

بسم الله الرحمن الرحيم



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت-گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: بازاریابی

عنوان:

طراحی استراتژی با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی

و بررسی با استفاده از تکنیک AHP (مطالعه موردی: شرکت چاپ برجسب)

استاد راهنما:

آقای دکتر سهیل سرمد سعیدی

استاد مشاور:

آقای دکتر جلال حقیقت منفرد

پژوهشگر:

نازیلا خدابنده

زمستان ۱۳۸۹



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty of Management – Department of Executive Management

“M.A”Thesis

On Marketing

Subject:

The Formulation of Strategy using the Method of Comprehensive

Framework for Strategy Formulation with AHP method

Case Study:Chap Barchasb Company

Advisor:

Dr.sohil Sarmad Saeedy

Reader:

Dr.jalal Haghghat Monfared

By:

Nazila Khodabandeh

Winter 2011

## تشکر و قدردانی:

بدینوسیله لازم میدارم از زحمات استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر سهیل سرمد سعیدی استاد راهنمای پایان نامه که همواره پاسخگوی سوالات من بوده اند تشکر و قدردانی نمایم و همچنین از زحمات استاد اندیشمند و فرهیخته جناب آقای دکتر جلال حقیقت منفرد استاد مشاور پایان نامه که با نظارت دقیق و راهنماییهای ارزنده خود کمک های زیادی به اینجانب نمودند و همچنین آقای دکتر محمد علی افشار کاظمی که مسئولیت داوری پایان نامه را تقبل نمودند قدردانی نمایم. همچنین لازم میدانم که مراتب سپاس خود را از همکاریهای بی دریغ و خالصانه مدیران و کارشناسان محترم شرکت چاپ برجسب ابراز داشته و برای همگی آرزوی سعادت و سلامت دارم.

تقدیم به:

خانواده عزیز و مهربانم

که در همه مراحل زندگی مورد حمایت آنها بوده ام.

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>	
مقدمه	
۴	۱-۱ بیان مساله پژوهش.....
۴	۲-۱ بیان اهمیت پژوهش.....
۴	۳-۱ بیان اهداف پژوهش.....
۵	۴-۱ سوالات یا فرضیات پژوهش.....
۵	۵-۱ روش پژوهش.....
۶	۶-۱ روش جمع آوری اطلاعات.....
۶	۷-۱ قلمرو پژوهش.....
۶	۸-۱ جامعه آماری و روش نمونه گیری.....
۶	۹-۱ واژه ها و اصطلاحات کلیدی.....
<b>فصل دوم: ادبیات پژوهش</b>	
مقدمه	
۹	۱-۲ استراتژی و تاریخچه آن.....
۱۱	۲-۲-مدیریت استراتژیک.....
۱۲	۳-۲ بررسی عوامل خارجی.....
۱۴	۴-۲ محورهای اصلی ارزش سازی رقابتی.....
۱۸	۵-۲-تجزیه و تحلیل استراتژیک در سطح بازرگانی.....
۲۱	۶-۲-ماتریس انتخاب استراتژی بازرگانی.....
۲۳	۷-۲-فرایند بررسی داخلی سازمان.....
۲۵	۸-۲-ماهیت بررسی و انتخاب استراتژی.....
۳۸	۹-۲-انواع استراتژیها.....
۴۴	۱۰-۲-فرایند تحلیل سلسله مراتبی(AHP).....
۵۲	۱۱-۲-معرفی نرم افزار <i>EXPERT CHOICE</i> .....
۵۲	۱۲-۲-پیشینه پژوهش.....
۵۵	۱۳-۲- معرفی شرکت چاپ برجسب.....
<b>فصل سوم: روش پژوهش</b>	
مقدمه	
۶۲	۱-۳-روش و نوع پژوهش.....
۶۳	۲-۳- جامعه آماری.....
۶۳	۳-۳- گروه نمونه و روش محاسبه حجم نمونه.....
۶۳	۴-۳- قلمرو پژوهش.....
۶۳	۵-۳- سوالات یا فرضیات پژوهش.....
۶۴	۶-۳- متغیر های پژوهش.....

۶۴	۷-۳- ابزار جمع آوری داده ها
۶۵	۸-۳- مدل تحلیلی پژوهش
۶۵	۹-۳- روش تحلیل داده ها
۷۰	۱۰-۳- پایایی و روایی پژوهش
۷۳	۱۱-۳- محدودیت های پژوهش

#### فصل چهارم: یافته های پژوهش

##### مقدمه

۷۵	۱-۴- مشخصات فردی و توصیفی پاسخ دهندگان
۷۹	۲-۴- تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه
۸۵	۳-۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۸۶	۴-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۸۷	۵-۴- ماتریس فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)
۸۹	۶-۴- تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۹۱	۷-۴- ماتریس داخلی و خارجی
۹۱	۸-۴- ماتریس استراتژی اصلی
۹۲	۹-۴- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۱۰۳	۱۰-۴- بررسی اولویت استراتژیها با استفاده از تکنیک AHP

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

##### مقدمه

۱۰۹	۱-۵- جمع بندی
۱۱۲	۲-۵- سلسله مراتب و درخت استراتژیها
۱۱۳	۳-۵- نتیجه گیری کلی
۱۱۴	۴-۵- محدودیت های پژوهش
۱۱۵	۵-۵- توصیه به سایر پژوهشگران
	پیوستها
۱۱۷	پرسشنامه ۱
۱۲۵	پرسشنامه ۲
۱۴۳	منابع و مواخذ
۱۴۶	چکیده انگلیسی

## فهرست جداول

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲۰	۱-۲: جدول تهیه ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک
۲۷	۲-۲: جدول چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی
۳۴	۳-۲: جدول ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و ضعف
۳۵	۴-۲: جدول عوامل داخلی و خارجی موقعیت و اقدام استراتژیک
۴۶	۵-۲: جدول ارزش گذاری شاخصها نسبت به هم
۶۳	۱-۳: جدول توزیع فراوانی جنسیتی پاسخ دهندگان
۶۷	۲-۳: جدول مقایسه زوجی
۷۰	۳-۳: جدول بررسی پایایی
۷۰	۴-۳: جدول بررسی آلفای کرونباخ
۷۱	۵-۳: جدول بررسی متغیرها
۷۵	۱-۴: جدول توزیع فراوانی سنی پاسخ دهندگان
۷۶	۲-۴: جدول توزیع فراوانی سمت شغلی پاسخ دهندگان
۷۷	۳-۴: جدول توزیع فراوانی سابقه کاری
۷۷	۴-۴: جدول توزیع فراوانی تحصیلات
۷۹	۱-۴-۱۱: جداول تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی
۸۵	۵-۴: جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۸۶	۶-۴: جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۸۷	۷-۴: جدول ماتریس سوات
۸۹	۸-۴: جدول ماتریس space
۹۳	۹-۴: جداول ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۱۰۱	۱۰-۴: جدول ترتیب استراتژیها از لحاظ جذابیت
۱۰۲	۱۱-۴: جدول اولویت بندی توسط ماتریس QSPM
۱۲۷	۱۲-۴: ترتیب استراتژیهای کلان
۱۰۳	۱۳-۴: جدول مقایسه زوجی استراتژیها
۱۰۳	۱۴-۴: جدول مقایسه زوجی استراتژیهای تهاجمی
۱۰۴	۱۵-۴: جدول مقایسه زوجی استراتژیهای محافظه کارانه
۱۰۴	۱۶-۴: جدول مقایسه زوجی استراتژیهای رقابتی
۱۰۵	۱۷-۴: جدول مقایسه زوجی استراتژیهای تدافعی
۱۰۵	۱۸-۴: جدول ترتیب استراتژیهای کلی
۱۰۵	۱۹-۴: جدول ترتیب استراتژیهای تهاجمی (SO)
۱۰۶	۲۰-۴: جدول ترتیب استراتژیهای رقابتی (ST)
۱۰۶	۲۱-۴: جدول ترتیب استراتژیهای محافظه کارانه (WO)
۱۰۶	۲۲-۴: جدول ترتیب استراتژیهای تدافعی (WT)
۱۱۱	۱-۵: جدول ترتیب استراتژیها از لحاظ جذابیت
۱۱۲	۲-۵: جدول اولویت بندی استراتژیهای کلان از طریق QSPM
۱۱۳	۳-۵: جدول اولویت بندی استراتژیها با استفاده از تکنیک AHP



## فهرست نمودارها

### عنوان

### صفحه

۱۳	۱-۲: نمودار رابطه بین نیروهای خارجی و سازمان
۱۶	۲-۲: نمودار الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیرو
۲۶	۳-۲: نمودار الگوی جامع مدیریت استراتژیک
۳۶	۴-۲: نمودار ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۵۰	۵-۲: نمودار ماتریس مقایسه زوجی در حالت قضاوت با اتفاق آراء
۵۰	۶-۲: نمودار ماتریس مقایسه زوجی در حالت قضاوت های شخصی
۶۵	۱-۳: نمودار مدل تحلیلی تحقیق
۷۵	۱-۴: نمودار توزیع فراوانی سنی پاسخ دهندگان
۷۶	۲-۴: نمودار توزیع فراوانی سمت شغلی پاسخ دهندگان
۷۷	۳-۴: نمودار توزیع فراوانی سابقه کاری
۷۸	۴-۴: نمودار توزیع فراوانی تحصیلات
۹۰	۵-۴: نمودار تعیین استراتژی
۹۱	۶-۴: نمودار ماتریس داخلی و خارجی

## فهرست شکل ها

### عنوان

### صفحه

۲۱	۱-۲: شکل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۲۲	۲-۲: شکل ماتریس انتخاب استراتژی بازگانی
۴۵	۳-۲: شکل سلسله مراتب يك مساله تصميم
۶۶	۱-۳: شکل سلسله مراتب استراتژیها
۹۲	۱-۴: شکل ماتریس استراتژی اصلی در شرکت چاپ برجسب
۱۱۲	۱-۵: شکل سلسله مراتب ودرخت استراتژیها

## چکیده

شرکتهای تولیدی برچسب با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود، باید استراتژیهای مناسبی را جهت بقا و رشد خود در عرصه پرقابیت صنعت انتخاب کنند. طراحی استراتژی از فعالیت‌های ضروری هر بنگاه اقتصادی به شمار می‌رود که باید به شکل مستمر مورد توجه مدیریت ارشد آن قرار گیرد. در این پژوهش، هدف طراحی استراتژی با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی به روش AHP است. شرکت چاپ برچسب، به عنوان یک شرکت خصوصی تولیدکننده انواع برچسب مطالعه موردی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. جامعه آماری نیز شامل خبرگان و کارشناسان ذیصلاح این شرکت می‌باشند.

با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی در مرحله اول، بیانیه ماموریت شرکت تعیین شده و سپس در مرحله ورودی با توجه به نقاط قوت و ضعف محیط داخلی و فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی، ماتریس

ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) تشکیل میشوند. بر اساس این اطلاعات، در مرحله تطبیق و مقایسه، ماتریس سوات (SWOT)، ماتریس داخلی و خارجی (IE)، ماتریس (SPACE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) تشکیل میشوند. در مرحله تصمیم گیری، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله تطبیق و مقایسه، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و بهترین استراتژی برای مطالعه موردی شرکت چاپ برچسب، بهینه سازی تولید و کاهش هزینه ها در جهت رسیدن به یک قیمت رقابتی مطلوب که به عنوان نوعی از استراتژی رقابتی است، تعیین شد. همچنین با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) نیز این استراتژی به عنوان مناسبترین استراتژی برای شرکت چاپ برچسب مورد تایید قرار گرفت.

واژه های کلیدی: استراتژی، بیانیه ماموریت، ماتریس سوات، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، روش تحلیل سلسله مراتبی

مقدمه:

روزگاری که ما در آن به سر میبریم بسیار متحول و پیچیده شده است. در این عرصه، دیگر چیزی جز نوگرایی و رقابت معنا و مفهومی ندارد و مدیران به طور جدی به چالش فراخوانده میشوند و کسانی از این میدان موفق و سربلند بیرون خواهند آمد که به ابزار دانایی و هنر مدیریت مجهز باشند.

در دنیای امروزه موسساتی موفق هستند که در عرصه فعالیت یک گام از رقبای خود جلوتر باشند.

یکی از تخصص‌هایی که مدیران را در هدایت و رهبری درست سازمان یاری میرساند مجهز بودن به دانش مدیریت استراتژیک است. زیرا استراتژی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وا میدارد. آنسوف به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داده است، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگ‌تر و منظم‌تر خواهد بود.

مدیران باید بدانند بینش استراتژیک چیست و چگونه از این ابزار برای به ثمر رساندن اهداف سازمانی میتوانند استفاده کنند. بینش استراتژیک به معنی تفکری در مورد مقاصد کلی سازمان و عواملی است که میتواند بر آن‌ها تاثیر بگذارد. این امر متضمن تفکر و جدا از جزئیات روزمره و در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدید‌هایی است که ممکن است در دراز مدت سازمان با آنها مواجه شود. بینش موثر در استراتژی، ترکیبی از درک واقعیت‌های جاری با در نظر گرفتن امکانات متعدد برای تغییر است.

استراتژی مربوط به مقاصد کلی سازمان، ماموریت آن و راه‌های دستیابی به آن‌ها میباشد. بینش استراتژیک میتواند در برگیرنده بررسی دوباره جنبه‌هایی از آن چه سازمان سعی در به دست آوردن آن‌ها دارد و شناخت و ارزیابی تغییرات ممکن باشد.

بدون شک لازمه پیروزی در دنیای پیچیده و رقابتی کنونی، بالا بردن سطح اطلاعات، دانستن روش‌های مدیریت روز، افزایش توانمندی‌های فنی و تخصصی برای مدیران بسیار با اهمیت و استراتژیک میباشد و برای بقای عمر سازمان استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از فروپاشی و انحلال سازمان مستلزم همین توسعه دامنه آگاهی، توانمندی‌ها و ارتباطات درون و بیرون سازمانی است.

## فصل اول

## ۱-۱- بیان مسأله پژوهش :

ایجاد رقابت شدید بین شرکت ها از سویی و رشد قابل ملاحظه علوم و فنون مختلف و پیشرفت تکنولوژی از سوی دیگر باعث میگردد تا دیگر موسسات و بنگاه های اقتصادی قادر به فعالیت بدون برنامه ریزی نباشند. برای باقی ماندن در صحنه فعالیت های اقتصادی و چرخه صنعت به ناچار به بررسی وضعیت بازار و تدوین استراتژی مناسب ، بکارگیری علوم مختلف انسانی و... پردازند.

از آنجا که ما در عصر جهانی شدن به سر میبریم ، عصری که رقابت بین شرکت ها حرف اول را میزند و دلیل رقابتهای شدیدی داخلی و خارجی که با آن مواجه ایم و این موضوع که شرکت های ما قصد ورود به بازارهای جهانی را دارند تا بتوانند در این بازارهای متلاطم فروش و سود بیشتر و در نهایت افزایش سهم بیشتری از بازار را دارا باشند ، تدوین استراتژی یکی از دغدغه های پیش روی هر شرکت و بنگاه اقتصادی میباشد.

از آنجا که اساس برنامه ریزی استراتژیک در تمامی سطوح شناسایی تهدید ها جهت اجتناب و پرهیز از آنها و شناخت فرصتها جهت بهره برداری از آنها و همچنین تبدیل تهدیدات به فرصت ها میباشد. از آنجا که کلیه بنگاه ها امروزه تحت فشار میباشند و به دنبال راههایی جهت بدست آوردن مزیت های رقابتی میباشند تا سهم بیشتری از بازار را در قبضه داشته باشند ، از نظر رقابتی بسیار حیاتی است که هر بنگاهی دارای استراتژی خاص خود باشد و از دغدغه های مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه ریزجست و جو جهت یافتن روشهای موثرتری برای تدوین استراتژی میباشند. روشهایی که در صورت به کارگیری، نتایج بهتر و ملموس تری را به همراه داشته باشد.

در این پژوهش هدف تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی در جهت کسب موفقیت و رسیدن به هدف های تعیین شده میباشد.

لذا مسأله پژوهش اینگونه است: "چه استراتژی میتواند مناسب ترین استراتژی در شرکت چاپ برجسب باشد؟"

## ۱-۲- بیان اهمیت انجام پژوهش :

با آغاز دوره فرا صنعتی محیط سازمانی پویا و متغیر شده و پیچیدگی به عنوان مسئله غالب در سازمانها مطرح گردید. تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش بینی کننده از بین رفت و چالش های جدید و غیر منتظره شکل گرفت. بازار ها به شدت رقابتی شد و یادگیری زودتر و سریعتر از رقبا بعنوان مزیت رقابتی مطرح ، و در نتیجه تمرکز سازمان به آگاهی ، دانش و اطلاعات معطوف گردید.

امروزه مهمترین دغدغه اکثر سازمانها ، تدوین و پیاده سازی استراتژیهای است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی ، تضمین نماید. برنامه ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمانها میگذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. همواره برنامه ریزی استراتژیک با

ارزیابی شرایط محیطی (فرصت ها و تهدیدها) و قابلیت های درونی سازمان (قوت ها و ضعف ها) و با در نظر گرفتن ارزش های سازمانی، استراتژی های مناسبی را تدوین و انتخاب مینماید.

### ۱-۳- بیان اهداف پژوهش :

هر پژوهشی برای دستیابی به اهداف و منظور خاصی صورت میگیرد. هدف از اجرای این پژوهش فراهم ساختن پشتوانه علمی برای یک تصمیم گیری حساس است. برای تصمیم گیری در خصوص استراتژیهای مناسب باید از قبل با مطالعاتی جامع پیامد های آن بررسی شود. اهداف پژوهش میتواند به دو صورت کلی و جزئی مطرح شود.

هدف کلی، خود مساله پژوهش است که مشخص میکند پژوهشگر چه چیزی را دنبال میکند و قصد یافتن چه چیزی را دارد. اهداف جزئی پژوهش اصولاً از مساله پژوهش و اهداف کلی آن نشأت میگیرند. میتوان چنین عنوان کرد که اهداف جزئی پژوهش راهنمایی برای تدوین و تهیه ابزار گرد آوری اطلاعات هستند. با توجه به مطالب عنوان شده هدف کلی این پژوهش تدوین استراتژی با استفاده از چارچوب جامع تدوین استراتژی میباشد.

### ۱-۴- سوالات یا فرضیات پژوهش :

این تحقیق بدلیل مطالعه موردی (case study) فاقد فرضیه بوده و تنها سوال تحقیق ارائه می شود.

رسالت و مأموریت اصلی شرکت چیست؟

نقاط قوت و ضعف شرکت چیست؟

فرصت ها و تهدیدهای محیطی این شرکت چیست؟

استراتژیهای اصلی شرکت چه می باشد؟

### ۱-۵- روش پژوهش :

تحقیق را به عنوان یک جستجو یا بررسی سازمان یافته، منظم، متکی به داده ها، نقادانه و علمی در زمینه یک مشکل ویژه تعریف کنیم که با هدف پاسخگویی یا راه حل یابی صورت میگیرد. در حقیقت، تحقیق اطلاعاتی را برای مدیران فراهم میکند تا بتوانند بر پایه ی آن تصمیم بگیرند و مشکلات را برطرف کنند. (سکاران، ۱۳۸۱، ۷) این پژوهش از نوع توصیفی - میدانی میباشد.

به دلیل اینکه در این پژوهش اقدام به تحلیل و بررسی واقعیات موجود در مورد طراحی استراتژی در شرکت چاپ برجسب می نمایم این پژوهش دارای ماهیت توصیفی میباشد. همچنین از لحاظ هدف، از نوع کاربردی می باشد.

### ۱-۶- روش جمع آوری اطلاعات:

روش جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه، مصاحبه و مراجعه به اسناد و گزارشات سازمان و مطالعات کتابخانه ای صورت گرفته است.

### ۱-۶-۱- جمع آوری داده ها از طریق مطالعات کتابخانه ای:

محقق با پرداختن به مطالعات کتابخانه ای در خواهد یافت در موقعیت های دیگر، چگونه با چنین مسئله ای برخورد شده است. این اطلاعات بینش بیشتری را درباره عوامل اجتماعی که در این موقعیت خاص در مصاحبه های پیشین آشکار نشده بود، بدست می دهد.

۱-۶-۲- جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه:

پرسشنامه مجموعه ای از سؤالات کتبی و غالباً بر گزینه های مشخصی که پاسخ دهنده، جوابهای خود را در آن درج می کند. (اوماسکاران، روشهای تحقیق در مدیریت، ۲۶۰) برای گردآوری اطلاعات لازم، پرسشنامه توسط خود محقق و به صورت حضوری در اختیار گروه مطالعه قرار می گیرد و توضیحات لازم بطور شفاهی ارائه گردیده تا اطلاعات مطابق با روش کار و امتیاز دهی اختصاصی این روش تحقیق گردآوری شود.

۱-۷- قلمرو تحقیق (قلمرو موضوعی، قلمرو جغرافیایی، قلمرو زمانی)

- قلمرو موضوعی تحقیق، در حوزه مدیریت استراتژیک است.
- قلمرو جغرافیایی تحقیق محدود به شرکت چاپ برجسب و دفاتر مختلف آن در تهران میباشد.

- قلمرو زمانی، این تحقیق از فروردین ۸۹ لغایت شهریور ۸۹ انجام گرفته است و طراحی استراتژیها جهت یک دوره آتی ۳ ساله می باشد.

۱-۸- جامعه آماری و روش نمونه گیری تحقیق

جامعه آماری گروهی از افراد هستند که چند صفت مشترک دارند و ما علاقه مند هستیم که یافته های پژوهشی را به آنها تعمیم دهیم.

جامعه آماری این تحقیق تمام کارشناسان و مدیران و مشاوران شرکت میباشد.

۱-۹- تعریف واژه ها و اصطلاحات کلیدی

ماموریت/ رسالت/ فلسفه وجودی

ماموریت عبارتست از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن خدمات مورد نیاز را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد.

چشم انداز/ دورنما/ آرمان

چشم انداز توصیفی است از شرایط آینده سازمان و تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژیهای خود دست یابد.

ارزش/ ایدئولوژی/ بایدها و نبایدها

ارزش اصول و راهنمای سازمانها بوده و به عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم گیری ها و رفتار سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

شناخت و تحلیل محیط داخلی/ خارجی

مجموعه فعالیتهای شرکت در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می شود. عوامل داخلی با درونی عواملی هستند که در درون شرکت وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند. عوامل خارجی نیز عواملی هستند که خارج از کنترل شرکت بوده و به صورت مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد.

شناسایی و تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل داخلی و خارجی شرکت منجر به تهدید فهرست نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید ها خواهد شد.

لذا می توان گفت:

نقطه قوت = موردی است که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز مثبت و توانایی قابل ملاحظه ای برخوردار خواهد شد.

نقطه ضعف = موردیست که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی برخوردار خواهد شد.

فرصت = پتانسیل نهفته ای است که بهره گیری از آن شرکت را در جهت مثبت رشد خواهد داد.

تهدید = برعکس فرصت، عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی شرکت می شود.

#### هدفهای بلند مدت

می توان هدف های بلند مدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد تعریف کرد. مقصود از دوره بلند مدت، دوره ای است که بیش از یک سال باشد.

#### هدف های سالانه

هدفهای سالانه هدف های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد.

#### برنامه ریزی استراتژی

تعریف برنامه ریزی استراتژیک متأثر از پارادایم تجویزی عبارتست از طراحی و تنظیم و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی که سازمان را قادر می سازد آینده را دقیق تر و روشن تر ترسیم کند.

#### تدوین استراتژی

منظور تعیین متغیر های استراتژیک و سپس مدل سازی موضوع موردنظر در قالب یک ماتریس و یا مدل تصمیم گیری است که منجر به اتخاذ تصمیم و یا راهبرد مبنی بر تعیین ماهیت استراتژی اصلی سازمان می گردد.

#### مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک «تصمیمات و فعالیت های یکپارچه شده در جهت توسعه استراتژی های مؤثر ، اجرا و کنترل با ارزیابی نتایج آنها است».



## فصل دوم

مقدمه:

هر شرکتی دارای استراتژی است. حتی اگر این استراتژیها به صورت پراکنده، بدون ساختار و غیر رسمی باشند. همه سازمانها به سوی نقطه ای روان هستند، ولی متأسفانه از سازمانها نمی دانند به کجا می روند. این گفته قدیمی که " اگر کسی نمی داند کجا می رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به آنجا خواهد رسید!" بر این نکته تأکید دارد که سازمان ها باید از روش ها، اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده کنند. در سازمانهای کوچک استفاده از مدیریت استراتژیک روز به روز می یابد، ولی سازمانهای بزرگ، نهادهای غیر انتفاعی، سازمانهای دولتی و مجتمع های چند ملیتی هم از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده می کنند.

هر سازمان باید بکوشد در صنعت مربوط پیشگام شود و به صورتی خلاق و مبتکر(ونه به صورت انفعالی) عمل کند، یعنی به جای اینکه در برابر رویدادها از خود واکنش نشان دهد، باید بکوشد بر محیط اثر بگذارد و پیوسته نوآوری کند. در صحنه تصمیم گیری، فرآیند مدیریت استراتژیک مظهر این ابتکار است و مؤند معقول، بخردانه، سیستماتیک و عینی است که بر آن اساس مسیر آینده سازمان تعیین می گردد. اگر استراتژیست ها که در کار خود موفق هستند، مقداری وقت صرف کنند تا در مورد سازمان خود بیاندیشند، ببینند که موضع سازمان چیست و در کجا قرار دارد، در آینده چه نوع سازمانی خواهد بود، آنگاه در صدد اجرای برنامه ها و سیاست های برمی آیند تا بتوانند در یک دوره زمانی معقول از جایی که قرار دارند به مکان مورد نظر برسند. این واقعیت قابل قبول و پذیرفته است که افراد و سازمانهایی که برای آینده برنامه ریزی می کنند(نسبت به کسانی که هیچ برنامه ریزی ای ندارند) با احتمال بیشتری می توانند همان چیزی شوند که خواستار آن هستند. یک استراتژیست خوب می تواند برنامه ریزی کند و برنامه های خود را کنترل کند. در حالیکه یک استراتژیست بد هیچگاه برنامه ریزی نمی کند ولی پیوسته می کوشد بر افراد کنترل هایی اعمال نماید.

## ۲-۱- استراتژی و تاریخچه آن

واژه استراتژی از لغت یونانی " استرت گوس"<sup>۱</sup> یا "استرت گی"<sup>۲</sup> به معنای "هنر ژنرالها" اقتباس شده است. استراتژی کار ژنرال هاست، کما اینکه در کسب و کار وظیفه مدیران ارشد است. مفهوم استراتژی حداقل به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح(ع) باز می گردد. در آن دوران ژنرال چینی سان تزو<sup>۳</sup> در کتاب جاودانه خود تحت عنوان "هنر جنگ ها" اصول پیروزی در نبرد را توضیح می دهد و به روشنی بسیاری از مفاهیم رویکرد استراتژی را بیان می کند. اما استراتژی به فوم امروز آن دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول برنامه ریزی است. آنچه قبل از جنگ جهانی دوم در سازمانها رواج داشت برنامه ریزی سالانه/ بودجه بندی بود پس از جنگ جهانی دوم برنامه ریزی بلند مدت مطرح گردید که یک افق ۳ الی ۵ سال رادر بر داشت. در اوایل دهه ۱۹۶۰ برنامه ریزی استراتژیک توسط وزارت دفاع آمریکا ارائه گردید و دو سال

<sup>۱</sup> - strategos

<sup>۲</sup> -strategie

<sup>۳</sup> -sun tzu

بعد از آلفرد چندلر<sup>۴</sup> این مفاهیم را به دنیای کسب و کار وارد کرد و به دنبال او کنت آندرو<sup>۵</sup> در سال ۱۹۶۵ استراتژی کسب و کار را بر اساس افکار چندلر ارائه نمود. سپس ایگور آنسوف<sup>۶</sup> آن را در محیط کسب و کار تجربه نمود. در اوایل دهه ۱۹۷۰ گروه مشاوران بوستون ماتریس بی.سی.جی<sup>۷</sup> و در دهه ۱۹۸۰ مایکل پورتر<sup>۸</sup> در زمینه مزیت های رقابتی و حوزه رقابت مطالبی را عنوان نمود. در دهه ۱۹۹۰ به کمک مینتزبرگ<sup>۹</sup> و گری هامل<sup>۱۰</sup> عصر جدید رویکردهای استراتژی آغاز گردید.

از نگاه مینتزبرگ، تعریف استراتژی را می توان از ۵ دیدگاه مطرح نمود:  
دیدگاه اول: استراتژی به عنوان طرح<sup>۱۱</sup> : عبارت است از کار آگاهانه و یا مجموعه ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و یا رخداد خاص در آینده پیش بینی می شود.  
دیدگاه دوم: استراتژی به عنوان نیرنگ<sup>۱۲</sup> : استراتژی با این دیدگاه منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقیب می شود.

دیدگاه سوم: استراتژی به عنوان الگو<sup>۱۳</sup> : استراتژی، الگویی در جریان تصمیم هاست. این تعریف برای عملیاتی نمودن مفهوم استراتژی و به عبارتی برای فراهم نمودن یک چارچوب قابل لمس و معنی دار برای هدایت و مدیریت مطالعات در خصوص شکل گیری استراتژی ابداع شده است.

دیدگاه چهارم: استراتژی به عنوان موقعیت<sup>۱۴</sup> : استراتژی یک موقعیت است. خصوصاً وسیله ای است برای قرار دادن سازمان در جائیکه نظر پردازان سازمانی آن را محیط می نامند.  
دیدگاه پنجم: استراتژی به عنوان نگرش: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب بلکه از روشی عمیق و ریشه دار برای درک جهان تشکیل شده است.

#### استراتژی ها

استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد. استراتژی های شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، خرید شرکت های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه ها، فروش اقلامی از دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت های خصوصی باشند.

( فرد آر. دیوید، ۱۳۸۶، ۳۸ )

#### ۲-۲- مدیریت استراتژیک

می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد.

<sup>۴</sup> -A.D.Chandler

<sup>۵</sup> -K.Andrews

<sup>۶</sup> -I.Ansoff

<sup>۷</sup> -BCG

<sup>۸</sup> -M.E Porter

<sup>۹</sup> -Mintzberg

<sup>۱۰</sup> -G.Hamel

<sup>۱۱</sup> -Plan

<sup>۱۲</sup> -Ploy

<sup>۱۳</sup> -Pattern

<sup>۱۴</sup> -Position

همان گونه که از این تعریف استنباط میشود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید میشود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای. (فرد.آر.دیوید، ۱۳۸۶، ۲۴)

## ۲-۲-۱- مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می شود:

تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها.

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدفهای بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت. مسائلی که در زمینه تدوین استراتژی ها مطرح می شوند، عبارتند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد، فعالیتهایی را که می خواهد از آنها خارج شود، شیوه تخصیص منابع، تصمیم گیری درباره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها، تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل، تعیین این که آیا شرکت بر آن است که در شرکت های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت های رقیب که درصدد بلعیدن آن بر می آیند.

از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی ها گرفته می شوند سازمان را متعهد می سازند که برای یک دوره نسبتاً بلند مدت محصولاتی خاص تولید کنند، در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازند و سرانجام از منابع و فن آوری های شناخته شده ای استفاده کنند. (فرد.آر.دیوید، ۱۳۸۶، ۲۵)

## ۲-۲-۲- مسیر استراتژیک

مسیر استراتژیک مرتبط با اهداف بلند مدت و کوتاه مدت یک سازمان است و در سطح بنیادی تر، مشخص کننده هدف ها و مقاصدی می باشد که یک سازمان برای رسیدن به آن ها تلاش می نماید. مسیر استراتژیک غالباً در یک بیانیه رسالت مطرح می شود. برخلاف اهداف و استراتژی های کوتاه مدت، رسالت معمولاً نسبت به فرایندهای برنامه ریزی شده در درون سازمان، بخشی پایدارتر است. (جفری هریسون، ۱۳۸۶، ۲۹)

## ۲-۲-۳- بیانیه مأموریت

بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز می نماید. مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می شود. در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست ها وجود دارد، مطرح می شود، یعنی: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» یک رسالت بیانگر ارزش ها و اولویت های یک سازمان است. مأموریت یا رسالت باعث میشود که استراتژیست ها درباره ماهیت و دامنه فعالیت های کنونی