

# تفکر استراتژیک



با مقدمه دکتر علی وثوقی

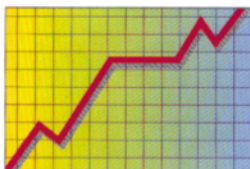


طوفان مغزی



اهداف منطقی

سیستمها



تکنیک

برنامه عمل

تجزیه و تحلیل

مزیت‌های رقابتی

راه‌اندازی



تاکتیک حل مشکل

برنامه‌ریزی



# فهرست مندرجات

۵ مقدمه

## درک استراتژی

۶ تعریف استراتژی

۸ بررسی فرایند

۱۰ تفکر کوتاه مدت و بلند مدت

۱۲ زمینه سازی برای موفقیت استراتژیک

۱۶ نگاه به آینده

## تجزیه و تحلیل موقعیت خود

۱۸ بررسی تأثیرات

۲۰ شناخت مشتریان

۲۲ تجزیه و تحلیل وضعیت رقبا

بروس، اندی Bruce, Andy  
تفکر استراتژیک / نویسنده اندی بروس، کن لانگدن؛ مترجم سعید علیمیرزایی - تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.  
۲۲ ص.

ISBN 964-5890-25-X

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.  
عنوان اصلی: Thinking Strategically

۱. برنامه ریزی استراتژیک. الف. لانگدن، کن.  
Langdon, ken ب. علیمیرزایی، سعید، -  
۱۳۴۷، مترجم ج. عنوان.

۶۵۸/۴۰۱۲ HD ۳۰/۲۸/ب/۴۸۳ ت ۱۳۸۳

۸۲۰۲۹۹۶۷ کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: تفکر استراتژیک

نویسنده: اندی بروس - کن لانگدن

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: سارگل

(ترانه دلاوری مروست)

نوبت چاپ: دوم

شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۴

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۲۵-X

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۸۳۳۲۴-۵، ۸۹۵۴۰۴۱

فکس: ۸۹۸۳۳۲۶، ۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

## اجرای استراتژی

اولویت بندی تغییرات لازم

۴۸

برنامه ریزی تغییر

۵۰

ارزیابی خطرات

۵۴

بازنگری اهداف عملیاتی

۵۶

ایجاد انگیزه در افراد

۵۸

نظارت بر عملکرد

۶۰

تشکیل جلسات بازنگری

۶۲

انعطاف پذیری

۶۴

مهارت های خود را ارزیابی کنید

۶۶

ارزیابی مهارت ها و توانایی های خود

۲۴

جمع بندی نتایج تجزیه و تحلیل

۲۶

## برنامه ریزی استراتژی

مراحل فرایند تدوین استراتژی

۲۸

تعیین هدف کلی

۳۰

تعیین مزیت های رقابتی

۳۲

تعیین حوزه فعالیت

۳۴

انتخاب تأکیدات استراتژیک

۳۶

برآورد بودجه

۴۰

همسو کردن استراتژی

۴۲

آزمایش استراتژی

۴۴



# تجزیه و تحلیل وضعیت رقبا

۲۶  
علاوه بر موفقیت‌ها، از شکست رقبای خود نیز درس بگیرید.

شناخت مشتریان و برآورده کردن انتظارات آنها تنها در صورتی به موفقیت منجر می‌شود که عملکرد شما از رقبایتان بهتر باشد. توانمندی‌های رقبای خود را ارزیابی کنید تا از این طریق بتوانید به فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی پی ببرید.

## بررسی وضعیت رقبا

اگر تعداد رقبای شما زیاد است، تنها به تجزیه و تحلیل وضعیت چند رقیب اصلی بپردازید. بروشورها و مطالب تبلیغاتی آنها را جمع‌آوری و بررسی کنید و ببینید که آنها چه مواردی را نقاط قوت خود می‌دانند و چطور این نقاط قوت را به مشتریان خود نشان می‌دهند. نشریات تجاری و مقالاتی که به مقایسه محصولات مشابه می‌پردازند را مطالعه کنید. مشتریان همانند نیروهای تازه‌ای که قبلاً برای رقبای شما کار می‌کرده‌اند، منبع بسیار خوبی برای کسب اطلاعات در مورد رقبا هستند. توانمندی‌های رقبای خود برای تأمین معیارهای مورد نیاز مشتریان را در قالب یک نمودار فهرست کنید تا متوجه شوید که در چه زمینه‌هایی بهتر از شما توانسته‌اند خود را به ایده‌آل‌های مشتریان نزدیک کنند.

۲۷

تجزیه و تحلیل و بررسی وضعیت رقبا موجب تقویت روحیه اعضای گروه می‌شود.

### توجه به نتیجه تجزیه و تحلیل‌ها

به خاطر داشته باشید که در این مرحله نباید تصمیم‌گیری کنید. حتی اگر تشخیص دادید که فرصت مناسب است، قبل از انجام فرایند برنامه‌ریزی دست به هیچ اقدامی نزنید. هنگام برنامه‌ریزی حتماً از یافته‌های خود برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک استفاده کنید.

رهبر گروه جریان جلسه را کنترل و از تصمیم‌گیری عجولانه جلوگیری می‌کند

عضو گروه بروشورهای رقبا را بررسی می‌کند

همکار نقاط ضعف یکی از سازمان‌های رقیب را متذکر می‌شود

عضو گروه فرصت‌ها را یادداشت می‌کند و تصمیم می‌گیرد که بعداً در طول برنامه از آنها استفاده کند



## تصور آینده

### تفاوت های فرهنگی

در مقایسه با اروپایی ها، مردمان آمریکای شمالی نسبت به پذیرش تکنولوژی جدید و استفاده از فرصت های ناشی از آن تمایل بیشتری از خود نشان می دهند. این موضوع باعث برتری رقابتی آنها نسبت به رقبای اروپایی شده است. به علاوه، این امر بدان معنی است که اگر می خواهید در اروپا برای یک تکنولوژی تازه بازار آریایی کنید، بازار آمریکای شمالی معیار خوبی برای مقایسه میزان موفقیت شما خواهد بود.

اکثر سازمان ها رقبای فعلی خود را صرفاً به شکل تأمین کنندگان کالاهاى مشابه می بینند، در حالی که ممکن است در آینده وضعیت به همین منوال باقی نماند. معمولاً شیوه های مختلفی برای انجام یک کار وجود دارد. به عنوان مثال، اگر شما برای رفت و آمد افراد به یک کنفرانس پر هزینه از هلیکوپتر استفاده کنید، رقیب فعلی شما شرکت دیگری خواهد بود که همین خدمات را به شرکت کنندگان در سمینار ارائه می دهد. اما در آینده ممکن است رقبای شما شرکت هایی باشند که کنفرانس های ویدیویی برگزار می کنند و به این ترتیب مسئله نحوه رفت و آمد به کلی معنا و مفهوم خود را از دست بدهد. بنابراین، در مورد نیازهای احتمالی مشتریان خود در آینده فکر کنید و به دنبال راه های تازه ای برای تأمین نیازهای آنها باشید. به خاطر داشته باشید که رقبای شما نیز حتماً همین کار را خواهند کرد.

### مشخص کردن تهدیدها

زمانی که نحوه برخورد و توانایی های شما و رقیبتان با یکدیگر یکسان باشد برای مشتریان چندان تفاوتی ندارد که از شما یا او خرید کنند. اما زمانی که رقیب شما مزیت قابل ملاحظه ای نسبت به شما داشته باشد، ممکن است در تصمیم گیری های بعدی بخواهید از کاهش این تهدید در جهت موفقیت خود استفاده کنید. تمامی احتمالات را به دقت بررسی کنید: مطمئن باشید که رقبای شما نیز هنگام بررسی چشم اندازهای کاری خود همین کار را با مشتریان شما خواهند کرد.

**۲۸** اطلاعات مربوط به رفتار مشتریان را نگهداری کنید. ممکن است روزی این اطلاعات مفید واقع شوند.



### مشخص کردن تهدیدها

زمانی که نحوه برخورد و توانایی های شما و رقیبتان با یکدیگر یکسان باشد برای مشتریان چندان تفاوتی ندارد که از شما یا او خرید کنند. اما زمانی که رقیب شما مزیت قابل ملاحظه ای نسبت به شما داشته باشد، ممکن است در تصمیم گیری های بعدی بخواهید از کاهش این تهدید در جهت موفقیت خود استفاده کنید. تمامی احتمالات را به دقت بررسی کنید: مطمئن باشید که رقبای شما نیز هنگام بررسی چشم اندازهای کاری خود همین کار را با مشتریان شما خواهند کرد.

**۲۹** هرگز نسبت به تهدیدها بی توجه نباشید و در برنامه خود راهی برای مقابله با آنها در نظر بگیرید.

## تعیین مزیت‌های رقابتی

**۴۱** به خاطر داشته باشید که برنده دیروز لزوماً فردا هم برنده نخواهد بود.

توانمندی‌های منحصر به فرد شما یا هر چیز یا ویژگی خاص دیگری که گروه یا سازمانتان را از بقیه متمایز می‌کند، محور اصلی استراتژی شما محسوب می‌شود. به دقت نتایج تجزیه و تحلیل‌ها را مرور و مزیت‌های رقابتی پایدار خود را در قالب بیانی‌ه‌ای دقیق و روشن مطرح کنید.

### مرور یافته‌ها

برای مشخص کردن مزیت‌های رقابتی پایدار ابتدا نتایج به دست آمده در سه مرحله اولیه تجزیه و تحلیل را مرور کنید. به روند تحولات مورد اشاره در تجزیه و تحلیل محیط توجه کنید تا ببینید که در چه مواردی از نظر محصول و بازار نسبت به رقبای جلوتر هستید. سپس، کلیه نقاط قوتی که طی تجزیه و تحلیل نظرات مشتریان به آنها رسیده‌اید را فهرست کنید. در نهایت، توانمندی‌هایی که از طریق بررسی‌های داخلی برای شما روشن شده‌اند را فهرست کنید. یک نقطه قوت زمانی یک مزیت محسوب می‌شود که از نظر مشتریان شما نیز نقطه قوت باشد. به عنوان مثال، ممکن است کارکنان شما کاملاً واجد شرایط و با انگیزه باشند، اما فقط زمانی می‌توانید وجود آنها را برای خود یک مزیت محسوب کنید که به مشتریان خدمات سریع و کارآمد ارائه کنند.

**۴۲**

مواردی که به نظرتان جزو مزیت‌های رقابتی شما هستند را با مشتریان خود چک کنید.



### ▶ نظرخواهی

با مشتریان و تأمین‌کنندگان گفت‌وگو کنید و نظر آنها را در مورد مزیت‌های رقابتی خود در مقایسه با رقبای جویا شوید. مطمئن باشید که نظرات آنها عینی خواهد بود و احتمالاً پیشنهادات یا اطلاعات خوبی به شما خواهند داد.

## خلاصه کردن نتایج تجزیه و تحلیل رقابت

تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در مورد وضعیت رقابت در بازار را بررسی کنید. اگر عملکرد شما نسبت به رقبایان چندان بهتر نیست، از خود سؤال کنید که چرا مشتریانتان به تأمین کنندگان دیگر مراجعه نکرده‌اند. پاسخ این سؤال علت اصلی برتری شما را نشان خواهد داد. از طرفی، اگر گروه شما تأمین کننده مشتریان داخل سازمان باشد، به فرض آن که مدیر تازه واردی از گروه‌های مختلف بخواهد علت وجودی خود را توجیه کند، شما می‌توانید با کمک بیانیه مزیت رقابتی در این رقابت پیروز شوید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا بیانیه مزیت رقابتی ما فایده‌ای در تعیین نوع محصولات و خدماتی که باید به فروش برسانیم دارد؟
- آیا هر یک از مزیت‌ها ما را در موقعیت برتری نسبت به رقبای قرار می‌دهند؟
- آیا مشتریان اصلی ما با بیانیه مزیت رقابتی موافقت دارند؟
- آیا تمام برروشرهای ما مزیت‌ها رقابتی یکسانی را منعکس می‌کنند؟

## مشخص کردن مزیت‌های پایدار

توافق اعضای گروه در مورد آن دسته از مزیت‌های رقابتی که قرار است در آینده نزدیک از بین بروند چندان معنا و مفهومی نخواهد داشت. هر مزیت رقابتی باید به گونه‌ای باشد که امکان باقی ماندن آن تا سال دوم برنامه استراتژیک به صورت بالقوه وجود داشته باشد. تکیه کردن سازمان‌ها بر شعارهایی از قبیل این که «مزیت اصلی ما کارکنان ما هستند» بسیار خطرناک است و باعث آسیب پذیری آنها می‌شود چرا که افراد همیشه در یک شغل باقی نمی‌مانند. نکته آخر این که باید مزیت‌های رقابتی خود را با اصطلاحاتی که برای مشتریان آشنا هستند بیان کنید تا متوجه شوند که واقعاً چه مزایایی نصیب آنها خواهد شد.

**۴۳** زمانی که مزیتی را تشخیص دادید حتماً از آن بهره‌برداری کنید.

### استفاده از تجزیه و تحلیل

بازنگری سیستماتیک تجزیه و تحلیل‌های انجام شده شما را در توافق بر سر مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند. سپس می‌توانید شخصاً در مورد این که روی کدام موارد می‌توان حساب کرد تصمیم بگیرید.

### مزیت‌های رقابتی پایدار

