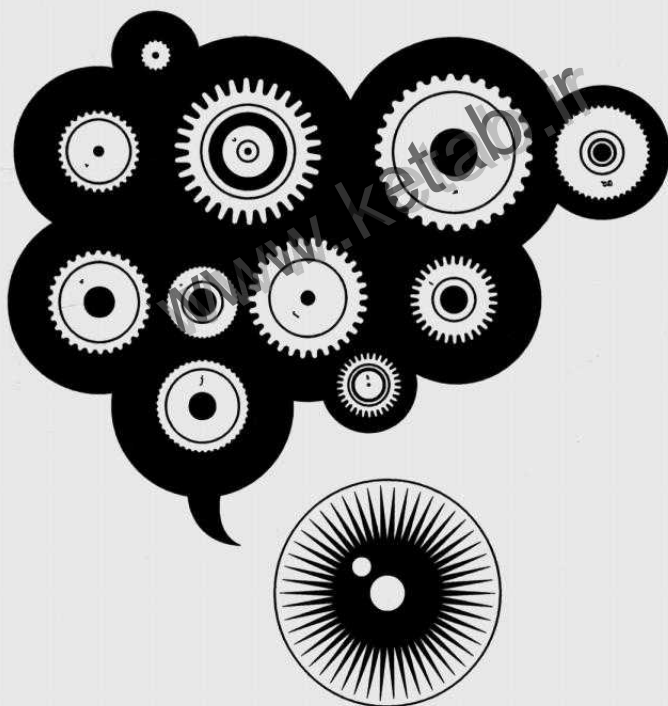


تَفَكُّرٌ ظَرَّاحِي

برای توسعه استراتژی
(نوآوری برای خلق مزیت رقابتی)



نویسنده: دکتر کلود دیدریش
مترجم: دکتر مصطفی گودرز

Diderich, Claude

دیدریش، کلود

تفکر طراحی برای توسعه استراتژی (نوآوری برای خلق مزیت رقابتی) / نویسنده کلود دیدریش؛ مترجم مصطفی گودرز؛ ویرایش فنی و علمی مریم رونق؛ ویرایش ادبی شیدا فرمنش افلاکی؛ [برای] سازمان صنایع دفاع معاونت پژوهش و نوآوری.

فینا	شاپک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۷-۵۹-۰۰	ص: ۲۳۱ -ص: مصوره، جدول، نمودار	تهران: فرمنش، ۱۴۰۲
کتابنامه	Design Thinking for Strategy Innovating Towards Competitive Advantage	برنامه‌ریزی سازمانی	عنوان اصلی: Strategic planning
Business planning	رونق، مریم، ۱۳۶۱ - ویراستار	برنامه‌ریزی راهبردی	گودرز، مصطفی، ۱۳۶۱ - مترجم
		سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران. معاونت پژوهش و نوآوری	سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران. معاونت پژوهش و نوآوری
	شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۶۹۱۹۴	رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲	رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲۸



سازمان صنایع دفاع
معاونت پژوهش و نوآوری



انتشارات فرمنش

تفکر طراحی برای توسعه استراتژی (نوآوری برای خلق مزیت رقابتی)

ترجمه: دکتر مصطفی گودرز	تألیف: دکتر کلود دیدریش
ویرایش فنی و علمی: مهندس مریم رونق	مشاور علمی طرح: مقداد مهدی‌نظر
نمونه‌خوانی: غزاله ورقائی	ویرایش ادبی: شیدا فرمنش افلاکی
طراحی جلد: استودیو تهران	صفحه‌بندی: انتشارات فرمنش
سال چاپ: ۱۴۰۲	نوبت چاپ: اول
قیمت: ۲۷۰,۰۰۰ تومان	شمارگان: ۵۰۰
چاپ و صحافی: چاپ روز	شاپک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۷-۵۹-۰۰

صاحب امتیاز اثر معاونت پژوهش و نوآوری سازمان صنایع دفاع است.

راه‌های تماس با انتشارات فرمنش

farmanesh.org | ۰۹۱۲-۰۱۳۹ ۳۷۴ | ۰۲۱-۲۳۳۹۷۳۶۱

برای دریافت آخرین اطلاعات در مورد کتاب‌های انتشارات فرمنش، به وب‌سایت انتشارات مراجعه فرمایید. هرگونه استفاده تجاری و بازرگانی، بازنویسی، خلاصه‌نویسی، برداشت به صورت فتوکپی، ضبط کامپیوتری، تهیه لوح فشرده، شبکه اطلاع‌رسانی، و هرگونه تکثیر بدون اخذ اجازه کتبی از ناشر و صاحب اثر ممنوع است.

فهرست مطالب

۱۱.....	سخن مترجم
۱۵.....	مقدمه نویسنده
۱۷.....	پیشگفتار
۱۹.....	بخش اول: مفاهیم و تئوری‌های طراحی استراتژی نوآورانه
۲۱.....	فصل ۱- درک نیاز به رویکرد جدید برای توسعه استراتژی
۲۳.....	۱-۱- درک مفهوم استراتژی
۲۳.....	۱-۱-۱- تعاریف سنتی استراتژی
۲۴.....	۱-۱-۲- استراتژی از دید یک طراح
۲۶.....	۱-۳- تعریف متمایز استراتژی
۲۶.....	۲-۱- فرایندهای توسعه استراتژی سنتی
۲۶.....	۱-۲-۱- مکتب تجویزی
۲۷.....	۲-۲-۱- مکتب توصیفی
۲۸.....	۳-۱- چالش‌های رویکردهای سنتی برای طراحی استراتژی
۲۹.....	۴-۱- تفکر طراحی به‌عنوان یک راه‌حل
۳۰.....	۱-۴-۱- رویکرد تفکر طراحی
۳۱.....	۲-۴-۱- ارائه ارزش به مشتریان
۳۲.....	۳-۴-۱- یک زبان مشترک
۳۲.....	۴-۴-۱- یکپارچگی ذی‌نفعان
۳۲.....	۵-۴-۱- فرایند سه‌لایه‌ای
۳۳.....	۵-۱- منابع
۳۵.....	فصل ۲- شناخت بینش‌های کلیدی لازم برای ارزش‌مندسازی تفکر طراحی استراتژی
۳۶.....	۱-۲- ارزش تفکر طراحی
۳۷.....	۱-۱-۲- حل مسئله مشتری‌مدارانه
۳۸.....	۲-۱-۲- بهبود تکرارشونده از طریق نمونه‌سازی و اعتبارسنجی
۳۹.....	۳-۱-۲- اعتبارسنجی ایده‌ها از طریق ذی‌نفعان
۴۰.....	۴-۱-۲- ترکیب تفکر تحلیلی و شهود

- ۴۱-۲-۲- نگاه‌های به تاریخچه تفکر طراحی.....
- ۴۱-۱-۲-۲- دهه ۱۹۷۰ میلادی.....
- ۴۲-۲-۲- دهه ۱۹۸۰ میلادی.....
- ۴۳-۳-۲-۲- دهه ۱۹۹۰ میلادی.....
- ۴۳-۴-۲-۲- هزاره جدید.....
- ۴۶-۳-۲- تفکر طراحی برای توسعه استراتژی.....
- ۴۹-۴-۲- منابع.....

فصل ۳- بازنگری بوم مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک زبان مشترک..... ۵۱

- ۵۱-۱-۳- نقش مدل کسب‌وکار در طراحی استراتژی.....
- ۵۴-۲-۳- مدل کسب‌وکار کلی.....
- ۵۵-۱-۲-۳- جزئیات منطقی و مفهومی.....
- ۵۵-۱-۱-۲-۳- مشتریان.....
- ۵۵-۲-۱-۲-۳- پیشنهادها.....
- ۵۶-۳-۱-۲-۳- قابلیت‌ها.....
- ۵۶-۴-۱-۲-۳- منابع مالی.....
- ۵۸-۳-۳- مدل کسب‌وکار تفصیلی.....
- ۵۸-۱-۳-۳- جزئیات منطقی و مفهومی.....
- ۵۸-۱-۱-۳-۳- مشتریان.....
- ۶۲-۲-۱-۳-۳- پیشنهادها.....
- ۶۳-۳-۱-۳-۳- قابلیت‌ها.....
- ۶۵-۴-۱-۳-۳- منابع مالی.....
- ۶۶-۲-۳-۳- روابط بین عناصر مدل کسب‌وکار تفصیلی.....
- ۶۹-۴-۳- منابع.....

بخش دوم: رویکرد ساختاریافته برای توسعه استراتژی..... ۷۱

- ۷۳-۴- دستیابی به درک جمعی از چالش توسعه استراتژی.....
- ۷۴-۱-۴- راه‌اندازی پروژه استراتژی.....
- ۷۴-۱-۱-۴- شناسایی ذی‌نفعان اصلی و نقش آن‌ها.....
- ۷۶-۱-۱-۴- تصمیم‌گیران.....
- ۷۶-۲-۱-۴- طراحان استراتژی.....
- ۷۶-۳-۱-۴- متخصصان و مفسران.....
- ۷۷-۴-۱-۴- پشتیبانان فرایند.....
- ۷۷-۲-۱-۴- پرورش فرهنگ نوآوری.....
- ۷۸-۳-۱-۴- بودجه و زمانبندی.....
- ۷۹-۴-۱-۴- ارزیابی ظرفیت تغییرات و ریسک‌های اساسی موجود در یک شرکت.....

۸۲	۲-۴- صنعت هدف
۸۳	۱-۲-۴- شرکت‌های در حال رشد
۸۴	۲-۲-۴- شرکت‌های بالغ
۸۵	۳-۴- اصول راهنما
۸۶	۴-۴- منابع
۸۷	فصل ۵- فرآیند توسعه استراتژی جدید مبتنی بر تفکر طراحی
۸۸	۱-۵- بررسی اجمالی فرایند
۹۰	۲-۵- لایه زیرینا
۹۰	۱-۲-۵- خلاصه استراتژی
۹۱	۲-۲-۵- شناخت محیط‌های امروزی
۹۲	۳-۲-۵- شناسایی روندهای صنعت
۹۲	۴-۲-۵- انتخاب تمرکز استراتژیک شرکت
۹۲	۳-۵- لایه مدل کسب و کار
۹۲	۱-۳-۵- مشاهده
۹۳	۲-۳-۵- یادگیری
۹۵	۳-۳-۵- طراحی
۹۶	۴-۳-۵- اعتبارسنجی
۹۷	۴-۵- لایه رقابت
۹۷	۱-۴-۵- درک چشم‌انداز رقابت
۹۹	۲-۴-۵- اطلاع‌رسانی
۱۰۰	۵-۵- منابع
۱۰۱	بخش سوم: بنیادان زیرینای یک استراتژی موفق
۱۰۳	فصل ۶- شناخت محیط صنعت و پیامدهای آن بر استراتژی
۱۰۴	۱-۶- تحلیل محیط کنونی
۱۰۴	۱-۱-۶- مشتریان و خواسته‌های لازم‌الاجرای آن‌ها
۱۰۷	۲-۱-۶- نگاه از بیرون به صنعت
۱۰۸	۳-۱-۶- شرکت و قابلیت‌های آن
۱۱۱	۴-۱-۶- محدودیت‌های محیطی
۱۱۱	۱-۴-۱-۶- سیاسی
۱۱۱	۲-۴-۱-۶- اقتصاد
۱۱۲	۳-۴-۱-۶- اجتماعی
۱۱۲	۴-۴-۱-۶- فناوری
۱۱۳	۵-۴-۱-۶- قانونی
۱۱۳	۶-۴-۱-۶- زیست‌محیطی

- ۱۱۴..... ۲-۶- روندهای صنعت.....
- ۱۱۵..... ۱-۲-۶- مشتریان.....
- ۱۱۵..... ۲-۲-۶- ساختار صنعت.....
- ۱۱۶..... ۳-۲-۶- نوآوری و فناوری.....
- ۱۱۶..... ۴-۲-۶- عوامل بیرونی.....
- ۱۱۶..... ۳-۶- منابع.....

فصل ۷- انتخاب یک تمرکز استراتژیک ملموس به جای ایجاد یک چشم‌انداز انتزاعی ۱۱۹

- ۱۲۰..... ۱-۷- ایجاد تمرکز استراتژیک با استفاده از تفکر طراحی.....
- ۱۲۱..... ۲-۷- مشاهده و یادگیری.....
- ۱۲۳..... ۳-۷- طراحی نمونه‌های اولیه تمرکز استراتژیک احتمالی.....
- ۱۲۳..... ۱-۳-۷- شناسایی تمرکزهای استراتژیک بالقوه.....
- ۱۲۴..... ۱-۱-۳-۷- مشتریان.....
- ۱۲۴..... ۲-۱-۳-۷- پیشنهادها.....
- ۱۲۵..... ۳-۱-۳-۷- قابلیت‌ها.....
- ۱۲۶..... ۴-۱-۳-۷- منابع مالی.....
- ۱۲۶..... ۲-۳-۷- انتخاب نحوه رقابت.....
- ۱۲۷..... ۳-۳-۷- مشخصه‌های پشتیبانی کننده تمرکز استراتژیک.....
- ۱۳۰..... ۴-۷- اعتبارسنجی گزینه‌های تمرکز استراتژیک طراحی شده.....
- ۱۳۰..... ۱-۴-۷- بررسی انسجام.....
- ۱۳۱..... ۲-۴-۷- تدوین فرضیه استراتژی.....
- ۱۳۲..... ۳-۴-۷- طراحی آزمایش‌های استراتژی.....
- ۱۳۳..... ۵-۷- انتخاب تمرکز استراتژیک هدف.....
- ۱۳۴..... ۶-۷- منابع.....

بخش چهارم: توسعه تکرار شونده مدل کسب و کار زیربنایی استراتژی ۱۳۵

فصل ۸- کسب بینش‌ها با مشاهده مشتریان هدف در محیط طبیعی آن‌ها ۱۳۷

- ۱۳۷..... ۱-۸- مشاهده اهداف.....
- ۱۳۸..... ۱-۱-۸- مشاهده شرکت‌های بلوغ‌یافته.....
- ۱۳۸..... ۲-۱-۸- مشاهده شرکت‌های نوپا.....
- ۱۳۹..... ۳-۱-۸- مشاهده شرکت‌های تحول‌آفرین.....
- ۱۴۰..... ۲-۸- استخراج دیدگاه‌ها براساس تمرکز استراتژیک.....
- ۱۴۱..... ۳-۸- فرایند مشاهده.....
- ۱۴۱..... ۴-۸- شناسایی جوامع هدف.....
- ۱۴۳..... ۱-۴-۸- جوامع هدف مبتنی بر تمرکز استراتژیک مشتریان.....
- ۱۴۴..... ۲-۴-۸- جوامع هدف مبتنی بر تمرکز استراتژیک پیشنهادها.....
- ۱۴۴..... ۳-۴-۸- جوامع هدف مبتنی بر تمرکز استراتژیک قابلیت‌ها.....

- ۱۴۴-۴-۴-۸- جوامع هدف مبتنی بر تمرکز استراتژیک مالی.....
- ۱۴۵-۵-۸- مشاهده منفعلانه.....
- ۱۴۵-۱-۵-۸- انواع مشاهده‌ها.....
- ۱۴۷-۲-۵-۸- فرایند مشاهده منفعلانه.....
- ۱۴۸-۳-۵-۸- ابزارهای مشاهده منفعلانه.....
- ۱۴۹-۶-۸- انجام دادن مصاحبه‌های قوم‌نگاری.....
- ۱۵۱-۷-۸- اجرای گروه‌های کانونی.....
- ۱۵۲-۸-۸- انجام دادن تحقیقات ثانویه.....
- ۱۵۳-۹-۸- جدول زمانی و مهارت‌های موردنیاز.....
- ۱۵۴-۱۰-۸- منابع.....
- فصل ۹- شناخت جوامع هدف و خواسته‌های لازم‌الاجرای آن‌ها از طریق یادگیری..... ۱۵۵**
- ۱۵۵-۱-۹- اهداف یادگیری.....
- ۱۵۵-۲-۹- فرایند یادگیری.....
- ۱۵۶-۳-۹- انتخاب یک چهارچوب.....
- ۱۵۷-۱-۳-۹- شناخت مشتریان.....
- ۱۵۹-۲-۳-۹- شناسایی قابلیت‌ها و منابع.....
- ۱۶۰-۳-۳-۹- شناخت منابع مالی.....
- ۱۶۱-۴-۹- نگاشت و خوشه‌بندی پیش‌ها برای کسب دانش.....
- ۱۶۶-۵-۹- تدوین و اعتبارسنجی فرضیات.....
- ۱۶۷-۶-۹- جدول زمانی و مهارت‌های لازم.....
- ۱۶۸-۷-۹- منابع.....
- فصل ۱۰- شکل‌دهی به استراتژی با طراحی نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار..... ۱۶۹**
- ۱۷۰-۱-۱۰- اهداف طراحی.....
- ۱۷۱-۲-۱۰- فرایند طراحی.....
- ۱۷۲-۳-۱۰- مستندسازی مدل کسب‌وکار تفصیلی فعلی.....
- ۱۷۳-۴-۱۰- ایجاد ایده‌های نوآورانه.....
- ۱۷۳-۱-۴-۱۰- انتخاب یک جامعه هدف.....
- ۱۷۴-۲-۴-۱۰- ایده‌پردازی.....
- ۱۷۶-۳-۴-۱۰- نمونه‌های معمولی از ایده‌ها.....
- ۱۷۶-۱-۳-۴-۱۰- مشتریان و خواسته‌های لازم‌الاجرای آن‌ها.....
- ۱۷۷-۲-۳-۴-۱۰- ایده‌پردازی مبتنی بر محصولات و خدمات.....
- ۱۷۸-۳-۳-۴-۱۰- آهرم‌سازی قابلیت‌ها.....
- ۱۷۹-۴-۳-۴-۱۰- ایده‌پردازی درمورد منابع مالی.....
- ۱۸۰-۴-۴-۱۰- ابزارهای ایده‌پردازی.....
- ۱۸۴-۵-۱۰- تبدیل ایده‌ها به نمونه‌های اولیه مدل کسب‌وکار.....

۱۰-۶- تجميع نمونه‌های اولیه حاصل از ایده‌های متعدد ۱۸۷

۱۰-۷- منابع ۱۸۸

فصل ۱۱- مدیریت عدم قطعیت از طریق اعتبارسنجی مبتنی بر آزمایش ۱۸۹

۱۱-۱- اعتبارسنجی اهداف ۱۹۰

۱۱-۲- فرآیند اعتبارسنجی ۱۹۱

۱۱-۳- تدوین فرضیات ۱۹۲

۱۱-۴- طبقه‌بندی و اولویت‌بندی فرضیات ۱۹۴

۱۱-۵- طراحی و اجرای آزمایش‌ها ۱۹۵

۱۱-۵-۱- آزمایش‌های معمول ۱۹۷

۱۱-۵-۱-۱- بازخورد نمونه اولیه یا مدل ۱۹۷

۱۱-۵-۱-۲- مصاحبه‌های تأییدی ۱۹۷

۱۱-۵-۱-۳- آزمون تقسیم ۱۹۸

۱۱-۵-۱-۴- نظرسنجی‌ها ۱۹۹

۱۱-۶- اعتبارسنجی مطلوبیت، ماندگاری، و امکان‌سنجی ۲۰۰

۱۱-۶-۱- اعتبارسنجی مطلوبیت ۲۰۱

۱۱-۶-۲- اعتبارسنجی ماندگاری ۲۰۱

۱۱-۶-۳- اعتبارسنجی امکان‌سنجی ۲۰۲

۱۱-۷- ریسک‌های قابل اجتناب ۲۰۲

۱۱-۸- منابع ۲۰۳

بخش پنجم: قراردادان استراتژی طراحی‌شده در معرض محیط رقابتی ۲۰۵

فصل ۱۲- بهره‌برداری از یافته‌های نظریه بازی‌ها برای موقعیت در یک محیط رقابتی ۲۰۷

۱۲-۱- معنای مزیت رقابتی ۲۰۷

۱۲-۲- درک نحوه رقابت ۲۰۸

۱۲-۲-۱- رقابت بر سر تمایز یا متحصربه‌فرد بودن ۲۰۹

۱۲-۲-۲- رقابت از طریق برتر بودن ۲۱۰

۱۲-۲-۳- پرداختن به ویژگی‌های خنثی ۲۱۱

۱۲-۳- فرآیند رقابت ۲۱۱

۱۲-۴- چشم‌انداز رقابتی ۲۱۲

۱۲-۴-۱- شناسایی بازیگران کلیدی ۲۱۲

۱۲-۴-۱-۱- مشتریان ۲۱۳

۱۲-۴-۱-۲- رقبا ۲۱۴

۱۲-۴-۱-۳- شرکت‌های مکمل ۲۱۵

۱۲-۴-۱-۴- کارکنان ۲۱۵

۱۲-۴-۱-۵- تأمین‌کنندگان ۲۱۵

۱۲-۴-۱-۶- سرمایه‌گذاران ۲۱۵

۲۱۶ ۷-۱-۴-۱۲- نهادهای تنظیم‌کننده مقررات
۲۱۶ ۲-۴-۱۲- استراتژی‌های ممکن برای رقابت
۲۱۸ ۵-۱۲- مدل کسب‌وکار در محیط رقابتی
۲۱۹ ۶-۱۲- طراحی مزیت رقابتی شرکت
۲۱۹ ۱-۶-۱۲- مزیت رقابتی مبتنی بر مشتریان
۲۲۲ ۲-۶-۱۲- مزیت رقابتی مبتنی بر پیشنهادها
۲۲۳ ۳-۶-۱۲- مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌ها
۲۲۳ ۴-۶-۱۲- مزیت رقابتی مبتنی بر منابع مالی
۲۲۳ ۷-۱۲- برنده شدن در بازی رقابت یا حفظ مزیت رقابتی با بهره‌مندی از نظریه بازی‌ها
۲۲۵ ۱-۷-۱۲- تعادل رقابتی
۲۲۶ ۲-۷-۱۲- مدل‌سازی رقابت یا استفاده از درخت بازی
۲۲۷ ۸-۱۲- منابع
۲۲۹ فصل ۱۳- زمینه‌سازی پیاده‌سازی استراتژی از طریق ارتباطات ذی‌نفع‌محور
۲۳۰ ۱-۱۳- فرآیند اطلاع‌رسانی
۲۳۰ ۲-۱۳- شناخت قوانین پایه
۲۳۲ ۳-۱۳- شناسایی مخاطب
۲۳۲ ۱-۳-۱۳- مخاطب داخلی
۲۳۳ ۲-۳-۱۳- مخاطبان بیرونی
۲۳۳ ۳-۳-۱۳- نگاه به مخاطب از منظر متفاوت
۲۳۴ ۴-۱۳- انتخاب کانال‌های ارتباطی
۲۳۴ ۱-۴-۱۳- ارتباط چهره‌به‌چهره
۲۳۵ ۲-۴-۱۳- ارتباط الکترونیکی
۲۳۵ ۳-۴-۱۳- ارتباطات مکتوب
۲۳۶ ۵-۱۳- چیدمان جدول زمانی
۲۳۷ ۶-۱۳- آماده‌سازی پیام
۲۳۷ ۱-۶-۱۳- پیام استراتژی سنتی
۲۳۸ ۲-۶-۱۳- تدوین ماهرانه پیام استراتژی در جهان تفکر طراحی
۲۴۰ ۷-۱۳- داستان‌سرایی
۲۴۱ ۸-۱۳- اعتبارسنجی میزان درک شدن پیام استراتژی
۲۴۱ ۹-۱۳- منابع

سخن مترجم

در دنیای کنونی، محیط کسب و کار نسبت به قبل با سرعت بیشتری در حال تغییر است و ایده‌های تجاری جدید به طور بی‌وسه و سریع در حال ظهور هستند. بنابراین، علاوه بر استفاده از قابلیت‌های موجود و ادغام الزامات موفقیت مالی، نیاز است برای برآورده نمودن نیازهای مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی، بینش‌هایی از تفکر طراحی برای ایجاد استراتژی‌های جدید به کار گرفته شود.

کتاب حاضر رویکردی عملی و منحصربه‌فرد را برای توسعه استراتژی‌های نوآورانه کسب و کار از طریق تفکر طراحی شرح می‌دهد. همچنین یک روش توسعه استراتژی آزمایش شده میدانی را با مثال‌های واقعی و ایده‌های آینده‌نگر توصیف می‌کند که خوانندگان می‌توانند با آن ارتباط برقرار کنند و مستقیماً به کار ببرند. این کتاب خوانندگان را در هنگام توسعه استراتژی برای رشد پایدار و ایجاد سودآوری راهنمایی می‌کند و با به کارگیری استدلال علت و معلولی، مشاهده مکرر مشتریان، تمرکز بر همدلی، و نیز استفاده از تکنیک نمونه‌سازی ایده‌ها و بهره‌مندی از مشتریان برای اعتباربخشی آن‌ها، به روش جامع، به طراحی استراتژی می‌پردازد.

این کتاب می‌تواند برای فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف دانشجویان مدیریت کسب و کار، و مدیران اجرایی علاقه‌مند به نوآوری و استراتژی و همچنین استراتژیست‌های شرکت‌ها، مدیران نوآوری، تحلیل‌گران، و مشاوران کسب و کار، جالب و خواندنی باشد و به آن‌ها کمک کند تا استراتژی‌های کسب و کار خود را توسعه دهند. اساس کتاب بر دو اصطلاح اصلی بنا شده است: «مسئله پیچیده» و «استدلال علت و معلولی». یک مسئله پیچیده راه‌حل روشن و از قبل قابل پیش‌بینی ندارد و به همین دلیل با استفاده از تکنیک‌های حل مسئله خطی قابل حل نیست. حل مسائل پیچیده دائماً نیاز به تجدید قاعده‌سازی دارد. استدلال علت و معلولی شکلی از استنتاج منطقی است که با مشاهده آغاز می‌شود و به دنبال یافتن ساده‌ترین و محتمل‌ترین توضیح است و آن را تا زمان رسیدن به راه‌حل مطلوب اصلاح می‌کند.

فرآیند طراحی استراتژی دیدریش با ترکیب تحلیل اکتشافی و تأییدی، در روندی تکرار شونده و از بالا به پایین، از تجزیه و تحلیل تحقیقات غیرمتمرکز جلوگیری می‌کند. هدف در این روش طراحی استراتژی واقع‌بینانه و عملی مبتنی بر اصول علمی معتبر است که می‌تواند در حین طراحی یا بازنگری استراتژی‌ها به شرکت‌های نوآور و شرکت‌های در حال فعالیت تعمیم یابد. فرآیند طراحی استراتژی سه لایه‌ای دیدریش، با تفکیک توسعه استراتژی به سه لایه، موفقیت را تضمین می‌کند. بر این اساس، توسعه استراتژی با نسخه عملیاتی شده مفهوم چشم‌انداز و در واقع تعریف تمرکز استراتژیک (لایه زیرین) آغاز می‌شود، و سپس مدل کسب و کاری (لایه دوم)

طراحی می‌شود که از استراتژی حمایت می‌کند. لایه سوم بر موقعیت‌یابی رقابتی شرکت در محیط کسب‌وکار تمرکز دارد به طوری که مدل کسب‌وکار، مزیت رقابتی پایدار شرکت را تضمین نماید.

برای پشتیبانی از فرایند طراحی استراتژی از چهارچوب مدل کسب‌وکار با دو سطح انتزاع کلی و تفصیلی براساس نیازهای کل فرایند طراحی استراتژی استفاده می‌شود. «مدل کسب‌وکار کلی» اولین بار در سال ۲۰۱۵ م. توسط دیدریش با تمرکز بر شناسایی مؤلفه‌های رقابتی شرکت معرفی شد. این مدل از چهار بلوک (مؤلفه) تشکیل شده است: (۱) مشتریان، (۲) پیشنهادها، (۳) قابلیت‌ها، و (۴) منابع مالی. این مؤلفه‌ها به صورت بالقوه مشخص می‌کنند که شرکت می‌خواهد استراتژی خود را در چه راستایی امتداد دهد. توسعه استراتژی با انتخاب دقیق یک مؤلفه آغاز می‌شود که شرکت تمرکز اصلی رقابتی خود را روی آن قرار می‌دهد، و تمرکز استراتژیک نامیده می‌شود. در واقع تمرکز استراتژیک، محور اصلی‌ای را تعیین می‌کند که شرکت می‌خواهد در امتداد آن عمل کند و خود را با توجه به بازارهای مورد نظر، همچنین مهارت‌ها و فضای کسب‌وکار، متمایز نماید.

«مدل کسب‌وکار تفصیلی» با توسعه مدل کسب‌وکار کلی، از طراحی عناصر مختلف پشتیبانی می‌کند تا اطمینان حاصل شود که استراتژی مطلوب، امکان‌پذیر و ماندگار است.

کتاب رویکرد تکرارشونده سه‌لایه‌ای را برای ساختن طرح‌های کسب‌وکار صحیح، براساس استدلال علت‌ومعلولی، معرفی می‌کند؛ منطبق فظام‌مند استنتاجی که با تجزیه و تحلیل و تعریف ماهیت سود موردنظر آغاز می‌شود. توسعه هر لایه به آنچه مطالعه و تجربه شده است بستگی دارد، تا با مدل‌سازی و اعتبارسنجی راه‌حل‌های جدید و معتبر ارائه شوند. در این کتاب هر لایه در بخش جداگانه‌ای بررسی می‌گردد. لایه زیرین در بخش سوم، لایه مدل کسب‌وکار در بخش چهارم، و لایه رقابت در بخش پنجم مورد بحث قرار می‌گیرد.

ساختار این کتاب شامل پنج بخش و سیزده فصل به شرح زیر است:

بخش اول اصول و ایده‌های پشت طراحی استراتژی خلاقانه را ارائه می‌دهد. این بخش در سه فصل تشریح می‌گردد: فصل اول، خوانندگان را با نیاز به یک رویکرد جدید برای رشد استراتژیک آشنا می‌کند. فصل دوم، براساس آن شناخت، به خوانندگان کمک می‌کند تا بینش‌های اصلی را که تفکر طراحی را برای استراتژی مهم می‌کند، تشخیص دهند. فصل سوم، به بوم مدل کسب‌وکار متداول بازمی‌گردد و یک زبان مشترک ایجاد می‌نماید. بخش دوم کتاب شامل راهنمای نظام‌مند توسعه خط‌مشی است. در این بخش خوانندگان با مشکلات توسعه استراتژی آگاه می‌شوند. در فصل‌های چهارم و پنجم همین بخش، در مورد فرایند توسعه استراتژی جدید مبتنی بر تفکر طراحی می‌آموزند.

لایه زیرین موضوع بخش سوم کتاب است. در فصل‌های ششم و هفتم، خوانندگان نکاتی را در مورد چشم‌انداز صنعت و تأثیر آن بر خط‌مشی، و همچنین نحوه انتخاب یک استراتژی متمرکز ملموس، به‌جای تمرکز بر یک دیدگاه انتزاعی، یاد می‌گیرند.

بخش چهارم بر روی لایه مدل کسب‌وکار تمرکز دارد. با مطالعه فصل هشتم، خوانندگان از نحوه مشاهده مصرف‌کنندگان هدف در دنیای طبیعی خود آگاه می‌شوند. فصل نهم به شناخت گروه‌های هدف و خواسته‌های لازم‌الاجرای آن‌ها اختصاص دارد. فصل دهم چگونگی شکل‌گیری استراتژی را از طریق ساخت نمونه‌های اولیه

مفهوم کسب‌وکار توضیح می‌دهد. در فصل یازدهم، خوانندگان یاد خواهند گرفت که چگونه پیچیدگی را با اعتبارسنجی مبتنی بر آزمایش مدیریت کنند.

بخش پنجم در مورد لایه رقابت و تمام موضوعات مربوط به آن است. فصل دوازدهم نحوه استفاده از نتایج تئوری بازی‌ها را برای برتری در دنیای رقابتی آموزش می‌دهد. در نهایت، در فصل سیزدهم، خوانندگان یاد می‌گیرند که چگونه پایه‌های اجرای استراتژی را از طریق ارتباطات متمرکز بر ذی‌نفعان هموار کنند. در پایان، مترجم بر خود لازم می‌داند از حمایت‌های ارزشمند معاونت محترم پژوهش و نوآوری و همه مدیران و عزیزانی که زمینه ترجمه و انتشار این کتاب را فراهم نمودند، کمال تشکر را داشته باشد. همچنین، از همکاری صمیمانه مدیریت محترم انتشارات فرمش در چاپ و نشر کتاب سپاس‌گزاری می‌نماید.

دکتر مصطفی گودرز