

استراتژیک بین الملل

پدیدآورنده:

شهرام فرجی

سرشناسه:	فرجی بایقراء کوه، شهرام، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور:	استراتژیک بین الملل / شهرام فرجی.
مشخصات نشر:	مشهد، نگاران سبز، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری:	۲۲۱ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک:	9786009727339
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
موضوع:	برنامه ریزی راهبردی -- مدیریت
موضوع:	Strategic planning -- Management
سوی:	برنامه ریزی سازمانی
موضوع:	Business planning
رده بندی کنگر:	۳۰۶ / ۳۶ الف / ۲۸ / ۳۰ HD
رده بندی دیویی:	۶۸۱ / ۴۰ / ۲
شماره کتابشناسی ملی:	۴۰۳۳۱۶۸



انتشارات نگاران سبز، مشهد، بلوار دانشجو، دانشجو، شهرام، واحد ۴، تلفن: ۳۸۹۴۰۱۲۰

Email: negaransabz@yahoo.com

نام کتاب:	استراتژیک بین الملل
پدیدآور:	شهرام فرجی
تاریخ:	تابستان ۱۳۹۶
نوبت چاپ:	نخست
تعداد:	۲۲۱ صفحه
تیراژ:	۱۰۰۰
چاپ:	زبرجد
بهاء:	۱۸۰،۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۷۲۷۳-۳-۹

فهرست مطالب

۹	سخن مؤلف
۱۱	مقدمه

فصل نخست

۱۵	مفاهیم استراتژیک و مدیریت استراتژیک
۱۷	برنامه‌ریزی
۱۷	ویژگی‌ها و خصوصیات مشترک برنامه‌ریزی‌ها
۱۸	ویژد های یک برنامه خوب
۱۹	انواع برنامه براساس سطوح سازمانی
۲۰	انواع برنامه‌ریزی
۲۴	انواع برنامه‌ریزی
۲۵	انواع برنامه‌ریزی
۲۷	تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی
۲۸	مدیریت استراتژیک
۳۱	فواید مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها
۳۳	اهداف سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۴	موانع بالقوه پیشرفت برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۴	ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک
۳۷	نظارت و ارزیابی استراتژی‌ها
۳۸	تفکر استراتژیک
۴۶	واژه‌های کلیدی در مدیریت استراتژیک
۴۸	انواع استراتژی‌ها
۵۲	استراتژی‌های وظیفه‌ای
۵۴	استراتژی‌های کلان
۵۴	استراتژی برخورد با دولت
۵۵	طراحی استراتژی به کمک رایانه
۵۷	استراتژی‌های کارساز
۵۸	استراتژیهای ستونی
۵۸	استراتژی‌های بازاریابی فردی
۵۹	استراتژی قیمت گذاری تبعیض آمیز

۵۹	استراتژی‌های ردیفی.....
۶۰	استراتژی تملک مشتری.....
۶۰	استراتژی پیش‌نگر.....
۶۰	استراتژی‌های ترکیبی.....
۶۰	استراتژی سازمان بسط یافته.....
۶۱	استراتژی مدیریت بر مبنای اطلاع‌رسانی.....
۶۱	استراتژی‌های هوشمند در تقابل با استراتژی‌های سنتی.....
۶۳	مراحل مدیریت استراتژیک.....
۶۴	فرآیند مدیریت استراتژیک.....
۶۵	مدون استراتژی.....
۶۹	نمات‌ها و شباهت‌های فرآیندهای مدیریت استراتژیک.....
۷۰	تعریف ارزش‌ها استراتژیک.....
۷۳	فرآیند تدوین مدون اموریت سازمان.....
۷۴	ماهیت مأموریت سازمان.....
۷۴	اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت سازمان.....
۷۵	روش‌های تدوین مأموریت سازمان.....
۷۷	تدوین بیانیه چشم‌انداز - بیانیه ارزش.....
۷۷	جایگاه چشم‌انداز در تفکر استراتژیک.....
۷۹	تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات محیطی.....
۸۱	بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی.....
۸۳	تکنیک‌های تجزیه و تحلیل عوامل خارجی.....
۸۴	معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی خریداران.....
۸۶	معیارهای ارزیابی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان.....
۸۷	معیار ارزیابی قدرت جایگزینی کالاهای جایگزین.....
۸۷	معیار ارزیابی قدرت تهدید تازه واردها.....
۸۸	معیار ارزیابی قدرت رقابت رقبای.....
۸۹	راه‌های متمایز شدن (ایجاد انحصار در بازار رقابتی).....
۹۴	تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت عوامل داخلی.....
۹۶	تکنیک‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی.....
۹۹	تدوین استراتژی‌ها.....
۱۰۰	آگاهی‌های لازم برای تدوین استراتژی.....

انتخاب استراتژی.....	۱۰۶
مدلهای انتخاب استراتژی.....	۱۰۶
تجزیه و تحلیل SWOT.....	۱۱۸
مدل SPACE.....	۱۲۱
تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای.....	۱۲۴
نهادینه سازی اجرای استراتژی.....	۱۲۵
نحوه اداره سازمان‌های شبدری.....	۱۳۲
مدیریت و رهبری.....	۱۳۴
رابطه بین تحلیل محیط، تدوین استراتژی و اجرای استراتژی.....	۱۳۸
کنترل و نظارت استراتژیک.....	۱۳۸
کنترل پس از عمل (بازخورد).....	۱۴۰
کنترل‌ها در بین عمل (متقارن).....	۱۴۱
کنترل پیش از عمل.....	۱۴۱
طراحی سیستم کنترل استراتژیک.....	۱۴۲
استانداردهای ارزیابی و کنترل.....	۱۴۳
ارزیابی عملکرد سازمان.....	۱۴۴
رهنمود هایی برای کنترل مناسب.....	۱۴۵
استفاده از فرآیند کنترل برای کنترل استراتژی.....	۱۴۶
کارت امتیاز متوازن (BSC).....	۱۴۶
چرا BSC اهمیت دارد؟.....	۱۴۸
BSC به عنوان یک سیستم مدیریت.....	۱۴۹
مراحل تهیه پروژه BSC.....	۱۴۹
شفاف سازی و تبدیل چشم انداز و استراتژی.....	۱۵۲
ارتقاء بازخورد استراتژیک و یادگیری.....	۱۵۱
اصول سازمان‌های استراتژی مدار.....	۱۶۳

فصل دوم

جهانی شدن و تحولات استراتژیک.....	۱۶۷
تاریخچه جهانی شدن.....	۱۶۹
مزیت رقابتی جهانی.....	۱۸۷
شکل سازمان متکی بر دانش.....	۱۸۸
ایجاد استراتژی‌های تولید.....	۱۹۳

۱۹۳	ایجاد مدل‌های جدید مدیریت
۱۹۵	جهانی سازی و استراتژی جهانی
۲۰۰	چرا مدیریت استراتژیک؟
۲۰۰	مزایای مدیریت استراتژیک
۲۰۱	تفکر استراتژیک و توسعه بین‌المللی
۲۰۴	بررسی پیشرفت‌های اخیر در مدیریت استراتژیک
۲۰۶	ابعاد تصمیم‌های استراتژیک
۲۰۷	راه‌های جدید برای مدیران استراتژیک
۲۰۸	پادارشدن سیستم‌های اجتماعی و ارزش‌های جدید
۲۰۹	عوامل تحولات سریع در سازمان‌ها و جامعه
۲۰۹	بیندنگری
۲۱۴	آینده‌نگاری و مدل استراتژیک
۲۱۷	مدیریت

سخن مؤلف

برای بیشتر سازمان‌ها گذر از قرن بیستم به قرن بیست و یکم موجب اهمیت یافتن بحث تغییر ساز و کار و عملیات شده است. هزاره‌ی جدید شرایط تازه‌ای را با خود به همراه داشته که فرآیندهای مدیریتی و سبک برنامه‌ریزی جدیدی را ایجاب می‌کند. در همین راستا پیشرفت‌ها و مباحث زیادی در فرایندهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۱ ایجاد شد که توسط دو عامل به سرعت تحت‌الشعاع قرار گرفت: نخست اضمحلال و فرو ریختن اقتصاد شرکت dot com و در ادامه وقایع ۱۱ سپتامبر که موجب خرابی مرکز تجارت جهانی در آمریکا شد و به تبع آن جنگ عراق را به دنبال داشت و کمی پس از آن نیز قانون حق انتخاب سهام به تصویب رسید.

هر دوی این رخدادها به علت فقدان تعهدی بود که در نیم قرن اخیر بر توافقات اقتصادی و نهادی و به طور کلی اقتصاد جدید و روابط بین‌المللی چیره شده و پیامدهای آن در اقتصاد جهانی مشهود بود. اقتصاد جهانی با یک کساد در اوایل سال ۲۰۰۰ روبرو شد و جنگ دولت آمریکا علیه تروریسم گرایش به سمت تک قطبی بودن را افزایش داد. در نتیجه‌ی این امر گرایش به سمت ادغام اقتصاد جهانی با شکست روبرو شد. هاسکیسن^۱ در این سال به صراحت بیان کرد که تغییر ساختار در این دوره در حال رخ دادن است.

همه‌ی رخدادهای بیان شده (چه داخلی و چه خارجی) به کارگیری برنامه‌ریزی برای آینده را سخت‌تر می‌کند. بدین ترتیب مدیران استراتژیک جهت آینده‌نگری و دوربینی نیاز به یک ارزیابی مجدد در فرایندهای برنامه‌ریزی سال‌ها دارند. وجود وسایل و ابزارهای کنترل برای عمل سیستم‌های مختلف و محیط خارجی سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. تکنیک‌های پیش‌بینی جدیدی باید مستقر شوند تا ثبات و تغییرپذیری بازارهای جهانی را نشان دهند. شرایط غیرمنتظره در همه‌ی جنبه‌ها

¹ Hoskisson, Robert

و محیط سازمان باید قابل انتظار باشد و به صورت قانون در آید. این در حالی است که در قرن بیستم، وجود شرایط پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره از استثنائات به شمار می‌رفت. هدف این کتاب بررسی پیشرفت‌های اخیر در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و درک کاربردهای این برنامه‌ریزی برای استفاده‌ی صاحب‌نظران و شاغلان است. ابتدا مفاهیم و مبانی استراتژیک و مدیریت استراتژیک ارائه می‌شود و سپس الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک این تحقیقات و پیشرفت‌ها تجزیه و تحلیل می‌شوند. در ادامه نیز مسئله‌ی جهانی‌شدن و استراتژیک جهانی بحث می‌شود.

امید است این الزامات و دستورالعمل‌ها برای مدیران استراتژیک مفید باشد و بتواند باعث ایجاد طرقات جدید و تغییر شکل دادن تفکرات شده و در نهایت استراتژی‌هایی را خلق کند که به سرعت، سریع و غیرقابل پیش‌بینی غلبه کرده و از آن‌ها با موفقیت گذر کند.

در نگارش کتاب سعی شده است تا با قلمی ساده و روان مباحث مطرح شود. مخاطبان کتاب حاضر با توجه به مباحث طرح شده در آن افراد و گروه‌های زیر را تشکیل می‌دهند:

- ۱ - مدیران علاقه‌مند به مدیریت استراتژیک
- ۲ - مشاوران مدیریت استراتژیک
- ۳ - استادان مدیریت
- ۴ - دانشجویان کارشناسی رشته‌ی مدیریت بازرگانی
- ۵ - دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا به‌خصوص دانشجویان دکترای استراتژیک بین‌الملل
- ۶ - و در آخر کلیه‌ی علاقه‌مندان به مدیریت استراتژیک جهانی

جهانی شدن پدیده‌ای است که در عصر حاضر موجب بروز تغییر و تحولات بسیاری در زمینه‌های مختلف و در عرصه‌ی بین‌المللی شده است. بی‌شک جهانی شدن مهم‌ترین و بارزترین وجه تمایز اقتصاد امروز و دیروز جهان است. بر همین اساس شماری از متفکران پدیده‌ی جهانی شدن، ابعاد آن را از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار داده‌اند. این کتاب نیز به دنبال آن است تا ضمن ارائه‌ی تصویری از جهانی شدن و چالش‌هایی که مدیران بنگاه‌های اقتصادی در آینده با آن مواجه می‌شوند و همچنین تغییرات عمده‌ای که در زمینه‌ی سازمان و مدیریت استراتژیک به وقوع خواهد پیوست را به تصویر کشیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

این روزها با واژه‌ی استراتژی تقریباً همه نوع صفت و موصوف و مضاف و مضاف‌الیه ساخته می‌شود. استراتژی، مدیریت استراتژیک، تحلیل استراتژیک صنعت، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، استراتژی فردی، استراتژی سازمانی، استراتژی تمایز، استراتژی رقابتی، استراتژی کسب و کار، استراتژی قیمت گذاری، استراتژی ادامه‌ی تحصیل، انتخاب رشته و تصمیم‌گیری استراتژیک تنها نمونه‌هایی از این واژه‌ها هستند. استراتژی که زمانی صرفاً در ادبیات جنگ معنا داشت، این روزها نوعی از نگرش محسوب می‌شود که مجهز بودن به آن می‌تواند شانس ما را برای موفقیت در زندگی فردی و همین‌طور در حوزه‌ی کسب و کار افزایش دهد.

بد نیست ابتدا به ریشه‌ی لغوی استراتژی اشاره کنیم. واژه‌ی استراتژی (Strategy) از ریشه‌ی یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از strato به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. واژه‌ی استراتژی ابتدا به معنای جمع‌ی از فنون، هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها در جهت نیل به اهداف جنگی در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از اهداف اصلی، سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده و به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم.

تعریف دیگری هم از استراتژی می‌توان ارائه کرد: استراتژی یک برنامه واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

از سوی دیگر نظریه پردازان علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، در جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. استراتژی، تعیین‌کننده‌ی زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا بوده و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وامی‌دارد. آنسورت (Ansoff) به‌عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم‌تر خواهد بود. شاندلر (Chandler) استراتژی را به این صورت تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد. اندروز (Andrews, 1971) می‌گوید استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی‌های اصلی و طرح‌هایی که به جهت دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی می‌شوند.

میتزبرگ (Mintzberg) نیز تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در زبان فارسی نیز واژه‌ی استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند.

از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زیردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه و احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسأله اصلی آن‌ها نبود؛ چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و

چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف کنند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلندمدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی بر ارائه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغذات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی (Uncertainties) در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و اماکنی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک اف‌ون‌تر می‌کند.

مدیریت استراتژیک یک فن و یک نخوی برنامه‌ریزی است و از کاملترین مدل‌های برنامه‌ریزی می‌توان به مدیریت استراتژیک اشاره کرد. برنامه‌ریزی یکی از وظایف پنج گانه مدیریت محسوب می‌شود و در واقع مهم‌ترین وظایف مدیریت به حساب می‌آید زیرا وظایف دیگر مدیریت نیز وابسته به برنامه‌ریزی است و انجام آن‌ها مستلزم برنامه‌ریزی است مثلاً برای انجام کنترل نیازمند برنامه‌ریزی هستیم و این دو وظیفه در واقع دو روی یک سکه محسوب می‌شوند و برای انجام هماهنگی نیازمند برنامه‌ریزی هستیم.