

بنامہ اپنی نام افشا



ادیبان روز

## استراتژی پویا

رقابت در محیط پرابهام و با تغییرات سریع

### نویسندگان:

مارتین ریوز

فرانسیس کندلون

### مترجمان:

احمد فروتن

نصیبه حق دوست، مهرانوش میرالی، مرجان عسکری

## مشخصات کتاب

سرشناسه: فروتن، احمد

عنوان: استراتژی پویا (رقابت در محیط پرابهام و با تغییرات سریع)

نویسندگان: مارتین ریوز، فرانسیس کندلون

مترجمین: احمد فروتن، نصیبه حق دوست،

مهرنوش میرالی، مرجان عسکری

مشخصات نشر: تهران؛ ادیبان روز، ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۱۸۶ صفحه: مصور، جدول، نمودار

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۹۵-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: Dynamic business strategy: competing in a fast changing, uncertain context ۲۰۲۲

موضوع: برنامه ریزی راهبردی - برنامه ریزی

سازمانی - رقابت

شناسه افزوده: ریوز مارتین، ویراستار | کندلون، فرانسوا،

ویراستار | فروتن، احمد، ۱۳۷۱-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۴۱۵۹۲

## دست اندرکاران

صفحه آرا: یاسمن دارابی دارایخیانی

طراح جلد: محمد ابراهیمی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۶۶۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

## انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،  
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰ طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

## فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۹	پیشگفتار مترجمان
۱۱	مقدمه نویسندگان
۱۵	بخش اول: به روز رسانی قواعد استراتژی کلاسیک
۱۷	فصل اول: بازنگری قانون سه و چهار
۲۳	فصل دوم: بازنگری منحنی تجربه
۳۳	فصل سوم: بازنگری رقابت مبتنی بر زمان
۳۹	فصل چهارم: بازنگری ماتریس سهم- رشد
۵۱	بخش دوم: تسلط بر قابلیت های استراتژیک جدید
۵۳	فصل پنجم: مزیت انطباقی
۶۱	فصل ششم: ماجراجویی چالشی برای سازگارشدگی
۶۷	فصل هفتم: شکل دهی برای برد
۷۷	فصل هشتم: فرآیند استراتژی شما به یک استراتژی نیاز دارد
	فصل نهم: قابلیت های شما نیاز به یک استراتژی دارد: انتخاب و توسعه ی قابلیت های مناسب هر محیط
۹۳	
۱۱۱	بخش سوم: گسترش مرزهای استراتژی
۱۱۳	فصل دهم: منطق جدید رقابت
۱۲۹	فصل یازدهم: چالش آهسته
۱۴۷	فصل دوازدهم: استراتژی برای مقیاس زمانی چندگانه
	فصل سیزدهم: استراتژی فراکتال: پاسخ به کووید-۱۹ به صورت اثربخش
۱۷۳	در چند زمانی چندگانه

الهام بخش بازی آینده

ایده‌های استراتژی برای رهبران آینده‌نگر



مؤسسه بی‌سی‌جی هندرسون

## پیش‌گفتار مترجمین

با نگاهی به کسب‌وکارهای موفق داخلی از یک سو و بنگاه‌های شکست خورده از سوی دیگر، بیش‌ازپیش متوجه می‌شویم که قواعد رقابت تا حد زیادی تغییر کرده و بسیاری از ابزارهای سنتی کاربرد خود را از دست داده‌اند و یا نیازمند بازنگری کلی هستند. از سوی دیگر قطعیت محیط کلان دچار تغییرات اساسی شده است؛ اتفاقات گوناگونی از جمله همه‌گیری ویروس کرونا، جنگ روسیه و اوکراین و... در سطح جهانی و موضوعاتی از جمله عدم ثبات اقتصادی، پیری جمعیت، تغییر ذائقه و سبک زندگی افراد در داخل کشور به طرز چشمگیری همه کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار داده است.

از دیگر سو، مرز بین صنایع از بین رفته است؛ تا جایی که گفته می‌شود دیگر رقبای شما کسانی نیستند که محصولاتی مشابه شما تولید می‌کنند، بلکه آن‌هایی هستند که اطلاعاتی مشابه شما دارند. سرعت تغییرات تکنولوژیکی روز به روز بیش‌تر می‌شود، رقبای جدید بیش‌ازپیش در حال ورود به بازار هستند، محصولات جانشین تهدیدی بیش‌از گذشته محسوب می‌شوند. همه این موارد نشانه‌هایی از نیاز به تغییر نگرش در استراتژی پردازی است.

نکته حائز اهمیت این است که هنوز هم دانشگاه‌ها و مدارس کسب‌وکار تا حد زیادی باتکیه بر مدل‌های کلاسیک به دنبال رسیدن به مزیت رقابتی پایدار هستند، غافل از اینکه اگر با این نگاه به استراتژی بنگریم، احتمالاً باید گفت استراتژی کاربرد خود را از دست داده است.

در واقع استراتژی حل مسئله است و مسئله این روزهای کسب‌وکارها نیازمند ابزار، قابلیت‌ها و روش‌های منحصر به فردی است که در مدل‌های سنتی وجود ندارد. کتاب

حاضر باتکیه بر نقش جدید استراتژی، به دنبال حل مسائل استراتژی و موفقیت کسب و کارها در محیط‌های مختلف و منحصر به فرد امروزی است.

با افتخار شما را به مطالعه این کتاب که از سری کتاب‌های الهام بخش مدیران استراتژی آینده نگر می باشد، دعوت می کنم. امیدوارم این ایده مطالعاتی و نگاه عمیق، راهنمای مناسبی برای دانش جویان، اساتید، مدیران، مشاوران و محققین در استراتژی پردازی و موفقیت سازمان‌ها باشد.

## مقدمه

زمین بازی کسب و کارها در دهه های اخیر به طرز چشمگیری تغییر کرده است. پیشرفت تکنولوژی با شتاب بیش تری اتفاق می افتد و باعث می شود محصولات و مدل های کسب و کار با سرعت بیشتری منسوخ شوند. امروزه، رقابت پویاتر شده است: عملکردهای برتر سریع تر مزیت خود را از دست می دهند و طول عمر کسب و کارها در حال کاهش است. قطعیت محیط کسب و کارها نیز کاهش یافته است. عدم اطمینان اقتصادی و سیاسی به طور چشمگیری افزایش یافته و احتمالاً در سطوح بالا باقی خواهد ماند. این امر تاحدی ناشی از نابرابری و دو قطبی شدن اجتماعی است. در عین حال، مرز بین صنایع در حال از بین رفتن است و فناوری، مسیرهای جدیدی برای برهم زدن قواعد رقابت ایجاد می کند (در حالی که شرکت ها از لحاظ تاریخی در صنایع کاملاً تعریف شده در برابر مجموعه ای از هم تایان باثبات رقابت می کردند).

در نتیجه این پیشرفت ها، برخی این سؤال را مطرح کرده اند که آیا استراتژی اهمیت کمتری پیدا کرده است؟<sup>۱</sup> در واقع، استراتژی هنوز زنده است - عملکرد متفاوت بین برندگان و بازنده ها در صنایع در طول زمان افزایش می یابد. با این حال، قواعد استراتژی برای انطباق با محیط کسب و کار امروزی نیاز به بازنگری دارد.

به طور سنتی، استراتژی بر مزیت رقابتی استاتیک و پایدار متمرکز شده است. این موارد شامل صرفه جویی ناشی از مقیاس و یادگیری، تخصیص منابع به سبب کسب و کارهای شرکت و تمایز محصولات آن ها است. این مزیت ها هنوز هم مهم هستند، اما در محیطی که به سرعت تغییر می کند نقش آن ها کاهش یافته است. این رقابت در ابعاد جدیدی تجلی پیدا می کند؛ مزیت هایی نظیر سازگاری با زمینه های غیر قابل پیش بینی، شکل دهی

---

۱ پایان مزیت رقابتی، نوشته ریتا مک گراث در انتشارات هاروارد بیزینس ریویو را مشاهده فرمایید



به شرایط انعطاف پذیر و تاب آوری در مواجهه با سختی‌ها (از جمله رکود اقتصادی یا دوره‌های اختلال در صنعت).

دامنه استراتژی بر اساس این تغییرات باید گسترش و تکامل یابد. در گذشته، رهبران محدود و زمانی محدودتری را در تنظیم استراتژی خود در نظر می‌گرفتند - در بسیاری از موارد، چرخه‌های ثابت نظیر برنامه مالی یک ساله و برنامه استراتژیک پنج ساله. این تلاش‌ها اغلب تمرکز خود را صرف کسب و کار، رقبا و مشتریان فعلی کرده‌اند و محیط خارجی گسترده‌ای را در نظر نگرفته‌اند. اما استراتژی امروز باید بازه زمانی بسیار بزرگ‌تری را در نظر بگیرد؛ از سرعت الگوریتم‌های هوش مصنوعی که در میلی ثانیه عمل می‌کنند تا تغییرات آهسته‌تری که در چند دهه یا بیشتر اتفاق می‌افتند. به علاوه، باید به زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و محیطی گسترده‌تری که در صورت نادیده گرفته شدن، اثرات قابل توجهی بر کسب و کارها خواهند داشت، توجه کرد.

کتاب حاضر نقش جدید استراتژی در محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی را به روشنی نشان می‌دهد. این کتاب با تکیه بر کار مؤسسه بی‌سی‌جی هندرسون و همکاران<sup>1</sup> و سفیران آن‌ها آماده شده است.

بخش اول کتاب با عنوان «به‌روزرسانی قواعد استراتژی کلاسیک»، برخی از چارچوب‌های استراتژی مرسوم را مورد بازنگری قرار می‌دهد و بررسی می‌کند آیا این قواعد هنوز کاربرد دارند یا نه. بررسی‌ها نشان می‌دهد که هرچند این قواعد هنوز کاربردی هستند، اما باید برای دوران مدرن به‌روزرسانی شوند. فصل یک به بازنگری قاعده سه و چهار می‌پردازد و عنوان می‌دارد که قوانین کلاسیک بازار در بسیاری از صنایع مصداق دارد، اما در برخی از صنایع پویا و ناپایدار وجود ندارد. فصل دو منحنی تجربه را مورد بازنگری قرار می‌دهد و استدلال می‌کند که شرکت‌ها برای حفظ مزیت رقابتی باید نوع دیگری از تجربه را نیز به دست آورند. فصل سه مفهوم رقابت مبتنی بر زمان را مورد بازبینی قرار می‌دهد؛ این بررسی نشان می‌دهد که شرکت‌های امروزی نه تنها باید سریع‌تر عمل کنند، بلکه باید یادگیری

سریع‌تر و مؤثرتری داشته باشند. در فصل چهارم، ماتریس سهم - رشد یا چارچوب معروف بروس هندرسون برای استراتژی پورتفولیو مورد بازنگری قرار می‌گیرد و به تغییرات لازم برای اعمال امروزی آن هم پرداخته می‌شود.

در بخش دوم کتاب، تحت عنوان «تسلط بر قابلیت‌های استراتژیک جدید»، به بحث درباره‌ی قابلیت‌های استراتژیک نوینی که شرکت‌ها امروزه به آن نیاز دارند، پرداخته می‌شود. این قابلیت‌ها شامل سازگاری با محیط‌های پیش‌بینی‌ناپذیر و شکل‌دهی به محیط‌های جدید است. فصل پنجم کتاب، مفهوم «مزیت انطباقی» را به‌عنوان توانایی تکامل سازمان برای پیشی‌گرفتن از رقبای خود در محیط‌های پرهیاهو و متلاطم به مخاطبان معرفی می‌کند. فصل ششم افسانه‌هایی را فهرست می‌کند که می‌توانند مانع ایجاد کسب‌وکارهای سازگار و انطباقی شوند. در فصل هفتم، استراتژی‌های «شکل‌دهی» و نحوه کمک به شرکت‌ها برای کسب مزیت در بازارهای نوظهور یا در حال تغییر مورد بحث قرار می‌گیرد. فصل هشتم فرایندهای استراتژی‌پردازی مختلفی را که در محیط‌های متفاوت بهتر عمل می‌کنند را ترسیم می‌کند و در فصل نهم مهارت‌های استراتژی که برای پیشرفت در آن‌ها ضروری است، شناسایی می‌شوند.

بخش سوم این کتاب، به نام «گسترش مرزهای استراتژی»، بررسی افزایش محدودیت‌های بیرونی بر استراتژی را انجام می‌دهد. در فصل دهم، یک منطق جدید از رقابت که شامل قابلیت‌های جدیدی مانند یادگیری، خیال‌پردازی و انعطاف‌پذیری است و برای ایجاد مزیت‌های پویا ضروری هستند، معرفی می‌شود. فصل یازدهم چالش جدید نیروهای کُند، مانند تغییرات جمعیتی را که به‌طور فزاینده‌ای کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، توصیف می‌کند. فصل دوازدهم استراتژی مناسب مقیاس زمانی چندگانه را به‌طور گسترده مورد بحث قرار می‌دهد و در انتها، فصل سیزدهم با نشان دادن چگونگی مدیریت چالش‌های مقیاس‌های زمانی چندگانه در طی بحران کووید-۱۹ پایان می‌یابد. امیدواریم که این نسخه از کتاب، به متخصصان کسب‌وکار و همچنین دانشجویان و دانشجویان علاقه‌مند به استراتژی کمک کند تا چالش‌های رقابتی جدیدی که کسب‌وکارها با آن روبرو هستند را درک کنند و قواعدی برای آن‌ها ایجاد کنند.

بخش اول:

به روزرسانی قواعد استراتژی کلاسیک

بخش دوم:

تسلط بر قابلیت‌های استراتژیک جدید

بخش سوم:

گسترش مرزهای استراتژی