

فصل هفتم: تکنیک‌های فرموله کردن استراتژی ...

مطالب این فصل به دو بخش تقسیم می‌شود. در بخش اول فصل مفهوم دوره عمر سازمان‌ها و استنتاجات آن در وضعیت سازمان و مدیریت آن مورد بررسی قرار گرفته است. بخش دوم فصل نیز تعدادی از مدل‌ها و تکنیک‌های تحلیل سبد سرمایه‌گذاری شرکت که کاربرد زیادی در طراحی استراتژی سطح شرکت دارند، معرفی شده است. این مدل‌ها شامل مدل‌های زیر است:

- مدل BCG
- مدل GE
- مدل هوفر
- مدل DPM
- مدل ADL
- مدل SPACE

مدل چرخه عمر سازمان‌ها و کاربرد آن در برنامه‌ریزی استراتژیک

یکی از مدل‌های کاربردی در رابطه با تحلیل موقعیت سازمان‌ها، روش تعیین دوره عمر سازمان است. طبق این مدل هر محصول، صنعت یا کسب و کاری دارای یک دوره عمر است. بدین معنی که در یک مقطعی از زمان متولد و معرفی می‌شود، رشد می‌کند، به مرحله بلوغ می‌رسد و سپس مرحله اشباع و نهایتاً پیری و زوال آن فرا می‌رسد. لذا پس از اینکه جایگاه هر سازمان مورد شناسایی قرار گرفت، باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی نمود که همواره سازمان‌ها در مرحله رشد و بلوغ خود باقی بمانند.

تئوری چرخه عمر در مواردی همچون محصولات، بازار، تکنولوژی و صنعت نیز کاربرد دارد و لذا از طریق تعیین جایگاه هر یک از عوامل فوق در طول منحنی می‌توان تصویری واضح و دقیق نسبت به اقدامات و تمهیداتی که باید در آینده صورت گیرد، بدست آورد. لازم به ذکر است در شکل‌گیری هر یک از مراحل عمر سازمان عوامل متعددی از جمله مأموریت و رسالت سازمان، فن‌آوری، ساختار سازمانی، مالکیت سازمانی، وضعیت بازار و بسیاری موارد دیگر دخالت مستقیم خواهند داشت.

مراحل اصلی دوره عمر سازمان عبارتند از:

- تولد، توسعه و معرفی
- رشد
- بلوغ و اشباع
- پیری و زوال و سقوط

در منحنی دوره عمر سازمان هر چه فاصله دوره رشد و دوره بلوغ کوتاه‌تر باشد، نقش فعالیت‌های تحقیق و توسعه (R&D) بیشتر می‌شود و در واقع در این سازمان‌ها R&D از جایگاه بسیار ویژه‌ای برخوردار می‌شود. و بالعکس هر چه فاصله دوره رشد و دوره بلوغ طولانی‌تر شود، نقش R&D در این صنایع کمتر می‌شود. صنعت فولاد از این دسته می‌باشد.

نکته دیگری که در مورد منحنی چرخه عمر قابل ذکر می‌باشد، کاربرد وسیع آن در صنایع با تکنولوژی بالا است. براساس منحنی چرخه عمر، اگر صنعتی دارای نرخ رشد بالایی باشد، امکان نفوذ در بازار آن صنعت افزایش یافته و می‌توان سهم بازار را حتی‌الامکان افزایش داد، بدون اینکه تاثیری بر فروش رقبا کاهش یابد، چرا که بازار کاملاً اشباع شده است.

منحنی چرخه عمر سازمان دارای دو نقطه ضعف اساسی می‌باشد، اولاً مدت زمان دو مرحله در منحنی دوره عمر از صنعتی به صنعت دیگر فرق داشته و تشخیص اینکه صنعت در حال حاضر در چه مرحله‌ای است، بسیار مشکل است. مانند تفاوت در مدت زمان دو مرحله در منحنی دوره عمر دو صنعت کامپیوتر و فولاد. ثانیاً شرکت‌ها از طریق نوآوری می‌توانند شکل منحنی دوره عمر را تغییر دهند. بعبارت دیگر قبل از رسیدن به مرحله‌ی اشباع مرحله تولد و رشد دیگری آغاز نمایند، مانند شرکت اینتل.

مرحله تولد سازمان

در این مرحله افکار پراکنده شکل گرفته و جمع می‌گردد و سازمان نیاز به خلاقیت (E) فوق‌العاده بالایی دارد و در واقع نقش E در PAEI بسیار مهم است، یعنی حالت paEi را خواهیم داشت که در آن A,I,P در درجه دوم اهمیت نسبت به E قرار می‌گیرد.

مرحله طفولیت و کودکی

در این مرحله سیستم‌های سازمان نظیر بودجه‌بندی، پرسنلی و ... شکل می‌گیرد تا بتواند خروجی‌های سازمان را به حداکثر برسانند. در این مرحله، قدرت اجرایی در سازمان ضروری است تا سازمان بتواند تفکرات و ایده‌های مرحله تولد را به اجرا در آورد.

مرحله رشد سریع

اگر ایده‌ها و نظرات ایجاد سازمان رشد کند، در آن صورت اختیار و تعیین ضوابط در مرحله رشد سریع، امکان رشد سیستم را فراهم می‌آورد. در این مرحله چون P در مرحله قبل تثبیت شده است، باید E را رشد دهیم تا ایده‌های جدید و خلاقیت‌ها بوجود آمده و رشد نماید.

مرحله بلوغ

در اینجا است که مدیران حرفه‌ای جدید با هدف بوجود آوردن و مسلح نمودن سازمان به سیستم‌های جدید، می‌آیند تا بجای کمیت و تولید بیشتر موسسه، کیفیت مد نظر قرار گیرد تا سازمان به مرحله بعدی یعنی بلوغ برسد. لذا در این حالت امکان تغییر اهداف نیز مطرح می‌گردد. زیرا تغییر رهبری و مدیریت حرفه‌ای در جهت کیفیت بیشتر، ممکن است موسس را از سازمان خارج کند که در آن صورت از تفکر و خلاقیت موسسین سود نخواهیم برد که به آن عمل طلاق گفته می‌شود و موجب پیری زودرس در سازمان خواهد شد.

اگر مدیران حرفه‌ای بنا به دلایلی نظیر عدم همکاری موسسین یا ... نتواند به فعالیت در سازمان ادامه دهند و سازمان را ترک گویند، در آن صورت سازمان به رکود خواهد رسید که به آن “عدم بر آورد سیستم” می‌گوییم. یعنی در واقع سازماندهی به ضعف می‌گراید، لذا PAEi به PAEi تبدیل می‌شود.

مرحله تکامل

در این مرحله سیستم نهادی شده است و نظرات به طور نهادی اعمال می‌شود، زیرا در این مرحله سیستم وظیفه و ساختار سازمانی تثبیت شده‌ای دارد و بیشترین ارضاء محیطی در راستای نیازهای محیطی انجام می‌پذیرد و بازدهی سازمان قابل پیش‌بینی و کنترل است، بنابراین قابلیت رشد و سود در آن مقطع وجود دارد. از خصوصیات بارز دوره تکامل برابری مسئولیت و اختیار و همچنین برابری انعطاف‌پذیری و کنترل‌پذیری در سازمان می‌باشد.

بهترین شرایط در عمر سازمانی، دوره تکامل یعنی حالت PAEI می باشد. به عبارت دیگر همه فاکتورها حداکثر هستند و نقش رهبری نیز قابلیت قوی شدن را از دست نداده است.

لذا بهترین شرایط آنست که سازمان در مرحله تکامل باقی بماند بنابراین بهترین دوره برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها، در دوران تکامل است تا ضمن بهره‌وری بیشتر، حالت تکامل حفظ شود.

مرحله ثبات

از خصوصیات دوران ثبات، قوی شدن رهبری و تضعیف خلاقیت ها می باشد که باعث بوجود آمدن انتظارات کمتر برای رشد و غلبه بر بازار، تکنولوژی و پیش قراول بودن می شود. و همچنین باعث تمرکز بر توجه به روابط داخلی در مقابل توجه به خطرات محیطی می شود و برای حفظ ثبات، خلاقیت بتدریج از سازمان دفع می شود و در نتیجه نوآوری ها متوقف شده و تضاد سازنده از بین می رود.

مرحله اشرافیت

در اشرافیت به دنبال P,E نیز به ضعف می گراید. یعنی به pAeI می رسیم. لذا پول و منابع مالی صرف کنترل سیستم ها میشود، تاکید بر رسمیت، لباس و درجه به عوض اینکه "چه باید کرد" و "چه باید انجام" شکل می گیرد، افراد نگران حیات سازمان هستند و بنابراین شعار اینست که کارها طبق روال پیش برود و حرکتی جدید ایجاد نشود. لذا نوآوری در سیستم بسیار کم می شود در نتیجه سازمان ممکن است جهت بدست آوردن بازارها یا محصولات جدید اقدام به تصاحب شرکت های جوان بنماید.

در این مرحله تضادهای مخرب افزایش یافته و پویایی سازمان از دست می رود. در واقع سازمان فلج شده و از نظر رشد بخواب می رود.

مراحل دیوانسالاری (بروکراسی) و مرگ

با ضعیف شدن قدرت اجرایی، سازمان با دیوانسالاری کاملاً منفی و بوروکراسی کامل که فقط سیستم اداری را بدون عمل مثبت دیگری یدک می کشند، بوجود می آید و باعث می شود تا سیستم به زیر سیستم های زیادی بدل شده و حداکثر فاصله از محیط بوجود آید. چنانچه هیچ کنترلی در سازمان نباشد و سازمان بخواهد کار موثری انجام دهد، اولین مانع سیستم های داخلی خود سازمان می باشد، زیرا در این مرحله روابط بجای ضوابط و شعار بجای عمل در سازمان می باشد، زیرا در این مرحله روابط بجای ضوابط و شعار بجای عمل در سازمان مرسوم است. لذا سازمان به نقطه مرگ خواهد رسید.

کلیات مدلسازی و تشکیل ماتریس پورت فولیو (ترکیب سبد سرمایه‌گذاری)

ماتریس‌های پورت فولیو، ماتریس‌هایی هستند که هر کدام به نوعی وضعیت و موقعیت شرکت‌ها و شرکت‌ها و سازمان‌ها و واحدهای کسب و کار را بر اساس متغیرهای استراتژیک مختلف مورد ارزیابی و سنجش قرار داده و به تناسب نتایج حاصله، راهبرد مورد نظر را توصیه می‌نمایند. این قبیل ماتریس‌ها تنها ابزارهایی هستند در اختیار مدیران و استراتژیست‌ها تا بر اساس آن به شبیه‌سازی فضای تصمیم‌های استراتژیک پرداخته و بهترین تصمیم و گزینه ممکن را بدست آورند. بدیهی است در این میان نتایج حاصل از مدل با قضاوت و هوش انسانی محک خورده و نتیجه نهایی بعنوان راهبردی اساسی اتخاذ می‌شود.

توجه : کاربرد مدل‌های تحلیل پورت‌فولیو تعیین موقعیت واحدهای تجاری مستقل و نیز شناسایی جهت استراتژی (استراتژی اصلی) هریک از آنها است. این مدل‌ها برای تحلیل معمولاً از دو معیار اصلی جذابیت محیط بیرونی و توانمندی رقابت (درون سازمان) استفاده می‌کنند. فرق اصلی مدل‌ها در روش و شاخص‌های فرعی مورد استفاده آنها برای تعیین هریک از دو معیار فوق است.

ماتریس گروه مشاوره بوستون یا ماتریس رشد/ سهم بازار (BCG)

بعنوان سبد کالا یا ماتریس رشد/ سهم بازار معرف است، مدل BCG یا روش گروه مشاورین بوستون می‌باشد. این مدل در زمره روش‌های مبتنی بر پارادایم تجویزی، رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول بوده و برای شرایط رقابتی طراحی شده است. قابلیت کاربرد این مدل برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی در شرکت‌های چند محصولی و برای SBUهای مختلف است. در این روش تاکید بر نرخ رشد بازار و سهم نسبی از بازار (معمولاً نسبت فروش یک محصول تولیدی توسط سازمان به فروش همان محصول تولید شده به وسیله قویترین شرکت مطرح در صنعت مورد بررسی و با توجه به میزان کل فروش محصول مورد بررسی در بازار در مدتی معین ملاک قرار می‌گیرد) هر یک از کسب و کارها و یا محصولات تولیدی می‌باشد.

مدل BCG بر اساس منطق منحنی چرخه عمر استوار می‌باشد که ماموریت‌های سازمان (محصولات، واحدهای تجاری، تولیدی) بر حسب سهم نسبی عملکرد یا بازار (محور افقی) و نرخ رشد عملکرد یا بازار (محور عمودی) در سلول خاص خود قرار می‌گیرند و هر سلول نمایانگر ماهیت استراتژی مناسب سازمان برای تحقق ماموریت و بقاء سازمان خواهد بود.

روش BCG برای شرکت‌هایی که دارای فعالیتهای متعدد هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد و می‌تواند موقعیت چند محصول یا خدمت (سرویس) را بطور مقایسه‌ای مورد ارزیابی قرار داده و پس از تعیین محل آن در ماتریس، استراتژی‌های مناسب آن را مشخص نماید.

استراتژی‌های متناسب با موقعیت هر یک از محصولات / بخش‌ها / فعالیتهای شرکت

واحدها یا محصولات که در این وضعیت قرار می‌گیرند دارای سهم نسبی اندکی از بازار محصول هستند ولی در صنعتی که رشد فروش بسیار بالایی دارد، قرار دارند و این در شرایطی است که در درآمد چندانی هم بدلیل سهم فروش کم، ایجاد نمی‌کنند.

- ناحیه علامت ستاره (استراتژی توسعه)

نمایانگر بهترین فرصت برای سرمایه‌گذاری است. این قبیل واحدها و یا محصولات دارای سهم نسبی بالایی از فروش در بازار بوده و در عین حال نرخ رشد صنعت نیز بالا می‌باشد. در چنین موقعیتی باید سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای روی آنها صورت پذیرد تا موقعیت آنها تقویت شده و بتوانند نه تنها سهم نسبی خود را حفظ نموده بلکه سهم خویش را نیز توسعه دهند.

- ناحیه گاو شیرده (استراتژی ثبات و حفظ وضع موجود)

واحدهایی که در وضعیت گاو شیرده قرار می‌گیرند معمولاً دارای رشد بازار ناچیزی هستند، یعنی رشد صنعت بسیار کند می‌باشد ولی سهم نسبی زیادی از بازار فروش را در اختیار دارند، به همین دلیل سرمایه‌گذاران دیگر، انگیزه جدی برای ورود به قلمرو این واحدها حس نمی‌کنند.

موسسه از واحد یا محصول مورد نظر تولیدی دارای درآمد خوبی است و می‌تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را صرف محصولات و یا SBUهایی که نیاز به نقدینگی دارند، نماید.

- ناحیه سگ (استراتژی حذف و کاهش)

واحدها یا محصولات که در ناحیه سگ قرار می‌گیرند معمولاً سهم نسبی بازار اندکی دارند و رشد صنعت نیز بسیار پائین می‌باشد. سگ علامتی است که هم نقاط ضعف داخلی و هم تاثیرگذاری شدید تهدیدهای خارجی بر

واحد را نشان می‌دهد. در این راستا معمولاً کاهش هزینه‌ها و اصلاح ساختار مالی پیشنهاد می‌شود. به عبارت دیگر سگ‌ها را باید فروخت مگر اینکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای نگهداری آنها وجود داشته باشد. در این ماتریس غالباً چرخش طبیعی به شکلی است که علامت‌های پرستش تبدیل به ستاره‌ها می‌شوند، ستاره‌ها بصورت گاو شیرده در می‌آیند و گاو شیرده بصورت سگ در می‌آید.

مزایای روش BCG

۱. موقعیت کلیه واحدهای سازمانی و یا محصولات را از بعد رقابتی مشخص می‌نماید.
۲. با توجه به میزان تمرکز واحدها در نواحی مختلف می‌توان به راحتی تعیین نموده که کدامیک از واحدها سود آورند، کدامیک را باید رها نمود و در کدامیک باید توسعه سرمایه‌گذاری صورت پذیرد.
۳. هر واحد را می‌توان بطور جداگانه و به راحتی تجزیه و تحلیل نمود و تصمیم‌ها را برای هر واحد به شکل مجزا اتخاذ نمود.
۴. برای تصمیم‌گیری در مورد ایجاد توازن و تعادل میان واحدهای مختلف تولیدی سازمان، می‌توان از این روش استفاده نمود.

معایب و نقاط ضعف مدل BCG

۱. اندازه‌گیری دقیق سهم بازار و نرخ رشد بازار به دلیل عدم وجود تعریفی دقیق و صریح از بازار به سختی صورت می‌گیرد.
۲. تقسیم ماتریس به چهارخانه مبتنی بر طبقات بالا و پایین یا کم و زیاد نوعی ساده‌سازی است. به نحوی که بازارهای با نرخ رشد متوسط یا کسب و کارهایی با سهم بازار متوسط را نمی‌توان تشخیص داد.
۳. ارتباط قوی بین سهم بازار و سودآوری که اساس این ماتریس است در صنایع مختلف و بخش‌های بازار فرق می‌کند و در واقع مبتنی بر این فرض است که یک تفاوت ۱۰٪ در سهم بازار با ۵٪ تفاوت در برگشت سرمایه معادل است.
۴. ارزش استراتژیک مجموعه‌ای از کسب و کارها به چیزی بیشتر از آزمون سهم بازار نسبی و رشد بازار نیازمند است.
۵. استراتژی‌های عمومی که این ماتریس در چهار وضعیت خود توصیه می‌کند، غالباً تنوع گزینه‌های اجرایی موجود در هر حالت را نمی‌کند منعکس سازد.

۶. تغییرات سالانه سهم نسبی بازار و تغییرات سالیانه رشد بازار بدلیل نوسات بازار برای یک پریود کوتاه زمانی (سالیانه) نمی‌تواند ملاک تحلیل ماهیت استراتژی مقتضی برای سازمان باشد و نیاز به پریود طولانی‌تری برای تحلیل وجود دارد.

بهر حال با وجود نکات فوق، این مدل تنها هنگامی که به جا و همراه با سایر ابزارهای تحلیلی مورد استفاده قرار گیرد، گزینه‌های جالب و روشنی از طرح‌های سرمایه‌گذاری به استفاده‌کنندگان ارائه می‌دهد. برای جبران نوسانات بازار در پریودهای کوتاه و به منظور تحلیل روند نحوه عملکرد شرکت‌ها از نظر موقعیت استراتژیکی، از روش تحلیلی روند سهم بازار استفاده می‌کند این روش برای دوره‌های مورد نظر، موقعیت هر SBU را براساس رشد تاریخی فروش، روی محور افقی و رشد تاریخی بازار، روی محور عمودی به تصویر می‌کشند. معمولاً در تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک، بازارها رفتار ویژه‌ای را از خود بروز می‌دهند. این حالات در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند که در شکل نشان داده شده‌اند. این حالات ناشی از تفاوت اندازه مزیت‌های رقابتی یک شرکت و تعداد راه‌های دستیابی به آن مزیت‌ها می‌باشند. لازم بذکر است از میان انواع مختلف این بازارها، تنها حالت حجم برای کاربرد مدل BCG مناسب می‌باشد.

مدل جنرال الکتریک (GE)

در مدل BCG جهت ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های هر کسب و کار تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی رشد بازار و سهم بازار به کار می‌رود، در صورتیکه در GE چندین عامل، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مدل GE بجای چهار خانه ماتریس BCG از نه خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیق‌تری بین موقعیت‌های واحد کسب و کار پدید آید. این ماتریس با مبنا قراردادن شدت جاذبه بازار در درازمدت و عوامل رقابتی موسسه تقسیم‌بندی دقیق‌تری در نه بخش ارائه داده است.

چهار استراتژی اصلی زیر به شرح جدول (۷-۵) برای مناطق نه گانه مدل GE معرفی می‌شود:

۱. سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت
۲. رشد گزینشی (انتخابی)
۳. برخورد احتیاطی و گزینشی (استراتژی‌های سرمایه‌گذاری انتخابی و بهینه‌سازی)
۴. حذف سرمایه (استراتژی‌های عقب‌نشینی و انحلال)

مشخص می‌شود که مدل GE بر خلاف مدل BCG برای SBUهایی که در سطح متوسط وضعیت رقابت و بازار قرار دارند، نیز استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کند، ولی همچنان محدودیتی که وجود دارد این است که استراتژی‌های پیشنهادی سطح متوسط، آنچنان که باید بصورت کامل و دقیق پیشنهاد نمی‌شوند.

همچنین مدل GE (بر خلاف BCG که روی تراز نقدینگی تأکید دارد) بر سرمایه‌گذاری و اولویت‌های آن تأکید می‌کند. از ویژگی‌های مهم دیگر مدل GE ضمن امکان ارزیابی و تولید و بازارهای موجود که موسسه در آن فعالیت می‌کند، توانایی تجزیه و تحلیل بازارها و حوزه‌های مختلفی است که شرکت‌ها هنوز به آنها وارد نشده ولی اندیشه ورود به آنها را دارا می‌باشند.

مدل تجزیه و تحلیل هوفر (ماتریس ارزیابی بازار / کالا)

این مدل بعنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل تحت عنوان ماتریس ارزش‌یابی بازار / کالا روش توسعه یافته‌ی مدل‌های BCG و GE می‌باشد. در این روش وضعیت رقابت و مراحل عمر کالا به‌عنوان عوامل اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در محور افقی این ماتریس مراحل عمر محصول را بنابر نظریه‌ی هوفر در پنج مرحله‌ی معرفی، رشد، لرزش (تکان خوردن)، بلوغ (رشدیافتگی)، و پیری و زوال خلاصه می‌شود، نشان داده می‌شود. در محور عمودی نیز وضعیت رقابت در سه سطح قوی، متوسط، و ضعیف قرار می‌گیرند.

در ماتریس ارزش‌یابی بازار / کالا هر دایره نشان‌دهنده‌ی بزرگی بازاری است که واحدهای استراتژیک بازرگانی (SBU) در آن فعالیت می‌کنند. به‌علاوه، برش هر دایره سهم بازار موسسه را در داخل مجموعه صنعت نشان می‌دهد. همچنان‌که در تجزیه و تحلیل خوفر مشاهده می‌شود، هر واحد SBU برروی ماتریس، بنابر پتانسیل‌های بازار و سهم کالا در بازار، وضعیت رقابت بازار و مرحله‌ی عمری که کالا در آن قرار دارد، ارزش‌یابی می‌شود. گذشته از تجزیه و تحلیل چهار ویژگی فوق در این ماتریس، از جمله خصوصیات مهم دیگر روش هوفر این است که تنها برای SBUهای یک موسسه کاربرد ندارد، بلکه با قرار دادن یک SBU مشخص همراه با رقبایش در ماتریس مربوطه، امکان انجام تجزیه و تحلیل مقایسه‌اس را فراهم می‌کند.

ماتریس قدمت- قدرت یا روش ADL

این مدل مبتنی بر پارادایم تجویزی، رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه‌ی عمر محصول بوده و قابلیت به‌کارگیری در سطح سبک شاخه از صنعت، محصولات مختلف یک شرکت و SBUها را دارد. ماتریس پیشنهادی ADL دارای ویژگی‌های مشابه ماتریس‌های BSG و GE می‌باشد، یعنی تصویری از موسسه در فضایی دو بعدی ایجاد می‌شود. ADL در یک بعد، چهار مرحله دوره‌ی عمر را که بیانگر ویژگی‌های صنعت می‌باشند، قرار داده‌است و در بعد دوم، میزان قدرت موسسه (موقعیت رقابتی موسسه) را در صنعت مشخص کرده‌است که در ۶ گروه مسلط، قوی، مساعد، نگهداشتنی، ضعیف، و بدون دوام طبقه‌بندی شده‌اند.

- **مسلط:** در هر صنعتی در صورت وجود حداکثر یک شرکت می‌تواند نقش مسلط را داشته‌باشد. در صورت وجود چنین شرکتی، استانداردهای مربوط به آن صنعت را شرکت مسلط تعیین می‌کند.
- **قوی:** شرکت‌های قوی نیز در هر صنعتی یافت نمی‌شوند. یک شرکت قوی از امتیازهای معینی نسبت به رقبای برخوردار است. چنین شرکت‌هایی استراتژی خود را از میان انتخاب‌های خود برمی‌گزینند تا براساس حرکت‌های رقبا.
- **مساعد:** منظور از موقعیت مساعد این است که بعضی چیزها در نزد شرکت منحصربه‌فرد باشد. این می‌تواند به‌واسطه‌ی تشخیص یک استراتژی یا بهره‌برداری از یک تمرکز ویژه باشد. وقتی که صنایع بخش‌بخش باشد، پیشتازها سعی می‌کنند در یک موقعیت مساعد قرار گیرند.
- **نگهداشتنی:** نشانه‌هایی را از فرسایش و عملکرد بد از خود بروز می‌دهد. با این حال، جای تردید کمی وجود دارد که شرکت نتواند سزاواری و شایستگی خود را به‌واسطه‌ی توجه زیاد به‌دست آورد. این موقعیت معمولاً می‌تواند سود خود را در یک بازار محدود یا متمرکز حفظ کند.
- **ضعیف:** یک شرکت هنگامی در یک موقعیت ضعیف قرار دارد که در یک حالت زودگذر باشد. به‌طوری‌که نتواند برای مدت طولانی خود را حفظ کند و به ناچار وضعیت خود را ارتقا دهد یا از صحنه خارج شود.
- **بدون دوام:** نیازی به تعریف رسمی نیست، زیرا بیانگر آخرین مرحله‌ای است که در آن، شرکت واقعاً توان بیشتری از آن را ندارد.

ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاری‌ها (DPM)

ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاری‌ها (DPM) روشی است که در آن به تعیین ضوابطی پرداخته می‌شود که براساس آن بتوان راجع به جذابیت یا عدم جذابیت دورنمای بخش یا صنعتی که واحد استراتژیک تجاری (SBU) در آن فعالیت می‌کند و نیز موقعیت کنونی واحد از نظر ضعف یا قوت در آن بخش به قضاوت نشست. یکی دیگر از ویژگی‌های خیلی مهم این روش امکان ارزیابی تولید و بازارهایی است که موسسه در آن فعالیت می‌کند و همچنین تجزیه و تحلیل میدان‌های فعالیتی که هنوز وارد نشده، ولی اندیشه‌ی ورود به آنها را دارد.

- استراتژی آزاد کردن سرمایه: هم نقاط ضعف داخلی فراوانند و هم تهدیدات خارجی تاثیرگذارند.
- عقب‌نشینی: باید تلاش نمود پول و سرمایه را در کارهای سودآوری به کار گرفت.
- تولید نقدینگی: شرکت از ارائه‌ی محصول و خدمات درآمد خوبی کسب می‌کند.
- استراتژی مراقبت‌های خاص: شرکت در یکی از زمینه‌های موقعیت بازار، اقتصاد تولید، منابع تامین یا ذخایر تغذیه‌کننده، ضعیف عمل می‌کند.
- رشد: یکی از رقبای اصلی است و باید با تحقیق و توسعه تقویت شود.
- رهبر: نشان‌دهنده‌ی اولویت تام است.
- انحلال یا تضاعف: شرکت هرچند ضعیف به نظر می‌رسد ولی امکان رشد برای آن وجود دارد.
- استراتژی تلاش بیشتر: شرکت را به‌سوی رهبری سوق می‌دهد.

مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

به‌منظور غلبه بر محدودیت‌های روش‌های موجود، مدل SPACE به‌عنوان شکل توسعه یافته‌تری از مدل ماتریس BCG ارائه شده‌است. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان‌دهنده‌ی دو بعد درونی و بیرونی صنعت می‌باشد. توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) از جمله شاخص‌های اصلی عوامل داخلی صنعت بوده و دو عامل ثبات محیط (ES) و توان یا استحکام صنعت (IS) نیز از جمله شاخص‌های اصلی عوامل خارجی می‌باشند.

- **قوت و توان مالی (FS):** شامل نرخ بازگشت سرمایه، میزان سرمایه، میزان سرمایه در گردش، نسبت‌های مالی و قدرت نقدینگی، جریان نقدینگی، سهولت خروج از بازار، و میزان ریسک‌پذیری تجارت می‌باشد.

- **مزیت رقابتی (CA):** شامل سهم بازار، کیفیت تولیدات و محصولات، دوره‌ی عمر محصول، میزان وفاداری مشتریان، ظرفیت رقابتی، دانش فنی و میزان کنترل بر منابع کالا و توزیع کنندگان می‌باشد.
 - **ثبات محیط (ES):** شامل تغییرات تکنولوژیک، روند تغییر تقاضا، نرخ تورم، قیمت محصولات رقبا، موانع ورود به بازار، فشارهای رقابتی و کشش قیمتی تقاضا می‌باشد.
 - **استحکام و توان صنعت (IS):** شامل پتانسیل رشد و سودآوری، ثبات مالی، آگاهی تکنولوژیک، سرمایه و منابع مورد استفاده، سهولت ورود به بازار، و ظرفیت‌های مورد استفاده می‌باشد.
- برحسب این‌که موقعیت استراتژیک شرکت در کدام‌یک از مناطق چهارگانه‌ی مدل قرار داشته‌باشند، چهار استراتژی زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. تهاجمی

۲. رقابتی (ترکیبی)

۳. محافظه‌کار

۴. تدافعی

هنگامی‌که نوع استراتژی سازمان تهاجمی باشد، نشان‌دهنده‌ی آن است که سازمان در بهترین شرایط ممکن قرار دارد و می‌تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را نماید، نقاط ضعف خود را برطرف نماید و جلوی تهدیدهای خارجی را بگیرد.

بنابراین، سازمان در حالت تهاجمی با استراتژی‌های رسوخ در بازار، توسعه‌ی محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی و تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا استراتژی ترکیبی به بستگی به شرایط خاصی دارد، مواجه می‌شود.

هنگامی‌که مختصات بردار ارزیابی سازمان در منطقه‌ی محافظه‌کار قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی خود را حفظ نماید و خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. اغلب، استراتژی‌های محافظه‌کارانه شامل تمهیدات لازم برای ارتقا بهره‌وری و رسوخ محدود در بازار، افزایش محدود ظرفیت تولید و غیره می‌باشد.

در حالت تدافعی شرکت باید نقاط ضعف خود را برطرف نموده و جاوی تهدیدهای محیطی رل بگیرد. استراتژی‌های تدافعی شامل کاهش یا حذف بعضی از فعالیت‌ها، فروش یا واگذاری بخش‌های زیان‌ده سازمان، انحلال و تنوع همگون می‌باشد. و سرانجام، در حالت رقابتی، سازمان باید استراتژی‌های رقابتی شامل یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه‌ی بازار، توسعه‌ی محصول و تشکیل مشارکت را اجرا نماید.