

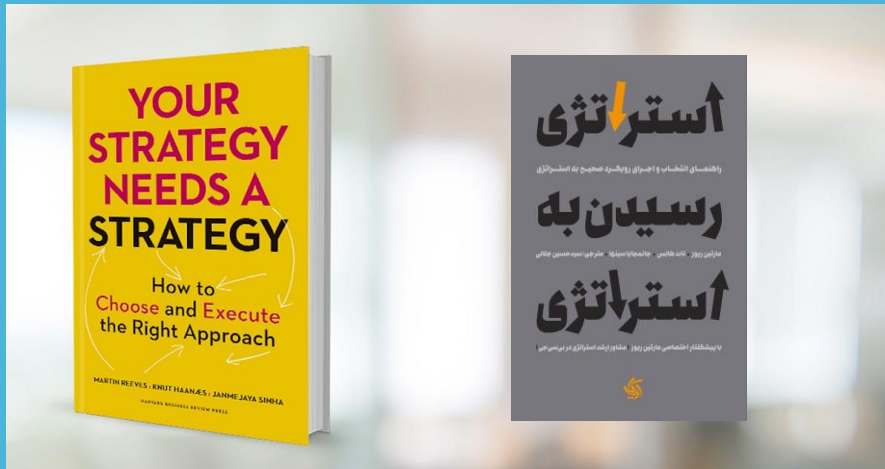


# ایران استراتژیست

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)



# Your Strategy Needs a Strategy



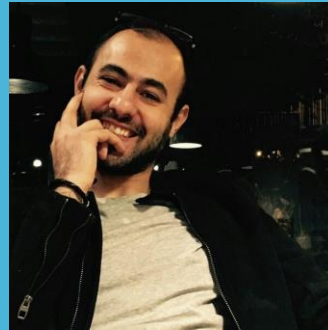
# Professor: Dr. Khalilnezhad



**Hamid Khoshdel**



**Hossein Fattah**



**Houman Ahmadi**

» [hamidkhoshdel7292@gmail.com](mailto:hamidkhoshdel7292@gmail.com)  
» [s.hosein.fattah@gmail.com](mailto:s.hosein.fattah@gmail.com)  
» [ahmadi.hooman1990@gmail.com](mailto:ahmadi.hooman1990@gmail.com)

**Editor: Gandom Abolghasemi**



# ABOUT THE AUTHORS



- » Senior Partner & Managing Director
- » Director of the BCG Henderson Institute
- » New York

Martin Reeves

# ABOUT THE AUTHORS



- » Senior Advisor
- » global leader of BCG's Strategy practice
- » Geneva

Knut Haanæs

# ABOUT THE AUTHORS



- » chairman of BCG's Asia Pacific practice
- » a member of BCG's global Executive Committee
- » Mumbai

Janmejaya Sinha



# Chapter One

## Your Strategy Needs a Strategy





# Chapter Two

## Classical Approach

**Be Big!**





# Chapter Three

## Adaptive Approach

**Be Fast!**



# Chapter Four

## Visionary Approach

**Be First!**







# Chapter Five

## Shaping Approach

**Be the Orchestrator!**



# Chapter Six

## Renewal Approach

**Be Viable!**



# Chapter Seven

## Ambidexterity

**Be Polychromatic**





# Chapter Eight

## Lessons for Leaders

### Be the Animator



# ایران استراتژیست

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)







# Chapter One

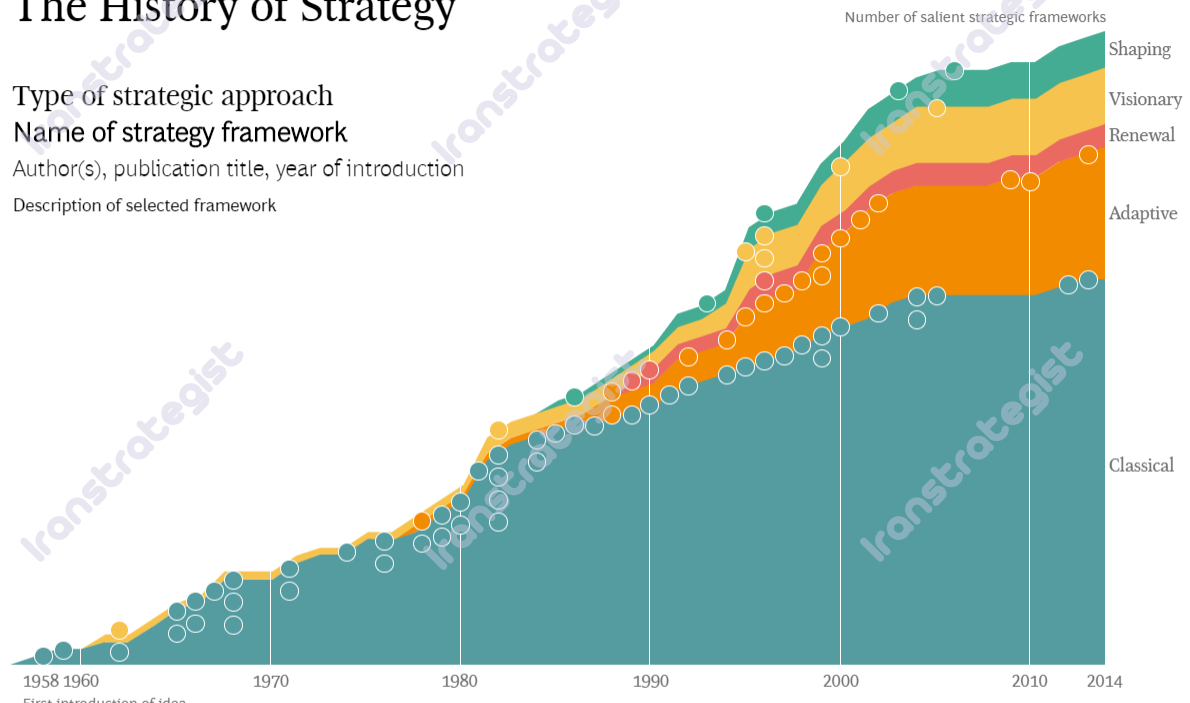
## Your Strategy Needs a Strategy

How to Select and Execute the Right  
Approach to Strategy



# The History of Strategy

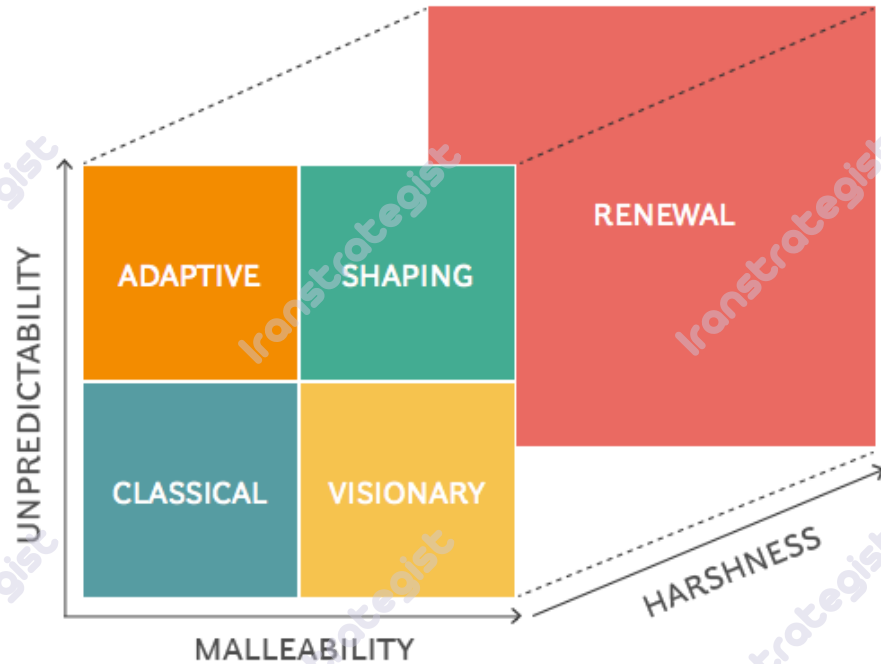
Type of strategic approach  
Name of strategy framework  
Author(s), publication title, year of introduction  
Description of selected framework



© The Boston Consulting Group, Inc. 2015. All rights reserved.



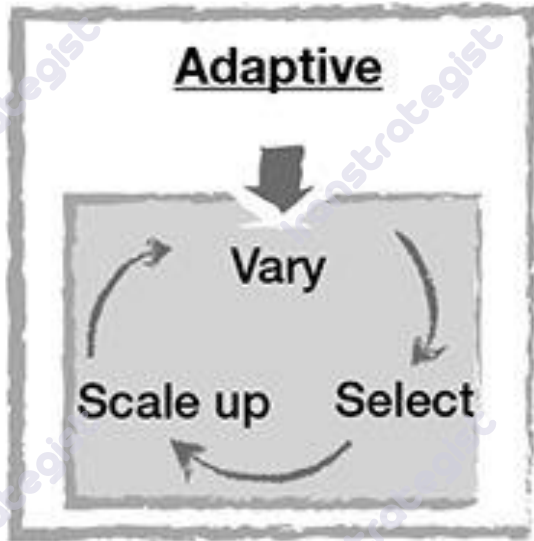
# The Strategy Palette



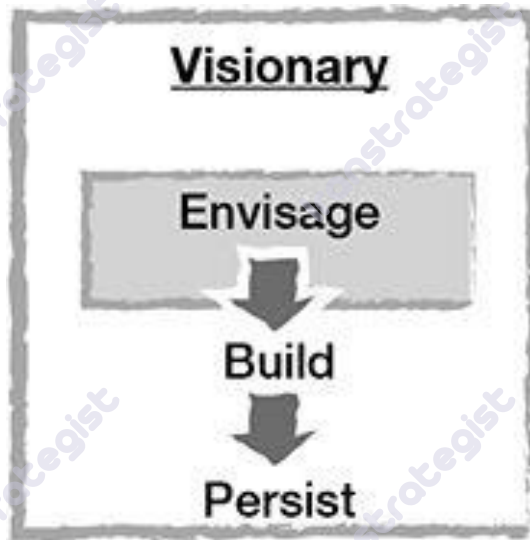
# The classical approach to strategy



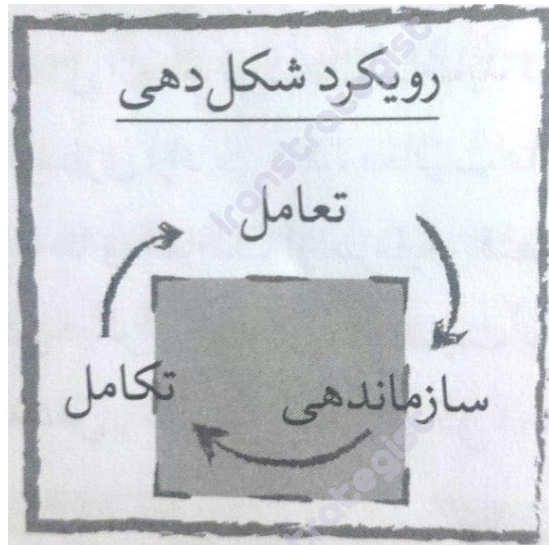
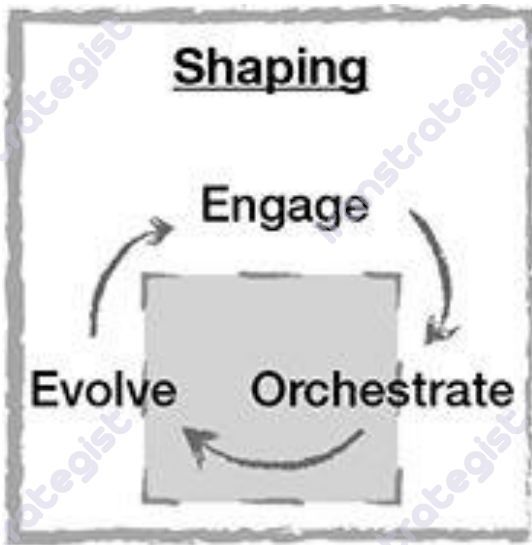
# The Adaptive Approach to Strategy



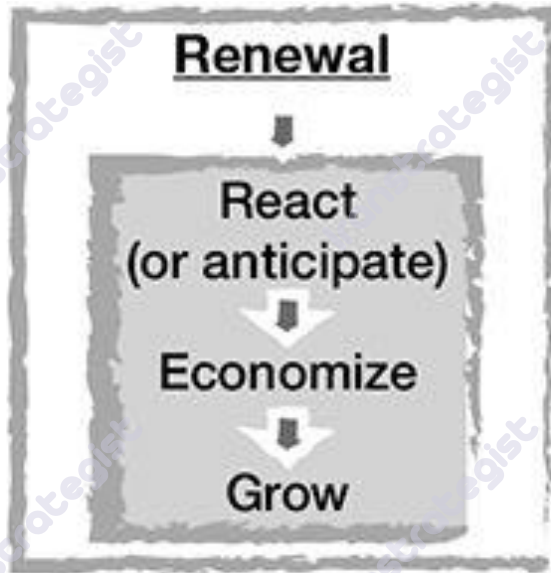
# The Visionary Approach to Strategy



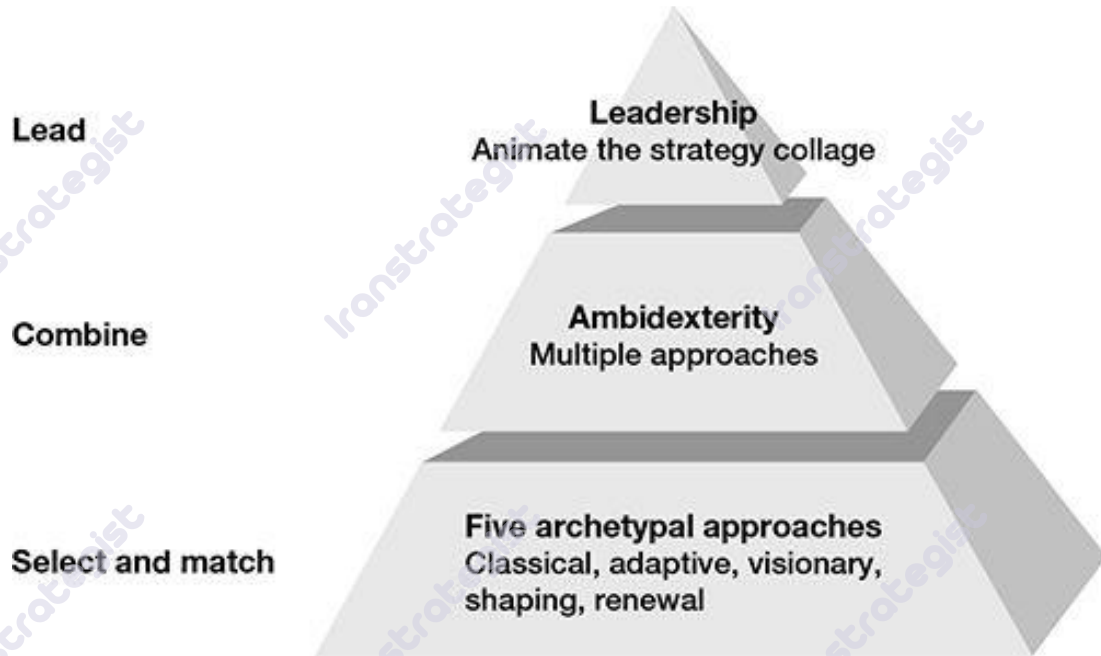
# The Shaping Approach to Strategy



# The Renewal Approach to Strategy



# Three levels of application for the strategy palette







# Chapter Two

## The Classic Approach

Core Idea

# Chapter Two

## The Classic Approach

### Core Idea

- familiar to most readers
- It may be applied as a default rather than a deliberate choice.
- The industry is relatively stable and predictable.
- The classical strategist's mantra is *sustainable competitive advantage*.

# Art Analogy



# Chapter Two

## The Classic Approach

### Core Idea

**Size, differentiation, or capabilities, can be stable sources of competitive advantage.**



# ایران استراتژیست

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)



# ARE YOU IN A CLASSICAL BUSINESS ENVIRONMENT?

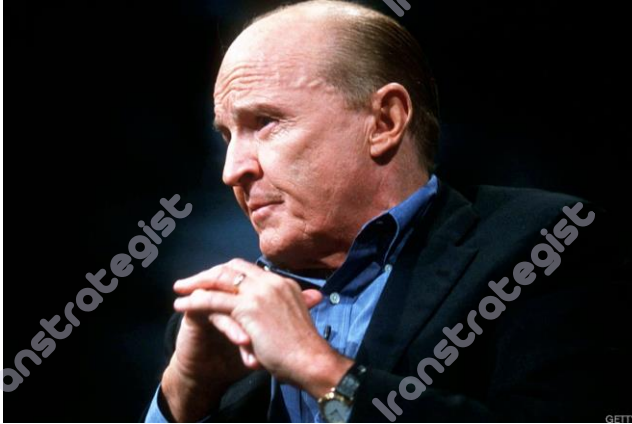
You are facing a classical business environment if the following observations hold true:

- Your industry's structure is stable.
- Your industry's basis of competition is stable.
- Your industry's development is predictable.
- Your industry is not easily shapeable.
- Your industry displays moderate but constant growth.
- Your industry is marked by high concentration.
- Your industry is mature.
- Your industry is based on stable technologies.
- Your industry's regulatory environment is stable.

# Chapter Two

## The Classic Approach

### Core Idea



Jack Welch once observed:

“In real life, strategy is actually very straightforward. You pick a direction and implement like hell.”



## ARE YOUR ACTIONS CONSISTENT WITH A CLASSICAL APPROACH?

You are employing a classical approach if you observe the following actions:

- ▲ درباره حوزه فعالیت شرکت دقیق و سنجیده هستید.
- ▲ جذابیت بازار و بخش های آن را تحلیل می کنید.
- ▲ به تحلیل مبنای رقابت می پردازید.
- ▲ رقابت پذیری شرکت را تحلیل می کنید.
- ▲ جایگاه بهینه شرکت را بر مبنای مقیاس، تمایز یا قابلیت ها مشخص می کنید.
- ▲ توسعه بازار را پیش بینی می کنید.
- ▲ اهداف کوتاه مدت و بلندمدت دقیقی را مشخص می کنید.
- ▲ برنامه های بلندمدت و اثباتی را طرح ریزی می کنید.
- ▲ به تعیین شاخصه ها و معیارهای عملکردی می پردازید.
- ▲ با نظم و ساختار خاصی به اجرا مشغول هستید.

# نکات و دام‌ها

دام‌ها	نکات
<p>► تشریفاتی شدن: برخی شرکت‌ها ابزارهای کلاسیک و فرایندها پیچیده برنامه‌ریزی را به خاطر خوشایندشان به کار می‌گیرند و با پیش رفتن فرایند، حساسیتی نسبت به نبود بینش و موارد غافل‌گیرکننده ندارند.</p>	<p>► پذیرای غافل‌گیری‌ها باشید: ایده‌های جدید و ناآشنایی را دنبال کنید که به شما امکان می‌دهند رقبا را کنار بزنید. این ایده‌ها ممکن است همراه با دشواری و غافل‌گیری باشند.</p>
<p>► جابه‌جایی استراتژی با بودجه‌ریزی: اجازه دادن به اینکه بودجه و معیارهای کوتاه‌مدت به کانون تمرکز فرایند برنامه‌ریزی تبدیل شود. برنامه‌های استراتژیک نامطلوب به مدیران اجازه می‌دهد بدون هیچ‌گونه تعهدی به اهداف منسجم و بلندمدت، روی اهداف کوتاه‌مدت تمرکز و تعهد داشته باشند.</p>	<p>► تصمیم‌های سخت بگیرید: از توانایی‌تان برای پیش‌بینی استفاده کنید تا بهترین انتخاب را برای جایگاه استراتژیک شرکت داشته باشید. استراتژی فقط درباره حوزه فعالیت نیست، تصمیم درباره حوزه‌هایی که در آن فعالیت نمی‌کنید، هم اهمیت دارد.</p>
<p>► بیشتر از همان: اجازه دادن به اینکه منطق «این همان روشی است که همیشه بوده است» بتواند منطق «این روشی است که باید باشد» را شکست دهد، شما را در موقعیت تزلولی استراتژیک قرار می‌دهد. رویکرد کلاسیک به معنای عدم تغییر نیست.</p>	<p>► افق زمانی مناسبی را تعیین کنید: چرخه برنامه‌ریزی را با صنعت هم‌راستا کنید و هنگامی که به بینش جدیدی دست پیدا می‌کنید، برنامه‌ها را اصلاح کنید. یک بار در سال؟ سه بار؟ هر دو سال یک بار؟ انتخاب سنجیده‌ای داشته باشید.</p>
<p>► بخش‌بندی بی‌دردسر: بخش‌بندی بر مبنای طبقه‌بندی‌های موجود و شناخته شده مانند مرزهای فعلی واحدهای کسب و کار به جای تلاش برای تحلیل‌های عمیق‌تر می‌تواند مانع درک عمیق نیازهای مشتریان شود.</p>	<p>► در بین سه شرکت اول باشید: هنگامی که جایگاه‌یابی مبتنی بر اندازه را دنبال می‌کنید، شروع از جایگاهی با سهم بازار اندک کار را برای خلق ارزش به صورت پایدار دشوار می‌کند.</p>
<p>► چرخه نامنعطف برنامه‌ریزی: اگر همچنان به برنامه‌ریزی سالیانه ادامه می‌دهید؛ در حالی که چرخه صنعت کوتاه‌تر است، یا برنامه‌های‌تان را به جای کسب و کار، بر مبنای بازار بورس تنظیم می‌کنید؛ ممکن است در سازگاری با محیط خاص پیش روی شرکت شکست بخورید.</p>	<p>► منحنی تجربه را دنبال کنید: بهبود در هزینه‌ها خود به خود اتفاق نمی‌افتد، با افزایش حجم تولید به طور فعالانه درصد تحقق و دستیابی به بهبود در هزینه‌ها باشید.</p>

# نکات و دام‌ها

## دام‌ها

▶ اتکا به مزیت‌های همیشگی: تمرکز صرف روی منشأ فعلی مزیت‌ها می‌تواند گاهی منجر به مشکل شود. اندکی پیشرفت در ذات استراتژی پردازشی کلاسیک است، با این وجود گاهی جهش‌های بزرگ نیز لازم است.

▶ در نظر گرفتن رویکرد کلاسیک به صورت پیش‌فرض: بسیاری از شرکت‌ها رویکرد کلاسیک را به دلیل آشنایی با آن به کار می‌گیرند. اجازه ندهید آشنایی راهنما و معیار شما به منظور انتخاب رویکرد مناسب برای شرکت‌تان باشد.

▶ رویگردانی از رویکرد کلاسیک بر مبنای مُد: برخی شرکت‌ها رویکرد کلاسیک را به دلیل جذابیت آخرین مُدهای مدیریتی یا روند متداول پویایی و عدم قطعیت در اقتصاد کنار می‌گذارند. دنباله‌روی از روندها بهترین منطق برای انتخاب رویکرد نسبت به استراتژی نیست.

## نکات

▶ به طور معناداری متمایز باشید: خود را بر مبنای قابلیت‌هایی متمایز کنید که برای مصرف‌کنندگان ارزشمندند و تقلید از آنها دشوار است؛ نه قابلیت‌هایی که به سادگی می‌توان آنها را ایجاد کرد.

▶ با دقت و جدیت نوآوری کنید: همان دقت در هزینه‌های عملیاتی را برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع به نوآوری به کار بگیرید.



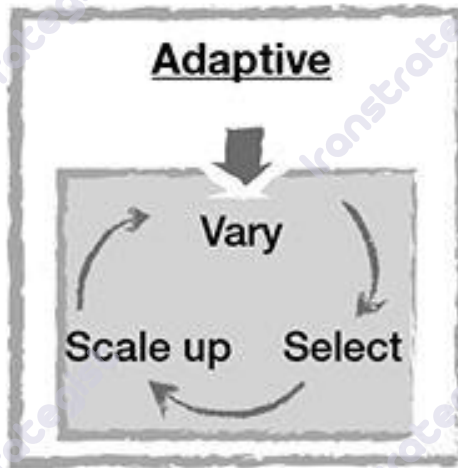
# Chapter Three

## The Adaptive Approach

# Chapter Three

## The Adaptive Approach

When the business environment is unpredictable and nonmalleable and advantage may be short-lived, firms have to be ready to adapt quickly to succeed.



As Rupert Murdoch, the chairman of News Corporation, noted:  
“The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow.”



# Art Analogy



# ARE YOU IN An ADAPTIVE BUSINESS ENVIRONMENT?

You are facing an Adaptive business environment if the following observations hold true:

- Your industry is dynamic.
- Your industry's development is unpredictable.
- Your industry is not easily shapeable.
- Your industry displays high growth.
- Your industry's structure is fragmented.
- Your industry is immature.
- Your industry is based on changing technologies.
- Your industry is subject to changing regulation.



# Chapter Three

## The Adaptive Approach

### Strategizing

- در رویکرد انطباقی، جداسازی استراتژی پردازی و پیاده سازی اشتباه مرگبار است.
- رویکرد انطباقی بر خلاف رویکرد کلاسیک نقطه پایان از پیش تعریف شده ای ندارد.
- رمزگشایی الگوهای پنهان
- عمل پیش از تحلیل
- تنوع گزینه‌ها

# Chapter Three

## The Adaptive Approach

### Strategizing

**As management writer, Tom Peters has urged:**

**“Test fast, fail fast, adjust fast.”**

**Baksaas emphasized that:**

**“in an era of unpredictability, the incumbent has the most to lose.”**

# ARE YOUR ACTIONS CONSISTENT WITH AN ADAPTIVE APPROACH?

Your approach to strategy is adaptive if:

- You aim to capture and decode change signals early.
- You create a portfolio of options and experiments.
- You select successful experiments.
- You scale up successful experiments.
- You reallocate resources flexibly.
- You iterate (vary, select, scale up) rapidly.

# نکات و دام‌ها

اعتماد بیش از حد به باورها؛ آگاهی از آینده در دنیایی که قطعیت ندارد، ترکیبی متضاد است. حتی اگر دیدگاه‌تان کاملاً صحیح باشد، تغییرات سریع می‌تواند آن را در یک لحظه منسوخ کند.

خاموش ساختن نظرات مخالف: از شنیدن چیزهایی که دوست دارید بشنوید، اجتناب کنید. نشانه‌های مخالف با باورتان را هدیه‌هایی بپندارید که به شما در دیدن چیزهای جدید کمک می‌کند.

برنامه‌ریزی آنچه غیرقابل برنامه‌ریزی است: سرمایه‌گذاری در پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های دقیق، در دنیایی که به سرعت تغییر می‌کند، کار بی‌فایده‌ای است.

جهت‌گیری‌های غیرمنعطف: اگر با وجود دستیابی به اطلاعات جدید و اینکه جهت‌گیری فعلی‌تان نمی‌تواند در برابر تغییر تاب بیاورد، باز هم تمایلی برای تغییر جهت‌گیری‌ها ندارید، شرکت‌تان را به سوی شکست می‌برید.

کندی در حرکت: موفقیت‌تان بستگی به این خواهد داشت که تا چه اندازه سریع‌تر از رقبا می‌توانید محصولات و مدل‌های جدید کسب و کار را معرفی کنید. بنابراین، اینرسی و پیچیدگی، حتی با عنوان کمال‌گرایی، می‌تواند مرگبار باشد.

دام‌ها

2

از چیزهایی که می‌دانید یا نمی‌دانید، مطلع باشید؛ رویکردی بیرون‌گرایانه و فراتر از مسائل واضح داشته باشید تا فرصت‌های جدید را در دنیای ناپایدار تشخیص دهید. به طور مستمر به دنبال اطلاعاتی باشید که باورهای دیرپای‌تان را به چالش بکشد.

انعطاف‌پذیری در اهداف و نظم در روش‌ها را تمرین کنید: در گستره‌ای وسیع به تجربه بپردازید و آمادگی غافل‌گیری را داشته باشید، اما فرایند تجربی را با نظم مدیریت کنید.

روی شرکت قمار نکنید: به جای آنکه آینده شرکت‌تان را به یک مخاطره بزرگ گره بزنید، از مجموعه‌ای از تجربه‌های کوچک و اقتصادی استفاده کنید.

به جای صحت، به دنبال سرعت باشید: به سرعت در راستای تداوم یا ترک یک تجربه همگرا شوید. هنگامی که هدف ماهیتی ناشناخته و در حال دگرگونی دارد، تحلیل‌های جامع و اهداف دقیق تنها زمان و منابع را تلف می‌کند.

به طور مرتب تکرار کنید: نشانه‌های موفقیت پس از چرخه‌های آزمایش، ارزیابی، اصلاح و آزمایش مجدد پدیدار می‌شوند. درصدد یادگیری سریع‌تر باشید.

در انتخاب قاعده مند باشید: قواعد روشنی برای انتخاب تجربه های خوش آتیه و رساندن آنها به مقیاس تجاری وضع کنید تا از جهت گیری سریع حمایت کنید و ایترسی و تصمیمات بحث برانگیز شهودی را محدود کنید.

از شکست ها درس بیاموزید: آگاه باشید که شکست جزء ذاتی تجربه گرایی در شرایط نامطمئن است و اطلاعات ارزشمندی را برای تجربه های آتی در اختیار تان قرار می دهد.

به لحاظ سازمانی انعطاف پذیر باشید: موفقیت و شکست همراه همیشگی تجربه است و هر دوی شان سبب تغییر می شود. به نحوی سازماندهی کنید که بتوان منابع را سریع و به طور پیوسته باز تخصیص داد.

عملی بودن را دریابید: به کارگیری استراتژی انطباقی در سازمان های کلاسیک اثربخش نیست. اقتضائات عملیاتی کاملاً متفاوت رهیافت تجربی را فرا بگیرد.

قمار روی شرکت: تجربه های بزرگی که به شکست منجر شوند، می توانند شرکت را از پا در بیاورند. تجربه تنها زمانی گزینه جایگزینی برای برنامه ریزی است که ریسک و هزینه اش با رویکردی اثربخش کاهش یافته باشد.

جریمه کردن شکست: محکوم کردن تلاش های شکست خورده می تواند میل فردی برای ایده های جدید را که عاملی برای موفقیت شماست، نابود کند. فرهنگ پذیرا کلیدی برای موفقیت با رویکرد انطباقی است.

به کارگیری از روی مُد: رویکرد انطباقی در محیط کسب و کار پیش بینی ناپذیر امروز بیش از پیش مورد نیاز است، اما دنباله روی از دیگران منطق نامناسبی برای انتخاب آن است. به جای این کار، به ویژگی های خاص محیط تان نگاه کنید.

# نکات و دام‌ها



جدول ۱-۱: پنج رویکرد پالت استراتژی

اجزای کلیدی	کلاسیک	انطباقی	آرمان‌گرایانه	شکل‌دهی	نوسازی
ایده کلیدی	بزرگ باش	سریع باش	پیشگام باش	سازمان‌دهنده باش	دوام بیاور
نوع محیط	پیش‌بینی‌پذیر، انعطاف‌ناپذیر	پیش‌بینی‌ناپذیر، انعطاف‌ناپذیر	پیش‌بینی‌پذیر، انعطاف‌پذیر	پیش‌بینی‌ناپذیر، انعطاف‌پذیر	طاقت فرسا
صنایعی که این رویکرد عمدتاً در آنها به‌کار می‌رود	زیرساخت‌های عمومی خودروسازی نفت و گاز	نیمه‌رساناها خرده‌فروشی پوشاک	صنعت مشخصی وجود ندارد (صنعت جدید یا برهم‌زدن صنایع موجود)	برخی از نرم‌افزارها برنامه‌های کاربردی تلفن‌های هوشمند	مؤسسه‌های مالی در بحران سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹
شاخص‌های رویکرد	رشد اندک سطح تمرکز فراوان صنایع بالغ قوانین با ثبات	رشد بی‌ثبات سطح تمرکز محدود صنایع جوان تغییرات تکنولوژیک فراوان	قابلیت بالقوه برای رشد فراوان عدم وجود رقبای مستقیم قوانین محدود	پراکندگی عدم وجود نقش‌آفرین مسلط قوانین شکل‌پذیر	رشد اندک، اقول، بحران تأمین مالی محدود جریان نقدینگی منفی
روش	تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا	تغییر و دگرگون‌سازی، انتخاب و پرورش	تجسم، خلق و پافشاری	همراهی، سازمان‌دهی و تکامل	واکنش (یا پیش‌گیری)، به‌صرفه‌ساختن و رشد
معیارهای موفقیت	مقیاس سهام بازار	طول دوره شاخص پایداری محصولات جدید	پیشگامی در بازار رضایت مشتریان و مصرف‌کنندگان جدید	رشد و سودآوری اکومست شاخص پایداری محصولات جدید	صرفه‌جویی در هزینه‌ها جریان نقدینگی

# ایران استراتژیست

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)





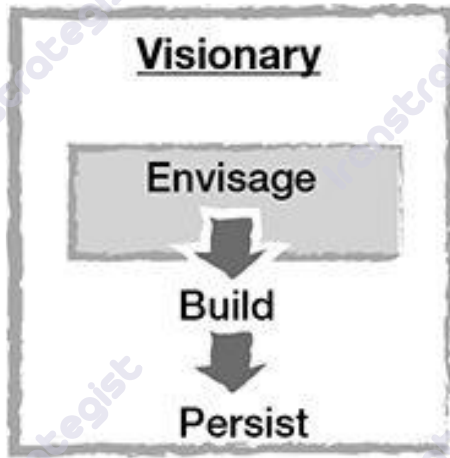


# Chapter Four

## The Visionary Approach

# Chapter Four

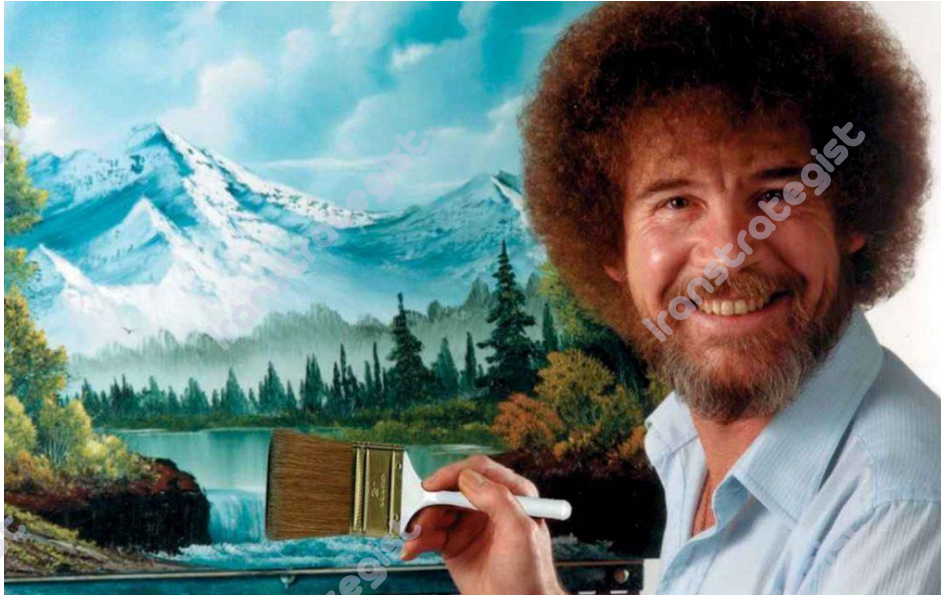
## The Visionary Approach



Alan Kay, a pioneering American computer scientist, summed up the visionary perspective well:

“The best way to predict the future is to invent it.”

# Art Analogy



# ARE YOU IN A VISIONARY BUSINESS ENVIRONMENT?

You are facing a visionary business environment if the following observations hold true:

- Your industry provides a white-space (uncontested) opportunity or is ripe for disruption.
- Your industry can be (re)shaped by an individual firm.
- Your industry is marked by sleepy incumbents.
- Your industry is suffering from unsatisfied consumers and unmet needs.
- Your industry displays high growth potential.
- Innovation in your industry is subject to few regulatory barriers.

# Chapter Four

## The Visionary Approach

### Strategizing

- به دنبال چیزی باشید که تا پیش از این هرگز امتحان نشده
- اما به اندازه‌ای کافی مطمئن هستید که می‌توان صنعت را متحول ساخت
- تشخیص فرصت:
- \* روندهای عمده
- \* پیشرفت‌های عمده در تکنولوژی
- \* نارضایتی مشتریان
- \* فعالیت نقش‌آفرینان یا همان شرکت‌های مستقل در حاشیه صنعت
- نکته کلیدی: قبل از بقیه متوجه این فرصت‌ها بشو

# ARE YOUR ACTIONS CONSISTENT WITH AN VISIONARY APPROACH?

You are embodying a visionary approach if you observe the following actions:

- You observe gaps in the status quo offering of the industry.
- You create a vision of what could be.
- You build a high-level plan toward the end state.
- You persist in realizing your vision.
- You adapt flexibly to obstacles along the way.

# نکات و دام‌ها

- نکات**
- ▶ درک کنید که زمان بندی همه چیز است؛ از مزیت های نقطه عطف در مسیر توسعه صنعت یا بازار استفاده کنید. با اجتناب از اقدام زود هنگام یا دیر هنگام، پیش از دیگران نسبت به فرصت ها واکنش نشان دهید.
  - ▶ چشم انداز جسورانه ای خلق کنید: با نگاهی فراتر از شرکت یا مشتریان فعلی تان، انقلابی باشید و روش جدید و بهتری برای کسب و کار مجسم کنید.
  - ▶ پیشگام باشید و پیشگام بمانید: هیچ پاداشی برای نفر دوم در بازی رقابت وجود ندارد، به ویژه در کسب و کارهایی که با تأثیر شبکه ای یا مسودسازی ذی نفعان روبه رویند.
  - ▶ آرمانی واضح و روش هایی منعطف داشته باشید: برای دنبال کردن اهداف بلندمدت و حرکت از میان موانع پیش بینی نشده، در روش های عملیاتی کوتاه مدت انعطاف داشته باشید.
  - ▶ ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید: آرمان تان بنیاد شکنانه است؛ لازم است با دیگران درباره اش صحبت کنید و آنها را نسبت به آرمان تان مشتاق کنید. تنها پس از این است که کارکنان تان با بیشترین شدت برای شما کار می کنند، سرمایه گذاران روی شما سرمایه گذاری می کنند و مصرف کنندگان به خرید چیزهایی می پردازند که شما عرضه می کنید.
- دام‌ها**
- ▶ اشتباه گرفتن برنامه ریزی دقیق با جهت گیری روشن: برنامه ریزی دقیق و مفصل همان جهت گیری روشن نیست. هرچه پیش می روید، باید برنامه تان را تغییر دهید. تنها چیزی که باید ثابت نگاه دارید، آرمان تان است.
  - ▶ دنبال کردن آرمان وهم آلود: شرکت ها و مؤسسان شان به جای فرصت های واقعی از مدهای گذرا استقبال می کنند و در برابر ایده ها وسوسه می شوند. شما ریسک بزرگی می کنید، بنابراین مطمئن شوید که احتمال ها به نفع شماست.
  - ▶ گرایش به رویکرد تدریجی: هیچ کدام از رهبران آرمان گرا دنیا را با برداشتن گام های تدریجی تغییر ندادند. شرکت هایی که این رویکرد جسورانه را به کار می گیرند، باید آرمان مجاب کننده و قدرتمندی داشته باشند.
  - ▶ گندی در اقدام: هر شرکتی به فرایندها نیاز دارد، اما از رویه های دیوان سالارانه ای که شما را از پیشگام بودن و پیشگام ماندن باز می دارد، دوری کنید. به دنبال سرمایه گذارانی باشید که به جای سودآوری، به رشد اهمیت دهند.
  - ▶ شکست در مجاب کردن: داشتن آرمان یک مسئله است و مجاب کردن مردم به قدرت آن مسئله دیگری است. شرکت هایی که در طراحی ارزش پیشنهادی برای آموزش به کارکنان، مشتریان و سرمایه گذاران شکست می خورند، به موفقیت دست نخواهند یافت.



بازی بعدی را پایه‌گذاری کنید: اگر به موفقیت دست پیدا کنید، پیش‌تاز بازار خواهید شد و این مسئله نیازمند رویکرد متفاوتی به استراتژی است. از آمادگی تان برای این تغییر استراتژیک مطمئن شوید.

بالاترین نقطه را هدف بگیرید، اما از پایین‌ترین نقطه آغاز کنید: برقراری توازن میان ایده‌آل‌گرایی و واقع‌گرایی دشوار، اما لازم است. روی‌پدازی‌های بزرگی داشته باشید و به جزئیات نیز توجه کنید.

آرمان‌گرایی برای همیشه: رویکرد آرمان‌گرایانه فقط برای مدتی در چرخه عمر شرکت مناسب است. هنگامی که کسب‌وکار به مرحله تثبیت می‌رسد، شرکت‌ها نیاز دارند از رویکردهای دیگر استفاده کنند تا به مزیت رقابتی دست یابند.

انحراف در ادراک: مراقب باشید که انعطاف‌پذیری و قابلیت پیش‌بینی محیط را بیش از حد برآورد نکنید. زمانی رویکرد آرمان‌گرایانه را به کار بگیرید که مشاهدات دقیق آن را توجیه کنند.

آرمان‌گرایی بی‌محتوا: رهبران از واژه آرمان‌گرایی بیش از حد استفاده می‌کنند. مراقب باشید استفاده نابجا از آرمان برای خودنمایی را با انتخاب رویکرد سنجیده نسبت به استراتژی اشتباه نگیرید.

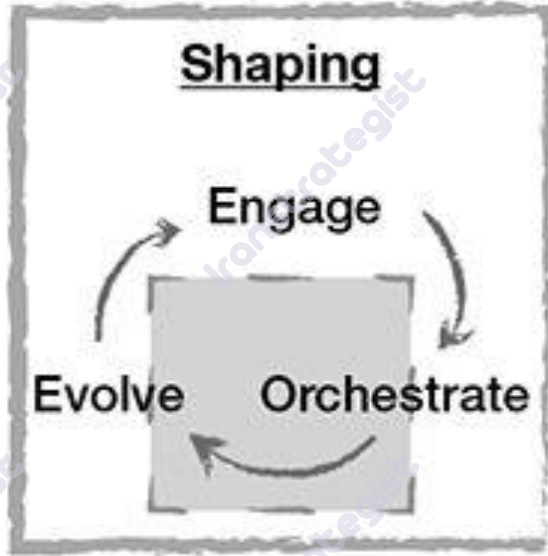
## نکات و دام‌ها

# Chapter Five

## The Shaping Approach

# Chapter Five

## The Shaping Approach



# Art Analogy



# ARE YOU IN A Shaping BUSINESS ENVIRONMENT?

You are facing a shaping business environment if the following observations hold true:

- Your industry holds unexploited potential.
- Your industry is shapeable through collaboration.
- Your industry's regulations are shapeable.
- Your industry does not have a dominant player or platform.

# Chapter Five

## The Shaping Approach

Strategizing

نوآوری برهم زننده



# ایران استراتژیست

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)





# ARE YOUR ACTIONS CONSISTENT WITH A SHAPING APPROACH?

You are embodying a shaping approach if you observe the following actions:

- You select and engage stakeholders.
- You create a shared vision for a better way of doing things.
- You build a platform to orchestrate collaboration.
- You coevolve the ecosystem and the collaboration platform.

انتخاب گزینش شده‌ای داشته باشید: تنها به دنبال بازارهایی باشید که در مراحل اولیه توسعه‌اند، یا ظرفیت رشد بالقوه کافی دارند و شرکت می‌تواند نقش سازمان‌دهنده را در آنها در پیش گیرد.

نقش خودتان را درک کنید: شرکت‌های کمی ترکیب تأثیرگذاری و قابلیت به‌کارگیری رویکرد شکل‌دهی را دارند. بیشتر شرکت‌ها فقط از مشارکت در سیستم منتفع می‌شوند.

سخاوتمندانه ببخشید اما حد و حساب بخشش‌های‌تان را هم نگاه دارید: پیشنهاد‌های برد-برد ارائه دهید که ارزش را در اکوسیستم‌تان پدید بیاورند. اثرات شبکه‌ای ارزش بستر شرکت شما را تقویت می‌کنند و آن را پایدار می‌سازند. در عین حال، امکان حرکت دارایی‌های فکری را در خارج از اکوسیستم‌تان محدود کنید.

تأثیر خودتان را بگذارید: روابطی ایجاد کنید که از توان‌های نفع‌اندک دیگر استفاده کند. بستری یا نقطه کانونی‌ای ایجاد کنید که بتوانید با آن تأثیر خود را به‌کار بگیرید.

زمان‌بندی بد: اقدام به استفاده از رویکرد شکل‌دهی در زمانی که فرصت از دسترس خارج شده یا سازمان‌دهنده رقیب در اجرا از شما جلوتر است، تلاش بی‌فایده‌ای است.

هرز رفتن ارزش: اجازه ندهید ارزش در اکوسیستم‌تان هرز برود. اطمینان حاصل کنید که هزینه جابه‌جایی مشارکت‌کنندگان بالاست یا نمی‌توانند قابلیت‌ها و دارایی‌های فکری را که شما در ایجادشان به آنها کمک کرده‌اید، به خارج از اکوسیستم منتقل کنند.

کنترل بیش از حد: از تسلط همه‌جانبه و مدیریت بیش از حد اکوسیستم اجتناب کنید. یکپارچگی عمودی یا افقی، تنوع و پویایی اکوسیستم را کاهش خواهد داد.

اجازه به سازمان‌دهندگان رقیب برای ورود به بستر: آن سوی کنترل بیش از حد، از دست دادن کنترل در برابر سازمان‌دهنده رقیب است که پیامدهای زیان‌باری روی خلق ارزش شرکت خواهد داشت.

## نکات و دام‌ها

▶ کارایی با هر میزان از هزینه: اولویت دادن به کارایی و تخصص‌گرایی در بلندمدت می‌تواند به رویکرد شکل‌دهی آسیب‌بزند. تنوع، اکوسیستم را پایدار نگاه می‌دارد.

▶ به طور سنجیده نظارت کنید: به دقت محل استفاده از تأثیرگذاری‌تان را انتخاب کنید و به جای فعالیت‌های عملیاتی و نتایج، به کنترل سازوکارهای تعامل و تطبیق پردازید.

▶ از جذابیت و سلامت بستر حفاظت کنید: تنوع و پویایی را در اکوسیستم تشویق کنید و از اندوختن همه‌بازده یا اولویت دادن کارایی نسبت به تنوع اجتناب کنید.

## نکات و دام‌ها

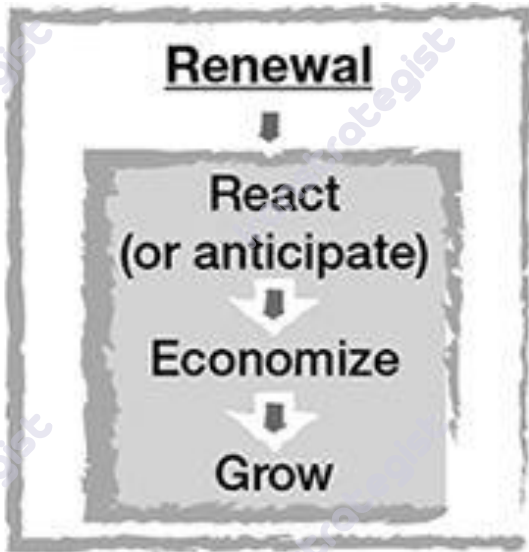


# Chapter Six

## The Renewal Approach

# Chapter Six

## The Renewal Approach



# Art Analogy



**Cubisme**

# ARE YOU IN A Renewal BUSINESS ENVIRONMENT?

You are facing a shaping Renewal environment if the following observations hold true:

- Your industry or company displays low or negative growth.
- Your industry or company is losing money.
- Your industry or company suffered from an internal shock.
- Your industry or company suffered from an external shock.
- Your situation poses a viability risk for you.
- Your industry or company is subject to restricted access to capital.



# ARE YOUR ACTIONS CONSISTENT WITH A RENEWAL APPROACH?

You are embodying a Renewal approach if you observe the following actions:

- You select and engage stakeholders.
- You create a shared vision for a better way of doing things.
- You build a platform to orchestrate collaboration.
- You coevolve the ecosystem and the collaboration platform.

# نکات و دامها

- انتخاب گزینش شده‌ای داشته باشید: تنها به دنبال بازارهایی باشید که در مراحل اولیه توسعه‌اند، یا ظرفیت رشد بالقوه کافی دارند و شرکت می‌تواند نقش سازمان دهنده را در آنها در پیش گیرد.
- نقش خودتان را درک کنید: شرکت‌های کمی ترکیب تأثیرگذاری و قابلیت به‌کارگیری رویکرد شکل دهی را دارند. بیشتر شرکت‌ها فقط از مشارکت در سیستم منتفع می‌شوند.
- سخاوتمندانه ببخشید اما حد و حساب بخشش‌های‌تان را هم نگاه دارید: پیشنهادها برد-برد ارائه دهید که ارزش را در اکوسیستم‌تان پدید بیاورند. اثرات شبکه‌ای ارزش بستر شرکت شما را تقویت می‌کنند و آن را پایدار می‌سازند. در عین حال، امکان حرکت دارایی‌های فکری را در خارج از اکوسیستم‌تان محدود کنید.
- تأثیر خودتان را بگذارید: روابطی ایجاد کنید که از توان ذی‌نفعان دیگر استفاده کند. بستری نقطه کانونی‌ای ایجاد کنید که بتوانید با آن تأثیر خود را به‌کار بگیرید.
- زمان بندی بد: اقدام به استفاده از رویکرد شکل دهی در زمانی که فرصت از دسترس خارج شده یا سازمان دهنده رقیب در اجرا از شما جلوتر است، تلاش بی‌فایده‌ای است.
- هرز رفتن ارزش: اجازه ندهید ارزش در اکوسیستم‌تان هرز برود. اطمینان حاصل کنید که هزینه جابه‌جایی مشارکت‌کنندگان بالاست یا نمی‌توانند قابلیت‌ها و دارایی‌های فکری را که شما در ایجادشان به آنها کمک کرده‌اید، به خارج از اکوسیستم منتقل کنند.
- کنترل بیش از حد: از تسلط همه‌جانبه و مدیریت بیش از حد اکوسیستم اجتناب کنید. یکپارچگی عمودی یا افقی، تنوع و پویایی اکوسیستم را کاهش خواهد داد.
- اجازه به سازمان دهندگان رقیب برای ورود به بستر: آن سوی کنترل بیش از حد، از دست دادن کنترل در برابر سازمان دهنده رقیب است که پیامدهای زیان‌باری روی خلق ارزش شرکت خواهد داشت.

▶ به طور سنجیده نظارت کنید: به دقت محل استفاده از تأثیرگذاری‌تان را انتخاب کنید و به جای فعالیت‌های عملیاتی و نتایج، به کنترل سازوکارهای تعامل و تطبیق پردازید.

▶ از جذابیت و سلامت بستر حفاظت کنید: تنوع و پویایی را در اکوسیستم تشویق کنید و از اندوختن همهٔ بازده یا اولویت دادن کارایی نسبت به تنوع اجتناب کنید.

▶ کارایی با هر میزان از هزینه: اولویت دادن به کارایی و تخصص‌گرایی در بلندمدت می‌تواند به رویکرد شکل‌دهی آسیب‌بزند. تنوع، اکوسیستم را پایدار نگاه می‌دارد.

## نکات و دام‌ها

# THANKS!

## Any questions?

You can find us at

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)

[@iranstrategist](https://www.instagram.com/iranstrategist)

