

استراتژی چیست؟

نوشتہ:
مایکل پورتر

ترجمہ:
محمد رضا عاطفی



مشاورہ، آموزش، تحقیقات

مرکز مطالعات استراتژیک

پورتر، مایکل ای، ۱۹۲۷ - م.	سرشناسه
Porter, Michael E.	عنوان و نام پدیدآور
استراتژی چیست؟ نوشته مایکل پورتر؛ ترجمه محمدرضا عاطفی؛ [به سفارش] مرکز مطالعات استراتژیک، مشاوره، آموزش، تحقیقات.	مشخصات نشر
تهران: نشر مطالعات استراتژیک، ۱۳۹۱.	مشخصات ظاهری
۷۸ ص.	نوبت
... سری کتابهای رقابت؛ ج. ۱.	شابک
978-600-93498-0-7	وضعیت فهرست نویسی
فیفا	پادداشت
کتاب حاضر ترجمه بخشی از کتاب "On competition" است.	موضوع
برنامه ریزی استراتژیک	موضوع
استراتژی	موضوع
رقابت	موضوع
عاطفی، محمدرضا، ۱۳۲۹ - مترجم	شناسه افزوده
گروه ناب (مشاوره، تحقیقات، آموزش). مرکز مطالعات استراتژیک	شناسه افزوده
۱۳۹۱ الف ۸۲ پ/۲۸/ HDT	رده بندی کنگره
۶۵۸/۲۰۱۲	رده بندی دهی
۲۰۲۸۳۸	شماره کتابشناسی ملی

استراتژی چیست؟ از سری کتابهای رقابت

مایکل پورتر

محمدرضا عاطفی

مرکز تحقیقات ناب

جواد عنایستانی

عباس دهینی، قاسم زهره

اول - تابستان ۱۳۹۱

۴۰۰۰ ریال

۹۷۸-۶۰۰-۹۳۴۹۸-۰-۷

نشر مطالعات استراتژیک

Strategic Studies Publication

تهران: خیابان سهروردی شمالی، قبل از تقاطع هویزه، کوچه بیخودم، شماره ۸، واحد ۲۸ تلفن: ۸۸۷۵۸۰۱۱ - ۸۸۷۵۸۰۷۶ فاکس: ۸۸۷۵۷۸۵۹

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

- ☐ عنوان:
- ☐ نوشته:
- ☐ ترجمه:
- ☐ ناشر:
- ☐ صفحه آرا:
- ☐ طرح جلد:
- ☐ چاپ:
- ☐ قیمت:
- ☐ شابک:



فهرست:

مقدمه مترجم	۷
اثربخشی عملیاتی با استراتژی متفاوت است	۱۸
پایه ریزی استراتژی بر اساس فعالیت های منحصر بشود	۲۷
یک جایگاه استراتژیک با ثبات نیازمند رابطه جایگزینی است	۴۰
تناسب استراتژیک، منجر به ایجاد مزیت رقابتی و پایداری آن می شود	۴۸
کشف مجدد استراتژی	۶۱

مقدمه مترجم

در طی سال‌های متمادی با شرکت‌های زیادی مواجه بودم که دارای جایگاه نامناسبی در فضای کسب و کار خود بودند. جالب آن که بعضی از آن‌ها با وجود برنامه استراتژیک، جایگاه نامناسبی داشتند. در گذر زمان کتاب‌ها و مقالات زیادی در حوزه استراتژی نگاشته شد اما بسیاری از سازمان‌ها همچنان نتوانستند از این مفهوم به‌خوبی بهره‌مند شوند. نتیجه آن شد که هر چه این مباحث در سازمان‌ها و شرکت‌ها بیشتر مطرح می‌شدند، کمتر با استقبال و مقبولیت مواجه می‌شدند. اما هر چه تجربه ما در ارتباط با استراتژی و رقابت در شرکت‌ها، سازمان‌ها و صنایع مختلف بیشتر می‌شود، ارزش یک تفکر استراتژیک موشکافانه، فراگیر و روشن‌نیر برای ما بیشتر می‌شود.

فکر و خواست همه افراد دستیابی به بهترین نتایج است، اما این آزمونی است که به سختی می‌توان برنده آن بود. یکی از اشتباهاتی که اکثر مدیران مرتکب آن می‌شوند، اشتباه گرفتن اثربخشی عملیاتی با استراتژی است. این مسئله در کنار نداشتن درک صحیحی از بازاریابی و تفاوت آن با استراتژی باعث شده است که استراتژی تاثیر و کارکرد خود را در سازمان‌ها از دست بدهد. بازارها و فناوری‌های پویای امروز، پایداری مزیت رقابتی را زیر سؤال برده‌اند. تحت فشار موجود برای بهبود بهره‌وری، کیفیت، و سرعت، مدیران ابزارهایی مانند مدیریت کیفیت، محک زنی، و مهندسی مجدد را بکار گرفته‌اند. گرچه این ابزارها منجر به بهبودهای عملیاتی چشم‌گیری نیز شده‌اند، اما به ندرت این دستاوردهای موقتی به سودآوری پایدار منتهی می‌شوند و به

تدریج ابزارهای عملیاتی جایگزین استراتژی می‌شوند. همچنان که مدیران در بهبود عملیاتی بیشتر پیش می‌روند، از جایگاه باثبات استراتژیک خود بیشتر دور می‌شوند. مایکل پورتر معتقد است که اثربخشی عملیاتی، هرچند برای عملکرد ممتاز لازم است، اما کافی نیست، زیرا تکنیک‌های آن به راحتی توسط رقبا قابل تقلید است. در مقابل، بنیان و اساس استراتژی عبارت است از انتخاب در انتخاب یک جایگاه منحصر بفرد و ارزشمند است که بر پایه مجموعه مسابزی از فعالیت‌ها پی‌ریزی می‌شود به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند یکدیگر را تقویت کنند.

قلب و مرکز کانونی یک استراتژی، تمرکز بر مشتریان و نیازهای آنان است. اما این موضوع را نباید با بازاریابی اشتباه گرفت. همانطور که مهمترین هدف استراتژی اتصال سازمان با محیط بیرونی است نمود عملی آن را می‌توان به این شکل تعریف کرد که سازمان از یک طرف باید ارزش قابل ارائه به مشتریان را به خوبی درک کرده و آن را تعریف نماید و از طرف دیگر باید زنجیره ارزش خود در درون سازمان را به شکلی منحصر بفرد برای خلق ارزش یگانه برای مشتریان شکل دهد. یک استراتژی مناسب نیازمند متفاوت بودن، هم در ارزش پیشنهادی و هم در فعالیت‌ها است. به اعتقاد پورتر، این مسئله هر دو حوزه تقاضا و عرضه را پوشش می‌دهد استراتژی مناسب توأماً با انتخاب‌هایی در بخش تقاضا و انتخاب‌های منحصر بفردی در زنجیره ارزش طرف عرضه پیوند می‌خورد. در چنین شرایطی بی شک کسب و کارها بدون داشتن یک استراتژی مناسب نمی‌توانند به یک مزیت رقابتی دست یابند.

در بیشتر شرکت‌ها رقابت بر سر بهترین بودن است بنابراین شرکت‌ها به اندازه‌ای خود را به زحمت می‌اندازند که بتوانند بهتر از دیگران باشند، به عبارت دیگر فعالیت‌ها را به شیوه‌ای انجام می‌دهند که بتوانند نتیجه بهتری را نسبت به آن‌ها کسب کنند. این اشتباه رایجی است که باعث می‌شود شرکت‌ها

در دام اثربخشی عملیاتی بیافتند و هرگز به فکر ایجاد و اتخاذ یک استراتژی مناسب نباشند.

به نظر پورتر، بستر تفکری که در آن بیشتر استراتژی‌ها شکل می‌گیرد نگاه درونگرایی است که در اغلب کسب و کارها وجود دارد. شاید شرکت‌ها با بررسی بخش‌های مختلف سازمان به این نتیجه برسند که یک بخش خاص مثلاً طراحی یا سیستم توزیع و یا نام تجاری آن‌ها قوی‌ترین بخش کسب و کار شرکت است. با این فرض سازمان این موضوع را نقطه قوت خود تلقی کرده و اقدام به تنظیم استراتژی‌های سازمان می‌کند. به جای آن که به دنبال عملکردهایی در سازمان باشد که در آن نسبت به رقبا برتری دارد.

استراتژی‌های بسیاری از شرکت‌ها توسط خودشان به خطر می‌افتد، نه هیچ کس دیگر؛ یعنی استراتژی آن‌ها از درون دچار مشکل می‌شود. هنگامی که شرکتی به دنبال رقابت برای بهتر بودن باشد، یا وقتی شرکتی بخواهد به صدای هر یک از مشتریان گوش بدهد و آن کاری را که آن‌ها می‌خواهند، انجام بدهد، هرگز نمی‌تواند یک استراتژی مشخص داشته باشد. بنابراین یک استراتژی کاربردی آن نیست که شما به کمک آن بتوانید همه مشتریان را راضی کنید. هنگامی که شما از یک استراتژی صحیح بهره می‌برید، می‌توانید تصمیم بگیرید به کدام مشتری خدمت دهید و چه بخشی از نیازهای وی را برآورده نمایید. به این ترتیب طیف زیادی از مشتریان و خواسته‌ها از طرف شما بی‌پاسخ می‌ماند و این امر ممکن است مشتریان شما را مأیوس کند. ولی در واقع این نشانه خوبی است. همچنین بر این باوریم که تحولات اخیر بازارهای سرمایه با ورود شرکت‌های جدید، به سمی مخرب در از بین بردن استراتژی تبدیل شده‌اند. یعنی تفکر صرف بر ارزش سهام و اندازه‌گیری آن‌ها در کوتاه‌مدت می‌تواند به شدت برای استراتژی و خلق ارزش مخرب باشد.

بدترین و رایج‌ترین اشتباه، نداشتن استراتژی است. اکثر مدیران فکر

استراتژی چیست؟

می‌کنند دارای استراتژی هستند، در حالی که در حقیقت هیچ استراتژی در عمل ندارند یا دست کم استراتژی آن‌ها موشکافانه و مبتنی بر تعاریف اقتصادی نیست.

آخرین یافته‌ها در ارتباط با استراتژی و رقابت که ارزش آن را صد چندان می‌کند این است که در درجه اول یک استراتژی خوب رقابتی باید به شرکت‌های ما این امکان را بدهد که در عرصه بین‌المللی با شرکت‌هایی از کشورهای دیگر به خوبی رقابت کنند و نکته دوم در رقابت‌پذیری و توان رقابتی این است که سطح زندگی مردم کشور ارتقا پیدا کند که این باعث توسعه همه‌جانبه کشور می‌گردد. رقابت در سطح ملی تنها بخشی از پاسخ به سوال بالا است که در مجموعه کتاب‌های حاضر به آن‌ها هم پرداخته خواهد شد.

تجربه ما در مشاوره و راهبری پروژه‌های مختلف مدیریت استراتژیک در صنایع و سازمان‌های بزرگ و متوسط کشور، همچنین تجارب زیاد در ارائه خدمات آموزشی در حوزه استراتژی و حس خلاء در وجود کتاب‌های کلاسیک دانش استراتژی، ما را بر آن داشت تا کتاب‌های حاضر را که با هدف توسعه یکی از عمیق‌ترین و تاثیرگذارترین تفکرات در حوزه استراتژی است ترجمه نماییم. مهم‌ترین مخاطبان هدف این سری کتاب‌ها اساتید و دانشجویان دانشگاه‌ها، مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی می‌باشند. امید است این حرکت بتواند به اندازه خود سرمنشاء رشد دانش استراتژی در کشور گردد.

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 تحقیقاتی مان بنا کرده‌ایم تا بتوانیم به سازمان‌ها و مدیران کشور دانش و ارزش را هدیه کنیم. علی‌رغم تلاش صورت گرفته برای بی‌نقص بودن این اثر 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

محمد رضا عاطفی

تابستان ۱۳۹۱

www.ketab.ir