

بازی برد
راهکارهای دستیابی به
استراتژی برد

ای. جی. لافلی
راجر ال. مارتین

مترجم
سید حسین جلالی



گروه پژوهشی صنعتی ایران
انتشارات ایران‌الکلم

سرشناسه:
 عنوان و نام پدیدآور:
 مشخصات نشر:
 مشخصات ظاهری:
 شابک:
 موضوع:
 موضوع:
 شناسه افزوده:
 رده‌بندی کنگره:
 رده‌بندی دیویی:
 شماره کتاب‌شناسی ملی:

لافلی، ای. جی.، A. G. Lalley.
 بازی برد: راه‌کارهای دستیابی به استراتژی برد/ ای. جی. لافلی، راجرال. مارتین؛
 مترجم سیدحسین جلالی
 تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.
 ۲۲۴ ص.: جدول، نمودار
 ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۱۰-۰

Playing to win: how strategy really works, c2013
 برنامه‌ریزی راهبردی، موفقیت در کسب و کار، تحول سازمانی
 جلالی، سیدحسین، ۱۳۶۶-، مترجم
 HD۳۰/۲۸/ل۲۴ب۲۱۳۹۳
 ۶۵۸/۴۰۱۲

۳۶۴۵۰۳۶



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: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۱۰-۰

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

مطالعات انجام شده توسط بین‌اندک‌مپانی 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 پیشتر 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 پراکت‌راند 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 یا چارچوب‌ها و ابزارهای کاربردی تلفیق شده، روایتی ساده و جذاب است که برای هر نوع کسب و کار 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 پراکت‌راند 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 فارسی زبانان 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
----	------------------------

فهم قابلیت‌ها و سیستم‌های فعالیت	۱۱۹
زیادت و زنجیره انتخاب استراتژی	۱۱۵
بر مبنای نقاط قوت کند	۱۱۳
فصل پنجم	
تیم‌ها: مهمترین درس استراتژی برای انداختن	۱۰۸
بازارها و نیازهای رویش دستیابی به موفقیت	۱۰۶
جمع‌بندی	۱۰۵
انتخاب‌های تقویت‌کننده	۱۰۳
راه‌های متعدد برای دستیابی به موفقیت	۹۶
استراتژی‌های تمایز	۹۶
استراتژی‌های رهبری هزینه	۹۲
رویش دستیابی به موفقیت	۸۷
فصل ششم	
بازارها و نیازهای حوزه فعالیت	۹۷
جوشه استراتژی	۹۷
جست‌وجوی عمیق‌تر	۹۷
تصور حوزه فعالیت جدید	۷۸
پیش‌بینی انتخاب فعلی در قالب مسئله تغییرناپذیر	۶۷
تلاش برای خروج از یک موقعیت بدون جدایی	۷۵
درماندن از انتخاب	۷۶
سه وسوسه خطرناک	۷۶
اهمیت حوزه فعالیت صحیح	۷۰
حوزه فعالیت	۶۵
فصل هفتم	
استراتژی به عنوان پیروزی	۶۱
بازارها و نیازهای آرمانی پیروزی	۶۰
جمع‌بندی	۵۹
در برابر بهترین‌ها	۵۸
چیزهایی که بیشترین اهمیت را دارند	۵۷
فعالیت برای کسی موفقیت	۵۳

۱۲۶	قابلیت ها در سازمان
۱۲۸	استراتژی چندسطحی
۱۳۱	ژلیت: رابط های حمایت کننده
۱۳۲	پشتیبانی از انتخاب ها
۱۳۳	بایدها و نبایدهای خلق قابلیت ها

فصل ششم

۱۳۵ مدیریت مسائل با اهمیت

۱۳۶	سیستم هایی برای خلق و بازیابی استراتژی
۱۴۱	هنگام جدید برای گفت وگو
۱۴۳	چارچوب ساختاری
۱۴۵	انتقال استراتژی
۱۴۷	سیستم هایی برای پشتیبانی از قابلیت های اصلی
۱۵۲	سنجش نتایج مطلوب
۱۵۶	دنده های تغییر
۱۵۷	بایدها و نبایدهای سیستم های 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	پرس وجوی سؤال صحیح
۱۹۵	بایدها و نبایدهای مهندسی معکوس

۱۹۶
۱۹۹

مهمترین پرسش در استراتژی
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 دومسیر دستیابی به موفقیت

۲۱۳

ساختار تقاضا

۲۱۴

ساختار عرضه

۲۱۶

رقابت در کالاها و خدمات عادی

۲۲۱

رقابت در کالاها و خدمات ویژه

۲۲۳

دوراه اساسی برای کسب موفقیت