

# یک مدل مفهومی برای طرح‌ریزی راهبردی در سطح صنعت (به منظور کاربرد در صنعت نساجی)

عبدالحسین صادقی<sup>i</sup>؛ محمدحسین سلیمی<sup>ii</sup>؛ علی اصغر اصغریان جدی<sup>iii</sup>

## چکیده

سالیان درازی است که طرح‌ریزی راهبردی در سطوح مختلف واحدهای کسب‌وکار مانند بنگاه‌ها و شرکت‌ها بکار برده می‌شود. اما در سطح یک صنعت خاص مدل‌های چندانی برای طرح‌ریزی راهبردی دیده نمی‌شود. در این مقاله بمنظور ایجاد زمینه برای ارائه مدلی در این مورد، مدل‌های تدوین استراتژی در سطح بنگاه، شرکت و ملت بررسی و نقاط قوت آنها برای توسعه یک مدل تدوین استراتژی در سطح صنعت و همچنین کمبودها و مشکلات آنها مطرح شد. براساس این مطالعه مدل‌های پورترفولیوی طرح‌ریزی راهبردی در سطح شرکت می‌تواند پایه خوبی برای طراحی قرار گرفته و با استفاده از فرآیندهای مطرح در مدل‌های ملی، مدلی را برای سطح صنعت فراهم نماید. بر این اساس، مدلی ۳ بعدی برای تدوین استراتژی صنعت (با تکیه بر صنعت نساجی) پیشنهاد شده است.

## کلمات کلیدی

مدیریت راهبردی، استراتژی، برنامه‌ریزی، صنعت نساجی، ایران

## *A Conceptual Model for Strategic Planning at The Industry Level*

### *(for Applying to The Textile Industry)*

A. H. Sadeghi; M. H. Salimi; A.A.A. Jeddi  
Amirkabir University of Technology

#### ABSTRACT

Strategic planning techniques have been used at different level of the business, such as firms and corporations for many years. But at the Industry level, one does not find an abundance of strategic planning models. In this paper, with the purpose of developing a strategic planning model for the textile industry, the strategic planning models at the SBU, corporate and national level was reviewed. And their Strength in this respect was considered; as, their weaknesses, shortages and lacks. As a result the Portfolio Strategic Planning Models at the corporation level was selected as a base for developing a model at the industry level, which will develop with combination of some processes of national models and some corrections base on the level change. Finally, we suggested a new conceptual three dimensional framework for Strategic planning at the industry level.

#### KEYWORDS

Strategic Management, Strategy, Planning, Textile Industry

<sup>i</sup> عضو هیئت علمی و دانشجوی دکتری دانشکده مهندسی نساجی دانشگاه صنعتی امیرکبیر (قطب علمی نساجی)

<sup>ii</sup> دانشیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیرکبیر

<sup>iii</sup> استاد دانشکده مهندسی نساجی دانشگاه صنعتی امیرکبیر (قطب علمی نساجی)



مدیریت راهبردی به فرم مدرن و امروزی‌اش در دهه ۱۹۶۰ و در محیط‌های دانشگاهی و اجرایی امریکا و تحت تاثیر نوشته‌های Chandler [۱] و Ansoff [۲] و Andrews [۳] آغاز شد. این حوزه، یک حوزه چند جانبه است که اصول و پایه‌های نظری خود را از علوم اجتماعی، اقتصاد و علوم رفتاری اقتباس کرده است [۴]. در نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰، گروه اول از دانشمندان راهبردی یعنی محققین میدانی که می‌توان از آنها به عنوان "بنیادگراها" یادکرد به توصیف دقیق و کامل عناصر و فرآیند استراتژی از دیدگاه یک مدیر ارشد - هم از داخل شرکت و هم با نگاه به خارج - تمرکز نموده و افته‌ها، داستان‌ها و سیستم‌های طرح‌ریزی را ارائه نمودند. بدنبال این گروه اولیه دانشمندی همچون Chandler [۵]، Quinn [۶]، Pettigrew [۷]، Mintzberg [۸] سنت تحقیقاتی دیگری را توسعه دادند که رویکرد فرآیندی به استراتژی نامیده شده و هنوز هم مورد استفاده است.

اقتصاددانانی همچون Michael E. Porter، در اواخر دهه ۱۹۷۰ و دهه ۱۹۸۰ اثرات بعدی را بر موضوع استراتژی گذارند. آنها موضوعاتی مانند تمرکز صنعت، موانع ورود، ساختار هزینه و قیمت، اقتصاد مقیاس و قلمرو، یکپارچه شدن عمودی و الگوهای رشد را مورد توجه قرار دادند.

سومین دسته اثرات را دانشمندان علوم رفتاری - که شامل روانشناسان سازمانی و سیاسی و جامعه‌شناسان بودند - در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ایجاد کردند. این گروه به تعیین وظیفه و مأموریت، ابقاء سازمان، رفتار افراد در سازمان، شبکه‌های درون و برون سازمانی پرداختند.

در طول زمان نظرات این گروه‌های مختلف بیشتر بهم پیوسته و یکپارچه شده است؛ بطوریکه هم اکنون همه آنها در مورد استراتژی مطالعه و تحقیق کرده و همه آنها با دو سؤال اساسی مواجه‌اند که چرا برخی از مؤسسات از دیگران موفق‌ترند؟ و چگونه می‌توان موفقیت یک سازمان مشخص را افزایش داد؟ Bowman از Simon نقل می‌کند که جوامع آکادمیک برای کارکردن با سؤال اول علاقمندتر و راحت‌ترند، و این موضوع را نوعی تمایل و انحراف در فعالیت‌های دانشگاهی می‌داند [۹]. Bettis نیز ضمن اقرار به توسعه حوزه مدیریت راهبردی، اظهار نظر می‌کند که هنوز هم بین آنچه از منظر آکادمیک فهمیده می‌شود (عموما بصورت توصیفی و مثبت) و آنچه که مورد نظر مدیران است یا می‌تواند باشد (فرم تجویزی) فاصله زیادی وجود دارد [۱۰].

## ۲- سطوح مختلف مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی به گونه‌های مختلف اما نزدیک بهم تعریف شده است. برخی از این تعاریف (بدون قصد ارائه همه آنها) عبارتند از:

"مدیریت راهبردی فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ مؤسسه می‌گردد". بعبارت دیگر "مدیریت راهبردی جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد" [۲۶].

"مدیریت راهبردی شامل سه فعالیت تحلیل، تصمیم‌گیری و اقدام معرفی شده است که هر سازمانی برای خلق و نگهداری مزایای رقابتی انجام می‌دهد" [۱۱].

محیط‌های صنعتی امروزی با سه ویژگی تحولات پرشتاب، جریان شدید رقابت و سطح بالایی از ابهام و عدم اطمینان همراه‌اند. تشخیص عوامل کلیدی موفقیت و همچنین تدوین راهکارهایی که توان برخورد با ضعف‌ها و عوامل تهدید، و بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌ها را در دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت در چنین محیطی فراهم آورد، مدیریت یا تصمیم‌گیری راهبردی است.

تعاریف فوق و سایر تعاریف مشابه مدیریت راهبردی بدون توجه به اینکه در چه سازمان یا مؤسسه‌ای بکارگرفته خواهد شد، ارائه شده است. اما برای سازمان‌های مختلف و یا بعبارت بهتر برای سطوح مختلف اقتصاد، مدل‌ها و فرآیندهای تدوین استراتژی متفاوتی توسعه داده شده است.

Bourgeois III استراتژی را مفهومی سلسله مراتبی می‌داند که دارای سه سطح است. سطح شرکت، سطح بنگاه<sup>۱</sup> و سطح وظیفه‌ای<sup>۲</sup> [۱۲]. Hax نیز سطح‌بندی مشابهی را ارائه کرده است (شکل (۱)) [۲۷]. Dess & Lumpkin نیز برای استراتژی سه سطح ارائه کرده‌اند، با این تفاوت که آنها بجای سطح وظیفه‌ای در لایه زیرین، به استراتژی بین‌المللی در لایه بالاتر پرداخته‌اند [۱۱].

به‌رحال آنچه مسلم است این که مدیریت راهبردی در سطوح مختلفی مطرح است و این سطوح مختلف دارای اهداف متفاوتی بوده و در نتیجه نیازمند فرآیندهای تدوین استراتژی مختلفی هستند. بخش‌های سه‌گانه زیر به هر کدام از آنها پرداخته و نیاز به تعریف سطح دیگری - سطح صنعت<sup>۳</sup> - مورد توجه قرار می‌گیرد. از آنجائیکه اصطلاحات بنگاه، شرکت، صنعت و... ممکن است در اذهان مختلف با مفاهیم متفاوتی مانوس باشد، در ضمیمه شماره ۱ این اصطلاحات بر اساس آنچه که در این مقاله مورد نظر است، تعریف شده است.

در دهه ۱۹۷۰ و با تمرکز بر پیش‌بینی عوامل خارجی (مانند بازار و رقبا) و عوامل وظیفه‌ای داخلی، طرح‌ریزی راهبردی - که آنرا طرح‌ریزی بر اساس پیش‌بینی<sup>۷</sup> می‌نامیدند - آغاز شد. در این دوره تمرکز بر مشتریان و رقبا بود.

آخرین مرحله این تحول مدیریت راهبردی (دهه ۱۹۸۰) بود که علاوه بر طرح‌ریزی راهبردی، شامل اجرای آن نیز بود. در این مرحله مدیران خط هم در طرح‌ریزی و هم در اجرا مسئول استراتژی‌ها هستند. معیار هدف نیز بسوی توسعه مزیت رقابتی در تمامی خطوط کسب‌وکار تغییر یافت.

برای توسعه مزیت رقابتی نیز استراتژی‌های عامی طراحی و ارائه شد. از جمله Porter سه استراتژی عام را معرفی نمود [۱۴]، که عبارتند از:

الف) استراتژی رهبری در هزینه کل

ب) استراتژی تمایز

پ) استراتژی تمرکز (بر بازارهای خاص) [۱۱]

برای طراحی و فرموله‌کردن استراتژی بنگاه، مدل‌های مختلفی توسط دانشمندان مختلف تدوین شده است؛ اما با صرف‌نظر از برخی جزئیات، مراحل زیر را می‌توان اساس فرآیند طرح‌ریزی استراتژی برای یک بنگاه دانست:

۱) شناسایی و تدوین چشم‌انداز (Vision) بنگاه، و تعیین مأموریت (Mission) بنگاه بر اساس آن

۲) بررسی و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان (داخلی)

۳) بررسی و تحلیل محیط سازمان و تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آن

۴) تلفیق نقاط قوت و ضعف سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و تدوین استراتژی‌های ممکن

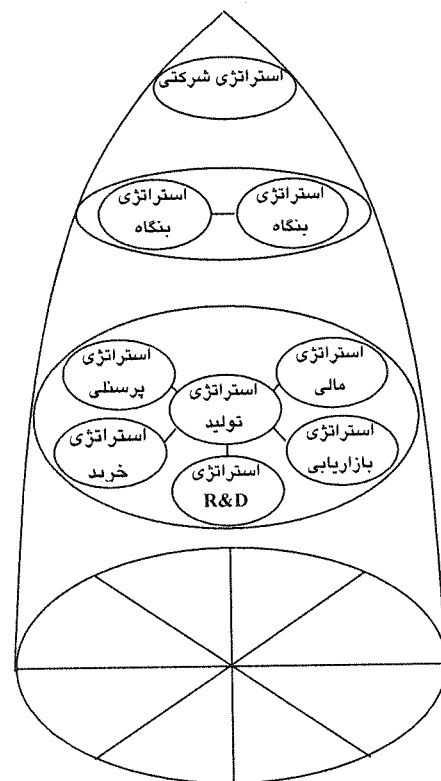
۵) ارزیابی استراتژی‌های ممکن و انتخاب استراتژی مناسب

۶) برنامه‌ریزی برای اجرای استراتژی با تعیین اهداف سالانه، سیاست‌ها و تخصیص منابع

۷) اجرای استراتژی

۸) ارزیابی استراتژی و دادن بازخور به سیستم برای اتخاذ استراتژی مناسب‌تر

بعنوان نمونه مدل پیشنهادی Fred R. David ارائه می‌گردد (شکل (۲) [۲۸]).



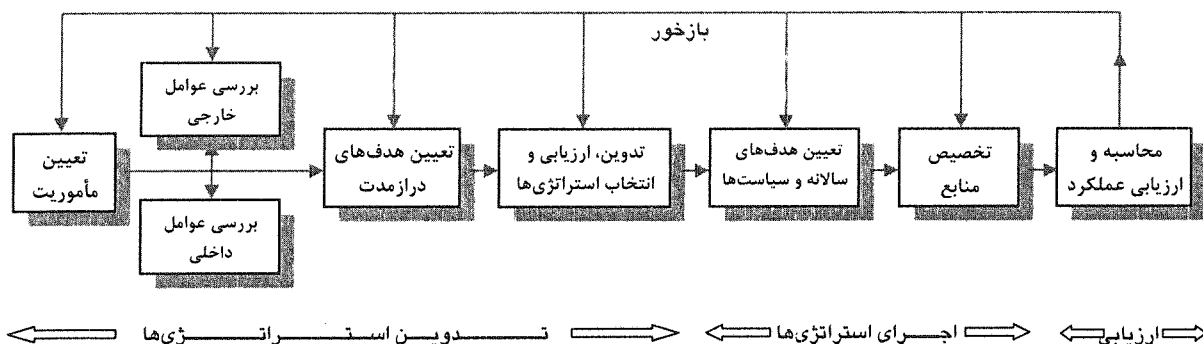
شکل (۱): سطوح مختلف استراتژی

[۲۷] Hax

## ۲-۱- مدل‌های تدوین استراتژی در سطح بنگاه

Bowman و همکاران در مقاله خود تاریخچه تحولات مدیریت راهبردی را بررسی و می‌نویسند که در دهه ۱۹۵۰ و قبل از آن، طرح‌ریزی‌های مالی<sup>۶</sup> در شرکت‌ها و مؤسسات بکارگرفته شد. این طرح‌ریزی‌ها عموماً بر بودجه‌بندی برای یک یا دو سال متمرکز بود. داده‌ها و متغیرها همگی معیارهای مالی بودند. این مقادیر معمولاً توسط مدیران مالی، از گذشته به آینده تعمیم داده می‌شد [۱۳]. این روش را Chakravarthy & Lorange بودجه‌بندی نامیدند و مدعی هستند که طرح‌ریزی‌های اولیه در شرکت‌ها، تماماً بودجه‌بندی بوده و اولویت‌های راهبردی سازمان بطور مؤثر بحساب نمی‌آمده است.

در دهه ۱۹۶۰ طرح‌ریزی‌های بلندمدت، دیدگاه وظیفه‌ای مؤسسه را بکارگرفته و بر مرتب نمودن وظائف - بازاریابی، تولید، مالی و منابع انسانی - برای دستیابی به اهداف بلندمدت متمرکز بودند. معمولاً کارکنان بکارگرفته می‌شدند تا این طرح‌های بلندمدت را هم در سطح شرکت و هم برای هر کدام از وظائف تهیه کنند. اما فرآیند طرح‌ریزی با آرایش وظیفه‌ای، فقط با محیط آرام و بدون مزاحمت دهه ۱۹۶۰ تناسب داشت.



شکل ۲ - الگوی مدیریت راهبردی در سطح بنگاه (مدل دیوید) [۲۸]

از: مدل B.C.G، مدل McKinsey و مدل A.D.L. [۱۵]

## ۲-۲- مدل‌های تدوین استراتژی در سطح شرکت و تحلیل آنها با رویکرد بکارگیری در سطح صنعت

**۲-۲-۱- مدل پورترفولیوی B.C.G.**  
این مدل که توسط گروه مشاورین بوستون<sup>۱</sup> (BCG) توسعه یافت [۱۱]، یکی از مشهورترین این نوع مدل‌هاست (شکل ۲). در این رویکرد از یک فضای چارخانه دو بعدی - که یک محور آن را سهم نسبی بازار و محور دیگر آنرا نرخ رشد بازار تشکیل می‌دهد - استفاده می‌شود. هرکدام از SBUها در این فضا با یک دایره که مساحت آنرا، اندازه نسبی بنگاه بر حسب درآمد تعیین می‌کند، نشان داده می‌شود. سهم نسبی بازار با نسبت اندازه SBU به بزرگترین رقیبش اندازه‌گیری شده و روی محور Xها و با مقیاس لگاریتمی نشان داده می‌شود، تا با منحنی تجربه سازگاری یابد.  
BCG برای هر گروه از SBUها که در یکی از این خانه‌ها (ربع‌ها) قرار می‌گیرند، یک استراتژی را توصیه می‌کند. بنابراین چهار استراتژی عام تعریف نموده، که عبارتند از:  
الف) SBUهایی که در صنایع دارای نرخ رشد بالا رقابت می‌کنند، و خود نیز از سهم بازار بالایی برخوردارند، (ستاره‌ها) دارای پتانسیل رشد طولانی مدتی بوده و باید وجوه لازم برای سرمایه‌گذاری آنها بطور مستمر تامین گردد.  
ب) SBUهایی که در صنایع دارای نرخ رشد بالا رقابت می‌کنند اما خود از سهم بازار بالایی برخوردار نیستند، (علامت سؤال‌ها) که باید منابع لازم برای سرمایه‌گذاری در آنها به منظور تقویت موقعیت رقابتی آنها فراهم گردد.  
پ) SBUهای دارای سهم بازار بالا در صنایع دارای نرخ رشد کم، بعنوان گاوهای شیرده نام‌گذاری می‌شوند. این واحدها دارای پتانسیل محدودی برای دوام هستند، اما منبع نقدینگی برای سرمایه‌گذاری در واحدهای ستاره یا علامت

پیشی‌گرفتن امکانات تولید از تقاضای واقعی و گسترش رقابت در سطح بازار موجب شد که مدیران بنگاه‌های اقتصادی به رویکردهای جدیدی در کسب مزیت رقابتی برتر، روی آورند. گسترش زمینه‌های فعالیت یا تنوع و همچنین یکپارچه‌سازی‌های افقی و عمودی از جمله این رویکردها بود. بدین ترتیب مجموعه‌های گسترده‌ای از بنگاه‌ها در شکل شرکت‌های بزرگ ایجاد شدند.  
اداره چنین سازمان‌های گسترده‌ای، با مشکلات خاص خود نیز مواجه بود. از جمله گسترش بیش از حد ابعاد و فعالیت‌ها، احاطه مدیریت بر آنها و یافتن مسیر درست بسوی موفقیت و دستیابی به اهداف را مشکل ساخته و از طرف دیگر محدودیت منابع نیز اهمیت کنترل دقیق‌تر آنها و اختصاص اصولی آنها به مناسب‌ترین فعالیت‌ها را ضروری می‌ساخت.  
بعبارت دیگر، در کنار تعیین استراتژی‌های موفقیت برای هر کدام از بنگاه‌ها و فعالیت‌های تحت مدیریت یک شرکت، به مکانیزم طرح‌ریزی راهبردی دیگری نیز احساس نیاز بوجود آمد. این مکانیزم باید استراتژی مدیریت شرکت در مورد هر کدام از بنگاه‌های وابسته را تعیین کند.  
طی دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ چند شرکت مشاوره‌ای پیشرو، مفهوم ماتریس‌های پورترفولیو را برای درک بهتر موقعیت رقابتی، پیشنهاد بدیل‌های راهبردی برای هر کدام از کسب‌وکارها، و تعیین اولویت‌های اختصاص منابع توسعه دادند. این مدل‌های تدوین استراتژی در سطح شرکت - که به مدل‌های "پورترفولیو" مشهورند - انجام وظیفه موردنیاز مدیریت شرکت‌ها را بر عهده گرفتند. سه مدل پورترفولیوی مهم عبارتند

سؤال محسوب می‌شوند.

ت) SBUهای دارای سهم بازار کم در صنایع دارای نرخ رشد کم، سگ نامیده می‌شوند. زیرا آنها دارای موقعیتی ضعیف و پتانسیلی محدود هستند. اغلب تحلیل‌گران رهاسازی این واحدها را توصیه می‌کنند.

شرکت با استفاده از رویکرد پورترفولیو به استراتژی، تلاش می‌کند که بین بنگاه‌های مختلف سینرژی ایجاد کرده و از طرق مختلف به خلق ارزش‌های سهامداران بپردازد [۱۶].

منطق مورد استفاده در این مدل شباهت فوق‌العاده‌ای به سؤال راهبردی مورد بحث در سطح صنعت دارد. زیرا در سطح صنعت نیز پورترفولیویی از زیر بخش‌های مختلف موجود است و هدف اصلی مدیران، حفظ و توسعه پایدار صنعت - که مجموعه این بخش‌هاست - با حفظ تعامل منطقی بین آنهاست. بنابراین از این رویکرد می‌توان در طراحی مدل مربوط به صنعت نیز بهره برد. لکن این مدل با کمبودهایی نیز مواجه است که برخی از آنها مورد توجه محققین بعدی نیز قرار گرفته است. از جمله:

۱- در اتخاذ تصمیمات راهبردی و عمده‌ای بر اساس دو شاخص نرخ رشد و سهم نسبی بازار، بنظر می‌رسد بیش از حد ساده‌انگاری شده است [۱۲]، [۱۷].

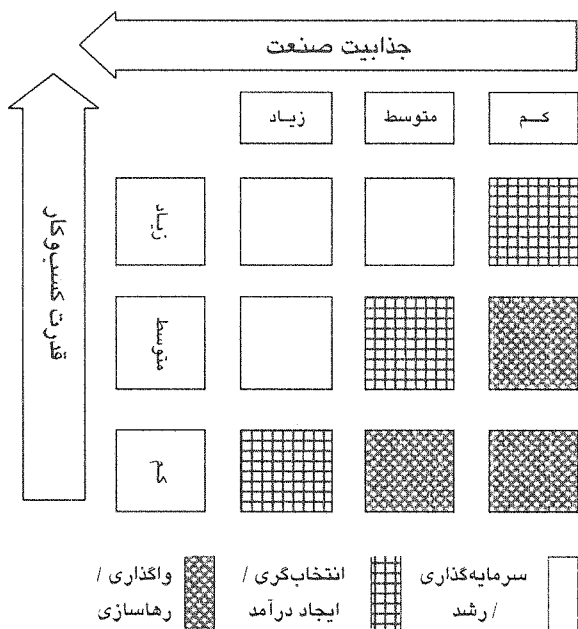
۲- در این رویکرد هر کدام از SBUها کاملاً مستقل و مجزای از یکدیگر منظور شده و تاثیر متقابل آنها نادیده انگاشته می‌شود، در حالیکه ممکن است تقویت یا رهاسازی یکی از آنها اثرات زیادی بر سایرین بگذارد [۱۲].

۳- نوع تعریف سهم نسبی بازار بگونه‌ای است که فقط یک SBU می‌تواند در قسمت سمت چپ محور  $X=1$  قرار گیرد.

### ۲-۲-۲- مدل پورترفولیوی McKinsey/(G.E.)

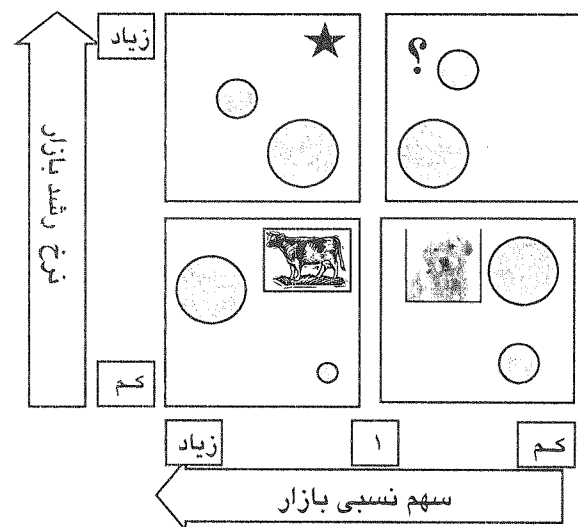
این مدل مشترکا توسط شرکت مشاوره‌ای McKinsey و شرکت جنرال الکتریک توسعه داده شده است (شکل (۴)). این مدل نیز دو بعدی بوده و ابعاد آنرا جذابیت صنعت و قدرت کسب‌وکار تشکیل می‌دهد، اما برخلاف مدل BCG که هر محور آنرا یک متغیر عددی تشکیل می‌دهد، برای قضاوت در مورد هر کدام از دو شاخص فوق در این مدل، لازم است که عوامل متعددی تحلیل شود.

مجموعه عوامل استاندارد که معمولاً برای هر کدام از دو بعد مورد توجه قرار می‌گیرند، در جدول (۱) ارائه شده است.



شکل (۴): طرح‌ریزی راهبردی در سطح شرکت

مدل پورترفولیوی McKinsey/GE [۱۲]



شکل (۳): طرح‌ریزی راهبردی در سطح شرکت

مدل پورترفولیوی BCG [۱۱]

جدول (۱): عوامل تشکیل دهنده هر کدام از دو بعد مدل

McKinsey\GE

جذابیت صنعت	قدرت کسب و کار
- اندازه بازار	- اندازه
- تنوع بازار	- سهم بازار
- دوره‌ای بودن	- نیروی انسانی
- رقابت بین‌المللی	- سودآوری
- محیط قانونی	- ذهنیت
- محیط کارگری	- نرخ رشد SBU
- رشد بازار	- موقعیت رقابتی، شامل:
- ساختار رقابت	• کیفیت محصول
- حساسیت به تورم	• رهبری فن‌آوری
- نقش فن‌آوری	• رهبری بازاریابی
- سودآوری صنعت	• موقعیت نسبی هزینه

شاخص‌های جذابیت صنعت و قدرت کسب و کار یکسان منظور شده است، در حالیکه یقیناً همه این عوامل تاثیر یکسانی بر شاخص اصلی ندارند، و یا لاقلاً این یکسان بودن اثبات نشده است.

۲- این مدل نیز همچون BCG شیوه‌های روشنی را برای اندازه‌گیری کمی عوامل پیشنهاد نکرده‌اند.

۳- بر خلاف مدل BCG که به یک پشتوانه قوی اطلاعاتی برای اثبات ارتباط بین فاکتورها متکی است، در این مدل رابطه‌ای بین فاکتورها تعریف نشده است [۱۲].

### ۲-۲-۳- مدل پورتفولیوی A.D.L.<sup>۱۰</sup>

A.D.L. مدل خود را بر روی سه مفهوم بخش‌بندی بازار، دوره عمر محصول و موقعیت رقابتی بنگاه بنا نموده است. او نیز یک ماتریس دو بعدی که یک محور آنرا بلوغ صنعت و محور دیگر را موقعیت رقابتی تشکیل می‌دهد، پیشنهاد کرد (شکل (۵)). اگرچه محورهای ماتریس A.D.L. نیز با مدل McKinsey مشابه بنظر می‌رسد، اما ذات و محتوای آنها متفاوت است.

وی در اولین مرحله به تعریف SBUهای شرکت می‌پردازد. دوره عمر یا بلوغ در سطح صنعت یا بازاری که توسط هر SBU تحت پوشش قرار داده می‌شود، در یکی از ۴ دوره جنینی، رشد، بلوغ و پیری ارزیابی می‌گردد. شاخص‌های این ارزیابی در جدول (۲) آمده است.

موقعیت رقابتی هر SBU نیز در ۶ سطح زیر تعریف می‌شود:

- (۱) غالب،
- (۲) قوی،
- (۳) مطلوب،
- (۴) پذیرفتنی،
- (۵) ضعیف،
- (۶) غیرقابل دوام

شاخص‌های این ارزیابی نیز در جدول (۲) ارائه شده است. بدین ترتیب SBUها در ۲۴ گروه (۴ سطح بلوغ و ۶ سطح موقعیت رقابتی) طبقه‌بندی می‌شوند.

در مرحله بعد، وی بر اساس شرایط هر کدام از SBUها، یکی از استراتژی‌های عام خود را به آن پیشنهاد می‌کند. این استراتژی‌ها را می‌توان در ۷ طبقه خلاصه نمود، که در جدول (۳) ارائه شده‌اند.

مدل A.D.L. از نظر اسکلت و فرآیند، تفاوت چندانی با مدل GE نداشته و از همان نقاط قوت و ضعف برخوردار است. لکن

پس از قضاوت در مورد دو شاخص فوق برای هر کدام از SBUها، آنها روی یک ماتریس ۹ خانه به نمایش گذارده می‌شوند. کسب و کار قوی در یک صنعت جذاب (خانه بالا سمت چپ) سرمایه دریافت خواهد کرد، و کسب و کارهای ضعیف در صنایع غیرجذاب (خانه پایین سمت راست) رها شده و کسب و کارهای واقع بر روی قطر، به منظور ایجاد درآمد مدیریت خواهند شد.

اما مدیرانی که از این مدل بهره برده‌اند، بکارگیری ۶ استراتژی عام زیر را مفید می‌دانند [۱۲].

الف) سرمایه‌گذاری جهت حفظ

ب) سرمایه‌گذاری برای نفوذ

پ) سرمایه‌گذاری برای بازسازی

ت) سرمایه‌گذاری انتخابی

ث) استراتژی برداشت

ج) رهاسازی

این مدل فاقد برخی از مشکلات مدل BCG از جمله تک شاخصی بودن محورها و ساده‌سازی بیش از حد آنها است. به همین جهت گاهی از آن بعنوان مدل چندعاملی<sup>۹</sup> نیز یاد می‌شود. البته در این مدل نیز کمبودهایی قابل بررسی است، از جمله اینکه:

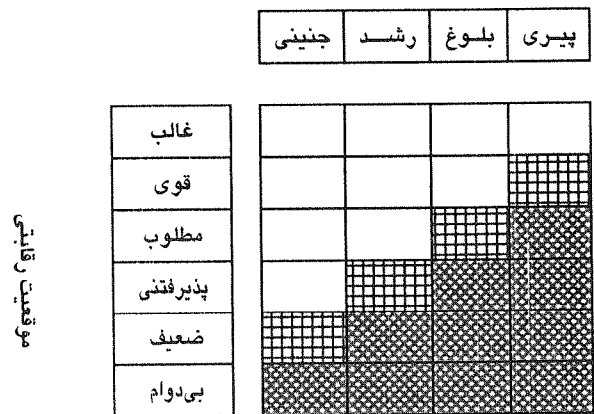
۱- در این مدل ارزش یا وزن کلیه عوامل منظور شده در

مفاهیمی که A.D.L. بکار گرفته است، مخصوصاً در محور دوره عمر یا بلوغ کاملاً متفاوت از مدل GE است، زیرا وی علاوه بر وضعیت فعلی صنعت، به روند تحولات و دوره عمر آن نیز توجه کرده است. اما همچنان اشکالات مربوط به منظور نکردن وزن عوامل مختلف و شیوه‌های کمی‌سازی وجود دارد.

جدول (۲): شاخص‌های ارزیابی دوره عمر و موقعیت رقابتی در مدل A.D.L.

شاخص‌های ارزیابی دوره عمر	شاخص‌های ارزیابی موقعیت رقابتی
- نرخ رشد صنعت در طول زمان	- سهم بازار در طول زمان
- سن محصول در صنعت مربوط به SBU	- پهنای نسبی خط تولید
- پتانسیل صنعت	- درجه تمرکز مشتری
- رفتار خطوط تولید در داخل صنعت	- قدرت تکنولوژیک در مقایسه با رقبا
- تعداد رقبا و توزیع سهم بازار آنها	- ارزش نام تجاری یا نام شرکت در بازار
- سهولت ورود	- قدرت در کانال‌های توزیع
- وفاداری مشتری	- درجه یکپارچگی
- نقش تکنولوژی	- کیفیت تجهیزات تولیدی و میزان نزدیکی به ظرفیت
	- هزینه تولید در مقایسه با رقبا

دوره عمر (میزان بلوغ)



شکل (۵): طرح‌ریزی راهبردی در سطح شرکت

مدل پورتفولیوی A.D.L. [۱۲]

جدول (۳): استراتژی‌های عام ADL

حفاظت تهاجمی -	حفاظت	اقدام تهاجمی برای حفظ فاصله رقابتی یا مقاومت در برابر حملات رقبا به یک SBU بوسیله موقعیت پیشرو یا قوی
حفاظت انتخابی -		اقدام برای افزایش سودآوری کوتاه مدت به قیمت موقعیت بازار
ایجاد تهاجمی -	ایجاد	مناسب برای حرکت به رتبه‌های بالای رقابت در دوره عمر صنعت، یا افزایش فاصله رقابتی برای یک SBU که قبلاً دارای جایگاه پیشرو بوده است.
ایجاد تدریجی -		اقدامات راهبردی برای تداوم بخشیدن به گشتاور ناشی از یک حرکت تهاجمی
ایجاد انتخابی -	حذف	اقدام برای تثبیت یک جایگاه قوی در یک رسته (زیربخش) صنعت، یا بهره‌گیری از نقطه ضعف یک رقیب مشخص
آزمون دوام‌پذیری -		رهاسازی یا نقدکردن -

## ۲-۳- مدل‌های تدوین استراتژی در سطح ملی و امکان

### بکارگیری آنها در سطح صنعت

در موضوع استراتژی ملی، رویکردهای مختلفی قابل ملاحظه است. در برخی رویکردها عوامل مزیت رقابتی در یک کشور مورد بررسی قرار گرفته و روش‌هایی برای تقویت آن پیشنهاد کرده‌اند. در رویکرد دوم مدلی برای طرح‌ریزی استراتژی ملی و دستیابی به اولویت‌های کشور توسعه داده است. در این مقاله نمونه‌هایی از این دو رویکرد ارائه می‌شود.

### ۲-۳-۱- مزیت رقابتی ملل - پورتر

Michael E. Porter در کتاب خود به توجیه علل موفقیت شرکتها و ملتها در صنایع خاص می‌پردازد [۱۸]. بر اساس نظریه وی، رقابت‌پذیری یک ملت از سطح خرد - یعنی بنگاه‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات منفرد - ناشی می‌شود. وی بروشنی بین فعالیت‌های مؤسسات کوچک برای دستیابی به موفقیت در سطح صنعت، و معیارهای مزیت ملی در تشویق و ترقی این موفقیت‌ها تمایز و تفاوت قائل است. مدل پورتر که غالباً بعنوان "الماس دینامیک" خوانده می‌شود، از ۴ معیار اصلی تشکیل می‌شود. وی معتقد است که این معیارها موجب پیشبرد و ترویج یا پیشگیری و ممانعت از مزیت رقابتی مؤسسات در حال کار در آن ملت و در نتیجه مزیت رقابتی ملت می‌گردد. این معیارها عبارتند از:

۱- وضعیت عوامل/ نهاده‌ها یا سهم جامعه در تولید: مانند نیروی انسانی ماهر، زیر ساختها و... که برای رقابت در یک صنعت بخصوص ضروری است.

۲- وضعیت تقاضا یا طبیعت تقاضا برای محصول صنعت: جامعه‌ای می‌تواند در صنایع بخصوصی بصورت بین‌المللی کامیاب گردد که، دارای محیط مساعد داخلی باشد. چنین محیطی برای شرکت‌های داخلی، دینامیک و چالش آفرین بوده و موجب ارتقاء و گسترش مزیت‌های آنان در طول زمان می‌گردد. تقاضای داخلی، هر دو بخش کیفی (انتظارات مصرف‌کنندگان بصیر و مطلع و وجود استانداردهای بالای کیفی) و کمی بازار (تعیین اقتصاد مقیاس، کاهش ریسک تولید با ایجاد تقاضای داخلی) را شامل می‌گردد.

۳- صنایع مرتبط و پشتیبان: وجود یا فقدان صنایع تامین کننده و یا صنایع مرتبطی که در سطح بین‌المللی رقابت‌پذیرند. در اینجا تفکیک مهمی بین مقدار خدمات در اقتصاد داخلی، و درجه پیوستگی بین این خدمات و سایر فعالیت‌های اقتصادی انجام می‌شود. البته دومی در تعیین میزان ابتکارات و نوآوری‌هایی که از بخش خدمات بیرون‌زده و اقتصاد داخلی - و در نتیجه رقابت‌پذیری بین‌المللی - را بهره‌مند

می‌سازد، بسیار مؤثرتر است. در این ارتباط، نقش و تاثیر بخش خدمات تشدیدکننده دانش، مورد توجه خاص قرار گرفته است.

۴- استراتژی، ساختار و رقابت بنگاه: شرایطی از جامعه که بر طبیعت رقابت و راه‌هایی که از آن طریق شرکتها ایجاد، سازمان‌دهی و مدیریت می‌شوند، احاطه دارد. فضای سرمایه‌گذاری شامل نظام مالیاتی، نظام حاکم بر اداره امور بنگاه‌ها، محرک‌های توسعه نیروی کار و مقررات مالکیت معنوی و همچنین سیاست‌های محلی مانند سیاست‌های بازرگانی، مالکیت دولتی، مقررات اعطای حق امتیاز و یا سیاست‌های ضد انحصار مهم‌ترین این شرایط هستند. پورتر معتقد است که پایداری که بر اساس تضمین مزیت در هزینه و یا تمایز در کیفیت ساخته می‌شود، زنجیره ارزش بنگاه را به زنجیره ارزش فروشندگان ورودی‌ها و خریداران خروجی‌های بنگاه پیوند می‌دهد. پورتر به این نکته تمایل دارد که مزیت در هزینه نسبت به تمایز، بطور ذاتی دارای پایداری کمتری است، چه در سطح بنگاه و چه در سطح ملی. مهم‌ترین عامل ارائه شده برای پایداری مزیت رقابتی، بهبود و ارتقاء مداوم است.

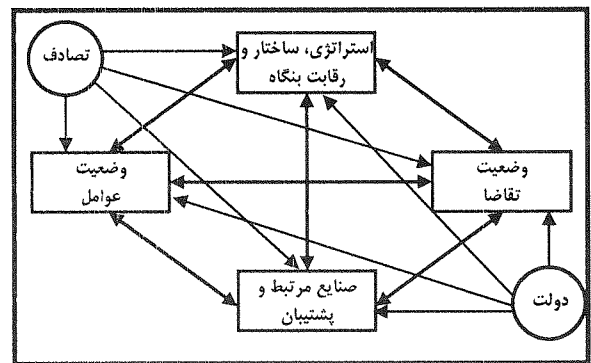
به نظر پورتر "الماس یک سیستم تقویت کننده دو جانبه است" و "تاثیر هر معیار مشروط به حالت و وضع سایر معیارهاست". او خاطرنشان می‌کند که تاثیر متقابل مزیت‌های معیارهاست که موجب تقویت منافع آنها شده و در نهایت رقابت‌پذیری یک ملت را تعیین می‌کند.

علاوه بر این، دو عامل خارج از الماس - یعنی تصادف و شانس (شامل تحولات ناگهانی، ابداعات، جنگها و توسعه‌های سیاسی) و سیاست دولت - نیز می‌تواند بر رقابت‌پذیری ملتها تاثیر گذارد. نقش دولت مخصوصاً در بهبود هر دو نوع عوامل انسانی و فیزیکی بسیار مهم است. دولت می‌تواند بعنوان یک متغیر خارجی و از طریق تجارت، آموزش و سیاست‌های صنعتی بر رقابت‌پذیری ملی اثر بگذارد.

اگر چه پیشنهاد‌های پورتر بر مطالعات گسترده‌ای در مورد ۱۰ ملیت مختلف با خصوصیات متفاوت استوار است، لکن بدون نقص و انتقاد نیز نبوده است. یکی از انتقادات مهم مطرح شده در این مورد منظور نکردن سرمایه‌گذاری خارجی و فعالیت‌های چند ملیتی در مدل است [۱۹]. برای رفع این نقیصه Moon و همکارانش مدل عمومی دو الماسی را پیشنهاد داده‌اند. این انتقاد بکارگیری مدل در کشور ما را که سرمایه‌گذاری خارجی و فعالیت‌های چند ملیتی نسبت بزرگی از فعالیت‌های اقتصادی را تشکیل نمی‌دهد، با مشکل چندانی مواجه نخواهد ساخت. انتقاد دیگری که به مدل وارد شده و می‌تواند کاربرد مدل در کشور ما را نیز مختل سازد، متکی بودن اغلب مطالعات پورتر بر



کشورهای پیشرفته اقتصادی است. این موضوع توسط Özlem مورد بررسی قرار گرفته است. وی با بکارگیری مدل در چند صنعت ترکیه نشان داده است که این چارچوب در زمینه کشورهای در حال توسعه نیز کارآ است [۲۰]. انتقادات دیگری نیز در مورد مدل مطرح شده است که نکته مهم دیگر آن کم توجهی به نقش دولت و درج آن در رده عوامل است. این موضوع در مدل ۹ عاملی چو جبران شده است. بنابراین با وجود پذیرش کمبودهایی در نظریه پورتر، که موجب می‌شود در بکارگیری آن دقت و احتیاط لازم رعایت گردد، ایده ارائه شده توسط وی کاملاً مفید و قابل استفاده ارزیابی می‌شود.



شکل (۶): مدل مزیت رقابتی (الماس) پورتر [۱۸]

۲) محیط کسب و کار: محیط کسب و کار را می‌توان به سه حوزه ملت، صنعت و شرکت تقسیم نمود.

- محیط کسب و کار ملت به دو جزء مشهود و نامشهود قابل تقسیم است. جزء مشهود عبارتست از جاده‌ها، بنادر، تجهیزات ارتباط از راه دور و سایر زیرساخت‌های مورد نیاز برای فعالیت‌های اقتصادی. جزء نامشهود نیز شامل ارزشهای سرمایه‌ای در تصرف مردم، قوانین و مقررات قابل ملاحظه در بازار و غیره است.

- محیط کسب و کار یک صنعت شامل تعداد و اندازه رقبا، نوع و ارتفاع موانع ورود، درجه تمایز محصول و غیره است.

- محیط کسب و کار یک شرکت نیز شامل استراتژی و سازمان کسب و کار، نظرات و رفتارهای مؤسسان در سازمان می‌باشد.

۳) صنایع مرتبط و پشتیبان: صنایع مرتبط به دو بخش صنایع مرتبط عمودی و افقی قابل تقسیم است. صنایع مرتبط عمودی - که شامل صنایع تولید کننده مواد اولیه و یا مصرف کننده محصولات یک صنعت اند - نیز به نوبه خود به دو بخش بالادستی و پائین دستی تقسیم می‌شود. صنایع مرتبط افقی آن دسته از صنایع اند که از همان تکنولوژی، مواد خام، شبکه توزیع یا فعالیت‌های بازاریابی بهره می‌برند. صنایع پشتیبان نیز بخش‌های مالی، بیمه، اطلاعات، حمل و نقل و سایر بخش‌های خدمات را شامل می‌گردد.

۴) تقاضای داخلی: تقاضای داخلی هر دو جنبه کیفی و کمی بازار را شامل می‌شود. اندازه بازار داخلی حداقل اقتصاد مقیاس فعالیت‌های شرکت‌های محلی را تعیین نموده و آنها را به بهره‌بردن از یک تقاضای با ثبات قادر می‌سازد. اما فایده اصلی بازار داخلی برای رقابت‌پذیری خارجی، جنبه کیفی آنست. انتظارات مصرف‌کنندگان در مورد بهبود کیفیت، انگیزه تقویت رقابت‌پذیری در کسب و کارها را ایجاد می‌کند.

#### ب) عوامل انسانی:

عوامل انسانی موضوعاتی هستند که ۴ عامل فیزیکی فوق‌الذکر را به تحرک درآورده و بنابراین آفریننده رقابت‌پذیری‌اند. این عوامل عبارتند از: کارگران، سیاستمداران و بوروکراتها، کارآفرینان، مدیران حرفه‌ای و مهندسين. در حالیکه عوامل فیزیکی، عوامل اصلی برای تعیین رقابت‌پذیری یک ملت‌اند، عوامل انسانی محرک اقتصاد ملی بوسیله ترکیب و ترتیب عوامل فیزیکی برای پیشینه کردن رقابت‌پذیری‌اند.

#### ج) عوامل خارجی:

وقایع تصادفی، تغییراتی در محیط هستند که قابل پیش‌بینی نبوده یا تاثیر کمی بر سیستم بین‌المللی کسب و کار دارند.

### ۲-۳-۲- مدل ۹ عاملی چو

Cho در این مدل تلاش می‌کند که ثابت نماید سطح رقابت‌پذیری بنگاه، صنعت، ملت و یا جهان قابل اندازه‌گیری است. وی معتقد است که هدف اصلی از تحلیل رقابت‌پذیری، یافتن راه‌هایی برای افزایش سطح رقابت‌پذیری جهانی است.

Kim()

مدل چو بر اساس مدل رقابت‌پذیری ملت‌های پورتر بنا شده است، اما تفاوت‌های آن با مدل پورتر عبارتند از:

- تقسیم عوامل داخلی پورتر به عوامل فیزیکی و عوامل انسانی

- طبقه‌بندی نقش دولت به عنوان یک عامل داخلی انسانی  
وی برای تعریف منابع رقابت‌پذیری "مدل ۹ عاملی" را پیشنهاد می‌کند که شامل هر دو نوع عوامل فیزیکی و انسانی است.

#### الف) عوامل فیزیکی:

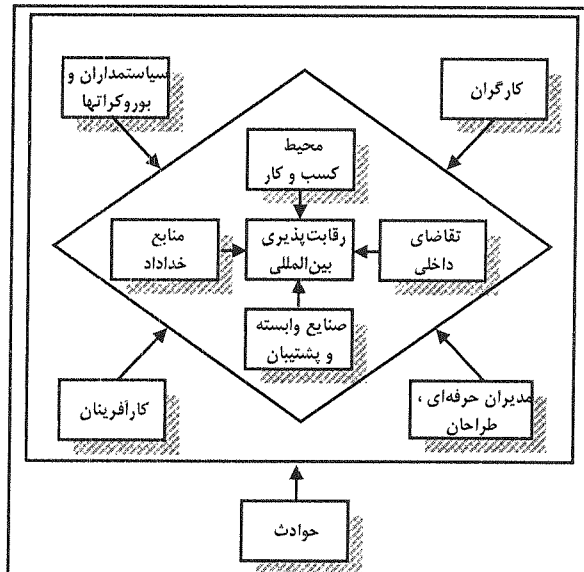
این عوامل عبارتند از:

۱) منابع خداداد: این منابع را می‌توان به منابع معدنی، کشاورزی، جنگلی، شیلات، و منابع محیطی تقسیم کرد.

چنین تغییراتی عبارتند از: پیشرفت‌های مهم و غیرمنتظره در فن‌آوری‌ها یا محصولات جدید، شوک نفتی، نوسانات شدید در بازار جهانی سرمایه یا نرخ‌های تبادل ارزهای خارجی، تغییر در سیاست‌های دول خارجی، تغییر در تقاضای بین‌المللی، بروز جنگ. چنین وقایع تصادفی عوامل فیزیکی و انسانی را جابجا کرده و رقابت‌پذیری ملت را مجدداً شکل می‌دهد. وقایع تصادفی تنها در صورتی به تقویت رقابت‌پذیری ملت می‌انجامد که عوامل انسانی آماده بهره‌گیری از مزایای چنین وقایعی باشند.

شکل (۷) مدل ۹ فاکتوری چو برای رقابت‌پذیری بین‌المللی را نشان می‌دهد.

ملاحظه می‌شود که این مدل تفاوت ماهوی با مدل پورتر ندارد، لکن چو بدرستی بر نقش عوامل نرم‌افزاری (انسانی) تأکید بیشتری دارد. ضمناً توجه او به نقش دولت و سیاستمداران بعنوان یک عامل مستقیم، کارآیی مدل در کشورهای در حال توسعه را افزایش داده است.



شکل (۷): مدل ۹ عاملی Cho [۲۱]

### ۳-۳-۲- مدل طرح‌ریزی استراتژی ملی بارزاکای

Bar-Zakay در مقاله خود [۲۲] ادعا می‌کند که در جستجو در ادبیات مرتبط با طرح‌ریزی راهبردی، به مدل‌های طرح‌ریزی استراتژی ملی فراوانی برخورد نمی‌شود. اگر چه ممکن است که رویه‌هایی از کشورهای مختلف مانند فرانسه، ژاپن، لهستان و ... ملاحظه شود، اما بنظر می‌رسد که این رویه‌ها به شرایط اجتماعی - اقتصادی خاص آن کشور مرتبط بوده و بسادگی قابل انتقال به سایر کشورها نباشد.

وی سپس به ارائه مدل پیشنهادی خود پرداخته و می‌گوید:

این یک مدل طرح‌ریزی راهبردی ملی است که قابل کاربرد در هرکشوری است. هسته و جوهره مدل منطقی و عقلانی است، اما با این هدف طراحی شده است که بتواند با ارزشهای مختلف تصمیم‌گیرندگان، قضاوت‌های ذهنی و حتی نظرات غیرعقلانی (که معمولاً نقش‌های مهمی را در فرآیند تصمیم‌گیری ایفاء می‌کنند) همراهی نماید.

فرآیند طرح‌ریزی استراتژی ملی موردنظر بارزاکای، یک فرآیند سه مرحله‌ای است که ممکن است چندسال بطول بیانجامد. تداوم و پیوستگی انجام آن و در نتیجه نهادینه شدن این فرآیند بسیار مهم بوده و انجام یکباره آنرا مفید نمی‌داند. مراحل اصلی این فرآیند عبارتند از:

۱- تحلیل وضع گذشته و حال کشور، تعامل احتمالی آینده آن با محیط و ترسیم سیاست‌های بدیل اصلی [تدوین دستور جلسه بحث و مذاکره]

۲- فراخوان عمومی جهت درک، بحث و اصلاح سیاست‌های بدیل اصلی [بحث و تغییر و حتی رفراندوم ملی]

۳- ایجاد توافق و عزم عمومی بر اجرای بدیل‌های منتخب از سیاست‌ها، توسط نمایندگان منتخب و تصمیم‌گیرندگان مرتبط با موضوع [اتخاذ تصمیم]

بارزاکای اساس و جوهر طرح‌ریزی راهبردی را توسعه زیرساخت‌های ملی در بخش‌های دارای اولویت بیشتر می‌داند. لذا حوزه فعالیت‌های کشور را به ۱۳ قلمرو تقسیم کرده و سعی دارد قلمروهای دارای اولویت را شناسایی نماید. اهداف اصلی بارزاکای در فرآیند طرح‌ریزی راهبردی ملی عبارتند از:

۱- دستیابی به اهداف بلندمدت ملی  
 ۲- بهبود کارآیی و تاثیرگذاری شیوه‌های بکارگیری منابع ملی  
 ۳- کاهش نیاز به مدیریت بحران‌های ملی  
 وی برای دستیابی به این اهداف ۵ معیار عملیاتی را تعریف نموده است. این معیارها عبارتند از:

۱- رتبه بر اساس سهم در اهداف ملی  
 ۲- رتبه بر اساس سهم در عملکرد گذشته  
 ۳- رتبه بر اساس سهم در تغییرات ساختاری  
 ۴- تعادل ریسک/فرصت بر اساس الگوی تجارت بین‌المللی  
 ۵- تعادل ریسک/فرصت بر اساس سناریوهای بدیل جهانی

فرآیند انجام طرح‌ریزی راهبردی در مدل Bar-Zakay، یک فرآیند ۱۰ سطحی است (شکل (۸)). سطوح مختلف این فرآیند بطور خلاصه عبارتند از:

- سطح اول: تعریف اهداف فرآیند  
 - سطح دوم: تعیین و ثبت ۶ گروه از محدودیت‌های موجود در فرآیند  
 - سطح سوم: توسعه چارچوب مفهومی استراتژی

- سطح چهارم: تعریف ۷ مسیر تحلیلی را که توسط ۵ معیار اولیه انتخابی دیکته می‌شوند.

- در سطح پنجم، تهیه فهرستی از اهداف ملی و انتخاب شاخص‌هایی برای هر هدف، تحلیل فنی - اقتصادی بلوک‌های صنعتی و تحلیل قلمروهای عملکردی

- سطح ششم ساخت بانک‌های اطلاعاتی لازم برای مسیرهای کمی و کیفی که شامل داده‌هایی مانند صادرات، واردات، تعداد کارکنان، سوبسیدهای دولتی، سرمایه‌گذاری در ساختمان و ماشین‌آلات، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و شاخص‌های اجتماعی مرتبط با اهداف در طول زمان است. در این مرحله دو ماتریس مهم ماتریس اهداف/قلمروهای عملکردی، و دیگری ماتریس بلوک‌های صنعتی/ قلمروهای عملکردی تجزیه و تحلیل می‌شود.

- در سطح هفتم، می‌توان تحلیل مقایسه‌ای قلمروها را بر اساس ترکیب SIC<sup>11</sup>ها در هر قلمرو انجام داد. همچنین بر اساس ارتباط بین قلمروها و اهداف می‌توان آینده احتمالی قلمروها را تحلیل نمود. در این مرحله جدول داده/ستاده نیز به منظور (۱) تعیین ارتباط متقابل قلمروها، (۲) تعیین تغییرات ساختاری اقتصاد در اثر افزایش یا کاهش سهم قلمروها در تولید ناخالص ملی (۳) تعیین تاثیر کاربرد نهایی قلمروها در نیاز به داده‌های اولیه تشکیل می‌شود.

- در سطح هشتم برداری از تصمیمات راهبردی بدیل با تمرکز کشوری پدید می‌آید. این بدیل‌ها سپس با داده‌های حاصل از مسیر فرضیات - ملی و همچنین مسیر بازبینی ملی واضح‌تر نیز خواهد شد.

- از آنجا که تمرکز بر کشور برای تعیین اولویت‌ها کافی نیست، در سطح نهم تعامل بین مسائل مربوط به کشور و جهان مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

- تمامی اطلاعات جمع‌آوری شده تا این مرحله، زمینه لازم برای تعیین اولویت‌ها را فراهم می‌نماید؛ اما هنوز وظیفه انجام نشده است. کارهای دیگری که باید انجام شود در سطح دهم نشان داده شده است. اولاً باید شاخص‌هایی برای نمایش و کنترل اوضاع محیطی توسط تیم طرح‌ریزی راهبردی ملی تأمین گردد. این شاخص‌ها باید طی سالها دقیقاً ملاحظه گردد، تا بدینوسیله مفروضات اولیه‌ای که اولویت‌های ملی بر اساس آنها استوار شده است، تأیید و اثبات گردد. کار بسیار مهم دیگر مرحله دهم، تحلیل اجرایی اولویت‌های ملی و ترکیب قلمروهای حاصل از سطح نهم است. این وظیفه عبارتست از امکان‌سنجی تصمیمات راهبردی بدیل برای اطمینان (یا لاقلاً احتمال قوی) از اینکه خروجی‌های موردنظر قابل دستیابی است و همچنین همکاری همه طرف‌های درگیر در اجرای این سیاست، تضمین

شده است.

تنها پس از انجام کار دشوار فوق است که پیشنهاد یک طرح راهبردی ملی جمع‌بندی می‌گردد. این پیشنهاد می‌بایست مراحل بحث و اصلاح، سپس اتخاذ تصمیم را طی نماید.

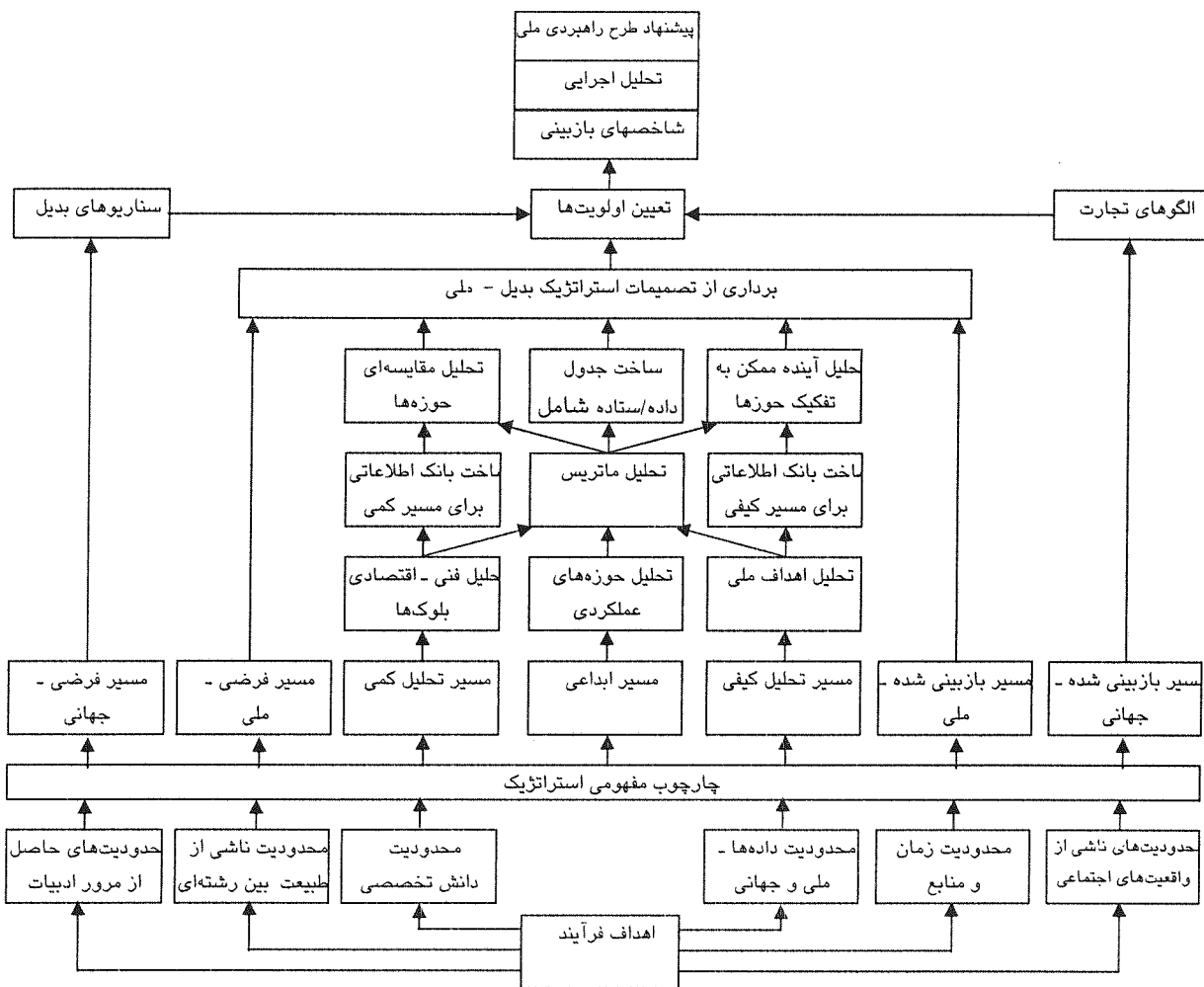
ملاحظه می‌شود که مدل پیشنهادی بارزاکای مدلی پیچیده، طولانی، زمان‌بر و متکی بر داده‌های زیاد می‌باشد. این مدل برای برنامه‌ریزی راهبردی در سطح ملی پیشنهاد شده، و بنابراین بطور مستقیم در سطح صنعت قابل استفاده نمی‌باشد. لکن نکات دقیق و مهمی را می‌توان برای استفاده در سطح صنعت از آن بدست آورد. از جمله توجه به اهداف ملی و ضرورت ملحوظ داشتن آنها در تدوین استراتژی زیرمجموعه‌ها و همچنین توجه به افزایش کارایی و تاثیرگذاری شیوه‌های بکارگیری منابع ملی در کل سیستم. زیرا نگاه صرفاً بخشی به تدوین استراتژی صنعت می‌تواند - اگرچه با بهینه‌سازی خروجی‌های آن صنعت - منجر به کاهش تاثیرگذاری نهایی منابع ملی و یا نادیده انگاشتن اهداف ملی گردد.

### ۳- طرح‌ریزی راهبردی در سطح صنعت

#### ۳-۱- ضرورت‌ها

رقابت‌پذیری یک ملت در سطح کلان و ملی از سطح خرد - یعنی بنگاه‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات منفرد - ناشی می‌شود [۱۸]. بنابراین اگر کشوری بخواهد به رقابت‌پذیری در سطح بین‌الملل دست‌یابد، ضروری است که زمینه‌های لازم برای رقابت‌پذیری بنگاه‌های خود را فراهم سازد. از طرف دیگر مطالعات گسترده در مورد مزایای رقابتی ملتها نشان داده است که ملل مختلف در زمینه‌های خاصی دارای مزیت رقابتی هستند [۱۸]. یافتن این زمینه‌ها و تمرکز بر آنها می‌تواند موجب تقویت مزیت رقابتی یک جامعه گردد.

از طرف دیگر محدودیت منابع هر جامعه (فیزیکی و انسانی، مشهود یا نامشهود) لازم می‌دارد که زمینه‌های مختلف موجود در جامعه رتبه‌بندی شده، و زمینه‌های دارای اولویت بیشتر، در اختصاص منابع نیز از اولویت برخوردار شوند. کما اینکه در مدل‌های پورتفولیو این اقدام در سطح شرکت پیگیری می‌گردد.



شکل (۸) : مدل طرح‌ریزی راهبردی ملی Bar-Zakay [۲۲]

رقابت پذیری بیشتری برخوردارند، با افزایش بهره‌وری کل این صنعت، رقابت پذیری آن افزایش خواهد یافت. زیرا شاخص اصلی رقابت‌پذیری، بهره‌وری بکارگیری افراد، سرمایه و منابع طبیعی است [۲۲]. این افزایش بهره‌وری جایگاه کل صنعت (نساجی) را در اقتصاد بهبود داده و موجب افزایش اولویت این صنعت در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی کلان خواهد گردید. در این صورت محیط صنعت بهبود یافته و بهبود عوامل می‌تواند موجب افزایش رقابت‌پذیری آن گردد.

بعبارت دیگر مدیران، دست‌اندرکاران و یا ذی‌نفعان هر صنعتی باید در یک چالش رقابتی با دیگر صنایع و بخش‌های اقتصادی، با افزایش رقابت‌پذیری خود اولویت خود را در جذب منابع ملی و یا تقویت زیرساخت‌های مرتبط با افزایش بهره‌وری صنعت خود افزایش دهند. چنین چالش و رقابتی موجبات تقویت کلیه بخش‌های صنعتی و اقتصادی کشور را فراهم می‌سازد.

دقت در مدل‌های موجود در سطح شرکت و ملت، نشان می‌دهد که سوابق قدرتمند یک بنگاه (سهام نسبی بازار بالا، قدرت کسب و کار بالا یا موقعیت رقابتی غالب) یا قدرت فوق‌العاده یک صنعت (عوامل قوی، نیروی انسانی توانا، محصول کاملاً متمایز، سازمان استوار و مزیت پایدار) می‌تواند تاثیر قابل توجهی در اولویت آن بنگاه و یا آن صنعت در استراتژی سازمان سطح بالاتر (شرکت یا ملت) بگذارد. بعبارت دیگر در یک صنعت (با یک سطح از جذابیت صنعت یا در یک دوره عمر)، دو بنگاه در دو سطح از قدرت، استراتژی‌های مختلفی را طلب می‌نمایند. بنابراین؛ افزایش قدرت بنگاه موجب افزایش اولویت آن در حفظ، رسیدگی و بهره‌گیری از آن خواهد بود.

این موضوع در سطح صنعت از اهمیت بیشتری برخوردار است. زیرا در صورتیکه در سطح صنعت (مثلاً صنعت نساجی و پوشاک) اولویت به بخش‌هایی داده شود که از قدرت

اما چنین اقدامی نیازمند مدل و فرآیند خاصی است که بتواند اولویت‌های زیربخش‌های مختلف این صنعت را شناسایی و ارائه کند، که این خود هدف اصلی از برنامه‌ریزی راهبردی است. زیرا اساس و جوهر طرح‌ریزی راهبردی را می‌توان توسعه زیرساخت‌های ملی در بخشهایی که دارای اولویت بیشتر شناسایی شده‌اند، دانست [۲۲].

در غیراینصورت؛ اختصاص منابع به زیر بخش‌های حاوی بهره‌وری کمتر و فاقد رقابت‌پذیری، باعث اتلاف بیشتر منابع و کاهش بهره‌وری مجموع منابع اختصاص یافته به این صنعت می‌گردد. در نتیجه سهم این صنعت از منابع ملی کاهش یافته و تضعیف مجدد آنرا موجب می‌شود.

این موضوع در جامعه ما که هم اکنون با تدوین پیش‌نویس استراتژی توسعه صنعتی خود در آستانه حرکتی برنامه‌ریزی شده درصنعت است، ضرورت ویژه می‌یابد. زیرا تعیین آرمان‌ها و اهداف مطلوب و مناسب در سطح صنعت کشور، تنها در صورتی قابل وصول و شدنی است که هر کدام از بخش‌های صنعتی بتوانند سهم خود را در دستیابی به اهداف کلان بخوبی ایفا نمایند. و این نیز جز بر اساس روش و روش‌شناسی مطالعه شده و مدون امکان‌پذیر نخواهد بود.

### ۳-۲- امکانات و محدودیت‌های مدل‌های موجود

در بخش‌های مختلف این مقاله انواع مدل‌های ارائه شده برای برنامه‌ریزی راهبردی در سطح بنگاه، شرکت و کشور مطالعه و مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی و تحلیل در مورد نقاط قوت و ضعف این مدل‌ها کنکاش شد. ماحصل این تحلیل و بررسی دستیابی به محدودیت‌های مدل‌های موجود و شناسایی پایه‌ها و معیارهای ارائه شده توسط محققین مختلف برای برنامه‌ریزی راهبردی بود.

همانطور که در بخش اول مقاله ارائه شد اتخاذ تصمیماتی که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ مؤسسه می‌گردد و یا "تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد" و یا "تصمیم‌گیری و اقدامی که هر سازمانی برای خلق و نگهداری مزایای رقابتی انجام می‌دهد" بعنوان مدیریت راهبردی تعریف شده است. اگرچه این تعاریف در تمامی سطوح قابل استفاده است، لکن نوع اهداف، شیوه برخورد با آنها و بطور خلاصه سؤال راهبردی که می‌بایست پاسخگویی شود، در سطوح مختلف متفاوت است. بعنوان مثال در سطح بنگاه تعیین مسیرهایی مانند پیشگامی در سطح هزینه‌ها یا جلوداری در

ارائه محصول متمایز و . . نمونه‌هایی از تعیین استراتژی برای دستیابی به اهداف اقتصادی بنگاه هستند. در حالیکه در سطح شرکت، و برای مدیران آن سؤال راهبردی این است که در کدام بخش صنعتی سرمایه‌گذاری نمایند؟ کدام بنگاه را حفظ یا توسعه دهند؟ و خود را از شر کدام بنگاه رها سازند؟ در این سطح دیگر دستیابی به راهکارهای افزایش سودآوری از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش پرت‌ها و ضایعات و . . مورد نظر نیست.

ملاحظه می‌شود که سؤال راهبردی در سطح صنعت، شباهت زیادی به سؤال مطرح در سطح شرکت دارد. اما محدودیت‌ها و مشکلات موجود در مدل‌های پورتفولیو اجازه بکارگیری بدون تغییر آنها، در این سطح را نمی‌دهد.

یکی از این محدودیت‌ها ضرورت توجه به سایر ابعاد فعالیت‌های اقتصادی در سطح جامعه است. یکی از مهم‌ترین ابعاد مورد توجه، لزوم پیگیری اهداف ملی در برنامه‌ها و استراتژی‌های بخشی است. این موضوع در مدل‌های ملی برای طرح‌ریزی راهبردی مورد توجه قرار می‌گیرد.

چنانکه ملاحظه می‌شود مدل‌های موجود برای طرح‌ریزی راهبردی در سطح بنگاه، شرکت و ملت، اگرچه برای بکارگیری در سطح صنعت طراحی نشده‌اند، لکن نقاط مثبت و قابل استفاده‌ای را ارائه می‌نمایند، که می‌توان از آنها برای طراحی مدل موردنظر در سطح صنعت بهره برد.

### ۳-۳- چارچوب مفهومی مدل پیشنهادی

براساس مطالعات انجام شده و نتایج حاصل از تحقیقات محققین و مدل‌های پیشنهادی برای سطوح بنگاه، شرکت و ملت، مدل مفهومی پیشنهادی به منظور بکارگیری در سطح صنعت آماده شده است. این مدل بر بنیادهای سه گانه زیر استوار است.

۱) اساس موفقیت کشورها در بخش صنعت و در اقتصاد جهانی را رقابت‌پذیری آنها تشکیل می‌دهد، بطوریکه هرگونه سرمایه‌گذاری و تلاش برای موفقیت در زمینه‌هایی که در آنها فاقد توانائی‌های لازم برای رقابت در سطح بین‌المللی هستند، نهایتاً به شکست منجر خواهد شد. اگرهم این شکست در داخل کشورها چندان ملموس نباشد، دو معیار مهم می‌تواند آنرا آشکار سازد. یکی از آن دو معیار محدوده جغرافیایی بازار و دیگری طول مدت بررسی است. بطور قطع بنگاه‌های اقتصادی فاقد مزیت رقابتی، نمی‌توانند در بازار جهانی موفقیت‌چندانی را حاصل نمایند. شدت رقابت در اقتصاد امروز و وجود رقبای بزرگ، آماده و مطلع فرصت چندانی را برای خودنمایی

بناگاه‌های ناتوان باقی نگذارده است. معیار دیگر برای بررسی موفقیت یا شکست یک واحد اقتصادی مدت دوام و حضور آن در صحنه رقابت است. اگرچه ممکن است یک واحد اقتصادی ضعیف و فاقد معیارهای حضور در بازار جهانی برای مدتی موفق جلوه کند، لکن بقاء طولانی مدت و حفظ سهم خود از سود و بازار نیازمند در اختیار داشتن مزیت نسبت به سایر رقباست. مطالعات مفصل انجام شده توسط پورتر [۱۸] و همچنین مطالعات انجام شده در سایر کشورها بر اساس نظریات پورتر نشان داده است که کشورهای مختلف در زمینه‌هایی موفقیت‌های پایدار یافته‌اند، که در آن زمینه‌ها دارای مزیت رقابتی بوده‌اند [۱۹]، [۲۰]. بنابراین؛ یکی از معیارهای راهبردی در انتخاب مجموعه‌های صنعتی برای سرمایه‌گذاری یا اختصاص منابع به آنها "رقابت‌پذیری" آنها و یا در اختیار داشتن "مزیت‌های رقابتی" است.

بدیهی است که بخش‌های مختلف یک صنعت از عوامل یکسانی برای ایجاد مزیت رقابتی برخوردار نیستند؛ و بخش‌های دارای مزیت‌های بیشتر توان بیشتری را برای رقابت‌پذیری بروز خواهند داد.

بر این اساس در مدل پیشنهادی یکی از محورها به اندازه‌گیری مزیت رقابتی بخش‌های بدیل اختصاص داده شده است. بدین ترتیب می‌توان این بخش‌ها را اولویت‌بندی کرده و در تدوین استراتژی صنعت منابع بیشتری را به آنها تخصیص داد.

با تکیه بر نظریه‌های مزیت در علم اقتصاد، شاخص‌های متعددی برای اندازه‌گیری مزیت‌ها (مانند شاخص‌های مزیت مطلق، مزیت نسبی آشکارشده، شاخص هزینه منابع داخلی و مانند آن) مطرح شده است. در این مدل و با اتکا بر نظریات پورتر مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته است.

برای اندازه‌گیری این معیار، لازم است که عوامل مختلف ایجاد مزیت نسبی در بخش‌های مختلف صنعت بصورت مقایسه‌ای مورد ارزیابی قرار گیرند. برای این کار از آمارهای موجود در کشور و در مواردی که آمار مورد نیاز در دسترس نباشد، از نظرات کارشناسی بهره برداری می‌شود.

۲) هدف از فعالیت‌های اقتصادی در سطح بناگاه‌ها و مؤسسات کسب سود و افزایش ثروت سهامداران است. اگرچه ممکن است در کنار این هدف اصلی، اهداف فرعی یا جانبی دیگری مانند ماندگاری، شهرت، خدمات اجتماعی، ارضاء، نیازهای ذینفعان و غیر آن نیز مورد توجه قرار گیرند؛ اما در حال اصل اولیه مبنی بر لزوم سودآوری فعالیت‌های اقتصادی خدشه‌دار نمی‌گردد. این موضوع در بناگاه‌های

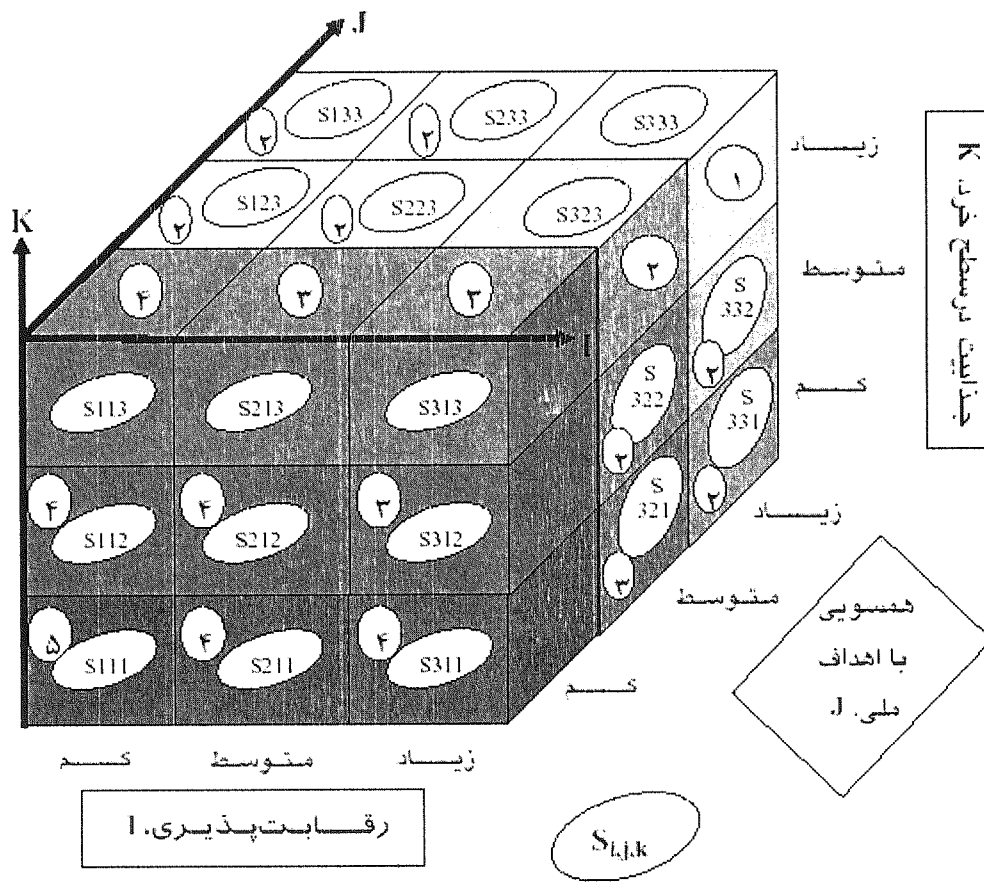
خصوصی از جدیت بیشتری نیز برخوردار است. از طرف دیگر شواهد فراوانی وجود دارد که در زمینه تولید و صنعت، بخش خصوصی جدی‌تر، چابک‌تر و در نتیجه بهره‌ورتر از بخش‌های دولتی و عمومی فعالیت می‌نماید [۲۹]. علاوه بر این، رقابت‌پذیری یک ملت نیز از سطح خرد یعنی بناگاه‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات منفرد ناشی می‌شود [۱۸]. پس برای دستیابی به رقابت‌پذیری بیشتر لازم است که بناگاه‌ها و واحدهای خصوصی در کشور فعال‌تر و زمینه‌های فعالیت و رقابت گسترده‌تری را در اختیار داشته باشند، و واحدهای خصوصی در زمینه‌هایی فعال‌تر خواهند بود که سودآوری بیشتری در آنها انتظار می‌رود.

مجموعه استدلال‌ات و شواهد فوق ثابت می‌کند که برای دستیابی به رقابت‌پذیری بیشتر باید بخش‌های سودآورتر اقتصاد اولویت بیشتری در سیاست‌گذاری‌ها داشته باشند، در غیر این صورت تقابل عملکرد بناگاه‌ها در سطح خرد با اولویت‌های کلان کشور منجر به هدر رفتن برخی از امکانات کشور خواهد شد.

به عبارت دیگر اگر دولت بخواهد با تمرکز بر فعالیت‌های غیر جذاب برای سرمایه‌گذار، اهداف اقتصادی خود را پیگیری نماید، به تلاش زیاد، صرف منابع بیشتر و احیانا استفاده از اهرم‌های قوی‌تری نیاز خواهد داشت. در حالیکه اگر در تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های کلان، موضوع سودآوری یا جذابیت فعالیت‌ها برای سرمایه‌گذاران نیز مورد توجه قرار گیرد، بخودی خود ضمانت‌هایی برای به اجرا در آمدن برنامه‌ها نیز فراهم شده است.

بدین جهت یکی از محورهای مدل پیشنهادی بر سودآوری یا جذابیت بخش‌های مختلف صنعت، متمرکز شده است. تعیین معیار یا شاخص‌هایی برای جذابیت و سودآوری بخش‌های مختلف صنعتی نیز چندان مشکل نیست. به عنوان مثال معیارهای مانند ارزش افزوده، نرخ رشد و مانند آن می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

۳) کشورها در سطح اقتصادکلان و تدوین استراتژی‌های ملی، علاوه بر رقابت بین‌المللی و اهداف اقتصادی، اهداف و اولویت‌های دیگری را نیز دنبال می‌کنند. از جمله: تامین ضروریات اولیه زندگی شهروندان در داخل، ایجاد یا تقویت بنیان‌های دفاعی، ایجاد اشتغال برای کلیه شهروندان، ارتقای سطح فرهنگ و رفاه عمومی. چنین اولویت‌هایی معمولاً در برنامه‌های دولت‌ها و استراتژی‌های ملی نمایان می‌گردد [۳۰]. دستیابی به این اهداف و اجرایی شدن این استراتژی‌ها تنها در صورتی ممکن است که در هنگام تدوین استراتژی در زیرمجموعه‌ها، مورد توجه و ملاحظه قرار گیرند.



شکل (۹): چارچوب مفهومی مدل پیشنهادی

اقتصاد کلان می‌بایست بخش‌هایی از اقتصاد از اولویت بیشتری در سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع ملی برخوردار باشند که:

- ۱) رقابت‌پذیری بیشتری داشته باشند. در این صورت منابع اختصاص یافته بازده بیشتری را به‌مراه خواهند داشت.
  - ۲) از سودآوری و جذابیت مناسبی در سطح خرد برخوردار باشند. زیرا در غیر اینصورت با استقبال بنگاه‌های خرد و بخش خصوصی مواجه نشده و به اجرا در نخواهند آمد.
  - ۳) همراستایی و همسویی بیشتری با برنامه‌ها و اهداف تعریف شده کشور داشته باشند. زیرا در غیر اینصورت اهداف ملی بصورت تعریف شده باقی مانده و به اجرا در نخواهند آمد. زیرا پشتوانه اصلی اجرای اهداف کلان، بخش‌های خرد هستند.
- بنابراین و با تکیه بر مطالعات و نتایج تحقیقات فوق، مدل پیشنهادی، مدلی سه بعدی است که تعامل سه معیار فوق را اندازه‌گیری و زیر بخش‌های یک صنعت را بر اساس آنها اولویت‌بندی می‌نماید. بدین ترتیب مدیران کلان هر صنعت در کشور فهرستی از زیربخش‌های صنعت خود را به ترتیب

بنابراین؛ معیار دیگری که می‌بایست در اولویت‌بندی بخش‌ها یا زیربخش‌های صنعتی موردنظر قرار گیرد میزان همبستگی و همسویی آنها با برنامه‌ها و اولویت‌های ملی است. به عبارت دیگر؛ اگر دولت و به کمک ابزارهایی مانند سیاست‌گذاری‌ها، بودجه، اختصاص منابع بیشتر و غیر آن فعالیت‌های ضروری و حیاتی (که البته گاهی بازده اقتصادی و جذابیت زیادی نیز ندارند) را به اجرا در نیاورد، در طی مدت کوتاهی بحران‌های مختلف اجتماعی می‌توانند آثار مطلوب فعالیت‌های مؤثر اقتصادی را نیز برباد دهد.

پس لازم است در تدوین استراتژی‌های زیربخش‌ها میزان تاثیرگذاری هر کدام از آنها بر اهداف کلان کشور مورد دقت قرار گیرد. بنابراین، محور سوم به اندازه‌گیری این مورد اختصاص داده شده است. تعیین فهرستی از اهداف کلان کشور، اولویت‌بندی آنها و بررسی میزان تاثیرگذاری هر بخش بر این اهداف اجزاء این محور را تشکیل می‌دهند.

نتیجه اینکه، برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر در سطح

اولویت آنها در اختیار داشته و به روشنی می‌توانند در اختصاص منابع ملی به آنها تصمیم بگیرند.

برای این کار اهداف ملی شناسایی و با استفاده از نظرات تنظیم‌کنندگان اولویت‌بندی می‌شوند. سپس میزان اثرگذاری هر بخش بر این اهداف با تعیین شاخص‌ها و استفاده از داده‌های آماری موجود ارزیابی می‌گردد. نتایج حاصل را می‌توان با تکنیک‌های محاسباتی مختلف همچون روش سلسله مراتبی تلفیق کرده و زیربخش‌های یک صنعت را طبقه‌بندی نمود. به روش مشابه از دیدگاه میزان جذابیت نیز زیربخش‌ها طبقه‌بندی می‌شوند.

برای بررسی وضعیت مزیت رقابتی زیربخش‌ها نیز، عوامل ایجاد مزیت رقابتی براساس نظریه پورتر و طبقه‌بندی چو مینا قرار گرفته، نسبت به زیربخش‌های مختلف با استفاده از نظرات کارشناسی، اظهارنظر مقایسه‌ای می‌گردد.

بدین ترتیب، زیربخشی که از هر سه دیدگاه جزء طبقات اولویت‌دار ملاحظه شود، مرکز ثقل تحولات آن بخش صنعتی بوده و سایر بخش‌ها به ترتیب اولویت پیرامون آن قرار خواهند گرفت.

## ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در مورد زیربخش‌های هر صنعت (با تکیه بر صنعت نساجی) به منظور افزایش رقابت‌پذیری کل صنعت مطرح شد. وجود چنین دیدگاهی در ذی‌نفعان صنایع مختلف موجب بروز یک چالش رقابتی بین صنایع مختلف کشور و در نتیجه افزایش مزیت‌رقابتی آن خواهد شد.

با توجه به اینکه در این زمینه مدل‌های چندانی دیده نمی‌شود، و به‌ویژه اینکه رویه‌های احتمالی موجود نیز بی‌ارتباط به شرایط اجتماعی-اقتصادی خاص کشور طراح آن نبوده و بسادگی به سایر ملتها قابل انتقال نیست [۲۲]، مدل‌های مدیریت راهبردی موجود در سطوح بنگاه، شرکت و ملت بررسی شد.

در این بررسی محدودیت‌های این مدل‌ها برای بکارگیری در سطح صنعت، همچنین نقاط قوت و ایده‌های مثبت آنها شناسایی شد. ملاحظه شد که مدل‌های پورتفولیوی طرح‌ریزی راهبردی در سطح شرکت می‌تواند بعنوان پایه برای توسعه یافتن در سطح صنعت مورد استفاده قرارگیرد، مشروط بر اینکه کمیودهای آن در این جهت بکمک سایر مدل‌ها و مطالعات انجام شده جبران گردد.

مدل‌های ملی و تحقیقات انجام شده در مورد مبانی رقابت‌پذیری بین‌المللی نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از این مطالعات، چارچوب مفهومی مدل پیشنهادی ارائه شد. این مدل، مدلی سه بعدی است که ابعاد آنرا رقابت‌پذیری، همسویی با اهداف ملی و سودآوری یا جذابیت تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب زیربخش‌های مختلف یک صنعت رده‌بندی شده و دیدگاه روشنی برای مدیران سطح کلان کشور در مورد زیربخش‌ها و در نتیجه بخش‌های دارای اولویت در اقتصاد ایجاد می‌گردد.

## ۵- ضمیمه - تعاریف و اصطلاحات

### الف) بنگاه

Bourgeois واحد کسب‌وکار<sup>۱۲</sup> طبیعی را شامل تولید یک محصول یا یک گروه از محصولات بهم پیوسته می‌داند که: به بازار مشترکی خدمت می‌دهند، دارای رقبای مشترکی هستند، بگونه‌ای بهم پیوسته‌اند که نمی‌توان برای یکی از آنها استراتژی مستقلی را - بدون تاثیر بر سایر محصولات - طراحی نمود [۱۲]. چنین واحد کسب و کاری که دارای استراتژی واحدی خواهد بود، در این مقاله "بنگاه" نامیده می‌شود.

شرکت‌های تولیدی معمولی در کشور ما، که دارای یک یا چند محصول نزدیک بهم (با خصوصیات فوق) هستند، یک بنگاه تلقی می‌شوند. اما شرکت‌های بزرگی که چندین خط تولید داشته و محصولات مختلفی را تولید می‌کنند و این محصولات بقدری از هم مستقلند که می‌توان در مورد یکی از آنها استراتژی واگذاری یا فروش را اتخاذ کرد، بدون اینکه موقعیت رقابتی کل شرکت یا سایر محصولات را تغییر دهد، "شرکت" و هر کدام از بخش‌های مربوط به یک محصول با شرایط فوق را یک "بنگاه" یا یک "واحد کسب‌وکار راهبردی" (SBU)<sup>۱۳</sup> نامیده خواهد شد.

### ب) شرکت

در این مقاله اصطلاح شرکت<sup>۱۴</sup>، برای نامیدن یک شخصیت حقوقی که مجموعه‌ای از واحدهای کسب‌وکار (بنگاه‌ها) را تحت مالکیت دارد، بکاربرده می‌شود.

### پ) صنعت یا رشته

مجموعه‌ای از بنگاه‌ها که به تولید محصولاتی (کالا یا خدمات) هم‌خانواده به لحاظ بازار مصرف، تکنولوژی تولید، منابع و مانند آن اشتغال دارند، یک صنعت نامیده می‌شوند.



مانند صنعت نساجی، صنعت نفت، صنعت حمل و نقل، صنعت بانکداری و ...

تعریف دقیق صنایع مختلف بگونه‌ای که به روشنی از هم قابل تفکیک باشند، ممکن نبوده و نوعی هم‌پوشانی در تعریف بخش‌های مختلف صنعتی مورد انتظار خواهد بود. بعنوان مثال بخش تولید الیاف مصنوعی را از دیدگاهی می‌توان مربوط به صنعت نساجی تعریف کرد، در حالیکه در تعریف دیگری ممکن است بخشی از صنایع پتروشیمی محسوب گردد. این مشکل را می‌توان با اتکاء به یکی از طبقه‌بندی‌های متداول صنایع مرتفع نمود.

بنابراین در این مقاله به‌یچوجه منظور از صنعت، بخش صنعت در مقابل بخش کشاورزی یا خدمات در کل اقتصاد نمی‌باشد. بلکه تعریف بالا آنهم با توجه خاص به صنعت نساجی مورد نظر است.

#### ت) بخش یا رشته

هر صنعتی متشکل از مجموعه‌ای از بخش‌ها یا رشته‌هاست. شاید بتوان نسبت بخش به صنعت را با نسبت بنگاه به شرکت مقایسه نمود. بعنوان مثال صنعت نساجی از بخش‌های تولید الیاف مصنوعی، آماده‌سازی الیاف طبیعی (پنبه‌پاک‌کنی، پشم‌شویی، ابریشم‌کشی)، ریسندگی پنبه‌ای، ریسندگی فاستونی، ریسندگی نیمه‌فاستونی، بافندگی پارچه‌های سبک، فاستونی‌بافی، تولید پوشاک مردانه، تولید پوشاک زنانه، رنگرزی، چاپ، تکمیل، تولید ژئوتکستایل‌ها، تولید منسوجات پزشکی، تولید منسوجات صنعتی و ... تشکیل می‌گردد. جداسازی بخش‌های مختلف صنعت نیز با مشکل تعریف دقیق و هم‌پوشانی نسبت به هم مواجه می‌باشد. در این زمینه نیز می‌توان طبقه‌بندی‌های تخصصی و یا استفاده از استانداردهای موجود را ملاک قرارداد.

#### ۶- مراجع

- [۱۴] Porter, Michael E.; "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.74, No. 6, 1996
- [۱۵] Hax, A.C.; Majluf, N.S.; *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991
- [۱۶] Porter, Michael E.; "From Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.76, No. 5, 1998
- [۱۷] Seeger, J.A.; "Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No. 1, 1984
- [۱۸] Porter, M.E.; *The Competitive Advantage of Nations*, McMillan, 1990
- [۱۹] Moon, H.C.; Rugman, A.M.; Verbeke, A.; "A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore"; *International Business Review*; No. 7, 1998
- [۲۰] Özlem, Öz; "Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey"; *Journal of Business Research*, No. 55, 2002
- [۲۱] Kim, Chulwon; *A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region*, Korea Institute for International Economic Policy, (WWW.kiep.go.kr/kopec/material.nsf)
- [۲۲] Bar-Zakay, Samuel N.; "A National Strategic Planning Model", *Long Rang Planning*, Vol 14, No. 4, pp. 76-89, 1981
- [۲۳] Porter, M.E.; "Can Japan Compete? New Findings from the Global Competitiveness Report 2002", HBS Japan Research Office, [WWW.isc.hbs.edu](http://WWW.isc.hbs.edu), 2002
- [۲۴] گلوک، ویلیام اف؛ جاچ، لارنس آر؛ "سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: خلیلی شورینی، سهراب؛ یادواره کتاب: تهران؛ ۱۳۷۴
- [۲۷] هکس، ای. سی؛ "برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن؛ ترجمه: احمدی، حسین؛ کانون فرهنگی انتشاراتی سایه‌نما، تهران، ۱۳۷۷
- [۱] Chandler, A.R.; *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*; Cambridge, Mass: MIT Press, 1962
- [۲] Ansoff, H.I.; *Corporate Strategy*; Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1965
- [۳] Andrews, K.R.; *The Concept of Corporate Strategy*; New York: Dow Jones-Irwin, 1971
- [۴] Pettigrew, A ; Thomas, H.; Whittington, R.; "Strategic Management: The Strength and Limitation of a Field", *Handbook of Strategy and Management*, London: SAGE Publication, 2002
- [۵] Chandler, A.D.; *Strategy and structure*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1972
- [۶] Quinn, J.B.; *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980
- [۷] Pettigrew, A.M.; "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, Vol: 24, No.: 6, PP: 649-69, 1987
- [۸] Mintzberg, H.; "Patterns in strategy formation", *Management science*, No.:24, PP: 934-48, 1978
- [۹] Simon, H.A.; *The Science of Artificial*, Cambridge, MIT Press, 1969
- [۱۰] Bettis, R. A.; "Strategic Management and the Strait-jacket: An Editorial Essay", *Organization Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 315-19, 1991
- [۱۱] Dess, G.G.; Lumpkin, G. T.; *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, New York: McGraw Hill- Irwin, 2003
- [۱۲] Bourgeois III, L.J.; *Strategic management, From concept to implementation*, University of Virginia: Dryden Press, 1995
- [۱۳] Bowman, E.H.; Singh, H.; Thomas, H.; "The Domain of Strategic Mangement: History and Evolution", *Handbook of Strategy and Management*, London: SAGE Publication, 2002

- [۲۸] دیوید، فرد. آر.؛ "مدیریت استراتژیک" ترجمه: اعرابی، س.م؛  
و پارسائیان، ع.؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ تهران؛ ۱۳۸۲
- [۲۹] سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور؛ "خلاصه گزارش  
اقتصادی و نظارت بر عملکرد سال چهارم برنامه سوم  
توسعه"، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۸۲
- [۳۰] سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور؛ "قانون برنامه  
چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری  
اسلامی ایران"، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران،  
۱۳۸۲

#### زیر نویس ها

---

- 1 - Institutionalists
- 2 - Corporate Level
- 3 - Business Level
- 4 - Functional Level
- 5 - Industry Level
- 6 - Financial Planning
- 7 - forecast-base-planning
- 8 - Boston Consulting Group
- 9 - Multi Factor
- 10 - Arthur D. Little
- 11 - Standard Industrial Classification
- 12 - Business Unit
- 13 - Strategic Business Unit
- 14 - Corporation