

بیان‌مهریزی و مدیریت استراتژیک

تألیف

محسن سلیمانی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک



دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

تابستان ۱۳۹۴

سرشناسه	: سلیمانی، محسن؛ ۱۳۴۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک/تألیف محسن سلیمانی.
مشخصات نشر	: اراک: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک، انتشارات علمی، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۹۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست	: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک؛ ۲۷۱.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۳۴۷۹-۷
وضعیت فهرست نویسی	: قیفا
یادداشت	: واژه نامه.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۸۹.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
شناسه افزوده	: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک، انتشارات
رده بندی کنگره	: ۱۲۰۴ / ۸۵۸ / ۲۸ / HD۳۰
رده بندی دیویی	: ۱۲ / ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۸۳۹۷۶

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

تألیف: محسن سلیمانی

ویراستار: دکتر محمد رضا...

ناشر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

توبت و سال چاپ: اول / ۱۳۹۴

صفحه‌آرایی: دفتر فنی ولی عصر (۰۹۱۸۳۴۹۵۶۴۷ - سری)

طرح جلد: فاطمه سرایی

شمارگان: ۱۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۳۴۷۹-۷

قیمت: ۱۴۵۰۰ تومان

نشانی: اراک - میدان امام خمینی (ره) - شهرک دانشگاه آزاد اسلامی اراک

دفتر انتشارات علمی - تلفکس: ۳۴۱۳۰۵۷۸

پیشگفتار

کتاب پیش روی شما عزیزان، یکی از کتب مدیریت استراتژیک برای تمامی دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رشته‌های مدیریت (بازرگانی، اجرایی، دولتی، صنعتی) و رشته مهندسی صنایع نگاشته شده است.

از آنجایی که این اثر به عنوان یک درس مورد استفاده دانشجویان دانشگاه‌ها قرار می‌گیرد؛ لذا سعی بر آن شده است که مفهیم به صورت روان و ساده برای درک بهتر آن بیان گردند.

کتاب حاضر، مشتمل بر ۵ بخش و ده فصل است که بخش اول تحت عنوان "مدیریت استراتژیک در یک نگاه" شامل دو فصل ابتدایی این کتاب می‌باشد. این فصول، مدیریت استراتژیک، سه مرحله اصلی استراتژیک (تدوین، اجرا و انطباق)، انواع استراتژی‌ها و کاربرد آنها را پوشش می‌دهد.

بخش دوم، "تدوین استراتژی"، که دربرگیرنده فصول سوم، چهارم، پنجم و ششم است و هسته اصلی کتاب در این فصول نهفته است. در این فصول مأموریت سازمان، بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید و ارزیابی موقعیت استراتژیک سازمان گردآوری شده است.

بخش سوم، "اجرای استراتژی"، شامل فصل هفتم، در برگیرنده مفاهیم سیاست، تخصیص منابع، هدف سالیانه و مفاهیمی دیگر است که مطالعه این فصل نیز به دانشجویان عزیز توصیه می‌شود.

بخش چهارم "ارزیابی استراتژی" شامل فصل هشتم ارزیابی و کنترل استراتژی می‌باشد. این فصل در زمینه ماهیت و چارچوب ارزیابی استراتژی تدوین شده است و مدل کاربرد امتیازی متوازن و چند مدل دیگر که در ارزیابی عملکرد اهمیت آنها بر کسی پوشیده نیست، گردآوری شده است.

بخش پایانی "نگاه به دیگر استراتژی‌ها" می‌باشد که فصول نهم و دهم را شامل می‌شود. در این فصول به استراتژی‌های مهمی همچون استراتژی تکنولوژی و استراتژی اقیانوس آبی پرداخته شده است. بی شک نگارش چنین کتبی که مخاطبان آن دانشجویان آینده ساز این مرز و بوم هستند کار ساده‌ای نمی‌باشد. مطمئناً گردآوری این کتاب نیز بدون پشتیبانی و تشویق همکاران دانشگاهی میسر نمی‌گردید.

در اینجا بر خود لازم می‌دانم که از زحمات فراوان و همکاری‌های بی‌دریغ سرکار خانم فاطمه سیروسیان کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی تشکر به عمل آورم.

محسن سلیمانی

تابستان ۱۳۹۴

فهرست مطالب

بخش اول: مدیریت استراتژیک در یک نگاه

فصل اول: ماهیت مدیریت استراتژیک

۵	مقدمه
۶	تعریف استراتژی
۷	مدیریت استراتژیک چیست؟
۸	مراحل تکامل مدیریت استراتژیک
۹	فرآیند طراحی مدیریت استراتژیک
۱۱	سطوح استراتژی
۱۴	مزایای مدیریت استراتژیک
۱۵	مدل مدیریت استراتژیک
۱۶	اجزای مدل مدیریت استراتژیک
۲۱	محدودیت‌های مدل مدیریت استراتژیک

فصل دوم: استراتژی‌ها و اثرات آن‌ها بر سازمان

۳۱	انواع استراتژی‌ها
۴۷	ادغام و خریدهای استقرایی
۴۹	استراتژی‌های ژنریک
۵۱	زنجیره ارزش
۵۱	ذی‌نفعان سازمان
۵۲	استراتژی صنفی

بخش دوم: تدوین استراتژی

فصل سوم: مأموریت یا رسالت سازمان

۵۹	مأموریت سازمان
۶۰	ماهیت مأموریت سازمان
۶۱	چشم‌انداز سازمان
۶۲	چشم‌انداز (آرمان) شرکت کامپیوتری اپل
۶۲	بیانیه مأموریت

۶۳	دلایل الزام وجود بیانیه مأموریت در سازمان
۶۴	مزایای بیانیه مأموریت
۶۵	بیانیه مأموریت شرکت کامپیوتر اپل
۶۵	بیانیه مأموریت شرکت تلفن و تلگراف آمریکا
۶۶	اجزای بیانیه مأموریت
۶۷	تفاوت چشم انداز استراتژیک و بیانیه مأموریت سازمانی

فصل چهارم: بررسی محیط خارجی و تجزیه و تحلیل صنعت

۷۳	انواع محیط
۷۵	شناسایی متغیرهای محیط خارجی
۷۷	عوامل اقتصادی
۷۹	عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی
۸۱	عوامل سیاسی
۸۲	عوامل تکنولوژیکی و ضروری
۸۳	عوامل رقابتی
۸۴	تجزیه و تحلیل رقابت در محیط صنعتی: الگوی پورتر
۸۵	مدل پنج نیروی پورتر
۹۱	صنعت پراکنده و صنعت مجتمع
۹۲	طبقه‌بندی صنایع بین‌المللی
۹۳	ارزیابی جایگاه فعلی شرکت
۹۴	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۹۷	ماتریس بررسی رقابت

فصل پنجم: تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان

۱۰۳	عوامل اصلی داخلی
۱۰۴	مدیریت
۱۰۵	برنامه‌ریزی
۱۰۶	سازمان‌دهی
۱۰۷	ایجاد انگیزه
۱۰۸	تأمین نیروی انسانی
۱۰۹	اعمال کنترل

۱۱۰	بازاریابی
۱۱۵	مالی و حسابداری
۱۱۷	تولید و عملیات
۱۱۸	تحقیق و توسعه
۱۱۹	تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش
۱۲۲	منحنی تجربه
۱۲۲	مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۱۲۴	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک
۱۲۵	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
	فصل ششم: بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک
۱۳۱	چارچوب جامع تدوین استراتژی

بخش سوم: اجرای استراتژی

فصل هفتم: اجرای استراتژی

۱۶۷	سازمان‌دهی اولیه
۱۶۹	هدف‌های سالیانه
۱۷۱	سیاست‌ها
۱۷۱	تخصیص منابع
۱۷۳	مدیریت تعارض
۱۷۵	تغییرات ساختاری
۱۷۸	اهمیت مهندسی مجدد
۱۷۹	تمرکز در برابر عدم تمرکز
۱۸۰	مدیریت منابع انسانی
۱۸۲	مدیریت فرهنگ سازمانی

بخش چهارم: ارزیابی استراتژی

فصل هشتم: کنترل و ارزیابی استراتژی

۱۸۷	ماهیت ارزیابی استراتژی
۱۸۹	چارچوب ارزیابی استراتژی
۱۹۸	چالش‌های ارزیابی عملکرد
۱۹۸	انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد

۲۰۲	شاخص‌های کارت امتیازی متوازن
۲۱۳	ویژگی‌های سیستم ارزیابی اثربخش
۲۱۵	حسابرسی

بخش پنجم: نگاهی به دیگر استراتژی‌ها

فصل نهم: استراتژی تکنولوژی

۲۲۳	استراتژی تکنولوژی
۲۲۴	الگوهای خاص تدوین استراتژی تکنولوژی
۲۴۳	نگرش مبتنی بر منابع
۲۴۶	استراتژی چرخه عمر تکنولوژی

فصل دهم: استراتژی اقیانوس آبی

۲۵۳	مقدمه
۲۵۴	آفرینش اقیانوس‌های آبی
۲۶۰	تجدید ساختار مرزهای بازار
۲۷۱	دستیابی به تقاضایی فراسوی وضع موجود
۲۷۳	بایه‌ریزی صحیح مراحل استراتژیک
۲۷۴	مراحل صحیح استراتژی اقیانوس آبی
۲۷۶	غلبه بر موانع کلیدی سازمان
۲۷۸	موانع و مشکلات تقلیدی و نسخه‌برداری از استراتژی اقیانوس آبی
۲۸۱	واژه نامه
۲۸۹	منابع و مآخذ

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۲. انواع استراتژی متمرکز	۴۰
جدول ۱-۴. متغیرهای اصلی اقتصادی که باید تحت نظارت قرار داد	۷۹
جدول ۲-۴. بعضی از متغیرهای اصلی اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی	۸۰
جدول ۳-۴. بخشی از متغیرهای سیاسی، دولتی و حقوقی	۸۲
جدول ۴-۴. صنایع چندمحلی تا جهانی	۹۳
جدول ۵-۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت اپل	۹۶
جدول ۶-۴. ماتریس بررسی رقابتی برندهای برتر	۹۸
جدول ۱-۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت اپل	۱۲۷
جدول ۱-۶. چارچوب تحلیل برای تدوین استراتژی	۱۳۲
جدول ۲-۶. شمای کلی ماتریس SWOT	۱۳۵
جدول ۳-۶. ماتریس SWOT مربوط به شرکت اپل	۱۳۷
جدول ۴-۶. عوامل داخلی و خارجی شرکت اپل	۱۳۹
جدول ۶-۶. ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک شرکت اپل	۱۴۳
جدول ۶-۶. شمای کلی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی	۱۵۷
جدول ۷-۶. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی شرکت اپل	۱۶۰
جدول ۱-۷. تفاوت‌های تدوین استراتژی و اجرای استراتژی	۱۶۸
جدول ۱-۸. قضاوت درباره ارزیابی استراتژی	۱۹۳
جدول ۲-۸. مقایسه بین منشور عملکرد و کارت امتیازی متوازن	۲۱۱
جدول ۱-۹. ماتریس تدوین استراتژی‌های تکنولوژی	۲۲۹
جدول ۲-۹. فرایند تدوین استراتژی‌های تکنولوژی	۲۳۷
جدول ۳-۹. نمونه‌ای از عوامل درونی موفقیت سازمان مرتبط به عوامل کلیدی موفقیت بازار	۲۴۰
جدول ۴-۹. استراتژی‌های عمومی برای توسعه تکنولوژی	۲۴۱
جدول ۵-۹. مدل اولویت‌بندی تکنولوژی	۲۴۳

جدول ۹-۶. مقایسه نگرش سازمان صنعتی با نگرش مبتنی بر منابع.....	۲۴۵
جدول ۹-۷. استراتژی‌های مراحل مختلف چرخه عمر محصول.....	۲۴۷
جدول ۹-۸. مشخصات چرخه عمر تکنولوژی و استراتژی تکنولوژی.....	۲۴۹
جدول ۱۰-۱. مشخصه‌ها و ویژگی‌های کلیدی استراتژی اقیانوس آبی و قرمز.....	۲۵۸
جدول ۱۰-۲. از رقابت شانه به شانه تا آفرینش اقیانوس آبی.....	۲۶۶
جدول ۱۰-۳. چهار مرحله فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق مدیریت دیداری.....	۲۷۰
جدول ۱۰-۴. نقشه مطلوبیت خریدار.....	۲۷۵

فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱. مدل استراتژیک فردآر دیوید.....	۱۱
شکل ۱-۲. مؤسسه‌هایی با کسب و کار یگانه.....	۱۳
شکل ۱-۳. مؤسسه‌هایی با چند کسب و کار.....	۱۳
شکل ۱-۴. مدل مدیریت استراتژیک.....	۱۵
شکل ۱-۵. ادراک مدل مدیریت استراتژیک.....	۲۱
شکل ۱-۶. مدل رسوخ در بازار.....	۳۷
شکل ۲-۲. مدل توسعه بازار.....	۳۹
شکل ۴-۱. محیط - خارج - دور و نزدیک.....	۷۶
شکل ۴-۲. مدل پنج نیرو.....	۸۶
شکل ۴-۳. الگوی شش عاملی رقابت در صنعت.....	۹۰
شکل ۵-۱. سطوح برنامه‌ریزی.....	۱۰۶
شکل ۵-۲. فرآیند تولید و عملیات.....	۱۱۷
شکل ۵-۳. زنجیره ارزش تولید یک کالا.....	۱۲۰
شکل ۵-۴. زنجیره‌ی ارزش درون سازمانی.....	۱۲۱
شکل ۶-۱. ماتریس SWOT شرکت اپل.....	۱۴۰
شکل ۶-۲. شمای کلی ماتریس گروه مشاوران بستن.....	۱۴۸
شکل ۶-۳. ماتریس BCG شرکت اپل.....	۱۵۰
شکل ۶-۴. شمای کلی ماتریس (IE).....	۱۵۲
شکل ۶-۵. ماتریس عوامل داخلی و خارجی شرکت اپل.....	۱۵۳
شکل ۶-۶. شمای کلی ماتریس اصلی.....	۱۵۴
شکل ۶-۷. ماتریس استراتژی اصلی شرکت کامپیوتری اپل.....	۱۵۵
شکل ۷-۱. سلسله مراتب هدف‌های سازمان.....	۱۷۰
شکل ۷-۲. رابطه بین تغییر استراتژی و ساختار.....	۱۷۵
شکل ۷-۳. ساختار ماتریسی.....	۱۷۷

شکل ۷-۴. ساختار شبکه‌های	۱۷۸
شکل ۸-۱. مدل سازمان مدیریت کیفیت اروپا	۱۹۹
شکل ۸-۲. عناصر کلیدی در ارزیابی کارت امتیاز متوازن	۲۰۲
شکل ۱۰-۱. پیروی همزمان از هر دو نوع استراتژاس کاهش هزینه و تمایز	۲۵۸
شکل ۱۰-۲. سه گروه غیرمشتریان	۲۷۳
شکل ۱۰-۳. سلسله مراتب استراتژی اقیانوس آبی	۲۷۴

فهرست نمودارها

- نمودار ۶-۱. شمای کلی ماتریس (SPACE) ۱۴۱
- نمودار ۶-۲. عواملی را که می‌توان به هنگام تهیه ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک ۱۴۲
- نمودار ۶-۳. ماتریس ارزیابی موقعیت شرکت اپل ۱۴۴
- نمودار ۶-۴. نمونه‌ای از حالت‌های استراتژی‌ها ۱۴۶
- نمودار ۶-۵. مقایسه سهم نسبی بازار داخلی و بین‌المللی شرکت اپل ۱۵۰
- نمودار ۶-۶. مقایسه عوامل داخلی و خارجی در بخش داخلی و بین‌المللی شرکت اپل ۱۵۲
- نمودار ۷-۱. رابطه بین اثربخشی و تعارض سازمانی ۱۷۴
- نمودار ۸-۱. چارچوب ارزیابی استراتژی ۱۹۰
- نمودار ۹-۱. فرایند تعیین استراتژی‌های تکنولوژی بر اساس استراتژی کلان و کسب و کار ۲۳۲
- نمودار ۹-۲. فرایند تدوین استراتژی‌های تکنولوژی بر اساس فاکتورهای کلیدی موفقیت ۲۳۵
- نمودار ۹-۳. مراحل مختلف چرخه عمر تکنولوژی ۲۴۶
- نمودار ۹-۴. چرخه عمر تکنولوژی در بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک ۲۴۸