

چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی می دهد؟

نویسنده:

مایکل پورتر

ترجمه:

محمد رضا عاطفی



مشاوره، آموزش، تحقیقات

مرکز مطالعات استراتژیک

سیرشناسه	پورتر، مایکل ای، ۱۹۲۷ - م
عنوان و نام پنداور	Porter, Michael E چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی میدهد/ نوشته مایکل پورتر؛ ترجمه محمدرضا عاطفی؛ [به سفارش] مرکز مطالعات استراتژیک، مشاوره، آموزش، تحقیقات.
مشخصات نشر	نوران: نشر مطالعات استراتژیک، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	۶۴ ص.
فروست	... سری کتاب‌های رقابت؛ ج. ۳.
شابک	978-600-93498-2-1
حیثیت فهرست نویسی	فها
داداشت	کتاب حاضر ترجمه بخشی از کتاب "On competition" است.
موضوع	رقابت
موضوع	برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوع	استراتژی
شناسه افزوده	عاطفی، محمدرضا، ۱۳۳۹ - مترجم
شناسه افزوده	گروه ناب. واحد مطالعات استراتژیک
رده بندی کنگره	۱۳۹۱ / ۹۵۸ / HDT1
رده بندی دیویی	۸/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۳۰۲۸۹۱۲

عنوان:	چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی می‌دهد؟ از سری کتابهای رقابت
نوشته:	مایکل پورتر
ترجمه:	محمدرضا عاطفی
ناشر:	نشر مطالعات استراتژیک
صفحه آرا:	جواد عنابستانی
طرح جلد:	عباس دهینی - قاسم زهره
چاپ:	اول - تابستان ۱۳۹۱
قیمت:	۳۸۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۳۴۹۸-۲-۱

نشر مطالعات استراتژیک
Strategic Studies Publication

تهران: خیابان سهروردی شمالی، قبل از تقاطع هویزه، کوچه نیکو قدم،
شماره ۸۸۷۵۸۰۱۱، واحد ۲۸ تلفن: ۸۸۷۵۸۰۷۶ - فاکس: ۸۸۷۵۷۸۵۹

همه حقوق محفوظ بوده و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به
هر شکل بدون اجازه کتبی نشر مطالعات استراتژیک ممنوع است.

فهرست:

مقدمه مترجم	۷
پیش‌گفتار	۱۳
چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی می‌دهد؟	۲۱
اهمیت استراتژیک	۲۴
تغییر شکل زنجیره ارزش	۳۳
تغییر شکل محصول	۳۸
جهت و سرعت تغییر	۴۰
تغییر ماهیت رقابت	۴۱
تغییر ساختار صنعت	۴۲
خلق مزیت رقابتی	۴۷
راه‌انداز کسب و کارهای جدید	۵۴
رقابت در عصر اطلاعات	۵۶

مقدمه مترجم

یکی از موضوعاتی که همیشه مبهم بوده مفهوم رقابت و میزان اصالت و ریشه دار بودن آن می باشد. دولتی بودن اقتصاد باعث می شد تا بعضی از مهمترین مفاهیم ریشه ای بازار و سودآوری در پس تصمیمات مبتنی بر مسایل غیر سود پنهان بمانند. مفهوم سودآوری مورد بی مهری بسیاری از شرکت ها و سازمان ها بوده و کمتر این مهمترین هدف هر بنگاه را مورد توجه قرار می دادند. البته در این میان انگاره های فرهنگی جامعه نیز آن را مضموم بر می شمرد. با گذشت زمان و خصوصی شدن بسیاری از شرکت های دولتی و حرکت به سمت بازار آزاد، اهمیت مفهوم رقابت بیش از پیش نمایان گردید. سازمان های زیادی بدون آنکه بخواهند درگیر رقابت شوند، مجبور بودند برای کسب سود، مزیت های رقابتی خود را توسعه دهند، بدون آن که با مبانی تئوری و عملی آن آشنایی کافی داشته باشند. گرچه این رقابت در عرصه صنعت رخ می داد اما بسیاری از شرکت ها رقابت را محدود به رقبای فعلی بازار می نمودند. این درک ناقص از رقابت باعث عدم موفقیت بسیاری از شرکت ها در عرصه رقابت می گردید.

رقابت دقیقاً چیست؟ چگونه کار می کند، و مدیران برای درک رقابت و ماهیت مزیت رقابتی به چه چیزی نیاز دارند؟ نکته کلیدی در رقابت پیروزی در فروش نیست، بلکه سودآوری است. این مبارزه پیچیده میان چند بازیکن است که سعی در بدست آوردن

چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی می‌دهد؟

سهم ایجاد شده در صنعت دارند، و اینجاست که "نیروهای پنج گانه" وارد بازی می‌شوند.

مدل پنج نیرو چارچوبی برای تجزیه و تحلیل صنعت و رقابت است، که به طور گسترده در مدارس کسب و کار تدریس می‌شود. در اقتصاد سازمان‌های صنعتی، این نیروها را بررسی می‌کنند تا بتوانند شدت رقابت و میزان جذابیت بازار را تعیین کنند. منظور از جذابیت تنها میزان سودآوری در صنعت است. در واقع پنج نیروی حاکم بر ساختار صنعت، سودآوری صنعت و چگونگی تقسیم ارزش اقتصادی ایجاد شده را تعیین می‌کنند. صنایع غیر جذاب، صنایعی هستند که تاثیر این پنج نیرو در آنها به گونه‌ای است که سودآوری‌شان رو به کاهش است. صنعتی بسیار غیر جذاب خواهد بود که در رقابت، سود خالص موجود برای تمام شرکت‌ها به سمت سودی کم و نرمال هدایت شود. جذابیت کلی صنعت به این معنا نیست که هر شرکتی در صنعت سودآوری یکسان داشته باشد. شرکت‌ها قادر به کسب شایستگی‌های اصلی، مدل کسب و کار و یا شبکه برای دستیابی به سودی بیشتر از حد متوسط صنعت هستند.

پورتر از این نیروها به عنوان محیط خرد اشاره می‌کند و آن را در تقابل با یک محیط کلی‌تر به نام محیط کلان قرار می‌دهد. تاثیر و تأثر این پنج نیرو بر روی یکدیگر ماهیت و یا شدت رقابت در صنعت را مشخص می‌نماید. این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک کسب و کار را معین می‌نماید.

پورتر این پنج نیرو را به عنوان تعریفی از ساختار صنعت بیان می‌کند که مانند عوامل کوتاه مدت (مانند تغییر در شرایط اقتصادی که ممکن است بر صنعت اثر بگذارد) نیستند. این نیروها عبارتند از:

سه نیروی افقی که شامل تهدید رقبای جایگزین، تهدید تازه واردان، تهدید رقبای جدید و دو نیروی عمودی که شامل: قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان و قدرت چانه‌زنی مشتریان می‌باشند. سه نیرو از پنج نیروی پورتر اشاره به رقابت از منابع خارجی دارد. بقیه تهدیدات داخلی است.

مدل نیروهای پنج‌گانه راهی برای تجزیه و تحلیل صنعت به منظور انتخاب یک استراتژی و یک جایگاه منحصر بفرد نسبت به رقبا است. تغییر در هر یک از این پنج نیرو سیگنالی را به شرکت برای ارزیابی مجدد استراتژی و یافتن جایگاه رقابتی ارسال می‌کند. در نهایت این پنج نیرو کلیدی برای تجزیه و تحلیل صنایع به منظور دستیابی به استراتژی برتر نسبت به رقبا و محیط است.

وظیفه استراتژی یافتن جایگاهی در صنعت است که در آن، شرکت‌ها بتوانند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر بگذارند. در بررسی این نیروها می‌توان مشخص کرد که چرا صنایع به سرعت در حال رشد همیشه سودآور نیستند؟ چگونه از بین بردن رقبای امروز از طریق مالکیت و ادغام و . . . می‌تواند پتانسیل سود صنعت را کاهش دهد؟ چگونه سیاست‌های دولت با تغییر قدرت نسبی نیروها نقش ایفا می‌کنند؟ چگونه می‌توان از این نیروها برای درک محصولات مکمل استفاده کرد؟ همچنین می‌توان از این نیروها برای ایجاد یک ساختار مطلوب‌تر استفاده کرد و آن را گسترش داد.

نیروهای پنج‌گانه پورتر ابزارهایی ساده اما قدرتمند برای درک قدرت نهفته در یک جایگاه کسب و کار هستند. این ابزارها به این دلیل مفید هستند که، به شما کمک می‌کنند تا درکی از قدرت خود

چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی می‌دهد؟

در جایگاه رقابتی فعلی با توجه به اقداماتتان بدست بیاورید. با درک روشنی از این قدرت نهفته، شما می‌توانید به طور منطقی از این قدرت استفاده کنید، جایگاه استراتژیک ضعیف خود را بهبود دهید، و از برداشتن گام‌های اشتباه اجتناب کنید. این موارد باعث می‌شوند این ابزارها را بخش مهمی از جعبه ابزار برنامه‌ریزی خود قرار دهید. به طور مرسوم، این ابزارها برای شناسایی این که آیا محصولات جدید، خدمات و یا کسب و کار به طور بالقوه می‌توانند سودآور باشند، استفاده می‌شوند.

در هر حال گروه ناب با توجه به رسالت خویش در زمینه تحقیقات، آموزش و خدمات مشاوره‌ای خود اقدام به ترجمه و تالیف مهمترین، جدیدترین، و کاربردی‌ترین کتب در حوزه کسب و کار خویش یعنی تدوین استراتژی و اجرای استراتژی (عملیات) نموده است. ما خدمات مشاوره‌ای و آموزشی خود را براساس فعالیت‌های تحقیقاتی‌مان بنا کرده‌ایم تا بتوانیم به سازمان‌ها و مدیران کشور دانش و ارزش را هدیه کنیم. علی‌رغم تلاش صورت گرفته برای بی‌نقص بودن این اثر اما خود را عاری از نقص ندانسته و کمال امتنان خواهد بود تا اساتید، مدیران و کارشناسان ما را از نقطه نظرات سازنده خود بهره‌مند سازند.

و من الله التوفیق

محمدرضا عاظمی

تابستان ۱۳۹۱

پیش‌گفتار

محمد رضا عاطفی



امروزه بسیاری از سازمان‌ها از اثرات و مزایای فناوری اطلاعات در عملکرد کسب و کارشان و همچنین قابلیت‌های آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار آگاه هستند. فناوری اطلاعات در تمام زنجیره ارزش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا به سازمان برای تصمیم‌گیری آسان از طریق بهینه‌سازی و کنترل عملیات کمک کند. استفاده از اطلاعات به عنوان یک سلاح رقابتی به یک ابزار محبوب برای بسیاری از شرکت‌ها تبدیل شده است که بر عملکرد سازمانی و فرآیندهای آن تاثیر می‌گذارد و هماهنگی ما بین فناوری و استراتژی‌های کسب و کار را ممکن می‌سازد.

امروزه، بسیاری از سازمان‌ها در تمام بخش‌های اقتصادی از جمله صنعت، تجارت و دولت اساساً به فن‌آوری اطلاعات خود وابسته هستند. انقلاب اطلاعات به سرعت اقتصاد ما را در می‌نبرد. هیچ شرکتی نمی‌تواند از اثرات ناشی از آن فرار کند. کاهش قابل توجه در هزینه کسب، پردازش، و انتقال اطلاعات، شیوه‌ی کسب و کار ما را تغییر داده است. بسیاری از شرکت‌ها در بسیاری از صنایع از انتخاب‌های کمی برای ایجاد نوآوری و خلق مزیت رقابتی برخوردار هستند. در این کتاب سعی شده است تا نقش فناوری اطلاعات در ایجاد مزیت رقابتی یک سازمان مورد بحث قرار گیرد.

چگونه اطلاعات به شما مزیت رقابتی می‌دهد؟



امروزه در آمریکا یا سایر نقاط دنیا دیگر هیچ چیز مانند گذشته نیست. در سال ۲۰۰۶، شرکت‌های امریکایی ۱/۸ تریلیون دلار برای سخت‌افزار، نرم‌افزار و تجهیزات ارتباطی سیستم‌های اطلاعاتی هزینه کرده‌اند. علاوه بر این آنها ۱/۷ تریلیون دلار دیگر نیز برای خدمات و مشاوره‌ی مدیریت و کسب و کار هزینه کرده‌اند که بخش اعظم آن صرف طراحی مجدد عملیات کاری شرکت‌ها شده است تا آنها بتوانند از فناوری‌های جدید بهره‌مند شوند. یک مطالعه در آمریکا نشان می‌دهد که بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۴، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فناوری اطلاعات شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و تجهیزات ارتباطی از ۳۴ درصد به ۵۰ درصد از کل سرمایه‌گذاری شرکت‌ها افزایش یافته است.

در سال ۲۰۰۵ فذکس تقریباً ۱۰۰ میلیون بسته را در آمریکا جایجا کرده است که اغلب یک روزه بوده؛ همچنین سرویس پستی ایالات متحده نیز ۳۸۰ میلیون بسته حمل کرده است. این امر حاکی از آن است که شرکت‌ها به دنبال آن هستند که تقاضای مشتریان را شناسایی نموده و به سرعت به آن پاسخ دهند، میزان موجودی خود را به پایین‌ترین سطح ممکن کاهش دهند و به سطوح بالاتری از کارایی عملیاتی، به ویژه در زنجیره‌ای تامین خود دست یابند.

در بازارهای رسانه نیز تغییرات بزرگی رخ داده است همزمان با کاهش شمار خوانندگان روزنامه‌های کاغذی، بیش از ۲۵ میلیون نفر اخبار را به صورت آنلاین دریافت می‌کنند. از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ درصد کودکان و نوجوانانی که اخبار را از طریق اینترنت دریافت می‌کرده‌اند از ۹ درصد به ۳۱ درصد رسیده است در حالی که درصد کسانی که از تلویزیون‌های محلی اخبار را دریافت می‌کرده‌اند از ۴۸