

نقشه استراتژی تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود

رابرت کاپلان ، دیوید نورتون

بخش اول

مرور

امروزه تمام سازمانها ارزش پایدار خود را با استفاده از دارایی های نامشهود نظیر سرمایه انسانی ، پایگاه داده ها ، سیستم های اطلاعاتی ، فرآیندهای با کیفیت بالا ، قابلیت پاسخگویی به نیازها ، برندها ، روابط با مشتری و در نهایت با توانایی های خلاقانه و فرهنگ سازمانی خلق و حفظ می کنند

دارایی های نامشهود ایجاد ارزش بلند مدت را کنترل می کنند

اگر بتوانید چیزی را اندازه گیری کنید می توانید مدیریتش کنید

عناصر چارچوب کارت امتیازی متوازن

عملکرد مالی شاخصی تاخیری است ولی تعریف نهایی موفقیت سازمان را به دست میدهد

استراتژی چگونگی تلاش سازمان برای خلق رشد پایدار برای سهام داران را توصیف میکند

موفقیت در به دست آوردن مشتریان هدف عامل اساسی در بهبود عملکرد مالی است

انتخاب ارزش قابل ارائه به مشتری عنصر اصلی استراتژی است

فرآیندهای داخلی ارزش قابل ارائه به مشتری را خلق و ارائه می کنند

دارایی های نامشهود منبع نهایی خلق ارزش پایدار هستند

تعریف نهایی موفقیت در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی عملکرد آنها در دستیابی به مأموریت و وظایف محوله ایشان است

استراتژی نیروهای متضاد را متوازن می کند

سرمایه گذاری برای رشد بلند مدت درآمدها معمولاً با کاهش هزینه ها معمولاً با کاهش هزینه ها در عملکرد مالی کوتاه مدت متعارض است

ارضای مشتری منبع خلق ارزش پایدار است

فرآیندهای داخلی به چهار قسمت تقسیم می شوند

مدیریت عملیاتی: تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتری

مدیریت مشتری: ایجاد و تقویت روابط با مشتریان

نوآوری: توسعه محصولات، خدمات، فرآیندها و روابط جدید

مسئولیت های قانونی و اجتماعی: تبعیت از قوانین و انتظارات اجتماعی و ایجاد جامعه ای قویتر

**بهبود فرآیندهای عملیاتی معمولاً از طریق صرفه جویی در هزینه و بهبود کیفیت به نتایج کوتاه مدت منجر می شود
منافع گسترش ارتباط با مشتری معمولاً در دوره ای ۶ تا ۱۲ ماهه پس از آغاز بهبود فرآیند مدیریت مشتری دیده
می شوند**

**فرآیند نوآوری عموماً زمان طولانی تری را درنیل به درآمد بیشتر می طلبد
منافع حاصل از فعالیت های حقوقی و اجتماعی نیز در آینده ای دورتر با جلوگیری از دعاوی قضایی و بهتر شدن
برداشتهای جامعه مشخص میگردد**

دارایی های نامشهود به سه سطح تقسیم می شوند

سرمایه انسانی : مهارت ها دانش و استعداد کارکنان

سرمایه اطلاعاتی : پایگاه داده ها ، نظام های اطلاعاتی ، شبکه ها و زیرساخت های اطلاعاتی

سرمایه سازمانی : فرهنگ ، رهبری ، هماهنگی کارکنان ، کار تیمی و مدیریت دانش

در دو سوم سازمانها هماهنگی موثری بین استراتژی ها و برنامه های منابع انسانی و فناوری اطلاعات وجود ندارد

کارت امتیازی متوازن ارزش و شیوه خلق آن را توصیف می کند

چرا وجود داریم	ماموریت
چه چیزی برای مهم است	ارزش ها
می خواهیم چگونه باشیم	چشم انداز
برنامه ما چیست	استراتژی
ترجمه استراتژی	نقشه استراتژی
معیار و تمرکز	کارت امتیازی متوازن
چه باید بکنیم	اهداف و اقدامات
چرا وجود داریم	اهداف شخصی
نیروی کار با انگیزه و آماده فرآیندهای کارآمد و موثر مشتریان مشعوف سهام داران راضی	پیامدهای استراتژیک

بخش دوم

فرآیندهای ارزش افزا

فرآیندهای ارزش افزا

فرآیندهای مدیریت عملیاتی

فرآیندهای مدیریت مشتری

فرآیندهای قانونی و اجتماعی

فرآیندهای مدیریت عملیاتی

□ فرآیندهای عملیاتی برای مشتری کالا و خدمات تولید و ارسال می کنند

مدیریت عملیاتی را می توان به چهار فرآیند مهم تجزیه کرد:

توسعه و حفظ روابط با تامین کنندگان

تولید کالا و خدمات

توزیع و تحویل کالا و خدمات به مشتریان

مدیریت ریسک

توسعه و حفظ روابط با تامین کنندگان

شرکت ها برای کاهش هزینه های کالا به دنبال تامین کنندگانی هستند که سفارش های الکترونیکی ایشان را بپذیرد ، کالایی را ارسال نماید که به بازرسی نیازی نداشته باشد ، این محصولات به موقع ارسال شوند و مستقیما به محل استفاده حمل شوند

برخی شرکت ها وظیفه خرید را بطور کامل از دوش خریدار برداشته اند . تامین کنندگان فردی را در محل شرکت خریدار دارند که جریان مواد شامل انبار موقت را مدیریت می کنند و پیش از اتمام آنها سفارش مواد میدهند

بسیاری از سازمانها در سالهای اخیر وظایف غیر اصلی خود مثل فناوری اطلاعات ، ارتباطات راه دور ، فرآیندهای مبادلات مالی و نگهداری و تعمیرات را برون سپاری کرده اند

وقتی استراتژی سازمان بر برون سپاری گسترده تاکید نماید بهبود عملکرد خدمات برون سپاری شده هدف استراتژیک مهمی در مدیریت عملیاتی خواهد شد

تولید کالا و خدمات

❑ کاهش هزینه تولید کالا ، خدمات

✓ هزینه یابی بر مبنای فعالیت

✓ هزینه هر واحد

✓ هزینه های بازاریابی ، فروش ، توزیع و اداری

❑ بهبود مستمر فرآیندها

✓ تعداد فرآیندهای با بهبود قابل توجه

✓ تعداد فرآیندهای غیرارزش افزا و نابهره ور حذف شده

✓ نرخ خرابی ها در میلیون

✓ درصد توقف ها

✓ درصد خرابی و ضایعات

✓ هزینه بازرسی و آزمایش

✓ هزینه کل کیفیت

❑ بهبود پاسخگویی فرآیندها

✓ زمان چرخه تولید

✓ زمان فرآیند

✓ بازدهی فرآیند

❑ بهبود کاربری دارایی های ثابت

✓ درصد استفاده از ظرفیت ها

✓ پایایی تجهیزات

✓ تعداد و درصد شکست ها

✓ تنوع کالا / خدمات فرآیند

❑ بهبود بازدهی سرمایه در گردش

✓ تعداد روز موجودی کالا ، گردش موجودی کالا

✓ درصد خروجی انبار

✓ تعداد روز دریافت حسابهای دریافتی

✓ چرخه نقدینگی

توزیع و تحویل کالا و خدمات به مشتریان

□ کاهش هزینه خدمات

- هزینه یابی بر مبنای فعالیت انبار و تحویل کالا به مشتریان
- درصد مشتریان کانال های کم هزینه نظیر گذار از سفارش های دستی و تلفنی به الکترونیکی

□ ارسال مسئولانه به مشتری ها

- زمان تاخیر از سفارش تا تحویل
- فاصله زمانی تکمیل کالا

□ بهبود کیفیت

- درصد تحویل بموقع
- درصد کالاهایی که بدون خرابی تحویل شده است
- تعداد و دفعات شکایت مشتری

مدیریت ریسک

- ❑ کاهش هزینه های ناشی از بحران های مالی مثل ورشکستگی
- ❑ تعدیل ریسک سرمایه گذاران و سهام داران کلیدی غیر متنوع
- ❑ کاهش مالیات ها
- ❑ کاهش هزینه های نظارت
- ❑ کاهش هزینه سرمایه

فرآیندهای مدیریت مشتری

انتخاب / گزینش مشتری

بخش بندی بازار به نواحی گوناگون عمدتاً بر اساس عوامل جمعیتی، عوامل جغرافیایی و سبک زندگی صورت می گیرد

جذب مشتری

جذب مشتری مشکل ترین و گران ترین فرآیند مدیریت مشتری است

انتقال و تبیین ارزش قابل ارایه، تنظیم بازاریابی انبوه، جذب مشتریان جدید، ایجاد و توسعه روابط با توزیع کنندگان اهداف جذب مشتری می باشند

حفظ مشتری

ایجاد خدمات مشتری و واحد ارتباطات جهت حفظ مشتری

رشد دادوستد با مشتری

گسترش محصولات و خدمات متعدد، فروش راه حل های ویژه، مشارکت با مشتری

فرآیندهای نوآوری

□ شناسایی فرصت های عرضه محصولات و خدمات جدید

✓ پیش بینی نیازهای آینده مشتریان

✓ کشف و توسعه محصولات و خدمات جدید، کارآمدتر یا ایمن تر

□ مدیریت مجموعه طرح های تحقیق و توسعه

✓ مدیریت فعالانه مجموعه محصولات

✓ توسعه خط مشی های محصول فعلی به بازارهای جدید و موجود

✓ توسعه تنوع محصول از طریق همکاری

□ طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید

✓ مدیریت مجموعه پروژه های جاری

✓ کاهش زمان چرخه دوره توسعه

✓ مدیریت هزینه چرخه توسعه

□ عرضه محصولات و خدمات جدید به بازار

□ عرضه سریع محصولات جدید

□ تولید موثر محصولات جدید

□ بازاریابی، توزیع و فروش اثربخش محصول جدید

فرآیندهای قانونی و اجتماعی

□ محیط زیست

- مصرف انرژی و منابع
- آلاینده های آب و هوا
- زباله های جامد و دفع آنها
- عملکرد محصول
- معیارهای محیط زیستی

□ ایمنی و بهداشت

□ فرصت های استخدامی

- تنوع کارکنان باعث توفیق شرکت می گردد

➤ شاخص های استخدامی کارکنان باید به گونه ای تنظیم شوند که کاهش هزینه ، افزایش درآمد و حاشیه سود را تقویت و مدیریت ریسک را ممکن ساخته و منجر به بهبود پیشبرد استراتژی شرکت گردد

□ سرمایه گذاری اجتماعی

بخش سوم

دارایی های نامشهود

دارایی های نامشهود

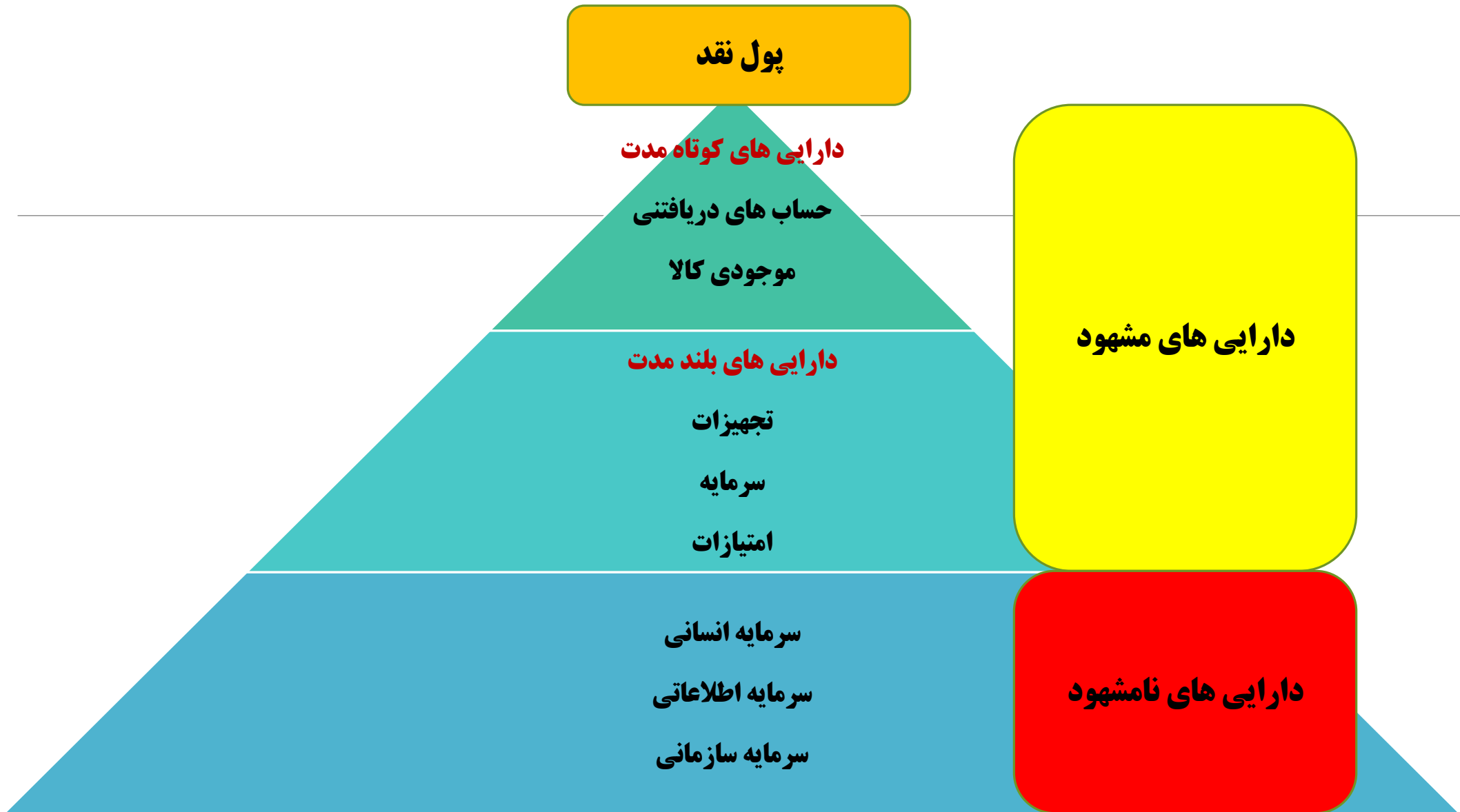
□ دارایی های نامشهود شامل موارد ذیل می باشند :

□ **آمدگی سرمایه انسانی**

□ **آمدگی سرمایه اطلاعاتی**

□ **آمدگی سرمایه سازمانی**

(موارد فوق زمانی به عنوان دارایی محسوب می شوند که با استراتژی سازمانی هماهنگ باشند)



دارایی های نامشهود

- حق اختراع
- حق امتیاز
- دانش نیروی کار
- رهبری
- نظام های اطلاعاتی
- فرآیندهای کاری

هماهنگی دارایی های نامشهود با استراتژی سازمان

سه جزء دارایی نامشهود که برای پیاده سازی استراتژی ضروری هستند عبارتند از : سرمایه انسانی ، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی

هماهنگی : دارایی نامشهود به منظور خلق ارزش باید با استراتژی هماهنگ شود

به عنوان مثال سازمانی که استراتژی هزینه نهایی پایین را دنبال می کند دوره آموزش مدیریت کیفیت و شرکتی که راه کار جامع مشتری را دنبال می کند از دوره مدیریت روابط با مشتری نفع بیشتری می برند

یکپارچگی : راه کارهای مستقل از یکدیگر معمولاً با نتایج مطلوب همراه نیستند

دارایی های نامشهودی که با استراتژی هماهنگ نیستند ارزش بیشتری تولید نمی کنند

آمادگی سرمایه انسانی

□ گام اول : شناسایی مشاغل استراتژیک : باید شرکتها مشاغلی که در تحقق اهداف استراتژیک نقش دارند شناسایی کنند

□ گام دوم : ایجاد پروفایل شایستگی : نیازهای این مشاغل را معین می کند

□ گام سوم : ارزیابی آمادگی سرمایه انسانی : قابلیت ها و شایستگی های کارکنان سنجیده می شود

□ گام چهارم : برنامه توسعه سرمایه انسانی : توسعه توانمندیها و قابلیت های افراد حسب نیازسنجی صورت گرفته و منطبق با استراتژی صورت می گیرد

آمادگی سرمایه انسانی

اگر سازمان بخواهد از شایستگی های کارکنانش ارزش کسب کند باید سرمایه انسانی آن را با استراتژی هماهنگ کند نقشه استراتژی فرآیندهای داخلی کلیدی را شناسایی می کند که با توجه به استراتژی تمایز ایجاد می نمایند این فرآیندها مشاغل استراتژیکی را تعیین می کنند که فرآیندهای داخلی مهم را قادر می سازند در سطح مورد انتظار عمل نمایند سپس مدیران منابع انسانی پروفایل شایستگی را برای مشاغل استراتژیک توسعه می دهند و رویکرد ارزیابی استاندارد را برای اندازه گیری آمادگی سرمایه انسانی و فاصله شایستگی استراتژیک به کار می برند این فاصله برنامه های توسعه سرمایه انسانی را که هدفشان افزایش آمادگی سرمایه انسانی استراتژیک سازمان است مشخص می سازد

آمادگی سرمایه اطلاعاتی

ابزارهای سرمایه اطلاعاتی عبارتند از :

- ابزارهای تحولی : سیستم ها و شبکه هایی که مدل جاری کسب و کار بنگاهها را تغییر میدهند
- ابزارهای تحلیلی : سیستم ها و شبکه هایی که تحلیل ، تعبیر و تفسیر اطلاعات دانش را تقویت می کنند
- زیرساخت های فناوری : تسهیم فناوری و مهارت های مدیریتی لازم برای توانمند سازی ارسال اثربخش و استفاده از ابزارهای سرمایه اطلاعاتی
- ابزارهای پردازش دادوستدها : سیستم هایی که داد و ستد تکراری مهم بنگاه را خودکار می کنند

ابزارهای سرمایه اطلاعاتی زمانی ارزش دارند که همگام با استراتژی باشند

زیر ساخت های فناوری اطلاعات

ابزارهای سرمایه اطلاعاتی تنها وقتی کار می کنند که زیر ساخت های فناوری از آن پشتیبانی کند
زیر ساخت های فناوری اطلاعات شامل زیر ساخت های فیزیکی و زیر ساخت های مدیریت می باشند

زیر ساخت های فیزیکی عبارتند از :

- ❖ زیر ساخت ابزارها (ایمیل ، اینترنت ، کامپیوتر)
- ❖ مدیریت ارتباطات (اینترنت ، شبکه های داخلی)
- ❖ مدیریت داده ها (داده های متمرکز)
- ❖ امنیت و ریسک (خط مشی امنیتی ، برنامه ریزی بحران ، موانع امنیتی)
- ❖ مدیریت کانالهای ارتباطی (وب سایت ، مراکز تلفن)
- ❖ مدیریت تجهیزات (شبکه ها ، سرورها ، ابر کامپیوترها)

زیر ساخت های مدیریت عبارتند از :

- ❖ مدیریت فناوری (برنامه ریزی سیستم اطلاعاتی ، تعیین سطح خدمت رسانی ، مذاکرات با تامین کننده)
- ❖ معماری و استانداردها (برای داده ها ، ارتباطات ، فناوری و ...)
- ❖ آموزش فناوری اطلاعات (آموزش ، آموزش مدیریت)
- ❖ تحقیق و توسعه فناوری اطلاعات (فناوری های نو ظهور)

آمادگی سرمایه سازمانی

چهار تغییر رفتاری دیگر نیز برای اجرای استراتژی ضرورت دارند

- درک مأموریت ، استراتژی و ارزش ها
- فضای پاسخ گویی
- ارتباط آزادانه
- کار تیمی

سه نوع تغییر رفتاری برای ارزش افزایی اهمیت دارند :

- توجه به مشتری
- خلاقیت و نوآوری
- نتیجه گرایی

در هیچ سازمانی تمام این هفت تغییر مطرح نیست معمولا سازمان ها ۲ تا ۴ تغییر رفتاری را در کارت امتیازی خود لحاظ می کنند

۱۲ پرسش که محیط کاری کارآمد را توصیف می کند

- ❖ آیا میدانم در محیط کار چه انتظاراتی از من دارند
- ❖ آیا مواد و تجهیزاتی را که برای کارم لازم است در اختیار دارم
- ❖ آیا در محیط کارم این فرصت را دارم که کاری را که خوب انجام داده ام همیشه انجام بدهم
- ❖ در هفته گذشته آیا برای انجام درست کارم پاداش یا تشویق گرفته ام
- ❖ آیا مافوق من یا کسی دیگری در محیط کار به من به عنوان انسان توجه دارد
- ❖ آیا در محیط کار کسی هست که مرا به توسعه خودم تشویق کند
- ❖ آیا در محیط کار کسی به عقاید من توجه دارد
- ❖ آیا ماموریت شرکت به من این احساس را میدهد که شغل مهمی دارم
- ❖ آیا همکارانم تعهد کافی برای انجام مناسب دارند
- ❖ آیا در محیط کارم دوست خوبی برای سایرین هستم
- ❖ در شش ماه گذشته آیا کسی در محل کارم با من درباره پیشرفتم حرفی نزده است
- ❖ در سال گذشته آیا در محیط کارم فرصت رشد و یادگیری داشته ام

فرهنگ سازمان عمدتاً بر اساس شاخصهای ذیل طبقه بندی میگردد

- نوآوری و ریسک پذیری
- توجه به جزئیات
- نتیجه محوری
- جنگنده بودن و رقابت پذیری
- حمایت
- رشد و پاداش
- همکاری و کار تیمی
- تصمیم گیری

شایستگی های رهبران

□ خلق ارزش : رهبران نتایج و اهداف سازمان را تبیین می کنند

□ اجرای استراتژی : رهبران فرآیند تغییر را بسیج و هدایت می کنند

□ توسعه سرمایه انسانی : رهبران شایستگی ها را می سازند و الگوهای سازمان را

تعیین می کنند

بخش چهارم

ایجاد استراتژی و نقشه های استراتژی

تطبيق نقشه استراتژی با استراتژی شرکت

نقشه استراتژی که خوب ساختار بندی شده باشد روابط درونی فرآیندهای داخلی سازمان و دارایی های نامشهودی را که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کنند نشان میدهد

استراتژی زمانی موفق است که تمامی اقدامات یکپارچه و هماهنگ باشد و شرکت بتواند ارزشی بهتر از رقبای به مشتری ارائه کند که با هزینه نهایی پایین، رهبری محصول، راه کارهای جامع مشتری و یا ایجاد فضای انحصاری ارائه میگردد

فرآیندهای حیاتی داخلی و دارایی های نامشهود در وجه رشد و یادگیری نقشه استراتژیک شرکت هایی که استراتژی متفاوتی دارند به کلی فرق می کند

مثال استراتژی های مرتبط با مدیریت روابط با مشتری

معیارها	اهداف	وجه عملی	وجه مشتری و بازار	وجه فرآیندهای داخلی	وجه رشد و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> ارزش افزوده اقتصادی سود قبل از کسر مالیات و بهره 	F1 رشد سودآور	وجه عملی	وجه مشتری و بازار	وجه فرآیندهای داخلی	وجه رشد و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> رشد به تفکیک بازار هدف سود ترکیبی 	F2 رشد سازمان یافته				
<ul style="list-style-type: none"> هزینه خدمات رسانی در هر بخش هزینه خدمات رسانی بر اساس کانال توزیع 	F3 هزینه مالی پایین تر				
<ul style="list-style-type: none"> بررسی مشتری (به وسیله نمایندگان فروش) جذب در هر بخش 	C1 ارزش قابل ارایه به مشتری	وجه مشتری و بازار	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه رشد و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> حفظ بر اساس بخش ارزش مشتری ماندگار 	C2 خلق تمایز				
<ul style="list-style-type: none"> نرخ پاسخ به اقدامات تعداد مشتریانی که از PIN استفاده می کنند 	<ul style="list-style-type: none"> بهبود تجربه مشتری I1 اختصاصی سازی انبوه I2 بازایابی تک به تک 	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه رشد و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> کاهش تعداد مشکلات مشتری پاسخ به تلاش های بدون حامی 	<ul style="list-style-type: none"> I3 بهبود خدمات مشتری I4 خدمات فعال و اختصاصی 				
<ul style="list-style-type: none"> ترکیب کانال درصد کانال های دوسویه براساس بخش های مشتری درصد کانال های دوسویه بر اساس بخش های تقاضا درصد دوباره کاری های حذف شده صرفه جویی 	<ul style="list-style-type: none"> عملیات منطقی I5 ترکیب بهینه کانال های ارتباطی I6 فرآیندهای ساده و موثر 	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه رشد و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> درصد کارکنان آموزش دیده در آموزش مهارت های «یک بویس» درصد شغل های جدیدی که «یک بویس» پر می کند 	<ul style="list-style-type: none"> L1 افزایش توانایی های افراد L2 همسو ساختن سازمان حول و چشم انداز «یک بویس» 				
<ul style="list-style-type: none"> بررسی یکسان بودن دیدگاه های کارکنان - درگیری با استراتژی درصد کارکنانی که علایق همسو با استراتژی دارند 	L3 جمع آوری فن آوری های کلیدی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه فرآیندهای داخلی	وجه رشد و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> فن آوری های CRM در مقایسه با برنامه (R3,R2,R1 و ...) درصد پیاده سازی گزارش «بویس یک» درصد پیاده سازی گزارش «بویس یک» با مشتری درصد پیاده سازی گزارش «بویس یک» برای مدیریت 					

برنامه ریزی اقدامات

سه بخش باید به نقشه استراتژی اضافه کنیم تا پویایی استراتژی را ایجاد نماییم

□ کمی کردن : هدف گذاری و بررسی روابط علت معلولی در نقشه استراتژی

□ تعیین برنامه زمانی : تعیین شیوه خلق ارزش توسط مضامین استراتژیک در افق های زمانی

کوتاه ، متوسط و بلند مدت برای ایجاد ارزش متوازن و پایدار

□ انتخاب اقدامات : انتخاب سرمایه گذاری های استراتژیک و برنامه های عملی که سازمان را

برای تحقق عملکرد مورد نظر در چارچوب های زمانی تعیین شده آماده می سازد

برنامه ریزی اقدامات

بدون کمی سازی ، هدف استراتژیک به بیانیه ای از آرزوهای سازمان تقلیل می یابد

نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن ، اعضای سازمان را قادر می سازد که درک مشترکی از استراتژی داشته باشند

اقدامات استراتژیک اعمالی هستند که برای حذف فاصله میان عملکرد مورد نظر و عملکرد فعلی لازم هستند

اقدامات عوامل تغییر هستند

اجرای استراتژی نیازمند مدیریت فعالانه اقدامات است

یکپارچه سازی معیارها اهداف و اقدامات نقشه استراتژی توصیفی کامل از ارزش افزایی ارائه میدهند

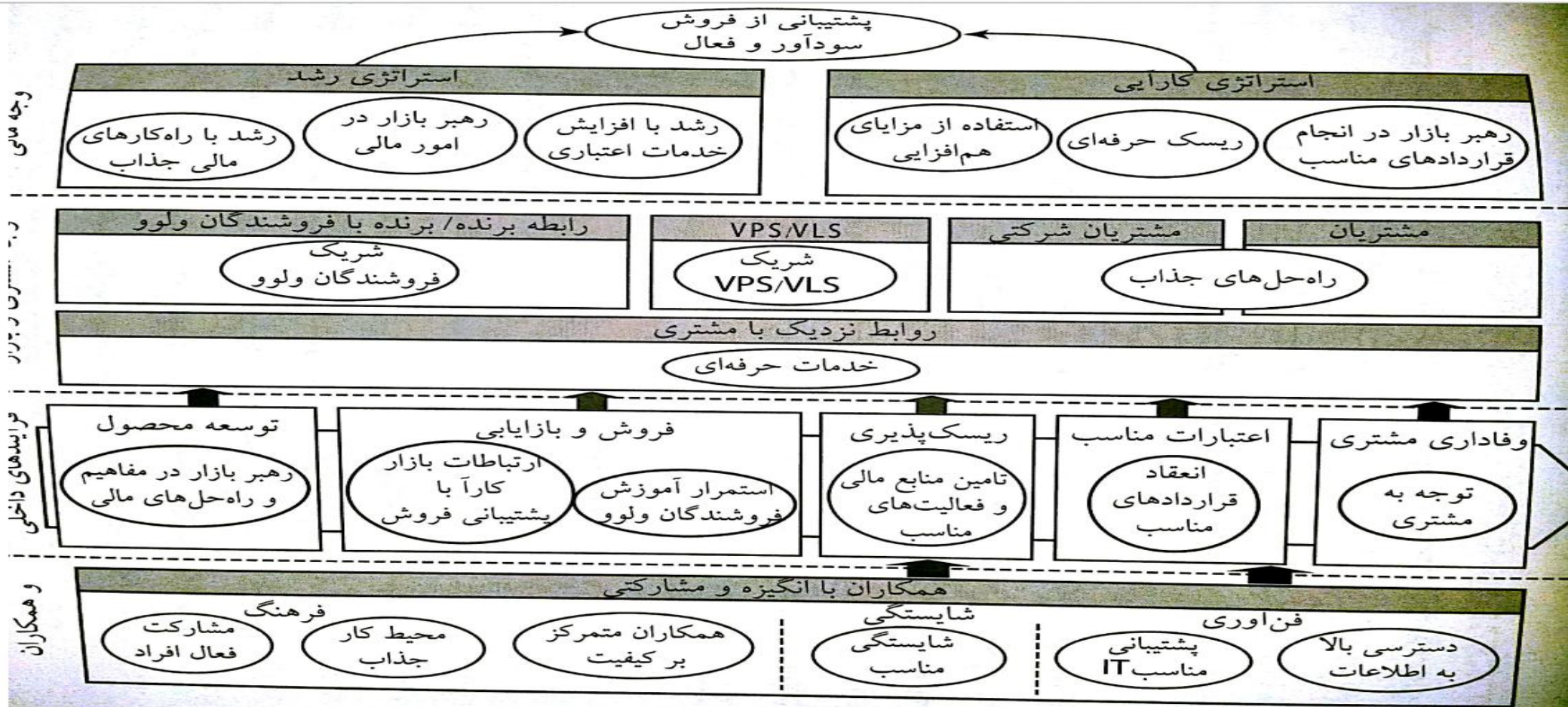
بخش پنجم

مطالعه های موردی

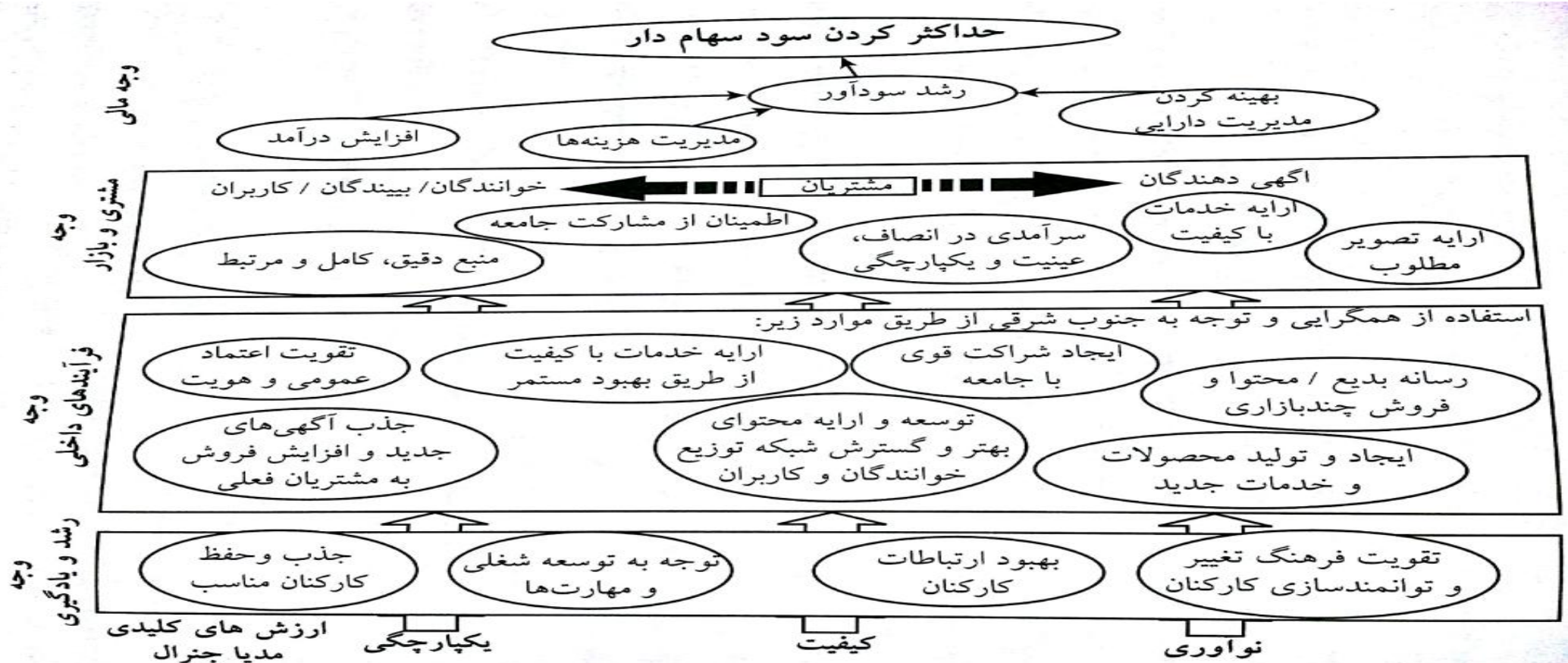
نقشه استراتژی نورث وسترن



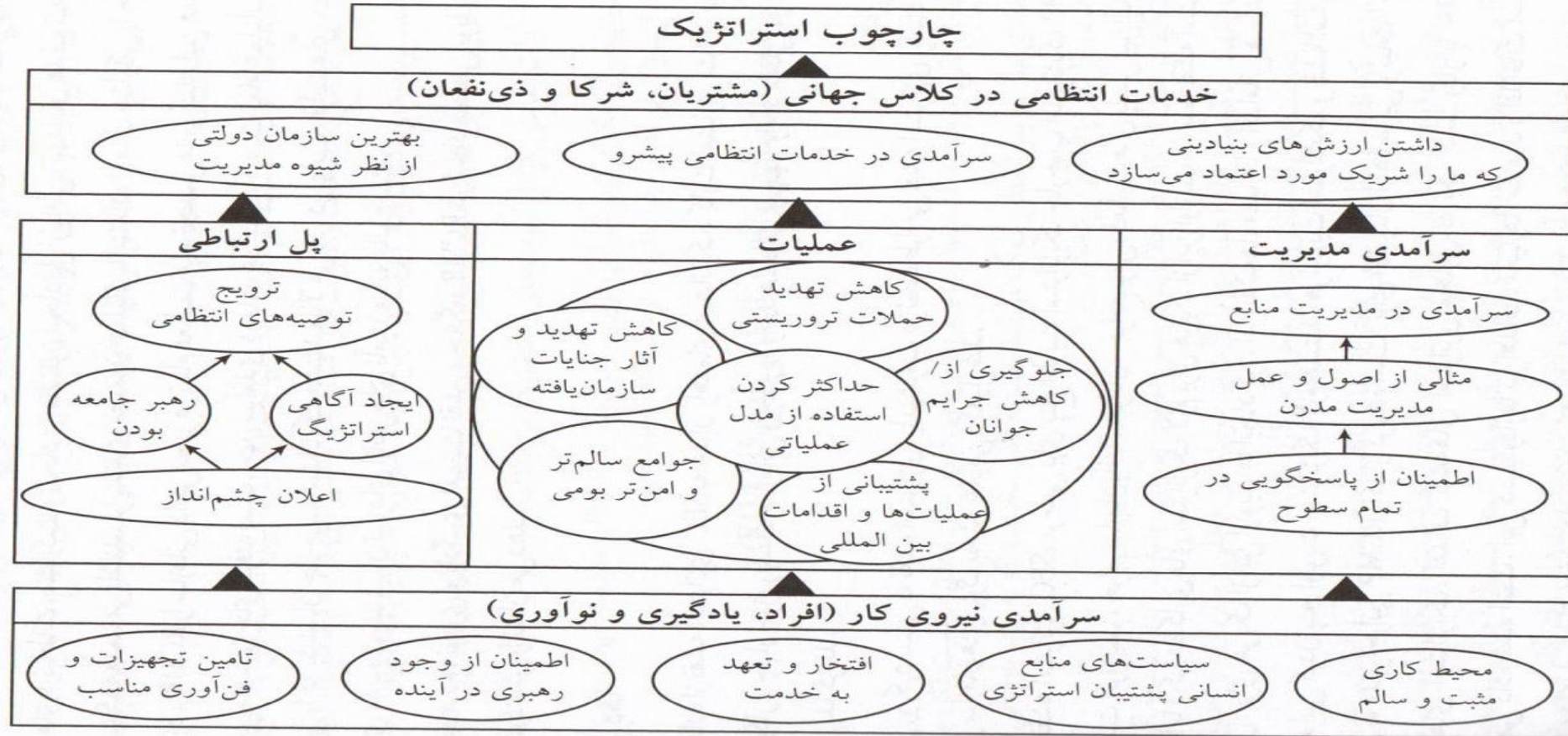
نقشه استراتژی شرکت لیزینگ ولوو



نقشه استراتژی مدیا جنرال

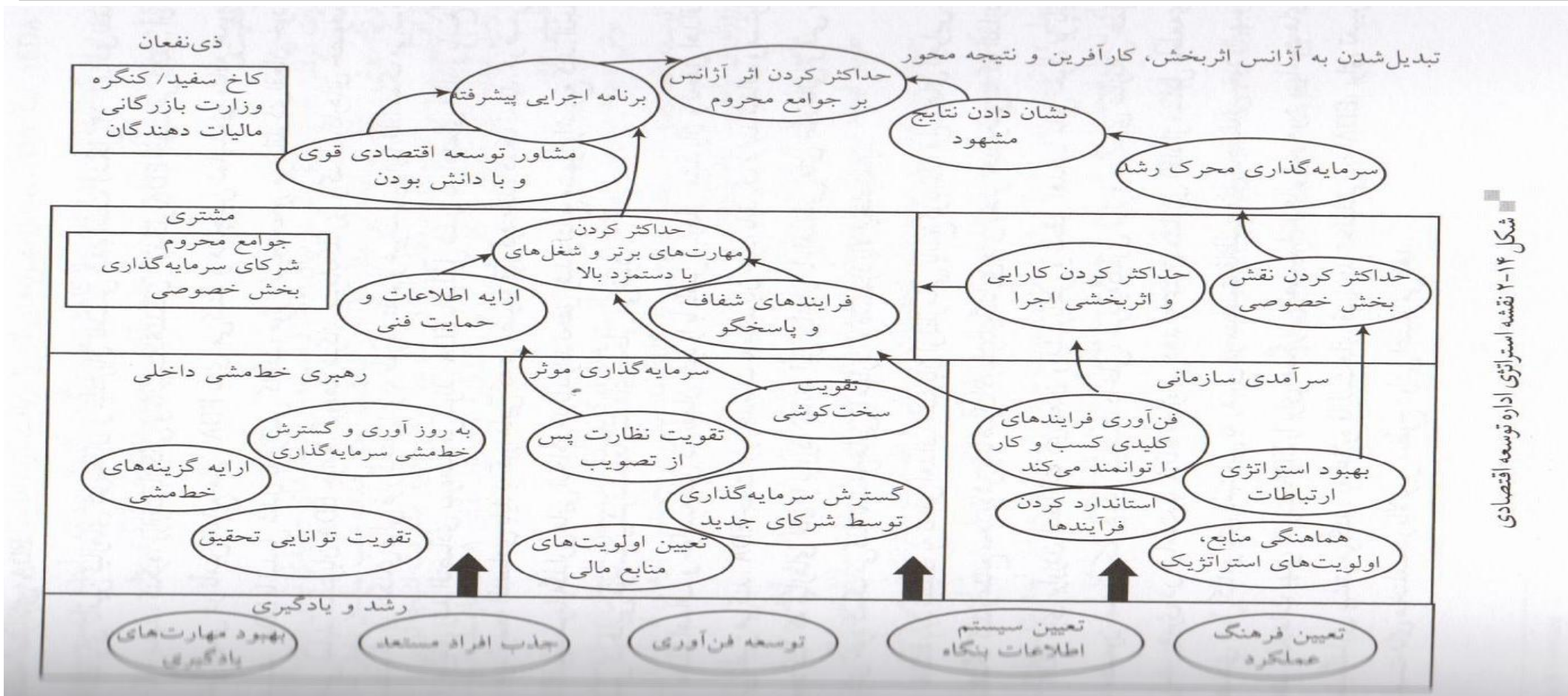


نقشه استراتژی پلیس سواره نظام کانادا



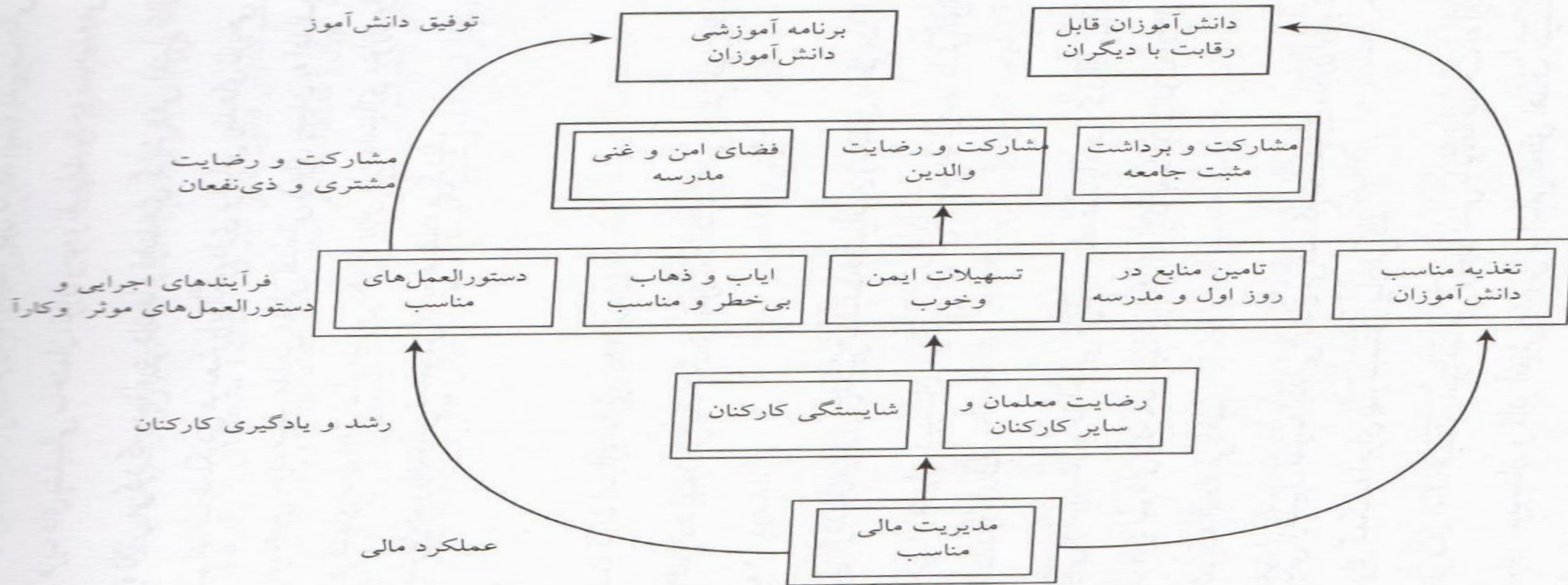
شکل ۱-۱۴ نقشه استراتژی پلیس سواره نظام کانادا

نقشه استراتژی اداره توسعه اقتصادی



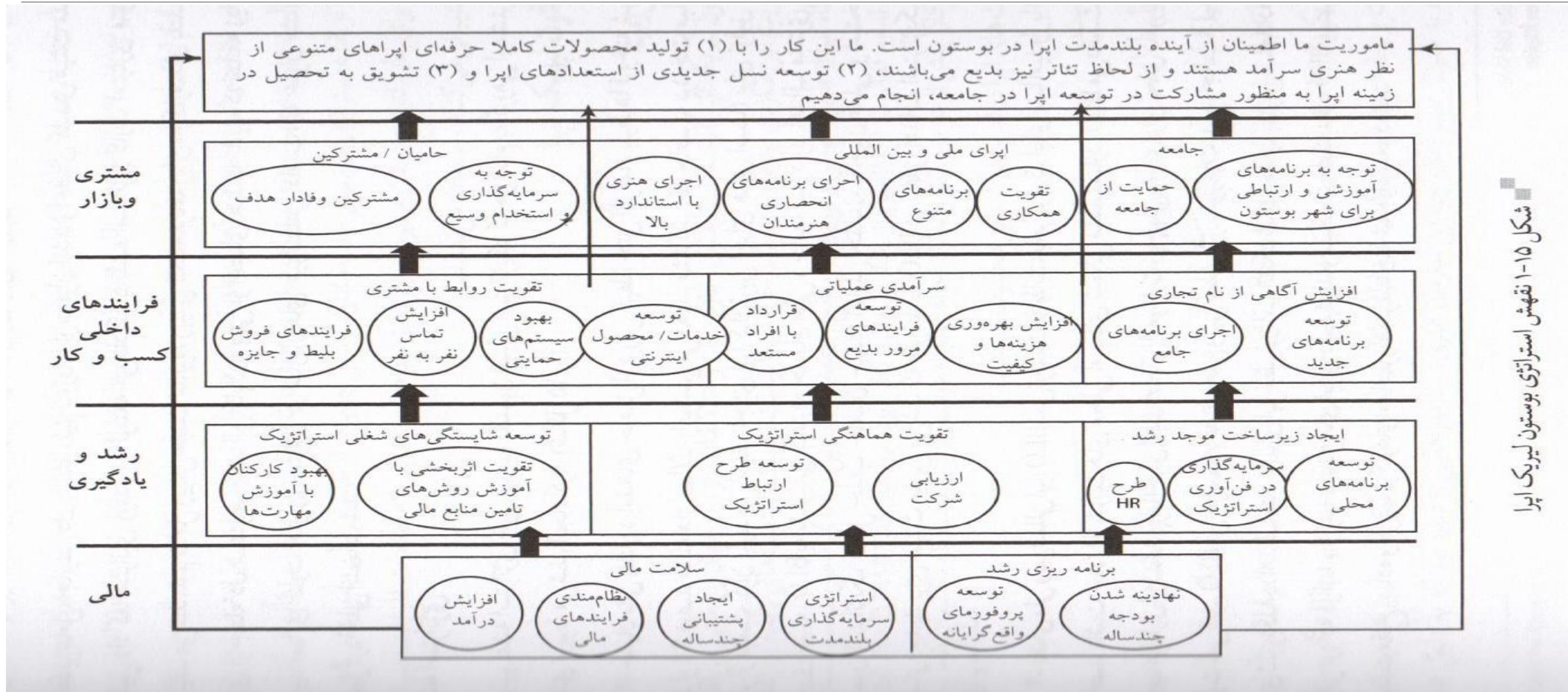
شکل ۱۴-۲ نقشه استراتژی اداره توسعه اقتصادی

نقشه استراتژی مدارس فولتون کانتی



شکل ۴-۱۴ نقشه استراتژی مدارس فولتون کانتی

نقشه استراتژی بوستون لیریک اپرا



شکل ۱۵ - نقشه استراتژی بوستون لیریک اپرا