

فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، سال ۶، شماره پیاپی ۲۱، بهار ۱۳۹۵

شاپای چاپی: ۶۷۳۵-۲۲۵۱ - شاپای الکترونیکی: ۷۰۵۱-۲۴۲۳

<http://jzpm.miau.ac.ir>

## توسعه‌ی صنعت در استان یزد با استفاده از چارچوب استراتژیک *SOAR* و ماتریس *ANSOFF*

محمد رضا رضایی<sup>۱</sup>: استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

امیررضا خاوریان گرمسیر: دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مجتبی غفورزاده: کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

دریافت: ۱۳۹۳/۸/۲۳ صص ۴۵-۵۶ پذیرش: ۱۳۹۴/۲/۹

### چکیده

صنعت نه تنها به عنوان مسیری مرسوم برای توسعه می‌باشد، بلکه به عنوان یکی از نتایج جهانی شدن، می‌تواند شتاب‌دهنده‌ای مؤثر برای توسعه باشند. در این راستا، امروزه صنعت موجب پویایی و سرزندگی اقتصادی بسیاری از مناطق جهان شده است، اما باید در نظر داشت توسعه شتابنده و بدون برنامه آن نیز تبعات منفی بیشتری بدنبال خواهد داشت. این پژوهش با هدف ارائه استراتژی توسعه صنعتی آتی استان یزد، سعی می‌کند تا تحلیلی از وضع موجود صنعت در این استان داشته باشد. این مسأله مطرح می‌شود که مهم‌ترین راهبردهای توسعه صنعتی استان کدامند؟ در این راستا نخست منابع بالقوه صنعتی استان یزد مشخص، و سعی بر آن گردید تا الگویی برای تبیین راهبردها، در جهت توسعه آن ارائه شود و در نهایت نیز راهبردهایی اساسی در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر پیشنهاد شود. روش تحقیق توصیفی- تحلیلی است و روش جمع‌آوری داده‌ها اسنادی، پیمایشی و میدانی است. برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج قابل اندازه‌گیری از تکنیک تحلیلی *SOAR* و ماتریس *ANSOFF* استفاده شده است. جامعه آماری شامل مسئولان مرتبط، صاحب نظران، صاحبان صنایع، فعالان صنعتی و مسئولان ادارات مرتبط با بخش صنعت که حدود ۲۱۵ نفر می‌شود، انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۳۰ محاسبه گردید. از روش خوشه‌ای جهت نمونه‌گیری استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که ترکیب دو روش *SOAR* و ماتریس *ANSOFF* نهایتاً منجر به اتخاذ راهبردهایی منطقی و واقع‌بینانه‌تر در استان یزد خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه ریزی راهبردی، توسعه صنعتی، مدل استراتژیک *SOAR*، ماتریس *ANSOFF*، استان یزد.

<sup>۱</sup> . نویسنده مسئول: rezaei58@gmail.com، ۰۹۱۲۶۱۷۷۹۵۲

### بیان مسأله:

یکی از نکات بارز برنامه‌های توسعه‌ای، توجه خاص به دیدگاه‌های منطقه‌ای و نبود تمرکز در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌هاست که به توانایی‌ها و امکانات مناطق در قالب آمایش سرزمین و توسعه منابع مالی و درآمدی توجه شده است. به عبارت دیگر نقش استان‌ها در تهیه و تدوین تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها از جایگاه مناسبی برخوردار شده است. در حال حاضر، صنعت در ردیف بخش‌ها و ارکان مهم اقتصاد کشور قرار دارد و توسعه اقتصادی کشورها بدون توسعه آن نیست. این توسعه می‌تواند مؤثرترین وسیله برای نیل به اهداف مطرح شده در چارچوب اقتصاد ملی باشد، اهدافی مانند تأمین نیازهای داخلی، ایجاد اشتغال، قدرت اقتصادی و رفاه اجتماعی، کارایی و بهره‌برداری بهینه از منابع اقتصادی و رشد مطلوب و همه جانبه اقتصاد ملی و نظایر آن (اخوان و نظری، ۱۳۸۶: ۶). اقدامات هدفمند برای توسعه در بسیاری از کشورهای جهان همراه با انتخاب راهبرد ایجاد مراکز رشد و توسعه بوده است. دلیل عمده این انتخاب، تجمع امکانات بالفعل و ایجاد هماهنگی بخش‌ها در نقطه جغرافیایی مناسب است. مرکزیت مکانی، سطح بالای ارتباطات، تجمع امکانات، منابع طبیعی و جمعیت حوزه نفوذ باعث ارجحیت یک نقطه در تبدیل شدن به مرکزیت رشد و توسعه است که از نتایج آن افزایش سریع جمعیت و تنوع فعالیت‌ها است (معصومی اشکوری، ۱۳۸۵: ۳۵).

استان یزد و به طور ویژه شهر یزد دارای توانایی و پتانسیل‌های زیادی در بخش صنعت می‌باشد و امروزه صنعت به عنوان یکی از مهم‌ترین عامل رشد و توسعه این شهر تلقی می‌شود. در نتیجه باید توجه خاصی به برنامه‌ریزی و توسعه صنعتی این استان نمود. البته باید در نظر داشت که دستیابی به مزایا و مطلوبیت‌ها زمانی امکان پذیر خواهد بود که با برنامه‌ریزی صحیح و متمرکز بستر لازم جهت این امر فراهم شود. برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها و جوامع این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کرده و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند. برنامه‌ریزی راهبردی عوامل اساسی خطر آفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلی را که با احتمال بیشتری برای رسیدن به هدف مناسب تر است ارائه می‌دهد. به عبارتی برنامه ریزی راهبردی فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره‌ی طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آنهاست (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷). هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با بکارگیری فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک *SOAR* و ماتریس آنسوف<sup>۱</sup> ضمن شناسایی توانمندی‌ها و نقاط مثبت صنعتی استان یزد، به منظور توسعه این کارکردها به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌ای کاربردی برای توسعه صنعتی این استان بپردازد. در این راستا جهت تدوین استراتژی‌های مطلوب از ماتریس آنسوف استفاده گردید. به واقع، این پژوهش به دنبال پاسخگویی بدین سؤالات که راهبردهای توسعه صنعتی استان یزد کدامند؟ آیا وضعیت کنونی صنعت در استان یزد مطلوب است، یا نیاز به ریسک‌هایی جدید دارد؟ می‌باشد. به نظر می‌رسد راهبردهای اقتصادی و عملکردی و همچنین راهبردهای تنوع در توسعه آتی صنعتی راه‌گشا می‌باشد.

### پیشینه نظری پژوهش:

امروزه صنعت نقش مهمی در توسعه کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه ایفا می‌کند و از این روی مطالعات و تحقیقات ارزشمندی در این زمینه صورت گرفته است. خالصی (۱۳۸۷)، نیز در پایان نامه کارشناسی ارشد خود وضعیت شهرک‌های صنعتی ایران خودرو در تاکستان استان قزوین را مورد بررسی قرار داده است. وی با معرفی معیارهای اجتماعی، اقتصادی، جغرافیایی- مکانی، زیر ساختی- دسترسی و نهادی- سازمانی به عنوان عوامل مؤثر در مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی و با استفاده از روش *AHP* به این نتیجه می‌رسد که در مکان‌گزینی شهرک‌های صنعتی ایران خودرو، عوامل زیرساختی- دسترسی بیشترین اهمیت را دارا بوده است. همچنین، پس از بررسی قابلیت‌های اقتصادی، اجتماعی، صنعتی و کالبدی منطقه این نتیجه حاصل می‌شود که مکان‌گزینی شهرک صنعتی ایران خودرو به صورت بهینه انجام یافته است.

شاد و همکاران (۱۳۸۸)، شهرک‌های صنعتی استان آذربایجان شرقی را با در نظر گرفتن عوامل طبیعی (وزش باد، شیب زمین، زلزله و رودخانه و ...)، امکانات زیربنایی (آب، برق، گاز و تلفن)، محیط زیست (آلودگی هوا، حفاظت از جنگل‌ها و مراتع،

<sup>۱</sup>. *ANSOFF Matrix*

جلوگیری از انقراض نسل حیوانات و ... و دسترسی‌ها (جاده‌ها، راه آهن، نیروی کار، امکانات آموزشی و درمانی و ...) به عنوان فاکتورهای مؤثر در مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی و مدل‌های تلفیقی، مدل هم پوشانی شاخص، جمع فازی، فازی گاما و ژنتیک در فرآیند مکان‌یابی مورد بررسی قرار دادند. چهار عامل ذکر شده در مدل‌های مذکور مقایسه شده است و نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بهترین مدل برای مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی با توجه به فاکتورهای یاد شده مدل هم پوشانی شاخص می‌باشد. رضوانی و همکاران، در تحقیقی با عنوان تحلیل اثرات اجتماعی-اقتصادی نواحی صنعتی در توسعه نواحی روستایی به مطالعه ناحیه صنعتی سلیمان‌آباد تنکابن پرداخته‌اند، نتیجه به دست آمده بیانگر ارتقاء کلی شاخص‌های اجتماعی-اقتصادی روستاییان شاغل پس از ایجاد ناحیه صنعتی بوده که آثار مثبتی در زمینه بیمه اجتماعی، اشتغال و درآمد، مشارکت، توسعه مسکن، تغذیه و رفاه اجتماعی به همراه داشته است (رضوانی و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۶-۵). سرور امینی و همکاران (۱۳۸۹)، به بررسی و شناخت اثرات مثبت و منفی شهرک صنعتی اشتهارد بر روستاهای پیرامون پرداختند. نتایج تحلیل عاملی اثرات مثبت شهرک صنعتی اشتهارد در منطقه نشان داد که عامل اثرات اجتماعی، اقتصادی، کالبدی، کشاورزی و زیست محیطی در مجموع ۶۵/۹۸ درصد کل واریانس را تبیین می‌کنند. اثرات منفی شهرک صنعتی اشتهارد نیز در منطقه ۴ شامل عامل اثرات اجتماعی، اقتصادی، کشاورزی و زیست محیطی ۶۳/۱۵۹ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند.

رویز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، در تحقیقی برای مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی با معرفی معیارهای اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و برنامه‌ریزی و زیربنایی و با استفاده از GIS بهترین مکان برای شهرک‌های صنعتی را در منطقه‌ی شمال اسپانیا مشخص می‌کند. فرناندز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، در مطالعه‌ای عوامل اجتماعی، اقتصادی، برنامه‌ریزی، زیربنایی و زیست محیطی را به عنوان عوامل اثرگذار در مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی می‌شمارد و با استفاده از مدل AHP نشان می‌دهد که عوامل زیست محیطی و اقتصادی به ترتیب با وزن‌های ۵۰ و ۳۵ درصد، مهم‌ترین عوامل در مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی در منطقه‌ی کانتابریا در شمال اسپانیا به شمار می‌روند. همچنین نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که در میان عوامل اقتصادی، اجتماعی، برنامه‌ریزی و زیست محیطی به ترتیب نرخ بیکاری، وجود فعالیت‌های صنعتی در منطقه، مدیریت محیط و تمارین بهبود محیط، مدیریت برنامه‌ریزی شهری، حمل و نقل آب و تصفیه فاضلاب از مؤثرترین عوامل در مکان‌یابی شهرک‌ها به شمار می‌رود.

رویز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، به بررسی نواحی مناسب برای مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی در شمال اسپانیا پرداختند. بدین منظور، آن‌ها مکان‌یابی را در دو مرحله انجام داده‌اند. در مرحله اول که شامل یک ناحیه گسترده می‌باشد، عوامل مؤثر در مکان‌یابی بنگاه‌ها عبارتند از عوامل اقتصادی-اجتماعی، فیزیکی-محلی، زیربنایی و شهری. دسترسی به منابع و زیربناها و هزینه‌های خاص آن نقطه، عوامل مؤثر در مکان‌یابی در مرحله دوم می‌باشد. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که میان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فیزیکی، زیربنایی و توسعه شهری به ترتیب قیمت زمین، نرخ بیکاری، حمل و نقل و طبقه‌بندی زمین مهم‌ترین عوامل در مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی به شمار می‌رود. از میان معیارهای مطرح شده زیربناها و توسعه شهری با داشتن وزن ۵۳ درصدی مهم‌ترین عوامل در مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی در شمال اسپانیا به شمار می‌رود. مرور تحقیقات پیشین، نشان دهنده‌ی این است که عموماً در مطالعات صنعتی، مطالعات منطقه‌ای و کلان، کمتر مورد توجه قرار گرفته است، از این روی ضروری است که توجه خاصی به تدوین راهبردهایی در راستای همگام‌سازی منطقه‌ای مجموعه‌های صنعتی در پهنه مناطق شود.

**برنامه‌ریزی راهبردی:** برنامه‌ریزی راهبردی به موازات و در واقع با اندکی تأخیر از برنامه‌ریزی ساختاری-راهبردی در امریکا رایج شد. این رویکرد برنامه‌ریزی بعد از دهه ۱۹۶۰ و به دنبال فعالیت‌های نظری برخی صاحب‌نظران رواج پیدا نمود. شرکت‌های بزرگ صنعتی اولین کاربران راهبردی بودند. در آن زمان سازمان‌های بزرگ با نیروی متخصص تمام وقت قادر به برنامه‌ریزی راهبردی بودند. این سازمان‌ها از تکنیک‌های اولیه برنامه‌ریزی راهبردی از جمله نمودارها و ماتریس‌ها و کمک‌گیری از رایانه‌ها، اقدامات قابل توجهی را در خصوص تصمیم‌گیری انجام دادند. شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی در آن زمان از برنامه‌ریزی

<sup>1</sup>. Ruiz (2007)

<sup>2</sup>. Fernández (2009)

<sup>3</sup>. Ruiz, et all. (2011)

راهبردی برای مدیریت امور خود در شرایط بسیار پیچیده و نامطمئن استفاده می‌نمودند (معصومی، ۱۳۸۸: ۳۴). برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است نظامند و شامل بررسی محیطی (خارجی- داخلی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل آن است (مصلائی، ۱۳۸۶: ۳۴). مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی، در نیمه دوم قرن بیستم وارد مباحث مدیریت و سازمان گردید. از این پس رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی برای یک سیستم مورد نظر قرار گرفت. برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) در واقع فرایندی است که مدیران به وسیله‌ی آن، وظیفه یا مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزارهای ضروری و لازم برای رسیدن به این مأموریت را فراهم می‌سازند (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴: ۱۰). از این‌رو می‌توان تصمیم‌گیرندگان را همان برنامه‌ریزان راهبردی و برنامه‌ریزان راهبردی را نیز به مثابه تسهیل‌کنندگان تصمیم‌گیری در سطوح و وظایف مختلف سازمان‌ها قلمداد کرد و برشمرد (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸: ۶۷). از طرف دیگر، مدیریت راهبردی در جایگاهی که بالاترین سطح از فعالیت‌های مدیریتی است می‌تواند به مثابه جمع‌بندی تصمیم‌گیری‌ها برای تعریف فعالیت‌های بلند سازمان در نظر گرفته شود (Yuksel and Dagdeviren, 2007: 3364). از این‌رو کاربران عمومی یا سیاست‌مداران، عموماً فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را همچون وسیله‌ای برای توسعه ناحیه‌ای و منطقه‌ای به کار می‌گیرند (Terrados and Almonacid, 2007: 1276). هدف از برنامه‌ریزی راهبردی، تعریف و تدوین راهبردهاست. از آنجا که راهبرد می‌تواند عمری کوتاه یا بلند داشته باشد، برنامه‌ریزی راهبردی نیز خود می‌تواند بلندمدت یا کوتاه مدت باشد، اما به هر حال با آن تفاوت دارد (بدری و نعمتی، ۱۳۸۸: ۷۱). برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق عمل کنند و بدین گونه، سرنوشت خود را رقم بزنند (بهرامی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱).

**توسعه صنعتی:** توسعه صنعتی عنصری کلیدی در توسعه اقتصادی می‌باشد. به واقع تنها کشورها در صورت وفور منابع و زمین بسیار می‌توانند بدون صنعتی‌شدن توسعه یابند. صنعتی‌شدن نه تنها به عنوان مسیری مرسوم برای توسعه می‌باشد، بلکه به عنوان یکی از نتایج جهانی شدن، می‌تواند شتاب‌دهنده‌ای مؤثر برای توسعه باشند. دقیقاً در بیست سال قبل کیائوتو<sup>۱</sup> در چین به عنوان روستایی قلمداد می‌شد. اما اکنون این مکان دیگر مانند گذشته خود نیست و تقریباً دو سوم دکنه دنیا را تولید می‌کند. که این تنها در سایه تولید بود (UNIDO, 2009: 5). می‌توان گفت که توسعه شهری و توسعه صنعتی همواره ملازم و همراه بوده است، به نحوی که می‌توان گفت که این ملازمت شهر و صنعت مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در شکل‌گیری نظام کالبدی و فضایی شهرها بوده است. اما نباید فراموش نمود که صنایع و خدمات فنی، از یک سو مورد نیاز شهروندان و برای تحرک و توسعه شهر مفیدند، و از سوی دیگر، صدمات و خسارات نسبتاً جدی به شهر و شهروندان وارد می‌سازد. بنابراین رابطه صنعت و مکان و فضا رابطه‌ای پیچیده و چند بعدی می‌باشد (موسوی، ۱۳۸۹: ۵۲). در این زمینه در ایران، برنامه‌های توسعه صنعتی از دوره قاجار- ناصرالدین شاه- آغاز گردید، با ایجاد چند کارخانه جدید، عملاً فعالیت خود را نمود. این برنامه‌ها، تلویحی و ضمنی بود که با هدف جایگزینی محصولات تولیدی داخلی، به جای واردات صورت می‌گرفت (مردوخی، ۱۳۷۷: ۹).

#### دیدگاه مثبت‌شناسی (AI)، نگرشی نو در استراتژی‌های توسعه:

دیدگاه مثبت‌شناسی (AI)<sup>۲</sup> در یک برنامه‌ریزی راهبردی بجای تمرکز بروی مشکلات، ضعف‌ها و تهدیدات به شناسایی و ایجاد نقاط قوت کنونی و آن دسته از فرصت‌های سود بخش می‌پردازد (خاوریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۳). در فرآیند سنتی برنامه‌ریزی راهبردی- استراتژی SWOT به عنوان یک نمونه آن، که مشتمل بر نقاط قوت و فرصت و نقاط ضعف و تهدید می‌باشد (Karppi, Kokkonen, and Lähteenmäki-Smith, 2001)، چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰/۵۰ تقسیم نماییم، ما باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً تمایل به تقویت و تمرکز بر روی نقاط منفی دارد. در نگرش مثبت‌شناسی نقاط مثبت و فرصت‌ها که آنجا

<sup>۱</sup>. Qiaotou

<sup>۲</sup>. معادل انگلیسی این اصطلاح Appreciative Inquiry است. به سبب نامناسب بودن کاربرد معنای تحت الفظی این اصطلاح، پس از مراجعه به فرهنگ لغات مختلف و مکاتبه با کارشناسان خارجی، اصطلاح "مثبت‌شناسی" برگزیده شد.

رشد خواهیم داد تا بتوان از طریق آن نقاط ضعف و تهدیدات را پوشش دهیم (J Cooperrider and Whitney, 2001) (Stavros and Saint, 2009). از فوائد دیدگاه مثبت‌شناسی در برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تمرکز بروی نقاط مثبت تا بدین وسیله نقاط منفی پوشش داده شوند.
- ایجاد توانایی‌هایی فراتر از قلمرو کنونی.
- ایجاد ارتباط بین مشارکت‌کنندگان.
- کسب ورودی از همه سطوح.
- برنامه‌ریزی تبدیل به یک فرایندی می‌شود که ارزش‌ها، چشم‌اندازها و مأموریت‌ها را با هم پیوند داده و تبدیل به اهداف استراتژیک، بازنگری مثبت و هدفمند در اهداف می‌کند.
- ایجاد چشم‌اندازها و ارزش‌هایی بصورت مشارکتی برای آینده.

در سال‌های گذشته دانشمندان و صاحب نظران با ترکیب مدل *SWOT* با اصول و نظام فکری دیدگاه مثبت‌شناسی (*AI*) موفق به بهبود و افزایش کارایی این مدل شده‌اند و مدل جدید *SOAR* ایجاد شد. بدین ترتیب مدل *SWOT* عوامل قابل رقابت خارجی را بازگو می‌نماید و دیدگاه مثبت‌شناسی (*AI*) انگیزه و نظام محیطی داخلی را بازگو می‌نماید. البته نقاط ضعف و تهدیدها را نمی‌توان بطور مشخص دید، ولی ساختار مؤثر و کاربردی دیدگاه مثبت‌شناسی (*AI*) این مسائل را پوشش خواهند داد (Jacqueline Stavros, Cooperrider, and Kelley, 2003).

#### روش‌شناسی تحقیق:

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد. با توجه به ماهیت موضوع، رویکرد حاکم بر فضای پژوهش «توصیفی-تحلیلی» است. برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مروری بر تحقیقات پیشین، از روش کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شد، از طرف دیگر در بررسی‌های میدانی از ابزار پرسشنامه جهت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه صنعتی از مدل راهبردی *SOAR* و ماتریس *ANSOFF* استفاده شده است. جامعه آماری در این پژوهش بر اساس نظریه ذی‌نفعان<sup>۱</sup> که اساسی برای تعیین جامعه آماری مدل *SOAR* می‌باشد، تعیین گردید که متشکل از صاحب نظران، صاحبان صنایع، فعالان صنعتی و مسئولان ادارات مرتبط با بخش صنعت که حدود ۲۱۵ نفر می‌باشند، انتخاب گردید. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۳۰ محاسبه گردید که شامل همه افراد سنین ۱۸ سال به بالا می‌باشد. از روش خوشه‌ای جهت نمونه‌گیری استفاده شد. (جدول شماره ۱).

جدول ۱- مشخصات و تعداد گروه‌های مصاحبه شونده

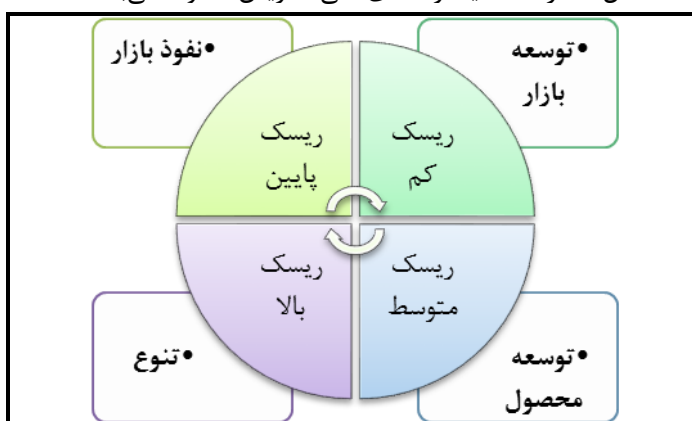
نمونه‌ی آماری						
جنسیت	درصد	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر
زن	۳۷	نخبگان و افراد	صاحبان صنایع	۳۵	مسئولان مرتبط	۲۲
مرد	۹۳	صاحب نظر	فعالان صنعتی	۱۹	سرمایه‌گذاران بخش صنعت	۸

**ماتریس ANSOFF:** ماتریس یا جعبه *ANSOFF* تکنیکی تحلیلی در علوم راهبردی است که چارچوبی برای شناسایی فرصت‌های رشد و ترقی مجموعه فراهم می‌کند. این ماتریس به یک سازمان و مجموعه کمک می‌کند تا به بررسی اجمالی در مورد رشد سازمان از طریق کالاها، محصولات و بازارهای موجود و یا جدید داشته باشیم. عموماً هر یک از گزینه‌های رشد شرایطی چه به لحاظ عوامل داخلی و خارجی فراهم می‌کند و ارزیابی‌ها و تحلیل‌هایی بدین نحو در ادامه با هم ایجاد کننده راهبردهایی جایگزین خواهند بود. نکته‌ای که باید بدان توجه گردد این است که قبل از هر گونه انجام ماتریس آنسوف، می‌بایست تحلیلی همانند سوات انجام گردد. در این پژوهش، نویسندگان بدنبال ترکیب این ماتریس با چارچوب *SOAR* می‌باشند. به واقع پس از شناسایی عواملی همچون، نقاط قوت و فرصت و غیره، ماتریس آنسوف به ارزیابی کاربرد راهبردهای کنونی اتخاذ شده و همچنین راهبردهای پیشنهاد شده توسط چارچوب تحلیل می‌پردازد. باید توجه داشت که عملکرد صحیح

<sup>1</sup>.Stockholders theory

و ترکیبی این دو روش به شناسایی صحیح عوامل و تحلیل هوشمندانه و صحیح موارد بستگی دارد. نخستین بار ماتریس آنسوف توسط برنامه‌ریز سرشناس آمریکایی، ایگور آنسوف<sup>۱</sup> ایجاد شد. این ماتریس چهار استراتژی رشد به عنوان جایگزین ارائه می‌دهد که این عوامل در جدول یا ماتریسی ۲\*۲ جای می‌گیرند. نتایج ماتریس یک راه‌حل ساختاری جهت ارزیابی راهبردهای پیشنهاد شده را ارائه می‌دهد. به طور کل چرخه این راهبردها بدین نحو می‌باشند (Watts, 1998: 103).

- ۱- **نفوذ بازار:** در این گزینه باید وضع موجود را در زمینه ارائه خدمات در بازارهای موجود را مورد توجه قرار داد. چرا که موفقیت مجموعه در گرو تداوم وضع موجود با همین وضع بازار و همین محصولات تولید شده می‌باشد.
  - ۲- **توسعه بازار:** در این گزینه باید مجموعه بدنبال بازارهای جدیدی برای ارائه آنچه اکنون در ارائه آن هستیم بپردازد. به واقع موفقیت مجموعه در گرو ارائه همین محصولات ارائه شده توسط مجموعه اما در بازارهایی جدید می‌باشد.
  - ۳- **توسعه محصولات و خدمات:** در این گزینه مجموعه باید بدنبال تغییراتی در خدماتی که ارائه می‌دهد انجام دهد و بدنبال ارائه گزینه‌های جدیدی برای بازار موجود باشد.
  - ۴- **تنوع:** در این گزینه به واقع نه محصولات تولید شده و خدمات ارائه شده مناسبند و نه بازارهای موجود. در نتیجه مجموعه هم باید به دنبال بازاری جدید و هم خدماتی نو باشد (Schawel and Billing, 2014:22).
- در نتیجه عوامل ذکر شده می‌توان اینگونه استنباط کرد که کاربرد این ماتریس در ارائه چارچوبی جامع جهت ارائه راهبردها و گزینه‌ها می‌باشد. شکل شماره ۱ نمایانگر شمای کلی ماتریس آنسوف می‌باشد.



شکل ۱- شمای کلی ماتریس ANSOFF - منبع: Howard et al (2012)

#### محدوده مورد مطالعه:

استان یزد با مساحت حدود ۱۳۰۴۵۸ کیلومتر مربع در قسمت مرکزی فلات ایران قرار دارد. این استان در ۲۹ درجه و ۳۵ دقیقه تا ۳۵ درجه و ۷ دقیقه عرض شمالی و ۵۲ درجه و ۵۰ دقیقه تا ۵۸ و ۱۶ دقیقه طول شرقی واقع شده است. این استان بر طبق آخرین تغییرات تقسیمات کشوری در سال ۱۳۹۰ دارای ۱۱ شهرستان، ۲۴ شهر، ۲۲ بخش و ۵۱ دهستان می‌باشد (سالنامه ی آماری استان یزد، ۱۳۹۰). به طور کلی در محدوده ی شهرستان یزد ۲ شهرک صنعتی وجود دارد که عبارتند از شهرک صنعتی یزد و منطقه ویژه اقتصادی. شهرک صنعتی شهرستان یزد در ۵ کیلومتری مرکز استان قرار دارد که به مساحت ۶۸۶ هکتار می‌باشد که از این مقدار ۴۹۰ هکتار آن به بخش صنعتی اختصاص یافته است. منطقه ویژه اقتصادی یزد در سال ۱۳۷۹ توسط شورای عالی مناطق آزاد تجاری صنعتی در مساحتی به میزان ۵۷۰ هکتار در ۱۰ کیلومتری شهر یزد مورد تصویب قرار گرفته و شرکت شهرک‌های صنعتی استان یزد بعنوان سازمان مسئول منطقه یاد شده تعیین گردیده است (سند چشم‌انداز توسعه شهرستان یزد، ۱۳۹۱).

<sup>1</sup>. Igor Ansoff

**یافته‌های تحقیق:**

در فرایند کاری این پژوهش، در گام نخست تیم برنامه‌ریزی متشکل از نویسندگان تشکیل گردید. افراد ذی نفع و صاحب نقشی که در این کار شناسایی شدند شامل: اهالی و ساکنان شهرستان یزد (به عنوان یک مجموعه که شامل زیرمجموعه‌هایی از افراد شامل افراد عادی، نخبگان و افراد صاحب نظر، سرمایه‌گذاران و افرادی که توانایی سرمایه‌گذاری در پروژه‌های صنعتی را دارند، می‌شود)، صنعتگران، مسئولان سازمان شهرک‌های صنعتی استان یزد، استانداری یزد، تعدادی از کارگران صنعتی شد. سپس مقرر گردید تا در طی جلسات و وقت‌های قبلی با افرادی که در بالا ذکر شد صحبت شود. در ادامه تیم برنامه‌ریزی اقدام به تعیین افراد و زمان جلسات نمودند. در این جلسات و صحبت‌ها هر فرد نقاط قوت در بخش صنعت استان و همچنین فرصت‌های پیش روی و آرمان‌های مطلوب خود را تشریح نمود. در نشست‌ها و صحبت‌ها از افراد ذی‌نفع خواسته شد تا به تجسم مثبت از آینده مطلوب از صنعت در استان بپردازند و در نهایت به بیان نتایج قابل اندازه‌گیری و مشهود در صورت اجرای طرح بپردازند. بطور کل در طی این جلسات برنامه‌ریزان سعی نمودند تا مجموعه نقاط قوت، فرصت و آرمان‌ها را شناسایی نمایند. نکته جالب در این جلسات این بود که این ذینفعان در بسیاری از آراء و عقاید خود تجدید نظر نمودند و در نهایت بصورت جمعی نقاط مد نظر بدست آمد. یکی از تجارب مثبتی که در زمینه صنعت در استان همگان بدان تأکید داشتند؛ این نکته بود که تخصصی شدن در یک زمینه خاص همچون ایجاد خوشه‌های تولید کاشی در استان راهبرد صحیحی در طی چند دهه گذشته بوده است و توانسته است کمک شایانی در رشد و توسعه نماید. از دیگر مسائل مورد بحث جذب سرمایه‌گذاران و ایجاد بستر مناسبی برای جهت جذب آنان بود. از دیگر مباحث مورد بحث ضرورت توجه به صنایع همگام با محیط زیست و کاهش آلاینده‌های صنایع قدیمی در استان بود. عده ای توسعه صنعتی در استان را فرصتی برای هدایت شهرهای صنعتی به مکان‌هایی بهینه و مناسب دانستند. چرا که مطالعات قبلی نویسندگان نشان داده است که مکانیابی صنایع در استان یزد در مکان بهینه‌ای واقع نشده است. از دیگر فرصت‌های بحث شده در جلسات، ضرورت توجه به مساله بهره‌وری و استفاده از روش‌های نوین مدیریت صنعتی در استان یزد بود. اما بطور کلی از آنجا که پرداختن به تمامی مسائل مطرح شده در جلسات با جزئیات در این مقاله ممکن نیست می‌توان نقاط قوت، فرصت، آرمان‌ها و نتایج را به شرح زیر بیان کرد:

**نقاط قوت:**

- وجود فضای کافی جهت توسعه آتی شهر.
- کم خطر بودن منطقه به لحاظ زلزله خیزی، سیل و سایر بلاهای طبیعی.
- قرار گرفتن در موقعیت جغرافیای ایران مرکزی و دسترسی مناسب به مناطق کشور.
- مجاورت با فرودگاه بین‌المللی یزد.
- مجاورت با جاده دوبانده ترانزیت تهران- بندرعباس.
- مجاورت با خطوط راه آهن سراسری.
- شناخته شدن شهرستان یزد به عنوان یکی از قطب‌های صنعتی کشور.
- وجود شهرک‌های صنعتی (شهرک صنعتی و منطقه ویژه اقتصادی) فعال با زیرساخت‌های مناسب (برق، گاز، آب و ...).
- وجود معادن غنی در استان یزد.
- وجود خوشه صنعتی نساجی در استان.
- وجود خوشه صنعتی نساجی در استان.
- وجود نیروی انسانی متخصص و نیمه متخصص در استان.
- قرار گرفتن در مجاورت مسیر ارتباطی تهران- بندرعباس.
- برخورداری از امکانات و زیرساخت‌های ارتباطی مثل راه آهن، فرودگاه و ...
- وجود فضا جهت گسترش صنایع.

### نقاط فرصت

- افزایش درآمد سرانه.
- جذب سرمایه گذاران خارجی و داخلی.
- دست یافتن به منبع درآمدی پایدار.
- افزایش بهره وری از صنایع.
- کاهش واردات و خودکفایی استان و کشور از برخی محصولات خارجی.
- افزایش صادرات و کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی.
- رو به رشد بودن کشورهای همسایه بخصوص افغانستان و عراق.
- بهبود ساختارها و زیربناهای صنعتی.
- افزایش ظرفیت در راستای جذب فناوری خارجی.
- افزایش تعادل در توزیع امکانات و جمعیت در سطح کشور.
- مشارکت هر چه بیشتر بخش خصوصی در توسعه شهرستان.
- حمایت از سرمایه گذاران با توان مالی بالا.
- کاهش بیکاری در شهرستان.
- همجواری با مناطق محروم در شرق و جنوب شرق کشور.
- نیروی کار جوان و تلاش گر با توجه به بافت شهری یزد.

### آرمان‌ها

- شهرک صنعتی یزد به عنوان واحد نمونه صادرکننده کشوری.
- رسیدن به چشم انداز کلان شهر یزد، مطرح شده تحت عنوان شهری ایمن، شاداب، پایدار و پررونق.
- توسعه صنعتی در تمام بخش های اقتصادی.
- عدم وجود بیکاری در شهرستان و استان یزد.
- یزد، شهری با هوای کاملاً پاک و سالم بدون هیچ گونه آلودگی ناشی از شهرک صنعتی.
- صنعت در یزد به عنوان بازوی پرتوان استان یزد در توسعه اقتصادی.
- رسیدن به پایداری در تمامی ابعاد در منطقه.

### نتایج اجرایی

اما جهت ارائه نتایج اجرایی در این مدل از ماتریس *ANSOFF* بهره گرفته شد. در این راستا چهار موقعیت وجود دارد، که در شکل شماره ۲ نمایش داده می‌شود.

### اجرا:

این مرحله به عنوان گام پایانی در این مدل استراتژیک می‌باشد و به نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌ها است. افراد تیم‌های مختلف برنامه‌ریزی با یکدیگر در پروژه‌های مربوط به رسیدن اهداف و نتایج تعیین شده ارتباط می‌یابند. مردم و افراد ذی‌نفع در هر جا که علاقه دارند و توانایی دارند مشغول می‌شوند. به واقع افراد در طی جلسات آغازین با آنچه که باید انجام دهند و چگونه انجام دهند آشنا شده‌اند. به واقع این گام به عنوان یک گام اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش می‌باشد. شاید به لحاظ اجرایی تفاوتی که این پژوهش با کارهای قبلی دارد در این می‌باشد که در نهایت راهبردهای اجرایی در چهار دسته متفاوت متناسب با ماتریس آنسوف درج شده است که می‌تواند راهنمای دقیق‌تری برای اجرا کنندگان راهبرد باشد.



راهبرد تنوع	راهبرد توسعه محصولات خدمات	راهبرد توسعه بازار	راهبرد نفوذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• گسترش صنایع پتروشیمی با توجه به نیاز دو کشور ترکیه و چین در استان</li> <li>• گسترش کارخانجات محصولات غذایی در راستای نیاز وارداتی کشورهای افغانستان، عراق و امارات</li> <li>• توسعه صنایع پلاستیک سازی و ملامین سازی در استان با توجه به نیاز بسیاری از کشورهای همسایه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گسترش صنایع کشاورزی در استان بویژه در تفت، مهریز و خاتم.</li> <li>• افزایش تعداد و ظرفیت توسعه صنایع پتروشیمی</li> <li>• روی آوردن به صنایع فرهنگی در استان</li> <li>• کاهش نرخ بیکاری اقتصادی از ۳۸/۹ در سال ۱۳۸۹ به ۶ درصد در سال ۱۳۹۵</li> <li>• کاهش واردات صنعتی به شهر یزد</li> <li>• دستیابی به توسعه پایدار در بخش صنعت</li> <li>• افزایش سرمایه‌گذاری در بخش‌های صنعتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صادرات کالا به کشورهای جدیدی چون ترکمنستان و نیازسنجی این کشور</li> <li>• ایجاد بازارهای جدید در مناطق مرزی غرب کشور</li> <li>• کشورهای عربی جنوب خلیج فارس همچون یمن و عمان به عنوان مشتریان جدید خوشه‌های کاشی استان یزد.</li> <li>• استفاده از روابط سیاسی ایران با کشورهای همچون عراق جهت افزایش مبادلات صنعتی با آنان</li> <li>• ترکیه به عنوان بازار هدف استان کارخانجات مواد شیمیایی استان یزد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش صادرات صنعتی استان به کشور و خارج از کشور به ارزش ۴۰۰ میلیون دلار.</li> <li>• افزایش تعداد شاغلان کارگاه‌های صنعتی با ده نفر و بیشتر از ۲۲۵۲۰ نفر در سال ۱۳۸۹ به ۳۹۴۵۲ در سال ۱۳۹۱</li> <li>• افزایش نرخ مشارکت اقتصادی (نرخ فعالیت) در استان یزد از ۷/۳۵ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۳۹ درصد در سال ۱۳۹۵</li> <li>• افزایش سهم اشتغال در بخش صنعت نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی از ۴۳،۲ درصد در سال ۱۳۹۰ به ۴۵ درصد در سال ۱۳۹۵</li> </ul>

شکل ۲- نتایج اجرایی بر اساس ماتریس *ANSOFF* - منبع مطالعات نگارندگان، ۱۳۹۳.

### نتیجه‌گیری:

توسعه صنعتی یکی از ارکان رشد و توسعه ناحیه‌ای و فضایی در کشورها می‌باشد و همواره در طی قرن گذشته به عنوان یکی از ابزارهای توسعه فضایی هر منطقه و سرزمین مطرح بوده است. عموماً جهت دستیابی به مزایای توسعه صنعتی می‌بایست با طرح و برنامه‌ای مدون و آینده‌نگر جلو رفت تا بدین طریق از آثار سوء توسعه صنعتی جلوگیری گردد. در همین راستا استان یزد با دارا بودن پتانسیل‌ها و دیرینه‌ای قدیمی می‌تواند با اتخاذ برنامه‌ریزی جامع و مدون به توسعه صنعتی دست یابد. در همین راستا برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان چارچوبی مفید برای توسعه استان می‌باشد. امروزه با گذشته چندین دهه در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در جهان و استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های گوناگون، علم برنامه‌ریزی راهبردی تکامل یافته است و در همین راستا پس از مشخص شدن نقاط ضعف استفاده از مدل *SWOT* مشخص شد که باید مؤسسات و شرکت‌ها در پی به کارگیری روش‌های مناسب‌تر و نوین‌تری باشند. از جمله این روش‌ها مدل استراتژیک *SOAR* می‌باشد اما شاید از جمله خلاءهایی که در استفاده از مدل *SOAR* در پژوهش‌های قبلی نویسندگان این مقاله احساس شد، می‌توان به کلی بودن نتایج و عدم ارائه نتایجی مدون و با چارچوب مشخص و سازمان‌دهی شده اشاره کرد که در این راستا جهت به حداکثر رساندن کارایی این روش، اقدام به ترکیب آن با ماتریس *ANSOFF* گردید. این ماتریس با توجه به محصول و خدمت ارائه شده و همچنین بازار تقاضای این محصولات و خدمات اقدام به فراهم آوردن راهبردهایی چارچوب‌مند می‌نماید. نتایج این پژوهش نشان داد که ترکیب این روش نهایتاً به منجر به اتخاذ راهبردهایی منطقی و واقع‌بینانه‌تر خواهد شد. در این راستا امید است در سال‌های آینده استان یزد در این زمینه محصولات صنعتی متنوع‌تر تولید کند و همچنین به بازارهایی جدید دست یابد، چرا که امروزه مشخص شده است که تنوع در تولید محصولات و عدم وابستگی به اقتصاد تک محصولی یکی از مؤلفه‌های مهم تاب‌آوری مناطق می‌باشد.

منابع و مأخذ:

۱. اخوان، حسن و رسول نظری (۱۳۸۶): «عملکرد شهرک‌های صنعتی در استان گلستان و ارائه راهکار اجرایی برای بهبود آنها»، مجله اقتصادی، سال هفتم، شماره های ۷۳ و ۷۴، تهران.
۲. امینی، سرور؛ علی اسدی، شبنم و خلیل کلانتری (۱۳۸۹): «بررسی اثرات شهرک صنعتی اشتهاارد بر توسعه روستاهای همجوار»، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع کشاورزی)، جلد ۲۴، شماره ۲، تهران، صص ۲۳۸-۲۲۷.
۳. بدری، سید علی و مرتضی نعمتی (۱۳۸۸): «برنامه ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان لنگه»، فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، شماره ۶۸، تهران، صص ۸۳-۶۹.
۴. بهرامی، حسین؛ نادری خورشیدی، علیرضا و تقی کثیری (۱۳۸۹): «برنامه‌ریزی راهبردی چيستی و چرایی برنامه و بررسی الگوهای رایج آن»، دو ماهنامه‌ی توسعه انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۳۳، تهران، صص ۱۱-۳۲.
۵. خاوریان گرمسیر، امیررضا (۱۳۹۳): تحلیلی بر مکان‌یابی و توسعه شهرک‌های صنعتی در ایران با تأکید بر اصول برنامه ریزی فضایی، نمونه موردی شهرک صنعتی یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد.
۶. خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ استاورس، ژاکلین و مهدی علیان (۱۳۹۲): «برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت)»، نشریه مدرس علوم انسانی - برنامه ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۷، شماره ۳، تهران، صص ۱۲۷-۱۴۳.
۷. رضوانی، محمدرضا؛ رمضان‌زاده لسبویی، مهدی و مرتضی محمدپور جابری (۱۳۸۹): «تحلیل اثرات اجتماعی-اقتصادی نواحی صنعتی در توسعه نواحی روستایی، نمونه موردی: ناحیه صنعتی سلیمان آباد تنکابن»، فصلنامه روستا و توسعه، شماره ۱۸، تهران، صص ۳۵-۲۲.
۸. شاد، روزبه؛ عبادی، حمید؛ مسگری، محمد و سعید وفائی نژاد (۱۳۸۸): «طراحی و اجرای GIS جهت مکان‌یابی شهرک‌های صنعتی با استفاده از مدل‌های فازی، وزن‌های نشان‌گر و ژنتیک»، نشریه دانشکده فنی، شماره ۴، دوره ۴۳، تهران، صص ۴۲۹-۴۱۷.
۹. شرکت شهرک‌های صنعتی استان یزد (۱۳۹۰): دفترچه اطلاعات شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان یزد.
۱۰. مرادی مسیحی، وراز (۱۳۸۴): برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران و نمونه موردی کلان شهر تهران، انتشارات پردازش و برنامه ریزی شهری، تهران.
۱۱. مردوخ، بایزید (۱۳۷۷): «فرایند توسعه صنعتی طی نیم قرن اخیر»، مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی و توسعه در ایران، جلد دوم، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران و سازمان برنامه و بوجه، تهران.
۱۲. مصلاهی، محمدرضا (۱۳۸۶): «برنامه ریزی استراتژیک رهیافتی به سوی تعالی سازمانی»، نشریه مدیریت، شماره ۳۹، تهران.
۱۳. مطالعات طرح پایه ی آمایش اسلامی ایران (۱۳۶۴): دفتر برنامه ریزی منطقه ای، سازمان برنامه و بودجه، معاونت امور مناطق.
۱۴. معاونت برنامه ریزی استان یزد (۱۳۹۰): دفتر آمار و اطلاعات، سالنامه ی آماری استان یزد.
۱۵. معصومی اشکوری، سید حسن (۱۳۹۰): اصول و مبانی برنامه ریزی منطقه ای، انتشارات پیام، چاپ دوم، تهران.
۱۶. مهندسین مشاور آرمانشهر (۱۳۸۵): طرح تفصیلی شهر یزد، شهرداری یزد.
۱۷. موسوی، سید محمد (۱۳۸۹): مقدمه‌ای بر سامان‌دهی صنعت و سکونت در مناطق شهری، انتشارات پرهام نقش، تهران.
18. Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001): *A positive revolution in change: Appreciative inquiry. Public Administration and Public Policy*, 87, 611-630.
19. Eldrandaly, K., Eldin, N., & Sui, D. (2003): *A COM-based spatial decision support system for industrial site selection. Journal of Geographic Information and Decision Analysis*, 7(2), 72-92.
20. Fernández, I., & Ruiz, M. (2009): *Descriptive model and evaluation system to locate sustainable industrial areas. Journal of Cleaner Production*, 17(1), 87-100.
21. Hosun, R., H. Teck, S. Karmarkar. (2003): *Competitive Location, Production, and Market Selection. European Journal of Operational Research*, 149: 211-288.
22. Howard, R. D., McLaughlin, G. W., & Knight, W. E. (2012): *The handbook of institutional research. John Wiley & Sons.*
23. Karppi, I., Kokkonen, M., & Lähteenmäki-Smith, K. (2001): *SWOT-analysis as a basis for regional strategies. Nordregio WP*, 4, 80.

24. Machender, G., Dhakate, R., Prasanna, L., & Govil, P. (2011): Assessment of heavy metal contamination in soils around Balanagar industrial area, Hyderabad, India. *Environmental Earth Sciences*, 63(5), 945-953.
25. MacLachlan, I. (2013): Kwinana Industrial Area: agglomeration economies and industrial symbiosis on Western Australia's Cockburn Sound. *Australian Geographer*, 44(4).
26. Pathak, A. K., Yadav, S., Kumar, P., & Kumar, R. (2013): Source apportionment and spatial-temporal variations in the metal content of surface dust collected from an industrial area adjoining Delhi, India. *Science of the Total Environment*, 443, 662-672.
27. Puente, M. C. R., Diego, I. F., Santa María, J. J. O., Hernando, M. A. P., & de Arróyabe Hernández, P. F. (2007): The development of a new methodology based on GIS and fuzzy logic to locate sustainable industrial areas. Paper presented at the Proceedings of 10th AGILE International Conference on Geographic Information Science. Aalborg University, Denmark.
28. Qing, H., Ershi, Q., & Jiang, S. (2013): Analysis of Influence Factors of the Old Industrial Area Industrial Structure Optimization and Model Building. *TELKOMNIKA Indonesian Journal of Electrical Engineering*, 11(7).
29. Ruiz, M. C., Romero, E., Pérez, M. A., & Fernández, I. (2012): Development and application of a multi-criteria spatial decision support system for planning sustainable industrial areas in Northern Spain. *Automation in Construction*, 22(0), 320-333. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2011.09.009>
30. Schawel, C., & Billing, F. (2014): Ansoff-Matrix. In *Top 100 Management Tools* (pp. 21-23). Gabler Verlag.
31. Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2011): *The Thin Book Ofo SOAR: Building Strengths-Based Strategy*: Thin Book Publishing.
32. Stavros, J., & Saint, D. (2009): SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance. *Practicing Organization Development: A guide for leading change*, 377-394.
33. Stavros, J., & Sprangel, J. (2008): Case study: applying appreciative inquiry to deliver strategic change: Orbseal Technology Center. *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development*, 210-226.
34. Stavros, J., Cooperrider, D., & Kelley, D. L. (2003): Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning. *AI Practitioner*. November, 10-17.
35. Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. (1998): Ansoff's Matrix, pain and gain: Growth strategies and adaptive learning among small food producers. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(2), 101-111.

