

استراتژی رقابتی

مؤلف:

مایکل ای. پورتر

ترجمه:

جهانگیر مجیدی

عباس مهرپویا



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

Proter, Michael E.

پورتر، مایکل

استراتژی رقابتی / مولف مایکل ای پورتر؛ مترجم جهانگیر مجیدی، عباس
مهرپویا. - تهران: رسا، ۱۳۸۳.
۵۲۰ ص.

ISBN 964 - 317 - 597 - 9

Completitive strategy: Techniques for analyzing
industries and competitors with a introduction. عنوان اصلی:

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

۱. رقابت. ۲. مدیریت صنعتی. الف. مجیدی، جهانگیر، ۱۳۳۵ - ..

مترجم. ب. مهرپویا، عباس، ۱۳۰۶ - ، مترجم. ب. عنوان.

۶۵۸

HD۴۱ / الف ۹۵

۱۳۸۳

۸۳-۳۵۱۷۹ م

کتابخانه ملی ایران



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

صندوق پستی ۵۹۱۹-۱۵۸۷۵

تلفن: ۴۵-۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۳۸۱۲۵

چاپ اول: ۱۳۸۴ / تیراژ: ۲۲۰۰

چاپخانه: غزال / صحافی: فرنو

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع:

پخش رسا - تلفن: ۶۴۱۵۰۴۰ و ۶۴۸۱۲۰۵

خیابان دانشگاه، پایین تر از جمهوری، کوچه شهید سیدعلی بدیهی، پلاک ۱۰

قیمت: ۵۲۰۰ تومان

فهرست

۷	 مقدمه
۱۱	 مقدمه مترجم
۱۳	 مقدمه
۲۳	 پیشگفتار
۲۷	 مقدمه، ۱۹۸۱
۳۰	 مروری بر روش کلاسیک تدوین استراتژی

بخش I تکنیک‌های عمومی تحلیل (۲۶۴ - ۳۹)

۴۱	 فصل اول
۴۱	 تحلیل ساختاری صنایع
۴۳	 عوامل تعیین‌کننده ساختاری شدت رقابت
۷۴	 تحلیل ساختاری و استراتژی رقابتی
۷۷	 تحلیل ساختاری و تعریف صنعت
۷۹	 فصل دوم
۷۹	 استراتژی‌های رقابتی ژنریک (عمومی)
۷۹	 استراتژی‌های عمومی سه‌گانه
۸۸	 توقف در وسط
۹۱	 خطرات استراتژی‌های ژنریک
۹۵	 فصل سوم
۹۵	 چارچوبی برای تحلیل رقیب
۹۸	 اجزاء تحلیل رقیب
۱۲۰	 تجمیع چهار بخش تحلیل رقبا - پروفایل واکنش رقیب
۱۲۵	 تحلیل رقبا و پیش‌بینی صنعت
۱۲۵	 لزوم وجود سیستم اطلاعات از رقیب
۱۲۹	 فصل چهارم
۱۲۹	 پیام‌های بازار

۱۳۰	انواع نشانه‌های بازار.....
۱۴۳	نقش تاریخچه شرکت در شناسایی نشانه‌ها.....
۱۴۳	آیا توجه به نشانه‌های بازار می‌تواند گمراه‌کننده باشد؟.....
۱۴۵	فصل پنجم
۱۴۵	حرکات رقابتی.....
۱۴۷	بی‌ثباتی صنعت: احتمال جنگ رقابتی.....
۱۴۹	حرکات رقابتی.....
۱۶۰	التزام.....
۱۶۷	نقاط محوری.....
۱۶۸	نکته‌ای در خصوص اطلاعات و پنهان کاری.....
۱۶۹	فصل ششم
۱۶۹	استراتژی شرکت در قبال خریداران و تأمین‌کنندگان.....
۱۶۹	گزینش خریدار.....
۱۸۷	استراتژی خرید.....
۱۹۱	فصل هفتم
۱۹۱	تحلیل ساختاری درون صنایع.....
۱۹۲	ابعاد استراتژی رقابتی.....
۱۹۵	گروه‌های استراتژیکی.....
۲۰۹	گروه‌های استراتژیک و سودآوری شرکت.....
۲۱۷	پیامدهای برای تدوین استراتژی.....
۲۲۱	نقشه گروه استراتژیک به عنوان یک ابزار تحلیلی.....
۲۲۵	فصل هشتم
۲۲۵	تکامل صنعت.....
۲۲۶	مفاهیم پایه در تکامل صنعت.....
۲۳۳	فرآیندهای تکاملی.....
۲۵۹	روابط اصلی در تحول صنعت.....

بخش II محیط‌های عمومی صنعت (۲۶۵-۳۹۴)

۲۶۷	فصل نهم
۲۶۷	استراتژی رقابتی در صنایع غیرمتمرکز.....
۲۷۳	عوامل غیرمتمرکز شدن صنعت چیست؟.....

۲۷۸	غلبه بر پراکندگی
۲۸۵	مواجه با عدم تمرکز صنعت
۲۹۰	تله‌های استراتژیک بالقوه
۲۹۳	تدوین استراتژی
۲۹۵	فصل دهم
۲۹۵	استراتژی رقابتی در صنایع نوظهور
۲۹۶	محیط ساختاری
۳۰۲	مشکلاتی که توسعه صنعت را محدود می‌کند
۳۰۷	بازارهای پیشین و دیرکرد
۳۱۲	انتخاب‌های استراتژیک
۳۱۷	تکنیک‌های پیش‌بینی
۳۱۹	انتخاب صنعت برای ورود
۳۲۱	فصل یازدهم
۳۲۱	گذار صنعت به مرحله بلوغ
۳۲۱	تغییرات صنعت در مرحله گذار
۳۲۲	بعضی از پیامدهای استراتژیکی گذار
۳۲۲	چالش‌های استراتژیک انتقال
۳۲۵	پیامدهای راهبردی بلوغ
۳۲۸	گذار صنعت و مدیریت کل شرکت
۳۴۱	فصل دوازدهم
۳۴۱	استراتژی رقابتی در صنایع در حال افول
۳۴۲	عوامل ساختاری تعیین‌کننده رقابت در دوره افول
۳۵۶	جایگزین‌های راهبردی در دوره افول
۳۶۱	انتخاب استراتژی در مرحله افول
۳۶۲	چالش‌های افول
۳۶۵	آماده‌سازی شرکت برای مرحله افول
۳۶۷	فصل سیزدهم
۳۶۷	رقابت در صنایع جهانی
۳۶۹	منابع و موانع رقابت جهانی
۳۸۱	تحول صنایع به سوی جهانی شدن
۳۸۶	رقابت در صنایع جهانی
۳۸۹	راه‌های استراتژیکی جایگزین در صنایع جهانی

روندهای تأثیرگذار بر رقابت جهانی ۳۹۱

بخش III تصمیمات استراتژیک (۴۶۴-۳۹۵)

فصل چهاردهم ۳۹۷

تحلیل استراتژیک ادغام عمودی ۳۹۷

هزینه - فایده استراتژیک ادغام عمودی ۳۹۹

مسائل ویژه استراتژیک در ادغام روبه جلو ۴۱۴

مسائل ویژه استراتژیک در ادغام رو به عقب ۴۱۷

قراردادهای بلندمدت و مزیت‌های ادغام ۴۱۸

توهمات در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ادغام عمودی ۴۲۲

فصل پانزدهم ۴۲۵

افزایش ظرفیت ۴۲۵

عوامل تصمیم‌گیری در توسعه ظرفیت ۴۲۶

علل ایجاد ظرفیت اضافی ۴۲۹

استراتژی‌های بازدارنده ۴۳۹

فصل شانزدهم ۴۴۳

ورود به کسب‌وکارهای جدید ۴۴۳

ورود از طریق توسعه درونی ۴۴۴

ورود از طریق خرید شرکت‌ها ۴۵۶

ورود تدریجی ۴۶۳

پیوست A ۴۶۵

فنون پورت فولیو در تحلیل رقیب ۴۶۵

ماتریس رشد / سهم ۴۶۶

موقعیت شرکت / سطح جذابیت صنعت ۴۶۹

پیوست B ۴۷۳

چگونگی انجام تحلیل صنعتی ۴۷۳

استراتژی تحلیل صنعتی ۴۷۳

منابع انتشار یافته برای تحلیل صنعت و رقبا ۴۷۷

گردآوری داده‌های میدانی برای تحلیل صنعتی ۴۸۳

منابع ۴۹۱

مقدمه

در حال حاضر شرایط فعلی اقتصاد جهانی به گونه‌ای است که اغلب کشورها به دنبال دستیابی به جایگاهی رقابتی در سطح بین‌المللی هستند. مطالعه اثر توانمند آقای پورتر منجر به تقویت اعتماد به نفس شده و در جریان سیاست‌گذاری‌ها توسط دولت به ما کمک می‌کند که بتوانیم به سئوالات مهم ذیل پاسخ دهیم:

- مزیت رقابت ملی ما در چیست؟

- دولت در مقوله رقابت بین‌المللی چه وظیفه‌ای را در قبال صنعت دارد؟

- دولت و صنعت چگونه باید با یکدیگر همکاری نمایند تا به یک مزیت رقابت ملی دست یابند؟

- چگونه یک صنعت می‌تواند به دنبال مزیت رقابت ملی باشد؟

- چه تلاش‌هایی توسط بخش خصوصی باید صورت گیرد تا یک محیط سالم، فعال و توأم با رقابت کامل کسب نماید؟

مطالعه این کتاب نشان می‌دهد که الگوی رقابت اقتصادی تغییر کرده است. به‌طور سنتی رقابت یک عنصر ایستا است و موفقیت و یا شکست در آن به عوامل تولید وابسته است. لیکن در دنیای امروزی و مدرن، رقابت یک عامل پویا است و تکنولوژی‌های نوین، محصولات جدید، مرزبندی‌های جدید بازار، فرآیندهای تولیدی جدید و مفاهیم جدید مدیریتی منجر به شکل‌گیری، تغییر و یا حتی از بین بردن مزیت رقابت صنعتی ملی می‌شود.

تجربیات کشورهایی همچون چین و ژاپن نشان می‌دهد تنها دلیل موفق شدن این کشورها، توانایی آنها در پیشی گرفتن از مفهوم مزیت نسبی ایستا است. کشورهای فوق از طریق نوآوری‌های علمی و تکنولوژیکی، بزرگ کردن مقیاس تولید و توسعه تجارت خارجی توانستند بر محدودیت‌های موجود در منابع خود غلبه نمایند. این کشورها به

این درک نائل گردیدند که مزیت نسبی می‌تواند از طریق افزایش مهارت‌ها، سرمایه و نیروی کار ایجاد شود و با اصلاح ساختار می‌توان محیطی را ایجاد کرد که به سوی توسعه اقتصادی پیش رود.

در این زمینه باید توجه داشت که نمی‌توان به داشتن تنها یک مزیت رقابتی همانند نیروی کار ارزان اکتفا کرد، چرا که این مزیت با حضور کشوری که دارای نیروی کار ارزان‌تر است از بین خواهد رفت و بنابراین باید به دنبال وضعیت بادوام و با ثبات در مزیت رقابتی بود. از این رو لازم است دولت و بخش خصوصی تغییرات و اصلاحات کاملی را در زیرساخت‌های صنعتی، سیستم‌های مالی، نگرش بین‌المللی فعالیت‌ها، استانداردهای فنی و روش‌های متداول فکری و حتی فرهنگ کاری خود صورت دهند تا بتوانند به چنین وضعیت با ثباتی دست یابند.

با توجه به این مطالب، برای گسترش توان رقابت ملی کشور لازم است اهتمام خاصی بر اصلاحات اساسی در بخش صنعت و به تبع آن تقویت بخش خصوصی صورت گیرد. در واقع هسته اصلی در انجام اصلاحات، باید افزایش رقابت ملی باشد و در این راه چند عامل مهم وجود دارد.

۱- جهانی شدن: باید بدانیم که کشور ما از جمله اعضا دهکده جهانی است و بنابراین نمی‌توانیم و نباید خود را از صحنه رقابت بین‌المللی بیرون بکشیم. اگر می‌خواهیم در صحنه بین‌المللی رقابت کنیم، لازم است به‌طور گسترده‌ای به روند جهانی شدن پیوندیم پس باید نسبت به رتبه‌بندی‌های جهانی کشورها در این زمینه حساس بود و تلاش کرد تا با ارتقا پارامترهای مطرح، به آن رتبه‌ای که شایسته کشورمان است برسیم.

۲- جامع بودن: وقتی صحبت از مزیت رقابتی می‌شود نباید تنها به فکر ارتقا مقولات اقتصادی همانند افزایش توان بهره‌وری و یا توان مالی و... بود. بلکه تحصیلات، امنیت اجتماعی، کیفیت زندگی و غیره نیز از مفاهیم مزیت رقابتی است و در مرحله کنونی از توسعه کشور، مردم جامعه خواستار سطح بالاتر استاندارد زندگی و توسعه فرهنگ معنوی خود می‌باشند. بنابراین لازم است علاوه بر بهبود پارامترهای اقتصادی، به دنبال ارتقا عوامل اجتماعی نیز بود.

۳- تداوم: در نظر گرفتن توان رقابت‌پذیری ملی به‌عنوان هسته اصلی اصلاحات بدان معنی نیست که دولت شعار جدیدی را در نظر گرفته و یا سیاست‌ها و برنامه‌های دیگری را مد نظر قرار داده است. بلکه با توجه به روح غالب بر اصلاحات، افزایش توان

رقابت‌پذیری ملی باید هم راستای معیارهای اداری و اجرایی گذشته باشد. بنابراین لازم است کلیه فعالیت‌ها و پروژه‌های گذشته و آینده را در جهت افزایش توان رقابتی حرکت داد.

۴- عملی بودن: افزایش توان رقابت‌پذیری ملی نباید تنها یک شعار باشد. بلکه لازم است اقداماتی را برای رسیدن به آن صورت داد و در این راه معیارهایی را جهت تخمین میزان افزایش این توانمندی تعریف نمود و در جهت رسیدن به آنها گام برداشت. بنابراین مشخص خواهد شد که چه مواردی مهم است و باید در اولویت قرار گیرد. چه زمینه‌هایی نیازمند تلاش بیشتر است و در چه زمینه‌هایی روش‌های به کار گرفته شده مشکل‌دار یا نامناسب بوده و نیازمند بازنگری است. از این رو بخش دولتی و بخش خصوصی، هر دو باید تلاش نمایند تا اقدامات عملی را در جهت افزایش توان رقابت‌پذیری ملی صورت دهند.

همانگونه که آقای پورتر در این کتاب اشاره می‌نماید سیاست‌گذاری‌های دولت می‌تواند رکود اقتصادی را از بین ببرد، لیکن به تنهایی نمی‌تواند به صنعت کمک نماید تا به مزیت رقابتی دست یابد. وظیفه دولت تقویت و تسریع در دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد. آقای پورتر وظیفه ما را به عنوان دولت افزایش داده است و ما را آگاه کرده که دولت باید همکاری کاملی را با بخش خصوصی در جهت رسیدن به هدف مشترک افزایش توان رقابت ملی صورت دهد.

در این راستا به مشارکت همه گروه‌ها، دولت، صنعت، کارآفرینان و کارگران نیاز است. به همین دلیل نیز خواندن این کتاب را به همه کسانی که علاقمند به دستیابی به مزیت رقابتی برای کسب و کار خود هستند توصیه می‌نمایم.

جا دارد از جناب آقای دکتر مجیدی مدیر محترم خوشه‌های صنعتی این سازمان برای اهتمام به ترجمه و چاپ این اثر ارزشمند تشکر کنم.

ولی الله افخمی

معاون وزیر و رئیس سازمان

مقدمه مترجم

قبل از هر چیز از آقای مهندس افخمی معاون محترم وزیر و رئیس سازمان که بدون حمایت‌های معنوی ایشان پدید آمدن این اثر غیر ممکن بود، تشکر می‌کنم. ضمناً از آقای مهرپویا که زحمت ترجمه بخشی از کتاب را کشیدند تشکر می‌کنم. همچنین از خانم شیشوی همکار خود در دفتر خوشه‌های صنعتی سازمان که بازخوانی بخشی از کتاب را انجام دادند نیز قدردانی می‌نمایم.

کتاب استراتژی رقابتی از معتبرترین کتب موجود در رشته خود می‌باشد که گذر زمان از اعتبار آن نکاسته است. شاهد این مدعا تجدید چاپ ۶۰ باره آن در ایالات متحده و کشورهای انگلیسی زبان در صدها هزار جلد و ترجمه به ۱۹ زبان زنده جهان است که برگردان فارسی آن بیستمین ترجمه آن می‌باشد.

هدف از انتخاب و ترجمه این کتاب گران‌سنگ آشنا کردن محافل سیاستگذاری، دانشگاهی، صنعتی و مشاوره‌ای با بحث‌هایی است که شناخت آنها با وجود پیچیدگی‌های روزافزون رقابت در پهنه بازار جهانی تبدیل به یک باید شده است. شرکت‌های ایرانی در صورت بکارگیری ابزارهای نظری جدید و به تبع آن ادغام آنها در سازمان‌ها و تجدید نظر در بنیان‌های غیر منعطف مدیریتی خود توان‌ها و ظرفیت‌هایی را آزاد خواهند کرد که به واسطه آن تولید و صادرات ناچیز و متکی بر فروش مواد اولیه یا کالاهای سنتی را می‌توان به تولید و صادرات کالاهای مورد نیاز بازارهای پیچیده جهان تبدیل کرد.

کتاب استراتژی رقابتی از ۳ بخش تشکیل شده است که عبارتند از: تکنیک‌ها یا فنون تحلیل، محیط‌های عمومی صنعت و تصمیمات استراتژیک. بخش اول به تحلیل ساختاری صنایع و نیروهای پیش برنده رقابت در هر صنعت اشاره دارد و الگوی بسیار خوبی را که هنوز مورد رجوع صاحب‌نظران است ارائه می‌دهد. در تحلیل ساختاری،

تولید کننده (اعم از محصول یا خدمات) باید به تهیه نقشه‌ای از گروه‌های استراتژیک، ارزیابی از موانع جابجایی و ارزیابی از توان چانه‌زنی هر گروه استراتژیک در صنعت یا تامین‌کنندگان و خریداران دست یابد.

بنابراین پس از شناخت از محیط و توانمندی‌های خود و با توجه به اینکه محور تحلیل ساختار هر صنعت ریشه در اقتصاد و فن‌آوری آن دارد - که البته این خود شکل دهنده محدوده رقابتی آن است - شرکت باید استراتژی رقابتی خود را تدوین و تنظیم نماید.

در خاتمه، سهم خود از زحمات مربوط به انتخاب، ترجمه و ویرایش علمی این کتاب را به پدر و مادرم که چگونه زیست‌م آموختند و به همسر که گذشتم آموخت هدیه می‌دارم.

جهانگیر مجیدی

دفتر خوشه‌های صنعتی

بهمن ماه ۱۳۸۳

مقدمه

هنگامی که کتاب استراتژی رقابتی در حدود هجده سال پیش منتشر شد، امیدوار بودم که به نوعی مؤثر واقع شود. البته برای این امیدواری دلایلی داشتم، چرا که این کتاب برپایه تحقیقی استوار بود که مرحله آزمایش را پشت سر گذاشته بود و فصول پیش نویس آن بعد از موشکافی دقیق توسط دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت و مدیریت اجرایی مورد تأیید قرار گرفته بود.

اما استقبال از این کتاب و همین طور نقشی که آن در ایجاد یک زمینه مطالعاتی جدید ایفا کرد فراتر از انتظار من بود. این کتاب و نظریات آن هم اکنون در اختیار دانشجویان دانشکده‌های بازرگانی در نقاط مختلف دنیا قرار دارد و آنها به طور یکسان در دوره‌های سیاست‌گذاری یا استراتژی و به ویژه دوره‌های تخصصی مربوط به استراتژی رقابتی به مطالعه آن می‌پردازند. این کتاب همچنین یکی از منابع مطالعاتی در حوزه‌های اقتصاد، بازاریابی، مدیریت فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد. متخصصین در شرکت‌های بزرگ و کوچک نظریات این کتاب را به نوعی درونی کرده‌اند؛ نامه‌های متعدد، مکالمات شخصی و همین طور نامه‌های الکترونیکی که دریافت می‌کنم حاکی از این واقعیت است. بیشتر مشاوران امور استراتژیک نظریات ارائه شده در کتاب حاضر را به کار می‌گیرند و تمامی سازمان‌ها سعی دارند که شرکت‌های مختلف را در بکارگیری آنها یاری دهند. تحلیل‌گران مالی نوپا باید قبل از قضاوت در مورد کتاب آن را به دقت مطالعه کنند.

امروزه استراتژی رقابتی و شاخه‌های محوری آن در مورد تحلیل صنعت، تحلیل رقبا و تعیین موقعیت استراتژیک به عنوان بخشی پذیرفته شده از فعالیت مدیریتی محسوب می‌شوند. اینکه عده زیادی از متخصصین و متفکرین از این کتاب به عنوان یک ابزار توانمند استقبال کرده‌اند، به گونه‌ای، پاسخ به میلی است که در طول فعالیت شغلی ام مرا

بر آن داشته تا کاری انجام دهم که رویدادهای دنیای واقعی را تحت تأثیر قرار دهد. استراتژی رقابتی همچنین به صورت یک حوزه آکادمیک درآمده است. امروزه این زمینه مطالعاتی در حالی که مملو از نظریات قابل طرح است، در بین محققین مدیریت از جایگاه خاصی برخوردار است. به علاوه این حوزه به یک حوزه تحقیقاتی پر رونق برای اقتصاددانان مبدل شده است. گسترش و افزایش حجم متون و نوشته‌هایی که به نوعی متأثر از این کتاب هستند، خواه در تأیید یا رد آن، تحسین برانگیز است. تعداد اندیشمندان برجسته‌ای که در این حوزه کار می‌کنند - و من افتخار آموزش، راهنمایی و همکاری در تألیف کتب با بعضی از آنها را داشته‌ام - پاسخگوی آرزوی اصلی من برای ایجاد تحول بر روند دانش بوده است.

چاپ مجدد کتاب استراتژی رقابتی مرا به فکر در مورد علل تأثیر آن واداشت. این علل با گذشت زمان آشکارتر شده‌اند. رقابت همواره بخش اصلی دستور کار شرکت‌ها بوده است و بد نیست بدانید که این کتاب زمانی وارد بازار شد که در سرتاسر دنیا شرکت‌ها در تلاش برای سازگار کردن خود با رقابت‌های فزاینده بوده‌اند. در واقع رقابت به یکی از موضوعات ماندگار عصر حاضر مبدل شده است. افزایش شدت رقابت تا به امروز ادامه داشته است و کشورهای بیشتری را در برگرفته است. ترجمه این کتاب به زبان‌های چینی (۱۹۹۷)، چک اسلواکی، مجارستانی، لهستانی و اکرائینی در سال‌های ۱۹۸۰ غیر قابل تصور بود.

این کتاب شکافی را که در مطالعات مدیریتی وجود داشت پر کرد. بعد از چند دهه پیشرفت، نقش مدیران عمومی در مقابل متخصصین به تدریج مفهوم روشن‌تری می‌یافت. تدوین استراتژی در بسیاری جاها به عنوان یک فرایند مهم تعیین چارچوب و هدایت درازمدت برای بنگاه‌ها پذیرفته شده است. همانطور که در مقدمه اول بر کتاب استراتژی رقابتی به آن اشاره کرده‌ام صاحب نظران اولیه این رشته مثل کنت اندرو (Kenneth Androw) و سی رولاند کریستنسن (C. Roland Christensen) سؤالات مهمی را در زمینه تدوین استراتژی مطرح کرده‌اند. البته هیچ ابزار نظام‌مند و دقیقی برای جواب دادن به سؤالاتی نظیر ارزیابی صنعت که یک شرکت در آن فعالیت دارد، شناخت رقبا و انتخاب یک موقعیت رقابتی وجود نداشت. برخی مؤسسات تازه تأسیس در حوزه مشاوره استراتژی سعی در پر کردن این فضای خالی کرده بودند، اما نظریه‌هایی که آنها

مطرح کردند، نظیر منحنی تجربه، مبتنی بر یک پیش فرض رقابتی و یک نوع استراتژی بود.

استراتژی رقابتی ارائه دهنده چارچوبی غنی برای شناسایی عوامل زیربنایی رقابت در صنایع بوده است. این عوامل زیر بنایی در پنج گروه قرار می گیرند. چارچوب مذکور تفاوت های عمده موجود در بین صنایع و چگونگی تکامل آنها را نشان می دهد و همینطور به شرکت ها کمک می کند تا به موفقیتی منحصربه فرد دست یابند. استراتژی رقابتی، ابزارهایی را برای شناخت توان و میزان ناهمگنی صنایع و شرکت ها به دست می دهد. این کتاب همچنین با تعریف مزیت رقابتی از طریق هزینه و تنوع محصول به آن ساختار مفهوم بخشید و مزیت رقابتی را به سودآوری مرتبط ساخت. مدیرانی که در پی یک راه واقعی برای جواب دادن به سوالات مشکل مربوط به برنامه ریزی استراتژیک بودند بلافاصله از این کتاب که مورد تأیید متخصصین قرار گرفته بود، استقبال کردند.

این کتاب همچنین روش جدیدی را پیشرو نهاد و نوعی نیروی محرکه و انگیزه جدید برای تفکر اقتصادی فراهم آورد. آن زمان نظریه اقتصادی رقابت تا حد زیادی شکل مشخص به خود گرفته بود. اقتصاددانان به طور عمده بر صنایع تمرکز داشتند و فرض بر این بود که شرکت ها اساساً از نظر اندازه و تفاوت های توصیف نشده در بهره وری یا برابری و یا تفاوت دارند. اندیشه حاکم در مورد ساختار صنعتی، تمرکز فروشنده و تعدادی از منابع ایجاد مانع بر سر ورود به بازار را در بر می گرفت. تقریباً تمامی مدیران فاقد الگوهای اقتصادی بودند و در واقع هیچ مجال و اختیاری برای تأثیر بر نتایج رقابتی نداشتند. نگرانی اصلی اقتصاددانان نیز در مورد عواقب سیاست های اجتماعی و عمومی مربوط به ساختارهای صنعتی جایگزین و الگوهای رقابتی بود. هدف این بود که از سودهای اضافی کاسته شود. حتی بعضی از اقتصاددانان به بررسی این سؤال که ماهیت رقابت چه مفهومی را برای رفتار شرکت القا می کند و یا برای ارتقاء سود چه باید کرد، پرداخته بودند. علاوه بر این اقتصاددانان ابزار لازم را برای شکل دادن رقابت در بین تعداد معدودی از شرکت ها که رفتار آنها بر یکدیگر تأثیر متقابل داشت، در اختیار نداشتند. استراتژی رقابتی یک رشته از پدیده هایی را مشخص کرد که اقتصاددانان مجهز به تکنیک های جدید نظریه بازی ها، برای اولین بار، سعی به کشف آن از طریق محاسبات ریاضی کردند.

تحصیلات و مسئولیت‌های من - ابتدا مدرک کارشناسی ارشد مدیریت و سپس دکترای اقتصاد و بعدها بکارگیری روشی تحت عنوان متد نمونه برای تربیت شاغلین حرفه‌ای در دانشکده بازرگانی هاروارد که در نوع خود فعالیت منحصربه‌فرد بود - اختلاف موجود بین رقابت واقعی و الگوهای مرسوم را به وضوح نشان داد. همچنین این تلاش‌ها و مطالعات نوعی احساس نیاز فوری به توسعه ابزارهایی که از انتخاب‌های حقیقی در بازارهای واقعی اطلاع دهند را در من ایجاد کرد. با مطالعه صنعت و دانش کسب کرده از مطالعات موردی بروی شرکت‌ها، این امکان برایم فراهم شد که دیدگاه پیچیده‌تر و جامع‌تری را در مورد رقابت صنعتی ارائه دهم و چارچوبی را برای این مسئله که یک سازمان چگونه می‌تواند عملکردی بالاتر از رقبایش داشته باشد ایجاد کنم. ساختار صنعتی شامل پنج عامل بوده نه دو عامل. موقعیت‌های رقابتی را می‌شود از جنبه‌هایی نظیر هزینه، تنوع محصول و هدف مورد بررسی قرار داد. در نظریه من، مدیران، مجال و آزادی عمل خاصی برای تأثیرگذاری بر ساختار صنعتی و تعیین موقعیت شرکت متناسب با دیگر شرکت‌ها دارند.

نشانه‌های بازار، هزینه‌های تغییر، موانع خروج از بازار، هزینه در مقابل تنوع و استراتژی‌های فراگیر در مقابل استراتژی‌های هدفمند تنها تعدادی از مفاهیم جدیدی‌اند که در این کتاب مطرح شده‌اند و پُر بار بودن آنها به عنوان زمینه‌های تحقیقاتی از جمله بکارگیری نظریه بازی‌ها (Game Theory) به اثبات رسیده است. رهیافت من باعث ایجاد حوزه مطالعاتی جدیدی در رشته اقتصاد شد و روشی را برای اقتصاددانان در دانشکده‌های بازرگانی ایجاد نمود تا فرآیند آموزش مفاهیم و الگوهای اقتصادی را پشت سر بگذارند. استراتژی رقابتی نه تنها به‌طور وسیعی در آموزش بکار گرفته شده بلکه باعث ایجاد نوعی انگیزه گشته و به عنوان نقطه آغازی برای دیگر تلاش‌ها در راستای کمک به ایجاد ارتباط اندیشه‌های اقتصادی و فعالیت‌ها عمل کرده است.^(۱)

۱. مثال‌های قابل اعتنا عبارتند از:

S. oster, Modern Competitive Analysis, Second Edition, Oxford University Press, 1994; A. Dixit and B Nalebuff, Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life, W.W. Norton S Company, Newyork, 1991; and D. Besanko, D. Dranove; and M. shanley, The Economics of Strategy, North Western University. 1996.

از زمان انتشار این کتاب تا به حال چه تغییراتی ایجاد شده است؟ از بعضی جهات همه چیز تغییر کرده. فناوری‌های جدید، ابزارهای مدیریتی جدید، صنایع توسعه‌ای پیشرفته و همین‌طور سیاست‌های جدیدی در برنامه‌های دولت پدیدار شده‌اند. اما از جنبه‌ای دیگر هیچ‌گونه تغییری صورت نگرفته است. در این کتاب یک چارچوب اساسی برای بررسی فرایند رقابت ارائه شده که از صنایع، فناوری‌های خاص یا شیوه‌های مدیریتی فراتر می‌رود. این چارچوب، صنایع دارای تکنولوژی پیشرفته، صنایع با فناوری پایین و همین‌طور صنایع خدماتی را در بر می‌گیرد. پیدایش اینترنت می‌تواند موانع موجود بر سر راه ورود را تغییر و شکل تازه‌ای به توان خریدار بدهد، یا به عنوان مثال الگوهای جدید جایگزینی مطرح سازد. در حالی که نیروهای اساسی رقابت صنعت ثابت می‌مانند، تغییرات صنعتی به اهمیت نظریات مطرح در این کتاب می‌افزاید، چرا که همواره نیاز به تجدید نظر در مورد ساختار و مرزهای صنعتی وجود دارد. در حالی که ممکن است شرکت‌های دهه ۱۹۹۰ با شرکت‌های دهه ۱۹۸۰ یا ۱۹۷۰ تفاوت‌های زیادی داشته باشند، سودآوری بیشتر همچنان متکی به هزینه‌های نسبی و تنوع محصول است. ممکن است کسی معتقد باشد که زمان سریع‌تر چرخه تولید یا کیفیت همه گیر، عامل اصلی رقابت است، اما محک اصلی در چگونگی تأثیرگذاری این فعالیت‌ها بر رقابت صنعتی، وضعیت نسبی هزینه‌های شرکت یا توانایی آن در متمایز کردن خود از دیگران و مدیریت قیمت اضافی^{۱۱} می‌باشد.

دلیل ماندگاری نظریات این کتاب آن است که نظریات مذکور به اصول پایه رقابت می‌پردازد، به‌طوری که مستقل از اصول و ویژگی‌های روش‌هایی است که شرکت‌ها برای رقابت بکار می‌گیرند. کتاب‌های دیگری نیز در مورد رقابت نوشته شده‌اند که بعد از مدتی منسوخ شده‌اند و دلیل اصلی این امر آن است که این کتاب‌ها یا به موارد خاص پرداخته‌اند و یا نه براساس اصول استراتژی رقابتی بلکه برپایه فعالیت‌های رقابتی خاصی نوشته شده‌اند. این بدان معنی نیست که کتاب استراتژی رقابتی آخرین و کامل‌ترین منبع است. قضیه کاملاً برعکس است، اگر چه تا به حال اندیشه‌ها و نظریات بسیاری در این زمینه ارائه شده و دانش زیادی کسب شده است. در هر حال فضای

^{۱۱} قیمت اضافی (Price Premium) عبارتست از اضافه قیمتی که تولیدکننده به سبب وجه تمایز محصول خود نسبت به تولیدات مشابه از مصرف‌کننده طلب می‌کند، مترجم.

زیادی برای پیشرفت وجود دارد. با این وجود استراتژی رقابتی به عنوان پایه ثابت و مبنای تفکر و مطالعه در زمینه رقابت صنعتی و تثبیت موقعیت در درون صنایع باقی خواهد ماند و می‌توان نظریات جدید را بر آن افزود یا در آن گنجاند.

چه تغییراتی باید ایجاد کنم؟ برای یک مؤلف دشوار است به چنین سؤالی به‌طور واقع‌بینانه جواب دهد. هم در زمینه صنایع قدیمی و هم در زمینه صنایع جدید می‌توان از طریق مثال‌ها و الگوهای جدید بر غنای کتاب استراتژی رقابتی افزود. مفاهیم در خدمات و تولید به‌طور یکسان مهم و مؤثر هستند و می‌توان الگوهای خدماتی بیشتری به این کتاب اضافه کرد. چارچوب مطرح شده در این کتاب در کشورهای بزرگ به‌طور عملی بکار گرفته شده است و قطعاً جهانی کردن الگوها می‌تواند مفید واقع شود. به علاوه، در حالی که صنایع، شرکت‌ها و کشورها تغییر می‌کنند اهمیت و تأثیر این مفاهیم همچنان ماندگار است.

در سطح نظریات، می‌توانم صادقانه بگویم که تا کنون هیچ دلیلی برای پس گرفتن نظریاتم ندیده‌ام. این بدان معنی نیست که برای یادگیری مطالب جدید هیچ تلاشی نکرده باشم. جنبه‌های مختلف چارچوب ارائه شده مورد آزمایش و بررسی قرار گرفته، به مطالب آن افزوده شده و از همه مهمتر توسط دیگران، به‌ویژه اساتید دانشگاه، گسترش داده شده است. جای بسی غرور و تا اندازه‌ای ناراحتی است که کتاب استراتژی رقابتی مانع فعالیت دیگر مؤلفین شده است. در اینجا نمی‌توان به راحتی در مورد این کتاب که حاوی دیدگاه‌های جدید زیادی است، قضاوت کرد. نمونه‌ای از کارهای جدید که در این کتاب انجام شده این است که در مورد عرضه‌کننده نیز همانند دیدگاه ما در مورد اصول نظری موانع ورود به تفصیل بحث شده است. در عین حال مادامی که شرکت‌ها در حال مبادله با تأمین‌کنندگان و خریداران هستند، می‌توانند از طریق همکاری با تأمین‌کنندگان، خریداران و تولیدکنندگان محصولات مکمل ارزش کل را بالا ببرند. این موضوع در کتاب بعدی من تحت عنوان مزیت رقابتی و دیگر آثارم مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.^(۱) و نهایتاً اینکه، بسیاری از مطالب ارائه شده در کتاب استراتژی رقابتی در عمل به اثبات رسیده است.

۱. برای آشنایی با مهمترین اثر در این خصوص مراجعه کنید به:

A. Brandeburger and B. Nalebuff. Competition, Currency Doubleday, New York, 1996.

بدون شک این کتاب مباحث و اختلاف نظرهای زیادی را موجب شده است. بعضی از این مباحث و اختلافات حاصل سوء تفاهمات است، و این اغلب بخش‌هایی را در بر می‌گیرد که ارائه مطالب در آن بخش‌ها باید به صورت واضح‌تری صورت گیرد. به عنوان مثال عده‌ای انتقاد کرده‌اند که این کتاب چارچوبی ایستا و فاقد پویایی را ارائه می‌دهد، در حالی که، دنیای اطراف به سرعت در حال تغییر است. برعکس، در این کتاب به هیچ عنوان چنین چیزی دیده نمی‌شود. تمامی بخش‌های این چارچوب - تحلیل صنعت، تحلیل رقیب، تعیین موقعیت رقابتی - تأکید به شرایط متغیر دارند. در واقع چارچوب‌های ارائه شده، ابعاد تغییرات اساسی و مهم را نشان می‌دهد. بخش مهمی از کتاب به شناسایی تغییرات و چگونگی برخورد با آنها پرداخته است که به عنوان مثال می‌توان به بخش‌های تحول صنعت (فصل ۸)، صنایع نوظهور (فصل ۱۰)، مواجهه با بلوغ صنعت (فصل ۱۱)، صنایع در حال افول (فصل ۱۲)، و جهانی شدن (فصل ۱۳)، اشاره کرد. شرکت‌ها همواره در زمینه عواملی نظیر صنعت، رقبا، راه‌های ارتقا یا تغییر موقعیت رقابتی‌شان، نیازمند آموزش‌های جدید هستند.

یکی دیگر از سوء تفاهمات مربوط به نیاز به انتخاب بین دو فاکتور هزینه پایین و تنوع محصول می‌باشد. من بر این باورم که به ندرت اتفاق می‌افتد شرکتی بتواند با کمترین هزینه تولید کند و در عین حال دارای تنوع واقعی محصول باشد و هم قیمت اضافی را در کنترل خود داشته باشد. استراتژی‌های موفق نیازمند انتخاب هستند در غیراین صورت شرکت‌های دیگر می‌توانند به راحتی از آنها تقلید کنند. ماندن در وسط و انتخاب نکردن استراتژی آنها را به سوی شکست سوق می‌دهد. گاهی اوقات شرکت‌هایی نظیر مایکروسافت آنقدر ترقی می‌کنند که به نظر می‌رسد دیگر نیازی به انتخاب‌های استراتژیک ندارند، در حالی که، اجتناب آنها از این امر آسیب‌پذیری را تا سرحد امکان افزایش می‌دهد.

این بدان معنی نیست که شرکت‌ها در تلاش برای ایجاد تنوع، هزینه را نادیده بگیرند و یا برای رسیدن به هزینه پایین‌تر، به عامل تنوع توجه نکنند و مسلماً غیرممکن است که صنعت از یک بعد پیشرفت کند بدون آنکه در بعد دیگر دچار ضرر نشود. یقیناً دستیابی به پایین‌ترین میزان هزینه یا ایجاد تنوع، خواه در سطح وسیع یا اندک مستلزم پیشرفت پیوسته است. موقعیت استراتژیک جایگاه ثابتی نیست بلکه همانند یک مسیر

است. اخیراً من وجه تمایز بین مؤثر بودن عملی و موقعیت استراتژیک را مورد بررسی قرار داده‌ام که می‌تواند به روشن شدن بخشی از ابهام موجود کمک کند^(۱).

و اما دیگر بحث‌های موجود در مورد این کتاب منعکس‌کننده تفاوت دیدگاه‌هاست. یک مکتب فکری تألیس شده که معتقد است تدوین استراتژی برای صنایع اهمیت چندانی ندارد، چون گفته می‌شود ساختار و مرزهای صنعت سریعاً تغییر می‌کنند یا مشاهده می‌شود که سوددهی تحت نفوذ موقعیت فردی شرکت است. من همواره گفته‌ام که هم صنعت و هم موقعیت مهم هستند و نادیده گرفتن هر کدام از آنها شرکت را با خطر روبرو می‌کند. سوددهی میانگین صنعت متغیر است و این تغییرات زیاد و پیوسته می‌باشد. شواهد آماری جدید مبین اهمیت صنعت در تبیین سوددهی شرکت و عملکرد بازار سهام می‌باشد. این شواهد همچنین نشان می‌دهند که تفاوت‌های صنعت حتی در سال‌های دهه نود به طور قابل توجهی ثابت بوده است.^(۲) این آمارها حاکی از آن است که خصوصیات صنعت نقش مهمی در توضیح پراکندگی سودآوری در درون صنایع ایفا می‌کند^(۳). مشکل می‌توان منطقی آفرید که در آن ماهیت محیطی که شرکت‌ها در آن با هم رقابت می‌کنند نقش مهمی در عملکرد و بازدهی نداشته باشد.

ساختار صنعت که در برگیرنده پنج عامل رقابتی است، روشی را فراهم می‌کند تا از طریق آن چگونگی خلق ارزش و تقسیم آن در بین شرکت‌های موجود و بالقوه سهم در یک صنعت مورد بررسی قرار گیرد. ساختار مذکور بر این واقعیت تأکید دارد که رقابت فراتر از مبارزه با رقبای موجود است. در حالی که ممکن است در تعیین محدوده مرزهای یک صنعت ابهام وجود داشته باشد، یکی از پنج عامل همواره مسائل اساسی در تقسیم ارزش را در کنترل دارد. بعضی‌ها همواره خواستار اضافه کردن عامل ششم دولت یا تکنولوژی به این عوامل بوده‌اند. اما من همچنان به این عقیده هستم که نمی‌توان نقش دولت یا فناوری را به‌طور مجزا مورد بررسی قرار داد. بلکه از طریق این پنج عامل است که نقش آنها قابل درک می‌باشد.

۱. مراجعه کنید به: What is Strategy? Harvard Business Review, November-December, 1996.

۲. مراجعه کنید به: A.Mc Gahan and M.E.Porter, What Do We Know About Variance in Accounting Profitability? Harvard Business School Manuscript 1997.

۳. مراجعه کنید به: A.Mc Gahan and M.E.Porter, How Much Does Industry Matter Really?

مکتب فکری دیگری بر این باور است که در تعیین عملکرد شرکت، شرایط عامل بازار (درون داد) بر رقابت صنعت اولویت دارد. البته هیچ دلیل تجربی برای رد این شواهد قابل توجه مربوط به نقش صنعت وجود ندارد، و موقعیت تأمین‌کننده به عنوان قسمتی از ساختار صنعت قلمداد می‌شود. در حالی که منابع، توانمندی‌ها و دیگر ویژگی‌های مربوط به بازار درون داد جای خود را در درک پویایی رقابت دارند و در شناخت فعالیت‌های رقابتی نقش دارند، تلاش برای مجزا کردن مشخصه‌ها از رقابت صنعت و موقعیت‌های منحصر به فردی که شرکت‌ها در مقابل دیگر رقبا به دست می‌آورند با خطرات زیادی همراه است. ارزش منابع و قابلیت‌ها به طور اجتناب‌ناپذیری به استراتژی وابسته است. اطلاعات در مورد اتفاقات داخل یک شرکت هر چقدر هم باشد باز شناخت صنایع و رقبا همچنان در هدایت اهداف و فعالیت‌های شرکت‌ها نقش اساسی دارد.

نهایتاً اینکه، در سال‌های اخیر، عده‌ای ادعا کرده‌اند که شرکت‌ها به هیچ عنوان نباید موقعیت‌های رقابتی را انتخاب کنند، بلکه آنها باید بر حفظ انعطاف‌پذیری، ادغام نظریه‌های جدید، یا افزایش منابع حساس یا توانایی‌های محوری که مستقل از موقعیت رقابتی قلمداد می‌شوند، متمرکز شوند.

من در نهایت احترام، با این دیدگاه‌ها مخالف هستم. حفظ قابلیت انعطاف‌پذیری بر اساس معیارهای استراتژیک، دستیابی به مزیت‌های رقابتی را تقریباً غیرممکن می‌سازد. تغییر مداوم استراتژی باعث می‌شود که شرکت در اجرای هیچ‌کدام از آنها موفق عمل نکند. بکارگیری مداوم ایده‌ها و نظریات جدید برای عملکرد مؤثر و بازدهی الزامی و مهم است. ولی این امر به هیچ عنوان با داشتن موقعیت استراتژیک ثابت تناقض ندارد.

تمرکز صرف بر منابع یا قابلیت‌ها و نادیده گرفتن موقعیت رقابتی باعث می‌شود شرکت بیشتر روی اتفاقات درونی تمرکز کند و در نتیجه میزان خطرات افزایش یابد. اهمیت منابع یا قابلیت‌ها بواسطه یک موقعیت رقابتی خاص است و گرنه این عوامل به‌خودی‌خود ارزش چندانی ندارند. دیدگاه منبع یا قابلیت ممکن است مفید باشد اما نمی‌تواند نیاز حتمی به یک فعالیت خاص جهت شناخت ساختار صنعت و موقعیت رقابتی را برطرف کند. به علاوه نیاز به ایجاد ارتباط بین اهداف رقابتی (موقعیت یک

شرکت در بازار) و ابزار (عنصری که امکان دسترسی به آن موقعیت را برای شرکت فراهم می‌کنند) نه تنها مهم بلکه اساسی است.

کتاب استراتژی رقابتی در زمان متفاوتی نوشته شد و نه تنها باعث پیشرفت‌هایی در این زمینه شد بلکه چشم‌اندازهای رقابتی را نیز به وجود آورد. با این حال میزان توجه به اهمیت استراتژی به طور عجیبی در حال افزایش است. توجه به مسائل درونی شرکت‌ها در طول دهه گذشته با محدودیت‌هایی همراه بود که تدریجاً نمایان می‌شوند و امروز توجه به اهمیت استراتژی دوباره مورد تأکید قرار گرفته است. با داشتن چشم‌اندازی بزرگتر و شور جوانی کمتر من امیدوارم که اکنون با بینش جامع‌تر از قبل به جایگاه استراتژی رقابتی در دنیای وسیع‌تر مدیریت بنگریم.

مایکل ای پورتر

بروکلین، ماساچوست

ژانویه ۱۹۹۸

پیشگفتار

این کتاب، در سیر فکری که در طول زندگی حرفه‌ای داشته‌ام، از جایگاه خاصی برخوردار است و حاصل تحقیق و تدریس در زمینه اقتصاد سازمان‌های صنعتی و استراتژی رقابتی است. استراتژی رقابتی حوزه‌ای است که برای مدیرانی که فعالیت‌های آنها شدیداً به شناخت صنایع و رقبا وابسته است در درجه اول اهمیت قرار دارد. با این حال در حوزه استراتژی، تکنیک‌های تحلیلی اندکی در دستایی به این شناخت ارائه شده است و تکنیک‌های موجود نیز فاقد جامعیت بوده و قابلیت درک پائین دارند. اگرچه اقتصاددانان مدت زمان زیادی به مطالعه ساختار صنعت پرداخته‌اند، اما برخلاف تصور به دلیل اینکه مطالعات آنها بیشتر از دیدگاه سیاست عمومی بوده است، در تحقیقات اقتصادی ایشان مسائل مربوط به مدیران کسب و کارها مورد بررسی قرار نگرفته است.

من به عنوان مدرسی که در زمینه استراتژی کسب و کار و اقتصاد صنعتی تدریس کرده و کتاب نوشته‌ام طی دهه گذشته فعالیت‌هایم را در مدرسه بازرگانی هاروارد معطوف تلاش برای پر کردن این خلأ کرده‌ام. زمینه پیدایش این کتاب، تحقیقاتم در اقتصاد صنعتی بود که با رساله دکترا شروع شد و تا به حال ادامه داشته است. بعد از آنکه مطالبی را در سال ۱۹۷۵ در دانشگاه برای درس سیاست کسب و کار آماده می‌کردم و با ایجاد زمینه‌ای مطالعاتی تحت عنوان صنعت و تحلیل رقابتی که در طول چند سال گذشته به دانشجویان کارشناسی ارشد و مدیریت اجرایی درس داده‌ام، مقدمات اصلی پیدایش این کتاب فراهم شد. در نوشتن این کتاب نه تنها از تحقیقات علمی مبتنی بر آمار به روش قدیمی بلکه از مطالعات انجام شده در صدها شاخه صنعتی نیز استفاده کرده‌ام، که حاصل تهیه منابع مطالعاتی، تحقیقات شخصی نظارت بر ده‌ها مورد مطالعه صنعتی توسط دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت و همکاری خود من با شرکت‌های آمریکایی و بین‌المللی بوده است.

این کتاب برای حرفه‌ای‌ها که نیاز به تهیه نوعی استراتژی در یک زمینه کاری خاص دارند و همین‌طور برای محققینی که سعی در شناخت بیشتر فرآیند رقابت دارند، نوشته شده است. این کتاب همچنین برای کسانی تهیه شده که می‌خواهند شناخت بیشتری در مورد صنعت رشته فعالیت خود و رقبایشان، کسب کنند. تحلیل رقابتی نه تنها در تدوین استراتژی کسب و کار بلکه در زمینه تامین مالی شرکت‌ها، بازاریابی، تحلیل امنیت و بسیاری زمینه‌های تجاری دیگر مؤثر می‌باشد. امیدوارم این کتاب دیدگاه با ارزشی را در بسیاری از فعالیت‌ها و سطوح سازمانی مختلف برای استادان و متخصصین فراهم آورد. همچنین امیدوارم که این کتاب به تدوین و تبیین سیاست عمومی سالم در زمینه رقابت کمک کند. کتاب استراتژی رقابتی روشی را بررسی می‌کند که از طریق آن یک شرکت می‌تواند به‌طور مؤثرتری برای تقویت موقعیتش در بازار به رقابت بپردازد. هر استراتژی باید در تعیین محدوده قوانین مربوط به رفتار رقابتی مطلوب‌تر از نظر اجتماعی که براساس استانداردهای اخلاقی و از طریق سیاست عمومی شکل می‌گیرد، بکار رود. نمی‌توان به اهداف این قوانین دست یافت مگر اینکه این قوانین به‌طور واضح نشان دهند که چگونه یک کسب و کار می‌تواند در برابر تهدیدها و فرصت‌های رقابتی به‌طور استراتژیک عمل کند.

در تحقیق این کتاب حمایت زیادی از من شده است. مدرسه بازرگانی هاروارد مکان بسیار مناسبی را جهت تحقیق در اختیار من گذاشت و لارنس فوراکر (Lawrence Fouraker) و جان مک‌آرتور (John McArthur) از مسئولین دانشگاه نظریات مفیدی در این زمینه ارائه نمودند. آنها همچنین از نظر حمایت‌های سازمانی به من کمک کردند و از همه مهمتر از همان ابتدا مشوق من بودند. علاوه بر حمایت‌های بنیاد جنرال الکتریک، بخش تحقیقات دانشگاه نیز از نظر مالی تا حد زیادی به من کمک کرد. ریچارد روزن بلوم (Richard Rosenbloom) رئیس بخش تحقیقات دانشگاه نه تنها صبورانه در این زمینه سرمایه‌گذاری کرد بلکه نظریات و پیشنهادهای زیاد و در عین حال مفیدی را در اختیار من گذاشت.

انجام این مطالعات بدون تلاش گروه محققین فرهیخته و متعهد که بیشتر از پنج ماه در انجام تحقیقات صنعتی و تهیه مطالب و مدارک همکاری کردند غیرممکن بود - جسی بورنف (Jessie Bourneuf) مارگارت لارنس (Margaret Lawrence) و نیل بادکامکار (Neal Badkamkar) از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت بودند که هرکدام حداقل

یک سال تمام وقت در این زمینه با من همکاری داشتند.

همچنین، از تحقیقات عده‌ای از دانشجویان دکترای خود در زمینه استراتژی رقابتی تا حدی بهره گرفته‌ام. کتاب کاترین هاریگان (Kathryn Harrigan) در مورد صنایع روبه افول در نوشتن مطالب فصل ۱۲ این کتاب کمک زیادی کرد. آثار ژوزف دی‌کروز (Joseph D'cruz)، نیتین مهتا (Nitin Mehta)، پیتراچ (Peter Patch) و جورج ییپ (George Yip) نیز در غنا بخشیدن به مطالب مهم این کتاب نقش عمده‌ای ایفا کردند.

همکارانم در دانشگاه هاروارد و دیگر سازمان‌های وابسته در شرکت‌های مختلف نیز نقشی اساسی در تهیه این کتاب داشتند. تحقیقی که به همراه ریچارد کیوز (Richard Caves) از دوستان و همکاران صمیمی ام انجام دادیم در تألیف کتاب کمک فراوانی نمود. به علاوه ایشان همواره با دقت و ذکاوت نسخه دست‌نوشته را بررسی و در مورد آن اظهار نظر می‌کردند. اعضای دانشکده سیاست‌های کسب و کار دانشگاه هاروارد، به‌ویژه ملکلم سالتیر (Malcolm Salter) و ژوزف باور (Joseph Bower) در افزایش دقت و تفکر من بر روی مطالب نقش مهمی داشتند. کاترین هایدن (Katherine Hayden)، معاون رئیس سازمان برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان منبعی از نظریات، در کنار ارزیابی و اظهار نظر در مورد کل کتاب همواره مرا یاری داد. تحقیقات مبسوط و بحث‌های متعددی که با مایکل اسپنس (Michael Spence) داشتم در شناخت بیشتر استراتژی کمک زیادی کرد. ریچارد مایر (Richard Mayer) که همراه با من دوره صنعت و تحلیل رقابتی را تدریس کرد، موجب بارور شدن نظرات من شد. مارک فولر (Mark Fuller) نیز از طریق مطالعه مشترکی که در زمینه توسعه و صنعت انجام دادیم، نقش مهمی ایفا کرد.

توماس هوت (Thomas Hout)، ایلین روِدِن (Eileen Rudden) و اریک وُگت (Eric Vogt) - از اعضای گروه مشاورین بوستون - در تهیه مطالب فصل ۱۳ کمک شایانی نمودند. افراد دیگری که در مراحل مختلف مشوق من بودند و در مورد نسخه اولیه کتاب اظهار نظر کردند عبارتند از پروفیسور جان لیتنر (John Lintner)، سی رولند کریستنسن (C. Ronals Christensen)، کینث آندرو (Kenneth Andreuls) رابرت بازل (Robert Buzzelt)، نورمن برگ (Norman Berg)، جان نیلز هانسن (John Nils Hanson) از شرکت گولد (Gould)، جان فوربوس (John Forbus) از شرکت مکنزی و شرکا (McKinsey and Company) و ویراستار کتاب رابرت والاس (Robert Wallace).

همچنین خود را مدیون زحمات خانم امیلی فودو (Emily Foudo) و به‌ویژه خانم

شیلا باری (Sheila Barry) می‌دانم، که هر دو نفر در تهیه نسخه اولیه کتاب کمک اساسی کردند و در طول انجام مطالعات همواره موجب آرامش ذهنی و افزایش کارایی من بودند. در پایان باید از دانشجویانم در دوره‌های صنعت و تحلیل رقابتی، سیاست‌های کسب و کار و مطالعات میدانی در حوزه‌های صنعتی تشکر کنم که مفاهیم این کتاب را صبورانه به بوته آزمایش گذاشتند و به من کمک کردند تا نظریات مطرح شده را تشریح نمایم.