



گروه پژوهشی صنعتی اریانا  
انتشارات اریانا



# اوج گیری

قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

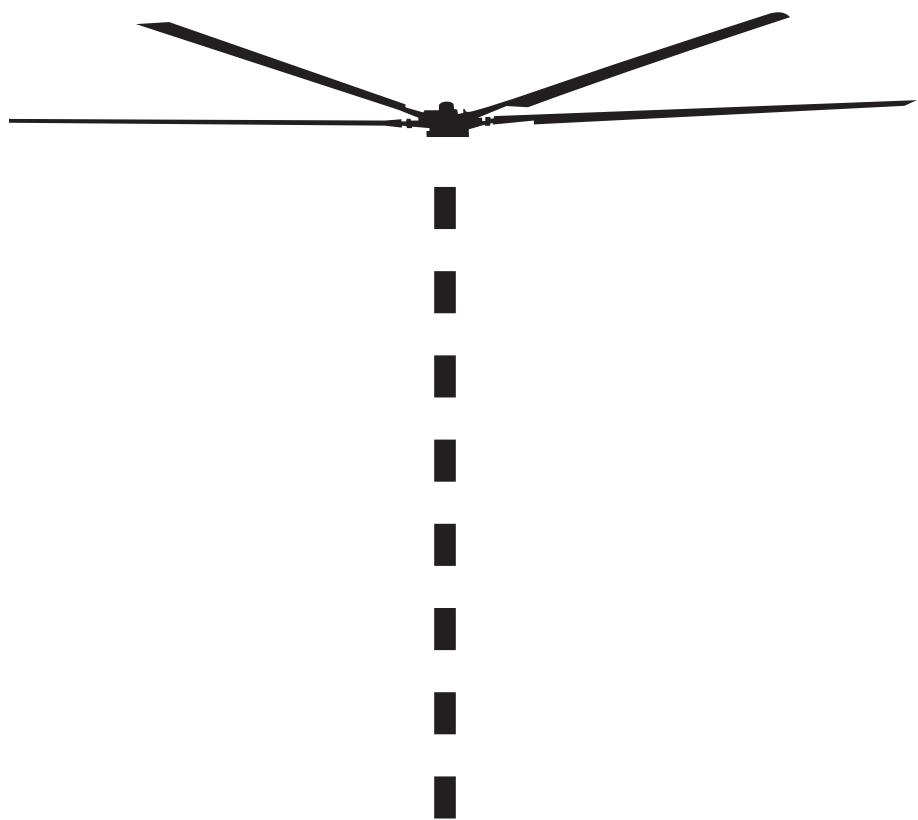
نویسنده: ریچ هوروات

مترجمان: نادر سیدکلالی و بابک وطن‌دoust

چاپ دوم

اوج گیری  
قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

به نام خدا



# اوج گیری

قواعد سه گانه تفکر  
استراتژیک پیشرفته

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

یادداشت:

موضوع:

شناسه افزوده:

رده بندی کنگره:

رده بندی دیوبی:

شماره کتابشناسی ملی:

هورواث، ریچ Horwath, Rich ۱۹۵۹ - م.

اوچگیری استراتژیک: قواعد سهگانه تفکر استراتژیک پیشرفته /  
ریچ هورواث؛ مترجمان نادر سیدکلالی، بابک وطن دوست.

تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.

۲۴۰ ص. مصور، جدول، نمودار

۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۲-۴

Elevate : the three disciplines of advanced ,2014

برنامه‌ریزی راهبردی

سیدکلالی، نادر، ۱۳۶۳، وطن دوست، بابک، ۱۳۶۳ -، مترجم

HD ۳۰ / ۲۸ / ۵ ۹۳ الف ۸ ۱۳۹۳

۶۵۸ / ۴۰۱۲

۳۵۹۸۳۵۸



گروه پژوهشی صنعتی اریانا  
انتشارات اریانا قلم



# اوج گیری

قواعد سه‌گانه تفکر  
استراتژیک پیشرفت

---

نویسنده: ریچ هوروات

---

مترجمان: نادر سید کلالی  
و بابک وطن‌دoust



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# اوج گیری

## قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

نویسنده: ریچ هورواٹ

مترجمان: نادر سید کلالی و بابک وطن‌دoust

طرح جلد: الهه فرج عصری

صفحه‌آراء: داریوش گل‌سرخی

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، شهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## مقدمه ناشر

از زمان ورود بحث استراتژی به عالم کسب وکار توسط ایگور انسوف تا تئوری پویایی دیوید تیس انبوھی 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 تا به امروز جزء جذاب‌ترین و البته ناشناخته‌ترین مفاهیم مدیریت استراتژیک است. صاحب‌نظرانی همچون هنری مینتزبرگ استراتژی را زاییده تفکر استراتژیک می‌دانند. گری همل متفسکر بر جسته مدیریت نیز با این طیف از صاحب‌نظران، همساز است و تفکر استراتژیک را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب وکار تعریف کرده است. وزن اهمیت فهم کسب وکار که همل بر آن تأکید کرده است، در تعریف مینتزبرگ از تفکر استراتژیک به حد اعلای خود می‌رسد تا آنجایی که تفکر استراتژیک را معادل نمایی یکپارچه از کسب وکار در ذهن قرار می‌دهد.

فرض کنید که در بالگرد ذهن خود سوار شوید و کسب وکارتان را از منظر بالا نظاره کنید تا کل تصویر آن در ذهنتان نقش بیندد 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 وکارتان، آن چیزی است که ریچ هورواث در تلاش است تا بدان دست یابید و برای دست یافتن به این هدف است که آخرین یافته‌ها و اندیشه‌ها در رشته مدیریت استراتژیک را بررسی کرده است و دست چینی از آنها را با ابزارها و تکنیک‌هایی که محصول تجربه‌های ارزنده‌وی 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.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

## مقدمهٔ مترجمان

در چند دههٔ 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، جدأً دچار مشکل خواهید شد. در علوم اجتماعی مفاهیمی وجود دارند که به‌سادگی 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 غور آن است؛ چراکه تفکر استراتژیک در سازمان‌های بخش دولتی، شرکت‌های تجاری و عالم سیاست ویژگی‌های متفاوتی به خود می‌گیرد.

ثمرة تفکر استراتژیک، استراتژی است. تاکتیک‌ها نتیجهٔ 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 انجام‌اند، 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 به خصوص در بخش عمومی

مشهودتر است. ثبات مدیریت و بدنۀ 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 به خصوص برنامه استراتژیک نداشته باشد، در واقع کلیدی‌ترین نیاز خود را فراموش نموده است. برنامه‌ریزی فرآیندی دشوار و زمان‌بر است، اما تفکر استراتژیک قابلیتی ذهنی و تفسیرپذیر می‌باشد. شاید به همین خاطر است که مدیران ما این‌همه به تفکر استراتژیک علاقه نشان می‌دهند. تفکر استراتژیک به‌راحتی قابل اندازه‌گیری نیست، پس همهٔ 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 درخصوص 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 کسب‌وکار، می‌اندیشند و اندیشه‌ها را تحقق می‌بخشند.

تاکنون درخصوص 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 بر نامه‌ریزی 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 ابtro ناقص می‌داند. لیدکا، پنج مشخصه برای تفکر استراتژیک برمی‌شمارد: منظر سیستمی<sup>۱</sup>، نیت محوری<sup>۲</sup>، تفکر زمانمند<sup>۳</sup>، فرضیه‌گرایی<sup>۴</sup> و فرصت طلبی هوشمندانه<sup>۵</sup>. [۲] بون ابعاد تفکر استراتژیک در سطح فردی را شامل سه بعد دانسته بود: درک کل نگرانه 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 منتج شده 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 مفهوم پردازی آعمال استراتژیست‌ها دغدغه‌ای زنده برای دانشگاهیان و پژوهشگران حوزه استراتژی است. از سوی دیگر، جذابیت این مفهوم و ابعادش، مدیران را نسبت به آن بی‌اندازه علاوه‌مند 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 به خصوص 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 نیزارائه می‌کند که در قالب تکنیک‌ها و ابزارهای جدیدی برای نخستین بار در این کتاب ارائه می‌شوند.

از دیدگاه هورواث، برای دست‌یافتن به هر مشخصه ارزشمندی باید قاعده‌مند شد. قابلیتِ تفکر استراتژیک هم از این قاعده مستثنان 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 تأثیفات 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 وکار 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 وکارها خود را در آنها خواهند یافت می‌باشد. بازناسی مزیت 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 عزیzman که در تمامی مراحل کار حامی و پشتیبان ما بودند، ترجمۀ این اثر را به ایشان تقدیم می‌نماییم. همچنین از مدیران و کارکنان مجموعه آریانا به خصوص سرکار خانم محمدی، مدیر عامل 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 خطأ اجتناب ناپذیر است، لذا مترجمان با گشودگی پذیرای پیشنهادات و نقطه نظرات عالمانه شما درخصوص این کتاب می‌باشند.

نادر سیدکلالی 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
۱۸	اهمیت استراتژی
۲۱	ده چالش اصلی استراتژی
۳۰	چارچوب گست
۳۴	تعريف استراتژی
۳۶	استراتژیک فکر کردن
۴۳	منظر ۳۰۰ متری
۴۹	قاعدۀ اول
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	رشدِ سودآور
۹۶	استراتژی و نوآوری
۹۸	انواع نوآوری
۱۰۶	منظر ۳۰۰ متری
۱۱۱	قاعدۀ دوم
۱۱۶	رقابت کردن
	شرایط رقابتی

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

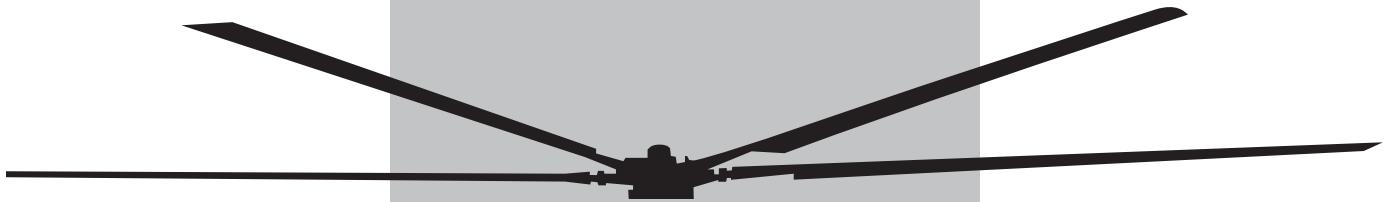
## ۱۵۹ قاعده سوم

### پشتیانی 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 بشکنید
۱۹۰	اصل عملی ۳: با استفاده از راهکاری دست 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 تغییردهیم؟
۲۲۶	جلوگیری از آتش‌سوزی
۲۲۸	ماتریس ارزیابی تاکتیکی
۲۳۰	مرور راه اندازی استراتژی
۲۳۲	داربست استراتژی
۲۳۵	من استراتژیک هستم
۲۳۸	منظر ۳۰۰ متری



مقدمه

# آن‌که باید دان

برای اینکه چیزها را از منظر جدیدی نظاره  
کنیم، باید از هیاهو فاصله بگیریم.

وقتی به بالگرد هیوز ۲۶۹ سی<sup>۱</sup> نزدیک شدم، اولین چیزی که توجهم را جلب کرد درهای آن بود. در واقع اصلاً دری در کار نبود. کریس<sup>۲</sup>، مریض خلبانی به من توضیح داد که آن بالا هوا خیلی گرم می‌شود. جالب اینجاست که وقتی می‌خواهیم سوار وسیله نقلیه هوایی ای شوی که درندارد، به دستور العمل بستن کمربند ایمنی بیشتر توجه می‌کنیم. پس از اینکه با هم، فهرست شخصتایی مواردی را بررسی کردیم که باید پیش از پرواز بازبینی کرد- از جمله دماغه بالگرد، کابین، موتور، سیستم اصلی پره، دُم بالگرد و پره دُم- روی تنها دو صندلی موجود در بالگرد جا خوش کردیم. دوباره با کریس فهرست ۶۴ تایی دیگری شامل موارد مربوط به پیش از بلند شدن را بازبینی کردیم و در نهایت آماده حرکت شدیم. همچنان که در آسمان آبی اوج می‌گرفتیم، ناگهان از اینکه از این بالا همه چیز چقدر متفاوت به نظر می‌رسد، شگفت‌زده شدم. با وجود آنکه تنها حدود ۱۵۰ متر بالا آمده بودیم، الگوهای آمدوشد در راهها و شیمای شهرها به چشم می‌آمدند. جنبه‌هایی از ساختمان‌ها نظرم را به خود جلب کرد که تا آن زمان از آن دورنمای آنها نگاه نکرده بودم. می‌توانستم خانه‌هایی را ببینم که در زمین‌هایی به وسعت ۸ تا ۴ هکتار بنا شده بودند؛ آنقدر پرت بودند که از روی زمین اصلاً دیده نمی‌شدند. از آن بالا می‌توانستم همه آنها را ببینم.

همان موقع کریس گفت: «خیلی خوب، نوبت توست که بالگرد را برانی» و به من یادآوری کرد که دسته فرمان- که برای چرخاندن صفحه پره اصلی با تغییر زاویهٔ تیغه پره‌های روی بالگرد به کار می‌رود- بسیار حساس است. باید آن را به نرمی و آهستگی حرکت داد، چرا که چرخش صفحه پره در جهتی ویژه منجر به حرکت بالگرد در همان جهت خواهد شد. پاهای من هم زمان روی پدال‌های گردنده دم بودند که وظیفه کنترل پره‌های کوچک ترته بالگرد را برعهده داشتند. از آنجایی که در هوا معلق بودیم، پدال‌های گردنده دم جهت دماغه بالگرد را کنترل می‌کردند. مشغول بازبینی ابزارهای پرواز داخل بالگرد و بررسی حریم

1. Hughes 269C

2. Chris

هوايی اطرافمان از نظر وجود وسائل نقلیه هوايی دیگر، ساختمان و سیم برق بودم که کريis پرسيد: «می‌دانی سی متريک‌گرهم بالا بردي مان؟» در حالی که باد با سرعت ۴۰ کيلومتر بر ساعت به درون کابين می‌و زید، پاسخ دادم: «واي، نه.» تاب خوردن بالگرد را حس کردم و فهميدم که سی متريک‌گرهم بالا رفته‌ایم. اضطرابم زياد و اعتماد به نفسم کم شده بود. گفتيم: «شاید بهتر باشد خودت کنترل بالگرد را در درست بگيری.»

کريis گفت: «باشه.» در همان زمان که داشتيم به سمت راست می‌چرخيديم، من با دست چپم محکم زير صندلي را گرفته بودم و بدنم به سمت ورودی اي کج شده بود که در بالگرد باید آنجا می‌بود. کريis با دیدن اين صحنه لبخند زد. از بالا به حومه شهر خيره شده بودم و با خود می‌انديشيدم: «خدایا شکرت که قسمتِ بستن کمربند ايمني را درست ياد گرفته‌ام.» درس خلباني بالگرد آن روزِ من به پايان رسيد.

آنچه از اين درس آموختم اين بود که برای هدایت ماهرانه بالگرد، دانش، آمادگی و مهارت زيادي نياز است. آشكار بود که من اين قابلیت‌ها را ندارم، اما مربی‌ام همه آنها را داشت. تسلط بر به کار گرفتن هم‌زمان ابزارهای هدایت چندگانه، پايش ابزارهای پرواز (شرایط داخلی)، ارزیابی حریم هوايی (شرایط خارجی) و طرح‌ریزی نقشه پروازی هوشمندانه، همگی در شکل گرفتن سفری موفق دخیل‌اند. در کسب وکار هم وضعیت به همین ترتیب است. رهبر استراتژیک واقعی نیز مهارت مدیریت هم‌زمان چندین ابتکار<sup>۱</sup> را دارد، شرایط داخلی کسب وکار (مانند افراد، فرآيندها، فرهنگ و غيره) را زيرنظر می‌گيرد، شرایط خارجی (مانند روندهای بازار، نيازهای مشتری، دورنمای رقابتی<sup>۲</sup> و غيره) را ارزیابی و اقدام‌های استراتژیک را طراحی می‌کند تا بتواند به اهداف کوتاه‌مدت و اهداف بلندمدت دست یابد. البته در هر دوی اين موارد، اوج گرفتن ضرورت دارد.

1. initiative: در تعریف مدیریت استراتژیک، ابتکارها، راه‌های رسیدن به اهداف کلان تعریف شده‌اند که طیف وسیعی از اقدامات، برنامه‌ها و پروژه‌ها را دربر می‌گیرند - م.

2. competitive landscape

اوج گرفتن به معنای رشد کردن یا ترقی یافتن به رتبه یا سطح فکری بالاتراست.

[۱] به قطع یقین بالگرد مناسب‌ترین و چابک‌ترین وسیله‌ای است که می‌توان از آن برای بالابدن فردی به ارتفاعات استفاده کرد. برخلاف وسائل نقیلۀ هواپیمایی با بال‌های ثابت (هواپیماها)، بالگردها می‌توانند در جایی ثابت تا مدت‌ها در هوا معلق بمانند، حال می‌خواهد در ارتفاع چند متری از زمین باشد یا در بلندای ۱۰,۰۰۰ متری. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که مکرراً از مدیران عامل و مدیران منابع انسانی می‌شنوم، این است که «ما نیاز به اوج‌گیری سطح تفکر مدیران مان داریم.» در حقیقت آنها می‌خواهند بگویند که مدیران باید قادر باشند تفکرشان را از سطح تاکتیکی عملیات روزمره به سطح بالاتری ارتقاء دهند؛ در این سطح بالاتراست که می‌توانند دیدگاه‌شان را طوری گسترش دهند که بتوانند نحوه جور شدن عناصر محوری کسب و کارشان با یکدیگر را درک کنند و ارزش بالاتری را برای مشتریان به ارمغان آورند. چالش زمانبِر اوج گرفتن در تفکریک فرد، از طریق پیمایشی که توسط شرکت اکونومیست اینتلیجنس یونیت<sup>۱</sup> انجام گرفته، تأیید شده است. این پیمایش نشان می‌دهد که ۶۴٪ از مدیران شرکت‌های با عملکرد پایین معتقدند که «ما به قدری درگیر جنگیدن با مسائل روزمره هستیم که فرصت نمی‌کنیم گامی به عقب بگذاریم و ماجرا را از دور دست تر نظاره کنیم.» [۲]

بالگرد، چابکی لازم برای پرواز در نواحی پرtraکم مانند شهرهای پراز آسمان خراش را دارد و همچنین قادر است به نواحی دور دستی برود که با هیچ وسیله‌ای دیگری قابل دسترسی نیست، مانند قله کوه‌ها. این قابلیت‌ها، بالگرد را به چنان وسیله همه‌کاره‌ای تبدیل می‌کند که نظری آن را نمی‌توان یافت. این همه‌کاره بودن به معنای کارکردهای مختلف برای بالگرد است؛ از حمل و نقل درمانی اورژانسی گرفته تا حملات هواپیمایی توسط نیروهای نظامی. همان‌طور که جیمز چایلز<sup>۲</sup> نوشه است: «از میان همه پرنده‌گان، پستانداران بالدار و حشرات، تنها تعداد بسیار محدودی هستند که دارای مهارت ایستادن در هوا و پس و پیش رفتن در آن وضعیت می‌باشند؛ با این اوصاف، هرچیزی که دارای چنین

1. Economist Intelligence Unit

2. James Chiles

قابلیتی باشد، جانوری کمیاب است.» [۳] رهبران کسب وکار نیز به چابکی احتیاج دارند- چابکی ذهنی. چابکی ذهنی، رهبران را قادر می‌سازد تا با وجود تراکم شدید اطلاعاتی که به شکل ایمیل‌ها، گزارشات و جلسات جلوه می‌کند، بتوانند به خوبی بیاندیشند تا قادر به اتخاذ تصمیمات درست گردند.

### اهمیت استراتژی

ناتوانی در اوج بخشیدن به تفکر برای تعیین جهت استراتژیک می‌تواند تأثیرات مخرب بلندمدتی بر سازمان داشته باشد. پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط شرکت کانفرنس بُردا<sup>۱</sup> نشان داده است که ۷۰٪ شرکت‌های بخش عمومی در حال تجربه افت درآمدی خود تا اندازه بیش از نیمی از ارزش کلی سهام‌شان می‌باشند. [۴] پژوهش‌های بیشتر، علت اصلی این افت درآمدی را به تصمیمات ضعیف در خصوص استراتژی مرتبط می‌سازد. [۵] اگرچه نسبت دادن شکست‌های سازمان به عوامل خارجی مانند اقتصاد، آسان است، اما واقعیت این است که تصمیمات در خصوص استراتژی، علت ۷۰٪ شکست‌ها در طول زمان را توضیح می‌دهد. [۶] در ادامه دو نمونه از اشارات مدیران اجرایی را از باب مثال آورده‌ام که عوامل خارجی، یا به قول خودشان بادهای مخالف را دلیل شکست‌های سازمانی خود می‌دانند:

«ما با بادهای مخالف رقابتی رویرو شدیم که در دومین فصل سال شدت گرفتند.» [۷]

مدیر مالی تلکام

«ما همگی از این واقعه متأثر شدیم. همه ما در تلاش بودیم تا به نتیجه متفاوتی دست یابیم، اما برای مدتی بادهای مخالف وزیدن گرفتند . . . و ما را به این جایی رساندند که اکنون هستیم (ورشکستگی).» [۸]

مدیریک خرده فروشی

بنابراین دفعهٔ بعدی که شنیدید فردی اقتصاد یا بادهای مخالف را به عنوان مسبب عملکرد ضعیف سازمانش ملامت می‌کند، تبسمی کنید و آینه‌ای به دستش بدھید [تا مسبب اصلی عملکرد ضعیف سازمانش را در آن ببیند]. اگر زمانی که اوضاع بروفق مراد است، اعتبار موقیت‌ها را برای خودتان مصادره می‌کنید، پس باید وقتی کارها خوب پیش نمی‌روند هم خودتان پاسخگو باشید. این پاسخگویی با استراتژی شما آغاز می‌شود. وزیر پیشین خزانه‌داری ایالات متحدهٔ آمریکا به درستی گفته بود: «شرکت‌های بزرگ عذر و بهانه نمی‌آورند؛ بهانه‌هایی مانند اینکه عملکرد ضعیف‌شان به خاطر اوضاع نامناسب اقتصادی بوده است یا قیمت‌ها خوب نبوده‌اند. این شرکت‌ها در هر شرایطی خوب عمل می‌کنند.»<sup>[۹]</sup>

پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی که تصمیمات ضعیفی در خصوص استراتژی اتخاذ می‌گردد و سازمان دچار افت درآمدی می‌شود، عملکرد ضعیف به طور متوسط تا بیش از ۱۰ سال ادامه پیدا می‌کند.<sup>[۱۰]</sup> متأسفانه این دوره طولانی عملکرد ضعیف می‌تواند به ورشکستگی بیانجامد. پژوهش‌ها در خصوص ۷۵۰ مورد ورشکستگی در دوره‌ای ۲۵ ساله نشان دادند که عامل اصلی این ورشکستگی‌ها «استراتژی بد» بوده است.<sup>[۱۱]</sup> علیرغم باور رایجی که وجود دارد، پژوهشگران علت ناکامی‌ها را در نواقصی دیده‌اند که در خود استراتژی‌ها وجود داشته است و نه در اجرای ضعیف استراتژی‌ها. بنابراین مهم است که در ساختن استراتژی‌ها مهارت داشته باشیم.

استراتژی عالی توسط استراتژیست‌های عالی خلق می‌شود. استراتژی عالی به طور جادویی از کاربرگ‌های اکسل یا ارائه‌های استادانه پاورپوینت ایجاد نمی‌گردد، بلکه از مدیرانی نشأت می‌گیرد که می‌توانند استراتژیک بیاندیشند. فیلیپو پاسرینی<sup>۱</sup>، رئیس خدمات تجاری جهانی و معاون اطلاعاتی شرکت پروکتر آند گامبل<sup>۲</sup> در مجلهٔ وال استریت ژورنال<sup>۳</sup> چنین اذعان می‌کند:

1. Filippo Passerini  
2. Procter & Gamble  
3. Wall Street Journal

این روزها داشتن استراتژی‌های درست در زمان و مکان مناسب حیاتی‌تر از پیش شده است. اکنون اتخاذ استراتژی‌های درست خیلی اهمیت دارد، چرا که اگر اشتباه کنید، در عرض چند ماه از خط خارج خواهید شد. در گذشته برای اینکه دریابید اشتباه کرده‌اید، لاقل چندسالی فرصت داشتید. اما امروزه اگر استراتژی‌های درستی نداشته باشید، در عرض سه تا شش ماه دچار مشکلات بزرگی خواهید شد. [۱۲]

در حالی که اکثر مدیران معتقدند که استراتژی، عاملی ذاتی در موفقیت سازمانشان است، مطالعات متعدد نیز براین ادعا صلحه می‌گذارند. یکی از این مطالعات چنین نتیجه می‌گیرد: «استراتژی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت دارد. به طور دقیق‌تر، هم بر رشد و هم بر سودآوری شرکت اثر می‌گذارد.» [۱۳] خلاصهً مطالعه‌ای دیگر چنین است: «استراتژی باعث ایجاد تفاوت میان سودآوری شرکت‌های موفق و ناموفق می‌گردد.» [۱۴] در حالی که شواهد حکایت‌شده و تجربی، اهمیت وجود استراتژی در موفقیت سازمان و فقدان استراتژی در شکست سازمان را نشان می‌دهد، هنوز رویکردی اندیشمندانه، روش‌شناسانه و عملی برای تدوین استراتژی رایج نشده است. پیمایشی در میان بیش از ۲,۰۰۰ مدیر اجرایی در جهان نشان داد که تنها ۱۹٪ از مدیران اعلام کرده‌اند که شرکت‌هایشان فرآیند مشخصی برای تدوین استراتژی دارند. [۱۵] واقعیت هشداردهنده این است که ۶۷٪ از مدیران شرکت‌هایی هم که فرآیندی برای تدوین استراتژی دارند، اظهار داشته‌اند که سازمانشان در تدوین استراتژی، بد عمل می‌کند. [۱۶] آشکار است که وقتی نوبت به استراتژی می‌رسد، برخی چالش‌ها در دنیای واقعی وجود دارند که نمی‌گذارند «شکاف میان دانستن و انجام دادن» پرشود. عمدۀ مدیران می‌دانند که تدوین استراتژی اهمیت دارد اما تعداد اندکی این کار را به طور اثربخشی انجام می‌دهند.



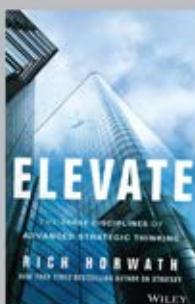
گروه پژوهشی صنعتی اریانا  
انتشرات اریانا-اقلام



## Elevate

The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking

Rich Horwath



9 786 006 227924

قیمت: ۱۴۰۰۰ تومان

براساس مطالعه‌ای که در مجله چیف اگزکوییتیو منتشر شده است، ارزشمندترین مهارت رهبران امروز، تفکر استراتژیک است. در عین حال، بسیاری از شرکت‌ها معتقدند تفکر استراتژیک همان مهارتی است که رهبران ارشدشان باید آن را کسب کنند یا بهبود بخشنند. کتاب اوج گیری ابزارها و تکنیک‌هایی در اختیار مدیران قرار می‌دهد که با استفاده از آنها می‌توانند قابلیت‌های تفکر استراتژیک پیشرفته را کسب کنند و به رهبران استراتژیک واقعی تبدیل شوند. چارچوب ارائه شده در قالب «قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته» رهبران را قادر به ترکیب استراتژی و نوآوری خواهد ساخت و برایشان رشدی سودآور به همراه مزیت رقابتی به ارمغان خواهد آورد.