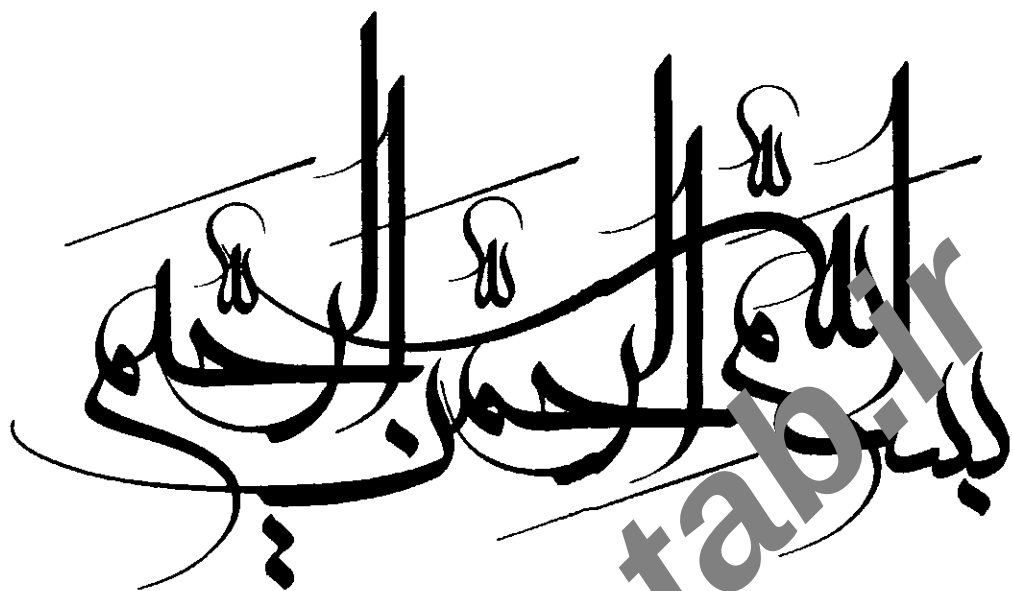




نگرش کاربردی استراتژیهای رقابتی در سازمانهای صنعتی

ترجمه و تالیف:

اصغر رحمانی (دکتری حرفه ای مدیریت MBA)

بهنام زارع (کارشناس ارشد مدیریت MBA)

سرشناسه	: رحمانی، اصغر، ۱۳۴۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: نگرش کاربردی استراتژیهای رقابتی در سازمانهای صنعتی / اصغر رحمانی، بهنام زارع.
مشخصات نشر	: آمل: فکر سبز، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۳ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-5749-77-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: رقابت
موضوع	: مدیریت صنعتی
موضوع	: برنامه ریزی استراتژیک
شابک رده	: زارع، بهنام، ۱۳۶۳ -
رده بندی دکر	: ۱۳۹۲ ن ۳/۲ HD۴۱
رده بندی دیبی	: ۶
شماره کتابشناسی	: ۳۱۷۲۸-۲

• عنوان	• نگرش کاربردی استراتژیهای رقابتی در سازمانهای صنعتی
• ترجمه و تألیف	• اصغر رحمانی و بهنام زارع
• ویراستار	• زکریا ناصحی
• تاریخ انتشار	• ۱۳۹۲
• ناشر	• انتشارات فکر سبز
• نوبت چاپ	• اول
• تعداد صفحات	• ۳۰۳ صفحه
• شمارگان	• ۱۰۰۰ نسخه
• قیمت	• ۱۲۰۰۰۰ ریال
• حروفچینی و صفحه‌آرایی	• خدمات کامپیوتر و نشر سماء
• لیتوگرافی، چاپ و صحافی	• چاپ آفتاب



«کلیه حقوق نشر این اثر برای مؤلفین محفوظ است.»



➤ **مایکل پورتر**

مایکل پورتر در سال ۱۹۴۷ در آمریکا بدنیا آمد. مدرک کارشناسی مهندسی مکانیک را از دانشگاه پرینستون و کارشناسی مدیریت ام بی ای (MBA) و دکترای اقتصاد کسب و کار را از دانشگاه هاروارد اخذ کرد. او در تمام مراحل تحصیلی شاگرد نمونه و برجسته بود. در سال ۱۹۸۱ در ۳۴ سالگی به درجه استادی در دانشگاه هاروارد ترفیع یافت. او یکی از چهار استاد دانشگاه با این عنوان در سابقه ۱۰۰ ساله هاروارد بود. پورتر در زمینه «سیستم های موضوعی» و «رقابتی» هم چون راهبرد، راهبرد رقابتی، مزیت رقابتی، زنجیره ارزش، و مزایای رقابتی ملل شهرت آفاق است و یک متفکر با نفوذ محسوب می شود. او در این حوزه ها برای کسب و کارها و حکومت ها متعددی در سراسر جهان سخن گفته و مشاوره داده است. او چهار بار به دریافت جایزه مکینزی و نیز «واینر» دیگری دست یافته است. پورتر مؤسس دوره راهبرد در هاروارد است. او رهبر مؤسسه راهبرد و رقابت است که با همکاری دانشگاه هاروارد و مدرسه بازرگانی هاروارد تأسیس شده است. او تاکنون ۶ کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله منتشر کرده است. اولین کتاب او «راهبرد رقابتی»، در سال ۱۹۸۰ چاپ شد که با استقبال کم نظیر دانشگاهیان و مدیران صنایع مواجه شد. بگونه ای که تاکنون بیش از ۶۰ بار این کتاب به چاپ رسیده است و به ۲۰ زبان دنیا ترجمه شده است. کتاب های «مزیت رقابتی» و «مزیت رقابتی ملل» او نیز جزو پرفروش ترین کتاب های مدیریتی بوده است. کتاب های او به ویژه کتاب «راهبرد رقابتی» نگرش مدیران عامل را به شرکت و صنعت خود عوض کرد و هنوز متفکر با نگرش راهبردی «انجیل انتخاب» محسوب می شود. بی جهت نیست که او را الگوی برنامه ریزان راهبردی خوانده اند.

رقابت سخت و فشرده، تغییرات مداوم و نبود ثبات و عدم اطمینان محیطی، به وجود آمدن نیازهای جدید و در نتیجه خلق بازارهای جدید، تغییرات سریع تکنولوژیکی و نیاز به یادگیری مداوم کارکنان و سازمان ها و... از مشخصات بازارهای امروزی می باشد. از طرفی تجارت الکترونیکی در حال دگرگون نمودن مدیریت استراتژیک در بسیاری از صنایع شده است. اینترنت موجب تحول الگوهای رقابتی در میان شرکتها شده است. از این رهگذر اینترنت فرصتهای تازه ای ایجاد نموده و تهدیدی بر روشهای سنتی اداره شرکتها است. (مایکل هیت و همکاران، ۱۳۸۲: ۵) این موضوعات برای سازمان های مختلف به خصوص برای سازمان های تولیدی، موضوعاتی کلیدی و حیاتی می باشد. به منظور انطباق و سازگار نمودن سازمان نسبت به تغییرات محیطی، می بایست استراتژی هایی متناسب و مقتضی در بخش ها و واحدهای مختلف اتخاذ نمود. ایجاد مزیت رقابتی (مایکل پورتر، ۱۹۹۸) و خلق نوآوری در ارزش یا به عبارتی مناسب تر، خلق ارزش آن (چان کیم، رنه مابورنیا، ۲۰۰۵) بتوانند رقبا را پشت سر گذاشته و بخش قابل توجهی از برر و معد مورد رقابت را بدست آورند و حتی بتوانند بازارهای جدیدی ایجاد نمایند. بخش تجاری کشور به دلیل سطح علمی و فنی و بهره وری پایین عوامل تولید، آمادگی لازم را برای رقابت با سایر رقبا ندارد. واقعیت آن است که در محیط فعلی، ایران فرصت اندکی را برای کسب مزیت رقابتی در بخش تجارت و صنعت دارد. شکافهای عمیق در تکنولوژی، ناآشنایی با شرایط عرضه و تقاضا، نداشتن دسترسی به رویکردهای محصول و بازار، ناآگاهی از رفتار مصرف کنندگان، ناموزونی در اتخاذ استراتژی و نداشتن اطلاع رسانی از تلاطم های اجتماعی و سیاسی و ... عواملی می باشند که آن واقعیت را تشدید کرده است. به همین منظور ضرورت دارد تا برای پیشگیری از آثار منفی این گونه عوامل، یک برنامه فراگیر، جامع و انعطاف پذیر جهت پوشش آن شکاف ها طرح ریزی شود. واقعیت این است که در محیط جهانی کنونی، فرصت اندکی برای کسب مزیت رقابتی صنعتی تجاری و پر کردن شکافهای تکنولوژیک و فضای پیشرفته داریم. (قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۸۶) تجربه کشورهای تازه صنعتی شده آسیای شرقی، نشان داده است که توسعه صنعتی سریع این کشورها، مرهون پیروی از نیروهای بازار آزاد در داخل و تجارت نبوده بلکه مدیون اتخاذ استراتژی رقابتی مناسب، مداخله های مبتنی بر تشخیص و نهادهای تجاری اقتصادی و همچنین شاخص های عملکرد سیاسی است. (سانجی، ۱۹۹۶: ۱۶ به نقل از: قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۸۶)

هدف از استراتژی رقابتی این است که کسب و کار را در موقعیتی قرار دهیم که در آن ارزش قابلیت‌هایی که شرکت را از رقبایش متمایز می‌کند به حداکثر برسانیم. (پورتر، ۱۳۸۷، ص ۹۴) در سازمان‌های تولیدی که عموماً نیاز به سرمایه‌گذاری‌های هنگفت داشته و سودآوری و بازگشت سرمایه ساله‌ای اساسی بوده و سازمان‌ها می‌بایست بسیار فراتر از بقا و ماندگاری تلاش کنند و از نگرش‌های بquamطور به نگرش‌های سودمحور تغییر تمرکز دهند. باید واقع‌گرا بود. تردیدی نیست که هیچ سازمانی نمی‌تواند همه استراتژی‌هایی را که به صورت بالقوه به نفع سازمان هستند به اجرا درآورد. باید نقاط قوت و ضعف همراه حل‌های مختلف و امکان‌پذیر (موردنظر) را برشمرد. (دیوید، ۱۳۸۹)

همه سازمان‌ها درگیر رقابت نیستند و نفس‌گیر بازار و رقبایشان هستند و سازمانی موفق خواهد بود که بتواند با بررسی وضع موجود و سنجش جایگاه خود با رقبا و تحلیل بازار، استراتژی‌های رقابتی کارآمدی برای خود در مقابل رقبا انتخاب و اجرا کند تا بتواند بقای خود را تضمین نماید و سهم بازار مناسبی را از آن خود کند. سازمان‌های بی‌مایل در کشورهای مختلف به خصوص در کشورهای صنعتی با توجه به اهمیت استراتژی‌های رقابتی برای آنان‌ها که ضامن بقا و موفقیتشان می‌باشد، بودجه‌های هنگفتی را برای انجام تحقیقات و پژوهش‌های عمیق در این مورد هزینه نموده‌اند. موضوع استراتژی‌های رقابتی به خوبی در کتاب‌ها و مقالات چاپ شده و یا ارائه شده توسط محققین کشورهای دیگر پرداخته شده است. این موضوع اولین بار توسط کارل پورتر در کتابی به همین نام (۱۹۸۰) مطرح شده و طی این سالها خود پروفیسور پورتر به صورت بسیار قوی به ابعاد مختلف استراتژی‌های رقابتی از جنبه‌های مختلف و برای سازمان‌های کوچک و بزرگ مقالات متعدد چاپ شده در ژورنال‌ها و مجله‌های ریویو^۱ و در کتابها پرداخته است. این کتاب برای اولین بار در سال ۱۹۹۸ (آن) برای اولین بار در سال ۱۳۸۳ توسط سازمان مدیریت صنعتی ایران ترجمه و چاپ شده است که با کمی محاسبه می‌توان فهمید که بعد از سپری شدن ۲۵ سال این کتاب در کشور ما ترجمه شده است. این امر ناشی از غفلت پژوهشگران کشور ما می‌باشد. از کتابهای دیگری که استراتژی‌های رقابتی در آن مطرح شده است کتاب آقای دیوید است که در کشور ما نیز برای اولین بار در سال ۱۳۷۹، ترجمه شده است. که این بار نیز با محاسبه‌ای کوچک می‌توان فهمید که ۲۱ سال از مطرح شدن این موضوع در سطح جهان می‌گذرد.

کتاب حاضر در ۱۷ فصل به همراه یک فصل پیوسته به حضور علاقه مندان به مبحث استراتژیها خصوصا استراتژیهای رقابتی و کاربرد آن در صنایع تقدیم می گردد. امیدواریم که توانسته باشیم کتابی مفید و ارزشمند را به جامعه علمی کشور تقدیم کرده باشیم. یقینا پیشنهادهای و انتقادات و رهنمودهای شما عزیزان در پیشبرد اهداف ما و پربارتر کردن کتاب در چاپهای بعدی مثمر ثمر واقع خواهد شد. از تمامی عزیزانی که در تمامی مراحل چاپ و انتشار این کتاب با ما همکاری داشته اند، خصوصا پرسنل محترم گروه صنعتی بازرگانی پارس آرا آمل صمیمانه تشکر و قدردانی می گردد.

مولفین ، بهار ۱۳۹۲

فهرست مطالب :

۹	فصل اول : مروری جامع بر استراتژی
۴۷	فصل دوم: تحلیل سازمانهای صنعتی
۶۳	فصل سوم: مروری بر استراتژی های رقابتی عام
۷۵	فصل چهارم: استاندارد و الگوهای تحلیل رقا در سازمانهای صنعتی
۸۳	فصل پنجم : شناسایی پیغام ها و محرکهای بازار
۹۵	فصل ششم : بررسی و تحلیل تحرکات رقابتی
۱۰۷	فصل هفتم : استراتژی شرکت در قبال خریداران و تامین کنندگان
۱۲۳	فصل هشتم : مزیت رقابتی بلند مدت در سازمانهای صنعتی
۱۳۷	فصل نهم : بررسی تکامل و گسترش سازمانهای صنعتی
۱۶۵	فصل دهم : بررسی و شناسایی استراتژی رقابتی در سازمانهای صنعتی نامتمرکز
۱۷۵	فصل یازدهم : بررسی و شناسایی استراتژی رقابتی در سازمانهای صنعتی نوظهور
۱۸۳	فصل دوازدهم : فرآیند بلوغ صنعتی
۱۸۹	فصل سیزدهم : بررسی و شناسایی استراتژی رقابتی در سازمانهای صنعتی در حال انقراض
۲۱۳	فصل چهاردهم: رقابت بین المللی در بازار صنعتی
۲۳۷	فصل پانزدهم : تحلیل استراتژیک ادغام عمودی
۲۴۷	فصل شانزدهم : بررسی و شناسایی افزایش ظرفیت در سازمانهای صنعتی
۲۵۳	فصل هفدهم : بررسی و شناسایی عوامل ورود به کسب و کارهای جدید
۲۷۷	پیوست
۳۰۱	منابع