

رقابت برای بردن

استراتژی چگونه کار می کند

ای. جی. لفلی

راجر ال. رازین

مترجم:

مجتبی واعظی، مصطفی طرسکی

سرشناسه	:	لفلی، ای. جی.
عنوان و نام پدیدآور	:	Lafley, A.G. رقابت برای بردن؛ استراتژی چگونه کار می کند/ ای. جی. لفلی، راجر ال. مارتین؛ ترجمه مجتبی واعظی، مصطفی طرسکی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۲۶۳ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۲۶-۸
فهرست نوی	:	فیفا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Playing to Win; How Strategy Really Works. 2013
موضوع	:	استراتژی، مدیریت استراتژیک
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۶ / ۷۲۷ / ۲۸ / ۳۰ HD
رده بندی دیویی	:	۶۵۸ / ۴۰۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۷۶۱۱



عنوان:	رقابت برای بردن
مؤلف:	ای. جی. لافلی، راجر ال. مارتین
مترجم:	مجتبی واعظی، مصطفی طرسکی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۶، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۲۶-۸
قیمت:	۱۸،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۹	مقدمه
۹	استراتژی چگونه کار می‌کند؟
۱۱	استراتژی چیست؟
۱۵	کتاب استراتژی: پنج انتخاب، یک چارچوب، یک فرآیند
۱۷	فصل اول) استراتژی، همان انتخاب است
۱۹	بازنگش الی
۲۷	چه چیزی است استاری محسوب می‌شود (و چه چیزی نه)
۴۷	قدرت انتخاب با
۴۹	جمع‌بندی
۵۳	فصل دوم) پیروزی چیست
۵۵	رقابت برای رقابت
۵۸	رقابت برای پیروزی
۶۳	با کسانی که بیشترین اهمیت را دارند
۶۴	در برابر بهترین‌ها
۶۵	جمع‌بندی
۶۷	استراتژی به‌عنوان پیروزی
۷۱	فصل سوم) کجا بازی کنیم
۷۸	اهمیت زمین بازی مناسب
۸۳	سه وسوسه خطرناک
۸۸	تصور محل بازی جدید
۹۰	عمیق‌تر کاویدن
۹۵	قلب استراتژی

فصل چهارم) چگونه پیروز شویم..... ۹۹

استراتژی‌های رهبری هزینه..... ۱۰۷

استراتژی‌های تمایز..... ۱۰۹

مسیرهای متعدد به سوی پیروزی..... ۱۱۵

تقویت انتخاب‌ها..... ۱۲۱

جمع‌بندی..... ۱۲۴

پیروز: تنها مهم‌ترین درس استراتژیک پی اند جی..... ۱۲۷

فصل پنجم) بازی براساس نقاط قوت خود..... ۱۳۳

ژیلد و آبشار انتخاب استراتژیک..... ۱۳۵

درک شایستگی‌ها و سیستم‌های فعالیت..... ۱۴۱

شایستگی‌ها را با سایر سازمان..... ۱۵۰

استراتژی چند سالی..... ۱۵۲

ژیلد: میله‌های تقویت کننده..... ۱۵۶

حمایت از انتخاب‌ها..... ۱۵۸

بایدها و نبایدهای ایجاد شایستگی‌ها..... ۱۵۹

فصل ششم) آنچه اهمیت دارد را مدیریت کنید..... ۱۶۱

سیستم‌های ساخت و بررسی استراتژی..... ۱۶۲

هنجارهای جدید برای گفتگو..... ۱۶۸

ساختاری شکل دهنده..... ۱۷۲

انتقال (ابلاغ) استراتژی..... ۱۷۴

سیستم‌های حمایت از شایستگی‌های کلیدی..... ۱۷۸

اندازه‌گیری پیامدهای مطلوب..... ۱۸۴

تغییر دنده..... ۱۸۹

انتقال به سازمان..... ۱۹۱

۱۹۳	فصل هفتم) از طریق استراتژی فکر کنید.....
۱۹۶	تجزیه و تحلیل صنعت.....
۲۰۳	تجزیه و تحلیل ارزش مشتری.....
۲۰۸	تجزیه و تحلیل موقعیت نسبی.....
۲۱۱	تجزیه و تحلیل رقابتی.....
۲۱۳	ارجحی برای استراتژی.....
۲۱۵	با ها و تبایدهای جریان منطق استراتژی.....
۲۱۶	راه طولانی به جریان منطق.....
۲۲۱	فصل هشتم) مانعان را افزایش دهید.....
۲۲۱	ایجاد توافق.....
۲۲۴	پرسیدن سؤال.....
۲۴۵	مهمترین سؤال در استراتژی.....
۲۵۰	قدرت شریک خارجی استراتژی.....
۲۵۷	نتیجه گیری) تعقیب بی پایان پیروزی.....
۲۶۰	شش تله استراتژی.....
۲۶۲	شش نشانه داشتن استراتژی پیروزی بخش.....

مقدمه

استراتژی چگونه کار می کند؟!

این کتاب را من و استاد یکی از دانشکده های کسبوکار و یک مدیرعامل بازنشسته درباره استراتژی نوشته اند. وقتی اولین بار یکدیگر را ملاقات کردیم، هیچ کدام از ما عناوین را نقاب کنون را نداشتیم. بیش از بیست سال پیش، زمانی که برای اولین بار با هم روبرو شدیم، تو از شرکت پروکتر اند گمبل (پی اند جی - P&G)^۱ تحقیق و بررسی می کردیم، کاری که انجام می دادیم در واقع به عنوان مدیر بخشی در شرکت پی اند جی و مشاور خارجی (خارج از شرکت) از شرکتی کوچک اما روبه رشد و استراتژی محور^۲، ناه شرکت مانیتور^۳ بود. با کارکردن روی آن پروژه، پایه های دوستی پایدار و سازنده در میان ما شکل گرفت. زمانی که یکی از ما مدیرعامل پی اند جی شد و دیگری مدیر دانشکده مدیریت راتمن^۳، به دو شریک فکری حقیقی درباره استراتژی تبدیل شدیم و همین باعث شد بین سال های ۲۰۰۰ و ۲۰۰۹ با جدیت تمام روی تفکرات اساسی

1 PROCTER & GAMBLE CO

2 Monitor Company

3 Rotman School of Management

در شرکت پی اند جی کار کنیم. این کتاب، داستان آن تغییرات است و رویکرد استراتژی محوری که تغییرات را شکل داد.

این رویکرد حاصل اعمال استراتژی در شرکت مانیتور بود و بعدها به فرآیند استاندارد شرکت پی اند جی تبدیل شد. در زمان فعالیتمان، تلاش کردیم تا چارچوبی باثبات درباره رویکرد استراتژی محورمان ایجاد کنیم؛ تا راهی شود برای آموزش مفاهیم به دیگران و روشی برای جان بخشیدن به آن استراتژی در سازمان. ما نسل پورتر، مارک فولر، سندی پوکارسکی و جانانان گودمن، هریک در شرکت مانیتور در رقابت با تفکر نقش مهمی ایفا کردند. تام لاکو، استیو دونووان، کلیت دالی، گیل کارید و بسیاری از رهبران بخش‌های دیگر در پی اند جی (شامل آن‌هایی که قبلاً در همان شرکت کار می‌کردند)، هریک نقش به سزایی در توسعه استراتژی شرکت داشتند. به‌علاوه، مایکل پورتر، پیتراک و کریس آرگریس از افراد تأثیرگذار در شکل‌گیری تفکر و عملکرد ما بودند.

این کتاب، داستان انتخاب استراتژی ایجاد رویه تفکر استراتژیک و اعمال استراتژی در یک سازمان، هرچند که از بی اند جی به‌عنوان نمونه اصلی استفاده می‌کنیم، این بدان معنی نیست که رویکرد استراتژی تنها در شرکتی بین‌المللی با ۱۷ محصول قابل ارائه مؤثر واقع می‌شود. ما آن را به شکلی قدرتمند در همه صنایع و شرکت‌هایی با هر اندازه، شامل تازه‌واردان غیرانفعالی و آژانس‌های دولتی قابل پیاده‌سازی می‌بینیم؛ اما در شرکت پی اند جی بود که در طول یک دهه، واقعاً قادر به استفاده از این رویکرد در گستره وسیعی از کسب‌وکارها، مناطق جغرافیایی و ... بودیم؛ در این بین بررسی کردیم که کجا می‌توان این رویکرد را استفاده کرد و کجا نه؛ بنابراین، قصه‌ای که برای روایت انتخاب کردیم این است. ما برای تشریح مفاهیم و ابزار استراتژی در همه بخش‌های کتاب از مثال‌های برنده، دسته، بخش، عملکرد و موارد درون شرکت پی اند جی استفاده خواهیم کرد.

با این حال، امیدواریم که از طریق مثال‌های کسب‌وکارها، سازمان‌ها و سطوح مختلفی که در درون پی‌اند جی فعالیت می‌کنند، درس‌های مناسب برای سازمان شما به اندازه کافی روشن شود.

استراتژی چیست؟

استراتژی، مفهومی نسبتاً جدید است. آنچه اکنون به عنوان استراتژی شناخته می‌شود تا نیمه قرن گذشته در زیرمجموعه مدیریت قرار می‌گرفت. پس چندان عجیب نیست که سازمان‌های بسیاری در تلاشند تا مشخص کنند که استراتژی چیست و چگونه باید استراتژی کارآمدی ایجاد کرد؛ هیچ تعریف استاندارد، روشن و فراگیری از استراتژی یا حتی چگونگی تدوین آن وجود ندارد. پس از آنکه یک استراتژی موفق عمل کند و صانع کمی جادویی، ناشناخته و توصیف‌ناپذیر به نظر می‌رسد. در حالی که پیش از آن همه چیز روشن است. البته که این طور نیست! استراتژی در واقع درباره انتخاب است. این در راستای پیروزی در بازار کسب‌وکار است. به اعتقاد مایکل پورتر، نویسنده کتاب استراتژی رقابتی (که شاید معتبرترین کتاب نوشته شده درباره استراتژی باشد)، هر شرکتی با «انتخاب آگاهانه مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها برای ارائه ارزشی منحصربه‌فرد» در برابر رقابیش به استراتژی رقابتی پایدار دست می‌یابد؛ بنابراین، استراتژی نیازمند انتخاب‌هایی صریح برای انجام دادن برخی امور و انجام ندادن برخی دیگر و ساخت کسب‌وکاری براساس آن انتخاب‌ها است. سخن کوتاه اینکه استراتژی چیزی جز انتخاب نیست؛ به عبارت دیگر، استراتژی مجموعه‌ای به هم پیوسته و منسجم از انتخاب‌هاست که موجب جهت‌گیری منحصربه‌فرد سازمان در صنعت مربوطه، می‌شود تا مزیت پایدار ایجاد شود و ارزش برتر نسبت به رقبا به دست آید.

انتخاب کردن کاری دشوار است و همیشه با امور دیگری که لازم‌الاجرا هستند سازگار نیست. به عقیده ما، تعداد بسیار اندکی از شرکت‌ها استراتژی روشن، معنادار و توجیه‌پذیری دارند؛ مقصود، استراتژی‌ای است که منجر به پیروزی شود. اغلب، مدیرعامل شرکت‌ها آنچه فوریت دارد را بر آنچه واقعاً مهم است ارجح می‌دانند و بر همان اساس تصمیم‌گیری می‌کنند. وقتی جهت‌گیری سازمانی منجر به اقدام نادرست، مبنی بر تفکری صورت نمی‌گیرد و موضوع آن‌طور که باید، بررسی نمی‌شود. بسیاری از رهبران به جای کار روی تدوین استراتژی‌ای موفق، به یکی از رویکردهای ناکارآمد زیر روی می‌آورند:

- (۱) **تعریف استراتژی به عنوان چشم‌انداز.** بیانیه مأموریت و چشم‌انداز دو عنصر اساسی استراتژی هستند، اما کافی نیستند. این دو به‌تنهایی نمی‌توانند راهکاری برای اقدام مؤثر (اقدامی که منجر به تولید ارزش شود) و نقشه مسیری مشخصی برای رسیدن به آینده مطلوب ارائه کنند. این دو، انتخاب‌های درستی درباره کارها به‌دست نمی‌دهند. در این حالت، تمرکزی بر مزیت رقابتی پایدار و واحدی، ازنده ایجاد ارزش وجود ندارد.
- (۲) **تعریف استراتژی به عنوان برنامه.** برنامه‌ها و تاکتیک‌ها نیز عناصر استراتژی هستند، اما کافی نیستند. برنامه‌ای دقیق و جزئی که مشخص می‌کند شرکت چه کاری قرار است انجام دهد (و چه زمان آن کار را انجام دهد) به این معنا نیست که کارهایی که قرار است انجام شود، به ایجاد و تقویت مزیت رقابتی شرکت می‌انجامد.

- (۳) **انکار امکان تدوین استراتژی بلندمدت (حتی میان‌مدت).** بعضی از رهبران اعتقاد دارند جهان به‌سرعت در حال تغییر است و به همین دلیل

فکر کردن به استراتژی برای آینده ناممکن است؛ آن‌ها بر این باورند که به جای تدوین استراتژی بلندمدت، شرکت باید به فرصت‌ها و تهدیدهای جدید به محض ظهور پاسخ دهد. استراتژی آنی، به شعار بسیاری از شرکت‌های فعال در عرصه فناوری و شرکت‌های تازه تأسیس تبدیل شده است؛ شرکت‌هایی که در واقع با بازاری شدیداً پویا و متغیر مواجه هستند. ناسفانه، چنین رویکردی شرکت را در موقعیتی انفعالی قرار می‌دهد و آن را برای قبای معتقد به استراتژی به رقیبی شکست‌پذیر تبدیل می‌کند. در دو ن پرتا هم، نه تنها استراتژی قابل اعمال است؛ بلکه، می‌تواند مزیتی رقابتی و منبع برای ایجاد ارزش باشد. آیا ابل مخالف تفکر استراتژیک است؟ یا گوگل؟ مایکروسافت چگونه؟

۴) تعریف استراتژی به عنوان بهینه‌سازی امور، بسیاری از رهبران سعی دارند آنچه را که در حال حاضر کسب‌وکارشان انجام می‌دهند، بهینه‌سازی کنند. این کار، ممکن است مثر باشد و خلق ارزش کند؛ اما استراتژی، این نیست. بهینه‌سازی فرآیندهای فعلی، این احتیاج را از بین نمی‌برد که شرکت با بهبود اقدامات غیرضروری موجب اتلاف منابع با و منابع شرکت شود و این در حالی است که رقبای استراتژی‌محور این مسائل را برطرف می‌کنند. فرض کنید یکی از شرکت‌های مسافرت هوایی (مانند این‌ها) اقدام به بهینه‌سازی نقشه راه‌های هوایی‌اش کند و ایرلاین سوئیت مدل کسب‌وکار نقطه به نقطه جدیدی برای حمل‌ونقل تهیه کند. بهینه‌سازی از الزامات بقای کسب‌وکار است، ولی به هیچ وجه استراتژی نیست!

۵) تعریف استراتژی به عنوان انجام بهترین اقدام‌ها، هر صنعت ابزار و اقدامات خاص خود را دارد که در آن صنعت فراگیر می‌شود. بعضی سازمان‌ها استراتژی را الگوبرداری (بهینه‌کاوی)^۱ در برابر رقابت (الگوبرداری رقابتی) و سپس انجام همان کارها اما به صورت مؤثرتر، تعریف می‌کنند. تشابه، استراتژی نیست؛ بلکه، دستورالعملی برای میانه‌روی است.

این رویکردهای ناکارآمد ناشی از نداشتن درک صحیح چیرستی استراتژی و مقاومت در برابر انتخاب‌های صحیح اما دشوار است. طبیعی است که معمولاً افراد تمایل دارند انسان انتخاب بین گزینه‌های مختلف را برای مدت زمانی هرچه بیشتر، داشته باشند تا اینکه با انتخابی صریح، گزینه‌های دیگر را حذف کنند؛ اما فقط و فقط با انتخاب یک اقدام اساس آن انتخاب است که پیروزی به دست می‌آید. به روشن است که تصمیمی دقیق شما را به راهی مشخص محدود می‌کند؛ اما از سویی دیگر، شما را آزاد می‌سازد تا روی آنچه که مهم و مؤثر است تمرکز کنید.

آنچه مهم است، پیروزی است. انتخاب سازمان‌های موفق - خواه شرکت بازرگانی باشند، خواه سازمانی غیرانتفاعی، سازمانی میانی، آژانس خصوصی یا هر چیزی که شما آن را رهبری می‌کنید - پیروز شدن است نه فقط درگیر بازی شدن. چه تفاوتی میان کلینیکی تخصصی و درمانگاهی محلی در ترکی محل زندگی شما وجود دارد؟ تمرکز درمانگاه محلی در همسایگی شما به احتمال خیلی زیاد بر ارائه خدمات و خوب انجام دادن کارهاست؛ اما کلینیک تخصصی، به سوی به بزرگ، تغییر بخشی از دنیای پزشکی دارد تا در تحقیقات پزشکی سرمایه‌گذاری در نهایت پیروز میدان شود و البته که به هدفش هم می‌رسد.

1 benchmarking