

به نام او

مدیریت استراتژیک

استاد:

جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو:

فاطمه محمودزاده احمدی

موضوع:

مشاهیر مدیریت

Rita Gunther McGrath

بهار ۹۳

Biography

Rita Gunther McGrath (born July 28, 1959 in New Haven, CT) is an associate professor of management at the Columbia Business School. She joined Columbia in 1993 after completing her Ph.D. at The Wharton School of the University of Pennsylvania. Her dissertation at Wharton was entitled Developing New Competence in Established Organizations consistent with her longstanding interest in corporate ventures and innovation. She is best known for her work on strategy, innovation and entrepreneurship, including the development of discovery-driven planning.

زندگی نامه

ریتا گونتر مک گراث (متولد ۲۸ جولای ۱۹۵۹ در نیوهاون، کانکتیکات) دانشیار مدیریت در دانشکده بازرگانی کلمبیا است. او در سال ۱۹۹۳ پس از اخذ مدرک دکترای خود از دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا به دانشکده کلمبیا پیوست. موضوع پایان نامه او در وارتون «توسعه شایستگی جدید در سازمان های تاسیس شده» بود که با علاقه همیشگی اش به شرکت های سهامی و نوآوری در ارتباط است. او به خاطر کارهایش در زمینه استراتژی، نوآوری و کار آفرینی از جمله توسعه برنامه ریزی اکتشاف محور مشهور است.

Prior to her entry to academia, McGrath worked in government and the political arena and founded two entrepreneurial startups. She earned a Masters of Public Administration from the School of International and Public Affairs, Columbia University in 1982 and graduated Magna Cum Laude from Barnard College in 1981.

پیش از ورودش به دانشگاه، مک گراث در پست دولتی و عرصه سیاسی کار می کرد و با ایده کارآفرینی دو شرکت کوچک کامپیوتری تاسیس کرد. او فوق لیسانس مدیریت دولتی خود را از دانشکده روابط عمومی و بین المللی دانشگاه کلمبیا در سال ۱۹۸۲ کسب کرد و در سال ۱۹۸۱ با مدرک افتخاری از دانشکده برنارد فارغ التحصیل شد.

Rita Gunther McGrath, a Professor at Columbia Business School, is regarded as one of the world's top experts on strategy and innovation. Her ideas have been widely used by leading organizations throughout the world, who describe her thinking as sometimes provocative, but unfailingly stimulating. She fosters a fresh approach to strategy amongst those she works with. Thinkers50 presented Rita with the #1 award for strategy, the Distinguished Achievement Award, in 2013. Rita is in their top ten global list of management thinkers overall. She has also been inducted into the Strategic Management Society "Fellows" in recognition of her impact on the field.

ریتا گونتر گراث، استاد دانشکده بازرگانی کلمبیا، به عنوان یکی از برترین متخصصان استراتژی و نوآوری در دنیا شناخته شده است. ایده های او به طور گسترده ای در سراسر دنیا بوسیله شرکت های برجسته مورد استفاده قرار گرفته است. این شرکت ها بعضی مواقع افکار او را جنجال برانگیز اما در عین حال همواره جذاب یاد می کنند. او برای شرکتهایی که با آنها کار می کند، رویکردی جدید نسبت به استراتژی (شرکت) ارائه می دهد. موسسه تینکرز فیفتی در سال ۲۰۱۳، جایزه نفر اول، با نام جایزه دستاورد ممتاز را به خاطر ارائه استراتژی های نوآورانه، به ریتا اهدا کرد. ریتا در مجموع در لیست ده متفکر برتر دنیاست. همچنین به خاطر تاثیر گذاریش در زمینه مدیریت، او را عضو انجمن مدیریت راهبردی کرده اند.

Rita maintains an active social media presence, and has been rated one of the 25 smartest women to follow on Twitter by Fast Company Magazine. She consistently appears in rankings of the top business school professors to follow on that medium: Professors on Twitter. She authors a regular column, "The Entrepreneurial Strategist" for Inc Magazine and blogs regularly at HBR.org. Rita is also one of the Wall Street Journal's "Experts."

ریتا در رسانه های اجتماعی حضوری فعال دارد و ۲۵ مین زن باهوشی است که در سایت تویتر توسط مجله فست کمپانی دنبال می شود. او همواره در رده بندی بهترین اساتید دانشکده بازرگانی که در تویتر دنبال می شوند، قرار دارد: اساتید در تویتر. او نویسنده دائم ستون «مدیر راهبردی کار آفرین» مجله اینک و در سایت HBR.org مشغول مطلب نویسی است. همچنین ریتا از متخصصین مجله وال استریت است.

Rita is one of the most widely published authors in the Harvard Business Review, including the best-selling "Discovery Driven Planning" (1995), which was recognized as an early articulation of today's "lean" startup philosophy and has been praised by Clayton Christensen as one of the most important ideas in management - ever. She is a highly-respected academic researcher whose work has won awards from the most prestigious management journals.

ریتا یکی از نویسندگانی است که بیشترین کتاب را در انتشارات ریویو بیزینس هاروارد چاپ کرده است؛ از جمله کتاب پر فروش «برنامه ریزی اکتشاف محور» (۱۹۹۵)، و اولین کسی است که ایده جدید و امروزی استارتاپ لین (شرکت نوپای ناب) را بیان کرد. همچنین ریتا مورد تحسین کلایتون کریستنسن، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد، قرار گرفت. کلایتون این ایده را یکی از مهمترین ایده های تاریخ مدیریت دانست. ریتا محقق برجسته دانشگاهی است که از طرف معتبرترین مجلات مدیریت به خاطر فعالیت هایش جوایز زیادی دریافت کرده است.

Rita joined the faculty of Columbia Business School in 1993. Prior to life in academia, she was an IT director, worked in the political arena, and founded two startups. She received her Ph.D. from the Wharton School, University of Pennsylvania and has degrees with honors from Barnard College and the Columbia School of International and Public Affairs. She is married and is proud to be the mother of two delightful grownups.

ریتا در سال ۱۹۹۳ عضو هیئت علمی دانشکده بازرگانی کلمبیا شد. او قبل از آنکه وارد کار دانشگاهی شود، مدیر IT و در عرصه های سیاسی مشغول به کار بود و دو شرکت کوچک کامپیوتری تاسیس کرد. او مدرک دکترای خود را از دانشکده وارتن، دانشگاه پنسیلوانیا دریافت کرد و مدارک افتخاری زیادی از طرف کالج برنارد و دانشکده روابط عمومی و بین المللی کلمبیا کسب کرده است. او متاهل است و افتخار می کند که مادر دو جوان دوست داشتنی است.

Rita's new, best-selling book, is titled The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, which was recognized by Strategy-Business as the #1 business book of the year. Rita has co-authored three previous books: Discovery Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity (2009); MarketBusters: 40 Strategic Moves that Drive Exceptional Business Growth (2005); and The Entrepreneurial Mindset (2000), all published by Harvard Business Review Press.

MarketBusters has been translated into ten languages and was named one of the best business books of 2005 by Strategy-Business.

کتاب جدید و پر فروش ریتا، «پایان مزیت رقابتی: چگونه می توان استراتژی ها و شرکت خود را در مسیری رو به پیشرفت نگه داشت» نام دارد که مجله استراتژی پلاس بیزینس آن را بهترین کتاب سال در زمینه تجارت انتخاب کرد. ریتا در سه کتاب پیشین، کمک نویسنده بوده است: رشد اکتشاف محور: گامی جدید در کاهش ریسک و جذب فرصت ها (۲۰۰۹)؛ شکارچیان بازار: ۴۰ رویکرد استراتژیک برای رونق پیشرفت تجاری ممتاز (۲۰۰۵)؛ تفکر کارآفرینی (۲۰۰۰). همگی این کتاب ها بوسیله نشر ریویو بیزینس هاوارد چاپ شده است. کتاب شکارچیان بازار به ده زبان ترجمه شده است و مجله استراتژی پلاس بیزینس آن را یکی از بهترین کتاب های بازرگانی سال ۲۰۰۵ نامید.

Fresh from her keynote speech at the CIPD conference, Rita McGrath, author of *The End of Competitive Advantage* and the world's most influential female innovation thinker, joined the DPA executive networking club to discuss her thoughts on how we can keep strategy moving as fast as our organizations. Rita shared many of the compelling insights that she describes in her book with attendees, who included senior leaders from Fujitsu, Guardian Digital, Pernod, Purple Beach, Royal London Group, Stub Hub and Wiley.

پس از آنکه ریتا مک گراث، نویسنده کتاب «پایان مزیت رقابتی (برتری رقابت آمیز)» و تاثیر گذارترین زن متفکر و خلاق در دنیا، سخنرانی مهم خود را در کنفرانس CIPD تمام کرد، برای مطرح کردن ایده هایش درباره اینکه چگونه می توان استراتژی ها و شرکت خود را در مسیری رو به پیشرفت نگه داشت، به باشگاه شبکه های اجرایی DPA پیوست. ریتا اندیشه های موثر خود را که در کتابش توصیف کرده بود، با شرکت کنندگان در این باشگاه به اشتراک گذاشت. این شرکت کنندگان شامل این موارد بودند: مدیران ارشد فوجیتسو، گاردین دیجیتال، پرنود، پرپل بیچ، رویال لندن گروپ، استاب هاب و ویلی.

کتابهای ریتا گونشرمک گراث

Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity
Hardcover – March 16, 2009

You've been charged with growing your business. Incremental growth can no longer deliver the results you need. You need truly dynamic growth - and you need to achieve it without risking a hugely expensive gamble. How can you encourage innovative new ventures and pursue ambitious growth while minimizing risk?

رشد اکتشاف محور: گامی جدید در کاهش ریسک و جذب فرصت ها، جلد زخیم، ۱۶ مارس ۲۰۰۹

شما مسئول ارتقای کسب و کار خود هستید. شاید رشد فزاینده آن نتایج مورد نیاز شما را بر آورده نکند. شما به یک رشد پویا و واقعی نیاز دارید. و باید این رشد را بدون خطر هزینه کردن گزاف بدست آورید. چگونه می توان فعالیت های اقتصادی جدید و خلاق را رونق داد و با کاهش درصد ریسک پذیری، به دنبال رشدی موفق بود؟

In *Discovery-Driven Growth*, authors McGrath and MacMillan show how companies can plan and pursue an aggressive growth agenda with confidence. By carefully framing their strategic growth opportunities, testing each project assumption against a series of checkpoints, and

creating a culture that acts on evidence and learning instead of blind stumbling, companies can better control their costs, minimize surprises, and know when to disengage from questionable projects--before it's too late.

مک گراث و مک میلان، نویسندگان کتاب رشد اکتشاف محور، در این کتاب نشان می دهند که چطور شرکت ها می توانند اهداف خود را در زمینه رشد موثر، با اطمینان طرح ریزی و دنبال کنند. شرکت ها می توانند با طرح ریزی دقیق فرصت هایی برای رشد استراتژیک، آزمایش فرضیه های خود نسبت به هر پروژه در نقاط بازرسی و ایجاد محیطی که بر اساس حقایق و آموزش و نه بر اساس خطاهای فاحش عمل کند، هزینه های خود را بهتر کنترل کنند، رویدادهای غیر مترقبه را کمتر کنند و یاد بگیرند هرچه سریعتر و به موقع از پروژه های بحث برانگیز کناره گیری کنند.

Providing tools that will help you select and better assess the potential of any strategic venture, from new product lines to entirely new businesses, the authors outline a comprehensive process that lets you identify, manage, and leverage your company's full portfolio of opportunities. By reducing up-front costs and eliminating unnecessary risks, you'll be able to avoid missteps and explore more options to create the breakthrough growth that your business requires.

نویسندگان این کتاب با ارائه ابزاری برای کمک به شما در انتخاب و ارزیابی بهتر فعالیت اقتصادی استراتژیک بالقوه از خطوط تولید جدید تا کسب و کارهای کاملا جدید، فرآیند جامعی را ارائه داده اند که اجازه می دهد تا بتوانید مجموعه فرصت های موجود برای شرکت خود را شناسایی، مدیریت و ارتقا دهید. شما با کاهش هزینه های پیش رو و حذف مخاطرات غیر ضروری قادر خواهید بود تا از مسیرهای اشتباه دوری کنید و گزینه های بیشتری را برای ایجاد پیشرفتی نو که لازمه شرکت شماست، دنبال کنید.

The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty Hardcover – August 1, 2000

by Rita Gunther McGrath (Author), Ian MacMillan (Author)

The Entrepreneurial Mindset offers a refreshingly practical blueprint for thinking and acting in environments that are fast-paced, rapidly changing, and highly uncertain. It provides both a guide to energizing the organization to find tomorrow's opportunities and a set of entrepreneurial principles you can use personally to transform the arenas in which you compete. The authors present simple but powerful ways to stop thinking and acting by the old rules and start thinking with the discipline of a habitual entrepreneur.

تفکر کارآفرینی: استراتژی هایی برای ایجاد فرصت های مستمر در عصر تردید. جلد زخیم _ ۱ آگوست ۲۰۰۰

نویسندگان: ریتا گونتر مک گراث، ایان مک میلان

کتاب تفکر کارآفرینی به ارائه برنامه هایی عملی و جدید برای تفکر و عمل در محیط هایی می پردازد که خیلی سریع و فوری تغییر می کنند و به شدت غیر قابل اطمینان اند. این کتاب هم راهنمایی برای جان دوباره دادن به سازمان است تا فرصت های آینده خود را بیابد و هم به ارائه اصول کار آفرینی می پردازد که می توانید شخصا در عرصه هایی که در آن رقابت می کنید،

بکار ببندید. نویسندگان روش‌هایی ساده اما کارآمد را برای کنار گذاشتن فکر و عمل به شیوه‌های قدیمی و تفکر به شیوه یک کارآفرین عادی ارائه داده‌اند.

They show how to: eliminate paralyzing uncertainty by creating an entrepreneurial frame that shapes a shared understanding of what is to be accomplished; create a richly stocked opportunity register to redesign existing products, find new sources of differentiation, resegment existing markets, reconfigure market spaces, and seize the huge upside potential of breakthroughs; build a dynamic portfolio of businesses and options that continuously move your organization toward the future while simultaneously leaving the past behind; execute dynamically your ideas so that you can move fast, with confidence and without undue risk; and develop your own way of leading with an entrepreneurial mindset to create a vibrant entrepreneurial climate within your organization.

آنها در این کتاب به این موارد اشاره می‌کنند: حذف شک و تردید فلج‌کننده با ایجاد یک چارچوب کارآفرینی که مفهومی مشترک از آنچه باید انجام گرفته شود را ایجاد می‌کند؛ ایجاد فرصتی غنی و مجهز برای طراحی مجدد محصولات موجود، پیکره بندی مجدد فضاهای بازار و بکارگیری پتانسیل رو به بالای پیشرفت‌های جدید؛ ایجاد مجموعه‌ای پویا از فعالیت‌های تجاری و گزینه‌هایی که شرکت شما را پیوسته رو به آینده پیش می‌برد و در عین حال گذشته را پشت سر می‌گذارد؛ اجرای پویای ایده‌هایتان به گونه‌ای که بتوانید با اطمینان و بدون ریسک‌پذیری سریع حرکت کنید؛ و توسعه مدیریت خود با تفکری کارآفرینی برای برقراری جوی کارآفرینانه در شرکت خود.

Marketbusters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth Hardcover – April 4, 2005

by Rita Gunther McGrath (Author), Ian C. Macmillan (Author)

Robust methods to identify new growth opportunities

YOUR SHAREHOLDERS DEMAND growth; your company needs growth; and your career can suffer or soar because of how you drive growth—or don't. While executives often talk about their great growth plans, very few of these plans actually deliver real gains in growth and profitability. How do some companies manage to beat the odds and bust through the obstacles that make explosive growth so elusive?

شکارچیان بازار: ۴۰ رویکرد استراتژیک برای رونق پیشرفت تجاری ممتاز. جلد زخیم_ ۴ آوریل ۲۰۰۵

نویسندگان: ریتا گونثل مک‌گراث، ایان سی. مک‌میلان

روش‌های قدرتمند برای شناسایی فرصت‌های جدید پیشرفت

سهامداران شما تقاضای پیشرفت دارند؛ شرکت شما نیاز به پیشرفت دارد؛ و کسب و کار شما بسته به اینکه پیشرفت را دنبال می‌کنید یا نه، افول یا صعود می‌کند. در همین حال، معمولاً مدیران از برنامه‌هایی برای پیشرفت بزرگ سخن می‌گویند که تعداد اندکی از این برنامه‌ها واقعا در رشد و سوددهی تاثیر گذارند. چطور برخی از شرکت‌ها می‌توانند به مشکلات فائق آیند و همچنان موفق باشند و موانعی را که باعث جلوگیری از پیشرفت زیاد می‌شود را از بین ببرند؟

In this hands-on guide, Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan identify powerful strategic moves they call “MarketBusters”—approaches that dramatically reconfigure profit streams in an industry, upend conventional competition, and ultimately deliver blockbuster growth.

ریتا گونتر مک گراث و ایان سی. مک میان در این کتاب راهنمای عملی، راهکارهایی استراتژیک و قدرتمند را معرفی می کنند که آنها آن را «شکارچیان بازار» نامیده اند؛ راهکارهایی که به طور چشمگیری جریان سوددهی در یک صنعت را دوباره پیکره بندی می کند، رقابت متعارف را دگرگون می کند و نهایتاً باعث پیشرفتی باور نکردنی می شوند.

Based on insights from an extensive three-year study, McGrath and MacMillan describe forty proven marketbusting moves and outline five overall strategies companies have used to drive new growth:

- Change the customer’s total experience: Make it simpler, faster, or more beneficial for customers to buy from you
- Reconfigure your products and services: Transform your offerings to make them clearly superior to competitors’
- Redefine your business and associated key metrics: Change how you do business or how your customers do business in ways that dramatically boost performance
- Anticipate or exploit industry shifts: Capitalize on changes before competitors do
- Create a new market space: Trigger the emergence of a new market

مک گراث و مک میلان، طبق اندیشه هایی که پس از یک مطالعه وسیع سه ساله بدست آمده، چهل راهکار معتبر در زمینه شکار بازار و پنج استراتژی که شرکت ها برای کسب پیشرفت تازه استفاده کرده اند، ارائه می دهند:

- تغییر تجربه خرید مشتریان: خرید را برای مشتریان ساده تر، سریع تر و سودمند تر کنید.
- پیکره بندی دوباره محصولات و خدمات تان: خدمات خود را به گونه ای تغییر دهید تا نسبت به رقبا بهتر باشند.
- تعریف دوباره کسب و کار خود و استانداردهای پایه مربوطه: چگونگی انجام کسب و کار خود یا چگونگی انجام کسب و کار توسط مشتریان خود را تغییر دهید به گونه ای که عملکرد خود را به طور چشمگیری تقویت کنید.
- پیش بینی و استفاده از تغییرات صنعتی: قبل از اینکه رقبا از تغییرات بهره ببرند، شما بهره ببرید.
- ایجاد فضای بازاری جدید: عرصه بازاری جدیدی راه اندازی کنید.

Every marketbusting move is illustrated in practice through vivid company examples—including cautionary tales that alert you to potential pitfalls you may encounter. Action-oriented tools and checklists provide concrete guidance in finding opportunities across your own business platform, executing your chosen move successfully, and exploiting new opportunities to maximize their bottomline impact. The book also provides guidelines for avoiding common implementation challenges and for developing the organizational alignment needed to smooth execution.

هر کدام از این رویکردها برای شکار بازار به طور عملی با ذکر نام شرکتهای واقعی، بیان شده است. همچنین این کتاب شامل داستان هایی عبرت آموز است که شما را نسبت به خطرات بالقوه ای که پیش روی خواهید داشت، آگاه می کند. ارائه راهکارهای عملی از طریق ابزارها و فهرست های عملی، باعث می شود تا فرصت هایی را در عرصه کسب و کار خود بیابید، راهکار انتخابی خود را با موفقیت پیش ببرید، و از فرصت های جدید برای افزایش تاثیر نتایج آنها بهره ببرید.

New opportunities for explosive growth are waiting to be unleashed. MarketBusters is the field guide you need to develop a reliable, robust approach to fueling continuous, profitable growth.

فرصت های جدید برای رشد چشمگیر در انتظار شکوفا شدن هستند. شکارچیان بازار راهنمایی است که شما برای توسعه دیدگاهی مطمئن و قدرتمند نیاز دارید تا طبق آن بتوانید رشدی مستمر و پر بازده داشته باشید.

مقاله:

بر طبق نظر پروفیسور ریئا گاندر مک گرو، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار (SCA)؛ برپایی یک موقعیت رقابتی منحصر به فرد که برای مدت زمان طولانی پایدار باشد؛ امروز تقریباً غیرممکن است. این ایده البته قبل از این هم مطرح شده بود، اما پروفیسور مک گرو، یک مفهوم جدید را معرفی می کند: مزیت رقابتی موقتی (Transient advantage). معنی لغوی transient مختصر، موقتی، گذرا و... می باشد که دقیقاً نقطه مقابل پایدار است. مک گرو معتقد است که شرکت ها باید از مزیت های رقابتی موقتی به جای مزیت های پایدار استفاده کنند و بیاموزند که استراتژی های جدید را دوباره و دوباره بازسازی نمایند و یک سبد از مزیت های رقابتی درست کنند که به سرعت ساخته شوند و در صورت لزوم به همان سرعت هم بتوان آنها را ترک کرد. آنچه در این مقاله جالب به نظر می رسد هفت خطری است که ناشی از درک اشتباه و دریافت غلط هستند:

- ۱- خط نفر اول بودن: این عقیده که اول بودن در بازار باعث مزیت رقابتی پایدار می شود.
- ۲- خطر برتر بودن: این اعتقاد که امکان ندارد کالا یا خدماتی بهتر از ما تولید و ارائه شود.
- ۳- خطر کیفیت: این خطر که ارائه کیفیت بهتر باعث مزیت رقابتی پایدار می شود، در حالی که شرکت هایی که لزوماً در حال حاضر کیفیتی بهتر از ما ندارند دائماً در حال تلاش بوده و شاید روزی ما را پشت سر بگذرانند.
- ۴- خطر تخصیص منابع: عادت به تخصیص منابع بیشتر به بخش های بزرگتر شرکت و بی توجهی به بخش های کوچکتر که شاید نوآورتر هم باشند.
- ۵- خطر فضای سفید: هیچ قسمتی از چارت سازمانی شرکت به نوآوری اختصاص داده نشده باشد.
- ۶- خطر ایجاد امپراتوری: در شرکت های بسیار بزرگ مدیرانی که در راس هرم هستند و تعداد زیادی از افراد را اداره می کنند، معمولاً نسبت به اعمال تغییرت جدید اینرسی دارند.
- ۷- خطر بسنده کردن به نوآوری به صورت پراکنده: نوآوری یک فرایند دائمی است نه یک اتفاق گذرا.

Business publications

مقاله ها و کتابهای منتشر شده در رابطه با بازرگانی

McGrath, R.G., How the Growth Outliers Do It. Harvard Business Review, 2012. 90(1): p. 110-116.

This paper presents the results of a comprehensive research project in which 4,793 firms (all were examined. Only 10 of publicly traded, with market capitalizations of over \$1 Billion US) these firms were able to drive net income growth by at least 5% per year over a ten-year period. The paper presents lessons from these 'growth outliers' finding that they skillfully combine incredible stability with enormous dynamism.

مک گراث، آر. جی.، تاثیر داده های پرت (دورافتاده های) پیشرفت.

این مقاله به ارائه نتایج تحقیقی گسترده می پردازد که طی آن ۴۷۹۳ شرکت مورد بررسی قرار گرفت (همه این شرکت ها آشکارا در حال تجارت بودند با بیش از ۱ میلیارد دلار ارزش بازار). تنها ۱۰ درصد از این شرکت ها توانستند رشد درآمد ناخالص خود را سالانه حداقل ۵ درصد طی یک دوره ده ساله افزایش دهند. این تحقیق داده های پرت پیشرفت را معرفی می کند و نتیجه می گیرد که این داده های پرت خیلی ماهرانه ثبات باورنکردنی را با پویایی بزرگ ترکیب می کنند.

Sargut, G. and R.G. McGrath, Learning To Live with Complexity. Harvard Business Review, 2011. 89(9/10): p. 68-76.

In just a short time, most businesses have gone from complicated to complex: they contain numerous diverse, interdependent parts. This makes managers' jobs much more difficult. They can't predict what will happen when various parts of the business interact; the same starting conditions may yield different results. Seemingly simple actions produce unintended consequences. Cognitive limits mean we can't grasp the whole system. Rare events can be more significant than average ones - and may occur more often than we think. Managers can navigate these difficulties by making fundamental changes to how they approach key tasks:

Forecasting

Mitigating risks

Making Tradeoffs

Ensuring diversity of thought

سارگوت، جی. مک گراث، آر. جی.، آموزش فعالیت در شرایط پیچیده (بحرانی).

بسیاری از شرکت های تجاری در مدتی کوتاه از وضعیت دشوار به وضعیتی پیچیده تغییر وضعیت داده اند: در این شرکت ها بیشمار بخش به هم وابسته و متنوع وجود دارد. این پیچیدگی، کار مدیران را بسیار سخت می کند. آنها نمی توانند پیش بینی کنند که وقتی بخش های مختلفی از شرکت با هم تعامل می کنند، چه پیش خواهد آمد؛ شرایط اولیه مشابه می تواند پیامدهای متفاوتی داشته باشد. ظاهراً فعالیت های ساده باعث ایجاد نتایج پیش بینی نشده ای می شود. محدودیت های شناختی به این معناست که ما نمی توانیم تمامی مجموعه را بدست آوریم. اتفاقات نادر نسبت به اتفاقات رایج می تواند چشمگیر تر باشد و شاید هم پیامدهایی داشته باشد که در تصور ما نمی گنجد. مدیران می توانند با ایجاد تغییراتی بنیادین این مشکلات را مدیریت کنند. این مدیریت مشکلات با میزان مانوس شدن با وظایف کلیدی ذیل حاصل می شود:

پیش بینی

کاهش ریسک

انجام معامله

تضمین تنوع ایده

Cliff, S. 2011. When You're Business Model Is in Trouble: An Interview with Rita Gunther McGrath. Harvard Business Review, 89: 96-98.

Changes in business models have become one of the most significant sources of competitive pressure on firms today. And yet, few firms are skillful at assessing when a business model change might be in order. Three issues can be clues that a good, close, look might be necessary: When it gets harder to maintain competitive differentiation for the same investment; when alternatives that didn't exist before spring up; and of course when customers start to defect.

کلیف، اس. ۲۰۱۱. وقتی مدل تجاری شما در خطر است: مصاحبه ای با ریتا گونتر مک گراث.

امروزه تغییرات در مدل های تجاری به یکی از چشمگیرترین منابع فشار رقابتی شرکت ها بدل شده است. اما زمانی که تغییر مدل تجاری باید به خوبی کار کند، شرکت های اندکی مهارت ارزیابی آن را دارند. سه مشکل موجود در اینجا می تواند مدرکی دال بر این باشد که شاید نگاهی دقیق لازم باشد: وقتی که حفظ تفکیک رقابتی برای سرمایه گذاری مشابه سخت تر می شود؛ وقتی که راه های جایگزینی که وجود نداشته اند، ظاهر می شوند، و مطمئناً وقتی مشتری ها از شرکت گریزان اند.

McGrath, R. G. 2011. Finding Opportunities in Business Model Innovation. The European Financial Review (June–July, 2011): 14-17. McGrath, Rita Gunther. 2011. Failing by Design. Harvard Business Review. April 2011.

مک گراث، آر. جی. یافتن فرصت ها در مدل تجاری خلاقانه.

Sargut, Gökçe and Rita Gunther McGrath. 2010. Managing under Complexity: Where is Einstein when you really need him? Ivey Business Journal, June, 2010.

سارگوت، گوچی و ریتا گونتر مک گراث. مدیریت در مواقع بحران: وقتی به اینشتین نیاز داریم، کجاست؟

McGrath, R.G., A Better Way to Plan Your Next IT Innovation. Ivey Business Journal Online, 2009.

مک گراث، آر. جی. روشی بهتر برای طرح ریزی برنامه نوآورانه IT خودتان.

McGrath, R. 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. Long Range Planning, 43(2/3): 247.

مک گراث، آر. مدل های تجاری: رویکرد اکتشاف محور.

McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2009. How To Rethink Your Business During Uncertainty. *Sloan Management Review*, 50 (3) pp. 24–30.

مک گراث، آر. جی. و مک میلان، آی. سی. تفکر دوباره درباره کسب و کار خود در مواقع شک و تردید.

McGrath, R. G. 2009. Early Warnings of a Pending Disruption in an Existing Business Model: A Leader's Responsibility. In D. Dotlich & P. Cairo & S. Rhine smith & R. Meeks (Eds.), *The 2009 Pfeiffer Annual Leadership Development*: 264-276. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

مک گراث، آر. جی. هشدارهای اولیه درباره اختلال قریب الوقوع در مدل تجاری فعلی.

McGrath, R. G. 2009. The Trap of Conventional Thinking: Obvious, Intuitive and Wrong. *IESE Business Insight*, First Quarter 2009(1): 12-16.

مک گراث، آر. جی. دام تفکر متعارف: آشکار، مشهود و اشتباه.

McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2009. Why Uncertainty Means Every Business is a Start-Up. *Sloan Management Review*, Forthcoming.

مک گراث، آر. جی. و مک میلان، آی. سی. چرا شک و تردید به معنای آن است که هر کسب و کار یک ایده جدید برای راه اندازی یک شرکت است.

McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2009. How to Get Unstuck. *Harvard Business Review*, Forthcoming.

مک گراث، آر. جی. و مک میلان، آی. سی. چگونه به بن بست نخوریم.

McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2009. Discovery Driven Growth: Averting risk, saving money and growing anyway. *American Management Association Journal*, Forthcoming.

مک گراث، آر. جی. و مک میلان، آی. سی. پیشرفت اکتشاف محور: دفع خطر، ذخیره سرمایه و پیشرفت.

Pall, G. S. & McGrath, R. G. 2009. Institutional Memory Goes Digital. *Harvard Business Review*, 87(2): 27.

پال، جی. اس و مک گراث، آر. جی. حافظه سازمانی، دیجیتال می شود.

McGrath, R. G. 2008. And the winner takes it all? Necessary conditions and entry strategies in Winner-Take-All Markets. In R. Galavan & J. Murray & C. Mark ides (Eds.), *Strategy, Innovation and Change*: 57-68. Oxford: Oxford University Press.

مک گراث، آر. جی. آیا برنده، همه چیز را نصیب خود می کند؟ شرایط لازم و استراتژی های رقابت در «بازارهای مبتنی بر همه چیز از آن برنده» است.

SchKeil, T., McGrath, R., & Tukiainen, T. 2009. Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing. *Organization Science*, 20(3): 601.

شکیل، تی.، مک گراث، آر.، و توکیانین، تی. تبدیل خاکستر به طلا: توانایی آفرینش و تغییر شکل در شرکت های سهامی داخلی.

McGrath, R. G. 2007. No longer a stepchild: how the management field can come into its own. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1365-1378.

مک گراث، آر. جی. دیگر فرزند خواندگی کفایت: چگونه رشته مدیریت به کمک می آید.

McGrath, R. G. & Nerkar, A. 2004. Real Options Reasoning and a new look at the R&D Investment Strategies of Pharmaceutical Firms. *Strategic Management Journal*, 29: 1-21.

مک گراث، آر. جی. و نرکار، ای. استدلال گزینه های حقیقی و نگرش جدید به استراتژی های سرمایه گذاری R & D شرکت های دارویی.

McGrath, R. G., Ferrier, W., & Mendelow, A. 2004. Real options as engines of choice and heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29(1): 86-101.

مک گراث، آر. جی.، فریر، دابلیو، و مندلو. گزینه های حقیقی به عنوان تدابیر انتخاب و ناهماهنگی.

Child, J. & McGrath, R. G. 2001. Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1135-1148.

چایلد، جی و مک گراث، آر. جی. سازمان های آزاد شده: شکل سازمانی در اقتصاد اطلاعات متمرکز.

McGrath, R. G. 2001. Exploratory Learning, Adaptive Capacity and the Role of Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.

مک گراث، آر. جی. یادگیری اکتشافی، ظرفیت انطباقی و نقش نظارت مدیریتی.

McGrath, R. G. 1999. Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1): 13-30.

مک گراث، آر. جی. پیشرفت رو به جلو پس از شکست: استدلال گزینه های حقیقی و شکست کارفرمایانه.

McGrath, R. G. 1998. Only fools rush in? Using real options reasoning to inform the theory of technology strategy: Response to Garud, Kumaraswamy, and Nayyar. *Academy of Management Review*, 23(2): 214.

مک گراث، آر. جی. آیا فقط آدم های بی فکر این کار را می کنند؟ استفاده از استدلال گزینه های حقیقی برای آگاهی از تئوری استراتژی تکنولوژی: پاسخی به گارود، کوماراسوامی و نایار.

McGrath, R. G., Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. 1998. Multi-market maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23(4): 724-740.olarly articles.

مک گراث، آر. جی.، چن. ام.جی. و مک میلان. روش چندبازاری در مناطق تحت نفوذ دولت: استراتژی های انحراف منبع.

منابع:

www.hajarian.com

www.wikipedia.com

www.amazon.com

www.yahoo.com

www.DPA.com

www.ritamcgrath.com