

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت
مدلهای برنامه ریزی استراتژیک (مدیریت پورتفولیو)

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.PORTFOLIO MODELS.VFS

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

فهرست مطالب

۱- مقدمه ۳

۲- جایگاه مدل‌های پورتفولیو ۳

۳- مدل‌های مدیریت سبد سرمایه گذاری (پرتفولیو) در تدوین استراتژی ۴

منابع و مآخذ ۳۶

WWW.MOSHAYER.ME



۱- مقدمه

برای موسساتی که چند محصول دارند، و در چند بازار فعالیت می‌کنند، در آنها هر محصول / بازار به عنوان کسب و کار یا واحد تجاری جداگانه‌ای اداره می‌شود و موسسه تحت تسلط یک محصول / بازار نیست، «رویکرد سبد سرمایه‌گذاری» به تجزیه و تحلیل استراتژی کل شرکت می‌پردازد. این رویکرد شامل آزمون هر کسب و کار به عنوان یک شخصیت جداگانه و به عنوان کمک کننده به سبد سرمایه‌گذاری کل کسب و کارهای شرکت است. در شرکت‌هایی که تحت تسلط یک محصول / بازارند یا موسساتی که یک محصول / بازار دارند، ملاحظات استراتژی شرکت از استراتژی سطح واحد تجاری جدا نیست. بطور کلی استراتژی سطح شرکت، با تولید و تخصیص منابع شرکت سروکار دارد. رویکرد سبد سرمایه‌گذاری راهی ساده و قابل مشاهده برای شناخت و ارزیابی استراتژی‌های مختلف تولید و تخصیص منابع کل شرکت در اختیار می‌گذارد (پیرس، ۱۳۷۷، صص ۲۸۸-۲۸۷). برای این منظور از تکنیک‌هایی می‌توان استفاده کرد که در ذیل شرح داده می‌شوند:

۲- جایگاه مدل‌های پورتفولیو

دنیای جدید با ویژگی‌های گوناگون و بدیعی که دارد، عوامل تأثیرگذار بر رقابت را نیز دگرگون ساخته و چالش‌های جدیدی را برای سازمانها فراهم کرده است. ماهیت فضای رقابتی در صنایع اینک تحت تأثیر عواملی است که نگرش‌های سنتی به استراتژی برای تحلیل آنها کفایت نمی‌کنند لذا باید به دنبال راهکارها و نگرش‌های جدیدی در این حوزه بود. این عوامل و مفروضات اساسی عبارت‌اند از (Parahalad, ۱۹۹۴, PP. ۵-۱۶):

الف) تغییر قاعده‌ها و انتظام انجام امور بر اثر انقلاب در ارتباطات. این تغییرات باعث تغییر در سودآوری صنایع (مانند صنعت هواپیمایی) و الگوی رقابت و فرصت‌های بازار (مانند صنایع ارتباطی) شده است. تغییر در این صنایع خود به خود بر صنایع وابسته نیز تأثیر گذارده است.

ب) تغییرات ساختاری بر اثر انقلاب در صنعت رایانه.

پ) وجود ظرفیتهای اضافی و افزایش ظرفیتهای توسط تازه واردان. در دهه گذشته، بسیاری از صنایع با ظرفیت اضافی تولید روبه‌رو بوده‌اند و همزمان، ظرفیتهای جدید توسط کشورهایمانند چین و هند اضافه شده‌اند. تجدید ساختار ظرفیت جهانی تولید به احتمال زیاد یکی از موضوعات جدید امروز می‌باشد.

ت) اتحاد و ادغام شرکتها. اتحاد و ادغام شرکتها یکی از روشهایی است که برای پاسخ به ظرفیتهای اضافی و ورود به بازارهای بسته پدید آمده است. این ادغام شرکتها موضوع رقابت را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. ث) موضوعات محیطی. توجه به تأثیر صنعتی سازی بر محیط زیست به شدت رو به افزایش است. شیوه‌های جدید بسته بندی، انتظار باز یافت مواد زاید و مسئولیت حفاظت از محیط زیست انتظارات و تقاضاهای جدید را متوجه شرکتها ساخته است.

ج) کاهش حمایت‌های ملی و افزایش آزادی در تجارت جهانی.

چ) تغییر در انتظارات مشتریان.

ح) ناپیوستگی تکنولوژیک. تغییرات عمده در تکنولوژی نه تنها بر صنایع موجود تأثیر گذاشته بلکه صنایع جدیدی نیز ایجاد کرده است. بعنوان مثال، تحولات در صنعت رایانه و نرم‌افزار بر حوزه‌های نظیر آموزش، الکترونیک و امور اداری تأثیر بسیار زیادی داشته است. محصولات کاملاً جدید مانند دوربینهای عکاسی یک بار مصرف، آموزش از راه دور و دسترسی به مجموعه وسیعی از پایگاههای اطلاعات محصول همین تغییرات تکنولوژیک است.

خ) ظهور بلوکهای اقتصادی و تجاری. با پدید آمدن بلوکهای تجاری نظیر جامعه اروپا، «نفتا» و «اسه‌آن» الگوهای تجارت نیز دستخوش تغییر گردیده‌اند. مواردی مانند محل سرمایه‌گذاری، ایجاد شبکه‌های پشتیبانی و لجستیک در اقصی نقاط دنیا و هزینه برآثر ظهور این بلوکها تحت تأثیر قرار گرفته‌اند.

د) رقابت جهانی. هیچ صنعتی از تأثیر رقابت جهانی به دور نیست. در هر صنعتی علاوه بر رقابت محلی، رقابت جهانی نیز متصور و متحمل است. جهانی شدن رقابت و اقتصاد، دامنه و مرزهای رقابت را تغییر داده است. با توجه به این عوامل و تغییرات جدی اقتصاد و رقابت در جهان، به نظر می‌رسد مفروضات نگرش سنتی به استراتژی دیگر پاسخگو نباشند و نیاز به بازنگری در این مفروضات وجود دارد.

۳- مدل‌های مدیریت سبد سرمایه گذاری (پرتفولیو) در تدوین استراتژی

۳-۱- مدل بی‌سی جی^۱

۳-۱-۱- سابقه تاریخی

اولین مدلی که برای تعیین پورتفولیوی موسسه بازرگانی ایجاد شد، ماتریس رشد-سهم بازار است که توسط گروه مشاوران بوستون مطرح شد. بنیان‌گذاران این مدل را می‌توان بروس و هاندرسون^۲ دانست. این مدل بر مبنای تأثیرات منحنی تجربه بر روی هزینه متوسط تولید شکل گرفته است. بعضی از تلاشهای انجام شده برای

^۱ - BCG

^۲ - Bruce & Handerson

شکل دهی مدل مربوط به سال ۱۹۶۵ است. عامل دیگر موثر در شکل‌گیری و تکامل مدل، منحنی چرخه حیات محصول است که برای چندین دهه ابزار تحلیل پورتفولیو بوده است. این مدل از بقیه شیوه‌های مورد استفاده پیچیدگی کمتری دارد. بکارگیری آن ساده بوده و در بکارگیری و اندازه‌گیری هزینه بر نیست.

۳-۱-۱- هدف محوری مدل

- ۱- این مدل جهت برنامه‌ریزی و فراهم کردن جریان نقدی برای واحدی از شرکت و خروج آن از هر کدام از واحدهای کسب و کار شرکت می‌باشد.
- ۲- فراهم کردن چهار انتخاب استراتژی، برای رشد سهم بازار هر واحد کسب و کار با توجه به تامین هدف اساسی سازمان که رشد و سودآوری است.

۳-۱-۱- تشریح مدل

- الف- محور عمودی: نشانگر نرخ رشد بازار و جذابیت صنعت (عامل بیرونی مدل) می‌باشد.
- ب- محور افقی: نشانگر قدرت رقابت نسبی و سهم نسبی بازار (وضعیت داخلی واحد کسب و کار) می‌باشد.
- پ- دایره‌های دورن ماتریس: هر دایره نشاندهنده یک واحد کسب و کار بوده و اندازه دایره متناسب با کل اندازه بازار (واحد و رقابیش) می‌باشد و در هر مورد، اندازه نسبی واحد بصورت قطاعی از دایره مشخص می‌گردد.
- ت- ستاره‌ها: استراتژی حفظ (یا بعضی اوقات حتی افزایش) سهم بازار، برای این واحدها باید بکار گرفته شود.
- ث- علامت سوال: استراتژی افزایش سهم بازار یا سلب مالکیت و انحلال برای این واحدها بکار گرفته می‌شود.
- ج- گاو شیرده: حفظ یا افزودن به سهم بازار در این واحدها مد نظر است.
- چ- سگها: سلب مالکیت، واگذاری و انحلال برای این واحدها باید بکار گرفته شود (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، صص ۶۷-۶۹).

شکل ۱: ماتریس بی سی جی

زیاد رشد بازار	ستاره	علامت سوال
	گاو شیرده	سگها
کم	بالا	پایین

سهم نسبی بازار

Ref: Segev, ۱۹۹۵, P. ۲۲

۳-۱-۱- متغیرهای مورد استفاده در ماتریس بی سی جی:

نرخ رشد بازار:

نرخ رشد سال جاری بر پایه اطلاعات دو یا سه سال متوالی محاسبه می شود: کل فروش سال جاری، سال پیش و سالهای پیش از آن.

سهم نسبی بازار:

لگاریتم خطی نسبت فروش واحد کسب و کار به فروش رقیب پیشتاز در آن صنعت است. اگر خود آن شرکت پیشتاز صنعت باشد، اطلاعات رقیب بزرگ بعدی در تحلیل مورد استفاده قرار می گیرد

(Segev, ۱۹۹۵, P. ۲۴).

۳-۲- مدل جی ئی - مک کینزی^۱

۳-۲-۱- سابقه تاریخی:

این مدل اولین بار توسط شرکت جنرال الکتریک و مک کینزی در اوایل دهه هفتاد ارائه شد. در طول مدت حدود ده سال تا اوایل دهه هشتاد، رایج ترین شیوه و بررسی پورتفوی چند عاملی در برنامه ریزی استراتژیک شد.

۳-۲-۲- هدف محوری مدل:

محور تمرکز مدل بر سودآوری آتی یا بازده آتی سرمایه گذاری است.

۳-۲-۳- تشریح مدل:

الف- محور عمودی: نشانگر حاکمیت نسبی بر بازار (قوت) واحد کسب و کار است. چند معیار در این عامل دخالت دارند که در جدول ذیل آمده است.

ب- محور افقی: نشانگر معیارهای جذابیت کلی بازار (عوامل خارجی) می باشد. این معیار نیز تحت تاثیر ترکیبی از متغیرها است.

^۱ - GE/McKinsey

جدول ۱: متغیرهای ابعاد مدل جی ئی

متغیرهای جذابیت بازار (محور Y)	متغیرهای قوت واحد (محور X)
نرخ رشد بازار	سهم نسبی بازار
تمایز محصول	رشد سهم بازار
ویژگی‌های رقابت	پوشش شبکه توزیع
سوآوری نسبی صنعت	اثر بخشی شبکه توزیع
ارزشهای مشتری	قابلیت‌های نیروی انسانی
اتحاد مشتری به نام محصول	اعتماد و اطمینان مشتری
	مهارت‌های فنی
	علائم تجاری
	مهارت‌ها و قوت‌های بازاریابی
	انعطاف‌پذیری

Ref: Segev, ۱۹۹۵, P. ۴۴

- پ- برنده‌ها: حرکت به سوی سرمایه‌گذاری برای چنین واحدهایی مدنظر است، زیرا انتظار رشد از آنها می‌رود و در آینده بازده سرمایه‌گذاری بالایی خواهند داشت.
- ت- بازنده‌ها: این واحدها باید به گونه‌ای بررسی شوند که آمادگی توقف سرمایه‌گذاری در آنها بوجود آید.
- ث- ایجادکنندگان سود، واحدهای متوسط و علامت سوال: چنین واحدهایی یا احتمال رشد در آنها هست و یا نیازمند تصمیمات سرمایه‌گذاری منفردی‌اند. تصمیم مرتبط با چنین واحدهایی خیلی پیچیده است.
- ج- دایره‌های درون ماتریس: اندازه دایره کل اندازه بازار (واحد و رقابیش) را نشان داده و اندازه نسبی واحد، بصورت قطاعی از دایره می‌باشد (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، صص ۷۳-۷۶).

شکل ۲: مدل جی ئی

تسلط نسبی بازار

		بالا	متوسط	پایین
جذاییت بازار	بالا	برنده (۱)	برنده (۲)	علامت سوال
	متوسط	برنده (۳)	متوسط	بازنده (۱)
	پایین	تولید کننده سود	بازنده (۲)	بازنده (۳)

Ref: Segev, ۱۹۹۵, P. ۳۹

۳-۲-۳- متغیرهای مورد استفاده در ماتریس جی ئی:

۳-۲-۱- متغیرهای جذاییت بازار

الف) تمایز محصول:

مشتریان تا چه اندازه حاضرند برای کیفیت و مارک محصول هزینه پردازند. برای مثال کالاهای استاندارد با سود پایین، محصولاتی با تمایز متوسط و محصول با تمایز بالا چه وضعیتی دارند؟ آیا خریداران زیادی حاضرند بهای بالایی برای کیفیت و نام محصول مورد نظر خود پردازند؟

ب) ویژگیهای رقابت:

شامل سه قسمت است که عبارتند از:

توان رقابت: تعداد و کیفیت سایر رقبا و یا رقبا بالقوه در حیطه قدرت مالی، تولید، توانایی بازاریابی، کیفیت

تولید، سهم بازار، سودآوری و در برداشتن حرکتها استراتژیک

نوع رقابت: تمرکز بر تعداد کمی از رقبا قوی و پر قدرت یا تقسیم شدن بین رقبا زیاد و کوچک

ساختار رقابت: مثل ساختار «یک رهبر و بقیه پیرو» یا دیگر ساختارهای رقابت

ج) سودآوری نسبی صنعت:

میانگین سودآوری صنعت از طریق بازده ارزش ویژه^۱ اندازه گیری می شود.

د) ارزشهای مشتری:

در اندازه گیری تمایلات عمومی مشتریان درباره نوع محصول یا صنعت، از شاخص قیمت در مقابل تمایل به

خرید مجدد محصول استفاده می شود. تمایل به خرید مجدد محصول ارزشی است که مشتری به بسیاری از

^۱ - Return on equity

صنایع موجود ابراز می کند و این همان رضایت عمومی مشتریان از محصولات تولیدی آن صنعت است و نه تمایل به یک محصول یا مارک خاص.

ه) وفاداری مشتری به نام تجاری^۱

تمایل عمومی مشتریان برای خرید همان محصول در آینده و از همان تامین کننده از طریق ارزیابی علایق و احساس مشتریان نسبت به مارک های موجود یا مارک های جدید سنجیده می شود، این وفاداری عمومی همان تابع بلوغ صنعت است.

۳-۲-۲-۳-۲- منغیرهای قوت کسب و کار

الف) رشد سهم بازار:

توانایی واحد کسب و کار در حفظ سهم کنونی بازار از طریق بازاریابی حال و آینده و ظرفیت تولید سنجیده می شود.

ب) پوشش شبکه توزیع:

پوشش شبکه توزیع از طریق تعداد واسطه های موسسه برای تامین تقاضاها، رساندن محصول به مشتری، کیفیت و اثربخشی آن محاسبه می شود. برای مثال پوشش ناهمگون بازار، پوشش بخشی از یک قسمت بازار، پوشش کامل یک قسمت بازار.

ج) اثربخشی شبکه توزیع:

عوامل موثر برای مقایسه اثربخشی شبکه توزیع عبارتند از: تواناییهای واحد کسب و کار در برقراری ارتباط با خرده فروشها و عمده فروشها، خوشنامی و شهرت واحد در تجارت مورد نظر، توانایی نیروهای فروش و شبکه فیزیکی توزیع و همچنین ظرفیت و طول کانال توزیع.

د) قابلیت های نیروی انسانی:

توانمندیهای پرسنل موسسه در قالب موارد نظیر توانمندیها و شایستگیهای کارکنان، تجربه، تحصیلات رسمی، آموزشها و استفاده کارا و اثربخش از تجهیزات اندازه گیری می شود. قابلیت های کارکنان در برگزیده ارزشها و ساختاری نیز می شود که در استراتژی واحد کسب و کار دیده شده است.

ه) وفاداری مشتری:

عبارت است از میزان اطمینان از خرید مجدد توسط مشتری کنونی از محصولات شرکت و احتمال خرید مجدد مشتری از محصولات مورد نظر در مقایسه با رقبا. لازم به ذکر است که وفاداری مشتریان چیزی جز یک عادت نیست.

و) تواناییهای تکنولوژی (در تولید):

^۱ - Brand

عبارت است از کاربری و نوآوری در تسهیلات، تجهیزات و افراد. مثل توجه به تکنیک‌های مورد استفاده در تولید، فرآیندهای ارائه خدمات و تهیه مواد خام و تازگی و نو بودن آنها.

(ز) حق مالکیت اختراع:

هر واحد کسب و کار ممکن است نسبت به رقبایش مزایایی داشته باشد مثل ایجاد کردن یا صاحب شدن و یا تحت لیسانس قراردادن تکنولوژی یا فرآیند تولید، خصوصاً آنهایی که تحت قانون «کپی رایت» قرار می‌گیرند. سنجش این مزیت با استفاده از ملاکهای زیر صورت می‌پذیرد:

تعداد محصولات و فرآیندهایی که تحت قانون «کپی رایت» قرار می‌گیرند.

میزان پذیرش حق «کپی رایت»، مثل تعداد محصولات و کار تحت قرارداد لیسانس می‌فروشد.

(ح) مهارتها و قوت‌های بازاریابی:

عملکرد بازاریابی موسسه یا واحد، وابسته به مهارتها و قوتها در تمامی ابعاد آمیخته بازاریابی است. مثل تحقیقات بازاریابی، تبلیغات و ترویج (ارتقاء)، آگاهی مدیران سازمان از مفاهیم بازاریابی و نه جزئیاتی مثل اندازه، محدوده و جایگاه موسسه.

(ط) انعطاف‌پذیری:

عبارت است از توانایی مدیریت تغییرات داخلی در هر سطح عملیاتی بدون اینکه اختلال در کل سیستم ایجاد شود و یا و انجام سریع و کم هزینه تغییرات.

مثال: توانایی تغییر در استفاده از یک نوع ماده خام به ماده دیگر با استفاده از همان ماشین‌آلات و تجهیزات

(انعطاف ماشین‌آلات) یا تغییر از تولید محصول A در دسته‌های کوچک به تولید محصول B در دسته‌های

بزرگ به صورت سریع و کارآمد (انعطاف خط تولید). علاوه بر موارد ذکر شده، انعطاف‌پذیری فعالیت‌هایی

مثل انعطاف در تصمیم‌گیری مدیریت سازمان، انعطاف در مدیریت داده‌ها (انعطاف‌پذیری سیستم‌های

کامپیوتری) و انعطاف‌پذیری در بودجه، نیروی انسانی و موارد مشابه نیز اهمیت دارد و باید اندازه‌گیری شود

(Segev, 1995, PP. 44-47).

۳-۳-۳ مدل شل - دی پی ام^۱

۳-۳-۱ سابقه تاریخی:

ماتریس خط‌مشی جهت دار دی پی ام، در سال ۱۹۷۵ توسط شرکت شیمیایی شل بعنوان پاسخی به پویایی محیط

در آن زمان طراحی شد. این مدل، به سبب نیاز فوری به ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک و بعثت تورم شدید و

تغییرات محیطی غیرقابل پیش‌بینی شکل گرفت. حاصل تلاشها مدلی شد که نسبت به مدل‌های قبلی کمتر مبتنی

بر کارآیی پیش‌بینی وضعیت مالی شرکت بود.

^۱ - Shell/DPM

۳-۳-۲- هدف محوری مدل:

دو هدف محوری که در برنامه‌ریزی توسط این مدل دنبال می‌شود عبارتند از:

- ۱- جریان نقدی کوتاه مدت، همانند آنچه در مدل بی‌سی‌جی است.
- ۲- نرخ بازده سرمایه‌بلند مدت، همانند آنچه در مدل جی‌ئی، مورد توجه قرار گرفته است.

۳-۳-۳- تشریح مدل:

- محور عمودی: اشاره به جذابیت (بازار-محصول) دارد. بنابراین، معیار کلی برای سلامت و چشم‌انداز آتی صنعت مربوطه است.
- محور افقی: به توان رقابت نسبی واحد کسب و کار در صنعت مربوط می‌شود که اشاره به توانایی واحد کسب و کار یا شایستگی آن در کسب مزیت از فرصت‌های موجود در بخش مربوطه اش دارد.
- رهبر: در چنین سلولی، استراتژی می‌تواند «سرمایه‌گذاری» باشد.
- رشد: استراتژی این سلول، حفظ موقعیت است که می‌تواند منابع مالی لازم را فراهم آورده و مازاد وجوه را برای دیگر واحدها به وجود آورد.
- تولیدکننده وجوه نقد: واحدهایی که در این سلول هستند، منبع اصلی وجوه در پورتفوی شرکت می‌باشند.
- استراتژی مناسب جهت چنین واحدهایی سرمایه‌گذاری اندک و حداکثر جریان نقدی مثبت از واحد است.
- تلاش سخت‌تر: واحد کسب و کار موجود در این قسمت، اگر بتواند مزیت رقابتی متمایزی را بدست آورد، برای سرمایه‌گذاری با ارزش است.
- حرکت به جلو همراه مراقبت: استراتژی ممکن در چنین حالتی، سرمایه‌گذاری با دقت و در مقادیر کم است.
- برداشت مرحله‌ای سرمایه: احتمالاً واحدهای موجود در این قسمت عایدات قابل ملاحظه‌ای فراهم نمی‌آورند، بنابراین استراتژی پیشنهادی تبدیل دارایی‌ها و موقعیت بازار به وجوه نقد و استفاده از آنها برای چشم‌اندازهای جذاب‌تر در جایی دیگر است.
- انحلال یا سرمایه‌گذاری دو برابر: این واحدها با ریسک همراهند، بنابراین استراتژی ممکن «سرمایه‌گذاری کنید یا خارج شوید».
- برداشت مرحله‌ای یا حرکت به جلو همراه مراقبت: استراتژی ممکن برای چنین واحدهایی، «هیچ سرمایه‌گذاری بیشتری انجام ندهید» می‌باشد. موقعیت را تا جایی که سودآور است، حفظ کنید.
- واگذاری: واحدهایی موجود در این قسمت بطور متوسط پول از دست می‌دهند. بنابراین هر تلاشی برای خروج از آنها ضروری است. استراتژی مطلوب حذف یا واگذاری، با حداکثر سرعت ممکن می‌باشد (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، صص ۸۶-۸۲).
- متغیرهای تعیین شده برای دو بعد اصلی به صورت زیر در نظر گرفته شده است:

جدول ۲: متغیرهای مدل شل دی پی ام

متغیرهای قوت واحد (محور X)	متغیرهای جذابیت بازار (محور Y)
سهم نسبی بازار	نرخ رشد بازار
پوشش شبکه توزیع	تمایز محصول
اثر بخشی شبکه توزیع	ویژگی های رقابت
مهارت های فنی	سودآوری نسبی صنعت
تولید و عمق خط تولید	ارزشهای مشتری
تسهیلات و موقعیت مکانی	اتحاد مشتری به نام محصول
کارائی تولید	فرصت پاسخگویی به شرایط رقابت
قابلیت دسترسی به مواد اولیه و هزینه آن	ثبات نسبی سودآوری صنعت
کیفیت محصول	موانع تکنولوژی برای ورود به صنعت
تحقیق و توسعه	قدرت چانه زنی تولید کننده/مشتری
مقیاس وسیع	قدرت چانه زنی عرضه کننده
خدمات پس از فروش	تأثیرات مقررات دولتی
	استفاده از ظرفیت صنعت
	قابلیت جایگزینی محصول
	ایجاد فعالیت پس از فروش
	ظرفیت پاسخگویی صنعت
	دیدگاه موجود نسبت به صنعت

ev, 1995, P. 67

۳-۳-۴- متغیرهای مورد استفاده در مدل دی پی ام:

۳-۳-۴-۱- متغیرهای جذابیت بازار

الف) زمان سبقت رقابتی:

هنگامیکه کالای جدیدی وارد بازار می شود، این بازار برای رقبای جدید جذاب می شود. اما برای رقبای موجود هنگامی جذابیت صنعت مطرح است که زمان سبقت به اندازه کافی باشد که موجب انصراف رقبای جدید بشود.

ب) ثبات نسبی سودآوری صنعت:

عبارتست از دارا بودن سود بالا در یک دوره طولانی به رغم وجود تغییرات بازار نظیر: نوسان تقاضا، ورود رقبای جدید، افزایش هزینه ها، ظرفیت زائد و غیره.

ج) موانع ورود تکنولوژیکی (از نظر تولید کنندگان فعلی):

عبارتست از میزان ممانعتی که فنآوری موجود برای ورود به بازار ایجاد می کند. آیا فنآوری تنها برای بخشی از بازار قابل دستیابی است یا برای همه امکان پذیر است؟ آیا صنعت از دانش منحصر به فردی پیروی می کند یا دارای دانش مشترک است؟ آیا این فنآوری تحت تسلط قوانین، دولت و یا عرضه کنندگان فنآوری است؟ تا چه حد فنآوری جدید وابسته به مشتریان می باشد؟

د) قدرت چانه زنی مشتری/تولید کننده:

عبارتست از نسبت خریداران به تولید کنندگان. میزان قدرت در چانه زنی در نتیجه عواملی چون مقدار خرید زیاد، وجود منابع بهتر جهت جایگزینی با کالای فعلی، هزینه پایین معامله، هزینه پایین تبدیل (رفتن به سوی دیگر تولید کنندگان)، امکان ادغام رو به عقب به وجود می آید. یک بازار جذاب از دید تولید کننده بازاری است که در آن قدرت چانه زنی خریداران کم باشد.

ه) قدرت چانه زنی عرضه کنندگان یا توازن قدرت چانه زنی عرضه کننده و تولید کننده:

عبارتست از میزان تغییراتی که در یک محصول، میزان پول و زمان یادگیری به دلیل تغییر عرضه کننده مواد اولیه بوجود می آید. این تغییرات به این دلیل است که تغییر در عرضه کننده مواد اولیه نیاز به محصول و ماشین جدیدی را اجتناب ناپذیر می کند. هرچه واحد کسب و کار به یک عرضه کننده خاص وابسته تر باشد، قدرت چانه زنی عرضه کننده در برابر واحد کسب و کار بیشتر می شود. بنابراین بازاری از جذابیت برخوردار است که اجزا و قطعات در آن استاندارد و قابل تغییر باشند.

و) اثرات مقررات دولتی:

عبارتست از میزان دخالتی که نهادهای قانونگذار و موسسات کنترل محیطی و سلامتی در صنعت دارند و بر استانداردهای فرایند تولید، محصولات، ایمنی کار، قوانین کار، مصرف انرژی، سهمیه واردات و غیره اثر می گذارند.

بعنوان مثال ضایعات صنعتی صنایعی چون صنایع دارویی و تجهیزات نظامی به سختی کنترل می شوند.

ز) استفاده از ظرفیت تولید صنعت:

در این مورد می توان مثالهایی نظیر: پایین تر از ظرفیت بودن در اغلب اوقات، استفاده از ظرفیت متوسط، متفاوت بودن ظرفیت در دوره های مختلف و نزدیک با ظرفیت تولید بودن در اغلب اوقات را ذکر کرد.

ح) جایگزین پذیری محصول:

عبارتست از محصولات یا خدمات (جدید یا موجود) که نیاز مشابهی را برآورده می کند و یا کار شبیه به محصول کنونی واحد کسب و کار را انجام می دهد و جایگزین کردن آن به جای محصول برای مشتری راحت است.

جانشینی بالا هنگامی بوجود می‌آید که نیازهای مشتریان به راحتی توسط محصولات و خدمات دیگران ارضاء شود. از سوی دیگر، زمانی که جانشینی مناسبی از نظر مشتریان وجود نداشته باشد، توان جانشینی پایین یا صفر است.

ط) ایجاد کسب و کارهای بعد از فروش:

عبارتست از اینکه صنعت مجبور به ایجاد کسب و کارهای بعد از فروش نظیر: فروشهای دیگر، فروش محصولات تکمیلی و یا قرارداد گارانتی باشد.

ی) ظرفیت صنعت برای پاسخگویی به تقاضای ناگهانی:

عبارتست از دسترسی به ملزومات و امکاناتی نظیر مواد خام، قطعات و سیستم‌های فرعی و توانایی عرضه‌کنندگان صنعت که در صورت رشد تقاضا بتوانند پشتیبانی لازم را به عمل آورند. این موارد را می‌توان بطور کلی در مواد خام و زمان انتظار برای دریافت مواد مورد نیاز خلاصه کرد.

ک) تصویر از صنعت:

تصویر عمومی از صنعت، تصویری است که مشتریان، کارکنان، دیگر سهامداران و جامعه از مسئولیت اجتماعی، روابط کاری، موضوعات محیطی و هر نوع کمکی به جامعه از صنعت دارند.

۳-۳-۴-۲- متغیرهای قوت واحد کسب و کار

الف) پهنا و عمق خط محصول:

عبارتست از تعداد و انواع محصولات واحد تجاری. پهناي خط محصول عبارت است از تعداد محصولات متفاوت در خطوط تولید متفاوت (مثلاً: شامپو، صابون و کرم دست و بدن). عمق خط تولید عبارتست از شکلها و اندازه‌های مختلف موجود در یک خط تولید خاص (مثل: شامپوی معمولی ۱۰۰ سی‌سی، شامپوی معمولی ۵۰۰ سی‌سی و شامپوی خشک ۱۰۰ سی‌سی).

ب) امکانات و تجهیزات تولید:

عبارتست از مزیتی که در نتیجه استفاده از امکانات و فنون تولید جدید و مدرن در یک حوزه مشخص برای واحد تجاری به دست می‌آید.

ج) کارایی تولید:

عبارتست از ظرفیت فعلی تولید و میزان استفاده کارآ و موثر از آن که از طریق مقایسه واحد کسب و کار با خودش (بهره‌برداری از ظرفیت) و یا با رقبای موجود در صنعت (ظرفیت بالقوه کل) به دست می‌آید. ظرفیت تولید اغلب بر حسب عمق و گستره خط تولید محاسبه می‌شود.

د) منحنی تجربه:

منحنی تجربه نشان دهنده هزینه‌های پائین تولید، توزیع و فروش محصول نهایی به واسطه انباشت تجربه در واحد کسب و کار می‌باشد.

مفهوم فوق در برگیرنده این مطلب است که با دو برابر کردن حجم تولید تجمعی واحدها، هزینه ثابت کل تولید، توزیع و فروش هر واحد محصول با درصد ثابتی (معمولاً بین ۱۰ تا ۳۰ درصد) کاهش می‌یابد. بنابراین منحنی تجربه در بازارهایی که دارای رشد سود هستند بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

ه) مواد اولیه (قابل دستیابی و هزینه مواد خام):

عبارتست از اینکه یک واحد تجاری کسب و کار از لحاظ دستیابی به مواد خام (یا قطعات سیستم‌های فرعی) با کیفیت، زمان تحویل کوتاه‌مدت و قیمت پایین چه مزیت‌هایی را به واسطه ایجاد روابط مطلوب با عرضه‌کنندگان مواد اولیه و توانایی گرفتن تخفیف به دست آورده است. هزینه مواد خام را می‌توان با هزینه دیگر رقبا مقایسه کرد.

و) کیفیت محصول:

کیفیت محصول را می‌توان به صورت عینی و ذهنی تعریف کرد. کیفیت ذهنی: به کیفیتی اطلاق می‌شود که توسط مشتری و بر مبنای تجربه گذشته و دیدگاه نسبت به نام تجاری ارائه می‌شود.

کیفیت عینی: کیفیتی است که به مواد خام مصرفی، ویژگی‌های خاص محصول، مشخصات مقاومت، اعتبار، برگشت صفر از فروش و از این قبیل موارد مربوط است.

ز) تحقیق و توسعه:

عبارتست از میزان مهارت کارکنان واحد تحقیق و توسعه بر حسب متغیرهایی چون ابتکار، خلاقیت، ساده‌سازی، کیفیت، اعتبار، بودجه‌بندی و غیره. این شاخص بیانگر توانایی واحد کسب و کار در دستیابی به منابع خارجی مهندسی و تحقیقات و یا اعطای مجوز مهارت‌های تحقیق و توسعه به دیگران می‌باشد که اغلب با تعداد کالاهای جدید طراحی و عرضه شده به بازار محاسبه می‌گردد.

ح) صرفه‌جویی نسبت به مقیاس:

عبارتست از به دست آوردن مزایایی به واسطه تولید دسته‌های بزرگتری از محصولات که از طریق حداقل کردن هزینه راه‌اندازی بین دسته‌های تولید واحد کسب و کار به دست می‌آید. این مزیت هزینه اغلب بعثت سفارش مواد اولیه بیشتر منجر به کاهش هزینه عرضه‌کنندگان می‌شود و یا بطور مشابه با ارسال مقدار زیادی کالا به چندین مشتری به دست می‌آید.

ط) خدمات بعد از فروش:

عبارتست از توانایی واحدهای کسب و کار در ارائه خدمات بعد از فروش سریع و کامل نظیر نگهداری و تعمیرات، خدمات گارانتی و ضمانت، یا پی‌گیری مشتریان به منظور فروش‌های اضافی که متناسب با اندازه و دامنه پخش خدمات و شبکه خدمات باشد (Segev, ۱۹۹۵, PP. ۶۷-۷۱).

۳-۴- مدل سیر تکامل پورتفوی محصول - بازار^۱

۳-۴-۱- سابقه تاریخی:

ماتریس پی ام، در ابتدا توسط «چارلزوی هوفر» ابداع شد و ویرایشی برمدلهای قبلی بی سی جی و جی ئی است. این مدل دریچه‌ای جدید را برای توازن در پورتفولیوهای موسسه، فراهم کرد. وی ضمن بیان معیارهای عملکرد برای هر مرحله از چرخه حیات، برای هر واحد کار استراتژیهای مختلفی را دسته بندی و مرتب کرده است. نکته دیگر مورد توجه در مدل این است که تا سال ۱۹۷۸ محققین اندکی در این حوزه تفاوتی بین استراتژی در سطح موسسه و واحد کسب و کار قائل می شدند. ولی این مدل تفاوت مشخصی بین دو سطح ایجاد کرده است. هوفر و شندل سه سطح را برای شکل دهی استراتژی در نظر گرفته اند. سطح موسسه بازرگانی، سطح واحد کسب و کار و سطح وظیفه‌ای.

۳-۴-۱- هدف محوری مدل:

محور تمرکز برنامه ریزی در مدل فوق، بر تعیین موقعیت واحدهای کسب و کار موجود در درون ماتریس است تا از این طریق بتوان ضمن ایجاد پورتفولیوی ایده آل آینده، استراتژیهای مناسب را جهت کسب چنین الگویی تعیین کرد.

۳-۴-۲- تشریح مدل:

- محور عمودی: نشاندهنده مرحله تکاملی کل صنعت - بازار مرتبط با واحد کسب و کار معین است.
- محور افقی: نمایانگر موقعیت نسبی رقابتی واحد کسب و کار در صنعت مربوطه است.
- استراتژیهای افزایش سهم: هدف افزایش قابل ملاحظه و مداوم سهم بازار واحد کسب و کار مربوطه است.
- استراتژیهای رشد: هدف حفظ موقعیت رقابتی در بازارهایی است که به سرعت رشد می یابند.
- استراتژیهای سود: در حالت بلوغ پیش می آید.
- استراتژیهای تمرکز بر بازار و کاهش داراییها: هدف تعریف مجدد از حوزه ها و سطح داراییها بمنظور بهبود سودآوری و افزایش فرصتهای دراز مدت است.
- استراتژیهای تغییر جهت: هدف این استراتژیها توقف روند کاهش فروش در کوتاه ترین زمان ممکن است.
- استراتژیهای انحلال و واگذاری: هدف ایجاد وجه نقد به هر میزان ممکن است، ضمن اینکه به آهستگی از فعالیت مورد نظر برداشت انجام می گیرد (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، صص ۹۱-۹۵).
- لیستی از متغیرهای هر بعد ماتریس به شرح ذیل می باشد:

^۱ - Product-market evolution portfolio

جدول ۳: متغیرهای مدل پی ام

متغیرهای قوت واحد کسب و کار	متغیرهای چرخه حیات زندگی (محور)
سهام نسبی بازار	مرحله چرخه حیات
رشد سهم بازار	نرخ رشد بازار
پوشش شبکه توزیع	تغییر در نرخ رشد بازار
اثربخشی شبکه توزیع تسهیلات و موقعیت مکانی	نرخ تغییرات تکنولوژیکی در محصول
وسعت و عمق خط تولید	نرخ تغییرات تکنولوژیکی در فرآیند
مواد خام مصرفی	میزان بخشی شدن بازار
کارائی تولید	محور توجه در سطح عملیاتی
منحنی تجربه	
قابلیت دسترسی به مواد اولیه و هزینه آن	
کیفیت کالا	
تحقیق و توسعه	
مزیت ارتباطات کلیدی	
رقابت پذیری قیمت	
قوت خدمات حمایتی	
ادغام عمودی	
دیدگاه عمومی نسبت به واحد کسب و کار	

۱۷, ۱۹۹۵, P. ۸۵

۳-۴-۳- متغیرهای مورد استفاده در مدل سیر تکامل

۳-۴-۳-۱- متغیرهای مرحله چرخه حیات

الف) مرحله چرخه حیات:

در اندازه گیری مرحله چرخه حیات شش متغیر قابل استفاده است: نرخ رشد بازار، نرخ تغییر فناوری در تولید محصول، نرخ تغییر فناوری در فرآیند، تغییر در نرخ رشد بازار، بخش بندی بازار و توجه به کارکرد اساسی.

می توان مرحله چرخه حیات را مستقیماً و از طریق راهنمای زیر بدست آورد.

- توسعه: هنوز در حال رشد نیست و یا رشد ملایمی دارد.

- رشد: سریعاً رشد می یابد و رشد نمایی دارد.

- تزلزل: رشد سریعاً رخ می دهد ولی آهسته می شود.

- بلوغ: رشد به حالت ثبات می رسد.

- نزول: رشد منفی می شود.

ب) تغییر در رشد بازار:

نرخ رشد به هر گونه که باشد خواه شتابنده، خواه ثابت و خواه منفی از طریق ضریب زاویه تابع رشد بدست خواهد آمد.

(ج) نرخ تغییر فنآوری در محصول:

منظور اهمیت و نقش فنآوری بکار رفته در ویژگی‌های محصول است. نرخ تغییر فنآوری تابعی از نرخ رشد فنآوری در صنعت می‌باشد. در صنایع جدید، محصولات دائماً در حال تغییر هستند. زیرا هنوز نیاز مشتریان شناسایی نشده است. در صنایع بالغ، نرخ تغییر در فنآوری محصول رو به کاهش می‌گذارد. اینکه آیا محصولی مطلق می‌شود و به لحاظ فنآوری به روز رسانی نشود بستگی به مرحله چرخه حیات آن صنعت دارد.

(د) نرخ تغییر فنآوری در فرآیند:

نقش و اهمیت فنآوری مورد استفاده در فرآیند تولید و نرخ تغییرات آنرا گویند. این پارامتر نیز به مرحله چرخه حیات صنعت مربوط می‌شود. در خلال تزلزل و بلوغ، ارتقاء فرآیندهای فنی برای حفظ مزیت رقابتی یک امر بدیهی است. بنابراین اغلب تغییرات در درون این مراحل انجام می‌گیرد.

(ه) بخش‌بندی بازار:

درجه‌ای که بازار بخش‌بندی شده است. بازاری که شدیداً بخش‌بندی شده و هر بخشی مشتریان با نیازهای خاصی را جذب کرده، به دلیل رقابت در مزیت‌های خاصی مثل قیمت‌های متمایز و ایجاد تغییرات در محصول مشابه، خیلی جاذب است. این جذابیت هم برای رقبای بزرگ در جذب بخش‌های زیاد از بازار و هم برای رقبای کوچک در جذب بازاری کوچک و اختصاصی وجود دارد.

(و) توجه به کارکردهای اساسی:

حوزه اساسی برنامه‌ریزی و کار در سطح عملیاتی صنعت بر اساس مرحله مشخصی از تکامل محصول - بازار صنعت پایه‌ریزی می‌شود. این کارکردها عبارتند از: تحقیق و توسعه، مهندسی، تولید، بازاریابی و توزیع و مالی.

۳-۴-۲- متغیرهای قوت واحد کسب و کار

(الف) عامل مزیت کلیدی:

مزیت کلیدی توسط عواملی ایجاد می‌شود. برای مثال ممکن است واحد کسب و کار روابط بخصوصی در بازار داشته باشد همانند وقتی که عرضه‌کننده به یک شرکت بین‌المللی مثل ای‌پی‌ام باشد. مواردی مثل تعهد مشتری و قراردادهای دراز مدت جزو عوامل کلیدی مزیت هستند.

(ب) رقابت‌پذیری:

میزان جذابیت قیمت محصولات واحد کسب و کار برای مشتریان در مقایسه با قیمت سایر رقبا را گویند. این متغیر، توانمندی واحد را در ارائه قیمت‌هایی نشان می‌دهد که از دید مشتری نسبت به سایر رقبا جذاب‌تر هستند. مثل استفاده از تخفیفات فروش و نرخ بهره کمتر.

(ج) قوت خدمات تشویقی و ترغیبی:

سطح و تاثیر تبلیغات و تشویقات واحد کسب و کار را بر روی فروش آن واحد گویند. آداب تبلیغ در صنعت باید در نظر گرفته شود.

(د) ادغام عمودی (ارزش افزوده):

وسعتی که در آن واحد کسب و کار بتواند تمام فعالیت‌های زنجیره ارزش افزوده را مالک شده و یا در درون واحد به انجام برساند. به عبارت دیگر، درجه‌ای از مالکیت و کنترل واحد کسب و کار بر روی مراحل مختلف فعالیت، از تولید مواد اولیه گرفته تا مالکیت خرده‌فروشی را گویند. ارزش افزوده را می‌توان از طریق مراحل مواد خام، تولید، سرهم‌بندی، توزیع و خرده‌فروشی اندازه‌گیری کرد. البته این در صورتی است که واحد کسب و کار کلیه مراحل فوق را به انجام برساند. ارزش افزوده برای صنایع غیر مشابه، رقبای گوناگون و طول زنجیره تولید متفاوت است. ارزش افزوده واحد با سایر رقبا مقایسه می‌شود و از طریق قیمت فروش محصول منهای هزینه مواد، محصولات فرعی و مواد عرضه شده و بکار رفته در تولید و عرضه شده به مشتری محاسبه می‌شود.

(ه) تصور عمومی نسبت به واحد کسب و کار:

دیدگاه و درک عموم مردم نسبت به واحد را گویند. منظور، دیدگاه رقبا، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان نسبت به قوت واحد، کیفیت محصول، نام تجاری، کیفیت عملیات، روابط کار، عملکرد و قابلیت اعتماد و مدیریت و اهتمام آن واحد به جامعه می‌باشد (Segev, 1995, PP. 84-88).

۳-۵- مدل چرخه حیات ای دی ال^۱

۳-۵-۱- سابقه تاریخی:

این مدل به وسیله شرکت آرتوردی لیتل، ایجاد شد. روش‌شناسی مذکور، برای تحلیل استراتژی موجود و برنامه‌ریزی استراتژیک طراحی شده است و ابزار قدرتمندی را برای تحلیل پورترفوی موسسات چند واحدی متنوع و قابل اجرا در دو سطح مؤسسه و واحد کسب و کار، ارائه داده است.

۳-۵-۲- هدف محوری مدل:

مفهوم اصلی ای دی ال این است که پورترفوی مؤسسه بازرگانی آنگونه که موقعیت رقابتی و مرحله چرخه حیات نشان می‌دهد باید متوازن شود. مطابق این مدل، پورترفوی متوازن ویژگی‌های زیر را دارد:

- ۱- واحدهای کسب و کار در میان تمام مراحل چرخه حیات توزیع شده است.
- ۲- جریان نقدی مثبت است. به این معنی که حداقل همان مقدار جریان نقدی تولید می‌شود که (توسط واحدهای موجود در مراحل بلوغ و پیری) در سایر واحدها مورد نیاز باشد (توسط واحدهایی در مراحل رشد و جنینی).

^۱ - ADL Life-Cycle

۳- اهداف مؤسسه توسط متوسط موزون بازده دارائی‌های خالص ۱ تمام واحدهای کسب و کار، برآورده می‌شود.

۴- هر چه واحدهایی با موقعیت حاکم، قوی و مساعد بیشتر باشند، پورتفولیوی بهتری شکل گرفته است.

۳-۵-۳- تشریح مدل:

الف- محور عمودی: شامل بلوغ صنعت است که در آن تاثیر نیروهای خارجی مشخص بر روی فعالیت بازرگانی تعریف شده است.

ب- محور افقی: شامل موقعیت رقابتی واحد کسب و کار است که به عنوان قوت هر واحد کسب و کار نسبت به دیگر واحدهای رقیب در همان بازار تعریف شده است.

پ- ماتریس ای دی ال متشکل از شبکه‌ای ۵*۴ است که تمام واحدهای کسب و کار مؤسسه بر اساس موقعیت خود در جایی بر روی شبکه مذکور قرار می‌گیرند. ماتریس مذکور چند کارکرد دارد. علاوه بر نمایش ترکیب کلی واحدهای یک مؤسسه، برای هر سلول در ماتریس اشارات ضمنی وجود دارد که در ادامه بیان می‌شوند:

۱- برای هر سلول می‌توان سودآوری و جریان نقدی را مشخص کرد.

۲- هر سلولی به خطوط راهنمای خاصی برای سهم بازار، موقعیت استراتژیک و میزان نیاز به سرمایه‌گذاری اشاره دارد.

۳- هر سلولی در یک حوزه "رخنه طبیعی" قرار دارد که به نوبه خود تعیین کننده "رخنه‌های مشخص" ممکن و تعدادی استراتژی اصلی است که می‌تواند توسط واحد کسب و کار به اجرا درآید.

هر سلول در برگیرنده ویژگی‌های زیر است.

- جریان نقدی و سودآوری نوعی.

- رخنه‌های طبیعی که متعلق به سلول است.

- خطوط راهنمای استراتژیک منطبق با رخنه‌های مشخص (کدهایی از A تا Z که بیانگر استراتژی‌های اصلی مناسب می‌باشند. این خطوط در جدول شماره ۴-۲ آمده است).

- الزامات سرمایه‌گذاری برای پی‌گیری خطوط راهنمای مذکور.

جدول ۴: استراتژی‌های اصلی مطرح شده توسط شرکت آرتو دی لیتل

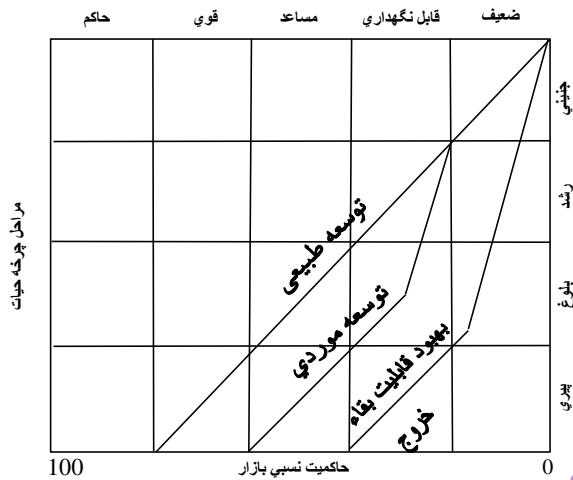
عنوان استراتژی	کد استراتژی
ادغام رو به عقب	A
توسعه فعالیت‌های فرامرزی	B
توسعه تسهیلات فرامرزی	C
منطقی کردن توزیع	D

عنوان استراتژی	کد استراتژی
ظرفیت زیاد از حد	E
صدور محصولات یکسان	F
ادغام رو به جلو	G
تأمل	H
توسعه بازار نخستین	I
اعطای حق امتیاز در جهان	J
منطقی کردن کامل	K
نفوذ در بازار	L
منطقی کردن بازار	M
کارائی روشها و کارکردها	N
محصولات جدید / بازارهای جدید	O
محصولات جدید / بازار یکسان	P
منطقی کردن تولید	Q
منطقی کردن خط تولید	R
بقای محض	S
محصولات یکسان / بازار یکسان	T
کارائی فنی	V
کارائی در کاهش هزینه‌های سنتی	W
ممنوعیت فعالیت واحد کسب و کار	X

Ref: Segev, ۱۹۹۵, P. ۱۰۳

مدل ای دی ال نهایتاً به تشریح هر کدام از سلولهای ماتریس پرداخته و برای هر کدام ضمن بیان ویژگی‌ها به ارائه استراتژی‌های پیشنهادی خود می‌پردازد (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، صص ۱۰۴-۱۰۸).

شکل ۲: مدل ای دی ال



Ref: Segev, ۱۹۹۵, P. ۹۸

- در مورد متغیرهای بکار گرفته شده در تعریف هر کدام از محورهای ماتریس، می توان گفت که مقادیر عددی به متغیرهای زیر اختصاص می یابد.

جدول ۵: متغیرهای مدل چرخه حیات ای دی ال

متغیرهای قوت واحد کسب و کار (محور X)	متغیرهای مرحله چرخه حیات (محور Y)
موقعیت کلی رقابت	مرحله چرخه حیات
حق امتیازها	نرخ رشد بازار
کارائی تولید	ویژگیهای رقابت
خدمات پس از فروش	اعتماد مشتری به نام
ادغام عمودی	ثبات سهم بازار
تلقی مدیرنسبت به ریسک	موانع ورود به صنعت - غیرفنی
	ظهور خط تولید
	توسعه تکنولوژی

Ref: Segev, ۱۹۹۵, P. ۱۰۷

۳-۵-۴- متغیرهای مورد استفاده در مدل چرخه حیات ای دی ال:

۳-۵-۴-۱- متغیرهای مرحله چرخه حیات

الف: مرحله چرخه حیات ای دی ال:

عبارتست از مرحله ای از چرخه حیات یک صنعت که واحد کسب و کار در آن به رقابت می پردازد. تعیین

مرحله چرخه حیات می تواند با استفاده از پارامترها و یا به صورت مستقیم انجام پذیرد.

در تعیین مرحله چرخه حیات یک صنعت، همانطور که در مدل چهار مرحله‌ای ای‌دی‌ال آمده است، هفت متغیر به عنوان پارامترهای دخیل قابل استفاده هستند. این پارامترها عبارتند از: نرخ رشد بازار، ویژگیهای رقابت، وفاداری مشتریان به مارک، ثبات سهم بازار، موانع ورود، گستردگی خط تولید و توسعه و رشد تکنولوژی. جدول زیر ارزشهای متغیرهای نشانگر هر مرحله از چرخه حیات را بیان می‌کند.

جدول ۶: ارزش متغیرهایی که نشان دهنده هر یک از مراحل چرخه حیات می‌باشند.

عوامل	دوران جنینی	دوران رشد	دوران بلوغ	دوران پیری
نرخ رشد	؟	$>GNP$	$\leq GNP$	<0
قابلیت پیش‌بینی رشد	؟	غیرمطمئن	مطمئن	مطمئن
خط تولید	اصلی	گسترش تولید	نوسازی و تجدید	کوچک شدن
رقبا	در حال افزایش	تعداد زیادی و در حال افزایش و سپس کاهش تعداد آنها	کم اما با ثبات	انحطاط
سهم بازار	تقسیم شده به قطعات کوچک	قطعات کوچک: بعضی رقا رهبر بازار هستند	تمرکز	تمرکز بیشتر
ثبات سهم بازار	بسیار کم	رهبران موقعیت را تغییر می‌دهند	تهاجم رهبران	ثبات بسیار زیاد
ثبات مشتری	بسیار کم یا عدم وجود	نزدیک شدن بعضی از خریداران	وفاداری زیاد: ایجاد الگوی خرید	ثبات
سهولت ورود	بسیار آسان	معمولاً آسان	دشواری	دشواری - غیر جذاب
تکنولوژی	توسعه مفهوم مهندسی محصول	بهبود خط تولید و گسترش آن	نوسازی خط تولید، فرآیندها و مواد	حداقل

Ref: Segev, 1995, P. 109

مرحله چرخه حیات را نیز می‌توان به صورت مستقیم و در قالب یکی از مراحل زیر، ارزیابی کرد.

مرحله آغازین: هنوز در مرحله رشد قرار نگرفته و یا به کندی در حال رشد است.

مرحله رشد: رشد سریع

بلوغ: در این مرحله سرعت رشد کم می‌شود.

پیری: رشد منفی

ب: ثبات سهم بازار:

عبارت است از تعداد و توالی ورود رقبای جدید، یا خروج رقبای موجود. این پارامتر را می‌توان توسط توزیع

سهم بازار بین رقا و ثبات این سهم اندازه گرفت.

ج: موانع ورود غیر تکنولوژیکی:

عبارتست از میزان سهولت ورود یک رقیب جدید به بازار که توسط تعداد و شدت موانع ورود سنجیده می‌شود.

این موانع می‌توانند موارد زیر را در بر بگیرند:

الزامات قانونی، الزام به رعایت استانداردهای فنی و قانونی گسترده، الزام به سرمایه‌گذاری بالا، قدرت چانه‌زنی رقبای موجود، هزینه‌های ایجاد یک نام تجاری مشهور، ایجاد یک کانال توزیع مناسب و ... به طور کلی تعدد موانع ورود، با سودآوری صنعت ارتباط مستقیم دارد.

د: گستردگی خط تولید:

گستردگی خط تولید با تعداد و تنوع محصولات صنعت مورد نظر و هم‌چنین به امکان گسترش صنعت مذکور تعریف می‌شود.

ه: توسعه فناوری:

این متغیر به درجه ثبات صنعت بر روی یک یا چند فناوری فرآیندی یا محصول اساسی مربوط می‌باشد. در حد نهایت دیگر این شاخص، صنعتی را می‌توان نام برد که با فناوریهایی متعدد و دائماً در حال تغییر روبرو است.

۳-۵-۴-۲- متغیرهای قوت واحد کسب و کار

الف: موقعیت کلی رقابتی:

جایگاه کلی رقابت برای مدل ای دی ال نیز همانند سایر مدل‌های ماتریسی به صورت میانگین موزون متغیرهای قوت کسب و کار مشخص می‌شود. در مدل ای دی ال، موقعیت کلی رقابتی در قالب یکی از موارد زیر ارزیابی می‌شود:

نابود شدنی، ضعیف، قابل نگهداری، مساعد، قوی، حاکم

ب: تلقی مدیر نسبت به ریسک:

مدیریت و واحد کسب و کار در هنگام تصمیم‌گیری در موضوعاتی نظیر ورود به بازارهای جدید، معرفی محصولی جدید و غیره دیدگاهی خاص دارند. مدیریت ممکن است ریسک‌پذیر باشد و یا از ریسک پرهیز کند (Segev, 1995, PP. 107-110).

۳-۶-۳- مدل ریسک - بازده^۱

۳-۶-۳-۱- سابقه تاریخی:

برای سالیان دراز، اقتصاددانان و مدیران مالی، شیوه ریسک - بازده را برای ارزیابی کارایی پورتفولیوهای سهام و اوراق قرضه، مورد استفاده قرار می‌دادند. اخیراً کاردوز- وایند، مطرح کرده‌اند که ابزار مشابهی را می‌توان برای ارزیابی کارایی واحدهای کسب و کار و محصولات مورد استفاده قرار داد. این مدل بر یک متغیر نهایی یعنی سودآوری واحد کسب و کار تکیه دارد و برعکس مدل‌های دیگر که تکیه بر متغیرهای گوناگون داشتند و کارایی مدل را تحت تاثیر قرار می‌دادند، می‌باشد.

۳-۶-۳-۱- هدف محوری مدل:

^۱ - risk-return

هدف این مدل «حداکثر ساختن بهره‌وری» است. بنابراین در سطح واحد کسب و کار، حداکثر ساختن بازده مورد انتظار برای سطح مشخصی از ریسک پذیرفته شده یا حداقل کردن ریسک برای سطح معینی از بازده مورد انتظار برای هر واحد و در سطح موسسه، انتخاب مجموعه‌ای کارا از واحدهای کسب و کار مدنظر است.

۳-۶-۲- تشریح مدل:

- محور عمودی: نشان‌دهنده بازده مورد انتظار می‌باشد.

سود عملیاتی پس از کسر مالیات + هزینه‌های غیرنقدی

= بازده مورد انتظار

خالص داراییهای ثابت + داراییهای جاری مورد استفاده برای تولید

- محور افقی: نشان‌دهنده ریسک است که به صورت مجموع مجذور انحرافات، از بازده تخمینی برای هر واحد کسب و کار که با احتمال رخ داده هر محیطی موزون شده‌اند، بیان می‌گردد.

- ناحیه A: در مقایسه با مدل بی‌سی‌جی اینها علامتهای سوال هستند که ممکن است توسط موسسه، تبدیل به ستاره‌ها شوند.

- ناحیه B: در آستانه حذف هستند، چون در زیر مجموعه کارآ قرار دارند.

- ناحیه C: کاندیدهای حذف هستند، زیرا زیر نرخ بی‌تفاوتی قرار دارند.

- ناحیه D: کاندیدهای اولیه برای حذف‌اند، زیرا زیر نرخ بی‌تفاوتی و مجموعه کارآ قرار دارند (معین نجف آبادی، ۱۳۷۸، صص ۱۱۴-۱۱۷).

۳-۶-۳- متغیرهای مورد استفاده در مدل ریسک - بازده:

برای استفاده از روش ریسک - بازده، باید مقدار متغیرهای زیر محاسبه شود:

- "بازده دارایی‌های خالص" مورد انتظار برای سال آینده.

- واریانس ریسک - بازده دارایی‌های خالص

- محتمل‌ترین "بازده دارایی‌های خالص" برای سال آینده

- "بازده دارایی‌های خالص" خوش‌بینانه برای سال آینده

- "بازده دارایی‌های خالص" بدبینانه برای سال آینده

در زیر تعریفی از متغیرهای تعریف نشده در مدل‌های قبلی ارائه می‌شود.

- "بازده دارایی‌های خالص" مورد انتظار برای سال آینده:

بازده مورد انتظار خالص داراییها(رونا)^۱ سال آینده که عبارت است از رونای تخمینی با احتمال دسترسی ۵۰-۵۰ که به صورت زیر محاسبه می‌شود.

^۱ - RONA

[رونای بدبینانه برای سال بعد + رونای خوش بینانه برای سال بعد + (متحمل ترین رونا براس سال آینده)]

۶

- متحمل ترین "بازده دارائی های خالص" برای سال آینده:

بهترین حدس عملی برای خالص بازده دارائیها (رونا) برای سال آینده فعالیت موسسه یا واحد کسب و کار (Segev, PP. ۱۲۸-۱۳۰).

۳-۷-مدل پورت

۳-۷-۱-مقدمه

هر شرکتی که در یک صنعت به رقابت می پردازد، به صورت ضمنی یا آشکار برای خود استراتژی رقابتی دارد. این استراتژی می تواند بصورت آشکار از طریق فراگرد برنامه ریزی مدون و یا بطور ضمنی در جریان فعالیتهای واحدهای عملیات شکل گرفته باشد برای مثال هر یک از واحدهای مالی، همواره رویکردهایی را دنبال می کنند که از وضعیت حرفه ای و میزان اشتیاق آنها به کار نشات می گیرد. مجموع این رویکردهای واحدهای مختلف، بهترین استراتژی را بصورت ضمنی شکل می دهند.

تاکیدی که امروزه در شرکتهای آمریکایی و در شرکتهای سراسر جهان بر برنامه ریزی استراتژیک صورت می گیرد نشان دهنده این است که نتایج مهمی از طریق فراگرد آشکار تدوین استراتژی عاید شرکتها می شود. آنها مطمئن می شوند که حداقل، خط مشی های واحدهای عملیاتی با هم هماهنگ شده و در راستای اهداف مورد نظر قرار می گیرند. توجه فزاینده به برنامه ریزی استراتژیک بصورت رسمی و آشکار، سوالهای اساسی زمینه ساز نگرانی مدیران را ظاهر می نمایاند:

- عواملی که موجب رقابت در یک صنعت می شود کدامند؟

- رقبا چه اقداماتی را مایلند انجام دهند؟

- بهترین راه برای عکس العمل متقابل در برابر رقبا کدام است؟

- چگونه یک صنعت می تواند رشد نموده و به تکامل برسد؟

- چگونه یک شرکت می تواند در درازمدت از بهترین موقعیت رقابتی برخوردار باشد؟

برای پاسخگویی به این سوالات مطرح در فراگرد برنامه ریزی استراتژیک، اغلب از یک روش منظم و سازمان یافته استفاده می شود. این تکنیکهای پاسخگویی که اغلب از طریق مشاوره با شرکتهای شکل می گیرند، به دلیل پرداختن به ابعاد محدودی از ساختار صنعت نمی توانند به خوبی پیچیدگی رقابت در یک صنعت را بررسی و

تحلیل نمایند (Porter, ۱۹۸۰, PP. XI-XII).

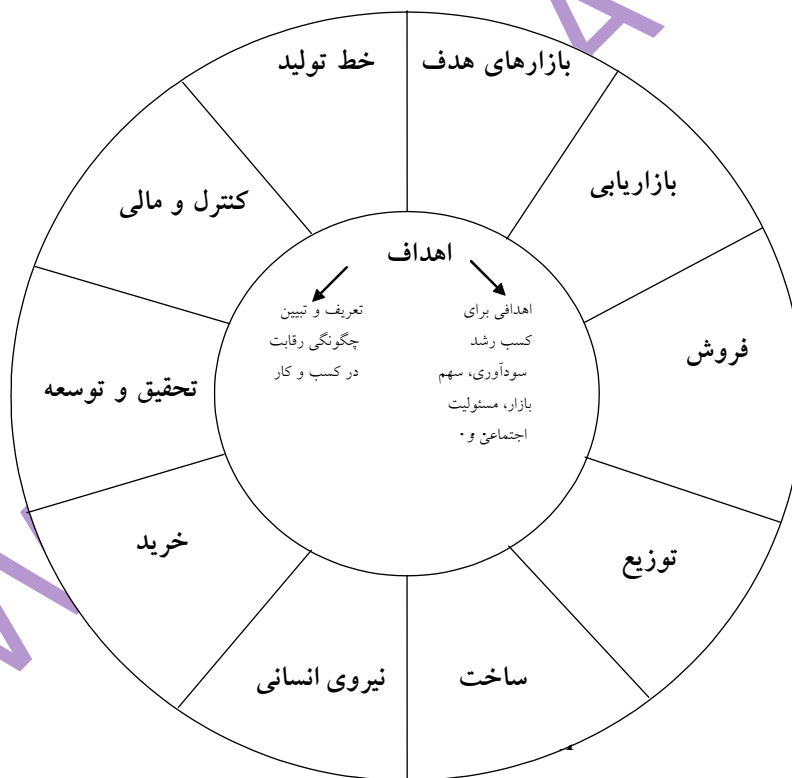
«مایکل پورتر» تکنیک تحلیل ساختاری صنایع را برای کمک به شرکتهای در جهت تحلیل صنعت خود به عنوان یک کل، پیش بینی رشد و تکامل صنعت در آینده، شناخت رقبا و موقعیت خود نسبت به آنها ارائه کرده است.

همانطور که پورتر اشاره می کند استراتژی رقابتی ترکیبی از نتایج (اهداف مورد انتظار) شرکت و راههای رسیدن به نتایج (خطمشی) می باشد. به هر حال تمام تلاش یک استراتژی این است که فاصله میان اهداف مورد انتظار^۱ و راه رسیدن^۲ به این اهداف را به حداقل برساند.

شکل ۱۵-۲ که می توان آن را «چرخ استراتژی رقابتی»^۳ نامید، نشان دهنده ابعاد کلیدی استراتژی رقابتی یک شرکت در یک نگاه کلی است. در محور^۴ (مرکز) چرخ، اهداف شرکت قرار دارند و نشان می دهند که شرکت چگونه می خواهد رقابت کند و اهداف اقتصادی و غیراقتصادی آن کدامند. پره های^۵ چرخ عبارتند از خطمشی های عملیاتی کلیدی که شرکت قصد دارد از طریق آنها به اهداف مورد نظر برسد.

مدیریت با توجه به ماهیت کسب و کار می تواند این خطمشی های عملیاتی را بصورت عام و یا خیلی دقیق و خاص بیان نماید. درست مانند یک چرخ که پره ها از محور چرخ نشات می گیرند، خطمشی های عملیاتی نیز باید از اهداف نشات بگیرند و در عین حال، پره ها (خطمشی ها) باید به هم متصل بوده و با هم در ارتباط باشند. (Porter, ۱۹۸۰, P. XIII)

شکل ۳: چرخ استراتژی رقابتی



^۱ - Ends

^۲ - Means

^۳ - The Wheel of Competitive Strategy

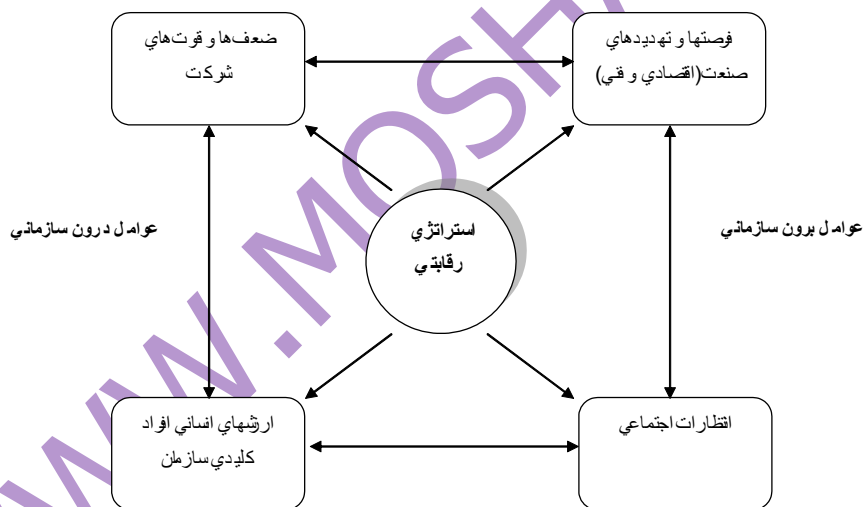
^۴ - Hub

^۵ - Spokes

شکل ۱۶-۲ نشان می‌دهد که در سطحی وسیعتر، تدوین استراتژی نیازمند توجه به چهار عامل اساسی است که برای آن چیزی که یک شرکت می‌خواهد به صورت موفقیت آمیز به سرانجام برساند، محدودیت ایجاد می‌کنند. قوتها و ضعفها در واقع نیم‌رخ از داراییهای و مهارتهای شرکت نسبت به رقبايش است و در برگیرنده منابع مالی، وضعیت فنآوری، شهرت مارک و نام تجاری و... می‌باشد.

ارزشهای نیروی انسانی یک سازمان عبارت است از انگیزه و نیازهای مدیران کلیدی و سایر افرادی که باید استراتژی منتخب را به اجرا در بیاورند. مجموع ضعفها و قوتها و ارزشهای افراد، محدودیتهای درون سازمانی را برای استراتژی رقابتی شکل می‌دهند. محدودیتهای برون سازمانی در برگیرنده صنعتی است که یک شرکت در آن فعالیت می‌کند و نیز محیط اجتماعی که یک شرکت در آن قرار دارد. از فرصتها و تهدیدها به عنوان محیط رقابتی یاد می‌شود که همراه خود، ریسک و بازده را به ارمغان می‌آورد. انتظارات جامعه نیز نشان دهنده تاثیر عوامل اجتماعی مانند سیاستهای دولت، نابسامانیهای اجتماعی، آداب و رسوم و... بر شرکت می‌باشد. این چهار عامل باید قبل از تعیین و اجرای عینی اهداف و خط‌مشی‌ها توسط واحد کسب و کار مورد توجه قرار گیرند (Porter, ۱۹۸۰, P. XIV).

شکل ۴: فضای تدوین استراتژی رقابتی



Ref: Porter, ۱۹۸۰, P. XIV

توجه به چنین الزاماتی در یک استراتژی رقابتی اثربخش منجر به شکل‌گیری رویکردی تعمیم یافته برای تدوین استراتژی می‌شود. جدول زیر این رویکرد را در قالب سوالاتی برای توسعه و تدوین استراتژی رقابتی بهینه نشان می‌دهد.

جدول ۷: فراگرد تدوین استراتژی رقابتی

- الف) فعالیت اصلی یک کسب و کار در زمان حال چیست؟
- تعریف و شناسایی (تعیین هویت): استراتژی ضمنی یا آشکار فعلی شرکت چیست؟
 - مفروضات ضمنی: چه مفروضاتی در مورد جایگاه شرکت، قوتها و ضعفها، رقبا و روند صنعت وجود دارد.
 - ب) چه اتفاقی در محیط در حال رخ دادن است؟
 - تحلیل صنعت
 - عوامل کلیدی موفقیت در رقابت کدامند؟
 - چه تهدیدها و فرصتهایی در محیط وجود دارد؟
 - تحلیل رقبا
 - توانمندیها و محدودیتهای رقبا بالقوه و موجود کدامند؟ و تحرکهای احتمالی آنها در آینده چگونه است؟
 - تحلیل اجتماعی
 - عوامل مهم سیاسی، اجتماعی، دولتی که تهدیدها و فرصتها را برای شرکت شکل می دهند کدامند؟
 - تهدیدها و فرصتها
 - در کنار تحلیل و رقبا، تهدیدها و فرصتهای شرکت مورد نظر نسبت به رقبا موجود و بالقوه کدامند؟
 - ج) چه اقداماتی باید توسط کسب و کار اتخاذ شود؟
 - آزمون مفروضات و استراتژی
 - در مقایسه با تحلیل مطرح شده در قسمت «ب»، چگونه مفروضات در قالب استراتژی موجود نشان داده شده است؟
 - چگونه استراتژی مورد ارزیابی قرار گرفته است؟
 - گزینه های استراتژیک
 - با توجه به تحلیل های مطرح شده، گزینه های استراتژیک معقول و عملی کدامند؟ (آیا استراتژی موجود یکی از آنهاست؟)
 - انتخاب استراتژی
 - کدام یک از گزینه های استراتژیک بهترین تناسب و ارتباط را با وضعیت شرکت با توجه به فرصتها و تهدیدهای محیطی دارد.

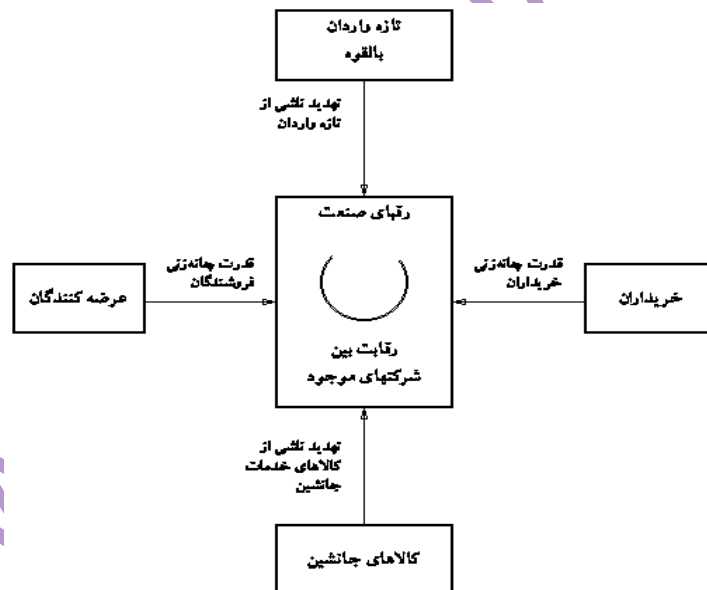
۳-۷-۲- تحلیل ساختاری صنایع

عصاره تدوین استراتژی رقابتی عبارت است از مرتبط کردن و نسبت دادن یک شرکت به محیط آن. گرچه محیط مرتبط با شرکت خیلی گسترده و وسیع است و در برگیرنده نیروهای اجتماعی و اقتصادی و... می‌باشد اما اساسی‌ترین بعد محیط یک شرکت، صنعت یا صناعی می‌باشد که در آن فعالیت می‌نماید و با سایر شرکت‌های فعال در آن به رقابت می‌پردازد.

ساختار صنعت تاثیر زیادی در تعیین قوانین رقابتی مربوط به بازی رقابت میان شرکتها دارد. تاثیرگذاری نیروهای خارج از صنعت نسبی است بطوریکه این نیروها معمولاً همه شرکت‌های موجود در یک صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهند. بحث اساسی این است که کدام شرکت توانسته است با توجه به توانمندیهایش خود را با شرایط محیطی بهتر تطبیق دهد.

وضعیت رقابت در یک صنعت بستگی به پنج نیروی رقابتی اصلی دارد که در شکل زیر نشان داده شده است. مجموع این پنج نیرو، تعیین کننده میزان سودآوری یک صنعت می‌باشد. همه صنایع میزان سودآوری مشابهی ندارند چرا که ساختار این پنج نیروی رقابتی در صنایع مختلف، متفاوت می‌باشد (Porter, ۱۹۸۰, PP. ۳-۵).

شکل ۵: پنج نیروی رقابتی



۱۹۸۰، P. ۴

Ref: Porter,

۳-۷-۳- عوامل ساختاری تعیین کننده شدت رقابت

«پورتر» تعریف عملیاتی خود را از یک صنعت بصورت گروهی از شرکتها که محصولاتی قابل جایگزین و قابل رقابت با همدیگر تولید می‌کنند، بیان می‌دارد. در عمل، اختلاف نظر زیادی در ارائه تعریف دقیق از یک صنعت وجود دارد چرا که تعیین نیازهای قابل جایگزین در قالب عباراتی مانند محصول، فراگرد یا مرزهای جغرافیایی

بازار مشکل می‌باشد. در اینجا برای اینکه بتوانیم تحلیل ساختاری را به خوبی تشریح کنیم، فرض را بر این قرار می‌دهیم که مرزهای صنعت تعیین شده هستند.

رقابت در یک صنعت موجب می‌شود که نرخ بازده سرمایه در گردش یک واحد کسب و کار به حداقل نرخ بازده رقابتی یا نرخ بازده مورد انتظار صنعت در حالت رقابت کامل تنزل یابد. حداقل نرخ بازده رقابتی عبارت است از نرخ بازده بازار که با توجه به اوراق بهادار بلند مدت دولتی تعیین می‌شود. سرمایه‌گذاران در یک صنعت هرگز قبول نمی‌کنند که بازده مورد انتظار آنها کمتر از نرخ بازده رقابتی (نرخ بازدهی بازار) شود. چرا که حق انتخاب برای سرمایه‌گذاری در سایر کسب و کارها را دارند. شرکتی که بازدهی کمتر از نرخ بازده رقابتی کسب نماید از صحنه کسب و کار طرد خواهند شد. اگر نرخ بازده یک صنعت بیشتر از نرخ بازده بازار یا نرخ بازده رقابتی باشد، سرمایه از طریق تازه واردها (رقبای بالقوه) و یا از طریق سرمایه‌گذاری اضافی توسط رقبای موجود، به درون صنعت جریان پیدا می‌کند.

نیروهای رقابتی پنج‌گانه، تعیین‌کننده میزان (شدت) رقابت در صنعت و سودآوری آن هستند و قویترین نیرو یا نیروها حاکم بر شرایط می‌باشند. برای مثال یک شرکت با جایگاه بازار بهتر در یک صنعت و با نبود تهدید تازه واردها، به خاطر وجود یک جایگزین برتر و با هزینه پایین، بازده کمتری را از آن صنعت کسب خواهد نمود. حتی با نبود جایگزین‌ها و تازه واردها، شدت رقابت میان رقبای موجود منجر به محدود شدن بازده می‌شود. نقطه انتهایی طیف شدت رقابت جایی است که رقابت کامل در صنعت وجود دارد یعنی ورود تازه‌واردها کاملاً آزاد و راحت می‌باشد، شرکت‌های موجود قدرت چانه‌زنی در مقابل تامین‌کنندگان و مشتریان ندارند و به خاطر اینکه شرکت‌ها و محصولات مشابه متعددی وجود دارند که به راحتی با هم رقابت می‌کنند، رقابت در دورن صنعت هم غیرقابل جلوگیری است.

هر یک از نیروهای رقابتی، اهمیت متفاوتی در شکل‌گیری رقابت دارند. مثلاً در صنعت تولید نفت کتش، نیروی کلیدی خریداران (شرکت‌های نفتی بزرگ) و در صنعت فولاد نیروی کلیدی، رقبای خارجی و مواد جایگزین می‌باشند.

ساختار زیر بنایی یک صنعت که در قدرت نیروهای رقابتی نمود پیدا می‌کند، باید از بسیاری از عوامل کوتاه مدت که رقابت و سودآوری را تحت تاثیر قرار می‌دهند متمایز گردد، برای مثال تورم از شرایط اقتصادی، سودآوری را در همه شرکت‌های یک صنعت در کوتاه مدت تحت تاثیر قرار می‌دهد همچنانکه کمبود مواد اولیه، اعتصابها و... چنین نتیجه‌ای را عاید شرکت می‌کند. گرچه چنین عواملی اهمیت تاکتیکی برای شرکت دارند، اما تمرکز اصلی در تحلیل ساختار یک صنعت باید بر تعریف و تبیین عوامل اساسی باشد. شرکت‌ها هر کدام قوتها و ضعفهای منحصر بفردی را به خاطر ساختار صنعتی خاص خود دارند. لذا درک درست ساختار صنعت را باید نقطه آغاز این تحلیل استراتژیک به حساب آورد (Porter, 1980, PP. 4-7).

۳-۷-۴- تحلیل ساختاری و استراتژیهای رقابتی

با تشخیص تاثیر نیروهای رقابتی بر رقابت در صنعت مورد نظر و شناخت علل اساسی آنها شرکت در موقعیتی قرار می‌گیرد که باید نقاط ضعف و قوت خود را در مقایسه با صنعت بشناسند. از دیدگاه استراتژی، نقاط ضعف و قوت بیانگر وضعیت شرکت در مقابل علل اساسی هر نیروی رقابتی است. شرکت باید چه جایگاهی را برای مقابله با کالاهای جایگزین اتخاذ کند و یا چه سیاستی را در مقابل موانع ورود دنبال نماید؟ استراتژی رقابتی در واقع یک جایگاه مناسب را برای فعالیتهای تهاجمی یا تدافعی شرکت در مقابل نیروهای پنج‌گانه ایجاد می‌کند. چنین حالتی، فراگردهای زیر را در بر می‌گیرد:

✚ تعیین جایگاهی برای شرکت بطوریکه با استفاده از توانمندیها، بهترین موقعیت دفاعی در مقابل نیروهای پنج‌گانه رقابتی برای شرکت به ارمغان آورده شود.

✚ تاثیر بر تعادل نیروهای پنج‌گانه از طریق اقدامات استراتژیک که منجر به بهبود جایگاه نسبی شرکت می‌گردد.

✚ پیش‌بینی تغییرات در عوامل تاثیرگذار بر نیروها و واکنش در برابر آنها. بدین ترتیب قبل از سایر رقبای، از طریق استراتژی رقابتی، از تغییرات ایجاد شده به نفع شرکت بهره‌برداری خواهد شد.

۳-۷-۴-۱- تعیین جایگاه

در نخستین فراگرد، ساختار صنعت تحلیل و تدوین شده و ضعفها و قوت‌های شرکت براساس آن تشخیص داده می‌شود. استراتژی رقابتی که اتخاذ می‌شود همانند سپری است که در مقابل نیروهای پنج‌گانه رقابتی، از جایگاه شرکت دفاع می‌کند. استراتژی رقابتی در واقع به دنبال یافتن جایگاهی است که نیروهای رقابتی در آن حالت در ضعیف‌ترین صورت ممکن باشند.

آگاهی از توانمندیهای شرکت و علل نیروهای رقابتی، موجب می‌شود که شرکت بتواند حیطه‌های مواجهه با رقبا و یا اجتناب از آنها را تشخیص دهد.

۳-۷-۴-۲- تاثیر بر تعادل

هر شرکتی زمانی که بخواهد علل نیروها را تغییر دهد و تنها به سازگاری با نیروها راضی نشود مجبور خواهد بود تا استراتژی تهاجمی را پیش بگیرد. مثلاً از طریق نوآوری در بازاریابی می‌تواند به تمایز در محصول یا شهرت نام و مارک تجاری دست یابد. زمانی که اقدامات استراتژیک شرکت از طریق تاثیر بر تعادل نیروهای رقابتی صورت می‌گیرد، نتایج مفیدی برای شرکت به همراه خواهد داشت.

۳-۷-۴-۳- پیش‌بینی تغییرات

رشد و تکامل صنعت از نظر استراتژی مهم می‌باشد زیرا بلوغ استراتژیک، تغییر در منابع ساختاری رقابت را به همراه خواهد داشت. برای مثال در چرخه حیات یک صنعت، زمانیکه نرخ رشد تغییر می‌کند و کسب و کار به مرحله بلوغ می‌رسد، تمایل شرکتها به ادغام عمودی زیاد می‌گردد.

چنین تمایلاتی از آن نظر اهمیت دارند که بر منابع ساختاری رقابت تاثیر می‌گذارند. برای مثال در صنعت بلوغ یافته کامپیوترهای کوچک، ادغام عمودی بطور گسترده‌ای اتفاق می‌افتد. چنین تمایل آشکاری به ادغام عمودی موجب می‌شود که صرفه‌جویی در مقیاس و سرمایه مورد نیاز برای ورود به این صنعت افزایش یابد. بنابراین صرفه‌جویی در مقیاس و نیاز به سرمایه زیاد، مانع ورود تازه‌واردها به این صنعت می‌شود و برخی از رقبای ضعیف را از صنعت بیرون می‌کند.

از منظر استراتژیک، هر نوع تمایلی از سوی شرکتها که بر منابع ساختاری رقابت اثر می‌گذارند و یا عوامل ساختاری جدیدی را ایجاد می‌کنند حائز اهمیت می‌باشد. برای مثال، در صنعت بسته‌بندی، تمایل به تمایز محصول کمتر مشاهده می‌شود. بنابراین قدرت چانه‌زنی خریداران افزایش یافته و موانع ورود به صنعت کاهش می‌یابد بنابراین رقابت در این صنعت دشوارتر می‌شود.

از تحلیل ساختاری می‌توان در پیش‌بینی سودآوری صنعت استفاده نمود. در برنامه‌ریزی بلند مدت، از طریق تعیین نیروهای رقابتی و پیش‌بینی قدرت هر یک از نیروها می‌توان تصویری از سودآوری آینده به دست آورد.

۳-۷-۴- استراتژی تنوع

در تدوین استراتژی تنوع چارچوب تحلیل ساختاری رقابت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. این چارچوب کمک می‌کند تا شرکت بتواند صناعی با آینده درخشان را تشخیص بدهد. این چارچوب همچنین به شناخت روابط ارزشمند مطرح در استراتژی تنوع کمک می‌کند. برای مثال، روابطی هستند که موجب می‌شوند شرکت بتواند بر موانع کلیدی ورود غالب شود، پیدا کردن چنین روابطی از طریق تحلیل ساختاری ممکن خواهد بود (Porter, ۱۹۸۰, PP.۲۹-۳۲).

۳-۷-۴- زنجیره ارزش و کسب مزیت رقابتی

«زنجیره ارزش» مفهوم دیگری است که «پورتر» مطرح ساخت. این مفهوم نشان دهنده آن دسته از فعالیتهای اصلی و پشتیبانی سازمان است که به محصول آن ارزشی را اضافه می کنند. بنابراین، سازمان باید تصمیم بگیرد که کدام یک از فعالیتهایش را باید برای پاسخگویی به فشار و دستیابی به هدفهای رقابتی اش، بهینه سازد.

شکل ۱۹-۲: زنجیره ارزش



فعالیت‌های اصلی

Ref: Porter, ۱۹۸۵, P. ۳۷

فعالتهای اصلی در این زنجیره، فعالیتهای مرتبط با تولید محصول و تحویل آن به مصرف کننده هستند. فعالیتهای پشتیبانی، آنهایی هستند که مستقیماً ارزش افزوده ایجاد می کنند یا سازمان را قادر می سازند که با کارایی بیشتری عمل کند. زنجیره ارزش نشان می دهد که یک سازمان چیزی بیشتر از تنها جمع فعالیت هایش است (Luffman, ۱۹۹۶, PP. ۹۴-۹۵).

۳-۷-۵- استراتژیهای عمومی

«پورتر» در سال ۱۹۸۰ این موضوع را بیان کرد که رکن اساسی عملکرد بالای میانگین در بلند مدت در واقع آنگونه برتری رقابتی است که بتوان حفظش کرد. اگر چه مؤسسه می تواند در برابر رقبایش دارای شمار فراوانی از نقاط ضعف و قوت باشد اما دو گونه برتری اساسی هست که مؤسسه می تواند داشته باشد: هزینه کم و تمایز محصول. دو مورد اساسی برتری رقابتی، همگام با دامنه فعالیتهایی که مؤسسه سعی دارد به کمک آنها به آن دو دست یابد، منجر به سه استراتژی عام برای دستیابی به عملکرد بالای میانگین در آن صنعت می شود. که عبارت

اند از: رهبری هزینه، تمایز محصول و تمرکز محصول. استراتژی تمرکز به دو گونه است: تمرکز بر هزینه و تمرکز بر تمایز. این استراتژیهای عام در شکل نشان داده شده‌اند.

شکل ۲۰-۲: استراتژیهای عمومی

برتری رقابتی

تمایز محصول	هزینه کمتر	هدف گسترده دامنه رقابت
تمایز محصول Differentiation	رهبری هزینه Cost Leadership	
تمرکز بر تمایز Focused Differentiation	تمرکز بر هزینه Cost Focus	هدف محدود

see: Porter, 1985, P. 12

در استراتژی رهبری در هزینه، سازمان می‌کوشد هزینه‌هایش را کاهش دهد تا بتواند محصولاتی را با قیمتی پایین‌تر از رقبای عرضه کند. استراتژی تمایز، هنگامی است که سازمانی تلاش کند از جهاتی که از نظر خریداران ارزشمند است، منحصر به فرد باشد تا بتواند قیمتی بالاتر از حد معمول از آنها دریافت دارد. در استراتژی تمرکز، سازمان، بخش یا بخشهایی از یک صنعت را که ممکن است بتواند با برتری بر دیگران فائق آید، برای فعالیت بر می‌گزیند. البته این استراتژی می‌تواند بر مبنای برتری در هزینه‌ها یا یک تمایز قوی باشد (بومن، ۱۳۷۴، صص ۶۵-۶۶).

منابع و ماخذ

۱. بومن. کلیف، جوهره مدیریت استراتژیک، جمشید زنگنه، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۴
۲. پیرس. جان، رابینسون. ریچارد، برنامه ریزی استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، ۱۳۷۷
۳. دهقانی پوده. حسین، طراحی و تبیین مدل فرآیند تصمیم گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۴. معین نجف آبادی. ابراهیم، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از فنون هوش مصنوعی، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۵. Chandler, Alfred D., ۱۹۶۲, *Strategy and structure*, Massachusetts, The M.I.T. Press
۶. Luffman, George ... [et al], ۱۹۹۶, *Strategic management: an analytical introduction*, ۳rd ed, Blackwell Business
۷. Mansfield, Roger, ۱۹۹۶, *Concept of strategy*, International encyclopedia of business & management, Vol ۵
۸. Mintzberg, Henry ... [et al], ۱۹۹۸, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of management*, Prentic-Hall Europe
۹. Porter, Michael, ۱۹۸۰, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
۱۰. Prahalad, C.K., Hamel, Gary, ۱۹۹۴, *Strategy as a field of study*, Strategic management journal, Vol ۱۵
۱۱. Prahalad, C.K., Hamel, Gary, ۱۹۹۰, *The core competence of the corporation*, Harvard Business review, May-June ۱۹۹۰
۱۲. Segive, Eli, ۱۹۹۵, *Corporate strategy: portfolio models*, First Printed, International Thompson publishing
۱۳. Walker, Oliver C. ... [et al], ۲۰۰۳, *Marketing strategy: a decision-focused approach*, ۴th ed, McGraw Hill
۱۴. [Http://www.irandoc.ac.ir/staff_all/alidousti/alidoust_a.htm](http://www.irandoc.ac.ir/staff_all/alidousti/alidoust_a.htm)
۱۵. www.Interacent.com

WWW.MOSHHAVER.ME