

پنج نیروی شکل دهنده استراتژی

نوشته:

مایکل پورتر

ترجمه:

محمد رضا عاطفی



مشاوره، آموزش، تحقیقات

مرکز مطالعات استراتژیک

پورتر، مائیکل ای.، ۱۹۲۷ - م.
Porter, Michael E

پنج نیروی رفائی شکل دهنده استراتژی/ نوشته مایکل پورتر؛ ترجمه محمدرضا عاطفی؛
[به سفارش] مشاوره، آموزش، تحقیقات مرکز مطالعات استراتژیک،
تهران: نشر مطالعات استراتژیک، ۱۳۹۱.

تهران: نشر مطالعات استراتژیک، ۱۳۹۱.

: ٦٥ ص.

... سری کتابهای رفابت؛ ج. ۲.

978-600-93498-1-4 :

فيها :

عنوان اصلی: The five competitive forces that shape strategy.

رقابت‌های بین‌المللی :

سیاست صنعتی

عاطفی، محمدرضا، ۱۳۴۹ -، مترجم

دروه ناپ، واحد مطالعات استراتژیک
۱۳۹۱۴۱۴HF

ATV/80A

Y-26959

References

عنوان:

نوشته:

رحمة

تاش: □

الحمد لله

3122

□ ۱۰۰

□ $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{8}$

□ ۳۱۰

Strategic Studies Publication

تهران: خیابان سهروردی شمالی، قبل از تقاطع هویزه، کوچه نیکو قدم،
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.

فهرست:

۷	مقدمه مترجم
۱۴	نیروهایی که رقابت را شکل می‌دهد
۲۳	قدرت تامین کنندگان
۲۷	تفاوت در سودآوری صنعت
۲۷	قدرت خریداران
۳۱	تهدید محصولات جایگزین
۳۴	رقابت میان رقبای فعلی صنعت
۳۸	عوامل، نه نیروها
۴۱	تجزیه و تحلیل صنعت در عمل
۴۳	تغییرات در ساختار صنعتی
۴۷	مفاهیم استراتژی
۵۸	رقابت و ارزش
۵۹	تعریف صنعت مرتبط
۶۲	گام‌های رایج در تحلیل صنعت
۶۳	دام‌های رایج

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. در عین حال که خود مفهوم سودآوری مورد بی مهری بوده و بسیاری از شرکت ها و سازمان ها کمتر این مهمترین هدف هر بنگاه را مورد توجه قرار می دادند و 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 تنوری 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 سهم ایجاد شده در صنعت دارند، و اینجاست که "نیروهای پنج گانه" وارد بازی می شوند.

پنج نیروی رقابتی شکل دهنده استراتژی

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 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، صناعی هستند که تأثیر این پنج نیرو در آنها به گونه‌ای است که سودآوری‌شان رو به کاهش است. صنعتی بسیار غیرجذاب 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. تأثیر 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 انقی که شامل تهدید رقبای جایگزین، تهدید تازه‌واردان، 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 پنج گانه 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 می کند. 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، شرکت ها بتوانند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر بگذارند. در بررسی این نیروها می توان 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 ... می تواند پتانسیل سود صنعت را کاهش دهد؟ چگونه سیاست های دولت با تغییر قدرت نسبی نیروها نقش ایفا می کنند؟ چگونه می توان از این نیروها برای درک محصولات مکمل استفاده کرد؟ همچنین می توان از این نیروها برای ایجاد یک ساختار مطلوب تر استفاده کرد و آن را گسترش داد.

نیروهای پنج گانه 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 می کنند تا درکی از قدرت خود در جایگاه رقابتی فعلی با توجه به اقداماتتان بدست بیاورید. با درک روشنی از این قدرت نهفته، شما می توانید به طور منطقی از این قدرت استفاده کنید، جایگاه استراتژیک ضعیف خود را بهبود دهید، و از برداشتن گام های اشتباه اجتناب کنید. این موارد باعث می شوند این ابزارها را بخش مهمی از جعبه ابزار برنامه ریزی خود قرار دهید. به طور مرسوم، این ابزارها برای شناسایی این که آیا محصولات جدید، خدمات و یا کسب و کار به طور بالقوه می توانند سودآور باشند، استفاده می شوند.

پنج نیروی رقابتی شکل دهنده استراتژی

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 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 عاطفی

تأبستان ۱۳۹۱