. در عوض، به این خاطر که حکیمان آن را به همه چیز، از چشم‌اندازهای واهی گرفته تا قوانینی برای جور کردن کراوات با پیراهن می‌چسبانند، از عمق این مفهوم آنقدر کاسته شده که به نازکی پارچه توری درآمده است. بدتر از همه اینکه کلمه «استراتژی» تکیه‌کلام بسیاری از فعالان کسب‌وکار، آموزش و پرورش و دولت شده است. سخنرانی‌های تجاری، بازاریابی را به «استراتژی بازاریابی»، پردازش اطلاعات را به «استراتژی فناوری اطلاعات» و تملک شرکت‌های دیگر را به «استراتژی رشد» تبدیل کرده است. کافی است برخی قیمت‌ها را پایین بیاورید، آنگاه یک مشاهده‌گر خواهد گفت که شما از «استراتژی قیمت پایین» پیروی می‌کنید.

۱. quarterback: بازیکنی که در بازی راگبی (فوتبال آمریکایی)، پشت خط درگیر شونده قرار می‌گیرد و با علامت خود، ترفند لازم برای انجام بازی را به هم‌تیمی‌هایش اعلام می‌کند.

در صورتی که استراتژی را با موفقیت یا با بلندپروازی یکسان فرض کنیم، سرگشتگی‌ها بیشتر می‌شود. این دقیقاً مسئله من با آن مدیرعامل خدمات شبکه‌ای بود که مدعی شد «استراتژی تا زمانی که پیروز نشده‌اید، هیچ‌گاه دست از سرتان برنمی‌دارد». متأسفانه این ملغمه از فرهنگ عامه، شعارهای انگیزشی و حرف‌های بیخود تجاری، به‌طور فزاینده‌ای متداول شده است. چنین تعبیهایی از استراتژی، سد راه خلاقیت واقعی می‌شوند و نمی‌توانند تفاوت میان وظایف و ویژگی‌های خوب مدیران سطح ارشد را از یکدیگر متمایز کنند. اگر استراتژی، مترادفی برای موفقیت باشد، نمی‌تواند مفهوم مفیدی باشد. همچنین در صورتی که استراتژی با بلندپروازی، عزم، رهبری الهام‌بخش و نوآوری اشتباه گرفته شود، نمی‌تواند ابزار مفیدی باشد. بلندپروازی به معنای به‌پیش راندن و اشتیاق شدید برای سرآمدی است. عزم به معنای تعهد و استقامت می‌باشد. نوآوری به معنای اکتشاف و مهندسی مسیرها و روش‌های جدید برای انجام کارهاست. رهبری الهام‌بخش افراد را برمی‌انگیزاند تا برای خودشان و برای خیر و صلاح مشترکشان فداکاری کنند.^۱ و اما استراتژی! استراتژی پذیرای نوآوری و بلندپروازی است و مسیر را انتخاب و مشخص می‌کند که چگونه، چرا و در کجا باید رهبری و عزم را به کار گرفت.

کلمه‌ای که بتوان آن را به معنای هر چیزی به کار برد، اثر خود را از دست داده است. برای عمق بخشیدن به یک مفهوم، باید خطوطی رسم کرد و چیزهایی که این مفهوم بر آنها دلالت دارد را از چیزهای بی‌ارتباط با آن جدا کرد. دانستن اینکه کلمات «استراتژی» و «استراتژیک» اغلب با بی‌دقتی برای اشاره به تصمیمات گرفته‌شده توسط بالاترین مقام‌ها به کار رفته‌اند، برای آغاز این سفر به سوی روشنگری، مفید است. به عنوان مثال در کسب‌وکار، بیشتر ادغام‌ها و تملک‌های شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها در تسهیلات جدید گران‌قیمت و تمامی طرح‌های سازمانی، به‌طور معمول «استراتژیک» فرض می‌شوند. به هر حال، زمانی که از «استراتژی» سخن به میان می‌آورد، نباید به سادگی به رتبه و درجه فرد تصمیم‌گیرنده توجه کنید. واژه «استراتژی» در عوض باید به معنای پاسخی منسجم به چالشی مهم باشد. استراتژی، بر خلاف تصمیم یا هدفی خوداتکا، مجموعه‌ای است منسجم از تحلیل‌ها، مفاهیم، سیاست‌ها، استدلال‌ها و اقداماتی که به چالشی سنگین پاسخ می‌دهند.

۱. من از عبارت «رهبری الهام‌بخش» برای اشاره خاص به جنبه‌ای از رهبری استفاده می‌کنم که مربوط به انگیزش و پیوند افراد با ارزش‌های مشترک است و از عبارت کلی‌تر «رهبری» نیز برای اشاره به تمامی کارکردها و وظایف رهبران شامل برنامه‌ریزی، استراتژی و مانند اینها استفاده می‌کنم.

بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که استراتژی، جهت‌گیری کلی و تصویری کلان است که فارغ از هر گونه اقدام خاصی است. اما در صورتی که استراتژی را به صورت مفاهیمی گسترده تعریف کنیم، اقدام از قلم می‌افتد و شکافی وسیع بین «استراتژی» و «اجرا» ایجاد می‌شود. اگر پذیرای این شکاف باشیم، بیشتر استراتژی‌ها درجا می‌زنند و این در واقع، رایج‌ترین شکایتی است که درباره «استراتژی» وجود دارد. روزی از یکی از افراد اجرایی ارشد چیزی شنیدم که پیش‌تر نیز از خیلی‌ها شنیده بودم، حرف او این بود که «ما فرآیند پیشرفته‌ای برای تدوین استراتژی داریم، اما با مشکل عظیم اجرا مواجه هستیم. در برآورده کردن اهدافی که برای خود تعیین کرده‌ایم، تقریباً همیشه شکست می‌خوریم.» اگر بحث من را دنبال کرده باشید، دلیل این شکایت را متوجه می‌شوید. استراتژی خوب، شامل مجموعه‌ای از اقدامات منسجم است. این اقدامات، جزئیات پیاده‌سازی نیستند، بلکه قدرت‌های موجود در استراتژی هستند. استراتژی‌ای که در تعریف چندین اقدام فوری معقول و شدنی شکست بخورد، عنصری حیاتی را از دست می‌دهد.

مدیران اجرایی‌ای که از مشکلات «اجرا» شکایت می‌کنند، معمولاً استراتژی را با هدف‌گذاری اشتباه گرفته‌اند. وقتی که فرآیند «استراتژی» اساساً بازی تنظیم اهداف عملکردی باشد - سهم بازار و سود چقدر باشد، چه تعداد دانش‌آموز از دبیرستان فارغ‌التحصیل شوند، چه تعداد بازدیدکننده از موزه بازدید کنند - آنگاه فاصله‌ای عظیم بین این بلندپروازی‌ها و اقدام باقی می‌ماند. استراتژی در این باره سخن می‌گوید که سازمان چگونه به پیش خواهد رفت. انجام استراتژی، پی بردن به چگونگی پیشبرد علایق سازمان است. رهبر مطمئناً می‌تواند اهداف را تنظیم کند و وظیفه پی بردن به چگونگی انجام کار را به دیگران محول کند. اما استراتژی، این نیست. اگر کاری که انجام می‌شود این است که سازمان چگونه اداره گردد، از بازی بالغات دست بردارید و صادق باشید؛ به این کار بگویید: هدف‌گذاری.



هدف کتاب حاضر، این است که شما را از تفاوت‌های شگرفی که میان استراتژی خوب و استراتژی بد وجود دارد، آگاه سازد و در جهت شکل دادن به استراتژی‌های خوب، یاری‌رسان شما باشد.

استراتژی خوب، یک ساختار منطقی اساسی دارد که آن را هسته^۱ می‌نامیم. هسته استراتژی شامل سه عنصر است: تشخیص^۲، سیاست راهنما^۳ و اقدام منسجم^۴. سیاست راهنما تعیین می‌کند که برای مواجهه با موانعی که در تشخیص شناسایی شده‌اند، چه رویکردی را به کار بگیریم. سیاست راهنما شبیه تابلوی راهنمایی است که جهت حرکت به سمت جلور نشان می‌دهد، ولی جزئیات سفر را مشخص نمی‌سازد. اقدامات منسجم نیز سیاست‌های هماهنگ‌شده عملی، متعهدسازی منابع و نیز، اقداماتی هستند که برای انجام سیاست راهنما طراحی شده‌اند.

هم‌زمان با کسب مهارت در ساختار و اصول استراتژی خوب، قابلیت تشخیص استراتژی بد در شما ایجاد می‌شود. همان‌طور که برای تشخیص یک فیلم بد، لازم نیست که کارگردان باشید؛ نیازی نیست که اقتصاددان، متخصص امور مالی و یا متخصص در هر دانش خاص پیچیده دیگری باشید تا بتوانید بین استراتژی خوب و بد تمایز قائل شوید. به‌عنوان مثال، با نگاهی به «استراتژی» دولت ایالات متحده برای رفع بحران مالی سال ۲۰۰۸، مشاهده خواهید کرد که این استراتژی، فاقد عناصر ضروری است. مخصوصاً اینکه بیماری اصلی، به درستی تشخیص داده نشده بود. بنابراین، تمرکز منابع و اقدامات برای درمان بیماری اصلی امکان‌پذیر نیست. تنها کاری که انجام شده، انتقال منابع از بخش دولتی به بانک‌ها بوده است. نیازی نیست که دکترای اقتصاد کلان داشته باشید تا این قضاوت را انجام دهید- بلکه این مطلب، در پی فهم سرشت استراتژی خوب، خود به خود درک خواهد شد.

استراتژی بد، چیزی بیشتر از فقدان استراتژی خوب است. استراتژی بد، دارای حیات و منطق خاص خود است، عمارتی اشتباه که بر بنیان‌هایی غلط بنا شده است. شاید استراتژی بد عمداً از تحلیل موانع اجتناب کند، به این دلیل که باور رهبران این است که تفکرات منفی، کار را مختل می‌کنند. ممکن است به جای اینکه رهبران با تدوین استراتژی به عنوان فعالیتی در جهت حل مسأله برخورد کنند، اشتباهاً با آن همچون فعالیتی برای هدف‌گذاری رفتار کرده و استراتژی بدی را ایجاد کنند. یا ممکن است آنها به این دلیل که نمی‌خواهند کسی

1. kernel
2. diagnosis
3. guiding policy
4. coherent action

را آزرده کنند، از انتخاب‌های سخت اجتناب کرده و استراتژی بدی خلق کنند که به جای متمرکز کردن منابع و اقدامات، سعی در پوشش تمام زمینه‌ها داشته باشد. گسترش خزنده استراتژی بد بر همگی ما اثر می‌گذارد. حکومت ملی با وجود این همه اهداف و شعارها، کمتر و کمتر قادر به حل مشکلات است. هیئت مدیره‌های شرکت‌ها بر برنامه‌ریزی‌های استراتژیکی مهر تأیید می‌زنند که تنها اندکی فراتر از افکار پوچ و واهی هستند. سیستم آموزشی ما پر از اهداف و استانداردها می‌باشد، اما خالی از درک سرچشمه‌های عملکرد ضعیف و تلاش برای رفع آنهاست. تنها درمانی که برای ما وجود دارد، این است که از رهبران، تقاضای ارائه چیزی بیشتر را داشته باشیم. باید از آنها بخواهیم که به جای شخصیت پُر جاذبه^۱ و بصیرت، استراتژی خوب داشته باشند.

1. Charisma

بخش اول

استراتژی خوب رویداد

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، حیطة، 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 اشتباهی دارند. فصل ۳، شواهدی را برای

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 بوتۀ آزمایشی برای جلوگیری از خلق استراتژی بد عمل می‌کند.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **استراتژی خوب / استراتژی بد** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters

Richard Rumelt

«روملت با بیان انبوهی از مثال‌ها، ویژگی‌های اساسی‌ای را مشخص می‌نماید که استراتژی‌های قدرتمند را از استراتژی‌های ضعیف تمیز می‌دهند و برای ایجاد استراتژی‌ای که واقعاً ارزش نام استراتژی را دارد، مخزنی از اندرزها را ارائه می‌نماید.»

گری همل

«کتابی درخشان و نقطه‌ی عطفی در تئوری و میدان عمل استراتژی است. . . مثال‌های واضح از جهان کسب‌وکار معاصر و تاریخ جهان در این کتاب آورده شده‌اند که چگونگی تشخیص استراتژی خوب، پرهیز از استراتژی بد و تبدیل استراتژی به یک نیروی زنده در سازمان را به وضوح نشان می‌دهد.»

جان استایفورد، استاد دانشکده کسب‌وکار لندن

«بینش‌هایی نافذ که راه‌های جدید و قدرتمندی را برای رهبران فراهم می‌سازد تا به مقابله با موانعی بپردازند که سرراهشان قرار می‌گیرند. مطالعه‌ی این کتاب برای هر کسی که در مقام رهبری سازمانی در عالم کسب‌وکار، دولت و یا چیزی مابین این‌ها قرار دارد، ضروری است.»

رابرت اِکرت، رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل مَت تِل

«از میان تمامی کتاب‌هایی که تاکنون در زمینه‌ی استراتژی خوانده‌ام، این کتاب اولین کتابی است که نمی‌توانم زمین بگذارم.»

جان کای، مدرسه‌ی کسب‌وکار لندن



ISBN: 978-600-6227-04-7



9 786006 227047