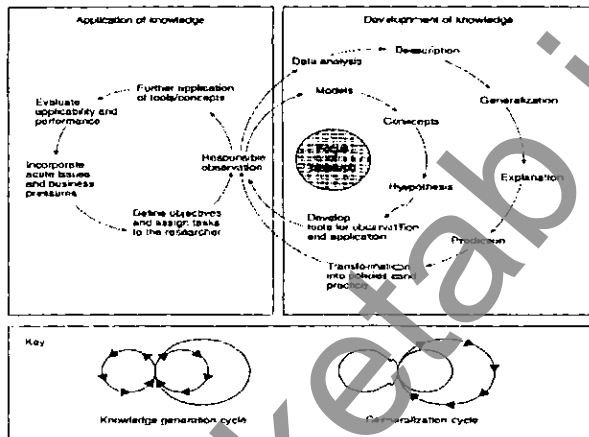


# مدیریت استراتژیک

## تدوین استراتژی در سطوح مختلف سازمان



مؤلفان:

دکتر غلامرضا طالقانی

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مهندس علی غفاری

کارشناس ارشد رشته MBA دانشگاه تهران پردیس بین المللی ارس

ایلاف رحمانی

کارشناس ارشد رشته MBA دانشگاه تهران پردیس بین المللی ارس

|                    |                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|
| مردمانه            | : ارتقای طبقاتی غلامرضا، ۱۳۸۸ -                                   |
| جلوان و نام بدجلور | : مدیریت فکری استراتژیک، غلامرضا طبقاتی، علی غفاری، ایلات و رسایی |
| مشخصات نشر         | : بهار: ۱۳۹۲، تهران                                               |
| مشخصات ظاهری       | : ۳۰۰ ص: مصور، جدول، جدول                                         |
| شابک               | : 978-600-6484-69-3                                               |
| وضاحت فهرست نویسی  | : ایلات                                                           |
| موضوع              | : برنامهریزی استراتژیک                                            |
| کتابخانه افزود     | : غفاری، علی، ۱۳۹۲ -                                              |
| کتابخانه افزود     | : رسایی، ایلات، ۱۳۹۲ -                                            |
| رده بندی کنگره     | : HD۳۰/۳۸/۳۶۴ ۱۳۹۲                                                |
| رده بندی دهایی     | : ۶۵۸/۴۰۱۲                                                        |
| شماره کتابخانه ملی | : ۳۱۰۲۱۱۹                                                         |

کلیه حقوق چاپ و نشر برای  
انتشارات آذین مهر محفوظ می باشد.



### عنوان کتاب: مدیریت استراتژیک

مؤلف: دکتر غلامرضا طالقانی، علی غفاری، ایلات رحمانی

ناشر: آذین مهر

ناظر فنی چاپ: ابراهیم مفاخری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸-۶۹-۳

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۲

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

تیراژ: ۱۰۰۰

تهران: خیابان انقلاب - خیابان وحید نظری بین فخر رازی و دانشگاه پلاک ۶۵ طبقه اول واحد ۴ - انتشارات آذین مهر

۳۰ - ۲۹ - ۳۸۰ - ۶۶۰ - ۲۱۰

فروشگاه شماره یک: میدان انقلاب، ضلع جنوب شرقی، روبروی ایستگاه BRT، بازار بزرگ کتاب، طبقه زیرین پلاک ۲ بانک کتاب

سختکده ارسال انواع کتاب به تمام نقاط ایران ۰۲۱-۶۶۴۰۸۰۰۰ (خط ۱۰)

فروشگاه شماره دو: میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی کتابفروشی گلچین ۰۲۱-۶۶۴۰۸۰۰۰

|           |   |
|-----------|---|
| پیشگفتار: | ۹ |
|-----------|---|

## فصل اول: استراتژی سطح کسب و کار ایجاد و حفظ مزیت رقابتی ماندگار

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مقدمه:                                                                                 | ۱۲ |
| موضوعات استراتژیکی در مدیریت صنایع زود بازده:                                          | ۱۳ |
| موضوعات استراتژیکی در ارتباط با عملکردها و بازاریابی:                                  | ۱۳ |
| چارچوب مفهومی استراتژی:                                                                | ۱۴ |
| یادگیری از اشتباهات (برگرفته از منابع بین المللی):                                     | ۱۵ |
| انواع مزیت رقابتی و ماندگاری:                                                          | ۱۷ |
| رهبری کلی هزینه:                                                                       | ۱۹ |
| رهبری کلی هزینه: بهبود موقعیت رقابتی از طریق پنج نیروی رقابتی:                         | ۲۷ |
| اشتباهات بالقوه در استراتژی رهبری کلی هزینه شامل موارد زیر است:                        | ۲۸ |
| تمایز: بهبود موقعیت رقابتی در برابر پنج نیروی رقابتی:                                  | ۳۳ |
| اشتباهات بالقوه در استراتژی تمایز:                                                     | ۳۴ |
| استراتژی تمرکز:                                                                        | ۳۸ |
| اشتباهات بالقوه در استراتژیهای تمرکز شامل:                                             | ۴۰ |
| استراتژیهای ترکیبی: ادغام هزینه کلی و تمایز:                                           | ۴۱ |
| استراتژیهای منسجم تمایز و کاهش کلی هزینه: بهبود موقعیت رقابتی به کمک پنج نیروی رقابتی: | ۴۴ |
| اشتباهات در ادغام استراتژیهای رهبری کلی هزینه و تمایز:                                 | ۴۴ |
| اینترنت و تکنولوژی دیجیتال چگونه بر استراتژیهای رقابتی تاثیر می گذارند؟                | ۴۵ |
| رهبری کلی هزینه:                                                                       | ۴۶ |
| آیا استراتژیهای ترکیبی برای موفقیت کسب و کارهای الکترونیک کلیدی هستند؟                 | ۵۲ |
| مراحل چرخه عمر صنعت: کاربردهای استراتژیک:                                              | ۵۵ |
| استراتژیهای مرحله معرفی:                                                               | ۵۷ |
| استراتژیهای مرحله رشد:                                                                 | ۵۹ |
| استراتژی ها در مرحله بلوغ:                                                             | ۶۰ |
| موقعیت یابی معکوس:                                                                     | ۶۱ |
| موقعیت یابی جداکننده:                                                                  | ۶۲ |
| استراتژی ها در مرحله افول:                                                             | ۶۲ |
| دیدگاه استراتژی ۱.۵:                                                                   | ۶۳ |
| چهار استراتژی اولیه که در مرحله افول امکان پذیر است عبارتند از:                        | ۶۴ |
| استراتژیهای بازگشتی:                                                                   | ۶۶ |
| انعکاس کاربردهای عملی:                                                                 | ۶۹ |

## فصل دوم: استراتژی سطح شرکتی: ایجاد ارزش از طریق تنوع

|     |                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| ۸۵  | اهداف آموزشی:                                                         |
| ۸۶  | مقدمه:                                                                |
| ۸۹  | مروری بر اجرای موفقیت آمیز تنوع:                                      |
| ۹۲  | تنوع مرتبط: صرفه جویی در محدوده و تقویت درآمد                         |
| ۹۴  | ارتقا قابلیت‌های کلیدی:                                               |
| ۹۶  | فعالیت‌های مشترک:                                                     |
| ۹۷  | هدایت صرفه جویی در هزینه از طریق فعالیت‌های مشترک:                    |
| ۹۸  | تقویت درآمد و تمایز از طریق فعالیت‌های مشترک:                         |
| ۱۰۱ | تنوع مرتبط: قدرت بازار:                                               |
| ۱۰۲ | قدرت چانه زنی توسعه یافته:                                            |
| ۱۰۳ | ادغام عمودی:                                                          |
| ۱۰۴ | مزایا و معایب ادغام عمودی:                                            |
| ۱۰۴ | مزایای ادغام عمودی:                                                   |
| ۱۰۶ | مخاطرات مربوط به ادغام عمودی:                                         |
| ۱۰۷ | مخاطرات:                                                              |
| ۱۰۷ | در این ادغام‌های عمودی، باید شش مبحث را در نظر گرفت: [۲۰]             |
| ۱۰۹ | تجزیه و تحلیل ادغام عمودی:                                            |
| ۱۱۰ | تنوع نامرتبط: هم افزایی مالی و هلدینگ                                 |
| ۱۱۱ | هلدینگ و تجدید ساختار:                                                |
| ۱۱۳ | تجدید ساختار:                                                         |
| ۱۱۶ | مدیریت پرتفوی ( سید سهام):                                            |
| ۱۱۹ | ستاره ها :                                                            |
| ۱۱۹ | علامت سوال‌ها:                                                        |
| ۱۱۹ | گاوهای شیرده:                                                         |
| ۱۱۹ | سگ‌ها:                                                                |
| ۱۳۱ | محدودیت‌ها:                                                           |
| ۱۲۴ | ابزارهایی برای رسیدن به تنوع:                                         |
| ۱۲۵ | ادغام و تصاحب:                                                        |
| ۱۲۶ | نمودار ۲۸ ارزش کلی ادغام و تصاحبها                                    |
| ۱۲۷ | مزایا و انگیزه ها:                                                    |
| ۱۲۹ | نکته کلیدی ادغام استراتژیک ایجاد فرهنگ جدید است [۵۱]                  |
| ۱۳۰ | جدایی: سمت دیگر سکه ادغام و تصاحب:                                    |
| ۱۳۱ | وحدت استراتژیک و سرمایه گذاری مشترک                                   |
| ۱۳۲ | کاهش هزینه‌های تولید ( یا سایر هزینه ها) در زنجیره ارزش               |
| ۱۳۴ | توسعه و تزریق تکنولوژی‌های جدید                                       |
| ۱۳۵ | نقطه اشتراک و وحدت مدیریت استراتژیک: مطالعه موردی مدیریت زنجیره تامین |
| ۱۳۶ | مدیریت زنجیره تامین چیست؟                                             |
| ۱۳۸ | مدیریت استراتژیک چیست؟                                                |

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| ۱۴۰ | چگونه مدیریت استراتژیک می‌تواند به SCM کمک کند؟             |
| ۱۴۳ | توسعه داخلی :                                               |
| ۱۴۴ | انگیزه‌های مدیریتی چگونه می‌توانند مانع از ایجاد ارزش شوند. |
| ۱۴۵ | رشد برای دریافت سهم از رشد                                  |
| ۱۴۶ | خودخواهی                                                    |
| ۱۴۸ | تاکتیکهای ضد تصاحبی                                         |
| ۱۵۴ | منابع فصل دوم:                                              |

## فصل سوم: استراتژی بین المللی: ایجاد ارزش در بازارهای بین المللی

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ۱۶۷ | اهداف آموزشی:                                              |
| ۱۶۸ | مقدمه:                                                     |
| ۱۶۹ | یادگیری از اشتباهات (برگرفته از منبع ۱)                    |
| ۱۷۱ | اقتصاد جهانی: مرور کلی                                     |
| ۱۷۵ | عواملی که بر رقابت پذیری یک ملت تاثیر می‌گذارند            |
| ۱۷۶ | شرایط عوامل [۹]                                            |
| ۱۷۷ | شرایط تقاضا:                                               |
| ۱۷۸ | صنایع مرتبط و حمایتی:                                      |
| ۱۷۸ | استراتژی، ساختار و رقابت شرکت:                             |
| ۱۷۹ | خلاصه‌ای از عوامل تاثیرگذار بر رقابت پذیری ملل             |
| ۱۸۳ | توسعه بین المللی : انگیزه ها و مخاطرات                     |
| ۱۸۶ | ریسکهای بالقوه در توسعه بین المللی                         |
| ۱۸۷ | ۳،۳ نیروی کار کودک                                         |
| ۱۹۲ | توسعه بین المللی زنجیره ارزش: برون سپاری و فعالیت فراخریزی |
| ۱۹۴ | دستیابی به مزیت رقابتی در بازار جهانی                      |
| ۱۹۵ | دو نیروی مخالف: کاهش هزینه و انطباق با بازارهای محلی       |
| ۱۹۷ | استراتژی بین المللی (INTERNATIONAL STRATEGY)               |
| ۱۹۹ | استراتژی جهانی (GLOBAL STRATEGY)                           |
| ۲۰۱ | ریسکها و چالشها:                                           |
| ۲۰۱ | استراتژی چند ملیتی                                         |
| ۲۰۳ | استراتژی بین ملتها (TRANSNATIONAL STRATEGY)                |
| ۲۰۵ | جهانی یا منطقه ای؟ نگاه دوم به جهانی سازی:                 |
| ۲۰۶ | حالات ورود در توسعه بین المللی                             |
| ۲۰۷ | صادرات ( صادر کردن):                                       |
| ۲۰۹ | حق امتیاز و حق استفاده (فرانشیز):                          |
| ۲۱۰ | مزایا در بازارهای بین المللی:                              |
| ۲۱۱ | وحدت استراتژیک و سرمایه گذاری مشترک:                       |
| ۲۱۱ | مخاطرات و محدودیتها:                                       |
| ۲۱۴ | شرکتهای فرعی با مالکیت کامل:                               |
| ۲۱۵ | مخاطرات و محدودیتها:                                       |

|                                                   |                                                    |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ۲۲۰                                               | منابع فصل سوم:                                     |
| فصل چهارم: استراتژی کارآفرینی و پویایی‌های رقابتی |                                                    |
| ۲۳۰                                               | مقدمه:                                             |
| ۲۳۱                                               | یادگیری از اشتباهات                                |
| ۲۳۴                                               | شناخت فرصت‌های کارآفرینی:                          |
| ۲۳۵                                               | فرصت‌های کارآفرینی (ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES) |
| ۲۳۹                                               | منابع کارآفرینی                                    |
| ۲۴۰                                               | منابع مالی                                         |
| ۲۴۳                                               | سرمایه انسانی:                                     |
| ۲۴۶                                               | سرمایه اجتماعی:                                    |
| ۲۴۶                                               | منابع دولت:                                        |
| ۲۴۶                                               | دیدگاه استراتژیک ۱,۴                               |
| ۲۴۶                                               | وحدت استراتژیک: یک منبع کلیدی کارآفرینی            |
| ۲۴۷                                               | وحدت تکنولوژیکی                                    |
| ۲۴۷                                               | وحدت تولیدی                                        |
| ۲۴۷                                               | وحدت خرده فروشی                                    |
| ۲۴۸                                               | رهبری کارآفرینانه:                                 |
| ۳۵۰                                               | استراتژی کارآفرینی                                 |
| ۳۵۱                                               | استراتژی‌های ورود                                  |
| ۳۵۲                                               | پیشگامی تازه واردان                                |
| ۲۵۵                                               | تازه واردان انطباقی                                |
| ۲۶۵                                               | استراتژی‌های ترکیبی                                |
| ۲۶۶                                               | پویایی‌های رقابتی                                  |
| ۲۶۸                                               | اقدام جدید رقابتی:                                 |
| ۲۷۰                                               | تجزیه و تحلیل تهدید                                |
| ۲۷۵                                               | انگیزه و قابلیت پاسخ دهی:                          |
| ۲۸۱                                               | احتمال عکس العمل رقابتی                            |
| ۲۸۱                                               | وابستگی به بازار:                                  |
| ۲۸۲                                               | شهرت اقدام کننده:                                  |
| ۲۸۲                                               | عدم واکنش: شکیبایی و مشارکت:                       |
| ۲۸۴                                               | انعکاس عملی در مشاغل:                              |
| ۲۸۸                                               | خلاصه فصل چهارم:                                   |
| ۲۹۱                                               | منابع فصل چهارم:                                   |

## پیشگفتار:

هدف از تهیه و تألیف این کتاب، تدوین استراتژی در سطوح کسب و کار، شرکتها، بین المللی و همچنین بررسی استراتژی کارآفرینی جهت حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها می باشد که بدین منظور، این اثر در ۴ فصل، مشتمل بر متون تهیه شده به همراه جداول، و موارد مطالعه برگرفته از آخرین مقالات علمی همراه با اشکال مرتبط، و همچنین برگرفته از سایتهای تحقیق شده تنظیم گردیده است، که امید است این اثر، به عنوان منبع مورد استفاده دانشجویان عزیز به ویژه در رشته های MBA، DBA، مدیریت دولتی، مدیریت اجرایی و همچنین سایر پژوهشگران و علاقه مندان قرار گرفته و مفید به فایده قرار گیرد.

این اثر، دارای فصول ۴ گانه مشتمل بر اهداف کلیدی آموزشی در ابتدای فصل و در خاتمه، سئوالات مروری به همراه خلاصه فصل و ذکر منابع مربوطه با راهنمای استفاده از آنها به زیور طبع آراسته شده است. بی شک این اثر، خالی از ایراد و اشکال نبوده و از دانشجویان و محققین ارجمند تقاضا می شود نظرات اصلاحی را منعکس نمایند تا ان شاء الله در چاپ های بعدی نواقص احتمالی مرتفع گردد.

دکتر غلامرضا طالقانی

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (شماره تماس: ۰۹۱۲۱۰۹۰۷۱۹)

پست الکترونیک: ghtaleghani@yahoo.com

مهندس علی غفاری

فوق لیسانس MBA دانشگاه تهران، پردیس بین المللی ارس (شماره تماس: ۰۹۳۵۳۶۱۱۵۷۷)

آدرس پست الکترونیک: alisre2000@yahoo.com, alighafary@ut.ac.ir

ایلاف رحمانی

فوق لیسانس MBA دانشگاه تهران، پردیس بین المللی ارس (شماره تماس: ۰۹۱۲۸۷۸۷۹۷۷)

آدرس پست الکترونیک: Elafrahmani@yahoo.com