

۱۴۴۸۹۰۹



# مدیریت استراتژیک (بارها خواندنی و بسک)

مؤلفان:

دکتر حسین صفری

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

دکتر عباس ابراهیمی

دکترای سیاستگذاری بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران



کتاب‌مهربان

Mehraban Book

|                     |                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : صفری، حسین، ۱۳۵۶ -                                                      |
| عنوان و نام پدیدآور | : مدیریت استراتژیک ( با رویکرد ریسک ) / مولفان حسین صفری ، عباس ابراهیمی. |
| مشخصات نشر          | : تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۵ .                                    |
| مشخصات ظاهری        | : ۳۹۰ ص: مصور ، چنول .                                                    |
| بایک                | : ۷-۰۸۶-۴۰۷-۰۴۰-۶۰۰-۹۷۸                                                   |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | : فیا                                                                     |
| یادداشت             | : واژه‌نامه.                                                              |
| موضوع               | : مدیریت ریسک                                                             |
| موضوع               | : مدیریت طرح‌ها                                                           |
| موضوع               | : برنامه‌ریزی راهبردی                                                     |
| شناسه افزوده        | : ابراهیمی، عباس، ۱۳۶۱ -                                                  |
| رده‌بندی کنگره      | : ۳۹۵ : ۷۲۱ ص / HD ۶۱                                                     |
| رده‌بندی دیویی      | : ۶۵۰                                                                     |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۴۵۲۳۷                                                                   |

|          |                                       |
|----------|---------------------------------------|
| عنوان    | : مدیریت استراتژیک ( با رویکرد ریسک ) |
| مولفان   | : دکتر مسین صفری، عباس ابراهیمی       |
| ناشر     | : مؤسسه کتاب مهربان نشر               |
| صفحه‌آرا | : مسین امدی                           |
| طراح جلد | : زینب مشهدی مممدی                    |
| شابک     | : ۷-۰۸۶-۴۰۷-۰۴۰-۶۰۰-۹۷۸               |
| نوبت چاپ | : اول پاییز ۱۳۹۵                      |
| تیراژ    | : ۱۰۰۰ نسخه                           |

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ تلفن: ۶-۶۶۹۷۳۱۷۵

ایمیل و وب سایت : MehrahanPub.com - Info@mehrabanshop.com :  
فروشگاه اینترنتی : Ketabemehraban.com :

کلیه‌ی حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده

و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| پیشگفتار.....                                | ۱۱ |
| فصل اول: مفاهیم مقدماتی.....                 | ۱۷ |
| ۱-۱- مقدمه.....                              | ۱۷ |
| ۲-۱- تاریخچه استراتژی.....                   | ۱۸ |
| ۱-۳- ماهیت استراتژی.....                     | ۲۰ |
| ۴-۱- به دنبال مفهوم یکپارچه از استراتژی..... | ۲۶ |
| ۵-۱- سطوح استراتژی.....                      | ۲۸ |
| ۶-۱- فرآیند مدیریت استراتژیک.....            | ۳۶ |
| ۷-۱- انواع مدل‌های مدیریت استراتژیک.....     | ۳۸ |
| ۸-۱- فرآیند پیشنهادی مدیریت استراتژیک.....   | ۴۱ |
| فصل دوم: تحلیل محیط خارجی.....               | ۴۳ |
| ۱-۲- مقدمه.....                              | ۴۳ |
| ۲-۲- رسالت یا مأموریت سازمان.....            | ۴۴ |
| ۳-۲- چشم‌انداز.....                          | ۴۹ |
| ۱-۳-۲- ایدئولوژی بنیادین.....                | ۵۱ |
| ۲-۳-۲- آینده تصویر شده.....                  | ۵۷ |
| ۴-۲- نیت استراتژیک.....                      | ۶۱ |
| ۶-۲- اخلاقیات.....                           | ۶۴ |
| ۶-۲- آینده پژوهی.....                        | ۶۵ |
| ۷-۲- جمع بندی.....                           | ۶۹ |
| فصل سوم: بررسی عوامل داخلی.....              | ۷۱ |
| ۱-۳- مقدمه.....                              | ۷۱ |
| ۲-۳- فرآیند بررسی عوامل خارجی.....           | ۷۲ |
| ۳-۳- تصرف محیط خارجی.....                    | ۷۳ |

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| ۷۵  | ۴-۳- محیط کلان.....                                                  |
| ۷۸  | ۵-۳- محیط خرد (تخصصی).....                                           |
| ۷۹  | ۳-۵-۱- تجزیه و تحلیل محیط رقابتی - الگوی پنج نیروی رقابتی پورتر..... |
| ۸۱  | ۳-۵-۲- ابزارهای بررسی محیط خارجی.....                                |
| ۸۲  | ۳-۵-۳- تشخیص عوامل استراتژیک خارجی (ماتریس اولویت عوامل خارجی).....  |
| ۸۳  | ۳-۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....                                 |
| ۸۵  | فصل چهارم: تدوین استراتژی.....                                       |
| ۸۵  | ۴-۱- مقدمه.....                                                      |
| ۸۵  | ۴-۲- ماهیت بررسی عوامل داخلی.....                                    |
| ۸۷  | ۴-۳- فرآیند بررسی عوامل داخلی.....                                   |
| ۸۸  | ۴-۳-۱- رویکرد زنجیره ارزش.....                                       |
| ۹۱  | ۴-۳-۲- رویکرد وظیفه‌ای.....                                          |
| ۹۱  | ۴-۳-۳- کارت امتیازی متوازن.....                                      |
| ۱۰۰ | ۴-۳-۴- مدل تعالی سازمانی.....                                        |
| ۱۰۶ | ۴-۳-۵- نگرش منبع محور (منبع گرا).....                                |
| ۱۰۹ | ۴-۴- ابزارهای بررسی داخل سازمان.....                                 |
| ۱۱۰ | ۴-۴-۱- تشخیص عوامل استراتژیک داخلی (ماتریس اولویت عوامل داخلی).....  |
| ۱۱۱ | ۴-۴-۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....                               |
| ۱۱۲ | ۴-۵- جمع بندی.....                                                   |
| ۱۱۳ | فصل پنجم: ریسک.....                                                  |
| ۱۱۳ | ۵-۱- مقدمه.....                                                      |
| ۱۱۳ | ۵-۲- انواع استراتژی‌ها.....                                          |
| ۱۱۶ | ۵-۳- روش ماتریس SWOT.....                                            |
| ۱۱۹ | ۵-۴- استراتژی اقیانوس آبی.....                                       |
| ۱۲۶ | ۵-۵- استراتژی جودو.....                                              |

## فصل ششم: نوع‌شناسی ریسک ..... ۱۳۵

۱-۶- مقدمه ..... ۱۳۵

۲-۶- ریسک و عدم اطمینان ..... ۱۳۷

۱-۲-۶- ریسک (مخاطره) ..... ۱۳۷

۲-۲-۶- دیدگاه مثبت و منفی نسبت به ریسک ..... ۱۳۹

۳-۲-۶- عدم اطمینان ..... ۱۴۱

۴-۲-۶- ریسک و عدم اطمینان ..... ۱۴۳

۳-۶- مدیریت ریسک ..... ۱۴۴

۴-۶- فرآیند مدیریت ریسک ..... ۱۵۱

۵-۶- مدل‌های مدیریت ریسک ..... ۱۵۱

۶-۶- فرآیند تکامل مدیریت ریسک در زمان ..... ۱۵۹

۷-۶- مقایسه مدیریت ریسک بنگاه با سایر چارچوب‌ها ..... ۱۶۵

۸-۶- محرک‌های مدیریت ریسک سازمانی ..... ۱۶۸

## فصل هفتم: ریسک استراتژی ..... ۱۷۱

۱-۷- مقدمه ..... ۱۷۱

۲-۷- تقسیم‌بندی ریسک از دیدگاه اسلیوترکی و مرکر ..... ۱۷۲

۳-۷- تقسیم‌بندی ریسک از دیدگاه گلیسون ..... ۱۷۴

۴-۷- تقسیم‌بندی ریسک از دیدگاه مالی و غیرمالی ..... ۱۷۵

۵-۷- تقسیم‌بندی ریسک از دیدگاه بانکی ..... ۱۷۶

۶-۷- تقسیم‌بندی ریسک از دیدگاه پارکر ..... ۱۷۷

۷-۷- تقسیم‌بندی ریسک بر اساس مدل کوزو ..... ۱۷۸

۸-۷- سایر تقسیم‌بندی‌های ارائه شده از ریسک ..... ۱۷۹

## فصل هشتم: مطالعه موردی: ریسک استراتژی در شرکت‌های هلدینگ ..... ۱۸۹

۱-۸- مقدمه ..... ۱۸۹

۲-۸- مدیریت ریسک استراتژی ..... ۱۹۰

|     |                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------|
| ۱۹۴ | ۳-۸- تلفیق مدیریت ریسک در اجرای استراتژی بر اساس دیدگاه کاپلان و نورتن |
| ۱۹۵ | ۴-۸- فرآیند مدیریت ریسک استراتژی بر اساس دیدگاه تامپسون                |
| ۲۰۵ | ۵-۸- کارت امتیاز ریسک                                                  |
| ۲۱۳ | فصل نهم: ریسک استراتژی در شرکت‌های هلدینگ                              |
| ۲۱۳ | ۱-۹- مقدمه                                                             |
| ۲۱۴ | ۲-۹- تاریخچه فعالیت شرکت‌های هلدینگ                                    |
| ۲۱۶ | ۱-۲-۹- مدل چندلر و ساختار بخشی                                         |
| ۲۱۷ | ۲-۲-۹- تئوری هزینه معاملات ویلیامسون: شرکت مادر در مقابل بازار سرمایه  |
| ۲۱۸ | ۳-۲-۹- شرکت مادر و مطالعات چندلر و ویلیامسون                           |
| ۲۱۸ | ۴-۲-۹- مفهوم استراتژی سطح شرکتی از نگاه پورتر و آنسف                   |
| ۲۲۱ | ۵-۲-۹- مفهوم استراتژی شرکتی از نگاه جانسون و شولز                      |
| ۲۲۶ | ۶-۲-۹- استراتژی شرکتی از منظر کوان و پیدان و رابنر                     |
| ۲۳۰ | ۷-۲-۹- استراتژی سطح شرکتی و مزیت مادر از نگاه گولد و همکاران           |
| ۲۳۶ | ۳-۹- ریسک در شرکت‌های هلدینگ (مادر)                                    |
| ۲۶۹ | منابع، واژه‌نامه و نمایه‌ها                                            |
| ۲۶۹ | منابع                                                                  |
| ۲۸۰ | واژه نامه انگلیسی-فارسی                                                |
| ۲۸۷ | نمایه نام اشخاص                                                        |

## پیشگفتار

تغییرات سریع در جهان امروز در ابعاد مختلف محیطی آن چون سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و تکنولوژی باعث شده که سازمان‌های پیشرو در صحنه رقابت در صنایع مختلف به طور فزاینده‌ای به فرآیند تعیین برنامه استراتژیک خود توجه کنند و فعالیت‌های خود را در چهارچوب این نوع برنامه‌ریزی‌ها متمرکز کنند. لذا برنامه استراتژیک یک شرکت نقش بسیار عمده‌ای در تعیین جهت شرکت به سوی آینده دارد و این دلیل وظیفه استراتژیست‌ها در تعیین برنامه‌ای اصولی، انعطاف پذیر، دقیق و قابل اتکا برای مدیران مجریان برنامه‌های شرکت لازم و پراهمیت می‌باشد.

از دیدگاه پیر در برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند پیوسته‌ای از تصمیمات سیستماتیک و ریسک‌پذیر و با حداکثر دانش و آگاهی است. این برنامه‌ریزی آینده‌است که به طور سیستماتیک تلاش‌ها و کوششهایی که برای انجام این تصمیم‌ها مورد نیاز است سازماندهی می‌کند و نتایج این تصمیم‌گیری‌ها را در مقابل انتظارات از طریق بازخورد سیستماتیک سازمان دهی شده، اندازه‌گیری می‌کند (استوارت، ۱۹۹۸). از دیدگاه لرنر برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند تدریجی سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده بر آن پیش‌بینی شده است.

در این راستا مدل‌های مختلفی برای طرح‌ریزی استراتژیک وجود آمده و محققان مختلفی در این زمینه مدل‌هایی را ارائه نموده‌اند (جمالی، ابراهیمی و میرزایی، ۱۳۸۷). مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک نشان می‌دهد که علیرغم تفاوت‌های موجود در اهداف، مراحل و گام‌های مدل‌ها، تقدم و تأخر آنها، کلیه مدل‌ها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. الوده مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بدینگونه است که از تعیین رسالت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوتها و ضعف‌های داخلی) اهدافی برای شرکت در نظر می‌گیرند و بر این اساس استراتژی‌هایی را برمی‌گزینند؛ سپس استراتژی‌های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته درمی‌آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و رسالتش محقق شوند (همان منبع). بنابراین، با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مدل‌های سازمان‌های کوچک می‌توان ادعا کرد که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل زیر را شامل می‌شوند:

■ تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی

■ تعیین استراتژی‌های شرکت

■ اجرای استراتژی

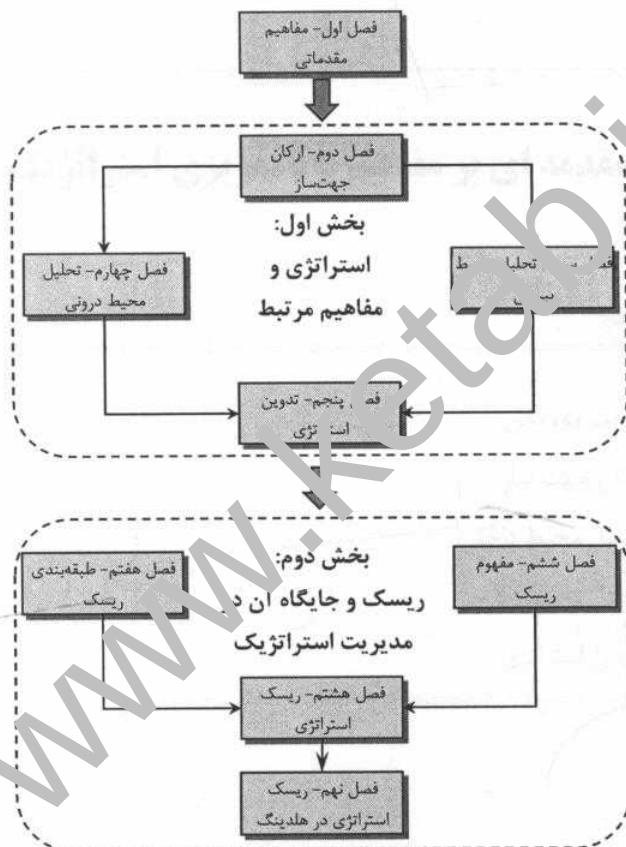
■ کنترل استراتژی

چنانچه پیداست، در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توجه کمتری به بحث ریسک‌های مرتبط با استراتژی‌ها داده است. این در حالیست که با عدم اطمینانهای موجود در محیط امروزی، لازم است که ریسک‌ها- استراتژی در یک گام مجزا مورد توجه قرار گیرد. این موضوع در مورد شرکت‌های هلدینگ دارای چالش‌ها، بیشترین است زیرا تهیه مدل جامعی در خصوص تدوین استراتژی شرکت‌های هلدینگ به راحتی امکان پذیر نیست و این شرکت‌ها در رشته‌های متعددی از کسبوکار فعالیت می‌کنند.

این کتاب در دو بخش هفت فصل تنظیم شده است. بخش اول به موضوع استراتژی و مفاهیم مربوط به آن اختصاص دارد که با مقدمه، بر مدیریت استراتژیک در فصل اول آغاز می‌گردد. سپس در فصل دوم به بررسی ارکان جهت سازسازان از جمله تأیید، چشم‌انداز و نقش ایدئولوژی در سازمان پرداخته می‌شود. در فصل سوم به بررسی محیط خارجی سازمان پرداخته می‌شود. در این فصل، الگوها و شیوه‌های بررسی محیط خارجی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل چهارم، به بررسی محیط داخلی سازمان پرداخته می‌شود. در این فصل، مدل‌های بررسی محیط داخلی از جمله رویکرد وظیفه‌ای، رویکرد منبع محور، رویکرد EFQM و... مورد بررسی قرار می‌گیرد. فصل پنجم به تدوین استراتژی اختصاص دارد. در این فصل به معرفی انواع استراتژی‌ها پرداخته می‌شود و برخی از مدل‌های تدوین استراتژی از جمله مدل اقیانوس آبی، جودو و... معرفی می‌گردد. با پایان این فصل، بخش اول نیز پایان می‌یابد.

در بخش دوم به موضوع ریسک و جایگاه آن در مدیریت استراتژیک پرداخته می‌شود. با توجه به اهمیت ریسک و لزوم شناخت آن، در فصل ششم به معرفی مفهوم ریسک پرداخته شده است و در فصل هفتم انواع طبقه‌بندیهای ارائه شده از ریسک ارائه شده است. در فصل هشتم به تفصیل در خصوص جایگاه ریسک در مدیریت استراتژیک و اهمیت توجه به ریسک در هنگام تدوین و اجرای استراتژی بحث شده است و مدل‌هایی در این زمینه معرفی گردیده است.

فصل نهم در خصوص تدوین استراتژی در شرکت‌های هلدینگ است که ریسک‌های مربوطه نیز شناسایی شده است. در این فصل پس از بررسی شیوه تدوین استراتژی در شرکت‌های هلدینگ، با توجه به مباحث مطرح شده در فصل قبل به شناسایی ریسک‌های استراتژی در اینگونه شرکت‌ها پرداخته شده است. نمودار زیر، ساختار فصل‌بندی کتاب را نشان می‌دهد.



در پایان تاکید می‌شود این اثر خالی از اشکال نیست. لذا از همه بزرگوارانی که به مطالعه این اثر می‌پردازند استعدا دارد نارسایی‌ها را به انتشارات محترم اطلاع‌رسانی نماید.

عباس ابراهیمی

دکترای سیاستگذاری بازرگانی  
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

حسین صفری

عضو هیأت علمی  
دانشکده مدیریت دانشگاه تهران