

گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انجمن‌های ایرانیان قلم



# اوج گیری

قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

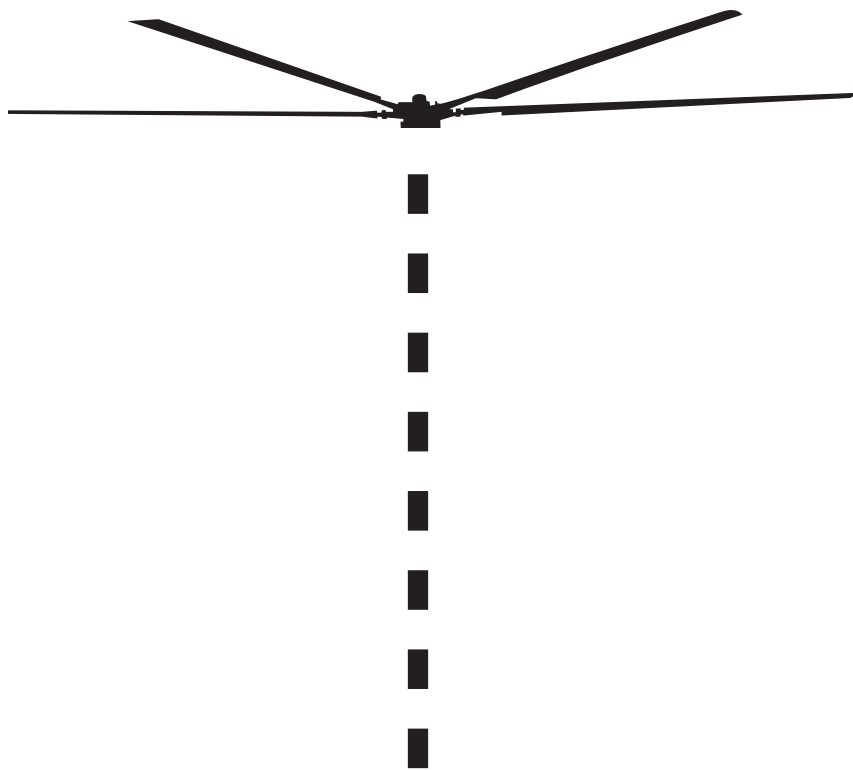
نویسنده: ریج هوروات

مترجمان: نادر سیدکلالی و بابک وطن دوست

چاپ دوم

اوج گیری  
قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

به نام خدا



# اوج گیری

قواعد سه گانه تفکر  
استراتژیک پیشرفته



سروش‌نامه:

عنوان و نام پدیدآور:

هورواث، ریچ Horwath, Rich، ۱۹۵۹ - م.  
اوج‌گیری استراتژیک: قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته /  
ریچ هورواث؛ مترجمان نادر سیدکلالی، بابک وطن‌دوست.

مشخصات نشر:

تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری:

۲۴۰ ص. مصور، جدول، نمودار

شابک:

۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۲-۴

یادداشت:

Elevate : the three disciplines of advanced, 2014

موضوع:

برنامه‌ریزی راهبردی

شناسه افزوده:

سیدکلالی، نادر، ۱۳۶۳، وطن‌دوست، بابک، ۱۳۶۳ -، مترجم

رده بندی کنگره:

۱۳۹۳ الف ۸ ۹۳ / ۲۸ / ۳۰ HD

رده بندی دیویی:

۶۵۸ / ۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۳۵۹۸۳۵۸



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



# اوج گیری

قواعد سه گانه تفکر  
استراتژیک پیشرفته

---

نویسنده: ریچ هورواث

---

مترجمان: نادر سیدکلالی  
و بابک وطن دوست



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## اوج گیری

### قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

نویسنده: ریچ هورواث

مترجمان: نادر سیدکالالی 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](http://www.AryanaGhalam.com)

## مقدمه ناشر

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 تا به امروز جزء جذاب‌ترین و البته ناشناخته‌ترین مفاهیم مدیریت استراتژیک است. صاحب‌نظرانی همچون هنری مینتزبرگ استراتژی را زاییده تفکر استراتژیک می‌دانند. گری همل متفکر 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 اعلا 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 یابید 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.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## 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؛ چراکه 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 به خصوص 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 تفسیرپذیری 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 کسب‌وکار، 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 ابتر و ناقص می‌داند. لیدکا، پنج مشخصه برای تفکر استراتژیک برمی‌شمارد: منظر سیستمی<sup>۱</sup>، نیت‌محوری<sup>۲</sup>، تفکر زمانمند<sup>۳</sup>، فرضیه‌گرایی<sup>۴</sup> و فرصت‌طلبی هوشمندانه<sup>۵</sup>. [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 منتج شده از پیش‌نیازهای تفکر استراتژیک در سطوح فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرد. [۴]

در مجموع باید گفت که دانش آکادمیک در خصوص 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 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 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 گُست، قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک مقدماتی و پیشرفته را به اختصار توضیح می‌دهد.

فصل نخست، مشتمل بر توضیح مفاهیم الگو، سیستم، پلتفرم و مدل کسب‌وکار 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 در خصوص تبیین مفهوم رقابت و انواع موقعیت‌های رقابتی‌ای که کسب‌وکارها خود را در آنها خواهند یافت می‌باشد. بازشناسی 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 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 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

مقدمه ناشر

مقدمه مترجمان

مقدمه

## اوج گرفتن

اهمیت استراتژی

ده چالش اصلی استراتژی

چارچوب گُست

تعریف استراتژی

استراتژیک فکر کردن

منظر ۳۰۰ متری

قاعده اول

## اتحاد بخشیدن

الگوها در استراتژی

سیستم‌ها

پلتفرم‌ها

مدل کسب و کار

مرحله اول مدل کسب و کار: خلق ارزش

مرحله دوم مدل کسب و کار: ارائه ارزش

مرحله سوم مدل کسب و کار: کسب ارزش

رشد سودآور

استراتژی و نوآوری

انواع نوآوری

منظر ۳۰۰ متری

قاعده دوم

## رقابت کردن

شرایط رقابتی

۵

۶

۱۳

۱۸

۲۱

۳۰

۳۴

۳۶

۴۳

۴۹

۵۳

۶۰

۶۵

۷۰

۷۲

۷۷

۸۳

۸۸

۹۶

۹۸

۱۰۶

۱۱۱

۱۱۶

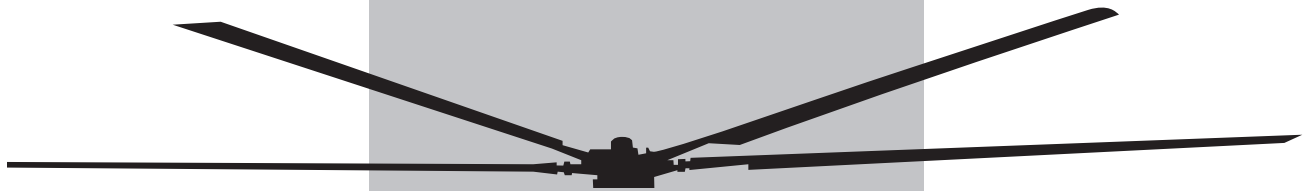
۱۱۷	رهبر
۱۲۱	چالش‌گر
۱۲۸	نظاره‌گر
۱۳۱	مزیت رقابتی
۱۳۷	هوشمندی رقابتی
۱۴۱	ناحیه سبک سنگین
۱۴۵	رقابت غیرمستقیم
۱۴۸	رقابت ناملموس
۱۵۵	منظر ۳۰۰ متری

## 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 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 تغییر دهیم؟
۲۲۶	جلوگیری از آتش سوزی
۲۲۸	ماتریس ارزیابی تاکتیکی
۲۳۰	مرور راه‌اندازی استراتژی
۲۳۲	داربست استراتژی
۲۳۵	من استراتژیک هستم
۲۳۸	منظر ۳۰۰ متری



مقدمه

# واجب گرفتن

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>، مربی خلبانی به من توضیح داد که آن بالا هوا خیلی گرم می‌شود. جالب اینجاست که وقتی می‌خواهیم سوار وسیله نقلیه هوایی ای شوی که در ندارد، به دستورالعمل بستن کمربند ایمنی بیشتر توجه می‌کنیم. پس از اینکه با هم، فهرست شصت تایی مواردی را بررسی کردیم که باید پیش از پرواز بازبینی کرد- از جمله دماغه بالگرد، کابین، موتور، سیستم اصلی پره، دم بالگرد و پره دم- 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، شگفت زده شدم. با وجود آنکه تنها حدود ۱۵۰ متر بالا آمده بودیم، الگوهای آمدوشد در راه‌ها و شمای شهرها به چشم می‌آمدند. جنبه‌هایی از ساختمان‌ها نظرم را به خود جلب کرد که تا آن زمان از آن دورنما به آنها نگاه نکرده بودم. می‌توانستم خانه‌هایی را ببینم که در زمین‌هایی به وسعت ۴ تا ۸ 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 زاویه 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 هم‌زمان روی پدال‌های گردنده دم بودند که وظیفه کنترل پره‌های کوچک‌تر 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

هوایی اطرافمان از نظر وجود وسایل نقلیه هوایی دیگر، ساختمان و سیم برق بودم که کریس پرسید: «می‌دانی سی متر دیگر هم بالا بردی مان؟» در حالی که باد با سرعت ۴۰ کیلومتر بر ساعت به درون کابین می‌وزید، پاسخ دادم: «وای، نه.» تاب خوردن بالگرد را حس کردم و فهمیدم که سی متر دیگر هم بالا رفته‌ایم. اضطرابم زیاد و اعتماد به نفسم کم شده بود. گفتم: «شاید بهتر باشد خودت کنترل بالگرد را در دست بگیری.»

کریس گفت: «باشه.» در همان زمان که داشتیم به سمت راست می‌چرخیدیم، من با دست چپ محکم زیر صندلی را گرفته بودم و بدنم به سمت ورودی ای‌کچ شده بود که در بالگرد باید آنجا می‌بود. کریس با دیدن این صحنه لبخند زد. از بالا به حومه شهر خیره شده بودم و با خود می‌اندیشیدم: «خدایا شکر که قسمت بستن کمربند ایمنی را درست یاد گرفته‌ام.» درس خلبانی بالگرد آن روز من به پایان رسیده بود.

آنچه از این درس آموختم این بود که برای هدایت ماهرانه بالگرد، دانش، آمادگی و مهارت زیادی نیاز است. آشکار بود که من این قابلیت‌ها را ندارم، اما مربی‌ام همه آنها را داشت. تسلط بر به‌کار گرفتن هم‌زمان ابزارهای هدایت چندگانه، پایش ابزارهای پرواز (شرایط داخلی)، ارزیابی حریم هوایی (شرایط خارجی) و طرح‌ریزی نقشه پروازی هوشمندانه، همگی در شکل گرفتن سفری موفق دخیل‌اند. در کسب‌وکار هم وضعیت به همین ترتیب است. رهبر استراتژیک واقعی نیز مهارت مدیریت هم‌زمان چندین ابتکار را دارد، شرایط داخلی کسب‌وکار (مانند افراد، فرآیندها، فرهنگ و غیره) را زیر نظر می‌گیرد، شرایط خارجی (مانند روندهای بازار، نیازهای مشتری، دورنمای رقابتی<sup>۱</sup> و غیره) را ارزیابی و اقدام‌های استراتژیک را طراحی می‌کند تا بتواند به اهداف کوتاه‌مدت و اهداف بلندمدت دست یابد. البته در هر دوی این موارد، اوج گرفتن ضرورت دارد.

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



اوج گرفتن به معنای رشد کردن یا ترقی یافتن به رتبه یا سطح فکری بالاتر است. [۱] به قطع یقین بالگرد مناسب‌ترین و چابک‌ترین وسیله‌ای است که می‌توان از آن برای بالابردن فردی به ارتفاعات استفاده کرد. برخلاف وسایل نقلیه هوایی 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 بالاتر است که می‌توانند دیدگاه‌شان را طوری گسترش دهند که بتوانند نحوه‌ی جور شدن عناصر محوری کسب‌وکارشان با یکدیگر را درک کنند و ارزش بالاتری را برای مشتریان به ارمغان آورند. چالش زمان‌بر اوج‌گرفتن در تفکر یک 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 پرتراکم مانند شهرهای پر از آسمان‌خراش را دارد و همچنین قادر است به نواحی دوردستی برود که با هیچ وسیله دیگری قابل دسترسی نیست، مانند قله کوه‌ها. این قابلیت‌ها، بالگرد را به چنان وسیله همه‌کاره‌ای تبدیل می‌کند که نظیر آن را نمی‌توان یافت. این همه‌کاره بودن به معنای کارکردهای مختلف برای بالگرد است؛ از حمل و نقل درمانی اورژانسی گرفته تا حملات هوایی توسط نیروهای نظامی. همان‌طور که جیمز چایلز<sup>۲</sup> نوشته است: «از میان همه پرنده‌گان، پستانداران بالدار و حشرات، تنها تعداد بسیار معدودی هستند که دارای مهارت ایستادن در هوا و پس و پیش رفتن در آن وضعیت می‌باشند؛ با این اوصاف، هر چیزی که دارای چنین

1. Economist Intelligence Unit  
2. James Chiles

قابلیتی باشد، جانوری کمیاب است.» [۳] رهبران کسب‌وکار 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 بیان‌دهند 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 بُرد<sup>۱</sup> نشان داده است که ۷۰٪ شرکت‌های بخش عمومی در حال تجربه افت درآمدی خود تا اندازه‌ی 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 روبرو 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]

مدیر یک خرده‌فروشی

بنابراین دفعه بعدی که شنیدید فردی اقتصاد یا بادهای مخالف را به عنوان مسبب عملکرد ضعیف سازمانش ملامت می‌کند، تبسمی کنید و آینه‌ای به دستش بدهید [تا مسبب اصلی عملکرد ضعیف سازمانش را در آن ببیند]. اگر زمانی که اوضاع بر وفق مراد است، اعتبار موفقیت‌ها 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 متحده 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.» [۹]

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. [۱۰] 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. [۱۱] 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 گمبل<sup>۲</sup> در مجله 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، لااقل 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 بر این ادعا صحنه 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] خلاصه مطالعه‌ای دیگر چنین است: «استراتژی باعث ایجاد تفاوت میان سودآوری شرکت‌های موفق و ناموفق می‌گردد.» [۱۴] در حالی که شواهد حکایت شده 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» پر شود. عمده مدیران می‌دانند که تدوین استراتژی اهمیت دارد اما تعداد اندکی این کار را به طور اثربخشی انجام می‌دهند.



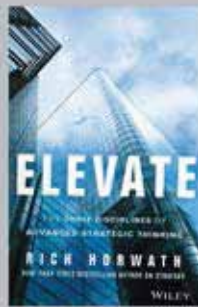
گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انجمن‌های آریاسا اقم



## Elevate

### The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking

Rich Horwath



قیمت: ۱۴۰۰۰ تومان

بر اساس مطالعه‌ای که در مجله جیف اگزکیوتیو 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 بخشند. کتاب **اوج‌گیری 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.