



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



# بازی برد

راهکارهای دستیابی به استراتژی برد

ای.جی. لافلی و راجر مارتین

سید حسین جلالی

به نام خدا

# بازی برد

راهکارهای دستیابی به  
استراتژی برد





- سرشناسه: لافلی، ای. جی.، Lafley, A. G.
- عنوان و نام پدیدآور: بازی برد: راه کارهای دستیابی به استراتژی برد/ ای. جی. لافلی، راجرال. مارتین؛
- مشخصات نشر: مترجم سیدحسین جلالی
- مشخصات ظاهری: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.
- شابک: ۲۲۴ ص.: جدول، نمودار
- موضوع: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۱۰-۰
- موضوع: Playing to win : how strategy really works, c2013
- موضوع: برنامه ریزی راهبردی، موفقیت در کسب و کار، تحول سازمانی
- شناسه افزوده: جلالی، سیدحسین، ۱۳۶۶ -، مترجم
- رده بندی کنگره: HD ۳۰/۲۸/ل۲۴ب۲۱۳۹۳
- رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲
- شماره کتاب شناسی ملی: ۳۶۴۵۰۳۶

بازی برد  
راهکارهای دستیابی به  
استراتژی برد

ای. جی. لافلی  
راجر ال. مارتین

مترجم  
سید حسین جلالی



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انجمن‌های ایران با نام



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

# بازی برد

راه کارهای دستیابی به استراتژی برد

نویسندگان: ای. جی. لافلی، راجرال. مارتین

مترجم: سید حسین جلالی

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

چاپ: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۱۰-۰۰

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۳

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: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، ساختمان آریانا  
فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

مطالعات انجام شده توسط بین‌اندکمیانی نشان می‌دهد در سال‌های اخیر برنامه‌ریزی استراتژیک پرتعدادترین 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 این‌رو 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. امیدواریم این کتاب در کنار سایر کتاب‌های استراتژیکی که انتشارات آریانا قلم تاکنون منتشر نموده است مورد توجه و استفاده مخاطبان قرار گیرد.

## مقدمه مترجم

غالباً تصور از استراتژی با مجموعه‌ای از پرونده‌ها و اسناد قطور در کتابخانه مدیران ارشد سازمان آمیخته است. این تصور استراتژی را مفهومی پیچیده، مرموز و دور از دسترس همگان نشان می‌دهد. فرایند طراحی استراتژی نیز این انگاره را تشدید می‌کند. اغلب پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پشت درب‌های بسته اجرا می‌شوند و خروجی این پروژه‌ها به تولید مجموعه‌ای از اسناد و کتابچه‌های متعدد می‌انجامد که حاوی گزاره‌های آرمانی و هیجان برانگیزند، اما بسیاری از این گزاره‌ها هرگز در شرایط عملیاتی معنا پیدا نمی‌کنند. اما آیا واقعاً این انگاره از استراتژی صحیح است؟ ایده اصلی کتاب حاضر دقیقاً نقطه مقابل همه این تصورات است و نویسندگان کتاب تلاش کرده‌اند تا استراتژی را با رجوع به انتخاب‌ها و تصمیم‌های گوناگون شرکت پراکت‌اند گمبل تشریح کنند و آن را از مفهومی پیچیده و دور از دسترس به چیزی قابل درک و ملموس برای همگان مبدل سازند. به همین دلیل، آنچه در این کتاب تحت عنوان فرایند مدیریت استراتژیک با چارچوب‌ها و ابزارهای کاربردی تلفیق شده، روایتی ساده و جذاب است که برای هر نوع کسب‌وکار و هر صنعتی قابل اجراست.

علاوه بر چارچوب‌ها و ابزارهایی که برای مدیریت اثربخش استراتژی‌های سازمان در این کتاب تشریح شده‌اند، مسئله‌ای که این اثر را از سایر کتاب‌های حوزه استراتژی متمایز می‌کند، پیشینه نویسندگان است. لافلی مدیری حرفه‌ای با پیشینه‌ای درخشان در اداره پراکت‌اند گمبل به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیاست و راجر مارتین به عنوان یک استاد، اعتبار قابل توجهی در جامعه دانشگاهی دارد. تلفیق

دیدگاه‌ها و تجربه‌های حرفه‌ای و دانشگاهی این دو نویسنده، کتاب حاضر را اثری قابل توجه ساخته است که هم می‌توان مطالعه آن را به مدیران و کارشناسان صنعت و مشاوران مدیریت توصیه کرد و هم از آن در تدریس و تشریح نظری مسائل مدیریت استراتژیک بهره گرفت.

به ثمر رسیدن ترجمه این کتاب حاصل همراهی و پشتیبانی مجموعه دوستانم در گروه پژوهشی صنعتی آریانا و مدیرعامل محترم آن، جناب آقای مهندس مجتبی اسدی است. همچنین به طور ویژه لازم است از اعتماد و حمایت مدیرعامل محترم انتشارات آریانا قلم، سرکار خانم سمیه محمدی سپاسگزاری کنم. حمایت ایشان در سپردن مسئولیت ترجمه به من و اعتماد به نخستین تجربه‌ام از ترجمه زمینه‌ساز به سرانجام رسیدن این کتاب شد. به علاوه، از سرکار خانم لیلانی فرکه با نکته‌سنجی موجب روان‌تر شدن متن نهایی ترجمه شدند، تشکر می‌کنم. در نهایت، این ترجمه را به خانواده‌ام تقدیم می‌کنم و مانند همیشه قدردان زحمات‌شان هستم. به خوبی می‌دانم که ممکن است هر کدام از سطرهای این اثر حامل لغزش یا خطاهایم باشد، به همین دلیل، با اشتیاق پذیرای ایده‌های نقادانه و نقطه نظرات خوانندگان کتاب هستم. امیدوارم مفاهیم و محتوای کتاب بتواند نقشی هر چند کوچک در توسعه دانش مدیریت استراتژیک در میان جامعه فارسی‌زبانان ایفا کند.







# فهرست

۱۵	پیش‌گفتار
۱۶	استراتژی چیست؟
۱۹	ساختار کتاب: پنج انتخاب، یک چارچوب و یک فرایند

## فصل اول

۲۱	..... استراتژی، انتخاب است
۲۳	بازاندیشی آلی
۲۸	استراتژی چیست (و چه نیست)
۳۲	آرمان پیروزی
۳۳	حوزه فعالیت
۳۷	روش دستیابی به موفقیت
۴۰	قابلیت‌های اصلی
۴۲	سیستم‌های مدیریت
۴۳	قدرت انتخاب‌ها
۴۵	جمع‌بندی
۴۶	بایدها و نبایدهای زنجیره تصمیم‌گیری

## فصل دوم

۴۹	..... پیروزی چیست
۵۰	فعالیت برای حضور داشتن

۵۳	فعالیت برای کسب موفقیت
۵۷	چیزهایی که بیشترین اهمیت را دارند
۵۸	در برابر بهترین ها
۵۹	جمع بندی
۶۰	بایدها و نبایدهای آرمان پیروزی
۶۱	استراتژی به عنوان پیروزی

## فصل سوم

### ۶۵ ..... حوزه فعالیت

۷۰	اهمیت حوزه فعالیت صحیح
۷۴	سه وسوسه خطرناک
۷۴	درماندن از انتخاب
۷۵	تلاش برای خروج از یک موقعیت بدون جذابیت
۷۶	پذیرش انتخاب فعلی در قالب مسئله تغییرناپذیر
۷۸	تصور حوزه فعالیت جدید
۷۹	جست و جوی عمیق تر
۸۴	جوهره استراتژی
۸۴	بایدها و نبایدهای حوزه فعالیت

## فصل چهارم

### ۸۷ ..... روش دستیابی به موفقیت

۹۳	استراتژی های رهبری هزینه
۹۴	استراتژی های تمایز
۹۸	راه های متعدد برای دستیابی به موفقیت
۱۰۳	انتخاب های تقویت کننده
۱۰۵	جمع بندی
۱۰۶	بایدها و نبایدهای روش دستیابی به موفقیت
۱۰۸	پمپرز: مهمترین درس استراتژیک پی اندجی

## فصل پنجم

### ۱۱۳ ..... بر مبنای نقاط قوت تان فعالیت کنید

۱۱۵	ژیلت و زنجیره انتخاب استراتژیک
۱۱۹	فهم قابلیت ها و سیستم های فعالیت

۱۲۶	قابلیت‌ها در سازمان
۱۲۸	استراتژی چندسطحی
۱۳۱	ژیلت: رابط‌های حمایت‌کننده
۱۳۲	پشتیبانی از انتخاب‌ها
۱۳۳	بایدها و نبایدهای خلق قابلیت‌ها

## فصل ششم

### ۱۳۵ ..... مدیریت مسائل بااهمیت

۱۳۶	سیستم‌هایی برای خلق و بازبینی استراتژی
۱۴۱	هنجار جدید برای گفت‌وگو
۱۴۳	چارچوب ساختاری
۱۴۵	انتقال استراتژی
۱۴۷	سیستم‌هایی برای پشتیبانی از قابلیت‌های اصلی
۱۵۲	سنجش نتایج مطلوب
۱۵۶	دنده‌های تغییر
۱۵۷	بایدها و نبایدهای سیستم‌های مدیریت و معیارها
۱۵۷	ارتباط با سازمان

## فصل هفتم

### ۱۵۹ ..... اندیشیدن از خلال استراتژی

۱۶۲	تحلیل صنعت
۱۶۷	تحلیل ارزش مشتری
۱۷۱	تحلیل جایگاه نسبی
۱۷۲	تحلیل رقابتی
۱۷۴	چارچوبی برای استراتژی
۱۷۵	بایدها و نبایدهای روال منطقی استراتژی
۱۷۶	مسیر طولانی دستیابی به روال منطقی

## فصل هشتم

### ۱۷۹ ..... احتمالات را به حداقل برسانید

۱۷۹	ایجاد توافق: رویکرد سنتی
۱۸۱	پرس‌وجوی سؤال صحیح
۱۹۵	بایدها و نبایدهای مهندسی معکوس

۱۹۶	مهمترین پرسش در استراتژی
۱۹۹	قدرت یک شریک خارجی استراتژی

## نتیجه گیری

۲۰۳	جست و جوی بی پایان موفقیت
۲۰۴	شش دام استراتژی
۲۰۵	شش نشانه استراتژی موفقیت آمیز

## ضمیمه الف

۲۰۸	عملکرد پی اندجی
-----	-----------------

## ضمیمه ب

۲۱۳	بنیان های اقتصادی استراتژی و دو مسیر دستیابی به موفقیت
۲۱۳	ساختار تقاضا
۲۱۴	ساختار عرضه
۲۱۶	رقابت در کالاها و خدمات عادی
۲۲۱	رقابت در کالاها و خدمات ویژه
۲۲۳	دوره اساسی برای کسب موفقیت

## نظر چهره‌های مشهور درباره کتاب

مطالعه این کتاب مانند در اختیار داشتن جایگاهی ویژه در میدان مبارزه استراتژی است. در حوزه کالاهای مصرفی استراتژی‌هایی را می‌آموزید که پی‌اندجی برای رساندن محصولات نوآورانه‌اش به میلیون‌ها خانه به کار برده است. همچنین روش‌هایی اثبات‌شده برای موفقیت در رقابت‌ها یاد می‌گیرید. اگر رهبر سازمان یا مسئول بازاریابی‌اید، به مطالعه این کتاب نیاز دارید. دنیل پینک،<sup>۱</sup> نویسنده

این بهترین کتابی است که تاکنون درباره استراتژی مطالعه کرده‌ام. به بیان لافللی و مارتین مهم آن است که: چگونه عمل کنید تا به جای اینکه رخدادها انتخاب‌هایتان را کنترل کنند، شما بتوانید رخدادها را کنترل کنید. همه خواهان موفقیت‌اند؛ این کتاب گام‌هایی را که باید برای تبدیل آرمان‌تان به واقعیت بردارید، به سادگی نشان می‌دهد. تری لی‌هی،<sup>۲</sup> مدیرعامل پیشین تسکو

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

کلای کریستنسن،<sup>۳</sup> نویسنده و استاد دانشکده بازرگانی هاروارد

نویسندگان بسیاری پیش از نوشتن کتاب تحقیق می‌کنند. کاری که لافللی و مارتین انجام دادند این بود که چارچوب ساده و زیرکانه «در کدام حوزه فعالیت خواهید کرد؟ و به چه روشی به موفقیت دست پیدا خواهید کرد؟» را استفاده کردند تا ارزش یکی از بزرگ‌ترین کسب‌وکارهای

1. Daniel H. Pink

2. Terry Leahy

3. Clayton M. Christensen

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. لافللی 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 درباره استراتژی می‌اندیشد، باید آن را مطالعه کند.

جک ولش،<sup>۳</sup> مدیرعامل پیشین جنرال الکتریک

این کتاب استراتژی کسب و کار را از منظر کسی که پی‌اندجی 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،<sup>۴</sup> مؤسس و رئیس هیئت اجرایی شرکت اینتیوت

لافللی و مارتین دوره کار حرفه‌ای‌شان را روی درک پیچیدگی‌های استراتژی سرمایه‌گذاری کرده‌اند. نتیجه این اقدام بنیادین، چارچوب ساده و پرمحتوایی است که رهبران کسب و کار را برای تفکر درباره انتخاب‌های استراتژیک یاری می‌کند. این کتاب راهنمایی برجسته برای انتخاب و تصمیم‌گیری است که جزء اساسی رهبری به شمار می‌آید.

جیمز هکت،<sup>۵</sup> رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل استیل کیس

این کتاب خودآموزی روشن‌گرانه است که نشان می‌دهد چگونه باید استراتژی‌های اثربخش را برای کسب و کار خلق کرد، به اجرا درآورد و بهبود بخشید. لافللی و مارتین با بهره‌گیری از مثال‌هایی

1. Chip Heath

2. Jorgen Vig Knudstrop

3. Jack Welch

4. Scott Cook

5. James P. Hackett

از دنیای واقعی و مرتبط با موضوع، تکنیک‌هایی برای رقابت و کسب موفقیت در محیط پراز چالش کسب و کار فراهم آورده‌اند.

جیم مک‌نرنی،<sup>۱</sup> رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بوئینگ

من این کتاب را دوست دارم، چون تفکر برانگیز است و مرا به پرسیدن سؤالاتی در باره خود و زندگی کسب و کارمان وا می‌دارد. در زمانی که ارتباطات آنی و اطلاعات عناصر بی‌وقفه 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،<sup>۲</sup> مؤسس و مدیرعامل لجنردری پیکچرز

---

1. Jim McNerney

2. Tomas Tull

## پیش‌گفتار

این کتاب دربارهٔ استراتژی است و مدیرعامل شرکتی بزرگ به همراه رئیس یک دانشکدهٔ بازرگانی 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 مشاور 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 همکاران خوش‌فکری 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 رئیس دانشکدهٔ مدیریت روتمن<sup>۴</sup> شد. این کتاب روایتی از آن تحول و رویکرد استراتژیکی است که آن را ممکن ساخت (جزئیات مربوط به نتایج این تحول در ضمیمهٔ الف در دسترس است). این رویکرد در خلال کار روی استراتژی در شرکت مانیتور بروز یافته و سپس به فرایندی استاندارد در پی‌اندجی تبدیل شده است. در چند دههٔ گذشته تلاش کرده‌ایم چارچوبی نظام‌مند و مقاوم را برای رویکرد استراتژیک مان 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<sup>۵</sup>، مارک فولر<sup>۶</sup>، سندی پوخارسکی<sup>۷</sup> و جانانان گودمن<sup>۸</sup> نقش مهمی را در پیشبرد این طرز تفکر بر عهده داشتند. در پی‌اندجی نیز تام لاکو<sup>۹</sup>، استیو داناوان<sup>۱۰</sup>، کلایت دالی<sup>۱۱</sup> و جیل کلوید<sup>۱۲</sup> و تعداد دیگری از رهبران و مدیران کسب و کار و واحدهای عملیاتی نقش چشمگیری در شکل‌دهی به

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.

۴. دانشکدهٔ مدیریت روتمن (Rotman School of Management) یکی از معتبرترین دانشکده‌های بازرگانی در سطح بین‌الملل و واحدی از دانشگاه تورنتو (University of Toronto) در کشور کانادا است. راجر مارتین از سپتامبر ۱۹۹۸ تا ژوئن ۲۰۱۳ ریاست این دانشکده را بر عهده داشته است - م.

5. Micheal Porter

6. Mark Fuller

7. Sandi Pocharski

8. Jonathan Goodman

9. Tom Laco

10. Steve Donovan

11. Clayt Daley

12. Gil Cloyd



استراتژی شرکت داشتند. به همراه مایکل پورتر، دانشگاهیانی مانند پیتر دراگر<sup>۱</sup> و کریس آرگریس<sup>۲</sup> نیز تأثیر برجسته‌ای در سازماندهی رویکرد فکری و کاری ما داشته‌اند.

در نهایت، این کتاب روایتی دربارهٔ انتخاب‌ها، مشتمل بر انتخاب برای خلق نظام تفکر استراتژیک و فنون آن درون سازمان است. ما از پی‌اندجی برای اصلی‌ترین مثال‌مان در این کتاب استفاده کردیم، با این حال این به معنای محدود کردن کارایی رویکردمان در استراتژی به شرکت‌های فعال در حوزهٔ کالاهای مصرفی در سطح جهانی نیست. ما فهمیدیم که این رویکرد در همهٔ صنایع و سازمان‌ها با هر اندازه مانند شرکت‌های نوپا، مؤسسه‌های غیرانتفاعی و نهادهای دولتی اجرایی است. با این وجود پی‌اندجی جایی بود که توانستیم این رویکرد را برای طیف وسیعی از کسب و کارها، 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 همهٔ شرکت‌ها مانند پی‌اندجی نیستند. اما امیدواریم در میان مثال‌هایی که از کسب و کارها، سازمان‌ها و سطوح مختلف شرکت پی‌اندجی آورده‌ایم، درس‌هایی برای سازمان‌تان روشن شود.

## استراتژی چیست؟

استراتژی حوزه‌ای نسبتاً نوپاست. تا نیمهٔ قرن گذشته، آنچه عموم مردم امروزه آن را استراتژی می‌دانند به سادگی تحت عنوان مدیریت طبقه‌بندی می‌شد. بنابراین، جای تعجب نیست که بسیاری از سازمان‌ها در تقلای تعریفی از استراتژی و چگونگی خلق استراتژی اثربخش‌اند؛ هیچ تعریف منحصر به فرد، واضح و فراگیری از استراتژی یا اجماع دربارهٔ چگونگی خلق استراتژی وجود ندارد. هنگامی که استراتژی منجر به نتیجهٔ مطلوب می‌شود، در ابتدا مسئله‌ای خارق‌العاده، فهم‌نشدنی و بدون توضیح به نظر می‌رسد، اما با بازنگری گذشته مسئله‌ای واضح و بدیهی به شمار می‌آید.

در حقیقت، استراتژی دربارهٔ انتخاب‌های مشخص برای پیروزی در فضای بازار است. طبق نظر پورتر مؤلف کتاب استراتژی رقابتی<sup>۳</sup>، که شاید مورد توجه‌ترین کتاب نگاشته‌شده دربارهٔ استراتژی باشد؛ شرکت با انتخاب آگاهانهٔ مجموعه‌ای متمایز از فعالیت‌ها برای خلق

1. Peter Drucker

2. Chris Argyris

3. Competitive Strategy

ارزشی بی‌همتا در برابر رقابیش 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 منحصر به فرد جایگاه شرکت را در صنعت مشخص می‌سازد تا شرکت از این طریق به خلق مزیت پایدار و ارائه ارزش برتر نسبت به رقابیش بپردازد.

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. غالباً تفکر در صورت تمایل بیش از اندازه سازمان به اقدامات عملی، به حاشیه رانده می‌شود. بسیاری از رهبران سازمانی به جای ایجاد استراتژی پیروزمندانه، این مفهوم را در قالب یکی از گونه‌های غیرمؤثر زیر در نظر 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 پربازده ندارند یا حاوی نقشه راه صریحی به سوی آینده مطلوب نیستند. این بیانیه‌ها 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. برنامه‌ریزی 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 میان‌مدت 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. استراتژی نوظهور شعار بسیاری از شرکت‌های نوپا و فناوری محور شده است که با فضای بازار به سرعت در حال تغییر روبه‌روست. 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 امکان پذیر است، بلکه می‌تواند مزیت رقابتی بوده و منبعی برجسته برای خلق ارزش به شمار آید. آیا شرکت اپل، گوگل یا مایکروسافت تمایلی برای تفکر درباره استراتژی ندارند؟

۴. **تعریف استراتژی در قالب بهینه‌سازی وضع موجود.** بسیاری از رهبران سازمانی برای بهینه‌سازی اقدامات در حال اجرا در کسب و کارشان تلاش می‌کنند. این امر می‌تواند سبب کارایی و خلق برخی ارزش‌ها 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 اتلاف سرمایه‌ها و منابعش است؛ درحالی‌که رقبا با بنیان استراتژیک قدرت مندتر از این‌گونه اقدامات دست برداشته‌اند. برای مثال، شرکت‌های هواپیمایی پرسابقه‌ای<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید که مدل متداول و متمرکز چرخه حمل و نقل (اسپوک و هاب<sup>۲</sup>) را بهینه‌سازی کردند، در حالی‌که شرکت هواپیمایی ساوت وست<sup>۳</sup> مدل کسب و کار نقطه به نقطه<sup>۴</sup> جدید را خلق کرد. بهینه‌سازی جزئی از کسب و کار است، اما استراتژی نیست.

۵. **تعریف استراتژی در قالب پیروی از بهترین رویه‌ها.** در هر صنعت، ابزارها و اقداماتی به صورت گسترده و عمومی درآمده‌اند. برخی سازمان‌ها استراتژی را به صورت الگوبرداری از رقبا تعریف کرده و سپس همان مجموعه اقدامات را به شیوه‌ای اثربخش تر انجام می‌دهند. 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 تصمیم‌های دشوار نشأت می‌گیرد. عموم مردم به طور طبیعی ترجیح می‌دهند به جای آنکه با انتخاب‌های مشخص احتمال‌ها را حذف کنند، گزینه‌های مختلف را تا حد ممکن حفظ کنند. با این حال، فقط از طریق خلق و عمل به انتخاب‌هایتان می‌توانید پیروز شوید. انتخاب‌های واضح و سخت است که شما را مجبور به کاری کرده و با جلب تمرکزتان به مسائل بااهمیت، در مسیری مشخص هدایت می‌کند.

۱. منظور از شرکت‌های هواپیمایی پرسابقه (Legacy Airlines) شش 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 می‌کردند - م.

۲. مدل چرخه (Spoke and Hub) یکی از مدل‌های متداول در صنعت حمل و نقل و متشکل از یک نقطه کانونی و مسیرهای منشعب از آن است - م.

3. SouthWest Airlines

4. Point-to-Point Business Model

پیروزی آن چیزی است که اهمیت دارد. سازمان‌های بزرگ - اعم از شرکت‌های تجاری، مؤسسه‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های سیاسی، نهادها یا هر نمونه دیگر - پیروز شدن را به جای حضور صرف در بازار برگزیده‌اند. چه تمایزی میان کلینیک مایو<sup>۱</sup> و یک بیمارستان تحقیقاتی متوسط در محل زندگی‌تان وجود دارد؟ بیمارستان محل زندگی‌تان 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 می‌کند.

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

پیروزی و کسب موفقیت باید در نقطه کانونی هراستراتژی باشد. از نظر ما، استراتژی مجموعه‌ای یکپارچه و هماهنگ از پنج انتخاب شامل آرمان پیروزی، تعیین محل بازی و حوزه فعالیت، روش دستیابی به موفقیت و پیروزی، قابلیت‌های اصلی و سیستم‌های مدیریت است. فصل اول، این پنج انتخاب ضروری را در قالب پرسش‌های استراتژیک مطرح می‌کند. هر کدام از فصل‌های دوم تا ششم به یکی از این پرسش‌ها پرداخته است، ماهیت انتخاب لازم را تشریح می‌کند، مثال‌هایی را از آن انتخاب می‌آورد و پیشنهادهایی را برای اجرایش در حوزه کاری‌تان ارائه می‌دهد. این پنج انتخاب، زنجیره انتخاب استراتژیک<sup>۲</sup> را تشکیل می‌دهند که بنیان کار استراتژی ما و هسته اصلی این کتاب است.

زنجیره انتخاب استراتژیک برای درک کامل استراتژی کافی نیست. در فصل هفتم ابزار دیگری را با نام روال منطقی استراتژی<sup>۳</sup> فراهم کرده‌ایم که چارچوبی برای هدایت تفکر‌تان به سوی تحلیل‌های کلیدی شکل‌دهنده پنج انتخاب استراتژی است. سپس، در فصل هشتم روش علمی با نام مهندسی معکوس<sup>۴</sup> را برای فهم گزینه‌های متعارض استراتژیک ارائه می‌کنیم که برای خلق انتخاب‌های استراتژیک به همراه دیگران استفاده می‌شود. پنج انتخاب، یک چارچوب و یک فرایند در کنار هم کتابی را آماده می‌کنند که به موضوع طراحی استراتژی در سازمان‌ها می‌پردازد.

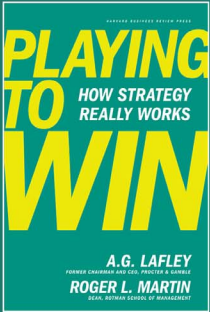
هدفمان فراهم کردن راهنمای خودآموزی درباره استراتژی برای شماست. ما مفاهیم، فرایندها و ابزارهای عملی‌ای را ارائه می‌کنیم که برای خلق و طراحی استراتژی موفقیت‌آمیز در کسب و کار، واحد عملیاتی یا سازمان‌تان نیاز دارید؛ استراتژی‌ای که با آن خدمات بهتری به مشتریان‌تان عرضه می‌کنید، با موفقیت بیشتری رقابت می‌کنید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

1. Mayo Clinic

2. Strategic Choice Cascade

3. Strategy Logic Flow 4. Reverse Engineering

دنیا به تعداد بیشتری از رهبران کسب و کار 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 همه اینها کاری امکان‌پذیر است.



## Playing To Win: How Strategy Really Works

A.G. Lafley,  
Roger L. Martin

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 بازرگانی هاروارد

مدیرعاملی برجسته به همراه استادی مشهور کتابی خلق کرده‌اند که هرکسی  
درباره استراتژی می‌اندیشد، باید آن را مطالعه کند.

جک ولش، مدیرعامل پیشین جنرال الکتریک

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 ناستارپ، مدیرعامل گروه لگو

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 را 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

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

جیم مک‌نرنی، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بوئینگ

ISBN:978-600-6227-04-7



9 786006 227047

قیمت: ۱۳۸۰۰ تومان