

معرفی و به‌کارگیری مدل برنامه‌ریزی لیتل در تدوین استراتژی برای محصولات منتخب یک شرکت مورد مطالعه: شرکت تولیدی لوازم خانگی آلفا^۱

شمس‌الدین ناظمی^{۱*}، سعید مرتضوی^۲، عفت ملک^۳

۱- استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

۲- دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

پذیرش: ۸۸/۷/۱۲

دریافت: ۸۵/۷/۲۴

چکیده

رقابتی‌شدن روزافزون بازار محصولات مختلف در سطح ملی و جهانی و تغییرات مداوم فناوری و نیازهای مشتریان، ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک به‌ویژه توجه به موقعیت محصولات در چرخه عمر محصولات را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در این پژوهش به منظور استفاده از مفهوم چرخه عمر محصول، مدل لیتل^۲ برای تدوین استراتژی برای محصولات منتخب یک شرکت تولیدی- توزیعی در بازار شهر مشهد به کار گرفته شده است. به این منظور ابتدا با استفاده از اطلاعات فروش شرکت مذکور، جایگاه محصولات منتخب در چرخه عمرشان مشخص شد. سپس برای تعیین موقعیت رقابتی محصولات منتخب از جامعه ۹۳۱ عضوی خرده‌فروشان سطح شهر مشهد، با استفاده از روش نمونه‌گیری متناسب ۹۷ خرده‌فروش به صورت تصادفی انتخاب و اطلاعات فروش آنها استفاده شد. پس از تعیین جایگاه محصولات منتخب در ماتریس لیتل، به‌ترتیب استراتژی‌های کلی «بهبود»، «توسعه طبیعی»، «توسعه طبیعی»، «بهبود» و «توسعه طبیعی»، روش‌های عمده «تغییر جهت»، «رشد»، «کسب تدریجی موقعیت»، «تجدید» و «راه‌اندازی»، و استراتژی‌های عمومی برای پنج محصول شرکت انتخاب شد.

Email: Nazemi_shm@um.ac.ir

* نویسنده مسؤل مقاله:

۱. نظر به رعایت اخلاق تحقیق و توافق به عمل آمده با مدیران شرکت مطالعه شده، از طرح نام شرکت خودداری شده است.

2. Arthur D. Little

شمس‌الدین ناظمی و همکاران _____ معرفی و به‌کارگیری مدل برنامه‌ریزی...

کلیدواژه‌ها: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک لیتل^۱، چرخه عمر محصول^۲، موقعیت رقابتی^۳، ماتریس پورتفوی^۴، واحد تجاری استراتژیک^۵.

۱- مقدمه

با توجه به تحولات سریع محیطی و وضعیت رقابتی موجود در بازارها، سازمان‌ها برای بقاء و رشد باید پس از جستجو و شناخت مهارت‌های بالقوه و بالفعل موجود در داخل و فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون خود، نسبت به اولویت‌بندی و تدوین مزیت‌های نسبی و رقابتی خود گام بردارند که این امر به تدوین و انتخاب استراتژی‌های جدید در قالب یک برنامه استراتژیک منجر خواهد شد [۱، ص ۱].

برنامه‌ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تکیه بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. اگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تدوین استراتژی (قبل از مرحله اجرا) در نظر گرفته شود، شامل سه مرحله است: تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های شرکت [۲، ص ۶۷].

برای تعیین گزینه‌ها و انتخاب استراتژی، یکی از مهم‌ترین فنون، تجزیه و تحلیل پورتفوی می‌باشد. طبق تجزیه و تحلیل پورتفوی، هر سازمان باید در آن دسته از فعالیت‌های خود که در یک بازار کساد، از سهم بازار پایینی برخوردار است، تنوع ایجاد کند و از فعالیت‌هایی که سهم بازار بالایی در بازارهای بالغ دارند، نقدینگی را بیرون برده و در بازارهای در حال رشد، اقدام به سرمایه‌گذاری در کسب و کارهایی کند که سهم بازار آنها بالقوه بالاست [۳، ص ۳۸۷].

به عبارت ساده‌تر در این روش خطوط تولید و واحدهای تجاری، مجموعه‌ای از سرمایه‌گذاری‌های شرکت در نظر گرفته می‌شوند که مدیریت تلاش می‌کند بیشترین سود را از آنها تحصیل کند [۴، ص ۱۷۰۷]. تجزیه و تحلیل پورتفوی شامل سه مرحله است: ۱- تعیین و

1. ADL strategic planning methodology
2. Product life cycle
3. Competitive position
4. Portfolio matrix
5. Strategic business unit

مدرس علوم انسان- پژوهشهای مدیریت در ایرانی _____ دوره ۱۳، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۸

تعریف واحد استراتژیک بازرگانی، ۲- آماده کردن ماتریس پورتنفوی، ۳- تعیین گزینه‌ها و انتخاب استراتژی [۵، ص ۲۱۱].

جوهره تجزیه و تحلیل پورتنفوی را ترسیم ماتریس تشکیل می‌دهد. ماتریس موردنظر در این تحقیق، ماتریس لیتل است که با توجه به مرحله عمر کالا یا صنعت (معرفی، رشد، بلوغ و افول) و وضعیت رقابتی (مسلط، قوی، مناسب، قابل قبول، ضعیف)، جایگاه هر واحد استراتژیک را مشخص می‌کند.

۲- مبانی نظری تحقیق

نگرش پیش‌تدبیری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت آینده و برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان را با توجه به عوامل محیطی میسر دانسته و مراحل ۸ گانه‌ای را به این منظور مدنظر دارد. ابزارهای قابل به‌کارگیری در فرایند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک به شرح ذیل می‌باشد [۶، صص ۲۱۷، ۲۶۷، ۳۰۸].

- ۱- تدوین چشم انداز و ارکان برای ساز (مأموریت، آرمان و ارزش)؛
 - ۲- شناخت و طرح مسأله (مدل سؤال‌های بحرانی، مدل اهم، تحلیل شکاف)؛
 - ۳- جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامون سازمان و داخل سازمان (جدول ارزیابی عوامل خارجی، جدول ارزیابی عوامل داخلی)؛
 - ۴- مقایسه سازمان با رقبا (جدول بررسی مقایسه‌ای رقابت)
 - ۵- تشخیص ماهیت استراتژی اصلی سازمان و فرموله کردن استراتژی سازمان (ماتریس داخلی-خارجی)؛
 - ۶- پیشنهاد راهکارهای خرد و کلان (ماتریس سوات)^۱؛
 - ۷- ارزیابی راهبردها قبل از اجرا (ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی)^۲؛
 - ۸- اولویت‌بندی راهکارها در راستای اهداف و خواسته‌های ذینفعان استراتژیک (مدل فریمن)؛
- همان‌گونه که ذکر شد، مرحله پنجم از مراحل مدل عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک، مرحله

1. SWOT or TOWS analysis
2. Quantitative strategic planning matrix

«تعیین ماهیت استراتژی اصلی» می‌باشد، در این مرحله می‌توان از ماتریس‌های پورترفوی که قابل جایگزینی با ماتریس عوامل داخلی و خارجی می‌باشند، نیز استفاده کرد [۶، صص ۲۱۷، ۲۶۷، ۳۰۸]. ماتریس گروه مشاوران بستن^۱، ماتریس جنرال الکتریک، ماتریس تعیین برای سیاست‌گذاری‌ها^۲، مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک^۳، ماتریس تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر سودآوری^۴، ماتریس انجمن یانگ^۵، ماتریس سودآوری ماراکون^۶ و ماتریس چرخه عمر^۷ از جمله تکنیک‌های قابل استفاده در فرموله‌کردن استراتژی می‌باشند [۷، صص ۱۰۳-۲۱۱، ۸: صص ۱۲۷-۱۹۷].

اگر چه مفهوم چرخه عمر محصول در ادبیات مدیریت از اوایل دهه ۶۰ میلادی مورد بحث قرار گرفته است، اما کاربرد آن در تدوین استراتژی در سال‌های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است [۹، صص ۲۹۳-۳۰۱].

مفهوم چرخه عمر از گذشته به‌عنوان وسیله باارزشی برای تجزیه و تحلیل تکامل پویای محصولات و عرصه‌های صنعتی در بازار شناخته شده است. کلیفورد^۸، آربان و هاسر^۹، کاتلر^{۱۰} و دیگران در دهه ۱۹۸۰، کاربرد مدیریتی چرخه عمر محصول را به‌صورت گسترده به اثبات رسانده‌اند. رابطه بین چرخه عمر و مدیریت استراتژیک موضوعی است که مورد توجه صاحب‌نظران زیادی همچون فرل و لاک^{۱۱} (۱۹۷۹) و پورتر^{۱۲} (۱۹۸۰) قرار گرفته است [۹، ص ۱۸۲].

هافر^{۱۳} و لیتل^{۱۴} از جمله صاحب‌نظرانی هستند که در مدل برنامه‌ریزی خود از مفهوم چرخه عمر محصول استفاده نموده‌اند. در این تحقیق پس از آشنایی مختصر با روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک لیتل، به‌منظور تدوین استراتژی برای محصولات منتخب شرکت

1. Boston consulting group
2. Directional Policy matrix
3. Strategic position and action evaluation
4. Profit impact of market strategy
5. Young men's christian association
6. The profitability matrix (Marakon)
7. Life cycle matrix
8. Clifford
9. Hauser & Urban
10. Kotler
11. Ferrell & luck
12. porter
13. Hofer
14. Arthur D. Little

تولیدی- توزیعی لوازم خانگی آلفا از مدل لیتل استفاده خواهد شد.

۳- پیشینه تحقیق

ناراسیمهان^۱ (۲۰۰۶) با بررسی ادبیات بازاریابی نشان می‌دهد که تصمیمات سازمان‌ها در ارتباط با محصولات تولیدی آنها، تحت تأثیر شرایط خاص بازار رقابتی و چرخه عمر آن قرار دارد که در طی زمان همواره متغیر است. از این رو وی نتیجه می‌گیرد که با تغییر بازار و تکامل چرخه عمر محصول یا واحد استراتژیک، استراتژی‌های سازمان‌ها نیز به‌طور الزام تغییر خواهد یافت [۱۱]. کالینز^۲ (۲۰۰۴) نیز بر این باور است که کاربرد مدل چرخه عمر محصول در مورد محصولات شرکت‌ها، راهکارهای نامحدود و استراتژی‌های گوناگونی را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد [۱۲].

نادیو^۳ (۲۰۰۸) در تحقیقی که بر اساس مفاهیم چرخه عمر محصول و تکامل محصولات جدید انجام داده است، به بررسی و تشریح ویژگی مشترک استراتژیک بین آنها پرداخته و با ارائه نتایج تحقیق خود نشان داده است که زمان مناسب برای استفاده از استراتژی‌های تکامل محصول جدید در سازمان‌ها چگونه تعیین می‌شود و ارتباط آن را با چرخه عمر محصول را به تصویر کشیده است. براساس نتایج این تحقیق استراتژی‌های تکامل محصول جدید هنگامی که فرضیات درخصوص ماهیت منحنی چرخه عمر به‌درستی درک نشده باشد، با موفقیت همراه نیست. این مطالعه نشان می‌دهد که استراتژی‌های تکامل محصول جدید نیز بر چرخه عمر محصول تأثیر متقابل داشته و فرصت‌های جدیدی برای کسب موقعیت رقابتی فراهم می‌آورد [۱۳، صص ۴۰۱-۴۱۱]. فاکس^۴ (۲۰۰۳) با بحث پیرامون مفهوم چرخه عمر محصول و چگونگی کاربرد آن به بررسی توان منحنی در سنجش شرایط بازار پرداخته است. وی تأثیر چرخه عمر را بر تدوین و اجرای استراتژی‌های مرحله‌ای و زمان‌بندی‌شده^۵ به‌منظور استفاده منطقی و مطلوب از شرایط محصول در چرخه عمر خود مورد توجه و تأکید قرار داده است [۱۴].

1. Narasimhan
2. Collins
3. Nadeau
4. Fox
5. Timing

پاول^۱ (۲۰۰۰) در دانشگاه ماندل^۲ در برنو^۳ به "طبقه‌بندی ابزارهای عملی فرموله‌کردن استراتژی" پرداخته است. در این تحقیق به توصیف ابزارهای مورد استفاده در مراحل فرموله‌کردن استراتژی که شامل شناخت محیط (ماتریس ارزیابی جذابیت صنعت، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس مزیت تجاری)، پیشنهاد گزینه‌های استراتژیک (ماتریس گروه مشاوران بوستن، ماتریس جنرال الکتریک، ماتریس داخلی-خارجی، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس سوات، ماتریس لیتل، ماتریس تعیین برای سیاست‌گذاریها، ماتریس استراتژی عمومی و مدل رقابتی هال^۴ و انتخاب مطلوب‌ترین استراتژی‌ها (ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی) می‌باشد، پرداخته شده است. قسمت اصلی تحقیق به طبقه‌بندی این ابزارها بر اساس معیارهای چهارگانه^۵ قابلیت کاربرد مدل، میزان ذهنی یا عینی بودن مدل^۶، خلاقیت در طراحی مدل^۷ و تناسب با اندازه سازمان^۸ می‌پردازد. پاول کاربرد این ابزارها را در یک کارخانه نوشابه‌سازی در ماروویای جنوبی^۹ نشان داده است. یکی از ماتریس‌هایی که وی در کار تحقیقی خود به‌عنوان یکی از ابزارهای پیشنهاد گزینه‌های استراتژیک به آن پرداخته است، ماتریس لیتل می‌باشد.

کراو و نانو^{۱۰} استادان دانشگاه ایالتی آریزونا برای نشان دادن چگونگی به‌کارگیری اهداف استراتژیک واحدهای تولیدی در برنامه‌ریزی، عامل سومی به ماتریس سنتی و دو عاملی محصول-فرایند اضافه کردند. محققان در مدل جدید خود نشان دادند که چگونه استراتژی‌های کلی رقابتی^{۱۱} به مراحل چرخه عمر محصول ارتباط دارد. استراتژی‌های انعطاف‌پذیری، رقابت با سلاح هزینه، متمایزسازی از طریق کیفیت و خدمات مشتری در مقابل مراحل تکامل چرخه عمر محصول یک ماتریس تصمیم‌گیری را شکل داده است. هر نقطه از ماتریس که محل تلاقی یک مرحله از چرخه عمر با یکی از استراتژی‌های بالا است، بیانگر رویکرد جدیدی برای تولیدکننده

1. Pave l
2. Mendel
3. Brno
4. Hall
5. Subjectivity
6. Pretentatiousness of creation
7. South moravia
8. Crowe T. and Nuno J.
9. Competitive thrusts

در شناخت مزیت رقابتی و برنامه‌ریزی برای استفاده از آن با به‌کارگیری اصول تولید یکپارچه^۱ است [۱۵، صص ۸۸-۹۵].

بارکسدیل^۲ استاد دانشگاه جورجیا در مقاله‌ای چگونگی تلفیق چرخه عمر محصول و ماتریس گروه مشاوران بوستون را تشریح کرده و چارچوب قوی و جامعی برای تحلیل استراتژیک فراهم آورده است. مدل ترکیبی وی به مراتب قوی‌تر از هریک از مدل‌ها به تنهایی است؛ زیرا سیستمی برای طبقه‌بندی طیف متنوعی از محصولات یا واحدهای تجاری استراتژیک و گروه بندی محصول / بازار ارائه کرده است [۱۶، صص ۷۴-۸۳].

محققان داخلی نیز از ابزارهای گوناگونی برای تدوین استراتژی در شرکت‌های مختلف استفاده کرده‌اند. در تحقیقی به منظور تدوین استراتژی در یک شرکت تولیدی و صنعتی برای شناخت محیط از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، برای پیشنهاد گزینه‌های استراتژیک از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس سوات برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها از روش برنامه‌ریزی استراتژیک کمی بهره برده است [۱۷].

در مطالعه دیگری، پس از بررسی صحنه رقابت در صنعت خودروی سنگین با استفاده از نیروهای اثرگذار داخلی و خارجی (مدل پورتر) و استخراج نقاط ضعف و قوت شرکت‌ها با استفاده از مدل جنرال الکتریک به تدوین استراتژی پرداخته شده است [۱۸].

در تحقیقی با عنوان توسعه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با نگرش بهره‌وری، محقق پس از نقد و بررسی ۲۶ مدل فرموله کردن استراتژی در تحقیق خود از ماتریس سوات به عنوان یک ابزار تدوین استراتژی استفاده کرده است. [۱۹]

در مطالعه دیگری با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشین‌های الکتریکی جوین، پژوهشگر با استفاده از ابزارهای ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک و سوات اقدام به تدوین استراتژی‌هایی در زمینه مدیریت منابع انسانی کرده است [۲۰].

در تحقیق دیگری پس از ارائه مدل‌های مختلف تدوین و انتخاب استراتژی با استفاده از مدل فیلیپس به تدوین استراتژی برای شرکت تولیدی تجهیزات پزشکی پرداخته است. در این مدل از ماتریس جنرال الکتریک به عنوان ابزار تدوین استراتژی استفاده شده است [۲۱].

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در تحقیقات انجام شده از ابزارهای مختلف مانند

1. Computer-integrated manufacturing
2. Barksdale H.

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی، ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس گروه مشاوران بوستن، جنرال الکترونیک، داخلی- خارجی، ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، سوات و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی در تدوین استراتژی استفاده کرده است و استفاده از ماتریس چرخه عمر در تدوین استراتژی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و جای خالی استفاده از این مدل در کشور ما به وضوح به چشم می‌خورد.

۴- مروری کوتاه بر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک لیتل

آرتور لیتل براساس مفهوم چرخه عمر محصول، یک روش‌شناسی ساختاری منطقی را برای انتخاب استراتژی در یک مؤسسه پیشنهاد می‌کند. برای استفاده از مدل لیتل در برنامه‌ریزی استراتژیک یک شرکت باید به شرح زیر عمل کرد [۱۰، صص ۱۸۲-۲۰۲].

۴-۱- تقسیم‌بندی شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک

برای تدوین استراتژی‌های تجاری یک شرکت اولین قدم تقسیم شرکت به مجموعه‌ای از واحدهای تجاری مستقل می‌باشد. یک واحد تجاری استراتژیک کوچک‌ترین واحد سازمانی است که بازار خاص خود را دارد و می‌تواند اهداف و استراتژی‌های مستقلی داشته باشد. لیتل برای تقسیم شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک، مجموعه‌ای از معیارهای داخلی (تجهیزات تولیدی مشترک، تکنولوژی یکسان یا کانال‌های توزیع مشترک) و معیارهای خارجی (رقبا، قیمت، مشتریان، کیفیت، قابلیت جانشینی محصول و توقف عملیات یا انحلال) را پیشنهاد می‌کند.

۴-۲- تعیین موقعیت یک واحد تجاری در مراحل چرخه عمر

با توجه به تغییرات حجم فروش محصولات یک واحد تجاری در طی زمان می‌توان جایگاه محصولات را در چرخه عمرشان مشخص کرد. طبق نظریه چرخه عمر، هر محصول یا صنعتی دارای یک دوره عمر است. به این مفهوم که در یک مقطع از زمان پدیدار می‌شود، رشد می‌کند تا به مرحله بلوغ می‌رسد و در نهایت افول آن فرا می‌رسد [۲۲، ص ۱۰۶].

۳-۴- تعیین موقعیت رقابتی هر واحد تجاری

لیتل در ارتباط با موقعیت رقابتی تقسیم‌بندی زیر را ارائه کرده است:

مسلط: در هر صنعتی حداکثر یک شرکت می‌تواند نقش مسلط را داشته باشد. یک واحد مسلط در بازار بی‌همتا است و اغلب رهبر تکنولوژیک بازار محسوب می‌شود.

قوی: یک واحد تجاری قوی نسبت به رقبای خود یک مزیت قطعی دارد و می‌تواند بدون توجه به حرکت رقبا استراتژی‌های خود را دنبال کند.

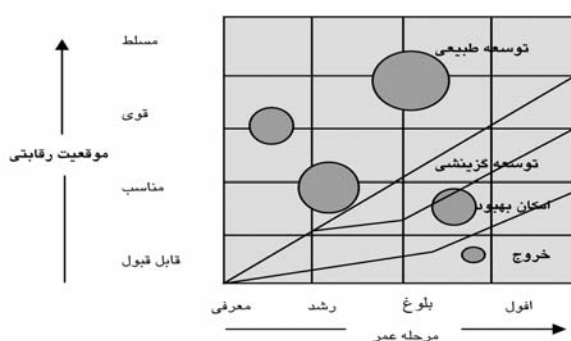
مناسب: در این حالت بازار تقسیم‌بندی شده و واحد تجاری در یک بخش از این بازار فعالیت کرده و به‌صورت آشکار رقیبی ندارد. در این حالت واحد تجاری می‌تواند از استراتژی متفاوت و موقعیت‌های خاص خود بهره‌بردار.

قابل قبول: نشانه‌های افول یا عملکرد بد را دارد، اما می‌تواند از طریق حفظ جایگاه خود سودآوری را حفظ کند.

ضعیف: چنین واحدهایی به دلیل اشتباهات گذشته و یا ضعف اساسی در بلندمدت سودآوری نخواهند داشت و نمی‌توانند خود را حفظ کنند. بنابراین باید وضعیت خود را ارتقا داده و یا از صحنه خارج شوند [۶، ص ۳۰۸].

۵- تعیین جایگاه واحدهای تجاری استراتژیک در ماتریس لیتل

پس از تعیین موقعیت واحد تجاری در مراحل چرخه عمر و تعیین موقعیت رقابتی آن، می‌توان جایگاه واحدها را در ماتریس ذیل مشخص کرد.



شکل ۱ تعیین جایگاه واحدهای تجاری استراتژیک در ماتریس لیتل



۶- تعیین روش‌های عمده و استراتژی‌ها

پس از تعیین موقعیت واحدهای تجاری در ماتریس، لیتل مدیران را در شناسایی استراتژی مناسب برای هر واحد تجاری استراتژیک راهنمایی می‌کند. به این ترتیب که در ابتدا برای هر واحد تجاری با توجه به جایگاه آن در ماتریس مذکور استراتژی کلی زیر^۱ پیشنهاد می‌شود:

۶-۱- توسعه طبیعی:^۲ برای واحدهای تجاری که در این محدوده قرار دارند، به دلیل موقعیت مناسبی که از نظر مرحله عمر و موقعیت رقابتی دارند، رشد و توسعه پیشنهاد می‌شود.

۶-۲- توسعه گزینشی:^۳ در این محدوده واحدهایی که جذابیت و یا مهارت‌های رقابتی خاص دارند، برای توسعه انتخاب خواهند شد و منابع به این واحدها تخصیص پیدا می‌کند.

۶-۳- امکان بهبود:^۴ این موقعیت برای یک واحد تجاری موقتی است و اگر این واحدها رها شوند، نمی‌توانند در این موقعیت باقی بمانند. در این حالت تغییر وضعیت موجود بسیار ضروری است و امکان بهبود هنوز وجود دارد.

۶-۴- خروج:^۵ واحدهایی که در این محدوده قرار دارند باید به دنبال کناره‌گیری از تجارت باشند. پس از تعیین استراتژی کلی، لیتل روش‌های خاص^۶ را برای اجرای استراتژی‌های کلی و سپس استراتژی‌های عمومی^۷ را برای حمایت از روش‌های مذکور پیشنهاد می‌کند [۱۰، صص ۱۸۲-۲۰۲]. جدول ۱ استراتژی‌های پیشنهادی و جدول ۲ استراتژی‌های کلی، روش‌های عمده و استراتژی‌های پیشنهادی لیتل را نشان می‌دهد.

1. Strategic thrusts
2. Natural development
3. Selective development
4. Prove viability
5. Out
6. Specific thrust
7. Generic strategy

جدول ۱ استراتژی‌های عمومی پیشنهادی (هاکس و ماجلوف، ۱۹۸۴)

استراتژی	کد	استراتژی	کد
بهبودسازی بازار ^۲	B	ادغام رو به عقب ^۱	A
اثر بخش‌کردن عملکردها و روش‌ها ^۴	D	توسعه تجارت خارجی ^۳	C
ارائه محصولات جدید در بازارهای جدید ^۶	F	توسعه تسهیلات در خارج ^۵	E
ارائه محصولات جدید در بازارهای موجود ^۸	H	بهبودسازی توزیع ^۷	G
بهبودسازی تولید ^{۱۰}	G	ظرفیت اضافی ^۹	I
بهبودسازی خط تولید ^{۱۲}	L	صادرات محصول ^{۱۱}	K
بقاء ^{۱۴}	N	ادغام رو به جلو ^{۱۳}	M
ارائه محصولات موجود در بازارهای جدید ^{۱۶}	P	بازنگری مجدد فعالیت‌ها ^{۱۵}	O
ارائه محصولات موجود در بازارهای موجود ^{۱۸}	R	توسعه مقدماتی بازار ^{۱۷}	Q
بهبود تکنولوژیکی ^{۲۰}	T	اعطای امتیاز ^{۱۹}	S
استفاده از روش کاهش هزینه ^{۲۲}	V	بهبودسازی کلی ^{۲۱}	U
رهاکردن (ترک فعالیت) ^{۲۴}	X	نفوذ در بازار ^{۲۳}	W

1. Backward integration
2. Market rationalization
3. Development of an overseas business
4. Methods and functions efficiency
5. Development of overseas production facilities
6. New products/new markets
7. Distribution rationalization
8. New products/same markets
9. Excess capacity
10. Production rationalization
11. Export/ same product
12. Production line rationalization
13. Forward integration
14. Pure survival
15. Hesitation
16. Same products / new markets
17. Initial market development
18. Maintenance
19. Licensing abroad
20. Technological efficiency
21. Little jewel
22. Traditional cost cutting efficiency
23. Market penetration
24. Unit abandonment



۷- تجزیه و تحلیل عملکرد

مرحله بعد، تجزیه و تحلیل عملکرد به منظور نظارت بر اجرای استراتژی‌هاست. ابزاری که لیتل به این منظور پیشنهاد می‌کند به شرح شکل ۲ می‌باشد. محور عمودی می‌تواند نشان دهنده بازده دارایی، سود پس از مالیات، هزینه کالای فروش‌رفته تقسیم بر فروش، هزینه ثابت تقسیم بر فروش، هزینه متغیر تقسیم بر فروش، سود پس از مالیات تقسیم بر فروش، وجوه نقد مالیاتی تقسیم بر فروش و یا وجوه نقد خالص تقسیم بر فروش باشد. محور افقی نیز نقدینگی واحد تجاری را نشان می‌دهد (جدول ۲).

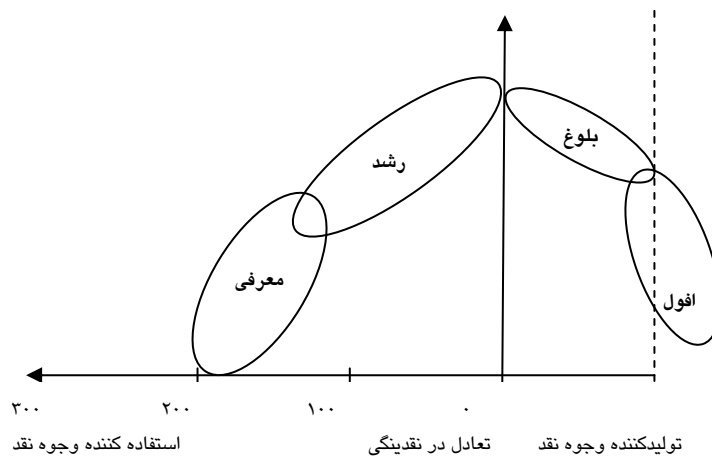
جدول ۲ استراتژی‌های کلی، روش‌های عمده و استراتژی‌های پیشنهادی، هاکس و ماجلوف: ۱۹۸۴ [۱۰، صص ۱۸۲-۲۰۲].

استراتژی عمومی	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
روش‌های عمده	توسعه طبیعی																							
راه‌اندازی					E				I			L												
رشد	A	B	C			F	G			J				N		P					T	U		
کسب تدریجی موقعیت							G					L									T			
کسب تهاجمی موقعیت		B	C		E		G					L		N	O	P					T		V	
حفظ موقعیت	A		C												N							U	V	W
برداشت				D					H			K	M				Q	R				U		W
	توسعه گزینشی																							
یافتن بره یا قلمرو کاری در بازار ^۱	A						G		I			L	M					R		T				
بهره‌برداری از قلمرو کاری در بازار		B	C		E							L		N		P						U	V	
حفظ بره یا قلمرو بازار			C	D											N		Q					U		
	امکان بهبود																							
جبران عقب‌ماندگی				D	E							L	M			P	Q	R						
تجدید				D									M		O	P	Q	R				U		

1. Market niche

ادامه جدول ۲

امکان بهبود																			
تغییر جهت			D							L	M	N		Q	R			V	W
بقا	A		D	F			J	K		M	N		Q	R	S	T			W
خروج																			
برداشت			D							M				Q	R				W
محروم کردن			D					K						Q	R	S			
رهاکردن (ترک فعالیت)																			X



شکل ۲ نمودار ارتباط موقعیت واحد تجاری در چرخه عمرش و عملکرد مالی آن واحد

نمودار فوق نه تنها خصوصیات مالی واحدهای تجاری را نشان می‌دهد بلکه با استفاده از آن می‌توان عملکرد واحد تجاری را با رقبا مقایسه کرد. از یک رقیب قوی انتظار می‌رود که موقعیت خود را در نواحی مشخص شده روی نمودار حفظ کند [۹، ص ۱۹۹].

۸- تجزیه و تحلیل سیستم‌های مدیریتی

لیتل معتقد است بین سیستم‌های مدیریتی و مراحل چرخه عمر محصولات ارتباط وجود دارد. به این ترتیب که وقتی یک واحد تجاری از مرحله معرفی به سمت افول حرکت می‌کند، وظایف مدیریت آن واحد نیز به‌طور اساسی تغییر می‌نماید و به تبع آن سیستم‌های اداری، ساختار و موقعیت سازمانی نیز تغییر می‌کند. جدول ۳ به‌طور خلاصه برخی خصوصیات سیستم‌های مدیریتی و موقعیت سازمانی را در هر مرحله از چرخه عمر محصول مشخص می‌کند [۱۰، صص ۱۸۲-۲۰۲].

جدول ۳ خصوصیات سیستم مدیریتی در مراحل چرخه عمر محصول، هاکس و ماجلوف: ۱۹۸۴
[۱۰، صص ۱۸۲-۲۰۲].

مرحله عمر خصوصیات محصول	معرفی	رشد	بلوغ	افول
استراتژی عمومی:	کارآفرینی: • راه‌اندازی • انعطاف‌پذیری • بقا	مدیریت بازار: • رشد • توسعه موقعیت • رقابتی مناسب	مدیریت بحران: • حداکثر کردن کارآیی • بهینه‌کردن سود	بهره‌برداری از فرصت‌ها: • ادامه فعالیت • حداکثر کردن سود • بقا
سیستم برنامه‌ریزی: • چارچوب زمانی	به حدی که چرخه عمر محصول را در بر گیرد.	بلندمدت (هفت ساله)	میان‌مدت (سه ساله)	کوتاه‌مدت (یک‌ساله)
• دامنه شمول	محصول / مشتری	محصول / برنامه	محصول / بازار/ عملکرد	تولید
• رویکرد	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیری پایین	رسمی	رسمی
سازمان: • اندازه	کوچک با رشد سریع	متوسط با رشد متوسط	بزرگ	بزرگ با کاهش متوسط

ادامه جدول ۳

مرحله عمر خصوصیات محصول	معرفی	رشد	بلوغ	افول
• ثبات	متزلزل	کمی متزلزل	با ثبات	با ثبات پایین
• ساختار	غیررسمی	تا حدی رسمی	رسمی	رسمی
• پیچیدگی	ساده : سطوح سلسله مراتب و وظایف کم	پیچیده تر: تعداد و تنوع سطوح سلسله مراتب، بخش‌ها و وظایف افزایش پیدا می‌کند.	پیچیده : چندوظیفه‌ای، چندبخشی و چندسطحی	ساده : وظایف، بخش‌ها و سطوح ساده‌تر می‌شود.
• انعطاف‌پذیری	انعطاف زیاد	حرکت به سمت عدم انعطاف	عدم انعطاف	انعطاف پایین
• مهارت	عمومی	تخصصی‌تر	تخصصی	عمومی‌تر
• خطرپذیری	بالا	متوسط به بالا	متوسط	پایین

۹- تجزیه و تحلیل خطرپذیری

یک واحد تجاری باید بتواند در تعقیب استراتژی‌ها بیشترین خطرپذیری را تحمل کند. لیتل عوامل زیر را که برای ارزیابی خطرپذیری می‌توانند هر یک به‌طور مستقل بررسی شوند، پیشنهاد می‌کند:

۹-۱- **مرحله عمر کالا و موقعیت رقابتی:** یک واحد تجاری با موقعیت رقابتی ضعیف در مرحله معرفی نسبت به یک واحد تجاری مسلط در مرحله افول با خطرپذیری بالاتری مواجه است. در ماتریس لیتل هر چه به‌صورت افقی از چپ به راست به‌صورت عمودی از پایین به بالا برویم، خطرپذیری کاهش پیدا می‌کند.

۹-۲- **صنعت:** برخی صنایع به‌طور ذاتی نسبت به سایر صنایع در یک مرحله از چرخه عمر

از قابلیت پیش‌بینی کمتری نسبت به صنایع دیگر در همان مرحله برخوردارند.

۹-۳- **استراتژی:** برخی استراتژی‌ها نسبت به بقیه تهاجمی‌تر هستند و در نتیجه با خطرپذیری بالاتری مواجه خواهند بود.

۹-۴- **تعهدات:** تعهدات آینده که براساس استراتژی‌ها شکل می‌گیرد، با درجات مختلفی از خطرپذیری مواجه هستند.

۹-۵- **عملکرد گذشته:** واحدهای تجاری با بایگانی خوب نسبت به واحدهایی با بایگانی بی‌ثبات با خطرپذیری کمتری روبه‌رو هستند.

۹-۶- **مدیریت:** مدیران واحدهای تجاری که توانایی انجام وظیفه و پیش‌بینی درآمد را دارند، با خطرپذیری پایین‌تری مواجه هستند.

۹-۷- **بهبود عملکرد:** کاهش شکاف بین عملکرد موجود و عملکرد مورد انتظار، خطرپذیری را کاهش می‌دهد [۱۰، صص ۱۸۲-۲۰۲].

مرحله نهایی مدل لیتل مستلزم کاربرد استراتژی‌ها در سازمان می‌باشد و نیاز به صرف زمان بسیاری داشته و از حوصله این تحقیق خارج است. بنابراین در این تحقیق، مرحله تدوین استراتژی برای محصولات منتخب شرکت مد نظر بوده است.

۱۰- اهداف اساسی از انجام تحقیق

هدف اساسی این تحقیق، معرفی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک لیتل و استفاده کاربردی از آن در تدوین استراتژی است. بر این اساس اهداف این پژوهش به‌طور مشخص عبارت‌اند از:

- ۱- تعیین جایگاه محصولات منتخب شرکت تولیدی- توزیعی آلفا در چرخه عمر آنها؛
- ۲- تعیین موقعیت رقابتی محصولات شرکت در ارتباط با محصولات منتخب؛
- ۳- تعیین استراتژی‌های متناسب با جایگاه محصولات منتخب با استفاده از مدل لیتل و

پیشنهاد آنها به شرکت مذکور

از آنجاکه این تحقیق کاربرد یک مدل در تدوین استراتژی می‌باشد، پاسخ‌گویی به سؤال‌های ذیل مورد توجه محققان بوده است؛

۱- محصولات منتخب شرکت تولیدی توزیعی مطالعه‌شده در چه مرحله‌ای از چرخه عمر خود قرار دارند؟

۲- موقعیت رقابتی هریک از محصولات منتخب شرکت چگونه است؟

۳- با توجه به جایگاه محصولات شرکت از نظر موقعیت رقابتی و چرخه عمر هر یک، مناسب‌ترین استراتژی تجاری برای هریک از محصولات منتخب کدام است؟

۱۱- روش تحقیق

در این تحقیق دو جامعه آماری مدنظر قرار گرفته است. جامعه اول مدیران و کارکنان ارشد شرکت تولیدی- توزیعی که در این ارتباط نیازی به نمونه‌گیری نبوده و از سرشماری استفاده شده است. جامعه دوم شامل خرده‌فروشان سطح شهر مشهد که ۹۳۱ عضو را شامل می‌شود.

برای برآورد حجم نمونه ابتدا نمونه‌ای مقدماتی شامل ۳۰ خرده فروش، متناسب با بزرگی هر طبقه، از نواحی ۱۲ گانه شهر به تصادف انتخاب و واریانس جامعه برآورد شد. با مراجعه به خرده فروشان تعداد فروش هر یک از محصولات منتخب با مارک شرکت آلفا و حجم فروش هر یک در دوره زمانی تحت بررسی استعلام و ثبت شد. از این رو کسر ذیل برای هر یک از محصولات منتخب در هر خرده‌فروشی محاسبه شد.

$$\text{تعداد فروش هر یک از محصولات شرکت} \\ \text{تعداد کل فروش آن محصول} = \text{سهم بازار هر محصول در هر خرده فروشی}$$

به این ترتیب سهم بازار هر محصول در کلیه خرده‌فروشی‌ها در نمونه مقدماتی (xi) برای دوره زمانی مشخص شده، محاسبه شد و پس از آن میانگین سهم بازار این خرده‌فروشان و سپس انحراف معیار آنها محاسبه شد (جدول ۴).

جدول ۴ انحراف معیار محصولات منتخب در نمونه مقدماتی

انحراف معیار	تعداد خرده‌فروشانی که محصولات منتخب را فروخته‌اند	نام محصول
۰/۱۳۱	۱۴	ماشین لباسشویی اتوماتیک درب از بالا
۰/۴۰۹	۱۸	ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی
۰/۱۷۶	۲۶	سرخ‌کن
۰/۳۷۹	۲۸	سشوار
۰	۶	فلاسک برقی

میانگین وزنی انحراف معیارهای مربوط به محصولات منتخب به‌عنوان برابری از انحراف معیار جامعه در نظر گرفته شد.

$$S = \frac{(6 \times 0) + (28 \times 0/379) + (26 \times 0/176) + (18 \times 0/409) + (14 \times 0/131)}{(6+28+26+18+14)} = 0/256$$

پس از برآورد انحراف معیار با تحلیلی که از نمونه مقدماتی به‌دست آمد و با توجه به قضیه حد مرکزی توزیع داده‌های نرمال در نظر گرفته شد. همچنین حجم نمونه نهایی با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب (d) ۰/۰۵ و با اطمینان ۹۵٪، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد [۲۳، ص ۳۶].

$$n = \frac{Nt^2 s^2}{Nd^2 + t^2 s^2} = 97$$

بنابراین نمونه‌ای شامل ۹۷ خرده‌فروش مطالعه شد. که این نمونه متناسب با بزرگی هر طبقه از نواحی مختلف به تصادف انتخاب شد (جدول ۵).

جدول ۵ چگونگی تعیین نمونه از نواحی ۱۲ گانه شهر

منطقه	تعداد خرده فروشان در سطح شهر	نسبت فراوانی در	تعداد خرده فروشان در
۱	۸۰	-/۰.۸۶	۸
۲	۱۳۶	-/۰.۱۴۶	۱۴
۳	۹۹	-/۰.۱۰۶	۱۰
۴	۶۹	-/۰.۷۴	۷
۵	۳۱	-/۰.۳۳	۳
۶	۶۲	-/۰.۶۷	۷
۷	۹۳	-/۰.۱	۱۰
۸	۱۳۳	-/۰.۱۴۳	۱۴
۹	۳۴	-/۰.۳۶	۴
۱۰	۵۱	-/۰.۵۵	۵
۱۱	۷۷	-/۰.۸۳	۸
۱۲	۶۶	-/۰.۷۱	۷
	۹۳۱	۱	۹۷

به این ترتیب با استفاده از اطلاعات به دست آمده، مشخص شد که چند درصد فروش هر خرده فروشی مربوط به محصولات منتخب بوده است. میانگین درصدهای به دست آمده، سهم بازار هر یک از محصولات منتخب را در نمونه مشخص کرد. و از آنجا که \bar{x} یک برآورد خوب برای میانگین جامعه (μ) می باشد [۲۴، ص ۵]، در این صورت مقدار \bar{x} (میانگین سهم بازار محصولات منتخب در نمونه) به عنوان برآورد نقطه ای سهم بازار مورد استفاده قرار گرفت.

چگونگی ترسیم منحنی چرخه عمر و تجزیه و تحلیل اطلاعات به شرح زیر بوده است:

۱- برای دست پیدا کردن به مرحله عمر محصولات منتخب، با استفاده از اطلاعات فروش شرکت، منحنی چرخه عمر این محصولات رسم شد. پس از رسم منحنی عمر کالا با بررسی این منحنی و توجه به تغییرات شیب آن وضعیت هر محصول در چرخه عمر آن (معرفی، رشد، بلوغ و افول) تعیین شد. این اطلاعات برای ورود به مرحله بعد مورد نیاز بود، زیرا اطلاعات فروش خرده فروشان باید در دوره زمانی که محصول مورد نظر در آخرین مرحله چرخه عمر خود بوده اند، جمع آوری می گردید.

۲- در مدل لیتل، طبقه بندی رقابتی (مسلط، قوی، مناسب، قابل قبول، ضعیف)، به صورت

کیفی تعریف شده است. برای اجتناب از دخالت معیارهای ذهنی در تعیین موقعیت رقابتی محصولات شرکت، موقعیت رقابتی هر محصول با توجه به سهم بازار آن در سطح شهر و در دوره زمانی که محصول موردنظر در آخرین مرحله چرخه عمر خود قرار داشته است، به دست آمد. به این منظور با استفاده از اطلاعات فروش به دست آمده از خرده‌فروشان، سهم بازار هر محصول در هر خرده‌فروشی از تقسیم تعداد فروش هر محصول با برچسب شرکت بر تعداد کل فروش آن محصول محاسبه شد. سپس میانگین سهم بازار هر محصول در خرده‌فروشی‌های نمونه و به تبع آن موقعیت رقابتی هر محصول مشخص شد.

۳- در نهایت پس از تعیین جایگاه محصولات منتخب در ماتریس لیتل، با توجه به مطالعات نظری انجام شده و با استفاده از اطلاعات و نظریات مدیران شرکت، استراتژی‌های متناسب با جایگاه محصولات منتخب پیشنهاد شد.

۱۲- مراحل اجرایی مدل لیتل در شرکت تولیدی- توزیعی آلفا

مراحل اجرایی مدل لیتل و نتایج حاصل از هر مرحله در شرکت مطالعه شده به شرح ذیل می‌باشد.

۱۲-۱- تقسیم بندی شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک

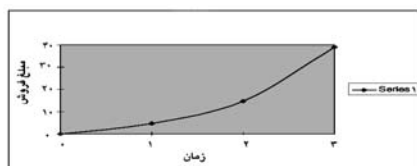
در این تحقیق هر یک از محصولات شرکت به عنوان یک واحد تجاری استراتژیک مد نظر قرار گرفته و از میان آنها ماشین لباسشویی اتوماتیک درب ازبالا، ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، سرخ‌کن، سشوار و فلاسک برقی به عنوان محصولاتی که در نظراست برای آنها استراتژی پیشنهاد شود، انتخاب شد.

۱۲-۲- تعیین موقعیت محصولات منتخب در مراحل چرخه عمر

به منظور تعیین مرحله عمر محصولات منتخب، مبالغ فروش ماهیانه این محصولات از تاریخی که به بازار عرضه شده‌اند تا پایان سال ۸۳ مورد بررسی قرار گرفت و نمودار چرخه عمر این محصولات به صورت زیر رسم شد.

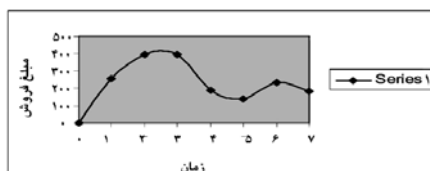
همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است؛ پس از ورود ماشین لباسشویی اتوماتیک درب ازبالا به بازار تا دو دوره زمانی فروش به کندی افزایش یافته و به عبارت دیگر این محصول در مرحله

معرفی بوده است. پس از آن فروش به سرعت افزایش یافته و با توجه به تغییر محسوس که در شیب منحنی مشاهده می‌شود، می‌توان گفت که این محصول وارد مرحله رشد خود شده است.



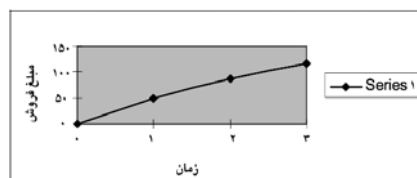
شکل ۳ نمودار چرخه عمر ماشین لباسشویی اتوماتیک

شکل شماره ۴ چرخه عمر ماشین لباسشویی دوقلو را نشان می‌دهد؛ به نظر می‌رسد که این ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی در اولین، دومین و سومین دوره زمانی مراحل معرفی، رشد و بلوغ خود را پشت سر گذاشته و پس از آن کاهش فروش نشان می‌دهد که محصول در مرحله افول قرار دارد. در ششمین دوره زمانی جهشی در نمودار ایجاد شده اما در دوره بعد دوباره کاهش فروش مشاهده می‌شود.



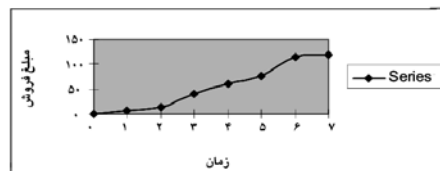
شکل ۴ نمودار چرخه عمر ماشین لباسشویی دوقلو

همان‌طور که در شکل شماره ۵ نشان داده شده است؛ از زمان ورود محصول سرخ‌کن به بازار تا پایان سال ۸۳ نرخ افزایش فروش تغییر محسوس نداشت و به عبارتی این محصول در مرحله و به عبارتی این محصول در مرحله معرفی قرار دارد.



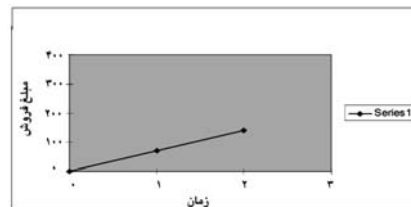
شکل ۵ نمودار چرخه عمر سرخ‌کن

فروش سشوار در مرحله اول و دوم پس از عرضه به بازار، به کندی افزایش یافته به عبارتی این محصول مرحله معرفی خود را سپری کرده است که در شکل ۶ نشان داده شده است. افزایش ناگهانی فروش در مرحله سوم نشان‌دهنده این مطلب است که محصول وارد مرحله رشد خود شده است و تا مرحله ششم نیز در مرحله رشد باقی مانده است. در نهایت در مرحله هفتم نرخ افزایش فروش کاهش چشمگیری داشته است؛ به عبارتی محصول وارد مرحله بلوغ خود شده است.



شکل ۶ نمودار چرخه عمر سشوار

از زمان ورود محصول فلاسک برقی به بازار تا پایان سال ۸۳، فروش به کندی افزایش پیدا کرده و این محصول در مرحله معرفی خود قرار دارد که در شکل ۷ مشهود است



شکل ۷ نمودار چرخه عمر فلاسک برقی

وارد مرحله رشد خود شده است و تا مرحله ششم نیز در مرحله رشد باقی مانده است. در نهایت در مرحله هفتم نرخ افزایش فروش کاهش چشمگیری داشته است؛ به عبارتی محصول وارد مرحله بلوغ خود شده است.

از زمان ورود محصول فلاسک برقی به بازار تا پایان سال ۸۳، فروش به کندی افزایش پیدا کرده و این محصول در مرحله معرفی خود قرار دارد که در شکل ۷ مشهود است.

۱۳- تعیین موقعیت رقابتی محصولات منتخب

در مدل لیتل، طبقه‌بندی رقابتی (مسلط، قوی، مناسب، قابل قبول، ضعیف و غیرقابل قبول)، به صورت کیفی تعریف شده است. برای اینکه معیارهای ذهنی دخالت کمتری در تعیین موقعیت رقابتی محصولات داشته باشد، موقعیت رقابتی هر محصول با توجه به سهم بازار آن در سطح شهر مشهد و در دوره زمانی که محصول مورد نظر در آخرین مرحله چرخه عمر خود قرار داشته است، به دست آمده و با تعاریف کیفی در مدل لیتل مقایسه شده است. بر این اساس موقعیت رقابتی هر محصول در جدول ۶ برآورد شده است.

جدول ۶ چگونگی تعیین موقعیت رقابتی

موقعیت رقابتی	ضعیف	قابل قبول	مناسب	قوی	مسلط
سهم بازار	۰ - ۰/۲	۰/۲ - ۰/۴	۰/۴ - ۰/۶	۰/۶ - ۰/۸	۰/۸ - ۱

با توجه به محاسبات انجام شده بر اطلاعات به دست آمده از خرده‌فروشان نمونه، سهم بازار محصولات ماشین لباسشویی اتوماتیک درب از بالا، ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، سرخ‌کن، سشوار و فلاسک برقی، به ترتیب ۷/۴، ۱۶، ۲۳ و ۱۰۰ درصد به دست آمد. بنابراین با توجه به جدول ۶ این محصولات در نمونه مورد نظر و با اطمینان ۹۵٪ در بازار تحت بررسی، به ترتیب از موقعیت رقابتی «ضعیف»، «مناسب»، «ضعیف» و «قابل قبول» و «مسلط» برخوردار بودند.

۱۴- تعیین جایگاه محصولات منتخب شرکت در ماتریس لیتل

پس از تعیین موقعیت واحد تجاری در مراحل چرخه عمر و تعیین موقعیت رقابتی آن، جایگاه محصولات مورد نظر در ماتریس لیتل به صورت ذیل مشخص شد (شکل ۸).

↑ موقعیت رقابتی	مسلط	فلاسک برقی			
	قوی				
	مناسب			ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی	
	قابل قبول	سرخ کن	ماشین لباسشویی اتوماتیک	سشوار	
		معرفی	رشد	بلوغ	افول
		← مرحله عمر →			

شکل ۸. تعیین جایگاه محصولات منتخب در ماتریس

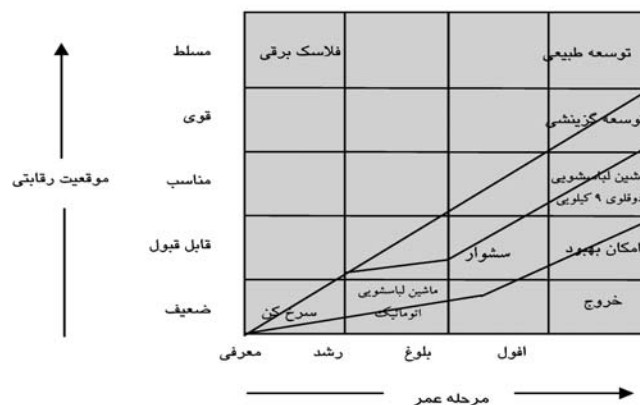
۱۵- استراتژی‌ها و روش‌های اجرا

در این مرحله ابتدا برای هر یک از محصولات مورد نظر با توجه به جایگاه آن در ماتریس لیتل، استراتژی کلی پیشنهاد شد. سپس برای هر یک از محصولات، روش‌های خاصی برای اجرای استراتژی کلی پیشنهادی انتخاب و در نهایت استراتژی‌های عمومی که لیتل در مورد هر روش خاص قابل طرح دانسته است، بیان و از بین آنها استراتژی‌هایی که با توجه به شرایط سازمان و محصول عملی به نظر می‌رسد، پیشنهاد می‌شود.

شکل ۹ جایگاه ۵ محصول شرکت را در مدل لیتل نشان می‌دهد. بررسی بیشتر وضعیت محصولات نشان داد که برای ماشین لباسشویی اتوماتیک استراتژی کلی بهبود برای ماشین لباسشویی دوقلو علی‌رغم شکل چرخه عمر که آن را در موقعیت افول تصویر می‌کند، توسعه طبیعی، برای سرخ کن برقی و فلاسک نیز توسعه طبیعی و در نهایت برای سشوار، بهبود مناسب‌ترین استراتژی محسوب می‌شود. دلایل انتخاب استراتژی‌های انتخابی بر مبنای منطق مدل با جزئیات بیشتر در مورد هر یک از ۵ محصول در زیر ارائه شده است.

شکل ۹ جایگاه ۵ محصول شرکت را در مدل لیتل نشان می‌دهد. بررسی بیشتر وضعیت محصولات نشان داد که برای ماشین لباسشویی اتوماتیک استراتژی کلی بهبود برای ماشین لباسشویی دوقلو علی‌رغم شکل چرخه عمر که آن را در موقعیت افول تصویر می‌کند، توسعه

طبیعی، برای سرخ کن برقی و فلاسک نیز توسعه طبیعی و در نهایت برای سشوار، بهبود مناسب‌ترین استراتژی محسوب می‌شود. دلایل انتخاب استراتژی‌های انتخابی بر مبنای منطق مدل با جزئیات بیشتر در مورد هر یک از ۵ محصول در زیر ارائه شده است.



شکل ۹ تعیین استراتژی کلی با توجه به جایگاه محصولات شرکت در ماتریس لیتل

۱۵-۱- استراتژی برای ماشین لباسشویی اتوماتیک

این محصول در بازاری گسترده که حجم فروش بسیار بالایی دارد، فعالیت می‌کند. همان‌طور که بیان شد، در این تحقیق موقعیت رقابتی براساس سهم بازار مشخص شده است و به دلیل بازار جذاب فروش ماشین لباسشویی اتوماتیک درب از بالا، این محصول در موقعیت ضعیف قرار گرفته است. در صورتی که در چرخه عمر خود با رشد قابل قبولی مواجه می‌باشد. با توجه به جدول ۲ و بر اساس مدل لیتل برای چنین محصولی، دو استراتژی کلی «خروج» و یا «بهبود» پیشنهاد می‌شود. از آنجا که بازار این محصول، جذابیت بالایی دارد و با توجه به افزایش سطح رفاه جامعه تقاضای این محصول رو به افزایش است و از طرفی چون این محصول پس از مرحله معرفی با شیب قابل توجهی در حال رشد می‌باشد، بنابراین این فرصت را دارد که موقعیت خود را بهبود بخشد. به عبارتی استراتژی کلی «بهبود» برای این محصول پیشنهاد می‌شود.

لیتل برای استراتژی کلی «امکان بهبود» روش‌های عمده "جبران عقب‌ماندگی، تجدید، تغییر برای و بقا" را پیشنهاد کرده است. از آنجا که منحنی چرخه عمر این محصول با شیب قابل قبولی در حال رشد می‌باشد، روش‌های جبران عقب‌ماندگی، بقا و تجدید منقضی بوده و روش «تغییر جهت» به این تولیدکننده توصیه می‌شود. با توجه به جدول ۲، برای روش «تغییر جهت» استراتژی‌های عمومی "بهینه‌سازی توزیع، نفوذ در بازار، بهینه‌سازی بازار، اثر بخش‌کردن عملکردها و روش‌ها، بهینه‌سازی تولید، بهینه‌سازی خط تولید، بهبود تکنولوژی و استفاده مناسب از روش کاهش هزینه" گزینه‌های مناسب است.

این تحقیق شواهد کافی برای اظهارنظر در ارتباط با استراتژی‌های اثر بخش‌کردن عملکردها و روش‌ها، بهینه‌سازی تولید و بهینه‌سازی خط تولید به عنوان راهی برای ارتقا بهره‌وری به علت نبود اطلاعات از خطوط تولید شرکت ندارد [۲۵، ص ۲۷۰؛ ۲۶؛ ۳۳، صص ۹۸-۹۹]. به نظر می‌رسد انتخاب استراتژی کاهش هزینه راهی منطقی است ضمن آنکه استراتژی‌های بهینه‌سازی توزیع، نفوذ در بازار، بهینه‌سازی بازار و بهبود تکنولوژی در ارتباط با این محصول پیشنهاد می‌شود.

۱۵-۲- استراتژی برای ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی

همان‌طور که در شکل ۳ مشخص شده است، پس از افول شدید در چرخه عمر محصول ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، جهشی در فروش آن دیده می‌شود و در نهایت دوباره چرخه عمر به افول ادامه می‌دهد. بنابراین هر چند به نظر می‌رسد که این محصول در مرحله افول قرار دارد، اما اطلاعات به‌دست آمده از خرده‌فروشان و کارمندان شرکت نشان می‌دهد که این محصول از جمله محصولات بسیار موفق شرکت است که تقاضای در حال رشدی داشته است و علت افول چرخه عمر محصول ناتوانی شرکت در پاسخگویی به تقاضای مشتری بوده است. به عبارتی شرکت نتوانسته است متناسب با تقاضای در حال رشد این محصول عمل کند و به علت عدم عرضه به‌موقع محصول به بازار، کاهش در فروش مشاهده می‌شود. با توجه به توضیحات فوق این محصول در چرخه عمر خود به افول نرسیده است بلکه محصولی با موقعیت رقابتی مناسب و در مرحله رشد می‌باشد و استراتژی کلی «توسعه طبیعی» با توجه به شکل ۹ برای این محصول پیشنهاد می‌شود. لیتل برای استراتژی کلی

«توسعه طبیعی» مطابق جدول‌های ۱ و ۲، روش‌های عمده "راه‌اندازی، رشد، کسب تدریجی موقعیت، کسب تهاجمی موقعیت، حفظ موقعیت و برداشت" را پیشنهاد می‌کند.

در صورتی که محصول دارای موقعیت رقابتی رضایت‌بخش باشد و شرکت بخواهد سهم بازار آن را حفظ کند، روش کلی «رشد» مورد استفاده قرار خواهد گرفت. بنابراین برای این محصول روش کلی «رشد» توصیه می‌شود. با توجه به جدول ۲ برای روش «رشد» محصول استراتژی‌های عمومی "ادغام رو به عقب، توسعه تجارت خارجی، توسعه تسهیلات در خارج، صادرات محصول، ادغام رو به جلو، اعطای امتیاز، اثر بخش‌کردن عملکردها و روش‌ها، ارائه محصولات جدید در بازارهای موجود، ارائه محصولات جدید در بازارهای جدید و بهبود تکنولوژی" به وسیله لیتل توصیه شده است.

این تحقیق اطلاعات مورد نیاز برای اظهار نظر در ارتباط با استراتژی اثر بخش‌کردن عملکردها و روش‌ها را ندارد. به علاوه استفاده از ای ادغام رو به عقب، توسعه تسهیلات در خارج، اعطای امتیاز، ارائه محصولات جدید در بازارهای موجود و ارائه محصولات جدید در بازارهای جدید نیز موضوعیت پیدا نمی‌کند. شرکت از استراتژی ادغام رو به جلو بهره زیادی برده است و به نظر می‌رسد باید استراتژی رشد را در بازار اشباع‌نشده داخلی دنبال کند و در صورت اشباع بازار داخلی، صادرات محصول و توسعه تجارت خارجی می‌تواند به عنوان گزینه‌های استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

۱۵-۳- استراتژی برای سرخ‌کن

با توجه به شکل ۳ برای محصولی که در مرحله معرفی است و موقعیت رقابتی ضعیف دارد، استراتژی کلی «توسعه طبیعی»، «بهبود» و یا «خروج» مناسب است. از آنجا که سهم بازار این محصول در نمونه این تحقیق ۱۶ درصد به دست آمده و شرکت با کمی تلاش بیشتر می‌تواند آن را به مرحله قابل قبول برساند، بنابراین استراتژی کلی «توسعه طبیعی» برای این محصول پیشنهاد می‌گردد. برای تحقق این استراتژی، «توسعه طبیعی» روش‌های عمده "راه‌اندازی، رشد، کسب تدریجی موقعیت، کسب تهاجمی موقعیت، حفظ موقعیت و برداشت" راهکارهای پیشنهادی در ماتریس لیتل است.

با توجه به این استدلال که سرخ‌کن، محصولی متمایز است و مشتریان متمایز دارد،

چرخه عمر آن با سایر محصولات متفاوت بوده و انتظار جهش زیاد در فروش این محصول منطقی به نظر نمی‌رسد. بنابراین با توجه به ماهیت آن باید برای این محصول تقاضا ایجاد شود و شرکت برای افزایش تدریجی سهم بازار خود برنامه‌ریزی کند.

بنابراین سرخ‌کن برای کسب موقعیتی قابل اعتمادتر نیاز به افزایش تدریجی سهم بازار خود دارد و روش کلی «کسب تدریجی موقعیت» برای این محصول پیشنهاد می‌شود. با توجه به جدول ۲، لیتل برای روش کلی «کسب تدریجی موقعیت» استراتژی‌های عمومی " ادغام رو به جلو، نفوذ در بازار و ارائه محصولات جدید در بازار جدید" را مطرح می‌کند. به‌طور کلی شرکت باید از استراتژی ادغام رو به جلو استفاده کرده و پیشنهاد می‌شود که از استراتژی‌های نفوذ در بازار و ارائه محصول در بازارهای جدید نیز بهره‌گیرد.

۱۵-۴- استراتژی برای سشوار

بر اساس شکل ۳ برای محصولی که در مرحله بلوغ بوده و موقعیت قابل قبولی دارد، استراتژی کلی «بهبود» پیشنهاد می‌شود که مطابق با جدول ۲ روش‌های عمده تحقق آن شامل "جبران عقب‌ماندگی، تجدید، تغییر برای و بقا" می‌باشد.

از آنجا که این محصول در مرحله بلوغ بوده و موقعیت رقابتی قابل قبولی دارد، روش‌های «بقا»، «جبران عقب‌ماندگی» و «تغییر جهت» منتفی است و روش «تجدید» برای این محصول توصیه می‌شود. با توجه به جدول‌های شماره ۱ و ۲ و استراتژی‌های عمومی که لیتل برای روش «تجدید» مطرح می‌کند شامل " بهینه‌سازی توزیع، بهینه‌سازی بازار، ارائه محصولات جدید در بازارهای جدید، ارائه محصولات جدید در بازارهای موجود، بهینه‌سازی تولید، بهینه‌سازی خط تولید، ارائه محصولات موجود در بازارهای موجود" می‌باشد.

به‌طور کلی استراتژی‌های ارائه محصولات جدید در بازارهای جدید و ارائه محصولات جدید در بازارهای موجود، موضوعیت پیدا نمی‌کند و اطلاعات این تحقیق نیز برای اظهار نظر در مورد استراتژی‌های بهینه‌سازی تولید و بهینه‌سازی خط تولید ناکافی است. بنابراین استراتژی‌های بهینه‌سازی توزیع، بهینه‌سازی بازار و ارائه محصولات موجود در بازارهای موجود پیشنهاد می‌شود.

۱۵-۵- استراتژی برای فلاسک برقی

با توجه به شکل ۹ برای محصولی که در مرحله معرفی بوده و موقعیت رقابتی مسلط دارد، استراتژی کلی «توسعه طبیعی» پیشنهاد می‌شود. لیتل برای استراتژی کلی «توسعه طبیعی» روش‌های عمده "راه اندازی، رشد، کسب تدریجی موقعیت، کسب تهاجمی موقعیت، حفظ موقعیت و برداشت" را پیشنهاد می‌کند. از آنجا که این محصول در مرحله معرفی بوده و پتانسیل زیادی برای ایجاد مزیت رقابتی در بازار دارد، روش کلی «راه اندازی» برای این محصول انتخاب می‌شود. با توجه به جدول ۲، استراتژی‌های عمومی که لیتل برای روش «راه‌اندازی» مطرح می‌کند، "ظرفیت مازاد، توسعه مقدماتی بازار و نفوذ در بازار" می‌باشد. به نظر می‌رسد شرکت می‌تواند برای ایجاد جهش در فروش این محصول ابتدا از استراتژی توسعه مقدماتی بازار و نفوذ در بازار و پس از ایجاد جهش در فروش، در مرحله رشد از استراتژی استفاده از ظرفیت مازاد استفاده کند.

۱۶- نتیجه‌گیری

هدف اساسی این تحقیق معرفی روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک لیتل و استفاده یا کاربرد میدانی از این مدل در تدوین استراتژی بود. برای نیل به این هدف، ابتدا جایگاه محصولات منتخب شرکت در چرخه عمر آنها و سپس موقعیت رقابتی محصولات شرکت مشخص شد. پس از تعیین جایگاه محصولات منتخب در ماتریس لیتل، با استفاده از راهنمایی‌هایی که لیتل برای تدوین استراتژی ارائه کرده است، استراتژی‌های متناسب با جایگاه محصولات تدوین و به شرکت پیشنهاد شد.

در پاسخ به سؤال اول که محصولات منتخب شرکت در چه مرحله‌ای از چرخه عمر خود قرار دارند، با انجام گام دوم از مدل اجرایی لیتل مشخص شد که محصولات ماشین لباسشویی اتوماتیک درب ازبالا، ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، سرخ‌کن، سشوار و فلاسک برقی، به ترتیب در مراحل «رشد»، «افول»، «معرفی»، «بلوغ» و «معرفی» قرار دارند. با اجرای مرحله دوم مدل مورد استفاده شده، سؤال دوم یعنی تعیین موقعیت رقابتی محصولات تحت بررسی پاسخ داده شد؛ به گونه‌ای که ۵ محصول شرکت، یعنی ماشین لباسشویی اتوماتیک درب ازبالا، ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، سرخ‌کن، سشوار و

فلاسک برقی، به ترتیب از موقعیت رقابتی «ضعیف»، «مناسب»، «ضعیف» و «قابل قبول» و «مسلط» برخوردارند.

و در نهایت آخرین سؤال، یعنی مناسب‌ترین استراتژی برای هر یک از محصولات منتخب با توجه به جایگاه محصولات منتخب شرکت در ماتریس لیتل، پس از اتمام مرحله پنجم مدل لیتل، استراتژی‌های مناسب با توجه به وضعیت هر یک مشخص شد. بر این اساس، برای محصولات ماشین لباسشویی اتوماتیک درب از بالا، ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، سرخ‌کن، سشوار و فلاسک برقی، به ترتیب استراتژی‌های کلی «بهبود»، «توسعه طبیعی»، «توسعه طبیعی»، «بهبود» و «توسعه طبیعی» و روش کلی «تغییر جهت»، «رشد»، «کسب تدریجی موقعیت»، «تجدید» و «راه‌اندازی» مناسب تشخیص داده شد. علاوه بر آن، این تحقیق استراتژی‌های عمومی بهینه‌سازی توزیع، نفوذ در بازار، بهینه‌سازی بازار و بهبود تکنولوژی را برای ماشین لباسشویی اتوماتیک درب از بالا و استراتژی‌های عمومی رشد، صادرات محصول و توسعه تجارت خارجی را برای ماشین لباسشویی دوقلوی ۹ کیلویی، استراتژی‌های عمومی نفوذ در بازار و ارائه محصول در بازارهای جدید را برای محصول سرخ‌کن، استراتژی‌های عمومی بهینه‌سازی توزیع، بهینه‌سازی بازار و ارائه محصولات موجود در بازارهای موجود را برای محصول سشوار و استراتژی‌های عمومی توسعه مقدماتی بازار، نفوذ در بازار و استفاده از ظرفیت مازاد را برای فلاسک برقی، به عنوان مناسب‌ترین استراتژی‌ها با توجه به شرایط و موقعیت هر یک در بازار رقابتی تحت مطالعه، توصیه و تجویز می‌کند.

در مدل لیتل، طبقه‌بندی موقعیت رقابتی محصولات یا واحدهای استراتژیک به صورت کیفی و با عناوین: مسلط، قوی، مناسب، قابل قبول، ضعیف و غیرقابل قبول تعریف شده است و در تحقیق حاضر موقعیت رقابتی براساس سهم بازار و توجه به عوامل کیفی پیشنهادی در مدل مشخص شده است تا نتایج از قوت و اعتبار کافی برخوردار باشد. با وجود آن، سهم بازار تنها یکی از عوامل تعیین‌کننده موقعیت رقابتی شرکت‌ها محسوب می‌شود و استراتژی‌های پیشنهاد شده برای محصولات شرکت همانند مدل‌های دیگر نظیر ماتریس گروه مشاوران بوستن با محدودیت همراه است. از این رو انجام تحقیقات بیشتر برای شناسایی راهکارهای مناسب تعیین جایگاه محصولات یا واحدهای استراتژیک در هر یک از گروه‌های مسلط، قوی، مناسب، قابل قبول، ضعیف و غیر قابل قبول ضرورت دارد.

۱۷- منابع

- [۱] شکوهی ع. نثاری م؛ برنامه‌ریزی استراتژیک راهنمای کاربردی ایجاد و توسعه؛ انتشارات بیست، ۱۳۸۱.
- [۲] آقازاده ه؛ مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تدبیر، ش ۱۴۰، ۱۳۸۲.
- [۳] استیسی ر؛ مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی؛ ترجمه محمدرضا شجاعی، ج ۱، دانشکده امور اقتصادی، تهران، ۱۳۸۱.
- [۴] هانگر ج. د، ویلین ت. ا.؛ مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱.
- [۵] امیرکبیری ع؛ مدیریت استراتژیک؛ انتشارات ملک، تهران، ۱۳۷۷.
- [۶] علی احمدی ع، فتح الله م، تاج‌الدین ا؛ نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک؛ تولید دانش تهران، ۱۳۸۲.
- [7] McNamee, P.; *Tools and techniques for strategic management*; pergamum press, 1985.
- [8] Strickland T.; *Strategic management, concepts and cases*; Mc Graw- Hill, 2003.
- [9] Kvesic D.; *Product life cycle management: Marketing strategy for the pharmaceutical industry*; *Journal of Medical Marketing*, Vol.8, 2008
- [10] Aronldo C. H., Nicolas S.M.; *Strategic management*; prentice-hall International, 1984.
- [11] Narasihnan R.; *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*; *Decision Sciences*, 2006.
- [12] Collins D.; *Sell more shareware, Who wants to live forever?*; <http://www.sharewarepromotions.com/>, 2004.
- [۱۳] رجایی ع؛ برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت تولیدی و صنعتی شیشه آبگینه؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی کاوه محمد سیروس، دانشکده علوم اداری و مدیریت، دانشگاه علوم و فنون مازندران، ۱۳۷۹.

- [14] Fox H. W.; *Using the product life cycle concept to formulate actionable purchasing strategies.*; Singapore Management Review, 2003.
- [15] Crow, Thomas and Nado J.; “*Deciding manufacturing priorities: Cost flexibility, quality and service*”; Long Range Planning, Vol.24, 2002.
- [16] Barksdale H.; “*Portfolio analysis and the product life cycle*”; Long Range Planning, Vol.15, Issue 6,2002
- [۱۷] حسینی ا.; تدوین برنامه استراتژیک یک شرکت تولیدی تجهیزات پزشکی با استفاده از مدل فیلیپس؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر سعید مرتضوی، دانشکده مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۲.
- [۱۸] سلطانی کویا م.; ارائه الگوی تحلیل استراتژیک صنعت خودری سنگین؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی دکتر امیر البدوی، دانشکده فنی مهندسی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۹.
- [۱۹] وفایی م.ر.; توسعه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با نگرش بهره‌وری، پایان‌نامه دکتری با راهنمایی دکتر عبدالله جاسبی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۷۹.
- [۲۰] واسعی کارگر م.; مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنایع ماشینهای الکتریکی جوین؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، با راهنمایی دکتر علیرضا علی‌احمدی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۷۸.
- [21] Nadeau J., Cassel Man M.; *Competitive Advantage with new product Development: Implication for Life Cycle Theory*; Journal of Strategic Marketing Vol.16, issue 5, 2008.
- [۲۲] احمدی، ح؛ برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن؛ کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما، تهران، ۱۳۷۷.
- [۲۳] شیرانی پ.; نظریه نمونه‌گیری؛ مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۶۴.
- [۲۴] زارعی ا.; آمار کاربردی؛ انتشارات دانش پرور، تهران، ۱۳۸۳.
- [25] Schroeder R.G.; *Operations management, contemporary concepts and cases*; McGraw Hill, 2003
- [26] Wild R.; *Essential of operations management*; t Fifte edition, Continuum, 2002.