

# استراتژی

راهنمای انتخاب و اجرای رویکرد صحیح به استراتژی

# رسیدن به

مارتین ریوز • نات هانس • جانمایا سینها • مترجم: سید حسین جلالی

# استراتژی

با پیشگفتار اختصاصی مارتین ریوز (مشاور ارشد استراتژی در بی بی سی)



به نام خدا

# استراتژی رسیدن به استراتژی

## استراتژی رسیدن به استراتژی

راهنمای انتخاب و اجرای رویکرد صحیح به استراتژی

نویسندگان: مارتین ریوز، نات هانس، جانمجایا سینها ♦ مترجم: سید حسین جلالی ♦ طرح جلد: مجید زارع ♦ صفحه‌آرا: داریوش گل سرخی ♦ چاپ اول: بهار ۱۳۹۵ ♦ شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه ♦ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۱۸-۶ ♦ ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است. نشانی: تهران خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف ♦ تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰ ♦ فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

- ♦ سرشناسه: ریوز، مارتین، Reeves, Martin
- ♦ عنوان و نام پدیدآور: استراتژی رسیدن به استراتژی: راهنمای انتخاب و اجرای رویکرد صحیح به استراتژی / نویسنده مارتین ریوز، نات هانس، جانمجایا سینها؛ مترجم سیدحسین جلالی
- ♦ مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵
- ♦ مشخصات ظاهری: ۳۲۸ ص.: مصور، جدول، نمودار.
- ♦ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۱۸-۶
- ♦ وضعیت فهرست نویسی: فیبا
- ♦ یادداشت(عنوان اصلی): Your strategy needs a strategy how to: choose and execute the right approach, 2015.
- ♦ موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی
- ♦ شناسه افزوده جلالی، سیدحسین، ۱۳۶۶ -، مترجم
- ♦ رده‌بندی کنگره: ب ۱۳۹۴ ج ۸ / ۲۸ / ۳۰ / HD
- ♦ رده‌بندی دیویی: ۶۵۸ / ۴۰۱۲
- ♦ شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۱۰۰۷۲۹



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انتخابات ایرانسال ۱۳۹۰

# استراتژی رسیدن به استراتژی

راهنمای انتخاب و اجرای  
رویکرد صحیح به استراتژی

نویسندگان: مارتین ریوز،  
نات هانِس، جانم جیاسینها

مترجم: سید حسین جلالی



**سخن ناشر** در سال‌های اخیر دنیای کسب‌وکار با سرعت زیادی در حال تغییر است و هر روز پدیده‌های مثبت و منفی زیادی ظهور می‌کنند، پدیده‌هایی از جنس قوی سیاه، پدیده‌های پیش‌بینی‌ناپذیر. در مواجهه با این تغییرات، داشتن تفکر استراتژیک و مجهز شدن به ابزارهای متناسب با این شرایط امری ضروری است و به همین علت اندیشمندان و متفکران حوزه استراتژی و کسب‌وکار نظریه‌ها و ابزارهای زیادی را توسعه و بسط داده‌اند و کتاب‌های زیادی نیز در این زمینه تألیف شده است. بر این اساس انتشارات آریانا قلم نیز به منظور تسهیل دسترسی به منابع به‌روز، جدیدترین و برترین این کتاب‌ها را در حوزه استراتژی ترجمه و منتشر کرده است. اما سؤالی که همواره مطرح می‌شود این است که کدام کتاب را باید بخوانیم یا از کدام کتاب شروع کنیم. آیا باید اقیانوس آبی خلق کنیم یا بر اساس آنچه ریتا مک‌گراث در کتاب نهایت مزیت رقابتی گفته است به دنبال مزیت‌های رقابتی ناپایدار باشیم؟ آیا باید همان‌طور که راجر مارتین در کتاب بازی برد گفته است عمل کنیم یا نقشه استراتژی را ترسیم کنیم. زمانی که همکارمان، جناب آقای جلالی ترجمه این کتاب را به آریانا قلم پیشنهاد کردند به این نتیجه رسیدیم که این کتاب، همان کتابی است که می‌تواند به مدیران و تیم‌های ارشد تصمیم‌گیری در انتخاب رویکرد صحیح به استراتژی در محیط متلاطم امروزی کمک کند. نویسندگان این کتاب با ارائه شیوه ارزیابی محیط و ابزاری به نام پالت استراتژی، نظریه‌ها و ابزارهای استراتژی را طبقه‌بندی و شیوه و زمان صحیح استفاده از آنها را بیان کرده‌اند.

استراتژی رسیدن به استراتژی با پیشگفتار اختصاصی مارتین ریوز برای خوانندگان ایرانی و با هماهنگی انتشارات هاروارد منتشر شده است. آریانا قلم امیدوار است این کتاب راه رسیدن به بهترین استراتژی را برای مدیران سازمان‌های ایرانی هموار سازد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## پیشگفتار اختصاصی مولفان برای نسخه فارسی

It is a pleasure to see Your Strategy Needs a Strategy being translated for Iranian readers.

We wrote the book to update the theory and practice of strategy for an increasingly complex world, in which businesses are confronted a broader range of conditions with respect to dynamism, uncertainty, malleability and harshness. Classical approaches to strategy based upon scale and position, and underpinned by analysis and planning may still be useful in stable predictable industries, but are no longer a panacea. We need to supplement these with approaches which are effective in more dynamic, unpredictable, collaborative or harsh conditions. Equally importantly, we need a choice framework to tell us which of the burgeoning array of tools and approaches to strategy and execution to apply under which circumstances. Your Strategy Needs a Strategy attempts to provide this, in the form of the Strategy Palette.

Many new approaches to strategy have been proposed in recent years, and the armory of strategists has been greatly enriched by Blue Ocean strategy, Disruptive Innovation, Business Model Innovation, Hyper Competition and other frameworks. We are often asked by managers how our thinking differs from these. Actually, our intent was not to add yet another competing perspective on strategy. Rather it was to synthesize across all of the main approaches to strategy and to help managers understand which to apply under which circumstances. We also wanted to create an integrated approach, in which the important linkages between strategy, execution, organization, information, innovation, leadership and culture are explicit. Finally, we also wanted to create a book which was both insightful and also practically useful, since good strategy must combine both qualities. We therefore provided many case studies, tips and traps, check lists and diagnostics to illustrate the ideas.

Since Your Strategy Needs a Strategy was published in 2015, we have had the privilege of helping companies to implement its ideas and have been gratified by the successes we have observed realizing value as a result. In particular, we have seen very vividly that one of the hardest but also most valuable issues faced by large established companies today is the dilemma of ambidexterity: the need to both run and reinvent the company simultaneously. We find ourselves very engaged in helping companies become ambidextrous by applying the ideas and techniques of chapter 7.

As we write, Iran is in the process of reintegrating into the global economy, which will no doubt unleash both opportunities and challenges for companies. We hope that Your Strategy Needs a Strategy will provide a useful strategic compass for firms participating in these developments.

## پیشگفتار اختصاصی مولفان برای نسخه فارسی

خرسندیم که کتاب مان برای مخاطبان ایرانی ترجمه شده است. ما این کتاب را نوشتیم تا وجوه نظری و عملی استراتژی را برای دنیای بیش از پیش پیچیده‌ای روزآمد کنیم که در آن، کسب و کارها به دلیل پویایی، عدم قطعیت، انعطاف‌پذیری و طاقت‌فرسایی محیط با گستره وسیع‌تری از شرایط روبه‌رویند. ممکن است رویکرد کلاسیک به استراتژی بر اساس مقیاس و جایگاه که بر بنیان تحلیل و برنامه‌ریزی استوار است، هم‌چنان در صنایع باثبات و پیش‌بینی‌پذیر کارآمد باشد، اما دیگر دارویی برای همه دردها نیست و نیاز داریم آن را با رویکردهای اثربخش در شرایط پویاتر، پیش‌بینی‌ناپذیرتر، مشارکتی‌تر و طاقت‌فرساتر همراه کنیم. نیازمان به چارچوبی برای انتخاب هم به همان اندازه اهمیت دارد تا به ما نشان دهد که هر کدام از مجموعه‌های رو به رشد از ابزارها و رویکردهای استراتژی و پیاده‌سازی باید تحت چه شرایطی به‌کارگرفته شوند. در این کتاب تلاش شده است تا این چارچوب در قالب پالت استراتژی فراهم شود.

در سال‌های اخیر رویکردهای استراتژی جدید و متعددی ارائه شده‌اند و انبار سلاح استراتژیست‌ها با مواردی مانند استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری برهم‌زننده، نوآوری در مدل کسب و کار، آبرقابت و چارچوب‌های دیگر بسیار غنی شده است. مدیران اغلب از ما می‌پرسند که اندیشه ما چه تفاوتی با این موارد دارد. در واقع، نیت ما افزودن دیدگاه رقیب دیگری به استراتژی نبوده است؛ بلکه خواسته‌ایم همه رویکردهای اصلی به استراتژی را ترکیب و به مدیران کمک کنیم تا دریابند هر رویکرد را تحت چه شرایطی به‌کار گیرند. به علاوه، در پی خلق رویکرد یکپارچه‌ای بوده‌ایم که ارتباطات مهم میان استراتژی، پیاده‌سازی، سازمان، اطلاعات، نوآوری، رهبری و فرهنگ در آن کاملاً واضح باشد. در نهایت اینکه قصد داشتیم کتابی را خلق کنیم که هم ژرف‌نگرانه و هم در عرصه عمل کارآمد باشد، زیرا استراتژی خوب باید هر دو



ویژگی را با هم ترکیب کند. بنابراین، تعداد زیادی مطالعه موردی، راهنما و دام، چک لیست و ابزارهای تشخیصی را برای تشریح ایده‌ها فراهم کرده‌ایم.

از آنجایی که این کتاب در سال ۲۰۱۵ میلادی منتشر شده است، این مزیت را داشته‌ایم که به شرکت‌ها برای اجرای ایده‌های کتاب کمک کنیم و مشاهده موفقیت‌های منجر به خلق ارزش برای مان لذت بخش بوده است. به طور خاص، این مسئله را به وضوح مشاهده کردیم که یکی از دشوارترین و در عین حال، ارزشمندترین مسائل امروزی پیش روی شرکت‌های بزرگ و جاافتاده، تلاش برای اداره و بازسازی شرکت به طور هم‌زمان یا معضل دوسوتوانی است. ما خودمان را به شدت درگیر کمک به شرکت‌ها برای دوسوتوان شدن به واسطه به‌کارگیری ایده‌ها و راهکارهای فصل هفتم کتاب یافتیم.

ایران در مسیر یکپارچگی مجدد با اقتصاد جهانی قرار گرفته است و این مسئله بدون شک فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای شرکت‌ها به همراه خواهد داشت. امیدواریم این کتاب برای شرکت‌های مشارکت‌کننده در این تکامل، جهت‌نمای استراتژیک کارآمدی را فراهم کند.

مارتین ریوز

**مقدمه مترجم** همیشه پرسش نخست این است: از کجا

مطمئنید که روش تان برای تدوین و طراحی استراتژی صحیح است؟

در سال‌هایی که به عنوان دانشجو، محقق یا مشاور حوزه استراتژی مشغول به فعالیت بوده‌ام، با نقطه نظرهای متفاوتی درباره استراتژی پردازی روبه‌رو شده‌ام. استراتژی در تصور برخی حاصل استفاده از ماتریس‌ها و ابزارهای مختلف و اتکا به نتایجی است که از دل روش‌های عینی و کمی‌گرایانه به دست می‌آید، تا جایی که گاه این پنداشت سبب تقلیل مفهوم مدیریت استراتژیک به اندازه‌گیری و پایش کمی مجموعه‌ای از شاخص‌ها می‌شود. در سوی مقابل، برخی دیگر در برابر روش‌ها و چارچوب‌های مرسوم در استراتژی پردازی که عمدتاً وام‌دار تفکرات دهه شصت تا هشتاد میلادی است، جبهه‌گیری می‌کنند و این روش‌ها را کاملاً ناکارآمد می‌دانند؛ این دسته انتقادات نیزگاهی به ارائه الگوهای مبهم و آشفته‌ای می‌انجامد که فاقد خصیصه‌های لازم برای دستیابی به استراتژی است. اما هیچ‌کدام از این دو گروه پاسخی برای پرسش نخست ندارند؛ از کجا مطمئنید که روش تان برای تدوین و طراحی استراتژی صحیح است؟

سیر توسعه ابزارها و الگوهای مدیریتی در حوزه استراتژی نشان‌دهنده رشد مداوم کمی و کیفی بدنه مدیریت استراتژیک در هر دو شاخه آکادمیک و حرفه‌ای است. اما غالباً در به‌کارگیری ابزارها و الگوهای استراتژی از پیش‌فرض‌ها غفلت می‌کنیم و پاسخی برای منطق انتخاب الگوی فرضی الف و کنار گذاشتن الگوهای فرضی ب و ج در مواجهه با مسائل استراتژیک سطوح سازمانی، گروهی یا فردی نداریم. مقاله سال ۲۰۱۲ میلادی مارتین ریوز و همکارانش با عنوان «استراتژی تان به استراتژی نیاز دارد» در نشریه دانشکده کسب‌وکار هاروارد شروعی بر مسئله چرایی برتری یک رویکرد استراتژی بر سایر رویکردها و چگونگی گزینش رویکرد صحیح برای شرایط مختلف محیطی بود. ریوز و همکارانش که سال‌هاست در سطوح ارشد گروه مشاوره بوستون و

مؤسسه استراتژی بروس هندرسون به فعالیت‌های تحقیقاتی و مشاوره‌ای در حوزه تخصصی استراتژی مشغول‌اند، ایده‌های‌شان در رابطه با پیش‌فرض‌ها و منطق انتخاب رویکردهای استراتژی را به واسطه تعریف سه مؤلفه محیطی و پنج رویکرد متمایز به استراتژی در مقالات و یادداشت‌های متعدد تکمیل کرده و آن را در این کتاب، و در قالب پالت استراتژی مستند ساخته‌اند. علاوه بر این، کتاب حاضر جمع‌بندی تجربه‌های ریوز و همکارانش را از مشاوره استراتژی و به‌کارگیری پالت استراتژی در شرکت‌های برتر از سراسر جهان به همراه دارد. به همین جهت، محتوای این کتاب ترکیب متوازی از اندیشه و تجربه استراتژی است و راهنمای کارآمد، اثبات‌شده و اثربخشی برای گزینش برترین رویکرد به استراتژی با توجه به شرایط و پیش‌فرض‌هاست.

آشنایی دورادوری که با مارتین ریوز، نویسنده اصلی کتاب داشتم، نقش بسزایی در انتخاب و ترجمه این کتاب داشت و خوشحالم که ترجمه من با اطلاع و هماهنگی مارتین ریوز و انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد به چاپ می‌رسد و پذیرای مقدمه اختصاصی او برای مخاطبان فارسی‌زبان است. مقدمه اختصاصی مارتین ریوز برای این ترجمه علاوه بر تشریح کلیت محتوای کتاب، پیش‌درآمد ارزشمندی بر کتاب حاضر است. بدون شک انتشار این کتاب مرهون اعتماد و حمایت دوستان خوبم در گروه پژوهشی صنعتی آریانا و انتشارات آریانا قلم، به ویژه جناب آقای محبتی اسدی و سرکار خانم سمیه محمدی و نکته‌سنجی‌های دقیق سرکار خانم لیلا نبی فراست. علاوه بر این، لازم است از همه دوستانی که به هر نحو مرا در واژه‌گزینی، پیشبرد ترجمه و آماده‌سازی این کتاب یاری رساندند، تشکر کنم. ضمن تقدیم این کتاب به خانواده‌ام، شما را به مطالعه ایده جذاب مارتین ریوز و همکارانش درباره رویکردهای مختلف به استراتژی دعوت می‌کنم و امیدوارم این کتاب راهنمای مناسبی برای مدیران، مشاوران، استادان و محققان در رویارویی با کلاف سردرگم استراتژی‌پردازی باشد!

## فهرست

فصل اول استراتژی‌تان به استراتژی نیاز دارد ۱۳

فصل دوم رویکرد کلاسیک: بزرگ باش ۵۳

فصل سوم رویکرد انطباقی: سریع باش ۹۹

فصل چهارم رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش ۱۴۱

فصل پنجم رویکرد شکل‌دهی: سازمان‌دهنده باش ۱۷۹

فصل ششم رویکرد نوسازی: دوام بیاور ۲۱۷

فصل هفتم دوستوانی: چند حالتی باش ۲۵۹

فصل هشتم درس‌هایی برای رهبران: جان‌دهنده باش ۲۸۵

گفتار پایانی در پالت استراتژی متخصص شوید ۳۰۹

ضمیمه الف خودارزیابی: رویکردتان به استراتژی چیست؟ ۳۱۵

ضمیمه ب منابعی برای مطالعه بیشتر ۳۱۹

درباره نویسندگان ۳۲۵



فصل اول

# استراتژی تان به استراتژی نیاز دارد



## چگونه رویکرد صحیح به استراتژی را انتخاب و اجرا کنیم؟

استراتژی شیوه‌ای برای دستیابی به هدف یا نتایج مطلوب کسب‌وکار است. هنگامی که درباره استراتژی فکر می‌کنیم، ناخودآگاه به برنامه‌ریزی از طریق بررسی وضعیت، تعیین هدف و مشخص ساختن مسیری گام به گام برای دستیابی به آن می‌اندیشیم. برنامه‌ریزی برای مدت زمان طولانی، هم در کلاس‌های درس و هم در اتاق هیئت‌مدیره سازمان‌ها، رویکرد غالب در استراتژی کسب‌وکار بوده است. اما استراتژی‌های اثربخش کسب‌وکار هرگز به همین رویکرد محدود نبوده‌اند. ممکن است برنامه‌هایی که شرکت‌های نفتی آنها را برای چندین دهه طرح‌ریزی می‌کنند، برای مدیران ارشد شرکت‌های نرم‌افزاری که هر روز با رقبا و محصولات جدیدی روبه‌رویند، نامناسب باشد و آنها رویکرد منعطف‌تر و فرصت‌طلبانه‌تری نسبت به استراتژی در پیش بگیرند. این برنامه‌های بلندمدت برای کارآفرینانی که محصولات نو و مدل‌های کسب‌وکار جدید را خلق کرده و به بازار می‌آورند هم طبیعی نیست. «برای رسیدن به استراتژی از چه مجموعه راه‌های گسترده‌تری می‌توان استفاده کرد و کدام رویکرد برای چه وضعیتی از بیشترین میزان اثربخشی برخوردار است؟» این پرسش کلیدی کتاب حاضر است و نشان خواهیم داد که دستیابی به پاسخ صحیح می‌تواند ارزش چشم‌گیر و آشکاری را به همراه داشته باشد.

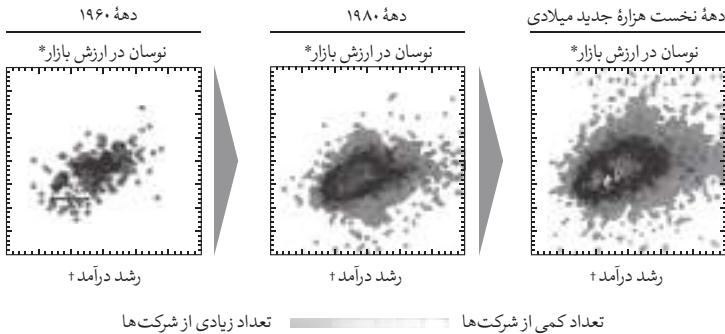
امروزه با محیطی روبه‌رو هستیم که سرعت تغییرات و شدت عدم اطمینان آن به دلایلی از جمله جهانی‌سازی، تغییرات تکنولوژیک سریع، و درهم‌تنیدگی اقتصادی بیش از هر زمان دیگری است. افزایش تنوع و گستره محیط کسب‌وکاری که با آن مواجهیم، عامل دیگری است که کمتر به آن توجه می‌شود. به طور مشخص، دامنه فعالیت شرکت‌های بزرگ به تعداد بیشتری از محیط‌های کسب‌وکار گسترش یافته است که سرعت تغییر در آنها با گذشت زمان بیشتر هم می‌شود. کسب‌وکارها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به



استراتژی اتخاذ کرده یا ترکیب صحیحی از رویکردهای مختلف را به کارگیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند. (شکل ۱-۱).

### شکل ۱-۱: افزایش تنوع محیطی

نقشه حرارتی از گستره محیط‌های استراتژیک پیش روی شرکت‌ها



Source: Compustat (US public companies); Martin Reeves, Claire Love, and Philipp Tillmanns, "Your Strategy Needs a Strategy", Harvard Business Review, September 2012.

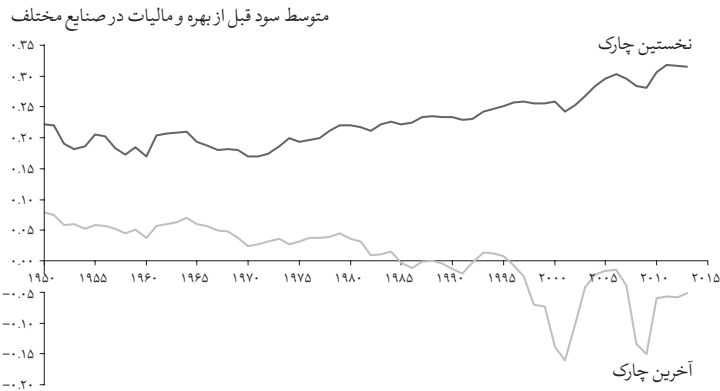
\* انحراف معیار در بیش از ده سال رشد سالیانه در ارزش بازار (بر مبنای لگاریتمی)  
 \*\* نرخ واقعی و متوازن شده رشد درآمد در طی دهه (بر مبنای لگاریتمی)

چیزی وجود ندارد که به درد همه موقعیت‌ها بخورد.

برخی از دانشگاهیان و رهبران کسب و کار به دلیل افزایش عدم اطمینان و پویایی محیط کسب و کار، به طور ضمنی یا صریح اشاره کرده‌اند که مزیت رقابتی، یا حتی در مفهومی وسیع‌تر استراتژی، کمتر معنا دار است. اما در واقع استراتژی هیچ زمانی به این مهمی نبوده است. سرعت و تناوب دفعات از دست دادن بازار توسط شرکت‌های مسلط بر آن یا فاصله عملکرد میان برندگان و بازندگان بازار هیچ‌گاه تا این اندازه زیاد نبوده است. (شکل ۱-۲). بسیاری از مدیران ارشد خطر از دست رفتن جایگاه شرکت‌شان توسط تازه واردان را حس می‌کنند و بسیاری از شرکت‌های تازه وارد نیز همین هدف را برای خودشان

برمی‌گزینند. بنابراین، انتخاب رویکرد صحیح به استراتژی با توجه به وضعیت پیش روی کسب‌وکار هیچ‌گاه تا این اندازه اهمیت نداشته است.

### شکل ۱-۲: افزایش فاصله میان برندگان و بازندگان بازار در شرکت‌های امریکایی



Source: BCG analysis (August 2014); Compustat

یادداشت: سود قبل از محاسبه بهره و مالیات در صنایع مختلف براساس تحلیلی از سی و چهار هزار شرکت عمدتاً امریکایی در بورس و در سال‌هایی است که رقم خالص فروش‌شان بیش از پنجاه میلیون دلار است. این رقم براساس تعداد شرکت‌های فعال در هر صنعت موزون شده است و شرکت‌هایی که حاشیه سود بیشتر از صد درصد یا کمتر از منفی سیصد درصد نسبت به رقم میانگین داشته‌اند، به همراه صنایعی که در طی دوره مطالعه داده‌های کافی نداشته‌اند، از این چارچوب کنار گذاشته شده‌اند.

متأسفانه، انتخاب رویکرد صحیح نیز هیچ‌گاه تا به این اندازه دشوار نبوده است. تعداد ابزارها و چارچوب‌های در دسترس رهبران، از زمان پیدایش مفهوم استراتژی کسب‌وکار در ابتدای دهه ۱۹۶۰ افزایش چشم‌گیری یافته است. (شکل ۱-۳). پاسخ به این پرسش‌ها که این رویکردها چگونه با همدیگر ارتباط پیدا می‌کنند و در چه زمانی باید یا نباید آنها را به‌کار گرفت، کاملاً مبهم است.

۱. برخی از تئوری‌ها، مفاهیم و چارچوب‌های اشاره شده در این تصویرپیش از این به زبان فارسی ترجمه نشده‌اند یا کمتر به آنها توجه شده است و ممکن است برای خواننده فارسی‌زبان ناآشنا باشد. برای دریافت اطلاعات بیشتر پیرامون هر یک از این تئوری‌ها، مفاهیم یا چارچوب‌ها به ضمیمه ب این کتاب یا آدرس ذیل مراجعه کنید:

این مسئله به معنای در دسترس نبودن روش‌های قدرتمند برای رسیدن به استراتژی نیست؛ بلکه به معنی در اختیار نداشتن شیوه‌ای پابرجا و مطمئن برای انتخاب رویکرد صحیح و متناسب با شرایط است. ممکن است چارچوب پنج نیروی پورتر<sup>۱</sup> در یک زمینه مشخص و رویکرد اقیانوس آبی<sup>۲</sup> یا نوآوری باز<sup>۳</sup> در زمینه‌ای دیگر معتبر باشند، اما هر کدام از رویکردهای استراتژی به صورت دارویی برای درمان همه دردها پنداشته و معرفی می‌شود. مدیران و رهبران ارشد کسب‌وکارها با چنین موقعیت دشواری روبه‌رویند: آنها چگونه می‌توانند در شرایطی که تنوع محیطی روز به روز بیشتر می‌شود و مخاطره در انجام صحیح کارها رو به افزایش است؛ اثربخش‌ترین رویکرد نسبت به استراتژی کسب‌وکار را شناسایی کنند و شیوه تفکر و رفتار صحیح را برای پیاده‌سازی آن به پشتوانه چارچوب‌ها و ابزارهای مناسب هدایت کنند؟

ما در هنگام تحقیق و نوشتن این کتاب با تعداد زیادی از مدیران ارشد و رهبران کسب‌وکارها گفت‌وگو کردیم؛ این گفت‌وگوها تأییدی بر موقعیت دشوار پیش روی آنها بود. برخی معتقد بودند شرایط در حال تغییر، استراتژی را از جایگاه یک حوزه دور ساخته است. برخی دیگر نیز به تشریح چگونگی جایگزینی رویکردهای نو و اثربخش به جای رویکردهای مرسوم و متداول نسبت به استراتژی پرداختند. حتی یکی از مدیران نیز به این مسئله اشاره کرد که استفاده از واژه استراتژی در شرکتش کنار گذاشته شده است. بسیاری از این مدیران اظهار کردند که نمی‌توانند به استفاده از یک رویکرد برای خلق و اجرای استراتژی‌های اثربخش در کسب‌وکارهایی به بزرگی و تنوع کسب‌وکارهای خودشان باور داشته باشند.

این کتاب به منظور توجه به چالش درهم‌آمیخته و ناشی از افزایش پویایی و تنوع در محیط کسب‌وکار و همچنین تعدد رویکردهای استراتژی، چارچوب

---

1. Porter's Five Forces Framework  
 2. Blue Ocean  
 3. Open Innovation

منسجمی را با نام پالت استراتژی<sup>۱</sup> برای انتخاب رویکردها ارائه می‌دهد. این چارچوب برای کمک به رهبران و مدیران به منظور برقراری تناسب میان رویکرد استراتژی با شرایط موجود و اجرای اثربخش آن، ترکیب رویکردهای گوناگون در مواجهه با محیط‌های مختلف و در حال تغییر، و جان بخشیدن به نتیجه حاصل از ترکیب رویکردها طراحی شده است.

پالت استراتژی از پنج رویکرد نسبت به استراتژی شکل گرفته است که ممکن است هرکدام متناسب با شرایط خاص پیش‌رو و در بخش‌هایی از کسب‌وکار از جمله نواحی جغرافیایی، صنایع، کارکردها<sup>۲</sup> یا مراحل مختلف عمر شرکت به‌کارگرفته شوند.

### شواهدی که این کتاب بر مبنای آنها نوشته شده است

این کتاب بر مبنای حجم عظیمی از شواهد نوشته شده است و حاصل نیم دهه پژوهش در مؤسسه استراتژی گروه مشاوره بوستون،<sup>۳</sup> گفت‌وگو با تعداد زیادی از کارفرمایان گروه مشاوره بوستون (بی‌سی‌جی) و مطالعات جامعی روی صد و پنجاه شرکت از گروه‌های اصلی و متنوع صنعتی مانند بانک‌داری، داروسازی، صنایع دارای فناوری پیشرفته و صنایع غذایی در سال ۲۰۱۲ است. به علاوه، ما شرایط صنایع مختلف را طی دوره‌ای در حدود شصت سال بررسی کردیم تا دریابیم محیط کسب‌وکار چگونه در طی زمان تغییر می‌کند.

برای تکمیل داشته‌ها و مشاهدات مان، بیش از دوازده مصاحبه و گفت‌وگوی عمیق با مدیران ارشد اجرایی درباره تجربه‌ها و دیدگاه آنها نسبت به خلق و محقق ساختن استراتژی‌های برنده داشتیم. همچنین از پژوهش‌های مشترک مان با همکاران دانشگاهی بهره

1. The Strategy Palette

2. Functions

3. The Boston Consulting Group Strategy Institute

گرفتیم و در این میان بیش از همه از مطالعات مان با سایمون لوین<sup>۱</sup> از دانشگاه پرینستون<sup>۲</sup> روی استراتژی‌های زیست‌شناختی<sup>۳</sup> و تکاملی<sup>۴</sup> استفاده کردیم که عمدتاً با محیط‌های دارای عدم قطعیت، پیچیده، پویا و متنوع همراه‌اند.

در نهایت، ما پالت استراتژی را به لحاظ منطق ریاضی و به وسیله خلق و توسعه الگویی رایانه‌ای برای شبیه‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار و عملکرد در محیط‌های مختلف بررسی کردیم. این الگو هسته اصلی برنامه کاربردی مکمل این کتاب برای دستگاه‌های آی‌پد را تشکیل می‌دهد و به خوانندگان کتاب امکان تجربه و درک عمیق‌تری از هر رویکرد را می‌دهد. برای استفاده از این برنامه کاربردی می‌توانید نام لاتین کتاب را در اپ‌استور<sup>۵</sup> شرکت اپل جست‌وجو کنید یا فایل آن را از بخش ویژه کتاب روی سایت بی‌سی‌جی دریافت کنید.

## پنج محیط استراتژی

### پالت استراتژی

در واقع، استراتژی همان حل مسئله است و بهترین رویکرد برای آن به مسئله مشخصی بستگی دارد که با آن مواجهید. محیط رویکردتان را نسبت به استراتژی تعیین می‌کند. ابتدا باید محیط را ارزیابی کنید و سپس رویکرد مناسب را برای آن برگزینید و اجرا کنید. اما، چگونه محیط کسب‌وکارتان را توصیف می‌کنید و علاوه بر آن، چگونه رویکردی را نسبت به استراتژی انتخاب می‌کنید که به بهترین شکل ممکن با تعریف مجموعه‌ای از اقدامات پیروزمندانه منطبق باشد؟

1. Simon Levin

2. Princeton University

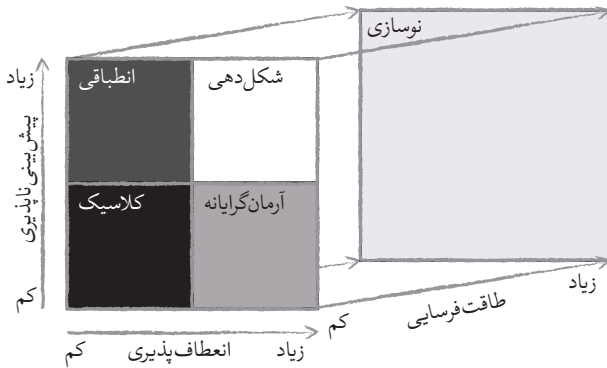
3. Biological

4. Evolutionary

5. App Store

محیط‌های مختلف کسب‌وکار به واسطه سه وجه که می‌توان آنها را به سادگی تشخیص داد، از هم متمایز می‌شوند: قابلیت پیش‌بینی<sup>۱</sup> (آیا می‌توانید آن را پیش‌بینی کنید؟)، انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup> (آیا می‌توانید آن را به تنهایی، یا با همکاری دیگران شکل دهید؟)، و طاقت‌فرسایی<sup>۳</sup> (آیا می‌توانید از آن جان سالم به در ببرید؟). ترکیب این وجه‌ها در یک ماتریس، پنج دسته شرایط محیطی کاملاً متمایز را نمایان می‌سازد که هرکدام به رویکرد مجزایی برای استراتژی و پیاده‌سازی آن نیاز دارند. (شکل ۱-۴).

شکل ۱-۴: پالت استراتژی: پنج محیط و پنج رویکرد به استراتژی



- ▲ محیط کلاسیک<sup>۴</sup>: می‌توانم پیش‌بینی‌اش کنم، اما قادر به تغییرش نیستم.
- ▲ محیط انطباقی<sup>۵</sup>: نمی‌توانم پیش‌بینی‌اش کنم یا تغییری در آن ایجاد کنم.

1. Predictability  
2. Malleability  
3. Harshness  
4. Classical  
5. Adaptive

- ▲ محیط آرمان‌گرایانه<sup>۱</sup>: می‌توانم پیش‌بینی‌اش کنم و تغییرش بدهم.
- ▲ محیط شکل‌دهی<sup>۲</sup>: نمی‌توانم پیش‌بینی‌اش کنم، اما قادر به تغییرش هستم.
- ▲ محیط نوسازی<sup>۳</sup>: منابع من بسیار محدودند.

## پنج الگوی استراتژی

هرکدام از شرایط محیطی با یک رویکرد مشخص نسبت به استراتژی ارتباط دارند: محیط‌های کلاسیک و پیش‌بینی‌پذیر، متکی به استراتژی‌های ناشی از موقعیت و جایگاه‌اند که بر مبنای مزیت‌های رقابتی کسب شده از طریق صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، تمایز یا قابلیت‌ها به دست آمده‌اند. این استراتژی‌ها با تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌های جامع حاصل می‌شوند. شرایط محیطی انطباقی به آزمون‌ها و تجربه‌های مستمر نیاز دارند، زیرا برنامه‌ریزی در مواجهه با تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر کارآمد نیست. در وضعیت آرمان‌گرایانه، شرکت‌هایی به موفقیت دست پیدا می‌کنند که در خلق بازارهای جدید یا برهم‌زدن بازارهای موجود پیشگام باشند. در شرایط محیطی شکل‌دهی، شرکت‌ها می‌توانند با همکاری یکدیگر، سازماندهی و هماهنگ کردن فعالیت‌های دیگر ذی‌نفعان، صنعت را شکل دهند. در نهایت، در شرایط طاقت‌فرسای محیط نوسازی، شرکت باید در ابتدا به منظور تضمین بقا منابع خود را آزاد ساخته و از آنها حفاظت کند و سپس یکی از چهار رویکرد دیگر را برای رشد دوباره و اطمینان از دستیابی به موفقیت بلندمدت برگزیند. بنابراین به زبان ساده، مهم‌ترین قاعده در هرکدام از این رویکردها تفاوت آشکاری با دیگر رویکردها دارد:

---

1. Visionary  
2. Shaping  
3. Renewal

- ▲ رویکرد کلاسیک: بزرگ باش
- ▲ رویکرد انطباقی: سریع باش
- ▲ رویکرد آرمان‌گرایانه: پیشگام باش
- ▲ رویکرد شکل‌دهی: سازمان‌دهنده باش
- ▲ رویکرد نوسازی: دوام بیاور

استفاده از رویکرد صحیح ارزشمند است. در مطالعات مان دریافته‌ایم شرکت‌هایی که توانسته‌اند استراتژی‌های شان را به طور موفقیت‌آمیزی با شرایط محیطی منطبق سازند، بازده چشم‌گیرتری (در حدود چهار تا هشت درصد از مجموع بازده سهام‌داران) نسبت به شرکت‌های ناموفق در این زمینه به دست آورده‌اند. با این وجود، تناسب میان رویکرد استراتژی و شرایط محیطی در تقریباً نیمی از شرکت‌های تحت بررسی ما وجود نداشت.

اجازه دهید تا قدری عمیق‌تر به این مسئله پردازیم که به‌کارگیری هر کدام از این الگوها چگونه به موفقیت می‌انجامد و چرا هر کدام از آنها در گونه‌ای مشخص از شرایط محیطی بهترین کارکرد را دارند.

### رویکرد کلاسیک

رهبرانی که رویکرد کلاسیک نسبت به استراتژی دارند، معتقدند دنیا پیش‌بینی‌پذیر و بنیان رقابت باثبات است و مزیت‌های به‌دست آمده پایداری دارند. آنها با قبول این فرض که قادر به تغییر محیط نیستند، تلاش می‌کنند خودشان را در محیط در موقعیتی بهینه قرار دهند. این موقعیت‌یابی ممکن است بر اساس برتری در اندازه، تمایز یا قابلیت‌ها باشد.

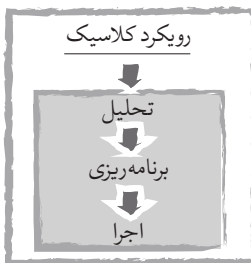
در شرایط محیطی کلاسیک، مزیت ناشی از موقعیت پایدار است، زیرا محیط پیش‌بینی‌پذیر است و بدون آنکه دچار دگرگونی‌های جدی شود، به صورت تدریجی تغییر می‌یابد.



رهبرانی که از این رویکرد استفاده می‌کنند، برای کسب جایگاه پیروزمندانه از این چارچوب فکری بهره می‌گیرند: آنها بنیان‌های مزیت رقابتی و تناسب میان قابلیت‌های شرکت و بازار را تحلیل کرده و تغییر و تحولات شان را در طول زمان پیش‌بینی می‌کنند. سپس، برنامه‌ای برای کسب و حفظ موقعیت‌های دارای مزیت طراحی می‌کنند و در نهایت آن برنامه را به دقت و به طور کارآمد اجرا می‌کنند. (شکل ۱-۵).

در ادامه با هم به بررسی این خواهیم پرداخت که شرکت مارس<sup>۱</sup>، تولیدکننده جهانی شیرینی جات و غذای حیوانات، چگونه رویکرد کلاسیک به استراتژی را با موفقیت عملیاتی ساخته است. مارس روی طبقات محصول و برندهایی متمرکز شد که می‌توانست در آنها پیشتاز باشد و مزیت ناشی از مقیاس را کسب کند. سپس با گسترش این طبقات محصول، به خلق ارزش پرداخت. این رویکرد به مارس کمک کرده است تا خود را به شرکتی سودآور به ارزش سی و پنج میلیارد دلار تبدیل کند و برای یک قرن متمادی در طبقات مختلفی از محصول پیشتاز باشد.

شکل ۱-۵: رویکرد کلاسیک به استراتژی



رویکرد کلاسیک به استراتژی به احتمال فراوان همان رویکردی است که از دیگر رویکردها برای تان آشناتر است. در واقع، این رویکرد برای بیشتر مدیران

1. Mars Inc.

# YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY

## How to Choose and Execute the Right Approach

MARTIN REEVES • KNUT HAANES • JANMEJAYA SINHA

تصور می‌کنید استراتژی موفق‌تری دارید، اما آیا واقعاً این‌گونه است؟ معمولاً ایده‌ها و برنامه‌های زیادی برای رسیدن به استراتژی در ذهن یا روی کاغذ دارید، اما بسیاری از این ایده‌ها و اقدامات با هم در تضادند. برای دستیابی به استراتژی مناسب باید بزرگ باشید یا سریع؟ باید اقیانوس آبی خلق کنید یا انطباقی عمل کنید؟ باید به دنبال بازی برد باشید یا دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را از ذهن‌تان پاک کنید؟ در محیط کسب‌وکاری که هر روز با سرعت بیشتری تغییر می‌کند و پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر می‌شود، هیچ‌گاه انتخاب رویکرد مناسب به استراتژی تا این اندازه مهم یا دشوار نبوده است. ریوز، هانسن و سینها از گروه مشاوره بوستون در این کتاب روش آزمایش‌شده‌ای برای تصمیم‌گیری درباره رویکرد بهینه به استراتژی پیشنهاد می‌دهند.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا-کلمه

HARVARD  
BUSINESS  
REVIEW  
PRESS

BCG  
THE BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

