

## تدوین راهبرد از طریق چارچوب جامع تدوین راهبرد

محمد مهدی پرهیزگار\*، محمد محمودی میمند\*\*،

بهنام دهبان\*\*\*

### چکیده

سازمان‌ها نیاز دارند تا خود را در برابر چالش‌ها مصون نگاه دارند. لذا استفاده از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند، آگاهی از نقاط قوت و ضعف داخل سازمان و از طرفی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط سازمان این توانایی را به سازمان می‌دهد تا موقعیت و جایگاه خود را ارزیابی کند. در این مقاله برای تدوین راهبرد از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. که پس از تشکیل کمیته تدوین راهبرد، در مرحله شروع بیانیه مأموریت شرکت دکستروز ایران تعیین شد و سپس در مرحله ورودی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آورده شده است. باتوجه به اطلاعات به‌دست آمده از مراحل قبل در مرحله مقایسه، از ماتریس سوات و ماتریس داخلی و خارجی استفاده شده است. در مرحله نهایی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای سطح کلان شرکت شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

**کلید واژه:** راهبرد ، مأموریت ، ماتریس سوات ، برنامه‌ریزی راهبردی کمی، تهاجمی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۶/۲۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۱/۱۰

\* استادیار، دانشگاه پیام نور.

\*\* استادیار دانشگاه پیام نور.

\*\*\* کارشناس ارشد رشته MBA دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول).

Email: [Behnam.dehban@yahoo.com](mailto:Behnam.dehban@yahoo.com)

## مقدمه

گذر زمان، تغییرات محسوس‌تری در سطح زندگی افراد، انتقال اطلاعات، فناوری، شرایط محیطی و به‌طور کلی ویژگی‌های حیات سازمان‌ها ایجاد کرده‌است. در اوایل قرن نوزدهم، مشکل عمده سازمان‌ها تولید بود و متغیرهای کمی بر مدیریت اثر می‌گذاشت، اما امروزه مدیران با دنیای پیچیده و توأم با تغییرات وسیع و لحظه‌ای روبرو هستند. همچنین، تأثیرگذاری شگرف و غالباً غیر قابل تحمل محیط‌های درون و بیرون سازمانی بر عملکرد آنان نیز، در حال فزونی است. این موارد باعث شده است تا در دهه‌های اخیر، بحث برنامه‌ریزی راهبردی با نگرشی نوین در مدیریت مطرح شود [۹]. سازمان‌ها باید قبل از بروز مشکلات اقتصادی که مسائل غیر قابل پیش‌بینی را در سراسر جهان ایجاد می‌کند، به‌طور مداوم برنامه راهبردی را برای آینده خود تدوین نمایند، تا مجبور نباشند عکس‌العمل‌انی انجام دهند [۱۴]. دو مؤلفه اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، کنکاش محیطی و تدوین راهبرد است. قبل از اینکه سازمانی شروع به تدوین راهبرد کند، باید محیط بیرونی را به‌منظور مشخص کردن فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی مورد بررسی قرار دهد. هانگرو و یلن معتقدند که کنکاش محیطی عبارت است از فرایند نظارت، ارزیابی و ارائه اطلاعات محیطی به افراد کلیدی سازمان [۵].

تدوین راهبرد برای شرکت‌های داخل کشور نیز، به‌ویژه در حال حاضر که مباحث خصوصی‌سازی و جهانی‌شدن در دستور کار عوامل اقتصادی کشور قرار گرفته، اهمیت به‌سزایی یافته‌است. در حال حاضر، ضرورت تدوین راهبرد، نه فقط به‌عنوان یک واقعیت انکارناپذیر برای اغلب سازمان‌ها مطرح بوده، بلکه شواهد زیادی نیز مؤید آن است که گرایش نداشتن مدیران فعلی به سمت برنامه‌ریزی راهبردی موجب اتخاذ تصمیمات آنی و نادرستی شده که بعضاً باعث نابودی صنایع تحت حمایت‌شان شده‌است.

شرکت دکستروز ایران نیز، به‌عنوان تولیدکننده پودر دکستروز (تزریقی، غذایی، دارویی) از این قاعده مستثنا نبوده و در راستای تثبیت و بهبود موقعیت خویش در صدد تدوین راهبردهای خویش برآمده‌است. این شرکت با بهره‌گیری از رویکرد «چارچوب جامع تدوین راهبرد» اقدام به این مهم کرده که فرایند اجرای آن، موضوع مقاله حاضر را در بر می‌گیرد. و سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: راهبردهای مناسب و اولویت‌دار شرکت دکستروز ایران کدامند؟ همان‌طور که عنوان شد، برای پاسخ از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده‌است. این چارچوب، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است [۱].

## ادبیات پژوهش

شرایط محیطی حاضر بسیاری از شرکت‌ها به سرعت در حال تغییر و تحول است. به منظور برخورد با چنین سطح بی‌سابقه تغییر، دیدگاه‌های بسیاری در زمینه بهترین روش تدوین راهبرد عنوان شده است. مدیریت راهبری با یک دیدگاه آینده‌نگر، تدوین اثربخش راهبرد را حیاتی و هدایتگر اهداف و فعالیت‌های سازمان می‌داند [۱۰].

فرایندهای تدوین راهبرد، با طیفی که یک سوی آن برنامه‌ریزی راهبردی و در سوی دیگر تفکر راهبردی قرار دارد، شناخته می‌شوند. در واقع، این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت هستند؛ برنامه‌ریزی راهبردی به مکتب طرح‌ریزی تعلق دارد که در آن تدوین راهبرد یک فرایند رسمی و نظام‌مند به شمار می‌آید و رویکرد تفکر راهبردی بر مکتب یادگیری استوار است که در آن شکل‌گیری راهبرد، یک روند تکوینی در حین اجرا دانسته می‌شود [۷].

- مکتب طرح‌ریزی، از سال ۱۹۶۵ با تدوین کتاب «استراتژی شرکت» به وسیله ایگور آنسوف آغاز و تاکنون ادامه یافته است. در این مکتب که جنبه تجویزی داشته، فرایند تدوین راهبرد حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که در محیط بیرونی و درونی، مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است [۶]. بر این اساس، پیروان این مکتب به دنبال خلق راهبردهایی بی‌نظیر و ساده‌ای هستند که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت، استوار است [۱۶]. برخی از ویژگی‌های این مکتب عبارت‌اند از:
  - مبتنی بر توالی منطقی اقدامات و در قالب یک برنامه مشخص است.
  - نقش اصلی را کارکنان برنامه‌ریز به جای مدیران عالی ایفا می‌کنند.
  - سازمان‌ها و افراد متولی برنامه‌ریزی از جایگاه بالاتری برخوردار هستند.
  - تدوین راهبرد، حاصل یک فرایند مستمر برنامه‌ریزی است [۶].

در مکاتب تجویزی، یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای رایج برای تدوین راهبرد، ماتریس سوات است [۱۷]. این ماتریس که در دهه ۱۹۶۰ توسط آلبرت هامفری معرفی شده [۱۵]، و از ابزارهای اصلی در رویکرد «چارچوب جامع تدوین راهبرد» نیز است [۱]. اصطلاح «سوات» مخفف واژگان قوت‌ها و ضعف‌های داخلی کسب‌وکار و فرصت‌ها و تهدیدات محیط آن است. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که یک راهبرد اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر کرده و در عین حال، ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند [۲]. این ابزار، با ارزیابی نظام-مند نقاط قوت و ضعف سازمان در کنار فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، به عنوان یک مزیت مدل خطامشی هاروارد مطرح است. هدف اصلی این مدل، ایجاد تناسب بین سازمان و محیط‌اش است [۱۱]. همچنین از ماتریس سوات در خیلی از کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عنوان نمونه در کشور چین و انگلستان در جهت

رشد کسب و کار، در اسکاتلند و بحرین نیز جهت تحلیل رفتار شرکت‌های کوچک به کار می‌رود [۱۳].

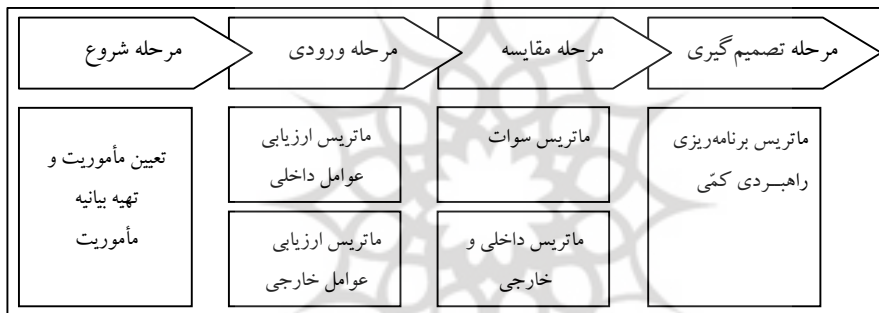
نقاط قوت و ضعف، در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آنها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف انجام می‌دهد. آنها در سایه فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت را تقویت و ضعف‌های سازمان را برطرف نماید [۱۲]. در واقع، نقاط قوت ناشی از برتری در منابع یا مهارت‌ها بوده که منجر به یک «مزیتی نسبی» برای سازمان می‌شود. نقاط ضعف نیز، ناشی از یک محدودیت یا کمبود در منابع یا مهارت‌هاست که اثربخشی عملکرد سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد [۲]. رایج‌ترین ابزارهای بررسی نقاط قوت و ضعف، عبارت‌اند از: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی و کارت امتیازی متوازن.

مقصود از فرصت‌ها و تهدیدات، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم-شناسی، سیاسی، قانونی، دولتی و فناوری است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این عوامل محیطی به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. یک اصل اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی اینکه سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های بیرونی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات بیرونی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین راهبرد برآیند [۱۲]. مرسوم‌ترین این ابزارها عبارت‌اند از: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس بررسی رقابت و الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیروی پورتر.

ماتریس سوات، یکی از مهمترین ابزارهایی است که مدیران به آن وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه نمایند: راهبرد قوت/فرصت، راهبرد ضعف/فرصت، راهبرد قوت/تهدید و راهبرد ضعف/تهدید. مقایسه کردن عوامل اصلی درونی و بیرونی از مشکل‌ترین بخش‌های ایجاد ماتریس سوات بوده و به قضاوت‌های شهودی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در اجرای راهبرد قوت/فرصت، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران چنین موقعیتی را ترجیح می‌دهند. هدف راهبرد ضعف/فرصت، این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. سازمان‌ها برای اجرای راهبرد قوت/تهدید نیز، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند؛ و سرانجام، سازمان‌هایی که راهبرد ضعف/تهدید را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است [۱۲]. علاوه بر ماتریس

سوات، ابزارها و تکنیک‌های مختلفی در مراحل تدوین راهبرد براساس رویکرد «چارچوب جامع تدوین راهبرد» مورد استفاده قرار می‌گیرند که مراحل آن را می‌توان در چهار مرحله اصلی زیر خلاصه کرد: (شکل ۱)

۱. **مرحله شروع:** در این مرحله مأموریت سازمان تعیین و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود. **مرحله ورودی:** در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود، و شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است.
۲. **مرحله تطبیق یا مقایسه:** در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، از جمله؛ مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی و خارجی باهم تطبیق داده شده و بین آنها نوعی توازن ایجاد می‌شود. ماحصل این مرحله، شناسایی راهبردهایی است که در راستای مأموریت، و متناسب با عوامل داخلی و خارجی سازمان می‌باشد.
۳. **مرحله تصمیم‌گیری:** در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق)، به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند [۱].



شکل ۱. چارچوب جامع تدوین راهبرد [ ۱ ]

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی-توصیفی، با رویکرد مطالعه موردی است. همچنین، روش جمع-آوری اطلاعات از طریق تشکیل گروه کانونی، مطالعات کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه انجام گرفته که گروه کانونی سهم به‌سزایی در کسب اطلاعات مربوطه داشته است. چراکه، تدوین راهبردمستلزم آن است که یک کمیته تخصصی تشکیل و نظارت خبرگان و توافقات جمعی آنان در تمامی مراحل فرایند لحاظ شود.

اعضای کمیته تخصصی این پژوهش، متشکل از هیئت مدیره، مدیرعامل، مدیران و کارشناسان شرکت بوده که بالغ بر ۲۳ نفر می‌باشند. البته به افزایش صحت و اعتبار اخبار و

اطلاعات جمع‌آوری شده، یک کمیته خاص تدوین راهبرد در سازمان ایجاد و تمامی مراحل برنامه‌ریزی راهبردی تارسیدن به راهبردهای کلان تحت نظارت این کمیته قرار گرفت. اعضای کمیته مشتمل بر ۱۱ نفر از متخصصان برجسته صنعت مورد مطالعه بوده که شناخت لازم و اطلاعات کافی پیرامون این صنعت دارند.

### فرایند تدوین راهبرد

همان‌طور که قبلاً عنوان شد، برای تدوین راهبرد شرکت دکستروز ایران بر طبق رویکرد «چارچوب جامع تدوین راهبرد» باید مراحل ذیل طی شود:

۱. **تعیین مأموریت سازمان:** مأموریت سازمان بیانگر علت یا فلسفه وجودی سازمان بوده که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود [۱]. بیانیه مأموریت شرکت دکستروز بدین شرح است: «شرکت دکستروز ایران به عنوان اولین تولیدکننده پودر دکستروز (تزریقی، دارویی، غذایی) با بهره‌گیری از استانداردهای داخلی و بین‌المللی در جهت رفع نیاز بازار داخلی گام برمی‌دارد و در این راستا درصدد ارائه محصولاتی با کیفیت عالی به مشتریان خود بوده و احترام به حقوق کلیه ذینفعان شرکت و تأمین رضایت آنان نیز همواره مورد توجه شرکت قرار دارد».

۲. **پیش از تدوین راهبرد**، باید مأموریت سازمان به شیوه‌ای روشن تهیه شود. برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین مأموریت وجود ندارد. بنابراین برای ارزیابی مأموریت باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود [۱].

۳. **مرحله ورودی:** در این مرحله، عوامل اصلی برون و درون سازمانی شرکت دکستروز شناسایی و ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ترسیم می‌شود. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی: در بررسی عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای حاضر شرکت شناسایی شده که بر اساس اظهارات اعضای گروه کانونی، اهم فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌روی شرکت دکستروز ایران عبارت‌اند از:

- تقاضای بالا برای این محصول به‌عنوان یک فرصت محسوب می‌شود. چراکه پرفروش‌ترین داروها هم از نظر عددی و هم از نظر ریالی متعلق به خانواده آنتی بیوتیک‌ها هستند که پودر دکستروز به‌عنوان ماده اولیه آنها استفاده می‌شود همچنین، وزارت صنایع تولید پودر دکستروز را جزء طرح‌های اولویت‌دار بیان نموده است.

- افزایش بیکاری قشر تحصیل‌کرده جامعه، برای شرکت فرصت می‌باشد.

- با توجه به اینکه اگر مشتریان بخواهند منبع خرید خود را تغییر دهند، باید خرید را در حجم وسیعی انجام دهند، از این رو «عدم توانایی تغییر منبع خرید توسط مشتریان» به‌عنوان یکی از فرصت‌های شرکت محسوب می‌شود.

- چون این شرکت به‌عنوان تولیدکننده ماده اولیه پرفروش‌ترین داروها محسوب می‌شود لذا «تعداد مشتریان زیاد»، به‌عنوان یک فرصت مطرح است
- با توجه به تقاضای بالای محصول در داخل کشور، شرکت‌های مطرح اروپایی تمایل به همکاری با شرکت داشته، لذا «امکان همکاری با شرکت‌های خارجی» به‌عنوان فرصتی برای شرکت است تا قیمت تمام‌شده محصول خویش را کاهش داده و از توان رقابتی بهتری در منطقه برخوردار شود.
- حساسیت شدید ارگان‌های نظارتی، احتمال استفاده از مواد اولیه مشابه در صنعت دارویی را تقریباً به صفر رسانده‌است. لذا، «وجود نداشتن محصولات جانشین» نیز عنوان یک فرصت برای شرکت مطرح است.
- «هزینه بالای سرمایه‌گذاری» و «قدرت بالای چانه‌زنی» طبق نظر اعضای گروه کانونی برای شرکت دکستروز به‌عنوان یک فرصت مطرح است.
- نوسانات شدید و غیرقابل پیش‌بینی قیمت مواد اولیه که ناشی از علل متفاوت دولتی، سیاسی و اقتصادی بوده، موجب شده «نوسان بالای قیمت مواد اولیه و «واردات دکستروز چینی» به‌عنوان یک تهدید پیش‌روی شرکت مطرح باشد.
- پیشرفت سریع علم ژنتیک «احتمال حذف دارو در آینده را افزایش داده لذا این گزینه به‌عنوان یکی از تهدیدات شرکت مطرح است.
- حساسیت در تأمین مواد اولیه با کیفیت که موجب «محدودیت شرکت در انتخاب تأمین‌کننده مطلوب» شده و همچنین «تحریم قطعات و تجهیزات اساسی» مورد نیاز شرکت نیز، به‌عنوان عامل دیگر تهدید شرکت محسوب می‌شود.
- با توجه به اینکه می‌توان عمده تجهیزات این صنعت را در صنایع غذایی به‌کار برد، لذا شرکت‌هایی که در گروه تولیدکنندگان مواد غذایی بودند، می‌توانند با سرمایه‌گذاری نسبتاً کمتری، خط تولید این محصول را راه‌اندازی کنند. بنابراین «احتمال پیدایش رقبای بالقوه» به‌عنوان تهدیدی دیگر پیش‌روی شرکت وجود دارد
- فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده، در یک ستون ماتریس ارزیابی عوامل خارجی لحاظ و بر اساس اظهار نظرات گروه کانونی، ضرایب و رتبه‌های خاصی برای تمامی عوامل راهبردی اولویت‌دار تعیین شده‌است. در نهایت، کمیته خاص تدوین راهبرد وضعیت امتیازبندی و تعیین ضرایب را بررسی کرده تا مشخص شود که آیا سازمان فرصت‌های بیشتری خواهدداشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهدشد. در رتبه‌بندی عوامل خارجی، فرصت استثنایی با رتبه ۴، فرصت معمولی با رتبه ۳، تهدید معمولی با رتبه ۲ و تهدید جدی با رتبه ۱ در نظر گرفته شده است [۱۲]. در جدول ۳، این ماتریس ترسیم شده است، در این ماتریس چنانچه جمع کل امتیاز

نهایی سازمان بیش از ۲/۵ باشد، به این معناست که طبق پیش‌بینی، فرصت‌های پیش‌روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود [۱]. در نتیجه، با توجه به اینکه نمره عوامل خارجی در این ماتریس برابر ۳/۰۴۵ به دست آمده است، لذا می‌توان گفت، فرصت‌های پیش‌روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد.

**ماتریس ارزیابی عوامل داخلی:** بررسی عوامل درونی مستلزم گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکردی درون‌گرا، عوامل داخلی را که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند، شناسایی کرده و به آنها اولویت داد، به گونه‌ای که مهمترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد [۱]. بر اساس اظهارات اعضای گروه کانونی، اهم نقاط قوت و ضعف شرکت دکستروز ایران عبارت‌اند از:

- توان نوآوری و ارائه محصولات جدید توسط پرسنل متخصص و مجرب واحد R&D به‌عنوان یک مزیت برای شرکت محسوب شود.

- نتیجه نهایی محاسبه نسبت‌های مالی در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. نسبت‌های نقدینگی شرکت دکستروز ایران

نسبت‌های	سال ۱۳۸۴	سال ۱۳۸۵	سال ۱۳۸۶	سال ۱۳۸۷
نسبت جاری	۱/۶۳	۱/۶۷	۱/۹۶۲	۱/۷۵۵
نسبت آبی	۰/۹۳	۱/۰۵	۱/۱۳۶	۱/۲۲

نسبت‌های فوق بیانگر قدرت نقدینگی شرکت می‌باشند که هر اندازه بزرگتر باشد، شرکت در پرداخت بدهی‌ها با مشکلات کمتری روبروست، لذا نتایج حاصل از جدول ۱ «توان مالی سهام‌داران» را نشان می‌دهد که به‌عنوان یک نقطه قوت مطرح است.

- «دانش فنی بالای تولید»، «برخورداری از تجهیزات نوین» و «فضا و زمین مناسب جهت توسعه» نیز به‌عنوان یک نقطه قوت برای شرکت به حساب آید.

- نتایج حاصله از نظرسنجی انجام شده، نشانگر رضایت ۸۷٪ مشتریان نسبت به محصولات شرکت است، لذا «رضایت مشتریان» و همچنین «کیفیت بالای محصولات» نیز به‌عنوان نقاط قوت برای شرکت محسوب می‌شوند.

- متوسط شاخص سنی نیروی انسانی شرکت دکستروز در حدود ۳۲ سال بوده که وجود «نیروی انسانی جوان» به‌عنوان یک نقطه قوت برای شرکت محسوب می‌شود.

- تمامی اعضای گروه کانونی «فقدان ثبات مدیریتی» و «وجود نداشتن سیستم آموزشی اثربخش» را به‌عنوان یک نقطه ضعف برای شرکت می‌دانستند.



- نتایج حاصل از نظرسنجی مشتریان، نشانگر آن است که «نارسایی در تبلیغات» نیز به عنوان یک نقطه ضعف برای شرکت مطرح است.
- افزایش «مقدار شاخص دوره وصول مطالبات»، نشانه بدتر شدن شرایط حاکم بر نحوه وصول مطالبات است و جزء نقاط ضعف شرکت است (جدول ۲).

جدول ۲. نسبت فعالیت شرکت دکستروز ایران

سال ۱۳۸۷	سال ۱۳۸۶	سال ۱۳۸۵	سال ۱۳۸۴	نسبت فعالیت
۱۵۳/۳۳	۹۱/۳۸	۸۹/۱۹	۸۰/۰۲	متوسط وصول مطالبات (روز)

- علاوه بر موارد فوق، «انعطاف پذیری نبودن در قیمت گذاری» به علت توجه نداشتن به نوع مشتریان و حجم خرید آنها، «استفاده نکردن از ظرفیت کامل تولید» به علت عدم بهره برداری از ۳۰٪ ظرفیت تولید کارخانه و «بالا بودن قیمت تمام شده محصولات» که ناشی از استفاده نکردن از ظرفیت کامل تولید و بالا بودن قیمت مواد اولیه بوده، به عنوان سایر نقاط ضعف شرکت دکستروز مطرح می باشند.

- نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، در یک ستون ماتریس ارزیابی عوامل داخلی لحاظ و بر اساس نظرات گروه کانونی، ضرایب و رتبه های خاصی برای عوامل تعیین شده است. در نهایت، کمیته خاص تدوین راهبرد وضعیت امتیازات و تعیین ضرایب را بررسی کرده تا مشخص شود که آیا سازمان دارای قوت است یا از ضعف رنج می برد. در رتبه بندی عوامل داخلی، قوت عالی با رتبه ۴، قوت معمولی با رتبه ۳، ضعف معمولی با رتبه ۲ و ضعف بحرانی با رتبه ۱ در نظر گرفته شده است [۱۲]. در جدول ۴، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ترسیم شده است [۱]. با توجه به اینکه نمره عوامل داخلی در این ماتریس برابر ۷۰۵/۲ به دست آمده است و بیشتر از ۲/۵ می باشد، لذا می توان گفت که قوت های پیش روی سازمان بر ضعف های آن غلبه خواهد کرد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت دکستروز ایران [۱۲]

امتیاز	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
۴۸۰	۴	۱۲۰	فرصت ها (O)
۱۵۰	۳	۵۰	تقاضای بالا (O <sub>1</sub> )
۳۰۰	۴	۷۵	افزایش عدم اشتغال میان قشر تحصیل کرده جامعه (O <sub>2</sub> )
۳۸۰	۴	۹۵	عدم توانایی تغییر منبع خرید توسط مشتریان (O <sub>3</sub> )
			تعداد مشتریان زیاد (O <sub>4</sub> )

۱۶۵	۳	۵۵	امکان همکاری با شرکت‌های خارجی (O <sub>5</sub> )
۳۶۰	۴	۹۰	عدم وجود محصولات جانشین (O <sub>6</sub> )
۴۰۰	۴	۱۰۰	هزینه بالای سرمایه‌گذاری اولیه (O <sub>7</sub> )
۲۶۰	۴	۶۵	قدرت بالای چانه‌زنی (O <sub>8</sub> )
<b>تهدیدات (T)</b>			
۱۲۰	۲	۶۰	نوسان بالای قیمت مواد اولیه در داخل کشور (T <sub>1</sub> )
۸۰	۱	۸۰	واردات دکستروز چینی (T <sub>2</sub> )
۴۰	۲	۲۰	پیشرفت سریع علم ژنتیک (T <sub>3</sub> )
۷۰	۱	۷۰	تعداد اندک تأمین‌کنندگان مطلوب (T <sub>4</sub> )
۱۴۰	۲	۷۰	احتمال پیدایش رقبای بالقوه (T <sub>5</sub> )
۱۰۰	۲	۵۰	تحریم قطعات و تجهیزات (T <sub>6</sub> )
۳۰۴۵		۱۰۰۰	جمع کل

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت دکستروز ایران [۱۲]

امتیاز	رتبه	ضریب	عوامل داخلی
<b>نقاط قوت (S)</b>			
۱۵۰	۳	۵۰	توان نوآوری و ارائه محصولات جدید (S <sub>1</sub> )
۳۴۰	۴	۸۵	توان مالی سهامداران (S <sub>2</sub> )
۳۲۰	۴	۸۰	دانش فنی بالای تولید (S <sub>3</sub> )
۲۸۰	۴	۷۰	برخورداری از تجهیزات نوین (S <sub>4</sub> )
۳۴۰	۴	۸۵	رضایت مشتریان (S <sub>5</sub> )
۹۰	۳	۳۰	فضا و زمین مناسب (S <sub>6</sub> )
۳۶۰	۴	۹۰	کیفیت بالای محصولات (S <sub>7</sub> )
۹۰	۳	۳۰	نیروی انسانی جوان (S <sub>8</sub> )
<b>نقاط ضعف (W)</b>			
۱۳۰	۲	۶۵	فقدان ثبات مدیریتی (W1)
۱۰۰	۲	۵۰	عدم وجود سیستم آموزشی اثربخش (W2)
۱۴۰	۲	۷۰	نارسایی در تبلیغات (W3)
۷۰	۱	۷۰	دوره وصول مطالبات طولانی (W4)
۱۴۰	۲	۷۰	عدم انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری (W5)
۸۰	۱	۸۰	عدم استفاده از ظرفیت کامل تولید (W6)
۷۵	۱	۷۵	بالابودن قیمت تمام‌شده محصولات (W7)
۲۷۰۵		۱۰۰۰	جمع کل

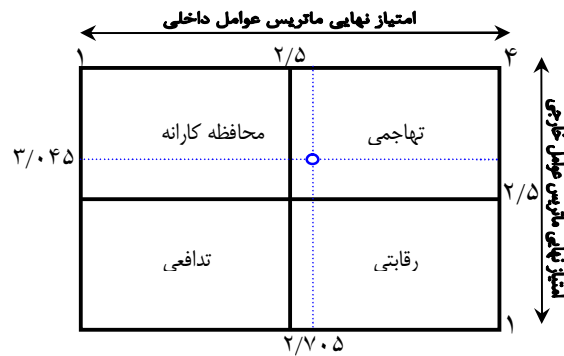
۴. **مرحله تطبیق و مقایسه:** در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت شرکت و

متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در این مرحله برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از: ماتریس سوات و ماتریس داخلی و خارجی.

**ماتریس سوات:** در این تجزیه و تحلیل از تقابل عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای مناسبی تدوین می‌شوند. مطابق با ساختار کلی ماتریس، مقایسه عوامل با یکدیگر به صورت گروهی انجام گرفته و در نهایت راهبردی‌های ممکن با اجماع نظرات گروه کانونی و کمیته خاص تدوین راهبرد استخراج شد. همان‌طور که در قسمت مرور ادبیات پژوهش عنوان شد، راهبردهای ممکن را می‌توان در چهار دسته برشمرد:

- راهبرد قوت/ فرصت، که شرکت با بهره‌جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها بر- آید یعنی، راهبرد تهاجمی تدوین کند. راهبردهای تهاجمی شرکت دکستروز بر طبق اجماع نظرات، عبارت‌اند از: یکپارچگی عمودی به پایین، توسعه محصول، تنوع همگون، یکپارچگی افقی رسوخ در بازار.
- راهبرد ضعف/فرصت، که شرکت با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرد. طبق اظهارات، راهبردهای محافظه‌کارانه شرکت دکستروز عبارت‌اند از: رسوخ در بازار، نفوذ، انعطاف در قیمت‌گذاری و قیمت‌گذاری به روش سرشیره‌گیری.
- راهبرد قوت/تهدید، که شرکت برای احتراز از تهدیدها از قوت‌ها استفاده کند. یعنی، راهبرد رقابتی تدوین کند. به نظر صاحب‌نظران، راهبردهای رقابتی شرکت دکستروز عبارت‌اند از: یکپارچگی عمودی به پایین، تنوع همگون و یکپارچگی افقی.
- راهبرد ضعف/تهدید، که شرکت برای احتراز از تهدیدها و ضعف‌ها سعی بر کاهش آن دارد. یعنی، راهبرد تدافعی تدوین کند. راهبردهای تدافعی شرکت دکستروز عبارت‌اند از: استفاده از راهبردهای کاهش هزینه و بهبود فرایندهای داخلی.

**ماتریس داخلی و خارجی:** این ماتریس برای تعیین موقعیت شرکت به کار می‌رود. در تشکیل این ماتریس، شرکت دکستروز باید امتیازات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد تا جایگاه شرکت در خانه‌های این ماتریس مشخص شود [۱]. براساس امتیازات حاصله از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت شرکت دکستروز ایران در منطقه «تهاجمی» واقع می‌شود، در نتیجه شرکت باید از راهبردهای رشد و توسعه استفاده کند (شکل ۲).



شکل ۲. ماتریس داخلی و خارجی برای شرکت دکستروز ایران [۱]

##### ۵. مرحله تصمیم‌گیری

- با نتایج به‌دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت شرکت دکستروز ایران در منطقه تهاجمی واقع شده است و راهبردهای این ناحیه عبارت‌اند از: رسوخ در بازار، توسعه بازار، یکپارچگی افقی و عمودی به پایین، ادغام عمودی به بالا و تنوع همگون
  - جهت انتخاب راهبردهای اولویت‌دار شرکت از میان راهبردهایی که در خانه اول مطرح شده، راهبردهای ادغام عمودی به بالا و توسعه بازار به دلایل ذیل حذف می‌شود.
  - راهبرد ادغام عمودی به بالا که به معنای کنترل بر روی شبکه توزیع و خرده‌فروشان می‌باشد حذف می‌شود چون شرکت دکستروز ایران به عنوان تولیدکننده ماده اولیه و یا واسطه‌ای از توزیع‌کننده و خرده‌فروشان استفاده نمی‌کند [۸، ۳].
  - راهبرد توسعه بازار نیز طبق نظر اعضای کانونی، جزء راهبردهای اولویت‌دار برای شرکت نیست زیرا این راهبرد زمانی مفید است که یک سازمان از خرده‌فروشان زیادی بهره می‌برد با استناد به سایت وزارت صنایع بین شرکت‌های تولیدکننده دارو پراکنندگی جغرافیایی زیادی بین آنان وجود ندارد (۷۰٪ در محدوده تهران واقع‌اند).
- در مرحله آخر، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌گیرند.
- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی:** در این ماتریس برای ارزیابی جذابیت نسبی هر راهبرد، میزانی که آن راهبرد می‌تواند از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی به‌صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کند، تعیین شده و سپس، با تجمیع اثرات هر یک از عوامل داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی راهبرد مربوطه را برآورد کرد (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی شرکت دکستروز ایران [۱۲]

انواع راهبردهای قابل اجرا

عوامل	نمره جذبیت (۱ - ۴)	یکپارچگی عمودی به پایین		یکپارچگی افقی		رسوخ در بازار		نوع همگون	
		جمع نمرات جذبیت	نمره جذبیت (۱ - ۴)	جمع نمرات جذبیت	نمره جذبیت (۱ - ۴)	جمع نمرات جذبیت	نمره جذبیت (۱ - ۴)		
فرصت‌ها (O)									
O <sub>1</sub>	۱	۴	۴۸۰	۴	۴۸۰	۴	۴۸۰	۱	۱۲۰
O <sub>2</sub>	۵	-	-	-	-	-	-	-	-
O <sub>3</sub>	۷	۳	۳۰۰	۴	۳۰۰	۴	۲۲۵	۳	۲۲۵
O <sub>4</sub>	۹	۳	۲۸۰	۴	۲۸۰	۴	۲۸۵	۱	۹۵
O <sub>5</sub>	۵	۳	۲۲۰	۴	۵۵	۱	۱۶۵	۳	۱۶۵
O <sub>6</sub>	۹	۳	۲۶۰	۴	۲۷۰	۳	۲۷۰	۲	۱۸۰
O <sub>7</sub>	۱	-	۳۰۰	۳	۳۰۰	۳	-	۱	۱۰۰
O <sub>8</sub>	۶	۳	۱۹۵	۳	۱۹۵	۳	۱۹۵	۲	۱۳۰
تهدیدات (T)									
T <sub>1</sub>	۶	۱	۲۴۰	۴	۶۰	۱	۶۰	۱	۶۰
T <sub>2</sub>	۸	۴	۳۲۰	۴	۸۰	۱	۳۲۰	۱	۸۰
T <sub>3</sub>	۲	۲	۲۰	۱	۲۰	۱	۴۰	۱	۲۰
T <sub>4</sub>	۷	۳	۲۸۰	۴	۱۴۰	۲	۲۱۰	۱	۷۰
T <sub>5</sub>	۷	۳	۱۴۰	۲	۲۸۰	۴	۲۱۰	۱	۷۰
T <sub>6</sub>	۵	۱	۵۰	۱	۵۰	۱	۵۰	۱	۵۰
نقاط قوت (S)									
S <sub>1</sub>	۵	۱	۱۵۰	۳	۱۵۰	۳	۵۰	۱	۲۰۰
S <sub>2</sub>	۸	۴	۳۴۰	۴	۳۴۰	۴	۳۴۰	۴	۳۴۰
S <sub>3</sub>	۸	۱	۲۴۰	۳	۱۶۰	۲	۸۰	۳	۲۴۰
S <sub>4</sub>	۷	۱	۲۱۰	۳	۷۰	۱	۷۰	۳	۲۱۰
S <sub>5</sub>	۸	۳	۲۵۵	۳	۳۴۰	۴	۲۵۵	۳	۲۵۵
S <sub>6</sub>	۳	۱	۱۲۰	۴	۳۰	۱	۳۰	۲	۶۰
S <sub>7</sub>	۹	۴	۲۷۰	۳	۲۷۰	۳	۳۶۰	۲	۱۸۰
S <sub>8</sub>	۳	۱	۳۰	۱	۳۰	۱	۳۰	۱	۳۰
نقاط ضعف (W)									
W <sub>1</sub>	۶	-	۶۵	۱	۶۵	۱	-	۱	۶۵
W <sub>2</sub>	۵	۱	۵۰	۱	۵۰	۱	۵۰	۱	۵۰
W <sub>3</sub>	۷	۴	۷۰	۱	۱۴۰	۲	۲۸۰	۱	۷۰
W <sub>4</sub>	۷	۳	۲۸۰	۴	۲۱۰	۳	۲۱۰	۱	۷۰
W <sub>5</sub>	۷	۴	۷۰	۱	۱۴۰	۲	۲۸۰	۱	۷۰
W <sub>6</sub>	۸	۳	۲۴۰	۳	۸۰	۱	۲۴۰	۱	۸۰
W <sub>7</sub>	۷	۴	۳۰۰	۴	۷۵	۱	۳۰۰	۱	۷۵
جمع نمرات			۵۹۷۵		۴۷۶۰		۵۰۸۵		۳۳۶۰

## نتیجه‌گیری:

راهبردهای تهاجمی اولویت‌دار برای شرکت دکستروز، به ترتیب اهمیت، عبارت‌اند از؛ یکپارچگی عمودی رو به پایین، رسوخ در بازار، یکپارچگی افقی و تنوع همگون جدول ۵.

جدول ۶ راهبردهای تهاجمی شرکت دکستروز به ترتیب اولویت

نتایج	امتیاز نهایی جذابیت	راهبردهای قابل اجرا
اولویت اول	۵۹۷۵	یکپارچگی عمودی رو به پایین
اولویت دوم	۵۰۸۵	رسوخ در بازار
اولویت سوم	۴۷۶۰	یکپارچگی افقی
اولویت چهارم	۳۳۶۰	تنوع همگون

- راهبرد یکپارچگی عمودی روبه‌پایین اولویت‌دارترین راهبرد برای شرکت دکستروز ایران، است. طبق نظردیوید راهبرد یکپارچگی عمودی به پائین، به‌دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه است. برای شرکتی که در یک صنعت بسیار جذاب از موقعیت خوبی برخوردار است، بهره‌گیری از این راهبرد منطقی است. لذا، در راستای تحقق این راهبرد و جهت کنترل بر تأمین‌کنندگان و کاهش فشار آنان می‌توان با توجه به وضعیت مالی خوب شرکت یکی از تولیدکنندگان نشاسته را خریداری کرد و همچنین جهت کاهش فشار تأمین‌کنندگان با شرکت‌های واسطه‌ای بازرگانی واردات جهت خرید خارجی وارد مذاکره شد و از این طریق مواد اولیه را تأمین کرد. همچنین حمایت از سایر تأمین‌کنندگان ضعیف را جهت ایجاد فضای رقابتی در دستور کار قرارداد.
- راهبرد رسوخ در بازار: در این راستای این راهبرد یکی از مواردی که مشتریان آن را به‌عنوان شاخص خود قلمداد می‌کنند، استفاده از استانداردهای (دارویی و غذایی) مورد تأیید وزارت بهداشت می‌باشد، که داشتن گواهی‌های مربوطه خود به اعتماد بیشتر مشتریان می‌انجامد و در این راستا برای تحقق راهبرد نفوذ در بازار می‌توان استانداردهای ذیل را پیاده‌سازی کرد:
- اخذ گواهی‌های ISO22000:2005، HACCP و GMP: پیاده‌سازی هر یک از این استانداردها رویکرد پیشگیرانه‌ای بر کل عملیات تولید دارد.
- تدوین استاندارد سختگیرانه و پیشنهاد آن به وزارت بهداشت.

**یکپارچگی افقی:** در راستای تحقق این راهبرد با تهیه لیستی از شرکت‌های تولیدکننده گلوکز اسیدی و پس از مطالعه کافی و با توجه به توان مالی مناسب، خرید یک شرکتی که خط تولید گلوکز اسیدی دارد را جهت تولید محصولاتی که در درجه پایین‌تری قرار دارند و مورد مصرف دام و طیور می‌باشد در دستور کار قرار گیرد.

**تنوع همگون:** با توجه به توان واحد R&D و استفاده از ماشین‌آلات نوین تولید مالتوز به‌عنوان محصول جدیدی که در کشور تولید نشده است در دستور کار قرار گیرد.

**محدودیت‌های پژوهش:** این پژوهش نیز همانند سایر پژوهش‌هایی، حوزه‌های علوم انسانی، دارای محدودیت‌های خاص خود بوده است، که می‌توان به مشغله بسیار زیاد اعضای هیئت مدیره و اختصاص زمان دو ماهه به منظور آموزش اعضای گروه کانون در حوزه‌های تدوین راهبرد و همچنین مقاومت در برابر تغییر اولیه کارکنان، اشاره کرد.

### پیشنهادات اجرایی

- تدوین راهبرد برای سازمان‌های مختلف نیاز به یک بستر سازی فرهنگی دارد که لازم است قبل از هر اقدامی سازمان و کارکنان پذیرای آن باشند.
- در تیم‌های تخصصی که برای تدوین راهبرد شکل می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود به منظور مطلوبیت روند تدوین از اعضای هیئت مدیره استفاده شود.
- آموزش اعضای گروه کانون و کمیته تدوین راهبرد از اهمیت وافری برخوردار است و همچنین کنترل راهبردی شامل به‌روز کردن عوامل و ضرایب جداول توسط اعضای کمیته تدوین راهبرد به‌طور مستمر هدایت شود.
- تشکیل اتحادهای راهبردی با دیگر تولیدکنندگان به منظور افزایش توان شرکت.
- مدیران شرکت بایستی با توجه به اینکه همه افراد تأثیرگذار در تدوین راهبرد مشارکت داشته‌اند، برای اجرای ترکیبی از راهبردهای ارائه شده برنامه‌های عملیاتی هماهنگی تهیه کنند.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی:

- تحقیق و بررسی درباره احتمال حذف دارو در آینده و حذف شرکت‌های تولیدکننده مواد دارویی به‌علت پیشرفت سریع علم ژنتیک.
- مطالعه برای ارائه الگوی تدوین راهبرد برای شرکت‌های زیر ۱۰۰ نفر در داخل کشور.
- برای شناخت فرصت‌ها و چالش‌های در حال ظهور که به‌طور مداوم در حال تغییراند، پیشنهاد می‌شود از رویکردهای معرفی شده در مکتب توصیفی در کنار ابزارهای تجویزی استفاده شود تا منجر به تقویت خلاقیت گروهی در سازمان‌ها شود.

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۶)، "دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک"، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. پیرس، جان، رابینسون، ریچارد (۱۳۸۳)، "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک"، ترجمه سهراب، خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
۳. دیوید، فرد. آر. (۱۳۸۷)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. شانی، مرتضی (۱۳۸۳)، "برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۵. عزیزی، شهریار و سید حمید خداداد حسینی (۱۳۸۷)، "مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: رویکردی جامع"، تهران: انتشارات اشراقی.
۶. علی احمدی، علیرضا، تاج‌الدین، ایراج، و فتح‌اله مهدی (۱۳۸۵)، "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، تهران: انتشارات تولید دانش.
۷. غفاریان، وفا و عماد زاده، مرتضی (۱۳۸۵)، "معانی نوظهور در مفهوم استراتژی"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۸. غفاریان، وفا و قهرمانی ابوالفتح، (۱۳۸۷)، "استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۹. مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، "مدیریت استراتژیک با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی"، تهران: انتشارات ترمه.
10. Acur, N., Englyst, L. (2006), "Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome", *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 69-91.
11. Andrews, Kenneth R. (1980), "Concept of Corporate Strategy, R. D: "Irwin.
12. David, Fred R. (1999), "*Strategic Management: Concepts and Cases (Hardcover)*", 7<sup>th</sup> Ed, New York, Ny: Prentice Hall.
13. Duarte, Carolina- Etkin, Lawrence P. - Helms, Marilyn M. - and Michael S. Anderson (2006), "The Challenge of Venezuela: A SWOT Analysis", *Internet*, CR, 16, (3) & 4, 1-20.
14. Emerald Group Publishing (2006), "Strategic Steering to Avoid the Turbulence: Businesses Should always be Prepared to Alter Course", *Strategic Direction*, 25 (7).
15. [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis).
16. Mintzberg Henry, Joseph Lampel (2001), "Reflecting on the Strategy Process", *Strategic Thinking for the Next Economy*, Sossey-Bass.
17. Mintzberg", H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), "Strategy Safari :A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, Ny: The Free Press
18. [www.fdo.ir/Drug/Fa](http://www.fdo.ir/Drug/Fa).
19. [www.mim.gov.ir](http://www.mim.gov.ir).