



مدیریت استراتژیک

مفاهیم و کاربرد

تألیف:

دکتر محمد حقیقی

سید مجتبی موسوی

مرتضی انوشه



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه	: حقیقی، محمد
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت استراتژیک: مفاهیم و کاربردها/ تألیف محمد حقیقی، سیدمجتبی موسوی، مرتضی انوشه
مشخصات نشر	: تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	: ۲۴۰ ص:؛ مصور، جدول، نمودار
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۰۶۳-۹
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا	
یادداشت	: کتابخانه
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک
زبان	: فارسی
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۵۸/۲۰۱۲
ردمیدی کنگره	: HD۳۰/۲۸/ج۷۵۴۴ ۱۳۹۲
ردمیدی دیویی	: ۶۵۸/۲۰۱۲
ردمیدی کنگره	: HD۳۰/۲۸/ج۷۵۴۴ ۱۳۹۲
ردمیدی دیویی	: ۶۵۸/۲۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۵۸/۲۰۱۲

هفتمند بخوانید
منابع پیشنهادی: اسامی نگاه دانش برای کارشناسی ارشد و دکتری
و
فهرست الکترونیکی کتاب‌های نگاه دانش
در
www.negahedlanesh.com



انتشارات نگاه دانش

♦ نام کتاب:	مدیریت استراتژیک مفاهیم و کاربرد
♦ مؤلفین:	دکتر محمد حقیقی - سیدمجتبی موسوی - مرتضی انوشه
♦ ناشر:	نگاه دانش
♦ ملزای:	امیر محمدی
♦ حروف‌نگاری، صفحه‌آرایی (نگاه دانش):	کبری صابری
♦ نوبت چاپ:	اول ۱۳۹۲
♦ تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
♦ قیمت:	۱۱,۰۰۰ تومان
♦ لیتوگرافی/ چاپ/ صحافی:	باختر/ جاوش
♦ شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۰۶۳-۹

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

انتشارات نگاه دانش، انقلاب - خ ۱۲ فروردین - ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱ - طبقه ۲ - واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۶

تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

اگر چه دانش مدیریت از سال‌های آغازین قرن بیستم به یاری اندیشه‌ها و تلاش‌های صاحب‌نظران این رشته همواره در حال تحول بوده است، اما پیدایش و گسترش مفاهیم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک از دوران جنگ جهانی دوم به بعد از رویدادهای مهم در این عرصه به شمار می‌آید. امروزه همه ما شاهد کاربرد روزافزون این واژه‌ها در قلمرو علوم مدیریت، سیاست و اقتصاد هستیم و کمتر نوشته‌ای از این رشته‌هاست که مفاهیم برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری استراتژیک در آن مطرح نشده باشد. به نظر می‌رسد که در محیط متغیر، پیچیده، پویا و رقابتی امروز برخورد با بودن مدیران و رهبران سازمان‌ها از اندیشه استراتژیک یک نیاز آشکار است، زیرا رویکردهای کلاسیک و سنتی بهر حال نتوانستند پاسخگوی همه مسائل و چالش‌های مدیریتی سازمان‌ها بویژه در محیط رقابتی باشند.

در خلال چند دهه گذشته کتاب‌های زیادی در زمینه مدیریت استراتژیک نگاشته شده و آموزش مفاهیم و نظریات این رشته در بسیاری از گرایش‌های مدیریت در دانشگاه‌ها و دیگر مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است. شاید بتوان گفت که محتوای بسیاری از این کتاب‌ها کم‌وبیش مشابه و یکسان است. آنچه می‌تواند یک کتاب مدیریت یا برنامه‌ریزی راهبردی را از دیگر نوشته‌ها متمایز نموده و باعث برجسته شدن آن گردد، بکار بردن شیوه‌های مناسب برای تعریف و توصیف مفاهیم اصلی و ارائه نظریات، مدل‌ها و فرآیندهای این سبک مدیریت با نگاه کاربردی است.

از آنجایی که در سال‌های اخیر تردیدهایی در مورد پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی راهبردی ابراز شده، توجه بیشتر به جنبه‌های اجرایی‌تر می‌باید مورد تأکید قرار گیرد. نویسندگان این کتاب کوشیده‌اند تا انتظارات دانشجویان، مدیران و سایر دست‌اندرکاران مدیریت سازمان‌ها و به طور کلی علاقه‌مندان مطالعه مباحث مدیریت استراتژیک را بهتر از گذشته برآورده سازند. تردیدی نیست که برخی از کتاب‌های موجود در این رشته که به زبان فارسی برگردان شده‌اند بوسیله صاحب‌نظران برجسته‌ای تدوین شده‌اند، اما می‌بایست این نکته را نیز بیاد داشته باشیم که اکنون در حال گذران دهه دوم از هزاره سوم هستیم و با توجه به تغییرات روزافزون محیطی در قلمروهای محلی، ملی و جهانی می‌بایست بهنگام باشیم. در راستای این هدف کوشیده‌ایم تا برای تدوین این کتاب از منابع جدید بیشتر استفاده شود. همچنین از آنجایی که اساتید محترم مدیریت، دانشجویان گرامی و همه خوانندگان هوشمند ممکن است هنگام مطالعه کتاب کاستی‌هایی را در آن بیابند، امیدواریم که ما را از این موارد آگاه نموده و از ارائه رهنمودهای ارزشمند خود برای بهبود و دانش‌افزایی این اثر دریغ نفرمایند. جهت ارتباط با مؤلفین و مطالعه مباحث تکمیلی و مطالعات موردی به صفحه کتاب مدیریت استراتژیک در سایت www.managementbooks.ir مراجعه فرمایید.

بخش اول - مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک ... ۷

فصل ۱: فرآیند مدیریت استراتژیک ۱۱

- تاریخچه استراتژی ۱۱
- تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک ۱۲
- تعریف استراتژی ۱۲
- ابعاد مفهوم استراتژی ۱۳
- ضرورت تدوین استراتژی ۱۷
- مزایای مدیریت استراتژیک ۱۸
- موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک ۲۰
- فرآیند مدیریت استراتژیک ۲۱
- مدل مدیریت استراتژیک ۲۲
- تدوین استراتژیک ۲۴
- تحلیل محیطی ۲۴
- تحلیل محیط خارجی ۲۵
- تحلیل محیط داخلی ۲۵
- ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها ۲۵
- جهت استراتژیک: چشم‌انداز و مأموریت ۲۶
- چشم‌انداز استراتژیک ۲۶
- بیانیه مأموریت ۲۸
- اجزای مأموریت ۲۹
- عوامل مؤثر در تدوین بیانیه مأموریت ۳۲
- نمونه‌هایی از بیانیه مأموریت و چشم‌اندازهای شرکت‌ها ۳۴
- فرایند تعیین و ارزیابی مأموریت و چشم‌انداز سازمان ۳۵
- کاربرگ‌های تهیه بیانیه مأموریت (ب.م.) ۳۶
- جدول ارزیابی مأموریت ۳۸
- منابع ۳۸

بخش دوم - تحلیل محیطی ۴۱

فصل ۲: تحلیل محیط خارجی ۴۵

- تجزیه و تحلیل محیطی ۴۵

- تحلیل محیط خارجی ۴۶
- محدودیت‌های تحلیل محیطی ۴۸
- عوامل محیطی و مرز سیستم ۴۹
- واکنش در برابر محیط ۴۹
- تحلیل محیط و ماهیت رقابت ۵۰
- محیط عمومی (محیط کلان، محیط گسترده) ۵۱
- عوامل اقتصادی ۵۲
- عوامل اجتماعی - جمعیت‌شناختی و فرهنگی ۵۳
- عوامل تکنولوژیکی ۵۵
- عوامل سیاسی - قانونی / حقوقی ۵۶
- عوامل طبیعی - جغرافیایی (محیطی) ۵۷
- عوامل جهانی ۵۸
- محیط خرد ۵۹
- تحلیل ساختاری صنعت: مدل پنج نیروی رقابتی پورتر ۶۰
- عوامل تعیین‌کننده ساختار رقابت صنعت ۶۲
- تهدید ورود ۶۳
- شدت رقابت در بین رقبای موجود ۶۶
- موانع خروج و موانع ورود ۶۸
- تغییر ناشی از محصولات جایگزین ۶۹
- توان چانه‌زنی خریداران ۶۹
- توان چانه‌زنی تأمین‌کنندگان ۷۰
- تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۷۱
- ماتریس پروفایل رقابت ۷۳
- منابع ۷۵
- فصل ۳: تحلیل محیط داخلی ۷۹
- تحلیل محیط داخلی ۷۹
- اهمیت تجزیه و تحلیل محیط درونی ۸۰
- تعاریف ۸۱
- ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی ۸۵
- تحلیل نظام‌مند محیط داخلی ۸۷
- رویکرد کارکردی در تحلیل محیط داخلی ۸۷

ترکیب استراتژی‌های پورتر-اسنو و مایلز.....	۱۲۹
مکتب فکری شایستگی‌های محوری.....	۱۲۹
منابع، شایستگی‌ها، شایستگی‌های محوری و مزیت رقابتی.....	۱۲۹
شایستگی‌ها.....	۱۳۰
شایستگی‌های محوری.....	۱۳۰
منابع.....	۱۳۰

فصل ۵: استراتژی‌های هدایتی..... ۱۳۷

استراتژی‌های رشد.....	۱۳۸
استراتژی نفوذ در بازار.....	۱۳۹
استراتژی توسعه بازار.....	۱۳۹
استراتژی توسعه محصول.....	۱۴۰
استراتژی تنوع.....	۱۴۰
استراتژی‌های تنوع همگون.....	۱۴۱
تنوع عمودی.....	۱۴۱
تنوع افقی.....	۱۴۳
تنوع مورب.....	۱۴۳
تنوع ناهمگون.....	۱۴۳
استراتژی‌های ثبات.....	۱۴۵
مکتب - حرکت با احتیاط.....	۱۴۶
ادامه راه - بدون تغییرات.....	۱۴۶
بایداری سود.....	۱۴۶
استراتژی‌های تدافعی.....	۱۴۷
نوسازی / برگشت.....	۱۴۷
تسخیر شدن.....	۱۴۸
واگذاری.....	۱۴۸
اعلام ورشکستگی / انحلال.....	۱۴۹
منابع.....	۱۴۹

فصل ۶: روش‌های توسعه استراتژیک..... ۱۵۱

روش‌های توسعه ارگانیک.....	۱۵۲
روش‌های توسعه مبتنی بر برون سازمان از طریق ادغام یا تملیک.....	۱۵۳
ادغام.....	۱۵۳
تملیک.....	۱۵۴
بلیعدن.....	۱۵۴

تحلیل زنجیره ارزش.....	۹۲
فعالیت‌های اصلی.....	۹۳
فعالیت‌های پشتیبانی.....	۹۴
مزیت رقابتی.....	۹۵
تعریف مزیت رقابتی.....	۹۶
نقش استراتژی در کسب مزیت رقابتی.....	۹۷
دیدگاه سازمان صنعتی.....	۹۸
مزیت رقابتی مبتنی بر منابع (RBV).....	۹۹
ماتریس ارزیابی عوامل درونی.....	۱۰۴
منابع.....	۱۰۶

بخش سوم - انتخاب استراتژیک..... ۱۰۹

فصل ۴: استراتژی‌های رقابتی..... ۱۱۵

مکتب فکری موضع یابی رقابتی.....	۱۱۶
استراتژی‌های رقابتی.....	۱۱۶
استراتژی‌های ژنریک مایکل پورتر.....	۱۱۶
استراتژی رهبری هزینه.....	۱۱۸
عوامل مؤثر در استراتژی رهبری هزینه.....	۱۱۹
خطرات ناشی از رهبری هزینه.....	۱۱۹
نکته کلیدی در انتخاب استراتژی رهبری هزینه.....	۱۲۰
استراتژی تمایز.....	۱۲۰
عوامل مؤثر در استراتژی تمایز.....	۱۲۱
خطرات ناشی از تمایز.....	۱۲۱
نکته کلیدی در انتخاب استراتژی تمایز.....	۱۲۲
تمرکز.....	۱۲۲
عوامل مؤثر در استراتژی تمرکز.....	۱۲۲
خطرات ناشی از تمرکز.....	۱۲۳
گیر افتادن در وسط.....	۱۲۴
انتقادهای وارد بر استراتژی‌های ژنریک پورتر.....	۱۲۵
اتخاذ استراتژی پیوندی بدون گیر افتادن در وسط.....	۱۲۵
استراتژی‌های رقابتی اسنو و مایلز.....	۱۲۶
فرصت جویان.....	۱۲۶
مدافعان.....	۱۲۷
تحلیل گران.....	۱۲۷
منفعل‌ها.....	۱۲۸

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	۱۹۵
(SPACE).....	۱۹۵
ماتریس انتخاب استراتژی کسب و کار.....	۱۹۸
ارزیابی استراتژی ها.....	۲۰۰
تدوین برنامه استراتژیک نظارتی با استفاده از مدل	
FREEMAN.....	۲۰۵
روش کار مدل فریمن.....	۲۰۵
منابع.....	۲۰۶

فصل ۸: پیاده سازی و کنترل استراتژی با رویکرد

کارت امتیازی متوازن.....	۲۰۹
مروری بر نسل اول کارت امتیازی متوازن.....	۲۱۲
وجه مالی.....	۲۱۲
وجه مشتری.....	۲۱۳
وجه فرآیندهای داخلی.....	۲۱۴
وجه رشد و یادگیری.....	۲۱۴
کارت امتیازی متوازن نسل دوم.....	۲۱۶
انتخاب سنجه های استراتژیک برای چهار منظر.....	۲۱۷
کارت امتیازی متوازن نسل سوم.....	۲۱۸
مروری بر نسل چهارم کارت امتیازی متوازن	
(سیستم جامع مدیریت).....	۲۱۸
تشریح مراحل سیستم جامع مدیریت BSC.....	۲۱۸
توسعه و تدوین استراتژی.....	۲۱۸
ترجمه و برنامه ریزی استراتژی.....	۲۲۱
همسوسازی سازمان با استراتژی.....	۲۲۵
برنامه ریزی عملیات.....	۲۲۶
پایش و یادگیری.....	۲۳۰
تطبیق پذیری استراتژی.....	۲۳۲
دفتر مدیریت استراتژی (OSM).....	۲۳۴
ساختار اجرایی دفتر مدیریت استراتژی.....	۲۳۷
منابع.....	۲۳۸

انگیزه ادغام و تملیک.....	۱۵۵
مشکلات بالقوه فراروی ادغام و تملیک.....	۱۵۵
روش های توسعه مبتنی بر برون سازمان از طریق	
طریق توسعه مشترک و تشریک مساعی با سایر	
سازمان ها.....	۱۵۶
اعطای حق امتیاز (لیسانس).....	۱۵۷
ارزیابی روش اعطای حق امتیاز.....	۱۵۷
فرانچایز.....	۱۵۹
موضوعات اساسی در قراردادهای فرانچایز.....	۱۵۹
پیمان های استراتژیک.....	۱۶۲
انگیزه های بیرونی برای ایجاد پیمان استراتژیک.....	۱۶۲
انگیزه های درونی برای تشکیل پیمان استراتژیک.....	۱۶۲
مشکلات فراروی پیمان استراتژیک.....	۱۶۳
جوینت ونچر.....	۱۶۸
منابع.....	۱۷۰

بخش چهارم- تحلیل، انتخاب و اجرای استراتژی..... ۱۷۱

فصل ۷: تحلیل و انتخاب استراتژی..... ۱۷۵

هدف های بلندمدت.....	۱۷۵
ماهیت هدف های بلندمدت.....	۱۷۷
تدوین استراتژی.....	۱۸۰
تجزیه و تحلیل استراتژیک در سطح سازمانی.....	۱۸۱
ماتریس گروه مشاوری بوستون یا ماتریس رشد/	
سهم بازار (BCG).....	۱۸۲
مدل جنرال الکتریک (GE).....	۱۸۷
تجزیه و تحلیل استراتژیک در سطح واحد	
کسب و کار.....	۱۹۰
ماتریس SWOT.....	۱۹۰
نکات تکمیلی و بهبود در SWOT.....	۱۹۴

کتاب حاضر مشتمل بر چهار بخش و هشت فصل می‌باشد. بخش اول کتاب به بررسی کلیات مباحث مدیریت استراتژیک می‌پردازد. در فصل اول به تعاریف، تاریخچه، ابعاد و کاربردهای مدیریت استراتژیک اشاره شده است. همچنین به تدوین مأموریت و چشم‌انداز کلی سازمان پرداخته می‌شود که نتایج آن مشخص می‌کند در حال انجام چه کاری هستیم، قصد داریم در آینده چکار کنیم و حوزه کاری، مشتریان، رقبا و ارزش‌های ما کدام است. یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین قسمت‌های بخش اول، فرآیند مدیریت استراتژیک است که سایر فصل‌های کتاب بر اساس آن تدوین شده است.

بخش دوم تحلیل محیطی نام دارد و شامل فصول ۲ و ۳ می‌باشد که در مورد تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان بحث می‌نماید. با تحلیل استراتژیک محیط بیرونی سازمان و ترکیب آن با اطلاعاتی که از درون سازمان به دست آمده است به بررسی جایگاه فعلی سازمان می‌پردازیم. شناسایی جایگاه فعلی برای نیل به موقعیت مطلوبی که انتظارش را داریم، ضروری است.

بخش سوم نیز شامل فصول ۴، ۵ و ۶ است. در این بخش که انتخاب استراتژیک^۱ نام دارد؛ از طریق آشنایی با انواع استراتژی‌ها و روش‌های توسعه استراتژیک در سطوح مختلف و همچنین با تکیه بر مراحل قبلی و اطلاعات بدست آمده از آن سعی می‌کنیم استراتژی مناسبی را برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده انتخاب نماییم.

بخش آخر کتاب، بخش چهارم، در مورد انتخاب استراتژی و اجرای آن است که در برگیرنده فصول ۷ و ۸ می‌باشد. به کمک مطالب فصول قبل و اطلاعات بدست آمده از آنها، در فصل هفتم با استفاده از روش‌هایی خاص به انتخاب استراتژی مناسب برای سازمان پرداخته می‌شود و در فصل هشتم با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن سعی می‌شود روشی برای پیاده‌سازی اثربخش استراتژی معرفی و نکاتی مفید پیرامون آن ارائه شود.

^۱ Strategic choice