



بازی برد

استراتژی چیست و چگونه انقلاب می‌شود
ای. جی. لافلر - ا. ج. ال. مارتین
مترجم: سید حسین جلالی





فهرست

- پیشگفتار ۱۷
- استراتژی چیست ؟ ۱۹
- ساختار کتاب: پنج انتخاب، یک چارچوب و یک فرایند ۲۳



- استراتژی یعنی انتخاب** ۲۵
- بازاندیشی آلی ۲۸
- استراتژی چیست (و چه نیست) ۳۴
- آرمان پیروزی ۴۱
- حوزه فعالیت ۴۳
- روش کسب پیروزی ۴۸
- قابلیت های محوری ۵۲
- سیستم های مدیریت ۵۴
- قدرت انتخاب ها ۵۶

- ۵۹ جمع‌بندی
 ۶۰ بایدها و نبایدهای زنجیره تصمیم‌گیری



- مفهوم پیروزی** ۶۱
 ۶۳ فعالیت فقط برای حضور در بازار
 ۶۶ فعالیت برای کسب پیروزی
 ۷۲ چیزهایی که بیشترین اهمیت را دارند
 ۷۴ در برابر بهترین‌ها
 ۷۵ جمع‌بندی
 ۷۶ بایدها و نبایدهای آرمان پیروزی



- حوزه فعالیت** ۸۳
 ۹۰ اهمیت حوزه فعالیت صحیح
 ۹۶ سه وسوسه خطرناک
 ۱۰۱ تصور حوزه فعالیت جدید
 ۱۰۳ جست‌وجوی عمیق‌تر
 ۱۰۹ جوهره استراتژی
 ۱۱۰ بایدها و نبایدهای حوزه فعالیت



- روش کسب پیروزی** ۱۱۳
 ۱۲۱ استراتژی‌های رهبری هزینه
 ۱۲۳ استراتژی‌های تمایز
 ۱۲۸ راه‌های متعدد برای کسب پیروزی
 ۱۳۵ انتخاب‌های تقویت‌کننده

- ۱۳۸ جمع‌بندی
 ۱۳۹ بایدها و نبایدهای روش کسب پیروزی



- فعالیت بر مبنای نقاط قوت** ۱۴۷
 ۱۵۰ ژیلت و زنجیره انتخاب استراتژیک
 ۱۵۵ فهم قابلیت‌ها و سیستم‌های فعالیت
 ۱۶۵ قابلیت‌ها در سازمان
 ۱۶۷ استراتژی در چند سطح
 ۱۷۱ ژیلت: رابط‌های حمایت‌کننده
 ۱۷۳ پشتیبانی از انتخاب‌ها
 ۱۷۴ بایدها و نبایدهای خلق قابلیت‌ها



- مدیریت مسائل بااهمیت** ۱۷۷
 ۱۷۸ سیستم‌هایی برای خلق و بازبینی استراتژی
 ۱۸۵ هنجارهای جدید برای گفت‌وگو
 ۱۸۸ ساختار قالب‌بندی
 ۱۹۱ انتقال استراتژی
 ۱۹۴ سیستم‌هایی برای پشتیبانی از قابلیت‌های محوری
 ۲۰۰ سنجش نتایج مطلوب
 ۲۰۶ دنده‌های تغییر
 ۲۰۷ بایدها و نبایدهای سیستم‌های مدیریت و معیارها



- اندیشیدن از خلال استراتژی** ۲۱۱
 ۲۱۵ تحلیل صنعت
 ۲۲۱ تحلیل ارزش مشتری

۲۲۷ تحلیل جایگاه نسبی
۲۲۹ تحلیل رقابتی
۲۳۲ چارچوبی برای استراتژی
۲۳۳ بایدها و نبایدهای جریان منطقی استراتژی

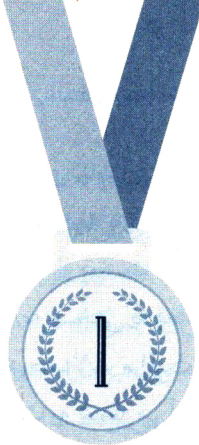


۲۳۹ به حداقل رساندن گزینه‌های احتمالی
۲۳۹ ایجاد توافق: رویکرد سنتی
۲۴۲ پرس و جوی سؤال صحیح
۲۵۹ بایدها و نبایدهای مهندسی معکوس

۲۷۱ نتیجه‌گیری / جست و جوی بی پایان پیروزی
۲۷۴ شش دام استراتژی
۲۷۵ شش نشانه استراتژی موفقیت آمیز

۲۷۷ ضمیمه الف / عملکرد پی اند جی
-----	------------------------------------

۲۸۳ ضمیمه ب / بنیان‌های اقتصادی استراتژی و دو مسیر کسب پیروزی
۲۸۳ ساختار تقاضا
۲۸۴ ساختار عرضه
۲۸۶ رقابت در کالاها و خدمات عادی
۲۹۱ رقابت در کالاها و خدمات متمایز و ویژه
۲۹۲ دوره اصلی برای کسب پیروزی



استراتژی یعنی انتخاب

اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی مشخص بود که پی اندجی به کسب موفقیت در صنعت محصولات بهداشتی و مراقبت از پوست نیاز دارد. محصولات مراقبت از پوست (شامل صابون‌ها، پاک‌کننده‌ها، مرطوب‌کننده‌ها، لوسیون‌ها و سایر مواد دارویی) در حدود یک چهارم از بازار محصولات آرایشی را تشکیل می‌دهند و پتانسیل سودآوری بالایی دارند. با فعالیت مناسب در این بازار در مقایسه با سایر محصولات آرایشی مانند محصولات مراقبت از مو، لوازم آرایشی و عطر، می‌توان وفاداری زیادی در مصرف‌کنندگان پدید آورد. علاوه بر این، دانش و مهارت دربارهٔ تکنولوژی و بینش نسبت به مصرف‌کننده به طور چشمگیری از محصولات مراقبت از پوست به دیگر

۱. برای ساده‌سازی تا حد امکان، تلاش شده است تا از واژگان واحد در سراسر کتاب استفاده شود. آنجایی که برخی لغات مفهوم یکسانی ندارند، بایستی در ابتدا مقصود از به‌کارگیری واژه مشخص شود. در این کتاب از واژه مصرف‌کننده (Consumer) برای اشاره به اشخاصی استفاده شده است که محصولات پی اندجی را برای مصرف در خانه‌هایشان خریداری می‌کنند. در سوی مقابل، واژه مشتری (Customer) برای اشاره به خرده‌فروشان، مغازه‌ها، کانال‌ها و اشخاص واسطه‌ای به کار می‌رود که میان پی اندجی و مصرف‌کنندگان قرار می‌گیرند. پی اندجی محصولاتش را به مشتریان می‌فروشد و آنها نیز محصولات پی اندجی را به مصرف‌کنندگان می‌فروشند.

را دنبال کند و یک برند شناخته شده محصولات مراقبت از پوست (مانند برند کلینیک از شرکت لاوردا^۱ یا نیوا^۲ از شرکت بیرزدورف^۳) را برای رقابت بهتر در این بازار خریداری کند. اما تصمیم برای خرید یک برند اقدامی گران و پرمخاطره است. علاوه بر آن، شرکت در دهه‌های گذشته فرصت‌های متعددی را برای خرید برندهای رهبر بازار دنبال کرده بود، اما به موفقیتی دست نیافته بود. پی‌اندجی می‌توانست یکی از برندهای پیشتازش در محصولات آرایشی مانند کاورگرل^۴ را در حوزه محصولات مراقبت از پوست به‌کارگیرد. این اقدام نیز بسیار مخاطره‌انگیز بود. چگونه ممکن است برندی پیشتاز در محصولات آرایشی در حوزه محصولات مراقبت از پوست نیز جذابیت و کشش داشته باشد؟ در نهایت، پی‌اندجی می‌توانست برند در حال زوال اما ارزشمند آلی را برای رقابت در بخش جدیدی از بازار آماده کند. این اقدام به معنای یافتن راهی برای خلق دوباره این برند در ذهن مصرف‌کنندگان و مبادرت به سرمایه‌گذاری بزرگی بدون تضمین موفقیت بود. اما پی‌اندجی معتقد بود که برند آلی از توان بالقوه برخوردار است، به ویژه اگر با فشار مناسب عرضه شود.

خبر خوب این بود که آلی هنوز برای عموم مصرف‌کنندگان آشنا بود و همان‌طور که هر بازاریاب خوبی این نکته را می‌داند، آگاهی از برند برآزمودن یک برند جدید اولویت دارد. مایکل کورمسکی^۴ مدیر برند آلی در منطقه آمریکای شمالی مسئله را این‌گونه جمع‌بندی کرده بود: «وعده‌ها و امیدهای زیادی وجود داشت اما در واقع هیچ برنامه‌ای موجود نبود.» گروه آلی خواستار تبدیل وعده و امید به برنامه بود. برنامه‌ای که آلی، برند آن، مدل کسب و کار، بسته‌بندی، محصول، ارزش پیشنهادی و حتی نام آن را بازسازی کند.

1. Lauder
2. Beiersdorf
3. Cover Girl
4. Micheal Kuremsky

محصولات آرایشی انتقال پیدا می‌کند. پی‌اندجی برای ایفای نقش برجسته در این صنعت به رهبری چندین برند در محصولات مراقبت از پوست و مو نیاز داشت. محصولات مراقبت از پوست نقطه ضعف شرکت بود. به طور مشخص، آلی^۱ برندی بود که به سختی به فعالیتش ادامه می‌داد. این برند تنها برند پی‌اندجی در حوزه محصولات مراقبت از پوست نبود، اما بزرگ‌ترین و شناخته شده‌ترین برند شرکت به شمار می‌آمد.

متأسفانه برند آلی، برندی قدیمی و از مُد افتاده بود که دیگر جذابیتی نداشت. از این محصول به تمسخر با لقب کرم مخصوص بانوان سال خورده یاد می‌شد. لقبی که چندان ناعادلانه نبود، زیرا گروه مشتریان این محصول هر سال پیرو پیرتر می‌شدند. علاوه بر این، هنگامی که بانوان محصولات مراقبت از پوست را انتخاب می‌کردند، به آلی در برابر دیگر برندها توجه نمی‌کردند. اصلی‌ترین محصول برند آلی (کرم صورتی رنگ در بطری پلاستیکی ساده) به طور عمده در داروخانه‌ها با تخفیف به قیمت ۳ دلار و ۹۹ سنت به فروش می‌رسید، اما این قیمت نیز در برابر مجموعه پرشماری از محصولات مراقبت از پوست قیمت رقابتی به شمار نمی‌آمد. تا انتهای دهه ۱۹۹۰ میلادی فروش سالانه آلی کمتر از ۸۰۰ میلیون دلار بود، رقمی که در بازار ۵۰ میلیارد دلاری محصولات مراقبت از پوست اصلاً نزدیک به میزان فروش رهبران بازار نبود.

همه این مسائل انتخاب‌های استراتژیک دشوار و مجموعه‌ای از راهکارهای ممکن را به نمایش می‌گذاشت. پی‌اندجی می‌توانست وضعیتش را در برند آلی حفظ کند و چند برند دیگر را برای جلب توجه مشتریان نسل جدید به بازار معرفی کند. اما خلق برند جدید و بدون پیشینه در حوزه محصولات مراقبت از پوست و تبدیل آن به رهبر بازار سال‌ها و حتی دهه‌ها زمان می‌برد. پی‌اندجی می‌توانست راهکار فوری تری

1. Olay