

به نام خدا

برنامه ریزی استراتژیک کاربردی

تألیف:

دکتر حمیدرضا رضوانی

(عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران)

سرنشانه	: رضوانی، حمیدرضا، ۱۳۵۷-
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی / حمیدرضا رضوانی.
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۴ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۰۱-۱
بادهاشت	: کتابنامه: ص ۲۹۵-۳۰۴.
موضوع	: برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۸ ب۴/۳۰/۳۵ HG ۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۵۶۴۶۹۱



.....

عنوان: برنامه‌ریزی استراتژیک کاربردی

مؤلف: دکتر حمیدرضا رضوانی

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

حروفچینی: جهانتاب

طراح جلد: خانم احسانگر

چاپ: اول بهار ۱۳۸۹

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۰۱-۱

Email: Mehraban_book@yahoo.com

www.MehrabanPub.com

کلیه‌ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبانی نژاد، پلاک ۱۸۹

فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

فهرست مطالب



صفحه	عنوان
۷	پیشگفتار
۹	فصل ۱: مفاهیم زیربنایی مدیریت استراتژیک
۱۱	نگرش های مختلف به مدیریت
۱۸	ارتباط نگرش استراتژیک با سایر نگرش ها به مدیریت
۱۹	مفهوم استراتژی
۲۱	مفهوم مدیریت استراتژی
۲۴	الگوی مدیریت استراتژی
۲۷	اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک
۲۹	سطوح استراتژی
۳۳	چارچوب جامع تدوین استراتژی
۳۵	فرآیند انتخاب استراتژیک
۳۷	مزایای مدیریت استراتژیک
۳۹	سازگاری با تغییرات
۴۰	مقایسه ی استراتژی های سازمان تجاری با نظامی
۴۰	مدیریت استراتژیک در سازمان های دولتی و غیرانتفاعی
۴۱	مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک
۴۲	مسئولیت های اجتماعی تصمیم گیرندگان استراتژیک
۴۲	مسئولیت های یک شرکت تجاری
۴۲	دیدگاه فریدمن
۴۳	دیدگاه کارول
۴۵	خلاصه
۵۰	پیوست فصل اول: یک مثال برای تمرین
۶۷	فصل ۲: مأموریت سازمان
۶۹	تعریف مأموریت
۷۰	ویژگی های مأموریت
۷۲	اهمیت مأموریت
۷۴	اجزای مأموریت
۷۷	فرآیند تهیه ی بیانیه مأموریت
۸۰	مثال هایی از مأموریت سازمان
۸۰	خلاصه
۸۳	کاربرگ های تهیه بیانیه ی مأموریت
۸۵	کاربرگ های تکمیل شده ی بیانیه ی مأموریت شرکت موتوران

صفحه	عنوان
۸۹	فصل ۳: بررسی عوامل خارجی: تجزیه و تحلیل محیط خارجی
۹۱	ماهیت بررسی عوامل خارجی
۹۲	تعریف محیط خارجی
۹۴	محیط عمومی (کلان)
۹۵	نیروهای اقتصادی
۹۶	نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و زیست محیطی
۹۸	نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
۹۹	نیروهای فن‌آوری
۱۰۰	محیط تخصصی (خرد)
۱۰۱	نیروهای رقابتی
۱۰۴	تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی رقابتی پورتر
۱۰۹	تشخیص عوامل استراتژیک خارجی
۱۱۱	منابع اطلاعات خارجی
۱۱۲	ابزارها و روش‌های پیش‌بینی
۱۱۳	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۱۵	ماتریس بررسی رقابت
۱۱۷	خلاصه
۱۱۹	کاربرگ‌های بررسی عوامل خارجی
۱۲۲	کاربرگ‌های تکمیل‌شده‌ی بررسی عوامل خارجی شرکت موتوران

۱۲۵	فصل ۴: بررسی عوامل داخلی: تجزیه و تحلیل سازمانی
۱۲۷	تعریف عوامل داخلی
۱۲۸	فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان
۱۳۱	رویکرد وظیفه‌ای برای بررسی عوامل داخلی
۱۳۲	بررسی وظایف مدیریت
۱۳۳	بررسی فعالیت‌های بازاریابی و فروش
۱۳۴	بررسی فعالیت‌های مالی / حسابداری
۱۳۵	وظایف مالی / حسابداری
۱۳۵	انواع نسبت‌های مالی
۱۴۰	بررسی فعالیت‌های تولید / عملیات
۱۴۱	بررسی فعالیت‌های تحقیق و توسعه
۱۴۴	بررسی فعالیت‌های سیستم اطلاعات مدیریت
۱۴۵	بررسی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
۱۴۶	فهرستی از پرسش‌های مربوط به بررسی عوامل داخلی
۱۴۸	یکپارچگی استراتژی و فرهنگ
۱۵۰	تشخیص عوامل استراتژیک داخلی
۱۵۲	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۱۵۴	خلاصه
۱۵۸	کاربرگ‌های بررسی عوامل داخلی
۱۶۰	کاربرگ‌های تکمیل‌شده‌ی بررسی عوامل داخلی شرکت موتوران

فصل ۵: انواع استراتژی: استراتژی سطح کل سازمان	۱۶۵
استراتژی سطح شرکت یا کل سازمان	۱۶۷
استراتژی‌های هدایتی	۱۶۷
استراتژی‌های رشد	۱۶۸
استراتژی‌های یکپارچگی	۱۶۹
استراتژی‌های متمرکز	۱۷۲
استراتژی‌های تنوع	۱۷۳
استراتژی‌های ثبات	۱۷۶
استراتژی توقف و آغاز محتاطانه	۱۷۶
استراتژی عدم تغییر	۱۷۷
استراتژی سود	۱۷۷
استراتژی مشارکت	۱۷۸
استراتژی ادغام	۱۷۸
استراتژی خرید استقرایی	۱۷۹
استراتژی‌های کاهش	۱۸۰
استراتژی تغییر جهت	۱۸۱
استراتژی اسارت	۱۸۱
استراتژی فروش یا واگذاری	۱۸۲
استراتژی ورشکستگی یا انحلال	۱۸۲
استراتژی‌های پرتفولیو	۱۸۴
ماتریس گروه مشاوران بُستن	۱۸۴
صفحه نمایشگر فعالیت‌های جنرال الکتریک	۱۸۹
مزایا و محدودیت‌های تجزیه و تحلیل پرتفولیو	۱۹۲
استراتژی‌های سرپرستی	۱۹۳
روش طراحی استراتژی سرپرستی	۱۹۴
آیا استراتژی سرپرستی می‌تواند استراتژی رقابتی نیز باشد؟	۱۹۵
خلاصه	۱۹۶
کاربرگ‌های تعیین استراتژی سطح کل سازمان	۱۹۸

فصل ۶: انواع استراتژی: استراتژی سطح کسب و کار	۱۹۹
استراتژی سطح کسب و کار (واحد تجاری)	۲۰۱
استراتژی‌های رقابتی	۲۰۱
استراتژی‌های مشارکتی	۲۱۵
کنسرسیوم خدمات متقابل	۲۱۶
سرمایه‌گذاری مشترک	۲۱۷
اعطای مجوز ساخت یا فروش	۲۱۸
مشارکت زنجیره ارزش	۲۱۸
خلاصه	۲۱۹
کاربرگ تعیین استراتژی واحد تجاری (کسب و کار)	۲۲۲

فصل ۷: انواع استراتژی: استراتژی سطح واحدهای وظیفه‌ای	۲۲۳
استراتژی وظیفه‌ای (کارکردی)	۲۲۵

صفحه	عنوان
۲۲۵	استراتژی بازاریابی
۲۲۹	استراتژی مالی
۲۳۱	استراتژی تأمین مالی
۲۳۳	استراتژی سرمایه گذاری (بودجه بندی سرمایه ای)
۲۳۴	استراتژی تقسیم سود
۲۳۸	استراتژی تولید
۲۴۰	استراتژی تحقیق و توسعه
۲۴۱	استراتژی منابع انسانی
۲۴۴	استراتژی سیستم اطلاعات مدیریت
۲۴۷	خلاصه

۲۵۱	فصل ۸: شناسایی، ارزیابی و انتخاب استراتژی
۲۵۳	مرحله ی تصمیم گیری در برنامه ریزی استراتژیک
۲۵۵	شناسایی استراتژی های ممکن
۲۵۶	ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف
۲۶۰	تعیین موقعیت استراتژیک
۲۶۰	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۲۶۶	ماتریس داخلی و خارجی
۲۷۰	ارزیابی و انتخاب استراتژی
۲۷۱	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
۲۷۵	نقاط قوت و ضعف ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
۲۷۶	تأثیر جنبه های فرهنگی در انتخاب استراتژی
۲۷۹	خلاصه
۲۸۱	کابری های شناسایی استراتژی ممکن و مناسب
۲۸۷	کابری های تکمیل شده ی شناسایی و ارزیابی استراتژی های شرکت موتوران

۲۹۵	فهرست منابع و مآخذ
۲۹۵	الف - منابع فارسی
۲۹۸	ب - منابع انگلیسی

پیشگفتار

ورای هر یک از اعمال و رفتارهای یک انسان، فکر و اندیشه‌ای نهفته است، به عبارت دیگر، هر انسانی قبل از هر کاری در مورد آن فکر می‌کند. سازمان‌ها نیز از نظر فکر کردن همانند انسان‌ها هستند و مدیریت استراتژیک، فکر و اندیشه‌ی آنهاست، یعنی سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های خود باید در مورد درست بودن آن فکر کنند و این کار برعهده‌ی مدیریت استراتژیک است. هر یک از مدل‌های ارائه شده در مدیریت استراتژیک در واقع نوعی روش منظم و سیستماتیک در مورد این فکر کردن است. روش علمی و منظم فکر کردن در مورد فعالیت‌های سازمان در قالب مدل‌های مدیریت استراتژیک مطرح می‌گردد. با این مقدمه می‌توان به اهمیت مدیریت استراتژیک پی‌برد، زیرا اگر سازمانی درست فکر نکند درست بودن فعالیت‌ها و اقدامات آن نیز خدشه‌دار می‌شود. اکثر مدل‌های مطرح شده توسط صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک، در این نکته مشترکند که مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی است: برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌ها. این سه مرحله سه بخش به هم وابسته‌ی الگوی جامع مدیریت استراتژیک هستند. هیچ کدام بدون دیگری موثر نیستند، بلکه ترکیب آنها موجب اثربخشی و هم‌افزایی خواهد شد. در مرحله‌ی برنامه‌ریزی، استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های مناسب انتخاب شده و سپس در مراحل بعدی، اجرا و کنترل می‌شوند. در فصل اول این کتاب، یک الگوی منسجم و جامع از برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح می‌شود و هر یک از اجزای این الگو در فصل‌های بعدی توضیح داده می‌شوند، ضمن اینکه کاربرگ‌های مراحل مختلف این الگو همراه با یک مثال در انتهای هر فصل آورده شده است.

در فصل اول، مفاهیم زیربنایی مدیریت استراتژیک، شامل نگرش استراتژیک و ارتباط

آن با سایر نگرش‌های مدیریتی، مفهوم و سطوح استراتژی، مفهوم و الگوی مدیریت استراتژیک و نیز یک الگوی جامع برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌شود. این الگو چارچوب کتاب را شکل می‌دهد. در پیوست فصل اول، اطلاعات محیط خارجی و داخلی یک شرکت فرضی به نام شرکت موتوران آورده شده‌است تا از این اطلاعات به عنوان یک تمرین تجربی و مثالی برای تکمیل کاربرگ‌های انتهای فصول بعدی، استفاده شود. فصل دوم به اولین مرحله‌ی الگوی جامع برنامه‌ریزی استراتژیک که مرحله شروع نام دارد می‌پردازد. در این مرحله مأموریت سازمان (مقصد استراتژیک) و بیانیه‌ی آن تهیه می‌شود. مرحله‌ی دوم این الگو، مرحله ورودی نام دارد که به بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان می‌پردازد. فصل سوم به نحوه‌ی بررسی محیط خارجی و فصل چهارم به نحوه‌ی بررسی محیط داخلی می‌پردازد. سومین مرحله‌ی این الگوی جامع، مرحله مقایسه نام دارد، که به مقایسه اطلاعات خارجی و داخلی می‌پردازد. نتایج این مقایسه، استراتژی‌های ممکن یا قابل قبول هستند. از این‌رو انواع استراتژی‌ها در فصل‌های پنجم (استراتژی‌های سطح کل سازمان)، ششم (استراتژی‌های سطح کسب و کار یا واحد تجاری) و هفتم (استراتژی‌های سطح واحدهای وظیفه‌ای یا کارکردی) توضیح داده می‌شوند. آخرین مرحله‌ی این الگو، ارزیابی، انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌هاست که در فصل هشتم روش‌ها و ماتریس‌های مربوط به آن شرح داده شده است. ویژگی‌های منحصربه‌فرد این کتاب عبارتند از:

- (۱) استفاده از جدیدترین کتب و مقالات مدیریت استراتژیک در سطح بین‌المللی و بومی؛
- (۲) انسجام و یکپارچگی مطالب کتاب در قالب یک الگوی جامع؛
- (۳) استفاده از تمرین تجربی و مثال در انتهای هر فصل.

این کتاب برای درس مدیریت استراتژیک در تمامی گرایش‌ها و مقاطع رشته مدیریت و نیز درس برنامه‌ریزی استراتژیک در رشته مدیریت اجرایی قابل استفاده است. تدریس و به‌کارگیری مطالب این کتاب، مفید بودن آن را نشان داده است. امید است مطالب آن برای اساتید، پژوهشگران، مدیران حرفه‌ای، مشاوران، دانشجویان و علاقه‌مندان به مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک مفید باشد و هرگونه پیشنهادی را به آدرس h.rezvani@umz.ac.ir ارسال فرمایند.

دکتر حمیدرضا رضوانی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران