

## مروری بر ابزارهای استراتژی منتشر شده در مجلات مهم، طی ۲۵ سال اخیر

سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی<sup>۱\*</sup>

شاهین روحانی‌راد<sup>۲</sup>

### چکیده

سیر تکامل دانش مدیریت استراتژیک نشان‌دهنده این است که پژوهش‌ها در این حوزه از مفاهیم ساده، مانند تدوین راهنمای عمل برای مدیران، به مفاهیم پیچیده و انتزاعی سوق یافته است و به تبع آن، ابزارهای نیز متنوع‌تر شده است. هدف از تدوین این مقاله، که با رویکرد تألیف و ترجمه تهیه شده، بررسی ابزارهای استراتژی معرفی شده در مجلات شاخص بین‌المللی حوزه مدیریت استراتژیک است که طی ۲۵ سال اخیر منتشر شده‌اند. از این رو، به کمک مقاله ویورین و همکارانش و بررسی برخی نتایج تحقیقات داخل کشور، مقاله حاضر به قصد مروری جامع در زمینه ابزارهای استراتژی تدوین شده است. محققان در مطالعه حاضر می‌کوشند به نیاز موجود در زمینه معرفی ابزارهای استراتژی، برای عملی کردن نظریه‌های مدیریت استراتژیک، پاسخ دهند؛ بنابراین نخست با نگاهی به مبانی مدیریت استراتژیک، به طبقه‌بندی ابزارهای استراتژی پرداخته می‌شود و سپس این ابزارها همراه با تحلیل جامع در قالب جدولی یک‌پارچه مطرح می‌شود. **واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک، ابزار استراتژی، فرایند استراتژی، محتوای عملکرد استراتژی.

### مقدمه

در تعاریف دانشگاهی مدیریت استراتژیک، کلمات رقابت، ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی و نیز دستیابی به اهداف کلان تدوین شده، در حکم مفاهیم اصلی مطرح شده‌اند و گفته شده: «موضوع اصلی علم استراتژیک رقابت است» (حاجی‌پور و دیگران، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک «مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات تعریف می‌شود که نتیجه آن، تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای رسیدن به هدف‌های شرکت (هدف پیشتازی و موفقیت در صنعت موردنظر) طراحی شده‌اند» (Pearce and Robinson, 2009).

مدیریت استراتژیک به منزله رشته علمی میان سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ بنیان نهاده شد (Mintzberg, 1994). اگرچه افراد بسیاری در مجموعه‌کارهای علمی خود به آن اشاره کرده‌اند،

مدیریت استراتژیک یا واژه بومی شده آن یعنی مدیریت راهبردی، بر سهم مدیران در حفظ پویایی سازمان تأکید می‌کند؛ زیرا مهم‌ترین چالش فراروی مدیران امروزی، سرعت تغییرات محیطی در سازمان‌هاست (Durand et al., 2017). عواملی مانند ماهیت اجتماعی، تکنولوژی، اقتصادی و سیاسی، که بر موفقیت یا شکست سازمان اثر می‌گذارند، از جمله مواردی‌اند که در روند تحولات علمی این مقوله اثرگذار بوده‌اند (حمیدی مطلق و بابایی، ۱۳۹۵)؛ همچنین مواردی نظیر رقابت سایر شرکت‌ها، فقدان اطمینان از مواد اولیه، نوسان قیمت‌ها، قوانین و مقررات دولتی، حوادث پیش‌بینی نشده و سرعت تغییرات به این معناست که سازمان‌ها باید به برنامه‌ریزی، ابتکار و خلاقیت مجهز شوند و در یک جمله، به «استراتژی خوب» توجه بیشتری کنند (روملت، ۱۳۹۲).

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسئول)؛ Amirhosseintayebi69@yahoo.com.

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه شهید بهشتی تهران.

اما از این میان، سهم افرادی مانند کنت اندروز،<sup>۱</sup> آلفرد چندلر،<sup>۲</sup> در جدول ۱ تاریخچه‌ای از تکامل مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۴۰ تا ۲۰۱۵ میلادی به‌اختصار بیان شده است. چشمگیرتر از دیگران است (Guerras-Martin et al., 2014).

جدول ۱: سیر تکاملی مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۴۰ تا ۲۰۱۵ (گرن، ۱۳۹۴؛ اعرابی و منتی، ۱۳۹۳؛ رحمان سرشت، ۱۳۸۳؛ Martin, 2015)

نظریه‌پرداز شاخص / دوره زمانی	نقطه تمرکز یا رویکرد	توضیحات
1940s تا 1950s	بودجه‌بندی	کسب اطمینان از اینکه بودجه محقق شده است، صورت‌حساب‌ها پرداخت شده‌اند و هزینه‌ها بیش از حد نشده است.
1960s	برنامه‌ریزی بلندمدت	با افق زمانی بلندمدت‌تر، نوسانات بازار بهتر مدیریت می‌شود.
1970s	برنامه‌ریزی استراتژیک	نیروهای اصلی محیط خارجی به‌شمار می‌آیند، در مقابل آن‌ها عکس‌العمل نشان داده می‌شود یا به روند گذشته ترسیم می‌شوند.
Andrews (1987) Porter (1980, 1985)	استراتژی شرکت و مزیت رقابتی	۱. کتاب معروف و خط‌شکن اندروز با نام مفهوم استراتژی شرکت با روش معروف آموزش با کارآموزی، نقطه آغاز تحول نگرش نوین به استراتژی به‌شمار می‌رود؛ ۲. براساس تدوین استراتژی‌های رقابتی مدیران باید پنج عامل رقابتی را در نظر گیرند که عبارت‌اند از: رقبا، تأمین‌کنندگان، محصولات جایگزین، رقبای بالقوه و مشتریان؛ ۳. سه استراتژی عام برای کسب مزیت رقابتی که عبارت‌اند از: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز.
Shapiro (1989) Ghemawat (1986) Brandenburger and Nalebuff (1996)	تعارض استراتژیک	برون‌دادهای رقابتی تابعی از اثربخشی هستند که به کمک آن، شرکت می‌تواند موقعیت رقابتی خود را با استفاده از سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک، تبلیغات، استراتژی‌های قیمت‌گذاری، علامت‌دهی و کنترل اطلاعات تعدیل کند.
Rumelt (1984), Teece (1984) Werefelt (1984), Grant (1993) Montgomery (1995)	رویکرد مبتنی بر منابع	۱. توانمندی‌ها و دارایی‌های مختص شرکت؛ ۲. وجود سازوکارهای جداکننده، ممیزهای اساسی عملکرد شرکت‌اند.
Prahalad and Hamel (1990), Porter (1990), Teece, Pisano and Shuen (1997)	توانمندی‌های پویا	بر توسعه توانمندی‌های مدیریت تأکید دارد. حوزه‌های تحقیقاتی را ترکیب می‌کند و در برخی از حوزه‌ها، مانند مدیریت تحقیق و توسعه، بهبود کالا و فرایند، انتقال تکنولوژی، سرمایه‌های فکری، تولید، منابع انسانی و یادگیری سازمانی تحقیقات را طراحی می‌کند.
Ward and Grundy (1996), Donaldson (1991), Mcfarlan (1991), Stacy (1993)	برقراری ارتباط میان استراتژی رقابتی و استراتژی وظیفه‌ای	۱. امور مالی استراتژیک شرکت: چگونه می‌توان با ترکیب استراتژی مالی شرکت، حسابداری مدیریت استراتژیک و مدیریت ارزش استراتژیک، امور مالی را به‌نحوی مدیریت کرد که باعث خلق جو رقابتی شود؛ ۲. تکنولوژی سیستم اطلاعاتی: تکنولوژی کامپیوتر محور باعث بهره‌گیری از فرصت‌های رقابتی موجود و جدید می‌شود.
Bogan and English (1994)	محک‌زنی	سه روش مجزای محک‌زنی عبارت‌اند از: محک‌زنی فرایند، عملکرد و استراتژیک.
Freeman (1984) Clarkson (1995) Donaldson and preston (1995)	تنوری ذی‌نفعان	۱. هر سازمان با گروه‌های مؤثر ارتباطی دارد. این تنوری به ماهیت روابط میان شرکت و ذی‌نفعان می‌پردازد (هم برحسب پردازش و هم نتایج)؛ ۲. تعامل میان ذی‌نفعان قانونی ارزش ذاتی دارد و هیچ مجموعه‌ای از علائق گروهی خاص بر علائق گروه دیگر ترجیح ندارد؛ ۳. این تنوری بر تصمیم‌گیری مدیریتی تمرکز دارد.

4. Peter Drucker  
5. Henry Mintzberg  
6. Michael Porter

1. Kenneth Andrews  
2. Alfred Chandler  
3. Igor Ansoff

نظریه پرداز شاخص / دوره زمانی	نقطه تمرکز یا رویکرد	توضیحات
Mintzberg (1998)	تکنیک‌های تجویزی	تکنیک‌های تجویزی برای استراتژی طی این دوره، به ویژه با غالب شدن مکتب طرح‌ریزی به اوج خود رسید.
Rumelt(2000)	تأکید بر تمرکز	تأکید بر تمرکز و سه مرحله کلیدی اجرای استراتژی مبنی بر تشخیص چالش، سیاست راهنما و اقدام منسجم.
Grant(2005)	نقش فناوری‌های نوین و مدل‌های کسب‌وکار	تأثیر شگرف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع و جنگ صنایع بر سر جذب مشتری بیشتر همراه با تنوع مدل‌های کسب‌وکار.
Markides and Charitou(2010)	نقش پررنگ‌تر نوآوری و تفکر استراتژیک	افزایش رقابت‌ها و تأکید بر نوآوری و اقدامات نوآورانه حوزه مدیریت استراتژیک.
David et al., (2012)	شراکت راهبردی	تلاش برای مدیریت بحران‌های مالی و تشکیل اتحادهای استراتژیک برای کاهش شکست‌ها.
Grant(2015)	مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی	رهایی از افراط و بی‌عدالتی سرمایه‌داری بازار و احیای توجه به اخلاق و نقش مشروعیت در موفقیت بلندمدت شرکت‌ها.

نمود می‌یابد (Vaara and Whittington, 2012). البته باید توجه داشت که ماهیت اصلی ابزارها فقط زمانی مشخص می‌شود که به مطالعه چگونگی کاربرد آن‌ها به صورت عملی بپردازیم و از اهداف و توصیف واقعی آن آگاهی یابیم؛ بنابراین صرف شناخت سطحی از ابزارها، مشکلی را حل نمی‌کند و حتی ممکن است دچار ابزارزدگی نیز شویم که ضمن اطلاع نسبی از آن‌ها، نمی‌توانیم از هریک در جایگاه مناسب خود بهره ببریم.

در این مقاله، که با رویکرد تألیف و ترجمه تهیه شده است، ابزارهای استراتژی در مقالات منتشرشده در مجلات برجسته بین‌المللی در ۲۵ سال اخیر (۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵) بررسی شده است. برای این کار تلاش شده، با ترجمه مقاله ویورین و همکاران و بررسی برخی نتایج تحقیقات داخل کشور، متنی پژوهش تهیه شود که مروری جامع در زمینه ابزارهای استراتژی نیز باشد (Vuorinen et al., 2017).

ویورین و همکارانش با بررسی ۴۸۲ مقاله اولیه، در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵، با موضوع معرفی ابزارهای استراتژی برای نظریه پردازی، به ۸۸ ابزار دست یافتند. این نویسندگان، برای تبیین این موضوع، تحقیقات منتشرشده در مجلات معتبر (براساس طبقه‌بندی انجمن کسب‌وکار)<sup>۲</sup> را با موضوع مدیریت عمومی و استراتژی به روشی نظام‌مند مرور کردند. بدین صورت که با بررسی کلیدواژه‌های استراتژی، ابزار، تکنیک و برخی کلمات مشابه دیگر در بخش چکیده و واژگان کلیدی مقالات و بررسی معیارهای توجه به معرفی و توسعه ابزار یا تکنیک مدیریتی جدید و نه صرفاً ارزیابی آثار آن ابزار یا تکنیک‌های قدیمی، ۱۲۲ مقاله انتخاب شدند و نویسندگان با استفاده از قالب‌های از پیش تعیین‌شده، همچون نوع، هدف و نتیجه پیشنهادی ابزار، به بررسی کامل آن‌ها

مرور تاریخچه تکامل دانش مدیریت استراتژیک طی هشت دهه اخیر نشان می‌دهد این حوزه بیش از آنکه برگرفته از تحولات نظری باشد، ناشی از چالش‌ها و نیازهای عملی و واقعی کسب‌وکار است (حیدری و والی‌پور، ۱۳۹۶). سیر تکامل دانش مدیریت استراتژیک نشان‌دهنده این است که پژوهش‌ها در این حوزه از مفاهیم ساده، مانند ارائه راهنمای عمل برای مدیران به سمت مفاهیم پیچیده و انتزاعی سوق یافته است و به تبع آن، ابزارهایش نیز متنوع‌تر شده است (Vuorinen et al., 2017).

ابزار استراتژی، جنبه بیرونی و تحقق عملی مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> بوده است و به نوعی منعکس‌کننده و شکل‌دهنده تفکر غالب در زمینه استراتژی است (Jarzabkowski and Kaplan, 2015). دانش ابزار استراتژی اغلب به دست مشاوران اجرایی و در کتاب‌ها منتشر می‌شود، اما در این میان، مرور مقالات منتشرشده در مجلات علمی نیز همچنان ارزش و اعتبار خود را دارد. درباره اینکه چگونه نظریه‌های استراتژیک به ابزار تبدیل میشوند و کدامیک از این ابزارها ارتقا می‌یابند و استفاده می‌شوند، مطالب متنوعی یافت می‌شود (Whittington, 2006)، اما آنچه اهمیت دارد این مسئله است که طی سالیان، مدیران خود را با ابزارهای استراتژی، همانند ابزارهای سنتی مانند پنج نیروی رقابتی پورتر، ماتریس SWOT و ... تطبیق داده‌اند و امروز نیز از این ابزارها و برخی ابزارهای جدیدتر برای تسهیل تعاملات در ارتباط با استراتژی استفاده می‌شود (Spee and Jarzabkowski, 2009). هنگامی که افراد مسئولیت تدوین فرایند استراتژی یا انتخاب و اجرای آن را برعهده می‌گیرند، ابزار استراتژی سهم مهمی را کسب می‌کند و با توجه به شرایط متغیر امروزی و تعدد ابزارهای جدید مطرح‌شده، ضرورت شناخت و بررسی این ابزارها بیش از پیش

2. Association of Business Schools (ABS) Ranking

1. Strategy-as-Practice

شکل می‌دهد و در نتیجه، هم محتوا و هم فرایند عملکرد استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Jarratt and Stiles, 2010). ابزارهای استراتژی در دو بعد محتوا و فرایند طبقه‌بندی می‌شوند (Vuorinen et al., 2017). این ابعاد به درک بیشتر این موضوع که چگونه ابزار استراتژی، محتوا و فرایند موجود را دربر گرفته است و اینکه شکاف‌ها در چه مکان‌هایی هستند کمک می‌کند.

#### ۱-۱. بعد فرایند استراتژی

تاریخچه فرایند استراتژی نشان می‌دهد که این روند در حال حرکت از دیدگاه عقلایی و برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت فرایند استراتژی با مشارکت بیشتر و همچنین حالت توصیفی بیشتر است. فرایند استراتژی عمدتاً با تعیین یک هدف و مأموریت خلق شده است که با تحلیل درونی و بیرونی، انتخاب راهبردی، و پیاده‌سازی استراتژی همراه است (Barney and Hesterly, 2008). برای طبقه‌بندی ابزار استراتژی براساس مراحل فرایند استراتژی و با توجه به فرایند دوره‌ای مدل‌های کاپلان و نورتون و جانسون و همکارانش برای ترکیب تغییرات به منظور خلق مدل سه‌مرحله‌ای ساده، مراحل فرایند استراتژی به سه دسته تقسیم شده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. ایجاد، ۲. اقدام و ۳. انطباق (Vuorinen et al., 2017; Johnson et al., 2011; Kaplan and Norton, 2008).

مرحله ایجاد عبارت است از: ۱) تحلیل استراتژیک، ۲) تدوین استراتژی با تأکید بر تحلیل شرایط فعلی یا گذشته شرکت. مرحله اقدام عبارت است از: ۱) تبدیل استراتژی به عملکرد، ۲) سازمان‌دهی فعالیت‌ها. مرحله انطباق نیز عبارت است از: ۱) نظارت، ۲) یادگیری که به نوعی اهرمی برای تصحیح و اصلاح مراحل ایجاد و اقدام بوده است و موجب انطباق استراتژی با فرایند تحلیل و پیاده‌سازی می‌شود و بدین‌شکل منجر به برنامه‌ریزی آگاهانه همراه با تنظیم مستمر و فوری می‌شود (Siren and Kohtamaki, 2016). گفتمانی است پیشینه پژوهش در مورد ترتیب زمانی مراحل فوق نشان می‌دهد که این مراحل درهم تنیده است و آغاز آن متناسب با شرایط است (Jarzabkowski and Kaplan, 2015). در شکل ۱ نمایی شماتیک از مراحل فرایند استراتژی در مورد ابزارهای استراتژی ارائه شده است.

#### ۱-۲. بعد محتوای عملکرد استراتژی

عملکرد استراتژی با هدف حفاظت از بقای شرکت و بهبود سازمانی یا عملکرد مجریان برای رسیدن به اهداف است (Whittington et al., 2006). کاربران معمولی هنگامی که دیدگاه جدید یا راه‌حلی برای مسائل موجود به آن‌ها پیشنهاد می‌شود، ابزار استراتژی را مناسب می‌دانند (Wright et al., 2013)؛ درحالی‌که مدیران ممکن است از ابزار استراتژی برای اهداف متفاوت‌تر و گسترده‌تری استفاده کنند تا اهدافی که این ابزار فقط برای آن طراحی شده‌اند (Spee and Jarzabkowski, 2009).

پرداختند. این محققان مقالات را چندین بار بازخوانی کردند تا بهتر در جریان کارها قرار گیرند و درک بهتری از مقالات داشته باشند. در نهایت نتیجه این فرایند، شامل شناسایی و بررسی ۸۸ مقاله کاملاً مرتبط با موضوع پژوهش بود که در آن‌ها ۸۸ ابزار استراتژی جدید معرفی شد.

گفتمانی است نتیجه مطالعات کتابخانه‌ای نشان می‌دهد که مجموعه این ابزارهای استراتژی علمی و نظری معرفی شده در مقاله حاضر، در برخی مقالات به اختصار و پراکنده معرفی شده‌اند، اما کمتر در قالب مطالعه‌ای یک‌پارچه و کاربردی همراه با تحولات این حوزه مطرح شده‌اند (Jarratt and Stiles, 2010; Johnson et al., 2011; Durand et al., 2017; Jarzabkowski and Kaplan, 2015; Kaplan and Norton, 2008; Hodgkinson et al., 2006; حاجی‌پور و دیگران، ۱۳۹۵؛ حیدری و والی‌پور، ۱۳۹۶). بنابراین در این مقاله برآیند با بررسی ابزارهای استراتژی مندرج در ادبیات متأخر این حوزه و با عنایت به مقاله ویورنین و همکارانش این ابزارها به شکل جامع و کاربردی معرفی شوند. در پایان و در بخش نتیجه‌گیری نیز، با توجه به پژوهش‌های داخلی و استفاده از نتایج مقاله اصلی، به جمع‌بندی مقاله پرداخته شده و پیشنهادهایی کاربردی مطرح شده است.

#### ۱. طبقه‌بندی ابزارهای استراتژی

ابزارهای استراتژی مفاهیم نظری را برای مدیران محسوس می‌کند؛ مدیرانی که از این ابزارها برای تحلیل و بررسی شرایط داخلی و خارجی، به منظور تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی آن استراتژی‌ها، استفاده می‌کنند (Eisenhardt and Sull, 2001). این ابزارها مشکلات را به خوبی حل می‌کنند، اطلاعات مفیدی را تولید می‌کنند، سبب تعاملات اجتماعی می‌شوند یا ممکن است سازندگان فعالیت‌های استراتژی باشند (Wright et al., 2013). همچنین ابزارها می‌توانند هم‌زمان عملکردهای متفاوتی را حمایت کنند و در سطوح فردی، بین فردی، سازمانی و اجتماعی استفاده شوند (Stenfors, 2007).

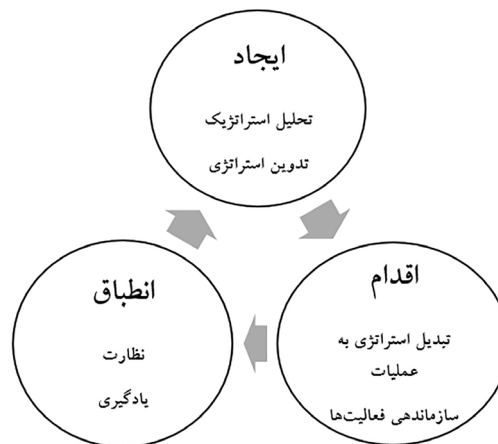
اگرچه تاریخچه مدیریت استراتژیک مجموعه شواهدی را در ارتباط با سوابق، فرایندها، عملکردها و نتایج فعالیت‌های استراتژی عرضه می‌کند، اما نقش ابزار استراتژی در فرایندهای رسمی و پیچیده برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌ویژه در حوزه استراتژی‌های با مقیاس کوچک، بیشتر است (Jarzabkowski and Kaplan, 2015). به عبارت دیگر، ابزارهای استراتژی در فرایندهای استراتژی به شکل گسترده استفاده می‌شود (Spee and Jarzabkowski, 2009)، اما تصمیم‌گیری برای اینکه چه ابزاری استفاده شود نیز در محتوای استراتژی تأثیر دارد و این بدان معناست که وقتی از ابزار استراتژی استفاده شود، مدل‌های ذهنی را

نقاط قوت و ضعف دارند؛ درحالی که برخی ابزارها بر شناسایی منابع خاص تر، مانند دارایی های نامشهود، راه های درک ارزش فرهنگ سازمانی یا شیوه های کسب و کار مسئولیت اجتماعی تأکید دارند. چارچوب این ابزارها، توجه بسیاری به سمت ترکیب منابع و فرایندها در سطوح کوچک و چگونگی استفاده از آنها برای افزودن ارزش بیشتر برای مشتریان و به دست آوردن مزایای مبتنی بر هزینه دارد.

برخی تحقیقات نیز شناسایی عوامل موفقیت شرکت ها را به منزله مسئله ای اساسی، که مدیران از ابزار استراتژی انتظار دارند، نشان می دهند (Wright et al., 2013). از این رو، برخی ابزارها (ابزارهای ۷ تا ۱۳) با ارزیابی امکان پذیری استراتژی به تدوین استراتژی مبتنی بر درون کمک می کنند و ممکن است این کار را با کمک به مدیران برای تعیین توانایی هایی برای تنظیم مجدد مدل کسب و کار، ارزیابی انعطاف پذیری استراتژی یا اندازه گیری دارایی ها انجام دهند. به عبارت دیگر، تجزیه و تحلیل ویژگی های داخلی سازمان و تدوین برنامه استراتژیک براساس قابلیت های داخلی، پایه مهمی را برای خلق مزیت رقابتی و عملکرد فراهم می کند.

برخی دیگر از ابزارها در مرحله ایجاد، بر تحلیل استراتژی با تمرکز مبتنی بر بیرون تأکید دارند (ابزارهای ۱۴ تا ۲۲). این ابزارها محیط کسب و کار، صنعت و رقبای شرکت را به منظور تعیین موقعیت راهبردی شرکت تحلیل و بررسی می کنند. ابزارهای موجود در این طبقه، گستره وسیعی از انواع گوناگون روش های اندازه گیری، چارچوب ها و توصیفات فرایندی را با نتایج پیشنهادی و نقطه تمرکز تکنیک های متنوع دربرمی گیرد. برخی از ابزارها بر بالابردن سطح نوآوری تأکید می کنند و برخی دیگر، فرصت های بازار جدید را بررسی می کنند یا به جست و جو برای تصریح زنجیره ارزش صنعت می پردازند. برخی از ابزارها بیانگر این مسئله اند که تحلیل گسترده محیط کلان سازمان به تعیین و اجرای ایجاد استراتژی مناسب کمک می کند. مثال هایی از این ابزارها شامل چارچوب فاصله CAGE برای توصیف انواع گوناگون فرهنگ ها، شرایط جغرافیایی و اقتصادی بازارهای بالقوه و چارچوب گسترش یافته IA3 برای نقشه برداری محیط غیرتجاری شرکت است. دومین گروه ابزار تحلیل خارجی، شامل آن هایی می شود که از تکنیک هایی برای تحلیل صنعت و رقیبان به منظور ارتقای موقعیت رقابتی موفق استفاده می کنند. این گروه شامل ابزارهایی همچون منحنی ارزش و بوم استراتژی است.

گروهی دیگر از ابزارهای مرحله ایجاد، بر تدوین استراتژی با تمرکز مبتنی بر بیرون تأکید دارند (ابزارهای ۲۳ تا ۳۱). برخی از این ابزارها سطح ریسک و بازگشت احتمالی از یک استراتژی پیشنهادی را با روش های مربوط به سناریونویسی و مدیریت ریسک ارزیابی می کنند. برخی از ابزارهای دیگر این گروه، ابزارهای ارزیابی خارجی را با روش های مدیریت ریسک یا سایر روش های تحلیلی ترکیب می کنند تا تصمیم گیری را ارتقا دهند و



شکل ۱: مراحل فرایند استراتژی (Vuorinen et al., 2017)

ابزار استراتژی مسائلی را که عملکرد استراتژی باید بر آن تأکید کند و همچنین محتوای بااهمیت استراتژی را مشخص می کند. در این میان، تعداد مواردی که این ابزارها می توانند به آن پاسخ گویند بسیار گسترده است (حیدری و والی پور، ۱۳۹۶). برخی از ابزارها بر موارد محیط بیرونی تأکید می کنند، مانند محیط کلان، صنعت، رقبا، گروه های استراتژیک و برخی نیز بر منابع درونی، مانند منابع، قابلیت ها، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و برخی نیز به اشتراک میان این دو تأکید می کنند. می توان آن ها را در سه گروه منابع داخلی شرکت، محیط خارجی شرکت و گروه تناسب میان شرکت با محیط دسته بندی کرد (Vuorinen et al., 2017).

## ۲. معرفی ابزارهای استراتژی

چارچوب طبقه بندی ابزار استراتژی عبارت است از: ۱. مرحله فرایند استراتژی (ایجاد استراتژی، اقدام و انطباق)؛ ۲. محتوای عملکرد استراتژی (منابع درونی، محیط بیرونی و تناسب میان این دو) که ۸۸ ابزار مدنظر در آن دسته بندی شده است (جدول ۲).

### ۲-۱. ابزارهای شکل گیری ایجاد استراتژی

ایجاد استراتژی را می توان با ساخت ساختمان ها مقایسه کرد. برخی ساختار استراتژی مبتنی بر اطلاعات و نامشهود بوده اند و در طراحی استفاده می شوند و برخی دیگر نمای ظاهری استراتژی را تشکیل می دهند و مشهودند. ایجاد استراتژی از راه تحلیل موقعیت بیرونی و درونی (تحلیل استراتژی) رخ می دهد؛ درحالی که حالت مشهود استراتژی عبارت است از اظهارات، اهداف و مقاصد متفاوت (تدوین استراتژی) (Kaplan and Norton, 2008). این مرحله شامل ۴۸ ابزار است.

برخی از ابزارها در مرحله ایجاد، بر تحلیل استراتژی مبتنی بر درون تأکید دارند و قابلیت ها، منابع مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی را برای درک این منابع ارزیابی می کنند (ابزارهای ۱ تا ۶). این ابزارها اغلب برگرفته از دیدگاه مبتنی بر منابع استراتژی اند و توجه وافر بر



جدول ۲: نمایش ۸۸ ابزار استراتژی براساس دو بعد فرایند و محتوای عملکرد استراتژی (Vuorinen et al., 2017)

مراحل فرایند استراتژی			منابع درونی (۴۴ ابزار) (منابع، قابلیت‌ها، فرایندها، فرهنگ)	تمرکز بر محتوای عملکرد استراتژی
ایجاد استراتژی (۴۸ ابزار)	اقدام و عمل استراتژی (۳۷ ابزار)	انطباق استراتژی (۳ ابزار)		
ابزارهایی برای تحلیل قابلیت‌های درونی و امکان‌پذیری استراتژی (۱۳ ابزار)؛ برای مثال ارزیابی داخلی سازمانی، ابزار برون‌سپاری، ارزیابی انعطاف‌پذیری استراتژی	ابزارهایی برای تعریف اهداف، معیارها و ارتقای فرایندهای داخلی و ترکیب بهینه منابع (۲۹ ابزار)؛ برای مثال مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا، نقشه استراتژی	ابزارهایی برای درک عملکرد فعلی در ارتباط با منابع و فرایندها (۲ ابزار)؛ برای مثال مدل قلب کسب‌وکار، چارچوب تحلیل تغییرات در عملکرد		
ابزارهایی برای تحلیل محیط کلان، صنعت، رقبا و سطح ریسک‌پذیری و بازده برای تعیین استراتژی (۱۸ ابزار)؛ برای مثال چارچوب فاصله CAGE، سناریوسازی بوم استراتژی، ابزار مدیریت ریسک	ابزارهایی برای همسان‌کردن عملکردها با الزامات خارجی (۲ ابزار)؛ برای مثال چارچوبی برای حسابداری استراتژیک، چارچوبی برای طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی	ابزارهایی برای درک عملکرد فعلی در ارتباط با عوامل بازار (۱ ابزار)؛ برای مثال منابع بیانیة درآمد	محیط بیرونی (۲۱ ابزار) (محیط کلان، صنعت، موقعیت، رقبا)	
ابزارهایی برای تحلیل موقعیت رقابتی با ادغام دیدگاه‌های داخلی و خارجی و ابزاری برای تسهیل تعیین استراتژی (۱۷ ابزار)؛ برای مثال ماتریس SPACE، چارچوب اصلی، استراتژی الماس	ابزارهایی برای ارتقای فرایند و مدیریت مرتبط با اتحاد، شراکت، ادغام و سهام‌داران (۶ ابزار)؛ برای مثال ماتریس انتخاب شریک مناسب، ابزار انتخاب شریک برای اتحاد، روش مدیریت ذی‌نفعان	هیچ ابزاری در این گروه قرار ندارد	تناسب میان منابع درونی و محیط بیرونی (۲۳ ابزار) (توسعه فرایند)	

فقط زمانی از آن‌ها استفاده می‌شود که تصمیم‌گیرنده استراتژی به درک درستی از اجزایی که باید با هم متناسب باشند رسیده باشد.

### ۲-۲. ابزارهای شکل‌گیری اقدام و عمل استراتژی

پس از درک مسائل مهم مربوط به موقعیت رقابتی شرکت و تدوین استراتژی، مراحل فرایند استراتژی نشان می‌دهد که مدیران باید دانش خود را به اقدامات عملیاتی تبدیل کنند. نخست اهداف، معیارها و ابتکاراتی که مربوط به کل سازمان است را تعریف کنند، سپس برنامه عملی و اجرایی استراتژی را با جزئیات تعیین کنند. این مرحله اغلب از راه ارتباط استراتژی با عملکرد، به کمک برنامه‌های قابلیت منابع و بهبود فرایند، خلق می‌شود (Kaplan and Norton, 2008). ابزارهای این مرحله ۳۷ مورد است که شامل ابزارهای بخش تبدیل استراتژی (تبدیل استراتژی به عملکرد) و ارتقای برنامه عملیاتی (سازمان‌دهی فعالیت‌ها) است. برخی از ابزارها در مرحله اقدام، بر تبدیل استراتژی به عملکرد مبتنی بر درون تأکید دارند (ابزارهای ۱ تا ۹). نقشه استراتژی مثالی از ابزار این گروه است که اهداف استراتژی و فرایندهای بحرانی را به هم مربوط می‌کند و موجب می‌شود استراتژی به صورت یک پارچه و هماهنگ برای همه کارکنان در بخش‌های کسب‌وکار نشان داده شود. همچنین ابزار دیگری که

در نهایت موجب ارتقای عملکرد مالی و فاصله گرفتن از زیان‌های اقتصادی شوند. ابزارهای این طبقه، بیانگر این موضوع‌اند که توجه به محیط کسب‌وکار برای تشخیص فرصت بهتر و در نهایت تدوین استراتژی بهتر بسیار مؤثرند؛ ضمن اینکه ابزارهای با تمرکز خارجی برخلاف ابزارهای با تمرکز داخلی، بر پویایی و یادگیری اکتشافی و همچنین مدیریت ریسک تأکید بیشتری دارند.

برخی از ابزارها در مرحله ایجاد، به تحلیل استراتژی مبتنی بر تناسب شرایط داخلی و خارجی اشاره دارند و هدفشان خلق کسب‌وکاری جامع یا استراتژی اشتراکی است. استراتژی الماس، روش سه مرحله‌ای ساخت استراتژی، ماتریس SPACE و ... مثال‌هایی از این ابزارها هستند که تجزیه و تحلیل‌های گوناگون را با هم ادغام می‌کنند تا به چارچوبی واحد در تحلیل استراتژی در مرحله ایجاد برسند (ابزارهای ۳۲ تا ۴۲).

برخی ابزارها نیز به تدوین استراتژی در این شرایط اشاره دارند (ابزارهای ۴۳ تا ۴۸). این نوع ابزارها، توجه را به سمت محیط‌های بیرونی و درونی شرکت‌ها جلب می‌کنند و تعجبی ندارد که ابزارهای استراتژی این گروه، پیچیده‌تر و به نوعی انتزاعی‌تر باشند. ویژگی متمایزکننده این نوع ابزارها، این است که توأمان بر شایستگی‌های درونی شرکت و ویژگی‌های محیط تمرکز می‌کنند و

به عملکرد ادغام و اکتساب، پیوستگی‌های راهبردی و مشارکت را ارتقا می‌دهند و همچنین مدیریت شبکه‌های اجتماعی و باقی گروه‌های ذی‌نفع را نیز تقویت می‌کنند. مهم‌ترین هدف ابزارهای این گروه، سازمان‌دهی مؤثر فعالیت‌های مشترک و درک روابط میان ذی‌نفعان است.

### ۲-۳. ابزارهای شکل‌گیری انطباق استراتژی

معمولاً توصیه می‌شود مجریان درگیر در روند استراتژی‌های جاری، اغلب استراتژی را بررسی کنند و فرایند تطبیق مداوم را در نظر داشته باشند (Anderson et al., 2009). با وجود اینکه برخی از ابزارهای استراتژی تحلیلی این بخش ممکن است برای تطبیق استراتژی بارها استفاده شوند، اما تعدادشان محدود است و فقط سه ابزار در این زمینه تعریف شده است (ابزارهای ۱ تا ۳). این ابزارها با توجه به ماهیت نظارت و یادگیری خود، درصدد ارتقای درک منابع موفقیت یا شکست استراتژی‌اند و به‌نظر می‌رسد در آینده شاهد پیشرفت‌های جدیدی در ابزارهای این حوزه باشیم.

در جدول ۳، تمامی ۸۸ ابزار براساس دسته‌بندی اشاره‌شده در متن ارائه شده است. بزرگ‌ترین گروه ابزار با ۴۸ مورد، شامل روش‌هایی است که به مرحله ایجاد استراتژی کمک می‌کند، سپس ۳۷ ابزار برای مرحله اقدام و عمل استراتژی قرار دارد و درنهایت ۳ ابزار مرحله انطباق استراتژی معرفی شده است.

برای تنظیم معیارهای عملکرد و اهداف برای مقاصد استراتژی انتخاب شده است، کارت امتیازی متوازن است که به مدیران کمک می‌کند استراتژی‌های بلندمدت شرکت را به طرح‌های عملیاتی کوتاه‌مدت تبدیل کنند.

طیف گسترده‌ای از ابزارهای دیگر وجود دارد که بر سازمان‌دهی فعالیت‌ها مبتنی بر درون تأکید دارند (ابزارهای ۱۰ تا ۲۹). این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند اقدامات یا ابتکارات استراتژی کوتاه‌مدت را توسعه دهند و به‌منزله اقدامات تأثیرگذار در اجرای برنامه‌های استراتژی سازمان استفاده شوند. گفتنی است این طبقه، که بزرگ‌ترین مجموعه ابزار نیز است، اغلب شامل روش‌هایی برای سازمان‌دهی فعالیت‌ها به‌منظور ارتقای فرایند درونی و برنامه‌ریزی منابع لازم و تخصیص آن‌هاست.

همچنین برخلاف تحلیل‌های بسیاری که در مورد محیط درونی دیده می‌شود، فقط چند ابزار در گروه سازمان‌دهی فعالیت‌ها با تمرکز خارجی یافت می‌شود (ابزارهای ۳۰ تا ۳۱). این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند اقدامات کسب‌وکار را با محیط بیرونی تطبیق دهند. ابزارهای این بخش، شامل آن‌هایی است که عملکرد فرایند را با طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی و ارتقای سیستم‌های حسابداری استراتژیک ارتقا می‌دهند تا فرایندهای درونی را با نیازها و مقررات محیط کسب‌وکار فعلی یا آینده مطابقت دهند.

دسته‌ای از ابزارهای دیگر بر سازمان‌دهی فعالیت‌ها در تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی تأکید دارند (ابزارهای ۳۲ تا ۳۷). این ابزارها نیز فرایند کسب‌وکار و ساختارهای مربوط

جدول ۳: معرفی یک‌پارچه ابزارهای استراتژی (Vuorinen et al., 2017)

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۱. مرحله فرایند استراتژی: ایجاد استراتژی (ابزارهای ۱ تا ۴۸)					
۱-۱. محور تمرکز: تحلیل استراتژی مبتنی بر درون (ابزارهای ۱ تا ۶)					
حوزه: تحلیل منابع، قابلیت‌ها، فرایندها و فرهنگ (ابزارهای ۱ تا ۶)					
۱	(Barney, 1995)	چارچوبی برای نقاط قوت و ضعف درونی <sup>۱</sup>	این ابزار نشان می‌دهد چگونه منابع باعث مزیت رقابتی می‌شود.	افزایش دانش درباره چگونگی ترکیب منابع برای خلق مزیت رقابتی	مزیت رقابتی
۲	(Duncan et al., 1998)	ارزیابی داخلی سازمانی <sup>۲</sup>	این ابزار برای شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی، که سرچشمه مزیت رقابتی‌اند، به‌کار می‌رود.	ارائه ابزار فرایندی چهار مرحله‌ای برای تحلیل نقاط قوت و ضعف منابع شرکت	درک منابع استراتژیک مرتبط با رقابت و قابلیت‌های منجر به خلق مزیت رقابتی
۳	(Hall, 1993)	تعیین نقش دارایی‌های نامشهود در CA <sup>۳</sup>	این ابزار برای شناسایی منابع نامشهود، که ممکن است منجر به مزیت رقابتی سازمان‌ها شود، کمک می‌کند.	ارائه چشم‌اندازی جدید برای نقش منابع نامشهود در استراتژی کسب‌وکار	توانایی شناسایی منابع نامشهود کلیدی برای تیم مدیریت سازمان

1. A Framework for Core Strengths and Weaknesses
2. Internal Organizational Assessment
3. To Identify The Role of Intangible Assets for CA

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۴	(Apgar, 1995)	چارچوب کارت، F/T/S، امتیازی اموال <sup>۱</sup>	این ابزار، که به مثابه کارت امتیازی است، برای ارزیابی اموال به کار می‌رود.	معرفی مفهوم کارت امتیازی اموال برای مدیریت اموال	کاهش هزینه ریسک دارایی‌های مالی و سودآوری بازارهای محلی
۵	(Heracleous and Langham, 1996)	ابزار تشخیصی شبکه فرهنگی <sup>۲</sup>	این ابزار برای کمک به برنامه‌ریزی و مدیریت فرایند تغییر به کار می‌رود.	کمک به تشخیص رابطه فرهنگ سازمانی و تغییرات استراتژیک سازمان	برنامه‌ریزی بهتر و اجرای فرایندهای تغییر
۶	(McWilliams and Siegel, 2011)	چارچوب گسترش یافته نظریه منبع محور <sup>۳</sup>	این ابزار، مسئولیت اجتماعی شرکتی را به چارچوب منبع محور افزوده است تا نقشه راه برای مدیران به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ارائه شود.	نشان دهنده چگونگی خلق و ارتباط موضوع منبع محور با مسئولیت اجتماعی شرکتی	خلق مزیت رقابتی (شهرت، افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای و هزینه‌های مرتبط با کارکنان)
۱-۲. محور تمرکز: تدوین استراتژی مبتنی بر درون (ابزارهای ۷ تا ۱۳)					
حوزه: ارزیابی امکان‌پذیری استراتژی (ابزارهای ۷ تا ۱۳)					
۷	(Maitland and Sammartino, 2012)	ابزار تصمیم‌گیری مدیران برای درک انعطاف‌پذیری استراتژی دارایی‌های شرکت‌های چندملیتی <sup>۴</sup>	این ابزار به قصد کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک درباره دارایی‌های شرکت‌های چندملیتی به کار می‌رود.	گسترش مفهوم انعطاف‌پذیری استراتژی در مواجهه با تصمیمات مربوط به شرکت‌های چندملیتی	کمک به طراحی نقشه‌های استراتژیک و فرصت‌های ورود به بازارهای جدید همراه با حذف موارد زائد در تجارت و خلق انعطاف‌پذیری
۸	(Kaplan and Norton, 2004)	ابزار اندازه‌گیری دارایی نامشهود (مربوط به نقشه استراتژی) <sup>۵</sup>	این ابزار به منظور اندازه‌گیری و مدیریت دارایی‌های نامشهود برای اجرای گام‌به‌گام استراتژی به کار می‌رود.	معرفی چارچوبی برای ارزیابی آمادگی سازمانی	عملکرد شرکت، ارزش مشتری، عملکرد فرایندی
۹	(Aron and Singh, 2005)	ابزار برون‌سپاری <sup>۶</sup>	مجموعه ابزارهایی که به شرکت‌ها در انتخاب فرایندهای مناسب برون‌سپاری کمک می‌کنند.	توصیف نوع جدیدی از ساختار سازمانی و بیان مزایای برون‌سپاری	رضایت مشتری بالاتر همراه با عملکرد مالی بهتر
۱۰	(Achtenhagen et al., 2013)	فهرستی از پرسش‌های انعکاسی به منظور بهبود و تغییر مدل کسب‌وکار <sup>۷</sup>	ابزارهایی که به مدیران برای شناسایی اقدامات استراتژیک و قابلیت‌های بحرانی لازم برای توسعه کسب‌وکار کمک می‌کنند.	نشان دهنده اثر اقدامات استراتژیک بر تغییر و تحولات مدل‌های کسب‌وکار در طی زمان	انعکاس درونی بهتر برای توسعه و تغییر مدل کسب‌وکار
۱۱	(Eden, 1990)	توسعه و تحلیل گزینه‌های استراتژیک <sup>۸</sup>	این ابزار به ارتباط میان تدوین و اجرای استراتژی می‌پردازد.	ارائه فرایندی سه‌مرحله‌ای برای شناسایی و تشخیص، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژی	استراتژی منسجم و متعهدانه برای اجرای استراتژی

1. F/T/S Framework, Real Estate Scorecard

2. Cultural Web: Diagnostic Tool

3. Extended Resource-Based Theory (RBT) framework

4. Decision Tools for Managers to Understand The Strategic Flexibility of MNC's Assets

5. Intangible Assets Measurement Tool (Related to Strategy Map)

6. Offshoring Tool

7. A List of Reflective Questions for Practitioners to Improve Business Model Management and Change

8. Strategic Options Development and Analysis (SODA) 1. Seven Creativity Techniques: Brainstorming, Storyboarding, Mind Map



ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۱۲	(Higgins, 1996)	هفت تکنیک خلاقیت، شامل توفان مغزی، داستان‌سرایی، نقشه ذهنی، گشت‌وگذار، چک‌لیست، تجزیه و تحلیل مورفولوژیکی و گل لوتوس <sup>۱</sup> رویکرد	ابزارهایی که برای نوآوری در تدوین استراتژی به کار می‌روند.	تکنیک‌های خلاقانه برای استفاده در تدوین استراتژی	نوآوری، عملکرد استراتژیک
۱۳	(Drozdow and Carroll, 1997)	برنامه‌ریزی استراتژی به‌منظور تغییر روش تفکر کارآفرینی خانوادگی <sup>۲</sup>	این ابزار برای توسعه استراتژی در شرکت‌های خانوادگی به‌کار می‌رود.	توسعه توانایی‌های شناختی و قابلیت‌های شرکت‌های خانوادگی	توانایی‌های شناختی بهتر
۱-۳. محور تمرکز: تحلیل استراتژی مبتنی بر بیرون (ابزارهای ۱۴ تا ۲۲)					
حوزه: تحلیل محیط کلان (فرهنگی، اقتصادی، صنعتی، محیطی) (ابزارهای ۱۴ تا ۱۶)					
۱۴	(Ghemawat, 2001)	چارچوب فاصله CAGE (فرهنگی، اداری، جغرافیایی و اقتصادی) <sup>۳</sup>	این چارچوب به شناسایی بازارهای بالقوه، که خارج از دسترس‌اند، کمک می‌کند.	کمک به مدیران برای آشنایی و رفع چالش‌های حوزه تجارت جهانی	تصمیمات کسب‌وکار اقتصادی
۱۵	(Bach and Allen, 2010)	چارچوب گسترش‌یافته (IA) <sup>۴</sup>	این ابزار برای طراحی استراتژی‌های رقابتی غیرتجاری به‌کار می‌رود.	تجزیه و تحلیل اثر IA برای توسعه	کاهش ریسک و خلق فرصت‌های جدید
۱۶	(Jose, 1996)	ماتریس استراتژی محیط <sup>۵</sup>	این ابزار برای برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر محیط و ایجاد استراتژی مناسب برای آن به‌کار می‌رود.	یک پارچه‌سازی مدیریت محیطی با استراتژی	مزیت رقابتی
حوزه: تحلیل صنعت/ رقبا برای موقعیت رقابتی موفق (ابزارهای ۱۷ تا ۲۲)					
۱۷	(Kim and Mauborgne, 1999)	منحنی ارزش (بخشی از بوم استراتژی) <sup>۶</sup>	از این ابزار برای نمایش بصری از طیف وسیعی از گزاره‌های ارزش استفاده می‌شود تا بتوان فضای بازار جدید را به‌طور مستمر بررسی کرد.	معرفی رویکرد سیستماتیک برای ارزش‌گذاری نوآوری	فرصت‌های جدید بازار
۱۸	(Kim and Mauborgne, 2002)	بوم استراتژی <sup>۷</sup>	این ابزار برای خلق برنامه استراتژیک بصری است که به درک و ارتباط آسان‌تر مخاطب عمومی کمک می‌کند	ارائه روش بوم استراتژی برای درک و ارتباط استراتژی	نوآوری (یافتن فضای بازار جدید)

1. Seven creativity techniques: brainstorming, storyboarding, mind mapping, excursion, checklists, morphological analysis, and lotus blossom
2. Strategy Planning Approach, Tool for Changing Family Entrepreneurs, Way of Thinking about Their Firms
3. CAGE Distance Framework (Cultural, Administrative, Geographic, and Economic)
4. (IA)3-FRAMEWORK5.
5. Environment-Strategy Matrix
6. Value Curve (A Part of The Strategy Canvas)
7. Strategy Canvas

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۱۹	(Markides, 1997)	ابزار تصمیم‌گیری متنوع <sup>۱</sup>	این ابزار پرسش‌هایی را ارائه می‌دهد که امکان تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و ریسک‌های مربوط به تنوع‌پذیری را فراهم می‌کند.	کمک به مدیران در شناسایی ریسک‌های استراتژیک و فرصت‌های ناشی از استراتژی تنوع	تصمیمات متنوع‌تر
۲۰	(Gadiesh and Gilbert, 1998)	ائتلاف سود <sup>۲</sup>	این ابزار فعالیت‌های سودآور در صنعت را شناسایی می‌کند.	معرفی ایده ائتلاف سود صنعتی	خلق بینش در مورد بخش‌های سودآور زنجیره ارزش و خلق نوآوری در آن
۲۱	(Brown, 2004)	ابزار جست‌وجوی محیط پیرامون <sup>۳</sup>	این ابزار چارچوبی برای جست‌وجو و درک محیط ارائه می‌دهد.	افزایش بینش در درک محیط پیرامون	نوآوری
۲۲	(Aaker and Joachimsthaler, 2000)	طیف ارتباط برند <sup>۴</sup>	این ابزار به درک و انتخاب میان گزینه‌های متعدد استراتژی در ارتباط با برند کمک می‌کند.	معرفی دو استراتژی جایگزین برند و نه استراتژی زیرمجموعه برای ساخت نام تجاری شرکت	مجموعه متنوعی از برندها، اثربخشی و کارایی برند
۱-۴. محور تمرکز: تدوین استراتژی مبتنی بر بیرون (ابزارهای ۲۳ تا ۳۱)					
حوزه: ارزیابی محیط کسب‌وکار برای تعیین استراتژی در شرایط فقدان اطمینان (ابزارهای ۲۳ تا ۲۵)					
۲۳	(Foster, 1993)	رویکرد سناریوسازی <sup>۵</sup>	این ابزار برای پیش‌بینی و کنترل عدم قطعیت ذاتی در آینده به‌کار می‌رود.	صورت ساده‌شده فرایند یا تحلیل سناریو، نگارش مراحل سناریوها	تصمیمات بهتر
۲۴	(Schoemaker, 1995)	رویکرد سناریوسازی <sup>۶</sup>	این ابزار برای توصیف استراتژی به روش گام‌به‌گام به‌کار می‌رود.	فرایند یا تحلیل سناریو، نگارش مراحل سناریوها	تصمیمات بهتر
۲۵	(Schoemaker, 1993)	رویکرد سناریو چندگانه <sup>۷</sup>	این ابزار برای برنامه‌ریزی استراتژی با رویکرد خطی یا روایت، بی‌ثباتی در سراسر مدل، و تجزیه آینده‌ای پیچیده به‌طور مجزا به‌کار می‌رود.	معرفی تجزیه و تحلیل سناریو	کیفیت بهتر سناریوها
حوزه: ترکیب برنامه‌ریزی سناریو با ابزار تحلیلی دیگر (ابزارهای ۲۶ تا ۳۱)					
۲۶	(Courtney et al., 1997)	چارچوب مدیریت عدم قطعیت <sup>۸</sup>	این ابزار به مدیران برای تعریف ابزار تحلیلی به‌منظور توانایی مقابله با محیط نامشخص کمک می‌کند.	ارائه اندیشه‌ای دقیق و سیستماتیک در مورد عدم قطعیت	تصمیمات و عملکرد بهتر
۲۷	(Goodwin and Wright, 2001)	ابزار مدل‌سازی ارزش‌های چندجانبه <sup>۹</sup>	این ابزار به فرایند ارزیابی استراتژی رسمی در برنامه‌ریزی سناریو کمک می‌کند.	تلنگر دلیلی روشن و مستند برای انتخاب استراتژی	فرصت‌های کسب‌وکار بهتر

1. Diversification Decision Tool
2. Profit Pool
3. Tools for Mining The Periphery
4. Brand Relationship Spectrum
5. Scenario Building Approach
6. Scenario Building Approach
7. The Multiple Scenario Approach
8. Uncertainty Management Framework
9. Multi-Attribute Value Modelling Tool

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۲۸	Ferreira et al., (2009)	بازی گزینه‌ها (کلید رقابت در صنایع سرمایه‌داری) <sup>۱</sup>	این ابزار تصمیم‌های سرمایه‌گذاری را از لحاظ گزینه‌های واقعی و نظریه بازی‌ها ارزش‌گذاری می‌کند.	کمک به تجزیه و تحلیل گزینه‌های واقعی با استفاده از نظریه بازی‌ها	تصمیمات سرمایه‌گذاری بهتر
۲۹	(Miller and Waller, 2003)	فرایند مدیریت ریسک یک‌پارچه <sup>۲</sup>	این ابزار ترکیبی از برنامه‌ریزی سناریو و تجزیه و تحلیل گزینه‌های واقعی برای فرایند مدیریت ریسک است.	کمک از راه ترکیب تجزیه و تحلیل گزینه‌های واقعی با برنامه‌ریزی سناریو	مدیریت ریسک عملکرد مالی
۳۰	(Mills and Weinstein, 1996)	تجزیه و تحلیل ارزش استراتژیک به همراه سناریوها <sup>۳</sup>	این ابزار برای ارزیابی ارزش سهام‌داران به کار می‌رود.	نشان‌دهنده بهبود محاسبات ارزش آینده با سناریوها	فرضیه‌های بهتر درباره آینده، پاسخ‌گویی
۳۱	(Slywotzky and Drzik, 2005)	ابزار مدیریت ریسک استراتژیک <sup>۴</sup>	این ابزار روشی برای شناسایی و پاسخ به خطرات استراتژیک است.	ارائه راهنمایی شش مرحله‌ای برای شناسایی خطرات مالی و کاهش ریسک	اجتناب از زیان‌های مالی
۵-۱. محور تمرکز: تحلیل استراتژی مبتنی بر تناسب شرایط داخلی و خارجی (ابزارهای ۳۲ تا ۴۲)					
حوزه: تجزیه و تحلیل روابط بنگاه با بنگاه (شرکت‌های تابعه، مشتریان در بازار (B2B)) (ابزارهای ۳۲ تا ۳۴)					
۳۲	(Fjeldstad and Ketels, 2006)	ابزار پیکربندی ارزش شبکه <sup>۵</sup>	این ابزار برای تجزیه و تحلیل موقعیت‌های استراتژیک شرکت‌ها و منابع مزیت رقابتی آن‌ها به کار می‌رود.	معرفی مفهوم ارزش شبکه	انتخاب استراتژیک بهتر - مزیت رقابتی
۳۳	Campbell et (al., 1995)	چارچوب اصلی (والدین) <sup>۶</sup>	ابزاری است که برای تعیین تناسب میان کسب‌وکارهای چندگانه و کسب‌وکار اصلی به کار می‌رود.	معرفی ابزاری برای تجزیه و تحلیل توسعه مزیت رقابتی در استراتژی سطح شرکت‌ها	قابلیت رقابتی و موقعیت بهتر، ساختاری برای خلق استراتژی سطح شرکت
۳۴	Narayandas, (2005)	مفاهیم و ابزارهای گوناگون (پیک تصمیم‌گیری سودمند، نردبان وفاداری) <sup>۷</sup>	ابزارهایی اند که در بازار B2B از راه درک بهتر مشتریان، وفاداری خلق می‌کنند.	معرفی روشی برای طبقه‌بندی مشتریان در بخش B2B براساس تجزیه و تحلیل هزینه - سود و مجموعه ابزارهای برقراری ارتباط ارزش برای مشتریان	وفاداری مشتری
حوزه: ادغام تحلیل‌های داخلی و خارجی (ابزارهای ۳۵ تا ۳۶)					
۳۵	(Shay and Roth-aermel, 1999)	مدل استراتژی رقابتی پویا و چندجانبه <sup>۸</sup>	با استفاده از چارچوب چندجانبه این ابزار، روابط هم‌افزایی میان مدل‌های استراتژیک رقابت بررسی می‌شوند.	فراهم کردن فرصت‌های آموزشی استراتژیک	درک عمیق‌تر از استراتژی، کسب‌وکار و مشتریان

1. Option Games (The Key to Competing in Capital-Intensive Industries)
2. Integrated Risk Management Process
3. Strategic Value Analysis Plus Scenarios
4. Strategic Risk Management Tool
5. The Value Network (Configuration) Tool
6. Parenting Framework
7. Various Concepts and Tools (Benefit- Decision Maker Stack, Loyalty Ladder)
8. Multi-Perspective and Dynamic Competitive Strategy Model

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۳۶	(Rudder and Louw, 1998)	ماتریس SPACE (ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک) <sup>۱</sup>	این ابزار برای تجزیه و تحلیل موقعیت رقابتی سازمان به کار می‌رود.	مطالع‌سازی برنامه‌ریزان استراتژیک از ظرفیت‌ها	عملکرد بهتر، اتخاذ مناسب استراتژیک
حوزه: تجزیه و تحلیل رابطه میان شرکت و مشتریان (ارتباط با سودآوری یا استراتژی) (ابزارهای ۳۷ تا ۳۸)					
۳۷	(Zeithaml et al., 2001)	هرم مشتری <sup>۲</sup>	از این ابزار برای طبقه‌بندی مشتریان استفاده می‌شود.	ارائه هرم مشتری برای طبقه‌بندی مشتریان از راه سودآوری	سودآوری
۳۸	(Priem, 2007)	دیدگاه مزایای مصرف‌کننده باتجربه <sup>۳</sup>	این ابزار به دیدگاه مصرف‌کننده باتجربه در ارزش‌آفرینی می‌پردازد.	معرفی دیدگاه مصرف‌کننده به تفکر استراتژیک	سود (از راه افزایش در تجربه ارزشمند مشتری)
حوزه: درک رابطه میان محصول/ برند این شرکت و مشتریان آن (ابزارهای ۳۹ تا ۴۲)					
۳۹	(MacMillan and McGrath, 1996)	ماتریس طبقه‌بندی و ارزیابی ویژگی‌ها <sup>۴</sup>	این ماتریس به شرکت‌ها کمک می‌کند به تفاوت محصول در بخش‌بندی‌های متفاوت مشتریان بیشتر توجه کنند.	نظارت و بازنگری ویژگی‌های محصول موجود برای خشنودی بیشتر مشتریان	رشد فروش
۴۰	(MacMillan and McGrath, 1997)	ابزار استراتژی متنوع <sup>۵</sup>	این ابزار توانایی خلق استراتژی‌های متمایزکننده را دارد.	کمک به شرکت‌ها در شناسایی نقاط جدیدی از تمایز و توسعه استراتژی‌های تمایز موفق	رضایت بالای مشتری
۴۱	(Keller, 2000)	کارت گزارش برند <sup>۶</sup>	این ابزار به مدیران کمک می‌کند معنای برند و ارزش آن را درک کنند.	شناخت موارد بهبوددهنده یا تقویت‌کننده برند	رضایت مشتری، رشد فروش
۴۲	(Lederer and Hill, 2001)	نمونه کارهای برند <sup>۷</sup>	ابزاری برای طراحی پورتفولیو برند که نشان می‌دهد روابط میان برند شرکت و شرکت‌های دیگر چگونه است.	نشان دادن راه‌هایی برای قراردادن برند در معرض دید مشتریان	رشد فروش
۱-۶. محور تمرکز: تدوین استراتژی مبتنی بر تناسب شرایط داخلی و خارجی (ابزارهای ۴۳ تا ۴۸)					
حوزه: ابزاری برای کمک به مدیران در فرایند تدوین استراتژی (ابزارهای ۴۳ تا ۴۷)					
۴۳	(Hambrick and Fredrickson, 2001)	استراتژی الماس (چارچوب طراحی استراتژی) <sup>۸</sup>	این ابزار استراتژی جامعی را برای شرکت‌ها طراحی می‌کند.	ارائه استراتژی الماس به‌منزله محتوای تشکیل‌دهنده استراتژی	استراتژی یک‌پارچه و منسجم

1. SPACE-Matrix (Strategic Position and Action Evaluation)

2. The Customer Pyramid

3. Consumer Benefit Experienced (CBE) Perspective

4. ACE Matrix (Attribute Categorization and Evaluation)

5. Differentiation Strategy Tool (Not Named by Authors)

6. Brand Report Card

7. Brand Portfolio Molecule

8. Strategy Diamond: Framework for Strategy Design

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۴۴	(MacMillan and McGrath, 1995)	برنامه‌ریزی اکتشاف محور <sup>۱</sup>	این ابزار تفاوت‌های میان برنامه‌ریزی برای سرمایه‌گذاری جدید و کسب‌وکار متعارف را نشان می‌دهد.	ارائه پیشنهاد روشی سیستماتیک برای آشکارکردن تفکرات ضمنی	مدیریت ریسک مشهود، تصمیم‌گیری بهتر در مورد کسب‌وکار
۴۵	(Qian, 2014)	مدل استراتژی محافظت از برند <sup>۲</sup>	این ابزار برای کشف آثار اقتصادی کالاهای تقلبی و پیشنهاد استراتژی‌های بازاریابی برای مقابله با آن‌ها به کار گرفته می‌شود.	کمک به انتساب کیفیت، قیمت و تقویت دستگاه‌های انتقال اطلاعات	حفاظت بیشتر از برند، نوآوری
۴۶	Christensen, (1997)	مراحل ساخت استراتژی و ماتریس استراتژی (روش نیروهای رانده‌ساز استراتژی) <sup>۳</sup>	این ابزار برای نشان دادن چگونگی هماهنگی استراتژی شرکت‌ها با نیروهایی که مزیت رقابتی را خلق می‌کنند است.	ابزار توسعه‌دهنده برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی	مزایای هزینه رضایت مشتری
۴۷	(Yoffie and Kwak, 2002)	چارچوب استراتژی جودو برای تفکر استراتژیک خلاق <sup>۴</sup>	استراتژی جودو (گرفتن حریف خود، اجتناب از عصبانی شدن و فشار دادن در زمان فشار وارد شدن) برای یافتن تعادل است.	معرفی اصل جودو و سه تکنیک برای موقعیت رقابتی	رشد فروش، سهم بازار، باقی ماندن در رقابت
حوزه: درک بستر اجتماعی - فرهنگی و واکنش احتمالی ذی‌نفعان (ابزار ۴۸)					
۴۸	(Robertson and Crittenden, 2003)	نقشه متقابل فرهنگی، شامل فلسفه اخلاقی <sup>۵</sup>	این چارچوب برای مدیریت اخلاق و محیط اجتماعی - اقتصادی به کار می‌رود.	ارائه چارچوبی برای در نظر گرفتن مسائل اخلاقی	رفتار فردی بهتر
۲. مرحله فرایند استراتژی: اقدام و عمل استراتژی (ابزارهای ۱ تا ۳۷)					
۱-۲. محور تمرکز: تبدیل استراتژی به عملکرد مبتنی بر درون (ابزارهای ۱ تا ۹)					
حوزه: تعریف اهداف و موضوعات استراتژیک (ابزارهای ۱ تا ۲)					
۱	(Kaplan and Norton, 2000)	نقشه استراتژی <sup>۶</sup>	نقشه استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند راهکارهای خود را به شکل یک پارچه و منظم بررسی کنند.	کمک به درک تصویر و شناسایی شکاف‌های عمده در استراتژی‌های سطح پایین‌تر در سازمان	عملکرد مالی بالاتر، درک جامع
۲	(Irwin, 2002)	نقشه‌برداری استراتژی <sup>۷</sup>	ابزار قدرتمندی است برای نشان دادن ارتباط میان هر بعد از کارت امتیازی متوازن.	کمک به درک تصویر مناسب در بخش مؤسسات دولتی و همه افراد سازمان	عملکرد مالی بالاتر، درک جامع
حوزه: انتخاب اقدامات و اهداف، تعیین معیارهای عملکرد و اهداف برای هر تصمیم استراتژیک (ابزار ۳)					
۳	(Kaplan and Norton, 2007)	کارت امتیازی متوازن (ابزار توسعه به سمت سیستم جدید مدیریت استراتژیک) <sup>۸</sup>	به مدیران ارشد کمک می‌کند به شکل منظم اقدامات فعلی را به اهداف فردا پیوند دهد.	پیونددهنده استراتژی بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت	عملکرد مالی بهتر

1. Discovery-Driven Planning

2. A Model for Brand-Protection Strategies

3. Stages of Strategy Making and Strategy Matrix (The Driving-Forces Method of Strategy Making)

4. Judo Strategy Framework for Creative Strategic Thinking

5. A cross-Cultural Map of Moral Philosophies

6. Strategy Map

7. Strategy Mapping

2. Balanced Scorecard (BSC) Expansion Toolkit Towards New Strategic Management System

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
حوزه: انتخاب طرح‌های استراتژیک (ابزارهای ۴ تا ۶)					
۴	(Giles, 1991)	توصیف مجموعه‌ای از ابزارها <sup>۱</sup>	این مجموعه ابزار، نحوه تبدیل استراتژی به عمل را نشان می‌دهد.	ارائه روش Marlow اجرای استراتژی	مزایای کسب‌وکار، مزایای سازمانی، مزایای شخصی
۵	(Kaplan and Norton, 2008)	پیاده‌سازی استراتژی موفق با سیستم مدیریت <sup>۲</sup>	توسعه سیستم مدیریت بهتر برای اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌کند.	معرفی چگونگی شکستن استراتژی به سیستم مدیریتی، اشیا و منابع	پیاده‌سازی استراتژی موفق، عملکرد شرکت
۶	(Neilson et al., 2008)	ابزار اجرایی استراتژی <sup>۳</sup>	شرکت را قادر می‌سازد توانایی‌اش را در اجرای استراتژی تحلیل کند.	کمک به فراهم کردن شبیه‌سازی برنامه‌ریزی اجرایی	اجرای موفق‌تر استراتژی
حوزه: ساختن قابلیت‌های داخلی برای اجرای استراتژی (ابزارهای ۷ تا ۹)					
۷	(Bartlett and Ghoshal, 1990)	مدیریت ماتریس <sup>۴</sup>	هدف از ساخت ماتریس بالا بردن ارزش‌ها و اولویت‌های شرکت‌هاست و دنبال کردن آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌ها.	نشان‌دهنده اصول و رویه‌ها برای اعمال سازمان ساختاری ماتریس	نتایج عملکرد، نتایج اجتماعی
۸	(Duck, 1993)	تیم مدیریت انتقال <sup>۵</sup>	این ابزار یا دستورالعمل برای تعادل تغییرات به‌کار می‌رود و دستورالعمل‌های مربوط به نحوه عملکرد تیم مدیریت انتقال را تنظیم می‌کند.	ارتقا دهنده ادبیات مدیریت تغییر با توسعه مفهوم تیم مدیریت انتقال	پیاده‌سازی موفق تغییر
۹	(Piercy and Morgan, 1991)	بازاریابی داخلی <sup>۶</sup>	چارچوبی برای بازاریابی داخلی ارائه می‌دهد.	اضافه کردن ابزار بازاریابی داخلی برای تسهیل اجرای استراتژی	موفقیت در اجرای استراتژی بازاریابی
۲-۲. محور تمرکز: سازمان‌دهی فعالیت‌ها مبتنی بر درون (ابزارهای ۱۰ تا ۱۱)					
حوزه: بهبود فرایندها و تخصیص منابع (ابزارهای ۱۰ تا ۱۱)					
۱۰	(Kettinger and Teng, 1998)	مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار <sup>۷</sup>	برای تغییر فرایندهای کسب‌وکار، کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان چرخه یا بهبود رضایت مشتری به‌کار می‌رود.	چارچوبی برای درک مراحل، فعالیت‌ها و وظایف در روند بازسازی	اثر بخشی، رضایت مشتری
۱۱	(Repenning and Sterman, 2001)	ساختار بهبود (تفسیر محقق) <sup>۸</sup>	ساختارهای حلقه‌های بهبود مستمر و عوامل گوناگونی که مانع آن می‌شوند را نشان می‌دهد.	توسعه مدل و دستورالعمل‌ها برای بهبود مستمر در سازمان‌ها	بهبود مستمر عملکرد شرکت

1. Describes a Set of Tools
2. Successful Strategy Implementation Through Management System
3. Strategy Execution Tool
4. Matrix Management
5. Transition Management Team (TMT)
6. Internal Marketing
7. Business Process Re-generation (BPR)
8. The Structure of Improvement (Researcher's Interpretation)



ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۱۲	(Smit and Moraitis, 2010)	مجموعه ابزار برای ارزیابی شرکت و استراتژی اکتساب متوالی <sup>۱</sup>	برای مقابله با تعصبات مدیریت شناختی مرتبط با استراتژی اکتساب متوالی، فرایند مناقصه و ارزیابی بالقوه (دارایی) به کار می‌رود.	توسعه روش ارزیابی شرکت جدید برای کمک به کاهش تعصبات مدیریتی	اجرای موفق‌تر استراتژی اکتساب متوالی
۱۳	(Gates and Very, 2003)	چارچوب عملکرد یک پارچه‌سازی ادغام و اکتساب <sup>۲</sup>	چارچوبی احتمالی برای اندازه‌گیری پیشرفت یک پارچگی ادغام و اکتساب را نشان می‌دهد.	ارائه‌کننده چارچوبی برای اندازه‌گیری پیشرفت ادغام و اکتساب	پیشرفت یک پارچه‌سازی
۱۴	(Cooper and Maskell, 2008)	حسابداری جریان ارزش <sup>۳</sup>	برای پیگیری نتایج مالی دقیق‌تر در طی گذار به تولید کم‌سود به کار می‌رود.	معرفی حسابداری جریان ارزش به منزله روشی برای دید دقیق‌تر از آثار تولید کم‌سود	درک بهتر عملکرد مالی
۱۵	(Currie and Seddon, 1992)	تحلیل شکست و برنامه نگه‌داری <sup>۴</sup>	این ابزار برای تبدیل داده‌های عملکرد ماشین به اطلاعات ارزشمند برای تعمیر و نگهداری پیشگیرانه استفاده می‌شود.	توسعه تکنیک تولید پیشرفته	مدت ازکارافتادگی ماشین
حوزه: بهبود فرایندهای خاص (مربوط به مدیریت دانش، توسعه محصول، نوآوری و غیره) (ابزارهای ۱۶ تا ۲۵)					
۱۶	(Bassi and McMurrer, 2007)	ابزار اندازه‌گیری مدیریت سرمایه انسانی (رویکرد ارزیابی) <sup>۵</sup>	این ابزار برای اندازه‌گیری و توسعه مدیریت سرمایه انسانی به کار می‌رود.	معرفی ابزاری برای تجزیه و تحلیل، توسعه و مدیریت سرمایه انسانی	عملکرد سرمایه انسانی
۱۷	Allen et al., (2010)	ارائه سه استراتژی منابع انسانی ابزاری (ابزارهای تصویری، ابزارهای خلاصه و ابزارهای چارچوب) <sup>۶</sup>	برای تحقق بخشیدن به استعدادیابی و افزایش توانایی شرکت‌ها به منظور حفظ کارکنان کلیدی به کار می‌رود.	بررسی شکاف میان مباحث تئوری و عملی حرکت و نگهداری کارکنان	حفظ و بهره‌وری بهترین منابع انسانی
۱۸	(Birkinshaw and Sheehan, 2002)	چرخه حیات دانش <sup>۷</sup>	این ابزار برای مدیریت چرخه حیات دانش در سازمان‌ها به کار می‌رود.	شرح مراحل چرخه حیات دانش و نحوه تبدیل ایده‌ها به محصولات و خدمات تجاری	عملکرد نوآوری
۱۹	(Wiig, 1997)	سرمایه فکری و مدیریت دانش <sup>۸</sup>	چارچوب نظری سرمایه فکری و مدیریت دانش ارائه می‌شود.	درک تاریخچه مدیریت دانش	عملکرد نوآوری
۲۰	(Day, 2007)	ماتریس ریسک و نمایش واقعی، پیروزی و ارزشی <sup>۹</sup>	چارچوبی است که برای تحلیل ریسک و نسبت پاداش به نوآوری به کار می‌رود.	ارائه ابزاری برای تحلیل ریسک و پاداش نوآوری‌ها	عملکرد نوآوری، فروش و عملکرد سود

1. Toolkit for Company Valuation and Serial Acquisition Strategy
2. M&A Integration Performance Framework
3. Value-stream Accounting
4. Failure and Scheduled Maintenance Analysis (FASMA)
5. Human Capital Management (HCM) Measurement Tool (HCM Evaluation Approach)
6. Develops Evidence-based HRStrategies Offering Three Tools; an Illustration Tool, a Summary Tool, and a Framework Tool
7. Knowledge Life-Cycle
8. Intellectual Capital (IC) and Knowledge Management (KM)
9. The risk Matrix and R-W-W (Real, Win, Worth) Screen

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۲۱	(Schilling and Hill, 1998)	ابزاری برای مدیریت فرایند توسعه محصول <sup>۱</sup>	این ابزار برای بهبود مدیریت فرایند توسعه محصول به کار می‌رود.	افزایش دانش در مورد ابزارهای توسعه محصول جدید	موفقیت محصول جدید
۲۲	Hoopes and (Postrel, 1999)	مفهوم قطعی <sup>۲</sup>	این چارچوب، به تجزیه و تحلیل فعالیت‌های توسعه محصولات کمک می‌کند.	ارائه ابزارهای کلی برای اندازه‌گیری عملی مزایای اشتراک دانش	قابلیت‌های برتر شرکت، بهره‌وری
۲۳	Trueman and (Jobber, 1998)	مدل ارزش - تصویر پردازش - تولید <sup>۳</sup>	این ابزار برای طراحی یک پارچه‌سازی فرایندهای جدید توسعه و نوآوری محصول به کار می‌رود.	ارائه نوع‌شناسی و چارچوبی برای عوامل مربوط به طراحی تجزیه و تحلیل و سازگاری ارزش‌ها، تصویر، پردازش و تولید	مزیت رقابتی
۲۴	Simanis and (Hart 2009)	پروتکل مبتنی بر پایه هرم <sup>۴</sup>	برای افزایش نوآوری‌های نهفته در شرکت و جامعه به کار می‌رود.	افزایش درک نقش نهفته و اجتماعی نوآوری و برقراری همکاری تجاری	نوآوری
۲۵	Rigby and (Zook, 2002)	نوآوری باز بازار <sup>۵</sup>	برای بهره‌گیری از جریان ایده‌ها به کار می‌رود.	ارائه دستورالعمل‌های نوآوری باز و توسعه همکاری	نوآوری
حوزه: برنامه‌ریزی قابلیت منابع (منابع لازم برای دستیابی به اهداف استراتژیک) (ابزارهای ۲۶ تا ۲۹)					
۲۶	Kaplan and Anderson, (2004)	مجموعه ابزار هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا <sup>۶</sup>	این ابزار برای کمک به مدیریت به منظور پیاده‌سازی و حفظ فعالیت‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا به کار می‌رود.	اجرای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت زمان‌گرا	اثر بخشی هزینه
۲۷	Brush et al., (2001)	۱. مسیر توسعه منابع؛ ۲. هرم منابع خلق ارزش <sup>۷</sup>	این ابزار برای تجزیه و تحلیل مسیر رشد منابع انسانی بر اساس انواع منابع، ابعاد و برنامه‌های کاربردی به کار می‌رود	ارزیابی نیازهای اولیه و توسعه استراتژی منابع	تولید ثروت، فرصت‌های کسب‌وکار بهتر
۲۸	Luehrman, (1997)	مجموعه ابزار ارزیابی به‌روزشده <sup>۸</sup>	این مجموعه ابزار برای استفاده بهتر در ارزیابی شرکت به کار می‌رود.	ارائه مطالبی پیرامون مشکل تخصیص منابع و نیاز به ابزارهای مشارکتی	تصمیمات تخصیص منابع بهتر
۲۹	(Tjan, 2001)	برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری اینترنتی <sup>۹</sup>	فعالیت‌های اینترنتی را برای هماهنگ کردن ابتکارات اینترنتی، ارزیابی تناسب و قابلیت زندگی ارزیابی می‌کند.	تجزیه و تحلیل سبد سرمایه‌گذاری با توجه به ابتکارات اینترنتی/ محیطی/ سن	سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیز اینترنتی

1. Tools for Managing The Product Development Process

2. Glitch Concept

3. Value-Image-Process-Production (VIPPP) Model

4. The BOP (Base of Pyramid) Protocol

5. Open-Market Innovation

6. Time-Driven ABC; Activity-Based Costing Tool Kit

7. 1) Resource-Development Pathway; 2) Resource Pyramid of Valuecreation

8. Updated Valuation Tool Kit

9. Internet Portfolio Planning

ردیف	منبع	ابزار/ چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۳-۲. محور تمرکز: سازمان‌دهی فعالیت‌ها مبتنی بر بیرون (ابزارهای ۳۰ تا ۳۱)					
حوزه: تجزیه و تحلیل مسائل خارجی و هماهنگ‌کردن عملیات برای این یافته‌ها (ابزارهای ۳۰ تا ۳۱)					
۳۰	(Rockart and Hofman, 1992)	چارچوبی برای طراحی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی <sup>۱</sup>	برای خلق فرایند توسعه سیستم‌های مؤثر درون‌شرکتی به کار می‌رود.	اهمیت توسعه فناوری اطلاعات در محیط آینده	توسعه فناوری اطلاعات متناسب با نیازهای آینده
۳۱	(Brouthers and Roozen, 1999)	چارچوبی برای حسابداری استراتژیک <sup>۲</sup>	این ابزار برای انطباق حسابداری با محیط کسب‌وکار به کار می‌رود.	افزایش دانش مرتبط با محیط کسب‌وکار در هنگام برنامه‌ریزی سیستم حسابداری استراتژیک	مزیت رقابتی
۴-۲. محور تمرکز: سازمان‌دهی فعالیت‌ها در تناسب شرایط داخلی سازمان و محیط خارجی (ابزارهای ۳۲ تا ۳۷)					
حوزه: بهبود فرایندها و ساختارهای مربوط به اتحاد، مشارکت، ادغام و خرید (ابزارهای ۳۲ تا ۳۵)					
۳۲	(Watson et al., 2004)	رویکرد شی‌گرا به واحدهای تجاری در حال توسعه <sup>۳</sup>	ابزاری که برای طراحی سازمانی، شامل شناسایی نقش‌ها، اختصاص دادن مسئولیت‌ها و تعریف تعاملات به کار می‌رود.	ارائه مدل همکاری میان سازمان‌ها و افراد	عملکرد شرکت
۳۳	(Cummings and Holmberg, 2012)	ماتریس انتخاب شریک مناسب <sup>۴</sup>	این ابزار به مدیران و متخصصان برای بهبود فرایند انتخاب شریک متحد استراتژیک خود کمک می‌کند.	ارائه چارچوب مفهومی جدید برای انتخاب شریک	فرایند انتخاب شریک پیشرفته و بهبود عملکرد اتحاد
۳۴	(Bierly and Gallagher, 2007)	الگویی برای انتخاب شرکای متحد، شامل اعتماد، تناسب و سودآوری استراتژیک <sup>۵</sup>	این ابزار به انتخاب شرکای متحد کمک می‌کند.	ارائه مفهوم هدفمندی استراتژیک مبتنی بر اهمیت تصمیم‌گیری سریع در تئوری انتخاب شرکای متحد	تصمیمات بهتر و سریع در انتخاب شرکای متحد
۳۵	(Holmberg and Cummings, 2009)	ابزار انتخاب شریک متحد <sup>۶</sup>	این ابزار برای ارزیابی و انتخاب صنایع هدف و شریک متحد مناسب به کار می‌رود.	ارائه ابزار و فرایند عملی انتخاب شریک	عملکرد بهتر اتحادها و استراتژیک
حوزه: بهبود مدیریت روابط درون‌سازمانی و میان‌شرکت و ذی‌نفعان آن (ابزارهای ۳۶ تا ۳۷)					
۳۶	(Cross et al., 2005)	راهنمای عملی شبکه‌های اجتماعی <sup>۷</sup>	برای طبقه‌بندی و استفاده از انواع گوناگون شبکه‌های اجتماعی به نفع شرکت به کار می‌رود.	پیشنهاد راه‌هایی برای استفاده از شبکه‌های اجتماعی به منظور ارتقای مزایای شرکت	تحویل گزاره‌های ارزش منحصر به فرد (راه‌حل مشکلات)

1. Framework for Redesigning Information Systems
2. A Framework for Strategic Accounting
3. Object-Orientation (OO) Developing Business Units
4. Best-fit Partner Selection Matrix
5. Template for Selecting Alliance Partners, Involving Trust, Fit and Strategic Expediency
6. Alliance Partner Selection Tool
7. Practical Guide to Social Networks

ردیف	منبع	ابزار/چارچوب	هدف	نحوه مشارکت تئوری در عمل	نتیجه پیشنهادی
۳۷	Ackermann) and Eden, (2011)	روش مدیریت ذی‌نفعان <sup>۱</sup>	تکنیک‌هایی برای شناسایی ذی‌نفعان برجسته، بررسی تعاملات میان آن‌ها و خلق استراتژی‌های مدیریت ذی‌نفعان است.	توسعه روش‌های مدیریت ذی‌نفعان	مدیریت ذی‌نفعان پیشرفته
۳. مرحله فرایند استراتژی: ارزیابی و انطباق استراتژی (نظارت، یادگیری و تصحیح استراتژی) (ابزارهای ۱ تا ۳)					
۱-۳. محور تمرکز: مبتنی بر درون (ابزارهای ۱ تا ۲)					
حوزه: اجرای تجزیه و تحلیل سودآور (درک اقتصاد فعلی استراتژی موجود) (ابزارهای ۱ تا ۲)					
۱	Banker et al., (1996)	چارچوبی برای تحلیل تغییرات در عملکرد استراتژیک <sup>۲</sup>	برای ارزیابی آثار سودآور ناشی از تغییرات در بهره‌وری، بهبود قیمت، ترکیب محصول و استفاده از ظرفیت به‌کار می‌رود.	معرفی چهار نسبت برای ردیابی ریشه‌های عملکرد مالی	درک بهتر بهبود یا زوال عملکرد در: ۱. هر شرکت؛ ۲. سطح صنعت
۲	(O'Higgins and Weigel, 1999)	مدل قلب کسب‌وکار <sup>۳</sup>	منشأ موفقیت شرکت‌ها را با تلفیق نتایج مالی و فرایندهای ارزش افزوده شکل می‌دهد.	ادغام نتایج مالی با فرایندهای ارزش افزوده	عملکرد مالی بهتر
۲-۳. محور تمرکز: مبتنی بر بیرون (ابزار ۳)					
حوزه: درک عملکرد از لحاظ عوامل بازار (ابزار ۳)					
۳	(Treacy and Sims, 2004)	منابع بیانیه درآمد <sup>۴</sup>	این ابزار برای شناسایی فعالیت‌های درآمدزای تولیدی شرکت به‌کار می‌رود.	تقسیم ویژگی‌های درآمد به پنج بخش متفاوت	تشخیص بهتر منابع فعلی رشد

### نتیجه‌گیری

استراتژی را تحت پوشش قرار می‌دهند، ابزارهای مبتنی بر محیط خارجی اغلب بر ایجاد استراتژی تأکید دارند. این موضوع خود، سبب نادیده گرفتن جنبه‌های اقدام و انطباق می‌شود. ضمن اینکه مطالعات نشان می‌دهد در ارتباط با موضوعات جدیدتر در ادبیات این حوزه، مواردی همچون استراتژی نوظهور، انعطاف‌پذیری یا استراتژی‌های کارآفرینی و نوآوری، ابزارهای بسیار محدودی تعریف شده‌اند؛ ضمن اینکه خلأ تحقیقات مرتبط با ارتقای ابزارهای موجود نیز کاملاً مشهود است.

همچنین نتایج پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد پژوهشگران هنوز از ابزارهای جدید این حوزه استقبال و استفاده نکرده‌اند که شاید علت آن آشنانیدن پژوهشگران داخلی با ابزارهای نوین بین‌المللی این حوزه باشد. نتایج برخی تحقیقات (حیدری و والی‌پور، ۱۳۹۶؛ حاجی‌پور و دیگران، ۱۳۹۵) نشان می‌دهد که هنوز ابزارهای سنتی استراتژی، ابزارهایی همچون ماتریس SWOT، کارت امتیازی متوازن، استراتژی‌های عام رقابتی پورتر، پنج نیروی رقابتی پورتر و نقشه استراتژی، پرکاربردترین ابزارهای

تصمیم‌های استراتژیک باید براساس مدل‌ها و ابزارهای قدرتمندی بنا شوند که باعث درک مناسب تصمیم‌گیران از شرایط محیط و رقابت شود (Fleisher and Bensoussan, 2015)؛ بنابراین برای اینکه مدیران، مشاوران، مدرسان و مجریان حوزه مدیریت استراتژیک به‌راحتی ابزار مدنظر خود را پیدا کنند، ابزارهای استراتژی در دو بعد فرایند استراتژی و محتوای عملکرد استراتژی طبقه‌بندی شده است؛ به‌گونه‌ای که: (۱) محور فرایند استراتژی شامل مراحل ایجاد استراتژی، اقدام و انطباق، (۲) محور محتوای عملکرد استراتژی، شامل منابع درونی، محیط بیرونی و تناسب میان این دو است که ۸۸ ابزار استراتژی شناخته‌شده در قالب آن، جاگذاری شده است.

اغلب ابزارهای استراتژی بر تحلیل و تدوین تأکید دارند. همچنین برخی از ابزارها نیز برای کمک به تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی استفاده می‌شود و فقط تعداد محدودی از ابزارها بر انطباق استراتژی تأکید می‌کنند. همچنین درحالی‌که ابزارهای مبتنی بر منابع داخلی بسیاری از جنبه‌های ایجاد و اقدام

1. A stakeholder Management Method
2. A Framework for Analysing Changes in Strategic Performance
3. Heart of The Business (HOB) Model
4. Sources of Revenue Statement (SRS)

## منابع

- اعرابی، سیدمحمد و منتی، حسین (۱۳۹۳). استراتژی تکنولوژی. تهران: مهکامه.
- بابایی، علی؛ حمیدی مطلق، روح‌الله و ملکی، علی (۱۳۹۵). «در جست‌وجوی راه سوم در سیاست‌گذاری توسعه صنعتی». سیاست‌نامه علم و فناوری، ۱(۱)۶، ۸۹-۱۰۸.
- حاجی‌پور، بهمن؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین و عزیزیان کلخوران، زهرا (۱۳۹۵). «تحلیل محتوای حوزه مدیریت راهبردی (مطالعه موردی: فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی)». پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۶)، ۱۳-۴۷.
- حمیدی مطلق، روح‌الله و بابایی، علی (۱۳۹۵). «برنامه‌ریزی استراتژیک: تاریخچه، مفروضات و میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمانی». سیاست‌نامه علم و فناوری، ۱(۱)۶، ۳۱-۴۴.
- حیدری، علی و والی‌پور، علیرضا (۱۳۹۶). «پژوهش‌های مدیریت استراتژیک در ایران: مروری بر آثار انتشار یافته در نشریه‌های علمی - پژوهشی داخلی طی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳». مدیریت بازرگانی، ۱(۱)۹، ۸۳-۱۰۲.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- روملت، ریچارد (۱۳۹۲). استراتژی خوب/ استراتژی بد. ترجمه بابک وطن‌دوست. تهران: آریانا قلم.
- سوزنچی کاشانی، ابراهیم؛ خالدی، آرمان؛ صابر، علی و نصری، شهره (۱۳۹۵). «بررسی بر ساخت اجتماعی تفکرات حوزه علمی مدیریت و سیاست‌گذاری فناوری و نوآوری ایران». سیاست‌نامه علم و فناوری، ۸(۴)، ۴۹-۶۲.
- گرت، رابرت ام. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی. ترجمه آرش خلیلی نصر. تهران: آریانا قلم.
- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (2000). "The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge". *California Management Review*, 42(4), 8-23.
- Achtenhagen, L., Melin, L. and Naldi, L. (2013). "Dynamics of business model strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation". *Long Range Planing*, 46(6), 427-442.
- Ackermann, F. and Eden, C. (2011). "Strategic management of stakeholders: theory and practice". *Long Range Planing*, 44(3), 179-196.
- Allen, D.G., Bryant, P.C., and Vardaman, J.M. (2010). *Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Anderson, B.S., Covin, J.G. and Levin, D.P. (2009). "Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning
- استراتژی استفاده‌شده در پژوهش‌های داخلی‌اند و برای معرفی ابزار استراتژی جدید تلاشی نشده است؛ البته نباید این اصول و ابزارها را به علت اینکه به مدت ۳۰ سال برای پژوهشگران داخلی روشن بوده‌اند کم‌اهمیت جلوه داد، اما باید با توجه به چالش پیش‌روی سازمان‌ها در مواجهه با شرایط رقابتی، به‌کارگیری خلاقانه ابزارهای سنتی به همراه توجه به ابزارهای جدید، مدنظر قرار گیرد.
- در این میان به‌نظر می‌رسد توجه به ابزارهایی که تسهیل‌کننده ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک باشند در کنار آموزش مباحث نوین استراتژیک به مدیران و مشاوران این حوزه و شبکه‌سازی مناسب میان آن‌ها بسیار ضروری است (بابایی و دیگران، ۱۳۹۵). ضمن اینکه به‌نظر می‌رسد با توجه به دیجیتال‌شدن عرصه تحولات فناوری و افزایش حجم داده‌های انبوه، توسعه ابزارهای نوین استراتژی نیز متناسب با این شرایط و البته سریع‌تر پیش رود.
- همچنین همان‌طور که ابزارهای استراتژی برای اهداف گوناگون استفاده می‌شوند، پیشنهاد می‌شود که فعالان حوزه استراتژی از انواع ابزارها برای در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوت در مورد مسائل استراتژیک، که با آن مواجه می‌شوند، استفاده کنند و با توجه به چارپوب دسترسی سریع و آسان معرفی شده در این مقاله، مسائل پیش‌روی خود را با استفاده مناسب از این ابزارها حل کنند.
- نتایج نشان می‌دهد به‌رغم وجود ابزارهای تئوریک نوین و تاحدودی فراوان معرفی شده در مجلات استراتژی، تا کاربردی شدن آن‌ها فاصله زیادی وجود دارد و هنوز بسیاری از این ابزارهای تئوریک، به ابزار کاربردی تبدیل نشده‌اند و در عرصه‌های میدانی و کاربرد شرکت‌های مشاوره‌ای کسب‌وکار ورود نکرده‌اند (Vuorinen et al., 2017)؛ بنابراین با توجه به این نکته و همچنین ادعای برخی تحقیقات مبنی بر عدم کاربردی بودن برخی ابزارها (Rigby, 2001)، پیشنهاد می‌شود محققانی که ابزارهای جدید را معرفی می‌کنند، به روش‌هایی که در ارتقای ابزارهای فعلی استفاده می‌شوند و همچنین تلاش برای ارائه شواهد در مورد مفید و کاربردی بودن ابزار در عمل توجه بیشتری داشته باشند.
- از طرف دیگر، با توجه به اهمیت حوزه فناوری و با عنایت به اینکه حوزه مدیریت فناوری و نوآوری قدمتی حدود پانزده سال در کشور دارد و به تبع آن، از عمر حوزه سیاست‌گذاری فناوری و نوآوری نیز حدود ده سال می‌گذرد (سوزنچی کاشانی و دیگران، ۱۳۹۵)، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران حوزه سیاست‌گذاری فناوری و نوآوری نیز به این ابزارها بیشتر توجه کنند و از ابزارهای معرفی شده در این زمینه به‌منظور ارتقای سطح دانش آن حوزه کمک بگیرند.

- Campbell, A., Goold, M. and Alexander, M. (1995). "Corporate strategy: the quest for parenting advantage". *Harvard Business Review*, 73(2), 120-132.
- Christensen, C.M. (1997). "Making strategy: learning by doing". *Harvard Business Review*, 75(6), 141-156.
- Cooper, R. and Maskell, B. (2008). "How to manage through worse before better". *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 58-65.
- Courtney, H., Kirkland, J. and Viguerie, P. (1997). "Strategy under uncertainty". *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79.
- Cross, R., Liedtka, J. and Weiss, L. (2005). "A practical guide to social networks". *Harvard Business Review*, 83(3), 124-132.
- Cummings, J.L. and Holmberg, S.R. (2012). "Bestfit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process". *Long Range Planning*, 45(2/3), 136-159.
- Currie, W.L. and Seddon, J.J.M. (1992). "Managing AMT in a just in time environment in the UK and Japan". *British Journal of Management*, 3(3), 123-136.
- Day, G.S. (2007). "Is it real? Can we win? Is it worth doing?". *Harvard Business Review*, 85(12), 110-120.
- Drozdzow, N. and Carroll, V.P. (1997). "Tools for strategy development in family firms". *MIT Sloan Management Review*, 39(1), 116.
- Duck, J.D. (1993). "Managing change: the art of balancing". *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.
- Duncan, W.J., Ginter, P.M., and Swayne, L.E. (1998). "Competitive advantage and internal organizational assessment". *The Academy of Management Executive*, 12(3), 6-16.
- Durand, R., Grant, R.M. and Madsen, T.L. (2017). "The expanding domain of strategic management research and the quest for integration". *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- Eden, C. (1990). "Strategic thinking with computers". *Long Range Planning*, 23(6), 35-43.
- Eisenhardt, K.M. and Sull, D.N. (2001). "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*, 79(1), 106-119.
- Ferreira, N., Kar, J. and Trigeorgis, L. (2009). "Option games". *Harvard Business Review*, 87(3), 101-107.
- capability: an empirical investigation". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Andrews, K.R. (1987). *Concept of Corporate Strategy*. Richard d Irwin.
- Apgar, M. (1995). "Managing real estate to build value". *Harvard Business Review*, 73(6), 162-173.
- Aron, R. and Singh, J.V. (2005). "Getting offshoring right". *Harvard Business Review*, 83(12), 135-143.
- Bach, D. and Allen, D.B. (2010). "What every CEO needs to know about nonmarket strategy". *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 41-48.
- Banker, R.D., Chang, Hsiehui. and Majumdar, S.K. (1996). "A framework for analyzing changes in strategic performance". *Strategic Management Journal*, 17(9), 693-712.
- Barney, J.B. and Hesterly, W. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Barney, J.B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1990). "Matrix management: Not a structure, a frame of mind". *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- Bassi, L. and McMurrer, D. (2007). "Maximizing your return on people". *Harvard Business Review*, 85(3), 115-123.
- Bierly, P.E. and Gallagher, S. (2007). "Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency". *Long Range Planning*, 40(2), 134-153.
- Birkinshaw, J. and Sheehan, T. (2002). "Managing the knowledge life cycle". *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 75-83.
- Brouthers, K.D. and Roozen, F.A. (1999). "Is it time to start thinking about strategic accounting?". *Long Range Planning*, 32(3), 311-322.
- Brown, J.S. (2004). "Minding and mining the periphery". *Long Range Planning*, 37(2), 143-151.
- Brush, C.G., Greene, P.G. and Hart, M.M. (2001). "From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base". *The Academy of Management Executive*, 15(1), 64-78.



- and Schwarz, M. (2006). "The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion". *Long Range Planning*, 39(5), 479-496.
- Holmberg, S.R. and Cummings, J.L. (2009). "Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms". *Long Range Planning*, 42(2), 164-193.
- Hoopes, D.G. and Postrel, S. (1999). "Shared knowledge, "glitches", and product development performance". *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Irwin, D. (2002). "Strategy mapping in the public sector". *Long Range Planning*, 35(6), 637.
- Jarratt, D. and Stiles, D. (2010). "How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development?". *British Journal of Management*, 21(1), 28-43.
- Jarzabkowski, P. and Kaplan, S. (2015). "Strategy tools-in-use: a framework for understanding 'technologies of rationality' in practice". *Strategic Management Journal*, 36, 537-558.
- Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Prentice Hall.
- Jose, P.D. (1996). "Corporate strategy and the environment: a portfolio approach". *Long Range Planning*, 29(4), 462-472.
- Kaplan, R.S. and Anderson, S.R. (2004). "Time-driven activity-based costing". *Harvard Business Review*, 82(11), 131-138.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). "Measuring the strategic readiness of intangible assets". *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007). "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008). "Mastering the management system". *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Keller, K.L. (2000). "The brand report card". *Harvard Business Review*, 78(1), 147-157.
- Fjeldstad, O.D. and Ketels, C.H.M. (2006). "Competitive advantage and the value network configuration: making decisions at a Swedish life insurance company". *Long Range Planning*, 39(2), 109-131.
- Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.S. (2015). *Business and competitive analysis*. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Foster, M.J. (1993). "Scenario planning for small businesses". *Long Range Planning*, 26(1), 123-129.
- Gadiesh, O. and Gilbert, J.L. (1998). "How to map your industry's profit pool". *Harvard Business Review*, 76(3), 149-162.
- Gates, S., and Very, P. (2003). "Measuring performance during Mergers and acquisitions integration". *Long Range Planning*, 36(2), 167.
- Ghemawat, P. (2001). "Distance still matters: the hard reality of global expansion". *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Giles, W.D. (1991). "Making strategy work". *Long Range Planning*, 24(5), 75-91.
- Goodwin, P. and Wright, G. (2001). "Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis". *Journal of Management Studies*, 38(1), 1-16.
- Guerras-Martín, L.A., Madhok, A. and Montoro-Sánchez, A. (2014). "The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions". *Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76.
- Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hambrick, D.C. and Fredrickson, J.W. (2001). "Are you sure you have a strategy?". *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Heracleous, L. and Langham, B. (1996). "Strategic change and organizational culture at hay management consultants". *Long Range Planning*, 29(4), 485-494.
- Higgins, J.M. (1996). "Innovate or evaporate: creative techniques for strategists". *Long Range Planning*, 29(3), 370-380.
- Hodgkinson, G.P., Whittington, R., Johnson, G.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall. Hemel Hempstead.
- Narayandas, D. (2005). "Building loyalty in business markets". *Harvard Business Review*, 83(9), 131-139.
- Neilson, G.L., Martin, K.L. and Powers, E. (2008). "The secrets to successful strategy execution". *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.
- O'Higgins, E. and Weigel, J. (1999). "Heart of the Business: a new tool for tracking and increasing value added". *Long Range Planning*, 32(1), 65-74.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2009). *Strategic management: (formulation, implementation, and control)*. Boston. McGraw-Hill Irwin.
- Piercy, N. and Morgan, N. (1991). "Internal marketing: the missing half of the marketing programme". *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Priem, R.L. (2007). "A consumer perspective on value creation". *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235.
- Qian, Yi. (2014). "Brand management and strategies against counterfeits". *Journal of Economics and Management Strategy*, 23(2), 317-343.
- Repenning, N.P. and Sterman, J.D. (2001). "Nobody ever gets credit for fixing problems that never happened: creating and sustaining process improvement". *California Management Review*, 43(4), 64-88.
- Rigby, D.K. (2001). "Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools". *Strategy and Leadership*, 29(3), 4-12.
- Rigby, D. and Zook, C. (2002). "Open-market innovation". *Harvard Business Review*, 80(10), 80-89.
- Robertson, C.J. and Crittenden, W.F. (2003). "Mapping moral philosophies: strategic implications for multinational firms". *Strategic Management Journal*, 24(4), 385-392.
- Rockart, J.F. and Hofman, J.D. (1992). "Systems delivery: evolving new strategies". *MIT Sloan Management Review*, 33(4), 21-31.
- Rudder, L. and Louw, L. (1998). "The SPACE matrix: a tool for calibrating competition". *Long Range Planning*, 31(4), 549-559.
- Schilling, A. and Hill, C.W.L. (1998). "Managing the new product development process: strategic
- Kettinger, W.J. and Teng, J.T.C. (1998). "Aligning Business Process Re-generation to strategy: a framework for analysis". *Long Range Planning*, 31(1), 93-107.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1999). "Creating new market space". *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2002). "Charting your company's future". *Harvard Business Review*, 80(6), 76-82.
- Lederer, C. and Hill, S. (2001). "See your brands through your customers' eyes". *Harvard Business Review*, 79(6), 125-133.
- Luehrman, T.A. (1997). "What's it worth? A general manager's guide to valuation". *Harvard Business Review*, 75(3), 132-142.
- MacMillan, I.C. and McGrath, R.G. (1995). "Discovery-driven planning". *Harvard Business Review*, 73(4), 44-54.
- MacMillan, I.C. and McGrath, R.G. (1996). "Discover your products' hidden potential". *Harvard Business Review*, 74(3), 58-73.
- MacMillan, I.C. and McGrath, R.G. (1997). "Discovering new points of differentiation". *Harvard Business Review*, 75(4), 133-145.
- Maitland, E. and Sammartino, A. (2012). "Flexible footprints: reconfiguring Multinational corporation for new value opportunities". *California Management Review*, 54(2), 92-117.
- Markides, C.C. (1997). "To diversify or not to diversify". *Harvard Business Review*, 75(6), 93-99.
- Martin, R.L. (2015). "There are still only two ways to compete". Available in: <https://hbr.org/2015/04/there-are-still-only-two-ways-to-compete>.
- McWilliams, A. and Siegel, D.S. (2011). "Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility resource-based theory, and sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Miller, K.D. and Waller, H.G. (2003). "Scenarios, real options and integrated risk management". *Long Range Planning*, 36(1), 93-107.
- Mills, R.W. and Weinstein, B. (1996). "Calculating shareholder value in a turbulent environment". *Long Range Planning*, 29(1), 76-83.

- “Object-orientation: a tool for enterprise design”. *California Management Review*, 46(4), 89-110.
- Whittington, R. (2006). “Completing the practice turn in strategy research”. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wiig, K.M. (1997). “Integrating intellectual capital and knowledge management”. *Long Range Planing*, 30(3), 399-405.
- Wright, R.P., Paroutis, S.E. and Blettner, D.P. (2013). “How useful are the strategic tools we teach in business schools?”. *Journal of Management Studies*, 50(1), 92-125.
- Yoffie, D.B. and Kwak, M. (2002). “Mastering balance: how to meet and beat a stronger opponent”. *California Management Review*, 44(2), 8-24.
- Zeithaml, V.A., Rust, R.T. and Lemon, K.N. (2001). “The customer pyramid: creating and serving profitable customers”. *California Management Review*, 43(4), 118-142.
- توسعه صنعت به منزله مهم ترین بخش تداوم دهنده توسعه سایر بخش ها، مسائل متعددی را به همراه داشته است. صنایع گوناگون براساس زمینه فعالیتشان با این موضوعات دست و پنجه نرم می کنند. از طرفی پیشرفت های فناوری و
- imperatives”. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 67-81.
- Schoemaker, P.J.H. (1993). “Multiple scenario development: its conceptual and behavioural foundation”. *Strategic Management Journal*, 14(3), 193-213.
- Schoemaker, P.J.H. (1995). “Scenario planning: a tool for strategic thinking”. *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Shay, J.P. and Rothaermel, F. (1999). “Dynamic competitive strategy: towards a multiperspective conceptual framework”. *Long Range Planing*, 32(6), 559-572.
- Simanis, E. and Hart, S. (2009). “Innovation from the inside out”. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 77-86.
- Siren, C. and Kohtamaki, M. (2016). “Stretching strategic learning to the limit: the interaction between strategic planning and learning”. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.
- Slywotzky, A.J. and Drzik, J. (2005). “Countering the biggest risk of all”. *Harvard Business Review*, 83(4), 78-88.
- Smit, H. and Moraitis, T. (2010). “Playing at serial acquisitions”. *California Management Review*, 53(1), 56-89.
- Spee, A.P. and Jarzabkowski, P. (2009). “Strategy tools as boundary objects”. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232.
- Stenfors, S. (2007). *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*. Helsinki School of Economics A-297.
- Tjan, A.K. (2001). “Finally, a way to put your internet portfolio in order”. *Harvard Business Review*, 79(2), 76-85.
- Treacy, M. and Sims, J. (2004). “Take command of your growth”. *Harvard Business Review*, 82(4), 127-133.
- Trueman, M. and Jobber, D. (1998). “Competing through design”. *Long Range Planing*, 31(4), 594-605.
- Vaara, E. and Whittington, R. (2012). “Strategy-as-practice: taking social practices seriously”. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M. and Uusitalo, K. (2017). “Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years”. *Long Range Planning*, In Press.
- Watson, R.T., Zinkhan, G.M. and Pitt, L.F. (2004).

