

# مدیریت استراتژیک



**نیما قاسم نژاد**

Ghasemnejhad@gmail.com

Mgt-Science.blogfa.com

موسسه غیرانتفاعی میزان

## مقدمه

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل، بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکتهای رقیب، بازارها، قیمتها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولتها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمانها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند مدیریت استراتژیک خواهد بود.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوهای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه‌های درآمدی که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در فرایند مدیریت استراتژیک، خود را متعهد به حمایت از سازمان می- نمایند. از مهمترین مزایای مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت. گرین لی بر این باور است که مدیریت استراتژیک:

۱. باعث می شود که سازمانها از فرصتها آگاهی یافته آنها را بشناسند و اولویت بندی و بهره برداری نمایند.
۲. به شرکت دیدگاهی عینی می دهد تا از آن زاویه به مسایل مدیریت نگاه کنند.
۳. برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیتهای، چارچوبی مناسب ارائه می نماید.
۴. اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل می رساند.
۵. موجب می شود تصمیمات به گونه ای گرفته شود که هدفهای بلند مدت و پیش بینی شده مورد حمایت بیشتر قرار گیرند.

۶. این امکان را به سازمانها می‌دهد که منابع را به شیوهای اثربخش تر به فرصتهای شناخته شده تخصیص دهند.

۷. باعث می‌شود تا وقت کمتری صرف اصلاح خطاها شود.

۸. چاره جویی های موثری برای ایجاد ارتباط بین کارکنان و شرکتهای ایجاد می کند.

۹. به سازمان کمک می کند با افراد هماهنگ شوند.

۱۰. مسئولیتها را به صورتی مشخص تر تعیین می کند.

۱۱. آینده نگری را تقویت می کند.

۱۲. روشهای انسجام یافته تری برای حل مسائل و سود جستن از فرصتها ایجاد می کند.

۱۳. موجب تقویت و نگرش خوش بینانه نسبت به تغییر می شود.

۱۴. باعث می گردد مدیریت شرکت دارای نوعی نظم و رسمیت گردد.

## برنامه ریزی

برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است و جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار بگیرد را تعیین می کند.

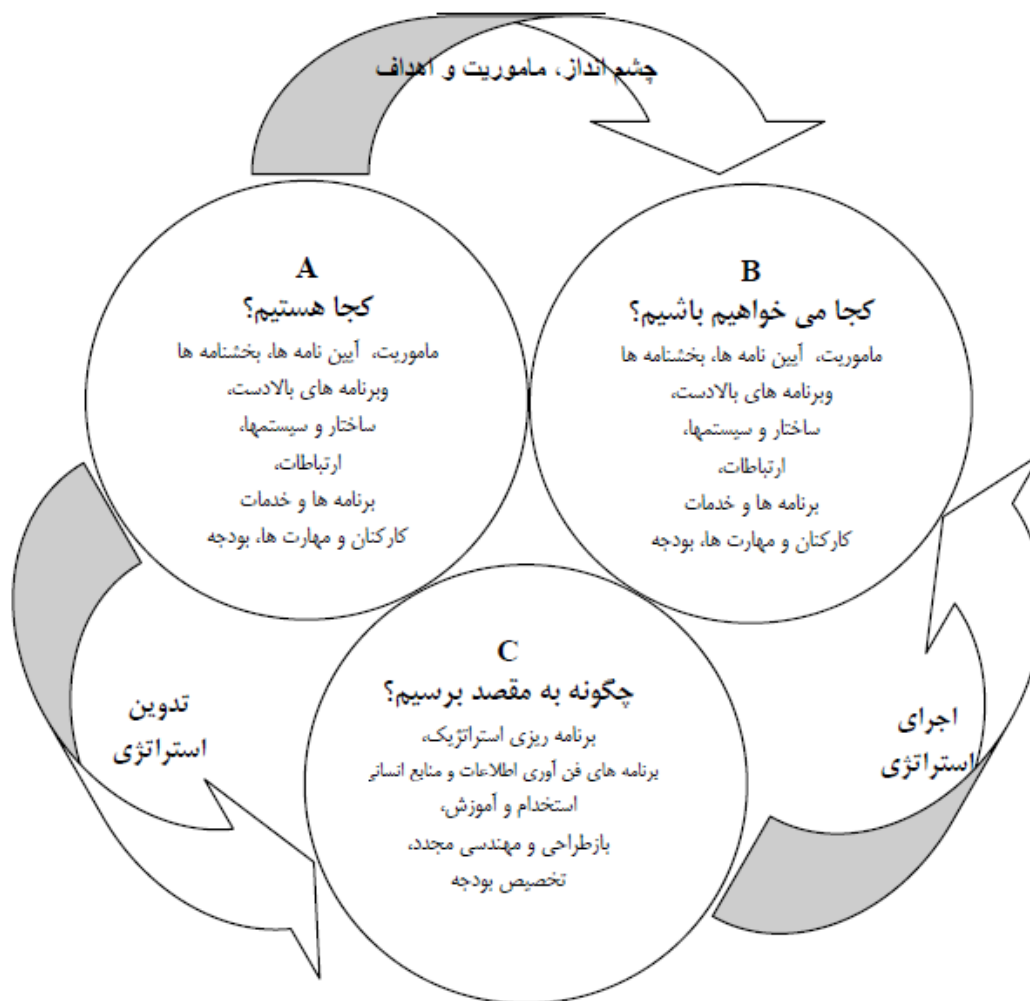
### تعریف برنامه ریزی:

- مانند پلی است روی فاصله ها جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم.

- عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص امکانات محدود برای رسیدن به هدفهای مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه.

- برنامه ریزی عبارت است فرایند مستمری از تصمیمات سیستماتیک با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده، تلاش لازم برای آن تصمیمات و مقایسه نتایج بدست آمده با انتظارات از طریق فرایند بازخورد.

شکل ۱-۱ الفبای برنامه ریزی استراتژیک را نشان می دهد. در این نمودار، بخش الف نشان دهنده موقعیت فعلی سازمان، بخش ب نشان دهنده مقصد و موقعیتی است که خواهان رسیدن به آن هستیم و بخش ج چگونگی گذر از موقعیت فعلی به جایگاه آتی را نشان می دهد. مضمون بخش های الف و ب، ماموریت کنونی یا آتی سازمان، داراییهای مشهود و نامشهود نظیر ساختار و سیستم ها، ارتباطات، برنامه ها، کارکنان و مهارت ها، روابط و بودجه است. مضمون بخش ج همان برنامه استراتژیک است، برنامه ای با کارکردهای چندگانه که به سازمان در مهندسی مجدد و تغییر ساختار، تخصیص بودجه و به کارگیری دیگر ابزارهای مهم در مسیر ایجاد تحول، یاری می رساند. لازمه رسیدن از مرحله الف به مرحله ج شفاف سازی چشم انداز، ماموریت و اهداف سازمان است. رسیدن از الف به ج همان فرایند تدوین استراتژی است در حالی که حرکت از ج به ب اجرای استراتژی می باشد. سازمان برای اجرای کارآمد فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازمند طراحی نحوه ارتباط مراحل الف، ب و ج است. به این منظور باید هر یک از مراحل را به موضوعات اساسی اش تجزیه کرده و ارتباط آنها را با یکدیگر شناسایی کند. همچنین این نمودار نشان می دهد که برنامه ریزی استراتژیک یک فعالیت مستقل و مجزا نیست بلکه مجموعه ای است از مفاهیم، رویه ها و ابزارها.



**استراتژی:** واژه استراتژی از ریشه یونانی **strategema** به معنای فرمانده ارتش، مرکب از **stratos** به معنی ارتش و **ago** به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود:

"استراتژی مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری<sup>۱</sup> و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم".

اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می‌گردد. ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه‌ی ۵۰ میلادی می‌رسد و اولین بار توسط چاندلر (**chandler**) بکار رفت. چاندلر واژه‌ی استراتژی را چنین تعریف نموده است: استراتژی به معنای تعیین اهداف بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به اهداف است.

<sup>۱</sup> - Business

اندروز (Andrews, ۱۹۷۱) می‌گوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشیهای اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف. در فرهنگ عمید استراتژی را به معنای علم اداره کردن عملیات و حرکت ارتش در جنگ آورده شده است.

کوئین: استراتژی عبارت است از الگویی که هدفها، سیستم‌ها، زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

- /اموری/ استراتژیک نامیده می‌شود که حداقل ۳ شرط زیر را دارد:

۱- بلند مدت باشد؛

۲- در محیط رقابتی باشد؛

۳- جنبه حیاتی داشته باشد.

**استراتژیست‌ها:** افرادی که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند و دارای عنوانهای مختلف شغلی مثل مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه یا موسسه کارآفرین و ... در هر سازمان می‌باشند. استراتژیست‌ها دارای سه مسئولیت اصلی هستند که عبارتست از:

۱. ایجاد بستری برای تغییر؛

۲. ایجاد تعهد و احساس مالکیت؛

۳. ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.

استراتژیست‌ها به سبب فلسفه‌های شخصی به برخی از استراتژیها هیچگونه توجهی ندارند و از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطر پذیری، توجه به مسئولیتهای اجتماعی، توجه به نوآوری و هدفهای بلندمدت یا کوتاه-مدت و شیوه‌های مدیریت با هم متفاوتند.

**برنامه ریزی استراتژیک:** تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت‌گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چهارچوب قانونی شکل می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک:

۱- به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند؛

۲- آینده‌نگر است؛

۳- نوعی برنامه بلندمدت است؛

۴- مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد؛

۵- زمینه‌اساسی برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند؛

۶- موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود؛

۷- به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است؛

۸- بدون برنامه ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی باشد.

**برنامه ریزی استراتژی و عملیاتی:** برنامه های استراتژیک به وسیله مدیران رده ی بالاتر تدوین می شود و هدفهای کلی سازمان را مشخص می کند، برنامه های عملیاتی شرح تفصیلی یا عملیات اجرایی برنامه های استراتژیک است، که در قالب فعالیتهای روزمره مشخص می گردد.

### **تفاوت برنامه های استراتژیک و عملیات**

سه تفاوت عمده بین این دو برنامه وجود دارد که عبارتند از:

۱- **افق زمانی:** برنامه های استراتژیک دوره های چند ساله را در بر می گیرد ولی برنامه های عملیاتی اغلب سال و کمتر را در بردارند.

۲- **دامنه:** برنامه های استراتژیک بر بسیاری از فعالیتهای سازمان اثر می گذارند در حالیکه برنامه های عملیاتی دارای طیف بسیار محدودی می باشد.

۳- **شرح جزئیات:** اهداف استراتژیک به صورت ساده و کلی بیان می شود و برنامه های عملیاتی از برنامه های استراتژیک استخراج می شوند و دارای شرح تفصیلی بیشتری باشند.

### **مدیریت استراتژیک:**

۱- هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد.

۲- شامل اتخاذ تصمیمات و فعالیتهای یکپارچه برای توسعه و اجرای استراتژیهای موثر، کنترل و ارزیابی نتایج آنها است.

### **ویژگی های مدیریت استراتژیک**

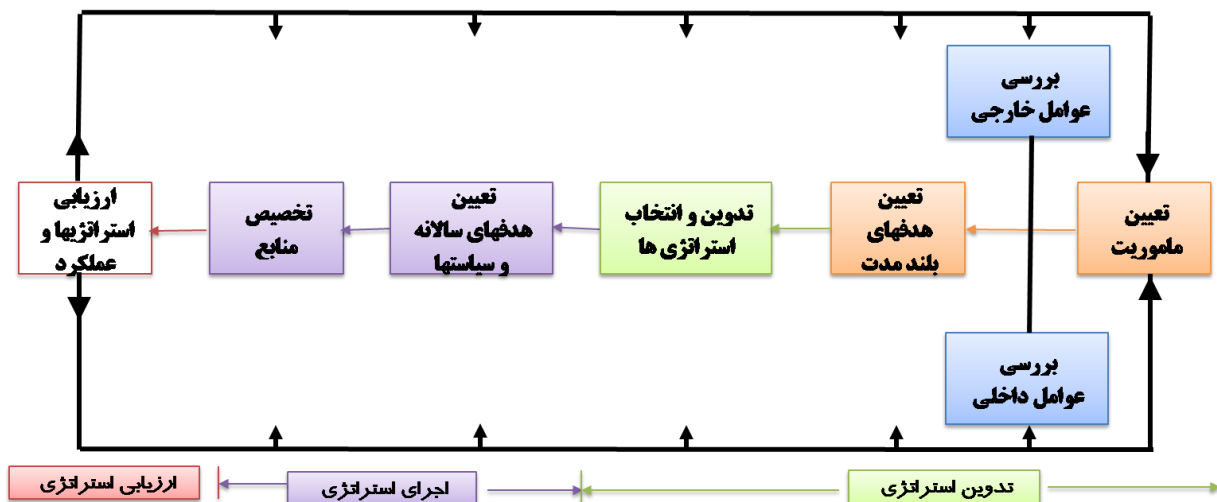
۱. یک وظیفه مدیریتی بلند پایه مهم است
۲. معطوف به آینده و هدف های دراز مدت سازمانی است
۳. به سازمان بعنوان یک سیستم باز می نگرد
۴. به پدیده های مربوط به سازمان و محیط به صورت چند بعدی می نگرد
۵. اهداف سازمان را با منافع جامعه به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد
۶. مدیران سطوح پایینی و میانی سازمان را هدایت می کند

۷. توزیع منابع در سازمان را در کانون توجه خود دارد
۸. در تصمیم گیری از منابع و داده های مختلف بهره می گیرد.

## مراحل فرایند مدیریت استراتژیک

- ۱- **تدوین استراتژی:** ابتدا اهداف رسالت و ماموریتها و استراتژیهای جاری سازمان با توجه به نقاط قوت و ضعف درونی سازمانها مورد بررسی قرار می دهد این یک شناخت از وضعیت موجود سازمان می باشد.
- ۲- **اجرای استراتژی:** که منابع انسانی و مادی لازم را تخصیص می دهیم
- ۳- **ارزیابی استراتژی:** استفاده از نظام اطلاعاتی فعال اجرای استراتژی را در مقایسه با افراد مورد ارزیابی قرار می دهد و با رفع اشکالات استراتژی را به جلو هدایت می نماید.

شکل زیر فرایند مدیریت استراتژیک را نشان می دهد:



## چشم انداز (vision)

چشم انداز بدین صورت تعریف می شود: تصویر آیندهی شرکت در افق برنامه ها می باشد؛ آینده واقع گرایانه، قابل تحقق و جذاب برای سازمان؛ بیان صریح سرنوشتی که سازمان باید بسوی آن حرکت کند؛ هنر دیدن نادیدنی-ها. از نظر Hickman & Silva چشم انداز یک عامل کلیدی در رهبری و یک جنبش ذهنی از شناخته ها به ناشناخته ها است که رهبران اثر بخش را قادر می سازد، با در کنار هم قرار دادن حقایق، آرزوها، ایده آلها، فرصتها و تهدیدها، آیندهای جذاب برای شرکت خود خلق کنند.

سند چشم انداز به سوال "ما می خواهیم چه بشویم؟" جواب دهد به عبارتی توصیفی است از شرایط آینده سازمان و تصویری است از وضعیت آینده سازمان، زمانیکه به اهداف و استراتژی های خود دست یافته است (مثال - چشم انداز/دانشگاه: جزء دانشگاه های تراز اول کشور قرار گرفتن).

یک بیانیه چشم انداز باید هفت ویژگی داشته باشد :

- ۱- واقع گرایانه و امکان پذیر باشد.
- ۲- واضح و قابل فهم باشد.
- ۳- پسندیده و مطلوب باشد.
- ۴- بلند پروازانه باشد.
- ۵- تغییر شرایط آینده را حتی الامکان پاسخگویی کند (انعطاف پذیر باشد).
- ۶- برانگیزاننده و بسیج کننده باشد.
- ۷- هدایت کننده و جهت دهنده باشد.

**ماموریت (Mission):** سندی است که یک سازمان را از یک سایر سازمان ها جدا می کند ماموریت سازمان نشان دهنده ی طیف فعالیتها از نظر محصول و بازار می شود. بیانیه ماموریت سعی در پاسخ به سوال "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" است. در واقع Mission به معنی فلسفه وجودی و چرایی وجود (علت وجودی) می باشد، که یک مجموعه (مانند دانشگاه) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات یا محصولات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد (مثال: ماموریت دانشگاه: تربیت دانشجویان).

**ویژگی های بیانیه ماموریت مناسب:**

- الف) در حد وسیعی بیانگر مقاصد خاصی می باشد؛
- ب) استمرار داشته باشد؛
- پ) به نحوی بیان شود که وحدت و جامعیت سازمان را مورد تاکید قرار دهد؛
- ت) به نحوی بیان شود که دامنه عملیات را در زمینه تولیدات و خدمات در بر داشته باشد.

**اجزای تشکیل دهنده ی ماموریت :**

- ۱- مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
- ۲- محصولات و خدمات: محصولات و خدمات عمده ی شرکت چیست؟
- ۳- بازارها: از لحاظ جغرافیایی شرکت در کجا فعالیت می کند؟
- ۴- فناوری: آیا شرکت از پیشرفته ترین فناوری و تکنولوژی استفاده می کند؟
- ۵- توجه به رشد و سودآوری



۶- فلسفه: باورها، ارزشها و اولویتهای اصلی

۷- ویژگیهای ممتاز (مزیت رقابتی)

۸- توجه به تصور مردم

۹- توجه به کارکنان.

## روشهای تدوین ماموریت :

### ۱- روش ۳ سوالی:

در این روش هیات برنامه ریزی استراتژیک به این ۳ سوال جواب می دهد.

الف) شرکت برای انجام چه کاری بوجود آمده ؟ ما به وجود آمده ایم تا.....

ب) وجود ممیزه (وجه تمایز) شرکت چیست؟ ما ماشین تولید می کنیم، اما بهترینش را؛ یا، ما دوا تولید می کنیم اما ارزانترین را.

ج) مسئولیت شرکت در قبال چه کسانی است و چه نوع مسئولیتی در قبال هریک از آنها داریم ؟ مادر قبال کارکنان خود مسئولیم تارفاه آنان را تامین کنیم.....

### ۲- تکنیک ۵ سوالی:

در اینجا هیأت برنامه ریزی به سوالات زیر جواب می دهد:

الف) چه چیزی: به این معنی که چه خدماتی ارائه می دهیم و یا چه محصولاتی را تولید می نمائیم؟

ب) چه کسی: مشتریان ما چه کسانی هستند یا ما نیاز چه کسانی را برآورده نمائیم؟

ج) کجا: حیطه ی فعالیت ما کجاست یا بازار هدف کجاست؟

د) چرا: چرا وارد این بازار شده ایم؟ چرا ما این محصول را تولید می کنیم؟ وجه تمایز شرکت در این سوال بیان می شود.

ه) چگونه: ما چگونه این محصولات را تولید می کنیم و با چه تکنیکی تولید می کنیم.

بطور کلی در تدوین بیانیه رسالت به پرسش های زیر باید پاسخ داد تا یک بیانیه رسالت خوب تدوین نمود:

۱. به چه کاری مشغولید؟

۲. به چه کاری می توانید دست بزنید؟

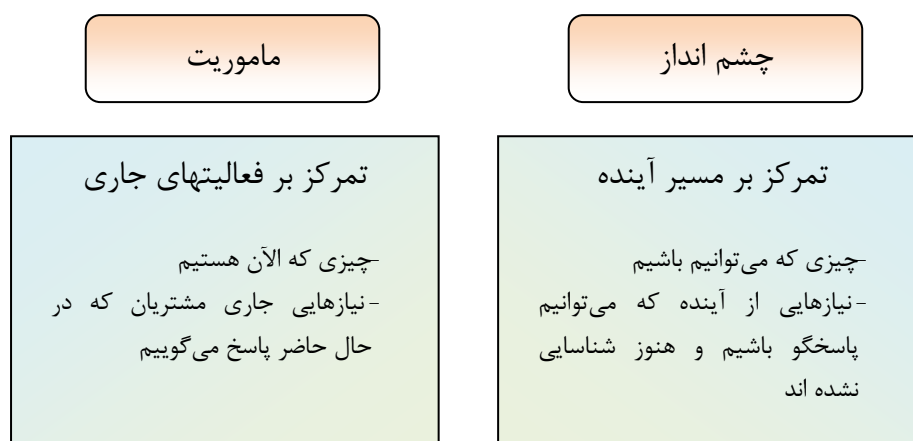
۳. چه کاری باید انجام دهید؟

۴. به چه کاری نباید وارد شوید؟

۵. چرا سازمان به وجود آمده است؟

۶. وجوه مشخصه و تمایز سازمان شما کدامند؟

۷. مشتریان اصلی شما کیستند؟
۸. سهم بازار شما در حال و آینده چقدر است؟
۹. محصولات و خدمات اصلی شما در حال و آینده کدامند و کدام باید باشند؟
۱۰. کانال اصلی توزیع کالا یا ارائه خدمات شما در حال و آینده کدامند؟
۱۱. کار شما در حال حاضر با سه یا پنج سال گذشته چه تفاوتی دارد؟
۱۲. کار فعلی شما احتمالاً طی سه یا پنج سال آتی چه تغییری خواهد داشت؟
۱۳. مهمترین نگرانی اقتصادی شما چیست و چگونه اندازه گیری می شود؟
۱۴. چه نکات مهم، ارزش ها و الویت‌هایی برای آینده سازمان شما اهمیت دارند؟
۱۵. چه ملاحظاتی در ارتباط با ذینفعان وجود دارد؟



شکل ۲- چشم انداز و ماموریت

## اهداف:

غایت‌های مطلوبی را تشکیل می‌دهند که فعالیت‌ها در جهت رسیدن به آنها هدایت می‌شود در حقیقت هدف محور اصلی برنامه است.

هدفهای بلند مدت: دوره‌های بلند مدت که معمولاً بیش از یکسال است و تعیین هدفهای ضروری آن از جمله ملزومات موفقیت سازمان و تعیین کننده مسیر می باشد. این اهداف به صورت نتیجه‌های خاصی است، که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد.

هدفهای سالانه: این اهداف نیز از هدفهای کوتاه مدتی هستند که باید قابل لمس باشند و به صورت کمی قابل قیاس بوده و چالشگر واقعی و سازگار با هدفهای اولویت بندی شده باشد.

## ویژگی های اهداف استراتژیک خوب نگاشته شده



### سیاستها:

ابزاری است که بدان وسیله به اهداف سازمان می توان دست یافت، مقصود از سیاستها، رهنمودها، مقررات و رویه هایی که شرکت برای دستیابی به اهداف اعلان شده، رعایت می کند. یا برنامه هایی هستند که شامل تصمیمات کلی اند و به عنوان راهنما یا چهارچوب تفکر در تصمیم گیری به کار می روند و در حقیقت حدود تصمیم گیری را مشخص می کند. در خط مشی تا حدودی صلاحدید و اظهار نظر از سوی تصمیم گیرنده مجاز است در غیر این صورت حکم مقررات را پیدا می کند.

### مقررات :

لزوم اقدام یا عدم اقدام را به صورت لازم الاجرا تعیین می کند و هیچ نوع اعمال نظر مشخصی را اجازه نمی دهد مقررات ساده ترین برنامه است که بدون ترتیب محدودیت زمانی اعمال می شوند .

### بودجه :

به مجموعه ی درآمدها و هزینه ها بودجه گویند به عبارت دیگر عبارتست از برنامه ای که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره مشخص را معین می کند.

## ارزش ها (VALUES)

- ✓ ارزش های یک سازمان عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمارد و یا نسبت به آنها حساس است و نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند
- ✓ اصولی که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می شوند و در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم گیری ها هستند: صداقت، رازداری، رضایت گیرنده خدمت در همه جا.
- ارزش های استراتژیک سازمان همان ارزش هایی است که توجه به آنها موجب جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه می شود. ارزش های نمایانگر اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار مناسب (نسبت به رفتار نامناسب) برتر شمرده می شوند.
- ارزش های سازمانی مجموعه ای از ارزش های فردی، ارزش های گروهی، ارزش های ذینفعان و صاحبان سهام و ارزشهای جامعه است.

### ارزش های سازمانی شامل:

- ✓ ارزش های فردی
- ✓ ارزش های گروهی
- ✓ ارزشهای ذینفعان و صاحبان سهام (stakeholders)
- ✓ ارزش های جامعه
- ✓ ارزش های مالکان (owners)

چنانچه تنوع و اختلافات موجود در ارزشها شناسایی نشود و بدرستی درک نگردد، تعیین اهداف سازمان بر پایه رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی بدرستی انجام نمی پذیرد.

یک بیانیه ارزش باید پنج ویژگی داشته باشد:

۱. شفاف و قابل فهم پذیر باشد (برای همه یکسان).
  ۲. در سازمان قابل رویت باشد.
  ۳. شرط بقا و رشد سازمان باشد.
  ۴. با اهداف سازمانی مرتبط باشد.
  ۵. ارزش ها باید با هم همسو و هم افزا باشند.
- بطور مثال ارزشهای سازمان می تواند صداقت، کیفیت، پاسخگوئی، قابلیت محاسبه، مشتری گرایی و ... باشد.

## بررسی عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدات)

عوامل محیطی: عوامل اثر گذاری می باشند که خارج از کنترل هستند و به طور کلی عواملی که بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارند، که این عوامل عبارتند: جغرافیایی (آب و هوا و موقعیت، منطقه)، تکنولوژی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی: تورم و بهره و ... .

**فرصتها:** موفقیت‌های مناسب و مساعد برای رسیدن به اهداف یا پیشرفت.

**تهدیدات:** موفقیت‌های نامناسب و مشکل زا که رسیدن به اهداف را با سختی مواجه می سازد.

## بررسی عوامل داخلی (نقاط قوتها و ضعفها)

**عوامل داخلی:** عواملی هستند که ماهیتاً بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارد و تحت کنترل شرکت هستند از جمله:

عوامل مدیریتی : (تجربه، تخصص، مهارتها ...)

عوامل منابع انسانی : (جنسیت، میانگین سنی)

مالی و حسابداری: (سیستم حسابداری، روشهای تامین مالی)

بازاریابی: (تبلیغات، فروش و ...)

تولید و عملیات : (برنامه ریزی تولید، ماشین آلات و ...)

**نقاط ضعف و قوت :** عواملی در این جا قرار می گیرند که بتوانیم به آنها به عنوان ضعف یا قوت نگاه کنیم. مثلاً:

وجود فضای سبز مناسب در حیاط دانشگاه به عنوان عامل درونی (ضعف یا قوت) محسوب می شود.

**معیارهایی که برای تشخیص نقطه ضعف و یا قوت وجود دارد بشرح زیر است:**

**الف) مقایسه با رقبا:** در این جا خودمان را با برترین رقیب مقایسه می کنیم که با توجه به آن ضعف یا قوت ما مشخص می شود.

**ب) استانداردهای ملی و بین المللی:** در بیشتر صنایع استانداردهای مشخصی وجود دارد که با مقایسه خود با این استانداردها به ضعف و قوت خود پی می بریم.

**ج) مقایسه وضع موجود با یک وضعیت ایده آل؛** که خودمان را ترسیم نمائیم، مثلاً وضع ایده آل روش ۱۰۰۰ واحد کالا در ماه است در صورت فروش ۸۰۰ واحد این ضعف برای ما محسوب می گردد.

## انواع استراتژیها

### (۱) استراتژیهای کلان؛

۱-۱- مواجهه با دولت؛ شامل: ۱- تغییر؛ ۲- پرهیز؛ ۳- همراهی؛ ۴- اتحاد.

۱-۲- استراتژی های ملی؛ شامل: ۱- کاربر؛ ۲- ارزش؛ ۳- کم نظیر؛ ۴- فصلی؛ ۵- ارزش افزوده  
۶- صادرات مجدد.

(۲) استراتژیهای بزرگ؛ شامل: ۱- توسعه؛ ۲- ثبات؛ ۳- کاهش.

### (۳) سه گانه پورتر :

۱- رهبری در قیمت (هزینه)؛ ۲- متمایز سازی (تمایز)؛ ۳- تمرکز.

### (۴) چهارگانه ژاپنی:

۱- ایجاد برتری در چند بعد

۲- جستجوی مناطق بی دفاع

۳- تغییر شرایط درگیری و نفوذ

۴- رقابتی از طریق همکاری تنگاتنگ

### (۵) استراتژیهای فرعی:

۱-۵- یکپارچگی (ادغام)؛ شامل:

۵-۱-۱- عمودی روبه بالا (پیشرو)

۵-۱-۲- عمودی روبه پایین (پس رو)

۵-۱-۳- افقی

۵-۲- متمرکز: ۱- نفوذ در بازار (رسوخ در بازار)؛ ۲- توسعه بازار؛ ۳- توسعه محصول (رشد)

۵-۳- تنوع: ۱- همگون؛ ۲- ناهمگون؛ ۳- افقی

۵-۴- تدافعی: ۱- مشارکت؛ ۲- کاهش؛ ۳- واگذاری؛ ۴- انحلال؛

### (۶) سایر:

۱- توقف و آغاز محتاطانه؛ ۲- عدم تغییر؛ ۳- سود؛ ۴- ادغام؛ ۵- خرید استقراضی؛ ۶- نوآوری؛

۷- حذف محدود؛ ۸- تغییر جهت.

## سطوح استراتژی

سه سطح استراتژی در سازمانها به قرار زیر است :

(۱) **استراتژی سطح بنگاه (شرکت):** با تصمیماتی سر و کار دارد که ماهیت آنها طوری است که کل شرکت را در برمی گیرد. استراتژی سطح شرکت به توصیف جهت گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن به رشد و رقابت در بازارها و مدیریت انواع کسب و کار (واحدهای تجاری) و خطوط تولید می پردازد. استراتژی سطح شرکت به وسیله مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می گردد و به پرسش های زیر جواب می دهد:

۱- چه فعالیتهایی را شرکت انجام خواهد داد؟

۲- هر واحد سازمانی چه هدفهایی را دارد؟

۳- برای تامین اهداف منابع را چگونه باید اختصاص داد؟

و در این سطح از استراتژی های هدایتی و بزرگ چون استراتژیهای رشد، ثبات یا کاهش استفاده می نماید.

(۲) **استراتژی سطح کسب و کار (تجاری):** به چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص می پردازد و با این موضوع سر و کار دارد که یک کسب و کار (واحد تجاری) چگونه به مزیت رقابتی دست می یابد؟ یک واحد تجاری بخشی از یک سازمان است که بازار خارجی مشخصی برای محصولات آن وجود دارد و این موضوع آن را از دیگر کسب و کارها جدا می کند، استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالا و خدمات شرکت، در یک صنعت خاص یا یک بخش از بازار خاص تاکید دارد. در این زمینه پرسش های زیر مطرح است:

۱- واحد سازمانی در درون بازار چگونه رقابت می کند؟

۲- چه نوع خدمات یا محصولاتی را باید تولید کند؟

۳- در پی تامین نیاز کدام دسته از مشتریان باشد؟ و.....

(۳) **استراتژی سطح کارکردی (وظیفه ای):** برای تحقق بخشیدن به هدفهای کسب و کارها (واحدهای تجاری) یا شرکتهای محصور در قالب واحدهای تجاری و یا خدماتی تدوین می شوند. استراتژی کارکردی، نگرشی مورد استفاده یک حوزه کاری برای رسیدن به اهداف و استراتژیهای سطح شرکت و سطح کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است. حوزه های کاری عبارتند از: تولید، تحقیق و توسعه، مالی، بازاریابی و ... مثلاً اگر استراتژی واحد سازمانی مستلزم عرضه محصول جدیدی باشد، و این تحقیق و توسعه در رابطه با شیوه عرضه و تولید آن محصول برنامه هایی را ارائه می دهد.

|                                                                                                |                |             |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------|
| <b>استراتژی سطح سازمان</b><br>جهت هایی که سازمان باید تعقیب کنند                               |                |             |        |
| <b>استراتژی سطح کسب و کار</b><br>شیوه های عمده رقابت در هریک از بخشها و فعالیت های اصلی سازمان |                |             |        |
| کسب و کار ۱                                                                                    | کسب و کار ۲    | کسب و کار ۳ | سازمان |
| <b>استراتژی سطح وظیفه ای</b><br>شیوه های عمده رقابت در هریک از بخش ها و فعالیت های اصلی سازمان |                |             |        |
| تحقیق و توسعه                                                                                  | تولید و عملیات | بازاریابی   | مالی   |

#### ۴) استراتژی وظیفه ای:

- ۱- استراتژی واحد تولیدی
- ۲- استراتژی مالی
- ۳- استراتژی تحقیق و توسعه
- ۴- استراتژی بازاریابی
- ۵- استراتژی منابع انسانی
- ۶- استراتژی فناوری



## تشریح استراتژیها

**استراتژی های کلان:** استراتژی های کلان، استراتژی هایی هستند که نقش فراتر از نقش یک سازمان را در برمی گیرند. معمولاً سازمان هایی که ملی و فراملی فکر می کنند یا تعهدات اجتماعی زیادی برای خود قائل هستند، از این دسته از استراتژی ها استفاده می کنند.

### الف) استراتژی مواجهه با دولت

در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، مخصوصاً در کشورهایی که دولت ها رگ اصلی اقتصاد کشور را در دست دارند (همانند کشورهای نفت خیز از جمله ایران) معمولاً دولت نقشی کلیدی در حیات و بقا شرکت ها ایفا می نماید. بنابراین لازم است که شرکتها استراتژی مناسبی در مواجهه با دولت برای خود تدوین نماید. بدین منظور از الگوهای چهارگانه زیراستفاده می شود.

الف-۱- تغییر: اگر شرکت از قدرت کافی برای تغییر سیاست ها و رفتارهای دولت برخوردار باشد از استراتژی تغییر استفاده می کند.

الف-۲- پرهیز: در این حالت شرکت ترجیح می دهد، بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت در واقع آن را دور بزند و مشکل خود را حل نماید.

الف-۳- همراهی: در این حالت همراهی با دولت در رابطه با سیاستهای اعلام شده برای شرکت متشکل ساز نمی- باشد.

الف-۴- اتحاد: در این حالت تنها راه گریز از خطر و ریسک همانا اتحاد استراتژیک با دولت است. (مثلاً سرمایه گذاری مشترک در شرکت دولتی)

چهار حالت فوق در شکل زیر نمایش داده شده است :

|                             |      |       |        |
|-----------------------------|------|-------|--------|
| میزان اهمیت موضوع برای شرکت | زیاد | تغییر | اتحاد  |
|                             | کم   | پرهیز | همراهی |

کم      میزان قدرت شرکت      زیاد

شکل ۲- ماتریس استراتژی های مواجهه شرکت با دولت

**ب) استراتژی های ملی** که در مسائل تجاری گاه لازم است که در سطح مسائل دیده شوند. در این صورت

استراتژی ها رنگ و لعاب دیگری به خود می گیرند در این زمینه استراتژی های زیر مطرح می باشند:

## ب-۱- استراتژی کاربر

در کشورهایی که نیروی کار ارزان است، معمولاً صنایع روی فعالیت‌هایی که از نظر کاربری نیروی انسانی در سطح بالایی هستند و از طرفی قیمت محصول از حساسیت بالایی در صحنه رقابت برخوردار است؛ متمرکز می‌شود. این استراتژی در مورد کشورهایی که جمعیت زیادی دارند (مثل چین و مکزیک)، بیشتر کاربرد دارد. حالت افراطی آن در کشورهایی است که با ایجاد مناطق آزاد و تنها با ارائه نیروی کار ارزان مواد اولیه را وارد و پس از انجام کار تولیدی، آن را صادر می‌کنند.

## ب-۲- استراتژی ارزش

از ترکیب کیفیت و قیمت این استراتژی شکل می‌گیرد بدین صورت که در کالاهایی که کیفیت حایز اهمیت بوده با کاهش قیمت امکان نفوذ در بازارهای جدید فراهم می‌شود این نوع کالاها معمولاً از تکنولوژی سطح بالا برخوردار هستند نمونه‌های آن را در مورد کشورهای خاور دور (از قبیل کره جنوبی و شرکت هیوندا) می‌توان مشاهده نمود.

## ب-۳- استراتژی کم نظیر

در مورد بعضی از محصولات که بنا به دلایل تنها در مکان‌های خاصی قابل تولید هستند، بکار می‌رود. این استراتژی عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد. برای مثال تولید انبوه و باکیفیت کیوی، موز، قهوه و ... .

## ب-۴- استراتژی فصلی

این استراتژی هم عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد برای مثال صادرات سبزیجات تازه و میوه‌های تابستانی در فصل زمستان به کشورهای مرفه مانند آمریکا، که نیاز به هماهنگی ویژه بین صادرکننده و واردکننده دارد.

## ب-۵- استراتژی ارزش افزوده

در این حالت محصولات نیمه ساخته وارد شده و پس از انجام یک یا چند مرحله کاری دوباره صادر می‌گردد.

## ب-۶- استراتژی صادرات مجدد

در این حالت محصولات بصورت فله وارد شده و وابسته بندی جدید مجدداً صادر می‌شود.

## استراتژی‌های اصلی

۱- ثبات: استراتژی‌های ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالیکه اولاً سازمان وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نمی‌باشد، ثانياً امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیست یا زمان و شرایط محیطی اجازه آنرا نمی‌دهد. مثل استراتژی‌های متوقف آغاز محتاطانه، عدم تغییر، سود و ... .

۲- کاهش: در حالتی که بنابه هر دلیلی سازمان درصدد کاهش حجم فعالیتهای موجود باشد از این استراتژی استفاده می‌کند دلایل آن می‌تواند متفاوت باشد، مثلاً ناشی از عوامل تهدید کننده محیطی باشد یا فرصتهای

محیطی بهتر که سازمان در صورت تغییر فعالیت، می تواند سریع تر به اهداف مورد نظر برسد. بنابراین انتخاب این استراتژی به خودی خود نشانگر ضعف نیست، بلکه بعثت تغییر اولویتها می توان تخصص منابع را از محصول دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل کرد مثل استراتژی های واگذاری، انحلال و غیره.

**۳- توسعه:** برخلاف استراتژیهای کاهش بوده و در شرایطی است که سازمان به دنبال افزایش و گسترش فعالیتهای موجود باشد و دلایل تمایل به این استراتژی نیز می تواند متفاوت باشد برای مثال شرایط محیطی مناسب برای افزایش تولیدات یا مطرح شدن بازارهای جدید مثل استراتژی های ادغام روبه بالا، پایین، توسعه بازار و... .

### ج) استراتژی های وظیفه ای

استراتژی هایی که بحث آنها گذشت، عموماً مربوط به شرکت ها بودند. طبیعی است که واحدهای وظیفه ای مثل واحدهای؛ تحقیق و توسعه، تولید یا عملیات، بازاریابی، مالی و ... نیاز به استراتژی مخصوص به خود دارند. این استراتژی ها باید هماهنگ و همگام با استراتژی های اصلی شرکت باشند در ادامه اشاره ای به برخی از این استراتژیهای وظیفه ای خواهیم داشت.

#### ج-۱- استراتژی واحدهای عملیاتی یا تولیدی

این استراتژی به امتیازات رقابتی در حوزه ساخت و تولیدی مرتبط بوده و شامل سیستم های تولید، سیستم های کنترل و سیاست های کلیدی ساخت و تولید می باشد. در این نوع از واحدهای وظیفه ای و در راستای استراتژی های شرکت عموماً در سه بعد زیر باید استراتژی ها مشخص گردند:

امکانات و تجهیزات : از قبیل، میزان تمرکز یا عدم متمرکز بودن آنها، میزان اتوماسیون مورد نیاز و حجم تولید. برنامه ریزی و کنترل : از قبیل، تولید سفارشی یا انبوه، حجم انبار قطعات مواد، روش استفاده از انبارها، فعالیت های کنترلی.

سفارشات: از قبیل تعداد، تنوع، کمیت، کیفیت تامین کننده، نحوه انتخاب و امثالهم

#### ج-۲- استراتژی واحد مالی

استراتژی مالی با سیاستهای خرید و تخصیص سرمایه سروکار دارد. هدف آن بهبود ساختار سرمایه سازمان است. استراتژی واحدهای مالی نیز باید پاسخگوی ۳ بعد زیر باشد:

هزینه سرمایه: از قبیل سرمایه قابل قبول، نحوه تعادل بین بدهی های کوتاه و بلندمدت، نحوه تعادل بین اعتبارات داخلی و خارجی و....

توزیع سرمایه: از قبیل اولویت های توزیع سرمایه، میزان تفویض اختیارات سرمایه ای به مدیران در سطوح مختلف و....

مدیریت سرمایه: از قبیل، میزان سود قابل توزیع بین سهامداران، میزان ثبات سود دهی، نقدینگی، نحوه قسط بندی وام ها و غیره

### ج-۳- استراتژی واحد تحقیق و توسعه

استراتژی در واحدهای تحقیق و توسعه ابعاد چهارگانه زیر را باید پاسخگو باشد:

نوع تحقیق: از قبیل میزان تحقیقات پایه، میزان تحقیقات کاربردی، میزان اصلاحات جزئی و پروژه های جدید مورد نیاز و ...

دوره زمانی: از قبیل تاکید روی تحقیقات کوتاه مدت یا بلندمدت کدام گرایش زمانی بهتر در راستای استراتژی شرکت می تواند باشد و غیره.

تناسب سازمانی: از قبیل تحقیقات در شرکت یا توسط سایر شرکت ها انجام شود میزان تمرکز یا عدم تمرکز تحقیقات ارتباط بین مدیر تحقیق و توسعه و سایر مدیران و غیره.

موضوع تحقیقاتی: از قبیل رهبری تحقیقات و نوآوری یا پیروی از تحقیقات و نوآوری های رقا و غیره.

### ج-۴- استراتژی واحد بازاریابی

استراتژی توزیع و بازاریابی عموماً پس از تحویل محصول نهایی یا تبادل با مشتری با فرایند کاری مطرح می شود. این استراتژی شامل تنظیم هدف برای بازاریابی و توزیع مکان و بازار هدف، نوع مشتری، قیمت گذاری، تبلیغات و تخصیص منابع برای دستیابی به این اهداف است.

در واحدهای بازاریابی علاوه بر استراتژی شرکت، برخی استراتژی های خاص بازاریابی نیز مطرح هستند که به شرح زیر می باشند:

استراتژی رهبر: شرکت تلاش می کند موقعیت رهبری بازار را بدست آورد یا حفظ کند.

استراتژی پیرو: شرکت امکان رهبر شدن را ندارد بنابراین همیشه صبر می کند تا رهبر استراتژی خود را اعلام کند و سپس از آن پیروی کند.

استراتژی چالشگر: در این حالت شرکت امکان رقابت تنگاتنگ با رهبر را دارد و حاضر نیست پیرو باشد.

استراتژی گوشه گیر: در این حالت شرکت ترجیح می دهد به گوشه ای از بازار خزیده و آنجا را محکم برای خود حفظ کند.

استراتژی آمیخته بازار: این استراتژی خود تشکیل یافته از چهار استراتژی است که عبارتند از: قیمت، پرسنل، توزیع و استراتژی محصول که ترکیب آنها استراتژی آمیخته یا ترکیب بازار را به دست می دهد.

### ج-۵- استراتژی واحد منابع انسانی

در عصر حاضر منابع انسانی بعنوان یکی از گرانبهاترین منابع همواره مورد توجه قرار گرفته و مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکتها و سازمانها بوده است این امر بخصوص در شرایط حاضر که دانش و اطلاعات محور اصلی آنهاست از اهمیت بسزایی برخوردار است. بر این مبنا استراتژی های واحد منابع انسانی، شامل

راهبردیهای اساسی است که سازمان و مجموعه مورد مطالعه را در دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان رهنمون سازد این قبیل راهبردها حوزه های جذب، نگهداری و ریزش منابع انسانی را در بر می گیرد.

### ج-۶- استراتژی واحد فناوری اطلاعات

استراتژی های فناوری اطلاعات عبارتند از: راهبردهایی که در راستای مأموریت، اهداف و استراتژیهای کلان، مجموعه زمینه محقق سازی آنها را فراهم می سازد این قبیل استراتژیها عمدتاً موارد ذیل را شامل می شود:

– جریان اطلاعات و ساختار فرایندهای کاری

– سازمان متولی و منابع انسانی متخصص در حوزه انفورماتیک

– بستر سخت افزاری، نرم افزاری، مدیریت بانکهای اطلاعاتی ارتباطات و شبکه

– سطوح و سلسله مراتب، تمرکز و عدم تمرکز سیستم ها و اطلاعات و امثالهم

الف – استراتژی چهارگانه شرکتهای ژاپنی

شرکتهای ژاپنی در پی گسترش حضور خودبازارهای جهانی به تدریج چهار استراتژی متفاوت را بکار گرفته اند که به شرح زیر می باشند:

الف-۱- ایجاد برتری در چند بعد

شامل استراتژیهایی است که بصورت همزمان در ابعاد مختلف کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد و ... شرکت را توانمند نموده است .

برای مثال: در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرایند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند نموده اند.

الف-۲- جستجوی مناطق بی دفاع

عبارت است از شناسایی خلاهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبای رها شده است. برای مثال: یک ناحیه جغرافیایی فراموش شده، قسمتی از زنجیره ارزش تولید محصول که متولی ندارد، یا بخشی از بازار یک شرکت بزرگ که بدون پاسخ مانده است.

الف-۳- تغییر شرایط درگیری و نفوذ

استاندارد کردن محصولات، فروش از طریق کانال های توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد و ... از جمله مثالهای این استراتژی است.

الف-۴- رقابت از طریق همکاری تنگاتنگ

برای مثال: همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تامین کنندگان مواد و قطعات و غیره که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع های صنعتی یا تجاری می شود را می توان برای استراتژی نام برد.

## ۱- استراتژی های یکپارچگی (ادغام):

۱-۱) ادغام عمودی رو بالا: شرکت با خریدن شرکتهای پخش (خرده) فروشیه می کوشد بر میزان توزیع خود بیفزاید.

در اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا یکی از راههای اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق امتیاز کند و این استراتژی زمانی است که توزیع کنندگان غیر قابل اعتمادند و یا ظرفیت و توان لازم را ندارند وقتی که شرکت از نظر تولیدی دارای مزیت بالائی است و شرکت و صنعت مورد نظر دارای رشد بالایی هستند و مناسبتر است .

۱-۲) ادغام عمودی روبه پایین : شرکت سعی می کند که مالکیت خود را با خریداری عرضه کننده مواد اولیه افزایش دهد زمانی این استراتژی مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود را اعتماد کافی ندارد آنها قیمت ها را بسیار بالا منظور می کنند یا اینکه نتواند امتیازهای شرکت را تامین کنند همچنین زمانی که مواد اولیه اندک و رقبا زیاد باشد، سرعت رشد صنعت بالاست، شرکت نیاز به تامین کنندگان با سرعت بالا دارد، این استراتژی کاربرد دارد رقابت جهانی باعث شده است که شرکتها در مسیر کاهش تعداد عرضه کنندگان مواد اولیه بر سرعت خود بیفزایند و از این عدهی انگشت شمار بخواهند محصولات و خدمات با بالاترین کیفیت ممکن عرضه نمایند. (سیاست شرکتهای ژاپنی که تعداد عرضه کنندگان کم باشد و روابطی بلندمدت و بسیار محکم با این عده کم برقرار نمایند).

۱-۳) ادغام افقی: شرکت می کوشد شرکتهای رقیب را به ماکیت خود درآورد تا بتواند میزان کنترل خود را بیفزاید.

با استفاده از این استراتژی شرکت در واقع از استراتژی رشد استفاده می کنند و بدین وسیله به میزان زیادی از پدیده ای بنام صرفه جویی به مقیاس استفاده می کند در یکپارچگی افقی مقدار زیادی از تشکیلات مضاعف حذف می گردد.

## ۲-۱) استراتژی های متمرکز:

۱- رسوخ در بازار : از طریق بازاریابی تلاش می کند سهم محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهد. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر است:

افزایش عمدهی فروشندگان افزایش هزینهی تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی زمانی است که بازارها از محصول خاصی اشباع نیست، میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی دارد سهم فروش رقبا رو به کاهش است.

۲- توسعه بازار: عرضه محصولات یا خدمات جدید مناطق جغرافیایی جدید زمانی است که سیستم توزیع کم هزینه و قابل اعتماد وجود دارد بازارهای بکر و اشباع نشده وجود دارد سازمان دارای ظرفیت بالایی است.

۳- توسعه محصول : شرکت از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات برمیزان فروش خود می-افزاید.

معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می باشد و زمانی که این استراتژی استفاده می شود که محصولات سازمان به مرحله ی اشباع رسیده رقبا محصولات باکیفیت تر عرضه می کنند موسسه دارای توان بالای تحقیق و توسعه می باشد.

### ۳- استراتژیهای تنوع :

۳-۱) تنوع همگون : شرکت محصولات جدید ولی مرتبط با محصولات و خدمات خود را می افزاید. (مثال :بانکها علاوه بر خدمات بانکی ،در زمینه بیمه یا بورس نیز فعالیت کنند). این استراتژی زمانی است که صنعت بدون رشد یا با آهنگ رشد کندی مواجه می شود ، عرضه محصولات جدید موجب افزایش چشمگیر فروش شود یا به هنگامی که محصولات کنونی از نظر چرخه حیات (عمر محصول ) سیر نزولی را دارد، یا برای شرکت امکان ارائه محصول به قیمت رقابتی وجود دارد.

۳-۲) تنوع افقی : شرکت محصولات جدید ولی بی ربط با محصولات و خدمات خود را برای مشتریان کنونی می افزاید . (مثلاً شرکت کوکاکولا وارد بازار بطری آب یاجای شود). در مقایسه با تنوع ناهمگون خطر اجرای این استراتژی کمتر است زیرا شرکت با مشتریان کنونی که با نیازها و خواسته های آنان آشناست سروکار دارد این استراتژی زمانی استفاده می گردد که افزودن محصول جدید به سبد محصولات فروش بسیار بالایی خواهد داشت ، بازار بسیار رقابتی یا صنعت بدون رشد باشد ، زمانی که شرکت از کانالهای توزیع فعلی برای محصولات جدید نیز استفاده نماید.

۳-۳) تنوع ناهمگون : شرکت محصولات جدید ولی بی ربط با محصولات و خدمات فعلی را می افزاید تا بر تنوع محصولات خود بیافزاید (مثلاً در آمریکا برخی از سوپر مارکتهای بزرگ و زنجیره ای اقدام به خرید جایگاههای بنزین کرده اند و در اثر تنوع بخشیدن به فعالیتها، اقدام به عرضه چنین محصولاتی می نمایند . این استراتژی زمانی استفاده می شود که صنعت اصلی سازمان از نظر سود و فروش سیر نزولی دارد سازمان توان لازم را برای ورود به صنعت دیگر دارد شرکت توان خرید شرکت دیگر در صنعت دیگر و سرمایه گذاری را دارد.

### ۴- استراتژیهای تدافعی :

۴-۱) مشارکت : شرکت با دو یا چند شرکت ، یا شرکت تضامنی موقت تشکیل می دهند و از فرصتی که پیش آمده بهره برداری می نمایند زیرا به شرکت به تنهایی اجرای رانمی تواند برعهده بگیرد با این استراتژی شرکتها می توانند بر شبکه های فعالیت و ارتباطات خود بیافزایند این نوع فعالیتها که در سطح جهانی انجام می گیرد موجب کاهش خطر می گردد و ریسک شکست کمتری دارد همچنین سرمایه لازم نیز تامین می گردد برای دوشرکت در مشارکت موفق

باشند هریک از شرکتها باید دارای ویژگی‌های خاص ووجه تمایز مشخص باشند مانند فناوری پیشرفته، سیستم توزیع، واحد تحقیقاتی یا توان تولیدی بالا.

۴-۲) **کاهش**: گروه بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود. این

کاهش هزینه: کاهش هزینه جاری، پرسنلی، سرمایه گذاری، تعطیلی برخی از

فعاليتها حاشیه ای

این استراتژی شامل

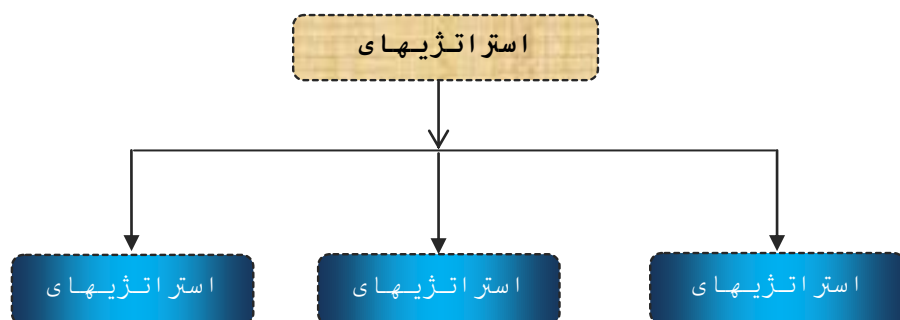
کاهش دارایی: از طریق فروش زمین، ساختمان، تجهیزات غیرضروری و...

هدف این استراتژی حفظ بقاء و موجودیت است و زمانی استفاده می شود که سازمان دارای ویژگی بسیار متمایز باشد ولی نتواند تا چند سال از آن استفاده نماید یا وقتی که عدم کارایی و سودآوری اندک روحیه کارکنان و سهامداران را تضعیف نموده است، زمانی برای استفاده از فرصتها یا مقابله با تهدیدات و سود جستن از نقاط قوت، توان سرمایه گذاری نداشته باشد.

۴-۳) **واگذاری**: فروش یک واحد مستقل یا بخش هایی از یک سازمان (هرس کردن سازمان) اغلب شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری یا خرید شرکتها ی دیگر سرمایه تامین کند. فروش بخشی از شرکت می تواند بعنوان بخشی از استراتژی تجدید ساختار به حساب آید زیرا شرکت می کوشد تا بدان وسیله واحدهایی که سود آور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند، بفروشد.

۴-۴) **انحلال شرکت**: این استراتژی که فروش تمامی دارایی شرکت است، از نظر عاطفی می تواند بسیار مشکل به حساب آید، ولی شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را با تقبل زیان های بالا ادامه دهد.

استراتژیهای ۳ گانه پورتر :



استراتژی رهبری قیمت ها:

از بین ۳ استراتژی مطرح شده، رهبری قیمت در بازار آشناترین استراتژیهاست، هدف این استراتژی رسیدن به موقعیت ارزان ترین تولیدکننده محصول یا خدمات در بازار است اتخاذ چنین استراتژی هنگامی که موسسه ورودی های نقدی و مالی بالایی غیر تعهدآوری یا سرمایه گذاری شده توسط سرمایه گذاران در موسسه باشد بسیار مثر



ثمر است موسساتی که با این استراتژی فعالیت می نمایند تمامی بازار را تحت پوشش خود قرار می دهند و حتی در بازارهای مرتبط نیز وارد می شوند همچنین علاوه بر اینکه از تمامی ظرفیتهای موجود برای ارائه خدمات ارزان قیمت استفاده می کنند دائماً در حال بهبود عملکرد و افزایش بازدهی خود هستند و روشهای نوین را برای ارائه ارزان تر خدمات ابداع می کنند چنین بنگاهها و موسساتی خدمات استاندارد با کیفیت و بدون ویژگی های خاص را به بازار عرضه می نمایند در این حالت موسسه می تواند قیمت خود را به بازار دیکته کند (همان محصولات یا خدمات یا قیمت پایین تر نسبت به رقبای) و از این طریق عرصه را بر رقبای خود تنگ می نماید، به طوریکه توجیه اقتصادی برای موسسات رقیب از بین برود. دریافت سود کمتر در کنار فروش بیشتر چنین بنگاهها و موسساتی را به رهبری بازار رهنمون می شود.

### استراتژی تمایز :

در این رویکرد موسسات سعی میکنند تا موقعیتی را نسبت به دیگر رقبای خود در بازار را بدست آورد برای رسیدن به چنین موقعیتی، موسسات به یک یا چند ویژگی که از نظر مشتریان مهم تلقی می شود پاسخ داده و از این طریق ممکن قیمتی بالاتر را به بازار ارائه می دهد و منشاء این تمرکز ممکن است در خود خدمات و محصولات، شیوه ارائه آن روش های بازاریابی، خدمات پس از فروش و غیره باشد. حیاتی ترین تصمیم بنگاه در این استراتژی، انتخاب درست ویژگی ای است که در نظر اغلب مشتریان ارزش پرداخت هزینه بالاتر را توجیه نماید.

### استراتژی تمرکز :

تمرکز، سومین استراتژی عمومی می باشد. دو استراتژی قبلی نگاهی به کل بازار دارند، در حالی که این استراتژی به بخش یا بخش هایی از بازار توجه دارد (در حیطه محدودی از کل بازار یا مشتریان). موسسه با رویکرد متمایز بخشی از بازار را انتخاب می کند و تمام تلاش خود را بر روی خدمت به بخش هدف متمرکز می کند و ممکن است حتی روش هایی متفاوت از روش های محصول صنعت مورد فعالیت را در پیش بگیرد. استراتژی تمرکز به دو حالت قابل دستیابی است: تمرکز روی قیمت و تمرکز بر روی تمایز. در وضعیت اول هدف موسسات سرویس دادن به بخشی از بازار است که نسبت به قیمت حساسیت بالایی دارند و در حالت دوم مشتریان با نیازهای خاصی قرار دارند که پاسخی برای نیازهای خود از طرف ارائه کنندگان دیگر دریافت نکرده اند. مهمترین متغیر در این استراتژی انتخاب صحیح بخش هایی از بازار است که تفاوت معناداری با کل بازار داشته باشند علاوه بر این بخش انتخاب شده بایستی جذابیت کافی برای ارائه محصول را داشته باشد و از نظر اقتصادی سود آور باشد.

## سایر استراتژیها

### استراتژی حذف محدود:

استراتژی حذف محدود یا تفکیک مناسب در صورت عدم کارایی استراتژی کاهش به کار گرفته می شود. در این حالت شدت کاهش بیشتر شده و منجر به حذف بخشی از محصول یا بخشی از سازمان و... می شود. به عبارت دیگر این استراتژی به فروش کار یا راه اندازی یک کار جدید بعنوان بخشی جداگانه مربوط می شود و زمانی اتخاذ می شود که یک کار مشخص بخوبی با سازمان سازگار نمی شود و یا اینکه پیوسته در راه رسیدن به اهدافی که مجموعه برای اصلاح موقعیت مالی و بودجه ای سازمان نیز بکار گرفته شود. امروزه این استراتژی بصورت یکی از استراتژی بسیار متداول تبدیل شده چرا که شرکت ها سعی در کاهش فعالیتها و برون سپاری اقدام های خود دارند.

### استراتژی توقف و آغاز محتاطانه

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه ی هر یک از استراتژی های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی بر خوردار بوده است با آینده ای مبهم و غیر قابل پیش بینی مواجه می شود، می تواند از این استراتژی موقتی استفاده کرده و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، می توان از این استراتژی استفاده نمود. یک شرکت، ممکن است دست از استراتژی رشد خود برندارد، بلکه موقتاً آن را متوقف کند تا اینکه بالاخره مدیران جدیدی را استخدام کند، ساختار سازمانی خود را ترمیم و تجهیزات جدیدی بسازد.

### استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدید است، یعنی تصمیم به ادامه ی عملیات و سیاست های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی است. اما به سختی می توان نام آن را استراتژی نهاد. موفقیت این استراتژی، به روی ندادن تغییر اساسی در موفقیت شرکت وابسته است. موفقیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت های فعلی اش ترغیب می کند و فقط ممکن است تغییرات محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال کند. این استراتژی، هنگامی اتخاذ می شود که شرکت، هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نکند و نقطه ی ضعف و نقطه ی قوت بر جسته ای نداشته باشد، رقبای مقتدر جدیدی به صنعت مد نظر وارد نشوند، شرکت سود آوری خوبی داشته باشد و بازار محصولات با ثبات باشد. در حقیقت، آرامش محیط باعث می شود که مدیران شرکت، استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند. مگر این که صنعت فعالیت شرکت در حال متمرکز شدن باشد.

## استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است. اما شرکت در عین حال طوری عمل کند که انگار مشکلاتش موقتی اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، در حالی که فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش هستند. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهام داران و جامعه سرمایه گذار، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی، مدیرانی که محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می کنند (مثل سیاست های ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام دهندگان حریص)، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه گذاری می کنند و یا هزینه هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری را مسکوت گذاشته و در بخش تبلیغات، سرمایه گذاری می کنند تا بتوانند طی این دوره ی سخت، ثبات در روند سودآوری را حفظ کنند. حتی ممکن است یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر، به فروش برسانند. مشخصاً استراتژی سود، تنها به شرکت کمک می کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذرانند. متأسفانه استراتژی سود، همراه کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

## استراتژی ادغام

منظور از ادغام شرکت ها، این است که دو سازمان با اندازه تقریباً یکسان، ماهیت حقوقی خودشان را منحل می کنند و تبدیل به یک شرکت جدید با ماهیت حقوقی مستقل می شوند. در استراتژی یکپارچگی افقی بیان شده که یک سازمان بزرگ، رقیب کوچکتری را خریداری می نماید یا عکس این ماجرا اتفاق می افتد. در استراتژی یکپارچگی افقی ماهیت حقوقی شرکت خریدار را حفظ می شود. این استراتژی زیر مجموعه یک استراتژی دیگر به نام «خرید شرکت» است. هنگامی که یکی از طرف های معامله در ادغام یا خرید، رضایت نداشته باشد، نوع ادغام یا خرید را «بلعیدن شرکت» یا به زیر کنترل در آوردن شرکت می نامند. بعضی از دلایلی که باعث می شود شرکت ها دست به ادغام و خرید بزنند عبارتند از:

بالا بردن سهم بازار، افزایش کارایی، جهانی شدن تجارت و کسب قدرت از نظر قیمت گذاری، نیاز به استفاده هرچه بیشتر از صرفه جویی به مقیاس، کم شدن قوانین و مقررات و کاهش یافتن فشارهای ناشی از نقص قوانین ضد انحصاری، تشویق بازار بورس برای بالا رفتن قیمت سهام شرکت ها، استفاده بهینه از ظرفیت موجود، استفاده بهینه از نیروی کار موجود، کم کردن نیروهای ستادی مدیریت، یکنواخت کردن روند فروش های فصلی، به کار گیری فن-آوری جدید، کاهش دادن بدهی های مالیاتی، دسترسی بهتر به عرضه کنندگان شرکت های پخش، مشتریان، محصولات و بستانکاران جدید.

## استراتژی خرید استقراضی

منظور از خرید استقراضی (خرید مصلحتی) این است که شرکتی، سهام عمده ی شرکت دیگر را می خرد و برای باز پرداخت وام های گرفته شده، دارایی های خریداری شده را به گرو یا رهن می گذارند. بسیاری از بانک ها، شرکت های بیمه و سایر موسسات مالی به خرید استقراضی می پردازند، گاهی این عمل را «بانک داری تجاری» می نامند. معمولاً بانک ها، بخش هایی از شرکت هایی را که به شیوه ی استقراضی خریداری می نمایند با سود زیاد به فروش می رسانند.

## استراتژی تغییر جهت

تاکید این استراتژی بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی است. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است دو مرحله اساسی دارد: مرحله ی کوچک سازی و مرحله ی تثبیت.

کوچک سازی<sup>۲</sup>، تلاش اولیه است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت، از طریق کوچک سازی اندازه شرکت و کاهش هزینه های آن. مرحله ی دوم یعنی تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک شده ی کنونی. برای هموار کردن روند انجام فعالیت ها در شرکت، مدیران شرکت، برنامه ای تهیه می کنند تا هزینه های سربار غیر ضروری را کاهش داده و هزینه های فعالیت عملیاتی را توجیه کند. این مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه ی کارکنان در اجرای این استراتژی، مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذشتن از شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقی مانده است، بسیار قوی تر و سازمان یافته تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی اش را بهبود بخشیده است و می تواند دوباره فعالیت های خود را توسعه بدهد.

## استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده ی درخشانی هم پیش رویش نیست، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند، که همه ی آنها نیز ناگوار و ناراحت کننده اند. از آنجا که هیچ کس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعت بدون جذابیت نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا انحلال (تصفیه) استفاده کند. بر اساس استراتژی ورشکستگی، مدیران، شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند، تا دادگاه از محل فروش آن بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند.

در استراتژی ورشکستگی، تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می شود، ولی در استراتژی انحلال، تمام دارایی های شرکت، به تدریج فروخته می شوند. از آنجا که صنعت، قیمت مناسب به فروش رساند، مدیریت، تا آنجا که می تواند دارایی های قابل فروش شرکت را به نقد تبدیل می کند و پس از ایفای کل تعهدات شرکت، باقی مانده در آمد

---

<sup>۲</sup>. کوچک سازی در سازمان یعنی کاهش افراد استخدام شده که این کار در کوتاه مدت از نظر مالی برای سازمان مناسب می باشد ولی در دراز مدت به ضرر سازمان است.

حاصل از فروش، میان سهامداران توزیع می شود. برتری استراتژی انحلال به استراتژی ورشکستگی این است که در این حالت، این هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره آن تصمیم می گیرند. نه دادگاه که ممکن است حقوق سهام داران را کاملاً نادیده بگیرد.

## چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی، از چهارچوبی با عنوان "چارچوب جامع تدوین استراتژی" استفاده می شود. این چارچوب ابزارها و روش هایی را ارائه می کند که برای انواع سازمان ها (در اندازه های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست ها کمک می کند تا استراتژی ها را شناسایی ارزیابی و گزینش نمایند. این استراتژی چارچوب دارای چهار مرحله ی اصلی است که عبارتند از:

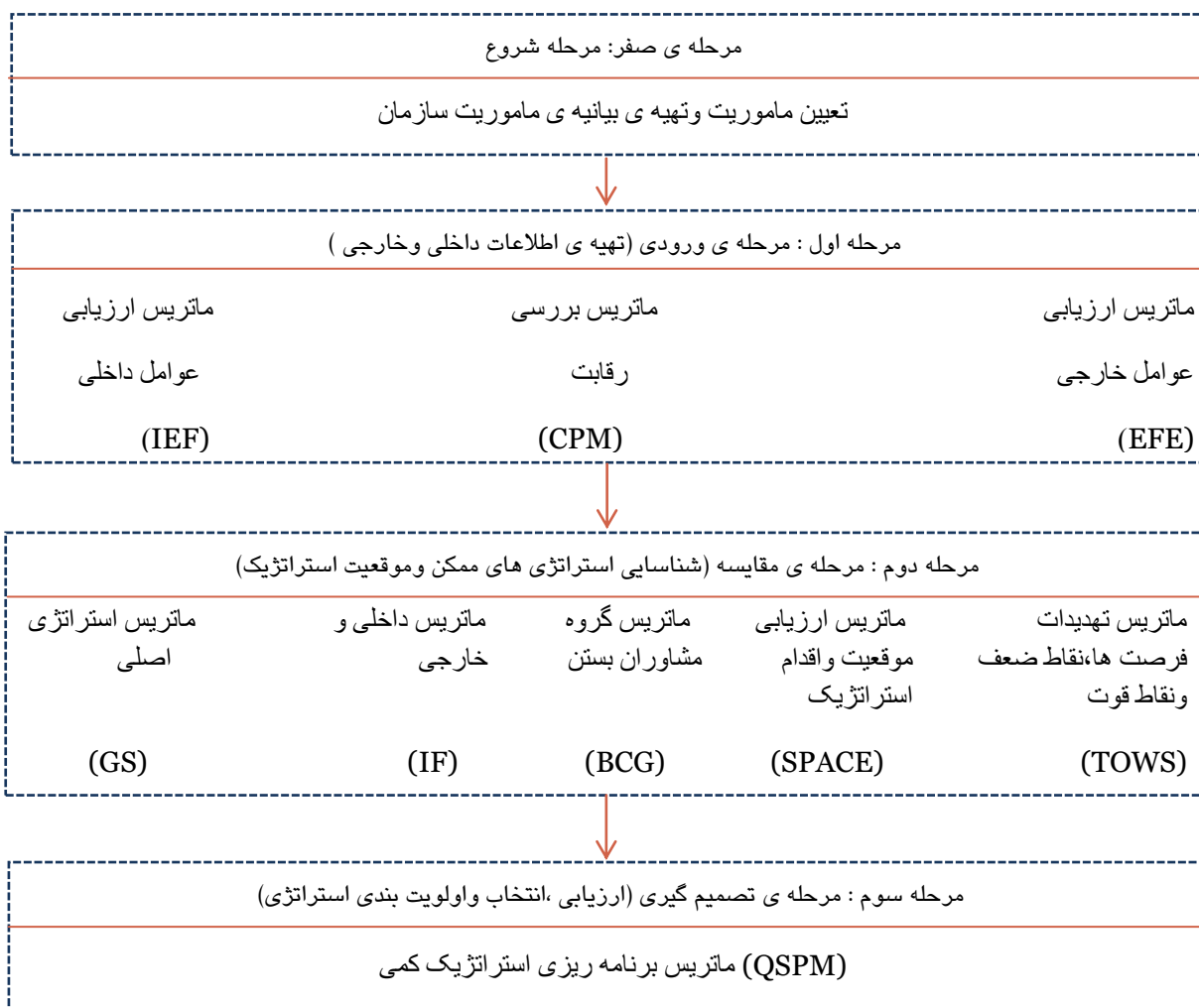
**مرحله شروع:** در این مرحله، مقصد استراتژیک در قالب مأموریت سازمان تعیین شده و سپس بیانیه ی مأموریت (مقصد استراتژیک) آن تهیه می شود.

**مرحله ورودی:** در این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) می باشد چه بسا شناخت بیشتری که از داخل خارج و وضعیت رقابتی سازمان حاصل می شود، منجر به تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرایند مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله بدست می آید مبنایی را شکل می دهد که می توان از مقایسه ی عوامل داخلی و خارجی و با در نظر داشتن این عوامل گزینه های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی نمود تا بهترین استراتژی ها انتخاب شوند.

**مرحله تطبیق یا مقایسه:** در این مرحله با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل و با در نظر داشتن مأموریت سازمان عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدها ی استراتژیک) با هم تطبیق داده می شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می شوند تا استراتژی هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق برنامه ریزی استراتژیک کاربردی مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از: ماتریس استراتژی اصلی ماتریس سوات، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

**مرحله تصمیم گیری:** در مرحله آخر با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی گزینه های مختلف استراتژیهای شناسایی شده در مرحله ی قبل (مرحله ی تطبیق)، به شیوه های عینی و بدون اعمال نظر شخصی، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی ها را مشخص کرده و بدین گونه برای انتخاب استراتژی های خاص یک مبنای عینی ارائه می کند.

شکل زیر چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی ها را نشان می دهد.



## استراتژی پرتفولیو

واحدهای تجاری می توانند با بهره گیری از استراتژی های رقابتی و مشارکتی ، مزیت رقابتی کسب کنند. آن دسته از شرکت هایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند باید از خود بپرسند که چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود.

۱. چقدر زمان و سرمایه ی خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری خود صرف کنند تا از روند موفقیت آنها مطمئن گردند؟

۲. بر اساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو ، مراکز اصلی شرکت، مانند یک بانکدار داخلی عمل می کنند در این روش مدیریت ارشد، واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به مثابه یک سری سرمایه گذاری های صورت گرفته فرض می کند که انتظار دارد، سودآور و ثمربخش باشند. در واقع خطوط تولید و واحدهای تجاری ، مجموعه ای از سرمایه گذاری های شرکت هستند که باید مدیریت شرکت سعه می کند بیشترین سود را از آنها به دست آورد. دو روش اصلی و متداول تجزیه و تحلیل پرتفولیو عبارتند از:

۱- ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره ای بُستن (BCG)

۲- صفحه ی نمایش گر فعالیت های جنرال الکتریک (GE)

### ماتریس گروه مشاوران بُستن (BCG)

بخش ها یا واحدهای مستقل آن (یا مرکز سود) یک سازمان را مجموعه ی آن دارایی هایی شرکت می نامند. اگر بخش های یک شرکت به صورت مجزا در صنایع مختلف به رقابت بپردازند، باید برای هریک از این استراتژی جداگانه ارائه کرد. ماتریس گروه مشاوران بُستن، به گونه ای طرح ریزی شده اند که به سازمان هایی که دارای بخش های متعدد هستند این امکان را می دهند تا استراتژی های گوناگونی را تدوین کنند.

این ماتریس که به صورت نمودار رسم می شود می تواند سهم نسبی بازار هر یک از بخش ها و نرخ رشد صنعت را نشان دهد. ماتریس مزبور - در سازمان هایی که بخش های متعددی دارند- این امکان را می دهد که از طریق بررسی سهم نسبی بازار شرکت و شرح رشد صنعت هر یک از بخش ها (نسبت به سایر بخش ها)، مجموعه ی دارایی های متنوع اداره شوند مقصود از سهم نسبی بازار، نسبت سهم بازار یک بخش در یک صنعت خاص ، به سهم بازاری است که بزرگترین شرکت رقیب در همان صنعت دارد.

بر روی محور X ها از "ماتریس گروه مشاوران بُستن " وضع سهم نسبی بازار نشان داده می شود. معمولاً عدد ۵۰٪ بر روی محور X ها نشان دهنده نقطه وسط است و نمایانگر یک بخش است که دارای نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت مورد نظر می باشد. محور Y ها نمایانگر نرخ رشد بر روی محور Y ها می تواند بین ۲۰- تا ۲۰+ باشد و عدد صفر در وسط قرار می گیرد (عدد میانی است). معمولاً بر روی محور X ها و محور Y ها از این اعداد استفاده می کنند، ولی در سازمان های خاص می توان سازمقادیر عددی دیگری هم استفاده کرد.

مقادیر رشد بازار و سهم نسبی بازار را می توان از طریق روابط زیر بدست آورد :

رشد بازار محصول در سال  $n$

سهم شرکت از بازار محصول در سال  $n$



|               |              |            |
|---------------|--------------|------------|
| بالا          | ستاره        | علامت سوال |
| نرخ رشد بازار | گاوهای شیرده | سگها       |
| پایین         |              |            |

### استراتژیهای متناسب با موقعیت هریک از محصولات /بخشها/فعالیتهاى شرکت

#### ۱- ناحیه علامت پرسش (استراتژی توسعه محتاطانه):

واحدها یا محصولاتی که در این وضعیت قرار می گیرند دارای سهم نسبی اندکی از بازار محصول هستند ولی در صنعتی که رشد فروش بسیار بالایی دارد، قرار دارند. این واحدها نیاز به نقدینگی زیادی برای بهبود جایگاه خویش در بازار دارند و این در شرایطی است که درآمد چندانی هم بدلیل سهم فروش کم، ایجاد نمی کنند. لذا شرکت مادر باید درباره آنها تصمیم بگیرد که آیا از طریق استراتژی های تمرکز (رسوخ در بازار توسعه بازار یا توسعه و بهبود محصول) باید درصدد تقویت محصول و جایگاه خویش برآید یا اینکه تصمیم به فروش و واگذاری آنها بگیرد؟ در واقع باید بطرف ناحیه ستاره شدن حرکت جدی نماید و در غیر این صورت در ناحیه سگ واقع خواهد شد و چون موقعیت مناسب خویش را در بازار نیافته است، از بازار خارج خواهد شد.

#### ۲- ناحیه علامت ستاره (استراتژی توسعه)

نمایانگر بهترین فرصت برای سرمایه گذاری است. این قبیل واحدها و یا محصولات دارای سهم نسبی بالایی از فروش در بازار بوده و در عین حال نرخ رشد صنعت نیز بالا می باشد. در چنین موقعیتی باید سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای روی آنها صورت پذیرد تا موقعیت آنها تقویت شده و بتوانند نه تنها سهم نسبی خود را حفظ نموده بلکه سهم خویش را نیز توسعه دهند. واحدهایی که در وضعیت ستاره قرار دارند می توانند استراتژیهای مختلفی از جمله توسعه عمودی به بالا، توسعه عمودی روبه پایین، توسعه افقی، رسوخ در بازار، توسعه محصول، مشارکت و سایر استراتژیهای توسعه ای را درپیش گیرند.

#### ۳- ناحیه گاوشیرده (استراتژی ثبات و حفظ وضع موجود)

واحدهایی که در وضعیت گاوشیرده قرار میگیرند معمولاً دارای رشد بازار ناچیزی هستند، یعنی رشد بسیار کند است می باشد ولی سهم نسبی زیادی از بازار فروش را در اختیار دارند، به همین دلیل سرمایه گذاران دیگر، انگیزه جدی برای ورود به قلمرو این واحد هاحس نمی کنند.

موسسه از واحد یا محصول مورد نظر تولیدی دارای درآمد خوبی است و می تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را صرف محصولات و یا SBUهایی که نیاز به نقدینگی دارند، نماید. واحدهایی که در وضعیت گاوشیرده قرار می گیرند باید بتوانند موضع قوی خود را حفظ نمایند و غالباً استراتژیهایی که این واحدها برمیگزینند عبارتند از: توسعه محصول جدید از محل مازاد درآمدهای محصول جاری یا استراتژی بهره وری، کم کردن هزینه ها

فپایین نگهداشتن سطح سرمایه گذاری و...

#### ۴- ناحیه سگ (استراتژی حذف و کاهش)

واحدها یا محصولاتی که در ناحیه سگ قرار می گیرند معمولاً سهم نسبی بازار اندکی دارند و رشد صنعت نیز پایین می باشد. سگ علامتی است که هم نقاط ضعف داخلی و هم تاثیر گذاری شدید تهدیدهای خارجی بر واحد را نشان می دهد. در این راستا معمولاً کاهش هزینه ها و اصلاح ساختار مالی پیشنهاد می شود. به عبارت دیگر سگها را باید فروخت مگر اینکه دلایل قانع کننده ای برای نگهداری آنها وجود داشته باشد. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار در وضعیت سگ قرار می گیرد، باید مقداری از حجم فعالیتهای خود یا حجم تولید را کاهش دهد. در این صورت این واحدها پس از مدتی فعالیت، واکنش مناسب نشان می دهند و با کاهش دادن دارایی ها و هزینه ها بصورت واحدهایی مولد و سود آور درمی آیند. در صورتی که اینکار انجام نپذیرد. دیگر چاره ای جز توقف خط تولید و یا واگذاری واحد مورد نظر و یا حتی ورشکستگی وجود نخواهد داشت.

در این ماتریس غالباً چرخش طبیعی به شکلی است که علامت های پرسش تبدیل به ستاره ها می شوند، ستاره ها بصورت گاوشیرده در می آیند و گاو شیرده بصورت سگ در می آید. لیکن در موقعیتی که یک محصول در گاو شیرده قرار دارد، شرکت از محل اندوخته سود حاصل از فروش این محصول برای تحقیق و توسعه و طراحی محصول جدید سرمایه گذاری نموده تا قبل از افول تدریجی محصول جاری، محصول جدید به بازار عرضه شود و در موقعیت علامت سؤال قرار گیرد و چرخه عمر محصول بدین ترتیب با انجام تمهیدات لازم مطابق روند فوق طی شود و در صورتیکه بموقع پاره اندیشی نشود، چرخه محصول کوتاه تر بوده و قبل از آنکه محصول به بلوغ خود در بازار برسد، از رده خارج خواهد شد. جمع بندی استراتژیهای مناسب برای هر یک از موقعیتهای ماتریس BCG در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱ - مقایسه موقعیتهای مختلف در ماتریس BCG

| گروه صنعت  | استراتژی پیشنهادی | میزان سودآوری   | سرمایه گذاری لازم | میزان جریان نقدی خالص     | پیش بینی آینده |
|------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|----------------|
| ستاره      | حفظ توسعه         | بالا            | بالا              | تقریباً صفر تا حدودی منفی | بهترین وضعیت   |
| گاوشیرده   | حفظ و افزایش فروش | بالا            | کم                | بسیار زیاد                | مبهم اما مثبت  |
|            | حفظ و رشد         | هیچ یا حتی منفی | بسیار زیاد        | بسیار کم                  |                |
| علامت سؤال | حذف سرمایه        | کم یا منفی      | عدم سرمایه گذاری  | مثبت (از فروش فعالیت)     | مبهم اما منفی  |
| سگ         | خروج سریع         | کم یا منفی      | عدم سرمایه گذاری  | مثبت (از فروش فعالیت)     | بهترین وضعیت   |

جدول ۲- ماتریس مجموعه استراتژیکی برحسب وضعیت بازار و رقابت

| پایین | وضعیت نسبی رقابت (سهم نسبی بازار)                                                                                                                 | بالا                                                                                                                                                                |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| زیاد  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تنظیم دوباره استراتژی تخصصی</li> <li>یکپارچه شدن افقی واتحاد</li> <li>عقب نشینی</li> <li>انحلال</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تخصصی شدن</li> <li>یکپارچه شدن عمودی</li> <li>متفاوت شدن تک بعدی</li> </ul>                                                  |
| کم    | <ul style="list-style-type: none"> <li>صرفه جویی</li> <li>تنوع بخشیدن</li> <li>عقب نشینی</li> <li>انحلال</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>متفاوت شدن تک بعدی</li> <li>وارد شدن به هر حیطه و انجام سرمایه گذاری</li> <li>سرمایه گذاری مشترک در حیطه های جدید</li> </ul> |

"ماتریس گروه مشاوران بُستن" همانند سایر روش های تحلیلی، نقاط ضعفی نیز دارد برای مثال، این که واحدی را به صورت یک "ستاره، گاو شیرده، سگ یا علامت پرسش" درآوریم نوعی ساده اندیشی بیش از حد است. بسیاری از واحدهای سازمانی درست در وسط "ماتریس گروه مشاوران بُستن" قرار می گیرند و بنابر این نمی توان به راحتی آنها را در طبقه یا گروهی خاص قرار داد، گذشته از این، "ماتریس گروه مشاوران بُستن" نمی تواند نشان دهد که آیا واحدهای مختلف یا صناعی که در آنها به فعالیت می پردازند با گذشت زمان، مسیر رشد را می پیمایند، یا خیر؛ یعنی این ماتریس، از نظر بعد زمانی، نمی تواند دارای ویژگی خاصی باشد، ولی به صورت یک عکس فوری است که

در یک مقطع خاص زمانی از یک سازمان گرفته می شود. سرانجام، علاوه بر سهم نسبی بازار و نرخ رشد فروش، متغیرهای دیگری هم مانند اندازه یا بزرگی بازار و مزیت رقابتی هم وجود دارند که به هنگام تصمیم گیری های استراتژیک، درباره واحدهای مختلف سازمان از اهمیت زیادی برخوردارند.

### صفحه ی نمایشگر فعالیت های جنرال الکتریک

شرکت جنرال الکتریک با کمک شرکت مشاوره ای مک کنزی اندکمپانی، یک ماتریس پیچیده تر طراحی کرد. همان طور که درنمایش زیر نشان داده شده است، صفحه ی نمایش فعالیت های GE از نه سلول یا خانه (شبکه برنامه ریزی نه خانه ای GE) تشکیل می شود که بر جذابیت بلندمدت صنعت، قدرت شرکت و موقعیت رقابتی آن استوار است. صفحه ی نمایش فعالیت های GE، در مقایسه با ماتریس رشد BCG، داده های بیشتری را در دو بعد خود (جذابیت صنعت، موقعیت رقابتی واحد تجاری) جای می دهد و تنها به نرخ رشد بازار و سهم بازار قابل مقایسه بسنده نمی کند. مثلاً در ماتریس جنرال الکتریک، جذابیت صنعتی، شامل این موارد می شود: نرخ رشد بازار، سودآوری صنعت اندازه و روش های قیمت گذاری و دیگر فرصت ها تهدیدها. موقعیت رقابتی نیز شامل این موارد می شود: سهم بازار، موقعیت تکنولوژیک، سودآوری اندازه و دیگر نقاط ضعف و قوت.

هریک از خطوط تولید یا واحدهای تجاری، با یک حرف مشخص و به شکل دایره های کوچک و بزرگ روی صفحه ی نمایش فعالیت GE رسم می شوند. مساحت دایره، بر اساس اندازه ی صنعت، از حیت فروش است برش های هردایره، نشان دهنده ی سهم بازار هر محصول یا واحد تجاری هستند.

برای رسم واحدهای تجاری یا خطوط تولید، روی صفحه نمایش GE، کارهای زیر باید انجام شوند:

قدم اول: برای درجه بندی صنعت مربوط به هر واحد تجاری یا خط تولید محصول، معیارهایی انتخاب کنید. میزان جذابیت صنعت را برای هر واحد تجاری یا خط تولید و اساس مقیاسی از عدد ۱ (خیلی غیر جذاب) تا ۵ (خیلی جذاب) تعیین کنید:

قدم دوم: عوامل کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در هر خط تولید محصول یا واحد تجاری را انتخاب کنید با استفاده از مقیاس عددی ۱ (خیلی ضعیف) تا ۵ (خیلی قوی)، میزان قدرت شرکت و موقعیت رقابتی آن را برای هر خط تولید یا واحد تجاری، مشخص کنید:

قدم سوم: موقعیت فعلی هر خط تولید یا هر واحد تجاری را همان طور که در شکل نشان داده شده است رسم کنید:

قدم چهارم: با فرض اینکه موقعیت فعلی واحد تجاری از حیث استراتژی های کلان تغییر نمی کند، وضعیت آتی آنرا رسم کنید. آیا بین وضعیت پیش بینی شده، از حیث عملکرد، تفاوت و شکافی وجود دارد؟ اگر آری، این شکاف،

شرکت را وامی دارد تا اهداف، مأموریت ها، استراتژی ها و سیاست های شرکت خود به طور جدی مورد بازنگری قرار دهند و بررسی کنند.

در واقع صفحه‌ی نمایش فعالیت های GE، تکمله و اصلاحیه ای بر ماتریس رشد BCG. این ماتریس جدید، متغیرهای بیشتری را شامل می شود و به استنتاجات ساده منجر می گردد. مثلاً، این ماتریس، می پذیرد که جذابیت یک صنعت را می توان بر اساس معیارهای مختلف و متعددی (فراتر از معیار نرخ رشد) اندازه گرفت و ارزشیابی کرد، و بر این استفاده‌کنندگان از این صفحه‌ی نمایش می‌توانند هر معیاری را که برای موقعیت مناسب می بینند، انتخاب کنند. البته به دلیل متعدد بودن معیارهای انتخاب شده، ممکن است صفحه‌ی نمایش GE، خیلی پیچیده و زمان بر شود. برآوردهای کمی جذابیت های صنعتی؛ قدرت شرکت و موقعیت رقابتی، ظاهراً اموری عینی هستند اما در عمل و در واقعیت، قضاوت های ذهنی هستند که ممکن است از موقعیتی به موقعیت دیگر فرق کنند. ضعف دیگر این ماتریس آن است که به خوبی نمی تواند موقعیت های آتی محصولات یا واحدهای تجاری رادر صنایع در حال توسعه، پیش بینی کند.

شکل زیر صفحه ی نمایش فعالیت جنرال الکتریک (GE)

#### توان شرکت

- موقعیت رقابتی
- سهم نسبی
- حواشی سود
- توانایی رقابت از نظر قیمت و کیه
- آشنایی با مشتری و بازار
- نقاط قوت و ضعف رقابتی
- توانایی در فناوری
- توانمندیهای مدیریت

#### جذابیت صنعت (بازار - محصول)

۱. بزرگی بازار و نرخ رشد، دوره ای بودن
۲. حاشیه ی سود صنعت، مقیاس اقتصادی فناوری
۳. شدت رقابت، آثار اجتماعی، محیطی، قانونی
۴. فصلی بودن

## جذابیت صنعت

|           |              | ۳-۴  | ۲-۲/۹۹ | ۱-۱/۹۹ |
|-----------|--------------|------|--------|--------|
|           |              | بالا | متوسط  | پایین  |
| توان شرکت | قوی ۳-۴      | سبز  | سبز    | زرد    |
|           | متوسط ۲-۲/۹۹ | سبز  | زرد    | قرمز   |
|           | ضعیف ۱-۱/۹۹  | زرد  | قرمز   | قرمز   |

رنگ **سبز**: سرمایه گذاری و توسعه

رنگ **زرد**: گزینش / یادگیری

رنگ **قرمز**: درو / فروش واحد تجاری (کاهش)

جدول ماتریس استراتژیهای نه گانه متناسب بامناطق نه گانه GE

| ورود جدی به بازار                                                                                                                                                                  | رشد در زمینه های انتخاب شده                                                                                                                                                                                                  | کوششهای همه جانبه برای سرمایه گذاری و حفظ فعالیتهای                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| از فرصتهای موجود برای آزمایش توان تخصصی خود جهت رشد بهره جویند و اگر در زمینه ای شاخصها حاکی از عدم امکان دستیابی به رشد مداوم و اثبات هستند، عقب نشینی کنید.                      | - رشته هایی که می توانید توانمندی شرکت را در آنها حفظ کنید برگزینید و سرمایه گذاریها را در آنها با توجه به شایستگیهای کلیدی تمرکز بخشید.                                                                                     | - تمام کوشش خود را جهت حفظ توانمندی های شرکت بکار گرفته و در صورت نیاز از طریق سرمایه گذاری، ساختار سود شرکت را نیز حفظ کنید. به حفظ برتریهای رقابتی شرکت نیز توجه داشته باشید.             |
| توسعه محدود فعالیتها/عقب نشینی                                                                                                                                                     | توسعه در زمینه های انتخاب شده                                                                                                                                                                                                | حفظ برتری شرکت از طریق رشد در زمینه های انتخاب شده                                                                                                                                          |
| - به دنبال راه های توسعه بدون مخاطره باشید. در صورتیکه توفیق نیافتید قبل از آنکه درگیر شوید عقب نشینی کنید.<br>- با احتیاط عمل کنید و از سرمایه گذاریهای پیاپی خودداری کنید.       | سرمایه گذاری خود را جهت توسعه بخشیدن به آن بخش های بازار که دارای سودآوری مناسب و مخاطرات نسبتا پایین هستند، تمرکز بخشید. با احتیاط عمل کنید.                                                                                | - بر توانمندی خود جهت رقابت متقابل در زمینه های مستند برای رشد بیافزایید. از سرمایه گذاریهای در مقیاس وسیع پرهیز کرده و از طریق ارتقا بهره وری سهم بازار خود را در حیطه های مرتبط حفظ کنید. |
| کاهش زیان ها                                                                                                                                                                       | بهره برداری همه جانبه از امکانات /عقب نشینی                                                                                                                                                                                  | بهره برداری محدود از امکانات                                                                                                                                                                |
| با اجتناب کردن از سرمایه گذاری و کاهش هزینه های ثابت از بروز زیان اجتناب کنید. اگر زیان اجتناب ناپذیر است بموقع از این فعالیت خارج شوید. به تامین کنندگان نقدینگی رقبا هجوم ببرید. | ساختار هزینه های خود را از ثابت به متغیر متحول ساخته و با بکارگیری قومی نظیر مهندسی ارزش و ارزش افزوده برای کاهش سهم هزینه های ثابت بر توان سودآوری خود بیفزایید. بتدریج عقب نشینی کنید چرا که به حالت انحلال نزدیک می شوید. | - مخاطرات خود را در بخشهای مختلف بازار به حداقل برسانید. حتی اگر به قیمت از دست رفتن بازار هم باشد از سودآوری شرکت محافظت کنید.<br>- برای قیمتهایی که نیاز به پشتیبانی دارند پول هزینه شد.  |

کم —————> متوسط توانمندی شرکت —————> زیاد

## ماهیت بررسی عوامل خارجی

برای موفق بودن در طول زمان، یک سازمان باید خود را با محیط بیرونی‌اش، تنظیم و سازگار کند و واکنش مناسبی را از نشان دهد. باید بین الزامات و تغییرات محیط توانایی‌ها و امکانات شرکت، تعادل مناسبی برقرار گردد. قبل از این که یک سازمان بتواند مرحله‌ی تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی نماید تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند. همچنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده‌ی مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و موثر آن سازمان، بررسی محیطی همچنین ابزاری که شرکت از آن برای جلوگیری از شوکهای استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت، بهره می‌برد. تحقیقات نشان داده است که بین بررسی محیطی و سود شرکت، رابطه مستقیمی وجود دارد. در بررسی عوامل خارجی، سعی می‌شود روندها و رویدادهای که از کنترل سازمان خارجند شناسایی و ارزیابی شوند. در این بررسی، سعی می‌شود فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان با آنها روبرو می‌شود شناسایی گردند، به گونه‌ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز کنند. هر عامل خارجی که به سازمان در نایل شدن به مأموریتش کمک کند فرصت و هر عاملی که مانع ایجاد کند تهدید نامیده می‌شود. بنابراین، هدف اصلی از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی میتوان از آنها بهره‌برداری کرد و از تهدیداتی که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست مناسب تهیه شود. همان گونه که از مفهوم واژه‌ی "مناسب" استنباط می‌شود، بررسی عوامل خارجی با این هدف انجام نمی‌شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می‌تواند بر سازمان اثر بگذارد تهیه شود؛ بلکه هدف، شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد (توان نشان دادن چنین واکنشی را دارد). شرکت‌ها باید بتوانند از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر این عوامل به صورت تدافعی یا تهاجمی، واکنش نشان دهند، به گونه‌ای که از فرصت‌های پیش آمده در محیط خارج بهره‌برداری نمایند و اثرات ناشی از تعدیلات بالقوه‌ی این عوامل را به پایین‌ترین حد ممکن برسانند. زیاد بودن عوامل تاثیرگذار خارجی ممکن است یک وضعیت ابهام برای مدیران به وجود آورد با این حال، آنها می‌توانند با تهیه‌ی لیستی مناسب از این عوامل، آن را از حالت ابهام به یک حالت قابل درک تبدیل کنند. هر چه تعداد عوامل، بیشتر باشد محیط "پیچیده تر" و هر چه میزان تغییرات آنها بیشتر باشد محیط "متغیر تر" است. پیچیدگی و تغییرات محیطی، یک عدم اطمینان محیطی به وجود می‌آورند. منظور از این عدم اطمینان این است که اطمینانی به ثابت بودن و عدم تغییر محیط وجود ندارد، هر چه وابستگی یک سازمان به محیط بیشتر باشد، مجبور است واکنش‌های مناسب بیشتری برای ادامه‌ی حیات از خود بروز دهد و برای پاسخگویی به عدم اطمینان محیطی، در خود انعطاف پذیری بیشتری را به وجود آورد.



## مدل رقابتی (پورتر)

اساس این استراتژی بر رقابت می باشد. تلاش برای کسب سهم بیشتر در بازار رقابت، تنها در حرکت‌های رقبا متجلی نمی شود. بلکه رقابت در یک صنعت در اصول اقتصادی آن ریشه دارد و نیروهایی رقابتی وجود دارند که فراتر از رقبا هستند. مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه، نوریسندگان بالقوه و کالاهای جانشین همگی رقابتی هستند که ممکن است بر حسب نوع رشته صنعتی کم و بیش برجسته و فعال باشند. وضعیت رقابتی در یک صنعت متکی به پنج نیروی اساسی است که در نمودار زیر بیان شده است.

### نیروهای پنج گانه محیطی (مدل پورتر)



- ۱- **تهدید جدیدالورودها** : به طور کلی موانع ورود به بازار از دیدگاه پورتر عبارتند از: حجم فروش ، وجوه تمایز محصول ، هویت محصول ، هزینه های متغیر ، ضرورت سرمایه گذاری ، دستیابی به شبکه توزیع ، برتری مطلق هزینه، نمودار افزایش مهارت ، دستیابی به واردهای لازم طرح تولید کم بها ، سیاست دولت ، تلاشهای رقبا .
- ۲- **قدرت تامین کنندگان مواد اولیه**، عوامل که در قدرت تامین کنندگان موثر عبارتند از: وجه تمایز واردها هزینه متغیر عرضه کنندگان، وجود واردها و مواد جایگزین، تمرکز عرضه کننده، اهمیت حجم محصول از نظر عرضه کننده، تاثیر واردها بر هزینه، مجبور به فروش نبودن.

۳- **قدرت خریداران** ، عواملی که در قدرت خریداران موثر است عبارتند از : نفوذ چانه زنی ، تمرکز خریدار در برابر تمرکز موسسه، حجم خرید، هزینه متغیر خریدار، میزان اطلاعات خریدار، توانایی نخریدن، حساسیت به قیمتها، اختلاف میان محصولات، کیفیت کالا، منابع خریدار.

۴- **تهدید جایگزین**، وجود کالاهای جایگزین، هزینه کالای جایگزین، کیفیت کالای جایگزین، گرایش خریدار به کالاهای جایگزین به عنوان عوامل موثر تلقی می شوند.

۵- **شدت رقابت**، عواملی که باعث شدت یا عدم شدت رقابت می شوند عبارتند از : رشد رشته صنعتی ، ارزش افزوده ، ظرفیت تولید اضافی ، نظارت محصول ، هزینه متغیر، هویت محصول ، تمرکز بر تعادل و پیوستگی محصول ، پیچیدگی اطلاعات مهم بازار ، موانع ترک بازار. قدرت این نیروها هرچه باشد ، هدف استراتژیست یافتن موقعیتی در صنعت است که موسسه اش بتواند به بهترین نحو در برابر نیروهای محیطی خود را حفظ کند و بر آنها اثر بگذارد. آگاهی نسبت به منابع فشار رقابتی زمینه کار را برای دستور کار عملی و استراتژیک به دست می دهد این منابع نقاط ضعف وقوت موسسه را نشان می دهند و از موضع گیری موسسه در درون رشته صنعتی پشتیبانی می کنند، زمینه هایی را که دگرگونیهای استراتژیک ممکن است بیشترین بازدهی را در پی داشته باشند روشن می کنند و سرانجام، مواردی را که برای روند های صنعت به صورت فرصت و تهدید، پراهمیت هستند نمایان می سازند . درک این منابع در عین حال به ماکمک می کند تا به زمینه های تنوع فعالیت توجه کنیم .

### تعریف عوامل داخلی

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان بوده و در کنترل مدیریت می باشند. هر سازمان، در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است .در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه دواير و واحدها یکسان نیست. استراتژیست ها به هنگام تعیین هدف های استراتژیک و استراتژی های سازمان، می کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند (آنها را رفع کنند).

از بین عوامل داخلی، عواملی **قوت** تلقی می شوند که نسبت به گذشته ی سازمان، یا نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن، برای سازمان مزیت به حساب آیند و به سازمان، در حرکت به سمت ماموریتش کمک می کنند. نقاط قوت سازمان، شامل مهارت ها و توانائیهایی است که سازمان را قادر می سازد استراتژی هایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی های گوناگون، نیازمند مهارتها و توانائی های متفاوتی هستند. اگر نقاط قوت سازمان به گونه ای باشند که تعداد زیادی از رقبای آنها برخوردار باشند، نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی قرار می دهند و سازمان می تواند با استفاده از آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد. اما اگر نقاط قوت ، منحصر به سازمان بوده یا تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می توان گفت که سازمان به **شایستگی متمایزی** دست یافته است که برای هر کسی قابل دستیابی نیست. با

داشتن چنین قابلیت‌هایی سازمان از مزیت رقابتی برخوردار می‌شود و اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه ای باشد که در محیط، بازار و در میدان رقابت، دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبا به راحتی تقلید نشود در آن صورت به یک **مزیت رقابتی پایدار** تبدیل خواهد شد.

درمقابل ، عواملی **ضعف** تلقی می‌شوند که سازمان ، توانایی انجام آنها را ندارد در حالیکه قبلاً می‌توانست انجام دهد یا رقبا ی اصلی، این توانایی را دارند. این عوامل باعث می‌شوند سازمان در حرکت به سمت ماموریتش با مشکل مواجه هستند . کهنگی و فرسودگی ماشین آلات، فقدان منابع مالی و غیره از آن جمله هستند. نقاط ضعف، مهارتها و توانائی هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی‌تواند استراتژی هایی را انتخاب و اجرا کنند. که از ماموریت سازمانی، حمایت کند. یک سازمان، در مقابله با ضعف های خود باید برای کسب نقاط قوت، لازم برای طراحی و اجرای استراتژی های حمایت کننده از ماموریت خود، سرمایه گذاری کند.

### **ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) -- این جداول در کلاس توضیح داده شده است**

شرکت‌هایی که در شناسایی و غلبه بر ضعفشان با شکست مواجه می‌شوند، احتمالاً از عدم مزیت رقابتی رنج می‌برند. یک سازمان ، وقتی دارای عدم مزیت رقابتی است که استراتژی های ارزشمندی که شرکت های رقیب اجرا می‌کنند را نمی‌تواند اجرا کند و چنین سازمانی باید شاهد عملکرد اقتصادی پائین تر از حدمعمول باشد.

با استفاده از ماتریس رقابت (CPM) می‌توان رقبا ی اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت (به عنوان نمونه) شناسایی کرد. ضریب ها و جمع نمره های متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارای معنای یکسانی است ولی عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت، مسائل داخلی و خارجی را در بر می‌گیرند و رتبه ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف هستند .

| عوامل اصلی موفقیت |  | شرکت خودی |            | شرکت رقیب ۱ |            | شرکت رقیب ۲ |            |
|-------------------|--|-----------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| ضریب وزنی         |  | رتبه      | نمره نهایی | رتبه        | نمره نهایی | رتبه        | نمره نهایی |
|                   |  |           |            |             |            |             |            |
|                   |  |           |            |             |            |             |            |
| جمع               |  | ۱         | ////////   |             | ////////   |             | ////////   |

یک مثال فرضی از ماتریس بررسی رقابتی برای یک شرکت خدماتی در جدول (۶-۹) ارائه شده است. در این مثال قیمت رقابتی، مهمترین عامل بحرانی و کلیدی می باشد که با وزن ۲۵٪ نشان داده شده است. قیمت رقابتی شرکت خودی، بسیار بد می باشد بگونه ای که با امتیاز ۱ نشان داده شده است. لذا این فاکتور یک ضعف مهم این شرکت نیز می باشد. قیمت رقابتی رقیب اول بهترین می باشد (با امتیاز ۴). شرکت رقیب ۱ با نمره نهایی ۳/۳ دارای قدرت زیادی می باشد. از سوی دیگر شرکت رقیب ۲ در ضعیف ترین وضعیت قرار دارد، بگونه ای که نمره هائیش ۲/۱۵ می باشد.

جدول (۶-۹) ماتریس بررسی رقابتی یک شرکت خدمات

| ردیف | عوامل اصلی موفقیت | ضریب وزنی | شرکت خودی |            | شرکت رقیب ۱ |            | شرکت رقیب ۲ |            |
|------|-------------------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|      |                   |           | رتبه      | نمره نهایی | رتبه        | نمره نهایی | رتبه        | نمره نهایی |
| ۱    | توان مالی         | ۰/۱۵      | ۴         | ۰/۶        | ۴           | ۰/۶        | ۳           | ۰/۴۵       |
| ۲    | سهم بازار         | ۰/۲       | ۲         | ۰/۴        | ۲           | ۰/۴        | ۳           | ۰/۶        |
| ۳    | قیمت رقابتی       | ۰/۲۵      | ۱         | ۰/۲۵       | ۴           | ۱          | ۲           | ۰/۵        |
| ۴    | مدیریت            | ۰/۰۵      | ۳         | ۰/۱۵       | ۴           | ۰/۲        | ۱           | ۰/۰۵       |
| ۵    | نحوه ارائه خدمات  | ۰/۱۵      | ۴         | ۰/۶        | ۳           | ۰/۴۵       | ۲           | ۰/۳        |
| ۶    | کیفیت خدمات       | ۰/۱۵      | ۴         | ۰/۶۱       | ۳           | ۰/۴۵       | ۱           | ۰/۵        |
| ۷    | تبلیغات           | ۰/۰۵      | ۲         | ۰/۱        | ۴           | ۰/۲        | ۲           | ۰/۱        |
| جمع  |                   |           | ۱         | ۲/۷        | ۱/۱۱        | ۳/۳        | ۱/۱۱        | ۲/۱۵       |

اعداد ۳/۳ و ۲/۱۵ اعداد سحر انگیزی که بتوانند ما را سریعاً به صورت قضاوت بنشانند، نمی باشند. این اعداد دقیق در یک فضای وهمی و خیالی شک گرفته اند و تنها می توانند بعنوان ابزاری جهت تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرند و در ارزیابی اطلاعات و رسیدن به تصمیم موثر می باشند.

### مدل خط مشی ها روارد SWOT

اندرسن در سال ۱۹۸۰ مدل خط مشی ها روارد معروف به SWOT که مختلف Threats (تهدید) (opportunities) (فرصتها) و نقاط ضعف (weaknesses) و بالاخره نقاط قوت strengths است را بیان کرد.

در این روش هدف ارزیابی فرصتها و تهدیدات محیطی از یک طرف و نقاط ضعف و قوت داخل سازمان از سوی دیگر مورد توجه قرار می گیرد. هر یک از این عوامل در جدول زیر به عنوان عوامل کلیدی و غیر کلیدی دسته بندی می شوند. مدل SWOT از یک جدول دو بعدی که یک طرف نقاط قوت و ضعف دورنی و از سوی دیگر فرصتها و تهدیدهای محیطی تشکیل شده است که شکل زیر فرم خالی مدل را نشان می دهد.

| شرایط داخلی<br>شرایط خارجی | لیست نقاط ضعف (W) |  | لیست نقاط قوت (S) |
|----------------------------|-------------------|--|-------------------|
|                            | ۱-                |  | ۱-                |
|                            | ۲-                |  | ۲-                |
|                            | ۳-                |  | ۳-                |
| لیست تهدیدات (T)           | Wt(Maxi-Mini)     |  | ST(Maxi-Mini)     |
| ۱-                         |                   |  |                   |
| ۲-                         |                   |  |                   |
| ۳                          |                   |  |                   |
| لیست فرصتها (O)            | Wo(Maxi-Mini)     |  | So(Maxi-Mini)     |
| ۱-                         |                   |  |                   |
| ۲-                         |                   |  |                   |
| ۳                          |                   |  |                   |

شکل ۲ جدول SWOT

همان طور که در مدل مشاهده می شود به جز خانه های خالی برای پر کردن لیست عوامل چهارگانه چهار خانه خالی در جدول قرار دارد که هریک تلاقی دوتا از لیستهای عوامل باهم می باشند که نشانگر یک استراتژی می باشد. بنابراین همیشه چهار استراتژی در این مدل پیشنهاد می شود. این استراتژیها عبارتند از:

۱- Wt(Mini-Mini) در این حالت هدف از استراتژی WT کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدات می باشد. شرکتی که تمام عواملش در این خانه متمرکز شود وضعیت نامطلوبی دارد. در این صورت شرکت می تواند از استراتژی انحلال، تلاش برای بقاء، کاهش عملیات، ادغام یا مشابه آن استفاده نماید.

۲- Wo(Mini-Maxi): دومین استراتژی هدفش کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصتهاست. در این حالت شرکتها به علت برخورداری از ضعفهای اساسی امکان استفاده از فرصتهای به دست آمده را ندارند. برای مثال تقاضا برای یک محصول مشخص بالاست ولی شرکت تکنولوژی لازم را ندارند. در این صورت شرکت استراتژیهای مختلفی از قبیل خرید تکنولوژی، ایجاد واحد تحقیق و توسعه به منظور ایجاد تکنولوژی مورد نظر و بالاخره فراموش کردن فرصت به دست آمده را می تواند انتخاب کند.

۳ - ST(Maxi-Mini): این استراتژی براساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است. هدف آن این است که توانمندیهای موجود را افزایش داده و در مقابل تهدیدات را کاهش دهد.

۴ - So (Maxi-Max): هر شرکتی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره گیری از توانمندیها و فرصتها را به حداکثر برساند.

هدف اصلی مدل هاروارد کمک به شرکت برای ایجاد مطلوبترین سازگاری بین خود و محیط مربوط و به عبارت دیگر تدوین بهترین استراتژی برای شرکت است. به اعتقاد اندروز "استراتژی الگویی از مقاصد و خط مشیهای معروف شرکت و کسب و کار آن" است. دستیابی به بهترین استراتژی با تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و تهدیدها و فرصتهای خارجی امکان پذیر است مدل هاروارد دارای ویژگیهای زیر است:

- ۱- قابل استفاده در سطح واحد تجاری استراتژیک می باشد.
- ۲- نقاط قوت و ضعف داخلی و تهدیدها و فرصتهای محیطی را تجزیه و تحلیل می کند.
- ۳- الزامات و ارزشهای مدیریت و هنجارهای اجتماعی را تجزیه و تحلیل می کند.
- ۴- بهترین حالت "سازگاری" بین شرکت و محیط آن را با انتخاب مناسبترین استراتژی دنبال می کند.

### ماتریس داخلی و خارجی (IE) (Internal – External Matrix)

برای تشکیل این ماتریس، شرکت بایستی نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را به ترتیب در ابعاد افقی و عمودی قرار دهد تا موقعیت سازمان در خانه های ماتریس مشخص گردد. این ماتریس دارای ۹ خانه است و نمرات عوامل داخلی و خارجی در یک طیف ۳ بخشی، قوی (۳ الی ۴)، متوسط (۲ الی ۳) و ضعیف (۱ الی ۲) قرار می گیرند.

- ناحیه اول: خانه های ۱ و ۲ و ۴ که می توان استراتژیهای رشد و توسعه را به اجرا درآورد.
- ناحیه دوم: خانه های ۳ و ۵ و ۷ که باید استراتژیهای حفظ و نگهداری وضع موجود را به اجرا درآورد.
- ناحیه سوم: خانه های ۶ و ۸ و ۹ که باید استراتژیهای عقب نشینی و کاهش را اجرا کرد.

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی IFE

| ضعف    | متوسط  | قوی |
|--------|--------|-----|
| ۱-۱/۹۹ | ۲-۲/۹۹ | ۳-۴ |

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE

|     |      |     |
|-----|------|-----|
| I   | II   | III |
| IV  | V    | VI  |
| VII | VIII | IX  |

## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

این ماتریس دارای چهار خانه است. آنها عبارتند از: استراتژی های تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان دهنده دو بعدی داخلی (توان مالی [FS]) و مزیت رقابتی [CA] و دوبرخه خارجی ثبات محیط [ES] و قدرت صنعتی [IS] می باشند. برای تعیین وضع کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می باشند.

باتوجه به نوع سازمان برای هر یک از ابعادی که بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در نظر گرفته می شوند، می توان از متغیرهای زیادی استفاده کرد.

برای تهیه ی "ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک" باید به طریق زیر عمل کرد:

۱- متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف موارد زیر باشد: توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS).

۲- به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره را بدهید و دو بازوی FS و IS را تشکیل دهید. دو بازوی ES و CA را برای هر یک از متغیرها تشکیل و از ۱- (بهترین) ۶- (بدترین) نمره بدهید.

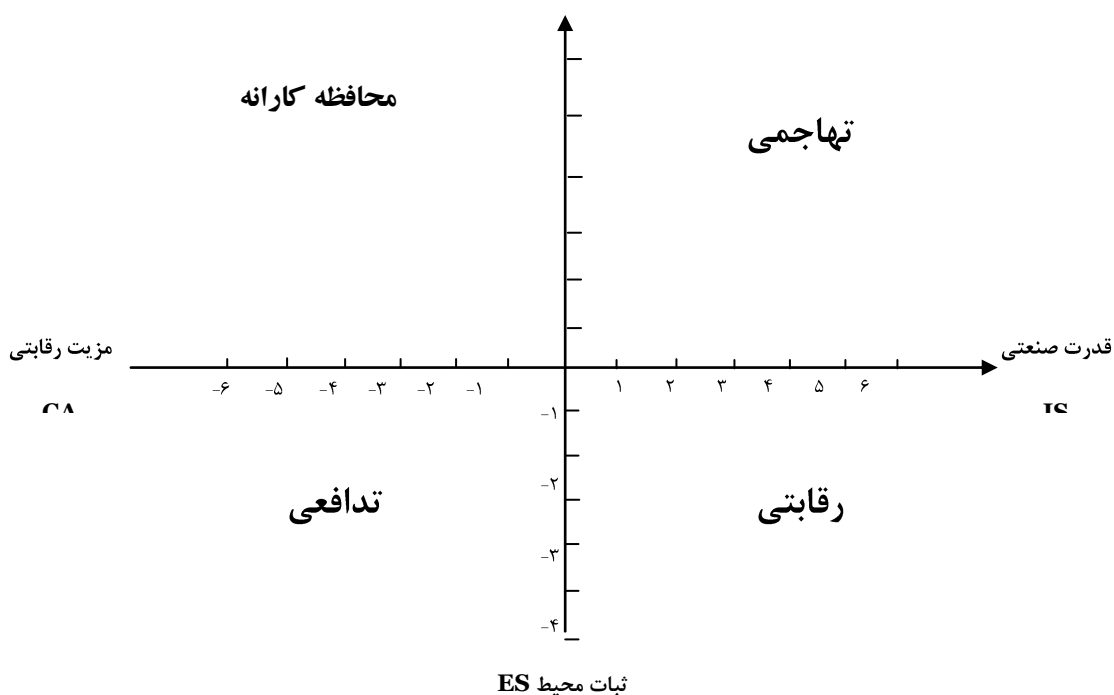
۳- مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هریک از این محور ها را با هم جمع کنید و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا نمره ی میانگین ES, CA, IS, FS به دست آید (نمایش ۶-۸).

۴- بر روی محورهای "ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک" میانگین نمره های CA, ES, IS, FS را قرار دهید.

۵- نمره های موجود بر روی محور X ها را جمع کنید و نقطه ی متعلق به محور X ها را مشخص نمایید و نمره های موجود بر روی محور Y ها را جمع بزنید و نقطه ی مربوط به این محور را تعیین نمایید و سپس با خطوط عمودی این دو نقطه را به هم وصل کنید تا نقطه ی مختصاتی به دست آید.

۶- از مبدا مختصات به این نقطه خطی وصل کنید. این خط نشان دهنده ی نوع استراتژی است که برای سازمان توصیه می شود و می تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی یا محافظه کارانه باشد.

## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE



| موقعیت استراتژیک داخلی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | موقعیت استراتژیک خارجی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>توان مالی (FS):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بازده سرمایه</li> <li>اهرم مالی</li> <li>قدرت نقدینگی</li> <li>سرمایه ی در گردش</li> <li>جریان های نقدی</li> <li>سهولت خروج از بازار</li> <li>خطرهای ناشی از تجارت</li> <li>گردش موجودی</li> <li>صرفه جویی ناشی از مقیاس</li> </ul> <p><b>مزیت رقابتی (CA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سهم بازار</li> <li>کیفیت محصول</li> <li>چرخه ی حیات محصول</li> <li>وفاداری مشتریان</li> <li>توان بهره برداری از رقابت</li> <li>دانش فنی</li> <li>اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه</li> <li>وتوزیع کنندگان کالاهای ساخته شده</li> <li>سرعت در معرفی محصولات جدید</li> </ul> | <p><b>ثبات محیط (ES):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تغییرات فن آوری</li> <li>نرخ تورم</li> <li>تغییر در تقاضا</li> <li>قیمت محصولات شرکتهای رقیب</li> <li>موانعی که بر سر راه ورود به بازار وجود دارد</li> <li>فشارهای ناشی از رقابت</li> <li>کشش تقاضا از نظر قیمت</li> <li>فشارهای ناشی از محصولات جانشین</li> </ul> <p><b>توان صنعت (IS):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توان بالقوه ی رشد</li> <li>توان سودآوری</li> <li>ثبات مالی</li> <li>مهارت لازم در فن آوری</li> <li>استفاده ی بهینه از منابع</li> <li>تراکم سرمایه</li> <li>سهولت ورود به بازار</li> <li>بهره وری، استفاده ی بهینه از ظرفیت</li> <li>قدرت چانه زنی تولیدکننده</li> </ul> |



هریک از این نماها نمایانگر نوع استراتژی‌ای است که باید به اجرا درآید : تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی یا رقابتی. هنگامی که یک بردار در خانه‌ی تهاجمی ( خانه‌ی دست راست در بالا) از ماتریس قرار دارد، سازمان در بهترین وضع ممکن است. می تواند با استفاده از توانایی ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱- بهره برداری از فرصت های خارجی؛

۲- برطرف کردن نقاط داخلی ؛

۳- پرهیز از تهدیدات خارجی .

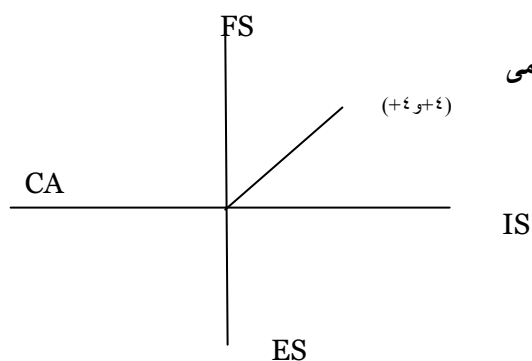
بنابراین، می تواند استراتژی های زیر را انتخاب کند: رسوخ در بازار ،توسعه بازار، توسعه ی محصول و یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، و تنوع همگون ،تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا استراتژی ترکیبی که بستگی به شرایط خاصی دارد که سازمان با آن روبه رو می شود.

اگر بردار در خانه ی محافظه کارانه قرار گیرد (طرف دست چپ بالا) بدین معنی است که سازمان باید شایستگی های اصولی خودراحفظ نماید و خود را در معرض خطرهای بزرگ قرار ندهد ،اغلب ،استراتژی های محافظه کارانه شامل رسوخ در بازار ،توسعه ی بازار ، توسعه ی محصول و تنوع همگون می شود.

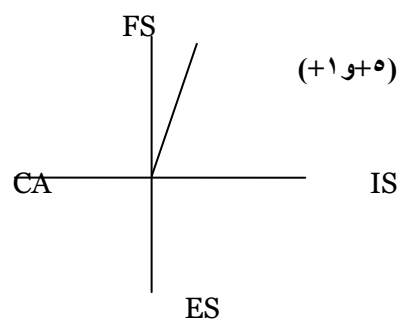
اگر بردار در گوشه ی دست چپ و در پایین، یعنی درخانه تدافعی قرارگیرد، بدان معنی است که شرکت باید نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدات خارجی پرهیز نماید. استراتژی های تدافعی شامل کاهش دادن فعالیت ها؛ فروش یا واگذاری بخش هایی از سازمان انحلال وتنوع همگون می باشد.

شود.سرانجام اگر بردار در گوشه ی دست راست در پایین ، یعنی درخانه ی رقابتی ماتریس قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید استراتژی های رقابتی را به اجرا درآورد. استراتژی های رقابتی شامل یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه ی محصول و تشکیل مشارکت می شود .

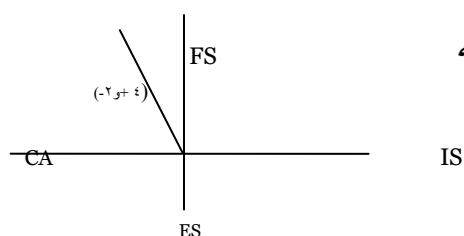
## نمایش زیر نمونه ای از حالت‌های مختلف استراتژی ها در ماتریس SPACE



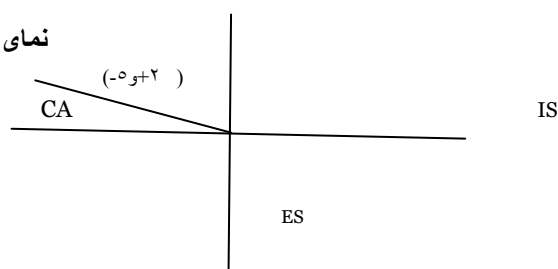
شرکت از نظر وضع مالی قوی است و توانسته است در صنعتی که دارای رشد پایدار است از مزیت‌های رقابتی عمده‌ای برخوردار شود.



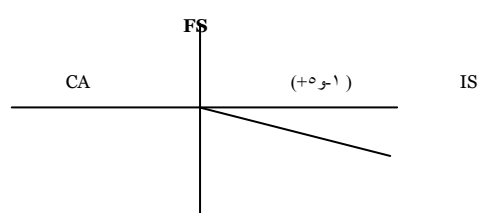
سازمان در صنعتی که فعالیت می‌کند از توان مالی خوبی برخوردار است



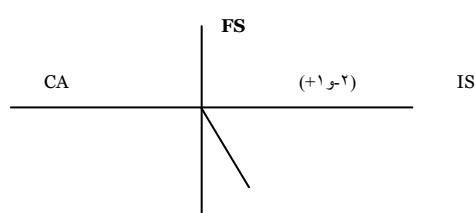
شرکت مزبور در صنعتی با ثبات که مسیر رشد را می‌پیماید به توان مالی خوبی دست پایدار است یافته است. این شرکت از هیچ مزیت عمده‌ای رقابتی برخوردار نیست.



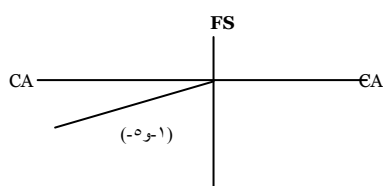
این شرکت در صنعت مربوطه از رقابت شدید در رنج است، صنعت مزبور از نظر فن آوری ولی فروش رویه کاهش می‌رود.



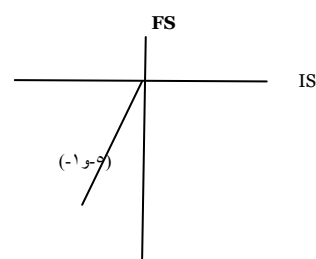
شرکت در صنعتی که رشد سریعی دارد از مزایای عمده‌ای رقابتی برخوردار می‌پردازد.



شرکت در صنعت پایدار به شیوه‌ای نسبتاً خوب به رقابت است.



این شرکت در صنعتی که دارای رشد منفی و پایدار است، قرار دارد، رویه رو از نظر رقابتی در وضع بدی قرار دارد.



شرکت در صنعتی ناپایدار بوده و از نظر مالی با مشکل است.

## ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

در زیر شکل اصلی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی ارائه شده است. توجه کنید که ستون دست راست بالای این ماتریس دربرگیرنده ی عوامل داخلی و خارجی (از مرحله ی اول) است و در ردیف بالا استراتژی های مختلف امکان پذیر (از مرحله ی دوم) نوشته شده است. به ویژه ستون دست راست این ماتریس دربرگیرنده ی اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت به دست آمده اند. در ستون بعدی متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نوشته می شود.

از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می توان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را مشخص نمود. یعنی میزانی که می توان از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت آمیز استفاده کرد. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی می توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی ها را (در مجموعه ی استراتژی های قابل اجرا) تعیین کرد. می توان هر تعداد از استراتژی ها را در ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی گنجانید. و هر تعداد از استراتژی ها می توانند مجموعه ی مشخصی را تشکیل دهند ولی معمولاً مجموعه ی استراتژی های گنجانده شده در یک گروه را نسبت به یکدیگر ارزیابی می نمایند. برای مثال، امکان دارد استراتژی های مربوط به تنوع ناهمگون، تنوع افقی و تنوع همگون، در یک مجموعه از استراتژی ها قرار گیرند و مجموعه ی دیگر شامل گزینه هایی چون انتشار سهام و فروش یک واحد از شرکت، برای تامین سرمایه ی مورد نیاز باشد.

### برای ارائه ی یک ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی، باید شش مرحله رابه شرح زیر طی کرد:

**مرحله ی اول :** فرصت ها و تهدیدات عمده ی خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی بنویسید. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد. در ماتریس برنامه ریزی استراتژی های کمی باید دست کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی را که برای شرکت موفقیت آمیز هستند، در نظر گرفت.

نمایش ۱۰-۸ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

| استراتژی های برتر (جذاب) |                    |                |                    |              |                    | ضریب | از مرحله دوم چارچوب :مقایسه<br><br>از مرحله اول چارچوب :ورودی |
|--------------------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------|--------------------|------|---------------------------------------------------------------|
| استراتژی اول             |                    | استراتژی ..... |                    | استراتژی nام |                    |      |                                                               |
| نمره<br>جذابیت           | ضرب نمره و<br>ضریب | نمره جذابیت    | ضرب نمره و<br>ضریب | نمره جذابیت  | ضرب نمره و<br>ضریب |      |                                                               |
|                          |                    |                |                    |              |                    |      | عوامل اصلی خارجی:<br>۱- فرصت ها<br>۲- تهدیدات                 |
|                          | -                  |                | -                  |              | -                  | ۱    | جمع نمره ی عوامل<br>خارجی                                     |
|                          |                    |                |                    |              |                    |      | عوامل اصلی داخلی:<br>۱- قوت ها<br>۲- ضعف ها                   |
|                          | -                  |                | -                  |              | -                  | ۱    | جمع نمره ی عوامل<br>داخلی                                     |
| ۰-۸                      | -                  | ۰-۸            | -                  | ۰-۸          | -                  | ۲    | جمع کل امتیاز<br>استراتژی                                     |

**مرحله ی دوم :** به هریک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان، نقش عمده ای دارند، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب ها درست همانند ضریب های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریب ها در یک ستون نوشته می شوند، درست طرف چپ هریک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت شرکت نقش اصلی دارند.

**مرحله ی سوم:** ماتریس های مرحله ی ۲ را مقایسه و استراتژی هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد (یا آنها را مورد توجه قرار دهد) مشخص نمایید. این استراتژی ها را در ردیف بالای ماتریس استراتژیک کمی بنویسید. این استراتژی ها باید در صورت امکان، ناسازگار یا جمع نشدنی باشند.

**مرحله ی چهارم :** نمره های جذابیت را مشخص نمایید، این نمرات ، جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان می دهند. برای تعیین نمره جذابیت، باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند. بررسی نمود و سپس در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح کرد که : "آیا این عامل در فرایند

انتخاب یاگزینش استراتژی نقشی عمده دارد؟" اگر پاسخ به این پرسش "آری" باشد، آنگاه باید باتوجه به این عامل کلیدی، استراتژی ها را با هم مقایسه کرد. به ویژه باید "نمره های جذابیت" را برای هریک از استراتژی ها مشخص کرد به گونه ای که اهمیت نسبی یک استراتژی نسبت به سایر استراتژی هاشمخص گردد (با توجه به عامل مورد بحث). نمره ی جذابیت باید از یک تاچهار داده شود، به این نحو که باید برای جذابیت کم، نمره ۱، برای جذابیت متوسط، نمره ۲، برای جذاب، نمره ۳ و نهایتاً برای استراتژی های بسیار جذاب، نمره ۴ را منظور کرد.

سوال اصلی در تعیین این نمره برای هر استراتژی این است که انتخاب این استراتژی تا چه اندازه در:

۱- بهره برداری از آن فرصت؛

۲- دفع آن تهدید؛

۳- استفاده از آن قوت؛

۴- رفع آن ضعف موثر است؟

**مرحله ی پنجم :** نمره های جذابیت کل را حساب کنید. مقصود از نمره های جذابیت کل، حاصل ضرب ضرب در نمره های جذابیت کل، نشان دهنده ی جذابیت نسبی هریک از استراتژی ها است که تنها باتوجه به اثر ع.امل داخلی و خارجی مربوطه به دست می آید. هر قدر که نمره های جذابیت کل "بیشتر باشد استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (البته باتوجه به عوامل در نظر گرفته شده).

**مرحله ی ششم:** مجموع نمره های جذابیت را حساب کنید. مجموع نمره های جذابیت هریک از ستون های ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی رابه دست آورید. مجموع نمره های جذابیت، نشان می دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است. نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی ها هستند، البته باتوجه به همه ی عوامل داخلی و خارجی که می توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع نمره های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی، نسبت به استراتژی دیگر، است.