

به نام خدا



## مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

# تفکر استراتژیک (چیستی، چرایی و چگونگی)

Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

تفکر استراتژیک: چیستی و چرایی

# مفهوم کلمه استراتژیک

- این صفت به بسیاری از مفاهیم اضافه شده است.
- مدیریت، برنامه ریزی، رقیب، پروژه، موفقیت، تصمیم، محصول، مذاکره
- تاثیرگذاری اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد
- سازمان ها: ماندگاری، سودآوری (صرفاً برای شرکتهای تجاری)، دستیابی به مأموریت
- مثال: گوگل زمانی می تواند ادعای موفقیت استراتژیک داشته باشد که
  - ماندگاری: تداوم کسب و کارش
  - سودآوری: رسیدن به سودآوری
  - دستیابی به مأموریت: سازماندهی و در دسترس قرار دادن اطلاعات

# مفهوم تفکر استراتژیک

- مفهوم تفکر استراتژیک
- نوعی مهارت ذهنی که اجازه می دهد از بین هزاران متغیر، هوشمندانه متغیرهای استراتژیک را شناسایی کنیم.
- متغیرهای استراتژیک
- اگر روی این ها تمرکز کنیم می توانیم تاثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد بگیریم.
- اجزای تفکر استراتژیک
- تحلیل استراتژیک: فقط به متغیرهای استراتژیک فکر کنیم.
- تصمیم استراتژیک: فقط گزینه هایی را برگزینیم که تاثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد دارد.
- تمرکز بر موضوعات کلیدی و عدم پرداختن به امور فرعی و جزئی
- مثال: ماهاتیر محمد
- برای توسعه: نیاز به سرمایه (تحلیل استراتژیک)
- روش: دعوت از سرمایه گذاران خارجی (تصمیم استراتژیک)
- عدم شناخت سرمایه گذاران از مالزی: تعریف برند مالزی (تصمیم استراتژیک)

# اهمیت، هدف و ویژگی های تفکر استراتژیک

- فقط مدیران ارشد به تفکر استراتژیک نیاز دارند؟
- نیاز همه به تفکر استراتژیک
- هدف از تفکر استراتژیک
- ذهن خود را به استراتژیک اندیشیدن عادت دهید.
- تفکر استراتژیک: مقداری ذاتی و مقداری اکتسابی
- تفکر استراتژیک یعنی داشتن:
  - نگرش خلاق
  - نگرش سیستمی (نگاه عقاب گونه نه مرغ گونه)
  - نگرش انتقادی (نگاه موشکافانه و پرسشگر)
  - در جستجوی فرصت های استراتژیک
  - نه عمل گرایی کور و نه ایده آل گرایی رویایی
  - خاصیت غیرمتوازن: تمرکز بر مشتریان اصلی به جای همه مشتریان (انتخاب فعالیت های کلیدی)

# تفاوت تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک	تفکر استراتژیک
از جنس فرایند	از جنس مهارت ذهنی
در مواقع خاصی اجام می شود	در لحظه اتفاق می افتد
به نتیجه رساندن ایده های تفکر استراتژیک	چتر و روح برنامه ریزی استراتژیک

# تعریف استراتژی های درست

# استراتژی واقعا چیست؟

- **استراتژی واقعا چیست؟**
  - فرض کنید خانه شما دچار آتش سوزی شده است و می توانید فقط چند تا از وسایلتان را بردارید.
  - در این شرایط چه وسایلی را برمی داشتید؟
- **کدام یک از موارد زیر استراتژی محسوب می شوند؟**
  - امسال کمپین های تبلیغاتی ما قوی تر و اثربخش تر بوده است.
  - با تغییر ماشین آلات خط تولید، بهره وری ما افزایش یافته است.
  - استفاده از سیستم CRM باعث شده که فروش نسبت به سال قبل، ۱۰٪ بهتر شود.
  - سیستم کنترل کیفیت محصولات معیوب را کاهش و باعث افزایش رضایت مشتریان شده است.
- **برخی از مدیران به این جملات استراتژی می گویند در حالی که همه ی این ها از جنس اثربخشی عملیاتی Operational Effectiveness هستند و نه استراتژی.**
- **استراتژی به معنای بهتر انجام دادن فعالیت های فعلی نیست بلکه به معنای انجام دادن کاری متفاوت از دیگران است.**



## استراتژیها از چهار چشمه می جوشند

- دیدگاه های استراتژیک برآمده از تجربه و شهود مدیریتی
- پاسخدهی به موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان به صورت بلادرنگ
- آزمایشهای استراتژیک که از مرحله پایلوت سربلند برآمده اند یا ایده هایی که در بخشی از سازمان خلق و تست شده اند و می توانند تعمیم پیدا کنند.
- تحلیل استراتژیک

# باور اشتباه: مدیریت استراتژیک یعنی به کارگیری ابزارهای مدیریت استراتژیک

## • باور اشتباه

- مدیریت استراتژیک یعنی استفاده از ابزارهای متعارف مانند ابزار SWOT
- هزاران پروژه برنامه ریزی استراتژیک، با ابزارهای متعارف، ولی بدون نتایج و تصمیمات معنادار استراتژیک اجرا شده اند.

## • باور درست

- هدف مدیریت استراتژیک، تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد است.
- ابزارها هیچ اصلتی ندارند.
- شما باید بتوانید تصمیمات استراتژیک اخذ کنید و آن را به اقدامات و سپس نتایج استراتژیک تبدیل کنید.

# باور اشتباه: استراتژی یک موضوع تخصصی است

## • باور اشتباه

- برنامه ریزی استراتژیک را از مدیرعامل جدا کردن و به دست مشاوران سپردن.
- جدایی بین اندیشه و عمل و تنظیم شدن اسناد استراتژیک برای کتابخانه ها
- برنامه ها تنظیم و تدوین می شد، اما مدیران عامل کار خود را می کردند.

## • باور درست

- مدیریت استراتژیک مانند نفس کشیدن است که نمی شود آن را برون سپاری کرد.
- مسئولیت اول و آخر استراتژی با مدیران ارشد است.
- وجود مشاوران، فقط برای منظم سازی، مدون سازی، پیگیری و جاری سازی است.

## تک تک فعالیت‌ها باید متناسب با استراتژی باشند Fitness

- مثلاً شرکت مشاوره‌ی مالی که به کسانی مشاوره می‌دهد که سرمایه‌ی آن‌ها بیشتر از ده میلیارد تومان باشد.
- اجاره کردن یا خرید محل دفتر، باید با توجه به محل اقامت این گروه از مشتریان انجام شود.
- فرایند استخدام نیروی انسانی باید به شکلی انجام شود که افراد جذب شده، بتوانند با این گروه از مشتریان تعامل داشته باشند.
- آموزش‌های سازمانی باید با توجه به این گروه خاص مشتریان انجام شوند.
- حتی هنگام خریدن صندلی برای شرکت، باید به نکته دقت شود که مشتریان، چه نوع صندلی‌ای را برای نشستن می‌پسندند.

# تک تک فعالیت‌ها باید متناسب با استراتژی باشند Fitness

## • شرکت آیکیا

- شرکتی که مشتریان هدف خود را خریداران «استایل» با قیمت پایین انتخاب کرده است.
- خریدار حاضر است چند پیچ اضافه را خودش ببندد و هزینه‌ی کمتری برای خرید پرداخت کند (مرحله‌ی مونتاژ در تولید حذف شود)
- خودش وارد انبار شود و محصول را بردارد.
- بودجه‌ای برای پول دادن به طراح ندارد. پس باید وسایل در فروشگاه‌ها به شکلی چیده شوند که بدون نیاز به طراح، خریدار بتواند برای چیدمان‌شان ایده بگیرد (در فروشگاه‌های آیکیا، بسیاری از محصولات در قالب اتاق‌های مختلف چیده شده‌اند)
- بسته‌بندی باید به شکل مسطح flat باشد تا در ماشین شخصی یا وانت کوچک جا بگیرد و هزینه‌ی کمتری پرداخت شود.
- در شرکت استراتژی محور، حتی اگر یک لامپ برای سقف انتخاب می‌شود، باید نوع و توان لامپ متناسب با استراتژی شرکت انتخاب شود.

## منابع

- مجتبی لشکر بلوکی و سید حسین جلالی. (۱۳۹۸). **ذهن استراتژیست**. انتشارات آریانا قلم.
- Rumelt, R. (2011). **Good Strategy Bad Strategy**.
- Harvard Business Review. (2011). **HBR's 10 Must Reads On Strategy**. Harvard Business Review Press.