

مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار

تجزیه و تحلیل محیط و تدوین استراتژی

جلد اول

توماس ال. ویلن
جی. دیوید هانگر

ترجمه

دکتر سید محمد اعرابی و دکتر هاشم آقا زاده



دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه، شماره ۲۲۹
 کدپستی: ۱۵۸۴۷۳۶۹۱۳ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۳۶۹۱
 تلفن: ۸۸۳۱۵۲۳۷، ۸۸۳۰۲۴۸۲، ۸۸۸۲۱۳۶۴
 دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵
 تلفن واحد بازاریابی: ۸۸۳۱۵۲۴۰
 پست الکترونیک: crb@iranculturestudies.com
 فروش الکترونیک: www.iranculturestudies.com
www.lahzeh_ketab.com

- بخش مرکزی: ۰۹۱۲-۲۱۷۷۶۴۷، ۸۸۸۴۹۴۶۱-۲
- مراکز اصلی پخش و فروش:
- فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه، شماره ۲۲۹
 تلفن: ۸۸۸۴۹۴۶۱
- بخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵
 تلفن: ۶۶۹۵۰۱۴۶، دورنگار: ۶۶۴۱۷۵۳۲

* مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار (جلد اول)

* توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر
 * ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر هاشم آقازاده
 * *Strategic Management and Business Policy*

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger

Translated into Persian by S. M. A'arabi (Ph.D.) & H. Aghazadeh (Ph.D.)

● طراح جلد: امین نصر ● صفحه آرایان: لیلا سعادت، سمیه تمیمی ● نمونه خوان: حسین رسولی
 ● ایتوگرافی: هماگرافیک ● چاپ: رسام ● شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه ● چاپ اول: ۱۳۸۹
 ● قیمت: ۹۹۰۰ تومان
 همه حقوق محفوظ است هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی
 دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.

ISBN: 978-964-379-181-0 (Vol. 1)

شابک (جلد اول): ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۱۸۱-۰

ISBN: 978-964-379-182-7 (Vol. 2)

شابک (جلد دوم): ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۱۸۲-۷

Wheelen, Thomas L.

ویلن، تامس، ۱۹۳۵ - م.
 مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار / توماس ال. ویلن، جی. دیوید هانگر؛
 ترجمه محمد اعرابی و هاشم آقازاده. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۹.
 ۲ ج. - (فرهنگ و مدیریت: ۶۱)

ISBN: 978-964-379-181-0 ۱ ج.

ISBN: 978-964-379-182-7 ۲ ج.

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی:

Cases in Strategic management and business policy. 9th ed. 2004.

۱. برنامه ریزی استراتژیک. ۲. برنامه ریزی استراتژیک - نمونه پژوهی. الف. هانگر.
 دیوید، ۱۹۴۱ - م. نویسنده همکار. ب. اعرابی، محمد، ۱۳۳۰ - مترجم. ج. آقازاده.
 هاشم، ۱۳۵۷ - مترجم. د. عنوان.

۶۵۸/۴۰۲۱

HDR۲۰/۲۸/۹۴۱۳۸۹

۱۸۳۱۷۵۸

کتابخانه ملی ایران

یادداشت

سازمان‌ها — در معنای وسیع کلمه — از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکیا پوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

چارچوب کتاب

بخش اول	مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار
فصل اول	مفاهیم پایه‌ای مدیریت استراتژیک
فصل دوم	حکمرانی شرکت و مسئولیت اجتماعی

بخش دوم	بررسی محیطی
فصل سوم	بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت
فصل چهارم	بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی

بخش سوم	تدوین استراتژی
فصل پنجم	تدوین استراتژی: تجزیه و تحلیل موقعیت و استراتژی کسب‌وکار
فصل ششم	تدوین استراتژی: استراتژی شرکت
فصل هفتم	تدوین استراتژی: استراتژی وظیفه‌ای و انتخاب استراتژیک

بخش پنجم	سایر مباحث استراتژیک
فصل یازدهم	مباحث استراتژیک در مدیریت تکنولوژی و نوآوری
فصل دوازدهم	مباحث استراتژیک پیرامون اقدامات کارآفرینانه و کسب‌وکارهای کوچک
فصل سیزدهم	مباحث استراتژیک پیرامون سازمان‌های غیرانتفاعی

بخش چهارم	اجرا و کنترل استراتژی
فصل هشتم	اجرای استراتژی: سازماندهی برای اقدام
فصل نهم	اجرای استراتژی: جذب نیرو و رهبری
فصل دهم	ارزیابی و کنترل

بخش ششم	آشنایی با تجزیه و تحلیل موردی
فصل چهاردهم	پیشنهادهای برای تجزیه و تحلیل موردی

جلد اول

جلد دوم

فهرست مطالب

(جلد اول)

پیشگفتار

سیزده

۱	بخش اول. مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار
۱	فصل ۱: مفاهیم پایه‌ای مدیریت استراتژیک
۵	۱-۱. مطالعه مدیریت استراتژیک
۵	مراحل تکامل مدیریت استراتژیک
۹	مزایای مدیریت استراتژیک
۱۰	۲-۱. جهانی‌شدن و تجارت الکترونیک: چالش‌های مدیریت استراتژیک
۱۱	اثر جهانی‌شدن
۱۲	اثر تجارت الکترونیکی
۱۷	۳-۱. نظریه‌های انطباق سازمانی
۱۸	۴-۱. ایجاد یک سازمان یادگیرنده
۲۱	۵-۱. الگوی اصلی مدیریت استراتژیک
۲۱	بررسی محیطی
۲۴	تدوین استراتژی
۳۲	اجرای استراتژی
۳۴	ارزیابی و کنترل
۳۵	فرایند بارخورد / یادگیری
۳۶	۶-۱. آغاز استراتژی: رویدادهای بیدارکننده
۳۹	۷-۱. تصمیم‌گیری استراتژیک
۴۰	آنچه یک تصمیم را استراتژیک می‌کند
۴۱	سبک‌های تصمیم‌گیری استراتژیک مینتزبرگ
۴۴	فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک: کمک به اتخاذ تصمیم‌های بهتر

۴۶	۸-۱. اثر اینترنت بر مدیریت استراتژیک
۴۷	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۴۸	سؤالاتی برای بحث
۴۸	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک
۴۹	واژه‌های کلیدی
۵۰	یادداشت‌ها
۵۵	فصل ۲: حکمرانی شرکت و مسئولیت اجتماعی
۵۸	۲-۱. حکمرانی شرکت: نقش هیئت‌مدیره
۶۰	مسئولیت‌های هیئت‌مدیره
۶۵	اعضای یک هیئت‌مدیره
۷۴	انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره
۷۶	سازمان هیئت‌مدیره
۷۷	روندهایی در حکمرانی شرکت
۷۹	۲-۲. حکمرانی شرکت: نقش مدیران ارشد
۷۹	مسئولیت‌های مدیریت ارشد
۸۲	مدیریت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۴	۲-۳. مسئولیت‌های اجتماعی تصمیم‌گیران استراتژیک
۸۴	مسئولیت‌های یک شرکت تجاری
۸۹	ذی‌نفعان شرکت
۹۱	۲-۴. تصمیم‌گیری اخلاقی
۹۳	دلایلی برای رفتارهای غیراخلاقی
۹۶	ترغیب رفتار اخلاقی
۱۰۱	۲-۵. اثر اینترنت بر حکمرانی شرکت و مسئولیت اجتماعی
۱۰۵	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۱۰۵	سؤالاتی برای بحث
۱۰۶	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک
۱۰۸	واژه‌های کلیدی
۱۰۸	یادداشت‌ها
۱۱۷	بخش دوم. بررسی محیطی
۱۱۷	فصل ۳: بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت

۱۲۰	۱-۳. بررسی محیطی
۱۲۰	شناسایی متغیرهای محیط خارجی
۱۳۵	تشخیص عوامل استراتژیک خارجی
۱۳۷	۲-۳. تجزیه و تحلیل صنعت: تجزیه و تحلیل محیط وظیفه‌ای
۱۳۷	رویکرد مایکل پورتر به تجزیه و تحلیل صنعت
۱۴۵	تکامل صنعت در طول زمان
۱۴۷	طبقه‌بندی صنایع بین‌المللی
۱۴۹	ارزیابی ریسک بین‌المللی
۱۵۰	گروه‌های استراتژیک
۱۵۲	تیپ‌های استراتژیک
۱۵۴	ابرقابیت (رقابت برتر)
۱۵۷	استفاده از عوامل کلیدی موفقیت برای ایجاد ماتریس صنعت
۱۵۹	۳-۳. هوشمندی رقابتی
۱۶۲	۴-۳. پیش‌بینی
۱۶۲	خطرات بالقوه فرضیه‌ها
۱۶۳	روش‌های پیش‌بینی
۱۶۵	۵-۳. تلفیق عوامل خارجی EFAS
۱۶۸	۶-۳. اثر اینترنت بر بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت
۱۷۰	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۱۷۲	سؤالاتی برای بحث
۱۷۲	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک
۱۷۴	واژه‌های کلیدی
۱۷۵	یادداشت‌ها
۱۸۱	فصل ۴: بررسی داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی
۱۸۴	۱-۴. رویکرد منبع - محوره تجزیه و تحلیل سازمانی
۱۸۵	استفاده از منابع برای کسب مزیت رقابتی
۱۸۶	تعیین پایداری یک مزیت
۱۹۰	۲-۴. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش
۱۹۱	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش صنعت
۱۹۳	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش شرکت
۱۹۶	۳-۴. بررسی منابع کارکردی

۱۹۶	ساختارهای اصلی سازمانی
۱۹۹	فرهنگ سازمانی: روش شرکت
۲۰۱	مباحث بازاریابی استراتژیک
۲۰۵	مباحث مالی استراتژیک
۲۰۷	مباحث تحقیق و توسعه استراتژیک
۲۱۴	مباحث تولید استراتژیک
۲۱۷	مباحث مدیریت منابع انسانی استراتژیک (HRM)
۲۲۳	مباحث سیستم و تکنولوژی اطلاعاتی استراتژیک (SIS/SIT)
۲۲۶	۴-۴. متمایز استراتژیک: چک لیست برای تجزیه و تحلیل سازمانی
۲۲۶	۴-۵. تلفیق عوامل داخلی: IFAS
۲۲۹	۴-۶. اثر اینترنت بر بررسی داخلی و تجزیه و تحلیل سازمانی
۲۳۱	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۲۳۱	سؤالاتی برای بحث
۲۳۱	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک
۲۳۳	واژه‌های کلیدی
۲۳۴	یادداشت‌ها
۲۳۹	بخش سوم. تدوین استراتژی
۲۳۹	فصل ۵: تدوین استراتژی: تجزیه و تحلیل موقعیت و استراتژی کسب‌وکار
۲۴۱	۵-۱. تجزیه و تحلیل موقعیت: تجزیه و تحلیل SWOT
۲۴۳	ایجاد ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)
۲۴۶	یافتن یک موقعیت ممتاز
۲۵۰	۵-۲. بررسی مأموریت و اهداف
۲۵۱	۵-۳. ایجاد گزینه‌های استراتژی با استفاده از ماتریس TOWS
۲۵۵	۵-۴. استراتژی کسب و کار
۲۵۵	استراتژی‌های رقابتی پورتر
۲۷۵	استراتژی‌های مشارکتی
۲۸۶	۵-۵. اثر اینترنت بر استراتژی کسب و کار
۲۸۹	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۲۸۹	سؤالاتی برای بحث
۲۸۹	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک

۲۹۳	واژه‌های کلیدی
۲۹۴	یادداشت‌ها
۳۰۱	فصل ۶: تدوین استراتژی: استراتژی شرکت
۳۰۴	۱-۶. استراتژی شرکت
۳۰۵	۲-۶. استراتژی هدایتی
۳۰۶	استراتژی‌های رشد
۳۱۸	روش‌های ورود به بازار بین‌المللی
۳۲۶	مباحثی پیرامون استراتژی‌های هدایتی رشد
۳۲۷	استراتژی‌های ثبات
۳۲۹	استراتژی‌های کاهش
۳۳۶	۳-۶. تجزیه و تحلیل پورتفولیو
۳۳۷	ماتریس رشد و سهم بازار BCG
۳۴۱	صفحه نمایشگر کسب و کارهای جنرال الکتریک (GE)
۳۴۴	تجزیه و تحلیل بین‌المللی پورتفولیو
۳۴۵	مزایا و محدودیت‌های تجزیه و تحلیل پورتفولیو
۳۴۶	۴-۶. سرپرستی شرکت
۳۴۸	توسعه استراتژی سرپرستی شرکت
۳۴۹	ماتریس هماهنگی سرپرستی
۳۵۳	استراتژی افقی و رقابت چندهدفی
۳۵۵	۵-۶. اثر اینترنت بر استراتژی شرکت
۳۵۸	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۳۵۸	سؤالاتی برای بحث
۳۵۸	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک
۳۶۰	واژه‌های کلیدی
۳۶۱	یادداشت‌ها
۳۶۹	فصل ۷: تدوین استراتژی: استراتژی وظیفه‌ای و انتخاب استراتژیک
۳۷۱	۱-۷. استراتژی وظیفه‌ای
۳۷۲	شایستگی‌های محوری
۳۷۴	تصمیم‌گیری در مورد منبع: وظیفه‌ها کجا باید انجام گیرند؟
۳۷۸	استراتژی بازاریابی
۳۸۰	استراتژی مالی

۳۸۳	استراتژی تحقیق و توسعه
۳۸۵	استراتژی تولید
۳۹۰	استراتژی خرید
۳۹۲	استراتژی لجستیک
۳۹۵	استراتژی مدیریت منابع انسانی
۳۹۷	استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی
۳۹۸	۲-۷. استراتژی‌های نامناسب
۴۰۰	۳-۷. انتخاب استراتژیک: انتخاب بهترین استراتژی
۴۰۰	طراحی سناریوهای شرکت
۴۱۰	فرایند انتخاب استراتژیک
۴۱۳	۴-۷. توسعه سیاست‌ها
۴۱۴	۵-۷. اثر اینترنت بر استراتژی وظیفه‌ای
۴۱۷	پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم
۴۱۸	سؤالاتی برای بحث
۴۱۸	تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک
۴۲۱	واژه‌های کلیدی
۴۲۲	یادداشت‌ها

پیشگفتار

ویلن و هانگر دو کتاب پرارزش در زمینه مدیریت استراتژیک به رشته تحریر درآورده‌اند. کتاب مبانی مدیریت استراتژیک قبلاً ترجمه و منتشر شده است.^۱ این کتاب ترجمه کاملی از آخرین ویرایش (چاپ نهم - ۲۰۰۴) کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار این نویسندگان است که یکی از دو کتاب مرجع دانشگاهی برای تحصیلات تکمیلی در زمینه مدیریت استراتژیک در دنیا به شمار می‌رود.

تعدادی از اهداف استراتژیک که در این کتاب دنبال می‌شود به شرح زیر است:

- توسعه تفکر، مفاهیم، تئوری و الگوهای مدیریت استراتژیک را به نحوی که موجب کاهش شکاف بین تئوری و عمل می‌شود در مباحث مدیریت استراتژیک ایجاد کند.
- توسعه قابلیت و شایستگی‌های محوری و متمایز در زمینه انجام طرح‌های تحقیقاتی و مشاوره‌ای مدیریت استراتژیک به صورتی که مزیت رقابتی را برای سازمان‌های بزرگ و کوچک در دنیای امروز و فردا مهیا کند.
- توسعه توانایی تجزیه و تحلیل و مهارت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را در مباحث نظری و مسائل عملی پیچیده (با رعایت اصول اخلاقی) فراهم نماید.
- توسعه مهارت ادراکی از یک الگوی یکپارچه و جامع فرایند مدیریت استراتژیک به صورتی که بتوان از کلیه مفاهیم و تکنیک‌های آموخته شده در مباحث بازاریابی،

۱. توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۸۶).

نیروی انسانی، حسابداری، مالی، مدیریت، تولید، سیستم‌های اطلاعاتی و ... به‌ نحو شایسته‌ای (چه وقت و چگونه) استفاده کرد.

- توسعه نقش حکمرانی خوب شرکت در تغییر استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک و مدیریت استراتژیک به‌ صورتی که ارزش‌آفرینی، افزایش بهره‌وری پایدار، افزایش خلاقیت و نوآوری و افزایش کیفیت زندگی کاری برای سازمان به‌ عنوان یک کل و در تعاملات با محیط محقق شود.

این کتاب دارای ۶ بخش و ۱۴ فصل است که در دو جلد منتشر می‌شود. جلد اول؛ شامل سه بخش (بخش‌های ۱، ۲ و ۳) از فصل‌های ۱ تا ۷ است. بخش اول، با عنوان «مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار» شامل ۲ فصل است. فصل اول مفاهیم پایه و الگوی جامع و یکپارچه فرایند مدیریت استراتژیک را مطرح می‌کند که اجزای آن در ۱۰ فصل بعدی به تفصیل تشریح می‌شود. در فصل دوم، نقش و مسئولیت اجتماعی حکمرانی شرکت در فرایند مدیریت استراتژیک توضیح داده می‌شود. در بخش دوم، با عنوان «بررسی محیطی» به بررسی لایه‌ها و متغیرهای محیط بیرونی و محیط صنعت (فصل ۳) و محیط داخلی (فصل ۴) اختصاص یافته است. برنامه‌ریزی استراتژیک برای سطوح مختلف سازمانی در بخش سوم، با عنوان «تدوین استراتژی» در فصل‌های ۵، ۶ و ۷ صورت می‌گیرد. فصل ۵، به تدوین استراتژی و تعیین موقعیت در سطح کسب‌وکار اختصاص یافته است. تدوین استراتژی در سطح سازمان برای شرکت‌های مادر تخصصی و شرکت‌های بزرگ در فصل ۶ تبیین خواهد شد. استراتژی‌های هدایتی، پورتفولیو و سرپرستی به‌ دقت ارائه می‌شود.

در فصل ۷ تحت عنوان استراتژی در سطح کارکردی (وظیفه‌ای) به استراتژی‌های نیروی انسانی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مالی، خرید، لجستیک، سیستم‌های اطلاعاتی و بازاریابی اختصاص یافته است.

جلد دوم؛ شامل سه بخش (بخش‌های ۴، ۵ و ۶) از فصل‌های ۸ تا ۱۴ است. بخش چهارم، با عنوان اجرا و کنترل استراتژی شامل سه فصل است. فصل‌های ۸ و ۹ به اجرای استراتژی و فصل ۱۰ به کنترل استراتژی پرداخته است. پیوست ۱۰. الف به ممیزی استراتژیک به عنوان چک‌لیستی برای الگوی جامع فرایند مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل استراتژی) اختصاص یافته است.

بخش پنجم، با عنوان «سایر مباحث استراتژیک»، مباحث استراتژیک در مدیریت تکنولوژی و نوآوری (فصل ۱۱)، کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک (فصل ۱۲) و سازمان‌های غیرانتفاعی را پوشش می‌دهد. در بخش ششم، به منظور آشنایی با تحقیق موردی و در فصل ۱۴ پیشنهاداتی برای تجزیه و تحلیل موردی ارائه می‌شود. پیوست ۱۴. الف، منابعی برای تحقیق موردی و پیوست ۱۴. ب، ممیزی استراتژیک به عنوان یک متدولوژی برای تجزیه و تحلیل موردی سیستماتیک سازمان‌های پیچیده معرفی می‌شود. کلیه فصل‌های کتاب، الگویی یکسان دارند. هر فصل با موردی از دنیای واقعی شروع شده و سپس مباحث اصلی با استفاده حداکثری از نمودار و جدول ارائه می‌شود. در بین متن اصلی، عنوان‌های «مبحث جهانی»، «مبحث اینترنتی» به منظور تبیین و تقویت مباحث اصلی از دنیای واقعی ارائه می‌شود. در پایان هر فصل، «پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم»، «سؤالاتی برای بحث»، «تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک» و «واژه‌های کلیدی» مربوط به آن فصل گنجانده شده است.

امیدوارم که رضایت کلیه اساتید، پژوهشگران، مشاوران، مدیران، دانشجویان و علاقه‌مندان حاصل شود.

دکتر سید محمد اعرابی

رئیس پژوهشکده مدیریت سما

و

استاد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی