



A New Framework for Formulating Master Strategy using Corporate Lifecycle and Industry Lifecycle

M. Rahimi Moghadam & M.R. Amin Naseri*

Mohammad Rahimi Moghadam , Phd Student of Industrial Engineering- Iran University of Science and Technology
Mohammad Reza Amin Naseri, Associate professor of Industrial Engineering- Tarbiat Modares University

Keywords

Master Strategy Matrix,
Master Strategy Alternatives,
Corporate Lifecycle Curve,
Industry Life Cycle Curve,
Expert Survey,
Delphi Technique ,

ABSTRACT

Developing strategy in corporate level and specifying road map of main strategies are satisfied in master strategy frameworks. All of these frameworks include two groups of factors to evaluate both of internal strength and external (industry) interest of organizations. Corporate Lifecycle Approach which is used in this research to evaluate internal strength of organizations presents a systematic view in order to identify position of each organization in its lifecycle and then suggests major solutions to achieve prime stage. On the other hand, Industry Lifecycle which is applied for evaluating external interest identifies position of industry in its lifecycle. This article aims to develop a new framework (LCMS) for formulating master strategy using a two-dimensional matrix including Corporate Lifecycle and Industry Lifecycle stages. Proposed LCMS Framework has been validated using Expert Survey and Delphi Technique. The research methodology highlights advantages of considering lifecycles in LCMS alternatives and factors of internal strength and external interest. The first part of this article includes literature review of frameworks for developing master strategy. The research methodology which LCMS framework is proposed based on it, is described in the second part. Finally, research conclusion and validation of LCMS framework is mentioned..

© 2014 IUST Publication, IJIEPM. Vol. 25, No. 2, All Rights Reserved

*
Corresponding author. M.R. Amin Naseri
Email: amin_nas@modares.ac.ir



چارچوبی جدید جهت تدوین استراتژی کلان با دیدگاه دوره عمر سازمان و چرخه عمر صنعت

محمد رحیمی مقدم و محمدرضا امین ناصری*

چکیده:

کلمات کلیدی

چارچوب‌های تدوین استراتژی کلان به ارائه استراتژی در سطح کل سازمان می‌پردازند و مشخص‌کننده نحوه جهت‌گیری استراتژی‌های اصلی سازمان هستند. هر یک از این چارچوب‌ها دارای دو دسته فاکتور بوده که به ارزیابی توان داخلی و جذابیت خارجی (صنعت) می‌پردازند. در این مقاله، برای ارزیابی توان داخلی سازمان‌ها، از رویکرد دوره عمر سازمان استفاده می‌شود که با دیدگاهی سیستماتیک به شناسایی موقعیت آن‌ها در منحنی دوره عمر پرداخته و راه‌حلهایی جهت دستیابی به تکامل و درمان عارضه‌هایشان ارائه می‌نماید. برای ارزیابی جذابیت خارجی نیز چرخه عمر صنعت بکار گرفته شده که روشی برای شناسایی موقعیت هر صنعت در مراحل مختلف چرخه عمر ارائه می‌کند. هدف از این مقاله، توسعه یک چارچوب جدید (LCMS) برای تدوین استراتژی کلان در قالب یک ماتریس دوبعدی، شامل مراحل دوره عمر سازمان و مراحل چرخه عمر صنعت، می‌باشد. چارچوب LCMS با استفاده از روش تحقیق پیمایش توسط خبرگان و تکنیک دلفی، اعتبارسنجی شده و مزیت‌های استفاده از منحنی‌های عمر در طراحی گزینه‌ها و فاکتورها مورد بررسی قرار گرفته است. در بخش اول این مقاله، مرور ادبیات و بررسی چارچوب‌های تدوین استراتژی کلان ارائه شده است. در بخش دوم، نحوه دستیابی به چارچوب LCMS با استفاده از روش تحقیق تشریح شده و در بخش سوم، به بررسی نتایج تحقیق و اعتبارسنجی آن پرداخته شده است.

ماتریس استراتژی کلان،
گزینه‌های استراتژی کلان،
منحنی دوره عمر سازمان،
منحنی چرخه عمر صنعت،
پیمایش توسط خبرگان،
تکنیک دلفی

سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد^۱. از منظر وی،

مدیریت استراتژیک دارای سه سطح اساسی است (شکل ۱):

- در سطح کل سازمان جهت حرکت کل گروه‌های سازمانی مشخص شده و اهداف و مقاصد عمومی به‌منظور نیل به آن‌ها تعیین می‌شوند.
- در سطح کسب‌وکار، جهت حرکت هر یک از کسب‌وکارها با یکی از روش‌های فرمولاسیون استراتژی (مانند SWOT) مشخص می‌گردد.
- در سطح وظیفه‌ای، استراتژی‌ها به تفکیک هر یک از حوزه‌های وظیفه‌ای تدوین می‌گردند.

استراتژی‌های اصلی و وظیفه‌ای می‌بایست در راستای استراتژی کلان تدوین شوند. استراتژی‌های سطح کل سازمان، استراتژی کلان^۲ [۲،۳] و یا استراتژی نوعی^۳ [۴] نامیده می‌شوند.

۱. مقدمه

دستیابی به استراتژی اثربخش، مهم‌ترین چالش سازمان‌ها در یک محیط رقابتی است. استراتژی یک سازمان تعیین می‌کند که فردای سازمان چگونه خواهد بود، چگونه می‌تواند به این فردا دست یابد و با چه معیارهایی میزان تحقق اهداف خود را می‌سنجد [۱].

تعاریف متعددی برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. از دیدگاه دیوید [۱۲] "مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که

تاریخ وصول: ۹۰/۱۲/۱۷

تاریخ تصویب: ۹۱/۴/۱۷

محمد رحیمی مقدم، دانشجوی دکتری دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم

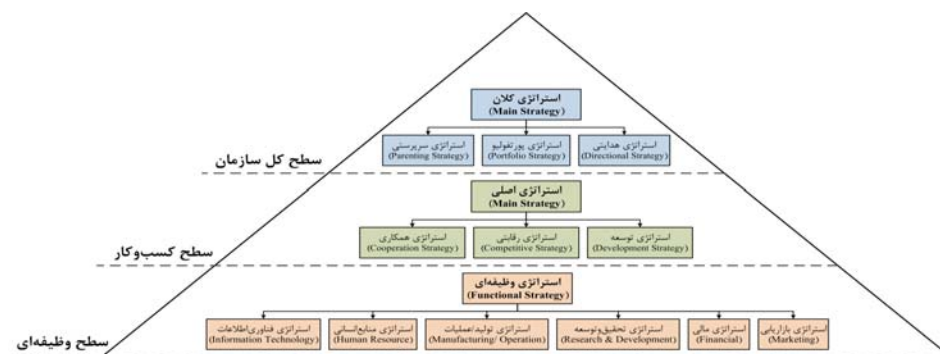
و صنعت ایران mrahimim@iust.ac.ir

*نویسنده مسئول مقاله: دکتر محمد رضا امین ناصری، دانشیار بخش

مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس amin_nas@modares.ac.ir

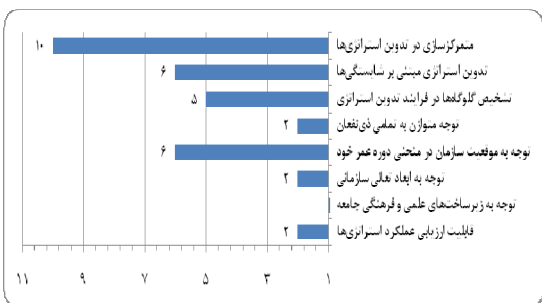
² Master Strategy

³ Typical Strategy



شکل ۱- سطوح مدیریت استراتژیک [۲،۱۳]

دیگر از عارضه‌های شناسایی شده بوده است که به همین منظور در این تحقیق از این منحنی (جهت دستیابی به تکامل و رفع عارضه‌های سازمان) برای تدوین استراتژی‌های کلان استفاده شده است [۳۰].



شکل ۲. فراوانی مدل‌های تدوین استراتژی از لحاظ فقدان عوامل کلیدی موفقیت [۹]

استراتژی کلان، مشخص‌کننده جهت کلی استراتژی‌های اصلی [۱۲] و نشان‌دهنده مطلوب‌ترین شیوه جهت‌گیری سازمان بوده که با در نظر گرفتن سیستماتیک مجموعه‌ای از فاکتورهای محیطی و درونی تدوین می‌شود [۲۲]. سایر استراتژی‌های سازمان باید با استراتژی کلان مطابقت و همسویی داشته باشند [۲۶]. این تعاریف، هدف اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک را که تمرکز منابع سازمان در راستای اهداف کلان است، تقویت می‌کند. استراتژی‌های کلان سازمان را می‌توان در سه دسته زیر طبقه‌بندی نمود:

- استراتژی‌های هدایتی^{۱۷}، جهت هدف‌گیری به سمت رشد سازمان بکار می‌رود.
- استراتژی‌های پورتفولیو^{۱۸}، جهت هماهنگی جریان نقدی میان واحدهای مختلف استفاده می‌شود.

در این تحقیق، ۱۷ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مدل‌های نسل اول، نسل دوم و مدل‌های ایرانی با استفاده از ۸ عامل کلیدی موفقیت^۱ مورد عارضه‌یابی قرار گرفته‌اند. مدل‌های مطالعه شده شامل فیلیپس^۲ [۱۴]، فریمن^۳ [۱۵]، رونالد روسن^۴ [۱۶]، پرو^۵ [۵]، اسکولز و جانسون^۶ [۱۷]، دیوید^۷ [۱۲]، تامسون و استریکلند^۸ [۱۸]، لینچ^۹ [۱۹]، برایسون^{۱۰} [۲۰]، کافمن^{۱۱} [۲۱]، مک‌میلان^{۱۲} [۶]، CMS^{۱۳} [۷]، مینا [۲۲] و روش‌های فرمولاسیون پورتر^{۱۴} [۲۳]، اسپیس^{۱۵} [۲۴] و مدل‌های پورتفولیو^{۱۶} [۲۵،۲۶،۲۷] هستند. ۸ عامل کلیدی موفقیت مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نیز با جمع‌بندی مطالعات گذشته متمرکز بر عوامل شکست برنامه‌های استراتژیک [۴]، عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها [۲۸] و گلوگاه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک [۸،۲۹] شناسایی شده‌اند.

نتیجه این عارضه‌یابی (شکل ۲) نشان می‌دهد که این ۱۷ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، بیشتر درگیر عارضه عدم تمرکز در جهت‌گیری استراتژی‌ها هستند. به عبارت دیگر استراتژی‌ها تنها بر اساس اهداف فیلتر می‌شوند و هیچ‌گونه جهت‌گیری نسبت به موقعیت و توان رقابتی شرکت‌ها صورت نمی‌پذیرد. توسعه مفهوم استراتژی کلان جهت برطرف‌سازی این نیاز و جبران این عارضه، یکی از انگیزه‌های اصلی این تحقیق بوده است. علاوه بر این، عدم توجه به منحنی دوره عمر سازمان در تدوین استراتژی‌ها یکی

1 Key Success Factor
 2 Philips
 3 Freeman
 4 Ronald Rosen
 5 PRO
 6 Scholes and Johnson
 7 David
 8 Thompson and Strickland
 9 Lynch
 10 Bryson
 11 Kaufman
 12 Mcmillan
 13 Combinational Model of Strategic Planning
 14 Porter
 15 Space
 16 Portfolio

17 Directional Strategy
 18 Portfolio Analysis

توجه ماتریس BCG، توازن نقدینگی و تعادل در ترکیب تجاری شرکت‌ها می‌باشد. در ماتریس BCG دو متغیر در قالب دو محور تعریف شده است. متغیر اول (محور Yها)، بیان‌گر نرخ رشد بازار بوده که کل فروش جاری در برابر کل فروش سال گذشته یا سال قبل از آن را نشان می‌دهد. متغیر دوم (محور Xها)، بیان‌گر سهم نسبی بازار بوده که نسبت فروش واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) به فروش رقبای عمده را نشان می‌دهد. ماتریس BCG یک ماتریس ۲×۲ است که با بررسی این دو متغیر یکی از چهار گزینه استراتژی کلان شامل افزایش سهم بازار، حفظ سهم بازار، برداشت یا درو کردن و واگذاری یا رها کردن را پیشنهاد می‌دهد. ماتریس سنجش وضعیت چندعاملی GE، نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط شرکت‌های جنرال الکتریک^۹ و مک‌کنزی و شرکا^{۱۱} ابداع شد. این ماتریس یک ابزار توصیفی برای تولید استراتژی‌های بنگاه بر مبنای رویکرد پورتفولیوی تجاری بوده که تمرکز آن بر روی سودآوری کل پورتفولیو است. محورهای X و Y ماتریس نه‌خانه‌ای GE به ترتیب جذابیت بازار (و یا صنعت) و تسلط نسبی بازار^{۱۲} (تسلط نسبی بر بازار) را نشان می‌دهند. این ماتریس با در نظر گرفتن ترکیبی از چند معیار به ارزیابی میزان جذابیت و تسلط نسبی بازار پرداخته و از این‌رو موقعیت و جایگاه شرکت را واقعی‌تر از سایر چارچوب‌ها نشان می‌دهد. در چارچوب GE شش گزینه استراتژی مختلف شامل سرمایه‌گذاری برای نگهداشت^{۱۳}، سرمایه‌گذاری برای نفوذ^{۱۴}، سرمایه‌گذاری برای بازسازی^{۱۵}، سرمایه‌گذاری انتخابی^{۱۶}، سرمایه‌گذاری اندک^{۱۷} و خروج^{۱۸} ارائه شده که بنابر شرایط و موقعیت سازمان در ماتریس پیشنهاد می‌شوند. [۳۴]

ماتریس خط‌مشی جهت‌نما یا چارچوب DPM، در سال ۱۹۷۵ توسط شرکت انگلیسی- هلندی شل^{۱۹}، به‌عنوان پاسخ مستقیمی به تغییرات محیطی آن زمان، نظیر وفور نفت خام در بازار، کاهش شدید قیمت نفت خام و کاهش سود صنعت طراحی شد. همانند سایر چارچوب‌های پورتفولیو، DPM شبکه‌ای دوبعدی است که محورهای X و Y آن به ترتیب قوت شرکت (موقعیت رقابتی) و جذابیت صنعت (محصول- بازار) را نشان می‌دهند. این ماتریس ۳×۳ بوده و دارای گزینه‌های استراتژی کلان آزادکردن سرمایه، کناره‌گیری مرحله‌ای یا عقب‌نشینی، تولید نقدینگی، رشد، رهبر،

استراتژی‌های سرپرستی^۱، جهت ایجاد هم‌افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع بکار می‌رود.

نتیجه مطالعه و بررسی ۱۱ چارچوب مطرح برای تدوین استراتژی کلان، حاکی از آن است که بیشتر این چارچوب‌ها برای بررسی شرایط درونی و بیرونی سازمان تنها بر روی بخشی از درون سازمان یا صنعت متمرکز می‌شوند و با استفاده از گزینه‌های محدود و براساس یک کانون توجه خاص، به پیشنهاد استراتژی کلان^۲ می‌پردازند. اخیراً تلاش‌های بسیاری در جهت بهبود این چارچوب‌ها صورت پذیرفته تا استراتژی کلان پیشنهادی، کلیه ابعاد سازمان را دربرگیرد. در چارچوب پیشنهادی این تحقیق، برای تحلیل درونی سازمان از منحنی دوره عمر سازمان^۳ [۳۱] و برای تجزیه و تحلیل صنعت از چرخه عمر صنعت^۴ [۳۲] استفاده شده است. لذا هدف این تحقیق طراحی چارچوبی جهت تدوین استراتژی کلان بوده که عارضه‌های چارچوب‌های قبلی را پوشش داده و با جمع‌بندی بر روی گزینه‌های استراتژی کلان سایر چارچوب‌ها و استفاده مناسب از آن‌ها، از جامعیت مناسبی برخوردار باشد. در این تحقیق، ابتدا براساس مرور ادبیات و تحلیل رفتار سازمان‌ها در مراحل مختلف دوره عمر سازمان و چرخه عمر صنعت، یک چارچوب اولیه پیشنهاد شده است. سپس با استفاده از متدولوژی دلفی^۵، نظرات تیم خبرگان درباره این چارچوب اولیه در قالب پرسش‌نامه‌ای طی جلسات مصاحبه دریافت شده و جمع‌بندی نظرات براساس متدولوژی تحلیل محتوا^۶ انجام شده است. پس از سه مرحله اجرای فرایند دلفی، چارچوب پیشنهادی نهایی شده و قواعدی^۷ برای تدوین استراتژی کلان استخراج گردید که بکارگیری این چارچوب را در سازمان‌ها آسان‌تر می‌نماید.

۲. مرور ادبیات

چارچوب‌های تدوین استراتژی کلان، سازمان‌ها را براساس معیارهای خاصی طبقه‌بندی نموده، تحلیلی از وضعیت فعلی آن‌ها به مدیران عالی ارائه کرده و سپس استراتژی‌هایی در سطح کلان توصیه می‌نمایند. ماتریس BCG از مطالعات گروه مشاورین بوستون^۸ درباره نتایج و اثرات منحنی تجربه (یا منحنی یادگیری) استخراج شده است. مطالعات منحنی تجربه، نشان می‌دهد که هرگاه حجم انباشته یا ظرفیت تولید دو برابر شود، هزینه‌های متغیر هر واحد تولید از ۱۰٪ تا ۳۰٪ کاهش می‌یابد [۳۳]. کانون

⁹ Strategic Business Unit

¹⁰ General Electric Company

¹¹ Mc Kinsey Company

¹² Relative Market Dominance

¹³ Invest to Hold

¹⁴ Invest to Penetrate

¹⁵ Investment to Rebuild

¹⁶ Selective Investment

¹⁷ Low Investment

¹⁸ Divestiture

¹⁹ British Dutch-based Shell Chemical Company

¹ Parenting Strategies

² Master Strategy Alternatives

³ Corporate Lifecycle

⁴ Industry Lifecycle

⁵ Delphi Methodology

⁶ Content Analysis

⁷ Rules

⁸ Boston Consulting Group

می‌گردد. [۳۷]. چارچوب اسپیس [۲۴] برای رفع عارضه‌های روش‌های قبلی نظیر BCG توسعه یافت و با نام چارچوب ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک شهرت یافت.

این چارچوب نیز بصورت یک ماتریس 2×2 ارائه شده است که با ارزیابی عوامل داخلی صنعت (شامل معیارهای توان مالی (FS^۴) و مزیت رقابتی (CA^۵)) و عوامل خارجی (شامل معیارهای ثبات محیط (ES^۶) و توان یا استحکام صنعت (IS^۷)) موقعیت استراتژیک شرکت را مشخص می‌نماید. بسته به این که سازمان در چه موقعیتی قرار گیرد، چهار استراتژی کلان تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی پیشنهاد می‌شود. [۳]

چارچوب ارزیابی عوامل داخلی- خارجی (IE) مشابه ماتریس BCG. بخش‌های سازمان در یک نمودار شماتیک ترسیم می‌شوند. ماتریس دوبعدی IE شامل درصد عوامل کلیدی داخلی یا IFE^۸ در محور Xها و درصد عوامل کلیدی خارجی یا EFE^۹ در محور Yها می‌شود. براساس موقعیت سازمان در این ماتریس، یکی از چهار گزینه استراتژی تشدید^{۱۱} (نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول)، ادغام^{۱۲} (یکپارچگی عمودی و یکپارچگی افقی)، ابقا و نگهداری^{۱۳} و درو کردن یا واگذاری^{۱۴} انتخاب می‌گردد. [۳، ۱۲].

فرمول‌سازی استراتژی‌ها با ماتریس استراتژی بزرگ^{۱۵} توسط دیوید [۱۲] توسعه یافته و به ترسیم بخش‌های سازمان در یک نمودار شماتیک می‌پردازد. بدین منظور دو عامل سرعت رشد بازار و نحوه موقعیت رقابتی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و براساس موقعیت سازمان در یک ماتریس 2×2 ، استراتژی‌های کلان پیشنهاد می‌گردند. [۳۸].

با بررسی و جمع‌بندی چارچوب‌های استراتژی کلان (جدول ۱)، مشخص می‌شود که این چارچوب‌ها از ماتریسی دومحوری جهت تدوین استراتژی کلان بهره می‌جویند. با مقیاس‌بندی هر یک از این محورها به دو یا چند بخش، ماتریسی شامل گزینه‌های استراتژی کلان برای سازمان ایجاد می‌گردد. این چارچوب‌ها عموماً از دو محور فاکتورهای جذابیت خارجی (به‌عنوان مثال جذابیت بازار) و فاکتورهای توان داخلی (به‌عنوان مثال توان شرکت) در یک سازمان استفاده می‌کنند.

انحلال یا تضاعف، سخت‌کوشی و پیشروی محتاطانه یا مراقبت‌های خاص می‌شود. [۲۶].

چارچوب تکامل محصول- بازار یا ماتریس هوفر/شندل^۱ دنباله‌روی ماتریس‌های BCG و GE بوده و بر روی توسعه چرخه عمر محصول تمرکز نموده است [۳۵]. در این چارچوب برای تعیین جایگاه محصول در مراحل چرخه عمر، معیارهای مختلفی معرفی شده است [۱۸]. این چارچوب دارای دو محور بوده که محور X بیانگر موقعیت رقابتی نسبی و محور Y، بیانگر مرحله محصول- بازار در چرخه عمر است. ماتریس هوفر/شندل یک ماتریس 4×4 است که شش گزینه استراتژی کلان شامل استراتژی‌های افزایش سهم، رشد، سود، تمرکز بازار و کاهش دارایی، برگشت و برچیدن و واگذاری (فروش) را پیشنهاد می‌کند [۲۶].

چارچوب چرخه عمر ADL [۳۶] توسط گروهی از مشاورین مدیریت دانشگاه کمبریج ماساچوست در شرکت آرتور دی. لیتل^۲ ابداع گردید. این چارچوب بعنوان یک ابزار قدرتمند در تجزیه و تحلیل سرمایه‌گذاری شرکت‌های چندمحصولی یا چندواحدی، محسوب می‌شود و تمرکز اصلی آن بر روی چرخه عمر محصول است. ماتریس ADL دارای دو بعد بلوغ صنعت در محور Y و موقعیت رقابتی واحد کسب و کار استراتژیک در محور X است. در این چارچوب چهار استراتژی کلان شامل استراتژی‌های توسعه طبیعی، توسعه انتخابی، نگهداشت و مراقبت رقبا و همچنین کاهش یا برداشت یا کاهش موقعیت پیشنهاد شده است. [۱۷]

ماتریس ریسک هاسی^۳ (RM) براساس ماتریس DPM توسعه یافته است و گزینه‌های استراتژی کلان آن مشابه گزینه‌های DPM است. در این ماتریس علاوه بر بهره‌گیری از دو محور سودآوری بخش بازار و موقعیت رقابتی ماتریس DPM، ریسک به‌عنوان محور سوم (Z) در نظر گرفته شده است. [۲۶].

چارچوب پورتر جذابیت یک صنعت را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و آن را متأثر از ۵ عامل کلیدی تهدید و ورود رقبا جدید، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (یا اعتباردهندگان)، قدرت چانه‌زنی خریداران (یا مشتریان)، تهدید کالاها/ محصولات/ خدمات جایگزین و شدت رقابت بین رقبای موجود (یا بنگاه‌های حاضر در صنعت) می‌داند [۲۳].

چارچوب پورتر چهار گزینه استراتژی کلان شامل استراتژی‌های رهبری هزینه، تمایز، تمرکز بر تمایز و تمرکز بر هزینه را پیشنهاد می‌دهد و به‌منظور شناسایی استراتژی کلان سازمان‌ها از ماتریسی شامل دو محور مزیت رقابتی و قلمروی رقابت استفاده می‌کند. محور مزیت رقابتی شامل دو حالت تمایز و هزینه کمتر و محور قلمروی رقابت نیز شامل دو حالت بازار گسترده و بازار محدود

⁴ Financial Strength

⁵ Competitive Advantage

⁶ Environmental Stability

⁷ Industry Strength

⁸ Internal- External Factors Analysis

⁹ Internal Factors Analysis

¹⁰ External Factors Analysis

¹¹ Intensive

¹² Integration

¹³ Hold and Maintain

¹⁴ Harvest and Divest

¹⁵ Grand Strategy

¹ Hofer/Schendel

² Arthur D. Little

³ Hussey Risk Matrix

استراتژی کلان سازمان معرفی شود. همچنین براساس مفاهیم ارائه شده در هر چارچوب تدوین استراتژی کلان و محورهای مربوطه، هر یک از آن‌ها با کانون توجه خاصی به تدوین استراتژی کلان می‌پردازند.

البته هر چارچوبی از ابزارها و معیارهای خاصی برای اندازه‌گیری و ارزیابی این دو محور استفاده می‌نماید که بایستی با بررسی سازمان در معیارهای ارائه شده در دو محور ماتریس، موقعیت سازمان در ماتریس مزبور شناسایی شده و گزینه مطلوب بعنوان

جدول ۱. جمع‌بندی مرور ادبیات چارچوب‌های استراتژی کلان

نام ماتریس	فاکتورهای جذابیت خارجی	فاکتورهای قوت داخلی	کانون توجه	ابعاد
ماتریس BCG	نرخ رشد بازار	سهم نسبی بازار	توازن نقدینگی	۲×۲
ماتریس GE	جذابیت بازار و یا صنعت (فاکتورهای ساختاری بازار و فاکتورهای مدل پورتر)	تسلط نسبی بر بازار یا منابع مزیت رقابتی (عوامل کلیدی موفقیت و زنجیره ارزش)	سودآوری	۳×۳
ماتریس DPM	مجموعه‌ای از شاخص‌های توصیف‌کننده جذابیت بازار یا صنعت	مجموعه‌ای از شاخص‌های تعیین‌کننده قوت داخلی و قابلیت رقابتی شرکت	سودآوری و نقدینگی	۳×۳
ماتریس هوفر/شندل	موقعیت کسب و کار در منحنی چرخه عمر محصول	مجموعه‌ای از شاخص‌ها و موقعیت رقابتی نسبی شرکت	چرخه عمر محصول	۴×۴
چارچوب ADL	بلوغ صنعت یا موقعیت کسب و کار در منحنی چرخه عمر محصول	مجموعه‌ای از شاخص‌ها و موقعیت رقابتی این واحد	چرخه عمر محصول	۵×۴
ماتریس ریسک هاسی (RM)	مجموعه‌ای از شاخص‌های توصیف‌کننده جذابیت بازار	مجموعه‌ای از شاخص‌های تعیین‌کننده قوت داخلی	نرخ قابل قبول بازده در تطابق با ریسک	۴×۳×۳
چارچوب ریسک-بازده	میزان ریسک	میزان بازده	ریسک	۴×۳
چارچوب پورتر	قلمرو رقابت شرکت در صنعت	مزیت رقابتی کسب و کار	سودآوری و جذابیت صنعت	۲×۲
ماتریس اسپیس	ثبات محیط (ES) و توان یا استحکام صنعت (IS)	توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) کسب و کار	وضعیت کلی رقابتی شرکت	۲×۲
ماتریس IE	درصد عوامل کلیدی خارجی یا درصد تأثیرگذاری فرصت‌ها و تهدیدها (EFE)	درصد عوامل کلیدی داخلی یا درصد قدرت نقاط قوت و ضعف (IFE)	میزان توان شرکت در برابر عوامل محیطی	۳×۳
ماتریس استراتژی بزرگ	مجموعه‌ای از شاخص‌های توصیف‌کننده رشد بازار	مجموعه‌ای از شاخص‌های تعیین‌کننده موقعیت رقابتی شرکت	سهم بازار و موقعیت رقابتی بهتر	۲×۲

۳. توسعه چارچوب

۳-۱. مفاهیم دوره عمر سازمان

سازمان‌ها همانند تمامی موجودات زنده از جمله گیاهان، حیوانات و انسان‌ها، از یک چرخه حیات ۱۰ مرحله‌ای با عنوان دوره عمر سازمان مطابق شکل ۳ پیروی می‌کنند. سازمان‌ها "ایجاد" می‌شوند، "طفولیت" خود را سپری نموده و وارد دوران جوانی و "رشد سریع" می‌گردند. سازمان‌ها در دوره طفولیت به بنیان‌گذار وابسته بوده و پایبند به سیستم، روش یا فرایندی خاص نیستند.

در دوره رشد سریع سازمان‌ها به شکوفایی خود رسیده و بیشترین میزان تولید، درآمد و سودآوری را دارند. با گذر از دوره رشد، سازمان‌ها به "بلوغ"^۴ رسیده و سیستم‌ها، روش‌ها، ساختارها و فرایندهای خود را توسعه می‌دهند. نهایتاً در دوران "تکامل"^۵ سازمان‌ها به یکپارچگی کامل دست یافته و در بهترین موقعیت از منحنی دوره عمر خود قرار می‌گیرند. در صورتی که سازمان توانمندی‌های کارآفرینی و اجرایی خود را از دست دهد، دچار "ثبات"^۶ و "شرافیت"^۷ می‌شود. در این شرایط نیروهای اداری بر

⁴ Adolescence

⁵ Prime

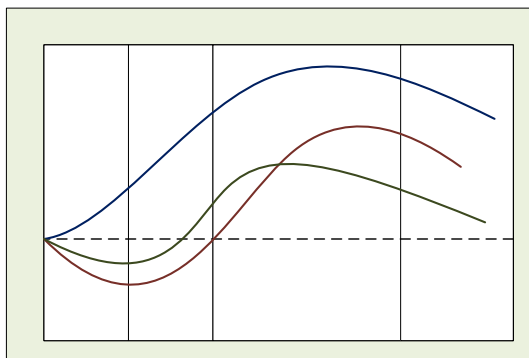
⁶ Stable

⁷ Aristocracy

¹ Courtship

² Infancy

³ Go-Go



شکل ۴. وضعیت فروش، جریان‌های نقدی و سودهای سالانهٔ مراحل چرخهٔ عمر صنعت [۲۶]

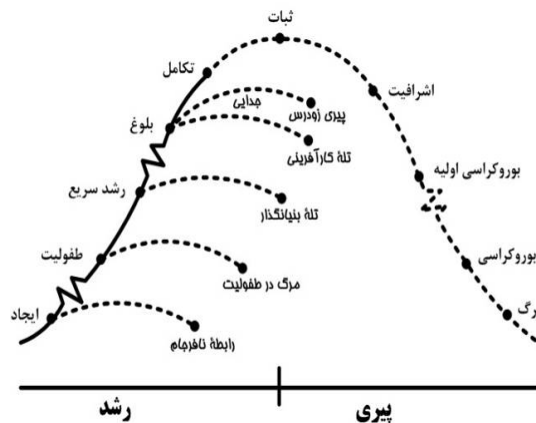
۳-۳. متدولوژی تحقیق

۳-۳-۱. مفاهیم متدولوژی تحقیق

در این مقاله با استفاده از روش تحقیق پیمایش توسط خبرگان، چهارچوبی برای تدوین استراتژی کلان با استفاده از مفاهیم دوره عمر پیشنهاد شده که LCMS^A نام گرفته است. پیمایش، روشی علمی بر مبنای فنون آماری در تحقیقات اجتماعی است که برای جمع‌آوری دیدگاه‌ها، باورها، نظرات، رفتارها، انگیزه‌ها یا مشخصات گروهی از جامعه درباره موضوع خاصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش تحقیق، به ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها و نیز به فرایندهای بکار گرفته شده برای بهره‌برداری از آن‌ها می‌پردازد. در این مقاله از مفاهیم روش دلفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات دریافتی از خبرگان با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا صورت پذیرفته است. [۱۰]

دلفی روشی سیستماتیک برای استخراج نظرات از یک گروه از متخصصان و خبرگان در مورد یک موضوع یا سؤال خاص است [۴۰]. در تکنیک دلفی، از تعدادی پرسش‌نامه (با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان) برای رسیدن به اجماع گروهی و دریافت و ارائه بازخورد به تیم خبرگان استفاده می‌شود [۴۱]. نظرات مختلفی دربارهٔ نحوهٔ انتخاب و تعداد خبرگان در فرایند دلفی وجود دارد. تعداد خبرگان وابسته به متغیرهای مختلفی است و معمولاً کمتر از ۵۰ نفر در نظر گرفته می‌شود. البته در برخی منابع [۴۲] شرکت‌کنندگان در دلفی را بین ۱۵ تا ۲۰ نفر، در برخی منابع دیگر این تعداد را از ۵ تا ۲۰ نفر پیشنهاد نموده‌اند [۴۳]. اما برای گروه‌های همگن از خبرگان تعداد ۱۰ نفر کافی است [۴۴]. لذا با انتخاب نمونه‌های همگن از خبرگان، می‌توان به وسیلهٔ انتخاب تعداد نمونهٔ کمتری به پاسخ‌های باکیفیت و راه‌حل‌های قابل پذیرش دست یافت. با جمع‌بندی موارد ذکر شده، الگوریتم

سازمان‌ها مسلط شده و به "بوروکراسی اولیه"^۱ و "بوروکراسی"^۲ دچار می‌شوند. در صورت عدم ارائه راهکارهای مناسب، سرنوشت سازمان‌ها به "مرگ"^۳ منتهی می‌شوند. در هر یک از این مراحل، سازمان‌ها شرایط و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که شامل رفتارهای طبیعی و غیرطبیعی (عارضه) می‌شود. [۳۹]



شکل ۳. منحنی دورهٔ عمر سازمان [۳۱]

۳-۲. مفاهیم چرخهٔ عمر صنعت

در مدل ADL، چرخهٔ عمر صنعت شامل چهار مرحلهٔ "جنینی"^۴، "رشد"^۵، "بلوغ"^۶ و "پیری"^۷ است. در مرحلهٔ جنینی، یک صنعت ایجاد می‌شود که فلسفه وجودی آن ارائه محصولات یا خدمات به منظور پاسخ به نیاز گروه معینی از مشتریان با استفاده از تکنولوژی‌های جدید است. در مرحلهٔ رشد، تولید محصولات مورد قبول مشتریان افزایش یافته، ورود به صنعت مشکل‌تر شده و رقبا بر سر تصاحب سهم‌های بیشتر بازار و توسعهٔ سهم به شدت با یکدیگر در حال مبارزه هستند.

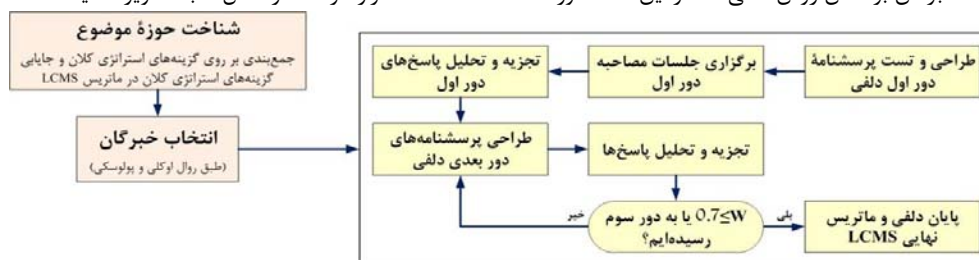
بهترین شرایط صنعت، در دورهٔ بلوغ محقق می‌شود. این دوره، حالتی از اشباع بازار را بیان می‌کند که همه یا بیشتر مشتریان بالقوه از قبل و در فواصل نسبتاً منظم زمانی، محصول را تهیه می‌کنند. در این دوره تکنولوژی‌ها و سهم‌های بازار علی‌رغم رقابتی بودن بازار به ثبات می‌رسند. نهایتاً اگر مشتریان، به دلیل جانسین‌های جدید و بهتری که همان نیازها را برآورده می‌سازند یا تغییر نیاز و ذائقه، علاقهٔ خود را به محصولات آن صنعت از دست دهند، صنعت دچار پیری می‌شود. [۳۶]

¹ Recrimination
² Bureaucracy
³ Death
⁴ Embryonic
⁵ Growth
⁶ Mature
⁷ Aging

⁸ LifeCycles Master Strategy

استفاده قرار گرفته، در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.

پیمایش توسط خبرگان براساس روش دلفی که در این مقاله مورد



الگوریتم پیمایش توسط خبرگان جهت نهایی کردن ماتریس LCMS

LCMS به ایشان ارائه گردید. طی چند مرحله تکرار فرایند دلفی، ماتریس نهایی LCMS با اعمال نظرات خبرگان نهایی شده است. در هر خانه از ماتریس LCMS، سازمان و صنعتی که در آن فعالیت می‌کند، از دو جهت ارزیابی می‌شود. از یک جهت، موقعیت سازمان در دوره عمر خود شناسایی شده و تلاش می‌گردد عارضه‌های موجود با هدف دستیابی به تکامل مرتفع شود. از جهت دیگر چنین سازمانی در صنعتی فعالیت می‌کند که فراخور چرخه عمر آن، بایستی رفتار مناسبی در قبال رقبای خود اتخاذ نماید. بدین ترتیب در هر خانه ماتریس با دو وضعیت مواجه هستیم. در وضعیت اول که در بخش تحتانی هر خانه از ماتریس ذکر شده، گزینه استراتژی کلان به منظور ورود به صنعتی که سازمان در آن فعالیتی ندارد، پیشنهاد می‌شود. در وضعیت دوم که در بخش فوقانی هر خانه از ماتریس مشخص شده، گزینه استراتژی کلان سازمان در صنعتی که در آن قرار داشته و فعالیت می‌کند، مشخص می‌گردد.

۳-۲-۳. شناخت حوزه تحقیق

در گام اول، به شناخت حوزه تحقیق پرداخته شده و گزینه‌های استراتژی کلان و جایابی این گزینه‌ها در ماتریس LCMS براساس تحلیل دوره عمر سازمان و چرخه عمر صنعت جمع‌بندی شده است. بدین منظور ضمن تحلیل مدل‌های بررسی شده در مرور ادبیات، گزینه‌های استراتژی کلان آن‌ها جمع‌بندی شده و بصورت جدول ۲ دسته‌بندی شده است. سپس ماتریسی دوبعدی پیشنهاد شده که محور افقی آن شامل ۱۰ مرحله دوره عمر سازمان و محور عمودی آن شامل ۴ مرحله چرخه عمر صنعت می‌باشد. ماتریس پیشنهادی یک شبکه 10×4 است که هر سازمان یا واحد کسب و کار استراتژیک، مطابق با مرحله چرخه عمر صنعت و موقعیت منحنی دوره عمر، می‌تواند در یکی از خانه‌های آن قرار گیرد. پس از تشکیل این ماتریس، گزینه‌های استراتژی کلان در هر خانه ماتریس مشخص شده و بدین ترتیب ماتریس اولیه LCMS بصورت شکل ۴ تشکیل شده است. پس از آماده‌سازی، جهت جمع‌آوری نظرات خبرگان، ماتریس اولیه

جدول ۲. جمع‌بندی گزینه‌های استراتژی کلان جهت استفاده در چارچوب LCMS

استراتژی تمرکز ^۱	استراتژی‌های رشد
استراتژی تنوع ^۲	استراتژی‌های ادغام
استراتژی یکپارچگی عمودی ^۴	استراتژی‌های توسعه
استراتژی یکپارچگی افقی ^۵	استراتژی‌های تشدید
توسعه طبیعی یا توسعه همه‌جانبه	مراقبت و نگهداشت رقبا
توسعه انتخابی یا سرمایه‌گذاری انتخابی	استراتژی سود یا ثبات
سرمایه‌گذاری برای ورود	استراتژی‌های ثبات؟
سرمایه‌گذاری برای افزایش سهم بازار	تغییری در فعالیت‌های فعلی شرکت یا سازمان نمی‌دهند.
سرمایه‌گذاری برای رهبری بازار	استراتژی‌های کاهش؟
کناره‌گیری مرحله‌ای یا کاهش	سطح فعالیت‌های شرکت یا سازمان را کاهش می‌دهند.
استراتژی برچیدن یا درو کردن یا واگذاری	
خروج یا عدم ورود	

¹ Growth Strategies

² Concentration Strategy

³ Diversification Strategy

⁴ Vertical Integration

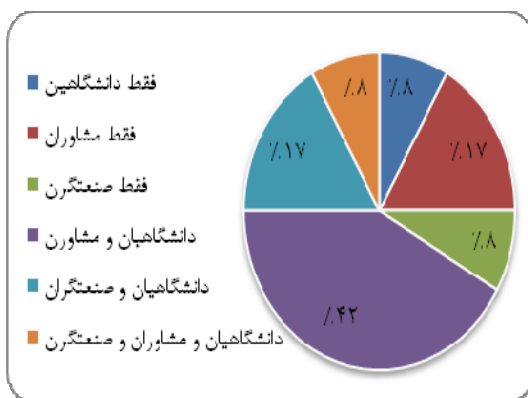
⁵ Horizontal Integration

⁶ Stability Strategies

⁷ Retrenchment Strategies



شکل ۵. ماتریس اولیهٔ LCMS برای نظرسنجی از خبرگان مطابق با روش دلفی



شکل ۶. درصد فراوانی خبرگان تحقیق

۳-۳-۳. انتخاب خبرگان

در این گام با استفاده از روال انتخاب خبرگان اوکلی و پولوسکی [۴۱]، به شناخت افراد خبره و انتخاب شایسته‌ترین آن‌ها اقدام گردید. خبرگان شامل ۱۲ نفر از افراد متخصص در یکی از رشته‌های مهندسی صنایع و یا مدیریت (مرتبط با مدیریت استراتژیک) بوده که سابقه فعالیت دانشگاهی، مشاوره‌ای یا نظارتی در زمینه فرایند مدیریت استراتژیک در صنعت خاصی داشتند و با مفاهیم منحنی دورهٔ عمر سازمان و چرخهٔ عمر صنعت آشنا بوده‌اند. در شرایطی که افراد دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به موضوع تحقیق دارند و برای رسیدن به هدف نهایی نیاز به اجماع نظرات آن‌ها وجود دارد، گروه‌بندی خبرگان به دسته‌های مختلف مقایسه و تحلیل نظرات آن‌ها را تسهیل می‌نماید. بنابراین گروه خبرگان بصورت جدول ۳ به سه دسته دانشگاهی، مشاور و صنعتگر تقسیم شدند.

جدول ۵: فراوانی افراد خبره به تفکیک زمینه‌های تخصصی

ردیف	نوع خبرگان	تعداد
۱	فقط دانشگاهیان	۱
۲	فقط مشاوران	۲
۳	فقط صنعتگران	۱
۴	دانشگاهیان و مشاوران	۵
۵	دانشگاهیان و صنعتگران	۲
۶	مشاوران و صنعتگران	۰
۷	دانشگاهیان و مشاوران و صنعتگران	۱
	کل خبرگان	۱۲

۳-۳-۴. طراحی و تست پرسش‌نامه‌های دور اول پیمایش
 به‌منظور دریافت نظرات خبرگان می‌توان از مقیاس‌های متفاوتی [۴۶،۴۴] استفاده نمود که در اینجا از طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت [۴۷] بصورت (بسیارمخالف، مخالف، بی‌تفاوت، موافق، و بسیارموافق) استفاده شده است. در فاز اول اجرای روش تحقیق، به‌منظور تحلیل کیفی نظرات خبرگان دربارهٔ چارچوب پیشنهادی LCMS، از پرسش‌نامه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با پرسش‌های باز و بسته استفاده شده است. پرسش‌ها مطابق با اصول انجام مصاحبه [۴۸] و اصول طراحی پرسش‌نامه [۱۱] ایجاد شده و با کمک ۲ نفر از خبرگان بعنوان مشاور، ایرادهای موجود در نحوهٔ پرسش‌ها و یا انجام مصاحبه‌ها اصلاح شده است. پرسش‌ها متناظر با خانه‌های ماتریس LCMS طراحی شده که در آن ضمن تشریح شرایط سازمان و موقعیت صنعت، نظر خبره دربارهٔ گزینهٔ استراتژی کلان پیشنهادی مورد سوال واقع شده است.

جدول ۴. تحلیل چارچوب LCMS

چرخه عمر صنعت	سازمان در مرحله رشد سریع دوره عمر سازمان
مرحله جنینی	از یک طرف، سازمان در دوره رشد سریع قرار دارد که ایده‌های آن به عمل تبدیل شده، میزان فروش آن به شدت در حال افزایش بوده و شدیداً به دنبال نتیجه‌گرایی است. در این دوره، اگر ایجاد سیستم‌ها و ساختارها آغاز نشود، عرضه‌ای به نام "تله بنیان‌گذار" بروز خواهد کرد، بدین معنی که با خروج بنیان‌گذار، سازمان نیز می‌تواند نابود شود. از طرف دیگر، سازمان صنعتی را انتخاب نموده که به تازگی و براساس تکنولوژی‌های جدید شروع به کار نموده و بعنوان یک علامت سوال مطرح است. سازمان در این موقعیت، باید با استفاده از توانمندی خود و تولید و فروش بیشتر، سهم نسبی خود را نسبت به سایر سازمان‌های موجود در صنعت افزایش دهد. در چارچوب LCMS، استراتژی کلان "سرمایه‌گذاری برای ورود" برای شرکت‌هایی که هنوز وارد صنعت نشده‌اند و استراتژی کلان "سرمایه‌گذاری برای افزایش سهم" برای شرکت‌هایی که داخل صنعت هستند، پیشنهاد شده است.
مرحله رشد	در اینجا سازمان و صنعت در مرحله رشد سریع قرار دارند و سازمان با رقباي خود در حال رقابت تنگاتنگی برای سهم بازار بیشتر است. سازمان‌هایی که در چنین صنعتی در حال فعالیت هستند، باید با تولید و توسعه همه‌جانبه، سهم بازار خود را نسبت به سایر رقبا افزایش دهند. لذا چارچوب LCMS، استراتژی کلان "توسعه طبیعی" را برای این سازمان‌ها پیشنهاد نموده است. در مقابل، سازمان‌های رشد سریع که می‌خواهند وارد چنین صنعتی شوند، باید توجه نموده که ورود بی‌محابا در یک صنعت جدید که تجربه‌ای در آن وجود نداشته و رقباي قدرتمندی برای در آن قدرت‌نمایی می‌کنند، خطرآفرین است. از این رو چارچوب LCMS، استراتژی کلان "توسعه انتخابی" را برای این موقعیت پیشنهاد نموده تا با توسعه شایستگی‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی مناسب، سهم مطلوبی از بازار کسب نماید.
مرحله بلوغ	در این موقعیت، از یک طرف سازمان به دنبال نتیجه‌گرایی بوده و برای نفوذ بیشتر در بازار تلاش می‌کند. از طرف دیگر وضعیتش در صنعتی بررسی می‌شود که در دوره بلوغ بوده و علی‌رغم رقابتی بودن بازار، تکنولوژی‌ها و سهم‌های بازار به ثبات و اشباع رسیده است. لذا سازمان باید سهم خود را در صنعتی افزایش دهد که سهم عمده بازار، در اختیار چند شرکت محدود است و موقعیت پرمخاطره‌ای دارد. چنین سازمانی باید یا با سرمایه‌گذاری انتخابی و جذب نقدینگی یا خرید شرکت‌های مشابه و موفق به افزایش نسبی سهم خود در صنعت بپردازد. چارچوب LCMS، برای شرکت‌هایی که هنوز وارد صنعت نشده‌اند، استراتژی کلان "توسعه انتخابی" و برای شرکت‌هایی که داخل صنعت در حال فعالیت هستند، استراتژی کلان "یکپارچگی افقی" یا "سرمایه‌گذاری برای افزایش سهم" را پیشنهاد نموده است.
مرحله پیری	از یک طرف سازمان در دوره رشد سریع و اوج تولیدات خود قرار دارد، از طرف دیگر صنعت در مرحله پیری از چرخه عمر خود قرار داشته که مشتریان آن علاقه خود را به محصولات آن صنعت از دست داده‌اند. لذا استراتژی کلان "عدم ورود" برای شرکت‌هایی که هنوز وارد صنعت نشده‌اند و استراتژی کلان "کناره‌گیری مرحله‌ای" برای شرکت‌هایی که در صنعت هستند، پیشنهاد می‌گردد.

۴. خلاصه و نتیجه‌گیری

در این تحقیق ابتدا مهمترین چارچوب‌های تدوین استراتژی کلان مورد بررسی قرار گرفت و اجزای این چارچوب‌ها بصورت فاکتورهای جذابیت خارجی، فاکتورهای توان داخلی، کانون توجه و ابعاد ماتریس مشخص شد. گزینه‌های استراتژی کلان موجود جمع‌بندی و دسته‌بندی شده و سپس با مرور ادبیات بر روی مفاهیم دوره عمر سازمان و چرخه عمر صنعت، چارچوب تحقیق بصورت ماتریسی ۱۰*۴ پیشنهاد گردید. در این ماتریس، ۱۰ مرحله منحنی دوره عمر سازمان ادیزس در محور افقی و ۴ مرحله چرخه عمر صنعت ADL در محور عمودی قرار گرفته است. در پایان، گزینه‌های استراتژی کلان با استفاده از متدولوژی تحقیق

پیمایشی با نظر خبرگان و مبتنی بر روش دلفی و تحلیل محتوا، در ماتریس تحقیق جایابی شده و چارچوب نهایی LCMS تأیید گردید.

LCMS اولین چارچوبی است که برای تدوین استراتژی کلان براساس نظریه دوره عمر سازمان ادیزس و چرخه عمر صنعت توسعه داده شده است. وجود دیدگاه هدف‌مند و مبتنی بر ارائه نقشه راهنما در طراحی چارچوب، به کاربردی بودن چارچوب کمک نموده و پیاده‌سازی آن را بخصوص برای صنایع کوچک و بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) آسان می‌نماید. براساس مقایسه انجام شده در جدول ۵، چارچوب LCMS نسبت به چارچوب‌های قبلی تدوین استراتژی کلان به لحاظ تعداد

- [14] PHILIPS, A. A., "Strategy Formulation", Strategic Management. San Francisco, McGraw-Hill, 1980. [۵] کاری، صمد، «استراتژی بهبود بهره‌وری در شرکت پاکدیس»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۵.
- [15] FREEMAN, R. E., "Strategic management: A stakeholder approach", Boston, University of Virginia, Pitman, 1984. [۶] مزرعتی، علی، گلکار، بهزاد، «کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک: با نگرش به سازمان‌های غیرانتفاعی»، تهران، شرکت انتشاراتی پارس پیدورا، ۱۳۹۰.
- [16] ROSEN, R., "Strategic Management: An Introduction, London", Trans-Atlantic Publications, 1995. [۷] معین‌آزادتهرانی، سید مرآت، «استراتژی فعالیت‌های فنی- اقتصادی شرکت بین‌المللی خدمات دریایی تایدواتر»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مهندسی صنایع، بابلسر، دانشگاه علوم و فنون مازندران، ۱۳۷۶.
- [17] JOHNSON, G. & SCHOLES, K., "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases" 7th ed., Prentice Hall, 2002.
- [18] THOMPSON, A. A., & STRICKLAND, A. J., "Strategic Management: Concepts & Cases", U.S., Mayfield Publishing Co, 2001. [۸] نبیل، سیدعلی، «برنامه‌ریزی استراتژیک گروه نساجی و پوشاک بنیاد در قبال ورود ایران به سازمان تجارت جهانی»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مهندسی صنایع، تهران، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۶.
- [19] LYNCH, R., "Corporate Strategy", Prentice Hall, 2006. [۹] رحیمی‌مقدم، محمد، «بررسی مدل‌های موجود برنامه‌ریزی استراتژیک»، گزارش سمینار کارشناسی‌ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۸.
- [20] BRYSON, J. M., "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Jossey Bass Public Administration Series)", Jossey-Bass, 1995. [۱۰] الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل، دانایی‌فرد، حسن، «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، تهران، نشر اشراقی، ۱۳۸۸.
- [21] KAUFMAN, R., "Strategic Planning in Education", McGraw-Hill Publication, 2002. [۱۱] شیرازی، محمود، صائبی، محمد، «روش‌های تحقیق در مدیریت»، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۶.
- [22] CYRUS, K. M., HUSSEINI, S. M. M., & SEIFI, A., "A New Strategic Planning Formulation With WTO Approach for Iranian Companies", Amirkabir Journal of Science and Technology, 2006, Vol. 2, pp. 36-51. [12] DAVID, F. R., "Strategic Management: Concepts and Cases", Prentice Hall, 2010.
- [23] PORTER, M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press, 1998. [13] STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. & GILBERT, D. R., "Management", Prentice-Hall International, 2004.
- [24] ROWE, A. J., MASON, R. O., & DICKEL, K. E., "Strategic Management

- [35] HOFER, C. W., & SCHENDEL, D., "Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul, MN, West Publishing Company, 1978.
- [36] LITTLE, A. D., "ADL Matrix: How industry position influences your strategy?", Arthur D. Little consulting company, 1970.
- [37] PORTER, M. E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980.
- [38] CHRISTENSEN, R., BERG, N., & SALTER, M., "Policy Formulation and Administration", Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976.
- [39] ADIZES, I., "The 10 Stages of Corporate Life Cycles", Magazine [online], 1996, Available URL:
- [40] HSU, C., "The Delphi Technique: Making Sense of Consensus", 2008, Available:
- [41] OKOLI, C., & PAWLOWSKI, S. D., "The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications", Journal of Information & Management, 2004, Vol. 42, pp. 15-29.
- [42] MANCA, D. P., VARNHAGEN, S., BRETT-MCLEAN, P., ALLAN, G. M., SZAFRAN, O., & AUSFORD, A., "Rewards and challenges of family practice: web-based survey using the Delphi method", Can Fam Physician, 2007, Vol. 53, pp. 27-286.
- [43] WINDLE, P. E., "Delphi Technique: Assessing Component Needs", Journal of PerianesthNurs, 2004, Vol. 19, pp. 46-57
- [44] SKULMOSKI, G. J., HARTMAN, F. T., & KRAHN, J., "The Delphi Method for Graduate Research", Journal of and Business Policy: A Methodological Approach", Chapter Six. 4th Sub Edition ed., Addison Wesley Longman, 1993.
- [25] AAKER, D. A., "Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity", Free Press, 2004.
- [26] SEGEV, E., "Corporate Strategy: Portfolio Models", International Thomson Publishing, 1995.
- [27] STERN, C. W., & DEIMLER, M. S., "The Development of Business Strategy", The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives 2nd ed., Wiley, 2006.
- [28] BRYSON, J. M., & BROMILEY, P., "Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Products", Strategic Management Journal, 1993, pp. 319-337.
- [29] SLEEVE, S., "Strategic Management: Models and Case Studies", Pearson Education, 2000.
- [30] ADIZES, I., "The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program", Knowledge Exchange, 2001.
- [31] ADIZES, I., "Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It", The Adizes Institute, 1990.
- [32] HAX, A. C., & MAJLUF, N. S., "The Life Cycle Approach to Strategic Planning", John Wiley, 1983.
- [33] BCG-STAFF, "Perspectives on Experience", Boston Consulting Group, 1972.
- [34] FORBES, "Forbes", 1977, vol. 120, pp.132.

Information Technology Education, 2007, Vol. 6.

- [45] MEYRICK, J. D., "The Delphi method and health research", Health Education, 2003, Vol. 103, pp. 7-16.
- [46] HOLSAPPLE, C. W., & JOSHI, K. D., "Knowledge manipulation activities: Results of a Delphi study", Journal of Information & Management, 2002, Vol. 39, pp. 477-490.
- [47] LIKERT, R., "A Technique for the Measurement of Attitudes", Archives of Psychology, 1932, 140, pp. 1-55
- [48] GORDON, T. J., "The Delphi Method", AC/ UNU Millennium Project, 1994.
- [49] TIMOTHY, J. O., GOUL, M., MOFFITT, K. E., & RADWAN, A. E., "Validating Expert Systems", IEEE Expert, 1990.