

جزوه مشترک درس استراتژی

استاد	دکتر رضا بنی‌اسد
ساعت کلاس	یکشنبه و سه‌شنبه ساعت ۱۰ الی ۱۱:۳۰
ترم تحصیلی	پاییز ۱۳۹۶

نکات:

- این جزوه متعلق به همه‌ی دوستان می‌باشد و هیچ کس حق مالکیتی بر آن ندارد. فلذا در تکمیل آن دریغ نفرمایید
- اگر در نوشتن جزوه مشارکت دارید لطفاً نام خود را در قسمت مشارکت‌کنندگان هر جلسه درج بفرمایید. قاعده بر این است که یک نفر نویسنده اصلی می‌شود و باقی دوستان به عنوان مشارکت‌کننده بر روی نوشته‌های اصلی نظرات خود را درج می‌نمایند. نویسنده اصلی بر روی حالت Edit و باقی دوستان در حال Suggestion قرار می‌گیرند. (برای ورود به حالت Suggestion کافیست دکمه‌های Ctrl + Alt + Shift + X را همزمان فشار دهید.)
- در صورتی که جزوه خود را بر روی کاغذ تهیه می‌فرمایید لطفاً این نسخه را با نسخه خود مقایسه نموده و پس از کلاس نظرات خود را درج نمایید.
- مباحث حاشیه‌ای کلاس به صورت پانویس نوشته خواهند شد.
- این جزوه تحت استاندارد Creative Commons تهیه و تدوین می‌شود.

1- هفته اول

96062؟ جلسه اول

تشکیل نشد!

96062؟ جلسه دوم

چرا کتاب لینچ؟؟

کتاب متنی استراتژیک

دیوید (چون اولین کتاب ترجمه شده بود و ماتریس هایش هم زیاد است برای بچه های صنعتی شریف بولد شد) بارنی

نظریه ی مبتنی بر "منابع" (در برابر مبتنی بر محیط) اینجا ارائه شده اند

اجرا در کنار راهبردها

نظریه ی خودش که RBV هست را خیلی خوب توضیح داده است.

به آن Inside-Out می گویند

هیل و جونز

تحت تأثیر افکار مایکل پورتر بوده است.

هیث و هاسکینسون

از دو گانه مبتنی بر منابع و مبتنی بر محیط قائل به مبتنی بر محیط است

به آن ENBV(ENVIRONMENTAL BASED VIEW) می گویند

به تعبیری Outside-In هستند

گرنت

نظریه اش مبتنی بر منبع و خاصاً مبتنی بر دانش بود

به آن KBV(Knowledge Based View) می گویند

چرا لینچ؟

به دلیل تجربه در پروژه

همزمان دو رویکرد در حال بررسی است Dual Perspective

در متداول

رویکرد اول: استراتژی اول تدوین (یعنی تحلیل محیط، سازمان و چشم انداز انجام می شود) بعد اجرا و سپس کنترل می شود (به

صورت زنجیره ای)

2 عیب

اول اینکه تا شما استراتژی را تدوین بکنی و به مرحله ی اجرا برسد محیط بسیار تغییر کرده است!!

دوم اینکه صناعی ای به وجود می آید که همان گپ و مسئله ی رایج است که فرد تدوین کننده با فرد اجرا کننده جدا می شوند لذا در

عمل اجرا کننده کار خود را میکند و تدوین گر چیز دیگری تدوین کرده است.

راهکار: تیم های راهبردی و ایجاد گفتمان استراتژیک (تفکر راهبردی-یادگیری راهبردی- عمل راهبردی)

کتاب

هم روش اول (یعنی زنجیره ای) و هم روش دوم:

به صورت همزمان هم تدوین هم اجرا و هم کنترل رخ دهد!! (رویکرد همزمانی)

رویکردی نوظهور است!

این رویکرد دوم از دو رویکرد توصیفی و تجویزی در استراتژیک، رویکرد توصیفی دارد.

کتاب هر دو رویکرد زنجیره ای و همزمانی را توضیح می دهد (Dual Perspective)

همچنین این کتاب از مدل کسب و کار (Business Model) و استراتژی سبز (مسئولیت اجتماعی-Social Responsibility) هم

بحث می کند.

نکته

چرا لینچ آفتاب پرست را انتخاب کرد؟؟ (نمره اضافی)***

در حوزه استراتژیک

سیر تکنیک—علم—فلسفه است

سیر ما یک سیر از تکنیک به فلسفه است

هر تکنیک از یک علم و هر علم از یک فلسفه حاصل می شود

مسئله ی نخست، فهم فرایند (Process) است.

بخش دوم، فهم نظریه هاست.

که فرایند ها از نظریات استخراج می شوند.

بخش سوم، مکاتب است.

که نظریات از مکاتب حاصل می شوند!

بخش چهارم مبانی نظری است (فلسفه ی استراتژی است)
 مبانی کمی است (این مبانی کمی، مکتب برنامه ریزی را به وجود آورده است)
 مبانی رفتاری است (این مبانی رفتاری مکتب شناختی/فرهنگ را به وجود آورده است)
 مبانی اقتصادی (مبانی اقتصادی مکتب پورتر را به وجود آورده است)
 بخش پنجم فلسفه است

هستی شناسی، معرفت شناسی و...
 بخش ششم نظریه پردازی
 بخش هفتم مدیریت استراتژیک اسلامی

تکلیف

2- هفته دوم

960702 جلسه سوم

سه وجهی موفقیت

- موضوع شناسی با تمرکز بر شناخت مفاهیم و نظریه‌ها
 - در مقطع کارشناسی لازم است که مدیریت استراتژیک از کتاب‌های تکست مطالعه شود
 - با تمرکز بر شناخت مفاهیم و نظریه‌ها
 - هدف در این مقطع یادگیری متنوع با عمق کم است
 - در مقطع ارشد یک حوزه مطالعاتی انتخاب و عمیق می‌شود
- مسئله شناسی با تمرکز بر شناخت حوزه‌های کاربرد و عمل
 - با تمرکز بر شناخت حوزه‌های کاربرد و عمل
 - ناظر به شناخت مسئله در حوزه کاربرد است
 - Practice oriented case study
- شروع از ۱۸۹۰ دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد
 - چالشی که اتفاق می‌افتد آموزنده است
 - Teaching by coaching method
 - روش استاد شاگردی
 - بین خطوط را یاد بگیریم
 - Learning by doing
- روش شناسی فرآیند حل مسئله بر اساس دانشش موضوع شناسی با استفاده از دانش روش شناسی
 - جعبه ابزار برای توسعه و کابردی کردن تحقیقات
 - شناخت مفاهیم روش شناسی در حوزه علوم اجتماعی و مدیریت (رویکرد کمی، کیفی و ترکیبی)
 - مطالعه و تحلیل روش شناسی‌های مورد استفاده و بکار گرفته شده در مدیریت استراتژیک

○ مثال : dynamic capabilities را با case study narrativvi , gt جستجو کنید انبوهی از مقالات را پیدا می‌کنید

● اهداف آموزشی

- فرآیند مدیریت استراتژیک را بارویکرد تجویزی بشناسید و بتوانید برای یک سازمان/شرکت پروپوزال بنویسید
- مسائل استراتژیک را از مسائل عملیات پدر سازمان تشخیص داده و راه حل های برای آنها پیشنهاد دهید.
- توان خود را در جنبه های خلاقانه مدیریت استراتژیک با یادگیری رویکرد نوظهور بالا ببرید.
- نقشه ای اولیه از موضوعات مدیریت استراتژیک را بررسی و تحلیل کنید.
- فهم و تفکر شما نسبت به پدیده‌ها نسبت به گذشته بالا رفته و تقویت شود. شاخک‌های شما فعال می‌شود.

● آموزش و یادگیری

- طرح درس دکلاس در سایت Baniasad.ir
- انتخاب یک شرکت برای مطالعه و پیاده سازی یافته‌های کلاس
- حل تمرینات پاسخ به سوالات
- بررسی عمیق و دقیق موردهای کتاب
 - کوداک
 - فیس بوک
 - آی‌بی‌ام
- گزارش‌ها و مقالات حاصل از پروژه‌ها مطالعه شود.
- وبسایت آن نیز به عنوان یک منبع آموزشی در نظر گرفته شود
- در هر کلاس ویدیوی کوتاه توضیحات ریچارد لینچ پخش شده و بعد از آن مفاهیم مطرح می‌شوند
- محور اصلی مباحث مطالعه موردی است که بهتر است از قبل مطالعه شود

● ارزشیابی آغازین

- درس
- پروژه
- کنفرانس
- کتاب مطالعه کردید

● ارزشیابی تکوینی یا مستمر

- حضور در کلاس
- فعالیت در گروه تلگرامی یا جلسات حضوری ۵
- انتخاب سازمان (نمره کامل)
- انجام تکالیف پایانی هر جلسه تا ۱۰
- بررسی و مطالعه مقالات پیشنهادی مولف در پایان هر فصل (تا ۵)
- مطالعه عمیق موردهای مطالعه کتاب و ارائه آنها در زمان بعد از کلاس از ۱۱ و ربع تا اذان (۵ نمره)
- پیاده سازی زیرنویس فیلم‌ها و توضیح هر یک از فیلم‌ها قبل از کلاس (۱۰ نمره)
- دانشجویان دقت داشته باشند که مبنا از ۲۰ نیست و جمع زده می‌شود و بعد نسبت گرفته می‌شود برای نمره

● ارزشیابی تراکمی یا پایانی

- بررسی وضعیت آموخته‌ها یدانشجویان در پایان دوره آموزشی
- تعیین وضعیت اثربخشی کار معلم و برنامه درسی ارائه شده
- نحوه ارزشیابی

■ در پایان هفته هشتم از ارزیابی خود مطلع خواهید شد.

● ۱۱ فصل تدریس خواهد شد.

● ترجمه کلمات:

Mission	ماموریت، رسالت
vision	چشم‌انداز
strategy	راهبرد
strategic	راهبردی
strategist	راهبرشناسی
emerge	ناگهانی پدید آمدن، فوری، نوظهور
goal	اهداف غایی
Objective	اهداف کمی مثال: رشد ۴ درصدی حاشیه سود
Target	اهداف خرد و عملیاتی مثال: رشد پهنای باند دانشجویان از ۴ مگابیت به ۶ مگابیت
Functional level	
coopetitive	همکاری با رقیب (ترکیب همکاری+رقابت)

960704 - جلسه چهارم

توضیحاتی در رابطه با نمره و فعالیت‌های داخل کلاس

● الگوی تجویزی

- باید حتما در فضای مدیریت استراتژیک تحلیل شود
- رویکرد خطی

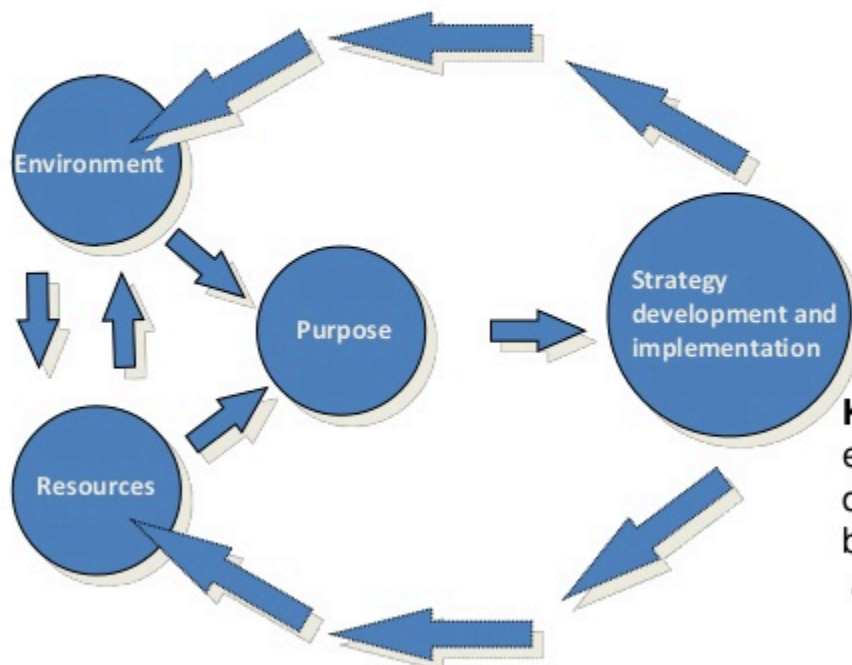
- محیط را می‌بینم
- چشم‌انداز و هدف تعریف می‌کنم
- گزینه‌های استراتژیک را تحلیل می‌کنم
- یک یا دو مورد انتخاب می‌شود
- اجرای یک یا دو مورد
- کنترل و مانیتور استراتژی‌ها
- کی به درد می‌خوره؟
- ثبات باشه
- رقابت سنگین نباشه

● الگوی نوظهور

- خلاقیت بالاست

- چرخه ی محصول بسیار کوتاه است.
- از ایجاد محصول تا بلوغ و افول آن بسیار کوتاه شده است.
- راهبرد های نهایی
 - ترکیب استراتژی های تجویزی محقق شده (برخی استراتژی های تجویزی به دور ریخته می شوند و باقیمانده استراتژی محقق شده نام دارد) و استراتژی های نوظهور، راهبرد های نهایی است
 - به هیچ وجه تجویزی کنار گذاشته نمی شود
 - فرآیند: دو طرفه شده است
 - تحلیل منابع
 - تحلیل محیط
 - تعیین اهداف (دیگه ثابت نیستند)
 - توسعه استراتژی و امتحان گزینه های دیگر
 - تجربه و یادگیری و تطابق فعال
- فیلم لینچ
 - دو مؤلفه ی مهم در مدیریت استراتژیک
 - تصمیم گیری
 - محیط و منابع
 - از دل محیط و منابع فرصت ها به وجود می آیند
 -
 - اول ارزش افزوده ایجاد کردن است

B. Emergent model of business strategy



The emergent strategy process
– based on Quinn 1990, Senge 1990, Argyris 1977, Mintzberg 1987 and others

Keypoint: creative, experimental, more difficult to describe but *essential* according Lynch,

تصویر ۱ - مدل الگوی استراتژی نوظهور

- کیس کداک
 - ارزش افزوده: سودآوری
 - ترکیب منابع: در حوزه ی منابع (قابلیت + R&D قوی)
 - نوآوری مخرب
 - بی توجهی به محیط موجب شد که کداک در تعامل با محیط نتواند خود را با محیط سازگار کند
 - بی توجهی به فناوری دیجیتال
 - اصرار بر قابلیت موفق گذشته
 - عدم تشخیص خواسته ی به روز مشتری

جلسه پنجم

- رویکرد تجویزی
 - جوهره ی مدیریت استراتژیک از منظر رویکرد تجویزی
 - هدفگذاری، برنامه ریزی و اجرای برنامه را فرایند استراتژی می گویند (خیلی ساده)
 - در مکتب طراحی، برنامه ریزی و موقعیت یابی این تعریف ارائه می شود
 - خلاصه ی هر کسب و کار
 - رسیدن به مزیت رقابتی
 - در دیدگاه نوظهور
 - مدیریت استراتژیک یعنی شناسایی فرصت های بازار، تجربه کردن و توسعه مزیت رقابتی در هر زمان
 - مثلاً قانون می شود که موتور سواران باید کلاه ایمنی داشته باشند
 - فرصت: من میتوانم 10 درصد از سهم بازار کلاه ایمنی را به دست بگیرم
 - مدیریت استراتژیک از نگاه جامع و نوین
 - ابتکارات از قبل تعیین شده و نوظهور که از سوی مدیران عمومی به نیابت از مالکان اتخاذ می شود مانند بهره برداری از منابع برای افزایش عملکرد بنگاه ها در محیط خارجی (محیطی که فعالیت می کنند).
 - مدیران عمومی احتمال زیاد منظور دوگان General و Specialioist است
 - عمومی ها بیشتر به مفاهیم و BIG PICTURE توجه می کنند و SPECIALIST ها کار تخصصی خود را انجام میدهند.
 - موضوعات مهم در مدیریت استراتژیک
 - منابع
 - در مکتب نوظهور منابع استراتژی ساز اند
 - به منابع و داشته های درون شرکت خود مراجعه کن و استراتژی را بر اساس آن بنویس (Inhousing) و اگر منابع کم بود Outsource می کنیم
 - فرصت بازار را میبینی به منابع نگاه می کنی و به سرعت با یک برنامه ریزی مبتنی بر قابلیت این فرصت را می قاپی!!
 - در مکتب تجویزی

○ قابلیت تحلیل می شود و تبدیل می شود به برنامه و پس از آن بر اساس برنامه اقدام انجام می شود

■ محیط

■ افق

○ عناصر کلیدی تصمیمات استراتژیک

■ مشتریان فعلی

■ فرآیندهای اجرای استراتژی

● سازمانها چگونه توسعه پیدا می کنند؟

● استراتژی باعث می شود که سازمان ها بر اساس هدف انتخاب شده به تدریج رشد کنند.

■ ایجاد مزیت رقابتی پایدار

● راز بقای بلندمدت سازمان، استراتژی بقا مهم است. به علاوه استراتژی جهت بقا باید با در نظر

گرفتن واقعیت و پتانسیل های رقبا صورت پذیرد.

■ برقراری پیوند سازمان و محیط آن

● استراتژی ها باید به برقراری ارتباط بین عوامل محیطی همچون تامین کنندگان مشتریان رقبا و

البته دولت ارتباط با سازمان پردازد. این پیوندها می تواند به صورت رسم و غیر رسمی باشد.

■ چشم انداز و هدف

● توانایی حرکت سازمان در یک معنایی روشن از ورای محیط جاری پیشرو است. این احتمالاً منجر

به استراتژی های نوآورانه می شود. تصویری از محیط آینده در طراحی چشم انداز و هدف سازمان

ضروری است.

● فلسفه وجودی / چشم انداز / مأموریت / هدف / ارزش

○ حوزه های اصلی مدیریت استراتژیک

■ تحلیل استراتژیک

● مأموریت و اهداف سازمان باید مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

● محیط مورد بررسی قرار می گیرد

● پویایی رقابت

● منابع و قابلیت ها

■ توسعه

● مهارت های ویژه سازمان

● ارتباطات ویژه

■ اجرای استراتژی

● انگیزش

● ارتباطات

● قدرت

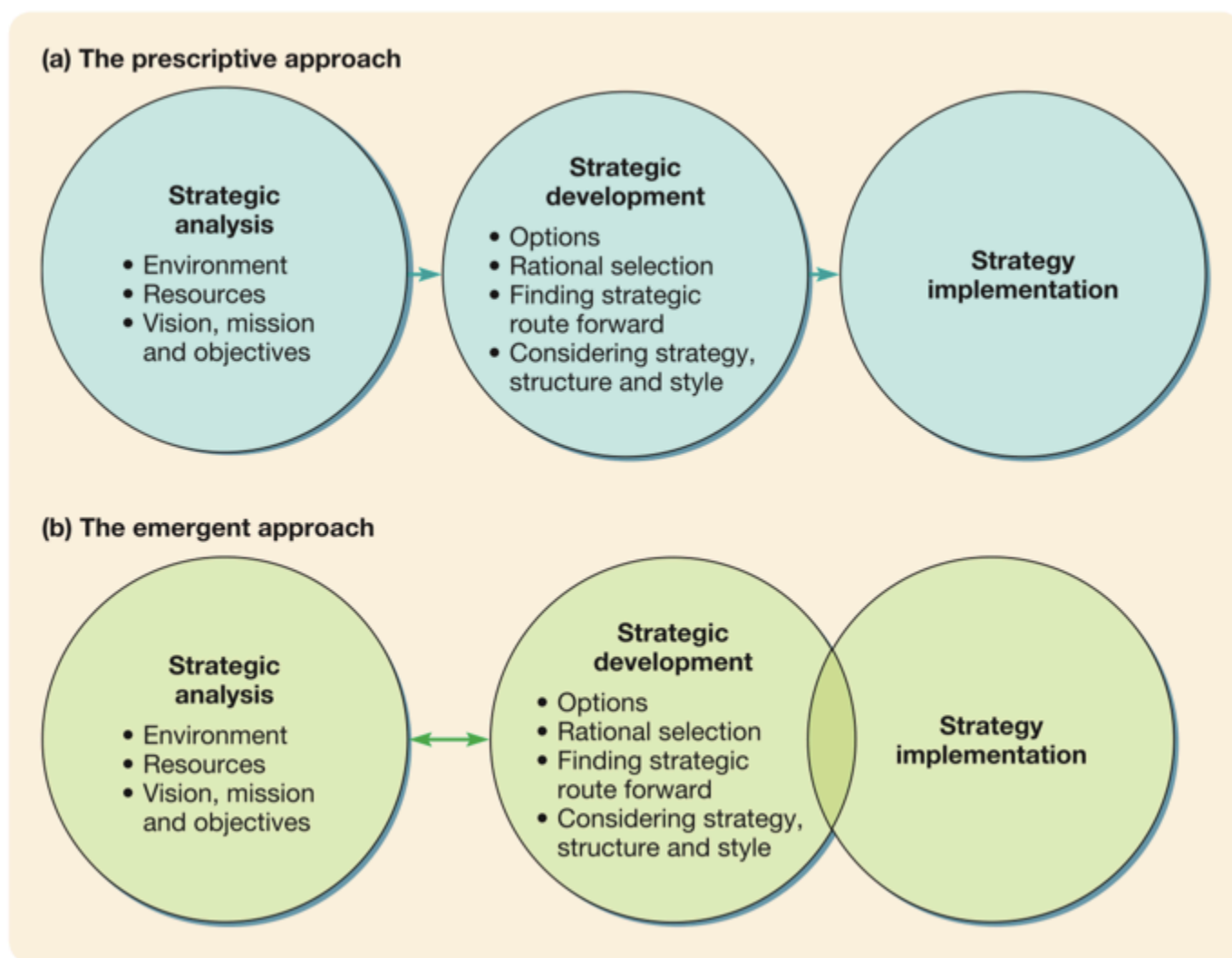
● مذاکرات دولت

● تملک های شرکت

اصطلاحات	تعریف	مثال
بیانیه مأموریت	تعریف کسب و کار سازمان بر اساس	

	ارزش‌ها و انتظارات ذی‌نفعان	
اهداف کمی	وضعیتی بهتر از وضعیت قبلی که قابل دستیابی است و وقتی نتایج بدست می‌آید و اغلب کمی	
راهبردها (استراتژی‌ها)		
برنامه‌ها		
پاداش		

- اثر فرآیند روی حوزه‌های اصلی
 - بر اساس رویکرد تجویزی، سه محور تحلیل استراتژیک، توسعه و اجرای استراتژی با یکدیگر به شکل زنجیره‌ای و خطی مرتبط‌اند.



- استراتژی موثر از انرژی یا حرکت به سمت الکتریسیته
- استفاده از منابع طبیعی به شکل پایدار
- حفاظت اتمسفر از توسعه سازمان‌های تولیدکننده گازهای کربن
- حفاظت اتمسفر از توسعه سازمان‌های تولیدکننده گازهای کربن
- خودکفایی کشورها (حرکت به سمت انرژی های نو و جایگزین)
- منابع و انرژی بزرگتر به شکل کارآ
- کاهش اسراف و تبذیر
- تغییر نگرش و سبک زندگی
- توسعه استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی و حوزه عمومی

جلسه؟؟؟

فصل دوم

در این فصل می‌خواهیم ببینیم دو تئوری تجویزی و نوظهور از کجا نشأت گرفته است و نقدی کنیم و در انتها در رابطه با مسئولیت اجتماعی صحبت کنیم. باید در فضای مدیریت استراتژیک باید مسئولیت اجتماعی را باید دید.

نظریات پایه‌ی هر رویکرد

- تجویزی
 - نظریه‌های مبتنی بر محیط و صنعت
 - نظریه‌های مبتنی بر منابع
 - نظریه‌های مبتنی بر تئوری بازی
 - نظریه‌های مبتنی بر همکاری و شبکه
- نوظهور
 - نظریه‌های مبتنی بر بقا
 - نظریه‌های مبتنی بر عدم اطمینان محیطی
 - نظریه‌های مبتنی بر منابع انسانی
 - نظریه‌های مبتنی بر نورآوری و یادگیری

نظریات زیربنای فصول آینده کتاب هستند

در رویکرد تجویزی

- عکس کتاب
- از اصول استراتژی نظامی نشأت گرفته است.
- نظریه‌ی اقتصادی آدام اسمیت

مثلت حیاتی (مدیریت استراتژیک)

- منابع (inside - out)
- محیط (outside - in)
- ارزش افزوده (افق)

مثلت گفتمان راهبردی

- تفکر استراتژیک
- یادگیری استراتژیک
- عمل استراتژیک (strategy as practice)

رویکرد مدیریت استراتژیک نوظهور در نظریه و عمل

- مفاهیم پایه
 - مطالعات هاثورن (مباحث رفتاری) عقلانیت محدود
 - یک سیستم انطباق پذیر است. (تمرکز بر روی افراد)
 - آرجیس و سنگه: تمرکز بر یادگیری

انتقادات به رویکردهای استراتژیک

- رویکرد نوظهور:

فصل سوم

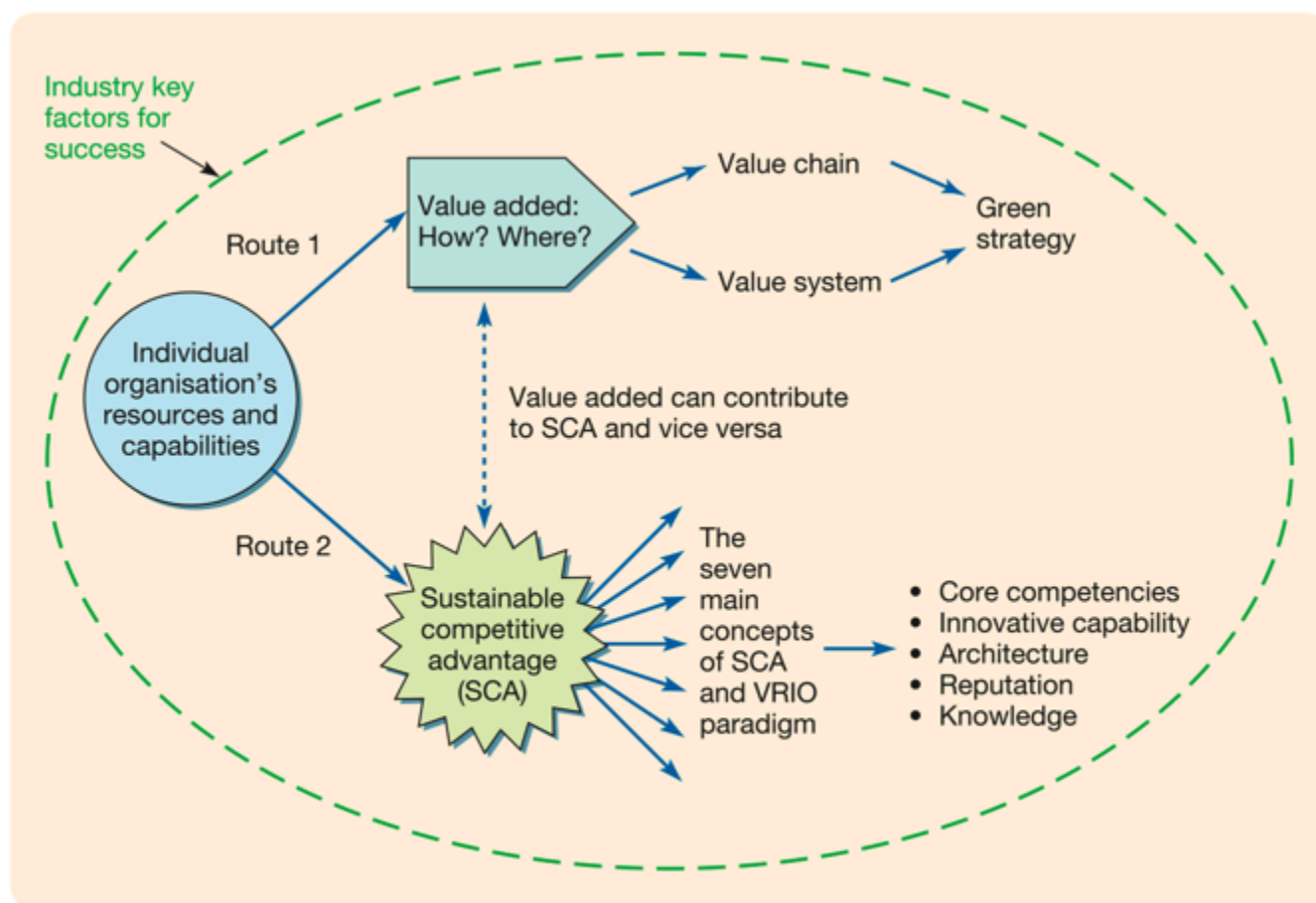


Figure 4.1 Analysing resources and capabilities

دارایی ---- (ارزش افزوده) --- منبع --- (بکار میگیرد / به اشتراک می‌گذارد/ ارزش افزوده ایجاد میکند) --- قابلیت --- قابلیت‌های پویا(نسبت به محیط ایجاد شده است)----- شایستگی(ممکنه قابلیت پویا از نظر مزیت رقابتی موقت باشد و شایستگی مزیت رقابتی دائم باشد) ---- شایستگی‌های محوری (دیگران هم میتوانند این شایستگی را داشته باشند) ---- شایستگی متمایز محوری(کاملا منحصر به فرد است . نحوه رهبری قاسم سلیمانی) (Core Disctintive Competency)

منبع دارایی هست که ارزش افزوده ایجاد کرده است(دانشگاه : دانشجو)

اگر سازمان با استفاده از مهارت‌ها و رزیه‌های بومی هود بتواند از منابع بهره‌برداری کند، منابع را به اشتراک گذاری کند و تولید ارزش کند گفته می‌شود که قابلیت دارد.

تفاوت (Ability | Skill):

Ability : دانش کاری ، تجربه کاری و استعداد با تمرین تبدیل به مهارت می‌شود.

Skill: تکرار شدن Ability ها در طول زمان

دو نظریه در رابطه با شرکت:

- نظریه شرکت - نگاه Inside - Out : نگاه اول شناخت خود و نگاه دوم شناخت بیرون
- نظریه بازار - نگاه Outside - in : نگاه اول شناخت بیرون و سپس شناخت درون

چارچوب VRIO