

مدیریت استراتژیک

نویسندگان :

دکتر محمدعلی حقیقی

مهران ادیب درفش - شادی دیانت



۱۳۹۹

سرشناسه : حقیقی، محمدعلی، ۱۳۴۰ -
 عنوان و نام پدید آور : مدیریت استراتژیک/ نویسندگان محمدعلی حقیقی، مهران بادین دهش، شادی دیانت.
 مشخصات نشر : تهران: ترمه، ۱۳۹۱.
 مشخصات ظاهری : ۹۶ ص: جدول، نمودار.
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۲۷۴-۴
 وضعیت فهرست نویسی : فیفا
 موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک
 شناسه افزوده : بادین دهش، مهران، ۱۳۶۶ -
 شناسه افزوده : دیانت، شادی، ۱۳۶۸ -
 رده بندی کنگره : ۱۱، ۱۱، ۴، ۷، ۲۸/۳۰ HD
 رده بندی دیوین : ۶۵۸/۴۰۱۲ :
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۸۷۲۹۳۹



♦ نام کتاب: مدیریت استراتژیک
 ♦ نویسندگان: محمدعلی حقیقی - مهران بادین دهش - شادی دیانت
 ♦ حروفچینی و صفحه‌آرایی: اعظم قیطاسی
 ♦ طراح جلد: روجا غمگسار
 ♦ نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۹۱
 ♦ ناشر: انتشارات ترمه
 ♦ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 ♦ لیتوگرافی: فرانقش
 ♦ چاپ و صحافی: رسام/ جاوش
 ♦ قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال
 ♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۲۷۴-۴

آدرس ناشر: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین، پلاک ۲۹۰

تلفن: ۶۶۴۱۷۳۴۶ - ۶۶۹۶۳۳۰۱

دفتر فروش انتشارات ترمه: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- خ وحید نظری، پلاک ۱۲۶

تلفن: ۶۶۴۰۱۷۸۳ - فکس: ۶۶۴۹۶۶۲۸

Info@termehpub.ir

www.termehpub.ir

کلیه حقوق برای انتشارات ترمه محفوظ است

فصل اول: کلیات و مفاهیم پایه‌ای

۱. مدیریت استراتژیک چیست؟..... ۱
۱. سیر تحول برنامه‌ریزی استراتژیک یا روند تاریخی مدیریت استراتژیک..... ۱
۲. گام اول: برنامه‌ریزی مالی پایه‌ای..... ۲
۲. گام دوم: برنامه‌ریزی بر مبنای پیش بینی..... ۲
۲. گام سوم: برنامه‌ریزی با توجه به محیط خارجی (برنامه‌ریزی استراتژیک)..... ۲
۲. گام چهارم: مدیریت استراتژیک..... ۲
۳. گام پنجم: تفکر استراتژیک..... ۳
۳. مدیریت استراتژیک در معاسه برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۳
۳. استراتژی چیست و چرا مهم است؟..... ۳
۴. تعریف استراتژی:..... ۴
۵. استراتژی شرکت بخش کنشی است، بخش واکنشی..... ۵
۵. مکاتب مدیریت استراتژیک..... ۵
۶. مدیریت استراتژیک..... ۶
۸. فرآیند مدیریت استراتژیک..... ۸
۹. سطوح مدیریت استراتژیک..... ۹
۹. ۱- سطح سازمانی یا سطح شرکت: Corporate Level..... ۹
۹. ۲- سطح واحد بازرگانی: Business Level..... ۹
۱۰. ۳- سطح وظیفه‌ای: Functional Level..... ۱۰
۱۱. تعریف اصطلاحات کلیدی مدیریت استراتژیک..... ۱۱
۱۱. ۱. استراتژیست..... ۱۱
۱۱. ۲. بیانیه چشم‌انداز: دورنما / نظر / آرمان / آینده متصور و مطلوب Vision statement..... ۱۱
۱۱. ۳. بیانیه مأموریت: رسالت / فلسفه وجودی / اهداف بنیادین / مقصود اصلی Mission Statement..... ۱۱
۱۲. ۴. فرصتها و تهدیدهای خارجی External opportunities and threats..... ۱۲
۱۲. ۵. نقاط قوت و ضعف داخلی Internal strengths and weaknesses..... ۱۲

۶. اهداف بلندمدت Long term objectives ۱۳
۷. استراتژیها (راهبردها) Strategies ۱۳
۸. اهداف سالانه Annual objectives ۱۳
۹. سیاستها (خطمشی‌ها) Policies ۱۳
۱۰. مسیر استراتژیک Strategic Direction ۱۳
۱۱. فرهنگ استراتژیک Strategic Culture ۱۳
- مأموریت (Mission) ۱۴
- ویژگیهای بیانیة مأموریت سازمان از دیدگاه "Vern Mc Ginnis" ۱۴
- اهمیت انتخاب کردن مأموریت سازمان (از دیدگاه King & Cleland) ۱۴
- ملاحظات مأموریت سازمان ۱۵
- اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان ۱۵
- تهیه و ارزیابی مأموریت سازمان ۱۶
- مزایای مدیریت استراتژیک ۱۶
- ویژگیهای مدیریت استراتژیک ۱۷
- مراحل ۳ گانهی فرآیند مدیریت استراتژیک ۱۷
- الگوی جامع مدیریت استراتژیک ۱۸

فصل دوم: بررسی محیط خارجی و تجزیه و تحلیل صنعت

- تجزیه و تحلیل عوامل خارجی ۱۹
- بررسی محیط بیرونی ۱۹
- ماهیت بررسی عوامل خارجی ۲۰
- شناسایی متغیرهای محیط خارجی ۲۰
- رابطه بین نیروهای خارجی و سازمان ۲۱
- فرآیند بررسی عوامل خارجی ۲۱
- اجزای فضای رقابتی ۲۱
- مزیت رقابتی ۲۲
- منابع داخلی و مزیت رقابتی ۲۳
- ۱- منابع و تواناییها با ارزش باشند ۲۳
- ۳- منابع و تواناییها به سختی قابل تقلید باشند. ۲۳
- ۷ ویژگی شرکتهای رقابتی در آمریکا ۲۳

- سه مأموریت اصلی کسب اطلاعات محرمانه از شرکت رقیب..... ۲۴
- تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر..... ۲۴
- ۱- رقابت میان شرکتهای موجود..... ۲۶
- ۲- تهدید تازهواردها یا رقبای بالقوه..... ۲۹
- ۳- تهدید محصولات جایگزین..... ۳۰
- ۴- قدرت چانه‌زنی خریداران..... ۳۲
- ۵- قدرت چانه‌زنی عرضه کنندگان..... ۳۳
- ۶- قدرت سایر گروههای ذینفع..... ۳۵
- تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)..... ۳۵
- ۵ مرحله برای تهیه ماتریس EFE..... ۳۵

فصل سوم: بررسی محیط داخلی

- تحلیل داخلی:..... ۳۷
- ارزیابی داخلی:..... ۳۸
- فرآیند بررسی عوامل داخلی..... ۳۸
- عناصر داخلی:..... ۳۹
- شایستگیهای متمایزکننده: (Distinctive competencies)..... ۳۹
- تحقیق و توسعه (R&D)..... ۳۹
- سه روش اصلی در تحقیق و توسعه..... ۴۰
- تحلیلی داخلی «مدل کابلان و نورتون»..... ۴۰
- کارت امتیازی متوازن (BSC)..... ۴۰
- ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE) (Internal Factors Evaluation)..... ۴۲

فصل چهارم: تدوین و انتخاب استراتژی

- چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژیها..... ۴۳
- ماتریس بررسی رقابت (CPM)..... ۴۳
- تدوین استراتژی روش SWOT..... ۴۴
- ۱- استراتژی WT..... ۴۵
- ۲- استراتژی WO..... ۴۵
- ۳- استراتژی ST..... ۴۵

- ۴- استراتژی SO ۴۵
- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک Space ۴۶
- مراحل تهیه ماتریس SPACE ۴۶
- ماتریس رشد و سهم بازار ماتریس (BCG) ۴۷
- ماتریس داخلی و خارجی (ماتریس IE) ۴۹
- ماتریس استراتژی اصلی (GIM) ۵۰
- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) ۵۱
- تعیین ارزش شرکت ۵۲
- روشهای اصلی تعیین ارزش شرکت ۵۲
- تحلیل و انتخاب استراتژی ۵۲
- عوامل مورد توجه در تحلیل و انتخاب بهترین استراتژیها ۵۲
- استراتژیهای رقابتی (زیرک، عمومی، مایکل پورتر) ۵۲
- ۱- رهبری قیمت تمام شده ۵۳
- ۲- تمایز ۵۵
- ۳- تمرکز ۵۵
- انواع استراتژیها ۵۶
- موارد استفاده مؤثر از هر یک از انواع استراتژیهای یکپارچسازی: ۵۶
- استراتژی یکپارچسازی رو به جلو: Forward Integration ۵۶
- استراتژی یکپارچسازی رو به عقب: Backward Integration ۵۷
- استراتژی یکپارچسازی افقی: Horizonbal Integration ۵۷
- تعریف استراتژیهای متمرکز و موارد استفاده مؤثر از آنها ۵۸
- استراتژی ریسوخ در بازار: Market Penetration ۵۸
- توسعه بازار: Market Development ۵۸
- توسعه محصول: Product Development ۵۸
- تعریف استراتژیهای تنوع و موارد استفاده مؤثر از آنها ۵۹
- استراتژی تنوع‌گرایی همگون: Concentric Diversification ۵۹
- استراتژی تنوع‌گرایی ناهمگون: Conglomerate Diversification ۵۹
- استراتژی تنوع‌گرایی افقی: Horizontal Diversification ۶۰
- تعریف استراتژیهای تدافعی و موارد استفاده مؤثر آن: ۶۰
- استراتژی مشارکت: Joint venture ۶۰

- ۶۱ Retrenchment: استراتژی کاهش
- ۶۱ استراتژی واگذاری
- ۶۲ Liquidation: استراتژی انحلال
- ۶۲ Licensing and Franchising: بررسی ۲ استراتژی اعطای امتیاز و فرانچایز
- ۶۳ Franchiser: فرانچایزر
- ۶۳ Franchisee: فرانچایزی
- ۶۳ مزایای سیستم فرانچایز
- ۶۴ چهار شرط اب (Rumlet Richard): اثربخشی
- ۶۴ سازگار
- ۶۴ هماهنگی
- ۶۵ امکانپذیری
- ۶۵ مزیت رقابتی

فصل پنجم: اجرای استراتژی

- ۶۷ اجرای استراتژی (مسائل مدیریت)
- ۶۷ مقایسه تطبیقی تدوین و اجرای استراتژی
- ۶۷ موضوعات مدیریتی در پیاده‌سازی استراتژیها
- ۶۷ اهداف بلندمدت
- ۶۸ ویژگی اهداف بلندمدت
- ۶۸ واژه‌هایی برای بیان اهداف بلندمدت
- ۶۸ فواید هدفگذاری
- ۶۸ انواع «مدیریت غیرمبتنی بر هدف»
- ۶۹ هدفهای سالانه
- ۶۹ علت اهمیت اهداف سالانه در اجرای استراتژی
- ۶۹ سیاستها
- ۶۹ تخصیص منابع
- ۷۰ تطبیق دادن ساختار با استراتژی
- ۷۰ رابطه بین استراتژی و ساختار از نظر چندلر
- ۷۰ انواع ساختار سازمانی
- ۷۰ ساختار وظیفه‌ای

۷۱	 ساختاربخشی
۷۱	 ساختاربخشی را می‌توان به ۴ روش تنظیم کرد
۷۱	 ساختار SBU
۷۲	 ساختار ماتریسی
۷۲	 اقدامات لازم برای اثربخشی یک ساختار ماتریسی
۷۲	 توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی
۷۲	 اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مستلزم موارد زیر است
۷۲	 اجرای استراتژی و دلایل عدم موفقیت آن
۷۳	 دو متغیر بازار: بی اثرگذار در اجرای استراتژی
۷۴	 قواعد کلی استفاده از نمودار تعیین جایگاه محصول
۷۴	 مفاهیم مالی / حسابداری مهم در اجرای استراتژی
۷۵	 محدودیتهای بودجه‌های مالی
۷۵	 تجدید ساختار
۷۵	 مهندسی مجدد
۷۶	 مرتبط ساختن عملکرد با استراتژی
۷۷	 کاهش مقاومت در مقابل تغییر
۷۷	 مدیریت محیط طبیعی
۷۷	 توسعه فرهنگ متناسب با استراتژی
۷۸	 اصلاح فرآیندهای عملیاتی

فصل ششم: ارزیابی استراتژی

۷۹	 ماهیت ارزیابی استراتژی
۷۹	 به اقدام اساسی در ارزیابی استراتژی
۸۰	 مشخصه‌های یک سیستم اثربخش ارزیابی استراتژی
۸۰	 مشکلات ارزیابی استراتژی
۸۱	 فهرست منابع
۸۱	 منابع فارسی
۸۱	 منابع انگلیسی

مقدمه:

سان تزو می گوید:

«پیروز شدن در جنگ با استفاده از زور بهترین کار نیست. بهترین کار این است که دشمن بدون مبارزه تسلیم شود. بنابراین، والاترین و عالی ترین اصل نظامی، به کارگیری استراتژی برای غلبه بر دشمن است.»

البته این کتاب پیرامون جنگ نیست اما خاستگاه استراتژی صحنه جنگ و نبرد است و امروزه وارد صحنه سازمان مدیریت شده است. علمای عقیده دارند که تجارت نیز مانند جنگ است اما اشخاصی مانند دکتر ویلیام ا. کوهن ژنرال باستانست نیروی هوایی آمریکا نظر دیگری دارد او می گوید:

«کسب و کار جنگ نیست. جنگ لزوماً گرفتن جان انسان را ایجاب می کند، در حالی که عمل کردن به کسب و کار، این گونه نیست. جنگ یک فعالیت مستمر و مداوم نیست. یک جنگ شروع می شود و پس از مدتی پایان می یابد. در حالی که یک کسب و کار موفق بدون توقف ادامه می یابد.»

کتابی که در دست دارید گردآوری مختصری از موضوعات محوری درس مدیریت استراتژیک است. بدیهی است که نویسندگان به هیچ عنوان این ادعا را ندارند که مجموعه کاملی را گردآوری نمودند. این کتاب نیز خالی از اشکال نیست و نیازمند نظرات و انتقادات سازنده اساتید، صاحب نظران و دانشجویان عزیز هستیم تا نقایص آن را در چاپهای بعدی برطرف کنیم.

در تهیه این کتاب از نظرات اساتید گوناگون و منابع مختلفی استفاده شده است. در اینجا بر خود لازم می دانیم از تمامی اساتید عزیزی که با راهنمایی های دلسوزانه خود زمینه بارور شدن این کتاب را فراهم کردند تشکر نماییم. از دوستان عزیزمان که با پرسشهای خود در کلاسهای گوناگون باعث پویایی مباحث شدند و از خانواده عزیزمان که با حمایت ها و همراهی هایشان همواره یاورمان بودند سپاسگزاریم.

در پایان از مدیریت محترم انتشارات نرمة بابت همکاری صمیمانه شان در انتشار این کتاب کمال تشکر را داریم. متظر پیشنهادات و نظرات همگی عزیزان هستیم.

دکتر محمدعلی حقیقی

شادی دیانت - مهران بادین دهش