

بسم الله الرحمن الرحيم

استراتژی برای مدیران عامل و عوامل اجرایی

www.ketab.ir



دفتر پژوهشهای فرهنگی

Wu, Sun	وو، سان
استراتژی برای مدیران عامل و عوامل اجرایی/ سان وو؛ ترجمه سیدعلیرضا هاشمی. — تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۰.	
۳۹۳ ص. — (فرهنگ و مدیریت؛ ۱۹۲).	
ISBN: 978-964-379-539-9	
	فهرستویسی براساس اطلاعات فیپا
	عنوان اصلی:
Strategy for executives	
	کتابنامه: ص. [۳۷۹] - ۳۹۳.
۱. برنامه‌ریزی راهبردی. ۲. برنامه‌ریزی سازمانی. الف. هاشمی، سیدعلیرضا، مترجم. ب. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ج. عنوان.	
۶۵۸/۴۰۱۲	HD ۳۰/۲۸
۸۴۶۳۳۳۹	کتابخانه ملی ایران

ISBN:978-964-379-539-9

شابک: ۹-۵۳۹-۳۷۹-۹۶۴-۹۷۸

استراتژی برای مدیران عامل و عوامل اجرایی

• سان وو

• ترجمه دکتر سید علیرضا هاشمی

• Strategy for Executives

• Sun Wu

• Translated by S. A. Hashemi (Ph.D.)

• ویراستار: مهناز خسروی

• طراح جلد و صفحه‌آرا: شهره خوری

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۴۰۰

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

مراکز اصلی پخش و فروش:

• دفتر و فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.

کدپستی: ۱۵۸۴۷۹۱۳

تلفن: ۸۸۲۱۳۶۴

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵

تلفن‌های فروش: ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷، ۸۸۸۴۹۴۶۱

پست الکترونیک: lahze1386@gmail.com فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

• بخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.

دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

تلفن: ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷، ۶۶۴۱۷۵۳۲

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دگرگوار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۵	مقدمه
۱۵	چگونه بر مسند مدیرعاملی بنشینیم
۲۰	آنچه در این کتاب می‌خوانیم
۲۵	چگونه از این کتاب استفاده کنیم
۲۸	چرا نسخه قدیمی؟
۳۰	دانلود کتاب و وب‌سایت همراه
۳۱	پشتیبانی و ارائه بازخورد
۳۱	ارتباط را حفظ کنید
۳۳	بخش اول: درک استراتژی
۳۵	فصل ۱. مؤلفه‌های سازنده استراتژی
۴۱	استراتژی چیست؟
۴۳	استراتژی بنگاه و استراتژی کسب‌وکار
۴۵	۱۰ قانون بنیادین استراتژی کسب‌وکار
۴۸	تکامل صنعت: مروری فشرده و کوتاه
۵۴	استراتژی در یک بستر پویا
۶۱	فصل ۲. درک سودها
۶۴	سودها چگونه خلق می‌شوند
۶۶	ارزش چگونه پیشران استراتژی می‌شود

- ۶۹ گزاره ارزش کسب‌وکار
 ۷۲ زنجیره ارزش کسب‌وکار
 ۷۶ صرفه‌جویی‌هایی ناشی از مقیاس و منحنی یادگیری
 ۷۹ شبکه‌های ارزش
 ۸۱ مدل کسب‌وکار یک کسب‌وکار
 ۸۳ نیروهای محدودکننده سودآوری
 ۸۶ دولت و قانون‌گذاران چگونه سودآوری را محدود می‌کنند
 ۸۷ عوامل زیست‌محیطی و سایر روندها
 ۸۹ برنامه‌ریزی سناریو در استراتژی
 ۹۲ پنج آزمون برای یک استراتژی خوب

بخش دوم: صیانت از عایدی‌ها

فصل ۳. صیانت از سود

- ۹۵ گرفتن کنترل کسب‌وکار هسته‌ای
 ۹۷ متمایز کردن محصولات و خدمات
 ۱۰۱ رقابت روی قیمت
 ۱۰۲ نقش کانال‌های توزیع و فروش
 ۱۰۶ کم کردن تأثیر نیروهای پورتر
 ۱۱۰ فصل ۴. صیانت از سودآوری

- ۱۲۱ یافتن یک موقعیت بازار و صیانت از آن
 ۱۲۸ بازی خود را بسازید
 ۱۳۲ ارزش برندهای قدرتمند
 ۱۳۵ رقابت مبتنی بر تحلیل
 ۱۳۷ چند هسته‌ای‌ها و جست‌وجوی ابدی فرصت‌ها
 ۱۴۰ فصل ۵. از بازار به عملیات
 ۱۴۹ اتصال بین استراتژی بازار و عملیات
 ۱۵۴ ساخت یا خرید: تصمیم درمورد یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش
 ۱۵۸ آیا موقعیت بازار شما قابل دفاع است؟
 ۱۶۰ بازبینی آزمون‌های پورتر
 ۱۶۱

بخش سوم: رشد عایدی‌ها

فصل ۶. رشد کسب‌وکارهای هسته‌ای

- ۱۶۷ نگرش رشدی
 ۱۶۹
 ۱۷۳

۱۷۶	بسط هسته
۱۸۱	راه‌های دیگر برای بسط هسته
۱۸۳	ورود به بازارهای بین‌المللی
۱۸۷	بهینه‌سازی عایدی‌ها
۱۹۲	چگونه رشد غیرارگانیک داشته باشیم
۲۰۰	ساخت یک طرح استراتژیک برای رشد
۲۰۴	پیاده‌سازی رویکرد پورتفوی در سرمایه‌گذاری‌های رشد
۲۰۶	چگونه فعالیت‌های رشدی را پایش کنیم
۲۱۱	فصل ۷. ساخت محصولات و خدمات جدید
۲۱۸	نوآوری و تحول چگونه رخ می‌دهند
۲۲۷	نوآوری محصول: پنج راه برای نوآوری محصول
۲۳۲	پنج راه برای ساخت محصولات تحول‌آفرین
۲۳۵	پنج راه برای ساخت بازارهای جدید
۲۴۲	همه‌چیز را کنار هم بگذارید: یک سیستم ارزش مشتری بهینه‌سازی شده
۲۴۶	جایگزین‌های نوآوری داخلی
۲۴۹	معرفی محصولات و خدمات جدید
۲۵۴	روندهای فناوری‌ای که فرصت‌هایی برای محصول جدید خلق می‌کنند
۲۵۶	پلتفرم‌های چندوجهی و تأثیرات شبکه
۲۶۰	کارکردن با استارت‌آپ‌های خارجی
۲۶۱	ساخت یک استراتژی توسعه محصول موفق
۲۶۵	کالبدشکافی: اشتباهات مرگبار و مرگ‌های قریب‌الوقوع
۲۶۷	بخش چهارم: به واقعیت تبدیل کردن استراتژی
۲۶۹	فصل ۸. تخصیص سرمایه
۲۷۳	حقیقتی درمورد سودها، پول نقد، دارایی‌ها و غیردارایی‌ها
۲۷۶	انتخاب سنجه‌های استراتژی درست
۲۸۰	جعبه ابزار تخصیص سرمایه
۲۸۴	مدیریت متمرکز پول نقد
۲۸۷	ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری
۲۸۹	سرمایه‌گذاری در شرکت‌های خارجی
۲۹۳	فصل ۹. اجرا: زمان عملیاتی کردن ایده‌ها
۳۰۱	تمرکز روی اجرا
۳۰۳	نظام اجرا

پیشگفتار

وقتی سازمانی کسب و کارهای هسته‌ای خود را تحت کنترل داشته باشد، گام بعدی بررسی راه‌هایی برای بیشینه کردن رشد است. در این کتاب هفت راه مختلف برای این موضوع معرفی شده است که در هر کسب و کاری جواب می‌دهد این راه‌ها عبارت‌اند از: نفوذ در بازار، توسعه بازار، بهبود محصول، توسعه محصول، بهینه‌سازی درآمد، بهینه‌سازی هزینه و رشد غیرارگانیک.

وظیفه اصلی مدیران عامل و عوامل اجرایی بررسی این موضوعات و اخذ تصمیمات مناسبی است که بیش‌ترین تأثیر را بر جمع کل درآمد شرکت خواهند گذاشت. این کتاب به‌گونه‌ای نوشته شده است که مدیران عامل و عوامل اجرایی سازمان‌ها به هیچ دانش پیشینی در زمینه استراتژی یا تجربه کسب و کاری نیاز نداشته باشند و به‌صورت تدریجی آنها را از مراحل مقدماتی به سطح عمیقی می‌رساند که برایشان کارساز و کاربردی باشد. این کتاب یک چارچوب مستقل دارد که دانش مدرن استراتژی را از پایه می‌سازد. کتاب شامل یک تعریف به‌روزرسانی شده از مفاهیم اصلی استراتژی است، و یک نقشه یا چک‌لیست برای بسیاری از تصمیماتی که مدیران عامل باید به‌عنوان یک نیروی اجرایی بگیرند ارائه می‌دهد.

از این رو، دست‌کم سه راه برای استفاده از این کتاب وجود دارد:

۱. **به‌عنوان یک تحلیل‌گر:** برای محک‌زدن استراتژی یک شرکت مفروض و مشاهده سریع این‌که از کدام یک از حرکات استراتژیک در نقشه استفاده می‌کند و از کدام یک استفاده نمی‌کند. این کتاب ابزاری سریع به مخاطب می‌دهد تا عملکرد استراتژی یک سازمان را در هر بازار و فضایی که برای بهبود دارد اندازه‌گیری کند.

۲. به عنوان یک سرمایه‌گذار: برای ارزیابی پتانسیل رشد یک سازمان می‌توانید هر شرکتی را، چه با مالکیت عام و چه خصوصی، در نظر بگیرید و به سرعت به ایده‌هایی درمورد نحوه دفاع از موقعیت بازار خود، و چندین راه برای کمک به رشد آن دست یابید. این نوع تحلیل وقتی که اکساب‌های بالقوه یا سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سهامی خاص را ارزیابی می‌کنید به کار می‌آید.

۳. به عنوان مسئول اجرایی: مورد آخر که کم‌اهمیت‌تر از سایرین نیست این است که می‌توانید از این کتاب برای کمک به افزایش سرعت فرایند تصمیم‌گیری در سازمان خود و ساخت استراتژی‌هایی جامع و محتاطانه با سرعت بالاتر و شفافیت بیش‌تر استفاده کنید.

این کتاب دارای ۴ بخش و ۱۰ فصل است. ماجرا از فصل ۱ با عنوان مؤلفه‌های سازنده استراتژی آغاز می‌شود، و هم‌چنین ۱۰ قانون بنیادین که باید از استراتژی هر کسب‌وکاری پشتیبانی کنند بیان، و سه طرحی که سازمان برای پیاده‌سازی این قوانین به آنها نیاز دارد نیز ذکر می‌شود. در فصل ۲ با عنوان درک سودها، مکانیزم‌های متضمن خلق سود توضیح داده می‌شود و طبقه‌بندی‌های مهمی از ارزش، سود، سودآوری و نحوه ارتباط آنها با استراتژی طرح، و مفاهیم بنیادین حیاتی مانند گزاره ارزش، زنجیره ارزش، و مدل‌های کسب‌وکار مطرح می‌شود. در فصل ۳ با عنوان صیانت از سودها که آغاز دومین بخش از کتاب است موقعیت‌یابی استراتژیک به عنوان تنها مسیر برای «سودآوری قابل دفاع» معرفی و توضیح داده می‌شود که شرکت‌ها چگونه می‌توانند تنها با ارائه محصولات متمایز یا قیمت‌های نسبی پایین‌تر از گزینه‌های رقیب به این مهم دست یابند. در فصل ۴ با عنوان صیانت از سودآوری، به بررسی استراتژی در بستری پویا پرداخته می‌شود و کار با درک پیشران‌های متضمنی که به «کالایی شدن» محصولات و خدمات منجر می‌شوند ادامه می‌یابد. در فصل ۵ با عنوان از بازار به عملیات، جنبه عملیاتی استراتژی سازمان توضیح داده می‌شود و مشخص می‌گردد که زنجیره ارزش کسب‌وکارهای سازمان چگونه می‌تواند به مانع مؤثری در برابر کالایی شدن تبدیل شود. در فصل ۶ با عنوان رشد کسب‌وکارهای هسته‌ای، سومین بخش کتاب با بحث کوتاهی در مورد نیاز به رشد در شرکت‌های سهامی عام شروع و پس از آن به بررسی عمیق‌تر راه‌های خاصی که از آن طریق سازمان می‌تواند کسب‌وکارهای اصلی خود را رشد دهد پرداخته می‌شود. در فصل ۷ با عنوان ساخت محصولات و خدمات جدید بعد کاملاً جدیدی به فعالیت‌های رشدی سازمان داده می‌شود و چندین چارچوب برای کمک به مدیران عامل در راستای بهبود محصولات موجود، توسعه محصولات جدید و حتی ساخت بازارهایی کاملاً جدید معرفی می‌شود. بخش چهارم کتاب با فصل ۸ با عنوان تخصیص

سرمایه و تبیین تصورات اشتباه رایج در مورد سودها، مبالغ نقد و دارایی‌ها شروع می‌شود. در این فصل در مورد اصول مدیریت دارایی نقدی که به مدیران عامل در راستای ارائه عملکرد ممتاز به سهام‌دارانشان کمک می‌کنند و معیارهایی که باید برای پیگیری موفقیت مالی استراتژی سازمان مورد استفاده قرار گیرند صحبت می‌شود. در فصل ۹ با عنوان اجرا: زمان عملیاتی کردن ایده‌ها، مؤلفه‌های سازنده یک نظام اجرای مستحکم معرفی و دستورالعمل‌های ویژه‌ای برای طراحی سازمان ارائه می‌شود تا توانایی مدیران عامل در پیاده‌سازی استراتژی و پیگیری عملکرد آن ارتقا داده شود.

در نهایت در انتهای کتاب در فصل ۱۰ با عنوان عامل انسانی به جنبه انسانی سازمان پرداخته و نقش بازیگران اصلی بررسی می‌شود و توصیه‌هایی برای کمک به مدیران عامل و عوامل اجرایی در ساخت سازمانی با سطح عملکرد بالا ارائه می‌شود. هر مفهومی در این کتاب از صفر توضیح داده شده است و این تنها کتاب با موضوع استراتژی است که مدیران عامل و عوامل اجرایی سازمان‌ها به آن نیاز خواهند داشت.

دکتر سید علیرضا هاشمی