

۱۰ مقاله‌ای که از

هاروارد  
باید بخوانید

# راه‌برد



---

ترجمه‌ی سمیه زمانی

---

۱۳۹۸

# فهرست مطالب

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| ۹   | راهبرد چیست؟<br>مایکل پورتر   | ۱  |
| ۵۵  | پنج نیروی رقابتی که راهبرد را شکل می دهند<br>مایکل پورتر                              | ۲  |
| ۹۹  | تعیین چشم انداز شرکت<br>جیمز کالینز و جری پوراس                                       | ۳  |
| ۱۳۱ | باز آفرینی الگوی کسب و کار<br>مارک جانسون، کلایتون کریستنسن و هنین کاگرمین            | ۴  |
| ۱۵۷ | راهبرد اقیانوس آبی<br>چن کیمن و رنه مابورگن   | ۵  |
| ۱۸۳ | اسرار اجرای موفقیت آمیز راهبرد<br>گری نیلسون، کارال مارتین و الیزابت پلورز            | ۶  |
| ۲۱۳ | استفاده از کارت امتیازی متوازن برای نظام مدیریت راهبردی<br>رابرت کاپلان و دیوید نورتن | ۷  |
| ۲۴۱ | تبدیل راهبرد مدیران ارشد به اقدامات در مرز سازمان<br>اوریت گدیش و جیمز گیلبرت         | ۸  |
| ۲۶۳ | تبدیل راهبرد عالی به عملکرد عالی<br>مایکل مانکینز و ریچارد استیل                      | ۹  |
| ۲۸۷ | تصمیم گیرنده کیست؟<br>پل راجرز و مارشا بلنکو  | ۱۰ |



## پیشگفتار مترجم

راهبرد مفهومی است که نخستین بار از محیط‌های نظامی وارد ادبیات مدیریت و کسب‌وکار شد. مفهومی که خیلی زود جای خود را در تصمیم‌گیری مدیران باز کرد و تبدیل به بخش مهمی از تصمیمات خرد و کلان سازمان‌ها شد. اکنون لازمه‌ی دستیابی به عملکرد برتر که هدف اصلی هر سازمانی محسوب می‌شود، استفاده از مدیریت راهبردی است. اما راهبرد چیست؟ چگونه شکل می‌گیرد؟ و برای موفقیت و بهبود کسب‌وکار چگونه باید از آن بهره برد؟

کتاب پیش رو، مجموعه‌ای ارزشمند، کاربردی و سازمان‌یافته شامل ۱۰ مقاله‌ی منتخب و برتر در حوزه‌ی راهبرد است که به کوشش انتشارات هاروارد از میان صدها مقاله‌ی این حوزه گزینش شده است. مقالاتی تأثیرگذار که مطالعه‌ی آنها به بهبود بینش و نگرش راهبردی شما کمک خواهد کرد.

در ادامه مرور کوتاهی بر تک تک این مقالات خواهیم داشت:

- کتاب با دو مقاله از مایکل پورتر، نظریه‌پرداز نام‌آشنای این حوزه، آغاز می‌شود. مقاله‌ی نخست به تعریف جامع و کامل راهبرد و مدیریت راهبردی می‌پردازد و مقاله‌ی دوم با معرفی نظریه‌ی تأثیرگذار پنج نیروی رقابتی پورتر ماهیت راهبرد را بیش از پیش روشن‌تر می‌سازد.
- مقاله‌ی سوم، به صاحبان کسب‌وکار کمک می‌کند تا چشم‌انداز شرکت و سازمان خود را ترسیم کنند. چشم‌انداز، رهنمودی است برای اینکه چه چیزهایی باید حفظ شوند و به سمت چه آینده‌ای باید پیش رفت.
- با مطالعه‌ی مقاله‌ی چهارم می‌توانید به نوآوری در بازآفرینی الگوی کسب‌وکار خود بپردازید. نوآوری‌های مربوط به الگوی کسب‌وکار، کلیت صنایع را تغییر می‌دهند و میلیاردها دلار ارزش را بازتوزیع می‌کنند.

## ••• یادداشت‌ناشر •••

دنایای امروز کسب‌وکار دنیایی آکنده از رقابت است و در این عرصه کسانی پیروز می‌شوند که به ابزارهای نوین مدیریتی مجهز باشند. در این فضای سراسر رقابت و فراز و نشیب سازمان‌هایی برنده خواهند شد که اصول علمی و کاربردی مدیریت در روح و کالبدشان جریان داشته باشد.

بدین منظور انتشارات هاروارد که نقشی بی‌بدیل در توسعه‌ی دانش مدیریت در سطح جهان دارد به تازگی مجموعه‌ای ارزشمند و کاربردی شامل ده‌ها مقاله‌ی تأثیرگذار مدیریتی را به‌صورت منسجم و نظام‌یافته عرضه کرده است که می‌تواند برای همه‌ی فعالان حوزه‌ی کسب‌وکار منبعی الهام‌بخش به شمار رود.

انتشارات آموخته افتخار دارد این مجموعه‌ی وزین و گرانقدر را به زبان فارسی در اختیار علاقه‌مندان حوزه‌ی کسب‌وکار قرار دهد. امید است تلاش مجموعه‌ی انتشارات بتواند زمینه‌ساز توسعه‌ی روزافزون این دانش حیاتی و کاربردی در کشور عزیزمان باشد.

### انتشارات آموخته





- مقاله‌ی پنجم، به توضیح و تفسیر راهبرد اقبانوس آبی پرداخته است. با استفاده از این مقاله می‌توان کسب‌وکارهای رو به افول را جانی تازه بخشید.
  - برای موفقیت بیشتر در زمینه‌ی مدیریت راهبردی باید نحوه‌ی اجرای آن را نیز بیاموزید. در مقاله‌ی ششم، روش‌های مختلف اجرای راهبرد برای موفقیت هر چه بیشتر کسب‌وکارها به تفصیل توضیح داده شده است.
  - «کارت امتیازی متوازن هم برانگیزاننده و هم تعهدآور است.» برای آشنایی بیشتر با کارت امتیازی متوازن می‌توانید مقاله‌ی هفتم کتاب را مطالعه کنید.
  - مقالات هشتم و نهم، به شما کمک می‌کنند تا راهبرد و مدیریت راهبردی را از تئوری به عمل تبدیل کنید. آیا عملکرد ناموفق یک بخش، با راهبرد نادرست شرکت مرتبط است؟
  - و در نهایت باید تصمیم‌گیرنده را پیدا کنید. مقاله‌ی آخر کتاب به شما کمک می‌کند تا بتوانید با یافتن تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی، راهبرد بهتری اتخاذ کنید. تصمیم‌گیری خوب و عملی کردن سریع آن از نشانه‌های یک سازمان موفق است.
- امید است، مطالعه‌ی این کتاب و به‌کارگیری نظرات اساتید این حوزه، راهگشای شما در بهبود کسب‌وکار و سازمان‌تان باشد و بتوانید بر اساس آن چشم‌انداز شفاف‌تر و دست‌یافتنی‌تری برای موفقیت سازمان خود ترسیم کنید.

سمیه زمانی  
بهار ۱۳۹۵

## راهبرد چیست؟<sup>۱</sup>

مایکل پورتر<sup>۲</sup>

### ۱. اثربخشی عملیاتی، با راهبرد تفاوت دارد

حدود دو دهه است که مدیران آموخته‌اند با مجموعه‌ی جدیدی از قوانین و راهبردها، ایفای نقش کنند. شرکت‌ها برای اینکه بتوانند با سرعت به تغییرات رقابتی بازار واکنش نشان دهند، باید انعطاف‌پذیر باشند و برای دستیابی به بهترین عملکرد ممکن، باید پیوسته از شرکت‌های موفق الگوبرداری<sup>۳</sup> کنند. شرکت‌ها برای کسب کارایی باید بیش از پیش برون‌سپاری کنند. آنها همچنین، باید تعدادی مزیت رقابتی و قابلیت پویا را در خود، برای پیشی گرفتن از رقبا پرورش دهند.

جایگاه‌یابی که زمانی اساس راهبرد به حساب می‌آمد، برای بازارهای پویا و راهبردهای متغیر امروزی، بسیار ایستا محسوب می‌شود و به همین دلیل مردود است. امروزه، باور تعصب‌آمیزی وجود دارد مبنی بر اینکه، رقبا می‌توانند به سرعت هرگونه جایگاهی در بازار را تقلید کنند و مزیت رقابتی نیز، در بهترین حالت خود موقتی است. ولی چنین عقایدی که تا حدودی هم حقیقت دارند، خطرناک‌اند و شرکت‌ها را به سمت نوعی رقابت سوق می‌دهند که برای هر دو طرف ویرانگر است. به رغم اینکه برخی از موانع رقابت، به دلیل تسهیل قوانین از بین می‌روند و بازارها جهانی می‌شوند و

1. What Is Strategy?

۲. Michael E. Porter: استاد دانشکده‌ی بازرگانی هاروارد. م.

3. Benchmark