



■ دکتر محمد رضا شجاعی

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی



■ سید محمود قوچانی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل



■ فاطمه کاظمی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل

## کاربرد ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (تحلیل SPACE) مطالعه موردی: شرکت بتن سازی مهد بتن

### پیش گفتار

یکی از مهمترین سوالاتی که برای مدیران شرکت های بتن سازی ایجاد می شود این است که وضعیت کنونی شرکت آنها چگونه است. این مقاله کاربرد ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک را در یافتن پاسخ این سوال برای مطالعه موردی شرکت بتن سازی مهد بتن نشان می دهد. از ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک برای تسهیل رسیدن به بهترین درجه مدیریت استراتژی استفاده شد. پس از آن باید یکی از چهار نوع استراتژی های تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی را در مقابل رقبا انتخاب کرد. مقادیر هر یک از عوامل منظور شده در این ماتریس بوسیله پرسشنامه بدست آمد. این عوامل در چهار گروه، دسته بندی شدند (نقاط قوت مالی، جذابیت صنعت، ثبات محیطی و مزیت رقابتی) تا مشخص شود که چه نوع استراتژی ای باید توسط شرکت استفاده شود.

واژگان کلیدی: استراتژی، ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، استراتژی تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی، رقابتی

### ۱- مقدمه

به دست آوردن یک استراتژی مناسب جهت گسترش فعالیت های سازمان از مهم ترین دغدغه های مدیران هر سازمانی است. برای تدوین استراتژی و در مرحله تصمیم گیری از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی استفاده می کنند [۲]. با مقایسه عوامل داخلی و خارجی و همچنین مقایسه موقعیت شرکت با دیگر شرکت ها، استراتژی های امکان پذیر را شناسایی

می نمایند. مدیران و کارکنانی که در تجزیه و تحلیل استراتژی ها و مرحله گزینش آنها مشارکت می کنند، انواع استراتژی ها را پیشنهاد می نمایند. هر استراتژی دیگری که در نتیجه مقایسه عوامل داخلی و خارجی مطرح شود، به فهرست پیشنهادها اضافه می شود. مدیران در این بررسی می توانند استراتژی ها را الویت بندی نمایند که در نتیجه بهترین استراتژی ها که دارای بالاترین الویت می شوند، مشخص می گردند.

## ۲- بیان مسئله

چالشی که تمام مدیران با آن روبرو هستند، دستیابی به رضایت مصرف کنندگان در دنیای متغیر تجارت است. بیان این نکته ضروری است که تغییرات محیط کسب و کار یک عامل مهم در استراتژی‌های شرکت می‌باشد. استراتژی برنامه‌ای است که به شرکت در جهت رسیدن به مزیت رقابتی نسبت به رقبا کمک می‌کند. یک استراتژی عبارت است از طرح جامع برای شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت خود عمل کرده و به اهداف خود دست می‌یابد [۱]. در این مقاله قصد داریم که با استفاده از یک روش علمی به بهترین استراتژی برای شرکت برسیم تا موقعیت خود را نسبت به رقبا تثبیت کند.

## ۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

نداشتن شهود ذهنی مدیران از وضعیت شرکت خود در شرایط رقابتی امروزه، موجب زوال و روند رو به کاهش سود آنها می‌شود. مدیران شرکت‌های مختلف برای پیشرفت در امور خود و دست یافتن به مزیت رقابتی، نیاز به دریافت وضعیت و شرایط شرکت خود نسبت به دیگر شرکت‌های رقیب خود هستند. شرکتی که موقعیت خود و دیگر رقبای خود را نداند، ممکن است تصمیماتی را دستور کار خود قرار دهد که در آینده ضرری هنگفت به آن وارد کند؛ حال آنکه در آن زمان قادر به بازگشت به عقب نخواهد بود و نمی‌تواند تغییری در روند امور دهد. استراتژی که بر این مبنا بدست آمده باشد، مزیت رقابتی را حداکثر و کمبودهای رقابتی را حداقل می‌کند. [۴]

## ۴- سوالات تحقیق

مهمترین چیزی که سعی شده در این مقاله به آن پاسخ داده شود این موضوع است که چگونه می‌توان وضعیت خود را در فضای رقابتی تشخیص داد تا بر اساس آن بتوان یک استراتژی منطقی یافت. روش استفاده شده در این مقاله ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک است که در ادامه طرز کار آن بطور مفصل توضیح داده شده است.

## ۵- مبانی نظری

### ۵-۱- تحلیل SPACE: ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک

ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک یا ماتریس تحلیل SPACE یک تکنیک ویژه جهت ارزیابی میزان دانش و ادراکات در یک برنامه استراتژیک خاص است. این تکنیک توسط افرادی چون آلن رو، ریچارد میسون، کری دیکل، ریچارد من و

روبرت موکлер توسعه یافته است. چارچوب تحلیل ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار موثر است، اما ابزاری شناخته شده برای توسعه و بازبینی استراتژی شرکت‌ها نیست و از آن می‌توان در موارد زیر استفاده کرد: [۳]

- شروعی برای تمرین پیش‌بینی کردن در زمینه‌های کلی و کلیدی
- بعنوان یک بررسی در پایان فرآیند
- از آن نیز می‌توان برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک فردی که به وسیله‌ی ابزاری چون ماتریس رشد آنسوف بدست آمده است، استفاده کرد.

تحلیل SPACE یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می‌کند و تعیین کننده‌ی زمینه‌ی کلی استراتژی است:

### عوامل خارجی:

- جذابیت صنعت
- ثبات محیطی

### عوامل درونی:

- مزیت رقابتی
- نقاط قوت مالی

با ترکیب عوامل در نظر گرفته شده در هر نمودار از شکل کلی ماتریس SPACE، چارچوب کلی آنچه که باید در برنامه استراتژیک انجام شود، به ما نشان داده می‌شود.

ابعاد در یک جهت با هم هماهنگ می‌شوند که در ابتدا به نظر عجیب است، اما منطقی می‌باشد. زیرا دو دسته از عوامل بعنوان نقاط قوت در نظر گرفته می‌شوند (نقاط قوت مالی FC و نقاط قوت صنعت IS) و به عنوان عاملی مثبت ارزیابی می‌شوند. درحالی که دو دسته دیگر (مزیت رقابتی CA و ثبات محیطی ES) بصورت بالقوه ضعف در نظر گرفته می‌شوند و به عنوان عاملی منفی ارزیابی می‌شوند. منطقی است که نقاط قوت مالی برای جبران کردن عدم ثبات محیطی لازم است. بیشتر مشکلات در محیط آینده، استدلال شرایط آینده است و آنچه مهمتر است، داشتن نقاط قوت مالی می‌باشد. [۳]

جذابیت صنعت و مزیت رقابتی بعنوان منابع بالقوه برای سودآوری بیشتر در نظر گرفته شده است که اگر هر دو متناسب با کسب و کار باشد، نتایج بسیار خوب است و اگر هر دو نامتناسب باشند، از اینرو کسب و کار دچار مشکل است.

### ۵-۲- تعیین امتیازات تحلیل SPACE

هر عامل در ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک

از این رو کسب و کار باید هدفش را برای کاهش میانگین وزنی هزینه سرمایه قرار دهد.

۲- نقدینگی همچنین از نامتعادل (بد) به متعادل (خوب) دسته‌بندی شده است، زیرا سطح بالای نقدینگی بر ارزش، برگشت سرمایه را کاهش خواهد داد؛ در حالی که مشکل نقدینگی به این معنا خواهد بود که کسب و کار برای پرداخت بدهی‌ها دچار مشکل خواهد بود و ممکن است به این معنی باشد که کسب و کار از لحاظ فنی فاقد توانایی پرداخت دیون است.

کسب و کار نیازمند شرایط مالی متفاوتی است بر حسب:

- کثرت دارایی
- چرخه‌ی سرمایه‌ی در گردش

#### ۵-۲-۲- عوامل تحلیل SPACE برای مزیت رقابتی

- سهم بازار
- کیفیت
- وفاداری مشتری
- سطوح هزینه
- دامنه محصول

مزیت رقابتی از ۱- (عالی) تا ۶- (ضعیف) امتیاز داده می‌شود. مطابق ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، عناوین ذیل باید برای تعیین مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گیرد: [۳]

- سهم بازار (کوچک به بزرگ)
- کیفیت محصول (پست به ممتاز)
- چرخه‌ی حیات محصول (دیر به زود)
- چرخه جایگزین محصول (متنوع به ثابت)
- وفاداری مشتری (کم به زیاد)
- بکارگیری ظرفیت‌های رقابتی (کم به زیاد)
- فنون تخصصی (کم به زیاد)
- ادغام عمودی (کم به زیاد)
- سرعت معرفی محصول جدید (کند به سریع)

این بُعد از تحلیل ماتریس SPACE نیاز به هماهنگی با بخش کسب و کار دارد، ماتریس مزیت رقابتی نشان می‌دهد که حتی سهم بازار لزوماً می‌تواند بعثت مزیت در موقعیت‌های دیگر قوی نباشد. بهر روی برای دستیابی بهتر مزیت رقابتی برای استفاده در ماتریس SPACE می‌توان از تکنیک‌های استراتژیکی مانند تحلیل زنجیره ارزش، نقشه‌های شاخص ارزش مشتری، عوامل کلیدی موفقیت کمک گرفت.

می‌تواند به سرعت مورد قضاوت قرار گیرد، اما مزیت آن در بررسی تمام جزئیات آن است. عوامل زیادی وجود دارد که می‌توان مطرح کرد و هر صنعت زمینه‌های کلیدی خودش را دارد که باید در ارزیابی تفصیلی SPACE در نظر گرفته شود. عوامل معدودی مطرح شده است که به شما آنچه را که در یک تحلیل SPACE لازم است را در ذیل لیست کرده است.

#### ۵-۲-۱- عوامل تحلیل SPACE برای نقاط قوت مالی

- سود فروش
- بازگشت دارایی
- جریان نقدینگی
- کارایی
- شدت سرمایه در گردش

نقاط قوت مالی با نمره‌ی ۶ (زیاد) تا نمره‌ی ۱ (کم) در ماتریس تحلیل SPACE امتیاز داده می‌شوند و امتیاز زیاد، خوب است و امتیاز کم نشان‌دهنده‌ی ضعف عوامل مالی است. بر طبق ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، عناوین ذیل باید برای تعیین نقاط قوت مالی مورد بررسی قرار گیرد: [۳]

- برگشت سرمایه (کم به زیاد)
- نسبت بدهی به دارایی خالص (نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام) (نامتعادل به متعادل)
- نقدینگی (نامتوازن به ثابت)
- سرمایه مورد نیاز در برابر سرمایه‌ی دردسترس (زیاد به کم)
- جریان نقدینگی (کم به زیاد)
- سهولت در خروج از بازار (سخت به راحت)
- ریسک موجود در کسب و کار (زیاد به کم)
- دوره‌ی گردش موجودی (آرام به سریع)
- استفاده از صرفه‌جویی‌ها نسبت به مقیاس و تجربه (کم به زیاد)

حاشیه سود بالا، دسترسی به پول نقد برای سرمایه‌گذاری، زمانی که شما می‌خواهید سرمایه‌گذاری کنید برای هر کسب و کاری ارزشمند است. چندین مقیاس مالی که کاملاً واضح نیستند: [۳]

۱- نسبت بدهی به دارایی خالص از نامتعادل (بد) تا متعادل (خوب) دسته‌بندی شده است. بر اساس اینکه سرمایه‌گذاری صاحبان سهام نسبت به سطح میانگین بدهی‌ها گران‌تر می‌شود،

## ۵-۲-۳- عوامل تحلیل SPACE برای جذابیت صنعت

- پتانسیل رشد

- مراحل چرخه‌ی زندگی

- موانع ورود

- قدرت مشتری

- ذخایر

جذابیت صنعت از ۶ (عالی) تا ۱ (ضعیف) امتیاز داده می‌شود. بر طبق ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک عناوین ذیل باید برای تعیین جذابیت بازار مورد بررسی قرار گیرد: [۳]

• پتانسیل رشد (کم به زیاد)

• پتانسیل سودآوری (کم به زیاد)

• ثبات مالی (کم به زیاد)

• فنون تخصصی (ساده به پیچیده)

• بکارگیری منابع (ناکارا به کارآمد)

• کثرت سرمایه (کم به زیاد)

• سهولت ورود به بازار (آسان به دشوار)

• بهره‌وری؛ بکارگیری ظرفیت‌ها (کم به زیاد)

• قدرت چانه‌زنی تولیدکننده (کم به زیاد)

می‌توان از مدل نیروهای پنجگانه پورتر برای درک شاخص‌های اضافی که برای موقعیتی ویژه مورد نیاز است، استفاده کرد.

## ۵-۲-۴- عوامل تحلیل SPACE برای ثبات محیطی

- عدم اطمینان سیاسی

- نرخ بهره

- تکنولوژی

- دوره‌ی زمانی

- برآمدهای محیطی

ثبات محیطی از ۱- (عالی) تا ۶- (ضعیف) امتیاز داده می‌شود. بر طبق ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، عناوین ذیل باید برای تعیین ثبات محیطی مورد بررسی قرار گیرد: [۳]

• تغییرات تکنولوژیکی ( زیاد به کم)

• نرخ تورم (بالا به پایین)

• تغییرپذیری تقاضا (بزرگ به کوچک)

• موانع ورود به بازار (کم به زیاد)

• فشار رقابتی/ رقابت (بالا به پایین)

• دامنه قیمت محصولات رقابتی (پهن به باریک)

## ۵-۳- تفسیر نمودار ماتریس تحلیل SPACE

ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (ماتریس SPACE) راهنمایی مفید برای تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌هایی است که برای موقعیت‌های متفاوت فراهم می‌شوند. ماتریس SPACE برای هر کسب و کار به بر اساس چهار بُعد مشخص می‌شود:

الف- جذابیت صنعت (IA)

ب- ثبات محیطی (ES)

ج- مزیت رقابتی (CA)

د- نقاط قوت مالی (FS)

استراتژی‌های حاصل بر اساس این ابعاد می‌تواند به صورت موارد ذیل باشد:

• استراتژی تهاجمی

• استراتژی تدافعی

• استراتژی محافظه‌کارانه

• استراتژی رقابتی

## ۵-۳-۱- استراتژی تهاجمی<sup>۱</sup>

نمودار شکل ۱ بر اساس ابعاد، موقعیت مناسب را نشان می‌دهد، از اینرو کسب و کار می‌تواند از استراتژی تهاجمی به عنوان ابزاری برای قوت بخشیدن به فرصت‌های در دسترس پیروی کند [۳]. تحلیل SPACE به سازمان‌ها در موقعیت بالا اقدامات ذیل را سفارش می‌کند:

• ادامه دادن سرمایه‌گذاری در بخش نوآوری، جهت حمایت و ایجاد مزیت‌های رقابتی‌ای که وجود دارد.

• پوشش کلیه اقدامات رقبا در جهت توسعه‌ی مزیت‌های رقابتی. جلوگیری از ایجاد پیشنهادات ارزشی متمایز که ممکن است موجب به اثبات رساندن کشتش بخشی از بازار شود.

• تصاحب سهم بازار بصورت تهاجمی بوسیله‌ی جهش رو به بالای قیمت‌های متعارف بازار در نقشه‌ی ارزش مشتریان.

• ایجاد ریسک برای رقبا در بازی. ممکن است از طریق ایجاد نوآوری سریع در محصول، جدال‌هایی در بازاریابی یا کاهش سطوح قیمت‌ها انجام شود که رقبا را دچار مشکل می‌کند.

• رشد در بازار بواسطه ایجاد حق مالکیت

• دنبال کردن فرصت‌های موجود در بازار شامل ادغام

عمودی رو به جلو و رو به عقب.

• حرکت به سمت بازارهای مرتبط که مکمل شرایط موجود است.

استراتژی حمله، تجارت را برای رقبا سخت می‌کند و حقیقتاً موجب دشواری در امر بالا بردن منابع برای ایجاد رقابت می‌شود، مگر آنکه رقبا از منابع بیشماری برخوردار باشند. دو نگرانی بزرگی در این شرایط وجود دارد:

۱- اجتناب از خشنودی زیاد از خود - کسب و کار می‌تواند بسیار راحت به نظر بیاید، اما ممکن است تهدیدهایی از بازارهای جانشین وارد شود یا تکنولوژی بین بخش‌های همگرای بازار تمایز ایجاد کند.

۲- اجتناب از کارکرد نامناسب برای جلوگیری از سیاست‌های رقابتی. گاهی یک کسب و کار قوی می‌تواند توجه به ابزار تعدیل را جلب کند، به ویژه اگر از قیمت‌گذاری آمرانه در جهت خروج رقبا از کسب و کار استفاده شود.

### ۵-۳-۲- استراتژی رقابتی<sup>۱</sup>

رویکرد استراتژی رقابتی زمانی سفارش می‌شود که کسب و کار، امتیازهای خوبی در محورهای جذابیت بازار/ مزیت رقابتی (IA/CA) در ماتریس SPACE بدست آورده باشد؛ اما در محور نقاط قوت مالی/ ثبات محیطی (FS/ES) ناموفق بوده‌اند. زمانی امتیاز در محورهای IA/CA بالاست که: [۳]

• صنعت مطرح شده جذاب و سازمان دارای مزایای رقابتی بیش از رقبایش باشد.

• صنعت مطرح شده جذاب و کسب و کار در زمینه‌ی مزیت رقابتی بی‌اثر باشد.

• صنعت قابل قبول باشد، ولی کسب و کار دارای مزیت رقابتی قوی باشد.

زمانی امتیاز در محورهای FS/ES پایین است که:

• محیط ناپایدار و شرکت از نظر مالی ضعیف باشد.

• محیط مطرح شده ناپایدار و کسب و کار منابع مالی اندکی دارد.

• کسب و کار از نظر مالی ضعیف اما ثبات محیطی قابل قبول باشد.

هدف از استراتژی رقابتی افزایش سودآوری و تقویت ترازنامه‌ی مالی است، برای اینکه بتوان به سمت استراتژی تهاجمی حرکت کرد. کسب و کار باید مطمئن باشد که

این تأکید منطقی بر سودآوری برای از بین بردن استراتژی رقابتی‌شان نیست. نکته‌ی استراتژیک ضروری، بدست آوردن نقاط قوت مالی برای جبران ناپایداری محیطی است؛ برای اینکه بتوان از آن پس استراتژی تهاجمی را به کار بست. برای تقویت ترازنامه مالی و بدست آوردن سرمایه برای توسعه، می‌توان اقدامات زیر را مد نظر قرار داد:

• بالا بردن ارزش سهام کلی شرکت یا حتی وام‌های بلندمدت.

• ادغام با شرکت‌های با وجوه نقدی غنی که در جستجوی فرصت‌هایی برای توسعه هستند.

• پیوستگی ساختاری برای دستیابی به سود از طریق دارایی‌های ملموس و ناملموس همراه با عدم خسارت در هزینه سرمایه‌گذاری است.

• بهبود سودآوری که منجر به تقویت ترازنامه است، در صورتی که سود حاصله بوسیله‌ی صاحبان پس گرفته نشود. این کار برای ایجاد وجوه نقد و ارزش ویژه زمان خواهد برد.

برای بهبود سودآوری در کسب و کار و بدست آوردن مزیت‌های رقابتی از طریق موقعیت‌های ترکیب شده‌ی قوی در محورهای جذابیت صنعت/ مزیت رقابتی، شرکت می‌بایست اقدامات زیر را دنبال کند:

• کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر مشروط به اینکه ضرری بر مزیت رقابتی وارد نکند. نوآوری در بهبود بهره‌وری.

• تأکید بر مزایای رقابتی متمایز.

• بسط در بازارها و محصولات جدید در جایی که کسب و کار نسبت به آن مطمئن است.

### ۵-۳-۳- استراتژی محافظه کارانه<sup>۲</sup>

کسب و کار در یک موقعیت ضعیف در یک بازار بی‌تحرك محصور شده است، این موقعیت، حالت سگ در ماتریس رشد با سهم بازار کم و رشد بازار کم را شرح داده است. سازمان یک حق انتخاب دارد: [۳]

- بهبود بخشیدن موقعیت رقابتی حاضر از طریق توسعه‌ی مزایای رقابتی یا تمرکز بر ایجاد جذابیت بیشتر در موقعیت‌های مناسب در سرتاسر بازار.

- زیر نظر قرار دادن محیط بازار حاضر برای فرصت‌های سودآوری، یا بر اساس منابع موجود و ظرفیت‌ها یا ایجاد تنوع در بخش‌های جدید.

برآوردهای فردی ترکیب شده منفی است، اما ممکن می‌باشد:



• IA و CA هر دو ضعیف باشند.

• IA خوب اما CA ضعیف باشد.

• IA ضعیف و CA خوب باشد.

اگر صنعتی بد به نظر بیاید و تجارت مزایای رقابتی قابل توجه داشته باشد، پس هر عامل باقیمانده سودآوری تحت یک تهدید بزرگ است و تجارت می‌تواند بعنوان وسیله‌ی تخلیه پول نقد باشد که نقاط قوت مالی را برای تنوع بخشیدن در جاهای دیگر کاهش می‌دهد.

تجارت باید متوجه‌ی هزینه‌های مشخص، مشتریان و محصولات زیان‌بار باشد و هر جا که می‌تواند با خرید زمان بیشتر فرصت‌های متمایز و پرکشش را کشف کند. همچنین باید ظرفیت‌ها را تقلیل دهد، برای اینکه این ظرفیت‌های انباشته شده با چشم‌انداز بازارهای آینده هماهنگ شوند.

بطور دیگر، تجارت ممکن است بتواند موقعیت‌اش را از طریق استراتژی‌های تعیین شده برای توسعه‌ی مزایای رقابتی، بهبود بخشد. کسب و کارهای جدید برای مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های ارزش مشتری قادر به تشخیص این هستند که می‌توانند سود زیادی را از طریق تمرکز بر روی اقدامات ایجاد کنند و حتی دارائی‌های از دست رفته و فرصت‌ها را دریابند. بنگاه باید مراقب باشد که بیش از حد سرمایه‌گذاری نکند؛ چراکه بخش مثبت، ضعیف است و علت آن، این است که بازار پرکشش در نظر گرفته نشده است. بنگاه می‌تواند موقعیت‌های مناسب را تشخیص دهد؛ در جایی که مزیت‌هایی وجود دارد یا می‌توان آن مزایا را در آنجا به سرعت توسعه دهد که در بازارهای وسیع مورد توجه قرار نمی‌گیرند.

نکته‌ی مطلوب در مورد استراتژی محافظه کارانه در ماتریس SPACE این است که بنگاه تحت تهدیدهای بزرگ موجود در محیط بواسطه‌ی نقاط قوت مالی‌اش نیست.

### ۵-۳-۴- استراتژی تدافعی<sup>۱</sup>

استراتژی تدافعی زمانی بوسیله‌ی تحلیل SPACE سفارش می‌شود که:

۱- محور جذابیت صنعت / مزیت رقابتی منفی است؛ و

۲- محور نقاط قوت مالی / ثبات محیطی نیز منفی است.

گزینه‌های استراتژیک تدافعی متمایزی در بخش‌های متفاوت کسب و کار بکار گرفته می‌شوند. در استراتژی بازاریابی تدافعی، در ابتدا بایستی مشخص شود که از کدام محصول - بازار می‌خواهید حمایت کنید، کدام را می‌خواهید رشد دهید و کدام را اجازه خواهید داد که بدون یک نزاع

جدی از شما بگیرند [۳]. ماتریس سهم رشد از گروه مشاوران بوستون می‌تواند کمک کند و از طریق میزان رشد بازار و سهم بازار شما یک دسته‌بندی چهارگانه ایجاد می‌کند:

• ستاره‌ها - بازار در حال رشد، سهم بازار بالا/ داشتن رشد تهاجمی

• گاو شیرده - بازار ثابت یا در حال کاهش، سهم بازار بالا/ شدیداً حمایت شود، این بخش منبع اصلی سود و پول نقد است.

• علامت سوال - بازار در حال رشد، سهم بازار کم

• سگ‌ها - بازار ثابت یا در حال کاهش، سهم بازار کم/ برداشت کردن یعنی اجازه دهیم سهم بازار را از دست دهیم و بر بخش کوچکی از سود و وجوه مدیریت کنیم.

## ۶- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی بوده و از نظر نوع گردآوری داده‌ها و پردازش اطلاعات، توصیفی و مطالعه موردی است. مهمترین منبع مورد استفاده در این تحقیق، مستندات موجود در بخش‌های مختلف سازمان، مانند بخش‌های منابع انسانی، تحقیقات بازار، مالی، بازاریابی، تولید و کیفیت بوده است. در گردآوری اطلاعات تکمیلی از نظر مدیران و کارشناسان داخل از طریق پرسشنامه نیز استفاده شده است.

در این مقاله ۷ پرسشنامه به مدیران شرکت بتن‌سازی مَهد بتن داده شده است که به آنها پاسخ داده‌اند. سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک موضع شرکت را مشخص می‌کنیم. با توجه به اینکه شرکت در کدامیک از موقعیت‌های تعبیه شده در ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک قرار دارد، استراتژی متناسب با آن در نظر گرفته می‌شود. در این تحقیق برای استفاده از روش تحقیق مناسب از روش آماری میانگین‌گیری موزون استفاده شده است.

## ۷- تحلیل نتایج

با توجه به جداول بدست آمده از ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، شرکت بتن‌سازی مَهد بتن در ماتریس SPACE در موقعیت استراتژی تهاجمی قرار می‌گیرد که با توجه به آنچه درباره‌ی سازمان‌هایی که در موقعیت استراتژی تهاجمی قرار می‌گیرند قبلاً گفته شد، پیشنهادات این تحقیق به شرکت بتن‌سازی مَهد بتن بصورت زیر است:

### ۷-۱- استراتژی تهاجمی؛ حمله از روبرو

در حمله از روبرو، شرکت می‌خواهد یکی از رقبای خود را در

## ۷-۴- استراتژی تهاجمی؛ حمله از مسیر فرعی

در این نوع از استراتژی‌های تهاجمی، در این حمله، حریف مبارز تلاش می‌کند تا در حاشیه و جدای از تکنولوژی موجود، با عرضه‌ی تکنولوژی جدید، بازار را در دست گیرد [۳].

دیگر استراتژی‌های تهاجمی پیشنهاد شده برای شرکت از این قرار است: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی رو به بالا یا رو به پایین، یکپارچگی افقی، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی و .... [۴].

## ۸- شکل‌ها و جداول

در ادامه جداول و نمودار مربوطه ملاحظه می‌گردد.

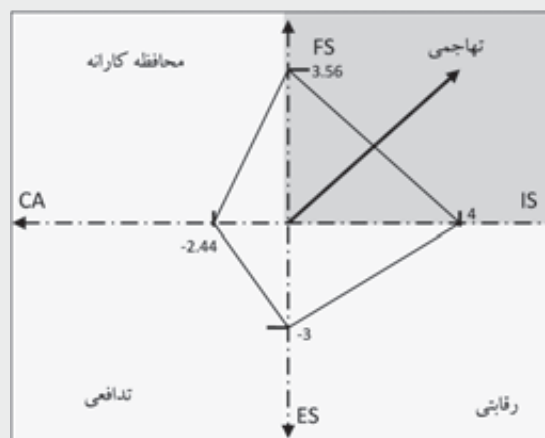
## ۹- منابع

۱- هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال؛ «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، ویرایش دوم، ۱۳۸۴.

۲- دیوید، فرد. آر؛ «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، ویرایش هفتم، ۱۳۸۴.

3. H.Rows, R.Mason and K.Dickel, "Strategic Management and Business Policy: Methodological Approach, Reading Massachusetts", Addison-Wesley publishing co, 1982

4. Keller Janson, Louren & Luccke Richard, "The Essentials of Strategy", Harvard business School Press, Boston, Massachusetts & Society for Human Resource Management Virjonia, 2006.



شکل ۱- ماتریس SPACE شرکت بتن‌سازی مهد بتن

ناحیه‌ای از نقاط قوت‌اش مورد هدف قرار دهد. حمله از روبرو یک استراتژی تهاجمی ماندنی خواهد بود اگر:

- بازار مجموعه‌ای از کالاها با تمایز اندک و نیازهای استاندارد مشتریان باشد.
- ارزش ویژه برند و وفاداری مشتریان رقابتی مورد هدف پایین باشد.
- رقابتی مورد هدف دارای منابع مالی (یا همکاران قوی) اندکی نسبت به نقاط قوت مالی گروه مهاجم باشند.

## ۷-۲- استراتژی تهاجمی؛ حمله از جناحین

به جای حمله به رقبای در حمله از روبرو به نقاط قوت آن، در حمله از جناحین به دنبال نقاط ضعف در دامنه محصولات رقبا هستیم.

## ۷-۳- استراتژی تهاجمی؛ محاصره

در استراتژی تهاجمی محاصره، رقابتی مورد هدف را از دو یا چندین سمت بطور همزمان مورد حمله قرار می‌دهند تا در پاسخ‌گویی به اقدامات دچار مشکل شوند.

جدول ۱- ابعاد و استراتژی‌ها در ماتریس SPACE همراه با مقتضیات آنها

حالت‌های استراتژیک ابعاد	تهاجمی	رقابتی	محافظه کار	تفادعی
محیط	ثابت	بی ثبات	ثابت	بی ثبات
صنعت	پرکشش	پرکشش	بی کشش	بی کشش
حالت رقابت	قوی	قوی	ضعیف	ضعیف
نقاط قوت مالی	زیاد	کم	زیاد	کم
استراتژی‌های مناسب	* رشد احتمالی از طریق حق مالکیت * سرمایه‌گذاری بر فرصت‌ها * نوآوری برای تقویت مزیت رقابتی	* کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری، بالا بردن سرمایه برای دنبال کردن فرصت‌ها و نقاط قوت رقابتی ممکن	* کاهش هزینه‌ها، محصولات خدمات بطور منطقی * سرمایه‌گذاری در تحقیقات برای ایجاد محصولات فرصت‌های جدید	* عملکرد بر طبق دلیل و منطق * بی‌پره‌سازی به اندازه مناسب

جدول ۲- امتیازات در بعد نقاط قوت مالی

عوامل تعیین شده‌ی نقاط قوت مالی										Factors Determining Financial Strength						
۱- برگشت سرمایه	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد							
۲- نسبت بدهی به دارائی خالص	نامتعادل	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	متعادل							
۳- نقدینگی	نامتوازن	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ثابت							
۴- سرمایه مورد نیاز در برابر سرمایه‌ی در دسترس	زیاد	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کم							
۵- جریان نقدینگی	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد							
۶- سهولت در خروج از بازار	سخت	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	راحت							
۷- ریسک موجود در کسب و کار	زیاد	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کم							
۸- دوره‌ی گردش موجودی	آرام	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سریع							
۹- استفاده از صرفه‌جویی‌های نسبت به مقیاس و تجربه	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد							
میانگین	۳۲/۹ = ۳٫۵۶															

جدول ۳- امتیازات در بعد مزیت رقابتی

عوامل تعیین شده‌ی مزیت رقابتی										Factors Determining Competitive Advantage							
۱. سهم بازار	کوچک	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بزرگ								
۲. کیفیت محصول	پست	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ممتاز								
۳. چرخه ی حیات محصول	دیر	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زود								
۴. چرخه جایگزین محصول	متنوع	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ثابت								
۵. وفاداری مشتری	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۶. بکارگیری ظرفیت های رقابتی	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۷. فنون تخصصی	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۸. ادغام عمودی	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۹. سرعت معرفی محصول جدید	کند	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سریع								
میانگین	۳۲/۹= ۳,۵۶= -۲,۴۴																

جدول ۴. امتیازات در بعد جذابیت صنعت

عوامل تعیین شده‌ی جذابیت صنعت										Factors Determining Industry Attractiveness							
۱. پتانسیل رشد	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۲. پتانسیل سودآوری	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۳. ثبات مالی	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۴. فنون تخصصی	ساده	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پیچیده								
۵. بکارگیری منابع	ناکارا	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کارآمد								
۶. کثرت سرمایه	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۷. سهولت ورود به بازار	آسان	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دشوار								
۸. بهره‌وری؛ بکارگیری ظرفیت ها	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
۹. قدرت چانه‌زنی تولیدکننده	کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد								
میانگین	۳۶/۹ = ۴																

جدول ۵ - امتیازات در بعد ثبات محیطی

عوامل تعیین شده ی ثبات محیطی										Factors Determining Environmental Stability						
۱. تغییرات تکنولوژیکی			زیاد	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کم					
۲. نرخ تورم			بالا	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پایین					
۳. تغییرپذیری تقاضا			بزرگ	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کوچک					
۴. موانع ورود به بازار			کم	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	زیاد					
۵. فشار رقابتی/ رقابت			بالا	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پایین					
۶. دامنه قیمت محصولات رقابتی			پهن	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	باریک					
میانگین			۱۸/۶ = ۳ = -۳													