

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال هجدهم، شماره ۳۷، پیاپی ۷۰، بهار ۱۳۹۸
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
صص ۵۴-۳۵

تحلیل شناختی محیط صنعت و بررسی همراستایی آن با دورنمای سازمان

طاهره ندافی*، محمد ابویی اردکان**، آرین قلی‌پور***

چکیده

دورنمای یک سازمان، تصویری مشترک نزد اعضای آن سازمان است که متتها و مطلوب آرزوی آن‌ها است. در سازمانی که احساس مشترک از این آرزوی مشترک به وجود بیاید و در کل سازمان نشر پیدا کند، چتری کلی و هماهنگ‌کننده بر روی همه فعالیت‌های واحدهای مختلف شکل می‌گیرد. مدیران با کمک دورنمایی روشن می‌توانند محیط پیرامون خود را بهتر درک و تحلیل کنند و برای رویارویی با بحران‌های محیط و شناسایی فرصت‌های موجود در آن آماده باشند. پژوهش حاضر با هدف بررسی انطباق بین دورنمایی که مدیران برای شرکت خود متصور هستند با ادراک آنان از محیط پیرامونشان انجام گرفته است. به منظور استخراج مدل ذهنی مدیران از فضای رقابتی با ۱۸ مدیر از دو شرکت معتبر در صنعت لبنیات مصاحبه‌هایی طبق دستورالعمل تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن صورت گرفت. پس از تحلیل مصاحبه‌ها مشخص شد که همه گدهای مرتبط با تصویری که مدیران از سازمان خود در دو تا پنج سال آینده دارند با تحلیل آن‌ها از محیط پیرامون انطباق دارد؛ همچنین با وجود فعالیت این دو شرکت در محیط رقابتی یکسان، تحلیل شناختی‌ای که مدیران دو شرکت از محیط صنعت دارند با یکدیگر تفاوت دارد که نتیجه اهداف و استراتژی‌های متفاوت این دو شرکت است.

کلیدواژه‌ها: تحلیل صنعت؛ تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن؛ دورنمای مشترک؛
مدل‌های ذهنی؛ نگاشت شناختی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۸

* کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

**استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

*** دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

Email:abooyee@ut.ac.ir

۱. مقدمه

رویارویی با محیط‌های پویا و متغیر اغلب برای مدیران ارشد سازمان‌ها دشوار است؛ زیرا تشخیص تغییر، دنبال کردن آن و پیش‌بینی پیامدهای تغییر سخت است (استپتو-وارن و همکاران، ۲۰۱۱). برای اینکه مدیران ارشد بتوانند شرایط محیطی را تحلیل و پایش کنند، باید محیط کلان کسب‌وکار شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه (تحلیل PEST) را از محیط خرد کسب‌وکار یا محیط صنعت که شامل مشتریان، تأمین کنندگان و رقبا است، متمایز سازند؛ چراکه چنین تحلیل گسترده، سیستماتیک و مداومی موجب افزایش هزینه‌ها و ایجاد سربار اطلاعاتی می‌شود؛ بنابراین کافی است موارد حیاتی (عوامل محیط خرد) را از موارد صرفاً مهم تشخیص دهند و دریابند که چگونه عوامل محیط کلان بر محیط صنعت شرکت تأثیر می‌گذارد (گرن، ۲۰۱۴). از طرف دیگر سازمان‌ها برای موفق و پایدار ماندن در چنین محیطی باید دورنمایی از آینده ایجاد کنند و استراتژی‌های متمایز و برتر از رقبای خود داشته باشند که مستلزم آن است که مدیران سازمان تفکر استراتژیک داشته باشند. تفکری که مبتنی بر مدل‌های ذهنی است و به آن‌ها کمک می‌کند تا پاسخی برای مسائل استراتژیک از طریق درک محیط و شناسایی بینش‌های استراتژیک بیابند (مالان و همکاران، ۲۰۰۹؛ موور، ۲۰۱۴). دورنما، شرایط سازمان را پس از موفقیت در برقراری ارتباط مؤثر با محیط و ذی‌نفعان ترسیم می‌کند. بررسی دقیق دورنما به سازمان کمک می‌کند تا به‌صورت مستمر با محیط خود در ارتباط باشد و ظرفیت‌های خود را برای مواجهه با بحران‌های اجتناب‌ناپذیر توسعه دهد. دورنما می‌تواند یادگیری و تطبیق‌پذیری سازمان با محیط در حال تغییر را برای جلوگیری از شکست‌های بزرگ افزایش دهد (برایسون، ۲۰۱۲). به‌علاوه باید بتوان دورنمای شرکت را از قالب کلمات به تصاویری با توضیحی واضح از آنچه شرکت می‌خواهد بدان دست یابد، تبدیل کرد و مهم‌تر از آن باید این تصاویر را در ذهن افراد جای داد (کالینز و پورراس، ۱۹۹۶). این پژوهش به بررسی مدل ذهنی مدیران از ویژگی‌های محیط رقابتی می‌پردازد و انطباق دورنمایی که مدیران برای شرکت خود متصور هستند را با ادراک آنان از محیط پیرامونشان بررسی می‌کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رویکرد تحلیلی به استراتژی: با مرور مبانی نظری استراتژی، دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی درباره ارتباط بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد. از نظر پورتر (۱۹۸۰)، تفکر استراتژیک، تحلیلی است؛ اما مینتزبرگ (۱۹۹۴)، معتقد است که تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک دو نوع تفکر متفاوت هستند (یکی تفکر خلاق و دیگری تفکر تحلیلی) و تفکر استراتژیک باید قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک اتفاق بیفتد (اوشاناسی، ۲۰۰۳). پورتر

(۱۹۸۰)، پیچیدگی‌های محیط رقابتی را جزئی از اکوسیستم اقتصادی بزرگ‌تر دانسته و مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک را به ایجاد استراتژی‌های رقابتی تعمیم داده است (موور، ۲۰۱۴). پورتر (۱۹۸۰)، تفکر استراتژیک را مستلزم دو پرسش نقادانه می‌داند: ساختار صنعت چگونه است و در طول زمان چگونه رشد می‌کند؟ موقعیت نسبی شرکت در صنعت چگونه است؟ (هراکلیئوس، ۱۹۹۸).

از نظر پورتر (۱۹۸۰)، ماهیت رقابت در یک صنعت به پنج عامل اساسی بستگی دارد که عبارت‌اند از: تهدید رقابای بالقوه؛ تهدید محصولات جایگزین؛ قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان؛ قدرت چانه‌زنی خریداران و رقابای موجود (پورتر، ۱۹۸۰). وی بهترین راه برای تدوین استراتژی را بررسی دقیق و عمیق منابع هر یک از این عوامل می‌داند و همه این عوامل با هم، شدت در رقابت و سودآوری آن را تعیین می‌کنند و قوی‌ترین نیرو و یا نیروها در تدوین استراتژی مهم هستند (پورتر، ۱۹۸۰).

برخی پژوهشگران با بررسی این مدل، عوامل دیگری را به این مدل اضافه کردند. برای مثال، اسلاتر و اولسون (۲۰۰۲)، دو عامل رشد بازار^۱ و نوسان بازار^۲ را به این مدل اضافه کرده و به تأثیر این دو عامل در کنار سایر عوامل بر سودآوری، ریسک‌پذیری و استراتژی‌های یک شرکت اشاره کردند (اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۲). گرنٹ (۲۰۱۶)، نیز کالاهای مکمل را به این چارچوب اضافه کرد. از نظر وی تولیدکنندگان محصولات مکمل برای صنعت خلق ارزش می‌کنند و می‌توانند قدرت چانه‌زنی اعمال کنند (گرنٹ، ۲۰۱۶). دالکن (۲۰۱۴)، سه نیروی دیجیتالی‌کردن، جهانی‌سازی و مقررات‌زدایی را بر پنج عامل وابسته به اقتصاد خرد پورتر مؤثر می‌داند و از نظر وی در نظر گرفتن این عوامل به پویایی، ناپایداری و گستردگی تحلیل کمک می‌کند (دالکن، ۲۰۱۴). در پژوهشی دیگر پژوهشگران بعد زمان را به این مدل اضافه کردند و معتقدند که این بُعد به مدیران کمک می‌کند تا روندهای بازار و تغییر محیط را بهتر در نظر بگیرند (دولسیچ و همکاران، ۲۰۱۲). با وجود اینکه از نظر پژوهشگران هنوز هم مدل پنج نیرو، کاربردی و مناسب است، بهتر است که تحلیل‌گران با محدودیت‌های این مدل نیز آشنا باشند. در این پژوهش برای ساده‌شدن تحلیل از رویکرد کلاسیک پنج نیرو استفاده شده است.

دورنمای موفقیت و کاربست تحلیل استراتژیک: در مقابل پورتر (۱۹۸۰)، مینتزبرگ (۱۹۹۴)، استراتژی موفق را ایجاد یک دورنما می‌داند نه یک برنامه بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک را یک فرآیند تحلیلی تعریف می‌کند که در آن تعبیر یا تفسیر استراتژی یا دورنما صورت می‌گیرد. وی که بین برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک تفاوت قائل است، تفکر استراتژیک را استفاده از شهود و خلاقیت برای ترکیب و تبدیل همه آنچه یک مدیر از

1. Market Growth
2. Market Turbulance

تجربیات و ارتباطات خود آموخته به دورنمایی که یک کسب‌وکار باید دنبال کند، می‌داند (مینتزبرگ، ۱۹۹۴).

با وجود انتقادهای مینتزبرگ (۱۹۹۴)، به رویکرد تحلیلی، تحلیل سیستماتیک مکملی برای شهود، خلاقیت، تجربیات و تعهد است که در فرآیند توسعه استراتژی استفاده می‌شود. مدیران با درک محیط، روابط و الگوها را به‌درستی شناسایی کرده و از هر دو توانمندی تحلیل و شهود در تصمیمات خود استفاده می‌کنند (پیسایا و همکاران، ۲۰۰۹).

مدل ذهنی مدیران از محیط صنعت و ارزیابی فاصله آن با دورنمای سازمان: اینکه سازمانی دورنمایی زیبا و ایده‌آل در خلأ داشته باشد، معیاری برای موفقیت آن سازمان نیست؛ بلکه سازمان باید علاوه بر در نظر داشتن دورنمای خود، واقعیت موجود را نیز به‌خوبی بشناسد و به‌صورت مداوم فاصله آن را با دورنمای ارزیابی کند (سنگه، ۲۰۱۶). مدیران می‌توانند برای اینکه شناختی مؤثر از واقعیت یا محیط داشته باشند، مدل‌های ذهنی خود را توسعه دهند (گری و وود، ۲۰۰۸). مدیران بر اساس تجربه‌های خود از زندگی شخصی و حرفه‌ای و همچنین ادراک و فهمی که از دنیای پیرامون خود دارند، مدل‌های ذهنی خود را شکل می‌دهند. درحقیقت مدل‌های ذهنی بازنمایی شناختی^۱ از محیط پیرامون هستند (جونز و همکاران، ۲۰۱۱). این مدل‌ها سازوکاری ایجاد می‌کنند تا از طریق آن اطلاعات جدید فیلتر شده و ذخیره شوند (کولینز و جنتنر، ۱۹۸۷) تا به این ترتیب بر محدودیتی که وجود اطلاعات زیاد و مبهم ایجاد می‌کند، فائق آیند و تصمیم‌های استراتژیک اتخاذ کنند (گری و وود، ۲۰۰۸).

در مبانی نظری مدیریت و سازمان دو عبارت «نگاشت‌شناختی» و «مدل ذهنی» متداول هستند و گاهی به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند (اسپایسر، ۱۹۹۸). با کمک تکنیک‌های ارائه شده برای نگاشت‌شناختی می‌توان مدل‌های ذهنی را به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی به تصویر کشید. مدل ذهنی که بازنمود یا ساده‌شده فهم فرد است می‌تواند به‌سادگی یک تصور یا تصویری ساده در ذهن وی باشد و یا طرح‌واره‌ای مفهومی باشد که از طریق درکی عمیق‌تر شکل گرفته‌است. تصویر یا تصور ذهنی، بازنمود کلامی یا تصویر ادراکی است که از طریق نوشتن یا ترسیم قابل‌نمایش است (اسپایسر، ۲۰۰۰). با ترسیم افکار و ادراک افراد بر روی یک ورق کاغذ می‌توان هر فعالیتی که شامل تفکر، برنامه‌ریزی، یادآوری و خلاقیت است را ترسیم کرد (ویلسون، ۲۰۱۶). یکی از کاربردهای تکنیک‌های نگاشت‌شناختی، نمایش فهم

1. Cognitive Representation

در علم روان‌شناسی بازنمایی یا Representation ساختاری ذهنی از اطلاعات رمزگذاری‌شده است که با شیء یا مفهومی هم‌خوانی دارد.

استراتژیست‌ها از محیط و نیروهای موجود در صنعت است (اوزن و آلتگین، ۲۰۰۷). به همین دلیل در پژوهش حاضر از نگاشت‌شناختی برای نمایش ادراک مدیران از ویژگی‌های گوناگون محیط رقابتی استفاده شده است.

در این پژوهش از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (زیمت)^۱ (کالتز و زالتمن، ۱۹۹۵) برای استخراج مدل ذهنی مدیران استفاده شده است که شامل یک مصاحبه ده‌مرحله‌ای برای استخراج مدل ذهنی افراد است که با کنار هم قراردادن تکنیک‌های تصویری، مصاحبه‌های عمیق تک‌نفره و گستره وسیعی از روش‌های پردازش کیفی نظیر داستان‌سرایی^۲، تکنیک نردبانی^۳ و همچنین تعدادی از تکنیک‌های نگاشت‌شناختی شکل گرفته است. به صورت مشخص‌تر از تکنیک نگاشت علی (هادکینسون و همکاران، ۲۰۰۴)، تکنیک شبکه ویژگی‌ها (دنیلز و همکاران، ۱۹۹۵؛ استریای-اسمیت و همکاران، ۱۹۹۶) و تکنیک مرتب‌سازی کارت‌ها^۴ (دنیلز و همکاران، ۱۹۹۵، کرنی و کاپلان، ۱۹۹۷) استفاده شده است.

پیشینه تجربی پژوهش: در پژوهش‌های داخلی بسیاری از مدل پنج نیروی پورتر (۱۹۸۰) برای تحلیل صنایع گوناگون استفاده شده است که این پژوهش‌ها کمی هستند. برای مثال، پژوهش‌هایی که برای تحلیل صنعت گردشگری (کاظمی و همکاران، ۲۰۱۱)، صنعت بانکداری (کاظمی و همکاران، ۲۰۱۶) و صنعت لبنیات (رحمانی و همکاران، ۲۰۱۶) انجام شده است و نیروهای رقابتی مهم در هر صنعت از طریق تکمیل پرسشنامه‌هایی توسط خبرگان هر صنعت شناسایی شده‌اند. پژوهش‌های خارجی بسیاری نیز از این مدل برای تحلیل صنایع گوناگون استفاده کرده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به تحلیل صنعت گاز در چین (یونا و بیشنگ، ۲۰۱۴)، صنعت گردشگری (بوهالیز و زوج، ۲۰۰۷) و صنعت لبنیات (جوزچک، ۲۰۱۵) اشاره کرد.

در پژوهش مانشی (۲۰۰۶)، دیدگاه شناختی ذی‌نفعان یک صنعت که مبنای اقدامات آن‌ها است، بررسی شد. با توجه به نتایج این پژوهش، اقدامات جمعی ذی‌نفعان در یک صنعت زمانی بهتر قابل‌درک است که ذی‌نفعان تحت تأثیر عوامل اقتصادی کوتاه‌مدت برای اقداماتشان قرار نگیرند. تغییرات درک‌شده‌ای که با مدل‌های ذهنی، کاملاً متفاوت هستند، شانس اقدامات مشترک ذی‌نفعان را در سطح صنعت افزایش می‌دهند؛ زیرا باورهای مشترک میان ذی‌نفعان یک صنعت از نقشی که در یک صنعت دارند، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی، شکل گرفته است (مانشی، ۲۰۰۶). در پژوهشی که به منظور شناخت مدل‌های ذهنی در سطح

1. Zaltman Metaphor Elicitation Technic (ZMET)
2. Story Telling
3. Laddering Technique
4. Card Sorting

صنعت انجام گرفت، مشخص شد که در محتوا و پیچیدگی ساختاری طبقه‌بندی شناختی مدیران، چه در داخل یک سازمان و چه در میان سازمان‌های یک بخش مشخص صنعت، تنوع قابل توجهی وجود دارد. این بدان معنی نیست که طبقه‌بندی جمعی، برای نمایش ساختار صنعت ارزشی ندارد. بی‌شک چنین اطلاعاتی در بهبود روش‌های تجزیه و تحلیل گروه‌های استراتژیک مؤثر است که به نوبه خود به افزایش درک ما از صنعت و بازار کمک می‌کند (هادکینسون و جانسون، ۱۹۹۴). نادکرنی و بار (۲۰۰۸)، در پژوهش خود نتیجه گرفتند که سرعت صنعت بر ساختار بازمودهای شناختی مدیران اثر می‌گذارد و این به نوبه خود بر سرعت پاسخگویی به رویدادهای محیطی تأثیر می‌گذارد (نادکرنی و بار، ۲۰۰۸).

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از منظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای - میدانی است. جامعه آماری پژوهش مدیران صنعت لیبیات در بخش مختلف بودند که به شیوه نمونه‌گیری غیر احتمالی گلوله برفی^۱ انتخاب شدند. استراتژی پژوهش، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نوحاسته گلیسر^۲ است. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و طبق دستورالعمل تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن صورت گرفته و شیوه تحلیل داده‌ها به صورت کدگذاری کیفی است. در این پژوهش مدل ذهنی مدیران دو بنگاه صنعت لیبیات از عوامل ساختاری محیط رقابتی بررسی شد. نام این دو شرکت به دلیل درخواست مدیران این شرکت‌ها، در این پژوهش آورده نمی‌شود و به جای نام این دو شرکت از دو حرف A و B استفاده خواهد شد. برخی معیارهایی که برای انتخاب این دو شرکت در نظر گرفته شدند تا بتوان مقایسه‌ای دقیق‌تر انجام داد، عبارت‌اند از: اندازه شرکت؛ قدرت توزیع و پخش محصولات؛ میزان تنوع محصولات؛ قدمت و خوشنامی برند و سهم بازاری که در اختیار دارند. در شرکت A با ده نفر از کارشناسان ارشد بخش بازار و فروش این شرکت مصاحبه شد که از میان آن‌ها شش نفر خانم و چهار نفر آقا بودند. در شرکت B با ده نفر مصاحبه شد که شامل مدیر کیفیت، مدیر طراحی و توسعه محصول، مدیر برنامه‌ریزی تولید، دبیر هیئت مدیره، مدیر واحد اداری و روابط عمومی، کارشناس ارشد تحقیقات بازار، مدیر روابط عمومی بازار، مدیر هماهنگی، توزیع و فروش، سرپرست فروش سازمانی و مدیر تحقیقات بازار است. از میان افراد مصاحبه‌شونده در شرکت B هشت نفر آقا و دو نفر خانم بودند. از میان ۱۰ مصاحبه مربوط به شرکت B، داده‌های دو مصاحبه قابل استفاده نبوده و حذف شدند.

1. Snowball Sampling
2. Glaser

در مصاحبه‌ها از مدیران خواسته شد تا تصویری که از وضعیت فعلی شرکت دارند را در قالب استعاره توضیح دهند و همچنین بیان کنند تصویرشان از شرکت طی دو تا پنج سال آینده چه تغییری می‌کند. در ادامه از آنان خواسته شد تا به تحلیل رقبا، تأمین‌کنندگان، عرضه‌کنندگان (مشتریان)، رقبای بالقوه و کالاهای جایگزین بپردازند و همچنین رقبا و عرضه‌کنندگان (مشتریان) خود را دسته‌بندی کنند و تصویر استعاره‌ای که برای هر دسته از رقبا و مشتریان دارند، بازگو کنند؛ سپس با تصاویری که در مصاحبه درباره آن‌ها توضیحاتی دادند، فرآیند مصاحبه زیمت اجرا شد.

از جمله استراتژی‌هایی که در جهت مستندسازی صحت مطالعه یا اعتباریابی به کار می‌رود، همه‌جانبه‌نگری در روش است. وجود گام‌های متنوع در مصاحبه‌هایی که مطابق تکنیک زیمت انجام می‌شود، فرصت‌های متفاوتی را در اختیار مصاحبه‌کننده قرار می‌دهد تا در هر گام به افکار و مفاهیم جدید دست یابد. به علاوه شرکت‌کننده با مرور صحبت‌های خود در فرآیند مصاحبه و تکمیل و توضیح بیشتر آن‌ها به تأیید مفاهیم استخراج شده کمک می‌کند. به منظور ارزیابی پایایی پژوهش، فرآیند کدگذاری برای تعدادی از مصاحبه‌ها مجدداً با فاصله زمانی، انجام گرفت و میزان مشابهت آن با کدگذاری‌های اولیه ارزیابی شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برخی از قسمت‌های مصاحبه‌ها به همراه مفاهیم استخراج شده از آن در جدول ۱، آمده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده

مصاحبه شونده چهارم از شرکت A: چه تصویری از شرکتتون دارید؟ مثلاً توی مسابقه دو، نفر اولی که می‌رسه به خط پایان. چرا این تصویر؟ بقیه که در این تصویر معلوم نیستن؟ این یعنی سرعتش زیاد و از بقیه هم سرعتش زیاده. به نظرتون در دو تا ۵ سال آینده شرکتتون چه وضعیتی دارد؟ به نظرم اولاً توی گروه محصول X الان داره حرف اول را می‌زنه، توی ۵ سال بعد حرف اول رو می‌زنه، کلاً به برند محبوب هست و محبوب‌تر هم می‌شه. این تصویر تغییری هم می‌کنه؟ این رنگی می‌شه، چرا رنگی می‌شه؟ نمی‌دونم. رنگی می‌شه یعنی بهتر می‌شه دیگه! از چه نظر بهتر می‌شه؟ جذاب‌تر می‌شه! همه میرن نگاهش میکنن، شاید این سیاه سفید باشه زیاد نگاهش نکنن، ولی رنگی باشه نگاهش می‌کنن. چه کار باید بکنید که اینجوری موردتوجه قرار بگیره؟ شرکت، ۵ سال بعد! الان که اهمیت می‌ده به مشتری، می‌خوام بگم که بیشتر به مصرف‌کننده‌ش اهمیت بده، مثلاً چیزهایی که مصرف‌کننده دوست داره از انواع و اقسامش داشته باشه، اما مثلاً ما این تنوع را نداریم. ... به نظرم اگه تو همه محصولاتش اینجوری بشه، به نظر من خیلی خوبه! به رقیبا نگاه نکنه، به مصرف‌کننده نگاه کنه.



مفاهیم استخراج شده (دورنمای شرکت): شناخته شدن به عنوان محبوب‌ترین برند از نظر مشتریان، حفظ برتری در محیط رقابتی، افزایش انعطاف و قابلیت سازگاری از طریق ایجاد تنوع در تمامی گروه‌های محصولات متناسب با نیاز مصرف‌کنندگان.

رقبای شرکت را دسته‌بندی کنید، برای هر دسته یک نماد انتخاب کنید. (مصاحبه شونده هشتم از شرکت A)

۴۱

یه سری رقیب محلی داریم که خیلی زیادن، مثلاً یه آدمی که فکر کرده می‌تونه تو خونه دوغ درست کنه! بعد گفته من که می‌تونم ماست درست کنم، بعد دوغش کنم، تو همین ۴ تا فروشگاه دور و بر بفروشم، یواش یواش کارشو بزرگ‌تر کرده، تبدیل شده به یه کارگاه، حالا بعضی از اینا مغازه دارن، بعضیا هم تو خونه دوغ درست می‌کنن، خوشمزه در میارن، می‌برن می‌فروشن، به نظرم رقبای محلی مثل مورچه می‌مونن، یعنی یه جایی یه چیزی زمین بمونه، میان جمعش می‌کنن می‌برن، ولی چیزی هم نباشه، میرن دنبال کارشون ... دیگه اینا از هر فرصتی استفاده می‌کنن!



یه سری هم رقیب قدیم سنتی داریم! که اینا با آمدن رقبا جدید یه سهم‌هایی از دست دادن، ولی هنوز هم دارن تلاش می‌کنن که سهمشون را حفظ کنن و با بازار حرکت کنن، کارهای جدید بکنن! ... قوی هستن، اما خیلی هم سریع نیستن، فیل یا خرس، خرس بهتره! فیل خیلی بی‌آزاره! آزارشون چیه؟ بالاخره تلاش می‌کنن که سهم خودشون را بگیرن، این خوبه! چرا؟ چون خیلیم مردم‌آزار نیستن، می‌خوان به نون خودشون برسن! ولی کندن دیگه، خیلی شارپ نیستن!



رقبای جدید مثل پلنگن! چون سریعن، محصولات جدید میزنن، دستگاه‌های خوب می‌خرن، به سرعت می‌تونن مشکلاتی که بقیه قدیمیا درگیرشون را با سرعت رد کنن! مفاهیم استخراج شده (رقبای موجود): فرصت‌طلبی برخی از رقبای کوچک و محلی برای گرفتن بخش‌های کوچکی از بازار (تمرکز)، حضور رقبای متعدد و اشباع نبودن بازار (تنوع رقبا)، محبوبیت برند رقبا (تمایز محصول)



با مرور متن مصاحبه‌ها، دورنمایی که مدیران هر شرکت برای شرکت خود متصور بودند نیز استخراج شد. از منظر مدیران شرکت A، در طی دو تا پنج سال آینده این شرکت:

- محبوب‌ترین برند از نظر مشتریان شناخته می‌شود؛
- برتری خود را در محیط رقابتی حفظ می‌کند؛
- سهم بیشتری در بازارهای جدید از طریق صادرات بیشتر محصولات کسب می‌کند؛
- از طریق ایجاد تنوع در تمامی گروه‌های محصولات متناسب با نیاز مصرف‌کنندگان، انعطاف و قابلیت سازگاری خود را افزایش می‌دهد.
- مدیران شرکت B معتقدند که در این شرکت در دو تا پنج سال آینده:
- در تمامی فرآیندهای سازمانی، بهبود مستمری شکل می‌گیرد؛
- کیفیت محصولات افزایش می‌یابد و بیشتر محصولات این شرکت در بازار، نفوذ بیشتری پیدا می‌کنند؛
- طراحی بسته‌بندی محصولات بهبود می‌یابد.

علاوه بر دورنمای هر شرکت، ابعاد پنج نیرو برای هر دو شرکت A و B استخراج شدند که به ترتیب در شکل‌های ۱ و ۲، مشاهده می‌شوند. تمام کدگذاری‌ها و ترسیم مدل‌های ذهنی به کمک نرم‌افزار NVivo10 انجام گرفته است. ادراک مدیران از ویژگی‌های گوناگون محیط رقابتی در قالب مدل پنج نیروی پورتر به شرح زیر است:

رقابت میان شرکت‌های موجود. تمرکز (اندازه و تعداد شرکت‌های رقیب و تأثیری که بر قیمت دارند): از نظر مدیران شرکت A برخی محصولات، رقیب داخلی ندارند و در برخی محصولات رقبای متعددی حضور دارند؛ به خصوص رقبای کوچک و محلی که قیمت پایین تری نیز نسبت به محصولات این شرکت دارند و با فرصت‌طلبی بخش‌های کوچکی از بازار را به خود اختصاص می‌دهند. مدیران شرکت B نیز به حضور رقبای متعدد در بازار اشاره کردند و رقبای محلی را نیز به دلیل استقبال مردم از این نوع محصولات، تهدیدی برای شرکت خود دانستند.

تنوع رقبا. هر دو شرکت به حضور و ورود رقبای متعدد اشاره کردند، به خصوص رقبای محلی.

تمایز محصول. مدیران شرکت A معتقدند که محصولاتشان از نظر طعم و کیفیت با محصولات رقبا تمایز دارد؛ به علاوه برند این شرکت نیز نزد مشتریان از محبوبیت برخوردار است. از نظر آن‌ها محصولات رقبای محلی جذابیت ظاهری، قیمت و کیفیت پایین تری دارند. مدیران شرکت B معتقدند که محصولاتشان از نظر کیفیت و سلامت نسبت به رقبا متمایز است و تولید محصولات فراسودمند و همچنین برخی محصولات با فرمولاسیون خوب را از مزیت محصولات شرکت خود دانستند؛ همچنین به طعم و بسته‌بندی بهتر محصولات شرکت

رقیب (A) اشاره کردند و نیز معتقدند که در معرفی محصول جدید به بازار ضعف دارند؛ زیرا رقبا به سرعت از محصول جدید این شرکت تقلید کرده و آن را به بازار، بهتر معرفی می‌کنند.

شرایط هزینه. شرکت A، به منظور کاهش انحصار رقیب در بازار، به آن بازار وارد می‌شود و به رقابت با رقبای این بازار می‌پردازد. شرکت B برای اینکه برخی محصولات را به بازار معرفی کند با قیمت‌گذاری پایین برای آن محصول عمل می‌کند.

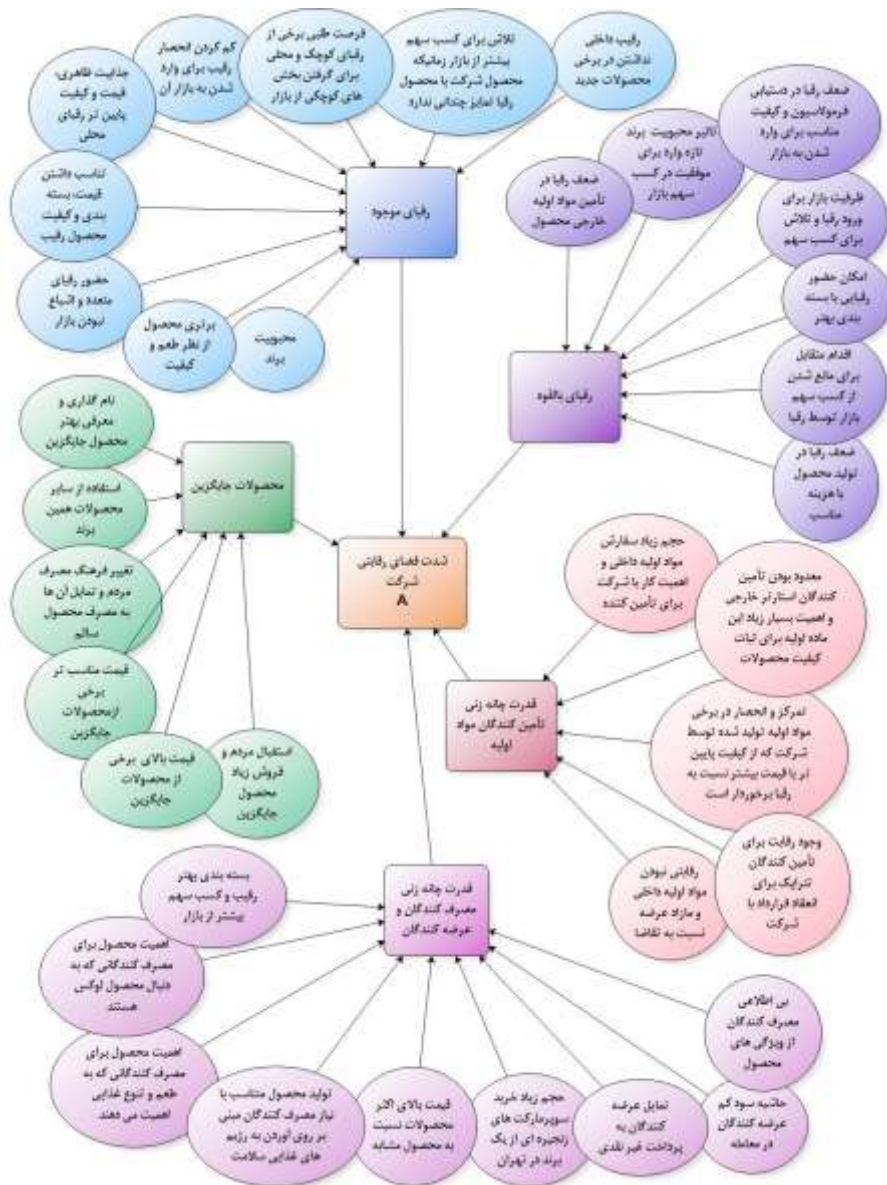
تهدید ورود تازه‌واردان. تمایز محصول: مدیران شرکت A به تأثیر محبوبیت برند تازه‌وارد برای موفقیت در کسب سهم بازار اشاره کردند. آن‌ها همچنین معتقدند در صورتی که تازه واردان با بسته‌بندی بهتر وارد بازار شوند، می‌توانند از بازار سهم بگیرند؛ اما به این نکته نیز اشاره کردند که برای تازه‌واردان دستیابی به فرمولاسیون و کیفیت مناسب دشوار است. مدیران شرکت B معتقدند که تازه‌واردان در صورتی می‌توانند سهمی بگیرند که کیفیت مناسب و قیمت پایین‌تری داشته باشند؛ همچنین آنان تمایز محصولات خود را در نوآوری‌های زیاد می‌دانند.

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس. از نظر مدیران شرکت A رقبای تازه‌وارد در تولید محصول با هزینه تمام‌شده مناسب ضعف دارند؛ زیرا رسیدن به حجم فروش بالا برای تازه‌واردان دشوار است و مدیران شرکت B همکاری و ایجاد سینرژی با رقبا را راهی مناسب برای تازه‌واردان (به‌خصوص شرکت‌های خارجی) می‌دانند تا به قیمت تمام شده مناسبی دست یابند. ✓ سرمایه موردنیاز: مدیران شرکت A به سختی تأمین مواد اولیه خارجی برای رقبا اشاره کردند.

مقاومت تولیدکنندگان حاضر. از نظر مدیران شرکت A با اینکه بازار برای ورود رقبا ظرفیت دارد، این شرکت تلاش می‌کند با اقدام متقابل مانع از کسب سهم بازار توسط آنان شود. مدیران شرکت B معتقدند که تازه‌واردان برای اینکه بتوانند سهمی از بازار بگیرند به تبلیغات منفی رو می‌آورند؛ اما با وجود ظرفیتی که بازار برای ورود رقبا دارد این شرکت تلاش می‌کند از طریق ثبات در کیفیت و حضور مستمر در بازار، مانع از کسب سهم بازار توسط رقبا شود.

دسترسی به کانال‌های توزیع. مدیران شرکت A معتقدند که رقبای تازه‌وارد توانایی پخش مویرگی را ندارند.

قدرت مشتریان (عرضه‌کنندگان). هزینه رویگردانی مشتریان: از نظر مدیران شرکت B درصد پایینی از مصرف‌کنندگان صنعت لبنیات به یک برند خاص، وفادار هستند.



شکل ۱. مدل ذهنی مدیران از فضای رقابتی شرکت A

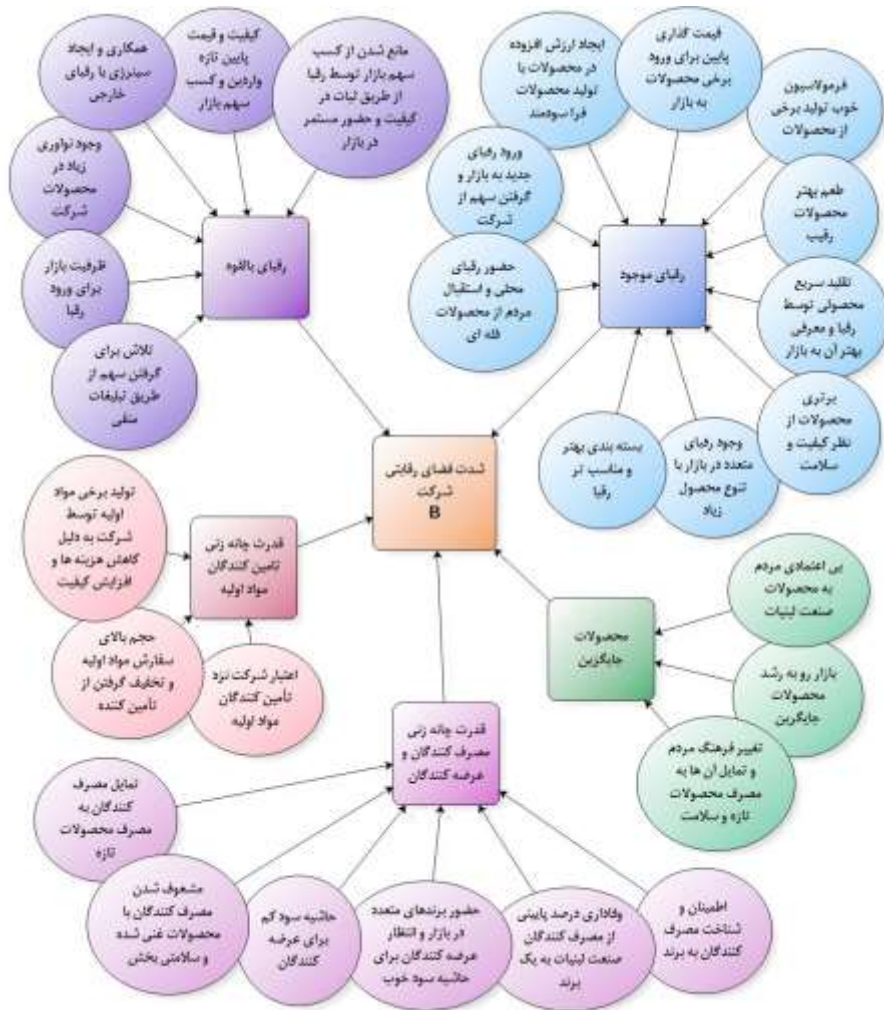
اندازه و تمرکز مشتری نسبت به تولیدکننده. مدیران شرکت A معتقدند به دلیل اینکه برخی مشتریان (سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای) حجم زیادی از یک برند خرید می‌کنند، قدرت چانه‌زنی بالایی دارند و در صورت ازدست‌دادن این دسته از مشتریان هزینه زیادی به این برند تحمیل می‌شود.

تمایز محصول. مدیران شرکت A معتقدند به دلیل تمایزی که محصولات این شرکت دارد، مصرف کنندگانی که به سمت رژیم‌های سلامتی روی آورده‌اند، مصرف کنندگانی که به طعم و تنوع غذایی اهمیت می‌دهند و مصرف کنندگانی که به دنبال محصولات لوکس هستند را جذب می‌کند و عموماً محصولات این شرکت از قیمت بالاتری نسبت به محصولات مشابه در بازار برخوردارند؛ از این رو مشتریان تمایل کمتری برای تغییر برند مصرفی خود دارند. مدیران شرکت B معتقدند که مصرف کنندگان به دلیل محصولات تازه، غنی شده و سلامتی بخش از این برند خرید می‌کنند و به دلیل شناختی که از این برند داشته و اطمینانی که به آن دارند، کمتر به تغییر برند مصرفی خود تمایل دارند.

رقابت میان مشتریان (عرضه کنندگان). مدیران هر دو شرکت به حاشیه سود کم عرضه کنندگان اشاره کردند و عرضه کنندگان تمایل دارند با برندی کار کنند که حاشیه سود بیشتری می‌دهد؛ به علاوه مدیران شرکت A معتقدند که عرضه کنندگان به خرید از برندی تمایل دارند که پرداخت غیر نقدی را از آن‌ها قبول کند؛ همچنین از آنجا که بسته بندی برای مشتریان اهمیت دارد، رقیبی که بسته بندی بهتری داشته باشد می‌تواند سهم بیشتری از بازار بگیرد.

قدرت تأمین کنندگان. از نظر مدیران شرکت A مواد اولیه اصلی که در داخل تولید می‌شوند، به دلیل مازاد عرضه نسبت به تقاضا رقابتی نیستند؛ اما از آنجا که این شرکت در حجم‌های بالا سفارش می‌دهد، برای تأمین کنندگان مواد اولیه و یا تأمین کنندگان تتراپک داشتن قرارداد با این شرکت اهمیت دارد. در برخی مواردی نیز که شرکت از محصولات خود برای مواد اولیه محصول دیگری استفاده می‌کند، باعث افزایش هزینه‌ها و حتی کاهش کیفیت می‌شود. شرکت B به دلیل کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت، برخی از مواد اولیه را خود تولید می‌کند.

قدرت چانه زنی. از نظر مدیران شرکت A برخی مواد اولیه، مانند استارترهای خارجی که در ثبات کیفیت محصول این شرکت تأثیر دارد و تعداد تأمین کنندگان آن نیز محدود است، دارای قدرت چانه زنی هستند. مدیران شرکت B معتقدند به دلیل اعتبار شرکت نزد تأمین کنندگان و حجم بالای سفارشی که به آنان می‌دهند، این شرکت قدرت چانه زنی دارد و می‌تواند از آنان تخفیف بگیرد.



شکل ۲. مدل ذهنی مدیران از فضای رقابتی شرکت B

تهدید محصولات جایگزین. گرایش مشتریان به محصولات جایگزین: مدیران هر دو شرکت به تغییر فرهنگ مصرف مردم در افزایش استفاده از محصولات تازه و سالم اشاره کردند. مدیران شرکت A به استفاده از سایر محصولات همین برند به عنوان جایگزینی برای برخی از محصولات اشاره کردند و همچنین محصولاتی که به تازگی وارد بازار شده‌اند و بازار رو به رشدی پیدا کرده‌اند.

قیمت نسبی و عملکرد محصولات جایگزین. مدیران شرکت A به محصولات جایگزینی اشاره کردند که قیمت مناسب‌تری دارند و همچنین محصولاتی که قیمت بالاتری دارند و به

لحاظ جایگزینی برای مصرف‌کنندگان به صرفه نیست. به علاوه در مواردی رقبا با نام‌گذاری و معرفی بهتر محصولات خود می‌توانند سهم قابل‌توجهی از بازار را به خود اختصاص دهند. مدیران شرکت B معتقدند که محصولات جایگزین با بازار روبه‌رشدی مواجه است مثل محصولات فله‌ای که مصرف‌کنندگان به اشتباه فکر می‌کنند محصولات سالم‌تری هستند و یا برخی محصولات مثل قرص‌های پروبیوتیک، کلسیم و امگا ۳ که به دلیل قیمت بالای این محصولات، بازار چندانی را کسب نکردند.

از نظر مدیران شرکت A یکی از نقاط تمایزشان نسبت به رقبا، محبوبیت برند بین مشتریان و تأمین‌کنندگان مواد اولیه است و در دورنمایی که برای دو تا پنج سال آینده نیز متصور هستند، محبوبیت برندشان افزایش می‌یابد. به علاوه مدیران این شرکت معتقدند در محیط رقابتی برتری خود را حفظ می‌کنند و محصولات بیشتری را صادر خواهند کرد که با تحلیلشان از محیط تطابق دارد؛ زیرا در حال حاضر محصولاتشان را از نظر طعم و کیفیت نسبت به رقبا برتر می‌دانند و همچنین می‌دانند که باید تلاش بیشتری کنند تا سهم بیشتری از بازار بگیرند. در نهایت مدیران این شرکت بر این باورند که انعطاف‌پذیری و قابلیت سازگاری بیشتری پیدا خواهند کرد و در تمام گروه‌های محصولات متناسب با نیاز مصرف‌کنندگان، تنوع ایجاد خواهند کرد که در حال حاضر نیز محصولاتی دارند که توجه مشتریان را به خود جلب کرده است. برای مثال، مشتریانی که به رژیم‌های غذایی سالم روی آوردند، مشتریانی که طعم و تنوع غذایی برایشان اهمیت دارد و یا مصرف‌کنندگانی که به دنبال کالاهای لوکس هستند. همچنین به بسته‌بندی و جذابیت‌های ظاهری محصولاتشان نیز اهمیت می‌دهند.

مدیران شرکت B معتقدند طی دو تا پنج سال آینده در تمامی فرآیندهای سازمانی بهبود صورت می‌گیرد، کیفیت محصولاتشان افزایش می‌یابد، در بازار نفوذ بیشتری پیدا می‌کنند و همچنین طراحی بسته‌بندی محصولات نیز بهبود می‌یابد. در مدل ذهنی آن‌ها نیز تلاش‌هایی برای افزایش کیفیت و کاهش هزینه‌ها دیده می‌شود. در رابطه با دورنمایی که از نفوذ بیشتر در بازارها دارند در مدل ذهنی آنان توجه به ثبات کیفی محصولات، نوآوری در محصولات، قیمت‌گذاری پایین برای ورود به بازارها، حضور مستمر در بازارها، توجه به تمایل مصرف‌کننده در مصرف محصول تازه و تولید محصولات فراسودمند، غنی‌شده و سلامتی‌بخش دیده می‌شود. در نهایت به بسته‌بندی محصولات رقبا و تأثیر آن در فروش بیشتر محصولاتشان نیز توجه دارند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به منظور بررسی انطباق بین دورنما و ادراک مدیران از محیط پیرامونشان، مدل‌های ذهنی مدیران دو شرکت رقیب از صنعت لبنیات استخراج شد. این دو شرکت به دلیل همراستایی دورنما و تحلیل مدیران از صنعت، ظرفیت مواجهه با تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیط را دارا هستند و می‌توانند این ظرفیت را توسعه دهند.

همان‌طور که در پژوهش هادکینسون و جانسون (۱۹۹۴)، اشاره شده است، در محتوا و ساختار طبقه‌بندی شناختی مدیران سازمان‌های یک بخش مشخص صنعت، تنوع زیادی وجود دارد. در پژوهش حاضر نیز با مقایسه تحلیل شناختی مدیران دو شرکت از محیط صنعت، مشخص شد که با وجود رقابت نزدیک این دو شرکت در محیطی یکسان، تحلیل مدیران این دو شرکت از محیط صنعت خود تفاوت‌هایی با هم دارد که نتیجه اهداف و استراتژی‌های متمایز این دو شرکت است. پژوهش مانشی (۲۰۰۶)، نشان داد زمانی که ذی‌نفعان تحت تأثیر عوامل اقتصادی کوتاه‌مدت برای اقدامات خود قرار نگیرند، اقدامات مشترک آن‌ها افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که نگاه بلندمدت یا دورنمایی که مدیران از آینده شرکت خود دارند با تحلیل شناختی که از صنعت دارند، هم‌راستا است.

پیشنهاد می‌شود که پس از ترسیم مدل‌های ذهنی نیز با مدیران و خبرگان صنعت جلسه‌هایی تشکیل شده و مدل‌های ذهنی به بحث گذاشته شود تا مشخص شود چه ساختارهایی باید به مدل ذهنی مدیران اضافه و یا چه ساختارهایی از آن حذف شود و به این ترتیب به توسعه مدل‌های ذهنی آنان برای رویارویی با محیط‌های ناپایدار، مبهم و پیچیده کمک کنند. یکی دیگر از کاربردهای استخراج و بررسی مدل‌های ذهنی می‌تواند شناسایی فاصله بین حالت ایده‌آل موردانتظار برای یک شرکت از نظر مدیران و خبرگان صنعت با آنچه در واقعیت در شرکت موردکار بست قرار می‌گیرد، باشد.

مدل‌های ذهنی خود دارای محدودیت‌هایی هستند که از جمله می‌توان به ماهیت متغیر، ناقص و بی‌ثبات آن‌ها اشاره کرد؛ همچنین به تصویرکشیدن مدل‌های ذهنی یا همان نگاشت شناختی، تعبیری است بین درک پژوهشگر از مدل ذهنی یک فرد و آنچه به‌عنوان ساده‌سازی-شده واقعیت‌های پیچیده در ذهن فرد شکل گرفته است. آنچه پژوهشگر ترسیم می‌کند، تنها یکی از نگاشت‌هایی است که مدل ذهنی فرد را نمایش می‌دهد و این مدل ذهنی نیز به نوبه خود یکی از مدل‌های ذهنی ممکن است؛ بنابراین احتمال خطا در ارائه اطلاعات به‌طور مؤثر، دو برابر می‌شود و لازم است به این نکته توجه داشت.

در ادامه این پژوهش می‌توان از این نوع نگاه به مدل‌های ذهنی مدیران برای شناسایی نحوه شکل‌گیری استراتژی‌های نوپدید^۱ در سازمان‌ها استفاده کرد؛ زیرا بر خلاف استراتژی‌های قصدشده^۲ (استراتژی‌هایی که شرکت از طریق برنامه‌ریزی به آن‌ها دست یافته است و قصد اجرای آن‌ها را دارد) که معمولاً شرکت‌ها موفق می‌شوند قسمتی از آن‌ها را در طول زمان دنبال کنند (استراتژی‌های انتخاب‌شده^۳)؛ استراتژی‌های نوپدید، آن دسته از استراتژی‌هایی هستند که شرکت‌ها در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و بدون برنامه‌ریزی قبلی به کار می‌برند.

1. Emergent
2. Intended
1. Deliberate

منابع

1. Bryson, J. M. (1988). *A strategic planning process for public and non-profit organizations*. (In Persian).
2. Buhalis, D. & Zoge, M. (2007). The strategic impact of the Internet on the tourism industry. *Information and communication technologies in tourism 2007*, 481-492.
3. Collins, A. & Gentner, D. (1987). How people construct mental models. *Cultural models in language and thought*, 243-268.
4. Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.
5. Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*, 35(4), 35.
6. Dälken, F. (2014). *Are porter's five competitive forces still applicable? a critical examination concerning the relevance for today's business* (Bachelor's thesis, University of Twente).
7. Daniels, K., De Chernatony, L., & Johnson, G. (1995). Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. *Human Relations*, 48(9), 975-991.
8. Dulčić, Ž., Gnjidić, V., & Alfirević, N. (2012). From five competitive forces to five collaborative forces: revised view on industry structure-firm interrelationship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1077-1084.
9. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Holman, D. (1996). Using repertory grids in management. *Journal of european industrial training*, 20(3), 3-30.
10. Gary, M. S., & Wood, R. E. (2008). Mental Models, Decision Rules, Strategies and Performance Heterogeneity.
11. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. (In Persian)
12. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
13. Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2004). Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: a comparison of alternative elicitation procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3-26.
14. Hodgkinson, G. P., & Johnson, G. (1994). Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), 525-552.
15. Jones, N., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., & Leitch, A. (2011). Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods. *Ecology and Society*, 16(1).
16. Juszczak, J. (2015). Norwegian and Polish dairy markets, state and prospects. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 17(5).
17. Kazemi, A., Sanayeie, A., Ranjbaran, B. & Azarbayjani, K. (2010). Identification of Competitive Advantages in Tourism Industry in Order to Attract Foreign Tourists in Isfahan Province. *Urban Regional Studies and Research*. 2(5), 93-110 (In Persian).
18. Kazemi, M., yarbeigy, A., Dastranj, H. & Pahlavani, M. (2013). Investigation and Analysis of the Situation of Competitive Forces in the Banking Industry of Iran. *Public Management Research*, 8(28), 57-85 (In Persian).

19. Kearney, A. R., & Kaplan, S. (1997). Toward a methodology for the measurement of knowledge structures of ordinary people: The conceptual content cognitive map (3CM). *Environment and Behavior*, 29(5), 579-617.
20. Malan, R., Erwee, R., & Rose, D. M. (2009, December). The importance of individual mental models for strategic thinking in organisations. In *Proceedings of the 23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM 2009)* (pp. 1-17). Australian and New Zealand Academy of Management.
21. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
22. Moore, D. L. (2014). *The experience of strategic thinking in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
23. Munshi, N. V. (2006). A sociocognitive perspective of industry-level collective stakeholder action: the case of the Scotch whisky industry. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 33.
24. Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition, And Strategic Action: An Integrated View. *Strategic Management Journal*, 29, 1395-1427.
25. O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1), 53.
26. Ozen, U., & Ulengin, F. (2007). Analyzing strategic thoughts of corporations based on cognitive map. In *Unpublished Paper (Conference Proceedings)*.
27. Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Education Studies*, 2(2), 46.
28. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.
29. Rahmani, F., Bolourian, M. & Bozorgi, E. (2013). The Investigation of Strategy at Competitive Environment of Dairy Industry Based on Five Forces of Porter's Framework. National Conference on Accounting and Management. (In Persian)
30. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. (In Persian)
31. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45(1), 15-22.
32. Spicer, D. P. (1998). Linking mental models and cognitive maps as an aid to organisational learning. *Career Development International*, 3(3), 125-132.
33. Spicer, D. P. (2000). The Role of Mental Models in Individual and Organisational Learning, Including, Consideration of Cognitive Style. *Unpublished Ph. D. Thesis, University of Plymouth, United Kingdom*.
34. Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
35. Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.

36. Wilson, B. G. (2016). *Exploration of mind mapping as an organizational change tool*. Pepperdine University.
37. Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40, 798-805.
38. Zaltman, G., & Zaltman, L. H. (2008). *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about the minds of consumers*. Harvard Business Press. (In Persian).