

استراتژی، استراتژیست؛ و رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک (با معرفی استراتژیست، همای برتر جهان و مراکز پرورش استراتژیست)

دکتر اسماعیل ملک اخلاق

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان

دکتر محمد طالقانی

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی (واحد رشت)

مهران مهدی زاده

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی

سرشناسه	:	ملک‌اخلاق، اسماعیل، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	:	استراتژی، استراتژیست؛ و رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک (با معرفی استراتژیست‌های برتر جهان و مراکز پرورش استراتژیست) // اسماعیل ملک‌اخلاق، محمد طالقانی، مهران مهدی‌زاده.
مشخصات نشر	:	تهران: الوند پویان، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۲۴۷ ص.: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	:	978-600-5054-82-8
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه:ص. [۲۳۹] - ۲۴۷.
موضوع	:	برنامهریزی راهبردی
موضوع	:	Strategic planning
موضوع	:	برنامهریزی راهبردی -- مدیریت
موضوع	:	Strategic planning -- Manager
شناسه افزوده	:	طالقانی، محمد، ۱۳۴۸ -
شناسه افزوده	:	مهدی‌زاده، مهران، ۱۳۶۴ -
رده بندی کنگره	:	HF ۲۸/۳ الف ۵/م ۱۳۹۷
رده بندی دیویی	:	۱۲/۶۰۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۳۱۶۰۱



نویسنده: استراتژی، استراتژیست؛ و رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک (با معرفی استراتژیست‌های برتر جهان و مراکز پرورش استراتژیست)

نویسنده: دکتر اسماعیل ملک‌اخلاق، محمد طالقانی، مهران مهدی‌زاده

ناشر: الوندپویان

حروف نگاری و صفحه‌آرایی: هنر و اندیشه

طرح روی جلد: فرهاد وارسته

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: 978-600-5054-82-8

طبق ماده ۱۹ و ۲۳ قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان، هرگونه کپی برداری، تکثیر کلی یا جزئی از مطالب کتاب، بدون اجازه‌ی ناشر و مؤلف، جرم تلقی گردیده و پیگرد قانونی را به همراه دارد.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۱۱
فصل اول: استراتژی، چگونگی تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی آن.....	۱۵
مقدمه.....	۱۵
۱-۱. تاریخچه استراتژی.....	۱۶
۲-۱. تعریف استراتژی.....	۱۹
۳-۱. مزایای حاصل از اتخاذ و به‌کارگیری استراتژی.....	۲۵
۴-۱. دسته‌بندی‌های استراتژی‌ها از دیدگاه‌های مختلف.....	۲۸
۶-۱. تدوین استراتژی و جایگاه آن در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک.....	۳۳
۱-۶-۱. تدوین استراتژی.....	۳۳
۲-۶-۱. مدل‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۴
۷-۱. وجه تمایز تدوین و پیاده‌سازی استراتژی.....	۴۴
۲-۸-۱. تعریف پیاده‌سازی استراتژی.....	۴۷
۹-۱. گام‌های پیاده‌سازی استراتژی از دیدگاه‌های مختلف.....	۴۹
۱۰-۱. مهارت‌های بنیادین پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی.....	۵۴
۱۱-۱. عوامل مؤثر در پیاده‌سازی استراتژی‌ها.....	۵۵
۱۲-۱. موانع پیش روی پیاده‌سازی استراتژی‌ها.....	۵۸
۱۳-۱. ارزیابی استراتژی‌ها.....	۶۲
تمرین‌های فصل اول.....	۶۸
فصل دوم: استراتژیست و ویژگی‌های آن.....	۶۹
مقدمه.....	۶۹
۱-۲. استراتژیست.....	۷۰
۲-۲. ویژگی‌ها یا خصوصیات استراتژیست‌های برتر و مؤفق.....	۷۲
۳-۲. نقش‌های استراتژیست.....	۷۹
۱- نقش هیأت مدیره.....	۸۰

- ۲- نقش مدیر عامل ۸۰
- ۳- نقش سرمایه‌گذار و کارآفرین ۸۱
- ۴- نقش مدیر ارشد ۸۱
- ۵- نقش مدیر اجرایی واحد کسب و کار استراتژیک ۸۲
- ۶- نقش کارکنان یا کارشناسان برنامه‌ریزی شرکت ۸۲
- ۷- نقش مشاوران ۸۳
- ۸- نقش مدیران میانی ۸۳
- ۹- نقش دستیار اجرایی ۸۳
- ۲-۴. انواع استراتژیست ۸۷
- ۲-۵. چگونگی تبدیل شدن به یک استراتژیست عالی ۹۰
- ۲-۶. مسیرها، شاخه‌های استراتژیست‌ها ۹۴
- تمرین‌های فصل در ۹۵
- فصل سوم: آشنایی با استراتژیست‌های برتر جهان ۹۷
- مقدمه ۹۷
- ۳-۱. معرفی استراتژیست‌های برتر جهان ۹۸
- ۱- راجر مارتین ۹۸
- ۲- کلاپتون ام. کریستینسن ۱۰۴
- ۴- کیم دلبو چان و رنه مائورن ۱۰۷
- ۵- مایکل ای. پورتر ۱۰۹
- ۶- مارشال گلداسمیت ۱۱۲
- ۷- آلكساندر اوستروالدر و ايو پينيپر ۱۱۵
- ۸- آدام گرنت ۱۱۶
- ۹- ریچارد داوونی ۱۱۷
- ۱۰- ریتا مک کریث ۱۱۹
- ۱۱- دانیل پینک ۱۲۱
- ۱۲- لیندا هیل ۱۲۳
- ۱۳- هرمینیا ایبارا ۱۲۵
- ۱۴- فیلیپ کانلر ۱۲۷
- ۱۵- هنری میتزبرگ ۱۲۸

۱۳۰.....	۱۶- پیتر دراگر.....
۱۳۲.....	۱۷- بیل گیتس.....
۱۳۳.....	۱۸- چارلز هندی.....
۱۳۷.....	۲۰- گری همل.....
۱۳۸.....	۲۱- پیتر سنگه.....
۱۴۱.....	۲۲- رابرت کاپلان و دیوید نورتون.....
۱۴۱.....	۲۳- استیو جابز.....
۱۴۲.....	۲۴- کریس آرجیس.....
۱۴۳.....	۲۵- فرانک دیوید.....
۱۴۴.....	تمرین‌های فصل سوم.....
۱۴۵.....	فصل چهارم: معرفی مراکز پرورش استراتژیست.....
۱۴۵.....	مقدمه.....
۱۴۵.....	۱-۴. معرفی مراکز جهانی پرورش استراتژیست.....
۱۴۶.....	۱-۴-۱. معرفی مدارس یا دانشکده‌های مدیریت و کسب و کار.....
۱۵۷.....	۱-۴-۲. معرفی مدارس عالی مدیریت استراتژی.....
۱۵۸.....	۲-۴. معرفی دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مراکز و انجمن‌های پرورش استراتژیست در ایران.....
۱۶۹.....	فصل پنجم: مدیریت هوش استراتژیک.....
۱۶۹.....	مقدمه.....
۱۷۰.....	۱-۵. فرآیند کسب هوش در سازمان.....
۱۷۴.....	۲-۵. هدف هوش استراتژیک.....
۱۷۵.....	۳-۵. رویکردهای هوش استراتژیک.....
۱۷۶.....	۱-۳-۵. رویکرد عملکردی.....
۱۷۷.....	۲-۳-۵. رویکرد فرآیندی.....
۱۷۸.....	۴-۵. مدیریت هوش استراتژیک.....
۱۸۱.....	۵-۵. چارچوب هوش استراتژیک.....
۱۸۲.....	۶-۵. مدل‌های مدیریت استراتژیک هوشمند.....
۱۸۳.....	۱-۶-۵. مدل مفهومی مدیریت استراتژیک هوشمند.....

- ۱۸۴..... ۵-۶-۲. مدل‌های ساختاری
- ۱۸۶..... ۵-۷. مدیریت استراتژیک هوشمند جهانی
- ۱۸۷..... ۵-۸. مطالعات موردی در حوزه مدیریت استراتژیک هوشمند
- ۱۸۷..... نمونه اول: مدیریت استراتژیک هوشمند در صنعت بیمه
- ۱۸۹..... نمونه دوم: مدیریت استراتژیک هوشمند در شرکت‌های خدمات مالی
- ۱۹۱..... فصل ششم: مدیریت نوآوری استراتژیک
- ۱۹۱..... مقدمه
- ۱۹۳..... ۶-۱. اهداف و نظریه‌ها درباره نوآوری
- ۱۹۵..... ۶-۲. انواع نوآوری
- ۱۹۹..... ۶-۳. نوآوری استراتژیک
- ۲۰۱..... ۶-۴. نتایج نوآوری استراتژیک
- ۲۰۱..... ۶-۵. فرآیند نوآوری استراتژیک
- ۲۰۲..... گام اول: تجسم کردن و تشخیص استراتژی موجود
- ۲۰۲..... گام دوم: ایجاد ایده‌های جدید
- ۲۰۳..... گام سوم: ارزیابی و آزمون ایده‌ها
- ۲۰۴..... گام چهارم: اجرای ایده جدید
- ۲۰۴..... ۶-۶. مدیریت نوآوری استراتژیک
- ۲۰۶..... ۶-۷. مدل‌های مدیریت نوآوری استراتژیک
- ۲۰۶..... ۶-۷-۱. مدل مفهومی مدیریت نوآوری استراتژیک تحت عنوان خانه نوآوری اتحادیه اروپا
- ۲۰۶..... ۶-۷-۲. مدل چگونگی رسیدن از استراتژی و نوآوری به نوآوری استراتژیک و اداره آن
- ۲۰۹..... ۶-۷-۳. مدل مدیریت نوآوری استراتژیک براساس چرخه عمر سازمان
- ۲۱۰..... ۶-۷-۴. مدل پیوند اقدامات مدیریت نوآوری، سازگاری استراتژیک و نتایج کسب‌وکار
- ۲۱۴.....
- ۲۱۵..... ۶-۸. مطالعات موردی در حوزه مدیریت نوآوری استراتژیک
- ۲۱۵..... نمونه اول: پیوند اقدامات مدیریت نوآوری و سازگاری استراتژیک در صنعت برق و الکترونیک اسپانیا
- ۲۱۸..... نمونه دوم: مدیریت نوآوری استراتژیک در شرکت پی اند جی (P&G)

نمونه سوم: بررسی تأثیر اقدامات مدیریت نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآورانه	
شرکت‌های تولیدی ترکیه	۲۲۱
فصل هفتم: صد شرکت برتر جهانی	۲۲۳
مقدمه	۲۲۳
۱-۷. معرفی ۱۰۰ شرکت برتر جهانی	۲۲۳
منابع و مآخذ	۲۳۹
منابع فارسی	۲۳۹
منابع انگلیسی	۲۴۲

پیشگفتار

سابقه مفاهیم استراتژی به حدود ۳۰۰ تا ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می‌گردد. قدیمی‌ترین اثری که در این موضوع وجود دارد، نظریات ژنرال چینی سان تزو^۱ در کتاب جاودانه «هنر جنگ» می‌باشد. وی در این کتاب به گونه‌ای استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است؛ اما سرآغاز بر مهربانی استراتژیک به شکل امروزی آن، دهه ۱۹۶۰ است.

جنگ جهانی دوم بستر اتخاذ تصمیمات استراتژیک بعدی، برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، وزارت دفاع ایالات متحده آمریکا این تجربیات را در قالب روش «برنامه‌ریزی استراتژیک» تدوین کرد و آن را در برنامه آموزش «سرا» ارشد خود جای داد. این ایده‌ها، با به کارگیری فرماندهان برجسته نظامی در صنایع (از جمله استخدام ژنرال مک نامارا در شرکت فورد) به دنیای کسب و کار راه یافت و منشأ تحولات مهمی در این حوزه گردید. در سال ۱۹۶۲ آلفرد چندلر^۲ استاد دانشگاه هاروارد، نتیجه مطالعات خود بر روی شرکت‌های بزرگ آمریکایی را منتشر و در آن فرآیند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در مطالعه‌اش نشان داد که چگونه شیوه تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند به برتری در محیط کسب و کار منجر شود. سه سال بعد کنت اندروز^۳، یکی دیگر از اساتید دانشگاه هاروارد نیز بر مبنای ایده چندلر، مقاله‌ای منتشر کرد و طی آن ضرورت توجه

1- Sun Tzu

2- A.D. Chandler

3- K. Andrews

سازمان‌ها به نقاط قوت و ضعف خود را مطرح ساخت. وی به کمک همکاران خود روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را به عنوان ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد. در همان سال ایگور آنسوف^۱، مدیرعامل شرکت لاکهید الکترونیکز^۲، ایده‌های چندلر را برای برنامه‌ریزی شرکت به کار گرفت و به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافت. این دستاوردها نظر مدیران، سازمان‌ها و مراکز آکادمیک را به این رویکرد جلب کرد.

دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را می‌توان اوج شکوفایی رویکردهای کلاسیک استراتژی دانست. در این دوران ابزار و متدولوژی‌های متعددی مانند ماتریس گروه مشاوران بستن (BSG)، تحلیل شکاف (Gap Analysis) و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) عرضه و مقالات زیادی در خصوص استراتژی انتشار و این مفاهیم به دوره‌های دانشگاهی راه یافت.

دهه ۱۹۸۰ با تحولات مهمی در ساختار اقتصاد جهانی آغاز شد. در این دهه قطب اقتصادی جهان از آمریکا به آسیای شرقی، به ویژه ژاپن، انتقال یافت و محیط کسب و کار با تغییرات سریع و پی‌درپی عوامل فناورانه و اقتصادی روبه‌رو شد. در این شرایط رویکردهای کلاسیک که برای محیط‌های نسبتاً پایدار طراحی شده بودند، دیگر قادر به پاسخگویی نبودند و بدین جهت اثربخشی خود را از دست دادند. این تحول دیدگاه‌ها را به مفاهیم دیگری نظیر تولید بدون نقص (Zero Defect)، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بهبود مستمر معطوف؛ و استراتژی را از لیست اولویت‌های شرکت‌های بزرگ خارج ساخت.

در دهه ۱۹۹۰، نظریه‌پردازان استراتژی با نظریاتی کاملاً متضاد به میدان بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را مورد سؤال قرار دادند. هنری میتلر^۳ از جمله کسانی بود که به فراز و فرود برنامه‌ریزی استراتژیک^۳ در سال ۱۹۹۴ پرداخت و به‌طور ساختن تمایز بین فرآیندهای تحلیلی (نظیر آنچه در برنامه‌ریزی انجام می‌شود) و سنتز ذهنی (آنچه استراتژی‌ها را می‌سازد) اساس برنامه‌ریزی استراتژیک را نفی کرد و اظهار داشت که اصولاً فرآیند برنامه‌ریزی نمی‌تواند استراتژی خلق کند. همل و پاراهالاد، طی مقالاتی خلق پارادایم جدید را

1- I. H. Ansoff

2- Lockheed Electronics

3- The Rise and Fall of Strategic Planning

به عنوان زیربنای استراتژی‌های موفقیت‌ساز مطرح ساختند و استراتژیک کردن^۱ سازمان را به جای برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد کردند. این نظریات به دلیل اثربخشی در صحنه عمل و تطابق با شرایط محیطی کسب و کار مورد پذیرش و استقبال محافل حرفه‌ای قرار گرفت. هرچند به دلیل اختلافات آراء و فقدان نظریات همه‌پذیر، توفیق چندانی در محافل آکادمیک نیافت.

با همه اوصاف، نمی‌توان نقش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و ظهور رویکردهای نوین آن را نادیده گرفت. به اعتقاد نویسندگان این سطور، در این برهه از تاریخ، مدیران با چالش‌های بزرگ و متعددی مواجه هستند. روند جهانی شدن که آثار آن در همه ابعاد کاری مشاهده می‌شود، شدت و ابعاد رقابت را دگرگون کرده و مدیران امروز، نه تنها باید با محیط محلی خود آشنا باشند، بلکه باید ظرفیت‌های کار در محیط‌های خارجی و مقابله با رقبای ناشناخته را نیز به خوبی بدانند.

روند جهانی شدن ناشی از گسترش هم‌پوشانی فناوری است که توانسته ضمن دگرگون کردن شکل صنایع، بر چگونگی رقابت میان آنها نیز تأثیری عمیق بگذارد. بنابراین دو نیروی جهانی شدن و فناوری شکل جدیدی از رهبری را پدید می‌آورد. بدیهی است، مدیران باید با بهره‌گیری از رویکردهای نوین در محیط‌های پویا، احساس آرامش کنند و از چنان ظرفیتی برخوردار باشند که بتوانند با یک جهت‌گیری استراتژیک سازمان، به شکلی سازنده به سمت آینده هدایت کنند. مدیران باید بتوانند قبل از هر چیز با اشیافی ذاتی، چشم‌انداز سازمان خود را بیان نموده و با توجه به وظیفه ذاتی رهبری که عبارت است از: اعمال مدیریت استراتژیک از طریق نفوذ چشم‌انداز به سرتاسر سازمان، آن را کاربردی کنند.

بنابراین هدف اصلی از نگارش اثر حاضر، کمک به مدیران در تبدیل چشم‌انداز (آرمان) سازمان به یک واقعیت ملموس می‌باشد. به همین دلیل، به جای پرداختن به بحث‌های ذهنی و فلسفی ویژگی‌های رهبری، با رویکردی عملی به مطالعه مدیریت استراتژیک پرداخته شده است. امید است مدیران اجرایی و متولیان این موضوع در شرکت‌ها بتوانند به سادگی با چگونگی تدوین و اجرای استراتژی آشنا شده و با شناسایی و تنفیذ چشم‌انداز سازمان به آن جامه عمل ببوشانند. برای این منظور، کتاب حاضر در هفت فصل مستقل تنظیم شده؛ که در

فصل اول آن ضمن آشنایی با تاریخچه و مفهوم استراتژی، با کمک ۳ مدل جامع و معروف مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک «فرد آر دیوید»، «جان برایسون» و «ویلن و هانگر» به تبیین چگونگی تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی پرداخته می‌شود. در فصل دوم، استراتژیست و ویژگی‌های آن معرفی شده؛ و در فصل سوم از استراتژیست‌های برتر جهان یاد می‌شود. در فصل چهارم کتاب به معرفی مراکز پرورش و تربیت استراتژیست‌ها پرداخته شده و در فصول پنجم و ششم به ترتیب رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک؛ یعنی مدیریت هوش استراتژیک و مدیریت نوآوری استراتژیک تشریح و تبیین می‌شوند؛ و در فصل هفتم و پایانی کتاب از صد شرکت برتر جهان به عنوان الگوهای ممتاز اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به صورت مصداقی تجزیه و تحلیل می‌شود.

در پایان ناچار ذکر است، از آنجایی که فرض بروز اشتباه بر هر یک از مصنوعات بشری، فرضی محتمل بود. نگارندگان این مجموعه نیز خود را از این فرض مبرا نمی‌دانند؛ بنابراین از کلیه علاقه‌مندان، دانشمندان، پژوهشگران، مدیران، مهندسان و اساتید محترم درخواست می‌شود که با تذکرات عالمان و دانشمندان، صمیمانه خود، ما را در تکمیل هرچه بهتر این مباحث و انجام هرچه بهتر این رسالت‌ها یاری نمایند.

اگر بخواهید این یک قدم بزرگ *** نیک جویای حقایق باشید

و به چشم همه نیکان جهان *** به برازنده و لایق باشید

هدفی ناب بیابید و در راه وصال *** عالم و محال و عاشق باشید

دکتر اسماعیل هاشم‌آخلاق

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه سبزه مهر

دکتر محمد طالقانی

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی (واحد رشت)

مهران مهدی‌زاده

مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی

بهار ۱۳۹۷