

پیشگفتار

در پیشگفتار این کتاب، نویسنده بیان می‌کند که هدفش عدم نگارش در حوزه استراتژی بوده، اما به دلیل کمبود منابع مفید، مجبور به نوشتن آن شده است. او امید دارد که این کتاب برای مدیران و پژوهشگران سودمند باشد. نویسنده تصمیم گرفته به جای تعداد زیاد ابزار، بر روی بهترین‌ها تمرکز کند تا خوانندگان را گیج نکند. همچنین او به اهمیت نکات فصل اول و تجویزهای راهبردی در توضیح ابزارها تأکید می‌کند و از حمایت خانواده‌اش در این مسیر قدردانی می‌کند.

کتاب ابزار استراتژی، به ایجاد آینده‌ای بهتر برای مجتبی و هم‌نسلانش کمک می‌کند.

فصل ۱- می‌دانم موافق نیستید اما...

از ابزارنماها تا گلوله نقره ای

در بحث استراتژی، برخی ابزارها فقط ظاهری از کاربرد دارند و در عمل مفید نیستند. بسیاری از کتاب‌ها و دوره‌ها این ابزارها را معرفی می‌کنند، اما شرکت‌های موفق مانند وال مارت و آمازون تصمیمات خود را بر اساس آن‌ها نمی‌گیرند. ابزارهایی که تحلیل و تصمیم‌گیری را به عهده می‌گیرند، در واقع نمی‌توانند جای تحلیلگر واقعی را پر کنند.

جعبه ابزار استراتژی شامل ابزارهایی برای تحلیل محیط مانند ماتریس QSPM، IFE و EFE است. ابزارهایی مانند پنج نیروی پورتر و تحلیل عوامل کلیدی برای تحلیل رسمی و مبتنی بر داده‌های سخت مفید هستند، اما برخی ابزارها باید از جعبه ابزار خارج شوند. ابزارهایی که کارایی ندارند، مانند «سوشو» برای برقراری ارتباط با موجودات فرازمینی، در عمل ناکارآمدند. همچنین، تصورات غلطی درباره مدیریت استراتژیک وجود دارد که به کارگیری صرف ابزارها را در این زمینه کافی می‌داند، در حالی که باید به انتخاب و انطباق صحیح ابزارها توجه شود.

یادآوری می‌کنم که در یکی از پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ناظر پروژه به عدم استفاده از ابزارهای متعارف کتاب مدیریت استراتژیک اشاره کرد. این باور نادرست است که مدیریت استراتژیک فقط به استفاده از ابزارهایی مانند SWOT یا تحلیل زنجیره ارزش محدود می‌شود. پیرو این تفکر، هزاران پروژه بدون نتایج معنادار اجرا شده است. در واقع، هدف مدیریت استراتژیک تأثیر بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان‌هاست. ابزارها اهمیت واقعی ندارند و تصمیمات استراتژیک باید به اقدامات و نتایج مؤثر تبدیل شوند، با استفاده از هر ابزاری که ممکن است.

استراتژی‌ها از منابع مختلفی شکل می‌گیرند، که به تحلیلگری، تصمیم‌گیری، کاوشگری و کنشگری استراتژیک مربوط می‌شود. ابزارهای تحلیلی فقط در تحلیل و تصمیم‌گیری کمک می‌کنند، اما نمی‌توانند استراتژی تولید کنند که زاینده ذهن انسان است. در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل محیط داخلی و خارجی بعد از تدوین مأموریت و ارزش‌ها انجام می‌شود، اما تصمیم‌گیری می‌تواند از یک هدف جدید یا تجربه تازه آغاز شود. لذا باید از دیدگاه سنتی تحلیل دوری جست.

هیچ ابزاری به تنهایی مشکل ما را حل نمی‌کند. اصطلاح "گلوله نقره‌ای" به راه حلی ساده و مؤثر اشاره دارد، اما در واقعیت هر ابزار محدودیت خاص خود را دارد. برای مثال، ابزار ۵ نیروی رقابتی تنها در محیط‌های تجاری کاربرد دارد و در زمینه‌های دیگر به اتلاف وقت منجر می‌شود. همچنین، برخی ایده‌ها و افراد می‌توانند جذاب باشند، اما مانند

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

"قطار شهربازی" به جایی نخواهند برد. تفکر استراتژیک نیازمند درک درست و مناسب از ابزارها و کاربردهای آنها است و نمی‌توان آن را با برنامه‌ریزی استراتژیک اشتباه گرفت.

تفکر استراتژیک به عنوان یک فرایند فردی یا سازمانی، توانایی اخذ تصمیمات کلان را فراهم می‌کند، اما ناتوان از تولید برنامه‌های منسجم و عملی است. برنامه‌ریزی استراتژیک به شناسایی و عملیاتی کردن استراتژی‌ها می‌پردازد. امروزه نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک به روش درست بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. استراتژیست‌ها باید با توجه به مسائل و شرایط خاص هر سازمان، رویکردهای مناسب را طراحی و ابزارهای مناسب را انتخاب کنند.

متأسفانه، برخی از مشاوران تنها با چند ابزار محدود آشنا هستند و به روش‌های پیچیده‌تری توجه نمی‌کنند. مدیریت استراتژیک شامل تدوین بیانیه‌ها، تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی، تعیین اهداف و طراحی استراتژی‌ها است. این فرایند پویا و نیمه ساخت یافته به طور منظم انجام می‌شود و تحت تأثیر تغییرات و رقابت قرار می‌گیرد.

فصل ۲ - چه زمانی باید از چه ابزاری استفاده کرد؟

چه ابزاری چه زمانی؟

در ادامه، جعبه ابزار استراتژیست‌ها برای هر موقعیت و نیاز مشخص شده است. این ابزارها به شما کمک می‌کنند تا به بهترین شکل ممکن از آنها استفاده کنید.

۱. شناسایی مسائل استراتژیک :

* -تحلیل پارتو (ذهن استراتژیست)

* -تست لیموس

* -جستجوی حلقه‌های مولد براساس پویایی شناسی سیستم‌ها

۲. تحلیل محیط کلان و رقابتی :

* -تحلیل نیروهای رقابتی

* -تحلیل محیط کلان

* -تحلیل گروه‌های استراتژیک

* -تحلیل رقبا

* -تحلیل شبکه ارزش (ذهن استراتژیست)

* -تحلیل عوامل کلیدی موفقیت (ذهن استراتژیست)

* -تحلیل چرخه عمر صنعت

* -جستجوی حلقه‌های مولد براساس پویایی شناسی سیستم‌ها

* -ابزارها و چارچوب‌های تئوری بازی‌ها

۳. اجماع و توافق جمعی :

* -تکنیک دلفی

* -گروه توافق

* -پنل خبرگان

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

* -پنل ذی نفعان

* -تحلیل ذی نفعان

۴. درک آینده :

* -دلفی

* -پنل خبرگان

* -داده کاوی یا متن کاوی

* -چرخ آینده

* -شبیه سازی

* -تحلیل سناریو

* -پنج عینک استراتژیک (ذهن استراتژیست)

۵. تحلیل کسب و کار فعلی :

* -بوم کسب و کار (مدل ستار آب و ذهن استراتژیست)

* -تحلیل زنجیره ارزش

* -تحلیل منابع

* -تحلیل چرخه عمر سازمان

* -تحلیل تطبیقی (الگوبرداری)

* -تحلیل نسبت های مالی (کنترل نتایج مالی)

۶. تحلیل استراتژی های سطح هلدینگ :

* -تحلیل مزیت مادری و ماتریس اشریج

* -رویکرد تعامل مادری (برنامه ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک ، کنترل مالی)

* -گزینه های ارزش آفرینی سازمان مادر (نفوذ انفرادی، نفوذ اتصالی، نفوذ عملیاتی ، نفوذ توسعه ای)

* -تحلیل سبد کسب و کار (مانند ماتریس بوستون و ماتریس مکنزی)

۷. ایده های استراتژیک و تجویزهای راهبردی :

* -تحلیل سه لایه غیر مشتریان (ذهن استراتژیست)

* -تحلیل روند ها

* -بوم کسب و کار

* -شبکه منافع استراتژیک (ذهن استراتژیست)

* -چالش سیستماتیک پیش فرض ها (ذهن استراتژیست)

* -هفت درجه آزادی استراتژیک رشد

* -تفکر طراحانه

* -ساختاردهی مسئله با رویکرد MECE

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

۸. بررسی بیانیه های ماموریت، ارزش ها و چشم انداز :

* -ماتریس مطلوبیت ماموریت

* -ماتریس مطلوبیت ارزش ها

* -ماتریس مطلوبیت چشم انداز

۹. بررسی موضوع استراتژیک :

* -تحلیل لایه ای علت ها

* -گروه کانونی یا گروه تمرکز

* -تحلیل استخوان ماهی

* -تکنیک چرا چرا

* - ساختاردهی مسئله با رویکرد MECE

۱۰. نقد و ارزیابی استراتژی فعلی :

* -ماتریس مطلوبیت استراتژی (هنر رقصیدن با استراتژی)

* -بوم استراتژی

* -کنترل محتوای استراتژی یا کنترل تعاملی

۱۱. ایده آفرینی و گزینه سازی :

* -تحلیل افق های سه گانه

* -هفت درجه آزادی استراتژیک رشد

* -تفکر طراحانه (تفکر طراحی)

* -تحلیل ماتریس رشد

* -توفان فکری

* -توفان فکری معکوس

* -گروه اسمی

* -نگارش فکری یا یورش قلمی

* -سایر روشهای تفکر خلاق

۱۲. چکش کاری قبل از تصمیم نهایی :

* -وکیل مدافع شیطان (۱)

* -ماتریس مطلوبیت استراتژی هنر رقصیدن با استراتژی

* -تحلیل خطا و اثرات (FMEA)

* -تحلیل درخت خطا

* -برنامه ریزی بر پایه مفروضات

۱۳. طراحی استراتژی سبد (پورتفولیوی) :

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

*-ماتریس بوستون

*-ماتریس مکنزی

*-ماتریس اهمیت عملکرد

*-ماتریس تحلیل هوفر (ماتریس ارزیابی بازار کالا)

*-ماتریس قدمت قدرت یا ADL

*-ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها

۱۴. انتخاب در شرایط عدم قطعیت :

*-روش ماکسی مین وقتی با یک تصمیم گیرنده محتاط رو به رو هستیم، از این روش استفاده میکنیم.

*-روش ماکسی ماکس وقتی با یک تصمیم گیرنده خوش بین رو به رو هستیم از این روش استفاده میکنیم.

*-روش رضایت کفایت

*-معیار تأسف مطلق

*-معیار تأسف نسبی

*-معیار تأسف نسبی رضایت بخش

*-برنامه ریزی بر پایه مفروضات

*-استراتژی پابرجا هنر رقصیدن با استراتژی)

***هیچ ابزاری وجود ندارد مستقیماً هیچ ابزار تحلیلی نمی تواند استراتژی خلق کند. هر ابزاری که ادعا کند میتواند

به شما استراتژی پیشنهاد کند دروغ می گوید! هنر رقصیدن با استراتژی حتی ابزار بسیار بسیار مشهور SWOT هم

بیش از آنکه ابزار خلق استراتژی باشد، ابزاری برای صورت بندی و چارچوب بندی نقاط ضعف و قوت و فرصت و

تهدید است.

۱۵. فراهم کردن بستر اجرای استراتژی :

*-ماتریس تقاطع فرهنگ و استراتژی (جاری سازی استراتژی)

*-سؤالات همسوسازی ساختار و استراتژی (جاری سازی استراتژی)

*-تحلیل ذی نفعان

*-تحلیل میدان نیرو (جاری سازی استراتژی)

۱۶. انتخاب پروژه های استراتژیک و سرمایه گذاری های برتر :

*-محاسبه و مقایسه خالص ارزش فعلی

*-محاسبه و مقایسه شاخص سودآوری

*-دوره بازیافت/ برگشت سرمایه تنزیل شده

*-نرخ بازده داخلی بهبود یافته

*-تصمیم گیری چند معیاره

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

۱۷. تخصیص منابع مالی :

*-بودجه بندی (بودجه بندی سرمایه ای) (کنترل و پایش استراتژی)

*-تسطیح منابع (جزو تکنیک های مدیریت پروژه)

۱۸. عملیاتی کردن استراتژی :

*-ره نگاشت یا نقشه راه (جاری سازی استراتژی)

*-نقشه استراتژی (جاری سازی استراتژی)

*-پس نگری از آینده به امروز (جاری سازی استراتژی)

*-تحلیل شکاف

*-کارت امتیازی متوازن (جاری سازی استراتژی)

*-هوشین کانری

*-ساختار شکست کار WBS

*-روشهای مدیریت پروژه و مدیریت پورتفولیو

*-کنترل عملکردی کنترل و پایش استراتژی)

*-روش OKR

۱۹. محیطی امن برای پایش و کنترل استراتژیک :

*-کنترل بینشی کنترل و پایش استراتژی)

*-کنترل تحدیدی (مرزی) کنترل و پایش استراتژی)

*-کنترل انضباط مالی کنترل و پایش استراتژی)

*-کنترل نتایج مالی کنترل و پایش استراتژی)

*-کنترل بودجه ای کنترل و پایش استراتژی)

۲۰. اگر میخواهید بر اساس اهداف مختلف دست به انتخاب گزینه برتر بزیند آنگاه روشهای تصمیم گیری چند معیاره (چند هدفه و چند شاخصه شامل و نه محدود به میتوانند به شما کمک کنند. رویکرد معیارهای غیر جبرانی در این روشها مبادله بین شاخص ها یا معیارها مجاز نیست، یعنی اگر یک شاخص ضعیف (غیر قابل قبول) باشد قدرت شاخص دیگر نمی تواند آن را جبران کند.

*-روش رضایت بخش جامع یا حداقل رضایت بخشی موردی

*-روش رضایت بخشی ترتیبی

*-روش تسلط یا گزینه مغلوب

دسته معیارهای جبرانی در این مدلها مبادله بین شاخص ها مجاز است یعنی ضعف یک شاخص ممکن است توسط امتیاز شاخص دیگری جبران شود.

*- میانگین مجموع وزنی ساده

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

*- میانگین موزون و رده بندی شده

*- ساده وزین با تعامل متقابل

*- Linmap در این روش m گزینه و n شاخص از یک مسئله مفروض به صورت m نقطه در یک فضای n بعدی مورد توجه قرار گرفته و سپس نقطه ایدئال تشخیص داده شده و گزینه ای که کمترین فاصله از ایدئال باشد انتخاب میگردد.

*- تأسیس: علاوه بر در نظر گرفتن فاصله یک گزینه از نقطه ایدئال مثبت فاصله آن از نقطه ایدئال منفی نیز در نظر گرفته می شود.

*- تعداد ابزارها و روشهای مستقیم و غیر مستقیم این حوزه زیاد است مانند ELECTRE، AHP، ANP و ...

فصل ۳- تدوین و تحلیل مطلوبیت ماموریت

نه برای یک مشت دلار

مأموریت سازمان شامل مقصود بنیادی و قلمروی کسب و کار است. مقصود بنیادی فلسفه وجودی سازمان و نیازهای مشتری را شناسایی می کند، در حالی که قلمروی کسب و کار به محصولات و خدماتی که برای مشتریان ارائه می شود، اشاره دارد. پرسشها باید به تعیین نیازهای اساسی و انگیزه های مشترک اعضای سازمان کمک کنند.

تصور کنید از امروز تا پایان دوران بازنشتگی پول کافی دارید؛ با چه هدفی فراتر از پول و شهرت به کار ادامه می دهید؟ از خود بپرسید چرا محصول و خدمتی ارائه می دهید و چهار بار پاسخ را تکرار کنید. برای تعیین قلمرو کسب و کار، به سوالات مربوط به محصولات، مشتریان و جغرافیا در حال و آینده پاسخ دهید و مقصود بنیادین خود را مشخص کنید.

تصور کنید از امروز تا پایان دوران بازنشتگی پول کافی دارید؛ با چه هدفی فراتر از پول و شهرت به کار ادامه می دهید؟ از خود بپرسید چرا محصول و خدمتی ارائه می دهید و چهار بار پاسخ را تکرار کنید. برای تعیین قلمرو کسب و کار، به سوالات مربوط به محصولات، مشتریان و جغرافیا در حال و آینده پاسخ دهید و مقصود بنیادین خود را مشخص کنید.

یک بیانیه مأموریت خوب شامل مقصود بنیادین و قلمروی کسب و کار است که باید ویژگی های خاصی داشته باشد. این ویژگی ها شامل ایجاد معنا و غرور در کار انسان ها، تعیین محدوده و افق های جدید، جذب و تازگی در متن، قابلیت استخراج معیارهای موفقیت، مشروعیت در ذهن ذی نفعان، و شفافیت در بیان محصول و بازار هدف است. این بیانیه باید حس رسالت و انگیزه را ایجاد کرده و مشروعیت لازم را از ذی نفعان کسب کند.

مأموریت خوب یک بیانیه است که به زایشگاه چالش های استراتژیک تبدیل می شود. با گروه بندی و کلی سازی عناصر، تعداد عوامل محدود می شود. تمرکز بر نیازها به جای محصولات حائز اهمیت است، زیرا نیازها دائمی هستند. مأموریت باید چالش های اساسی را پیش روی سازمان قرار دهد و کیفیت آن را آزمایش کند. هدف ما بهبود کیفیت زندگی مردم در چهار حوزه بهداشتی، دامپزشکی، پزشکی و غذایی است.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

از توهم شفافیت و توافق بهره‌یزید. بسیاری سازمان‌ها بیانیه مأموریت دارند ولی در واقع مأموریتی ندارند که احساس رسالت واقعی ایجاد کند.

فصل ۴- تدوین و تحلیل مطلوبیت چشم انداز

از رویا و آرزو تا چشم انداز

چشم انداز، تصویر مشترکی از آینده است که سازمان برای نیل به آن تلاش می‌کند و نباید با آرزوها اشتباه شود. این تصویر واقع‌بینانه و اولویت‌دار است و باید از کلی‌گویی پرهیز کند. بیانیه چشم انداز، نوشته‌ای رسمی ست اما مهم‌تر از آن، داشتن یک تصویر واضح و مشترک است.

تدوین و تحلیل مطلوبیت چشم انداز چشم انداز خاطره ای از آینده است که میتواند رؤیای صادقه باشد. چشم انداز در آینده قله ای است که باید به آن رسید چشم انداز وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد دقت کنید که چشم انداز دورنما) آرزو و رؤیا نیست چشم انداز بخشی از آرزوهای ماست که امکان پذیر است و در ضمن اولویت دارترین آرزوهای ماست چشم انداز با کلی‌گویی در تضاد است مثلاً اگر بگوییم ما می‌خواهیم بهترین باشیم این چشم انداز نیست یا اینکه بگوییم ما مصمم هستیم منحصر به فرد باشیم این هم قطعاً چشم انداز نیست.

یک نکته بسیار مهم چشم انداز مساوی با بیانیه چشم انداز نیست چشم انداز یک تصویر مشترک از آینده است اما بیانیه چشم انداز یک نوشته رسمی مهم این است که سازمان «تصویر» از آینده داشته باشد دقت کنید که تأکید دارم روی (تصویر) حالا اگر بیانیه هم داشت چه بهتر چه ...

چشم‌انداز، به‌جای انطباق با محیط، به ساختن آینده تأکید دارد و شامل کشش خلاق، انگیزه‌آفرینی، و متمرکزسازی تصمیمات و اقدامات است که باعث هم‌افزایی می‌شود. روش‌های دستیابی به چشم‌انداز متفاوت است، از جمله مشاوره با ذی‌نفعان و رهبران، یا انجام کار کارشناسی. مراحل شامل مصاحبه‌های اکتشافی، تدوین یافته‌ها، تطبیق با واقعیت‌ها و ارزیابی انتقادی تصاویر ذهنی است. همچنین، تجزیه و تحلیل روندها و پرسش از آینده برای شفاف‌سازی تصویر آینده ضروری است.

عوامل کلیدی موفقیت برای تحقق مأموریت چیست و بهترین شدن در این عوامل چه دورنمایی ایجاد می‌کند؟ تحقق مأموریت به چه معناست و چه اهدافی باید محقق شوند؟ در پنج سال آینده، تغییرات مهم در بازار، مشتریان و تکنولوژی چه خواهند بود؟ بیانیه چشم‌انداز باید شامل هدف بزرگ و تصویر روشنی از آینده باشد، که می‌تواند به اشکال مختلفی بیان شود.

جعبه ابزار به حوزه‌ای از تحولات سازمانی اشاره دارد که هدف آن تبدیل شدن به الگوی برتر آموزشی و اقتصادی در منطقه‌ای مشخص است. این روند شامل بهینه‌سازی توانایی‌های سازمانی برای رقابت در بازارها و حفظ چابکی یک شرکت کوچک است. همچنین بر لزوم ایجاد تصاویری الهام‌بخش و جذاب از آینده سازمان تأکید دارد که قابل فهم برای عموم باشد. به‌عنوان مثال، تصویرسازی فورد درباره تولید خودروهای ارزان و فراگیر، نمونه‌ای از این رویکرد است. چشم انداز بیانگر احساسات و آرزوهای عمیق ماست و تحلیل آن با روش‌های عقلی چالش‌برانگیز است. برای ارزیابی چشم انداز، از جدول آزمون‌ها کمک می‌گیریم. این آزمون‌ها شامل ارزیابی نمایندگی، جذابیت، پابرجایی، چالشی

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

بودن، فهمیدنی بودن، منفعت شخصی و مقیاس‌پذیری هستند. این روند به ما کمک می‌کند تا بسنجیم آیا چشم‌انداز متقاعدکننده و دست‌یافتنی است و آیا می‌توان آن را به وضوح در یک آسانسور توضیح داد.

تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها نشان می‌دهد که چشم‌انداز تنها واژه‌های زیبا نیست، بلکه انتخاب‌های دردناک بین آینده‌های مختلف است. اولویت دادن به گزینه‌ها، کلید داشتن چشم‌انداز واقعی است. مدیران باید از زبان انتزاعی دوری کرده و تصویری ملموس و قابل تجسم از آینده ارائه دهند، مشابه تعریف یک فیلم یا خاطره. همچنین، مشروعیت چشم‌انداز بسیار مهم است و مشارکت حداکثری ذی‌نفعان و نظر مدیران ارشد ضروری است تا چشم‌انداز واقعی و عملی ایجاد شود، نه صرفاً کاغذی.

زیباسازی گرافیکی و تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی و اقدامات واقعی برای تحقق چشم‌انداز، آن را واقعی می‌کند، برخلاف بیانی‌های صرف که تنها نوشته‌ای روی کاغذند.

فصل ۵- تدوین و تحلیل مطلوبیت ارزش‌ها

خطوط قرمز ما کجا هستند؟

در تدوین و تحلیل ارزشهای بنیادین، باید توجه کرد که برخی سازمانها هیچ ارزش واقعی ندارند. ارزشهای بنیادین آنچه ذاتاً اهمیت دارند، نیازی به توجیه ندارند و حتی در صورت ضرر ترک نمی‌شوند. باید این ارزشها عمیقاً مورد اعتقاد مدیران باشند و در عمل به آنها توجه شود تا موجب افزایش اعتماد در سازمان شوند.

شرکت‌ها معمولاً بیشتر از ۵ ارزش بنیادین ندارند و این ارزش‌ها باید از سیاست‌های ناپایدار متفاوت باشند. ارزشهای بنیادین به آرامی ممکن است بازتفسیر شوند و تحت تأثیر شرایط تغییر نکنند. بسیاری از سازمان‌ها از این نوع ارزش‌ها برخوردار نیستند و می‌توان برای آنها ارزش‌های رفتاری تعیین کرد که شامل معیارهای اخلاقی و خطوط انضباطی است. این ارزش‌ها با استراتژی سازمان تغییر کرده و به پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی کمک می‌کنند.

در این متن پرسش‌هایی پیرامون ارزشها مطرح شده است. این سوالات به چهار حوزه اصلی مربوط می‌شوند: ارزشهایی که به رغم محرومیت از رقابت ترک نمی‌شوند، ارزشهایی که در سازمان‌های جدید حفظ خواهند شد، و ارزشهایی که به عنوان میراث به فرزندان منتقل می‌شوند. همچنین، به انتخاب افرادی برای سفر به یک سیاره دیگر و نمادهای ارزشهای سازمانی اشاره می‌شود و به اهمیت تدوین ارزشهای رفتاری در راستای مأموریت و چشم‌انداز اشاره دارد. ارزش‌ها به عنوان بنیادی‌ترین معیارهای رفتاری سازمان، ارتباط مستقیمی با مأموریت و چشم‌انداز ندارند و می‌توانند خطوط قرمز را مشخص کنند که مانع از ریسک‌های کلیدی کسب و کار می‌شود. پایبندی به این ارزش‌ها اعتماد و پیش‌بینی‌پذیری را افزایش می‌دهد و به جذب ذی‌نفعان کمک می‌کند. همچنین، ارزش‌ها در شرایط بحرانی، پایداری سازمان را تضمین کرده و تأثیر بسزایی بر فرهنگ سازمانی دارند.

آزمون اعتماد شامل ارزیابی بیانی‌های ارزشها و تأثیر آن بر ذی‌نفعان است. سادگی و جذابیت متن نیز بررسی می‌شود. آیا این ارزشها معیاری برای توییح کارمندان باقی‌مانده خواهند بود؟ همچنین، پتانسیل سازمان برای تحقق ارزشها و مقاومت در برابر ریسک‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرد. لازم است ارزشها بنیادی و واقعی باشند، نه مصنوعی، و از شعارهای بی‌پایه اجتناب شود.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

مدیران اجرایی اغلب از پرداختن به ارزش‌های سازمانی اجتناب می‌کنند، زیرا این مفاهیم را کیفی و شعاری می‌دانند. مهم است که به آنها نشان دهید ارزش‌ها بسیار کاربردی هستند و به اندازه اعداد و ارقام مهم‌اند. برای ترویج ارزش‌ها، باید آن‌ها را شفاف و قابل فهم بیان کرد، در موقعیت‌های مختلف تکرار نمود و به عنوان مبنای تصمیم‌گیری و پاداش قرار داد.

فصل ۶- تحلیل محیط کلان

تحلیل عمیق محیط‌های شش گانه

تحلیل محیط کلان کسب و کار با مدل PESTEL انجام می‌شود که شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی و زیست‌محیطی است و نام‌های مختلفی دارد.

ابزارهای تحلیلی مانند PESTLE و نسخه‌های محلی و جهانی آن، محیط پیچیده کسب‌وکار را به اجزای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و زیست‌محیطی تقسیم می‌کنند. عواملی مانند ثبات سیاسی و رفتار دولت نسبت به سرمایه‌گذاری خصوصی، به موفقیت کسب‌وکار کمک می‌کنند. در عرصه اقتصادی، نرخ بهره، تورم و رشد اقتصادی از شاخص‌های کلیدی برای ارزیابی محیط کار هستند. تحلیل‌های این مناطق می‌تواند به دستیابی به تصمیمات استراتژیک جدید کمک کند.

نرخ بهره و تورم بالا به عنوان عوامل غیر مساعد و رشد اقتصادی بالا نشانه خوبی برای سرمایه‌گذاران است. ثبات اقتصادی نیز کارآمدی تصمیم‌گیران اقتصادی را نشان می‌دهد و ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهد. نوسانات شدید اقتصادی خطر خروج سرمایه‌گذاران را افزایش می‌دهد. وجود یک بخش خصوصی بزرگ و فعال، نشانه‌ای دیگر از اقتصاد مساعد است و هماهنگی میان بخش‌های دولتی و خصوصی اهمیت دارد. همچنین، تأمین مالی کارآمد نظیر بورس و بانک‌ها از دیگر نشانه‌های کارآمدی اقتصاد است. عوامل اجتماعی نظیر فرهنگ و سواد نیز در تحلیل محیط کلان موثرند.

بهبود شرایط سرمایه‌گذاری و تغییرات سبک زندگی مردم از عوامل اجتماعی مؤثر بر صنایع هستند، مانند رشد صنعت غذاهای آماده. فناوری نیز در تحلیل محیط کلان، شامل فعالیت‌های تحقیق و توسعه و نرخ تغییر فناوری اهمیت دارد. با افزایش توجه به محیط زیست، این عامل به مؤلفه‌ای مهم تبدیل شده و تغییرات زیست‌محیطی و اقلیم کشورهای مختلف اهمیت پیدا کرده است. همچنین، قوانین مختلف مانند قانون کار و ضد انحصار باید مد نظر شرکت‌ها قرار گیرد تا بتوانند به‌خوبی وارد بازار شوند.

تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مهم می‌پردازد. صرف نوشتن چند عنوان مانند ۴ فرصت و ۵ تهدید کافی نیست و نیاز به تحلیل عمیق‌تر وضعیت اقتصادی دارد. تصویر ایستا از کسب‌وکار ندهید و دینامیک‌های متغیرها را بررسی کنید. تحلیل محیط کلان باید با تحلیل داخلی و رقابتی ترکیب شود. همچنین باید متغیرهای غیر مرتبط را کنار گذاشته و فهرست را با دقت ویرایش کنید تا مهم‌ترین عناصر باقی بمانند. تحلیل محیط کلان را با تجویزهای راهبردی تکمیل کنید. نتایج را در جدولی سازماندهی کنید که چهار ستون اصلی شامل تأثیرگذاری متغیرها و اثرات آن‌ها بر کسب‌وکار را نمایش دهد.

فصل ۷- تحلیل روند

آینده آبستن چه فرصتها و تهدیدهایی است؟

سال آینده با فرصتها و تهدیدهایی متعددی روبروست که برای تحلیل آنها باید تفاوت بین روندها و رخدادها را درک کنیم. روندها تغییرات پیوسته و معنادار هستند که پیش‌بینی‌پذیرند، در حالی که رخدادها و تلاطم‌ها آنی و غیردوام هستند. شناخت روندها ابزار مفیدی برای شناسایی فرصت‌های سودآوری است.

برای بررسی تغییرات مداوم در زندگی اقتصادی و اجتماعی، ابتدا باید پیش‌رانی‌های تغییر را شناسایی کرد و روندهای ناشی از آنها را تحلیل نمود. سپس باید منافع نهفته این تغییرات را بررسی کنیم و تعیین کنیم کدام منافع دارای جذابیت و قابلیت تحقق بیشتر هستند. در نهایت، بر روی منافع جذاب و قابل تحقق تمرکز کرده و تأثیرات روندها بر سازمان و صنعت را از جنبه‌های مختلف شناسایی نماییم.

برای حرکت به سمت تصمیم‌گیری و تجویز راهبردی، تحلیل روندها ضروری است. شما باید پاسخ دهید که چگونه فرصت‌های نهفته را شناسایی کنیم، ایده‌های آینده را شکل دهیم و چه استراتژی‌هایی برای فردا در نظر بگیریم. تحلیل روند به درک پیش‌رانی‌ها و پیامدهای بالقوه کمک می‌کند. نتایج تحلیل را می‌توان در جدولی خلاصه کرد که شامل پیش‌رانی‌ها، روندها، منافع و تهدیدها باشد.

فصل ۸- تحلیل ذی نفعان

در بازی بزرگان، ما چه نقشی داریم؟

ذی نفعان، افرادی هستند که بر روی فعالیت‌های یک کسب و کار تأثیر دارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند. آنها شامل گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که در موفقیت یا شکست کسب و کار نقشی ایفا می‌کنند. شناسایی و مشارکت ذی نفعان برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک ضروری است، اما تضاد منافع میان آنها می‌تواند چالش‌برانگیز باشد، به‌ویژه در ایجاد رضایت برای مالکان و سهامداران.

شرکت باید به تعادل بین منافع گروه‌های مختلف ذی نفعان توجه کند، که این مهارت استراتژیک مدیران به شمار می‌آید. برخی ذی نفعان، به ویژه آن‌هایی که هم قدرت و هم منافعتشان درگیر است، به عنوان ذی نفعان ذی نفوذ شناسایی می‌شوند. این وضعیت دائمی نیست و به تصمیمات استراتژیکی مانند حذف تولید یا ادغام شرکت‌ها بستگی دارد. برای تحلیل، ابتدا باید فهرست طولانی ذی نفعان را شناسایی کرده و وضعیت آنها را بر اساس ماتریس قدرت و منافع تعیین کرد.

برای جذب حمایت و همکاری ذی نفعان، شناخت آنها کافی نیست و باید به دسته‌بندی و تحلیل آنها پرداخت. مدیریت ذی نفعان به معنای جلب حمایت و همکاری از سوی آنهاست. با شناسایی علاقه و نفوذ ذی نفعان در تصمیمات، می‌توان راهبردهای مناسب ارتباطی را انتخاب کرد. این افراد به چهار گروه تقسیم می‌شوند: بازیگران اصلی و پیش‌رانان که تأثیر زیادی دارند؛ شفاعت‌گران و مدافعان که علاقمندند اما نفوذ کمی دارند؛ و نهفتگان که فعلاً علاقه‌ای به فعالیت ندارند.

برای تأثیرگذاری بر ذی نفعان، باید به بررسی و تجزیه و تحلیل آنها پرداخت. پیش‌برندگان و بازیگران اصلی در مرکز توجه قرار دارند، اما نباید قدرت حاشیه نشینان و نهفتگان را نادیده گرفت؛ افرادی که ممکن است تمایل کمتری

داشته باشند. طراحی یک بازی برد-برد که منافع مشترکی برای تمامی ذی نفعان ایجاد کند، می تواند آنان را به بازیگران کلیدی تبدیل کند. همچنین، باید نیازها و انتظارات آنان را شناسایی کرد.

در فرآیند ارتباط با ذی نفعان، ابتدا باید منافع مشترک را تعریف کرده و آنها را به بازیگران اصلی تبدیل کنیم. با فعال سازی شفاعتگران، مذاکرات با سایر ذی نفعان را تسهیل می کنیم و برای حاشیه نشینان، تلاش ها را به حداقل می رسانیم. سپس نیازها و انتظارات ذی نفعان کلیدی را شناسایی کرده و در نهایت با تعیین استراتژی ارتباطی،

انگیزه های آنان را برای حمایت از تصمیمات و تغییرات استراتژیک بررسی می کنیم.

ارتباط مستمر با ذی نفعان موجب درک کامل آنها از اقدامات شما و منافع استراتژیک می شود تا بتوانند به حمایت فعالانه از شما بپردازند. ذی نفعان شامل مشتریان، همکاران، تأمین کنندگان، نمایندگان، بانک ها، سهام داران و اعضای هیئت مدیره هستند؛ اما سایر ذی نفعان نیز با توجه به نوع کسب و کار و صنعت حائز اهمیت اند. مشارکت ذی نفعان باعث مشروعیت و دسترسی به منابع می شود، در حالی که تحلیل ذی نفعان در برنامه ریزی استراتژیک سازمان های دولتی و غیردولتی اهمیت ویژه ای دارد و برآیند کشمکش های بازی قدرت است.

استراتژی بهینه باید مورد توافق ذی نفعان قدرتمند قرار گیرد.

فصل ۹- تحلیل پنج نیروی رقابتی

بازی همیشگی پنج به علاوه یک

تحلیل پنج نیروی رقابتی نشان می دهد که شرکت ها به دنبال سودآوری پایدار هستند، اما رقبای موجود و چهار نیروی دیگر به طور مستمر این سودآوری را تهدید می کنند. شدت این نیروها باعث کاهش پتانسیل سودآوری می شود. وضعیت صنعت و جایگاه شرکت در آن نقش مهمی در این پتانسیل ایفا می کند. در نهایت، تحلیل پورتر به بررسی ساختار صنعت از دیدگاه سودآوری می پردازد.

تحلیل رقابت در صنعت شامل بررسی شدت رقابت بین رقبای و موانع ورود تازه واردان، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان و خریداران، و تهدید محصولات جایگزین است. فشار از سوی رقبای موجود و توانایی تأمین کنندگان و مشتریان نیز بر روی رقابت تأثیرگذار است.

خریداران با افزایش قدرت چانه زنی خود، می توانند کیفیت و تنوع محصولات را تحت فشار قرار دهند، به ویژه زمانی که محصولات استاندارد هستند یا جایگزینی آسانی دارند. همچنین، تأمین کنندگان با تهدید به افزایش قیمت و کاهش کیفیت، می توانند بر سودآوری صنعت تأثیرگذار شوند و توانایی خود را بر شرکت های درون صنعت تحمیل کنند.

اگر چند شرکت بر تأمین کنندگان کنترل داشته باشند، تأمین کنندگان فشار رقابتی بیشتری وارد می کنند. این فشار افزایش می یابد اگر صنعت مشتری مهمی برای آنها نباشد و محصولاتشان نقش حیاتی در تولید خریداران ایفا کند. همچنین، تازه واردان با پیش بینی سود قابل توجه و با موانع ورود اندک، به راحتی می توانند در صنعت نفوذ کنند و فشار بیشتری به بازار وارد آورند.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

موانع ورود به یک صنعت شامل مزیت مقیاس، نیاز به سرمایه بالا، هزینه تغییر تأمین‌کننده، دسترسی به کانال‌های توزیع، فناوری انحصاری، و موقعیت مکانی مناسب است. برای سودآوری ایدئال، باید رقابت معمولی وجود داشته باشد، موانع ورود زیاد باشند، جایگزین‌های مناسبی موجود نباشد و قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و خریداران پایین باشد. تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها شامل تحلیل جذابیت صنعت، ارزیابی پتانسیل سود و درک نیروهای تأثیرگذار بر سودآوری است. هدف این تحلیل طراحی استراتژی رقابتی مناسب با شناخت عمیق از صنعت است. استراتژیست‌ها باید بدانند کدام نیروها بیشترین تأثیر را دارند و برای زنده ماندن و رشد چه اقداماتی لازم است. همچنین باید به معیارهای اخلاقی توجه کنند و در نظر داشته باشند که پنج نیروی رقابتی بیشتر بر رقابت تأکید دارند، اما می‌توان از استراتژی‌های همکاری نیز بهره برد.

مسئله اصلی این است که ساختار صنعت بر پتانسیل سودآوری تأثیر دارد و استراتژی می‌تواند این ساختار را در بلندمدت تغییر دهد. این تغییر می‌تواند از طریق خرید رقبا یا استراتژی‌هایی مانند رهبری هزینه یا تمایز انجام شود. تحلیل زنجیره ارزش و ابزار تحلیل شبکه ارزش همچنین می‌توانند به طراحی استراتژی‌های رقابتی کمک کنند. تعریف دقیق صنعت، شامل قلمرو محصولات و موقعیت جغرافیایی، مهم است تا حدود مرزهای صنعتی به درستی شناسایی شوند و استراتژی‌های مناسب برای هر صنعت مشخص گردد.

روغن‌های ماشین‌های سواری از طریق تبلیغات به مشتریان معرفی می‌شوند و تولید آنها محلی و با هزینه کم انجام می‌شود. در مقابل، صنعت روغن‌های ماشین‌های سنگین دارای ساختاری متفاوت و زنجیره تأمین مخصوص به خود است. استراتژی این دو صنعت به طور کامل متمایز است. تحلیل نیروهای رقابتی نیاز به بررسی مداوم ساختار صنعت دارد؛ در این تحلیل، اهمیت نیروها و تأثیر آنها بر سودآوری باید مد نظر قرار گیرد. همچنین، باید توانایی شناسایی تغییرات صنعت و ایجاد موقعیت‌های مناسب نسبت به پنج نیروی رقابتی را داشت.

در تحلیل رقابت، نیروهای پنجگانه پورتر و تحلیل محیط کلان (PESTEL) به کار می‌آید. برخی بر این باورند که متغیرهای کلان از طریق این پنج نیرو بر شرایط رقابتی اثر می‌گذارند. افزودن عناصر اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک و... به نمودار پنج نیرو کمک می‌کند تا این تأثیرات را بهتر درک کنیم. همچنین می‌توان عنصر ششم، یعنی تکمیل‌کنندگان، را اضافه کرد. در انتهای تحلیل، آمادگی برای گفت‌وگوی استراتژیک و تصمیم‌گیری الزامی است. سوالات کلیدی درباره ورود یا ماندن در صنعت می‌توانند راهنمایی کنند.

برای افزایش سهم سود در میان مدت و بلندمدت، می‌توان اقداماتی چون ائتلاف با رقبا برای چانه‌زنی بهتر با تأمین‌کنندگان و ایجاد موانع ورود را در نظر گرفت. همچنین، بررسی استراتژی‌های اصلی کسب‌وکار به منظور تغییر ساختار صنعت و کاهش تأثیر پنج نیروی رقابتی ضروری است. هدف باید انتقال صنعت از رقابت کامل به شبه انحصار یا انحصار کامل باشد. به علاوه، تحلیل دقیق فاکتورها و فشارهای رقابتی، و تدوین استراتژی برای مدیریت این فشارها لازم است.

فصل ۱۰- تحلیل چرخه عمر صنعت

صنعت پیر یا جوان ، بالغ یا نوزاد؟

چرخه عمر صنعت شامل چهار مرحله است: معرفی، رشد، بلوغ و افول. این مراحل ویژگی‌های خاص خود را دارند و تحلیلگران با توجه به مرحله صنعت، تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کنند. هر صنعت در یکی از این مراحل قرار دارد که وضعیت فعلی آن را مشخص می‌کند.

در مرحله معرفی، تقاضا برای محصولات صنعت بسیار زیاد است و برخی شرکت‌ها با شکست مواجه می‌شوند، در حالی که اکثر شرکت‌ها رشد سریعی در فروش و سودآوری دارند. این رشد ممکن است شرکت‌های ضعیف‌تری را از رده خارج کند و ریسک سرمایه‌گذاری‌ها بالا باشد. صنایع نوظهور به واسطه نوآوری‌های فناوری و تغییرات اقتصادی شکل می‌گیرند و اصول بازی هنوز در حال شکل‌گیری است. در مرحله توسعه رشد، رشد کمتر از مرحله قبل است و صنایع قادر به تقسیم سود می‌شوند.

مرحله تثبیت در صنایع با رشد متعادل همراه است؛ در حالی که میانگین فروش ممکن است بالا باشد، نرخ رشد کاهش می‌یابد و نوآوری کاهش پیدا می‌کند. رقبا در بازار فعال هستند و هزینه‌ها ثابت دارند. احتمال رکود وجود دارد. صنایع پس از رشد سریع، به مرحله بلوغ می‌رسند که با کاهش رشد و رقابت بیشتر مشخص می‌شود. در مرحله افول، شرکت‌ها با کاهش فروش مواجه‌اند و تنها نوآوری می‌تواند آن‌ها را نجات دهد؛ در غیر این صورت، از بازار خارج می‌شوند.

مرحله تثبیت در صنایع با رشد متعادل همراه است؛ در حالی که میانگین فروش ممکن است بالا باشد، نرخ رشد کاهش می‌یابد و نوآوری کاهش پیدا می‌کند. رقبا در بازار فعال هستند و هزینه‌ها ثابت دارند. احتمال رکود وجود دارد. صنایع پس از رشد سریع، به مرحله بلوغ می‌رسند که با کاهش رشد و رقابت بیشتر مشخص می‌شود. در مرحله افول، شرکت‌ها با کاهش فروش مواجه‌اند و تنها نوآوری می‌تواند آن‌ها را نجات دهد؛ در غیر این صورت، از بازار خارج می‌شوند.

صنایع به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: صنایع ادواری و صنایع ادواری معکوس. صنایع ادواری مانند کالاهای بادوام در شرایط رونق اقتصادی عملکرد خوبی دارند اما در رکود ضعیف عمل می‌کنند. در مقابل، صنایع ادواری معکوس مانند معادن طلا در بحران‌ها بهتر عمل می‌کنند. سرمایه‌گذاران برای پیش‌بینی عملکرد صنایع باید چرخه تجاری و تغییرات نرخ بهره را تحلیل کنند. این تحلیل‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری در ورود یا خروج از سرمایه‌گذاری‌ها اتخاذ کنند، به‌خصوص در شرایط اقتصادی متلاطم.

سرمایه‌گذاران می‌توانند در مرحله تثبیت صنایع سرمایه‌گذاری کنند که در آن سود تقسیمی و سود شرکت‌ها ثابت است. افرادی با ریسک‌پذیری پایین به دنبال رشد اندک و ثابت در این صنایع هستند. مرحله آخر چرخه عمر صنعت، مرحله افول است که سرمایه‌گذاران نباید به آن وارد شوند. برای پیش‌بینی آینده صنایع، سوالاتی درباره قابلیت رشد و مشکلات احتمالی باید پاسخ داده شود. تحلیل چرخه عمر صنعت باید با سایر تحلیل‌ها ترکیب شود و نمی‌توان فقط بر مبنای یک تحلیل به نتیجه رسید.

فصل ۱۱- تحلیل رقبا

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

چه نقشه هایی در سر دارند؟

برای تحلیل رقبا باید به چهار منظر توجه کرد: اهداف آینده آن‌ها که پیش‌بینی واکنش‌ها را تسهیل می‌کند، و پیش‌فرض‌هایی که رفتار و واکنش‌هایشان را مشخص می‌سازد، که می‌تواند به اهرم استراتژیک تبدیل شود. استراتژی فعلی شرکت به عنوان راهنمایی عملی برای بخش‌های مختلف و ارتباط‌دهنده آن‌ها عمل می‌کند. نقاط قوت و ضعف توانمندی‌ها را تعیین می‌کنند. همچنین، تحلیل استراتژی رقیب شامل پیش‌بینی تحرکات و دفاعیات آن‌ها برای انتخاب میدان مبارزه بهینه است.

فصل ۱۲- بوم استراتژی

یک تصویر، ده ها تحلیل

بوم استراتژی ابزاری کلیدی برای مقایسه محصولات در یک تصویر است که نشان می‌دهد چگونه باید از رقبا متمایز شد. این ابزار به بررسی ویژگی‌های خاص محصول و ارائه دلایل قانع‌کننده برای مشتریان کمک می‌کند. معرفی شده توسط خالقان تئوری اقیانوس آبی، بوم استراتژی در کشف بازارهای جدید نیز مؤثر است و رقابت‌های کلیدی را تحلیل می‌کند.

دوازده فاکتور مختلف شامل مدل‌های متعدد و طراحی شیک، در بررسی عملکرد آیفون و رقبا ارائه شده است. آیفون در مقابل رقبا، به‌خصوص در کیفیت صدا، ضعف‌هایی داشت اما با معرفی ویژگی‌های جدیدی مانند صفحه لمسی و مدیا پلیر، موفق به جلب توجه شد. این ارزیابی نشان می‌دهد که آیفون محصولی منحصر به فرد بوده و اپل با حذف برخی از ویژگی‌ها و اضافه کردن جدیدها، موفق به ارائه تجربه‌ای متفاوت برای کاربران گردید. ویژگی منحصر به فرد تاج اسکرین و طراحی شیک آیفون، مزیت رقابتی آن را افزایش داده و به اپل این امکان را داد که بازار گوشه‌های هوشمند را تغییر دهد. برای استراتژیست‌ها، استفاده از ابزار چهار عمل اصلی و بوم استراتژی ضروری است. فاکتورهای کلیدی باید استانداردهای بازار را در برگیرد و در تبلیغات محصول مورد استفاده قرار گیرد. انتخاب حداکثر ۱۰ فاکتور برای تمرکز بهتر پیشنهاد می‌شود. رسم منحنی ارزش محصولات رقبا نیز به شفافیت بوم استراتژی و شناسایی نقاط قوت کمک می‌کند.

رقابتی بودن شما با دیگران نیازمند شناسایی و بهبود فاکتورهای کلیدی است. بوم استراتژی ابزاری است که می‌توان برای هر محصولی به‌کار گرفت تا نقاط قوت و ضعف شناسایی شود. اپل با معرفی ویژگی‌های جدید و بهبودهای مداوم، به حفظ پیشتازی در بازار گوشی‌های هوشمند ادامه می‌دهد.

فصل ۱۳- تحلیل تطبیقی (الگوبرداری)

تحلیل آری، کپی هرگز!

تحلیل تطبیقی یا پنج مارکینگ به مقایسه عملکرد و کارایی محصولات و فرایندها با رقبای برتر می‌پردازد. این ابزار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی بهترین شیوه‌ها، عملکرد خود را بهبود بخشند. اگرچه کارایی این روش واضح است، اما استفاده نادرست از آن می‌تواند پیامدهای خطرناکی به همراه داشته باشد.

پنج مارکینگ به معنای الگوبرداری از بهترین روش‌ها برای بهبود عملکرد سازمان است. اهداف آن شامل سنجش وضعیت، ایده‌یابی، و دریافت بهترین تجارب است. انواع الگوبرداری شامل الگوبرداری داخلی (مقایسه بخش‌ها) و

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

الگوبرداری رقابتی (مقایسه با رقبا) و کارکردی (از صنایع غیر رقابتی) می‌باشد. مثال‌هایی از موفقیت در پنج مارکینگ شامل یادگیری از صنعت خودرو و فرایندهای مسابقه فرمول یک است.

برای کاهش زمان واکنش به تماس‌های اضطراری، باید به مطالعه عملیات مرکز تماس در بانکداری و فناوری اطلاعات پرداخت. الگوبرداری باید به‌طور هدفمند و با احتیاط انجام شود و نباید به‌عنوان یک نسخه‌برداری ساده از رقبا مستقیم لحاظ گردد. این فرآیند باید با توجه به تمایز و تفاوت سازمان‌ها همراه باشد. همچنین، تعیین اهداف دقیق و انتخاب سازمان مناسب برای الگوبرداری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است تا ایده و داده تولید کند.

***بذرافشانی برای خلق تصمیم استراتژیک مدیران ارشد

فصل ۱۴- تحلیل زنجیره ارزش

سفری از مواد اولیه تا رضایت مشتری

تحلیل زنجیره ارزش به بررسی چگونگی خلق ارزش توسط سازمان‌ها می‌پردازد. این فرآیند شامل تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌هایی با ارزش بیشتر از هزینه‌ها است. مایکل پورتر، استاد دانشگاه هاروارد، مدلی عمومی از زنجیره ارزش ارائه داده که فعالیت‌های متنوعی مانند تولید، فروش و خدمات پس از فروش را شامل می‌شود. این تحلیل برای رقابت حیاتی است.

ارزش را به دو دسته اصلی تقسیم می‌کنند: فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبان. فعالیت‌های اصلی شامل تولید، توزیع و Marketing و فعالیت‌های پشتیبان شامل زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی مالی، خدمات اطلاعاتی و توسعه فناوری است. حاشیه سود، ارزش خلق‌شده منهای هزینه‌هاست و نشان‌دهنده سودآوری سازمان است. زنجیره ارزش مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به ایجاد ارزش برای مشتریان کمک می‌کند و شرکت‌ها می‌توانند از آن برای ارزیابی و بهبود فعالیت‌های خود استفاده کنند.

حاشیه سود به مدیریت منابع انسانی، فناوری، خرید و تدارکات، لجستیک، بازاریابی، خدمات و فروش، عملیات و تولید اشاره دارد. زنجیره ارزش پورتر به تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌های خرید شده توسط مشتریان تمرکز می‌کند. فعالیت‌ها به دو دسته اصلی و پشتیبانی تقسیم می‌شوند. لجستیک ورودی شامل دریافت و توزیع ورودی‌ها و لجستیک خروجی شامل تحویل محصولات به مشتریان است.

مشتریان باید متقاعد شوند که به جای خرید از رقبا، محصولات شما را انتخاب کنند. بازاریابی و فروش فعالیت‌هایی هستند که برای ایجاد ارتباط و پیشنهاد مزایای ارزشمند برای مشتریان انجام می‌شود. خدمات پس از فروش نیز به حفظ ارزش محصولات و خدمات اختصاص دارند. فعالیت‌های پشتیبانی از فعالیت‌های اصلی حمایت می‌کنند. تهیه و تأمین شامل پیدا کردن خرده‌فروش و مذاکره برای قیمت مناسب است. مدیریت منابع انسانی بر استخدام و نگهداشتن کارکنان تمرکز دارد، در حالی که توسعه فناوری مرتبط با پردازش اطلاعات و بهبود برتری فنی است.

بخش حقوقی اداری و مدیریت از زیرساخت‌های ضروری برای کسب و کارهاست. تحلیل زنجیره ارزش در چهار گام قابل انجام است. گام اول، شناخت عمیق فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی است. سه نوع زیر فعالیت شامل: (۱)

فعالیت‌های مستقیم که ارزش تولید می‌کنند، (۲) فعالیت‌های غیر مستقیم که شرایط را فراهم می‌کنند، و (۳)

فعالیت‌های تضمین کیفیت که استانداردها را حفظ می‌کنند.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

این متن به بررسی روش‌های ارزش‌آفرینی در یک شرکت می‌پردازد که به سه فعالیت اصلی شخصی‌سازی، تحویل و پشتیبانی متمرکز است. در گام اول، تحلیل ارتباطات بین فعالیت‌ها به منظور شناسایی و افزایش ارزش ارائه شده به مشتریان اهمیت دارد. سپس در گام تحلیل ارزش، هر زیر فعالیت و عوامل ایجاد ارزش برای مشتری بررسی می‌شود. این عوامل شامل سرعت پاسخ‌دهی، مؤدب بودن و کارایی در فرایندهای خدماتی هستند.

برای ارائه یک راه حل سریع و مؤثر، از اطلاعات به روز استفاده کنید و به روشنی بیان کنید. ابتدا عوامل مؤثر را شناسایی کنید و تغییرات لازم را برای افزایش ارزش یادداشت کنید. سپس در مرحله تحلیل منفعت، ایده‌های مربوط به افزایش ارزش را جمع‌آوری کنید و از خود بپرسید کدام اقدام بیشترین منفعت خالص را دارد. بررسی کنید که کدام تغییرات از نظر امکان‌پذیری و سرعت بهتر هستند تا در نهایت اقدام‌های مؤثر را انتخاب و اجرایی کنید. تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها نشان می‌دهد که خروجی‌های ابزار مورد استفاده می‌تواند به تصمیمات استراتژیک منجر شود. زنجیره ارزش سازمان باید به‌خوبی از استراتژی حمایت کند. تحلیل زنجیره ارزش و تحلیل نیروهای رقابتی به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و سودآوری پایدار به کار می‌روند، اما هرکدام از منظر متفاوتی به این موضوع می‌پردازند. در هر کسب‌وکاری، با افزودن ارزش به ورودی‌ها، می‌توان خروجی‌های باارزش برای مشتریان ایجاد کرد. طراحی زنجیره ارزش در بخش خدمات باید متناسب با نیازهای خاص آن باشد.

تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها شامل بهره‌گیری از تحلیل زنجیره ارزش و نیروهای رقابتی به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و سودآوری پایدار است. زنجیره ارزش سازمان باید به‌خوبی از استراتژی حمایت کند و هر تغییر باید با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت خدماتی یا تولیدی انجام شود. توجه به این نکته ضروری است که زنجیره ارزش واقعی ممکن است از شکل کلاسیک آن متفاوت باشد؛ بنابراین، کپی‌برداری کورکورانه ممنوع است و نوآوری در طراحی الزامی است.

تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها تأکید می‌کند که خروجی‌های ابزار تحلیل می‌تواند به تصمیمات استراتژیک کمک کند. تحلیل ارزش و منفعت مرحله سوم و چهارم به این تصمیمات مرتبط است. زنجیره ارزش سازمان باید منعکس‌کننده استراتژی باشد و در بهبود آن باید به حمایت استراتژی توجه کرد. این تحلیل باید در کنار تحلیل نیروهای رقابتی انجام شود تا مزیت رقابتی و سودآوری پایدار به دست آید. زنجیره ارزش در خدمات باید متناسب با آن صنعت طراحی شود و کپی‌برداری ممنوع است.

تحلیل زنجیره ارزش باید با هدف تأثیرگذاری بر مزیت رقابتی و سودآوری پایدار انجام شود؛ نه برای شناسایی پروژه‌های بهبود متعدد. تغییرات پیشنهادی باید محدود و استراتژیک باشند، نه جزئی و عملیاتی.

فصل ۱۵- تحلیل استراتژیک منابع

از دارایی و توانایی تا مزیت رقابتی

تحلیل استراتژیک منابع شامل دارایی‌های ملموس و ناملموس شرکت است که برای اجرای استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. منابع به دو دسته کلی دارایی‌ها و توانایی‌ها تقسیم می‌شوند، شامل سرمایه مالی، دارایی‌های فیزیکی، و دارایی‌های انسانی که تحت تأثیر آموزش، تجربه و مهارت‌های کارکنان است.

بازار و صنعت به سرمایه‌های ارتباطی و اطلاعاتی وابسته‌اند، مانند کوکاکولا و آمازون. سرمایه‌های سازمانی شامل سازمان‌دهی، فرهنگ، و ساختار فرماندهی هستند، نظیر سیستم‌های مدیریت عملکرد شرکت‌هایی چون تری‌ام. قابلیت‌ها زیرمجموعه‌ای از منابع شرکت‌اند که توانایی خلق ارزش را فراهم می‌کنند، مانند توانمندی‌های بازاریابی. منابع زمانی ارزشمندند که مزیت رقابتی ایجاد کنند، و برای تعیین این، باید به ارزیابی ارزشمندی منابع پرداخت. منبع ارزش آفرین به منبعی اطلاق می‌شود که مشتری برای استفاده از آن حاضر به پرداخت هزینه باشد یا هزینه عرضه محصول را کاهش دهد. تعریف بارنی بیانگر این است که منبع ارزشمند می‌تواند منجر به مزیت رقابتی شود. مثال‌هایی مانند تسلط بر زبان انگلیسی در یک شهر توریستی نشان‌دهنده منابع استراتژیک هستند، در حالی که مدرک نامناسب مدیر نمی‌تواند ارزش افزوده‌ای ایجاد کند و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. همچنین، کمیابی منبع نیز در ارزش آن اثرگذار است.

در فضای رقابتی، وجود منابع کمیاب موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. برای نفت، تقاضا بیشتر از عرضه بوده و تجدید سریع آن ممکن نیست. افزایش تحصیلات در یک کشور نشان‌دهنده کاهش ارزش منابع استراتژیک به دلیل فراوانی افراد تحصیل کرده است. منابع و قابلیت‌های خاص که برای رقبای نادر نیستند، نمی‌توانند مزیت ایجاد کنند. منابع با ارزش و نادر، منشأ مزیت‌های رقابتی‌اند، در حالی که منابع مشترک تنها موجب برابری رقابتی می‌شوند و الزامات استراتژیک به حساب می‌آیند.

در آزمون کپی سازی، به تحلیل تقلید ناپذیری و جایگزینی منابع پرداخته می‌شود. تقلید کوتاه‌مدت ممکن است مزیت رقابتی ایجاد کند، اما منابع در میان‌مدت و بلندمدت قابل شبیه‌سازی‌اند. ارزش استراتژیک منابع به سختی تقلید آن‌ها بستگی دارد. هزینه بالای کسب و توسعه این منابع برای رقبای، قسمتی از مزیت رقابتی پایدار است. تقلید می‌تواند به دو طریق کپی برداری مستقیم یا تغییر در نوع منبع انجام شود.

در صورتی که هزینه کپی برداری بالا نباشد، شرکت‌ها می‌توانند به جای منابع گران‌قیمت، از منابع جایگزین برای کسب مزیت رقابتی استفاده کنند. تست انتقال ناپذیری بررسی می‌کند که آیا منابع ارزشمند قابل انتقال هستند و آیا انتقال آنها برای رقیب به صرفه است. دانش آشکار به راحتی قابل یادگیری و تقلید است، در حالی که دانش ضمنی که در تجربه و فرهنگ شرکت ریشه دارد، انتقال‌ناپذیرتر و مرتبط با مزیت رقابتی پایدار است.

دانش پیچیده و مرکب از سایر دانش‌ها ممکن است به سادگی درک نشود. اعتبار و قابلیت کپی کردن منابع به چهار دلیل تحت تاثیر شرایط تاریخی خاص سازمان‌ها و کشورها قرار دارد. به عنوان نمونه، صنعت بانکداری سوئیس به دلیل جنگ‌های دیگر کشورها شکل گرفت. شرکت‌ها به دلیل موقعیت مکانی و زمانی ممکن است به منابع دست یابند که البته سایرین نمی‌توانند آن را تکرار کنند. همچنین، شرکت‌های تقلیدکننده غالباً ارتباط بین منابع و مزیت رقابتی را به خوبی درک نمی‌کنند و پیچیدگی‌های اجتماعی نیز در این مسئله موثر است.

شهرت شرکت‌ها در میان عرضه‌کنندگان و مشتریان اهمیت دارد و درک بهبود کارایی و اثر بخشی منابع اجتماعی می‌تواند به ارزش آفرینی منجر شود. وجود ابهام ناشی از فرهنگ سازمانی، مانع از توانایی شرکت‌ها برای درگیر شدن در تلاش‌های سیستماتیک نمی‌شود. همچنین، پتنت‌ها و لیسانس‌ها می‌توانند هزینه تقلید را در صنایع خاص افزایش

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

دهند. در نهایت، اگر هزینه‌های نگهداری منابع ارزش‌آفرین بیش از منافع تولیدی باشد، ممکن است این منابع به مزیت رقابتی تبدیل نشوند.

پنج معیار برای تحلیل استراتژیک منابع: تقلید ناپذیری، جایگزین پذیری، کمیابی، ارزش آفرینی و بازگشت پذیری منافع. در مورد فروشگاه‌های وال مارت در شهرهای کوچک، این معیارها به این صورت تحلیل می‌شوند: وال مارت با قرار گرفتن در شهرهای کوچک، خریدهای روزانه را با قیمت ارزان برای مشتریان فراهم می‌کند، و در بیشتر مناطق آمریکای جنوب غربی، تنها خرده فروش تخفیف دهنده است که سطح تملک آن از رقبایش بیشتر است و تهدید ورود به مناطق اشباع شده اندک است.

تقلید از مزیت موقعیتی وال مارت برای رقا دشوار است، زیرا وارد شدن به مناطق اشباع شده و ساخت مراکز مشابه برای آنها مشکل است. با این حال، در حال حاضر ممکن است منابع دیگری وجود داشته باشند که ارزش مشابهی مانند وال مارت ارائه دهند. همچنین، انتقال پذیری مزایا به رقا امکان‌پذیر نیست و وال مارت از موقعیت مکانی خود در شهرهای کوچک بیشتر بهره می‌برد. تحلیل زنجیره ارزش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع و قابلیت‌های خود را شناسایی و بهره‌برداری کنند.

فرآیندهای صنعت نفت شامل اکتشاف، حفاری، خرید، تصفیه، و فروش نفت خام و محصولات تصفیه‌شده است. شرکت‌ها به دلیل منابع و قابلیت‌های متفاوت خود، الگوهای مختلفی در شبکه ارزش دارند. اکتشاف نفت هزینه‌بر بوده و نیاز به سرمایه‌گذاری زیادی دارد. تحلیل‌های منابع می‌توانند به تصمیمات استراتژیک کمک کنند و نادیده گرفتن آنها ممکن است به از دست دادن بینش‌های ارزشمند منجر شود. شایستگی بنیادین، ترکیبی از دارایی‌ها و قابلیت‌هاست که توانمندی ورود به صنایع گوناگون را فراهم می‌کند.

شایستگی محوری به شایستگی‌هایی اطلاق می‌شود که در چند مورد مشترک و محوری هستند. این شایستگی‌ها مرتبط با استراتژی‌های بهره‌برداری یا سرمایه‌گذاری استراتژیک هستند و باید با منابع ارزشمند و کمیاب تطابق داشته باشند. دارایی‌ها، سرمایه‌ها و قابلیت‌ها با هم پیوند دارند، مانند نیروی انسانی توانمند در ساوت وست ایرلاینز. به علاوه، تکنولوژی جدید می‌تواند زوال منابع استراتژیک را کاهش دهد. بهره‌برداری از منابع فراوان نیز مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و به فرایند تدوین استراتژی کمک می‌کند.

بهره برداری از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، نادر و غیرقابل تقلید منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. اما اگر این منابع قابل تقلید باشند، مزیت موقتی خواهد بود. رقا می‌توانند به راحتی این منابع را شبیه‌سازی کنند، بنابراین ایجاد استراتژی‌های منحصر به فرد و تمرکز بر ویژگی‌های کمیاب و ارزشمند مهم است. ابزارهای تحلیلی مانند ماتریس بازار قابلیت و پنج نیروی پورتر می‌توانند به تحلیل و بهبود این استراتژی‌ها کمک کنند. در این راستا، ترکیب نقاط قوت برای دستیابی به مزیت پایدار ضروری به نظر می‌رسد.

برای انتخاب استراتژی مناسب، ابتدا تحلیل منابع انجام می‌شود تا وارد گفت‌وگوی استراتژیک شویم. چارچوب تحلیل منابع شامل پنج مؤلفه ارزشمندی، کمیابی، تقلیدپذیری، انتقال‌پذیری و بازگشت‌پذیری است. منابعی با این ویژگی‌ها، منابع استراتژیک و مبنای مزیت رقابتی پایدارند. همچنین منابع مکمل وجود دارند که به خودی خود ارزش زیادی

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

ایجاد نمی‌کنند. در گفت‌وگوهای استراتژیک، تأکید بر شناسایی، توسعه و تقویت منابع کلیدی و سرمایه‌گذاری مناسب برای ایجاد ارزش است.

بررسی فرایندها و منابع مورد نیاز در صنایع مختلف ضروریست. منابعی که به خدمت دیگر سازمان‌ها ارائه می‌شود، باید شناسایی شوند. همچنین، منابعی که مزیت رقابتی نیستند می‌توانند برای برون‌سپاری مناسب باشند. برای ورود به بازارهای جدید، ایجاد منابع جدید لازم است. شیوه‌های ایجاد منابع شامل برون‌سپاری با شرکای استراتژیک یا توسعه درون‌زا می‌باشد. حفظ و تثبیت منابع و استفاده از پتنت‌ها نیز مهم است.

فصل ۱۶-تحلیل چرخه عمر سازمان

مرگ از آنچه فکر می‌کنید به شما نزدیک تر است.

هر سازمان مشابه موجودات زنده، مراحل تولد، رشد، پیری و مرگ را طی می‌کند. در هر مرحله، الگوهای رفتاری خاصی برای حل مسائل وجود دارد. مراحل عمر سازمان شامل: طفولیت، رشد سریع، بلوغ، ثبات، اشرافیت، بوروکراسی آغازین، بوروکراسی کامل، و در نهایت مرگ هستند. درک جایگاه سازمان فعلی مهم است.

سازمان‌ها در دوران جوانی و پیری ویژگی‌های متفاوتی دارند. در دوران پیری، سازمان‌ها از ریسک اجتناب می‌کنند و انتظاراتشان بیشتر از نتایج است، در حالی که در جوانی، ریسک‌پذیر بوده و موفقیت‌ها فراتر از انتظار است. همچنین، در پیری نقدینگی کم و تمرکز بر بوروکراسی است، در حالی که جوانی با کارایی و فرصت‌طلبی همراه است و قدرت بیشتر در دست بخش‌های فروش و بازاریابی قرار دارد.

مرحله ایجاد، نخستین دوره حیات یک سازمان است که در آن ایده‌ها و امکانات آینده بررسی می‌شوند. اگر این ایده‌ها آزمایش نشوند، سازمان نمی‌تواند با واقعیت‌ها مواجه شود. سپس، دوره طفولیت آغاز می‌شود زمانی که تعهدات مؤسسات اجرا می‌شوند. در این مرحله، سازمان نیازمند نقدینگی و تعهد بنیان‌گذاران است و به طور مداوم به دنبال نیازهای جدید بازار و ایده‌های توسعه است که از کارکنان یا سایر منابع ارائه می‌شود و مشکلات به عنوان فرصتی برای بهبود در نظر گرفته می‌شوند.

مدیریت به دنبال گسترش دامنه فعالیت‌های سازمان با مشارکت بیشتر کارکنان و تسریع در رشد سازمان است. نقش کارکنان در موفقیت نتایج و میزان مسئولیت‌پذیری آنان در فعالیت‌ها مؤثر است. تغییر مدیر عامل می‌تواند دگرگونی‌هایی را به همراه داشته باشد. تصمیمات استراتژیک توسط مدیریت اتخاذ می‌شود و ایجاد تغییرات در ساختار سازمانی آسان است. در مرحله طفولیت، اختیارات غالباً در دست مدیر عامل متمرکز است و تفویض اختیار نمی‌شود. بنیان‌گذار اجازه نداده است که دخالت عوامل خارجی کنترل شرکت را از دست وی خارج کند. مدیریت در تلاش است تا توازن میان هزینه‌ها و درآمدها برقرار کند و بر سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت تمرکز دارد. با ارائه تخفیف‌های ویژه، فروش قابل توجهی افزایش یافته است. کارکنان متعهد هستند و در ساعات غیرکاری نیز به سرکار می‌آیند، اما موانع قانونی و مقررات دولتی کنترل سازمان را تهدید می‌کنند.

جریان نقدینگی سازمان منفی است و مدیریت توانایی برآورد هزینه‌ها و درآمدها را ندارد. موجودی جنسی دقت کافی ندارد و مدیریت به وام‌های کوتاه‌مدت متوسل شده است. قراردادهای بزرگ و پرخطری منعقد شده که از توان سازمان

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

خارج هستند. در مرحله رشد سریع، ایده‌ها به عمل تبدیل شده و سازمان به ارائه محصولات جدید پرداخته، اما نبود سیستم‌های اداری مناسب و برنامه‌ریزی دقیق می‌تواند منجر به تله بنیان‌گذار شود.

مدیریت زمان و برنامه‌ریزی در سازمان ناکافی است و رشد سازمانی واکنشی به نیازهای محیطی دارد. کمبود فضا و پراکندگی محل کار باعث کاهش جلسات و زمان آنها می‌شود. سازمان بر محور افراد است و هر تغییر در کارکنان تأثیر زیادی دارد. فرهنگ پارتیزانی و ابهام در مسئولیت‌ها حاکم است. مدیریت درگیر فعالیت‌های غیرمرتبط شده و دچار بحران تعیین اولویت سرمایه‌گذاری و کنترل بر نتایج است.

بودجه و عملکرد واقعی وجود دارد، اما سازمان به دلیل نوسانات و انحرافات جدی، اختیاراتی را به زیردستان تفویض کرده است. با وجود ایجاد سیستم‌های فرعی و مقررات، سازمان فاقد رویه و قالب است و اولویت با عملکرد می‌باشد. اختیارات و وظایف تعریف شده‌اند اما مستند نیستند. مشکلاتی همچون تضاد قدیمی‌ها و تازه‌واردان، بی‌ثباتی اهداف و ناهماهنگی در سیستم‌های تشویقی، سازمان را دچار چالش می‌کند و نیاز به مدیریت بهینه دارد.

در مرحله بلوغ، سازمان‌ها بیشتر بر کیفیت و سودآوری تمرکز می‌کنند و به سمت ساختاری با تمرکززدایی در تصمیم‌گیری حرکت می‌کنند، که این تغییر برای برخی رهبران دشوار است. مدیران حرفه‌ای برای هدایت شرکت‌ها استخدام می‌شوند و ممکن است نزاع قدرت ایجاد شود. سازمان‌ها بزرگ می‌شوند و اداره آن‌ها از توان یک نفر خارج است. تضاد در مدیریت ارشد و نیاز به دستورالعمل‌ها و سیستم‌های خط مشی مشهود است. همچنین، افراد با سابقه در سازمان قدرت سیاسی زیادی دارند و خروج آنها می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند.

سازمان اقدام به ایجاد سیستمی برای ارزیابی استخدام و آموزش افراد کرده است و در تلاش برای راه‌اندازی سیستم شکایات مشتریان و خدمات پس از فروش است. همچنین، به دنبال ارائه محصولات و استانداردهای کیفیت جدید است. سرمایه در گردش در وضعیت خوبی قرار دارد و مدیریت استراتژی جدید و تفویض اختیارات را آغاز کرده است. قابلیت پیش‌بینی و کنترل عملکرد نیز در سطح قابل قبولی است.

تکامل سازمانی به معنای وجود تعادل بین کنترل و انعطاف‌پذیری است، که در آن سیستم‌های تعیین دستمزد و پاداش بهبود یافته و تفکر خلاق رشد می‌کند. سازمان در تلاش است تا توان اجرایی و نیاز مشتریان را برآورده سازد. در مرحله بعدی، ثبات، سازمان به تدریج از نوآوری و جسارت فاصله می‌گیرد و اعتماد به سابقه‌اش افزایش می‌یابد، اما با افت کارآفرینی و نشانه‌های پیر شدن همراه می‌شود که در رفتار افراد نمایان می‌شود.

فرایند تصمیم‌گیری در سازمان حکمرانی می‌کند و افراد تمایل کمتری به پذیرش ریسک و اعتماد به شهود و خلاقیت دارند. سازمان ممکن است مدیرانی داشته باشد که کار مولد انجام نمی‌دهند و افراد انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهند. در مرحله اشرافیت، انجام امور تشریفاتی رواج پیدا می‌کند و نوآوری کم است و کارها طبق روال گذشته صورت می‌گیرد.

سازمان‌ها در معرض خطرات جدی قرار دارند، زیرا جو رسمی و تنبیهی مانع بیان عقاید واقعی افراد می‌شود. این سازمان‌ها به موفقیت‌های گذشته تکیه کرده و به پروژه‌های جدید و نوآوری توجهی ندارند. بوروکراسی و توزیع مدیریت ضعیف باعث عدم کارایی و خلاقیت می‌شود. در عین حال، بدگمانی و کشمکش‌های درونی موجب خروج

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

افراد با استعداد می‌گردند. در این وضعیت، احتمال ورشکستگی یا ادغام سازمان افزایش می‌یابد و منجر به کاهش ثروت و انحطاط فعالیت‌ها خواهد شد.

سازمان‌هایی که از حمایت شرکت‌های بزرگ یا دولت برخوردارند، به مرحله ۱۰ وارد می‌شوند. این سازمان‌های بوروکراتیک به دلیل بزرگ و ناکارآمد بودن، از عملکرد خود نگران نیستند و کنترل مرکزی کمی دارند. کار در بوروکراسی ممکن است احساس انزوا به همراه داشته باشد و زمان بیشتری برای جلسات و پاسخ به نامه‌ها صرف شود تا انجام کار واقعی. مدل چرخه عمر سازمان به درک مراحل رشد و چالش‌هایی که ممکن است پیش بیاید، کمک می‌کند و سازمان را به سمت تکامل هدایت می‌کند.

سازمان‌ها ممکن است در مراحل مختلف با چالش‌هایی مانند بوروکراسی و پیر شدن مواجه شوند. تحلیل استراتژیک به این دلیل اهمیت دارد که می‌تواند چالش‌های پیش رو را شناسایی کرده و به سازمان‌ها کمک کند تا برای مسائل آینده تدبیر کنند. همچنین، آگاهی از دام‌هایی مانند تله بنیان‌گذار و پیری زودرس مهم است. نشانه‌های پیری زودرس شامل عدم به‌روزرسانی اهداف، از بین رفتن انعطاف‌پذیری، سرخوردگی افراد خلاق، فقدان رهبری مناسب و تضادهای داخلی است.

سوالات کلیدی شامل تجدید نظر در استراتژی، آمادگی سازمان و انتخاب استراتژی مناسب است.

فصل ۱۷- استراتژی‌های رقابتی عام

بهترین نباش! متفاوت باش به یکی از این سه روش

پروفسور مایکل پورتر سه استراتژی رقابتی عمومی شامل رهبری هزینه، متمایز سازی و تمرکز را برای مقابله با پنج نیروی رقابتی پیشنهاد می‌کند. از این طریق متفاوت باشید.

استراتژی متمایز سازی به معنای عرضه یک محصول یا خدمت خاص و منحصر به فرد است که از رقبا متمایز باشد. این استراتژی باعث کاهش حساسیت مشتری به قیمت و افزایش وفاداری برند می‌شود. برای دستیابی به این هدف، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و روابط مشتریان ضروری است. این استراتژی همچنین به تحکیم موقعیت در برابر رقابت کمک کرده و مانع ورود تازه واردان و کاهش قدرت خریداران می‌شود. رهبری هزینه نیز به کاهش قیمت تمرکز دارد.

استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمرکز دو استراتژی مدیریت هستند. رهبری هزینه با کاهش هزینه‌ها و کنترل مخارج و دسترسی به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، قیمت محصولات را کاهش می‌دهد. استراتژی تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان با نیازهای ویژه تمرکز دارد و شرکت را از طریق جوابگویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص ممتاز می‌کند.

در مدت زمان، با یادگیری، مشتری می‌تواند به شدت وفادار شود. تمرکز بر یک بازار مشخص و مجموعه محدودی از محصولات توانایی را افزایش می‌دهد. این محصولات برای مشتریان خاص ویژه‌سازی می‌شوند. ابزار ایجاد شده یک چارچوب است و به سازمان‌ها توصیه نمی‌کند که کدام استراتژی را انتخاب کنند، بلکه باید استراتژی مناسبی مطابق شرایط خود انتخاب کنند. استراتژی‌های عمومی نمی‌توانند تمامی تصمیمات استراتژیک را در بر بگیرند و بسیاری از موفقیت‌ها خارج از این چهارچوب قابل تحلیل هستند.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

مایکل پورتر به رقابت در کسب و کار به عنوان کشمکش برای دستیابی به سود بیشتر اشاره می‌کند. معادله اساسی سود، برابر با قیمت منهای هزینه است و این دو مؤلفه کلیدی به ما کمک می‌کند تا درک بهتری از سودآوری داشته باشیم. هزینه‌ها شامل منابعی هستند که برای ایجاد ارزش صرف می‌شوند و قیمت‌ها نشان‌دهنده ارزش‌گذاری مشتریان هستند. استراتژی‌های رقابتی شامل رهبری هزینه و متمایزسازی هستند. شرکت‌ها باید استراتژی خود را مشخص کنند؛ در غیر این صورت در موقعیتی ضعیف قرار خواهند گرفت.

سازمان‌ها با استراتژی‌های تمایز بر تأمین نیازهای مشتریان فشار وارد می‌کنند و سردرگمی ایجاد می‌کنند.

فصل ۱۸- تحلیل ماتریس رشد

رشد! از کدام طرف؟

ماتریس رشد آنسوف ابزاری استراتژیک برای توسعه محصول و بازار، شامل گزینه‌های نفوذ، توسعه، تنوع و جغرافیایی برای تحریک تفکر مدیران در رشد سازمان.

استراتژی نفوذ در بازار، بر اساس ماتریس آنسوف، زمانی به کار می‌رود که شرکت محصولی موجود دارد و به دنبال رشد در بازار فعلی است، نمونه‌ای بارز در این زمینه صنعت مخابرات است. در شرایطی که بازار اشباع می‌شود، رقابت بالا می‌رود و افزایش سهم بازار هزینه‌های بیشتری را در پی دارد. همچنین، استراتژی توسعه بازار به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا با استفاده از محصولات موجود، وارد بازارهای جدید شوند. تحلیل بازار و اعمال استراتژی‌های مناسب در این فرآیند اهمیت ویژه‌ای دارد.

کفش‌ها نمونه‌ای از استراتژی توسعه بازار هستند که شرکت‌هایی مانند آدیداس، نایک و ریبک به کار برده‌اند. این استراتژی شامل گسترش به بازارهای جدید و توزیع محصولات در مناطقی است که قبلاً حضور نداشته‌اند. برای موفقیت در توسعه بازار، شرکت‌ها باید به برند خود ارزش دهند و به تبلیغات و توزیع در بازار جدید توجه کنند. توسعه محصول نیز به معرفی محصولات جدید در بازارهای اشباع اختصاص دارد، به‌ویژه وقتی که یک شرکت دارای پایگاه مشتری قوی و سهم بازار بالاست.

استراتژی توسعه محصول جدید برای شرکت‌ها به ویژه P&G به منظور گسترش قدرت در بازار فعلی انتخاب می‌شود، زیرا تبدیل شدن به برند قدرتمند بدون محصولات جدید دشوار است. این استراتژی شامل سرمایه‌گذاری در خلق محصولات نوین و نیاز به هزینه‌های بیشتر برای بازاریابی و نیرو انسانی است. اما خطرات قابل توجهی دارد؛ مانند تأثیرات منفی معرفی محصول ناموفق بر ارزش برند. استراتژی تنوع، معرفی محصول جدید در بازار جدید است و باید به‌عنوان گزینه نهایی مدنظر قرار گیرد.

استراتژی تنوع تنها زمانی پذیرفته می‌شود که شرکت از نظر مالی قوی باشد. تغییر در محصول یا بازار نیاز به سرمایه‌گذاری‌های سنگین و افزایش ریسک دارد. بسته به محصول و پایه مشتری، می‌توان مشخص کرد که در کدام ربع ماتریس آنسوف قرار دارید. این ماتریس همچنین راهنمایی برای انتخاب استراتژی مناسب است. کارشناسان توصیه می‌کنند که به جای بررسی کل سازمان با یک ماتریس، برای هر واحد ماتریس جداگانه‌ای ترسیم شود و از ابزارهای دیگری نیز استفاده شود.

فصل ۱۹- تحلیل ماتریس بوستون

یا باید نقدینگی تولید کنی یا رشد را تضمین کنی!

ماتریس بوستون، رویکردی استراتژیک برای تحلیل سبد محصولات، در تلاش است تا با اطلاعات حداقل، جایگاه کالاها و خدمات سازمان را نسبت به رقبای آن‌ها ترسیم کند. این ماتریس بر نرخ رشد و سهم نسبی بازار تأکید دارد که از طریق فرمول‌های خاص محاسبه می‌شود.

شرکت‌ها در سال n، فروش محصول خود را با متوسط فروش رقبای مقایسه می‌کنند. ماتریس بوستون برای تجزیه و تحلیل جایگاه چند محصول استفاده می‌شود. محور افقی سهم بازار نسبی و محور عمودی نرخ رشد بازار را نشان می‌دهد. با تعیین این دو پارامتر، محصولات به چهار دسته: ستاره، علامت سؤال، گاو شیرده و سگ تقسیم می‌شوند. ستاره‌ها در حال حاضر رشد را ایجاد کرده و ممکن است نیاز به سرمایه‌گذاری داشته باشند. علامت سؤال‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری برای جلوگیری از کاهش و تبدیل به سگ هستند.

واحدها باید نقدینگی اضافی را در محصولات ستاره یا مسئله‌دار سرمایه‌گذاری کنند. استراتژی‌های پیشنهادی برای محصولات با سهم بازار کم ولی در صنایع با رشد فروش بالا، نیاز به نقدینگی برای بهبود جایگاه بازار دارند. شرکت مادر باران باید درباره استراتژی‌های خود در بازار تصمیم‌گیری کند؛ آیا به توسعه و بهبود محصول یا ورود به بازار جدید بپردازد. در صورت عدم اقدام جدی، ممکن است به ناحیه سگ و خروج از بازار دچار شود. ناحیه ستاره بهترین فرصت سرمایه‌گذاری است، زیرا محصولات دارای سهم بالایی از فروش و رشد بالای صنعت هستند. نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد برای حفظ و توسعه سهم بازار وجود دارد. واحدهای در وضعیت گاو شیرده بر سطح بازار کم رشد ولی با سهم زیاد تأکید دارند و باید استراتژی‌های ثابت را پیگیری کنند.

در این متن به بررسی استراتژی‌های مدیریت واحدهای تجاری پرداخته شده است. واحدهایی که در ناحیه سگ قرار دارند، به دلیل سهم بازار کم و رشد صنعتی پایین، باید به حذف یا کاهش فعالیت‌های خود بپردازند. در صورت عدم اعمال تغییرات، ادامه فعالیت آنها منجر به ورشکستگی خواهد شد. تحلیل ماتریس کسب و کار نشان می‌دهد که واحدهای علامت سؤال می‌توانند به ستاره تبدیل شوند و، با سرمایه‌گذاری درست، ستاره‌ها به گاو شیرده تبدیل می‌شوند. سود حاصل باید جهت توسعه محصولات جدید سرمایه‌گذاری شود تا از افول محصولات کنونی جلوگیری گردد.

اگر به موقع چاره اندیشی نشود، چرخه محصول کوتاه‌تر شده و محصول پیش از بلوغ از رده خارج خواهد شد. جدول مقایسه در ماتریس بوستون، موقعیت‌های مختلف و استراتژی‌ها را بررسی می‌کند. این ماتریس نشان می‌دهد که چه موقعیتی برای سرمایه‌گذاری و سودآوری مناسب است، و نمودارهای مربوطه به تحولات سهم بازار در طول زمان کمک می‌کنند.

افزایش سهم بازار به معنای پیش افتادن از بازار است، در حالی که حفظ سهم به معنای حرکت پایه‌پای با بازار و از دست دادن سهم بازار به عقب افتادن اشاره دارد. برای ارزیابی وضعیت رقبا، مقایسه متوسط سهم نسبی بازار با نرخ رشد تاریخی اهمیت دارد. رشد کمتر از بازار نشان‌دهنده مشکل است.

تجویزهای راهبردی برای استراتژیست‌ها به تحلیل شاخص سهم بازار و نرخ رشد بازار می‌پردازد. شاخص سهم بازار، نسبت سهم بنگاه به بزرگ‌ترین رقیب را نشان می‌دهد و معرف تجربه سازمان و هزینه کمتر تولید است. هر چه سهم

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

بیشتر باشد، هزینه‌ها و نرخ بازگشت سرمایه نیز افزایش می‌یابد. قاعده استراتژیک این است که فعالیت‌ها باید رشد یا نقدینگی اضافی ایجاد کنند. سرمایه‌گذاری در واحدهای ستاره و حمایت از واحدهای گاو شیرده، و همچنین تحلیل همزمان تمامی واحدها برای تصمیم‌گیری تعادلی توصیه می‌شود.

سود ناشی از فروش محصولات در موقعیت گاو شیرده می‌تواند برای بهبود و توسعه محصول در موقعیت علامت سؤال سرمایه‌گذاری شود تا به رشد سریع در بازار برسد و به ستاره تبدیل گردد. اندازه‌گیری دقیق سهم بازار و نرخ رشد به دلیل عدم تعریف واضح بازار دشوار است. همچنین، تقسیم ماتریس به چهارخانه باعث می‌شود برخی بازارها و کسب‌وکارها با نرخ رشد متوسط نادیده گرفته شوند. این مدل نوآوری را لحاظ نمی‌کند و ممکن است نامگذاری‌ها در جلسات مدیریتی اشتباه باشد. سهم بازار نمی‌تواند نمایانگر خوبی از سودآوری باشد.

رشد بازار به تنهایی نمی‌تواند نمایانگر محیط بیرونی باشد. بروس هندرسون در طراحی ماتریس بوستون بر این باور بود که سهم بازار، کلیدی‌ترین متغیر تعیین‌کننده رقابت و عملکرد است، اما در دنیای کسب‌وکار امروز این رابطه تغییر کرده است. بررسی ۲۰۱۲ نشان داد که سهم بازار بالا در طول زمان کاهش یافته است. همچنین، اثر منحنی تجربه در تمامی صنایع وجود ندارد و بیشتر در صنایع با تولید انبوه مشهود است. گروه مشاوران بوستون تأکید کرد که با اصلاحات، ماتریس هنوز هم برای تخصیص منابع کاربردی است.

فصل ۲۰- ماتریس مکنزی

هم جذابیت هم توانمندی

ماتریس مکنزی، ابزاری است که به شرکت‌های چند کسب‌وکاره کمک می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی درباره محصولات و کسب‌وکارها راهنمایی شوند. این ماتریس شامل دو محور است: محور افقی، موقعیت رقابتی و محور عمودی، جذابیت بازار را ارزیابی می‌کند. واحدهای کسب‌وکار به شکل دایره نمایش داده می‌شوند که اندازه آنها نمایانگر سهم بازار و تمرکز بر آن است.

ماتریس مکنزی، که در دهه ۱۹۷۰ توسط مشاوران مک کنزی برای جنرال الکتریک طراحی شد، ابزاری بصری و مؤثر برای تحلیل سید کسب و کار است. این ماتریس به جای چهارخانه، از نه خانه استفاده می‌کند و به ارزیابی دقیق‌تری بین واحدهای کسب و کار کمک می‌کند. این مدل علاوه بر کمک به جنرال الکتریک، به عنوان یک ابزار آموزشی در کلاس‌های استراتژی نیز شناخته می‌شود. با تأکید بر سرمایه‌گذاری و اولویت‌ها، این ماتریس قابلیت تحلیل حوزه‌های بالقوه‌ی جدید برای سازمان‌ها را دارا است.

به منظور ارزیابی جذابیت صنعت، عوامل مختلف با نمره‌هایی بین ۱ تا ۵ رتبه‌بندی می‌شوند. نمره‌ها با ضرب در ضرایب اهمیت سنجیده می‌شوند. این ارزیابی شامل اندازه بازار، نرخ رشد، تنوع محصول، رقابت و قدرت خریداران و تأمین‌کنندگان است. نتیجه نهایی جذابیت محاسبه می‌شود.

عوامل قابلیت شامل توان تکنولوژیک، مدیریت زنجیره تأمین، ارتباط با مشتریان، نوآوری، محصولات، توان مالی، اقتصاد مقیاس و ارتباطات با ذی‌نفعان کلیدی است، که بر امتیاز نهایی تأثیر گذارند.

مرکز دایره نشان‌دهنده زوج مرتب جذابیت و قابلیت است. اندازه دایره بیانگر اندازه بازار و بخش آن نشان‌دهنده سهم بازار است. موقعیت شرکت‌ها روی ماتریس مکنزی نمایش داده شده است.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

در این مرحله، پیش‌بینی وضعیت پارامترهای قابلیت رقابتی و جذابیت در آینده انجام می‌شود و امکان مقایسه وضعیت حال و آینده فراهم می‌گردد. در نهایت، اطلاعات و جداول موجود منجر به فرموله کردن و تدوین استراتژی می‌شود. سه استراتژی اصلی شامل سرمایه‌گذاری و توسعه، نگهداری و بهینه‌سازی سهم بازار و سرمایه‌برداری عقب‌نشینی هستند. ماتریس مکنزی برای واحدهای متوسط استراتژی‌هایی پیشنهاد می‌دهد، اما این پیشنهادات به دلیل عدم دقت و شفافیت ممکن است محدود باشند.

شرکت باید تمام تلاش خود را برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های منتخب معطوف کند و از طریق حفظ فعالیت‌ها ورودی جدی به بازار داشته باشد. این رویکرد به ویژه در توسعه توانمندی‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و ساختار سودآوری اهمیت دارد. باید بر روی رشد در بخش‌های کم‌خطر تمرکز شود و با احتیاط عمل کرد تا زبان‌ها کاهش یابد. به کارگیری فنون مهندسی برای افزایش ارزش افزوده و اجتناب از هزینه‌های ثابت به حفظ رقابت‌پذیری و بهبود سودآوری کمک خواهد کرد.

استراتژیست‌ها باید جذابیت بازار را با توجه به معیارهایی نظیر متوسط سودآوری، اندازه، نرخ رشد، و پنج نیروی رقابتی ارزیابی کنند. نتایج ماتریس‌ها تنها تخمین‌های اولیه هستند و باید عوامل استراتژیک دیگر نیز مدنظر قرار گیرد. تحلیل همزمان ماتریس مکنزی و ماتریس بوستون می‌تواند نتایج بهتری به دست دهد. بررسی محصولات جداگانه و بازبینی تخمین‌ها از سوی کارشناسان ضروری است. حذف یک واحد کسب‌وکار باید با دقت انجام شود تا تأثیر بر سایر بخش‌ها بررسی شود.

نتایج مدل‌ها با قضاوت و هوش انسانی سنجیده می‌شود و استراتژی نهایی اتخاذ می‌گردد. این متن به بررسی ابزارهای تحلیلی، از جمله ماتریس بوستون و مکنزی، و همچنین ماتریس‌های قدرت قدمت و سیاست‌های جهت‌دهی می‌پردازد. هر ابزار کارکرد خاص خود را دارد و باید با توجه به مسائل مرتبط استفاده شود. به علاوه، ماتریس‌ها فقط برای جمع‌بندی داده‌ها مفیدند و نمی‌توانند استراتژی تولید کنند. در طراحی ماتریس‌ها، تناسب ابعاد با موضوع مورد نظر اهمیت دارد.

امکان جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی برای دو بعد ماتریس وجود دارد؛ استفاده از نظرات مشاوران و تحلیل مقایسه‌ای ماتریس‌های متعدد توصیه می‌شود.

فصل ۲۱- تحلیل لایه ای علت ها

لایه بعدی لطفا!

تحلیل لایه‌ای علت‌ها ابزار تحلیلی از دانش آینده‌پژوهی است که در مطالعات و مدیریت استراتژیک کاربرد دارد. این ابزار ما را از چارچوب‌های متعارف خارج کرده و به تحلیل عمیق‌تر موضوعات دعوت می‌کند. در لایه اول، یعنی لیستانی، به شواهد و آمار واضح پرداخته می‌شود و معمولاً تحلیل‌ها سطحی و بدون چالش داده‌ها ارائه می‌شود. این سطح، واکنش‌های احساسی و توجه عمومی را جلب می‌کند.

مهم است که ساختارهای اجتماعی-اقتصادی-سیاسی را درک کنیم و از لایه اول به سمت لایه دوم برویم. در این لایه، تعاملات ساختارها رفتار بازیگران را هدایت می‌کند. در لایه سوم، اهمیت مشروعیت ساختارها به گفتمان‌ها و پارادایم‌های پشتیبان آن‌ها وادار می‌شود. باید شناسایی کنیم که چه کسانی از این گفتمان‌ها سود می‌برند و چه

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

کسانی متضرر می‌شوند. در نهایت، عمیق‌ترین لایه به اسطوره‌ها و استعاره‌ها می‌پردازد که بر تجربیات تاریخی جامعه مبتنی هستند و تصویری مبهم دارند، مانند کهن الگوی ارباب رعیت که هنوز در ذهن جمعی ما وجود دارد. فاصله بین مدیران ارشد و کارکنان زیاد است و نقد ارشد تابو محسوب می‌شود. در مدل‌های جدید مدیریت استراتژیک، استراتژی باید از هر فرد ایجاد شود. تحلیل آلودگی هوای تهران در چهار لایه شامل آمار، ساختار اقتصادی-اجتماعی، گفتمان‌های مشروعیت بخش و کهن الگوهای پنهان است که هر یک به بررسی ابعاد مختلف این مسأله می‌پردازد.

این تحلیل‌ها به پیشنهادهایی متنوع انجامیده است، از موارد ساده‌ای چون طرح زوج یا فرد تا پیشنهادهای بلندپروازانه مانند انتقال پایتخت. مشکل اصلی در گفتمان، کمبود اتوبوس و مترو نیست، بلکه الگوی توسعه حاکم بر ایران است که دولت را به‌عنوان منبع قدرت و رانت نفت محدود می‌کند. در این شرایط، دولت به‌عنوان پدر مهربان، مشکلات را حل می‌کند و مردم را به سمت تهران می‌کشاند. گفتمان دولت محور توسعه همچنین به مسئله آلودگی مشروعیت می‌بخشد و تصویری از شهر مدرن به ذهن‌ها القا می‌کند.

ما باید به چهار لایه در تحلیل مسائل توجه کنیم. با اینکه لایه اول و دوم را تقریباً می‌شناسیم، لایه سوم (گفتمان و جهان‌بینی) و چهارم (تحلیل استعاره یا اسطوره) نیاز به دقت بیشتری دارند. لایه سوم به مشروعیت لایه دوم می‌پردازد و بررسی می‌کند که چه گفتمان‌هایی پشتوانه‌ای برای آن ایجاد می‌کنند. در لایه چهارم، به کهن الگوها و اسطوره‌ها می‌پردازیم، مانند ترس از دیگران و تأثیر آن بر ساختارهای اجتماعی و اقتصادی. این تحلیل‌ها نیاز به فهم عمیق‌تری از ریشه‌های فرهنگی و زبانی باورها دارد. سازمان‌ها و همکاران باید به یک تعریف جدید از مسائل و ریشه‌ها برسند تا استراتژی‌های اثرگذاری ایجاد کنند؛ نگاه عمیق به موضوعات ضروری است.

فصل ۲۲- گروه کانونی یا گروه متمرکز

گفت و گوی هدفمند جمعی متمرکز.

گروه کانونی یکی از تکنیک‌های کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات است که بر تعامل میان اعضای گروه متمرکز است تا انگیزه بحث عمیق‌تر و کشف جنبه‌های مختلف موضوع فراهم شود. این جلسات با دیگر تکنیک‌ها مانند گروه‌های دلفی و توفان ذهنی متفاوتند و هدف اصلی‌شان کشف نگرش‌ها، احساسات و تجربیات افراد در رابطه با موضوع مشخصی است، بدون نیاز به حضور خبرگان.

گروه‌های کانونی برای درک عمیق مسائلی که از طریق روش‌های دیگر مانند مشاهده و مصاحبه فردی قابل دستیابی نیستند، به کار می‌روند. این گروه‌ها می‌توانند به‌عنوان یک روش مستقل یا مکمل دیگر روش‌ها، به ویژه در تطبیق و اعتبارسنجی داده‌ها، استفاده شوند. ویژگی بارز این مصاحبه‌ها، تعامل میان اعضاست و معمولاً شامل ۶ تا ۱۰ شرکت‌کننده همگن است که توسط ناظری با پرسش‌های نیمه‌ساختار یافته هدایت می‌شوند. گروه‌ها به سه دسته اکتشافی، تأییدی و ترکیبی تقسیم می‌شوند، بستگی به هدف پژوهش.

برای افزایش اطمینان از پاسخ‌ها یا تحلیل‌ها، می‌توان از گروه کانونی تأییدی استفاده کرد که به دنبال تقویت راه‌حل‌هاست. در مقابل، برای کشف راهکارهای جدید، گروه کانونی اکتشافی راه‌اندازی می‌شود. جلسات گروه کانونی

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

صرفاً مصاحبه هستند و از سؤالات پاسخ باز توسط مدیر گروه استفاده می‌شود تا بحث‌های تحلیلی به وجود آورند. سؤالات باید قابل فهم، متنوع و بدون پیش‌داوری باشند. همچنین، گروه کانونی محدودیت‌هایی مانند تعمیم‌پذیری پایین و تأثیر گروه بر فرد را دارد.

اعضای گروه تحت تأثیر مدیر جلسه نظر می‌دهند؛ نمونه‌گیری محدود، تعمیم به جمعیت بزرگتر را محدود می‌کند.

فصل ۲۳- پنل خبرگان و پنل ذی نفعان

گفت و گویای معطوف به توافق

روش پنل به مباحثات عمیق میان خبرگان ذی نفعان اختصاص دارد، که بر پایه بهترین شواهد و قضاوت‌ها شکل می‌گیرد. این پنل‌ها معمولاً از ۸ تا ۲۰ فرد تشکیل می‌شوند که به بررسی موضوعات خاص می‌پردازند، از جمله فناوری، بهداشت یا داروسازی. پنل‌ها در اشکال مختلفی برگزار می‌شوند و به صورت منظم گردهم می‌آیند تا نظرات و یافته‌های خود را منتشر کنند.

مزیت‌های پنل خبرگان شامل جایگزینی مناسب در شرایط عدم قطعیت، تعامل هدفمند بین رشته‌های مختلف و تکمیل سایر روش‌هاست. خروجی تکنیک‌های دیگر می‌تواند به عنوان ورودی برای خبرگان استفاده شود. برای ایجاد اجماع، از ذی‌نفعان دعوت می‌شود. مهم است که موضوع مشخص، قواعد معین و یک رئیس برای پنل وجود داشته باشد. انتخاب رئیس پنل باید با دقت انجام شود و به تجربه و زمان در دسترس افراد توجه شود. همچنین، ترکیب مناسب دانش‌ها و تخصص‌ها برای عملکرد موثر پنل ضروری است.

هدف اصلی تشکیل پنل‌ها در آینده‌پژوهی، ترویج بحث و مذاکرات بین کارشناسان و ذی‌نفعان درباره موضوعات مختلف به منظور ارائه رهنمودهای سیاست‌گذاری است. این رهنمودها باید واضح و مشخص باشند و شامل اولویت‌ها و پیشنهاداتی برای اقدامات معین باشند. در مواردی که اختلاف نظر جدی وجود دارد، باید به آن پرداخته شود. در پروژه‌هایی با هدف شناسایی اولویت‌ها، دستیابی به اجماع ضروری است. پنل‌ها باید یافته‌های خود را گزارش دهند که شامل تحلیل‌ها، اولویت‌ها و پیشنهادات باشد، و تدوین گزارش نیز باید از ابتدا در نظر گرفته شود.

فصل ۲۴- سناریوپردازی

تاریخ‌های معکوس را به خاطر بسپار

تاریخ‌های معکوس نشان‌دهنده اهمیت سازگاری برنامه‌ها با واقعیت‌های در حال تغییر دنیاست. عدم قطعیت‌های آینده نباید باعث بی‌اعتباری استراتژی‌ها شود، بلکه می‌طلبد که رهیافت‌های جدیدی در برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته شود. باید قابلیت انعطاف‌پذیری را در طراحی استراتژی‌ها ایجاد کرد و به بررسی سناریوهای متعدد برای آینده پرداخت تا با تغییرات ناگهانی سازگار شویم.

سناریوسازی به رهبران و مدیران کمک می‌کند تا آینده‌های متنوع را با ترکیب تخیل و منطق بیافرینند. این روش، تاریخ‌های معکوس را شکل می‌دهد و به هیچ وجه پیش‌بینی قطعی از آینده نیست، بلکه مسیرهای مختلف حوادث را از امروز به فردا نمایان می‌کند.

فرآیند سناریوپردازی شامل طراحی استراتژی‌ها و شناسایی پیشران‌هاست. گام اول تعیین هدف و محدوده و درک محتوای برنامه‌ریزی است. گام دوم شناسایی پیشران‌های کلیدی و عواملی که تغییرات حتمی ایجاد می‌کنند، مانند

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

افزایش استفاده از موبایل و سالمند شدن جمعیت است. گام سوم شناسایی عدم قطعیت‌های بحرانی می‌باشد که در آینده تأثیر گذارند.

در این متن به بررسی قطعیت‌ها و عدم قطعیت‌های کلیدی می‌پردازیم. قطعیت‌های کلیدی بر تأثیرات ما تأثیر گذارند و طراحان سناریو باید آن‌ها را شناسایی کنند. با بررسی فرض‌هایی درباره عدم قطعیت‌ها، می‌توان سناریوهای مختلف تدوین کرد. به عنوان مثال، یک شرکت چهار سناریو بر اساس تداوم نیاز به محصولات و دو عدم قطعیت کلیدی، ورود یا عدم ورود رقبای جدید و تغییر در بودجه مشتری‌ها طراحی کرد.

در گام پنجم طراحی، سازمان‌ها باید از سناریو به استراتژی حرکت کنند. استراتژی انتظار فعال امکان دارد تا زمان تحقق یکی از سناریوها به تعویق بیفتد. همچنین، بر اساس شواهد می‌توان سناریوی محتمل را شناسایی و برنامه‌ریزی کرد. استراتژی غلطان به روزرسانی منظم استراتژی‌های چندساله را شامل می‌شود. استراتژی موازی برای هر سناریو طراحی می‌شود، در حالی که استراتژی آینده ساز به دنبال تحقق سناریوی با بیشترین منفعت است. در شرایط عدم قطعیت بالا، سازمان ممکن است محیط را ترک کند یا در بخش کم‌خطرتر مستقر شود.

استراتژی پابرجا به انتخاب استراتژی‌های معقول بر اساس محاسبات تأکید دارد. برای افراد خوش‌بین، قاعده ماکسی ماکس و برای افراد محافظه‌کار، قاعده ماکسیمین مناسب است. سناریوها باید مفروضات ذهنی را به چالش بکشند. استفاده از تکنیک تونل باد به ارزیابی استراتژی‌ها در شرایط مختلف کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که گزینه‌ها به درستی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

استفاده از سناریوپردازی در استراتژی‌های سازمانی، به ویژه در شرایط مختلف، موجب مدیریت بحران و پیشگیری از تصمیم‌گیری‌های واکنشی می‌شود. این فرایند به ایجاد یادگیری سازمانی و تقویت حافظه آینده کمک می‌کند. نقدی که به سناریوپردازی وارد است، عدم ارتباط لازم با تصمیم‌گیری است؛ سناریوها باید ذهن مدیران را به چالش کشیده و سبب اتخاذ تصمیمات جدید شوند. لذا کار استراتژیست‌ها این است که سناریوپردازی را به گفت‌وگوهای استراتژیک و تصمیمات مؤثر مرتبط سازند.

فصل ۲۵- تست لیتموس

ماشین لباس شویی نباشید!

مدیران باید برای مدیریت مسائل و رخدادهای مبنایی استراتژیک داشته باشند تا از انباشت اطلاعات غیرضروری جلوگیری کنند. تست لیتموس، که ابتدا در قرن سیزدهم معرفی شد، می‌تواند به تفکیک موضوعات استراتژیک از غیر استراتژیک کمک کند. این آزمون، مشابه آزمایش‌های شیمیایی، برای شناسایی اهمیت و فوریت موضوعات استفاده می‌شود.

تست لیتموس در تغییرات سازمانی شامل تغییر دفتر مرکزی، سیستم حقوق و دستمزد، نام و لوگوی شرکت و خرید رقبا می‌شود. این موضوع ممکن است نیازمند بازنگری مأموریت و استراتژی باشد. هیئت مدیره و مدیر عامل بالاترین سطوح تصمیم‌گیری هستند و تأثیرات مالی قابل توجهی دارد.

تمرکز بر چند مسئله، استفاده از جدول، تکنیک یادگیری سریع می‌شود.

فصل ۲۶- تحلیل شکاف

این فاصله را باید پیمود.

تحلیل شکاف روشی مؤثر در تحلیل استراتژیک است که تفاوت بین موقعیت مطلوب و وضعیت موجود را شناسایی و برنامه‌های اجرایی برای پوشش آن ارائه می‌دهد.

یکی از روش‌ها برای اولویت‌بندی شکاف‌ها، ارزشیابی آن‌ها بر اساس اهمیت و امکان‌پذیری برطرف کردنشان است. شکاف‌هایی که بالاترین اهمیت و راحت‌ترین رفع را دارند، در اولویت قرار می‌گیرند. این رویکرد می‌تواند در تعیین نیاز به مداخلات استراتژیک تاثیرگذار باشد.

تحلیل شکاف یک فعالیت جمعی است که هدف آن هماهنگ‌سازی انتظارات و برآوردها از مدیریت ارشد تا کارکنان است. این روش زمانی مؤثر است که وضعیت موجود و مطلوب به‌روشنی مشخص باشد. شکاف بین نرخ رشد مورد انتظار و واقعی باید از طریق بحث یا تجدید نظر برطرف شود. همچنین، تحلیل شکاف باید با اهداف استراتژیک و افق زمانی مشخص مرتبط باشد و جزئیات لازم را به گونه‌ای ارائه دهد که مخاطب گیج نشود یا اطلاعات کافی دریافت نکند.

فصل ۲۷- ساختاردهی مسئله با MECE

شاخه‌های غیر هم پوشان و کاملاً پوشاننده

تکنیک (MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive روشی است که مشاوران معتبر برای حل مسائل پیچیده استفاده می‌کنند. تقسیم‌بندی مسئله به بخش‌های کاملاً مجزا و جامع، نظیر فروش‌های منطقه‌ای مختلف، به وضوح نکته‌های پایه‌ای آن را نمایش می‌دهد و باعث بهبود تحلیل می‌شود.

چون فروش محصولات رژیمی با فروش در آمریکای شمالی هم پوشانی دارد، موارد نباید با هم هم پوشانی داشته باشند. همچنین، این سه مورد کل داستان را پوشش نمی‌دهند، مثلاً فروش در آسیا غیاب دارد. مجموعاً، زیر بخش‌ها باید کل فضای فروش را دربر بگیرند، ولی در حال حاضر، این زیر بخش‌ها نه تنها متضاد نیستند بلکه نتوانسته‌اند کل فضا را پوشش دهند.

بر اساس قاعده MECE، چهار منطقه به گونه‌ای مشخص شده‌اند که هم پوشانی نداشته و کل فضا را پوشش می‌دهند. در زیر فروش محصولات رژیمی و متعارف نیز همین اصل رعایت شده است. تفکیک مسئله به افزایش درآمد و کاهش سود، به وضوح به درک و مشارکت همه کمک می‌کند. این تکنیک، ناهماهنگی‌ها را کاهش داده و تمرکز بر موضوعات مشخص را فراهم می‌آورد. همچنین، با تقسیم مشتریان به دو گروه سنی، اطمینان حاصل می‌شود که هیچ‌کس فراموش نشود و برای هر بخش مسئول معینی تعیین می‌شود.

کارشناسان می‌توانند بازارهای مختلف را پوشش دهند، به‌طوری که هر کدام در منطقه مشخصی متمرکز شوند. تیم مشاوره می‌تواند به‌طور شفاف سازمان‌دهی شود و هر بخش را جداگانه حل کند. برای مثال، در محصولات رژیمی آمریکا از تکنیک چهار اقدام و در محصولات متعارف اروپا از تحلیل رقبا استفاده می‌شود. توجه به این نکته مهم است که بهینه‌سازی یک زیر بخش نباید منجر به کاهش عملکرد کلی شود، و ساختارهای مختلفی برای شکستن مسائل وجود دارد.

این ابزار کمک می‌کند به تعریف و طراحی راه حل‌ها، شامل درخت فرضیه. در مکنزی، هر مسئله به سه تا پنج زیر بخش تقسیم می‌شود.

فصل ۲۸-تصمیم گیری چند معیاره

استراتژی یعنی مجموعه ای از انتخاب های دردناک سرنوشت ساز

استراتژی شامل انتخاب های دردناک و سرنوشت ساز است. استراتژیست ها باید از بین بازارها و پروژه های مختلف انتخاب کنند. تصمیم گیری در محیط های پیچیده و با اهداف متنوع نیازمند مدل های تصمیم گیری چندمعیاره است که به دو دسته چندهدفه و چندشاخصه تقسیم می شود، هر کدام در فضای متفاوتی تعریف می شوند.

در تصمیم گیری چندمعیاره، مراحل زیر باید انجام شود: تعریف دقیق مسئله، شناسایی ذی نفعان، تعیین اهداف، تبدیل معیارهای کیفی به کمی، تعیین وزن های نسبی معیارها، پیامدشناسی، و تشکیل ماتریس تصمیم. این ماتریس شامل اهداف، گزینه ها و پیامدها بوده و نتایج تصمیم را بیان می کند. انتخاب گزینه برتر از طریق این ماتریس انجام می شود. مسائل تصمیم گیری پیچیده شامل گروه های ذی نفع هستند که می توانند فردی یا گروهی باشند. در مدل های چندمعیاره، هدف انتخاب بهترین گزینه بر اساس معیارهاست. این معیارها معمولاً بدون وزن دهی استخراج می شوند، و گزینه ها به طور مستقل ارزیابی و رتبه بندی می شوند. استراتژیست ها باید با روش های مختلف تصمیم گیری آشنا باشند و ابزارهای لازم را در اختیار داشته باشند تا گزینه هایی با تراز مورد انتظار را شناسایی کنند.

روش حداقل رضایت بخشی به تعیین سطح استاندارد برای اهداف می پردازد و گزینه ای را مقبول می داند که از این سطح عدول نکند. در روش رضایت بخشی ترتیبی، اهداف به ترتیب اهمیت بررسی می شوند و تا انتخاب گزینه بهینه ادامه می یابد. روش تسلط یا گزینه مغلوب، گزینه ای را که در برخی اهداف بهتر و در دیگر اهداف بدتر است، حذف می کند. روش رضایت کفایت بر اساس سطح کف مطلوبیت عمل کرده و گزینه ای با بیشترین تعداد موارد بالاتر از این سطح را انتخاب می کند.

این متن به روش های تصمیم گیری چندمعیاره می پردازد، به ویژه روش وزن دهی ساده (SAW) که شامل مراحل زیر است: تشکیل ماتریس تصمیم، بی مقیاس کردن آن و ایجاد ماتریس وزن دار. در نهایت با جمع سطری ماتریس وزن ها، امتیاز هر گزینه محاسبه و گزینه برتر انتخاب می شود.

فصل ۲۹-تکنیک وکیل مدافع شیطان

یک صندلی اختصاصی در اتاق جلسه برای شیطان کنار بگذارید.

صندلی ویژه در اتاق جلسه برای وکیل مدافع شیطان در نظر گرفته شده است. این جایگاه به معنای نماینده شیطان، ریشه در تاریخ مسیحیت دارد و توسط کلیسای کاتولیک معرفی شده است. هدف از این جایگاه بررسی شایستگی افراد برای قدیس شدن بود. وکیل مدافع شیطان زندگی فرد را بررسی کرده و نقاط ضعف او را نمایان می کرد. این روند برای جلوگیری از اشتباهات در تقدیس افراد طراحی شد و در ۱۵۸۷ تأسیس گردید.

وکیل مدافع شیطان شخصی است که در جلسات مخالف ایده ها عمل می کند تا گروه از تمرکز سریع بر یک ایده جلوگیری کند. این کار مانع گروه زدگی و تصمیم گیری عجولانه می شود و اطمینان حاصل می کند که نظرات مختلف بررسی شوند. گروهی که به وحدت نظر می رسد، ممکن است به راحتی تحت تأثیر نظر مدیر قرار گیرد و نقاط ضعف تصمیمات شناسایی نشود. لذا ایجاد تضاد عمدی، مانند استفاده از وکیل مدافع شیطان، ضروری است تا ایده ها به چالش کشیده شوند و تحلیل صحیحی صورت گیرد.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

مفید جلوی توافق توهمی را می‌گیرد؛ در این روش، دبیر جلسه یا شخصی مستقل به نقد ایده‌ها می‌پردازد تا نقاط ضعف آن‌ها را آشکار کند. باید یک فرد خارج از گروه، پیشنهاد را عمیقاً بررسی کند و به‌طور رسمی انتقاد کند بدون اینکه پیشنهاد جایگزینی ارائه دهد، تا ارتباطات ناصحیح جلوگیری شود.

فصل ۳۰- روش اهداف و نتایج کلیدی

زوائد را حذف کن، متمرکز شو بر نتایج کلیدی

روش OKR (اهداف و نتایج کلیدی) به تعریف و پیگیری اهداف در سازمان‌ها کمک می‌کند که ابتدا در اینتل ابداع شد و امروزه در شرکت‌های بزرگی مانند گوگل استفاده می‌شود. این روش به تمرکز بر اهداف مهم و نظم فکری در سازمان‌ها کمک کرده و به ارزیابی نتایج در پایان هر دوره می‌پردازد.

هدف‌گذاری بر اساس مذاکره میان افراد و مدیران انجام می‌شود و نیاز است که توافق نزدیک به ۱۰۰ درصد حاصل شود. برای تعریف OKR باید به دو سؤال پاسخ داده شود: هدف چیست و چگونه دستاوردها را می‌سنجیم؟ اهداف باید جاه‌طلبانه و انگیزشی باشند. نتایج کلیدی باید مشخص، قابل اندازه‌گیری و قابل نمره‌دهی باشند. برای هر هدف معمولاً ۳ تا ۴ نتیجه کلیدی تعیین می‌شود.

کاهش زمان انتظار مشتری به ۱۰ دقیقه، روشی محبوب برای رهبران مدیریتی است که به دنبال حرکت سازمان به سوی اهداف مهم هستند. این روش تأکید بر واکنش سریع، چابکی، و کاهش بوروکراسی دارد و هدف‌گیری و پیگیری را ساده می‌کند. اما نیاز به تعریف چشم‌انداز و مأموریت سازمان دارد تا انسجام فکری حفظ شود. اهداف باید به گونه‌ای تعریف شوند که هم برای واحدها و هم برای کل سازمان قابل قبول باشند و اهداف کوتاه‌مدت نباید بدون ارتباط بلندمدت تعریف شوند.

برای بررسی حرکت به سمت هدف، نیاز به ویژگی سنجش داریم. این رویکرد جایگزین روش‌های کنترلی موجود نیست. از ۱۴ روش کنترل، مانند کنترل بوروکراتیک، استفاده می‌شود. قاعده ۵-۴ را رعایت کنید: حداکثر ۵ هدف و ۴ نتیجه کلیدی. اهداف باید اسمارت پلاس باشند؛ یعنی مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌بندی شده باشند.

هدف باید قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی و مرتبط با اهداف کلان باشد. همچنین باید زمان‌بندی مشخصی داشته باشد؛ مثلاً درآمد ۵۰۰ میلیون تومانی تا زمان معین. در روش OKR، اهداف باید بلندپروازانه و قابل درک باشند و اگر همواره به ۱۰۰٪ آن‌ها برسید، نشانه عدم بلندپروازی شماست. انعطاف‌پذیری منطقی اهمیت دارد و در شرایط خاص می‌توان نتایج کلیدی را تغییر داد، اما نباید به‌طور مکرر تغییر کنند. تدوین OKR از بالای سازمان به پایین جریان دارد.

این روش، اگر به‌طور منظم تنظیم و استفاده شود، آسان بوده و زمان کمی نیاز دارد، ولی در ابتدا نیاز به سرمایه‌گذاری زمان و انرژی دارد. تأکید بر هدف‌گذاری مشارکتی و وابستگی به ترکیب استراتژی با پروژه‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب مهم است.

فصل ۳۱- تفکر طراحانه

از تفکر کشف‌کننده تا تفکر ایجاد‌کننده

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

تفکر طراحانه، به عنوان رویکردی خلاق و انسان محور، به حل مسائل کمک می‌کند. در اینجا، مسئله از دیدگاه‌های مختلف تعریف و بازتعریف می‌شود و هدف اصلی خلق ارزش و ایجاد نوآوری است. به جای رسیدن به یک جواب نهایی، فرآیند بهبود و توسعه محصولات و خدماتی است که زندگی را ارتقاء می‌دهند، با تمرکز بر بینش و نیازهای انسان‌ها.

روش‌های حل مسائل مبتنی بر تفکر طراحانه شامل هفت تفاوت کلیدی است: رفت و برگشتی به سمت راه حل، تعامل و هم‌آفرینی با مشتری، آزمون و خطا، استفاده از تفکر جانبی، اجرایی کردن ایده‌ها در حین تفکر، و وجود پنج مرحله اصلی: همدلی، تعریف، ایده‌پردازی، نمونه‌سازی و آزمایش.

تعامل با دیگران از منظر انسانی و برقراری همدلی، کلید درک احساسات و مشکل واقعی است. برای حل مسائل، ابتدا باید تصمیم بگیریم که کدام موضوع را بررسی کنیم و در صورت لزوم، آن را دوباره تعریف کنیم. پس از تعریف مسئله، وقت ایده‌پردازی است که می‌توانیم از روش‌های خلاقانه استفاده کنیم. در نهایت، یکی از راه‌حل‌ها را انتخاب کرده و یک نمونه اولیه برای اجرا بسازیم.

برای فروش خانگی، ابتدا باید نمونه اولیه بسازید و وبلاگی جهت معرفی محصولات راه‌اندازی کنید. تعیین یک قرارداد پنج ساله با یک شرکت بهتر است با یک همکاری سه‌ماهه آزمایش شود. پس از ساخت نمونه اولیه، جمع‌آوری نظرات دیگران نیز اهمیت دارد تا از زوایای مختلف موضوع را بررسی کنیم. این مرحله، ممکن است ما را به اعتبار مسیر درست یا ضرورت اصلاحات و حتی بازگشت به مراحل قبلی هدایت کند. کارهای بزرگ معمولاً از کوچک شروع می‌شوند و تنها باید ریسک‌های قیمتی را به درستی مدیریت کرد تا کیان شرکت حفظ شود.

فرایند حل مسئله به طور مکرر تکرار می‌شود تا به راه حل مطلوب برسیم، و عمل‌گرایی اصل اساسی در این مسیر است. درک نادرست تفکر طراحی به عنوان ابزاری برای زیبایی بصری منجر به غفلت از کاربرد آن در طراحی فرآیندها و استراتژی‌های کسب‌وکار می‌شود. کتاب "هنر رقصیدن با استراتژی" و "آزمودن ایده‌های کسب و کار" منابع مفیدی برای ابزارهای عملی تفکر طراحی و آزمایش ایده‌ها است.

فصل ۳۲- توضیح مختصر ابزارهای باقیمانده

ابزارها تمامی ندارند!

در فصل دوم کتاب، بیش از بیست ابزار معرفی شده است. ابزارهایی که به صورت مبسوط بررسی نشده‌اند در چند پاراگراف خلاصه‌وار توضیح داده می‌شوند. برای کسب اطلاعات بیشتر، می‌توانید به اینترنت یا کتاب‌های تخصصی مراجعه کنید.

تحلیل سود در زنجیره‌های صنعت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا حلقه‌های سودآور را شناسایی کنند. در صنعت خودروسازی آمریکا، دو حلقه تولید و فروش خودرو ۶۰ درصد درآمد را تشکیل می‌دهند، اما لیزینگ خودرو به عنوان سودآورترین حلقه مطرح می‌شود. همچنین بیمه و اعطای وام خودرو نیز بالاتر از متوسط سودآوری هستند. این باعث شده که تولیدکنندگان بزرگ به حلقه‌های مالی جذب شوند. برای مثال، یک پنجم درآمد فورد از تأمین مالی خرید خودرو بوده و نیمه سود آن از همین بخش تأمین شده است. بسیاری از مدیران بدون درک درست از توزیع سود استراتژی‌های نادرستی را پیاده‌سازی می‌کنند.

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

تحلیل مخزن سود می‌تواند نقیصه‌های موجود در تحلیل‌های صنعتی را برطرف کند. مخزن سود به معنای جمع‌آوری کل سود هر صنعت در حلقه‌های مختلف زنجیره است، چراکه توزیع سود ناهمگون است. فرایند تحلیل شامل چند گام است: شناخت حلقه‌ها، شناسایی درآمد و سهم هر حلقه، تعیین سود میانگین به درصد، ترسیم نمودار و تحلیل آن برای تصمیم‌گیری است. همچنین، تکنیک پرسش‌های نردبانی با مطرح کردن سوالات «چرا» به شناسایی ریشه مسائل و تحلیل پیش‌فرض‌ها کمک می‌کند.

برای پیش‌بینی آینده، روش‌های کمی مانند میانگین متحرک و اقتصادسنجی استفاده می‌شود که نیازمند داده‌های گذشته و تجربه مشابه بودن آینده با گذشته است. نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا) برای شناسایی علل مسائل و پیدا کردن راه‌حل‌های بالقوه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نمودار درختی ابزاری موثر برای تشریح مسائل چند لایه و چند گزینه‌ای است، مانند درخت تصمیم‌گیری که به ارزیابی نتایج در شرایط عدم اطمینان کمک می‌کند. این نمودار شامل گره‌های تصمیم، انتخاب و پایانی است که به شفاف‌سازی استراتژی‌ها و نتایج کمک می‌کند. توفان فکری نیز روشی برای تولید ایده‌های متعدد است، با قوانینی مانند ممنوعیت قضاوت، جسارت در ایده‌پردازی، افزایش کمیت ایده‌ها و ترکیب خلاقانه آن‌ها، تا به راهکارهای اجرایی واضح و مؤثر برسیم.

قانون کتابت، مکتوب کردن تمامی نظرات ارائه شده، حتی غیر عادی یا تکراری را الزامی می‌کند تا در دسترس اعضای گروه قرار گیرد. نگارش فکری یورش، تکنیکی برای رفع ضعف‌های توفان فکری است که باعث تسلط یک شخصیت بر جلسه نمی‌شود. ابتدا مسئله برای همه تشریح می‌شود و سپس شرکت‌کنندگان نظرات خود را به طور همزمان روی کاغذهایی با سه ستون می‌نویسند. این نظرات چندین بار به افراد بعدی منتقل شده و سپس در پایان جمع‌بندی، بهترین ایده‌ها برای اجرا انتخاب می‌شوند. این روش همچنین شیوه‌های دیگری دارد، اما اهمیت نوشتن و تبادل نظرات را حفظ می‌کند.

توفان فکری معکوس یک روش نوآورانه است که در آن به جای حل مسئله، تلاش می‌شود تا مسأله را تشدید کنیم. این روش به ما کمک می‌کند تا با عکسی از مسئله، مثلاً چگونگی ریزش مشتریان، به ایده‌هایی برسیم که در واقعیت ممکن است به تشدید مشکل منجر شوند. یکی از تکنیک‌های مفید در این زمینه، روش دلفی است که بر مبنای هم‌اندیشی خبرگان طراحی شده و از طریق توزیع پرسش‌نامه‌ها و جمع‌آوری نظرات، به طبقه‌بندی و هم‌زدیک کردن دیدگاه‌ها می‌پردازد.

تکنیک گروه اسمی به منظور به اجماع رساندن نظرات در مسائل حساس و بحث‌برانگیز به کار می‌رود. در این روش، ابتدا افراد ایده‌های خود را در سکوت یادداشت می‌کنند تا از فلج شدن بحث جلوگیری شود. مراحل این تکنیک شامل تشکیل تیم، نوشتن نظرات، خواندن آن‌ها، توضیح نظرات برای درک مشترک، رتبه‌بندی ایده‌ها به صورت فردی و جمعی، و نهایتاً جمع‌بندی و تعیین ایده‌های برتر است. همچنین، بررسی متقاطع ارتباط اهداف و استراتژی‌ها نیز از دیگر جنبه‌های این روش می‌باشد.

تست یکپارچگی عمودی برنامه‌ریزی بر پایه مفروضات، روشی برای سنجش استحکام استراتژی‌هاست. هر تصمیمی مبتنی بر یک سری مفروضات است و باید احتمال عدم صحت آن‌ها را در نظر گرفت. برنامه‌ریزی مبتنی بر مفروضات

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

به شناسایی فرضیات صریح و ضمنی کمک می‌کند و اقدامات متناسبی برای کاهش ریسک‌ها طراحی می‌شود. کنترل مداوم این فرضیات در حین اجرا و تحلیل خطاها جهت جلوگیری از شکست ضروری است. کاربرد این روش در طراحی برنامه‌های پیشگیری و مقابله با خطرات اهمیت دارد.

تحلیل درخت خطا ابزاری است برای نمایش رابطه بین اتفاقات نامطلوب و علل آنها در سیستم، مفید در پیش‌بینی نقاط شکست و مدیریت بحران. مدیران معمولاً می‌خواهند سطح شرکت خود را در جنبه‌هایی مانند استراتژی نوآوری یا منابع انسانی بدانند. مدل‌های بلوغ به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که با مدل‌های آرمانی مقایسه کنند و سطح بلوغ خود را در حوزه‌های مختلف ارزیابی نمایند. این مدل‌ها شامل مدل بلوغ قابلیت، مدیریت پروژه و قابلیت کارکنان می‌شوند.

جعبه ابزار شامل تحلیل درخت خطا و مدل‌های بلوغ است. تحلیل درخت خطا برای پیش‌بینی نقاط شکست و برنامه‌ریزی بحران استفاده می‌شود. مدل‌های بلوغ برای سنجش سطح سازمان در حوزه‌های مختلف مانند استراتژی نوآوری، منابع انسانی و فرایندها استفاده می‌شوند. این مدل‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا خود را با یک مدل ایده‌آل مقایسه کنند و سطح بلوغ خود را در حوزه‌های مختلف بسنجند.

مدل بلوغ مدیریت دانش و مدل بلوغ فرآیندی بر پایهٔ خرد جمعی و تجربیات حرفه‌ای طراحی شده‌اند و به طور کلی مشابه یکدیگر هستند. این مدل‌ها معمولاً شامل پنج سطح بلوغ می‌شوند که از ۱ تا ۵ نامگذاری شده‌اند. با افزایش سطح بلوغ، تاکید بر مستندسازی و کنترل نیز بیشتر می‌شود. همچنین، بلوغ بالاتر لزوماً به معنای موفقیت بیشتر نیست. تحلیل افق‌های سه‌گانه، مورد استفاده مشاوران مکنزی است و به شناسایی فرصت‌های رشد پایدار سازمانی کمک می‌کند.

این متن به یکپارچه‌سازی فرایندهای تحقیق و توسعه و نوآوری سازمان با فرایندهای جاری تاکید دارد. افق اول زمان حال را بررسی می‌کند که شرکت‌ها باید مزیت رقابتی خود را شناسایی کرده و برای کسب سود و نقدینگی تلاش کنند. در افق دوم، سازمان‌ها فرصت‌های نوظهور را تحلیل کرده و به دنبال ایده‌های کم‌ریسک با سودآوری بالا هستند. افق سوم مربوط به ایده‌های آینده است که ریسک و ابهام بیشتری دارند و نیازمند پژوهش‌های مستمر و برنامه‌ریزی به منظور تحقق رشد پایدار سازمان است. همچنین از ماتریس هم‌خانوادگی برای کاهش ریسک در بازارها بهره‌برداری می‌شود.

این متن به تحلیل بازار و تکنولوژی‌های جدید می‌پردازد و بازار را به سه دسته: بازاری که به خوبی شناخته شده، بازاری با آشنایی نسبی و بازار ناشناخته تقسیم‌بندی می‌کند. همچنین، به دسته‌بندی تکنولوژی‌های تولید محصول مشابه با بازار اشاره می‌شود. برای هر دسته در ماتریس، استراتژی‌هایی برای موفقیت و کاهش ریسک پیشنهاد شده است. قابلیت‌های پویا به عنوان یک نگرش مدیریتی، توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات محیطی را بررسی می‌کند و بر اهمیت بازآفرینی و یکپارچه‌سازی منابع تأکید دارد.

قابلیت پویا به عنوان یک قابلیت سطح بالا برای توسعه و بازآفرینی توانمندی‌ها تعریف می‌شود و به چهار وظیفه اصلی می‌پردازد: درک تغییرات بازار و نیازهای مشتری، یادگیری فعال و کنار گذاشتن روش‌های قدیمی، توسعه و کسب منابع جدید، و پیکربندی مجدد منابع برای خلق ارزش جدید. این مفهوم به تصمیم‌گیری استراتژیک و مدیریت

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

استراتژیک مرتبط است و همچنین شامل نقشه‌برداری ذهنی به عنوان ابزاری برای ثبت و سازماندهی افکار و اطلاعات به صورت نموداری می‌باشد.

داده کاوی به بررسی و تحلیل داده‌های فراوان به منظور کشف الگوها و روابط مفید بین آنها می‌پردازد. این فرایند شامل تکنیک‌های توصیفی، تشخیصی و پیش‌بینی است. در بررسی‌های تحت نظارت، کاربران سوالاتی مطرح کرده و پاسخ‌هایی که بر تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار است، انتظار دارند. از طرف دیگر، در بررسی‌های بدون نظارت، الگوهای جدید پیشنهاد می‌شود تا در تصمیم‌گیری‌های کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرند. داده کاوی می‌تواند به صورت داشبوردی بصری یا در سیستم‌های مدیریتی برای بهبود فرایندها و استراتژی‌ها به کار رود و الگوهای درون داده‌ها را شناسایی کند.

در داده‌کاوی، توجه به هدف و آمادگی برای اطمینان از حجم و کیفیت داده‌ها اهمیت دارد. ماتریس قدرت قدمت (ADL) برای تحلیل استراتژی‌ها بر اساس بلوغ صنعت و مزیت رقابتی به کار می‌رود؛ این ماتریس شامل چهار مرحله نوزادی، رشد، بلوغ و پیری است. همچنین، ماتریس سیاست‌های جهت‌دهی دو بعد جذابیت بازار و قابلیت‌های سازمانی را در نظر می‌گیرد و با ارزیابی معیارهایی مانند نرخ رشد، حاشیه سود و قدرت برند، وضعیت شرکت را در هر بازار مشخص می‌کند.

مدل تحلیل هوفر با استفاده از ماتریس ارزیابی بازار کالا، وضعیت رقابت و مراحل عمر کالا را تحلیل می‌کند. این ماتریس از دو محور تشکیل شده است: محور افقی مراحل عمر محصول که شامل معرفی، رشد، بلوغ، و زوال است و محور عمودی وضعیت رقابت که به سه سطح قوی، متوسط و ضعیف تقسیم می‌شود. هر دایره نمایانگر اندازه بازار و سهم بازار سازمان است. همچنین، چارچوب سوات (SWOT) به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان کمک می‌کند و تصویر واضحی از وضعیت داخلی و خارجی سازمان ارائه می‌دهد.

ابزار سوات بیشتر برای نظم دهی و نمایش است و در طراحی استراتژی کاربرد چندانی ندارد. پیشنهاد انحصاری یا نقطه فروش منحصر به فرد به عنوان عاملی متمایزکننده از رقبا عمل می‌کند و از بازاریابی نشأت می‌گیرد. برای تعیین پیشنهاد انحصاری، باید ارزش محصول، ویژگی‌های مهم نزد مشتریان و ویژگی‌های منحصر به فرد را شناسایی و مشخص کنید تا مشتریان را جذب کند.

ویژگی‌هایی که رقبا به راحتی نمی‌توانند تقلید کنند را تعیین کنید و یک پیام ماندگار از پیشنهاد منحصر به فرد خود تهیه کنید. به عنوان مثال، زاپوس با پیشنهاد بازگشت رایگان کفش‌ها تمایز یافته است، در حالی که یک فروشگاه دیگر برای هر جفت خریداری شده، یک جفت را به یک کودک نیازمند اهدا می‌کند. تمایز و متمایزسازی باید به درستی درک شود. به همین دلیل، هدف استراتژی کسب‌وکار سودآوری پایدار و مزیت رقابتی است، در حالی که فروش بیشتر هدف بازاریابی است. مشاوران مکنزی مدل هفت درجه آزادی برای رشد سازمان را ارائه کرده‌اند. برای درک روندهای صنعت و بازار، مشتریان می‌توانند با نوآوری در سیستم ارائه ارزش، از جمله تغییر در کانال‌های توزیع و فروش، روش‌های ارائه محصولات یا خدمات خود را تغییر دهند. ورود به بازارهای جدید، چه داخلی و چه بین‌المللی، فرصت‌های رشد جدیدی را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، با خرید ادغام و ایجاد ساختارهای صنعتی جدید

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

می‌توانند قدرت چانه‌زنی و تأثیرگذاری بر صنعت را افزایش دهند. همچنین، یافتن فرصت‌های تنوع‌بخشی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به صنایع جدید وارد شوند.

کاهش تعداد گروه‌ها به گروه‌های استراتژیک کوچک، تحلیل را فشرده‌تر و امکان‌پذیری آن را افزایش می‌دهد. در تحلیل این گروه‌ها، دو محور افقی و عمودی ترسیم می‌شود و گروه‌ها در دایره‌ای قرار می‌گیرند که با هم مقایسه می‌شوند. تکنیک شش کلاه تفکر به تنوع دیدگاه‌ها در تصمیم‌گیری استراتژیک کمک می‌کند. هر کلاه نماد جنبه‌های مختلف تفکر است: سفید (واقعیت‌ها)، قرمز (احساسات)، سیاه (مشکلات)، زرد (امید)، سبز (خلاقیت) و آبی (مدیریت فرآیند). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تنوع شناختی موجب عملکرد سریع‌تر تیم‌ها می‌شود.

آفرینش دانش و دیدگاه‌های مربوط به مواجهه با مسائل و تخصص افراد، به ویژه در ارتباط با تنوع جمعیت‌شناختی مانند جنسیت و قومیت، بر موفقیت تیم تأثیرگذار است. مدل هفت اس مکزی شامل هفت عامل است که به دو دسته سخت و نرم تقسیم می‌شود. عوامل سخت آسان‌تر شناسایی می‌شوند و مدیریت بر آن‌ها تأثیر مستقیم دارد. در حالی که عوامل نرم کمتر قابل لمس هستند و تحت تأثیر فرهنگ قرار دارند. هماهنگی میان این عوامل برای بهبود عملکرد ضروری است. همچنین، حلقه آینده به شناسایی پیامدهای مختلف روندها و رویدادها کمک می‌کند.

این متن به تحلیل سبد کسب و کار هلدینگ شرکت مادر از طریق ماتریس اشریخ می‌پردازد. این ماتریس بر اساس تناسب مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر با فرصت‌های موجود در هر کسب‌وکار و عوامل کلیدی موفقیت، روش‌های موثری برای کشف آینده ارائه می‌دهد. شناسایی اولویت‌های هلدینگ بسته به میزان تناسب بین مهارت‌های شرکت مادر و فرصت‌های هر واحد کسب‌وکار مؤثر است. عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که بر موفقیت کسب‌وکار تأثیرگذارند، به‌ویژه در زمینه‌هایی مثل منابع مالی و انتقال مهارت‌ها.

قلمرو محوری کسب‌وکارهای اصلی، به ایجاد تعادل و آرامش در دیار غربت و دام ارزشی اشاره دارد. تکنیک گروه اسمی، یک فرایند گروهی سازمان‌یافته است که با ایجاد ایده‌ها و توافق بر روی ایده‌ی برتر عمل می‌کند. این تکنیک به افراد اجازه نمی‌دهد تا به‌صورت شفاهی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، که به ترکیب رأی‌گیری بی‌بحث با بحث‌های محدود کمک می‌کند. همچنین، منحنی تجربه به کاهش هزینه‌های تولید با افزایش تجربه تأکید دارد، در حالی که اشتباهات اولیه را در نظر می‌گیرد.

با کاهش زمان و هزینه، شما نیازی به صرف وقت و هزینه برای رفع خطاها ندارید و کار را سریع‌تر انجام می‌دهید. فرض کنید تولید یک لوستر یک روز زمان می‌برد و ۵۰ هزار تومان هزینه دارد. با کار مداوم، درآمد شما به ۱/۵ میلیون تومان در ماه می‌رسد و پس از چند ماه توانایی تولید ۱۰ لوستر در روز و افزایش کیفیت محصولات را دارید. این افزایش تجربه در خرید مواد اولیه نیز به بهبود هزینه‌ها و سریع‌تر شدن فرایند کمک می‌کند. همچنین، هلدینگ‌ها باید شیوه‌های تعامل با شرکت‌های تابعه را مشخص کنند.

بسته به شرایط شرکت مادر و زیرمجموعه‌ها، یکی از رویکردهای ارزش‌آفرینی انتخاب می‌شود. شرکت مادر ممکن است چندین شعبه داشته باشد و برای ایجاد ارزش برای زیرمجموعه‌ها به چهار طریق عمل کند. نفوذ انفرادی به معنای تأثیرگذاری بر عملکرد زیرمجموعه‌ها به‌صورت مستقل است که شامل تعیین استراتژی‌ها و نظارت بر تصمیمات

کتاب جعبه ابزار استراتژی نوشته مجتبی لشکر بلوکی

می‌شود. نفوذ اتصالی به ساماندهی ارتباطات میان زیرمجموعه‌ها می‌پردازد، جایی که مدیریت ارتباطات به منظور افزایش ارزش کل شرکت انجام می‌گیرد.

شرکت مادر می‌تواند از امکانات و منافع شرکت‌های زیرمجموعه بهره‌برداری کند، به ویژه در زمینه پرسنل و کارکنان. برای ایجاد ارزش، توجه به تخصص‌های کارکنان و کمک به مدیران زیرمجموعه در آموزش و بهبود عملکرد ضروری است. همچنین، مقایسه تخصص کارکنان با استانداردهای حرفه‌ای و ارائه خدماتی چون بازنشستگی یا امنیت به زیرمجموعه‌ها مهم است. شرکت مادر باید بر ترکیب فعالیت‌ها نظارت کند و از طریق خرید و ادغام، ارزش‌آفرینی کرده و به رشد و رقابت‌پذیری بهتری دست یابد. عدم توجه به این موارد می‌تواند به زیان زیرمجموعه‌ها و شرکت مادر منجر شود.

محدود به ابزارهای مدیریت نباشید؛ دیگر رشته‌ها نیز ابزارهای مفیدی دارند.

فصل ۳۳- تجویزهای راهبردی پایانی

متامدل دیاموند و جعبه ابزار استراتژی

متامدل دیاموند و جعبه ابزار استراتژی شامل سه نیاز کلیدی برای موفقیت استراتژیک پایدار است: ۱. اتخاذ تصمیمات استراتژیک ۲. تبدیل تصمیمات به تغییرات ۳. اطمینان از صحت تصمیمات و کیفیت تغییرات. این مدل‌ها چگونگی پیدایش، پیاده‌سازی و کنترل استراتژی را تبیین می‌کنند. متامدل دیاموند یک رویکرد جامع به مدیریت استراتژیک است که شامل مدل‌های مختلفی برای پیدایش، پیاده‌سازی و پایش استراتژی می‌باشد. این متامدل به تبیین قواعد و اصول استراتژی و نقش هر یک در جغرافیای استراتژی می‌پردازد و در کتاب‌های مرتبط معرفی شده است.

در مدیریت استراتژیک به دنبال تأثیرگذاری بر نتایج کلیدی عملکرد هستیم که شامل سودآوری، ماندگاری، و ارزش‌هاست. در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی، این نتایج به ارزش‌آفرینی عمومی متمرکز می‌شوند. دستیابی به این نتایج نیازمند پیاده‌سازی و پایش استراتژی و همچنین هوش و قواعد استراتژیک است. متامدل دیاموند این مؤلفه‌ها را به شکل منسجمی ترسیم کرده و ابزارها و تکنیک‌های ذکرشده در کتاب در راستای تقویت این مدل کاربرد دارند. در پایان، نکات مهمی را تأکید می‌کنم: ابزارهای استراتژی، مانند ماتریس‌های Space, QSPM و IFE-EFE، فقط ادعای تحلیل و تصمیم‌گیری دارند و نمی‌توانند جای تحلیلگر را بگیرند. هیچ ابزاری به تنهایی استراتژی تولید نمی‌کند و مدیریت استراتژیک فراتر از استفاده از ابزارهاست. باید توانایی تصمیم‌گیری و تبدیل آن به نتایج استراتژیک را داشته باشید و خود را به ابزارهای معروف محدود نکنید.