

تعیین وضعیت رقابت واحدهای تولید کارتن در ایران

شادمان پورموسی^{x1}

تاریخ دریافت مقاله: بهمن ماه ۱۳۹۶

تاریخ پذیرش مقاله: خرداد ماه ۱۳۹۷

چکیده

با توجه به نقش تأثیرگذار مؤلفه رقابت در موفقیت یا شکست یک سازمان، یکی از مهم‌ترین اهداف مدیران ارشد و صاحبان واحدهای تولیدی، درک وضعیت شرکت آن‌ها از نظر رقابت است. این مقاله وضعیت رقابت در واحدهای صنایع کارتن‌سازی در کشور را با استفاده از ماتریس (SPACE) ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی نشان می‌دهد. بر این اساس هر واحد تولیدی یکی از چهار نوع راهبردهای تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی را در مورد رقبای خود انتخاب کند. مقادیر هر یک از عوامل تعیین‌کننده در این ماتریس از طریق پرسشنامه‌ای که کارشناسان، سرپرستان و مدیران واحدهای کارتن‌سازی تکمیل نمودند به دست آمد و این عوامل در چهار گروه توان مالی، توان صنعت، ثبات محیط و مزیت رقابتی دسته‌بندی شدند. نتایج به دست آمده از تحلیل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی نشان داد که واحدهای تولیدی در صنعت کارتن‌سازی در موقعیت‌های تهاجمی، رقابتی و تدافعی هستند ولی بخش اعظمی از شرکت‌ها باید از راهبردهای تدافعی در شرایط رقابتی با توجه به محدودیت‌های داخلی و محیطی بهره‌مند شوند.

واژه‌های کلیدی

کارتن‌سازی، مزیت رقابتی، راهبردی، ثبات محیط، توان مالی، توان صنعت

۱- مقدمه

انتخاب یک راهبرد مناسب، تلاشی برای رسیدن به وضعیت رقابتی دلخواه در یک سازمان بوده و هدف آن ایجاد یک وضعیت مناسب و قابل تحمل در مقابل نیروهایی است که رقابت در یک صنعت را تعیین می‌کنند. با درک راهبردهای کلان که متأثر از شرایط محیط بیرونی و وضعیت محیط داخلی سازمان یا صنعت می‌باشند، راهبردهای موفقیت‌آمیز شکل می‌گیرند.

درک پیچیدگی‌های شرایط محیطی، سازمان را قادر می‌سازد تا انتخاب‌های مطلوبی را در مورد اینکه چگونه و چه وقت می‌تواند مؤثر عمل کند و محصولات یا خدمات خود را ارائه دهد و یا قابلیت‌ها و یا منابع سازمان را محدود نماید، به مدیران ارشد ارائه می‌نماید [۸]. از روش‌های گوناگونی برای تحلیل شرایط محیطی و تعیین رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌توان استفاده نمود که از جمله آن‌ها می‌توان به ماتریس گروه مشاوران بستن^۲ یا ماتریس رشد/ سهم بازار، مدل تجزیه و تحلیل هوفر (ماتریس ارزیابی بازار/ کالا)، ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاری و غیره اشاره کرد [۹]. برخی از محدودیت‌های روش‌های مذکور توسط محققان [۱۰، ۱۱ و ۱۲] بیان شده است. به

۱- دانشیار گروه علوم و صنایع چوب و کاغذ، دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.
(x نویسنده مسئول: Sh.Pourmousa@gmail.com)

2- Boston Consultants Groups

به بازگشت به عقب نخواهد بود و نمی‌تواند در روند امور تغییری ایجاد کند. راهبردی که بر این مبنای دست آمده باشد، مزیت رقابتی را بیشینه و کمبودهای رقابتی را کمینه می‌کند [۲].

واحدهای تولیدی در صنعت کارتن و بسته‌بندی‌های بر پایه کاغذ و کارتن برای رفع نیاز به بسته‌بندی بسیاری از محصولات و کالاهای صنعتی و غیرصنعتی در کشور احداث شده‌اند. فضای کسب و کار حاکم بر صنعت مذکور به شدت رقابتی است و برخی از شرکت‌های تولیدکننده برای پوشش دادن مناسب سطح تقاضای کشور بیش از پیش خود را به فناوری‌های جدید تجهیز نموده‌اند. بسیاری از واحدهای تولیدی نیز نتوانسته‌اند خود را با تغییرات مربوطه هماهنگ نمایند و روز به روز از فعالیت خود کاسته‌اند. طبیعی است که به مرور زمان بخش اعظم سهم بازار خود را از دست داده و یا به اجبار در آینده نزدیک مجبور به انحلال یا اعلام ورشکستگی هستند.

تحقیق حاضر به منظور درک وضعیت موجود صنعت کارتن‌سازی و بسته‌بندی کشور، تعیین وضعیت شرکت‌های مذکور در فضای رقابتی حاکم و انتخاب مناسب‌ترین راهبرد برای پیشبرد اهداف در واحدهای تولیدی مربوطه، شکل گرفته است.

۲- مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از نظر ماهیت پژوهش کیفی، از نظر درجه کنترل متغیرها و قابلیت تعمیم از نوع پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی و مطالعه موردی در صنعت کارتن‌سازی است. به منظور انجام این تحقیق بعد از بحث و گفتگو با کارشناسان، سرپرستان، مدیران و صاحبان واحدهای تولید کارتن در کشور، مشخص شد که ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در این بخش از صنعت به کار گرفته نشده است. بنابراین با تدوین پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر اساس مؤلفه‌های اصلی ماتریس ارزیابی

منظور غلبه بر محدودیت‌های روش‌های موجود، مدل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی به عنوان شکل توسعه یافته‌تری از مدل ماتریس گروه مشاوران بستن ارائه شد. این ماتریس دارای چهار خانه است که عبارتست از: راهبردهای تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی می‌باشند. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی نشان‌دهنده دو بعد درونی و بیرونی صنعت می‌باشد. توان مالی^۱ و مزیت رقابتی^۲ از جمله شاخص‌های اصلی عوامل داخلی صنعت بوده و دو عامل ثبات محیط^۳ و توان یا استحکام صنعت^۴ نیز از جمله شاخص‌های اصلی عوامل خارجی می‌باشند. برای تعیین وضعیت کلی یک واحد تولیدی یا سازمان به لحاظ راهبردی این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می‌باشند. برای نشان دادن هر یک از عامل‌های چهارگانه از متغیرهای زیادی می‌توان استفاده نمود. زیاد بودن تعداد متغیرها، مدیران را قادر می‌سازد تا راهبردهای متفاوتی را از-نقطه نظرات مختلف آزمایش کنند و در نهایت مناسب‌ترین آن‌ها را گزینش نمایند. عواملی که در هر یک از عوامل چهارگانه در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفتند در (جدول ۱)، آمده است.

یکی از چالش‌هایی که تمام مدیران با آن روبرو هستند دستیابی به رضایت مصرف‌کنندگان در فضای رقابتی کسب و کار است. بیان این نکته، ضروری می‌باشد که تغییرات محیط کسب و کار یک عامل مهم در راهبردی یک واحد تولیدی می‌باشد. راهبرد یک برنامه است که به شرکت در جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی نسبت به رقبای کمک می‌کند [۱] و [۲]. مدیران شرکت‌های مختلف برای پیشرفت در امور خود و دست یافتن به مزیت رقابتی، نیاز به درک وضعیت و شرایط شرکت خود نسبت به شرکت‌های رقبای هستند. شرکتی که موقعیت خود و دیگر رقبای خود را نداند ممکن است تصمیماتی را در دستور کار خود قرار دهد که در آینده ضرری هنگفت به آن وارد کند، حال آنکه در آن زمان قادر

- 1-FS: Financial Strength
- 2- CA: Competitive Advantage
- 3- ES: Environmental Stability
- 4- IS: Industry Strength

موقعیت و اقدام راهبردی، مطابق با مطالعات دیوید^۱ [۳] شاخص‌هایی تعریف شدند که گویای توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیط و توان صنعت کارتن‌سازی باشند (جدول ۱).

با استفاده از پرسشنامه از شرکت‌های مورد نظر خواسته شد که به این متغیرها از صفر (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره‌ای اختصاص داده شود و به این ترتیب، دو بازوی قدرت مالی و توان صنعتی تشکیل داده شد. همین روش برای دو بازوی ثبات محیط و مزیت رقابتی انجام شد با این تفاوت که نمره‌دهی از ۶- (بدترین) تا صفر (بهترین) صورت گرفت. مقادیر هریک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از

یازده شرکت تولیدکننده انواع کارتن و بسته‌بندی‌های کاغذی^۲ به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. بعد از دریافت پرسشنامه‌ها، کلیه مراحل و محاسبات فوق با استفاده از نرم افزار^۳ SPSS و روش آماری میانگین‌گیری موزون برای هر شرکت به طور جداگانه محاسبه و جایگاه هر یک از واحدهای تولیدی نسبت به دیگر رقبا تعیین شد. برای گروه‌هایی از شرکت‌ها که در وضعیت مشابهی بودند راهبردهای متناسب با آن‌ها در نظر گرفته شد. در پایان با گرفتن میانگین از تمام داده‌های به دست آمده، وضعیت کل صنعت کارتن‌سازی و بسته‌بندی‌های کاغذی مشخص شد.

جدول ۱- عوامل تعیین‌کننده مؤلفه‌های ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

مؤلفه‌های اصلی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی			
توان مالی	مزیت رقابتی	توان صنعت	ثبات محیط
زیر شاخص‌های مؤلفه‌های اصلی در ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی			
بازده سرمایه	سهم بازار	توان بالقوه رشد	تغییرات در فناوری
اهرم مالی	کیفیت محصول	توان سودآوری	نرخ تورم
قدرت نقدینگی	چرخه حیات محصول	ثبات مالی	تغییر در تقاضا
سرمایه در گردش	وفاداری مشتریان	مهارت‌های لازم در فناوری	قیمت محصولات رقبا
جریان نقدی	توان بهره‌برداری از رقابت	استفاده بهینه از منابع	موانع ورود به بازار
سهولت خروج از بازار	دانش فنی	تراکم سرمایه	فشارهای ناشی از رقابت
	دسترسی و کیفیت مواد اولیه	بهره‌وری	کشش قیمتی تقاضا
		سهولت ورود به بازار	

این محورها را با هم جمع کرده و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نموده تا نمره میانگین آن‌ها به دست آید. بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی میانگین نمره‌های به دست آمده قرار داده شد. نمره‌های موجود بر روی محور افقی را جمع و نقطه متعلق به این محور، مشخص شد. از مبدأ مختصات به نقطه به دست آمده وصل شد. این خط نشان‌دهنده نوع راهبردی است که برای سازمان یا شرکت توصیه می‌شود و می‌تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی و یا محافظه‌کارانه باشد [۴].

۳- نتایج

در (جدول ۵-۲) تمام شاخص‌های ابعاد چهارگانه ماتریس ارزیابی موقعیت، اقدام راهبردی و مقادیر عددی زیرشاخص‌های معرف توان مالی، توان صنعت، ثبات محیط و مزیت رقابتی برای جامعه آماری مربوطه با توجه به اطلاعات پرسشنامه‌ها محاسبه شده است. در (جدول ۶) میانگین مقادیر هر یک از ابعاد چهارگانه ماتریس با

۲- بنا به درخواست واحدهای تولیدی از ذکر نام آن‌ها خودداری شد.

3- Statistical Package for the Social Sciences

1-David

رقابتی بهره‌مند شوند. راهبرد رقابتی از جمله ویژگی صنعتی جذاب ولی با شرایط محیطی بدون ثبات است که گویای شرایط کنونی صنعت کارتن‌سازی است. این‌گونه شرکت‌ها از نظر سهم در بازار و اعمال کنترل بر عرضه کنندگان اولیه حالتی نسبتاً پایدار داشته ولی فروش آن‌ها رو به کاهش است. سازمان‌های با این وضعیت در یک مزیت رقابتی بوده و بایستی با تأمین منابع مالی مناسب نفوذ در بازارها، توان فروش محصولات خود را افزایش دهند و خطوط تولید خود را اصلاح و یا به روز نمایند، هزینه‌ها را کاهش داده و یا با سازمان‌های با شرایط نقدینگی خوب، ادغام شوند.

پنج شرکت از شرکت‌های صنعت کارتن‌سازی در موقعیت تدافعی هستند. موقعیت راهبردهای تدافعی از جمله ویژگی شرکت‌هایی است که با رقابت‌پذیری خیلی زیادی مواجه هستند. این‌گونه سازمان‌ها با تقویت در توانایی مالی می‌توانند بازیابی شوند، نقاط ضعف خود را برطرف نموده و جلوی تهدیدهای محیطی را بگیرند. راهبردهای تدافعی شامل کاهش یا حذف بعضی از فعالیت‌ها، فروش یا واگذاری بخش‌های زیانده سازمان، انحلال و تنوع همگون می‌باشد.

اعمال محاسبات مربوطه و مختصات نقطه به دست آمده که گویای نوع راهبردی هر واحد تولیدی است، نشان داده شده است. در (جدول ۷)، نتایج ارزیابی ماتریس موقعیت و اقدام راهبردی برای کل صنعت کارتن‌سازی ارائه شده است. به طور کلی از یازده شرکت مورد تحقیق در صنعت کارتن‌سازی، سه شرکت در موقعیت تهاجمی، سه شرکت در موقعیت تدافعی بودند. با محاسبه میانگین داده‌های ابعاد چهارگانه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در کل جامعه آماری می‌توان نتیجه گرفت که کل صنعت کارتن‌سازی موقعیت رقابتی دارد. در چنین شرایطی شرکت‌ها با توجه به توانمندی‌های خود هر کدام به نحو منحصر به فردی با شرایط رقابتی بازار صنعت کارتن‌سازی برخورد می‌کنند مثلاً سه شرکت از یازده شرکت مورد مطالعه در موقعیت تهاجمی هستند، که نشان می‌دهد شرکت‌های مذکور در شرایط مطلوب و در شرایط اقتصادی با ثبات قرار دارد از طرفی، قدرت مالی سازمان را کمک می‌کند تا مزیت رقابتی خود را حفظ نموده و حتی افزایش دهند. بنابراین می‌توانند با بهره‌مندی از نقاط قوت خود، از فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را نمایند، نقاط ضعف خود را برطرف نمایند و جلوی تهدیدهای خارجی را بگیرند. شرکت‌های در حالت تهاجمی با راهبردهای رسوخ در بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی و تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی یا راهبردی ترکیبی که بستگی به شرایط خاصی دارد، می‌توانند موقعیت مطلوب خود را بیش از پیش تثبیت نمایند. نمونه شاخصی که در این‌گونه از شرکت‌ها مشاهده می‌شود تأسیس واحدهای تولیدی کاغذسازی برای افزایش توانمندی‌های خود می‌باشد.

سه شرکت از نظر وضعیت مالی در شرایط مناسب و از مزیت عمده رقابتی برخوردار بوده که می‌توانند از راهبردهای

جدول ۲- توان مالی واحدهای تولیدی صنایع کارتن سازی

واحدهای تولیدی	بازده سرمایه	اهرم مالی	قدرت نقدینگی	سرمایه در گردش	جریانهای نقدی	سهولت خروج از بازار	خطرهای ناشی از تجارت	میانگین
۱	۲	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۲/۷۱
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
۵	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴
۶	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳/۵۷
۷	۳	۴	۲	۲	۴	۳	۳	۳
۸	۳	۳	۲	۲	۱	۴	۴	۲/۷۱
۹	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۴	۲/۵۷
۱۰	۲	۳	۲	۲	۳	۳	۴	۲/۷۱
۱۱	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۴	۲/۵۷

جدول ۳- توان صنعت واحدهای تولیدی صنایع کارتن سازی

واحدهای تولیدی	توان بالقوه رشد	توان سودآوری	ثبات مالی	مهارت لازم در فناوری	استفاده بهینه از منابع	تراکم سرمایه	سهولت ورود به بازار	بهره‌وری	میانگین
۱	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۳/۳۷
۲	۳	۲	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۲/۲۵
۳	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴/۶۲
۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳/۸۷
۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴/۷۵
۶	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۳/۷۵
۷	۴	۴	۳	۴	۴	۲	۴	۳	۳/۵
۸	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۲/۸۷
۹	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳/۲۵
۱۰	۳	۳	۳	۴	۳	۴	۳	۳	۳/۲۵
۱۱	۳	۲	۳	۳	۳	۴	۲	۳	۲/۸۷

جدول ۴- ثبات محیط واحدهای تولیدی در صنایع کارتن سازی

واحدهای تولیدی	تغییرات در فناوری	نرخ تورم	تغییر در تقاضا	قیمت محصولات رقبا	موانع ورود به بازار	فشارهای ناشی از رقابت	کشش قیمتی تقاضا	میانگین
۱	-۳	-۵	-۵	-۶	-۵	-۴	-۴	-۴/۵۷
۲	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶
۳	-۱	-۳	-۲	-۲	-۲	-۲	-۳	-۲/۱۴
۴	-۳	-۲	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۲/۸۶
۵	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۳	-۲/۱۴
۶	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴
۷	-۴	-۴	-۳	-۴	-۴	-۳	-۳	-۳/۵۷
۸	-۴	-۴	-۴	-۳	-۴	-۳	-۳	-۳/۵۷
۹	-۴	-۴	-۳	-۳	-۴	-۳	-۳	-۳/۴۲
۱۰	-۳	-۴	-۳	-۳	-۴	-۳	-۳	-۳/۲۸
۱۱	-۵	-۴	-۳	-۳	-۴	-۴	-۳	-۳/۷۱

جدول ۵- مزیت رقابتی واحدهای تولیدی در صنایع کارتن سازی

واحدهای تولیدی	توان بالقوه رشد	کیفیت محصول	چرخه حیات محصول	وفاداری مشتریان	توان بهره برداری از رقابت	دانش فنی	دسترسی و کیفیت مواد اولیه	میانگین
۱	-۵	-۴	-۳	-۴	-۴	-۳	-۴	-۳/۸۶
۲	-۳	-۵	-۵	-۵	-۵	-۵	-۵	-۵
۳	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲
۴	-۳	-۳	-۳	-۲	-۲	-۴	-۳	-۲/۸۶
۵	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲	-۲
۶	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳
۷	-۳	-۴	-۴	-۴	-۳	-۴	-۳	-۳/۵۷
۸	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴
۹	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳
۱۰	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳
۱۱	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۴	-۳/۱۴

تعیین وضعیت رقابت واحدهای تولید کارتن در ایران

جدول ۶- میانگین داده‌های پرسشنامه بر اساس توان صنعتی، مزیت رقابتی، توان مالی و ثبات محیط

واحدهای تولیدی	توان صنعت	مزیت رقابتی	مختصات محور افقی	توان مالی	ثبات محیط	مختصات محور عمودی	نوع راهبردی
۱	۳/۳۷	-۳/۸۶	-۰/۴۹	۲/۷۱	-۴/۵۷	-۱/۸۶	تدافعی
۲	۲/۲۵	-۵	-۲/۷۵	۱	-۶	-۵	تدافعی
۳	۴/۶۲	-۲	۲/۶۲	۴	-۲/۱۴	۱/۸۶	تهاجمی
۴	۳/۸۷	-۲/۸۶	۱/۰۱	۴	-۲/۸۶	۱/۱۴	تهاجمی
۵	۴/۷۵	-۲	۲/۷۵	۴	-۲/۱۴	۱/۱۴	تهاجمی
۶	۳/۷۵	-۳	۰/۷۵	۳/۵۷	-۴	-۰/۴۳	رقابتی
۷	۳/۵	-۳/۵۷	-۰/۰۵	۳	-۳/۵۷	-۰/۵۷	تدافعی
۸	۲/۸۷	-۴	-۱/۱۳	۲/۷۱	-۳/۵۷	-۰/۸۶	تدافعی
۹	۳/۲۵	-۳	۰/۷۵	۲/۵۷	-۳/۴۲	-۰/۸۵	رقابتی
۱۰	۳/۲۵	-۳	۰/۲۵	۲/۷۱	-۳/۲۸	-۰/۵۷	رقابتی
۱۱	۲/۸۷	-۳/۱۴	-۰/۲۷	۲/۵۷	-۳/۷۱	-۱/۱۴	تدافعی

جدول ۷- نتایج آماری و نوع راهبردی برای واحدهای تولیدی کارتن در کشور

شاخه صنعت	عامل	IS	CA	اختلاف	FS	ES	اختلاف راهبردی
صنایع بسته‌بندی	میانگین	۳/۴۸	-۳/۲۲	+۰/۲۶	۲/۹۸	-۳/۶۰	-۰/۶۲

۴- نتیجه گیری

با توجه به تحلیل نتایج مشخص شد به دلیل شرایط حاکم بر صنعت کارتن‌سازی، به خاطر محدودیت‌های تولید (مشکلات مربوط به فروش، گاه نقدینگی، مواد اولیه نامناسب و ماشین‌آلات فرسوده)، محدودیت‌های صادرات محصولات، نوع مالکیت واحدهای تولیدی (خصوصی و یا دولتی) و رکود سایر بخش‌های صنعت در کشور را می‌توان به عامل‌های تشدیدکننده نارسایی‌ها و کمبودها اضافه نمود. در چنین شرایطی، مدیران شرکت‌ها باید راهبردهایی برای برطرف نمودن نقاط ضعف خود با هدف باقی ماندن در محیط‌های رقابتی بیابند و هم چنین به دلیل حساس شدن شرایط متزلزل شرکت‌ها باید از تهدیدهای خارجی پرهیز کنند. اصولاً شرکت‌هایی که بر اساس معیارهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی به انواع راهبردهای مالی با

تدافعی شرکت در صنعتی ناپایدار قرار دارد و از نظر مشکل روبروست، لذا مناسب است در جهت یکی از انواع راهبرد تدافعی مانند مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال و ترکیب، گام برداشته و آن را به عنوان راهبرد شرکت اتخاذ نمایند [۵، ۶، ۷، ۱۳ و ۱۴]. هرچند بیشتر این شرکت‌ها از مالکیت دولتی بهره‌مند هستند که سودآوری مالی در آن‌ها بعد از اهداف اشتغال‌زایی قرار دارد. مالکیت شرکت‌های با موقعیت تهاجمی و رقابتی بیشتر خصوصی بوده و برخی از آن‌ها یا به روز نمودن تجهیزات و ماشین‌آلات خود و نیز راه‌اندازی صنایع پایین دستی در چند سال اخیر توانمندی خود را بیش از پیش تقویت نموده‌اند [۱۵ و ۱۶].

۵- منابع

۱. هانگر، جی. د، ویلن، ت. ل.، (۱۳۸۴). «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، ویرایش دوم.

9. Schaars. S.P., (1991). **"Marketing Strategy:A customer- driven approach,"** free PRESS, New York.
10. R.G.Dyson, (1990). "Strategic planning: models and analytical". Techniques, John Wiley & Sons, New York.
11. J. D. Hunger and T. L. Wheelen, (1993). **"Strategic management,"** 4th edition, Addison-Wesley, Massachusetts.
12. J.H.Barnett & W.D.Wilstead, (1993). **"Strategic management- concepts and cases,"** PWS-Kent Publishing, Boston.
13. A.J.Rowe, R.D.Mason, and K. E.Dickel, (1982). **"Strategic management and business policy: methodological approach,"** Reading Massachusetts: Addison - wesley publishing Co.
14. Keller Johnson, Louecke & Luecke Richard, (2006). **"The essentials of strategy, Harvard business school press,"** Massachusetts & the society for human resource management virjonia.
15. A.A.Thompson & A. J. Strickland, (1996). **"Strategic management - concepts and cases,"** 9th Edition Irwin, Chicago.
16. Fathi Salam Mohammad Abdullah, (2009). **"International business machines, strategic analysis."** University of Jordon, Faculty of business strategic management.
3. دیوید، فرد، آر، (۱۳۸۴). «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، ویرایش هفتم.
4. صادق وزیری، د، (۱۳۸۶). «ارزشیابی استراتژی‌های مختلف در کسب مزیت رقابتی در صنعت ساخت»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
۲. حاجی کریمی، ع.ع و همکاران. (۱۳۸۷). «کاربرد ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک از منظر وضعیت رقابتی شرکت‌ها (مورد کاوی: شرکت‌های ساختمانی تهران)»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
5. پویا، ح. رجالی، س. (۱۳۹۴). «تدوین و اجرای برنامه‌ریزی نوآورانه استراتژیک بر اساس ماتریس space و کارت متمیازی متوازن BSC در اداره کل پست استان اصفهان مطالعه موردی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری»، استانبول، مؤسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ایلینا،
6. فرهود، ص (۱۳۹۴). «ارزیابی موقعیت و انتخاب مناسب‌ترین اقدام راهبردی با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، مطالعه موردی: شرکت سنگتاش». کنفرانس سوم هزاره سوم و علوم انسانی.
۷. توکلی، ی. کوهزادی، ف (۱۳۹۵). «تحلیل استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان به کمک مدل SPACE». فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی.

آدرس نویسنده

استان البرز - کرج - دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج - کرج - ایران.

8. Laetita Radder & Lynette Louw, The SPACE Matrix: A (1998). **"Tool for calibrating competition, long range planning,"** Vol: 31, no: 4 549- 559.