

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده فنی و مهندسی

پایان نامه کارشناسی ارشد
رشته مهندسی صنایع گرایش صنایع

عنوان پایان نامه :

ارائه یک چهارچوب تدوین استراتژی با استفاده از
روش منطق شهودی

استاد راهنما: دکتر عباس حاج فتحعلیها

نگارش: محمد شریعتمداری

تابستان ۸۹

تقدیم به:

پدر و مادرم که آفتاب مهرشان در آستانه قلبم همواره پابرجاست و هرگز غروب نخواهد کرد.

تقدیر و تشکر:

از زحمات بی شائبه تمامی اساتید محترم، بالاخص استاد محترم جناب دکتر عباس حاج فتحعلیه‌ها، و همچنین حمایت‌های مدیریت و کارکنان شرکت ماریج باختر

چکیده

تدوین استراتژی مرحله نخست از مدیریت استراتژیک بوده، که در آن با در نظرگیری عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار به استنباط و استخراج استراتژی های ممکن و در نهایت گزینش استراتژی برتر برای بنگاه می پردازند. تاکنون برای گام پایانی تدوین استراتژی که شامل ارزیابی و گزینش استراتژی یا استراتژی های برتر است، از روش های گوناگونی استفاده شده است. از آنجاکه این فرآیند تصمیم گیری عمدتاً بر مبنای معیارهای کیفی و قضاوت های شهودی است، هر روش مورد استفاده میبایستی توانایی مواجهه با چنین شرایطی را دارا باشد.

روش منطق شهودی در دهه اخیر برای بکارگیری در حالات عدم اطمینان و مسائل مرتبط با هوش مصنوعی ارائه و مورد استفاده قرار گرفته است. در این پایان نامه تلاش شده است از این روش، که بر پایه تئوری شواهد دمپستر-شافر بنا نهاده شده است، برای ارزیابی استراتژی ها بهره جسته و مزایای استفاده از آن را در قیاس با سایر روشهای بکار رفته تشریح شود. در واقع روش منطق شهودی که روشی مناسب و کارا برای تصمیمگیری در فضای نامطمئن است، این امکان را به تصمیم گیرندگان می دهد که قضاوت های شهودی خود را در قالبی مناسب و درخور ارائه کرده و در فرایندی معین به تجمیع آنها بپردازند و در نهایت تصمیم نهایی خود را که همان استراتژی یا استراتژی های برتر است، ارائه دهند.

در فرآیند این پایان نامه، مراحل مختلف تدوین استراتژی به صورت گام به گام برای شرکت مارپیچ باختر، به عنوان یک مطالعه موردی، اعمال گشته و در نهایت پس از بررسی و تشریح کامل روش منطق شهودی، از آن به عنوان ابزاری در گزینش یک مجموعه استراتژی برتر برای شرکت مزبور استفاده خواهد شد.

فهرست

فصل اول: کلیات

۱. مقدمه..... ۲
۲. بیان مسئله..... ۴
۳. اهمیت و ضرورت تحقیق..... ۵
۴. اهداف تحقیق..... ۶
۵. مفروضات تحقیق..... ۶

فصل دوم: ادبیات موضوع

۱. فرایند مدیریت استراتژیک..... ۸
- ۱.۱. مقدمه..... ۸
- ۱.۲. رویکرد تاریخی توسعه صنعتی..... ۸
- ۱.۲.۱. دوره محصول گرائی..... ۸
- ۱.۲.۲. دوره بازار گرائی..... ۱۰
- ۱.۳. مدیریت استراتژیک..... ۱۰
- ۱.۴. نحوه تکامل مدیریت استراتژیک..... ۱۲
- ۱.۵. تصمیم گیری استراتژیک..... ۱۲
- ۱.۵.۱. ویژگی تصمیم های استراتژیک..... ۱۳
- ۱.۵.۲. سبک های تصمیم گیری استراتژیک..... ۱۳
- ۱.۶. رویدادهای بیدار کننده..... ۱۴
- ۱.۷. مفهوم استراتژی..... ۱۴
- ۱.۸. انواع استراتژی..... ۱۵
- ۱.۸.۱. استراتژی های رشد و توسعه (توسعه سازمانی)..... ۱۵
- ۱.۸.۱.۱. استراتژی های تمرکز گرائی..... ۱۶
- ۱.۸.۱.۲. ادغام عمودی..... ۱۸
- ۱.۸.۱.۳. ادغام افقی..... ۱۸
- ۱.۸.۱.۴. استراتژی های تنوع..... ۱۹
- ۱.۸.۲. استراتژی های ثبات..... ۲۰
- ۱.۸.۳. استراتژی های تدافعی..... ۲۱
- ۱.۸.۴. استراتژی های ترکیبی..... ۲۲

۲۲.....	۱.۸.۵	استراتژیهای سه گانه پورتر
۲۴.....	۱.۹	مدلهای اجرایی جهت فرایند مدیریت استراتژیک
۲۵.....	۱.۱۰	فرایند مدیریت استراتژیک.....
۲۵.....	۱.۱۰.۱	تدوین استراتژی.....
۲۵.....	۱.۱۰.۲	اجرای استراتژی.....
۲۶.....	۱.۱۰.۳	کنترل و ارزیابی.....
۲۶.....	۱.۱۱	تجزیه و تحلیل عوامل داخلی.....
۲۶.....	۱.۱۱.۱	شایستگی های اصلی و بارز
۲۸.....	۱.۱۱.۲	محورهای اصلی ارزش سازی رقابتی
۲۹.....	۱.۱۱.۳	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش.....
۲۹.....	۱.۱۱.۴	فرهنگ سازمانی
۲۹.....	۱.۱۱.۵	تقسیم بندی محیط داخلی
۳۰.....	۱.۱۲	تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی
۳۰.....	۱.۱۲.۱	تقسیم بندی نیروهای موثر در محیط بیرونی
۳۰.....	۱.۱۳	استخراج استراتژی
۳۱.....	۱.۱۳.۱	روشهای مبتنی بر مجموعه دارایی های شرکت.....
۳۱.....	۱.۱۳.۱.۱	ماتریس رشد لب‌نار - سهم بازار.....
۳۳.....	۱.۱۳.۱.۲	ماتریس جی ای - مک کینسی.....
۳۵.....	۱.۱۳.۲	روش مبتنی بر ارزش ها
۳۵.....	۱.۱۳.۲.۱	تجزیه و تحلیل SWOT.....
۳۸.....	۲	روش منطق شهودی.....
۳۸.....	۲.۱	مقدمه
۳۹.....	۲.۲	تشریح چهارچوب و ساختار ارزیابی روش منطق شهودی.....
۴۱.....	۲.۳	تئوری شواهد.....
۴۳.....	۲.۴	روش منطق شهودی اولیه.....
۴۴.....	۲.۵	قواعد ترکیب و نتایج وابسته به روش منطق شهودی اولیه
۴۵.....	۲.۶	مثالی برای تشریح الگوریتم منطق شهودی اولیه
۴۷.....	۲.۷	منطق شهودی اصلاح شده.....
۴۷.....	۲.۷.۱	طرح جدید برای نرمال سازی اوزان و تخصیص احتمال پایه.....
۴۹.....	۲.۷.۲	الگوریتم منطق شهودی اصلاح شده.....
۵۱.....	۲.۷.۳	ویژگی های الگوریتم منطق شهودی اصلاح شده.....

۲.۸	مطلوبیت مورد انتظار و فرجه مطلوبیت روش منطق شهودی.....	۵۲
۲.۹	بررسی عددی الگوریتم اصلاح شده.....	۵۴
۲.۹.۱	مسأله ارزیابی موتورسیکلت.....	۵۴
۲.۹.۲	ارزیابی های تجمیع شده از طریق منطق شهودی - تشریح گام به گام.....	۵۶
۲.۹.۳	نتایج و تحلیل بدست آمده با استفاده از سیستم تصمیم گیری هوشمند (IDS).....	۶۰
۲.۱۰	تجمع اطلاعات غیر خطی از طریق منطق شهودی تحت عدم اطمینان.....	۶۴
۲.۱۱	بررسی مدل های منطق شهودی کلاسیک.....	۶۴
۲.۱۱.۱	درجات باور ترکیبی در مقابل اوزان در ارزیابی های متضاد.....	۶۴
۲.۱۱.۲	قضاوت های هارمونیک.....	۶۷
۲.۱۱.۳	قضاوت های شبه هارمونیک.....	۷۰
۲.۱۱.۴	قضاوت های متناقض.....	۷۳
۲.۱۲	روش منطق شهودی برای MADA تحت هر دو عدم اطمینان احتمالی و فازی.....	۷۴
۲.۱۲.۱	روش منطق شهودی جدید برای مدل سازی چهارچوب ساختار باور فازی.....	۷۴
۲.۱۲.۲	الگوریتم ER جدید برای MADA تحت عدم اطمینان های فازی و احتمالی.....	۷۴
۲.۱۲.۳	مطلوبیت رتبه ی فازی.....	۷۷
۲.۱۲.۳.۱	روش تطبیق رتبه برای تبدیل رتبه های فازی.....	۷۸
۲.۱۲.۳.۲	بیان داده های قطعی با استفاده از رتبه های ارزیابی فازی.....	۸۲
۲.۱۲.۳.۳	مطلوبیت های مورد انتظار فازی برای توصیف گزینه ها.....	۸۳

فصل سوم: مبانی نظری و ارائه چهارچوب پیشنهادی

۱	مقدمه.....	۸۵
۲	مرحله تصمیم گیری و اولویت بندی استراتژی های تبیین شده.....	۸۵
۲.۱	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM).....	۸۵
۲.۱.۱	محدودیت ها و قابلیت های روش QSPM.....	۸۶
۲.۲	استفاده از روش های تصمیم گیری با معیارهای چندگانه.....	۸۷
۲.۲.۱	فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).....	۸۷
۲.۲.۲	فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP).....	۸۸
۲.۲.۳	روش TOPSIS.....	۸۸
۳	عدم اطمینان در تصمیم گیری و تفسیر آن در تئوری شواهد.....	۸۹
۳.۱	تصمیم گیری خلاق.....	۸۹
۳.۲	احتمالات زیرجمعی.....	۹۰

۳.۳	چهارچوب تشخیص	۹۲
۴	چهارچوب پیشنهادی برای بکارگیری روش منطق شه‌ودی در تدوین و ارزیابی استراتژی	۹۷
۴.۱	بررسی عوامل داخلی	۹۷
۴.۲	بررسی عوامل خارجی	۹۷
۴.۳	تشکیل ماتریس SWOT	۹۷
۴.۴	استخراج استراتژی‌های امکان پذیر	۹۷
۴.۵	تشکیل سطوح ارزیابی و سلسله مراتب معیارها	۹۹
۴.۶	اولویت سنجی معیارها و زیرمعیارها و استخراج اوزان	۱۰۰
۴.۶.۱	روش حداقل مربعات	۱۰۲
۴.۶.۲	روش حداقل مربعات لگاریتمی	۱۰۲
۴.۶.۳	روش بردار ویژه	۱۰۴
۴.۶.۴	روشهای تقریبی	۱۰۵
۴.۷	تعریف رتبه‌های ارزیابی متناسب با هر معیار و تعیین میزان مطلوبیت هر رتبه	۱۰۶
۴.۸	گردآوری ارزیابی‌های تصمیم گیرنده برای استراتژی‌ها در قالب رتبه‌های ارزیابی	۱۰۸
۴.۹	یکسان سازی ارزیابی‌ها بر اساس قوانین تبدیل روش منطق شه‌ودی	۱۰۹
۴.۱۰	تجمیع ارزیابی‌ها بوسیله روش منطق شه‌ودی	۱۱۰
۴.۱۱	مقایسه بین استراتژی‌ها با توجه به مقادیر مطلوبیت بدست آمده برای هر یک	۱۱۰
۴.۱۲	آیا تمامی مقایسات بصورت قطعی بدست آمده اند؟	۱۱۱
۴.۱۳	بهبود کیفیت ارزیابی‌های مرتبط با مقایسات غیرقطعی	۱۱۱
۴.۱۴	آیا استراتژی وجود دارد که در جریان بهبود اخیر، از β_H مرتبط با آن کاسته شده باشد؟	۱۱۲
۴.۱۵	رتبه بندی استراتژی‌های رتبه بندی شده بر اساس میانگین مطلوبیت	۱۱۲
۴.۱۶	اعمال محدودیت‌ها و در نظرگیری معارضات استراتژیک	۱۱۳
۴.۱۷	معرفی و ارائه مجموعه استراتژی برتر به مدی‌ت بجهت اجرا در سازمان مربوطه	۱۱۳

فصل چهارم: مطالعه موردی و نتیجه گیری

۱	مطالعه موردی	۱۱۵
۱.۱	مقدمه	۱۱۵
۱.۲	درباره شرکت مارپیچ باختر	۱۱۵
۱.۳	رویدادهای بیدار کننده برای شرکت مارپیچ باختر	۱۱۵
۱.۴	تدوین بیانیه رسالت برای شرکت مارپیچ باختر	۱۱۶
۱.۵	تدوین بیانیه چشم انداز برای شرکت مارپیچ باختر	۱۱۶
۱.۶	بررسی داخلی و تجزیه و تحلیل سازمانی شرکت مارپیچ باختر	۱۱۶

۱۱۶.....	بررسی واحدهای سازمانی مختلف شرکت ماریچج باختر.....	۱.۶.۱
۱۲۲.....	تجزیه و تحلیل منابع داخلی شرکت ماریچج باختر.....	۱.۶.۲
۱۲۶.....	جمعبندی نقاط قوت وضعف شرکت ماریچج باختر.....	۱.۶.۳
۱۲۷.....	بررسی محیط خارجی برای شرکت ماریچج باختر.....	۱.۷
۱۲۷.....	بررسی محیط اجتماعی برای شرکت ماریچج باختر.....	۱.۷.۱
۱۳۰.....	بررسی محیط کاری (وظیفه ای) برای شرکت ماریچج باختر.....	۱.۷.۲
۱۳۷.....	جمعبندی فرصت ها و تهدیدات برای شرکت ماریچج باختر.....	۱.۷.۳
۱۳۹.....	تشکیل ماتریس SWOT و استخراج استراتژی های ممکن برای شرکت ماریچج باختر.....	۱.۸
۱۴۳.....	تشکیل سطوح ارزیابی و سلسله مراتب معیارها.....	۱.۹
۱۴۴.....	محاسبه اوزان معیارها در فرآیند ارزیابی استراتژی برای شرکت ماریچج باختر.....	۱.۱۰
۱۴۶.....	تعریف رتبه های ارزیابی متناسب با هر معیار و تعیین میزان مطلوبیت هر رتبه.....	۱.۱۱
۱۴۶.....	گردآوری ارزیابی های تصمیم گیرنده برای استراتژی ها در قالب رتبه های ارزیابی.....	۱.۱۲
۱۴۹.....	تجمیع ارزیابی ها بوسیله روش منطق شهودی.....	۱.۱۳
۱۵۱.....	مقایسه بین استراتژی ها با توجه به مقادیر مطلوبیت بدست آمده برای هر یک.....	۱.۱۴
۱۵۳.....	بهبود کیفیت ارزیابی های مرتبط با مقایسات غیرقطعی.....	۱.۱۵
۱۵۴.....	اعمال محدودیت ها و در نظرگیری معارضات استراتژیک.....	۱.۱۶
۱۵۶.....	نتیجه گیری.....	۲
۱۵۷.....	مقایسه روش منطق شهودی با سایر روش های مورداستفاده پیشین برای ارزیابی و انتخاب استراتژی.....	۲.۱
۱۵۹.....	مزایای استفاده از روش منطق شهودی برای ارزیابی و انتخاب استراتژی.....	۲.۱.۱
۱۶۱.....	محدودیت های استفاده از روش منطق شهودی برای ارزیابی و انتخاب استراتژی.....	۲.۱.۲
۱۶۲.....	پیشنهادها.....	۲.۲
۱۶۳.....	پیشنهادها برای تحقیقات آتی.....	۲.۳
۱۶۴.....	مراجع.....	

فصل اول:

کلیات

۱. مقدمه

در دنیایی که تغییرات به سرعت شکل می‌گیرند، داشتن تفکری استراتژیک (برنامه ریزی برای آینده) برای مدیریت، امری ضروری می‌باشد. از آن جا که نرخ این تغییرات همواره در حال رشد است، اهمیت مدیریت استراتژیک نیز نمود بیشتری می‌یابد. از طرفی مدیریت استراتژیک را میتوان متشکل از سه مرحله اساسی دانست: ۱. تدوین استراتژی، ۲. اجرای استراتژی، ۳. ارزیابی و کنترل. عواملی که در آینده شرکت بیشترین تاثیر را دارند، اصطلاحاً عوامل استراتژیک^۱ نامیده می‌شوند و عبارتند از: نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات.

تدوین استراتژی^۲، عبارت است از طراحی طرح‌های آینده‌نگر برای مدیریت موثر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف شرکت. تدوین استراتژی شامل موارد ذیل است: بررسی محیطی، طراحی و استخراج استراتژی‌ها و ارزیابی و گزینش استراتژی‌ها.

اجرای استراتژی^۳ فرایندی است که به وسیله آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها در تمام مراحل تهیه برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند و اعمال می‌شوند. این فرایند ممکن است شامل اعمال تغییراتی در فرهنگ، ساختار یا سیستم مدیریت سازمان یا تغییر کل این حوزه‌ها گردد. مشخصاً مدیران سطوح میانی و عملیاتی سازمان، استراتژی را پس از تصویب مدیران ارشد اجرا خواهند کرد، مگر آن که اعمال تغییرات گسترده و سراسری در سازمان ضروری باشد.

^۱ -Strategic factors

^۲ -Strategy formulation

^۳ -Strategy implementation

اجرای استراتژی، که گاهی به آن پیاده سازی استراتژی نیز می گویند، اغلب در بر گیرنده تصمیم های روزانه در خصوص تخصیص منابع می باشد.

کنترل و ارزیابی فرایندی است که توسط آن بر فعالیت ها و نتایج عملکرد شرکت نظارت می شود تا بتوان عملکرد واقعی شرکت را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. مدیران تمام سطوح از اطلاعات حاصل از کنترل و ارزیابی برای اعمال اقدامات اصلاحی و رفع اشتباهات استفاده می کنند. اگر چه ارزیابی و کنترل آخرین عنصر مهم مدیریت استراتژیک است، اما می تواند نقاط ضعف موجود در طرح های استراتژیک قبلاً اجرا شده را نیز آشکار و نمایان سازد و باعث استمرار و پویایی فرایند شود.

الگوی مدیریت استراتژیک شامل یک فرایند بازخورد/ یادگیری است که در آن، اطلاعات حاصل از هر عنصر فرایند به عنوان تعدیلی برای هر یک از عناصر قبلی فرایند استفاده می شود. هم زمان که شرکت یا واحد تجاری استراتژی ها را تدوین و اجرا می کند، باید تصمیم های قبلی را مرور و بازنگری کرده و نسبت به تصحیح آنها اقدام کند. واضح است که برای حصول بهترین نتیجه می بایستی هر یک از مراحل سه گانه تشریح شده در فوق، به صورت مناسبی انجام گردد.

۲. بیان مسئله

همانطور که توضیح داده شد اولین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک که همان تدوین استراتژی است، متشکل سه گام بررسی محیطی، طراحی و استخراج استراتژی ها و در پایان ارزیابی و گزینش استراتژی ها است. در ارتباط با قسمت پایانی این مرحله که به ارزیابی استراتژی های استخراجی در قبال نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان اختصاص دارد، کوشش های بسیاری صورت گرفته است. در اکثریت این موارد، محققان این گام را به عنوان نوعی از مسائل تصمیم گیری با معیارهای چند گانه در نظر گرفته و از روش های گوناگون، به حل آن اقدام نموده اند. اما در هیچیک از این کوشش ها، به ماهیت قضاوت های مرتبط با این ارزیابی ها پرداخته نشده است. بخش عمده و یا تمامی معیارهای مورد ارزیابی در ارتباط با استراتژی ها، معیارهایی کیفی اند. این معیارها می بایستی در قالب قضاوت های شهودی مورد ارزیابی قرار گیرند.

تصمیم گیرنده در هنگام اعمال قضاوت های شهودی با توجه به میزان شواهد و اطلاعات پشتیبانی کننده از هر تصمیم، تصمیم نهایی خود را اعلام می کند و این در واقع مبحث اصلی تئوری شواهد دمپستر - شافر است. در سال های اخیر روش منطق شهودی، به عنوان یک روش تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان، بر اساس همین تئوری (تئوری شواهد دمپستر - شافر) بنیان نهاده شده است. در فرآیند این پایان نامه، ما برآنیم تا بدین سئوالات پاسخ دهیم که: چگونه می توان تحت چهارچوبی مناسب از این روش (روش منطق شهودی)، در فرآیند ارزیابی و گزینش استراتژی یا استراتژی های برتر استفاده نمود؟

از طرفی استفاده از این روش چه مزایا و یا چه محدودیت هایی را برای ما به همراه خواهد داشت؟

و آیا در کاربرد عملی، این چهارچوب پیشنهادی، کارایی خود را نشان خواهد داد؟

۳. اهمیت و ضرورت تحقیق

همانطور که تشریح شد فرآیند ارزیابی و گزینش استراتژی برتر، مستلزم قضاوت‌های شهودی است و این قضاوت‌های شهودی نیز بر پایه شواهد و اطلاعات در دسترس و میزان دانش و آگاهی تصمیم‌گیرنده صورت می‌گیرد. مسلم است که اگر جنبه این نوع خاص از عدم اطمینان در فرآیند ارزیابی استراتژی‌ها در قبال معیارهای عمدتاً کیفی، لحاظ نگردد، بر نتایج بدست آمده از چنین فرآیندی نمی‌توان تکیه کرد. این مسئله در ارتباط با مسئله ارزیابی استراتژی‌ها در مقایسه با سایر مسائل تصمیم‌گیری نیازمند به قضاوت‌های شهودی، به مراتب مهم‌تر و شایان توجه‌تر است. زیرا هر خطایی، هر چند اندک، در انتخاب استراتژی برای سازمان مورد مطالعه، می‌تواند به اتفاقاتی ناگوار و حتی نابودی آن سازمان منجر گردد. از این رو می‌بایستی تلاش شود که تا حد ممکن فرآیند ارزیابی، نظرات اصلی و در واقع هر آنچه در ذهن تصمیم‌گیرنده است، را نمایان سازد، تا بتوان بر درستی و سازگاری آن با شرایط حاکم بر محیط داخلی و خارجی سازمان، صحه گذارد. همگی مسائل فوق‌الذکر به نوعی بر ضرورت ایجاد چهار چوبی مناسبی برای لحاظ نمودن میزان شواهد و اطلاعات در دسترس در فرآیند ارزیابی استراتژی‌ها تاکید دارند.

۴. اهداف تحقیق

۱. طراحی یک چهارچوب فرآیند مدار برای استفاده از روش منطق شهودی در پروسه ارزیابی و گزینش استراتژی های برتر.
۲. استفاده از چهار چوب طراحی شده، در یک مسئله ی واقعی برای تشریح مناسب آن و همچنین سنجش مزایا و محدودیت های آن.

۵. مفروضات تحقیق

۱. عدم وجود اطلاعات و شواهد مورد نیاز برای ارزیابی و سنجش استراتژی ها در قبال معیارها، به صورت کاملا دقیق و در دسترس.
۲. عدم وابستگی بین معیارهای مختلف.
۳. وجود حداقل توانایی در تصمیم گیرنده برای ارائه نظر خود در قالب یک مجموعه از رتبه های ارزیابی.

فصل دوم:

ادبیات موضوع

۱. فرایند مدیریت استراتژیک

۱.۱. مقدمه

همه افراد، سازمانها، موسسات انتفاعی و غیر انتفاعی به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر و یا تحقق امیال و آرزوهای خود در یک مبدا زمانی خاص نسبت به شناسایی و ارزیابی امکانات موجود اقدام نموده و با رفع موانع و کمبودها، فراهم سازی منابع و تخصیص آن به واحدهای مختلف، عملیات اجرایی خود را آغاز می نمایند و آنرا تا تحقق اهداف و دستیابی به نتایج دلخواه ادامه می دهند. به عبارت ساده تر در یک سازمان، با تعیین یک هدف مشخص، بسیج کلیه امکانات و توانمندی های موجود و بالقوه جهت عملیات اجرایی و کنترل و نظارت بر عملکردها (به منظور حصول اطمینان از عدم انحراف آن نسبت به معیارهای تدوین شده)، می توان اهداف پیش بینی شده را تحقق بخشید. این پروسه، مفهوم عام برنامه ریزی را بیان می دارد [۲]. بنابراین هدف از برنامه ریزی عبارت است از:

- ۱- افزایش احتمال دستیابی به اهداف مورد نظر با تنظیم فعالیت های عملیاتی.
- ۲- افزایش و رشد سود و بهره وری از طریق انجام اقتصادی و به صرفه عملیات.
- ۳- تمرکز بر روشهای دستیابی به اهداف پیش بینی شده و احتراز از انحراف.
- ۴- ایجاد یک ابزار و وسیله جهت کنترل [۵].

۱.۲. رویکرد تاریخی توسعه صنعتی

به موازات توسعه صنعت و تجارت در جهان و پیچیده شدن سیستم های مدیریتی بنگاههای بزرگ اقتصادی، روشهای مختلفی نیز برای اجرای این پروسه از ابتدای تعیین اهداف تا تحقق عینی آنها طراحی و اجراء گردیده است. که در این بخش مهمترین آنها با رویکردی تاریخی در دو دوره محصول گرائی و بازار گرائی تشریح می گردد.

۱.۲.۱. دوره محصول گرائی

مهمترین ویژگی این دوره که تا دهه ۱۹۵۰ میلادی به درازا کشید، تاکید بر روی تولید محصول بود و به علت نیاز و تقاضای بازار، هر آنچه که تولید می گردید به فروش می رفت. در این دوران دو دیدگاه در برنامه ریزی حاکم بود که عبارتند از:

• بودجه ریزی و کنترل مالی

اولین تفکر سیستماتیک مبتنی بر کاربرد معیارهای کمی در برنامه ریزی موسسات اقتصادی و صنعتی، سیستم بودجه ریزی و کنترل^۴ نام دارد، که عمدتاً با استفاده از شاخص ها، صورتها و نسبت های مالی صورت می گیرد. هدف عمده سیستم مزبور آن است که با استفاده از ضوابط و معیارهای خاص در مقادیر مربوط به درآمدها و هزینه های پیش بینی شده و واقعی واحدهای مختلف اجرائی یک موسسه (مانند تدارکات، فروش، تولید و ...)، هماهنگی کاملی ایجاد نماید، تا بتوان عملیات را دقیقاً منطبق بر برنامه ریزی و پیش بینی قبلی انجام داد و به سود مورد نظر دست یافت. بر این اساس موارد زیر مد نظر قرار می گیرد [۹]:

۱. تعیین هدف: چه محصولی به چه میزان باید تولید شود؟ یا چه مقدار از خدمات جهت عرضه و فروش روانه بازار گردد؟ اطلاعات مزبور بر اساس فروش سالهای گذشته و پیش بینی نیاز سال آینده ارائه می گردد.
 ۲. برنامه ریزی: فعالیت قسمتها یا بخشهای مختلف به منظور دستیابی به این میزان از تولید چگونه صورت می گیرد و نتایج مورد انتظار از آن چیست؟ در این رابطه بر اساس میزان تولید اعلام شده، نسبت به برآورد نیروی انسانی و مواد اولیه و ... اقدام می گردد.
 ۳. پیش بینی بودجه: هزینه انجام فعالیت های پیش بینی شده واحدهای مختلف و درآمد حاصل از فعالیتهای مزبور به چه میزان است و از چه منابعی می بایست تأمین گردد؟
 ۴. تصویب بودجه: مقادیر پیش بینی شده از بابت هزینه عملیات اجرایی واحدها و نیز در آمد قابل کسب از طریق فروش محصول یا خدمات مورد تأیید و تصویب قرار می گیرد و در نهایت با توجه به برآورد فروش و هزینه های پیش بینی شده نسبت به تنظیم صورتهای مالی سود و زیان ترازنامه اقدام می گردد.
 ۵. کنترل بودجه: مغایرت بین هزینه های صورت گرفته و یا درآمدهای واقعی کسب شده در مقایسه با مقادیر پیش بینی شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و تغییرات مورد نیاز در آن اعمال می شود.
- تمامی موارد فوق عمدتاً در طی یکسال مالی صورت می گیرد، به عبارت دیگر پیوند زمانی برنامه ریزی مبتنی بر بودجه ریزی و کنترل مالی معمولاً یکساله است و طی آن، این امکان وجود دارد که سود یا زیان و گردش نقدینگی (شامل دریافتها و پرداختها) را پیش بینی کرد و عملیات اجرائی را نیز کنترل و بازرسی نمود و دلایل کندی و یا عدم تحقق هر کدام از اهداف پیش بینی شده را با استفاده از ارقام مالی مورد بررسی قرار داد. به موازات عملیات بودجه ریزی، با استفاده از نسبتهای مالی و تعدادی از متغیرهای کلیدی مرتبط با آن، عملکرد موسسه در مقایسه با معیارهای صنعت مشابه مورد ارزیابی قرار گرفته و راندمان عملیات، درصد افزایش سود، نسبت دارائی، وضعیت نقدینگی و قابلیت پرداخت بدهی های سازمان نیز تحلیل می شود.

• برنامه ریزی بلند مدت^۵

^۴ - Financial control and Budgeting

^۵ - Long range planning

با توجه به مشکلات موجود در سیستم بودجه ریزی از بعد افق برنامه ریزی و نیز عدم پاسخگویی به رشد بازار در دهه ۱۹۵۰، برنامه ریزی بلند مدت در عرصه مؤسسات صنعتی و اقتصادی پدیدار گردید. در این دیدگاه بر خلاف سیستم بودجه ریزی و کنترل مالی بر موارد زیر تأکید می شد [۹]:

- ۱- افق برنامه از نظر زمانی طولانی تر در نظر گرفته می شود (از یکسال به پنج سال تغییر یافت).
 - ۲- با دید کلان و کلی به قضایای محیطی و مسئولیت واحدها نگریده می شود.
 - ۳- از یک تکنیک پویا و سیستماتیک جهت بررسی مسایل استفاده می گردد.
 - ۴- اهداف بصورت کمی مشخص شده و به موازات، راهکارهای اجرائی جهت تحقق آنها تبیین و تشریح می شود.
- در مجموع در این سیستم برنامه ریزی تحقق برنامه پیش بینی شده، زمانی امکان پذیر می گردد که شرایط محیطی با تغییر محدودی روبرو باشد. به عبارت دیگر بازار رقابتی نبوده و رشد ثابتی را دارا باشد.

۱.۲.۲. دوره بازارگرایی

تحولاتی که در دهه ۱۹۶۰ به دلیل اشباع بازار از محصولات عرضه شده توسط سازندگان به وجود آمد، حق انتخاب کالا را برای مشتریان به ارمغان آورد. بدین مفهوم که فرهنگ رقابت و جلب نظر مشتری به مرور بر تفکر قبل حاکم گردیده و این امر باعث ناکارآمدی اداره واحدها بر اساس برنامه ریزی بلندمدت و یا با استفاده از سیستم بودجه ریزی گردید و در مجموع دگرگونی هایی را در روشهای مدیریتی و برنامه ریزی به وجود آورد و سبب شد تا مدیریت استراتژیک به عنوان راه حلی برای این کاستی ها ارائه گردد.

۱.۳. مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک^۶ تقریباً از دهه ۱۹۸۰ بنیان گرفت. مهمترین عاملی که در روند تاریخی مقوله برنامه ریزی منجر به توسعه و رواج این دیدگاه در حوزه مدیریت گردید، شرایط محیطی و تحولات ناشی از آن در بازار رقابت و ضرورت همگرایی و همراستایی سیستم های عملیاتی مؤسسه با استراتژی انتخاب شده، جهت بقا و ماندگاری در چنین شرایطی بود. به عبارت دیگر مدیران مؤسسات صنعتی و تجاری در چنین وضعیتی می بایست علاوه بر انجام وظایف معمول خود، به واکنشهای محیطی و عوامل متشکله آن توجه دقیقی داشته باشند و ضمن هدف گذاری دقیق، سیستم ها و ساختارهای داخلی مؤسسه (مانند برنامه ریزی، سیستم های انگیزش و پاداش و گردش اطلاعات) را در راستای تحقق اهداف پیش بینی شده تجدید سازمان نموده و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی موجود، اجرای گام به گام تمام عملیات پیش بینی شده را بصورت مداوم مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند. با توجه به موارد فوق تحقق اهداف تدوین شده در مقوله مدیریت استراتژیک، مستلزم همراستایی و هم سوئی تمامی واحدهای اجرائی، عملیاتی، سیستمهای مدیریتی و فرهنگ سازمانی حاکم بر مؤسسه می باشد. منطقی بودن ارتباط بین عوامل اشاره شده می تواند پیشتازی مؤسسه را در عرصه رقابت تضمین نماید [۶].

مدیریت استراتژیک فرایندی است که سازمان از طریق آن به پرسش های زیر پاسخ می دهد:

⁶ - Strategic Management