

بسم الله الرحمن الرحيم

پنج فرمان برای
تفکر استراتژیک

نویسندگان:

دکتر غلامرضا کیانی

دکتر وفا غفاریان



سازمان فرهنگی فرا

غفاریان، وفا. ۱۳۳۵

پنج فرمان برای تفکر استراتژیک / نویسندگان: وفا غفاریان، غلامرضا کیانی. - تهران: فرا، ۱۳۸۳.

۲۰۰ ص. : نمودار.

ISBN: 964-7092-42-3

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. برنامه‌ریزی استراتژیک. الف. کیانی، غلامرضا، ۱۳۳۰ ب. عنوان.

۶۵۸/۴۰۱۲

پ۹/۲۸/۸۳ HD۳۰

۴۰۵۱۱-۸۳ م

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: پنج فرمان برای تفکر استراتژیک

نویسندگان: دکتر وفا غفاریان، دکتر غلامرضا کیانی

واژه‌نگار و طراح صفحات: منصوره حیدرپور

طراح جلد: اینار کیانی

مدیریت فرایند چاپ: سید بهشاد یاسینی

نوبت چاپ: اول - بهار ۸۴

شمارگان: ۵۰۰۰ جلد

قیمت: ۳۰۰۰ تومان

ISBN 964-7092-42-3

شابک: ۹۶۴-۷۰۹۲-۴۲-۳

ناشر: فرا

نشانی: تهران، خیابان ولعصر، مقابل پارک ساعی، پلاک ۱/۱۱۵۶، کدپستی: ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۰۷۰۲

تلفن بخش و فروش: ۸۸۸۰۷۰۰-۱

پست الکترونیک: info@fara.ir

چاپ: دیدآور

ناشر از همکاری شرکت لوله و تجهیزات سدید در چاپ این کتاب

به منظور کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر	۷
پیشگفتار	۹
مقدمه:	۱۵

بخش اول: مفاهیم پایه

"دل دادن به جوهره استراتژی قبل از سازمان، تفکر و نگرش انسان را متحول می‌کند و او را در ورای واژه‌ها و ادبیات موضوع، به مفاهیمی عمیق از دنیای کسب و کار متوجه می‌سازد."

فصل اول: استراتژی و محیط کسب و کار	۲۳
--	----

۱. استراتژی چیست؟

۲. محیط کسب و کار

۳. محیط دیروز - محیط امروز

۴. تفکر استراتژیک در شرایط امروز یک ضرورت است

فصل دوم: تفکر استراتژیک چیست؟	۴۳
-------------------------------------	----

۱. مهم دیدن چیزی است که دیگران نمی‌بینند

۲. تفکر استراتژیک، گام اول: شناخت

۳. تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک

فصل سوم: تفکر استراتژیک چگونه ایجاد می شود؟..... ۶۱

۱. کشف نیاز نهفته، اساس نوآوری در کسب و کار است

۲. بازخور و یادگیری از بازخور

۳. خلق چشم انداز

۴. پیاده سازی در عمل

۵. الگوهای تفکر استراتژیک

بخش دوم: پنج فرمان برای تفکر استراتژیک

«تفکر استراتژیک یک بصیرت است. این بصیرت کمک می کند تا مدیر به

زوایای ناشناخته کسب و کار پی برده و با پاسخگویی خلاقانه به آن برای

مشتری «ارزش» و برای سازمان «مزیت رقابتی» بیافریند.»

فصل چهارم: فرمان اول: بیش از «اطلاع گیری» به دنبال «یادگیری» از

محیط باشید..... ۹۵

۱. بقا و رشد شرکت ها در گروی شناخت کسب و کار است

۲. استراتژی از سنتر اطلاعات و قواعد شکل می گیرد

۳. یادگیری از محیط کلید طلایی مسأله است

فصل پنجم: فرمان دوم: بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده،

به دنبال کشف نیازهای پاسخگویی نشده باشید..... ۱۰۹

۱. فرصت طلایی، فراسوی اندیشه های متعارف است

۲. سر نخ نیازهای پنهان کجاست؟

فصل ششم: فرمان سوم: بیش از اهداف میانی، چشم به اهداف نهایی

داشته باشید ۱۲۱

۱. موفقیت در گروهی انتخاب صحیح مسأله است

۲. سلسله مراتب هدف‌ها

۳. مشکل یا علائم هشداردهنده؟

۴. حل مسأله یا تحقق هدف؟

فصل هفتم: فرمان چهارم: بیش از قابلیت‌سازی برای تولید، به دنبال

قابلیت‌سازی برای رقابت باشید ۱۳۳

۱. در محیط رقابتی، مهم، داشتن مزیت رقابتی است

۲. مزیت رقابتی در مفهوم ساده، در عمل پرچالش است

۳. برای مزیت رقابتی در بازار، باید در سازمان شایستگی کلیدی داشت

فصل هشتم: فرمان پنجم: در حرکت به سوی هدف بیش از سرعت، به

فکر راه میان‌بر باشید ۱۴۵

۱. برای برتری باید متفاوت بود

۲. داستان اول: لوح فشرده

۳. داستان دوم: ساعت کوارتز

۴. داستان سوم: پست الکترونیک

۵. راه میان‌بر در خلق قواعد جدید است

۶. قاعده شکنی، راهی به سوی تعالی

بخش سوم: تفکر استراتژیک و استراتژی اثربخش

"در رویکرد استراتژی اثربخش ماهیت کار تکوین استراتژی است
(و نه برنامه‌ریزی استراتژی)، پیش‌رانه کار تفکر استراتژیک است (و نه فرایند
برنامه‌ریزی) و حاصل کار مزیت‌های رقابتی است"

فصل نهم: پنج فرمان برای تفکر استراتژیک ۱۶۷

۱. تفکر استراتژیک: فراخوانی برای همه

۲. تفکر استراتژیک شناخت بهتر نیاز مشتری و پاسخگویی به آن است

۳. رسوخ در رفتار

۴. سجده قبله عشاق ز گمراهی نیست ره همین است، جز این راه دگر راهی نیست

پیوست: مکاتب ۱۰ گانه استراتژی ۱۸۳

۱. مکتب تدبیر: یک فرآیند مفهومی

۲. مکتب برنامه‌ریزی: یک فرآیند رسمی

۳. مکتب جایگاه‌یابی: یک فرآیند تحلیلی

۴. مکتب کارآفرینی: یک فرآیند آرمان‌گرایانه

۵. مکتب ادراکی: یک فرآیند ذهنی

۶. مکتب یادگیری: یک فرآیند خودجوش

۷. مکتب قدرت‌گرایی: یک فرآیند چانه‌زنی

۸. مکتب فرهنگی: یک فرآیند اجتماعی

۹. مکتب محیط‌گرایی: یک فرآیند عکس‌العملی

۱۰. مکتب تلفیقی: یک فرآیند دگر دیستی

مراجع و منابع ۱۹۵

معرفی نویسندگان ۱۹۹

در عصر حاضر، دغدغه «سود و زیان» مدیران، به دغدغه «بود و نبود» تبدیل شده است.

در سده گذشته، از زمان پیدایش مدیریت علمی تا حدود دهه شصت، نگاه مدیریت، درون‌سازمانی بود. صاحب‌نظران مدیریت با نگاهی درون‌نگر، غرق نظریه‌پردازی‌ها و ارائه تکنیک‌های پیچیده و گوناگون برای بهبود مدیریت منابع مالی، انسانی و تکنولوژیک سازمان بودند. در این میانه آنچه به فراموشی سپرده شده بود، مشتری و نیازهایش بود.

این نگرش درون‌نگر، سایر عوامل محیطی نظیر رقبای، تحولات تکنولوژیک میان‌صنعتی و فراگیر، تحولات اجتماعی و اقتصادی جهانی و در کل آنچه در ادبیات مدیریت تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مطرح می‌گردد را نیز نادیده گرفته بود. مدیران در لاک سازمان خود فرو رفته و در لابه‌لای ارقام و اعداد به دست آمده از پیشرفته‌ترین تکنیک‌های مدیریتی، «سود و زیان» سازمان خود را چرتکه می‌انداختند.

زمان گذشته و زمانه دگرگون. پیر دراکر مدیران عالی را هشدار می‌دهد در هر صنعت و کسب‌وکاری که هستند، لازم است تا بیش‌تر وقت خود را خارج از سازمان خود بگذرانند. مدیریت برون‌نگر امروز، مدیرعالی را از میان اعداد و ارقام درون‌سازمانی بیرون کشیده و روانه بازار نموده؛ چرا که دیگر، دغدغه او «بودن یا نبودن» در این بازار رقابتی و جهانی است. در کتاب حاضر آمده است:

«رفتار موفق مدیران استراتژیک سرشار از توجه به محیط، تشخیص به موقع فرصت‌ها و جهت‌گیری در راستای بهره‌گیری از آن است.»

کتاب «پنج فرمان تفکر استراتژیک» به قلم دو صاحب‌نظر مدیریت استراتژیک در ایران، غلامرضا کیانی و وفا غفاریان، نگاشته شده است. کتاب «استراتژی اثربخش» از همین نویسندگان در سال ۱۳۸۰ به چاپ رسید. این دو متفکر که هریک سال‌ها مدیریت عالی سازمان‌های بزرگی را در ایران به عهده داشته‌اند، تجربیات ارزنده خود را در قالب این دو کتاب ارزشمند به رشته تحریر درآورده‌اند و در اختیار خوانندگان قرار می‌دهند.

در این کتاب، نویسندگان از منظری نو به مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند و راهکارهایی کاملاً اجرایی را برای دستیابی به مزیت رقابتی، که رمز بقا برای سازمان‌های امروزی است، ارائه می‌دهند. در کتاب به مدیران هشدار داده شده است که «تولید محصول کافی نیست، باید مزیت رقابتی تولید کرد. قابلیت طراحی و تولید به خودی‌خود بی‌ارزش است، باید به دنبال قابلیت‌های منجر به شایستگی کلیدی بود. میانه بودن، راضی‌کننده نیست؛ باید متمایز و برتر بود.»

نویسندگان معتقدند که مدیریت استراتژیک از تفکر استراتژیک سرچشمه می‌گیرد. دکتر کیانی و دکتر غفاریان با ارائه پنج راهکار اجرایی تحت عنوان پنج فرمان، خواننده را گام به گام در دستیابی به تفکر استراتژیک راه می‌نمایند.

سازمان فرهنگی فرا تلاش دارد که با انتشار کتاب‌هایی از این دست، واسطی باشد میان مدیران کشورمان تا تجربیات خود را با یکدیگر تبادل کنند. امید آن که این کار گامی باشد برای گشودن راه‌های توسعه کشور، راهنمایی باشد برای رهروان و چراغ راهی برای جویندگان راه.

دکتر فریبا لطیفی

مدیرعامل

پیشگفتار

وقتی کتاب "استراتژی اثربخش" را می‌نوشتیم، می‌دانستیم که در عرصه متفاوتی از استراتژی گام نهاده‌ایم: عرصه معانی عمیق، ادراکات تازه و دیدگاه‌های متفاوت، اما در مورد اینکه این عرصه تا چه حد مورد استقبال جوامع آکادمیک و محافل حرفه‌ای قرار می‌گیرد ایده‌ای نداشتیم.

کتاب منتشر شد، در عرض مدت کوتاهی به چاپ دوم رسید، جایزه کتاب سال دانشجویی را از آن خود کرد، به کرات در محافل حرفه‌ای و آکادمیک ارائه شد و در بسیاری از مقالات و کتاب‌های دیگر مورد رجوع و استفاده قرار گرفت. ما در تمام این مدت از فرصت‌هایی که برای ارائه و ارزیابی این الگو پیش می‌آمد استقبال می‌کردیم: ده‌ها مورد (Case) واقعی کسب و کار با این

الگو تحلیل شد، در کارگاه‌های پژوهشی متعددی با حضور مدیران حرفه‌ای، به محک آزمایش گذاشته شد، ابعاد مختلف الگو به مناسبت‌های مختلف مورد بحث قرار گرفت و در تمامی این شرایط، الگوی "استراتژی اثربخش" قدرت قابل توجهی را در تبیین موضوعات استراتژیک ارائه می‌کرد. ما در ورای این تعاملات جذاب و سازنده و به شوق ادراکات جدید، دائماً در جستجوی مفاهیم برجسته‌تر و مفیدتری برای توسعه دیدگاه استراتژیک مدیران بودیم و کتاب حاضر حاصل تلاش‌های ما در این راستاست: **پنج فرمان برای تفکر استراتژیک**.

هر چند رگه‌های اصلی نگرش ما در مورد استراتژی در مباحث مربوط به "جوهره استراتژی" در کتاب قبلی بیان شده بود ولی ما به دنبال شیوه مؤثرتری برای عرضه این مفاهیم بودیم. از همان ابتدای درک این موضوع به نظر رسید که ادبیات مربوط به "تفکر استراتژیک" رسانه مناسبی برای انتقال این مفاهیم بشمار می‌آید. برای استفاده مناسب از این ادبیات بیش از یکصد مقاله و چندین کتاب مرور شد و بیش از ۳۰ مقاله با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti مورد تحلیل و استنتاج مفهومی قرار گرفت. کم‌کم ساختاری از معانی پیرامون ایده‌های

ما شکل گرفت که می‌توانستیم بر اساس آن ایده‌های خود را بیان کنیم. برای فراوری بیشتر موضوع، یک درس "تفکر استراتژیک" به عنوان مکمل درس "مدیریت استراتژیک" در سازمان مدیریت صنعتی طراحی و ارائه شد. این یک فرصت استثنایی و پرازش برای پرورش و توسعه ساختار معانی بود. این برنامه پنج دوره به اجرا گذاشته شد و طی آن یافته‌های ما به "مدیر - دانشجویان" علاقمند ارائه گردید. آنان از این دوره‌ها استقبال کردند. دانشجویان در نظر سنجی‌ها اظهار می‌داشتند که این دوره برای آنان بسیار مؤثر بوده و دیدگاه آنان را کاملاً عوض کرده است. آنان برای ما از ایجاد تغییرات بنیادی فکری با عمق زیاد نوشتند، از اینکه سیستم تفکر آنان به کلی عوض شده و بینش استراتژیک آنان توسعه یافته است. به نحو مشابهی همین دستاوردها برای ما نیز ایجاد شده بود، ولی به صورت هدف‌گرایانه و منظورمند. حالا دیگر مفاهیم مؤثری از توصیه‌های اساسی برای ایجاد بصیرت استراتژیک در مدیران شکل گرفته بود. مفاهیمی که طی یک سال کار به معماری اولیه کتاب حاضر تبدیل شد.

پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، در واقع چکیده یافته‌های ما از تفکر استراتژیک است که به صورت سرمشق‌هایی برای تغییر رفتار فکری و نگرش مدیران توصیه می‌شود. ما بر این باوریم که این فرمان‌ها، در صورت پای‌بندی و ممارست، به بردارهای اساسی در شیوه نگرش استراتژیک تبدیل می‌شود و مدیران را در مسیر "هوشیارانه‌ای" برای پاسخگویی به مسائل سازمان و محیط آن قرار می‌دهد. این تحول، دستیابی به یک "وضعیت" برتر نیست بلکه قرار گرفتن در جریانی از "کنش"‌های وضعیت‌ساز است. جریانی که سبب بازآفرینی مستمر باورها و دیدگاه‌ها در سطوح تکوینی می‌شود.

در این کتاب ما هر آنچه از این دوران سه ساله فرا گرفته‌ایم را عرضه کرده‌ایم. یافته‌های ما در سه بخش ساختاردهی شده است. بخش اول کتاب به ارائه ادبیات تفکر استراتژیک می‌پردازد. برای این امر طی سه فصل ضرورت تفکر استراتژیک (فصل اول)، ماهیت، کارکرد و ویژگی‌های تفکر استراتژیک (فصل دوم) و چگونگی شکل‌گیری تفکر استراتژیک (فصل سوم) ارائه شده است. در انتهای این بخش بر پایه این شناخت سه الگوی معتبر تفکر استراتژیک تشریح گردیده است.

بخش دوم کتاب به معرفی الگوی "پنج فرمان" برای تفکر استراتژیک اختصاص یافته است. در این بخش طی فصل‌های چهارم تا هشتم، پنج فرمان مربوط به تفکر استراتژیک تشریح شده و در بخش سوم (فصل نهم) جمع‌بندی این فرامین با مصادیق واقعی مقابله و ابعاد دیگری از موضوع نمایان شده است. این فصل ارتباط مفهومی بین کتاب حاضر و تألیف قبلی ما (استراتژی اثربخش) را نیز مشخص می‌سازد و بدین ترتیب ساختار عمیق‌تری از معانی را در ذهن مخاطب ایجاد می‌کند.

در ساختار کتاب "پنجره"‌هایی در کنار متن قرار گرفته که در آن توضیحات اضافی و یا مثال‌هایی از موضوع بحث ارائه شده است. چشم‌پوشی از این پنجره‌ها لطمه‌ای به رشته مباحث وارد نمی‌سازد، هر چند توجه به فضای این پنجره، حیطه درک موضوع را توسعه می‌بخشد.

شروع هر فصل کتاب با اشاره به یک "مورد" کسب و کار مرتبط در سازمان‌های ایرانی آغاز شده است. این سبک نه تنها ورود به موضوع را ملموس‌تر می‌کند بلکه یک مصداق واقعی برای توسعه و بحث در محافل آکادمیک و دانشگاهی را نیز فراهم می‌سازد.

امروز محیط کسب و کار با آمیزه‌ای از شناخت و ابهام مواجه است و مدیران در این محیط با طیفی از توانمندی‌های ادراکی و بصیرت از یکدیگر متمایز می‌شوند. این کتاب فراخوانی برای بازآفرینی است: بازآفرینی باورها، بازآفرینی شیوه تفکر و نگرش و بازآفرینی رفتارها. امید داریم آنچه ارائه شده است را در این "بازآفرینی" سودمند و در جهت‌گیری به سوی "موفقیت" راهنما و مفید بیابید و این دستاوردی است که انگیزه‌بخش ما برای ارائه این کار بوده است.

وفا غفاریان

غلامرضا کیانی

مقدمه

نگرشی تازه، بصیرتی عمیق

در حالی که دوره‌های آموزشی مدیریت استراتژیک از پرتفردارترین مباحث در محافل "علمی" و "آکادمیک" است، بایستی اذعان داشت آنچه در صحنه عمل موفقیت می‌آفریند بیشتر "هنر" استراتژی است تا "علم" آن. در رویکردهای کلاسیک استراتژی، به مدیران و دانشجویان آموخته می‌شود تا با شناخت و توسعه توانایی بکارگیری ابزار و "متدولوژی"های برنامه‌ریزی، برای سازمان‌ها "استراتژی" بیافرینند، بدون اینکه امکانی باشد آنان را به شیوه "تفکر" لازم برای خلق "موفقیت" مجهز سازیم. نتیجه کار این است که ما با دو نقش متفاوت از "دانشمندان" استراتژی و "کنشگران" استراتژیک

مواجه هستیم: کنشگران استراتژیک با ایجاد چشم‌انداز صحیح و به حرکت در آوردن سازمان در راستای آن، موفقیت را در ابعاد سهم بازار و خلق ثروت (برای خود، سازمان و جامعه) تجربه می‌کنند و این در حالی است که توانمندی دانشمندان استراتژی صرفاً در تبیین چگونگی این موفقیت تجلی می‌یابد.

از دیدگاه علوم، استراتژی نیز مانند سایر شاخه‌های مدیریت علمی، مجموعه‌ای از اصول و قواعد است که شناخت و توان بکارگیری آن‌ها به مدیران توانایی بهتری در اداره سازمان می‌بخشد، حال آن که در کنشگران استراتژیک، این خصوصیات به صورت درونی و در رفتار و شیوه تفکر آنان مشاهده می‌شود. بسیاری از مدیرانی که نامشان در ادبیات مدیریتی (دنیا یا کشور) به عنوان الگوهایی از کارآفرینی و حرکت‌های استراتژیک ثبت شده، سابقه‌ای در بکارگیری ابزار متداول برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های خود ندارند و در عوض، رفتار موفقیت‌ساز آنان به عنوان "نمونه" برای تحلیل و توسعه الگوهای مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد. آیا علم در یاری رساندن به توسعه هنر مدیریت ناتوان است؟ آیا نمی‌توان کمک بیشتری به مدیران کرد تا در محیط

به شدت رقابتی امروز، شانس بیشتری برای اداره موفقیت آمیز سازمان خود به دست آورند؟

کلید مسأله در توجه بیشتر به توسعه "دیدگاه‌ها و نگرش" مدیران نهفته است. اشکال اساسی مباحث آموزشی (به شیوه‌ای که ما آن را دنبال می‌کنیم) در این است که روش‌ها و برنامه‌های موجود عمدتاً متوجه "دانش" افزایشی است، در حالیکه تغییر رفتار و شیوه تفکر مدیران به توسعه "دیدگاه و نگرش" آنان نیاز دارد. این تفاوت دقیقاً همان فاصله‌ای است که "تفکر" استراتژیک را از "برنامه‌ریزی" استراتژیک متمایز می‌سازد.

در شیوه‌های متعارف برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندها غالب هستند و جوهره استراتژی در حاشیه خارجی کار فراموش می‌شود: برای ارزیابی محیط خارجی فرصت و تهدیدات مورد بررسی قرار می‌گیرد، در حالیکه "چگونگی تشخیص" فرصت‌های واقعی بدون پاسخ می‌ماند، نقاط قوت و ضعف برای ارزیابی داخلی سازمان مورد تحلیل قرار می‌گیرد بدون اینکه سؤال شود "منشاء این قوت و ضعف" کجاست؟ ده‌ها روش برای تلفیق عوامل خارجی و داخلی توصیه می‌شود بدون آنکه به اهمیت حیاتی "خلق ارزش برای مشتری" اشاره شود. به مفهوم

صریح‌تر جوهره "استراتژی" مهم‌ترین چیزی است که در فرآیند "برنامه‌ریزی استراتژیک" به آن پرداخته نمی‌شود و بدین ترتیب کارراهه دانشمندان با کنشگران و مقوله علم و هنر استراتژی از هم جدا می‌شود.

واقعیت اینست که برای تشخیص صحیح فرصت‌ها و عوامل مزیت‌بخش رقابتی "فرآیندی" وجود ندارد و به جای آن باید به بصیرت و فهم مدیران از محیط کسب و کار متکی بود. بصیرتی که حاصل شناخت صحیح آنان از "قواعد" کسب و کار است. در رویکرد تفکر استراتژیک بیش از آنکه اصول و مفاهیم استراتژی برای توسعه مهارت برنامه‌ریزی (استراتژیک) مدیران بکار گرفته شود، بر توسعه دیدگاه‌ها و بازآفرینی باورهای آنان تأکید می‌شود. در این رویکرد تأکید می‌شود که باید قواعد خلق ارزش برای بازار را فهمید و آن‌ها را برای پاسخگویی (بهتر از رقیب) به بازار بکار گرفت. باید تشخیص داد که کدام عوامل واقعاً ارزش‌آفرین هستند و کدامیک نیستند، باید برای کشف شیوه‌های جدید و مؤثرتر پاسخگویی به نیاز مشتری تلاش کرد؛ باید تحولات محیط را به درستی تفسیر کرد و از فرصت‌های حاصل از آن بهره جست؛ باید در توسعه قابلیت‌های سازمان دقیق بود و رفتار بالقوه بازار را هدف

گرفت؛ باید خلاقیت را میدان داد و آن را در راستای نوآوری مستمر بکار گرفت. این باید‌ها و شیوه رفتاری متناسب با آن‌ها مبنای ایجاد بصیرت نسبت به محیط کسب و کار است و تفکر استراتژیک مجموعه‌ای از الگوها و توصیه‌های مفهومی برای توسعه این بصیرت بشمار می‌آید. در محیط پُر تحول و غیرقابل پیش‌بینی کسب و کار امروز، موفقیت در پرتو این بصیرت قابل تحقق است.

آیا بدین ترتیب تفکر استراتژیک، الگوها و متدولوژی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را بی اعتبار و بی فایده کرده است؟ ایده سازنده‌تری برای پاسخگویی به این سؤال وجود دارد: **تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند مکمل یکدیگر باشند.** تفکر استراتژیک استراتژی می‌آفریند و راستای حرکت موفقیت‌آفرین سازمان را معین می‌سازد و برنامه‌ریزی استراتژیک به عملیاتی کردن آن کمک می‌کند. هنری مینتزبرگ برای این دو گام مکمل نقش "متفکران" و "برنامه‌ریزان" استراتژیک را به صورت متمایز از یکدیگر پیشنهاد می‌کند. این ایده ابعاد تحلیلی را با ابعاد خلاقانه استراتژی پیوند می‌زند و قابلیت‌های آن دو را تلفیق می‌کند. در محیط رقابتی، بقاء و رشد

یک سازمان در گروی مزیت‌های رقابتی آن است و لازمهٔ این امر درک عمیق قواعد کسب و کار و خلق مستمر راهکارهای برتر خلق ارزش برای مشتری می‌باشد.

تفکر استراتژیک رویکردی است که در این راستا چارچوب تگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند. هرچند باید عمیقاً توجه داشت که منظور از این مفاهیم بازآفرینی تگرش مدیران است و نه توسعه دانش آنان.