

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندمحوری

«ویرایش ششم»

مؤلفین (آلمانی):

ریچارد کوهن

رودولف گرونیگ

مترجم (آلمانی به انگلیسی):

آنتونی کلارک

مترجم (انگلیسی به فارسی):

حسن رنگریز

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

تهران، پائیز ۱۴۰۰



سرشناسه	گرونیگ، رودلف، ۱۹۵۴ - ۴۰
عنوان و نام پدیدآور	Grünig, Rudolf برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندمحوری / مولفین رودولف گرونیگ، ریچارد کوهن؛ مترجم (آلمانی به انگلیسی) آنتونی کلارک؛ مترجم حسن رنگریز.
مشخصات نشر	قزوین: کاسپین دانش، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۳۲۶ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۵۷۲-۴۶-۶
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	کتاب حاضر از متن انگلیسی با عنوان "Process-based Strategic Planning, 6th" به فارسی برگردانده است.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	Strategic planning
موضوع	برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	Business planning
شناسه افزوده	کوهن، ریچارد، ۱۹۳۹ - ۴۰
شناسه افزوده	Kühn, Richard
شناسه افزوده	رنگریز، حسن، ۱۳۴۷ - مترجم
رده بندی کنگره	HD۴۰/۲۸
رده بندی دیویی	۶۵۸.۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۸۴۸۳۰۰۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیبا

www.ketab.ir

عنوان کتاب	برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندمحوری
مولفین (آلمانی)	رودلف گرونیگ/ ریچارد کوهن
مترجم (آلمانی به انگلیسی)	آنتونی کلارک
مترجم (انگلیسی به فارسی)	حسن رنگریز
ناشر	مترجم
چاپ و صحافی	کاسپین دانش
صفحه‌آرا	کاسپین دانش
طراح جلد	کاسپین دانش
نوبت و سال چاپ	چاپ اول - ویرایش ششم / پانز ۱۴۰۰
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۵۷۲-۴۶-۶
تیراژ	۵۰۰ نسخه
قیمت	۷۰۰۰۰۰ ریال

فروش و توزیع: تهران، خیابان انقلاب، ابتدای خیابان وصال شیرازی، خیابان شهید رضا نائینی، پلاک ۲۱، طبقه همکف، صحافی و انتشارات.
حقوق چاپ و نشر برای مترجم محفوظ است.

پیش‌گفتار مولفین (آلمانی)

استراتژی‌های یک شرکت راه آینده کسب و کار خود را مشخص می‌کند: آنها سال‌ها تعیین می‌کنند تا موقعیت‌های بازار هدف و مزایای رقابتی که باید ایجاد و حفظ کند، بدست بیایند. توسعه استراتژی‌های موفق، یک کار ضروری و پیچیده است که قانون این کتاب را تشکیل می‌دهد. این کتاب با یک معرفی مختصر در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز می‌شود و پس از ارائه روشی برای تعیین استراتژی‌های آینده دنبال می‌شود. در اینجا هشت مرحله از برنامه‌ریزی ارائه شده است. آنها بعداً به تفصیل شرح داده شده و رویه‌های هر مرحله ارائه می‌شود.

نویسندگان دوست دارند از همه کسانی که در نگارش این کتاب کمک کرده‌اند تشکر کنند. بسیاری از ایده‌ها و نمونه‌ها به صورت تجربی کسب شده است. بنابراین ما بویژه مدیون بسیاری از مدیرانی هستیم که به ما اجازه داده‌اند تا کارهای استراتژیک آنها را به اشتراک بگذاریم. نویسندگان همچنین مایلند از همه دانشجویان قبلی و فعلی، داوطلبان دکتری و دستیاران، که در این کتاب کمک کرده‌اند تشکر کنند.

علاوه بر این ما می‌خواهیم از سه نفر تشکر ویژه داشته باشیم. این کتاب بدون استعدادهای قابل توجه «آنتونی کلارک» که بخش‌های بزرگی از کتاب را از آلمانی به انگلیسی ترجمه کرده و زبان قسمت‌هایی را که ما به انگلیسی نوشتیم بهبود بخشید، نمی‌توانست تولید شود. از «تولی» به خاطر کارهای کارآمد و عالی در قایم متن، طراحی ارقام و تهیه لیست تشکر ویژه دارد. نویسندگان همچنین مایلند از «حیکمه مورینا» برای به روزرسانی منابع و کتابشناسی تشکر کنند.

نسخه آلمانی این کتاب توسط انتشارات اسپرینگر - وولاگ هایدلبرگ برلین و نسخه انگلیسی آن توسط انتشارات اسپرینگر هایدلبرگ دوردچت لندن و نیویورک در شش نوبت در طی سال‌های ۲۰۰۱، ۲۰۰۲، ۲۰۰۵، ۲۰۰۶، ۲۰۰۸، ۲۰۱۱ به چاپ رسیده است که آخرین ویرایش (ویرایش ششم) مربوط به سال ۲۰۱۱ می‌باشد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	پیشگفتار مولفین (آلمانی)
۷	پیشگفتار مترجمین چاپ اول - ویرایش اول (انگلیسی به فارسی)
۹	پیشگفتار مترجم چاپ اول - ویرایش ششم (انگلیسی به فارسی)
۲۷	مقدمه
	بخش اول: ایده برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۳-۳۹	فصل اول: استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک و عوامل موفقیت
۳۳	استراتژی‌ها
۳۴	برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۵	عوامل موفقیت به عنوان هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۸	مطالعه موردی ۱-۱: وابستگی متقابل انواع مختلف عوامل موفقیت برای تولیدکننده قهوه
۴۱-۴۷	فصل دوم: توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۱	مراحل توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۴	نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت استراتژیک
۴۹-۵۴	فصل سوم: ارزیابی استراتژی‌ها
۴۹	تأملات اساسی در ارزیابی استراتژی‌ها
۵۱	مدل ارزیابی استراتژی‌ها
۵۳	مطالعه موردی ۳-۱: ارزیابی استراتژی‌های تولیدکننده کارت‌های بازی
	بخش دوم: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و اسناد حاصل از آن
۵۷-۶۶	فصل چهارم: اسناد استراتژیک به عنوان نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۷	انواع اساسی اسناد استراتژیک
۶۲	ترکیبی از اسناد استراتژیک برای شرکت‌های خاص
۶۴	مطالعه موردی ۴-۱: دو نمونه از سیستم اسناد استراتژیک

- ۶۷-۸۴ **فصل پنجم: فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک**
- ۶۷ نیاز برای فرایند سیستماتیک برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۶۸ مروری بر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۷۴ مطالعه موردی ۵-۱: مهمترین اصول اکتشافی و نحوه استفاده آنها در برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۷۵ مطالعه موردی ۵-۲: نحوه توسعه یک پروژه استراتژی در یک شرکت برق
- ۸۰ تطبیق فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۸۲ مطالعه موردی ۵-۳: تدوین استراتژی بین‌المللی‌سازی برای مجموعه‌های تلفن
- ۸۵-۹۰ **فصل ششم: جعبه ابزار تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک**
- ۸۵ اهمیت تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۸۷ تخصیص روش‌ها در تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک
- بخش سوم: برنامه‌ریزی پروژه، تجزیه و تحلیل و بازنگری بیانه ماموریت
- ۹۳-۱۰۲ **فصل هفتم: برنامه‌ریزی پروژه استراتژی**
- ۹۳ چرا باید برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک پروژه تلقی شود؟
- ۹۴ وظایف برنامه‌ریزی پروژه استراتژی
- ۹۵ - تعیین قلمرو
- ۹۶ - محدوده پروژه و اهداف آن
- ۹۶ مطالعه موردی ۷-۱: نمونه‌هایی از اهداف خاص در پروژه‌های استراتژیک
- ۹۷ - حمایت از مشاوران
- ۹۸ - سازمان و تیم پروژه
- ۱۰۰ - فرایند و نقاط عطف پروژه
- ۱۰۰ - بودجه‌بندی برای هزینه پروژه
- ۱۰۱ مطالعه موردی ۷-۲: بودجه‌بندی توسعه استراتژی بین‌المللی‌سازی برای تولیدکننده مجموعه‌های تلفن

۱۰۳-۱۲۳	فصل هشتم: تجزیه و تحلیل استراتژیک
۱۰۳	نیاز به تجزیه و تحلیل استراتژیک قبل از توسعه استراتژی‌ها
۱۰۴	محتوا و پیامد تجزیه و تحلیل استراتژیک
۱۰۷	توصیف روش‌های کاربردی
۱۰۷	روش اول: تجزیه و تحلیل محیط جهانی
۱۰۸	روش دوم: تجزیه و تحلیل سیستم بازار
۱۰۹	روش سوم: تجزیه و تحلیل عوامل موفقیت استراتژیک
۱۱۱	روش چهارم: تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف
۱۱۴	روش پنجم: تجزیه و تحلیل ارزش سهامداران
۱۱۶	مطالعه موردی ۸-۱: دو نوع فاکتور موفقیت
۱۱۷	فرایند تجزیه و تحلیل استراتژیک
۱۱۷	قدم اول: تعیین پیش شرط‌ها برای تجزیه و تحلیل استراتژیک
۱۲۰	قدم دوم: تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی و آینده محیط جهانی، صنعت و شرکت
۱۲۱	قدم سوم: شناسایی بخشی فرصت‌ها و تهدیدها
۱۲۱	مطالعه موردی ۸-۲: تعیین بازار برای تجزیه و تحلیل استراتژیک برای تولیدکننده غذای کودک
۱۲۲	مطالعه موردی ۸-۳: فرصت‌ها و تهدیدهای مهم برای تولیدکننده سیگار سوئیسی
۱۲۵-۱۳۲	فصل نهم: بازنگری یا تهیه بیانیه ماموریت
۱۲۵	ماهیت، اثرات و مفهوم بیانیه‌های ماموریت
۱۲۹	فرایند بازنگری یا تهیه بیانیه ماموریت
۱۲۹	- بررسی اجمالی
۱۳۰	- مراحل بازنگری یا تهیه بیانیه ماموریت

بخش چهارم: تدوین استراتژی شرکتی

- ۱۳۵-۱۵۰ فصل دهم: تعریف کسب و کارهای استراتژیک
- ۱۳۵ کسب و کار استراتژیک به عنوان یک ساختار سه بعدی
- ۱۳۶ مطالعه موردی ۱۰-۱: تعریف کسب و کار استراتژیک در یک شرکت نساجی
- ۱۳۷ انواع کسب و کار استراتژیک
- ۱۴۲ پیکربندی حوزه‌ها و واحدهای کسب و کار استراتژیک
- ۱۴۵ تعریف کسب و کار استراتژیک
- ۱۴۷ مطالعه موردی ۱۰-۲: تعریف کسب و کارها برای یک شرکت کشاورزی
- ۱۵۱-۱۶۸ فصل یازدهم: ارزیابی صنایع وابسته با کمک الگوهای شدت رقابت
- ۱۵۱ تاملات اساسی در ارزیابی شدت رقابت
- ۱۵۲ مطالعه موردی ۱۱-۱: دیدگاه مستنی بر بازار
- ۱۵۳ تجزیه و تحلیل ساختار صنعت با الگوی پنج نیروی پورتر
- ۱۵۳ - مفهوم اساسی
- ۱۵۴ - حوزه‌های کاربرد
- ۱۵۵ - رویه
- ۱۵۹ مطالعه موردی ۱۱-۲: تجزیه و تحلیل ساختاری صنایع برای تولیدکننده کالاهای سرمایه‌ای
- ۱۶۲ تجزیه و تحلیل ساختارها در صنایع با الگوی گروه‌های استراتژیک
- ۱۶۲ - مفهوم اساسی
- ۱۶۴ - حوزه‌های کاربرد
- ۱۶۴ - رویه
- ۱۶۹-۱۸۹ فصل دوازدهم: تنظیم و ارزیابی پرتفوی کسب و کارها
- ۱۶۹ مبانی روش‌های پرتفوی
- ۱۷۱ مطالعه موردی ۱۲-۱: تاثیر سود استراتژی‌های بازار

مقدمه

مدیریت استراتژیک هدف اصلی تأمین موفقیت بلندمدت شرکت است. وظیفه مدیریت استراتژیک را می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی‌ها و کنترل استراتژیک تقسیم کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک پایه و اساس دو وظیفه دیگر را تشکیل می‌دهد، بنابراین تولید استراتژی‌های موفق است که از اهمیت اساسی در مدیریت استراتژیک برخوردار است.

تفکیک و بین‌المللی شدن، شدت رقابت را افزایش داده است. همراه با تغییر شتاب فناوری، کوتاه کردن چرخه عمر بازار و به طور فزاینده پویا، ریسک ارتکاب خطاهای استراتژیک به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. شرکت‌هایی که از برنامه‌ریزی استراتژیک آگاهانه چشم‌پوشی می‌کنند، می‌توانند انتظار موقعیت یاس و ناامیدی داشته باشند. یک رویکرد سیستماتیک برای برنامه‌ریزی استراتژیک که کاملاً بر واقعیت استوار است، توسط بسیاری از رهبران شرکت‌ها و محققان مدیریت به عنوان یک الزام اساسی برای موفقیت بلندمدت شرکت‌ها تلقی می‌شود. مطالعات تجربی این دیدگاه را تأیید می‌کنند به عنوان مثال به مطالعات رافع، افبرگر، فریتز، ۱۹۹۴: ۳۸۳ مراجعه کنید.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک را وظیفه مدیریت عالی، مدیرعامل و سایر اعضای تیم اجرایی برتر می‌دانند. متأسفانه، علیرغم بهترین تلاش افراد مسئول، نتایج اغلب رضایت‌بخش نیست. استراتژی‌ها معمولاً به اندازه کافی بر اساس واقعیت‌ها مناسب نیستند تا بتوانند در مواجهه با فشارهای رقابتی زنده بمانند. یا ممکن است آنها برای ارائه راهنمای واقعی برای فعالیت‌های شرکت بسیار مبهم باشند. به عنوان مثال، ممکن است فقدان برنامه‌های استراتژیک منسجم برای جلب توجه مدیران به کارهای عملیاتی روزانه وجود داشته باشد. یک اشتباه معمول دیگر این است که شرکت‌ها اسناد استراتژیک زیادی دارند: به طور معمول اینها به طور صحیح هماهنگ نشده و حتی ممکن است با یکدیگر تضاد داشته باشند. این اتفاق می‌افتد زیرا در عمل، به خصوص در شرکت‌های بزرگتر، اسناد استراتژیک در زمان‌های متفاوت توسط مدیران واحدهای مختلف سازمانی و در سطوح مختلف آغاز می‌شود.