

جمع مقادیر E نشانگر احتمال بقای اهمیت یک عامل به شرح جدول فوق است. اما اسپیس سستی بر این فرض استوار است که اهمیت عوامل در آینده مانند اهمیت آنها در حال خواهد بود. با استفاده از جدول فوق در مورد یک شرکت می توان به این نتیجه رسید که اهمیت عوامل تعیین کننده آن از زمان الف تا زمان ب به صورت زیر تغییر می کند.

مزیت اسپیس فوق العاده در این است که به این شیوه ارزشیابی تحرک می بخشد. مدیران با ارزشیابی وضع فعلی و برآورد اوضاع آینده می توانند دریابند که آیا انجام اقداماتی ویژه برای حفظ موقعیت رقابتی شرکت در آینده ضروری است یا خیر.

عوامل متشکله	وضع فعلی	پایداری
قوت مالی	بالا	متوسط
مزیت رقابتی	خیلی بالا	متوسط تا بالا
ثبات محیطی	بالا	متوسط
قوت صنعت	متوسط	متوسط تا بالا

نمونه عملی کاربرد اسپیس فوق العاده در شرکتی فرضی

در این قسمت به عنوان مثال نمونه ای از کاربرد اسپیس فوق العاده برای تعیین جایگاه راهبردی شرکتی فرضی بیان شده است. چهار پرسشنامه برای چهار بعد فضای آرایه اسپیس طراحی شده که در هر یک از آنها متغیرهای برای هریک از عوامل تعریف شده است. سپس علاوه بر نمره ای که به هر عامل اختصاص داده می شود میزان اهمیت آن متغیر به نسبت سایر متغیرهای آن عامل و میزان پایداری آنها نیز سنجیده می شود. در نهایت بر اساس نمرات به دست آمده از این چهار پرسشنامه در آرایه اسپیس مطابق شکل (۱۰-۱۳) جایگاه راهبردی شرکت و بر اساس آن راهبرد متناسب با آن به دست می آید.

عوامل موثر در مزیت رقابتی											
E	C	R									
۲/۱	۷/۰	۳	زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	کم
۵/۶	۷/۰	۸	فوق العاده	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	نازل
۲/۵	۵/۰	۵	زود	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	دیر
۰/۹	۳/۰	۳	ثابت	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	متغیر
۴/۹	۷/۰	۷	بالا	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	پایین
۲/۰	۴/۰	۵	بالا	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	پایین
۵/۶	۸/۰	۷	بالا	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	پایین
۱/۲	۴/۰	۳	بالا	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	پایین
۴/۸	۶/۰	۸	تند	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	کند
۲۹/۶			$-1/8 = 4/2 - 6 = 6 - \text{میانگین}$								

عوامل مهم: شرکت از سهم بازار بالایی برخوردار است و محصولات آن کیفیتی بالا دارند.
نظریه: این شرکت کماکان دارای مزیت رقابتی بالایی است زیرا محصولات آن کیفیتی بالا و مشتریانی وفادار دارد. اما این مزیت رقابتی رو به زوال است. زیرا محصولات رقیب عملکردی برتر دارند و رقبای دارای ظرفیت پایین می توانند از نظر قیمت فروش رقابت را تشدید کنند.

عوامل موثر در قدرت مالی											
E	C	R									
۲/۵	۵/۰	۵	زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	کم
۲/۴	۶/۰	۴	متعادل	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	نامتعادل
۲/۴	۴/۰	۶	متوازن	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	نامتوازن
۲/۱	۳/۰	۷	پایین	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	بالا
۴/۵	۵/۰	۹	بالا	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	پایین
۳/۵	۷/۰	۵	آسان	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	مشکل
۱/۸	۶/۰	۳	کم	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	زیاد
۱/۶	۴/۰	۴	تند	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	کند
۴/۲	۶/۰	۷	زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	کم
۲۵/۵			$4/8 = \text{میانگین}$								

عوامل مهم:
 موقعیت مالی عالی، اما تنوع در ریسک هم وجود دارد.
نظریه:
 موقعیت مالی عالی.

فصل دهم روشهایی برای تعیین جایگاه راهبردی

عوامل موثر در ثبات محیطی												E	C	R
تغییر فن آوری	متعدد	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	محدود	۶	۶	۳/۶	۶/۰	۶
نرخ تورم	بالا	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پایین	۶	۶	۱/۲	۳/۰	۴
نوسان تقاضا	زیاد	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کم	۶	۶	۲/۸	۴/۰	۷
بازه قیمتهای محصولات رقیب	وسیع	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	محدود	۶	۶	۱/۲	۴/۰	۳
موانع ورود به بازار	محدود	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	متعدد	۶	۶	۲/۴	۳/۰	۸
فشارهای رقابتی	بالا	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پایین	۶	۶	۴/۲	۶/۰	۷
حساسیت تقاضا نسبت به قیمت	حساس	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	غیرحساس	۶	۶	۱/۵	۳/۰	۵
فشار ناشی از کالاهای جایگزین	بالا	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پایین	۶	۶	۶/۴	۸/۰	۸
$۴/۲ - ۶ = -۶$ میانگین												۲۲/۳		

عوامل مهم:

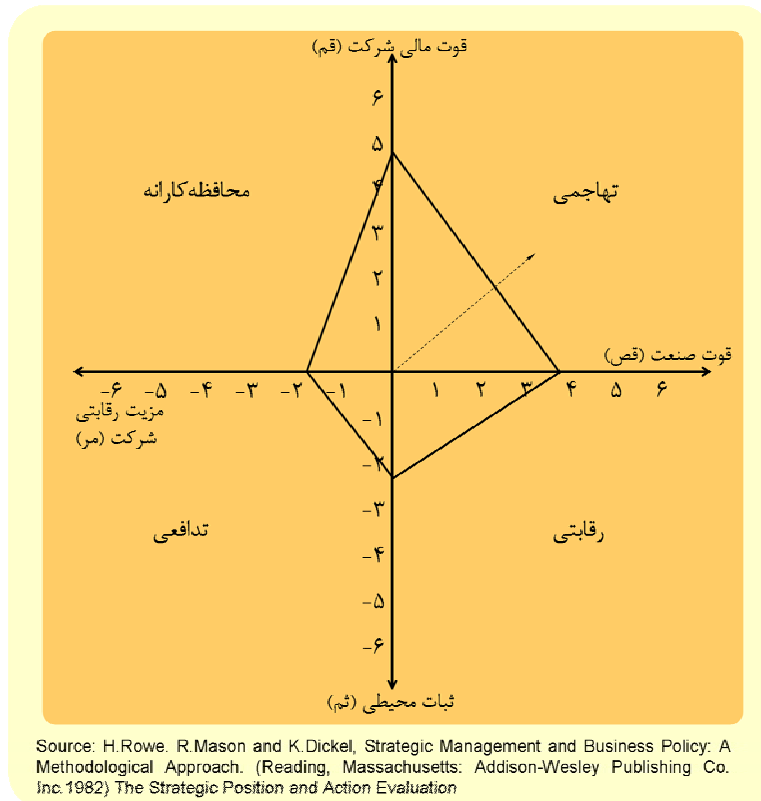
محیط نسبتاً باثبات با رقابت شدید می شود.

نظریه: لازم است رقبا و تازه واردانهای بالقوه تحت نظر قرار گیرند

عوامل موثر در قدرت صنعت												E	C	R
استعداد رشد	پایین	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بالا	۶	۶	۲/۵	۵/۰	۵
استعداد سودآوری	پایین	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بالا	۶	۶	۴/۸	۶/۰	۸
ثبات مالی	پایین	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بالا	۶	۶	۲/۴	۶/۰	۴
دانش فنی	ساده	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پیچیده	۶	۶	۵/۶	۸/۰	۷
استفاده از منابع	ناکارآمد	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کارآمد	۶	۶	۲/۵	۵/۰	۵
سرمایه بری	پایین	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بالا	۶	۶	۲/۸	۴/۰	۷
سهولت ورود به بازار	ساده	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مشکل	۶	۶	۲/۵	۵/۰	۵
بهره وری و استفاده از ظرفیت	پایین	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بالا	۶	۶	۲/۴	۴/۰	۶
سایر: توانایی چانه زنی تولیدکنندگان	پایین	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بالا	۶	۶	۳/۰	۵/۰	۶
$۳/۸ =$ میانگین												۲۸/۵		

عوامل مهم: استعداد رشد و سود دهی، قابل ملاحظه، اما رقابت شدید منجر به ناتوانی در استفاده از ظرفیتها شده است.

نظریه: صنعتی بسیار جذاب، اما با توان چانه زنی ضعیف نسبت به خریداران و فروشندگان مواد اولیه به دلیل شدت رقابت.



شکل ۱۰-۱۳ نمونه عملی کاربرد آرایه اسپیس

تحلیل و توصیه:

در مجموع شرکت مورد بحث در موقعیت رقابتی قابل توجهی قرار دارد. این موقعیت به شرکت اجازه اتخاذ موضعی تهاجمی می‌دهد. از عوامل منجر به افول در آینده همت رقبا در بهره گیری از ظرفیتهای خویش است. این می تواند جنگ قیمتها را به دنبال داشته باشد این شرکت برای کاهش خطر در ضمن می تواند محتاطانه به متنوع سازی نیز بپااندیشد

روش کمبل و همکاران

راهبردهای شرکت

کمبل، گولد، و الکساندر نویسندگان کتاب "راهبرد شرکت، ارزش آفرینی در شرکت چند کاره"^۱ می گویند طراحان راهبردهای شرکتها باید به دو سوال حساس پاسخ دهند:

- ♦ این شرکت چه رشته کارهایی را باید دنبال کند و چرا؟
- ♦ چه ساختاری (تشکیلاتی)، فرآیندهای مدیریتی، و فلسفه‌ای می‌تواند متضمن عملکرد قابل ملاحظه واحدهای تجاری راهبردی شود؟

تجزیه و تحلیل‌های بده‌ای در تلاش برای پاسخگویی به پرسشهای فوق جذابیت صنایع مختلف و مدیریت جریان نقدی واحدهای تجاری راهبردی را به گونه‌ای که بهترین عملکرد تضمین شود، مد نظر قرار می‌دهند. در همین حال این نوع تحلیل‌ها معمولاً مصرف درآمد حاصل از فعالیتهای جا افتاده را برای سرمایه‌گذاری بر روی کسب و کارهای جدید خوش آتیه توصیه می‌کنند.

اما این تحلیل‌ها به این سوال که شرکت بهتر است به دنبال چه رشته کاری در چه صنعتی برود و چگونه به هم‌افزایی میان رشته فعالیت‌های شرکت و واحدهای تجاری دست یابد، پاسخی نمی‌دهند. چنان که از عنوان بده (پور تفولیو) برمی‌آید، این نوع تحلیل به امور از دیدگاه مالی نظر می‌افکند و هر فعالیت و واحد تجاری را به عنوان فرصتی مستقل برای سرمایه‌گذاری به شمار می‌آورد.

مادری شرکت، برخلاف دیدگاه بده‌ای، به شرکت از دیدگاه منابع و قابلیت‌هایی که می‌توانند از طرفی برای هر واحد تجاری راهبردی/ایجاد/ارزش و از طرفی دیگر در میان واحدهای مختلف ایجاد هم‌افزایی (تضایف) کنند می‌نگرد. به عقیده محققان مورد بحث:

شرکتهای چند کاره با اثرگذاری بر-یا مادری برای-واحدهای تجاری تحت پوشش ارزش ایجاد می‌کنند. بهترین شرکتهای مادر در مقایسه با شرکتهای رقیبی که کسب‌های مشابه آنها دارند بیشترین ارزش را از طریق شرکتهای تابعه خلق می‌کنند. این شرکتهای توانا را واجد مزیت‌های مادری به شمار می‌آوریم.

1- Campbell, A.; M. Goold/ and M.Alexander. (1994) Corporate Level Stratagy. Grating Value in the Multi Business Company. New York: John Wiley & Sons.

مادری شرکت ایجاب می‌کند راهبرد کلی شرکت با تمرکز بر قابلیت‌های محوری شرکت مادر و ارزشی که در روابط میان این شرکت و کسب‌وکارهای تابعه (به اصطلاح فرزندان) قابل ایجاد است، صورت‌بندی شود. مادر به عنوان سازمان مرکزی یا مرکز فرماندهی برای انجام منظور خود، قدرتی زیاد دارد. اگر مهارت‌ها و منابع شرکت مادر از یک سو با نیازها و فرصت‌های واحدهای تابعه از سوی دیگر سنجیده و بدرستی هماهنگ شوند، احتمالاً شرکت قادر به ارزش‌آفرینی خواهد بود. اما اگر این رابطه به درستی برقرار نشود به احتمال زیاد شرکت مادر ارزش سوزی خواهد کرد. مزیت رویکرد مذکور نسبت به صورت‌بندی راهبرد در این است که نه تنها نشان می‌دهد چه فعالیت‌های جدیدی بهتر در مجموعه می‌گنجد بلکه چگونگی مدیریت کارآمدتر رشته‌های فعلی را نیز آشکار می‌سازد. از این رو کار اصلی سازمان مرکزی تضمین دستیابی به هم‌افزایی در میان واحدهای تابعه است. شرکت مادر باید از راه تامین منابع مورد نیاز واحدها، انتقال مهارت‌ها و توانایی‌های موجود و ایجاد هماهنگی میان امور مشترک آنها را طوری انجام دهد که صرفه‌جویی‌های ناشی از تنوع فعالیت‌ها میسر شود. البته هنگام تصمیم‌گیری در مورد الگوی صورت‌بندی راهبرد باید به زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی اجرا یا عملیاتی بودن راهبرد توجه داشت. برای مثال هرچند جنرال موتورز در ۱۹۲۰ علی‌رغم پراکندگی در یک قلمرو جغرافیایی نسبتاً وسیع، بزرگی و فعالیت در رشته‌های مختلف با متمرکز ساختن خرید برخی اقلام مورد نیاز واحدهای تابعه توانست ضمن تسریع در فرآیند امور، هزینه خریدها و هزینه تولید کلیه محصولات خود را به مقدار چشمگیری کاهش دهد^۱، این امر معلوم نیست در ایران صادق باشد. البته مهارت‌های یک سازمان مرکزی در تهیه اقلام مورد نیاز می‌تواند از هزینه کلیه خریدها بکاهد، اما ممکن است فرآیند رساندن اقلام خریداری شده به واحدهای متقاضی تابعه آنقدر طولانی شود که در نهایت مشکلاتی زیاد و هزینه‌ای بالا برای آن واحدها به وجود آید.

صورت‌بندی راهبرد مادری برای شرکت

از دیدگاه کمبل، گولد، و الکساندر صورت‌بندی راهبرد مناسب برای شرکت مستلزم برداشتن چند گام است. *اول باید عوامل کلیدی موفقیت (CSF, KSF) هر واحد تجاری تابع (یا هر واحد تجاری که*

1- Carzo, R.J. & Yanouzas, 1969

برای تملیک مد نظر قرار گرفته است) را در نظر گرفت. عوامل کلیدی موفقیت مربوط به هر کسب می‌توانند موفقیت یا شکست آن کسب را پیش‌بینی کند. این عوامل به قابلیت متمایز مربوط می‌شوند و مزیت رقابتی کسب و کار را تعیین می‌کنند. قاعدتا سیاستمداران هر واحد تجاری یا هر کسب و کار با توجه به این عوامل به صورت‌بندی راهبرد مناسب دست می‌زنند.^۱

دوم، آن زمینه‌هایی از رشته کارهای موجود (یا آنهایی را که می‌خواهید به جمع خود ملحق سازید) که می‌توانند بهبود یابند را مشخص کنید. این به اصطلاح کاستیهای آن رشته کارها یا واحدهای تجاری فرصتهایی برای مادری محسوب می‌شوند. برای مثال ممکن است دو رشته فعالیت با ملحق ساختن واحدهای فروش خود به صرفه‌جویی ناشی از توزیع فعالیتها نایل شوند. از طرفی بعید نیست تولید و سامانه تامین یک واحد تحت پوشش با مهارت‌های تولید و تامین جهانی سازمان مادر به عملکردهایی باور نکردنی برسد. سازمان مرکزی می‌تواند با انتقال چند نفر از نیروهای برجسته خود به یک واحد نیازمند، خلاءهای موجود را پر کند. نکته این است که حتی واحدهای بسیار مجرب و با سابقه در صنعت ممکن است متوجه برخی از کاستی‌های خود نباشند. اما سازمان مرکزی متبوع با فراغت و اشرافی که در زمینه‌های مختلف دارد کاستی‌ها را به خوبی دریابد و مقتدرانه برای رفع آنها اقدام کند.

سوم اینکه شرکت مادر باید ببیند واقعا تا چه حد با رشته فعالیتها یا واحدهای تجاری تابعه جور در می‌آید یا با آنها هماهنگ است. سازمان مرکزی باید ناتوانیها و توانمندیهای منابع، مهارت‌ها، و قابلیت‌های خود را بخوبی بشناسد. این سازمان باید بداند آیا از توانمندیهایی که لازمه استفاده از فرصتهای مادری است برخوردار است. این شرکت باید از اینکه هیچ‌گونه ناهماهنگی میان ویژگیهای آن و عوامل کلیدی موفقیت واحدهای راهبردی تابعه وجود ندارد مطمئن شود. روراستی و تعریف نکردن اطلاعات برای توانمند جلوه کردن سازمان مرکزی در دراز مدت به کسی هیچ کمکی نمی‌کند. از این رو صداقت و دقت در بررسی این موارد مهمترین عامل کلیدی موفقیت در پیشبرد این راهبرد است.

1- Carzo·Rocco·jr. and John N. Yanouzas (Mag 29.1969) "Decentralizing Show Sign of Age" Iron Age. CCC I I I.R.27

آرایه تناسب ویژگیهای سازمان مرکزی با ویژگیهای بنگاههای تابعه

محققین فوق استفاده از ماتریس یا آرایه‌ای با عنوان *آرایه تناسب برای مادری* را ضروری می‌دانند. (شکل ۱۰-۱۴). این ماتریس تناسب واحدهای تجاری را با کل مجموعه ارزشیابی می‌کند. این آرایه به تعیین جایگاه واحدها از لحاظ رقابت، قابلیت توسعه، ساختار صنعت، پول سازی، یا پول خوری نمی‌پردازد. این ماتریس صرفاً تناسب یا بی‌قوارگی رشته‌های کاری را در یک مجموعه به نمایش می‌گذارد. چنانچه در شکل ملاحظه می‌شود آرایه تناسب داری دو بعد یا ضلع است. دو بعد ترکیب سهم مثبت یا منفی شرکت مادر را در ارتقا یا نزول جایگاه واحد یا رشته کاری نشان می‌دهند. ترکیب شرایط مختلف این دو بعد موقعیتهای متفاوتی را به وجود می‌آورد و هر موقعیت جهت خاصی را برای صورت‌بندی راهبرد شرکت نشان می‌دهد.



شکل ۱۰-۱۴ آرایه تناسب ویژگیهای سازمان مرکزی با ویژگی های بنگاههای تابعه

قلمرو محوری

از دیدگاه کمبل، گولد، و الکساندر واحدهایی که در گوشه راست بالای آرایه قرار می‌گیرند باید محور اصلی آینده سازمان محسوب شوند. این فعالیتهای قلمرو محوری برای شرکت مادر فرصتهایی فراهم می‌آورند تا به اصلاح آنها بپردازد. به علاوه شرکت مادر هم در جای خود عوامل کلیدی موفقیت این رشته‌های کاری یا واحدهای تجاری را بخوبی می‌فهمد و راههایی برای پرداختن به آنها دارد. این رشته‌های کاری باید نسبت به دیگر فعالیتهای در اولویت باشند.

حاشیه قلمرو محوری

برخی از ویژگیهای شرکت مادر بخوبی با ویژگیهای واحدهای مستقر در حاشیه قلمرو محوری جور درمی‌آید اما بعضی دیگر از این خصوصیات با آن ویژگیها ساز ناسازگاری می‌زنند. ممکن است شرکت مادر نتواند برخی از نیازهای واحدهای این حاشیه را رفع نماید یا اصولاً ممکن است نتواند عوامل کلیدی موفقیت آنها را عمیقاً بفهمد. برای مثال ممکن است یکی از واحدهای واقع در این حاشیه یا مدار به لحاظ ایجاد انگارهای (تصویر ذهنی) قوی از خود با تبلیغات و آگهی‌های متناسب، توانایی بالایی داشته باشد و این ویژگی در صنعت مربوط (مثل لوازم آرایشی و عطر و ادکلن) یکی از عوامل کلیدی موفقیت به شمار آید. اما بعید نیست شرکت مادری که در این زمینه‌ها تبحری ندارد کار را به شرکت تبلیغاتی مورد علاقه خود بسپارد. این امر ابتکارعمل را از شرکت مربوط سلب و احتمالاً آینده را بر خلاف گذشته نامطلوب خواهد ساخت. این جریان می‌تواند وقت و توجه سازمان مرکزی را بصورتی توجیه ناپذیر بگیرد. در این موارد بهتر این است که سازمان مرکزی مداخله‌ای در امور واحد مورد بحث نکند.

حوزه ثبات و آرامش

رشته کارهای واقع در این حوزه ثبات و آرامش از هر نظر با شرکت مادر جور در می‌آیند اما فرصتی برای اینکه مرکز در آنها بهبود ایجاد کند فراهم نمی‌آورند. این وضع می‌تواند بیانگر آن باشد که واحدهایی از دیر باز در این قلمرو با شرکت مادر در فعالیت و در کار با هم موفق نیز بوده‌اند؛ اما در حال حاضر در آنها زمینه‌ای برای ارتقا و بهبود مشاهده نمی‌شود. این واحدها، مانند واحدهای گاو شیرده

آرایه گمب منشا آرامش و درآمدهایی ثابت هستند. اما در همین حال این واحدها را می توان باری برگردن مادر به حساب آورده، آنها می توانند از سرعت رشد شرکت مادر بکاهند و آن را از پرداختن به فعالیتهای سازنده تر باز بدارند. ممکن است برخی از تحلیل گران بازارهای مالی کسب و کار مربوط به بزرگ رایانه های ای بی ام (IBM) را از این رشته های کاری محسوب بدارند. از آنجا که ممکن است تغییرات محیطی این رشته های کاری را به دیار غربت براند، توصیه می شود شرکت های مادر به مجرد دریافت قیمتی بیش از ارزش مورد توقع جریانهای نقدی ناشی از این واحدها در آینده نسبت به واگذاری آنها اقدام کنند.

وادی غربت

رشته کارهای کاری واقع در وادی غربت برای شرکت مادر فرصتهایی برای بهبود و ارتقای خود فراهم نمی سازند. به علاوه بین ویژگیهای سازمان مرکزی نیز با عوامل کلیدی موفقیت آنها تجانس وجود ندارد. شرکت مادر به جای خلق ارزش از طریق و برای آنها می تواند ارزشهایی را برایشان از بین ببرد. این واحدها معمولاً کوچک و باقیمانده برنامه های کوچک مدیران ارشد هستند، هر چند مدیران ناچسبی آنها را به مجموعه می پذیرد، سوددهی فعلی، نداشتن خریدار، احساس تعهد مدیران سازمان نسبت به مدیران این واحدها و بالاخره علاقه خاص رئیس هیات مدیره به آنها، حفظ موقت آنها را توجیه می کند. از آنجا که شرکت مادر نسبت به نابودی ارزش در آنها همت می گمارد پیشنهاد می شود این نوع واحدها قبل از نابودی کامل واگذار شوند.

دام (تله) ارزشی

رشته کارهای واقع در محدوده تله یا دامهای ارزشی فرصتهای مناسبی برای مادری به سازمان مرکزی می دهند، اما شرکت مادر اصولاً نمی تواند عوامل کلیدی موفقیت این واحدها را درک کند یا درک نادرستی از آن عوامل کسب می کند. در اینجا شرکت مادر مرتکب بزرگترین خطای خود می شود. سازمان مرکزی راههای افزایش سوددهی و ارتقای جایگاه رقابتی این رشته های کاری را فرصتهای فراهم آمده از طرف واحد تجاری تلقی می کند. برای مثال با توجه به اینکه شرکت مادر خود در تولید در سطح جهانی مهارتهایی تردید ناپذیر دارد تلاش می کند تا واحد تجاری را نیز به یک تولیدکننده با

معیارهای جهانی تبدیل کند غافل از آنکه این واحد موفقیت اولیه خود را در اثر تولید برای یک بخش محدود از بازار یا یک کالو کسب کرده است. شوق کسب سود فوری و قطعی شرکت مادر را کور می کند و توان آن را در جهت نابودی ارزشهای واحد موفق بکار می گیرد.

راهبرد افقی: راهبرد رقابتی شرکت

راهبرد افقی راهبردی که با عبور از مرزهای واحدهای تجاری یک گروه ضمن ایجاد هم افزایی موجب ارتقای جایگاه رقابتی یک یا بیش از یکی از واحدهای تجاری راهبردی می شود. هنگامی که این شیوه عمل برای ارتقای جایگاه رقابتی یک یا بیش از یکی از واحدهای تجاری راهبردی بکار رود، راهبرد رقابتی شرکت یا گروه محسوب خواهد شد و شرکت های بزرگ چند کاره یا گروه های بزرگ صنعتی معمولاً در برابر یکدیگر و در چند بازار صف آرای می کنند و به رقابت و مقابله با هم بر می خیزند. این رقابتی چند جانبه^۱ نه تنها با یک واحد تجاری به جنگ هم می روند، گاهی اوقات یک واحد تجاری ثروتمند و قدرتمند به نفع خود و به زیان واحدهای رقیب سهمی بزرگ از یک بازار را به خود اختصاص می دهد. گاهی در گیرودار این رقابتهای واحدهای تجاری مربوط به یک گروه هم نادانسته به رقابت با هم بر می خیزند. در این حال، هر واحد تجاری مسئول طراحی و اجرای راهبرد خود است. مداخله شرکت مادر برای جلوگیری از مقابله واحدهای هم گروه از یک طرف و کمک به واحدهای درگیر با واحدهای قدرتمند رقیب ضرورت می یابد. در این حالت شرکت مادر با راهبردی افقی هدفها و راهبردهای واحدهای تجاری مربوط را با یکدیگر همسو و از اجرای آنها در برابر رقبا بشدت حمایت می کند.

برای مثال شرکت های پراکترو گمبل، کیمبرلی کلاک، اسکات پیپر، و جانسون و جانسون در زمینه ترکیبی از محصولات کاغذی از دستمال کاغذی و دستمال توالت گرفته تا پوشک بچه در بازارهای مختلف با هم رقابت می کنند. حال اگر به فرض جانسون و جانسون دستمال توالت جدیدی تولید کند و بخواهد در رقابت با محصول پر طرفدار چارمین پراکترو گمبل در ناحیه ای خاص رقابت کند، احتمالاً محصول با کیفیت خود را با قیمتی بسیار ارزان عرضه خواهد کرد.

اما پراکترو گمبل بعید است بخواهد این حمله جانسون و جانسون را با جنگ قیمتها و ارزان کردن

1- Multipoint Competitors

دستمال توالی خود جبران کند. در واقع این اقدام به پراکتر و گمبل که سهمی بزرگ از بازار این محصول را دارد در مقایسه با جانسون و جانسون که تقریباً هیچ سهمی از بازار ندارد زیان جبران ناپذیری وارد خواهد ساخت. اما پراکتر و گمبل برای آنکه جانسون و جانسون را سر جای خود بنشانند در منطقه‌ای دیگر که این شرکت سهم بزرگی از صابون بچه را در اختیار دارد صابون بچه با کیفیت خود را به قیمتی ارزان وارد بازار می‌کند. بدیهی است که چون پراکتر و گمبل سهم کمی از این بازار در اختیار دارد برای ارزان فروشی زیان چندانی را تحمل نخواهد کرد، اما زیان جانسون و جانسون با سهم بزرگی از بازار صابون بسیار سنگین خواهد بود. این حرکت پراکتر و گمبل، جانسون و جانسون را ناچار می‌سازد در بازار پراکتر و گمبل تاخت و تاز نکند. اما نکته این است که بدون پا در میانی شرکتها مادر دو رقیب ممکن است واحدهای تجاری تولید کننده این محصولات با هم همکاری نکنند و در نهایت نتیجه مطلوب عاید هیچ واحدی نشود.

با استفاده از آرایه تجانس واحدهای تجاری و مدیریت پذیری (شکل ۱۰-۱۵) واحدها می‌توان در مورد جایگاه واحدهای تجاری یک مجموعه و اعمال راهبرد مادری نسبت به آنها تصمیم گرفت.



روش رقابت

یکی از روش‌های جدید برنامه‌ریزی راهبردی روشی است که بوسیله مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد، در اوایل دهه ۱۹۸۰ ابداع شد و تا اواخر آن دهه تکامل یافت. این روش برنامه‌ریزی به رقبای بالقوه و بالفعل سازمان یا به عبارت بهتر تولیدات آن توجهی خاص مبذول می‌دارد و به همین جهت به روش رقابتی برای طراحی راهبرد معروف شده‌است.

به نظر پورتر عناصر عمده‌ای که سازمان را محصور ساخته و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند با توجه به شکل (۱۰-۱۶) عبارتند از:

- (یک) تهدیدهای ناشی از ورود رقبای جدید به بازار
- (دو) قدرت فروشندگان مواد اولیه در تحمیل خواسته‌های خود به یک یا چند خریدار.
- (سه) توانایی خریداران محصولات در تحمیل اراده خود به فروشندگان.
- (چهار) تهدیدهای ناشی از رونق یافتن محصولات جایگزین در بازار.
- (پنج) تلاشهای شرکتهای رقیب در قلمرو صنعت برای پیشی گرفتن از یکدیگر.



شکل ۱۰-۱۶ عوامل راهبردی موثر بر رقابت‌های درون صنعت

پورتر معتقد است که ماهیت رقابت‌های درون یک صنعت را عناصر فوق تعیین می‌کنند و چون طراحی راهبرد بدون توجه به رقابت مفهومی ندارد هر راهبرد می‌باید در بطن خود چگونگی رویارویی با عناصر فوق را داشته باشد. پورتر با انتقاد به روش تجزیه و تحلیل بذر سازمانی به دلیل اینکه آن روش سازمان‌ها را بیهوده بسوی متنوع ساختن محصولات خود سوق می‌دهد خاطرنشان می‌سازد که چارچوبی که او عرضه داشته است می‌تواند به طراحی راهبردهای قابل اعتمادتر کمک موثری کند.

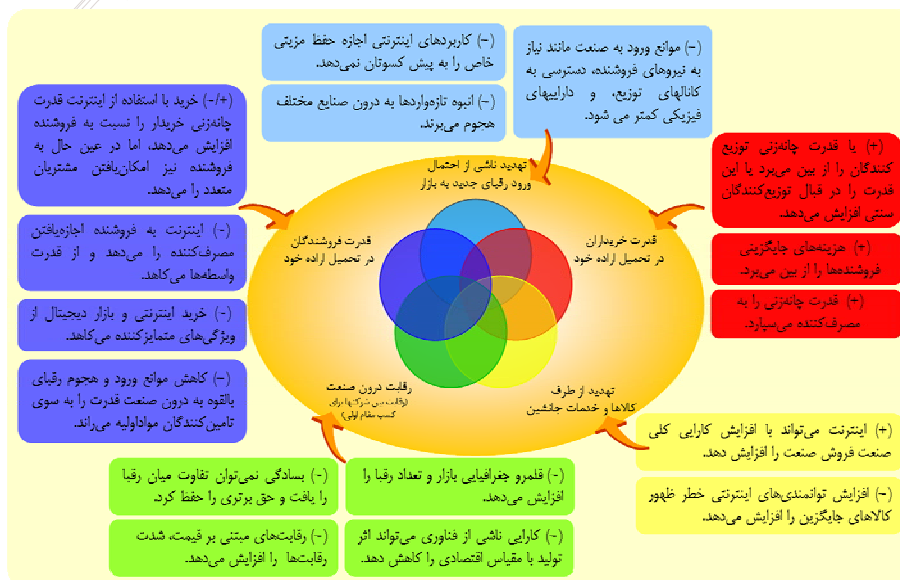


شکل ۱۰-۱۷ عوامل راهبردی موثر بر رقابت‌های درون صنعت همراه با عوامل کلان

استفاده از روش رقابتی برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها، تهدیدات و محدودیت‌های محصور کننده آن ایجاب می‌نماید عناصری را که در خارج سازمان آن را به مبارزه دعوت می‌کند مشخص شوند. طبعاً با مشخص شدن مواضع و قوای رقبا، توانایی‌های خریداران و فروشندگان، شدت رقابت در صنعت، امکان ورود رقبا، جدید به بازار و شدت تهدیدهای بالقوه از سوی کالاهای جایگزین چارچوبی به وجود می‌آید که در محدوده آن بسادگی می‌توان نقاط قوت و ضعف سازمانی را ارزشیابی کرد. پس از آن می‌توان راهبردهایی را که سازمان را در قیاس با رقبا از مزیت راهبردی برخوردار می‌سازد، انتخاب کرد. (شکل ۱۰-۱۷)

در سالهای اخیر با توسعه استفاده از تجارت الکترونیک پنج نیروی پورتر نمی‌توانسته است از پیامدهای تجارت الکترونیک و اینترنت در امان بماند. پورتر خود به این امر توجه داشته است. بنابراین

او پنج نیروی خود را تحت تاثیر اینترنت در قالب شکل (۱۰-۱۸) مطرح ساخته است:



شکل ۱۰-۱۸ اثر اینترنت بر پنج نیروی پورتر

اما راهبردهای پیشنهادی پورتر از شکل (۱۰-۱۸) پذیرفته و در اصل با توجه به شکل (۱۰-۱۷) صورت بندی شده است.

پورتر با استفاده از چارچوب مذکور و بر اساس تحقیقات میدانی خود سه راهبرد عمومی پیشنهاد و ادعا می کند این راهبردها می توانند مزیت های راهبردی لازم را در سازمانها به وجود آورند. راهبردهای مذکور که در شکل (۱۰-۱۹) نشان داده شده عبارتند از:

الف- متمایزسازی: متمایزسازی عبارت است از ایجاد یک ویژگی در یک محصول یا خدمت به طوریکه به واسطه آن خصوصیت، آن کالا یا خدمت آشکارا از کالاهای یا خدمات مشابه متمایز شود. منظور از ایجاد وجه تمایز در یک کالا یا خدمات این است که در متقاضیان آن کالاهای یا خدمات نوعی احساس وفاداری نسبت به تولیدکننده و عدم تمایل نسبت به رقبا برانگیخته شود. متمایزسازی لزوماً با کاهش هزینه تولید یا قیمت فروش ارتباطی ندارد و عمدتاً به ویژگی ظاهری، کیفیت و کاربردهای کالا و خدمات مربوط است. بنابراین با توجه به مفهومی که به متمایزسازی نسبت داده شد قیمت فروش و محدود بودن محل جغرافیایی عرضه یک کالا یا خدمت را نمی توان وجوه تمایز آنها با

محصولات مشابه به شمار آورد. کتابخانه عمومی که در اکثر ساعات شبانه روز پاسخگوی مراجعین است و شیشه عینکی که به تناسب روشنایی محیط تغییر رنگ می دهد در مقایسه با کتابخانه و شیشه عینکی که فاقد این خصوصیات هستند از وجوه تمایز برخوردارند.



ب- پیشگامی در کاهش هزینه ها: کاستن از هزینه های اصلی (چگونگی خرید و فروش، عملیات بازاریابی، تولید، بازاریابی، تبلیغات و خدمات پس از فروش) و عملیات پشتیبانی (ایجاد بنیان های لازم، برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، ایجاد فنون و روش های پیشرفته و بکارگیری سامانه های تدارکاتی خطاناپذیر) به طوری که به کیفیت محصولات تولید شده لطمه ای وارد نشود می تواند یک تولیدکننده را در قیاس با تولیدکنندگان دیگر در موقعیت بهتری قرار دهد. اگر حاشیه سودی که در اثر پیشگامی در کاهش هزینه ها عاید می شود بیش از مقدار سودی باشد که به طور معمول نصیب سایر تولیدکنندگان در صنعت ذیربط می شود هدف این راهبرد تحقق یافته است.

ج- تمرکز: تمرکز راهبردی است که اعمال دو راهبرد فوق را در یک قلمرو محدود تجویز می کند. بنابراین می توان از پیشگامی در کاهش هزینه ها در یک قلمرو محدود و نیز متمایز سازی در یک قلمرو خاص سخن گفت. با اتخاذ این راهبرد دیگر لازم نیست برای مثال بازار کفش به طور کلی مورد توجه قرار گیرد و می توان راهبرد را بر روی تولید کفش یا دمپایی پلاستیکی برای شنا و حمام جهت بچه های هفت تا سیزده ساله متمرکز کرد. چنانکه گفته شد این راهبرد با دو راهبرد دیگر قابل ترکیب است.

روش تطابقی

روشی که در فرآیند طراحی راهبرد به عوامل محیطی توجه خاصی را مبذول می‌نماید چارچوبی است که دو محقق به نام‌های مایلز و اسنو با عنوان روش تطابقی ابداع کرده‌اند. طبق این روش توجه همه جانبه به عناصر محیط دربرگیرنده سازمانی که به دنبال طراحی راهبرد است ضرورتی اجتناب ناپذیر است. سازمانها باید راهبردهایی را که دقیقاً با محیط آنها تطبیق می‌کند برای تولید محصولات و بازارهای خود انتخاب کنند. مایلز و اسنو معتقدند اگر بنگاه‌ها و سازمان‌ها راهبرد درستی را انتخاب کنند بسادگی خواهند توانست خود را با محیط هماهنگ و بقای خویش را ممکن سازند. مایلز و اسنو پس از مطالعه چند سازمان، چهار نوع راهبرد که به وسیله تعدادی از آنها مورد استفاده قرار گرفت و در صورت سازگاری با محیط موفقیت سازمان بکاربرنده آنها را به دنبال آورده به شرح زیر مشخص ساختند:

الف-راهبرد تدافعی: طبق این راهبرد حفظ وضع موجود مورد تاکید قرار می‌گیرد. شرکتی که از این راهبرد تبعیت می‌کند علاقه‌ای ندارد توسعه یابد و با استفاده از ساختاری رسمی تلاش به عمل می‌آورد تا از موقعیت خود دفاع کند. پایین نگهداشتن هزینه تولید، تاکید بر قیمت فروش در عملیات بازاریابی و گرایش به سوی مشارکت با شرکتهایی که مواد اولیه مورد نیاز بنگاه تجاری را تولید می‌کنند از عناصر عمده این نوع راهبرد است. این راهبرد که تنها به پذیرش برخی از تغییرات جزئی در طول زمان رضایت می‌دهد برای محیط‌های نسبتاً ایستا مناسب است و هر گاه در محیط‌هایی پر فراز و نشیب و با رقابت‌های گسترده به اجرا درآید سازمان خود را با مشکلات جدی روبرو خواهد ساخت. به قول دو محقق مورد بحث، آمریکن برنندز^۱ به عنوان یکی از چند تولیدکننده سیگار مورد مطالعه ایشان در آمریکا به دلیل آنکه در بازار پرتلاطم این محصولات وفاداران از این راهبرد پیروی کرد مقام اولی خود را از دست داد و به درجات پایین‌تر تنزل یافت.

ب - راهبرد تهاجمی: پیروی کننده از این راهبرد ریسک‌جویانه و خطر طلبانه به دنبال نوآوری و استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های مناسب است. بنگاهی که از این راهبرد پیروی می‌کند بر کنترل‌های خشک درونی و کاهش هزینه‌ها تاکید چندانی نمی‌نماید و کاملاً بر خلاف جریان معمول در راهبرد

1- American Brands

تدافعی تلاش به عمل می‌آورد تا با کشف و اختراعات جدید بازارهای تازه‌ای به دست آورد. کمپانی توتون و تنباکو فیلیپ موریس^۱ در آمریکا با تبعیت از این راهبرد از انتهای صف تولیدکنندگان این محصولات به ابتدای آن صف تغییر موقعیت داد و در سالهای اخیر کمپانی رایانه‌سازی اپل^۲ تقریباً کلیه رقبای خود را در موضع انفعال قرار داد.

ج - راهبرد حسابگری: این راهبرد دقیقاً در فاصله بین دو راهبرد فوق قرار می‌گیرد. پیرو راهبرد حسابگری نه می‌خواهد مانند پیرو راهبرد تهاجمی پیشتاز باشد و نه میل دارد مانند پیرو راهبرد تدافعی با لجاجت تغییرات محیطی را حتی‌المقدور نادیده بگیرد. بنگاه تابع این راهبرد سازمانی پیچیده ترتیب می‌دهد و با توجه به تغییرات محیطی و تاکید بر برنامه‌ریزی‌های مدون سعی می‌کند ضمن حفظ نوعی ثبات در وضع بنگاه، آن را حسابگرانه با تغییرات محیطی هماهنگ سازد. تاکید بر تحقیقات کاربردی و نفوذ کردن به بازارها از ویژگیهای این نوع راهبرد است. آرچی آر نابیسکو^۳ یکی دیگر از تولیدکنندگان سیگار در آمریکا با زیر نظر قرار دادن و دنبال کردن اعمال مهمترین رقیب خود در بازار سعی کرد همواره پشت سر او حرکت کند و در عین حال از اشتباهات او بپرهیزد. آن کمپانی معمولاً در حفظ موقعیت خود به عنوان دومین تولیدکننده دخانیات در آمریکا موفق بوده است.

د- راهبرد انفعالی: شاید بتوان گفت که راهبرد انفعالی، ابراز یا اظهار فقدان یا عدم راهبرد است. پیروان این نوع راهبرد در توجیه اعمال و اقدامات خود گاهی جلوه‌ای از یک راهبرد تهاجمی، زمانی تصویری از یک راهبرد تدافعی و هنگامی توصیفی از یک راهبرد حسابگری عرضه می‌دارند و همیشه به جای آنکه قبل از اقدام بتوانند جهت گیری خود را توضیح دهند پس از وقوع آنچه به صورتی برنامه‌ریزی نشده تحقق یافته است آن را به عنوان امری از پیش طراحی شده توصیف می‌کنند. در واقع نیاز به هماهنگی با تغییرات محیطی برای حفظ بقا، سازمانهایی که در این موضع قرار دارند ناچار از پاسخگویی به تغییرات می‌کند. شرکت لیگت و می یرز^۴ که در بازار دخانیات آمریکا موقعیتی برتر داشت با پیروی از یک راهبرد انفعالی تا اواخر دهه ۱۹۷۰ موقعیت خود را به کلی از دست داد و با قیمتی نازل در معرض فروش قرار گرفت.

1- Philip Morris

2- Apple

3- R.J.R Nabisco

4- Liggett and Meyers

روش گام به گام و خودروینده

آنچه در بطن چهار روش فوق نهفته این است که تفکر عقلانی و بخردانه (الف) برای تصمیم‌گیری در مورد اقداماتی که باید یا نباید انجام شود مقدور است و می‌تواند معمول نیز باشد، (ب) تصمیم‌های عقلانی پس از گردآوری مجموعه‌ای از اطلاعات، آمار و ارقامی که به صورت منسجم و منظمی در می‌آید و تجزیه و تحلیل می‌شود گرفته می‌شود، (ج) پس از آنکه مجموعه‌ای از اقداماتی که طی یک سلسله مذاکرات منطقی و تصمیم‌گیری‌ها به عنوان تشکیل دهنده اجزای یک راهبرد احصا شد، برنامه اجرایی آن قابل تهیه است و (د) با مقدماتی که ضمن طراحی راهبرد تمهید می‌شود مشکلی در اجرای آن نخواهد بود، چون اصولاً مطبوعات راهبرد توجه زیادی به مرحله اجرا نمی‌کند. اما آن مبانی کلی چهارگانه مبنای روش گام به گام و خودروینده نیست.

محققانی مانند لیندبلوم، کوئین، مینزبرگ و کاتر کم و بیش در مورد یک مطلب اتفاق نظر دارند: اینکه راهبرد بر اساس تجزیه و تحلیل‌های عقلایی آشکار در یک مقطع زمانی خاص تدوین نمی‌شود تا در مقطع زمانی مشخص بعدی به اجرا درآید. آنان با اندکی اختلاف نظر معتقدند راهبردها به طور گام به گام و به مرور ایام شکل می‌گیرند و به شکل یک رشته تغییراتی کوچک که در رفتار و عملکرد سازمان به وجود می‌آید، ظاهر می‌شوند. این تغییرات کوچک ظاهراً بازتابی از یادگیری تدریجی مدیران است. در واقع به نظر می‌رسد که مدیران آهسته آهسته از تجربیات خود درس می‌گیرند و به تفکرات منظم و نیز شهودی پرداخته و نتایج آن تجربیات و کوشش‌های ذهنی خود را در تصمیم‌های خود که معمولاً بلافاصله یا با کمی تأخیر به اقداماتی منجر می‌شود، منعکس می‌سازند.

مینزبرگ و کاتر معتقدند که مدیران عموماً درگیر کارهای پرمشغله روزانه هستند و ضمن آن کارها به طراحی برنامه‌ها و اجرای آنها می‌پردازند. برای مثال مینزبرگ خاطرنشان می‌سازد که:

برای مدیران ارتباطات شفاهی مطلوب‌تر است. این نکته نشان می‌دهد که مدیران وقت زیادی را برای مراجعه به اطلاعاتی که به طور منظم و مدون برای برنامه‌ریزی گردآوری می‌شود صرف نمی‌کنند و بیشتر به اطلاعاتی که به صورت رودرو و از این جا و آن جا جمع‌آوری می‌شود اکتفا می‌نمایند.

غالباً مدیران با تصورات، حدس‌ها و احساسات سر و کار دارند. از این رو مدیران برای دست یافتن به یک تصویر کلی ذهنی بیشتر به ترکیب، و نه تجزیه، عناصر گرایش دارند.

مدیران با سرعتی زیاد کار می‌کنند. وظایف متعددی را انجام می‌دهند و کارشان به دفعات متوقف شده، مجدداً ادامه می‌یابد. از این نکته این طور می‌توان نتیجه گرفت که بعید است مدیران برای تفکر و برنامه‌ریزی‌های منظم و منضبط فراغت داشته باشند.

با فرض درست و واقعی پنداشتن این نکات، یک صاحب نظر مدیریت به نام دانیال آیزنبرگ می‌گوید مدیریت کارساز باید دارای ظرفیت استفاده از فرصت‌شناسی راهبردی باشد. این ظرفیت عبارت است از برخورداری از قابلیت و توانایی ملحوظ نظر داشتن هدف‌های بلند مدت در عین داشتن کفایت برای دست و پنجه نرم کردن با مسایل جاری. رابرت واترمن در کتاب خود با نام "عامل تازه سازی" عبارت وقت‌شناسی آگاهانه را که با فرصت‌شناسی راهبردی تقریباً هم معنی است بکار می‌برد. او می‌گوید: "شرکتهای موفق اطلاعات را مهمترین مزیت نسبی و انعطاف‌پذیری را عمده‌ترین سلاح راهبردی خود تلقی می‌کنند، آن شرکتها راهبرد را با مفهوم کلی مسیر حرکت بکار می‌گیرند ولی می‌دانند که آینده واقعا مبهم و نامطمئن است. بنابراین آنها به پاسخگویی به هر فرصت مناسبی که رو می‌کند ابراز تمایل می‌کنند." واترمن در ادامه می‌گوید شرکت‌های موفق فرصت‌هایی را که دیگران درک نمی‌کنند درمی‌یابند. در جایی که دیگران تعلل می‌ورزند آنها اقدام می‌کنند و وقتی دیگران راه احتیاط را پیش می‌گیرند آنها بی‌محابا پیش می‌تازند.

این نوع نگرش به امور باعث می‌شود مینزبرگ بر روی راهبردهایی که او آنها را خودروینده یا خودجوش می‌نامد انگشت گذارد. این راهبردها به مرور زمان و ضمن مجموعه‌هایی از تصمیم‌هایی که به وسیله مدیران اتخاذ می‌شود شکل می‌گیرد. ظهور راهبردهای ارزشمندی که در خلال فرآیند این نوع تصمیم‌گیری‌ها شکل می‌گیرد به مهارت، تجربه و بینش و بصیرت نیاز دارد و ممکن است مدیرانی که با شیفستگی تمام برای تدوین راهبردهای حسابگرانه به تجزیه و تحلیل‌های عقلایی — بخردانه می‌پردازند ارزش آن بصیرت‌ها، مهارت‌ها و تجربیات را نادیده بگیرند.

یکی از مزایای شکل‌گیری راهبردهای گام به گام و خودروینده این است که طی این فرآیند مدیران بخوبی چگونگی به اجرا درآوردن راهبردها را می‌آموزند. در واقع در اغلب موارد مشکل، فقدان راهبرد نیست، زیرا با کمی دقت معلوم می‌شود که راهبردهایی در زوایای اذهان نهفته‌اند ولی کمتر کسی به خود جرات می‌دهد آنها را کشف کرده، به اجرا گذارد.

جمع بندی و نتیجه گیری

هدف از این فصل مطالعه اجمالی معروفترین روشهای طراحی راهبرد کلی برای سازمانها است. هر چند روشهای مورد بحث می‌تواند برای تعیین چارچوبهای کلی جهت طراحی راهبرد سازمان های غیر انتفاعی نیز بکار رود و بعضی از آنها (مانند روشهای اول و دوم) برای برنامه‌ریزی‌های پنج‌ساله، تعیین موقعیت صنایع در کشور و برنامه‌ریزی نیروی انسانی کاربرد دارد با این حال با توجه به اینکه آنها اساسا برای تعیین چارچوب‌های راهبردهای کلی جهت سازمان‌های غیرانتفاعی خصوصی ابداع شده اند، در ارتباط با آنها مطرح شد. ابتدا یادآوری شد هدف اصلی از طراحی راهبرد در سازمان‌ها ایجاد هماهنگی میان آنها و نیازها و مقتضیات محیط آن سازمان‌ها است. سپس خاطرنشان گردید که هر یک از چارچوب‌های مذکور راهی را برای هماهنگی بین سازمانها و محیط آنها پیش پای مدیران قرار می‌دهد. بالاخره روش‌های مذکور با عنوان‌های مختلف توضیح داده شد. ضمن این توضیحات، اظهار گردید که مدلها و روشهای ابتدایی عمدتا بر تجزیه و تحلیل‌های عقلایی - بخردانه و عددی - رقمی مبتنی است، اما روش‌های بعدی با ملاحظات دیگری از جمله این اعتقاد که راهبردهای موفق به مهارت، توانایی، علاقه، دانش و تجربه سیاستگذاران مربوط است عرضه شده اند. هر یک از روش‌هایی که تشریح شد معایب و محاسنی دارند اما فقط به کاستی‌های آرایه گمب اشاره شد. زیرا سهولت استفاده از آن آرایه می‌تواند تصمیم‌گیران را به بهره‌گیری از آن پیش از سایر روش‌ها ترغیب کند و در عین حال آنان را دچار مشکلاتی سازد. در موارد دیگر، با توجه به ضرورت اجتناب از تطویل کلام، خواننده به مآخذی که در مورد معایب و محاسن روش‌های مورد بحث وجود دارد ارجاع شد.

در خاتمه گفتنی است که نه در ایران و نه در هیچ جای دنیا هیچ روشی جای تجزیه و تحلیل‌های رایج و مراجعه به عقل سلیم و افراد آگاه و مجرب را نمی‌گیرد. اما به هر حال آشنایی با این گونه روش‌ها برای مدیران کشور حداقل به دو دلیل کاملا لازم است. اول آنکه آشنایی با این مدلها آنان را با روشهایی که در بازارهای ادغام شده جهانی به وسیله رقبای آنها برای قبضه بازارها به کار می‌رود آگاه و افق را برای آنان جهت مقابله آگاهانه‌تر با رقبای خود روشن‌تر می‌سازد. دوم آنکه این مدلها می‌تواند به فرآیند فکر و جریان اندیشه مدیران نظم ببخشد و آنان را برای تجزیه و تحلیل شرایط و اتخاذ تصمیم‌های عمیق‌تر آماده سازد.

