

فصل دوازدهم

راهبرد واحد تجاری (یا خدماتی) راهبردی

مقدمه

در بخش قبل سطوح مختلف راهبرد توضیح داده شد. گفته شد که راهبرد می‌تواند در سطح یک واحد تجاری بزرگ که خود دربرگیرنده چندین واحد کوچکتر است مطرح باشد. راهبرد مربوط به چنین واحد بزرگی را راهبرد کلی نامیدیم و سه روش طراحی آنرا توضیح دادیم. به علاوه گفتیم که می‌توانیم راهبردهایی را در سطح واحدهای تجاری راهبردی و در سطح فعالیت‌های سازمان داشته باشیم. در این بخش روش طراحی راهبرد برای یک واحد تجاری راهبردی و اینکه چگونه ممکن است مدیر، راهبردی را به اجرا بگذارد توضیح داده خواهد شد. اما طراحی راهبرد در سطح عملیات را خارج از چارچوب سیاست بازرگانی یا مدیریت راهبردی تلقی کرده و شاید آن را در جایی دیگر تحت عنوان مدیریت عملیات و بهره‌وری دنبال کنیم. از آنجا که پس از تدوین دورنما و ماموریت‌های فعالیت یا کسب و کار پرداختن به عوامل کلیدی موفقیت چارچوب مشخصی برای تصمیم‌گیری در مورد نقاط قوت و ضعف و نیز عملیات و اقدامات به دست می‌دهد ابتدا چگونگی تعیین این عوامل توضیح و سپس سایر موارد شرح داده می‌شوند.

تعریف عوامل کلیدی موفقیت^۱

اولین قدم در تعیین جایگاه تعیین و تعریف عوامل کلیدی موفقیت است. این عوامل که معمولاً به وسیله شرکتها قابل کنترل نیستند در اثربخشی و کارسازی شرکتهاى مربوط به صنایع اثری بسزا دارند. این عوامل که ممکن است بر حسب صنایع و حتی شرکتها متفاوت باشند حتماً باید مشخص شوند. پس از مشخص ساختن این عوامل داخلی و خارجی، آثار آنها قابل ارزشیابی خواهد بود. عوامل کلیدی موفقیت فعالیتهای مختلف به قلمروهایی ویژه محدود می‌شوند. البته آن قلمروهای ویژه همیشه در همه شرایط ثابت نیستند و چنانچه در هر قلمرو نتیجه‌ای رضایتبخش کسب شود عملکرد رقابتی شرکت چشمگیر خواهد بود. تحقیقات بیانگر آنند که موفقیت در هر صنعت در گرو سه تا شش عامل کلیدی بوده است. همین تحقیقات نشان می‌دهند که موفقیت شرکتها در دیگر قلمروها نمی‌تواند ضعف آنها را در قلمرو عوامل کلیدی جبران کند و فعالیتهایی که در این حوزه‌ها ضعیف باشند نمی‌توانند از عهده رقابت در صنعت برآیند.^۲ از این رو تشخیص عوامل کلیدی موفقیت در صورت‌بندی راهبردی دارای اهمیتی انکارناپذیر است.

می‌توان عوامل کلیدی موفقیت را در سه سطح یافت. سطوح سه‌گانه مذکور به شرکت، صنعت و محیط به‌طور کامل مربوط می‌شوند. عوامل کلیدی موفقیت هر سطح می‌تواند به اندازه عوامل موفقیت در سطحی دیگر مهم باشد، بنابراین هیچ گروه از این عوامل را نباید دست‌کم گرفت.

با نگرش از دیدگاهی دقیق، می‌توان مدعی شد که هر بخش از اقتصاد به‌صورتی خاص عوامل کلیدی موفقیت فعالیتهای درون خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال عوامل کلیدی شرکتهاى انتفاعی نوعاً با همین عوامل در سازمانهای بخش دولتی یا عمومی متفاوتند. سایر عوامل تحت تأثیر صنعت قرار می‌گیرند. برای مثال ساختار صنعت و نوع بازار (مثلاً رقابتی کامل یا انحصاری کامل بودن بازار) بر این عوامل اثر می‌گذارند. به علاوه گروه راهبردی نیز می‌تواند بر تمرکز راهبردی و کلا راهبردهای اعضای هر گروه اثر گذارد. با نگرش به درون، توانمندیهای متمایز و مزایای رقابتی شرکت

1-Key Success Factors, Critical Success Factors (KSF/CSF)

2- F. Rochart , " Chief Executives Define Their Own Data Needs." *Harvard Business Review*. March-April 1979.P.81.

بر اهمیت نسبی عوامل کلیدی موفقیت اثر می‌گذارند. در نهایت ممکن است عوامل مورد بحث همراه با گذر بازار یا محصول از یک مرحله از مراحل عمر به مرحله ای دیگر و نیز همزمان با خروج شرکت از یک گروه راهبردی و ورود به گروهی دیگر، یا تغییر رقبا، یا تمرکز فعالیت تغییر یابند.

جدول شماره (۱-۱۲) عوامل کلیدی موفقیت را در چند صنعت و جدول شماره (۲-۱۲) به طور خاص عوامل کلیدی موفقیت چند شرکت فعال در صنعت نیمه هادیها را نشان می‌دهند. نکته حایز اهمیت اینکه عوامل مربوط به صنعت به کلیه شرکتها ارتباط پیدا می‌کنند، اما هر شرکت هم می‌تواند با توجه به موقعیت نسبی خود در صنعت مربوط و زمینه مورد تاکید خود از عوامل کلیدی ویژه ای برای خود برخوردار باشد.

جدول ۱-۱۲ عوامل کلیدی موفقیت چند صنعت

خودرو	نیمه هادیها	خوراک فراوری شده	بیمه عمر
طرح	فرآیند تولید؛ پایداری هزینه تولید، خلاق، تمرکز تجربی	عرضه محصولات جدید	پروژه کارکنان توانمند
کیفیت مطلوب برای خریدار شبکه فروشندگان محصول	-----	توزیع بسیار مناسب	کنترل موثر کارکنان اداری
کنترل هزینه کنترل	توانمندی فناورانه، کفایت در تولید محصولات فنی	تبلیغات موثر	نوآوری در خلق بیمه های جدید
توانایی در تولید متناسب با استانداردهای خاص	موجودی سرمایه	-----	تبلیغات خلاق راهبرد بازاریابی

J.K. Lei Decker and A.V. Bruno, (February 1984). "Identifying and Using Critical Success Factors," *Long Range Planning*, No 17 P.24.

جدول ۲-۱۲ عوامل کلیدی موفقیت چند شرکت در صنعت نیمه هادیها

نیمه هادی ناسیونال National Semi-Conductor	اینتل Intel	ادونسد مایکرو دی وایز Advanced Micro - Devices	او آن تک Avantek
انواع محصول	خلاقیت و پیشروی در صنعت	محصولات نوآورانه خاص	خط تولید ترانسزیستور
ظرفیت تولید زیاد و کارآ	قابلیت عرضه محصول جدید و پاسخگویی به مشتری	پرهیز از رقابت در بازارهای حساس نسبت به قیمت	طیف مشخص مشتریان؛ تولید با بازدهی بالا
همگرایی افقی	-----	مکان یابی کم نظیر برای تولید و مونتاژ	-----
خلاقیت؛ در عملیات بسته بندی و مونتاژ	تولیدات منحصر بفرد با حاشیه سود بالا	عملیات؛ توانمندی بازاریابی فنی بسیار بالا	-----

J.K. Lei Decker and A.V. Bruno, (February 1984). "Identifying and Using Critical Success Factors," *Long Range Planning*, No.17 P.24

اگر به عوامل کلیدی موفقیت از زاویه‌ای دیگر نگاه کنیم، جدول شماره (۱۲-۳) نمایشگر شدت اهمیت عوامل کلیدی موفقیت مشابه در صنایع متفاوت خواهد بود و چنان چه به جدول شماره (۱۲-۴) نگاه کنیم متوجه اهمیت متفاوتی که شرکت‌های درون صنعت برای عوامل کلیدی مشابه قایل هستند می‌شویم. به علاوه این جدول به طور ضمنی حاکی از آن است که هیچ شرکتی در هیچ یک از صنایع بدون برخورداری از این عوامل کلیدی موفقیت اصولاً نمی‌تواند به کار ادامه دهد.

جدول ۱۲-۳ اهمیت چند عامل کلیدی موفقیت در چهار صنعت

صنعت				عامل
توزیع فلزات فولادی	تولیدی نیمه هادی‌ها	بطری پرکنی برای نوشابه	حسابرسی	
بی اهمیت	عمده	کم	بی اهمیت	تحقیق و توسعه بنیادی
کم	عمده	فرعی	بی اهمیت	طراحی محصول جدید
فرعی	عمده	عمده	بی اهمیت	تولید
عمده	فرعی	عمده	کم	توزیع
عمده	فرعی	عمده	عمده	خدمات فروش
بی اهمیت	بی اهمیت	فرعی	فرعی	تبلیغات
کم	کم	فرعی	عمده	خدمات پس از فروش

J.K. Lei Decker and A.V. Bruno, (February 1984). "Identifying and Using Critical Success Factors," *Long Range Planning*, No 17 P.24.

توجه: تقسیم بندی به عنوان مثال انجام شده است.

حداقل پنج معیار برای تشخیص اینکه چه عواملی برای یک فعالیت یا کسب اهمیتی حیاتی دارند و اهمیت نسبی آنها در سلسله مراتب عوامل مهم چقدر است به کار می‌رود. این معیارها عبارتند از:

- ۱- اثر بر نتیجه‌های عملکردی، مانند سهم بازار، سود، جریان نقدی، و نظایر آنها.
 - ۲- رابطه با تأکیدهای راهبردی، مانند متمایز سازی، هزینه‌ها، بره بندی، اقدام پیش گیرانه، احیا، بازسازی، و مانند آنها.
 - ۳- ارتباط با دوره عمر؛ مثلاً معرفی، رشد، بلوغ، کهولت، و افول.
 - ۴- مربوط به یک حوزه در قلمرو یک فعالیت یا کسب و کار مانند بازاریابی در شرکتی مثل آی بی ام (IBM)
 - ۵- مستلزم صرف مبالغی هنگفت در مقایسه با دیگر عملیات شرکت.
- از روشهای مختلفی برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت، صنعت مربوط به آن فعالیت و

محیط کلی صنعت استفاده می‌شود. روشهای مذکور پوشش محیطی، تحلیل ساختار صنعت، مراجعه به آرا کارشناسان صنعت، تحلیل رقبا، تحلیل مهمترین شرکت صنعت، داوری نظری یا حدس و گمان صاحب نظران(داخلی)، تحلیل خاص و عمیق شرکت، و تحلیل داده های مربوط به پژوهش در اثر سودآوری کاربرد راهبرد بازاریابی را شامل می‌شوند.

جدول ۱۲-۴ اهمیت چند عامل کلیدی موفقیت برای چند تولید کننده نیمه هادی‌ها

شرکت				عامل
تگزاس اینسترومنتس	سیگزی‌تیکز	اینتل	نشنال سمی کانداکتور	
فرعی	کم	عمده	کم	تحقیق و توسعه بنیادی
عمده	فرعی	عمده	فرعی	طراحی محصول جدید
عمده	عمده	عمده	عمده	تولید
عمده	فرعی	فرعی	عمده	توزیع
عمده	فرعی	فرعی	عمده	خدمات فروش
فرعی	کم	کم	کم	تبلیغات
فرعی	کم	کم	کم	خدمات پس از فروش

J.K. Lei Decker and A.V. Bruno, (February 1984). "Identifying and Using Critical Success Factors," *Long Range Planning*, No 17 P.24.

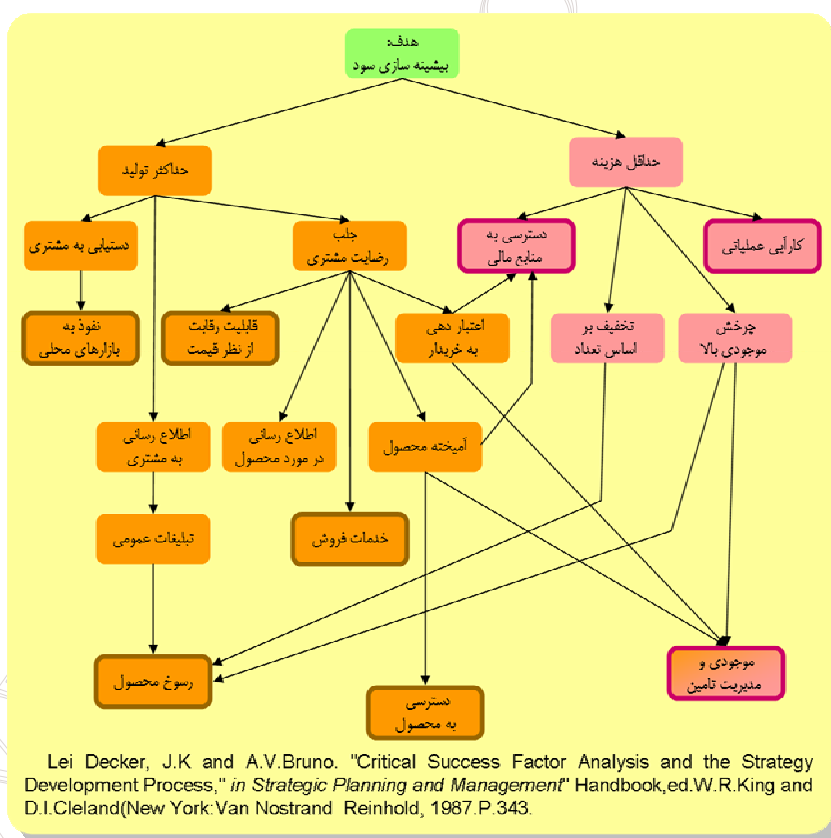
توجه: تقسیم بندی به عنوان مثال انجام شده است.

محور مورد تاکید روشهای مذکور همراه با فواید و کاستی های آنها در جدول (۱۲-۵) نمایش داده شده‌اند. نکته قابل توجه اینکه این روشها باید در کنار هم، و نه بجای یکدیگر، به کار روند. بالاخره نکته حایز توجه اینکه مطالعه و تحلیل شرکت پیشرو در صنعت بسیار مهم است. در واقع این مطالعه و تحلیل، عوامل کلیدی موفقیت در صنعت را آشکار می‌سازد. شکل (۱۲-۱) چگونگی استفاده یک شرکت توزیع لوازم الکترونیک را از روش تحلیل شرکت پیشگام در صنعت نشان می‌دهد. ضمناً این شکل تطابق عوامل کلیدی موفقیت با ساختار هدف شرکت را آشکار می‌سازد. البته تعیین عوامل کلیدی موفقیت در سلسله مراتب اقدامها مستلزم گرفتن نظرات کارشناسان است. در عین حال باید از پیروی کورکورانه از شرکت پیشرو در صنعت اجتناب ورزید، بهتر است هر شرکت به دنبال

تشخیص عوامل کلیدی موفقیت خود باشد، در غیر این صورت شرکت خود را به ورطه نابودی در خواهد غلتاند. اما اگر این روش با استفاده از برخی روشهای دیگر تولید مزیت رقابتی به کار رود راه شرکت برای پیشرفت هموار می‌شود.

رسوخ در بازار: شامل اقدامات بازاریابی یا فروش می‌شود که توزیع کننده را در نظر مشتری به لحاظ اطلاعاتی و مزایایی که در مورد آمیخته محصول، عمق و امکان استفاده ای که با خرید به دست می‌آورد بهترین توزیع کننده جلوه می‌دهد. بدیهی است که مزایای آمیخته محصول و استفاده ای که می‌تواند به مشتری برسد از طریق انتقال اطلاعات در مورد محصول، ارزش افزوده برای مشتری و تخفیف هایی که برای او قابل حصول است حاصل می‌شود.

۳۰۸



شکل ۱۲-۱ روشی برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت

صورت بندی راهبرد واحدهای تجاری یا خدماتی راهبردی

هافر و شندل سه روش را برای پی بردن به راهبرد جاری واحدهای تجاری راهبردی عرضه کرده‌اند. این روشها به ترتیب با عنوانهای "آرایه تعیین موقعیت یا جایگاه محصول در بازار یا صنعت"، "درخت تصمیم‌گیری در مورد حوزه‌های ویژه کار" و "آرایه تخصیص یا توزیع منابع بین حوزه های ویژه کار" به شرح زیر توضیح داده می‌شوند.

آرایه تعیین موقعیت محصول در بازار یا صنعت

طبق روش اول برای هر محصول و بازار یا صنعت مربوط به آن آرایه ای شبیه جدول (۱۲-۵) ترسیم می‌شود. این آرایه‌ها را می‌توان بر حسب مبلغ فروش، تعداد کالای فروش رفته، مبلغ سود، سهم از بازار و یا هر معیار دیگری که صنعت مربوط ایجاب می‌کند در مورد هریک از محصولات عمده بنگاه تدوین کرد.

جدول ۱۲-۵ آرایه تعیین موقعیت محصول در بازار

نُره های بازار						
رقبای	محصولات	الف	ب	ج	...	د
شما (ما)	۱	۱۰	۱۰	۰	...	۰
	۲	۵	۵	۱۵	...	۰
	:				...	
	n	۰	۰	۵	...	۳۰
۱	۱	۵	۵	۵	...	۰
	۲	۵	۵	۱۰	...	۵
	:				...	
	n	۰	۰	۰	...	۱۰
:	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	۰	۰	۰	۰	۰	۰
N	۱"	۱۰	۰	۰	۰	۱۰
	۲"	۰	۵	۵	۰	۰
	:					
	n"	۰	۰	۰	۵۰	۵۰
۳۵ ۴۰ ۴۵ ۱۰۰ ۲۵۰						

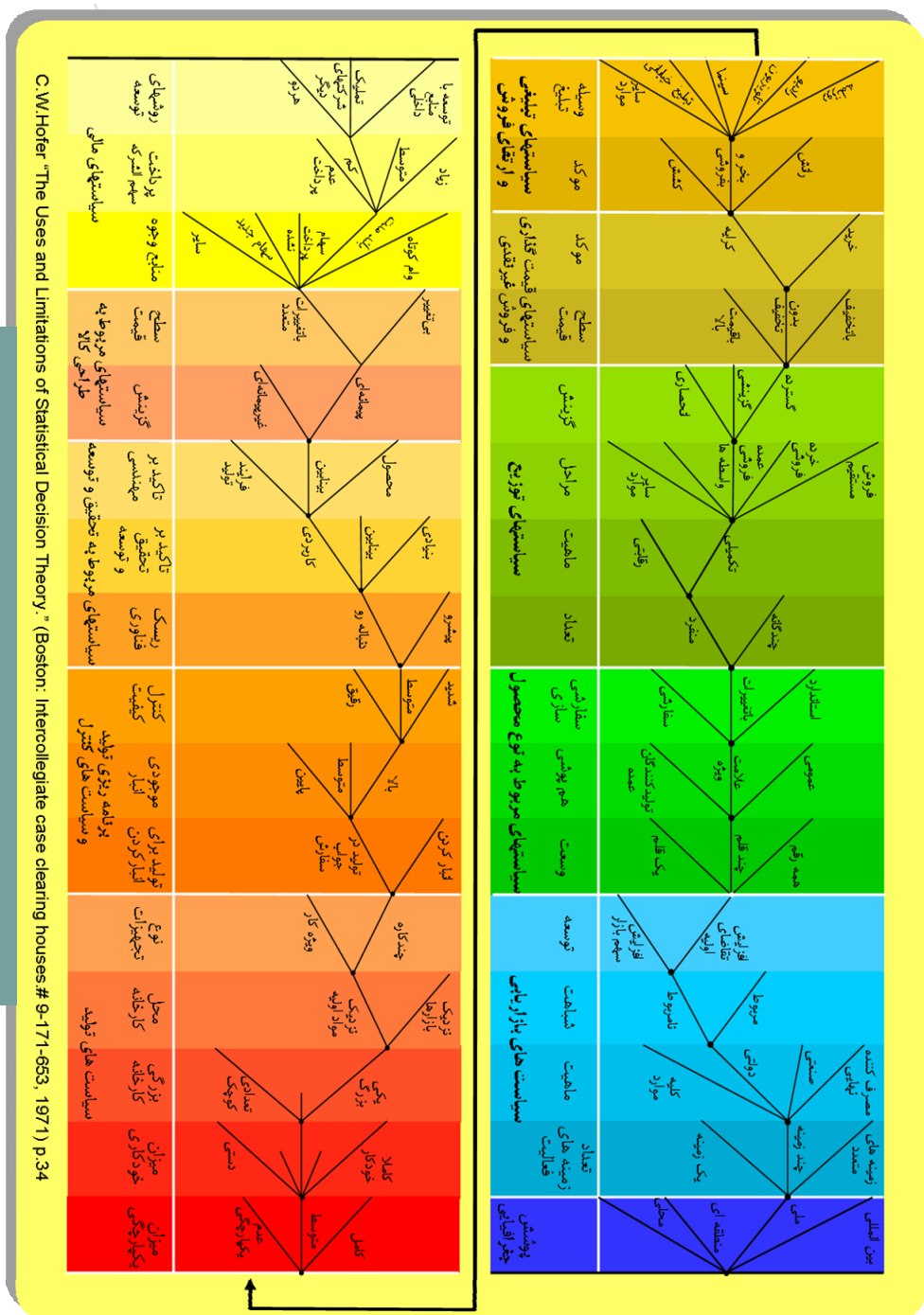
Hofer, c.w 1977. :Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies; Boston: Intercollegiate Case Clearing House #9-378-754 p.12

چنین جدولی را باید با ثابت فرض کردن راهبرد خود و رقبا نه تنها برای موقعیت فعلی بلکه برای موقعیتی در آینده ترسیم کنیم. با در کنار هم قرار دادن آن آرایه‌ها، قلمرو و عمل خود و رقبا را برای انتخاب یک راهبرد مناسب، بهتر تشخیص می‌دهیم.

درخت تصمیم‌گیری مربوط به حوزه‌های ویژه کار

دومین وسیله برای تعیین راهبرد بنگاه درخت تصمیم‌گیری (شکل ۱۲-۲) در مورد سیاستهای ویژه کار است. برای ترسیم درخت تصمیم‌گیری برای سیاستهای ویژه کار، سیاستهای عمده بنگاه در مورد حوزه‌های ویژه کار بر حسب اولویتی که مدیران برای آنها قایل هستند به دنبال هم نوشته می‌شود. به این ترتیب شکل (۱۲-۲) بیانگر آن است که قلمرو جغرافیایی فعالیتها از دیدگاه مدیریت بنگاه مربوط در اولویت است. به علاوه شکل مذکور نشان می‌دهد که بازار، خط تولید، و امور دیگری که معمولاً شرکت‌های تولیدی به آنها می‌پردازند، در سلسله مراتب اولویتهای بنگاه مورد بحث در مرتبه‌های پایین‌تری قرار دارند. پس از آنکه تصمیم‌های گوناگون مربوط به هر یک از قلمروهای ویژه‌کاری به شکل شاخه‌های درخت تصمیم‌گیری ترسیم شد تک تک تصمیم‌هایی را که بنگاه در عمل اتخاذ کرده است باید مشخص شود.

در مرحله بعدی قاعدتاً باید چنین شکلهایی را برای رقبای عمده بنگاه نیز ترسیم کرد. مطالعه سیاستهای ویژه کار بنگاه همراه با بررسی سیاستهای ویژه کار رقبا، عناصر مختلف راهبرد تجاری بنگاه را آشکار می‌سازد. مقایسه تصمیم‌های ویژه‌کاری که بنگاه بسیار مهم تلقی می‌کند با تصمیم‌هایی که از نظر رقبا در درجه بالایی از اهمیت قرار دارد نشان خواهد داد که بنگاه بر چه کفایتهای موزون بارزی تاکید دارد. پس از آن با مراجعه به آرایه تعیین موقعیت یا جایگاه محصول در بازار می‌توان به برنامه‌ای که بنگاه برای مزیت موزون رقابتی خود دارد پی برد. مطالعه دقیق و عمیق درخت تصمیم‌گیری در مورد سیاستهای ویژه کار نه تنها جنبه‌های پیش گفته بلکه میزان تجانس و هماهنگی میان تصمیم‌های متعلق به مجموعه‌های متفاوت ویژه کار و نوع و شدت تضایف جاری یا احتمالی بنگاه را آشکار می‌سازد. شکل تجانس و میزان تناسب تصمیم‌های مربوط به قلمروهای ویژه‌کاری در بنگاه‌های متفاوت یکسان نیست. به شکل و الگوی هماهنگی میان تصمیم‌های ویژه کار "رشته موزون



شکل ۱۲-۲ درخت تصمیم‌گیری مربوط به حوزه‌های ویژه‌کاری

مشترک" یا "مضمون مورب هماهنگ کننده" فعالیتهای بنگاه اطلاق می‌شود. بعضی از محققان آن "رشته مورب مشترک" یا "مضمون هماهنگی" را مورب راهبرد می‌نامند. اگر با بررسی فعالیتهای یک بنگاه نتوانیم یک محور مشخص مورب فعالیتهای یا رشتهای مورب مشترک بیابیم می‌توانیم نتیجه بگیریم که راهبرد تجاری بنگاه فاقد جز تضایف مورب یا هم‌افزایی است و به احتمال قریب به یقین راهبرد آن با شکست مواجه خواهد شد.

آرایه توزیع منابع بین حوزه های ویژه کار

تخصیص منابع برحسب حوزه‌های ویژه کار (جدول ۱۲-۶) سومین وسیله‌ای است که می‌توان برای تعیین راهبرد واحد تجاری به کار برد.

جدول ۱۲-۶ آرایه تخصیص منابع بین حوزه های ویژه کار

سال جاری	یک سال پیش	دو سال پیش	سه سال پیش	چهار سال پیش	پنج سال پیش	محور مورد تاکید در استفاده از منابع	حوزه ویژه کاری
						درصد مبلغ مورد استفاده در توسعه راهبردی	تحقیق و توسعه
						تمرکز تلاشها	
						درصد مبلغ مورد استفاده در توسعه راهبردی	تولید
						تمرکز تلاشها	
						درصد مبلغ مورد استفاده در توسعه راهبردی	بازاریابی
						تمرکز تلاشها	
						درصد مبلغ مورد استفاده در توسعه راهبردی	مالی
						تمرکز تلاشها	
						درصد مبلغ مورد استفاده در توسعه راهبردی	مدیریت
						تمرکز تلاشها	

Hofer, Charles W. and Dan Schendel (1979). Strategy Formulation: Analytical Concepts

آرایه‌هایی مثل آرایه مورد بحث بخوبی می‌تواند منابع عمده مورد استفاده برای هر بخش ویژه کار را نشان می‌دهد. البته منابع مورد استفاده برای هر بخش در سالهای مختلف تغییر می‌کند، با این حال اگر این منابع چند سال پی در پی، و این آرایه در کنار درخت تصمیم‌گیری در مورد بخشهای ویژه کار با

توجه به مزیت‌های رقابتی بنگاه در نظر گرفته شود اطلاعات دقیقی در مورد راهبرد واحد تجاری بدست می‌آید. در صورت امکان آرایه‌های مشابهی را باید در مورد رقبا ترسیم کرد.

این آرایه‌ها تفاوت راهبرد یک واحد تجاری را با راهبردهای واحدهای تجاری دیگر آشکار می‌سازد. یکی از فواید مهم این آرایه آنست که با اطلاعات عینی و معمولی به تحلیل‌گر راهبرد در ارزشیابی اطلاعات ذهنی منتج از درخت تصمیم‌گیری کمک می‌کند. تحلیل‌گر راهبرد با استفاده از این آرایه می‌تواند به اینکه واحد تجاری در راهبرد خود برای مثال برای حوزه جغرافیایی فعالیتها تا چه حد اهمیت قابل است پی ببرد. آرایه‌های توزیع و تخصیص منابع می‌توانند جهت‌گیری‌های تصمیم‌ها را که در مقاطع مختلف گرفته می‌شوند نشان دهند. آنها اموری که برای مدیریت از اولویت برخوردارند و تغییراتی که به مناسبت‌های مختلف در آن اولویتها پدیدار می‌شوند آشکار می‌سازند. آن تغییرات می‌توانند زمینه‌هایی را که برای توسعه در آینده مناسب به نظر می‌رسد از زمینه‌های دیگر متمایز کنند. اگر امکان جمع‌آوری اطلاعات مشابه در مورد رقبا وجود داشته باشد بنگاه می‌تواند به تهدیدهایی که احتمالا از ناحیه رقبا متوجه آن است پی ببرد و تدابیری برای مقابله با آنها بیندیشد.

هنگام تدوین راهبرد کلی استفاده از یک فرایند دو مرحله‌ای برای تبیین راهبرد واحدهای راهبردی متعدد مفید است. در مرحله اول "آرایه تعیین موقعیت و جایگاه هر واحد در بازار" فروش هر یک از واحدهای تجاری راهبردی شرکت را در بازار مربوط به خود با فروش واحدهای تجاری دیگر مقایسه می‌کند. سپس "درخت تصمیم‌های مربوط به حوزه‌های ویژه کار" و "آرایه توزیع منابع بین حوزه‌های ویژه کار"، جنبه‌های کلی بازاریابی، تولید، مالی، تحقیق و توسعه و امثال آنها را بازگو می‌کند. انجام این گونه مقایسه‌های کلی آسان است و عناصر کلی راهبرد هر یک از واحدهای تجاری رقیب را آرایه می‌دهد. در مرحله دوم با تجزیه و تحلیل دقیق این آرایه‌ها و بررسی عمیق اطلاعاتی که در چارچوب آنها گردآوری می‌شود حتی می‌توان به تفاوت‌های جزئی ولی با اهمیت راهبرد واحدهای تجاری راهبردی پی برد.

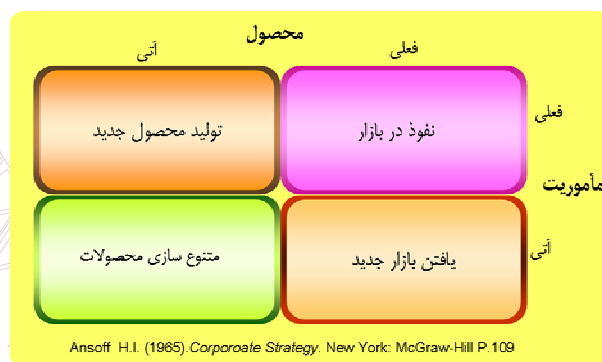
راهبرد کلی بالقوه یا بالفعل بنگاههای دارای یک رشته غالب

معمولا راهبرد کلی بنگاههای تک محصوله‌ای که قصد ایجاد تنوع (اتخاذ راهبرد متنوع سازی) در تولیدات خود را دارند و شرکتهایی که محصولات فرعی آنها به فعالیت اصلی آنها مربوط است مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

رشته‌های فرعی شرکتهای دارای یک فعالیت اصلی و رشته‌های جا افتاده بنگاه‌هایی که راهبرد متنوع‌سازی فعالیتهای خود را دنبال می‌کنند به اندازه رشته‌های اصلی وجا افتاده بنگاه‌های مورد بحث نیستند. به این دلیل چارچوبهای مورد استفاده برای یافتن جهت‌های کلی راهبردی یادستایی به راهبرد واحدهای تجاری یا خدماتی معمولی بخوبی نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای بنگاهها با شرکتهای فوق باشند.

برای مثال بدردهای سازمانی (آرایه‌های مربوط به تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، بازار و صنعت از یک طرف و امکانات و محدودیتهای بنگاه از طرف دیگر) حتی بددهایی که بر اساس سیر تکوین محصول و بازار استوار هستند، بخوبی نمی‌توانند با توجه به میزان همبستگی فعالیتهای مختلف این بنگاهها و شرکتهای راهبردهای مفیدی را فرا راه مدیران قرار دهند. به علاوه با توجه به اینکه تولیدات اصلی و فرعی یا جدید این نوع بنگاهها و شرکتهای از لحاظ منابع تخصیص یافته به آنها، مزایای نسبی و آثار هم افزایی با یکدیگر تفاوت دارند، با استفاده از ابزارهای خاص مانند "درخت تصمیم‌ها در مورد حوزه‌های ویژه کار" یا "آرایه تخصیص منابع به حوزه‌های ویژه کار" نیز نمی‌توان راهبردهای مفیدی برای آنها تدوین کرد.

بنگاهها و شرکتهای مورد بحث می‌توانند با استفاده از دو چارچوب دیگر به راهبردهایی کلی و متناسب با ویژگیهای خود دست پیدا کنند. طبق چارچوب اول، راهبرد کلی با در نظر گرفتن ماموریت و محصول بنگاه ترسیم می‌شود (شکل ۱۲-۳). آرایه ماموریت و محصول می‌تواند بیانگر برنامه‌های بنگاه برای افزایش یا کاهش فروش از طریق ایجاد تغییر در قلمرو فعالیتهای خود باشد.



شکل ۱۲-۳ آرایه محصول و مأموریت

دومین چارچوب آرایه متنوع سازی نامیده می شود. با توجه به آرایه مذکور می توان به برنامه ای که شرکت برای متنوع سازی داشته است پی برد یا می توان راهبرد را برای متنوع سازی در آینده به شرکت پیشنهاد کرد. این آرایه ها با هم می توانند ارتباطهای غیر مالی میان رشته فعالیتهای متفاوت یک شرکت را بازگو کنند. (جدول ۱۲-۷)

جدول ۱۲-۷ آرایه متنوع سازی محصولات

محصولات جدید			
فناوری نامربوط	فناوری مربوط		
طولی (عمودی)	توسعه (ادغام)	بنگاه مشتری خود مشتریان بنگاه	مشتریان در پرتو مأموریت جدید
عرضی (افقی)	توسعه (متنوع سازی)	همان نوع مشتری	
متنوع سازی همگرا با بازاریابی مربوط	متنوع سازی همگرا با فناوری و بازاریابی مربوط	مشتریان قابل مقایسه نوع مشابه با مشتریان قبلی	
متنوع سازی واگرا	متنوع سازی متمرکز با فناوری مربوط	مشتریان جدید نوع جدید	

Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill P.132

پس از انجام تجزیه و تحلیلهای فوق با ترسیم "آرایه بدره سیر تکوین محصول و بازار" هافر و شندل، می توان رابطه های مالی و چگونگی رشد رشته اصلی و رشته های فرعی بنگاه یا شرکت را مشخص کرد. به علاوه، ترسیم شمای "درخت تصمیم ها در مورد حوزه های ویژه کار" و "آرایه توزیع

منابع میان حوزه‌های ویژه کار"، برای هر رشته کار اصلی و رشته وابسته‌ای که حداقل ده درصد از درآمد بنگاه را تامین می‌کند نیز مفید است.

لازم است دو نکته دیگر نیز مورد تاکید قرار گیرد. اولین دلیل برای استفاده از چارچوبهای پیچیده‌تر به منظور دست یافتن به راهبرد جهت بنگاهها و شرکتهایی که یک رشته کاری اصلی و غالب دارند، این است که مسایل راهبرد آن شرکتها از مسایل راهبردی بنگاههای تک محصوله به مراتب پیچیده‌تر است. اما در عین حال، این شرکتها دارای آن چنان فعالیتهای متنوعی نیستند که بهره‌گیری آسان از بدنه‌های سازمانی قابل استفاده بوسیله شرکت‌های بزرگ چند محصوله را توجیه کنند. به همین جهت، چارچوب بینابینی برای ترسیم راهبردهای این نوع بنگاه‌ها لازم به نظر می‌رسد. شرکتهای دارای رشته‌های اصلی بالقوه و بالفعل از ابتدا باید در مورد توسعه فعالیتهای متنوع‌سازی آنها دقت زیادی مبذول دارند تا متعاقبا بتوانند رشته فعالیت جدید خود را به یک واحد تجاری یا خدماتی راهبردی پایدار و در صورت لزوم پولساز تبدیل کنند. اما تا وقتی کار جدید به اندازه رشته فعالیت اصلی شرکت، وسعت و از نظر تامین منابع برای آن اهمیت نیافته نباید کار اصلی شرکت تلقی شود. هر چند بعید نیست، فعالیت یا فعالیتهای اصلی شرکت در تصویر کلی آینده آن جایی نداشته باشند، معه‌ذا تا زمانی که فعالیت جدید بنگاه برای خود، جایی محکم و اطمینان بخش پیدا نکرده، فعالیتهای گذشته باید قلب بنگاه به حساب آیند. ضرورت حفظ بقای شرکت، تاکید بر رعایت تعادل در نگرش به فعالیتهای قدیم و جدید را ایجاب می‌کند. از این رو چارچوبهایی بهتر و دقیقتر برای دست یافتن با آن هدف کلی لازم است.

دومین دلیل برای نیاز به چارچوبهایی قابل اطمینان‌تر به منظور دست یافتن به راهبردهای مناسب جهت شرکتهای دارای رشته فعالیتهای اصلی و غالب بالقوه یا بالفعل، گرایش این گونه شرکتها به توسعه طولی و عرضی همگرا است. در کشور ما تحقیقاتی در زمینه راهبردهایی که اینگونه شرکتها در مقطعی از حیات خود دنبال می‌کنند انجام نشده است؛ اما چون از یک سو، تحقیقاتی متعدد، نشانگر آن است که بسیاری از شرکتهای دارای رشته فعالیتهای اصلی و غالب بالقوه یا بالفعل در کشورهای از نظر صنعتی پیشرفته غربی شديداً به پیروی از این راهبردها گرایش دارند و از سویی دیگر تحقیقاتی دیگر حاکی از جهانشمول بودن بعضی از گرایشهای سازمانی هستند، فعلا می‌توان نتیجه گرفت که احتمالاً

این گرایش در سازمانهای ما نیز وجود دارد و واحدهای این گونه بنگاههای ما نیز به چارچوبهایی مشابه برای تصمیم‌گیری در مورد راهبردهای توسعه‌ای خود نیازمندند. در واقع چارچوبهایی که عناصری از چارچوبهای راهبردهای کلی و مدلهایی برای تدوین راهبرد جهت واحدهای تجاری و خدماتی راهبردی دارند، بهتر می‌توانند پاسخگوی نیاز بنگاهها و شرکتهای راهبرد برای انتقال از وضعیت تک محصولی به حالتی چند محصولی باشند.

جمع بندی و نتیجه گیری

برای طراحی راهبرد واحد تجاری، یا واحد برنامه‌ریزی می‌توان از الگوها، روشها، یا چارچوبهای مختلف استفاده کرد. معروفترین چارچوب، چارچوبهای عمومی پیشنهادی بشمار می‌آید که بطور مفصل توضیح داده شده است. اما در این فصل به چارچوبهای کلی که برای مقاصد مختلف از جمله صورت بندی راهبرد واحد تجاری و نیز شرکت یک محصوله قابل استفاده محسوب می‌شود اشاره شده است. ابتدا عوامل کلیدی موفقیت مطرح و سپس تعیین موقعیت هر محصول در بازار، درخت تصمیم‌گیری، توزیع منابع بین حوزه‌های ویژه کار، و چارچوب دو در دوی پیشنهادی انسف به عنوان شیوه‌های صورت‌بندی راهبرد شرح داده می‌شوند.

