

بسم الله الرحمن الرحيم

هوشمندی استراتژیک

(اندیشه، الگو، کاربرد)

www.ketab.ir

تألیف:

دکتر عباس خدادادی

۱۳۰۰

سرشناسه	: خدادادی، عباس، ۱۳۶۰ -
عنوان و نام پدیدآور	: هوشمندی استراتژیک (اندیشه، الگو، کاربرد) / تألیف عباس خدادادی.
مشخصات نشر	: تهران: مهکامه، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۶ ص.: نمودار.
شابک	: 978-622-7239-70-6
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۵۵-۲۵۶
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic planning
موضوع	: تکنولوژی، آینده‌نگری
موضوع	: Technological forecasting
رده‌بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۱۰۲۰۹



انتشارات مهکامه

نام کتاب: هوشمندی استراتژیک (اندیشه، الگو، کاربرد)

تألیف: دکتر عباس خدادادی

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طرح جلد: محمودرضا لطیفی

لیتوگرافی: نقش

نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

قیمت: ۷۲۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۳۹-۷۰-۶

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب مطابق با «قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸» برای ناشر محفوظ و منحصراً متعلق به نشر مهکامه می‌باشد. لذا هر گونه استفاده از کل یا قسمتی از این کتاب (از قبیل هر نوع چاپ، فتوکپی، اسکن، عکس‌برداری، نشر الکترونیکی، هر نوع انتشار به صورت اینترنتی، سی‌دی، دی‌وی‌دی، فیلم، فایل صوتی یا تصویری و غیره) بدون اجازه کتبی از نشر مهکامه ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

انتشارات مهکامه: ناشر تخصصی گردشگری و هتلداری

نشر و پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به لبافی‌نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم

فکس: ۶۶۹۶۱۵۰۹

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳ - ۶۶۴۹۷۰۵۰ - ۶۶۹۶۱۵۰۹

واتساپ: ۹۰۳۲۶۷۴۸۴۴

همراه: ۰۹۱۲۳۹۷۴۰۲۱

www.mahkame.com

اصلاحات و الحاقات احتمالی، در سایت انتشارات مهکامه:

en_mahkame@yahoo.com

پست الکترونیکی:

telegram.me/mahkamepublisher

تلگرام:

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار
۱۱	بیشتر بدانیم
۱۳	فصل اول: روندهای نوظهور
۱۵	مقدمه
۱۶	مزیت رقابتی
۲۰	روندهای نوظهور
۲۰	آشفته‌گی در بازارها
۲۱	پیدایش صنعت ۴.۰
۲۵	داده‌های بزرگ
۲۸	گرد و غبار داده
۳۰	نیاز روزافزون به سازگاری
۳۳	جمع‌بندی
۳۵	فصل دوم: ماهیت هوشمندی استراتژیک
۳۷	مقدمه
۳۹	تفاوت هوش با هوشمندی
۴۰	لایه‌های هوشمندی سازمانی
۴۴	رشته‌های جمع‌آوری اطلاعات
۴۶	کارکردهای هوشمندی استراتژیک
۴۹	انواع اطلاعات در هوشمندی استراتژیک
۵۴	جمع‌بندی
۵۵	فصل سوم: فرآیند هوشمندی استراتژیک
۵۷	مقدمه
۵۸	از آشوب تا اطمینان
۶۰	چرخه هوشمندی
۶۳	پروانه هوشمندی

۶۵.....	کیف پردازش سیگنال
۶۹.....	جمع‌بندی
۷۱.....	فصل چهارم: فرآیند استراتژی
۷۳.....	مقدمه
۷۴.....	تکامل نظریه‌های استراتژی
۷۸.....	مکاتب استراتژی
۸۴.....	مراحل عمومی استراتژی
۸۵.....	نقش هوشمندی در استراتژی
۹۰.....	جمع‌بندی
۹۱.....	فصل پنجم: سطوح هوشمندی استراتژیک
۹۳.....	مقدمه
۹۴.....	اجزای هوشمندی استراتژیک
۹۶.....	نگاه منبع محوری به داده‌ها
۹۷.....	سطح اول: مدیریت داده‌های استراتژیک
۹۹.....	از هشدار سریع تا استراتژی
۱۰۰.....	سطح دوم: هشدار سریع استراتژیک
۱۰۱.....	اثر تغییرات بر استراتژی‌ها
۱۰۲.....	سطح سوم: مدیریت سناریوهای استراتژیک
۱۰۳.....	جمع‌بندی
۱۰۵.....	فصل ششم: مدیریت داده‌های استراتژیک
۱۰۷.....	مقدمه
۱۰۸.....	شاخص
۱۱۰.....	دانش‌وردهای هوشمندی
۱۱۴.....	داده کاوی
۱۲۰.....	عارضه‌یابی
۱۲۴.....	تبدیل داده به هشدار استراتژیک
۱۲۵.....	کاربرد مدیریت داده‌های استراتژیک
۱۲۷.....	جمع‌بندی

۱۲۹.....	فصل هفتم: هشدار سریع استراتژیک.....
۱۳۱.....	مقدمه.....
۱۳۲.....	نیاز به هشدار.....
۱۳۴.....	بیزاری از شگفتی.....
۱۳۵.....	سیگنال‌های ضعیف.....
۱۳۶.....	شش اصل محوری.....
۱۳۹.....	تبدیل سیگنال به هشدار استراتژیک.....
۱۴۲.....	کاربردهای هشدار سریع استراتژیک.....
۱۴۳.....	جمع‌بندی.....
۱۴۵.....	فصل هشتم: مدیریت سناریوهای استراتژیک.....
۱۴۷.....	مقدمه.....
۱۴۸.....	رویارویی با احتمال.....
۱۵۳.....	رسیدن به استراتژی.....
۱۵۴.....	طراحی سناریو.....
۱۵۶.....	انواع سناریو.....
۱۶۰.....	تبدیل هشدار به استراتژی: ماتریس غربال.....
۱۶۴.....	جمع‌بندی.....
۱۶۵.....	فصل نهم: الگوی هوشمندی استراتژیک.....
۱۶۷.....	مقدمه.....
۱۶۸.....	الگوی گام به گام.....
۱۷۰.....	گام ۱- بررسی پایه.....
۱۸۱.....	گام ۲- مأموریت.....
۱۸۳.....	گام ۳- هشدار.....
۱۸۵.....	گام ۴- اطلاعات.....
۱۹۴.....	گام ۵- ماتریس غربال.....
۱۹۷.....	گام ۶- انتخاب‌ها.....
۲۰۶.....	گام ۷- مقاصد.....
۲۰۹.....	گام ۸- استراتژی.....
۲۱۳.....	گام ۹- اجرای استراتژی.....
۲۱۴.....	گام ۱۰- مدیریت عملکرد.....

۲۱۹.....جمع‌بندی

۲۲۱.....فصل دهم: تهیه گزارش تحلیل استراتژیک

۲۲۲.....مقدمه

۲۲۴.....ماهیت گزارش تحلیل استراتژیک

۲۲۵.....ویژگی‌های گزارش تحلیلی

۲۲۸.....نیم‌روز استراتژی

۲۲۹.....جمع‌بندی

۲۳۱.....فصل یازدهم: سازمان هوشمندی استراتژیک

۲۳۳.....مقدمه

۲۳۴.....نسل جدید استراتژیست‌ها

۲۳۵.....چرا واحد هوشمندی؟

۲۳۷.....وظیفه اصلی واحد

۲۳۹.....سازماندهی هوشمندی

۲۴۱.....اخلاق حرفه‌ای هوشمندی استراتژیک

۲۴۳.....اصول اخلاق حرفه‌ای

۲۴۴.....جمع‌بندی

۲۴۵.....فصل دوازدهم: حفظ اطلاعات استراتژیک

۲۴۷.....مقدمه

۲۴۸.....نیاز به حفظ اطلاعات

۲۵۰.....افشای اختیاری اطلاعات

۲۵۱.....جاسوسی صنعتی

۲۵۲.....نشانه‌های جاسوسی صنعتی

۲۵۳.....ضدجاسوسی بازدارنده

۲۵۴.....جمع‌بندی

۲۵۵.....منابع و مآخذ

پیشگفتار

آینده، چیزی است نشسته در همین نزدیکی‌ها و منتظر ما است تا دست از الگوهای فکری و مدیریتی معمول شسته و شروع به ساختن روش‌های نو کنیم. وگرنه مرور زمان به مفهوم آینده نیست. موفق‌ها، آنهایی هستند که می‌دانند با گذر زمان به آینده نخواهند رسید، بلکه آستین‌ها را بالا زده و شروع به خلق روش‌های تجاری و نظام‌های مدیریتی خود می‌کنند. نظام هوشمندی استراتژیک چیزی از همین جنس است که می‌تواند به موفقیت کسب و کارها کمک کند.

«قانون مورفی نمی‌گه فقط چیزهای بد اتفاق می‌افته، معنیش این‌ه هر چیزی که احتمال اتفاق افتادن داره، اتفاق می‌افته». این جمله‌ای بود که کوپر به دخترش در فیلم ارزشمند کریستوفر نولان به اسم «بین‌ستارگان» گفت. در ظاهر، جمله ساده‌ای است، اما وقتی که از این منظر به کسب و کار بنگریم، مواجه می‌شویم دنیای کسب و کار مملو از قوانین مورفی است. ما به عنوان مدیر یا استراتژیست همواره انتظار آن داریم که هر چیز خوشایند یا ناخوشایندی اتفاق بیفتد. بطوری‌که دیگر «اتفاق افتادن» رویدادهای پشت سر هم حتی در دوره‌های کمتر از یک‌ماه هم ما را شگفت‌زده نمی‌کند، اما از اینکه آمادگی و توانایی مواجه شدن با آنها را نداشته باشیم، جای تعجب است.

ما نه از روی علاقه که اساساً مغز انسان از هر چیزی که مشغله جدیدی برایش درست کند و آن را از هدف اصلی خودش که همانا حفظ حیات است، دور کند، بیزار است، که از روی ناچار، مجبوریم خود را با جاده‌های پرفزار و نشیب تجارت وفق بدهیم. چه بهتر که خود را مجهز به ابزارهایی کنیم که کار چاره‌اندیشی را هر روزه برایمان امکان‌پذیر می‌کنند. خوشبختانه، دنیا جواب قابل قبولی برای این مسئله پیدا کرده و طبق گفته موسسه گارتنر نظام‌هایی مانند هوشمندی استراتژیک می‌توانند به ما در این امر کمک کنند.

پس از دو دهه مشاوره استراتژی، تصمیم گرفتم که موضوع هوشمندی را به طور کامل مسئله‌یابی کرده و مفاهیم آن را کاربردی کنم. برای این کار، متون تخصصی در حوزه هوشمندی را مطالعه نموده و یافته‌های علمی را در قالب پروژه مشاوره با همین عنوان در پنج شرکت کشور پیاده‌سازی کردیم. از تجربه و نتایج این طرح‌ها برای نگارش و ارائه مثال در این کتاب استفاده

شده است. هر چه می‌دانستم و درس آموخته‌ها را در طول یک سال و نیم به رشته نگارش درآورده و کتاب هوشمندی استراتژیک تألیف گردید.

بیان گفتاری کتاب، ساده است، به طوری که ضمن ارائه اصول علمی مورد نظر، خواننده را با مطالب بعضاً دشوار آشنا می‌کند. برای این کار از مثال‌های مختلف بویژه کسب و کارهای کشور استفاده شده است تا مصادیق لازم برای مفاهیم بیان شده را در همین نزدیکی‌ها و در کشورمان ببینید. اگر بپذیریم که فضای پویای کسب و کار در زمان کنونی نیازمند ابزارهای انعطاف‌پذیر هست، الگوی هوشمندی استراتژیک از اساس بر پایه پویایی و مواجه شدن با پیچیدگی‌ها بنا نهاده شده است. ویژگی منحصر به فردی که این کتاب ارائه می‌دهد وارد کردن پویایی محیطی در استراتژی کسب و کار و چاره‌جویی برای مواجه شدن و حل کردن مستمر پیچیدگی‌ها است. برخی نوآوری‌ها که در میدان عمل هم جواب داده، شامل جدا کردن ماموریت و ارزشها (نسبتاً ایستا) از چشم‌انداز (با قابلیت تغییرپذیری زیاد) در فرآیند استراتژی است. «کیف پردازش سیگنال» برای یافتن هشدارها قبل از وقوع آنها معرفی می‌شود. همچنین «ماتریس غربال» معرفی می‌شود که با استفاده از تفکیک انواع هشدار، نحوه تغییر در برنامه و به روزرسانی ماهانه استراتژی را تعیین می‌کند. «ماتریس سناریو» به عنوان ابزاری بسیار کارآمد برای تصمیم‌گیری در شرایط پویا معرفی می‌شود. استفاده از داده‌کاوی برای رسیدن به استراتژی و معرفی مفهوم هشدار سریع استراتژیک نیز از جمله نوآوری‌هایی است که در این کتاب ملاحظه خواهید کرد. در کنار این نوآوری‌ها، از ابزارهای موجود برنامه‌ریزی مانند موقعیت‌یابی و یا ماتریس سوات به اقتضاء شرایط استفاده شده است.

هنگامی که به اقبال عمومی کسب و کارها از مقوله هوشمندی دقت می‌کنیم، متوجه می‌شویم که در مجموع آنقدر که باید به این موضوع توجه نشده است. این موضوع دو دلیل اصلی دارد: یکی اینکه موضوعات هوشمندی، آن طوری که باید از مرحله اندیشه و توصیه به مرحله کاربردی و عمل نرسیده بود و دیگری اینکه تجارب موفق به عنوان الگوهای ارزشمندی هنوز ایجاد نشده بود. این کتاب پاسخ‌های قانع‌کننده‌ای به هر دو مسئله فوق می‌دهد. با خواندن این کتاب، با اندیشه، الگو و کاربرد هوشمندی استراتژیک آشنا خواهید شد. سیری که در این کتاب طی خواهید کرد ابتدا بر چیستی و چرایی هوشمندی استراتژیک بوده و سعی شده است که اندیشه و مفهوم‌پردازی مناسبی در ذهن شما شکل بگیرد. در ادامه الگوی هوشمندی استراتژیک به همراه ابزارها و تکنیک‌های آن ارائه می‌شود و پس از آن، نحوه

بکارگیری هوشمندی استراتژیک به صورت عملی به همراه مثال تشریح می‌شود و در ادامه نیز نحوه طراحی و استقرار سازمان هوشمندی استراتژیک و مسائل اخلاق حرفه‌ای معرفی می‌شود. فراگیری و آموزش در این کتاب به صورت دائمی در نظر گرفته شده و شما می‌توانید در بخش بیشتر بدانیم، متناسب با محتوای همان فصل، مطالبی از قبیل فایل پاورپوینت، پرسشنامه، آزمون‌ها، فایل‌های محاسباتی و مانند آن را با مراجعه به وب سایت تخصصی هوشمندی استراتژیک^۱ دانلود کنید. همچنین می‌توانید تجارب خود را با سایر علاقه‌مندان و متخصصان برنامه‌ریزی استراتژیک به اشتراک بگذارید.

نظام هوشمندی استراتژیک از سه رکن فرآیند، سامانه و کارکنان تشکیل می‌شود. استقرار چنین نظام‌هایی حاصل یک کار تیمی منسجم است که این کتاب نیز در اصل نتیجه تلاش‌های یک تیم همدل و متخصص با همکاری مهندس محمد حمیدی در زمینه سامانه‌های نرم‌افزاری و آقای ناصر قلندرnia در استقرار نظام بوده است. همچنین از زحمات مهندس علی احتشامی (مدیرعامل شرکت خمیرمایه و اتانول رازی)، مهندس ناصر منجری (مدیرعامل شرکت مانابتن جنوب)، مهندس وحید نامنیک (مدیرعامل وقت شرکت پتروشیمی غدیر)، مهندس علی شکوهی‌فر (مدیرعامل وقت شرکت پتروشیمی فرساشیمی)، دکتر محمد فرقردانی (مدیر وقت برنامه‌ریزی شرکت تعمیرات نیروگاهی صبا) و بویژه آقای مهران جهان‌بین (رئیس برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت ملی حفاری ایران) قدردانی می‌کنم.

مطالعه این کتاب برای افرادی که می‌خواهند با مفاهیم و کاربردهای به‌روز استراتژی در کسب و کار آشنا شوند، توصیه می‌شود و می‌تواند مرجع مناسبی برای اساتید، دانشجویان، پژوهشگران، مشاوران و علاقه‌مندان مدیریت استراتژیک باشد. همچنین بویژه با توجه به ماهیت کاربردی و نتیجه محوری دوره‌های مدیریت کسب و کار^۲ مطالعه این کتاب می‌تواند برای مدرسان و دانش‌پذیران این دوره‌ها کارساز باشد.

دکتر عباس خدادادی

عضو هیئت علمی دانشگاه

خرداد ۱۴۰۰

1. www.abbaskhodadadi.com

2. MBA & DBA