

به نام خدا

اصول و مبانی پویایی شناسی استراتژی

نویسنده: کیم وارن

مترجمان:

دکتر یعقوب فرجامی

(عضو هیئت علمی دانشگاه قم)

مهندس رامین مولاناپور

(دانشجوی دکتری مهندسی فناوری اطلاعات)

اصول و مبانی پویایی‌شناسی استراتژی

مترجمان: دکتر یعقوب فرجامی، مهندس رامین مولاناپور

ویراستار: مهران اره‌چی

ناشر: انتشارات آتی‌نگر

چاپ اول، ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۶۰,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۳۱-۸۲-۹

ISBN: 978-600-7631-82-9

حق چاپ برای انتشارات آتی‌نگر محفوظ است.

نشانی دفتر فروش: خیابان جمالزاده جنوبی، روبه‌روی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱

نمابر: ۶۶۵۶۵۳۳۷

تلفن: ۸-۶۶۵۶۵۳۳۶



www.ati-negar.com * info@ati-negar.com

شناسه: وارن، کیم، Warren Kim

اصول و مبانی پویایی‌شناسی استراتژی / نویسنده: کیم وارن؛ مترجمان: یعقوب فرجامی، رامین مولاناپور

تهران: آتی‌نگر، ۱۳۹۶

۱۸۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 978-600-7631-82-9

فیپا.

عنوان اصلی: Strategy Dynamics Essentials, 2015.

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی سازمانی، موفقیت در کسب‌وکار

موضوع: Strategic planning, Business planning, Success in business

شناسه افزوده: فرجامی، یعقوب، ۱۳۴۸ – مترجم.

شناسه افزوده: مولاناپور، رامین، ۱۳۵۲ – مترجم.

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

HD۳۰/۲۸/۲الف ۱۳۹۶

۶۵۸/۴۰۱۲

۴۸۷۸۴۴۲

فهرست مطالب

مقدمه ۷

فصل اول: عملکردسازی در گذر زمان ۱۱

- ۱-۱ نمونه‌ای از چرخه حیات: شرکت بلاک‌باستر ۱۲
- ۱-۲ مدیریت استراتژیک: موقعیت‌یابی در برابر تحویل کالا ۱۵
- توسعه موقعیت‌های تازه ۱۶
- رفع تهدیدها از موقعیت کنونی ۱۷
- ۱-۳ کدام «عملکرد» را می‌خواهیم ارتقا دهیم؟ ۲۰
- ۱-۴ ایجاد عملکرد آینده ۲۳
- ۱-۵ اهداف عملکرد غیرمالی و سازمان‌های غیرانتفاعی ۲۷
- ۱-۶ سطوح استراتژی ۲۸
- ۱-۷ نمونه: شرکت هواپیمایی ارزان قیمت رایان ایر ۲۹

فصل دوم: چگونه منابع موجب عملکرد می‌شوند ۳۳

- ۲-۱ روش‌های استراتژی با محوریت عوامل بیرونی ۳۴
- ۲-۲ روش‌های استراتژی با محوریت عوامل خاص شرکت ۳۶
- ۲-۳ محدودیت‌های روش‌های معمول استراتژی ۳۸
- ۲-۴ منابع و منافع محسوس ۳۹
- ۲-۵ از عملکرد تا منابع ۴۱
- ۲-۶ منابع و عملکرد غیرمالی ۴۶
- ۲-۷ «انبارهای» منابع ۴۷
- ۲-۸ زمانی که خود منابع، هدف هستند ۵۰
- ۲-۹ مشخص کردن و کمی کردن منابع ۵۰

- ۳-۱ کمی کردن روش «رفتار وان حمام» منابع ۵۴
- ۳-۲ انباشت منابع در طی زمان ۵۷
- ۳-۳ پیامدهای انباشت منابع ۵۹
- ۳-۴ منابع به دست آمده و ازدست‌رفته شرکت رایان‌ایر ۶۱
- ۳-۵ «تبیین» منابع ۶۳
- ۳-۶ کنترل بر ایجاد و حفظ منابع ۶۳
- ۳-۷ رفتارهای کلی و پیشران‌های آن‌ها ۶۵

- ۴-۱ رقابت و سایر عوامل بیرونی ۷۲
- ۴-۲ منابع موجود موجب جذب و ریزش می‌شوند ۷۳
- ۴-۳ چگونه منابع سبب رشد و ریزش خود می‌شوند ۷۵
- ۴-۴ نقش منابع بالقوه ۷۷
- ۴-۵ معماری استراتژیک ۷۸
- ۴-۶ مسائل عملکردی و سایر اهداف ۸۴

- ۵-۱ اندازه به معنای کیفیت نیست ۹۱
- ۵-۲ مشخصات منابع دیگر ۹۲
- ۵-۳ هنگامی که منابع موجب دسترسی به منابع دیگر می‌شوند ۹۵
- ۵-۴ کاربرد منحنی کیفیت برای پشت سر گذاشتن رقبا ۹۸
- ۵-۵ کاربردهای دیگر منحنی کیفیت و ویژگی‌های منابع ۱۰۱

- ۶-۱ توسعه کارکنان ۱۰۳
- ۶-۲ کانال ارتباطی انتخاب مشتری ۱۰۵
- ۶-۳ توسعه محصول ۱۰۹

- ۶-۴ زوال منابع ۱۱۰
- ۶-۵ چگونه منابع در موارد غیر بازرگانی توسعه می‌یابند ۱۱۳
- ۶-۶ مرزهای شرکت ۱۱۴

۱۱۷

فصل هفتم: رقابت

- ۷-۱ رقابت نوع یک ۱۱۸
- ۷-۲ رقابت نوع ۲ ۱۲۱
- ۷-۳ رقابت نوع ۳ ۱۲۴
- ۷-۴ مسائل بیشتر مربوط به سه نوع رقابت ۱۲۶
- ۷-۵ رقابت با واسطه‌ها ۱۲۷
- ۷-۶ رقابت بر سر سایر منابع ۱۲۹
- ۷-۷ رقابت در موارد غیربازرگانی ۱۳۲
- ۷-۸ مواجهه با رقبای چندگانه ۱۳۳

۱۳۵

فصل هشتم: هدایت استراتژی و عملکرد

- ۸-۱ تفاوت میان استراتژی‌های خوب و ضعیف ۱۳۶
- ۸-۲ هدایت استراتژی و عملکرد ۱۳۹
- ۸-۳ خط‌مشی هدایت تصمیمات ۱۴۲
- ۸-۴ کنترل تصمیمات و مداخلات غیرمستقیم ۱۴۵
- ۸-۵ اهداف متضاد ۱۴۶
- ۸-۶ اهداف و خط‌مشی در موارد غیر بازرگانی ۱۴۸

۱۵۱

فصل نهم: منابع ناملموس

- ۹-۱ منابع ناملموس مبتنی بر حالت ذهنی ۱۵۳
- ۹-۲ منابع ناملموس مبتنی بر اطلاعات ۱۵۸
- ۹-۳ منابع ناملموس مبتنی بر کیفیت ۱۶۱

- ۱۰-۱ ابعاد قابلیت ۱۶۷
- ۱۰-۲ آموزش، قابلیت را توسعه می‌دهد ۱۷۱
- ۱۰-۳ قابلیت‌های نامرتبط با ایجاد منابع ۱۷۳
- ۱۰-۴ کارت امتیازی متوازن ۱۷۴
- ۱۰-۵ قابلیت‌ها در بخش دولتی و سازمان‌های خودخواسته ۱۷۶

نتیجه‌گیری و گام‌های بعدی

پیوست الف: مشخصات فنی

پیوست ب: مشکلات مربوط به همبستگی

مقدمه

با اینکه بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌ها و نیز بنگاه‌های کمتر شناخته‌شده را رهبران کارکشته، باتجربه و متعهد به‌خوبی مدیریت می‌کنند، این مدیران به دلیل به‌کارگیری روش‌های خام و نامطمئن که تناسبی با هدف موردنظر ندارند، در انجام وظیفه حیاتی توسعه و اجرای استراتژی طرفی نمی‌بندند. بهای این ناکارآمدی بسیار سنگین است. پیامدهای گزینه‌ها و اجرای استراتژی ضعیف عبارت‌اند از شکست کامل و اجتناب‌ناپذیر کسب‌وکار، طرح‌های ابتکاری تحت مشاوره ناکارآمد که باید آن‌ها را کنار گذاشت و پسرفت همیشگی و طاقت‌فرسای ظرفیت‌ها حتی برای سازمان‌هایی که تسلیم شکست نمی‌شوند. در طرح کلی امور، این ناکامی‌ها بر تکرار بی‌پایان چرخه‌های ترقی و تنزلی افزوده می‌شوند که بر بیشتر صنایع تأثیر می‌گذارند و رکودهای اقتصادی را موجب می‌شوند که سختی و هزینه فراوانی را بر دولت و جامعه تحمیل می‌کنند.

در سایر حوزه‌های مربوط به تلاش انسان، ما خطر شکست جدی را با استفاده از دو رویکرد مرتبط کاهش داده‌ایم. نخست، مدل‌هایی (در یک زمان، مدل‌های فیزیکی که بیشتر آن‌ها امروزه از نوع نرم‌افزاری‌اند) از مواردی می‌سازیم که قصد داریم آن‌ها را پیش از ایجاد واقعی آن، آزمایش کنیم؛ اعم از اینکه آن مورد، ساختمان، هواپیما یا دارو باشد. دوم، ما نحوه عملکرد موارد را تدوین می‌کنیم تا ارائه قابل‌اطمینانی از آنچه می‌کوشیم انجام دهیم، تضمین شود. نظر به اینکه از آنچه انجام می‌دهیم، می‌آموزیم، مدل‌ها و فرآیندهایی را که برای بهبود بیشتر عملکرد، مدون کرده‌ایم، بازبینی و به‌روز می‌کنیم.

هر دو رویکرد، در بسیاری از حوزه‌های مدیریت کاربرد گسترده‌ای دارند. شرکت‌های تولیدی مدل‌هایی برای تجهیزات تولید پدید می‌آورند، توزیع‌کنندگان برای زنجیره‌های تأمین خود مدل‌آفرینی می‌کنند، خرده‌فروشان احتمال تصاحب فروشگاه‌های جدید را مدل‌سازی می‌کنند و سازمان‌ها البته از همه نوع، به تدوین مدل برای چشم‌اندازهای مالی خود می‌پردازند. کسب‌وکارها به شکلی اعتمادپذیر فعالیت می‌کنند، زیرا آن‌ها به تدوین آنچه انجام می‌دهند، می‌پردازند؛ از مفصل‌ترین جزئیات عملیاتی که می‌توانید سراغ داشته باشید، مثلاً در سیستم‌های فرانشیز گرفته تا روال‌های مکرر تعهد و تضمین، راه‌اندازی‌های موفق محصول، ورود به بازار و تملک سایر شرکت‌ها.

اما در خصوص مهم‌ترین کارکرد همه این موارد (تعیین اینکه از یک شرکت می‌خواهیم که به چه هدفی دست یابد و این کار چگونه باید صورت گیرد)، بیشتر سازمان‌ها همچنان به قضاوت کیفی (در بهترین حالت!) مورد تأیید چارچوب‌های ساده و تحلیل سطحی متکی‌اند. این امر، نه فقط برای سرمایه‌گذاران، بلکه عمدتاً برای کارکنان، مشتریان و جامعه قابل‌قبول نیست.

روش

در این کتاب، روش پویایی‌شناسی استراتژی برای توسعه و اجرای استراتژی خلاصه‌سازی شده است. این روش، با به‌کارگیری روش دقیق و علمی (که از دهه ۱۹۶۰ کاملاً جا افتاده است) در وظیفه مدیریت استراتژیک میسر می‌شود. به‌طور خلاصه، پویایی سیستم عبارت است از کاربرد مهندسی اصول نظریه کنترل در نظام‌های اجتماعی و از آنجا که همه شرکت‌ها، سیستم‌های «طراحی‌شده» هستند، این اصول مستقیماً جهت طراحی و مدیریت آن‌ها کاربرد دارند. چالش در این زمینه، تفهیم روشن این اصول به‌گونه‌ای است که مدیران اجرایی و تحلیلگران بتوانند آن‌ها را در عمل به شکلی مطمئن به‌کار برند.

نتیجه نهایی این روش، ایجاد مدل‌های کارا و کمی‌شده برای همه‌نوع شرکت یا هر بخش وابسته به آن، به هر میزان در هر بخش یا مربوط به هر موضوعی است که یک شرکت ممکن است با آن سروکار داشته باشد. اما رسیدن به آن نتیجه، مستلزم آن است که اولاً، ما زیربنای آنچه یک شرکت هست (مواردی که آن را شکل می‌دهند، مانند مشتریان، کارکنان، محصولات و ظرفیت) پایه‌ریزی کنیم و سازوکارهایی را به وجود آوریم که طبق آن‌ها این عناصر در واقعیت همانند یک سیستم یکپارچه عمل کنند؛ هم برای ایجاد پیامدهای دلخواه ما (مانند فروش و سوددهی) و هم امکان‌پذیر ساختن رشد و توسعه بیشتر همان سیستم.

از این رو، تمرکز این کتاب بر تعریف عناصر و سازوکارهایی استوار است که ما برای این منظور در زبان واضح و روزمره نیاز داریم و نشان می‌دهد که چگونه این عناصر و سازوکارها می‌توانند گرد هم آیند تا این مدل‌های کارا و کمی‌شده را که برای توسعه و مدیریت استراتژی به آن‌ها نیاز داریم، پدید آورند.

این کتاب برای چه کسانی در نظر گرفته شده است؟

این کتاب برای کمک به چهار گروه اصلی طراحی شده است:

- ✓ مدیران اجرایی که چه به‌صورت تنها و چه به‌صورت بخشی از گروه، عهده‌دار مسئولیت‌هایی برای عملکرد یک سازمان، یک واحد کسب‌وکار یا یک عملکرد خاص هستند.
- ✓ مشاوران و کسانی که به سازمان‌ها در خصوص چگونگی بهبود عملکرد، جست‌وجوی مؤثر فرصت‌ها یا مواجهه با چالش‌های مهم مشورت می‌دهند.
- ✓ دانشجویان کسب‌وکار در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا.
- ✓ مدرسان کسب‌وکار، به‌ویژه افرادی که موضوعات مرتبط با استراتژی را تدریس می‌کنند.

فصل نخست، توضیح می‌دهد که «استراتژی» وظیفه‌ای برای همه سطوح مدیریت در همه بخش‌های یک سازمان (اعم از یک کسب‌وکار سودجو یا موجودیتی دولتی یا غیرانتفاعی) است و به این موضوع می‌پردازد که چرا این وظیفه مستلزم رویکردی دقیق و زمان‌محور است. فصل‌های ۲ تا ۴ به تعیین اصول کلیدی روش پویایی استراتژی و نحوه به‌کارگیری آن‌ها می‌پردازند. فصل ۵ تا ۱۰ از چارچوب‌های مهم بیشتری سخن می‌گویند که به‌خودی‌خود یا به‌مثابه بخشی از کل مدل شرکت، سودمند هستند.

از قبل چه دانشی باید داشته باشید؟

نگران نشوید! برای یادگیری و بهره‌مندی از روش پویایی‌شناسی استراتژی به مهارت‌های فنی پیشرفته نیازی ندارید. تنها چیزی که لازم است، تحصیلات عمومی قابل‌قبول است، اما شما باید اشتیاق داشته باشید و بتوانید درباره شرکت یا کارکردی که قصد دارید به آن بپردازید، به شکلی کمی و سنجش‌پذیر بیندیشید. این به معنای لزوم داشتن مهارت‌های ریاضی و آماری نیست. هرکسی که توانایی ساخت مدل‌هایی روی برگه‌های بزرگ را داشته باشد، خواهد توانست اصول پویایی‌شناسی استراتژی را درک کند. حتی کسانی هم که چندان با تحلیل ریاضی راحت نیستند، می‌توانند با تعامل با همکاران یا کارکنان بخش پشتیبانی که دارای آن توانایی هستند، از این روش بهره‌مند شوند.

چه نوع «بازده سرمایه»ای را انتظار دارید؟

از همین آغاز کار، حتی ابتدایی‌ترین اصول مطرح‌شده در این کتاب را می‌توان عملیاتی کرد. بنابراین، پیش از آنکه بتوانید از این روش، ارزشی به دست آورید، لازم است تا زمان بسیار ناچیزی (و تقریباً بدون هزینه) را صرف کنید. این بازده سریع سرمایه را می‌توان تکرار کرد، زیرا اجزای این روش را می‌توان به شکلی مفید و مجزا به‌کار برد تا با چالش‌های استراتژیک در بازاریابی، استخدام کارکنان و سایر عملکردها مقابله شود. البته، برای استفاده از این مدل در امر مدل‌سازی، کل شرکت دارای چند بخش وابسته، باید تلاش و تمرین بیشتری در پیوند با کسانی داشته باشد که درصد ایجاد همین درک هستند. با این حال، این امر، دشواری و هزینه کمتری در مقایسه با حالت جایگزین آن دارد. در حالت جایگزین، سعی بر این است که استراتژی و طرح‌های منسجمی از انبوهی از روش‌های منفرد و غیر قابل اعتماد و عمدتاً تحلیل‌های مالی که به شکلی بارز بر تلاش سازمان‌ها جهت استراتژی و برنامه‌ریزی برای کسب‌وکار سایه می‌افکنند، در هم تلفیق شوند.

سایر منابع

این کتاب برای خوانندگان پرمشغله‌ای نگاشته شده تا بیشترین میزان از درک سازنده در کوتاه‌ترین زمان ممکن برای آنان فراهم آید. اما بهترین راه برای اصولی که در این کتاب توصیف می‌شوند، مشاهده آن‌ها در عمل و هنگام استفاده است؛ از این رو، مواد آنلاین گسترده‌ای برای پشتیبانی از محتوای این کتاب به این شرح در دسترس قرار دارد:

✓ یک دوره آموزشی آنلاین که می‌توان شکل خلاصه‌شده یا کامل آن را احتمالاً در سه بخش مجزا دریافت کرد. این دوره آموزشی حاوی مدل‌های فراوان کارا با قابلیت استفاده آسان است که بیشتر مثال‌های این کتاب را شامل می‌شوند. به سایت <http://sdl.re/sdcourse> مراجعه کنید^۱ (این دوره آموزشی و مدل‌ها برای مدرسانی که نام‌نویسی کرده‌اند، رایگان است).

✓ «بازی‌های جدی» برای تمرین و آموزش، <http://sdl.re/microworlds>.

✓ نرم‌افزار قدرتمند *Sysdea* با قابلیت استفاده آسان از آن، برای بازنمایی و مدل‌سازی استراتژی و عملکرد (<http://Sysdea.com>). سیستم Help نرم‌افزار شامل بسیاری از مثال‌های کارشده است. به سایت <http://docs.sysdea.com> مراجعه کنید.

✓ دوهفته‌نامه رایگان که خلاصه‌ای از یادداشت‌ها را با ایمیل در نشانی <http://sdl.re/briefings> در دسترس قرار می‌دهد.

این کتاب، به استراتژی برای کسب‌وکارهای انفرادی یا واحدهای کسب‌وکار و کارکردها و بخش‌ها می‌پردازد. اصول و چارچوب‌های اشاره‌شده در این کتاب را نیز می‌توان مستقیماً در خدمات عمومی، خدمات داوطلبانه و دیگر نهادهای غیرانتفاعی به‌کار برد. بسط این اصول برای پوشش دادن سایر مسائل مربوط به استراتژی شرکتی در شرکت‌هایی با چند کسب‌وکار برای آینده برنامه‌ریزی شده است.

۱- منبع اصلی برای همه مواد آموزشی این سایت است: <http://strategydynamics.com>. سایت <http://sdl.re> نشانی خلاصه‌شده‌ای از سایت اصلی است.