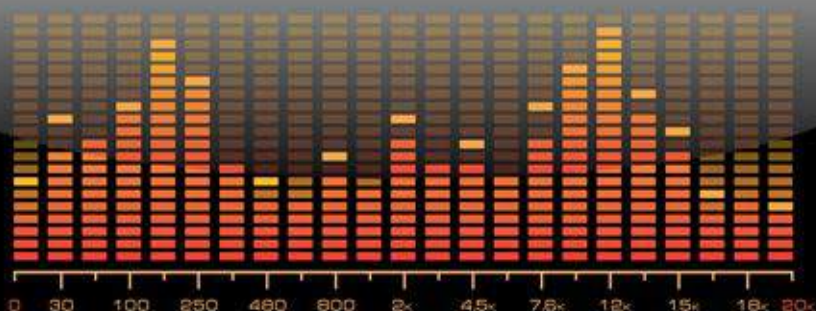


هنر قصیدن با استراتژی

مدیریت استراتژیک پیشرفته

چگونه سازمان‌های موفق در شرایط مبهم، متغیر و پیچیده امروز همچنان استراتژیک تصمیم می‌گیرند، اقدام می‌کنند و موفق می‌شوند؟

دکتر مجتبی لشکر بلوکی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیر هنری و طرح جلد: مجید زارع

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۶

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۷-۷

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی - جنوبی، ملازیری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

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

سروشنامه: لشکرکوبکی، مجتبی، ۱۳۵۷-.

عنوان و نام پدیدآور: هنر رقصیدن با استراتژی؛ چکونه سازمان‌ها در شرایط پیچیده و مبهم، همچنان استراتژیک می‌اندیشند، اقدام می‌کنند و موفق می‌شوند؟

مشخصات نشر تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۸۰ ص؛ مصور-جدول، نمودار

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۷-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فنیبا

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic planning)

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی - مدیریت (Strategic planning - Management)

موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی - مدیریت (Business planning - Management)

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۱۲

رده‌بندی کنگره: ۲۰۱۳۹۶ م ۳۰/۲۸/۵۵۸

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۶۶۹۵۷۳





مدیریت استراتژیک پیشرفته

هنر رقصیدن با استراتژی

دکتر مجتبی لشکر بلوکی

چگونه سازمان‌ها در شرایط پیچیده و مبهم،

همچنان استراتژیک می‌اندیشند، اقدام می‌کنند و موفق می‌شوند؟

پیشکش
قدم‌های او
که روزی
خواهد آمد؛
موعود



- فصل هفتم رویکرد استراتژیک گوگل از دیدگاه مدل موعود ۱۷۵
- فصل هشتم استراتژی در عصر عدم قطعیت و کاربرد مدل موعود ۲۰۳
- فصل نهم نشانه‌های یک استراتژی مطلوب از دیدگاه مدل موعود ۲۳۱
- فصل دهم بیست پرسش و پاسخ در مورد مدل موعود ۲۷۵
- فصل یازدهم بررسی دو نمونه موفق ایرانی از منظر مدل موعود ۲۹۱
- فصل دوازدهم نظریه موعود ۳۱۱
- پیوست‌ها ۳۱۷
- کتاب‌شناسی ۳۵۹



| فهرست | |
|---|-----|
| سخن ناشر..... | ۹ |
| پیش‌گفتار..... | ۱۱ |
| فصل اول مدیریت استراتژیک قدیمی؛ نیازمند نو شدن..... | ۱۳ |
| فصل دوم ارکان مدل موعود..... | ۳۳ |
| فصل سوم اصول مدل موعود..... | ۶۷ |
| فصل چهارم اجرای مدل موعود..... | ۸۹ |
| فصل پنجم بررسی یک شرکت بزرگ بین‌المللی از دیدگاه مدل موعود..... | ۱۱۹ |
| فصل ششم مقایسه فرایند مدیریت استراتژیک آی. بی. ام با مدل موعود..... | ۱۵۵ |

در سال‌های اخیر، انتشارات آریانا قلم، با انتشار کتاب‌هایی مانند استراتژی خوب / استراتژی بد، استراتژی رسیدن به استراتژی، اوج‌گیری، و نهایت مزیت رقابتی، یکی از پیشروترین بنگاه‌های چاپ و نشر کشور در زمینه معرفی اندیشه‌های نو و روزآمد صاحب‌نظران و متفکران مدیریت استراتژیک بوده است.

ناکارآمدی نگاه کلاسیک به استراتژی درون‌مایه همه این کتاب‌هاست، و هر یک از نویسندگان آنها کوشیده‌اند استراتژی را از منظری جدید به مخاطبان‌شان معرفی و نگاهی امروزی‌تر، واقعی‌تر و کاربردی‌تری را جایگزین الگوها و ابزارهای کلاسیک کنند. به‌عنوان مثال، ریچارد روملت در استراتژی خوب / استراتژی بد نشان داد که بخش عمده‌ای از برنامه‌هایی که در سازمان‌ها اجرا می‌شود و حرف‌هایی که مدیران می‌زنند پاسخگوی مسائل و مشکلات سازمان نیست؛ به بیانی دیگر، این حرف‌ها در ظاهر پرطمطراق و در عمل بی‌فایده‌اند. روملت چیزهایی را که ما به‌عنوان استراتژی می‌شناسیم، به اصطلاح، «استراتژی بد» می‌نامد و در مقابل، ویژگی‌ها و نحوه دستیابی به یک استراتژی خوب را که راهگشا و اجرایی باشد بیان می‌کند. همچنین، مارتین ریوز و همکارانش در کتاب استراتژی رسیدن به استراتژی کوشیده‌اند با عرضه ابزاری به نام «پالت استراتژی» به مخاطبان در انتخاب مناسب‌ترین الگوها و ابزارها - با توجه به شرایط محیط، صنعت و سازمان - کمک کنند. در کتاب نهایت مزیت رقابتی، ریتا مک‌گراث نیز تصریح می‌کند که دوران مزیت رقابتی پایدار به پایان رسیده است و سازمان‌ها باید رویکردی متفاوت برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در پیش بگیرند.

خرسندیم که اکنون حاصل اندیشه‌ورزی و تجربه‌اندوزی جناب آقای دکتر مجتبی لشکر بلوکی، مدرس و محقق حوزه استراتژی کشورمان را چاپ و منتشر می‌کنیم. چارچوب کتاب حاضر، با عرضه مدلی به نام «مدل موعود» راهنمایی در اختیار مخاطب قرار می‌دهد که هم از چالش‌های تئوریک مرسوم الگوهای کلاسیک به دور است و هم توازن لازم و کافی را میان تئوری و تجربه برقرار می‌کند. درباره کتاب حاضر، توضیح دو نکته ضروری است: نخست، بهره‌گیری کامل از این کتاب وابسته به آشنایی خواننده با ادبیات استراتژی و تاکتیک‌ها و روش‌های مرسوم آن است؛ دوم، مؤلف برای خوانندگان علاقه‌مند مطالب و پیوست‌های زیادی را آماده کرده بودند، که چون در این مجلد نمی‌گنجید، با ایجاد صفحه‌ای در سایت انتشارات آریانا قلم، این مطالب در آنجا قرار داده شد. علاقه‌مندان به مطالعه بیشتر در درباره موضوعات کتاب می‌توانند با مراجعه به نشانی: www.aryanabook.com/Dance-with-strategy این مطالب را دانلود و از آنها استفاده کنند.

با توجه به سرعت زیاد تغییر در فضای کنونی کسب و کار در ایران و نیاز به چابکی‌ای که در این محیط احساس می‌شود، امید است کتاب حاضر راهنمای ارزنده‌ای برای صاحبان کسب و کار و نیز استادان و مدرسان این حوزه باشد، و با تداوم کارهای پژوهشی لازم درباره موضوع کتاب حاضر، شاهد عرضه این مدل در سطح بین‌المللی باشیم.

در انتها، لازم می‌دانم از جناب آقای دکتر لشکر بلوکی تشکر کنم که نتیجه پژوهش‌های خود را مکتوب کردند و در مراحل تولید کتاب نیز با ما همراه بودند. همچنین، از دوستان و همکاران خوب سرکار خانم لیلا نبی‌فر، جناب آقای سید حسین جلالی، جناب آقای مجید زارع و سرکار خانم مهناز هادی سپاس‌گزارم.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

○ **نکته اول** اینکه نوشتن این کتاب برای من دردآور بود. چراکه باید تمام باورهای اشتباهم را مورد به مورد بررسی می‌کردم و دور می‌انداختم. باورهایی که با برخی از آنها بیش از ۱۰ سال زندگی کرده بودم. برخی از آنها را درس داده بودم و در عمل اجرا کرده بودم. مانند این است که تیشه برداری و خودت را بتراشی. رها کردن دانسته‌های قبلی اشتباه، سخت است، سخت‌تر آنکه به آن اشتباهات در برابر یک جمع بزرگ‌تر اعتراف هم بکنی. امید دارم دردی که کشیده‌ام دست‌کم، درمان و راهنمایی باشد برای دیگرانی که بعدها به عرصه مدیریت استراتژیک پا می‌گذارند و کسانی که اکنون می‌خواهند نگاهی نو به مدیریت استراتژیک داشته باشند.

○ **نکته دوم** اینکه سه فصل اول را به خوبی بخوانید! وگرنه در خوانش و فهم دیگر فصول دچار سختی خواهید شد. فصول بعدی از اصطلاحات و مفاهیمی استفاده می‌کند که در فصل دوم و سوم به آن پرداخته شده است.

○ **نکته سوم** اینکه از صمیم قلب و نه صرفاً به رسم ادب و از سر تکرار، تشکر می‌کنم از شاگردان و کارفرمایانم؛ که هرکدام به نوعی معلم من بوده‌اند. اولی با پرسش‌هایشان و دومی با انتقاداتشان. از آقایان دکتر علیرضا ایلوخانی، مهندس وحید شامخی و مهندس مهدی حبیبی و مهندس رامین عبدالمحمدی، سرکار خانم لیلا نبی‌فر، جناب آقای

سید حسین جلالی و جناب آقای مجید زارع که در تکمیل و تصحیح کتاب یاری‌ام کردند، کمال قدردانی را دارم و همچنین از خانواده‌ام که پشتیبانی و دلگرمی آنان بود که این کتاب، نوشته شد و در انتها از عبدالرضای عزیزم (پسرکم) که مظهر کاوشگری و کنشگری است (در فصل دوم، کاوشگری و کنشگری را توضیح داده‌ام). و البته تشکر پیشاپیش، از کسانی که این کتاب را نقد خواهند کرد، از طریق سایت شخصی‌ام^۱ می‌توانید نظرات خود را ارسال کنید.

تمام!

با احترام

مجتبی لشکر بلوکی

مدیریت استراتژیک قدیمی؛ نیازمند نوشتن



● مدیریت استراتژیک کلاسیک حال و روز خوشی ندارد!

با کمال تأسف باید اعلام کرد که مدیریت استراتژیک کلاسیک دیگر کارآمد نیست و گاهی گرهی از مشکلات سازمان که نمی‌گشاید، هیچ، بلکه خود گرهی بزرگ شده است.

بنابر گزارش سال ۲۰۰۷ شرکت معروف مشاوره مدیریت مکنزی در نشریه خود تنها ۴۵٪ افراد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک رضایت داشته‌اند و فقط ۲۳٪ از آنها گفته‌اند که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به اخذ تصمیمات کلیدی و استراتژیک می‌شود. در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی را رها کنید، تصمیم‌گیری را آغاز کنید» که در سال ۲۰۰۶ در نشریه معتبر هاروارد منتشر شد یک واقعیت تکان‌دهنده بیان شده است: فقط ۱۱٪ مدیران ارشد معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک به زحمتش می‌ارزد. این یعنی از هر ۱۰ مدیر، ۹ مدیر از برنامه‌ریزی استراتژیک ناراضی‌اند.

راستش را بخواهید، مدیران ارشد هم به پنج دسته تقسیم شده‌اند. یک عده که رسماً با مدیریت استراتژیک مخالفت می‌کنند و آن را ناکارآمد می‌دانند. دسته دوم با آن مخالفتی نمی‌کنند، عده‌ای از کارکنان سازمان را به این موضوع مشغول کرده‌اند اما کار خودشان را می‌کنند و عملاً مدیریت سازمان را بیرون از فرایند مدیریت استراتژیک انجام می‌دهند. مدیران دسته سوم هم برنامه‌ریزی استراتژیک را برون‌سپاری کرده‌اند به یک تیم بیرونی و آن را تبدیل کرده‌اند به گزارش‌های حجیم و شکیل و این شده است برای آنان مبنایی برای تمام حرف‌هایشان. بدون

آنکه آن را یک بار خوانده باشند آن را می‌گذارند زیر دستشان و هر سخن و ایده‌ای که دارند می‌زنند و می‌گویند که این حرف‌ها بر مبنای این گزارش است! دسته چهارم هم یاد گرفته‌اند که مدیریت استراتژیک به کارشان نمی‌آید و سعی کرده‌اند آن را در حد خود تعدیل، متناسب‌سازی و روزآمدسازی کنند تا واقعاً برای سازمانشان ارزش افزوده‌ای داشته باشد. دسته پنجم هم که اصلاً از مدیریت استراتژیک بی‌خبرند.

● معنای مدیریت استراتژیک کلاسیک چیست؟

بگذارید مفهوم مدیریت استراتژیک کلاسیک^۱ را تشریح کنیم. فرایند مدیریت استراتژیکی که کمابیش این ویژگی‌ها را دارد، مدیریت استراتژیک کلاسیک خوانده می‌شود.

● **گام به گام بودن:** در مدیریت استراتژیک متعارف، فرض بر این است که فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چند گام مشخص تقسیم کرد. عموم مدل‌های مدیریت استراتژیک دارای گام‌های کمابیش تکراری مانند تدوین بیانیه جهت‌گیری سازمان (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)، تحلیل محیط درونی، تحلیل محیط بیرونی و طراحی اهداف و استراتژی‌ها است. ارکان اصلی برنامه و برنامه‌ریزی باید دیده شوند، به عبارتی فرمالیسم یا شکل‌گرایی در مدیریت استراتژیک کلاسیک جاری است. یعنی اگر شما برنامه‌ریزی انجام دادید و در آن بیانیه چشم‌انداز یا تحلیل محیط‌های شش‌گانه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... نبود یک جای کاری لنگد. ممکن است بپرسید ایرادش چیست؟ ایرادش این است که وقتی بسیاری از استراتژی‌های موفق را نگاه می‌کنی

۱. در این کتاب سه صفت کلاسیک، متعارف و سنتی برای مدیریت استراتژیک به یک معنا به کار گرفته شده‌اند.

می‌بینی که از این مراحل عبور نکرده‌اند چراکه گاهی اوقات یک تصمیم استراتژیک (خروجی مدیریت استراتژیک) بدون طی کردن تمام مراحلی که همه ما در مدیریت استراتژیک متعارف حفظ هستیم، پیدا می‌شود.

- **تقویم محور بودن:** مدیریت استراتژیک کلاسیک یک فرایند تقویم محور است. یعنی گام‌های مدیریت استراتژیک مانند تحلیل محیط درونی و بیرونی و هدف‌گذاری در زمان‌های معینی انجام می‌شود.

- **تحلیل محوری:** استراتژی در فرایند کلاسیک مدیریت استراتژیک، زاییده و برآمده از تحلیل است. فرض بر آن است که از تحلیل می‌توان به استراتژی رسید و قاعدتاً هم تحلیل را کارشناسان انجام می‌دهند چراکه تحلیل، زمان‌بر است و مدیران آن قدر وقت ندارند که به تحلیل‌های استراتژیک بپردازند. محوریت کار برعهده مشاوران و کارشناسان خبره برنامه‌ریزی استراتژیک است.

- **کمیت مداری:** روش‌های کمی و ماتریس‌ها نقش مهمی در طراحی و انتخاب استراتژی دارند (ماتریس، GSM، SPACE، SWOT، QSPM و ANP، AHP، ...) چه اینکه اگر شما برای یک شرکت برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهی و از این روش‌ها استفاده نکنی، کار شما پذیرفته نخواهد شد. از دیدگاه مدیریت استراتژیک کلاسیک، اصلاً مگر می‌شود استراتژی داشت اما از این ابزارها استفاده نکرد.

- **جدا بودن برنامه از اجرا:** برنامه‌ریزی از اجرا جداست. یعنی در ابتدا تحلیل انجام می‌شود. سپس این تحلیل منجر به یک سری اسناد استراتژیک می‌شود که به تصویب مدیران ارشد می‌رسد و سپس برای اجرا ابلاغ می‌شود. البته بعد از اجرا، دوباره فرایند برنامه‌ریزی در زمان‌های مشخصی آغاز می‌شود و از اجرا نیز بازخورد می‌گیرد

شرکت به یک شرکت صنعتی- خدماتی دارد) و اینها فقط در گفت و گوها (و نه ماتریس ها) می تواند ظهور کند. ولی متأسفانه در مدیریت استراتژیک کلاسیک، انسان ها مغلوب روش های به ظاهر علمی هستند.

- **فرض پیش بینی پذیری آینده:** برنامه ها براساس یک پیش بینی تصریح نشده از آینده شکل می گیرند. در مدیریت استراتژیک کلاسیک کمتر به آینده های چندگانه توجه می شود، اگر هم بشود در نهایت یکی از سناریوها به عنوان سناریوی محتمل انتخاب می شود و تمام برنامه ها براساس آن تنظیم می شوند.
- **سه تا پنج سال:** سند استراتژی باید محکم و برای پنج سال قابل استناد باشد. افق زمانی سه تا پنج سال برای بیشتر سندهای استراتژیک یک فرض بزرگ است.

• **نقد های وارد بر مدیریت استراتژیک متعارف**

اندیشمندان و فعالان عرصه مدیریت استراتژیک نقدهای متعددی را به مدیریت استراتژیک کلاسیک وارد می کنند که به صورت خلاصه، مهم ترین این نقدها در ادامه مرور می شود^۱.

- **عقیم بودن تحلیل از زایش:** قاعده مند کردن تدوین استراتژی معمولاً از طریق تجزیه امکان پذیر می شود که در آن فرایند خلق استراتژی به یک دستورالعمل قدم به قدم^۲ تبدیل می شود. به همین خاطر برنامه ریزی استراتژیک تبدیل شده است به فرایندی فرم پُرکن که در عین زمان بر بودن، ارزش افزوده کمی دارد. مثال های

۱. در پیوست مقالاتی که برنامه ریزی استراتژیک متعارف را به چالش کشیده اند آورده شده است.

2. Linearity Bias

ولی در هر صورت فکر کردن (برنامه ریزی) از اجرا (عمل کردن) جداست. بنابراین مفروض بزرگ مدیریت استراتژیک کلاسیک این است که در جلسات و پشت میز می شود به تصمیم قطعی رسید. دوباره ممکن است پرسید که این چه ایرادی دارد؟ جواب این است که باز هم نمونه های متعدد موفق در استراتژی وجود دارد که استراتژی در فرایندی رفت و برگشتی و رابطه مستقیم با اجرا به وجود آمده است. این رابطه آن قدر زیاد است که شما نمی توانید تشخیص بدهید اول اقدام بوده یا اول تحلیل.

• **غلبه روش بر انسان:** متدولوژی بر ایده ها و افراد برتری دارد. به این معنا که مدیریت استراتژیک کلاسیک شامل فرایندها، مراحل، دستورالعمل، چارت ها، فرم ها و رویه هایی است که حتماً باید گام به گام انجام شود. این باعث سیطره ابزار، بر انسان می شود. در سازمان هایی که گرفتار مدیریت استراتژیک کلاسیک هستند زمان زیادی صرف بروکراسی تکمیل فرم ها و انجام دستورالعمل های از پیش تنظیم شده می شود. مثال عملی؛ در یک سازمان برای بخش تحلیل محیط درون و بیرون ۸۶ متغیر در دو جدول تنظیم شد. سپس حدود ۲۰ نفر این دو جدول را پر کردند و برای هر متغیر دو عدد دادند. یکی اهمیت فاکتور و دیگری وضعیت فعلی آن. سپس این فرم ها جمع آوری و تحلیل شدند و تبدیل شدند به یک ماتریس و جواب آن ماتریس شد: استراتژی تهاجمی. کارشناسان خوشحال از اینکه یک کار علمی انجام داده بودند و مدیران مبهور از اینکه این همه زمان و انرژی برای اینکه به این برسیم؟ اصلاً این استراتژی تهاجمی که حاصل از بودن در یکی از چارک های این ماتریس است یعنی چه؟ بسیاری از دانسته های مدیران قابلیت تبدیل به جدول و عدد در یک ماتریس را ندارند (از جمله روابطی که با یک شرکت خارجی اخیراً ایجاد شده است یا ایده ای که برای تبدیل



مدیریت استراتژیک امری تشریفاتی و انتزاعی نیست. فرایندی نیست که بخواهد با انبوهی از نمودارهای جذاب، ماتریس‌های پیچیده و اصطلاحات فنی فقط گزارش تولید کند. مدیریت استراتژیک، موضوعی کاملاً عملیاتی و کاربردی است. ما آن را می‌آموزیم و به کار می‌بریم تا بتوانیم تصمیمات استراتژیک بگیریم و برای موفقیت نظام اقتصادی - اجتماعی اقدامات اساسی انجام دهیم؛ چه سازمان باشد چه کشور یا فرد. اگر از مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای دانش مدیریت استراتژیک استفاده کنیم اما تأثیری بر سرنوشت و آینده سازمان، کشور یا فرد نداشته باشیم، این کار مدیریت یا برنامه‌ریزی استراتژیک نیست. این کتاب به شما کمک می‌کند رویکردی را برگزینید که در دنیای واقعی و در زمان واقعی در مسائل واقعی وارد شوید و با تصمیمات و اقدامات استراتژیکی که اخذ و طراحی می‌کنید، موفقیت بیشتری به دست آورید. آموزه‌های این کتاب علاوه بر راهبری استراتژیک سازمان‌ها، برای زندگی شخصی و کشورداری نیز مفید است.

