

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**نویسندگان:** ای.جی. لافلی، راجرال. مارتین

**مترجم:** سید حسین جلالی

**مدیر هنری و طراح جلد:** مجید زارع

**نام نوشته:** فرهود مقدم

**صفحه آرا:** داریوش گل سرخی

**شمارگان:** ۱۰۰۰ نسخه

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۹-۵

**نوبت چاپ:** دوم، پاییز ۱۳۹۸

**ناشر:** آریانا قلم

**نشانی:** تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

**تلفن:** ۸۸۳۴۲۹۱۰

**فروشگاه اینترنتی:** [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی، ممنوع است.

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

سرشناسه: لافلی، ای. جی. (Alan G. Laffley, A. G.)

عنوان و نام پدیدآور: بازی برد: استراتژی چیست و چگونه انتخاب می شود

ای.جی. لافلی، راجرال. مارتین؛ مترجم سیدحسین جلالی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۲۹۶ ص.؛ جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۹-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [2013] Playing to win: how strategy really works

موضوع: برنامه ریزی راهبردی / Strategic planning

موضوع: موفقیت در کسب و کار / Success in business

موضوع: تحول سازمانی / Organizational change

شناسه افزوده: مارتین، راجرال / Martin, Roger L.

شناسه افزوده: جلالی، سیدحسین، ۱۳۶۶-، مترجم

رده بندی کنگره: HD ۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۱۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۹۳۴۳۲۶



# بازی برتر

استراتژی ویست و پوگه نه انتفاب هی شهید  
ای. جی. لافلای - ا. ج. ال. مارتین  
مترجم: سید مسین جلالی





00:00



## سخن ناشر

مطالعات انجام شده توسط بین‌اندک‌مپانی نشان می‌دهد در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی استراتژیک پرفرودارترین ابزار مدیریتی است که از نظر سازمان‌ها تأثیر چشمگیری در توفیق کسب‌وکار آنها دارد. با وجود این هنوز حتی در تعریف واژه استراتژی نیز اجماعی بین صاحب‌نظران وجود ندارد. در بسیاری از سازمان‌ها کارهای مختلفی را که انجام می‌شود استراتژی می‌نامند و یا استراتژی را محدود به تعیین چشم‌انداز و اهداف می‌کنند بی‌آنکه به پشتوانه‌های لازم برای رسیدن به آنها بیندیشند. این موضوع در سازمان‌های ایرانی نیز به همین منوال است، از این رو ضروری است تا درک درستی از استراتژی و خلق آن در سازمان‌ها ایجاد شود. به گفته نویسندگان این کتاب، استراتژی، مجموعه‌ای از انتخاب‌های یکپارچه است که موفقیت سازمان‌ها را رقم می‌زند، حال آنکه در بسیاری از سازمان‌های ایرانی در فرایند استراتژی به یکپارچه بودن این انتخاب‌ها کمتر توجه می‌شود.

انتشارات آریانا قلم به دو دلیل تصمیم به انتشار این کتاب گرفت. نخست اینکه نویسندگان آن مشاور و مدیری هستند که به آنچه می‌گویند خود بیشتر عمل کرده‌اند و زبانی قابل درک و قابل استفاده برای مدیران دارند. دوم اینکه

مدلی برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه داده‌اند که کاربردی است و راهنمای خوبی برای سازمان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌آید. در چاپ دوم این کتاب با اصلاحاتی که جناب آقای سید حسین جلالی در ترجمه و ویرایش متن انجام دادند و تغییر در طراحی کتاب سعی کردیم کتاب روان‌تر و خواندنی‌تر شود. امیدواریم این کتاب در کنار سایر کتاب‌های استراتژیکی که انتشارات آریانا قلم تاکنون منتشر کرده است مورد توجه و استفاده مخاطبان قرار گیرد.



## مقدمه مترجم

هنگامی که در سال ۹۳ اولین ترجمه از بازی برد را به پایان رساندم، شیفته دیدگاه نویسندگان و محتوای کتاب شده بودم. کتاب الگوی جدیدی را پیشنهاد می‌داد که برای بیش از یک دهه در یکی از بزرگترین شرکت‌های بین‌المللی به‌کارگرفته شده بود و نتایج درخشانی از خود به جا گذاشته بود. اما به‌کارگیری این الگودر ایران دشواری‌های خاص خودش را داشت و سازمان‌ها همچنان به دنبال استفاده از رویکردها و روش‌های فرم‌پُرکن و فرایندهای طولانی دست و پاگیر برنامه‌ریزی استراتژیک بودند. اوضاع این‌گونه نماند. شرایط محیطی سریع‌تر از آنچه بتوانیم تصور کنیم، تغییر می‌کند و فضای کسب‌وکار ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. گسترش کمی و کیفی استارت‌آپ‌ها، شدت یافتن عدم قطعیت و نوسان‌های محیطی و افزایش بی‌اعتمادی نسبت به شکل سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک کم‌کم این پرسش را در ذهن صاحبان صنایع ایجاد کرد که آیا استراتژی، همان فرایند ارزیابی محیط خارجی و داخلی و استفاده از ماتریس‌ها برای تعیین موقعیت استراتژیک و طراحی استراتژی است؟ البته که پاسخ به این سؤال، خیر است!

اواخر سال ۹۷ که گفتگوی کوتاهی با راجر مارتین درباره کتاب بازی برد

داشتم، به این نتیجه رسیدم که باید این کتاب را از نوبخوانم و این نوبخوانی، من را به این فکر انداخت که ترجمه قبلی کتاب را برای چاپ جدید بازنویسی کنم. فرایند بازنویسی ترجمه، به دفعات تصویرهایی را از پروژه‌های مشاوره برنامه‌ریزی استراتژیک و کلاس‌های مدیریت استراتژیک به ذهنم می‌آورد که می‌توانستم صورت مسئله‌های دشوار و زمان‌بر مشاوره را با به‌کارگیری الگوی کتاب بازی برد، به شکلی اثربخش‌تر و کارا تر حل کنم، یا مفهوم استراتژی را با زبانی گویاتر و ساده‌تر برای مخاطبانم سر کلاس‌ها تشریح کنم. قدرت این کتاب هم در همین موضوع نهفته است. استراتژی به معنای انتخاب است و پنج پرسش استراتژیک و دیگر ابزارها و چارچوب‌هایی که در این کتاب تشریح شده‌اند - بدون آنکه درگیر گام‌های ناکارآمد و مبهم روش‌های سنتی شوند - گزینه‌های مختلف را روشن و برجسته می‌سازند و امکان انتخاب را به شیوه‌ای اثربخش و کارآمد فراهم می‌کنند.

در بازنویسی ترجمه تلاش کردم تا خطاهای ترجمه قبلی را اصلاح کنم و علاوه بر آن، تاجایی که امکان داشته است، ساده‌نویسی را در عین پایبندی به متن اصلی رعایت کرده‌ام. حاصل بازنویسی به کتابی تبدیل شده است که بر مبنای تجربه چندین ساله‌ام در مشاوره مدیریت و آموزش استراتژی، آن را یکی از کارآمدترین الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌دانم. بنابراین، اگر مدیریت ارشد سازمان را برعهده دارید و باید درباره استراتژی‌های کسب و کارتان تصمیم بگیرید؛ در واحد طرح و برنامه سازمان به دنبال الگویی برای انجام فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گردید؛ یا قصد دارید دانش خودتان را از استراتژی افزایش دهید، مخاطب اصلی این کتاب هستید. امیدوارم در هر نقشی، خواه مدیر و کارشناس و خواه جوینده دانش استراتژی، این کتاب را مفید بیابید.





## نظر چهره‌های مشهور درباره کتاب

مطالعه این کتاب مانند در اختیار داشتن جایگاهی ویژه در میدان مبارزه استراتژی است. استراتژی‌هایی را می‌آموزید که پی‌اندجی برای رساندن محصولات نوآورانه‌اش به میلیون‌ها خانه به‌کار برده و روش‌هایی اثبات‌شده برای موفقیت در رقابت‌های مختلف فرا می‌گیرید. اگر رهبر سازمان یا مدیر بازاریابی هستید، به مطالعه این کتاب نیاز دارید.

**دنیل پینک**، نویسنده

این بهترین کتابی است که تاکنون درباره استراتژی مطالعه کرده‌ام. به بیان لافلی و مارتین مهم آن است که: چگونه عمل کنید تا به جای اینکه رخدادهای انتخاب‌هایتان را کنترل کنند، شما بتوانید رخدادهای کنترل کنید. همه خواهان موفقیت‌اند؛ این کتاب گام‌هایی را که باید برای تبدیل آرمان‌تان به واقعیت بردارید، به سادگی نشان می‌دهد.

**تری لی‌هی**، مدیرعامل پیشین تسکو

- 
1. Daniel H. Pink
  2. Terry Leahy

لافلی و مارتین به ما می‌آموزند که چگونه استراتژی خلق کنیم و آن را به کار گیریم. توصیه‌هایشان برای هر سطحی از سازمان، واحدهای کسب و کار، محصولات و گروه‌ها صدق می‌کند. این کتاب بسیار عالی است.

**کلای کریستنسن**، نویسنده و استاد دانشکده کسب و کار هاروارد

کاری که لافلی و مارتین انجام دادند این بود که چارچوب ساده و زیرکانه «در کدام حوزه فعالیت خواهید کرد؟ و به چه روشی به پیروزی دست پیدا خواهید کرد؟» را استفاده کردند تا ارزش یکی از بزرگ‌ترین کسب و کارهای جهان را دو برابر کنند و حالا نشان می‌دهند که چگونه این کار را انجام دهید. این کتاب را پیش از اینکه رقبای تان آن را کشف کنند، بخوانید.

**چیپ هیث**<sup>۱</sup>، نویسنده

این کتاب ترکیب نادری از تفکر عمیق و سادگی بیان است و به روشنی شرح می‌دهد که استراتژی چه هست و چه نیست و چگونه می‌توان آن را بسط داد. لافلی و مارتین خلاصه‌ای از تجارب گران بها، بینش‌ها، ابزارهای کاربردی و نکات الهام‌بخشی را که به شما کمک می‌کند به طور استراتژیک و به شیوه‌ای جدید درباره کسب و کارتان بیندیشید، در این کتاب فراهم آورده‌اند.

**یورگن ویگ نادستارپ**<sup>۲</sup>، مدیرعامل گروه لگو

مدیرعاملی برجسته به همراه استادی مشهور کتابی خلق کرده‌اند که هر کس در زمینه استراتژی کار می‌کند، باید آن را مطالعه کند.

**جک ولش**، مدیرعامل پیشین جنرال الکتریک

---

1. Chip Heath

2. Jorgen Vig Knudstrop

این کتاب استراتژی کسب وکار را از منظر کسی که پی اندجی را در دهه نخست قرن بیست و یکم با موفقیت رهبری کرده و مشاور استراتژیستی که با او کار کرده است، تشریح می‌کند و آکنده از بینش‌هایی است که چپستی و چگونگی کار این دو استراتژیست را نشان می‌دهد.

**اسکات کوک**، مؤسس و رئیس هیئت اجرایی شرکت اینتیوت

لافلی و مارتین دوره کار حرفه‌ای شان را روی درک پیچیدگی‌های استراتژی سرمایه‌گذاری کرده‌اند. نتیجه این اقدام بنیادین، چارچوب ساده و پرمحتوایی است که رهبران کسب وکار را برای تفکر درباره انتخاب‌های استراتژیک یاری می‌کند. این کتاب راهنمایی برجسته برای دو جزء اساسی رهبری، یعنی انتخاب و تصمیم‌گیری است.

**جیمز هکت**<sup>۲</sup>، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل استیل کیس

این کتاب خودآموزی روشن‌گرانه است که نشان می‌دهد چگونه باید استراتژی‌های اثربخش را برای کسب وکار خلق کرد، به اجرا درآورد و بهبود بخشید. لافللی و مارتین با بهره‌گیری از مثال‌هایی عینی و مرتبط؛ تکنیک‌هایی برای رقابت و کسب موفقیت در محیط پراز چالش کسب وکار فراهم آورده‌اند.

**جیم مک نرنی**<sup>۳</sup>، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بوئینگ

من این کتاب را دوست دارم، چون تفکر برانگیز است و مرا به پرسیدن سؤالاتی در باره خودم و کسب وکارم وا می‌دارد. در زمانی که ارتباطات آنی

---

1. Scott Cook

2. James P. Hackett

3. Jim McNerney

## بازی برد

و اطلاعات عناصر ری‌وقفه سبک زندگی و کسب و کار ما شده‌اند، لافلی و مارتین پیشنهاد می‌کنند مکث کنیم تا نقشه راه استراتژیک مان و برنامه‌های لازم و مرتبط برای موفقیت در این فضای بازار را جویا شویم.

**توماس تال**، مؤسس و مدیرعامل لجن‌دوری پیک‌چرز



## فهرست

- ۱۷ ..... پیشگفتار
- ۱۹ ..... استراتژی چیست؟
- ۲۳ ..... ساختار کتاب: پنج انتخاب، یک چارچوب و یک فرایند



- ۲۵ ..... **استراتژی یعنی انتخاب**
- ۲۸ ..... بازاندیشی آلی
- ۳۴ ..... استراتژی چیست (و چه نیست)
- ۴۱ ..... آرمان پیروزی
- ۴۳ ..... حوزه فعالیت
- ۴۸ ..... روش کسب پیروزی
- ۵۲ ..... قابلیت های محوری
- ۵۴ ..... سیستم های مدیریت
- ۵۶ ..... قدرت انتخاب ها

- ۵۹ ..... جمع‌بندی  
۶۰ ..... بایدها و نبایدهای زنجیره تصمیم‌گیری



- ۶۱ ..... **مفهوم پیروزی**  
۶۳ ..... فعالیت فقط برای حضور در بازار  
۶۶ ..... فعالیت برای کسب پیروزی  
۷۲ ..... چیزهایی که بیشترین اهمیت را دارند  
۷۴ ..... در برابر بهترین‌ها  
۷۵ ..... جمع‌بندی  
۷۶ ..... بایدها و نبایدهای آرمان پیروزی



- ۸۳ ..... **حوزه فعالیت**  
۹۰ ..... اهمیت حوزه فعالیت صحیح  
۹۶ ..... سه وسوسه خطرناک  
۱۰۱ ..... تصور حوزه فعالیت جدید  
۱۰۳ ..... جست‌وجوی عمیق‌تر  
۱۰۹ ..... جوهره استراتژی  
۱۱۰ ..... بایدها و نبایدهای حوزه فعالیت



- ۱۱۳ ..... **روش کسب پیروزی**  
۱۲۱ ..... استراتژی‌های رهبری هزینه  
۱۲۳ ..... استراتژی‌های تمایز  
۱۲۸ ..... راه‌های متعدد برای کسب پیروزی  
۱۳۵ ..... انتخاب‌های تقویت‌کننده

۱۳۸	..... جمع‌بندی
۱۳۹	..... بایدها و نبایدهای روش کسب پیروزی



۱۴۷	..... <b>فعالیت بر مبنای نقاط قوت</b>
۱۵۰	..... ژیلت و زنجیره انتخاب استراتژیک
۱۵۵	..... فهم قابلیت‌ها و سیستم‌های فعالیت
۱۶۵	..... قابلیت‌ها در سازمان
۱۶۷	..... استراتژی در چند سطح
۱۷۱	..... ژیلت: رابط‌های حمایت‌کننده
۱۷۳	..... پشتیبانی از انتخاب‌ها
۱۷۴	..... بایدها و نبایدهای خلق قابلیت‌ها



۱۷۷	..... <b>مدیریت مسائل بااهمیت</b>
۱۷۸	..... سیستم‌هایی برای خلق و بازبینی استراتژی
۱۸۵	..... هنجارهای جدید برای گفت‌وگو
۱۸۸	..... ساختار قالب‌بندی
۱۹۱	..... انتقال استراتژی
۱۹۴	..... سیستم‌هایی برای پشتیبانی از قابلیت‌های محوری
۲۰۰	..... سنجش نتایج مطلوب
۲۰۶	..... دنده‌های تغییر
۲۰۷	..... بایدها و نبایدهای سیستم‌های مدیریت و معیارها



۲۱۱	..... <b>اندیشیدن از خلال استراتژی</b>
۲۱۵	..... تحلیل صنعت
۲۲۱	..... تحلیل ارزش مشتری

۲۲۷	.....	تحلیل جایگاه نسبی
۲۲۹	.....	تحلیل رقابتی
۲۳۲	.....	چارچوبی برای استراتژی
۲۳۳	.....	بایدها و نبایدهای جریان منطقی استراتژی



۲۳۹	.....	<b>به حداقل رساندن گزینه‌های احتمالی</b>
۲۳۹	.....	ایجاد توافق: رویکرد سنتی
۲۴۲	.....	پرس و جوی سؤال صحیح
۲۵۹	.....	بایدها و نبایدهای مهندسی معکوس

۲۷۱	.....	<b>نتیجه‌گیری / جست و جوی بی پایان پیروزی</b>
۲۷۴	.....	شش دام استراتژی
۲۷۵	.....	شش نشانه استراتژی موفقیت آمیز

۲۷۷	.....	<b>ضمیمه الف / عملکرد پی اند جی</b>
-----	-------	-------------------------------------

۲۸۳	.....	<b>ضمیمه ب / بنیان‌های اقتصادی استراتژی و دو مسیر کسب پیروزی</b>
۲۸۳	.....	ساختار تقاضا
۲۸۴	.....	ساختار عرضه
۲۸۶	.....	رقابت در کالاها و خدمات عادی
۲۹۱	.....	رقابت در کالاها و خدمات متمایز و ویژه
۲۹۲	.....	دوره اصلی برای کسب پیروزی





## پیشگفتار

این کتاب دربارهٔ استراتژی است و مدیرعامل یک شرکت بزرگ به همراه رئیس یک دانشکدهٔ کسب و کار آن را نوشته‌اند. هنگامی که ما برای نخستین بار همدیگر را ملاقات کردیم، هیچ‌کدام در این جایگاه نبودیم. بیش از بیست سال قبل، زمانی که هر دو کانال‌های توزیع شرکت پراکترآندگمبل<sup>۱</sup> را مطالعه می‌کردیم، یکی از ما مدیر طبقه‌ای از محصولات پی‌اندجی در کسب و کار مواد شوینده و دیگری مشاوری از شرکت کوچک اما در حال رشد مانیتور<sup>۲</sup> در حوزهٔ استراتژی بود. ما ضمن فعالیت روی آن پروژه رابطهٔ دوستانهٔ طولانی‌مدت و ارزشمندی را پایه‌ریزی کردیم. از آن زمان تا کنون ما همفکران همدیگر در استراتژی بوده‌ایم و با هم روی ایجاد تحولی جدی در پی‌اندجی میان سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۹ میلادی کار کرده‌ایم و یکی از ما مدیرعامل پی‌اندجی<sup>۳</sup> و دیگری

---

۱. به سبب اختصار پس از این در سراسر متن از نام اختصاری شرکت پراکترآندگمبل (پی‌اندجی) استفاده شده است - م.

2. Monitor Company

۳. آلن لافلی در خلال سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۹ مدیرعامل پی‌اندجی بوده است و پس از یک دورهٔ کوتاه، در سال ۲۰۱۳ مجدداً به سمت مدیرعامل این شرکت منصوب شده است - م.

رئیس دانشکده مدیریت روتمن<sup>۱</sup> شد. این کتاب روایتی از آن تحول و رویکرد استراتژیکی است که آن را ممکن ساخت (جزئیات مربوط به نتایج این تحول در ضمیمه الف در دسترس است).

رویکردی که در این کتاب معرفی شده است، ابتدا در شرکت مانیتور توسعه یافت و سپس به فرایند استاندارد کار روی استراتژی در پی اندجی تبدیل شد. در طی دوران فعالیت حرفه‌ای مان تلاش کرده‌ایم چارچوبی نظام‌مند را برای رویکردمان به استراتژی تعریف کرده و روی راهی برای انتقال این مفاهیم به دیگران و روشی برای به‌کارگیری عملی آن در سازمان‌ها کار کنیم. در شرکت مانیتور مایکل پورتر، مارک فولر،<sup>۲</sup> سندی پوخارسکی<sup>۳</sup> و جاناتان گودمن<sup>۴</sup> نقش مهمی را در پیشبرد این رویکرد بر عهده داشتند. در پی اندجی نیز تام لاکو،<sup>۵</sup> استیو داناوان،<sup>۶</sup> کلایت دالی،<sup>۷</sup> جیل کلوید<sup>۸</sup> و تعداد دیگری از رهبران و مدیران کسب و کار و واحدهای عملیاتی نقش چشمگیری در شکل‌دهی به استراتژی شرکت داشتند. به همراه مایکل پورتر، دانشگاهیانی مانند پیترو دراکرو و کریس آرگریس<sup>۹</sup> نیز تأثیر برجسته‌ای در سازماندهی رویکرد فکری و کاری ما داشته‌اند. در واقع، این کتاب روایتی درباره انتخاب‌ها، مشتمل بر انتخاب برای خلق نظام تفکر استراتژیک و فنون آن درون سازمان است. ما از پی اندجی برای اصلی‌ترین مثال مان در این کتاب استفاده کردیم، با این حال این به معنای محدود بودن اثربخشی رویکردمان به استراتژی در شرکت‌های بین‌المللی تولیدکننده کالاهای

۱. دانشکده مدیریت روتمن (Rotman School of Management) در دانشگاه تورنتو کانادا یکی از معتبرترین دانشکده‌های کسب و کار در دنیا است. راجر مارتین از سپتامبر ۱۹۹۸ تا ژوئن ۲۰۱۳ ریاست این دانشکده را بر عهده داشته است - م.

2. Mark Fuller  
3. Sandi Pocharski  
4. Jonathan Goodman  
5. Tom Laco  
6. Steve Donovan  
7. Clayt Daley  
8. Gil Clloyd  
9. Chris Argyris

مصرفی نیست. ما مشاهده کردیم که این رویکرد در همه صنایع و سازمان‌ها و با هر اندازه‌ای مانند شرکت‌های نوپا، مؤسسه‌های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی قابل اجرا است. با این وجود پی‌اندجی جایی بود که توانستیم این رویکرد را برای طیف وسیعی از کسب‌وکارها، دواير عملیاتی و نواحی مختلف جغرافیایی در طی یک دهه به کار بگیریم (و متوجه شویم این رویکرد در چه جایی به کار می‌آید و در چه جایی به کار نمی‌آید)، بنابراین، این روایتی است که برگزیده‌ایم. در این کتاب مثال‌هایی را از برند، طبقات محصول، بخش‌ها، واحدهای عملیاتی و شرکت پی‌اندجی به منظور تشریح مفاهیم و ابزارهای استراتژی استفاده خواهیم کرد. البته بدیهی است که همه شرکت‌ها مانند پی‌اندجی نیستند. اما امیدواریم در میان مثال‌هایی که از سطوح مختلف و کسب‌وکارهای گوناگون شرکت پی‌اندجی آورده‌ایم، درس‌هایی برای سازمان‌تان روشن شود.

## استراتژی چیست؟

استراتژی حوزه‌ای نسبتاً نوپاست. تا نیمه قرن گذشته، آنچه عموم مردم امروزه آن را استراتژی می‌دانند خیلی ساده تحت عنوان مدیریت طبقه بندی می‌شد. بنابراین، جای تعجب نیست که بسیاری از سازمان‌ها در تقلاي تعريفی از استراتژی و چگونگی خلق استراتژی اثربخش‌اند؛ هیچ تعريف منحصر به فرد، واضح و فراگیری از استراتژی یا اجماع درباره چگونگی خلق استراتژی وجود ندارد. هنگامی که استراتژی منجر به نتیجه مطلوب می‌شود، در ابتدا مسئله‌ای خارق‌العاده، ناشناخته و غیرقابل توضیح به نظر می‌رسد، اما با بازنگری گذشته مسئله‌ای واضح و بدیهی به شمار می‌آید. در حقیقت، استراتژی درباره انتخاب‌های مشخص برای دستیابی به پیروزی در فضای بازار است. طبق نظر پورتر مؤلف کتاب استراتژی

رقابتی<sup>۱</sup>، که شاید مشهورترین کتاب استراتژی باشد؛ هر شرکت با انتخاب آگاهانه مجموعه‌ای متمایز از فعالیت‌ها برای خلق ارزشی بی‌همتا در برابر رقبایش به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد. بنابراین، استراتژی مستلزم انتخاب‌های صریح برای انجام دادن برخی موارد و انجام ندادن موارد دیگر و برپایی کسب‌وکار بر مبنای این انتخاب‌هاست. خلاصه اینکه استراتژی همان انتخاب است. به طور خاص، استراتژی مجموعه‌ای یکپارچه از انتخاب‌هایی است که به طور منحصراً به فرد جایگاه شرکت را در صنعت مشخص می‌سازد تا شرکت از این طریق به خلق مزیت پایدار و ارائه ارزش برتر نسبت به رقبایش پردازد.

انتخاب کردن عملی دشوار است و همواره با سایر اقدامات اجرایی در تناسب نیست. به نظر ما تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها از استراتژی پیروزمندانه واضح، سنجیده و تأثیرگذار در جای خود بهره می‌برند. در عمده موارد مدیران ارشد آنچه را فوریت بیشتری دارد، جایگزین موارد بااهمیت می‌کنند. سازمان‌هایی که بیش از اندازه به اقدامات عملی بها می‌دهند، تفکر را به حاشیه می‌رانند. بسیاری از رهبران سازمانی به جای آنکه به دنبال خلق استراتژی‌های موفق باشند، مسیرهای ناکارآمد زیر را در پیش می‌گیرند:

۱. تعریف استراتژی در قالب چشم‌انداز. بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز سازمانی اجزایی از استراتژی‌اند، اما همه مفهوم استراتژی نیستند. این بیانیه‌ها هیچ‌گونه راهنمایی برای اقدامات سازنده یا نقشه راه صریحی به سوی آینده مطلوب ندارند. به علاوه شامل انتخاب‌هایی درباره حضور یا اجتناب از حضور در کسب‌وکارها نمی‌شوند و در آنها تأکیدی بر مزیت رقابتی پایدار یا بنیان‌های خلق ارزش وجود ندارد.

۲. تعریف استراتژی در قالب برنامه. برنامه‌ها و تاکتیک‌ها از اجزای استراتژی به شمار می‌آیند، اما آنها نیز همه مفهوم استراتژی نیستند. برنامه ریزی دقیق از آنچه شرکت انجام خواهد داد (در یک زمان مشخص)، نشان‌دهنده چیزهایی نیست که به صورت مزیت رقابتی پایدار در می‌آیند.

۳. نفی بلندمدت بودن (و یا حتی میان مدت بودن) استراتژی. جهان پیرامون به سرعت در حال تغییر است، برخی از رهبران سازمانی عقیده دارند که تفکر درباره استراتژی از پیش امکان‌پذیر نیست و به جای آن شرکت باید به محض رخ دادن فرصت‌ها و تهدیدهای جدید در برابر آنها پاسخ‌گو باشد.

۴. استراتژی نوظهور شعار بسیاری از شرکت‌های نوپا و فناوری محور شده است که با فضای بازار به سرعت در حال تغییر مواجه هستند، اما متأسفانه رویکردهایی از این دست شرکت را در موضع انفعالی قرار می‌دهد و آن را تبدیل به شکاری آسان برای رقبای دارای بنیان استراتژیک قدرت‌مندتر می‌کند. استراتژی نه تنها در کوران تغییرات امکان‌پذیر است، بلکه می‌تواند مزیت رقابتی بوده و منبعی برجسته برای خلق ارزش به شمار آید. آیا اپل، گوگل یا مایکروسافت درباره استراتژی فکر نمی‌کنند؟

۵. تعریف استراتژی در قالب بهینه‌سازی وضع موجود. بسیاری از رهبران سازمانی برای بهینه‌سازی اقدامات در حال اجرا در کسب‌وکارشان تلاش می‌کنند.

این امر می‌تواند تا حدودی سبب کارایی و خلق ارزش شود، اما استراتژی نیست. در بهینه‌سازی اقدامات و فعالیت‌های جاری این احتمال در نظر گرفته نمی‌شود که شاید شرکت با بهینه‌سازی فعالیت‌های غلط در حال ائتلاف سرمایه‌ها و منابعش است؛

درحالی که رقبا با بنیان استراتژیک قدرت مندتر از این گونه اقدامات دست برداشته اند. برای مثال، شرکت های هواپیمایی به جامانده از گذشته های دور را در نظر بگیرید که مشغول بهینه سازی مدل متداول و متمرکز چرخه حمل و نقل (اسپوک و هاب<sup>۲</sup>) بودند، در حالی که شرکت هواپیمایی ساوت وست مدل کسب و کار نقطه به نقطه<sup>۲</sup> جدید را خلق کرد. بهینه سازی جزئی از کسب و کار است، اما استراتژی نیست.

۶. تعریف استراتژی در قالب پیروی از بهترین رویه ها. در هر صنعتی، برخی ابزارها و اقدامات متداول و مرسوم شده اند. برخی سازمان ها استراتژی را به صورت الگوبرداری از رقبا تعریف کرده و سپس همان مجموعه اقدامات را به شیوه ای اثربخش تر انجام می دهند. تقلید استراتژی نیست، بلکه روش و دستورالعملی برای باقی ماندن در وضعیت متوسط است.

این رویکردهای غیراثربخش در اثر تصور غلط از ماهیت واقعی استراتژی و عدم تمایل نسبت به اتخاذ تصمیم های دشوار نشأت می گیرد. عموم مردم به طور طبیعی ترجیح می دهند به جای آنکه با انتخاب های مشخص احتمال ها را حذف کنند، گزینه های مختلف را تا حد ممکن حفظ کنند. با این حال، فقط از طریق خلق و عمل به انتخاب هایتان می توانید پیروز شوید. انتخاب های واضح و سخت است که شما را مجبور به کاری کرده و با جلب تمرکزتان به مسائل بااهمیت، در مسیری مشخص هدایت می کند.

---

۱. منظور از شرکت های هواپیمایی به جامانده از گذشته خای دورشش شرکت هواپیمایی امریکن ایرلاینز، کانتیننتال، دلتا، نورث وست، یونایتد و یواس ایرویز است که پیش از قوانین هواپیمایی مصوب سال ۱۹۷۸ ایالات متحده آمریکا در این صنعت فعالیت می کردند - م.  
۲. مدل چرخه (Spoke and Hub) یکی از مدل های متداول در صنعت حمل و نقل و متشکل از یک نقطه کانونی و مسیرهای منشعب از آن است - م.

کسب پیروزی آن چیزی است که اهمیت دارد. سازمان های عالی - اعم از شرکت های تجاری، مؤسسه های غیرانتفاعی، سازمان های سیاسی، نهادها یا هر نمونه دیگر - کسب پیروزی را به جای حضور صرف در بازار برگزیده اند. چه تمایزی میان کلینیک مایو و یک بیمارستان تحقیقاتی متوسط در محل زندگی تان وجود دارد؟ بیمارستان محل زندگی تان به احتمال فراوان بر ارائه خدمات به بهترین نحو متمرکز شده است. اما کلینیک مایو تحول در دنیای پزشکی، پیشتازی در عرصه تحقیقات پزشکی و پیروز شدن را برگزیده و همین کار را نیز می کند.

### ساختار کتاب: پنج انتخاب، یک چارچوب و یک فرایند

پیروزی و کسب موفقیت باید در نقطه کانونی هر استراتژی باشد. از نظر ما، استراتژی مجموعه ای یکپارچه و هماهنگ از پنج انتخاب شامل آرمان پیروزی، تعیین محل بازی و حوزه فعالیت، روش کسب پیروزی، قابلیت های اصلی و سیستم های مدیریت است. فصل اول، این پنج انتخاب ضروری را در قالب پرسش های استراتژیک مطرح می کند. هر کدام از فصل های دوم تا ششم به یکی از این پرسش ها پرداخته است، ماهیت انتخاب لازم را تشریح می کند، مثال هایی را از آن انتخاب می آورد و پیشنهادهایی را برای اجرایش در حوزه کاری تان ارائه می دهد. این پنج انتخاب، الگوی زنجیره انتخاب استراتژیک<sup>۱</sup> یا همان زیربنای رویکرد ما به استراتژی و هسته اصلی این کتاب را تشکیل می دهند.

زنجیره انتخاب استراتژیک برای درک کامل استراتژی کافی نیست. در فصل هفتم ابزار دیگری را با نام جریان منطقی استراتژی<sup>۲</sup> فراهم کرده ایم که چارچوبی برای هدایت تفکر تان به سوی تحلیل های کلیدی شکل دهنده

---

1. Strategic Choice Cascade  
2. Strategy Logic Flow

پنج انتخاب استراتژی است. سپس، در فصل هشتم روش علمی با نام مهندسی معکوس<sup>۱</sup> را برای فهم گزینه‌های متعارض استراتژیک ارائه می‌کنیم که برای خلق انتخاب‌های استراتژیک به همراه دیگر ابزارها استفاده می‌شود. این پنج انتخاب، یک چارچوب و یک فرایند در کنار هم راهنمایی عملی برای خلق استراتژی در انواع مختلف سازمان‌ها فراهم می‌کنند.

هدفمان فراهم کردن راهنمای خودآموزی درباره استراتژی برای شماست. ما مفاهیم، فرایندها و ابزارهای عملی‌ای را ارائه می‌کنیم که برای خلق و طراحی استراتژی موفقیت‌آمیز در کسب‌وکار، واحد عملیاتی یا سازمان‌تان نیاز دارید؛ استراتژی‌ای که با آن خدمات بهتری به مشتریان‌تان عرضه می‌کنید، با موفقیت بیشتری رقابت می‌کنید و پیروز می‌شوید.

دنیا به تعداد بیشتری از رهبران کسب‌وکار نیاز دارد که مفهوم استراتژی را درک کنند و قادر به هدایت فرایند استراتژی برای شرکت‌هایشان باشند. این امر مستلزم قابلیت‌های استراتژیک در همه سطوح سازمان‌ها از صنایع گوناگون، بخش دولتی، خدمات بهداشتی، آموزش و حوزه اجتماعی است. به لحاظ نظری و مفهومی چیز پیچیده‌ای وجود ندارد، استراتژی مفهومی ساده و صریح است. استراتژی نیازمند تفکری شفاف و سخت‌کوشانه، خلاقیت واقعی، شهامت و رهبری فردی است و با وجود همه اینها کاری امکان‌پذیر است.





## استراتژی یعنی انتخاب

اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی مشخص بود که پی اندجی به کسب موفقیت در صنعت محصولات بهداشتی و مراقبت از پوست نیاز دارد. محصولات مراقبت از پوست (شامل صابون‌ها، پاک‌کننده‌ها، مرطوب‌کننده‌ها، لوسیون‌ها و سایر مواد دارویی) در حدود یک چهارم از بازار محصولات آرایشی را تشکیل می‌دهند و پتانسیل سودآوری بالایی دارند. با فعالیت مناسب از این بازار در مقایسه با سایر محصولات آرایشی مانند محصولات مراقبت از مو، لوازم آرایشی و عطر، می‌توان وفاداری زیادی در مصرف‌کنندگان پدید آورد. علاوه بر این، دانش و مهارت دربارهٔ تکنولوژی و بینش نسبت به مصرف‌کننده به طور چشمگیری از محصولات مراقبت از پوست به دیگر

---

۱. برای ساده‌سازی تا حد امکان، تلاش شده است تا از واژگان واحد در سراسر کتاب استفاده شود. از آنجایی که برخی لغات مفهوم یکسانی ندارند، بایستی در ابتدا مقصود از به‌کارگیری واژه مشخص شود. در این کتاب از واژه مصرف‌کننده (Consumer) برای اشاره به اشخاصی استفاده شده است که محصولات پی اندجی را برای مصرف در خانه‌هایشان خریداری می‌کنند. در سوی مقابل، واژه مشتری (Customer) برای اشاره به خرده‌فروشان، مغازه‌ها، کانال‌ها و اشخاص واسطه‌ای به کار می‌رود که میان پی اندجی و مصرف‌کنندگان قرار می‌گیرند. پی اندجی محصولاتش را به مشتریان می‌فروشد و آنها نیز محصولات پی اندجی را به مصرف‌کنندگان می‌فروشند.

محصولات آرایشی انتقال پیدا می‌کند. پی‌اندجی برای ایفای نقش برجسته در این صنعت به رهبری چندین برند در محصولات مراقبت از پوست و مو نیاز داشت. محصولات مراقبت از پوست نقطه ضعف شرکت بود. به طور مشخص، اُلی<sup>۱</sup> برندی بود که به سختی به فعالیتش ادامه می‌داد. این برند تنها برند پی‌اندجی در حوزه محصولات مراقبت از پوست نبود، اما بزرگ‌ترین و شناخته شده‌ترین برند شرکت به شمار می‌آمد.

متأسفانه برند اُلی، برندی قدیمی و از مُد افتاده بود که دیگر جذابیتی نداشت. از این محصول به تمسخر با لقب کرم مخصوص بانوان سال خورده یاد می‌شد. لقبی که چندان ناعادلانه نبود، زیرا گروه مشتریان این محصول هر سال پیر و پیرتر می‌شدند. علاوه بر این، هنگامی که بانوان محصولات مراقبت از پوست را انتخاب می‌کردند، به اُلی در برابر دیگر برندها توجه نمی‌کردند. اصلی‌ترین محصول برند اُلی (کرم صورتی رنگ در بطری پلاستیکی ساده) به طور عمده در داروخانه‌ها با تخفیف به قیمت ۳ دلار و ۹۹ سنت به فروش می‌رسید، اما این قیمت نیز در برابر مجموعه پرشماری از محصولات مراقبت از پوست قیمت رقابتی به شمار نمی‌آمد. تا انتهای دهه ۱۹۹۰ میلادی فروش سالانه اُلی کمتر از ۸۰۰ میلیون دلار بود، رقمی که در بازار ۵۰ میلیارد دلاری محصولات مراقبت از پوست اصلاً نزدیک به میزان فروش رهبران بازار نبود.

همه این مسائل انتخاب‌های استراتژیک دشوار و مجموعه‌ای از راهکارهای ممکن را به نمایش می‌گذاشت. پی‌اندجی می‌توانست وضعیتش را در برند اُلی حفظ کند و چند برند دیگر را برای جلب توجه مشتریان نسل جدید به بازار معرفی کند. اما خلق برند جدید و بدون پیشینه در حوزه محصولات مراقبت از پوست و تبدیل آن به رهبر بازار سال‌ها و حتی دهه‌ها زمان می‌برد. پی‌اندجی می‌توانست راهکار فوری‌تری

---

1. Olay

را دنبال کند و یک برند شناخته شده محصولات مراقبت از پوست (مانند برند کلینیک از شرکت لاورا<sup>۱</sup> یا نیوا<sup>۲</sup> از شرکت بیرزدورف<sup>۲</sup>) را برای رقابت بهتر در این بازار خریداری کند. اما تصمیم برای خرید یک برند اقدامی گران و پرمخاطره است. علاوه بر آن، شرکت در دهه‌های گذشته فرصت‌های متعددی را برای خرید برندهای رهبر بازار دنبال کرده بود، اما به موفقیتی دست نیافته بود. پی‌اندجی می‌توانست یکی از برندهای پیشتازش در محصولات آرایشی مانند کاورگرل<sup>۳</sup> را در حوزه محصولات مراقبت از پوست به‌کارگیرد. این اقدام نیز بسیار مخاطره‌انگیز بود. چگونه ممکن است برندی پیشتاز در محصولات آرایشی در حوزه محصولات مراقبت از پوست نیز جذابیت و کشش داشته باشد؟ در نهایت، پی‌اندجی می‌توانست برند در حال زوال اما ارزشمند الی را برای رقابت در بخش جدیدی از بازار آماده کند. این اقدام به معنای یافتن راهی برای خلق دوباره این برند در ذهن مصرف‌کنندگان و مبادرت به سرمایه‌گذاری بزرگی بدون تضمین موفقیت بود. اما پی‌اندجی معتقد بود که برند الی از توان بالقوه برخوردار است، به ویژه اگر با فشار مناسب عرضه شود.

ادامه دارد...

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