

به نام خدا



## مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

# تفکر استراتژیک (قصد استراتژیک، تمایز استراتژیک)

Mostafa Jahangir (PhD)

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

**Strategic Intent** قصد استراتژیک

# قصد و نیت استراتژیک Strategic Intent

Competitive Strategy

## Strategic Intent

by Gary Hamel and C.K. Prahalad

From the Magazine (July–August 2005)



Tweet



Post



Share



Save



Buy Copies



Print

Sixteen years ago, when Gary Hamel, then a lecturer at London Business School, and C.K. Prahalad, a University of Michigan professor, wrote “Strategic Intent,” the article signaled that a major new force had arrived in management.

Hamel and Prahalad argue that Western companies focus on trimming their ambitions to match resources and, as a result, search only for advantages they can sustain. By contrast, Japanese corporations leverage resources by accelerating the pace of organizational learning and try to attain seemingly impossible goals. These firms foster the desire to succeed among their employees and maintain it by spreading the vision of global leadership. This is how Canon sought to “beat Xerox” and Komatsu set out to “encircle Caterpillar.”

This strategic intent usually incorporates stretch targets, which force

- بر اساس دیدگاه های گری همل و پراهالاد
- اگر قدرت اقتصادی چندانی ندارید و شرکت های بزرگی در بازار فعال هستند، چگونه جای خود را در بازار باز کنید.

# قصد و نیت استراتژیک Strategic Intent

قصد و نیت استراتژیک چیست و  
چرا مهم است؟

متمرکز بودن روی هدف‌های دشوار  
و دور، نوعی جهت‌گیری ایجاد  
می‌کند و باعث می‌شود که ما با هر  
بادی، مسیر خود را تغییر ندهیم.

فقط جلوی پای خود را نبینیم و به  
هدف‌های دوردست‌تر نگاه کنیم.

# قصد و نیت استراتژیک Strategic Intent

قصد و نیت استراتژیک چگونه باید باشد؟

بلندپروازانه باشند و اجازه ندهیم که نداشته‌ها و ضعف‌ها و محدودیت‌های فعلی، تصویرپردازی ذهنی ما را محدود کند.

فراتر وضعیت درونی و بیرونی امروز ما باشد.

چنان بزرگ باشد که برای محقق شدنش، به ما فشار وارد شود (Strategic Stretch).

به شکلی باشد که مجبور شویم نوآوری کنیم و روش‌هایمان را تغییر دهیم.

## قصد و نیت استراتژیک Strategic Intent

آیا داشتن قصد و نیت استراتژیک کافی است؟

- آن را به برنامه‌ها و اقدام‌های اجرایی و ملموس‌تر تبدیل کنید.

اگر در این توانمندی ضعیف باشیم

- از سطح تفکر استراتژیک به سطح تفکر عملیاتی پایین کشیده خواهیم شد. یعنی هر روز، فقط درگیر گذراندن همان روز می‌شویم و مسیر خود را به سوی آینده، گم خواهیم کرد.

## مزیت چند لایه‌ای

- یک محصول با کیفیت عالی
- یک محصول با قیمت مناسب

مزیت تک لایه‌ای: ممکن است یک شرکت، مزیت‌های رقابتی متعددی در محصولات متفاوتش داشته باشد.

- همه‌ی مزیت‌های رقابتی به صورت همزمان در محصول وجود داشته باشد.
- محصولاتی با قیمت مناسب و کیفیت عالی دارند.

مزیت چندلایه‌ای

- رقابت با محصولی که یک مزیت رقابتی دارد، چندان دشوار نیست. اما مزیت رقابتی چندلایه‌ای چیزی نیست که به سادگی بتوان از عهده رقابت با آن برآمد.

چرا مزیت چند لایه‌ای

## شروع با حوزه های با حساسیت کمتر

شرکت های بزرگ، در زمینه های مختلف، آستانه ی تحمل متفاوتی دارند.

اگر فعالیت شما از آستانه ی تحمل آن ها عبور نکند، آن شرکت ها عکس العمل جدی بروز نخواهند داد.

اگر کسب و کاری به نیت رقابت با بزرگان بازار به میدان آمده است، نباید در نخستین گام، به همه ی حاضران در صنعت، اعلام جنگ دهد.

بلکه باید قدم های اول خود را در زمینه هایی بردارد که طرف های دیگر را به اقدام های تلافی جویانه یا استراتژی های رقابتی سنگین ترغیب نکند.



# شروع با حوزه های با حساسیت کمتر

HONDA

VEHICLES ▾ SHOPPING TOOLS ▾ Owners ▾ Explore ▾ Find a Dealer

## Our Vehicles

[CARS](#) SUVS & CROSSOVERS MINIVAN & TRUCK ELECTRIFIED PRE-OWNED FUTURE

OFFERS CARS 1/8

2022  
**ACCORD**

With three advanced powertrains, a cabin full of technological innovations and Honda Sensing® standard on all trims, the Accord is everything a sedan should be and more.

\$25,470 30 / 38

STARTING MSRP\* CITY/HWY MPG RATING\*

- هوندا هنگام ورود به بازارهای بزرگ بین‌المللی به سراغ موتورهای ارزان قیمت رفت.
- جایی که غول‌های بزرگ آمریکایی، چندان جدی نمی‌گرفتند و عکس‌العملی به حضور این شرکت در بازار نشان ندادند.
- زمانی هوندا به سراغ بازی بزرگ‌ترها آمد که منابع مالی و حضور گسترده‌ی جغرافیایی‌اش تثبیت شده بود.

## شکستن چارچوب های رایج

شرکت های کوچک تری که به جنگ بزرگان بازار می روند، مجبور نیستند که تعریف صنعت و مرزهای بازار را بر اساس آنچه بزرگان بازار می گویند، بپذیرند.

بسیاری از اوقات، بزرگان بازار از اشباع شدن بازار حرف می زنند، منظورشان این است که «بازی که من می شناسم با تعریفی که من در ذهن دارم برای محصولی که من الان در حال فروش آن هستم، کشش بیشتری ندارد.»

کافی است شما بخش های بازار یا نیاز مشتری یا ویژگی های محصول را به شکل متفاوتی تعریف کنید.

## همکاری با بزرگان

- کوچک‌های تازه‌وارد، قرار نیست در ابتدا روبروی بزرگان بایستند. بلکه شاید در موارد بسیاری بهتر باشد که کنار آن‌ها قرار گیرند و با آن‌ها همکاری کنند تا بیشتر و بهتر بیاموزند و برای بازی‌های بزرگ‌تر آماده شوند.
- در واقع نمی‌توان به محض ورود به بازار، تمام دانسته‌ها و داشته‌ها و دستاوردهای دیگران را زیر سوال برد و همه چیز را از صفر آغاز کرد.
- کار کردن با بزرگان باعث می‌شود که تجربه‌ای که آن‌ها کسب کرده‌اند، سریع‌تر و ارزان‌تر به شرکت‌های کوچک‌تر منتقل شود.
- مثال
  - سرمایه‌گذاری مشترک تویوتا و GM
  - همکاری‌های مزدا و فورد

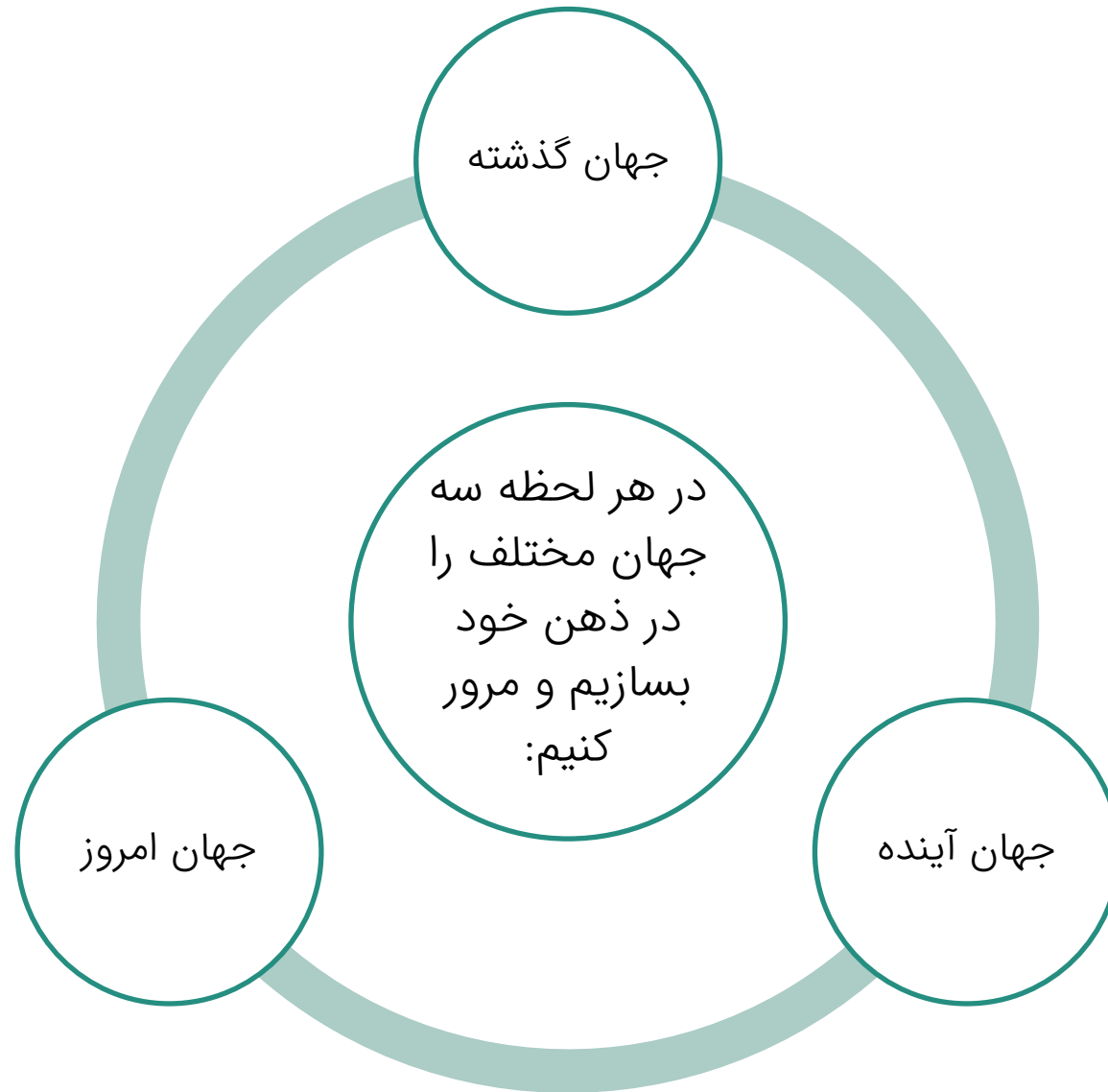
# فرصت‌گرایی هوشمندانه Intelligent Opportunism

اگر قرار باشد هر روز با هر فرصت تازه‌ای که به چشم می‌آید، چارچوب کسب و کار و زندگی فردی خود را تغییر دهیم و مسیر تازه‌ای انتخاب کنیم، احتمالاً به هیچ جا نمی‌رسیم.

اما اگر در مسیر خود متوجه شویم که لازم است در هدف، بازنگری کنیم؛ یا این‌که ببینیم مسیر کوتاه‌تری برای رسیدن به هدف ایجاد شده است، باید از آن استفاده کنیم.

فرصت‌ها را ببینیم؛ اما با هر فرصتی، وسوسه نشویم.

# توجه همزمان به گذشته، امروز و آینده



## توجه همزمان به گذشته، امروز و آینده

- وضعیت امروز ما، حاصل تمام آن چیزی است که در مسیر گذشته‌ی ما وجود داشته است.
- دستاوردهای خوب و بد امروز، در تصمیم‌های درست و نادرست گذشته ریشه دارند.
- به رابطه‌ی گذشته با امروز توجه کنیم و روندهایی را که در شکل‌گیری امروز دخیل بوده‌اند ببینیم.

جهان گذشته

# توجه همزمان به گذشته، امروز و آینده

- درک جهان امروز، پیش‌نیاز موفقیت در دنیای فرداست.
- هم اکنون بعضی از روندهایی که تا امروز قوی بوده‌اند، در حال ضعیف شدن هستند.
- از سوی دیگر، روندهایی در حال شکل‌گیری هستند که ممکن است بسیاری از انسان‌ها آن‌ها را نادیده بگیرند.
- این تغییرات را در اطراف خود ببینیم و بر اساس آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم.

جهان امروز

## توجه همزمان به گذشته، امروز و آینده

- کسی که فقط به امروز فکر می‌کند و بر اساس امروز و برای امروز تصمیم می‌گیرد، یک استراتژیست نیست؛ بلکه صرفاً یک فرد عملیاتی است که کارهایش را به روزمرگی می‌گذراند.
- فرد دارای تفکر استراتژیک، آینده پژوهی می‌کند.

جهان آینده



## فرضیه‌سازی و آزمون فرض‌ها

---

اینکه بگوییم من در لحظه تصمیم می‌گیرم و بر اساس شهودم جلو می‌روم، در تفکر استراتژیک جایگاهی ندارد. زیرا تفکر استراتژیک نمی‌تواند فقط به شهود تکیه کند.

---

در هر تصمیم‌گیری، آگاهانه بدانیم چه داده‌هایی داریم و چه داده‌هایی در اختیار نداریم. سپس ببینیم که چه مفروضاتی در ذهن داریم و آن‌ها را به شکلی شفاف، بیان کرده و ثبت کنیم.

---

پس از تصمیم‌گیری، با گذر زمان متوجه می‌شویم که آیا مفروضات درستی داشته‌ایم و از داده‌های خود به درستی استفاده کرده‌ایم؟

# جایگاه یابی Positioning

## مایکل پورتر

- برای پیروزی در بازی رقابت، باید به وضعیت بازار و بازیگران آن نگاه کرده و سپس، جایگاه یا Position خود را در میان آنها انتخاب کنید.

## مثال

- ارزان‌ترین محصول را در میان رقبا عرضه کنید.
- یا محصولی متمایز از رقبا ارائه کنید.
- یا به سراغ گوشه‌های خلوت بازار Market Niches بروید.

## توجه به منابع Resource-based View

### بارنی

- برای موفق شدن در رقابت و پیدا کردن مزیت رقابتی، به جای این که به بازار نگاه کنید، ابتدا به وضعیت خود و کسب و کارتان نگاه کنید و ببینید به چه منابعی دسترسی دارید.
- این منابع در اختیار شماست که سرنوشت شما را هنگام رقابت در بازار مشخص می کند.
- استراتژی نباید از بیرون به درون تعریف و تدوین شود. برای انتخاب استراتژی مناسب، باید نگاهمان از درون به بیرون دوخته شود.
- ابتدا ببینیم چه داریم و به چه چیزهایی دسترسی داریم و سپس تصمیم بگیریم که با آن چه داریم در بازار چه می توانیم بکنیم و چگونه می توانیم به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنیم.
- در شرایط ابهام و وضعیتی که ثبات کافی وجود ندارد، تمرکز بر منابع داخلی و تدوین استراتژی بر اساس آن ها می تواند موفق تر باشد.

تمايز استراتژيك

# تمایز در تویوتا

- آغاز فعالیت در سال ۱۹۳۷
- بازار ژاپن در اختیار فورد و جنرال موتورز
- مهندسی معکوس تعدادی از خودروهای آمریکایی
- مزیت رقابتی تویوتا
- توجه به تکنیک ها و روش های کاملا متمایز در تولید که باعث کاهش هزینه تولید شده بود.
- بهبود مستمر کیفیت
- تکنیک تولید بهنگام Just-in-Time (نه کسر موجودی نه مازاد موجودی)
- نظام آراستگی محیط کار (5S)
- ورود تویوتا به بازارهای جهانی و به ویژه آمریکا
- دو بار کسب جایزه جهانی ادوارد دمینگ

## تمایز در پردیس سینمایی Kinopolis

- افتتاح در نوامبر ۱۹۹ با داشتن ۲۵ سالن نمایش و بیش از ۶۳۰۰ صندلی
- تمرکز روی برخی عوامل ویژه (خلق تجربه گذرندگان شبی در Kinopolis)
- صندلی بزرگ و راحت با دسته های اختصاصی
- فضای کافی برای عبور تماشاچیان از میان ردیف صندلی ها
- پرده های نمایش بزرگ
- فاصله داشتن از مرکز شهر و دور بودن از ترافیک شهری
- امروزه این گروه ۴۹ پردیس سینمایی، ۵۲۸ سالن و بیش از ۱۲۳۰۰۰ صندلی دارد.

# ارزش پیشنهادی محصول و تمایز

- ما هیچ گاه برای کالا پول نمی پردازیم بلکه برای ارزشی که از داشتن آن کالا انتظار داریم، هزینه می کنیم.
- هسته اصلی کسب و کارها
  - تولید ارزش و نه محصول
- مثال: ارزش های پیشنهادی در یک فست فود زنجیره ای
  - محل شعبه های رستوران
  - تنوع منو
  - کیفیت غذاها
  - قیمت مناسب
  - نحوه عرضه خدمات
  - بهداشت محیط
- برای تمایز باید تمرکز داشت. همه عوامل ارزش به یک اندازه ارزشمند نیستند و باید عواملی که ایجاد کننده تمایز هستند را انتخاب کرد.
- ارزشی که برای مشتری فراهم می شود باید متمایز باشد.
- مشتری است که تعیین کننده تمایز است نه صاحب کسب و کار
- به دلیل کپی برداری از ارزش های پیشنهادی، باید آمادگی ایجاد و مدیریت تمایزهای مقطعی را داشته باشیم.

# چگونگی ایجاد تمایز

- بهره گیری از استراتژی اقیانوس آبی

- حضور در فضای بی رقیب یا خلق بازار جدید

- مثال: گروه آکور با ۱۶۹ هتل

- **خلق**

- چه عواملی را باید خلق کنیم که پیش از این وجود نداشته اند.

- عوامل پاسخگوی تقاضاهای پنهان

- استفاده از بلوک های پیش ساخته ارزان قیمت

- **حذف**

- حذف عوامل بی ارزش یا کاهنده ارزش

- حذف رستوران های هزینه زا و استراحتگاه های جذاب

- حذف میز، دکوراسیون، جالباسی و قفسه از اتاق ها

- **افزایش**

- ارتقای عوامل به سطحی بالاتر از استانداردهای رایج

- **کاهش**

- کاهش سطح عوامل غیر کلیدی به سطحی کمتر از استانداردهای رایج

- کاهش حضور مسئولان پذیرش به ساعات شلوغ و هنگام تحویل اتاق

- استفاده از یک تختخواب



## منابع

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2010). **Strategic intent**. Harvard Business Press.
- Rumelt, R. (2011). **Good Strategy Bad Strategy**.
- Harvard Business Review. (2011). **HBR's 10 Must Reads On Strategy**. Harvard Business Review Press.
- مجتبی لشکر بلوکی و سید حسین جلالی. (۱۳۹۸). **ذهن استراتژیست**. انتشارات آریانا قلم.
- وب سایت متمم. **تفکر استراتژیک**