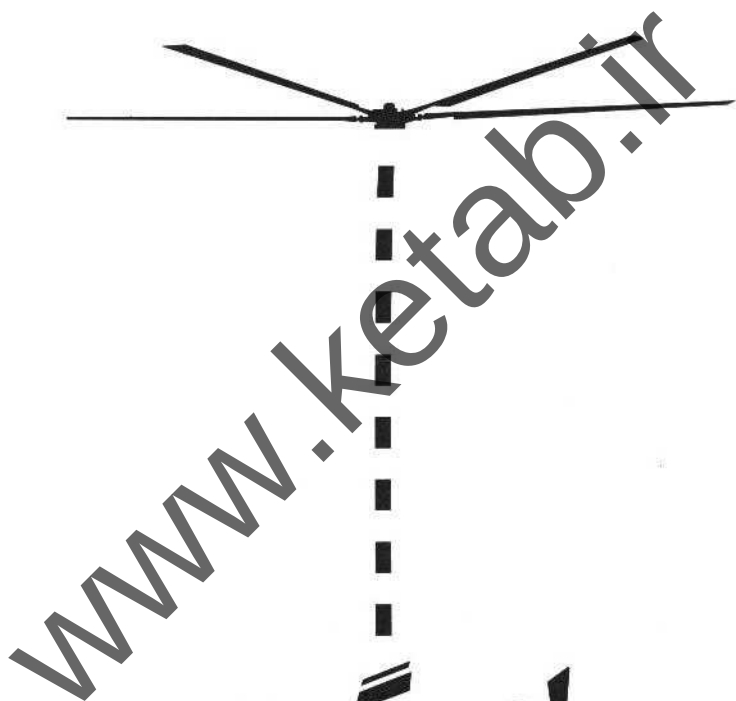


به نام خدا



اوج گیری

قواعد سه گانه تفکر
استراتژیک پیشرفته

سرناسه:

هورواٲ، رلچ Horwath, Rich، ۱۹۵۹ - م.

عنوان و نام پدلاآوز:

اوج گلا رلا اسلراٲلک: قواعا سه گانه لفلر اسلراٲلک پلاشرفله / رلچ هورواٲ؛ ملرچمان نادر سلداکلالی، بابک وٲن دوست.

ملللللل نلش:

لهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.

ملللللل ظاهری:

۲۴۰ ص. مصور، آااا، نموااا.

لابلک:

۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۲-۲

لااااااا:

Elevate : the three disciplines of advanced, 2014

موضوع:

برنامه رلا رلاهرلا

لناسه افزواا:

سلداکلالی، نادر، ۱۳۶۳، وٲن دوست، بابک، ۱۳۶۳ -، ملرچم

رااااااااااااااا:

HD۳۰ / ۲۸ / ۵۹۳ الف ۸ ۱۳۹۳

رااااااااااااااا:

۶۵۸ / ۴۰۱۲

لماره کتابلناسااااااااااااااا: ۳۵۹۸۳۵۸

گروه پژوهش صنعتی آریانا
انتشارات آریانا گلام

اوج گیری

قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

نویسنده: ریچ هررواث

مترجمان: نادر سیدکلالی و بابک وطن دوست

طرح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۳

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۲-۴

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

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

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

از زمان ورود بحث استراتژی به عالم کسب و کار توسط ایگور انسوف تا تئوری پویایی دیوید تیس انبوهی از مقالات، کتاب‌ها، گزارش‌های علمی و پایان‌نامه‌ها مختلف در رشته‌ها مدیریت و اقتصاد نوشته شده است که به کنکاش پیرامون ابعاد مختلف استراتژی پرداخته‌اند. در میانه راه، شاهد تولد مفهومی جدید به نام تفکر استراتژیک هستیم که پایه امور جزء جذاب‌ترین و البته ناشناخته‌ترین مفاهیم مدیریت استراتژیک است. صاحب‌نظرانی همچون هنری مینتزبرگ استراتژی را زاییده تفکر استراتژیک می‌دانند. گری همل مفکر برجسته مدیریت نیز با این طیف از صاحب‌نظران، هم‌ساز است و تفکر استراتژیک را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار تعریف کرده است. وزن اهمیت فهم کسب و کار که همل بر آن تأکید کرده است، در تعریف مینتزبرگ از تفکر استراتژیک به حد اعلائی خود می‌رسد تا آنجایی که تفکر استراتژیک را معادل نمایی یکپارچه از کسب و کار در ذهن قرار می‌دهد.

فرض کنید که در بالگرد ذهن خود سوار شوید و کسب و کارتان را از منظر بالا نظاره کنید تا کل تصویر آن در ذهنتان نقش ببندد و بتوانید راهکارهای لازم برای رفع مسائل و چگونگی سازماندهی منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌های سازمانی را به کمک آن تصویر طراحی کنید. پرواز شما در بالگرد ذهن بر فراز کسب و کارتان، آن چیزی است که ریچ هورواث در تلاش است تا بدان دست یابد و برای دست یافتن به این هدف است که آخرین یافته‌ها و اندیشه‌ها در رشته مدیریت استراتژیک را بررسی کرده است و دست‌چینی از آنها را با ابزارها و تکنیک‌هایی که محصول تجربه‌های ارزنده وی در مشاوره‌های استراتژیکش به سازمان‌های مختلف است، همراه کرده است و اثری ناب برای خواننده آن خلق کرده است.

انتشارات آریانا قلم امیدوار است که مدیران ایرانی از مطالعه این اثر و تعمیق در مفاهیم ارزشمند آن، بهره‌های لازم را ببرند و تلاش برای ایجاد مهارت تفکر استراتژیک را آغاز کنند.



مقدمه مترجمان

در چند دهه گذشته، ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به سرعت توسعه یافته‌اند، با این حال تحقیقات و یافته‌ها درخصوص مفاهیم انتزاعی و ذهنی‌ای همچون تفکر استراتژیک همچنان محدود و کم‌دامنه است. تفکر استراتژیک مفهومی پیچیده و چندبعدی است. اگر بخواهید آن را تعریف کنید، جداً دچار مشکل خواهید شد. در علوم اجتماعی مفاهیمی وجود دارند که به سادگی قابل تعریف نیستند و در بهترین حالت می‌توان تلقی‌ای کلی از آنها به دست داد. تفکر استراتژیک از این دست مفاهیم است. زمینه‌ای که تفکر استراتژیک در آن مطرح می‌شود، از جمله اصلی‌ترین متغیرهای تأثیرگذار برای تعیین حدود و ثغور آن است؛ چرا که تفکر استراتژیک در سازمان‌های بخش دولتی، شرکت‌های تجاری و عالم سیاست ویژگی‌های متفاوتی به خود می‌گیرد.

ثمره تفکر استراتژیک، استراتژی است. تاکتیک‌ها نتیجه تفکر عملیاتی‌اند. اما برخی استراتژی را با تاکتیک اشتباه می‌گیرند. بعضی دیگر، مجموعه اقدامات قابل انجام در راستای بهبود و تعالی سازمان را استراتژی می‌نامند. حقیقت آن است که اقدامات عملیاتی‌ای که در جهت اصلاح نقاط قابل بهبود و عارضه‌های سازمانی قابل انجامند، استراتژی محسوب نمی‌شوند. استراتژی از جهت‌گیری‌ها سخن می‌گوید، نه از عملیات. مضافاً، استراتژی در رابطه با اولویت‌ها طرح می‌شود، نه در رابطه با هرگونه اقدام اصلاحی قابل پیشنهاد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی ما فاقد استراتژی‌اند. این کمبود به‌خصوص در بخش عمومی

مشهودتر است. ثبات مدیریت و بدنه کارشناسی یک ضرورت جدی برای توسعه و تکامل استراتژی است. البته تأکید می‌کنیم که ثبات مدیران و کارشناسان و نه ثبات نامدیران و ناکارشناسان. تنها در شرایط استمرار است که امکان تخصیص هوشمندانه و پایدار منابع میسر می‌گردد.

اخیراً می‌شنویم که برنامه‌ریزی استراتژیک کالایی لوکس است و ضرورتی عاجل برای سازمان‌های ایرانی ندارد؛ در مقابل، ادعا می‌شود که آنچه اهمیت دارد، تفکر استراتژیک است که به حمدالله مدیران ما همگی به آن مجهزند! با این حال، واقعیت آن است که برنامه‌ریزی یکی از اصلی‌ترین کارکردهای مدیریت است و سازمانی که برنامه و به‌خصوص برنامه استراتژیک نداشته باشد، در واقع کلیدی‌ترین نیاز خود را فراموش نموده است. برنامه‌ریزی فرآیندی دشوار و زمان‌بر است، اما تفکر استراتژیک قابلیت ذهنی و تفسیرپذیر می‌باشد. شاید به همین خاطر است که مدیران ما این همه به تفکر استراتژیک علاقه نشان می‌دهند. تفکر استراتژیک به راحتی قابل اندازه‌گیری نیست، پس همه ما می‌توانیم ادعا کنیم که استراتژیست هستیم.

به علاوه، وقتی می‌گوییم مدیران باید از قابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند باشند، تنها به توان ایده‌پردازی یا تصویرسازی ایشان تأکید نمی‌کنیم، بلکه به کنش استراتژیک نیز توجه داریم. مدیر صرفاً ایده‌پرداز نیست که تنها در خصوص وضع ایده‌آل سخنوری کند، بلکه باید توان سازماندهی منابع در راستای ایجاد هم‌افزایی و خلق مزیت رقابتی را نیز داشته باشد. پیش‌بردن عملیات و فعالیت‌های روزانه شرکت در مسیر چشم‌انداز، مکمل خلاقیت و مهارت‌های تحلیلگری مدیران است. استراتژیست‌های دنیای کسب و کار، می‌اندیشند و اندیشه‌ها را تحقق می‌بخشند.

تاکنون در خصوص تفکر استراتژیک، تحقیقات انگشت‌شماری انجام پذیرفته است. مثلاً مینتزبرگ، برنامه‌ریزی استراتژیک را از تفکر استراتژیک تفکیک می‌کند. [۱] از دیدگاه او برنامه‌ریزی استراتژیک باید پس از تفکر استراتژیک انجام پذیرد. او تمرکز برنامه‌ریزی استراتژیک را بر تجزیه و تحلیل و رسمی‌سازی می‌داند، در حالی که تفکر استراتژیک بر سنتز (ترکیب)، شهود و خلاقیت استوار است. با

این حال او منکر ضرورت برنامه‌ریزی نیست، بلکه برنامه‌ریزی استراتژیک را بدون تفکر استراتژیک ایترو ناقص می‌داند. لیدکا، پنج مشخصه برای تفکر استراتژیک برمی‌شمارد: منظر سیستمی^۱، نیت محوری^۲، تفکر زمانمند^۳، فرضیه‌گرایی^۴ و فرصت‌طلبی هوشمندانه^۵. [۲] بون ابعاد تفکر استراتژیک در سطح فردی را شامل سه بعد دانسته بود: درک کل‌نگرانه از سازمان و محیطش (تفکر سیستمی)، خلاقیت و خلق چشم‌اندازی برای آینده سازمان. [۳] با این حال خود او چند سال بعد، تنوع در سیستم‌های بازنمایی را شرط اصلی تفکر استراتژیک در سطح فردی دانست و سه‌گانه تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز را به عنوان ابعاد کلی تفکر استراتژیک و منتج‌شده از پیش‌نیازهای تفکر استراتژیک در سطوح فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرد. [۴]

در مجموع باید گفت که دانش آکادمیک درخصوص تفکر استراتژیک، همچنان در حال تکامل است و مفهوم‌پردازی اعمال استراتژیست‌ها دغدغه‌ای زنده برای دانشگاهیان و پژوهشگران حوزه استراتژی است. از سوی دیگر، جذابیت این مفهوم و ابعادش، مدیران را نسبت به آن بی‌اندازه علاقه‌مند نموده است. تفکر استراتژیک یک قابلیت است که با تمرین و آموزش تقویت خواهد شد. مدیران می‌توانند با توسعه قابلیت تفکر استراتژیک و بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار آن، پنجره‌های فرصت را به روی سازمان‌های خود بگشایند.

مؤلف کتاب حاضر، ریچ هورواث، کوشیده است تا با زبانی ساده، تفکر استراتژیک را در قالب سه قاعده تشریح نماید. قواعد اتحاد بخشیدن، رقابت کردن و پشتیبانی کردن که سه فصل اصلی کتاب حاضر را تشکیل می‌دهند، با نگاهی به مفاهیم تفکر سیستمی، مزیت رقابتی و اجرای استراتژی شکل گرفته‌اند. وی از چارچوب‌ها و مدل‌های رایج در علم مدیریت و کسب‌وکار و به‌خصوص مدیریت استراتژیک برای غنا بخشیدن به محتوای کتاب یاری می‌گیرد و البته ایده‌های

1. Systems Perspective

2. Intent Focused

3. Thinking in Time

4. Hypothesis Driven

5. Intelligent Opportunism

بدیعی نیز ارائه می‌کند که در قالب تکنیک‌ها و ابزارهای جدیدی برای نخستین بار در این کتاب ارائه می‌شوند.

از دیدگاه هورواث، برای دست یافتن به هر مشخصه ارزشمندی باید قاعده‌مند شد. قابلیت تفکر استراتژیک هم از این قاعده مستثنا نیست. مهارت‌های اتحاد بخشیدن، رقابت کردن و پشتیبانی کردن به عنوان قواعد تفکر استراتژیک پیشرفته و فراست، تخصیص و اقدام به عنوان قواعد تفکر استراتژیک مقدماتی، محور تألیفات اخیر او هستند. کتاب حاضر، متمرکز بر سه قاعده تفکر استراتژیک پیشرفته است. مولف در مقدمه کتاب حاضر، چالش‌های اصلی استراتژی را معرفی می‌کند و در ادامه، ضمن ارائه چارچوب گست، قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک مقدماتی و پیشرفته را به اختصار توضیح می‌دهد.

فصل نخست، مشتمل بر توضیح مفاهیم الگو، سیستم، پلتفرم و مدل کسب و کار است. خلق ارزش، ارائه ارزش و کسب ارزش در این فصل مورد بررسی قرار می‌گیرند. رشد سودآور، نوآوری و انواع آن و ارتباطش با استراتژی، موضوعات دیگری هستند که در این فصل به آنها پرداخته شده است.

فصل دوم درخصوص تبیین مفهوم رقابت و انواع موقعیت‌های رقابتی‌ای که کسب و کارها خود را در آنها خواهند یافت می‌باشد. بازشناسی حیطه رقابتی، معرفی ابزارهایی مانند نمایه مزیت رقابتی و تشریح انواع رقابت مباحث دیگر این فصل را به خود اختصاص می‌دهند.

فصل سوم به ارائه تکنیک‌های کاربردی برای مدیریت زمان و تشریح اهمیت تأثیرگذاری، تمرین، محاوره و داستان استراتژی می‌پردازد.

فصل نتیجه‌گیری، درباره موقعیت‌هایی که در آنها بازنگری استراتژی ضرورت می‌یابد، بحث می‌کند. در این فصل ابزارهایی مانند داربست استراتژی معرفی می‌شود و نهایتاً جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از مباحث کتاب ارائه می‌گردد.

به منظور قدردانی از خانواده‌های عزیزمان که در تمامی مراحل کار حامی و پشتیبان ما بودند، ترجمه این اثر را به ایشان تقدیم می‌نماییم. همچنین از مدیران و کارکنان مجموعه آریانا به خصوص سرکار خانم محمدی، مدیرعامل محترم

انتشارات آریانا قلم و جناب آقای اسدی، مدیرعامل محترم گروه پژوهشی-صنعتی آریانا کمال تشکر و سپاس را داریم. با آنکه بسیار کوشیده‌ایم که این متن، تا حد ممکن خالی از اشکال باشد، اما در هر حال بروز خطا اجتناب‌ناپذیر است، لذا مترجمان با گشودگی پذیرای پیشنهادات و نقطه‌نظرات عالمانه شما درخصوص این کتاب می‌باشند.

نادر سیدکلایی و بابک وطن‌دوست

زمستان ۱۳۹۳

منابع

1. Henry Mintzberg, "The fall and rise of strategic planning." *Harvard Business Review* 72(1): 107-114, 1994.
2. Jeanne M. Liedtka, "Strategic thinking: Can it be taught?" *Long Range Planning* 31(1): 120-129, 1998.
3. Ingrid Bonn, "Developing strategic thinking as a core competency." *Management Decision* 39(1): 63-70, 2001.
4. Ingrid Bonn, "Improving strategic thinking: a multilevel approach." *Leadership and Organizational Development Journal* 26(5): 336-354, 2005.

فهرست

۵	مقدمه ناشر
۶	مقدمه مترجمان
۱۳	مقدمه
	اوج گرفتن
۱۸	اهمیت استراتژی
۲۱	ده چالش اصلی استراتژی
۳۰	چارچوب گست
۳۴	تعریف استراتژی
۳۶	استراتژیک فکر کردن
۴۳	منظر ۳۰۰ متری
۴۹	قاعده اول
	اتحاد بخشیدن
۵۳	الگوها در استراتژی
۶۰	سیستم‌ها
۶۵	پلتفرم‌ها
۷۰	مدل کسب و کار
۷۲	مرحله اول مدل کسب و کار: خلق ارزش
۷۷	مرحله دوم مدل کسب و کار: ارائه ارزش
۸۳	مرحله سوم مدل کسب و کار: کسب ارزش
۸۸	رشد سودآور
۹۶	استراتژی و نوآوری
۹۸	انواع نوآوری
۱۰۶	منظر ۳۰۰ متری
۱۱۱	قاعده دوم
	رقابت کردن
۱۱۶	شرایط رقابتی

۱۱۷	رهبر
۱۲۱	چالش‌گر
۱۲۸	نظاره‌گر
۱۳۱	مزیت رقابتی
۱۳۷	هوشمندی رقابتی
۱۴۱	ناحیه سبک سنگین
۱۴۵	رقابت غیرمستقیم
۱۴۸	رقابت ناملموس
۱۵۵	منظر ۳۰۰ متری

۱۵۹ قاعده سوم

پشتیبانی کردن

۱۶۲	استفاده استراتژیک از زمان
۱۶۷	تکنیک‌های تبادل زمان
۱۷۱	تأثیرگذاری بر تعهد نسبت به استراتژی
۱۷۵	افزایش تعهد با برهانی اجتماعی
۱۷۹	رفتار استراتژیک
۱۸۳	تمرین تفکر استراتژیک
۱۸۹	اصل عملی ۱: کارتان را با هدف آغاز کنید
۱۹۰	اصل عملی ۲: کل را به اجزا بشکوند
۱۹۰	اصل عملی ۳: با استفاده از راهکاری درست به تصحیح بزنید
۱۹۲	توسعه عادات استراتژی
۱۹۹	محاوره‌های استراتژی
۲۰۴	قدرت داستان
۲۰۸	ایجاد داستان استراتژی
۲۱۴	منظر ۳۰۰ متری

نتیجه‌گیری

۲۲۳	چه زمانی استراتژی را تغییر دهیم؟
۲۲۶	جلوگیری از آتش سوزی
۲۲۸	ماتریس ارزیابی تاکتیکی
۲۳۰	مرور راه اندازی استراتژی
۲۳۲	داربست استراتژی
۲۳۵	من استراتژیک هستم
۲۳۸	منظر ۳۰۰ متری