

## فصل دهم

### روشهایی برای تعیین جایگاه راهبردی

#### مقدمه

آشنایی با چند روش طراحی راهبرد کلی در سطح سازمان‌های انتفاعی درک مراحل برنامه‌ریزی را برای علاقمندان به آن بخصوص در سطوح کلی سازمان‌های چند محصوله و تک‌تک واحدهای تولیدکننده هر یک از آن محصولات آسان می‌نماید. این روش‌ها چارچوبهای کلی برای تدوین راهبرد های تفصیلی و جامع دربرگیرنده سطوح مختلف سازمانی به دست می‌دهد.

این راه‌کارهای عمده، مسیرهایی را که امروزه متخصصان برنامه‌ریزی و مشاوران مدیریت عمدتاً در خارج برای رسیدن به هدف‌های خود می‌پیمایند، نشان می‌دهد و تجربه‌های ارزشمندی را برای برنامه‌ریزی به ما می‌آموزد. اصول این روش‌ها در فصل قبل توضیح داده شد این فصل به توضیح برخی از روشهای اصلی و شیوه‌های جایگزین اختصاص دارد.

روش‌های مورد بحث عبارتند از:

- ♦ روش تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی سازمان<sup>۱</sup>
- ♦ تجزیه و تحلیل بدره سازمان با استفاده از چارچوب گروه مشاورین بوستن<sup>۲</sup>

1- Organization Strength and Weakness, environmental Opportunities and Threats (SWOT or TOWS Matrix)

2- Boston Consulting Group Potfolio Model (BCG Matrix (آرایه گمپ

- ♦ روش تجزیه و تحلیل با الگوی جنرال الکتریک<sup>۱</sup>
- ♦ روش تجزیه و تحلیل با الگوی هافر و شندل<sup>۲</sup>
- ♦ روش اسپیس<sup>۳</sup>
- ♦ روش کمبل و همکاران<sup>۴</sup>
- ♦ روش رقابتی پورتر<sup>۵</sup>
- ♦ روش تطابق مایلز و اسنو<sup>۶</sup>
- ♦ روش گام به گام و خودجوش نهفته در آثار کوئین و مینزبرگ<sup>۷</sup>

### روش تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی

اگر راهبرد را در یک مفهوم کلی هماهنگ ساختن سازمان با محیط آن بدانیم ملاحظه تلاش‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و می‌آید تعجب‌آور نخواهد بود. مطالعه شرایط بیرونی، ذهن را به تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، و تحدیدات محیطی رهنمون می‌سازد و برای این منظور شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و عرصه رقابت‌های بازار زیر ذره‌بین قرار می‌گیرد. مطالعه وضعیت داخلی ایجاب می‌کند تا منابع انسانی، منابع فیزیکی و مالی، فناوری و نظام مدیریت، تشکیلات و سامانه‌های سازمان در معرض تجزیه و تحلیل‌های دقیق قرار گیرد. در تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی سوالاتی از قبیل پرسشهایی که در شکل (۱-۱۰) آمده، مطرح است.

اما تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به تنهایی نتیجه‌ای ندارد. در واقع با تطبیق دادن هر وضع درونی با هر مجموعه‌ای از شرایط بیرونی باید راهبرد متناسب با زمان و مکان طراحی کرد. چگونگی ترکیب شرایط و اوضاع بیرونی و درونی متعاقباً در شکل (۲-۱۰) و به گونه‌ای که در پی خواهد آمد تشریح خواهد شد ولی قبل از توضیح ماتریس یا آرایه تهدیدها، تحدیدات و فرصت‌های بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی برای تسهیل بیان مطالب و صرفه‌جویی در مصرف کاغذ واژه‌های

1-General Electric

2- Hofer and Schendel

3- Space

4- Campbell, Goold, Alexander

5- Porter's Competitive Model

6- Miles and Snow's Adaptation Model

7- Quinn and Mintzberg's Incremental – Emergent Model

مورد بحث خلاصه می‌شود. "ت" به جای تهدیدها و تحدیدات، "گ" به جای گشایشها یا فرصت‌ها، "ض" به جای نقاط ضعف و "ق" به جای نقاط قوت بکار خواهد رفت. این آرایه یا آرایه تگضق ابتدا با "ت" شروع می‌شود. زیرا معمولاً شرکتها از ترس تهدیدها و مشکلات به طراحی راهبرد روی می‌آورند.



شکل ۱۰-۱ مثالی برای تهدیدها، تحدیدات و فرصت‌های محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمانی

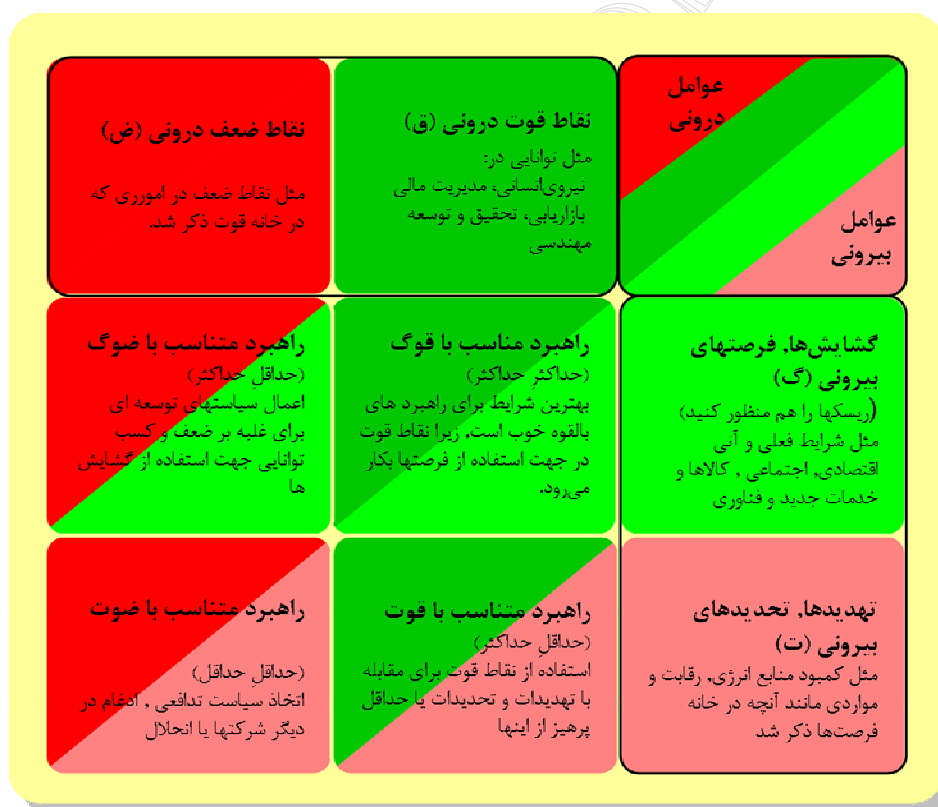
چهار راهبرد منتج از تجزیه و ترکیب‌های شرایط بیرونی و اوضاع درونی به شرح زیر هستند:

#### الف- راهبرد مناسب با نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی (راهبرد ضت)

راهبرد ضت (خانه سمت چپ پایین) ایجاب می‌کند نقاط ضعف و تهدیدها به حداقل رسد، بنابراین شرکتی که ضعیف است و با تهدیدهای شدیدی روبرو است برای مثال می‌تواند در دیگر شرکتها ادغام شود یا حجم فعالیتهای خود را کاهش دهد، یا نهایتاً باید منحل شود.

## ب - راهبرد متناسب با نقاط ضعف درونی و گشایش‌های بیرونی (راهبرد ضگ)

در راهبرد ضگ باید سعی شود نقاط ضعف به حداقل و گشایش‌ها به حداکثر رسد. از این رو شرکتی که از بعضی جنبه‌ها ضعف‌هایی دارد یا باید آن ضعف‌ها را با استفاده از امکانات درونی یا با بهره گرفتن از مقدرات بیرونی مرتفع یا به نقاط قوت تبدیل سازد. برای مثال اگر امکان افزایش توانایی‌های کارکنان موجود با آموزش دادن آنها نباشد یا اگر زمینه‌ای برای بهبود فناوری مورد استفاده وجود نداشته باشد، باید مهارت‌ها و فناوری مناسب از خارج از سازمان کسب شود تا امکان بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی پدید آید.



شکل ۲-۱۰ آرایه هماهنگ ساختن نقاط قوت و ضعف درونی با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی



## ج - راهبرد متناسب با نقاط قوت درونی و تهدیدها و تحدیدات بیرونی (راهبرد قوت)

این راهبرد با تاکید بر استفاده از نقاط قوت درونی سازمان برای مقابله با تهدیدها و تحدیدات محیطی طراحی می‌شود. منظور از این کارها، افزایش آثار نقاط قوت و به حداقل رساندن تاثیر تهدیدهاست. به این لحاظ ممکن است یک سازمان توانایی‌های خود را برای مثال در زمینه‌های فنی، مالی، مدیریتی یا بازاریابی برای مقابله با کالاهای رقیبی که وارد بازار می‌شود بکار برد.

## د- راهبرد متناسب با نقاط قوت درونی و گشایش‌های بیرونی (راهبرد قوگ)

مطلوب‌ترین شرایط هنگامی رخ می‌نماید که بهره‌گیری از نقاط قوت درونی برای استفاده از فرصت‌های بیرونی امکان پذیر باشد. هدف همه شرکتها رسیدن به این مرحله است. در واقع سازمانها تلاش به عمل می‌آورند تا بر مشکلات فایق آمده، آنها را برای استفاده از فرصت‌ها به نقاط قوت تبدیل کنند. اگر سازمانها با تحدیدهای محیطی روبرو شوند با امید به رسیدن به روزهای بهتر با آنها کنار می‌آیند.

جدول ۱۰-۱ چند متغیر راهبردی قابل توجه در تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای محیط کلان

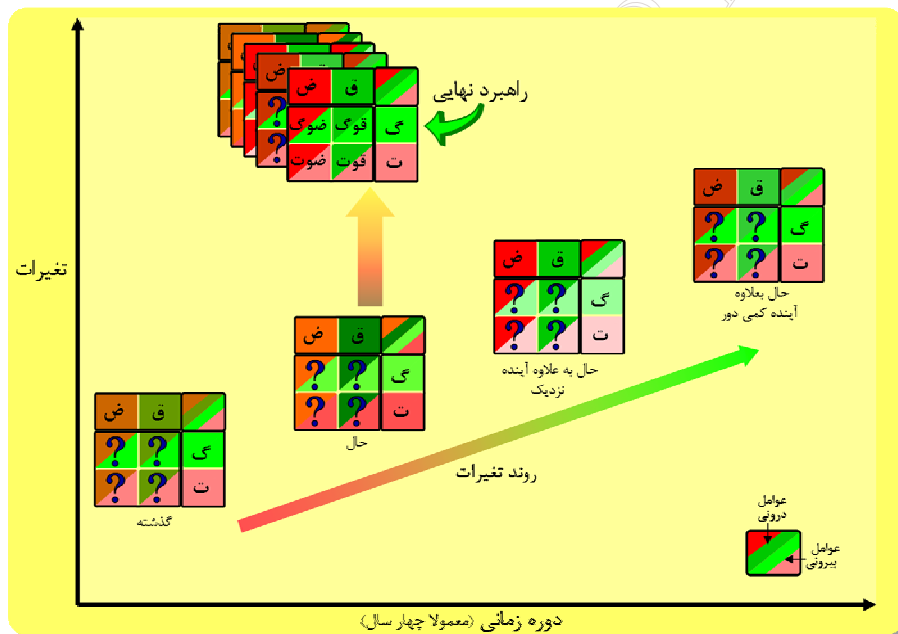
شرایط اقتصادی	نفوس، ترکیب و توزیع جمعیت	دگرگونی‌های فناوری	روندهای اجتماعی-فرهنگی	عوامل سیاسی، قانونی و زیست محیطی
✓ روندهای تولید ناخالص داخلی و ملی	✓ نرخ رشد جمعیت	✓ بودجه تخصیص یافته	✓ تغییر در شیوه زندگی	✓ قوانین ضد انحصار
✓ حجم پول	✓ توزیع سنی جمعیت	✓ برای تحقیق و توسعه	✓ امید به کارایی و اشتغال	✓ قوانین حفاظت از محیط زیست
✓ نرخ تورم	✓ جابجایی تراکم جمعیت	✓ بودجه صنایع برای تحقیق و توسعه	✓ جایگاه و قدرت مصرف کنندگان	✓ قوانین مالیاتی
✓ وضع اشتغال	✓ امید به زندگی	✓ تمرکز فعالیتهای فناورانه	✓ نرخ پاسوادی و بیسوادی	✓ مشوقهای خاص (مثل صادرات)
✓ کنترل قیمت و درآمدها	✓ نرخ تولدها	✓ حمایت از حق اختراع و اکتشافها	✓ و سطح عمومی تحصیلات	✓ قوانین تجارت داخلی و خارجی
✓ کاهش یا افزایش ارزش پول			✓ نرخ ازدواج و طلاق	✓ نگرش به شرکتها و سرمایه گذاری خارجی
✓ وفور یا کمیابی منابع انرژی			✓ توجه به بهداشت و سلامتی	
✓ عناصر ویژه برنامه های احتمالی ادواری				

جدول ۱۰-۲ عوامل عمده قابل توجه در تعیین نقاط قوت و ضعف متناسب با فعالیت (کسب و کار)

سرمایه انسانی	منابع مالی	منابع فیزیکی	قابلیتهای فنی	منابع سازمانی
✓ منابع انسانی	✓ جریان نقدی سالم	✓ اینتیه	✓ محصولات با کیفیت	✓ سامانه های کارآمد
✓ دانشمندان	✓ نسبت بدهی به دارایی	✓ کارخانه اثبار	✓ کارخانه با توان تولید ارزان	✓ در زمینه های کنترل کیفیت
✓ مهندسان	✓ نقدینگی	✓ تجهیزات توزیع	✓ توانمندی خوب و استفاده از امکانات و منابع	✓ مدیریت نقدینگی
✓ مدیران تولید	✓ موجودی			✓ برخورداری از اعتماد مشتریان نظام مالی کارآمد
✓ مدیران بازاریابی و فروش				
✓ تحلیل گران مالی				

### بعد زمان و آرایه ضعف و قدرت و تهدیدها، تحدیدات و گشایش‌ها

مطالب مورد اشاره به تحلیل نقاط ضعف و قوت درونی و تهدیدها و تحدیدات و گشایش‌های درونی در یک مقطع زمانی خاص مربوط است. اما می‌دانیم در دنیای واقعیت‌ها بخصوص برخی از عناصر محیطی به سرعت تغییر می‌کنند و حال آنکه پاره‌ای از عوامل در بیرون و در درون سازمان به کندی دگرگون می‌شوند. بنابراین طراحان این گونه آرایه‌ها باید در زمان‌های مختلف آرایه‌هایی متناسب با شرایط تنظیم کنند (مانند شکل ۱۰-۳). به این ترتیب ابتدا می‌توان با آرایه‌ای مربوط به گذشته شروع کرد، با آرایه‌ای مربوط به حال ادامه داد و حتی المقدور آرایه‌ای مربوط به آینده تصویر کرد.



شکل ۱۰-۳ تجزیه و تحلیل پویایی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها، تحدیدات و گشایش‌ها

### روش تجزیه و تحلیل بدره سازمان

با استفاده از این روش تلاش به عمل می‌آید تا تصویری کلی از موقعیت و جایگاه هر یک از کالاهای و خدماتی که بنگاه تجاری عرضه می‌کند در محیط خاص و با توجه به رقبای هر یک از آن کالاهای و خدمات ترسیم شود. بدیهی است تصمیم‌گیران با در اختیار داشتن آن تصویر بهتر می‌توانند در مورد توسعه، محدود ساختن یا توقف هر یک از رشته‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند تصمیم بگیرند، در واقع

آن تصمیم‌های کلی می‌توانند چارچوب تصمیم‌های مشخص‌تری را که برای تکمیل یک برنامه جامع راهبردی لازم است تعیین کنند.

سه روش معروف، به ترتیب با نامهای ماتریس بی سی جی (آرایه گمب)، ماتریس ارزیابی وضع بازار و محصول‌ها و ماتریس نه خانه‌ای جنرال الکتریک بر تجزیه و تحلیل بدره سازمان بنیان نهاده شده‌اند که با توجه بسادگی مورد اول و اینکه آرایه بی سی جی (گمب) قبل از دیگر موارد عرضه شد ابتدا این آرایه را شرح می‌دهیم.

شکل (۱۰-۴) مفهوم تجزیه و تحلیل بدره سازمان را به طور خلاصه در قالب ماتریس بی سی جی یا آرایه گمب (گروه مشاورین بوستن) شرح می‌دهد. این چارچوب برای اولین بار بوسیله گروه مشاورین بوستن با تاکید بر نرخ رشد بازار (که معمولاً با پیش بینی نرخ افزایش فروش یک محصول سنجیده می‌شود) و سهم نسبی از بازار (معمولاً نسبت فروش یک محصول به فروش همان محصول به وسیله قوی‌ترین رقیب با توجه به میزان کل فروش محصول در مدتی معین ملاک قرار می‌گیرد) عرضه شد.



شکل ۱۰-۴ آرایه گمب (ماتریس بی سی جی) و راهبردهای پیشنهادی

این الگو به خصوص برای سازمانهایی که چند محصول تولید می‌کنند یا در چند رشته فعالیت دارند مفید است. مدیریت سازمان با استفاده از آرایه گمب می‌تواند موقعیت کلیه محصولات خود را (اعم از آنکه یکی یا چند قلم باشد) در بازار رقابت‌ها مشخص و سود یا زیان‌آوری آنها را نسبت به یکدیگر بسنجد.

چنانکه شکل (۴-۱۰) نشان می‌دهد، تجزیه و تحلیل بدنه به شکلی خاص با امر تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها، محدودیت‌ها و تهدیدهای بیرونی آن سرو کار دارد. این تجزیه و تحلیل با مقایسه دقیق رشد فروش محصول یا نرخ رشد محصول در بازار یا سهمی از بازار که به بنگاه زیربست مربوط است آغاز می‌شود. این مقایسه به تقسیم بندی مشخصی منجر می‌شود که به شرح زیر قابل توصیف است.

**یک - محصولات سگ، محصولاتاتی هستند که خرید یا فروش آنها رو به افزایش نیست و سهم چندان نیز از بازار زیربست ندارد.** معمولاً امیدی برای بهبود شرایط محصولاتتی که در موقعیت سگ ارزشیابی می‌شوند وجود ندارد و غالباً این محصولات نه تنها سودی برای تولیدکنندگان ایجاد نمی‌کنند بلکه هزینه‌هایی را نیز برای آنان به وجود می‌آورند. به شرکت‌هایی که دارای این نوع تولیدات هستند توصیه می‌شود به تولید محصولات دیگر روی آورند.

**دو - محصولات علامت سؤال، محصولاتاتی هستند که انتظار می‌رود به شدت مورد تقاضا باشند ولی در عین حال تولیدکننده‌ای که موقعیت آن محصولات خود را ارزشیابی می‌کند سهم کمی از بازار زیربست را در اختیار دارد.** بدون تفکر زیاد مشخص است که محصولات از نوع علامت سؤال از شانس قابل توجهی جهت پیشرفت برخوردار هستند ولی به سرمایه‌گذاری و توجه زیادی هم برای آنکه سهم خود از بازار را افزایش داده و آسیب‌پذیری خود را کاهش دهند نیاز دارند. این شرایط موقعیت را برای تولیدکننده بسیار حساس می‌سازد و ریسک را برای او بالا می‌برد. با چنین محصول یا خدماتی، تولیدکننده در موقعیتی قرار می‌گیرد که می‌تواند با یک اقدام صحیح، سود زیادی کسب کند و با یک اشتباه ناچیز سازمان خود را در معرض خطر قرار دهد. در این موارد رعایت جوانب احتیاط کاملاً ضروری است و توصیه می‌شود سرمایه سازمان برای علامت سوالهایی به مصرف برسند که پیش‌بینی می‌شود آینده‌ای درخشان داشته باشند.

**سه- محصولات ستاره،** محصولاتی هستند که تولید کننده یا تولیدکنندگان زیربسط سهم زیادی از بازار فروش آنها در اختیار دارند و در ضمن پیش‌بینی می‌شود فروش آنها رو به گسترش باشد. طبعاً این محصولات می‌توانند سود زیادی را نصیب تولیدکنندگان خود سازند ولی اینان برای موقعیت خود ناچارند مرتباً سرمایه‌گذاری کنند تا مقدار تولیدات خود را متناسب با افزایش تقاضا بالا ببرند. سرمایه‌گذاری بر روی این محصولات توصیه می‌شود. معمولاً صنایعی که محصولات نوع ستاره را در بر می‌گیرند عرصه رقابت‌های شدید هستند و برخی از سرمایه‌گذاران جدید نیز برای پاسخگویی به تقاضای بالا تلاش می‌کنند وارد قلمرو آن صنایع شوند. این شرایط، کار را برای تولیدکنندگان محصولات نوع ستاره ریسک‌آمیز می‌سازد.

**چهار- محصولات نوع گاو شیرده،** محصولاتی هستند که تقاضای بازار برای تهیه آنها ناچیز است ولی تولیدکننده یا تولیدکنندگان سهم زیادی از بازار فروش آنها را در اختیار دارند. چون از یک طرف این تولیدکنندگان بزرگ و معمولاً شناخته شده در بازار حضور دارند و از طرف دیگر رشد تقاضا برای اینگونه محصولات افزایش زیادی ندارند، سرمایه‌گذاران جدید انگیزه‌ای برای ورود به قلمرو این صنایع حس نمی‌کنند، به همین دلیل تولیدکنندگان این محصولات، موقعیت خود را تثبیت شده ارزشیابی می‌نمایند و با اطمینان خاطری نسبتاً زیاد درآمد ناشی از این کسب خود را برای سرمایه‌گذاری جهت تولید کالاها یا خدمات جدید یا جهت بهبود موقعیت آن دسته از کالاها یا خدماتی که ممکن است در وضع ستاره یا علامت سوال باشند، به مصرف می‌رسانند.

چنانکه گفته شد روش فوق نه تنها می‌تواند برای تعیین موقعیت یک محصول بلکه برای تعیین جایگاه چند محصولی که بوسیله یک تولیدکننده عرضه می‌شود به کار رود. بنابراین برای مثال گروه صنعتی کفش ملی می‌تواند مشخص سازد کفش، چسب، تسمه، پروانه، جعبه‌سازی و دیگر محصولات آن در بازار چه موقعیتی دارند و پس از آن تصمیم‌های مناسب با هر یک از آن تولیدات اتخاذ کند.

بدیهی است با در دست داشتن تصویری از بدنه سازمان تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع بین فعالیت‌های متفاوت سازمان تسهیل می‌شود. روش فوق را می‌توان برای ارزشیابی موقعیت صنایع و حتی بخش‌هایی که هر یک دربرگیرنده چندین صنعت متفاوت است بکاربرد. این روش می‌تواند برای تصمیم‌گیری در مورد ایجاد توازن و تعادل میان واحدهای تولیدی سازمان بکار رود. در واقع معلوم

نیست اگر یک گروه صنعتی تعدادی محصول ستاره داشته باشد سود خواهد برد زیرا کنترل آنها ممکن است کاری بسیار دشوار باشد. به علاوه با آرایه گمب می‌توان موقعیت شرکت‌هایی که سهام خود را در بازار بورس عرضه می‌کنند مشخص کرد و در مورد سهام آنها تصمیم گرفت. آرایه گمب در برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی نیز کاربرد دارد.

در شکل (۵-۱۰) برای تامین سرمایه جهت فعالیتهای واقع در هر خانه آرایه گمب به صورتی گذرا راههای پیشنهاد شده است. البته باید توجه داشت که برای برخی خانه ها تامین سرمایه لازم نیست و از واحدهای آنها می‌توان سرمایه برداری کرد.



شکل ۵-۱۰ راههای تامین سرمایه برای واحدهای مربوط به هر خانه آرایه گمب

علی‌رغم کاربردهای گسترده، آرایه گمب نمی‌تواند چشم بسته به عنوان چارچوبی کلی برای اتخاذ دیگر تصمیم‌های مشخص و راهگشای راهبردی بکار رود. آبل و هموند آرایه گمب را از جهات مختلف تجزیه و تحلیل کرده‌اند و هافر و شندل اشکالات آن را برشمرده‌اند. در این جا فهرست وار به چند اشکال عمده اشاره‌ای می‌کنیم و علاقمندان را به مطالعه مآخذ یاد شده ارجاع می‌دهیم.

الف: یک ماتریس یا آرایه دو در دو یا چهار خانه‌ای که تنها سهم بازار یا رشد تقاضا را کم یا زیاد تلقی می‌کند چارچوب ضعیفی برای ارزشیابی واقعیت‌ها است زیرا در جهان واقعیت‌ها تنها خوب یا بد

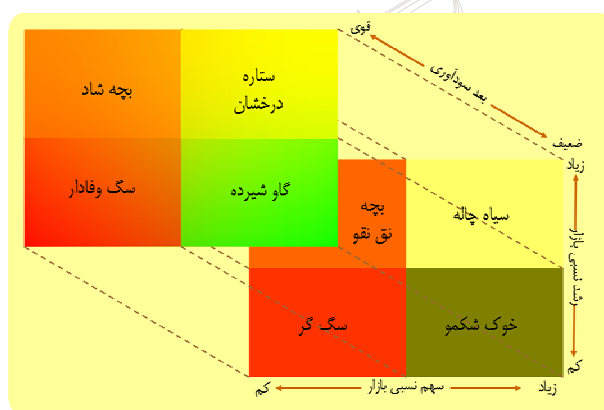
وجود ندارد بلکه متوسط، نسبتاً خوب و نظایر آنها نیز یافت می‌شود. بدین لحاظ می‌توان آرایه گمب را ساده‌نگر به حساب آورد.

ب: رشد تقاضا برای یک کالا لزوماً نمی‌تواند جذابیت و سودآوری یک صنعت را نشان دهد، زیرا هر چند ممکن است تقاضا به شدت رو به افزایش باشد، در عین حال امکان دارد تولید یا عرضه آن کالا حتی بیش از تقاضا بالا رود و در نتیجه بر قیمت‌ها و میزان سود تأثیری منفی گذارد و به این ترتیب جذابیت صنعت مربوط را از دید سرمایه‌گذاران پایین آورد.

ج: اصولاً نمی‌توان تنها با استفاده از نرخ رشد تقاضا و سهم نسبی از بازار موقعیت یک رشته کاری را در بازار و نسبت به رقبا تعیین کرد. برای مشخص ساختن موقعیت یک کالا در بازار باید به مواردی از قبیل شدت و مقدار تقاضا، توانایی استفاده از فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدها، حساسیت در مقابل نوسانات اقتصادی، سهولت ورود به یک رشته کاری یا خروج از آن، برخورداری از کفایت‌ها و مزیت‌های نسبی و میزان تطابق رشته مورد نظر با دیگر رشته‌های کاری سازمان نیز توجه کرد.

د: آرایه گمب نمی‌تواند رشته‌های کاری را از یکدیگر متمایز سازد. بنابراین نمی‌توان با استفاده از این آرایه مشخص کرد که آیا برای مثال هر کالایی که در خانه ستاره قرار می‌گیرد از کالاهایی که در خانه گاو شیرده قرار می‌گیرند بهتر است یا خیر.

اخیراً آرایه گمب به شکلی پیچیده‌تر (شکل ۱۰-۶) مطرح شده است.



شکل ۱۰-۶ آرایه گمب (ماتریس بی سی جی) گسترده

متناسب با خانه‌های این آرایه گسترده یا تعمیم یافته راهبردهایی پیشنهاد شده است. (شکل ۱۰-۷). با وجود این که این پیشرفت‌ها ظاهراً قابلیت استفاده از آرایه را بیشتر ساخته اشکالات وارده به آن هم چنان باقی مانده است.

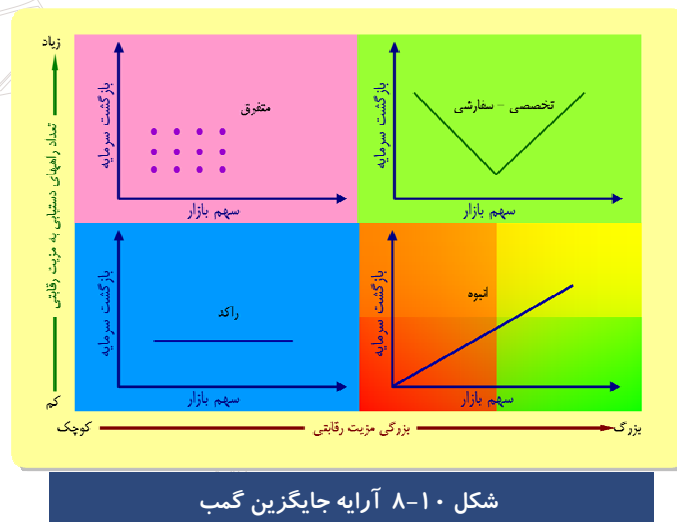


شکل ۱۰-۷ راهبردهای آرایه گمب (ماتریس بی سی جی) گسترده

گروه مشاورین بوستون با توجه به اشکالات وارده به آرایه بی سی جی چارچوب جدیدی برای تقسیم بندی واحدهای تجاری ارائه داده اند. (شکل ۱۰-۸). در این آرایه ها صرفاً سهم بازار مورد تاکید نیست و مزایای رقابتی مورد توجه قرار می گیرند در این چارچوب بزرگی (یا شدت قابلیت تقلید مزیت رقابتی) و تعداد راههای ایجاد مزیت رقابتی مد نظر قرار می گیرد. بدیهی است که در این حالت واحدهای تجاری باید متناسب با صنعت مربوط تعیین جایگاه شوند و ماهیت صنعت تعیین می کند که آیا داشتن سهم بیشتری از بازار منجر به افزایش درآمد می شود، یا خیر. چنان که ملاحظه می شود یکی



از خانه های آرایه جدید، که به صنعت تولید انبوه مربوط می شود، می تواند با مفروضات جدولی که مشاورین بوستن در ابتدا ارائه داده بودند توجیه شود.



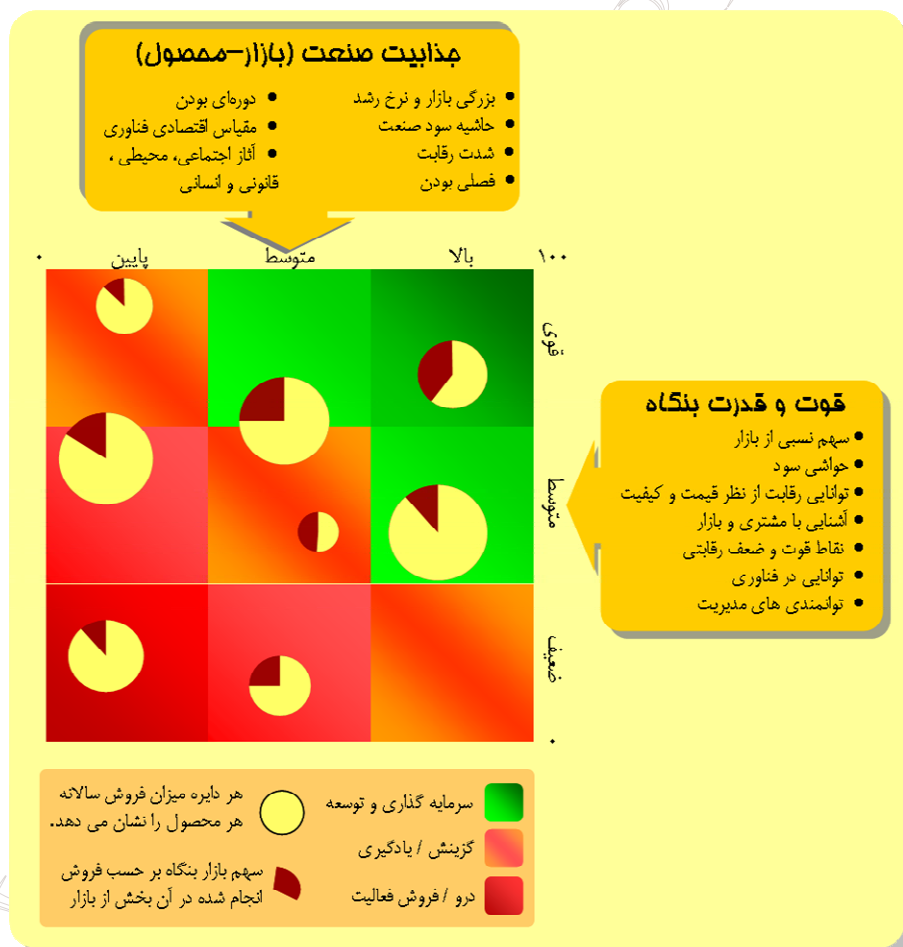
شکل ۱۰-۸ آرایه جایگزین گمب

### روش تجزیه و تحلیل با الگوی جنرال الکتریک

شرکت جنرال الکتریک مبتکر رواج آرایه‌ای که به جنرال الکتریک موسوم شده، است. این آرایه در تلاش برای رفع برخی کاستهای آرایه گمب (ماتریس بی سی جی) ابداع شد. ویژگی قابل توجه این آرایه در مقایسه با ماتریس چهارخانه‌ای بی سی جی این است که اولاً ویژگی‌های درونی و بیرونی را فقط به دو سطح بالا یا پایین، زیاد یا کم، شدید یا ضعیف و نظایر آنها محدود نمی‌سازد و ثانیاً به بیش از یک ویژگی بیرونی و یک ویژگی درونی توجه می‌کند. بنابراین در هر دو ضلع یا محورهای آرایه با ضعیف، کم، متوسط و شدید یا قوی مواجه و علاوه بر آن از یک سو با جاذبه های صنعت و از سوی دیگر با توان کسب و کار یا قدرت رقابتی شرکت روبرو می‌شویم که برای نمایش آنها به جای یک از چند یا چندین متغیر یا عنصر استفاده می‌کنیم.

برای استفاده از این آرایه ابتدا متغیرها یا اجزای عوامل راهبردی مانند آنچه در شکل ۱۰-۹ آمده است درجه‌بندی می‌کنیم سپس جایگاه هر کسب و کار یا فعالیت را با مقداری کردن (نظری) اضلاع آرایه تعیین می‌کنیم.

ابتدا تحلیل گر برای سنجش جاذبه صنعت عواملی را که به جاذبه آن صنعت کمک می کند برمی گزیند سپس به هر عامل جاذبه صنعت وزنی که بیانگر اهمیت آن نسبت به دیگر عوامل است، تخصیص می دهد. شرایط آتی مطلوب تا نامطلوب برای هر مورد در نظر گرفته و بر اساس مقیاسی که می تواند صفر تا یک باشد درجه یا امتیازی به آن مورد داده می شود، سپس امتیاز یا نمره موزون جمع موارد برای جاذبه کلی صنعت به دست می آید برای محاسبه توانمندی درونی فعالیت یا کسب و کار نیز روالی مشابه طی و سپس امتیاز یا نمره موزن جمع موارد برای توانمندی یا موقعیت رقابتی کسب و کار محاسبه می شود.



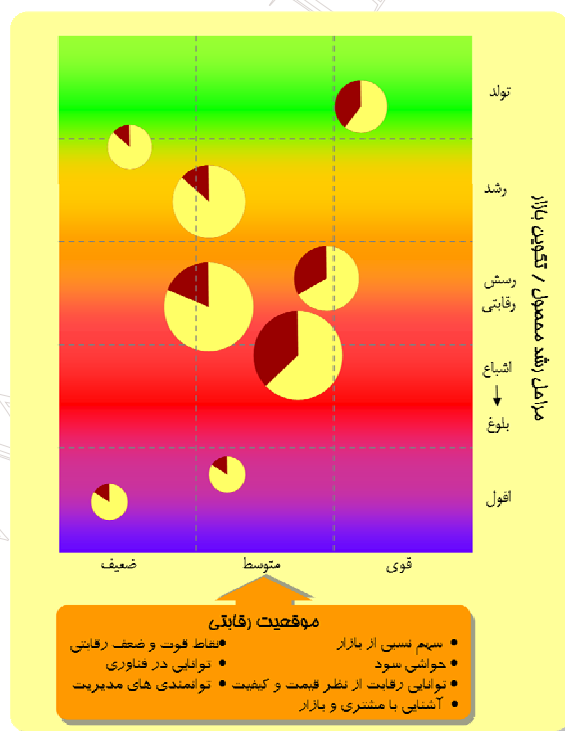
شکل ۱۰-۹ آرایه جنرال الکتریک

این مثال‌ها نشان می‌دهند که یک فعالیت یا کسب و کار در میان مجموعه‌ای از فعالیتها یا کسب و کارها چگونه می‌تواند با استفاده از آرایه جنرال‌الکتریک ارزشیابی و تعیین جایگاه شود. باید به خاطر داشت که عوامل درونی و بیرونی و چگونگی رتبه‌بندی و تعیین وزن آنها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و با نظر مدیریت و مدیران متعددی که در فرآیند برنامه‌ریزی شرکت دارند تعیین می‌شوند. نتیجه رتبه‌بندی بالا، متوسط، و پایین است. چگونگی محاسبه قوت درونی فعالیت و جاذبه صنعت در بخشهای بعدی توضیح داده شده است. قابل ذکر است اینکه فعالیت در کجای آرایه قرار می‌گیرد می‌تواند به تصمیم‌گیری در مورد (یک) سرمایه‌گذاری و توسعه، (دو) سرمایه‌گذاری محتاطانه و اعمال دقت برای کسب درآمد، و (سه) برداشت یا کاهش سرمایه‌گذاری برای پرهیز از زیان‌های بعدی منجر شود.

تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع بر اساس این آرایه به تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع بر اساس آرایه گمب شباهت دارد. هر چند توصیه‌های راهبردی مبتنی بر آرایه جنرال‌الکتریک با توصیه‌های راهبردی مبتنی بر آرایه گمب بسیار به هم شبیه‌اند، توصیه‌های مبتنی بر آرایه جنرال‌الکتریک به سه دلیل مطمئن‌تر به نظر می‌آیند: اولاً واژه‌های مورد استفاده در آرایه جنرال‌الکتریک کمتر قطعی و بیشتر قابل درک به نظر می‌آیند. ثانیاً برای تشکیل آرایه دوم از سنجه‌هایی بیشتری برای ارزشیابی جاذبه صنعت یا قدرت فعالیت و شرکت استفاده و صرفاً به رشد فروش در صنعت و سهم نسبی فعالیت در بازار بسنده نمی‌شود. این امر نه تنها ابعادی از شرایط فعالیت را روشن می‌سازد بلکه ثالثاً این سنجه‌ها، عواملی که در فرآیند طراحی راهبرد به عنوان عناصر تعیین‌کننده باید به دقت مورد توجه قرار گیرند را از سایر عوامل متمایز می‌سازد.

## روش تجزیه و تحلیل با الگوی هافر و شندل

ایستایی آرایه‌ها و اینکه این ابزارهای یاریگر تصمیم‌گیری‌های راهبردی بیشتر معطوف به زمان حال و شاید هم تصویری ضمنی از اوضاع گذشته هستند، موجب طرح ایرادهایی نسبت به آنها شده‌است. چارلز هافر (Hofer, 1977) برای رفع این نوع انتقادات و تعیین برندگان آتی و بازندگان بالقوه آرایه‌ای ۱۵ خانه به شرح شکل (۱۰-۱۰) طراحی کرده است. در این آرایه نیز دایره‌ها اندازه صنعت و قطاع‌های آنها سهم فعالیت یا کسب و کار را از بازار آن صنعت نشان می‌دهند. چنانکه در شکل پیداست فعالیتهای که در خانه‌های سبز قرار دارند برنده محسوب می‌شوند. محدوده رقابتی برندگان فعلی، قوی و قلمرو برندگان آتی ضعیف است. بازنده بالقوه در محل نقاط بلوغ و قابلیت رقابت متوسط قرار دارد (گاوه شیرده) و فعالیتی که در تقاطع بلوغ و افول و قابلیت رقابت ضعیف یا در خانه قرمز قرار دارد، بازنده (یا سگ) به شمار می‌آید. پیداست که ارزش آرایه هافر در این است که توزیع فعالیتهای یک مجموعه را بر حسب دوره تکوین یا عمر صنعت آشکار می‌سازد.



شکل ۱۰-۱۰ آرایه هافر و شندل

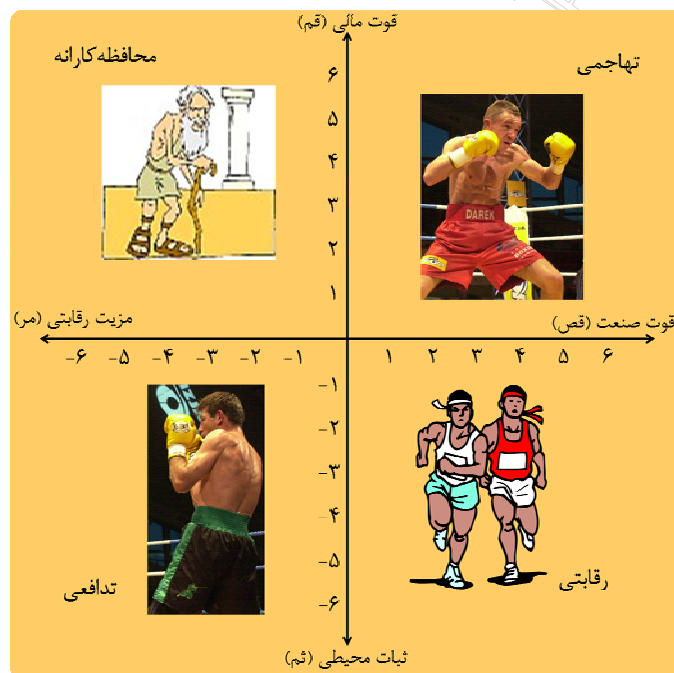
## فراسوی آرایه‌ها

ترسیم آرایه‌ها گامی مفید برای تجسم عینی جایگاه راهبردی عناصر هر شرکت چند فعالیته یا چندکاره است. این گام قدمی مقدماتی به شمار می‌آید و از آن صرفاً باید به عنوان ابزار یا بهانه‌ای جهت بحث در مورد ابعاد راهبرد شرکت و چگونگی تخصیص منابع آن استفاده کرد. طراحان راهبردها در شرکت باید جایگاه هر واحد تجاری راهبردی و شرایط صنعت مربوط را، که بر توقعات مدیران آن شرکتها اثر می‌گذارند، عمیقاً بشناسند. هافر و شندل و تامپسون و استریکلند معتقدند طراحان راهبردها برای تکمیل ارزشیابی گزینه‌های راهبردی حداقل باید شش گام دیگر بردارند:

- ♦ تهیه خلاصه‌ای روشن از وضع صنعت و محیط رقابتی واحد تجاری.
- ♦ ارزشیابی قوت و جایگاه رقابتی هر واحد تجاری. درک جایگاه واحد تجاری نسبت به جایگاه رقبا با استناد به عوامل کلیدی موفقیت در رقابت با دیگران، ذهنیت لازم را برای برآورد احتمال موفقیت در میدان رقابتها به مدیران می‌دهد.
- ♦ تعیین فرصتها و تهدیدهای محیطهای خرد و کلان کافی نیست. توجه به مواردی که به طور خاص می‌توانند در کنار آن تهدیدها و فرصتها در برابر هر واحد تجاری قرار گیرند نیز باید مدنظر قرار گیرد.
- ♦ تعیین اینکه هر واحد تجاری راهبردی واقعا به چه مقدار حمایتهای مالی نیاز دارد و چه مهارتها و منابع ستادی یا غیر ستادی برای ارتقای توانمندیهای رقابتی آن باید بسیج شود، ضروری است.
- ♦ مقایسه کشش و جذابیت واحدهای تجاری با هم. نکته مهم اینکه مقایسه نباید به صورتی مقطعی و صرفاً با نگرش به توانمندیهای واحد و کشش صنعت در حال حاضر انجام شود، توجه به شواهد تاریخی و استعدادهای آتی هر واحد به لحاظ رشد فروش، حاشیه سود، بازدهی سرمایه و امثال آنها نیز ضرورت دارد.
- ♦ نگرش و بازنگری به سیمای (بدره) راهبردی سازمان برای حصول اطمینان از متوازن بودن آن پورتفولیو. در سیمای متوازن همچنان که بازندگان متعددی نباید وجود داشته باشد برندگان متعددی هم نباید باشند. در واقع وجود پول سازان متعدد جافتاده بدون پول، چند پول خور خوش آتیه رشد شرکت را کند و حتی آینده آن را با خطر مواجه می‌سازد. در واقع چند پول سازی که متضمن تامین آتیه درخشان چند پول خور فعلی باشند کافی است.

### آرایه جایگاه راهبردی و ارزشیابی اقدام (space)

یکی دیگر از ابزارهایی که می‌توان برای تعیین جایگاه شرکت در بازار و یافتن راهبردی متناسب با آن جایگاه به کار برد، آرایه یا محورهای مختصات اسپیس است. چنانکه در شکل ملاحظه می‌شود این آرایه چهار بخش یا قطعه دارد که با توجه به بررسیهای قبلی شرکت می‌تواند شرکت را منفردا به یکی از راهبردهای تهاجمی<sup>۱</sup>، حفظ وضع موجود محافظه کارانه<sup>۲</sup>، تدافعی<sup>۳</sup> یا رقابتی<sup>۴</sup> رهنمون سازند. محورهای مختصات اسپیس یا فضا شامل دو قطب درونی قوت مالی<sup>۵</sup> و مزیت رقابتی<sup>۶</sup> و دو قطب بیرونی قوت صنعت<sup>۷</sup> و ثبات محیطی<sup>۸</sup> می‌شود.



Source: H. Rowe, R. Mason and K. Ditchel, Strategic Management and business policy: A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. 1982) The Strategic Position and Action Evolution

شکل ۱۰-۱۱ آرایه اسپیس و راهبردهای متناسب

- |                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1- Aggressive             | 2- Conservative                |
| 3- Defensive              | 4- Competitive                 |
| 5- Financial Strength, FS | 6- Competitive Advantage, CA   |
| 7- Industry Strength, IS  | 8- Environmental Stability, ES |

این چهار عامل را می‌توان مهمترین عوامل برای تعیین جایگاه رقابتی بنگاه به حساب آورد. عوامل کلی چهارگانه فوق برحسب ارتباطشان به سازمانهای خاص احتمالا از عناصر جزئی متفاوتی تشکیل می‌شوند، اما برخی از متغیرهایی که معمولا از عناصر تشکیل دهنده آن عوامل کلی به شمار می‌آیند به شرح جدول (۳-۱۰) است. برای مثال، بازگشت سرمایه، اهرمهای کنترل مالی، نقدینگی، سرمایه در گردش، و جریان نقدی معمولا به عنوان نمایه‌های قوت مالی سازمان به حساب می‌آید. آرایه اسپیس نیز مانند آرایه نقاط قوت و ضعف باید متناسب با ویژگیهای سازمان مورد نظر طراحی شود و حتی‌المقدور باید بر اطلاعات واقعی مبتنی باشد.

جدول ۳-۱۰ مثالی برای متغیرهای تشکیل دهنده عوامل کلی آرایه فضا (Space)

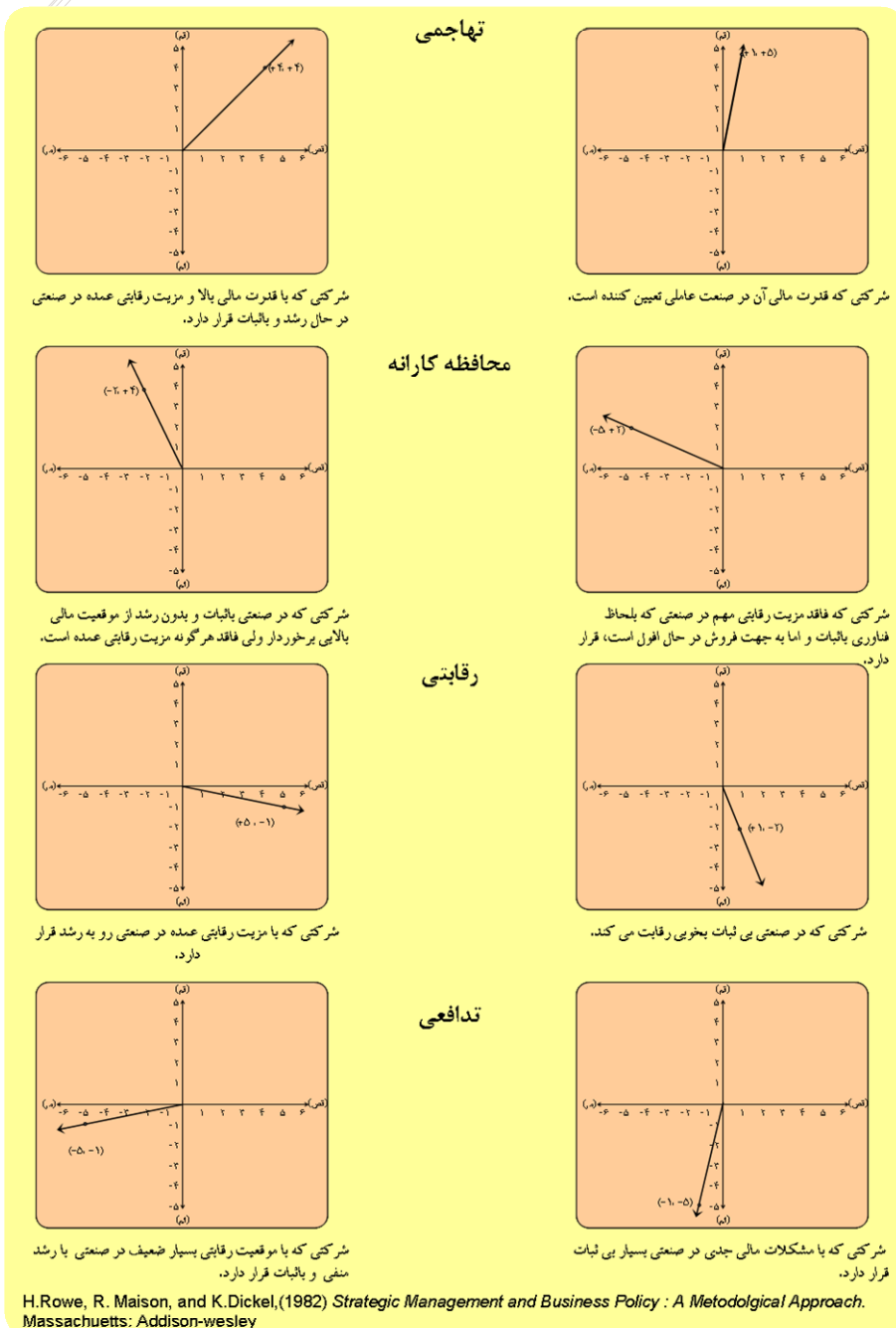
جایگاه راهبردی بیرونی	جایگاه راهبردی درونی
ثبات محیطی (ثم) *	قوت مالی (قم)
تغییرات در فناوری	بازدهی سرمایه
نرخ تورم	اهرم مالی
نوسانات در تقاضا	نقدینگی
طیف قیمتهای محصولات رقبا	سرمایه در گردش
مشکلات ورود به بازار	جریان نقدی
فشارهای رقابتی	سهولت خروج از بازار
حساسیت تقاضا به قیمت	ریسک ادامه کار
قوت صنعتی (قص)	مزیت رقابتی (مر)
ظرفیت رشد	سهم بازار
ظرفیت سوددهی	کیفیت محصول
ثبات مالی	دوره عمر کالا
دانش فنی	وفاداری مشتریان
استفاده از منابع	استفاده از ظرفیت رقابتی
سرمایه بری	دانش فنی
سهولت ورود به بازار	تسلط بر تامین کنندگان
بهره‌وری و استفاده از ظرفیت	مواد اولیه و توزیع کنندگان

برای تدوین آرایه اسپیس برداشتن قدمهای زیر ضروری است:

۱. مجموعه‌ای از متغیرهایی مشتمل بر قوت‌های مالی (قم) مزیت‌های رقابتی (مر) و قوت‌های صنعت (قص) انتخاب کنید.
  ۲. به هر متغیر ارزشی عددی نسبت دهید برای مثال کمترین مقدار ابعاد قم و قص را ۱+ و بیشترین مقدار این متغیرها را ۶+ منظور بدارید و کمترین و بیشترین مقدار ابعاد ثم و مر را به ترتیب ۱- و ۶- محسوب کنید.
  ۳. میانگین قم، مر، قص، و ثم را با تقسیم کردن حاصل جمع مقادیر متغیرهای تشکیل دهنده از هر یک از آنها (قم، مر، قص، ثم) حساب کنید.
  ۴. میانگین‌های حاصله را بر روی محورهای متناظر در نظام مقتصات اسپیس ترسیم کنید.
  ۵. دو عدد مربوط به محور افقی (X) را با هم جمع کنید و نتیجه را روی این محور قرار دهید، به همین ترتیب دو عدد مربوط به محور عمودی (Y) را با هم جمع کنید و نتیجه را روی همین محور قرار دهید.
  ۶. از مبدا آرایه اسپیس خطی به جهت تقاطع دو خط رسم کنید. خط حاصله جهت انواع راهبردهای قابل پیگیری یا جهت گیری‌های راهبردی چهارگانه‌ای تهاجمی، رقابتی، تدافعی، و محافظه‌کارانه را نشان می‌دهد.
  - جهت‌گیری‌های راهبردی مربوط به سیماهای حاصله عبارتند از تهاجمی، رقابتی، تدافعی، و محافظه‌کارانه. اگر محور جهت‌گیری شرکتی در ربع تهاجمی قرار گیرد، شرکت در موقعیت ممتازی برای بهره‌گیری از توانمندیهای درونی جهت سه مورد زیر قرار دارد.
- (۱) استفاده از فرصت‌های محیطی
  - (۲) غلبه بر ضعفهای درونی،
  - (۳) اجتناب از تهدیدهای بیرونی
- در این صورت شرکت می‌تواند به رخنه یا نفوذ بیشتر در بازار، توسعه بازار، تولید محصول جدید، ادغام یا توسعه به پس، ادغام یا توسعه به پیش، توسعه افقی، متنوع سازی چندگانه یا متفرق، متنوع سازی متمرکز، متنوع سازی افقی یا راهبردی مختلط بیندیشد.



نمونه‌هایی از راهبردهایی که با تحلیل آرایه اسپیس بدست می‌آید در شکل (۱۰-۱۲) آرایه می‌شود.



شکل ۱۰-۱۲ آرایه اسپیس در حالت‌های مختلف

توصیه خط جهت نمایی که در ربع محافظه کاری (ربع سمت چپ بالا) قرار گیرد به مدیران شرکت پرهیز از خطر پذیری است. این خط جهت نما به مدیران می گوید از توانمندیهای فعلی شرکت بیشترین بهره را ببرند و دست به کارهای جدید نزنند. راهبردهای محافظه کارانه عمده عبارتند از رخنه یا نفوذ در بازار، توسعه بازار، تولید محصول جدید، و متنوع سازی متمرکز. ممکن است خط جهت نما در پایین سمت چپ محور مختصات یا ربع تدافع قرار گیرد. در این صورت به شرکت مربوط توصیه می شود به تقویت ضعفهای داخلی بپردازد یا از تهدیدهای محیطی بپرهیزد، راهبردهای تدافعی مانند تحدید فعالیتها، تقلیل سرمایه، تبدیل به احسن، متنوع سازی متمرکز. بالاخره اگر خط جهت نما در ربع سمت چپ پایین مختصات اسپیس واقع شود رقابت مقرون به صلاح خواهد بود. راهبردهای رقابتی معمول عبارتند از توسعه های عمودی به پس و به پیش و توسعه افقی، رخنه یا نفوذ به بازار، تولید محصول جدید، و مشارکت.

### اسپیس فوق العاده

برای استفاده بهتر از اسپیس می توان دو گویه دیگر به آن اضافه کرد: اهمیت نسبی هر عامل (R) و احتمال اینکه آن گویه اهمیت خود را حفظ کند (C). اگر این دو عامل در هم ضرب شوند. اثر دوگانه آنها (E) ظاهر می شود. بازه ارزش این عامل تقریباً صفر تا پنجاه (۰ تا ۵۰) است.

ارزش کلی E	سطح توقع انتظار
۰-۱۰	پایین
۱۰-۲۰	پایین تا متوسط
۲۰-۳۰	متوسط
۳۰-۴۰	متوسط تا بالا
۴۰-۵۰	بالا
بیش از ۵۰	خیلی بالا