

## فصل نهم: طراحی استراتژی‌ها در سطح کلان

در این فصل نویسنده برخی از تحلیل‌ها و مدل‌های محقق مشهور مایکل پورتر در زمینه استراتژی را خلاصه کرده است. مدل‌های مطرح شده در این فصل عبارتند از

- مدل مزیت رقابتی ملت‌ها پورتر معروف به مدل الماس ملی که برای تجزیه و تحلیل رقابت‌پذیری کشورها در بازارهای بین‌المللی کاربرد دارد
- مدل چو برای رقابت‌پذیری ملی که کاربردی مشابه مدل فوق دارد
- مدل رقابت صنعتی یا مدل پنج نیروی پورتر که برای تجزیه و تحلیل ساختار صنعت و رقابت کاربرد دارد (محیط خرد شرکت‌ها)
- مدل استراتژی‌های عمومی (ژنریک) پورتر که انواع استراتژی‌های رقابتی شرکت‌ها را دسته‌بندی می‌کند

### مدل مزیت رقابتی ملت‌ها

پورتر در آخرین کتاب خود روی این موضوع تاکید داشت که چگونه برخی از کشورها توانسته‌اند در عرصه رقابت‌های بین‌المللی خود کامیاب شوند. پورتر سعی نمود چارچوبی برای هدایت تصمیم‌گیری مدیرانی که درصدد کسب مزیت‌های رقابتی در عرصه بازارهای بین‌المللی هستند و نیز ارائه‌ی استراتژی‌هایی به دولتمردان که سعی می‌کردند محیط تجاری مطلوبی فراهم سازند، ارائه دهد.

پورتر در ابتدای تحقیق و مطالعات خود سه سوال اساسی ذیل را مطرح ساخت:

۱. چرا یک کشور در صنعتی خاص (یا صنایعی خاص) در عرصه‌های جهانی موفق می‌شود؟
  ۲. دولت‌ها چه تاثیری بر رقابت در صنایع خاص و بخش‌های مختلف آن دارند؟
  ۳. چرا شرکت‌ها در یک کشور استراتژی‌های ویژه‌ای را برمی‌گزینند؟
- برای پاسخ به این سوالات، پورتر پنج عامل اصلی را مورد توجه قرار می‌دهد:
۱. وجود توانایی‌ها و مزیت‌های رقابتی در میان بخش‌های مختلف یک کشور
  ۲. وجود شرکت‌های رقیب قوی که دارای زنجیره‌ی ارزش موفقی می‌باشند در همان کشور
  ۳. وجود صنایع پشتیبان در همان کشورها
  ۴. تقاضای بسیار زیاد برای نوع خاصی از محصول در یک کشور

۵. بستر سازمانی و فرهنگی مناسب

به عبارت دیگر، می‌توان گفت اساس بحث پورتر تأثیری است که دولت‌ها و شرکت‌ها در جهت تضعیف یا تقویت مزیت‌های رقابتی در سطح بین‌المللی بر یکدیگر دارند.

شکل صفحه ۳۷۴: مدل الماس ملی پورتر: عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی ملی

لازم به ذکر است که پورتر برای تقسیم‌بندی عوامل تولید، صرف‌نظر از تئوری کلاسیک 5M (ماشین‌آلات، مواد، نیروی کار، پول، و مدیریت) طبقه‌بندی جدیدی پیشنهاد می‌کند که عبارتند از: منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع علمی، شرایط جغرافیایی، موقعیت، منابع سرمایه‌ای، و زیرساخت‌ها. بنابر نظر پورتر اگر کشورها بخواهند صنایع ملی خود را در عرصه رقابت‌های جهانی در موقعیت ممتازی مطرح کنند، باید بتوانند ضمن حفظ منابع خود اقدام به خالق و ایجاد منابع جدید نمایند.

**شرایط تقاضای در بازار محلی،** شرکت‌ها را ترغیب به تولید کالاهای جدید و کسب بازار می‌نماید. این در حالی است که پیچیدگی تولیدات و زمان معرفی محصولات به بازار، قویا به ویژگی‌های تقاضای محلی بستگی دارد. در این راستا عناصر مهم شرایط تقاضا عبارتند از:

۱. ماهیت نیازهای خریداران داخلی.

۲. اندازه و الگوی رشد بازار داخلی.

۳. سازوکار ارتباطات میان خریداران داخلی با شرکت‌های خارجی.

**حضور عرضه‌کنندگان قدرتمند** در صنایع مرتبط نیز می‌تواند مزایایی را برای صنایع ایجاد کند. دسترسی سریع و به موقع و با قیمت مناسب به مواد اولیه، انعطاف‌پذیری بیشتر در مقابل پاسخ‌گویی به نیازها و بسیاری از موارد دیگر از جمله امتیازهایی است که برای ایجاد مزیت رقابتی در صحنه‌های بین‌المللی مفید واقع می‌شوند.

هرچند شرکت‌ها دارای ویژگی‌های یکسانی نیستند، ولی براساس اهداف ملی و در راستای سیاست‌های دولت خود استراتژی‌هایی را تعیین و اعمال می‌کنند. دیدگاه‌های مدیریتی، ساختار مالکیت، بازارهای سرمایه‌ای و غیره تأثیر بسزایی در کسب موفقیت شرکت‌ها دارند.

در این راستا، پورتر معتقد است این الگوها نقش مهمی در فرایند نوآوری و موفقیت جهانی دارند، چرا که در سطح بین‌المللی موفق‌ترین صنایع آنهایی هستند که قویا درگیر رقابت‌های داخلی هستند و این عوامل شرکت‌ها را وادار می‌دارد تا با نوآوری بیشتر دامنه‌ی فعالیت‌های خود را در سطح جهانی توسعه دهند.

دولت‌ها می‌توانند در کاهش یا افزایش منافع ناشی از مزیت رقابتی نقش عمده‌ای ایفا نمایند، ولی در صورت فقدان شرایط مساعد قادر به ایجاد مزیت رقابتی نخواهند بود. از جمله خط‌مشی‌هایی که توسط دولت تعیین شده و می‌توانند رقابت خارجی را تحت‌تاثیر قرار دهند، می‌توان به کنترل نرخ ارز، محدودیت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، محدودیت جریان اطلاعات بین‌المللی و غیره اشاره نمود.

براساس این دیدگاه چون واحدهای رقابت‌کننده شرکت‌ها هستند و نه کشورها، خط‌مشی دولت باید ناظر بر تدوین خط‌مشی‌هایی باشد که محیطی فراهم آورند تا در ضمن تامین فرصت‌های رقابتی، مشوق ابداعات مستمر نیز باشد. از آنجا که حفظ مزیت ملی مستلزم نوآوری و تغییر مستمر است، لذا دولت‌ها باید از توسل به خط‌مشی‌هایی که منجر به مزیت‌های ایستا و کوتاه‌مدت می‌شوند، پرهیز کنند، چراکه مانعی بر سر راه نوآوری و پویایی پدید خواهند آورد.

### مراحل توسعه‌ی رقابت‌پذیری از نظر پورتر

از نگاه پورتر اقتصاد مبتنی بر سه عامل است که مراحل تکامل و رقابت‌پذیری به تبع آنها شکل می‌گیرند. در جدول ۹-۱ مراحل توسعه کشورها معرفی شده است. (جدول صفحه ۳۷۸ بطور کامل مطالعه شود)

### نقد نظرات پورتر

پورتر تمامی اطلاعات خود را از مطالعه‌ی موردی صنایع گوناگون در ملت‌های مختلف به‌دست آورده است. او بر صنایع توسعه یافته متمرکز است، اما در مورد صنایع در کشورهای در حال توسعه پیزی نگفته است. به نظر می‌رسد که عوامل پایه‌ی مطرح در تئوری‌های پیشین برای پورتر از اهمیت کمتری برخوردار است. بعلاوه، وی بسیار بر رقابت داخلی شدید تاکید دارد.

## مدل نه عاملی چو برای رقابت پذیری بین المللی

این مدل بیان می کند که هدف اصلی تحلیل رقابت پذیری بایستی یافتن راحلهایی برای افزایش سطح رقابت پذیری جهانی باشد. مدل چو مبتنی بر مدل پورتر است با این تفاوت که :

- در مدل چو، عوامل درونی پورتر خود به عوامل فیزیکی و عوامل انسانی تقسیم شده است
- نقش حاکمیت جزو عوامل درونی نیروی انسانی در نظر گرفته شده است

### ۱- عوامل فیزیکی

- الف- منابع طبیعی: شامل جنگل ها، زمین های کشاورزی، دریاها، و منابع معدنی است.
- ب- محیط تجاری: محیط کسب و کار به سه حوزه تقسیم می شود: ملی، صنعت، و شرکت. محیط تجاری یک ملت خود از دو عنصر تشکیل شده است: عناصر قابل رویت و عناصر نادیدنی. عناصر دیدنی شامل جاده ها، بندرگاه ها، تسهیلات ارتباطات راه دور و سایر زیرساخت های اجتماعی مورد نیاز فعالیت های اقتصادی است. عناصر نادیدنی شامل ارزش های سرمایه داری مردم، قوانین و مقررات بازار و غیره می باشد.
- محیط تجاری یک شرکت دربرگیرنده ی استراتژی و سازمان دهی کسب و کارها و نگرش ها و رفتارهای گردانندگان سازمان است.

### صنایع مرتبط و پشتیبانی کننده

به دو بخش تقسیم می شوند : صنایع عمودی مرتبط و صنایع افقی مرتبط (صنایع پشتیبانی)

### تقاضای داخلی

انتظارات مشتریان داخلی برای بهبود کیفیت کسب و کارها را برای تقویت رقابت پذیری نشان برمی انگیزد.

### ۲- عوامل انسانی

عوامل انسانی موضوعی هستند که چهار عامل فیزیکی پیش گفته را به حرکت وامی دارند و منجر به رقابت پذیری می شوند. عوامل انسانی شامل کارگران، سیسنمداران، بوروکرات ها، کارآفرینان، مدیران و مهندسان حرفه ای می باشد.

عوامل فیزیکی، عوامل پایه‌ای برای رقابت‌پذیری هستند و عوامل انسانی، اقتصاد ملی را از طریق ترکیب و سازمان‌دهی عوامل فیزیکی جهت بیشینه کردن رقابت‌پذیری به حرکت درمی‌آورند.

## ۲- عوامل خارجی

وقوع رویدادها موجب تغییراتی در محیط می‌شوند. برخی از این تغییرات برای فعالیت در سیستم تجاری بین‌المللی قابل پیش‌بینی نیستند. جهش غیر منتظره تکنولوژی‌ها یا محصولات جدید، تغییر قیمت نفت، تغییر ناگهانی بازارهای جهانی سرمایه یا نرخ تبادل ارز، سیاست خارجی کشورها و تحول در تقاضای بین‌المللی و وقوع جنگ از جمله این تغییرات هستند. رویدادهای اتفاقی، رقابت‌پذیری یک ملت را تنها زمانی تقویت می‌کنند که عوامل انسانی آن آماده‌ی بهره‌برداری از چنین فرصت‌هایی باشند.

شکل صفحه ۳۸۳: مدل نه عاملی چو برای رقابت‌پذیری بین‌المللی

## مدل رقابت صنعتی پورتر

کاربرد اصلی این مدل در تحلیل محیط نزدیک یا خرد یک صنعت است. بوسیله این مدل می‌توان فشارهای رقابتی و ریشه‌های دستیابی به مزیت رقابتی را تحلیل کرد. براساس این مدل برای تحلیل ساختار صنعت لازم است تعامل بین پنج نیروی زیر به دقت تحلیل شود:

۴. رقابت بین رقبا فعلی در بازار

۵. قدرت چانه زنی مشتریان

۶. قدرت چانه‌زنی تامین کنندگان

۷. تهدید کالاهای جانشین

۸. تهدید ورود رقبای جدید

در نظر پورتر هر استراتژی باید نحوه واکنش شرکت در مقابل هریک از نیروهای فوق را مشخص نماید. (شکل

صفحه ۳۹۰ و جدول صفحه ۳۹۱ به دقت مطالعه شود)

### استراتژی‌های عمومی پورتر: (معرفی گزینه‌های عمومی در مدل پورتر)

از نظر پورتر و براساس نتایج تحلیل ساختار صنعت براساس مدل پنج نیروی پورتر، شرکت‌ها می‌توانند برای دستیابی به مزیت رقابتی ۳ نوع استراتژی برای رقابت انتخاب نمایند. این استراتژی‌ها که به استراتژی‌های عمومی پورتر معروف شده‌اند، عبارتند از:

۱. رهبری قیمت تمام شده یا رهبری در هزینه

۲. تمایز

۳. تمرکز

(جدول صفحه ۳۹۴ مطالعه شود)

## فصل دهم: تکنیک‌های تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای

در این فصل نویسنده برخی از مدل‌ها و تکنیک‌های تدوین استراتژی در سطح کارکردها یا وظایف سازمانی ارائه نموده است. روش‌ها و تکنیک‌های ارائه شده مربوط به حوزه بازاریابی و مالی می‌شود. در زمینه بازاریابی مدل‌های پنج P، مدل تجزیه و تحلیل پایمز، مدل ارزش - هزینه (مشتري)، مدل ماتریس محصول / بازار، ماتریس رشد آنسوف و در زمینه مالی ماتریس استراتژی‌های مالی معرفی شده‌اند.

### مدل پنج C پنج P

این مدل یک چک لیست را در بررسی و شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و محیطی که در آن بسر می‌برند و روش چگونگی برآورده شدن انتظارات آنها توسط شرکت و رقبا ایفا می‌کند. مدل پنج C و پنج P ابزار مناسبی برای مقایسه‌ی رقبا، وضع جاری شرکت و وضع مطلوبی که شرکت قصد دارد در آینده به آن دست یابد، محسوب می‌شود. بدین منظور مشخص شدن شکاف و فاصله‌ی بین وضع موجود و وضع مطلوب نشان‌دهنده‌ی مقدار تغییری است که باید اعمال شود. (عناصر این مدل در جدول ص ۴۰۰ معرفی شده است)

### مدل تجزیه و تحلیل پایمز (PIMS) و ارزیابی استراتژی‌های وظیفه‌ی بازاریابی

تکنیک تجزیه و تحلیل پایمز جهت بررسی تاثیر استراتژی بازاریابی بر سودآوری استفاده می‌شود. این تکنیک سعی در بیان و بررسی رابطه‌ای بین استراتژی‌های بازاریابی موسسات بخصوص استراتژی‌های سهم بازار با برگشت سرمایه دارد.

هدف اساسی این روش که از طرف مدرسه‌ی بازاریابی تجاری هاروارد برای موسساتی که تحت شرایط متفاوت در حوزه‌های فعالیت گوناگون رقابت می‌کنند، توسعه داده شده، عبارت است از فراهم ساختن معلومات و اطلاعات مربوط به سودآوری مورد انتظار و سایر اهداف آن و ارائه‌ی این معلومات و اطلاعات جهت استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک. در این مدل تاثیر پنج عامل زیر بر سودآوری تحلیل شده است که عبارتند از: (جزئیات از متن کتاب بطور کامل مطالعه شود)

- تاثیر سهم بازار بر روی سودآوری
- تاثیر کیفیت کالا و خدمات بر سودآوری

- تاثیر هزینه‌های تحقیق و توسعه بر سودآوری
- تاثیر یکپارچه شدن عمودی بر سودآوری

### مدل ارزش- مشتری (HPV & LDC)

در تدوین استراتژی رقابتی پیش از هر چیز لازم است تا موقعیت هریک از محصولات در بازار رقابتی مشخص شود. تمام محصولات (جدید و موجود) در بازار و در ذهن خریداران دارای موضع و جایگاهی خاص هستند. موضع و جایگاه محصولات را می‌توان به نحوه‌ی ادراک مصرف‌کنندگان از آن محصولات در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب نسبت داد. در واقع، در عرصه‌ی رقابت، دو گزینه‌ی اصلی در مقابل سازمان‌ها قرار دارد: کسب بالاترین سطح ارزش ذهنی (HPV) و دستیابی به پایین‌ترین سطح هزینه‌های تولید (LDC) در عمل و واقعیت اکثر موسسات و اکثر سازمان‌ها سعی می‌کنند تا حدودی به هر دو عامل دست یابند.

مشتریان غالباً به سوی محصولاتی گرایش دارند که ارزش بیشتری را با قیمت کمتری برای آنها فراهم سازد. لازم است تا ابعاد مهم ارزش‌آفرینی هر محصول مشخص شود و بر عاملی که از نظر مشتریان دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشند، تاکید شود.

**نمودار ارزش- مشتری** که تکنیکی است در جهت شناسایی موقعیت کالا در بازار، پس از تعیین موقعیت کالا، می‌توان دو استراتژی را برای رقابت برگزید. هر کالا می‌تواند بازارهای هدف گوناگونی داشته‌باشد. چنانچه در یک بازار هدف، قیمت کمتر در اولویت باشد، باید در سیاست‌های قیمت‌گذاری دقت شود و اگر در یک بازار هدف دیگر، برخی ارزش‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار باشند، باید به سوی تامین آنها حرکت کرد. در بسیاری از بازارها، غالباً کاهش قیمت‌ها و افزایش ارزش برای مشتریان یک استراتژی موفق می‌باشد.

**نمودار ارزش- مشتری** نموداری است که در آن می‌توان موقعیت محصول خود و هریک از رقبا را در نظر خریداران به نمایش گذاشت و به کمک این نمودار نشان داد که مشتریان ترجیح می‌دهند که موضع محصول مورد نظر آنان در کجا تثبیت شود. (شکل ۱۰-۱ ص ۴۰۶ بطور دقیق ملاحظه شود)



## مدل ماتریس محصول/ بازار

هدف این تکنیک از نظر جورج استینر و همکاران وی که آن را به شکل ماتریس طراحی کردند، نشان دادن رابطه‌ی موجود بین محصولات و خدمات عمده سازمان‌ها با بخش‌های مشخص از بازار است. تکمیل ماترسی محصول/ بازار مستلزم شناسایی و توافق روی محصولات و خدمات تولیدی شرکت و نیز بخش‌های مختلف بازار، در حال حاضر و آینده است. (شکل‌های ص ۳۱۳ را مطالعه نمایید)

## ماتریس رشد آنسوف

در واقع ماتریس آنسوف به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا مشخص نمایند که موسسه به کدام حیطة و حوزه روی خواهد آورد. (شکل ص ۴۱۴)

انواع استراتژی‌های پیشنهادی در این ماتریس عبارتند از:

- استراتژی نفوذ در بازار (محصول فعلی در بازار فعلی)
- استراتژی توسعه محصول (محصول جدید برای بازار فعلی)
- استراتژی توسعه بازار (محصول فعلی برای بازار جدید)
- استراتژی تنوع (محصول جدید در بازار جدید)

ماتریس رشد آنسوف تعیین می‌کند که موسسه با وارد شدن به حوزه‌های فعالیتی کاملاً جداگانه از کالا و بازار فعلی، می‌تواند استراتژی‌های خود را تا حد معینی وابسته به کالا و یا بازارهایی که از گذشته دارا بوده انتخاب کند. یا به عبارتی هر کالایی که نتواند در ماهیت ستاره قرار گیرد و یا طراح‌های مربوط به بازار/ کالا در این موسسه موفقیت‌آمیز نباشد، در این حالت برای وضعیت موجود استراتژی خروج و برای وضعیت جدید استراتژی ورود ضروری است.

## مدل ماتریس استراتژی‌های مالی

ماتریس مالی، که ماتریس دو بعدی است، گزینه‌های استراتژیک مالی را که یک شرکت با آنها مواجه است مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. ساختار این ماتریس به نحوی است که با استفاده از دو متغیر نقدینگی و

ارزش می‌تواند چهار منطقه و یا گزینه استراتژی مالی را که هر شرکتی با آنها روبروست، ترسیم نماید. این گزینه‌ها عبارتند از:

- کاهش سرمایه‌گذاری (نقدینگی ضعیف و ارزش منفی)
- افزایش مالی (نقدینگی ضعیف و ارزش مثبت)
- تجدید ساختار سرمایه (نقدینگی غنی و ارزش منفی)
- تجدید سرمایه‌گذاری (نقدینگی غنی و ارزش مثبت)