

# **تفکر طراحی برای استراتژی؛ نوآوری به سمت مزیت رقابتی**

**نویسنده:**

**کلود دیدریچ (۲۰۱۹)**

**مترجمین:**

**داریوش طهماسبی آقبلاغی**

مدرس دانشگاه

**مهدی واشقانی فراهانی**

کارشناس ارشد مترجمی زبان انگلیسی

خلاصه فهرست کتاب

## **بخش ۱: مفاهیم و تئوری‌های پشت برنامه‌ریزی استراتژی خلاقانه**

فصل ۱: شناخت نیاز به یک رویکرد جدید در توسعه استراتژی

فصل ۲: شناخت بینش‌های کلیدی که باعث می‌شود طراحی به فکر استراتژی ارزشمند شود

فصل ۳: بررسی مجدد از بوم مدل تجاری به‌عنوان یک‌زبان مشترک

## **بخش ۲: یک رویکرد ساختاری برای توسعه استراتژی**

فصل ۴: به دست آوردن درک جمعی از چالش توسعه استراتژی

فصل ۵: فرایند توسعه استراتژی جدید مبتنی بر تفکر طراحی

## **بخش ۳: پایه و اساس یک استراتژی موفق**

فصل ۶: درک محیط صنعت و پیامدهای آن بر استراتژی

فصل ۷: انتخاب تمرکز استراتژیک ملموس به‌جای ساختن بر روی یک چشم‌انداز انتزاعی

## **بخش ۴: تلقین توسعه مدل کسب‌وکار تحت استراتژی**

فصل ۸: به دست آوردن بینش با مشاهده مشتری‌های هدف در محیط طبیعی خود

فصل ۹: شناخت جمعیت هدف و کارهایی که باید انجام شود

فصل ۱۰: شکل دادن به استراتژی با طراحی نمونه‌های اولیه مدل تجاری

فصل ۱۱: مدیریت عدم اطمینان از طریق اعتبار سنجی مبتنی بر آزمایش

## **بخش ۵: قرار گرفتن استراتژی طراحی‌شده در محیط رقابتی**

فصل ۱۲: بهره‌برداری یافته‌ها از تئوری بازی برای موفقیت در یک محیط رقابتی

فصل ۱۳: ایجاد زمینه برای اجرای استراتژی از طریق ارتباطات متمرکز بر ذینفعان

## بخش ۱: مفاهیم و تئوری‌های پشت برنامه‌ریزی استراتژی خلاقانه

### فصل ۱. شناخت نیاز به یک رویکرد جدید در توسعه استراتژی

مسئله مهم این است که سؤال پرسیدن متوقف شود. کنجکاوی برای بقا دلایل خاص خود را

دارد. «آلبرت انیشتین»

چه کسی هنوز موضوع «بلاک باستر»<sup>۱</sup> را به خاطر دارد؟ در دهه ۱۹۹۰ بلاک باستر پر فروش‌ترین موسسه در زمینه اجاره فیلم در ایالات متحده آمریکا بود. شناخت خوبی در خصوص نحوه اجاره فیلم توسط مشتریان، یعنی بر اساس میل و سلیقه، داشت. به‌علاوه قابلیت‌های خوبی در اجاره دادن فیلم‌ها به مشتریان از طریق شبکه‌ای از فروشگاه‌ها داشت و از طریق هزینه اجاره فیلم‌ها کسب درآمد می‌کرد. استراتژی موسسه با استفاده از یک رویکرد تحلیلی سنتی با نگاه واپسگرایانه توسعه یافت و در طول سالیان سال به یک مدل تجاری خوب و کارآمد تبدیل شد. تا اینکه در سال ۲۰۱۰ بلاک باستر ثبت ورشکستگی کند. اشکال کار چه بود؟ پاسخ سریع به این سؤال نت فلیکس<sup>۲</sup> است. اما این بسیار کوتاه بینانه است. بلاک باستر در شناخت محیط در حال تغییر و تعدیل استراتژی موفق نبود.

نت فلیکس رویکرد متفاوتی در مورد توسعه استراتژی در پیش گرفت (شی و کافمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). به‌جای تکیه بر یک روش‌شناسی تحلیلی واپسگرایانه در قبال استراتژی، نت فلیکس شروع به بررسی نحوه اجاره فیلم‌ها توسط مشتریان و مشکلات آن‌ها در این مورد، نمود. معلوم شد که مشکل اصلی اجاره‌کنندگان فیلم دریافت دیر هنگام هزینه اجاره از سوی بلاک باستر بود. هزینه‌هایی که با تأخیر وصول می‌شوند، بخش قابل توجهی از درآمد شیوه تجاری بلاک باستر بود. نت فلیکس بعدها سعی کرد علت مشکل تأخیر در دریافت اجاره فیلم را شناسایی

---

<sup>1</sup> Block Buster

<sup>2</sup> Net Flix

<sup>3</sup> Shih & Kaufman

کند. چرا مشتریان با تأخیر پرداخت اجاره فیلم روبرو می‌شوند؟ دلایل ناتوانی آن‌ها در بازگرداندن به‌موقع فیلم‌های اجاره‌ای بود؟ و مهم‌تر از همه این‌که چگونه می‌توان به این مشکل پرداخت؟ پاسخ سؤال کمبود وقت جهت بازگرداندن به‌موقع فیلم‌ها بود، که نت فلیکس این مشکل را با ارائه یک راهکار مبتنی بر خدمات پستی به‌جای راهکار فردی، حل‌وفصل نمود.

حمل‌ونقل انبوهی از نوارهای کاست VHS<sup>4</sup> سخت و بسیار گران بود. بنابراین نت فلیکس دنبال یک راهکار جایگزین بود. اگرچه راهکار پخش زنده فیلم از طریق فناوری اینترنت امیدبخش بود؛ اما هنوز به حد کمال نرسیده بود. آن‌ها در جست‌وجوی یک واسطه جایگزین جهت تحویل فیلم بودند و در اوایل سال ۲۰۰۰ آن‌ها فناوری نوظهور DVD<sup>5</sup> را انتخاب کردند. با حل مشکل اندازه مرسوله پستی از طریق جایگزین کردن نوار کاست VHS با DVD، نت فلیکس با چالش دیگری روبرو شد. هنوز همه خانواده‌ها دستگاه پخش DVD را نداشتند. دوباره نت فلیکس با تمرکز بر مشتریانی که دستگاه پخش DVD خریده بودند، استراتژی‌های خود را تعدیل و تطبیق کرد.

چالش دیگری که از مدل تجاری اجاره فیلم به وجود آمد این بود که اگرچه فیلم‌های زیادی در هر نقطه و در یک‌زمان در دسترس بودند. تنها تعداد کمی فیلم‌ها، فیلم‌های پرطرفدار، به‌طور فعال درخواست اجاره داشتند. این امر باعث می‌شد که فیلم‌های پرطرفدار در دسترس در جهت اجاره نباشند که نارضایتی مشتریان را به همراه داشت. به‌جای افزایش تعداد نسخه فیلم‌های پرطرفدار که بسیار پرهزینه بود، نت فلیکس دست به خلق ایده‌های مختلف زد و سعی می‌کرد موجودی فیلم‌ها را با اولویت مشتریان تطبیق دهد. اگرچه یک فیلم پرطرفدار مورد درخواست برای اجاره در دسترس نبود، نت فلیکس، راهکار بسیار خوب دیگری بر اساس درک عمیق اولویت‌های مشتری پیشنهاد می‌کرد. برای انجام این کار، آن‌ها یک پایگاه اطلاعاتی و رتبه‌بندی فیلم طرح کردند و با استفاده از الگوریتم‌های تطابق الگویی که همان

---

<sup>4</sup> Video Home System

<sup>5</sup> Digital Video Disc

هوش مصنوعی است، به شناسایی فیلم‌های جایگزین بالقوه می‌پرداخت. یادگیری تعاملی در طول زمان به افزایش دقت الگوریتم کمک کرد و منجر به توانمندی بهینه‌سازی موجودی فیلم‌های آماده تحویل گردید.

مشکل دیگری که نت فلیکس در ارسال پستی فیلم با آن مواجه گردید، تأخیر در تحویل فیلم‌ها بود به‌جای رفتن به فروشگاه اجاره فیلم و تحویل فیلم‌های موردنظر مشتریان باید منتظر پست جهت تحویل فیلم‌های سفارشی DVD می‌شدند. برای رفع این مشکل، نت فلیکس، یک رویکرد مدیریتی زنجیره عرضه بهینه مبتنی بر هاب معرفی کرد که تحویل فیلم‌های اجاره‌ای را سرعت می‌بخشید. با تفکر خلاقانه، آن‌ها یک مدل قیمت‌گذاری بر اساس حق عضویت پیشنهاد کردند که بر اساس قابلیت‌هایشان در پیش‌بینی اولویت‌های مشتریان در مورد فیلم‌ها بود. یعنی آن‌ها فیلم‌ها را بر اساس شناسایی اولویت‌های مشتریان اجاره می‌دهند، بدون این‌که مشتریان مجبور باشند سفارش فیلم بدهند که بدین روش پروسه کلی را بسیار کارآمدتر کردند.

نت فلیکس بعداً VOD<sup>6</sup> که یک سیستم ارتباط و توزیع رسانه‌های تصویری است، جهت مشتریان معرفی کرد. و اخیراً بدین نتیجه رسیدند که باید محتوای برنامه‌های خود، مثل هاوس آف کارد<sup>7</sup>، آرنج ایز دی نیو بلک<sup>8</sup>، نارکوس<sup>9</sup> و یا دی کرون<sup>10</sup> را تولید کند تا بدین وسیله بتواند از رقبا متمایز گردد. شاید کسی بر اساس کنجکاوی بخواهد بداند که تطبیق استراتژیک بعدی نت فلیکس جهت پرداختن به نیازهای در حال تغییر مشتریان و نوآوری‌های فناورانه چه خواهد بود.

---

<sup>6</sup> Video On Demand

<sup>7</sup> House of Cards

<sup>8</sup> Orange is the New Black

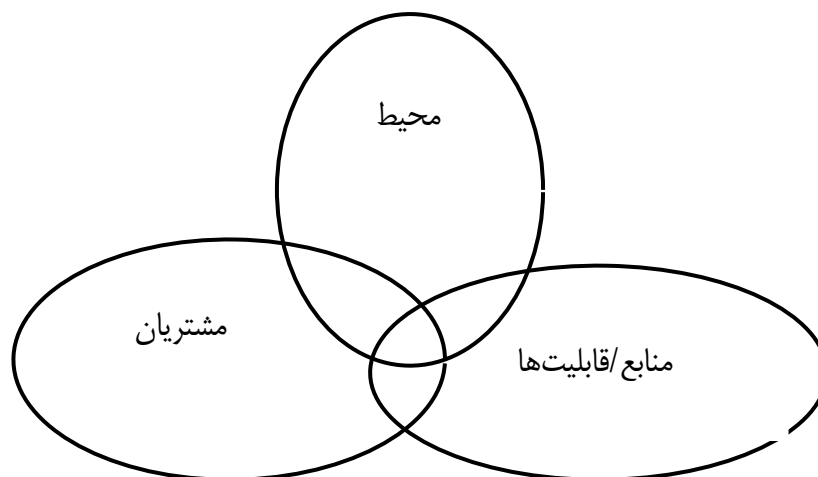
<sup>9</sup> Narcos

<sup>10</sup> The Crown

اکثر گزینه‌های استراتژیک موردنظر نت فلیکس با استفاده از چارچوب‌های توسعه استراتژی تحلیلی سنتی امکان‌پذیر نمی‌باشند. روش‌های موفق برنامه‌ریزی استراتژی، باید بتوانند با محیط در حال تغییر سریع تطابق داشته باشند. آن‌ها به‌جای نگرش واپس‌گرایانه باید آینده‌نگرانه باشند. آن‌ها باید شناخت جامع‌تری از نیازهای مشتریان، مشکلات و منافع مطلوب آن‌ها، داشته باشند. رویکردهای تحلیلی مبتنی بر پژوهش با نگاه به درون، پاسخگوی پویایی دوگانه آن نبود بنابراین تغییر در طرح لازم بود. پیش از تشریح یک‌راه حل برای رویارویی با چالش‌های توسعه استراتژی، باید بررسی شود که استراتژی چیست؟

### ۱-۱ شناخت مفهوم استراتژی

در طول زمان، سه نوع رویکرد تکمیلی در مورد استراتژی پدید آمده است که رویکردهای محیطی، رویکردهای مبتنی بر منابع یا قابلیت‌ها و رویکردهای مشتری محور از آن جمله‌اند. شکل ۱-۱ سه رویکرد و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر را نشان می‌دهد.



شکل ۱-۱ رویکردها نسبت به استراتژی تجاری با تمرکز بر سه عامل تکمیلی

## ۱-۱-۱ تعاریف سنتی استراتژی

بر اساس نظر پورتر<sup>۱۱</sup>، در خصوص شناسایی و نتیجتاً بهره‌برداری از مزایای رقابتی است. مزیت رقابتی یا از طریق مدیریت هزینه و یا از طریق تمایز قابل حصول است. به‌طور رسمی، توسعه یک استراتژی به معنای تعیین ترکیب خاص زنجیره ارزش است که در طول زمان منحصربه‌فرد و ماندگار است و ارائه‌کننده یک قابلیت است که رقبا نمی‌توانند به‌آسانی آن را تقلید کنند. استراتژی در مورد انتخاب گزینه‌هاست. سبک سنگین کردن تصمیمات در زمان رقابت است (پورتر، ۱۹۹۶). تعریف پورتر از استراتژی ترکیبی از رویکرد محیطی مثل مدل نیروهای پنج‌گانه او<sup>۱۲</sup> و یک رویکرد مبتنی بر قابلیت مثل تمرکز بر مفهوم زنجیره ارزش است. فرآیند تحلیلی و متمرکز بر تفکر همگرا است.

بارنی<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۱؛ ۲۰۰۱) رویکرد دیگری را پیش می‌گیرد. او استراتژی را وسیله بهره‌برداری از منابع شرکت و توانمندی‌های داخلی جهت بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و خنثی‌سازی تهدیدهای بیرونی تعریف می‌کند. چارچوب تحلیل SWOT (قوت، ضعف، فرصت و تهدید)<sup>۱۴</sup> در کانون توسعه این گونه استراتژی‌ها است. موفقیت برنامه‌ریزی مؤثر جهت فرصت‌ها و تهدیدهاست. چنین استراتژی‌هایی مبتنی بر منابع عنوان می‌شوند.

مینتزبرگ<sup>۱۵</sup> (۱۹۷۸؛ مینتزبرگ و همکاران، ۱۹۸۸)، دیگر دانشمند بزرگ در زمینه استراتژی، استراتژی را به‌عنوان جریان تصمیمات و اقدامات مدیریتی تعریف می‌کند که در برخی موارد سنجیده و محتاطانه و گاهی ناگهانی می‌باشند. تصمیمات استراتژیک غالباً بر اساس خلاقیت و درک مدیریتی است تا این که بر اساس تفکر تحلیلی باشد. مینتزبرگ یک

---

<sup>11</sup> Porter

<sup>12</sup> نیروهای پنج‌گانه شامل رقابت صنعت، تازه‌واردان، قدرت تأمین‌کنندگان، قدرت خریداران و تهدید ناشی از محصولات و خدمات جایگزین

<sup>13</sup> Barney

<sup>14</sup> strengths, weaknesses, opportunities, and threats

<sup>15</sup> Mintzberg



رویکرد مبتنی بر فرایند پیشنهاد کرد که بر خلاقیت متمرکز بود و منجر به یک دید کلی از شرکت می‌گردید.

نقطه مشترک این تعاریف از استراتژی این است که مشتریان و نیازهای آن‌ها را به‌عنوان یک عامل اصلی در نظر نمی‌گیرند. رفع نیازهای مشتریان به‌جای اینکه عامل محرک باشد، نتیجه تصمیمات استراتژیک است.

## ۲-۱-۱ استراتژی از منظر برنامه‌ریز

فرایندهای توسعه استراتژی سنتی، تحلیلی، خطی، مشکل محور و با نگرش واپسگرایانه می‌باشند. هدف آن‌ها بهره‌گیری از دانش موجود از طریق رویکردهای تحلیلی و کمی است. تحلیل و بررسی اغلب برون‌سپاری شده و به مشاورین محول می‌گردد. در عوض، برنامه ریزان مواردی مثل خلاقیت، تکرار و تداوم، تمرکز بر راه‌حل‌ها و با نگاه به آینده را تشویق می‌کنند. هدف آن‌ها تغییر شرایط موجود به شرایط جدید است تا به بهبود شرایط در آینده دست یابند. آن‌ها از نقطه نظر کاربر نهایی به حل مسئله می‌پردازند و خواستار حل خلاقانه مسئله بافهم عمیق نیازهای برآورده نشده، می‌باشند. برنامه ریزان به تعامل گروه ساختاری از طریق جلب نظر اجماع، همدلی و تجمیع اهداف فردی، حوزه نتایج مشترک، کمک می‌کنند (موتی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳). آن‌ها به‌جای آمار و ارقام افراد واقعی را در اولویت قرار می‌دهند. بر اهمیت تحقیق و مطالعه در خصوص مسائل ناشناخته با تمرکز بر رویکردهای کیفی و قوی، تأکید می‌کنند. آن‌ها در توسعه مفاهیم و راهکارها، ذی‌نفعان را سهیم می‌کنند. این باعث می‌شود که رویکرد آن‌ها گزینه مناسبی در توسعه استراتژی باشد.

چارچوب تفکر برنامه‌ریزی با ارائه یک فرایند طراحی استراتژی موردحمایت زبانی مشترک که به مصنوعات کلیدی ذیل می‌پردازد، توسعه استراتژی را تدوین می‌کند.

---

<sup>16</sup> Mootee

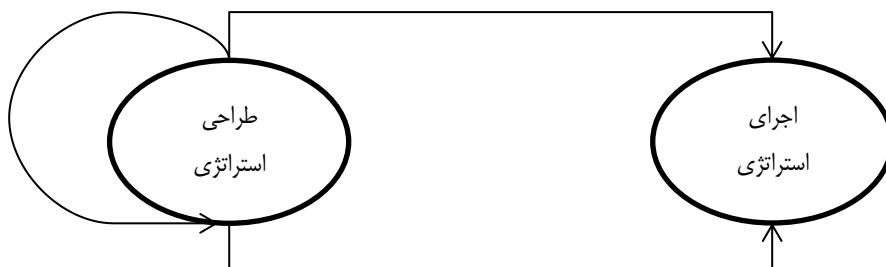
۱. کدام یک از نیازها، مشکلات و منافع مطلوب مشتریان مورد بررسی قرار گرفته و کدام موارد مورد بررسی قرار نگرفته است و کدام مشتریان خدمات دریافت نکرده‌اند؟

۲. چگونه می‌توان شناسایی کرد و بر اساس میل مشتریان به آن‌ها پرداخت؟

۳. توانمندی‌های مشخص و منابع لازم برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در انجام وعده‌های داده‌شده که همان پرداختن به نیازهای شناسایی‌شده است، چیست؟

۴. استراتژی که امکان تولید منافع پایدار را اطمینان می‌دهد کدام است؟

برخلاف دیگر رویکردها در استراتژی، استراتژی تفکر برنامه‌ریزی بر خلق ارزش برای مشتریان به روشی متفاوت و پایدار تمرکز دارد. استراتژی در مورد گزینه‌هاست، چه باید کرد و چه نباید کرد، به چه کسی خدمات ارائه شود و به چه کسی نشود. استراتژی در مورد رقابت در یک محیط مشخص با متمایز شدن از سایر رقبا و ارائه ارزش برتر به مشتریان است. استراتژی به‌جای این که راه رسیدن به مقصد باشد، مقصد نهایی در رسیدن به اهداف شرکت است. طرح استراتژی که همان شناسایی مقصد است از اجرای استراتژی که همان راه رسیدن به مقصد شناخته‌شده است، متفاوت است. همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده‌شده است، طرح استراتژی در مورد برنامه‌ریزی نیست و حتی در مورد توسعه یک مورد تجاری کمتر مصداق دارد. برخی از شرکت‌های بزرگ به تفکر برنامه‌ریزی به‌عنوان روشی جهت پرداختن به اختلال و بی‌نظمی و رقابت مستمر، روی آورده‌اند.



شکل ۱-۲ تکرار و تناوب بین طرح استراتژی و اجرای استراتژی

### ۱-۱-۳ تعریف روش استراتژی

در این کتاب استراتژی به عنوان ترکیب مصنوعات استراتژیک تعریف می شود که یک خلق کننده ارزش متمایز، مدل تجاری تشریح کننده نحوه ارائه ارزش شرکت ها جهت مشتریان و سایر ذی نفعان و یک رویکرد تفکیک و تمرکز بر وضعیت رقابتی شرکت در محیط تجاری، است.

استراتژی = موضوعات استراتژیک + مدل تجاری + وضعیت رقابتی

موضوع استراتژیک تصویری بزرگ یا ترکیب را تشریح می کند. مدل تجاری بررسی می کند که با پرداختن به امور مشتریان با اتکا به قابلیت ها و منابع و با همکاری شرکا و ارائه کنندگان خدمات، شرکت ها چگونه خلق و ارائه ارزش می کنند. موقعیت رقابتی به محیط رقابتی می پردازد و شرح می دهد که چگونه شرکت می خواهد از مزیت های رقابتی برای موفقیت استفاده می کند؛ اما چگونه می توان چنین استراتژی را طرح کرد؟

### ۱-۲ فرایندهای توسعه استراتژی سنتی

جهت درک بهتر چالش‌های پیش رو با اعمال فرایندهای سنتی جهت طرح استراتژی‌های موفق، بیاید مهم‌ترین رویکردهای توسعه استراتژی را مرور کنیم و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را در محیط تجاری با تغییرات سریع شناسایی کنیم. بررسی‌های آکادمیک در زمینه استراتژی دو نوع از مکاتب استراتژی را به روشنی تشریح می‌کند که عبارت است از مکتب دستوری و مکتب توصیفی.

### ۱-۲-۱ مکتب دستوری

قدیمی‌ترین مکتب دستوری مکتب طراحی است که مورد حمایت چندلر<sup>۱۷</sup> (۱۹۶۲)، آنسوف<sup>۱۸</sup> (۱۹۶۵) و اندروز<sup>۱۹</sup> (۱۹۷۱) است. توجه داشته باشید که مکتب طرح استراتژی دستوری ارتباطی به تفکر برنامه‌ریزی ندارد و نباید خلط مبحث شود. مکتب طرح استراتژی دستوری بر تطابق قابلیت‌های داخلی با فرصت‌های بیرونی تمرکز دارد. چارچوب اصلی مورد استفاده تحلیل SWOT<sup>۲۰</sup> یا همان قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. توسعه استراتژی وظیفه راهبر شرکت، مدیرعامل یا رئیس است. طراحی استراتژی جدا از اجرای استراتژی است و ساده و غیررسمی است.

دومین مکتب دستوری، مکتب برنامه‌ریزی است که مورد حمایت استاینر<sup>۲۱</sup> (۱۹۷۹) بود و توسعه استراتژی را یک فرایند تحلیلی و خطی همگرا تلقی می‌کند. این مکتب اساساً بر برنامه‌ریزی استراتژیک متکی است که در خصوص نحوه ترکیب‌بندی زنجیره ارزش یک شرکت و تخصیص منابع بر اساس مجموعه‌ای از جهت‌گیری‌های استراتژیک است. برخلاف مکتب طرح استراتژی، مکتب برنامه‌ریزی استراتژی توسعه استراتژی را به‌عنوان یک رویکرد صعودی از سطوح پایین به بالا در سلسله مدیران، تلقی می‌کند.

---

<sup>17</sup> Chandler

<sup>18</sup> Ansoff

<sup>19</sup> Andrews

<sup>20</sup> strengths, weaknesses, opportunities, and threats

<sup>21</sup> Steiner

سومین مکتب دستوری، اساساً بر مبنای بررسی‌های پورتر در کتاب برجسته ایشان، استراتژی رقابتی (پورتر، ۱۹۸۰) و مزیت رقابتی (۱۹۸۵) است که مکتب موقعیت‌یابی نام دارد. این استراتژی بر موقعیت متمرکز است، به‌جای پرداختن به فرایند و برنامه‌ریزی از چارچوب‌هایی مثل نیروهای پنج‌گانه استفاده می‌کند. این رویکرد استراتژی را انتخاب از میان مجموعه محدودی از موقعیت‌های رقابتی و اجرای منطق تجاری ماورای آن‌ها تعریف می‌کند.

## ۱-۲-۲ مکتب توصیفی

مکتب توصیفی درباره توسعه استراتژی به‌جای فرایند به محتوا اهمیت بیشتری می‌دهد. به‌جای نشان دادن نحوه پیدایش استراتژی بر آنچه استراتژی ارائه می‌کند، متمرکز است. حداقل پنج مکتب توصیفی مجزا می‌توان شناسایی کرد.

مکتب شناختی با توجه به نحوه نگرش افراد به الگوی داده‌ها و پردازش اطلاعات، استراتژی را تعریف می‌کند. بر آنچه در ذهن طراح استراتژی می‌گذرد و نحوه پردازش اطلاعات به دیدگاه‌ها متمرکز است.

مکتب کارآفرینی فرایند استراتژی را به‌عنوان یک فرایند نظری توصیف می‌کند که در افکار یک کارآفرین کاریزماتیک اتفاق می‌افتد. این مکتب به ماهیت ذاتی و سنگ بنای اصلی توسعه استراتژی یعنی همان شناخت، قضاوت، عقل، تجربه و دیدگاه‌ها تأکید دارد. سه مکتب فرعی عمده وجود دارد (آت و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۷) مکاتبی که با انجام کار و یادگیری از تجربه، با تفکر و ایجاد درک جامع و با تکرار و انجام مداوم کار و تفکر، تدوین استراتژی می‌کنند. طرفداران مکتب یادگیری استراتژی را از طریق آنچه در طول زمان کار می‌کند یا نمی‌کند، تعریف می‌کند. آن‌ها درس‌های آموخته را در کل استراتژی تلفیق می‌کنند. اصل بنیادی مکتب یادگیری این است که جهان بسیار پیچیده‌تر از آن است که اجازه دهد استراتژی به‌یک‌باره

---

<sup>22</sup> Ott et al

توسعه یابد بنابراین استراتژی یک شرکت همزمان با یادگیری استراتژیست های شرکت در طی مراحل متعدد کوچک تر پدید می آید. دانشمندی که افکارشان از مکتب سیاسی نشأت می گیرد، استراتژی را به عنوان پیامد یک فرایند مذاکره بین مراکز قدرت درون شرکت و ذی نفعان و سهامداران تلقی می کنند. تدوین استراتژی در یک مکتب فرهنگی به عنوان یک فرایند مشترک و اساساً جمعی تلقی می شود که دربرگیرنده گروه ها و بخش های مختلف درون شرکت است. استراتژی به عنوان پیامد یک تفکر فرهنگ مشترک سازمانی تلقی می شود.

مکتب محیطی استراتژی را به عنوان پاسخ به چالش های تحمیلی از سوی محیط بیرونی تعریف می کنند. محیط نقش فعالی را در خود استراتژی ایفا می کند و باعث تصمیمات استراتژیک می شوند.

آخرین مکتب، مکتب ترکیب بندی است که استراتژی را به عنوان فرایند تغییر شکل یک سازمان از یک نوع ساختار تصمیم گیری به دیگر تعریف می کند.

### ۳-۱ چالش های پیش روی رویکردهای سنتی برای طراحی استراتژی

چهار چالش اصلی را می توان در زمان تلاش جهت اجرای فرایندهای توسعه استراتژی بر اساس تفکر مکتب استراتژی سنتی اعم از دستوری یا تشریحی نسبت به محیط تجاری موجود با تغییرات مداوم و سریع شناسایی کرد عبارت اند از:

سرعت؛ آن ها در اجرا آهسته عمل می کنند. مکاتب سنتی توسعه استراتژی رویکردهای مطمئنی را جهت فرایند توسعه استراتژی تعریف می کنند اما نمی توانند همگام با دنیای با تغییرات سریع پیش بروند که اساساً به واسطه مبانی تحلیلی شان است. آن ها آهسته، انعطاف ناپذیر و اغلب بسیار ناکارآمد هستند.

تمرکز بر مشتری؛ آن ها نمی خواهند بر مشتریان نیازها، مشکلات و منافع مدنظرشان تمرکز کنند. رویکردهای سنتی توسعه استراتژی اساساً برای قابلیت های شرکت، رقبا و آن هایی

که محیط را تعیین می کنند (عرضه کنندگان، جایگزین ها و غیره)، تمرکز دارند. یک رویکرد داخلی اتخاذ می کنند و شرکت را در مرکز و کانون استراتژی قرار می دهند؛ اما قادر نیستند مشتریان و امورشان را مورد توجه قرار دهند.

پیچیدگی؛ آن ها پیچیده هستند و درکشان برای مجریان یا مدیرانی که در زمینه استراتژی آموزش ندیده اند، مشکل است. مدیران در راهبری چارچوب های استراتژی همانند نیروهای پنج گانه پورتر (پورتر، ۱۹۷۹) با خودشان مشکل دارند. این نظر که مدیران موفق، استراتژیست های آموزش دیده هستند، تصور اشتباهی است.

برون سپاری؛ معمولاً بخش های عمده فرایند توسعه استراتژی برای متخصصین صنعت و مشاورین استراتژی برون سپاری می شود. در نتیجه توافق در جهت استراتژی توسعه یافته بی رقم بوده و منجر به عدم پیگیری امور می شود.

هر فرایند مطلوب توسعه استراتژی مستلزم راهنمایی و سادگی در زبان و روش شناسی است. توسعه موفق استراتژی از تصمیم گیران می خواهد یک سفر اکتشافی داشته باشند. در معرض تجربیات قرار گیرند که باورهای آن ها را با جهان بیرون پیوند می زند. رهنمود و روش شناسی ممکن است و احتمالاً می بایست توسط یک روش مستقل و یک متخصص میانه رو تسهیل شود. باین وجود طرح عملی استراتژی و تائید امور باید انجام شوند و یا حداقل دقیقاً توسط عوامل اجرایی و مدیرانی که مسئول نهایی چگونگی آن هستند، تحت نظارت قرار گیرند.

#### ۴-۱ تفکر برنامه ریزی به عنوان یک راهکار

هر روند موفق برنامه ریزی ر که به چالش های شناسایی شده می پردازد، باید واجد شش ویژگی اصلی ذیل باشد.

۱. با مکتب برنامه‌ریزی استراتژی متناسب باشد. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژی باید به صورت نزولی باشد و با برنامه‌ریزی، تأیید و مبنای صحیح آغاز شود.
۲. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژی باید از یک رویکرد روان، به موقع و به عبارتی با طمأنینه پیروی کند تا امکان اصلاح و بهبود و روشمندی فراهم شود.
۳. توجه باید به جای اینکه معطوف تحلیل و بررسی گذشته باشد، به برنامه‌ریزی آینده متمرکز باشد.

**مابقی هنوز ترجمه نشده است.**