

مشاوره استراتژیک

به مدیران عامل و عوامل اجرایی

فیلیپ شرور پیر زاویه مسکی

www.kotab.ir

ترجمه

دکتر سید علیرضا هاشمی

Chereau, Philippe

شرو، فیلیپ

مشاوره استراتژیک (به مدیران عامل و عوامل اجرایی) / فیلیپ شرو، پیر زاویه مسکی: ترجمه سید علیرضا هاشمی. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۱.

۲۸۲ص: جدول، نمودار. - (فرهنگ و مدیریت؛ ۲۰۳)

ISBN: 978-964-379-577-1

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا

عنوان اصلی: Strategic Consulting: Tools and methods for successful strategy missions, 2018

۱. رهبری. الف. مسکی، پیر - زاویه Meschi, Pierre-Xavier، ب. هاشمی، سید علیرضا، ۱۳۵۴ - مترجم.

ج. دفتر پژوهشهای فرهنگی. د. عنوان.

۶۵۸/۴۰۹۲

HD ۵۷/۷

۸۹۰۵۱۳۲

کتابخانه ملی ایران

ISBN:978-964-379-577-1

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۵۷۷-۱

• مشاوره استراتژیک

به مدیران عامل و عوامل اجرایی

• فیلیپ شرو و پیر زاویه مسکی

• ترجمه دکتر سید علیرضا هاشمی

• Strategic Consulting

• Philippe Chereau and Pierre-Xavier Meschi

• Translated by S. A. Hashemi (Ph.D.)

• ویراستار: بهاره پورحسن

• طراح جلد و صفحه‌آرا: شهره خوری

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۴۰۱

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

مراکز اصلی پخش و فروش:

• دفتر و فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.

کدپستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

کدپستی: ۸۸۲۱۳۶۴

تلفن: ۸۸۲۱۳۶۴

تلفن‌های فروش: ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷، ۸۸۸۴۹۴۶۱

پست الکترونیک: lahze1386@gmail.com فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.

دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

تلفن: ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷، ۶۶۴۱۷۵۳۲

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آمیختگی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگربار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۳	فصل ۱. مقدمه
۱۹	یادداشت‌ها
۲۱	فصل ۲. ارزیابی و محیط
۲۱	۱-۲. مأموریت مشاوره
۲۴	۲-۲. تئوری، روش‌شناسی و ابزارها برای انجام این مأموریت
۵۰	۳-۲. جمع‌بندی
۵۲	یادداشت‌ها
۵۳	برای مطالعه بیشتر
۵۵	فصل ۳. تعریف موقعیت استراتژیک
۵۵	۱-۳. مأموریت
۵۸	۲-۳. تئوری، روش‌شناسی و ابزارها برای انجام این مأموریت
۹۹	یادداشت‌ها
۱۰۰	برای مطالعه بیشتر
۱۰۱	فصل ۴. استراتژی رشد
۱۰۱	۱-۴. مأموریت مشاوره
۱۰۵	۲-۴. تئوری، روش‌شناسی و ابزارها برای انجام این مأموریت
۱۲۹	یادداشت‌ها
۱۳۲	برای مطالعه بیشتر

۱۳۳	فصل ۵. توسعه بین‌المللی
۱۳۳	۱-۵. مأموریت مشاوره
۱۳۷	۲-۵. تئوری، روش‌شناسی و ابزارها برای انجام این مأموریت
۱۶۵	یادداشت‌ها
۱۶۸	برای مطالعه بیشتر
۱۶۹	فصل ۶. تلفیق استراتژی و نوآوری
۱۶۹	۱-۶. مأموریت مشاوره
۱۷۲	۲-۶. تئوری، روش‌شناسی و ابزارها برای انجام این مأموریت
۲۱۹	یادداشت‌ها
۲۲۱	برای مطالعه بیشتر
۲۲۳	فصل ۷. بازطراحی الگوی کسب‌وکار
۲۲۳	۱-۷. مأموریت مشاوره
۲۲۶	۲-۷. تئوری، روش‌شناسی و ابزارها برای انجام این مأموریت
۲۶۴	یادداشت‌ها
۲۶۵	برای مطالعه بیشتر
۲۶۷	فصل ۸. جمع‌بندی
۲۶۷	۱-۸. شرایط مأموریت مشاوره استراتژیک موفق
۲۷۰	۲-۸. نحوه فروش مأموریت مشاوره
۲۷۴	یادداشت‌ها

پیشگفتار

مشاوره استراتژیک یکی از زیرمجموعه‌های مشاوره مدیریت است که در دهه‌های اخیر رشد قابل توجهی داشته است. گفته می‌شود در مقاطع متعددی رشد خدمات مشاوره مدیریت استراتژیک در سطح جهان بیش از رشد اقتصاد جهانی بوده و این یعنی مدیران بسیاری از صنایع و کسب‌وکارها با روی خوش از این شاخه مشاوره استقبال کرده‌اند. با این حال با وجودی که افراد و شرکت‌های بسیاری در زمینه مشاوره استراتژیک یا مشاوره مدیریت استراتژیک فعالیت می‌کنند، هنوز یک تعریف قطعی و شفاف و مشخص از خدمات مشاوره استراتژیک وجود ندارد.

البته این وضعیت چندان هم عجیب نیست. اگر تاریخچه استراتژی را بشناسید و به کتاب‌های استراتژی سری زده باشید، می‌دانید که خود استراتژی هم تعریف مشخصی ندارد و مکاتب بسیار متنوعی درباره استراتژی و مدیریت استراتژیک وجود دارند که هر کدام استراتژی را به شکل متفاوتی تعریف می‌کنند. به همین علت، در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات، مشاوره استراتژیک را ارائه مشورت در مورد تصمیم‌های رده‌بالا به مدیران عامل تعریف می‌کنند و وارد جزئیات بیش‌تر نمی‌شوند.

مشاوره استراتژیک در میان سایر شاخه‌های مشاوره مدیریت نسبتاً قدیمی محسوب می‌شود. حداقل از نیمه قرن بیستم تعداد قابل توجهی از شرکت‌های مشاوره مدیریت به مشتریان خود خدمات مشاوره استراتژیک ارائه می‌کرده‌اند. در آن دوران برنامه‌ریزی استراتژیک رواج پیدا کرده بود و مدیران صنایع به نتیجه رسیده بودند که برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی باید به سراغ استراتژی بروند. البته انواع ادغام عمودی و ادغام افقی هم رونق داشت و تغییرات متعدد در مالکیت شرکت‌ها باعث شده بود تقاضا برای مشاوران استراتژی افزایش پیدا کند. این روند چند دهه ادامه پیدا کرد و استراتژی کسب‌وکار به یکی از حوزه‌های اصلی فعالیت

مشاوران مدیریت تبدیل شد. احتمالاً می‌توانید حدس بزنید که در این دوران غالباً شرکت‌های بزرگ به سراغ مشاور استراتژیک می‌رفتند و از آنها کمک می‌گرفتند. در اواخر قرن بیستم به تدریج روندهای تازه‌ای در صنعت مشاوره مدیریت به وجود آمد. توسعه اینترنت و فناوری اطلاعات باعث شد انتظارات شرکت‌ها از مشاوران استراتژیک افزایش پیدا کند. شرکت‌ها می‌خواستند خود را با دنیای جدید تطبیق دهند و معتقد بودند که چنین تغییراتی از جنس استراتژی است. به همین علت وقتی یک شرکت را به عنوان مشاور استراتژیک خود انتخاب می‌کردند از آن شرکت انتظار داشتند به آنها در مسیر تحول دیجیتال کمک کند. همین نیاز تازه باعث شد که به تدریج پای شرکت‌های تازه‌ای به صنعت مشاوره استراتژیک باز شود.

در آغاز هزاره سوم شرکت‌های بسیاری را می‌بینید که تخصص اصلی آنها تحول دیجیتال، استقرار سیستم‌های مدیریت فرایند و ERP و حتی دیجیتال مارکتینگ بوده است، اما وارد حوزه مشاوره استراتژیک شده‌اند. دیجیتالی شدن را نمی‌توان آخرین تحول در حوزه مشاوره استراتژیک دانست. آخرین روندی که روی صنعت مشاوره مدیریت تأثیر گذاشته، ظهور کسب‌وکارهای نوپایی است که آنها را به عنوان استارت‌آپ می‌شناسیم. استارت‌آپ‌ها نشان دادند که کسب‌وکارهای کوچک را هم باید جدی گرفت. چرا که ممکن است در فاصله زمانی کوتاهی به کسب‌وکاری بزرگ تبدیل شوند. به همین علت به تدریج مشاوران استراتژی از برج عاج خود بیرون آمدند و به سراغ شرکت‌ها و کسب‌وکارهای کوچک‌تر هم رفتند. اگر در دهه ۵۰ یا ۶۰ میلادی باید شرکتی چند هزار نفری می‌بودید تا استفاده از خدمات مشاوره استراتژیک برایتان معنا داشته باشد، اکنون گاهی کسب‌وکارهای چهار یا پنج نفره هم احساس می‌کنند به مشاور استراتژی نیاز دارند و به جست‌وجوی چنین خدماتی می‌روند. پس می‌توانیم بگوییم مشاوره استراتژیک در حال حاضر به سمت فضای دیجیتال و SMها هم حرکت کرده و می‌کوشد نیازهای این بخش‌های جدید را نیز برطرف کند. به نظر می‌رسد این حوزه‌ها فرصت‌های تازه‌ای را نیز برای مشاورانی که به عنوان فریلنسر یا در قالب شرکت‌های بسیار کوچک فعالیت می‌کنند فراهم کرده است.

این کتاب همراهی است که به غلبه بر بسیاری از موانعی که بر سر راه هدف بزرگی که شما خدمت می‌کنید، کمک می‌کند. این کتاب به شما اجازه می‌دهد تا با گفت‌وگوی بین تئوری و عمل، زیربنای علمی مورد نیاز برای انجام تکالیف مشاوره استراتژیک موفق را به شما ارائه دهد. این گفت‌وگو اکنون بیش از هر زمان دیگری ضروری است، زیرا استراتژی، حتی در ادبیات مدیریت، به طور فزاینده‌ای بحث‌برانگیز شده است: آیا استراتژی در مورد برنامه‌ریزی طولانی‌مدت است یا تشخیصی؟ آیا باید به سمت دیدگاه مبتنی بر موقعیت برویم یا دیدگاه مبتنی بر منبع؟ هر رویکردی باعث ایجاد بحث‌ها و دوگانگی‌های جدیدی می‌شود.