

## مروری بر مدل های مدیریت استراتژیک جهت بکارگیری در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی

محمد صادقی راد<sup>۱\*</sup>، حمید رضا آقائیان<sup>۲</sup>، علیرضا زمانیان<sup>۳</sup>،

حامد فرجی<sup>۴</sup>، حمید شجاعی<sup>۵</sup>، سیده طاهره روحانی<sup>۶</sup>

۱- عضو هیات مدیره شرکت ویرا، ۲- مدیر عامل و عضو هیات مدیره شرکت ویرا

۳- عضو هیات علمی شرکت ویرا، ۴- عضو هیات علمی شرکت ویرا

۵- عضو هیات علمی شرکت ویرا، ۶- رئیس هیات مدیره شرکت ویرا

### خلاصه

ایران دومین کشور دارنده ذخایر گاز و چهارمین دارنده ذخایر نفت جهان است. یکی از محورهای اساسی توسعه کشور ما بهره برداری و توسعه انرژی، مدیریت صنعت نفت، گاز و پتروشیمی است. از آنجایی که صنعت نفت یکی از صنایع مهم و حیاتی در کشور است، ارائه راهکارهایی که بتواند به بهبود امور در این صنعت منجر شود بسیار مهم است. لذا در این مقاله به موضوع مدل های مدیریت استراتژیک جهت بکارگیری در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی پرداخته می شود. مدیریت استراتژیک جمع آوری و مدیریت منابع برای دستیابی به اهداف و مقاصد یک شرکت است. فرهنگ کسب و کار، مهارت ها و شایستگی های کارکنان و ساختار سازمانی، همه عوامل مهمی هستند که بر چگونگی دستیابی سازمان به اهداف تعیین شده تأثیر می گذارند. مدیریت استراتژیک دارای مزایای مالی و غیر مالی است. فرآیند مدیریت استراتژیک به سازمان و رهبر آن کمک می کند تا در مورد وجود آینده خود فکر کرده و برای آن برنامه ریزی کند و مسئولیت اصلی هیئت مدیره را انجام دهد. مدیریت استراتژیک جهت سازمان و کارکنان آن را تعیین می کند. در این مقاله ابتدا مفهوم مدیریت استراتژیک مرور شده و سپس ۲۳ مدل مدیریت استراتژیک معرفی می شود. در ادامه سه مرحله مدیریت استراتژیک یعنی برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی بیان می گردد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استراتژیک، مدل، نفت و گاز، پتروشیمی، مدل دیوید

### ۱. مقدمه

سازمان ها به همان اندازه ای که ارتش ها به استراتژی های نظامی نیاز دارند به استراتژی های کسب و کار نیاز دارند تا به کار خود جهت و هدف بدهند، از منابع به روشی موثرتر استفاده کنند و تصمیمات اتخاذ شده از سوی افراد مختلف را هماهنگ کنند. ریشه بسیاری از مفاهیم و نظریات درباره استراتژی کسب و کار، ریشه در استراتژی نظامی دارد زیرا مفاهیم استراتژی از دل پیکارهای نظامی شکل گرفته است. برای غلبه به دشمن و کسی که برای پیکار در جبهه مقابل صف آرای کرده است. این واژه از واژه یونانی *strategic* به معنای "مدیریت نظامی" مشتق شده است. اما مفهوم استراتژی از یونان نشأت نگرفته است؛ اثر کلاسیک سان تزو (هنر جنگ) (در حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به عنوان اولین شرح و اولین تعریف در مورد استراتژی شناخته می شود. تفاوت بین استراتژی و تاکتیک است. استراتژی، طرح کلی برای استفاده از منابع

به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب است؛ تاکتیک، نقشه ای برای یک اقدام خاص است. در حالی که تاکتیک ها مربوط به مانورهای لازم برای پیروزی در نبردها است، استراتژی در ارتباط با پیروزی در جنگ به بحث می پردازد. تصمیمات استراتژیک و نحوه تصمیم گیری استراتژیک (چه در محیط نظامی و چه در محیط کسب و کار) وجه مشترک هر دو منظر به شمار می آید که هر کدام سه مشخصه مشترک دارند:

- مهم هستند
- مستلزم به تخصیص منابع قابل توجه هستند
- به سادگی برگشت پذیر نیستند

بسیاری از اصول استراتژی نظامی در وضعیت های تجاری اعمال شده است و بسیار نیز موفق بوده است و توانسته پیروز میدان رقابت را مشخص نماید. این اصول عبارتند از نقاط قوت نسبی استراتژی های تهاجمی و دفاعی؛ معیارهای پیش دستی کردن در مقابل تهاجم از روبرو؛ نقش واکنش های درجه بندی شده در برابر اقدامات تجاوزکارانه؛ مزایای غافلگیر کردن؛ و پتانسیل فریب دادن، احاطه دشمن، افزایش وسعت جنگ و فرسایش نیروها.

تفاوت مهمی بین رقابت تجاری و تعارض نظامی وجود دارد. هدف جنگ (معمولاً) شکست دادن دشمن است. هدف

رقابت تجاری، خیلی تهاجمی نیست؛ اکثر سازمان های تجاری، به جای تخریب رقبا به دنبال همزیستی هستند. [۱۸] راهبرد یا استراتژی به معنی تعیین اهداف و طرح نمودن برنامه ای برای رسیدن به آن ها است. داشتن اهداف خوب و متعالی، یک رکن مهم برای موفقیت در زندگی است و این در مورد زندگی و یکپایه هم صادق است. اما داشتن هدف خوب، به خودی خود منجر به نتیجه خوب نمی شود. برای رسیدن به نتیجه خوب، باید استراتژی خوب داشت. استراتژی مجموعه ای از تصمیماتی است که با هم «سازگار» هستند. [۱۷] استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه ریزی و پیاده سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوان همواره در بازار رقابت کرد و از رقبا جلوتر بود. با این حال، مفهوم و چرایی استراتژی در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی ثباتی و غیر قابل پیش بینی بودن محیط کسب و کار، استراتژی ارتباط کمتری با طرح ها و برنامه های دقیق گرفته است و بیشتر با دستورالعمل های مربوط به موفقیت سر و کار دارد. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان دهنده بی اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد. اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می کند. وقتی بنگاه ها با تهدیدات پیش بینی نشده ای مواجه باشند و فرصت های جدید به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب نمایی تبدیل می شود که می تواند بنگاه را از میان دریاها طوفانی هدایت کند. استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی تاکید دارد و سعی می کند تا محصولات واحد کسب و کار (کالاها یا خدمات در یک صنعت با یک بخش بازار خاص) جایگاه مطلوب خود را بدست آورند. استراتژی کسب و کار نشان می دهد که یک سازمان چگونه باید در یک صنعت خاص رقابت با همکاری کند. همچنین باید توجه داشت که به لحاظ نزدیکی و شباهت سطح کل سازمان و سطح کسب و کار، ممکن است برخی از استراتژیهای آنها مشابه باشند. مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک در واقع یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم سازمان می باشد و توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان گرفته می شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم انداز، دارایی های سازمان و توسعه برنامه ها و سیاستهای سازمان که به همه فعالیت هایی که برای رسیدن به آن خواهد شد نیاز است. تعریف دیگر ارایه شده در باب

مدیریت استراتژیک، راهکارها و تصمیم‌هایی که قرار است به سازمان کمک کند تا در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف حرکت نماید یا در تعریف ساده‌تر کجا هست و قرار است به کجا برسد. در این مسیر مدیریت استراتژیک سازمان را یاری خواهد کرد و موجب می‌شود تا عملکرد بلندمدت یک شرکت به درستی تعیین شود. مدیریت استراتژیک شامل رصد محیطی (خارجی و داخلی)، تدوین اهداف بلندمدت، پیاده‌سازی، ارزیابی و کنترل استراتژی می‌باشد. بنابراین مطالعه مدیریت استراتژیک بر پایش و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در پرتو قوت‌ها و ضعف‌های داخلی یک شرکت تأکید دارد. مدیریت استراتژیک در ابتدا سیاست کسب و کار خوانده می‌شد. موضوعاتی که در مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود شامل برنامه ریزی استراتژیک، رصد محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت می‌باشد [۱۸]

مولفین بر اساس تجربه چندین ساله هر یک در مدیریت در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی و همچنین تجربه مشترک خود در مشاوره مدیریت استراتژیک پتروشیمی بزرگ پلی اتیلن لرستان، تجارب و دستاوردهای خود را در این مقاله به اشتراک می‌گذارند. در این مقاله ابتدا مفهوم مدیریت استراتژیک مرور شده و سپس ۲۳ مدل مدیریت استراتژیک ارائه می‌شود. در ادامه سه مرحله مدیریت استراتژیک یعنی برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی بیان می‌گردد.

## ۲. مدل‌های مختلف مدیریت استراتژی

در یک مدل مدیریت راهبردی، مفاهیم راهبردی و عناصر لازم برای توسعه راهبردهای یک سازمان مشخص می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد تا در جهت احقاق اهداف و مأموریت خود قدم بردارد. نویسندگان مقاله مرجع [۱] با عنوان "مروری بر ابزارهای استراتژی منتشر شده در مجلات مهم، طی ۲۵ سال اخیر"، تاریخچه‌ای از تکامل مدیریت راهبردی از دهه ۱۹۴۰ تا سال ۲۰۱۵ ارائه می‌نماید. به هنگام بررسی اهم مدل‌های مدیریت راهبردی در طول زمان، توجه به این نکته ضروری است که بعضی از مدل‌های ارائه شده تنها بر قسمت برنامه ریزی و تدوین راهبرد تأکید دارند و به دیگر جنبه‌های مدل‌های مدیریت راهبردی همچون اجرا و کنترل ورود نمی‌کنند. در مقاله [۲] مدل‌های مختلف مدیریت استراتژی به شرح زیر لیست و تشریح شده‌اند:

| مدل‌ها                            | توضیحات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدل فرآیند برنامه ریزی جامع، ۱۹۷۵ | <p>مراحل موجود در این مدل عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان</li> <li>۲- شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان</li> <li>۳- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان</li> <li>۴- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان</li> <li>۵- شناخت وضع موجود (نقاط قوت و یا ضعف سازمان)</li> <li>۶- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌های گذشته</li> <li>۷- تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی مطلوب</li> <li>۸- اجرای استراتژی جدید</li> <li>۹- ارزیابی و کنترل نتایج استراتژی‌های جدید</li> </ol> |
| مدل استراتژی صنعتی، ۱۹۸۰          | <p>استراتژی صنعتی یک مؤسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آنها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود. سپس سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها برای موفقیت شرکت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جست و جوی راهبردی است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه می‌کند.</p>                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                  |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---|
| در این مدل محیط بیرونی و درونی سازمان مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد و بر اساس این تحلیل راهبرد مناسب سازمان مشخص می‌شود. سپس راهبرد اتخاذ شده با راهبرد گذشته مقایسه می‌شود. در صورت تعارض بین راهبرد آینده و گذشته، موارد تعارض مشخص شده و با استفاده از سیستم اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می‌شود. در نهایت جهت اجرای راهبرد جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرا می‌شود. | مدل هیل،<br>۱۹۹۲                 | ۳ |
| راهبردهای سازمان در سه سطح بیان می‌شوند:<br>۱- مدیریت: شامل راهبردهای کلان و دوربرد سازمان<br>۲- فعالیت: شامل تبدیل راهبردها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها<br>۳- وظیفه: شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب راهبردهای تعیین شده.                                                                                                                                                                              | مدل<br>استراتژی<br>رایت،<br>۱۹۹۲ | ۴ |
| نسبت به مدل هیل از جامعیت بیشتری برخوردار است. در این مدل سه گام اساسی برداشته می‌شود و در هر کدام مراحل طی می‌شود:<br>۱- تدوین استراتژی<br>۲- اجرا<br>۳- ارزیابی                                                                                                                                                                                                                                            | مدل دیوید،<br>۱۹۹۴               | ۵ |
| شامل ۵ مرحله می‌شود.<br>۱- اولین مرحله عبارت است از تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان<br>۲- و به دنبال آن در مرحله دوم اهداف راهبردی تعیین می‌شوند.<br>۳- در مرحله سوم راهبردها جهت نیل به اهداف تولید می‌شوند.<br>۴- مرحله چهارم شامل اجرای راهبردها<br>۵- و در نهایت مرحله پنجم شامل کنترل و ارزیابی راهبردها و اتخاذ اقدامات اصلاحی می‌شود.                                                                | مدل<br>تامپسون،<br>۲۰۰۷          | ۶ |
| این مدل برای واحدهای دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی و حتی مؤسسات تجاری و صنعتی کاربرد دارد. این الگو دارای نه مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) می‌باشد.                                                                                                                     | مدل<br>گوداشتاين                 | ۷ |
| مدل شامل ۵ فرآیند به ترتیب<br>۱- تحلیل محیط داخلی،<br>۲- تحلیل محیط خارجی،<br>۳- تعیین رسالت، دورنمای آینده، ارزشها و اهداف سازمان،<br>۴- تنظیم استراتژی<br>۵- و در نهایت تدوین نظام کنترل استراتژیک است. مرحله کنترل شامل تعیین استانداردها یا اهداف، سنجش عملکردها، مقایسه عملکردها با استاندارد و اقدام اصلاحی در صورت نیاز می‌باشد.                                                                      | مدل دانکن،<br>۱۹۹۵               | ۸ |
| این مدل در هشت مرحله فرایند استراتژی را محقق می‌سازد. پس از انجام این امر اقدامات و تصمیمات ناظر بر اجرای استراتژی‌ها و نهایتاً ارزیابی نتایج مطرح می‌گردد. مدل برایسون، ابزاری عینی برای تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان ارائه نمی‌کند. در صورتی که می‌توان برای تحلیل استراتژیک سازمان، یک ابزار (پرسشنامه) درست کرد که به مدیران در زمینه تعیین موقعیت استراتژیک کمک نماید                                | مدل برایسون                      | ۹ |

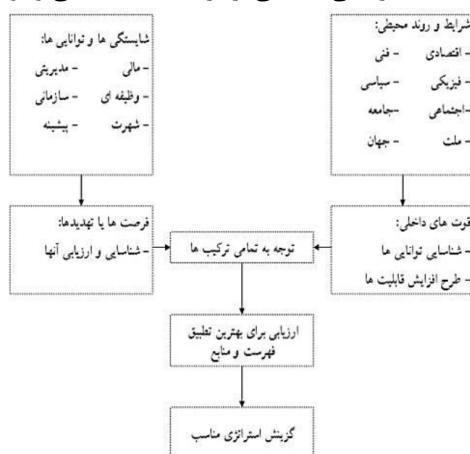
در اینجا مروری بر مدل‌های مختلف مطرح در مدیریت استراتژیک خواهیم داشت:

### ۱- مدل فرآیند برنامه ریزی جامع

یک روش طراحی برنامه ریزی استراتژیک، تدوین برنامه ریزی جامع است که در سال ۱۹۷۵ توسط تایلر بیان شد. این استراتژی عمدتاً دید بلند مدت دارد و بر اساس تحلیل محیط داخلی و محیط‌های خارجی، استراتژی مناسب تدوین می‌شود.

### ۲- مدل استراتژی صنعتی

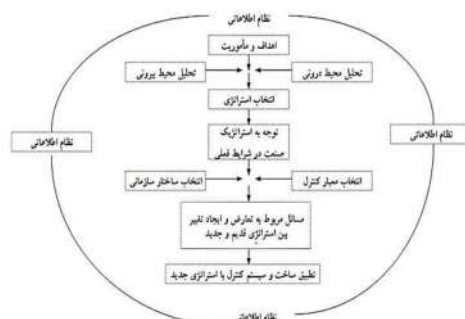
یکی از مدل‌های قدیمی برنامه ریزی استراتژیک مربوط به استراتژی صنعتی است. در این روش از الگوهایی استفاده می‌شود که قرار است به واسطه آنها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص شوند. در واقع سیاست‌ها و برنامه‌هایی در نظر گرفته می‌شود که برای تحقق اهداف سازمان استفاده شود. اهداف و سیاست‌ها و همین‌طور فعالیت‌ها و برنامه‌ها باید پیوند خوبی با هم داشته باشند از سوی دیگر نیاز است که ترکیبی مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی بررسی شود.



شکل ۱: مدل استراتژی صنعتی [۲]

### ۳- مدل استراتژی هیل

در این مدل محیط درونی و بیرونی استراتژی مشخص می‌شود و در نهایت مقایسه با استراتژی‌های گذشته صورت می‌گیرد. بین استراتژی‌های آینده و گذشته یک سری تعارض در نظر گرفته می‌شود و از سیستم اطلاعات نیز استفاده خواهد شد. تغییرات لازم در ساختار ایجاد می‌شود و گاه سیستم کنترل نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اجرای استراتژی جدید سبب می‌شود که سیستم کنترل به طور دقیقی طراحی شود. فرآیند مدیریت استراتژیک در ۵ مرحله دنبال می‌شود. در ابتدا اهداف اساسی شرکت انتخاب می‌شود، محیط عملیاتی درون سازمان تحلیل می‌شود و نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی می‌شود. محیط رقابتی در بیرون از سازمان تحلیل می‌شود و فرصت‌ها بررسی می‌شود. استراتژی‌هایی انتخاب می‌شود که نقاط قوت سازمان را ایجاد می‌کنند و سبب تصحیح نقاط ضعف سازمان می‌شود. فرصت‌های بیرونی نیز در این زمینه اهمیت خواهد داشت. در گام آخر نیز استراتژی اجرا می‌شود. [۶]



شکل ۲: مدل استراتژی هیل [۲]

#### ۴- مدل استراتژی رایت

این مدل از برنامه ریزی استراتژیک در ۵ مرحله اصلی بررسی می‌شود و در نهایت نظام اطلاعاتی که برای آن بررسی می‌شود بسیار مهم است. در این روش در ابتدا قرار است محیط درونی و بیرونی سازمان بررسی شود و در نهایت نقاط قوت و ضعفی که در سازمان وجود دارد مشخص شود، از سوی دیگر فرصت‌های محیطی و مأموریت‌های سازمانی نیز تعیین می‌شود. اهدافی قابل دسترسی است که بر اساس توانایی و فرصت‌های مختلف تنظیم می‌شود. سطوحی که برای برنامه ریزی استراتژیک دیده می‌شود شامل مدیریت، فعالیت و وظیفه است. وقتی استراتژی تدوین شد نیاز است که اجرای آن به طور دقیق صورت بگیرد.

[۶]



شکل ۳: مدل استراتژی رایت [۲]

## ۵- مدل استراتژی دیوید

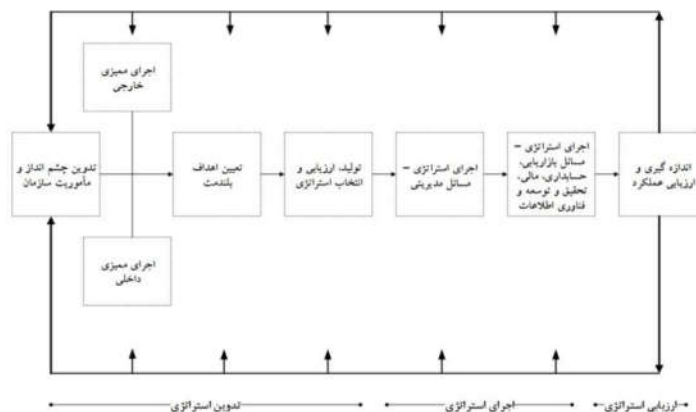
سه گام اصلی در برنامه ریزی استراتژیک دیوید وجود دارد که شامل تدوین، اجرا و ارزیابی است.

**تدوین استراتژی:** در مرحله تدوین نیاز است که فرصت‌ها شناسایی شود، تهدیدات خارجی بیرون از سازمان مشخص شود، نقاط قوت و ضعف درون سازمان بررسی شود، اهداف بلند مدتی تنظیم شود و یک مجموعه‌ای از استراتژی‌ها تشکیل شود و در بین این مجموعه گزینه مناسب انتخاب شود.

**اجرای استراتژی :** در مرحله اجرا نیاز است که منابع انسانی بررسی شود. اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی است و سبب می شود که ساختار سازمانی اثر بخش باشد. استفاده از سیستم های اطلاعاتی نیز به روز است.

ارزیابی استراتژی: در این روش یک نظام اطلاعاتی فعال انتخاب می شود که اجرای استراتژی را با اهداف موجود ارزیابی می کند. ارزیابی مربوط به مرحله آخر از برنامه ریزی استراتژیک است به طوری که ابزار اصلی مدیران است تا بتوانند عملکرد

ضعیف یک استراتژی را شناسایی کنند. در ارزیابی استراتژی می‌بایست عملکرد به طور دقیق اندازه‌گیری شود، اقدامات اصلاحی انجام شود، بازبینی عوامل بیرونی و درونی بر اساس استراتژی‌های فعلی نیز مورد بررسی قرار بگیرد. [۶]



شکل ۴: مدل استراتژی دیوید [۲]

#### ۶- مدل استراتژیک تامپسون و مارتین

مدل فرآیند مدیریت استراتژیک «تامپسون» و «مارتین» (Thompson & Martin) «در کتاب «مدیریت استراتژیک، آگاهی و تغییر (Strategic management: awareness and change)» که در سال ۲۰۰۵ منتشر شد، رویکرد جدیدی از مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه می‌کند. آن‌ها در تشریح فرآیند مدیریت استراتژیک، پنج سؤال اساسی که مدیران اجرایی با آن مواجه هستند را ارائه می‌کنند:

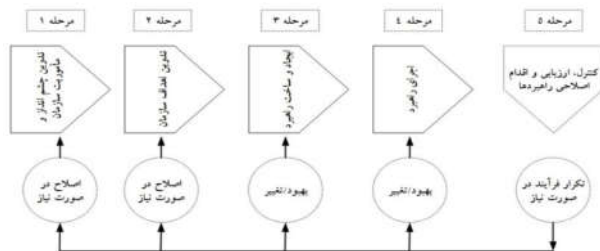
۱) اهداف اساسی شرکت چیست؟

۲) برای دستیابی به این اهداف، چه استراتژی باید به کار گرفت؟

۳) شرکت با چه موضوعات اساسی مواجه است؟

۴) فرهنگ شرکت چیست؟

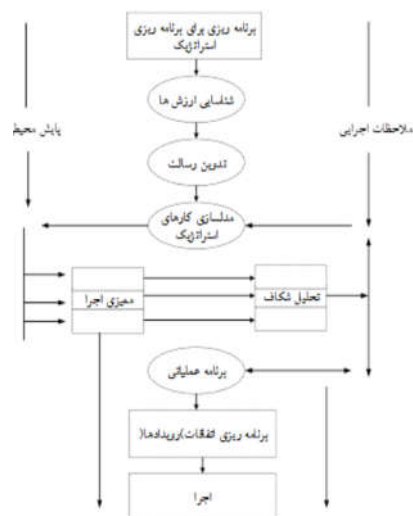
۵) آیا شرکت به روشی مناسب برای پشتیبانی از اهداف، موضوعات و فرهنگ سازمان‌دهی شده است؟



شکل ۵: مدل استراتژی تامپسون و استریکلند [۲]

#### ۷- مدل استراتژیک گوداشتان

این الگو بر اساس الگوهای رایج برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد، تنها با تفاوت در محتوی و تاکید بر فرآیندها. استفاده از این الگو جهت و انرژی تازه‌ای به سازمان می‌دهد. این الگو دارای نه مرحله متوالی است. در مدل گوداشتان پایش محیطی و برنامه ریزی اتفاقات، مستلزم پیش‌بینی آینده است که در این مدل هم قدرت رویارویی به مخاطرات آینده و عدم اطمینان را در هرکسب و کار می‌دهد. [۹]



شکل ۶: مدل استراتژی گوداشتاین [۲]

#### ۸- مدل فرآیند استراتژیک دانکن

این مدل که توسط دانکن و همکاران در سال ۱۹۹۵ ارائه شده است از جامع‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است که در قالب فرآیند مدیریت استراتژیک ارائه شده است. در زیر به اهم مراحل این فرآیند اشاره می‌گردد.

۱- تحلیل محیط داخلی

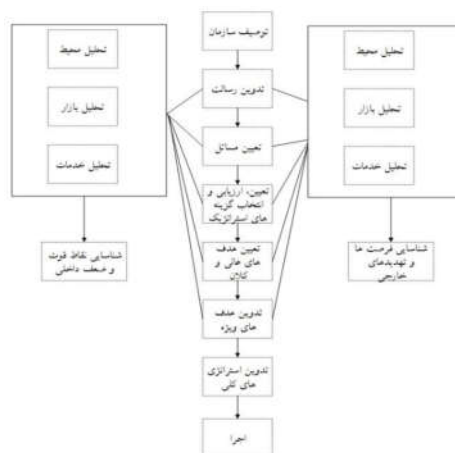
۲- تحلیل محیط خارجی

۳- تعیین رسالت، درونمای آینده، ارزش‌ها و اهداف سازمان

۴- تنظیم استراتژی

۵- کنترل

آخرین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی، تدوین نظام کنترل استراتژیک است. این مرحله شامل تعیین استانداردها یا اهداف، سنجش عملکردها، مقایسه عملکردها با استانداردها و اقدام اصلاحی در صورت نیاز است. این مرحله کل مراحل برنامه‌ریزی را از تدوین تا اجرا تحت تأثیر قرار می‌دهد.

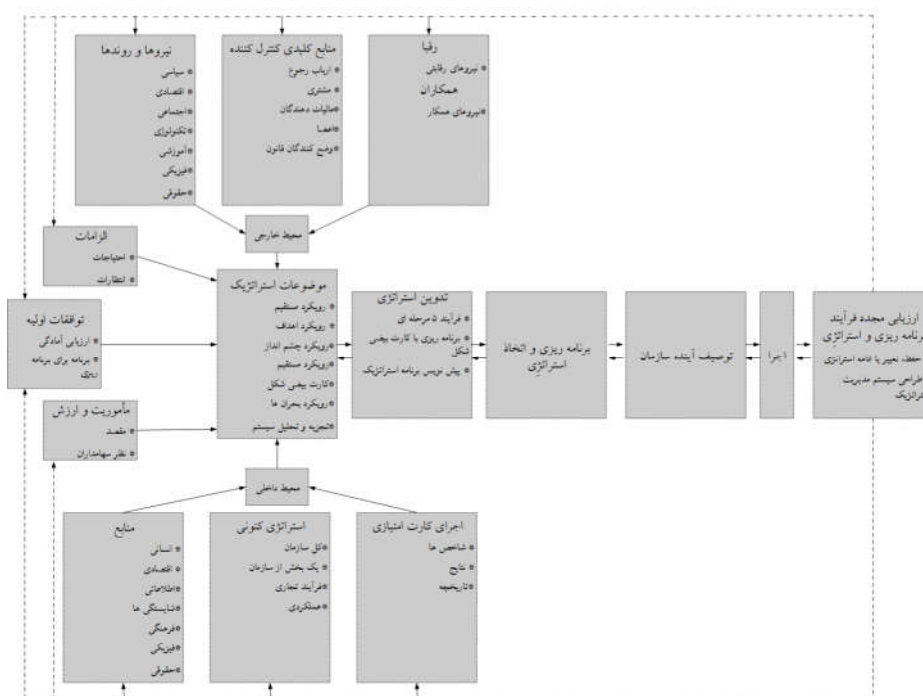


شکل ۷: مدل استراتژی دانکن [۲]

### ۹- مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون

مراحل فرایند برنامه- ریزی استراتژیک در مدل برنامه ریزی استراتژیک بر ایسون به شرح زیر است [۸]

- i. توافق اولیه
- ii. تعیین وظایف
- iii. تحلیل ذینفعان
- iv. تنظیم بیانیه مأموریت سازمان
- v. شناخت محیط سازمان
- vi. تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان
- vii. تعیین استراتژی ها
- viii. شرح طرح ها و اقدامات
- ix. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده
- x. برنامه عملیاتی یکساله



شکل ۸: مدل استراتژی برایسون [۲]

### ۱۰- مدل استراتژی گروه مشاورین بوستون BCG

مدل برنامه‌ریزی BCG توسط دی هندرسون و برای گروه مشاوره بوستون طراحی شد. این مدل، جزو کارآمدترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در حال حاضر محسوب می‌شود. این مدل بر اساس چرخه عمر محصول تدوین شده است و پارامترهایی مانند سهم نسبی بازار و مقادیر رشد بازار نیز در آن گنجانده شده است. در این استراتژی دو فاکتور رشد جذابیت صنعت و سهم نسبی در صنعت برای هر کدام از بخش‌های محصول یا کسب و کار مشخص شده و منابع مالی و گردش نقدی

را برای سودآوری بیشتر آن مشخص می‌کند. اگر سازمان دارای بخش‌های صنعت متفاوتی باشد، برای هر کدام نیز استراتژی جداگانه در نظر گرفته می‌شود و بدین صورت برای استراتژی سازمان‌های چند فعالیتی مناسب است [۴]



شکل ۹: مدل استراتژی BCG [۴]

#### ۱۱- گروه برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکتریک GE

همان طور که از نام این مدل پیداست، توسط شرکت جنرال الکتریک مطرح شده و با توجه به این روش متغیرهای مختلفی بررسی شده و متغیرهای وضعیت و موفقیت شرکت تحلیل می‌شود و در یک جدول مشخص می‌شود. بدین صورت متناسب با وضعیت، استراتژی مناسبی هم برای شرکت در نظر گرفته می‌شود. این مدل برنامه‌ریزی دارای ۷ مرحله است که شامل موارد زیر هستند: [۴]

- عوامل کلیدی محیطی و درونی
- عوامل محیطی حال حاضر
- عوامل داخلی
- تعیین موقعیت در جدول
- عوامل محیطی و فرصت‌های آینده
- توانمندی‌های داخلی
- انتخاب استراتژی مناسب با توجه به فرصت‌ها و توانمندی‌ها

انتخاب استراتژی‌های سازمان به این صورت است که در ابتدا میزان سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های مربوط به آن گسترش می‌سازد و از استراتژی توسعه استفاده می‌شود. سپس نوبت به کاهش میزان سرمایه‌گذاری خواهد افتاد که مربوط به استراتژی کاهش است و در نهایت نیز می‌بایست ثابت نسبی در مورد میزان فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری شرکت‌ها داشت و وضع موجود باید حفظ شود.

در طرح برنامه ریزی استراتژیک جنرال موتورز هدف اصلی دنبال کردن فعالیت‌هایی است که جذابیت بیشتری دارند و شرکت نیز از عهده اجرای آن بر خواهد آمد. شرکت این عقیده را دارد که اگر فعالیتی نه جذابیت دارد و نه توانمند است، اجرای آن می‌بایست حذف شود. در صورتی که جذابیت و فرصت محیطی وجود داشته باشد اما میزان توانمندی داخلی کم باشد نیاز است که از استراتژی بهبود توانمندی استفاده کرد. در صورتی که توانمندی وجود دارد اما از جذابیت و فرصت محیطی کمی برخوردار است می‌بایست استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی ایجاد شود. [۶]



شکل ۱۰: مدل استراتژی جنرال الکتریک [۶]

## ۱۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر

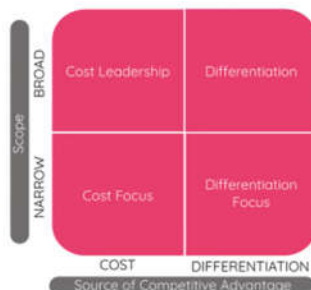
یکی دیگر از انواع مدل‌های برنامه‌ریزی، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پورتر است که به همراه مدل الماس و مدل نیروی رقابتی پورتر سه مدل را در حوزه استراتژیک تشکیل می‌دهند. در این برنامه بر اساس محصولات متفاوت استراتژی متفاوتی در نظر گرفته می‌شود. رهبری در هزینه در آن مدنظر قرار می‌گیرد و تمرکز بر بخش مناسبی از بازار و همین‌طور چهارچوب نیروی رقابتی هم در این مدل برنامه‌ریزی در نظر گرفته می‌شود. [۴]

در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پورتر اولین موضوع متمایز سازی است. این روش می‌گوید می‌بایست محصولی متفاوت عرضه شود که کیفیت بی‌نظیری دارد، طراحی بالایی برای آن در نظر گرفته است، عملکردی فوق العاده دارد و به طور طبیعی از نظر قیمت نیز در شرایط گرانی قرار گرفته است. این استراتژی به طور کلی بر پایه تحقیق و توسعه و نوآوری گام بر می‌دارد. عامل کلیدی دوم در مدل پورتر تعریف رهبری در هزینه است. به طوری که با کاهش قیمت محصول رقابت در وضعیت بهتری قرار بگیرد و شرکت از رقبای خود پیشی بگیرد.

هزینه‌های تولید در این زمینه کاهش پیدا می‌کند و به طبع قیمت محصول نیز کاهش می‌یابد. مزایای تولید نسبت به مقیاس بررسی می‌شود. فروش محصول در تعداد زیاد رخ می‌دهد و سود دهی بالاتر است.

تعریف تمرکز در راستای برنامه ریزی استراتژیک پورتر به صورتی است که یک بخش از بازار به شکل متمرکزتر بررسی شود و بهترین خدمات به این بخش ارائه شود. این استراتژی کسب و کارها را از یک بخش بزرگ به یک بازار کوچک خواهد رساند. این استراتژی با استراتژی‌های قبلی ترکیب می‌شود و در نهایت رهبری هزینه بر تولید مقیاس بررسی می‌شود.

چارچوب اصلی برنامه ریزی استراتژیک پورتر به این صورت است که ۵ نیروی رقابتی برای ورود و عدم ورود به صنعت جدید در نظر گرفته می‌شود. جمع این نیروها سبب جذابیت صنعت می‌شود. از سوی دیگر طراحی برنامه ریزی استراتژیک لیستی از عوامل قدرت یا ضعف را در هر صنعت مشخص می‌سازد. پس از آن امتیازبندی و تجزیه و تحلیل صورت می‌گیرد و برخی از مدل‌ها مشخص یا تقویت می‌شود و حفظ در راستای تقویت مدل‌ها شکل می‌گیرد. [۶]



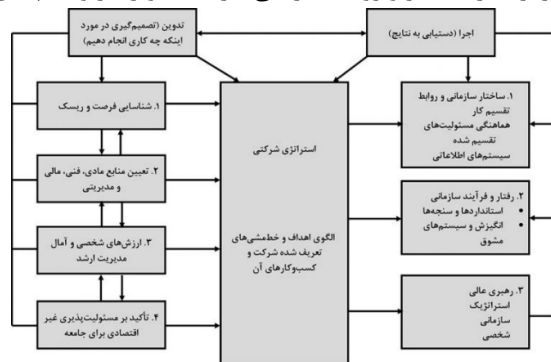
شکل ۱۱: مدل استراتژی پورتر [۶]

## ۱۳- مدل مدیریت استراتژیک آندروز

یکی از اولین مدل‌های مدیریت استراتژیک توسط «آندروز (Andrews)» در سال ۱۹۷۱ ارائه شده است. در این مدل اولیه از مدل‌های مدیریت استراتژیک روابط مختلفی بین تدوین، استراتژی و اجرای آن وجود دارد. تدوین و اجرای استراتژی به صورت یک‌طرفه به استراتژی مرتبط شده‌اند؛ اما تدوین و اجرا با یک فلش دوطرفه به هم مرتبط شده‌اند. این مدل می‌گوید که آیا بین اهداف سازمان و نتایج حاصل از استراتژی انحرافی وجود دارد یا خیر.

در صورتی که مقدار نتایج به دست آمده کمتر از اهداف مورد نظر باشد، استراتژی‌ها مجدداً تدوین می‌شوند. این امر یک فرآیند تکرار شونده را نشان می‌دهد. بازخور بین مراحل گوناگون بسیار مهم است. ارزش‌های شخصی و آمال مدیریت به عنوان منابع

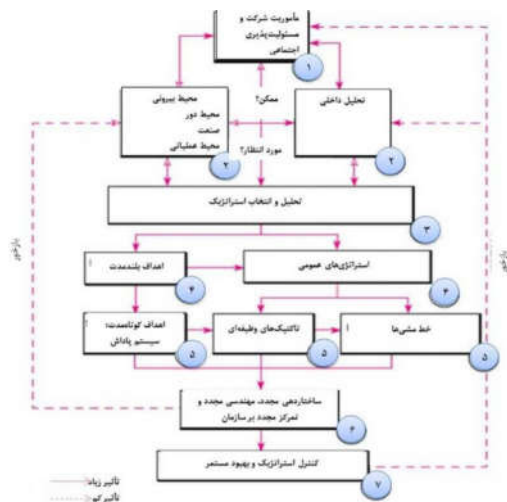
تغییر سازمانی در نظر گرفته می‌شوند؛ بنابراین، استراتژی برای منعکس ساختن روابط پویا بین بخش‌های مورد نظر تغییر می‌کند. در این مدل، اجرای استراتژی بر ساختار و روابط سازمانی، فرآیندها و رفتار و همچنین رهبری اثرگذار است.



شکل ۱۲: مدل استراتژی آندروز [۷]

#### ۱۴- مدل مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون

«پیرس» و «رابینسون» (pearce & robinson) «مدیریت استراتژیک را به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات که حاصل تدوین و اجرای برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف شرکت است، تعریف می‌کنند. مدیریت استراتژیک فرآیند جریان اطلاعات از طریق گام‌های به هم پیوسته برای دستیابی به یک هدف است. آن‌ها در کتاب «مدیریت استراتژیک» (strategic management) «که در سال ۲۰۰۰ منتشر شد مدلی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه کرده‌اند»



شکل ۱۳: مدل استراتژی پیرس و رابینسون [۷]

#### ۱۵- مدل ویلن و هانگر از سری مدل‌های مدیریت استراتژیک

یکی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک توسط «ویلن» و «هانگر» (Wheeln & Hunger) «در کتاب «مبانی مدیریت استراتژیک» (essentials of strategic management) «در سال ۲۰۰۱ مطرح شده است؛ فرآیند مدیریت استراتژیک را شامل چهار مرحله اصلی در نظر می‌گیرند:

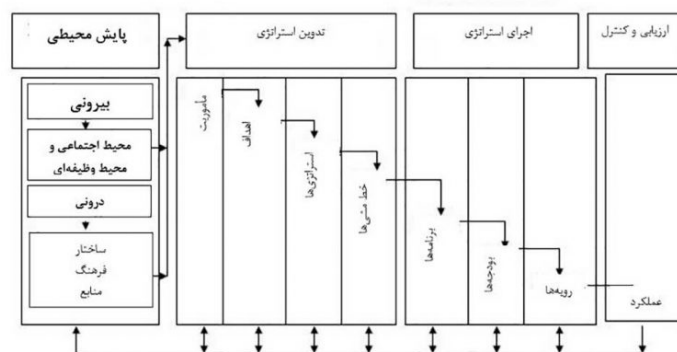
۱. ارزیابی محیطی
۲. تدوین استراتژی

3. اجرای استراتژی

4. ارزیابی و کنترل

آن‌ها استدلال می‌کنند که این چهار عنصر با یکدیگر در تعامل هستند. مدیریت سازمان محیط خارجی را به منظور جست‌وجوی فرصت‌ها و دوری از تهدیدات و محیط داخلی را به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت و رفع نقاط ضعف پایش می‌کند. این چهار عامل برای آینده شرکت بسیار مهم هستند و به عوامل استراتژیک (Strategic factors) اشاره دارند که تحت عنوان SWOT شناخته می‌شوند.

بعد از شناسایی این عوامل استراتژیک، مدیریت تعامل بین آن‌ها را ارزیابی می‌کند و مأموریت سازمان را تعیین می‌کند. نخستین گام در تدوین استراتژی ارائه بیانیه مأموریت است که اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های را تعیین خواهد کرد. اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها از طریق برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها صورت می‌گیرد. سرانجام ارزیابی عملکرد و بازخور، کنترل فعالیت‌های سازمانی را ممکن می‌سازد.



شکل ۱۴: مدل استراتژی ویلن و هانگر [۷]

۱۶- مدل مدیریت استراتژیک مک میلان و تامپوئه

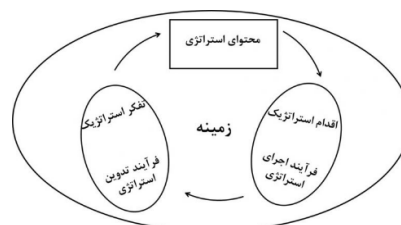
«مک میلان» و «تامپوئه (Macmillan & Tampoe)» کتاب «مدیریت استراتژیک: فرآیند، محتوا و اجرا (Strategic Management: process, content, and implementation)» را در سال ۲۰۰۱ منتشر کردند. آن‌ها در این کتاب مدلی جدید و متفاوت از مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه دادند. آن‌ها اجزای مدیریت استراتژیک را در چهار قالب معرفی کردند:

1. زمینه

2. فرآیند تدوین استراتژی

3. محتوای استراتژی

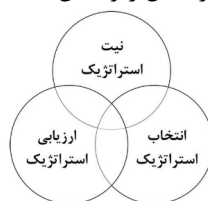
4. اجرای استراتژی



شکل ۱۵: مدل استراتژی مک میلان و تامپوئه [۷]

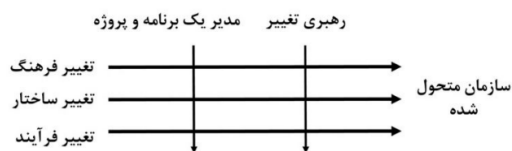
استراتژی و مدیریت استراتژیک در یک زمینه (Context) خاص قرار دارند. زمینه برای هر سازمان منحصر به فرد است. زمینه ویژگی‌های زیادی دارد و شامل هر دو محیط درون سازمان و محیط بیرون از سازمان است. زمینه مسائلی را که مدیریت استراتژیک با آن‌ها در ارتباط است، تعیین می‌کند و در نتیجه حوزه مدیریت استراتژیک را برای سازمان مشخص می‌کند. زمینه دامن‌های از مسائل استراتژیک که سازمان باید آن‌ها حل کند، مشخص می‌نماید؛ بنابراین مدیریت استراتژیک باید شناختی عمیق از زمینه داشته باشد.

فرآیند تدوین استراتژی دارای سه عنصر است که در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱۶: سه عنصر فرآیند تدوین استراتژی مک میلان و تامپوئه [۷]

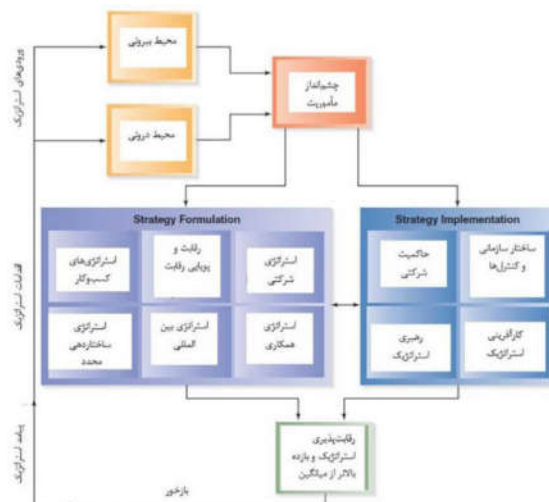
آخرین عنصر مدل مدیریت استراتژیک مک میلان و تامپوئه، فرآیند اجرای استراتژی است.



شکل ۱۷: فرآیند اجرای استراتژی مک میلان و تامپوئه [۷]

۱۷- مدل مدیریت استراتژیک هیت، ایرلند و هاسکیسون

«هیت»، «ایرلند» و «هاسکیسون (Hit, Ireland & Hoskisson)» در کتاب «مدیریت استراتژیک، رقابت پذیری و جهانی سازی: مفاهیم و موارد» (Strategic management, competitiveness and globalization: concepts and cases) منتشر شد. مدل دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک مطرح کرده‌اند. آن‌ها فرآیند مدیریت استراتژیک را مجموعه‌ای کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای شرکت در دستیابی به رقابت پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین تعریف می‌کنند.



شکل ۱۸: مدل استراتژی هیت، ایرلند و هاسکیسون [۷]

### ۱۸- مدل مدیریت استراتژیک موردن

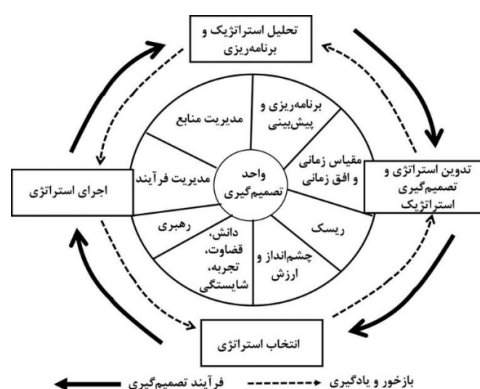
موردن (Morden) در کتاب اصول مدیریت استراتژی (Principles of strategic management) خود که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد مدل جدیدی از مدل‌های مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد. چهار عنصر این مدل به شرح زیر هستند:

۱) تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک.

۲) تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک.

۳) انتخاب استراتژیک.

۴) اجرای استراتژی



شکل ۱۹: مدل استراتژی موردن [۷]

### ۱۹- مدل مدیریت استراتژیک هیل و جونز

«هیل» و «جونز» (Hill & Jones) «در کتاب «مدیریت استراتژیک، با رویکرد یکپارچه (Strategic management, An integrated approach) که در سال ۲۰۰۸ منتشر شد مدلی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک را ارائه دادند.

آن‌ها فرآیند مدیریت استراتژیک در قالب پنج مرحله معرفی کردند. هر یک از این مراحل به شرح زیر است:

۱. انتخاب مأموریت و اهداف اساسی شرکت

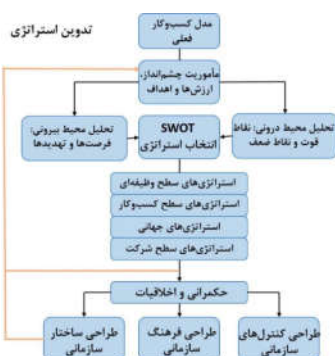
۲. تحلیل محیط رقابتی بیرون سازمان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات

۳. تحلیل محیط عملیاتی درون سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان

۴. انتخاب استراتژی‌هایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا از فرصت‌های بیرونی بهره

برد و با تهدیدات خارجی مقابله کند. این استراتژی‌ها باید با مأموریت و اهداف اصلی سازمان هم‌راستا باشند.

۵. اجرای استراتژی‌ها



شکل ۲۰: مدل استراتژی هیل و جونز [۷]

## ۲۰- مدل مدیریت استراتژیک جانسون، ویتینگتون و اسکولز

«جانسون»، «ویتینگتون» و «اسکولز» (Johnson, Whittington & Scholes) «در کتاب «اصول استراتژی» (Fundamentals of strategy) که در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، مدل جدیدی از مدل‌های مدیریت استراتژیک را ارائه دادند. مدیریت استراتژیک شامل شناخت موقعیت استراتژیک سازمان (Strategic position)، انتخاب استراتژیک (Strategic choice) برای آینده و مدیریت استراتژی در عمل (Strategy in action) است. استراتژی افراد را در بر می‌گیرد؛ بخصوص مدیرانی که در مورد استراتژی تصمیم می‌گیرند و آن را عملی می‌سازند. مدل مدیریت استراتژیک آن‌ها بر نقش افراد در استراتژی تأکید می‌کند.



شکل ۲۱: مدل استراتژی جانسون، ویتینگتون و اسکولز [۷]

**۱- موقعیت استراتژیک:** اثرات محیط بیرونی، قابلیت‌های استراتژیک سازمان (منابع و شایستگی‌ها) و انتظارات ذی‌نفعان را بر روی استراتژی شناسایی می‌کند.

**۲- انتخاب استراتژیک:** انتخاب استراتژیک شامل گزینه‌های استراتژیک از نقطه نظر مسیر حرکت سازمان و روش‌هایی پیگیری استراتژی است.

**۳- استراتژی در عمل:** استراتژی در عمل در رابطه با این است که استراتژی‌های انتخاب شده اجرا خواهند شد.

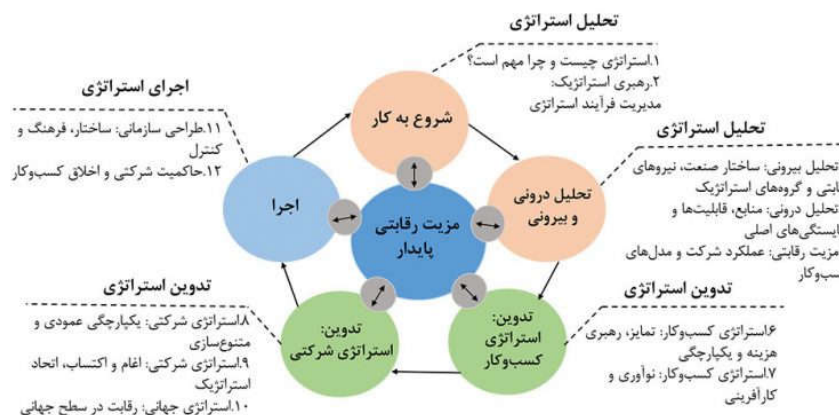
## ۲۱- مدل مدیریت استراتژیک راتارمل

«راتارمل» (Rothaermel) «در کتاب «مدیریت استراتژیک» (Strategic management) که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد مدل جدیدی از مدیریت استراتژیک را ارائه می‌دهد. وی مدلی را تحت عنوان مدل ای‌اف‌آی (AFI) ارائه می‌کند که یکی از جدیدترین مدل‌های مدیریت استراتژیک است. این مدل شامل سه مرحله زیر است:

۱. تحلیل (Analyze)

۲. تدوین (Formulate)

۳. اجرا (Implement)



شکل ۲۲: مدل استراتژی راتارمل [۷]

## ۲۲- مدل مدیریت استراتژیک روملت

ریچارد روملت، زاده ی ۱۰ نوامبر ۱۹۴۲، استاد دانشگاه و نویسنده ای آمریکایی است. روملت در دانشکده ی تجارت دانشگاه کالیفرنیا تدریس می کند. او در سال ۱۹۷۶ و از دانشگاه هاروارد به این دانشکده ملحق شد. روملت یکی از بنیان گذاران انجمن مدیریت استراتژیک است و در سال های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ مدیریت آن را نیز بر عهده داشت. کتاب استراتژی خوب استراتژی بد اثر ریچارد روملت یکی از جذابترین کتابهای حوزه استراتژی است. روملت می گوید: یک استراتژی خوب از طریق پیدا کردن و سپس اختصاص دادن قدرت در جایی که بیشترین تاثیر را دارد عملی می شود. استراتژی خوب عبارت است از افزایش تاثیرات اقدامات از طریق پیدا کردن و به کار بردن بیشترین منابع قدرت ممکن.

با در نظر داشتن این نکته، دانستن مهم ترین منابع قدرت که به بهره وری بیشتر استراتژی های خوب کمک می کنند ضروری است. هر چه اطلاعات از این منابع قدرت بیشتر باشد، استراتژی از انسجام بیشتری برخوردار خواهد بود. یک استراتژی خوب یک یا دو موضوع حیاتی را مشخص می کند- و سپس با تمرکز و تخصیص منابع به آنها می پردازد. این تنها بر اساس قوت های موجود نیست. در حقیقت قدرت در اینجا از طریق انسجام در طراحی است که ایجاد میشود. استراتژی خوب تقریباً همیشه ساده و شفاف است و برای توضیح آن به صدها صفحه کاغذ و پاورپوینت نیاز نیست. این از ابزارهای مدیریت استراتژیک از قبیل انواع و اقسام ماتریس بیرون نمی زند. در عوض یک رهبر با استعداد یک یا دو موضوع مهم را در موقعیت تشخیص داده و سپس با تمرکز، اقدام و تخصیص منابع به آنها می پردازد. یک استراتژی خوب صدقانه چالشهای پیش رو را تصدیق میکند و برای غلبه بر آنها رویکردی ارایه می دهد. چالش بیشتر نیاز به تمرکز بیشتر و هماهنگی استراتژیک دارد تا حل مساله یا توانمندی رقابتی ایجاد شود. [۱۵]

**هسته استراتژی خوب:** یک استراتژی خوب یک ساختار ضرورتاً منطقی دارد که ریچارد روملت آنرا هسته kernel عنوان میکند. هسته استراتژی شامل سه عنصر میباشد:

- تشخیص.
- یک خط مشی راهنما.
- اقدام منسجم.

### الف) تشخیص

تشخیص باعث شناسایی و توصیف طبیعت چالش میشود. یک تشخیص خوب اغلب به ساده کردن یک پیچیدگی گنج کننده از واقعیت با مشخص کردن جنبه های معین و بحرانی موقعیت می پردازد. “اینجا چه خبره؟”

### ب) خط مشی راهنما

خط مشی راهنما برای روبرو شدن با چالش. این می تواند یک رویکرد کلی برای روبرو شدن یا غلبه بر موانع تشخیص داده شده باشد. مانند گاردریل ها در بزرگراه، خط مشی راهنما مسیر را مشخص می کند و خارج شدن از آنرا هم محدود می نماید. یک خط مشی راهنمای خوب اهداف، چشم انداز یا تعریف یک موقعیت مطلوب نیست. بیشتر، اینها روشی برای کنار آمدن با شرایط و اداره کردن مجموعه وسیعی از اقدامات احتمالی تعریف میشوند.

### ج) اقدامات منسجم

مجموعه اقدامات منسجمی که برای اجرای سیاست راهنما طراحی شده اند. اینها مراحل است که با یکدیگر هماهنگ می شوند تا در اجرای سیاست راهنما همکاری کنند. [۱۵]

چرا اینقدر استراتژی بد وجود دارد؟

- زمانی که رهبران تمایل یا توانایی انتخاب از بین ارزشها و اهداف متضاد نیستند، نتیجه استراتژی بد خواهد بود.

- پر کردن چشم انداز، ماموریت و بیانیه ارزشها و اسناد راهبردی فقط برای داشتن این اسناد و به صورت دکوری.

### منابع قدرت

- (a) **استفاده از اهرم:** اهرم استراتژیک از ترکیبی از تخمین زدن، بینش درباره آنچه در یک موقعیت اهمیت دارد و استفاده از یک برنامه متمرکز برای تلاش ایجاد میشود. پیش بینی به قدرت روانی احتیاج ندارد. در بسیاری از شرایط، پیش بینی صرفاً به معنای در نظر گرفتن عادت ها، ترجیحات و سیاست های دیگران و همچنین انواع مختلف اینرسی ها و محدودیت های تغییر است. برای دستیابی به اهرم قدرت، باید یک نکته محوری تعریف شود؛ که با بزرگنمایی اثرات انرژی و منابع متمرکز. یک نقطه محوری اثر تلاش را بزرگتر می کند. این یک عدم تعادل طبیعی یا ایجاد شده در یک موقعیت است، مکانی که یک تنظیم نسبتاً کوچک می تواند نیروهای بسیار بزرگتری را آزاد کند.
- (b) **هدف تقریبی:** هدفی که سازمان می تواند انتظار داشته باشد. شغل رهبران سازمان کاهش ابهام و ارایه شکل ساده تری از مسائل است.
- (c) **زنجیره – سیستمهای لینک کردن:** تعریف گردنه ها است. تغییرات جزئی گاهی کار نمی کند و باعث متوقف شدن سیستم میشوند.
- (d) **تمرکز:** هماهنگی خط مشی ها باعث ایجاد قدرت اضافی در طی تعامل و ایجاد همپوشانی خواهد شد. تمرکز دراستفاده از قدرت برای هدف مناسب. در هسته، استراتژی درباره تمرکز هست. بیشتر سازمان های پیچیده روی منابعشان تمرکز نمی کنند. در عوض در آن واحد اهداف چندگانه ای را در پی می گیرند. نه اینکه تمرکز کافی برای رسیدن به یکی از اهداف ایجاد کنند.
- (e) **رشد:** رشد سالم مهندسی نمیشود. (به طور مثال از طریق خریدن تملک آن) این خروجی تقاضای روبه رشد برای توانمندی های خاص یا توسعه و گسترش توانمندی ها است. این خروجی داشتن محصولات یا مهارت های برتر می باشد.
- (f) **استفاده از مزیت:** این وظیفه رهبر است که عدم تقارن را تشخیص دهد و اینکه کدام یک از موارد حیاتی است که می تواند به مزیت تبدیل شود. هیچ کس در همه چیز برتری ندارد. نکته اصلی این است که جایی که مزیت دارید دست بگذارید. تعمیق یک مزیت به معنای افزایش فاصله با افزایش ارزش خریداران، کاهش هزینه ها یا هر دو است.
- (g) **تغییر – تابلوهای راهنما:** نشان دادن مهارت یک قایقران در زمانی که بادی وجود ندارد، آسان نخواهد بود. تابلوهای راهنما میتواند شامل موارد زیر باشند: افزایش هزینه های ثابت – یعنی هزینه های توسعه محصول، مقررات زدایی، تعصبات قابل پیش بینی – رکود اقتصادی و تقاضا، یک صنعت چگونه باید باشد.
- (h) **اینرسی و آنتروپی:** اینرسی = عدم اراده برای تغییر یا انطباق. آنتروپی = درجه بی نظمی سیستم همواره در یک سیستم ایزوله افزایش می یابد. روالها برای پذیرش روشهای قدیمی برخورد با کارهاست. اینرسی ممکن است داخلی و همچنین از سوی مشتریان باشد.
- (i) **تفکر مانند یک استراتژیست:** در ایجاد استراتژی، معمولاً در نظر گرفتن دیدگاه دیگران، دیدن چگونگی وضعیت به نظر یک رقیب یا مشتری، بسیار مهم است. مشاوره برای انجام این کار اغلب داده می شود و هم گرفته می شود. با این حال، هیچ چیز مهمتر از این نکته نخواهد بود: فکر کردن در مورد طرز تفکر خود. ناهنجاری ها: اینها حقایقی هستند که گاهی متناسب با خرد نمی باشند. این می تواند فرصتی برای یادگیری چیزی، شاید چیزی ارزش مند ایجاد کند. استقرای عملی و رسیدن از جز تکرار شونده به کل باید مد نظر قرار گیرد. [۱۵]

## ۲۳- مدل مدیریت استراتژیک ام گرن

رابرت گرن، متفکر و استاد برجسته مدیریت استراتژیک، در ۲۳ ژانویه سال ۱۹۴۸ در انگلستان متولد شد. او تحصیلات خود را در مدرسه اقتصاد لندن و دانشگاه سیتی لندن به پایان رسانده است. رابرت گرن نقش پررنگی در تکامل رویکرد منبع محور در حوزه استراتژی و دانش امروزی مدیریت استراتژیک داشته است. استراتژی درباره دستیابی به موفقیت است. استراتژی یک طرح یا برنامه دقیق از دستورالعمل‌ها نیست؛ بلکه یک زمینه یک دست‌کننده است که به اقدامات و تصمیمات یک فرد یا سازمان انسجام و جهت می‌بخشد. استراتژی ۲ مؤلفه اصلی دارد: تحلیل محیط بیرونی بنگاه (عمدتاً تحلیل صنعت) و تحلیل محیط درونی (در اصل، تحلیل منابع و قابلیت‌های بنگاه). چهار عامل مشترک در رسیدن به موفقیت نقش قابل توجهی دارند. [۱۶]

۱. **اهداف سازگار و بلندمدت:** افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با عزم راسخ آنها را ادامه داده‌اند.

۲. **درک عمیق محیط رقابتی:** روش تعریف نقش‌ها و پیگیری مسیر حرفه‌ای افراد موفق نشان‌دهنده درکی عمیق و آگاهانه از محیط‌های بیرونی است که در آن فعالیت می‌کنند.

۳. **ارزیابی عینی منابع:** افرادی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند، در شناسایی و استفاده از منابع در اختیار خود مهارت داشته‌اند.

۴. **پیاده‌سازی اثربخش:** بدون پیاده‌سازی اثربخش، بهترین استراتژی‌ها هم کم‌ترین فایده‌ای ندارند. اثربخشی انسان‌های تأثیرگذار به عنوان رهبر و خلق سازمان‌های وفادار و حامی به منظور پشتیبانی از تصمیم و پیاده‌سازی عملیاتی برای موفقیت آنها حائز اهمیت بوده است.

همان‌طور که پیتر دراگر بیان می‌کند: «ما باید یاد بگیریم که چگونه مدیرعامل مسیر حرفه‌ای خود باشیم.» با این وجود، یک جنبه منفی هم وجود دارد. تمرکز بر یک هدف می‌تواند منجر به موفقیت فوق‌العاده شود اما می‌تواند موجب شکست‌های حزن‌انگیز در سایر حوزه‌های زندگی شود. زندگی بسیاری از افرادی که به اوج حرفه خود رسیده‌اند به خاطر روابط ضعیف با دوستان و خانواده آسیب دیده است و از رشد و توسعه فردی بازمانده‌اند. موفقیت در زندگی فردی احتمالاً مستلزم استراتژی‌های گسترده برای زندگی است.

این اجزای مشابه استراتژی‌های موفق (اهداف شفاف، درک محیط رقابتی، ارزیابی منابع و پیاده‌سازی اثربخش)، مؤلفه‌های کلیدی تحلیل درباره استراتژی کسب و کار را شکل می‌دهند. [۱۶]

## چارچوب اصلی برای تحلیل استراتژی

چهار عنصر یک استراتژی موفق که در بالا بیان شد، به دو گروه (محیط بنگاه و محیط صنعت) تبدیل می‌شود که استراتژی، بین این دو ارتباط برقرار می‌کند. بنگاه، سه تا از این عناصر را در بر می‌گیرد: اهداف و ارزش‌ها (اهداف ساده، سازگار و بلندمدت)، منابع و قابلیت‌ها (ارزیابی عینی اهداف) و ساختار و سیستم‌ها (پیاده‌سازی اثربخش). محیط صنعت، عنصر چهارم را در بر می‌گیرد (درک عمیق محیط رقابتی) و براساس روابط بنگاه با رقبا، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعریف می‌شود. این دیدگاه درباره استراتژی به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط صنعت آن، شباهت‌های زیادی به چارچوب پرستفاده SOWT دارد. با این وجود یک دسته بندی دوطرفه از نیروهای درونی و بیرونی نسبت به چارچوب چهار طرفه سوات بهتر است. بنابراین وظیفه استراتژی کسب و کار، تعیین نحوه استفاده بنگاه از منابع در محیط و در نتیجه، تحقق اهداف بلند مدت و سازماندهی برای پیاده‌سازی آن استراتژی است. [۱۶]

- **محیط صنعت:** رقبا – مشتریان – تأمین‌کنندگان
- **بنگاه (سازمان):** اهداف و ارزش‌ها – منابع و قابلیت‌ها – ساختار و سیستم‌ها

## تناسب استراتژیک

تناسب استراتژیک مفهومی اساسی در این دیدگاه درباره استراتژی است. این مفهوم به عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط بیرونی آن حائز اهمیت است. این مفهوم به معنای سازگاری استراتژی یک بنگاه با (۱) محیط بیرونی آن و (۲) با محیط درونی آن به ویژه با اهداف و ارزش ها و منابع و قابلیت های آن است. یکی از دلایل اصلی افول و شکست شرکت ها ناشی از استراتژی آن ها است، چرا که استراتژی آنها فاقد سازگاری با محیط درونی یا بیرونی آن شرکت است.

افول نوکیا (که بیش از ۹۰٪ از ارزش بازار سهام خود را در عرض چهار سال تا جولای سال ۲۰۱۲ ان دست داد) می توان به استراتژی این شرکت نسبت داد، چرا که موفق به در نظر گرفتن تغییرات شدید در محیط بیرونی یعنی افزایش تقاضای تلفن های هوشمند از سوی مصرف کنندگان نشد. شرکت های دیگر تلاش می کنند تا استراتژی های خود را با منابع و قابلیت های خود همسو کنند. یکی از مسائل مهم برای شرکت نینتندو (nintendo) این خواهد بود که آیا منابع مالی و تکنولوژی را برای ادای رقابت شانه به شانه با سونی و مایکروسافت در بازار کنسول های بازی ویدئویی دارد یا خیر؟!

مفهوم تناسب استراتژیک همچنین با سازگاری داخلی میان عناصر مختلف استراتژی بنگاه مرتبط است. استراتژی های اثربخش، استراتژی هایی هستند که در آن استراتژی های کارکردی و تصمیمات فردی برای ایجاد یک موقعیت استراتژیک سازگار و مسیر توسعه همسو هستند. این عقیده درباره تناسب استراتژیک، مبنای تعریف مایکل پورتر از بنگاه به عنوان یک سیستم فعالیت است. پورتر بیان میکند که «استراتژی، خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه ای متفاوت از فعالیت ها را در بر می گیرد». نکته کلیدی این است که این فعالیت ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت کننده متقابل باید با هم تناسب پیدا کنند. موقعیت استراتژیک شرکت رایان ایرا، خط هوایی ارزان اروپا است که پروازهای کم هزینه را برای مسافران حساس به قیمت فراهم می کند. این امر با مجموعه ای از فعالیت ها محقق می شود که برای پشتیبانی از آن موقعیت، با هم تناسب پیدا می کنند.

مفهوم تناسب استراتژیک یکی از اجزای مجموعه ایده های موسوم به نظریه اقتضایی است. نظریه اقتضایی بیان می کند که بهترین روش ساماندهی یا مدیریت وجود ندارد. بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط بستگی دارد- به ویژه مشخصات محیط سازمان. [۱۶]

## مشکل سوات (SWOT) چیست؟

ایجاد تمایز بین محیط داخلی و خارجی بنگاه در بیشتر روش های تحلیل استراتژی، رایج است. مشهورترین و پراستفاده ترین روش، چارچوب سوات است که تأثیرات مختلف بر استراتژی بنگاه را به چهار دسته تقسیم می کند: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها. دو مورد اول (نقاط قوت و ضعف) مربوط به محیط داخلی هستند؛ دو مورد آخر (فرصت ها و تهدیدها) مربوط به محیط خارجی است.

مسئله اصلی این است که آیا دسته بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف و دسته بندی عوامل خارجی به فرصت ها و تهدیدها، منطقی و مفید است یا خیر. در عمل، این جداسازی ها دشوار است. نکته اینجا است که دسته بندی عوامل خارجی به فرصت ها و تهدیدها و دسته بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف، اختیاری است. موضوع مهم، شناسایی دقیق نیروهای خارجی و داخلی موثر بر بنگاه و سپس تحلیل نتایج آن ها است. [۱۶]

## ۳. مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید

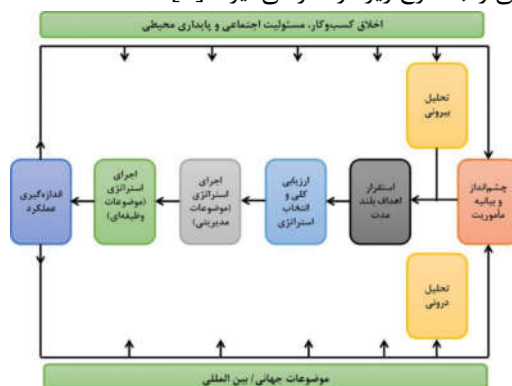
مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید (David's Strategic Planning Model) را باید از مهمترین و بنیادی ترین مدل های برنامه ریزی سازمانی بدانیم. مدیران سازمانی می توانند با به کار گیری این مدل برنامه ریزی استراتژیک، ساختار برنامه

ریزی و سیاست گذاری های خود را به شکلی بهینه تغییر و ارتقاء دهند. در واقع برای بهبود عملکرد سیستم مدیریت در سازمانها، نیازمند تغییراتی درون سازمانی و برون سازمانی هستیم که با استفاده از این مدل، ارتقاء پیدا خواهند کرد. برنامه ریزی استراتژیک دیوید در حقیقت یک ارزیابی با لحاظ تغییرات درون سازمانی و برون سازمانی است که به واسطه آن می توان موقعیت سازمان را به درستی شناسایی کرد. به این شکل زمینه های قوی تر جهت پیشبرد اهداف از پیش تعریف شده در میدان رقابت شکل می گیرند.

فرد آر دیوید در کتاب خود، فرایند مدیریت استراتژیک را به سه بخش اصلی تقسیم می کند:

- تدوین استراتژی (Strategy Formulation)
- پیاده سازی استراتژی (Strategy Implementation)
- ارزیابی استراتژی (Strategy Evaluation)

برای هر بخش هم، زیرمجموعه هایی را به شرح زیر در نظر می گیرد: [۳]



شکل ۲۳: مدل مدیریت استراتژیک دیوید

#### ۴. مرحله اول: تدوین استراتژی

تدوین سند استراتژی رشد آرمان ها و اهداف، شناخت نسبت به فرصت ها و مخاطرات بیرونی مستقل از سازمان، تشخیص نقاط ضعف و قوت درون شرکت، هماهنگی مقاصد طولانی مدت، خلق استراتژی ها و گزینش از میان گروهی از استراتژی ها را در بر می گیرد. عنوان های مربوط به طراحی استراتژی، تصمیم گیری در خصوص آغاز یک فعالیت تجاری جدید، کنار کشیدن از کسب و کار، شیوه ی اختصاص دادن منابع، ایجاد تنوع، داخل شدن به بازارهای رقابتی بین المللی، یکی شدن یا سرمایه گذاری مشترک با شرکت های دیگر را در بر می گیرد. در وهله ی اول برای طراحی استراتژی مسیرهای زیر پیموده می شود: [۵]

- هدف ها و استراتژی های در دست اقدام شرکت مورد ارزیابی و مطالعه دقیق واقع می شود.
- عوامل تأثیرگذار بر فضای بیرونی که فرصت ها و مخاطرات را تشخیص می دهد.
- عوامل تأثیرگذار فضای درونی که نقاط قوت و ضعف را معین می سازد.
- طراحی مقاصد نهایی بنابر فرصت ها و نقاط قوت.
- تبدیل مقاصد نهایی به هدف های عملی و شیوه های اجرای طراحی.
- مشخص نمودن شیوه های تحقق مقاصد در حوزه های مدیریتی، پولی، مطالعات بازار، تولید، پژوهش و توسعه به صورت عملی.

**i) چشم انداز، بیانیه و ماموریت:**

- "یک کسب و کار با نام، اساسنامه یا اساسنامه آن تعریف نمی شود. آن توسط ماموریت تجاری تعریف می شود. تنها تعریف واضح از ماموریت و هدف سازمان، اهداف تجاری روشن و واقعی را ممکن می سازد." - پیتر دراگر
- "یک چشم انداز شرکتی می تواند تمرکز، هدایت، ایجاد انگیزه، متحد کردن و حتی برانگیختن یک کسب و کار را برای عملکرد برتر داشته باشد. وظیفه یک استراتژیست شناسایی و ارائه یک چشم انداز روشن است." - جان کین
- جایی که بینشی نباشد، مردم هلاک می شوند." - پرووربز
- "آخرین چیزی که IBM در حال حاضر به آن نیاز دارد یک چشم انداز است. (ژوئیه ۱۹۹۳) آنچه که IBM در حال حاضر بیشتر به آن نیاز دارد یک چشم انداز است. (مارس ۱۹۹۶)" - لوئیس وی. گریستر جونیر، مدیر عامل شرکت IBM
- "وظیفه یک استراتژیست این است که شرکت را نه آنطور که هست ببیند، بلکه آنطور که می تواند باشد." - جان دبلیو تیتس، رئیس Greyhound, Inc.
- "این ماموریت تجاری به ندرت به اندازه کافی فکر می شود، شاید مهم ترین علت ناامیدی کسب و کار باشد." - پیتر دراگر
- ماهیت رهبری این است که شما باید بینش داشته باشید. - تئودور هسبورگ [۱۰]

**سازمان می خواهد به چه چیزی تبدیل شود ؟**

به ویژه برای مدیران و مدیران اجرایی در هر سازمانی مهم است که در مورد چشم انداز اساسی که شرکت برای دستیابی به آن در بلندمدت تلاش می کند، توافق کنند. یک بیانیه چشم انداز باید به این سوال اساسی پاسخ دهد، "ما می خواهیم چه چیزی شویم؟" یک چشم انداز روشن، پایه و اساس توسعه یک بیانیه ماموریت جامع را فراهم می کند [۱۰]

**چشم انداز در مقابل ماموریت**

بسیاری از سازمان ها هم یک بیانیه ماموریت و هم یک بیانیه چشم انداز تهیه می کنند. در حالی که بیانیه ماموریت به این سوال پاسخ می دهد که "تجارت ما چیست؟" بیانیه چشم انداز به این سوال پاسخ می دهد که "ما می خواهیم چه چیزی شویم؟" بسیاری از سازمان ها هم بیانیه ماموریت و هم چشم انداز دارند. [۱۰]

**فرآیند توسعه چشم انداز و بیانیه ماموریت**

همانطور که در مدل مدیریت استراتژیک نشان داده شد، پیش از تدوین و اجرای استراتژی های جایگزین، چشم انداز و بیانیه های مأموریت واضح مورد نیاز است. تا جایی که ممکن است مدیران باید در فرآیند توسعه این اظهارات مشارکت داشته باشند زیرا از طریق مشارکت، افراد به یک سازمان متعهد می شوند. [۱۰]

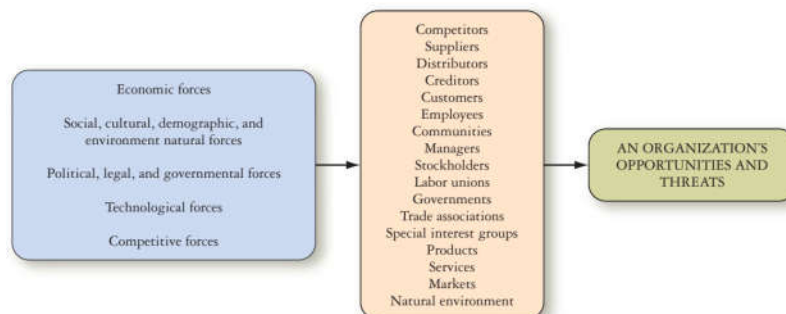
**ii) تحلیلی بیرونی / تحلیل درونی:**

**ii-۱) تحلیل برونی:**

- "فرصت ها و تهدیدهای موجود در هر موقعیتی، همیشه از منابع مورد نیاز برای بهره برداری از فرصت ها یا اجتناب از تهدیدها فراتر می رود. بنابراین، استراتژی اساساً مشکل تخصیص منابع است. اگر قرار است استراتژی موفق باشد، باید منابع برتر را در برابر فرصت تعیین کننده تخصیص دهد." - ویلیام کوهن
- سازمان ها استراتژی هایی را دنبال می کنند که روند عادی رویدادهای صنعت را مختل می کند و شرایط جدید صنعت را به ضرر رقبا ایجاد می کند. -ایان سی. مک میلان

- "اگر همه یکسان فکر می کنند، پس کسی فکر نمی کند." - جرج پاتون
- "این قوی ترین گونه نیست که زنده می ماند، و نه باهوش ترین، بلکه آن گونه است که بیشترین واکنش را به تغییر دارد." - چارلز داروین
- "هیچ چیز بهتر از مشاهده مداوم رقیبی که می خواهد شما را از روی نقشه محو کند، ذهن را متمرکز نمی کند." - وین کالووی

ارتباط بین عوامل کلیدی بیرونی و سازمان مطابق شکل زیر است: [۱۰]



شکل ۲۴: ارتباط بین عوامل کلیدی بیرونی و سازمان

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE).

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) به استراتژیست ها اجازه می دهد تا اطلاعات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی را خلاصه و ارزیابی کنند. جهت محاسبه تاثیر عوامل خارجی (External Factor Evaluation (EFE) Matrix)، لیست عوامل خارجی اعم از فرصت و تهدید تهیه شده و به هر یک وزن داده می شود (که جمع وزن ها ۱ شود) و به هر کدام احتمالی بین ۱ تا ۴ داده می شود و بعد امتیاز وزن دار عوامل خارجی محاسبه می شود. نمونه یک EEF ماتریس به شرح زیر است: [۱۰]

| Key External Factors                                            | Weight      | Rating | Weighted Score |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|
| <b>Opportunities</b>                                            |             |        |                |
| 1. Rowan County is growing 8% annually in population            | 0.05        | 3      | 0.15           |
| 2. TDB University is expanding 6% annually                      | 0.08        | 4      | 0.32           |
| 3. Major competitor across town recently ceased operations      | 0.08        | 3      | 0.24           |
| 4. Demand for going to cinema growing 10% annually              | 0.07        | 2      | 0.14           |
| 5. Two new neighborhoods being developed within 3 miles         | 0.09        | 1      | 0.09           |
| 6. Disposable income among citizens grew 5% in prior year       | 0.06        | 3      | 0.18           |
| 7. Unemployment rate in county declined to 3.1%                 | 0.03        | 2      | 0.06           |
| <b>Threats</b>                                                  |             |        |                |
| 8. Trend toward healthy eating eroding concession sales         | 0.12        | 4      | 0.48           |
| 9. Demand for online movies and DVDs growing 10% annually       | 0.06        | 2      | 0.12           |
| 10. Commercial property adjacent to cinemas for sale            | 0.06        | 3      | 0.18           |
| 11. TDB University installing an on-campus movie theatre        | 0.04        | 3      | 0.12           |
| 12. County and city property taxes increasing 25% this year     | 0.08        | 2      | 0.16           |
| 13. Local religious groups object to R-rated movies being shown | 0.04        | 3      | 0.12           |
| 14. Movies rented from local Blockbuster store up 12%           | 0.08        | 2      | 0.16           |
| 15. Movies rented last quarter from Time Warner up 15%          | 0.06        | 1      | 0.06           |
| <b>Total</b>                                                    | <b>1.00</b> |        | <b>2.58</b>    |

شکل ۲۵: نمونه یک EEF ماتریس

ماتریس پروفایل رقابتی (CPM)

ماتریس مشخصات رقابتی (CPM) رقبا اصلی یک شرکت و نقاط قوت و ضعف خاص آن را در رابطه با موقعیت استراتژیک شرکت نمونه شناسایی می کند. اوزان و مجموع نمرات وزنی در هر دو CPM و EFE معنی یکسانی دارند. با این حال، عوامل حیاتی موفقیت در CPM شامل مسائل داخلی و خارجی است.

نمونه یک ماتریس CPM در زیر نشان داده شده است: [۱۰]

| Critical Success Factors | Weight      | Company 1 |             | Company 2 |             | Company 3 |             |
|--------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|                          |             | Rating    | Score       | Rating    | Score       | Rating    | Score       |
| Advertising              | 0.20        | 1         | 0.20        | 4         | 0.80        | 3         | 0.60        |
| Product Quality          | 0.10        | 4         | 0.40        | 3         | 0.30        | 2         | 0.20        |
| Price Competitiveness    | 0.10        | 3         | 0.30        | 2         | 0.20        | 4         | 0.40        |
| Management               | 0.10        | 4         | 0.40        | 3         | 0.20        | 3         | 0.30        |
| Financial Position       | 0.15        | 4         | 0.60        | 2         | 0.30        | 3         | 0.45        |
| Customer Loyalty         | 0.10        | 4         | 0.40        | 3         | 0.30        | 2         | 0.20        |
| Global Expansion         | 0.20        | 4         | 0.80        | 1         | 0.20        | 2         | 0.40        |
| Market Share             | 0.05        | 1         | 0.05        | 4         | 0.20        | 3         | 0.15        |
| <b>Total</b>             | <b>1.00</b> |           | <b>3.15</b> |           | <b>2.50</b> |           | <b>2.70</b> |

Note: (1) The ratings values are as follows: 1 = major weakness, 2 = minor weakness, 3 = minor strength, 4 = major strength.  
(2) As indicated by the total weighted score of 2.50, Competitor 2 is weakest. (3) Only eight critical success factors are included for simplicity; this is too few in actuality.

شکل ۲۶: نمونه یک ماتریس CPM

۲-ii) تحلیل درونی:

- "مانند یک محصول یا خدمات، فرآیند برنامه ریزی نیز باید مدیریت شود و شکل بگیرد، اگر قرار است به عنوان وسیله ای برای تصمیم گیری استراتژیک در خدمت مدیران باشد." -رابرت لنز
  - "تفاوت بین الان و پنج سال پیش این است که سیستم های اطلاعاتی عملکرد محدودی داشتند." -ویلیام گروبر
  - "رهبری ضعیف می تواند صحیح ترین استراتژی را از بین ببرد." -سان تزو
  - "شرکتی که به استفاده از یک استراتژی موفق قبلی ادامه می دهد، در نهایت و ناگزیر قربانی یک رقیب می شود." -ویلیام کوهن
  - "ارواح بزرگ همیشه با مخالفت های خشونت آمیز ذهن های متوسط روبه رو بوده اند." - آلبرت انیشتین
  - "ایده این است که قدرت خود را در برابر ضعف نسبی رقیب خود متمرکز کنیم." - بروس هندرسون
- این بخش بر شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف یک شرکت در زمینه های عملکردی کسب و کار، از جمله مدیریت، بازاریابی، مالی/حسابداری، تولید/عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات مدیریت تمرکز دارد. [۱۰]
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix).
- یک گام خلاصه در انجام ممیزی مدیریت استراتژیک داخلی، ایجاد یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) است.
- نمونه یک ماتریس IFE مطابق شکل زیر است: [۱۰]

| Key Internal Factors                                             | Weight      | Rating | Weighted Score |
|------------------------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|
| <b>Strengths</b>                                                 |             |        |                |
| 1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7                  | 0.05        | 3      | 0.15           |
| 2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128        | 0.07        | 4      | 0.28           |
| 3. Employee morale is excellent                                  | 0.10        | 3      | 0.30           |
| 4. In-store promotions resulted in 20 percent increase in sales  | 0.05        | 3      | 0.15           |
| 5. Newspaper advertising expenditures increased 10 percent       | 0.02        | 3      | 0.06           |
| 6. Revenues from repair/service segment of store up 16 percent   | 0.15        | 3      | 0.45           |
| 7. In-store technical support personnel have MIS college degrees | 0.05        | 4      | 0.20           |
| 8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34 percent     | 0.03        | 3      | 0.09           |
| 9. Revenues per employee up 19 percent                           | 0.02        | 3      | 0.06           |
| <b>Weaknesses</b>                                                |             |        |                |
| 1. Revenues from software segment of store down 12 percent       | 0.10        | 2      | 0.20           |
| 2. Location of store negatively impacted by new Highway 34       | 0.15        | 2      | 0.30           |
| 3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair               | 0.02        | 1      | 0.02           |
| 4. Bathroom in store needs refurbishing                          | 0.02        | 1      | 0.02           |
| 5. Revenues from businesses down 8 percent                       | 0.04        | 1      | 0.04           |
| 6. Store has no Web site                                         | 0.05        | 2      | 0.10           |
| 7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days               | 0.03        | 1      | 0.03           |
| 8. Often customers have to wait to check out                     | 0.05        | 1      | 0.05           |
| <b>Total</b>                                                     | <b>1.00</b> |        | <b>2.50</b>    |

شکل ۲۷: نمونه یک ماتریس IFE

### (iii) استقرار اهداف بلند مدت:

- آلیس گفت: "لطفاً به من بگویید از اینجا به کدام سمت بروم؟" گریه گفت: "این بستگی به جایی دارد که می خواهید برسید." - لوئیس کارول
- "فردا همیشه فرا می رسد. همیشه متفاوت است. و حتی قدرتمندترین شرکت هم اگر روی آینده کار نکرده باشد دچار مشکل می شود. شگفت زده شدن از آنچه اتفاق می افتد خطری است که حتی بزرگترین و ثروتمندترین شرکت، و حتی کوچکترین شرکت، توان پرداخت آن را ندارد." - پیتر دراگر
- "برنامه ریزی یعنی انجام کارها از امروز برای بهتر شدن فردا. زیرا آینده متعلق به کسانی است که امروز تصمیمات سخت را می گیرند." - شرکت ایتون
- "یک مشکل بزرگ در تجارت آمریکایی این است که وقتی به مشکل می افتد، تلاش خود را دو برابر می کند. مانند حفاری برای طلا است. اگر بیست فوتی را حفاری کنید و آن را پیدا نکردید، یکی از استراتژی‌هایی که می توانید استفاده کنید این است که دو برابر عمیق تر حفاری کنید. اما اگر طلا بیست فوت آن طرف تر باشد (نه در عمق بیشتر)، می توانی مدت زیادی حفاری کنی و طلا را پیدا نکنی." - ادوارد دی بونو
- "حتی اگر در مسیر درستی باشید، اگر همین جا بنشینید زیر گرفته خواهید شد." - ویل راجرز
- "راهبردهای گرفتن تپه، لزوماً آن را حفظ نمی کند." - عمار بهیده [۱۰]

### اهداف بلند مدت

اهداف بلند مدت نشان دهنده نتایج مورد انتظار از دنبال کردن استراتژی‌های خاص است. استراتژی‌ها بیانگر اقداماتی هستند که باید برای دستیابی به اهداف بلند مدت انجام شوند. چارچوب زمانی برای اهداف و استراتژی‌ها باید ثابت باشد، معمولاً بین دو تا پنج سال. [۱۰]

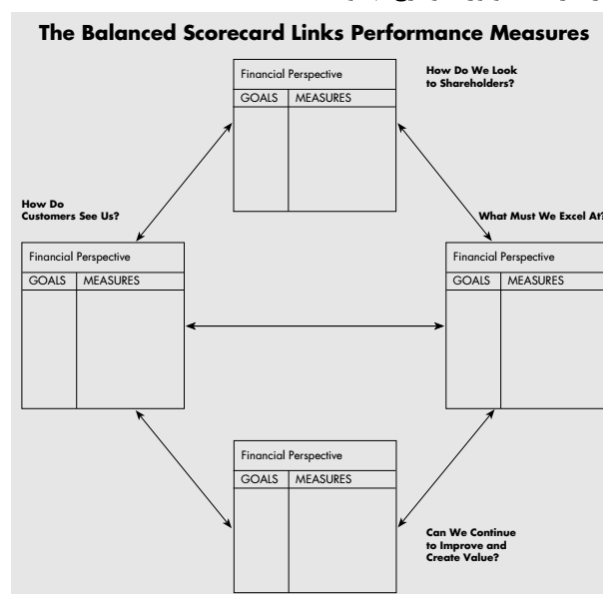
### کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن که در سال ۱۹۹۳ توسط استادان دانشکده بازرگانی هاروارد رابرت کاپلان و دیوید نورتون توسعه داده شد و تا امروز به طور مداوم اصلاح شده است، یک تکنیک ارزیابی و کنترل استراتژی است. اغلب به طور انحصاری در ارزیابی و کنترل استراتژی با اقدامات غیر مالی مانند کیفیت محصول و خدمات مشتری استفاده می شود. یک کارت امتیازی متوازن مؤثر شامل ترکیبی از اهداف استراتژیک و مالی است که با دقت انتخاب شده و متناسب با کسب و کار شرکت است. هدف کلی کارت امتیازی متوازن "تعادل" اهداف سهامداران با اهداف مشتری و عملیاتی است. بدیهی است که این دسته از اهداف با یکدیگر ارتباط دارند و حتی بسیاری از آنها در تضاد هستند. به عنوان مثال، مشتریان قیمت پایین و خدمات بالا را می خواهند، که ممکن است با تمایل سهامداران برای بازدهی بالا در سرمایه گذاری خود در تضاد باشد. مفهوم کارت امتیازی متوازن با مفاهیم بهبود مستمر در مدیریت (CIM) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) سازگار است. اقدامات و نسبت های مالی بسیار مهم هستند. با این حال، عواملی مانند خدمات مشتری، روحیه کارکنان، کیفیت محصول، کاهش آلودگی، اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی، مشارکت جامعه و موارد دیگر از اهمیت یکسانی برخوردارند. در ارتباط با اقدامات مالی، این عوامل "نرم تر" بخش جدایی ناپذیری از فرآیند تعیین هدف و فرآیند ارزیابی استراتژی را تشکیل می دهند. این عوامل می توانند در سازمان متفاوت باشند، اما چنین مواردی، همراه با معیارهای مالی، جوهر یک کارت امتیازی متوازن را تشکیل می دهند. کارت امتیازی متوازن برای یک شرکت صرفاً فهرستی از تمام اهداف کلیدی است که باید روی آن کار کرد، همراه با یک بعد زمانی مرتبط از زمانی که هر هدف باید انجام شود، و همچنین مسئولیت اصلی یا شخص تماس، بخش یا بخش برای هر هدف. [۱۰]

از ویژگی‌های اصلی کارت امتیازی متوازن (BSC)، در اختیار قرار دادن یک بستر مناسب برای شناخت قوانین و روابط بین علت و معلول می‌باشد، که حاکم بر دنیای پر پیچ و خم کسب و کار و خارج کردن برنامه عملیاتی برای اجرایی نمودن استراتژی سازمان است. کارت امتیازی متوازن نظامی برای مدیریت عملکردی است که ایده اولیه آن در سال ۱۹۹۰ رابرت کاپلان و دیوید نورتون (Kaplan, Norton) در زمینه روش‌های نوین سنجش و عملکرد سازمان‌ها ایجاد کردند. این ایده در طول زمان تکامل پیدا کرد و به عنوان یک ابزار سنجش و اندازه‌گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. کارت امتیازی متوازن دارای چهار قسمت مالی، مشتریان، فرایند داخلی، و رشد و یادگیری می‌باشد. در ابتدای کار باید در وجه مسایل استراتژیک موضوع استراتژیک را مشخص کرد، سپس برای شناخت دقیق‌تر امکان دستیابی به مورد مد نظر در استراتژیک به سراغ وجه فرآیند و عملیات را مشخص نمود که برای برآورده کردن انتظارات ذینفعان و رسیدن به هدف موضوع استراتژیک فرایندهای داخلی سازمان باید چه شرایط و ویژگی‌هایی را داشته باشند و به چه اهدافی قرار است رسید. [۱۲]

معیارهای عملکرد موجود در کارت امتیازی متوازن می‌تواند در ۴ پرسش به دست بیاید:

- در نظر افراد مورد هدف چگونه هستیم؟ چیزهایی که از نظر مشتریان مهم است معیارهایی نظیر اهداف مربوط به محصولات جدید، تحویل به موقع و سطح عیوب و خطا می‌باشد.
- ذینفعان چه انتظاراتی می‌توانند از سازمان داشته باشند؟ دیدگاه مالی از معیارهایی نظیر موارد نقدی، فروش و رشد درآمد و بازده حقوق صاحبان سهام می‌باشد.
- باید در چه مواردی برتری داشته باشیم؟ در دیدگاه کسب و کار داخلی با فرآیندهای کسب و کار داخلی مانند بهره‌وری، مهارت کارکنان، زمان چرخه، نرخ بازده و ملاک‌های کیفیت و کمیت و هزینه می‌تواند ارتباط داشته باشد.
- آیا می‌توانیم به بهبود و ارزش آفرینی ادامه بدهیم؟ نظر نوآوری و یادگیری شامل معیارهای مرتبط با زمان چرخه توسعه محصول جدید و رهبری تکنولوژی و نرخ بهبود است.



شکل ۲۸: ۴ سؤال اصلی در کارت متوازن [۱۳]

### چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن

کارت امتیاز بیانگر این است که باید سازمان را از ۴ منظر بررسی کنیم و معیارهایی را طراحی کنیم و آنها را تحلیل کنیم. این ۴ مورد مهم در زیر مختصری درباره آن صحبت خواهیم کرد: [۱۲]



شکل ۲۹: ۴ دیدگاه اصلی در کارت متوازن [۱۳]

#### • رشد و یادگیری

این دیدگاه بر روی افراد، اطلاعات و سازمان و چگونگی توسعه و ایجاد ارزش در این موارد تمرکز می‌کند. این دسته‌بندی همچنین به توانایی سازمان به توسعه مداوم، خلاقیت، یادگیری و رقابت پذیر بودن اشاره دارد. بقیه ۳ دیدگاه دیگر بر روی این پایه رشد پیدا می‌کنند.

#### • فرایندهای داخلی کسب و کار

وقتی به این دیدگاه نگاه می‌شود باید پرسیده شود، باید در چه مواردی بهترین بود؟ برای جلب رضایت مشتریان و ذینفعان، باید ابتدا فرایندهایی که را در این امر توانمند می‌کند شناسایی شود. بعلاوه، باید این فرایندها را برای بهبود کیفیت و کارایی بهینه‌سازی گردد. پردازش داده‌ها می‌تواند نشان دهد دقیقا کجا در محصول و سرویس‌مان مشکل وجود دارد.

#### • مشتری

درک مشتری از عملکرد سازمان، کلید اصلی زنده نگه داشتن آن است. مدیریت باید بر روی سنج‌های خاص برای جلب رضایت مشتریان به جای اهداف استراتژیک جلب رضایت مشتری تمرکز کند. این سنج‌های خاص باید به ۵ دسته کلی: به موقع بودن، کیفیت، عملکرد، خدمت و هزینه تقسیم بندی شود.

#### • مالی

این دیدگاه درآمد عملکرد مالی سازمان را پوشش می‌دهد. از قبل اهداف سود، بودجه، صرفه‌جویی هزینه را در این دیدگاه تعیین شده اند.

### اجزای کارت امتیازی متوازن

چهار چوب کارت امتیازی متوازن از چهار مولفه به هم وابسته تشکیل شده است. این چهار مولفه به شرح زیر می باشد: [۱۲]

#### • اهداف (Objectives): این موارد اهداف سطح کلان سازمان هستند. برای توسعه استراتژی سازمان خود باید

بتوان به ۱۰-۱۵ اهداف استراتژیک که سعی بر تکمیل کردن آنها وجود دارد رسید. میتوان از تحلیل SWOT برای تعریف کردن این اهداف استفاده نمود. باید هدف گذاری SMART وجود داشته باشد، به معنی اهداف دقیق، قابل اندازه گیری، قابل رسیدن، واقعی و بر اساس زمان باشند.

#### • سنج‌ها (Measures): بعد از تعریف کردن اهداف سازمان، باید بر روی سنج‌های خود تمرکز نمود. سنج‌ها

کمک می‌کنند رسیدن یا نرسیدن به اهدافتان را کنترل نمود. در واقع سنج‌ها را می‌توان مانند شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در نظر گرفت.

- اهداف کمی (Targets): باید اهداف سازمان را نوشت و هر کدام به KPI خود مرتبط نمود. برای هر KPI، باید یک مقدار تعیین کرد. اهداف سازمان باید جاه طلبانه اما قابل دسترس باشد.
  - برنامه‌ها (Initiatives): در چارچوب BSC سازمان، برنامه‌ها باید موارد عملیاتی و پروژه‌هایی باشند که برای کمک به موفقیت سازمان با استراتژی خود نیاز دارد. این پروژه‌ها یک تاریخ شروع و پایان دارند. باید آنها را هنگام نوشتن کارت امتیازی متوازن خود شناسایی نمود و آنها را هنگام اجرای کارت امتیاز متوازن تنظیم کرد. برنامه‌های سازمان به معنی تفاوت بین واقعیت شرکت و اهدافش است.
- کارت‌های امتیازی می‌توانند طراحی‌ها و اشکال مختلفی داشته باشند، بنابراین باید کارتی طراحی نمود که فرهنگ سازمانی را منعکس می‌کند. [۱۲]

|              |                             | Components                       |                              |                      |                                                                                                                   |
|--------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                             | Objectives                       | Measures                     | Targets              | Initiatives                                                                                                       |
| Perspectives | Financial                   | Increase Revenue                 | Current Budget               | Increase by \$50,000 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Improve services</li><li>• Be more proactive with grant seeking</li></ul> |
|              | Customer                    | Offer More Analysis Services     | Number of Analyses Offered   | Increase by 10%      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Perform review of staff skill set</li></ul>                               |
|              | Internal Business Processes | Increase Applications for Grants | Number of Grants Applied for | 10 per year          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Develop Proposal process</li></ul>                                        |
|              | Learning & Growth           | Monitor for New Grants           | Number of Websites Searched  | 12 per week          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Teach Junior Staff to Search</li><li>• Develop resource sheet</li></ul>   |

شکل ۳۰: مثالی از طراحی کارت امتیازی یک شرکت تحقیقاتی

انواع استراتژی‌ها:

انواع استراتژی‌هایی که در این بخش برای دستیابی به اهداف طولانی مدت می‌تواند در نظر گرفته شود به شرح زیر است:

[۱۰]

| Strategy                  | Definition                                                                                                           |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forward Integration       | Gaining ownership or increased control over distributors or retailers                                                |
| Backward Integration      | Seeking ownership or increased control of a firm's suppliers                                                         |
| Horizontal Integration    | Seeking ownership or increased control over competitors                                                              |
| Market Penetration        | Seeking increased market share for present products or services in present markets through greater marketing efforts |
| Market Development        | Introducing present products or services into new geographic area                                                    |
| Product Development       | Seeking increased sales by improving present products or services or developing new ones                             |
| Related Diversification   | Adding new but related products or services                                                                          |
| Unrelated Diversification | Adding new, unrelated products or services                                                                           |
| Retrenchment              | Regrouping through cost and asset reduction to reverse declining sales and profit                                    |
| Divestiture               | Selling a division or part of an organization                                                                        |
| Liquidation               | Selling all of a company's assets, in parts, for their tangible worth                                                |

شکل ۳۱: انواع استراتژی‌ها

در دسته بندی متداولی که برای انواع استراتژی برای سازمان انجام شده است، چهار دسته برای استراتژی دید شده است: [۲۲]

- استراتژی تهاجمی  
نوآوری و خلاقیت در استراتژی تهاجمی بیشتر مورد توجه می باشد. استراتژی تهاجمی زمانی استفاده می شود که نسبت به شرایط بازار اوضاع مناسبی وجود داشته باشد.  
استراتژی تهاجمی بیشتر در جهت رشد و توسعه در بازار رقابتی کاربرد دارد.
- استراتژی رقابتی  
استراتژی رقابتی برای زمانیکه کسب و کار در بازار رقابتی به پایداری لازم نرسیده است استفاده می شود و کمک می کند که در رقابت با رقبای استراتژی مناسب استفاده شود.
- استراتژی تدافعی  
استراتژی تدافعی برای زمانی به کار می رود که شرایط کسب و کار به دلیل تهدیدهای بیرونی دچار بحران شده باشد. در این موقعیت می توان اهداف شرکت را براساس برنامه ریزی برای فروش یا واگذاری یا اعلام ورشکستگی بناکرد.



شکل ۳۲: دسته بندی اصلی چهارگانه برای استراتژی ها

- استراتژی محافظه کارانه  
در این نوع استراتژی کسب و کار را براساس موقعیت هایی برای بهبود روند کاری اجرا می کنیم.  
در این استراتژی با در نظر داشتن میزان درصد خطا و شکست در کسب و کار می توانیم انتخاب هایی معقول و درست داشته باشیم تا روند کسب و کار را توسعه دهیم.  
اما فارغ از دسته بندی اصلی چهارگانه برای استراتژی ها، انواع دسته بندی و استراتژی های مختلفی وجود دارد که می توانند زیر مجموعه یکی یا چند مورد از این چهار استراتژی اصلی قرار گیرند. برای آنکه بتوان استراتژی های مناسب را انتخاب نمود، آشنایی با آن ها مفید می باشد:
- الف) تقسیم بندی انواع استراتژی بر حسب سطوح سازمان: [۲۳]
- ۱- استراتژی های سطح سازمان
  - ۲- استراتژی های سطح کسب و کار
  - ۳- استراتژی های سطح وظیفه ای
- ب) تقسیم بندی انواع استراتژی توسط دیوید:
- ۱- استراتژی های یکپارچگی
  - ۲- استراتژی های متمرکز
  - ۳- استراتژی های تنوع
  - ۴- استراتژی های تدافعی
  - ۵- استراتژی های عمومی مایکل پورتر

جزئیات تقسیم بندی انواع استراتژی توسط دیوید به شرح زیر می باشد:

#### ۱- استراتژی های یکپارچگی

در این استراتژی ها شرکت می کوشد توزیع کنندگان، عرضه کنندگان مواد اولیه و شرکت های رقیب را تحت کنترل خود در آورند.

- -یکپارچگی عمودی به بالا  
بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی ها
- -یکپارچگی عمودی به پایین  
به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه
- -یکپارچگی افقی  
به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت های رقیب

#### ۲- استراتژی های متمرکز

تلاش های متمرکز و فشرده ای نیاز دارند تا شرکت بتواند بدان وسیله محصولات خود را از نظر رقابتی بهبود بخشد

- -رسوخ در بازار  
بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی که در زمینه بازاریابی انجام می شود
- مثال: افزایش تعداد فروشندگان، افزایش هزینه های تبلیغاتی، ترویج گسترده برای افزایش فروش، تقویت روابط عمومی و تبلیغات.

#### ➤ -توسعه بازار

عرضه محصولات و خدمات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید.

#### ➤ -توسعه محصول

بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات.

#### ۳- استراتژی های تنوع

متنوع ساختن فعالیت ها و ایجاد واحد های کسب و کار جدید

- -تنوع همگون
- محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید.
- -تنوع افقی
- محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، بر محصولات و خدمات خود می افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می کند.
- مثال: شرکت پپسی وارد بازار بطری آب شده
- -تنوع ناهمگون
- محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، بر محصولات و خدمات اصلی خود به بازار عرضه می کند.

#### ۴- استراتژی های تدافعی

کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

#### ➤ -مشارکت

دو یا چند شرکت، یک شرکت تضامنی موقت تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند.

➤ - کاهش

با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید. هدف از این استراتژی این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. مثال: فروش زمین های شرکت، کاهش کارکنان، تعطیلی واحد های کسب و کار قدیمی و منسوخ

➤ - واگذاری

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان. اغلب، شرکت بخشی از واحد های خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تامین سرمایه نماید.

➤ - انحلال

فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می نامند.

➤ - ترکیب

دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند. بعلت منابع محدود احتمال موفقیت در این نوع استراتژی کم است.

۵- استراتژی های عمومی مایکل پورتر

استراتژی ها کسب و کار می تواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبای برای کسب مزیت) باشد و نشان دهد که یک شرکت چه طور باید در یک صنعت خاص رقابت کند.

➤ - رهبری هزینه ها

توانایی یک شرکت یا واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، با هزینه کمتر یا کاراتر از رقبایش.

➤ - تمایز محصولات و خدمات

توانایی ارائه ارزشی منحصر به فرد و برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی های خاص یا خدمات پس از فروش

➤ - تمرکز

تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان

(iv) ارزیابی کلی و انتخاب استراتژی:

➤ مدیریت استراتژیک جعبه ترفندها یا مجموعه ای از تکنیک ها نیست. تفکر تحلیلی و تعهد منابع به عمل است. اما کمی سازی به تنهایی برنامه ریزی نیست. برخی از مهمترین مسائل در مدیریت استراتژیک به هیچ وجه قابل اندازه گیری نیستند. "پیتر دراگر

➤ "اهداف دستور نیستند، تعهد هستند. آنها آینده را تعیین نمی کنند، آنها ابزار بسیج منابع و انرژی یک سازمان برای ساختن آینده هستند." - پیتر دراگر

➤ "زندگی پر از گزینه های بد است." - ژنرال P. X. Kelley

➤ "زمانی که در یک بحران مجبور به انتخاب بین گزینه های جایگزین می شوند، اکثر مردم بدترین گزینه ممکن را انتخاب می کنند." - قانون رودین

➤ "برنامه ریزی اغلب قبل از شروع محکوم به فنا می شود، یا به این دلیل که انتظار زیادی از آن می رود یا به این دلیل که به اندازه کافی برای آن وقت گذاشته نمی شود." - تی. جی. کارترایت

➤ "چه خراب است یا نه، آن را تعمیر کنید - آن را بهتر کنید. نه فقط محصولات، بلکه در صورت لزوم کل شرکت."

بیل ساپوریتو [۱۰]

ماتریس نقاط قوت - ضعف - فرصت ها - تهدیدات (SWOT)

ماتریس یا تحلیل SWOT سوات در واقع یک چارچوبه که برای تعیین و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای یک سازمان به کار می رود. SWOT برگرفته از سرواژه همین چهار کلمه است.



شکل ۳۳: ماتریس SWOT

هدف اصلی تحلیل سوات افزایش آگاهی نسبت به عواملی است که در تصمیم‌گیری تجاری یا پیاده‌سازی یک استراتژی کسب و کار نقش دارند. مبتکر چارچوب سوات آلبرت هامفری شناخته می‌شود که در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در موسسه تحقیقات استنفورد این چارچوب رو آزمایش کرد. [۱۹]



شکل ۳۴: مزایا SWOT و مراحل تجزیه و تحلیل آن

ماتریس نقاط قوت-ضعف-فرصت-تهدید (SWOT) ابزار تطبیقی مهمی است که به مدیران کمک می‌کند تا چهار نوع استراتژی توسعه دهند: SO (نقاط قوت-فرصت ها) استراتژی ها، WO (ضعف-فرصت ها) استراتژی ها، ST (قوت‌ها-تهدیدها) و WT (نقاط ضعف-تهدید) استراتژی‌ها. تطبیق عوامل کلیدی خارجی و داخلی سخت‌ترین بخش توسعه ماتریس SWOT است و نیاز به قضاوت خوب دارد و بهترین مجموعه‌ای از تطابق وجود ندارد. [۱۰]

تعیین استراتژی بر اساس عوامل داخلی و خارجی ماتریس SWOT. [۲۰]

فرصت ها و تهدیدات کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف ها و قوت های داخلی توسط روش ساختار یافته مقایسه می‌شود. هدف تشخیص یکی از چهار الگوی مشخص ترکیب میان داخلی و خارجی است که در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۳۵: انواع استراتژی در تحلیل SWOT

گام اول: در این گام به ارزیابی عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی بر شرکت، جمع بندی و تلخیص پاسخ های جمع آوری شده و قرار دادن عوامل نهایی در ماتریس مربوطه پرداخته شده است. در این ماتریس تعداد عوامل داخلی تعیین شده است که از این تعداد، تعدادی عامل مربوط به قوتها و تعدادی عامل نقاط ضعف را شامل می گردد. همچنین تعداد عوامل خارجی است که از این تعداد، تعدادی عامل فرصت ها و تعدادی عامل از تهدیدات شناسایی شده اند

گام دوم: در این گام به عوامل فهرست شده در گام قبل، ضریب اهمیت داده شد. ضریب اهمیت صرف نظرا از فرصت/تهدید یا قوت/ضعف بودن، بر اساس تأثیری که بر عملکرد و موفقیت سازمان میگذارد مقداردهی می شود، و مقدار آن برای هر یک از عوامل داخلی (قوت و ضعف ها) یا عوامل خارجی (فرصت و تهدیدات) عددی بین ۰ تا ۱۰۰ می باشد، به نحوی که جمع ضرایب عوامل داخلی ۱۰۰ و همچنین جمع ضرایب عوامل خارجی نیز ۱۰۰ شود.

گام سوم: در این گام به هر کدام از عوامل داخلی و خارجی رتبه ای از ۱ تا ۴ اختصاص یافت. منظور از رتبه، عکس العمل سازمان به آن فرصت/تهدید یا قوت/ضعف است.

گام چهارم: ضریب اهمیت هر عامل در رتبه خود ضرب شد و نمره نهایی حاصل گردید.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

|   | ۱                   | ۲                          | ۳                   | ۴                  |
|---|---------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|
| ۱ | استراتژی های تهاجمی | استراتژی های محافظه کارانه | استراتژی های رقابتی | استراتژی های دفاعی |
| ۲ | استراتژی های تهاجمی | استراتژی های محافظه کارانه | استراتژی های رقابتی | استراتژی های دفاعی |
| ۳ | استراتژی های تهاجمی | استراتژی های محافظه کارانه | استراتژی های رقابتی | استراتژی های دفاعی |
| ۴ | استراتژی های تهاجمی | استراتژی های محافظه کارانه | استراتژی های رقابتی | استراتژی های دفاعی |

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

شکل ۳۶: تعیین استراتژی در تحلیل SWOT

تعیین استراتژی های موردی (نه استراتژی کلان) بر اساس استراتژی های SO, ST, WO, WT ماتریس SWOT [۲۱]

تحلیل SWOT یکی از ابزارهای کلیدی در استراتژی سازی است که کمک می کند تا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای کسب و کار خود را شناسایی کرد و بر اساس آنها، تصمیمات هوشمندانه و هدفمند گرفت. این ماتریس، دیدی روشن از وضعیت فعلی و آینده کسب و کار می دهد. اما نکته کلیدی در تحلیل SWOT، نتیجه گیری و پیاده سازی عملی آن در قالب استراتژی های کاربردی است.

۱. استراتژی تهاجمی: SO (Strengths-Opportunities) بهره برداری از نقاط قوت برای استفاده از فرصت ها

این استراتژی زمانی به کار می‌رود که کسب‌وکار دارای نقاط قوتی است که می‌تواند آن‌ها را برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بازار به کار گیرد. در واقع، از دارایی‌ها و قابلیت‌های برتر خود برای تسخیر فرصت‌های جدید استفاده می‌شود. ویژگی‌ها:

- رویکرد: تهاجمی و توسعه‌محور

- هدف: رشد سریع، توسعه بازار و افزایش سهم بازار

مثال: اگر شرکت توانایی بالایی در تولید محتوا و کمپین‌های تبلیغاتی خلاقانه دارد و هم‌زمان بازار به تبلیغات دیجیتال نیاز فزاینده‌ای دارد، می‌توان با ارائه خدمات جدید یا توسعه بازار، سهم بیشتری از بازار را تصاحب کرد.

سؤال کلیدی: چگونه می‌توان از نقاط قوت برای بهره‌گیری از این فرصت استفاده کرد؟

۲. استراتژی محافظه‌کارانه (WO (Weaknesses-Opportunities) استفاده از فرصت‌ها برای کاهش ضعف‌ها

این استراتژی بر این تمرکز دارد که فرصت‌های موجود در محیط را شناسایی کرده و از آن‌ها برای رفع یا کاهش نقاط ضعف خود استفاده کرد. هدف این است که به مرور ضعف‌ها به نقاط قوت تبدیل شوند. ویژگی‌ها:

- رویکرد: محافظه‌کارانه و بهبودمحور.

- هدف: تقویت ساختار داخلی با استفاده از منابع خارجی.

مثال: اگر ضعف کسب‌وکار در ضعف‌های تکنولوژیکی است و هم‌زمان فرصت‌هایی مانند دسترسی به ابزارهای پیشرفته دیجیتال یا همکاری با شرکت‌های فناوری وجود دارد، می‌توان این فرصت‌ها را به عنوان ابزاری برای جبران این ضعف‌ها به کار گرفت.

سؤال کلیدی: کدام فرصت می‌تواند کمک کند که نقاط ضعف را کاهش داد؟

۳. استراتژی رقابتی (ST (Strengths-Threats) استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها

در این استراتژی، نقاط قوت به عنوان سپری برای مقابله با تهدیدات موجود عمل می‌کنند. هدف این است که با تکیه بر توانایی‌های خود، اثرات منفی تهدیدها را کاهش دهید. ویژگی‌ها:

- رویکرد: رقابتی و محافظتی.

- هدف: حفظ جایگاه در بازار و جلوگیری از آسیب ناشی از تهدیدات.

مثال: اگر تهدیدی مانند رقابت شدید در بازار وجود دارد و در عین حال، سازمان شبکه‌ای قوی از مشتریان وفادار دارد، می‌توان با استفاده از ارتباط مؤثر و بازاریابی هدفمند، مشتریان را حفظ کرد و جلوی تأثیر منفی رقیب را گرفت.

سؤال کلیدی: چگونه می‌توان با استفاده از نقاط قوت، اثرات تهدیدات را کاهش داد؟

۴. استراتژی تدافعی (WT (Weaknesses-Threats) کاهش ضعف‌ها و مقابله با تهدیدها

این استراتژی پیچیده‌ترین حالت در تحلیل SWOT است، زیرا باید به طور هم‌زمان ضعف‌ها را کاهش داد و راه‌حلی برای مقابله با تهدیدها یافت. در این رویکرد، تمرکز اصلی بر مدیریت ریسک و ایجاد تغییرات بنیادی است. ویژگی‌ها:

- رویکرد: تدافعی و مدیریت بحران

- هدف: بقا در شرایط دشوار و جلوگیری از آسیب‌های جدی

مثال: اگر کسب‌وکار ضعف‌هایی در منابع مالی دارد و با تهدیدی مثل نوسانات بازار مواجه است، باید به دنبال بهینه‌سازی هزینه‌ها و یافتن منابع درآمدی پایدار بود.

سؤال کلیدی: چه اقداماتی می‌توان انجام داد تا ضعف‌ها را کاهش داد و اثر تهدیدها را خنثی کرد؟



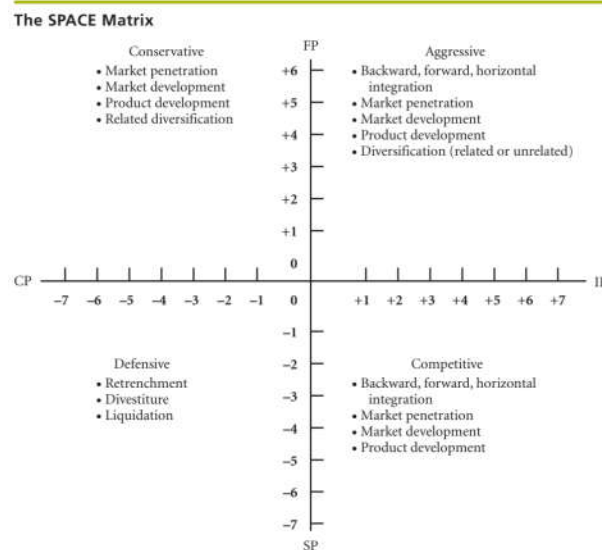
شکل ۳۷: انواع استراتژی ماتریس SWOT

مثال برای هر نوع استراتژی:

- **SO**: استفاده از منابع قوی برای ورود به بازار جدید.
- **ST**: تقویت برند برای مقابله با رقابت.
- **WO**: ایجاد همکاری با دیگر شرکت‌ها برای جبران ضعف‌ها.
- **WT**: کاهش هزینه‌ها برای بقا در شرایط اقتصادی دشوار.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، یکی دیگر از ابزارهای مهم تطبیق مرحله ۲، در شکل زیر نشان داده شده است. چارچوب چهار ربعی آن نشان می‌دهد که آیا استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی یا رقابتی برای یک سازمان معین مناسب‌ترین هستند یا خیر. محورهای ماتریس SPACE دو بعد داخلی (موقعیت مالی [FP] و موقعیت رقابتی [CP]) و دو بعد خارجی (موقعیت پایداری [SP] و موقعیت صنعتی [IP]) را نشان می‌دهند. این چهار عامل شاید مهمترین عوامل تعیین‌کننده موقعیت استراتژیک کلی یک سازمان باشند [۱۰]



Source: Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

شکل ۳۸: ماتریس SPACE

بسته به نوع سازمان، متغیرهای متعددی می‌توانند هر یک از ابعاد نشان داده شده در محورهای ماتریس SPACE را تشکیل دهند. عواملی که قبلاً در ماتریس‌های EFE و IFE شرکت گنجانده شده بودند باید در توسعه ماتریس SPACE در نظر گرفته شوند. سایر متغیرهای معمول در جدول زیر آورده شده است [۱۰]



| Internal Strategic Position             | External Strategic Position        |
|-----------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Financial Position (FP)</b>          | <b>Stability Position (SP)</b>     |
| Return on investment                    | Technological changes              |
| Leverage                                | Rate of inflation                  |
| Liquidity                               | Demand variability                 |
| Working capital                         | Price range of competing products  |
| Cash flow                               | Barriers to entry into market      |
| Inventory turnover                      | Competitive pressure               |
| Earnings per share                      | Ease of exit from market           |
| Price earnings ratio                    | Price elasticity of demand         |
|                                         | Risk involved in business          |
| <b>Competitive Position (CP)</b>        | <b>Industry Position (IP)</b>      |
| Market share                            | Growth potential                   |
| Product quality                         | Profit potential                   |
| Product life cycle                      | Financial stability                |
| Customer loyalty                        | Extent leveraged                   |
| Capacity utilization                    | Resource utilization               |
| Technological know-how                  | Ease of entry into market          |
| Control over suppliers and distributors | Productivity, capacity utilization |

Source: Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155-156.

### شکل ۳۹: پارامترهای ماتریس SPACE

ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (ماتریس SPACE) راهنمایی مفید برای تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌هایی است که برای موقعیتهای متفاوت فراهم می‌شوند. ماتریس SPACE برای هر کسب‌وکار به بر اساس چهار بُعد مشخص می‌شود: [۲۷]

الف) جاذبیت صنعت

ب) ثبات محیطی

ج) مزیت رقابتی

د) نقاط قوت مالی

روش ترسیم ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک [۲۷]

برای تهیه «ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک» باید به طریق زیر عمل کرد:

۱- متغیرهایی را انتخاب نمایید که معرف موارد زیر باشند: توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS).

۲- به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره بدهید و دو بازوی FS و IS را تشکیل دهید. دو بازوی ES و CA را برای هر یک از متغیرها تشکیل و از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) نمره بدهید.

۳- مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از این محورها را با هم جمع نمود و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا نمره میانگین FS، IS، CA و ES به دست آید.

۴- بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک میانگین نمره‌های FS، IS، CA و ES قرار داده می‌شود.

۵- نمره‌های موجود بر روی محور X ها را جمع نموده و نقطه متعلق به محور X ها مشخص گردد. و نمره‌های موجود بر روی محور Y ها را جمع نموده و نقطه مربوط به این محور تعیین گردد. این دو نقطه را باید به هم وصل نمود.

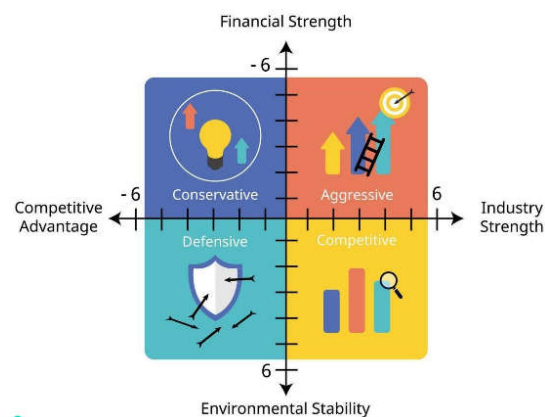
۶- از مبدأ مختصات به این نقطه وصل شود. این خط نشان دهنده نوع استراتژی است که برای سازمان توصیه می‌شود و می‌تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی یا محافظه کارانه باشد.

| Financial Position (FP)                                                                                                                                  | Ratings                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| The bank's primary capital ratio is 7.23 percent, which is 1.23 percentage points over the generally required ratio of 6 percent.                        | 1.0                                 |
| The bank's return on assets is negative 0.77, compared to a bank industry average ratio of positive 0.70.                                                | 1.0                                 |
| The bank's net income was \$183 million, down 9 percent from a year earlier.                                                                             | 3.0                                 |
| The bank's revenues increased 7 percent to \$3.46 billion.                                                                                               | 4.0                                 |
|                                                                                                                                                          | 9.0                                 |
| <b>Industry Position (IP)</b>                                                                                                                            |                                     |
| Deregulation provides geographic and product freedom.                                                                                                    | 4.0                                 |
| Deregulation increases competition in the banking industry.                                                                                              | 2.0                                 |
| Pennsylvania's interstate banking law allows the bank to acquire other banks in New Jersey, Ohio, Kentucky, the District of Columbia, and West Virginia. | 4.0                                 |
|                                                                                                                                                          | 10.0                                |
| <b>Stability Position (SP)</b>                                                                                                                           |                                     |
| Less-developed countries are experiencing high inflation and political instability.                                                                      | -4.0                                |
| Headquartered in Pittsburgh, the bank historically has been heavily dependent on the steel, oil, and gas industries. These industries are depressed.     | -5.0                                |
| Banking deregulation has created instability throughout the industry.                                                                                    | -4.0                                |
|                                                                                                                                                          | -13.0                               |
| <b>Competitive Position (CP)</b>                                                                                                                         |                                     |
| The bank provides data processing services for more than 450 institutions in 38 states.                                                                  | -2.0                                |
| Superregional banks, international banks, and nonbanks are becoming increasingly competitive.                                                            | -5.0                                |
| The bank has a large customer base.                                                                                                                      | -2.0                                |
|                                                                                                                                                          | -9.0                                |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                                        |                                     |
| SP Average is $-13.0 \div 3 = -4.33$                                                                                                                     | IP Average is $+10.0 \div 3 = 3.33$ |
| CP Average is $-9.0 \div 3 = -3.00$                                                                                                                      | FP Average is $+9.0 \div 4 = 2.25$  |
| Directional Vector Coordinates: x-axis: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$                                                                                        |                                     |
| y-axis: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$                                                                                                                        |                                     |
| The bank should pursue Competitive Strategies.                                                                                                           |                                     |

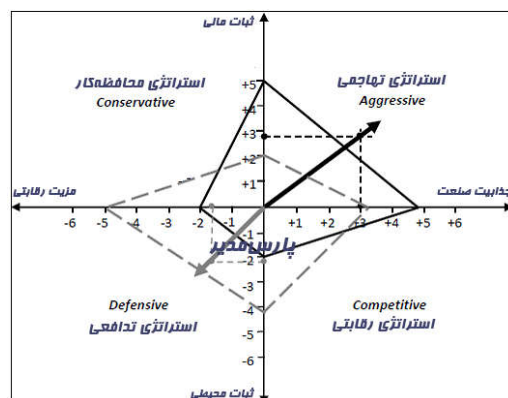
شکل ۴۰: امتیازدهی به پارامترهای ماتریس SPACE [۱۰]

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

- استراتژی تهاجمی
- استراتژی تدافعی
- استراتژی محافظه کارانه
- استراتژی رقابتی



شکل ۴۱: استراتژی های چهارگانه تحلیل SPACE



شکل ۴۲: ترسیم تحلیل SPACE

### ➤ استراتژی تهاجمی [۲۷]

کسب‌وکار می‌تواند از استراتژی تهاجمی به عنوان ابزاری برای قدرت بخشیدن به فرصت‌های در دسترس پیروی کند. تحلیل SPACE به سازمان‌ها در موقعیت بالا اقدامات ذیل را سفارش می‌کند:

- ادامه دادن سرمایه‌گذاری در بخش نوآوری، جهت حمایت و ایجاد مزیت‌های رقابتی‌ای که وجود دارد.
  - پوشش کلیه اقدامات رقبا در جهت توسعه‌ی مزیت‌های رقابتی. جلوگیری از ایجاد پیشنهادات ارزشی متمایز که ممکن است موجب به اثبات رساندن کشتش بخشی از بازار شود.
  - تصاحب سهم بازار بصورت تهاجمی بوسیله‌ی جهش رو به بالای قیمت‌های متعارف بازار در نقش‌های ارزش مشتریان.
  - ایجاد ریسک برای رقبا در بازی ممکن است از طریق ایجاد نوآوری سریع در محصول، جدال‌هایی در بازاریابی یا کاهش سطوح قیمت‌ها انجام شود که رقبا را دچار مشکل می‌کند.
  - رشد در بازار بواسطه ایجاد حق مالکیت
  - دنبال کردن فرصت‌های موجود در بازار شامل ادغام عمودی رو به جلو و رو به عقب.
  - حرکات به سمت بازارهای مرتبط که مکمل شرایط موجود است.
- استراتژی حمله، تجارت را برای رقبا سخت می‌کند و حقیقتاً موجب دشواری در امر بالا بردن منابع برای ایجاد رقابت می‌شود، مگر آنکه رقبا از منابع بیشماری برخوردار باشند.

### ➤ استراتژی رقابتی [۲۷]

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

- صنعت مطرح شده جذاب و سازمان دارای مزایای رقابتی بیش از رقبایش باشد
- صنعت مطرح شده جذاب و کسب‌وکار در زمینه‌ی مزیت رقابتی بی‌اثر باشد
- صنعت قابل قبول باشد، ولی کسب‌وکار دارای مزیت رقابتی قوی باشد
- زمانی امتیاز در محورهای ES/FS پایین است که:
- محیط ناپایدار و شرکت از نظر مالی ضعیف باشد.
- محیط مطرح شده ناپایدار و کسب‌وکار منابع مالی اندکی دارد.

کسب‌وکار از نظر مالی ضعیف اما ثبات محیطی قابل قبول باشد.

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

- کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر مشروط به اینکه ضرری بر مزیت رقابتی وارد نکند. نوآوری در بهبود بهره‌وری
- تاکید بر مزایای رقابتی متمایز
- بسط در بازارها و محصولات جدید در جایی که کسب‌وکار نسبت به آن مطمئن است

#### ➤ استراتژی محافظه کارانه [۲۷]

کسب‌وکار در یک موقعیت ضعیف در یک بازار بی‌تحرك محصور شده است، این موقعیت حالت سگ در ماتریس رشد (ماتریس گروه مشاوران بوستون) با سهم بازار کم و رشد بازار کم را شرح داده است. سازمان یک حق انتخاب دارد:

- بهبود بخشیدن موقعیت رقابتی حاضر از طریق توسعه‌ی مزایای رقابتی یا تمرکز بر ایجاد جذابیت بیشتر در موقعیت‌های مناسب در سرتاسر بازار
- زیر نظر قرار دادن محیط بازار حاضر برای فرصت‌های سودآوری، یا بر اساس منابع موجود و ظرفیت‌ها یا ایجاد تنوع در بخش‌های جدید.

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

#### ➤ استراتژی تدافعی [۲۷]

استراتژی تدافعی زمانی بوسیله‌ی تحلیل SPACE سفارش می‌شود که:

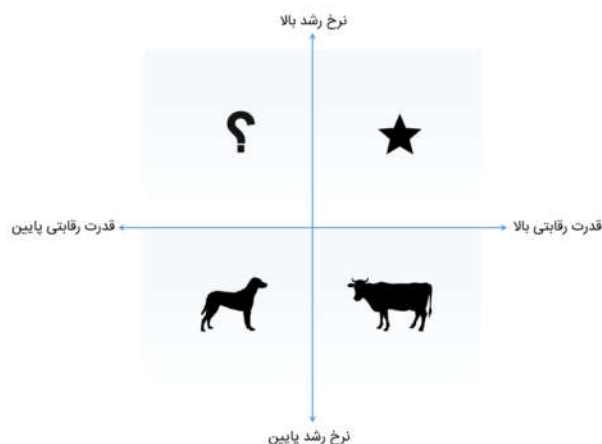
محور جذابیت صنعت / مزیت رقابتی منفی است همچنین محور نقاط قوت مالی / ثبات محیطی نیز منفی است. سازمان تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می‌کنند. تدافعی‌های واقعی در طی زمان قادر بوده‌اند، جایگاه‌های محدود خود را در صناعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل بوده، به خوبی حفظ کنند.

ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG).

بخش‌های مستقل (یا مراکز سود) یک سازمان چیزی را تشکیل می‌دهند که پورتفولیوی تجاری نامیده می‌شود. هنگامی که بخش‌های یک شرکت در صنایع مختلف با هم رقابت می‌کنند، اغلب باید برای هر کسب و کار یک استراتژی جداگانه ایجاد شود. ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG) و ماتریس داخلی-خارجی (IE) به طور خاص برای تقویت تلاش‌های یک شرکت چندبخشی برای تدوین استراتژی‌ها طراحی شده‌اند. (BCG یک شرکت مشاوره مدیریت خصوصی مستقر در بوستون است)

مانی که در اوایل دهه‌ی هفتاد میلادی، BCG ماتریس بوستون را به عنوان یک ابزار مطرح کرد، برای هر یک از چهار بخش این ماتریس یک اسم گذاشت:

- **سگ (Dog):** محصول ضعیف ف در بازار ضعیف
- **گاو شیرده (Cash Cow):** محصول قوی در بازار ضعیف
- **ستاره (Star):** محصول قوی در بازار قوی
- **علامت سوال / محصول مسئله‌دار (Problem Child):** محصول ضعیف در بازار قوی



شکل ۴۳: ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG).

#### نقشه استراتژی (Strategy Map).

همکاری دانشمندانی همچون کاپلان و نورتون (Kaplan, Norton) با بیش از ۳۰۰ سازمان منجر به ایجاد پایگاه داده‌های عظیمی از استراتژی‌های کسب و کار، نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن گردیده است. تصور کنید که یک ژنرال هستید که نیروهای خود را وارد خاک خارجی می‌کند. بدیهی است که به نقشه‌های دقیقی نیاز است که شهرها و روستاهای مهم، چشم انداز اطراف، سازه‌های کلیدی مانند پل‌ها و تونل‌ها، و جاده‌ها و بزرگراه‌هایی که منطقه را طی می‌کنند نشان دهد. بدون چنین اطلاعاتی، نمی‌توانید استراتژی مبارزات انتخاباتی خود را به افسران میدانی و بقیه نیروهای خود منتقل کنید.

متأسفانه، بسیاری از مدیران ارشد در تلاش برای انجام این کار هستند. هنگام تلاش برای اجرای استراتژی‌های کسب و کار خود، آنها فقط توصیفات محدودی از کارهایی که باید انجام دهند و چرا آن وظایف مهم هستند به کارمندان ارائه می‌دهند. بدون اطلاعات واضح تر و دقیق تر، جای تعجب نیست که بسیاری از شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های خود شکست خورده‌اند. به هر حال، مردم چگونه می‌توانند برنامه‌ای را اجرا کنند که کاملاً درک نمی‌کنند؟ سازمان‌ها به ابزارهایی برای ارتباط استراتژی خود و فرآیندها و سیستم‌هایی نیاز دارند که به آنها در اجرای آن استراتژی کمک می‌کند.

نقشه‌های استراتژی چنین ابزاری را فراهم می‌کنند. آنها به کارمندان دید واضحی نسبت به نحوه ارتباط شغل آنها با اهداف کلی سازمان می‌دهند و آنها را قادر می‌سازند تا به شکلی هماهنگ و مشارکتی در جهت اهداف مورد نظر شرکت کار کنند. نقشه‌ها، نمایشی بصری از اهداف حیاتی یک شرکت و روابط حیاتی بین آنها که عملکرد سازمانی را هدایت می‌کند، ارائه می‌دهند.

نقشه‌های استراتژی می‌توانند: اهداف رشد درآمد را به تصویر بکشند؛ بازارهای مشتری هدفمند که در آن رشد سودآوری رخ خواهد داد؛ پیشنهادهای ارزشی که منجر به کسب و کار بیشتر و حاشیه سود بیشتر مشتریان می‌شود؛ نقش کلیدی نوآوری و تعالی در محصولات، خدمات و فرآیندها؛ و سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز در افراد و سیستم‌ها برای ایجاد و حفظ رشد پیش‌بینی شده.

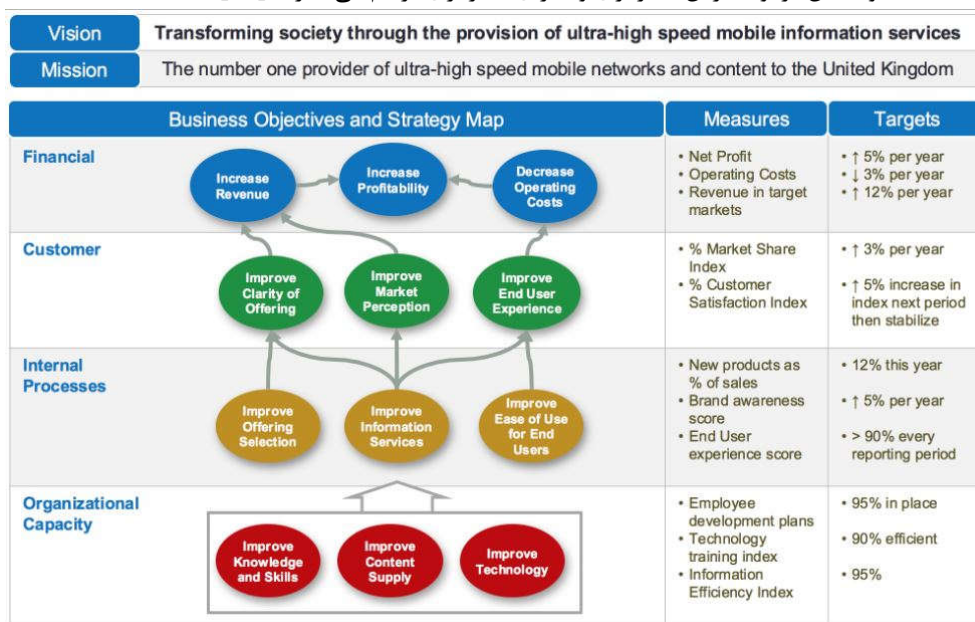
نقشه‌های استراتژی پیوندهای علت و معلولی را نشان می‌دهند که از طریق آنها بهبودهای خاص نتایج مطلوب را ایجاد می‌کنند – برای مثال، سرعت چرخه فرآیند و افزایش قابلیت‌های کارکنان چقدر باعث افزایش حفظ مشتریان و در نتیجه افزایش درآمد شرکت می‌شود. از منظر بزرگتر، نقشه‌های استراتژی نشان می‌دهد که چگونه یک سازمان ابتکارات و منابع خود – از جمله دارایی‌های نامشهود مانند فرهنگ شرکتی و دانش کارکنان – را به نتایج ملموس تبدیل می‌کند.

کاپلان و نورتون با اتکا به این تجارب دریافته اند چگونه کارت امتیازی متوازن که در ابتدا برای بهبود سنجش عملکرد منابع نامشهود سازمان به کار گرفته می شد، می تواند ابزار قدرتمندی برای توصیف و پیاده سازی استراتژی سازمان باشد. مدل چهار وجهی برای توصیف استراتژی های ارزش افزای سازمان، زبان مشترکی را پدید آورد که تیم های اجرایی می توانند از آن برای بحث در مورد جهت گیری و اولویت های بنگاه خود استفاده کنند.

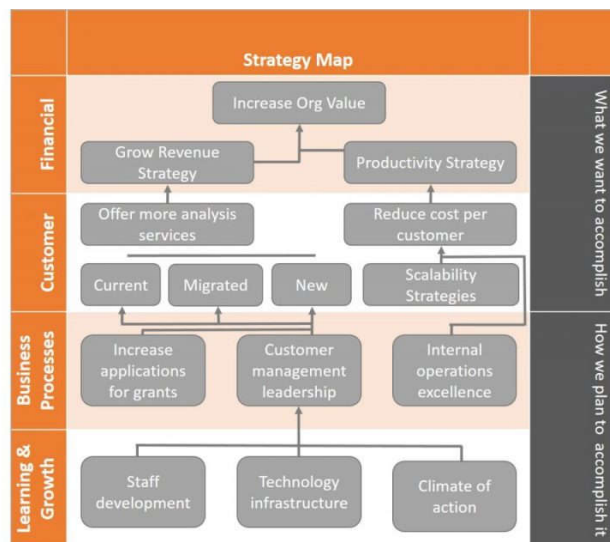
آنها نباید معیارهای استراتژی خود را شاخص های عملکردی در چهار وجه مستقل بدانند، بلکه آنها را مجموعه ای از ارتباطات علی اهداف، در چهار منظر و وجه کارت امتیازی متوازن تلقی نمایند. گفتگو و تعامل میان مدیران با ایجاد تصویری از این ارتباطات که آن را نقشه استراتژی می نامیم، آسان تر از هر زمانی می شود. نقشه استراتژی به عنوان ابزاری بصری از روابط علی اجزای استراتژی یک سازمان، به اندازه کارت امتیازی متوازن، به مدیران شناخت می دهد.

برای تدوین نقشه استراتژی یک الگوی استاندارد وجود داشته که این الگو همانند کارت امتیازی متوازن دارای چهار منظر مجزای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و منظر یادگیری و رشد می باشد. لذا مدیران هر سازمان می توانند پس از مرحله تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت و زمینه سازمان خود، نقشه متناسب با سازمان شان را ترسیم نمایند.

نقشه استراتژی عمومی که در شکل زیر نشان داده شده است، از مدل ساده چهار وجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است. نقشه استراتژی لایه دیگری از جزئیات را اضافه می کند که پویایی زمانی استراتژی را نشان می دهد. به علاوه، نقشه استراتژی سطحی از جزئیات را که شفافیت و تمرکز در تبیین اهداف استراتژیک را افزایش می دهد، به همراه دارد. همان طور که قبلا اشاره کردیم، رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی به کار می رود. فارغ از رویکرد مورد استفاده، نقشه استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژی ها ایجاد می کند تا اهداف و معیارها قابل طرح و مدیریت باشند. نقشه استراتژی حلقه مفقود میان فرموله کردن استراتژی و اجرای استراتژی فراهم می سازد. [۱۱]



شکل ۴۴: نمونه ای از نقشه استراتژی [۱۱]



شکل ۴۵: نمونه دیگری از نقشه استراتژی [۱۲]

در واقع شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را نقشه استراتژی تشکیل می دهد که به گفته کاپلان و نورتون، پیاده سازی موفقیت آمیز کارت امتیازی متوازن مبتنی بر آن است یعنی ترسیم دقیق روابط علی- معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری.

نقشه استراتژی ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان، فرآیندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی استراتژی کمک میکنند، ارتباط برقرار مینماید. این ابزار به کارکنان سازمان یک نگاه مستقیم و روشن میدهد تا بدانند چگونه فعالیت‌هایشان به اهداف جامع سازمان متصل شده و آنها را در جهت انجام هرچه بهتر اقداماتشان هماهنگ و همسو می کند.

به اعتقاد کاپلان و نورتون که بنیانگذاران اصلی مبحث کارت امتیازی متوازن (BSC) هستند، بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین می باشد. این رویکرد با بررسی هدف و مقصد سازمان آغاز شده و به ترسیم راههای دستیابی به مقصد مورد نظر می پردازد. در این راستا مدیران ارشد سازمان باید ابتدا به بررسی بیانیه ماموریت و ارزشهای محوری بپردازند (چرا این سازمان وجود دارد و این مجموعه به چه چیزی معتقد است). سپس مدیران با در دست داشتن این اطلاعات می‌توانند اقدام به تدوین چشم‌انداز، یا همان چیزی که سازمان میخواهد در راستای فلسفه وجودی خود باشد، نمایند. این چشم‌انداز باید تصویر روشنی از هدف کلی سازمان را به تصویر کشد.

**چهارمین وجه کارت امتیازی متوازن** -وجه رشد و یادگیری دارایی‌های نامشهود سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می نماید. دارایی‌های نامشهود به سه سطح تقسیم می شوند:

- سرمایه انسانی: مهارت ها، دانش و استعداد کارکنان
- سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده ها، نظام های اطلاعاتی، شبکه ها و زیر ساخت های اطلاعاتی
- سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری، هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش

هیچ یک از این دارایی‌های نامشهود به تنهایی ارزشی ندارند که جداگانه و مستقل سنجیده شوند. ارزش این دارایی‌های نامشهود از توانایی آنها در راستای توفیق سازمان در پیاده سازی استراتژیهای سازمان نشأت می گیرد. بررسی ها نشان داده است که در دو سوم سازمانها هماهنگی موثری بین استراتژیها و برنامه های منابع انسانی و فن آوری اطلاعات وجود ندارد و سرمایه گذاری مناسبی بر روی برنامه های منابع انسانی و فن آوری اطلاعات در اهداف لحاظ نشده است. [۱۱]

## اصول مبتنی بر نقشه استراتژی:

الگوی نقشه استراتژی توصیف شده در شکل فوق، چک لیستی برای اجرا و روابط درونی استراتژی به دست می‌دهد. اگر استراتژی به هریک از عناصر نقشه استراتژی پردازد، ناقص می‌شود. مثلاً، بارها دیده شده است که سازمان‌ها درک صحیح و رابطه درستی میان معیارهای فرایند داخلی و ارزش قابل ارائه به مشتری نداشته‌اند، هیچ هدفی برای نوآوری نداشته‌اند و اهدافی مبهم در مورد مهارت و انگیزش کارکنان و نقش فن آوری اطلاعات داشته‌اند. این چنین نواقصی در نقشه استراتژی معمولاً به خروجی‌های نومیدکننده منجر خواهد شد. نقشه استراتژی باید تا می‌تواند دقیق، شفاف و جامع باشد، ازینرو توصیف و نگارش آن بر چند اصل استوار است.

➤ *استراتژی، نیروهای متضاد را متوازن می‌کند.*

سرمایه‌گذاری بر روی دارایی‌های نامشهود برای رشد بلند مدت درآمدها، معمولاً با کاهش هزینه‌ها در عملکرد مالی کوتاه مدت متعارض است. هدف اصلی سازمان‌های بخش خصوصی، خلق رشد پایدار در ارزش سهام‌داران است این امر به تعهد بلند مدت منجر می‌گردد. همزمان سازمان باید نتایج را در کوتاه مدت بهبود ببخشد، نتایج کوتاه مدت با قربانی کردن سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در دارایی‌های نامشهود میسر است. لذا نقطه شروع در توصیف استراتژی، موازنه و روشن ساختن اهداف مالی کوتاه مدت برای کاهش هزینه‌ها و بالا بردن بهره‌وری به همراه اهداف بلند مدت رشد سود آور درآمد است.

➤ *استراتژی بر ارایه ارزش متمایز به مشتری استوار است.*

ارضای مشتری، منبع اصلی خلق ارزش پایدار است، بطوریکه استراتژی نیازمند مشخص نمودن بخش‌های مختلف بازار، مشتریان هدف و ارزش مورد نیاز در این مرحله است. وضوح ارزش پیشنهادی و قابل ارائه به مشتری، بعد مهمی از استراتژی است.

➤ *خلق ارزش با اتکا به فرایندهای داخلی کسب و کار میسر می‌شود.*

وجه مالی و مشتری در نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن نتایج را توصیف می‌کنند، چیزی را که سازمان امیدوار است به آن دست یابد. افزایش ارزش سهام‌دار با رشد درآمد و بهبود بهره‌وری افزایش سهم شرکت از سبد مشتری، با جلب رضایت، حفظ و وفاداری و رشد مشتری محقق می‌شود.

➤ *وجه فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، استراتژی را ایجاد و شیوه پیاده‌سازی آن را توصیف می‌کنند.*

فرایندهای داخلی موثر و هماهنگ، چگونگی خلق و حفظ ارزش را تعیین می‌کنند. شرکت باید بر فرایندهای مهم داخلی که ارزش متمایزی به مشتری ارایه می‌کنند و برای تقویت بهره‌وری و تأمین اعتبار سازمان مهم‌تر هستند تمرکز داشته باشد. در کتاب نقشه استراتژی کاپلان و نورتون، سیستم طبقه‌بندی معرفی شده است، بطوریکه فرایندهای داخلی را به چهار دسته تقسیم می‌کند: [۱۱]

- مدیریت عملیاتی: شامل فعالیتهای تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتری
- مدیریت مشتری: شامل نحوه ایجاد و تقویت روابط با مشتریان
- نوآوری: توسعه محصولات، خدمات، فرایندها و روابط جدید رکن اصلی نوآوری
- مسئولیت‌های قانونی و اجتماعی: تبعیت از قوانین و انتظارات اجتماعی و ایجاد جامعه‌ای قوی‌تر

## تم‌های یا مضامین استراتژیک (Strategic themes)

بعضی از نقشه‌های استراتژیک دارای زمینه‌ها یا همان مضامین استراتژیک (Strategic Theme) هستند که نشان‌دهنده سه یا چهار زمینه متمرکز سازمان می‌باشد. زمینه‌ها به‌صورت عمودی باهم گروه هستند و با اهداف کل نقشه استراتژی در ارتباط هستند. هر سازمان زمینه‌ها و مضامین استراتژی منحصر به فرد خود را دارد.

- برتری عملیاتی
- فرهنگ امنیت
- پایداری
- رهبری اثربخش

برخی سازمان‌ها نشان دادن زمینه استراتژی در نقشه استراتژی را مفید می‌دانند اما برخی دیگر فکر می‌کنند موجب پیچیدگی غیرضروری می‌شود. این به سازمان بستگی دارد که تصمیم بگیرد زمینه‌ها برای نقشه استراتژی مفید است یا خیر. اکثر نقشه‌های استراتژیک بین اهداف با فلش متصل شده‌اند و نشان‌دهنده زنجیره علت و معلول است. با دنبال کردن فلش‌ها می‌تواند دید اهداف در چشم‌انداز پایین‌تر موجب موفقیت در سطح بالاتر خود خواهد شد.

این روابط علت و معلولی بر اساس ایده کارت امتیازی متوازن است. اگر کارکنان خود را آموزش داده شوند و یک فرهنگ اشتراک اطلاعات ایجاد شود (رشد و یادگیری) آن‌ها موجب می‌شوند تا شرکت عملکرد بهتری داشته باشد. (فرایندهای داخلی کسب و کار). یک کسب و کار، مشتری مدار نیز هست (مشتری) و مشتریان راضی بیشتر باعث میشود فروش آن شرکت افزایش یابد و سود بیشتری تحقق یابد (مالی).

عوامل بسیاری که موجب تغییرات در سازمان می‌شوند به‌طور مستقیم در خط آخر نقشه نمی‌آیند. می‌دانیم که کارکنان خوشحال و زیرساخت‌های بروز بسیار مهم هستند اما نشان دادن این موارد در اهداف سازمانی سخت است. نقشه استراتژی این روابط را نشان می‌دهد و موجب تفکر استراتژیک می‌شود.

پارامترها و متغیرهای استراتژیک برای هر سازمان متفاوت است و راه یکسانی در به تصویر کشیدن نقشه استراتژی وجود ندارد. برای مثال؛ بسیاری از شرکت‌ها دیدگاه مالی را در صدر اهداف خود قرار می‌دهند زیرا هدف آن‌ها درآوردن پول بیشتر است. سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی اما انگیزه‌های متفاوتی دارند، برای آن‌ها دیدگاه مالی در انتها قرار می‌گیرد. اهداف یک سازمان غیرانتفاعی فراهم کردن بهتر خدمات است، تا جایی که می‌تواند. برای چنین سازمان‌های، کاملاً عادی است که دیدگاه‌های "مشتری" و "مالی" در سطح بالاتر باشد. سرمایه‌گذاران آن‌ها (مالی) از آن‌ها می‌خواهند به مردم خدمات بدهند (مشتری).

هر یک از این موارد شامل صدها زیر فرایند است که به طرق مختلفی ارزش آفرینی می‌کنند. مدیرانی که از هنر استراتژی استفاده می‌کنند، باید فرایندهای مهمی را که برای خلق و ارایه ارزش متمایز به مشتری اهمیت دارند، تعریف نمایند. این فرایندهای با اهمیت را مضامین استراتژیک (Strategic themes) می‌نامیم، مضامین استراتژیک، مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک مرتبط با یکدیگر در داخل نقشه استراتژی می‌باشد و همچنین مضامین استراتژیک، برشی عمودی از نقشه استراتژی می‌باشد که استراتژی را به چند فرایند ارزش آفرین متمایز جدا می‌کند.



شکل ۴۶: مضمون یا تم استراتژیک

هر دسته از فرایندهای داخلی در مقاطع زمانی متفاوتی منفعت دارند. بهبود فرایندهای عملیاتی معمولاً از طریق صرفه جویی در هزینه و بهبود کیفیت، به نتایج کوتاه مدت منجر می‌شود. منافع گسترش ارتباط با مشتری معمولاً در دوره ای ۹ تا ۱۲ ماهه پس از آغاز بهبود فرآیند سالانه مدیریت مشتری دیده می‌شود. فرایند نوآوری، عموماً زمان طولانی تری را در نیل به درآمد بیشتر می‌طلبد و منافع حاصل از فعالیت‌های حقوقی و اجتماعی نیز در آینده‌های دورتر با جلوگیری از دعاوی قضایی و بهتر شدن برداشت‌های جامعه مشخص می‌گردد.

استراتژی‌ها باید متوازن گردند و حداقل یک مضمون استراتژیک از هر چهار وجه داخلی برگزیده شود. با داشتن مضامین استراتژیک برای فرایندهای با اهمیت در تمام چهار وجه، سازمان با گذشت زمان منافع حاصل را خواهد دید و رشدی پایدار در ارزش سهام دار ایجاد می‌کنند. [۱۱]

### نقشه فرایندی سازمان (Process Map)

در عصر پرشتاب کنونی کسب و کار، مدیران ارشد و متخصصان کسب و کار، قهرمانان نوآوری و بهره‌وری محسوب می‌شوند. آنها می‌دانند که هسته هر شرکت را شبکه‌ای از فرایندها، ساده و پیچیده، تشکیل می‌دهد. فرایندهای کسب و کار مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایف ساختاریافته هستند که کارکنان و ذینفعان یک سازمان برای رسیدن به یک هدف خاص آن‌ها را انجام و تکمیل می‌کنند. مدیریت فرایند به فرایندهای تکرار شونده که به طور منظم انجام می‌شوند، می‌پردازد. به هر فرایند کسب و کار، به صورت جداگانه و کلی نگاه می‌کند تا سازمانی کارآمدتر ایجاد شود. سیستم‌های فعلی را تجزیه و تحلیل می‌کند، گلوگاه‌ها را شناسایی و زمینه‌های بهبود را مشخص می‌نماید. مدیریت فرایند به هماهنگی فرایندهای سازمانی با اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان کمک شایانی می‌نماید. با هماهنگی فرایندها و اهداف سازمان، طبقه بندی فرایند از جهت‌گیری استراتژیک سازمان حمایت می‌کند و تضمین می‌کند که فرایندها به اهداف کلی کسب‌وکار کمک کنند. بنابر این ارتباط تنگاتنگی بین اجرای استراتژی و مدیریت فرایندهای سازمان Business process management (BPM) وجود دارد.

در بسیاری سازمان‌ها و شرکت‌های پروژه‌های مختلفی در حوزه برنامه ریزی استراتژیک تعریف و هزینه‌های زیادی بابت این موضوع صورت گرفته است. زمان بسیار زیادی از مدیران و افراد کلیدی سازمان بابت این موضوع اختصاص یافته است ولی طبق تحقیق موسسه فورچون، کمتر از ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که فرموله بندی می‌شوند، بطور موثر اجرا می‌شوند. این موضوع بسیار قابل تأمل است زیرا معمولاً سازمان‌ها و شرکت‌ها استراتژی‌های خوبی وضع می‌کنند ولی در اجرای آنها با مشکلات زیادی مواجه هستند. یکی از پاسخ‌های مناسب برای این موضوع، آن است که ابزار تحقق استراتژی‌های سازمان، فرایندها هستند. یعنی از طریق فرایندها است که استراتژی‌های سازمان اجرا می‌شوند. پس میتوان ریشه این ناکامی را در اجرای نامناسب فرایندهای و برقراری ارتباط نامناسب بین فرایندها و استراتژی‌های سازمان یافت. مایکل همبر می‌گوید: "فرآیندهای عملیاتی با عملکرد بالا شرط لازم برای سازمان‌های موفق است. اما شرط کافی مدیریت آن‌ها در مسیر تحقق اهداف سازمان می‌باشد". طبق آخرین پژوهش‌های مانیتور گروپ اولویت و دغدغه اصلی مدیران اتصال استراتژی با عملیات‌های سازمان می‌باشد.

استراتژی رفتار بلند مدت است که به واسطه فرایندها و با تعیین مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ و همسو با سازمان، منجر به تحقق هدف و دستیابی به خروجی مد نظر سازمان می‌شود. با تدوین استراتژی، اهداف خرد و کلان و مسیر کلی رسیدن به این اهداف تعیین می‌شود. با مشخص شدن اهداف کلان سازمان نقشه‌ای تهیه می‌شود به نام نقشه فرایند که بیانگر گروه فرایندهای کسب کار سازمان است. نقشه فرایند نشان می‌دهد کسب و کار چگونه کار می‌کند و سازمان چه طور موفق به سودآوری می‌شود. همچنین در اینجا تعیین مسیر رسیدن به اهداف کلان است که این مسیر همان فرایندهای کسب و کار سازمان است. این فرایندها نیز اهداف سطح بعدی کسب و کار را مشخص نموده و آنها را به سادگی

قابل سنجش می‌کنند اما نیاز است وارد جزئیات بیشتر شده و مشخص شود هریک از خروجی‌ها دقیقاً چه طور بدست می‌آیند، یعنی فرایندهای عملیاتی تعیین شود تا علاوه بر شناخت مسیر کلی تحقق هدف، قدم به قدم فعالیت‌هایی که باید صورت گیرد را شناسایی گردد. یعنی تشخیص داده شود قدم به قدم فعالیت‌ها و توالی فعالیت‌هایی که سازمان را به اهداف می‌رسانند چه هستند. اجرای هر فرایند منجر به تحقق هدف سازمان و دستیابی به خروجی‌های سازمان می‌شود؛ به گونه‌ای در آن دقیقاً مشخص شده است چه کسانی چه کارهایی را در چه زمانی و با چه ترتیبی و در چه مکانی باید انجام دهند. [۲۴]

هدف از نگاشت فرایند این است که بتوان نحوه عملکرد یک فرایند را به روشی ساده و مختصر به اطلاع تمامی اعضای تیم رساند. به این ترتیب، هر کدام از اعضای تیم به راحتی می‌فهمند که چگونه یک فرایند را بدون توضیحات شفاهی طولانی تکمیل کنند. با ترسیم نقشه فرایند، می‌توان از نحوه عملکرد درک بهتری داشت، ناکارآمدی‌ها را شناسایی و بهبودهایی در روند کار ایجاد کرد. هر چند نقشه برداری فرایند برای تجسم هر نوع فرایندی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما استفاده از آن برای تجزیه و تحلیل فرایند، آموزش، ادغام یا بهبود فرایند، کاربرد بیشتری دارد.

زمینه نقشه فرایند به اوایل دهه ۱۹۲۰ باز می‌گردد. فرانک بانکر گیلبرت، مهندس و متخصص بهره‌وری صنعتی آمریکایی، در سال ۱۹۲۱ در ارائه‌ای با عنوان “نمودارهای فرایند” اولین گام‌ها برای یافتن بهترین روش “به انجمن مهندسان مکانیک آمریکا (ASME) این موضوع را معرفی کرد. مهندسان صنایع دیگر ایده‌های گیلبرت را ادغام، اصلاح و در دهه‌های بعد آموزش دادند. در سال ۱۹۴۷، انجمن مهندسان مکانیک آمریکا (ASME) با ایجاد “استاندارد ASME برای نمودارهای فرایند”، نسخه‌ای از مفهوم و مجموعه نمادهای اصلی گیلبرت را به رسمیت شناخت. این استاندارد به ترویج استفاده گسترده از نقشه‌برداری فرایند کسب و کار در سراسر صنایع مختلف کمک کرد و به عنوان پایه‌ای برای روش‌های مدرن نقشه‌برداری فرایند امروزی عمل کرد. [۱۴]

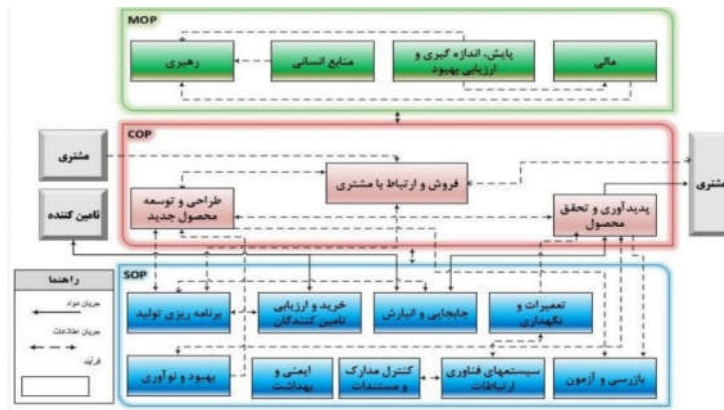
سازمان‌ها معمولاً نقشه‌برداری از فرایند کسب و کار را با اهداف زیر انجام می‌دهند: [۱۴]

- انطباق: با استفاده از نقشه‌برداری فرایند، سازمان‌ها می‌توانند از انطباق فعالیت‌های خود با بهترین روش‌ها، مقررات و استانداردهای مربوطه اطمینان حاصل کنند.
- ارتباط: نقشه‌برداری فرایند، ارتباط جزئیات یک فرایند به اعضای تیم و سایر ذینفعان را آسان‌تر می‌کند. به عنوان مثال، کارکنان جدید می‌توانند به راحتی فرایند کسب و کاری که در آن نقش دارند را درک کنند.
- شفافیت: نقشه‌برداری فرایند، به طور قابل توجهی ارائه دیدگاه شفاف و روشنی از مراحل و گام‌های لازم برای انجام یک گردش را افزایش می‌دهد.
- استانداردسازی: نقشه‌برداری فرایند به استانداردسازی و یکسان‌سازی عملکرد فرایند کمک می‌کند.
- ممیزی: نقشه‌برداری فرایند، ممیزی داخلی فرایندها را ساده‌تر و به بهینه‌سازی عملکرد فرایند کمک می‌کند.
- آموزش: نقشه‌برداری فرایند کسب و کار، آموزش کارکنان را سریع‌تر و آسان‌تر می‌کند.
- بهبود مستمر: نقشه‌برداری فرایند، ارزیابی و بهبود مستمر فرایندها را امکان‌پذیر می‌کند.

ترسیم نقشه فرایند کسب و کار شامل پنج مرحله زیر است: [۱۴]

- شناسایی فرایند مورد نظر برای مستندسازی
- نقاط مهم فرایند مستند گردد، مانند: نقاط شروع و پایان فرایند. تک تک وظایف بین این دو نقطه به عنوان بخشی از مستندسازی فرایند، نقاط تصمیم‌گیری مشخص شود. این نقاط، محل‌هایی هستند که در آن‌ها تصمیم “بله” یا “خیر” نیاز است و هر پاسخ، فرایند را به یکی از دو جهت در سند هدایت می‌کند.

- (c) برای ایجاد درکی دقیق از وظایف و فعالیت‌های کارکنان درگیر در فرآیند و ترتیب انجام آن‌ها، مدیران باید فرآیند را به طور مستقیم مشاهده کنند یا از کارکنان اطلاعات جمع‌آوری کنند. این گام، پایه و اساس مستندسازی دقیق فرآیند را تشکیل می‌دهد.
- (d) در فرآیند مستندسازی، مشارکت ذینفعان و مشارکت‌دهندگان نقشی حیاتی در شناسایی ناکارآمدی‌ها و موارد زائد ایفا می‌کند. این افراد، با دانش و تجربه‌ای که از فرآیند دارند، می‌توانند دیدگاه‌های ارزشمندی ارائه دهند و در یافتن نقاطی که می‌توان آن‌ها را بهبود بخشید یا حذف کرد، کمک کنند.
- (e) نقشه‌برداری از فرآیند، گامی ضروری برای مستندسازی دقیق و قابل فهم فرآیندهای کسب و کار است. در این مرحله، باید اطلاعات مربوط به فرآیند را به طور واضح و ساده ارائه دهید تا درک آن برای ذینفعان مختلف آسان باشد.



شکل ۴۷: نمونه یک نقشه فرایندی

## ۵. مرحله دوم: اجرای استراتژی

در بخش اجرا و مشاوره منابع انسانی و مالی لازم اختصاص داده می‌شود. کاملاً روشن است که استراتژی‌هایی اجرایی می‌شوند که برای عملی کردن منابع مورد نیاز فراهم باشد. عملی کردن استراتژی نیازمند هماهنگ کردن مقاصد سالانه، تعریف نقشه راه، انگیزه‌ی موجود در کارکنان و فراهم آوردن منابع است. عملی کردن استراتژی رشد فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، خلق فرآیند سازمانی موثر، تنظیم بودجه، رشد و بهره‌گیری از فرآیندهای اطلاعاتی و پیوند برقرار کردن میان حمایت از خدمات کارکنان با اهداف سازمانی را در بر می‌گیرد. [۵]

### (۷) اجرای استراتژی (موضوعات مدیریتی):

- "شما می‌خواهید افرادتان به گونه‌ای کسب و کار را اداره کنند که گویی مال خودشان است." - ویلیام فولمر
- "بیچاره‌ایک، وقتی ژنرال بود، دستور داد و اجرا شد. حالا می‌خواهد در آن دفتر بنشیند و دستور بدهد و قرار نیست اتفاقی بیفتد." - هری ترومن
- "تغییر برنامه پرداخت شما یک ریسک بزرگ است، اما عدم تغییر آن می‌تواند خطر بزرگتری باشد." - نانسی پری
- "بهترین برنامه بازی در جهان آن است هرگز فرد مسدود یا تکل نشود." - وینس لومباردی
- وانمود کنید که هر فردی که ملاقات می‌کنید علامتی در گردنش دارد که می‌گوید: «به من احساس مهم بودن بده» - مری کی اش [۱۰]

تدوین و اجرای استراتژی را می‌توان به روش‌های زیر مقایسه کرد:

- تدوین استراتژی، موقعیت یابی نیروها قبل از اقدام است. اجرای استراتژی مدیریت نیروها در حین عمل است.
- تدوین استراتژی بر اثر بخشی تمرکز دارد. اجرای استراتژی بر کارایی تمرکز دارد.
- تدوین استراتژی در درجه اول یک فرآیند فکری است. اجرای استراتژی در درجه اول یک فرآیند عملیاتی است.
- تدوین استراتژی نیاز به مهارت های شهودی و تحلیلی خوبی دارد. اجرای استراتژی مستلزم انگیزه و مهارت های رهبری ویژه است.
- تدوین استراتژی مستلزم هماهنگی بین چند نفر است. اجرای استراتژی مستلزم هماهنگی بین افراد زیادی است.

## دیدگاه های مدیریت

در همه سازمان ها به جز کوچک ترین سازمان ها، انتقال از تدوین استراتژی به اجرای استراتژی مستلزم تغییر مسئولیت از استراتژیست ها به مدیران بخش ها و عملکردی است. مشکلات اجرایی می تواند به دلیل این تغییر مسئولیت به وجود بیاید، به خصوص اگر تصمیمات تدوین استراتژی برای مدیران سطوح متوسط و پایین غافلگیر کننده باشد. انگیزه مدیران و کارمندان بیشتر از منافع سازمانی بر اساس منافع شخصی ادراک شده است، مگر اینکه این دو بر هم منطبق باشند. بنابراین ضروری است که مدیران بخش و عملکرد تا حد امکان در فعالیت های تدوین استراتژی مشارکت داشته باشند. از اهمیت مساوی، استراتژیست ها باید تا حد امکان در فعالیت های اجرای استراتژی مشارکت داشته باشند. [۱۰]

## نگرانی های تولید/عملیات هنگام اجرای استراتژی ها

قابلیت ها، محدودیت ها و سیاست های تولید/عملیات می توانند به طور قابل توجهی دستیابی به اهداف را افزایش داده یا مانع از آن شوند. فرآیندهای تولید معمولاً بیش از ۷۰ درصد از کل دارایی های یک شرکت را تشکیل می دهند. بخش عمده ای از فرآیند پیاده سازی استراتژی در محل تولید انجام می شود. تصمیمات مربوط به تولید در مورد اندازه کارخانه، محل کارخانه، طراحی محصول، انتخاب تجهیزات، نوع ابزار، اندازه موجودی، کنترل موجودی، کنترل کیفیت، کنترل هزینه، استفاده از استانداردها، تخصص شغلی، آموزش کارکنان، تجهیزات و استفاده از منابع، حمل و نقل و بسته بندی و نوآوری های تکنولوژیکی می توانند تأثیر شگرفی بر موفقیت یا شکست تلاش های اجرای استراتژی داشته باشند. [۱۰]

## vi) اجرای استراتژی (موضوعات وظیفه ای):

- "بزرگترین استراتژی اگر بد اجرا شود محکوم به فناست." - برنارد رایمان
- "هیچ تصمیم استراتژیک "کامل" وجود ندارد. همیشه باید بهایی پرداخت. همیشه باید اهداف متضاد، نظرات متضاد و اولویت های متضاد را متعادل کرد. بهترین تصمیم استراتژیک فقط یک تقریب و یک ریسک است." - پیتر دراگر
- "سوال واقعی این نیست که شما امروز در برابر تاریخ خود چقدر خوب عمل می کنید، بلکه این است که چگونه در برابر رقبای خود عمل می کنید." - دونالد کرس
- از آنجایی که پنجره های بازار سریع تر باز و بسته می شوند، مهم است که تحقیق و توسعه بیشتر با استراتژی شرکت مرتبط باشد. «- ویلیام اسپنسر
- "اغلب اوقات، استراتژیست ها نباید به هیچ وجه در حال تدوین استراتژی باشند، آنها باید به اجرای استراتژی هایی که قبلاً داشته اند ادامه دهند." - هنری مینتزبرگ
- "طبیعت انسان این است که بر اساس احساسات و نه بر اساس واقعیت تصمیم بگیرد. اما هیچ چیز غیرمنطقی تر از این نیست." - شرکت توشیبا
- "هیچ کسب و کاری نمی تواند همه چیز را انجام دهد. حتی اگر پول داشته باشد، هرگز افراد خوب کافی نخواهد داشت. باید اولویت ها را تعیین کند. بدترین کار این است که کمی از همه چیز انجام شود. این اطمینان می دهد

که هیچ کاری انجام نمی‌شود. بهتر است اولویت اشتباه را انتخاب کنید تا اینکه هیچ کدام را نداشته باشید." -پیترو

دراکر [۱۰]

## مسائل جاری بازاریابی

متغیرهای بازاریابی بی‌شماری بر موفقیت یا شکست اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارند. برخی از نمونه‌هایی از تصمیمات بازاریابی که ممکن است به سیاست‌هایی نیاز داشته باشند به شرح زیر است: [۱۰]

۱. استفاده از نمایندگی‌های انحصاری یا چندین کانال توزیع
۲. استفاده از تبلیغات سنگین، سبک یا بدون تبلیغات تلویزیونی
۳. محدود کردن (یا عدم) سهم تجارت انجام شده با یک مشتری
۴. رهبر قیمت یا دنبال کننده قیمت بودن
۵. ارائه گارانتی کامل یا محدود
۶. پاداش دادن به فروشندگان بر اساس حقوق و دستمزد مستقیم، کمیسیون مستقیم، یا دستمزد/کمیسیون ترکیبی
۷. تبلیغ آنلاین یا نه

## مسائل مالی/حسابداری

در این بخش، چندین مفهوم مالی/حسابداری را بررسی می‌کنیم که برای اجرای استراتژی مهم هستند: کسب سرمایه مورد نیاز، تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، تهیه بودجه مالی، و ارزیابی ارزش یک کسب‌وکار. برخی از نمونه‌هایی از تصمیماتی که ممکن است به سیاست‌های مالی/حسابداری نیاز داشته باشند، عبارتند از: [۱۰]

۱. برای افزایش سرمایه با بدهی کوتاه مدت، بدهی بلند مدت، سهام ممتاز یا سهام عادی
۲. اجاره یا خرید دارایی‌های ثابت
۳. تعیین نسبت پرداخت سود سهام مناسب
۴. برای استفاده از LIFO (آخرین ورود، اولین خروج)، FIFO (اولین ورود، اولین خروج)، یا رویکرد حسابداری با ارزش بازار

۵. تمدید زمان حساب‌های دریافتنی

۶. ایجاد درصد تخفیف معینی در حساب‌ها در مدت زمان مشخص

۷. تعیین مقدار پول نقدی که باید در دست نگه داشته شود

## مسائل تحقیق و توسعه (R&D)

کارکنان تحقیق و توسعه (R&D) می‌توانند نقش مهمی در اجرای استراتژی ایفا کنند. این افراد معمولاً وظیفه توسعه محصولات جدید و بهبود محصولات قدیمی را دارند به نحوی که امکان اجرای مؤثر استراتژی را فراهم می‌کند. سیاست‌های تحقیق و توسعه می‌توانند تلاش‌های اجرای استراتژی را برای موارد زیر افزایش دهند: [۱۰]

۱. بر بهبود محصول یا فرآیند تأکید شود.
۲. استرس تحقیقات پایه یا کاربردی.
۳. در تحقیق و توسعه رهبر یا پیرو بود.
۴. روباتیک یا فرآیندهای دستی توسعه داده شود.
۵. مقدار زیاد، متوسط یا کم پول را صرف تحقیق و توسعه گردد.
۶. انجام تحقیق و توسعه در داخل شرکت یا قرارداد تحقیق و توسعه با شرکت‌های خارجی.
۷. از پژوهشگران دانشگاهی یا پژوهشگران بخش خصوصی استفاده شود.

## مسائل مربوط به سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS).

شرکت هایی که اطلاعات خارجی و داخلی را به بهترین نحو جمع آوری، جذب و ارزیابی می کنند، نسبت به سایر شرکت ها مزیت های رقابتی به دست می آورند. داشتن یک سیستم اطلاعات مدیریت موثر (MIS) ممکن است مهم ترین عامل در تمایز شرکت های موفق از ناموفق باشد. فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت هایی که دارای یک سیستم اطلاعاتی کارآمد هستند، بسیار تسهیل می شود. [۱۰]

## ۶. مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

در این بخش با بهره گیری از یک سیستم اطلاعاتی فعال، عملی کردن استراتژی در قیاس با اهداف مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. تجزیه و تحلیل استراتژی وسیله اصلی مدیران به منظور دست یافتن به اطلاعات هنگام عملکرد ناتوان یک استراتژی است. در اکثر استراتژی ها امکان تعدیل وجود دارد چرا که عوامل داخلی و خارجی به طور همیشگی تحول می یابند. تجزیه و تحلیل استراتژی به این دلیل ضروری است که موفقیت در زمان اکنون به معنی موفقیت در آینده نیست. سه اقدام اصلی در تجزیه و تحلیل استراتژی عبارتند از: [۵]

۱. سنجش عملکرد
۲. پرداخت به فعالیت های ترمیمی
۳. بازنگری عوامل داخلی و خارجی که بنیاد استراتژی های حال حاضر می باشند

## (vii) اندازه گیری عملکرد:

- "کنترل های پیچیده کار نمی کنند. آنها گیج می کنند. آنها توجه را از آنچه که باید کنترل شود به مکانیک و روش شناسی کنترل هدایت می کنند." -سیمور تیلز
- "اگرچه برنامه A ممکن است به عنوان واقع بینانه ترین انتخاب شود، دیگر گزینه های اصلی را نباید فراموش کرد. آنها ممکن است به عنوان طرح های اضطراری عمل کنند." -دیل مک کانکی
- سازمان ها زمانی آسیب پذیرتر هستند که در اوج موفقیت خود هستند». -ر. تی لنز
- "ارزیابی استراتژی باید این امکان را برای مدیران فراهم کند که برنامه های خود را تا حد امکان اصلاح کنند و به توافق سریع در مورد تغییرات دست یابند." -دیل مک کانکی
- "در حالی که استراتژی کلمه ای است که معمولاً با آینده مرتبط است، پیوند آن با گذشته کم اهمیت نیست. زندگی رو به جلو زندگی می شود اما به عقب درک می شود. مدیران ممکن است استراتژی را در آینده زندگی کنند، اما آن را از طریق گذشته درک می کنند." -هنری مینتزبرگ
- "تا زمانی که ارزیابی استراتژی به طور جدی و سیستماتیک انجام نشود و تا زمانی که استراتژیست ها مایل به عمل بر روی نتایج نباشند، انرژی برای دفاع از دیروز مصرف می شود. هیچ کس زمان، منابع یا اراده ای برای کار روی بهره برداری امروز نخواهد داشت، چه رسد به اینکه کار کند. در ساختن فردا." -پیتز دراگر
- "مدیران، مشاوران و اساتید مدرسه B همگی توافق دارند که برنامه ریزی استراتژیک در حال حاضر تنها مهم ترین موضوع مدیریت است و تا پنج سال آینده نیز به همین شکل باقی خواهد ماند. استراتژی امروزه به بخشی از دستور کار اصلی بسیاری از سازمان ها تبدیل شده است. برنامه ریزی استراتژیک، با انتقام برگشته است." - جان برن
- "برنامه ریزان نباید برنامه ریزی کنند، بلکه باید به عنوان تسهیل کننده، کاتالیزور، پرسشگر، آموزش دهنده و ترکیب کننده ایفای نقش کنند تا فرآیند برنامه ریزی را به طور موثر هدایت کنند." - هاکس و ن.مجلوف [۱۰]

## فرآیند ارزیابی استراتژی ها

ارزیابی استراتژی برای همه اندازه ها و انواع سازمان ها ضروری است. ارزیابی استراتژی باید آغازگر پرسش مدیریتی از انتظارات و مفروضات باشد، باید بازنگری در اهداف و ارزش ها را آغاز کند و باید خلاقیت را در ایجاد گزینه ها و تدوین معیارهای ارزیابی تحریک کند. صرف نظر از اندازه سازمان، مقدار معینی از مدیریت با سرگردانی در همه سطوح برای ارزیابی مؤثر استراتژی ضروری است. [۱۰]

## کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن یک ابزار مهم ارزیابی استراتژی است. این فرآیندی است که به شرکت ها اجازه می دهد تا استراتژی ها را از چهار منظر ارزیابی کنند: عملکرد مالی، دانش مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، و یادگیری و رشد. [۱۰]

برنامه ریزی جبرانی (Contingency Planning)

یک فرض اساسی مدیریت استراتژیک خوب این است که شرکت ها راه هایی را برای مقابله با رویدادهای نامطلوب و مطلوب قبل از وقوع برنامه ریزی می کنند. بسیاری از سازمان ها برنامه های جبرانی (Contingency Planning) را فقط برای رویدادهای نامطلوب آماده می کنند. این یک اشتباه است، زیرا هم به حداقل رساندن تهدیدها و هم استفاده از فرصت ها می تواند موقعیت رقابتی شرکت را بهبود بخشد. [۱۰]

## ۹. نتیجه گیری

همانطور که بیان شد نفت، گاز و پتروشیمی اصلی ترین صنعت در بازار انرژی محسوب می شود و تأثیر مستقیمی در اقتصاد جهانی دارد. این صنعت دارای جایگاه ویژه ای در بین بسیاری از کشورها است؛ زیرا وجود آن برای سایر صنایع ضروری است. نفت، گاز و پتروشیمی از مهم ترین صنایع فعال در ایران و خاورمیانه نیز محسوب می شود. همچنین بیان شد مدیریت استراتژیک رویکردی بلندمدت برای ترسیم آینده سازمان با عنایت به عوامل بیرونی و درونی است. مدیریت استراتژیک نگاهی فراگیر، کل نگر و بلند مدت است که در راس هرم سازمانی تا بدنه عملیاتی را شامل می شود. مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیمات عملیاتی و مدیریتی مهمی است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. در این مقاله ابتدا مفهوم مدیریت استراتژیک مرور شد و سپس ۲۳ مدل مدیریت استراتژیک معرفی و مرور گردید. در ادامه سه مرحله مدیریت استراتژیک یعنی برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی بیان شد.

## ۱۰. مراجع

۱. مروری بر ابزارهای استراتژی منتشرشده در مجلات مهم طی ۵۲ سال اخیر، طیبی ابوالحسنی، سید امیر حسین، روحانی نژاد، شاهین. ۱۳۹۶، مجله سیاست نامه علم و فناوری، دوره ۷، شماره ۱
۲. تجزیه و تحلیل مدل های مرجع مدیریت راهبردی متناسب با سازمان های ماموریت محور و بررسی نقش نظریه بازیها در آنها، عباس چهاردولی، میثم واحدی مقدم، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۱۳۹۸،
۳. کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید، <https://motamem.org>
۴. آشنایی با برنامه ریزی استراتژیک (برنامه ریزی راهبردی)، <https://www.herfehplus.ir>
۵. مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید، مشاوره مدیریت رخ
۶. برترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک، <https://karokasb.org/strategic-planing>

۷. مدل‌های مدیریت استراتژیک برای طرح‌ریزی استراتژیک سازمانتان  
<http://www.iranmodir.com/strategic-management-models>
۸. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون، <https://alikhademoreza.ir>
۹. برنامه‌ریزی استراتژیک؛ ابزاری برای رویارویی با عدم اطمینان در کسب و کار، عبدالهادی مطهری، تیر ۱۴۰۰، همایش ملی مدیریت کسب و کار در شرایط بحران و عدم اطمینان
10. Strategic management: concepts and cases, Fred R. David.—13th ed., 2011  
۱۱. نقشه استراتژی چیست و رابطه آن با کارت امتیازی متوازن، ۱۳۹۸، <https://sharifstrategy.org/strategy-map>
۱۲. کارت امتیازی متوازن چیست و چه کاربردی دارد؟ <https://karokasb.org/balanced-scorecard-definition>
13. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business Review, 1992  
۱۴. نقشه فرایند چیست، ۱۴۰۳، <https://ebpm.ir/19904>
۱۵. استراتژی خوب استراتژی بد، ریچارد روملت
۱۶. مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی، ام‌گرت
۱۷. استراتژی، ویکی‌پدیا، <https://fa.wikipedia.org/wiki>
۱۸. ی تعریف دقیق استراتژی چیست؟ (استراتژی به زبان ساده برای مدیران) <https://sharifstrategy.org/what-is-strategy>
۱۹. ماتریس SWOT چیست و چرا باید از آن استفاده کنیم؟ <https://danapardaz.com/blog/what-is-a-swot-matrix>
۲۰. تجزیه و تحلیل ترکیبی AHP-SWOT در تصمیمات استراتژیک سطح سازمان (مطالعه موردی: یک شرکت توسعه دهنده نرم‌افزار در ایران، فربرز رحیم‌نیا، مسعود آبیاری، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری ۲۰ بهمن ۱۳۹۸ – اهواز
۲۱. ماتریس SWOT در دنیای دیجیتال: بررسی کاربردها و چالش‌ها، ۲۶ آذر ۱۴۰۳، <https://pishgamvira.com/what-is-swot>
۲۲. استراتژی کسب و کار چیست و چگونه نوشته می‌شود؟، ۱۴۰۱/۱۲/۱۳، <https://modir nab.com/business-strategy>
۲۳. مدیریت استراتژیک، <https://strategicmanagement.blogfa.com/post/2>
۲۴. رابطه BPM و استراتژی، ۱۴۰۲/۶/۳۰، <https://sikasytems.ir/home/appliedcontents/372>
۲۵. استراتژی محافظه کارانه، مجتبی حاجی غلامی، <https://startuppha.com/conservative-strategy/?v=b1cb2365a1b7>
۲۶. مثال برای استراتژی رقابتی، محسن دولتشاه، <https://dolatshah.com>
۲۷. ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، ۱۳۹۹/۵/۲۶، <https://parsmodir.com/theory/space.php>