



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انستیتواتاریاناقلم

# نهایت مزیت رقابتی

تغییر استراتژی، پایه پای سرعت کسب و کار

نویسنده: ریتا مک گراث

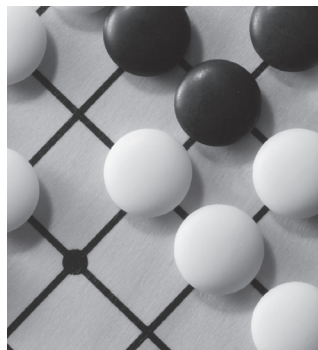
مترجم: سید حسین جلالی

به نام خدا



تغییر استراتژی، پایه پای سرعت کسب و کار

سرشناسه:	ریتا، مک‌گراث
عنوان و نام پدیدآور:	نهایت مزیت رقابتی، تغییر استراتژی، پایه پای سرعت کسب و کار/ ریتا مک‌گراث، مترجم سید حسین جلالی
مشخصات نشر:	تهران؛ آریانا قلم، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری:	۲۱۶ ص، جدول، نمودار
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۵-۶
وضعیت فهرست نویسی:	فیپای مختصر
یادداشت	فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی <a href="http://opac.nlai.ir">http://opac.nlai.ir</a> قابل دسترسی است
یادداشت: (عنوان اصلی)	The End of Competitive Advantage: How to Keep your Strategy Moving as Fast as Your Business, 2013
شناسه افزوده:	سید حسین جلالی، ۱۳۶۶، مترجم
شماره کتاب شناسی ملی:	۳۷۷۷۰۹۳





# نهایت مزیت رقابتی

تغییر استراتژی، پایه پای سرعت کسب و کار

نویسنده: ریتا مک گراث

مترجم: سید حسین جلالی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا فایلم

# نهایت مزیت رقابتی

تغییر استراتژی، پایه پای سرعت کسب و کار

نویسنده: ریتا مک گراث

مترجم: سید حسین جلالی

طراح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۴

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۵-۶

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی،

پلاک ۳۷، واحد همکف

تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



## مقدمه ناشر



همان طور که می‌دانیم مفهوم مزیت رقابتی ارتباط مستقیمی با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد و هر قدر ارزش پیشنهادی شرکت به آنچه مورد نظر مشتری است، نزدیک‌تر باشد، شرکت برتری بیشتری نسبت به رقبای خود دارد. اما همان‌گونه که ریتا مک‌گراث در این کتاب اشاره می‌کند در دنیای امروز که به سرعت در حال تغییر است، نیازها و خواسته‌های مشتریان نیز در حال دگرگونی است و مزیت شکل‌گرفته بر اساس آن نیز می‌بایست تغییر کند و پافشاری برای حفظ آن مزیت ناگزیر به شکست منجر می‌شود.

در واقع این کتاب مفهوم مزیت رقابتی را نفی نمی‌کند، بلکه مفهوم مزیت رقابتی پایدار را به چالش می‌کشد و پایداری آن را نفی می‌کند. شرکت‌ها باید همگام با تغییر محیط، توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را گسترش دهند و مزیت‌های رقابتی‌شان را بازسازی کنند. این همان مفهومی است که مک‌گراث در کتابش به آن اشاره می‌کند و به کمک بحث‌هایی همچون تخصیص منابع و نوآوری سازمانی آن را شرح می‌دهد.

این کتاب کار پژوهشی ارزشمند مک‌گراث و همکارانش بر روی روند رشد مستمرده شرکت برتر در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۹ است. البته باید اشاره کرد که رکود اقتصاد جهانی در سال‌های اخیر شرایط متغیری برای تمامی شرکت‌ها به وجود آورده است و به طور طبیعی آنها بیشتر از گذشته ناپایداری مزیت رقابتی را درک کرده‌اند، کما اینکه شرکت‌های ایرانی نیز در فضای متغیر و

کم‌ثبات سیاست‌گذاری، پیش از این، باید به این درک رسیده باشند. انتشارات آریانا قلم امیدوار است مدیران و کارشناسان ایرانی با مطالعه این کتاب ضمن درک مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار، بتوانند با چگونگی خلق استراتژی، متناسب با شرایط امروز کسب‌وکارها آشنا شوند.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

## مقدمه مترجم



بدون شک مزیت رقابتی پایدار کلیدی‌ترین مفهوم کتاب‌های حوزه استراتژی در دو تا سه دهه اخیر بوده است. تقریباً در هر کتابی از مدیریت استراتژیک می‌توانید تأکید درباره اهمیت مزیت رقابتی پایدار را بیابید و به علاوه، هیچ دانش‌آموخته‌ای در رشته مدیریت را نخواهید یافت که با تعریف این واژه بیگانه باشد. به همین دلیل، مزیت رقابتی پایدار توافق جمعی استادان، دانش‌آموختگان، محققان، مشاوران و دانشجویان مدیریت را در پس خود داراست و این مسئله مطالعه کتابی را که ایده مزیت رقابتی پایدار را به چالش می‌کشد، در نگاه اول دشوار می‌سازد.

بخش عمده‌ای از توفیق ایده مزیت رقابتی پایدار مرهون ذکاوت، قدرت بیان و وجهه آکادمیک مایکل پورتر، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد است. اما همانطور که نویسنده این کتاب، ریتا گانتر مک‌گراث، استاد دانشکده کسب‌وکار کلمبیا ایالات متحده آمریکا، در مصاحبه اخیرش اشاره کرده است، ایده مزیت رقابتی پایدار تا زمانی کارآمد است که محیط و مرزهای پیرامون آن از ثبات و شفافیت لازم برخوردار باشد، سازمان از توانایی لازم برای جلوگیری از ورود رقبای جدید به صنعت برخوردار باشد و رقابت در درون صنعت اصلی‌ترین محرک سودآوری به شمار آید. با این وجود، سرعت تغییر و تحولات محیطی، میزان رقابت و توسعه شتابان کسب‌وکارهای نوپا کارآمدی ایده مزیت

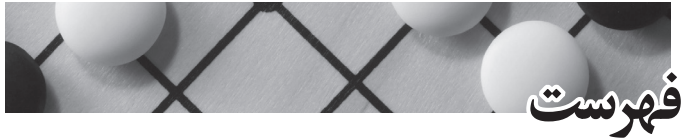


رقابتی پایدار را به شدت کاهش داده است و مک‌گراث با ترسیم چنین شرایطی به تبیین مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار و موقتی پرداخته است.

پیشینه مک‌گراث در تدریس، مدیریت اجرایی و مشاوره سبب شده است این کتاب فقط منحصر به تشریح مباحث نظری نباشد. تشریح ابعاد مزیت رقابتی ناپایدار به همراه معرفی ابزارهایی از جمله پرسشنامه تله مزیت‌های رقابتی، ماتریس استراتژی‌های قطع ارتباط، رویه تخصیص منابع، ماتریس موقعیت‌یابی نوآوری، فرایند گام‌به‌گام و نظام مند نوآوری و یک فصل مستقل درباره مفهوم مزیت رقابتی ناپایدار در زندگی شخصی این کتاب را به مرجعی جذاب برای هر دو گروه مخاطبان دانشگاهی و مخاطبان حرفه‌ای تبدیل کرده است. لازم است در ابتدا از نقطه نظرات و همراهی همه دوستانم در مجموعه گروه پژوهشی صنعتی آریانا و انتشارات آریانا قلم، به ویژه جناب آقای مهندس مجتبی اسدی، سرکار خانم سمیه محمدی و سرکار خانم لیلا نبی‌فر تشکر کنم. به علاوه، از سرکار خانم الهه فرج‌عصری که زحمت طراحی جلد کتاب را برپایه توصیف نویسنده از مزیت رقابتی ناپایدار متقبل شده‌اند، سپاسگزاری می‌کنم. با تقدیم این کتاب به خانواده‌ام، شما را به مطالعه ایده مزیت رقابتی ناپایدار دعوت می‌کنم و از آنجایی که علاوه بر لغزش‌های احتمالی ترجمه، موضوعی چالش برانگیز و بدیع در این کتاب مطرح شده است، با اشتیاق پذیرای نقدها و دیدگاه‌های تان هستم.

سید حسین جلالی

book@shjalali.com



۱۱	نظرات چهره‌های مشهور دربارهٔ کتاب
۱۵	پیش‌گفتار
۱۷	مقدمه
	<b>فصل اول</b>
۲۵	نهایت مزیت رقابتی
	<b>فصل دوم</b>
۵۳	بازآرایی مستمر: دستیابی به توازن میان ثبات و چابکی
	<b>فصل سوم</b>
۷۹	قطع رابطهٔ موفق
	<b>فصل چهارم</b>
۱۰۱	بهره‌گیری از تخصیص منابع برای ارتقای چابکی
	<b>فصل پنجم</b>
۱۳۱	خبرگی در نوآوری
	<b>فصل ششم</b>
۱۶۷	رهبری و چارچوب ذهنی شرکت‌های رویارو با مزیت‌های ناپایدار
	<b>فصل هفتم</b>
۱۹۱	مزیت رقابتی ناپایدار چه معنایی در زندگی شخصی شما دارد؟
۲۱۳	دربارهٔ نویسنده



## نظرات چهره‌های مشهور درباره کتاب

این کتاب راهنمای عملی فوق‌العاده‌ای برای رقابت در دنیای پویای این روزهاست. کتاب ریتا مک‌گراث دستورالعمل‌های روشنی برای آن دسته از رهبران دارد که در جست‌وجوی حاشیه رقابتی‌اند. این کتاب باید مطالعه شود.

اسکات آنتونی، اینوسایت<sup>۱</sup>

ریتا مک‌گراث با این کتاب جای خودش را در میان خبرگان حوزه کسب‌وکار مستحکم کرده است. او ادعا می‌کند که مفهوم مزیت رقابتی پایدار منسوخ شده و در برابر آن معتقد است مدیریت موفقیت‌آمیز امواج مزیت‌های ناپایدار روند آتی موفقیت در کسب‌وکار است.

ژان گدیل، آ نویسنده

در اقتصاد امروزی، مقید ساختن خود به کسب مزیت‌های رقابتی پایدار مانند ایجاد خط پدافندی ماژینو است، شما را در موقعیتی نگاه می‌دارد که خروج از آن دشوار است و علاوه بر آن، تضمینی برای جلوگیری از ورود عناصر نامطلوب نیست. بهتر است به جای آن، راهنمای ریتا مک‌گراث را برای بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی ناپایدار به کار بگیرید و سازمان‌تان را با این حقیقت روبرو کنید که تغییر تنها چیزی است که ثابت باقی می‌ماند.

جفری مور، آ نویسنده

اگر مزیت‌های رقابتی پایدارتان را از دست داده باشید چگونه استراتژی خلق می‌کنید؟ شما به راهنمایی برای استراتژی نیاز دارید که با دنیای نامطمئن و سریع امروز تناسب داشته باشد. شما به روش‌های جدیدی برای سازماندهی و اقدام به

1. Scott Anthony, Innosight

2. John Caddell

3. Geoffrey Moore

منظور دستیابی به رشد و سودآوری مستمر نیاز دارید. این یعنی به مزیت رقابتی جدیدی نیاز دارید و این کتاب همان مزیت است.

الکس اُستروالدر، نویسنده کتاب خلق مدل کسب و کار<sup>۱</sup>

ایده اصلی مک‌گراث معتبر، عمیق و برآمده از تجربه است. بسیاری از سازمان‌ها در پی شکار اسب تک‌شاخ مزیت رقابتی پایدار به قیمت صرف نظر از سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های استراتژیک‌اند. این کتاب سبب برانگیختن گفت‌وگوهایی سودمند دربارهٔ ایجاد فرصت‌های نوآوری به جای بهره‌برداری صرف از آنهاست.

مایکل شارژ، نویسنده و پژوهشگر مرکز کسب و کارهای دیجیتال دانشگاه ام‌آی‌تی<sup>۲</sup>

زمانی که مزیت‌های رقابتی پایدار بودند دیگر به سر رسیده است. کتاب مک‌گراث نه تنها نقص مدل‌های ایستا و سنتی را بیان می‌کند، بلکه به ترسیم ابزارهایی برای دستیابی به عملکرد برتری می‌پردازد. این کتاب دیدگاه کاملاً جدیدی برای تفکر دربارهٔ استراتژی به شما خواهد داد.

فرانسیسکو دِ سوزا، مدیرعامل شرکت گُگنیزانت<sup>۳</sup>

این کتاب خواندنی و هوشمندانه حضور در فضای مزیت‌های رقابتی ناپایدار را به عنوان مهم‌ترین واقعیت امروزی دربارهٔ استراتژی نشان می‌دهد. مک‌گراث کتاب راهنمایی برای این رویکرد جدید منتشر کرده است که نشان می‌دهد چگونه می‌توانید فرصت‌ها را به سرعت تشخیص دهید، آنها را در مقیاس توجیه‌پذیر اقتصادی عملیاتی کنید و در هنگام تغییر شرایط از حرکت نرسید.

ویلیام گرین، رئیس پیشین هیئت مدیرهٔ اکسنچر<sup>۴</sup>

اجبار به حفظ مزیت رقابتی که پیش از این کسب شده است، دامی خطرناک است. مک‌گراث مؤلفه‌های لازم جهت ایجاد حاشیهٔ رقابتی پویا برای سازمان‌های

1. Alex Osterwalder, Business Model Generation

2. Michael Ccharge, The MIT Center for Digital Business

3. Francisco D'Souza, Cognizant

4. William D. Green, Accenture

فردا را به روشنی بیان کرده است. کتاب او از کتاب‌های جهت‌دهنده و نوینی است که باید مطالعه شود.

سانجای پروهیت، اینفوسیس<sup>۱</sup>

اثر ساختار شکنانه مک‌گراث کاملاً متناسب با بازارهای پویای امروزی است که پیروزی در آنها به بازاریابی‌های مستمر وابسته است.

نانسی مک‌کینستری، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره والترز کلوآ

این کتاب مشخص می‌کند تیم‌هایی که بهترین عملکرد را دارند، باید هوشیار باشند. آیا شما در جست‌وجوی دستیابی به فرصت‌های جدید هستید یا فقط برای بهینه‌سازی استراتژی‌های منسوخ تلاش می‌کنید؟ سرتان را بالا بگیرید و هوشیار باشید، وگرنه مزیت رقابتی ناپایدار را از دست خواهید داد.

کلاوس کلین‌فلد، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره آلکوا<sup>۲</sup>

به عنوان هوادار قدیمی ریتا مک‌گراث، از دیدن این کتاب بسیار خوشحال شدم. رویکرد او نسبت به استراتژی رویکردی جدید و برآمده از تجربه است که مدیران امروزی به آن نیاز دارند. این کتاب واقعیت‌های رقابتی را تأیید می‌کند و راهی مشخص را برای فرارفتن از آنها نشان می‌دهد و از روشن‌گرایانه‌ترین آثار است که تاکنون درباره چگونگی رویارویی با نوآوری‌های نامتعارف مطالعه کرده‌ام.

کلای کریستینسن، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد<sup>۳</sup>

1. Sanjay Purohit, Infosys

2. Nancy McKinstry, Wolters Kluwer

3. Klaus Kleinfeld, Alcoa

4. Clay Christensen, Harvard Business School



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انتشارات ایران‌اقلیم

## The End of Competitive Advantage

How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business

Rita McGrath



اگر مزیت‌های رقابتی پایدارتان را از دست داده باشید چگونه استراتژی خلق می‌کنید؟ شما به راهنمایی برای استراتژی و روش‌های جدیدی برای سازماندهی نیاز دارید که با دنیای نامطمئن و سریع امروز تناسب داشته باشد و امکان دستیابی به رشد و سودآوری مستمر را فراهم کند. این یعنی به مزیت رقابتی جدیدی نیاز دارید و این کتاب همان مزیت است.

الکساندر استروالدر، نویسنده کتاب خلق مدل کسب‌کار

تحلیل‌های معمول استراتژیک به پیچیدگی و ظرافت بازی شطرنج‌اند و هدف اصلی‌شان مات کردن حریف و دستیابی به مزیت رقابتی غالب در بازاری گسترده است. در مقابل، استراتژی مبتنی بر حوزه‌ها و مزیت رقابتی ناپایدار به بازی ژاپنی «گو» شبیه است که هدف از آن در اختیار گرفتن بیشترین سطح ممکن از صفحه بازی است. برنده با جای‌گذاری ماهرانه مهره‌هایش روی صفحه بازی به موقعیت

ISBN 978-600-7677-06-3



9 786007 677063

استراتژیکی دست می‌یابد که در نهایت او را به سبب مالکیت تعداد بیشتری از خانه‌های صفحه بازی بر حریف پیروز می‌کند.

قیمت: ۱۳۰۰۰ تومان