



## مدل های تجزیه و تحلیل پورتفولیوی شرکت

تهیه کننده: غلامعلی کارآمد

شماره دانشجویی: ۹۱۱۲۴۳۱۹۲۰۹

رشته: مدیریت صنعتی

درس: مدیریت استراتژیک

استاد: آقای دکتر حجاریان کاشانی

دانشگاه: علامه طباطبایی

دانشکده: مدیریت و حسابداری

تابستان ۹۲

## مفهوم پورتفولیو

واژه پورتفولیو در فرهنگ و بستر چنین تعریف می شود: «جلد شیرازه دار یا کیف قابل انعطافی برای حمل اوراق کاغذ، تصاویر و جزوات». کاربرد این واژه در دنیای کسب و کار به معنی «اوراق بهاداری است که توسط سرمایه گذار نگهداری می شود» یا «آن اوراق تجاری است که توسط شرکت مالی (مثل بانک) نگهداری می شود».

در یک پورتفولیوی مالی، سرمایه گذاری های افراد، به عنوان اجزای یک طرح سرمایه گذاری کلی، تلقی می شوند. بازده مورد انتظار یک پورتفولیو، میانگین وزنی بازده مورد انتظار سرمایه های جزئی آن است که ارزش های نسبی آن ها به عنوان وزن آن ها در نظر گرفته می شود.

## کاربرد پورتفولیو در شرکت

در سازمان های کسب و کار، تجزیه و تحلیل پورتفولیو، بیش از همه در تدوین استراتژی سطح شرکت و کمک به بازبینی واحدهای کسب و کار آن، کاربرد دارد تا در تدوین استراتژی رقابتی رشته های صنایع مختلف. تجزیه و تحلیل پورتفولیو به منظور نمایش شرکتی با چند واحد کسب و کار، ترسیم یا طبقه بندی کسب و کارهای مختلف پورتفولیوی شرکت و تعیین اثرات آن برای مدیریت عالی شرکت از تکنیک های متفاوتی استفاده می کند. بر حسب آمیزه کسب و کارهای ایجاد شده و در حال ایجاد، سازگاری درونی بین ایجاد نقدینگی و مصرف آن، راهنمایی های عمده درباره خرید واحدهای کسب و کار، سرمایه گذاری در حرکت های جدید و واگذاری کسب و کارهای موجود، شرکت می تواند در پورتفولیوی خود با سعی و تلاش، توازن ایجاد کند. در نتیجه، از طریق تصحیح عدم توازن تخصیص منابع بین گروه ها، بخش ها و واحدهای کسب و کار، بر روابط بین واحدهای موجود اثر گذارد.

سطوح مختلف سازمان نیز می توانند از رویکرد پورتفولیو استفاده کنند: مدیران خطوط تولید در متوازن کردن محصولاتشان؛ واحدهای کسب و کار در متوازن کردن خطوط تولید یا واحدهای محصول - بازارشان؛ و شرکت ها، گروه شرکت ها، یا بخش های مختلف شرکت در متوازن کردن واحدهای کسب و کارشان.

## ماتریس بی سی جی

ماتریس رشد - سهم که معمولاً با نام ماتریس بی سی جی (گروه مشاوران بوستون) شناخته می شود، نخستین ماتریس مدون پورتفولیو است. این نمایش دو بعدی از وضعیت واحد کسب و کار، که با نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار تعیین می شود، تأثیری عمیق و آنی بر تدوین استراتژی در ایالات متحده آمریکا و جهان به جا گذاشت.

ماتریس بی سی جی از همه نمونه های جهش یافته بعدی آن، ساده تر است. کاربرد و سنجش های آن که ساده و ارزان تمام می شود، به عنوان ابزاری جهت معرفی یافته ها و تشریح آثار استراتژیک آن ها در جلسات هیات مدیره، به سادگی قابل درک است و در حد مقدمات، بر شالوده ای تئوریک و بنیانی تجربی، استوار است. از این رو، به معروف ترین و رایج ترین مدل پورتفولیو تبدیل شده است، و در عین حال، بیش از سایر مدل ها مورد انتقاد قرار می گیرد.

## کانون برنامه ریزی: جریان نقدی

کانون برنامه ریزی ماتریس پورتفولیوی بی سی جی، جریان نقدی فراهم آمده یا دریافت شده از هر یک از واحدهای کسب و کار شرکت است. تحصیل و مصرف وجوه نقد، تابع نیرومندی از نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار است. نرخ رشد واحد کسب و کار بر نرخ مصرف وجوه نقد، تاثیری آنی دارد. موقعیت رقبا روی منحنی تجربه، بر حاشیه های سود و نرخ تحصیل وجوه نقد توسط واحد کسب و کار اثر گذار است. منابع وجوه و نیاز به آن ها را باید بدون به مخاطره افکندن موقعیت بازار، متوازن کرد. جهت گیری ماتریس بی سی جی، در تجویزات نهایی آن، متوازن کردن هدف های رشد شرکت و به طور هم زمان، تطبیق با نیازهای نقدی آن هاست.

در سطح کسب و کار، فرض بی سی جی این است که رشد و سودآوری، اهداف مقدم سازمان هستند که با توجه به رشد بازار و سهم بازار واحد کسب و کار استراتژیک، به چهار گزینه استراتژیک منجر می شوند:

۱ - افزایش سهم بازار

۲ - حفظ سهم بازار

۳ - برداشت

۴ - واگذاری

## ابعاد ماتریس

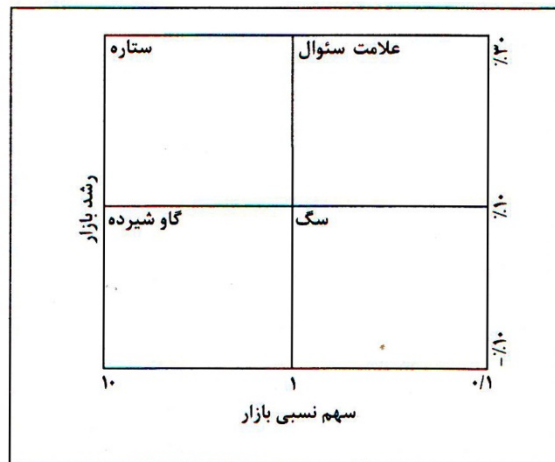
در مدل بی سی جی، محور خارجی / عمودی، نرخ رشد بازار است و جذابیت صنعت (جذابیت محصول / بازار) را نشان می دهد. رشد به سه دلیل اهمیت دارد:

۱ - هنگامی که بازار (صنعت) با نرخ بالایی رشد می کند، افزایش سهم بازار آسان تر است. سهم بازار را بدون آن که رقبا مجبور شوند زیر ظرفیت خودشان کار کنند، می توان افزایش داد.

۲ - باور عمومی بر این است که کسب و کارهای رو به رشد، در آینده، بازده سرمایه گذاری امید بخشی خواهند داشت.

۳ - به طور کلی، بازار دارای نرخ رشد بالا، حتی زمانی که سودآوری آن بالا باشد، بر جریان نقدی کسب و کار اثر معکوس دارد. از این رو، نرخ کلی رشد بازار مربوطه، یکی از متغیرهای استراتژیک شبکه بی سی جی است. در مدل بی سی جی، درصد نرخ رشد کلی سالانه بازار مربوطه، روی محور عمودی ترسیم می شود. این بعد معمولاً بر حسب مقیاس درصد خطی، از ۱۰٪- تا ۳۰٪ درجه بندی می شود.

محور داخلی / افقی، قدرت نسبی رقابت واحد کسب و کار را نشان می دهد و با سهم نسبی بازار، به عنوان نسبت حجم فروش واحد کسب و کار به حجم فروش بزرگ ترین رقیب بازار مورد نظر، اندازه گیری می شود که مقیاسی لگاریتمی است.



مدل بی سی جی

### شبکه

مدل بی سی جی، شبکه ای دو در دو است که در آن واحدهای کسب و کار به صورت دایره هایی بر سطح دو بعدی نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار ترسیم می شوند. هر دایره نشان دهنده یک کسب و کار است. بنابراین شبکه حاصل چهار قسمت متمایز دارد:

- ۱ - نرخ بالای رشد بازار / سهم نسبی بالای بازار
- ۲ - نرخ پایین رشد بازار / سهم نسبی بالای بازار
- ۳ - نرخ بالای رشد بازار / سهم نسبی پایین بازار
- ۴ - نرخ پایین رشد بازار / سهم نسبی پایین بازار

با معرفی «باغ وحش بی سی جی»، مدل بی سی جی یک گام به پیش می نهد. به تمام واحدهای کسب و کار واقع در هر یک از چهار قسمت شبکه، یک اسم عام تخصیص می دهد. البته یک واحد کسب و کار ممکن است نزدیک یا بالای خط فاصل این طبقه بندی ها قرار گیرد. بنابراین و به ترتیب فوق الذکر، طبقات زیر را داریم:

- ۱ - ستاره ها
- ۲ - گاوهای شیرده
- ۳ - علامت های سوال (گاهی با عنوان «بچه های مساله ساز» از آن ها یاد می شود)
- ۴ - سگ ها

این چهار نوع به اختصار شرح داده می شوند:

**ستاره ها**، واحدهای کسب و کاری هستند که سهم بازار نسبتاً بزرگی دارند و در بازارهای دارای رشد سریع، فعالیت می کنند. این کسب و کارها معمولاً واحدهای جدید صنایع رو به رشد و با سودهای بالا هستند. آن ها رهبران صنایع شان هستند

و از فروششان، درآمد نسبتاً زیادی کسب می کنند، با این وجود غالباً در موازنه نقدینگی مشکل دارند؛ زیرا به سرمایه گذاری قابل توجهی در دارایی های ثابت و جاری نیاز دارند تا از رشد بالا در یک بازار رو به رشد، اطمینان حاصل کنند.

**گاوهای شیرده** در گذشته، سهم بزرگی از بازار را به دست آورده اند، اما در حال حاضر در صناعی فعالیت می کنند که نرخ رشدشان کاهش یافته است. آن ها معمولاً ستاره های زمان گذشته اند که در حال حاضر، سود کافی برای توسعه را تأمین می کنند تا بتوانند موقعیت جاری خود را در بازار حفظ کنند. ایجاد نقدینگی آن ها خوب است و نیازشان به وجه نقد در حداقل است. این کسب و کارها می توانند وجه نقد اضافی زیادی را تولید کنند. آن ها با فراهم نمودن جریان نقدی لازم برای پیگیری هدف های استراتژیک دیگر، اساس شرکت را تشکیل می دهند.

**علامت های سوال** در بازارهای رشد یافته رقابت می کنند، ولی سهم بازار نسبتاً کوچکی دارند. این ترکیب ها به سرمایه گذاری هنگامی نیاز دارند تا بتوانند از سهم بازار کوچک خود دفاع کنند و به حیات خود ادامه دهند. رشد بالای آن ها نیازمند وجه نقد برای حمایت از آن هاست، اما علامت های سوال به دلیل سهم پایین بازارشان نمی توانند وجه نقد تولید کنند. آن ها مصرف کنندگان نقدینگی اند و تا زمانی که سهم بازارشان بهبود نیابد، همان طور باقی خواهند ماند. درباره این واحدها تردید بسیاری وجود دارد؛ آن ها ممکن است بسیار سودآور یا بسیار زیان بخش باشند. بدون سرمایه گذاری قابل توجه، آن ها به احتمال زیاد به سگ تبدیل می شوند.

**سگ ها** واحدهای کسب و کار دارای سهم کوچک بازار در صنایع بدون رشد و محکوم به سود اندک اند. خالص جریان نقدی آن ها معمولاً اندک و غالباً منفی است. هر تحرکی از طرف آن ها برای به دست آوردن سهم بازار با حمله متقابل و پر قدرت رقبای مسلط پاسخ داده می شود. سگ ها واحدهای کسب و کاری با سود کم و غالباً بازنده هایی هستند که برای ادامه حیات، به صرف وقت و مهارت فراوان مدیریت عالی نیازمندند.

## متغیرهای استراتژیک

برای استفاده از مدل بی سی جی، مقدار متغیرهای زیر باید تعیین شود:

۱ - نرخ رشد بازار (روی محور Yها)

۲ - سهم نسبی بازار (روی محور Xها)

نرخ رشد بازار مربوط به سال جاری و بر مبنای داده های دو یا سه سال متوالی قبلی تعیین می شود: کل فروش جاری در برابر کل فروش سال گذشته یا سال قبل از آن.

سهم نسبی بازار، یک متغیر خطی - لگاریتمی از نسبت فروش واحد کسب و کار استراتژیک به فروش رقیب عمده است.

## کاربرد مدل

کاربرد عمده ماتریس بی سی جی در متوازن کردن نقدینگی است. چون همه شرکت ها در بازار مالی فعال اند، نیازی نیست

که پورتفولیوهای آن ها به طور دائم و کامل، متوازن باشند. وجوه اضافی کوتاه مدت به محض وصول در زمینه های مناسب سرمایه گذاری می شوند. برای شرکتی هم که با تغییر دائمی نیازهای نقدی مواجه است، استراتژی مالی پذیرفته شده ای وجود دارد. با توجه به سطح ریسک پذیری سازمان و فرصت های بازار، از وام های بلند مدت و انتشار سهام برای تامین وجوه بیشتر استفاده می شود.

با وجود تمام ابزارهای مالی و استراتژی ها، عدم توازن جریان نقدی شرکت در بلند مدت قابل تحمل نیست. از آن جا که هدف ماتریس رشد - سهم بازار به طور بنیادی ایجاد توازن جریانات نقدی است، بیشترین کاربرد را در شرکت هایی دارد که منابع نقدی محدودی دارند.

وفور ستاره ها در پورتفولیو ممکن است بسیار جذاب به نظر برسد؛ لیکن این وضع، نیازمند جریان ثابتی از سرمایه گذاری در چند سال آینده خواهد بود. به خاطر وجود فاصله زمانی ( بین ایجاد بازار / محصول برای یک کسب و کار، از نوآوری تا کاربرد و تا پدید آمدن یک بازار) که پنج تا ده سال طول می کشد، آن هم پیش از آن که واحد کسب و کار بتواند جریانات نقدی قابل توجهی را ایجاد کند، بیشتر شرکت ها نمی توانند یک پورتفولیوی نامتوازن پر از ستاره را تحمل کنند.

زمانی که پورتفولیویی متمایل به گاو شیرده باشد، آینده سازمان نامعلوم است. با وجود آن که وجوه نقد بسیاری در دسترس است، چنین پورتفولیویی، حکایت از فروپاشی قریب الوقوع دارد؛ زیرا گاوهای شیرده سرانجام پایان می پذیرند. شرکت هایی که در پورتفولیوی خود گاوهای شیرده بسیاری دارند و برای آینده، راهکارهای مناسبی ندارند، محکوم به کساد و ادغام در سایر شرکت ها هستند. به همین خاطر، شرکت هایی که با وفور گاوهای شیرده روبرو هستند، معمولاً به طور سرسام آوری در جستجوی ستاره ها بر می آیند. آن ها حاضرند بخش عمده ای از درآمد بسیار زیاد خود را بدهند تا برای تامین رشد و ثبات آینده خود، ستاره هایی را به دست آورند. نخستین هدف چنین پورتفولیوهایی، حفظ موقعیت گاوهای شیرده و به طور هم زمان، مقاومت در مقابل سرمایه گذاری اضافی در این واحدهای کسب و کار است. اولویت نخست به کارگیری نقدینگی حاصل از گاوهای شیرده، پشتیبانی از ستاره هایی است که قادر به تامین خود نیستند. اولویت دوم، کوشش در جهت ایجاد ستاره های آتی است. اولویت سوم برای این نقدینگی، تامین وجه لازم برای تعدادی از علامت های سوال خوش آتیه است تا بتوان آن ها را به موقعیت های ستاره مسلط در صنایع شان راند.

علامت های سوال که نباید یا نتوان وجوه نقدی آن ها را تامین کرد، نامزد واگذاری اند. ممکن است که یافتن خریداران علاقمند به یک علامت سوال دشوار باشد. در این صورت، قیمت آن پایین خواهد بود و ممکن است مدارا کردن با آن، مخصوصاً اگر نیاز اندکی به منابع مدیریتی شرکت داشته باشد، بهتر باشد.

سگ ها را گاهی می توان با تخصصی کردن واحد کسب و کار در جایگاه محفوظی که بتواند به آن تسلط یابد، ماندنی کرد. در غیر این صورت، افزایش قابل توجه سهم بازار، ممکن است پیشنهاد بسیار پرهزینه ای باشد. هدف راه کارهای دیگر، یعنی قطع کامل سرمایه گذاری یا واگذاری، اداره کسب و کار و تامین نقدینگی است.

استراتژی کلی، ایجاد موازنه به شکلی است که نقدینگی حاصل از گاوهای شیرده به علاوه آن چه که از واگذاری علامت سوال ها و تامین وجوه لازم برای راندن علامت سوال های باقی مانده به موقعیت مسلط در صنایع شان، کفایت کند.

هر یک از خانه های شبکه بی سی جی انتخاب های استراتژیک خود را دارند:  
ستاره ها: سهم بازار را حفظ کنید (حتی گاهی افزایش دهید).  
علامت سوال ها: سهم بازار را افزایش دهید یا آن را واگذار کنید.  
گاوهای شیرده: سهم بازار را حفظ کنید یا آن را افزایش دهید.  
سگ ها: بفروشید یا واگذار کنید یا منحل کنید.

## انتقادات

استفاده از ماتریس رشد - سهم بازار به عنوان یکی از ابزارهای تدوین استراتژی به شرح زیر مورد انتقاد قرار گرفته است:

- ۱ - تعریف بازار و متعاقبا سهم بازار برای محصولات واحد کسب و کار، مبهم است. هر تغییر جزئی در این تعریف می تواند تغییر مهمی در سهم بازار پدید آورد و از این طریق، نمایش ماتریس را دگرگون کند.
- ۲ - بر اهمیت سهم بازار، به عنوان مسبب اصلی جریان نقدی و سود و مزیت رقابتی، نسبت به دیگر متغیرها، بیش از حد تاکید می شود. در ماتریس بی سی جی، بسیاری از متغیرهای اثرگذار بر سودآوری کلا نادیده گرفته می شوند.
- ۳ - هم چنان که از بازارهای رقابتی با حجم بالا به طرف انواع دیگر بازارها می رویم، اثر منحنی تجربه، کمتر و کمتر می شود.
- ۴ - نرخ رشد بالا فقط یکی از مقیاس های جذابیت بازار است.
- ۵ - ویژگی های ساده و تجویزی ماتریس، اقدام در جهت سرمایه گذاری از نوع پورتفولیو را بر می انگیزد که در حقیقت ممکن است مفید باشد یا نباشد. این امر عمدتا به این دلیل است که مدل بسیار محدود است و دیدی نزدیک بینانه نسبت به شقوق و موقعیت استراتژیک فراهم می کند.

## مدل جی ئی / مک کنزی

ماتریس جی ئی / مک کنزی، که نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط جنرال الکتریک و شرکت مک کنزی و شرکا ابداع شد، در اوایل دهه ۱۹۸۰ به پرطرفدارترین رویکرد پورتفولیوی چند عاملی در برنامه ریزی استراتژیک تبدیل شد. طرح دو بعدی و نه خانه ای جی ئی / مک کنزی برای نمایش موقعیت واحدهای کسب و کار و مقایسه تعداد زیادی از کسب و کارهای مختلف و متنوع ابداع شد. یکی از جنبه های مهم این رویکرد، این است که نه تنها عوامل عینی (از قبیل فروش، سود و بازده سرمایه گذاری) را مورد ملاحظه قرار می دهد، بلکه به عواملی که به طور ذهنی برآورد می شوند (مانند عدم ثبات سهم بازار، تکنولوژی، وفاداری کارکنان، وضعیت رقابت و نیاز اجتماعی) نیز وزن و اهمیت می دهد.

## کانون برنامه ریزی: سرمایه گذاری

کانون برنامه ریزی ماتریس جی ئی / مک کنزی، سود آتی یا بازده سرمایه است. به عبارت دیگر، پیشران اصلی برنامه ریزی

ماتریسی، سود بیشتر حاصل از سرمایه گذاری کوتاه مدت در هر یک از واحدهای کسب و کار استراتژیک است.

## ابعاد

محور های X و Y ماتریس جی ئی / مک کنزی به ترتیب معیارهای جذابیت بازار و تسلط نسبی بازار را نشان می دهند. بر خلاف ماتریس بی سی جی، مدل جی ئی / مک کنزی، هر محور را به عنوان ترکیبی از چندین جنبه و معیار به کار می گیرد؛ بنابراین بسیار تواناتر از مدل بی سی جی است و موقعیت و جایگاه SBUها را بسیار واقعی تر نشان می دهد. اگر چه دو محور، ترکیبی از متغیرهای کمی و غیر کمی هستند، لیکن متغیرهای محور Y یا اصلا تحت کنترل شرکت نیستند یا شرکت کنترل اندکی بر آن ها دارد؛ در حالی که عناصر محور X تحت کنترل شرکت اند.

جذابیت بازار	برنده ۱	برنده ۲	علامت سنوال
	برنده ۳	کسب و کار متوسط	بازنده ۱
	سودآور	بازنده ۲	بازنده ۳
	۱۰۰	تسلط نسبی بازار	صفر

مدل جی ئی / مک کنزی

## شبکه

یکی از ویژگی های برجسته مدل جی ئی / مک کنزی، گسترش شبکه ۲\*۲ مدل بی سی جی به شبکه ای ۳\*۳ است. گسترش شبکه، طبقه بندی SBUها با جزئیات بیشتر را امکان پذیر می سازد و از همین رو، استراتژی های مشخص تری را فراهم می نماید. در شبکه ۳\*۳، SBUها به صورت دایره هایی در فضای دو بعدی جذابیت بازار در مقابل تسلط نسبی بازار ترسیم می شوند. هر دایره یا حباب روی شبکه، کل فروش بازار را که یک SBU در آن فعالیت دارد، نشان می دهد، در حالی که سهم نسبی بازار SBU با یک برش روی هر دایره مشخص می شود.



## خانه ها

هم چنین ماتریس، رنگ های زیر را معرفی می کند، که هر کدام با یک نام مشخص می شوند:

۱ - سبز: برنده ها

۲ - زرد: سودآورها، کسب و کارهای متوسط و علامت سوال ها

۳ - قرمز: بازنده ها

## برنده ها یا سبزها

SBUهایی که در سه خانه بالای سمت چپ ماتریس قرار می گیرند «سبز» قلمداد شده و نام برنده به آن ها داده می شود. این ها SBUهایی هستند که روی یک محور، بالا و روی محور دیگر، بالا یا متوسط اند.

سبز قلمداد کردن SBU، مثل نزدیک شدن به چراغ سبز راهنمایی، به معنای یک تلقی مثبت به سمت سرمایه گذاری در آن SBU است. انتظار می رود که این نوع SBUها رشد کنند و در این صورت بازده سرمایه گذاری آتی بالایی را نوید می دهند. تصمیم استراتژیک راجع به این SBUها که در ناحیه سبز واقع می شوند، «حرکت» یا «سرمایه گذاری» است. برای هر خانه جزئیات زیر شرح داده می شود:

۱ - نام خانه و جایگاه آن روی شبکه

۲ - قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات

۳ - استراتژی ممکن برای SBU

## بازنده ها یا قرمزها

SBUهایی که در سه خانه گوشه ای پایین سمت راست قرار دارند، «قرمز» قلمداد شده و بازنده نامیده می شوند. این ها SBUهایی هستند که روی محورهای X و Y، حداقل یک امتیاز کمتر دارند و هیچ یک از رتبه های آن ها در سطح بالاتر قرار ندارد. همان طور که از رنگ قرمز بر می آید باید به این SBUها با آمادگی برای تعطیلی و توقف سرمایه گذاری نزدیک شد. آن ها هنوز درآمد ایجاد می کنند، اما سرمایه گذاری بیشتر برای آن ها توجیه ندارد. تصمیم استراتژیک برای این بازندگان، «توقف» یا محدودیت شدید سرمایه گذاری است.

## سودآورها، کسب و کار متوسط و علامت سوال ها یا SBUهای منطقه زرد

SBUهای واقع در سه خانه باقی مانده در ناحیه گوشه پایین سمت چپ، اریب به طرف ناحیه گوشه بالای سمت راست ماتریس، «منطقه زرد» یا «خط مرزی» نامیده می شوند. این ها SBUهایی با رتبه های متوسط یا آمیزه ای از رتبه های بالا - پایین روی محور Xها و Yها هستند. آن SBUهایی که احتمال رشدشان به اندازه احتمال عدم رشدشان است، SBUهایی

هستند با زیر واحدهایی که سرمایه گذاری در آن ها نیازمند تصمیم های جداگانه ای است. از این رو برخورد با SBUهایی که در منطقه زرد واقع می شوند باید با احتیاط بیشتری صورت گیرد، زیرا تصمیم مربوط به این SBUها پیچیده تر است و به توجه ویژه ای نیاز دارد.

### متغیرهای مهم و استراتژیک مربوط

مبنای اولیه تجزیه و تحلیل جنرال الکترونیک را ۴۰ متغیر برای هر SBU تشکیل می داد. در سال ۱۹۸۰ این تعداد را به ۱۵ مورد کاهش دادند. ۶ مورد از این ۱۵ متغیر برای جذابیت بازار (محور Yها) و ۹ مورد باقی مانده، به منظور تشریح تسلط نسبی بازار (محور Xها) به کار برده می شود. موقعیت بازار و قدرت رقابتی، با دو عامل گروه بندی می شوند. هنگام استفاده از مدل جی ئی / مک کنزی، باید مقادیر متغیرهای زیر تعیین شوند:

۱ - متغیرهای قوت کسب و کار (محور Xها):

- سهم نسبی بازار
- رشد سهم بازار
- گستره شبکه توزیع
- اثربخشی شبکه توزیع
- شایستگی کارکنان
- وفاداری مشتری
- مهارت های فنی
- حق اختراعات
- قوت و مهارت های بازاریابی
- انعطاف پذیری

۲ - متغیرهای جذابیت بازار

- نرخ رشد بازار
- تمایز محصول
- ویژگی های رقابت
- سودآوری نسبی صنعت
- ارزش از دید مشتری
- وفاداری مشتری به نام و نشان

## کاربرد مدل

تمرکز اصلی ماتریس جی ئی / مک کنزی بر ایجاد توازن در پورتفولیو است. با ترسیم هر SBU روی ماتریس، الگویی ظاهر می شود که بازده سرمایه گذاری هر SBU را در پورتفولیو نشان می دهد. از ماتریس جی ئی باید هم برای نشان دادن موقعیت فعلی SBU های شرکت و هم برای پیش بینی موقعیت آینده آن ها استفاده شود.

این ماتریس نمی تواند به این سوال اجتناب ناپذیر که چگونه باید پورتفولیو را بازسازی کرد، پاسخ دهد. این سوالی است که باید مدیر شرکت به آن پاسخ دهد. مدل، حداکثر می تواند راهنمایی های استراتژیکی را در قالب استراتژی های اصلی ارائه کند.

## انتقادات

به عنوان یک مدل مرکب چند متغیره، به ماتریس جی ئی / مک کنزی، انتقادات کمتری وارد شده است تا به ماتریس رشد - سهم بی سی جی. رویکرد تک متغیره بی سی جی، تجزیه و تحلیل SBU را به یک متغیر کمی صرف، محدود می کند؛ حال آن که این رویکرد چند متغیره، SBU را واقعی تر توصیف می کند، چرا که متغیرهای فراوانی، از جمله ارزیابی های کیفی تر، به طور هم زمان در نظر گرفته می شوند. انتقادات وارده بر مدل جی ئی / مک کنزی، بیشتر به تعاریف SBU و محصول - بازار، استراتژی های اصلی و جنبه های ماتریس معطوف است.

## مدل شل / دی پی ام

ماتریس خط مشی جهت نما، در سال ۱۹۷۵، توسط شرکت شیمیایی انگلیسی - هلندی شل، به عنوان پاسخ مستقیمی به تغییرات محیطی زمانه طراحی شد. این تغییرات عبارت بودند از: وفور نفت خام در بازار، کاهش شدید قیمت نفت خام و کاهش سود صنعت. به عبارت دیگر این مدل نتیجه نیاز فوری به ابزاری قابل اعتماد برای برنامه ریزی استراتژیک در دوران تورم لجام گسیخته و تغییرات غیر قابل اعتمادی بود که صنعت نفت استراتژی خود را بر آن ها استوار می کرد. نتیجه این کار مدلی شد که واقعا کمتر از مدل های قبلی، از جمله ماتریس جی ئی / مک کنزی، به عملکرد مالی گذشته و پیش بینی های مالی متکی بود.

اگر چه مدل دی پی ام شبیه مدل جی ئی / مک کنزی است با این حال، تفاوت ها را باید خاطر نشان کرد. مدل های جی ئی / مک کنزی و دی پی ام متفاوت از ماتریس ۲\*۲ یک عاملی بی سی جی، مدل هایی دو بعدی، با ماتریس های ۳\*۳ هستند که بر مبنای چند مقیاس، مرکب از متغیرهای کمی و کیفی ساخته شده اند. هر دو مورد توسط شبکه بی سی جی، امکانات استراتژیک بیشتری را به همراه دارند. روی هم رفته در مدل دی پی ام، استراتژی های عام از وضوح بیشتری برخوردارند. یکی از ویژگی های برجسته دی پی ام این است که SBU ها را با محصولات آن ها در مراحل مختلف چرخه عمر، مورد ملاحظه قرار می دهد. لذا در نظر گرفتن عنصر تغییر ناشی از مرور زمان، یک خصوصیت مکمل برای مدل است.

## کانون برنامه ریزی: جریان نقدی و بازده سرمایه گذاری

همان گونه که ذکر شد، دی پی ام دارای کانون برنامه ریزی دوگانه ای است: جریان نقدی بلند مدت، مشابه مدل بی سی جی و بازده سرمایه گذاری بلند مدت، مشابه ماتریس جی ئی / مک کنزی. هنگام استفاده از دی پی ام، هدایت نقدینگی کافی از ناحیه SBUهای مولد نقدینگی و SBUهای رو به زوال شرکت به سمت سرمایه گذاری در SBUهایی با بازده سرمایه گذاری بالا، کانون توجه یک مدیر را تشکیل می دهد.

### ابعاد

همانند سایر مدل های پورتفولیو، دی پی ام، شبکه ای دو بعدی است که محورهای X و Y آن به ترتیب، قوت شرکت (موقعیت رقابتی) و جذابیت صنعت (محصول - بازار) را نشان می دهند. به عبارت دقیق تر، محور Xها صلاحیت SBU یا قابلیت آن را در استفاده از موقعیت های پدید آمده در بخشی که در آن قرار گرفته است، نشان می دهد. این محور به اندازه گیری مشخص کشش نسبی رقابت SBUها در درون صنعت شان مربوط است.

محور Y جذابیت بخشی را که SBU در آن فعالیت می کند، نشان می دهد. لذا این محور به سنجش کلی وضعیت فعلی و سلامتی و دورنمای صنعت مربوط است.

هر یک از محورهای X و Y دی پی ام، از نوع مرکب چند عاملی بوده و به همین خاطر نسبت به ابعاد یک عاملی بی سی جی مبناهای گسترده تری دارند.

سلامتی و دورنمای بخش کسب و کار	رهبر	سخت کوش	مضعف کردن یا خروج
	رشد	پیش روی محتاطانه / یا نگهداری	کناره گیری مرحله ای / پیش روی محتاطانه
	مولد نقدینگی	عقب نشینی مرحله ای	واگذاری
	۱۰۰	قابلیت های رقابتی SBUها	صفر

مدل دی پی ام

## خانه ها

از تقسیم دی پی ام به شبکه ۳\*۳، نه خانه حاصل می شود که همان گونه که در زیر شرح داده می شود، هر یک دارای استراتژی خاص خود هستند.

جزئیات زیر به هر خانه اختصاص داده می شود:

۱ - نام خانه و مکان یابی آن در شبکه

۲ - نقاط قوت، فرصت ها، تهدیدات و ضعف ها

۳ - استراتژی های ممکن SBU

## رهبر

صنعت مربوطه، جذاب و کسب و کار، نیرومند است (خانه سمت چپ ردیف اول)

این توصیف از مفهوم ستاره مدل بی سی جی کامل تر است. SBU رهبر یک صنعت جذاب است؛ بازار بالقوه، وسیع و نرخ رشد بالاست؛ و ضعف یا تهدیدات آنی وجود ندارد.

استراتژی های ممکن: چنان چه صنعت به رشد خود ادامه دهد، اقدام به سرمایه گذاری؛ به منظور دفاع از موقعیت رهبری، سرمایه گذاری گسترده ای مورد نیاز است. حداکثر جریان نقدی تجاری فعلی به منظور سودهای آتی.

## رشد

جذابیت صنعت، متوسط و کسب و کار، نیرومند است (خانه سمت چپ ردیف دوم)؛ بین ستاره و گاو شیرده مدل بی سی جی. SBU یکی از رهبران یک بازار بالغ با رشد معتدل یا ثابت با حاشیه سود خوب و بدون رقیب مسلط است. استراتژی های ممکن: SBUهایی که در این خانه قرار می گیرند، منبع اصلی تامین وجوه نقد در مجموع پورتفولیو هستند؛ از آن جا که هیچ بهبود آتی مورد انتظار نیست، سرمایه گذاری کم و حداکثر جریان نقدی مثبت، استراتژی مورد نظر است.

## مولد نقدینگی

صنعت مربوطه، غیر جذاب و کسب و کار، نیرومند است (خانه پایین سمت چپ)؛ مشابه گاو شیرده بی سی جی. SBU اگر رهبر نباشد، یکی از رهبران است؛ بازار ثابت یا نزولی است، حاشیه های سود کاهش یافته اند، اما تهدید اندکی از ناحیه رقبا وجود دارد، بهره وری شرکت بالاست و هزینه ها پایین اند.

استراتژی های ممکن: SBUهایی که در این خانه واقع می شوند، منبع اصلی وجوه پورتفولیوی شرکت اند. از آن جا که انتظار توسعه آتی وجود ندارد، استراتژی، سرمایه گذاری اندک یا حداکثر کردن جریان مثبت نقدی است.

## سخت کوش

صنعت، جذاب و کسب کار از قوت متوسطی برخوردار است (دومین خانه ردیف اول)؛ بین ستاره و علامت سوال مدل بی سی جی.

چنان چه سهم بازار، کیفیت محصول، شهرت و نظایر آن نسبتا بالا باشند (شبیه به رهبر صنعت و یا حداقل با فاصله کم از آن) و در صورتی که منابع به صورت مناسبی سرمایه گذاری شوند، SBU می تواند به یک رهبر تبدیل شود. قبل از آن که نخستین قدم استراتژیک برداشته شود، باید مضرات هزینه (منحنی تجربه و اثرات مقیاس) مورد ملاحظه قرار گیرند. استراتژی های ممکن: اقدام به سرمایه گذاری در صورتی که SBU ارزش سرمایه گذاری و تجزیه و تحلیل های تفصیلی لازم را داشته باشد؛ برای قرار گرفتن این SBU در موقعیت رهبری، سرمایه گذاری وسیعی لازم خواهد بود. چنانچه SBU به مزیت رقابتی متمایزی دست یابد از نظر سرمایه گذاری، با ارزش تلقی می شود. سرمایه گذاری لازم از نقدینگی مورد انتظار مفروض و ایجاد SBU، بیشتر بوده و ممکن است به خاطر مبارزه گسترده بر سر سهم بازار، به سرمایه گذاری اضافه تری نیاز باشد.

## پیشروی محتاطانه یا نگهبانی

جذابیت صنعت، متوسط و قوت کسب و کار، متوسط است (خانه وسط ردیف دوم). نقاط قوت یا فرصت های ویژه ای وجود ندارد، بازار به کندی رشد می کند، تنزل آن به کندی صورت می گیرد یا ثابت می ماند، حاشیه های سود صنعت متوسط است. SBU دارای چندین نقطه قوت و ضعف است، اما قطعا پشت سر رهبر قرار دارد. استراتژی های ممکن: سرمایه گذاری محتاطانه و کم، حصول اطمینان از بازخورد سریع، دقت در تجزیه و تحلیل.

## کناره گیری مرحله ای

صنعت، غیر جذاب و قوت کسب و کار، متوسط است (خانه وسط ردیف سوم). نه نقاط قوت ویژه ای وجود دارد و نه فرصتی؛ بازار غیر جذاب (حاشیه سود کم، ظرفیت خالی احتمالی، تراکم بالای سرمایه) و نزولی است.

استراتژی های ممکن: چون غیر محتمل است که SBUهایی که در این خانه قرار می گیرند، درآمدهای مهمی را کسب کنند، بنابراین استراتژی پیشنهادی نه از نوع توسعه یا سرمایه گذاری، بلکه از نوع فروش دارایی های فیزیکی و سرقفلی و به کارگیری منابع در چشم اندازهای جذاب در سایر زمینه هاست.

## مضاغف کردن یا خروج

صنعت، جذاب و کسب و کار، ضعیف است (خانه سمت راست ردیف اول)؛ قابل مقایسه با علامت سوال مدل بی سی جی. SBU موقعیت رقابتی ضعیفی در یک بازار جذاب دارد.

استراتژی های ممکن: سرمایه گذاری یا خروج. از آن جا که تلاش همه جانبه به منظور ارتقاء موقعیت رقابتی SBUهایی که در این خانه قرار می گیرند، مستلزم سرمایه گذاری وسیع و توأم با ریسک است، لذا اقدام به سرمایه گذاری باید پس از تجزیه و تحلیل بسیار دقیق مدنظر قرار گیرد. چنان چه ثابت شود که SBU قادر به رقابت در دستیابی به موقعیت رهبری است، در این صورت، استراتژی «مضاعف کردن» مد نظر است. در غیر این صورت، استراتژی باید از نوع «خروج» باشد. فقط بعضی از SBUها باید سرمایه گذاری مضاعف را دریافت نمایند و بقیه حتما از بازار خارج شوند. استراتژی دیگری که می تواند جایگزینی احتمالی در بازارهای با تجانس کمتر باشد، «تعریف مجدد» است. چنانچه شرکت بتواند جایگاه محفوظی را که بتواند در آن رهبر بشود و بعدا در مقابل تهاجمات رقبا از آن دفاع نماید، برای خود تعریف کند، این استراتژی می تواند جایگزین کم خطرتری باشد.

### کناره گیری مرحله ای، پیشروی محتاطانه

صنعت دارای جذابیت معتدل و موقعیت کسب و کار، ضعیف است (خانه سمت راست ردیف دوم). نقاط ویژه قوت وجود نداشته و فرصت ها محدودند؛ SBU در موقعیت ضعیفی از کسب و کار بوده و کسب مقادیر قابل توجه نقدینگی، نا محتمل است. استراتژی های ممکن: اجتناب از سرمایه گذاری بیشتر، اداره SBU به منظور تامین جریان نقدی و حفظ موقعیت تا مرز سودآوری، فروش تدریجی واحد.

### واگذاری

صنعت، غیرجذاب و موقعیت کسب و کار، ضعیف است (خانه سمت راست ردیف سوم)؛ این مدل توصیف روشن تری از سگ مدل بی سی جی است. نقاط ویژه قوت یا فرصت وجود ندارد؛ SBU موقعیت ضعیفی در یک بازار ضعیف دارد. استراتژی های ممکن: از آن جا SBUهای واقع در این خانه، روی هم رفته وجوه نقد را تلف می کنند، لذا باید تلاش شود تا از طریق یک سرمایه گذاری متوازن، آن ها را از این خانه دور کرد. علی رغم چنین تلاش هایی، چنانچه باز SBUهایی در این خانه باقی بمانند، فروش هر چه سریع تر آن ها، استراتژی توصیه شده است.

### متغیرهای استراتژیک مربوط

به منظور استفاده از مدل دی پی ام / شل، باید به متغیرهای زیر، مقدار داده شود:

۱ - متغیرهای قوت کسب و کار (محور X)

- سهم نسبی بازار
- پوشش شبکه توزیع
- اثربخشی شبکه توزیع
- مهارت های تکنولوژیکی
- عمق و وسعت خط محصول
- تسهیلات و مکان یابی
- کارآیی تولید
- منحنی تجربه
- تامین مواد اولیه مورد نیاز فرآیند
- کیفیت محصول
- تحقیق و توسعه
- صرفه جویی ناشی از مقیاس
- خدمات پس از فروش

## ۲ - متغیرهای جذابیت بازار (محور Y)

- نرخ رشد بازار
- سودآوری نسبی صنعت
- ارزش مورد نظر مشتری
- وفاداری مشتری به نام و نشان
- نسبت زمان تحویل رقابتی به تحویل
- ثبات نسبی سودآوری صنعت
- موانع فنی ورود به بازار
- نسبت توان چانه زنی مشتری به تولید کننده
- توان چانه زنی تامین کننده
- تاثیر مقررات دولتی
- استفاده از ظرفیت صنعت
- قابلیت جانشینی محصول
- ایجاد کسب و کار پس از فروش



- ظرفیت صنعت در پاسخگویی به تقاضای جدید
- تصویر ذهنی صنعت

## کاربرد مدل

دی پی ام مانند سایر مدل های سرمایه گذاری، مدلی توصیفی و تجویزی است. یعنی، طبق متغیرهای مربوطه، مدیر ممکن است هم برای توصیف موقعیت SBUهای واقعی (مورد انتظار) و هم برای تجویز استراتژی ها از مدل استفاده کند. استراتژی های تجویزی، در هر حال باید با احتیاط مد نظر قرار گیرند. مدل، نقشی کمکی را ایفا می کند و جانشین اتخاذ تصمیمات عمیق نیست.

مدل های پورتفولیو، از جمله دی پی ام، می توانند هم در ترسیم سرمایه گذاری شرکت و هم در ترسیم سرمایه گذاری رقیب مورد استفاده قرار گیرند. نوع آخرالذکر با مجاور قرار دادن سرمایه گذاری شرکت و سرمایه گذاری رقیب، دید گسترده تر و جامع تری از شرایط پیچیده را فراهم می کند. دی پی ام مدل ساده شده ای است که با نمایشی تصویری، مدیر را قادر خواهد کرد تا تاثیر هر تصمیم استراتژیک متخذه شرکت را در ارتباط با رقیب یا بالعکس، در نظر بگیرد.

## مدل تکامل محصول – بازار

ماتریس تکامل محصول – بازار دنباله رو ماتریس های بی سی جی و جی ئی بود. ابتکار این مدل به چارلز دبلیو هوفر، مرجع باصلاحیتی در زمینه خط مشی کسب و کار منتسب است که احساس می کرد هیچ یک از مدل های بی سی جی و جی ئی مقیاس مناسب و لازمی را برای تجزیه و تحلیل کسب و کارها و بازارهای جدید، یعنی آن کسب و کارهایی که تازه در آغاز مسیر رشد قرار می گیرند، در اختیار قرار نمی دهند.

ماتریس تکامل محصول – بازار چشم انداز جدیدی راجع به متوازن کردن پورتفولیوها ارائه کرد. در این مدل علاوه بر استراتژی های اختصاصی دسته بندی شده برای هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار، برای هر یک از مراحل چرخه عمر، معیارهای تفصیلی مختلفی معرفی می شوند.

هوفر و شندل از سه سطح مجزای تدوین استراتژی سخن به میان آوردند: سطح شرکت، سطح کسب و کار و سطح وظیفه ای. به طور کلی آن ها در فرایند تدوین استراتژی به پنج اصل اشاره می کنند.

۱ – تفکیک فرآیندهای تدوین آرمان و تدوین استراتژی از یکدیگر

۲ – تقسیم تدوین استراتژی به دو سطح: شرکت و کسب و کار

۳ – گنجانیدن تجزیه و تحلیل های اجتماعی و سیاسی در فرآیند

۴ – تاکید بر ضرورت عمده برنامه ریزی اقتضایی

۵ – ممانعت از مداخله بودجه بندی و برنامه ریزی اجرایی در فرآیند تدوین استراتژی

## کانون برنامه ریزی: مدیریت چرخه عمر

تعیین موقعیت SBUهای موجود در ماتریس تکامل محصول - بازار، تعیین پورتفولیوی مطلوب آتی بر اساس ماتریس و تعیین استراتژی هایی به منظور دستیابی به این پورتفولیوی مطلوب، کانون برنامه ریزی مدل را تشکیل می دهند. این امر هم می تواند با تصاحب یا فروش SBUها و هم با تغییر یا تقویت استراتژی های فعلی SBUها تحقق یابد.

موقعیت هر SBU بر اساس بلوغ بازار و قدرت آن نسبت به رقبا تعیین می شود. مطابق با مرحله چرخه عمر محصول - بازار SBUها، استراتژی های مختلفی در سطح کسب و کار می توانند بنا شوند.

هوفر و شندل در مدل خود، سه نوع پورتفولیوی مطلوب در سطح شرکت را پیشنهاد می کنند: پورتفولیوی رشد، پورتفولیوی سود و پورتفولیوی متوازن. از آن جا که اهداف، آرمان ها و سطوح منابع مورد نیاز شرکت ها با هم متفاوت است، لذا ممکن است که آن ها در جهت دستیابی به یکی از این سه پورتفولیوی «مطلوب»، جد و جهد نموده و خود را به سناریوهای متفاوتی هدایت نمایند. پورتفولیوی نوع رشد، SBUهای متعددی را در مراحل اولیه چرخه عمر آن ها داراست. آرمان های آن جنبه بلند مدت داشته و در کوتاه مدت، مواجهه آن با معضلات جریان نقدی، محتمل است. پورتفولیوی نوع سود، SBUهای متعددی را در مرحله بلوغ آن ها دارا بوده و سود آرمانی آن کوتاه مدت است. این نوع پورتفولیو، چنانچه محصول - بازار در آینده آغاز به افول کند، ممکن است با معضلاتی مواجه گردد. پورتفولیوی نوع متوازن، همچنان که از نام آن به ذهن متبادر می شود، ترکیب متوازنی از SBUهای تمام مراحل را داراست. در تمامی این سه نوع، پورتفولیوی «مطلوب» SBU، کاملاً با رقبا مقایسه می شود. پورتفولیوی نوع مطلوب، SBUهای ضعیف یا متوسط را شامل نمی شود.

## ابعاد

محور Y: مرحله محصول - بازار

این محور، مرحله محصول - صنعت مرتبط با یک SBU مفروض را مجسم می کند. مدل اصلی هوفر - شندل پنج گروه عمده را شامل می شود: ایجاد بازار، رشد صعودی، رشد نزولی، بلوغ و اشباع. اشباع هم به سه مرحله جزئی تقسیم می شود: اشباع، نزول و بی تفاوتی. در بحث زیر، محور Y مدل هوفر - شندل از پنج مرحله تشکیل شده است: ایجاد، رشد صعودی، رشد نزولی، بلوغ و نزول.

محور X: موقعیت رقابت نسبی

این محور موقعیت رقابت نسبی SBU را در درون صنعت خود نشان می دهد. این محور به سه گروه تقسیم می شود: قوی، متوسط و ضعیف. مدل اصلی، موقعیت رقابتی چهارمی موسوم به «حذف» را نیز شامل می شود.

موقعیت رقابت نسبی				حذف؟	ضعیف	متوسط	قوی	مرحله تکامل بازار
استراتژی‌های برگشت یا	استراتژی‌های افزایش - سهم			ایجاد *	رشد (صعودی) *			
فروش یا	استراتژی‌های رشد			رشد (نزولی)				
واگذاری مالکیت	استراتژی‌های تمرکز بر بازار و	استراتژی‌های سود		بلوغ اشباع بی تفاوتی				
	کاهش دارائی‌ها			نزول *				

\* مراحل که تغییر موقعیت رقابتی آنها با سهولت زیادی می‌تواند رخ دهد.

مدل ماتریس هوفر

## شبکه

ماتریس دارای شکلی ۵\*۳، با محور افقی (X)، از چپ به راست (ضعیف به قوی)، نشان دهنده قوت کسب و کار و محور عمودی (Y) از بالا به پایین (ایجاد در بالا و نزول در پایین)، نشان دهنده چرخه عمر است. استراتژی عام مورد توصیه برای یک SBU می‌تواند از موقعیت آن SBU در ماتریس استنباط گردد. یک استراتژی عام ممکن است برای بیش از یک خانه ماتریس مناسب باشد.

## استراتژی‌های عام

### استراتژی‌های افزایش سهم

هدف بنیادی استراتژی‌های افزایش سهم، افزایش سهم بازار کسب و کار مربوطه به صورتی با اهمیت و دائمی است. به اجرا گذاشتن این استراتژی‌ها مستلزم سطح بالاتری از سرمایه‌گذاری نسبت به متوسط صنعت است. به این خاطر، SBU به طور همزمان به افزایش فروش جاری خود با حداقل نرخ رشد بازار که ممکن است به ۵۰٪ یا بیشتر هم برسد، نیازمند خواهد بود. چنانچه SBU دارای موقعیت رقابتی متوسط یا ضعیفی باشد و قرار باشد به موقعیتی قوی دست یابد، افزایش مذکور ناگزیر خواهد شد از سطوح ۱۰۰ تا ۱۵۰ درصدی یا حتی بیشتر، تبعیت کند. افزایش‌های با اهمیت سهم بازار، معمولاً یا به وسیله ادغام‌های افقی بنگاه‌ها و یا با ایجاد مزیت رقابتی منحصر به فرد به دست می‌آیند. در هر یک از مراحل

محصول - بازار، ممکن است فرصت های گوناگونی برای مزیت رقابتی فراهم شود. در مرحله ایجاد، مزیت رقابتی ممکن است از طریق طراحی محصول، ظاهرآرایی محصول یا کیفیت محصول به دست آید. در مرحله رشد صعودی، ممکن است از طریق ویژگی های محصول، تفکیک بازار، تغییر قیمت، بهبود خدمات یا توزیع موثر به دست آید. مراحل دیگر، فرصت های معدودتری را عرضه می کنند: این مزیت های رقابتی به طور عمده یا از اشتباهات رهبر صنعت و یا انتفاع از یک موفقیت قابل توجه و ناگهانی در تکنولوژی به دست می آیند.

### **استراتژی های رشد**

هدف این استراتژی ها تامین موقعیت رقابتی در بازارهایی با رشد سریع است که در آن سطح مطلق پورتفولیو، بالاست، اما نسبت به صنعت مربوطه، در سطح متوسط است. در مراحل اولیه، بازارها سریعاً رشد می کنند و به همین خاطر، SBU نیازمند منابع قابل توجهی برای حفظ سرعت خود است. به علاوه، چنانچه قرار باشد SBU دچار رکود نشود، در این صورت به تحکیم موقعیت مزیت رقابتی خود در مرحله قبل از رکود احتیاج خواهد داشت. یکی از تله های عمده این استراتژی ها این است که امکان دارد SBUها علی رغم مصرف منابع خود، نتوانند به یک موقعیت رقابتی قابل دوام دست یابند.

### **استراتژی های سود**

در مرحله رشد چرخه عمر، هنگامی که رقابت تثبیت می شود و نرخ رشد پایین می آید، آرمان اولیه SBUها باید از رشد به سودآوری تغییر جهت دهد. پورتفولیو باید در سطوح نگهداری حفظ شده و بازده منابع و مهارت های موجود به حداکثر خود برسد. سودآوری می تواند از طریق تفکیک ماهرانه بازار و به کارگیری کارآمدی های موجود تامین شود. به منظور افزایش کارایی منابع، SBU باید قسمت هایی را که باید هزینه های آن ها قطع شود، درآمدهای آن ها افزایش یابد و هم افزایی های بالقوه کشف شود، شناسایی کند. استراتژی موفق از نوع سود باید از طریق کاهش شدید نقدینگی در زمینه های فوق به جریان نقدی مثبت بالایی که در کسب و کارهای رو به رشد، سرمایه گذاری گردد، منجر شود. این سودها ممکن است که مجدداً در همان SBU سرمایه گذاری گردند، منتهی فقط در زمانی که مشاهده گردد که رهبر به خواب رفته است یا SBU در آستانه یک موفقیت قابل توجه تکنولوژیکی قرار دارد. به خاطر این روندها، محیط باید تحت نظارت و دیده بانی قرار گیرد.

### **استراتژی های تمرکز بازار و کاهش دارایی**

هدف این استراتژی ها، تعریف مجدد آرایش دارایی ها به منظور بهبود سودهای کوتاه مدت و افزودن بر تعداد فرصت های بلند مدت است. این امر از طریق تخصیص مجدد منابع و مهارت ها به بخش های جدید بازاری که کسب و کار قصد فعالیت در آن را دارد، تحقق می یابد. برخی از دارایی های کسب و کار، همزمان با سرمایه گذاری های ملایم و تمرکز مجدد بر بقیه دارایی ها، بلا استفاده می شوند. این امر معمولاً به معنای قلمرو کوچک تر و سطح پایین تری از سرمایه گذاری در SBU است.

## استراتژی های برگشت

هدف این استراتژی ها، متوقف کردن هر چه سریعتر فرآیند سقوط فروش است. این استراتژی ها گاهی نیازمند به سرمایه گذاری وجوه نقد و منابع از بیرون و گاهی از نظر مالی خود - تامین هستند. این استراتژی ها باید صرفاً در SBUهایی که سودآوری بالقوه بلند مدتی دارند و در آن SBUهایی که نسبت به دارایی فروش رفته، واحد فعال یا در دست راه اندازی محسوب شده و ارزش بیشتری را عاید کنند، به کار گرفته شوند. پاسخ مناسب به این مشکل در ارزیابی جذابیت بازار نهفته است. قبل از اتخاذ یک استراتژی برگشت، تجزیه و تحلیل علت سقوط ضروری است. آیا دلیل آن، کم و کاست در استراتژی قبلی است یا اجرای ضعیف آن؟ پس از اتخاذ تصمیم برگشت، SBU چهار جایگزین خواهد داشت: افزایش درآمدها، کاهش هزینه ها، کاهش دارایی ها یا ترکیبی از این سه.

## استراتژی های برچیدن و واگذاری (فروش)

هدف، ایجاد هرچه بیشتر و ممکن تر نقدینگی، همزمان با عقب نشینی تدریجی یا سریع از کسب و کار است. هوفر و شندل استدلال می کنند که تلاش برای حفظ موقعیت ضعیف در یک بازار غیرجذاب، فایده ای ندارد. استراتژی های برچیدن و واگذاری، باید زمانی که SBU هنوز تا حدودی نفوذ و توان مذاکره را داراست، به اجرا درآیند، در غیر این صورت «قابل دوشیدن» نخواهد بود. این استراتژی می تواند فروش تجهیزات بلااستفاده، رها کردن مشتریانی که پرداخت هایشان طولانی است، و رها کردن محصولات با حاشیه سود پایین تر از سطح متوسط و نیازمند موجودی بالا را شامل شود. حتی اگر عقب نشینی به نفع رقابت موجود باشد، خروج از بازار و تمرکز منابع بر فرصت های بهتر، دارای اهمیت بیشتری است.

## متغیرهای استراتژیک مربوط

هنگام استفاده از ماتریس پورتفولیوی تکامل محصول - بازار، باید به متغیرهای زیر مقدار داده شود:

۱ - متغیرهای قوت کسب و کار (محور X):

- سهم نسبی بازار
- رشد سهم بازار
- پوشش شبکه توزیع
- اثربخشی شبکه توزیع
- عمق و وسعت خط تولید
- مکان یابی و تسهیلات

- کارآیی تولید
- منحنی تجربه
- دسترسی به مواد اولیه
- کیفیت محصول
- تحقیق و توسعه
- مزیت حساب کلیدی
- قدرت تبلیغاتی
- ادغام عمودی
- تصویر کلی ذهنی

## ۲ - متغیرهای مرحله چرخه عمر (محور ۷)

- مرحله چرخه عمر
- نرخ رشد بازار
- تغییرات رشد بازار
- نرخ تغییر تکنولوژیکی محصول
- نرخ تغییر تکنولوژیکی فرآیند
- تفکیک بازار
- وظیفه اصلی

## کاربرد مدل

مدل هوفر - شندل می تواند به صورت مفیدی در متوازن کردن پورتفولیوی شرکت و تخصیص استراتژی های کسب و کار به هر SBU به کار می رود. هوفر و شندل بین سطح شرکت و سطح کسب و کار تمایز روشنی قائل می شوند. این مدل رویکردی تعاملی و از بالا به پایین را به منظور تجزیه و تحلیل شرکت های چند رشته ای ارائه می کند. تهیه نیم رخ سرمایه گذاری مطلوب شرکت، گام اول است. گام بعدی، تدوین استراتژی های ویژه کسب و کار برای هر SBU به طور جداگانه است. متعاقباً، شکاف های موجود بین استراتژی های سطح SBU و سطح شرکت از طریق مشورت بین مدیران سطوح فوق الذکر، پر می شوند.

کاربرد دیگر مدل، تجزیه و تحلیل رقبا در هر دو سطح شرکت و کسب و کار است. در سطح شرکت، هوفر و شندل کسب اطلاعات کامل از وضعیت رقاباتی که مورد تحقیق هستند، یا رقاباتی را که از لحاظ آسیب پذیری و قصد غلبه بر آن ها، مورد

توجه اند، توصیه می نمایند. در سطح کسب و کار، آن ها اکیدا توصیه می کنند که واکنش های احتمالی رقبا نسبت به استراتژی های خاص، مورد توجه قرار گیرند.

## متوازن کردن پورتفولیو

مطابق با نظر هوفر و شندل، سه نوع استراتژی فرعی از نتایج حاصل از استراتژی های شرکت به دست می آید: ۱ - استراتژی های پورتفولیوی شرکت ۲ - استراتژی های تهیه و تدارک منابع و ۳ - استراتژی های سیاسی شرکت. استراتژی های پورتفولیوی شرکت، مشابه استراتژی های SBU هستند: چگونه می توانیم از طریق تخصیص منابع محدود، آرمان های شرکت را تحقق بخشیم. همان طور که در بخش کانون برنامه ریزی ذکر شد، ماهیتا سه نوع اصلی پورتفولیوی مطلوب وجود دارد: پورتفولیوی رشد، پورتفولیوی سود و پورتفولیوی متوازن. این انواع سه گانه به صورت ترسیمی در شکل زیر مجسم شده اند.

پورتفولیوهای سود با رشد کم و سود بالا مشخص می شوند. این پورتفولیوها تعداد زیادی از برندگان بزرگ رو به رشد را دارا هستند که معمولا دارای نسبت های پایین بدهی به حقوق صاحبان سهام بوده و به صورتی نمونه وار، سود سهام بالایی را می پردازند. پورتفولیوهای رشد با رشد بالا و سود متوسط مشخص می گردند. این ها به قدر کافی صاحب برندگان جا افتاده هستند تا بتوانند از تعدادی از برندگان رو به رشد حمایت نمایند. آن ها معمولا نسبت های بالای بدهی به حقوق صاحبان سهام را دارا بوده و به صورتی نمونه وار، سود سهام پایینی را می پردازند.

پورتفولیوهای متوازن با توزیع یکنواختی از برندگان نوظهور مرحله ایجاد و برندگان جا افتاده و پا برجای مرحله بلوغ، مشخص می شوند. در این حالت، شرکت همزمان، با استفاده از برندگان جا افتاده در حمایت از برندگان نوظهور، در صدد تدارک آینده از طریق سرمایه گذاری در برندگان جدید است. الگویی وجود دارد که مطابق آن برندگان نوظهور امروزی ما همپای پیشروی در مراحل چرخه عمر به برندگان جا افتاده و پا برجای آینده، تبدیل خواهند شد.

## مدل چرخه عمر ای دی ال

مدل چرخه عمر ای دی ال توسط گروهی از مشاورین مدیریت کاملا مشهور دانشگاه کمبریج ماساچوست که در شرکت آرتوردی لیتل شکل یافته اند، ابداع شده است. این مدل که از یک روش شناسی ساختار یافته تجزیه و تحلیل استراتژی فعلی و برنامه ریزی استراتژیک برخوردار است، به عنوان یک ابزار پرقدرت در تجزیه و تحلیل سرمایه گذاری شرکت های متنوع محصول چند واحدی، هم در سطح شرکت و هم در سطح واحد کسب و کار، محسوب و قابل اجراست.

مطابق مفهوم چرخه عمر ای دی ال، یک صنعت به طور نمونه واری چهار مرحله زمانی جنینی، رشد، بلوغ و پیری را از سر می گذراند. پیش فرض اساسی مدل این است که هر واحد استراتژیک کسب و کار در یکی از مراحل مختلف چرخه عمر محصول خود واقع است، لذا باید مطابق با آن مورد تجزیه و تحلیل واقع شود.

موقعیت مشخص هر SBU با موقعیت سایر SBUsهای شرکت در شبکه جداگانه ای نمایش داده می شود. ای دی ال بر اساس موقعیت SBU در ماتریس، مجموعه مبسوطی از امکانات برنامه ریزی استراتژیک در سطح کسب و کار را ارائه می کند. برنامه ریزی استراتژیک در سه مرحله پشت سر هم انجام می شود. ابتدا «پیشران طبیعی» SBU از طریق موقعیت آن در ماتریس ای دی ال به طور جداگانه ای تعیین می شود. پیشران طبیعی شماری از خانه ها را در بر می گیرد. بعد، در درون هر پیشران طبیعی، موقعیت خانه «پیشران خاص» معین می شود. چنین پیشران خاصی، یک راهنمای بسیار کلی از قبیل «به منظور رشد به طور ویژه ای سرمایه گذاری کنید» است. مرحله سوم که کمک منحصر به فرد ای دی ال به برنامه ریزی پورتفولیو است، انتخاب استراتژی عمومی است. این امر یک «تقلیل» از برنامه ریزی استراتژیک به برنامه ریزی عملیاتی محسوب می شود.

### کانون برنامه ریزی: بازده خالص دارایی ها (RONA)

مفهوم اصلی مدل ای دی ال این است که پورتفولیوی شرکت - همان گونه که با مرحله چرخه عمر و موقعیت رقابتی آن مجسم می شود - باید متوازن گردد. مطابق مدل ای دی ال، پورتفولیوی متوازن دارای مشخصات زیر است:

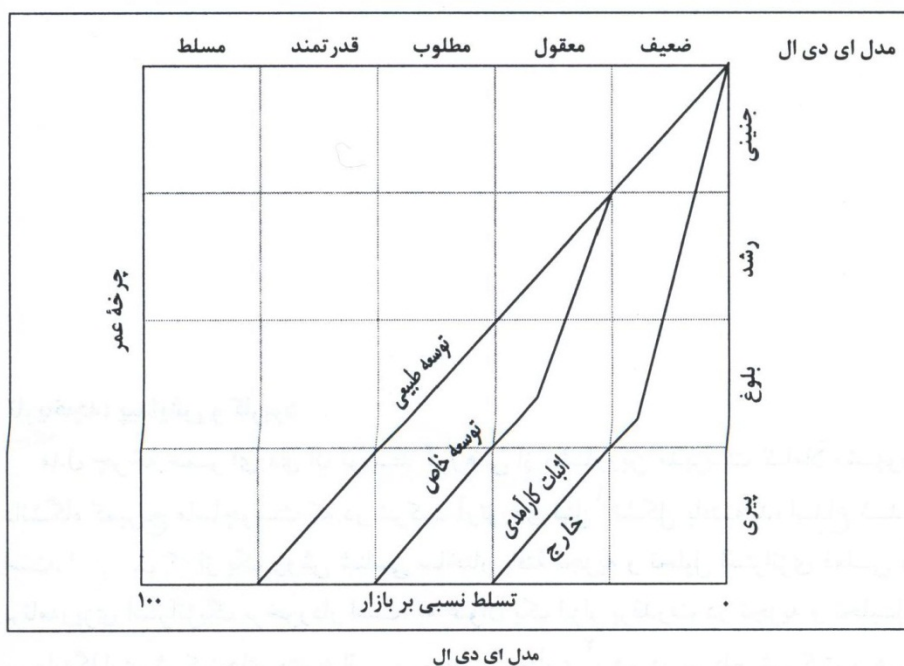
- ۱ - SBUsها تمامی مراحل چرخه عمر را می پوشانند.
  - ۲ - جریان نقدی مثبت است: حداقل به اندازه مصرف نقدینگی (توسط SBUsهای واقع در مراحل جنینی و رشد)، نقدینگی (توسط SBUsهای بالغ و پیر) ایجاد می شود.
  - ۳ - عاملی که آرمان ها و اهداف بلند مدت شرکت را تحقق می بخشد، میانگین موزون بازده خالص دارایی های کلیه SBUsهاست.
  - ۴ - هر چه تعداد SBUsهای مسلط تر، قدرتمندتر و مطلوب تر، بیشتر باشد، پورتفولیوی بهتری وجود خواهد داشت. پورتفولیویی که صرفا SBUsهای بالغ یا پیر با موقعیت های قابل تداوم رقابت را شامل باشد، احتمالا جریان نقدی مثبت و سودهای بالایی را در حال حاضر ایجاد می کند، اما ضمنا از میزان اندک جریان نقدی در آتیه نیز خبر می دهد. پورتفولیویی که صرفا SBUsهای جنینی و رو به رشد را شامل می شود، با آینده ای نوید بخش، اما با جریان نقدی منفی در زمان حال مواجه خواهد شد.
- ای دی ال به منظور متوازن کردن پورتفولیو از نموداری کمکی موسوم به «رونوگراف» استفاده می کند. نمودار RONA از یک بعد به عنوان درصد و از بعد دیگر به عنوان توزیع وجوه (پورتفولیوی مجدد) تشکیل شده است. مفهوم تجزیه و تحلیل RONA در مقابل جریان نقدی، منحصر به مدل ای دی ال اختصاص دارد که یکی از مساعدت های این مدل به تجزیه و تحلیل پورتفولیو است.



## ابعاد

به منظور ایجاد سازگاری با سایر مدل ها، ماتریس ای دی ال، بلوغ صنعت را بر محور Y و موقعیت رقابتی SBU را بر محور X نشان می دهد.

این نیروها معمولاً تحت کنترل SBU نیستند، هر چند که امکان دارد، تحت شرایط خاصی به عنوان مثال، از طریق ظاهرآرایی محصول در دوره بلوغ آن ها، یا معرفی محصول جدیدی که منطبق بر تکنولوژی های جدید باشد، بر آن ها تاثیر گذارد. مراحل مختلف چرخه عمر یک صنعت با توسعه تدریجی فروش، جریانهای نقدی و سود کلی آن صنعت، مشخص می شود. مراحل چهارگانه چرخه عمر صنعت می توانند به شرح زیر توصیف گردند:



## جنینی

صنعت جنینی، صنعتی است که در پاسخ به نیاز گروه معینی از مشتریان با توسعه یک محصول - بازار بر اساس تکنولوژی های جدیدی که قبلاً وجود نداشته یا به کار گرفته نشده، و یا صنعتی که جدیداً ایجاد شده است. ویژگی های عمده چنین صنعتی عبارتند از: «تغییرات در تکنولوژی، تقلای زیاد برای جلب مشتریان جدید، سهم های پراکنده بازار و تغییرات آن». در این مرحله، فروش سریعاً افزایش می یابد، سود منفی می شود و جریانهای نقدی حتی منفی تر می شوند.

## رشد

در مرحله رشد، محصولات، مورد قبول مشتریان رو به افزایش، واقع شده، و رقبا بر سر تصاحب سهم های بیشتر از «توسعه سهم» به شدت با یکدیگر مبارزه می کنند. در مرحله رشد، مفاهیمی از قبیل مشتریان، سهم ها و تکنولوژی، جا افتاده ترند و

ورود به صنعت مشکل تر است.

فروش با سرعت خیلی زیادی رو به رشد است. سود، مثبت و سریعا در حال رشد است، اگر چه ممکن است که جریان نقدی هنوز منفی باشند.

## بلوغ

بلوغ، مرحله ای از اشباع بازار را بیان می کند که همه یا بیشتر مشتریان بالقوه از قبل و در فواصل نسبتا منظم زمانی، محصول را تهیه می کنند. بلوغ با ثبات مشتریان شناخته شده، تکنولوژی و ثبات سهم بازارها مشخص می شود. هر چند که ممکن است بازار هنوز از نوع رقابتی باشد. فروش به خاطر رشد کندتر به حداکثر خود می رسد و بعد از آن تثبیت می شود، سود به حداکثر خود رسیده و ثابت می شود یا به کندی شروع به تنزل می کند، در حالی که جریان نقدی مثبت می شوند یا مثبت باقی می مانند.

## پیری

بازار پیر، بازاری است که مشتریان آن، یا به دلیل جانشین های جدید و بهتری که همان نیازها را برآورده می سازند، یا به دلیل تغییر نیاز و ذائقه، علاقه خود را به محصولات از دست می دهند. ویژگی های عمده این مرحله عبارتند از: «کاهش تقاضا، کاهش تعداد رقبای، و در بسیاری از این قبیل صنایع، محدودیت، محدودیت خط محصول». در این مرحله، فروش و سود افت می کنند ولی فروش با شدتی بیشتر؛ جریان نقدی هم با کندی افت می کنند و همگی به سمت صفر میل می کنند.

محور X: موقعیت رقابتی SBU در صنعت

مفهوم موقعیت رقابتی از مسلط تا ضعیف، بیشتر به عنوان قدرت یک SBU نسبت به SBUهای دیگری که در همان بازار به رقابت مشغول اند، تعبیر می شود. این قدرت، با درجه آزادی SBU در انتخاب استراتژی خود به علاوه میزانی از کنترل که بر استراتژی های SBUهای دیگر داراست، نشان داده می شود.

گروه های پنج گانه موقعیت رقابتی می توانند به شرح زیر توصیف گردند:

## مسلط

در یک بازار مفروض، فقط یک SBU می تواند به شرط وجود، موقعیت مسلط را کسب کند. این موقعیت غالبا از رهبری نیمه یا شبه انحصاری یا رهبری تکنولوژیکی شدیداً مورد حمایت، ناشی می شود. این نوع SBU استانداردهایی را در صنعت مقرر نموده و رفتار رقبای دیگر را کنترل می نماید. SBU مسلط از دامنه وسیعی از انتخاب های استراتژیک برخوردار است.

## قدرتمند

یک SBU قدرتمند، معمولاً می‌تواند صرف نظر از اقدامات رقبایش، از استراتژی انتخابی خود پیروی کرده و از امتیاز معینی نسبت به رقبای خود برخوردار باشد. سهم نسبی بازار آن حداقل ۱.۵ برابر سهم بزرگ‌ترین رقیب رو در روی خود است، اما قلمرو بازار را به طور کامل در اختیار ندارد.

## مطلوب

یک SBU با در اختیار داشتن چیزی انحصاری در کسب و کار، نوع مطلوب محسوب می‌شود. در صنعتی با تمرکز یافتگی کمتر، این SBU جزء رهبرانی است که در آن هیچ رقیبی، برجستگی یا تسلط مشهودی نسبت به دیگران ندارد. در جایگاه‌های محفوظ، این نوع SBU از تهاجم دیگران در امان بوده و معمولاً نسبت به بهبود وضعیت رقابتی خود، تواناست.

## معقول

آن SBU که موقعیت سودآوری خود را از طریق تخصصی کردن جایگاه محدودی که معقولانه از آن محافظت می‌شود، حفظ کند و به عنوان جزئی از اجزاء بازار تخصصی، باقی بماند، از نوع معقول محسوب می‌شود. هر چند یک SBU معقول از موقعیت رقابتی خود محافظت می‌نماید، لیکن بعید است که بتواند آن را بهبود ببخشد.

## ضعیف

SBU ضعیف دچار ضعفی جدی است که در بلندمدت از تبدیل آن به نوع سودآور، جلوگیری می‌کند. این ضعف ممکن است ذاتی باشد یا از اشتباهات گذشته ناشی شده باشد. این نوع SBU با توجه به اوضاع اقتصاد رقابتی مفروض صنعت، در هیچ یک از موارد، قادر به زندگی مستقل نیست.

## غیر قابل رشد

آن SBU که هیچ قدرتی، نه در حال حاضر و نه در آینده را نداشته باشد، از نوع غیر قابل رشد محسوب می‌شود. تقلی برای بقا، صرف نظر از استراتژی واگذاری کسب و کار، تنها واکنش متصور برای این SBU است.

## توصیف خانه های ماتریس ال دی ال

شبکه ۴\*۵ ال دی ال به شکلی است که همه SBUهای شرکت، مطابق با مرحله چرخه عمر صنعت و موقعیت رقابتی شان می‌توانند بر آن واقع شوند.

وظایف متعددی به عهده نمایش ماتریس گذاشته شده است. علاوه بر ارائه کل ترکیب SBU های شرکت، اشارات مستقیم مناسب و متعددی برای هر خانه ماتریس در آن یافت می شود:

۱ - هر خانه با سودآوری و جریان نقدی نمونه واری مرتبط است.

۲ - هر خانه بر رهنمودهای استراتژیکی راجع به سهم بازار، موقعیت استراتژیک و سرمایه گذاری مورد نیاز، دلالت دارد.

۳ - هر خانه در قلمرو یک «پیشران طبیعی» واقع می شود که به نوبه خود «پیشران های خاص» ممکن و تعدادی از «استراتژی های عمومی» را که توسط SBU می تواند به اجرا گذاشته شود، تعیین می کند. به خانه هایی که توسط دو (یا بیشتر از دو) پیشران طبیعی پوشش داده می شوند، دو (یا بیشتر از دو) پیشران خاص نیز مرتبط می شوند. در این موارد، ما تمامی رهنمودهای استراتژیک را تشریح خواهیم کرد.

هر خانه موارد زیر را در بر دارد:

- سودآوری و جریان نقدی نمونه
- پیشران های طبیعی که به هر خانه تعلق دارد
- رهنمودهای استراتژیک مرتبط با پیشران های خاص
- سرمایه گذاری نمونه مورد نیاز برای پیگیری این رهنودها

آن چه در زیر می آید، توصیفی از خانه های ۲۰ گانه ماتریس ای دی ال است. همه خانه هایی که به صورت مورب از هم تفکیک شده اند، دو نیروی پیشران طبیعی یا بیشتر را دارا خواهند بود. بنابراین، به عنوان مثال، خانه قدرتمند/پیر بین توسعه طبیعی و توسعه خاص تقسیم شده است. یک مدیر ممکن است بعد از تجزیه و تحلیل های مفصل، هر یک از انتخاب ها را به عنوان بهترین انتخابی که با SBU تناسب داشته باشد، مد نظر قرار دهد، زیرا که این ها جزء موارد خط مرزی محسوب می شوند.

### **مسلط/جنینی**

احتمالا سودآور، نه ضرورتا. وام گیرنده خالص نقدینگی.

توسعه طبیعی در صورت تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:

پیشروی با تمام قوا به سمت سهم بازار - رشد سریع یا تصرف موقعیت - راه اندازی

سرمایه گذاری با شتاب اندکی سریع تر از تحمیل های بازار.

### **مسلط/رشد**

سودآور. احتمالا مولد خالص نقدینگی، نه ضرورتا.

توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تصاحب موقعیت - دستیابی به رهبری هزینه  
تصاحب سهم بازار - دفاع از موقعیت  
سرمایه گذاری به خاطر حفظ نرخ رشد (سد کردن راه رقبای جدید و تازه واردین احتمالی)

### **مسلط/بالغ**

سودآور. مولد خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی یا تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تصاحب سهم - رشد همپای صنعت  
تصرف موقعیت - دفاع از موقعیت  
در صورت لزوم سرمایه گذاری مجدد.

### **مسلط/پیر**

سودآور. مولد خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی یا تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تصرف موقعیت - دفاع از موقعیت  
در صورت لزوم سرمایه گذاری مجدد.

### **قدرتمند/جنینی**

امکان دارد سودآور باشد. وام گیرنده خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تلاش در جهت بهبود موقعیت - راه اندازی  
پیشروی با تمام قوا به سمت سهم بازار - رشد سریع  
سرمایه گذاری مطابق با تحمیل های بازار.

### **قدرتمند/رشد**

احتمالا سودآور، احتمالا وام گیرنده خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:

تلاش در جهت بهبود موقعیت - دستیابی به رهبری هزینه  
پیشروی به سمت سهم بازار - رشد سریع  
سرمایه گذاری به منظور افزایش نرخ رشد (و بهبود موقعیت).

### قدرتمند/بالغ

سودآور، مولد خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی (توسعه خاص) با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تصرف موقعیت - دفاع از موقعیت  
تصاحب سهم بازار - رشد همپای صنعت  
در صورت لزوم سرمایه گذاری مجدد.

### قدرتمند/پیر

سودآور، مولد خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تصرف موقعیت - دفاع از موقعیت  
کاهش هزینه ها  
توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
حفظ بقا - محکم چسبیدن به جایگاه محفوظ  
حداقل سرمایه گذاری مجدد یا حفظ وضع موجود.

### مطلوب/جنینی

احتمالا غیر سودآور. وام گبرنده خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
پیشروی خاص به سمت سهم بازار - تمرکز، به دست آوردن تدریجی موقعیت  
پیشروی با تمام قوا به سمت سهم بازار - رشد سریع  
سرمایه گذاری گزینشی

## مطلوب/رشد

سودآوری اندک. وام گیرنده خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
تلاش در جهت بهبود موقعیت - رهبری هزینه در بازار کنونی  
توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
پیشروی خاص به سمت سهم بازار - تمایز (تدریجی)، تمرکز  
سرمایه گذاری گزینشی به منظور بهبود موقعیت

## مطلوب/بالغ

سودآوری متوسط. مولد خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
نگهبانی یا محافظت - رشد کردن همپای صنعت  
توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
یافتن جایگاه محفوظ و پشتیبانی از آن  
اثبات کارآمدی  
حداقل و / سرمایه گذاری مجدد گزینشی

## مطلوب/پیر

سودآوری متوسط. جریان نقدی متوازن.  
توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:  
کاهش هزینه ها - برداشت از جایگاه محفوظ  
حفظ بقا - محکم چسبیدن به جایگاه محفوظ  
عقب نشینی مرحله ای - عقب نشینی  
سرمایه گذاری جهت حفظ وضع موجود یا واگذاری کسب و کار

## معقول/جنینی

غیر سودآور. وام گیرنده خالص نقدینگی.  
توسعه طبیعی یا توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:

پیشروی گزینشی به سوی موقعیت - تمرکز

اثبات کارآمدی

سرمایه گذاری کاملاً گزینشی

### معقول/رشد

غیر سودآور. وام گیرنده خالص نقدینگی یا جریان نقدی متوازن

توسعه طبیعی یا توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:

پیشروی گزینشی به سوی موقعیت - تمرکز، تمایز

یافتن جایگاه محفوظ و حفظ آن

اثبات کارآمدی از طریق:

پیشروی تهاجمی به سمت سهم بازار - تصاحب

سرمایه گذاری مجدد و خاص

### معقول/بالغ

حداقل سودآوری. جریان نقدی متوازن.

توسعه خاص با تبعیت از موارد زیر امکان پذیر است:

یافتن جایگاه محفوظ، استقرار و محکم چسبیدن به آن

چنانچه کارآمدی اثبات نشود، خارج شدن به روش های زیر توصیه می گردد:

عقب نشینی مرحله ای - عقب نشینی

حداقل سرمایه گذاری مجدد یا واگذاری

### معقول/پیر

حداقل سودآوری. جریان نقدی متوازن.

چنانچه کارآمدی اثبات نشود، خارج شدن به روش های زیر توصیه می گردد:

عقب نشینی مرحله ای - عقب نشینی

واگذاری

عدم سرمایه گذاری یا واگذاری



### **ضعیف/جنینی**

غیر سودآور. وام گیرنده خالص نقدینگی.

کارآمدی به روش های زیر می تواند اثبات شود:

ارتقاء - تصاحب

در صورت عدم اثبات کارآیی:

خارج شدن - عقب نشینی

خارج شدن - فروش

سرمایه گذاری یا واگذاری

### **ضعیف/رشد**

غیر سودآور. وام گیرنده خالص نقدینگی یا جریان نقدی متوازن.

اثبات کارآمدی از طریق:

برگشت

تعویض

در صورت عدم اثبات کارآمدی، خارج شدن از طریق:

واگذاری

سرمایه گذاری یا واگذاری

### **ضعیف/بالغ**

غیر سودآور. ممکن است وام گیرنده خالص نقدینگی یا سود آن باشد

اثبات کارآمدی از طریق:

برگشت

تعویض

در صورت عدم اثبات کارآمدی، خارج شدن از طریق:

عقب نشینی مرحله ای - عقب نشینی

سرمایه گذاری گزینشی یا واگذاری

## ضعیف/پیر

غیر سودآور (خارج از رده)

خارج شدن

واگذاری

## متغیرهای استراتژیک مربوط

متغیرهای قوت کسب و کار (محور X):

- موقعیت کلی رقابت
- حق امتیازها و حق اختراعات
- کارآیی تولید
- خدمات پس از فروش
- ادغام عمودی
- طرز تلقی مدیریت از ریسک

متغیرهای مرحله چرخه عمر (محور Y):

- مرحله چرخه عمر
- نرخ رشد بازار
- ویژگی های رقابت
- وفاداری مشتریان به نام و نشان
- ثبات سهم بازار
- موانع غیر تکنولوژیکی ورود
- گستردگی خط محصول
- توسعه تکنولوژی

## کاربرد مدل

مدل دی ای ال برای نشان دادن وضعیت هر SBU بر حسب موقعیت رقابتی و مرحله چرخه عمر بازارهای محصول آن، متوازن کردن پورتفولیوی شرکت در ارتباط با استراتژی های تخصیص منابع، و همچنین مرتبط کردن استراتژی های مشخص به هر

SBU در سطح کسب و کار، مورد استفاده واقع می شود.