

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دانشگاه پیام نور

### پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته M. B. A

مرکز تهران

### عنوان پایان نامه

تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای شرکت شیرینی و شکلات مینو

### استاد راهنما

جناب آقای دکتر اوژن کریمی

### استاد مشاور

جناب آقای دکتر محمد تقی امینی

### نگارش

فهیمة ریاضی راد

تابستان ۱۳۸۹

## بسمه تعالی

### تصویب پایان نامه

پایان نامه تحت عنوان تدوین استراتژی های وظیفه ای شرکت شیرینی و شکلات مینو که در دانشگاه پیام نور (مرکز تهران) تهیه و به هیات داوران ارائه گردیده است؛ مورد تایید می باشد.

تاریخ دفاع: نمره: درجه ارزشیابی:

### اعضای هیات داوران

نام و نام خانوادگی	هیات داوران	مرتبه علمی	امضاء
۱. جناب آقای دکتر اوژن کریمی	استاد راهنما	استادیار	
۲. جناب آقای دکتر محمدتقی امینی	استاد مشاور	استادیار	
۳. جناب آقای دکتر عباسی	استاد داور	استادیار	

نماینده گروه علمی

نماینده تحصیلات تکمیلی

تقديم به

خاطره پدم

## تشکر و قدردانی

حال که نگارش این پژوهش به پایان رسیده است، بر خود واجب می‌دانم از کلیه اشخاصی که در اجرای آن همکاری و مشارکت داشته‌اند صمیمانه سپاسگزاری و قدردانی نمایم؛ زیرا این کار گروهی میسر نمی‌شد اگر که راهنمایی‌ها و مساعدت‌های ارزنده اساتید گرانقدر دانشگاه؛ همکاری ارزشمند مسئولین، مدیران و کارکنان و سایر دست‌اندرکاران شرکت شیرینی و شکلات مینو نبود.

لذا، بدینوسیله از **جناب آقای دکتر اوژن کریمی** استاد راهنمای محترم که به حد کمال از توانایی‌های والای علمی، مدیریتی و اجرایی ایشان بهره‌مند شدم و هر گونه مساعدتی که لازم بود برای انجام این کار فراهم نمودند و حضوری مؤثر و تعیین‌کننده داشتند و فرآیند کار را به خوبی هدایت نمودند؛ از صمیم قلب سپاسگزاری می‌نمایم.

از استاد محترم مشاور **جناب آقای دکتر محمد تقی امینی** که از راهنمایی‌های ارزشمند آنها بسیار استفاده نمودم و کمک شایانی در تدوین پژوهش داشته‌اند؛ صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم.

از استاد محترم داور **جناب آقای دکتر عباسی** که نظارت بر این پژوهش را به عهده گرفتند و نکات ارزشمند برای اصلاح و بهبود پژوهش ارائه نمودند، سپاسگزاری می‌نمایم.

از جناب آقای وحید هوشنگ نژاد مدیر عامل محترم شرکت شیرینی و شکلات مینو و مدیران و کارکنان محترم زیرمجموعه تشکر می‌نمایم.

در پایان از سایر افرادی که به نوعی در تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای شرکت شیرینی و شکلات مینو و نگارش این پژوهش همکاری و مشارکت داشته‌اند؛ نیز قدردانی می‌نمایم.

## چکیده

بقا و تداوم سازمان‌ها و همچنین توسعه آنها نیازمند درک به هنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. سازمان‌هایی که توان درک قواعد جدید بازی را دارند، شانس بیشتری برای بهره‌مندی از فرصت‌ها می‌یابند. تکنولوژی‌های جدید، نگرش‌های نو و روش‌های نوین، همه می‌توانند قواعد موجود را دگرگون ساخته و شرایطی کاملاً نوین برای بازی بیافرینند. این شرایط انگیزه محقق را جهت تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای شرکت شیرینی و شکلات مینو فراهم می‌آورد.

در ابتدا چشم‌انداز و بیانیه‌های مأموریت و اهداف بلندمدت شرکت شیرینی و شکلات مینو تعریف و توسعه داده شد. پس از آن با بررسی محیط اثرگذار بر فعالیت‌های سازمان یا به عبارت دیگر محیط‌های خارجی و داخلی به شناسایی و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف پرداخته شد و مشخص گردید که شکاف میان وضعیت موجود شرکت و اهداف آن اندک می‌باشد و از آنجائیکه شرکت از نظر استراتژیکی در وضعیت مطلوب قرار دارد، می‌تواند از راه‌های مختلف از فرصت‌های موجود در محیط خارجی بهره‌برداری نماید؛ به هنگام ضرورت حالت تهاجمی به خود گرفته و خطرپذیر گردد. استراتژی‌های پیشنهادی توسعه بازار، رسوخ در بازار، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، تنوع همگون و... می‌باشند.

**کلید واژه‌ها: تدوین استراتژی، قوت، ضعف، فرصت، تهدید، تحلیل شکاف**

## فهرست مطالب

۱	فصل اول (کلیات تحقیق).....
۲	۱-۱ مقدمه.....
۴	۲-۱ بیان مسأله.....
۵	۳-۱ اهمیت و ضرورت پژوهش.....
۸	۴-۱ سؤال‌های تحقیق.....
۸	۵-۱ اهداف تحقیق.....
۹	۶-۱ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات.....
۹	۷-۱ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۰	۸-۱ جامعه آماری.....
۱۰	۹-۱ نمونه آماری.....
۱۱	۱۰-۱ متغیرهای تحقیق.....
۱۱	۱۱-۱ تعاریف مفهومی متغیرهای تحقیق.....
۱۲	۱۲-۱ تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق.....
۱۳	۱۳-۱ قلمرو تحقیق.....
۱۳	۱۴-۱ محدودیت‌های تحقیق.....
۱۴	فصل دوم (ادبیات تحقیق).....
۱۵	بخش اول: تدوین استراتژی.....
۱۵	۱-۲ مقدمه.....
۱۵	۲-۲ مفهوم استراتژی.....
۱۷	۳-۲ تعاریف استراتژی.....
۱۹	۴-۲ ابعاد مختلف استراتژی.....
۲۰	۵-۲ مراتب استراتژی در سطح سازمان.....
۲۱	۶-۲ مدیریت استراتژیک.....
۲۲	۷-۲ مراحل مدیریت استراتژیک.....

۲۷.....	۱-۸-۲ استراتژی های کلان.....
۲۸.....	۲-۸-۲ استراتژی های اصلی.....
۲۸.....	الف- استراتژی های بزرگ.....
۲۹.....	ب- استراتژی های فرعی.....
۳۴.....	ج- استراتژی وظیفه ای.....
۳۵.....	استراتژی مالی.....
۳۹.....	استراتژی واحد منابع انسانی.....
۴۸.....	استراتژی های فناوری اطلاعات.....
۵۶.....	استراتژی های تحقیق و توسعه.....
۵۹.....	استراتژی های بازاریابی.....
۶۳.....	استراتژی عملیاتی.....
۷۲.....	۹-۲ مدل های تدوین استراتژی.....
۷۲.....	۱-۹-۲ مدل تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی.....
۷۴.....	۲-۹-۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....
۷۶.....	۳-۹-۲ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....
۷۹.....	۴-۹-۲ مدل تحلیلی سوات و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان.....
۸۳.....	۵-۹-۲ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی.....
۸۵.....	۶-۹-۲ مدل برنامه ریزی دیاگرام اهم.....
۸۷.....	۷-۹-۲ مدل پورتر.....
۸۸.....	۸-۹-۲ مدل روش تحلیل شکاف.....
۹۰.....	بخش دوم: پیشینه تحقیق.....
۹۰.....	۱-۲-۲ مطالعات خارجی.....
۹۳.....	۲-۲-۲ مطالعات داخلی.....
۹۶.....	بخش سوم: معرفی جامعه آماری.....
۹۶.....	۱-۳-۲ تاریخچه شرکت شیرینی و شکلات مینو.....
۹۷.....	۲-۳-۲ چارت سازمانی شرکت شیرینی و شکلات مینو.....



۹۸.....	۲-۳-۴ اهم برنامه‌های آتی .....
۹۹.....	۲-۳-۵ بیانیه مدیر عامل.....
۱۰۰.....	۲-۳-۶ مشخصات و توانایی‌ها .....
۱۰۰.....	واحد کنترل کیفیت.....
۱۰۱.....	واحد برنامه‌ریزی .....
۱۰۱.....	واحد فنی.....
۱۰۲.....	واحد تحقیق و توسعه .....
۱۰۳.....	معرفی تعدادی از محصولات مینو.....
۱۰۵.....	فصل سوم (روش‌شناسی تحقیق).....
۱۰۶.....	۳-۱ مقدمه.....
۱۰۷.....	۳-۲ روش تحقیق.....
۱۰۷.....	۳-۳ روش‌های گردآوری اطلاعات.....
۱۰۸.....	۳-۴ جامعه آماری.....
۱۰۸.....	۳-۵ نمونه آماری.....
۱۰۹.....	۳-۶ ساختار پرسشنامه .....
۱۱۰.....	۳-۶-۱ روایی ابزار تحقیق.....
۱۱۰.....	۳-۶-۲ پایایی تحقیق.....
۱۱۲.....	۳-۷ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۱۳.....	فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده‌ها).....
۱۱۴.....	۴-۱ مقدمه.....
۱۱۵.....	۴-۲ جدول‌های فراوانی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان.....
۱۱۹.....	۴-۳ تدوین بیانیه‌های شرکت شیرینی و شکلات مینو.....
۱۲۱.....	۴-۴ اهداف شرکت شیرینی و شکلات مینو.....
۱۲۲.....	۴-۵ تجزیه و تحلیل محیط داخلی شرکت شیرینی و شکلات مینو.....
۱۴۶.....	۴-۶ تجزیه و تحلیل محیط خارجی شرکت شیرینی و شکلات مینو.....
۱۶۶.....	فصل پنجم (نتیجه‌گیری و پیشنهادها).....

۱-۵ مقدمه.....	۱۶۷
۲-۵ بحث و نتیجه گیری.....	۱۶۷
پیشنهادهای تحقیق.....	۱۶۸
ب- پیشنهادهای پژوهشی تحقیق.....	۱۷۳
منابع و مأخذ فارسی و انگلیسی.....	۱۷۵
پیوستها.....	۱۸۳
پرسشنامه.....	۱۸۴
خروجی کامپیوتری دادهها.....	۱۹۱
چکیده لاتین.....	۲۳۷

## فهرست جدول‌ها و نمودارها

جدول ۱-۱ فراوانی پاسخ‌دهندگان در هرکدام از بخش‌های وظیفه‌ای شرکت	۱۰
جدول ۱-۲ ماتریس (EFE) شرکت	۷۶
جدول ۲-۲ ماتریس (IFE) شرکت	۷۸
جدول (۳-۲) جدول تجزیه و تحلیل SWOT معمولی	۷۹
نمودار ۱-۲ تجزیه و تحلیل SWOT	۸۳
جدول ۴-۲ امتیازهای جذابیت	۸۴
نمودار ۲-۲ چارت سازمانی شرکت شیرینی و شکلات مینو	۹۷
جدول (۱-۳) فراوانی پاسخ‌دهندگان در هرکدام از بخش‌های وظیفه‌ای شرکت	۱۰۸
جدول (۲-۳) عوامل و پرسش‌های مربوط به شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت شیرینی و شکلات مینو	۱۰۹
جدول (۱-۳) فراوانی پاسخ‌دهندگان در هرکدام از بخش‌های وظیفه‌ای شرکت	۱۰۸
جدول (۳-۳) مقدار آلفای کرونباخ سؤال‌های پرسشنامه	۱۱۱
جدول (۱-۴) جدول فراوانی برای سن پاسخ‌دهندگان	۱۱۵
نمودار (۱-۴) نمودار دایره‌ای برای سن پاسخ‌دهندگان	۱۱۵
جدول (۲-۴) جدول فراوانی برای جنسیت پاسخ‌دهندگان	۱۱۶
نمودار (۲-۴) نمودار دایره‌ای برای جنسیت پاسخ‌دهندگان	۱۱۶
جدول (۳-۴) جدول فراوانی برای میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان	۱۱۷
نمودار (۳-۴) نمودار دایره‌ای برای میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان	۱۱۷
جدول (۴-۴) جدول فراوانی برای سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان	۱۱۸
نمودار (۴-۴) نمودار دایره‌ای برای سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان	۱۱۸
جدول ۴-۵ اجزاء تشکیل‌دهنده بیانیه مأموریت شرکت شیرینی و شکلات مینو	۱۲۰
جدول (۶-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۱	۱۲۲
جدول (۷-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۲	۱۲۳
جدول (۸-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۳	۱۲۳
جدول (۹-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۴	۱۲۳
جدول (۱۰-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۵	۱۲۴
جدول (۱۱-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۶	۱۲۴
جدول (۱۲-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۷	۱۲۴
جدول (۱۳-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۸	۱۲۵
جدول (۱۴-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۹	۱۲۵
جدول (۱۵-۴) آزمون تی تک نمونه ای (فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف) برای سوال ۱۰	۱۲۵







جدول (۴-۱۱۵) تهدیدهای شرکت شیرینی و شکلات مینو.....	۱۶۴
نمودار ۴-۵ تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی شرکت مینو.....	۱۶۶
جدول ۱-۵ بیانیه و اهداف بلندمدت شرکت شیرینی و شکلات مینو.....	۱۶۷
جدول ۲-۵ استراتژی‌های پیشنهادی در راستای اهداف شرکت شیرینی و شکلات مینو.....	۱۶۸
جدول ۳-۵ استراتژی‌های پیشنهادی واحد تحقیق و توسعه.....	۱۶۹
جدول ۴-۵ استراتژی‌های پیشنهادی واحد بازاریابی.....	۱۷۰
جدول ۵-۵ استراتژی‌های پیشنهادی واحد مالی.....	۱۷۱
جدول ۶-۵ استراتژی‌های پیشنهادی واحد تولید.....	۱۷۱
جدول ۷-۵ استراتژی‌های پیشنهادی واحد فناوری اطلاعات.....	۱۷۲
جدول ۸-۵ استراتژی‌های پیشنهادی واحد منابع انسانی.....	۱۷۲

# فصل اول

## کلیات تحقیق



مدیریت استراتژیک یک جعبه شعبده‌بازی یا مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، تفکر تحلیلی و مسئولیت‌پذیری منابع برای اقدامات است. پیتر دراگر

## ۱-۱ مقدمه

در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی، رشدی شتابان یافته و تحولات علم و فن‌آوری بر این تغییرات به شدت دامن زده است، مدیریت بر سازمان‌ها تنها با عنایت به شرایط و مقتضیات محیطی است که موضوعیت پیدا می‌کند. بدون شک فرآیند عملیات در سازمان‌های امروزی متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط آنهاست و همساز با چنین تحولاتی، محیط درونی آنها نیز دگرگونی‌های شگفت‌آوری را تجربه می‌کند. بر این اساس است که متغیرهای ناظر بر کسب و کار فنی و سازمانی، از محیط درون و برون سازمان‌ها و حتی گستره ملی فراتر رفته و بعد منطقه‌ای و بین‌المللی یافته است و لاجرم الزام‌های کاملاً نوینی را در ابعاد مدیریت طلب می‌کند تا اداره امور سازمان‌ها را به گونه‌ای معقول و نه شتابزده و منفعل، هماهنگ با تحولات درونی و بیرونی ساختار، ارتباطات و دیگر روندها، تنظیم نماید (طیبی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱).

همه سازمان‌ها به سوی نقطه‌ای روان هستند، ولی بدبختانه برخی از سازمان‌ها نمی‌دانند به کجا می‌روند. این گفته قدیمی که "اگر کسی نداند به کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به آنجا خواهد رسید" بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌ها باید از روش‌ها، اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده کنند. در سازمان‌های کوچک استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک روز به روز افزایش می‌یابد، ولی در سازمان‌های بزرگ، نهادهای غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و مجتمع‌های چندملیتی هم، از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند. در این فرآیند که بدان وسیله به مدیران و کارکنان تفویض اختیار می‌شود، منافع بی‌حد و اندازه‌ای وجود دارد.

هر سازمانی باید بکوشد در صنعت مربوطه پیشگام شود و به صورتی خلاق و مبتکر (و نه 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 تصمیم‌گیری، فرآیند مدیریت استراتژیک مؤید روشی معقول، بخردانه، سیستماتیک و عینی است که بر اساس آن مسیر آینده شرکت تعیین می‌گردد.

اگر استراتژیست برای تعیین مسیر از قوه شهودی (الهام گرفتن) هم استفاده نماید در آن صورت دست به کاری بس خطیر خواهد زد. استراتژیست‌هایی که در کار خود موفق هستند مقداری وقت صرف می‌کنند تا درباره سازمان خود بیندیشند، ببینند که موضع سازمان چیست و در کجا قرار دارد، در آینده چه نوع سازمانی خواهند بود و آن‌گاه درصدد اجرای برنامه‌ها و سیاست‌هایی برمی‌آیند تا بتوانند در یک دوره زمانی معقول از جایی که قرار دارند به محل یا جای مورد نظر برسند.

این واقعیت قابل قبول و پذیرفته شده است که افراد و سازمان‌هایی که برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند (نسبت به کسانی که هیچ برنامه‌ریزی نمی‌کنند) با احتمال بیشتری می‌توانند همان چیزی شوند که خواستار آن هستند. یک استراتژیست خوب می‌تواند برنامه‌ریزی کند و برنامه‌های خود را کنترل نماید، در حالی که یک استراتژیست بد هیچ‌گاه برنامه‌ریزی نمی‌کند، ولی پیوسته می‌کوشد بر افراد کنترل‌هایی اعمال نماید (دیوید<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۶۶-۶۵).

آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین‌الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» جستجو کرد (صداقت‌گویان، ۱۳۸۴: ۱۲).

در این پژوهش برای ارزیابی استراتژی‌های وظیفه‌ای مناسب شرکت شیرینی و شکلات مینو تلاش می‌شود و برای تدوین استراتژی از روش تحلیل شکاف<sup>۲</sup> استفاده می‌گردد. روش تحلیل شکاف یکی از روش‌های مفید و مؤثر در تجزیه و تحلیل استراتژیک می‌باشد. در این روش ابتدا اهداف مؤسسه تعیین شده و سپس استراتژیست با تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، فاصله و شکاف موجود بین اهداف مؤسسه و وضع موجود (استمرار استراتژی جاری) را تعیین می‌کند.

---

<sup>۱</sup> - David

<sup>۲</sup> - Gap Analysis

## ۱-۲ بیان مسأله

نگاهی نافذ به جهان این حقیقت را بیش از پیش آشکار می‌سازد که جهان امروز بسیار متفاوت‌تر از گذشته است. از ویژگی‌های اصلی جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مزاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارآیی ارتباطات، افزایش دانش و اطلاعات و قدرت تصمیم‌گیری مشتریان و... اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهان و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط سازمانهاست. در چنین فضایی این سوال اساسی مطرح است که رمز بقا و غلبه یک شرکت بر حریفان قدرتمند و بزرگ در چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند موجود زانو زد؟

سازمان‌ها از زمان‌های قدیم تاکنون همواره مسیر پیچیده شدن را طی کرده‌اند. از دیر باز بدلیل سادگی ماهیت فعالیت‌های سازمانها، نیازی به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت و یا استراتژیک نبوده است. اما با گذشت زمان پیچیدگی زیادی در فعالیت‌های سازمان‌های کنونی پیدا شده است بطوریکه با مقایسه ساده مشخص است که دیگر نمی‌توان همانند گذشته، بدون دوراندیشی و بررسی‌های علمی، چشم اندازی کامل از عملکرد سازمان ترسیم نمود. در نتیجه برای پیروزی در رقابت فشرده‌ای که در جهان امروز وجود دارد باید با استفاده بهینه از علم و دانش و تقویت نقاط قوت و غلبه بر نقاط ضعف، عملکرد قویتری ارائه نمود تا بتوان به هدف والای سازمان دست یافت. از این‌رو می‌توان از دانش برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد و با بهره‌گیری از این رویکرد در رویارویی با رقابت بسیار فشرده جهان امروز موفق بود و اجازه نداد که استراتژیست‌ها بجای ایجاد بستری مناسب برای موفقیت شرکت دچار سردرگمی شوند (مشبکی، ۱۳۸۵: ۲۰۳).

یکی از مشکلات واحدهای صنعتی-تولیدی کشور در حال حاضر عدم جاری شدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقا تفکر استراتژیک میان مدیران اجرایی می‌باشد. این مسئله باعث شده است که مدیریت ارشد این قبیل شرکت‌ها درگیر فعالیت‌های روزمره شده و بدلیل فقدان یک برنامه جامع به عنوان راهنمای حرکت و ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف مجموعه عملاً از ایفای بخشی از مسئولیت‌های کلان خود باز بمانند.

مسئله اصلی این تحقیق، تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای مناسب شرکت شیرینی و شکلات مینو می‌باشد به نحوی که با پیاده‌سازی این برنامه بتوان شرایط نیل به موفقیت و اثر بخشی را هموار نمود. شرکت شیرینی و شکلات مینو طی چند سال اخیر شدت تحولات خصوصاً در زمینه رقابت و فن آوری را دریافته است و لذا به حل مشکلات شرکت از طریق مفاهیم مدیریت استراتژیک علاقه نشان می‌دهد. این شرکت در طی سالیان اخیر بدلیل حضور رقبا در بازار با کاهش سهم بازار، عدم موفقیت کامل در جذب مشتریان و عدم استراتژی مناسب رقابتی روبرو بوده است. لذا انجام فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به عنوان اولین تجربه این شرکت و انتخاب استراتژی مناسب می‌تواند اثر بخش‌ترین تصمیم مدیریتی در این زمینه باشد. از این رو سؤال اصلی تحقیق، مناسب‌ترین استراتژی‌های وظیفه‌ای برای شرکت شیرینی و شکلات مینو چیست؟ می‌باشد.

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت پژوهش

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. مالکان شرکت‌های کوچک، مدیران اجرایی، رؤسا و مدیران سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی متوجه منافع ناشی از مدیریت استراتژیک شده‌اند و چنین واقعیتی را پذیرفته‌اند.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین‌گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید (لانگلی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸: ۴۰).

تعداد بسیاری از شرکت‌ها و نهادها با استفاده از مدیریت استراتژیک می‌کوشند تصمیمات اثربخش اتخاذ نمایند. در زمان کنونی بیش از ۷۵ درصد همه شرکت‌ها از روش‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند، در حالی که در ۱۹۷۹ مقدار آنها به کمتر از ۲۵ درصد می‌رسید (آلن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵: ۴۸).

---

<sup>۱</sup> - Langley

<sup>۲</sup> - Allen