

# کارآمدی و ناکارآمدی رویکردهای استراتژیک

زهرا اسلامی

## مقدمه

در عصر حاضر، تغییر مداوم محیط فعالیت و شرایط رقابت، چالش‌های عمده‌ای را در مسیر حیات و فعالیت سازمان‌ها و موسسات تجاری - اقتصادی به وجود آورده است. مواجهه با این شرایط متغیر و فایده‌آمدن بر چالش‌ها و مشکلات ناشی از آنها، نیازمند برخورداری سازمان‌ها از یک نظام مناسب برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است. برنامه‌ریزی راهبردی، چارچوب مناسبی را برای این منظور فراهم می‌آورد.

## ابعاد تئوریک مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

گستره وسیعی از دیدگاه‌های تئوریک لازم است تا مسایل مدیریت استراتژیک را توضیح دهد. به گونه سنتی، توجه مدیریت استراتژیک معطوف به برنامه‌ریزی، کنترل متمرکز و مدیریت سلسله‌مراتبی (از بالا به پایین) بود. استراتژی‌ها از مرکز صورت‌بندی و تدوین شده و توسط خط اول (صف) پیاده‌سازی و اجرا می‌شد. در بیشتر نوشته‌ها هم بر این نکته تاکید شده است که چگونه مدیریت سطوح بالا استراتژی‌ها را مدیریت کند یا چگونه باید روابط بین تصمیمات مدیریت و عملکرد را تجزیه و تحلیل کنند با فرض این که: چون روابط می‌تواند بهبود پیدا کند، پس مدیران بالا باید قادر باشند که تصمیمات بهتری بگیرند.

اخیراً اینگونه توجهات سنتی راجع به مدیریت استراتژیک توسط دو مکتب فکری مورد چالش قرار گرفته است: گروه یکم، کسانی هستند که علاقمندند تا نشان دهند که فرایندهای مدیریت استراتژیک همان چیزهایی نیستند که اکثر اوقات توسط مدیران عالی از طریق برنامه‌ریزی رسمی تنظیم می‌شوند، بلکه این فرایندها بیشتر از طریق روال عادی و روزانه کار مدیریت و برحسب رفتار سیاسی و اجتماعی توضیح داده می‌شوند (Raisinghani & Theoret, 1976 / Johnson, 1987) / Pettigrew, 1985).

به علاوه، مدیران روی مدل ذهنی برپایه

تجربیات گذشته، شمایی از موقعیت‌های پیچیده را می‌سازند (Dutton, 1993 / Fiol & Huff, 1985) / Duhaime & Schwenk, 1992). چنین توضیحاتی بالقوه در پاسخ به تغییرات فن‌آوری و نوآوری برای توصیف سازمانی مفید است (Henderson & Clark, 1990).

گروه دوم، اقتصاددانانی هستند که متوجه منفعت‌های رقابت شده‌اند. آنها تاکید داشته‌اند که تحلیل دقیق بازار و توسعه استراتژی سازمانی متناسب با نیاز بازار، کاملاً ضروری است. آنان همچنین، نشان داده‌اند که سازمان‌های موفق استراتژی‌هایی را اتخاذ کرده‌اند که برپایه منابع بی‌همتا (یکتا - Unique) و دارای‌هایی قرار داشته که به آسانی به وسیله سایر سازمان‌ها قابل تقلید نبوده است.

یکی از مکاتب فکری جدید بر این باور است که فرایندهای مدیریت استراتژیک همان چیزهایی نیستند که اکثر اوقات توسط مدیران عالی و از طریق برنامه‌ریزی رسمی تنظیم می‌شوند، بلکه این فرایندها بیشتر از طریق روال عادی و روزانه کار مدیریت و برحسب رفتار سیاسی و اجتماعی تنظیم می‌شوند.

حاصل بحث در کوتاه سخن این است که مبنای تحلیل این دو گروه برپایه مدلی است که با نگرش سنتی استراتژی در چالش است.

## طرفداران مدیریت استراتژیک

تعدادی از محققان تاثیر فرایندهای مدیریت استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند و نتایج بررسی برخی از آنها به شرح زیر است: (۱) یکی از نخستین مطالعات در این زمینه توسط

اچ.آی.آن سوف و همکارانش<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۰ انجام شد. آنان ۹۳ شرکت تولیدی آمریکایی را از نظر معیارهای مالی مانند افزایش فروش، دارایی‌ها، قیمت فروش، درآمد هر سهم و رشد درآمد مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌هایی که از رویکرد مدیریت استراتژیک استفاده کرده‌اند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بدون برنامه‌ریزی بوده‌اند، از موفقیت بیشتری برخوردار بوده‌اند.

(۲) پژوهش دیگری توسط اس. تیون و آر.جی. هاوس<sup>۳</sup> انجام پذیرفت. در این مطالعه، ۳۶ موسسه در شش فعالیت مختلف مورد بررسی قرار گرفتند. فعالیت‌های مورد نظر نیز در صنایع نفت، غذایی، دارویی، فولاد، شیمیایی و ماشین‌آلات بودند. نتایج بررسی حاکی از آن بود که برنامه‌ریزان استراتژیک در صنایع فوق‌الذکر عملکرد بسیار مطلوب‌تری نسبت به موسسات بدون برنامه داشته‌اند و در آن صنایع نسبت به رقبای خود سبقت گرفته‌اند.

(۳) در سال ۱۹۷۲ دی.ام. هرولد<sup>۴</sup> بخشی از پژوهش تیون و هاوس را درباره شرکت‌های دارویی شیمیایی تکرار کرد. یافته‌های پژوهش وی نیز نتایج مطالعه پیشین را تایید کرد و درحقیقت، نشان داد که تفاوت میان عملکرد مالی موسسات با رویکرد استراتژیک و موسسات بدون برنامه‌ریزی در طول زمان افزایش یافته بود.

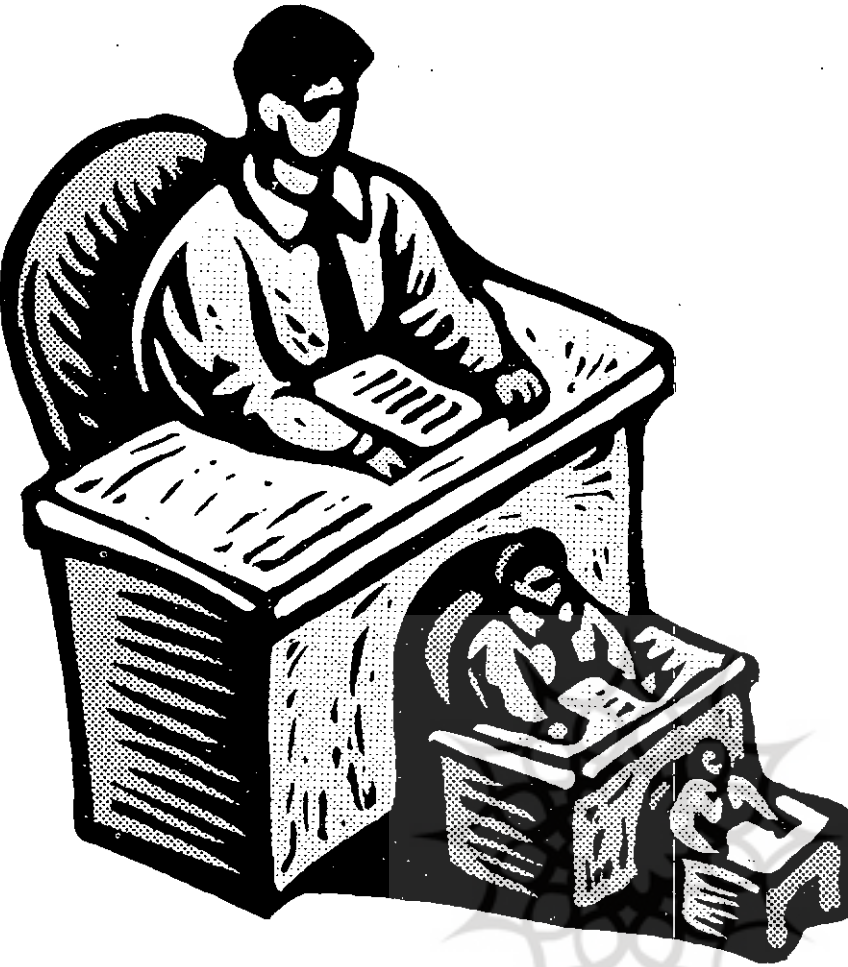
(۴) در سال ۱۹۷۴ آر.ام. فولمر و ال. دبلیو. رو<sup>۵</sup> مطالعه‌ای از تجربه مدیریت استراتژی ۳۸۶ شرکت طی سه سال را منتشر کردند. این محققان دریافتند که موسسات تولیدکننده کالاهای بادوام با مدیریت استراتژیک، از موسسات بدون مدیریت استراتژیک موفق‌تر بوده‌اند. پژوهش آنها شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی و خدماتی را شامل نمی‌شد، احتمالاً به این خاطر که پژوهشگران فکر می‌کردند که مدیریت استراتژیک در این موسسات پدیده جدیدی است و نتیجه آن کاملاً روشن نشده است.

(۵) در سال ۱۹۷۴ اس. شولفر، آر.دی. بازل و

دی.اف. هینی<sup>۶</sup> در خصوص تاثیر مطالعات بازار بر سود و تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر بازده سرمایه، مطالعه‌ای را انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنان حاکی از این بود که بازده سرمایه بیش از همه تحت تاثیر سهم بازار، تراکم سرمایه و تنوع فعالیت قرار دارد. مطالعه فوق که ۳۷ متغیر را دربرمی‌گرفت، نشان داد که تا ۸۰ درصد پیشرفت ممکن در سودآوری موسسه از طریق تغییر در جهت‌گیری استراتژیک شرکت حاصل شده بود.

۶) مطالعه دیگری توسط دی.دبلیو. کارگر و زد.ای. مالیک<sup>۷</sup> روی ۹۰ شرکت آمریکایی در پنج صنعت انجام گرفت و نتایج نشان داد که عملکرد شرکت‌هایی که از برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت استفاده کرده‌اند، برحسب معیارهای متداول مالی، به میزان قابل توجهی بهتر از شرکت‌هایی بود که از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نکرده بودند.

۷) در سال ۱۹۸۲ مطالعه‌ای توسط رابینسون<sup>۸</sup> در خصوص تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های تجاری کوچک انجام شد. مطالعه رابینسون روی ۱۰۱ موسسه کوچک خرده‌فروشی خدماتی و تولیدی در دوره سه‌ساله انجام پذیرفت. نتایج یافته‌های وی نیز نشان می‌داد که موسساتی که از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، بهبود قابل ملاحظه‌ای از نظر فروش، سودآوری و بهره‌وری داشته‌اند.



▲ به گونه سنتی، توجه مدیریت استراتژیک، معطوف به برنامه‌ریزی، کنترل متمرکز و مدیریت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین بود.

جامعی باشد. کارل ون کلاس ویتز در مقاله خود به نام «یک مرور و سنتزی از تئوری استراتژی»<sup>۱</sup> از تعریف مینتزرگ (۱۹۸۷) از استراتژی استفاده کرده است. تعریف فوق چنین است:

۱) استراتژی به عنوان طرح: او برای طرح دو نقش قایل می‌شود؛ نقش نخست، به عنوان نقش رسانه ارتباطی (Communication Media)، چون به افراد اطلاع‌رسانی می‌کند؛ و نقش دوم، به عنوان یک ابزار کنترل. مینتزرگ برای طراحان نیز سه نقش قایل است: الف) یابندگان استراتژیک، ب) تجزیه و تحلیل‌گران، ب) تسهیل‌کنندگان.

۲) استراتژی به عنوان تمهید (Poly).

۳) استراتژی به عنوان وضعیت (Position).

۴) استراتژی به عنوان الگو (Pattern).

۵) استراتژی به عنوان دیدگاه (Perspective).

سطح دنیا مبدل ساخته است، همانا اتخاذ یک «استراتژی تحول‌آفرین» در سایه یک تیم مدیریت پرانرژی بود.<sup>۲</sup>

در مقابل، جنرال الکتریک و ده‌ها شرکت بزرگ دیگر از ناکارآمدی رویکردهای معمول استراتژیک ناخرسندند و اعتقاد دارند که دفترچه‌های قشور «برنامه‌ریزی استراتژیک» نتوانسته است تاثیر چندانی در وضعیت آنها داشته باشد. چه توجیهی برای این تناقض آشکار وجود دارد؟ به نظر می‌رسد که باید تجدیدنظر کنیم و مروری دیگر و نگاهی دقیقتر بر مفاهیم استراتژی داشته باشیم.

استراتژی چیست؟ تعاریف متنوعی از استراتژی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. به نظر می‌رسد تعریفی که هنری مینتزرگ از استراتژی کرده، حاوی نکات مهمی بوده و به نوعی تعریف

مطالعات متعدد نشان می‌دهند که موسساتی که از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، بهبود قابل ملاحظه‌ای از نظر فروش، سودآوری و بهره‌وری داشته‌اند.

آیا رویکردهای استراتژیک باعث تحول شده‌اند یا باعث ناکارآمدی؟ کدامیک؟

پروفیسور Garry Hamel، استراتژیست مدرسه بین‌المللی لندن در مقاله خود به نام «کاوشی برای ثروت جدید»<sup>۳</sup> می‌نویسد: «امروز بیشتر مردم شرکت نوکیا را می‌شناسند، اما کمتر کسی است که داستان آن را بداند. این شرکت اروپایی بیش از ۱۳۰ سال عمر دارد. آنچه این شرکت پیر، فرتوت، گمنام و زیان‌ده را در طول سه سال به یک شرکت معتبر و سودآور در

گروه مشاوران بوستون، استراتژی را امری مرتبط با جایگاه‌یابی (Positioning) سازمان در عرصه رقابت می‌داند و گروه مشاوران مک کینزی، استراتژی را به عنوان «درک جامع‌نگرانه ساختار صنعت و سرمشق‌های رقابت» تعریف می‌کنند.<sup>۱۱</sup>

از تعاریف فوق این موضوع استنباط می‌شود که بیشتر این تعاریف به جای این که ماهیت استراتژی را بیان کنند، به توصیف کاربردهای آن، یعنی بیشتر به برنامه‌ریزی پرداخته‌اند. گری هامل، استراتژیست برجسته در مقاله خود به این مهم اشاره دارد. وی می‌گوید: «برنامه‌ریزی یک فرایند است و فرایندها نمی‌توانند استراتژی تولید کنند. ما حتی پس از یک استراتژی موفق هم نمی‌توانیم بدانیم این شانس بود یا پیش‌بینی».

در تفکر استراتژیک باید به دنبال فرصت‌ها (Opportunities) بود. استراتژی یک نگرش است که برپایه تشخیص فرصت‌های اساسی و تحقق منابع نهفته در آن بنا شده است. بنابراین، استراتژی یک برنامه نیست. سپس نتیجه می‌گیریم که دیگر چیزی به نام برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد. برنامه، برنامه است و استراتژی، استراتژی است. وقتی که اقدامات خود را بر مبنای پیش‌بینی آینده متکی ساخته و اقدامات لازم را برای تحقق آن در ابعاد زمانی متفاوت چندساله، فصلی یا سالانه و ماهانه برآورد و تنظیم می‌کنیم، این کار یک برنامه‌ریزی است، حتی اگر عوامل مساعد و نامساعد (خوب و بد) داخل سازمان را تحت عناوینی مانند فرصت‌ها، تهدیدها، قوت و ضعف در جدولی نوشته باشیم و در برنامه‌ریزی خود در نظر گرفته باشیم؛ اما هنگامی که صرف‌نظر از بُعد زمانی، صرفاً با درک یک «فرصت» گامی برای تحقق منافع سازمان برداشته شود، آن اقدامات ماهیتاً یک استراتژی هستند، حتی اگر از ابزاری مانند جدول SWOT<sup>۱۲</sup> استفاده نشده باشد.

رویکرد دیگری از استراتژی توسط گری هامل مطرح شده است. او تعریفی از استراتژی‌های خلاقانه دارد. وی در مقاله «استراتژی‌های کشنده‌ای که برای

**پارادایم‌های گذشته هنوز کار می‌کنند و مدیریت استراتژیک هنوز مفهوم خود را از دست نداده است.**

سهامداران ثروت می‌آفرینند» چنین می‌گوید: «من استراتژی خلاقانه را به عنوان یک توانایی اختراع دوباره برپایه رقابت در درون صنایع موجود و نوآوری در صنایع جدید تعریف می‌کنم و آن هم منفعت آتی تمام شرکت‌ها در رقابت‌های بنیادی آینده در سراسر جهان است. در جهانی که همه چیز در حال غیرخطی شدن است، فقط استراتژی‌های غیرخطی قادر خواهند بود که ثروت‌های کلان را خلق کنند».<sup>۱۳</sup> این رویکرد عمدتاً شامل استراتژی‌هایی است که اگرچه تمامی و یا بخش زیادی از شرایط تحقق آن وجود داشته، ولی از نظر دیگران پنهان مانده است. این استراتژی‌ها سازمان را به کرات در شرایط برتر رقابتی قرار می‌دهند و این برتری به میزان عقب‌ماندن عکس‌العمل رقبا و اتخاذ استراتژی مشابه توسط آنان حفظ خواهد شد. استراتژی خلاقانه سازمان را متحول و فرصت‌های جدیدی را خلق می‌کند. این فرصت‌ها در قواعد پارادایم‌های جاری مطرح است. گری هامل در ادامه می‌گوید: «بهترین راه خلق ثروت برای کارکنان و ذینفعان، نوکردن تعهدات ما برای بهبود و اجرای استراتژی‌های خلاقانه است. من اعتقاد دارم ما باید وقت کمتری را برای کارکردن روی استراتژی به عنوان یک «کار» صرف کنیم، بلکه باید بیشتر وقت خود را صرف کارکردن و درک پیش‌شرط‌هایی بکنیم که باعث افزایش «کار» می‌شوند. علم در حال نزدیک شدن به عمق رازهای زندگی است. ما باید تلاش‌هایمان را دوبرابر کنیم تا به عمق رازهای حیاتی شرکت‌ها نزدیک شویم».<sup>۱۴</sup> سرانجام، یک بحث تئوریک از مفهوم و سازوکارهای «فرصت» خواهیم داشت و به دنبال این هستیم که اگر بخشی از مدیریت استراتژیک را به عنوان درک فرصت‌ها تلقی کنیم، آنگاه نتیجه خواهیم گرفت که مدیریت استراتژیک با توجه به تغییر و تحولات روزافزون، معنی و مفهوم خود را از دست نداده است.

### رویکرد استراتژی فرصت

هدف نهایی از استراتژی، دست‌یافتن به منافع نهفته در فرصت‌هاست و اولین گام در این راستا، درک فرصت‌های استراتژیک است. درک فرصت، از پی‌بردن به منافع نهفته در فرصت آغاز می‌شود و به تدریج، با تشخیص قواعد حاکم بر آن تکامل می‌یابد. قواعد حاکم بر فرصت به ما نشان می‌دهد که چگونه

می‌توان عوامل منفعت بالقوه را کامل کرد و آن را به‌فعل درآورد. استراتژی مناسب، تنها با شناخت این قواعد است که می‌تواند اثربخش باشد. «قواعد» به عنوان سطحی از حقیقت همیشه بوده‌اند، ولی تنها هنگامی منشأ فرصت می‌شوند که در قالب پارادایم (سرمشق جدید) ظهور پیدا کنند. ژول آرتور بارکر در خصوص پارادایم‌ها می‌گوید: «اساساً پارادایم مجموعه‌ای از قواعد است که محدوددهای تعریف‌نشده را تعریف می‌کند و به ما می‌گوید که در این محدوده چگونه رفتار کنید تا موفق شوید».<sup>۱۵</sup>

ما در استراتژی به دنبال فرصت هستیم و این قواعد پارادایم‌ها است که فرصت‌ها را تعیین می‌کند. برای مثال، مالزی کشوری است که استراتژی خود را برپایه استفاده از فرصت‌های نهفته در عصر فن‌آوری اطلاعات (Information Technology-IT) استوار ساخته و پروژه MSC را برای ایجاد

### هدف نهایی از استراتژی،

### دست‌یافتن به منافع نهفته در

### فرصت‌هاست و اولین گام در این

### راستا، درک فرصت‌های استراتژیک

است.

زیرساخت‌های کسب و کار الکترونیک برای سال ۲۰۲۰ به اجرا گذاشته است.<sup>۱۶</sup> اگر پارادایم آینده «عصر اطلاعات» باشد که هست، بدون شک، کشور مالزی و کشورهایی که استراتژی خود را بر این اساس بنا نهاده‌اند، در استفاده از «فرصت‌ها» به‌طرز چشمگیری نسبت به کشورهایی که این استراتژی را اتخاذ نکرده‌اند، پیشی خواهند گرفت. در جهان کسب و کار، فرصت‌های بالقوه فراوانی وجود دارد. چگالی این فرصت‌ها برای زمینه‌های مختلف کسب و کار متفاوت است و با زمان تغییر می‌کند. دهه ۱۹۵۰ دهه «فولاد» بود. این بدین معنا است که فرصت‌های زیادی در کسب و کار فولاد وجود داشت. این وضعیت در دهه ۶۰ به الکترونیک تغییر پارادایم داد. پس از آن، کسب و کار رایانه، عرضه‌کننده بیشترین فرصت‌ها شد. این تحولات که با تغییر پارادایم‌ها صورت می‌پذیرد، یک پیام و توصیه استراتژیک را با خود به‌همراه دارد و آن استفاده از مدیریت استراتژیک در شرایط متغیر و نااطمینانی است. به نظر اینجانب، با توجه به «سازه‌های ادبیات

Strategies That Make Shareholders Rich / Fortune / June 23 / pp. 25.

8) Hamel, Gary / 1997 / The Quest for New Wealth / pp.2-7/ [http:// WWW.Strategos.net.com / articles / quest. Html](http://WWW.Strategos.net.com/articles/quest.Html).

9) H.I.Ansoff, J.Avner, R.Brandenburg, F.E.Portner and R.Radossvich / 1970 / Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisition in American Firms / Long - Range Planning 3 / [http://www.mdc.com.my / msc /index.html](http://www.mdc.com.my/msc/index.html)// pp.2-7.

10) R.B. Robinson, Jr / 1982 / The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning / Academy of Management Journal / March / pp. 80-93.

11) R.M.Fulmer, L.W. Rue / 1974 / The Practice and Profitability of Long-Range Planning / Managerial Planning 22/ pp.1-7.

12) S. Schoeffler; R.D. Buzzell, and D.F. Heany / 1974 / Impact of Strategic Planning on Profit Performance / Harvard Business Review / March - April / pp. 137-145.

13) S. Thune and R.J. House / 1970 / Where Long-Range Planning Pays off / Business Horizons / pp. 81-87.

#### کتابشناسی

1) Ansoff; H.Igor; Avner, Jay; Brandenburg; Richard Portner; Fred and Radosevich; Ray / 1970 / Does Planning Pay?

2) The Effect of Planning on Success of Acquisition in American Firms; Long Range Planning / Dec. / Vol. 3(2).

3) Garratt Bob. / 1996 / Developing Strategic Thought / London / Harper Collins Publishers.

4) Lawrence R. Jauch and William F.Gluck / 1988 / Business Policy and Strategic Management / FIFTH ed. / NewYork / McGraw-Hill INC.

[http://WWW.aom.pace.edu / bps / papers / Thesis /2/2. html](http://WWW.aom.pace.edu/bps/papers/Thesis/2/2.html).pp.1 of 40.

11) Allan.K./1999/Strategies for Creating Strategies/[http://WWW.Kellyallan.com/html/CreatingStrategies. Html](http://WWW.Kellyallan.com/html/CreatingStrategies.Html).

12) Strengths,Weaknesses,Opportunities, Threats (SWOT).

13) Hamel Gary. / 1997 / Killer Strategies That Make Shareholders Rich / Fortune / June 23 / pp. 25.

14) Ibid / p. 28.

15) Flemming, Funch /1994/ Paradigms / [http://WWW.World trans. Org / essay / Paradigm. html](http://WWW.Worldtrans.Org/essay/Paradigm.html)

16) [http://WWW.mdc.com. my / msc / index. html](http://WWW.mdc.com.my/msc/index.html).

#### منابع

1) Allan.K./1999/ Strategies for Creating Strategies / [http://WWW.Kellyallan.com / html / Creating Strategies. Html](http://WWW.Kellyallan.com/html/CreatingStrategies.Html).

2) Clausewitz Karl Von / A Review & Synthesis of the Theory of Strategy / [http://WWW.aom.pace.edu / bps / papers / Thesis /2/2.html](http://WWW.aom.pace.edu/bps/papers/Thesis/2/2.html). pp.1 of 40.

3) D.M. Herold / 1972 / Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross Validation Study / Academy of Management Journal / March / pp. 91-102

4) D.W. Karger and Z.A. Malik / 1975 / Long-Range Planning and Organizational Performance / December / pp. 60-64.

5) Flemming, Funch /1994/ Paradigms / [http://WWW.World trans. Org / essay / Paradigm. html](http://WWW.Worldtrans.Org/essay/Paradigm.html)

6) Gerry Johnson,Anne Sigismund Huff/ 1998 / Everyday Innovation, Everyday Strategy / In Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment / Edited by G.Hamel, C.K. Prahalad, H. Thomas and D.O Neal / pp.15.

7) Hamel Gary. / 1997 / Killer

فوق» پارادایم‌های گذشته هنوز کار می‌کنند و مدیریت استراتژیک هنوز مفهوم خود را از دست نداده است. ■

#### زیر نویس‌ها

1) Gerry Johnson,Anne Sigismund Huff/ 1998 / Everyday Innovation, Everyday Strategy / In Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment / Edited by G.Hamel, C.K. Prahalad, H. Thomas and D.O Neal / pp.15.

2) H.I.Ansoff, J.Avner, R.Brandenburg, F.E.Portner and R. Radossvich / 1970 / Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisition in American Firms / Long-Range Planning 3 / pp.2-7.

3) S. Thune and R.J. House / 1970 / Where Long-Range Planning Pays off / Business Horizons / pp. 81-87.

4) D.M.Herold / 1972 / Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross Validation Study / Academy of Management Journal / March / pp. 91-102

5) R.M. Fulmer and L.W. Rue / 1974 / The practice and Profitability of Long-Range Planning / Managerial Planning 22 / pp. 1-7.

6) S. Schoeffler; R.D. Buzzell, and D.F. Heany / 1974 / Impact of Strategic Planning on Profit Performance / Harvard Business Review / March - April / pp. 137-145.

7) D.W. Karger and Z.A. Malik / 1975 / Long-Range Planning and Organizational Performance / December / pp. 60-64.

8) R.B. Robinson, Jr / 1982 / The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning / Academy of Management Journal / March / pp. 80-93.

9) Hamel, Gary / 1997 / The Quest for New Wealth / pp.2-7/ [http:// WWW.Strategos.net.com / articles / quest. Html](http://WWW.Strategos.net.com/articles/quest.Html).

10) Clausewitz Karl Von / A Review & Synthesis of the Theory of Strategy /