

استراتژی سطح بنگاه

اولریش پیدون

www.ketab.ir

ترجمه

دکتر سید علیرضا هاشمی

Pidon, Ulrich

پیدون، اولریش

استراتژی سطح بنگاه/ اولریش پیدون؛ ترجمه سیدعلیرضا هاشمی. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۴۰۰.
۳۸۸ ص: جدول، نمودار (فرهنگ و مدیریت؛ ۱۹۰)

ISBN: 978-964-379-532-0

فهرستویسی براساس اطلاعات فیبا

Corporate strategy: theory and practice, 2019.

عنوان اصلی:

۱. برنامه‌ریزی سازمانی. ۲. شرکت‌ها. الف. هاشمی، سیدعلیرضا، ۱۳۵۴ - مترجم. ب. دفتر پژوهشهای فرهنگی. ج. عنوان.

۶۵۸/۴۰۱۲

HD ۳۰/۲۸

کتابخانه ملی ایران

۸۴۶۸۹۷۲

ISBN:978-964-379-532-0

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۵۳۲-۰

• استراتژی سطح بنگاه

• اولریش پیدون

• ترجمه دکتر سید علیرضا هاشمی

• Corporate Strategy

• Ulrich Pidun

• Translated by S. A. Hashemi (Ph.D.)

• ویراستار: مهناز خسروی

• طراح جلد و صفحه‌آرا: شهره خوری

• شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • چاپ اول: ۱۴۰۰

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.



دفتر پژوهشهای فرهنگی

مراکز اصلی پخش و فروش:

• دفتر و فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، کوچه باقری قصرالدشتی، شماره ۵.

کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۹۱۳

تلفن: ۸۸۸۲۱۳۶۴

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱

تلفن‌های فروش: ۰۹۳۵۲۴۷۹۸۴۷، ۸۸۸۴۹۴۶۱

پست الکترونیک: lahze1386@gmail.com فروش الکترونیک: www.iranculturalstudies.com

• پخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵.

تلفن: ۶۶۹۵۰۱۴۶

دورنگار: ۰۹۱۲۲۱۷۷۶۴۷، ۶۶۴۱۷۵۳۲

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 امواجی‌هایش 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.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار
۱۳	فصل ۱. مقدمه
۱۳	۱-۱. استراتژی سطح بنگاه چیست؟
۱۸	۲-۱. دلیل وجود شرکت‌های چند کسب و کاری چیست؟
۲۲	۳-۱. راهنمای خواننده
۲۶	منابع
۲۶	برای مطالعه بیشتر
۲۷	فصل ۲. آرمان شرکت
۲۷	۱-۲. عملکرد هدف شرکت: موفقیت را چگونه اندازه می‌گیریم؟
۴۱	۲-۲. مأموریت و چشم‌انداز شرکت
۵۳	منابع
۵۳	برای مطالعه بیشتر
۵۵	فصل ۳. توانمندی‌های شرکت
۵۶	۱-۳. مفهوم توانمندی‌های شرکت
۶۵	۲-۳. تشخیص توانمندی‌های شرکت
۸۱	منابع
۸۲	برای مطالعه بیشتر
۸۳	فصل ۴. تحلیل پورتنفوی شرکت
۸۵	۱-۴. تاریخچه مفهوم پورتنفوی

- ۸۹ ۲-۴. تعریف واحدهای کسب و کار استراتژیک
- ۹۳ ۳-۴. انتخاب چارچوب تحلیل پورتفوی
- ۹۵ ۴-۴. لنز بازار
- ۱۰۳ ۵-۴. لنز ارزش
- ۱۰۹ ۶-۴. لنز مالکیت
- ۱۱۶ ۷-۴. لنز ریسک
- ۱۲۲ ۸-۴. تجمیع لنزهای پورتفوی مختلف
- ۱۲۸ ۹-۴. ارزیابی پورتفوی
- ۱۳۴ منابع
- ۱۳۴ برای مطالعه بیشتر

فصل ۵. استراتژی رشد شرکت

- ۱۳۷ ۱-۵. اهمیت رشد شرکت
- ۱۳۸ ۲-۵. چارچوبهای رشد شرکت
- ۱۴۳ ۳-۵. رشد درون پورتفوی موجود
- ۱۵۳ ۴-۵. رشد ورای پورتفوی موجود
- ۱۶۵ منابع
- ۱۷۷ برای مطالعه بیشتر
- ۱۷۷

فصل ۶. استراتژی پورتفوی شرکت

- ۱۷۹ ۱-۶. گزینههای توسعه پورتفوی
- ۱۸۰ ۲-۶. پیکربندی پورتفوی هدف
- ۱۸۵ ۳-۶. نقشهای پورتفوی
- ۱۹۰ برای مطالعه بیشتر
- ۱۹۷

فصل ۷. دگرگونی پورتفوی شرکت

- ۱۹۹ ۱-۷. ادغامها و اکتسابها
- ۱۹۹ ۲-۷. اتحادها
- ۲۱۳ ۳-۷. سلب مالکیت
- ۲۲۲ ۴-۷. دگرگونی پورتفوی در مقیاس بزرگ
- ۲۳۶

۲۴۰	منابع
۲۴۱	برای مطالعه بیش‌تر
۲۴۳	فصل ۸. مدیریت پورتفوی شرکت
۲۴۳	۸-۱. مدیریت پورتفوی مبتنی بر نقش
۲۴۹	۸-۲. تخصیص سرمایه
۲۵۷	۸-۳. مدیریت هم‌افزایی‌ها
۲۶۹	منابع
۲۶۹	برای مطالعه بیش‌تر
۲۷۱	فصل ۹. استراتژی بنگاه مادر و سازمان‌دهی شرکت
۲۷۲	۹-۱. تعریف استراتژی بنگاه مادر شرکت
۲۹۴	۹-۲. طرح مرکز شرکت
۳۰۵	۹-۳. سازمان‌دهی شرکت
۳۱۷	منابع
۳۱۸	برای مطالعه بیش‌تر
۳۱۹	فصل ۱۰. استراتژی مالی شرکت
۳۲۰	۱۰-۱. طرح سرمایه‌گذاری
۳۳۰	۱۰-۲. سیاست مالی
۳۴۰	۱۰-۳. استراتژی سرمایه‌گذار
۳۵۰	منابع
۳۵۱	برای مطالعه بیش‌تر
۳۵۳	فصل ۱۱. فرایند استراتژی بنگاه
۳۵۴	۱۱-۱. فرایند توسعه استراتژی بنگاه
۳۶۲	۱۱-۲. عملکرد استراتژی بنگاه
۳۷۰	۱۱-۳. فرایند برنامه‌ریزی استراتژی سالانه
۳۸۷	منابع
۳۸۸	برای مطالعه بیش‌تر



همان‌طور که می‌دانیم هر سازمانی دارای سه سطح استراتژی است:

۱. استراتژی سطح بنگاه^۱ که به توصیف جهت‌گیری کلان سازمان در راستای نگرش کلی آن به رشد و مدیریت انواع کسب‌وکار و خطوط تولید می‌پردازد.
۲. استراتژی سطح کسب‌وکار^۲ که معمولاً در سطح محصولات یا واحد کسب‌وکار اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالا و خدمات سازمان در یک صنعت خاص یا یک بخش بازار خاص تأکید دارد.
۳. استراتژی سطح وظیفه‌ای^۳ در حوزه‌های کارکردی سازمان مانند بازاریابی، مالی، تولید و ... با تحقق اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب‌وکار بهره‌وری منابع مالی را به حداکثر می‌رساند.

سازمان‌ها از تمام این سه سطح استراتژی به‌طور هم‌زمان استفاده می‌کنند که به آن هرم استراتژی^۴، سلسله‌مراتب^۵ یا زنجیره^۶ استراتژی می‌گویند.

این کتاب به استراتژی سطح بنگاه می‌پردازد. اولریش پیدون^۷ استاد دانشکده اقتصاد و مدیریت فرانکفورت ای. ام. ماین آلمان^۸ و مشاور عالی گروه مشاوره‌ای بوستون با ۲۲ سال سابقه و همراهی در تدوین استراتژی در بیش از ۲۰۰ پروژه در سطح بنگاه (هلدینگ و شرکت‌های مادر) سخاوتمندانه تجربیات و بینش خود را در این کتاب به اشتراک می‌گذارد. در باب تبیین اهمیت کتاب مبالغه نکردیم اگر بگوییم پس از تلاش افرادی چون انسف، ویلیامسون، چندلر، پورتر و گولد و کمبل در این حوزه کار جدی انجام نشده است. این

1. Corporate strategy level	2. Business strategy level	3. Functional strategy level
4. Strategy pyramid	5. Hierarchy	6. Chain
7. Ulrich Pidun	8. Frankfurt A.M. Main ,Germany	

کتاب با هدف پر کردن بخشی از خلأ تئوریک و پدید آوردن بنیانی برای پژوهش‌های آتی و هم‌چنین ارائه راهکارهای عملیاتی برای مدیران عامل در سازمان‌ها نگارش شده است. ساختار این کتاب همه مؤلفه‌های کلیدی استراتژی سطح بنگاه را پوشش می‌دهد و به‌طور کلی مسیر توسعه و پیاده‌سازی نظام‌مند استراتژی سطح بنگاه را دنبال می‌کند. در فصل ۱ تعریف می‌شود که استراتژی سطح بنگاه چیست و دلیل وجود شرکت‌های چند کسب‌وکاری چیست.

در فصل‌های ۲ تا ۶ کتاب به گام‌های لازم در تجزیه و تحلیل برای توسعه استراتژی سطح بنگاه پرداخته شده و در فصل‌های ۷ تا ۱۱ نحوه پیاده‌سازی استراتژی سطح بنگاه و نحوه تضمین موفقیت آن در ساختار جاری مدیریت استراتژیک در سطح بنگاه شرح داده می‌شود. فصل ۲ با عنوان آرمان شرکت، درمورد چگونگی اندازه‌گیری عملکرد هدف شرکت و هم‌چنین به اهمیت موضوع مأموریت و چشم‌انداز شرکت می‌پردازد. فصل ۳ با عنوان توانمندی‌های شرکت، به مفهوم و روش تشخیص آن در شرکت می‌پردازد. در فصل ۴ با عنوان تحلیل پورتفوی شرکت، به تاریخچه آن، تعریف واحدهای کسب‌وکار استراتژیک و برای تحلیل پورتفوی به معرفی انواع لنزهای بازار، ارزش، مالکیت و ریسک می‌پردازد. در فصل ۵ با عنوان استراتژی رشد شرکت، به اهمیت رشد، چارچوب‌های رشد، رشد درون پورتفوی موجود، رشد ورای پورتفوی موجود پرداخته می‌شود. فصل ۶ با عنوان استراتژی پورتفوی شرکت، به گزینه‌های توسعه پورتفوی، سیکرنندی پورتفوی می‌پردازد. در فصل ۷ با عنوان دگرگونی پورتفوی شرکت، به ادغام‌ها و اکتساب‌ها، اتحادها، سلب مالکیت، دگرگونی پورتفوی در مقیاس بزرگ پرداخته می‌شود.

در فصل ۸ با عنوان مدیریت پورتفوی شرکت، درباره نقش مدیریت پورتفوی، تخصیص سرمایه، مدیریت هم‌افزایی‌ها بحث می‌شود. در فصل ۹ با عنوان استراتژی بنگاه مادر و سازمان‌دهی شرکت، به تعریف استراتژی بنگاه مادر شرکت و طرح مرکز و سازمان‌دهی شرکت پرداخته می‌شود. در فصل ۱۰ با عنوان استراتژی مالی شرکت، درباره طرح سرمایه‌گذاری، سیاست مالی و استراتژی سرمایه‌گذار بحث می‌شود. در فصل ۱۱ با عنوان فرایند استراتژی بنگاه به فرایند توسعه و عملکرد استراتژی بنگاه پرداخته می‌شود.

امیدوارم این کتاب و مجموعه کتاب‌هایی که تاکنون در زمینه مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های سطوح متفاوت (بنگاه، کسب‌وکار و وظیفه‌ای) از سوی دفتر پژوهشهای فرهنگی منتشر شده است بتوانند مورد استفاده پژوهشگران، اساتید، مشاوران، مدیران عامل و دانشجویان قرار گیرد.

دکتر سید علیرضا هاشمی